

# 高雄市政府評鑑

## 高雄流行音樂中心 109 年度營運績效 分析報告



報告日期：110 年 8 月

# 目 錄

壹、 前言.....	1
貳、 評鑑程序.....	2
參、 評分方式.....	3
肆、 高流中心年度執行成果.....	4
一、 年度執行成果.....	4
二、 營運績效及目標達成率之評量.....	5
三、 自籌款比率達成率.....	6
四、 經費核撥之建議.....	7
五、 其它相關事項.....	7
伍、 評鑑結果.....	8
一、 評分暨等第.....	8
二、 委員審查意見及高流中心辦理情形與改進策略.....	9
陸、 建議與結論.....	14

## 壹、前言

高雄流行音樂中心坐落於高雄港 11 至 15 號碼頭，園區環繞愛河灣，有別於傳統場館單一建築體概念。為呼應港灣景觀特色，建築以海洋意象進行設計，係南部第一座以流行音樂為主體的專業場館，除提供展演空間，更肩負多面向公眾社會服務責任。

高雄市政府（以下簡稱本府）對此園區的經營與未來充滿期待，希其成為流行音樂的重要舞臺，吸引感染力最強的音樂朝聖者前來，豐富流行音樂產業，同時也能成為產業扶植、人才培育與文化發展的重要地標。本府為兼具公共服務及企業化專業經營模式，同時審酌國內政府組織多年來改造過程，回應民眾及業界對組織運作效率及功能提升的高度期待，爰依行政院 104 年 5 月 1 日院授人綜字第 1040033025 函示：「為因應地方推行業務需要，各直轄市、縣（市）經評估地方制度法所規範之地方自治事項，如採行政法人推動較具效能及適宜，得依行政法人法第 41 條第 2 項規定設立行政法人。」設立行政法人「高雄流行音樂中心」（以下簡稱高流中心）。

本府設立高流中心宗旨係為引進專業職能及企業化經營管理，以建構合宜之運作組織樣態，俾扶植在地流行音樂及培育文創人才及產業，提高流行音樂文創產值，最後達成專業治理及永續經營的終極目標。該中心自 107 年 1 月 1 日正式運作，業務範圍涵蓋營運管理鯨魚堤岸及 LIVE WAREHOUSE 等文創產業空間、規劃辦理及行銷流行音樂活動、扶植流行音樂產業、培育相關文創人才及策辦相關展示活動等。

本府為高流中心監督機關，依據「高雄市高雄流行音樂中心設置自治條例」暨「高雄市高雄流行音樂中心績效評鑑原則」，對其 109 年度營運績效辦理評鑑，評鑑目的如下：

- 一、藉由評鑑作業檢視高流中心年度業務執行成效，確保本府交付之公共事務遂行，並做為本府未來核撥其營運及管理經費之參據。
- 二、提供評鑑委員專業意見，做為高流中心擬定營運目標與年度重點工作之參據，俾利業務精進。

## 貳、評鑑程序

高流中心 109 年 3 月 11 日召開第 1 屆董事會 109 年度第 1 次會議，通過「高雄流行音樂中心 109 年度營運計畫」，以 109 年 5 月 8 日高流行字第 10930115600 號函報本府，本府以 109 年 5 月 20 日高市府文創字第 10903015400 號函復備查。

本府續依該中心工作目標與計畫說明內容，並參考該中心自訂之績效目標，以 109 年 6 月 8 日高市府文創字第 10931407300 號函核定績效評鑑指標，俾憑辦理評鑑事宜。

該中心 110 年 3 月 17 日召開第 2 屆董事會 110 年度第 2 次會議，審議通過「109 年度執行成果及決算報告書」，並以 110 年 3 月 17 日高流行字第 11030058100 號函送本府備查。

本府以 110 年 4 月 8 日高市府文創字第 11001264900 號函復備查，同時依據「高雄市高雄流行音樂中心設置自治條例」暨「高雄市高雄流行音樂中心績效評鑑原則」，邀集有關機關代表、學者專家及社會公正人士等 6 人組成評鑑小組，委員如下：

朱敬然(音樂製作人、作曲及編曲人)

李正芳(台灣文創發展股份有限公司策略長、華山文創園區營運長)

柯智豪(音樂製作人、作曲人)

陳子鴻(音樂製作人、喜歡唱片股份有限公司創辦人)

王玉鈴(主計處專門委員)

錢學敏(研考會專門委員)

本府於 110 年 7 月 9 日召開視訊會議，就高流中心 109 年度營運績效進行審查，高流中心執行長李欣芸列席備詢。續依評鑑小組審查意見、高流中心回復表與視訊會議詢答內容等資料撰述本分析報告。

## 參、評分方式

本次評鑑採百分法評分，將各大項所得分數予以加總，即得總分，並轉換為等第。

### 一、評鑑項目及權重

- (一) 年度執行成果：30%。
- (二) 營運績效及目標達成率之評量：30%。
- (三) 自籌款比率達成率：10%。
- (四) 經費核撥之建議：10%。
- (五) 其他相關事項（例如創新與特色等）：20%。

### 二、等第

- (一) 優良：總分 85 分以上。
- (二) 良好：總分 70 分以上，未滿 85 分。
- (三) 待加強：未滿 70 分。

## 肆、高流中心年度執行成果

### 一、年度執行成果

項目	執行內容及成果
一、流行音樂主題活動辦理	109 年因疫情影響上半年活動暫緩辦理，全年計有小夜埕音樂活動、潮市集、電動玩祭、零時起義、安安妮好嗎、呷涼祭共 6 檔自辦活動，60 場音樂演出，計 62 萬 9,672 人次參與。
二、流行音樂常設展執行製作	1. 已於 109 年 2 月 28 日完成策展規劃，並於 109 年 12 月 15 日啟動第二期細部施作與執行。 2. 至 109 年 12 月底，計收集 3,913 份問卷作為展覽素材使用。
三、園區商業空間規劃	1. 109 年招商說明會受疫情影響暫緩辦理；上半年訪商數下降，平均每月約 10-15 家廠商實地場勘，接觸約 40-45 家廠商。 2. 全年辦理超過 20 場各式音樂展演、主題市集等活動，並自辦 3 場大型音樂市集活動及合辦 1 場競賽活動。
四、流行音樂人才培育	109 年上半年講座及課程因疫情影響暫緩辦理。全年計辦理 13 場講座，394 人次參與；2 梯次專業技術課程，139 人參訓。
五、表演場館營運	1. 109 年因疫情影響多數活動延後或取消辦理，全年 LIVE WAREHOUSE 共計辦理 86 場演出，26,485 觀賞人次。 2. 109 年 2 至 10 月辦理 160 小時各類專業硬體技術課程，培育硬體專業臨時人力 11 名。

<p>六、導覽服務機制 啟動與導覽員 培訓</p>	<p>1. 因實際硬體建置完工期程及須配合文化部開幕儀式規劃，高雄流行音樂中心預計於 110 年下半年開幕，故此項目延後辦理。</p> <p>2. 已完成(1)導覽版本規劃暨細部導覽文字稿、(2) 導覽規劃、進行方式及收費機制擬定、(3)志工招募規劃及培訓課程內容擬定。</p>
<p>七、中心形象宣傳 及行銷發展</p>	<p>完成深度主題專欄專訪文字稿露出、中心導覽折頁更新、中心網路宣傳進行及相關市集攤位設置推廣。</p>

## 二、營運績效及目標達成率之評量

項目	執行內容及成果
<p>一、營運績效管理</p>	<p>召開例行性主管會報及部門會議，督促各部門暨承辦人依據營運計畫共同策畫與推動相關業務。</p>
<p>二、年度工作目標達成情形</p>	<p>各部門達成年度營運計畫內各工作目標(詳前述年度執行成果)</p>

### 三、自籌款比率達成率

項目	執行內容及成果
一、爭取各類補助經費情形	營運總收入決算數合計新臺幣 4,504 萬 6,005 元，包括勞務收入 3,855 萬 2,201 元、銷貨收入 60 萬 3,969 元、租金及權利金收入 68 萬 2,190 元、其他
二、營運經費之自籌情形	<p>補助收入 196 萬 6,106 元、業務外收入 324 萬 1,539 元。(詳見決算資料)</p> <p>1. 本年度無政府公務預算補助收入，其他補助收入決算數 196 萬 6,106 元，佔預算數之比率為 156.34%，係為遞延收入轉列其他補助收入所致。</p> <p>2. 本年度自籌收入包括辦理演出活動等售票服務收入、週邊商品銷售及停車場權利金等，各項自籌收入決算數合計 2,371 萬 3,687 元，較自籌收入預算數 1,905 萬 2,000 元達成率 124.47%。</p>

#### 四、經費核撥之建議

項目	執行內容及成果
一、經費分配合理性	<p>本年度相關營運績效成果與原預算規劃數成本均合理分配，簡述如下（詳見決算資料）：</p>
二、經費收支管理及運用	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 收入方面：營運總收入計新臺幣 4,504 萬 6,005 元，較預算 1,981 萬 9,000 元，增加 2,522 萬 7,005 元，增加 127.29%。</li> <li>2. 支出方面：營運總支出為 8,280 萬 9,613 元，較預算 1 億 3,934 萬元，減少 5,653 萬 387 元，減少 40.57%。</li> <li>3. 本中心營運成果在收入方面較預期增加，在支出方面較預期減少，經費收支管理及運用尚屬妥當。</li> </ol>

#### 五、其它相關事項

項目	執行內容及成果
創新與特色	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建置高雄流行音樂中心【海派會員卡 App】，結合會員制度各種活動資訊查詢及場域導覽功能。</li> <li>2. 因應未來海音館啟用，製作場館安全宣導動畫影片，建立中心形象宣傳與協助觀眾了解場館安全動線與須知。</li> <li>3. 為開幕行銷預做準備，製作開幕形象宣傳影片，邀請線上藝人拍攝，提升開幕活動行銷廣度，內容結合高雄在地文化與音樂，以凸顯中心與高雄文化之連結。</li> </ol>

## 伍、評鑑結果

### 一、評分暨等第

評鑑項目	平均
一、年度執行成果(30%) (一)主題音樂活動辦理 (二)流行音樂常設展執行製作 (三)園區商業空間規劃 (四)流行音樂人才培育 (五)表演場館營運 (六)導覽服務機制啟動與導覽員培訓 (七)中心形象宣傳及行銷發展	26
二、營運績效及目標達成率之評量(30%) (一)營運績效管理 (二)年度工作目標達成情形	25.33
三、自籌款比率達成率(10%) (一)爭取各類補助經費情形 (二)營運經費之自籌情形	9
四、經費核撥之建議(10%) (一)經費分配合理性 (二)經費收支管理及運用	9
五、其他相關事項(20%) (一)創新與特色	16.5
<b>總平均</b>	<b>85.83</b>
<b>等第</b>	<b>優良</b>

## 二、委員審查意見及高流中心辦理情形與改進策略

### 委員審查意見綜整

- (一) 109 年囿於 COVID-19 疫情影響，高流中心相關營運計畫及工作推展倍感艱辛，獲致相當成果洵屬不易，請就疫情之衝擊，補充說明下列項目之辦理進度及因應方式。
  1. 高流中心開幕系列活動及常設展之辦理進度。
  2. 場館經營及活動辦理之改變。
  3. 招商及訪商策略之調整。
- (二) 肯定高流中心注重人才培育之推動，惟人才的出路與培育一樣重要，除量化成果，尚需其他如結業測驗認證或就業發展追蹤輔導等質化成果。
- (三) 為利經營高流自有品牌，建議思考「權威性」、「在地性」、「匯聚性」及「多元性」等方向規劃各主題活動。
- (四) 台北「光華商場」模式可以做為高流中心招商參考，以「Music Mega Mall」概念整合招商方向，突顯中心扮演之角色及重要性。
- (五) 展覽部份建議可針對台灣流行音樂歷史，例如流行音樂的發展及影響、具影響力的人物等，發展成展覽主題。
- (六) 有效廣泛運用行銷手法有助於提升品牌知名度，建議高流中心形象宣傳及行銷發展運用管道應多元化，並加入思考社群長短期計畫及目標等元素。
- (七) App 做法符合年輕世代生活型態，建議強化內容的開發，增加與消費者的互動性，以利與年輕世代無縫接軌。
- (八) 高流中心整體場域於 109 年底完工並交由文化局營運管理，這是否影響高流中心原訂 109 年度部分營運計畫之執行與推動；另請說明高流中心預做那些準備，以利未來文化局完成撥用程序後，營運銜接順利。

## 高流中心辦理情形與改進策略

### (一) 受 COVID-19 疫情影響，工作推展之因應方式及進度補充說明

#### 1. 開幕系列活動

原定 109 年辦理之開幕系列活動皆已於 109 年進行規劃及洽詢等相關工作，惟因工程施工、驗收、點交等作業期程異動而延後辦理，110 年則受疫情影響導致活動再次延期。本中心仍持續推進各項活動進度，與演出團隊及文化部保持密切聯繫，並將配合文化部開幕儀式辦理期程，辦理開幕系列活動。

#### 2. 開幕常設展

(1). 常設展空間規劃設計已於 109 年 2 月完成詳細策展規劃書，執行製作部分則因建築硬體工程期程延後至 109 年 12 月啟動執行，施作工程已於 110 年 6 月底完成初步內容，7-8 月將進行場佈空間及動線調整，預計 8 月底前完成所有佈展作業，並配合開幕期程同步開放。

(2). 受疫情影響減少活動舉辦降低現場推廣及直接問卷填答教學之機會，且因問卷收集內容涉及民眾內心回憶小故事分享，在填答上需花較多時間回想，故無法達到快速回收及樣本數擴大之預期效益，惟回收之內容品質優良，皆為常設展可直接使用之素材，目前已開始進行問卷設計應用及即時更新測試等作業。

#### 3. 場館營運及活動辦理因疫情影響之改變

##### (1). 場館營運

遵照中央疫情指揮中心公告辦理，落實戴口罩、量體溫、酒精消毒及實聯制，場館內禁止飲食、人流管控、定時清消，並於場內外派員舉牌宣導。

##### (2). 活動辦理

為讓民眾能夠在疫情期間持續接收音樂資訊，藝文欣賞不中斷，先辦理門檻較低、較易操作的線上歌單及語音直播對談節目。未來計畫將高流中心常態業務如演唱會、音

樂類型講座等，以節目形式拍攝錄製後，透過高流 Facebook 及 YouTube 平台播放，持續推廣音樂活動，同時逐步累積本中心影音及南方音樂資料庫內容。

#### 4. 訪商策略調整及成果

##### (1). 訪商策略調整

改採電話聯繫維持關係，觀察產業及市場是否因疫情發展出嶄新的應變營運模式，蒐集品牌商營運損益資訊，分析各產業恢復期，觀察可緊急應變、快速創新的品牌商。

##### (2). 訪商成果

109 年度訪商接觸總數達 524 家，實際拜訪及場勘數超過 144 家，持續洽談合作機會中。疫情趨緩後，藉由平時維持的業務關係，與品牌關鍵窗口積極約訪恢復實地場勘行程。

#### (二) 補充說明人才培育執行成果

過去人才培育課程辦理對於後續追蹤輔導機制著墨較少，未來將納入規劃。

#### (三) 本中心自有品牌主題活動以「權威性」、「在地性」、「匯聚性」及「多元性」四面向規劃說明

1. 權威性：「高流系」教育計畫涵蓋面向廣泛，從適合一般民眾的通識型講座，到專業型技術課程，甚至是競賽或營隊形式的活動，從不同面向和角度切入，達成多元人才培育的目標。
2. 在地性：110 年將辦理的流行音樂營，會讓學員從城市中尋找靈感，創作出屬於高雄的作品；未來也將規劃辦理以城市意象為主題之城市論壇或講座及符合高雄城市意象之演出活動。
3. 匯聚性：透過辦理多元類型的音樂活動，服務不同族群，例如針對音樂創作者辦理流行音樂營，針對學生族群主動進入校園辦理校園講唱會，未來也規劃和南部音樂教育機構合作，辦理符合學生族群的音樂類營隊。
4. 多元性：曾辦理以經典金曲為主題的「就在今夜」系列演出，

邀請任賢齊、金智娟等歌手開唱；辦理結合電玩及玩具主題的「電動玩祭」，邀請電玩相關演出團體配合玩具市集；辦理跨領域結合如音樂電影、電影配樂等主題講座，增加講座的豐富度及趣味性。

#### (四) 以形塑產業聚落為招商目標說明

依園區不同場域之建築特性、市場及產業需求，積極訪商並規劃以流行音樂為主軸之合適產業長期進駐，目標串聯場館展演空間、人才培育及產業扶植，再輔以 5G AIoT 應用，發展成為具高雄在地特色的影視音文創基地。

#### (五) 針對台灣流行音樂史，發展成為主題展覽說明

開幕常設展內容即包含委員所提之台灣流行音樂發展歷史、影響及人物。該展覽系列性彙整音樂發展歷史大事記，並透過圖像化資訊圖表設計，將流行音樂發展歷史轉化成淺顯易懂的知識。台灣流行音樂的影響及人物，從視覺到聽覺、從幕前至幕後、從製作到發行、從單一觀眾到群眾、從過去到未來，都將透過 8 大展區完整陳述。

#### (六) 形象宣傳及行銷管道多元，並規劃社群長短期相關說明

##### 1. 形象宣傳

中心形象宣傳係透過一系列中心形象識別露出(路燈旗、形象輸出、廣告牆面、海報摺頁、視覺意象等)，加深受眾對品牌的熟悉程度，更搭配媒體報導及訪談講座邀約，推廣中心形象及活動宣傳策略。

##### 2. 行銷發展

(1). 除上述實體宣傳管道外，再搭配音樂類型媒介(廣播電台、音樂節目)及藝文類媒介(設計、藝術、生活風格等媒體)擴大受眾觸及深度及廣度。

(2). 因應數位化行為模式，建立手機 App 會員機制，定期推播活動資訊及相關消息，積極拓展線上活動(playlist 建立、線上講座對談、粉絲互動等)，建立零距離的宣傳行

銷目標，以利開發多元觀眾類型。

### 3. 社群長短期計畫與目標

(1). 短期目標 (1-3 年內): 建立社群自身風格、口吻語氣、貼文方向，擴大粉絲族群互動與黏著度。

(2). 長期目標(3 年後): 活動及國內外專業音樂等資訊分享、相關補助辦法及輔導機制建立。

## (七) 高流 HI-PASS App 相關說明

1. 高流 HI-PASS APP 以購票觀賞演出即可累積銀幣為基礎建置，希望透過類似於手機遊戲的概念及風格展現特性，會員累積的銀幣可兌換為金幣。
2. 現階段配合開幕活動，規劃會員可利用金幣換取高流限量商品（惟受疫情影響活動延期辦理），未來也將持續推出金幣兌換演唱會門票等會員回饋活動。
3. HI-PASS APP 除提供演出活動及園區相關資訊，也已經成為 LIVE WAREHOUSE 演出實聯制登記工具。

## (八) 園區營運現況及未來銜接準備說明

### 1. 營運現況

依國產法「管用合一」原則，現行園區營運管理者為文化局，再由文化局請高流中心行政協助或以成立分工小組方式執行現行業務。

### 2. 未來銜接準備

因應業務需求，由高流中心與文化局按業務性質，籌組「招商服務小組」、「現場管理小組」及「海音館營運服務小組」等臨時任務編組，在管用合一原則下推動相關業務，以利後續接管銜接順利。

## 陸、建議與結論

本府以監督機關之立場，綜合評鑑小組審查意見與高流中心之發展目標、營運計畫及回應說明，提出方向性建議，以供相關單位業務參酌改進。

### 一、逐步建置完善之行政法人相關制度

高流中心為本市新設立之行政法人，自 107 年營運迄今已邁入第四年，建議各項典章制度及作業流程除應符合中心營運現況，亦應系統化並朝穩定、完備方向建立，以鞏固高流中心於流行音樂暨文創產業之地位。

### 二、因應疫情調整營運模式

受 COVID-19 疫情影響，場館表演、人才培育課程、戶外活動均無法如期辦理，高流中心雖於 110 年 6 月推出免費線上活動，讓民眾持續接收音樂資訊，惟隨著疫情逐漸解封，各項活動得以在有限條件限制下進行演出，然實體活動(或課程)參與人數仍受限，建議高流中心應以虛實併進方式進行活動或課程籌辦，提高民眾參與度及曝光度，進一步結合線上售票系統增加自籌收入，以利突破疫情影響營運執行之困境。

### 三、厚實流行音樂暨文創產業人才

高流中心自 109 年創立「高流系」品牌，以培育流行音樂及文創產業人才，其籌劃之課程、活動主題廣泛具多樣性，透過講授、聆賞、訓練、互動、活動等多元方式進行教育推廣之努力，深受評鑑委員肯定實屬不易，期許該中心能持續開發更廣泛、具延續性之課程，接軌實際產業運作現況，培育積累優秀人才，充實流行音樂暨文創產業人才資料庫，亦便於未來運用人才得以快速找尋適合的人選。

### 四、拓展宣傳行銷方式及聲量

現階段因疫情影響延後開幕期程及相關暖身活動，致使受限宣傳方式及聲量，然隨著疫情逐步解封，相關宣傳節奏應逐步啟動，建議深入了解民眾獲取資訊之來源、偏好流行音樂之類型

及需求，規劃合適之行銷方式，並充分延續發散相關議題，讓行銷聲量不間斷。

#### **五、儲備籌辦場館大型自製節目能量，建立自身品牌活動**

規劃辦理流行音樂活動係為高流中心之業務範圍，囿於 109 年海音館(大型室內表演廳)尚未完工，該中心籌辦主題活動係以 LIVE WAREHOUSE 場館規模進行，今(110)年海音館已完工並俟疫情趨緩辦理開幕及相關系列活動，接續開放流行音樂租場演出。除積極延攬優質流行音樂活動至此演出以提升場域之使用率及曝光度，亦亟需該中心積極運用海音館或戶外海風廣場，辦理具延續性的大型主題活動或自製節目，藉以市場區隔暨定位品牌形象。

#### **六、開發多元音樂種類，擴大參與流行音樂活動之年齡層**

作為奠基南台灣流行音樂產業之新興基地，不應只聚焦於年輕客群之培育，應適時穿插舉辦不同年齡層偏好的流行音樂演出活動，擴大音樂賞析人口及流行音樂消費客群。