

表演藝術生態觀測指標與架構研究計畫

以表演團隊體質能量作為表演藝術發展鏈的健全指標觀測

委託單位：財團法人國家文化藝術基金會

協同研究團隊：于國華、袁梅芬

日期：2020 年 1 月 15 日

目錄

壹、計畫緣起與目標.....	4
一、計畫目標對象.....	4
二、階段目標設定.....	5
三、焦點問題探討.....	6
四、表演藝術產業價值鏈與研究設定	7
貳、第一階段研究操作說明.....	9
一、研究主題設定與範疇.....	9
(一) 表演團隊體質能量發展產業循環關係圖	9
(二) 循環能量節點說明	10
二、研究操作說明.....	18
(一) 研究方法.....	18
(二) 研究範疇.....	19
(三) 研究資料與應用說明	20
(四) 名詞定義.....	22
三、成長衡量指標.....	23
(一) 團隊體質發展三階段	23
(二) 成長指標設定說明	24
(三) 成長衡量指標分析呈現範例說明	29
(四) 營運功能分類指標呈現說明	31
(五) 質性研究：創造新價值曲線	33
參、發展願景與趨勢描繪.....	34
(一) 願景架構領域別與項目說明	34
(二) 研究操作注意方向	39
(三) 後續研究發展方向	41
附件、參考資料.....	43
附件、現有文化政策列表.....	45

圖表目錄

圖 1、階段發展核心項目概念圖	5
圖 2、表演藝術產業價值鏈簡明圖	7
圖 3、表演團隊體質能量發展產業循環關係圖－團隊端	10
圖 4、表演團隊體質能量發展產業循環關係圖－觀眾端	14
圖 5、表演團隊體質能量發展產業循環關係圖－文化參與軸線	15
圖 6、表演團隊體質能量發展產業循環關係圖－政府端	16
圖 7、操作方法流程圖	18
圖 8、研究範疇以「表演團隊體質能量發展產業循環關係圖」說明	19
圖 9、本研究計畫成長指標階段以團隊體質發展階段概念圖示	23
圖 10、呈現範例一：團隊營運發展趨勢落點分析	29
圖 11、呈現範例二：團隊營運歷史發展趨勢分析	29
圖 12、製作投入與觀眾付出成本操作示意圖	30
圖 13、團隊屬性分類指標呈現示意圖	30
圖 14、示範推廣型－表演團隊體質能量發展軸線	31
圖 15、市場衝刺型－表演團隊體質能量發展軸線	32
圖 16、願景架構領域概念圖	35
圖 17、2018 至 2030 年人口結構變動推估圖（國家發展委員會，2018 年，頁 17）	37
表 1、表演藝術產業價值鏈各階段討論議題	8
表 2、演出類型與營運規模定義設定	22
表 3、成長指標設定表	24
表 4、成長指標設定表（續）	25
表 5、表演藝術創造新價值曲線工具應用範例	33
表 6、願景架構領域別與項目表	34

壹、計畫緣起與目標

隨文化政策推動表演藝術發展至今，政經環境的改變，以及表演團隊的組成結構轉化，討論生態環境的健全與否，藉由既有累積之文化統計資料，描繪產業鏈間的「供給」、「需求」與「通路」間的關係，進而觀測產業動能是否有效運作，亦或是即早發現生態警訊，提供建議予政策制定或執行單位，進行資源投放與引導。

本研究藉由產業鏈中扮演「生產創造者」的表演團隊，作為衡量指標的核心。表演團隊是否能持續推出演出製作，包含新舊制作或其它客製化小型邀演節目，意旨是否能持續生產具有流通能力之作品，在發表自身藝術創作理念之餘，能促成有效營運，亦能永續經營。從團隊作為觸發起始動能看起，以此觀測作品投放在市場上的流動與實踐（展演）情況，描繪「環境體質、平衡供需」的現況，並觀測環境發展是否尚待補強之處，進而達到輔助整體產業環境的穩健發展。

一、計畫目標對象

生態指標報告主要的目標應用對象為：

第一層：政策制定者

目的在於輔助政策在制定、操作、檢驗的循環中，能有具體的量測工具，監測環境生態循環能量，並藉由指標述職的警示功能，提供客觀參考資訊。

第二層：生態研究者

產業發展的文獻累積，需要依賴各方研究單位，依照各面向的研究投入，建構出較為周全的產業描述，藉由官方定期的數值調查與開放分享，鼓勵研究者依照主題需求多元應用，協助研究領域的產出品質。

第三層：團隊營運者

研究報告提供目前發展生態的現況與歷史發展至今的概況，並且針對未來可能的困境，提出警示與提醒，最主要還是希望身處產業其中的營運者，可以藉此了解所處環境為何，藉此了解外在資源對於自身營運的效力，以及年度營運策略操作的過程中，給予參考修正的依據。

二、階段目標設定

現有表演藝術生態的研究資料，除文化部普查型的定期報告外，文化藝術相關且聚焦於各類文化活動的產業研究，仰賴各領域的專業單位進行資料深究與應用探討，過去 2005（產業環境）、2007（產業環境）、2010（消費調查）、2016（產業環境）年，提出產業報告至今，尚無有系統化的定期研究報告的發表計畫，目前最貼近產業實際發展現況的完整追蹤數值，首屬「演藝團隊年度獎助專案」的歷史附表，資料填寫雖會影響真實度，但是拉出橫向（演出與營運規模差異）與縱向（歷史數據轉變），能替產業描繪的工具設計，提供第一步的驗證參考。甚者，隨著「演藝團隊年度獎助專案」轉移至國家文化藝術基金會，團隊填寫資料的數位化，數位資料庫建立，設計大數據的分析模組，也是指日可期。執行方式分三階段敘述如下：

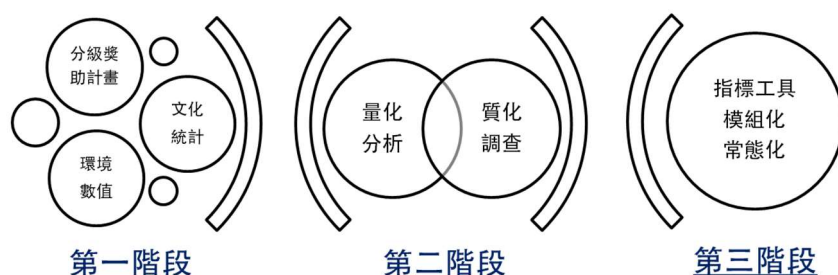


圖 1、階段發展核心項目概念圖

第一階段：價值鏈設計

- (1) 描繪表演藝術產業價值鏈
- (2) 找出生態指標與分類工具

基礎架構期，從產業實際數字找出討論指標與面向，藉由表演藝術產業價值鏈的選擇設計，描繪產業發展圖，找出有效的營運發展模式。

第二階段：數據工具應用

- (1) 分析指標工具驗證
- (2) 設計普查與擴大研究方案

從上述階段研議出指標分析工具，並且同步設計擴大普查，增加分析母體量。

第三階段：分析工具模組與定期發表的環境發展報告

最後完成階段，建置模組化工具並可逐步加入大數據分析的應用，實踐定期發布研究報告的目標。

三、焦點問題探討

從定義問題開始，找到待解決的方案屬性。所有的產業問題，都絕非單一因素所致，表演藝術屬性特殊，不能套用過往商業標準看待，但文化藝術還是建立在整體社會政經結構之中，仍需透過大環境的描述，找到表演藝術所對應的發展困境。有關表演藝術產業，我們知道：

- 2005 年調查 266 個主要團隊，年度總收入約 17.8 億元（票房+補助+演出等其他收入），總支出約 21.2 億元；虧損約 3.4 億元----虧損即表演藝術團隊自己吸收的成本。團隊虧損是常態。
- 2013 年至 2018 年，表演藝術票房平均約 12 億元，平均每人購票約 50 元。
- 全臺登記立案團隊超過 6000 個；約五分之一在臺北市。
- 根據文化部文化參與統計數據，全台民眾看表演藝術者 2013 年的 51.6%，2017／2018 下滑到 40.5%。文化參與人口的流失，表演藝術最明顯。

（1）表演藝術產業特性

- 製作成本高
- 高人力成本
- 演出體驗的不可複製性
- 劇團數量增加且偏小規模團體
- 缺少大型節目的製作能力
- 專業人才斷層

（2）環境因素

- 社會發展高齡化
- 少子化衝擊
- 經濟景氣，中產階級減少
- 極端氣候

研究主題的擬定，圍繞著三個問題

提問 1／團隊營運的趨勢變化與挑戰困境？

提問 2／表演藝術產業與社會環境發展關係？

提問 3／國藝會政策操作調節機制？

四、表演藝術產業價值鏈與研究設定

自 2005 年由文化建設委員會委託表演藝術聯盟執行產業研究，出版《表演藝術產業生態系統初探》中，描繪表演藝術產業價值鏈，以及提供表演藝術團體價值鏈（共 4 個）與表演藝術新周邊產業價值鏈（共 9 個），以及《文化統計》中的同心圓產業鏈，提供產業討論的引述基礎。為了初步說明本研究計畫的策略位置，本研究計畫製作產業價值鏈，藉此描述產業發展的各環節的彼此關係，並進一步從各環節中，探究各區塊所需的討論的議題方向。此價值鏈階段定義：

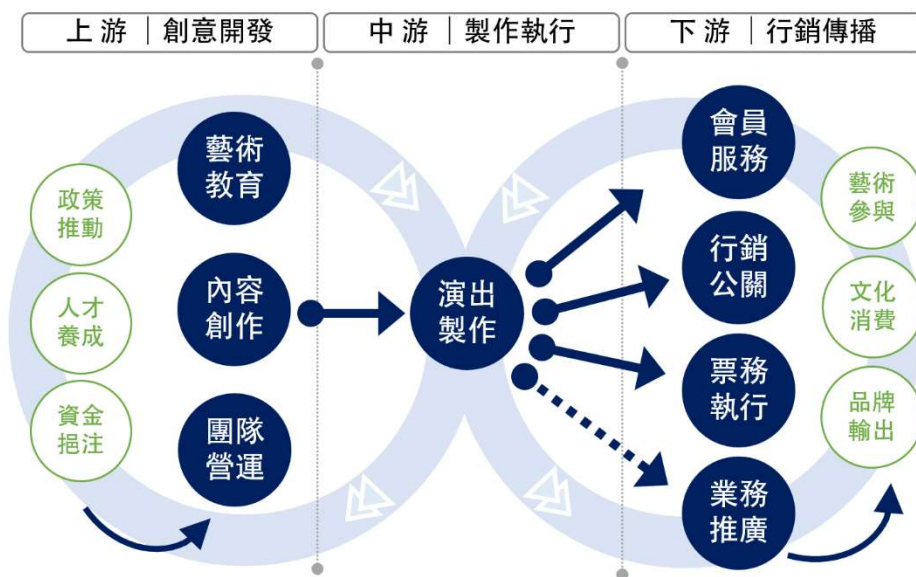


圖 2、表演藝術產業價值鏈簡明圖

（1）上游／創意開發：

作品的製作原型，在於各個藝術創作者的無形初始概念，這階段較難看到具體物件，但卻是文化發展的關鍵的第一步，仰賴政策上的推動、資金的輔助，還有人才的養成與投入，才能觸發起始點的運轉。

（2）中游／製作執行：

作品加工期，也可視為創意實踐期，此階段需要各專業技術人力資源的加入，排練空間、最後展演場域的空間資源，才能完成作品的「最後一哩路」。這階段，經費控管、時程掌握，是團隊營運的關鍵工程期。

(3) 下游／行銷傳播：

作品的呈現與傳播，創造溝通介面，觸及目標觀眾的路徑。藉由有效的社群媒體管道，轉化作品理念為宣傳語言，藉由當代的社群媒體通路，進行觀眾觸及宣傳推廣。如何創造品牌形象，促發藝術參與與文化消費，都是本階段的核心主題。

表 1、表演藝術產業價值鏈各階段討論議題

階段	核心項目	支援系統	討論議題
上游／ 創意開發	團隊營運 內容創作 藝術教育	公家單位 教育單位 個人工作室	營運體質與補助效益調研 藝文團體定期普查 表演藝術人力資源與薪資調研 青少年藝術參與概況與策略調研 銀髮族藝術參與概況與策略調研 閒置空間協助團隊營運發展效益
中游／ 製作執行	演出製作	製作公司 設計執行 技術劇場 設備器材 排練場地	節目製作現況與趨勢 海外演出現況與資源調研 設計及技術類從業人員現況調研
下游／ 行銷傳播	會員服務 行銷公關 票務執行 業務推廣	展演空間 劇場服務 售票系統 藝文媒體 經紀公司	表演藝術消費調查／付費參與 數位欣賞表演藝術發展趨勢調研 展演類別與藝術參與的區域調研 劇場營運與團隊服務能量 地方場館與在地行銷能量 地方節慶普查：官方與獨立型節慶

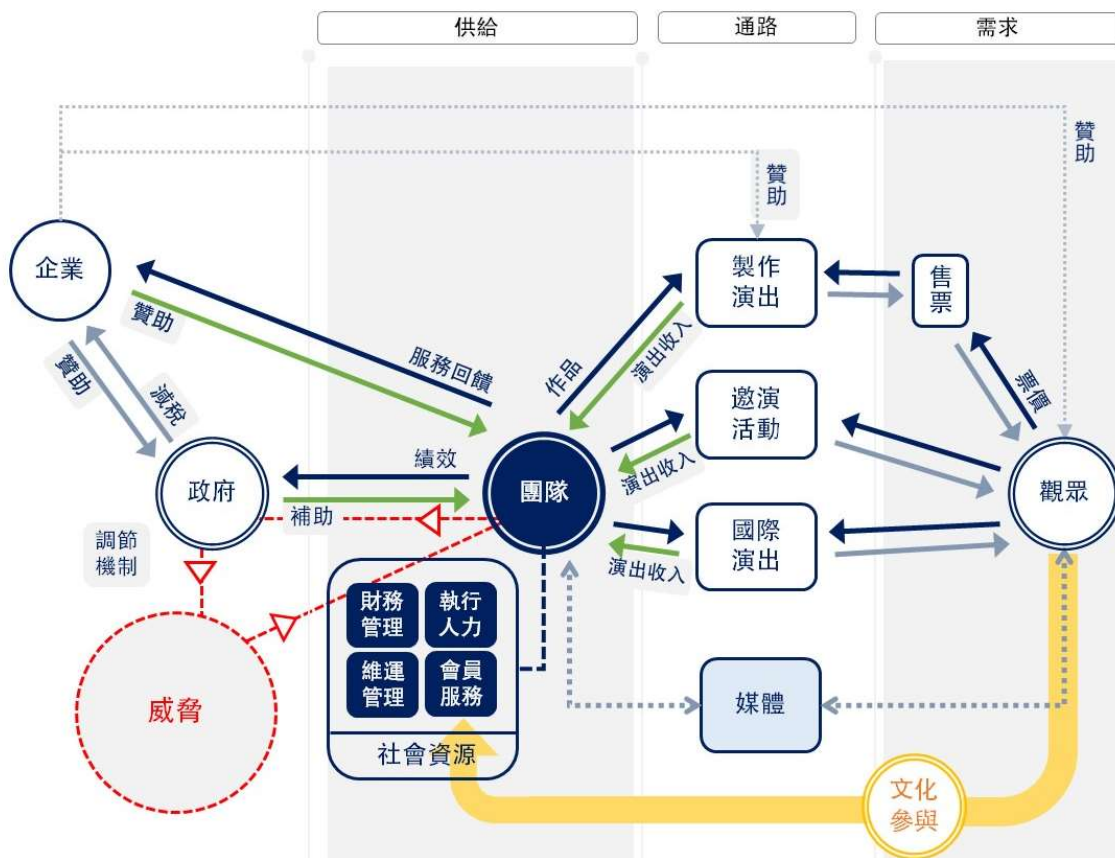
本研究計畫的發起面向，則是透過上游創意開發端，藉由「**營運體質的補助效益調研**」為出發，其觀看面向試圖找到觸發原動力的營運能量，當第一階段的穩定發展，亦能延伸至中游的製作與下游的行銷工作順利執行。

貳、第一階段研究操作說明

依據上述階段進程，針對第一階段研究的操作說明依照設定主題方式

一、研究主題設定與範疇

(一) 表演團隊體質能量發展產業循環關係圖



發展概念可參考上圖所示。流程圖中間的「團隊」(A) 扮演連接資源提供、通路與「觀眾」(B) 的橋接點，向左連接「政府」(C)，接收來自資源挹注輔助營運，向右藉由作品的輸出，與「觀眾」在通路平台上獲得交集機會。觀眾角色的參與，不僅僅售票行為，團隊提供藝術教育服務，藉由藝文推廣的活動策辦，鼓勵觀眾實踐有價或無價之文化參與，觀眾轉化為團隊贊助會員或志工服務等等，也是團隊人力資源的重要管道。三個重要節點所呈現的箭頭，視為循環鏈能量驅動方向，生產者的「團隊」需要來自於各環節條件的支持（朝向團隊方向之箭頭），亦能穩健生存。

（二）循環能量節點說明

依照流程圖中所呈現的三個主要能量節點，分述各項觀測重點項目與預計達成效益。

A、團隊

分為內部營運、作品輸出、媒體三方向敘述。

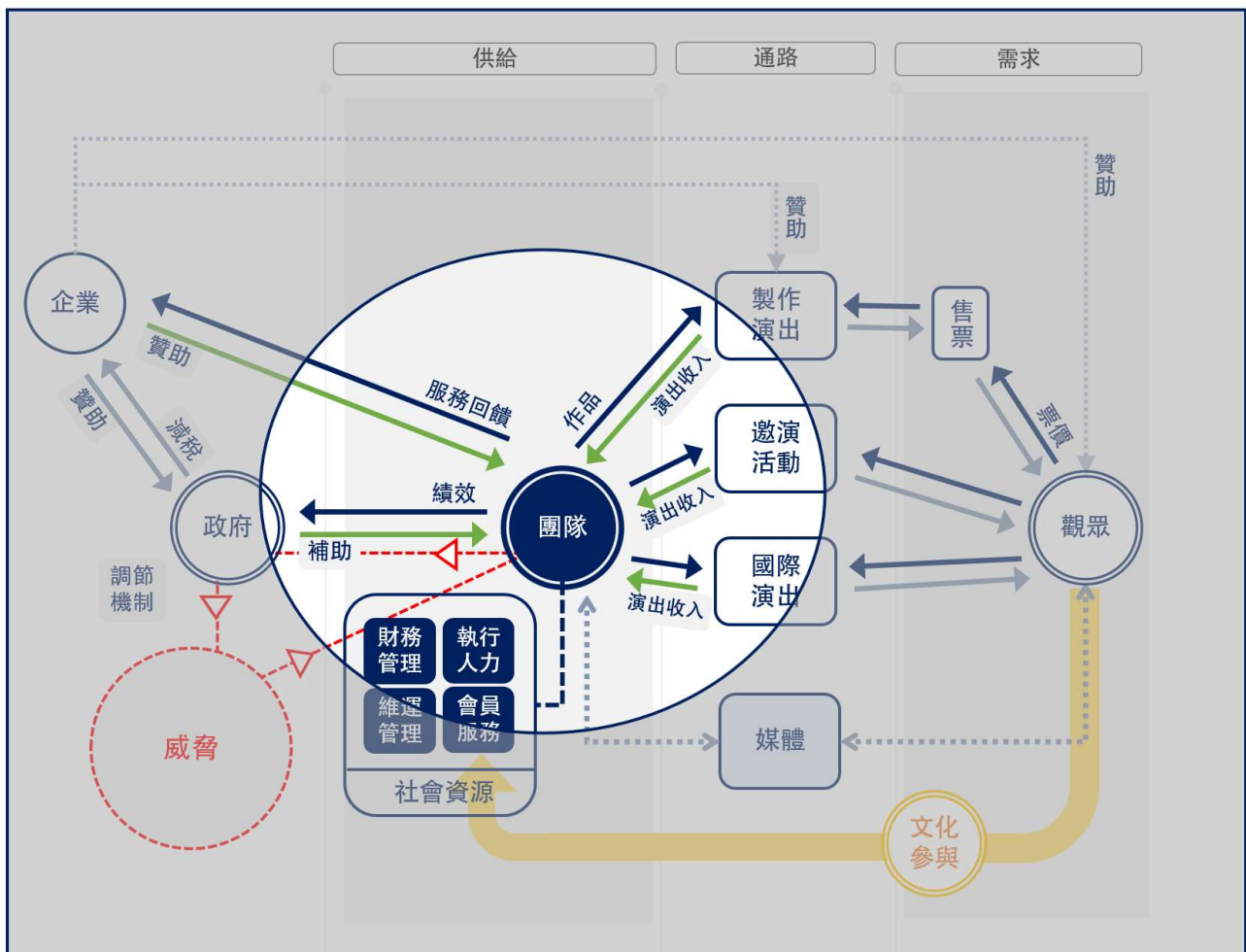


圖 3、表演團隊體質能量發展產業循環關係圖－團隊端

A-1、內部營運

財務收支平衡、創造營收，以及業務與人力效能間的搭配，影響團隊營運的穩定與續航力，團隊的狀態穩健，亦能成為整體環境產業動能的關鍵刺激因子。

● 財務－收入面：

收入項目包含自辦節目的票房收入、受邀演出之演出費或委託製作費，間接收入，則有周邊商品販售，如節目單、製作衍生商品，還有承接專案企畫執行之活動規劃費等。藉由觀察政府單位經費占收支結構中的比例，除描述團隊自己創造營業收入能量是否充足外，政府補助是否有實際創造內部營運動能的關鍵作用。再者，近年因應官方委託活動的增加，官方的經費來源也不只在補助項目，政府經費的角色，也是節目買家的一環，其中變化，亦可看出現存環境的供需市場關係。

● 財務－支出面：

主要分為製作成本與營運成本。製作成本直接取決於營運主要項目，演出作品產出過程所需支出，如製作成本、演出執行、行銷推廣，甚至周邊商品製作等，隨製作規模的大小不同，直接影響營運風險的評估，進而影響營運成本的穩定運作。所謂營運成本，意旨能夠維持行政運作之基本需求，如行政管銷、人事成本等。

● 人力資源－員工聘任：

團隊營運中，不管是日常營運或演出計畫執行，「人力」資源具有一定的關鍵影響力，這裡所指人力不僅泛指業務執行的專業人力，還有投入藝文服務的文化志工、基於支持團隊理念的付費會員等，自核心到外圈的人力支持系統，亦能輔助營運過程中的運轉動能，穩健且周全的經驗傳承，也是團隊內部的無形重要人力資產。

● 人力資源－會員組織：

會員組織，相當於行銷端面對觀眾的延伸服務系統，票房具有號召力的團隊，如何透過專屬活動設計，與目標觀眾對話，進而成為團隊會員而能做到直接行銷。由於會員作為團隊連結受眾的重要行銷載體之一，藉由藝術推廣，創造與觀眾的交流機會、行銷團隊品牌、藝術教育與體驗累積，促發「觀眾」多重機會進行文化參與，達到培養藝文潛在觀眾的機會。由於社群媒體的盛行，所謂的觀眾樣貌已經呈現多變且多樣，會員樣貌也應該是個動態發展的過程，了解自己的會員，也是提供行銷策略的重要資訊依據。

A-2、作品輸出

為了描述團隊生產動能，作品輸出樣態的描述尤為重要，並藉此觀測生態環境在演出作品投入市場之際，是否能夠有效創造產業鏈的能量流動。針對作品輸出方式，分為劇場演出、邀演活動與國際演出分述之。

● 劇場演出：

藉由自製作品售票型計畫，描述團隊將作品呈現於市場端的執行能力，以及對目標觀眾掌握度。此處作品泛指在經過美學呈現所規劃的特定空間下的演出作品，且作品演出的當下，此版本可被視為獨立作品。「觀眾」接觸作品方式，是透過支付費用，如買票、票券贊助等機制進場觀賞。所謂「劇場」形式，不限專業劇場空間內的演出作品，因應作品所需而設定之展演場域，如移動劇場、環境劇場等。

● 邀演活動：

演出團隊非活動主辦方，僅提供演出內容，且作品編制因應邀請方所設定之場地、時間需求調整演出編制或形式，行政面，如活動執行、行銷與觀眾，由邀請方負責統籌之演出活動。邀請演出節目，為求在不同硬體條件下，保持既有演出品質，團隊須具備不同技術配套方案或節目選擇的能力，維持邀演的品牌。此類型演出，可讓既有製作獲得再次展演的機會，且達到利潤收入的重要項目；此外，邀請單位可分為政府單位、民營企業或學校單位，藉由邀演管道描繪團隊的市場屬性與趨勢方向。

● 國際演出：

演出發生地為海外區域，演出形式可以是表演團隊自辦海外活動、國內單位聯合海外展演計畫、國外單位邀請演出、海外機構合作案等，觀眾欣賞模式不限於免費或售票參與。此類型演出，除作為與海外觀眾的交流外，海外演出經驗的累積，並兼具台灣文化品牌的宣傳場；藉由海外演出機會，積極推廣予國際劇場製作人、海外經紀人等，可協助串聯國際文化單位資源對象，進而達到海外市場拓展效益。

A-3、媒體

媒體的資源運用，是表演團隊與觀眾溝通的重要工具，規劃適切團隊屬性的行銷計畫，輔助作品能夠傳達理念予目標觀眾，並在操作過程中，達到觸及觀眾付費或關注之意願。本計畫藉由媒體項目討論題面向有二，其一是團隊宣傳節目時所使用媒體工具現況，其二，消費市場在於接收文化展演資訊方式。前者，隨著網路科技進步，社群平台服務系統的遷移，也讓觸及觀眾的工作變得零碎與轉變極大，討論表演藝術之際，也要參考其他領域在行銷管道上的應用，避免讓宣傳管道僵化與縮小化。後者，則是探討觀眾（或藝文消費者），藉由何種媒介接觸表演藝術活動，像是活動訊息的接收、優惠活動的取得、興趣傾向的廣告投放、或者透過數位載體「欣賞」表演藝術的可能。

媒體面的討論，對於表演團隊推展市場業務，具有關鍵的影響，除了找到合乎所需市場的宣傳語言外，觸及選擇語言的目標對象，以及分眾行銷於重度、中度、潛在觀眾的接觸與擾動等等，行銷過程中，處處都在累積團隊品牌形象，而所謂的成效，不僅僅是票券售出的占比，影響具有購買商品潛能的經理人、場館，都會是媒體計畫所需考量之處。

上述探討面向，目前較難有既存資料可供引用與分析，行銷計畫仰賴於各團隊的操作選擇，長期以來，表演藝術的露出訊息較難站上大型新聞媒體，但是否能有固定的發聲管道或頻道，亦可補強現有大眾媒體管道不足，媒體露出管道的普查，也可提供給團隊與觀眾，有哪些目標明確的社群頻道，可以做為表演藝術彼此間的交流平台。此外，觀眾藉由數位工具欣賞表演藝術，儼然已是世界趨勢，也是網路使用者慣習，是否有機會作為推廣突破管道，目前雖然文化統計的普查項目中，已把數位欣賞列為問券項目，但是累積筆數有限，且問題的設計也都還有發展空間。

B、觀眾

藉由觀眾參與表演藝術的方式，描繪觀眾樣貌與市場分析。觀眾藉由售票或其他免費活動接觸文化藝術活動：售票活動，即可探討表演藝術消費調查的概況、區域售票價位不同等等；免費活動，如公家單位策辦之文化活動，著重於推廣與導客效益，藉以觀測整體市場的活動量體。由於觀眾的文化消費受到整體環境的經濟結構發展所影響，但是休閒活動的基本需求，亦可從中找到觀眾參與媒介，或者如何透過政策引導，鼓勵民眾參與展演節目，進而達到持續維持或增加文化內容的產製能量。

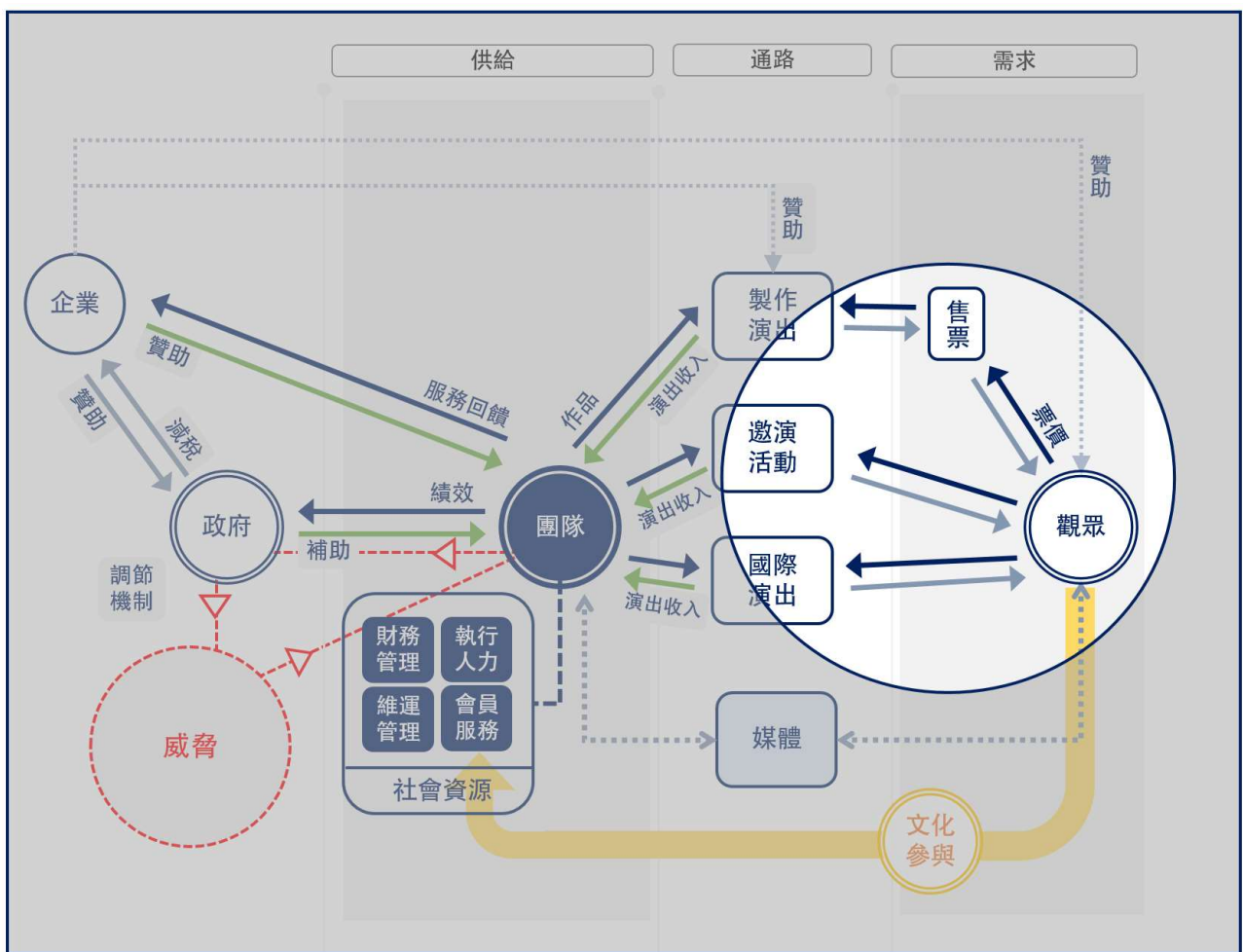


圖 4、表演團隊體質能量發展產業循環關係圖－觀眾端

B+、觀眾－文化參與

針對文化參與的流動軸上，此為質性的議題探討，像是為了推動文化參與設定推廣專案，如英國文化協會（Arts Council England）委託 ART31 於肯特郡（Kent）所推動的青少年文化參與行動，計畫藉由調查研究為果，針對 7 歲至 25 歲青年，進行問卷、訪談，甚至是工作坊等，達到調查資料取得與藝術教育推廣之雙重目標。下圖所呈現的三個綠色圓圈，代表一種動態的轉變過程，團隊需要對文化藝術關注的聲量與觀眾，為求擾動導客效果，設計「藝術教育」內容，並尋求有力載體進行「藝術推廣」，如校園、企業、同類型活動場合等，進而創造觀眾有機會觸及文化活動，達到「文化參與」。驅動軸線能量流動策略制定，仰賴於上述所提及之質性、量化研究所提供的基礎依據，藉由官方資源創造與新觀眾接觸的媒介，或者藉由團隊提供內容，達到新觀眾開發的可能。

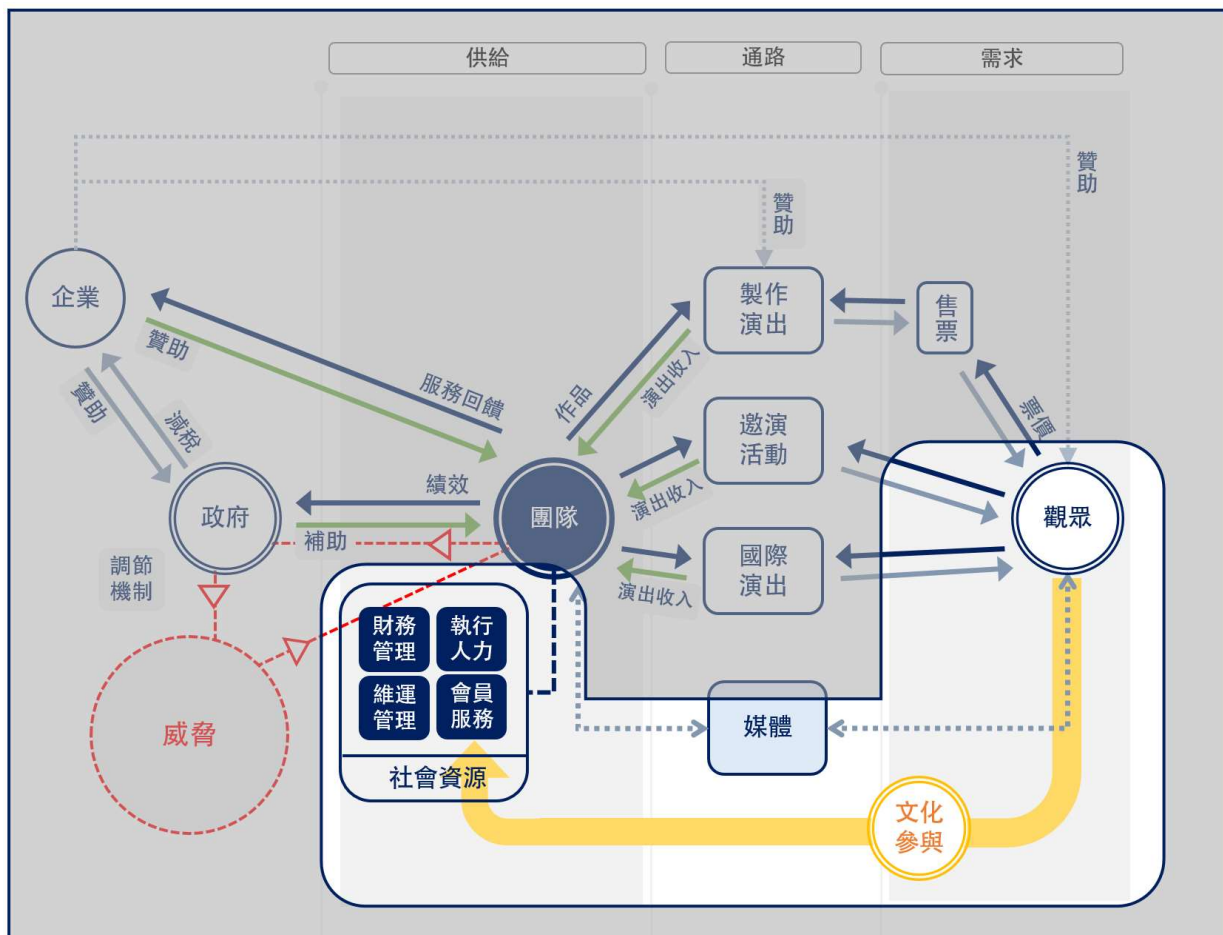


圖 5、表演團隊體質能量發展產業循環關係圖－文化參與軸線

C、政府

同時具備監測器與加速器的雙重角色，為維持生態的穩健發展，觀測現況之餘，也針對未來可能發生之困境進行警示作用，並且藉此調整政策引導方向，或者制定新的輔助計畫，加速所需事件的發生與發酵。本計畫以團隊營運動能為產業鏈結有效運轉之觀測介面，確保各類型屬性之團隊，能夠在現行政經環境下永續經營，上述所需之各項能力指標，在資源流動過程中，若有缺漏不足之處，政府藉由政策型補助機制，維持動能的有效前進；或者，透過有目標的引導計畫，發揮引流效益，進而動態追蹤且維持生態健全。本項目著重在於如何制定「有效益」的定義與績效的認定，以及在何種大原則下，才可保持住生態健全發展。監測警示系統，在於預示「威脅」，進而項政策制定單位，提出有效趨勢轉變之建議，創造永續發展之落實發展。

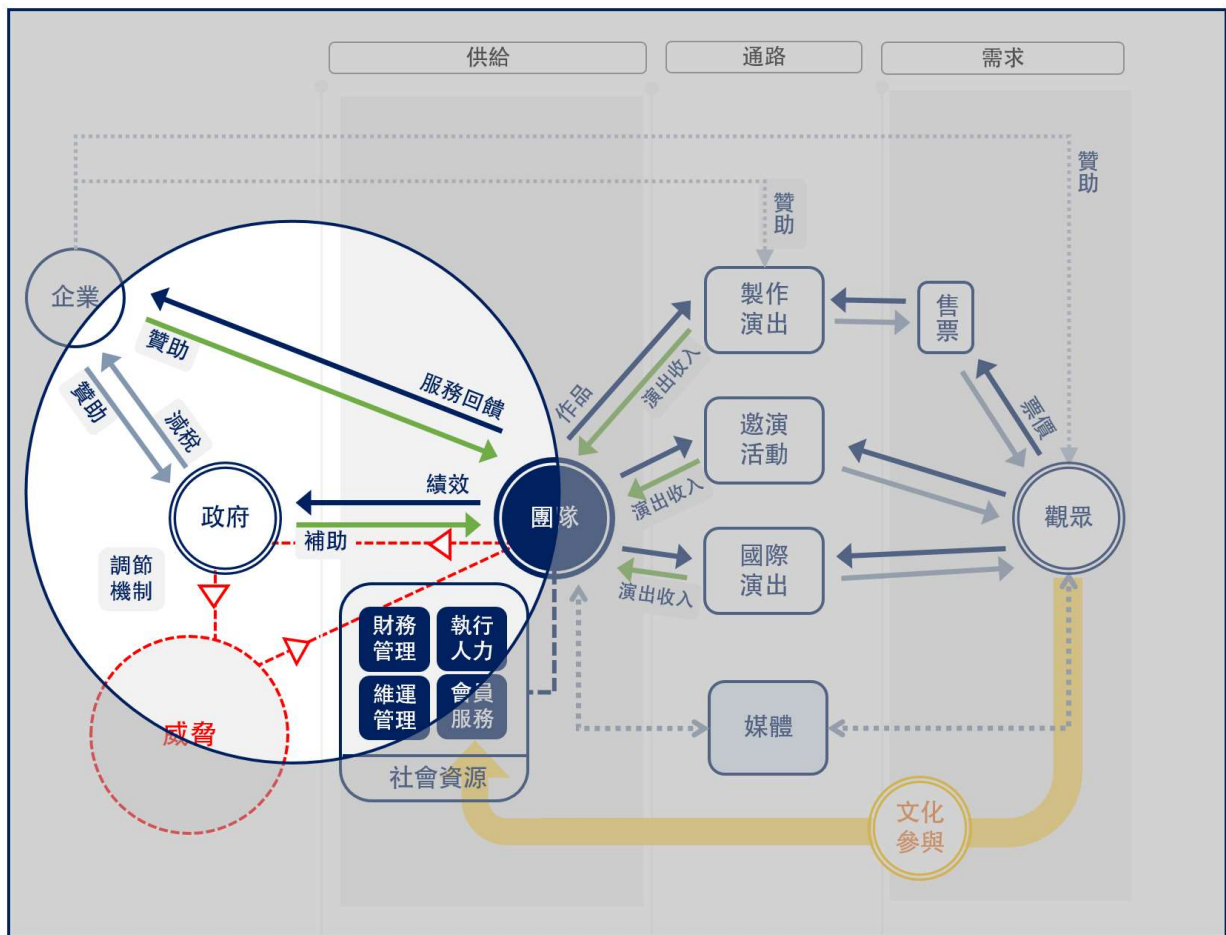


圖 6、表演團隊體質能量發展產業循環關係圖—政府端

C+、企業

本項目在產業鏈中的角色扮演，雖不在核心軸上，但也是資源提供者的重要環節之一，資金投入方式多元，藉由某種品牌策略目標，透過贊助的方式支持任一產業鏈結點的運轉。此項目描述目標質性資料為主，提供現有發展計畫的趨勢。

政府面，企業透過資金挹注，支持具有相同理念的官方政策計畫，促發中介平台的擾動效益，或者由官方單位邀請企業為合作夥伴，企業以此媒介，做為社會回饋的接觸機會，如國藝會串連企業角色，提供資金促進產業創作與人才培育的發展動能就是一例。

團隊面，單純以捐款方式支持營運外，與團隊合作特定製作計畫。對表演團隊而言，藉由各種形式的服務回饋，企業端合作製作、商業版會員服務，也是拓展營業項目的重要媒介。

通路面，臺灣劇場由於多為官方經營，但皆扮演地方文化發展的重要據點，如何與地方企業合作，企業品牌與作品需要演出機會的共好效益，此外，企業也會藉由包場購票模式，邀請員工或者企業之友進場觀賞演出，達到內部文化交流效益，亦能創造供需合作機會。當然，也有部分企業直接投入營運中介單位，藉以推廣文化藝術活動，如台新銀行文化藝術基金會（台新銀行）、廣藝基金會（廣達電腦）、中華暢聲亞洲音樂協會（曦爵國際有限公司）等，也扮演著重要的藝文推手。

二、研究操作說明

針對計畫的執行操作，依照研究方法、研究範疇與歷史文獻應用，依序說明。

（一）研究方法

過往歷史研究文獻，從舊有分析方式中找到有效的對應指標，並配合現今發展樣貌，調整修正指標需求，顧文獻回顧的重點在於分析累積至今的操作方案，作為後續研究案的討論基礎。

量化的分析數值，需再對應進同時期的環境產業數值中，找到適切的標準值；從指標工具的尋找中，同步思考問卷設計的方向，做為未來擴大調查範圍的工具。質性的訪談對象，除表演團隊外，產業鏈上的周邊產業，也應作為調查目標，也能補足各腳色主觀意識思維的侷限。

問卷的設計，思索如何突破舊有慣習，能夠透過條件式的引導，找到樣貌屬性，而非直觀式問題，較不易調查出深層與實際意願與狀態（特徵引導式問答题目設計）。

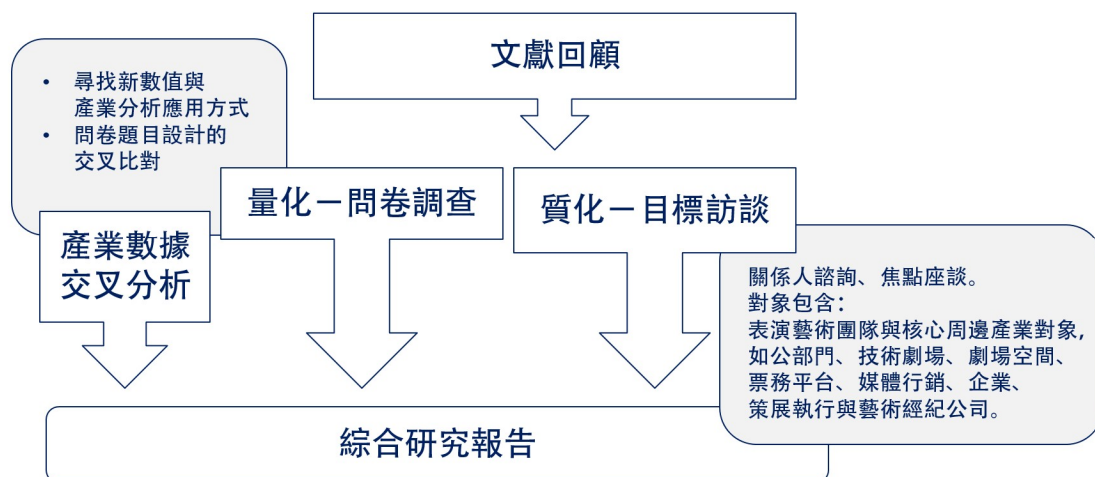


圖 7、操作方法流程圖

（二）研究範疇

第一階段透過「演藝團隊年度獎助專案」能夠取得的數值資料，其研究範疇對應前述「表演團隊體質能量發展產業循環關係圖」的四條軸線來探究。

軸線一：團隊至作品產出的發展線

軸線二：售票型態演出製作與展演關係與觀眾參與關係

軸線三：觀眾與免費型活動的文化參與樣態

軸線四：團隊營運發展與政策資源挹注關係

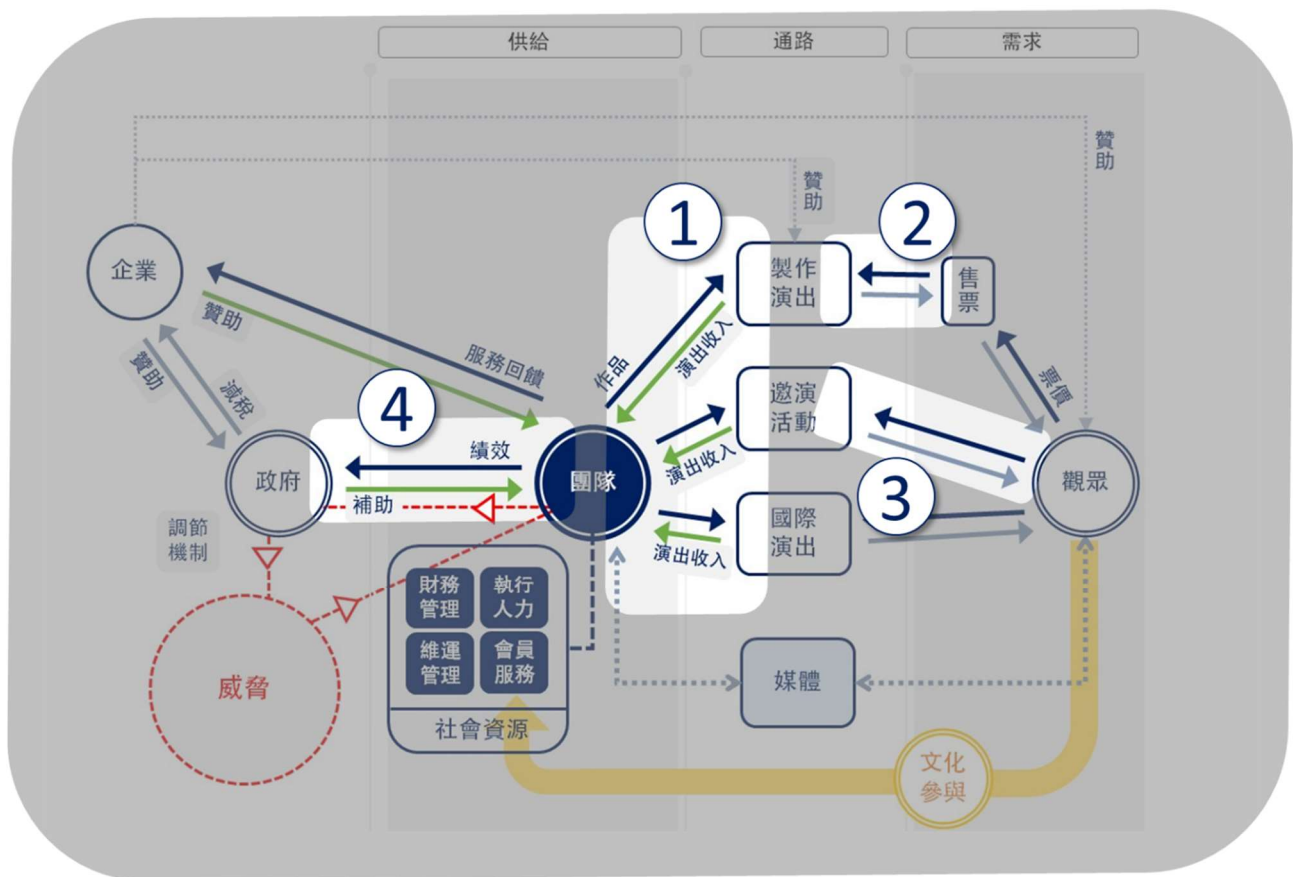


圖 8、研究範疇以「表演團隊體質能量發展產業循環關係圖」說明

（三）研究資料與應用說明

資料使用來源依照參考依據度，分級如下：

（1）主要資料

- 演藝團隊年度獎助專案 / 國家文化藝術基金會

（2）輔助資料

- 常態補助－音樂、舞蹈、戲劇(曲)、海外補助國際文化交流 / 國家文化藝術基金會
- 專案補助－表演藝術國際發展專案 / 國家文化藝術基金會
- 活化縣市文化中心劇場營運計畫 / 文化部
- 地方扶植傑出演藝團隊 / 文化部
- 臺灣品牌團隊計畫 / 文化部

（3）其他開放型資料

- 文化統計網 / 文化部
- 全國藝文活動資訊系統 / 文化部
- 中華民國統計資訊網 / 主計總處

其他歷史文獻報告應用上，依照經驗延續與對應參考分階段如下所述（分析應用階段，概念參考來自 Ceresus 延思有限公司，林子喬，2009）：

向度一：事實描述 (Fact)

初始資料從 2005 年發起，對於當時代的發展概述的文化數值，陸續可作為時序的參考依據。且資料出版皆嘗試作為前一冊的延伸，具有一定連續發展價值，但無定期追蹤普查，較難作細部修正，故僅就作為事實描述的重要素材。

《表演藝術產業生態系統初探》，文化建設委員會委託，表演藝術聯盟，2005

《表演藝術產業調查研究摘要》，文化建設委員會委託，表演藝術聯盟，2007

《表演藝術消費調查》，文化建設委員會委託，表演藝術聯盟，2010

向度二：洞見推論 (Insight)

下述報告藉由特定主題，橫切討論面向，探討生態發展各項議題，從切面的不同研究方案，作為指標選擇的參考依據。

《藝文團體經營體質研究案－以台灣表演藝術團體為面相分析》，國藝會，表演藝術聯盟，2009

《台灣表演藝術團隊海外演出現況調查研究》，表演藝術聯盟，2015

《2014 年表演藝術產業環境與趨勢研究》，文化部委託，台灣經濟研究院，2016

向度三：使用者意義 (Implication)

聚焦回應報告觀看者需求，藉由目標使用對象的需求，設定研究面向、主題與希冀獲得的資訊類別，再行設定研究方式，進已讓研究報告獲得實際應用階段。再者，從數值的反應表現上，建立新的評量指標與操作方式，甚至實踐如前所述之表演藝術產業價值鏈的設計繪製，讓名詞定義更清晰，鏈結中的供需關係，亦能達到實際的平衡與觀測。

（四）名詞定義

參考演藝團隊年度獎助專案分類方式，演出類型分類以四大類為目標，分為現代戲劇、傳統戲劇、舞蹈、音樂；營運規模則以三類方式進行分類，分為大型、中型與小型討論之。

表 2、演出類型與營運規模定義設定

屬性	項目	說明
演出類型	現代戲劇	現代戲劇、互動劇場、肢體劇場、偶戲、影戲、木偶戲、面具劇場、默劇、即興劇
	傳統戲劇	傳統戲曲、布袋戲、皮影戲、傀儡戲、相聲、新馬戲、特技、雜耍、民俗藝陣
	舞蹈	現代舞蹈、舞蹈劇場、原住民樂舞、民族舞蹈、芭蕾舞、踢踏舞、爵士舞、佛朗明哥舞蹈
	音樂	現代音樂、阿卡貝拉、爵士樂、管弦樂團、管樂團、交響樂團、國樂團
營運規模	大	年度支出金額 500 萬以下
	中	年度支出金額 500 萬至 4,000 萬
	小	年度支出金額 4,000 萬以上

※ 傳統類型分類方式，依照文化部「台灣傳統表演藝術生態觀察與分析計畫」，將傳統型表演藝術分為：南管音樂戲曲、歌仔戲、國樂、客家戲、京劇、說唱藝術、豫劇、布袋戲、民俗藝陣、北管戲曲音樂、崑劇、福佬歌謠、客家八音、皮影戲、傀儡戲、原住民音樂、十三音、傳統舞蹈等 18 種表演類型。

三、成長衡量指標

（一）團隊體質發展三階段

從團隊發展的生命週期觀察，不管大、中、小型營運規模，各類型表演藝術團隊，營運發展過程中，都會經歷開創期、成長期、突破期的階段循環，在每一個所設定的階段目標接近達成之際，新目標的訂立，即創造下一波的開創、成長循環。在這過程中，尤以邁入成長期的風險較大，在變動後，進而達到某種規模穩定度，但如果成長過程未獲得正面支撐，則會造成較大損傷。故本次指標設定，著重在開創至成長階段，也是「演藝團隊年度獎助專案」（原分級獎助計畫）初始扶植團隊穩健營運的補助目標之一。

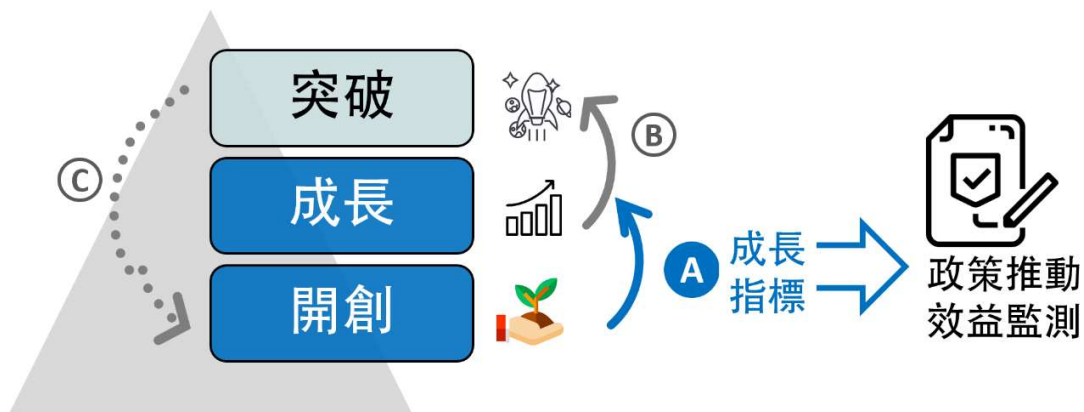


圖 9、本研究計畫成長指標階段以團隊體質發展階段概念圖示

（二）成長指標設定說明

根據補助計畫獲獎助團隊，配合評鑑計畫回傳之附件表格，其中可呈現的幾個主題：

- 當年度展演場次規劃
- 工作人員聘任現況
- 財務預收支狀況

其它表現透過資料回傳、面談訪視等其他質性拜訪，綜合參與委員給予評鑑分數與營運建議。在這樣的歷年資料的累積下，透過既有資料可探究的指標項目，依照上述產業價值鏈的設定，分類如下：

表 3、成長指標設定表

類別	表現項目說明	指標內容
上游 創意開發	產業基礎與創作的原始動能，創意與創作的文化底蘊累積、組織執行節目製作的團體營運、以及未來觀眾的持續培育。 #營運 #創作 #教育	【收入】
		1- 所得收入來源屬性比
		2- 演出費來源（公部門、民間）占全年度收入比
		3- 票房所得占全年度收入比／製作數、演出場次數比
		4- 補助收入、民間贊助占全年度收入比／製作數、演出場次數比
		5- 補助經費來源屬性比（不含分級獎助營運補助）
		6- 分級獎助營運補助占全年度收入比
		【支出】
		7- 財務支出目的屬性比
		8- 行政空間（含排練）與行政管銷占全年度總支出比
		9- 常態聘任人事支出（藝術、行政、技術、其他）占全年度總支出比
		10- 常態聘任與製作人事支出比
		11- 新、舊製作支出占全年度總支出比／製作數、演出場次數比
		12- 人力投入與(新、舊)製作產出人效比
		13- 營運規模與人事組織規模比
		14- 同年度預估收支與實際收支差異比
		15- 行政營運空間有無獲得公部門補助之營運差異

表 4、成長指標設定表（續）

類別	表現項目說明	指標內容
中游 製作執行	完成作品製作執行的核心階段，製作、創作、執行人才的匯集，並且掌握前期規劃與後期成效的實踐期，財務與期程的掌握，也成為執行階段的關鍵。 #演出 #製作	16-全年度演出活動屬性比（正式演出／推廣／非演出活動）
		17-正式演出（新／舊製作）規模、製作數、場次、觸及觀眾比
		18-推廣型活動場次數及觸及觀眾數比
		19-非演出活動場次數及觸及觀眾數比
		20-首演／舊作重演／巡演／海外演出比
		21-售票／邀演場次（公部門／企業）場次比
		22-售票與非售票場次平均之觀眾成本
		23-新、舊製作平均之觀眾成本
		24-售票率與行銷投入比
下游 行銷傳播	作品的最後展現階段，仰賴傳播工具的應用，以及與藝文觀眾的需求達到溝通與傳達目標，分眾行銷趨勢之下，找到正確的通路管道，創造有效資源下的行銷效益。 #會員服務 #行銷公關 #票務執行 #業務推廣	【環境數值】
		25-售票／免費節目全國活動數與區域比 (註)上述資料來源為各活動平台統計資料 (註)附表資料尚無進一步觀眾屬性資料可作為第一手分析資料

上述所設定之二十五個指標項目，透過獲補助團隊每年度所繳交附表資料，以及所需要探究之議題，進行交叉項目設定。各設定項目的分析方式，還須進一步套入數值驗證，過程中需要藉由單一團隊自身比較成長關鍵項目外，再行擴張至同屬性類型的生態描述。數值間的反覆驗證與實驗呈現，才能檢視工具的適切度，確認指標設定的準確度以及是否能達到監測效益之目標。各項指標希望觀測目標，分述如下：

指標1- 所得收入來源屬性比

觀察支持團隊營運的主要來源，並且確認主要來源於市場環境現況，是否維持穩定能量。

指標2- 演出費來源（公部門、民間）占全年度收入比

邀演單位的屬性分布以及此收入維持營運的影響程度。

指標3- 票房所得占全年度收入比／製作數、演出場次數比

檢視票房影響營運收入之占比外，觀測團隊發展屬性之關鍵數值。此外，藉由票房與製作產出與觸及觀眾面的數值擷取，避免單一的數字比較，進以平衡近年演出規模不同的產出效益。

指標4- 補助收入、民間贊助占全年度收入比／製作數、演出場次數比

進一步探究非演出所獲得之收入來源，影響整體團隊營運之程度，以及在此資金挹注下，促成的演出製作、場次等實質產出效益值。

指標5- 補助經費來源屬性比（不含分級獎助營運補助）

補助依賴度與補助單位屬性的來源比較。由於分級獎助營運補助經費比其他常態類型補助較大，且分級獎助計畫專注於營運補助，故此項特將分級獎助補助分開觀測。

指標6- 分級獎助營運補助占全年度收入比

營運補助對團隊之收入比，並觀察獲補助團隊經費之依賴程度。不同依賴程度的團隊產出動能，又可如何進一步進行監測與提出發展建議。

指標7- 財務支出目的屬性比

從支出中找出團隊營運上的重點項目，以及不同屬性團隊中是否有其特有生態現況。再者，支出占比較大之項目，是否能夠正向協助主要營運項目上的推動。

指標8- 行政空間（含排練）與行政管銷占全年度總支出比

行政營運基本辦公空間與管銷支出占比，或者團隊在此需求上，有獲得其他支持計畫，如台北市「藝響空間」、「駐館計畫」等。此外，有關排練場地的租用，或者既有空間能夠協助降低臨時外租空間之費用等等，從基本需求面，探討營運現況。

指標9- 常態聘任人事支出（藝術、行政、技術、其他）占全年度總支出比

描繪團隊營運與人事聘任現況與支出占比，此項目亦可作為第二層團隊發展規模之分類參考。

指標10- 常態聘任與製作人事支出比

探討正、兼職的聘任狀況，因應製作需求，臨時聘僱專業人士的支出占比以及常態維運團隊運作之人事支出。

指標11-新、舊製作支出占全年度總支出比／製作數、演出場次數比

藉由年度製作情況描繪團隊產出屬性。此外，藉由製作成本與製作產出的推估營運效能，找出不同發展屬性，亦或是不同製作規模之團隊，找到適切分類指標。

指標12-人力投入與(新、舊)製作產出人效比

將製作產出現況與人力數值進行交叉分析，從人力面討論營運能量現況。進一步嘗試加入觸及觀眾指數，因應現有製作人力結構改變，找出適切數值進行比較分析。

指標13-營運規模與人事組織規模比

綜合上述營運現況與人力規模進行交叉比，找出穩健營運的描繪方案。

指標14-同年度預估收支與實際收支差異比

此數值為過去行政面評鑑項目，藉此觀測營運現況與規劃執行掌握度，此數值可作為輔助功能，長期觀察營運穩定能力。

指標15-行政營運空間有無獲得公部門補助之營運差異

此項指標接續指標 8，聚焦討論空間補助效益於團隊營運之差異，藉以衡量團隊營運的各個基礎條件的關鍵度。

指標16-全年度演出活動屬性比（正式演出／推廣／非演出活動）

演出活動是表演團隊最主要的產出標的，藉由演出屬性的時間軸觀察，以及不同演出類型或發展屬性的團隊中，是否有演出規劃上的差異。

指標17-正式演出（新／舊製作）規模、製作數、場次、觸及觀眾比

本項指標將探討製作產出與觸及觀眾成效，針對不同規模製作，以及進一步探討新製作與舊製作的產出效益，創造產出效益的討論數值。

指標18-推廣型活動場次數及觸及觀眾數比

推廣型活動，除了是演出收入的重要來源，更是推廣團隊品牌的重要活動，藉由推廣型活動的策辦與互動，找到能夠客觀數值比，增加觀測推廣活動規劃與是否影響團隊營運效益。

指標19-非演出活動場次數及觸及觀眾數比

此為補充指標，現今團隊營運項目漸趨多元，是否有執行其他形式活動，亦可作為活動能量參考依據。

指標20-首演／舊作重演／巡演／海外演出比

製作是表演團隊的商品，除市場需求的描述外，藉由分析各類型演出執行頻次與效能討論，增加團隊屬性發展目標分類的參考依據之一。

指標21-售票／邀演場次（公部門／企業）場次比

針對年度場次分析，藉由售票與邀演形式的場次比，亦可進一步交叉財務收支數字，追蹤發展現況與推動效能。

指標22-售票與非售票場次平均之觀眾成本

從基本財務營收的收支出邏輯下，加入觸及觀眾之效益，進一步討論觀眾成本在團隊執行售票與非售票型演出的描述方式。

指標23-新、舊製作平均之觀眾成本

舊製作的巡演與再製，往往是均攤製作成本的重要選擇，但如何藉由成本控管與觀眾參與等元素，給予不同屬性、發展功能團隊，現有的發展樣貌，甚至作為補助策略上，間接擾動產業動能之參考。

指標24-售票率與行銷投入比

由於行銷與藝文市場的相關資訊，較為缺乏，雖然目前既有資料較難達成精確分析，但需要透過相關指標帶出營運觀念，透過研究指標的重要呈現，也可作為資料蒐集修正的規畫依據。

指標25-售票／免費節目全國活動數與區域比

由於消費市場類的數值資料無法從附表中得知，但是對於產業發展又是重要的一環。先透過現有研究報告，產出可搭配上述營運觀測的環境指標，再交叉分析的過程中，亦能同步規劃與解決該如何與其他售票平台合作，或者自主方式取得所需監測資料。

（三）成長衡量指標分析呈現範例說明

範例 1、藉由人效投入與製作產出討論營運穩定度

藉由人均與演出場次的象限落點找到團隊營運趨勢，從當年度的同類型比較（圖 10），以及透過長期觀測的營運趨勢（圖 11）。工具不變，但數值萃取方式隨現況改變，如人均與演出場次的計算方式。有鑑於現在生態的轉變，需重新定義，不僅僅是計算聘任人力，有更多的專案人力參與，該如何納入計算？此外，場次的設定也不僅是售票場次，如何衡量商業邀演、推廣場次等效益評估（參考指標同前述指標 9）。

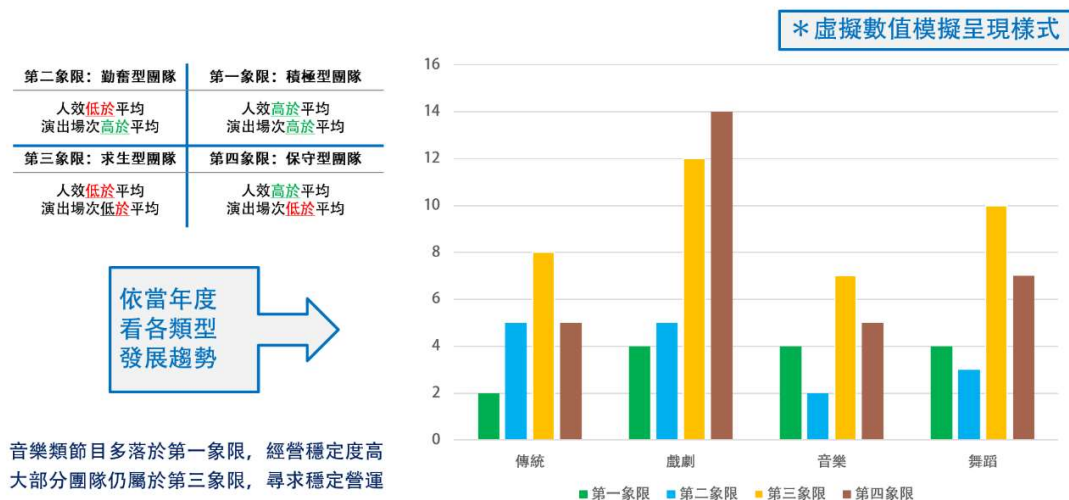


圖 10、呈現範例一：團隊營運發展趨勢落點分析

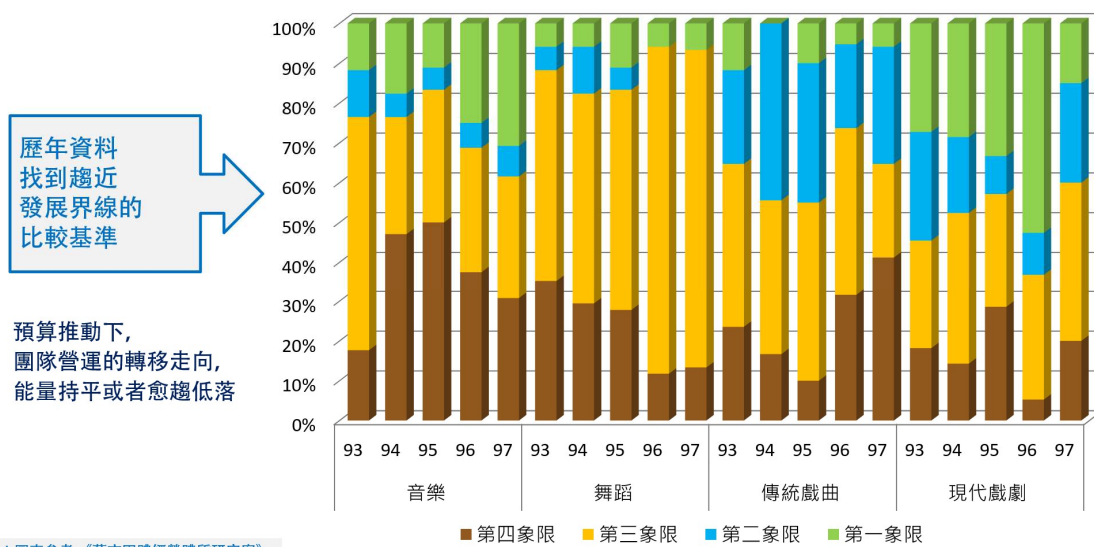


圖 11、呈現範例二：團隊營運歷史發展趨勢分析

範例 2、從觀眾成本看待製作成本投入合宜性

透過新數值的分析方式，看待財務面的投入產出比，推測所需成本的市場推動能力值。本範例主要透過售票型演出來比較觀眾投入成本中間的差異，也觀測補助資源在此運作中所扮演的角色，是否能達到維繫產業發展或支持團隊營運能量的運轉，進而確認補助資源挹注的成效(參考指標同前述指標 12、指標 22 與指標 23)。



圖 12、製作投入與觀眾付出成本操作示意圖

範例 3、整合指標設定營運發展屬性分類方案

從作品接收端，檢視團隊發展營運標的類型。初始設定先以推廣與市場簡易區分，差別在於執行演出節目的屬性，市場型的，可能團隊收入主要來自於演出收入，較多售票型演出或企業商演為主；推廣型的部分，還是自製演出少，但多做推廣、公部門邀演等。後續因著研究計畫的發動，可以藉由數值結果找出分類設定，適切描述團隊發展類別。

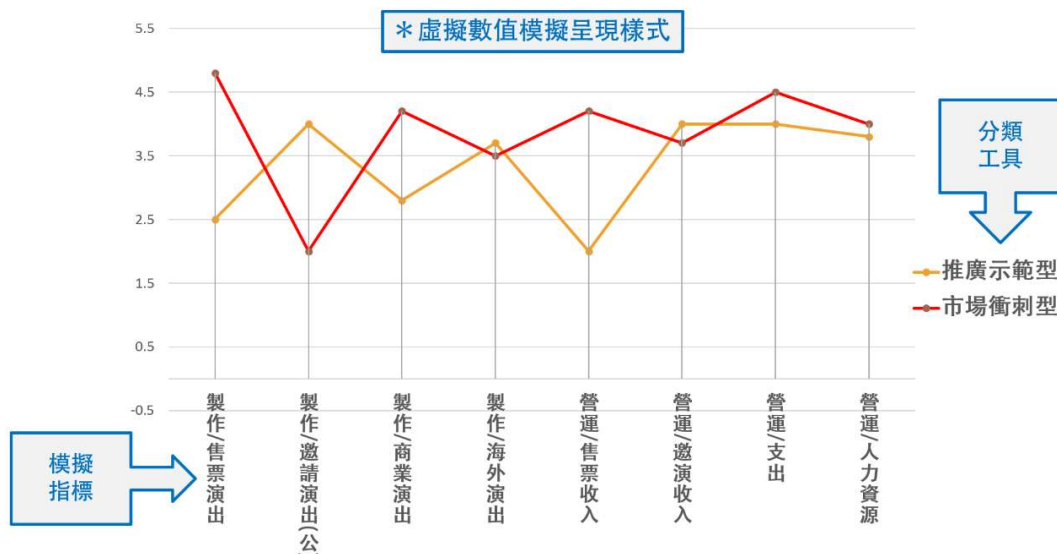


圖 13、團隊屬性分類指標呈現示意圖

（四）營運功能分類指標呈現說明

根據營運標的，初始設定將團隊分為兩種類型，但目的在與後續分析的修改依據，分類指標透過各類數值驗證後，再行尋找合適分類工具與類別標籤，也替當下營運發展階段，標示現有團隊特質。再者，藉由團隊特質的描述，賦予不同功能的推進標的，提供評鑑者的比較標準。

（1）類型 A：示範推廣型

具藝術教育的推廣型能量，除既有作品呈現外，備有多樣化的示範演出型製作，積極與地方文化單位、校園等單位合作，傳達表演藝術文化體驗之能力者。

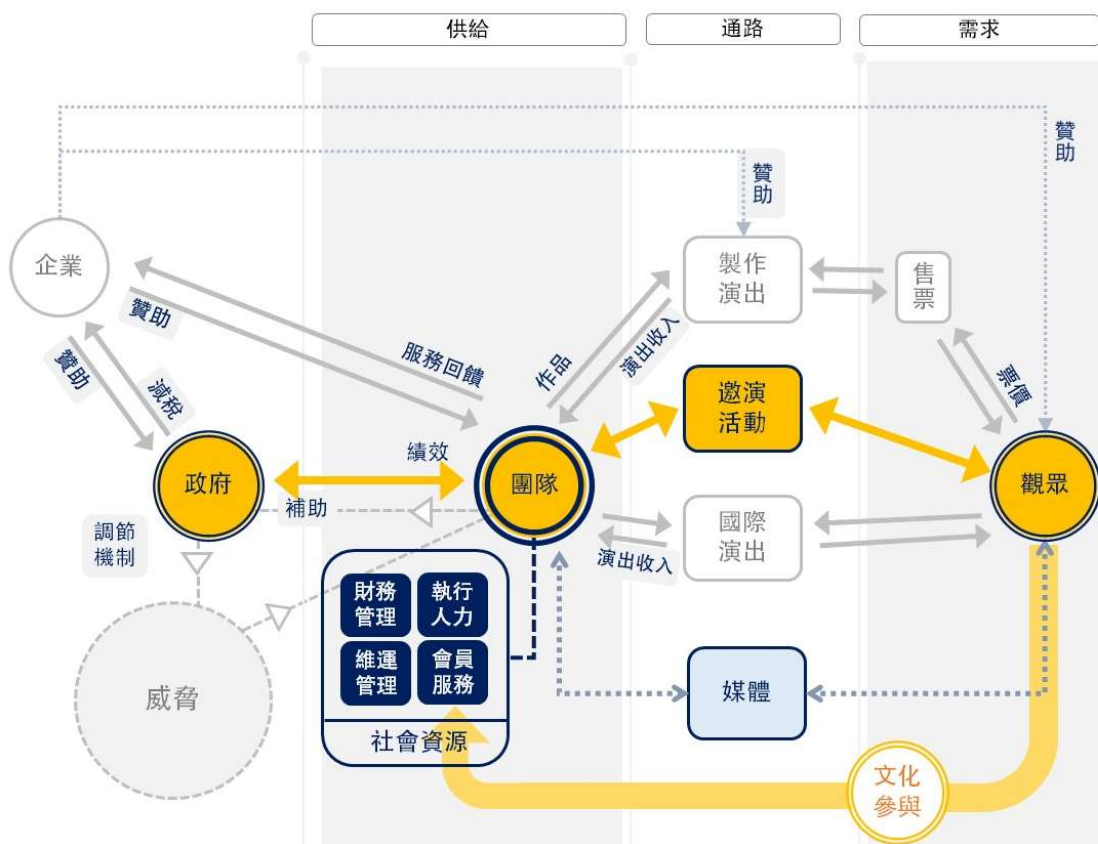


圖 14、示範推廣型—表演團隊體質能量發展軸線

(2) 類型 B 市場衝刺型

具節目銷售能量，節目製作方式，以售票型節目製作為主要展演模式，備有基本票房力，且具有完備觀眾管理之行銷能力；除售票演出外，以商業演出包裝作品，備有尋求企業單位挹注之公關能力者。

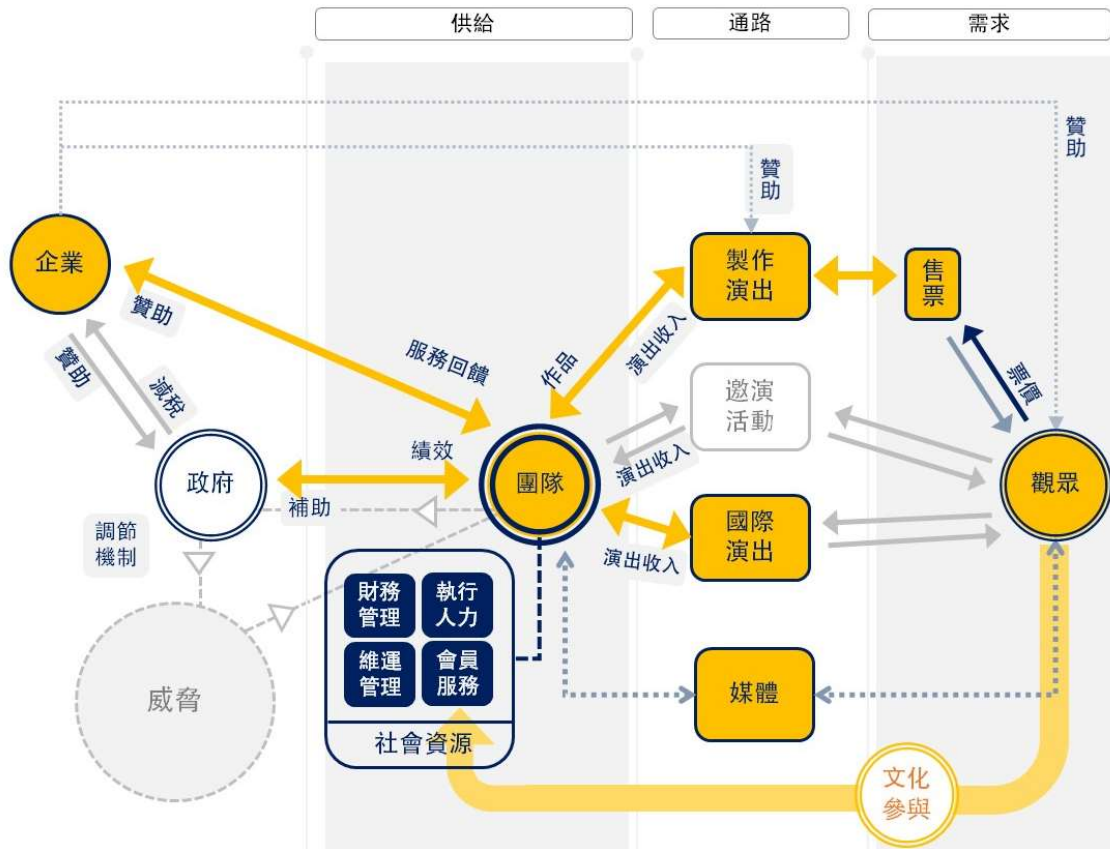


圖 15、市場衝刺型—表演團隊體質能量發展軸線

（五）質性研究：創造新價值曲線

透過前述章節所執行的過程，讓既有數值說話，找出可被依循討論的分類方式與比較基準，再者，替所定義的分類屬性，找到營運的新價值曲線（New Value Curve），也就是價值新生的營運設定。此價值曲線理論來自《藍海策略》¹個思考方案，透過量化過程，藉由質化的訪談資訊，梳理與對應需求描繪方案。四個行動思考方案：

提升 Raise／有空間可再提升的項目

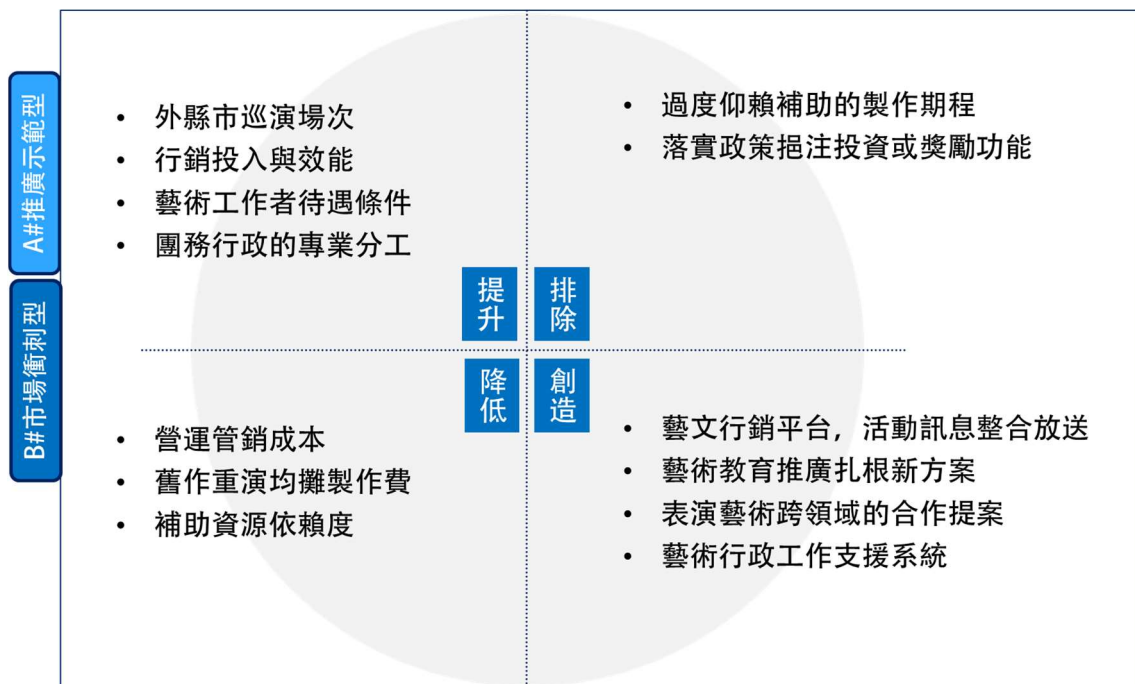
降低 Reduce／需再行降低符合效益營運的項目

排除 Eliminate／無法促進體質營運的障礙因素

創造 Create／尚未發生但產業環境需要的服務

下表模擬工具設定，依目前表演藝術環境整體發展觀察，試填如下表所示。在未來操作上，當出現具體分類描繪工具時，亦能更凸顯出各類型的關鍵差異，根據每一類型團隊，亦能產出所屬之質性策略地圖。

表 5、表演藝術創造新價值曲線工具應用範例



¹ 金偉燦（W. Chan Kim）、勒妮·莫博涅（Renée Mauborgne），《藍海策略》（Blue Ocean Strategy），天下文化，2006

參、發展願景與趨勢描繪

（一）願景架構領域別與項目說明

依據檢視整體環境生態發展，藉由各項發展領域檢視大環境的發展，並從中對應四個表演藝術主題，進行議題探討與願景描繪。從各領域內，對應表演藝術關注四個主題：創意、生產、通路、消費，各項目影響內容如下：

表 6、願景架構領域別與項目表

領域	創意	生產	通路	消費
政治	- 文化政策主軸變化 - 預算主導傳案風向			
	支援創作經費	展演執行數量與規模	節目數量與豐富度	品質與節目屬性
經濟	- 國內生產毛額 - 財富極端集中			
	創作時間與意願	投入製作預算規模	劇場空間的選項	藝文消費意願
科技	- 傳播工具的變化 - AI、VR 技術興起			
	創作媒介	新媒體工具的應用	宣傳管道的選擇	數位載體的文化參與
社會	人口結構改變			
	節目屬性	執行人力	通路的選擇	觀眾樣貌
文化生態	- 團隊增加 - 藝術創作與人才培養			
	創作題材趨勢	執行人力需求	通路合作意願	藝文參與意願
自然生態	氣候變遷			
	創作題材的社會倡議	執行演出的天候影響	執行場域的選項	觀賞演出的意願



圖 16、願景架構領域概念圖

在此領域別的思考路徑，從表演藝術為核心，但影響深遠的為整體文化底蘊與教育的推動，且此基礎之下，深深牽動創作的原始觸發節點。在各個領域的困境下，我們試圖替表演藝術提問：

社會面：文化執行與參與形式，如何對應高齡少子化的社會結構？

科技面：科技如何促進文化實踐的程序與傳播媒介的改變？

政治面：地方學的文化自述主張與全球環境變遷的自處能力？

經濟面：國民所得與消費指數中的文化消費占比趨勢與提升契機？

生態面：文化願景政策的延續與世界變化的對應策略

創意 x 生產 x 通路 x 消費

藉由生命故事與文化底蘊的創新展現，讓創意展現出「越在地、越國際」的發展願景，而人才培育機制與人效投入的模型轉變，找尋新方法，陳述營運效能的新工具。再者，各級劇場的合縱連橫與新媒體工具運用，結合眾人之力的創造藝文觀眾各年齡層的培養策略與多元藝術參與方案，透過衡量工具找到操作方針。

從歷史研究文獻至近期生態發展趨勢紀錄，針對「供給」、「通路」、「需求」環境面向，藝術生態所面臨的困境分述如下：

供給

營運規模與生態環境息息相扣

表演團隊營運規模朝兩極化發展，具備大型製作規模能量團隊，面對的是大眾市場，而小型表演團隊，由於分眾效應，面對的是更多的小眾化目標觀眾，提供的節目與內容，更具有各自的獨特點。團隊須從自身優勢找到發展方針，若未能在自適的營運規模下發展，也無法找到市場地位，容易造成經營上的困境，也削減了面對大環境改變的調節能力。

大型團隊的永續經營

大型表演團隊，有足夠能力與經費，將舞台技術發揮至極限，但也相對承受著票房獲利壓力，在未能同步成長的藝文消費人口中，團隊數量的增加，彼此削減市場容納量，也讓大型團隊發展上益趨謹慎，而藝術發展講求的創新與原創力，如何持續發生，也讓大型團隊或資深團隊面臨永續經營的考驗。

藝術工作者們的生存條件

表演藝術工作者們，普遍面臨工作薪資不穩定，面對著生活基本需求，影響了中生代藝文工作者轉職投入其他行業，也或者是藉由兼職方式投入表演藝術工作等等。對於許多表演藝術工作人員而言，藉由參與各式演出機會，磨練自身經驗與開拓社會人脈，製作規模與場次數量，市場機會變少，大多數的表演藝術工作者停留在低薪與短期聘僱合約的合作形式，也造成演員培養時間變短，長期影響則來自於人才斷層與經驗無法傳承延續。

需求

藝文欣賞人口的族群轉移

表演藝術藝文欣賞及消費人口的下滑，讓開發新觀眾始終都是市場政策發展的論述重點，但是大環境的人口結構改變，萎縮成為必然。依據國家發展委員會於 2018 年 8 月 30 提出的《中華民國人口推估：2018 至 2065 年》，資料中顯示，「2018 至 2030 年間，總人口約減少 16 萬人，惟老年人口增加 216 萬人，平均每年增加 18 萬人」（圖 17），銀髮族群成為目標藝文欣賞人口的對象，也是不容忽視。



圖 17、2018 至 2030 年人口結構變動推估圖（國家發展委員會，2018 年，頁 17）

小眾社群市場下的多變行銷語言

行銷溝通語言的多變與彈性，又是在市場不大的藝文領域中較弱的項目。環視其他經濟領域，因為與生活息息相關，行銷工具的轉換，定義不斷地洗牌再定義，藝文產業相關人才（人力）不足的情況下，如何迎合上當代趨勢，暢通與觀眾的溝通媒介，也是一大考驗。

數位內容平台的挑戰與合作

隨著數位工具的演變，大量改變日常生活的社會行為，基本溝通工具的轉變，也讓傳統所認定的載體、媒介、形式等，都受到現實挑戰。除了藝術創作上的應用，需要有更深的跨領域相互合作，作品屬性的多元，也成為新的世代精神。數位發展對傳播方式的影響甚鉅，網路的應用更是成長最快，在社群飛速轉變的洪流下，藝文欣賞推廣是否有跟上一波波的趨勢。當然，參與數位平台，如何參與以及該如何參與？參與之後是否又能把握住表演藝術的核心精神？數位社群畢竟仍只是溝通工具的一環，轉化具有關鍵能量的「創作內涵」，才能在數位應用上，獲得穩健前進的基礎。

通路

帶入國際資訊的藝術全球化

全球化趨勢影響傳播的流通性，也增加了以具有國際名聲的藝術團隊的海外交流，國際劇團是否是壓縮本地藝術團隊市場的競爭者，還是能夠作為開拓藝文視野、教育、推廣的重要媒介？隨著數位內容與搜尋引擎的串接，透過網路媒介得到來自各地的藝文資訊，過去仰賴國際交流獲得世界藝文的功能逐漸減弱，那國內市場如何平衡在此趨勢下的影響，尤以當下公立型劇場居多的環境下，應當如何拿捏立即性的效益資源與地區藝文團隊的發展，更為重要。

越在地越國際的地方學

挖掘地方特色，鼓勵青年返鄉，隨著年輕世代投入文化轉譯行列，搭配地方創生的潮流趨勢，近年在其他領域中，興起各種不同地方創業案例，從地方資產挖掘具有市場特色的文化商品。在表演藝術領域中，縣市文化局開始重視在地藝文團隊的發展，雖然文化支持程度不一，具有地方藝文欣賞人口培養觀念的單位也甚晚，初步也體現在各地發展地方節慶的積極度上。但，差異化（獨特性）更是面對國內市場更重要的第一戰線。

政府創意大考驗的藝文消費鼓勵政策

從過去的補助挹注角色，近年政府自辦活動需求增大，公家單位也成為大量購買節目的重要「業主」，國家級劇場的資源投入，為達到藝術培養的目的，持續辦理委託創作執行等業務。從創造「供給」、健全「通路」到創造「需求」，但從中如何界定必要元素、階段加乘的推動計畫、找到驅動與健全環境的關鍵力量等，挑戰越複雜，也考驗政府單位操作資源下的創意與視野了。

（二）研究操作注意方向

（歷史文獻整理版）

1、

研究範圍包含所有規模及類別的表演藝術團體，需針對單一規模或類別做更為深入的體質研究分析。不同規模及類別的團體具有獨特性，無法以單一政策服務所有團體，應針對需要協助之類別及規模進行專題研討，並對不同需求發展可能的協助供給模式。

2、

產出的數值，僅考慮演出場次總數量，並未涉及演出的品質、製作水準和藝術層次等質性問題，但營運狀態亦常反應在作品品質。發展指標中，如何納入演出品質，完整呈現團隊營運樣貌，而非單純場次數量計算。

3、研究報告如何回應並納入補助申請流程中的參考依據。例如依據該團的規模大小分類，以該規模的人效及演出場次平均做為 X、Y 軸，確實掌握團體於分佈圖的位置，而在新年度補助評鑑過程中，過往資料如何提供依據，讓不同的評審委員可在同一資料中進行評估。

4、

不同類別及規模團隊均有不同的生態及體質的狀況，針對不同的類別及規模團隊，應分別公平的被關照，其補助規劃與建議，或者建議更適切的文化補助選擇，讓資源獲得最大挹注成效。

在過往研究中發現，以人效及演出場次的方式檢視團體，將使大規模團隊呈現較好的體質，但並非所有團隊均該朝大規模團隊發展，應就其作品及規劃改善體質的方案，小規模團隊亦可以追求小而美為目標。規模改變並非必然的趨勢。

5、

不同區域的團隊發展狀況不依，過往常提到北部觀點進行補助政策修訂，無法顧及地區平衡，應針對南部團體的需求加以調整針對地區性的補助方案，但同樣邏輯可對應到其他區域。故分析指標或者討論議題的最後呈現，題目可再設計與深究。

6、

團體空間可分為兩面向討論。一般排練及行政空間是團體行政及創作的基礎，也是團體成長的重要條件。另一面向為演出空間，小型團隊演出選擇多，近年也發展出許多公寓劇場(以公寓改成的演出空間)成為小團體呈現創意的空間，當然可容納的觀眾數量也較少。對大型團隊而言，為負擔團隊營運，必須選擇觀眾座位多的大型劇場(如國家劇院)，因此爭取好的演出空間是大團隊的必爭之事。而中型團隊的演出場地及缺乏，停留在小型劇場(如實驗劇場)，觀眾數過少，票房無法支撐演出成本，如前進大型劇場，風險更加提高。團隊進行巡演時，空間問題更嚴重。未來可針對此議題進行更深入的研究，以改善團體體質問題。

7、

不同規模的團體有著不同的體質問題，本研究雖提出基本「健診」的方針，但對不同規模的團隊應有針對該規模的「健身」方針，期待未來可針對其依規模針對團體的需求及問題，提供良好的「治療」及「健身」策略。

8、

演出場地在提供空間及技術支援的同時，是否可協助團體進行行銷協助，提供團體更多行銷管道的資源，以降低團隊行銷的成本，解決團體在地方演出時行銷的困境。

（三）後續研究發展方向

（專家審議會議版）

有鑑於「演藝團隊年度獎助專案」長期累積獲扶植團隊的第一手營運資料，可視為追蹤表演藝術產業發展的重要資產，如何從中擷取實際經驗數值，並重疊於像《文化統計》的整體環境數字表現中，有階段計畫的持續修正更貼近於環境發展的分析描述，亦是本研究案重要目標。

設定面：

- 第一階段執行重點落於本案設定之產業上游階段，也是獎助計畫現有資料較能著墨之處，找出營運與藝術指標觀看方式與分析架構。
- 找出團隊功能屬性分類的新方法，針對各自屬性提供專屬評鑑項目。
- 指標設定在於補助補助機制的推進，找出影響評估、補助目標、提升問題意識，進而提供健診型服務，提供適切資源，才能達到實際補助的理想目標。
- 藝術指標，須搭配質性研究輔助觀看，藝術創作難有具體評斷標準，可從創作者的發展歷程觀察補助效益，但由於表演藝術類補助並非針對個人，可嘗試從製作成員分析，如「國藝會常態補助計畫」或國家表演藝術中心出版《表演藝術年鑑》等周邊資料。
- 台經院近期發布的電影欣賞人口研究，進入實體通路欣賞的人數下降，且數位媒體的豐富內容，衝散文化內容的深度體驗，並且從研究中得知，29 歲以下的使用者，平均花費約二十小時瀏覽文化內容。類似像這樣的趨勢報告，提供製作團隊在內容、行銷方案上，輔助擬定操作策略。

執行面：

- 表演團體涉及各種不同營運規模編制，除分類設定外，數值的討論須從「產業概況」與「補助效益」兩方向探討。前者，須納入所有團隊現況，才能真實呈現產業數字；後者，則須回溯補助效益的設定。至於兩者數字間的彼此交叉比較，更需要對應補助希望刺激產業發展的哪個面向，進而設定預期的創造效益，亦能找出分析指標。
- 關於邀請演出經費來源分析，有鑑於現今執行活動的多樣化，如演出執行、委託製作，或者邀請單位的多元，如專業場館、民間單位、企業單位等，依賴團隊自行判斷與歸類，單就數據比較可能會有落差之處，須配合整體因素判斷數字意義。

- 演出場次的分析，須注意場次與觀眾比，小型演出場次多、人次少，大型場地場次少、人次多，透過分析團隊自身歷年觸及觀眾平均，再對應至產業比觀看，就更為重要。進一步從中找到可精粹的觸及分析方案，作為客觀的產業標準值。
- 配合研究計畫的指標設定，目前線上填寫系統欄位設計，亦同步配合修正，增加後台分析效率與數字的可分析度。

應用與侷限：

- 輔助審查委員執行評選分析時的客觀依據，聚焦補助項目，有效推動政策效益。
- 有關既有製作（或經典劇目）的展演頻率，目前僅能透過各演出對外公開的製作名單中追蹤，由於沒有統一登錄平台，且團隊對於作品翻演的紀錄也不完整，甚至並無完整時間記載，故較難達到作品歷程發展的追蹤。
- 市場描繪，有鑑於現有蒐集項目不足，無法做到進一步的分析，但參考近期藝術參與的研究報告，提到場次數增加，但總票房降低的文化消費趨勢，建議可從售票平台找出更多不涉及個資，但可做為環境描述的有效資訊。像是現在的小型活動多，過去一個大型製作給同一群對象，現在則是數個小型節目，給各種不同屬性的觀眾。加上目前大型場館沒節目，但小型節目大於小型節目需求，非典型空間的增加，也須納入分析項目中的變數。
- 跨平台的系統分析應用，如售票系統的分析資料，可以透過不同維度的重疊，找到觀眾屬性的標籤項目，再進一步重疊至團隊的節目特性，則可進一步推測與建議團隊其目標觀眾的樣貌，這也是藉由跨資料庫分析可創造的深度數值應用方案之一。
- 重視體驗服務的表演藝術產業，但業界實際操作過程中，對於「服務」的執行不足，不僅無售後服務，長期的會員維護等也無法取得長久維護，故製作行銷時，每一次都是重新開始海撈觀眾，也容易在人口逐年下降之際，更難找到目標觀眾。如何協助產業描繪市場現況，應在未來研究計畫發展中，找到討論方式。

附件、參考資料

（一）研究計畫／出版品

1. 《藝文展演團體調查報告》，行政院文化建設委員會委託，學術交流基金會，1991
2. 《表演藝術產業生態系統初探》，行政院文化建設委員會委託，表演藝術聯盟，2005
3. 《表演藝術產業調查研究摘要》，行政院文化建設委員會委託，表演藝術聯盟，2007
4. 《表演藝術消費調查》，行政院文化建設委員會委託，表演藝術聯盟，2010
5. 《藝文團體經營體質研究案－以台灣表演藝術團體為面相分析》，國家文化藝術基金會委託，表演藝術聯盟，2009
6. 《台灣表演藝術團隊海外演出現況調查研究》，表演藝術聯盟，2015
7. 《2014 年表演藝術產業環境與趨勢研究》，文化部委託，台灣經濟研究院，2016
8. 《2013－2018 兩廳院售票系統消費行為報告》，兩廳院售票系統－國家表演藝術中心委託，國立交通大學統計學研究所
9. 《2014, 2016, 2017 年臺灣傳統表演藝術生態觀察與分析計畫》，國立傳統藝術中心委託，台灣經濟研究院
10. 《傳統表演藝術消費參與概況調查計畫》，國立傳統藝術中心委託，蓋洛普徵信股份有限公司，2017
11. 《文化統計》，文化部
12. 《台灣文化創意產業發展年報》，文化部
13. 《表演藝術年鑑》，國家表演藝術中心國家兩廳院
14. 《2016 年藝文智庫發展架構研究－視覺藝術類，行動研究與規劃案》，國家文化藝術基金會，計畫主持人蘇瑤華

(二) 補助專案紀錄

1. 文化部：
 - 「演藝團隊年度獎助專案」(原「演藝團隊分級獎助計畫」)
 - 「活化縣市文化中心劇場營運計畫」
 - 「地方傑出演藝團隊計畫」
 - 「媒合演藝團隊進駐演藝場所合作計畫」
 - 「臺灣品牌團隊計畫」
2. 國家文化藝術基金會：
 - 常態補助－音樂、舞蹈、戲劇／曲、海外補助國際文化交流
 - 專案補助－表演藝術國際發展專案
3. 其他海外演出交流補助單位：
 - 外交部、僑務委員會

(三) 開放資料庫

1. 文化統計網 / 文化部
2. 全國藝文活動資訊系統 / 文化部
3. 中華民國統計資訊網 / 主計總處

附件、現有文化政策列表

(資料整體：表演藝術聯盟，2018)

1. 文化基本法_108.06.05
2. 文化資產審議會組織及運作辦法_108.04.22
3. 文化創意產業運用國家發展基金提撥投資管理辦法_108.04.03
4. 文化內容策進院績效評鑑辦法_108.03.28
5. 文化內容策進院公有財產管理使用收益辦法_108.03.28
6. 文化部主管政府捐助之財團法人監督辦法_108.03.21
7. 文化部獎勵出資獎助文化藝術事業者辦法_108.03.19
8. 文化內容策進院董事監事及院長利益衝突迴避範圍及違反處置準則_108.01.31
9. 文化內容策進院董事長董事與監事遴聘解聘及補聘辦法_108.01.31
10. 文化內容策進院設置條例_108.01.09
11. 文化創意產業發展法_108.01.07
12. 國家文化藝術基金會設置條例_106.12.13
13. 文化資產保存法施行細則_106.07.27
14. 公有及接受補助文化資產資料公開辦法_106.07.19
15. 文化資產獎勵補助辦法_106.07.04
16. 文化資產保存技術保存傳習活用及保存者輔助辦法_106.06.29
17. 文化資產保存技術及保存者登錄認定廢止審查辦法_106.06.29
18. 公有文化資產補助辦法_105.12.01
19. 文化資產保存法_105.07.27
20. 文化藝術事業減免營業稅及娛樂稅辦法_105.05.19
21. 臺中文化創意產業園區場地使用收費標準_105.03.28
22. 文化部公有文化創意資產利用辦法_105.01.25
23. 文化部促進民間提供適當空間供文化創意事業使用獎勵或補助辦法_104.09.21
24. 文化創意產業發展法施行細則_103.08.15
25. 文化創意事業原創產品或服務價差優惠補助辦法_103.08.15

26. 文化部輔導及獎勵主管事業機構成立關係企業僱用身心障礙者辦法_103.07.31
27. 文化部協助獎勵或補助文化創意事業辦法_103.03.19
28. 教育部教育專業獎章頒給辦法_102.12.18
29. 文化業務志願服務獎勵辦法_102.11.07
30. 教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準_102.02.26
31. 交通部所屬機關機構所轄公有公共運輸系統之場站或相關設施優先提供文化創意產品或服務廣告空間比例及使用費率標準_101.01.20
32. 營利事業捐贈文化創意相關支出認列費用或損失實施辦法_100.09.30
33. 經濟部協助獎勵或補助文化創意事業辦法_100.09.30
34. 經濟部公有文化創意資產利用辦法_100.07.19
35. 公民與政治權利國際公約及經濟社會文化權利國際公約施行法_98.04.22
36. 臺灣電視事業股份有限公司影音文化資產保存使用及著作財產權授權辦法_96.06.12
37. 民間參與文化設施接管營運辦法_96.03.06
38. 文化藝術獎助條例施行細則_94.11.22
39. 機關邀請或委託文化藝術專業人士機構團體表演或參與文藝活動作業辦法_91.07.15
40. 文化藝術獎助條例_91.06.12