

百年糖廠的黎明破曉：萬座曉劇場「團隊與場館共生」的營運模式與價值創造

Dawn of a Century-Old Sugar Mill: The Business Model and Value Creation of Wan Theater's Group-Venue Symbiosis

伍貞萍* WU Chen-Ping

摘要

在台灣表演藝術資源分布不均與場館經營結構性挑戰下，中小型團隊多處於「逐水草而居」的遊牧狀態，與場館的關係多侷限於單向租借，難以累積長期藝術能量。本研究旨在探討：資源有限的表演藝術組織，如何在掌握實體場域基礎上，透過「團隊與場館共生」的營運策略與跨界實踐，解決財務生存困境，並強化品牌影響力與國際競爭力。

本研究以台北萬華「萬座曉劇場」為個案，其獨特性在於：台灣首座由劇團自籌經費、依文資法修復百年古蹟並自主營運的專業劇場。分析發現，該模式成功轉化古蹟修繕的龐大壓力，發展出獨特經營機制。首先，建立「劇團」與「獨立營運公司」分流的雙軌架構，透過商業收益支援藝術活動，提升財務韌性；其次，採用「車庫」戰略隱喻，將實體場館視為國際談判籌碼，使團隊從資源尋求者轉變為「平台提供者」，推動國際駐村交流及「艋舺國際舞蹈節」等全球連結。

此共生模式在古蹟活化、社群深耕、財務自給與國際網絡四面向創造綜合效益，不僅突破對政府補助的依賴，更展示藝文組織如何將物理空間維護轉化為品牌資產，為台灣中小型藝文組織在複雜環境下的永續經營提供具戰略參考價值的發展路徑。

關鍵詞

萬座曉劇場、團隊與場館共生、古蹟活化、營運模式、價值創造

* 國立中山大學藝術管理與創業研究所碩士生
Graduate Student, NSYSU Institute of Arts Management and Entrepreneurship.

Abstract

In Taiwan, performing arts resources are unevenly distributed while venue management faces structural challenges. Small and medium-sized arts groups often "live a nomadic life," and its relationships with venues are limited to one-way rental, therefore it's difficult to accumulate long-term artistic energy. This study is aimed to explore how a resource-limited arts organization, based on their control of physical venues, sort out financial issues and strengthen brand influence and international competitiveness, through the business strategy and cross-disciplinary practices of "group-venue symbiosis."

The study focuses on "Wan Theater" in Wanhua Dist., Taipei. Its uniqueness is: Taiwan's first professional theater that is self-funded by troupe, a restored century-old historical building in accordance with the Cultural Heritage Preservation Act, with independent operation. The analysis finds that this model successfully transforms the tremendous pressure of heritage restoration, and develops a unique business operation mechanism. First, establish a dual-track structure, separating the "troupe" from the "independent company," supporting artistic activities through commercial revenue, and improving financial resilience. Second, adopt the "garage" strategic metaphor, regarding a physical venue as an international bargaining chip, converting the team from a resource seeker to a "platform provider," advancing international Artist-in-Residence programs and the Monga International Dance Festival, etc., to establish global connections.

This symbiotic model creates comprehensive benefits in heritage preservation, community engagement, financial independence, and global network. It not only breaks through dependence on government subsidies but also demonstrates how arts organizations can transform physical space maintenance into brand equity, providing a strategically valuable development path for small and medium-sized arts organizations in Taiwan, under such a complex environment, to achieve sustainable development.

Keywords

Wan Theater, Group-Venue Symbiosis, heritage revitalization, business model, value creation

一、前言

2019年，位於台北萬華的糖廊文化園區B倉，空氣中仍瀰漫著舊時代的糖味。對於曉劇場而言，決定進駐這座百年古蹟，不僅是劇團發展的里程碑，更是長期存續的重要抉擇。

曉劇場自2006年成立以來，核心成員即以「小劇場」的諧音「曉」為名，寓意「陽明春曉」，期許為表演藝術帶來黎明破曉的光明與開端（邱祖胤 2022）。然而，如同多數中小型表演團隊，劇團長期歷經尋找穩定排練與演出據點的漂泊階段。顧問李孟融坦言：

每一個劇場的人都有一個夢，就是我想要有一個自己的劇場，就是他（藝術總監鍾伯淵），他想要這個夢... 所以我們就一起想要成就彼此的夢想（李孟融 2025）。

正是這份對夢想的執著，讓團隊決定承接並啟用「萬座曉劇場」。台灣首座由劇團自籌經費、依文資法修復的百年古蹟專業劇場：

即使它只有200個觀眾席，我們的舞台是22公尺，乘以14.5公尺，高度是5.5，所以它是非常適合馬戲、舞蹈跟不同的演出在這裡進行（李孟融 2025）。

以此空間為基地，團隊確立了「文學實驗」、「社區共融」、「國際連結」三大發展主軸（財團法人國家文化藝術基金會 無日期），試圖在古蹟中實踐「團隊與場館共生」的創新模式。

然而，圓夢的代價高昂。承接歷史建築帶來了沈重的財務壓力，面對高昂的租金與改建費用，李孟融形容自己是「想辦法去挖錢的人」。但他堅持「絕不貸款來做團」，轉而透過成立獨立公司負責劇場營運與標案，以靈活的組織架構承接專案籌措資金，並藉由「艋舺國際舞蹈節」與「藝術進駐計畫」積極拓展國際資源（李孟融，2025）。

本個案旨在探討：一個資源有限的表演藝術組織，如何在「萬座曉劇場」的場域基礎上，透過獨特的營運策略與跨界實踐，解決財務生存難題，並成功強化品牌影響力與國際競爭力？

二、文獻與探討

透過文獻回顧，剖析台灣表演藝術產業當前在「場館資源結構」與「團隊營運關係」面向的結構性挑戰，並引入「藝文空間營運模式」之相關研究，確立萬座曉劇場「團隊與場館共生」模式在當代藝文生態中的獨特性與策略價值。

（一）產業環境與挑戰

台灣表演藝術產業長期面臨資源分配不均與市場規模受限的雙重挑戰。就場館生態而言，相較於國家級場館擁有充裕預算與編制，大多數地方性或中小型場館往往受限於經費與人力，難以提供團隊穩定的支持（李惠美 2022）。這種資源結構導致表演團隊多屬「逐水草而居」，長期處於尋找排練與演出空間的流浪狀態，難以累積長遠的藝術能量。

此外，透過 STEEP 分析法觀察指出，外在環境的劇烈變遷正迫使藝文組織必須重新審視其生產流程與觀眾關係（于國華 2022）。新興藝文空間的經營面臨著「經濟與藝術」的雙重拉扯，必須在有限的生產力下尋求供需的平衡。這顯示了中小型團隊若無法突破被動等待補助或檔期的傳統模式，將難以在 M 型化的藝文市場中生存（溫慧玫、于國華、李靜慧 2009）。這正是曉劇場選擇「自營場館」以掌握生產工具的環境背景。

（二）場館與團隊關係的轉變

傳統上，台灣演藝場館與表演團隊的關係，多半被侷限於單向的「場地租用」。過往場館經營多僅視為提供設備與技術支援的「房東」，與劇團僅存在短暫的「房客」關係，缺乏共同承擔票房與行銷責任的機制（林佳鋒 2022）。然而，面對當代觀眾需求的轉變，這種鬆散的連結已不足以支撐藝文生態的永續發展。

對此，現代場館經營思維開始轉向建立「夥伴關係」。場館應主動與劇團攜手，將雙方視為共生共榮的協作夥伴，透過資源整合與聯合行銷，共同擴大藝文市場的餅（林佳鋒 2022）。台灣應參考歐洲劇院經驗，推動長期的「駐館藝術家或團隊」制度，讓團隊能有穩定的基地進行深化創作，而非僅是資源的分配者（李惠美 2022）。

（三）資源整合與平台策略

獨立藝文組織必須具備高度的資源整合能力。資源不僅限於預算，更包含人脈網絡、在地社群與異業合作；組織管理者必須主動盤點缺口，並透過「創造夥伴感」來爭取跨單位的資源串聯（吳麗珠 2022）。

針對此點，李孟融（2025）提出了一個具備高度實務洞見的「車庫」隱喻，進一步詮釋了擁有實體場館的戰略意義。他認為，在國際交流的場域中，實體場館是不可或缺的談判基礎：

你出去就說我有車庫啊，我就是有一個劇場... 就像現在大家不都是想說有

房,要有車...告訴大家,我們有一個劇場,好像就有比較多的空間(去談合作)
(李孟融 2025)。

當團隊擁有場館時,其身分便從單純的「創作者(尋求資源者)」轉變為「場館經營者(擁有資源者)」。這種身分的轉換,使得曉劇場能夠以「場地」為籌碼,與義大利、葡萄牙、倫敦等地的機構進行實質的駐村交換與節目合作,創造出遠高於單純演出的商業與文化交換價值。

三、個案分析：營運模式與價值創造

在剖析台灣表演藝術產業的巨觀環境與核心挑戰,進而理解曉劇場如何在此脈絡下,透過獨特的「團隊與場館共生」營運模式創造多重價值。透過具體策略實踐與產業比較,可看出該劇團如何以有限資源達成永續經營,並為台灣藝文產業提供啟示。

(一) 產業之巨觀環境分析與個案回應

台灣表演藝術產業長期面臨製作成本高、人力資源不足與組織規模偏小等挑戰(于國華、袁梅芬 2020, 6)。多數團體依賴政府補助或短期專案資金,經營彈性受限。李孟融形容自己在曉劇演的角色是「想辦法去挖錢的人」,這句話道出了整個產業普遍的現實:資源有限,卻必須在限制中尋找創新空間。

為了釐清外部環境對表演藝術組織的影響,學界常以 STEEP 分析(社會、技術、經濟、生態與政治面向)作為檢視框架(引自秦嘉嫻 2011)。依此觀點,台灣藝文產業的挑戰與曉劇場的應對策略可整理如下表:

表 1. 台灣藝文產業之巨觀挑戰與曉劇場的應對策略

資料來源:本研究整理自于國華(2022)、李孟融(2025)、吳岳霖(2022)、劉癸楓(2015)。

巨觀面向	產業挑戰	曉劇場的應對策略
經濟層面	普遍依賴公部門補助、資源分配不均。	成立獨立營運公司,開拓多元收入來源,確保財務穩定。
社會文化層面	人口結構變遷,觀眾群維繫與開發具挑戰。	深耕在地社群,推出跨年齡層藝術教育活動與社區合作。
政治法律層面	需在文資法規、消防公安等多重規範下運作。	善用公部門經驗,有效溝通並爭取文資活化支持。

在這樣的產業結構下,曉劇場選擇以「古蹟劇場自主經營」的方式回應挑戰,不僅突破補助依賴,也形成具自我造血能力的營運模式。

(二) 曉劇場的產業定位與連結

在台灣表演藝術的巨觀環境與國際參照下，曉劇場憑藉其「百年糖廊古蹟活化」及「團隊與場館共生」的獨特營運模式，確立了其清晰的市場定位。此模式不僅提供團隊穩定的創作基地，更使其成為一個連結多元社群與整合多方資源的文化樞紐。

其產業連結體現在多個層面：在地方經營上，劇團長期深耕萬華，透過在地題材創作，將藝術實踐融入常民生活（劉嫻楓 2015）；在國際層面，積極拓展國際網絡，透過「艋舺國際舞蹈節」與全球藝術家及機構交流合作；在產業層面，則與政府部門及文化產業夥伴保持互動，促進資源共享與流動（李孟融 2025）。這種兼顧在地與國際、並積極參與產業共榮的多面向連結策略，使曉劇場在複雜的產業環境中能有效整合資源，持續創造文化、社會與經濟的綜合價值。

(三) 台灣與國際產業價值創造的對照

在全球化的藝文版圖中，台灣表演藝術組織與國際競爭者在價值創造的策略與模式上，因應不同的資源條件與市場環境而呈現差異。

在資源結構與營運穩定性方面，許多歐洲國家的表演藝術機構，特別是國家級或大型市立劇院，常能獲得穩定且額度較高的政府常態性補助，或擁有更為成熟的企業贊助文化及多元市場營收（如票房、版權、衍生商品等）。以法國、德國劇院為例，長期駐館藝術家或團隊的制度，代表其背後有相對穩定的資源支持長期創作（李惠美 2022）。在此架構下，其價值創造多集中於藝術探索的深度、製作的精緻度與人才培育的長期性。

相較之下，台灣表演藝術團隊多屬中小型規模，高度依賴競爭型專案補助，李孟融的經驗亦指出，無論是在表演藝術聯盟中思考如何讓協會「不要賠錢」，或為曉劇場尋求補助，皆反映出資源限制的現實。因此，台灣團隊的價值創造更體現在資源整合的彈性與有限條件下的創意運作。曉劇場發展出的「劇團」與「營運公司」雙軌並行模式，正是此資源困境中的永續策略。

此外，在國際網絡與平台建構方面，歐洲擁有愛丁堡藝術節、西班牙德爾特夫雷舞蹈節等歷史悠久的藝術節慶（耿一偉 2022），以及如 Aerowaves 的國際交流平台（李孟融 2025），藝術家與團隊能藉此獲得曝光與巡演的機會。相對地，台灣團隊則如李孟融所言，因語言及地理因素，在亞洲推動交流更為不易，故常需更主動地「搭建」平台。他說：

每一個能夠出去的人，都是我們從後面做了很多事情讓他回來，也就是說，假設他去盧森堡，表示我們對等邀請一個盧森堡的人進來（李孟融 2025）。

曉劇場主辦的「艋舺國際舞蹈節」，不僅是節目輸出，更是以台灣為節點的區域文化網絡建構，展現出一種「平台型」的價值創造思維。

（四）個案競爭分析與營運價值創造

1. 產業概況與競爭樣態

表演藝術產業鏈涵蓋上游的創意發想與人才培育、中游的作品製作與執行，以及下游的行銷推廣與觀眾經營（于國華、袁梅芬 2020）。曉劇場的營運模式貫穿此產業鏈，從上游的內容創作與團隊營運，到中游掌握場地資源進行製作，再至下游的市場推廣與觀眾經營，皆具深度涉入。其主要競爭者包括國內外其他表演藝術團體、替代性娛樂形式，以及擁有較多政府資源的大型公立場館。

2. 曉劇場的價值創造模式

面對激烈競爭與多變環境，曉劇場透過多項創新實踐創造差異化價值，鞏固市場定位並促進永續發展。

表 2. 曉劇場營運模式的價值創造面向與策略

資料來源：本研究整理自李孟融（2025）。

價值面向	策略與實踐	具體案例
文化與藝術	以古蹟活化為核心，將空間轉化為創作舞台。	台灣首座由劇團自籌經費修復的百年糖廊劇場。
社會價值	以藝術參與回饋社區、倡議文化平權。	「無障礙劇場」計畫、社區戲劇班。
經濟價值	採行雙軌經營架構，提升財務韌性。	成立公司負責商業營運與專案承攬。
平台價值	建立國際與在地交流網絡。	主辦「艋舺國際舞蹈節」、「藝術進駐計畫」。

（五）產業總結與價值啟示

近年台灣表演藝術市場雖呈現營收成長趨勢，但團隊進入門檻與永續經營仍面臨多重挑戰。影響產業發展的關鍵因素涵蓋數位科技的演進、政府文化政策的導向、社會結構以及文化消費習慣的轉變等（于國華、袁梅芬 2020）。面對上述挑戰，曉劇場的創新實踐提供了具體回應。其以靈活的資源整合策略，如雙軌營

運與跨界專案開發，來應對經濟的不確定性；同時透過深耕社區及積極拓展國際合作，以回應市場多元化與人才發展需求；更進一步將社會關懷融入核心營運，展現出超越藝術本身的公共價值。

萬座曉劇場的案例顯示，表演藝術組織的價值創造是一個不斷對外部環境進行敏銳洞察與策略性調整的動態過程。其成功不僅在於藝術成就，更在於對社群、產業及整體文化生態所產生的正面影響，為台灣中小型藝文組織提供了一條可供借鏡的永續經營途徑。

四、結論與建議

(一) 結論

本研究以萬座曉劇場為個案，深入探討其在台灣表演藝術產業中的價值創造實踐。主要發現顯示，其成功奠基於核心成員的多元經驗累積與對核心價值的堅持，以及獨特的「團隊與場館共生」模式。這種模式不僅將百年古蹟活化為富有活力的藝文場域，更藉由「文學實驗」、「社區共融」及「國際連結」三大主軸，在文化、社會及產業平台等多個層面創造了顯著價值。

曉劇場的營運模式，有效結合了藝術創作的能量與務實的經營策略。李孟融的多元職涯經歷，使其能有效整合資源並進行危機處理。透過成立獨立公司負責商業營運，保障了藝術創作的穩定性與組織的永續發展。這份成功案例，為台灣表演藝術組織在複雜環境下的生存與發展，提供了具備高度參考價值的實踐模式。

(二) 管理建議

基於個案分析，本研究針對曉劇場及類似之中小型表演藝術組織，提出以下三點具體建議：

1. 深化「空間氛圍」的體驗經濟：

除現有的演出與排練租借外，建議善用百年糖廊的歷史稀缺性，開發與古蹟氛圍結合的「沉浸式導覽」或「定目劇」體驗。正如于國華指出，當代表演藝術需回應社會變遷與觀眾需求，創造獨特的體驗（于國華 2022）。建議將古蹟的歷史價值直接轉化為觀光與體驗營收，以此支撐高昂的場館維護成本，落實古蹟活化的經濟永續。

2. 制度化「國際交換」平台機制：

目前「艋舺國際舞蹈節」的成功高度仰賴核心人物的人脈連結。在論及藝術節經營時強調「把偶然做成必然」，建立可持續的運作機制（耿一偉，2022）。為求長遠發展，建議將此模式轉化為標準化的「國際駐村交換合約」或建立「國際夥伴會員制」。透過制度化的互惠機制（如以場地換取國外駐村機會），降低對特定個人的依賴風險，並穩定國際資源的流入。

3. 強化「利潤回饋」共生機制：

建議在既有的雙軌營運架構下，建立更明確的利潤回饋機制。將營運公司（負責標案、餐飲、場租）的獲利，依固定比例系統性地挹注回劇團的年度創作基金。這不僅能強化財務透明度，更能確保商業營運始終服務於「藝術創作」的核心使命，呼應了藝文組織應建立健全財務體質以支持永續經營的觀點（方瑜，2022），同時鞏固團隊與場館的共生關係（林佳鋒 2022）。

（三）研究限制與未來研究方向建議

本研究雖聚焦單一個案，但其「團隊—場館共生」模式已顯示出跨案例比較的潛力，未來可進一步檢驗其可複製性與政策推廣性：

1. 跨個案比較研究：可選擇與萬座曉劇場類似的古蹟活化藝文空間，或採用「團隊與場館共生」模式的其他組織進行比較，以探討不同案例在營運與價值創造上的異同。
2. 特定面向的量化研究：針對特定面向，例如觀眾研究、數位應用策略、永續治理模式或贊助成效評估等，進行更細緻的量化數據分析，以期為台灣表演藝術產業提供更全面的理解與參照。

參考文獻

- 于國華、袁梅芬。2020。《表演藝術生態觀測指標與架構研究計畫》。臺北市：財團法人國家文化藝術基金會。委託研究報告。<https://www.ncafroc.org.tw/publish/research/detail?sid=37&anchor=publish1&page=0>。
- 于國華。2022。〈表演藝術的微趨勢觀察〉。收入張寶慧編《表演藝術經理人手冊》，13-19。臺北市：社團法人中華民國表演藝術協會。<http://www.paap.org.tw/article-140>。
- 方瑜。2022。〈財務管理在藝文組織經營中的定位〉。收入張寶慧編《表演藝術經理人手冊》，57-60。臺北市：社團法人中華民國表演藝術協會。<http://www.paap.org.tw/article-140>。
- 吳岳霖。2022。〈日光，終於灑落在劇場的此刻（下）從修繕到開幕的「萬座曉劇場」〉。OPENTIX，6月。<https://www.opentix.life/article/1531956854796103681?srsrtid=AfmBOOpqzml8sJ06i3xIz86cGRAhwcK2NCNLoS6hnoS2pUWWGAZmrfXJ>（檢索日期：2025年5月26日）。
- 吳麗珠。2022。〈跨單位資源串聯的動力源〉。收入張寶慧編《表演藝術經理人手冊》，107-111。臺北市：社團法人中華民國表演藝術協會。<http://www.paap.org.tw/article-140>。
- 李孟融。2025。〈跨組織溝通與資源連結：打造藝文價值的實踐場域〉。講座逐字稿。2025年移地教學計畫，國立中山大學。
- 李惠美。2022。〈全方位思維的舞台〉。收入張寶慧編《表演藝術經理人手冊》，8-12。臺北市：社團法人中華民國表演藝術協會。<http://www.paap.org.tw/article-140>。
- 林佳鋒。2022。〈經營夥伴關係—談場館經理人的團隊服務概念與服務提升〉。收入張寶慧編《表演藝術經理人手冊》，95-100。臺北市：社團法人中華民國表演藝術協會。<http://www.paap.org.tw/article-140>。
- 邱祖胤。2022。〈百年糖倉化身夢幻劇場 兩個大男孩與老社區搏感情〉。文化+，9月26日。<https://www.cna.com.tw/culture/article/20220926w005>（檢索日期：2025年5月26日）。
- 秦嘉嫻。2011。〈表演藝術產業的前景〉。收入夏學理編《文化創意產業概論》，331-341。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。
- 耿一偉。2022。〈把偶然做成必然—舉辦藝術節的十條準則〉。收入張寶慧編《表演藝術經理人手冊》，72-77。臺北市：社團法人中華民國表演藝術協會。<http://www.paap.org.tw/article-140>。
- 財團法人國家文化藝術基金會。無日期。〈萬座曉劇場-永動新提案〉。財團法人國家文化藝術基金會。https://www.ncafroc.org.tw/art_future_detail?sid=11（檢索日期：2025年5月19日）。
- 溫慧玟、于國華、李靜慧。2009。《台北市新興表演類藝術空間營運模式研究計畫》。臺北市：財團法人國家文化藝術基金會。<https://www.ncafroc.org.tw/files/official/台北市新興表演類藝術空間營運模式研究%20成果報告.pdf>。
- 劉嫻楓。2015。〈以藝術為艋舺發聲 曉劇場〉。《台灣光華雜誌》，3月。<https://www.taiwan-panorama.com/zh/Articles/Details?Guid=odf7f2a2-0cc4-445e-8d8a-80c36323712c>（檢索日期：2025年5月20日）。
- 曉劇場。無日期。曉劇場。<https://www.shinehousetheatre.com>（檢索日期：2025年5月31日）。