

# 國家表演藝術中心

## 108年度營運計畫

1070822 董事會通過、1070829 文化部核備

# 目錄

## 國家表演藝術中心 108 年度營運計畫

壹、 前言.....	1
一、 發展願景：成為國際一流劇場、全民共享文化園區、藝術工作者的家.....	1
二、 方針：「劇場驅動」整合並分享資源，真正造福表演藝術團隊與社會大眾.....	2
三、 六大營運目標.....	2
(一) 強化平台效應：橫向與縱向整合，使資源發揮最大效益.....	2
(二) 主動投資團隊：形成支持體系、為各發展階段團隊提供協助.....	2
(三) 培植專業人才：成為人才匯聚基地、刺激人才的流動與培植.....	3
(四) 深化在地連結：與地方政府與在地團隊攜手合作、厚植在地藝文特色.....	3
(五) 拓展國際網絡：秉持互惠原則、有計畫地將更多表演藝術團隊推向國際...	3
(六) 提升文化近用：加深社會各界參與，成為在地民眾親近藝術的所在.....	4
貳、 國家兩廳院 108 年度營運計畫	
一、 願景與目標.....	5
二、 年度工作計畫.....	8
(一) 場館平台 Creation Platform：展演呈現與策展平台.....	8
(二) 夥伴關係Partnership.....	9
(三) 數位提升與轉型Digital Transformation.....	13
(四) 場館營運與優化House Operation and Optimization.....	14
(五) 行政管理與人力優化Administration Management and Human Optimization...	15
附表、國家兩廳院 108 年度各項工作計畫預算.....	17

<b>參、 臺中國家歌劇院 108 年度營運計畫</b>	
一、願景與目標.....	22
二、年度工作計畫.....	23
(一) 節目製作、國際交流.....	23
(二) 藝術教育推廣計畫.....	24
(三) 創新服務計畫.....	24
(四) 品牌升級計畫.....	26
(五) 劇場優化與維護計畫.....	28
(六) 管理精進計畫.....	29
附表、臺中國家歌劇院 108 年度各項工作計畫預算.....	31
<b>肆、 衛武營國家藝術文化中心(營運推動小組)108 年度營運計畫</b>	
一、願景與目標.....	36
二、年度工作計畫.....	38
(一) 營運效能的提昇.....	38
(二) 衛武營藝術能量.....	39
(三) 衛武營品牌形象.....	41
(四) 眾人的藝術中心.....	43
附表、衛武營國家藝術文化中心(營運推動小組)108 年度各項工作計畫預算.....	45

## 伍、 國家交響樂團 108 年度營運計畫

一、願景與目標.....	49
二、年度工作計畫.....	50
(一) 堅實團隊品牌.....	50
(二) 強化平台效益--館際合作.....	51
(三) 拓展國際網路.....	52
(四) 提升文化近用.....	53
(五) 出版發行計畫.....	55
(六) 專案合作.....	55
附表、國家交響樂團 108 年度各項工作計畫預算.....	56

# 國家表演藝術中心108年度營運計畫

## 壹、前言

國家表演藝術中心(以下簡稱國表藝中心)作為政府的中介機構，在文化部「劇場驅動」政策脈絡下，將以三館一團的各項軟硬體資源，作為推進表演藝術進階發展的另一個「引擎」，讓三場館成為鼓勵團隊與藝術家全力開創與實現夢想的場域，並透過國際網絡的連結、開拓與深化，促成更多優質國人作品產製，為社會大眾打開創新視野，並為臺灣表演團隊撐開在國際舞台展現的機會。

作為我國第一個「一法人多館所」的行政法人機構，國表藝中心的運作經驗，不僅是臺灣表演藝術發展的關鍵里程碑，且對行政法人制度實踐具指標性意義。因此，在秉持「專業治理」的理念下，監督機關文化部、中介機構國表藝中心與所轄各館團之間，從實現公共任務宗旨出發，由藝文政策訂定，到表演藝術發展願景、營運方針與目標之釐訂及執行層面上，各司其職、分工合作，期能發揮加乘效應。



圖、國表藝中心願景、方針、營運目標及策略重點

## 一、發展願景：成為國際一流劇場、全民共享文化園區、藝術工作者的家

107年10月衛武營國家藝術文化中心開幕之後，臺灣北、中、南的三座國家級專業劇場已然到位。專業場館愈多，與民眾之間的距離應該更近，對於藝術工作者的助益也應該更多，國表藝中心所轄場館將持續以打造國際一流劇場、全民共享文化園區為願景，並再次界定場館與表演團隊、藝術工作者之間的關係，作為藝術工作者的家，從需求、同理角度進行專業設想，與藝術工作者、團隊共同面對困境、解決問題。而國表藝中心肩負各館團行政審議機制及行政協調角色，將貫徹中介機構的核心價值，落實專業治理精神，持續作為三館一團最大的支持力量與後盾，同時進行適當監督，促進永續發展。

## 二、方針：「劇場驅動」整合並分享資源，真正造福表演藝術團隊與社會大眾

相較於國際主要劇場運作狀況，國表藝中心的資源雖不算多，但放諸國內，卻是表演藝術領域最大的能量集散地。國表藝所轄北、中、南三場館，是政府重要的公共投資，也是帶動國家整體藝文發展的重要場域。因此，將以「劇場驅動」傳動發展動能之概念，整合三館團專業能量與資源、多元夥伴、深化合作，以回應表演藝術發展所需，最終目的為「把餅做大」，以健全藝文生態系，並藉由專業陪伴、協助、合作機制的建構，將平台所累積的資源和能量，確實分享到表演團隊與社會大眾身上，使公共投資的效益最大化。

## 三、六大營運目標：

國表藝中心是帶動臺灣表演藝術發展的領頭羊，三場館扮演著「火車頭」的角色，應加速發揮任務功能，才能有助於表演藝術生態系之健全。其中，強化場館挹注於藝術創作生成與呈現之效益，為社會注入創新能量，是國表藝中心提出六大營運目標的核心思維，並以「強化平台效應」、「主動投資團隊」、「培植專業人才」、「深化在地連結」、「拓展國際網絡」、「提升文化近用」，作為營運目標，以期帶動臺灣整體藝文發展。

### （一）強化平台效應：橫向與縱向整合，使資源發揮最大效益

以國表藝中心作為「平台」，橫向強化三館一團之間的實質合作，在考量各場館差異性並維持自主性的情況下，落實資源整合與共享原則，形成相互支援的「共好」意識，落實「一法人多館所」的成立目的。

縱向則透過三場館與表演團隊、政府單位、社會大眾之間的連結、合作與互動，發揮資訊共享、資源整合、媒合中介、育成創新、成果互享等功能，共同努力讓表演藝術成為臺灣文化軟實力躍升世界的一股堅實力量。

### （二）主動投資團隊：形成支持體系、為各發展階段團隊提供協助

近年來，由於大環境的劇烈變動，表演藝術團隊的經營備受挑戰，衝擊生態發展。在「劇場驅動」的方針下，國表藝中心三場館將秉持「投資」概念，化被動為主動，透

過「完全由場館自資製作主辦」、「與其它單位合辦」、「提供場地」、「預留檔期」等合作機制，建立表演藝術團隊的支持體系，提供各發展階段所需的關心和協助，同時以更具同理心的服務視角，陪伴表演藝術團隊共同成長。

此外，無論主辦或外租節目，觀眾都是最終的服務與受益標的。因此，場館對於表演藝術團隊所提供的相關服務須更為體貼、細緻，善待每一位進到劇場的藝術工作者，使其能更專注於藝術創作與演出工作，也讓節目製作能有更多提升品質的奧援。

### **(三) 培植專業人才：成為人才匯聚基地、刺激人才的流動與培植**

國表藝中心北、中、南三場館，具有強大磁吸效應，將以其作為劇場人才匯聚基地，以培育藝術創作、節目企劃、舞台技術、觀眾服務、行銷宣傳、教育推廣、營建工務等相關領域專業人才，並吸引在地人才投入，期以三場館既合作又競爭的關係，來帶動表演藝術專業人才的流動與成長。

此外，有鑒於國內外環境趨勢，國表藝中心將加速所轄場館劇場經營與管理者的育成，透過工作職責的實務累積，以及資深工作者的經驗傳承，全面培養年輕人才梯隊，期使各場館在劇烈變動的環境中，保持競爭優勢，並為不同世代人才開創職涯成長空間。

### **(四) 深化在地連結：與地方政府與在地團隊攜手合作、厚植在地藝文特色**

國家級表演藝術場館的設立，對區域發展而言，一方面能帶來國內外優質展演、人才養成、觀眾培養，另一方面也讓藝術普及化，融入民眾生活，進而帶動城市、社區創新與發展。然由於客觀環境之差異，例如在地特色、觀眾群輪廓、消費型態不同等因素，各地表演藝術發展形成不同脈絡，故其藝文環境與生態活絡計畫亦需因地制宜。

三場館與在地民眾的接觸最為親近且直接，而地方政府及相關單位因已長久耕耘，瞭解在地環境與民眾需求，故為各場館從事藝文推廣，拉近民眾距離的重要管道。因此，各場館將持續強化跨政府、跨組織之間的合作、互動與激盪，互為連結。同時，投入在地團隊的扶植工作，積極引導潛力團隊走向專業化或進階發展，以厚植在地藝文特色。

### **(五) 拓展國際網絡：秉持互惠原則、有計畫地將更多表演藝術團隊推向國際**

作為國家的文化藝術櫥窗，國表藝中心三場館除了引介國外頂尖製作來台，同時也應秉持「有來有往」的互惠原則，透過場館結合政府資源，連結專業脈絡與國際網絡，有計畫地將更多國內團隊推向國際舞台。

藉由三場館之間深厚的合作默契，並延伸國際觸角，擴大國際網絡串聯效益，期以表演藝術來打造「臺灣新亮點」，並促成國際一流的表演藝術團隊來台演出，互為流通、有來有往，以開拓臺灣視野、強化國際連結，將臺灣的表演藝術團隊帶向國際舞台，與世界分享臺灣多元、豐富的創新活力。

#### **(六) 提升文化近用：加深社會各界參與、成為在地民眾親近藝術的所在**

身處「美力」時代，文化藝術的創新不再只侷限在藝術創作本身，因此，透過教育、觀光、外交、經濟等各面向，使其為農業、傳統產業、科技業、服務業等各產業所用，以成為國家發展創新競爭力的重要元素。

國表藝中心將透過「一法人多館所」制度之運作，整合資源、內外連結，提供社會各界參與各場館發展的機會，使北、中、南各地民眾欣賞優質展演的機會普及化，提升在地觀眾的文化近用。一方面成為民眾生活中親近藝術的所在，同時也為各行各業、不同族群和經驗處境的民眾生活質地帶來加值，以專業為社會注入溫暖的能量。

有關本中心三館一團 108 年度營運計畫，分項說明如後。

## 貳、國家兩廳院 108 年度營運計畫

### 一、願景與目標

國家兩廳院（以下簡稱兩廳院）在迎接熱鬧的三十週年慶後，隨即展開場館的未來想像規劃，以國家表演藝術中心的六大營運方向為思考前提，思索每個不同階段兩廳院應有的角色，縱橫強化三館合作平台與擴大整合內外部資源，再藉由場館優化、投資團隊、教育推廣、培養人才、拓展網絡、文化平權等服務構面，從「節目」(Programming) 為導向的場館轉型為「節目」(Programming) 與「場館管理」(Theater Management) 雙使命的導向，定位未來的兩廳院場館發展為「亞洲文化品牌，藝術工作者的家」(A Cultural Brand of Asia, A Home Base for Arts Workers)。

兩廳院於 2009 年開始打造「TIFA 台灣國際藝術節」，十年來共邀請 107 個國外團隊以及 70 個國內團隊參與演出，吸引超過 60 萬國內外觀眾人次參與，在國際間快速累積了品牌的高度聲量與連結深度，更獲得表演藝術界及媒體的關注與支持，成為臺灣及亞洲地區最重要、最具知名度的藝術節之一，塑造臺灣重要的文化場景 (CultureScape)。但我們不僅要持續打造藝術節品牌，更要掌握「場館」(Theater) 在臺灣表演藝術產業扮演的關鍵陪伴量，拓展藝術工作者於國內外「參與」與「協作」的任務，實質推動生態的有機聯結，發展兩廳院獨特的生命價值，來形塑以臺灣文化為基底的亞洲文化品牌。

三十年的經驗，為兩廳院累積了相當程度的營運智財與夥伴網絡，而立週年慶的熱烈與風風火火，是兩廳院基礎堅實的最佳見證。然而，我們也看到臺灣的表演藝術環境正面臨困境，市場與創作條件皆不盡理想，而各項國內外競合日趨激烈與多元挑戰之下，兩廳院選擇在此時，重新檢視兩廳院與藝術、社會的互動關係，思索場館在生態中應扮演的角色。從而，我們提出了 107 年度-108 年度的營運方針：「歸零與重啟」。

「歸零」提醒著我們回歸場館建立的初衷 (Beginner's Mind)，陪伴藝術工作者成長，並帶動臺灣藝文領域發展；與此同時，我們從過往的累積與成長中，以「重啟」的姿態備整腳步，敏銳覺察環境趨勢變化，以彈性而靈活的反應沉著面對。扣合此方針，兩廳院將透過營運及藝術面向具體實現。

營運面向：兩廳院在面對表演藝文產業生態的困境與挑戰，以及未來多場館、大劇院時代帶來的正反面衝擊下，藉著思索「歸零」回歸場館初始的自我價值，重新審視自身在臺灣，乃至於亞洲發展的品牌定位與策略，企圖打造下一個三十年的榮景。同時，我們更需要「重啟」想像工程，以提供更加「智慧化」與推動「近用權」(Smart and Accessibility) 的互動模式為前景，優化群眾、藝術工作者、

空間使用者在兩廳院的共感體驗，將專業與無礙的服務深植在兩廳院的營運策略與工作計畫。

藝術面向：以「界線的流動性」(Mobility Across Borders)作為藝術計畫的發展重點，並聚焦於「藝術形態」及「場域」兩大主軸；藉由創造「藝術形態」的流動，深化領域間的對話與參與，同時展開「場域」遊牧的可能性，翻轉文化場景的想像。因此，兩廳院將作為推動者的角色，連結藝術、空間與群眾三者間的有機互動，突破既有的疆界與限制，達到重組「群眾圖像」的企圖，實現「藝術即生活」的未來想像。此外，我們也將注入更多的資源、時間與承擔，讓藝術工作者、團隊與群眾共同成長，持續拓展國內外館際驅動合作，整合出更適合當代藝術發展，並共好共榮的方法。

緊扣兩年營運方針，兩廳院樹立以「人人」(People)、「數位」(Digital)與「有機」(Organic)三大核心關鍵字，更系統性與策略性地形塑兩廳院未來願景。

- 「人人」(People)：強調夥伴間的互動關係。讓藝術家與觀眾對話、場館與社群對話、場館與場館對話、觀眾與觀眾對話，打造「夥伴時代」的想像，更加完整豐饒表演藝術的生態系，讓藝術文化得以讓眾人同享，且進一步使藝術體驗成為一個共創的循環，落實廣義的文化平權，使文化成為公民社會中不可或缺的聲音與力量；同時，以對「人人」友善、專業、尊重的場館為目標，打造藝術基地，服務藝術創作者與工作者，提供多元族群的服務項目，創造良好環境和劇場服務社會大眾。
- 「數位」(Digital)：以打造「文化數據」(Culture Data)為主要目標。過去，兩廳院以售票系統、客戶管理系統及多個劇場管理行政與資訊系統，累積為數可觀的數據資料，除了是未來劇場營運及行銷操作上重要的分析參考，也有助於在各項策略擬定上提出更正確亦更有效度的判斷。兩廳院將透過數據與數位化優勢，實現各項工作整合，打造臺灣首屈一指的智慧型場館 (Smart Theater)。同時，著手思考如何運用龐大資料庫，讓數字轉化增值，回饋表演藝術產業創造更多元的效益。更以數位化「培養未來觀眾」為目標，利用虛擬數位及實體內容整合的方式，深入教育領域，並吸引未來的潛在群眾。
- 「有機」(Organic)：由於社會環境的變化，加上三館的成立與營運，以及各地文化中心的投入與活力，兩廳院作為國家藝文場館的引領者，已開始進行業務的歸納盤點，將資源集中投入兩廳院的價值核心工作，追求「質化」的深度，以更有機、多效的資源支援藝術家的創作；也同時因應時代階段的變化，適切調整、貼近並滿足在「場館管理」與「節目」業務面上的需求與期待，將更有彈性與多元的工作方法、合作管理，變成兩廳院的典範指標。

過去三十一年中，兩廳院既是臺灣觀看世界的窗口，也是臺灣向外走的文化品牌，與外界互動的過程中擁有許多實戰經驗與機會，未來將強化與國際上、鄰近地區的聯結，透過國際的視角，時刻觀察並檢視兩廳院的定位發展，以此扣合場館經營定位與目標，制定策略方針，並期許培育更多年輕的劇場管理與藝術人才，持續肩負臺灣藝文產業更多責任，為屬於兩廳院的下一個三十年時時準備。

● 兩廳院發展策略地圖



## 二、年度工作計畫

以國家表演藝術中心的六大營運方向為思考前提，制定兩廳院策略地圖與業務架構，發展出一大願景，雙使命導向，營運策略，三個發展核心價值，建構五個營運工作項目，分別為「場館平台」、「夥伴關係」、「數位提升與轉型」、「場館營運與優化」、「行政管理與人力優化」，制定各項工作計畫。

### (一) 場館平台 Creation Platform：展演呈現與策展平台

1. 節目品牌經營計畫：在節目規劃兩廳院以四大系列：「品牌策展」、「樂壇名家」、「夏日爵士」、「親近藝術」為基礎，扣合發展的三個關鍵字：「陪伴」、「脈絡」與「分眾」，作為核心精神發展。「陪伴」以兩廳院三十年的經驗為基，以「壯有所用、幼有所長」為前提，透過兩廳院的不同策展平台，讓藝術家在每個發展階段，都能夠得到場館最適切的資源與陪伴；「脈絡」以更具主題性、論述力的方式策劃節目，關照現今表演藝術趨勢與社會議題；「分眾」則是落實廣義文化平權，藉由多元節目策劃與不同觀眾溝通，打造完整藝文生態系。

(1) 兩廳院品牌策展系列：108 年兩廳院透過三個策展品牌 – 「TIFA 台灣國際藝術節」、「舞蹈秋天藝術節」與「新點子系列」，規劃國內外當代藝術節目，並提供藝術家不同階段的創作舞台與陪伴，循序漸進強化藝術家創作能量與視野高度。

- 「TIFA 台灣國際藝術節」已成亞洲最重要的藝術節之一，此平台以規劃當代主流與經典節目為主，期許 TIFA 成為臺灣看見世界，世界看見臺灣的藝術之窗，108 年度預計邀請國光劇團、魏海敏、綠光劇團、黃翊工作室與來自日本、英國等國內外團隊將應邀演出。
- 「舞蹈秋天藝術節」以藝術引領者的角色，關照創作的實驗性與未來性；108 年以「神話」為主題，透過議題策劃與論述，讓藝術家與社會對話。108 年將邀請雲門舞集、世紀當代舞團，與來自丹麥等地團隊參與演出；並藉由周邊活動規劃，拓展舞蹈美學視野，培養未來新觀眾；同時與國際結盟場館合作，舉辦舞蹈平台，匯集國內外藝術家以展演、工作坊的形式交流激盪，並安排整體活動時間期程與韓國藝術市集連為一線，吸引國際策展人來台。
- 「新點子系列」為培育國內新銳藝術家之創意實驗室，透過新點子戲劇、舞蹈及現代音樂系列，展現臺灣表演新能量。新點子劇展承襲 107 年主題，以「青少年劇場 II」為策展主題，並規劃工作坊與

青少年俱樂部，提供年輕學子接觸表演藝術的契機；新點子舞展以「亞洲身體」為題，呼應即將於 2020 到來的東京奧運以及國家「新南向」文化政策，也凸顯臺灣作為東西文化折衝的中介者，回應當代亞洲的身體想像。108 年「微舞作」亦將延續此主題，邀請年輕編舞家創作。新點子樂展主題為「聲音的旅程」，透過挖掘聲響的各種可能性，帶領觀眾進入當代音樂的藝術風景。

- (2) 「樂壇名家」系列：此系列提供精緻、頂尖的音樂節目讓臺灣觀眾與國際樂壇接軌，帶給國人精緻的表演藝術饗宴。「樂壇名家」透過「深度培養」、「傳承交流」，增加觀眾聆賞之厚度與深度，永續培養音樂觀眾與提攜後輩。108 年預計邀請荷蘭阿姆斯特丹皇家大會堂管弦樂團等知名團隊。
- (3) 兩廳院「夏日爵士派對」：108 年將持續規劃多樣性空間演出，並以主題策展方式，每年介紹一種爵士樂派，透過各樣形式演出與周邊活動，讓資深樂迷與一般大眾能有系統地了解樂派風格。108 年將以 Swing 搖擺爵士為策展主題，並舉辦大師班、工作坊等活動，提供兩廳院爵士夏令營參與者與臺灣爵士音樂家更多交流機會。
- (4) 親近藝術系列：兩廳院以「打開場館 OpenHouse」為目標，透過教育推廣節目如親子音樂會、樂齡音樂會與節慶音樂會與專業舞台導覽等，吸引不同觀眾族群進入劇場，兼具開發分眾與提升休閒生活品質之服務面向，並落實廣義的文化平權，讓兩廳院成為每一位臺灣民眾的兩廳院。

\*主要負責業務部門：節目暨行銷部、演出技術部。

## (二) 夥伴關係 Partnership

1. 國際連結夥伴：將更有系統、策略性地出發，與國際場館、藝文組織發展長期雙向交流計畫，運用合作場館既有巡演網絡，增加自製節目與駐館藝術家的國際能見度與交流。並建構國際合作網絡，與文化部外館緊密連結，共同推動文化交流活動，整體性地推介臺灣表演節目予國際舞台。107-108 年更強化國家兩廳院之亞洲觀點，重探亞洲、尋求亞洲連結，並配合文化部「南向政策」，厚植與東南亞表演藝術組織及藝術節之人才交流與節目合作等互動關係。
  - (1) 國際結盟計畫「場館驅動」：將與國際場館、藝文組織之合作網絡由點推展至面，持續拓展國際合作盟友，建立長期互動關係，締結國際夥

伴，發展節目互邀、共製及駐館藝術家交換等雙向合作計畫。並以 106 年度，國家兩廳院與法國國家鳳凰劇院簽署「開動計畫」之對等互惠合作架構為範例，積極推動國內表演藝術接軌國際舞台。108 年度預計合作對象包含法國夏祐宮國家劇院 (Theatre Chaillot)、洛桑 Vidy 劇院、德國歐盟藝術中心 (Festspielhaus Hellerau)、西班牙舞蹈駐館中心 (Graner) 等，另也拓展鄰近地區結盟：包含日本東京藝術劇場、韓國 SiDance 舞蹈節、新加坡濱海藝術中心等。

- (2) 國際策展連結交流計畫：開拓國際市場、穩固製作連結夥伴關係。積極參訪藝術節與策展人交流，以掌握表演藝術發展趨勢，經營國際網絡，推動交流事務；並邀請藝術節策展人來台參訪國內團隊，以爭取國內團隊赴國際藝術節演出機會。預計合作對象包括法國巴黎秋季藝術節 (Festival D'automne)、巴黎聖德尼舞蹈藝術節 (Rencontres chorégraphiques de Seine-Saint-Denis)、比利時布魯塞爾藝術節 (Kunsten Festival des Arts)、澳門藝術節、韓國現代美術館表演中心等。另透過在地與國際交流，如跨國共製節目，及國際藝術家來台之際，規劃各類講座、工作坊、導覽等活動，建立國內外藝術家多元交流機制，提供國內藝術家更多創作激盪。108 年預計於舞蹈秋天藝術節規劃舞蹈平台，以此讓國內外藝術家進行深度互動及共同創作機會。
- (3) 亞洲策展連結強化計畫：鎖定亞洲市場夥伴，參與亞太太平洋表演藝術中心協會 (AAPPAC)、亞洲製作人平台 (Asian Producers' Platform Camp，簡稱 APP Camp)、橫濱國際舞台藝術會議 (TPAM) 與香港製作人網絡 (PNMF) 等組織，延伸亞洲視野，建構亞太地區更為務實與有實際效益之對話平台，共同發展跨文化交流計畫；並配合文化部「南向政策」厚植與東南亞表演藝術組織／藝術節之人才交流與節目合作等互動關係。另，與亞洲藝術節及場館建立資訊交流機制，以擴大亞洲區域之巡演經濟規模，預計合作對象包括韓國 LG Art Center、韓國首爾藝術節 SPAF、澳門藝術節、東京藝術劇院、韓國現代美術館表演中心、中國大陸、新加坡等地區。

2. 國內連結夥伴：面對表演藝術環境的轉變，全台場館與藝術節如雨後春筍般的蓬勃發展，過去劇場單打獨鬥的時代將轉變為合作結盟趨勢。除國家表演藝術中心三館外，兩廳院持續與各縣市文化機構與藝文組織合作節目製作與推廣；邀請獨立策展人及製作人與兩廳院協同策展製作，陪伴藝術家在更完善的藝術環境中展現創意能量，也將扣合兩廳院節目品牌發展關鍵字，「陪伴」、「脈絡」與「分眾」，作為核心精神發展。

(1) 藝術夥伴計畫：

- 藝術基地計畫：將以陪伴年輕藝術家與工作者，以提供藝術家創作機會與製作陪伴制度，使藝術工作者獲得研發相關資源，包括出國見習、田野調查，媒合學術單位合作等；108年將開展「創作主題」與「Gap Year 館內壯遊計畫」。
- 兩廳院「Bravo！臺灣」系列計畫：維繫藝術團隊夥伴關係；兩廳院「Bravo！臺灣」系列計畫對於品牌策展以外之優質臺灣節目，兩廳院將提供資源，如檔期、經費、行政及技術團隊等軟硬體資源，穩定團隊創作品質與藝術創新。
- 場地夥伴關係：針對創作品質穩定成熟，營運自主性高的藝術團隊，兩廳院以場地夥伴形式合作，提供檔期與宣傳通路平台，讓團隊可定期發表創作，持續提升創作能量。
- 國內外專業藝術工作者夥伴合作：兩廳院持續邀請國內外獨立策展人、獨立製作人共同規劃系列節目，以更完整的論述策展，全面性與大眾溝通，強化作品完成度。

(2) 場館夥伴結盟計畫：

- 國表藝中心三館夥伴結盟：自國表藝中心設立後，三館緊密合作，串連北中南藝文生活圈，利用國家表演藝術中心一法人多場館優勢，建立三館國內外節目分享機制，共同邀請國內演出團隊巡迴或共製節目；以更大市場需求穩固國內藝術家創作能量；共同邀請國際優質團隊來臺巡演，讓北中南觀眾同步欣賞世界一流演出。108年三館共製並巡演黃翊《長路》與雲門舞集鄭宗龍新作《毛月亮》。
- 國內館際／藝術節連線夥伴：近年臺灣各縣市在地藝術節紛立，顯示臺灣原生的藝術活力，兩廳院固定舉辦交流分享會，與各縣市文化單位與藝術節分享節目與行政經驗，擴展兩廳院節目規劃上之外溢效果，發揮影響力。藉由與上述單位更密集的互動與合作，讓國內節目於製作期即可掌握巡演場次與增加共製單位的可能性，同時達到藝文行政與製作人才之養成與交流。其中歌劇工作坊與藝企合作專案已有數年外縣市巡演經驗，合作城市除了高雄、台中、嘉義、台南等城市外，也積極將作品帶往南投、花蓮與台東等較偏遠之城鎮。

3. 觀眾夥伴陪伴行銷計畫：觀眾陪伴的核心目標是提高觀眾首次購票人數，擴增欣賞表演藝術之新族群；深化既有表演藝術觀眾參與，鼓勵重複購票形成固定消費；持續推動友善平權，弭平文化落差。將觀眾陪伴的方向制定三項策略：一是精準分眾，持續給予觀眾良好的表演藝術體驗。二是數據分析，整合網路社群、購票行為及問卷回饋的數據分析，可整理出各族群參與表演藝術的路徑。三是渠道分工，根據各族群的路徑規劃相應的溝通渠道，如 Facebook、Youtube、官方網站、年度工作坊、講座、活動等時程安排及配置，一方面維持兩廳院與觀眾溝通的頻率，另一方面有計畫地將觀眾帶往下一階段體驗。

(1) **提升首次購票觀眾之流程方法**：根據售票系統數據分析，歸納數個最有潛力成為表演藝術觀眾的群體。後續搭配焦點訪談及社群數據分析歸納出可能的參與路徑，再設計適合的體驗方案。該階段的經營指標為首次購票觀眾人數。以下以兩廳院既有經營的樂齡及親子族群為例。

- 樂齡族群：以 OUT REACH 工作坊作為體驗流程的第一階段，原單堂工作坊將延伸搭配一場劇場作品影音播放，增加溝通效度與深度。第二階段由合作館所安排，參與兩廳院主題性導覽活動。第三階段則利用兩廳院空間提供免費工作坊、及講座。第四階段在兩廳院規劃付費工作坊及樂齡演出機會。最後根據其參與活動的回饋提供建議的節目。

- 親子族群：以「阿特銀行 Arts Bank」藝文紮根行動計畫為流程的第一階段，透過「美術」、「文創及藝文園區」、「表演藝術」、「歷史博物」及「藝文電影」等五類共 33 家藝文館所的活動串連，搭配獎勵機制，讓參與民眾認識兩廳院。第二階段透過 NTCH togo 的影片創造話題，拉近親子族群對表演藝術的距離、引發興趣，並同步引導到兩廳院 Facebook，累積社群平台關注度。第三階段是網路社群經營，鼓勵參與者在網路上互動。第四階段提供免費或付費工作坊的體驗，最後最後根據其參與活動的回饋提供建議的節目。

(2) **深化觀眾參與之流程方法**：透過數據分析，重組既有觀眾的社群配置，創造觀眾彼此之間的互動與交流，並藉著社群內的影響及相吸效應，凝聚觀眾黏著度。不同於前一階段「場館對觀眾的單向溝通」，深化的目標在於強化該階段觀眾彼此之間的連結，形成「場館—觀眾—觀眾」之間的互動社群。該階段的經營指標為觀眾回購率、會員續會率、新加入會員人數。以下以兩廳院既有經營的樂齡及親子族群為例。

- 樂齡族群：邀請觀眾加入 Line 群組，在群組中規劃各類型的活動，如招募培訓導覽志工，節目的演員招募，並提供專屬的節目優惠。
- 親子族群：邀請觀眾加入 Fb 親子社團，社團中提供 NTCH togo 影片內容、專屬的親子體驗行程、劇場禮儀、劇場環境認識，並策劃管風琴音樂會、節目演出幕後導覽、Open House 活動等活動優惠。

(3) 持續推動友善平權之流程方法：整合現有的服務流程，使各類族群都能快速、便利取得資訊及服務。

- 兩廳院藝術零距離—圓夢計畫：透過企業與個人贊助支持，邀請偏鄉與弱勢群體參與圓夢活動進入劇場欣賞表演，讓參與者靠近藝術環境，同時亦積極服務多元觀眾，對應各種障別與特殊需求之觀眾提供友善服務，如口述影像、視障體驗舞蹈教學、視障導聆等。
- 規劃「藝術無障礙體驗」活動：提供身心障礙朋友手語、口述導覽及講座等活動。並持續優化無障礙官網的體驗。

4. 企業夥伴經營計畫：透過企業夥伴支持，將企業資源投入藝文灌溉，兩廳院製作優質節目於全台巡演，並邀請國外名家來台演出。同時，108 年持續與國內團隊規劃節目與教育活動，與企業夥伴攜手將藝術推廣到臺灣各角落。

\*主要負責業務部門：節目暨行銷部、演出技術部、公共溝通部、業務發展部、顧客體驗部

### (三) 數位提升與轉型 Digital Transformation

1. 場地外租服務數位提升計畫：因應付款工具多元發展，新增場地租金線上刷卡繳費功能，藉此協助租用單位資金靈活調度。另仍持續進行租用單位之問卷調查與訪談，並檢視外租業務服務各面向及系統功能增修之需要，簡化程序，提供更優質之租用服務。
2. 票務系統經營管理數位優化：將持續主動爭取國內表演團隊及各縣市文化局主辦之藝術節代售票券業務，並拓展服務客層與業務面向，拓增銷售類型累積多元客群；同時加強推動電子票券業務普及運用與提高票務系統的技術與服務能力。
3. 票務系統數據分析計畫：將持續公布購票客群暨消費行為大數據，並思考運用龐大的會員資料庫，讓數字轉化增值，藉由不同藝術觀眾的行為

分析，幫助藝術工作者、團隊、場館乃至於各文化類型歸納出適切有效的行銷策略與方法，對觀眾樣貌與消費行為有更具體的掌握。

4. 藝術圖書館館藏數位計畫：因應數位化趨勢，藝術圖書館藉由網路讓讀者以更便利方式閱讀圖書館豐富館藏。將場館蒐集 30 逾年的演出文物資料以「數位博物館」形式建置，藉由收藏文物的規格、主題分類、關鍵字等便於讀者查找及閱讀。
5. 自媒體提升與數位打造計畫：過去兩廳院拓展許多溝通媒體，如《PAR 表演藝術》、《OpenArts-和表演在一起》App、《藝文指南針》、《兩廳院官方網站》等自媒體與客服中心，在 107-108 年度我們將盤點兩廳院自媒體在紙本、數位之間的串流關係與打造更「數位化」與「數據化」的平台，突破媒體在地域與時間上的限制，除擴大閱眾人數外，也讓優質的內容發揮更大效益。同時，也將持續提升數位平台功能，優化使用者介面及經驗，以提供觀眾演出前、演出中、演出後的全方位行動服務；客服中心也將提供數位線上文字客服服務。

\*主要負責業務部門：業務發展部、顧客體驗部、財務暨資訊部、行政管理部

#### (四) 場館營運與優化 House Operation and Optimization

1. 場館服務平台提升：提供符合多元觀眾之服務需求，針對各族群打造客製化貼心服務，並增添各式措施；同時設置滿意度調查與意見回饋：於節目演出時進行觀眾問卷調查，蒐集相關意見作為未來改善依據；與定期邀請專家學者或秘密客針對兩廳院各項服務作整體考評；於每月統計客訴問題數據，提供客服人員及相關單位參考，以避免錯誤重複發生並作為場館營運策略之參考。
2. 駐店管理及好藝術空間營運優化：將整合場館資源，配搭各式節慶及兩廳院節目規劃行銷活動，活絡駐店空間與營運；同時引進國內外優秀設計師商品，及合作開發兩廳院特色商品，持續將「好藝術空間」打造為臺灣設計品牌及表演藝術特色之商品平臺。
3. 提高非演出場地使用：積極爭取形象良好之企業界使用本場館非演出場地如大廳、交誼廳及貴賓室等，活用館內空間，以增加收入及提高兩廳院知名度。
4. 劇場硬體設施設備更新優化：108 年部分設備汰舊換新與購置。以更新四廳部分設備與物品，藉以提升舞台演出效果及劇場空間安全為主，如戲劇院樂池遮光用防燄黑幕更新、汰換燈光訊號混合器等，舞監呼叫系統及公

共廣播系統等設備汰舊換新。另購置戲劇院排練室使用之移動音響設備。

5. 戲劇院音響主喇叭系統長期租賃合作計畫：以外部廠商長期租賃合作方式，解決現有擴大機系統及主喇叭系統面臨老化、產品停產所衍生之系統穩定問題。此外，亦將增設重低音喇叭，補強低音音色，以滿足不同類型表演的要求，提升整體使用效能及穩定性。
6. 場館硬體設施維護與升級計畫：為打造友善的公共使用環境，也考量戶外景觀的安全與文資適法性，將實施音樂廳及廣場樓梯增設扶手、蓋板工程、屋簷東西面增設屋瓦攔截網、更換戲劇院電力系統低壓開關等工程，以確保園區與劇場整體公共安全。另執行戶外拒馬新設及生活廣場地坪整修工程【第一期】等明顯有礙觀瞻、不便，也容易造成危險之修繕。

\*主要負責業務部門：顧客體驗部、演出技術部、工務暨安全部

## (五) 行政管理與人力優化 Administration Management and Human Optimization

1. 網羅國際青年人才、深化產學合作：為利持續開拓跨國跨館合作，推展國內團隊邁向國際演出，規劃網羅國際專案青年人才，進而落實國內藝術夥伴發展陪伴與支持計畫，並持續辦理各類產學合作計畫。
2. 技術服務專業化培訓計畫：規劃舞監及技術人員參與主合辦節目演出執行並提供技術支援，累積演出實務經驗；另開辦劇場技能及職業安全管理檢定，建立技術職業證照制度實施計畫，積極推動專業人才證照及認證制度，以有效建立演出技術人才資料庫。
3. 建置智慧化管理工具：引進並建置智慧型工具系統，有效簡化行政流程，使績效評鑑系統、公文系統等作業更加流暢與彈性，讓同仁更專注於業務工作，有效達成工作目標。
4. 強化企業社會責任(CSR)：本場館除繼續辦理聘用視障按摩師、特約幼兒園、員工家庭日等優於勞動基準法之各項員工福利，並持續擴大推動「圓夢計畫」等工作外，也亟思在法令、員額及預算的限制下，履行企業社會責任。
5. 教育訓練與創新服務：辦理標準作業服務流程訓練與考核、增加客訴處理技巧、表演藝術欣賞、場館參訪等專業教育訓練；辦理服務創新提案競賽，以提升客服人員熱誠與服務品質。
6. 財務資金理財規劃：資金來源分為累計賸餘、每年經常性補助、專案補助

及營運資金，依據性質執行投資理財規劃，增加財務收入。並以定期存款、購買短期票券等方法投資報酬。

7. 財務資源整合：財務資源共享：中心為一法人多館所，中心、各場館、NSO 財務各自獨立，然均為同一行政法人，依據組織架構規劃總機構及分支機構模式。為落實場館平台效應，本場館透過財務系統模組(簡稱 ERP)整合及調節，提供國表藝中心及其他場館 ERP 內部資源共享，並回饋於兩廳院預決算作業。
8. 成本分析及預算管理：持續修正收入成本分攤模型，建立更精確及合理的產品損益分析報表，並以燈號控制方式於每個月主管會議中提醒各部門預算進度，以利提供管理階層判讀，而做有效的資源分配。

\*主要負責業務部門：行政管理部、財務暨資訊部、工務暨安全部

附表、國家兩廳院 108 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	108 年預算 (千元)	
				收入	支出
一、場館平台					
1	品牌策展系列	依不同策展品牌有脈絡的策畫國內外節目，提供臺灣藝術家不同創作階段的資源與陪伴	1-12 月	0	228,950
2	樂壇名家系列	提供精緻、頂尖的音樂節目讓臺灣觀眾與國際樂壇接軌			
3	夏日爵士派對	透過多元節目，教育推廣活動等分眾策展，拓展兩廳院藝術觀眾市場			
4	親近藝術系列				
二、夥伴關係					
1	國際連結夥伴計畫	連結國際場館，輸出國內節目與人才，擴展區域經濟規模。建立藝術節交流平臺，交換節目資訊與巡演計畫。延伸亞洲視野，發展跨文化交流，參與相關藝文組織	1-12 月	0	0 併入 「場館平台」
2	國內連結夥伴計畫	藉由國外節目邀請，規劃多元周邊活動，建立在地藝術家交流平台			

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	108 年預算 (千元)	
				收入	支出
3	觀眾夥伴陪伴行銷計畫	(1)加強運用消費行為數據分析與網路行銷效度監測分析，強化節目定位與市場分眾行銷與整體行銷投放之效度與資源投放精準度。首次購票觀眾流程完善、深化觀眾參與流程、推動友善平權 (2)運用 CRM 系統歸納統合不同觀眾屬性之族群以配套後續之個別之流程方法 (3)劇場禮儀、劇場環境認識，並提供管風琴音樂會、節目演出幕後導覽、Open House 活動、「藝術無障礙體驗」導覽活動	1-12 月	32,840 1,800(顧客) 31,040(溝通)	37,109 1,645(顧客) 16,051(溝通) 19,413(行銷)
4	企業夥伴經營計畫	與企業合作共同將藝術推廣到臺灣各地		0	0 併入 「場館平台」
三. 數位提升與轉型					
1	場地外租服務數位提升計畫	提供場地租用單位信用卡支付場租方式之方式，服務 e 化友善便捷	1-12 月	61,420	1,070
2	票務系統經營管理與數位優化	(1)開拓服務業務類型、外縣市延伸服務 (2)電子票券普及化與網站系統極致優化提升服務品質		65,440	30,368

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	108 年預算 (千元)	
				收入	支出
3	票務系統數據分析計畫	108 第 1 季公布購票客群暨消費行為數據，透過資料分享提供各界參考		0	0
4	藝術圖書館館藏數位計畫	「數位博物館」的優化將分為兩期分兩年度進行；第一期先優化影音、劇照、節目單、海報資料庫並成為響應式網頁。第二期則優化電子報、期刊等資料庫，使內容更為完整		5,215	23,842
5	自媒體提升與數位打造計畫	(1)提供線上文字客服 (2)《PAR 表演藝術》出版計畫 (3)拓展《OpenArts》App 觀眾旅程服務			
四. 場館營運與優化					
1	場館服務平台提升	(1)提供多元觀眾服務 (2)滿意度調查與意見回饋	1-12 月	1,600	9,000
2	駐店管理及好藝術空間營運優化	(1)整合場館資源，於每年節慶或節目辦理行銷活動，活絡駐店空間與營運 (2)引進國內外優秀設計師商品販售，及合作開發兩廳院特色商品 (3)「好藝術空間」POS 結帳系統，新增電子發票功能		54,350	188,500
3	提高非演出場地使用計畫	提供兩廳院大廳、交誼廳、貴賓室等非演出場地予外界租用，增加營收			

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	108 年預算 (千元)	
				收入	支出
4	劇場硬體設施設備更新計畫	(1) 購置戲劇院排練室使用之移動音響設備 (2) 汰換戲劇院樂池遮光用黑幕 (3) 汰換燈光 DMX 訊號混合器及 DMX 訊號分配器 (4) 舞監呼叫系統及公共廣播系統的部分設備汰舊換新		0	8,798
5	戲劇院音響主喇叭系統長期租賃合作計畫	以外部廠商長期租賃合作方式，解決現有擴大機系統及主喇叭系統面臨老化、產品停產所衍生之系統穩定問題			
6	場館硬體設施維護與升級計畫	(1) 音樂廳及廣場等安全工程 (2) 戶外拒馬新設及生活廣場地坪整修工程【第一期】 (3) 備份系統汰換建置 (4) 網路防火牆汰換		0	18,300 13,500(工務) 4,800(財務)
五. 行政管理與人力優化					
1	網羅國際青年人才、深化產學合作	規劃網羅國際專案人才，落實國內藝術夥伴發展陪伴與支持計畫。另將持續辦理各類產學合作計畫，擴大辦理劇場建築、劇場設備、節目規劃之實習與建教合作	1-12 月	0	於常年預算下辦理
2	技術服務專業化培訓計畫	推動專業人才證照及認證制度，以有效建立演出技術人才資料庫		0	0

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	108 年預算 (千元)	
				收入	支出
3	建置智慧管理系統	更新財產管理系統、更新話務交換機、建置績效管理系統		0	7,750
4	強化企業社會責任	繼續辦理聘用視障按摩師、特約幼兒園、員工家庭日等優於勞動基準法之各福利，並持續擴大推動「圓夢計畫」等工作外，也亟思在法令、員額及預算的限制下，履行企業社會責任		0	於常年預算下辦理
5	教育訓練與創新服務	辦理各項以績效為導向的教育訓練，並提供各項創新服務		0	於常年預算下辦理
6	財務資金理財管理	規劃定期存款及短期票券		2,500	0
7	財務資源整合	合併財務報表			
8	成本分析及預算管理	修正收入及成本分攤模型，並以燈號表控管預算			

以上收入及支出預算僅就重要專案臚列於表，經常性之收入及支出，並不包含於內，故合計總額金額並不會與年度預算書一致。

## 參、臺中國家歌劇院108年度營運計畫

### 一、願景與目標

臺中國家歌劇院自 105 年開幕，三年來深耕中臺灣藝術土壤，穩定開拓藝術創作、跨域展演、活絡中臺灣場館平台、強化藝術教育之推廣。歌劇院的專業執行力與跨領域的科技藝術劇場定位，已成為中臺灣文化發展領航者。

108 年歌劇院將持續以國家表演中心的中程發展願景、六大營運方向為營運目標，強化三館合作平台效應，擴大整合內外部資源作為前提，致力打造一個鏈結國際的歌劇院，在國內帶動區域發展、為表演藝術產業培育人才，成為全民的友善歌劇院。108 年工作重點包括：

#### (一) 節目製作、國際交流

1. 為活化中臺灣藝術展演風氣，每年為中臺灣觀眾主題策展「春天：TIFA(科技藝術—國際藝術節)」、「夏天：音樂劇」及「秋冬：遇見巨人」三主軸節目，兼蓄傳統與創新內涵的節目，透過作品的多元闡述，讓民眾接觸多元當代、科技劇場藝術，打造主題式藝文體驗。
2. 以「製作中心」為概念，積極推動中臺灣各地文化中心的館際合作，將中小型教育推廣性節目傳遞至中部各場館，同時期許為中部地區的表藝團隊與場館注入專業劇場營運的新血，編織合作網絡。
3. 提升歌劇院的國際知名度，持續與歐美藝術節、重量級歌劇院、劇場合作、對話，透過新作共製、邀演、駐館藝術家交流等計畫，提升歌劇院的國際地位、媒合臺灣藝術家與國際團隊合作，並積極參與各種國際表藝聯盟、年會，爭取發言權與能見度。讓歌劇院能成為全世界看到臺中的平台，平衡經典與創新，再創歌劇院新風貌。

#### (二) 資源整合分享

1. 強化三館一團平台效應，108 年由歌劇院擔任單一窗口，辦理於三場館巡演的場地租用服務，簡化團隊行政作業。定期辦理節目會議、行銷通路分享互惠、劇場技能、硬體管理維護等的技術分享會議等，在三館館際合作下，妥善運用資源，創造最大效益的平台共識。
2. 持續提供創作者最佳服務，透過與團隊共製、邀演、駐館藝術家計畫等，挹注如檔期、場地、行銷等資源，打造創作者藝術創作溫室，媒合在地及國際創作之合作機會，成為新興藝術家與團隊的最佳後盾。

### (三)創造多元體驗，提升文化近用

1. 推動友善場館理念，以五種語言的語音自助導覽機迎接來自世界各地的朋友，透過建築、植栽、當代藝術及劇場解密等主題導覽，強化入館民眾的藝文體驗與文化參與；108年更將加入手語與視障的無障礙導覽服務，讓民眾感受無門檻的劇場魅力。
2. 展現歌劇院「美聲涵洞」的特色，開發聲音與數位媒體的常設展，讓入館民眾在欣賞表演藝術展演之餘，從視覺、聽覺體驗當代科技藝術之美，透過各式體驗活動，使文化平權理念累積壯大。
3. 持續辦理「圓桌會議」，促進表藝社群對話與交流；連結企業投入藝術教育執行「造夢計畫」；提供專屬中臺灣學生購票優惠等專案，鼓勵觀眾主動參與，使歌劇院成為民眾最佳藝術養份的補給站。

### (四)人才培育

1. 成立「NTT學苑」，為中臺灣培育藝術行政、場館營運以及劇場技術等專業人才，全力提升中部藝術劇場的專業度，厚植中臺灣藝術發展的新風貌。
2. 持續推動在職課程，強化員工工作技能，訂定員工職涯發展計畫，因應場館未來發展之需，傳承歌劇院之核心價值。

## 二、年度工作計畫

### (一)節目製作、國際交流

1. 年度重點系列節目：
  - (1) NTT-TIFA (台灣國際藝術節在台中)：106年及107年分別以「青春」(Young TIFA)、「連結」(Connection)為主題，為中臺灣觀眾帶來有別於臺北兩廳院的TIFA節目；108年再次以「青春」為題，邀請路易霧靄劇團、飛人集社、林小杯、郭奕臣等為「年輕的心」創作展演；國際知名團隊：德國萊茵芭蕾舞團、Boy Blue, Theatre Re, NDR 舞團及三館共製：鄭宗龍與黃翊的作品，都是本次TIFA的重點節目，透過作品的多元闡述，邀請觀眾思索當代藝術對應科技、流行文化及生命經驗等議題，感受詮釋手法迥異獨特的藝術風格。
  - (2) 夏天·音樂劇：有別於過去兩年以亞洲音樂劇為重點製作，108年將推出紐約百老匯及倫敦西區音樂劇，及國人創作的台語音樂劇場。希望建立「音樂創作平台」，讓國內音樂劇場作品能從發想、讀劇、試演、修訂到完整製作，逐漸成為定目劇的產業。

- (3) 秋冬·藝術巨人：引入國內外的重量級或經典製作，讓國人有機會親炙大師，藉各種合作共製、工作坊、論壇，讓中部表團從國際團隊或大師身上學習。108年「巨人」系列將完成開幕季的「四年指環計畫」：最終曲《諸神黃昏》。
2. 中臺灣藝術夥伴計畫：歌劇院以成為扶植、引領中臺灣表演團隊為己任，從節目演出、教育推廣、人才培育三面向出發，投注資源提升區域發展。自104年籌備時期即積極推動中部團隊參與國內外重要節目演出，藝術水準與票房成績均相當亮眼。108年將專注提升中部藝術劇場的專業度，媒合導入專業製作設計群，更以導師或顧問方式協助團隊精準執行藝術創意。
3. 館際合作：
  - (1) 國家表演藝術中心：三場館已建立年度節目共製機制，也透過定期的三館總監會議具體落實北中南的共製、巡演、資源共享平台效應。
  - (2) 中臺灣地區：為培養藝文觀眾、深化在地連結，歌劇院將以「製作中心」為己任，送藝術教育推廣節目至中臺灣地區的表演藝術場館，也會視各地場館的分眾需求調整節目內容。
4. 駐館藝術家計畫：106-107年首屆駐館藝術家包括編舞家布拉瑞揚、劇場編導王靖惇及視覺跨域顏寧志，駐館期間以其專擅長才，與歌劇院共同規劃多場專題講座、劇場導覽、工作坊等活動，深入中部校園與社團，與學校師生及在地社群互動交流。歌劇院也以場地與行政資源，作為駐館藝術家的創作後盾，並協同藝術家參與國際交流，擴大國際視野。108-109年駐館藝術家計畫於107年下半年啟動，將以編劇、繪本、科技藝術等為對象展開。
5. 國際交流：
  - (1) 歌劇院前期以媒合跨國演出、參與節目共製方式迅速累積國際能見度，繼107年《依據自然》(舞蹈影像)、《壁畫》(舞蹈)、《美國民主》(戲劇)、《9》(舞蹈)之後，將持續進行跨國共製計畫；以外也藉由國際節目的引進，導入專業工作坊及講座，創造與本地藝術家的合作契機，讓藝術創意及專業技術於中台灣加速發酵。
  - (2) 除了參加重要藝術節、相關表演藝術年會以活絡既有網絡外，108年起將積極尋求長期夥伴，從歌劇院節目主體特色出發，針對歌劇、音樂劇、當代劇場、科技跨域等不同面向，建立更緊密的資訊交流、策展製作、人才培育等國際連結。預計合作單位包括新加坡藝術節、澳門藝術節、香港藝術節/康文署/西九文化區、日本橫濱國際舞台藝術會議/東京藝術節/東京藝術劇場、韓國演出製作人協會/音樂劇協會/LG藝術中心、上海施耐德劇院、蘇黎世

歌劇院、法蘭西喜歌劇院、柏林喜歌劇院等。

## (二) 藝術教育推廣計畫

1. 藝術補給站：歌劇院從生活即藝術的角度出發，為潛在消費群體創造數個系列品牌，包括中部團隊演出的「假日隨想曲」週末免費音樂會；親民的「佰元音樂會」；專業講師、主題多元的知識講座「歌劇院沙龍系列」。108年將持續依實際執行情況及參與者反饋調整系列內容，從培養欣賞能力與習慣，鼓勵觀眾邁向主動參與，使歌劇院成為在地民眾的最佳藝術養份補給站。
2. 藝術扎根：為能有效開發學生觀眾群體，提供超值購票優惠、校園外送課程、教育專場節目等多元方案，並進行種子教師培育，給予學校及老師更豐富多元的表演藝術教學資源。更為響應政府推動美感教育，歌劇院與縣市教育局合作，開放中部學校免費報名參加，從課綱教材思考規劃「藝起愛樂」推廣音樂會，演奏教材曲目搭配專業解說，同時傳達劇場欣賞禮儀，獲得廣大迴響。108年將導入更多與教材結合的節目，帶領學子走入歌劇院，從參與探索、理解體認、進而誘發主動學習能力，內化課本知識，體現劇場價值。
3. 專業工坊：自105年開館以來，每雙月辦理「圓桌會議」，開放中部團隊及專業科系師生參加，邀請包括劇場設計、視覺藝術、科技藝術、行政管理等各領域專家學者座談，並鼓勵團隊分享創作計畫或所見所聞，已成功打造在地藝文工作者經驗交流與吸收新知的新據點。有鑑於觀察中部地區缺乏劇場專業學習資源，108年將不定期舉辦系列課程，著眼於藝術行政管理及劇場技術人才培育，從劇場分工、節目製作、補助機制、行銷策略等面向深入討論，循序漸進陪伴在地藝術工作者汲取實戰知識與技能，搭配節目週邊工作坊與大師班，靈活運用全年度節目資源，逐步強化中臺灣團隊體質。
4. NTT學苑：延續107年初、中階技術劇場研習營，108年將成立NTT學苑，為中臺灣培育藝術行政、場館營運以及劇場技術等專業人才，重視理論與實務操作並進，除增進劇場技術相關知識外，更增加實作機會，期培養中臺灣劇場技術人力、進而參與演出之技術執行，縮短職銜距離，多方創造人才進用之可能性，進而帶動區域表演藝術產業發展，厚植中臺灣藝術發展的新風貌。

## (三) 創新服務計畫

1. 專業導覽服務：
  - (1) 導覽志工培訓：105年10月開館至今，已逾15萬人次參與歌劇院的各項主題導覽。擔任導覽工作的志工人員多以退休公務人員、喜愛藝文群體為主，為此，108年志工培訓課程將以對表演藝術與跨域展演的欣賞力為主軸，以

提升志工的藝術品味與積累導覽能量。強化「建築以外」，如戶外植栽藝術、當代科技藝術及劇場解密等主題導覽，進而激發民眾進劇場欣賞節目之意願。

- (2) 親子導覽：為連結親子群體與場館間之互動，108 年歌劇院將兒童導覽全新改版，除一般性兒童劇場導覽外，將增加手做活動、情境體驗等面向，強化互動與趣味性，透過親子一同參與體驗活動，培養未來喜愛藝文人口。
  - (3) 劇場主題導覽：以解構劇場黑盒子為策劃核心，108 年劇場主題導覽將涵蓋佈景奇觀、親身體驗、劇場解密為三大主軸，邀請劇場職人現身解說，讓民眾上舞台，穿越神秘且複雜的舞台機關，體驗藝術家與劇場工作人員合作無間之劇場實況。
  - (4) 多語導覽機服務：歌劇院於 107 年推出導覽地圖及多語導覽機服務，共計有中、台、英、日、韓等語言，廣受參訪民眾好評。108 年將新增 1 至 2 種國際語言，如德語、法語等，希望透過語音服務升級，觸及不同語系之觀光族群，讓歌劇院印象拓展至世界各個角落。
  - (5) 無障礙導覽：107 年曾做過盲童小劇場體驗「玩·劇場」，獲得師生一致認同，108 年將加入手語與視障的無障礙導覽服務，讓民眾感受無門檻的劇場魅力。
2. 專業劇場服務：
- (1) 前台服務在職訓練：歌劇院 108 年持續提供劇場前台工作人員相關執勤實務及文化素養訓練課程，培訓人員專業服務的應變能力與服務態度。
  - (2) 後台技術進修：為確保後台的技術團隊工作安全與新技術的導入，安排職員進修如劇場安全、舞台監督、器材新知等專業課程；並與其他國內外場館進行交流，期許能更完善的輔佐進駐團隊，提供觀眾最高品質的劇場經驗。
  - (3) 兼職人員專業能力培訓：招募劇場後台助理與演出前台點工，定期進行劇場前、後台各專業項目之教育訓練，並於劇場落實訓練內容，進而培育中臺灣劇場前、後台之專業人才。
3. 場地外租服務：除一般場地租借外，歌劇院三劇場以三年一期「藝術夥伴」檔期預先保留機制，提供表演團隊長久規劃臺中演出計畫，並將於 108 至 109 年擔任三場館巡演場地租用之單一服務窗口。歌劇院亦分享大量行銷資源給團隊，協助外租節目宣傳，並從專業劇場角度輔導團隊正確使用場地及執行節目。

4. 深耕會員經營：開館至今，持續經營會員關係，針對中部重度喜好藝文活動之會員，區分為學生、一般會員、忘我會員三大族群，透過近距離溝通、專人接待服務，持續拓展不同族群需求；為此，108年活動將以分眾需求作為策劃主題，透過即時性深度溝通與主動性聯絡，如提前與學校溝通，增加學生族群參與教育演出場次或講座次數等，抑或是安排演前深度導聆、演後近距離見面會等，藉由提升會員節目欣賞之價值感，進而強化會員關係之黏著度。
  - (1) 會員系統升級：為有效分析會員輪廓，將強化會員喜好分析介面，透過大數據分析掌握會員購票、商場消費等習慣，作為對各目標觀眾節目宣傳目標之依據，同時亦開發不同群體之意見領袖，有效觸及重點觀眾，進而提升會員認同感和參與度。
  - (2) 會員年度活動：以節目主軸、節慶氛圍為兩大規劃主軸，挑選年度重點節目主題精神結合生活元素，透過參與提高會員分享意願，進而將相關消息散播至潛在客群；另一方面，藉由活動現場進行一對一對話，深入了解會員需求，與會員建立更為緊密的關係。
5. 推新文化體驗：以歌劇院經典場景作為與民眾生活間最好的溝通橋樑，透過商場主題策展、紀念品系列規劃、飲食深度體驗等，藉分眾行銷之力，傳遞歌劇院的建築語彙；此外，挑選年度經典節目，結合體驗行銷，將藝術家精彩的創作理念融入民眾生活之中，期能吸引廣大喜愛藝文的人口，增進在地民眾文化近用，進而提升整體文化水平。
  - (1) 商場服務：量身打造歌劇院專屬商品，從不同角度解構歌劇院，同時推出節目主題餐點、藝文書籍展示等，提供多元且富含趣味性高的參與機會，讓民眾悠遊於藝術生活空間中。
  - (2) 紀念品開發：秉持「每個人心中都有一座劇場」之理念，108年除延續藝術家系列、生活系列主題外，擬邀約中部地區藝術家以歌劇院為標的創作；另一方面，將持續向外宣傳歌劇院商品，與國內知名場館攜手合作進行陳設點資源交換，透過雙方資源挹注，活絡藝文場館平台網絡。
  - (3) 藝術展覽服務：透過視覺藝術詮釋表演節目精彩內容，為讓民眾深度了解藝術作品所蘊藏之意涵，108年安排專人現場解說，不定期舉辦講座等，將節目經典再現。

#### (四) 品牌升級計畫

1. 節目分眾行銷：以呈現歌劇院核心品味與藝術價值為標準，依年度系列節目設計主題，發展分眾分齡行銷活動，讓各年齡層與多元藝術品味的觀眾，都能

找到符合需求的節目，循序漸進經營觀眾，提升民眾主動參與藝術之積極度，同步達到品牌建立、藝術教育、行銷宣傳等目的。

2. 自有媒體經營：自媒體時代來臨，藉由場館內的多媒體螢幕牆面、平面及裝置設計，以及與社群媒體的溝通能力，規劃各種不同視角及方式，全面廣泛地宣揚場館品牌核心價值。

(1) 官方網站：優化官方網站系統及使用便利性，深化確立品牌形象，傳遞完整官方資訊。

(2) 歌劇院刊物及文宣品：出版包括大劇報雙月刊、月節目時刻表、節目文宣品、節目冊等出版品，與受眾進行深度藝文溝通。

(3) 場館多媒體：包括館外大型數位屏幕、館內電視牆、直立式螢幕等。

(4) 網路媒體運用：藉由 Facebook、Instagram、Youtube 等自營媒體的線上線下 O2O(Online to Offline)策略操作，與觀眾進行生活化互動，使藝術欣賞更加平易近人。

3. 整合異業行銷：

(1) 國內媒體集團合作：歌劇院行銷團隊與多家網路入口網站、優質媒體合作，強化行銷資訊露出版面；108 年始，歌劇院將深入於分眾媒體通路及實體活動，透過與過往合作的媒體集團以及其旗下品牌進行整體策略異業結盟，將深度的藝術資源作最大化的行銷擴散。

(2) 企業藝文基金會合作：歌劇院持續與多家銀行業、營造業、製造業等旗下藝文基金會合作，跨界整合藝術資源，結合企業的藝術教育目標，以表演藝術專業回饋社會。

(3) 在地社團異業結盟：歌劇院持續與追求高品質生活品味之品牌、在地社團合作舉辦歌劇院深度活動，如與喜愛參加深度音樂之旅的團體，分享交流表演藝術知識。

4. 藝術多元拓展：

(1) 廣播頻道：與臺中在地廣播電臺合作，透過專業廣播頻道向外發聲，針對主題設計分享藝文現況、國際藝文動態、新知及中部地區文創產業，希冀能與在地情感連結觸及更多民眾親近藝文。

(2) 藝術大講堂：每月為歌劇院會員規劃邀請藝術家或藝文專才擔任講師，講座以節目為出發，透過多元主題設計，提供會員深入了解表演藝術的多元面向，

汲取藝文養分。

- (3) 造夢計畫：歌劇院持續與各界多元企業合作，透過贊助挹注，提供青年學子、弱勢族群接觸藝術、走入劇場的機遇，讓藝術成為沒有門檻的生活感動。
5. 贊助夥伴開發：民間力量是藝文團體與場館永續經營重要的支撐力，將持續尋求更多認同歌劇院的企業與個人，以捐助之資源投入藝術產業，作為歌劇院強而有力的後盾，藉由企業挹注的資金，實現打造更優質的藝文環境、提供藝術家創作及落實文化平權三大方向。延續 107 年新成立的「歌劇院俱樂部」(NTT-Club)，以歌劇院品牌為基底，藉由「微劇場」、「造夢計畫」、「駐館藝術家」等專案計畫深度溝通，爭取在地支持；108 年朝向架構建立起溝通平台，讓贊助者與藝術家深度連結，建立三方之間的良好循環，達到藝企合作的最大效益，進而獲得長期贊助機會。

#### (五)劇場優化與維護計畫

歌劇院工程與設備之保固年限，陸續於 108 年初到期，除設備優化工作外，相關器材備品的增購需隨之到位。

##### 1. 劇場備品與設備改善：

- (1) 電動吊桿編碼器與變頻器專業備品：劇場內舞台懸吊電動設備，每單一吊桿設備運作需仰賴數項重要零件(如編碼器、變頻器及其相關設備)計算及維持，其壽命更因使用頻繁狀況而異，故依循設備總數規劃備品，供保養及定期替換使用。
- (2) 劇場雙迴路調光模組備用控制系統：歌劇院劇場燈光電力供應系統原設計為 STRAND LIGHTING 的 EC21 調光機櫃，惟原工程系統配備內容不包含雙控制系統。為避免節目演出不因機櫃控制系統排程出錯而中斷，規劃採購第二套備用控制系統，可供緊急時自動切換使用。
- (3) 定期維護保養：歌劇院為使劇場專業設備安全、順利地運作，需要定期規劃執行維護保養工作，包括劇場舞台升降與懸吊系統，燈光、視聽設備，以及鋼琴等設備。
- (4) 低畫素類比監視系統汰換：歌劇院演出用監視系統原始設計為類比系統，規劃更換為高畫質數位系統，以同時滿足各式國內外演出需求。

##### 2. 安全防護升級：

- (1) 中控室自動滅火設備改善：為於火災意外發生時，避免重要設備及儀器因現有灑水系統造成損害，故規劃汰換為 CO2 氣體滅火設備，以維持機房內各

物件設備之安全。

- (2) 劇場一般照明二線控盤面及線路修改：獨立設置劇場舞台區工作燈控制系統，以達舞監掌控的專業使用功能。
- (3) 機房及管道間電子門禁系統建置：改善現有門鎖管控方式，以電子門禁系統管控機房內人員進出，以維護作業環境及確保機房設備之安全。
- (4) 友善洗手間改善計畫：為符合內政部新頒布「公共場所親子廁所盥洗室設置辦法」之規定，增設獨立式親子廁所，另為行動不便人士提供更友善之空間，將洗手間原有拉門改為自動門，並增設免治馬桶等設備。

#### (六)管理精進計畫

1. 風險管理：持續透過內控自評執行檢查，降低內部與外部突發危機，除檢視各類循環控制的有效性及適切性、辨識可能產生的風險，並且預測各種風險發生，以及對資源、營運可能造成的負面影響。隨時修訂各循環內部控制作業，以降低風險產生的成本，確保場館順利營運。
2. 人才培訓：
  - (1) 在職訓練計畫：為加強全體員工所需如溝通、顧客服務、創新思考等職能，增加各項業務專業技術培育並輔導取得相關證照。延續 107 年專業外國語文訓練，以支援場館中長期發展。
  - (2) 團隊共識訓練計畫：為建立團隊攜手合作的優良文化，規劃員工團隊共識營活動，凝聚團隊共識並創造高績效員工。
  - (3) 員工職涯發展培育計畫：制定管理職能培訓計畫，針對考核優等或主管推薦人才規劃基礎管理職能課程，以因應場館未來發展之需，並傳承歌劇院之核心價值。
3. 資訊系統進階：
  - (1) 電子驗票設備無線存取系統建置：因應各平台電子票券驗票流程導入，增設劇院前廳無死角之無線網路環境。
  - (2) 場地外租服務提升計畫：除依據外租系統管理單位使用意見進行系統功能增修；並執行會議無紙化之可行性評估，以簡化管理單位行政作業流程為目標，提升會議效率，以響應節能減碳。
  - (3) 系統弱點掃描、網路狀態檢測：為達資訊全面安全目標，將針對資訊主機執行定期弱點掃描，主動偵測並解析主機設備、系統服務是否暴露風險中；配

合既有軟硬體控管設備服務，進一步落實資訊安全防護，確保場館系統營運穩定安全。

4. 財務資金規劃：為有效發揮財務資金之運用效益，依「國家表演藝術中心資金理財投資作業規章」進行財務資金規劃，使資金運用達到最大效能。歌劇院依據資金性質採穩健保守原則，進行中、短期定期存款操作，以增加財務收入。

### 附表、臺中國家歌劇院 108 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	108 年預算(千元)	
				收入	支出
一、節目製作、國際交流					
1	年度重點系列節目	108 年再次以「青春」(Young TIFA) 為主題，透過作品的多元闡述，邀請觀眾思索當代藝術對應科技、流行文化及生命經驗 支出包含技術經費，預計舉辦 7-8 檔節目	3-6 月	7,250	38,000
2	國內外節目邀演計畫	國內外重要藝術家與團隊之節目邀演 支出包含技術經費，預計舉辦 10 檔節目	1-12 月	26,045	66,000
3	中臺灣藝術夥伴計畫	為提升區域藝文發展，投資中部團隊作品孵成 支出包含技術經費，預計舉辦 5 檔節目	1-12 月	3,500	16,000
4	館際／跨國合作計畫	除國表藝三館一團節目合作之外，歌劇院積極與中部場館結盟，並參與國際合作網絡 支出包含技術經費，預計舉辦 5 檔節目	1-12 月	7,000	23,400

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	108年預算(千元)	
				收入	支出
5	駐館藝術家計畫	兩年一期計畫自 107 年啟動甄選作業，108 年為駐館前期，專注於創作研究及教育推廣 支出包含駐館津貼及研究創作經費	1-12 月	0	1,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	108年預算(千元)	
				收入	支出
二、藝術教育推廣計畫					
1	藝術補給計畫	對象為一般民眾，持續調整及開發主題講座，分眾經營 支出包含技術經費，預計舉辦20場	1-12 月	600	3,750
2	藝術扎根計畫	對象為學校師生，從藝文課綱發展節目，並培訓劇場種子教師 支出包含技術經費，預計舉辦8場	1-12 月	600	2,500
3	專業工坊計畫	規劃藝術行政及技術人才培訓課程，搭配節目週邊工作坊，著重專業劇場學習，強化中臺灣團隊體質 支出包含技術經費，預計舉辦22場	1-12 月	800	3,750
4	NTT 學苑	為儲備場館及中部地區人才，開辦藝術行政、場館營運以及劇場技術專業課程，預計辦理8班	1-12 月	0	800
三、創新服務計畫					
1	專業導覽服務	各項專業導覽服務支出項目： (1)舞台場景設計費 (2)臨時人員演出費 (3)相關文宣品設計及印刷費	1-12 月	3,200	250
2	專業劇場服務	專業劇場服務相關支出如下： (1)前台服務人員在職與文化素養相關費用 (2)後台技術專業分項進修等相關	1-12 月	0	600

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	108 年預算(千元)	
				收入	支出
		課程費用			
3	場地外租服務	涵蓋一般租借及三年一期場地藝術夥伴 支出包含評議會議執行及節目評鑑之相關費用	1-12 月	12,005	900
4	深耕會員經營	開發會員專屬禮品、現場活動製作物印刷費、會員資訊郵寄費、會員年度活動執行費、簡訊傳送費等	1-12 月	1,200	2,000
5	推新文化體驗	主題活動佈置費、客製化餐飲體驗費、紀念品設計製作與行銷宣傳費、形象拍攝費用、藝術策展與現場施作費用等	1-12 月	3,800	5,000
四、品牌升級計畫					
1	節目分眾行銷	以分眾主題加強歌劇院演出與觀眾的關係，企劃內容以適切呈現歌劇院核心品味與藝術價值為標準。透過節目的深度剖析與行銷通路推廣，吸引民眾參與表演藝術，同步達到品牌形象建立、民眾參與、藝術教育、行銷宣傳等目的	1-12 月	0	21,446
2	自有媒體經營	透過官網、雙月節目手冊與雙月刊，深度進行品牌溝通與藝術推廣，提供最新國際表演藝術視野，開創民眾認識表演藝術的有善途徑	1-12 月	0	6,640

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	108 年預算(千元)	
				收入	支出
3	整合異業行銷	持續透過國內外媒體資訊，及國際網絡建立與交流，加強宣傳歌劇院整體形象；並同時與各式異業結盟，擴大觀眾資訊接觸廣度以增加民眾服務層面	1-12 月	0	4,000
4	藝術多元拓展	以活動、廣播、講座等方式提升民眾與歌劇院接觸的機會，更進一步認識表演藝術，開創人人都可以來的劇場	1-12 月	0	11,415
5	贊助夥伴開發	透過歌劇院品牌與卓越節目，邀請更多認同歌劇院使命的企業與個人加入贊助歌劇院的行列，擴大歌劇院營運效益，並延伸藝術影響力	1-12 月	12,000	4,840
五、劇場優化及維護計畫					
1	劇場備品與設備改善	108 年劇場增補設備包含： (1) 低畫素類比監視系統更換為高畫質數位系統 (2) 電動吊桿編碼器與變頻器備品 (3) 劇場雙迴路調光模組控制系統	(劇場年/ 季保養 期間)	0	3,200
2	安全防護升級	108 年整備環境包含： (1) 108 年歌劇院多項硬體設備保固陸續到期，除進行各項設備的保養外，將通盤檢視設備使用情況，進行保固維修，並建立符合設施需求之保養準則 (2) 增設歌劇院機房氣體自動滅火及環境監控系統，於各大機房及管道間門禁系統建置，以維護人員及場館安全 (3) 劇場一般二線控盤面及線路修改、機房及管道間電子門禁系	3-10 月	0	32,010

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	108 年預算(千元)	
				收入	支出
		統建置與友善洗手間改善計畫			
六、管理精進計畫					
1	風險管理	內控制度執行、調整及修訂	2-11 月	0	0
2	人才培訓	配合組織需求及各部門專業領域，提供組織內外在职訓練課程與多元進修管道，加強同仁專業能力	2-11 月	0	840
3	資訊系統進階	(1) 官網、會員、點志工等服務升級擴充，預計 107 年 4 至 9 月陸續升級擴充 (2) 資訊安全防護定期檢測、弱點掃描，預計 107 年 1 至 12 月持續定期執行	4-12 月	0	4,720
4	財務資金規劃	中、短期定期存款操作，增加利息收入	1-12 月	600	0

以上收入及支出預算僅就重要專案臚列於表，經常性之收入及支出，並不包含於內，故合計總額金額並不會與年度預算書一致。

## 肆、衛武營國家藝術文化中心108年度營運計畫

### 一、願景與目標

衛武營國家藝術文化中心（以下簡稱衛武營）於民國 107 年 10 月啟用開幕後，108 年進入全年正常營運，另依行政院核定「衛武營藝術文化中心籌建計畫（第六次修正）」，籌建計畫將於本年 6 月底前結案，硬體設施移交後之維護保養作業為本年度重點工作，同時也將持續進行營運設備調校及優化工程，著手打造專業、安全、多元與具親近性的場館空間。衛武營定位為「眾人的藝術中心」（Center for the Arts, Arts for the People），為落實此發展願景，衛武營以「精實的衛武營」、「連結的衛武營」、「民眾的衛武營」及「員工的衛武營」為「四個衛武營」營運策略，建立「服務平台」（Service）、樹立「專業標竿」（Standard）、營造「生活風格」（Style）構成三大核心目標。

「精實的衛武營」：衛武營前身為軍營，是南臺灣的新兵訓練中心，如今搖身一變成為國際級藝術文化中心，將持續過往訓練、培育年輕血脈的精神。衛武營期許透過建教合作、連結在地團隊並開創國際人才交流，將衛武營轉化成藝術的「選手村」、年輕創作者的「特戰隊訓練營」，讓衛武營成為前瞻性表演藝術生長的沃土，在此工作的所有專業人員成為創作者的後勤部隊。

「連結的衛武營」：高雄是臺灣通往世界的海港，衛武營於島內作為南臺灣的文化樞紐，將引進國際優質節目，深入大南方推廣藝術；面對國際將透過節目共製、組織合作等機制，力求將臺灣團隊推上國際舞台，逐步建構臺灣表演藝術創作者和專業從業人員與世界接軌的匯流中心。另外，臺灣擁有豐富的文化資產，衛武營將以「記憶的連結」為出發，致力透過紀錄片拍攝、口述歷史出版、紀錄劇場型態的演出等，保存活化臺灣表演藝術界的傳奇、傳承與傳統。

「民眾的衛武營」：作為一個表演藝術場館，民眾與藝術家是服務的兩大對象，衛武營將著重空間、藝術和社會的親近性，期許成為全民藝術生活的場域。「空間的親近」將體現在寬敞舒服的開放空間、便民的動線設計和有溫度的服務。「藝術的親近」在於每個人不論性別、年齡、背景，來到衛武營便能找到適合、喜愛觀賞的節目，同時衛武營也會透過各式睦鄰活動，與社區進行互動加強居民參與。「社會的親近」將落實在身障者權益的保障，並主動張開雙臂與新住民、弱勢團體等分享藝術的美好。

「員工的衛武營」：考量臺灣長期以來因資源集中於北部，造成南部人才外移，衛武營將致力創造員工實現夢想的機會與環境，同時透過引進國外相關藝文工會制度與經驗交流，打造健全的藝文勞資關係。使衛武營成為人才匯集重地、將員工作為最重要的

資產，是衛武營永續專業經營的關鍵。

衛武營以此「四個衛武營」營運策略為根基，發展出針對一般民眾、藝文團隊與國際表演藝術環境的三大核心目標：

- (一) 服務的平台 (Service)：打造衛武營為提供表演藝術專業製作、養成表演藝術專業人才、本土與國際表演節目交流、民眾與表演藝術接觸等各種服務平台。
- (二) 專業的標竿 (Standard)：堅持衛武營對各類展演活動之專業頂尖與創新的追求。
- (三) 生活的風格 (Style)：透過衛武營提供之平台服務以及各類展演活動，使藝術成為生活的一部分，並產生具有美感意識的生活風格。

衛武營將依循國家表演藝術中心六大發展方向，與國家兩廳院、臺中國家歌劇院攜手齊力，透過資源共享及展演合作、共製及巡演計畫等，提高國內表演藝術內需市場；衛武營也將繼續積極加入國際專業組織、主動參與及策劃國際活動，並與各國場館結盟，以期達到「提升國家表演藝術水準及國際競爭力」的設置宗旨與營運目標。

## 二、年度工作計畫

### (一) 營運效能的提昇

108 年衛武營進入全年度營運，本年度優先規劃前台人員專業訓練課程，並持續與國家兩廳院、臺中國家歌劇院互相學習並分享經驗，同時也加強技術人員精進後台設備的使用技能；期待透過資源與知識的共享及強化場館技術服務與設備，使衛武營能提供給表演團隊與觀眾最佳劇場服務。

營運設備的優化作業將持續進行，並依照場館設備自動檢查計畫暨作業要點及設備維護工作說明書，進行場館設備維護保養作業，除嚴格控管營運記錄外，也將配合各檢驗單位執行場館各項設施設備定期檢驗作業並申報至主管機關，以作為專業、安全的場館營運發展基礎。

#### 1. 前台專業服務計畫

持續以劇場專業達成「以客為尊」的人性化服務目標，擬規劃：(1)定期辦理臨時服務人員（計時人員與志工）招募；(2)前台服務人員培訓課程；(3)衛武營第一線服務人員制服及備品增補與維護；(4)前台服務事務用品整備。教育訓練內容將定期聘請業界專家指導各類相關課程，內容包含：顧客服務技巧訓練、危機處理課程、安全逃生演習及急救訓練（心肺復甦術暨自動體外心臟去顫器訓練 CPR+AED）、各障別服務技巧、國際禮儀接待技巧、劇場服務常用英文、劇場概念及場館認識…等課程，透過國內外場館觀摩與實習，累積知識與經驗，建立衛武營專業且友善的前台服務內容。

#### 2. 技術專業人才精進計畫

衛武營使用 Waagner-Biro 舞台技術公司之自動控制設備舞台，技術人員必須掌握舞台機械設備操作及維護保養方式，以提升對自動化控制舞台機械操作的相關技能，除聘請國外技術顧問提供相關諮詢及建議外，也將辦理各項劇場技術教育訓練，邀請國內外劇場專家、菁英授課，以強化衛武營技術人員各項技術專業技能，並藉由場館演出活動的執行，提供外部劇場技術工作者學習的機會，活絡南部技術劇場專業人才，以達技術交流的目標。

#### 3. 強化演出技術設備計畫

設備安全運作除了仰賴技術人員的專業技術及工作態度，同時也需定期進行檢修以維持設備的正常運作功能，安排以月、季、年為單位的各項維修保養計畫，以確保設備運作安全；技術顧問也將於每季至本場館提供各項技術專業設備維護保養的相關諮詢、建議及教育訓練，讓同仁對劇場設備升級有更高掌握度。

#### 4. 技術服務升級計畫

依 之技術需求，妥善準備各項設備器材及相關零件、配件、耗材及工具，並強化技術服務品質，提升服務態度，訴求精準及迅速，以求軟硬體兼備，以供劇場完善的服務，成為演出團隊最堅強的後盾。

#### 5. 營運設備及場地優化計畫

為使衛武營更能符合營運需求，除設施設備之基本維護修繕外，擬進行場地及設備之優化改善，如改善高壓變電站的牆面落塵及空間潮濕問題、增加親子友善空間、改善一樓辦公室及影印空間空氣品質、場館南側草皮整地及排水優化、執行空調節能措施（玻璃帷幕牆增設隔熱紙、增設獨立式恆溫除濕機）、整合場館照明控制方式等。

### (二) 衛武營藝術能量

衛武營於 107 年 10 月啟用後，將持續以「眾人的藝術中心」(Center for the Arts, Arts for the People) 為定位，落實品牌藝術節多元節目呈現、透過推廣展演建立藝文環境發展基石以及積極發展國際交流合作，培養本地及國際藝術家合作機制，同時成為國際藝術網絡的重要夥伴。

#### 1. 品牌藝術節計畫

- (1) 衛武營 TIFA：以臺灣與國際當代音樂發展為主軸，聚焦當代音樂之多面向跨界製作呈現，包含柏林新音樂室內樂團 (Ensemble KNM Berlin) 裝置沉浸式製作《Stereoscope City》、香港創樂團、許敦山跨界經典作品《肖像曲》，預計舉辦 3 檔節目以及人才培育與國際交流相關活動。
- (2) 荷蘭聚焦系列：邀請荷蘭鹿特丹愛樂管弦樂團、荷蘭舞蹈劇場 (NDT1) 以及荷蘭雙鋼琴 Lucas & Arthur Jussen，預計舉辦 3 檔節目。
- (3) 衛武營春季與秋季藝術祭：國內外優質節目將持續於上下半年藝術祭呈現，包含德國萊茵芭蕾舞團、倫敦愛樂管弦樂團、日本未來的人間國寶狂言師野村萬齋狂言劇場、明華園《龍城爭霸》、德國紀錄劇團 Rimini Protokoll 《高雄百分百》與德國斯圖加特芭蕾舞團《羅密歐與茱麗葉》等、預計舉辦 32 檔節目。

#### 2. 旗艦及共製委創計畫

- (1) 旗艦製作：擬規劃結合臺日音樂家共同演出《久石讓的狂想系列》、與柏林喜歌劇院與英國 1927 劇團莫札特歌劇《魔笛》等 2 檔節目。

- (2) 館際共製及委託創作：擬推出雲門舞集二鄭宗龍《毛月亮》、舞蹈家黃翊《長路》等，預計共舉辦 2 檔節目。

### 3. 推廣展演計畫

#### (1) 藝術開門

108 年維也納愛樂新年音樂會全球衛星直播活動邁入 11 週年，將繼續於場館戶外劇場舉行。此外為了提升在地藝術欣賞人口，規劃全年度適合 0-99 親子共饗節目，歡迎孩童、父母與祖孫三代一同體驗觀賞之演出與工作坊，讓衛武營成為家庭外出體驗藝術活動的主要基地，達到將藝術置入家庭生活中之目標，預計舉辦 7 檔節目。

#### (2) 校園與藝文社區推廣

從 105 年開始與高雄市教育局合作校園巡演計畫開始，三年內帶不同的演出到高雄各偏遠校區或市區學校，深入學校社群作藝術推廣。108 年預計以「一校一社區」的概念，將學校或社區民眾聚集地作為藝文推廣據點，媒介不同的藝術家與團體置入於高雄各區域據點中，讓藝文推廣到高雄各個角落，並讓更多民眾享受到藝文資源，預計舉辦 5 檔節目。

### 4. 藝文環境發展計畫

#### (1) 青少年戲劇營

針對 16-20 歲嚮往舞台或表演藝術工作的青少年族群，從專業的劇場分工，例如：編劇、導演、燈光設計、舞台設計、演員、舞台監督等各面向，讓青少年們了解劇場的專業與秘辛，作為踏入劇場大道的入門；另外也預計與臺南市政府文化局「十六歲小戲節」及嘉義阮劇團「草草戲劇節—青少年劇場」串聯，讓衛武營化身為南部青少年藝術啟蒙的基地。

#### (2) 專業藝文人才培訓工作坊

將以往衛武營新兵訓練中心形象轉化為藝文人才訓練中心，體察藝文環境中專業人力的需求，規劃一系列專業人才培訓工作坊，包含第三年的巴洛克音樂人才培育計畫、戲劇專業工作坊、歌劇伴奏專業工作坊等。

### 5. 場館夥伴計畫

以支援藝術家在地深耕推廣為出發，提供場館閒置空間或演出檔期，讓藝術家能夠穩定在地發展創作。同時也規劃藝術家至高雄在地行政區，發展社區多元藝術參與，進而帶入場館空間呈現。

## 6. 國際交流合作計畫

衛武營以臺灣南方港口城市，持續開拓場館國際視野及國際合作為主要目的，積極參與國際平台與展演活動，並增加國際文化事務參與力與影響力，媒合國際知名場館（劇院）與國內演藝團隊（藝術家）共同製作跨國節目，藉此提升臺灣藝術家國際視野與能見度。

- (1) 國際共製：2015 年與德國萊茵歌劇院共同製作之普契尼歌劇《杜蘭朵》將首次於衛武營呈現。
- (2) 馬戲平台：持續與法國國家馬戲藝術中心（Centre national des arts du cirque, CNAC）合作人才培育計畫，媒合亞洲馬戲藝術家跨國交流合作，並於平台期間辦理亞洲馬戲製作人網路會議。
- (3) 臺灣舞蹈平台延伸：延續每兩年舉辦之國際匯演，108 年 4 月預計於 Aerowaves 歐陸年輕編舞家網絡平台主辦單位法國馬恩河谷編舞發展中心（La Briqueterie CDCN du Val-de-Marne）呈現一檔臺灣舞蹈作品。
- (4) 布拉格劇場四年展：預計於 6 月呈現 EUREKA 計畫。
- (5) 國際論壇：持續辦理一年一度的國際論壇盛事，以衛武營為據點，邀請國內外知名表演藝術單位分享寶貴經驗及探討國際趨勢。

### (三) 衛武營品牌形象

衛武營為南臺灣的國際藝文場館，品牌的建立與形象傳達必以國際規格打造，同時利用衛武營於國際的能見度與資源，讓臺灣藝術相關產業的人才獲得重視。衛武營將打造新穎獨特的傳播內容，以新創影音平台及藝術生活刊物呈現表演藝術的眾多可能性，啟發民眾開啟視野與突破框架的思考。針對民眾使用習慣，開發多重網際傳播頻道與形式，與民眾建立經常性的互動。108 年全力開展藝術學習與參與的線上及線下各項活動及課程，逐漸落實文化平權的任務。衛武營的國際形象宣傳品將採中英雙語原則，發行紙本及數位版的半年節目指引、雙月訊等固定資訊，令國內外參觀民眾、喜愛藝文人士，以及專業人士皆能輕易獲得豐富資訊，增加造訪衛武營的頻率並建立好感度。

#### 1. 整體形象計畫

為了打造衛武營整體形象與理念傳達，持續規畫國內外整體形象文宣及廣告。針對衛武營營運重點導入演出、服務訊息與雙向溝通平台，製作展現整體形象延伸的支線宣傳推廣文宣、影音及廣告。

#### 2. 年度平面宣傳品計畫

衛武營將設計雙月固定發行的全新雙月訊、每半年發行的半年節目簡介將持續發行。雙月訊將改制為小開本單冊形式，一方面收納場館活動，另外增加廣告收入的可能性；半年節目簡介將持續邀請臺灣設計人才揮灑對於衛武營的想像，同時作為提升設計人才能见度平台，開啟民眾對臺灣藝術設計的認識與美感培養。

### 3. 數位影音暨學習計畫

自從數位科技發展突飛猛進，每一年都進入一個新時代。衛武營 107 年累積獨創數位內容，創立一個新的藝術推廣模式，並開設場館專屬直播台，直接與觀眾溝通。衛武營以現行民眾使用科技的習慣，108 年持續製作創新影音內容，觸及更廣的潛在觀眾，拉近民眾與藝術距離，並引領忠誠觀眾新視角、新思考。108 年衛武營開展數位劇場學習計畫，以場館自製節目，從發芽到呈現，完整記錄，編纂製作成數位劇場教材，期許能將此計畫推廣至資源較為貧瘠地區的學校，提供既有師資循序漸進於課堂中，讓偏遠孩童在教室中獲得觀賞表演藝術演出，在學習階段種下藝術的種籽。

### 4. 自營媒體暨出版計畫

衛武營 108 年 10 月周年慶之際，將推出衛武營專書，細膩呈現衛武營建造過程、獨特建築，並合開館活動及開幕季的高品質展演，讓民眾窺見衛武營台下十年功台上一刻的幕後點滴。衛武營打造自營媒體季刊《本事》作為推廣文化藝術的資訊及知識通路。衛武營自 105 年創建「臺灣舞蹈平台」品牌，已是國際焦點，國際合作夥伴擴展快且廣。108 年規劃製作以臺灣出發，綜觀亞洲，擴散全球的中英文舞蹈期刊，每半年出版，收納「臺灣舞蹈平台」及結盟夥伴的作品、平台培養之舞評書寫等，作為雙年舞蹈平台的延續形象，奠定衛武營及臺灣在世界舞台上的發言權。

### 5. 藝術參與計畫

衛武營打造一樓公共空間的榕樹廣場為免費親人的展演空間，每月舉辦親民活動，讓來往此地的民眾，有機會成為衛武營的觀眾；同時鼓勵家境弱勢的民眾有平等機會接觸藝術，發展孩童成長所需的社交、鑑賞、想像力等多元技能。衛武營將開展品牌系列課程，鼓勵參與各式學堂、講座、工作坊等，令孩童、專業學習者、樂齡族皆能在衛武營持續以不同視角認識藝術文化。藉由親身參與、深度參與，民眾與衛武營共同耕耘南部文化藝術園地。

### 6. 節目行銷計畫

針對全年各檔次售票演出節目的個別特色，包含訂定推廣策略，進行最佳的分眾行銷推廣，包含平面、電子、網路、戶外等媒介的製作與廣告推播，以及

系列宣傳行銷活動，擴大藝文欣賞人口，使得推廣行銷深入民眾生活領域。並培養觀眾進入劇場觀賞節目的習慣。

#### (四) 眾人的藝術中心

衛武營以「服務的平台」、「藝術的標竿」與「生活的風格」為核心打造「眾人的藝術中心」，結合「藝文」與「生活」的服務，除提供藝文學習親近場域的功能外，更創造衛武營的地方生活連結機能，藉由開放場地、會員制度、分眾導覽、商品展售、與各類藝文推廣展演活動等規劃，提升場館使用效益，讓民眾在場館中不僅僅是觀賞演出，同時也能利用不同的消費與參與情境，創造不同的創新生活體驗，讓民眾以不同的形式接觸表演藝術，使在地民眾對衛武營產生「擁有」及「歸屬」感，打造具「生活機能」的全民空間。

##### 1. 會員服務開拓計畫

衛武營將持續透過對外招募的三種會員卡別，結合節目購票、館內消費等優惠及服務，滿足不同年齡及消費族群的消費習性；並且會員卡結合一卡通電子票證功能，將會員卡的使用範圍拓展到場館外的日常生活中，提高民眾持卡意願。同時，建置會員資料管理、存取及分析等功能的顧客管理系統，更精準掌握客群喜好，進而依客群喜好規劃專屬活動與方案，逐步培養成為場館的核心觀眾。本年度為會員人數開拓年，根基於107年度開幕累積的創始招募與口碑，預計將招募10,000名會員。

##### 2. 專業導覽服務計畫

身為臺灣最大量體又深具建築特色的藝文中心，導覽服務是讓民眾認識衛武營的重要服務。除現行定時導覽外，因應不同背景的參觀者，衛武營規劃不定期推出多元主題導覽服務，預計推出兒童導覽、音樂廳管風琴導覽、劇場導覽等服務，另開發建置多語種個人語音導覽設備，提供更便民、即時的導覽服務。此外將研擬結合數位科技裝置，作為新型態的導覽解說工具，提高互動性，加深民眾對於衛武營的品牌認知，藉此達成觀光服務與場館介紹的雙重目的。

##### 3. 駐店、停車場營運管理計畫

衛武營商業空間依規劃分商業型與服務型兩大類，商業型以獨特性之主題餐酒館、輕食甜點咖啡飲品與設計生活等多元元素，提供民眾嶄新的藝術生活體驗；服務型則以停車場空間服務提供民眾完善的便利空間，提高來訪的滿意度。配合大型展演活動規劃，連結駐店廠商與臨時性攤商不定期推出品牌

市集活動，提高民眾來訪頻率與駐留時間，並結合衛武營都會公園既有客群，將使衛武營成為全國新興的藝文表演、休閒旅遊、國際觀光的重要標地標。

#### 4. 商品開發與販售計畫

衛武營將持續以自有品牌方式推出文創商品，透過與在地知名品牌或與大型藝術表演的結合，推出聯名或自製商品，讓廣大民眾能藉由商品的獨特性、話題性，更加熟悉場館特色與藝文內涵，進而擴大民眾參與，培養與開發潛在客群。

#### 5. 場館租借管理計畫

為了提供(南)臺灣的表演藝術團隊更優質的場館租借手續與服務流程，提高團隊對衛武營場館的熟悉度，將依據外租單位正式使用場館空間、檔期系統及租借申請時所遭遇之問題，調整租借管理辦法與相關規定，並辦理經驗分享活動，以提昇場館對表演團隊的服務品質，活絡場館空間的使用。

附表、衛武營國家藝術文化中心108年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	108年預算(仟元)	
				收入	支出
1	前台專業服務計畫	持續以劇場專業辦理前台服務人員之招募、培訓、以及相關設備之增補與維護	1-12 月	0	2,900
2	技術專業人才精進計畫	規劃國內外劇場後臺技術培訓課程	1-10 月	0	10,130
3	強化演出技術設備計畫	定期設備維護保養	1-12 月	0	5,070
4	技術服務升級計畫	強化技術服品質及提升服務態度	1-12 月	0	6,000
5	品牌藝術節計畫	首次辦理「衛武營 TIFA」、「荷蘭聚焦系列」與續辦「衛武營藝術祭」，預計38檔節目	3-12 月	40,705	130,000
6	旗艦及共製委創計畫	國內外及館際共同製作或邀請演出，預計4檔節目	4-12 月	8,080	35,000
7	推廣及展演計畫	續辦「維也納愛樂新年音樂會衛星直播」、高雄市春天藝術節合作至少1檔節目與規劃全年度適合0-99親子共饗之藝術開門節目以及將學校或社區作為藝文推廣據點，預計舉辦13檔節目	1-12 月	2,960	22,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	108 年預算 (仟元)	
				收入	支出
8	藝文環境發展計畫	針對南臺灣專業人力需求 規劃專業人才培訓工作 坊。預計辦理 7 檔專業人 才培育工作坊	1-12 月	380	9,350
9	場館夥伴計畫	提供場館閒置空間及演出 檔期以支援藝術家在地發 展創作，並規劃藝術家前往 高雄各行政區深耕推廣，發 展多元化之社區民眾藝術 參與，進而培養未來觀眾群	1-12 月	0	9,350
10	國際交流合作計畫	媒合國際知名場館(劇院) 與國內演藝團隊(藝術家) 共同製作跨國節目，並辦 理國際交流平台活動，預 計 2 檔共製節目及 4 檔國 際交流平台活動	4-12 月	2,160	34,000
11	整體形象計畫	組織形象建立之相關行銷 宣傳策略及執行	1-12 月	0	5,200
12	年度平面宣傳品計畫	月訊、半年刊及相關平面 文宣品	1-12 月	0	7,100
13	數位影音暨學習計畫	影音創新內容及數位劇場	1-12 月	0	8,500
14	自營媒體暨出版計畫	場館自營媒體及出版內容 製作	1-12 月	0	7,700
15	藝術參與計畫	場館內外親近藝術的推廣	1-12 月	0	5,500
16	節目行銷計畫	整年度演出節目行銷宣傳	1-12 月	0	18,750
17	會員服務開拓計畫	持續以衛武營會員制度，	1-12	2,500	1,500

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	108 年預算 (仟元)	
				收入	支出
		結合購票、館內消費等優惠及服務, 開拓會員人數、加深連結度	月		
18	專業導覽服務計畫	規劃不定期推出多元主題導覽服務, 以及導覽設備與內容之升級	1-12 月	3,200	1,500
19	駐店、停車場營運管理計畫	配合大型展演活動連結駐店廠商與臨時性攤商, 以及不定期推出品牌市集活動	1-12 月	12,000	1,150
20	商品開發與販售計畫	持續以自有品牌方式推出文創商品		2,200	1,950
21	場館租借管理計畫	依據外租單位正式使用場館空間、檔期系統及租借申請時所遭遇之問題, 調整租借管理辦法與相關規定, 以提昇場館服務表演團隊之效能	1-12 月	18,080	460
22	財務資金運用計畫	包括資金規劃及營運規劃	1-12 月	800	830
23	營運設備優化計畫一	舞台區增加演出設備及優化工程 (含繪景工廠)	1-6 月	0	15,000
24	營運設備優化計畫二	一樓辦公室及影印空間空氣品質改善	1-6 月	0	2,000
25	營運設備優化計畫三	空調節能措施 (隔熱紙、獨立式恆溫控濕度機)	1-6 月	0	6,000
26	營運場地優化計畫一	各項區域建物本體空間補強	1-12 月	0	20,000
27	營運場地優化計畫二	商業空間 (含停車場) 優化	1-6 月	0	8,000
28	營運場地優化計畫三	增加親子友善空間 (哺乳室、育嬰室)	3-6 月	0	10,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	108 年預算 (仟元)	
				收入	支出
29	營運場地優化計畫四	旱地噴泉改造	6-12 月	0	6,000
30	營運場地優化計畫五	薄層綠化區改造	6-12 月	0	10,000
31	營運場地優化計畫六	增設候車亭及吸煙亭	6-12 月	0	10,000
32	營運場地優化計畫七	南側草皮整地及排水優化	6-12 月	0	13,000

以上收入及支出預算僅就重要專案臚列於表，經常性之收入及支出，並不包含於內，故合計總額金額並不會與年度預算書一致。

## 伍、國家交響樂團108年度營運計畫

### 一、願景與目標

國家交響樂團(NSO)自改隸行政法人後，樂團的國際競爭力與國內品牌的優化已具成效；106、107年東北亞(日本及韓國)及美國西岸之巡演為繼三次歐洲巡演後，再次以音樂展現臺灣文化軟實力；各項國內的音樂演出及音樂教育推廣活動，將音樂會 Live 現場展延到網路平台(雲端音樂廳、YouTube 頻道、愛樂實驗室)，大範圍的拓展影響層面。108年度 NSO 仍依循中心的六項營運方針規劃年度演出及工作，並以音樂總監呂紹嘉的「精緻、深刻、悸動」音樂信念，持續琢磨演奏員的音樂表現，拓展演奏員演繹音樂作品的的能力。

定期樂季節目規劃仍是樂團最大量、最頻繁的年度工作主軸。NSO 經過多年經驗累積，節目規劃的特色及遍及古今中外的寬廣曲目已令許多國際樂評及客席音樂家盛讚，108年樂團持續藉樂季音樂會邀請國際重量級音樂家來臺客席演出，以強化及擴大國際音樂網絡，並於國表藝中心三場館的合作平臺：TIFA(臺灣國際藝術節)演出，及參與年度歌劇製作：臺中國家歌劇院合作演出華格納樂劇《指環(第四部)---諸神的黃昏》，衛武營《快雪時晴》等。此外，持續發掘優秀國人青年音樂家參與各種類型演出、委託及保存國人創作與展演，並積極參與國內各地音樂／藝術節演出，透過與在地各單位合作，讓臺北以外的藝文觀眾也能就近欣賞優質的大型管弦樂節目。

十餘年來 NSO 積極參與歐亞洲古典音樂及交響樂團平臺，目前已擁有一席的穩定發言權(如：亞太交響樂團聯盟 AAPRO、亞洲文化促進會 FACP 等)，與歐亞洲重要樂團(如德國巴伐利亞廣播交響樂團、韓國首爾愛樂、新加坡交響、西澳洲交響、澳門、香港愛樂等多個主要樂團)進行團員及行政人員互訪、自製節目交換等深度交流。

NSO 除了自我精進、發展，也有更多責任協助國內古典音樂的發展，對此，樂團將持續提供音樂及藝術行政人才培育的機會、國內表演藝術團隊與國際藝術家合作的平臺。

## 二、年度工作計畫

樂團以「樂季」(即當年9月至次年7月)規劃演出,108年度最主要的工作重點計畫包涵2018/2019及2019/2020兩樂季的籌備與執行。其他工作重點將涵蓋:中程計畫(108~110年度)的國際巡演、歌劇音樂會系列(普契尼:《托斯卡》、巴爾托克:《藍鬍子公爵的城堡》)等、爭取國內各大城市音樂節巡演、文化及科技部專案「愛樂實驗室 music MAPS---音樂與科學教育平臺」。

樂團的演出行銷策略仍維持「推廣、教育、活潑、親民」的策略,進行分眾市場的行銷,藉由校園、企業的講座音樂會普及音樂欣賞,讓國人經常性的在不同場域、不同載體中認識古典音樂。因此,樂團將藉各種網路媒體進行多元、多樣的音樂教育及推廣工作,從Live講座到網路音樂講座、線上音樂導聆、電子版樂季手冊及樂曲解說等,以超越地域限制、無時效約束的方式,讓音樂教育與推廣成為與生活不可分的一部份。

### (一) 堅實團隊品牌

樂季節目包括所有主辦的售票演出:大型交響樂音樂會、中小型室內樂、講座音樂會、親子節目等堅實團隊品牌的各種系列演出。

#### 1. 樂季節目約25套曲目、32-35場次(含國內巡演)

108年將邀請下列國際重量級客席音樂家來台合作演出,這都是強化NSO在國際樂壇上的音樂交流,邀請名單包括:指揮家/Gunther Herbig(美籍捷克裔), Alexander Drcar(奧地利), Stefan Blunier(瑞士)、Osmo Vanska(芬蘭)、小提琴家 Kolja Blacher(德)、Renaud Gapucon(法)、鋼琴家/Jean-Efflam Bavouzet(法)、Lars Vogt(德)、法國號演奏家/Radek Baborak(德)、作曲家&單簧管演奏家/Joerg Widmann(德)、琵琶演奏家吳蠻(美)、男高音鄭皓允(韓), Jay Hunter Morris(美)、男中音 Lucio Gallo(義), Balint Szabo(羅)、次女高音 Elena Zhidkova(俄)等及優秀國人音樂家:鋼琴家/王珮瑤、廖皎含、盧易之、聲樂家林玲慧、孔孝誠、范庭玉、林慈音、翁若珮等三十餘人。

也將再度啟動「青年旅人計畫」,邀請旅居國外的優秀國人年輕音樂家回台參與樂團演出,其中包括指揮家/莊東杰、林勤超、小提琴家/林品任、黃俊文、胡乃元、聲樂家左涵瀛、石易巧。

#### 2. 推廣、節慶&親子節目: 6-8套曲目、約10-12場次

以推廣古典音樂為出發,藉各種節慶應景演出製作適合全家欣賞的推廣性節目,108年將委託創作《NSO永遠的童話—點點會說話》,邀請國內優質偶劇團無獨有偶劇團合作演出;NSO首席音樂家們以為人父母的切身體驗,

打造《媽媽說故事》系列，繼「頑皮莫札特」、「史特勞斯們」、「聽見貝多芬」、「海頓爸爸」之後，以「腳尖上的柴科夫斯基」為主題為學齡前孩童創造輕鬆進入古典音樂的環境。

106、107 年室內樂系列之「音樂與朗讀」系列，以音樂搭配劇本、繪本、國內外小說朗讀，演出型式新穎，均大獲好評，不僅獲得國內多所大學邀約，更赴香港大學演出。108 年將邀請知名作家胡晴舫、建國中學之「紅樓詩社」以散文與新詩搭配室內樂演出，將「音樂與朗讀」系列推廣到另一類型的藝文人口，以吸引不同的聆賞族群。

### 3. 室內樂節目：10 套曲目、15 場次

搭配樂季主題規劃室內樂演出以精進 NSO 團員的音樂性、重奏默契及提昇演奏實力為目標，包括「NSO 室內樂集」、與客席音樂家合作的「名家室內樂系列」，「焦點」及「探索」等講座音樂會系列。這些系列中，NSO 演奏員將與國內青年聲樂家、鋼琴家、音樂學者們共同演出，期許藉以活絡國內室內樂演出市場。

希望藉由音樂出發，邀請跨領域團隊合作，除了開創觀眾不同視野，同時也讓參與的團隊透過合作的方式，多種類型創作模式，利用樂團排練的資源借以提昇國內小劇團的製作能力與能見度。

## (二) 強化平台效益---館際合作

NSO 駐點在國家音樂廳，從樂季演出、觀眾服務到演出檔期、資訊系統分享及後臺行政管理，與兩廳院有常態性的深度合作，108 年將以林懷民執導的經典重製普契尼歌劇《托斯卡》參與台灣國際藝術節 (TIFA) 的焦點演出，並為兩廳院的重量級國際巨星音樂會協演。此次歌劇製作將以「音樂」為中心出發，運用極簡視覺與裝置輔助演出，期待藉由國內外藝術家們的共同合作開發出更多歌劇演出的可能性與創意，同時也規劃中壢、屏東等國內巡演，將優質演出推廣至外縣市。

臺中國家歌劇院及衛武營表演藝術文化中心已邁入全面營運，NSO 與兩場館的館際合作也將逐漸加深，除將臺北的演出延伸至臺中或高雄外，也應兩場館之年度節目規劃，從南部首演到北部巡演，讓兩地觀眾得以就近欣賞演出。108 年度具體合作包括：臺中國家歌劇院合作演出華格納樂劇《指環(第四部)---諸神的黃昏》，衛武營《快雪時晴》巡演。

### (三) 拓展國際網路

#### 1. 跨國合作：

與國際樂團共同委託創作，能讓 NSO (Taiwan Philharmonic) 的名字與國際重量級樂團並列，更於網路平臺、樂譜出版品、節目單上露出，同時透過作品的多次展演，也將 NSO 的聲名帶進國際樂團網絡中。藉由委託創作而展開的國際交流精彩案例包括：102 年委託國內青壯派作曲家顏名秀創作《鑿貫》，同年在 NSO 歐洲巡演期間的推介，不僅令顏名秀獲得孟德爾頌音樂院小提琴比賽指定曲的委託創作機會，《鑿貫》也將被德國 Dortmund 愛樂演出；同年，NSO 駐團作曲家 Christian Jost 《台北地平線》由 NSO 與荷蘭愛樂共同委創，此曲至今仍在歐洲各國接續演出，104 年 NSO 與阿姆斯特丹大會堂管絃樂團等四個國際性樂團共同委託譚盾創作《狼圖騰》，106 年與 BBC 交響樂團、蘇黎世音樂廳管絃樂團及阿姆斯特丹大會堂管絃樂團共同委託 Brett Dean(狄恩) 創作《哈姆雷特》連篇歌曲... 這個作品獲得英國歌劇雜誌主辦的“2018 International Opera Awards”年度歌劇大獎！再再讓 NSO 登上歐陸各國的音樂地圖。108 年 NSO 將再次邀請國際知名作曲家陳其鋼(法國)、德國作曲家 Jörg Widmann 及澳洲作曲家 Brett Dean，同時也是蘇黎世市政廳管絃樂團創意院士，二度成為樂團的年度「音樂夥伴」，除強化國際連結，也期待藉由深度交流互動提升及帶動國內音樂創作的能量。

樂團的國際巡演是活絡文化外交的最佳媒介，除展現 NSO 的音樂實力外，也是推介國人作品的最好平臺。NSO 中期計畫中的國際巡演包括：108 年上半年日本 7 場巡演，109 年度四度歐洲巡演之規劃及前置作業。

#### 2. 節目輸出：

NSO 多年在親子、教育推廣及跨界製作能力深受華人地區(中國大陸、香港、新加坡)交響樂團和經紀人矚目與推崇，現今 NSO 推廣節目之創意已成為不少中國地區樂團擬借重之處。104~106 年度之製作《神奇玩具屋》、《鼠際大戰》、「音樂與文學」及「音樂與朗讀」系列等以「授權演出」或與國內音樂家交流的方式在華文地區巡演，108 年將持續洽談輸出各地交響樂團及在地音樂家合作之可能。

#### 3. 國際樂壇年會與活動：

為增加 NSO 的國際能見度、掌握及分享樂壇脈動、趨勢與新知，NSO 每年定期參加國際音樂／交響樂團年會，如：AAPRO 亞太地區交響樂團聯盟(每兩年舉辦一次)、IAMA 國際音樂經理人年會、FACP 亞太文化促進會及每半年一次的東亞六強樂團論壇(香港愛樂/新加坡管絃/馬來西亞愛樂/首爾愛樂/西澳

交響/NSO)；也藉機與國際各交響樂團進行經驗交流、及與各大經紀公司洽談合作。

#### (四) 提升文化近用

以音樂教育推廣為綱，NSO 各場定期音樂會為領，落實「古典音樂即生活」的精神，達到打造臺灣藝文豐富沃土的目的，除將行之有年並已然具有良好口碑各類講座及活動採不定期檢討效益，其執行方式更將與時俱進，延續 107 年的規劃，除各類與音樂家、講座主講人面對面的 NSO LIVE 活動外，與廣播電臺合作「NSO 雲端音樂廳」、「空中導聆」等品牌節目也繼續進行，更將配合網路無遠弗屆特性，利用近十萬名粉絲之 Facebook 專頁，分享各類彩排、音樂曲目介紹之專題短片，達到持續且可重覆學習之效益。

##### 1. 教育推廣演出與講座：

- (1) NSO Live 校園講座：將音樂會前導聆帶入校園，並提供以總量控管（每場 100 張）的 100 元「音樂新鮮人」優惠票券讓國中、高中學生參與校外音樂美學教育的機會。
- (2) NSO 企業講座音樂會：以回饋企業贊助的小型講座音樂會、或為各企業人資部門企劃「在職訓練」之藝文講座，嘗試在企業內推廣音樂美學。
- (3) 呂紹嘉時間：國內首例由音樂總監針對全樂季音樂會做一導論性質的音樂沙龍、或對樂季重點節目進行深度解析的專場講座。
- (4) NSO 雲端音樂廳、NSO 空中導聆：自 100 年度起即與臺北 Bravo、臺中古典電臺及新竹 IC 之音合作，於電臺及網路播出 NSO 音樂會實況錄音，強化大臺北地區以外之觀眾人口；本年持續進行在廣播電臺製作音樂會前之曲目專題導賞，持續增加 NSO 的曝光率及與社會連動的影響力。
- (5) 「NSO 會客室」主題講座：針對重量級藝術家、當代創作或樂季特殊音樂會曲目，規劃不定期與音樂家面對面講座，以貼近音樂家的音樂學習、藝術觀點切入，打破「聽不懂」藩籬及滿足對藝術家的「好奇」渴望，繼而對音樂藝術有個全面觀點。自 104 年起舉辦與藝術家對談，包括：音樂家王羽佳、鄧泰山、張昊辰，影后導演張艾嘉、王耀慶等人之會客室均獲得全面好評，108 年預定舉辦：指揮大師 Gunther Herbig, Jörg Widmann 等人之「NSO 會客室」。

##### 2. 數位平台

- (1) MUZIK AIR 線上音樂聆聽平臺：網路已為重要資訊流通主流，網路廣播、

網路串流聆賞 (Streaming)的音樂聆聽已成為愛樂者的生活習慣。104 年起在 MUZIK AIR 線上平台建立 NSO 專區，除提供線上音樂會導聆、音樂會搶先聆聽並可獲得相關古典音樂資訊，並可於智慧手機等行動載具同步獲得服務。

- (2) 「NSO 國家交響樂團臉書」、YouTube 專屬平臺網頁之經營：101 年起展開的互動式社群網及網路影音平臺，已逐漸成為 NSO 與廣大古典音樂愛好者之日常互動及行銷平臺。
- (3) 「music-MAPS 音樂與科學教育平臺」：自 106 年展開的新計畫，擬結合 NSO 數位化資源並與學術機構及民間單位共同合作，一同建置整合音樂知識、音樂教育遊戲、影音的數位平臺。108 年除增加內容外，更擬擴充英、日語，以拓展國際品牌。

### 3. 經驗傳承：

- (1) 培植國內音樂專業人才：

藉客席音樂家訪臺之便，舉辦大師班講座，不僅提升樂團團員的演奏技能、也將進入校園提供國內青年學子向大師學習的機會；此外，NSO 年度歌劇製作更規劃長達半年的聲樂指導與歌劇演唱準備，為國內缺少歌劇團略盡己力。

為培養下一代管絃樂團演奏及指揮人才，NSO 將不定期提供排練旁聽、參與演練等機會，讓年輕學子們能了解職業樂團的夥伴關係與專業精神。106 年與上海交響樂團合作，讓 NSO 樂團學苑學員於上海參加演練與接受紐約愛樂首席大師班；107-8 年與臺北藝術大學合作舉辦「職銜學程」提供研究所學生交響樂團演奏員及音樂經理人的職業銜接實務訓練課程。

- (2) 主動投資國內表演團隊：

歷年 NSO 都有 2-3 檔跨界製作，或不同需求的聲樂演出需求，在這些製作中 NSO 都盡量提供年輕音樂／藝術工作者能與資深藝術家深入互動、撞擊創意火花，美國茱莉亞音樂院 Mary Birnbaum 與舞臺設計新秀李慧、飛人集社劇團與資深導演張艾嘉、聲韻指導魏樂富與劇場演員蔡柏璋等，或國內眾多半職業合唱團均能藉由與 NSO 合作而拓展演出曲目與增加團隊品牌知名度。因此，NSO 將持續提供機會給年輕音樂家、劇場工作者，藉演出機會提升國內的音樂演出與製作能力。

- (3) 提供終身學習機會

搭配「公教人員終身學習學分認證」，每年年初及年中發文公教機關

節目相關資訊，以吸收廣大的教師及公務人員參與NSO之演出、講座等音樂活動，以擴大樂團觀眾群。

#### (五) 出版發行計畫

有聲出版：

樂團每年發行兩張 NSO Live 的實況錄音發行為目標，並努力與國際知名廠牌洽談合作，曾與國際品牌 Naxos、Oehms 共同發行 CD；108 年將持續與金革唱片發行「NSO 首席之聲」計畫、與繆斯文化合作發行 NSO Live 及「媽媽說故事」親子系列及經典交響樂系列。

NSO 30 餘張 CD，超過百首樂曲均於 Naxos Music Library (NML) 網路平臺上架，每年獲得上萬次下載或串流收聽，因此將陸續新增 NSO 有聲發行與知名國際 HD 網路平臺合作，以高音質的錄音提供網路下載以提高國際市場能見度。

#### (六) 專案合作

NSO 每年樂季為國內企業特別企劃專場演出，以經典入門曲目吸引較少接觸古典音樂的觀聽眾。此外，也接受國內經紀公司邀請，配合訪臺之國際音樂家演出，為票房與贊助之外的另一項主要自籌收入項目。

1. 企業或商業邀演：每年為國內企業或團體特別企劃專場演出，以經典入門曲目吸引較少接觸古典音樂的觀聽眾。此外，也接受國內經紀公司邀請，配合其訪臺音樂家之協奏曲。
2. 爭取政府或民間單位之專案執行以利開源。

附表、國家交響樂團 108 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	108 年預算(仟元)	
				收入	支出
1	堅實團隊品牌	樂季節目以「樂季音樂會」為主的所有主辦售票演出：大型交響樂音樂會、中小型室內樂、講座音樂會、親子節目等堅實團隊品牌的各種系列演出	1-7 及 9-12 月	23,000	27,000
2	強化平台效益	與國家兩廳院、臺中國家歌劇院與高雄衛武營表演藝術中心，均透過共同討論將於108年進行多項館際串連合作，包含樂季音樂會之延伸，歌劇演出之合作，經典劇目之重新製作及推廣音樂會之合作項目等	3、7、 10、12 月	1,000	9,000
3	拓展國際網路	國際交流分為各種不同面向，深度與廣度並濟，以拓展樂團國際知名度及影響力為主要工作目標。工作內容包含歌劇製作及新作品委託創作等跨國合作、節目輸出、國際樂壇年會與國際巡演	4 月 5-6 月 8 月	10,000	34,000
4	提升文化近用	以音樂教育推廣為綱，NSO各場定期音樂會為領，落實「古典音樂即生活」的精神，達到打造臺灣藝文豐富沃土之目的	1-12 月	500	2,000
5	出版發行計畫	出版發行計畫包含有聲出版、樂季手冊與專書及延伸製作商品等	6-7、 9-12 月	300	1,000
6	專案製作及受邀演出	NSO每年樂季為國內企業特別企劃專場演出，以經典入門曲目吸引較少接觸古典音樂的觀聽眾。此外，也接受國內經紀公司邀請，配合訪臺之國際音樂家演出，為票房與贊助之外的另一項主要自籌收入項目	5、6、 9、11、 12 月	16,700	5,000

以上收入及支出預算僅就重要專案臚列於表，經常性之收入及支出，並不包含於內，故合計總額金額並不會與年度預算書一致。