

# 企業經營管理個案跨校聯合競賽

## 文化創意類

### 以 明華園 為例



隊名：ACE 一隊

# 目錄

壹、前言.....	3
貳、研究目的.....	3
參、研究動機.....	3
肆、個案分析-明華園.....	3
一、劇團簡介.....	3
二、經營理念.....	4
1. 初期.....	4
2. 後期.....	4
三、組織圖.....	4
四、歷史年表.....	5
五、未來願景.....	5
伍、文化創意.....	5
一、何謂文化創意.....	5
1. 文化創意產業的起源.....	5
2. 文化創意產業之特質.....	6
二、野台歌仔戲與精緻歌仔戲.....	6
1. 何謂野台歌仔戲.....	6
2. 何謂精緻歌仔戲.....	6
三、明華園的傳承與創新.....	8
1. 建立編導制度.....	8
2. 引進國樂樂器.....	8
3. 改善舞台布景.....	8
4. 擬定行銷策略.....	8
5. 女性擔綱主演.....	8
陸、產業分析.....	9
一、總體環境.....	9
1. SWOT 分析.....	9
2. 五力分析.....	11
二、行銷策略.....	12
1. STP 分析.....	12
2. 4P 分析.....	15
柒、結論.....	17
捌、建議.....	18
玖、參考文獻.....	19

## 壹、前言

在這個聲光效果與浮濫劇情充斥周圍的時代，有許多的戲劇創作都是叫好不叫座，只用了花俏的行銷方式吸引觀眾，取得高票房，但卻沒有實在的內涵。歌仔戲，乃台灣民間文化的結晶，於百年前起自蘭陽平原的歌舞小戲，轉變成今日風華百燦的大型舞台表演。明華園，最深切的感動，帶我們回到當年那最初的純樸美好。

## 貳、研究目的

為了瞭解台灣傳統文化戲劇表演，如何在時空轉移下，不被新的流行所擊垮，並保有原來的文化特色及保留傳統的細節，更進一步的將戲劇創新且突破，使原本只是在廟前的野台戲小型表演，發展成大型舞台的戲劇表演，進而使傳統戲劇躍至國際舞台，在世界各地巡迴展演，推廣出台灣的傳統文化特色。

## 參、研究動機

個案報告研究對象之所以選擇明華園，主要原因在於明華園這種傳統戲劇的表演，曾經一度被現代的電影，現代舞台劇所搶走風頭，但其並未被擊倒，而是找出自己的新方向。明華園的經營者是如何在這個競爭的時代，讓台灣原始的文化蛻變，使劇團繼續營運並成長下去，即是我們此次探討的重點主題。

## 肆、個案分析-明華園

### 一、劇團簡介

明華園，台灣本土規模最為龐大也最著名的歌仔戲團之一，組織已成規模龐大的文化事業體。明華園為陳明吉於 1929 年(民國十八年，日治昭和四年)創立。西元 1997 年，陳明吉去世後，陳家第二代的子女繼承了明華園，分為八團，以「天、地、玄、黃、日、月、星、辰」，由八個子女各自掌理，各房之妻、兒女、媳婦為基本成員。現今明華園由總團團長陳勝福領軍，目前旗下共有 8 個子團隊與 4 個協力團隊。

表格 1 明華園劇團簡介

成立時間	民國 18 年 11 月成立，至今 78 年(西元 1929 年)
創辦人	陳明吉
現任總團長	陳勝福
產業類型	台灣傳統歌仔戲創新
團員數	約 250 人上下，大多有親戚關係
網站	<a href="http://www.twopera.com">http://www.twopera.com</a>

(資料來源：<http://www.twopera.com>)

## 二、經營理念

### 1. 初期：

在明華園初創時，陳明吉先生一再提醒團員，除了在台上把戲演好外，還要將戲裡寶貴的忠孝節義、倫理道德化為藝術表演、娛樂表演，讓這些無形的精神融入戲裡，而不必說教，不必喊口號，觀眾一看就有所體會，這樣的精神對下一代的經營者與團員影響非常深遠。

### 2. 後期：

為了更能掌握社會脈動，讓傳統戲曲不和時代脫節，明華園不斷精心改進傳統歌仔戲的單調格式，以現代化的經營手法，並揉合現代劇場、實驗劇場及電影分場的節奏，使歌仔戲充滿了鄉土的親切感與神話的傳奇感。

更設有「明華園文教基金會」，希望透過不同的演出場域將歌仔戲表演朝向野台民戲和劇場創作方向延續展。努力將台灣歌仔戲推上主流表演藝術並積極參與國際演出，除了讓台灣人知道傳統的台灣藝術歌仔戲，更要讓全世界知道！

## 三、組織圖

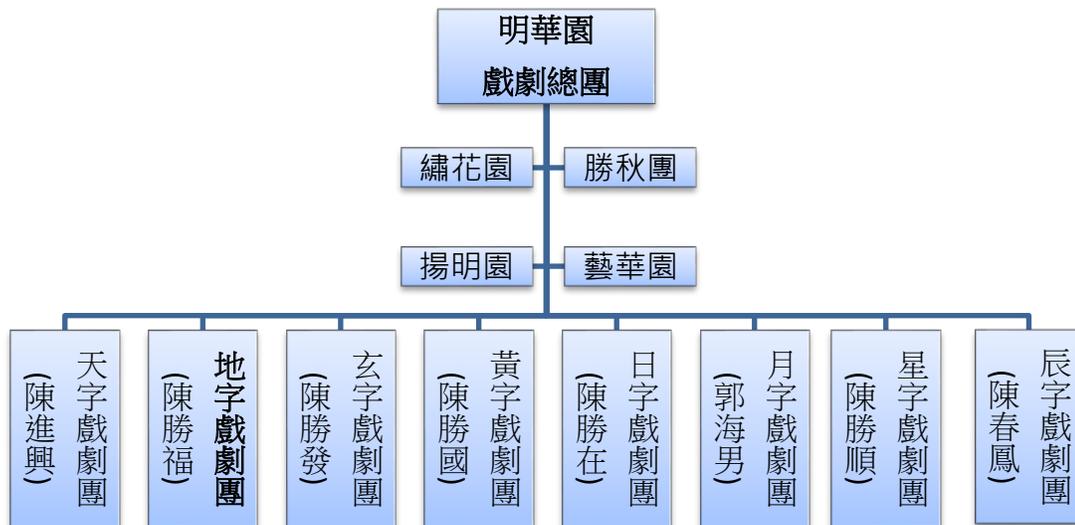


圖 1 明華園組織圖

(資料來源：本小組研究整理)

明華園第二代陳勝福(即現任團長)的協調與規劃下，在明華園之後加上「天、地、玄、黃、日、月、星、辰」為各分團團名，以做區別，並有繡花園、勝秋團、揚明園、藝華園等四個外圍分團，共計八大子團及四小分團共十二團，各團團長皆為創辦人陳明吉之子女。

「明華園地字戲劇團」為明華園的公演團，致力在以企業化的手法將明華園歌仔戲揮廣到現代及國際舞臺劇的公演市場，所以被外界公認為明華園總召集。每當有大型公演，明華園各子團便分配人力支援「地字團」。

## 四、歷史年表

下表為明華園創團至今之重要紀事：

表格 2 明華園大事記

1929 年	陳明吉與戲院老闆蔡炳華共組「明華歌劇團」，為明華園的前身。
1962 年	因臺視開播以及本土文化受到當時國民黨政府的打壓，許多歌仔戲團被迫散班或往野臺發展。
1982 年	明華園以《父子情深》獲全國戲劇比賽冠軍，以及最佳團體演技獎、最佳編劇獎(陳勝國)及最佳小生獎(陳昭香)，打響了明華園的知名度。
1983 年	明華園參加〈國家文藝季〉活動，首次於台北國父紀念館演出。
1993 年	▶赴日本、新加坡、菲律賓三地巡迴公演，引起當地觀眾熱烈迴響。 ▶創辦人陳明吉獲紐約美華藝術協會頒發「終身藝術成就獎」。
1997 年	▶創辦人陳明吉過世，第二代子女接掌明華園。 ▶應美華藝術協會及駐美代表處之邀赴美國紐約、華盛頓及洛杉磯三大城市巡迴演出，以藝術表演活動促進東西方的文化交流。
1999 年	郵政總局發行第一套歌仔戲戲曲郵票，以明華園為圖案構成藍本。
2001 年	日本 NHK 電視台專訪明華園，於「亞洲人間街道」節目中介紹明華園的生活點滴。

(資料來源：<http://www.twopera.com>)

## 五、未來願景

朝向世界發展，發售多國語言的 DVD 等影片，及加入多樣化的大型舞台元素，增加視覺效果，並在劇情上做有別於傳統的變化。但是核心還是在傳統的歌仔戲元素；另外配合文化觀光化，進行一連串的城鄉鎮推廣活動，將傳統向下扎根，對學齡兒童進行推廣，使得傳統文化不被遺忘。

希望未來，在國際，讓全世界都知道歌仔戲，這個台灣獨有的文化；在台灣，讓歌仔戲傳遍每個角落，並世代代的傳承下去。

## 伍、文化創意

### 一、何謂文化創意

什麼是文化創意產業呢？簡單來說，就是源自創意或是文化的累積，透過智慧財產的形成後，加以運用。接著具有創造財富與就業機會潛力，最後可以促進整體生活環境提昇的行業。

#### 1. 文化創意產業的起源：

在現今，「創意」這個詞對大家來說都已不陌生，創意其實是一種生活態度，與我們的生活息息相關。也因此越來越多人將創意視為生活中的一部

分，甚至是當作終身的工作，靠自己的創意思想創造商機；也有人選擇加入創意元素，讓自己原有的產業有新的面貌。

漸漸的，不只民間，政府相關單位也擬定出文化創意產業的原則。於是在政府與民間的共同努力下，台灣的創意產業從零開始，至今越來越蓬勃發展，相信在未來會有更豐碩的成果。

## 2. 文化創意產業之特質：

所謂的文化創意產業，其幾項重要特點如下：

- (1) 是有藝術性的，它可以是現代的或傳統的。
- (2) 透過文化政策的協助，加強其國際競爭力，發展其獨特性。
- (3) 文化產品必須具有故事性及典故，能豐富消費者的生活。

## 二、野台歌仔戲 與 精緻歌仔戲

### 1. 何謂野台歌仔戲：

- 也稱做「外台戲」、「棚腳戲」或「外口戲」，這種表演屬於廟會活動的一部分，大多以民間廟會慶典、以酬神祭儀為主要演出目的。
- 表演的場所大致分為三種，一種是廣場空地上，另一種是臨時搭建的舞台或是固定建置的舞台。野台歌仔戲的舞台，俗稱「戲棚」，以第二種和第三種為主。
- 也因為演出一天的戲金只有兩三萬元，普通一場野台歌仔戲的成員卻起碼要十三人到十五人，可知收入的微薄，使得戲班不得不精簡成員以節省開銷，到了演出時再臨時搭班。所以劇團團員不固定，流動性很大。

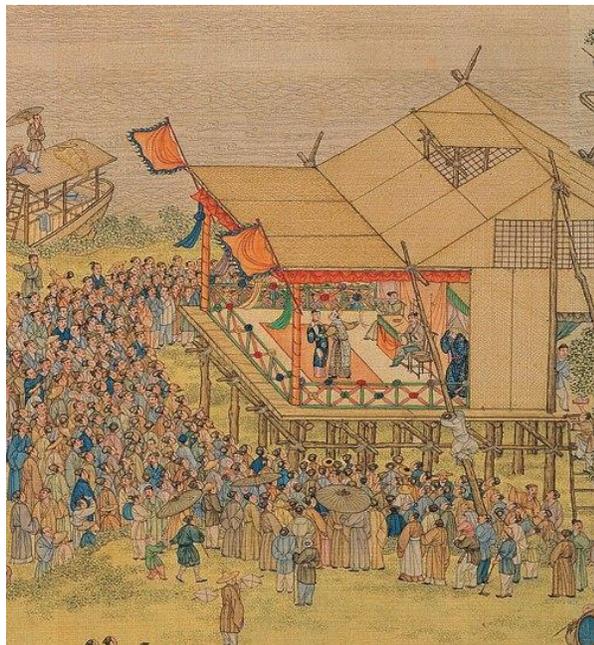


圖 2 野台歌仔戲

(資料來源：[http://www.npm.gov.tw/exh96/orientation/ch\\_b42\\_2.html](http://www.npm.gov.tw/exh96/orientation/ch_b42_2.html))

### 2. 何謂精緻歌仔戲：

- 所謂「精緻歌仔戲」，是將歌仔戲的傳統和鄉土特質，融入當前藝術的思想理念和技法，並與現代劇場設備相調適，創造出兼具傳統文化與創意的台灣戲劇產業。現今歌仔戲的精緻化，許多劇團已經有相當成功的經驗。例如知名歌仔戲團明華園、河洛歌仔劇團等等。

- 無論是服裝、道具等等，都朝往精緻且顏色鮮明的路線前進(圖 3)，演出時也加入各式各樣特效，如吊鋼絲、大型灑水車等等(圖 4)。
- 演出的地點由野台進入了國父紀念館、社教館、甚至國家劇院等藝術殿堂，以嶄新的姿態出現在現代劇場之中。



圖 3 明華園歌仔戲團-白蛇傳(1)

(資料來源：<http://www.libertytimes.com.tw/2009/new/aug/3/today-sp12.htm>)



圖 4 明華園歌仔戲團-白蛇傳(2)

(資料來源：<http://www.libertytimes.com.tw/2009/new/aug/3/today-sp12.htm>)

### 三、明華園的傳承與創新

#### 1. 首創歌仔戲建立編導制度

早期歌仔戲沒有編劇與導演，只有靠說戲人在後台講解劇情、敘說故事，讓演員了解劇情後再自由發揮。現任團長陳勝福先生認為傳統歌仔戲班最大的弱勢就是沒有劇本，它的劇本只是存留在前輩的腦海裡。但由於劇種沒落，說戲老師也一代不如一代，口傳心授產生的疏漏、不合邏輯之處，還是照樣呈現在舞台上。

他認為一個專業的劇團，一定要有自己創作的作品，接掌明華園後，馬上成立一個編劇團，由陳家老四陳勝國先生擔任首席編導，他下足了工夫在明華園的大型公演劇本上，不但編寫新劇，也著手整理老劇本。

#### 2. 引進國樂樂器

率先使用現代國樂團「定譜定腔」的方式，做為歌仔戲後場的唱腔定調，為每一位歌仔戲演員找出最適合的音調，以固定的調子做為演出的主幹。為了能夠在劇場中顯現更完美的音樂，針對劇情需求，重新編創設計新的主題音樂，貫串整齣戲，藉以凸顯劇情的主題。

將國樂團引進歌仔戲的表演，開了歌仔戲起用大型現代國樂風氣之先。因為樂器的多樣化，使歌仔戲的文武場豐富了歌仔戲的音樂領域，明華園的演出更加吸引觀眾，而歌仔戲音樂也更加多樣化了。

#### 3. 增加大型舞台布景及特效

舞台美術，在現代劇場歌仔戲中是相當重要的環節。透過升降旋轉的舞台、立體布景、五顏六色的燈光設計、煙霧乾冰的施放，可以使舞台呈現出不同的時空，烘托渲染舞台的氣氛，使劇情與情境相互凝聚結合。

以《白蛇傳》為例，明華園當家小生孫翠鳳首次以旦角出現公演大戲，她融合川劇變臉出場，出動吊車和消防車，不但有真火上演，還有台上水柱噴向穿著雨衣的觀眾，其中飾演白蛇的孫翠鳳，以及飾演青蛇的鄭雅升，從觀眾上方凌空飛入，飄浮在水柱上方，這些舞台效果都為歌仔戲注入了不同元素，使之更加豐富多樣。

#### 4. 擬定行銷策略及周邊商品販售

在明華園的行銷推廣上，陳勝福採取不看天吃飯、主動出擊的態度，積極為明華園開拓演出版圖。例如參加志工活動、愛心活動等等。

同時也隨著戲劇的演出，與其他企業合作，推出眾多周邊商品。這個部分會在行銷策略 4P 的地方做詳細的介紹。

#### 5. 將小生改由女性擔綱主演

由於女性聲腔柔美婉轉、細膩動人，直接造就了「哭調」的產生，反應到劇本上，則是增加了許多文戲愛情戲，加強了悲歡離合的劇情內容。如此一來，大受女性觀眾的喜愛，產生認同與同情的情緒效應。

後來為考慮歌仔戲演員多是攜家帶眷隨戲班討生活，一旦在台上演起男女愛情戲，將有些無可避免的問題，於是將小生也改由女性來扮演，從此才免去家庭風波的風險。這種改變，後來蔚為風潮，楊麗花、葉青、孫翠鳳等，即為反串小生的最佳例子。

## 陸、產業分析

經過一連串革新的明華園，其產業分析如下：

### 一、總體環境：

#### 1. SWOT 分析

表格 3 明華園之 SWOT 分析

Strengths 優勢	Weaknesses 劣勢
(1) 擁有豐厚的台灣傳統藝術歷史文化。 (2) 家族經營體制特色，利於擴展。 (3) 保存文化歷史的根基，卻也同時結合創新的生機。	(1) 缺乏新血，欠缺看戲的新鮮感。 (2) 戲劇的故事年代及語言的雙重隔閡。 (3) 欠缺兒時「看戲」的新鮮感。
Opportunities 機會	Threats 威脅
(1) 注重休閒的時代，喜歡接近文藝。 (2) 從廟口戲班到電視及國家劇場戲劇團的水準。 (3) 單一語言發音卻能打入國際舞台。	(1) 新興文化藝術的衝擊。 (2) 無法與時代銜接。

(資料來源：本小組研究整理)

#### ■ 優勢 Strengths

##### (1) 擁有豐厚的歷史文化-具傳承性

明華園於 1929 年創立，擁有八十年悠久歷史。而歌仔戲已有百餘年歷史，因此明華園以歷史悠久的歌仔戲為根基，在近年來社會對於本土文化逐漸重視的趨勢，明華園將繼續為台灣傳統藝術傳承及發揚光大。

##### (2) 家族同心經營，攜手向前

明華園其家族三帶子弟與其媳婦、子女，都共同投入歌仔戲演出的行列，家族性的團結精神，是表演藝術界的一大特色也是難得一見的。

##### (3) 保存文化歷史的根基，卻也同時結合創新的生機-具獨創性

明華園在維護及傳承歌仔戲之餘，更不斷創新吸取平劇、實驗劇場、電影等優點。揉合傳統歌仔戲、現代劇場及電影分場的節奏，黑光劇場、空中飛人等特效運用，呈現出歌仔戲的全新風貌。除了將歌仔戲的精緻度提升，也保存歌仔戲大眾化的特質，不斷注入歌仔戲新生命。

## ■ 劣勢 Weaknesses

### (1) 缺乏新血

明華園因為是家族傳承的戲班，皆由固定班底演出，雖然演員皆具備專業歌謠、語言、表演、身段的經驗，但若要抓住觀眾的心，必須繼續吸收年輕一代的演員，一方面可觀賞到新的面孔，讓觀眾感到新鮮，一方面可擴大歌仔戲傳承的空間。

### (2) 戲劇的故事年代及語言的雙重隔閡

明華園演出的戲劇一向都以古老民間傳奇為主，造成這世代許多年輕人會因為故事的內容不了解，而失去了對戲劇的熱忱。而一向以台語發音的歌仔戲，也可能因為年輕族群對台語的不熟悉，進而使年輕族群放棄觀賞歌仔戲，選擇更符合年輕人味口的現代歌舞劇，造成明華園失去眾多的觀眾。

### (3) 欠缺兒時「看戲」的新鮮感

60年代隨著現代化、工業化的轉行社會後，廟會也就較少舉辦野台歌仔戲，這是傳統戲曲逐漸沒落的原因。以前在熱鬧的廟會買串糖葫蘆坐在擁擠的板凳上看戲，應該是大多數人生長在兒時的回憶。但現在的孩子並不像從前一樣，可以從小就接觸那平易近人的野台戲，而是必須花錢買票走進國家劇院才能觀賞，這似乎是部分觀眾內心的一種惋惜。

## ■ 機會 Opportunities

### (1) 注重休閒的時代，喜歡接近文藝

從野台歌仔戲走上了售票的劇場歌仔戲，明華園的成功讓歌仔戲迷及好奇的觀眾想親臨現場體驗它的舞台魅力，同時在表演、音樂、排場、服裝和化妝方面的氛圍，與電視裡給觀眾的感受又是截然不同。在現在注重休閒的時代，也有更多民眾接觸藝術文化資產的欲望。

### (2) 從廟口戲班到電視及國家劇場戲劇團的水準

明華園從創新不俗的故事主題、緊湊明快的情節、醒目可觀的排場、多元豐富的音樂到演員精湛的演出以及舒適的座位等，歌仔戲已進入現代劇場精緻歌仔戲演出的新里程碑。

### (3) 單一語言發音卻能打入國際舞台

曾赴日本、新加坡、菲律賓、法國巴黎等地公演，引起僑界及當地觀眾熱烈迴響。為百年來歌仔戲首度踏上歐洲大陸，法國第一大報-費加洛報以「中國的另一種聲音」形容明華園的獨特戲曲魅力。明華園更嘗試將台灣歌仔戲推上國內主流表演藝術舞台並積極參與國際性的演出，將表演的舞台擴展到國際。

## ■ 威脅 Threats

### (1) 新興文化藝術的衝擊

明華園雖然跟隨時代的腳步而創新，但他的本質還是以舊有的，台語、民俗、戲劇、詩詞，在這個部分可能會讓觀眾不感興趣，因此可能會出現觀眾比較願意購買現代歌舞劇的門票來觀賞，像是職業舞團的雲門舞集、果陀劇場等等，雖然在表演藝術上差異很大，但這些劇團或許都會成為明華園可敬的對手。

### (2) 無法與時代銜接

台灣正面臨「文化轉型」，當然不外乎傳統藝術文化，以明華園歌仔戲來說，不斷強調自身的創新，但以台語發音的歌仔戲依舊是傳統藝術文化，若要傳承文化，並不止於明華園劇團，應該要擴大更廣的台灣藝術版圖。然而這種文化衝擊似乎難以解決，尤其是現代社會環境中缺少了人文素養與文化傳承的內容不足，要找到改善的方法，恐怕文化政策來實施也難有很大的改變。

## 2. 五力分析

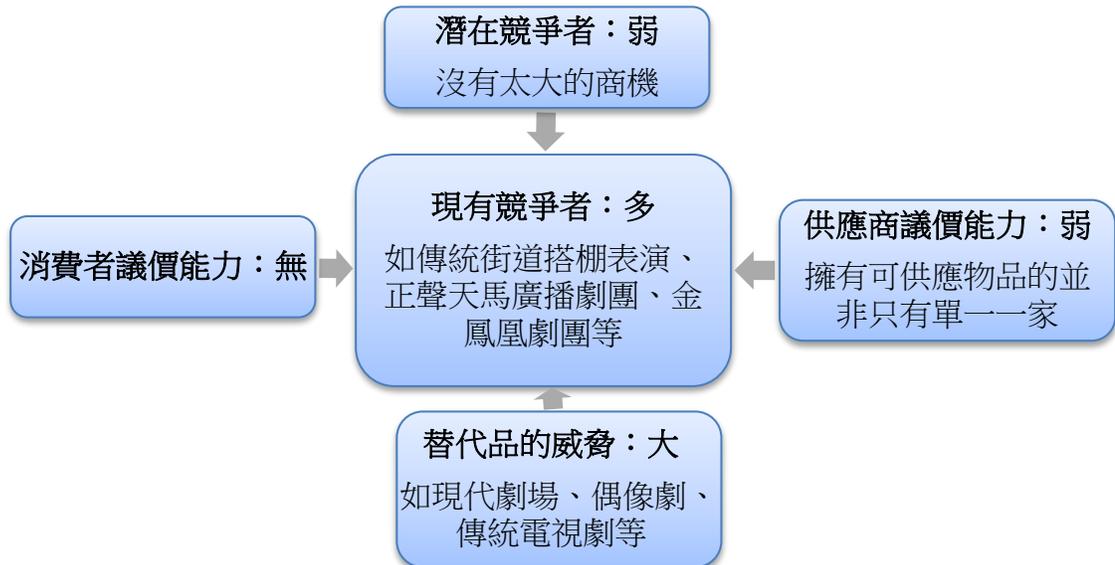


圖 5 明華園之五力分析

(資料來源：本小組研究整理)

## ■ 現有競爭者

歌仔戲可分為野台、內台、廣播、電影、電視五種，而在各個種類上的歌仔戲上都有忠實的觀眾，就如同楊麗花所屬的正聲天馬廣播劇團、電視螢幕首先進入的金鳳凰歌劇團…等，都是明華園的競爭者，有的地區則保有著傳統街頭歌劇，那那些民眾就會選擇他們所熟悉的表演團隊。

### ■ 潛在競爭者

現今台灣的歌仔戲並沒有太大的興起，只有一些愛好藝術表演或是對傳統堅持著的年長人口，也因此想投入這樣的市場的人相當少，況且現今電視電影的開發，大家習慣了流行的劇場或是一些較為現代的表演，所以是否有潛在的競爭者會造成他們的威脅還必須看台灣後續的發展。

### ■ 替代品的威脅

現今有許許多多的現代劇或是舞台劇…等，都是進而取代傳統歌仔戲劇的威脅，年輕族群習慣於偶像劇和那些明星的表演，而有些年長的人以電視的布袋戲或是舞台表演來替補歌仔戲。

### ■ 供應商議價能力

由於場地的租借、服裝道具、收音音樂…等器材的東西，都是一比費用的支出，也由於這些東西並非只有單一—家的廠商可供應，所以供應商沒有太大的議價能力，一切也並不至於太昂貴。如果是放置於電視節目收看的話，就有固定的金錢，必須買那時段所以就只能接受電視台所開出的價位。

### ■ 消費者議價能力

隨著電視的演出，消費者並不需要出太大的金錢，但是如果是公開的表演的话，皆為統一的固定價格，所以消費者只能選擇接受與否，要就購買去看，不然就是不看。

## 二、行銷策略

### 1. STP 分析

經歷傳統戲劇市場被電影、電視等新興娛樂所鯨吞的過程，面臨了看戲觀眾嚴重流失，明華園團長陳勝福決定跳脫傳統戲劇的舊有思維，為明華園重新定位，利用巧妙的藍海策略，也直接影響了明華園對戲劇市場的劃分與因應策略，將不看戲的人都變成了觀眾。

### ■ 市場區隔 Segmentation

表格 4 明華園之市場區隔

地理變數	地區：國內、海外(亞洲、歐美國家)
人口變數	年齡：18 歲以下青少年族群、18 歲以上成人族群 語言：中文、英文字幕
心理變數	社會階層：政府、醫院、學校、監獄等各社會階層
行為變數	忠誠程度：低、中、高(周邊商品) 追求利益：電視播出、售票演出

(資料來源：本小組研究整理)

## (1) 地理變數

「明華園歌仔戲團」最初以野台戲型態在國內北、中、南部各地演出，多年來不斷努力耕耘，明華園更將台灣歌仔戲推上國內主流表演藝術舞台，並積極參與國際性的演出，今組織已成為國內、外知名的文化事業體。

## (2) 人口變數

### A. 年齡：

傳統歌仔戲劇的觀眾大部分集中在成人族群，較願意花時間、金錢去欣賞歌仔戲劇的表演；而明華園經過團長將歌仔戲重新定位後，引進電影劇編導制度，大量使用舞台劇元素，開拓了原先不看戲的青少年族群市場。

### B. 語言：

將歌仔戲推向國際化之後，語言與文字是將戲劇表演完整呈現予觀眾的重要關鍵。明華園不只唱腔，就連演員的每句對白都加上字幕，且在美國、歐洲等海外演出還會打上中英字幕對照；售票時，就依據觀眾的需求，安排坐在中文或是英文字幕區觀賞演出。

## (3) 心理變數

歌仔戲雖然是草根性的台灣傳統戲曲，卻也難走入社會部分階層，為此明華園決定主動出擊，前進醫院、監獄等非歌仔戲的市場，一年超過一百二十場的表演，深入城市與鄉鎮的各社會階層。

## (4) 行為變數

### A. 忠誠程度：

隨著劇團的蓬勃發展，打著「明華園」牌的周邊商品也陸續推出，EX：DVD、海報、公仔甚至禮盒，眾多商品提供選購；忠誠度較低對表演覺得讚賞的可能買海報或禮盒，忠誠度高甚至想要蒐集關於明華園商品的人，就會購買 DVD 和公仔珍藏。

### B. 追求利益：

不讓新興娛樂專美於前，明華園除維持原有型態演出外，更結合電視、電影將戲劇表演透過媒體增加與觀眾的接觸管道，讓更多的客群選擇想要欣賞的方式，有更多機會了解歌仔戲劇的文化。

## ■ 目標市場 Targeting

對於不同區塊的目標市場，明華園劇團用不同的行銷策略供略市場。

### (1) 差異化行銷

#### A. 語言：

透過電視、電影播出的戲劇部分，明華園貼心的替中、英文客群分別加上字幕，讓觀眾可以選擇適合的語言深入欣賞表演，這也是一般傳統戲劇尚未達到的優勢。

#### B. 忠誠程度：

對劇團忠誠度的高低，明華園也推出不同的周邊商品吸金，對有興趣的觀眾提供海報或禮盒的選擇，公仔和 DVD 則是針對高忠誠度的觀眾推出。

#### C. 追求利益：

明華園劇團的觀眾不是每位都可以、都願意花錢欣賞售票演出，對於不同觀賞的需求，明華園以電視、電影以及現場演出的方式滿足觀眾們不同的需求。

### (2) 無差異行銷

#### A. 年齡：

最初為了吸引年輕族群而將歌仔戲引進電影劇編導制度，且大量使用舞台劇元素，結果也引起原本看傳統歌仔戲觀眾的熱烈迴響，直到今日仍持續不斷創新，來滿足大大小小男女老少。

#### B. 地區：

雖然持續不斷創新，但歌仔戲本質不變，不管在國內、外演出，精采的表演不變質地在各地巡迴，將最優質的表演呈現給每一位觀眾。

#### C. 社會階層：

面對社會各個階層，明華園也依舊以無差異的演出去感動每一位觀眾；只是對較少接觸傳統戲劇的階層，會以積極的方式去讓更多觀眾認識歌仔戲劇。

### (3) 集中化行銷

除了以周邊商品的差異去滿足忠實觀眾的行銷策略，從另外一個角度來說這也算是一種集中化行銷策略：以一塊大餅來看，明華園只對明華園劇團的忠實觀眾，才有辦法行銷他們的周邊商品，所以專心的滿足這塊市場的消費者就夠了，其他劇團的迷甚至是不看戲的觀眾，就不會多花心力在他們身上。

## ■ 市場定位 Positioning

明華園除以「勇氣」來定位新市場，更打造「精緻、創意、東方歌舞劇」為目標。決定將市場重新定位後，劇團就不斷地大膽創新求進步，也加入許多現代社會所關注的要素；成功地抓到了年輕人求新求變的需求。

## 2. 4P 分析

### ■ 產品 Product

#### (1) 服務範圍、項目：

明華園最主要的商品就是組織本身，總團加上八大子團，在各大劇場、藝術節上表演，自從在國父紀念館演出《父子情深》打響知名度後，大型演出推出的劇碼有《濟公活佛》、《八仙傳奇》、《蓬萊大仙》等戲，近年來的新作《劍神呂洞賓》、《白蛇傳》等，不論是演出形式或是劇場技術，皆是表演藝術界的一大創新、突破。

#### (2) 周邊商品：

明華園推出各式各樣與劇團相關的周邊商品，包括海報、公仔、DVD(圖 6)等等，也與知名茶葉品牌合作推出禮盒(圖 7)，在西元 1999 年與郵局合作發行第一套歌仔戲戲曲郵票，以明華園為圖案構成藍本(圖 8)。甚至還有知名團員(如：孫翠鳳) 的相關周邊商品，皆搶手大賣。



圖 6 明華園精裝 DVD



圖 7 明華園茶葉禮盒

(資料來源：<http://tw.myblog.yahoo.com>)



圖 8 明華園歌仔戲戲曲郵票

(資料來源：<http://pop-upkingdom.blogspot.com/>)

## ■ 促銷 Promotion

### (1) 網頁推銷：

明華園在網路上設有組織專用的部落格，利用行事曆的方式，不定時提供劇團的消息，也將商品推出及預購的消息發佈在部落格上，提供其劇迷多一項管道，隨時得知劇團的動靜，也藉此讓劇團其有形、無形的商品促銷更有效率。

### (2) 公共關係：

利用置入性行銷，透過各地舉辦的文化藝術節、藝術展，將歌仔戲深入推廣，成本低的促銷手法，在無形中吸引了許多觀眾欣賞歌仔戲的表演，劇團也增加更多的客群，讓其商品增加了更多的通路。

## ■ 價格 Price

### (1) DVD 販售：

在明華園的貼心設計下除了 500 元左右的平裝版 DVD 及 1000 元左右的精裝版 DVD 外，明華園推出 DVD 禮盒，禮盒內除了 DVD 外還附有精美的明信片、戲劇寫真書、植物盆栽以及其他精緻禮品，禮盒的價格大約在 500 元至 1500 元不等。

### (2) 明華園戲劇團巡演：

明華園於台灣及國外皆有巡演，以國家劇院或演藝廳的場地做表演，入場門票從 200 至 1600 不等，依觀眾席定訂票價。

## ■ 通路 Place

### (1) 連鎖通路：

各大唱片行如金革唱片、玫瑰唱片行、大眾唱片行等等、大型書店誠品書店，還有 DVD 出租店如百事達、亞藝影音，以及大潤發、家樂福等大賣場實體通路。

### (2) 網路通路：

除了實體通路之外，明華園也與許多網路的虛擬通路合作，如 YAHOO 購物中心、博客來網路書店、年代購物網、GO HAPPY 快樂購等等。

## 柒、結論

藉由這次的專題報告，徹底改變了我們對於傳統文化產業的普遍認知。傳統文化產業也是可以創新創造的，利用不同的行銷策略與改革，退一步、轉個彎，讓原本趨於沒落的產業又再度的復甦了起來，並透過文化政策的推行，使得文化產業得以發展國外市場。

本組個案-明華園，從一開始的野台戲，發展到大型舞台的戲劇表演到最後一躍而上國際舞台成為國際知名的戲劇團，從這之中看到了一個產業的成長，要創新，又必須兼顧傳統，在這樣的兩難之下，他們是如何做到兩全其美並生存下來，其中最重要的一項就是堅持其經營理念。

明華園的創辦人陳明吉提醒團員，在台上要把戲演好，還要將戲裡忠孝節義、道德倫理思想這些無形的精神融入戲裡，讓觀眾一看就知道劇團的精神所在。

而許多產業、企業常會面臨到第二代經營不善的問題，但因為創辦人陳明吉的精神思想傳承，進而影響下一代，不但沒有這樣的問題，他的子女們更是團結一心。

除了明華園一系列的創新手法之外，行銷，也是明華園成功的重點。透過各種不同的管道，如網路、電視及報章雜誌等等多元化的行銷方式間接或直接的推銷明華園，而豐富多元的產品也為明華園吸引更多的目光，更印證了明華園改革的成功。

其實不管是新興產業還是傳統產業，只要在對的時機、用對方法就能邁向一條成功之路，然而看似簡單，實行並不是這麼容易。身為一個管理人，要如何在適當的時機做出適當的決策，亦然是我們所要學習的目標，除此之外，這次的個案研究，透過明華園，更讓我們充分的體認到文化的重要，尤其是傳統文化，是人類無價的資產，若是消失，是無法再使其重現的。因此在發展科技的同時，大家不容忽視的即是傳統文化的發揚與保存。

## 捌、建議

### 一、朝多方面舞台發展

如與表演工作坊合作的現代舞台劇《暗戀桃花源》中的角色就有明華園日字戲劇團的團員參與演出，未來也可考慮與許多表演藝術作結合，讓不常欣賞歌仔戲的觀眾也能欣賞到團員的身段。間接為明華園打響知名度，讓感興趣的民眾越來越多。

### 二、多爭取形象代言

如霹靂布袋戲有與超商合作發行 Q 版的公仔，讓許多年經人藉由此媒介感覺到布袋戲的存在，如此或許就會有更大的興趣去了解，甚至化為熱衷。歌仔戲也可仿效此一方法，多吸收各年齡層的觀眾族群。

### 三、表演方式的不斷進化

前段時間造成轟動的《白蛇傳》就動用了消防車灑水來詮釋《水淹金山寺》這著名的戲劇橋段，演員也吊上了鋼絲飛上空中，這在歌仔戲中從未見過的表演方式，震撼了許多人，也引起廣大的迴響。

未來可考慮加入更多的元素，讓歌仔戲更加負有生命力，如與動畫工作者合作，添加許多在現實中看不到的夢幻元素，更加的引人入勝。

### 四、注重歌仔戲原始文化的保存

改革創新後的明華園，的確給人耳目一新的面貌，也因此吸引了更多不同年齡層、族群的觀眾。但也因為這樣的改革，讓不少老一輩的觀眾覺得，失去了歌仔戲的原味，即所謂歌仔戲的鄉土性格，覺得這不是歌仔戲的想法。也有學者透過報導指出，有些肢體的動作或是聲腔已失去歌仔戲原有的風味。

因此，將道具、服裝、背景及劇情方面改革創新，而在聲腔及身段方面的肢體動作應維持歌仔戲的原始風味，使之繼續傳承。

### 五、踏實台灣，邁向國際

歌仔戲文化已在台灣根深蒂固，從以前的野台戲到已經可以走進國家戲劇院演出，這些都代表了歌仔戲文化的被尊重。而明華園在近幾年來也在國際舞台上非常有精彩的表現，也時常到各國巡迴表演，也獲得一致的好評，未來也可以持續的往國外發展，讓世界體驗歌仔戲的影音之美。

## 玖、參考文獻

### 一、網路資料：

1. 瘋創意-談文化創意產業與未來發展  
<http://www.shs.edu.tw/works/essay/2008/03/2008032910152963.pdf>
2. 百分百考試網  
<http://www.100ksw.com/zg/xmgl/zhfd/xmglzs/247334.shtml>
3. 歷史文化學習網  
[http://culture.edu.tw/history/smenu\\_photomenu.php?smenuid=982](http://culture.edu.tw/history/smenu_photomenu.php?smenuid=982)
4. 明華園官方網站  
<http://www.twopera.com>
5. 明華園官方部落格  
<http://blog.twopera.com/mhy/index.php>
6. 維基百科  
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%98%8E%E8%8F%AF%E5%9C%92>
7. MAB lib 智庫百科  
<http://news.mbalib.com/story/15122>
8. 百度百科  
<http://baike.baidu.com/view/74591.htm>
9. 明華園的藍海策略  
<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!5G1l8pWQQhUPKII.URk-/article?mid=117>
10. 自由時報電子  
<http://www.libertytimes.com.tw/2009/new/aug/3/today-sp12.htm>
11. 立體書王國  
<http://pop-upkingdom.blogspot.com/>
12. 中國戲曲概說  
<http://61.60.100.220/%E4%B8%AD%E5%9C%8B%E6%88%B2%E6%9B%B2%E6%A6%82%E8%AA%AA/index.htm>
13. 話說歌仔，戲往開來  
<http://library.taiwanschoolnet.org/cyberfair2005/hsyea/teaching/teaching.html>

## 二、圖片來源：

1. 圖 1：【明華園組織圖】，本小組研究整理，內容參考-維基百科  
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%98%8E%E8%8F%AF%E5%9C%92>
2. 圖 2：【野台歌仔戲】，資料來源  
[http://www.npm.gov.tw/exh96/orientation/ch\\_b42\\_2.html](http://www.npm.gov.tw/exh96/orientation/ch_b42_2.html)
3. 圖 3：【明華園歌仔戲-白蛇傳(1)】，  
資料來源：<http://www.libertytimes.com.tw/2009/new/aug/3/today-sp12.htm>
4. 圖 4：【明華園歌仔戲-白蛇傳(2)】，  
資料來源：<http://www.libertytimes.com.tw/2009/new/aug/3/today-sp12.htm>
5. 圖 5：【明華園之五力分析】，本小組研究整理。
6. 圖 6：【明華園精裝 DVD】，  
資料來源：<http://tw.myblog.yahoo.com>
7. 圖 7：【明華園茶葉禮盒】，  
資料來源：<http://tw.myblog.yahoo.com>
8. 圖 8：【明華園歌仔戲戲曲郵票】，  
資料來源：<http://pop-upkingdom.blogspot.com/>

## 三、表格來源：

1. 表格 1：【明華園劇團簡介】，本小組研究整理，  
內容參考-<http://www.twopera.com>
2. 表格 2：【明華園大事紀】，本小組研究整理，  
內容參考-<http://www.twopera.com>
3. 表格 3：【明華園之 SWOT 分析】，本小組研究整理。
4. 表格 4：【明華園之市場區隔】，本小組研究整理。