

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

新冠肺炎對臺灣表演藝術團隊的影響探討—

以果陀劇場、故事工廠為例

To Explore the Effect of COVID-19 on Performing Arts
Group—A Case Study of Godot Theatre Company and Story
Works

莊筑

Chuang, Chu

指導教授：何康國教授

Advisor: Ho, Kang-Kuo

中華民國 109 年 9 月

September 2020

謝誌

終於，我終於要畢業了！想著當初進入師大的初衷，就是想要完成小時候的夢想，考上臺灣師範大學。在就讀學期間，曾經有過許多迷茫的時候，不太確定自己想要走的路、找不到未來的方向。

三年過去了，我總算能成為師大的畢業生！

首先，非常感謝我帥氣指導教授何康國教授，在碩一、碩二求學期間給予我很多的幫助，還記得我當時的第一個行銷實習，就是與老師一起工作，很謝謝老師提供我很多的資源與機會，讓我學習到很多事情的處理方式，而在最後的論文期間，給予我最大的幫忙與協助，讓我能夠順利完成我的論文；感謝陳樹熙教授以及彭多林教授擔任我的口試委員，兩位教授在團隊的經營管理方面，有非常多的經驗與相關的知識，並給予諸多寶貴的建議與論文的調整方向，使本論文更能夠完整與扎實；感謝每位提供本論文豐富知識、以及受訪的兩位表演藝術團隊的經營者，若是沒有您們的幫助，本論文將無法順利完成。

在師大的三年，感謝表演所的每一位師長、曉雯助教、學長姐們的照顧與付出，使我在求學歷程中成長茁壯。再來，感謝在我撰寫論文的這一路上，幫助我的所有人，不論是在生活上的幫忙、在論文上的協助、或者是在我壓力很大的時候，給予我支持的你們，謝謝我生命中能夠有你們的出現，讓我能夠在人生挫折時，有你們的陪伴。

最後要感謝我的家人，有他們的支持與鼓勵，並且包容我在壓力大時的壞脾氣，適時的給予我莫大的關懷，讓我能夠在撰寫論文期間無後顧之憂，好好地完成，並且順利畢業，謝謝你們，我愛你們。

莊筑 謹誌 2020.9 月

摘要

2020 年對全世界來說，是歷史巨變的一年，全球每個國家幾乎都深受新冠肺炎之影響。有關於人類在日常生活中的各個產業，都深受影響。而在人們日常生活中之外，不可或缺的娛樂業、旅遊業也同樣遭受巨大的影響。本研究所探討的是人類生活中的文化藝術產業—表演藝術，在疫情的重創下，臺灣新冠肺炎疾病管理中心宣布有關大型集會的相關規定，室內與室外活動限制人數與位置規定，以及文化部推出的第一次、第二次的紓困政策，表演藝術團隊真的能夠獲得實質的幫助嗎？在這樣的規定之下，表演藝術團隊又該如何生存？該讓實體演出取消或者延期、又或者舉行線上演出？本研究實際訪談兩個臺灣表演藝術團隊，就新冠肺炎對團隊之影響做探討，並深入研究政策對團隊的相對應協助、以及團隊未來經營型態之調整。

關鍵詞：新冠肺炎、表演藝術團隊經營型態、線上演出、觀眾發展、危機處理

Abstract

2020 is a year of historical change for the world. Almost every country in the world has been deeply affected by COVID-19. With regard to various industries in daily life, people are deeply affected. In addition to people's daily lives, the indispensable entertainment and tourism industries have also suffered a huge impact. In this study is about the cultural and artistic industry in human life - performing arts. Under the heavy impact of the epidemic, the Taiwan COVID-19 Disease Management Center announced the relevant regulations on large-scale gatherings, the restrictions on the number and location of indoor and outdoor activities, and the first and second bail-out policies launched by the Ministry of Culture. Can the performing arts group really get substantive assistance? Under such regulations, how can the performing arts group survive? Should the physical performance be cancelled or postponed or online performances held? This study interviewed two Taiwanese performing arts groups to explore the impact of novel coronavirus on the group, and in-depth study the corresponding assistance of policies to the group and the adjustment of the group's future management pattern.

Keyword: COVID-19, performing arts group's management pattern, online performance, audience development, emergency plan

目錄

第一章、緒論.....	1
第一節、研究背景.....	1
第二節、研究動機.....	6
第三節、研究目的.....	8
第四節、名詞釋義.....	9
第二章、文獻探討.....	15
第一節、表演藝術團隊危機處理方式.....	15
一、 表演藝術的危機類型.....	15
二、 面對危機事件，表演藝術團隊的危機處理方式.....	17
三、 表演藝術團隊危機處理相關組織與資源.....	22
四、 小結.....	24
第二節、臺灣表演藝術產業面臨重大傳染病事件相關處理方式.....	25
一、 SARS 疫情對表演藝術相關政策之整理.....	25
二、 新冠肺炎疫情對表演藝術相關政策之整理.....	30
三、 新冠肺炎疫情對美國表演藝術相關政策之整理.....	37
四、 小結.....	40
第三節、臺灣表演藝術團隊演出探討.....	42

一、	線上演出的條件整理與案例探討	42
二、	疫情下實體演出活動的情形與案例探討	48
三、	國外表演藝術團隊於疫情期間線上演出案例	56
四、	小結	60
第三章、研究方法.....		64
第一節、	研究對象	64
第二節、	研究方法	64
第三節、	研究流程	65
第四節、	訪談大綱	66
一、	果陀劇團	67
二、	故事工廠	68
三、	廣藝廳座談會	69
第五節、	研究限制	70
第四章、研究結果與分析.....		72
第一節、	疫情對表演藝術團隊的影響	72
一、	演出節目延期或取消	72
二、	無售票收入	73
三、	無法做實體演出	75
四、	提升臺灣表演藝術團隊內部與外部的關係	77

五、其他影響	78
六、小結	81
第二節、政策對團隊協助的程度	82
一、政府提出的相關防疫措施的適切性	82
二、政府在文化紓困方案上的缺失	83
三、政府新的對應措施	85
四、政府的振興政策	86
五、小結	87
第三節、未來經營型態的調整	88
一、下半年計畫	88
二、未來經營策略調整	92
三、新的應對措施	96
四、小結	99
第五章、結論與建議	102
第一節、研究結論	102
一、文化部提出的紓困振興辦法，對表演藝術團隊的實質幫助 有限	102
二、因應疫情的影響，表演藝術團隊相繼提出線上演出，增加 了表演藝術團隊觀眾群，但也會對未來實體演出的進行造成影	

響	102
三、於疫情之後，表演藝術團隊未來觀眾發展策略，政府需一同協助	103
第二節、研究建議	104
一、文化部於未來重大事件發生時，需對表演藝術團隊提出標準化的實行準則與做法	104
二、表演藝術團隊需考量團隊的類型，進行適切的線上演出	105
第三節、後續研究建議	106
一、研究後疫情時期與疫情期間表演藝術團隊所受的影響層面分析	106
二、研究表演藝術團隊疫情期間與之後，線上演出對表演藝術團隊的實質效益	107
參考文獻	108
附錄一、第一階段藝文紓困補助辦法	113
附錄二、第二階段藝文紓困補助辦法	118
附錄三、訪談逐字稿—果陀劇場	121
附錄四、訪談逐字稿—故事工廠	132
附錄五、訪談逐字稿—廣藝廳座談會	142

表次

表 1 疫情發展階段表.....	30
表 2 研究對象.....	64
表 3 果陀劇場訪談大綱.....	67
表 4 故事工廠訪談大綱.....	68
表 5 廣藝廳座談會座談大綱.....	69



圖次

圖 1 研究流程圖.....65



第一章、緒論

第一節、研究背景

根據兩廳院針對觀眾進行的表演藝術演出購票行為(國家兩廳院, 2020), 每年都有相對應的研究報告, 在 2020 年的統計報告數據顯示, 自 2015 年起藝文活動年度銷售張數逐年提高。適逢衛武營國家藝術中心於 2018 年底開幕, 2019 年南部票房相較 2018 年增加 1.2 億元(成長 75%)。對台灣市場整體而言, 無論是票房、場次, 2019 年都是歷年新高, 藝文消費票房總計 13.6 億元, 銷售票券近 200 萬張。以 2019 年的市場變化可以發現支持表演藝術的觀眾大幅成長。不料 2019 年底在亞洲發現第一例嚴重特殊傳染病肺炎(COVID-19), 隨後在 2020 年初迅速擴散多個國家, 對全球旅遊、娛樂、金融市場等方面造成嚴重的影響。

新冠肺炎(COVID-19)席捲而來, 全球確診人數以及死亡人數的相關統計資料截至 8 月 24 日, 累計確診人數達 2 千多萬, 而死亡人數則是高達 80 萬人, 數據在疫情爆發之後的每一天, 仍持續攀升當中(衛福部疾管署, 2020)。全球均深受疫情的嚴重衝擊, 有些國家因應疫情關係, 實行鎖國、封城政策, 也有些國家限制入境國家, 且實行嚴格的出入境規定, 實施防疫措施。

臺灣在國際上針對新冠肺炎的防疫政策(外交部領事事務局, 2020), 配合中央流行疫情指揮中心防疫措施, 從 2 月 7 日起陸陸續續增加了更多的防疫措施與規定, 從 3 月 19 日起更是針對入境者的身份做嚴格控管, 規定除了有相關特殊身分證件, 如居留證、出差文件證明、公家或國家事務證明, 或者有其他特殊許可之外國身份者, 在入境時不必出示可證明為臺灣國民之相關證件(如: 身分證、護照), 其餘非臺灣國籍之外國入境者, 一律不得入境。若是符合條件入境的本國人與外國人, 皆需在入境臺灣後實行居家檢疫 14 天(政策更新至 7 月 24 日)。

臺灣因應新冠肺炎的疫情，對本國人入境也有相對應的防疫管制政策（外交部領事事務局, 2020）。自 3 月 19 日起，指揮中心為避免國人在國外受到感染，建議本國人應避免到「第三級」（警告：Warning）國家進行非必要的旅遊行程，宣布（含未來生效）若是本國人進入以下屬於新冠肺炎期間旅遊「第三級」國家：除了疫情發源地中國大陸之外，亞洲共有 29 國；歐洲 42 國；中東 16 國及 1 地區；北非 5 國；澳洲 2 國；以及北美 2 國，總共有 97 國及 1 地區列入，需在入境臺灣之後進行 14 天的居家檢疫。

各個國際經濟組織與機構都會對全球 GDP 進行預測（臺灣經濟研究院產業發展處, 2020），但因為新冠肺炎的爆發，對全球經濟成長造成巨大的影響，各個組織也針對新冠肺炎有了新的預測結果。對比新冠肺炎發生之前與之後，經濟學人智庫（Economist Intelligence Unit, EIU）預計今年全球實際 GDP 將增長到 2.3%，但因為疫情的發生，EIU 預測今年全球經濟總量將萎縮 2.5%。而國際貨幣基金組織（International Monetary Fund, IMF）、聯合國（United Nations, UN）、IHS Markit、經濟合作與發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）、Global economic prospects 皆預測 2020 年全球經濟均會出現大幅衰退，其中以 IHS Markit 下修到-5.5%最為悲觀，臺灣也被預測會下修-4.0%。

重大疾病帶來的影響以及所受範圍的不確定性難以評估，但可以參照過去曾經造成重大影響的重大疾病—2002 年底爆發的嚴重急性呼吸道症候群（SARS）的統計資料做分析比對，分析最能夠評估與衡量國家經濟狀況的 GDP 成長率和股市指數，藉此對新冠肺炎疫情可能所產生經濟層面的衝擊與效應有初步的了解，並且加以預測疫情過後可能會發生的狀態。

行政院主計處在每一年每一季都有 GDP 成長率的統計資料（行政院主計總處, 2020），從 2003 年 GDP 成長率折線圖的資料顯示，第一季的 GDP 成長率為 5.17%，但因為 SARS 疫情的爆發，在 3 月到 5 月發生 SARS 期間下降了 6.34%，讓第二季的 GDP 成長率下降到-1.15%，但 SARS 對當時經濟產生的影響只有短

短的時間，在 5 月疫情高峰過後便回歸到原本經濟成長的趨勢，在下一季的 GDP 成長率便回升到 5.41%，產生 V 型反轉的折線趨勢圖。對照今年 GDP 成長率的統計資料（行政院主計總處, 2020），2020 年第一季的 GDP 成長率統計為 2.2%，受到新冠肺炎的影響，2020 年第二季的 GDP 成長率初步-0.58%，跌幅雖然只有下降 2.78%，比 2003 年中 SARS 的影響小很多，但卻是在 2008 年金融海嘯之後，GDP 成長率最低的。

根據 Yahoo Finance 的統計資料（Yahoo 財經, 2003；2020），2003 年 3 月的台股高點落在 4,139.5 點，但在 2002 年同期台股高點達到 6,242.64 點，2003 年因應 SARS 疫情的影響，台股跌幅滑落了大約 33.7% 左右。SARS 對股市行情的影響，雖然劇烈但跟 GDP 成長率一樣都屬於短期性的影響，在台股落底之後隨即反彈，回歸到原本的基本面態勢，與 GDP 成長率一樣呈現 V 型反轉的折線趨勢圖，到了 2004 年的同期，甚至漲到比 2002 年還要高，達到 6,750.54 點，超過 SARS 疫情爆發前的高點。而今年新冠肺炎對台股加權指數的影響，台股在年初最高點是 12,119.81 點，之後便開始一直往下掉，到了 3 月中的高點落到 8,681.34 點，跌幅大約是 28.4%，雖然比起 SARS 疫情對當時的跌幅影響較低，但在疫情蔓延到現在，台股尚未回復到 1 萬 2 千點的高峰。

新冠肺炎疫情尚未完全結束，比較 SARS 與新冠肺炎的確診人數、死亡人數以及疫情蔓延到全球的廣泛程度來看，新冠肺炎的嚴重性明顯是大過於 SARS，2003 年的 SARS 主要受到影響的是亞洲國家，造成亞洲經濟不論是 GDP、經濟成長率、以及股市皆呈現下跌的狀況；而在 2019 年底爆發的新冠肺炎，2020 年開始，疫情從中國大陸先擴散到鄰近的亞洲國家，再擴散到全球各州、各個國家，導致全球經濟造成嚴重影響，除了股市出現大幅波動，各國 GDP、經濟成長率也深受影響，被預測將為全球經濟萎縮幅度在 1930 年代大蕭條之後幅度最大的一年。

為降低新冠肺炎對全球經濟所產生的衝擊，各國祭出相對應的政策，以解決目前所遭遇的困境。為了增加資金流動性，提出寬鬆的貨幣政策，希望能夠穩住

各國經濟的基本盤。臺灣因應新冠肺炎的影響，並且希望能夠有效防治及控制新冠肺炎的疫情，於 2020 年 2 月投入 600 億元作為特別預算，公布《嚴重特殊傳染性肺炎防治及紓困振興特別條例》(簡稱「紓困 1.0」)。4 月因為疫情尚未結束，仍持續對各產業造成影響，公布特別條例修正案(簡稱「紓困 2.0」)，投入 2100 億元的特別預算，再加上各部會移緩濟急預算 1,400 億元，以及融資貸款 7,000 億元，合計「紓困 2.0」預算達到 1 兆 500 億元，用於紓困及振興措施。而在這樣的新冠肺炎疫情的影響下，為了能夠控制新冠肺炎疫情，各國實行鎖國、封城政策，造成人流、物流、金流等流動性困難，衝擊整體社會和經濟各層面活動，對全球政治、經濟、貿易、金融各個層面產生巨大衝擊，在這樣的環境之下，各個產業也產生了深遠的影響。

臺灣產業與各國的產業有密切的關係(產業情報網, 2020)，新冠肺炎爆發之後，中國大陸內需市場將受到疫情擴散及中國大陸政府防疫管制措施而明顯下滑，而隨著新冠肺炎確診人數的增加以及地區的擴大與擴散，中國宣布封城、並且將延後開工，使全球產業從基本的生產製造端、擴大到整體供應鏈體系造成斷鏈的經濟影響。國發會在 2 月 13 日行政院會後記者會中預測新冠肺炎對觀光、石化、電子零組件、機械設備及汽車零組件產業衝擊最大(中華經濟研究院, 2020)。

3 月份之後，新冠肺炎更是蔓延到歐美各國，為遏止疫情造成嚴重影響，各國開始實施鎖國、封城、邊境管制，造成航空、觀光、零售業的大幅衰退。因應新冠肺炎疫情所實施的對策，影響到臺灣與各國合作的外銷出口產業與市場：臺灣與中國大陸、日韓、歐美皆有出口產業上的往來，除了兩岸長期分工形成緊密的供應鏈，而日韓也是臺灣重要的原物料與關鍵零組件提供者，因需求減緩造成訂單減少或取消、供應鏈暫時性復工不完全情況、現金周轉不靈或金流斷鏈等狀況，對臺灣產業經濟有明顯的影響和衝擊。

除了外銷市場的影響，內需受消費需求影響的產業，如零售、餐飲與觀光旅遊也面臨重大衝擊。新冠肺炎疫情的影響下，改變民眾過往的生活方式，包括日常社交、工作、購物、與娛樂的選擇，而生活上的改變，使得消費者有新的選擇，

這也間接影響到民眾的消費方式。生活方式、消費方式的改變，觀光產業連帶受到影響，相關產業如：飯店業、餐飲業、娛樂及休閒、以及藝術產業，共計約有將近 86 萬個企業或公司行號受到衝擊，約佔中小型企業的六成。在這些產業中，藝文產業所受到的衝擊頗為明顯。各國的藝文相關單位，如：美術館、博物館機構、藝博會、藝術表演單位，有些開啟線上展廳的措施，有些甚至相繼宣布暫時關閉措施、並且取消或延期活動。

在今年開春之後，表演藝術演出在行銷上票房已經不盡理想，各個演出場館為配合疫情管理中心的規定，逐漸提高防疫規格，並且配合防疫中心實施嚴謹的防疫規定。隨著各國檢疫措施規定增加，國際間的飛機航空運輸減班與停飛，國際的表演藝術邀演與合作演出開始受到影響。

文化部（文化部, 2020）公布表演藝術團隊在舉行表演藝術活動時需要實施的防疫措施，以及在活動進行前與進行時進行風險評估：「活動開始前掌握參與者之情形、活動空間有無通風換氣裝置或系統、活動進行時參與者間隔的距離、活動參與者是否有位置設置與安排、活動持續的時間長度、活動進行前與活動進行中，是否有對參與者與活動工作人員進行手部消毒以及配戴口罩」。

第二節、研究動機

新冠肺炎對全球各個產業造成極大的影響，而對於表演藝術團隊的影響，不但是團隊受到影響，連帶影響到的是因新冠肺炎疫情實施的防疫措施，團隊被迫延期或取消實體演出，讓整個表演藝術產業遭遇重大的衝擊。臺灣的表演藝術團隊收入，主要來源可分為三大類別：票房收入、文化部補助款、企業贊助，因應新冠肺炎疫情的影響，團隊無法如期進行實體演出，最直接影響的就是票房收入。而演出的延期或者取消，除了團隊的內部成員有影響，在表演藝術產業工作的自由藝術工作者相對也沒有了工作，也因此沒有收入。在這段疫情影響期間，團隊雖然不能演出，但演員還能夠進行演出的排練，但執行與設計端的自由藝術工作者們，只能另做其他工作來維持生計。

表演藝術的演出，在演出之前，通常會經歷很長的時間計畫與籌備，從最一開始的創意發想、找到能夠將這齣劇呈現的演員與設計群們、以及到後面的行政瑣事與行銷等等，在表演藝術界中的「超前佈局」幾乎是每一個表演藝術團隊的執行者都會預先進行計畫的必要程序。

表演藝術團隊的「超前佈局」包括與場館及演員的協調，每場演出的時間、場次、場館檔期，在「超前佈局」時已經計劃好了。在新冠肺炎爆發之後，因應政府防疫的各相關室內活動的規定，許多演出被迫要延期或者取消。在這樣的狀況下，想要延期的表演藝術團隊需要與場館再做協商，自行評估疫情可能會影響的時間，將原本在三、四月的演出，延期到六月、七月預估疫情可能會有好轉的時候，有些團隊甚至延到了更後面的時間了。

文化部因應新冠肺炎，以「重要的是防疫，紓困同時進行，振興在後跟進」為原則，提出了藝文產業的紓困振興辦法，也提出了針對產業、團隊、自由藝術工作者的申請辦法。除了紓困層面的政策，振興層面的政策是跟進行政院提出的振興方案，文化部提出「藝 FUN 券」的振興方案，刺激消費者在藝文產業的消費，藉此振興藝文產業。

但今年下半年的各個場館，都可能因為表演藝術團隊要消化掉上半年的演出，而在每個禮拜都能看到表演藝術的演出，這也間接影響到觀眾的選擇，表演藝術團隊在「超前佈局」時計劃好的行銷策略、觀眾計畫，也因此被打亂。除此之外，因應疫情的影響，間接影響到消費者的消費習慣與生活型態，表演藝術團隊在「宅經濟」的消費型態中，大大影響到觀眾進劇場觀賞實體演出的意願。

因應新冠肺炎的影響，讓許多產業因此而崩盤，表演藝術產業亦是，所以必須研究表演藝術團隊的影響，才能知道往後文化政策要怎麼去修正，往後如果重大事件再發生的時候，文化政策該如何改善、表演藝術團隊可以怎麼去經營、而表演藝術團隊可以用什麼方式做觀眾策略上的調整。

研究動機一：表演藝術團隊因新冠肺炎的爆發，票房收入大受影響，在此影響下表演藝術團隊該如何維持營運？

研究動機二：超前佈局的演出活動，因應新冠肺炎的影響，大幅改變表演藝術團隊一整年的計畫，未來在重大事件之後，表演藝術團隊會如何採取對策？

研究動機三：在重大事件發生之後，表演藝術團隊該如何做調整，讓觀眾在眾多表演藝術活動中做選擇？

第三節、研究目的

十七年前的 SARS 帶給臺灣不論是經濟、還有各產業都有非常大的變化，可以堪稱是臺灣第一次的重大事件。因為有了第一次的經驗，面對今年新冠肺炎來襲，不論是防疫措施，或者是人民的自覺，已有一定規模的防備。

文化部的藝文紓困政策從三月便開始申請的第一階段紓困補助辦法，一直到現在臺灣進入後疫情時代，對表演藝術團隊與藝文自由工作者來說，只能以「不無少補」來做短暫的舒緩，但其實表演藝術團隊最需要的是「演出」，而不是一次又一次的給予紓困補助。

另一方面，疾病管理中心於 6 月 7 日正式宣佈解封，開放大型集會室內與室外的人數，座位也不再受梅花座限制，現在只需填寫實聯制，並且遵守場館防疫措施，即可進行大型集會。

此外，在疫情期間，臺灣表演藝術團隊基本上都是沒有演出的，那就靠政府紓困度過這個時期嗎？若是往後發生重大事件，表演藝術團隊該怎麼維持生計？因應數位化時代，各國開始做線上直播與放映的演出，臺灣表演藝術團隊又該如何去經營線上演出呢？

研究目的一：文化部提出的藝文振興補助辦法，補助表演藝術團隊因無法做實體演出而缺少的票房收入，而團隊真的能藉由補助措施振興表演藝術產業？

研究目的二：表演藝術團隊超前佈局的規劃，因新冠肺炎而無法演出，而打亂了團隊的未來規劃，是否能藉由不同的演出方式呈現給觀眾，藉此減少因超前佈局卻無法進行實體演出的影響？

研究目的三：在重大事件發生之後，部分表演藝術團隊以線上演出的方式來維持收入，讓觀眾在表演藝術活動中有更安全的選擇，因應時代的變遷、科技的發達，未來表演藝術實體與線上演出雙軌制下，要如何做觀眾開發？

第四節、名詞釋義

一、新冠肺炎（COVID-19）：

嚴重特殊傳染性肺炎疫情，是由嚴重急性呼吸系統症候群冠狀病毒 2 型（SARS-CoV-2）所引發的全球大流行疫情。2 月 12 日世界衛生組織（WHO）總幹事在總部向媒體宣佈，因 WHO 認為該病毒屬於冠狀病毒這個大類別之下的其中一種，因此「冠狀病毒」本身並不能代表這種最新出現的病毒，於是將這個在中國和世界多地造成疫情的新型冠狀病毒肺炎正式命名為「COVID-19」。

新冠肺炎疫情最初在 2019 年 12 月於中華人民共和國湖北省武漢市被發現，隨後在 2020 年初迅速擴散至全球多國，逐漸變成一場全球性大瘟疫。於 3 月 11 日，中國境外的總數（義大利、伊朗、日本、美國等等）迅速超過了中國境內的確診數，也持續蔓延到全球各國。新冠肺炎疫情的擴散對全球各個產業造成巨大的影響，以此，新冠肺炎的爆發，被多個國際組織及媒體形容為自第二次世界大戰以來，全球面臨的最嚴峻危機、以及史上最嚴重的公共衛生事件。

二、表演藝術

有關表演藝術的定義有很多種解釋，各國表演藝術學者都有不同的定義與解釋。表演藝術是「一種結合劇場、音樂、視覺藝術的一種藝術形式」（Chilvers, I. & Osborne, H. (eds.), 1988）。

至於表演藝術的類型，可以以表演的形式、以及其演出內容分類，以下舉例三種就表演藝術類型的分類方式：大英百科全書將表演藝術分為三種類型：音樂、戲劇、舞蹈（Britannica, 1992），這三種類型的表演藝術，又可依演出的方式與形式，分成不同種的類別。音樂可分為器樂與聲樂的形式，還有劇場型的音樂；戲劇包括傳統戲劇、即興戲劇、默劇與啞劇、偶戲、皮影戲；舞蹈包括芭蕾舞、現代舞、流行舞。在臺灣關於表演藝術類別的分類，

大致上都分成四個類型，有一則分法是將表演藝術分成音樂、舞蹈、戲劇、民俗曲藝（吳靜吉, 1987）；還有另一種是最常見的分法：戲劇、音樂、舞蹈以及戲曲（林靜芸, 1997）。

三、臺灣的表演藝術團隊

我國表演藝術團隊就組織型態可分為政府、民間、以及非營利組織（第三部門）（何康國, 2010），而每一種類型的表演藝術團隊會有內部執行團隊，訂立團隊的任務、經營方式、以及管理準則等等。又可細分為四種類型：政府表演藝術團隊、行政法人、公設財團法人、私法財團法人或社團。

根據文建會所編撰的表演藝術團體彙編，全台共有 404 個音樂類團隊，139 個戲劇團體，86 個舞蹈團體，以及 628 個民俗類團體（吳靜吉, 1995）。根據表演藝術生態觀測指標與架構研究計畫（于國華、袁梅芬, 2020）提到，目前全臺有登記立案的表演藝術團隊已經超過 6000 個團隊，而在這之中約有五分之一的團隊在臺北市。

四、表演藝術觀眾

按照西方美學的審美經驗，一個美或稱為藝術的作品，是能夠使鑑賞者、觀賞者或觀眾在觀賞藝術的過程中感到愉悅，並將此視為「審美」的經驗（朱狄, 1984）。「審美經驗的產生總需要有主客觀兩方面的條件，不僅需要有審美對象，而且需要一個審美上訓練有素的主體。」換句話說，所謂美或藝術不能脫離鑑賞者或觀賞者而存在的，觀賞者是藝術作用上的主體，是藝術活動不可或缺的一環（朱狄, 1984）。藝術創作者、作品與觀眾有內涵與外顯的互動關係：藝術創作者藉由創作展現其專業的技能與藝術性，觀眾觀賞節目之後，透過認識、分析、評估，產生不同的感受程度，這就是藝術創作與觀眾之間的關係。傳達的過程中不僅是藝術家獨立完成，也必須有與其節目定位相同素養的觀眾共同完成才能算是完成一項藝術活動（李明明, 1989）。

在表演藝術活動的經驗上，藝術家或表演團體與觀眾的關係也是如此；當藝術家或表演團體致力於藝術層面的創作時，相對也需要一群可以理解的

觀眾。對於表演藝術同時性做「審美」的經驗，因為表演藝術活動需要觀眾「同時性」的回饋與反應（夏學理、凌公山、陳媛, 2012）。表演藝術團隊與觀眾也會培養一種默契，團隊根據其定位以及所建立的形象製作節目，而觀眾會因為團隊的形象影響其購票動機，因為觀眾對於團隊專業度呈現的方式會也所期待，並且對於團隊製作出節目的藝術價值有相對的肯定或批判，若是能夠讓觀眾與團隊產生共鳴，這將會影響團隊未來的啟發，也會是觀眾往後觀賞的動力（何康國, 2010）。

五、觀眾發展

表演藝術團隊除了在製作演出時專業性的創作之外，「開發觀眾」應是作為專業性團隊很重要的一個環節，因為在專業性較高的演出中，觀眾群通常屬於在其領域較為專精的群體（何康國, 2010），所以相對整體觀眾人數比例也較少，所以表演藝術活動的執行人員必須開發觀眾，去發掘表演藝術觀眾的來源，並引領其進入表演藝術活動的領域中。藝術家與表演團隊不應認為只要節目做得好觀眾就會來觀賞演出，藝術行政人員必須引進「藝術行銷」的概念，辨識觀眾屬性是否為目前顧客或 者是潛在顧客，才能使雙向溝通更加順利，創造接觸藝術表演的機會。首先需要了解觀眾的特性。觀眾的特性可分為以下幾項（陳亞萍, 2000）：性別、年齡層、教育程度、職業、收入與種族。雖然每一種藝術形式的參與模式有所不同，大部分藝術觀眾都是來自 特定的年齡層、社會階級與教育背景。觀眾也會因為藝術機構的地理環境，如藝術機構 與觀眾的距離、藝術機構的交通等因素影響觀眾參與藝術活動的因素。此外，大眾媒體 也是促成藝術普及的幫手，尤其電視、廣播的宣傳對觀眾現場參與意願有很大的影響。最後是觀眾對藝術接納的過程（詹姆斯·海布倫·查爾斯 M.蓋瑞, 2008）。艾佛特·羅傑斯根據人們採納新概念或新商品的傾向，將社會分為五個族群：先驅者、早期接納者、早期與晚期的大多數人、遲緩者、拒絕採納者（Rogers, 1962）。透過藝術如何反應革新的擴散模式所顯示出來的是一個漸進且充滿風險的過程；只要有辦法

辨識差異，新的藝術品 將擁有一定的市場。但要注意的是，雖然觀眾對新的事物抱持著友善的態度，但大部分的人所喜歡的還是自己所熟悉的事物。

將「增進藝術機構與觀眾間交換過程的價值」當成藝文活動之目的，那建立觀眾的任務就不僅止於增加活動的參與人數，應訂定長期目標，如改善藝術的易達性，即擴大藝術的範圍，讓原先不熟悉藝術的民眾可以接近與使用。要注意的是，戴夫·歐冬奈爾曾提出拓展觀眾需要「發展尊重」。

臺灣藝文環境的觀眾可以由幾個層面進行觀察。從性別的角度，王嘉棣研究兩廳院表演藝術觀賞者（王嘉棣, 1995），進行抽樣之後，統計結果得出女性約佔七成；鄺佩珍研究臺北市各表演藝術類型之觀眾（鄺佩珍, 1996），女性約佔 72.3%；首先，陳亞萍研究北市表演藝術觀眾（陳亞萍, 2000），女性觀眾約佔 67.9%。根據徐曉鶯調查結果（徐曉鶯, 2003），從研究結果對照近年的觀眾，女性觀眾仍佔多數，除了職業多為學生之外，一半以上的觀眾皆有學習藝術的經驗。根據觀眾參與活動之意義進行調查（夏學理、鄭美華、陳曼玲、周一彤、方顛茹、陳亞平, 2002）發現民眾對於表演形式之喜好以音樂最高，其次為美術與文學，結果反映當時社會對於各類藝術欣賞的情勢。

觀眾發展的方式有很多種，表演藝術團隊會依照自己團隊的定位與形象去定調。主要可分為三種核心的方式：行銷、教育業務、參與式活動。教育業務的目標是長期性發展，為創造往後可能的觀眾所訂定的策略；而參與式活動屬於短期性活動，是為了改變人們對於藝術作品的態度及認知，所以會針對一些目標群體做觀眾發展策略。若能夠結合機構的行銷、教育與藝術功能，則可能創造出最有效益的開發觀眾的活動（詹姆斯·海布倫·查爾斯 M. 蓋瑞, 2008）。

若想要開發觀眾，不但要知道觀眾具備哪些特性，以及影響其參與藝術活動的各項因素之外，也需要了解觀眾需求、以及觀眾的行為類別，並且知道人們如何做選擇與怎麼下決定（詹姆斯·海布倫·查爾斯 M. 蓋瑞, 2008）。最終需執行目標行銷：先產生市場區隔再從目標市場中做取捨；讓具有特定

需求的潛在觀眾與所製作之藝術產品產生連結，針對不同的族群舉辦適合的活動。





第二章、文獻探討

第一節、表演藝術團隊危機處理方式

一、表演藝術的危機類型

危機事件的產生，常會影響很多事情的運作，也會造成藝文組織與團隊的影響，如：文化景觀、交流空間和藝文機構等等的變化（Falkner, 2016）。Falkner 強調危機通常具有矛盾的特質，來自於團隊在面對事件發生時的考量，危機的處理是要改革與重建，或者是維持現狀的壓力。

全球的文化藝術機構與團隊，都曾受到各種突發狀況因素的發生，而影響到文化藝術活動與演出的進行。主要可分為兩種類型，自然災害與人類活動的威脅，這些事件的發生，都有相對可能性與潛在性的後續影響。以下以全球博物館、建築曾經受過威脅之重大危機事件作舉例：

（一） 自然災害：地震、颶風、龍捲風、暴風雨、暴風雪、洪水、火山噴發、岩流、潮汐

1. 地震：1997義大利聖弗朗西斯大教堂、1995日本神戶市博物館，近代美術館
2. 火山噴發：1995阿富汗國家博物館
3. 洪水：1995年巴西國家博物館、1995年美國聖巴巴拉藝術博物館
4. 火災：1996 厄瓜多 La Compañía de Jesús
5. 颶風：1989年美國市政廳200多座歷史建築

（二） 人類活動：武裝搶劫，盜竊、縱火、爆炸與炸彈威脅、常規或核戰爭、內亂、恐怖襲擊

1. 恐怖襲擊：1993烏菲茲美術館
2. 戰爭：1991-93 塞拉耶佛 Zemaljski Muzej、1991-93 武科瓦爾 Gradski Muzej

臺灣表演藝術團隊以及受僱於表演藝術產業團隊、活動、及演出中的表演藝術工作者，都曾在經營期間碰到各類型的危機而對表演藝術產業、團隊造成影響。只要有在經營的產業都或多或少經歷過危機，而屬於表演藝術的危機可分為以下幾種類型(何康國, 2010)：並以台灣表演藝術團隊曾經受過威脅之事件作舉例：

- (一) 天然災害：因受到地震、颱風、火山爆發等災害波及，表演者被迫接受也無法抵抗，但這些多為短期性的影響，若是過於嚴重之天然災害，可能造成觀眾無法前往而進行退票。如：921 地震、88 風災。
- (二) 交通：因交通工具（飛機、車輛、船）的事故或者工具無法正常使用，使得表演者前往演出的交通受到影響。
- (三) 科技設備：在演出途中，場館的設備（劇場燈光、吊桿、電動滑輪裝置）或者團隊自備的器材（煙機、投影機、道具）無法正常運作，迫使演出中斷、無法順利完成演出。
- (四) 人為事件：表演藝術的演出，通常是由許多不同專業的人所組成，管理與執行專業的制作團隊、表演專業的演員、劇場設計專業的幕後人員，在演出期間可能對於演出的理念不同而有爭吵，導致無法繼續合作，使得演出無法繼續進行。
- (五) 軍事戰爭：國家發生國內、國際的軍事衝突時，包括戰爭、流血衝突、抗議、或者其他暴力事件，表演者因為國家的軍事政策而無法順利抵達演出場地，演出也無法順利舉行。
- (六) 政治、經濟：因受到政治與經濟因素造成的影響，團隊無法照常運作。如：2008 年全球金融海嘯，對全球的各大產業都產生相當大的影響，對表演藝術團隊的影響在於從企業贊助中得到的收入大幅減少，但在當時團隊仍能如期進行演出，除了少部分觀眾會因為自身工作的不穩定而進行退票，但在金融風暴期間的臺灣表演藝術團隊，還是跟往常一樣有票券收入的部分，只是跟過去比起來是相對較少的，團隊需要衡量在經濟影響下的收入的分配，並且調整團隊內部的組織架構。

(七) 傳染疾病、瘟疫：如 2003 年 SARS、2009 年 H1N1。2003 年的 SARS，為臺灣首次遭遇到影響重大的傳染疾病，對當時整個亞洲的經濟及產業造成極大的衝擊，表演藝術團隊的演出受到疫情的干擾，以至於觀眾進到劇場(室內公共空間)的意願大幅降低，不單只是影響到表演藝術團隊的收入，也影響到整個表演藝術產業的發展，因應 SARS 疫情的影響，臺灣表演藝術的演出活動在 2003 年 SARS 期間停演長達一個月的時間。

二、面對危機事件，表演藝術團隊的危機處理方式

(一) 表演藝術團隊危機處理概述

經營每一個產業都可能有會產生的風險，表演藝術團隊也同樣會遇到各類型的危機，因此，團隊的執行人員必須具備敏銳的觀察力，在團隊遭遇危機事件時能夠有相對應的處理事件的專業能力。危機事件通常是無預警的發生，所以團隊必須在進行表演藝術演出或活動前，預先想好若是遭遇可能會產生的情況，藉由參考其他團隊過去發生類似的危機事件時的狀況，訂定出屬於自己團隊的危機處理機制。

Leah Hamilton 發現，美國未有完善危機處理機制的表演藝術團隊，並非經費的匱乏，也非時間、資源、資深內部成員的匱乏，而是團隊並沒有正視危機管理的重要性 (Hamilton, 2019)。National Coalition for Arts Preparedness and Emergency Response (NCAPER) 關於「國家藝術組織對於預先準備以及危機事件緊急響應」的調查結果顯示：68%的藝術文化組織不但在危機事件發生之前沒有制定危機處理計劃，在發生之後仍沒有因應事件的發生而制定危機處理辦法。

美國的藝術文化組織認為在危機事件發生之後，相關的政府機關以及專業的技術、緊急救援人員會幫團隊做危機處理，所以團隊便不制定危機處理的相關辦法。但在全球氣候變化和人口的大規模遷移以及政治和經濟不確定性的影響破壞了這些公約。自然災害的頻發，其代價以及災害責任的社會轉變，應迫使表演藝

術團隊的執行人員開始制定屬於團隊的危機處理辦法。

表演藝術團隊的執行人員應將危機視為挑戰，並從消極情況中創造積極的成果，為使團隊能夠在危機中繼續運營，進行戰略性和創造性思考很重要（Kolokytha, 2019）。尋找克服預算削減和資金不足等障礙的作法，在包容性的基礎上制定旨在發展包容性的計劃，並考慮到新的社會和財務狀況，充分利用有限的結構，包括財務和人力上的資源，開發可用於藝術家和觀眾的項目，提供加強各方面關係的空間。

表演藝術團隊在建立危機處理的準備與實戰計劃時，目標是使計劃、評估和審查成為制定危機處理計劃過程中的一部分（Valerie Dorge, Sharon Jones, 1999）。危機處理的準備與實戰計畫過程標準化一旦開始啟動，除了能夠有效幫助團隊再發生危機之後能夠有系統性的處理事務，其他還有以下好處：

1. 保護觀眾與內部人員的生命和財產
2. 團隊有更高的安全意識和對演出的資產（包括道具、場館設備）保護
3. 教育並提高員工在專業和個人層面上的意識，從而增強員工權能並提高員工士氣
4. 風險管理與保險的評級更高，也可以降低保費成本
5. 與媒體雙向交換信息，從而使報導更加準確

一般來說表演藝術在公共關係上的運作可分為三種類別：形象公關、例行公關與危機公關（Kotler P, Andreasen A, 1996）。危機公關協助組織處理突然發生的危機，並且保護組織及成員的永續生存。黃深勳等人（黃深勳、鄭自隆、孫秀蕙、王方平, 1997）把團隊的工作項目分為四點，包括：對內公共關係（員工關係）、對外公共關係、議題管理、危機公關。

黃深勳（1997）提到企業內部公關人員的設置，透過在企業內部設置專職公關部門或人員的方式，來處理及整合企業各項對外溝通與協調的事宜。其中特別設立危機處理特別小組，成員需囊括整個企業的各個一級主管，為的是能夠讓各部門都能夠了解在危機當下，每個部門包括財務、技術、行政部門應該做的事情，

也是希望能夠在最快速時間之內，完成整體性的決定。

（二）危機處理階段

危機的形成與處理可以分為四個階段的循環期：潛伏期、重建期、爆發期、處理期，在這四個階段當中，團隊在整個危機事件的處理方面，必須注意與媒體的關係，還沒發生危機時，維持良好的關係；當危機發生時，慎選團隊代表，並主動接觸媒體；危機發生後，舉行記者會，配合廣告部門扭轉形象，並且說明危機發生的處理。以下分別說明表演藝術團隊在危機處理四個階段需要面臨與解決的事情（何康國, 2010）：

1. 潛伏期：為在危機發生前可先做的假設機制，讓危機事件真的發生的時候，團隊可以有所掌控及處理。預防機制包括團隊內部器材的定期保養、團隊內部演員情緒的調和、團隊各項規則的不足將都可能造成未來危機產生的原因。表演藝術團隊可透過過去的經驗以及檔案來制定，也可以透由參考專業的表演團隊來設計，最後團隊再依照適合自己團隊的方式，制訂出一套危機處理的流程。
2. 爆發期：若是在不可抗拒的因素下，危機真的發生了，團隊第一線接觸到危機的人員必須做立即的反應。往往危機造成不可收拾的結果，都在於第一線人員並沒有意識到危機的發生，又或者是未有覺察到危機的嚴重性，認為事情會有好轉的。所以在危機發生時，第一時間的處理往往是決定演出與活動是否能夠順利進行的關鍵。
3. 處理期：當第一線人員評估認為危機必須進行處理時，必須判定危機的相關資訊：種類、時間、地點、如何發生、以及經費的支應。在得到危機的資訊之後，團隊就得開始進行危機處理，但必須要注意一些原則：若是發生有關任何人身安全的危機事件，第一時間要先救人；團隊內部在危機前就已設置處理危機的小組，必須對危機做相關的回應，包括是否主動回報相關資訊給政府部門，並且提出危機事件的新聞稿內容，給予媒體做相關的報導；此外，危機發生時，團隊很容易造成混亂，小組也要適時掌控內部成員的狀況。

1. 重建期：危機處理的過程需要注意很多細節，團隊在處理期的每一個步驟都要更謹慎，並且思考未來可能會有的狀況，讓團隊能夠在事件發生之後能夠「化危機為轉機」。如對受害者的彌補、讓相關人員滿意、或者在未來產品上的創新。

CERF+建立文化機構的危機處理事件計畫時 (CERF+, 2017)，認為危機事件發聲之後可以時間軸分成開始、中期到危機結束，危機發生時的每個階段都有相對應團隊應該採取的策略：

1. 準備階段：分為緩解和準備。緩解災害的發生即在危機發生前採取的行動，以減輕危機可能造成的影響。做好準備是在發生事故時，關於對組織的培訓與整備，以及評估和採取糾正措施的連續週期，以確保有效地進行協調。
2. 執行階段：在災害發生之後，保護團隊人員與觀眾的生命、健康、安全、財產和滿足基本人類需求的策略。
3. 恢復階段：在災難發生後採取行動，使人們的生活恢復到事件發生之前的狀態。一旦滿足基本需求，這是一個響應之後的長期過程。恢復可能持續數周至數年。當文化場所管理網絡向藝術家，文化組織和藝術企業提供有關在何處尋找災難資源的信息，或提供補助金以幫助恢復時，它就在幫助恢復過程。

(三) 危機處理模組

表演藝術組織與團隊，雖然多數還未有系統性的危機處理辦法，但有些具有危機處理經驗的藝術組織，制定了危機處理辦法的相關準則與流程，可供表演藝術團隊在危機發生時做參考：

1. Performing Arts Readiness : Sample emergency plans 危機處理計劃樣本

危機處理的規劃對於表演藝術團對與組織的經營至關重要，部分團隊與組織有意識要擬定危機處理計畫，但礙於對危機處理計劃和獲取資源需求上的認識與知識的缺乏，希望能夠參考其他表演藝術組織創建的危機處理計劃來創建自己團隊的計畫。Performing Arts Readiness (PAR) 提出了一套專屬表演藝術組織與團隊的危機處理計劃樣本，可從 PAR 官網上得到組織建立的樣本計畫。這些樣本

計劃可供組織用作其自己設定的模型，儘管這些樣本的內容和結構可能無法完全滿足每一個團隊的需求，但可以從中使用多重樣本中的元素來幫助團隊制定危機處理計劃。危機處理的計劃能夠幫助團隊預防危機事件可能產生的情況，減少其所造成的影響，並在危機的情況下加快恢復和恢復團隊與組織的運營。

2. Performing Arts Readiness : Performing arts institutional emergency preparedness planning grants 執行藝術機構危機處理計劃

危機往往來的很突然，準備是表演藝術團隊恢復的關鍵；團隊若是準備得越充分，就越能更快、更有效地應對危機情況和發生危機，並恢復正常運營。

Performing Arts Readiness (PAR) 為了要讓表演團隊能夠更加了解危機處理的認識與相關資源，提供滿足團隊與組織的教育培訓，透過教育課程、研討會、工作坊，幫助團隊創建或更新團隊的危機處理計劃。

3. Valerie Dorge, Sharon Jones : Building an Emergency Plan 危機處理準備與落實計劃、危機處理計劃 (Valerie Dorge, Sharon Jones, 1999)

在制定危機處理計劃之前，還需制定危機處理準備與落實計劃，在有好的準備之後，危機處理計劃就能夠在危機發生時，團隊可以適時地去使用。危機處理應急準備與落實計劃應包括保護措施：預防、準備、回應、恢復，為的是能夠在危機發生時，消除違和或者減少潛在的危害，並且能夠讓人員能夠有所準備得以回報當下的危機情況。

危機處理計劃應包括何時啟動響應程序以及應在何種程度上執行響應程序的描述，還應解決有關如何與內部人員溝通團隊開啟「緊急模式」的運行以及何時宣布緊急情況結束的步驟。在制定危機處理計劃時，內部人員必須共同努力，以收集有關團隊以及潛在威脅的消息，再採取危機預防措施，並製定危機事件處理流程。危機處理計畫的流程：

- (1) 制定危機處理準備計劃的範圍與內容：包括解釋危機處理準備與執行計劃的重要性、聲明事件發生時人員安全為首要、確定負責實施危機處理的小組、並規劃危機處理的相關培訓與演習

- (2) 指定危機處理的責任歸屬，並提供相對應的支持
- (3) 讓團隊或組織的相關受益人一同參與
- (4) 制定預算
- (5) 與其他團隊聯繫，以獲取建議和支持，並在參考後可進行修改

三、表演藝術團隊危機處理相關組織與資源

(一) 臺灣表演藝術團隊危機處理相關條文

文化部為文化建設委員會（文建會）之前身，為臺灣文化事務的最高主管機關，所有關於文化的相關事宜皆為文化部負責，包括在發生重大事件之後的相關政策的訂定。

文化部為整合風險管理及危機處理，以降低災害可能的後果，制定《文化部風險管理及危機處理作業要點》，於文化部內部設置危機事件專業管理小組，專門處理重大事件之後的風險與危機處理（文化部, 2012）。

風險管理及危機處理小組主要負責內容如下：建置風險管理及危機處理組織架構、確立風險管理及危機處理推動方式、養成員工風險管理及危機處理意識。

(二) 美國表演藝術團隊危機處理相關組織

1. **National Endowment for the Humanities** 國家人文基金會：通過針對重大危機事件後的收集機構的特別捐贈計劃，以及為美國各州、地區危機處理計劃提供資金，為文化保護和危機事件恢復提供支持。
2. **Heritage Emergency National Task Force** 國家緊急遺產國家工作隊：**Heritage Emergency National Task Force** 在 42 個聯邦、機構之間協調總統宣布的危機發生後的處理與執行，為史密森學會（**Smithsonian Institution**）和 FEMA 的合併計劃，並針對表演藝術組織和個人的大量危機處理資源列表。
3. **Foundation of the American Institute for Conservation of Historic & Artistic Works (FAIC)** 美國歷史和藝術保護基金會：FAIC 由 26 個地方與國家組

成，是由經過培訓的專業人員所組成。提供一系列的危機處理準備計畫，執行和恢復技術援助計畫。

4. **LYRASIS**：國家會員組織，提供危機處理資源和培訓、簡化服務為收集機構提供的服務，以及為危機情況提供技術援助的州、地區服務機構。
LYRASIS 還在領導一項由安德魯·W·梅隆基金會（**Andrew W. Mellon Foundation**）資助的為期三年的國家項目，以增加戰備計劃和危機應對資源以及對表演藝術組織的培訓。
5. **Northeast Document Conservation Center (NEDCC)** 東北文獻保護中心：為處理影響紙張的災難的機構和個人提供了 24 小時的電話客服服務，處理基本的收藏（書籍、藝術品、照片、地圖等）。**NEDCC** 還為收集機構提供災難管理培訓和資源。
6. **National Endowment for the Arts (NEA)** 國家藝術基金會：向已受危機影響的藝術和文化組織與團隊提供特殊的緊急資金，並在受災地區和受災地區的藝術危機處理組織進行電話的服務，以求便利。
7. **NATIONAL COALITION FOR ARTS' PREPAREDNESS & EMERGENCY RESPONSE (NCAPER)** 危機準備與落實聯盟：作為藝術危機處理交流論壇和倡導小組運作。在幾場重大危機發生之後，**NCAPER** 擔任了當地藝術和文化領袖的國家臨時領導小組。
8. **The Actors Fund** 演員基金
9. **Americans for the Arts** 美國人藝術基金會（**AFTA**）
10. **CERF +**和 **Studio Protector**
11. **Joan Mitchell Foundation** 瓊·米切爾基金會
12. **New York Foundation for the Arts** 紐約藝術基金會（**NYFA**）
13. **South Arts** 南方藝術

四、小結

每一個事業在經營時，都會有其危機與相對應的風險存在，「危機」之所以稱之為「危機」，乃是在無預期之下所發生的危險，這樣的危險若是不立即處理，會造成很嚴重的傷害，不論是人員的死傷、或者是組織的形象。所以在各種產業的經營，都必須設立一個小組或部門，來做危機處理各項計劃的制定。

表演藝術團隊如同所有組織一樣，也會遭遇到危機的影響，所以團隊必須在進行表演藝術演出或活動前，預先想好若是遭遇可能會產生的危機情況，要擬定的危機處理辦法，藉由參考其他團隊過去發生類似的危機事件時的狀況，訂定出屬於自己團隊的危機處理機制。

對於危機的處理，表演藝術團隊的「危機公關」或者「危機處理小組」制定團隊的危機處理計畫，包括在危機事件的四個階段（潛伏期、爆發期、處理期、重建期）中，每個階段可能需要注意、以及會發生的事情，團隊可以試著將這些流程撰寫成一個團隊面臨危機處理的「危機處理手冊」，說明在面對各項危機發生時，處理事情的步驟與程序，作為未來團隊發生危機時的參考依據。

Valerie Dorge, Sharon Jones 也提到，在制定「危機處理計畫」時，必須同時制定「危機處理準備與落實計畫」，為的是能夠讓內部人員知道何時開啟「危機處理計畫」，何時又是計畫的結束，此外，對團隊內部人員與現場人員的保護措施也是很重要的，所以，當危機發生時，內部人員必須共同努力，以收集有關團隊以及潛在威脅的消息，再採取危機預防措施，制定危機事件處理流程，並且與其他團隊做好聯繫。

美國的 Performing Arts Readiness (PAR) 設計了一套專屬表演藝術組織與團隊的危機處理計畫樣本，欲提供給想要制定危機處理計畫的表演藝術團隊做參考，但每個團隊的屬性、經營方式不同，對於危機處理的方式也會有所不同，這份樣本是希望能夠幫助團隊預防危機事件可能產生的情況，減少其所造成的影響，並在危機的情況下加快恢復和恢復團隊與組織的運營。此外，PAR 針對部分表演藝

術團隊對危機處理知識的缺乏，設立了危機處理相關的教育課程、培訓、與工作坊，希望團隊能夠從中創建或更新自己的危機處理計畫。

表演藝術團隊在設定危機處理的計畫之後，若是危機真的發生時，常常會遇到團隊無法解決的事情，就必須倚靠政府與非營利組織。臺灣最高文化機關為文化部制定危機處理與風險管理相關辦法，希望能夠透由此辦法，協助藝文相關團隊與組織當危機來臨時，政府可以依團隊受影響狀況與程度，給予相對應的協助。

美國曾經發生過許多重大事件，也有許多危機事件的發生，多數的表演藝術團隊在危機發生之後，是倚靠表演藝術組織的幫助，才能夠讓團隊度過危機的發生，組織囊括政府組織與非營利組織，根據團隊或組織的特質，機構、藏品、和藝術遺址，或者是藝術組織、藝術家有很多種不同的組織，此外，也有許多是國家和地區服務組織和基金會，他們是全職的藝術響應者，或者提供緊急危機管理資源和資金。

表演藝術團隊在危機發生前，可以透過表演藝術組織制定的危機處理模組，或者參考其他與自己背景與性質相似的團隊，來制定屬於自己團隊的危機處理辦法。當危機真的發生的時候，表演藝術團隊的危機公關或者特別小組，可以照著辦法執行每一個步驟，也可以適時的分派任務給各個部門執行，而在危機發生時，也可求助表演藝術組織與政府，從他們給予的資源，以減緩危機所帶來的衝擊與影響。

第二節、臺灣表演藝術產業面臨重大傳染病事件相關處理方式

一、SARS 疫情對表演藝術相關政策之整理

(一) 政府相關政策疫情發展

2003 年在 SARS 疫情爆發之後，中央政府便提出有關 SARS 的防治與紓困政策，制定「SARS 暫行條例」，旨在避免經濟與勞工生計之崩解。行政院根據各

部會疫情防治與紓困需求，制定「中央政府嚴重急性呼吸道症候群防治及紓困特別預算」（行政院主計總處, 2004），編列總經費 500 億元給各部會，並制定「中央政府 SARS 防治加協解特別算編列加執行表」。條例有明文規定相關預算的使用，必須運用於因應 SARS 疫情而受到經營困難的產業、醫療機構紓困或補貼稅費，以及對此類產業的員工提供必要的協助。

行政院規劃 2 億元預算給文化建設委員會（現為文化部），防治方面，公共空間須做防疫與消毒之措施相關經費，包括各個公眾聚集場所、文化展演場館；紓困方面，表演藝術團隊受疫情影響延期或取消的演出，將會針對其損失提供所需經費。關於防治及紓困預算執行截至 8 月底為止（邱汝娜、陳奎如, 2003），行政院執行約 158 億元，防治經費支出約 83 億，紓困經費支出約 74 億元，而文建會則是執行了 8800 萬。

文建會於「後 SARS 時期」推出「藝文復興演出計畫」，是為了 2003 年下半年擴大表演藝術團隊演出而進行公開招標的計畫。藝文復興計畫三千萬預算中，涵括臺灣四區各七百萬辦理費用與兩百萬的文宣企劃經費，其中北區以「現代戲劇類」展演為主、中區以「舞蹈類」為主、南區以「傳統戲曲類」為主，東區則是以「音樂類」展演為主，執行時間則是九月起到十二月底。

而這筆特別預算為兩年的預算，文建會同意主計處所提的保留預備金概念，但必須是全面性的通盤考量，非僅限單項預留，且藝文團隊此次擴大演出算是以工代賑，實在需要多點機會與舞台，讓表演藝術重新站起來。此外，扶植團隊申請補助的報損金額從六千元到七、八百萬不等，落差相當大，而且檢附單據目前能清楚認定的僅有購買防疫消毒用品費用，其他演出票房、人事或業務費的損失認定上出現困難。王壽來指出，目前暫定依扶植團隊四類草擬四級補助，為求周全也正更細部研擬依團隊獲扶植補助金額乘以一定比例補助損失。

（二）對整體表演藝術產業的影響

根據 2003 年的表演藝術年鑑活動的紀錄，受 SARS 疫情的影響，2003 年兩廳院的節目在疫情爆發後，3 月到 7 月之間，取消了超過 197 場各類型的表演藝

術活動。可從表演藝術團隊的總營業額、藝術工作者整體薪資的相關數據，得知當年表演藝術產業所受到的影響（臺北市藝術創作者職業工會, 2020）。

從主計處關於薪資及生產力的統計數據中得知（行政院主計總處, 2003），在 2003 年 2 月到 5 月這段期間，受雇於「創作及表演類」勞工薪資都相較於前(2002)年同期呈現最大到 20%負成長。雖然受雇藝術工作者工資在 SARS 疫情結束後即在同一年度的 6 月回復到原本的薪資標準，但許多表演藝術工作者仍在 SARS 疫情影響期間產生生活上與工作上的影響，遭遇到生活困窘以及失業的情況。在表演藝術產業的數據，當年的總營業額蒸發了 5 億 6 千萬元，相較於前年減少了 12.5%營業額。

針對於 2003 年 SARS 期間，疫情對臺灣藝術工作者的衝擊，可參考過去文化部的統計資料（文化創意產業發展年報, 2003），從資料上可得知，臺灣的各項表演藝術活動，包括美術、音樂、戲劇、舞蹈以及民俗類的表演藝術演出活動，都相較於前一（2002）年減少了 14%。在上述類別當中，又以戲劇類活動的減少比率為最高。臺灣的戲劇類活動相較於其他類別有幾個特點：製作成本高、演出場次多、票房量大，由此可知，戲劇類活動是在重大事件衝擊之後，遭受到的影響會是最大的（于國華, 2020）。在 2003 年戲劇演出活動相較於前一年減少了 14.6%，而觀賞戲劇類活動人次減少了 17.6%，估計減少了 28 萬觀賞人次。

（三）對表演藝術團隊的影響

因應 SARS 疫情政府採取相關規定，其中對室內實體演出的特色「密閉空間」、「人潮聚集」訂立的相關防疫政策，對表演藝術演出的必要條件：場館與觀眾造成影響，觀眾進入公眾場所受到嚴格控管，最直接的影響到實體演出的表演藝術活動；另一方面，每場表演藝術演出參與的相關人員眾多，包括演員、設計人員、技術人員、場館人員等等，這也對行政方面的運作造成影響。在上半年的演出中，部分表演藝術團隊仍照常舉行演出，但面對整個社會、民眾都受到 SARS

影響而產生恐慌的狀況，即便表演藝術團隊遵照政府嚴格的防疫規定，但觀眾的退票率仍極高，因此，部分表演藝術團隊將演出延期或取消，而有些場館甚至休館一個月已減輕管銷支出。

1. 寬宏藝術經紀公司

寬宏藝術經紀公司（以下簡稱寬宏）於 2003 年原與許多國際級表演藝術團隊、藝術家敲定演出檔期，規劃一系列的節慶與演出，將於台灣進行多場次的活動演出，但因應 SARS 疫情的嚴重影響，政府制定的相關防疫規定，寬宏被迫將其中一些演出活動延期或取消（大紀元, 2003）。寬宏原於 2003 年 7 月間舉辦的「寬宏 2003 夏日國際踢踏舞蹈節」，部份演出團隊受到 SARS 影響無法如期抵達臺灣而被迫取消演出。此外，寬宏原與「好萊塢節慶管弦樂團」敲定於 5 月底來台進行巡迴演出，則是將演出檔期延期到下半年 10 月底進行演出，而原本要於此次巡迴中與臺灣女歌手陳盈潔合作的演唱會「海海人生」演唱會，也被迫延期到 11 月演出。除了因為政府政策而無法順利來台的國際演出者的演出延期或取消之外，寬宏主辦的臺灣歌手姜育恆演唱會，顧慮到工作人員與觀眾的健康，以及觀眾對於 SARS 疫情的不穩定而要求寬宏將四場演唱會延期，所以原訂於 5 月底姜育恆重新編排「劉家昌之歌」的演唱會，也延期到下半年 7 月底做第一場演出，其餘場地的演出也延期到下半年的其他時間。2003 年寬宏的演出大部份都遭受到 SARS 疫情的影響，上半年的演出都面臨取消或者延期到下半年演出，唯一沒有受到影響的是首次來台演出的音樂劇「貓」，原訂檔期在下半年 8 月，演出時間並未受到 SARS 疫情影響延期或取消，於國家戲劇院的 22 場演出仍照常舉行，當時臺灣已對 SARS 進行穩定的控制，而疫情也相對漸趨舒緩，相關防疫措施不再受到嚴格規定，觀眾也因為疫情的穩定控制，整體購票率提升，退票率也不像 SARS 疫情期間不斷攀升，甚至連續 22 場的演出場次票券都售罄了！由此可知，疫情的穩定對於觀眾購票觀賞演出的心理有很大的影響。

2. 國光劇團《王熙鳳—大鬧寧國府》

國光劇團（以下簡稱國光）劇目《王熙鳳—大鬧寧國府》，原本預定於 2003

年上半年 5 月於國家戲劇院演出，因應 SARS 疫情的關係，將演出延期到同年下半年 10 月。在國光宣布延期演出之前，票券幾乎已售完，許多觀眾因為延期演出時間的不確定性而進行退票，有些觀眾甚至致電給國光，即便退票的手續很繁瑣，國光仍盡力處理觀眾問題，此外，還為觀眾增加 10 月的演出場次，希望對演出有興趣但沒買到票的觀眾能夠進劇場觀賞演出（國光劇團, 2003）。

（四）表演藝術團隊對應策略

1. 傳統藝術中心「Oh Yes！歌仔驅 SARS」

傳統藝術中心主任柯基良推動歌仔戲不遺餘力，他關心臺灣每個歌仔戲團，所以在 2003 年因應 SARS 疫情的關係，主辦「Oh Yes！歌仔驅 SARS」活動，歌仔戲團以另一種形式經營演出，讓深怕被感染、不敢走進劇場的民眾得以用另一種方式欣賞表演藝術的演出，重新透過歌仔戲展現傳統戲劇的強大魅力。在 2003 年 7 月於臺北市饒河街夜市旁的慈祐宮連續演出七天，每場皆吸引上千觀眾前往觀賞，不但帶動表演藝術產業的復甦，也帶動觀光與夜市產業，後又到南部各地演出藉由歌仔戲的戶外演出，持續推動後 SARS 觀眾的重建與發展。

2. 當代傳奇劇場《兄妹串戲》

當代傳奇劇場在 2003 年主要是《李爾在此》這個作品有很多國際的邀演活動，在 SARS 疫情影響期間，因為只取消一場國際的邀演活動，所以在幾個月間沒有產生很大的虧損。但因受到 SARS 疫情的影響，以及當時社會的混亂狀態，激發當代傳奇劇場藝術家新的創作靈感。

因應 SARS 疫情的影響，當代傳奇劇場當時的團員不比現在多，所以在受疫情影響嚴重的社會狀態下，藝術總監吳興國製作了一個與時局略有反差的、較為輕鬆娛樂的小型作品《兄妹串戲》，為的是帶給觀眾另一種氛圍，也讓整個表演藝術產業可以再次活絡，藉由表演藝術的演出與作品，讓受疫情影響下的情緒能夠有所緩和，無論時局好壞、環境冷熱，表演藝術的演出是讓藝術家能夠反思社會、也是回應世界最直接的方式。

二、新冠肺炎疫情對表演藝術相關政策之整理

(一) 疫情發展階段

表 1 疫情發展階段表

日期	法條內容
2 月 20 日	提出「藝文紓困補助辦法」 (提出「藝文紓困 1.0」四大對策)
2 月 27 日	投入特別預算 15 億元，提出「藝文紓困及振興辦法(草案)」
3 月 5 日	公佈公眾集會防疫因應原則以及風險評估
3 月 12 日	公告藝文產業紓困振興辦法《文化部對受嚴重特殊傳染性肺炎影響發生營運困難產業事業紓困振興辦法》
3 月 17 日	《文化部對受嚴重特殊傳染性肺炎影響發生營運困難產業事業減輕營運衝擊補助申請須知》申請日期自 3 月 18 日至 4 月 10 日
4 月 2 日	報告「第二階段擴大紓困振興方案」(「藝文紓困 2.0」) 特別預算之規劃
4 月 15 日	報告「藝文產業紓困協助措施」「藝文紓困 2.0」四大強化方案
4 月 30 日	《文化部對受嚴重特殊傳染性肺炎影響發生營運困難產業事業各類型藝文事業及自然人減輕營運衝擊補助申請須知》以及「文化部對受嚴重特殊傳染性肺炎影響發生營運困難產業事業藝文艱困事業員工薪資及營運補助申請須知」申請日期自 5 月 4 日至 6 月 10 日

(二) 相關政策

1. 政策說明

新冠肺炎從去(2019)年爆發之後，對藝文產業、活動、場館產生相當大的衝擊與影響，文化部著手提出紓困政策計畫，依照下列原則「重要的是防疫，紓困同時進行，振興在後跟進」，配合中央流行疫情指揮中心做防疫，針對受影響之藝文產業，提出四大面向策略「藝文紓困補助、紓困貸款利息補貼、行政調控、振興措施」，而訂定出「文化部對受嚴重傳染性肺炎影響發生營運困難產業事業紓困振興辦法」。文化部預計分為兩項預算內容，其一為短期紓困 11 億元，內含減輕營運困難補助、因應提升補助及貸款利息補貼等，其二為後續振興措施 4 億元，總計共 15 億元，期許能透過此政策，降低疫情影響、幫助藝文產業度過這個非常時期。

2. 第一階段藝文紓困補助辦法，簡稱「藝文紓困 1.0」(文化部, 2020)¹

文化部在 2019 年新型冠狀病毒爆發之後，對各類藝文產業受疫情影響之對象與情形做了解，發現到，受到新冠肺炎疫情的影響，整體藝文產業之藝文消費減少許多，在七大藝文產業中，影響可分為幾個面向：

- (1) 現場演出藝文消費：表演藝術與傳統藝術的演出皆為現場實體演出，演出場次被迫取消、延期，以及觀眾在場次取消或延期之後退票。
- (2) 視覺產業藝文消費：包括視覺藝術及工藝產業創作、研發、展演及展售，出版業與實體書店之營運及銷售，消費者消費意願降低。
- (3) 娛樂產業藝文消費：電影院票房下降，電影映演、廣播及影視製作營運收入減損，流行音樂演出活動亦受疫情影響有所限制。
- (4) 會展活動：國內外展覽會、博覽會延期，除此之外，微型及小型文創產業在財務方面產生危機，發生周轉及營運困難等。

¹ 第一階段藝文紓困補助辦法詳細規則詳見附錄一

文化部因應新冠肺炎的影響，於影響初期便提出初步「藝文紓困補助辦法」四大面向，統整各方藝文專家意見之後，在 2 月 27 日提出「藝文紓困及振興辦法(草案)」，預計投入特別預算 15 億元。於 3 月 12 日正式公告藝文產業紓困振興辦法《文化部對受嚴重特殊傳染性肺炎影響發生營運困難產業事業紓困振興辦法》，草案只分成兩大面向，而辦法將兩大面向整體研擬為四個核心方案，文化部將此訂定為「藝文紓困補助辦法」，就原本的短期紓困方案及中長期振興方案加以彙整，以此減輕營運負擔，降低疫情對藝文產業、團體及個人所帶來的影響與衝擊。

紓困方面可分為幾個相關措施：其一是「減少營運影響補助」，內容又可分為「減少營運負擔補助」、「鑑於提升計畫補助」，措施是為了讓文化藝術產業、團體及個人能夠減少營運負擔；其二是「貸款利息補貼機制」，藝文產業已納入經濟部中小企業處辦理之紓困貸款方案，所以各個藝文產業也適用於此方案內容，可申請「舊有貸款展延」及「營運資金貸款」和「振興資金貸款」，亦將由經濟部提供銀行貸款利息補貼，中小企業信保基金提供信用保證，措施提供受疫情影響之藝文相關單位及個人貸款利息之補助；其三屬於行政控管，針對文化部所屬公共文化場館進行各種費用的優惠或減免，包含場租減免或優惠租金、手續費、違約金等相關費用；振興方面，藝文產業已納入經濟部振興券適用範圍，日後可使用，除此之外，文化部也將推動多項提振文化藝術產業發展措施，包括活絡文化藝術活動、增加文化藝術消費，可大幅提升民眾日後藝文活動消費。

第一階段紓困辦法將於 3 月 16 日開始受理紓困辦法之申請，受理時間至 4 月 10 日。受理方式採分批審查辦理，每一個類別都有自己的窗口，以此加快文化紓困的撥款時程，第一批審查預計於 3 月底完成，最快 4 月初就會收到文化部的撥款。4 月之後，文化部將視疫情狀況，再次公告第二次的紓困辦法，屆時才會再次提出受理申請的辦法。申請者若為藝文事業者，每次公告補助上限為 250 萬元；申請者若符合紓困辦法所定義的自然人，每次公告補助上限為 6 萬元。

3. 第二階段藝文紓困補助辦法，簡稱「藝文紓困 2.0」(文化部, 2020)²

第二階段擴大紓困振興辦法是在第一階段紓困補助辦法提出之後，新冠肺炎尚未減緩疫情的擴散，持續影響各產業的發展，以此，行政院投入總計 52.2 億元之預算。這份特別預算來自於第二階段新編列的特別預算 37.2 億元，來自於原本第一階段已編列的 8 億元特別預算，再加上文化部於第一階段用於「移緩就急」的 7 億元預算。第二階段以「顧事業、挺員工、罩自雇、疫情後拚振興」為核心，為防止流失因新冠肺炎的關係而影響工作之藝文工作者，第二階段的補助辦法強化照顧受疫情嚴重影響的藝文自由工作者為此次辦法的目的。

「藝文紓困 2.0」強化方案，是參考「藝文紓困 1.0」的辦法內容再加以修改或調整。「各類型藝文事業及自然人減少營運負擔補助方案」為「藝文紓困 1.0」的「減少營運負擔補助」措施，在「藝文紓困 2.0」中提高預算，目的是為了能夠擴大補助各類型藝文事業的人員薪酬、水電、行政等相關營運費用，預計補助時間為三個月；「大型規模藝文艱難事業員工薪酬及經營資金補助方案」是針對營業額衰退 50%以上或者已明顯無法持續營運的大型藝文艱困事業，補助員工的薪酬，以及其他如租金等經營支出費用補助；「藝文事業貸款利息補貼機制」，於「藝文紓困 1.0」階段，藝文產業已納入經濟部中小企業處辦理之方案，適用其「貸款利息補貼機制」，可比照中小企業辦理紓困振興資金貸款以及利息補貼方案。在「藝文紓困 2.0」中，開辦大型規模藝文事業納入經濟部之「跨部會八千萬元以上大型融資保證提撥」，編列提供信用保證及利息補貼經費；「自雇的藝文自由工作者納入勞動部獨自經營者補助專案」，行政院與勞動部針對自雇的藝文自由工作者另提出獨自經營者補助專案，針對投保勞保第一級且未達課稅標準之獨自經營者，提供薪酬補貼。

第二階段紓困辦法分為兩種類別：「各類型藝文事業及自然人減少營運負擔補助方案」以及「大型規模藝文艱難事業員工薪酬及經營資金補助方案」，皆於

² 第二階段藝文紓困補助辦法詳細規則詳見附錄二

5 月 4 日開始申請，結束時間分別為 6 月 10 日以及 7 月 31 日，前者補助金額比照「藝文紓困 1.0」，後者每位員工補助上限 2 萬元之薪酬補助及一次性經營資金補助，不受「減少營運負擔補助」藝文事業每次最高補助 250 萬元之上限限制。此外，文化部為提升藝文事業者與自然人申請者之方便操作，有效提升補助辦法之效率，於官方網站新增「藝文紓困補助線上申請專區」，將於 5 月 4 日上線。

4. 防疫原則（文化部, 2020）

中央流行疫情指揮中心於 3 月 6 日公佈大眾公開集會防疫因應原則，分為風險評估指標與防疫應變計畫，大眾公開集會又因為活動性質的不同而有所分類，可分為表演型場館以及靜態展覽，防疫規定也會收活動性質的不同而有區別。

(1) 風險評估指標：

藝文活動主辦單位需遵守大眾公開集會因應新冠肺炎所提出之六項風險評估指標：活動進行前能否掌握活動參與者之情形、活動進行空間是否有通風換氣裝置或者系統、活動進行時參與者間隔的距離、活動參與者是否有位置設置與安排、活動持續的時間長度、活動進行前與活動進行中，是否落實手部衛生及配戴口罩。藝文活動主辦單位了解風險評估指標之後，需於活動前再進行風險的評估，決定是否如期進行活動的辦理。

(2) 防疫應變計畫：

主辦單位若是在風險評估之後仍決定照常辦理藝文活動，應遵守大眾公開集會因應新冠肺炎的防疫應變計畫。文化部所屬各場館啟動相關防疫措施，包括進入各個室內場所需要量體溫、場所也會提供乾洗手或者酒精做消毒、服務人員配戴口罩、空調系統改採通風換氣裝置等。主辦單位必要時需和地方政府衛生單位共同討論防疫應變計畫，文化部也將設立防疫窗口協助地方政府的防疫因應措施。

藝文活動的防疫規定，可依據活動性質的不同，分為兩種類型的防疫規定，表演型場館者以及靜態展覽者，以下就其兩項藝文活動的相同處與不同處，做防疫規定的分析與歸納：

(1) 相同處：

- i. 藝文活動的入口處，需設置充足的洗手措施，入口處會有工作人員為活動參與者量體溫，額溫若是高於三十七點五度的參與者，需至活動的服務處進行退票並且離場。各場館第一線服務人員及與參與者有近距離接觸者需全程戴口罩，活動參與者也需全程戴口罩。
- ii. 進場與散場時，皆需妥善規劃參與者的排隊路線以及入場動線，並且控管人流。
- iii. 進行藝文活動的各個場館空間，每日需進行清潔與消毒，進場前、散場後仍需再做一次清潔與消毒。

(2) 不同處—表演型場館者：

進行表演型藝文活動的場館，座位安排建議採梅花座、間隔座法或其他保持適當距離之安排。

(3) 不同處—靜態展覽者：

進行靜態展覽的場館，應訂定同一時段、同一空間之參與者人數上限，且參與者相互距離建議保持一公尺以上。

5. 「藝 FUN 券」(文化部, 2020)

為了因應新冠肺炎造成的經濟影響，行政院於 6 月 7 日推出「三倍振興券」，刺激民眾進行消費活動，振興經濟。文化部為鼓勵民眾進行藝文消費，也於 6 月 10 日宣布加碼 12 億發放「藝 FUN 券」，希望能夠擴大藝文消費，讓民眾能夠透過「藝 FUN 券」的消費，共同加入「挺藝文」的行列，一起幫助藝文產業，振興藝文產業。

「藝 FUN 券」為每張面額 100 元，為總額 600 元之「藝 FUN 券」電子票券。「藝 FUN 券」於 6 月 12 日公布申請辦法，須先下載「藝 FUN 券」App，登

錄申請者的基本資料，通過認證後即可具備「藝 FUN 券」的抽籤資格。「藝 FUN 券」申請時間從 7 月 18 日開始至 7 月 20 日截止。

「藝 FUN 券」以「藝文專用、不限區域使用」為原則，可使用的地方非常廣泛，只要有舉辦藝文活動的地方，均可使用。如：展會、博物館等藝文空間、藝文展演場館及音樂展演空間、書店、出版社及唱片行、電影院都可做使用，若為與藝文相關之工藝、文創等個人工作室，如：工藝創作銷售場域、文創園區及聚落、地方文化館，只要具備稅籍等相關資格，也可以進入申請，經文化部審核後若符合資格，就能夠成為「藝 FUN 券」適用店家。

（三）文化部紓困措施辦理成果

文化部紓困辦法可分為兩個階段，第一次公告的紓困辦法「紓困 1.0」於 3 月 18 日開始受理申請，在 4 月 10 日截止。第二次公告的紓困辦法「紓困 2.0」於 5 月 4 日開始受理申請，各類型事業及自然人受理期間至 6 月 10 日，藝文艱困事業受理期間至 7 月 31 日。在兩次的公告中，可分為四個方向的紓困補助：減少營運影響補助、艱困事業員工薪資及營運補助、貸款利息補貼機制、文化場館減免租金及規費，在這四個方向的辦理成果如下（文化部, 2020）：

1. 減少營運影響補助：第一次公告的紓困辦法「紓困 1.0」，收到共有 7804 件申請案件，第二次公告的紓困辦法「紓困 2.0」分為兩種：各類型事業及自然人、藝文艱困事業，藝文產業核定共有 7438 件申請案件，自然人核定總共有 16037 件申請案件，合計總件數為 23475 件申請案件，已動支金額為 17 億 4417 萬元。（統計資料：文化部官網公告，截至 7 月 14 日）
2. 艱困事業員工薪資及營運補助：文化部於 4 月 30 日在文化部官網公告申請須知，並於 5 月 4 日開始受理申請。
3. 貸款利息補貼機制：包含三項補貼機制：舊有貸款展延、營運資金貸款、振興資金貸款，舊有貸款展延共有 5 件、營運資金貸款共有 3 件、振興資金貸款共有 17 件，藝文事業共有 25 件申請案件，目前申請貸款共有 5 件申請案

- 件，核定金額為 5474 萬元。(統計資料：文化部官網公告，截至 7 月 8 日)
4. 文化場館減免租金及規費：在租金減免方面，核定件數共有 65 件，核定金額為 655 萬 2995 元，在規費補貼方面，核定件數共有 38 件，核定金額為 403 萬 157 元。(統計資料：文化部官網公告，截至 7 月 3 日)
 5. 「藝 FUN 券」：文化部於 6 月 10 日宣布發放「藝 FUN 券」，預計發放 200 萬份「藝 FUN 券」。於 7 月 18 日開放「藝 FUN 券」APP 下載註冊申請，至 7 月 20 日有 235 萬人下載及註冊。文化部於 7 月 21 日抽籤，可領取「藝 FUN 券」總計有 210 萬 7883 名民眾。

三、新冠肺炎疫情對美國表演藝術相關政策之整理

(一) 因應新冠肺炎疫情的影響，美國政府對表演藝術的相關政策

因應新冠肺炎的影響，美國總統在 3 月 27 日於國會宣布投入總金額高達 2 兆美元（約新台幣 61 兆元）的特別預算，用於民眾與企業的紓困案。紓困案囊括各個產業別，其中給藝文產業的是分別給 National Endowment for the Humanities 國家人文基金會以及 National Endowment for the Arts (NEA) 國家藝術基金會，編列於兩大基金會的預算共計 1 億 5000 萬元美元，兩個基金會各有一半的特別預算，分別都有 7500 萬美元（約新台幣 23 億元），美國政府提供這麼高額的金額給藝文基金會運用於紓困案，為的是讓非營利的藝文組織能夠維持基本的營運，藉由基金會給私營團隊與非營利組織的補助金額，能夠在疫情期間還保有一份收入，也能夠盡量降低因疫情關係而失業表演藝術工作者。

(二) 美國表演藝術組織對表演藝術團隊的協助

2. 美國表演藝術聯盟 (Performing Arts Alliance)

在新冠肺炎影響之後，美國表演藝術聯盟迅速彙整現況，於 3 月 11 日即以電子信問的方式，提醒會員詳細了解疫情期間政府對於公衛及紓困的相關規定，更主動擬寫了聯署信函稿、依選區列出所屬國會議員聯絡方式，鼓勵「一人一信」

致正副總統及選區國會議員，集體發聲請願，表達藝文組織、機構和藝術家因疫情影響收入，以及因金融市場重挫導致捐款流失等情況，應納入聯邦政府紓困措施，獲得經濟援助，充分展現了聯盟成員高度的專業與效率。

3. 藝術家紓困聯盟 (Artist Relief coalition)

匯聚眾許多藝文組織及企業基金會，如：梅隆基金會 (Mellon Foundation) 等進行捐款計畫，推出不同於其他小額救濟的紓困方案，提供單筆 5000 美元靈活運用，總金額為 1000 萬美元，不但沒有創作發表要求，也開放非美國籍旅美藝術家申請，顯示相關單位理解藝術家的困頓將會導致整體產業的退步，並且認同且接納外國藝術家是美國藝文產業中重要的一環。

4. 美國人藝術基金會 Americans for the arts (AFTA)

因應新冠肺炎的影響，美國人藝術基金會密切監視疾病控制中心 (CDC) 以及聯邦政府和哥倫比亞特區政府的建議。AFTA 關心全國各地區會員、利益相關者、員工和董事會的健康與安全。通過調查的連接，收集相關數據和疫情影響的程度，以證明藝術和文化工作者如何在新冠肺炎的危機中取得勝利並度過難關，在危機爆發之後，如何做處理，包括取消或延期活動、損失的票款與收入、以及增加管銷對疫情的影響。

美國人藝術基金會針對組織、表演藝術工作者、現場活動的研究進行調查，並在官網上提供研討會以及其他針對組織的資源，希望受疫情影響的表演藝術團隊、工作者、文化藝術組織，都能夠從 AFTA 提供的資源得到幫助。

5. Association of Performing Arts Professionals (APAP) 表演藝術專業人士協

對於表演藝術組織，藝術家和藝術工作者，該網站的主題包括危機警報、APAP 響應活動、政府救濟調查表、國會行動、代理商和藝術家的資源、緊急資金、網絡研討會等。電子郵件裡定時收到表演藝術專業人士協會 (APAP) 和表演藝術聯盟 (Performing Arts Alliance) 的電子信，隨疫情爆發，聯盟和協會第一時間意識到疫情對產業的衝擊，定期有條不紊地更新表演藝術產業受到影響的情況，不斷呼籲會員積極主動向選區國會議員及各級政府要求正視藝文紓困需求，

會員們自發組織著各項申請紓困的技巧分享，及節目停演合約終止的法律諮詢線上講座，互助相挺地在黑暗期中摸索，在在展現了表演藝術界的主動與團結。

6. CERF +

因應新冠肺炎擴散到全球各地，而針對新冠肺炎的確診藝術家，CERF + 緊急財政救濟援助將比以往任何時候都更為重要。而為了應對預期的援助請求增加，CERF + 建立了「COVID-19 應急基金」。這筆資金對於迅速並且有效地應對受到冠狀病毒嚴重健康影響的藝術家至關重要，以確保 CERF + 擁有應對這一前所未有的危機所必需的資金。

7. MusiCares

新冠肺炎影響了表演藝術產業，也影響到音樂產業，使成千上萬的音樂創作者和專業人士擁有不確定的未來。MusiCares 和唱片學院合作開展了新冠肺炎救援活動，以幫助受冠狀病毒大流行影響的音樂界同齡人。若是想要幫助音樂創作者及專業人士，可透過以下方式來幫助：「make a difference by donating」進行不同方式的捐贈、或者是「share your support」純粹性的捐贈活動，來幫助音樂產業的各個工作者。

8. Artist Trust

自 3 月以來，Artist Trust 一直致力於滿足因應新冠肺炎疫情危機影響而遭受經濟損失的華盛頓州藝術家的需求，從「COVID-19 Artist Trust 救濟基金」向近 400 位藝術家籌集了超過 650,000 美元的資金，並將其分配給了該組織。

為了感謝包括許多藝術家在內的社區，他們通過慷慨的財政支持使這項重要工作成為可能。現在，所有捐贈的款項已分配給藝術家，我們已經暫停了 COVID-19 救濟基金。我們正在積極籌款，以滿足已經申請該基金但尚未獲得支持的藝術家的需求，我們希望能夠盡快重新審查申請。

9. 國家藝術基金會 National Endowment for the Arts (NEA)、The Heritage Emergency National Task Force (HENTF)

國家藝術基金會為藝文界匯蒐所有可能紓困資源，在官網的藝文紓困專區裡

羅列了大大小小 60 項由各類民間機構、基金會提供給藝術家及藝文機構的補助方案。The Heritage Emergency National Task Force (HENT) 也蒐集了各個產業與新冠肺炎有關的資料，關於表演藝術產業的相關組織與其負責內容如下：

- (1) CERF + —針對工作室藝術家的新冠肺炎影響力調查：收集的數據將有助於 CERF + 倡導藝術家獲得聯邦救濟基金的使用權，並告知 CERF + 如何最好地滿足藝術家因冠狀病毒引起的眼前和長期需求；CERF + 響應新冠肺炎：藝術家可以採取的資源和步驟來保護自己、業務和職業。
- (2) Americans for the Arts—新冠肺炎資源和響應中心：藝術和文化領域的最新新聞和資源。
- (3) National Endowment for the Arts—新冠肺炎用於藝術家和藝術團體的資源：藝術服務組織的廣泛列表，它們為藝術家和藝術組織提供經常更新的新聞和資源。
- (4) National Coalition for Arts' Preparedness & Emergency Response (NCAPER) —新冠肺炎對藝術領域的準備：可以幫助團隊重新建立藝術實踐並可以讓您了解資金機會的組織列表。
- (5) The Actor's Fund—新冠肺炎資源列表：The Actor's Fund 的資源，該基金會是一家全國性的服務機構，旨在提高穩定性和彈性，並為表演藝術和娛樂專業人士的整個生命週期提供安全網
- (6) National Assembly of State Arts Agencies—新冠肺炎資源：提供給州藝術機構的資源，這些機構正在從藝術利益相關者那裡收到問題，以根據新冠肺炎尋求有關規劃藝術活動或管理文化設施的指導。

四、小結

重大傳染病事件的發生，對於全球各產業都造成重大的影響。2003 年的 SARS 與 2020 年的新冠肺炎，2003 年的 SARS 疫情重創亞洲市場，而十七年後

於 2020 年擴展到全世界的新冠肺炎，是嚴重衝擊到全球各個產業的市場。各國因應新冠肺炎疫情的影響，制定了相關的條款與辦法，以紓困及補助各產業的工作者。

2003 年在 SARS 疫情爆發之後，行政院根據各部會（包括文建會）疫情防治與紓困需求，制定與 SARS 防治與紓困相關政策「SARS 暫行條例」，並且編列「中央政府嚴重急性呼吸道症候群防治及紓困特別預算」（行政院主計總處，2004），旨在避免經濟與勞工生計之崩解。

嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19，新冠肺炎）自去（2019）年爆發以來，對藝文產業、活動、場館造成相當大的衝擊與影響，文化部依照列原則「重要的是防疫，紓困同時進行，振興在後跟進」，配合配合中央流行疫情指揮中心的措施，於 3 月 12 日提出第一階段的紓困政策計畫《文化部對受嚴重特殊傳染性肺炎影響發生營運困難產業事業紓困振興辦法》（以下簡稱「紓困 1.0」）。針對受影響之藝文產業，「紓困 1.0」提出四大面向紓困策略：「藝文紓困補助、紓困貸款利息補貼、行政調控、振興措施」，文化部針對「紓困 1.0」投入了 15 億元的特別預算，希望能夠透過此政策，降低新冠肺炎對藝文產業的影響。

「紓困 1.0」從 3 月 18 日開始申請，一直申請到到 4 月 10 日，若是符合文化部公布的申請者條件，藝文相關產業以及自然人身份，便可以申請紓困補助。文化部在「紓困 1.0」申請期間，評估政策對於藝文產業的實質效益，補助、補貼、振興的措施，文化部認為，在「紓困 1.0」政策當中，有幾項需要補充的，便在 4 月 2 日擴大預算內容，提出了第二階段的紓困政策計畫（以下簡稱「紓困 2.0」）。

「紓困 2.0」，將投入 52.2 的特別預算以「顧事業、挺員工、單自雇、疫情後拚振興」四大精神為核心概念，為的是能夠防範因新冠肺炎的關係，而影響到原本藝文工作之藝文工作者，所以特別強化照顧藝文艱困事業、員工及自雇的藝文自由工作者。

「紓困 2.0」的申請辦法與補助內容，與「紓困 1.0」相像，若是要符合申請、需要申請的藝文產業與自然人，可於 5 月 4 日開始第二階段的申請，「各類型藝文事業及自然人減少營運負擔補助方案」可申請到 6 月 10 日，「大型規模藝文艱難事業員工薪酬及經營資金補助方案」可申請到 7 月 31 日。

在第一階段紓困政策計畫申請之後，以及第二階段的紓困政策計畫申請期間，行政院 6 月 7 日提出「三倍振興券」，文化部對行政院提出之「三倍振興券」做了評估，評估其對藝文產業消費的實質作用，文化部認為「三倍振興券」對民眾的藝文消費不會有太大改變，於是為刺激與提升民眾的藝文消費，在 6 月 10 日加碼提出面額 600 元的「藝 FUN 券」，發放 200 萬份的「藝 FUN 券」給民眾做藝文消費。

各國政府也因應新冠肺炎的影響，對表演藝術組織與團隊提出相對應的政策與措施。美國總統在 3 月 27 日於國會宣布投入總金額高達 2 兆美元（約新台幣 61 兆元）的特別預算，用於民眾與企業的紓困。其中編給藝文產業的國家人文基金會與國家藝術基金會各為 7500 萬美元（約新台幣 23 億元），為了讓非營利的藝文組織能夠維持基本的營運，也能夠盡量降低因疫情關係而失業表演藝術工作者。

除此之外，美國各類民間機構、基金會提供給藝術家及藝文機構的補助方案與相關的資源，希望能夠在新冠肺炎疫情的影響下，可以幫助表演藝術組織與團隊，度過這段疫情影響的時期。

第三節、臺灣表演藝術團隊演出探討

一、線上演出的條件整理與案例探討

在新冠肺炎的影響下，各國不得不正視實行線上演出的迫切性，因此，美國開放百老匯演出供觀眾能夠免費收看，而各個知名大劇院，如大都會歌劇院、英國大劇院、德國與法國也相繼祭出線上演出計畫，台灣也在三月之後，表演藝術

團隊開始實行線上演出，為的是能夠維持表演藝術團隊之生計。

表演藝術演出者最重視的是與觀眾之間的互動，觀眾的反應常常會影響到演出者的演出，以及表演藝術團隊的商業模式與型態。表演藝術演出形式最一開始僅有實體演出，因應科技的發展、數位時代來臨，表演藝術演出形式不再侷限於實體演出，各國開始興起使用線上方式做表演藝術演出，臺灣的公視表演廳，為線上演出之先驅者。

在這波疫情之間，線上演出儼然成為一個「不得不」的演出形式，迫於場地人數限制、觀眾的恐慌等等，台灣於 6 月 7 日解禁之後，各個表演藝術團隊打開賣票系統開始重新賣票，各類型演出也正式步入正軌，但在這樣的趨勢之下，實體演出的形式，是否還是劇團採取的唯一方式呢？以下就台灣表演藝術演出線上與實體演出形式做探討。

(一) 線上演出形式：

線上演出的有很多種類型（兆欣, 2020）：過去演出錄影檔、推廣短影片、全新製作直播演出，若是要做線上演出的表演藝術團隊，會評估現有的條件而去做符合自己團內的設計：

1. 過去演出錄影檔：

表演藝術團隊將過去曾經演出過的劇目錄影檔案，或者典藏資料，直接放到表演藝術團隊的線上平台播映，或者與公眾播放頻道播映。

2. 推廣短影片：

以劇場為元素創作新的影片，大多以短劇、短影片為主，題材為藝文相關主題之訪談抑或是推廣教學影片，內容會以教學搭配表演來呈現。

3. 全新製作：

新作公演因為各種原因，不論是檔期延後、抑或是無法對外開放，只得在線上發表。在新冠肺炎發生之後，上半年原本敲定檔期的演出，被迫因為場館限制、室內集會人數限制，而需要延後或取消，以此，有些表演藝術團隊選擇不取消演出，但以線上演出的方式來呈現原先預定的節目。臺灣表演藝術界的各種類型的

表演藝術團隊，皆有線上演出的節目。

4. 線上大師班、比賽、藝術節：

舉辦一場實體的大師班、比賽、及藝術節的活動，需要花費許多協調的時間，與國外國內大師的時間與檔期協調、比賽場館的檔期洽談、藝術節各個國內外表演藝術團隊的時間安排，為考量到規劃以上三種類型表演藝術活動規劃者的辛勞，以及欲參與比賽、大師班的學子過去付出的努力，有些比賽及藝術節的承辦單位，決定採行線上舉行的方式來辦理。

(二) 線上演出過去與現在案例：

表演藝術團隊製作線上演出，需要具備各種條件，包括演出場館、器材、經費、如何與觀眾互動等等，臺灣過去有許多表演藝術團隊已做過不同形式的線上演出，而在新冠肺炎疫情之後，有許多表演藝術團隊也開始開發屬於自己團隊的線上演出，以下就臺灣表演藝術團隊在疫情之前與之後做過的線上演出案例做分析。

1. 過去演出錄影檔：

- (1) 過去案例：公視表演廳於 2008 年開始，就將許多公部門演出單位，如國家交響樂團、國光劇團之演出錄影檔案，放在公視頻道，供觀眾欣賞。
- (2) 2020 年之案例：受疫情之影響，臺灣表演藝術團隊也有許多團隊將過去的演出作品錄影檔案，放置團隊的粉絲專頁，供觀眾欣賞，如臺南人劇團『木蘭少女』、刺點劇團『釵兒』。

2. 推廣短影片：

- (1) 過去案例：最早開始推出線上直播劇場的推廣教學影片，為辜公亮文教基金會，他們在 2017 年初於臉書開始為期兩年的帶狀式節目，節目為一個禮拜一次的訪談節目，每次會邀請各領域專業者跨界討論與戲曲相關的演出，讓觀眾能夠透過此影片，能用多方面的視角來了解戲曲演出。
- (2) 2020 年之案例：在疫情爆發之後，臺灣有些表演藝術團隊也開始以特定主題，製作了推廣藝術教育與教學的影片，包括在製作線上教學影片有一定

時間與經驗的趨勢教育基金會。

- i. 「藝情放輕鬆——胤錚彈說國樂節目」系列直播影片，以國樂為基底，會有新興國樂團演出，音樂總監陳胤錚會在演出當中，曲間將會介紹國樂器，加入新的概念、新的編曲、以及西洋的手法，試圖打破觀眾對「國樂」傳統、老舊的觀念，這系列演出兼具教育推廣意義，讓觀眾從中了解到新世代國樂的多樣形態。
 - ii. 《新人類計劃：預告會後—直播版》(汪俊彥, 2020) 呈現了另一種推廣教學影片的形式—「講座展演 (Lecture Performance)」，此形式在建構與提供知識時同步展演預示。演出呈現方式類似談話性節目，讓表演者、及創作者，直接透過鏡頭與觀眾對話，內容包含回顧、講解、分享，將新的形式帶入舊的聽講習慣當中，以此銜接影像與劇場語彙。
 - iii. 紙風車劇團以線上劇場短片之演出形式，推出了「紙風車返笑日」(王祖鵬、翁世航, 2020)，此活動藉由網路平台，加乘劇場演出的創意內容，內容富含歡笑，介紹劇場相關知識，並且加入創意影片的部分，讓觀眾與表演藝術團隊之間，維持良好的關係，並且持續傳遞戲劇能帶給人的正向力量與溫暖。
3. 全新製作：
- (1) 音樂類的高雄市立交響樂團 (劉俐均, 2020)，與衛武營合作，推出線上直播音樂會，在一個小時的節目當中，吸引了一千多人觀看，而直播影片在僅僅五天的時間，更累積兩萬觀賞人次。線上直播的演出，觀眾雖然無法親臨現場觀賞演出，只能在 YOUTUBE 平台留言鼓勵、按讚給予支持、並將掌聲化為文字，但確實提供觀眾欣賞表演藝術的另外一種最新的途徑。
 - (2) 戲劇類的江之翠劇場《朱文走鬼》(蔡孟凱, 2020) 是一個傳統劇場演出，在演出中，轉播影像不只有單一向度的全景，也有不同角度的聚焦拍攝，觀眾能夠藉由多視角觀賞演出，但表演者與觀眾仍為單向傳統劇場的呈現方式，當觀眾與表演者未同時在現場，演出轉以鏡頭呈現，切開彼此所處的空間時，

觀看的經驗也連帶平面化了。

4. 線上大師班、比賽、藝術節：

過去未曾有線上的大師班、比賽、及藝術節，但考量到規劃這些活動規劃者的辛勞，以及欲參與者的努力，以下表演藝術團隊及承辦單位，改以線上的方式呈現。

(1) 北市立國樂團「那疫年，我們的音樂比賽...T_T||」：

這是一項在網路上舉辦的國樂比賽，分成「團體組」與「個人組」，臺北市立國樂團特別號召全國有興趣的各校國樂社團或個人，可將團體或個人的演奏影片上傳到「那疫年，我們的音樂比賽...T_T||」臉書活動的頁面，在臉書活動頁面上進行按讚數的評比。臺北市立國樂團在提出此項活動之後，便引起熱烈響應，其中「團體組」的部分，參與的社團包括外島金門縣在內的 12 個縣市、27 個學校國樂社團，熱烈響應參與並且上傳社團演出的影片。此項活動是結合線上與實體演出的活動，這些團體組與個人組的影片，在 6 月 13 日臺北市立國樂團的實體演出中，開場與中場的時間，將會播映給現場與線上的觀眾觀看。

(2) 高雄阿卡貝拉藝術節 Vocal Asia Festival：

高雄阿卡貝拉藝術節因應新冠肺炎疫情影響，特別開發全新線上版本的藝術節品牌 Vocal Asia Festival express (VAFex)，邀請世界頂級的阿卡貝拉大師團隊、亞洲團隊以及愛好者，於線上進行各項演出與活動，包括工作坊、音樂會、規劃拍攝特別節目等等，甚至安排了特別的「綜藝節目」，用生活化的內容推廣阿卡貝拉音樂。這個「綜藝節目」的策劃內容，仿效電視節目「型男大主廚」，而規劃出「Sing 男大主廚」，將與食物有關的阿卡貝拉歌曲，真實地在廚房中做出美食，此項搭配生活與歌唱的「綜藝節目」，讓觀眾們看到不一樣的阿卡貝拉。

(3) 桃園合唱藝術節：

桃園合唱藝術節也改變演出方式，跟進高雄阿卡貝拉藝術節的線上演出方式，但演出形式與高雄阿卡貝拉藝術節是不一樣的，桃園合唱藝術節策劃出適合自己團隊的「2020 桃園線上人聲藝術節」演出，全面性將人聲音樂的軌跡帶到重要議

題上，內容囊括從親子到成人的各式人聲課程。藉由「線上工作坊」的方式推出網路見面會、直播，除了增加與觀眾的互動感外，並預錄了高達十四段高音質與內涵的影片。回首這次「2020 桃園線上人聲藝術節」另類線上活動的舉辦，以往知名大師因為檔期敲不定、或者距離遙遠而無法到場，但透過網路的無遠弗屆，如今在這個活動可以齊聚一堂、現身與臺灣的觀眾互動。在新冠肺炎疫情影響之下，卻能激發出創新的好點子，雖然線上活動的舉辦，並不會成為實體演出的替代品，但也為表演藝術界的未來走出了新的一條道路，為未來的表演藝術團隊與演出提供了更多面向的選擇。

（三） 線上演出過去與現在案例分析與探討：

由上文可知，前兩種演出類型，過去臺灣已有許多表演藝術團隊做過，而在疫情期間大多數的團隊也是選擇前兩種類型來做線上演出，前兩種類型對表演者來說，相對來說較為容易些，但對觀眾體驗則是有好有壞，仍然會有新的藝術體驗，但相對第三種，新的觀賞經驗會較薄弱些。以下比較第一種與第三種類型表演者與觀眾之間的差異性：

第一種類型過去演出錄影檔：觀眾可以透過舊的錄影檔案，重新看一次經典作品，也可以從不同角度了解藝術作品，最大的益處在於可以近距離的觀看，但觀看角度會受限於製作者與拍攝者的角度，沒辦法有大視角的觀看。但相較於在劇場的演出，大部分的觀眾只會進劇場一次，而在那唯一一次的觀賞經驗中，又會因為外在因素（如：旁邊坐的觀眾、坐的位置、當天表演者的狀況）而有不同的觀賞經驗，所以能夠透過再次的觀賞巨幕，對於觀眾來說也算是新的體驗。

第三種類型全新製作：原本的演出若是在同樣的時間於線上直播演出，所需的場館、演員、工作人員人力、器材之費用為原本就須負擔，還要另外加上一筆直播器材的費用，不論是架設攝影機、精密的器材、還有額外的人力等等。而劇場演出的經費來源，除了補助款外，許多是靠票房收入，表演團隊不願將新作線上直播，多半是怕影響觀眾未來的購票意願，因此過去鮮有將劇場作品完整直播的紀錄，而在疫情影響下的臺灣表演藝術團隊，非必要也不會採取這種線上演出

方式。不過這種演出形式，因為是全新的創作，不論題材為何，都極具吸引力，能藉此製造多方面新穎的話題，更有機會擴大不同的觀眾群，對表演藝術團隊來說，一邊要顧到未來觀眾的購票意願，一邊又要考慮到培養新的觀眾群，其實是相當困難的。

二、疫情下實體演出活動的情形與案例探討

新冠肺炎初期，兩廳院初步統計售票網受到影響之表演藝術演出，根據資料顯示（資料截自 3 月 4 日），約有 43 個表演藝術團隊取消原訂演出，而 30 個表演藝術團隊將演出延期、或者作些微的人員異動，預計總票房將減少超過 1900 萬元。新冠肺炎大肆影響全世界，於新冠肺炎疫情爆發之後，藝文界第一個出現的確診個案，是出現在 3 月 5 日晚上於國家音樂廳演出的澳洲音樂家，此案例一爆發，疾病管理中心在隔天便公佈公眾集會防疫因應原則，也因此出現了公眾集會需要遵守的座位、觀眾人數限制，以及防疫守則，以下分析在疫情影響之下，表演藝術團隊如何在這個準則下，舉行表演藝術的實體演出活動。

（一） 疾病管理中心的防疫規則

1. 座位限制：

文化部建議場館採納的各項觀眾座位的做法，包括間隔座、梅花座等等，讓觀眾之間保持 1 公尺距離。針對文化部的建議，每個場館所採取的方案不一，但在場館公布此項政策之後，表演藝術團隊多數認為，若是採行這種「座位限制」的政策，票房將會損失五成以上，而早已票房售罄的演出，又該如何去調配位置？以此，許多表演藝術團隊則選擇將演出延期或取消。

而在這波疫情的影響下，台北市立交響樂團 6 月 5 日與曾宇謙小提琴家的演出，在 5 月 20 日售票消息一出來，以國家音樂廳一半的座位數全數銷售一空。6 月 7 日解禁之後，許多表演藝術團隊開始開放售票系統的座位數，全面取消掉原本的「座位限制」售票政策。

2. 人數限制：

根據指揮中心因應防疫所公佈之集會公告，集會活動必須遵守室內活動 100 人、室外活動 500 人的人數限制，這個限制是繼座位限制後，更嚴格的防疫措施。最初文化部所建議的梅花座、間隔座等座位限制措施，會因場館的大小而限制觀眾人數，但依照指揮中心對於集會人數限制，更是大大影響表演藝術團隊觀眾觀賞人數。一場戲劇演出，加上演員、工作人員、場館人員，最少也需要 15-20 人，觀眾能夠進場的人數就只有 80 人，這樣對表演藝術團隊來說，完全不敷成本！

這樣的狀況，終於在 5 月 25 日得到救贖！台北市政府宣布，6 月 1 日起舉行第三波解封，只要是台北市轄下之場館與課程，所舉行之集會活動符合以下三項條件：「參與活動維持指揮中心規定的社交距離，如無法達到社交距離，則需配戴口罩」、「室內活動須採行實名制」、「進場不得共同飲食」，就可開放解封。室內與室外活動人數放寬限制，室內活動從原本的 100 人，放寬到 250 人，而室外活動則是從原本的 500 人，放寬到 1000 人，若有超過人數之活動，將需依規定送審。

3. 防疫措施

在新冠肺炎疫情還未大肆擴散時，仍有些許表演藝術團隊如期演出，但在演出期間，因應疫情實施嚴格的防疫措施。以《分手快樂》為例，根據新冠肺炎疾病管理中心規定以及台北市政府活動規範，實施防疫措施，此措施規定於演出之前，觀眾需在進場之前配合工作人員做全面性的防疫措施，措施如下：

- (1) 工作人員會幫觀眾測量體溫，如果體溫超過 37.5 度，將不予以進場觀賞演出。
- (2) 觀眾入場需全程佩戴口罩，如果觀眾未戴口罩，將不予以進場，而在演出當中，若是將口罩拿下來，工作人員會良性勸導，若是觀眾仍不遵守，則會請觀眾出場。
- (3) 每位觀眾需於入場之前，填寫個人資料，作為活動觀眾造冊資料管理。《分手快樂》劇組為了使觀眾進場順暢，在演出前將線上表單放置於粉絲專頁

上供觀眾能夠提早填寫完成，減少觀眾入場時間與手續，但需特別注意的是，需要留存截圖表單提交畫面，到場時出示交為方便。若是要進場觀賞演出，觀眾需出示電子郵件信箱寄送之確認回覆表單畫面，即可進場。

(4) 工作人員會幫觀眾進行雙手酒精消毒，進行消毒作業才得以進場。

此外，除了防疫措施，《分手快樂》也還列幾項注意事項，提醒觀眾遵守：

- (1) 若是無法配合以上防疫措施，觀眾則不得進場，可於開演前至前台辦理退票。
- (2) 如有下列情況者，需主動告知現場工作人員，工作人員會視觀眾身體狀況，如觀眾狀況並非正常狀況，需配合離場及就醫：
 - i. 若是在演出兩週以內，曾經到過中港澳、韓國、義大利、伊朗旅遊者
 - ii. 具呼吸道症狀者及咳嗽不停者(呼吸困難、嚴重氣喘)

(二) 實體演出案例分析

因應疾病管理中心對公眾集會活動的規定，室內大型演出受到了演出人數上的限制，所以室內實體演出的類型，就剩下單人的獨唱、獨舞、脫口秀等個人性的演出，也有些事二至三人組成的相聲及漫才等表演才得以正常演出與執行。

上述類型的小規模型態的室內演出，除了演出人數較少，其能夠不受疫情影響照常演出的原因在於，此類型演出原本就具有獨特的親密感，屬於表演藝術者與觀眾之間的親密互動，因此觀眾人數本來就不多，所以在這個防疫的規定之下，不受太大的影響。

同樣不受影響的，則是開放性的演出，如：舞動建築的多重時空—王大閔建築劇場 X 葉名樺《牆後的院宅》表演計畫以及衛武營 EUREKA 創作群集體創作的《Lift Me Up》，以上兩個開放性的演出，皆與建築空間探索相關。除此之外，還有延續去年周書毅與台南稻草人現代舞蹈團的合作計畫《台南公園的身體地圖—百日行走》，則將範圍擴至公園與城市空間的關連。

針對疫情管理中心的建議，表演藝術團隊為了遵守疫情管理中心的對室內公

眾集會的規定，而考量規劃要舉行室外的演出活動，以下列舉在疫情期間，舉行室外演出的表演藝術團隊：

1. 文化部管轄的國立臺灣交響樂團，於臺中高美濕地以及清境農場舉行為期兩週的音樂會
2. 臺北市政府管轄下兩個表演藝術團隊，臺北市立國樂團及臺北市立交響樂團聯合推出的「2020 廣場藝術節」，連續四週末在中山堂戶外廣場演出，邀請全台共二十一組的表演藝術團隊，涵蓋各種類型的表演藝術演出，包括朱宗慶打擊樂團、小巨人絲竹樂團、丞舞製作團隊、魏廣皓爵士樂團、刺點創作工坊等，讓這些表演藝術團隊回到舞台上表演，也讓觀眾找回觀賞藝文演出的體驗。

在觀賞演出當中，需要符合疾病管理中心的防疫規定，需在演出當中戴上口罩、觀眾與觀眾之間保持社交距離，在廣場藝術節當中，觀眾可以享受小群人的聚會及在殿堂之外的自由，是防疫期間的另類選擇，但未來，也有可能成為後疫情時代表演藝術的日常。

近年來，因應時代的變遷、科技的發達，國家表演藝術中心的在全台的三大場館，紛紛提出表演藝術數位轉型的想法，希望能夠以科技作為方法，應用於劇場管理、藝術推廣、硬體設備提升等等。在演出製作方面，2020 年隨著台灣 5G（第五代行動通訊網路）陸續釋照，新冠肺炎疫情影響，增加劇場對虛實整合的焦慮，在 5G 元年或可期待不遠的未來能透過超高速、廣連結（能連接大量元件設備）、低延遲（不因訊號來回變慢）的科技設備，結合擴增實境 AR（Augmented Reality）、虛擬實境 VR（Virtual Reality）、混合實境 MR（Mixed Reality）、延展實境 XR（X-Reality 或 Cross Reality）等各種數位「實境」技術，加上直播與影片的串流，可以提升線上重新架構「現場」的概念，改變觀眾體驗藝術的可能性，影響未來表演藝術的面貌。

目前，在日韓的電信商，因 5G 的發展較為快速，已在測試多元、沉浸的內容服務，如應用於運動賽事、演唱會等。提升觀眾的互動、參與的能量，

是將數位加進演出製作的重要趨勢與條件，但短期內是否能實際應用於表演藝術領域，廣泛發展並且與數位內容合作，仍待觀察。

(三) 臺灣表演藝術團隊演出實體演出延期或取消統計

臺灣表演藝術團隊上半年的演出，多半因受新冠肺炎疫情的影響，而取消或延期演出，以下統計臺灣幾個表演藝術團隊原訂的演出，因應政府訂定新冠肺炎的防疫措施，而採行延期或取消的演出，並列出團隊宣布節目異動的時間。(演出場次統計到九月)

以下為果陀劇場宣布節目《最後 14 堂星期二的課》異動的聲明稿內容：

「致～長久以來以購票支持果陀的劇迷們：

全球 COVID-19 疫情未歇，台灣也同樣面臨嚴峻的防疫考驗，幾經評估後很艱難的做出延期演出的決定，忍痛公告《最後 14 堂星期二的課》5 月 14 日至 5 月 17 日臺北親子劇場演出將順延至 2020 年 07 月 16 日至 2020 年 7 月 19 日。

為了給所有觀眾在更安心的時間點進劇場看戲，果陀劇場一直以來配合政府防疫政策，因此做出延期決定。現在的防疫是為了日後更美好的相聚，希望已訂票觀眾耐心等待，造成您的困擾十分需要您的理解體諒，再次謝謝已購票的觀眾！期待您能持原票券走進劇場看戲，果陀劇場堅持做好戲的熱情永不會改變，請持續支持我們，也一起為台灣抗疫加油！」

1. 果陀劇場：共有四檔演出，三檔演出延期，一檔演出照常舉行

(1) 《步步驚笑》 THE 39 STEPS

- i. 演出地點：至德堂；原演出時間：3 月 18 日至 3 月 19 日，演出延期至 12 月 18 日至 12 月 19 日
- ii. 演出地點：台南文化中心；原演出時間：4 月 17 日至 4 月 18 日，演出延期至 10 月 3 日至 10 月 4 日
- iii. 演出地點：新竹演藝廳；原演出時間：4 月 25 日至 4 月 26 日，演出延期至 9 月 11 日至 9 月 12 日
- iv. 演出地點：城市舞台；原演出時間：8 月 28 日至 8 月 30 日 照常舉行

【延期公告 109 年 3 月 27 日】《步步驚笑》3 月 28 日至 3 月 29 日高雄至德堂、4 月 17 日至 4 月 18 日臺南文化中心、4 月 25 日至 4 月 26 日新竹縣演藝廳 延期演出！

(2) 《最後 14 堂星期二的課》

台北親子劇場；原演出時間：5 月 14 日至 5 月 17 日，演出延期至 7 月 16 日至 7 月 19 日

【延期公告 109 年 4 月 14 日】《最後 14 堂星期二的課》5 月 14 日至 5 月 17 日 臺北親子劇場 延期演出！

(3) 《我的大老婆》

i. 演出地點：國家戲劇院；原演出時間：5 月 29 日至 5 月 31 日，演出延期至 8 月 14 日至 8 月 16 日

ii. 演出地點：至德堂；原演出時間：6 月 20 日至 6 月 21 日，演出延期至 7 月 11 日至 7 月 12 日

iii. 演出地點：台南文化中心；原演出時間：7 月 4 日至 7 月 5 日照常舉行

【延期公告 109 年 4 月 27 日】《我的大老婆》5 月 29 日至 5 月 31 日國家戲劇院、6 月 20 日至 6 月 21 日 高雄至德堂 延期演出！

(4) 《五斗米靠腰》

演出地點：台北親子劇場；原演出時間：8 月 13 日至 8 月 16 日照常舉行

2. 全民大劇團：共有三檔演出，兩檔演出延期，一檔演出時間稍作更改

(1) 《同學會！同鞋～》

演出地點：國父紀念館；原演出時間：5 月 15 日至 5 月 16 日，演出延期至 10 月 16 日至 10 月 17 日

【延期公告 109 年 4 月 7 日】《同學會！同鞋～》5 月 15 日至 5 月 16 日國父紀念館國父紀念館延期至 10 月 16 日至 10 月 17 日於原場地演出。

(2) 《最後一封情書》

i. 演出地點：國父紀念館；原演出時間：4 月 24 日至 4 月 26 日，演出延期

至 7 月 17 日至 7 月 19 日

- ii. 演出地點：台南文化中心；原演出時間：6 月 13 日，演出延期至 7 月 25 日

【延期公告 109 年 3 月 26 日】《最後一封情書》4 月 24 日至 4 月 26 日國父紀念館延期至 7 月 17 日至 7 月 19 日於原場地演出。

【延期公告 109 年 5 月 19 日】《最後一封情書》6 月 13 日，臺南文化中心演藝廳延期至 7 月 25 日於原場地演出。

(3) 《倒垃圾》

演出地點：水源劇場；原演出時間：6 月 13 日至 6 月 28 日 照常演出

【節目異動公告 109 年 5 月 28 日】《倒垃圾》6 月 13 日至 6 月 28 日水源劇場，6 月 13 日至 6 月 14 日延期至 7 月 4 日至 7 月 5 日於原場地演出，6 月 27 日至 6 月 28 日演出照常。

- 3. 表演工作坊：共有三檔演出，一檔演出取消，另外兩檔演出有些場次延期、有些則取消

(1) 《遇見自己》

演出地點：臺中歌劇院大劇院；原演出時間：5 月 16 日 取消

【取消公告 109 年 3 月 24 日】《遇見自己》臺中歌劇院大劇院 5 月 16 日 取消演出！

(2) 《這一夜，誰來說相聲？》

- i. 演出地點：國家戲劇院；原演出時間：6 月 5 日至 6 月 7 日、6 月 12 日至 6 月 14 日，演出延期至 9 月 4 日至 9 月 6 日、9 月 11 日至 9 月 14 日
- ii. 演出地點：衛武營戲劇院；原演出時間：6 月 20 日至 6 月 21 日 取消
- iii. 演出地點：臺南文化中心；原演出時間：8 月 15 日，演出延期至 11 月 21 日

【延期公告 109 年 5 月 15 日】《這一夜，誰來說相聲？》6 月 5 日至 6 月 7 日、6 月 12 日至 6 月 14 日國家戲劇院延期至 9 月 4 日至 9 月 6 日、9 月 11 日至 9 月

14 日於原場地演出。

【取消公告 109 年 5 月 15 日】《這一夜，誰來說相聲？》6 月 20 日至 6 月 21 日
衛武營戲劇院 取消演出！

【延期公告 109 年 6 月 5 日】《這一夜，誰來說相聲？》8 月 15 日臺南文化中心
延期至 11 月 21 日於原場地演出。

(3) 《絕不付帳！》

- i. 演出地點：衛武營戲劇院；原演出時間：3 月 14 日至 3 月 15 日 取消
- ii. 演出地點：臺中歌劇院中劇院；原演出時間：4 月 4 日至 4 月 5 日取消
- iii. 演出地點：新竹演藝廳；原演出時間：5 月 2 日，演出延期至 10 月 17
日

【取消公告 109 年 3 月 11 日】《絕不付帳！》3 月 14 日至 3 月 15 衛武營戲劇院
取消演出！

【取消公告 109 年 3 月 24 日】《絕不付帳！》4 月 4 至 4 月 5 臺中歌劇院中劇院
取消演出！

【延期公告 109 年 3 月 30 日】《絕不付帳！》5 月 2 日新竹演藝廳延期至 10 月
17 日於原場地演出。

4. 故事工廠：一檔演出、五個場次，兩個場次演出延期，其餘三個場次演出
照常舉行

(1) 《再見歌廳秀》

- i. 演出地點：國家戲劇院；原演出時間：5 月 1 日至 5 月 3 日，演出延期至
6 月 26 日至 6 月 28 日
- ii. 演出地點：臺中歌劇院大劇院；原演出時間：5 月 9 日，演出延期至 8 月
22 日
- iii. 演出地點：嘉義演藝廳；原演出時間：5 月 30 日 照常演出
- iv. 演出地點：衛武營大劇院；原演出時間：6 月 6 日 照常演出
- v. 演出地點：台南演藝廳；原演出時間：6 月 20 日 照常演出

vi. 演出地點：新竹演藝廳；原演出時間：7月4日 照常演出

【延期公告 109年4月6日】《再見歌廳秀》5月1日至5月3日 國家戲劇院延期至6月26日至6月28日於原場地演出；5月9日臺中歌劇院大劇院延期至8月22日於原場地演出。

三、國外表演藝術團隊於疫情期間線上演出案例

因應新冠肺炎疫情的影響，世界各地許多指標性的表演藝術團隊與演出，宣布於線上釋出其演出的影片，而許多享譽國際的知名博物館、美術館，也開始開放了免費的「線上展覽」供各國觀眾觀賞。以下列舉國外線上演出案例，就其經營線上演出方式做分析：

(一) 表演藝術團隊與場館於新冠肺炎疫情期間推出的線上平台案例：

1. 太陽馬戲團 (CHEN, HAYLEY MAITLAND, & CHEN CHEN WANG, 2020)：
線上平台「CirqueConnect」推出一系列精選 60 分鐘過去演出的精華片段供觀眾於線上做觀賞，此外，太陽馬戲團還創立了「Cirque du Soleil VR」app，觀眾可以下載這個 app，搭配演出精華片段，能夠讓視覺饗宴更立體。
2. 大都會歌劇院：線上平台「Nightly Met Opera Streams」為夜間歌劇表演，影片為過去 14 年大都會歌劇院精選的多部經典完整作品，所有過去演出影片，都會於美東時間 19:30 起開始於線上平台上線，將會上線 23 小時供觀眾於這個期間觀賞。
3. 英國莎士比亞劇團(Royal Shakespeare Company)：具有多個線上平台及直播演出，包括 RSC Live、莎士比亞環球劇場(Shakespeare's Globe)推出的 Globe on Screen，以及許多大小劇團也都開始嘗試在電影院直播的演出。
4. 維也納國家歌劇院：線上平台「Wiener Straatsoper」於每天晚上播映兩個時段，晚上五點及七點，兩個時段皆為免費播放，但播放的不為相同的演出片段，而兩段演出片段將會上線 24 小時供觀眾於這個期間觀賞。

5. 百老匯 HD BroadwayHD (Hsu, 2020)：百老匯 HD BroadwayHD 平台屬於串流影音平台，會員採用月費或年費的方式進行線上觀看。而因應新冠肺炎疫情的影響，百老匯 HD BroadwayHD 祭出 7 天免費觀賞的方案，舉凡《貓》、《歌劇魅影》、《吉屋出租》等超過 300 部的音樂劇皆可於申請日開始的 7 天免費觀看，這是「百老匯 HD BroadwayHD」平台難得推出的免費方案。
6. Korona Konsertit：表演館場在疫情期間取消現場表演，Korona Konsertit 架起網站，讓音樂家有一個分享直播表演的平台，最大程度降低感染風險卻仍能保有跟觀眾交流的空間。
7. 李明維個展「禮、禮物與儀式」(Li, Geschenke und Rituale)：林馬丁格羅皮烏斯美術館 (Martin-Gropius-Bau)。開放觀眾透過網路預約，讓原本在美術館與你不期而遇並贈與一曲舒伯特的歌劇表演者，轉為透過視訊屏幕與受眾進行一對一的歌唱表演。
8. 巴黎市立劇院：將本來在咖啡館朗讀詩文的藝術推廣計畫延伸為《熱線諮商詩，外語也通》，提供十種語言服務。讓演員使用不同的方式與觀眾做交流，不採用與其他表演藝術團隊使用的線上直播，採用一種有趣的、多元的、且具復古性的方式——打電話——與你連線。俾著手機或話筒，表演者一邊在進行表演，一邊又可以與觀眾聊天，以藝術作為療癒、紓解精神壓力的途徑。
9. 吉卜力美術館：提供不同主題的虛擬導覽影片，彌補民眾無法實際朝聖美術館的失落，還能夠藉此讓各種曾經看過吉卜力作品的民眾，回憶童年的經典動畫

(二) 表演藝術演出於新冠肺炎疫情前於線上平台播映案例：

1. 歌劇魅影：於 Youtube 頻道「The Show Must Go On！」免費播放由英國倫敦的 Royal Albert Hall 演出的 25 週年版本，從 4 月 17 日起在英國地區上線 24 小時，其餘地方將上線 48 小時。除了播映《歌劇魅影》，續集也於英國時間 4 月 24 日 19:00 在同一個 Youtube 頻道首播，比照《歌劇魅影》播映時間，

於線上免費播映 48 小時。於 Youtube 頻道的免費播映《歌劇魅影》，同時也是為了募款給抗疫的相關機構與表演藝術產業。

2. 泰勒·馬克:「Trickle Up」網站平台：新戲登場前熄燈停演的泰勒·馬克，被驅使著思考如何負責任地結束這一局、建設性的展開下一回合。他觀察到居家的藝術家們紛紛運用社群媒體上傳表演錄影或即時演出的現象，不單是關不住的創造力，更有著維繫粉絲黏著度的迫切性，並且看到同行生計困頓的另一面，於是他向「網路使用者付費」的經營模式跨了一步，打造的「Trickle Up」網站平台，號召表演藝術工作者上傳原創表演影片，觀眾以每月 10 美元的會費訂閱，一舉凝聚表演藝術界的向心力，亦將訂閱收入捐助予有經濟壓力的劇場同行。
3. 席格劇場中心：「席格對話」(Segal Talks) 系列：紐約市立大學席格劇場中心總監韓胥克 (Frank Hentschker) 身兼劇場經營及戲劇教育雙重角色，在紐約成為重災區、一切停擺的時刻，他發想出「席格對話」(Segal Talks) 系列，透過網路超越時空限制的特性，每日與來自不同文化背景、身處世界各角落的劇場人，直播對談相同又相異的疫情下社會實況、藝術界的因應樣態、居家工作的模式、甚至透漏新作的構想。除了許多國際劇場大咖熟面孔，來自中南美洲、非洲、東南歐、中東地區各國的劇場人也都在列，在全球劇場實體演出停工的時刻，劇場人反而有此機會深度的交流討論、傾聽彼此和相互啟發。台灣劇場工作者洪凱西、周東彥、陳武康受邀參與「席格對話」，在台灣疫情控制有成的情況下，暢談當下的生活與創作，以及深感自豪的藝文紓困方案。
4. Karanteeni Teatteri：劇場表演者劇作家聚合，在網路上建構「隔離劇院 (Karanteeni Teatteri)」，把劇場表演搬到你家客廳電視，可貴的是所有演出皆為限時售票，跟上劇場一樣僅能在表演正式開始時收看，而票價全然佛系通常僅七、八歐元，是正常看演出票價的十分之一，比 Netflix 月費還便宜。

所得完全給失去實體劇場工作的創作者，內容包羅萬象，讀劇、獨白、說唱、經典劇、兒童節目皆能看到。

5. 「危機時刻策展人」(Your curator in a time of crisis) :將線上和實體整合起來的策展團隊「Kuraattori Keke」把線上策展的計畫公佈在 FB 的社群裡試水溫，沒想到吸引另外一位專攻分析大數據網路社群經營的艾努·杜芙娃(Anu Maria Dufva)的反響，表示願意加入團隊。一拍即合的兩人從 3 月份開始線上聯繫，因避免病毒傳播至今從未見過面。原本她們的提案，是幫助藝術家在疫期把作品放到新式虛擬展覽網路空間上，並幫助藝術家熟悉社群媒體生態的經營，進而讓作品接觸更廣大的觀眾群為主，並以此提案向赫爾辛基市政府申請經費。
6. 編舞家瑪蒂·莫尼葉(Mathilde Monnier)：藝術家提供配方，邀請觀眾按表操課的 DIY 表演。每天錄製一段二十分鐘左右的瑜珈教學影片上傳在 Instagram。她的藝術行動接合了生活的操練，邀請閱聽者靜心安身，繼續動身體過日子。

(三) 表演藝術團隊於新冠肺炎疫情前於線上平台播映案例：

1. 英國「Digital Theater」：表演藝術線上平台，觀眾觀賞演出採收費機制
2. 德國柏林愛樂數位音樂廳(Berliner Philharmoniker Digital Concert Hall)：將柏林愛樂的演出放上數位音樂廳，觀眾觀賞演出採收費機制
3. 法國巴黎音樂城的巴黎音樂廳(Cité de la Musique)：為公部門所支持的線上音樂廳(Philharmonie Live)，每年都會在其線上音樂廳提供多場的音樂會直播或轉播，觀眾無需付費即可免費觀看演出
4. 中國上海音樂廳「雲劇場」：結合受到年輕人歡迎的嗶哩嗶哩及抖音視頻網站，精選雲端中現場演出音樂會，在特定時間進行直播，嘗試拉近與年輕族群的距離

5. 中國愛奇藝網站：為中國第一個開設「文化演出頻道」的線上平台，將舞台劇加入線上收看的內容，但其線上演出的內容，仍多以錄影轉播的作品為主，提供會員能有多元的選擇
6. 韓國「Naver TV」、「V LIVE」：韓國線上平台為播映音樂劇為主，由兩個網路直播系統「Naver TV」與「V LIVE」做線上直播的播映。韓國的直播線上演出，較多的時候是為了宣傳實體演出，透過現場直播 30 分鐘的內容或是一定長度時間的完整演出，達到宣傳演出的效果，因為韓國的粉絲更喜歡進劇院看偶像演出，並在演出後與偶像能有所互

（四） 國外表演藝術團隊線上平台分析與探討：

紐約的大都會歌劇院推出「The Met: Live in HD」，是全世界第一個嘗試透過衛星傳輸，將現場演出節目透過直播到另一個現場的首例，目的在於擴大歌劇愛好人口。

英國「國家劇院現場」(National Theater LIVE；NT Live)（TAICCA & 中央廣播電臺, 2020）：「頂級的次級體驗」，通過衛星向英國及世界其他地區的電影院進行舞台劇實況轉播，打響劇院直播品牌。在藝術與商業之間尋求平衡，實際上也確實創造極大的收益。

超過 2000 多個電影院被納入「NT Live」合作的播映範圍，觀賞人數超過數百萬人次，包括英國其他地區劇院、百老匯的頂級製作都曾被拍攝播放，海外製作數量甚至早已超過英國。

四、小結

在今年的新冠肺炎爆發之後，且於二月底與國家交響樂團共同演出的音樂家確診之後，疾病管理中心對於公眾集會活動宣布了防疫規範，分為室內與室外的活動人數限制，室內上限為一百人，室外上限為五百人，除此之外，室內活動須

採行梅花座或者間隔座，室外活動需維持適當的社交距離，以此，許多表演藝術團隊評估演出照常舉行的利弊，被迫將演出延期或者取消，在這個情形下，表演藝術團隊就需要另尋出路，才能維持自身生計。

國外許多大型表演藝術團隊、場館、演出，如百老匯、紐約有些表演藝術團隊開始做線上演出，而臺灣的表演藝術團隊，為了能夠維持自身與團隊的生計，也開始做表演藝術的線上演出。在臺灣表演藝術的線上演出，可分為三種形式：過去演出錄影檔、推廣短影片、以及全新製作，表演藝術團隊會依據團隊所擁有的資源來做線上演出。若要做一个完整的線上演出，需要考量的因素有很多，如：演出場館、直播所需器材、經費、與觀眾的互動，一個表演藝術演出，表演藝術者最注重的就是與觀眾的互動。

從古希臘時代悲劇與喜劇的古希臘劇場，一直演變到現在有各種不同類型的表演藝術演出，表演藝術的架構與形式並沒有因為技術的進步而有太大的改變，即使科技及數位上持續不斷地演變與更新及突破，而導致許多產業因而有不同的發展。但在表演藝術產業當中，表演藝術演出的現場感依然很難被取代，以其群聚觀眾、著重於表演藝術者的臨場感、並且演出幕前與幕後的人員眾多，表演藝術產業更容易受到疫情的嚴重影響。

而因應疫情的影響，許多表演藝術團隊開始做線上演出，但在這個網路與科技發達的世代下，表演藝術演出轉以線上演出來呈現，那在疫情影響下的實體演出，又該如何呈現？

臺灣從新冠肺炎一開始爆發之後，衛福部就做好最完善的防疫措施，也成立了疾病管理中心，控管所有有關疫情所會影響的任何事項。當然，與人接近的、需要臨場及實體感的表演藝術演出，就被嚴格限定其人數、觀眾的範圍，以及需做的防疫原則。而在疾病管理中心訂定的防疫規則下，使得表演藝術團隊無法做原始規格的實體演出，有些團隊開始做戶外演出，經由台北市立交響樂團的辛苦籌備，「2020 廣場藝術節」集結臺灣各個類型的表演藝術團隊，在中山堂舉辦戶外的演出，在疫情快要明朗的五月底開始舉行，一方面幫助表演藝術團隊能夠有

多一份收入，另一方面讓觀眾能夠回歸原本的藝文消費習慣，也讓觀眾們看到表演藝術的另一種演出型態。

新冠肺炎所影響的不只是臺灣表演藝術產業，也影響到全世界的表演藝術產業，以此，國外的表演藝術組織、團隊也開始多方面的開放線上播放的策略，能夠讓表演藝術組織與團隊藉由線上演出的收入，能夠稍微維持收入，另外，每個表演藝術團隊針對線上演出的方案，也是間接宣傳該表演藝術團隊，能夠讓各國觀眾都能有機會觀賞到他們的演出。





第三章、研究方法

第一節、研究對象

受訪者	團隊/機構	簡介	訪談時間/地點
葉向華	果陀劇場	<ol style="list-style-type: none">1. 創立於 1988 年2. 由梁志民及林靈玉創辦3. 致力於嘗試與創新各種類型劇目的發展，也不斷開發與創新「中文歌舞劇」4. 每年都會製作全新的音樂劇或者歌舞劇，迄今累積數十齣類型都不太一樣的作品	2020 年 5 月 19 日 果陀劇場
林佳峰	故事工廠	<ol style="list-style-type: none">1. 創立於 2013 年2. 由林佳鋒及黃致凱共同創3. 致力於培育專業劇場人才、落實戲劇教育4. 每年都會製作與演出全新原創的戲劇作品，迄今累積 11 齣原創的戲劇作品	2020 年 6 月 4 日 故事工廠

表 2 研究對象

第二節、研究方法

為達到本研究的研究目的，並且回應研究的問題，本研究採質性研究，研究方法以文獻分析法以及半結構式訪談法同步並行，以探討臺灣表演藝術團隊對於新冠肺炎之影響探討，並且透過訪談者的訪談內容，而得知在疫情發生之前與之後，果陀劇團、故事工廠相對應策略。

第三節、研究流程

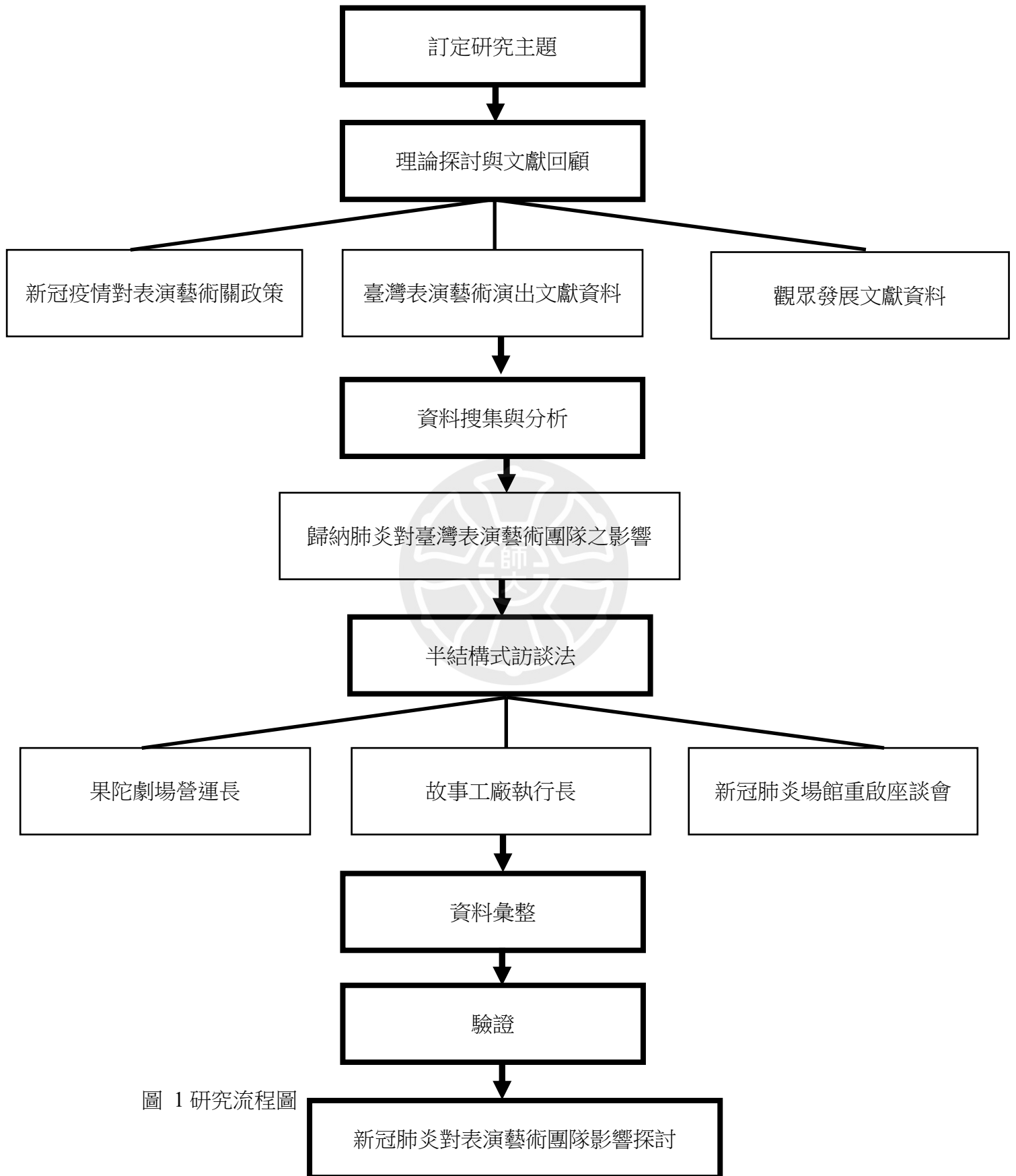


圖 1 研究流程圖

第四節、訪談大綱

本研究之訪談問題，最早於 5 月初便設定完成，並於 5 月初邀訪本研究之訪談對象，最終訪談對象為果陀劇場以及故事工廠。果陀劇場的訪談時間為 5 月 19 日，而故事工廠的訪談時間為 6 月 4 日，但在與這兩個訪談對象經過的時間，因應新冠肺炎而成立的疾病管理中心於 5 月 25 日宣布將於 6 月 7 日解封，這對表演藝術團隊來說是一項重大的改變。以此，本研究之訪談大綱與問題，因應疾病管理中心公告之後，在訪談故事工廠時，稍微調整了訪談的問題與內容。



一、果陀劇團

表 3 果陀劇場訪談大綱

研究說明	
<p>本研究為臺灣師範大學表演藝術研究所碩士生之畢業論文，欲探討今年影響全世界的重大事件：新冠肺炎（COVID-19）對臺灣表演藝術團隊所造成的影響。</p> <p>本研究採質性研究，將透過深度訪談法，訪談表演藝術團隊們在遭逢重大事件所受到的影響，團隊在重大事件發生之後，該用什麼方式去應對，又，是否提出計畫與作法來解決，此外，探討政府針對藝文團隊提出的兩階段文化紓困方式，是否適用於表演藝術團隊，而表演藝術團隊是否能夠透過這些文化紓困方式，得到真正的紓困。</p>	
訪談時間	2020 年 5 月 19 日
訪談對象	果陀劇場葉向華營運長
訪談問題	
問題 1	貴團上半年原訂演出場次為何？是否因為新冠肺炎而取消或延期？針對受影響的演出場次，決定取消或者延期的決策考量為何？
問題 2	因應新冠肺炎，貴團認為如何獲得紓困最有效？貴團是否有申請文化部紓困計畫？效益如何？貴團有無其他紓困管道？
問題 3	目前無演出活動的話，是否有其他維持營運的方法？
問題 4	貴團認為目前受疫情影響而無法演出，最壞的打算是什麼？有沒有時間表？
問題 5	在疫情期間，貴團如何維繫觀眾？在疫情之後的計畫為何？

二、故事工廠

表 4 故事工廠訪談大綱

研究說明	
<p>本研究為臺灣師範大學表演藝術研究所碩士生之畢業論文，欲探討今年影響全世界的重大事件：新冠肺炎（COVID-19）對臺灣表演藝術團隊所造成的影響。</p> <p>本研究採質性研究，將透過深度訪談法，訪談表演藝術團隊們在遭逢重大事件所受到的影響，團隊在重大事件發生之後，該用什麼方式去應對，又，是否提出計畫與作法來解決，此外，探討政府針對藝文團隊提出的兩階段文化紓困方式，是否適用於表演藝術團隊，而表演藝術團隊是否能夠透過這些文化紓困方式，得到真正的紓困。</p>	
訪談時間	2020 年 6 月 4 日
訪談對象	故事工廠林佳峰執行長
訪談問題	
問題 1	貴團上半年原訂演出場次為何？是否因為新冠肺炎而取消或延期？針對受影響的演出場次，決定取消或者延期的決策考量為何？
問題 2	因應新冠肺炎，貴團認為如何獲得紓困最有效？貴團是否有申請文化部紓困計畫？效益如何？貴團有無其他紓困管道？
問題 3	目前沒有演出活動的話，是否有其他維持營運的方法？
問題 4	在疫情期間，貴團如何維繫觀眾？重啟之後，又如何鼓勵民眾看戲？此外，振興券與藝文配套之關聯性？
問題 5	在 6 月 7 日宣布解禁之後，劇團將會做哪些調整？有哪些策略？

三、廣藝廳座談會

表 5 廣藝廳座談會座談大綱

座談會說明	
本研究參與了由廣義廳舉辦的座談會，討論在 6 月 7 日開放劇場重啟之後，各個表演藝術團隊將採取策略，以及其應對方式。	
座談時間	2020 年 5 月 30 日
主持人	廣藝執行長楊忠衡
與談對象	臺北藝術中心總監王孟超、表演藝術聯盟理事長林佳鋒、Vocal Asia 執行長陳午明
座談議題	
議題 1	針對重啟，劇場的調整 (如果又發生案例時，我們該怎麼辦?是回到間隔座又或封館?有無一個配套標準?場館是否應該降價支持團隊?)
議題 2	針對重啟，政府又該做什麼 (如何鼓勵民眾看戲?振興券與藝文配套關聯?)
議題 3	針對重啟，團隊的共同策略 (聯合宣傳?聯合套票?聯合演出暖場?大家如何一起面對危機)

第五節、研究限制

本研究限制分為以下幾點，分別述之：

一、訪談對象之限制

由於臺灣表演團隊為數眾多，筆者以臺灣較為大型的「戲劇」類型的表演藝術團隊做深度訪談的個案，筆者已盡力邀請表演藝術團隊，但有些團隊在新冠肺炎疫情期間，需要處理的事情眾多，演出延期、與場館及演員協商等等，此外，因為新冠肺炎疫情在筆者邀訪時，並還未明朗，許多表演藝術團隊因為種種原因，而婉拒了本研究之訪談邀約，以此，訪談對象較為不足。

二、文獻資料蒐集之限制

新冠肺炎為今年才出現的瘟疫，而疫情的影響持續進行當中，所以探討新冠肺炎對臺灣表演藝術團隊影響的文獻資料，只能研究從今年一月底疫情發生的媒體評論與網路資料，難以搜集到其他類型的原文文獻。

三、研究推論之限制

新冠肺炎從去(2019)年爆發到現在，全球各地仍然有確診數以及死亡人數，而新冠肺炎的疫苗也尚未研發出來。在這樣的狀況下，即使臺灣的疫情已經較為明朗，政府及疾病管理中心仍戰戰兢兢地面對新冠肺炎，對於所有產業釋出的公告，都有可能因為未來再一次的新冠肺炎，而造成另一波影響。以此，本研究之新冠肺炎產生的影響，只能推論出第一波的新冠肺炎，無法探討到後疫情社會的影響。



第四章、研究結果與分析

第一節、疫情對表演藝術團隊的影響

在新冠肺炎發生之後，表演藝術團隊與藝文自由工作者因應疫情的影響，遭受到各方面的影響，各種類型的表演藝術演出被迫延期或者直接取消，造成多數表演藝術團隊的主要收入—票房收入受到極大的影響，此外，以接案方式工作於表演藝術團隊的藝文自由工作者，也因為少了很多案子的工作機會，遭受到了衝擊。因為有些本身正職工作並非在表演藝術團隊的藝文自由工作者，在沒有演出的狀況下，兼職於表演藝術團隊的工作受到影響，必須將原本兼職於表演藝術團隊的工作時間，做一些臨時性的工作，或者轉作其他不同的兼職工作，才能夠在疫情發生後的這段期間仍能夠維持基本收入，在疫情過後宣布重啟之後，表演藝術團隊再次啟動團隊的運作，這些藝文自由工作者才有機會再回到這個團隊工作。以下，將就新冠肺炎對表演藝術團隊所造成的影響做分析與探討：

一、演出節目延期或取消

在新冠肺炎發生之後，兩廳院估計 2020 年一整年的演出，因應疫情的影響，約有 1000 多場的演出都呈現停擺的狀況，代表今年上半年多數的表演藝術演出，都面臨被取消或者延期的狀況。

在疫情開始嚴重影響整個社會之後，表演藝術團隊內部會開始決策演出是否要繼續進行，或者延期跟取消，但在表演藝術團隊尚未宣布演出是否延期或者取消之前，觀眾會有一波退票潮，一開始是觀望原始演出是否會如期進行，但在表演藝術團隊一宣布取消演出之後，表演藝術團隊會處理觀眾票券的問題。但若是表演藝術團隊宣布延期演出，觀眾會有種種考量，畢竟演出時間延到比原本演出時間很久之後，不確定未來自己的時間安排，不確定延期的演出時間是否能夠如期觀賞，而導致觀眾因為延期的演出而退票，以此，演出的延期引發觀眾的大量退票，也對表演藝術團隊造成很大的影響。

在臺灣首屈一指的表演藝術團隊—果陀劇場，原本於上半年的演出預計在全

台各地的場館約有四齣戲、共有十場的演出，果陀劇場因應疾病管理中心的防疫規則，針對這十場演出，與內部執行人員與演員協商討論，並且跟原始演出場館做了協調，把上半年的演出檔期均延期至下半年做演出。而成立六年的故事工廠，每年都會自己製作與演出一齣原創的戲劇作品，在今年上半年的演出共有五場演出，為重演過去的戲劇作品，但因應疫情的關係，在 1 月 15 日過後，原定演出時間在四月的三齣劇目雖然照常演出，但票房深受疫情影響極大，觀眾退票率極高，以至於在四月中之後的兩齣劇目便延期到下半年演出。

二、無售票收入

因應新冠肺炎疫情的影響，表演藝術團隊被迫將原本演出取消或者延期，而這樣的情況下，表演藝術團隊無演出的售票收入，而因為演出所申請的補助款無照常舉行演出，所以補助款也沒辦法撥款給表演藝術團隊，無售票收入也無補助款，這樣讓整個團隊在上半年中無任何收入。

以故事工廠為例，從 1 月 15 日之後，票房的狀況有一波段的起伏，所有的演出票房受到嚴重的打擊。故事工廠執行長認為（林佳峰, 2020）：

在疫情未開始擴散之前，故事工廠每天可以入帳十萬塊的票房收入，這樣的運作方式，一個月至少會有三百到三百二十萬的票房收入，但在疫情開始擴散之後，往年過年後的開工日，票房會回歸到過年前的樣子，但今年開工日是 2 月 2 日，卻沒有像往常一樣票房有回歸到正常的樣子。在 2 月 2 日疾病管理中心開始做嚴格的防疫措施，大家開始呈現緊張、敏感的心裡，所以原本每天能賣十萬的票房收入，到了 2 月 2 日之後就只剩下百分之二十的票房收入，而這個狀況持續低迷，一直到 2 月 28 日與國家交響樂團合作的澳籍音樂家於國家音樂廳演出後確診，幾乎所有各類型的表演藝術演出票房就一路往下滑落，甚至於有些時候變成負數的票房收入。

在無售票收入的狀況下，表演藝術團隊仍需要負擔相當多需要支出的項目，而最大宗需要負擔的就是各部門員工的薪水。許多產業在疫情期間，給予員工無薪假、甚至是大規模的裁員，但表演藝術團隊的內部員工，在疫情影響期間，他

們的工作量不比沒有疫情時還要小，他們需要做各種協商的工作，與場館、與演出人員、與工作人員等等，還需要處理觀眾票券的問題，並且研擬表演藝術團隊的策略與計畫，所以在這段期間之中，表演藝術團隊絕對不能將內部員工裁員，而是要另想其他辦法增加團隊收入。

文化部提出了文化紓困補助計畫，讓表演藝術團隊可以藉由申請計畫，得到紓困的補助費用，以此能夠紓困表演藝術團隊在疫情期間受到的影響。但即便表演藝術團隊拿到了文化部的紓困補助金額，或者到銀行做貸款，也仍然有龐大的資金缺口。許多表演藝術團隊開始寄望於外界的贊助，能夠得到不管是企業或是民眾的支持，讓表演藝術團隊能夠維持營運，故事工廠向大眾公布了所需的贊助金額，希望大眾能夠給予贊助；而果陀劇場也提出了天使方案，讓觀眾加入天使會員，以支持果陀劇場，果陀劇場希望他們的天使會員們，不只是贊助，也能有相對的回饋，包括果陀劇場的貴賓券邀請、果陀劇場的小禮包，還有提供之後成為果陀劇場會員在購票上面的優惠，果陀劇場提出這種贊助方式，希望能夠透由對天使會員的回饋，能得到更多民眾與企業的贊助，也為果陀劇場往後的演出帶來更多的觀眾。

在表演藝術團隊相繼發布贊助的消息之後，不管是企業或者是個人，有些甚至是匿名捐贈的，都給予表演藝術團隊相當大的贊助，故事工廠於四月訂立的目標是六百萬，於7月9日已達到五百九十萬的贊助款！雖然在疫情影響之下，有些給予贊助的企業或者個人，在自己的產業也受到相當大的影響，但他們還是願意支持藝文活動，即便故事工廠的贊助是不提供任何回饋的，執行長認為（林佳峰, 2020）：

「觀眾因為相信故事工廠在做的事情，而有些是觀賞過故事工廠演出的觀眾，他們喜歡我們的作品」，就因為這些原因，現在看到表演藝術團隊有困難了，那觀眾們認為，要幫助表演藝術團隊一起度過難關。

由此得知，觀眾們沒有因為疫情的關係就忽略了表演藝術團隊，更甚的是，他們不吝於給予支持，這也可以看出在疫情影響下的這段期間，表演藝術團隊很努力地維繫觀眾，讓觀眾給予相對的信任與支持，在彼此互信的狀態下，才能造就未來在疫情影響之後，表演藝術團隊的演出能夠順利的進行，觀眾也能如過去一樣購票觀賞表演藝術的演出。

三、無法做實體演出

因應新冠肺炎疫情的影響，疾病管理中心提出公眾集會活動的規定，內容如下：公眾集會的室內活動人數受限於 100 人以內，室外活動人數受限於 500 人以內。表演藝術團隊若是評估室內演出的製作成本與規定的觀眾數量無法符合演出的經濟效益，最後是會賠本的，表演藝術團隊就被迫取消室內實體的演出，沒辦法做實體的室內演出；有些表演藝術團隊因為沒辦法做室內實體演出，便把演出搬到室外，做室外的實體演出。臺北市立交響樂團舉辦的廣場藝術節，便是與各個類型的表演藝術團隊合作，於中山堂廣場舉辦的室外演出，表演藝術團隊囊括各種類型的表演藝術團隊，朱宗慶打擊樂團、台北市立國樂團、小巨人絲竹樂團、刺點創作工坊等知名團隊。但這種室外的演出方式，並不一定適合每一種表演藝術類型的演出，同樣的，也不會適合每一個表演藝術團隊，所以表演藝術團隊必須去尋找除了室外的演出，在疫情期間沒辦法做室內實體演出的狀況下，還能用什麼方法來維持收入，並且讓演員們、表演藝術自由工作者在這段期間，還是可以有收益的。

表演藝術可分為很多種類型，每個類型所做的演出類型也不太一樣，但就演出發生的場域於室外抑或室內，各個類型的演出，需要考量的事情也不太一樣。以戲劇方面的表演藝術團隊為例，果陀劇場營運長認為（葉向華, 2020）：

戲劇的實體演出在室內與室外需要考量的因素是不一樣的，演員是否能夠很快地適應室外演出的所有事情，又，室外場地是否能與平常所習慣演出的室內場地（如：城市舞台）的規格一樣，這些細節對於果陀劇場而言，一方面存在著不確定性，另一方面卻也是果陀劇場對演出的堅持。

但果陀劇場因應新冠肺炎疫情的影響，也參與了台北市立交響樂團「廣場藝術節」的活動，相較於台北市立交響樂團以及其他音樂性的表演藝術團隊有過多次在室外演出的經驗，果陀劇場是第一次進行室外演出，對於室外演出的音響、聲量，演員需要用什麼方法才能讓觀眾聽得到、聽得清楚，這些對於果陀劇場來說是一項新的體驗與考驗，也是一種新的演出方式的嘗試。

除了室外演出，最能夠於疫情期間進行，又能夠達到效益的演出方式就是線上演出。線上演出在現今社會，已經是一個很普遍的做法，而表演藝術線上演出的做法，是把過往的錄影、或者是拍好的影片、抑或是將直播演出放在表演藝術團隊的線上頻道上，就能夠完成的演出方式。在疫情期間，人們習慣了宅經濟的生活方式，所以這樣的線上演出的做法，不但能夠留住觀眾，讓觀眾能夠持續關注表演藝術的演出，還能夠開發另一群線上觀眾，最重要的是，能夠讓表演藝術團隊有一定的收入。但其實，有些表演藝術團隊認為，並不是每一種表演藝術都適合做線上演出。

果陀劇場營運長認為（葉向華, 2020）：「表演藝術的特色在於現場演出的現場感、以及演出的一次性，如果把實體演出搬到線上演出，這樣的做法會打壞整個表演藝術市場。」以國外表演藝術團隊或組織的線上演出為例，他們在做線上演出需要的是的電視與電影的媒材，線上演出必須重新思考所有拍攝的鏡位，所有的演出需要重新再做重置，而不是直接把既有錄好的線上演出影片放到網路平台上那麼簡單的操作。

故事工廠執行長雖然不贊成做線上演出，但他認為（林佳峰, 2020）：

若是針對沒有進過劇場的觀眾，可以先透過網路平台觀賞表演藝術團隊的線上演出，若是對於團隊演出是有興趣的，這樣的線上演出會提升這些觀眾進劇場觀賞實體演出的機會。所以他認為，線上演出只是表演藝術團隊宣傳與廣播的一部分而已。

台北藝術中心總監也認為（王孟超, 2020）：

表演藝術的特別之處在於它的難以重現，因為表演藝術的演出通常是一個 live 現場的演出，而一個表演藝術的演出需要動輒許多人員，包括演員、技術人員、工作人員等等。以《孽子》為例，幾個百人進到劇組，一同排練了半年，原本預計在全台北中南三個地方的場館演出，雖然只有一半的觀眾，但團隊仍不介意賠本，還是不願意取消演出。他又提到後來的製作《新人類》在思考是否以線上演出的方式作呈現的時候，也考慮了相當多的因素，到底該做賠本的實體演出？還是要因應疫情，更改演出方式製作線上演出？

最終，他們決定改成線上直播的方式，團隊很快地就能以鏡頭來思考線上演出的方式，用鏡頭來呈現有趣的方式，又能將劇要帶給觀眾的事情完成，在這個線上演出當中，不再是以純舞台上的概念做演出思考，而是透過電影鏡頭做思考，這樣也會間接影響到表演藝術演出上的新現象，但附加的是能夠吸引到不同的觀眾做群，就是一群在線上收看線上演出的新觀眾。

四、提升臺灣表演藝術團隊內部與外部的關係

因應新冠肺炎疫情的影響，表演藝術團隊無實體演出，有比受疫情影響之前多的時間，所以有些表演藝術團隊利用這段期間做內部的訓練，可以檢視團隊中每個員工的素質，也能讓員工們互相檢查，藉此再做進一步員工們質量的提升。唯有讓整個團隊的價值提高，才能管理好整個團隊，而這也是讓臺灣表演藝術界越來越好的一個作為。

受新冠肺炎疫情影響嚴重的表演藝術團隊，在疫情發生之前，團隊們都是各做各的，也常常在各個製作與檔期中互搶對方的演員、設計人員，但在這個環境下，各個表演藝術團隊如朱宗慶打擊樂團、故事工廠、果陀劇場、春河、躍演……等等，都互相支持與鼓勵，希望能夠在新冠肺炎疫情過後，觀眾能夠回到劇場，繼續觀賞表演藝術的演出。因著團隊們都有這樣互助互利的思維，才能讓臺灣的表演藝術界整體提升，也能夠讓臺灣表演藝術的環境漸漸回溯到疫情前的環境。

五、其他影響

PAR 表演藝術雜誌（PAR 表演藝術雜誌編輯部, 2020）針對表演藝術界的新冠肺炎對其影響以及現象探討，可從各種面向去探討，一方面是在疫情期間而取消或延期的現場演出，一方面是國際型的合作演出暫緩計畫，還有的是，造成表演藝術界最嚴重的收入問題。

以下列舉各個表演藝術團隊受新冠肺炎之影響：

（一）國際演出取消，延到隔年同一時間

因應新冠肺炎疫情影響，國際航班受到限制，而跨國合作演出停擺，相對的提升臺灣本土表演藝術家的能見度。雖然臺灣本土表演藝術家的能見度提升，但接洽跨國合作演出的中介經紀公司卻難以營運，對未來全球表演藝術生態有結構性的影響。

（二）大型表演藝術團隊擁有相對完備的策劃團隊，擠壓中小型表演藝術團隊的演出檔期

大型表演藝術團隊在行政體系、人事調度、營運資源、票務結構上，每個類別有自己的組織，在進行演出規劃時，能更有系統性地處理相關策劃（如長期經營策略、與場館的合作等），利用此優勢來爭取場館較為熱門的檔期

（三）臺灣的表演藝術演出爆量但無相對的觀賞人數，疫情之後更加劇

臺灣有各類型的表演藝術演出，每一年的上半年與下半年，各個表演藝術團隊有各自的演出計畫，各個場館也有一定的安排，因應疫情的關係，有許多上半年的演出延期到下半年演出，以致下半年的演出比原先計劃的檔期更多。此外，臺灣民眾對於藝文消費，多於觀賞娛樂性演出（如：電影院、流行音樂），對於觀賞臺灣本土表演藝術團隊的演出，民眾的藝文消費意願是較低的，會觀賞表演藝術的演出，觀眾群永遠都是同一群人。而因應新冠肺炎的影響，民眾想從事的娛樂性活動，是疫情期間無法做的，所以更不會考慮到要從事藝文消費。

（四）文化部加碼發放的「藝 FUN 券」，對於表演藝術的實質幫助

文化部發放「藝 FUN 券」，是為了要促進民眾的藝文消費，但事實上，「藝 FUN 券」一方面分配至表演藝術演出的民眾是不可預期，而這也考驗到觀眾對劇場的黏著度，與其演出的票價；另一方面，則是短期效應能否撞擊到長期的生態，這是在「報復式消費」之後對表演藝術可能產生的危機或者轉機。

（五）臺灣與中國兩岸的文化交流與藝文活動難以進行

新冠肺炎產生許多政治局勢上的影響，而這些政治局勢上的影響，如：中國隱匿新冠肺炎疫情、世界衛生組織護航中國卻打壓台灣等，以及民眾情緒的因素，成為兩岸文化交流被壓抑與犧牲的籌碼。

（六）表演藝術團隊開始投向公開募款計畫

許多表演藝術團隊，因應新冠肺炎影響，而提出了各類型的募款計畫。朱宗慶打擊樂團貼出了「懇請贊助」的訊息，故事工廠設定了目標金額 600 萬的求援，果陀劇場也提出了天使計畫，搭配果陀劇場的周邊商品的贊助計畫，而紙風車劇團嘗試以網路媒體經營的方式，推出了「紙風車返笑日」，希望能夠藉由社群平台，讓觀眾看到昔日表演藝術的魅力。

臺灣大部分的表演藝術團隊在營運登記下均登記為演藝「團體」，而非隸屬於經濟部管轄下的「公司」，所以若是想申請到企業貸款，在臺灣的金融體制下，是很難申請到的，即使在新冠肺炎疫情期間，文化部在這個紓困時期，語文策院一同與銀行做協調，希望能夠將表演藝術團隊比照一般中小企業貸款的「千億保計畫」，但大多數的銀行仍不願意放寬限制，導致表演藝術團隊在融資上，也是困難重重。

（七）公眾集會室內與室外活動人數受到限制

疫情管理中心於三月底提出公眾集會活動規定，室內不得超過一百人以上，室外不得超過五百人以上，這個規定造成室內表演藝術演出瀕臨延後或取消，而能真的繼續再做演出的，只能把編制縮小變成小型表演，或者把演出移到室外。

（八）藝術節、大賽、大師班改成線上舉行

因應新冠肺炎疫情的影響，藝術節、大賽、大師班屬於多人的室內群聚活動，按照疫情管理中心的規定，這些活動無法照原本的規格如期舉行，但這些活動都是經過長年的規劃而來的，有些是為期數日的課程，有些在敲定大師的檔期花了很多的時間、下了很多的功夫，而最大的影響者還有苦練多時即將上場比賽或參加大師班的學子們，這些時間與努力都因為爆發新冠肺炎而全部付諸水流。

為了不讓臺灣的學子們的努力，不會受到疫情的影響，所以有幾個承辦單位，改以線上舉行的方式辦理藝術節、比賽與大師班的活動。如：臺北市立國樂團舉辦的「那疫年，我們的音樂比賽...T_TIII」、原訂於高雄舉辦的阿卡貝拉藝術節 Vocal Asia Festival 以及「桃園合唱藝術節」。

（九）表演藝術新的現象「宅經濟」興起

目前，全球曾經或仍舊因應新冠肺炎的影響，處於某種程度的封鎖狀態，使人們對科技的依賴程度有增無減，新冠肺炎帶動數位化的進步，如：線上購物、線上教學、視訊會議、線上娛樂等「宅經濟」紛紛興起，甚至迫使不會網購的世代也紛紛開始使用，帶來消費市場的新局面。與此同時，表演藝術團隊也紛紛迅速推出數位資源，在演出場館閉門、實體演出被迫取消或延期之後，於這個非常時期提升表演藝術團隊曝光的機會，過去經典演出的線上觀看、新作直播演出等雲端服務，消費者成為了最大贏家，不僅能透過自己最舒適的方式達到自己的需求，也能透過線上的方式觀賞各種表演藝術的演出。

（十）串流平台與演出錄製典藏開始受到重視，線上與線下售票的並行策略

隨著消費者的行為與偏好轉變，也帶來「不（只）在劇場」的可能性，表演藝術演出的內容製作依然是創作的核心，但當演出錄製及現場播映，未來可被視為表演藝術演出的新常態，藝術家思考於線上演出的鏡頭語言，表演藝術團隊、場館與線上串流平台如何合作演出，並且共創雙贏的局面，而表演藝術演出的策劃人員則開始思考線上演出的售票機制、贊助、訂閱制等等藝文消費的新模組，要如何轉變觀眾的藝文消費模式，將會帶給表演藝術團隊新的挑戰。

面對後疫情時代，需要考慮到的是未來表演藝術界的演變，從政府到表演藝術團隊如何結合民間企業的力量，打造更友善的表演藝術的經濟環境，提高表演藝術的創作產能與產值，否則表演藝術團隊只能夠各自去找尋不同的出路，沒辦法讓整個表演藝術界一起變好。

六、小結

因應新冠肺炎疫情的影響，臺灣表演藝術團隊遭受到各個層面的打擊，受當其衝的是演出量的縮減，為遵守疾病管理中心對疫情期間的各項防疫規則，其一為針對公眾集會活動人數的限制，室內集會活動上限一百人，室外集會活動上線五百人，許多表演藝術團隊在各項考量之後，被迫將上半年原始演出延期或者取消，而在這樣的決定下，使得原本倚靠票房收入的表演藝術團隊無演出收入、原本演出可獲得的補助款也無法拿到，讓表演藝術團隊在疫情期間無任何收入進到團隊裡面。

面對這樣的困境，表演藝術團隊開始尋求外界的贊助與幫忙，果陀劇場推出天使會員贊助回饋計畫，而故事工廠也在官方網站上告訴大眾他們期望能募到的款項，希望大家能夠給予支持與贊助。在表演藝術團隊釋出贊助的公告之後，許多觀眾給予匿名、小額、大額的贊助，都是希望能夠幫助到他們所支持與相信的團隊，故事工廠於7月9日就已經將近抵達原本預期的六百萬的贊助款項，可得知，觀眾們執行的產業與領域，雖然或多或少受到影響，但仍願意為表演藝術界進一點心力，這些都是倚靠過去表演藝術團隊的努力做戲、做口碑的成果。

除了開始贊助方案的計畫，表演藝術團隊也開始思考要如何在不違反疫情管理中心的規定能夠進行演出，台北市立交響樂團於中山堂室外舉行「廣場藝術節」，與各類型的表演藝術團隊合作，一方面是能夠讓疫情期間無實體演出的表演藝術團隊能夠有演出的機會、也有收入，另一方面也希望能夠藉此活動，喚起觀眾參與及觀賞表演藝術活動的熱情。參與此藝術節的表演藝術團隊有很多，囊括各界

知名團隊，如：朱宗慶打擊樂團、刺點創意工作坊、小巨人絲竹樂團等等。

製作室外的實體演出，的確可以讓表演藝術團隊在疫情期間能夠多一份收入，也能夠稍微緩解一些團內支出的問題，但許多表演藝術團隊認為室外演出是不適合做表演藝術的演出。以此，有些表演藝術團隊開始做線上演出，將過去演出的錄影檔案、或者將原本的演出做直播演出等方式，讓觀眾能夠在線上觀賞表演藝術的演出。但表演藝術的演出在線上演出其實需要具備許多條件，關於拍攝上鏡頭的鏡位與位置，還有需要支付的經費、與場館做協調等等，線上直播演出所需具備的條件不比實體演出容易。

線上演出缺乏現場感、以及現場具備與觀眾的臨場感，果陀劇場認為這樣的方式，少了表演藝術演出應有的素材；而故事工廠認為線上演出的方式，對表演藝術團隊來說，算是一種宣傳的方式，可以讓更多的觀眾觀賞到表演藝術團隊的演出作品，也藉由這樣的機會，讓原本不認識表演藝術的觀眾開始觀賞，線上演出帶給表演藝術界的效益有好有壞，表演藝術團隊須自行評估線上演出對團隊的整體合適度。

表演藝術團隊在無演出的疫情期間，雖然在處理因應疫情所影響的演出與檔期問題非常繁忙，工作量極大，但表演藝術團隊也可以趁此時間，提升對團隊內部員工的訓練，以及員工之間的互相檢視與考核，難得有這樣空下來的時間，是表演藝術團隊能夠提升整體質量的好時機。

第二節、政策對團隊協助的程度

一、政府提出的相關防疫措施의 適切性

因應新冠肺炎的疫情，疾病管理中心對表演藝術場館採取梅花座、間隔座或其他保持適當距離的防疫措施，並限制觀眾在室內場館需保持 1 公尺的距離，而室內演出的活動，觀眾人數也受到限制，上限為一百個人。針對此項防疫政策，對表演藝術團隊造成很大的影響。

北藝中心總監認為（王孟超, 2020）：

在臺灣的公部門組織，除了文化局之外，大家對表演藝術或者是整個藝術的產業了解是非常的薄弱的，他們無從理解表演藝術團隊在禁演之後，會產生的因果關係，檔期與場地之間的影响，以及觀眾與表演藝術團隊之間的關係，而文化部對於新冠肺炎的疫情太過驚慌，加上於臺灣演出的奧及小提琴家確診之後，文化部馬上就推出這個梅花座，並沒有考慮到梅花座在表演藝術團隊經營演出上是不可行的，所以幾乎造成表演藝術停擺。

表演藝術聯盟執行長就表演藝術團隊的票房做探究與分析，資料顯示，如果表演藝術演出的票房沒有達到七十五成上下，表演藝術團隊的基本營運成本及製作的開銷，就很難達到平衡的財務模式。所以如果在演出中，採取政府所提出的座位限制，票房最高只能達到五成，這樣的規模下製作演出，對表演藝術團隊來說是不敷成本的，這樣只會造成演一場賠一場的困境。表演藝術聯盟執行長提出建議（林佳峰, 2020）：

希望若是往後再次發生重大事件，政府可以透過演出過往的票務系統，再參照表演藝術團隊的財務報表，在這兩項統計資料中訂定適當比率，再公布一個較明確的政策。

二、政府在文化紓困方案上的缺失

文化部於新冠肺炎疫情爆發之後，於 2 月 27 日提出了紓困方案，希望能夠藉此紓困表演藝術團隊與藝文自由工作者的各項問題，於 3 月 15 日正式公告藝文產業紓困振興辦法《文化部對受嚴重特殊傳染性肺炎影響發生營運困難產業事業紓困振興辦法》，也於 3 月 17 日提出了申請辦法，表演藝術團隊與藝文自由工作者於文化部公布隔天，3 月 18 日就可以開始申請，申請者備齊所需資料，便送到文化部審核。

從申請到紓困補助款項下來的期間，文化部並未給予明確撥款的時間，雖然

表演藝術團隊能夠體恤文化部審查案子的辛苦、審查人力的不足，但在這段等待的時間，有些團隊幾乎快要瀕臨撐不下去的窘境。申請者以最快的方式送出文件，但多數在五月才收到補助款項。為了能夠提高藝文團隊與藝文自由工作者申請紓困補助辦法的效率，人力飛行劇團行政顧問兼製作人在說明會中建議與劇場相關的各個中介組織，可以提供申請辦法的公共參考版的文件，於辦公室時段接受相關諮詢及填表協助，這樣的作法能夠加快表演藝術團隊與藝文自由工作者填表的效率，不但能夠藉此了解各個表演藝術團隊以及藝文自由工作者所面臨的困難，也可以間接了解可行的解決方式，這樣勢必是讓中介組織了解表演藝術界最好的方式。

在申請辦法上有明列申請規則，只要提出財務報表以及哪部分的損失便可申請，而在申請規則方面，文化部給予的額度是很寬裕的，他們所著重的在於要如何讓團隊能夠持續運作。在補助金額方面，藝文事業者，每次公告補助上限為 250 萬元；申請者為本辦法所定義之自然人者，每次公告補助上限為 6 萬元。果陀劇場表示，文化部的補助款項較著重於人員薪資的部分，若是將 250 萬的補助款來補貼人員的薪資，絕對是足夠的。

但果陀劇場為一表演藝術的大團，需要花費 250 萬以上的管銷，所以對於像果陀劇場這種大型的表演藝術團隊，在補助金額上仍是不太足夠的。果陀劇場營運長表示（葉向華, 2020）：

在新冠肺炎疫情期間，果陀劇場仍希望能夠如期發放薪水給內部員工，但等待第一階段藝文紓困補助的款項時間過長，無法照原始時間支薪給員工，以前員工的薪水都是一個月發放，現在都得分期發薪水給員工。但在新冠肺炎疫情影響的期間，員工的工作量比平常還沒有疫情的時候還要多兩倍到三倍，果陀劇場不但不能夠如期發放薪水給員工，更沒辦法比照其他產業的做法，將員工裁員或者請員工放無薪假。

針對第一階段藝文紓困補助款項的撥款速度，故事工廠的執行長向文化部提出建議（林佳峰, 2020）：

用更符合科技及數位的科學 E 化的方式，由數位資料庫的系統來輔助文化部審核藝文紓困的案件，這樣能夠更有效的管理這些案件，也能夠以線上申請的方式，讓表演藝術團隊與文化部在審理過程中，更加快速。

在四月中疫情未明朗後，文化部也提出了第二階段藝文紓困補助的辦法，第一階段曾經申請過的表演藝術團隊與藝文自由工作者，仍可繼續申請第二階段藝文紓困的補助，而在第二階段藝文紓困的補助申請方式，文化部的確做了改變，也讓第二階段藝文紓困的補助運作更順暢。

三、政府新的對應措施

對於文化部祭出的藝文紓困的補助辦法，的確讓表演藝術團隊在收入上得到實質的幫助，但多數的表演藝術團隊皆認為，真正能夠讓他們得到紓困的方式是開放場館、放寬公眾活動室內與室外人數的限制，讓表演藝術團隊能夠開始做實體的演出。

Vocal Asia 執行長表示（陳午明, 2020）：

表演藝術產業在臺灣一直被認為是非民生必需，但其實在民眾的生活中，不可或缺的聽音樂、看電影，這些娛樂性的活動，也算是藝文活動的範疇中，所以民眾的日常生活其實是與表演藝術息息相關的。但政府在各類重大事件中，都是以討論其他民生必需的產業為優先，而藝文界能夠「重啟」的時間，就相對慢了些。

在廣藝廳座談會當中，主持人以及三位與談人有提到，針對「重啟」，政府需要提出一個快速而明確的措施，在新冠肺炎的疫情蔓延這麼久的時間，其實政府已經可以建立一套標準化的流程，流程中必須明確的描述若是又有新的疫情出現，政府應該有什麼樣的對策，北藝中心總監認為：「政府不一定要一直堅守零確診，而是要先守在一个能管控的範圍之內。」廣藝執行長也認為：「政府不要

執著於零確診的迷思當中。」以此，希望政府能夠視目前臺灣社會的狀況去做相對應的政策宣達，其中最重要的就是表演藝術團隊最重視的劇場「重啟」。

表演藝術界需要的是政府能夠衡量團隊的需要，提出明確的主張跟要求，建立出一個標準化的程序，並且能夠給予表演藝術團隊風險控管的能力。在這個標準化的程序出來之後，表演藝術團隊絕對能夠配合，並且堅守各種防疫規定，實際執行實聯制，而關於實聯制，所有人資料的取得到特定的場合，如何有效的控管，一切所有的過程也是在建立標準化的過程，政府若是能夠提出這樣的標準化流程，相信能夠加強觀眾對表演藝術的信心。

四、政府的振興政策

因應新冠肺炎的疫情，各個產業都深受影響。行政院於 5 月 20 日宣布將會於 7 月啟動「振興券」計畫。針對此項計畫，表演藝術界提出了疑點，這份三倍券，到底會有多少人使用在藝文界上面呢？故事工廠執行長認為(林佳峰, 2020):

民眾若是拿到三倍券到各行各業消費，都是經濟流動的狀態，也是代表這個社會的經濟交易正常，所以本來會觀賞演出的觀眾會因為景氣的復甦而做藝文消費，執行長也相信在這個連動的關係當中，表演藝術界也會連動的受惠到。

北藝中心總監則認為(王孟超, 2020):

政府希望能夠利用振興券來補貼表演藝術團隊，是不可能有實質成效的，所以他建議政府可以採取較強的誘因，例如票價的優惠，或者出產另一種振興券是能夠有藝文用途的，讓民眾可以透過那種振興券，做實際的藝文消費。

政府提供的補助方案外，還可以參考農委會推動的農作物保險，以政策方式鼓勵藝文團體投保相關保險，並提供團隊未來在急難時可以申請理賠的管道。

五、小結

因應新冠肺炎的疫情，疾病管理中心針對表演藝術團隊的演出，提出了防疫的規定，於演出場館採梅花座或者間隔座、觀眾人數因應公眾集會規定，室內演出上限為一百人。根據以上防疫規定，表演藝術團隊多數認為這些規定是不適切的，採行梅花座的方式，代表表演藝術團隊的演出最多只能販售原本五成的票券，而室內演出人數的限制，更是影響到大團的表演藝術演出，多數表演藝術團隊選擇將演出延期與取消，而表演藝術團隊這樣的決策，也使得團隊陷入無主要票券收入的窘境。

針對受新冠肺炎影響的表演藝術團隊，文化部於 3 月 15 日正式公告藝文產業紓困振興辦法《文化部對受嚴重特殊傳染性肺炎影響發生營運困難產業事業紓困振興辦法》，此為第一階段藝文紓困補助，受到新冠肺炎疫情影響的表演藝術團隊與藝文自由工作者可於 3 月 18 日開始申請。符合資格的表演藝術團隊與藝文自由工作者備妥申請資料之後，很快地提交到文化部申請，雖然申請者們體恤文化部審核資料的辛苦，但在等待文化部第一階段藝文紓困補助款項下來的期間，對於表演藝術團隊來說非常難熬。

此外，在藝文紓困的補助金額方面，藝文事業者每次公告補助上限為 250 萬元，對於大型表演藝術團隊，這個款項僅夠支付內部員工的薪水，其餘的管銷支出，絕對是大於 250 萬元，所以表演藝術團隊認為，在藝文紓困的補助金額，仍是不太足夠的。

即便藝文紓困補助金額不足，表演藝術團隊仍很感謝文化部提出的藝文紓困補助辦法，但表演藝術團隊最需要的紓困方式是開放表演場館、放寬公眾活動室內與室外的人數上限，讓表演藝術團隊能夠開始做實體的演出。所以疾病管理中心宣布「重啟」的時間，是表演藝術團隊最在意的。

另外，表演藝術界需要政府能夠衡量表演藝術團隊的需要，提出防疫相關的明確主張及要求，並且建立一個標準化的程序，針對之後重大意外發生時，政府

能夠依照其程序來執行防疫規定，並且能夠給予表演藝術團隊風險控管的能力，能夠在適時的情況下，告訴表演藝術團隊他們所需要知道的事情。

政府除了提出藝文紓困補助辦法，也提出了振興紓困辦法，政府因應新冠肺炎的疫情，欲振興各個產業並且協助各個產業，所以發放「三倍券」來刺激民眾消費，但大多數的表演藝術產業人士並不認為此項方案來振興表演藝術界。以此，建議政府能夠提出專屬於表演藝術團隊的振興券，民眾能夠透過此振興券，來做藝文的消費。

在表演藝術界建議政府規劃專屬於表演藝術團隊的振興券不久，文化部與行政院商討過後，正式公告藝文版的振興券「藝 FUN 券」的發放，將從文化部總計 52.2 億元的紓困振興預算中編列 12 億元，製作共計 200 萬份、每份面額為 600 元的「藝 FUN 券」讓民眾免費領取，進行更多藝文娛樂消費。

第三節、未來經營型態的調整

一、下半年計畫

(一) 上半年的演出延期到下半年，下半年演出照常，希望能夠達到 KPI：

在策劃一年的演出計畫時，表演藝術團隊都會設定團隊的 KPI (Key Performance Indicators)，指標會在前一年訂定好，根據指標中所需要的支出來製作演出，評估今年需要達到多少的演出量才有辦法攤平所有的館消以及各方面的支出。而今年因為新冠肺炎疫情的影響，幾乎所有表演藝術團隊的演出都受到影響，許多團隊將上半年的演出都延期到下半年，而這樣的狀況下，原本下半年要演出的劇目，演出時間就被擠壓到了，表演藝術團隊需要重新規劃演出的檔期，並且與演出場館做協商。

但在協調上半年檔期延期的同時，場館與各個表演藝術團隊都必須有所挪動跟調整，在這樣的情況之下，還是減損了大量的演出量。以今年上半年的演出量來看，表演藝術團隊幾乎是沒辦法達到收支平衡的，達到該團隊該有的 KPI。而

今年未達成的平衡，只能從下半年的計畫開始，策劃明年上半年以及下半年的演出，將原本預計今年下半年的演出慢慢補回來，讓每一場的演出都能夠達到原本足夠的觀眾量、足夠的售票，彌補今年的損失。

在新冠肺炎疫情影響之下，每個表演藝術團隊對於上半年受影響演出的規劃都不太一樣，有些選擇取消或者延期，有些則是照常演出，而有些則是採用不同的方式來進行演出。果陀劇場針對受疫情影響的上半年演出，採取延期的策略，將這些上半年的演出延期到下半年進行。即便果陀劇場上半年的演出都延期到下半年，但他們不希望原本下半年敲好檔期的演出受到影響，所以將以不影響原本下半年檔期的方式與場館敲定上半年演出延期演出的時間，所以原定演出日期為九月的演出，如：解憂雜貨店，演出時間將不受到疫情影響做調整，仍然維持同樣的時間演出。

而故事工廠於上半年的演出，在新冠肺炎疫情影響下，直到四月中以前的演出仍照常進行演出，只延期了三檔的演出，其中一檔的演出是延期到六月演出，其他兩檔演出也會在八月演出完畢。而在演出延期之後的五月，雖然故事工廠沒有做對外的實體演出，但做了無觀眾的正式演出，整個團隊沒有因為疫情的關係而停擺演出，而排練場也持續排練之後要演出的劇目。

故事工廠上半年的演出延期量與其他表演藝術團隊相比，沒有產生太大的改變，相反的，故事工廠將提出新的演出企劃，這個企劃是計畫於七月份進行額外的演出。這個新的企劃是發生在新的劇場—南村劇場，還有在今年整修完畢即將重新開幕的南海劇場，將會在這兩個場館進行演出。故事工廠希望能透過這個計畫，在重啟之後，投注新的風貌給新的劇場，也能讓故事工廠有不一樣的亮眼操作，最重要的是能夠讓參與計畫的所有人都因為有了這個新加的項目，在重啟之後能夠有演出、有薪水可以領，讓表演藝術產業能夠一起合作、一起迎向更好的未來。

故事工廠每年皆會創作與製作一部原創的演出，而今年宣布將演出《我們與惡的距離》劇場版，原本三月要開賣，但因應新冠肺炎疫情的影響，故事工廠宣

布於 6 月 1 日才開賣。在開賣之前的故事工廠，在行銷上做了策略性的操作，從原本預計要開賣的三月便開始釋放出廣告，在這三個月的疫情期間做了一系列行銷機制的操作，在開賣前故事工廠估計約有三十萬人看到廣告，這樣的觀看數量也促使在開賣的當天，觀眾買票的方式如同搶演唱會的票一般，票房從中午十二點開始，就急速上升，一開賣就賣出了四千張票。

在疫情期間，故事工廠能夠達到如此高的觀眾購票率，一方面是因為《我們與惡的距離》本身 IP 版本很強，另一方面還是倚靠故事工廠在行銷上做了策略性的行銷操作，此外，更重要的關鍵因素，是來自於目前在臺灣的觀眾相信，現在的生活是安全的、疫情已經是逐漸穩定的，所以他們願意購票觀看演出。執行長特別提到（林佳峰, 2020）：

《我們與惡的距離》在開賣那天，尚未開放重啟，但部分觀眾相信臺灣目前的疫情是相對穩定的，到了九月份《我們與惡的距離》進行演出時，絕對是安全的，部分相信這件事情的觀眾，願意進行消費，所以在開賣之後就賣掉了四千張票券，這裡面還包含了暫時賣的一些間隔座。而且台北的場次幾乎已經全部賣完了。

所以可推測的是，在 6 月 7 日重啟之後，所有位置將會被全數開放，剩下場次的票房能否全部售罄，就要看疾病管理中心如何有效控制新冠肺炎的疫情，讓大眾能夠導向正常的生活，回到過去，而票房已能夠回歸正常，屆時所賣出的票券數量，將會更加可觀，有望達到售罄。

（二）增加線上平台與頻道，吸引新的觀眾群，培養新的潛在觀眾：

因應新冠肺炎疫情的影響，以及時代的變遷，觀眾的消費習慣有所改變，許多表演藝術團隊開始策劃線上演出的方式，製作各種不同的影片放到團隊的線上平台或頻道，希望能以現在社會大眾「宅經濟」的生活方式，讓觀眾能夠更有意願接觸表演藝術，一方面能夠讓表演藝術團隊度過這段疫情的時期，另一方面也能夠吸引新的觀眾群。

每個表演藝術團隊因應新冠肺炎疫情的影響，所採行的線上演出或是平台的

策略不盡相同，會根據表演藝術團隊本身的風格與特質去做設計。有些團隊是將過去的演出放在線上平台，讓觀眾付費或者免費欣賞；有些團隊是成立新的頻道，拍攝新的知識型影片、或者跟團隊有關的影片放在頻道上，讓所有的觀眾都能夠觀看；有些團隊則是拍攝搞笑影片，讓觀眾有所共鳴。各種各樣的表演藝術線上演出，都因為這次疫情的關係，層出不窮的湧現出來。

故事工廠採行的方式是與線上平台 line tv 合作，這個合作從七月開始進行，在 line tv 的平台上面，觀眾只要支付觀看費用，就能夠透過 line tv 觀看故事工廠過去的作品。這個計畫最主要不是能夠透過線上觀看的收看費用得到額外的收入，而是希望能夠宣傳表演藝術這個領域，也藉此宣傳故事工廠。透過 OTT 平台，讓表演藝術團隊的優質作品能在這個平台露出，故事工廠作為第一人，也希望往後有更多表演藝術團隊能夠仿效故事工廠的做法，將團隊的作品於平台上架，在這個平台上方被更多觀眾看到，藉以增加新的觀眾群，也提升觀眾進劇場觀看的意願。

果陀劇場所採行的方式是新創立一個「果陀娛樂」的頻道，欲拉攏新的線上群眾來關注到果陀的作品。藉由讓觀眾在網路上觀看這個頻道，再帶動觀眾來關注果陀劇場。在觀看線上頻道的過程當中，觀眾可以挑選他們有興趣的演出做觀賞，並且在觀賞之後知道什麼演出是他們所喜歡的。若是這些觀眾觀看完「果陀娛樂」頻道上的演出，因而激起他們想來觀看果陀劇場演出的意願，在疫情之後，這些演出做了實體演出，觀眾就會想要透過實際觀賞的方式，買票進入劇場觀看演出。

除了在「果陀娛樂」放上果陀劇場的演出影片，果陀劇場特別與插畫家五斗米靠腰合作，希望能吸引年齡層較低、對這類型有興趣的觀眾群，而以這樣的方式合作演出舞台劇。此外，果陀劇場還與卡米地脫口秀團隊合作，並與他們的創作做結合，製作成影片放到「果陀娛樂」頻道，除了卡米地脫口秀團隊創作的影片，他們也放上了與果陀劇場共同合作的節目，創造出表演藝術與異業作結合的不同演出方式。

（三）持續進行團隊的教育性課程與活動：

1. 戲劇課程

果陀劇場於新冠肺炎疫情期間，原本每一季規劃的「種子學苑」戲劇課程仍是持續進行的，而且在疫情影響最嚴重的春季班，參與課程的人數並沒有因為疫情而減少，很多人還是願意在一個小班制的狀態裡到排練場上一些戲劇課程或潛能開發的課程。「種子學苑」戲劇課程春季班順利結束了，而夏季班隨之開始招生，秋季班也會持續進行，果陀劇場相信在疫情過後，參與課程的人數，也會恢復到疫情前的報名水平，一開課報名人數就會額滿。

2. 公益性活動

果陀劇場一直持續在做公益性的活動，這個活動也沒有因為新冠肺炎疫情的疫情而停歇，目的是要做「活化歷史」，活動內容是讓老人與小朋友一同參與，用戲劇的方式，講述他們之間生命的故事，果陀劇場規劃在疫情之後，將此公益活動擴大進行，先到宜蘭進行，之後會再考慮擴大到其他地方。它不僅僅是個活動，也算是個小型的演出，這將會是戲劇開發的一個活動。

二、未來經營策略調整

（一）針對疫情的防疫措施，依照疾病管理中心規定執行

在新冠肺炎疫情開始爆發之後，所有的表演藝術團隊皆配合疾病管理中心的防疫規定，並與各個演出場館做緊密的配合，但每個場館的防疫規定都不太一樣，如：在城市舞台三月的演出，規定觀眾進場前須進行實名制，填寫個人資料，用以作為往後發生相關事項之依據及資料彙整，觀眾進場看演出前須配合量體溫、噴酒精，進場觀賞演出必須全程配戴口罩，遵守以上防疫規定才能進到場館觀賞演出。

在 6 月 7 日重啟之後的演出，表演藝術團隊依然會持續堅守、遵從政府的防疫政策，以及配合場館的各項規定，在演出前，宣導觀眾需配合的防疫注意事項，

並且與場館配合進行實聯制，在演出期間，表演藝術團隊會依循疾病管理中心公布的防疫措施與程序，共同打造一個安全的觀賞環境，並且讓觀眾能夠如期進到場館觀賞演出。

（二）與國外合作的演出以及國際性節慶活動，重新調整演出的檔期

新冠肺炎席捲全世界，許多國家因為疫情而進行鎖國、封城政策，航班也因為疫情的關係而停飛，臺灣國際型的表演藝術演出，在二月底與國家交響樂團合作的澳洲音樂家確診後，全面性大幅取消原本的國際節目、國外藝術家邀演的節目及藝術節，如：臺北兒童藝術節、臺灣國際藝術節……等，都因應新冠肺炎疫情的影響，而順勢延期到明年同一時間做演出。

在這樣的情況下，臺灣的表演藝術團隊還能用什麼樣的方式與國際做連結？「線上演出」變成是各個表演藝術團隊做的國際型連結的方式。而關於國際性的議題，臺灣表演藝術團隊產生對於這方面的反擊，甚至國外的表演藝術家如果透過線上即時的表演來互動，關於線上與線下演出，界線將會越來越模糊，因為透過這次疫情可以得知，透過線上互動設備，其實線上教學已經不是那麼遙不可及的，而線上會議甚至還會帶來很多平常會議沒有的效果，這些軟體都會再更加進化，透過我們的記憶、透過設備，線上的即時感、現場感、立體感會幾乎越來越真實，而衝擊到實體演出。

台北藝術中心總監提出關於未來國外表演藝術家到臺灣的演出建議及策略（王孟超, 2020）：

以往來到臺灣的國外表演藝術家，因為地緣及場地的限制、以及種種原因，來臺灣的演出多數只會有一到兩個場地，而一個場地也僅有兩場的演出，所以大概最少只會在臺灣有五場的演出，演出完很快就會前往下一站的演出。很多表演藝術家都開始考量不願意做這種短期的演出方式，而國際型的演出通常都是一個大規模、大陣仗的團隊，不論是演出人員、工作人員、需要的道具等等，甚至有些音樂型的表演藝術團隊需要攜帶自己的樂器，他們都希望能夠更有深度的停留在一個地點，加長在當地停留的演出期間。

在疫情之後，表演藝術團隊之間將會漸漸造成對國外演出的共識，國外演出不是只有來臺灣做一個亞洲或者全球巡演的一兩個晚上，而會更長期性的停留在臺灣，因為只要國外的表演藝術家或者團隊必須要在臺灣待更久，在臺灣的表演藝術團隊對於此共識的深度也會更強烈一點。此外，加上國際演出的線上與線下的連結性越來越強，在這個情況下，表演藝術團隊必須去思考這樣對國際演出的共識，不只是演出，就連交友之間也一定會產生很大的質變。

（三）場館場租調整

表演藝術團隊製作一場演出的支出，是一筆相當龐大的數字，其中有一部分是場租。在疫情過後，台北市政府宣布給予在今年底演出的表演藝術團隊擁有場租優惠，若是演出的票房達到一個程度，就能夠在場租上有減免，台北市政府希望能夠藉由場租的優惠政策，減輕表演藝術團隊的運營成本。

而在這個政策的背後，存在著演出爆量的狀況，因為下半年的演出原本已符合各個表演藝術團隊的 KPI，而現在為了要讓整年的 KPI 達到指標，所以把上半年的演出延期到下半年演出，所以這樣的情況，今年下半年的演出加上因為上半年延期的演出，下半年的演出瀕臨飽和的狀態，每一個禮拜都會有各種類型的表演藝術演出，觀眾因此有很多的选择，造成原本可能會來的觀眾，僅有一定的時間與金錢想要消費表演藝術的演出，也因為有太多演出的選擇，票房被分散掉。加上因為新冠肺炎疫情的關係，民眾已經有很長的時間沒有休閒娛樂，在解封之後的社會，民眾所做的休閒娛樂會傾向於長時間未進行的旅遊、觀光活動，而藝文消費對於民眾來說，也因此被放在更後面的選擇來考量了。

以此，台北市政府對場館所祭出的場租優惠政策，對觀眾相對來說是不會受到吸引的，對觀眾來說，因應新冠肺炎的影響，許多人的收入也受到影響，甚至影響到本身的工作，藝文消費對觀眾來說，不是一個必然需要去做的。以此，政府需要提出其他替代方案來協助消化這麼多表演藝術的演出。台北藝術中心總監向政府提出相關建議（王孟超, 2020）：

進行票價的補貼，讓觀眾用原本同樣的票價，觀賞到不只一場演出，可以觀賞兩場、三場的演出，將這個打擊面擴大，才有辦法將觀眾再度吸引到表演藝術的演出，提高觀眾的買票率，台北市政府祭出的場館場租優惠，才有可能實際幫助到表演藝術團隊，因此才能夠解決表演藝術團隊在票房收入的問題，以及場租的支出，藉此能夠稍微可以降低一點演出的成本。

（四）未來演出參考方向

表演藝術團隊的管理者，通常都會超前佈局表演藝術團隊的計畫，有些團隊兩年前就會開始規劃節目計畫，有些團隊則是在一年前，但因應新冠肺炎的影響，之前的計畫都被打亂了。表演藝術團隊一直希望政府能夠宣布新的政策，讓表演藝術團隊進行之前超前佈局的計畫，恢復實體演出。

疾病管理中心終於在 6 月 7 日開始解封，所有的演出即將步入正軌、開始進行演出，但在重啟之後，後續的原則、規定、流程的控管，也要重新考慮，並且配合政府跟場館的規定。

Vocal Asia 執行長認為（陳午明, 2020）：

因應新冠肺炎的影響，若要避免往後各種混亂的狀況再次發生，未來表演藝術團隊的管理者在做超前佈局時，在思考表演藝術團隊的整體規劃、策劃演出節目的安排、以及思考表演藝術團隊或是場館發展的考量時，能夠將可能產生疫情的時間點、程序放進超前佈局的思考重點中，因為這些瘟疫、疾病即便在最後疫苗發展出來了，仍然還有機會再次發生的，甚至還有現在不可去預期的變化會產生，但至少經過新冠肺炎疫情的這段期間，我們已經能很明確的知道在未來做表演藝術團隊的規劃與考量的時候，風險上要如何做好有效的控管，甚至可以思考到表演藝術團隊最弱的項目是什麼，再進一步做更有效的規劃。

一般企業經營很重要的是 cash flow，而 cash flow 除了經營後面的發展之外，很大的一部分就是在企業意外出事的時候，是有辦法繼續支撐跟維持的，但對於臺灣的表演藝術團隊，不論是一般中小型的，甚至是大型的團隊，沒有與企業同樣的格局能夠做這件事情，所以在做這件事情是很貧乏的。所以當面對這樣突發

的情況時，表演藝術團隊不太能跟企業一樣有辦法面對意外狀況時還能夠繼續維持跟支撐，所以才需要政府提供支援。表演藝術團隊針對這方面，希望政府能夠在這方面給予一些協助，希望能夠將表演藝術團隊的經營提升到一般的企業經營，能夠擁有與企業一樣應變意外的處理能力，再來就是表演藝術團隊都必須要擁有更強烈的風險控管能力與精神。

三、新的應對措施

（一）表演藝術團隊開始露出節目，開始回到正軌進行新的行銷計畫

表演藝術的參與，通常會需要「預定時間的安排」，不論是觀眾對於藝文的消費，或者是表演藝術團隊對於演出資訊的佈局。自從 5 月 25 日宣布 6 月 7 日即將解封，在這兩個禮拜之間，政府讓所有人知道即將有可能把所有的限制場所通通打開，將一切對場所的限制一一打掉，也將打掉對室內及室外公眾集會的規定，疾病管理中心這項重啟的政策，也為表演藝術團隊點起一盞明燈，讓團隊們知道接下來關於與所有觀眾之間的行銷計畫，可以開始重新啟動。這也可以反應在疾病管理中心在 5 月 25 日宣布 6 月 7 日即將解封的隔天，關於表演藝術界的新聞紛紛露出，表演藝術團隊開始公告團隊的相關演出訊息，囊括表演藝術團隊即將演出的劇目、即將到臺灣演出的國際性劇目（《歌劇魅影》）的演出與開賣資訊……等等。

表演藝術聯盟執行長認為（林佳峰, 2020）：

在這個恢復的過程中，關於各個表演藝術團隊所做的行銷策略的成長，絕對不會是一個直線式的上升，一定是比較緩的，但也不會回到負成長，直到到了一定的能量之後，尤其是在 6 月 7 日解封之後，觀眾的信心累積足夠了，自然就會快速地回到過去的節奏上。但在回到過去的節奏之間，都得再經歷一個月左右的過程，很快的只要新冠肺炎的疫情被有效地控制住了，在民眾的心中更有信心去相信一切是安全的，後續表演藝術界過去的光景就會恢復，表演藝術團隊也不用再擔心票房的問題，能夠好好地規劃明年的演出。

（二）政府協助表演藝術團隊，重建觀眾的信心

因應新冠肺炎的影響，表演藝術團隊的演出因而延期或者取消，在這段備受影響的期間當中，表演藝術團隊一直在等待政府宣布的最新公告，希望能夠解封，終於等到在 5 月 25 日宣布 6 月 7 日即將解封、重啟劇場。但重啟劇場不代表觀眾就會開始跟以前一樣買票進劇場觀賞演出，所以表演藝術團隊希望政府也能夠一起與表演藝術團隊協力重建民眾的信心，一直到今年年底，最重要的事情就是全力的把民眾的信心再補回來，然後將他們拉回劇場觀賞表演藝術的演出。

在受疫情影響的這段期間，有許多事情產生了變化，表演藝術團隊希望能夠重拾觀眾在這段期間之前本來對應存在的樣子到表演藝術演出的現場，去社交也好、看劇也好，就是要讓觀眾重拾「進劇場」的感覺。Vocal Asia 執行長認為（陳午明, 2020）：

疫情影響的這段期間，已經對人類社會的一些行為產生了變化，有些甚至是永久性的改變，就目前輿論的狀況來看，希望主管機關、政府應該要有意識的再陪伴表演藝術圈一陣子，並且能夠有相對應的政策，一起重建民眾對整體社會的信心，找回表演藝術的觀眾。

在重建民眾信心的同時，需要有人來帶頭做這件事，必須要發號施令，並且知道什麼情況是該怎麼處理的，若是有一天疫情又開始變嚴重了，甚至出現了沒碰過的狀況，要有個人告訴表演藝術團隊該如何處理。雖然可能會再次面臨一段信心重建的過程，這個過程當中觀眾可能或多或少有些遲疑，所以需要花費一點時間，但是我們也期待在重建的過程中能夠在最短的時間內找到應該有的規律。

（三）表演藝術的製作結構體制

Vocal Asia 執行長提到（陳午明, 2020）：

表演藝術團隊需在同一時間應對，必須從製作的結構體制來探討，有些表演藝術團隊經過新冠肺炎的影響之後，在往後的超前佈局的計畫中，可能變成不敢做高槓桿、高質量、高成本的操作方式，有些團隊會再做

多一些的思考，可能在未來需要為表演藝術團隊購買更貴的保險，以防未來演出若是無法照常舉行，還能透過保險所領取的金額來補助表演藝術團隊。

除了在製作結構體制上的多方考量，表演藝術團隊甚至需要再考慮到未來邀請國外的表演藝術團隊或者表演者時，表演藝術團隊需支付的參與費會從原本的十天，變成需要再延長到十四天，甚至因為成本結構對於未來的考量會有些改變，然後也會影響到表演藝術團隊在製作層面的衡量。從製作層面乃至於到連接這些合作演出以及連結上會產生改變。

若是表演藝術團隊單純重新開始製作一個新的演出，而後開始做演出的宣傳活動，觀眾買票進場觀賞演出，接著繼續做下一段的國內與國外巡迴演出，中間會再加上其他的行為，那這些是在這六個月因應新冠肺炎的影響，而產生超乎大家所想像而快速的演練。

因應資訊日新月異的變遷、以及科技的創新，才能夠形塑這些行為上的改變，再加上這六個月加速成長的資訊與科技，也會導致 5G 時代的應用實際化也會加速，那這些改變與狀況，最終一樣也會影響到人類的各種方面的行為，包括日常生活行為以及商業行為，所以也一定會影響到表演藝術的行為。

在表演藝術界甚至會產生相對應線上的行為，可以開始線上上課、線上表演，現在甚至已經有國外的劇團開始使用線上上課的平台作為舞台。日本使用 zoom 當作演出的舞台，設想去做完整的一個製作，重新編排系統與製作的實行，日本在這個演出的 staging 就叫做 zoom。可以從這些行為上，看出表演藝術的形式都已經產生了改變，甚至在做實體演出者的表演藝術團隊，都要同一時間去思考在往後演出的前中後期，都會再加上線上演出的因素。因為很多觀眾已經開始有線上觀看演出的習慣，在這六個月疫情的影響之下，已經將「線上觀看」當作是日常生活的一部分，他們所認為的是，在線上就能觀賞演出、就能夠看到戲劇演出，在這樣的情況下，線上與線下的演出必須彼此產生一個強烈的相互關係，表演藝術團隊才有可能在現在的社會中存活下來，尤其是必須面對的是更年輕的網路群

眾，要能夠讓他們以更快的速度適應這個狀況。

要能夠吸引年輕的網路群眾，又能夠產生一個強烈的相互關係，表演藝術團隊就必須更盡全力的推廣表演藝術，希望讓更多人走進劇場觀賞演出，那在疫情的這段期間停擺了，產生了結構本質上的改變，所以表演藝術團隊需要比以往更在意這件事情，要用什麼方式推廣表演藝術。

表演藝術團隊需要與更多的通路商合作，讓觀眾發現表演藝術其實是個很不錯的內容，如美國聯合製作公司（United Productions of America，UPA）已經打算讓更多表演藝術的製作，像 Netflix 一樣讓大家能夠在家就能觀賞，將表演藝術與異業結合，是能夠推廣表演藝術的方式之一。

四、小結

因應新冠肺炎的影響，表演藝術團隊原本超前佈局的計畫都因此而被打亂，上半年的演出延期到下半年演出，但下半年的演出依舊照常進行，目的是要能夠達到表演藝術團隊原本於一年前所訂定的 KPI 指標，但在這樣的狀況下，今年下半年的演出因此而暴增，甚至是已經超過臺灣表演藝術界的所能負擔的程度，產生有太多的表演藝術演出，沒有相對應的觀眾觀賞演出。

以此，因應新冠肺炎對上半年所造成的影響，表演藝術團隊的下半年計畫，除了延續原本預計進行的劇目演出，繼續原本安排的戲劇課程以及戲劇推廣活動之外，表演藝術團隊因應新冠肺炎的影響所增加的線上平台與頻道，也持續推出線上的演出吸引新的觀眾群，以此方式來培養新的潛在觀眾。

新冠肺炎對表演藝術團隊為多層面的影響，其對未來團隊的策略調整，表演藝術團隊經營者認為，必須思考表演藝術團隊的整體規劃、策劃演出節目的安排、以及思考表演藝術團隊或是場館發展的考量時，能夠將可能產生疫情的時間點、程序放進未來策略安排的重點中，並且參考一般企業對於意外所做的風險管理控管與評估，才能讓未來突發事件再次發生時，表演藝術團隊能夠不會再次深受如

此重大的影響。

另外，對於國際型表演藝術的演出，表演藝術團隊在規劃上也必須作出調整，延長國際表演藝術家停留在臺灣的時間，增加演出場次、巡迴全台各地做演出，這樣的策略能夠提升臺灣與國際型表演藝術的連結與本身的發展。

表演藝術團隊認為在對未來的規劃上，除了團隊本身必須思考整體規劃及其意外發生所應有的風險策略，團隊們希望政府能夠適時的給予表演藝術團隊相對應的協助。台北市政府祭出的場租優惠政策，能夠實質上幫助到表演藝術團隊，但因為演出的爆量，所以觀眾有太多的選擇，以至於表演藝術團隊無法達到政府所規定的票房門檻，也就沒辦法拿到應有的場租優惠，所以表演藝術團隊的經營者認為，政府須一同協助表演藝術團隊找回觀眾。

政府所能提供給表演藝術團隊的最好方式，便是讓表演藝術團隊可以進行實體演出，所以當疫情管理中心於 5 月 25 日宣布 6 月 7 日即將解封，於隔天的藝文新聞當中，就可以看到表演藝術團隊紛紛露出團隊演出的訊息、以及國際演出的售票資訊等等，這些都是讓表演藝術團隊能夠開始進行原本規劃的行銷機制與策略，藉此讓觀眾接收到演出訊息，進而購票觀賞演出。

因應資訊日新月異的變遷、以及科技的創新，加上在新冠肺炎的影響之下，大眾的許多行為有了改變，包括日常生活上的行為、商業上的行為，而這些也延伸影響到觀看表演藝術的行為，因為有許多人已經將「線上觀看」當作是日常生活的一部分，他們認為在線上就能觀賞演出、就能夠看到戲劇演出，所以在這樣的情況下，表演藝術團隊關於線上與線下的演出必須將彼此創立一個強烈的相互關係，能夠相互影響、並且互相製造利益，這樣才能夠讓線上觀眾進劇場觀賞演出、也能原本就有觀賞實體演出的觀眾從線上演出看到表演藝術團隊的另一面，這樣才能真正讓表演藝術團隊在現在的社會中存活下來。

第五章、結論與建議

第一節、研究結論

一、文化部提出的紓困振興辦法，對表演藝術團隊的實質幫助有限

2020 年新冠肺炎肆虐全世界，對全世界的各個產業產生衝擊，而表演藝術亦造成相當大的影響。文化部因應新冠肺炎的影響，為協助藝文團體能夠度過疫情影響的非常時期，提出了紓困振興辦法。表演藝術團隊以及藝文自由工作者若是符合文化部公告的申請標準，便可申請紓困補助。

文化部提供了第一階段與第二階段的文化紓困振興補助辦法，依據申請者受影響的程度，藝文事業者補助金額上限為 250 萬元，自然人補助金額上限為 6 萬元，對於表演藝術團隊來說，250 萬元的補助金額，只夠支付內部員工的薪水，在這段期間的管銷支出，是高於 250 萬元的，所以文化紓困振興補助辦法的補助金額，只能夠幫助到一部分表演藝術團隊的支出，其餘的只能靠表演藝術團隊的贊助計畫來支撐表演藝術團隊。

因應新冠肺炎的影響，大幅影響所有產業的運營，對於整體經濟產生相當大的影響。行政部宣布推出「振興三倍券」刺激民眾於解封之後進行消費，以幫助到各個產業，但「振興三倍券」沒辦法實質幫助到藝文產業。以此，文化部加碼推出「藝 FUN 券」，希望能夠提升民眾的藝文消費，但「藝 FUN 券」適用範圍極廣，民眾偏向進行娛樂性的藝文消費，所以對表演藝術也不一定有實質性的幫助。

二、因應疫情的影響，表演藝術團隊相繼提出線上演出，增加了表演藝術團隊觀眾群，但也會對未來實體演出的進行造成影響

因應新冠肺炎的影響，疾病管理中心公布公眾集會的防疫規則，室內活動上限人數為 100 人，室外活動上限人數為 500 人，而各個的場館也做了觀眾座位的限制，實行梅花座、間隔座等等，在這樣的防疫規定下，多數的表演藝術團隊認

為照常實行實體表演藝術演出，是不敷成本的，於是將原本的演出取消或者延期演出。

表演藝術團隊因應新冠肺炎的影響，長期無實體演出，許多團隊為了在疫情期間還能夠讓觀眾繼續關注表演藝術的演出，開始做線上演出，將過去經典作品的錄影檔案放到線上平台播映、製作一些短影片以推廣戲劇、有些團隊甚至將無法演出的作品在線上直播演出，線上的演出方式能夠讓原有觀眾繼續關注表演藝術團隊的演出，也能夠發掘新的觀眾，吸引線上觀眾進入劇場觀賞實體演出。

但民眾在受疫情期間影響，出現「宅經濟」的現象，民眾開始習慣於線上做任何日常生活會從事的事情，包括觀賞表演藝術的演出，所以若是要讓民眾回到疫情之前的生活方式，表演藝術團隊必須將線上與實體演出做結合，才能找回原本的觀眾進劇場觀賞演出。

三、於疫情之後，表演藝術團隊未來觀眾發展策略，政府需一同協助

新冠肺炎疫情影響期間，已經對人類社會的一些行為產生了改變，包括日常生活的改變、商業性的改變，有些甚至是永久性的改變，就目前的狀況來看，表演藝術團隊希望主管機關以及政府單位，要有意識的陪伴與協助表演藝術團隊，並且能夠有相對應的政策，一起重建民眾對整體社會的信心，讓觀眾相信社會的安全，而演出的場館也是安全的，希望能夠找回表演藝術的觀眾。

表演藝術團隊想要找回觀眾，重建民眾信心是最重要需要做的事情，但若要重建民眾對整體社會的信心，必須有人可以帶領表演藝術團隊開始執行，這個人必須發號施令、要有一定的權利決定事情，並且能夠知道發生重大事件的時候該如何處理。

表演藝術團隊的演出在新冠肺炎影響前後，皆會嚴謹配合與遵守疫情管理中心的防疫規定，包括於演出前觀眾需實行的實聯制、於進場館前需配合工作人員量體溫、噴酒精等等，希望政府能夠更加重視藝文產業在民眾生活扮演的角色。

第二節、研究建議

一、文化部於未來重大事件發生時，需對表演藝術團隊提出標準化的實行準則與做法

新冠肺炎在爆發之後，文化部於二月底就訂定文化紓困辦法的草案，一直到訂定第一階段的文化紓困辦法，一開始文化部還在摸索，紓困辦法的申請方式，雖然已明文訂定，但因為這是首次發生這麼嚴重的事件，所以補助款項以及申請辦法都沒辦法達到大眾所期待的樣子。直到四月中，雖然疫情尚未明朗，但文化部在訂定第二階段的文化紓困辦法上，已比較有經驗，相對第一階段的各項措施與政策的不純熟，第二階段的文化紓困辦法以及申請辦法，已經改善許多。

新冠肺炎於全世界已蔓延了很長的時間，在這段期間，表演藝術團隊認為政府可以就過去幾個月的經歷，建立出一套標準化的流程，而在流程當中必須明確的描述若是又有新的疫情出現，或者新的重大事件出現時，政府應該有什麼樣的對策，而針對表演藝術產業，又該提出什麼樣的應對政策來解決表演藝術團隊所造成的影響。

二、表演藝術團隊需考量團隊的類型，進行適切的線上演出

臺灣的表演藝術團隊目前已有 6000 個登記立案的單位，而 2019 年各個類型的表演藝術演出，藝文消費的票房總計為 13.6 億元，銷售票券近 200 萬張。但在 2020 年新冠肺炎席捲而來，使得表演藝術演出被迫取消或延期，使得臺灣這麼多的表演藝術團體，製作、演出都必須停擺。

因應新冠肺炎的影響而無法演出的表演藝術團隊，即便多數團隊都重視實體演出的現場感，但也被迫開始進行線上演出的策略。有些表演藝術團隊將線上演出視為宣傳團隊的方式，有些則將線上演出作為教育與推廣表演藝術的方式，每個團隊所做的線上演出的方式都不太一樣。

表演藝術因應新冠肺炎的影響，加上民眾的日常生活與商業的改變，間接改變了表演藝術團隊原始只有實體演出的形式，演變成許多表演藝術團隊都開始在疫情期間製作線上演出。在新冠肺炎疫情期間，製作各種類型線上演出的表演藝術團隊越來越多，線上演出在未來有可能變成是常態性的表演藝術演出，表演藝術團隊必須去思考線上演出的形式是否與表演藝術團隊的本質相同，以此來做適切的線上演出。

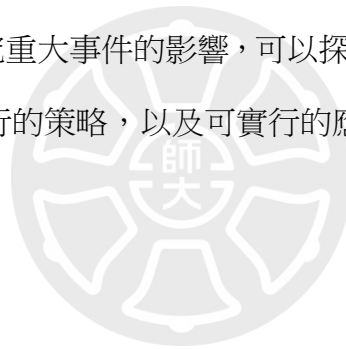
第三節、後續研究建議

一、研究後疫情時期與疫情期間表演藝術團隊所受的影響層面分析

新冠肺炎疫情對臺灣整體影響漸告一段落，零確診數量也越來越多，政府宣布解封、表演藝術場館也開放演出，臺灣各類產業逐漸步入正軌，而民眾也回復疫情前的消費習慣。臺灣社會已進入後疫情時期。

本研究所研究的時期為新冠肺炎疫情影響的時期，從今年一月到七月的研究資料，此時期為新冠肺炎疫情嚴重、民眾有極高恐慌的時期，表演藝術團隊所受影響及衝擊，因為此重大事件從未發生過，而時間非常長，所以研究較為著重在發生重大事件的當下，表演藝術團隊所受的影響。

本研究建議往後的研究可以朝向在發生重大事件當下與之後，表演藝術團隊所受的影響差異，藉由研究重大事件的影響，可以探究出表演藝術團隊在往後遇到意外、重大事件時可採行的策略，以及可實行的應對政策。



二、研究表演藝術團隊疫情期間與之後，線上演出對表演藝術團隊的實質效益

因應新冠肺炎對表演藝術團隊舉行演出人數與場館的限制，有些表演藝術團隊開始實行線上演出，將過去經典作品錄影檔案播映、拍攝有關推廣及教育的影片、或者是將沒辦法實體演出的新的製作做直播演出等等，這些是在新冠肺炎仍嚴重時所做的線上演出。

本研究建議可研究在疫情影響之後的表演藝術團隊，會否停止製作線上演出，重新再進行實體演出；又或者，表演藝術團隊還會出現什麼類型的線上演出，而這些線上演出，是否在疫情之後，替表演藝術團隊增加觀眾量，讓線上觀眾走進劇場觀賞實體演出。

線上演出的實質效益，一方面是能夠讓更多的觀眾認識表演藝術團隊，藉以行銷其團隊，而另一方面，也是讓線上觀眾更認識表演藝術這個產業，利用民眾習慣的方式來讓觀眾更容易地接觸表演藝術。

本研究建議可就疫情前與後的表演藝術團隊所做的線上演出做比較，除了規格上的差別，相信表演藝術團隊所得到的效益，在疫情前後一定會有差異性，而觀眾會因為線上演出而進劇場觀賞實體演出的比例，也有待後續研究追蹤調查。

參考文獻

中文書目

- 朱狄（1984）。當代西方美學。臺北：人民出版社。
- 吳靜吉（1987）。談表演藝術活動與文化。臺北：行政院文化建設委員會
- 林靜芸（1997）。中華民國八十五年表演藝術年鑑。臺北：國立中正文化中心。
- 吳靜吉（1995）。表演藝術團體彙編。臺北：行政院文化建設委員會。
- 何康國（2010）。我國表演藝術團體組織定位與經營策略。臺北：小雅音樂。
- 黃深勳、鄭自隆、孫秀蕙、王方平（1997）。企業公共關係。臺北縣：空大。
- 夏學理、凌公山、陳媛（2012）。文化行政。台北：五南圖書出版股份有限公司。
- 夏學理、鄭美華、陳曼玲、周一彤、方顛茹、陳亞平（2002）。藝術管理。臺北：五南圖書。
- 于國華（2020）。看人間慎防疫情重傷表演藝術。臺北：人間福報。
- CHENWENDY, HAYLEY MAITLAND, & CHEN CHEN WANG（2020）。迪士尼、太陽馬戲團、維也納歌劇在家都能看得到！7 個開放線上觀看的世界級娛樂、藝術演出。VOGUE Taiwan。
- HsuDaniel.（2020）。防疫在家好無聊？美國百老匯推出免費方案！線上免費藝文表演、展覽資訊總整理。GQ Taiwan。
- 兆欣（2020 年 5 月）。當劇場變成網路現場另類出口還是未來之門？表演藝術的線上直播。PAR 表演藝術雜誌，329。
- PAR 表演藝術雜誌編輯部（2020 年 7 月）。當前困境、近期挑戰、啟動未來……「疫常狀態」下的 10 個可能，PAR 表演藝術雜誌，331。
- 李明明（1989）。藝術批評的本與末：藝術學方法探討之一。當代，44。
- 國光劇團（2003）。《王熙鳳》十月新舞台強力放送 「先聲奪人 9·6、9·28」講座先聽為快。國光藝訊。

邱汝娜、陳奎如（2003）。面臨重大疫災危機中央政府應變處理策略—內政部 SARS 防疫經驗。社區發展季刊，104，6。

黃聖涵、邱鈺婷（2010）。臺灣小劇場觀眾生活型態與行銷策略開發之研究—以台南人劇團為例。

林芳伶、柯皓仁（2010）。表演藝術團體網站內容分析之研究。圖書資訊學刊，2(3)，35-47。

吳翠松（2016）。電子時代的現場表演：不同世代閱聽人「現場感」初探。資訊社會研究，61。

王嘉棣（1995）。表演藝術觀賞行為與自我監控、藝術觀感、生活型態之關係。國立政治大學企業管理研究所，臺北市。

林佳霖（2013）。音樂展演活動之服務設計探討與創作。國立臺灣師範大學設計學系碩士論文，臺北市。

蔡秀慧（2015）。探討現場音樂展演之互動設計及其社會資本的發展。國立中山大學資訊管理學系，高雄市。

陳亞萍（2000）。北市表演藝術觀眾之生活型態與行銷研究（未出版之碩士論文）。國立中央大學藝術學系，桃園縣。

徐曉鶯（2003）。不同表演藝術類型之觀眾付費價格差異及其影響因素之比較。朝陽科技大學休閒事業管理系，台中縣。

于國華、袁梅芬主持（2020）。表演藝術生態觀測指標與架構研究計畫。財團法人國家文化藝術基金會。

英文書目

Kotler P, Andreasen A. (1996). Strategic Marketing For Nonprofit Organization,. Prentice Hall.

BritannicaE. (1992). Book of the Year:1992. Encyclopaedia Britannica (UK) .

Chilvers, I. & Osborne, H. (eds.). (1988). The Oxford dictionary of art. Oxford : Oxford University Press.

Valerie Dorge, Sharon Jones. (1999). Building an Emergency Plan. Oxford University

cer+f. (2017). Cultural Placekeeping Guide. cer+f The Artists Safety Net.

KolokythaOlga. (2019). Crises as actors of change. Arts Management Quarterly, 131, 頁 38-39.

FalknerG. (2016). The EU's current crisis and its policy effects: research design and comparative findings. Journal of European Integration,, 38(3), 頁 219-235.

HamiltonLeah. (2019). Embracing Crises As Normal. Arts Management Quarterly, 131, 頁 42-43.

RogersM.Everett. (1962). Diffusion of Innovations. The Free Press of Glencoe.

網路資源

Yahoo 財經 (2003, 2020) 。台股加權指數折線圖。檢自：

<https://hk.finance.yahoo.com/quote/%5ETWII/chart?p=%5ETWII#eyJpbnRlcnZhbCI6ImRheSIsInBlcmlyZGljaXR5IjoxLzJ0aW11VW5pdCI6bnVsbCwiY2FuZGxIV2lkdGgiOjQuMzY3MTg3NSwiZmxpcHBIZCI6ZmFsc2UsInZvbHVtZVVuZGVyYbGF5Ijpp0cnVILCJhZGoiOnRydWUImNyb3NzaGFpci6dHJ1ZSwiY2hhcnRU>

TAICCA 文化內容策進院、中央廣播電臺 (2020) 。線上「新現場」(上)／表演藝術對「數位票房」有想像了嗎？檢自：<https://taicca.tw/article/87597d13>

大紀元 (2003) 。SARS 影響寬宏藝術經紀宣佈多場表演取消。檢自：<https://www.epochtimes.com/b5/3/5/19/n314952.htm>

王健全 (2020) 。新冠經濟衝擊遠超 SARS 政府紓困還有哪些方法？檢自：<https://www.cier.edu.tw/news/detail/59528>

文化部 (2020) 。藝文紓困 1.0 專區。檢自：https://www.moc.gov.tw/webarticle_110268.html

文化部（2020）。藝文紓困 2.0 專區。檢自：

https://www.moc.gov.tw/webarticle_110101.html

文化部（2020）。藝 FUN 券專區。檢自：

https://www.moc.gov.tw/webarticle_111116.html

文化部（2020）。紓困成果。檢自：

https://www.moc.gov.tw/webarticle_110908.html

文化部（2020）。因應最新疫情 文化部提醒辦理藝文活動應進行風險評估並因應最新指引。檢自：https://www.moc.gov.tw/information_250_108968.html

王祖鵬、翁世航（2020）。劇場線上展演的可為與不為：表演藝術在武漢肺炎下的絕處逢生。檢自：<https://www.thenewslens.com/article/133069>

外交部領事事務局（2020）。因應「武漢肺炎（COVID-19）」疫情 外籍人士入境管制措施專區。檢自：<https://www.boca.gov.tw/cp-56-5078-41ac3-1.html>

行政院主計總處（2003）。最新統計指標：工業及服務業每人每月經常性薪。檢自：<https://www.dgbas.gov.tw/point.asp?index=4>

文化部（2003）。文化部文化統計：文化創意產業發展年報。檢自：

<https://stat.moc.gov.tw/Research.aspx?type=5>

中華經濟研究院（2020）。新冠經濟衝擊遠超 SARS 政府紓困還有哪些方法？檢自：<https://www.cier.edu.tw/news/detail/59528>

文化部（2020）。文化新聞：因應最新疫情 文化部提醒辦理藝文活動應進行風險評估並因應最新指引。檢自：

https://www.moc.gov.tw/information_250_108968.html

外交部領事事務局（2020）因應「武漢肺炎（COVID-19）」疫情外籍人士入境管制措施專區。檢自：<https://www.boca.gov.tw/cp-56-5078-41ac3-1.html>

臺灣經濟研究院產業發展處（2020）。臺北產經資訊網：國際經濟情勢分析。檢自：

https://www.taiecon.tapei/article_cont.aspx?MmmID=1205&MSid=1071260152055455571

行政院主計總處（2020）。最新統計指標：經濟成長率、平均每人 GDP。檢自：

<https://www.dgbas.gov.tw/point.asp?index=1>

國家兩廳院（2020）。兩廳院售票系統 2013-2019 年消費行為報告。檢自：

<https://artsticketreport.npac-ntch.org/2020/book/>

國家高速網路與計算中心（2020）。COVID-19 全球疫情地圖。檢自：

<https://covid-19.nchc.org.tw/index.php>

產業情報網（2020）。全球肺炎疫情（COVID-19）對臺灣產業影響關鍵報告。

檢自：

https://ieknet.iek.org.tw/iekrpt/rpt_open.aspx?actiontype=rpt&indu_idno=0&domain=0&rpt_idno=422294729

汪俊彥（2020）。表演藝術評論台。誠實面對自己，成為超人《新人類計劃：預告會後—直播版》。檢自：<https://pareviews.ncafroc.org.tw/?p=58362>

臺北市藝術創作者職業工會（2020）。藝文團體對「文化藝術紓困及振興辦法（草案）」保障藝術工作人員共同聲明。檢自 [https://avat-](https://avat-art.org/covid19jointstatement/)

[art.org/covid19jointstatement/](https://avat-art.org/covid19jointstatement/)

華視新聞雜誌（2020）。自救疫情威脅下的「藝」情 | 線上展演 絕處逢生？。

檢自：<https://news.cts.com.tw/cts/arts/202005/202005182000805.html>

蔡孟凱（2020）。表演藝術評論台。得到又失去了什麼？——《朱文走鬼》及其線上展演。檢自：<https://pareviews.ncafroc.org.tw/?p=58266>

附錄一、第一階段藝文紓困補助辦法

文化部在 2019 新型冠狀病毒爆發之後，對各藝文產業受疫情影響之對象與情形做了解，發現到，受到疫情影響，整體藝文產業之藝文消費減少許多，可以分為幾個面向：現場演出藝文消費：表演藝術與傳統藝術演出場次取消、延期、及觀眾退票；視覺產業藝文消費：視覺藝術及工藝產業之創作、研發、展演及展售，出版業與實體書店之營運及銷售，消費者消費意願降低；娛樂產業藝文消費：電影院票房下降，電影映演、廣播及影視製作營運收入減損，流行音樂演出活動亦受疫情影響有所限制；會展活動：國內外展覽會、博覽會延期，除此之外，微型及小型文創產業在財務方面產生危機，發生周轉及營運困難等。

1. 辦法簡述：因應新冠肺炎病毒爆發，文化部在 2 月 20 日提出初步「藝文紓困補助辦法」四大面向，統整各方意見之後，在 2 月 27 日提出「藝文紓困及振興辦法（草案）」，預計投入特別預算 15 億元。於 3 月 12 日正式公告藝文產業紓困振興辦法《文化部對受嚴重特殊傳染性肺炎影響發生營運困難產業事業紓困振興辦法》，在草案內容可以分為兩大面向：紓困及振興。紓困方面又可分為幾個相關措施：其一是為了讓文化藝術產業、團體及個人能夠減少營運負擔，其二是提供受疫情影響之藝文相關單位及個人貸款利息之補助，其三則是針對文化部所屬公共文化場館減免租金及規費；振興方面，藝文產業已納入經濟部振興券適用範圍，日後可使用，除此之外，文化部也將推動多項提振文化藝術產業發展措施，包括活絡文化藝術活動、增加文化藝術消費，有上述振興措施，可大幅提升民眾日後藝文活動消費。

2. 適用對象：從 109 年 1 月 15 日起受疫情影響而發生營運困難的我國藝文事業及自然人都具備申請紓困的資格。對象資格條件細述：受疫情影響且於臺灣經營或從事事業或以下列舉產業：（事業為於臺灣設立登記或立案之法人、非法人

團體或負責人具臺灣國籍之商號，自然人為具有臺灣國籍、受新冠肺炎疫情影響導致承攬契約或其他相類似契約受影響)

- (1) 出版事業與實體書店之營運及銷售
- (2) 視覺藝術、表演藝術
- (3) 工藝創作、研發、展演及展售
- (4) 電影映演、影視製作（電視、電影）
- (5) 流行音樂展演
- (6) 博物館、地方文化館與社區營造之營運及展售
- (7) 有形與無形文化資產之推廣及營運

3. 辦法措施方向：文化部經過多方的觀察與了解之後，召開會議商討紓困策略，可分為短期與中長期方案，短期為紓困方案，中長期為振興方案，並將整體彙整成四大面向，用以降低疫情對藝文產業、團體及個人所帶來的影響與衝擊，文化部將此訂定為「藝文紓困補助辦法」，以此減輕營運負擔。

(1) 減少營運影響補助：此項目可分為「減少營運負擔補助」、「鑑於提升計畫補助」，補助申請可以個別方式提出，也可合併提出兩項申請項目。文化部籌組之「審查小組」由專家學者、藝文界實務操作人士及機關代表組成，負責審查補助申請者之產業類別及資格，依其受影響情況核准可補助之實際金額，最後補助情形全為審查小組審議結果而定。

(1) 「減少營運負擔補助」：包含受疫情關係產生影響所造成之人員（含承攬人員）薪資、因活動展演與映演取消或延期或退票所產生之製作成本、場地及設備租金等營運經費補助。

(2) 「鑑於提升計畫補助」：文化藝術事業可對疫情衝擊提出因應措施，或於遭受疫情衝擊期間為提升未來營運能力，規劃各項研發創新、人才培育、製作排練、技術提升、數位行銷等計畫，亦可申請補助。

(2) 貸款利息補貼機制：藝文產業已納入經濟部中小企業處辦理之紓困貸款方案。藝文事業申請貸款過程中若有困難，文化部與文策院亦將提供諮詢協助。依據《經

濟部受嚴重特殊傳染性肺炎影響產業及事業紓困振興辦法》，各家事業得申請「舊有貸款展延」及「營運資金貸款」和「振興資金貸款」，亦將由經濟部提供銀行貸款利息補貼，中小企業信保基金提供信用保證。

i. 「舊有貸款展延」：已辦理之貸款，其本金償還期限獲銀行同意展延且減免利息者，由經濟部最高按中華郵政一年期定存機動利率（1.06%）補貼各家銀行利息，補貼期間最長 1 年，每家事業貸款之利息補貼上限 22 萬元。

ii. 「營運資金貸款」：營運資金可分為薪資與租金，依據《經濟部受嚴重特殊傳染性肺炎影響產業及事業紓困振興辦法》若為經濟部營運資金貸款者，經濟部會補貼貸款利息，且信保基金將提供 10 成信用保證並免收保證手續費，利息最高可補貼二年期定期儲蓄機動利率加 1%（2.095%）（按中華郵政規定）補貼各家銀行利息，最長有 6 個月補貼期限，而每家事業貸款之利息補貼上限為 5 萬 5,000 元，但貸款期間不得減薪或裁員。

iii. 「振興資金貸款」：

文化部預計投入 4 億元，其中 3 億元為藝文產業納入經濟部振興抵用券適用範圍所增加之經費，將可用於藝文展演場館及音樂展演空間、藝文展演預購票券、書店、唱片行、電影院等藝文消費，其抵用券之執行方式則配合經濟部統一規劃。文化部也另將再策辦其他藝文產業振興措施，以擴大支持藝文產業，預計投入 1 億元。

依據《經濟部受嚴重特殊傳染性肺炎影響產業及事業紓困振興辦法》，若為經濟部營運資金貸款者，經濟部會補貼貸款利息，且信保基金將提供 8 至 9 成信用保證並免收保證手續費，利息最高可補貼二年期定存機動利率 1.095%（按中華郵政規定），最長有 1 年補貼期限，而每家事業貸款之利息補貼上限為 22 萬元。

(3) 行政調控：

i. 針對文化部既有之經常性補助，提早進行撥款作業，並提高第一期款撥付比率。

ii. 協調文化部所屬公共文化場館友善表演藝術團隊措施，進行減免或優惠租金、手續費、違約金等相關費用。

iii. 將文化部既有之經常性補助之評量、評鑑、以及結案作業簡化。

4. 申請辦法：

紓困辦法的申請須知、申請表單及各類別受理申請的單一窗口，將於 3 月 16 日開始受理第一階段紓困辦法之申請，受理時間至 4 月 10 日。受理方式採分批審查辦理，每一個類別都有自己的窗口，以此加快文化紓困的撥款時程，第一批審查預計於 3 月底完成，最快 4 月初就會收到文化部的撥款。4 月之後，文化部將視疫情狀況，再次公告第二次的紓困辦法，屆時才會再次提出受理申請的辦法。

(1) 「減少營運負擔補助」，將先受理 1 月 15 日至 3 月 31 日受衝擊之對象

(2) 「鑑於提升計畫補助」可合併提出，但執行不受此期間限制

(3) 針對以上兩項補助，文化部將在第一次公告辦法、第一次申請補助之後，4 月之後再視新冠肺炎疫情狀況，再次公告第二次的紓困辦法，屆時才會再次提出受理申請的辦法。

(4) 申請者與補助金額：申請者若為藝文事業者，每次公告補助上限為 250 萬元；申請者若符合紓困辦法所定義的自然人，每次公告補助上限為 6 萬元。

(5) 申請資料：文化部公佈申請資料於申請須知中，申請表可分為兩種，藝文事業申請表以及自然人申請表，另外附上鑑於提升計畫補助計畫書、藝文事業申請者各類別佐證資料以及委託或邀請參與藝文活動證明書，以供欲申請第一階段紓困辦法之藝文事業者或者自然人做參考

(6) 各類別藝文產業申請諮詢窗口：針對紓困辦法之適用對象，個類別藝文產業有各自在文化部之諮詢窗口，詳見下文：

i. 人文及出版司：出版事業與實體書店之營運及銷售

ii. 藝術發展司：視覺藝術、表演藝術

iii. 文創發展司、臺灣工藝研究發展中心：工藝創作、研發、展演及展售

iv. 影視及流行音樂產業局：電影映演、影視製作（電視與電影）

- v. 影視及流行音樂產業局、影視及流行音樂產業司：流行音樂展演
- vi. 文化資源司：博物館、地方文化館、社區營造之營運及展售
- vii. 文化資產局：有形與無形文化資產之推廣及營運
- viii. 文創發展司：貸款利息補助事項

5. 評審及審核作業

(1) 審查作業程序：

- i. 資格審查：由本部依據本須知第參點所列申請者資格及事務類別等要項進行審查。所填寫資料有缺漏或不齊備，經通知後未於期限內補正者，將視同本次審查不通過，申請案不予受理。不論是否給予補助，均不退件，申請者亦不得要求退還。
- ii. 專業審查：由本部邀集相關學者專家、實務界人士及機關代表五至七人組成審查小組，採批次審查，以書面或召開會議方式進行審議。審查小組以過半數委員同意為決議。
- iii. 審查結果：實際獲補助金額由本部核定後函知獲補助者。

(2) 審查基準：

- i. 減輕營運困難補助：受疫情衝擊情形、營運困難情形、人員薪酬、租金及其他急需之營運支出項目、經費合理性、資料完整性及妥適性。
- ii. 因應提升補助：
強化防疫措施有助於後續營運之優化事項、提升營運能量事項之規劃、計畫內容可行性及預期效益、經費合理性、資料完整性及妥適性。

附錄二、第二階段藝文紓困補助辦法

1. 概述：

第二階段擴大紓困振興辦法獲得行政院支持，總計將投入 52.2 億元之預算，這份預算來自於第二階段新編列的特別預算 37.2 億元，加計原本第一階段已編列的 8 億元特別預算，再加上文化部於第一階段用於「移緩就急」的 7 億元預算。

第二階段的補助辦法，以「顧事業、挺員工、罩自雇、疫情後拚振興」的四大精神為核心，以強化照顧藝文艱困事業、員工及自雇的藝文自由工作為此次辦法的目的，以防止流失因新冠肺炎的關係而影響工作之藝文工作者。

2. 四大強化方案：

(1) 「各類型藝文事業及自然人減少營運負擔補助方案」：

除了文化部編列在「藝文紓困 1.0」的 15 億元預算，當中已將 11 億元投入各類型藝文事業及自然人的減少營運負擔補助；「藝文紓困 2.0」再加碼新增 7 億元，「減少營運負擔補助」之預算將提高至 18 億元，擴大補助各類型藝文事業的人員薪酬、水電、行政等相關營運費用，預計補助時間為三個月。

補助金額比照「藝文紓困 1.0」，藝文事業每次公告每項藝文事業的補助合計上限為 250 萬元；自然人或者自雇者每次公告每人補助上限為 6 萬元。

(2) 「大型規模藝文艱難事業員工薪酬及經營資金補助方案」：

文化部針對表演藝術產業、電影映演業、出版事業等受新冠肺炎疫情造成重大影響，導致營業額衰退 50%以上或者已明顯無法持續營運的大型藝文艱困事業，提出不受 250 萬元補助上限之「大型規模藝文艱難事業員工薪酬及經營資金補助方案」，文化部預計投入預算 24.7 億元作為補助金額，預計補助時間為三個月，補助項目包含：依據行政院「千億挺就業」中跨部會共同性原則，補助藝文

艱難事業員工薪酬四成，每位員工上限為 2 萬元，以及其他如租金等經營支出費用補助。

(3) 「藝文事業貸款利息補貼機制」：

在「藝文紓困 1.0」中，藝文產業已納入經濟部中小企業處辦理之紓困振興資金貸款以及利息補貼方案；在「藝文紓困 2.0」中，開辦大型規模藝文事業納入經濟部之「跨部會八千萬元以上大型融資保證提撥」，編列提供信用保證及利息補貼經費。

(4) 「自雇的藝文自由工作者納入勞動部獨自經營者補助專案」：

文化部在「藝文紓困 1.0」中，原已將藝文產業中以接案、承攬 case 為主的藝文自由工作者納入補助範圍。在「藝文紓困 2.0」中，行政院與勞動部針對自雇的藝文自由工作者另提出獨自經營者補助專案，針對投保勞保第一級且未達課稅標準之獨自經營者，提供薪酬補貼，為每個月 1 萬元，預計補貼時間為三個月。

3. 對象：針對 4 月到 6 月間補助員工薪酬及一次性經營資金補助

4. 申請辦法：

(1) 「各類型藝文事業及自然人減少營運負擔補助方案」

於 5 月 4 日開始受理第二次紓困辦法之申請，受理時間至 6 月 10 日，補助金額比照「藝文紓困 1.0」，申請者若為藝文事業者，每次公告補助上限為 250 萬元；申請者若符合紓困辦法所定義的自然人，每次公告補助上限為 6 萬元，文化部將依收件先後順序分批進行審查。

(2) 「大型規模藝文艱難事業員工薪酬及經營資金補助方案」

於 5 月 4 日開始受理第二次紓困辦法之申請，受理時間至 7 月 31 日，補貼方案將針對員工人數較多之大型規模且受新冠肺炎影響嚴重之藝文事業，凡於今年 1 月至 6 月期間發生營業額或收入衰退 50% 以上的藝文艱難事業，皆可申請此方案，補助每位員工薪資四成，每位員工補助上限 2 萬元之薪酬補助及一次性經營資金補助，不受「減少營運負擔補助」藝文事業每次最高補助 250 萬元之上限限制。符合藝文艱難事業資格者，可依員工人數就兩項補助方案擇一申請。

(3) 「藝文紓困補助線上申請專區」：

文化部為提升藝文事業者與自然人申請者之方便操作，有效提升補助辦法之效率，文化部於官方網站新增「藝文紓困補助線上申請專區」，將於 5 月 4 日上線。文化部鼓勵藝文事業與自然人申請者採線上申請，若不便採線上申請者，也可以書面郵寄方式提出申請。



附錄三、訪談逐字稿—果陀劇場

訪談對象：果陀劇場葉向華營運長

訪談時間：2020年5月19日 13:00-14:00

訪談地點：果陀劇場

研究者：貴團上半年原訂演出場次為何？是否因為武漢肺炎而取消或延期？針對受影響的演出場次，決定取消或者延期的決策考量為何？

受訪者：好，我們上半年的演出現在還沒有詳細的數字，但是大概有十場左右，然後大概三四齣戲都往後延了，那當時因為沒有任何的指示，初步的想法與判斷就是認為應該不至於超過太久，就是說他大概會在夏天過後有一個消停，盡量在檔期的協商上跟場管的協商上，往暑假過後去安排，所以現在第一檔應該從七月開始，七月、八月、九月這樣往後延，但主要我們還是有種種考量，不是說團方說演就能演，我們有館方的問題要協商，看有沒有檔期給我們，所有演員與工作人員的時間能不能配合，所以延期是一個非常複雜的事情，我知道很多團隊是連延都沒辦法延，就只能取消，因為種種條件沒辦法配合，可是我們盡量做到所有行事曆延期而不要取消

研究者：那在這方面有碰到什麼問題嗎？還有觀眾退票的程度有到很高嗎？

受訪者：主要就是各方面要協商的問題吧，希望事情能夠成，那其實觀眾的退票是一定會有的，一開始是觀望但一旦延期，觀眾的時間能不能配合與種種考量，或是觀眾覺得如果延到那麼遠之後，那不如我之後再打算，因為也不能確定疫情何時會結束，所以就先退票了，之後再買吧！所以一定會有大量的退票，也不到大量，以我們果陀來說算是相對穩定的，但那個退票是定會存在的

研究者：那最近的一次演出是在七月十幾號，想請問這場買票率高嗎？

受訪者：我們其實每天都有在統計我們所有演出的數據的，那很明顯的，四五月

還掛在上頭的戲一延期，退票率有上來一點，但是在三到五月的售票率都是很遲緩的，一直到最近零確診一直出來之後，大家信心有慢慢的回流，但還沒有完全，其實政府政策還沒有很明確，是否開放場館也還不明確，所以觀眾有些有信心，但有些還在等政府告訴他們現在安全了，他們才會願意行動，所以有遲緩的上升但還沒有恢復到以前的水準

研究者：那你們三月與七月都演出，三月那時的防疫政策會繼續延用還是會有所調整呢？

受訪者：三月當時我們跟城市舞台有一個很緊密的配合，所以我們觀眾在入場前必須填寫他的資料，是實名制的，以及必須戴上口罩才能進場，我們也會量觀眾的體溫以及為觀眾噴消毒酒精，是做好這些防護才能進到場館裏頭的，七月的話還是要看政府的政策，如果沒有意外的話，我們還是照著這樣的程序來做

研究者：那座位的安排呢？

受訪者：座位的話三月沒有限制，那現在是各地的場館規定都不一樣，在台中是一定要梅花座，那臺北市其實我們並沒有收到強制的要求一定要梅花座，三月時也是沒有，那七月我們第一場是在親子，到時候可能再看看文化局會有怎麼樣的要求。

研究者：因為我看他上面的售票蠻好的，所以我就想說是已經有安排梅花座了還是說就照原本那樣

受訪者：還是原本那樣，座位都是原本就開放的

研究者：因應武漢肺炎，貴團認為如何獲得紓困最有效？貴團是否有申請文化部紓困計畫？效益如何？貴團有無其他紓困管道？

受訪者：因為劇團從二月開始受疫情的影響，開始有退票、延期演出，所以對劇團來講大概會有兩千萬的損失在上半年，也就是說，幾乎沒有收入了，所有的戲都往後延了，所以售票也接近都是零了，所以這個紓困的政方案出來對我們來說一定是一個乾糧，一定可以有幫助，但的確在這過程中等待了好久，從我們得知這個方案，我們也非常早的將資料送進去，等到最後撥下來是上個禮拜的事了

研究者：是一點零的時候的嗎？第一次嗎？

受訪者：對，第一期下來了，但我們是三月多，紓困方案一出來我們很快就送了案子了，我們也知道案件很多，他們可能人力也有限，但是對於劇團來說真的差點要活不下去了，我們以前員工的薪水都是一個月發放，現在都得分期，但是我們的老闆，我們的行政長官，都希望員工都能如期的拿到薪水，或是不要減薪，因為他們的工作量比平常還沒有疫情的時候還要多兩倍到三倍，就像我剛跟你講的，還要去協調延期，而且延期的戲都還是得排練，不是說延期那現在什麼事都不要做了，到時候再排練，這樣是不行的，為了確保戲在疫情過後就能演出，那這些人一定是劇團想盡辦法要留住的，能讓他們的辛勞有實質的薪酬，所以太慢了，在那個時辰上，我們期望他是更快的，但是我們也真的能夠理解人力的問題，那希望在二點零審核上能夠更快一點，給到我們一些幫助。

至於其他的，我自己沒有想到其他的，與其他其他的，不如政府快點想辦法，現在疫情控制住了，想辦法快點開放場館，讓團隊去演出，因為我們去演出了，我們才有辦法去還貸款的錢，我們不是一個乞丐，我們不是只想要你給我錢，你要給我們一個環境，或是您帶頭呼籲這個環境讓民眾有信心走進去劇場，團隊、政府、中央、地方一起做，讓這個產業活絡起來才是我們比較希望的，我們沒有希望一直紓困，但是現階段我們需要紓困，因為場館都不開放，演出不能進行

研究者：那你們有提了那個天使會員的方案，這個方案有比較緩解一些收入的部分嗎？

受訪者：有，天使方案的確是因於這個環境之下我們想出來的一個做法，就希望能夠得到不管企業或是民眾給我們一些支持，但就像我講的我也不希望他們直接捐助錢給我們，所以我們在這個事情上是有給他們回饋的，不管是有貴賓卷的邀請，果陀的小禮包，之後成為我們的會員購票上面的優惠，所以我們希望是用這樣的方式希望他們支持我們，期間我們非常感動，從開始發布以來，不管企業或是個人，有些甚至匿名的，在這麼艱難的時候，給我們那麼多的支柱，有些支持我們的企業或是個人，他自己的產業也在疫情下受到很大的影響，但他們還是願

意支持藝文活動，真的非常感謝

研究者：那再來就是這次提天使會員之前，果陀這邊有沒有曾經有其他捐贈的方案？

受訪者：我們沒有捐贈的方案，但我們接受各方面對藝文支持的贊助，如果你願意贊助的話，其實我們這邊有開捐贈收據，讓企業可以抵稅的，我們一直都有開放這樣的彈性，但是沒有特別去推出什麼方案

研究者：貴團認為目前受疫情影響而無法演出，像市交就有開始開放一些戶外的演出，那果陀這邊有其他的演出的計畫嗎？在這個期間

受訪者：我們比較難耶，對我們來說我們很少創作戶外演出，戶外演出要考慮到的種種其實又是另外一件事，在現階段我們比較難去馬上熟悉戶外演出的所有事情，然後讓一個演出能夠讓果陀像在城市舞台演出那樣的細節那麼的要求，所以我們不敢貿然做戶外演出，但現在跟市交有一個合作的計畫，希望可以跟他們合作，這是一個嘗試，我們其實有點怕，對戶外演出比較沒有那麼有信心，不像市交常常做，因為他們相對的比戲劇單純一些，那戶外演出音響、聲量、怎麼樣讓觀眾聽到種種的都不是我們現在一定馬上要去做的事，然後現在很多在做線上演出，線上演出其實不適合，我真的不覺得現在很多人線上演出的做法適合，很多人講就是現在疫情阿，你就把你的劇團的戲就放到線上阿，我們提供你們頻道就在線上播留住觀眾阿，因為他很簡單嘛，你有這個東西，我缺內容，你就把內容給我啊，這樣我還幫助到你，可是線上真的不要這樣做，這樣做真的會害了表演藝術，因為表演藝術那種現場的一次性的特色，你如果直接把他放到線上，那就完全沒有了，今天其實很多國外放到線上，他一定是為了這個譬如說電視的媒材、電影的媒材，你要重新去思考所有的鏡位，所有的演出，去做重置，而不是把既有的錄好的放到網路上，絕對不行，絕對不要做這樣的事，所以除非現在有電視台或是有愛奇藝這樣的頻道，他們覺得想要做《吻我吧娜娜》的現場版，好啊那我們一起來想現場版，我的內容需不需要做點調整，那要不要像吉屋出租他們那樣做的 Live 一樣，十場還是賣票給觀眾，但是我的舞台設計全都為了這個做一

個重新的設計，然後把他錄下來，變成一個節目，但是這個是要花錢做的，而不是那麼簡單，我很贊成這樣子，然後為這個戲留下一個紀錄，之後這個戲再重演，觀眾都會知道這與之前在線上做的及宣傳的東西，現場又將會是另外一個東西

研究者：那這樣在劇場這邊的收入是幾乎沒有的嗎？

受訪者：幾乎沒有，現在就是除了紓困就去申請一些貸款，那其實劇團是非營利組織，其實在政府那邊貸款又不行，所以現在我們透過很多人的幫忙，去想辦法申請到貸款，還有就是我們執行長，他個人的一些信貸這樣子，希望能夠支撐到七月的演出開始

研究者：那就我所知道兩廳院有推出試演的活動，那你們有參加嗎？

受訪者：試演？試著演出嗎？演完之後呢？

研究者：因為他們還沒有開始做這件事，所以我不是很清楚

受訪者：但是我們跟台中歌劇院有配合一檔戲，就是沒有觀眾然後錄下來，之後提供給歌劇院欣賞、播放

研究者：所以這也是你們現在的收入之一嗎？

受訪者：能夠拿到一點點的費用，然後也給這些都沒有工作的表演者、技術人員一個工作的機會，所以我們就答應這樣做了，因為至少他提供了一些產業的流動阿，有在前進，讓這些演出人員去做這件事

研究者：在疫情期間，貴團如何維繫觀眾？在疫情之後的計畫為何？

受訪者：我們其實一直在做線上的事情，就是我們的臉書、我們的宣傳媒材，從來沒有一天停止發文，如果觀眾有興趣想看到我們的訊息，那個東西已經不間斷的在那邊，只是現在大家都沒辦法看到演出，所以我相信場館一開放、政府的呼籲以及團隊的宣傳的力量再加把勁，讓他們看到這些宣傳素材的話，我覺得他們就會進來了，這倒不用說非要做個什麼事情來招喚他們進來吧

研究者：所以目前還是以吸引舊有的觀眾

受訪者：也不是，我們一直在吸引新的觀眾，我們還是會持續做我們既有在做的事情不會停，沒有停歇，我們期待大環境的開放，有信心我們這些素材都會到達

他們眼前，他們的耳朵裡，然後他們就會看到這些信息，因為如果他們想進來就會願意進來

研究者：因為我前幾天看到了果陀娛樂，今天才開放嘛，所以那比較是吸引一些新的觀眾嘛

受訪者：對，其實那個事情我們已經規畫了很久了，那剛好遇到這個疫情，因為我們一直希望跟五斗米靠腰這個插畫家合作，然後把我們創作的年齡層可以往下拉一點，我們現在也在尋找跟脫口秀的團隊合作，所以我們找到了卡米地這個團隊，那我們希望跟他們創作的結合，然後初步當時的思想是先放在影視上面來合作，所以就規劃在果陀娛樂這個頻道，22 號就是會推出一個跟他們合作的一個節目，就是說我們做舞台劇的跟做脫口秀的團隊一個合作的場

研究者：那果陀這邊也有跟電台做一些宣傳嗎？因為我看其他劇團的不管是執行長或視秘書長都有去電台分享一下劇團目前的狀況，那果陀....

受訪者：有，我們持續都一直在做，包括梁導有去上一些通告，然後我們有接受像是電視台八大還有遠見雜誌的訪問，都談到我們現在疫情的狀態，然後廣義也有來訪問

研究者：那這些訪問對於劇團有什麼幫助嗎？還是就只是說出劇團的心聲而已

受訪者：有，我覺得所有人願意來關注我們，把我們的心聲散出去，我們其實沒有很悲情拉，我也覺得不應該要悲情，觀眾沒有需要因為你的悲情要走進來看戲，觀眾來看戲是跟看電影一樣，他就是因為你的戲他想看，因為你的電影他想看，進來就好了，現在只是我希望大家重建這個信心而已，所以我們在很多訪問都呼籲要開放，觀眾要有信心進來，然後我們做好準備，而不是太去訴諸悲情。

研究者：那想請問一下，這次疫情跟當時 SARS 的時候，你們有做了什麼不同的調整？

受訪者：SARS 的時候我不在，哈哈，我還沒有那麼早就進來果陀，我剛好在 SARS 後進來，我記得 SARS 也不是太長的時間，然後我去翻果陀那段歷史，其實剛好那段時間果陀也沒有任何演出，本來就沒有排定任何演出，之後的演出剛

好是《ART》，三寶的演出，所以我那時候進來的時候他們已經開始排練了嘛，開始修劇本，就一切如常，所以他其實很短的時間，那果陀在那一陣子也許有一些困頓，但其實我們很緊接著的《ART》就把我們的團務還有各方面都慢慢的回到了正軌上了，你剛剛提到 SARS 其實還有之前的 921 大地震，這種大環境的都讓買票的動力比較沒有，但其實表演藝術如果挨過那段時間，他一定會往下滑或是停頓，但其實表演藝術能量其實很夠的，之後總是會往上升，而且可能會更好。

研究者：所以您覺得表演藝術產業會因為一些重大事故，除了疾病之外，還有譬如經融風暴那種全球性的事故而影響嗎？

受訪者：會影響啊，都會影響，但是表演藝術的能量，他的生命力還是很強的，其實很多人都會講，百老匯大概每十年都會被判一次死刑，就是碰到金融危機，沒有人要走進劇場要看戲了，一定死掉；然後廣播出來了，大家都待在家聽廣播，就不會走到現場去了，那百老匯一定沒落；電視出來了、電影興起了，百老匯一定沒落，結果並沒有，其實我們看每個切割點，之後每個百老匯的票房都是往上升，而且越來越好，他一定會有挫折啦，某個時間會掉下來一點，但是現場的魅力，真的沒有辦法被電視、電影取代。

研究者：那最後想問一下就是貴團將上半年的演出延到下半年，那下半年是如何規劃的呢？

受訪者：我們其實很多檔期都移到下半年了，我們整個劇團一年內本來其實有固定的演出量，希望一定要達到多少的演出量，才有辦法攤平我們所有的館消以及各方面的支出，那我們是有訂我們的 KPI(Key Performance Indicators)，但因為這樣的挪動，有些本來既有在下半年要發生的就被排擠到，很多下半年的演出就得延後再演出了，所以不管怎麼樣，我們都還是減損了演出量，今年估計就是沒辦法達到平衡了，只能從下半年，我們開始要去佈局明年上半年或是明年下半年的演出，希望透過多一點的演出慢慢的補，然後每一場的演出都能夠有足夠的觀眾量，足夠的售票，慢慢的來還完今年的損失。

研究者：所以就是把上半年的演出延到下半年，下半年再延到明年

受訪者：有一些這樣，不是完全這樣，像下半年的《解憂雜貨店》就是完全沒有移動的，一開始設計就在九月發生，然後九月會如期，我們希望不要有任何影響，能夠如期演出，那就還是會在那邊發生；那有些戲是吃到下半年的也有，所以有部分留在下半年的也有部分擠壓到的，那有些擠壓的就到明年上半年，那就再看要怎麼去做安排，但我相信很多場館也在擠壓，因為今年上半缺給人家的，之後還要補給人家。

研究者：那除了演出這方面之外，還有什麼其他的安排嗎？

受訪者：除了演出之外，我們有課程，我們一直有在做戲劇課程，這個事情一直在持續，這倒很特別喔，課程沒有因為疫情而比較減少，很多人還是願意在一個小班制的狀態裡來我們的排練場上一些戲劇課程或潛能開發的課程，那現在春季班結束了，夏季班開始在招生。

研究者：那現在報名的狀況還是跟以前一樣嗎？

受訪者：對，課程都還可以，那另外就是我們有一些公益性的活動也沒有停，我們在做活化歷史，就是所謂把老人家和小朋友拉在一起，然後用戲劇的方法，讓他們講出生命故事，這樣的專案就一直沒有停，然後包括之後我們要到宜蘭，要到新北，陸陸續續在規劃當中，那這比較像是一個活動加小型演出，這個東西沒有停。另外，我們有一群人，開始在做這個果陀娛樂，這種就拉攏各種線上的群眾來關注到我們的作品，然後再帶動到關注果陀劇場，來看果陀劇場在演什麼戲呀，有哪些戲是我喜歡的，然後願意買票進來。

研究者：那綜合以上來看，新冠肺炎（COVID-19）對於貴團最大的影響是什麼？

受訪者：最大的影響就是大家都累得要死要來應變這件事情，這個影響一定很大，包括我們財務的損失，然後怎麼應變，但是我們也在這樣的亂局當中看到了願意在困難時支持我們的力量，看到民眾的力量、企業的力量，然後還有一點就是各個團隊在這個期間，表演藝術團隊、朱宗慶打擊樂團或是工廠，這些團隊我們在這樣的環境下互相的支持、互相鼓勵，這也是讓我們很感動的，其實台灣的表演團隊在平常都是在各做各的，互相搶搶演員啦、搶搶創作的人，可是在這個時候

大家是互相鼓勵的，包括春河、躍演這些團隊，我們也都很希望疫情過後，不要只有果陀好，要大家一起好，各個團隊好，這個環境才會好，觀眾才會進來

研究者：因為我有看到表演藝術聯盟他們有辦了幾次會議，那這個會議就是集結各個表演藝術團隊，然後一起討論文化紓困的一些計劃，那貴團有一起參與嗎？

受訪者：我有參加表盟辦的那次，其實紓困他現在就是你只要提出你的財務報表去申請，我不知道其他團隊，但他其實給我們的額度還蠻寬的，他不會那麼嚴格去申請，他知道你哪些事情有損失，他其實著重在於要怎麼樣維護你的團隊能夠持續運作，然後他補的是在於薪資，所以對我們來講他這個方法如果能夠及時的審核過關，對我們來講就是 ok，沒有太大的問題，但金額他是有限制的，一個案子 250 萬，對大團來講，我們其實一個月就要 250 萬以上的館消，其實真的是太少了，我覺得唯一就是量不足，這個其實不夠我們支撐，我們還得去借貸，但我相信文化部長已經盡很大的能力在補了，但他要照顧的太多了，還有影視拉，那就是這個時程跟數量不足，稍微慢了一些

研究者：有一個問題就是像全民大劇團他們開始在網路上放一些影片，那果陀有想過這類型的提案嗎？

受訪者：你說的影片是指後來被他們吵著要放下來的影片嗎？

研究者：對對

受訪者：他們在做的就是他們擅長的模仿秀然後放上去嘛，果陀娛樂其實有一點類似，因為綠光他們是徵極短篇，放到他們頻道一個創作影片，那我們其實就是剛好把我們跟卡米地的合作一步一步的安排，比較不是模仿，比較像協仿？

研究者：那他們是因為疫情所以這樣做，那您覺得這件事是好的嗎？還是說算是在宣傳自己的團隊

受訪者：說實在的，我自己看沒有覺得不好耶，我對於後面他們被這樣子批評，然後最後下架，網路群起攻之，台灣的自由我們覺得很好，但是我其實心裡有個擔心，台灣如果這樣一直發展下去，變成網路可以主宰我們的政策啦，我們應該要做的事情啦，他有真的那麼自由嗎？其實他已經間接的變成一種只能做或只能

說一種方向的事情，或者說你當然可以說，但是你最後會被亂棍給打死，我覺得那個太誇張了

研究者：因為全民大劇團這個東西有一點跟政治有關嘛，之前那個國家交響樂團那個中提琴手的事情...

受訪者：那件事是怎麼樣？

研究者：他們沒有很公開的跟大家講，我有點不確定是中提琴手還是小提琴手，那天其實他已經有點症狀了，但他沒有公開來講，所以有人就是說這可能跟政治有關，那表演藝術如果扯到跟政治有關的話，是不是對我們產業不太好？

受訪者：不好，其實如果臺灣要自己這樣設限，那就慘了，當然有人會講，你都出國去了還演出設限，到中國人家土地阿，人家不爽你做，你要硬幹著去做，又不是革命份子，但臺灣是我們自己的土地，我們要不要維護那個自由，要不要維護那個我們爭取那麼久，台灣在你出生之前不是這個環境的，在 1988 年，果陀成立之前，他是一個戒嚴的狀態，我們也曾經經歷過中國大陸對所有事情都要審查的年代，然後我們這樣一路走過來，很感謝那時候的人，願意這樣一路走過來，但是我們現在要不要去維護這件事情，我覺得持續做政治沒有什麼不行的，我們看百老匯在表演藝術上頭也是在講政治，他們的電影也在講政治阿，臺灣不需要這麼嚴格這件事情，只是大環境，現在的走向是堪慮的

研究者：對，我覺得表演藝術這次像是文化紓困這件事上面，有很大的原因是跟政策有關，那我們不能不遵守政策這方面，但是也要維持自己的紀律，那對於表演藝術來講，這要是不是很兩難？

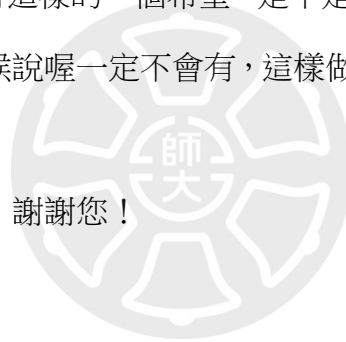
受訪者：政策我倒覺得沒有限制到創作，我今天要創作什麼東西，好像不是因為被政策影響耶，我們不能說因為政府做了很多政策導致我們收入減少，是因為這個疫情，我們得在這個時間點配合這些政策，政府做這些政策是為了因應疫情而去的，我們只希望政府可以在階段性的思考，要及早的開放，我倒沒有直接覺得是因為政策導致我們錢少，因為這是大家的共業，在這段時間裡頭，政府一定要執行這些政策，不然疫情可能防治不了啊，我們只能在面對這個老天給的警示，

我們一起配合政府做一些這樣的事情，但我們只是希望他快點過去，政府應該階段性的調整他的思維、做法，然後來協助環境好起來

研究者：但如果一直配合著防疫政策，這樣其實我們也不會說有確診病例，像三月那樣一直延續四月五月一直做，其實我們也不會有太多事情發生

受訪者：對，我們覺得會是這樣，但是不敢保證，對不對？三月那時候狀態其實還好，是一直到三月底有一波起來是因為很多人從國外回來，那波我們真的都配合政府在做，但其實我們不敢保證啦，臺灣是個很奇怪的地方，很多我們覺得在國外要是官兵這件事情，他早就應該已經不知道爆發到什麼樣的狀態了，但是奇怪在臺灣就沒有，那我們怎麼說，其實臺灣真的是有點細膩，但是如果我們都不做其實我們不敢保證我們一定不會有，我覺得我們熬過那段時間了，那既然現在那麼多零確診，我們才会有這樣的一個希望，是不是可以快點想辦法恢復正常，但是我們不敢在三月的時候說喔一定不會有，這樣做就是不行，我們也沒有這個專業可以說這件事

研究者：好的，我知道了，謝謝您！



附錄四、訪談逐字稿—故事工廠

訪談對象：故事工廠林佳峰執行長

訪談時間：2020 年 6 月 4 日 10:30-11:30

訪談地點：故事工廠

受訪者：你有做功課嗎？知道有哪些案子被延了、哪一些案子被取消嗎？

研究者：有，《再見歌廳秀》原本三月的演出延至六月於台南演出，之後也陸續有其他的場次，至於其他的像是最近開賣的《我們與惡的距離》原定為下半年的場次這樣子。

受訪者：好，我快速說明一下，回頭看，疾管局宣布把所有口罩取消是在 1/30 前後對不對那在那之前的大概 1/10 左右其實國際上大概已經知道這個個案有點複雜啦，因為大陸所以人開始移動，到了 1/15 就發現好像不太對勁了，1/20 已經嗅到接下來的很多動作可能通通都要管制口罩買不到什麼東東都沒有然後國際情勢就越來越緊張我們當時要去新加坡 1/20 準備了 300 個口罩進到我們的貨櫃裡面要裝櫃，因為我們 2/7 要在新加坡演出。這個時間軸是這個樣子那這個狀況跟 2004 年的 SARS 比起來他最複雜的是不知道誰有問題 SARS 是知道發燒就有問題現在呢（covid-19）是完全不曉得所以一路的恐慌下去是很恐怖的所以真正在這段期間我們受到一些的影響...你看從一月路到現在此刻是六月四號那故事工廠在營運上面有幾個案子受到了影響第一個是從 1/15 過後到此刻的演出所有的票房絕對是受到打擊，只要那個時間點發生後的，票房的狀況就是會有一波的起伏，如果究時間軸來看整個銷售的狀況，我過去一天大概要賣 10 萬塊的票，至少，我銷售的營業額至少 10 萬一天，一個月至少要有 300~320 萬左右的票房收入，可是從這波的疫情開始之後，她的波段是這樣，原來都是賣 10 萬的，到了過年開始，新年的過年開始，1 月 25 前後，大家都休假所以票房就不會往下掉，到了 2/2 號我們開工了，正常應該 2/2 號開工就代表開工了各行各業都在動，

我應該票房要回來，可是他沒有回來，2/2 號已經在疾管的動做當中了，全台灣已經有包含有口罩、防疫的事情，陸陸續續已經變成一種緊張的敏感的東西，所以票房部會動，票房就是只有剩下原來賣 10 萬只剩下 20% 的輻，所以她就一路持續低迷，直到 2/28 號，已經確認有藝術家在國家音樂廳出問題，所以你就發現到她在那一輪的時候票房又掉下去，至此，所有的票房一路到將近兩個禮拜前，票房都是這樣，甚至於會變成負數的，這以前就遇到過，我從事這個行業快 29 年來沒有遇到過，第一次，你看這一波的影響，影響最大的一定是從，經濟消費上面看到的從餐飲、觀光旅遊藝文儲物休閒，這是非民生必須的，最一定的必要值得東西，通通都會受到打擊，因為這波疫情，太陽劇團宣告破產，負載 9 億多美金，所有百老匯的演出，迪士尼，你看大型娛樂的行業，要不就暫停，要不就有更激烈的管理動作，讓裡面的開銷馬上可以瞬間銳減，要馬就裁員，對不對。要馬就很多的案子關掉，她不支出了，她收步道前賺步道錢的時候就乾脆不支出了，所以他不是只有我們這個表演藝術界受到了影響，是所有的人都受到了這波疫情的影響，那她是一個連動性的，你原來在民生必需的循環裡面，某一個裡面，這一個連結的斷面上面呢，她如果這一邊如果沒有產生交易，這一邊的人裡面就會往下一個她要交易的動作下去執行，這一邊的人就會也不交易，所以那個間鏡面，所以這一個點如果她一職停滯停滯停滯她就全部幾乎是解凍了，結凍了，包含飛機不飛，世界的經濟幾乎只剩下網路世界有某一些的交易還在滾動當中，真正實體要接觸的，幾乎就已經不動了，那你可知，劇場更是另外一種，叫做生活娛樂裡面的某一種心靈療癒的工具，所以他是興於百業之後，衰逾百業之前，由這個現象來看你就知道說這個疫情爆發，所有後面隱藏的不確定感，跟我們無法相信出去到底安不安全，所以這些事情全部就在這短短的將近四個多月裡面就陸陸續續的發生，一路到，今天回推下來看剛好兩個禮拜，在兩個禮拜前，政府開始告訴大眾說我們是安全的，然後有可能可以做第一波的解禁的動作，讓室內可以做聚集，不在受一百人的管制，所以你有活動有演出可以讓這個陸陸續續開放出來，你只要採間隔的方式就可以讓你去辦活動。然後現在又再來做一個

比較科學化的預告 6/7 如果都還沒有任何確診的案例再發生，或許她有機會把接下來所有室內的管制全部解除掉只剩下戴口罩然厚實名制的方式，跟噴酒精，OK 了就可以讓你進入到這些場館讓你進行藝文生活的消費，包含相關的室內的活動，打棒球或是餐廳或是此刻交通運輸高鐵原來管制的不能吃東西現在已經允許你在安全的範圍內在車廂中還是可以飲食的。像這些事情都是不斷的滾動看到這整體的相貌，全世界沒處理過這樣的事情，這是第一次，所以很多的標準過程都在奠定，然後也包含他的滾動式管理在調整所有的步伐，那我相信這樣的科學的依據在這一輪走過之後，如果十年後或是十五年後又再發生像這樣流行的疫情狀況，她就會有很多的標準會產生，那你說我們這個團隊受到甚麼影響，第一個在這段期間只要銷售的事前?就是如同剛我講，票房一直掉，掉到最近可能這兩個禮拜開始開始舒緩他開始有慢慢地再往上爬那我相信 6/7 號一旦開啟可以完全售票不需要間格做這個量我就會再起來，至少我因為我的團隊有一定的品牌，我的作品有相對應吸引人的地方，所以在這當中，真正影響到的是我，2 月的 8~10 在台中國家歌劇院的演出，票房沒有到全滿不然理論上那個時間點演出的戲就三個諸葛亮他應該能夠票房全滿，我差一點點就。沒有到全滿。那 3/6~8 號的那一周，我在台北親子劇場又演了同樣一個系，三個諸葛亮，那個時候的票房也沒有到全滿。也都是受到疫情的關係影響。所以票房只到大概 6~7 成左右，到了四月份 4/3~5 演出的未婚男女。票房也是受到影響，大概只有 4 成左右，然後隔一周的 4/10 號那周的演出，演的是莊子兵法，現在延期到 12/25 號那一周去，然後緊接著原來 5/1~3 要在國家戲劇院演出的再見歌廳秀，全部就移到了 6/26~28，然後中間還有一個是 5/9 號的再見歌廳秀移到了 8/22，所以你看阿實際上在這當中我有因為疫情影響而兆成票房賣不出去或者是因為疫情的關係我必須要被迫延期的，我有三個案子的延期，在這個延期的過程當中就會造成所有的銷售機務就因為那個親情的影響，觀眾不消費了就只能田雞了，甚至於就有人開始退票了。所以這一波疫情的影響是超級大的，重整個營運上來說我本來是靠演出賣票過生活的，我養了將近 20 幾個員工，每個月開銷至少都是 150~160 萬起跳的那這四個

多月來不但沒有收入，我還有一些原來簽的每個月固定的開銷，跟有些戲我還是照演，但我是票房收入是只有 3~6 成不等的數字，所以我這每個案子都在虧錢，所以一月一路到 7/15，我們曾經預測過大概實際的損失大概會是 1532 萬左右，內部都做過財物的評估，那這個是此刻遭遇到的最大的困境，財物現階的帳面她是完全是拉不下來，所以回頭看整個營運上面如何能度過，第一個當然是政府的紓困，文化部給相對應的紓困，另一個是我得要跟銀行貸款，然後在來是我們多做了一個動作，我們做了贊助款的募集，妳有看到嘛。

研究者:有

受訪者:你知道現在募了多少嗎?

研究者:我不太知道內部是募了多少錢

受訪者:我們有公布，我官網是每天會公布我已經募了多少錢。這是公開而透明的。我現在募了 600 萬，我 4/3 號起動募款，那我再 3/13 號其實就已經隱約地先在我的 FB 上透漏某一種在這行業的困境，4/3 號啟動到昨天為止已經募了 500 多萬，一個六年多的品牌的團隊，那為什麼這些人會願意投入在募款給我，而且我沒有跟他們交易任何東西滿足他們，最純粹因為你相信這個團隊在做的事，或是你看過這個團隊在做的故事是妳喜歡的，那我跟妳募一點款項讓我們能夠在此刻，我戲照常製作，團隊的營運沒有停該宣傳的宣傳該做甚麼做甚麼，一路都是節奏下去走，我步要因為這樣就叫某一個人不要工作，沒有，完全沒有，甚至為了這波疫情我還多開了一些項目讓我的人繼續在這個工作上能有更多的可能，照顧到更多周邊的供應我們的相關的輔助的人，讓他們有事可以做，那也因為有了贊助款，有了文化部的輔助，以及後續我們也具備了銀行貸得款，所以我相對應的希望，在我們的所有的整備的過程，他依樣式照我的進度下去走。那等到中央疾管局宣布，你們可以正式起售賣票，我相信那時候的量，我們自然會透過行銷的機制讓他操作起來，就像昨天是 6/3 號。妳知道我們有一個戲賣嗎?

研究者:我們與惡的距離

受訪者:對，現在在某一種即將要解封的狀態的前夕。我昨天賣了 4000 張票。

研究者:我昨天有看票房我看已經差不多是這個數字

受訪者:昨天中午 12 點開賣到昨天的晚上 10 點左右已經賣了 4000 張票。妳說這個量能為什麼，一個是他的 IP 版本來就很強，第二個坦白講我做了一些策略性的操作，然後讓大家在那個時間點全部衝上來，就跟搶演唱會的票是一樣的，做了一些行銷機制的操作，昨天可能只有 30 萬人看到這一個廣告。那這些後面操作內容有很多細節，那是我的專業那就不用多講，妳只要看到那個結果，其實我的品牌跟這個作品的品牌再加上我策略性的操作，丟向市場，那因為市場上相信 6/7 號之後會解封，那我的演出是在 9 月以後所以大家願意消費，因為大概可以預期，疫情是穩定可以度過，那剩下來就是疾管單位如何去有效控制這個疾病，讓大眾在整個導向的生活能回過去的正常，他可能只要把桃園機場穩穩管制好，應該就沒有太大的問題，剩下的我們大概就是在等待，全世界疫情降下來然後疫苗真的產生了，或是相對應治療的藥也出現了，或許這一波的恐懼才會消逝，100 多年前天花發生的時候，這個疾病出現的時候是全世界恐慌，得天花那怎麼治療，那出現了種牛痘，最後才出現了疫苗，對不對?那最後他便成了戰爭的武器，曾經一度是，是歐洲人帶到南美洲攻擊土著的一種方法你知道嗎?他可能不是打仗打贏的那是靠病毒去打贏他的那場仗的，因為西班牙人可能小時候可能很多人得過天花，然後到南美洲去打仗的時候，他對那個天花這部份是免疫了，所以他就把天花這個病毒帶到南美洲，把那些土著打敗了。所以疾病看起來很恐怖部過當她有個方法可以管理的時候或許所有的人就會降低對他的恐懼，甚至於我們才有機會回到正常的生活，所以這一波坦白講來說是前所未有的狀況，他部會事只有我們這個行業受到衝擊，所有鋼我講的鋼我講的通通都受到了打擊，只有少部分做某些特定行業的人會異軍突起，股票大漲，因為生意大，這個大概妳也都懂。接下來就等 6/7 號疾管宣布真的解封，然後陸陸續續慢慢一切回歸正常，我相信就會慢慢度過了，那政府發那個抵用券這件事情其實都是，會連動的影響後續我們所有的各行各業的生活，有些人就會問說，那為什麼不適照當時經濟部規畫給文化部三億的補助額那些抵用卷都用在藝文的消費的輔助上，那天記者才在問我，

說無所謂啦。只要全民拿到了這個抵用券，你去跟各行各業消費都 OK，他只要形成一種經濟是在流動的狀態，自然屬於我的客人的那一批人，我相信在這個連動的關係裡面都會連動的受惠到。但這個社會的經濟的交易正常，該回來看演出的那些人就會因為有賺到錢景氣復甦了，它自然就回來消費就會回來了，所以不用擔心的，所以是不是一定拿那個卷來消費藝文我覺得...無所謂，相對應的是整個社會的信心建立起來，他會回歸到正常，好，以上。

研究者:那我想問一下，就是剛有講到文化部的紓困的方案，那這個部分就是有的確幫助到貴團的嗎?

受訪者:當然當然

研究者:那妳有沒有想說有那些部分需要補充的，因為比如說，1.0 的時候拿到的款項非常的晚，這樣子有幫助到貴團嗎?

受訪者:我們 1.0 的時候就申請了，因為他上限 250 萬。那我的確拿到 250 萬

研究者:但時間比較晚拿到。

受訪者:坦白講就是沒做過嘛。量那麼多 8000 多件它能夠審完然後能夠陸陸續續公告給大家後續，他也不是他要拖延時間，我說白話，就真的純粹是他量太多，所以我只能幫文化部講話，即便我私下會叮嚀她會罵他們，說這些流程應該要更加速阿什麼的，或更科學 E 化的方式，由資料庫來協助妳，做這些管理或線上申請的方法，那當然這些路陸續都有改，所以我們已經非常地慶幸說能夠拿到相對應的助款，剩下的應該會越來越好的吧，包含文化部對於審查的機制，然後跟所有表演團隊的關係，然後實際上這些錢撥款到團隊的有幫助到，實際上真的重啟動申請到拿到錢，3 月 24 號送件去審查，實際上拿到錢已經是 5 月初，前面反正就借錢先度過阿。順便也是跟大眾做贊助款的募集，相關的款項在陸陸續續在過程當中有近來協助我們，所以我們在那波有暫時度過，但還沒有全部度過，必須在紓困 2.0 經費要進來才能真的比較能舒緩一點。如果在其間還沒有到位的那些費用，大概就是還是先借錢過日子。

研究者:所以目前的因為 3 月底到五月中這段時間，也沒有演出，那這段期間事

怎麼維持營運的?

受訪者:沒有演出?其實我有演出 3 月我也有演出阿 4 月我也有演出阿, 然後 5 月沒有對外演出但我們有對內做正式的無觀眾演出, 所以這三個月我也還是都有演出, 排練場其實都還是在排練的, 一直到 5/1 號我們所有的人進到場館之後這排練場才暫時停了下來, 不然前面每天都是一堆人在排練的, 該演出的該巡迴的就是造時間表, 時間到了就是去工作就對了, 其他的時間那波都在做一些整備的事情, 包含我們與惡的距離要, 也有行銷的問題也有主視覺也有演員也有相關合約的事情要進行, 也有規劃設計還有劇本還有授權的版權方要看過我的劇本, 這些事很多的動作都在做, 包含我們有做接下來的台東的夏令營還有接下來台東的青少年戲劇演員。這個營隊的事情都在進行, 我還有一些為了一但疫情依但解封之後我有很多的場次演出是受各地方文化邀請, 這個都在進行, 我的人昨天去看台南演出的場地, 要馬場勘, 因為我 8 月份要到台南去演幾個場次的戲, 是為了接下來疫情一旦解封, 會需要提供大量的演出, 一般的名眾會有機會參與, 所以沒有停下來。

研究者:那在 6/7 號宣布解禁之後那劇場有關跟觀眾有關的策略, 就是說怎麼找回這些觀眾

受訪者: 我們啊, 坦白講我們沒有多做甚麼樣消費的宣傳或是...26:10 買甚麼送甚麼呢, 沒有沒有, 我們只是告訴他, 我們票要從現在間隔售票要變成全面售票, 其他的我贊成回到市場機制了, 所謂市場機制就是觀眾自己選擇, 那我也沒有要為了那個抵用眷去做甚麼樣刺激性的, 或是折扣性的宣傳, 沒有。因為那個折扣的事情越做越多, 對我們自己的責任就會越多, 反而是建立你的信心讓你相信進到劇場的安全, 剩下的是我的專業, 就是我提供非常好的演出, 就像我說我昨天賣我們與惡的距離, 我前面為了這個劇我已經原定 3/25 要開賣可是我一路延到 6/3 號才開賣, 這中間我有多少時間在整備在不斷的跟大眾說我即將要賣了, 在我啟動的當天我下了一個廣告讓幾十萬人看到, 這幾十萬人看到他可能會再去轉發阿轉資訊, 所以昨天一開賣就把我們暫時有賣的一些間隔座, 在台北就幾乎

賣完了，這個都是過程當中同仁的努力。所以所有的事都沒有停一路很忙，非常忙，現在有一批人在台南，有一批人在彰化，都是在外面做事，現在另外還有一批人在外面做工程。

研究者:那對於這個間隔座的話是，從 6/7 號開始所有的劇就會解開了嗎?

受訪者:只要疾管的防疫單位，宣告不在做這些管制，然後只要落實剛剛我們所講的，量體溫噴酒精實名制戴口罩，就可以進到任何場所，對我們來說就表示解除封鎖，後續說到系統的間隔座，就可以全部開啟，對外銷售。

研究者:那貴團在下半年之後的所有安排有甚麼改變嗎?還是就按造往例的安排。

受訪者:我下半年唯一的改變就是我 7 月份，我在南海劇場跟南村劇場都多了五檔演出，你可能會疑問。不是疫情嗎?怎麼又多座演出，我當時是因為在疫情幾天我三月份去看了南村的劇場一個 100 人左右的場地，一個新的場地，然後同時我也知道南海劇場剛整修完要啟動結果疫情全部停擺，我就叫我的同仁說三月到七月還有四個月的時間要步要我們就來這兩個場地來做做事，我一方面是希望讓重啟或是新的劇場能夠有一點點新的風貌，再來是我想要讓我在這一波的啟動當中，我們是一個跟別人不一樣的亮眼的操作，然後再來是我讓所有跟我合作的人因為我們開項目所以他們能夠有薪水可以領，所以當時再想的是未來布局的事。那不管那個疫情在怎麼燒但我的整備包含後續我現役慢慢舒緩了，我在兩個禮拜前我就讓它啟動了讓他開始讓他開始銷售那想像的事剛剛我想的是我剛剛所想的三個方向，就是開項目讓大家做事情然後也...。所以說我也因為這個疫情影響而甚麼都停擺了，我到底是這麼悲觀的人，我覺得危機或許是另外一種轉機，就像我 4/3 號做募款到我昨天我募到了 500 多萬，這個事情，坦白講我也沒有想到我會募款，要不是遇到這個疫情我也不會做這個動作。那人總是在某種困境中會找到方法讓自己生存，生存的背後是因為我前面的六年多這個團隊真的相當努力做了非常多的努力，讓多人相信，我才能在短短的這麼短的時間內向大眾募款到這麼多錢。

研究者:那題外話一件事情，就是說櫃團有沒有想說過要在線上演出，或是把之

前演出放在線上。

受訪者:我們跟 Live TV 有再談 7 月份我們過去的作品要上架的事情，要付費觀看。那這個背後其實我看的並不是線上收費可以賺多少錢，我看到的是透過 OTT 平台可以讓這個團隊跟表演藝術系優質的作品可以在這個平台上出現，團隊可以因為這樣的幕出讓平台被更多的人看到，只是為了宣傳。

研究者:但有些團體可能會覺得說就是這樣沒有一個實際進劇場的感覺。

受訪者:我是不贊成做 OTT 線上看劇場演出的，我的本質是不建議這麼處理，但是針對沒有進過劇場的觀眾，你可以先去上面看看我們，很相信我的作品之後你自然會到劇場來看我的真實演出。所以我是希望做現場演出的人，線上觀看對我來說都是宣傳跟廣播的一部分而已。

研究者:那我想問最後一個問題，這就是不適故事工廠，我比較想說以表演藝術聯盟的生份來問執行長這邊，新冠肺炎對表演藝術的影響。

受訪者:此刻比較大的影響當然是所有 1000 多場的演出都停擺了，代表 1170 場左右的演出都停掉或是延期，因為這一波的疫情，有很多同業的人，當下就必須要轉不同的工作，他才能夠在這兩三個月有收入，所以周邊不是正職在團隊上班的人受到影響，他就要去一些臨時性的工作，等到疫情過了團隊再次啟動了他才有機會回到這個團隊裡，部過還好政府有祭出了紓困的計畫，所以相對應的讓這個團隊的人放心，我覺得這是一個很不錯的，至少補助這個環境所有工作人力這麼大的這個關係，那對於團隊來講，不適每個團隊的思維都是一樣的，有的團隊寧可他就不要動減少支出，那這個團隊可能兩三個人，那我就只是這兩三個人的薪水，或許公部門文化部跟文化局的紓困，他都可以過活，當然也有一些團隊還在整備，接下來檔期調整之後可能在工作上面有一些大規模的移動跟調整跟時間的關係，他們可能花時間在這上面，剩下的我覺得因為對整個大環境來說他回過頭來說讓我們想想有多久團隊是停下腳步來好好思考，每個員工的素質是不是夠的，我們在這麼多年來做這些事情，跟大團隊的關係是甚麼，我的員工有沒有機會再做某一種質量提升，訓練，我們平常就有在做訓練，三不五時我們有一些訓

練會在內部招開，那員工就能一起訓練，有些時候我自己訓練有些時候外部的講師進來，所以說其實我們都有在做這個事，那因為疫情一來發現大家都在做這個事，那這是很好的讓人的能力提升，唯有這些人的提升，整個團隊的價值才會再往上，那相對應管理的人才會輕鬆，大概是這個樣子。那遇到這波疫情讓我們看到，自己哪一部分不足剛好就讓他們互相做檢查。

研究者:就是我剛忘了提到一件事，就是說如果 6/7 號解封后，那如果疫情又有了之後那會怎麼處理?

受訪者:我那天有講到，不是用臨危檢查的標準，而是寬容值在多少，這才是真正做疾管的防疫，用科學理性的方式來訂標準，如果在這個區域內有人不幸確診了，那它的感染力是 R1 還是 R2?就是一個人傳染給多少人，傳染給一個人的時候封鎖五公里的範圍，傳染兩個人的時候封鎖 10 公里的範圍，坦白說在公衛體系裡面整個本來就有標準，只是沒有人特別拿出來討論，我相信後續如果不幸又有這些案子發生，那剩下的是疾管單位如何用理性跟科學的標準來判斷這些事，那是不是要這強烈的把所有人的生活都控制成這個樣子，我覺得或許是沒有必要，只要用科學的數據來去訂標準，我相信大家有標準，就知道原來疫情達到某種量的時候我們要全部戴口罩，我們到限制空間的時候要限制多少人，有相對應的標準產生，自然在生活上我們就比較不會那麼恐懼，大概是這樣。

附錄五、訪談逐字稿—廣藝廳座談會

主持人：廣藝執行長楊忠衡

與談人：北藝中心總監王孟超、表演藝術聯盟理事長林佳峰、Vocal Asia 執行長陳午明

訪談時間：2020 年 5 月 29 日 10:30-12:00

訪談地點：廣藝基金會

楊忠衡：我們這禮拜對我們表演的團隊來說真的是一則以喜一則以憂阿，心裡一定是七上八下，喜的是經過好多個禮拜的呼籲也好、爭取也好，總算看到陳部長說下個禮拜 6/7 表演藝術可以解封了，但是呢，在之前每一天我都很怕有地雷爆炸，所以我想面對解封這件事情，大家對這個過程應該都有很多想法跟意見，所以我們今天特別請到三位來賓，孟超老師、佳峰理事長還有午名執行長一起來討論這個事情，但是在討論之前我特別想給我們文化部現任的部長李永得部長一個讚，因為其實我覺得我們疫情做得好是因為我們臺灣人很團結，而且很遵守規則，所以我們疫情控制得很好，但是有很多時候我覺得我們表演界沒有受到特別的照顧，我記得幾個禮拜以前詢問到我們到底現在走到什麼時候才能慢慢如期的解封，什麼時候可以重新開始，我聽到都是說聽疫情管制中心的號令，難道要我們直接去面對疫情中心嗎？找不到一個人出來來替大家爭取，所以我們看到文化部發佈的影片，我們李部長幾乎是用質詢的口吻，連問了兩次、看錶不只兩次，然後終於問到一個很具體的數字說 6/7 可以全面的解封，所以終於我們表演界好像找到一個人真的可以站出來很具體的來替我們爭取，非常難得，所以我們要給他一個讚，但是現在的問題就是說我們先反省一下在這個決策的過程上，我們表演界是不是認為說有一點不足，沒有聽到的聲音，那我們期待有一個 SOP 可以產生，萬一在解封日前，又有新病例出來，那難道又要再封鎖嗎？或者說解封之後，有一天，又有病例，又要重來嗎？我想應該不是這樣的，我們對這件事

情應該是有一種合乎科學的規則的一個方式來處理，那我想我還是先請我們的佳峰理事長來談一下決策過程的探討

林佳鋒：這個事情過去只有在 SARS 期間發生過，但是沒有恐慌到此刻這樣的狀態，因為新冠肺炎已經讓幾乎是全世界都停擺了，即便在十天之前就已經有人曾經預言過，萬一有某一種流行病造成全世界的交通停擺，然後所有人都被管制在一個區域裡，那這個事情講完，就真的發生了，在十天後，那面對這樣的困境坦白講，全世界所有公衛體系跟疾管的專家們，我相信可能都想過，但是沒有人真的操作過實際的個案，現在所有人都在走第一次，所以包含到昨天為止的所謂實聯制，未來所有人資料的取得到特定的場合，如何有效的控管，一切所有的過程都是一步一步在建立標準化的過程，所以民間也好或公務部門也好，針對這波的疫情大家都有各個不同的聲音，我覺得那也好的，你沒有表達可能就沒有人重視，所以我自己都覺得在過程當中如果有什麼好的意見或是需要爭取的，我們就把聲音發出來，我相信一定會有人聽得到，那也包含新任部長一上來就非常快速的把所有表演藝術界想要知道的遊戲規則、何時可以讓我們的生活回歸正常，然後經過一個公開的會議要來進行所謂政策性的宣示，那這個背後表示要逼相關單位要去把那個標準化做出來，四天乘十四五十六天，只要達到五十六天的零確診，那他達到某一種標準對不對？所以一旦設好標準，那人的生活就可以回歸到正常，他只需要把我們的國家大門做好、管理好，所以有機會讓在這個島上的人可以回歸正常生活，那相對應的，因為有了這些經驗值，他就會產生一套一套的標準，未來如果再面對相同的事件爆發的時候，我相信在處理跟應對起來他就會比較有系統跟邏輯，甚至於因為有過經驗，我們不會那麼的害怕，一開始面對新冠肺炎發生的時候，只要年齡超過二十五歲左右的人，大概因為有經歷過 SARS，所以就一定會知道說那個時候大概是如何，心裡面已經有一個底，我相信在新冠肺炎發生的時候坦白講，心裡面的恐懼沒有當時 SARS 發生來的恐懼，是因為我們曾經經歷過那次的被驚嚇，但是這一次後座力比上一次來的強太多了，沒有想到說全世界的經濟全部就停擺了，所以走過這一段有機會讓我們從過程當中學到各種不同

的標準和經驗，也是我們最近在呼籲說用科學的方法奠定標準，讓所有人知道下一步怎麼走，那走過這一遭之後，這些標準一個一個出來，再下次如果再遇到類似的或甚至於疫情再秋冬如果再來過，我相信就會有一個比較好的醫學的方法，那接下來就等疫苗真的出來，我相信國際的航班就會可以啟動，表演藝術界除了國內的表演以外，其實有很多是國際性的，那這些國際性的表演此刻因為航班沒有辦法正常的運作，也包含人是被管制的，所以有一群在台灣從事表演藝術經紀的這一些公司，我相信他們也面對這樣一波的疫情，大致是這樣吧，所以我想在國內的表演藝術開始啟動之後，下一步可能要談的就回到了所謂的這些國外的藝術經紀如何在疫情被控制也包含國際航班可以正式啟動，境外人士可以入境的那個 moment，下一個標準可以就要找這個標準的時間點會在哪

楊忠衡：所以其實你也提醒到我們，不是解封就結束了，還有後續的，國際的東西這個還有好多複雜的東西在後頭，不過佳鋒兄有提到一個標準化的過程，對我們臺灣來說現在是二秀，第一次秀是 SARS，那這次你會累積更多的經驗，在累積經驗的過程當中，一定會有不足的地方，事後會有些檢討，但是這次在摸索過程中，確實我們表演界會覺得自己有一些比較被誤解或被忽視的部份，就是我們剛才也提到說表演界有時候心裡會不平，這個不平就是當現階段我們看到市面上很多地方已經是人山人海，生活是很正常的，但是表演界卻好像無止盡的在等一個開放的指令，那對於我們這個可能心裡覺得不平的狀態，那午明兄好像有些話想說

陳午明：我自己的感覺是這樣，從過完年一直到現在，臺灣真的是在全世界防禦機制真的是做得非常非常好的一塊，那事實上，表演藝術界的我們說產業相關的同儕也是，我覺得真的是最乖，最遵守規則，政府說怎麼樣我們就絕對怎麼樣，不敢越獄的狀態，但是在最近解封的過程，就如同剛剛執行長提到的，會讓人覺得似乎把表演藝術整個產業的討論的臺灣人情況，雖然負面一點，但我想就是牽涉到一開始就被定義不是民生必需，然後一開始也被定義是大型的集會，那他絕對肯定是放比較後面來討論的，也許有稍稍忽略到了，還是有很大一批人在這個

產業裡面，有很多的專業工作者，那討論這個重啟的時間越慢，那事實上傷害還是很大的，同一時間甚至會因為這個封鎖太久有人就必須離開這個產業，離開了也不見得會再回來，所以我覺得這是一件很可惜的事情，其實五月的時候大家都在呼籲說不能等了，六月一定要開，然後我們也很開心我們的新部長幫我們爭取到 6/7 可以解封，那如同剛理事長有提到的，後面還是有很多東西要討論，尤其是這些後續的原則、規定、流程的控管，對我們來說也更重要，因為其實我們製作人都會超前去想，現在其實我們都在想後年的事了，那是不是在我們在做思考規劃、在去做製作跟在做團隊或是說場館發展之類的考量的時候，我們現在這個時間點已經可以去想進去了，因為我覺得這些疾病即便在最後疫苗出來，大概都還是會陪伴著人類好長一陣子，甚至還有我們現在不可去預期的變化會產生，但至少現在這個期間我們能很明確的知道在我們去做未來的考量的時候，風險的控管，這些其實會想進去，那甚至這個事情可以思考到表演藝術團體最弱的是什麼，因為我們看一般企業經營很重要的是 cash flow，cash flow 除了經營後面的發展之外，很大的一部分就是出事的時候有辦法繼續支撐，那這個對於臺灣一般中小型表演藝術團體其實甚至對大型的都是，我們在開始做這件事情是很貧乏的，那該怎麼辦？或者是在這樣的狀況下我們已經要預期了未來我們都必須要有這樣更強烈的風險控管的能力與精神，那政府是不是能夠在這方面給予我們一些協助，怎麼樣再進一步討論這件事情，那如果真的很不幸又有另一個新新冠病毒捲土重來的時候，我們會不會又遭遇到一模一樣的事情，我覺得這個是現在這個時間點可以開始去討論更重要的事情。

楊忠衡：對，其實我們往往想到表演藝術界有兩個誤解，第一個就是說他是最不需要的，所以遇到災難他可以先緩，我想到一件事情就是今天如果你家火災，你第一件事先做什麼？抱傳家的古董，對不對？那也就是說社會要意識到其實表演藝術這個東西在我們國內是非常重要的，今天遇到災難要第一時間來想怎麼來保護這些精緻又很珍貴的產業，先前受訪有提到說：你不要忘記這個產業可能會受到一個致命的傷害，很多人都轉行不幹了，就這行沒什麼好幹的，所以第一個呼籲

就是說我們第一個時間就要馬上想到這一環要把他保護起來，那表演藝術界大家都是乖乖牌，而且大概都是很多公家單位在管，所以他可以慢慢來，我聽到一個好像是酒吧還是舞廳被查禁的第二天好像就有人出來幫他們講話，那表演藝術界就像午名所說的是最乖的一群，也因此他最需要有人出來指引跟保護，而我們在這個過程當中我們看到的就是不斷的會有人來告訴我們要聽候指示，但是我覺得這個積極性是不夠的，應該要在恰當的時機有人出來主動說那表演界的重生之道在哪裡，什麼時候可以給我們，我們真的是等很久，很不客氣的說，我想部長質詢的請問真的提前了非常多天，那我這個我們是都可以當成教訓，萬一什麼時候又有新病毒，我們應該就有更好的態度去面對，那超哥你覺得這個怎麼樣？

王孟超：因為其實我這幾年都一直跟公部門打交道，我可以發現其實除了這個文化局之外，大家對表演藝術或者是整個藝術的產業的了解是非常的薄弱，所以他們無從理解這個東西在禁下來以後，他所產生的因果關係，加上臺灣這個檔期的場地，真的會產生很多很多的影響，一個八大行業他一旦被禁之後，大家都了解也很多都知道他會產生怎麼樣的影響，可是對表演藝術會有什麼影響，幾乎是沒有什麼人知道，所以他無從理解這個事情，那文化部這邊所有人都對這個事情都是太過驚慌，馬上就推出這個梅花座，也沒有考慮到梅花座在這個經營上是不可行的，所以這幾乎等於是造成表演藝術停擺，那這個其實，講良心話，表演藝術其實還不被視為一個產業，在你要加入公衛什麼的，他就不是一個產業，我們有一個笑話就是德國不是提出一個天文數字來紓困這個藝文界嗎？為什麼？因為他們知道讓一個失業的藝術家轉行的後果，這當然是一個笑話，但大家有在說就是他們基本上比較能理解這個表演藝術界的脆弱，所以應該要怎麼樣幫忙，在高度上幫上忙的，那這邊我覺得台灣對這個是陌生的，所以他如何避免變成這個樣子，那現在我們已經有個明確的日期 6/7，在這個過程中其實我們都很膠著，像台北電影節，他不斷的去問文化部到底什麼樣的規定是可以的，可不可以賣票了，可以怎麼樣，可以做些什麼，那我們的兒童藝術節也馬上要開始，票怎麼賣、怎麼宣傳、什麼時候可以幹嘛，完全悟不出一個答案出來，莫衷一是，我已經講很

清楚了，文化部是可以決定的，那市政府這邊也只能說：我們只會比文化部寬，不會比文化部嚴，那到底這個寬嚴的掌握是什麼？所以這個東西就變成莫衷一是，但我覺得現在是快可以說是後疫情時代了，理論上讓觀眾願意再走進來，這個實質的社交空間，甚至這麼樣的表演空間，他需要一個時間點、需要一些誘因，不然這是很困難的，因為網路已經證明在這個疫情期間，人是可以出國的，包含你的食物、你的 **entertainment**，都可以維持到一定的程度，那這樣疫情過後我為什麼要請你進去，為什麼要去一個社交空間，我為什麼要帶一個孩子進劇場，好危險，那你除了透過各種機制來讓他放心以外，政府應該還要有一個更強烈的誘因而來誘使大家願意進來看，那我們剛在聊的那個振興券，振興券絕對振興不到表演藝術這一塊，不論他產生的機制跟他人生的 **priority** 上面，他就是不會在表演藝術這裡，那怎麼樣是振興表演藝術？我覺得是票價的補貼，讓大家願意進來，或是又有一個振興券是這個用途，藝文消費，那如何疏散所有的表演藝術累積的檔期，我覺得他如果沒有一個有效的方式的話，他到明年都消耗不完，那到明年都消耗不完代表任何的新創東西在明年之前都不可能看到，我們現在看到的都是在消耗現在的檔期，那這個東西都需要文化部來同意，因為這都是公共的，他一定有辦法用更有效率的方式讓這些東西可以被消耗完。

楊忠衡：孟超老師我有一件想請教的就是你以前在公部門，可是你剛才提到很多東西問不出答案，莫衷一是，你在這個系統裡面都有這樣的困擾，那何況是民間更是一頭的霧水，那你覺得將來可以用什麼方式產生一個很明確的系統，讓我們發出的問題可以迅速通過一個管道取得到答案

王孟超：我覺得這件事情已經牽涉到全國性，甚至全球性，我覺得真的是文化部門所當然要成立這樣的一個管道，讓上下的可以很明確的得到資訊的管道，因為你在轉繞一個疫情的中心，他真的無從去理解這個產業他的需求

楊忠衡：那這樣說是不是我們先前說的缺了文化部這一塊，就是他並沒有擔起這個責任來幫大家解決這個問題

王孟超：其實還是有啦，其實還是有在做很多很多的事情，但是因為大家都在忙

著紓困，大家都是第一次，幾乎所有單位都在忙著紓困，因為這個程序之複雜，如何紓困到藝術家，紓了一點零、二點零，那還是很難去紓困到，這個當然不一定都一樣，你會覺得說現在好像只有衛福部在動作，其他各行各業的部門都好像沒動，事實上，中央部門只是忙著配合，那在下一次疫情發生的時候，那我覺得各個部門應該要更明確的連結到疫情中心這個衛福部，然後才會連動著更有效率

楊忠衡：因為我一直確實有感受到這個有問題不知道問誰的這種狀態，但是第一次遇到，我們看到文化部那麼忙著紓困，我們也不忍心去苛責，但是隨著疫情舒緩的時候，確實很多人是覺得這個速度是不夠快的，意見的傳遞好像是不順暢的，那我想下一個階段，應該是新的文化部長會有新的作為吧

林佳鋒：所以我們過去不斷的在我們的社群平台上跟更多不同業界的人做一些溝通，或甚至把很多的意見透過在平台表達，我相信現在網路資訊太快，現在表達，明天這個訊息就已經在公部門的平台上已經在討論了，如果有好的意見或是方式，或許你沒有辦法直接對著上，那乾脆就在對應的平台上發聲，有些好的意見自然就會被接到公部門去，我覺得這是一個好的方式

楊忠衡：那還有一個情況就是剛才孟超老師提到說這個梅花座其實是不可行的，還有室內空間一百人的限制，然後由疾管局來給這個建議，當時我聽到有呼聲也是佳鋒兄提到，為什麼不？有一個單位就直接說：我們全面禁演，這樣可能對整個業界還好一點，說實在的我們是完全能理解其中的道理

林佳鋒：他的基本的營運的成本及製作的開銷上面，大概票房如果沒有達到個七五成上下，大概很難有一個平衡的財務模式，所以為什麼一開始聽到說要間隔座、梅花座或者不管什麼座的時候，我們就跳出來極力的反對，認為與其要做這樣的座位，那乾脆就由公部門直接下令所有的場館封閉了嘛，那我們就填多少的時間，那在這段期間，你的基礎的營運的開銷就由紓困計畫來幫助，等疫情穩定了，那防疫中心下了命令，我們可以把所有的劇場和社交場合全部打開之後，大家再進來就好，因為這樣，相對應的大家會有一個標準，而不會因為你當時沒有訂對的標準，你當時訂梅花座就是一個錯誤的標準，你訂了梅花座，所有的觀眾都觀望，

覺得不安全、不要進去，那團隊就在旁邊看，到底要不要演，不演又覺得我會對不起所有跟我合作的人，因為我還是有機會符合防疫機關的要求說像是坐一半就好啦或甚至說坐更少，你要演可以演啊，可是這不是一個對的方法，而且每演一場你就多賠很多，就如同有部長在幾天前在整個疾管的會議上面跟大家表達的：演一場賠一場嘛，那所以未來如果再度發生像這樣的疫情的話，那如何能夠快速而明確的把這個政策執行下去，如果再來一次，那一停是要停一個月還是停多久，配套紓困馬上帶進來，所有相關產業的人不會因為這樣而受到太大的衝擊，那是可以透過票房的系統我們會知道那個財務報表是如何，用這個裡面的數字去抓一個百分比，他就有機會馬上透過補助的方式來去協助團隊，這可能是一個比較科學的方式，而不是像這次這種奇怪的座位方法，他從公衛的體系來看的話是對的，有適當的距離，可是從我們這種營運表演藝術行業來看，你這樣一防下去，從財務面來看，他永遠是倒著走啊，那與其這樣，應該要有一個方法是直接讓大家停...

楊忠衡：也就是說這個決策是能夠快速又明確，反而是比較好，不要留這些模糊空間，我就聽到很多人說把壓力放到團隊身上，讓這個表演團隊一天到晚在思考我們該怎麼做，還不如這時候他就判斷現在就是 **close**，然後在什麼時候 **open**，這樣子我們也不用讓團隊晚上都睡不著在想明天做什麼決定，我還聽到有一個更極端的形容詞叫做離職，很多團隊到最後還是決定停演，但是他在停演之前做了非常多的掙扎，所以反而是浪費了資源、浪費大家的時間

陳午明：我們做藝術行政的朋友們就是這一段期間都比沒有疫情還要再更累，我之前跟人家聊就是到四月的時候，我就跟我朋友聊說：欸現在才四月我怎麼覺得已經過了一年了，後來想不對，因為我們每個案子都要做三手準備，三到四手，所以那個花的時間乘以三差不多已經過了一年的時間，就是不知道怎麼辦，那一方面你又想要對藝術家負責，想要儘量得去幫助他，可是你面對那個不確定的未來以及比較模糊的標準，事實上你沒有支點可以去判定、去依循，那更多的狀況是說如同剛剛提到，就是整個表演藝術產業他無論規模大小，他基本上就是一個財務高槓桿的操作，那真的是這樣，我們票房過七成、七成五是剛好打平，所以

這個槓桿是非常非常高的，那他顯然就不能去符合這樣子的規則，我覺得這件事情應該是要讓更多人去了解我們這個產業他的特質在哪邊，高度的資本密集、高度的勞力密集的狀況下，比較難去配合這樣的事情，真的是還不如就是說全部喊停，那這樣的話我們全部的精力都可以投注在應對其他未來或是做其他改變，而不要把時間花在那個搖擺的過程之中

王孟超：相對於其他行業，其實我們的這個金錢上面那對行業來講真的是很小，他們甚至因此還認為說影響沒那麼大，可是表演藝術有一個很特別的就是他難以重現，他是 live，大家準備了那麼久他必須在一個時間演出，然後之後就沒了，所以會讓表演藝術掙扎在這裡，像我們應一齣戲就是〈孽子〉本來就是要在北中南三個地方演，幾百個人排練了半年的時間，然後你跟他講說不能演或是說梅花座，在衡量下就是因為他難以重現，甚至表演藝術團隊都願意賠本就演吧，只有一半的觀眾，就是因為他難以重現，那這方面到最後表演藝術團體都已經不介意賠本了，可是也是因為這樣他的珍貴性在這裡，所以這是在其他行業很難去想像的，我拍這電影，我拍好了，我這個檔期不上沒關係，他損失的可能就是宣傳而已，那這還是有機會演的，但是排戲排的過程，他如果延到半年後，跟你講，還得再重新排、重新宣傳，那個投下來的資本是一樣的，所以在這個疫情期間可以看到很多團隊都釋出他們以前的作品，讓線上來看，大家開始看得很過癮，到後面也是疲乏了，因為他從線上看感動性真的是缺乏的，那也會讓大家怕說，萬一習慣看這個了，我要不要等真正有現場實際的這個東西，我要不要進去看？我不想花這個錢去看？因為線上很多啦，甚至大家會覺得說當所有東西都結束以後，只有 Netflix 還會存在，因為大家都去看，也習慣看那個了，那你表演藝術就會被質疑說，那他存在的意義是在哪？所以我就常常跟人家講說，再回頭來看這個事情的時候，任何公共場合美術館、圖書館、表演藝術場館都一樣，他一定複合性，他一定要不是只去看一個展覽、不是只去看一個表演，而是他會提供一個能在這個疫情期間所缺乏的社交的可能性，他要達到變成重現在這邊我可以達成一種社交的滿足感，而不是只是我來看一個好表演，他一定要有這樣的功能，不然

就很難在細說為什麼要進這個場館

楊忠衡：好，接下來我有一個問題要請教各位就是我們面臨下週的開放，那我想請問一下我們怎麼來適應，就是剛才孟超老師也提到就是真的全世界我們已經準備要面對一個長期跟病毒相處的準備，就是全世界可能都認為這病毒不會明天就消失，所以我們人還是要活著，我們開放之後還是會有疫情，所以剛才大家都提到說我們面對這個疫情，目前還沒有一個很標準的應對的程序，我們要知道開放不代表疫情結束，我們仍然走在火球上，所以我也想請教大家後開放時期我們表演界如何自律也好，自謀也好，然後如果疫情再起我們又可以做什麼樣的應對

王孟超：我覺得就社會來講，應該要消除一個零確診的盲點，就好像我們吃任何產品、任何東西，他都有跟你講這個他是含多少多少什麼，超過就會危險，我們那個零容忍是不科學的，人不能這樣生活下去，所以他就算有一定的確診數，只要在可控制的範圍內，社會還是要走下去，不然這樣，那我們這次兒童藝術節裡面的確面臨著國外藝術家進來、國外節目，幾乎是全部取消，但是藝術家將來的時間，國際的想當然耳大規模移動，移動來這邊也一天兩天又走了到下一站，這東西已經在以前的探足跡上面就有，很多藝術家都在考量不願意這樣子，需要深度的停留在一個地點，那特別這個疫情之後就會造成說大家將來的國外的藝術的共識，不是只是來這邊做一個巡演一晚兩晚的，而會更長期的停留在這個位置，因為他必須要在這邊待更久，所以那個共識的深度會更好一點，這是一定的，然後我們這次因應疫情，整個策展人他也在思考說我怎麼樣用這個疫情去反思說，在這個疫情當下我們還可以怎麼樣去做國際連結，local 的藝術家是產出對這方面的反擊，甚至國外的藝術家如果透過線上即時的表演來互動，這個線上線下將來會越來越模糊，透過互動的設備，因為透過這次可以發覺，其實線上教學已經不是那麼遙不可及的，線上會議還會帶來很多平常會議沒有的效果，那這些軟體都會進化，透過我們記憶透過設備，他的那個即時感、現場感、立體感會幾乎越來越少，就像 zoom 的創辦人他說：我這個軟體有一天你再去開這個會的時候，你會聞到咖啡香，那就成功了，會有這麼一天，所以這個情況下我們就是必須去

思考說，那國際這樣的共識、交友一定會產生很多的質變

楊忠衡：所以其實剛才孟超老師提到零確診是一個迷思啊，因為在這段期間我們對於防疫這件事情不只是真的防疫而且變成一種集體的一種情緒或者是榮譽感吧，一個出現確診就當成很大的事情，但是其實如果我們視為我們要長期的跟這疫情相處的時候，確診病例他其實是生態的一部分，是統計數字裡面一個可以接受的情況，我們遲早要面對一個長期跟疫情相處的新局面，所以第一個必須要破除我們對於確診的超乎所長的迷思，這樣才可以達到很多歐美國家說的正常，所謂的新日常，然後我們在這個長期的跟疫情相處的期間，當然我們最近不論是衛福部或者我們表演團體想出很多在這個新日常盡情表演的時候的新的應對的措施

林佳鋒：我想很快的，走過疫情之後，隨著相關管制的動作一個一個開放，我相信在一開放的同時，民眾的信心度是不是能夠快速的恢復，包含時間的安排等等，那為什麼之前一直在呼籲說提早把時間管理這件事情找到那個時間點跟標準的流程趕快告訴大家是因為，表演藝術的參與通常需要預約時間安排，那此刻已經算不錯了，兩個禮拜前讓大家知道他即將有可能要把這個所有的限制場所通通打開來，這是告訴我們接下來所有我跟觀眾之間行銷的計劃就可以啟動，會發現這個疾管中心宣布 6/7 要解封的同時，隔一天表演藝術界的好多新聞就出來了，有新節目要上了、有 Phantom 要來了、有什麼什麼，這些掌握住媒體先機的團隊他就知道要開始可以把原本準備好的東西拿出來面對大家，那那個恢復的過程絕對不會是一個直線式的上升，他一定是緩的，那到一定能量之後，信心累積夠了，他自然就會快速地回到過去的那個節奏上，所以大概我們也都得再經歷過一個月左右的過程，很快的只要疫情在民眾的心中被控制的有信心，大概後續表演藝術界的過去的光景就會回來，反而是要想的是，那所有的節目擠到下半年怎麼辦？上半年很多沒有演的可能有一半我相信一定擠到下半年了，可是民眾的口袋沒有那麼深，他回過頭就得要有其他替代的方案來協助消化這麼多的演出，是民眾拿錢出來還是政府所謂藝文消費的補貼，還是另外一種，那這可能可以大家來討論

一下

楊忠衡：我想這個民眾信心的重建跟累積確實是需要一點時間也是同樣這個二修的時候必須進行的一個課程，但是我相信未來我們還是需要一個有識之士還有決策者，他還是要發號令的，這個時候就可以的，什麼情況是該怎麼處理的，還是要有人來帶頭不能讓大家莫衷一是，所以我們可能會面臨一段信心重建的過程，但是我們也期待在過程中能夠在最短的時間內找到應該有的規律，比如說我們現在大家都會 follow 這些規定，戴口罩、實名制、勤洗手這些規定，但是我們可以預估可能發生的一個狀況就是萬一某一天又有案例再起，這個時候我們可能表演界會認為政府應該給我們怎麼樣的面對的方式，覺得呢？

陳午明：我覺得現階段就是這幾個月到今年年底，我覺得真的最重要的事情就是全力的把大家信心在補回來，然後拉回劇場，讓他們去重拾六個月前本來對應存在的人們回到現場，去社交也好、看劇也好，那樣的感覺，但是同一時間我也認為這幾個月已經對人類社會的一些行為產生的變化，甚至永久性的改變，就是東西一定會變，那就輿論的狀況來說我認為就是我們主管機關、我們政府，我希望他們應該要有意識的要再陪伴表演藝術圈還要一陣子，不是說全部解封了 ok 謝謝大家 bye！開始吧！不會是這個樣子，不管是說擠到下半年還是明年，然後觀眾對於劇场的信心可能還沒有建立回來，台灣人解放比較後面等等，甚至我們同一時間也要應對從製作的結構體制來看，我可能就已經變成那我是不是以後就不敢做這個高槓桿的操作了，然後我是不是要多一些思考了，再小到我不是以後應該買更貴的保險了，怕萬一，然後再更小的話我甚至請國外的藝術家，我的參與費大概從十天變成再往上加十四天，甚至因為成本結構對於未來的考量會有些改變，然後也會影響到我製作裡面的衡量，從這邊乃至於到你 deliver 你的 contact 的 channel 會產生改變，那從我單純的去做開一個製作，然後做宣傳，大家買票進場，接著繼續做下一段巡演，那這些東西是在這六個月因為疫情而產生的超乎我們想像快速的演練，因為資訊科技會去形塑這些行為，那再加上，不知道是不是上帝的旨意，這六個月的加速會導致 5G 時代的應用實際化也會加速，那這些

東西一樣，最終會影響到人類的各種的方面的行為，商業行為、生活行為，所以他一定也會影響到表演藝術的行為，那在表演藝術界甚至會產生到線上的行為，可以線上上課、線上表演，現在甚至已經有國外的劇團，日本他直接用 zoom 當作舞台，設想去做完整的重新寫新的系統跟製作，他的 staging 就是叫做 zoom，這些都已經在改變，甚至我們在做實體演出者，都要同一時間去思考我的前中後都會再加上線上這個因素了，因為我們知道很多觀眾已經習慣，在這六月之內他的肌肉記憶已經在沙發上，這樣就可以看戲了，那這樣的話線上跟線下的行為他彼此要產生一個 hook 你才有可能尤其是面對更年輕的網路原住民的這一群，他更快適應這個狀況了，那這個 hook 要怎麼樣讓他再拉進來，我們本來就一直盡全力的推廣表演藝術，希望更多人進劇場，那這個時間卡住了，產生了結構本質上的改變，所以我覺得一方面又要更去注意這件事情，甚至是我剛說的我們去 deliver channel，譬如說我們都知道現在 upa 跟 ycp 的合作，他已經打算去讓更多的表演藝術的製作，讓大家在家像看 Netflix 一樣就能看得到了，我不知道是不是好事，但我看到很多人都已經往這個方向去了及更多的通路商發現表演藝術其實是個很不錯的內容，我把你放進 channel 上，很多人都在做這個事情

楊忠衡：我們已經很厲害，已經率先講到 reset，你就要好好準備一下這個 future（笑），那我再問一個比較實際的問題，就是我們現在收到的指令都是說在 6/7 前無確診狀態下會 reopen，那麼萬一有的話，我想請大家給一個建議，或是如果 reopen 到最後又有的話

王孟超：我覺得剛剛講的衛福部那邊已經鬆口他不一定要零確診，他是說在一定的控制範圍，但是這範圍是什麼，是什麼樣的情況下要更清楚一點，因為這個大家都已經準備上陣了，現在就退不回來了，必須還是要這樣走，我覺得像台北市政府是說到今年年底不管怎樣場租就是：只要你票房達到一個程度就減免，最低可以打到一折，他可以降低表演藝術團體的成本，但是他不必然相對的可以吸引到觀眾，就像剛講的下半年一定是大家擠滿，所有的場館全部在同一個禮拜全部搶破，觀眾要怎麼選擇？所以觀眾面剛剛有提過，真的是要用補貼票價的方式，

讓大家平常這個錢只能看一齣，現在可以看兩、三齣，把這個打擊面擴大，才有辦法把觀眾再吸引回來，因為剛剛那個是解決了表演藝術團體的成本，稍微可以降低，但是對觀眾面來講，他們口袋因為疫情深度都不夠了，我怎麼可以去看這個，那剛才講的線上這個事情真的是大家都兩難，的確我們本來的演出〈新人類〉本來是現場演，一聽到疫情改成線上直播的時候，表演團隊他們就很聰明的直接用鏡頭來思考這個演出，我怎麼樣用鏡頭來玩 trick，甚至有些是加入你家現場 live，他思考已經不是一個舞台上的思考，我相信這個會刺激到很多表演團隊，他知道說只是一個單獨錄一個 live，那個東西絕對是沒辦法長期吸引線上的觀眾，他必須透過電影鏡頭思考，那這個他會造成表演藝術上怎麼樣的一個現象，是好是壞，都會產生很長久的一個影響，那這個有待觀察

楊忠衡：好，那如果萬一又有確診的話，我們該怎麼應變？

林佳鋒：如果真的再發生這樣的時間，一個疑點，一定是從疾管單位的角度來看這個事情，剛剛孟超講的不一定要堅守零確診而是先守一個在他能管控的範圍內，只要他可以控制得了，那其他的生活還是一樣，我覺得這個標準疾管單位一定有想過，因為如果不讓他重啟整個大環境的經濟面現在一路在衰退，國家整體這一整年的 GDP 也會受到衝擊，我相信沒有一個社會能夠承受得起這麼長期的經濟完全銷毀，所以這應該都在思考的範圍內了

楊忠衡：那如果說打破零確診，他說又再 close，你會不會抗議？

林佳鋒：如果又 close，我會抗議啊

王孟超：對啊，一定抗議

林佳鋒：如果在可控制的範圍內，要我們再 close，那當然抗議，可是如果他是一個大規模的，那我就會順著疾管單位的要求，照標準的程序下去走

楊忠衡：所以我們還是需要標準化程序的

王孟超：是啊，像美國他已經是全世界死亡最多、確診率最高，因為美國他這麼強一個社會

楊忠衡：完全同意，那所以我們的結論也出來了，我們也呼籲我們不要執著於零確診的迷思，如果發生確診，我們都很呼籲現在應該儘快建立一個標準化的程序，因為我相信藝文界都很樂意去配合合理的規定，而不是被迷思所控制，那我們最後還是要感謝我們文化部長採取了一個積極的措施，我們會很珍惜這個機會，好好的配合疫情中心所規定的各種防疫的規定

陳午明：那最終最終我希望真的能夠鋪開來，就是全民可以多了解表演藝術的重要性，因為我覺得這會是一個很基礎的東西，大家真的可以想想看當你有疫情的時候，然後在被隔離十四的時候你都在幹嘛

楊忠衡：聽音樂、看電視

陳午明：看電影、讀小說，為什麼？因為這些不要說是高不可攀的，馬斯洛他其實最底層的才需要精神治療，他這些東西就是人類需要的東西，那是這樣的話，我覺得就應該是要一致的標準來看待所有的應變措施

楊忠衡：好，最後我還是希望我們政府能夠採取一個明確法例的態度，就是說我們凡事能夠很快速而明確的決策，而且能夠立即反應，不是一直在等待答案莫衷一是，而是說在下半個時期就應該衡量我們的需要，提出一個明確的主張跟要求，讓我們大家可以很穩定的往前甚至可以跟疫情長期的相處，然後讓業界可以更堅強，讓觀眾的信心能夠很快的恢復，謝謝大家！謝謝大家為藝文界所做的努力與關懷！