

國立臺灣師範大學音樂學院表演藝術研究所

行銷與產業組（藝術管理領域）

碩士論文

Department of Graduate Institute of Performing Art

College of Music

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

長銷音樂劇營運策略探討——以音樂劇《搖滾芭比》為例

A Research of Strategy and Operation of Long-Running
Musical Theatre—A Case Study on Musical “Hedwig and the
Angry Inch”

鄭宜瑄

Cheng, Yi-Hsuan

指導教授：吳維緯 助理教授、鄭義 博士

Advisor: A.P. Wu, Wei-Wei, Dr. Jeng, Yih

中華民國 114 年 1 月

January 2025

謝誌

感謝您開啟這篇論文，盼您閱讀愉快。冥王星進入水瓶的此刻是個改變慣性的時刻，希冀此番妄言能為所愛的劇場獻上微薄心力。

本論文的完成來自諸多人士的愛與提攜。感謝維緯教授與鄭義教授願意承接素未謀面的我、給予我高度自由的寫作空間及百忙之中提出論文修改建議；感謝聖韜教授與康國教授，這兩年半有幸在師大表藝所向兩位老師學習，論文提綱與發表也感謝老師們不吝賜教；感謝弘暉教授，從入學前的提案工作坊至碩士論文提綱、發表都有老師的陪伴與建議，由衷感謝；感謝常青教授，在成大經濟系的最後一年有幸成為老師的導生並在猶豫是否要跨領域時得到滿滿支持，研究路上也感謝老師提供諸多提點。

感謝接受本次論文訪談的劇場前輩們：榮耀基金會執行長毛毛、瘋戲樂工作室李奇、樂悠悠之口負責人東哥。謝謝各位前輩無私地分享，從訪談中獲得寶貴的經驗傳承，也著實讓我思考身為藝術行政的下一步；感謝南村劇場工作坊與 EX 亞洲劇團執製工作坊，為藝術行政路與本論文奠下基石；感謝曾接納我的團隊、專案和工作夥伴，不論從表演者或行政角度參與都是難能可貴的經驗；感謝這兩年半在師大表藝所遇見的同學與學長姐、學弟妹，偶爾對彼此的寒暄、加油打氣都成了前行的動力。

感謝兩廳院統生經理與惠琪組長的鼓勵；感謝達康.come 阿達、康康與幕後推手靈犬，工作上有幸和前輩們合作、寫作時常有前輩的聲音陪伴孤寂；感謝只要有人社群顧問執行長傑哥，因為喜劇得以認識廣告界前輩並得到論文寫作的極大靈感來源；感謝我的漫才搭檔寶劍學弟、Mona 學姐和每段因前台工作、劇場和喜劇串起的緣分。

最後，感謝諮商師的精神支持與陪伴；感謝家人包容我毅然走上藝術路的任性；感謝在天上照看著我的親人與老師們；感謝自己最終將思想化為文字，提筆完成論文。

鄭宜瑄 謹誌

2025.01.17

摘要

自 2021 年起，長銷式音樂劇演出彷彿成為一種新時代臺灣劇場顯學。在「活性界面製作 Activa Productions」成功在 PLAYground 南村劇場連演三十三場外百老匯音樂劇《I Love You, You're Perfect, Now Change》並獲得熱烈迴響後，各個團隊紛紛嘗試製演長銷類型節目、尋找更多可能性。

本文採質性研究，以半結構式訪談為主要方法，探究臺灣藝文領域在疫情後的長銷音樂劇製演策略與運營方式，並個案研究分析瘋戲樂工作室《搖滾芭比》的長銷製演整體規劃與商業模式。

經研究後得出長銷演出的優勢在於能將前期投資分攤在多場次演出中，且口碑得以運行較久。使長銷展演較易取得商業成功之核心仍為內容。原創內容要確定市場性的方式是從群眾過得回饋並持續迭代，故鼓勵製作團隊在進入正式製作前先讀劇並試演。當進入製作時，需要根據內容規劃合適的場地和售票平台、找尋合適的設計人員以產出作品。試著提出可行財務規劃並預測演出期間的潛在風險可幫助製作團隊找到投資者與維持品質。顧客體驗在長期銷售中也扮演重要的角色。顧客在需求被滿足時感到滿意，而人的需求源自於情感。了解情感、需求如何影響人的決策，並找出影響顧客最佳的時機能有效溝通品牌核心價值。

關鍵詞：搖滾芭比、長銷音樂劇、演出製作規劃、商業模式、顧客體驗

Abstract

Since 2021, long-running productions, especially repertory musical theatres, have gained popularity in Taiwan. After Aactiva Productions performed the off-Broadway Musical *I Love You, You're Perfect, Now Change* at PLAYground Theater, where it ran for 33 consecutive shows and was a huge success with audiences, many theater companies have attempted to produce repertory musicals or plays, seeking new possibilities within this format.

This research primarily uses a qualitative approach, employing a series of semi-structured interviews with theater producers. Additionally, a case study is conducted to analyze the operations and business model of Studio M and its musical *Hedwig and the Angry Inch*, which ran for a total of 56 performances in 2023 and 2024.

In conclusion, it is widely recognized that the advantages of long-running productions include the ability to distribute fixed costs evenly across performances, and the power of word-of-mouth to attract more potential customers. Content is the key element in long-running productions. To determine whether the content will succeed in the market, it is essential to engage with the audience, gather feedback, and continuously evolve. Therefore, it is encouraged that the production team hold a play reading or a try-out before launching the full theater production.

Once the production enters full-scale operation, it is highly recommended that the team select a venue appropriate for the scale of the production, implement a clear and reliable ticketing system, and collaborate with designers whose style aligns with the performance. Developing a solid financial plan and anticipating potential risks during the run of the show will help attract investment and maintain performance quality.

Customer experience also plays a crucial role in long-running productions. Customers are satisfied when their needs are met, and these needs are fundamentally driven by emotions.

Understanding how emotions and human desires influence decision-making—and identifying the right moments to leave a lasting impression—will make it more efficient to convey the core values of the brand.

Keyword : Hedwig and the Angry Inch, Long-Running Production, Theatre Production Management, Business Model, Customer Experience



目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究問題.....	4
第四節 名詞解釋.....	4
第二章 文獻回顧.....	9
第一節 當今各國音樂劇發展趨勢.....	9
第二節 戲劇製作與藝文市場.....	13
第三節 長期銷售與商業模式.....	22
第三章 研究方法.....	33
第一節 研究流程.....	33
第二節 研究方法.....	34
第三節 研究範圍與限制.....	39
第四節 研究倫理.....	43
第四章 研究結果與分析.....	44
第一節 瘋戲樂工作室與《搖滾芭比》的商業模式與營運方式分析.....	44
第二節 商業劇場的成功要素探究.....	65
第五章 研究結論與建議.....	91
第一節 研究結論.....	91
第二節 研究建議.....	95
第三節 後續研究建議.....	97
參考文獻.....	99
附錄.....	104

表目錄

表 1-1 《搖滾芭比》各國製作版本彙整	7
表 2-1 資本成本與製作營運成本項目	18
表 2-2 商業模式圖	28
表 3-1 本次研究訪談對象	37
表 3-2 本次研究訪談大綱	38
表 3-3 2021 年至 2024 年臺灣長銷式演出劇目彙整	39
表 4-1 瘋戲樂工作室《搖滾芭比》2023 年與 2024 年製作事件總覽	56
表 4-2 瘋戲樂工作室的商業模式	63



圖目錄

圖 1- 1 研究背景提及劇目之時間軸	2
圖 2- 1 產品生命週期模型	14
圖 2- 2 簡易戲劇製作流程	15
圖 2- 3 劇組人力結構圖	17
圖 2- 4 存量、流入量、流出量示意圖	20
圖 2- 5 表演藝術成本與產量	23
圖 3- 1 本論文研究流程圖	33
圖 3- 2 2023 年瘋戲樂工作室《搖滾芭比》票價座位圖	35
圖 3- 3 2024 年瘋戲樂工作室《搖滾芭比》票價座位圖	36
圖 4- 1 《搖滾芭比》的行銷漏斗	48
圖 4- 2 企業品牌輪	80
圖 4- 3 製作團隊、作品、品牌認知與觀眾關係圖	81

第一章 緒論

本章節將了解本研究是基於何種背景下產生、本研究的提問與預期達到的目的，以及對於本文關鍵字的名詞解釋。

第一節 研究背景與動機

自 2021 年起，即便有 COVID-19 疫情攪局，長銷式音樂劇在臺灣如雨後春筍般蓬勃發展。「活性界面製作 Aactiva Productions」於 2021 年將外百老匯音樂劇《I Love You, You're Perfect, Now Change》（下稱《LPC》）全本授權演出帶進 PLAYground 南村劇場連演 33 場，2022 年又在同一場地連演 139 場。¹ 2023 年年底至 2024 年 3 月再持續運行第三輪演出，總計 323 場。2023 年，PLAYground 空總劇場成立，由「C MUSICAL 製作」引進韓國音樂劇《小王子》上演 6 周 36 場做為劇場啟用開幕大戲。於 PLAYground 南村劇場亦有「天馬戲創作劇團」之原創音樂劇《茉莉的魔法歷險－莫忘初心》演出 4 周 28 場。

除 PLAYground 旗下兩場館外，其他場館與團隊也有諸多演出以長銷方式運營。2024 年 3 月至 4 月，C MUSICAL 製作再次引進韓國音樂劇作品《Let Me Fly》於水源劇場演出 27 場。瘋戲樂工作室 2022 年 8 月至 10 月於誠品信義店六樓展演廳演出中文版外百老匯音樂劇《LPC》，共計 54 場。11 月至 12 月於臺北表演藝術中心球劇場再次演出 2020 年曾全臺巡迴演出的原創音樂劇《臺灣有個好萊塢》，共計 4 周 25 場。2023 年 9 月至 10 月於 CORNER MAX 大角落多功能展演館演出中文版《搖滾芭比》，次年 3 月再度搬上臺北表演藝術中心藍盒子，累計演出共計 56 場。

¹ 李秋玫（2023）。聚焦長銷劇 PLAYground 空總劇場 4 月開幕首推《小王子》音樂劇。PAR 表演藝術誌。
<https://par.npac-ntch.org/tw/article/doc/GJA8K0QHBS>



圖 1-1 研究背景提及劇目之時間軸

(資料來源：本研究整理繪製)

在後疫情時代，長銷演出成為臺灣劇場演出的一種新時代顯學，不論是製作團隊方抑或官方、民間的場地方都試圖製作或提供相關方案，且其中又以「音樂劇」類型演出為長銷劇種的大宗。這使筆者不禁好奇長期銷售的優勢是什麼？多年來都有團隊試圖做長銷，為何到近期才相對蓬勃發展且成為趨勢？為何「音樂劇」是所有演出類型中相對常作為長期銷售的劇種？長銷式演出的製作方式為何，其中又包含製作前期如何擇定市場客群、選擇劇目、整體演出運營規劃並控管整體流程等細項，什麼因素會是取得商業上成功的關鍵因素？製作團隊如何做各項決策？以上都是本論文試圖探討的項目。

第二節 研究目的

音樂劇作為相對其他演出類型在臺灣藝文產業是一種新興型態展演，這意味著還有更多創作的可能性等待創作者們開發、耕耘。長銷式演出則是在近二十年的臺灣劇場發展中不斷被提及，但直至現今條件相對充裕才較有機會發展。近年在臺灣藝文市場音樂劇演出和長銷式演出專案持續增多，或許可以推估在音樂劇這一方面即將進入蓬勃發展。身在此趨勢當中的藝術管理人必然直面更多未知與挑戰，故希望能藉由論文研究更多與音樂劇、演出製作規劃相關基礎知識，並從產品、服務設計的角度進一步了解當戲劇作為一種產品時的開發與商業模式。期盼藉此論文從藝術行政管理面探討達到以下幾個研究目的：

1. 了解劇場組成要素、戲劇製作流程及管理。
2. 了解當今亞洲各國音樂劇趨勢、盤點臺灣劇場現況。
3. 認識長期銷售在劇場中的定義，並證明其在戲劇製作規劃考量中具有優勢。
4. 了解製作長銷演出需要考量的因素、商業模式及製作團隊的決策。

第三節 研究問題

自過往在學生社團統籌音樂劇演出，爾後亦有幸能在劇團擔任藝術行政參與正規戲劇製作，每次執行專案都需要面對類似的問題，如產品選擇與定位、行銷方式、後續執行規劃方案等。這些問題不論是做音樂劇或各類型的節目前都必須先仔細思考過的。藝術行政及製作人能在實際著手製作長銷演出前，如能對上一節提出之議題有所認知，或許在進行前期製作規劃時能有更為全面的考量，對於資歷尚淺之藝術行政也能做為未來實際演出規劃的背景知識。根據上一節羅列之本論文期望探討目的可再延伸為以下探討問題：

1. 如何製作及管理一部戲劇演出？
2. 臺灣的劇場現況目前情勢如何？遇到哪些問題？可以如何改善？未來又該何去何從？如何借鑒臺灣之外的亞洲各地發展商業劇場、長銷劇的方式？
3. 長期銷售的定義是什麼？在戲劇製作的考量裡長期銷售如何具有優勢？
4. 若要製作一部長銷型演出，哪些因素需要在製作規劃中被考量？如何創造出長銷演出的商業模式？

第四節 名詞解釋

本文需要定義的名詞為「長銷音樂劇」及音樂劇《搖滾芭比》兩項。

一、長銷音樂劇

「長銷音樂劇」顧名思義即為長期銷售與演出的音樂劇。首先要定義什麼是「音樂劇」。音樂劇是一項融合眾多元素的劇種，可能包含但不限於馬戲雜技、芭蕾、滑稽

諷刺喜劇等。隨時代流行的音樂類型趨勢不同，各個時期發展出不同特色的音樂劇作品。1920 年代爵士樂、踢踏舞、華麗的視覺效果與排場的富麗秀（Follies）在追求極致的感官體驗中出現。當單純的歌舞無法滿足大眾對娛樂的需求，再加上劇院為在市場找尋商機做出差異化，歌舞結合戲劇手法形成音樂劇，這也使得音樂劇——尤其商業音樂劇——通常具有高度娛樂性。1940 年代被稱為音樂劇的黃金年代，作曲家及作詞家拍檔羅傑斯與漢默斯坦二世（Rodgers and Hammerstein II）將音樂劇再度推上巔峰。《奧克拉荷馬（Oklahoma!）》、《天上人間（Carousel）》、《國王與我（The King and I）》這類偏向通俗、社會寫實劇是該時期音樂劇的經典作品，後在推出多部劇作後逐漸發展出典型音樂劇的基礎格式。搖滾樂興起的 1960 年代，音樂劇創作也順應時代變化出現搖滾音樂劇，如《火爆浪子（Grease）》、《萬世巨星（Jesus Christ Superstar）》。1970 年代史蒂芬·桑坦（Stephen Sondheim）與其提出的「概念音樂劇」在商業當道的百老匯中獨樹一格。近代饒舌音樂（rap）、電子音樂的興起也影響了音樂劇的音樂風格。饒舌類型以作曲家林－曼努爾·米蘭達（Lin-Manuel Miranda）的半自傳音樂劇《身在高地（In the Heights）》及改編美國建國國父亞歷山大·漢彌爾頓（Alexander Hamilton）傳記的《漢彌爾頓（Hamilton）》最為出名，後者至今仍在百老匯持續演出。

至於「長期銷售」，一檔演出在實際運行的時間需要多長方能被視為「長期」呢？臺灣現行之長銷型式大概可分為三種模式：（一）單一節目名稱且演出內容相同，但演出地點不固定，如：Sonicues 躍演《勸世三姊妹》演出巡迴北中南三地。此模式亦為現行臺灣劇場最常見之演出模式；（二）單一演出場地、單一 IP 但演出內容不相同，如：花聲藝術文化股份有限公司及幹麻醬紙創意工作室合作之影集式音樂劇《鬼歸代言人》第一至九集；（三）在一定期間於單一演出場地且演出內容相同，即為本論文主要探討對象，如活性界面《LPC》。於本文中以「臺北市水源劇場長銷式節目扶植計畫」之規定為樣本選擇基準。該計畫對於「長銷」規定內容如下：

- 一、每次申請檔期至少 3 週、演出至少 12 場次，每場次需至少 45 分鐘；若獲得檔期包含 2 個以上製作，單一製作均需連續演出 12 場以上之售票演出節

目，方適用本計畫之場租優惠。

二、單一演出製作為固定時間長度、固定地點、固定型式之表演節目。

三、首場演出前之裝台、彩排、試演天數及末場演出後之拆臺天數以核准使用檔期之 1/3 上限為原則。(臺北市文化局，2015，頁 2)

上述的「三週十二場」是臺灣的單一場地同一劇目型長銷演出最為常見的演出基礎規模，演出時間多為周末演出四場、連續演出三周。此基準雖係以水源劇場的規模而定，然目前公營單位之場地，如臺北表演藝術中心，也多採用此基準。理想中的長銷情形應是如同百老匯及倫敦西區的一周演出七至八場，且可以經營數月甚至數年。惟此經營模式是否適合臺灣留待後續章節分析。

二、《搖滾芭比》

《搖滾芭比 (Hedwig and the Angry Inch)》是一部以搖滾樂為主要音樂風格的音樂劇。演唱會形式結合變裝藝術 (Drag) 及站台喜劇 (Standup Comedy)，以大量獨白描述虛擬搖滾樂團 The Angry Inch 主唱 Hedwig Robinson 的身世與感情史。本作品 1998 年在外百老匯首次亮相，2000 年於倫敦西區首演，後於 2014 年首次搬上百老匯。諸多國家亦有引進版權進行製作，較為出名的重製製作為韓國版，2005 年首次演出後即造成轟動，後續以一年一季 (約莫二至三個月) 為單位持續演出，2018 年曾受臺中國家歌劇院邀請來臺演出。臺灣曾在 2013 年由瘋戲樂工作室製作演出三十場，場地為華山文創園區烏梅劇院，主演為呂寰宇及管罄。2023、2024 年再次由瘋戲樂工作室復排 (Revival)，分別於 CORNER MAX 大角落多功能展演館與臺北表演藝術中心藍盒子演出。2023、2024 版製作即為本論文欲討論之對象，後續將討論兩版本製作間的決策差異對長銷演出製作的影響。

下列表格整理自 1998 年在外百老匯首次演出後至今英美、日本、韓國及臺灣《搖滾芭比》之演出製作、主演、演出場地與單輪演出場次數。

表 1-1 《搖滾芭比》各國製作版本彙整

年份	國家	製作團隊	主演	演出地點	演出場次數
1998 ~ 2000	美國	Susann Brinkley Productions、Samjack Ltd.、J. B. F. Producing Corp.	John Cameron Mitchell、Miriam Shor	Jane Street Theatre	857
2000	英國	-	Michael Cerveris、Elizabeth Marsh	Playhouse Theatre	56
2004、 2005	日本	PARCO、ニッポン放送	三上博史、Emi Eleonora	PARCO 劇場、Zepp Tokyo	21+
2005 ~ 2024	韓國	SHOWNOTE (쇼노트)	曹政奭、柳演錫、全東奭、張恩雅、李藝恩、麗恩等	Charlotte Theater 等	>2,000
2007 ~ 2009	日本	-	山本耕史、中村中、Seo Moon Tak	Shinjuku FACE 等	-
2012	日本	-	森山未來、後藤まりこ	Shibuya O-EAST	-
				Zepp Namba	-
				Zepp Nagoya	-
				Zepp Fukuoka	-
				Zepp DiverCity TOKYO	-
2013	臺灣	瘋戲樂工作室	呂寰宇、管罄	華山文創園區烏梅劇院	30
2014 ~ 2015	美國	101 Productions, Ltd.	Neil Patrick Harris、Lena Hall、Andrew Rannells、Rebecca Naomi Jones 等	Belasco Theatre	507

年份	國家	製作團隊	主演	演出地點	演出場次數
2017	日本	テレビ朝日	John Cameron Mitchell、中村中	東急シアターオーブ	-
2018	臺灣	SHOWNOTE（邀演：臺中國家歌劇院）	吳萬石、丁文晟、Michael K.Lee、田慧、善 J-Min	臺中國家歌劇院大劇院	4
		SHOWNOTE（邀演：超級圓頂）		國立臺灣大學綜合體育館一樓	11
2019	日本	テレビ朝日	浦井健治、AVU（樂團「女王蜂」主唱）	EX THEATER ROPPONGI	12
				Zepp Fukuoka	2
				Zepp Nagoya	4
				Zepp Namba	5
			Zepp Tokyo	5	
2023	臺灣	瘋戲樂工作室	金仁馨、林家麒、周家寬、管罄、鄭宜農、蕭東意	CORNER MAX 大角落多功能展演館	42
2024	臺灣	瘋戲樂工作室	金仁馨、周定緯、周家寬、許瓊文（樂團「好樂團」主唱）、管罄、蕭東意	臺北表演藝術中心藍盒子	14

（資料來源：本研究整理）

由上表可見《搖滾芭比》在亞洲具有一定知名度，且被多次搬演亦代表存在一定的市場需求。

第二章 文獻回顧

為對研究問題有更深入的理解，本章節以「音樂劇」、「劇場與戲劇製作管理」、「長期銷售與商業模式」三大主軸作為文獻回顧探討。

第一節 當今各國音樂劇發展趨勢

二十一世紀的音樂劇發展仍以英、美為主要發展龍頭，各地的音樂劇亦有其發展特色。此節將簡短提及英美兩地音樂劇市場，主要討論與臺灣鄰近的日本、韓國與中國的音樂劇市場。

英美的商業音樂劇之所以成功在於是最早發展的地區，也因長時間發展形成完整的產業鏈與聚落。美國音樂劇以紐約百老匯為中心向外拓展為外百老匯（Off-Broadway）及外外百老匯（Off-Off-Broadway）。三者觀眾席座位數目上有明確的界線：百老匯劇院為 500 人以上的大型劇院，外百老匯劇院座位數介於 100 至 499 人，少於 100 人或距離紐約遙遠則為外外百老匯。演出作品的規模程度也隨此制度向下遞減，實驗性則向上提升。外外百老匯演出多為新劇作構想的初步呈現，外百老匯則常作為戲劇作品正式進入百老匯的前期試演，藉著演出調整作品與市場測試。英國倫敦西區（Westend）時常與百老匯相提並論，兩地展演之作品時有往來。多年來諸多作品先在倫敦西區進行首演（Premiere）後成為熱門作品隨後進軍百老匯尋求更佳商業模式，如《瑪蒂達（Matilda the Musical）》、《是吾六妻（Six）》。兩地最大共同特色為產業集中。百老匯劇院坐落在同一區域，連帶排練場、製作公司及外百老匯（Off-Broadway）劇院多也設立在該地區附近，形成類似產業園區的樣貌。

在音樂劇發展較久的歐美地區之後，將場景拉回鄰近臺灣的亞洲各國。日本的商業音樂劇得以發展的原因是大多數具有自行運營的演出場地與團隊自有的演職人員。談論日本的商業音樂劇發展可以從少女歌劇談起。「少女歌劇」是日本獨有的演出類別，

據辭典解釋為「只有女性得以出演的輕喜劇 (Revue)」²。寶塚歌劇團一九一四年正式演至今，劇團內有六個組別：花、月、雪、星、宙五個主要演出的組別及由資深團員組成之專科，各組的製作物根據演員特質和組別特色在定位策略上有些許差異。劇團全員女性且人數眾多，遂以「首席明星制度」擇定劇目主演與角色分配。也因登上首席明星的培養期長，粉絲可以逐步見證喜歡的演員從初登台到成為首席明星的過程。在劇目選擇上，早期策略為以少女歌劇、大場面排舞作為母公司阪急電鐵運營觀光設施的攬客手段，為使大眾能輕易理解故多為日本民間故事改編。後至一九七〇年代因應新興娛樂崛起，為求轉型吸引觀眾開始引進國外版權音樂劇作品並加以改編或改編具有知名度的漫畫或電玩等 IP。於一九七四年首次將漫畫《凡爾賽玫瑰》改編成同名音樂劇，亦於一九七七年將美國經典文學作品《飄》改編成音樂劇《亂世佳人》。後續推出諸多國外版權音樂劇翻演，如《伊莉莎白》、《魅影》等多部膾炙人口的作品。

與寶塚歌劇團隸屬同一集團的「東寶株式會社」在商業音樂劇劇場經營上諸多面向與寶塚有類似之處。演員組成方面，在〈歌舞風華發源早 移植、原創各自繽紛〉文中提到「自一九六五年起陸續推出了《真善美》、《國王與我》、《屋頂上的提琴手》等劇，主角皆由歌舞伎或知名演員擔任，建立了東寶商業劇場的明星制度。」(沈亮慧，2015，頁 106) 同時也有諸多自寶塚退役的演員加入。劇目以百老匯版權劇本居多，如《修女也瘋狂》、《紅磨坊》，部分劇目與寶塚重疊，如《伊莉莎白》、《紅男綠女 (Guys & Dolls)》，近年發展諸多原創劇本。演出地點為旗下自營東京帝國劇場與 Theatre Creation，與其他相關劇院，如東急 Theater Orab、日生劇場、梅田藝術劇場。

提到寶塚歌劇團與東寶，必然會提及劇團四季。劇團四季「擁有八座專用劇場，一年上演的次數超過三千場，是日本國內最大的劇團。」(沈亮慧，2015，頁 107) 其自有劇場選址多在鄰近地下鐵路車站的交通易達之處。在劇目選擇上主打國外版權翻譯音樂劇，尤其是膾炙人口的迪士尼音樂劇系列，《獅子王》、《小美人魚》、《冰雪奇緣》皆是該劇團之熱門作品。關於演員組成與人才培育，劇團四季並不存在明星制度也不要求國籍，演員如以研究生資格入團後將接受為期一年的「研究所」課程培訓，其餘

² 原文為「女性だけで演じられるレビュー。」

團員及以「一般即戰力」部門招募入團的演員在平常也會跟著團隊進行舞蹈與呼吸法訓練。

近二十年由日本動漫改編的二點五次元作品亦成為一種熱門的音樂劇演出類別，日本的商業音樂劇發展一部分也歸功於動漫 IP 的強盛。二點五次元作品的起源有一說為自從寶塚歌劇團改編漫畫《凡爾賽玫瑰》後，劇作家發現漫畫、動畫這類本身具有劇情的底本當作改編文本不失為一種選擇。且經典作品舞台劇、音樂劇化不僅是藉由舞台技術重現重要情節帶來感動，藉由高度還原動漫情節吸引非常規認知的劇場觀眾走入劇場，這也是一種開拓新客源的方式。舞台劇延伸的周邊販售更是新的商機。知名作品《網球王子》、《刀劍亂舞》、《死亡筆記本》、《美少女戰士》的世界巡演、《進擊的巨人》音樂劇登上百老匯舞台也成為另一種文化輸出的方式。

韓國的音樂劇發展以大學路為主，與歐美商業音樂劇產業相同都有集中的現象。在產業聚集化之外，韓國的音樂劇發展成功有絕大部分在於韓國政府對於文化的意識，並致力於培養可向外宣揚的內容產品。在 2004 年《歌劇魅影》的全球巡迴後，翻譯國外授權劇成為韓國商業音樂劇的顯學。近幾年甚至有製作公司直接投資百老匯音樂劇之製作，使得可以在百老匯上演一年後迅速獲得版權、在地化轉譯成韓國版本製作。王紀澤（2023）在〈韓國熱銷音樂劇的商業模式〉中提到另一種商業模式「當韓國製作公司與國外團隊累積了一定的合作經驗，即會開始邀請國外團隊，在韓國落地創作。」在此商業模式下發展出的音樂劇，如《Mata Hari》，在韓國當地取得佳績並外銷授權至日本演出。原創實驗作品路線更常見於小劇場以三人小戲的形式演出，如《尋找金鐘旭》、《Maybe Happy Ending》及《小王子》，近期韓國政府更支持原創劇本進軍百老匯市場。即便韓國與臺灣的處境類似，版權劇票房占整體音樂劇市場大多數，每年韓國仍約有兩百多部原創音樂劇作品演出³，且大多在大學路小劇場演出。演員組成方面，除學校專門科系培育的演員外，更常邀請韓國流行樂的偶像成員參與演出。對

³原文為「라이선스와 대한 공연의 시장 비율은 60%를 넘어선다. 창작뮤지컬의 작품 수는 근 70% 이상을 차지하지만, 시장 점유율은 30%대에 불과하다...서울 지역에서 한 해 올라가는 뮤지컬 300여 편 중 70% 정도가 창작뮤지컬이다. (授權與國內演出市占率超過六成。雖然原創音樂劇作品數量佔七成，但是佔率僅三成左右。...首爾地區每年上演的 300 部音樂劇中約七成是原創音樂劇。)」(박병성, 2023)

偶像來說演出音樂劇是跨領域發展，也是製作公司另一種攬客、吸引重複消費的手法。音樂劇演員跨界電視劇拍攝也促使諸多觀眾走入劇場成為常客。

此外，韓國的展演場地大多有專門的公司負責營運管理，音樂劇劇場人才培育方面有大學開設專門學系培養產業人才。論藝術節慶必然提到 DIMF 大邱國際音樂劇節這場亞洲的音樂劇盛事，在韓國文化體育觀光部的支持下從 2006 年開辦至今，持續與民間企業合作並邀請他國團隊交流作品。文化政策上，2000 年頒布的文化產業振興基本法（문화산업진흥 기본법）2009 年修法後於第二條第一項定義文化產業為「提供文化產品的計劃、開發、生產製作、發行與消費等服務⁴」的產業並將「大眾文化藝術」列為其中項目。2009 年的文化產業白皮書則將音樂劇列為音樂類文化工程的一環、致力於提供良好藝文工作環境，並相信有好環境才得以向國外輸出具有 K-文化特色的作品。此外，更有專門為表演藝術設立的《公共表演法》明訂與表演相關的所有細節。韓國藝術經營支援中心（KAMS）在 2006 年由韓國文化體育觀光部成立，自 2016 年開始在亞洲地區舉辦 K-Musical Roadshow 向亞洲各地輸出韓國音樂劇及文化、2023 年開始支援韓國原創音樂劇進軍百老匯及倫敦西區。有政府政策大力支持和企業財團投資的且積極向國外輸出具有韓國特色的文化產品，這些原因或許也是韓國的商業音樂劇得以蓬勃發展的原因。

中國的商業音樂劇市場可以從《媽媽咪呀！（Mamma Mia!）》和《貓》中文版開始談起。《Mamma Mia!》是一部由樂團 ABBA 的歌曲串連而成的點唱機音樂劇，對許多觀眾而言具有親切感故容易打入群眾。2011 年中文版完全授權製作在上海首演後再至北京、廣州演出，往後含復排共演出三輪並巡迴中國各城市演出。《貓》的中文班緊接在後，2012 年於上海首演後。2015 年《歌劇魅影》中文版授權演出後更是引起中國音樂劇熱潮。在其之後諸多授權製作如百老匯音樂劇《近乎正常（Next to Normal）》、俄國音樂劇《安娜卡列尼娜（Анна Каренина）》皆可看到在地中文版轉譯，且演出多輪並巡迴於中國各大城市。另一方面，以音樂劇歌曲作為比賽項目的實境秀節目「愛

⁴原文為「문화산업이란 문화상품의 기획·개발·제작·생산·유통·소비 등과 이에 관련된 서비스를 하는 산업을 말하며, 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 것을 포함한다」（법제처，2009）

樂之都」與「聲入人心」助長音樂劇演員明星化並吸引追星粉絲進入劇場看戲，也是一種開拓劇場客源的方式。總的來說，中國音樂劇市場的優勢在於人口眾多、市場極大，且政府積極投資產業，民間團隊也積極與他國音樂劇製作公司合作翻演版權劇。

第二節 戲劇製作與藝文市場

對音樂劇有基礎認知後，本節旨在討論一檔戲劇演出如何產製，內容涵蓋戲劇演出製作流程及製作團隊營運管理，最後盤點當今國內藝文領域發展情況。

一、戲劇製作流程

從一般商業市場看產品製作流程，可套用德國經濟學家 Theodore Levitt 的產品生命週期模型（Product Life Cycle）。

歷史上大多數成功的產品的生命週期都會經歷特定可辨認的階段。如以下述順序所列：

階段一、開發期：新產品第一次問世。在此之前，市場以各種方式證實具有該產品之需求。在此階段銷售額低且緩慢爬行。

階段二、成長期：市場需求開始攀升且整體市場大小劇烈擴張。此階段亦稱為「起飛期（Takeoff Stage）」。

階段三、成熟期：需求在高處維持穩定。

階段四、衰退期：產品失去顧客的關注且銷售額下跌。通常衰退發生係因有更好的替代品。（Levitt, 1965）

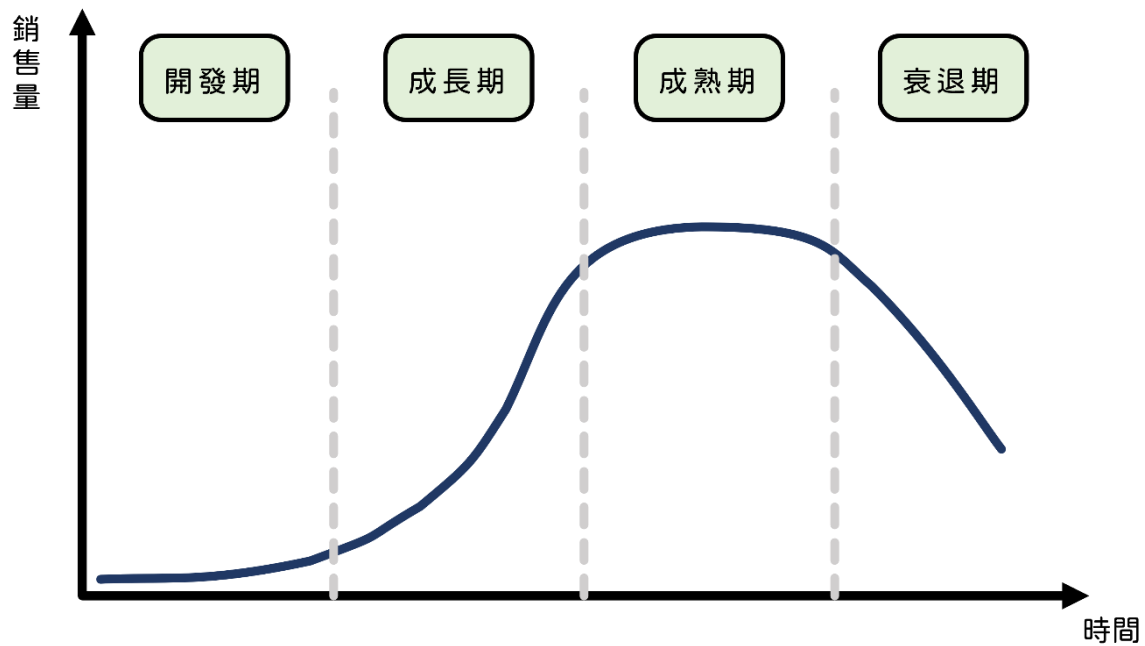


圖 2- 1 產品生命週期模型 (Product Life Cycle) (Levitt, 1965)

即便藝術展演和普通商品最大的不同在於「它們必須在製造的當下被消費」(Heilbrun & Gray, 2008, 頁 36)，即觀眾必須親自蒞臨表演場館才得以欣賞演出。除此一差別外，大致上可套用產生命週期模型檢視戲劇製演流程。

現行臺灣劇場的長銷製作可分為原創劇本與版權重製兩大類型。本論文欲探討之瘋戲樂工作室《搖滾芭比》中文版為版權重製，劇團或製作公司向國外版權公司購買重製版權後，經由在地化轉譯形成中文版劇本，後由在地演員及樂團演出。原創劇本類型係指從原始創意或原始形式非音樂劇的內容開始開發之作品，如《臺灣有個好萊塢》，由劇團暨創作團隊從文本開始開發，中間可能經過讀本試演與修正，再產出最終正式文本並演出。

上述兩類戲劇製作的簡易流程可以下方流程圖呈現，部分步驟須根據製作團隊實際執行情況而定。左側為版權重製類型的製作流程，右側為原創劇本類型：

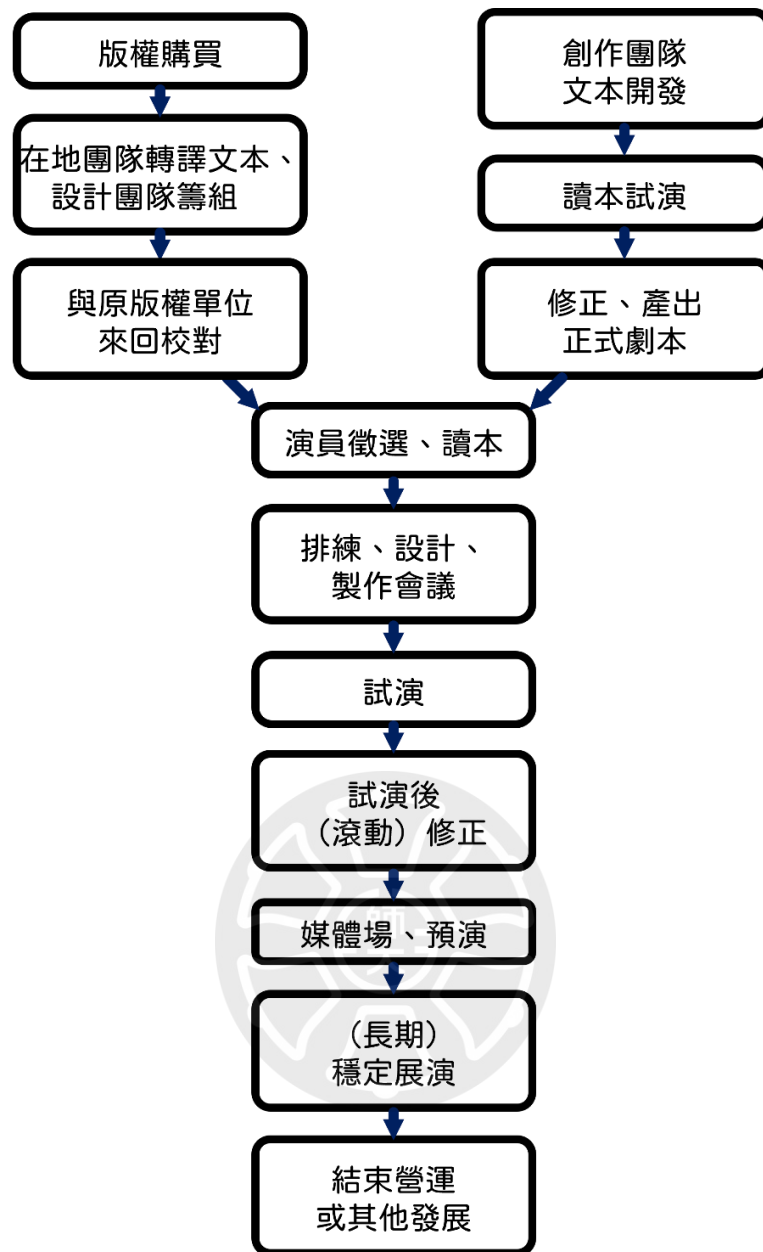


圖 2-2 簡易戲劇製作流程
 (資料來源：本研究整理繪製)

將產品生命週期模型與戲劇製作流程對照來看，原創劇本型長銷製作的開發期對應為創作團隊文本開發到公開讀本試演 (Tryout)；自公開讀本試演後到媒體場 (Press Call)、預演 (Preview) 後正式開幕期間為成長期；成熟期即為開幕夜後演出穩定展演，直至票房下滑進入衰退期，因票房及周邊收入無法負荷每周營運成本而下檔。版權重製類型和原創劇本類型的差別在於欲演出的製作已經過一輪市場驗證，至少確定在其他市場上具有一定商業模式，其原有的商譽 (Goodwill) 及口碑可以減少開發期與部分

成長期的不確定性。但在另一新的市場能不能產生同樣市場規模或許有待驗證。這裡為可將製作流程對應產品生命週期圖，故以百老匯劇作產製流程說明。在臺灣的劇場現況中，目前逐漸出現讀本試演類的對外呈現，然試演、預演及媒體場次的規劃需依照製作團隊經費及期程而定。

二、長銷演出營運管理

理想情況下，長銷式演出期望能如同百老匯營運方式長期租借演出場館並依劇目需求更改場館內裝以符合演出需求。然而臺灣的演出場館多為公家單位所有，且無法任由外租團隊（即演出團隊）改造。故此小節將著重在劇團執行長銷式演出的營運管理，分為人力管理與成本管理兩部分。

（一）人力資源管理

劇場屬高度勞力密集產業，人力資源佔據一檔戲劇製作中相當比例。演出製作之簡易人力架構如下圖所示：



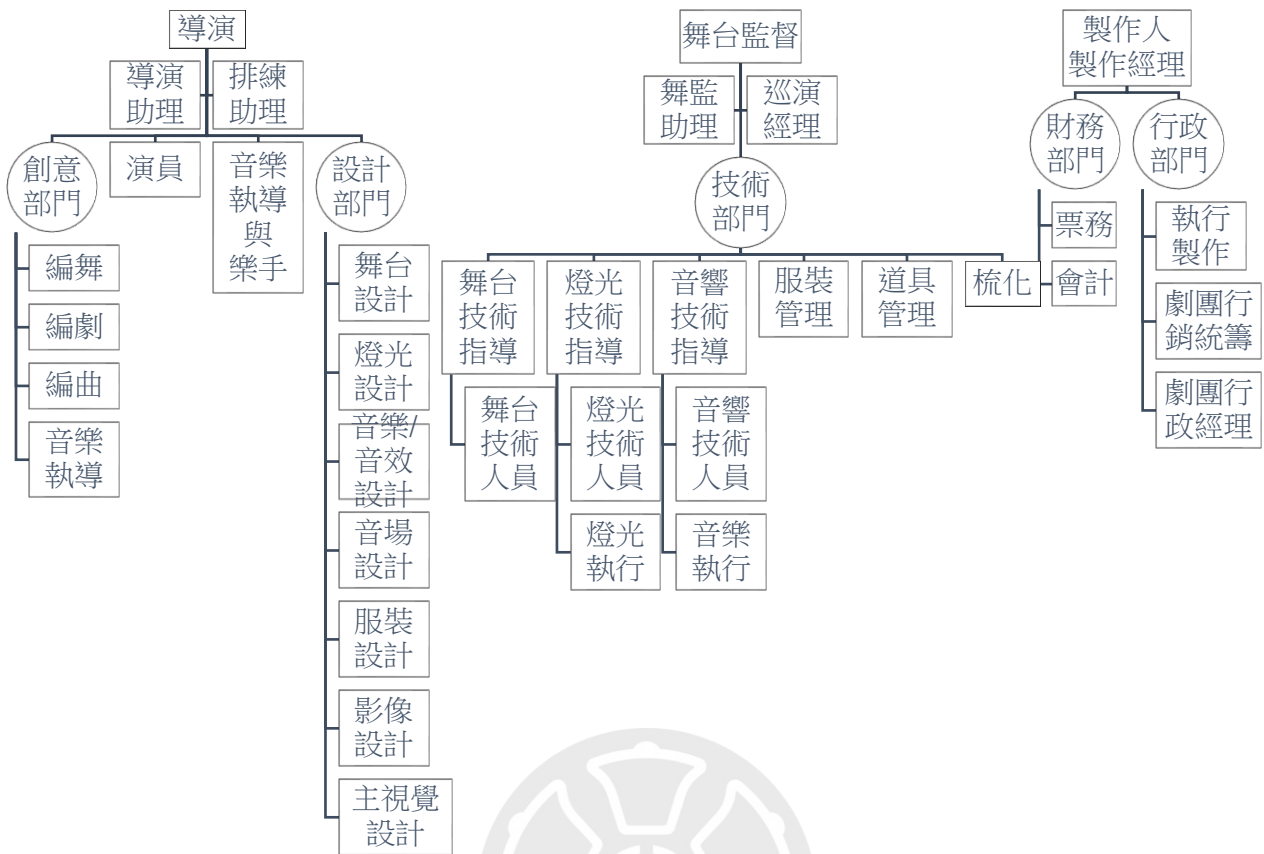


圖 2-3 劇組人力結構圖
 (資料來源：本研究整理繪製)

與製作流程對照之。在製作初期確定原創劇本之創意起源後，製作人與劇作家、詞曲創作者會是最先參與製作的角色。待文本有一定雛形後，召集導演及演員進行工作坊或公開讀本試演，得到投資人或市場回饋後修正產出正式文本。版權重製類型則由製作人或公司購入版權後，籌組在地文本轉譯團隊進行翻譯。

邁入正式製作後演員透過徵選加入製作團隊開始讀本與排練，設計與技術團隊如舞台燈光服裝等加入著手設計與製作，音樂劇因現場演奏而有演奏家及音樂執導等。行政層面除原有的製作人外，因應製作相關業務與製作經理、票務、會計、行銷與媒體公關等夥伴合作；技術方面，進劇場裝台演出營運需要一定數量具有特定技術能力之技術人員執行。如有巡演規劃則在前期即有巡演經理職位統籌巡演事宜。

(二) 成本管理

長銷製作的成本可以首演開幕作為分界。在開幕夜之前發生的所有成本稱為資本成本 (Capital Cost)，David Thorsby 與 Gleen Alexander (1979) 則稱為「準備成本 (Setting Up Cost)」。Heilbrun 與 Gray (2008) 指出「固定成本就是將一齣戲製作搬上舞台的花費。…並不會受接下來的演出期間所影響。」(頁 127-128) 此處的固定成本即為資本成本，包含排練、廣告宣傳、舞台布景道具製作等前期的開銷，也包含劇團營運辦公所需的空間租金、稅務等開銷。

首演後通常以「周」作為計算單位，一周演出七至八場所需的所有成本開銷稱為「每周營運成本」。其中包含演員、技術人員等演職人員的工資與其他既定開銷如宣傳、誤餐費等，或是應付版權權利金、抽成等。當製作決定下檔後仍有相關費用需支出，如拆台費用與票務結算等相關處理費用。若短期（一年至兩年內）有復排的可能性，則衍生維護及倉儲費用；如無再演之可能則需要布景道具銷毀相關執行費用。

表 2-1 資本成本與製作營運成本項目

資本成本項目			保險費
人事費	導演、編舞、音樂執導工作費		稅金
	編劇、編曲費	業務費	版權費用
	舞台監督工作費		售票佣金
	設計人員設計費		服裝、道具租借
	演員排練費		廣告費
	樂手排練費		印刷費
	技術人員工作費	旅運費	運輸費
	專案、行政人員工作費		誤餐費
事務費	排練場租借費用		交通費
	辦公室租借費用	材料費	舞台、燈光、服裝、道具材料
	倉儲租借費用		

製作營運成本費用			稅金
人事費	音樂執導工作費	業務費	版權費用
	舞台監督工作費		編劇、編曲權利金
	技術人員工作費		售票佣金
	演員演出費		服裝、道具租借
	樂手演出費		設備租借
	前台人員工作費		廣告費
	專案、行政人員工作費		印刷費
事務費	演出場地租借費用	旅運費	運輸費
	辦公室租借費用		誤餐費
	倉儲租借費用		交通費
	保險費	維護費	舞台設備、服裝、道具維護

(資料來源：本研究整理)

除營運成本外也需要有「儲備金」之概念，儲備金定義為「在製作開演但門票銷售不佳時用於支付開銷的錢。」(Stein、Bathurst、Lasher，& Walker-Kuhne，2023，頁130)金額則依各團隊認列方式而定，常為總預算之百分之五到百分之十，或一定周數的營運成本。如何編列合理的預算並讓資金周轉順暢也是製作人之課題。

在相較成熟的商業劇場中，「水位法」是開放檔期式的長銷演出常用來評估停損點的方法。水位法借用「系統動力學」的概念。想像製作團隊原有可運用的營運資金為一水缸中原有的水，稱為「存量」；每周票房收入及周邊販賣收入等為流進水缸的水，稱作「流入量」；每周營運成本、臨時性開銷、權利金抽成等支出項目為流出水缸的水，稱作「流出量」。

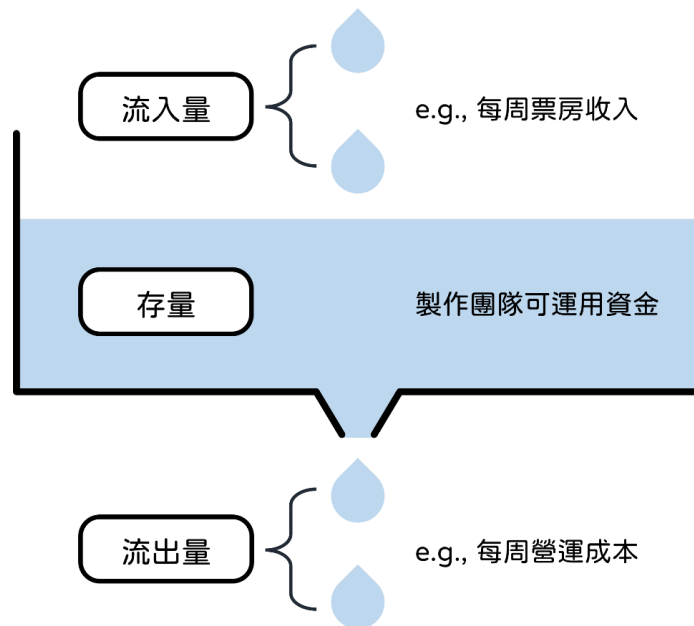


圖 2-4 存量、流入量、流出量示意圖

(資料來源：本研究整理繪製)

當每周營運成本可被估計時，可回推達到損益兩平所需的每周票房收入，再下一步即可推算固定座位下的平均票價等數字協助票價規劃及決策。水位法的用意在於前述已知損益兩平需要的收入數目，但實際收入不足以應付支出使得原有資金減少，即購票率低於一定比例，當剩餘資金掉到原有資金的多少比率或購票率到達一個界限值時，製作人需要判斷是否再讓演出繼續營運並投入資源刺激票房或是宣布停止營運。萬一票房銷售不佳時，因有演出而隨之產生的權利金抽成仍存在。Tobie Stein 在《表演藝術管理專業應用指南》提到「權利金水庫」的概念。權利金水庫是「在權利金獲得者與投資者之間共同分配利潤。」(Stein 等人，2023，頁 136) 分配方式依個案情況及協商而定，是在此情況下最謹慎的分配方式。惟分配時製作人需提供具體銷售額、調整後淨利與公式計算方式。

三、臺灣的藝文環境與市場現況

臺灣藝文現況將粗略分為市場、藝文場館與劇團三部分做討論。三者之關係為相依並相互影響彼此的決策。

就藝文市場面而言，近年參與藝文活動的人口明顯增加，再加上文化部自 2023 年開始對青年提供「文化幣」補助間接影響參與藝文活動的意願，可於售票平台提供之數據窺見一二。臺灣藝文展演售票平台眾多且分眾化（Segment）。單就臺灣音樂劇演出而言，較常於「口袋售票¹」、「OPENTIX」、「UDN 聯合售票網」、「TixFun」四大平台販售，外國作品巡演則常於「寬宏售票系統」販售。然僅 OPENTIX 公開售票相關數據且為目前市占率較高之銷售平台，故在此以該平台提供之數據報告為代表進行市場情況分析。根據 2023 年 OPENTIX 銷售數據觀察報告，臺灣的藝文市場在疫情後兩年逐漸回復到疫情前的水準。音樂劇的演出場次數量在整體表演藝術展演場次數中大幅提升，實際售票的票價中位數相對一般戲劇高。或許可以推估欣賞音樂劇的人數有增加，且觀眾對音樂劇的願付價格也較高。即便在物價上漲及製作費相對一般戲劇高出不少的考量下，劇團也相對願意嘗試提供音樂劇。

藝文場館多為公家營運，政府為盡可能讓每個團隊都能被公平分配到檔期，且場館數目與檔期有限，藝文團隊可分配到的檔期約為一至三周。在檔期短暫之情形下可供銷售之場次有限，少至三場多至十六場。總收益在短期演出下無法提升，劇團多以降低製作成本或尋求公部門單位之補助以求損益兩平或極少的利潤。檔期問題不僅反映在收入上，對於創作也常導致在首演後口碑效益影響有限的情況，劇團也無法即時改變以因應市場回饋。民間自營的場地在藝文展演發展旺盛的現在陸續成立，如二條通劇匯、PLAYground、樂悠悠之口，得以提供劇團更多對外呈現、試演與修正的機會。

最後回到製作團隊本身做討論。過往大多為導演制，音樂類團體或音樂劇劇團，如天作之合、瘋戲樂工作室，則採音樂總監制。近幾年市場相較可以接受藝術商業化、開始規模化並注重市場後，製作人一角在戲劇製演流程逐漸被重視，採用以製作公司、製作人為首的團隊也逐漸增加，如活性界面製作、五口創意工作室、AMcreative 安徒生和莫札特的創意等。五口創意工作室營運長孫明恩對兩種組織型態的見解如下：

¹ 口袋售票團隊二〇二四年九月廿三日於網站公告同年九月三十日暫停營運。
<https://www.tikipoki.com.tw/tikipoki-announcement/>

以這兩個組織型態差異來講，最直接的就是劇團大部分都會以劇團的 leader，就是導演或藝術總監為主、為發起人。最大差異就是以導演、藝術總監為主要的作品，其實基本上比較服務的是導演、藝術家本身，所以比較多都會是以導演想做什麼、想要演什麼或是想要賣什麼題材來發起。那如果以製作人或製作公司為主的話，其實它最直接就是它一定是比較面向觀眾要什麼、服務觀眾為主。…也會有些人說，可能製作公司或製作人制的作品會比較商業導向一點。就是因為必須要非常考慮到底市場需要什麼，然後它的商業性能不能讓這個作品繼續活下去。(孫明恩、施淳耀, 2023)

總的來說，臺灣藝文團隊過往採行導演制、音樂總監制的劇團會較以服務藝術為主要目的；現在採行製作人制或製作公司則較以商業、市場需求為主要考量。

第三節 長期銷售與商業模式

當戲劇不再只是單純創作而將其視為一種可被販賣的商品在市場販售，在這之中需要考慮的因素有哪些？本節欲先討論長期銷售之優勢，並延伸至產品規劃與考量因素、製作團隊品牌與商業模式的相關討論。

一、長期銷售

長期銷售對整體藝文市場來說具有助益，以下將藉由幾個面向討論之：

從預算成本面上，就文化經濟學角度下觀察長期銷售之行為。固定成本為開演夜前已發生且不隨後續演出改變的成本。在每周營運成本（即變動成本）上，可視為搬上舞台首演後，每展演一周所有場次所需的執行費用。若以演出數量作為產量計算，由於每生產一場演出所需投入的生產要素相同，故不會發生規模報酬遞減之情形。「隨著產量增加，平均變動成本維持常數，因為每場表演需要投注的勞力和材料是相同的，無論節目上演多久。」(Heilbrun & Gray, 2008, 頁 130) 邊際成本與平均變動成本於此情況下相等，平均固定成本會隨演出場次增加而下降，又平均總成本為平均固定成

本和平均變動成本之合計，平均總成本也隨之下降。故合理推論增加演出場次數可以攤提為了展演而花費的前置開銷，且展演場次數愈多、成本攤提效果愈發可見。

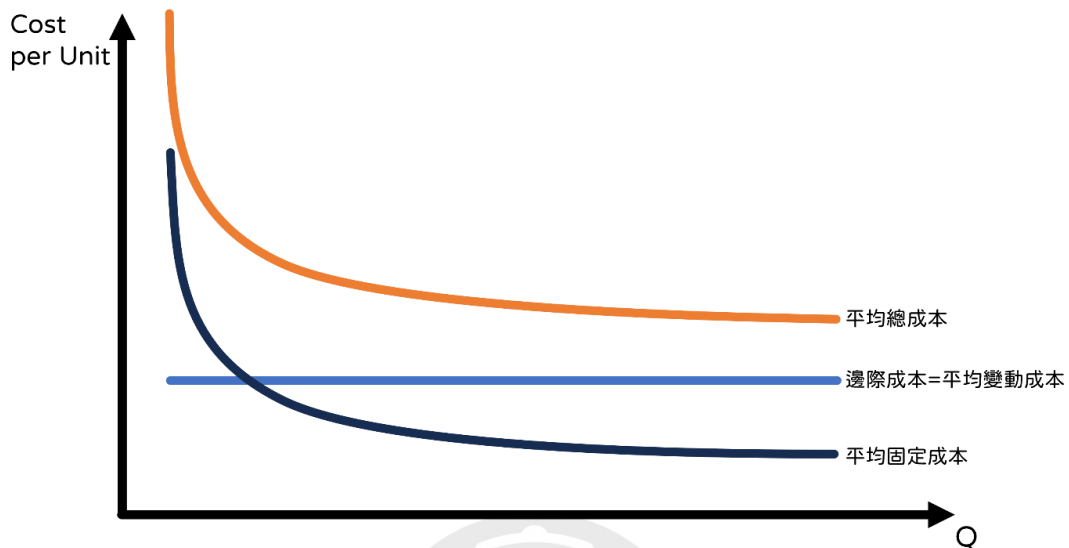


圖 2- 5 表演藝術成本與產量 (Heilbrun & Gray, 2008, 頁 130)

同時，長銷演出可與成本病抗衡。成本病全名為包默爾成本病 (Baumol's Cost Disease)，由 William J. Baumol 與 William G. Bowen 在《On the Performing Arts: The Anatomy of Their Economic Problems》(1965) 中提出概念。如前述提及藝文產業為高度勞力密集產業，許多部分即便在當今科技進步下仍無法用科技取代，如演員在舞台上演出、樂團現場演奏。以音樂演奏為例，演出相同作品所需之勞力在上一世紀或現代皆相同，不因時間或科技進步而減少，即「表演者的勞力便是產量」(Heilbrun & Gray, 2008, 頁 158)，此一現象又稱生產力延遲 (productivity lag)。另，通貨膨脹為不可逆之過程，使得在使用相同勞力下所需的成本逐漸提高，是為包默爾成本病。當演出期被拉長有系統地製造規模經濟，除了可以攤銷固定成本，在人力成本上也多了一些議價空間，使得可與成本病抗衡。

長銷演出對藝文市場亦具有正面影響。就藝文勞動市場而言，相較現今臺灣劇場大多為一周四場演出結束便無後續發展、演職人員必須重新投入就業市場尋找其他機

會，長銷製作將演出期拉長意味參與演出之演職人員在一定期間有工作及穩定收入，也因為長期演出連帶影響相關業務產生並創造工作機會，如技術及行政人員因排班需求而衍生多人擔任同一職位。對製作團隊來說，長銷演出也有助於作品優化，因為有觀眾回饋而能及時修正作品符合市場需求。

二、臺灣的長銷發展

關於長銷式演出的政策，最早可追溯至 2010 年，文化部的前身文建會推出《補助民間推動文化觀光定目劇作業要點》。在此要點中對「定目劇」的定義如下：

- (一) 專為促進文化觀光量身特製（含創新製作、改編重製及舊作重演）之「售票」表演，並以本土創作劇碼為原則，如有特殊情況，得以國外創作劇碼為例外。
- (二) 為固定時間、固定地點、固定型式之表演。
- (三) 每週至少表演五天，每場次至少四十五分鐘。
- (四) 至少以三個月（一季）為一個檔期。
- (五) 為計畫能付諸執行，不論自辦或合辦，申請單位應於申請前與相關單位談定場地使用事宜，並出具場地使用或租用同意書影本。
- (六) 為達成文化觀光效益，申請單位應於申請前與旅遊業者談定合作事宜，並出具雙方合作意向書。（行政院文化建設委員會，2010）

2011 至 2012 年臺灣數個知名劇團獲得該要點之補助。然本要點成效不彰，大多數團隊皆以虧損收場，僅十鼓擊樂團達損益兩平。本要點最終於 2013 年正式廢止，往後再無由文化部主導之定目劇演出相關政策。

國家表演藝術中心旗下三館近年持續投入音樂劇相關發展，其中又以臺中國家歌劇院為三館之首，每年舉辦音樂劇人才培訓、夏季節慶策展「夏日放/ fun 時光」及前身「音樂劇在臺中」納入音樂劇節目。然而在長銷上，由於國表藝三館為公營場館並為維護公平性，至今依舊較無法提供長期連續檔期租借。國家兩廳院曾在 2006 年引進

《歌劇魅影》連演 60 場，然而遭到抨擊對國內表演團體產生排擠效應²，後續使得國外巡演團隊較無法租借國家兩廳院作為表演場地，國內演出團隊亦無法租用長期連續檔期。在衛武營國家文化藝術中心、臺中歌劇院及各地方表演場館陸續落成啟用後，為鼓勵團隊於國表藝三館巡迴演出而提出《國家表演藝術中心巡演場地租借申請規章》，使得近年有諸多國外音樂劇作品，如《貓 (Cats)》、《西貢小姐 (Miss Saigon)》、《媽媽咪呀 (Mama Mia!)》，得以再次回到國家兩廳院舞台上。

地方政府文化局推動長銷式演出相關政策以臺北市為首。2011 年水源劇場落成後，臺北市政府文化局「臺北市定日劇場試辦計畫」通過並將其設為臺北市發展定日劇試辦標的，後於 2015 年更名為「臺北市水源劇場長銷式節目扶植計畫」。近年啟用的臺北表演藝術中心沒有明確釋出相關條文，但可在年度預算規劃書中窺見其期望建立「長銷合作模式」——每年由北藝中心提供數檔戲劇及音樂劇類演出二至四周檔期及資源挹注——協助劇團製作節目探測市場潛力及開發新觀眾（臺北表演藝術中心，2024，頁 15）。

民間製作團隊也曾試圖製作長銷式作品。臺灣音樂劇的長銷發展最早目前可追溯至 2007 年「嵐創作體」³於皇冠小劇場演出三十五場的《LPC》。後期「嵐創作體」因營運不善而暫停營運，引進版權劇進行長銷製作一事直到 2021 年活性界面製作再次引進而復甦。原創劇本方面，2013 年《臺灣舞孃》於高雄義大演出 72 場，隨後移師臺北花博再演 26 場。該製作投入大量資源及行銷手法，如主演為影視圈明星、積極參與綜藝節目宣傳、以電影預告片手法拍攝廣告，然而終究以失敗坐收。其原因有二：一、劇本本身結構即有問題。劇情並無法有效串聯與推進使得即便有諸多行銷資源並在演出中使用特技、舞蹈等具有高度娛樂性的項目仍不被青睞；二、製作成員缺乏劇場專業的背景認可，即缺乏劇場藝術圈之象徵資本而被劇場社群排除在外（厲復平，2016）。另外可能造成票房不佳的原因在於《臺灣舞孃》主要受眾並非瞄準臺灣在地市場而是從國外來臺旅遊的觀光客，在其宣傳片中也用「國際級觀光大秀」定位該檔演出。觀

² 歌劇魅影熱潮 國內表演憂遭排擠。公視新聞網 PNN。 <https://news.pts.org.tw/article/50819>

³ 嵐創作體（2016-2018）演出作品包含《LPC》、《玩·全百老匯》、《In to the Woods 拜訪森林》。

光客來觀光未必會欣賞演出，且政策問題和疫情問題可能導致觀光客無法前來旅遊。故長銷製作通常以在地觀眾主要客群。可與其對照的則是音樂劇《木蘭少女》。原為臺大戲劇系畢業製作的《木蘭少女》在台南人劇團與瘋戲樂工作室音樂總監王希文後續經營下數次全臺巡迴演出，更於 2016 年受邀至新加坡連演卅六場。隨後於 2018 年 AMcreative 安徒生和莫札特的創意《我的媽媽是 Eny?》也受邀於新加坡演出，共計演出三十場。在此也見到臺灣劇場原創劇目外銷或華文版本之版權劇至具有類似語言文化的國家並長期駐演的可能性。

近年在「嵐創作體」的先例後開啟對於長銷的想像，如同第一章緒論所述有逐漸蓬勃的趨勢。但就上述從國家到民間在長期銷售製作上的發展歷程而言，若如現行劇團大多仰賴政府補助的方式運營並非運行長銷演出最合適之方式，市場集中與量體也未足夠豐富到可以吸引觀光客。對於在地市場的藝文觀眾，各團隊仍在尋找合適的商業模式並等待驗證。



三、商業模式

為了解製作團隊品牌與商業模式，本小節將從 STP 分析之定義帶入商業模式圖 (Business Model Canvas) 並後續以其探討製作團隊品牌策略，故此小節將介紹該分析工具。

STP 分析分為市場區隔 (Market Segmentation)、目標市場 (Targeting) 及品牌定位 (Positioning) 三部分。市場區隔是將市場按照消費者特徵分類做劃分，在每一個區隔裡的消費者具有相同特徵。區隔變數又可分為描述性變數，如居住地、年齡、性別、宗教、職業等較易顯現與表示的變數；或是不易斜果外在觀察得知的心理變數，如消費者考量、消費者行為、人格特質與傾向。Philip Kotler 與 Kevin Lane Keller (2017) 指出有效地的區隔準則具有以下特徵：

- 一、可衡量性 (measurable)：市場區隔的大小、購買力和區隔特徵等，可被衡量的程度。
- 二、足量性 (substantial)：市場區隔客群是否夠大或足夠獲利的程度。一個區隔必須是其一最大同質群體的組成，並且值得執行一組最身訂做的個別行銷方案。
- 三、可接近性 (accessible)：市場區隔能被有效地接觸和服務的程度。
- 四、可區別性 (differentiable)：這些市場區隔在概念上是可被辨別的，且它們會對不同的行銷組合要素與方案產生不同反應。
- 五、可行動性 (actionable)：指能制定出有效的行銷方案，以吸引並服務該區隔購買者的程度。(Kotler & Keller, 2017, 頁 290-291)

在區隔市場後需要選擇目標市場，具有哪些特徵的消費者會是品牌的目標客群。以藝文市場為例，擇定藝文市場後，製作團隊品牌需要針對哪些特徵的受眾提供差異化行銷 (Differentiated Marketing)。或是再向下劃分找到不易增加競爭者的利基 (Niche) 市場，供給專業化、客製化服務給顧客。又或者以跨域合作的角度吸引具有不同標籤、多元文化興趣的受眾。

擇定目標市場後構思品牌定位。市場中有多個品牌提供類似服務，可透過競品分析 (Competitive Product Analysis) 剖析己方與其他競爭品牌的優劣勢與品牌區隔。找到品牌的獨特標籤逕進行行銷，使顧客可以根據該標籤馬上聯想至品牌。或藉由多個標籤組合，打造一組具有競爭優勢的品牌策略。這些標籤或稱類異點 (point-of-difference) 須符合三項準則：

- 一、消費者嚮往性 (desirability)：消費這必須視此類異點聯想是切身相關竊重要的；且必須給予消費者一個信服的理由及合理的邏輯。
- 二、公司的傳遞性 (deliverability)：公司必須要有內部資源與承諾，在消費者心中能建立品牌聯想。產品設計與行銷提供物，必須能支援目標客群所渴求的聯想。
- 三、與競爭者的差異性 (differentiability)：消費者必須視此品牌類異點聯想是獨特且優於競爭者。(Kotler & Keller, 2017, 頁 307-308)

再深入研究品牌策略須借用商業模式圖之概念。商業模式圖由 Alexander Osterwalder 與 Yves Pigneur (2012) 在《獲利世代》一書中提出，並定義商業模式為

「一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手法」。該圖可分為九個區域：目標客群（Customers）、顧客關係（Customer Relationship）、通路（Channels）、價值主張（Value Provided）、關鍵合作夥伴（Key Partners）、關鍵活動（Key Activities）、關鍵資源（Key Resources）、成本結構（Costs）、收入與效益（Revenues and Benefits）。

表 2-2 商業模式圖（Osterwalder & Yves Pigneur，2012，頁 44）

關鍵合作夥伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標客群
	關鍵資源		通路	
成本結構		收入與效益		

從中間分隔為左右兩側，左側與企業內部運作相關，右側與客戶、市場相關。圖中各欄位定義分別如下：

- （一）價值主張：價值主張為本圖最為核心之概念。從顧客角度思考，客人會因為什麼原因而購買其業提供之服務或產品，或購買後能得到什麼好處；從企業角度思考，企業可以提供什麼價值滿足消費者的需求、解決什麼問題或說服消費者購買。
- （二）目標客群：沿用前述 STP 之概念，目標客群為在目標市場或利基市場中品牌所要面對的客戶樣貌。
- （三）通路：客戶如何得知企業並進一步緩換成行動？企業可以透過哪些方法和管道與客戶聯繫或做價值交換。

- (四) 顧客關係：企業如何獲得客群？與顧客之間存在的關係為何？未來能如何繼續維持關係？
- (五) 收入與效益：企業可從顧客中得到的收入或其他收入來源。扣除成本項後即為收益，用以判斷此商業模式是否可行。
- (六) 關鍵資源：企業營運時需要使用之資源，包含實體資源，如辦公空間與設備，及非實體資源，如人力資源、智慧財產等。
- (七) 關鍵活動：為使商業模式持續運作，組織必須要執行的重要活動。這些活動可能為維持顧客關係、提升收益或創造價值之活動。
- (八) 關鍵合作夥伴：組織運作時必須和哪些人合作，如供應商、贊助商等。在小型組織中或許需要將部分服務外包以專注在自身主要服務上，或聯合其他小型組織合作創造多贏。
- (九) 成本結構：維持企業運營所需的必要開銷。包含容易被估計的實體開銷，及相對不易被估計而常被忽視的非實體開銷，如時間與精力。

四、長銷製作的商業考量因素

在了解劇場運營及定義製作團隊商業模式後，本小節欲補充在長銷製作中需要備考量的幾個因素。

(一) 版權

在版權、智慧財產權意識高漲的當代，版權重製類型長銷製作之起頭必為再製團隊得到版權公司的許可方有後續步驟。

在製作人確認著作權擁有者後，他必須獲得授權或特許權才能將作品推向商業製作：特許權允許製作人在特定地點（地區）以特定方式（範圍）在

特定時間（期限）製作作品。例如：製作人可以在紐約市（地區）將作品推至百老匯（範圍），以一年為期（期限）。特許權幾乎都是排他性的，這意味著在特許權期間，沒有其他製作人有權製作該節目，而製作人必須在指定的期限內製作該作品，否則就必須放棄權利。（Stein 等人，2023，頁 113）

版權可分為完全授權（replica）和非完全授權（non-replica），在業界俗稱上大版權與小版權。完全授權指的是除演出及排練必須使用之樂譜、劇本外，亦購買舞台、燈光、服裝等視覺設計上的版權以及周邊製作物之版權，使全球的該版權製作具有相同樣貌。非完全授權則僅取得詞曲與劇本授權，其餘項目如導演、視覺設計等需要由製作團隊自行負責，並時常與版權公司聯繫確保其演出內容未侵害原版權。由版權衍生出的營運成本項目如權利金、票房及周邊販賣抽成等，與國外版權公司往來溝通的時間成本，兩者必須被考慮進預算成本規劃之中。

（二）投資、贊助

前述章節提及展演一部戲劇成本所費不貲，故資金籌措亦成為製作人的課題。近年有許多製作與 UDN 聯合數位文創合作推出聯合製作的戲劇作品，借助 UDN 的資金挹注得以完整製作。大慕可可的「找樣造劇計畫」整合劇場與影視的人才語資源促進跨界合作，亦投資有潛力之劇本使其能影視化或劇場化（謝芳茵，2023），知名案例為 Sonicues 躍演《勸世三姊妹》。

刺點創作工坊《吼叻～杰哥不要啦！！》迷因音樂劇、多巴胺爆炸製作《HOME RUNning》熱血棒球音樂劇、五口創意工作室《驚釀小酒館》及本次研究之瘋戲樂工作室《搖滾芭比》皆藉由集資的方式籌措製作戲劇或其他周邊產品（如原聲帶）經費。直接向可能對這些專案有興趣的個體戶募資或許能更早面對市場的考驗，且一個好的募資提案能創造雙贏局面：觀眾獲得另外的好處、製作團隊獲得所需資金。投資人回饋的規劃設計要如何吸引投資個體戶青睞進而願意贊助、甚至帶動後續的口碑行銷，

或許可以用「賦能（Empowerment）⁴」角度思考。另外，使用募資平台需要另外花費的行銷成本也是製作需要考量的部分。

（三）風險管理

長期營運必然伴隨一些潛在發生的狀況，舉凡設備、人力、資源等，這些可被預測的風險需要被提前規劃。長期演出對表演者的體能是一大考驗，故常見重要角色會由多人共同飾演的「多卡司」方式操作。倘若演出當天演員有臨時狀況、或在疫情期間確診無法演出時，這些臨時人力資源的調度也需要在事前被考慮。百老匯的劇組人力構成常會有「understudy」、「swing」及「standby」⁵三種不同類型的替補演員來負責因應臨時狀況。後台技術人員常設有職務代理人，以在狀況下補足空缺完成演出所需技術。若是設備上出現臨時狀況或發生天災（如颱風、地震）等，舞台監督與製作人需要立即決定是否停演與後續補償措施。票房不如預期時，製作人需根據營運財務狀況判斷是否該立即讓製作下檔以止損或是繼續演出等待轉圜的機會。

（四）顧客關係與顧客體驗

觀眾是劇場不可或缺的存在，在長銷製作中尤其更仰賴在地觀眾的重複消費，所以顧客關係也需要被經營。除既定的口碑行銷外，製作團隊在經營長銷顧客的方式可能為提供「多刷優惠」、「演後特殊活動」，或借用心理學「目標漸進效應（Goal Gradient Effect）」的「集點制度」吸引顧客回頭消費。如想在既定客群外再開拓其他客群，則可能會以「邀請特別嘉賓客串參演」等方式作為攬客手法。部分劇團為使整個

⁴ 賦能（Empowerment）一詞原為社會學用語，Rappaport（1987）定義為「一種個體、組織和社群對其事務具有掌控感的機制。」（Riger，1993，頁 280）。後在非同質化代幣（NFT）商業生態系統中意指藉由購買 NFT 可獲得特殊贈品、進入私密社群等額外服務增加數位收藏品之收藏價值。

⁵ Understudy 為可擔任主要角色的替補演員，平常以歌隊或配角的身分在劇組中參與演出。Swing 為可替補任一角色之替補演員，需要學習所有演出內容並在 understudy 替補他人位置時補上該位。Standby 為主要擔任特定角色的替補演員。

看戲體驗更加全面與容易沉浸其中，在演出前台或周邊規劃上會按照作品內容打造。著名案例為五口工作室《驚釀小酒館》以酒館做發想在前台打造周邊販賣區，並結合時下年輕世代流行的元素打造劇情中的同款啤酒及其他相關周邊。此行銷手法可稱為「故事行銷」。



第三章 研究方法

本章節將了解此論文的研究方式。以下分為四節敘述研究流程、研究方式、研究範圍與限制與學術倫理，其中研究方式一節亦有對於製作個案的部分資訊。

第一節 研究流程

關於長銷式劇場，尤其在音樂劇此一演出類型上，臺灣仍不像百老匯、倫敦西區或鄰近的韓國大學路蓬勃發展，實務與學術討論仍有諸多空間可加以著墨。

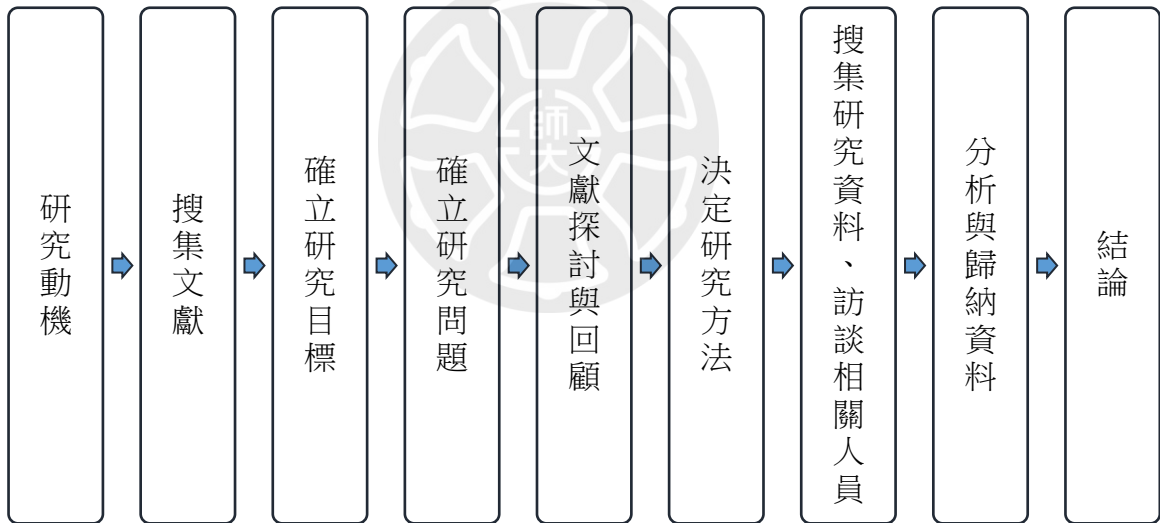


圖 3- 1 本論文研究流程圖

經過關於各國音樂劇市場發展、戲劇製作經營管理、藝文市場現況、長銷演出與商業模式的初步文獻回顧及研究目標、問題擬定，大致將本研究之流程以上方之流程圖呈現。

第二節 研究方法

Boeije (2013) 對質性研究的目標定義有：「(1) 尋找意義；(2) 使用有彈性的研究方法來達成與相關人士的接觸；(3) 能提供質性研究發現。」(頁 15) 質性研究可藉由日常或事件細節探究尋找箇中奧秘。對於現場表演藝術來說，質性研究更能深入挖掘戲劇製作流程所需要面對的事件與決策方法，故本研究將以質性研究方式作為主要研究類型。

一、文獻分析

本研究的文獻資料分析方式以次級資料分析法 (Secondary Data Research) 為主。次級資料分析法為藉由重新檢視過去他人的理論、研究資料和數據做新的分析、發現與下一步行動。文獻收集來源取自教科書、藝文類與商業類叢書與期刊、Par 雜誌及各大雜誌專訪、Podcast 訪談，碩、博士論文來源為國家圖書館之碩博士論文加值網。關鍵詞以「長銷音樂劇」、「演出製作規劃」、「商業模式」為主軸開展論述。

二、個案分析

要深入了解音樂劇劇場的長銷營運必以實際發生過的演出製作個案進行剖析。個案研究是具有時間與界限的研究方法，對當前的現象做詳細的描述與分析 (鈕文英，2014，頁 331)。基於演出個案營運狀況可以了解理論與實際製作過程間的差距，並藉由系統性分析探討藝文市場樣貌，及市場現況如何影響製作團隊品牌、決策、行銷與商業模式，最終得出未來可執行方案。

擇定瘋戲樂工作室製作之《搖滾芭比》音樂劇中文版作為本論文個案研究對象的原因為：一、2018 年臺中國家歌劇院的「夏天來臺中看音樂劇」(現為「NTT 夏日放

／FUN 時光」) 系列曾邀請《搖滾芭比》韓國版來臺演出，同年也在臺大體育館演出，所以《搖滾芭比》音樂劇可能對臺灣劇場觀眾來說不陌生。二、近幾年變裝文化 (drag) 逐漸被大眾所認知，尤其在變裝皇后妮妃雅代表臺灣參加美國實境秀節目「RuPaul's Drag Race (Season 16)」且奪下后冠後。另外，2023 年初國家兩廳院臺灣國際藝術節有類似形式的演出《Judy 秀：美可敵國》，故筆者認為音樂劇《搖滾芭比》在這個趨勢上應為暢銷作品。

瘋戲樂工作室 2023 年度《搖滾芭比》音樂劇中文版製作於 Corner Max 大角落展演空間演出，演出共計 42 場，演員有林家麒、金仁馨、周家寬、管罄、蕭東意、鄭宜農。座位規劃為半坐席半站席，票價為 1,500~2,500 元，於拓元售票系統販售。

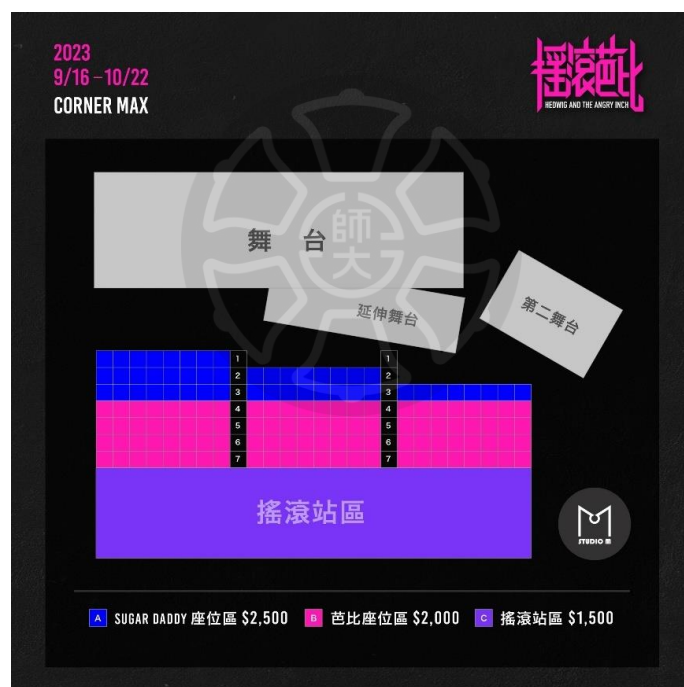


圖 3- 2 2023 年瘋戲樂工作室《搖滾芭比》票價座位圖
(資料來源：瘋戲樂工作室 Facebook 粉絲專頁)

瘋戲樂工作室 2023 年度《搖滾芭比》音樂劇中文版製作於 Corner Max 大角落展演空間演出，演出共計兩周 12 場，演員新增周定緯與許瓊文 (樂團「好樂團」主唱)。座位規劃為全坐席，票價為 999~2,999 元，於 OPENTIX 兩廳院售票系統販售。



圖 3- 3 2024 年瘋戲樂工作室《搖滾芭比》票價座位圖
 (資料來源：瘋戲樂工作室 Facebook 粉絲專頁)

三、深度訪談

王增勇認為：「每個人在他的立足點都累積重要知識，Smith 稱之為『工作知識』，這些知識不是從書本上得來，而是由當事人親身經歷而得來的。」(蘇國賢、王增勇、林本炫、林國明、柯志明、徐振國、湯京平、吳嘉苓、周平、黃應貴、蕭阿勤、藍佩嘉，2012，頁 329) 表演藝術領域在行政方面的經驗傳承多半仍靠實際執行者自身的經驗累積，再由經驗提煉成可被口頭上交接傳承的知識，故使用深度訪談作為本次研究資料收集的方式有其必要性。本次研究訪談對象如下方表格所示：

表 3-1 本次研究訪談對象

姓名	經歷	訪談時間
孫瑞君	<ul style="list-style-type: none"> ● 榮耀基金會執行長 ● 瘋戲樂工作室《臺灣有個好萊塢》製作人 	2024.10.04
李 奇	<ul style="list-style-type: none"> ● 瘋戲樂工作室製作經理 ● 瘋戲樂工作室《LPC 中文版》、《怪胎》、《搖滾芭比》製作人 	2024.10.08
李東祐	<ul style="list-style-type: none"> ● 樂悠悠之口藝文生態聚落負責人 ● 花聲藝文 X 幹麻醬紙創意工作室影集式音樂劇《鬼歸代言人》監製 ● 音樂劇《Gray & Cray》製作人 	2024.10.29

訪談方法採用「半結構式訪談」。半結構式訪談的優勢在於預先擬定訪談大綱作為大致架構，並可以根據受訪者提供的回答再深入詳細詢問，或是根據情況調整訪談的內容與順序（鈕文英，2014，頁 145）。以下為本次研究訪談大綱。針對表演團隊的訪談分為「長銷製作品挑選」、「製作營運方式」和「演出與製作團隊品牌形象」三大方向，分別對應到「了解製作團隊如何分析劇種優勢與作品的選擇」、「製作團隊如何製作及管理一部長銷的戲劇演出」及「市場和製作團隊品牌如何相互影響」。部分訪談對象具有場館營運或基金會之背景，也想了解從表演場館自製角度出發的長銷製作如何營運及非營利組織可以如何協助整體產業發展。

本研究之訪談大綱分為兩大類：第一大類係按三位受訪者目前所屬類別，分別提問關於讀劇媒合平台、製作團隊與場館的經營或商業模式；第二大類則按三位受訪者曾執行過之長銷演出專案詢問其中細項。訪談訪談大綱規劃如下表所示，訪談資料編碼亦按下表編碼執行。

表 3-2 本次研究訪談大綱

		訪談大綱	
受訪者 編碼	姓名	1. 關於團隊經營、場館經營、讀劇媒合平台經營與市場觀察	2. 關於專案製作的策略與執行
A	孫瑞君	<ol style="list-style-type: none"> 1. 讀劇、試演之於戲劇製作流程 2. 讀劇媒合平台的運作方式 3. 封閉、開放檔期的資金運轉 4. 品牌形象是否影響消費決策 5. 商業劇場取得成功的因素 6. 長銷展演的好處與優勢、對長銷的看法 7. 會員制度與維繫 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 作品選擇、標籤與客戶觸及 2. 製作評估因素 3. 演出場地的選擇 4. 製作風險管理 5. 售票策略與品牌形象 6. 專案產出的品質維護 7. 行銷、熱度維持
B	李 奇	<ol style="list-style-type: none"> 1. 團隊的價值主張 2. 受眾樣貌與標籤 3. 會員制度與維繫 4. 受眾溝通管道 5. 幫助營運的關鍵活動 6. 品牌提供服務的一致性與維持 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 作品選擇、標籤與客戶觸及 2. 作品觀眾樣貌與團隊受眾樣貌的異同 3. 跨界演員參與之影響 4. 演出場地的選擇 5. 售票平台的選擇 6. 售票策略與品牌形象
C	李東祐	<ol style="list-style-type: none"> 7. 品牌形象是否影響消費決策 8. 長銷展演的好處與優勢、對長銷的看法 9. 商業劇場取得成功的因素 10. 藝術性與商業性的取捨 11. 封閉、開放檔期的資金運轉 12. 臺灣藝文市場可著手的方向 	<ol style="list-style-type: none"> 7. 專案產出的品質維護 8. 異業合作 9. 周邊規劃 10. 行銷、熱度維持 11. 募資相關

第三節 研究範圍與限制

研究範圍以 COVID-19 疫情後之長期銷售音樂劇為主。基於前述《水源劇場長銷節目扶植計畫》之「三周十二場」為本論文探討之長銷演出篩選基準，且「一輪演出場次須大於等於十二場」為必要條件下，羅列演出時間為「2021 年至 2024 年」之長銷式演出劇目、演出類型、演出團隊、演出場地、演出場次數及累積演出場次數。

表 3- 3 2021 年至 2024 年臺灣長銷式演出劇目彙整

年份	演出劇目名稱	演出類型	演出團隊	演出場地	演出場次數	累積演出場次數 ⁶
2021	《I Love You, You're Perfect, Now Change》 英文版	音樂劇	活性界面製作	PLAYground 南村劇場	33	33
2022	《I Love You, You're Perfect, Now Change》 英文版	音樂劇	活性界面製作	PLAYground 南村劇場	139	172
2022	《I Love You, You're Perfect, Now Change》 中文版	音樂劇	瘋戲樂工作室	誠品信義店 六樓展演廳	54	54
2022	韓國音樂劇《小王子》	音樂劇	C MUSICAL 製作	水源劇場	16	16
2022	外百老匯音樂劇 《The Fantasticks 夢幻 愛程》	音樂劇	華文音樂劇 股份有限公司	松山文創園 區 2 樓多功 能展演廳	33	33

⁶ 本表格演出場次數僅記算在「長期銷售」情形下公開售票演出的場次數，與表演團隊演出該劇的實際次數有誤差存在。

年份	演出劇目名稱	演出類型	演出團隊	演出場地	演出場次數	累積演出場次數 ⁶
2022	《臺灣有個好萊塢》	音樂劇	瘋戲樂工作室	臺北表演藝術中心球劇場	25	25
2023	《I Love You, You're Perfect, Now Change》 英文版	音樂劇	活性界面製作	PLAYground 南村劇場	151	323
2023	《呼吸》	話劇	四把椅子劇團	臺北表演藝術中心藍盒子	16	16
2023	韓國音樂劇《小王子》	音樂劇	C MUSICAL 製作	PLAYground 空總劇場	36	52
2023	《愛情生活》攻受版	話劇	台南人劇團	水源劇場	12	12
2023	《怪胎》	音樂劇	瘋戲樂工作室	水源劇場	18	18
2023	原創音樂劇《茉莉的魔法歷險－莫忘初心》	音樂劇	天馬戲創作劇團	PLAYground 空總劇場	28	28
2023	《搖滾芭比》中文版	音樂劇	瘋戲樂工作室	CORNER MAX 大角落多功能展演館	42	42
2023	相聲瓦舍《包黑子壞壞》	話劇	相聲瓦舍	PLAYground 空總劇場	30	30
2024	《搖滾芭比》中文版	音樂劇	瘋戲樂工作室	臺北表演藝術中心藍盒子	14	56

年份	演出劇目名稱	演出類型	演出團隊	演出場地	演出場次數	累積演出場次數 ⁶
2024	韓國音樂劇《Let Me Fly》	音樂劇	C MUSICAL 製作	水源劇場	27	27
2024	《文雄與秀英》	話劇	活性界面製作 X 僻室	PLAYground 空總劇場	51	51
2024	韓國音樂劇《小王子》	音樂劇	C MUSICAL 製作	臺北表演藝術中心藍盒子	12	64
2024	《Gray & Cray》	音樂劇	樂悠悠之口	樂悠悠之口 光復南	20	20
2024	《婚內失戀》	話劇	寬想國際娛樂有限公司	水源劇場	15	15
2024	《仲夏夜汁夢》	音樂劇	台南人劇團	臺北表演藝術中心藍盒子	20	20
2024	《勸世三姊妹》	音樂劇	Sonicues 躍演	臺北表演藝術中心大劇院	12	12
2024	武打音樂劇《百舌一沒有英雄的國度》	音樂劇	玩劇工廠	PLAYground 空總劇場	15	15
2024	《鬼歸代言人：正邪不兩立》	音樂劇	幹麻醬紙創意工作室	臺北表演藝術中心藍盒子	12	12
2024	《妳歌》	話劇	大慕可可 X 山喊商行	PLAYground 空總劇場	15	15

年份	演出劇目名稱	演出類型	演出團隊	演出場地	演出場次數	累積演出場次數 ⁶
2024	《五木大学一夜の女王櫻子媽媽》許富凱 點唱機音樂劇	音樂劇	瘋戲樂工作室	PLAYground 空總劇場	13	13
2024 ~ 2025	《戲啊！出包惹》	話劇	活性界面製作 X 刺點創作工 坊	PLAYground 空總劇場	51	51
2024	《愛情生活》攻受版	話劇	台南人劇團	水源劇場	12	24
2020 ~ 2023	影集式音樂劇《鬼歸 代言人》EP. 1~9	音樂劇	花聲藝文 X 幹麻醬紙創意 工作室	樂悠悠之口 光復南	336 ⁷	336

上表羅列之 2021 至 2024 年長銷演出劇目共計 23 檔，可發現演出類別以「音樂劇」居多，共有 16 檔，音樂劇較容易發展為長銷演出的現象與各國當今之趨勢雷同。其中除《鬼歸代言人》影集式音樂劇係以全九集演出加總計算演出場次數外，其餘皆是單一劇目之長演。另外經由上方統整表格可觀察到大多製作團隊經營長銷演出的模式是以數周至數個月為一期，本期演出結束後下一期會間隔一段時間或隔年再演出。此模式較類似於韓國的經營模式，而非英美採長期連續期間之經營模式。

在眾多長銷演出中擇定瘋戲樂工作室製作之《搖滾芭比》音樂劇中文版作為本論文個案研究對象，分析其品牌與商業模式。另擇定花聲藝文 X 幹麻醬紙創意工作室《鬼歸代言人》及瘋戲樂工作室《臺灣有個好萊塢》做演出製作及營運方法之案例比較。其餘提及之演出於本文中不做深入探討，如有需要僅補充說明。

⁷ 此為影集式音樂劇《鬼歸代言人》第一至九集全集數總演出場次數，非單集個別演出次數。

本論文研究有幾個面向上的限制：一、商業面上的資料蒐集限制：為在不涉及各劇團運營或劇目演出的商業機密及財務情況下進行長銷演出的相關探討，故僅能以可被搜尋及受訪者可供公開之資訊做資料收集。二、訪談對象的限制：由於時間及資源有限，且本文主要以製作人角度思考長銷營運的策略與模式，訪談對象遂以各製作之製作人為主，並挑選近年具有代表性的製作做討論與後續整理。三、演出類型及語言、市場上的限制：為使本論文資訊不過於繁雜，主要挑選臺灣的長銷音樂劇製作進行長銷製作方法討論，話劇的長銷製作方法及他國市場下的長銷製作不列入討論範圍。

第四節 研究倫理

本研究遵照教育部學術倫理教育中心之規範擬定訪談同意書，以確保研究者與受訪者雙方皆知情同意並維護雙方權益。訪談同意書的內容為：(一) 本研究之說明與研究目的 (二) 訪談流程及權益說明。(三) 研究資料使用範圍。同意書乙式兩份，經由研究者及受訪者雙方簽署後各留存乙份。

第四章 研究結果與分析

本章分為兩大部份：第一部分從商業模式的角度去看瘋戲樂工作室及其製作《搖滾芭比》中文版音樂劇；第二部分則要尋找會影響長銷式演出規劃、營運方式的因素，並了解該因素如何影響最作團隊的決策。

第一節 瘋戲樂工作室與《搖滾芭比》的商業模式與營運方式分析

本節將以瘋戲樂工作室演出之《搖滾芭比》中文版音樂劇 2023 年 CORNER MAX 大角落多功能展演館版及 2024 年臺北表演藝術中心藍盒子版主要分析對象，探討其商業模式與在劇場內實際營運執行的方式。以下就商業模式的九大區塊進行分析說明：

一、價值主張

瘋戲樂工作室的品牌簡介如《搖滾芭比》節目冊團隊介紹頁所示：

從 2011 年成立至今，我們在作品中持續說著我們想說的，無論是戲樂合一的詞曲、細膩有機的現場樂團、小酒館演出、快閃影像、跨界合作、音樂執導、翻譯劇、定目劇……每一份眼前的理所當然與共識，都是多年的耕耘與累積。對瘋戲樂來說，做戲不只是做戲，而是在實踐一股理念、刺激一個產業、帶給觀眾更多對音樂劇的想像、挖掘中文音樂劇在題材與形式上的更多可能。瘋戲樂是創意的遊樂場、夢想的練功房、以及一位擇善固執的說書人。在這裡我們凝聚每一位才華的創意與火花，在變化劇烈的世界中，用力實踐對音樂劇的理想，把精彩的故事，帶給觀眾。(瘋戲樂工作室，2024，頁 7)

又或許可以從創辦人暨品牌總監王希文談起。因為其音樂製作背景並時常與臺灣流行音樂製作或國片配樂有合作。瘋戲樂工作近三年推出的音樂劇作品如《臺灣有個好萊塢》與《怪胎》皆為電影改編，《怪胎》更邀請國內獨立樂團「大象體操」擔任共

同編曲與現場樂團演奏。臺中國家歌劇院委託創作的《如果能夠，再唱一首老情歌》以臺灣日治時期至九〇年代金曲串聯回味上世紀的風華，《五木大学一夜の女王櫻子媽媽》以流行音樂專輯製作點唱機音樂劇（jukebox musical）。本次分析的《搖滾芭比》則邀請流行歌手鄭宜農與好樂團主唱許瓊文分別擔任兩次演出檔期之演員。

與製作人李奇的訪談中也提到關於瘋戲樂工作室品牌的使命是「提供另一種下班後的娛樂選擇」及「延續音樂劇帶來的感動」：

後來是到 2015、14 年開始做的瘋戲樂 Cabaret 的這個東西，我們就發現臺灣人其實很需要下班時間的休閒娛樂，但一直以來的選擇，大家可能比較直覺想到的就是去看電影或是去酒吧。那時候我們提供了這個風氣，就是可以來這邊聽歌、看表演、喝酒、吃飯的一個複合式的享受這樣，在西門町的 legacy mini。…當我去紐約或是去首爾看到這些很厲害的音樂劇作品的時候，…就會覺得我很想要複製一些我很感動的時刻，所以我一回臺灣的時候就做了一個系列叫做 Mostly Broadway。（李奇，訪談資料 B-1-1-1）

綜合上述內容，瘋戲樂工作室品牌定位可歸納為「音樂劇創作與推廣」、「樂團現場演奏」及「臺灣電影及流行音樂」。或著更準確地說，發現「需要下班後的休閒娛樂及抒壓管道」需求，結合瘋戲樂工作室「推廣音樂劇、複製感動時刻」此一目的而製作音樂劇 Cabaret 系列。創作音樂劇、培養相關人才及樂於進劇場欣賞音樂劇的觀眾便是團隊之目標，藉由「與在地樂團或樂手合作的現場樂團演奏」和「電影或流行音樂改編」兩種手法打造「瘋戲樂工作室」品牌產品的獨特利基點。

《搖滾芭比》音樂劇以搖滾演唱會為基底結合變裝藝術、單口站台喜劇，描述主角 Hedwig/Tommy 的自我追尋、感情糾葛到最終的自我和解。此檔演出節目結合劇團本身的利基形成價值主張「結合流行音樂及影視文化的手法推廣音樂劇，並從找到自我、與自我和解」。使用多個標籤定錨的作法可用長尾效應（long tail effect）解釋。長尾效應是 Chris Anderson 在其著作《長尾理論：打破 80/20 法則，獲利無限延伸》（2009）中提到「長尾」一詞源於統計學之長尾分布（long-tailed distribution），在長尾分布的末端仍存在一定量的需求，所以多個小眾標籤組合足以形成一個龐大的商機。

Ryan Holiday 也提到「以創作者來說，清楚定義的小眾通常較容易接觸。如果你從較小群體切入，讓他們驚喜，往外和向上擴充的機會較大。」(2022, 頁 118) 在《搖滾芭比》案例中，將演員、演出類型及製作團隊品牌組合起來確實能在演算法機制下列在搜尋引擎之最前幾筆搜尋結果。然而在此案例情況下無法證實長尾效應的適用性係因演出期長度過短，即便是 2023 版本演出達四十餘場仍不及其他以長尾模式營運的商業模式存在的時間，稍嫌不足以驗證多個標籤組合能帶來的效益。

二、目標客群

在劇團價值主張及劇目原有標籤下可預估目標客群年齡層與兩廳院 OPENTIX 年度調查結果相似，主要落在 25 至 34 歲，往上一層 35 至 40 歲和往下一層 18 至 24 歲為次要客群，這個年齡層分佈符合戲劇類演出主要觀眾年齡層。核心受眾為喜歡音樂劇、有欣賞音樂劇習慣之觀眾；向外一層可納入有一般戲劇、站台喜劇、流行音樂、變裝文化觀看習慣的客群；最外圍較為廣泛的受眾標籤大致可歸類為「對文化藝術體驗有興趣」、「樂於追求新鮮體驗」、「LGBT+友善」。

經過訪談後發現，以團隊的受眾樣貌來說，性別以女性為多數，男女比例為 3:7，此性別比和臺灣劇場觀眾樣貌差不多。也因為女性觀眾佔多數，製作團隊在製作上會考量女性觀眾喜歡的題材類型。若要形容瘋戲樂工作室的觀眾，通常會用「文青」、「有氣質」、「有特色」、「相信自己是個獨一無二的存在」標籤描述其樣貌。年齡方面，製作人李奇則認為觀眾跟著劇團一同成長，目前落在 30 至 45 歲，年輕族群則相對少了許多。推測原因可能是因大家的選擇隨科技進步更多元，增加親臨現場之必要性的門檻：

我覺得我們的主要受眾有在跟著我們一起成長。但這件事情不是一個我們自己很樂見的事情。因為像綠光來說，他的主要客群就是以前看到大，所以他主要都是長輩為主，對吧？所以他很難去跟十八歲現在的人有共鳴。十八歲現在的人喜歡看什麼？喜歡看《驚釀小酒館》這種。所以當我們在五年前或

是八年前發現，我們的觀眾是 25 到 35 的時候，我們以為現在可能我們做的戲的質感還是可以 25 到 35。然後這些跟我們一起成長的人可以再往上增加五至八歲，就是 25 到 40。但是我們發現，我們的觀眾年齡就是一起跟我們往上，沒有因為我們自認為做的內容是年輕的，就讓年輕人有共感。但我覺得這有另外一件事情同時在影響這件事，就是網路的資訊蓬勃。這件事情就是大家選擇變多了，不見得真的要喜歡你來看你，他可以在網路上看看片段就好了。(李奇，訪談資料 B-1-2-1)

但若以《搖滾芭比》音樂劇單一製作來看觀眾樣貌，性別比則從原先的 3:7 變成將近各半。推測原因是《搖滾芭比》主打的標籤可能有吸引到同志族群前來觀賞，但效果有限係因為其消費偏好導致。另外，製作人李奇也提到一些關於這些標籤帶來的負向影響，如大眾看到「變裝皇后」會直覺聯想到「同性戀」，即便兩標籤互不為因果，但此時便會排擠一部分害怕「同性戀」標籤的族群：

確實有（因為受這三個標籤吸引而來的觀眾），但沒有想像中的熱絡。然後我們有去那些所謂的 gay bar 宣傳，但那邊的老闆都直接跟我們講，這些人是不願意去看戲的，因為他們更願意把錢花在這裡。…（問：但以長尾效應來說，就是多個標籤有辦法描出整體市場的邊緣？）但這件事情並沒有做到。而且我覺得可能也排擠到一些。因為有些人是害怕這些標籤的。…就是你說現在有沒有恐同的人，絕對有。那這就是我們會排擠掉的人。就是思想比較偏向傳統跟他想要看安全的東西的人。絕對會排擠掉這些人的。所以我才會說瘋戲樂的戲就是標新立異這樣，你絕對會一直排擠掉那些他只是想來笑笑的人，或是他只是想來哭一下的人。所以這絕對會。但相對的，我們吸引到什麼樣的人，跟這些標籤非常合的一些質感的人嗎？…我覺得這個標籤的問題沒有錯。因為你本來就應該把這個戲的特色講出來，但那個受眾少是一個。那個受眾如果就是大但那個受眾的消費習慣，如果是不願意進場看戲的，你又要再多花一層溝通成本。(李奇，訪談資料 B-2-1-1)

三、通路

瘋戲樂工作室最主要且直接的通路為現場演出，在展演前台和真實展演中提供服務。在實際進到劇場觀看演出前，售票平台、演員個人經營的社群媒體和劇團經營之臉書粉絲專頁、Instagram 與其他社群媒體是次要通路。劇團總監、製作人或演員上廣播、Podcast 或去同志酒吧宣傳演出，或是以講師身分在學校進行演講是間接通路。劇團為了製造沉浸感，在 2023 版製作在演出場地外買路燈旗宣傳，以及紙本或數位的廣告宣傳都是潛在受眾有機會接觸到的溝通管道，但目標受眾及效果不明確。演出後由觀眾發表的好戲口碑推薦、觀演感想等 UGC（User Generated Content，使用者生成資訊）是在演出期間幫助行銷的通路。若用 AISAS 行銷漏斗⁸的概念描述通路之間的轉換可依下圖所示：

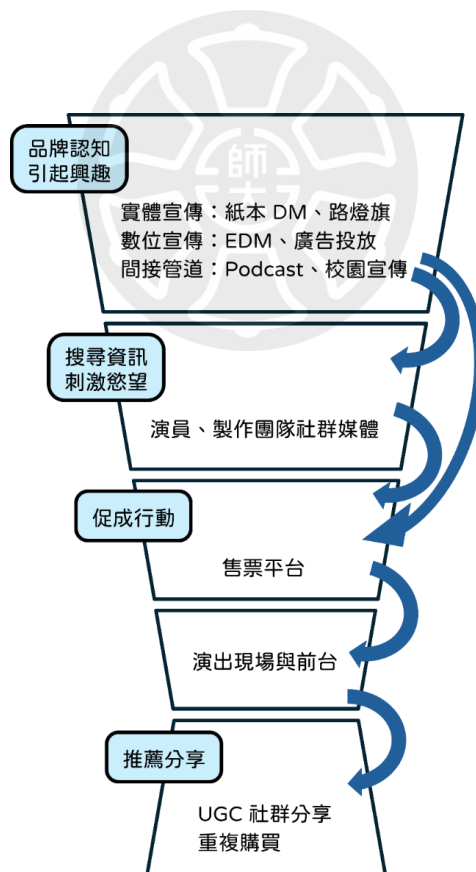


圖 4-1 《搖滾芭比》的行銷漏斗
(資料來源：本研究整理繪製)

⁸ AISAS 是由日本電通根據美國行銷學者提出的 AIDA（覺察、興趣、渴望、行動）模型修正後的模型，分為覺察（Awareness）、興趣（Interest）、搜尋（Search）、行動（Action）、分享（Share）五步驟。

在 2023 版搖滾《搖滾芭比》演出中，售票平台的選擇並非前述劇場使用者或更準確地是音樂劇受眾常使用的 OPENTIX 或口袋售票，而選擇以演唱會販售為主的 tixcraft 拓元售票系統。對此筆者在訪談中也詢問製作人李奇選擇此銷售平台的理由。根據售票平台分眾化與製作策略考量上，選擇流行歌手鄭宜農與 live house 氛圍做為號召後為了得到觸及更多的自然流量可能帶來的目標客群，所以選擇較常販售流行演唱會的拓元售票系統。從資金周轉面看，售票系統佣金抽成比例與結算方式也影響製作團隊在售票管道的決策。

（問：選擇拓元售票而不是比較常看戲的觀眾很習慣用的 OPENTIX。會影響到觀眾購票的意願嗎？）絕對有。這件事情其實有很多個層面。一個是哪一個系統對我們來說最省錢？哪一個系統對我們來說的露出效益是更大的？如果說都差不多、花一樣的錢的情況下，哪一個售票系統原本養的觀眾跟我們要的觀眾是類似的？我們那時候就會想說宜農，或是說許瓊文，又打《搖滾芭比》這個 live house 的感覺。所以我們會想要把它當演唱會來賣，所以選擇去一個演唱會都在賣的拓元。…在這之前，我們是跟口袋售票合作。口袋售票為什麼要跟我們合作？因為他們跟我們收的費用比較少，所以有差。（問：會差到很多嗎？）拓元會願意以月來結費用給你的。但 OPENTIX 原本是要整個專案結束之後才會給你的。金流就有差了。…然後一千萬或兩千萬的 7% 跟 5% 有差，我說售票抽成。所以這些考量下的來回，就會做出一些比較現實的選擇了。（李奇，訪談資料 B-2-5-1、B-2-5-2）

另一個對於售票系統的選擇考量是因為拓元售票系統常經手韓國明星和臺灣歌手的演場會票券販售，系統伺服器相較製作團隊過去慣用的口袋售票更穩定、能應付搶票的瞬間流量，從顧客體驗上減少觀眾購票阻礙。

那時候我提說要去拓元賣的最大的原因就是因為他結帳方式不同，跟我們可能把宜農想成號召力非常強大的藝人。它（拓元售票）也有很多賣比如說是會賣 Super Junior 這種韓團的經驗，那它伺服器是穩的。因為我們在這之前被人詬病，就是口袋售票系統（伺服器）有夠不穩。…即便其實狀況不是劇團出的，但是狀況是劇團要來承擔的。（李奇，訪談資料 B-2-5-3）

四、顧客關係

維護顧客關係方面，劇團核心顧客為「瘋戲樂夥伴卡」付費會員。針對社群黏著度較高的核心觀眾，2024 年版製作在劇團經營之社群媒體舉辦限額答對可兌換周邊的互動問答遊戲。對於觀眾之生理需求提供合作優惠促成良好看戲體驗，如 2023 年版製作與知名麻辣火鍋品牌合作並與同志酒吧合作提供演出現場酒水兌換。

瘋戲樂夥伴卡屬於最核心的顧客關係維護手段，付費一次即可享有終生會員資格。相關的會員權益⁹有每檔瘋戲樂工作室出品製作享有最低折扣（至少八五折）、節目單與周邊商品折扣、每年線上參與瘋戲樂工作室年度營運規劃發表會直播優先得知演出訊息，若有舉辦課程活動也享有折扣。夥伴卡制度開始的原因是：一、售票平台基於《個人資料保護法》規定無法直接提供詳細資訊，僅能提供統計數據。或是付費取得二、製作團隊可透過售票平台下廣告或是親自操作廣告。與其透過售票平台對可能受眾投放廣告但無法確認投入成本後廣告成效如何，不如由製作團隊直接獲得名單了解潛在受眾的樣貌、直接與受眾溝通。

我們現在就是會在過年的時候做這個（營運規劃）直播，至少會做一次。…但是為什麼會需要（夥伴卡制度）這個東西，其實是因為臺灣的個資法的關係，我們並不會接觸到我們的受眾，因為那些受眾的資料在售票平台上。兩廳院 OPENTIX 是不能把個資給我們的，他只能跟你說這次一萬個觀眾有七成是女生，這些女生來自哪裡，可能北區占三十幾個百分比、什麼地區占三十幾個百分比。但我們不知道這些人是誰。如果我們要對這些人下廣告，我們要跟這些人講售票資訊，我們就得付兩廳院錢讓他去對你們下廣告。那為什麼不自己去認識這些人？所以我們才會希望說如果真的很喜歡我們的話，加入我們這個會員，我們就會有你們的聯繫方式。他們就會講說你願不願意被我們發送演出資訊，就在上面問。這是我們最大的動機關於為什麼要做。（李奇，訪談資料 B-1-3-1）

⁹ 瘋戲樂夥伴卡會員申辦與權益請參見工作室社群網站介紹。

社群媒體在現代是種助力也是種推力，所以大多數製作團隊會花一些心思在社群上。但製作團隊常面臨人力不足的問題，導致無法有效運用社群行銷或必須將主力放在某幾個平台上。再，行銷大多都是以演出為主，向大眾宣告有作品演出歡迎購票，在沒有演出營運期間也少以團隊品牌為出發經營社群。瘋戲樂工作室自有起目前仍持續使用的社群媒體有 Facebook、Instagram 及 YouTube。原先有 Discord 但因為平台特性屬於需要不斷經營話題維持伺服器內成員的熱絡，但團隊內部人力資源有限再加上遇到一些情況無法分出心力經營 Discord，最後選擇放棄。訪談中也提到關於社群的選擇取舍與規劃：

我覺得我們都有（經營社群）想法，但是心有餘而力不足。這就是事實。因為我覺得以瘋戲樂來講，我們是很會在前台跟大家認識人的。基本上，大家來找我們聊天，我們都會聊，然後我們跟很多鐵粉都變成朋友，這也是事實。所以前台對我們來說，是一個很直接的事情。至於其他的對我們來說都是，我應該說我們也認知到這些對大家來說，其實都是很資訊疲乏的事情，就是沒有溫度。所以我們從原本一開始想要在經營社群，到後來發現，其實經營社群這件事情跟購票率沒有直接的關係。然後就會發現我們現在的重心好像不能放在經營社群，因為當小編每天在回訊息，這件事情其實是很花時間的。…Discord 原本的策略是我們原本想說做起來之後，因為 Discord 是一個很需要靠粉絲的地方，我們那時候原本的想像是我們把大家帶起來，大家繼續維持這個熱絡就好。但那時候剛好也碰到很多狀況，就是剛好瘋戲樂也面臨很多製作的不穩定啊、然後可能快要破產啊等等的，最後就心力從這個上面移除掉了。（李奇，訪談資料 B-1-4-1）

五、收入與效益

收入與效益方面，瘋戲樂工作室主要收入來源為主辦演出票房收入、周邊販售收入及「夥伴卡」付費會員。又因自有排練場並開放外租，部分收入來自排練場租借。在沒有主辦劇場演出的期間，劇團會接商業演出或公營單位的委託製作，例如臺北戲劇獎宣告記者會開場演出。2023 版《搖滾芭比》製作因與貝殼放大有限公司合作募資而有部分收入來自群眾募資。

《搖滾芭比》演出資訊最先於 WaBay 挖貝募資平台上釋出，募資專案名稱為「瘋戲樂 2023 年度製作集資計畫」。¹⁰ 贊助回饋方案分為「理念支持」、「預定劇場見！」、「瘋戲樂夥伴」和「預購紀念週邊」。「理念支持」為金額不限的贊助方式，回饋品項為電子感謝函與節目冊感謝名單列名；「預定劇場見！」方案提供贊助《怪胎》或《搖滾芭比》五百元即可在購買該戲票券時取得五百五十元折扣、正式開賣前三日搶先購票並列名節目冊感謝名單；「瘋戲樂夥伴」方案在前項提及之折扣與福利之上增加夥伴卡附帶各項優惠；「預購紀念週邊」則按贊助者需求購買兩檔的演出周邊組合或單一周邊品項。在訪談中詢問關於募資計畫和回饋方案的規劃及發起計畫的原因，其實與前述「夥伴卡」發起的原因類似，想要測試作品 IP 的市場潛力、在只有前導介紹且已知成品是一部戲劇的情況下願意贊助的忠實顧客的樣貌。

我們當然是想要就是藉由這件事情來測試跟知道說，到底瘋戲樂的鐵粉長什麼樣？那這些人願意在什麼都還沒看到的情況下支持我們的人，這些人會是誰？然後其實就跟剛剛我講的，跟夥伴卡的理由其實滿像的。只是因為那時候我們剛好有資金的困難，所以比起要大家來申請夥伴卡，我們就更明確的跟大家講事實，我們現在需要大家幫忙，我們今天打算做這兩齣戲，但現在有這個缺口。（李奇，訪談資料 B-2-11-1）

同時製作人李奇也提到大多數選擇借助募資管道籌措製作經費都會選擇以製作周邊或專輯的名義去設定募資專案，因為贊助者需要有明確可拿到的實體商品才有實感與正向回饋。投資戲劇作品相對一般周邊商品是不實際起具有風險性的，且贊助者無法確認投入的贊助是否有真實被運用在正確的地方而非濫用、最終看到的成果是否如個人偏好或當初所預期的相同。在這方面製作團隊也花費成本和受眾溝通。

這件事情跟那個募資平台的討論是，因為通常（贊助者）他們要拿到實體的東西。回饋觀眾的東西如果不是實體的東西，在感受上是有落差的，所以他們也是第一次做戲劇的募資，就是最後這個募資出來的是一個藝術品這件事情，所以那時候才會希望綁一些周邊商品等等的。這是以這樣的邏輯在切入

¹⁰ 集資計畫詳細內容請參見 <https://wabay.tw/collab/studiom2023/>

這整件事情，但因為對我們來說，周邊商品力道不夠啦。…其他兩個在做這個的應該都是針對原聲帶。《驚釀小酒館》跟《勸世三姐妹》它（募資專案）都是針對一個商品。那這就是很明確，大家都可想而知我只會拿到一張專輯。但我覺得那個時候我們比較大的面臨的挑戰，是（贊助者）他不知道你、支持的這個東西出來是不是我想看到的戲，所以那時候也是做了很多這方面的溝通。（李奇，訪談資料 B-2-11-2）

六、關鍵資源

要完成前面提及之可被外部檢視的活動需要內部的資源支持。瘋戲樂工作室的關鍵資源主要來自創立十多年來累積的作品、商譽、觀眾名單和藝術總監王希文在流行音樂領域的才華、資歷及合作對象。工作室內的人力資源除藝術總監外，另外兩位即是負責行政、稅務的行政總監邱逸韻與本次訪談的對象管理演出製作相關事務的製作人李奇。三人對於音樂劇的熱愛與理想及親自走訪音樂劇聖地看戲帶回的體驗，才能不斷開展新的演出企畫、在多個形式下嘗試找出長銷最理想的演出製作方式與流程。財務資源仰賴寫補助案向國家文化藝術基金會等政府組織獲取補助，部分自籌製作資金也來自藝術總監的自有資金。

自有劇團辦公空間與排練場屬於實體上的關鍵資源，擁有自有空間在製作前期排練可節省製作支出。劇團營運十年來累積的商譽、名聲及粉絲支持是無形的關鍵資源，作品原聲帶的釋出也是一種幫助潛在客戶認知的關鍵資源。堅持現場演奏作為瘋戲樂工作室出品之戲劇作品一直以來的品質保證，在粉絲間也傳為佳話。但現場演奏對製作成本來說是滿大的負擔，為此在訪談中詢問在藝術性與商業性之間的取捨。製作人李奇表示在臨場效果與成本抉擇下仍選擇保留樂團，因為可以配合演員和現場狀態改變，整體演出相對使用卡拉帶更有一體性。

其實說穿就是王希文很高度的堅持。因為我身為製作人，我就會跟他講其實把樂團刪掉會好很多喔，在數字上。但是他就會覺得說沒有現場樂團那我們幹嘛做音樂劇。所以這件事情很單純就是王希文本人非常堅持的。覺得那個有機的程度、跟現場的互動。因為如果是放卡拉帶，今天音樂 go 下去它就

不能停了。即便你把它切得再細，比如說分好幾段播放，但它一開始播放就是按照錄好的東西去走了。但如果今天是現場樂團的話，指揮或是樂手跟演員是可以互相呼吸的。今天演員狀態比較不好，他需要唱比較慢，或是演員現在很亢奮他唱比較快樂手都是可以跟你的。這絕對有差。但很可惜的是，不見得臺灣觀眾聽得出來。對，那我們就會想說樂團的總預算可能一百萬兩百萬，要花在這個臺灣觀眾可能聽不太出來的事情上嗎？這就是這是取捨。我們現在的選擇就是好，我們還是要。(李奇，訪談資料 B-1-6-1)

從《搖滾芭比》製作看關鍵資源，最重要莫過於劇中內含大量的歷史與文化符碼。在 2013 年第一次演出後，製作團隊相隔十年再次演出《搖滾芭比》。此戲較為人所知的標籤為「搖滾樂」、「變裝皇后」與「站台喜劇」，皆是屬於在臺灣相對小眾的文化符碼。面對劇本在地化轉譯與字幕問題，製作人李奇在「今天，音樂『聚』了沒？」Podcast 節目訪談中提到為了更符合戲劇作品的樣貌而選擇不要字幕，讓演員更即興地與環境互動。至於文化符碼則選擇保留，不以其他元素替換。

其實我覺得這部戲上字幕是一個很弔詭的事情，因為它應該要像是即興演出、它應該要很活。然後它在上字幕的時候你就會發現「喔。其實都是 setting」，我覺得那個樂趣就沒了。但今天如果遇到中文、今天演員想要脫稿演出，比如說戶外有垃圾車經過你聽到了，因為台大體育館會穿音，你就可以跟這件事情互動。演員是很活的。那我們在把它變成中文在地化的時候，我們就會覺得說把字幕的煩惱拋開，讓演員更活。另一方面（劇本）想要重翻的原因是，不像《LPC》(中文版)，我們這次沒有想要把它變成一個臺灣的故事。因為它裡面的文化標記很重，二戰、柏林圍牆等等的、搖滾的。所以這些東西我們希望保留，用一個（主角 Hedwig）他今天來臺灣，用你們聽得懂的語言講這個故事。(李奇，2023)

2023 版的《搖滾芭比》製作在鄰近臺北大巨蛋的「CORNER MAX 大角落多功能展演館」演出，演員自然地結合當下時事與演出劇情。觀眾能對時事有共鳴，但能否與主角、與劇情產生共鳴則仰賴在地化轉譯的選擇。Podcast「劇場狂粉的日常」主持人吉米布蘭卡在劇評專欄〈在地化轉譯的「失落的一吋」：瘋戲樂工作室《搖滾芭比》〉提到：

好作品有一演再演的價值，也經得起時間考驗，但文化轉譯與在地語彙的選擇，往往是最難處理的障礙。以 Hedwig 來說，原作的對話筆素不忌，還有許多關於政治、哲學與性別的當代思考。因此，在做中文化在地轉譯時，首先要思考的就是「何謂在地」？（吉米布蘭卡，2023）

要能同理主角的故事，需要思考劇情描述的八零年代末及當時的國際關係。用當下時空的臺灣對照八零年代的東柏林及國際情勢分合，可能無法得出劇情最後主角放下仇恨自我和解且甚是有些抽離劇情。製作團隊對於版權作品的在地化轉譯更是需要思考如何能讓觀眾理解。

七、關鍵活動

瘋戲樂工作室的關鍵活動必然是推廣音樂劇、讓音樂劇和看戲成為一種可以直接被聯想到的休閒娛樂選項，所以製作團隊持續開發新的音樂劇演出活動並在演出現場做演出提供觀眾情緒價值以及良好體驗。在過去瘋戲樂工作室曾和臺北表演藝術中心合作開設創作相關的培訓工作坊，後因臺北表演藝術中心營運策略改變將合辦的工作坊擱置，工作室目前無可分配的資源在自辦課程上，故人才培育計畫先暫停、專注在製作演出（李奇，訪談資料 B-1-5-2）。

製作團隊在《搖滾芭比》的演出規劃上係按照初始版本（即 1998 年外百老匯版）打造搖滾演唱會的體驗，整體構想亦以 live house 出發。相對大部分臺灣觀眾熟悉的電影版、韓國版或 2014 年由 Neil Patrick Harris 演出的百老匯版，製作人李奇在訪談中提到選擇最原始的版本取得授權即是考量到想要做的是與觀眾近距離的小劇場版，且要做長銷定目劇仍困於公營場館無法給任一製作團隊長時間檔期的問題。綜合考量下瘋戲樂工作室選擇與《搖滾芭比》調性相符的「CORNER MAX 大角落多功能展演館」作為 2023 年製作的演出空間。也在搖滾演唱會的設定之下設計觀賞流程體驗，例如和參加音樂祭相同的入場手環及演出現場開放飲酒、提供酒水服務。

在 2024 年將《搖滾芭比》搬進正規劇場的考量無非是原先在 CORNER MAX 大角落多功能展演館的容納人數有限。¹¹臺北表演藝術中心的藍盒子的可容納人數約為 500 至 700 人，約莫是原先在 CORNER MAX 大角落多功能展演館採坐席站席混和制可容納人數的 1.5 至 2 倍。製作人李奇在訪談中提到換場館的取捨考量，換到大場地的好處是當場館變大、可容納的人數變多，每人平均負擔的成本減少，票價相對應地降低、觀眾變得容易負擔。但相對原先在 2023 年版本追求的近距離體驗感就會減少，尤其離舞台更遙遠的位置。且正規劇場的檔期限制與其他劇場規範，如不開放飲食，也使體驗感降低。消費者在這些團隊決策之下是否願意進場看戲，又端看個人的期望值與願付價格是否相符而做出購買決策。

（問：2024 年回到了我們相對、劇場人熟悉的藍盒子。就是他其實（觀眾和演員的）距離變得有點遠。那就是在體驗的這一塊上有影響到？就是觀眾的（體驗）有啊。絕對有。因為，的確坐後面的人就會很疏離。但這就是票房上的考量。為什麼我要離開原本的地方？因為原本的票真的太少了。票數少，單價就得高，事實是這樣。所以回到藍盒子的時候，其實我們的票價是有降的，但對他（指觀眾）來說可能還是很貴，但就是有這樣子。希望大家可以用更少的成本來進劇場看戲。那時候的選擇是這樣。那沒辦法，劇院一大就一定有人要坐比較前面，有人要坐比較後面。這就是事實。那坐後面的人，他應該也有做好體驗比較不好的心理準備了吧？就是很遠很遠。（李奇，訪談資料 B-2-4-4）

在演出開始之前，瘋戲樂工作室持續經營社群媒體、宣傳演出與群眾溝通，促使其買票走進劇場。以下列出募資期間與兩版本製作的行銷宣傳事件：

表 4-1 瘋戲樂工作室《搖滾芭比》2023 年與 2024 年製作事件總覽

日期	事件內容	發生/發布地點
2023.03.01	募資計畫預熱及前導問卷	電子郵件（EDM）
2023.03.08	瘋戲樂 2023 年度製作集資計畫	WaBay 挖貝募資平台

¹¹ CORNER MAX 大角落多功能展演館可容納人數據線上詢問表單所示為全站席最多 700 人、全坐席最多 350 人。<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdLMIwOkDUN8SpHq2d-bWDftZakQUzHntV7B86BEhXH30DOZw/viewform>

日期	事件內容	發生/發布地點
2023.03.27	集資計畫結束倒數七天，贊助滿額贈送週邊	電子郵件 (EDM)
2023.05.18	S3 EP.5 瘋戲樂小當家的內幕分享時間	Podcast 節目「今天，音樂『聚』了沒？」
2023.05.30	2023 年《搖滾芭比》製作演員——流行歌手鄭宜農、嚎哮排演成員蕭東意參演確認	製作團隊社群平台 (Facebook 與 Instagram)
2023.07.19	溝通夥伴卡及募資優惠折扣碼及購票注意事項	電子郵件 (EDM)
2023.07.22	2023 年《搖滾芭比》製作具夥伴卡、募資者資格優先購票	拓元售票系統、製作團隊社群平台 (Facebook 與 Instagram)
2023.07.26	2023 年《搖滾芭比》製作正式啟售	拓元售票系統、製作團隊社群平台 (Facebook 與 Instagram)
2023.08.25	釋出 2023 年《搖滾芭比》製作演員演唱劇中歌曲〈The Long Grift〉中文版	製作團隊社群及影音平台 (YouTube, Facebook 與 Instagram)
2023.09.01	釋出 2023 年《搖滾芭比》製作演員演唱劇中歌曲〈Wig in a Box〉中文版	製作團隊社群及影音平台 (YouTube, Facebook 與 Instagram)
2023.09.12	開演倒數四天！《搖滾芭比》x 同志酒吧 Fairy 合作提供現場特色飲品	製作團隊社群平台 (Facebook 與 Instagram)
2023.09.15	開演倒數一天！《搖滾芭比》x 青花驕麻辣鍋 專屬優惠	製作團隊社群平台 (Facebook 與 Instagram)
2023.09.16	《搖滾芭比》2023 版演出開始	CORNER MAX 大角落多功能展演館
2023.09.30	釋出《搖滾芭比》中文版線上歌詞本	製作團隊社群平台 (Facebook 與 Instagram)

日期	事件內容	發生/發布地點
2023.10.07	演員至同志酒吧 Locker Room 演出片段宣傳	同志酒吧 Locker Room
2023.10.22	《搖滾芭比》2023 版演出千秋場	CORNER MAX 大角落多功能展演館
2024.01.22	2024 年《搖滾芭比》製作演員——好樂團成員許瓊文、劇場演員周定緯參演確認	製作團隊社群平台（Facebook 與 Instagram）
2024.01.23	2024 年《搖滾芭比》製作首演周開賣、公開首演周場次表	OPENTIX、製作團隊社群平台（Facebook 與 Instagram）
2024.01.31	首演周場次售票早鳥優惠截止	OPENTIX、製作團隊社群平台（Facebook 與 Instagram）
2024.03.01	釋出好樂團翻唱劇中歌曲〈The Long Grift〉中文版	製作團隊社群及影音平台（YouTube, Facebook 與 Instagram）
2024.03.07	釋出演員金仁馨、周定緯翻唱劇中歌曲〈The Origin of Love〉中文版	製作團隊社群及影音平台（YouTube, Facebook 與 Instagram）
2024.03.19	《搖滾芭比》2024 版演出開始	臺北表演藝術中心藍盒子
2024.03.31	《搖滾芭比》2024 版演出千秋場	臺北表演藝術中心藍盒子

（資料來源：本研究整理）

八、關鍵合作夥伴

劇團的關鍵合作夥伴有演員與演員經紀、樂手與設計老師們及來自不同團隊的導演，及為了讓演出整體得以順利進行而另外聘僱的專案人員、前台人員與技術人員。為了演出中的現場演奏需求，製作團隊與 Morear IEM 監聽耳機業務合作，提供演員客製化訂製監聽耳機，並拍攝演員訂製耳機的影片做宣傳，也與健身房合作讓劇中有裸

露需求的演員維持體態。資金方面，天使放大有限公司在募資方面提供方案建議與協助，政府組織國家文化藝術基金會和臺北市文化局提供營運及專案補助。兩版本製作的演出場地 CORNER MAX 角落空間文創和臺北表演藝術中心，前者長期和瘋戲樂工作室有合作關係，兩次「Mostly Broadway」音樂劇歌曲 Cabaret 音樂會都在該場館舉辦，已有合作默契。後者則是近年持續推廣音樂劇、舉辦人才培育的政府組織，也支持製作團隊製作長演節目，瘋戲樂工作室《當今蓮成熟時》音樂劇曾受邀擔任其開幕演出節目之一。兩個年度版本《搖滾芭比》使用的拓元售票系統與 OPENTIX 也是瘋戲樂工作室的關鍵合作夥伴。

《搖滾芭比》在 2023 版主打演員有流行歌手鄭宜農與嚎哮排演的蕭東意，其餘演員陣容有 2013 版原有卡司管罄、金仁馨、林家麒、周家寬。2024 年版加入周定緯與好樂團主唱許瓊文。邀請較有話題的流行歌手或影視演員，甚至是網路自媒體名人參與演出是劇場常見的行銷手法，藉其自帶的流量吸引非劇團本身受眾之客群前來觀賞演出。五口工作室營運長孫明恩在 Podcast 訪談中提到邀請本身具有流量的人參與演出的看法：

他們的預算佔比一定會不一樣。…他們有他們其他的成本在身上。比如我們今天跟『欸！你這周要幹嘛』合作。其實我們在製作的預算裡面就會有個邏輯，就是我也相對的把一些些的行銷預算放在他們身上了。雖然他們的演出費比較高，可是同時他們也 cover 掉一些行銷預算。（孫明恩、施淳耀，2023）

邀請不同領域的人加入演出確實是開拓客群常見的方式，不過製作人李奇同時也提到需要考慮邀請演出對象的受眾與藝文觀眾的是同質性或異質性，還有受眾本身是否有進劇場看戲的意願。

我絕對同意說，我們今天找其他的跨領域的藝人、藝術家來合作，就是為了要吸不同受眾的票房。這是肯定的。同時我也很好奇他們怎麼有那個膽去找「欸！你這週要幹嘛」。我要這樣講的是，我們跟很多 youtuber 合作過。每

個 youtuber 的受眾習慣是不一樣的，有些觀眾就是習慣不花錢，因為他可能他的受眾是沒有會員機制的、是沒有開 donate 的。那你怎麼知道他們的觀眾會願意花錢？應該說，不能說沒有，但不知道。…策略絕對就是找人的方向，絕對就是我們希望能去找到，至少本身有一些觀眾流量的人。…我們還是希望說他的那個本身的觀眾跟瘋戲樂的觀眾至少要長得不一樣，才有這個意義在。假設是同個圈圈，你沒有辦法開拓客群啊，你只會讓這些人更愛你。但我覺得瘋戲樂來講，我們已經做到讓原本喜歡我們的人很喜歡我們了。那我們怎麼樣讓這個圈圈越來越大，就是想要去擴大圈子。(李奇，訪談資料 B-2-3-1、B-2-3-2)

在 2023 年的《搖滾芭比》與演出場地隔壁的知名麻辣鍋品牌與同志酒吧的異業合作，目的是為了從外部帶來更多觀賞體驗。製作人李奇也分享個人在國外的看戲經驗，並從中提到觀眾進劇場看戲的體驗流程，及剛好有異業合作的優惠可能會帶給觀眾更佳的體驗感。

(問：提供這兩個算是異業合作的優惠，或者是說免費酒水，有幫助於給觀眾更好的體驗，然後吸引他們來看戲嗎？還是其實是因為剛好我來了，所以我看到了，然後就順便去吃了？)我覺得少數人有吧，但絕對不是大數這樣。但我個人認為，如果今天我在美國或是我在韓國看戲的時候，我就會把那一整天的行程想在一起的。就是假設我今天去韓國，那假設去東大門或是哪裡，想說喔東大門有甚麼好吃的？剛好在劇院旁邊，然後你去吃的，他們有合作，這整個體驗就會很好。我們自己是想要創造這種地利之便吧。而且那時候我們把那一條路旗都放搖滾芭比的(宣傳)。這整個就是一個很沉浸式的體驗。因為對我來說在百老匯看戲就是沉浸式的體驗，你從踏進劇院那一刻開始，一切都跟這個戲有關，從工作人員的穿著、工作人員的口吻、賣的週邊商品、賣的酒水全部都是在圍繞一件事情，就是我要讓你今天來看這齣戲得到滿滿的體驗。(李奇，訪談資料 B-2-8-1)

九、成本結構

單就維持要劇團內部運作所要支出的成本有辦公與排練空間需要的基本開銷及人員薪資等相關項目，其餘開銷仍是演出製作及其衍生稅務等開銷為主。

論演出製作的構成，人事成本仍佔據絕大部分的成本，尤其在前述提及在製作團隊的堅持與選擇之下，現場樂團的成本是必然發生的人事成本。在 2022 年《臺灣有個好萊塢》較為大型的音樂劇長銷製作經驗之後，接續其後的《怪胎》、《搖滾芭比》、《五木大學》都改採用相對小型但穩定的策略，在製作的營運成本上減少開銷但維持長銷的模式攤提製作成本以尋求獲利。在營運成本中，製作人李奇也提到目前演出場館並非劇團自有、計價方式又為按場次計費，即便部分演出場館有釋出長銷優惠方案，但只要拉長演出期，製作的營運成本便會因為持續演出而提升。向公家營運場館租借則又受限於檔期有限的困難，若再次出現如《木蘭少女》當時演出的熱潮，仍不敵政府不得圖利特定廠商的限制必須按規定的至多場次數目演出，但演出場次少可能會面臨成本無法回收的問題。

（在臺灣做長銷定目劇的）另外一個劣勢就是因為這些場館都不是我們的，都是租的嘛？所以成本其實比想像中的還高。如果今天就是在我家演出，或是今天就是在瘋戲樂演出，那就完全不一樣了。因為就等於說我沒在用它也是放著，我在用就是賺錢，那就不會有什麼問題。但今天這些場館就是我管你賣得好不好，你就是要給我這些錢。所以當今天時間一拉久，那個場數算起來很恐怖。（李奇，訪談資料 B-1-8-3）

至於藝術性與商業性之間是否需要取捨？從訪談的結果得到兩者之間並非要做出取捨，而是要找到平衡，甚至兩者在音樂劇中是相輔相成，如同其他商品需要美觀才能在市場中脫穎而出，戲劇作品有獨特定位又剛好符合大眾習慣的美學才有機會突破藝文圈觸及更多觀眾。如何調配製作成本和營運成本，又回到製作團隊如何決策與製作方式。瘋戲樂工作室藝術總監王希文（2023）在採訪中提到現階段透過這幾次的長銷實驗後得到適合團隊的製作方法與得以持續運營下去的模式。用每年一部小型原創作品和一部百老匯授權劇製作的方式累積製作管理經驗和創作能量，也逐漸歸納出穩健的銷售曲線以支撐製作。製作人李奇對於成本規劃一事也提到「現金流」之於製作團隊及演出製作中的重要性。在前期製作開發時要有足夠的經費支援開銷，售票系統按月結算售票收入與支付因製作而生的帳款要能銜接，都仰賴現金流及團隊自有資金。

這件事情就變成是說那一個劇團自己本身有沒有夠多的現金流，就是金流的問題。因為這分兩個一個是單專案的金流跟這個團本身有多少現金可以應急。如果你說是單專案的這件事情的話，就會變成是其實很 case by case。因為售票系統絕對是演出完之後才會給錢，或是以月結來給你錢，所以只要你把要出帳的日期跟結算日對得起來，然後票賣得還行，就不會有什麼問題。譬如說現在就是收到系統每個月結給我們當月賣的票，那我只要把第一次的出款日設定在這個之後，我手上就一定會有現金。通常劇團也都是這樣。如果說狀況好一點的劇團，可能就是可以先預支，那可能在演出前一個月就可以給大家部分薪水，也是有的。(李奇，訪談資料 B-1-11-1)

周邊開發對部分製作團隊來說是用來補貼製作收入，但周邊開發製作也有成本考量存在，如存貨成本及倉儲成本。在臺灣劇場中開發周邊商品最知名的團隊，如三點水製藝，根據當次演出作品和演員開發的寫真或盲抽小卡是大多數表演者的支持者必會大量購入的品項，粉絲經濟或許是個在當代藝文產業不可小覷的力量。但在周邊開發一事上，兩次《搖滾芭比》製作瘋戲樂工作室皆是在有多餘的心力照顧演出本身外的事情後，以「自己會想要」的想法、且較是以提供觀眾良好的觀賞體驗的方式規劃，即便在 2024 年推出類似的抽卡活動，仍保持讓觀眾玩得開心、能將販售收入與開發周邊的成本打平即可的方向去執行。

第一輪其實就有毛巾，也有 T-shirt，第二輪才出現的東西是小卡。這個東西就是我們有那個心力才去做的，其實是這樣。第一輪可能有很多不確定的東西，第二輪就是想說我們想要再多加一點什麼，不想要完全做一樣的東西。所以那算是給大家一個小小的好玩啦這樣子。…其實就是做我們自己想要的東西。我們一直以來的選擇都是我想要買什麼，我就會想要做什麼這樣。我們會討論說哪些東西可能是我們有興趣的。但其實周邊商品一直以來都是賣不好的情況，所以我們才不敢像很多團會做超多周邊商品。然後說他要賺錢嗎？沒有我就自己跟自己打平就好了。因為他是觀眾體驗的一部分。周邊商品的支出跟收入自己有跟自己打平，這樣就好，不要想說它要賺錢來支持我們（製作）。(李奇，訪談資料 B-2-9-1、B-2-9-2)

十、小結

統整以上內容並放入商業模式圖中，如下表所示：

表 4-2 瘋戲樂工作室的商業模式

關鍵合作夥伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標客群
<p>來自不同團隊的導演、演員與演員經紀、樂手、設計老師、專案技術與前台人員</p> <p>Morear IEM 監聽耳機、健身房、青花驕、同志酒吧</p> <p>Fairy 天使放大有限公司、國家文化藝術基金會、臺北市文化局</p> <p>CORNER MAX 角落空間、臺北表演藝術中心</p> <p>拓元售票系統、OPENTIX</p>	<p>現場演出及演出宣傳</p> <p>人才培育活動</p> <p>商業演出</p>	<p>藉「與在地樂團或樂手合作的現場樂團演奏」和「電影或流行音樂改編」手法</p> <p>「推廣音樂劇、複製感動時刻」並培育音樂劇人才與欣賞音樂劇的客群。</p>	<p>「瘋戲樂夥伴卡」付費會員優惠及年度營運規劃直播</p> <p>社群貼文互動</p>	<p>年齡約 25 ~ 45 之間的女性觀眾</p> <p>「文青」、「有氣質」、「有特色」、「相信自己是個獨一無二的存在」</p>
	<p>關鍵資源</p> <p>作品及原聲帶、商譽、觀眾名單</p> <p>藝術總監在流行音樂領域的才華、資歷及合作對象</p> <p>工作室內部人力資源、自有空間補助、自有資金</p> <p>版權授權劇本</p>		<p>通路</p> <p>演出與前台</p> <p>售票平台</p> <p>社群媒體（演員經營、製作團隊經營）</p> <p>實體文宣</p> <p>廣播、Podcast</p> <p>同志酒吧、校園宣傳</p>	
<p>成本結構</p> <p>團隊內部：辦公與排練空間營運開銷及人員薪資等</p> <p>製作成本：授權、前期投資開發與排練、周邊開發及倉儲成本等</p> <p>營運成本：人事成本、場租、佣金等</p>		<p>收入與效益</p> <p>主辦演出票房收入、周邊販售收入</p> <p>「夥伴卡」付費會員</p> <p>排練場租借收入</p> <p>募資資金</p> <p>商演收入</p>		

（資料來源：本研究整理）

從商業模式圖看瘋戲樂工作室的營運模式。瘋戲樂工作室最主要的活動是自辦的演出節目，也是最耗費其內部資源的活動，《搖滾芭比》演出當屬此項。為了籌辦演出製作需要大量資金供應前期無法換取收入的開發，資金來源為自籌款與補助款，付費會員、募資獲得的資金、票房與周邊收入在中後期補貼製作成本。同時，也因為自辦演出，瘋戲樂工作室有機會與關鍵合作夥伴合作，與不同領域的演員及不同劇團的導演合作相當於帶來不同的客群，有機會將其留下成為己方支持者，另外也帶來更多關鍵資源幫助行銷，如媒體與話題。前面提到具有沉浸感的觀賞體驗流程，所以瘋戲樂工作室在打造展演的前台體驗有其想法，但整個體驗並非只有踏入劇場這一步，且前台很有沉浸感較難讓潛在客戶實際轉換成觀眾，可能需要考慮一下資源分配，故下一節將討論整個體驗流程的設計。

主要產品並非其獲益產品，但瘋戲樂工作室透過演出接觸觀眾獲得客戶名單，用品質優良的演出節目得到好評、累積商譽與知名度，並可能轉化為認同其理念的付費會員。商譽與知名度在後續使瘋戲樂工作較易接洽多種商業演出，如臺北戲劇節記者會演出、金馬獎開場演出，帶來可以支撐劇團營運的資金也透過活動開拓潛在客戶。現場演出衍生而成的數位原聲帶在串流媒體釋出，間接讓原先並非劇場觀眾的藝文使用者在多次接觸後，未來成為瘋戲樂工作室的觀眾，故原聲帶算是瘋戲樂工作室的關鍵資源。但製作原聲帶又屬成本的一部分，瘋戲樂工作室需要衡量灌錄原聲帶的成本與未來可帶來效益。

既有客群的維護則仰賴現場演出及額外的直播，藉由付費會員限定的直播和會員限定福利使核心顧客更黏著與關注團隊的作品。其他營運路線如人才培訓，現階段因為外部的資源消失，加上工作室內部資源不足必須暫時停止。在瘋戲樂工作室的核心價值中仍有人才培訓一項，且音樂劇演員或編創人才的培訓有助於藝文產業發展，在此筆者認為在未來持續培養人才有其必要性，期盼瘋戲樂工作室能找到足夠的資源支撐培訓計畫。

第二節 商業劇場的成功要素探究

從前述對於瘋戲樂工作室品牌的商業模式與兩年度版本的《搖滾芭比》製作策略來看，筆者相信其有機會在商業市場取得成功，或許是需要下一輪的演出時調整部分製作策略？哪些策略需要調整？再向外一層看市場上其他製作團隊的規劃策略，到底取得市場上的成功會有哪些要素牽涉其中？此節會加入瘋戲樂工作室的另一檔音樂劇製作《臺灣有個好萊塢》、從場館視角出發的影集式音樂劇《鬼歸代言人》及其他製作的規劃做為對比綜合討論。取得商業成功所需的要素和市場可行性的關係中，筆者認為包含「作品內容」、「製作團隊運營策略」與「受眾消費決策」三項，以下分別說明其中細項：

一、作品內容

內容上的成功或許是經過時間和多次市場驗證仍能歷久不衰。在長銷製作中，製作團隊如何選擇要開發與製作的劇目？要選擇自己開發新劇本？還是引進版權劇？當有靈感出現時，如何確定這個靈感具有市場性？這些目前沒有一定的解答，下面將以可能提高成功機率的內容產製方法與流程說明：

開發新劇本需要花費的時間是最久的，從靈感出現到落地寫成劇本、再到搬上舞台演出，整個歷程在百老匯通常要花五至七年或甚至更久。以 2016 年拿下東尼獎（Tony Award）的《漢彌爾頓（Hamilton）》為例，2009 年本劇劇作家兼作曲家 Lin-Manuel Miranda 受一本關於美國開國元勳 Alexander Hamilton 的傳記啟發便將其以音樂劇的形式轉譯，直到 2015 年才正式登上外百老匯劇院試演，同年因為外百老匯的成功順勢登上百老匯劇院，至今除受疫情影響期間停止演出外，仍在百老匯屹立不搖。在劇目研發期間曾有兩次公開的讀劇工作坊，除此並無其他公開演出。打造一部原創的戲劇作品在臺灣劇場大多還處在創作者根據個人喜好與關注議題決定創作階段，較少

從開頭就構思劇作的受眾面貌，且創作時間多半倉促、約莫一至兩年就產出新作品。這對劇場商業化來說都並非有利條件，並將風險外部化讓觀眾承擔。觀眾走進劇場需要面對作品好壞未知的風險，若作品極好就有機會再次走進劇場；若作品品質一言難盡，未來再次走進劇場的機率不僅變小、甚至會將不良的體驗傳播出去，成為「進劇場看戲」一事的推力。時間成本因為不容易估計是成本中常被忽略的一項，但既然創作者願意投入開發新作品，那麼盡可能地開發出能被長期販售的作品或許對創作者是較好的選擇。

要成為能被時間及市場考驗的長銷作品，Ryan Holiday（2022）提到「作品若非『極具娛樂性』，就要『極具實用性』。…創作應該要為人們做些甚麼，幫助人們完成一些事，讓他們因此談論你的作品，並告訴其他人。」（頁 68）音樂劇作為一種商業劇場上常見且適合長期經營的展演形式必然有其理由。經過文獻回顧與訪談大致可歸納為音樂劇較為通俗、帶有極大的娛樂性、融合多種元素、是一個有趣的說故事的媒介，且音樂可以跨越語言渲染情緒，所以推論音樂劇屬於極具娛樂性的展演類型。縱然製作音樂劇因為有上述的優勢而能成為商業劇場中極為興盛的類型，但要能商業化長期經營仍要回到作品內容。

內容至關重要，原創的內容更是需要經過多次市場驗證與改善，Ryan Holiday（2022）提到「作品問世之前，必須花很多心力去琢磨、改善，還有最重要的，為作品定位，讓它真的有機會和你的目標觀眾產生共鳴。」（頁 91）音樂劇「讀劇」是相對直接進入正式製作的一個最小可行性方案。好處是跟正規製作同樣能公開面對觀眾、接受回饋、確認市場可行性及確認觀眾認知的作品樣貌定位是否和創作者一致，但需要花費的成本較正規製作減少許多。榮耀基金會的孫瑞君執行長也提到讀劇的用意：

確定要做製作前，就是我在開發一個劇本的時候，我劇本開發好之後，確定要開始申請檔期、要找人等之前，應該要有一個把這個劇本請演員讀出來、唱出來的過程去確認這個文本他到底有沒有市場。因為你進製作之後就會勞師動眾。然後你所有的人投入之後就是成本投入的開始。因為音樂劇相對是那麼商業化的一個劇種，既然要投入，應該要確定它有商業化的可行性。那

你怎麼確定應該是？就是在做讀劇。…讀劇也不是讀一次就好，你可以讀一次兩次、三次、四次，你可以內部讀劇，然後對外讀劇或者是…讀劇其實有非常多形式，但是它就是一個階段性的測試。(孫瑞君，訪談資料 A-1-1-1、A-1-1-2)

製作人李奇在訪談中提及 Sonicues 躍演出品之音樂劇《勸世三姊妹》的成功絕非偶然，而是在內容上經過多次內部討論、外部的測試與迭代才得以創造在不以明星加持的情況下開出完售的票房成績。

我還是覺得你說的內容是重要，而且最重要的事情，其他真的都是次要。對我來說那個就是擺在整個數學公式裡面的第一個數字。因為比如說你今天是說內容加 Casting，就是演員，加行銷，然後他是一個基數這樣，你後面兩個都是一百就是一千，前面那個數字沒有是不是等於沒有用。所以內容真的很重要。我會這樣講是因為《勸世三姊妹》。《勸世》在正式首演之前找了業界的友人看了三四十次，至少大概耗時一年半到兩年。然後那時候我看到的時候，我就說這一定會中。光讀本我就知道這一定會中，所以那時候就是從內容開始往上漲。…原來沒有明星的戲在臺灣也有機會賣得起來。因為在他之前成功的案例是《驚釀小酒館》。但《小酒館》的成功大家都歸功於他跟 YouTuber 合作。對，別人曾經也是這樣看我們的。我們《臺灣有個好萊塢》在國家戲劇院演十場，別人會覺得那是因為我們跟曾博恩合作。所以結果《勸世》隔空打，就是打出來一個沒有明星光靠故事就 work 的戲。那真的果然還是要回到劇本身上這樣子，然後其他的加成才會是錦上添花。(李奇，訪談資料 B-1-9-2)

從《勸世三姊妹》案例看內容製造。《勸世三姊妹》借用俄國劇本《三姊妹》的框架加入在地化元素，例如牽亡歌文化，加上普世皆相同情感，如親情、手足間的羈絆，從大多數人可以有同感的情節吸引觀看與認同，在劇情中帶入文化內涵與認知，故能成為口碑極佳且開拓非藝文客群的作品。再加上作品經過多次測試，除上述提及的業內人士觀看，直接面對市場的讀劇音樂會從 2021 開始運行，並衍生線上串流版讀劇音樂會影像。即便因為線上串流影像釋出後出現使用不雅詞彙與實際地址的爭議，但也讓製作團隊得以在正式製作前修正劇本，新聞話題亦成為令觀眾印象深刻的記憶點。

打造可以長期演出、在演出之外可以延續的原創內容 IP 也或許是另一種在商業劇場上可行的方式。《鬼歸代言人》的原始構想來自樂悠悠之口的空間條件，被規劃好的體驗設計結合展演空間內的餐飲服務發展出「小吃店」的主題設定並規劃成影集式音樂劇。內容本身已然形成其獨特的世界觀，後續再延伸 IP 成音樂會、以劇中歌曲為主題的紅白對抗賽，乃至推出續作《鬼歸代言人：正邪不兩立》前傳。發展 IP 衍生物可以更加強化其 IP 印象，並使核心群眾對 IP 更加忠臣。

借用在其他市場曾經驗證過的 IP 內容轉換成音樂劇對於開發新劇本一事來說可以節省大量的時間成本，從觀眾角度也會因為在其他媒材管道先認識過改編的 IP 而有親切感，例如以流行樂歌曲為底的點唱機音樂劇、用漫畫或電影改編成的戲劇。瘋戲樂工作室的音樂劇作品《臺灣有個好萊塢》和《怪胎》源自臺灣國產電影、《失落之城》和《五木大學》則是原於音樂專輯。孫瑞君執行長提到 IP 轉譯的優勢：

我覺得其實就是有沒有驗證過啦。你看現在比較賣座的，不管是國際還是臺灣的一些作品，很多可能都是 IP 轉譯居多。我講國際好了，就是很多音樂劇其實都是電影改編、小說改編、什麼改編都是這樣，韓國跟美國好像都有這個現象。那為什麼大家都會選擇用 IP 轉譯的方式來做音樂劇呢？當然就是因為它原本的原始 IP 是有經過市場驗證的，它的不管是知名度，又或者是你先撇開知名度，因為也不一定，所有的 IP、原始的 IP 都是有知名度的。它畢竟經過了一個創作的脈絡過程去讓這個故事長得完整，你會省去那個從零開始把宇宙打開的那個過程的複雜性跟需要花的時間。那它就會比你從零生一個故事出來容易。(孫瑞君，訪談資料 A-2-1-1)

轉譯 IP 固然有其好處，製作人李奇也談及其潛在問題。IP 改編固然能藉其原本的名氣在市場上具有一定量的口碑，但潛在顧客不一定會從原先的取得媒材轉換到實體展演，其原因可能是因為價值觀取捨或不曾接觸而產生阻力。

(問：曾經在其他市場取得成功的這件事情，它是一個在商業劇場比較容易取得成功的因素嗎？)並沒有。我們原本想像有但並沒有。《Once (曾經，愛是唯一)》賣得很爛，但是他在國外是賣超好的戲。所以代表我們知道說在其他市場成功或是在其他的媒材上成功，不代表在臺灣的這個市場就一定成功。

那我們一直認為比如說《Hedwig》在美國跟韓國都超級紅、一票難求，在臺灣有很多死忠粉絲。我們真的以為它會比我們想像中的好賣一點。但後來發現大家真的不那麼 care 這個族群的故事。即便我們把這個高度從跨性別者到自我認同這件事情上，大家還是沒什麼動力來看。…的確我們以為這作品在其他的領域上，比如說電影或者是小說等等的成功過了在音樂劇版會比較成功。我覺得這就是兩個問題。因為那個東西的受眾不見得會來使用劇場。因為比如說電影觀眾三百塊看一場電影，但他不見得會願意花兩千五進劇場。所以就是使用者長得其實不太一樣，那就不太能理所當然的預設說你可以百分之百從那邊把那個觀眾帶過來。我覺得能帶到 10% 就已經很厲害，或是 5%。其實我們現在就看這種轉譯的這種作品，國內外也不是每一個都成功的這樣。我覺得會這樣做只是因為便利一件事情，就是故事這件事情的架構已經有一個非常大的輪廓了。因為在百老匯是可能五年、七年的事情，關於想一個故事的輪廓這件事情。但如果今天是改編的話它其實就是已經架構都在那了，我只需要重新長肉出來。這件事情其實是在國外是很省時間的一件事情。…所以大家就想說：喔！那個戲在電影上成功了，那我們來做音樂劇吧！這絕對是一個很方便、又很經濟的考量這樣。(李奇，訪談資料 B-1-9-1)

在自行打造原創內容外的另一條途徑是引進版權劇。選擇版權劇的好處是用支付版權費減少開發時間。且版權劇已經明確知道內容經過至少一個國外市場的驗證，在國外市場上是可行的，能有效減少內容品質上的不確定性。另一方面，在相對成熟的商業音樂劇市場上能相應地見到多種類型的製作，引進有別於臺灣市場常見的類型對於整體創作環境無非是一種刺激，且在製作版權劇的過程得以學習其創作手法。對於版權劇引進一事，活性界面製作的陳午明製作人在 Podcast「INTERCOM パイ 音特乾杯」表示：

說真的要去做授權戲其實不是那麼難的，然後成本可能也沒你想像的那麼高。當然你會覺得不是每賣一百塊就要抽走我十塊錢之類的。但是你買的是一個已經在國外受過多年的市場考驗了、你已經知道他是好的東西了。那是不是你冒著這個成本的風險是不是會低於你寫一個新的戲？也有可能。(陳午明，2024)

版權劇引進仍有需要考量的風險因素。前述提及的音樂劇《Once》即便為電影改編、在國外極為熱銷且得當年度東尼獎最佳音樂劇等其他知名獎項，但在臺灣可能因

為諸多因素，如 IP 知名度在臺灣市場稍嫌不足、敘事方式對臺灣觀眾來說不熟悉等，故不容易銷售。在選擇引進的劇作前，縱然在國外市場經過驗證、製作團隊對作品內容必有所認知也替在地市場把關，觀眾願不願意買單仍有其他因素牽涉其中，這也製作團隊必須考量的。

引進版權劇後，製作團隊必須考量故事與在地市場的契合度。要讓觀眾輕易理解，在地化轉譯在演出製作流程中必然發生，但是要轉多少？怎麼轉？都仰賴製作團隊的決策與轉譯能力。「製作單位勢必得開始重視翻譯…，作品需要傳達的完整內涵經過語言再創作、還得符合音樂旋律和句構節奏，絕對不是只有『翻成中文』或『字幕君』單一層面的工作。」（陳星佑，2024）文本、歌詞翻譯貼合音樂使得觀看音樂劇演出不會因為演員唱歌而有突兀感，這也是瘋戲樂工作室擅長且持續耕耘的目標。《LPC》和《搖滾芭比》製作都選擇完全翻譯成中文，更是讓《LPC》所有短篇故事轉換成臺灣在地情境，此舉有助觀眾理解內容。

二、製作團隊運營策略

在有內容、有劇本且製作團隊決定著手進入正式製作後必先規劃預算、盤點可用資源。在商業劇場之下，製作團隊的成功考量為能否損益兩平或甚至為投資人帶來獲利，所以製作策略以如何可以帶來獲利的方向規劃。製作策略實際執行後會反映在整體製作成本及一些不可量化的隱含成本上，於是製作策略在此可視為近似於總製作成本加上隱含成本。又，總製作成本為資本成本及營運成本之總和。故如以下所示：

$$\text{製作團隊運營策略} \approx \text{製作成本} + \text{隱含成本} = (\text{資本成本} + \text{營運成本}) + \text{隱含成本}$$

長銷展演型式是發展商業劇場下必然形成的趨勢。陳午明製作人在 Podcast 「INTERCOMm パイ 音特乾杯」提及 2007 年在嵐創作體製作《LPC》選擇演出 35 場的考量：

我們那個時候去算，因為皇冠小劇場一場大概就放…我記得我們那時候最多一百二十個人。那很簡單的算術就是你演兩個禮拜、演六場八場，你成本都回不來。就是一定是賠的。那可是我希望它既然已經是音樂劇了。因為我的概念其實音樂劇它就已經是一個比較市場化的表演藝術產品了。所以在我們做音樂劇的時候，我的概念是你不能不去想你賺不賺得到錢。所以我就去想那怎麼樣這個收入跟成本是能夠在一個比較合理的比例，然後我們是有機會能夠獲利的這樣。所以那時候去算就是至少要演三個禮拜以上。…還有另外一個思考。那個也是做長銷的起點。就是往往很多戲口碑出去之後，傳到你身邊你要看的時候它已經演完了。所有人都會因為這樣子而錯過非常多、非常多的戲。…但是如果你的戲是能夠拉比較長的話，你的確有機會讓口碑多運轉久一點，然後讓更多你的潛在觀眾有機會看到你的戲。(陳午明，2024)

製作長銷展演的好處從上述文字可得知：長期演出之下，口碑得以持續運作並帶來可能有機會觀看的客群。音樂劇是極為商業化的劇種，製作音樂劇本身所需成本相對話劇增加不少，將演出場次增加有機會讓成本與收益在合理的比例，甚至回收成本獲利。李東祐負責人也表示從場館自製角度出發的《鬼歸代言人》在同一場地製作長期演出節目、且技術人員幾乎相同的情況下演出品質維持相對容易。在長時間的積累下能因為演職人員對整體空間設備具有熟悉感而減少意外狀況發生，標準作業流程的產生也使得人員交接及運作皆能順暢並維持展演品質。

場館跟技術硬體跟這些人都是我們自己的，這個有利於維持品質，因為會減少溝通成本。然後在一個場館做長銷，也有利於維持品質，因為很多東西都是都是固定的。你不用因為今天從北藝中心換到衛武營去演你就要整個大改。不用，因為都在這邊演。動線機關不用改，都是一樣的，喇叭的位置不用去改，都是一樣的，音控都是一樣的人，做一樣的事情，熟能生巧。這些都是維持品質的一個方法。如果今天換了一個人來代班，可能就會出一些包。讓整個工作的團隊陣容都是一樣的，這就可以維持品質。…因為整個演太多年了，一樣人有換，換的話就是交接，交接完之後，它可以 run 好幾場。(問：所以其實是有一個品控手冊之類的東西在？)沒錯，也沒有這種東西，但是就是有一個類似聖經之類的技術本，不管什麼人來就是這個技術本。然後這個技術本也是演了很多次之後會越來越成熟，所以只要來的技術人員不要太白痴，不會出什麼(問題)。(李東祐，訪談資料 C-2-7-1、C-2-7-2)

在確定製作團隊要製作長銷演出後，如同普通商品需要考量生產方式、銷售通路、行銷方式等問題，藝文展演需要考量的首先是「演出場地」與「演職人員團隊組成」。

根據內容選擇場地是必要的。陳午明製作人在 Podcast「INTERCOMm パイ 音特乾杯」談及將韓國原創話劇《Beautiful Life》引進製作成在 PLAYground 空總劇場演出的《文雄與秀英》一事。最初的《Beautiful Life》在韓國都是以可容納人數在兩百人以下的小劇場為演出地點，因為是一部只有兩名演員演出的作品，選擇小型劇場演出在能量傳遞上較能集中。當換到較大的場地時，即便有設備協助，演員演出的渲染力仍不易傳達到觀眾席。同時，為了在較大的劇院有同樣或更好的效果，製作成本也相應地提升。

不過後來我的確也發現我們為了要把這部兩人的小戲（此指《文雄與秀英》）放進空總劇場，在格局上面、在設計上面做了很多的變更。然後在同一時間，空總劇場比較大，每一場都是三百多個人、三百多個人，其實也形成一個滿大的壓力。說老實話就變成是當初《LPC》也有人問我說要不要去更大的地方演？因為觀眾都很喜歡啊。那你一場一百個（人）跟一場一千個（人），收入不是差十倍嗎？就是這種非常誘人的話。我心裡面也隱隱覺得《LPC》放去更大的地方，它可能就沒有那麼好看了。反過來說，假設下一次《文雄與秀英》出現在一個很小的地方，它說不定會變得很好看。因為這些小戲它的量能夠去放射到的那個距離跟規模，可能不見得是你有望遠鏡和音響就可以拉到兩百公尺遠的地方。所以包括說有沒有那麼多不同的場地的選擇，讓戲在適合的場地去做、放在那邊去演。這件事情在臺灣來說現在還是比較不容易，因為場地的選擇真的不多，所以我們只能盡量去 fit in。…所以的確是像《文雄與秀英》就是那個戲長那樣子，然後我要把它放進空總劇場這個地方。僻室團隊帶的技術團隊其實做了很多的變更、做了很多的調整為了要 fit in 到那個大的場地。那相對的比較辛苦，第一個成本會比我想像的再高，那個是不可避免的。第二件事情是這部戲的確比較小清新。後來做完這部戲才發現小清新為什麼前面有個「小」字。為什麼不是清新？為什麼得要是「小清新」？就是傳播速度相對比較慢一點，很多人會在心裡醞釀了兩個禮拜後說真好看，是那種感覺。（陳午明，2024）

孫瑞君執行長也持相同意見，需要從文本內容調性決定合適的演出場地，同時也需要考量技術問題是否會新增額外的製作成本及劇場可售座位數。在第一輪的《臺灣

有個好萊塢》演出因有全臺巡演需求設計需要符合各個演出場地，但裝卸、搬運需要另外的製作成本、又須因地制宜調整整體設計，除了製作成本增加外時間成本也相應上升，所以巡演作為一種長銷模式不一定是有利的。巡演若使製作成本增加但演出少量場次、票房能支持的收入有限，會使成本回收的時程延遲。在商業劇場並不樂見此事發生。就目前臺灣藝文市場，選擇一個適合內容的也能長期的演出場地對長銷製作預算的控制是有益的。第二輪的《臺灣有個好萊塢》演出選擇適合這個製作的臺北表演藝術中心球劇場做長銷定目演出，但又面臨預估票房與總製作成本無法打平的情勢。從內容及製作成本的考量上選擇演出的場地外，也需要從收益面、票房考量場地的合適程度。

有時候公家場地其實能選擇的也不多，就是先 book 到再說。如果說今天我都 book 得到的話，我可能會考慮的是這個戲的文本的調性，它比較適合親密一點還是有距離一點。因為舉例來說，《臺灣有個好萊塢》在城市舞台的感覺跟在國家戲劇院的感覺是不一樣的，後來到球劇院的感覺也不一樣。我自己是比較喜歡城市舞台跟球劇院的，因為它的親密性比較好。因為當你變成戲劇院，它又有一個莎士比亞門、又有一個樂池的時候，觀眾跟你的距離就會變遠。我覺得那個戲的沉浸度是高的，所以後來我們到球劇場之後，我就覺得它很適合在這個場地裡演，可是球劇場座位數對於這個戲來說是太少的，所以成本是沒辦法，它是不平衡的。一場只能收算到快可能六百多張，滿座就是可能七百張票的票錢，可是我的戲是這麼大一個戲。它是一個觀眾席適合，但是座位數不夠就不適合（的場地）。然後舉例來說，我們那時候是同時城市舞台、國家戲劇院，然後歌劇院、衛武營檔期都一起考量，所以舞台設計設計的是是一個國家戲劇院可以用的舞台的樣子。所以進到城市舞台的時候，舞台的桿位跟城市舞台的貨梯等等的各種問題，其實是不適合這個戲的舞台進來的，所以那時候花了非常多力氣在把舞台弄進來。這個也是一個在製作上必須要權衡、然後要有經驗去事先做一些判斷的部分。（孫瑞君，訪談資料 A-2-3-1）

同樣在成本考量上，製作團隊可能會選擇有長銷場租優惠的演出場地。在場地仍為公營且以演出場次計價之下，有場租優惠固然能使營運成本降低。但製作人李奇也提到因為場租優惠而選擇交通相對不便或距離市區太遠的演出地點，降低的成本會轉移到與顧客的行銷溝通上，和製作團隊需要付出更多行銷成本。

對我們來說，交通其實滿現實的。如果連我自己都懶得去，我不相信觀眾會想去的，比如說樹林藝文中心，想說要怎麼去啊？如果今天是我連我都覺得很有障礙的，我就不會想要在這邊做。（問：樹林是不是之前他剛開幕的時候，其實有場租優惠之類的。場租優惠這件事情，應該也會納入在製作的考量裡面吧？）但我可能更擔心觀眾真的不會想來。除非今天他的場租優惠是優惠到完全不收嗎？但就沒有。所以我還要花更多的力氣去找觀眾，那有點本末倒置。（李奇，訪談資料 B-2-4-3）

製作團隊的成員組成是促成演出作品樣貌的關鍵，尤其在視覺、美術方面上。孫瑞君執行長提到「你有沒有辦法組成你理想的團隊，因為我覺得劇場很重要的成事在人啦。就是其實什麼樣的人在你的團隊裡面、會完成什麼樣的作品其實是可預見的。（訪談資料 A-2-2-1）」同樣在視覺上，演員也是帶來更多顧客的要素，從行銷及製作角度上來說皆是如此，但人員的薪資在長銷製作的成本規劃上需要被重新思考。現行劇場常見一個周末密集演出四場，跟長銷定目一次演出至少十二場，前期投入幾乎是相等的。投入三個月排練但演出只有四場，演員的決策會是要求較高的演出費以彌補前期損失。這個模式換到長銷定目中會使得營運成本增加，不利於長期銷售。故李東祐負責人提到在《鬼歸代言人》的計酬方式改以提高排練費降低演出費的方式控制成本，前期排練費用可列入資本成本在長期演出中攤提，使得每一演出場次的營收和成本的比例是合理的。

我的策略就是一開始的固定成本多一點沒關係，因為反正我是長銷、我會演很多場，所以他攤下來每一場才多少錢。比如說這個戲要到可以開始正式演出，我可能要排練二十次，別的劇團他可能給一個演員的排練費是兩百五十塊一個時段。一個時段我在這邊工作半天我才拿到兩百五十。但是如果是我，

我會給到一、兩千塊，因為對我來說那個是固定成本，那個是我一定會有排練二十次才開始演。可能演一百場，我根本不 care 這個排練二十次花了多少錢，反正會攤在一百場。所以我會提高演員的排練費，想辦法壓低演員的演出費，變動成本要低、固定成本要高。(李東祐，訪談資料 C-1-8-3)

估算出成本後需要考慮預估票房能回收的金而和資金周轉問題。前期預售的票房收入或許能為前期沒有收入的開發期帶來資金挹注，又票房收入與售票平台有關。售票平台的選擇如前述，製作團隊考量平台自有會員與即將演出的作品目標客群是否契合，售票平台的佣金抽成與結算方式也攸關製作團隊的現金流。李東祐負責人提到《鬼歸代言人》使用口袋售票的原因是它長年與專做音樂劇的「天作之合劇場」合作，所以有偏好音樂劇的客戶名單，較方便對本身就愛好音樂劇的受眾下廣告。但後續更換平台的選擇建立在抽成比例不同，選擇抽成較少的平台能使利潤提高。

至於為什麼會選擇口袋售票，是因為口袋售票是天作之合的。那個時候跟我們在推銷的時候，他就會說他有天作之合的資料庫，就是受眾名單，他可以直接對這些人下廣告，在推票上會更有利，所以就跟他合作。然後第二年之後之所以還會跟他們合作，純粹是…我覺得是一個大失敗，因為他們的趴數很高，口袋售票是 □%、KKTIX 是 ○%，如果我從口袋售票換到 KKTIX 我就多了 ○% 的利潤。(李東祐，訪談資料 C-2-5-1)

Tino Balio 與 Robert G. McLaughlin (1969) 提到經濟學供需法測無法在劇場適用的原因是「劇場的座位是固定的，開幕夜後的票價亦是。因此在任一演出場次可獲得的收益是有上限的。¹²」(頁 86) 且要達到損益兩平需要每場次淨利總和與資本成本打平，即要演出大量場次。那麼，在票房收入以外的資金籌措製作團隊可能需要借助國家文化單位的補助、來自投資人、創投公司的投資或群眾募資。不過在健全的商業戲劇市場下，政府以補助的形式投入資金是對自由市場的干預，故這裡暫時不討論政府補助。

¹² 原文字為「One difficulty of Broadway is that the law of supply and demand cannot function properly. The number of seats in a theatre is set, and so are ticket prices after opening night. As a result, there is a ceiling on the gross receipts from any one performance of a play.」

製作團隊要說服投資單位參與，勢必要估算預期獲利率、投報率是否合理，其中一個評估指標即是「票房成功」。陳午明製作人在 Podcast「INTERCOm 파이 音特乾杯」上提到正是《LPC》有前兩輪完售佳績且大獲好評才有機會邀請企業贊助包場，並針對企業包場方案提供客製化服務。

前面兩輪打下來的銷售的記錄和 credit 讓我們表較好去跟不同的企業去談包票、去談贊助、談包場。你包一個南村的錢遠遠少於包一個國家戲劇院。你全包了我就前面幫你放名牌、幫你做各種的企業應該要有的服務，開始前可以幫你們導聆、結束可以幫你們做演後座談、董事長可以上來講話……這些服務我們在比較小的地方就可以盡力客製化。(陳午明，2024)

鄰近的韓國，政府對於文創產業發展採以韓國中小企業銀行 (IBK) 的方式將資金投入市場。主要投資目的是獲利的 IBK 提出放貸的評估依據是「票房成功可能性、演員陣容、製作成本、製作公司的製演能力、清算風險等。」(이지혜, 2024) 其中票房成功可能性一項是最易被外界檢視的實質指標。於《公共表演法》明訂售票系統須將售票情況提供給韓國表演藝術票房資訊系統 (Korea Performing arts box office Information System, 簡稱 KOPIS), 但目前面臨市場資訊不對稱的狀態，因為尚有部分新興售票平台為提供資訊、其他的購票方式企業包場不會顯示於售票平台及部分資訊被視為商業機密而不公開，所以 IBK 放貸評估不會將 KOPIS 提供的銷售數據當作參考，反而更仰賴大型售票平台和製作公司提供的整體銷售報告作為依據。IBK 的投資模式是和被投資單位 S&Co. 按製作成立專門負責該檔製作的有限公司，用以計算該檔製作相關的成本及盈虧情況 (王紀澤, 2024)。從此處再次證實，製作團隊必須有計算製作成本及基礎會計能力，方能估算出可使投資單位參考的財務數據說服其投資。回到臺灣藝文市場，以投資的方式將資金投入市場或許會是相對現在廣泛發放補助更好的方式且有助於市場產業化。比起韓國，臺灣的藝文市場存在更多資訊不對稱的情況，目前僅有國家兩廳院經營的 OPENTIX 有提供整體銷售的數據報告。不過臺、韓兩地同樣面臨要如何有限度的公開資訊讓投資單位得以參考並維護藝術團隊的商譽的問題。

在提供財務數據外的另一種說服投資方式或許是如同目前榮耀基金會執行的「讀劇匯」音樂劇創投媒合平台的模式，從讀劇等前期測試階段就邀請可能投資單位在現場感受投資項目在市場的可能性，甚至簽訂合作意向書確定未來發展。媒合平台對製作團隊的好處是從前期就有一部分對未來製作的保障，對投資單位的好處是可以打破在領域上的資訊不對等、藉由媒合平台認識更多製作團隊。

讀劇為什麼重要？因為讀劇的那個 try，我們提早讓投資方進來也是讓投資方見識到這個作品給觀眾的反應是什麼，我們會很需要知道。我們辦公開演出是讓觀眾的反應可以直接回饋到投資方身上，也回饋到製作方身上。（孫瑞君，訪談資料 A-1-1-7）

以前我們有在被投資的音樂劇的狀態都是我認識這個投資方，例如說大清華或是 UDN，他們本來比較有在投，所以他們在決定投資的這些前輩們跟劇場人的關係就比較好。所以今天我知道我有我一個戲要做了，我就會準備好我的投資提案去跟這個公司的人拜訪，說你們願不願意投。當然它裡面會包含預算，這些都需要包含。就這樣子完成了一個投資的合作，有時候也會成，有時候不會成。但是他並沒有更多的機會知道市面上還有沒有其他人會想要投劇場。…雖然說讀劇匯很多作品它的開發都還在比較前期，可是就是等到他們真的要進到製作階段要資金，要找資金的時候，他就可以回頭去跟這些投資公司說我已經準備好了、我要進到製作了，然後我現在要資金了，那我們可以正式來談投資合作了這樣子。如果說更早是在這個階段，他就已經覺得這個作品一定 ok，他們就先簽 MOU（合作意向書）說到時候我們就可以等到我們正式製作要啟動的時候，我預算沒有準備好的時候，我們就可以開始談投資計畫，也有可能啊。（孫瑞君，訪談資料 A-1-2-3）

三、受眾消費決策

受眾購買決策的組成大致上可分為「受眾自身的標籤」與「受眾根據作品內容和劇團決策做出的反應」。受眾自有的標籤，如性別、年齡、教育程度、對娛樂的需求程度、偏好與價值觀等，會潛在地影響其消費決策。於是文獻回顧所提及之 STP 理論在此處派上用場。市場區隔上如同 OPENTIX 的調查報告所示藝文觀眾年齡層落在 26 至 35 歲，女性較男性多。

在這市場區隔中如何找到目標客群？目標客群可能會因為興趣或個人背景而具有對特定節目的偏好。李東祐負責人以學生時代的社團背景與興趣說明節目偏好。在樂悠悠之口特定的調性與多元的節目策展下，觀眾群體的年紀是相仿的，但會因為是否曾經接觸過而決定是否成為特定節目類別的觀看者，亦可能在接收足夠多資訊後成為跨類別消費者：

這些不同類型的節目類型、不同的消費者是相似的群體嗎？當然是，他們年齡差不多，就是我們剛說的那個二十幾到三十幾那個年齡層，所以絕對相似。除了年齡是相似的，他們的差別就是之前有沒有接觸過這個東西、對這個東西喜不喜歡、有沒有興趣，這可能就是跟他的背景有關。比如說小時候玩音樂的、小時候是音樂性社團的、熱音社的，他長大之後、二十幾歲的時候就會變成樂團的觀眾；如果小時候是學是熱舞社的，他長大之後就變成 dancer 他就會變舞蹈活動的觀眾，差不多。反而是喜劇，它可能是這幾年才比較多人知道跟關注，所以他可能是從興趣過來的。但是比較多消費者，他可能是從年輕時候的社團經驗也好，或是同儕之間的經驗也好衍伸過來，他才會變成這個類型的消費者。相似嗎？我是覺得都相似。比如說你是看音樂劇比較多，我是玩樂團比較多，但是我們可能年齡差不多，所以一定相似。我也很可能變成看音樂劇的消費者，你也很可能變成看樂團的消費者，只是你之前沒有接觸過，所以你現在沒有消費。一旦你嘗試過，你可能未來會變樂團的消費者。（李東祐，訪談資料 C-1-2-2）

長銷的檔期拉長、場次變多，製作團隊衡量演員檔期或體力狀況下也出現多種演員演出組合。當選擇變多，不論是場次的選擇上變多或卡司組合選擇上變多，選擇太多而延遲做出購買選擇導致錯過演出。又，長銷演出必然規劃平日跟假日的演出，但臺灣劇場觀眾尚未被培養起平日看戲的習慣，故平日場次推票不易。李東祐負責人談論樂悠悠小劇場系列的發起原因及製作《Gray & Cray》（下稱《G&C》）在一開始在一個周末密集演出及後續推出平日場長銷演出的差別：

小劇場系列原本是想做在平日，鼓勵大家平日就做戲劇的消費、就做藝文表演演出的消費，但是後來還是失敗，因為雖然（音樂劇）娛樂性高但是成本也很高，做在平日還是太難。因為像《Gray & Cray》就是。今年一月底的

時候做了一個週末，做了兩天兩場還三場，開賣一個月之內就完售了。但是後來三四月、六七月我都有演，票房都不好，頂多就是半滿。平日跟假日的落差大概就是在這裡。(李東祐，訪談資料 C-2-1-1)

綜合下來，製作長銷展演的的主力仍集中在周末場次(週五、六、日)，但周末又必須面對其他只密集演出一周末的作品共同競爭同樣的藝文消費者有限的時段。物以稀為貴，再加上行為經濟學提到的人害怕損失、風險趨避，那麼長銷展演勢必要將產品定位明確、做出極具差異化才得以與其他競品競爭。

「受眾根據作品內容做出的反應」回應到受眾的需求是否被滿足。馬斯洛(Maslow, 1943)需求層次理論將人的需求分為五個階層：生理需求、安全需求、愛與歸屬、自尊需求、自我實現需求。這五項需求。瘋戲樂工作室主打的標籤「自我追尋」與需求層次理論中的自尊需求與自我實現需求相近。這點也能從瘋戲樂最早期的作品音樂劇《木蘭少女》中發現。木蘭代父從軍機智退敵的故事是中多人所熟悉的，在《木蘭少女》化被動地從軍為主動地追尋自由。同樣地，影集式音樂劇《鬼歸代言人》用九集描述主角武世誠的「英雄之旅」——從被迫成為引渡師繼承小吃店到擊退邪靈成為可獨當一面亡魂引渡師。藉著通俗的題材與可跟著主角成長的劇情設計滿足觀眾的「自尊需求」，於是《木蘭少女》和《鬼歸代言人》在展演期間都屬該期熱門作品。回到本次的音樂劇《搖滾芭比》主角 Hedwig 在感情上也經歷了諸多事件，最後達到自我和解、還給自己自由。這其實也符合「自尊需求」的敘述。然而或許誠如製作人李奇在訪談中所提到，其實不是每個人都能同理變裝文化族群的故事而造成排擠效應，所以無法有效吸引受眾前來欣賞。若能換個臺灣在地能同理的情境或普世面臨的困境和情感作為宣傳文字，或許有機會降低受眾接觸門檻，且容易在看完得到製作團隊想要表達的核心價值「自我追尋」。

「受眾根據劇團決策做出的反應」這部分是場製作團隊與受眾之間的「無限賽局」。定義無限賽局前需先了解何謂「有限賽局」。根據賽局經濟學中對於有限賽局的定義為「在每一個賽局中有有限數量的玩家且每位玩家可用的策略有數量限制。」(Harrington, 2009, 頁 191)顯然表演藝術市場有大量的製作團隊及藝文使用者參與

其中，且雙方可用策略多為混和策略（mixed strategy），即為一種機率化的決策組合，賽局也不只發生有限次數，推論製作團隊與受眾之間並非存在有限賽局。那麼，在每一個顧客可能做出決策的時間點都是顧客和商家的賽局。汪志謙（2022）在其著作《峰值體驗》中提到四個消費者做決策的時機，分別為「進店」、「轉化」、「複購」、「推薦」。在這四個時機點品牌做出的行銷策略規劃可形成「品牌輪」。以下以四個時機點分開討論：

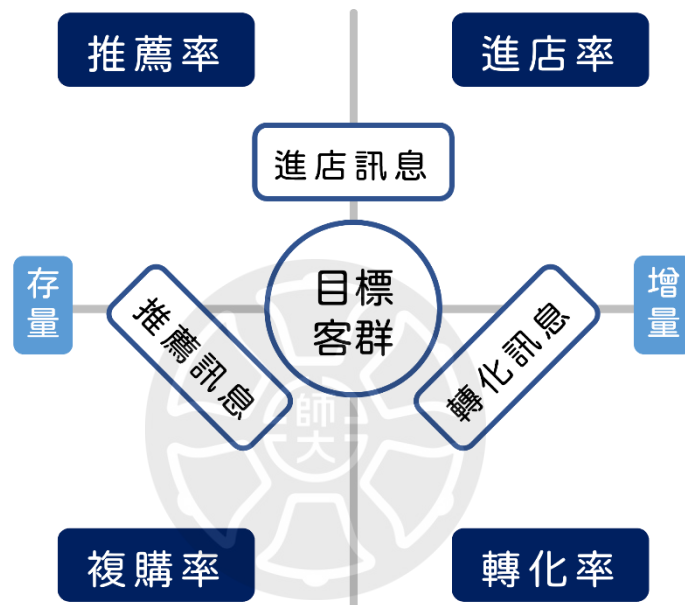


圖 4-2 企業品牌輪（汪志謙、朱海蓓，2024，頁 114）

（一）進店

要讓顧客願意走進一間店無非是需要一個吸引其注意的地方。以實體商店而言，能明確刺激感官的誘因是能快速吸引顧客的方式，這點在藝文產業仍適用。但表演是在觀看的同時被製造的，那麼製作團隊要如何與潛在客戶溝通、說服潛在客戶進到售票網頁呢？

為創造話題流量，製作團隊多會選擇特殊手法，如轉譯其他媒材既有的 IP、邀請跨界明星演出戲劇吸引非劇場觀眾入場，此一現象在全球皆然，韓國音樂劇市場更是。

在邀請明星之餘，臺灣的製作團隊多半還是要靠已經建立起的品牌形象和累積的口碑促使進店行動。觀眾在進入售票系統並購買前更會需要尋找充足的資訊說服自己的選擇決策是正確的，尤其第一次接觸的製作團隊。筆者認為製作團隊的品牌形象建立於製作團隊往期製作過的戲劇作品等，故製作團隊具有足夠多的資訊說服觀眾是必要的。就製作團隊、其品牌形象、作品與觀眾之間的關係可如下圖所示：

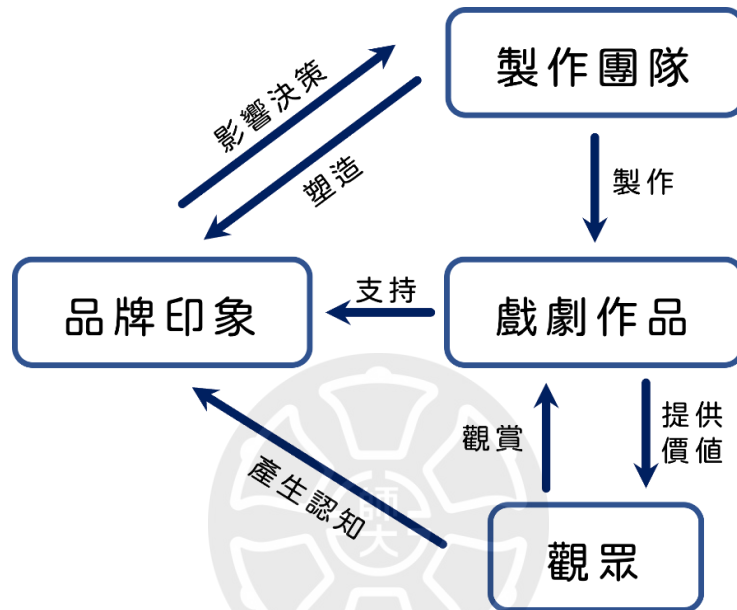


圖 4-3 製作團隊、作品、品牌認知與觀眾關係圖
(資料來源：本研究整理繪製)

製作人李奇認為品牌形象不見得是製作團隊刻意為之，但與製作團隊的主要決策者會有極大的關聯。以瘋戲樂工作室而言，王希文藝術總監長期關注「自我認同」議題，使得作品皆圍繞於此一議題上。

因為這跟那個主事者的個性很有關係。…我們家做到現在就會覺得說我們做的事情都跟自我認同有關。所以我覺得這件事情是絕對有關係的，因為我們可能看很片面的去看說，《木蘭少女》跟《臺灣有個好萊塢》跟《LPC》到底有什麼關係？但其實都跟我們一直在想說自己到底是誰，這件事情有關係。我們一直在我們的戲裡面一直會有找自己的這個環節。(李奇，訪談資料 B-1-7-1)

當觀眾能明確從往期作品找出「自我認同」資訊時，瘋戲樂工作室的品牌認知設定即是成立的。然而「自我認同」標籤是不易在第一時間被察覺的因為需要長時間被培養與思考自己是誰，但人會因為怕麻煩而避免思考、一旦出現需要思考的時候會選擇延後，故自我認同作為吸引進店的訊息稍嫌力道不足。適合作為瘋戲樂工作室之第一印象為其製作音樂的能力，可用音樂刺激感官，再加上大多數觀眾係為追求娛樂而看演出，娛樂源自於追尋快樂的需求，如能結合兩項會是相對合適的吸引進店訊息，演出音樂劇《搖滾芭比》的演員演唱劇中歌曲的影片即是。

另一種吸引進店策略是「高熵訊息」。何謂「高熵訊息」？「熵」在自然界中被定義為功無法被有效轉換而產生的熱能，並且不可逆轉、在系統中不斷增加，借用在資訊理論中是對資訊混亂、不確定性程度的衡量。「一個優秀品牌高熵訊息，會給消費者一種新奇感受，既陌生又熟悉，當他 get 到你時有解讀成功的喜悅。」（汪志謙、朱海蓓，2024，頁 186）活性界面製作的《LPC》售票頁面介紹主打「彷彿一秒傳送到紐約外百老匯！」對顧客來說是新奇的。「百老匯傳送門」即屬於高熵訊息，不知其為何物、使人為之好奇而促成進店的行動。進劇場後才發現因為是由臺灣在地演員演出全英文版本的《LPC》，如同坐在臺北市但看戲的兩個小時像暫時來到紐約百老匯體驗看戲而得「百老匯傳送門」美名，在 2021、2022 年因為疫情無法出國、現場演出也相對不多的時候確實有效吸引觀眾購買。

「演出地點」也是一個進店流量考量。演出地點的交通方便程度會影響潛在觀眾的前往意願，周邊環境則會影響自然客流量。活性介面製作的《LPC》和瘋戲樂工作室 2023 年製作的《搖滾芭比》選擇的場地都是具有策略意義。活性界面製作的陳午明製作人在 Podcast「INTERCOMm パイ 音特乾杯」提及 2021 年重製《LPC》時選擇 PLAYground 南村劇場的考量：

剛好南村又可以符合我覺得長銷必要的另外一個感覺，就是「體驗」，體驗的感覺。（問：怎麼說？）第一個事情是，從第一輪開始就是裡面可以喝飲料的。然後是有那種我夢寐以求、像紐約那種 club 圓桌。…是那樣的感覺，然後可以喝飲料、可以很輕鬆的看戲。再來，南村的位置對我來說是 perfect 符

合臺北觀眾的感覺。因為第一個交通很方便，就是市府站一出來。(主持人：公車捷運其實都很方便。)然後他在臺北最繁華的地區的邊緣的一個眷村的一個文創園區，完全符合所所謂的 BOBO 族的感覺。(問：BOBO 族是啥?)我覺得臺北市都是 BOBO 族。BOBO 族就是波西米亞加布爾喬亞(Bourgeoisie)，就是他既有想要中產階級以上的感覺，但是他又想要波西米亞的文青感。…我覺得南村那邊完全符合這種概念啊。我其實去一個不錯的區，但是沒有喔，我沒有那麼市儈喔，我不是去一〇一喔。我市區一個有賣文創商品的老眷村、小地方看一個輕輕巧巧，走進去爵士樂，然後拿一杯啤酒看這部關於愛情的戲，然後笑呵呵。然後出來之後，他如果有滿腹的感覺想要跟他的朋友傾訴，他們立刻旁邊就有酒吧、然後他們可以去繁華的地方、他們可以去 clubbing 等等。所以我覺得在地點上對我來說，跟這部比較都會的戲其實是很搭的。(陳午明，2024)

PLAYground 南村劇場及周遭環境營造的體驗感可以打破常人對於劇場是嚴肅的印象，加上位於商業區、交通便利的要素，是附近上班族下班後可以迅速取得的休閒娛樂選擇，假日的觀光人潮也有機會轉換成觀眾。同樣的考量下，李東祐負責人也談及樂悠悠之口光復南的選址有類似的巧思，鄰近松菸文創園區、東區等年輕世代容易聚集的地方可以形成一日生活圈並擁有自然客流量，在等待演出的期間觀眾亦可去鄰近商家消費：

(長銷製作)韓國可以發展得起來，是因為他的劇場聚落在學校旁邊那邊，交通方便，而且附近有吃有喝有玩。所以我才會選擇在這邊，因為附近有東區、大巨蛋可以逛，可以吃東西，未來有電影院可以看看電影再回來這邊看個樂團表演什麼之類的。觀眾來我這邊不會無聊，也不會沒地方去。(李東祐，訪談資料 C-1-12-1)

2023 年的《搖滾芭比》選擇 CORNER MAX 大角落多功能展演館相對 2024 年選擇臺北表演藝術中心，不論在地理位置上或觀眾印象上都是較有利的選擇。就地理位置而言，CORNER MAX 大角落多功能展演館鄰近上述的樂悠悠之口，同時享有附近年輕潮流會聚集區域帶來的自然流量。選擇臺北表演藝術中心相對年輕潮流的趨勢少了一些，同時鄰近的夜市以觀光客居多，即便有自然流量也較難轉換為顧客。

（二）轉化

要讓潛在觀眾有購票觀看演出的機會需要消弭觀眾的不確定性、降低使用時所需付出的代價，才有機會促使轉化購買。目前中國、韓國乃至臺灣，不論引進特定劇目國外版權劇的完全授權或邀請外國劇組直接來亞洲巡演，例如常見的法語音樂劇《鐘樓怪人》、《羅密歐與茱麗葉》或迪士尼音樂劇《獅子王》等經典劇目，票房銷售成果都十分傑出。劇場核心使用者看這些演出，有部分會以一種收集多種版本組合或追星、朝聖經典作品的心態去看；對一般民眾，走進劇場觀看經典劇目的原因多半出自這是一部在國外很有名的戲，不需要面對花錢但戲劇作品不好看的風險。即便不符合自身喜好也有華麗的舞台和聲光效果滿足感官體驗，在社交媒體上可以把去看戲當作社交貨幣展現自己具有藝文涵養。對兩類觀眾來說經典劇本屬於資訊分析中「資訊獲利 (Information Gain)」高的訊息。何謂資訊獲利高？「有效的品牌溝通所傳達的訊息，應該要能最大程度地降低消費者對品牌的不確定性。」（汪志謙、朱海蓓，2024，頁187）

同樣屬於資訊獲利高的訊息還有演員是自帶流量的明星。前述已證實過明星演出之好處是自帶流量且有助於開拓有別原有觀眾的其他客群，新的客群對於明星可以帶來的確定感高於製作團隊品牌能帶來的，所以能有效促使購票。在此必須反思在長期銷售中打明星牌是否是個長期皆具有優勢的策略。就韓國情況而言明星幾乎攸關著票房成敗，粉絲會因為自己喜歡的明星而進到劇場觀看演出，甚至多次消費，對粉絲來說明星參演是具有優勢的。對製作團隊明星不一定是具有優勢的策略。邀請明星能帶來的效益與成本之間是否是合理的？票房增加但也將總製作成本提高，間接也使票價提高、排擠一部分潛在群眾。韓國對於長期讓明星演出主要角色提出反思：

對於產業而言，沒有明星光環的演藝人員，在大公司不舉辦公開試鏡的情形下，永遠沒有出演主角的機會；對於觀眾而言，台上永遠都是一些熟面孔在演出，缺乏新的優秀人才刺激現有的演出方式。」（王紀澤，2024）

臺灣藝文產業應當思考明星作為吸引顧客進店、轉換的策略在長期銷售中是否為合理決策。

為作品合適的標籤也是能降低不確定性的方式，明確定位作品類型或元素有可能可以幫助理解即將會看到的內容，如活性界面製作的《LPC》即定位為適合下班後看的都會愛情喜劇。瘋戲樂工作室《搖滾芭比》定位為「站台喜劇」、「變裝皇后」、「搖滾樂」，標籤明確但不一定能吸引到觀眾，甚至如前面提及的因為特定標籤而排擠到可能的購買者。將三個標籤分開檢視，在「站台喜劇」標籤中，喜劇俱樂部品牌能提供給顧客的確定性較高；在「變裝皇后」標籤中，同志酒吧能帶給顧客的情緒價值是相較確定的。綜合兩門藝術的作品《搖滾芭比》應當有機會帶給觀眾更多體驗、開拓客群，但消費者傾向消費原有已知項目而非轉移決策。此一可以行為經濟學中的「風險趨避（Risk Aversion）」解釋，人面對風險會選擇對個人風險最小的、具有確定性的事物，選擇去喜劇俱樂部和同志酒吧可以獲得的快樂較走進劇場看戲來得明確，且價格也相對低。但追溯每一個標籤的源頭都是娛樂，娛樂來自追求快樂、想要放鬆的需求，如果能滿足需求甚至得到更多快樂，即有機會偏移決策。用標籤定位還是有必要在，不過比起直接用標籤溝通，找到每個標籤下的 KOL 並藉其影響力傳播找到潛在客戶或許是更有效的作法。

同樣是為了降低不確定性的行銷策略，製作團隊提供募資優先購票、早鳥優惠、階段性開賣的方式則利用行為經濟學提到的「損失趨避（Loss Aversion）」。人對於失去的恐懼遠大於獲得的快樂，當有可以比其他人優先購票的機會，即便需要先購買會員資格或額外付費大也都樂意付款。早鳥票的價格優惠則是折扣與時間風險間的衡量，觀眾用折扣價格換取對作品與未來的不確定性，若屆時獲得的如同預期便有值得的感受。製作人李奇也提到從製作團隊的角度而言，早鳥票、階段性開賣之於製作團隊是前期的市場評估、在長期演出中用於判斷是否再演下去或結束的指標。

分批賣這件事情其實對國外來說是很正常的。因為主要就是在控管我到底可以賣多少張票？如果賣不了那麼多票後面就要取消了。早買的人絕對是有優

惠的，因為他願意更早把這個時間花下來給我們，所以我不覺得這件事情觀眾有什麼立場可以說不公平，他比較早、比較便宜，為什麼我現在買進比較貴。所以這就是控管預算的一個手段而已。(李奇，訪談資料 B-2-6-1)

(三) 複購

讓客戶重複購買的原因有二：店家總是維持相同的品質、交付相同水準的產出或「哪個關鍵時刻讓消費者真心讚嘆我花這筆錢花得值了？」(汪志謙、朱海蓓，2022，頁 96) 瘋戲樂工作室出品的戲劇作品總維持相同品質。前一節提到瘋戲樂工作室的每一檔作品都採用現場樂團演奏，對忠實顧客來說就是一種穩定產出的品質。在每一場次演出中能實際接觸到群眾的部分都維持相同的水準也是穩定的輸出。對此，製作人李奇提到關於演出品質的維持的方式在於每日覆盤及發現問題時立即修正。孫瑞君執行長也提到會觀察演員是否進到職業倦怠，並請當天在的編舞或執行導演調整、所有演員在演出準備前「一定要跳一首有舞的歌，然後唱一首大家都有唱的歌」(孫瑞君，訪談資料 A-2-6-2)、協助較久沒演出的演員順演出戲碼等方式維持品質穩定。

2023 年的《搖滾芭比》選擇 CORNER MAX 大角落多功能展演館相對 2024 年選擇臺北表演藝術中心來說除了有年輕族群的流量優勢外，演出時演員因為劇情需要講即興單口戲劇，在當時由於鄰近的臺北大巨蛋即將開幕話題持續在社群上延燒，若演出橋段剛好結合話題，使得觀眾與內容共感得到愉快及滿足，則極有可能規劃下一次消費。當下一次消費也獲得相同程度的滿足，即有可能形成習慣。對重度劇場使用者而言，重複購買的魅力在於收集多種演員組合及「驚喜感」。製作團隊經營長銷演出會因為演員檔期考量而找許多演員演出，意謂著不同的演員組合能在同一齣戲裡產生不同火花。重度使用者對演出人員有認知所以預期會得到如同自己期望的精采成品，也實際在體驗中獲得愉快，這種「驚喜感」是劇場核心受眾重複購買的動機。

《鬼歸代言人》的體驗設計可能是促使重複購買與推薦的原因。李東祐負責人談及《鬼歸代言人》的看戲體驗規劃，出自節省成本考量且方便觀眾轉換角度欣賞而使用類似小吃店的桌椅，因為飲食販售而出現水餃並在劇情中置入食物，這些規劃使得《鬼歸代言人》的觀賞體驗有別於正規劇場。

比如說設定成小吃店，要用這種椅子、板凳、要有這樣的桌子、要讓觀眾是這樣子坐、這樣安排，這些都是我們會一起討論出來的。為什麼要用那個呢？因為這樣可以放多一點椅子，不要有靠背讓大家可以轉來轉去，然後這個椅子佔的空間也不會很大所以用這個。然後讓大家會覺得有一個體驗感喔！今天好像在吃臭豆腐一樣。有一個體驗感，不同於一般的劇場座位。…（問：因為先有了這些 set 好的這些體驗之後，所以才決定要做八舅公小吃店，還是先有小吃店才有這些體驗？）先決定要有哪些體驗。最一開始的討論討論是要有食物是因為要配合場館、我吧台要賣食物。要讓觀眾可以在這裡面吃吃喝喝，所以我吧台會賣食物。這邊應該要讓要戲劇裡面、故事裡面要出現食物。所以這邊必須是一個吃東西的地方，…後來才想說要變成小吃店，一樣有食物，然後桌椅都可以選擇像攤販那種很爛的，這樣比較省錢。像路邊攤那種爛爛的、不鏽鋼的白鐵的桌子、椅子，這樣最省錢。碗盤什麼也都可以用那種你去外面吃臭豆腐會用的那種鐵碗、鐵盤、塑膠碗、塑膠盤就很合理的符合劇情的設定，但是其實是為了使用這些便宜的東西，劇情才會設定成這樣。然後我本來想說八舅公…那有水餃，吧台我要賣水餃之類的，就會有這些搭配。所以第一集的時候金需需會有很多餐點，那個時候就想說要把食物融合進劇情裡，所有這些設定。（李東祐，訪談資料 C-2-1-2）

填寫演後問卷獲得多刷折扣優惠的方式是因為當下看戲的整體體驗值了願意再體驗一次，剛好有價格優惠而重複購買。當如果沒有價格優惠時候，要讓人覺得值得需要借心理學家 Daniel Kahneman 提出之「峰終定律 (Peak-End Rule)」找到顧客最能感覺的高峰、低谷與結尾，故大多數音樂劇都有終曲大合唱、音樂會有安可曲，讓感動留在顧客心中。

製作團隊將印象留存於觀眾心中，也要讓演出保持話題熱度。李東祐負責人提到《鬼歸代言人》的維持方式是讓休息期縮短。從 2019 年末第一季第一集的公開讀劇後即開賣隔年正式演出的票券，在 2020 年演出完第一季全三集後用當季度的歌曲作音樂

會並推出第二季的讀劇，重複這個循環使《鬼歸代言人》的話題熱度不減，也使既有觀眾對 IP 更黏著。

單純就是我没有隔很久啊。每年三月開始演，演到年底了嘛。所以頂多一二月休息，三月馬上就演到十一月，然後十二月做個讀劇，然後音樂會讀劇。然後一二月休息，三月馬上要開始了都是這樣。所以熱度延續這件事情，做懶人包也不是什麼為了熱度延續，純粹是讓新觀眾知道之前在幹嘛。只隔兩個月，熱度沒有掉。而且我是演完，比如說第一年十一月演完第三集，接下來就是用一個音樂會，然後馬上開賣，明年的熱度沒有掉啊。我没有給它有熱度有掉下去的時間。(李東祐，訪談資料 C-2-10-1)

(四) 推薦

回歸到本節最開頭的內容，好的內容並滿足需求是讓人主動推薦的原因。所以製作團隊需要了解團隊自身定位，根據其定位結合市場需求推出符合的內容。

根據麥肯錫的研究，所有的購買決定中，有百分之二十至五十都是由口碑帶動。該研究也發現，所謂『高影響力推薦』，例如來自所信任朋友的特別推薦，效果是低影響力口碑的五十倍。(Holiday, 2022, 頁 160)

口碑推薦仍是當今最有效的行銷辦法，尤其社群媒體上的使用者生成內容 (user generated content, 簡稱 UGC) 當屬藝文產業目標客群間最強力的口碑。觀眾在自有的社群平台發布觀後感想等仍是最常見的推薦行為，故大多製作團隊都會營造良好體驗、規劃前台的拍照背板讓觀眾拍照或推出周邊商品。發佈在社群的貼文或實際被使用的周邊商品都間接代表顧客的自我認同與品味。當顧客願意突破社交門檻分享，不論因為內在動機或有外界提供的好處，至少都達成推薦。

更進階的二次創作當屬一種觀眾自發性的推薦，因為對作品有極大的好感而借用其中的角色再創作。以音樂劇《新社員》及電影《鬼才之道》在社群平台上發展出各

式二次創作為例，原先未接觸過的群眾在大量接觸二次創作後，為理解其背後邏輯可能會去觀看原始作品，爾後又帶動新客進入作品的世界，形成新的推薦循環。

社群認同也會是另一促成推薦的要素，製作團隊有會員制度、經營社群都能幫助社群認同。會員之於一般消費者更加在乎特權，如同前述提到有優先購票的權利、有搶先目睹演出的機會、有特別活動可以參與。瘋戲樂工作室的年度規劃直播、活性界面製作的十刷觀眾專屬社團都是基於讓會員享有特權而增加品牌黏著度再向外推薦新客。更進一階即是要讓會員的階層和可獲得的權利區分更加明確，例如兩廳院的會員制度即是明確區分廳院迷與廳院人在提前購票、參與特殊活動外的其他好處。社群經營則是要時常點燃話題火苗，讓社群內部的人得以交流甚至創造二次創作、或發起有組織的活動。如同《BL 搖滾音樂劇《新社員》迷的二次創作現象》（楊世全，2017）提及製作團隊在製作中本就 BL 愛好者的角度思考想要看到的內容。製作之餘也在社群中和二次創作產出者交流，且根據討論提供更多可參考之資訊、規劃回饋給這群愛好者的番外內容和活動，讓作品愛好者覺得被重視而願意推薦更多人加入欣賞，推出作品延伸產物也方便作品愛好者「傳教」給新的觀眾。故製作團隊在演出製作外經營社群還是有其必要性，且需要定期開話題給予回應培養情感。

四、小結

經上述內容可以得知長銷演出形式的好處是可讓前期投資成本在長期演出中被攤提、口碑能長期運轉。當長銷演出形式發展得足夠持久便有機會培養出健全的產業於觀眾的看戲習慣。

演出要能長期銷售，內容的建構是首要的因素。內容的來源可分為既有版權翻演、既有 IP 轉譯及重製與完全原創。既有版權的翻演對於整體藝文市場的好處是已經被驗證過可行，會比完全原創的內容需要面對的市場風險低，且製作團隊可從已經證明可行的文本去累積在地製作團隊的製作實力。在行銷上可能可以藉其在他國市場的知名度推廣，惟引進仍要考慮在地市場對劇作的熟悉程度及在語言的轉換上需要考慮在地

民情。IP 改編是從其他媒材管道轉譯而來，好處是附帶原 IP 自有的行銷話題紅利。但製作團隊需要考量如何改編及說服觀眾欣賞同一 IP 的不同呈現方式。原創作品要確定其可行性、是否能在市場上取得成功必須經過多次的驗證及修改，所以讀劇步驟是內容開發中建議具備的流程。

製作團隊的執行策略需按內容規畫。內容放在適合的場地演出能達到最佳效果、設計人員的組成會大致決定整體樣貌呈現與感官上的體驗。長銷的形式有別於當今大多數人較習慣的一周四場的形式，諸多面向如財務規劃上勢必與原先短期演出不同，更需多方協商。長期演出之下也考驗製作團隊如何降低風險，如人員減少更換或能在大量演出後統整出作業標準供後續接替人員參考。向外尋找資金來源除政府補助外，試著提出合理財務數據說服政府機關或商業投資者也是使長銷製作能順利產出的方式。

受眾的消費決策撇除無法控制的背景因素影響與對內容偏好，製作團隊能著手的是在品牌輪的四個步驟「進店」、「轉化」、「複購」、「推薦」中找到能同時讓受眾感知品牌核心訊息又促使行動的關鍵時刻，並結合人的需求、強化這些時刻受眾能得到的體驗。製作團隊歷年累積的商譽是一種吸引進店的方式，另一種則是利用高熵訊息引發好奇。轉化需要降低不確定性，有可搶先看的內容能幫助減少觀看後口味不合的風險。或是借用人害怕風險、害怕損失的天性促使購買。人會重複購買係因商家總是提供相同品質的產出，所以製作團隊維持商譽一致性及演出品質是有必要的。在某一時刻覺得值得也是顧客重複消費的原因。推薦則發生在口碑與社群認同，作品內容足夠好到讓人願意突破社交門檻為其背書，同時也建立自我認同。會員制度的區分、長期社群的經營互動回應與開發話題使客戶覺得被重視而更加黏著於品牌。

綜合上述與作品取得商業成功的可能性相關製作因素，筆者認為以計量、量化方式回歸分析各項係數與成功可能性的關係是可行的，待後續研究者執行。另，時間因素也會是一項可能牽涉的因素，但本研究並未多加著墨。若能探討時間因素與成功可能性的關係定能使製作策略與評估更為完善。

第五章 研究結論與建議

本章節將提出經歷上述研究後得出的結論、一點對於藝文市場的洞見與未來的研究者可繼續著手研究的方向。

第一節 研究結論

瘋戲樂工作室最大的優勢在於將音樂劇製作內容精緻化並積極挑戰音樂劇的可能性，並以在地樂手、樂團現場演奏和器樂聲響的豐富度作為劇團作品的獨特賣點，製作出的作品也緊扣劇團定位的標籤「自我探索」。縱使團隊中不具備具有導演能力的成員，但能化劣勢為優勢，藉每一部作品的機會和其他劇團導演合作創造作品不同樣貌，在臺灣劇場中目前仍屬難能可貴的特質。在這些條件下確實培養出一群願意持續購票觀看瘋戲樂工作室出品之音樂劇的忠實顧客，且這個觀眾群體多半具有相似的獨特標籤「相信自己是獨特的」。

音樂劇《搖滾芭比》結合搖滾樂、變裝藝術、單口喜劇三項帶有衝撞、叛逆色彩的藝術，在包容多元文化與性別意識的臺灣演出是再適合不過。且其他亞洲地區如日本業已演出多個不同版本，在韓國每年定期演出已逾十多年，單就整體亞洲地區演出型態與量能而言對《搖滾芭比》的接受度是足夠的。

從文獻探討到瘋戲樂工作室與兩次的《搖滾芭比》製作與營運案例分析及商業劇場成功因素探究可以歸納出以下結論。

一、作品內容仍是取得商業成功的最關鍵因素

商業劇場中相對容易取得成功的要素就形式上可以歸納出「音樂劇」、「長銷式展演」。音樂劇因為劇種特性為大量音樂結合戲劇、舞蹈，相較純戲劇對觀眾更具有親和

力且容易進入劇情。即便在因為語言隔閡而無法理解劇情的情形下，音樂創造的氛圍也使觀眾容易感受當下劇情的張力。長銷式展演則是將演出期拉長，試圖打破臺灣藝文環境現況中檔期短暫口碑擴散不易、演出場次數少無法將製作成本攤銷的困境。

前述兩者相較容易但並非取得商業劇場成功的必要元素，最重要的因素仍是「製作團隊呈現給觀眾的內容」，且內容要能經歷市場長期考驗，亦即要能讓觀眾願意持續消費。連士堯（2023）也提及「『娛樂』始終是定目劇的核心，也是吸引觀眾不斷進場的關鍵。」

製作團隊若選擇開發原創劇本，借用在其他市場曾發行過的 IP 開發，例如電影、漫畫改編或用音樂專輯製作點唱機音樂劇會是相對有利的途徑。製作團隊能因為原始 IP 已完成一部分劇情結構或角色設定而減少作品開發時間，得以加速投入市場。觀眾則因為曾經在其他媒材管道接觸過、有熟悉感，較易傾向選擇消費。在著手進入正式製作甚至發展成長銷演出前，作品若能透過「讀劇」及「試演」等階段性步驟測試市場接受度並持續打磨、迭代內容，進入長銷定目演出較容易能取得商業成功。

引進版權劇需要支付相對應的授權金與票房抽成給授權單位，但相對從頭自己開始發展更加節省時間成本，且版權劇的內容大多經過其他國家市場至少一輪的驗證、品質有所保證，製作團隊能減少面對市場不確定性。又，在地觀眾若知道該劇作，在行銷溝通上也能較為輕鬆。惟需要與授權方來回斡旋授權內容及作品呈現樣貌，需要權衡其所花的金錢和時間成本。在地觀眾能不能接受版權劇製作又需要經過適當的在地化轉譯。不單只是按照字面翻譯，而是需要貼合音樂與借助當代情境方能使觀眾容易理解劇情。選擇保持語言原貌不做過多更動另外打字幕輔助或許是種解決語言障礙的方式，但字幕對演出是為干擾抑或增添趣味又是值得另外討論的議題。從製作版權劇的過程，製作團隊能學習其中吸引群眾的手法、亮點借鏡回本土原創作品的創作上。

二、長銷式演出對製作團隊與整體劇場環境大致上具有益處，但從觀眾面看則不一定

長銷演出對製作團隊大致上帶來益處。當演出期從現在常見的一個周末密集演出四場變成一周六至八場、連演三到六周，演出場次數增加使得前期投入與資本成本可以更有經濟效率地分攤在每一演出場次上，不只對製作團隊、對觀眾購票的壓力都能有效降低。演出場次變多，受到口碑傳播推薦而來的觀眾有機會再帶新的觀眾回來，若搭配集點活動或彩蛋演出活動更有機會使既有觀眾重複購買觀看。在重複工作下，全劇組人員能得出有效率地工作方法、建立標準化工作流程，臨時因緊急狀況需替補任一演職人員時亦能按標準化流程運行，戲劇品質則能因多次演出不斷迭代而提升或根據時事作出變化調整。對藝文環境來說，長銷演出能提供穩定的工作機會，使幕前、幕後所有工作人員減少面對需要持續接案的不確定性與風險，也能減少因為通貨膨脹與工資上漲但使用技術並無隨時間進展而造成的無謂損失。經濟學中的規模經濟也提及當市場總體供給量變大才有可能創造規模、形成產業。

對觀眾來說，製作團隊經營長銷演出會因為演員檔期考量而找許多演員演出，意謂著不同的演員組合能在同一齣戲裡產生不同火花。再加上劇場是個會因為當下整體社會氛圍或個人因素等原因，即便是同樣的演出內容也能產生多種可能，眾多喜愛劇場的人對此樂此不疲。這種「驚喜感」是劇場核心受眾重複購買的動機，也透過核心群眾的推薦形成拉力帶進更多觀眾走進劇場欣賞戲劇。但大多數觀眾是一般觀眾，甚至是沒有進劇場觀看演出習慣的觀眾，對演員特質不了解、過多的選項反而形成選擇障礙。在無法解決障礙的情況下又傾向延後選擇或不做出選擇。這可能是讓「潛在客群走進劇場」這件事發生的推力。若同檔期更具有市場競爭優勢的演出，或同質性的演出太多觀眾已經疲乏、無法明確區分出偏好時，觀眾偏移選擇至具有競爭優勢的演出或不做出選擇都是可能的購買決策。故製作團隊在行銷策略上需要幫助潛在客群排除障礙。

三、製作團隊需根據內容出發考量其他牽涉於製作中的要素，並做合適的財務規劃

製作團隊的製作考量包含演出場地、演職人員、售票平台與資金等，這些策略須從內容出發。內容的屬性影響到場地的選擇，適合的演出地點可以用較少的資源就有效將能量傳遞給觀眾。設計團隊的組成會決定觀眾能接收到的美感體驗，演員則是做為內容的傳達者與吸引受眾前來的因素。售票平台的選擇會根據平台自有的會員屬性及收取的佣金決定，若作品具有極大的話題，也須將售票平台能否負荷同時多人在線搶購的流量避免造成體驗不良。

製作長銷演出須將成本分為資本成本與營運成本兩部分。前期開發、試演等資本成本可在長期演出中逐漸被攤提。將場地場租、演職人員工作費、售票平台抽成等單場次必然發生的營運成本和單場次可得收益相比對，會發現要達到損益兩平需要演到一定場次數，在前期營運可能會需要來自外界資金的援助。外界資金來源除政府補助外，試著提出合理財務數據說服政府機關或商業投資者投資也是使長銷製作能順利產出的方式。同時也必須積極尋找將演出場次增加的可能及橫向發展、轉譯成其他形式、媒材的產品如原聲帶或翻拍成電影、電視劇的機會。

四、消費者體驗是未來的戲劇製作團隊必須納入的策略考量

觀眾自身的條件背景會影響其消費選擇，這是不可控的條件因素。在每周都有不同演出瓜分藝文群眾，甚至不同取得方式的娛樂或至鄰近國家旅行成為現場表演藝術的競品，如何讓既有觀眾的選擇偏好仍是劇場、現場藝文演出優先，且持續回購觀看長銷式作品？勢必又要回到與消費者的溝通和顧客體驗的營造上。

消費者體驗與決策的流程和人的基本需求有關，品牌輪中的進店、轉化、複購、推薦四個步驟都建立在人的需求之上。進店步驟的發生需要靠製作團隊歷年累積的作品與建立起的品牌形象，或是以「高熵訊息」使人產生好奇；轉化步驟降低觀眾的不確定性需要付出的代價，所以在售票頁面或可以直接轉換的地方上要提供「資訊增益

高」的訊息，也可以利用人避免風險及損失的慣性促使購買；顧客會重複購買是因為在某一瞬間覺得值得或是商家總是提供相同品時的產出，故製作團隊需要維持長期品牌的一致性與演出品質；推薦步驟要考量如何讓人願意突破障礙向其他人推薦，尤其是在社群平台上發布使用者生成內容，仍回歸到作品內容如何和觀眾產生故事、連結。另外，製作團隊經營粉絲社群讓群眾有交流、組織活動的機會，或甚至製作團隊以實際行動回饋社群中的群眾也是能增加黏著度、促進推薦發生的方式。

本文雖以汪志謙在其著作《峰值體驗》(2022) 提出的「品牌輪」結合目前藝文市場現有案例討論當中四個步驟，然這些方法仍待製作團隊實際評估內容、商業模式與製作營運情況後，決定要增強哪一個步驟可帶來的體驗而定。

第二節 研究建議

瘋戲樂工作室已是在業界具有知名度與觀眾基礎的團隊，目前最需要的是留住舊客戶。在品質穩定、產出也穩定的情況下，已經培養起來的觀眾本身就願意進劇場觀看演出且推薦給其好友。要留住舊客戶可以從提升服務、社群黏著度著手。若要開發新觀眾群，建議思考如何將劇團自身價值觀與目標結合市場需求。「需要下班後的休閒娛樂及抒壓管道」是市場需求的洞見，在洞見之上能提供「音樂劇」作為一個新的娛樂選擇、發展出大眾可接受又不失「瘋戲樂工作室」品牌追尋我認同的價值觀與風格的作品或許就適合發展長銷的作品。若有足夠的資源或能發展副品牌，將瘋戲樂 Cabaret 持續發展不失為成為下班後休閒娛樂兼具推廣音樂劇的一種管道。經營自有關鍵資源，如原聲帶與社群平台，也是往下開拓年輕客群的方式，若能分配些許資源給社群或許能對瘋戲樂工作室的客群拓展有幫助。

音樂劇《搖滾芭比》在瘋戲樂工作室的原先預想下是一個主打親密、近距離的 live house 搖滾音樂劇，於是選擇向授權公司取得最原始版本的《搖滾芭比》授權試圖打造和臺灣觀眾既有的韓國版及電影版不同的感覺，也在 2023 年的版本選擇與 live house

設定相符合的 CORNER MAX 大角落多功能展演館作為該次的演出場地。但在 2024 年再度製作時選擇臺北表演藝術中心藍盒子，相較原先場地的優勢是可以容納較多觀眾、每位觀眾需要負擔的票價降低有利於購買，且非首輪演出使得部分成本在此輪演出中可被攤提，同樣是有利價格降低的因素。但劣勢是整體距離被拉大，戲劇張力的傳遞效果不一定能如原先集中，如果觀眾覺得不如預期便不一定重複觀看。又，劇場周遭的環境較無法帶來年輕客群的自然流量。若未來仍有再次製作《搖滾芭比》的計畫，製作團隊在整體製作策略上需要綜合考量內容與展演空間的容納人數與合適性、周遭環境的支持程度並平衡利弊。在顧客溝通上或許需要更理解顧客在哪些時刻獲得滿足及在哪些時刻留下不佳的印象，增強最能帶來好感的時刻、改善對顧客來說體驗不佳的步驟。

對於藝文市場上仍運作的製作團隊們，即便有諸多外在限制，仍建議未來須以長線佈局作品。前期開發的時間建議拉長並加入可直面市場回饋的讀劇演出與試演接收來自市場的回饋。正式製作建議以可長期經營的方向規劃，即便環境條件限制單次演出期的場次上限，但規劃多個演出期能幫助資本成本的攤提，也在韓國已被證實是可行的長銷型式。在實際演出之餘，可思考作品如何橫向衍伸以創造其他商機，例如原聲帶的發行或版權延伸，不僅是幫助新觀眾認識團隊和作品，也讓既存客戶有得向外推廣。

縱然前述說明經營長銷演出的形式有助於藝文發展，但臺灣的藝文市場尚未有充分條件支持其營運。就上述提到展演空間，北中南皆有大型場館，但中小型場館仍然相較缺乏。且中小型場館多為公家營運，受到不得圖利特定廠商規範使得製作團隊在檔期取得上有所限制。即便現在陸續出現小型私人場館仍不敷使用或在製作團隊的綜合考量後為不適合使用。為了解決問題，政府釋出閒置歷史建物讓民間團隊活化再利用，但也不盡然是個解方。歷史建物受到《文化資產保護法》的保護所以使用條件限制較多，對製作團隊的創意勢必是一種侷限，至於空間營運團隊更因為發歸不得破壞建物而無法加裝設備或維修成本過高不符效益而放棄修繕，皆是可能影響觀眾體驗的因素。另一方面，政府提供的場地若距離市區需要相當時間的車程，又製作團隊之作

品不具極大吸引力或特殊性，觀眾考量其交通成本等需要克服的障礙後自然不會選擇消費前往。綜合下來，在相較市區屬偏遠的地區要形成劇場聚落的可能性不高，或許要在地人本身支持也同時有鄰近資源加入才得以形成，如北投的藝文聚落。至於資金方面，政府對於藝文市場的資金挹注仍是必須的，不論是補助或其他形式，有資金才能使文化持續發展推進。補助方向或許該將鼓勵開發漸漸轉換到永久經營，或者從補助轉換成投資的方式並帶動商業投資幫助藝文產業的發展。同時，製作團隊為了獲得投資者青睞，也必須將財務概念落實在團隊經營上找出獲益可能，試著找出合適的財務規劃配置也能對製作團隊的財務狀況與經營帶來正向影響。

第三節 後續研究建議

經由文獻回顧、訪談與研究分析後可以發現臺灣劇場對於長銷式展演仍在起步的階段，意即未來還有諸多面向等待後續研究者們探索。關於長銷式演出議題之後續研究建議如下：

本次研究由於建立在「不涉及團隊財務及商務機密」上，故無法取得團隊製作演出的詳細預算成本與結算資料並加以分析。健全的長銷演出製作成本規劃和財務狀況是得以在製作初期向可能投資者尋求資金協助並讓演出長期穩定運營的關鍵之一。期盼後續研究有機會取得各劇團之詳細成本資料，並藉由量化分析推導出可供後續參考的成本規劃方式和符合經濟學之效率的合適演出場次數估算。

本研究相較沒有考量到演出時間的選擇及其他涉及時間的要素對作品在商業上成功可能性的影響。縱然穩定的長演形式可以橫跨數年，臺灣的藝文環境大多仍困於公營場地須平均分配檔期問題。故檔期選擇或許也會是在商業成功可能性的其中一項參數，盼後續有研究者將檔期選擇對演出的影響加入分析。後半討論到的消費者體驗相關內容，因篇幅有限僅能提出一些理論概念而無法深究其細節。藝文產業是種向消費者提供美好體驗的產業，體驗又包含在整個流程中的多個步驟節點。若後續研究者有

機會以「行為經濟學」、「心理學」、「體驗經濟」之角度洞察藝文消費者及其他消費者行為並提出見解，或許有機會打破目前的藝文近用者基數無法拓展的現況。

本次訪談的樣本規模多屬於小型劇場及中型劇場，獨缺座位數八百席以上之大型劇場長銷製作¹³，係因此現階段大型劇院仍為公營無法供應長期檔期，且製作所需金流是當今大多數製作團隊所無法負荷的。若未來臺灣藝文市場條件具備，且有在地製作團隊實際製作大型長銷演出，屆時製作的規劃考量必然與本研究圖及之中小型劇場所考量的有些區別。期許未來得以在臺灣藝文圈見到大型製作並有後續研究者深入探討。



¹³ 此處人數界定規模方式參照兩廳院 OPNTIX 銷售報告之劃分方式。座位數 199 席以下為小型劇場；200 至 799 席為中型劇場；800 席以上為大型劇場。

參考文獻

一、中文文獻

尤傳莉（譯）（2012）。**獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式**（原作者：A. Osterwalder & Y. Pigneur）。臺北市：早安財經文化有限公司。（原著出版年：2010）

黃秀媛（譯）（2009）。**長尾理論：打破 80/20 法則，獲利無限延伸**（原作者：C. Anderson）。臺北市：天下遠見出版股份有限公司。（原著出版年：2007）

張可婷（譯）（2013）。**質性研究分析方法**（原作者：H. Boeije）。臺北市：韋伯文化國際出版有限公司。（原著出版年：2010）

郭書瑄、嚴玲娟（譯）（2008）。**藝術·文化經濟學**（原作者：J. Heilbrun & C.M. Gray）。臺北市：典藏藝術家庭股份有限公司。（原著出版年：2001）

劉盈君（譯）（2022）。**滾動內容複利：掌握長銷經營者的關鍵行動選擇，持續變現，穩定創收**（第二版）（原作者：R. Holiday）。臺北市：天下雜誌股份有限公司。（原著出版年：2017）

徐世同、楊景傳（譯）（2017）。**行銷管理**（第十五版）（原作者：P. Kotler & K.L. Keller）。臺北市：華泰事業股份有限公司。（原著出版年：2015）

何康國、陳尚盈、翁立美、呂弘暉、鄭佳姍（譯）（2023）。**表演藝術管理：專業應用指南**（原作者：T. S. Tobie & J. Bathurst & R. Lasher & D. Walker-Kuhne）。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。（原著出版年：2008）

王紀澤（2023 年 4 月 28 日）。韓國熱銷音樂劇的商業模式。（文化內容策進院）擷取自 TAICCA issue vol.03：<https://taiccaissue.taicca.tw/03/gl2.html>

王紀澤（2024 年 10 月 24 日）。韓國音樂劇市場投資心法。2024 年 11 月 22 日 擷取自 TAICCA 產業研究資料庫：<https://research.taicca.tw/article/d4fad566-600e-4d56-a8c2-f6fb187051f7>

王紀澤 (2024 年 6 月 20 日)。韓國音樂劇市場規模已經擴大：只仰賴明星吸票機也不行？。2024 年 11 月 17 日 擷取自 TAICCA 文化內容產業研究資料庫：
<https://research.taicca.tw/article/3677b2d5-9a54-4eaa-bb7e-97b9083d2938>

吉米布蘭卡 (2023 年 10 月 04 日)。【劇場狂粉的日常 x AQ】在地化轉譯的「失落一吋」：瘋戲樂工作室《搖滾芭比》。2024 年 10 月 28 日 擷取自 QAF 廣藝基金會：
<https://www.qaf.org.tw/media.php?act=view&id=431>

行政院文化建設委員會 (2010)。行政院文化建設委員會補助民間推動文化觀光定目劇作業要點。臺北市：行政院文化建設委員會。

汪志謙、朱海蓓 (2022)。峰值體驗：洞察因而未知的需求，掌握關鍵時刻影響顧客決策。臺北市：天下雜誌股份有限公司。

汪志謙、朱海蓓 (2024) 峰值體驗 2：增量/存量雙增長的思維，實現商業效益指數型躍進的關鍵洞察與落地。臺北市：天下雜誌股份有限公司。

沈亮慧 (2015)。歌舞風華發源早 移植、原創各自繽紛。PAR 表演藝術雜誌，274，106-107。

兩廳院文化生活 OPENTIX (2024)。OPENTIX 兩廳院文化生活 2023 年度數據報告。臺北市：國家兩廳院。

連士堯 (2023 年 12 月 11 日)。究竟做對了什麼？南村版外百老匯音樂劇《I Love You, You're Perfect, Now Change》的長演奇蹟。擷取自 榮耀基金會：
<https://gloryfoundation.com.tw/critic-review.php?sn=112>

陳星佑 (2024 年 1 月)。音樂劇爆棚且多元 市場潛力乍現。PAR 表演藝術雜誌，358。
擷取自 PAR 表演藝術雜誌: <https://par.npac-ntch.org/tw/article/doc/GS02MT7B8W>

鈕文英 (2014) 質性研究方法與論文寫作。臺北市：雙葉書廊有限公司。

楊世全 (2017) BL 搖滾音樂劇《新社員》迷的二次創作現象 (未出版碩士論文)。國立臺北藝術大學，臺北市。

瘋戲樂工作室 (2024)。音樂劇《搖滾芭比》節目冊。臺北市：瘋戲樂工作室。

臺北市文化局 (2015)。臺北市水源劇場長銷式節目扶植計畫。臺北市：臺北市文化局。

臺北表演藝術中心（2024）。中華民國 113 年度臺北表演藝術中心預算書。臺北市：臺北表演藝術中心。擷取自 https://backstage.tpac-taipei.org/uploads/%E8%B3%87%E8%A8%8A%E5%85%AC%E9%96%8B/%E9%A0%90%E7%AE%97%E6%9B%B8/113%E5%B9%B4%E8%87%BA%E5%8C%97%E8%A1%A8%E6%BC%94%E8%97%9D%E8%A1%93%E4%B8%AD%E5%BF%83_%E9%A0%90%E7%AE%97%E6%9B%B8.pdf

厲復平（2016）。準商業劇場《臺灣舞孃》在社會文化脈絡中的形構。《戲劇學刊》，23，87-122。

賴柔蓓（2023 年 10 月 04 日）。一堂一千萬的課——專訪瘋戲樂工作室藝術總監王希文。2024 年 11 月 13 日 擷取自 文化內容策進院：<https://taicca.tw/article/f275feda>

謝芳茵（2023 年 12 月 25 日）。製作人論壇：《找樣造劇/造什麼劇？》大慕可可與勸世三姐妹的開發之道。擷取自 榮耀基金會：<https://www.gloryfoundation.com.tw/hot-news.php?sn=115>

蘇國賢、王增勇、林本炫、林國明、柯志明、徐振國、湯京平、吳嘉苓、周平、黃應貴、蕭阿勤、藍佩嘉（2012）。社會及行為科學研究法（二）：質性研究法。臺北：臺灣東華書局股份有限公司。

二、英文文獻

Balio, T., & McLaughlin, R.G. (1969). *The Economic Dilemma of the Broadway Theatre: A Cost Study*. *Education Theater Journal*, 21(1), 81-100.

Baumol, Willam J., & Bown, Willam G. (1965). *On the Performing Arts: The Anatomy of Their Economic Problems*. *The American Economic Review*, 55, 495-502.

Harrington, Joseph E. Jr. (2009). *Games, Strategies, and Decision Making*. New York: Worth Publishers.

Levitt, T. (1965). *Exploit the Product Life Cycle* (Vol. 43). Cambridge, MA, USA: Graduate School of Business Administration, Harvard University. Retrieved from <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>

Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Riger, S. (1993). *What's Wrong with Empowerment*. *American Journal of Community Psychology*, 21(3), 279-292.

Thorsby, C.D., & Withers, G.A. (1979). *The Economics of the Performing Arts*. London: Edward Arnold.

三、其他外文文獻

박병성 (2023 年 9 月 25 日) [뮤지컬]K-뮤지컬, 새로운 K-콘텐츠로 떠오를 수 있을까?
2024 年 10 月 02 日 擷取自 격월간 한류동향 심층분석보고서 <한류 NOW> :
<https://kofice.or.kr/hallyunow/vol56/sub/s23.html>

법제처국가법령정보센터 (2009) 문화산업진흥 기본법. 2024 年 10 月 01 日 擷取自
국가법령정보센터 :
<https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EB%AC%B8%ED%99%94%EC%82%B0%EC%97%85%EC%A7%84%ED%9D%A5%20%EA%B8%B0%EB%B3%B8%EB%B2%95>

이지혜 (2024 年 10 月 14 日) . 뮤지컬 투자 큰손 IBK 기업은행, 작품 선정 기준은. 2024
年 11 月 22 日 擷取自 The Bell :
<https://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=202410101511110040107355>

四、影音資料

李奇（2023年5月18日）。S3 EP.5 瘋戲樂小當家的內幕分享時間。今天，音樂「聚」了沒？（張仰瑄、姜柏任，採訪者）臺北市。擷取自 <https://open.firststory.me/story/clhrzu82k08ii01uzgxxycqkl>

孫明恩、施淳耀（2023年5月18日）。EP45：像演唱會一樣開賣即秒殺！超夯音樂劇推手五口創意工作室的明恩與小波來了（行銷 PAPA，採訪者）臺北市。擷取自 <https://open.firststory.me/story/clhsnhz4n000y012108zz56wt>

陳午明（2024年10月18日）S4 EP.29《乾杯大來賓：長銷爹地來了》ft.陳午明。INTERCOMm パイ 音特乾杯（徐宏愷、王意萱，採訪者）臺北市。擷取自 <https://player.soundon.fm/p/af0e3edb-cee5-499a-b64e-7cca84049e14/episodes/2f4eb657-f591-419e-9a74-91405c625508>



附錄

一、訪談集資料使用授權同意書

親愛的受訪者 您好，

我是國立臺灣師範大學表演藝術研究所行銷與產業組碩士班研究生鄭宜瑄。目前正在吳維緯教授及鄭義教授的指導下進行碩士論文研究，研究主題為「長銷音樂劇營運模式探討——以音樂劇《搖滾芭比》為例」。目的是為了解目前臺灣劇場的製作概況及製作長銷演出所需要考量的因素和劇團商業模式，進而統整並提出合理且健全的戲劇產製流程以服務長期展演。期盼能藉由您的洞見探尋臺灣商業劇場與長銷製作的可能性。

為深入了解長銷劇場製作，在此誠摯地邀請您接受我的訪談。本次研究訪談盼以實體或線上訪談進行，時間將主要由電子郵件聯繫確認。為避免資料闕漏，過程中將會錄音記錄並轉為逐字稿以供論文研究與發表使用。如有不妥或不便公開之處，您有權可以拒絕錄音、逐字稿及論文發表。

希望透過這份說明確定您了解，並邀請您參與這項研究。以下是您的權益：

1. 您有完全的自由決定是否參加；即使同意參加，您亦有權利隨時退出。
2. 在訪談過程中，有關商業機密或不便說明的部分，您可以拒絕回答、錄音或可以隨時要求結束訪談。
3. 您所提供的任何資料會加以保密且僅供本研究使用。
4. 完成本研究後會再次讓您確認訪談記錄和論文內容，您有權利決定公開哪些資料在論文中。

若您對本研究或此同意書有任何疑問或意見，歡迎您隨時向我反應。

我希望藉由此同意函徵求您接受訪談、訪談過程之錄音及後續研究論文研究與發表。如您同意，請您勾選您的參與意見並於下方署名，代表您以了解並清楚以上關於本研究之內容和權利。本同意函乙式兩份，簽名後一份由您留存，一份由研究者留

存，以確保雙方之權益。

- 我同意參與本研究，並接受訪談錄音及論文發表。
- 我同意參與本研究，接受訪談錄音但不接受論文發表。
- 我同意參與本研究，但不接受訪談錄音及論文發表。
- 我不同意參與本研究。

受訪者簽名：_____ 日期： 113 年 _____ 月 _____ 日

研究者簽名：_____ 日期： 113 年 _____ 月 _____ 日

二、訪談大綱

瘋戲樂工作室及音樂劇《搖滾芭比》製作訪談大綱	
1	瘋戲樂工作室創立的核心目標或使命是？
2	對於瘋戲樂工作室來說，音樂劇相較一般戲劇的優勢、魅力在於何處使得堅持在音樂劇這個劇種上耕耘？
3	根據 OPENTIX 2023 年的數據報告指出主要客群年紀分布在 26~35 歲，次要客群在 36~45 歲及 18~25 歲之間。瘋戲樂工作室的受眾輪廓和整體藝文市場的受眾輪廓是相似的嗎？
4	除了年紀是個大方向的受眾輪廓指標，就您的觀察，瘋戲樂工作室的受眾有沒有特殊的輪廓標籤呢？
5	瘋戲樂夥伴卡是一個在維護客戶關係上個人覺得很棒的機制。這個機制是如何規劃、營運及維護？未來有沒有下一步的發展呢？
6	演出現場、夥伴卡、劇團的社群平台（Facebook, Instagram, Discord, YouTube）、購票平台都是目前所知瘋戲樂能和顧客互動的管道，還有其他的管道嗎？會因為管道的屬性不同而衍生出不同的規劃、內容、服務機制嗎？
7	瘋戲樂工作室出品的音樂劇作品似乎可以分為「國外版權劇引進」和「在地 IP 轉譯」兩大主軸，從這兩個主軸可以找出「內容曾在其他市場取得成功」的共同點。這是瘋戲樂工作室在商業劇場上認為較容易取得成功的因素嗎？

8	如果要在商業劇場取得成功，有好的內容是一個必要條件。還有哪些也是成功的關鍵？開始製作前是否會將這些條件納入考量的因素？（例如市場接受度或製作團隊本身的特色？）
9	請問您認為作品的創作與選擇、觀眾、對製作團隊的印象三者會相互影響嗎？
10	瘋戲樂工作室出品的音樂劇作品另一個很大的特點是「現場演奏」，不論是跟獨立樂團合作或是跟知名的樂手們合作勢必都會對成本產生負擔。是什麼原因讓團隊堅持現場演奏呢？
11	如何在劇團追求的藝術性和商業性之間取得平衡？
12	促使瘋戲樂工作室持續經營的關鍵活動最主要還是持續演出、尋找音樂劇的可能性。在演出之外還有哪些幫助營運的關鍵活動呢？（例如工作坊、人才培訓）
13	近期瘋戲樂工作室的作品都傾向「長銷式展演」。請問您認為「長銷式展演」的好處、優勢在於哪邊使得作品逐漸以長銷的方式規劃呢？
14	目前市面上可見的長銷演出因為場館公營、檔期有限的緣故多為封閉檔期、已知末場日期的類型。在如此情形下如何您規劃製作成本與資金周轉？
15	假如有一天臺灣能做開放檔期（即 open-ended，千秋場日期未知）之長銷製作，會是因為什麼原因？在這個情況下，團隊如何評估演出場次數可以到多少場（周）或是什麼時候要設 closing date？
16	您對臺灣的音樂劇逐漸走向長銷化、商業化、產業化有什麼看法？劇團、政府在些地方能做得更好？
17	瘋戲樂似乎是第一次借助募資的力量做戲？在籌措資金這個目的外，募資有想到達成甚麼目標嗎？
18	募資方案、方案回饋品項及募資進度達標回饋是如何設計的呢？
19	可用來描述音樂劇《搖滾芭比》的標籤有「搖滾樂」、「變裝皇后（Drag Queen）」、「站台喜劇（Stand-up Comedy）」。這些標籤有助於觸及音樂劇以外的客群嗎？
20	《搖滾芭比》的觀眾輪廓和劇團、OPENTIX 的受眾輪廓是類似的嗎？還是有所區別？
21	在 2023 年製作中邀請了流行歌手鄭宜農擔綱其中一位。策略上來說是將一部份行銷預算挪用到邀請宜農，並借用其本身自帶的流量開拓客群進入劇場，您同意這樣的說法嗎？
22	承上，邀請嚎哮排演的蕭東意出演 Hedwig、第二輪邀請好樂團的許瓊文出演 Yitzhak 也是出自相同的策略考量嗎？

23	《搖滾芭比》2023 版製作和 2013 版的演出地點都是比較偏向主打音樂的 livehouse 場地，最主要的原因可能是比較貼近《搖滾芭比》是一場搖滾演唱會的設定，除此之外還有其他策略因素或對於場地選擇的考量嗎？
24	也因為想打造類似搖滾演唱會的體驗，所以有很多類似臺灣演唱會或音樂祭現況的設計，例如售票系統不是劇場觀眾習慣的 OPENTIX 而是演唱會觀眾比較熟悉的拓元售票，請問這會影響到觀眾的購買意願嗎？
25	2023 年的《搖滾芭比》和 CORNER MAX 隔壁的青花驕麻辣火鍋合作優惠活動，在演出前台也和同志酒吧 Fairy 合作提供酒水兌換。這些異業合作就您看來有幫助於提供給觀眾更好的戲劇體驗嗎？
26	通常長銷一周至少四場演出又需要連續演出三周以上。《搖滾芭比》第一輪演出六周四十二場、第二輪演出兩周十四場，請問如何在長期演出中維持演出品質？
27	2024 年的《搖滾芭比》回到正歸劇場場地——北藝中心藍盒子，場地相對地擴大也必須遵守場館暫時不開放飲酒的規定。這些會影響觀眾的看戲體驗嗎？
28	第二輪演出多了周邊商品販賣。對觀眾來說最有趣的還是抽小卡的機制，另外也有和比照音樂祭出的毛巾、T-shirt 周邊。周邊產品是如何規劃出來的？第二輪才出現周邊規劃的原因是？
29	在兩次的《搖滾芭比》製作中，劇團曾經運用分批開賣、早鳥、募資、多種演員組合、會員制度和末場彩蛋。這些手法是否會影響觀眾對作品、劇團的印象？
30	《搖滾芭比》進行兩輪的展演。如何將第一輪觀眾好評、口碑等製作或品牌形象延續至下一輪演出？

樂悠悠之口光復南與音樂劇《鬼歸代言人》、《Gray & Cray》製作訪談大綱	
1	樂悠悠之口創立的核心理念或使命是？
2	根據 OPENTIX 2023 年的數據報告指出主要客群年紀分布在 26~35 歲，次要客群在 36~45 歲及 18~25 歲之間。樂悠悠之口的受眾輪廓和整體藝文市場的受眾輪廓是相似的嗎？
3	樂悠悠之口的節目分類可分為「流行音樂」、「音樂劇」、「站台喜劇」、「舞蹈」，觀看這些節目的觀眾是相似群體嗎？或是會因為類型標籤不同所以客群沒有交集？
4	現在樂悠悠之口與顧客溝通的管道有官方網站、社群媒體（FB、IG、Threads）和售票平台，還有其他的管道嗎？會因為管道的屬性不同而衍生出不同的規劃、內容、服務機制嗎？

5	未來有考慮發展樂悠悠之口會員相關制度嗎？
6	促使樂悠悠之口持續經營的關鍵活動最主要還是持續辦演出、酒水販賣或是外租場地。未來有規劃其他幫助營運、增加收入的關鍵活動呢？
7	樂悠悠之口的節目策展偏向企劃型帶狀節目。請問您如何維持企劃、節目的品質？是否有一個判斷標準決定企劃、節目要結束或繼續經營？
8	樂悠悠小劇場系列是什麼樣的系列？甚麼原因或契機而決定開始樂悠悠小劇場系列？以及音樂劇相較一般戲劇的優勢、魅力在於何處使得小劇場系列都是以音樂劇為主？
9	如果要在商業劇場取得成功，有好的內容是一個必要條件。還有哪些也是成功的關鍵？開始製作前是否會將這些條件納入考量的因素？（例如市場接受度或製作團隊本身的特色？）
10	請問您認為作品的創作與選擇、觀眾、對製作團隊的印象三者會相互影響嗎？
11	如何在製作團隊追求的藝術性和商業性之間取得平衡？
12	樂悠悠之口光復南主要是以 live house 做為主打，因此過去也推出了像《阿吉先生》這樣的 live house 音樂劇。請問您認為負責人風格與劇場環境條件與是否會影響劇場營運策略？
13	請問您認為「長銷式展演」的好處、優勢為何使得作品逐漸以長銷的方式規劃呢？
14	樂悠悠之口屬於私營場館，但節目眾多、檔期安排不易，所以《鬼歸代言人》和《Gray & Cray》都是封閉檔期、已知最終場的類型。在如此情形下如何您規劃單一製作的成本與資金周轉？
15	假如有一天臺灣能做開放檔期（即 open-ended，千秋場日期未知）之長銷製作，會是因為什麼原因？在這個情況下，如何評估演出場次數可以到多少場（周）或是什麼時候要設 closing date？
16	您對臺灣的音樂劇逐漸走向長銷化、商業化、產業化有什麼看法？劇團、政府在某些地方能做得更好？
17	影集式音樂劇《鬼歸代言人》和音樂劇《Gray & Cray》剛好可以代表樂悠悠之口光復南的共製演出與自製演出。在這兩種演出產製方式對場館製作長銷型演

	出的差別與影響為何？
18	樂悠悠之口光復南能容納的觀眾有限是一個營運上的條件限制。所以《鬼歸代言人》每一集的長度都不長，使得平日至多能連演兩場、假日則連演三場，藉由所謂的「翻桌率」提高營收。能這樣理解《鬼歸代言人》的製作規劃嗎？
19	《鬼歸代言人》內容（一個發生在「八舅公小吃店」的故事）是如何被發想出來的？如何確定會賣座且有可以延續發展成影集式的可能？
20	續上，因為是一個發生在「八舅公小吃店」的故事，所以前七集都是以小吃店的概念做體驗設計、周邊商品也和小吃店元素有關。這些設計是如何被規劃的？有促使觀眾主動推薦與重複觀看嗎？
21	第九集的初始卡司是得過金鐘獎的劇場前輩謝瓊媛老師。策略上來說是將一部份行銷預算挪用到邀請明星，並借用其本身自帶的流量開拓客群進入劇場，您同意這樣的說法嗎？在《鬼歸代言人》中也適用嗎？
22	除上述提及的項目外，您認為還有什麼因素使得《鬼歸代言人》相對是成功的作品？
23	《鬼歸代言人》的觀眾樣貌和場館受眾樣貌、劇場使用者的輪廓是類似的嗎？還是因為演出形式不同而有相對年輕或其他的不同？
24	總體來說，《鬼歸代言人》曾經運用分季開賣、套票優惠、多種演員組合和第九集全員大集合彩蛋等行銷手法。這些手法您認為是否會影響觀眾對作品、製作團隊的印象？
25	《鬼歸代言人》的演出是以季為單位、每一季演出三集，在每一季之間又間隔一段時間，只有最後一次演出才出現三季大連演。在季與季之間如何將作品的熱度、口碑持續延續下去？
26	縱向來看，《鬼歸代言人》IP 在正戲外又發展音樂會形式的全明星對抗賽。現在發展出前傳，整個規模放大成群像劇，並回到正式劇場做長銷演出。您如何看待 IP 的發展？
27	橫向來看，近期的類似小劇場長銷有活性界面製作的《I Love You, You're Perfect, Now Change》和瘋戲樂工作室的《搖滾芭比》兩部外國版權引進作品，且演出地點和檔期相近。您怎麼看另外兩個競爭品牌的長銷演出？成功的地方為何？《鬼歸代言人》的競爭優勢是？

28	《Gray & Cray》屬於國內的版權劇。選擇演出版權劇的優勢是？為何選擇國內的版權而非國外版權？
29	近期的《Gray & Cray》是以卡巴萊（Cabret）的形式，結合音樂與站台喜劇的音樂劇。請問此演出形式相對其他音樂劇形式，有助於觀眾理解作品、認識劇場並持續進入劇場重複消費嗎？
30	《鬼歸代言人》和《Gray & Cray》分別用了「口袋售票」和「KKTIX」兩種售票平台。選擇使用的原因或策略是？您認為售票平台的購票體驗會影響觀眾對演出或製作團隊的體驗與評價嗎？
31	兩檔演出在票價設定上有分線上預售與現場購票，《鬼歸代言人》又分平日票價與假日票價。票價是如何被規劃出來的呢？

榮耀基金會與「讀劇匯」創投媒合平台及訪談大綱

1	近期有諸多音樂劇新製作的讀劇試演（Tryout），如貴單位的「讀劇匯—音樂劇創投媒合平台」在年底有多檔音樂劇試演、您也參加廣藝基金會金創獎的試演決選。在演出製作產製流程中試演的確是很重要的流程，請問您如何看待此一現象呢？
2	演出製作產製流程中若能找到投資方參與對製作團隊具有幫助，「讀劇匯—音樂劇創投媒合平台」的設立也讓諸多製作有再次面對市場的機會。請問製作團隊與投資方的媒合是如何運作呢？
3	目前市面上長銷作品似乎還是以音樂劇居多。音樂劇或話劇在長銷製作上的特性差別在於？
4	除演出類型是其一考量點外，還有哪些是開始製作前的評估會納入考量的因素？
5	請問您認為一個健全的戲劇製作流程大概會經過哪些步驟？
6	請問您對於演出地點的選擇考量有哪些？（如交通易達性、場館提出的長租優惠方案）
7	哪些因素必須列入營運風險考量？（如人員突發狀況）
8	通常長銷一周至少四場演出又需要連續演出三周以上，請問如何在長期演出中維持演出品質？

9	目前市面上可見的長銷演出多為封閉檔期、已知千秋場日期的類型。在如此情形下如何預估成本與資金周轉？以損益兩平或有盈餘下的預算考量方式為何？
10	請問您認為作品的創作與選擇會影響觀眾對劇團或製作公司的印象嗎？反之，觀眾對劇團或製作公司的印象是否會影響貴團隊作品的創作與選擇？
11	在您實際執行的製作中，劇團或製作公司曾經運用哪些行銷手法？（如早鳥問卷及優惠碼、募資、多種演員組合、會員制度、多刷優惠）該手法是否會影響觀眾對作品、劇團或製作公司的印象？

