

出國報告（出國類別：考察）

北京流行音樂場館及流行音樂展演活動  
主辦單位  
參訪報告

服務機關：文化部

姓名職稱：陳專門委員宜靜等 2 人

派赴國家：中國

出國期間：108 年 11 月 4 日至 7 日

報告日期：108 年 12 月 6 日

## 壹、前言

近年來流行音樂商業模式逐漸轉變，現場展演活動成為主要收益來源之一。文化部「北部流行音樂中心」與「海洋文化及流行音樂中心」將於 109 年陸續啟用，未來將作為帶動臺灣流行音樂人才人才培育與產業發展的雙引擎。文化部並支持地方政府興建符合流行音樂演出之專屬場館，以提升流行音樂產業展演能量、增進民眾現場演唱活動體驗機會。

另，我國歌手於中國發展多年，此行亦透過與中國演出協會、主辦單位之交流，了解中國營業性演出的相關程序、目前中國展演市場的趨勢、演唱會經營模式，與售票平台的合作及分潤制度、黃牛票防制等資訊，俾為我國流行音樂產業界參考。

## 貳、背景

### 一、國內外環境情勢分析

(一) 我國 2018 年音樂銷售額約為新臺幣 22.18 億元，較 2017 年增加 3.35%。

雖近年來臺灣唱片市場總銷售金額已逐步回升，且於 2016 年達近 5 年來最高，為 23.24 億元，惟 2017 年受實體唱片銷售金額大幅下滑，數位音樂銷售成長趨緩的影響下，整體唱片市場呈現下滑現象，2018 年則略微回升。在結構上，實體唱片銷售金額 2018 年為 5.12 億元，較 2017 年大幅下降 16.75%，而數位音樂的銷售金額則大幅增加至 17.04 億元，較 2017 年增加 11.42%，整體而言，臺灣地區音樂市場在結構上呈現實體唱片衰退，數位銷售成長的現象。(資料來源：財團法人臺灣唱片出版事業基金會)

(二) 承上，我國流行音樂產業因受數位科技衝擊，使獲利模式逐漸由實體唱片改為多元收益，包含線上串流、歌手經紀及演唱會體驗經濟，經營模式轉變為跨域、跨產業型態。

(三) 然而，現場音樂演出的整體收入看似逐年上升，但國內目前專門提供給流行音樂演出之中型場館有限，業者通常只能「在三千人以下小型場館，或者一萬人左右規模的大型場地兩端進行選擇，形成「供不應求」的情形，即音樂人辦活動的場地不足，演藝場館匱乏。復以國內大型場館通常不是為流行音樂演出設計，也因此增加業者的成本負擔。換言之，舉辦大型流

行音樂演唱會，表面上具有相當高額的獲利，但事實上，其負擔的成本與風險也相對較高。

## 二、參訪緣由與目的

本次出訪北京，參訪可供大型流行音樂展演活動使用之場館「五棵松」、「工人體育館」、流行音樂票務網站「大麥網」，及流行音樂展演活動主辦單位「中國演出行業協會」與「京奇非凡影視文化有限公司」，以了解中國大陸流行音樂展演活動經營模式及現況、流行音樂展演場館營運及售票網站運作，作為後續研訂流行音樂相關政策之借鏡。

## 參、行程安排及參訪議題

### 一、參訪成員

姓名	單位	職稱	備註
陳宜靜	文化部影視及流行音樂發展司	專門委員	領隊
朱恆燁	文化部影視及流行音樂發展司	視察	

### 二、參訪行程

日期	時間	地點	行程內容
第一日 11/4 (一)	下午	北京	搭乘長榮航空前往北京
第二日 11/5(二)	上午	北京	參訪五棵松(凱迪拉克中心)
	下午		與中國演出行業協會座談
			參訪工人體育館
第三日 11/6(三)	上午	北京	參訪京奇非凡影視文化有限公司
	下午	北京	參訪大麥網
第四日 11/7(四)	中午	北京	搭乘長榮航空返臺

### 三、參訪議題及內容

(一)流行音樂展演場館：五棵松(凱迪拉克中心)、工人體育館

(二)流行音樂展演活動主辦單位：中國演出行業協會、京奇非凡影視文化有限公司

(三)票務網站：大麥網

## 肆、參訪心得

### 一、 五棵松園區、工人體育場



#### (一) 五棵松園區

五棵松園區(凱迪拉克中心)為私人經營之場館，由華熙國際集團經營。它原本是為了北京奧運而建設的體育場館，作為男籃及棒球場使用；奧運結束之後，華熙公司取得 100%股權，開始進行場館的多角化經營。

##### 1. 五棵松園區場館特色

(1) 商業開發：華熙集團擁有目前五棵松場館周邊區域完整的土地，因此就在原本主場館的附近陸續開發商店街，並與地鐵直通，在交通方面甚具優勢。

(2) 園區功能：五棵松園區內的主場館可使用於籃球賽事、冰上賽事及 15,000 席之流行音樂演唱會，地板鋪設轉換時間僅需 6 小時。園區內其他小型場地並可作為運動、電競及流行音樂展演場館使用，具有多種功能。目前園區內的籃球訓練場於直接架設椅子及舞台後，即可作為 2,000 席的 Live house 來使用，也提供外界辦理展會、論壇、及運

動賽事使用。

2. 檔期申請：華熙集團自本年度起採用小組評分的方式，聘請 5-7 位委員組成小組，針對各檔期的申請提出評審報告。檔期申請的排序原則，依序是「國家級賽事」、「大牌藝人」及「基本賽事」。

### 3. 經營模式

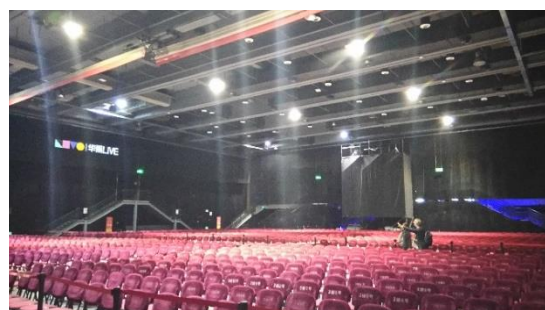
(1) 華熙集團採取的營運方式是一條鞭制，集團下分設五個子公司，分別負責商業管理、營運、物業(保全、清潔等)、票務及硬體建設。

(2) 考量主場館的興建成本較高(約 16 億人民幣)，而場租無法相對提高(約 50 萬人民幣)，華熙集團選擇由場租以外的管道獲取收益。收益方法如下：

A. 企業冠名：原名為五棵松體育場館，目前由凱迪拉克公司企業冠名贊助，因此名稱也叫「凱迪拉克中心」。在場館內任何有名稱露出的位置均須標示冠名企業名稱。

B. 包廂：場館內設有 8 席、16 席、22 席之包廂，總數 47 個，按年出租予企業(22 人包廂費用為 1 年 198 萬人民幣)，獲得包廂之企業可自行布置包廂內部，當年所有的活動，包廂票均由該企業自行運用，不納入活動主辦單位售票。

(3) 商店街等其他設施之獲利。目前商店街已可盈虧自負。





## (二) 工人體育場

1. 工人體育場由北京工人體育場、工人體育館和游泳場三棟建築組成，其中北京工人體育場是一個擁有 24 個看台，可容納 64,000 名觀眾的大型場館，在舉辦各項運動比賽外，也經常成為演藝明星舉辦演唱會及工商團體舉辦展覽會的場館，如莫文蔚、周杰倫、張惠妹、陳奕迅、周華健等知名華語歌手，均曾於工人體育場舉行演唱會。
2. 目前工人體育場所有者為北京市總工會，並由北京職工體育中心營運，較為接近公營單位。雖園區內亦有商店及餐廳，惟商業化程度與由私人集團營運之五棵松相比，仍有顯著差異。



## 二、 中國演出行業協會、京奇非凡影視文化有限公司

### (一) 中國大陸演出行業概述：

1. 中國演出行業包括下列行業
  - (1) 音樂類：演唱會、音樂節、livehouse、音樂會等
  - (2) 戲劇類：兒童劇、話劇、戲曲、音樂劇等

(3) 舞蹈類、曲藝雜技類等。

2. 演出行業產業鏈包括演出團體、演出(經紀)公司、票務平台、劇院(場館)等。
3. 辦理營業性演出相關要件：依《營業性演出管理條例》規定，港、澳、台之文藝表演團體或個人，須由演出經紀機構才能舉辦營業性演出活動，個人或團體不得自行舉辦；而設立一演出經紀機構，應有 3 名以上專職演出經紀人員(按：非藝人經紀，而係專為從事演出活動之居間、代理、行紀業務者，亦即實務上係於辦理演出活動時，承擔演出活動所有責任，其須處理文化部門、公安部門的報批、安全事項等)。
4. 演出經紀資格證書：依《演出經紀人員管理辦法》及上述《營業性演出管理條例》規定，設立一演出經紀機構，應有 3 名以上專職演出經紀人員。而演出經紀資格證書之核發及管理由中國演出行業協會辦理，每年舉辦 2 次考試，通過者並發給證書者才能執業。我國經紀人員欲在中國大陸執行演出經紀業務，亦須取得證書，但在 2012 年，台北演藝經紀文化交流協會與中國演出行業協會簽署協議，可在台灣申請中國大陸演出經紀人資格證，並予台灣經紀人「綠色通道」，對於資深經紀人(約 100 多人)，可透過簡易認證程序核予證書。

## (二) 中國演出行業協會簡介

1. 成立：1988 年成立，為中國文化及旅遊部主管之國家一級社會團體。
2. 會員：各省、市、自治區、中央各部委和民間演出團體、演出場館、演出公司、演出經紀公司、演出票務公司、舞美製作公司的單位和個人。
3. 主要業務：組織演出行業市場調研，向政府部門提供行業建議；組織實施演員、演出經紀人等演出從業人員資格認定工作；開展演出行業技術、服務標準化的制定和推廣工作；制訂行業自律規範，調解會員因演出活動發生的糾紛；開展法律諮詢服務，維護會員合法權益；組織演出從業人員開展業務交流、業務培訓、行業評比和項目推廣活動；組織國際國內演出行業交流活動；舉辦中國國際演出交易會和理論研討、經驗交流等活動。
4. 訪談

- (1) 中國文化部正在研議修正演出經紀證照規定，將經紀業務「分級」、「分類」。有關分級，係針對大型演出活動增加要求一名更具活動經驗的演出經紀人負責，分類部分則係除了目前的負責演出活動的經紀人外，對於「藝人經紀」亦納入規管範圍，並要求所有經紀人都要登錄在文化部建置的資料庫，以利審批人員確認申請資料的真偽，避免發生無權代理藝人業務的假經紀人，以假的合約書提供審批，倘若審批通過即可售票，造成數萬人遭詐騙情形。對於一定知名度歌手或演員的演出活動，亦研議除線上資料庫查詢外，於報批時要先取得演出協會確認書，以確保演出市場安全。目前協會正在協助文化部評估研議相關機制，將來如果施行，協會須負責隨時更新經紀資料庫相關資訊。
- (2) 目前演出活動負責者為演出經紀公司，惟倘經紀公司有違反規定情形，實務運作上可能會以另成立新公司來規避相關責任及以前違規的紀錄，故目前亦研議未來新制將以經紀人的證書證號為申請文件的主體，以減少上述情形發生。
- (3) 中國近年新人藝人一波接一波，熱度也很高，日韓港澳台新生代藝人反而較少，但是能否長久保持熱度尚待觀察。其原因可能與經紀有關。可是中國這兩年已開始出現重視藝人遠景規劃、培訓、包裝、多角化合作的經紀公司。
- (4) 中國這幾年限韓，反而造就了原生藝人的崛起。中國開始有經紀公司學習韓國，從小栽培練習生，送到韓國訓練，再搭上近年選秀節目如中國有嘻哈、偶像練習生、創造 101 等節目，因而有許多藝人快速崛起，但其持續力均尚待觀察。



### (三) 京奇非凡文化影視有限公司

#### 1. 演出經紀公司與主辦單位的分工：



- (1) 舞台之內：藝人、燈光音響舞美等，合稱為一個 show。費用(show fee)由主辦方支付。
- (2) 舞台之外：報批、宣傳、保安、接待等工作，由演出公司執行。
2. 分帳模式為主辦方收取固定金額外(可能讓演出公司喊價)，也有再就利潤 80%、20%分潤的情形。
  3. 近年經營演唱會日益困難，原因係秀費提高、人工成本高(民工、保安 1 人 1 天 80 元，現在 380 元)、飯店也漲價、增值稅，成本增加約 5 倍，但票價成長不到一半。
  4. 港澳台藝人表演的舞台燈光音響多係主辦單位自己的團隊。
  5. 目前票券以實體票居多，部分使用 2 維碼，限轉送一次，憑 2 維碼進場，至少 7 道防偽。未來人臉辨識技術再更進步可能取代 2 維，但不能影響進場速度。
  6. 之前票務公司抽成票價 20%，或是視賣票成績按比例抽成，現在票務公司比較少能抽成這麼高(現在約 3%)，但劇場類抽成還是有達 10%。但票務公司用抽成是不合理的，因為其為固定成本，且如果有退票，則其抽成的部分如何處理？所以如果有退票，再外加固定手續費即可。
  7. 以前通路為王，售票平台可高抽成，現在是內容為王，售票平台談判地位較低。
  8. 中國 3、4 萬人的演唱會多數於活動開始 2 小時前開放入場(含安檢)、台灣小巨蛋約 1 小時，香港可做到半小時(憑藉良好的動線規劃)



### 三、售票單位：大麥網

## (一) 大麥網簡介

大麥網隸屬於網路公司「阿里巴巴」集團旗下，亦為 2020 東京奧運的指定售票單位。阿里巴巴北京總部辦公大樓全棟不允許拍照，且處處充滿高科技氣息，員工進入公司搭電梯上樓前，在電梯外的人臉辨識系統辨識完就完成打卡上班手續。

## (二) 阿里巴巴集團經營概念

1. 阿里巴巴集團以「阿里巴巴大文娛」的概念跨足流行文化內容產業，將文化娛樂(優酷網、大麥網、淘票等)與電子商務、支付(支付寶)、雲端服務、物流與數位營銷構聯為一個整體，其中大麥網不僅是文化娛樂產業的環節，也是營銷服務。
2. 阿里巴巴利用集團的大數據能力，除了票務(包含流行音樂演唱會、體育賽事、展覽與休閒活動票務)之外，還會將其他服務一併整合，例如觀眾購買某場館的演唱會票券，大麥網就會同時提供附近的餐飲及停車資訊，透過數據平台，將各式各樣的服務整合進入人的生活當中。

## (三) 阿里巴巴集團於演唱會業務中的大數據應用

1. 對演出活動主辦方而言，大麥網也利用數據，提供粉絲分布地區、消費傾向、消費力等相關資訊，並且也協助演唱會活動的宣傳，如李宗盛、任賢齊、梁靜茹演唱會，大麥網即利用大數據資訊，協助主辦方進行宣傳。
2. 阿里巴巴集團認為，大數據呈現的資訊，可以抓住一個大致的趨勢方向，但對於單一的消費者個體，則不一定準確，因此，數據的利用，最終還是必須靠人的判斷，例如演唱會主辦單位透過大數據的資料，決定辦多大規模的演唱會。
3. 除非公安查緝犯罪，否則阿里巴巴旗下所蒐集的各項數據，並不會提供政府使用。

## (四) 大麥網的票務業務

1. 關於黃牛票，大麥網認為，如果在一場演唱會的票券當中，黃牛票的比例過大的話，是不合理的，因此大麥網也利用阿里巴巴集團的科技技術，進一步朝「電腦選位+人臉辨識」的做法，逐步邁向實名制。
2. 關於實名制，大麥網認為，雖然技術方面可以做到，但由於流行音樂演唱會並不是火車票之類民生必需的票券，也與維護治安沒有直接關係，因此是否有必要徹底實施實名制，仍然有待商榷。

#### 四、小結

藉由本次參訪，了解到流行音樂展演活動所遇到的問題，不論是票務、場館營運，或者流行音樂展演活動主辦單位(演出商)評估一場演出活動之規模、成本、利潤等等，中國與臺灣的情形都有類似之處，亦同樣在摸索解決之道。所不同的是，中國部分的企業如五棵松園區，在場館經營方面具有很完整的商業獲利模式，或者大麥網，利用集團的大數據資料將多種增值服務與票務整合為一。有鑑於國內業者對大數據日趨重視，本次參訪所獲得之經驗，應可作為國內業者借鏡，以提供消費者更完善的服務。

#### 伍、建議事項

##### 一、鼓勵流行音樂業者強化科技及大數據應用

隨著科技進展，流行音樂商業模式朝向數位化，業者透過消費者線上購買歌曲、訂閱串流服務過程，將可從中累積大數據資料。依據本次參訪經驗，可鼓勵業者未來利用大數據資料，進行跨界合作，將流行音樂展演活動票券與周邊交通、餐飲、住宿、停車等相關資訊整合，除可提供消費者完整之服務外，亦可於流行音樂展演活動外，連帶提升周邊其他產業(如觀光旅遊等)之效益。

##### 二、鼓勵流行音樂場館多角化經營

本部推動「北部流行音樂中心」與「海洋文化及流行音樂中心」綜合了流行音樂專屬展演空間，可結合科技應用於流行音樂展演活動(如線上直播、AR、VR)，及與電影、電視，遊戲、劇場方面跨界合作。展示空間及人才育成機能，讓創作者探索流行音樂創作之可能性及未來性，並在人才、資金、展演、市場、通路、觀光、國際交流方面發揮聚落效應。

透過本次參訪了解到，場館的收入並不一定只有場地租借費，期望「北部流行音

樂中心」與「海洋文化及流行音樂中心」未來亦能發揮場地既有的演出、展覽、育成及休閒觀光功能，進行多角化經營，俾能自負盈虧，永續經營。