

國家表演藝術中心

109年度營運計畫

1080828 董事會通過、1080912 文化部同意備查

目錄

壹、 前言	1
貳、 國家兩廳院 109 年度營運計畫	4
一、 願景與目標	4
二、 年度工作計畫	8
(一) 場館平台	8
(二) 夥伴關係	11
(三) 數位提升與轉型	16
(四) 場館營運與服務優化	18
(五) 行政管理與人力優化	19
附表、國家兩廳院 109 年度各項工作計畫預算	20
參、 臺中國家歌劇院 109 年度營運計畫	24
一、 願景與目標	24
二、 年度工作計畫	25
(一) 節目演出計畫	25
(二) 藝術教育計畫	27
(三) 品牌升級計畫	29
(四) 創新服務計畫	31
(五) 管理精進計畫	32
(六) 場館優化維管計畫	33
附表、臺中國家歌劇院 109 年度各項工作計畫預算	35

肆、衛武營國家藝術文化中心 109 年度營運計畫	39
一、願景與目標.....	39
二、年度工作計畫.....	41
(一) 營運效能的提昇.....	41
(二) 衛武營藝術能量.....	43
(三) 衛武營品牌形象.....	46
(四) 眾人的藝術中心.....	48
附表、衛武營國家藝術文化中心 109 年度各項工作計畫預算.....	51
伍、國家交響樂團 109 年度營運計畫	55
一、願景與目標.....	55
二、年度工作計畫.....	55
(一) 堅實團隊品牌.....	56
(二) 強化平台效益---館際合作.....	57
(三) 拓展國際網路.....	57
(四) 提升文化近用.....	58
(五) 出版發行計畫.....	61
(六) 專案合作.....	61
附表、國家交響樂團 109 年度各項工作計畫預算.....	63

國家表演藝術中心109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。其中，強化場館挹注於藝術創作生成與呈現之成效，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。

隨著臺中國家歌劇院於 105 年 9 月開幕、衛武營國家藝術文化中心於 107 年 10 月開幕後，北、中、南三座國家級專業劇場均已到位，國表藝中心串連起三座劇場的專業能量與資源，將成為驅動臺灣各區域表演藝術發展的核心動能。然而，各館團處於不同營運發展階段，國家兩廳院開幕、國家交響樂團（NSO）創立迄今已逾 30 年，現兩廳院面對大環境急遽改變、建築硬體已使用多年，必須積極投入軟體升級、建築維護保養及劇場內硬體優化等工程，NSO 則期盼藉由多年累積的展演能量，大力拓展國際網絡，與世界各地分享來自臺灣的聲音；臺中國家歌劇院於 109 年邁入全年營運第四年，衛武營國家藝術文化中心則為全年營運第二年，兩場館皆為新興場館，在場館經營、觀眾開發等方面仍需爬梯成長過程，且現階段仍有營運初期基本建置、硬體設備優化等需求。

另，三場館分別座落於北中南，劇場特色不同，營運及座席規模亦各有差異，而 NSO 為附設表演團隊，其經營重點在本質上便有所不同，三館一團除因應節目演出需求方面的合作、年度共同製作節目之外，各自肩負不同的公共任務與社會責任。因此，在六大營運目標之下，各館團須依其營運發展階段所需、在地不同藝文環境及觀眾樣貌特性，訂定其年度工作計畫，並隨著時間推移及營運發展的累積，逐年進行滾動式檢討與調整。

國家兩廳院提出 109 年-110 年營運策略為「無牆與共生」，期盼透過藝術遊牧、數位連結、共融體驗、推廣教育模式、參與/參觀劇場的新系統打造與場館建築形象的翻轉等，使兩廳院不僅是一個建築與場域，而是一個藝術文化的代表詞、一種體驗文化的方式；同時藉由陪伴藝術工作者成長，更加豐饒表演藝術的生態系統，從中探索場館與當代藝術共好共榮的發展力量。而在藝術專業發展方面，以三大藝術節塑造亞洲重要的文化節慶：春天以兩廳院的「TIFA 台灣國際藝術節」領跑，搭配夏日的「兩廳院夏日爵士派對」，而在 109 年度將「秋天」系列從雙年展轉型為綜合性藝術節，打造「創意工作者的大型聚會」。此外，除積極提升並優化無障礙可及性服務設施，也在文化內容當中落實多元的觀看/體驗劇場方式，並全力推動數位提升與轉型，依據服務設計與使用者體驗

的角度，為觀眾、表演團隊與工作人員三方面規劃系統架構，將資源導流至藝文團隊與整體產業，期能為社會大眾帶來更美好的藝文體驗旅程。另一方面，因應時代轉變創作環境、藝術體驗的新需求，109年-114年將辦理「藝文廊道暨園區開發工程計畫」，藉由空間介面升級，將室內外空間的整合活化，期待將藝術擴散至兩廳院牆外，重新定義兩廳院的意象與價值，也強化無障礙的空間共融。

臺中國家歌劇院身為中部的國家級表演場館，肩負健全中部表演藝術生態與產業鏈的任務：以精緻節目吸引訪客，以藝術推廣拓展觀眾、以藝術教育培育人才、活絡地方場館、擴大藝文消費，形成良性的生態循環，串連南北的藝文生態圈。而在表演藝術展演上，歌劇院持續以春天「台灣國際藝術節」、夏日「音樂劇在台中」及親子劇場、「秋天遇見巨人」等節目主軸深耕品牌，讓各類型觀聽眾在不同的時節，各有不一樣的藝術體驗。在藝術推廣方面，以一般大眾、專業人士、師生及親子作為四區塊推廣對象，藉由學習、體驗、陪伴、培訓四大目標，建立夥伴關係，從永續、專業、深化、廣度，逐步落實藝術教育。此外，為抓緊提升區域發展、帶動藝文產業的原則，自藝術創作、人才培育、觀眾養成等三目標齊頭並進、均衡發展，更進一步推動中部劇場平台及NTT學苑，扮演「培養皿」角色，調度場館資源，從場地檔期、研發經費、行政支援、館際合作、國際連結等五大面向，依照團隊需求提供階段性或長期性協助，讓作品獲得更充足養分，同時讓優秀創作者駐留或回流臺中，進而健全中部藝文生態。另一方面，為使「造訪歌劇院」成為一種特殊藝術體驗，部分駐店空間將改為非典型藝術展覽及藝文閱讀聆賞空間，並將優化第一線人員服務品質，營造充實、愉悅的藝術體驗經驗。

衛武營國家藝術文化中心於107年10月啟用開幕，109年為全年營運第二年，作為南部唯一的國家級藝文場館，衛武營持續以「眾人的藝術中心」為主要發展核心，透過多元且專業的各式服務，結合「藝文」與「生活」，讓民眾得以用生活中最輕鬆且自然的方式，親近精彩又豐富的藝文領域，藉由租借場地、深耕會員、分眾導覽、商品與商業空間消費等生活性的規劃策略，搭配表演廳院前台與售票服務品質之提升，將使不同屬性之民眾，均得以不同形式接觸表演藝術，使衛武營這塊藝文場域能真正深入眾人生活，成為全民生活中不可或缺的養份。而在節目品牌方面，將藉由「當代音樂平台」、「臺灣舞蹈平台」、「衛武營馬戲平台」以及國內外共製節目，為台灣藝術家開啟通往世界舞台的途徑。軟硬體設施持續優化與維護保養亦為此年度重點工作，同時持續進行營運、演出專業、服務相關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。在專業人才培育方面，從南部藝文環境之專業人力進修需求中，規劃一系列培訓工作坊，包含當代音樂人才、技術人才、戲劇專業工作坊、舞蹈大師班、歌劇專業工作坊等，除了業界專業工作者外，並主動與藝術相關科系學生連結，全方位進行培訓增能活動，期能健全南部藝文產業鏈。另，隨著營運規模穩定成長，持續健全組織架構、充實各部門員額，以提升營運與專業能量。

NSO持續以「精緻、深刻、悸動」音樂信念，雕琢樂團的音樂個性，進而打造一個自信又獨特的台灣聲音。109年持續邀請多位國際重量級音樂家來臺客席演出，與國際

緊密接軌；此外，持續發掘優秀本國青年音樂家參與演出、委託創作等，積極參與國內各地音樂/藝術節，透過與在地各單位合作，讓全台藝文觀眾都能接觸並欣賞優質大型管弦樂節目。國際巡演為活絡文化交流的最佳媒介，除展現 NSO 音樂實力，也是推介國人作品的最好平臺。109 年 4 月 NSO 受荷蘭阿姆斯特丹皇家大會堂、英國伯明罕交響廳與法國巴黎塞納河音樂廳等邀請，將在呂紹嘉總監帶領下，三度赴歐洲於四國巡迴演出七場音樂會，曲目安排除歐洲古典樂經典曲目，將延續推廣臺灣出色音樂家的精神，委託創作新作品，藉由國際平台將「來自臺灣」的感動帶往世界各地；5 月應文化部邀請，將赴日本東京巡演，於 2020 東京奧運期間展現「臺灣文化軟實力」。另，為落實「古典音樂即生活」的精神，除各類與音樂家、講座主講人面對面的 NSO LIVE 活動，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，並將規劃運用其音樂藝術專業，嘗試發展提供多元藝術欣賞內容，增進各種年齡及身心障礙者參與文化活動，期能落實文化平權與社會兼融。

國表藝中心作為三館一團的「平台」，透過統籌、協調等相關工作，積極強化各館團之間的實質合作，在考量各場館差異定位特色發展，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，並交流各項專業經驗、推動共製及巡演計畫，以提升藝術創新產製動能，同時藉由專業陪伴、協助、合作機制的建構，將平台所累積的資源和能量，確實地分享到表演團隊與社會大眾身上。國表藝中心將以落實各館團專業治理原則下，持續整合三館一團專業資源與能量，期能發揮政府公共投資效益，打造更健全完善的表演藝術生態，使北中南的表演藝術能衡平發展，並期許三座國家級劇場能成為表演藝術工作者最重要的夥伴、創意展現的基地、攜手在地共創文化城市新願景，更進一步以表演藝術加值臺灣、接軌國際。

有關本中心三館一團 109 年度營運計畫，分項說明如後。

貳、國家兩廳院 109 年度營運計畫

一、願景與目標

國家兩廳院（以下簡稱兩廳院）為臺灣最成熟的國際級藝術中心，三十二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。而由於各場館在成長軸線不同階段的目標設定，兩廳院在即將轉變時期，回頭檢視場館與藝術、社會的互動關係，積極且重新想像兩廳院於生態中應扮演的角色與價值，同時思索並計劃著下一個三十年的兩廳院文化場景（CultureScape）。

兩廳院將場館的成長週期區分為三階段。第一階段定義為「求生」(survive)，以兩廳院在建立初始(1987-2003)，如何開拓出自身的生存環境，帶動藝文生態發展為使命，此階段以「節目演出」為場館核心；第二階段「維持」(maintain)，則以 2004 年兩廳院推動法人位為分隔(2004-2019)，以專業化與執行公共政策的原則下思考如何經營場館，並與產業生態維繫正向運行關係，此階段以「節目演出」為場館核心，「周邊服務」為輔；第三階段則是達成文化之於生活的「必然性」(inevitable)為目標(2020-)，兩廳院提出以「節目演出」、「教育推廣」、「場館管理」三大運營方針並行，定位未來將兩廳院打造成為「亞洲具代表性的文化品牌」(A Cultural Brand of Asia)。

為落實兩廳院的定位打造與營運方針，107 年-108 年提出的「歸零與重啟」的營運策略，藉由回歸場館初始的自我價值，首先審視兩廳院在臺灣，乃至亞洲文化發展的策略方向；再來調整腳步與營運方法，著手整理現有資源，開展以未來場館想像的工程與思考基底，同時打造呼應而起的多項應用戰略與專案計畫，完備了進展到下一個階段的加速器。而 109 年-110 年，兩廳院提出下一個二年營運策略，為「無牆與共生」。

「無牆」作為 109-110 年的營運策略之一，是兩廳院場館成長周期第三階段：「達成文化之於生活的「必然性」(inevitable)為目標」的基礎工程，以 2020 年為延展首年。必然性之於兩廳院在於場館的影響/擴散力不限於有牆的場館，而是以藝術文化為核心思考，跨出場館的領域意識，透過藝術遊牧、數位連結、共融體驗、推廣教育模式、參與/參觀劇場的新系統打造與場館建築形象的翻轉等，使兩廳院不僅是一個建築與場域，而是一個藝術文化的代表詞，一種體驗文化的方式。

「共生」為兩廳院一直以來對社會環境的自許與期待，時刻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共生發展；與此，我們從過往的累積與成長中，敏銳覺察環境趨勢變化，也因應時代階段的變化，適切調整、貼近並滿足在三大營運方針的業務面上的需求與期待，將更有彈性與多元的工作方法與管理，使藝術工作者與觀眾對話、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，更加豐饒表演藝術的生態系統，從中探索出適合場館與當代藝術共好共榮的發展力量。

為此，兩廳院瞄準定位與策略，樹立以「人人」(People)、「數位」(Digital)、「有機」(Organic)、「界線流動」(Mobility Across Borders) 為四個策略目標，更系統性與策略性地形塑兩廳院未來願景。

- 「人人共融的兩廳院」：作為藝術共融 / 文化平權的領先場館。

以建構表演藝術領域的文化平權體系與藝術轉化兩廳院的建築形象為目標。

文化平權：兩廳院近年積極提升並優化無障礙可及性的服務設施，同時也在文化內容中落實的多元的觀看/體驗劇場方式，未來，兩廳院以「人人」(People) 價值打造藝術共融/文化平權的領先場館，以多元分眾的「垂直性公平」的意識，建構起表演藝術領域的文化平權體系。

兩廳院將以「觀眾參與-展演創作-無礙設施-場館工作」四個面向作為「人人」價值政策的體系建構。著手打造適用的節目/推廣計畫與場館服務/營運設計，產生智慧化互動與推動近用權的平權標竿，優化群眾、藝術家、藝術工作者、空間使用者在兩廳院的共感體驗，將專業與無礙的參與深植在兩廳院各項計畫中，給予多元分眾更多系統性的支持，創造良好的互動模式與社會大眾共融。

場館共融：兩廳院在建築上作為一個中式傳統建築劇場，在其形象與感官上，容易帶給大眾距離感與威權威感，甚至許多人稱兩廳院為「大廟」。但我們不否定這樣的立場與定位，更進一步思索「廟」，其意義為宗教的信仰中心與常民生活中心，而「廟」裡所傳承的事務皆是人人無論在何處，皆可能相信且安心的一種方法，兩廳院期待轉化兩廳院成為文化藝術裡人人的信仰與體驗中心，建構是人人皆可以有機會走進/走近來的場域與信仰。109年-110年場館共融將透過硬體面與體驗面思考未來路徑。

- 「數位智慧的兩廳院」：作為數位文化的實踐場館。

以打造數位工具創造文化數據與數位文化自覺素養的受眾參與為主要目標。

數位工具與文化數據應用：兩廳院以售票系統、劇場管理系統及多個資訊系統，累積為數可觀的數據資料，透過系統的分享，將是未來兩廳院與其他劇場營運及行銷操作上重要的分析參考，也助於策略擬定上提出更正確與效度的判斷。兩廳院將透過數據與數位化優勢，實現各項工作整合與工具應用，打造臺灣首屈一指的智慧型場館 (Smart Theater)。

數位文化自覺素養的受眾參與：數位文化不只有系統的數位化，工作模式的數位化與數據化，還有數位文化中獨特的新文化啟蒙與創造，兩廳院將從「培養未來觀眾」與「培養觀眾的未來」兩大方向著手。數位媒介帶來文化生成、傳播、記錄方式的想像革命，兩廳院將此理念打造的數位工具創用與模式，冀望人人都可以超越

文化的受眾與消費者身分，成為文化的貢獻者與創造者。透過數位文化的想像，以「參與、自我實現」的模式，開始轉化出不同的受眾溝通形式，改變兩廳院與觀眾的互動關係，使劇場與大眾更靠近。

- 「有機思考的兩廳院」：作為藝術工作者的家

以健全藝文生態的支持系統，著重藝術陪伴與青年培育為主要目標。

藝術陪伴：兩廳院過去多以演出導向與台灣藝術家合作共創(Project-Lead)，但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，許多演出在首演完之後就消失殆盡，也在各項國內外競合日趨激烈與多元挑戰之下，無法產生演出的長尾效應。

兩廳院期望將打破過去經驗，並結合未來想像，與藝術家產生對話模式展開下一時代的「兩廳院的藝術陪伴方法論」，以創意研發導向(Research and Development, R&D-Lead) 的藝術基地為目標，追求「質化」的深度，將資源更有彈性與多元的脈絡參與合作，其中包括戲劇構作、藝術顧問與國際駐地探索的機會等外部連結，與排練空間統籌、內部技術/行政顧問共同找尋藝術工作者的方向。以有機、多效的方法支援藝術工作者的陪伴與創造研發，而此方法論期待創造藝術工作者與兩廳院深植互信感，共造出這個時代的作品與創作。

青年培育：掌握場館在臺灣表演藝術產業扮演的關鍵驅動力量，深根青年藝術工作者參與環境的行動實踐，實質推動生態的有機聯結，發展兩廳院獨特的生命價值。在藝術創作面向，以「藝術基地計畫」為主要發展計畫，多面向、更深根的挖掘未來的創作者；行政面向，則邀請兩廳院年輕同仁進入決策體系，共同參與討論，要年輕人提出自我主張，讓兩廳院發展融入更多年輕世代的觀點。

- 「界線流動的兩廳院」：作為亞洲重要的表演藝術共製與交流中心。

聚焦於「藝術形態」及「場館影響力擴散」兩大主軸。

藝術形態的流動：以打造經典與創新兼具的跨域中心為目標，藉由創造「藝術形態」的經典創造與相互混種，兩廳院期待深化領域間的對話與參與，同時也展開「場域」遊牧的可能性，達成翻轉文化場景的想像。因此，兩廳院將作為保存者與推動者的角色，除了使經典藝術的無形資產透過演出達到更多受眾參與外，更推動連結藝術、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「跨領域製作」的企圖。

打造亞洲代表性的品牌節慶：兩廳院以三大藝術節，塑造亞洲重要的文化節慶。春天以兩廳院的「TIFA 台灣國際藝術節」領跑，搭配夏日的「兩廳院夏日爵士派對」，而在 109 年度將「秋天」系列雙年展轉型為綜合性藝術節，打造「創意工作者的大

型聚會」。

國內外場館/策展結盟交流：兩廳院持續掌握場館在表演藝術產業扮演的關鍵驅動力量，拓展國內外館際驅動合作，將與國際場館、藝文組織之合作網由點推展至面，建立國內外合作盟友短中長期的互動關係與計畫。109年-110年國內外連結目標為：「亞洲新關係」，與國際和亞洲地區的場館與組織聯結的新關係。透過締結場館夥伴，發展出演出互邀、共製及駐館藝術家交換與共同培育等雙向對等合作計畫。兩廳院將透過結盟、共製計畫與舉辦實質的交流場域，使兩廳院成為亞洲製作的出口，世界製作的入口，也引領台灣藝術家取得更多國內外「參與」與「協作」的機會與未來。

知識中心：109年兩廳院將著手打造表演藝術的知識中心與知識新媒體。期望兩廳院作為台灣表演藝術知識的內容產製與交流樞紐中心。兩廳院希望達成文化之於生活的影響擴散(inevitable)的目標，其核心精神在於「人人皆可因為藝術而更好」，也傳達「藝術」是的人人生活風格(LifeStyle)建立的必然核心價值。兩廳院期待知識中心發展「影音平台-教案製作-社群互動-多元接觸」四面向作為內容與傳播打造，製作多元的藝術傳播內容與風格建立，其中更開始打造多元分眾的與培育表演藝術種子，制定良好的表演藝術教育與體驗設計(Performing-UX Design)，與各大學校及文化單位橫向多方合作，建立起人人皆有藝術能力的未來想像。

過去三十二年中，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，未來將以國家表演藝術中心的六大營運方向為思考前提，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，強化兩廳院的亞洲文化代表品牌形象。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。

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，兩年營運策略，四個發展核心價值，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

1. 節目平台經營計畫：

(1) 台灣國際藝術節(TIFA)：亞洲具代表性的藝術節、人人的藝術嘉年華

「台灣國際藝術節」(Taiwan International Festival of Arts, 簡稱 TIFA) 是兩廳院成立以來最具代表性的藝術節。十來來企圖打造亞洲最具代表性、最具聲望及遠瞻的藝術節。如同台灣地理位置所賦予戰略價值，TIFA 已定位為亞洲表演藝術最重要的樞紐、國際團隊進軍亞洲市場的第一港口及台灣表演藝術放射國際藝壇的要略之地，在藝術品味相較於其他亞洲知名藝術節，是更能以先鋒之姿，慧眼獨具地引薦國內外重量級與新輩大師，以此鼎足亞洲中獨特的文化品牌，同時也是聚焦國際目光及接軌台灣表演藝術於世界舞台之重要平臺。

此外，TIFA 更是展現台灣的重要平臺，呈現多樣包容性的臺灣文化特色。109 年將有金馬獎得主林強以多媒體無人音樂會《開通》獨創音樂劇場新面貌；兩廳院駐館藝術家樊宗錡將在廣場熱鬧辦桌，打造五感參與的沈浸式劇場。新加坡導演王景生將跨海來臺，與京劇女伶魏海敏共同打造縱橫舞台五十年的名伶；而布拉瑞揚將帶著原住民身體，踏上國家戲劇院；而楊景翔演劇團《我為你押韻，情歌》則是 109 年 TIFA 舊作重製作品，為 TIFA 輔佐台灣青年導演晉級重量製作。

TIFA 是亞洲與國際同步連線的重要藝術節，109 年將邀請「世紀假聲男高音」賈洛斯基與素有「戰地裡的玫瑰」國際重量級以色列巴希瓦舞團再度訪台；亦將首度引薦包括：甫獲國際易卜生獎的瑞士籍大導克里斯多夫·瑪塔勒(Christoph Marthaler)、107 年亞維儂藝術節開幕大作名導-法國劇場金童 Julien Gosselin、日本鬼才導演暨東京藝術劇場藝術總監野田秀樹等國際翹楚。

除展演節目以外，兩廳院將在 TIFA 推出各式每個人皆可以參與的推廣及展演活動，如 108 年 TIFA 活動的達康導覽秀、小事製作與博恩脫口秀等多元模式帶入不同觀眾樣貌；並將藝術共融服務融入 TIFA 節目與活動中，包括情境字幕、口述影像、手語導覽等，擁抱全民參與權益。

(2) 秋天藝術節：

109 年兩廳院將過往雙年策展的「舞蹈秋天」與「國際劇場藝術節」合併。109 年度將有首屆以舞蹈與戲劇為策劃主軸的「秋天藝術節」，為兩廳院展現主張思想、個性鮮明的藝術節。

「秋天藝術節」定位是引領思考先驅，引介前衛創新的作品為主。將透過創作體現社會、政治、文化各層面中的社會觀察，以觀照創作與當代社會的脈動，透過議題策劃與論述，讓劇場成為引領社會的思考實驗室，以此回觀審思，進行擲地有聲的劇場書寫。「秋天藝術節」將展現表演藝術的思考批判性及影響力、前瞻性。同時騷動台灣表演藝術的創作議題及動能，促使藝術與社會、觀眾對話，磁吸台灣藝術工作者為聚焦場域。

109 年首屆「秋天藝術節」的策展主題為「以_____為名的暴力」，透過藝術探討社會中各種以善意作為初衷的暴力與妄念，將倡議跨地域、跨文化的交流思辯，形塑兩廳院為亞洲重要的表演藝術共製與交流中心。邀請藝術家包括國內劇場知名導演王嘉明《物種起源》探討人類優生，李銘宸《2020 中華台北》探討國家機器意識型態。而跨文化製作的全球首演包括：場館結盟的法國鳳凰劇院與台灣藝術家共製《Love & Money》探討資本主義後遺症、兩廳院駐館藝術家周東彥與澳洲 ActNow 劇團跨國共製《Virtual intimacy》將呈現科技網路世界的虛擬人際。台灣舞蹈家余彥芳與加拿大編舞家 Keith Hennesy 跨國創作《私人戰爭》及挪威編舞家 Alan Lycien Oyen 與台灣優秀舞者共創計畫。而西班牙當代前衛劇團 El Conde de Torrefiele 也將帶來呼應主題的《La Plaza》探討人類集體意識建構。

(3) 夏日爵士派對 Summer Jazz

兩廳院「夏日爵士派對」是台灣最盛大的爵士饗宴。以最頂尖的國內外爵士樂手，打造一年一度萬人爵士派對。至今創辦 17 年，「夏日爵士派對」是兩廳院打造全方位、全地域的體驗音樂節。每年持續探索並追求突破，除了廳內與戶外演出，更規畫多場非典型空間的音樂會。從正規音樂廳到無拘束的戶外、從午後大廳到戲台深夜小酒館，締造台灣爵士愛好者的高峰聚會，更引領觀眾以輕鬆愉悅的方式沉浸爵士世界，亦為擴大兩廳院不同觀眾樣貌的夏日體驗。

109 年將持續經營爵士愛好者的朝聖慶典，參與音樂家包括國外葛萊美得主，及海內外優秀台灣爵士樂手等，預計邀請樂團包括蘇聖育薩克斯風六重奏、後現代爵士點唱機 Postmodern Jukebox、充滿磁性嗓音的爵士黑人歌手古格里波特 Gregory Porter、爵士雙棲天才美少女摩蒂絲 Andrea Motis 等。

同時，「夏日爵士派對」已成為台灣爵士的首要搖籃。除舉辦多年的爵士音樂營隊外，許多學員已成為節慶樂團一員躍上戶外爵士派對舞台。也在每年策劃各類大

師班與工作坊，著重青年樂手培育扎根，是演出與教育並重的音樂嘉年華。

(4) 新點子實驗場 Idea Lab

「新點子實驗場」冀望成為台灣創意實驗要地，為兩廳院青春傲骨的創意實驗室。「新點子實驗場」於 108 年整合過往的「新點子劇展」、「新點子舞展」與「新點子樂展」，策展方向以台灣創作元素為主，展演形式強調跨界多元與創新實驗，打破戲劇、舞蹈及音樂的分野，訴求各式藝術媒材的混種實驗，及新型態表演語彙的探索，展現新世代動能。

「新點子實驗場」是兩廳院最重要的藝術家陪伴的展演平臺，藉由「實驗」，不同領域的藝術家可以透過不斷篩選、試錯想法與元素，未來而實驗，找出可以往後發展的可能性。「新點子實驗場」將發掘各類藝術創作者，展現兩廳院藝術實驗、擁抱冒險的氣度。109 年預計邀請藝術家包括編舞家林宜瑾、聲音藝術家紀柏豪與導演王靖惇等。

(5) 樂壇名家系列

「樂壇名家」為臺灣接軌國際樂壇，提供精緻頂尖國際級音樂節目的年度系列，讓臺灣觀眾與世界同步，聆賞國際級一流精緻饗宴。同時，極力促成大師班、工作坊，讓台灣音樂學子及樂迷得以傳承大師精神，永續培養音樂觀眾與提攜後輩。本系列亦為兩廳院協尋贊助夥伴的策略性節目。

109 年預計邀請楊頌斯與巴伐利亞廣播交響樂團、當代最傑出的鋼琴家之一阿格麗希 Martha Argerich、國際知名加拿大女高音 Barbara Hannigan 等知名團隊。

2. 藝術基地平臺計畫：

「藝術基地計畫」自 108 年擴大整體理念，從青年培力作起，以更充足的資源及時間培育優秀人才。整體面向涵蓋行政、製作到創作，希望提供藝術家及藝術工作者在尋找夢想、發揮才能的路上最有力的支持。「藝術基地計畫」包含「長期駐館藝術家」、「短期駐館藝術家」、「Gap Year 兩廳院壯遊」及「藝術行政實習計畫」四項計畫。「藝術基地計畫」藝術家歷經創意醞釀、研發、創作發展、完整呈現等進程，進而在「新點子實驗場」或其他平台發表，建構近中遠程的長期藝術陪伴路程，透過不同機制的夥伴關係與專業陪伴，打造藝術工作者的家。

「長期駐館藝術家」採邀請制，邀請藝術家進行兩年期創作研發，藉此深化藝術家與場館間夥伴關係及延長其作品生命週期，同時與國際場館串聯合作，開創更深廣的對話交流，挖掘更多可能。兩廳院將提供穩定及長期的專業陪伴，同時透過兩廳院國際合作網絡，促成異地驻村創作或研究，累積作品深度與國際視野，創造更多的跨國合作及國際邀演。108-109 年兩廳院長期駐館藝術家為周東彥、樊宗錡與吳明倫三位，

駐館期間兩年。在藝術創作陪伴的過程中，除了拉長製作期程，深度且扎實地協助創作者面對製作期間各種挑戰，同時輔佐藝術家參與國內外大師班、建立田調與顧問機制，鼓勵藝術家深耕台灣傳統文化，培養深厚文化底蘊，繼而與全球化世界舞台接軌。

「短期駐館藝術家」採徵件制，強調跨域交流，以「1+1」概念出發，由藝術家提出跨領域及跨社群的合作計畫。109年短期駐館藝術家預計108年9月公開徵選，將選出兩名藝術家，進行為期三個月之駐館創作。

青年培力作為兩廳院發展藍圖中重要的一塊，透過「Gap Year 兩廳院壯遊」計畫，兩廳院將徵集21-26歲年輕創作者以一年時間共同參與場館專案任務，藉此讓青年創作者理解藝文生態、了解藝術工作不同面向，並累積創作實力。兩廳院透過更多資源、更長時間的投注，期能成為年輕創作者在自己養成階段的重要推手。

「藝術行政實習計畫」採學期制度與校園接軌，以每年兩次的實習計畫，提供長期且深化的學習內容。實習生將實際參與兩廳院各部門工作內容，結合所學與實務，深度了解藝術行政真實的工作環境與面向。每年將徵選20名未來的藝術行政工作者。

*主要負責業務部門：節目部、公共溝通部。

(二) 夥伴關係 Partnership

1. 國際夥伴串連計畫：

(1) ART Together 國際夥伴連結策略：

有鑒於台灣表演藝術新世代逐漸於國際舞台嶄露頭角，包括莎士比亞的妹妹們的劇團《親愛的人生》受邀法國秋季藝術節，蘇文琪《身體與圖》受邀比利時Kunstenfestivaldesarts藝術節，莎士比亞的妹妹們劇團《血與玫瑰樂隊》受邀新加坡濱海藝術中心華藝節，雲門舞集鄭宗龍《十三聲》受邀澳門藝術節與英國沙德勒之井劇院等，台灣藝術家創作能量已達國際水準。同時，兩廳院身為亞洲最重要的藝文場館之一，每年春天舉辦的TIFA藝術節更是歐美大師級藝術家進入亞洲市場的重要入口。

因此，在國際發展策略上，我們以「We ART Together」為發展策略，以表演藝術為軸線，有系統性、並策略性地建立國際連結網絡；透過國際組織的參與，場館結盟與作品共創等多樣且持續性的交流互動，為台灣藝術家搭建通往國際市場之橋樑，以提升台灣藝文國際能見度，打造兩廳院為亞洲重要文化品牌。

(2) 國際夥伴連結策略之短、中、長程目標：

● 短程目標：提升兩廳院的國際參與度與影響力

定期參訪國際藝術節與表演藝術交流平台，以掌握最新國際表演藝術發展趨勢，並與友館及藝術節保持對話與互動，積極參與表演藝術之。參與機構包括：亞太表演藝術中心協會 (AAPPAC)、亞洲製作人平台 (APP Camp)、橫濱國際舞台藝術會議 (TPAM)、亞洲舞蹈網絡 (AND+)、首爾表演藝術市集 (PAMS) 等。

定期邀請國際策展人來台觀賞國人製作，並規劃各類講座、工作坊、導覽等活動，建立國內外藝術家多元交流機制，累積台灣創作者之專業經驗與國際視野。於兩廳院各藝術節期間，定期邀請國際媒體參訪，透過深入訪談，提升台灣民主自由的創作環境與藝術能量之國際能見度。

● 中程目標：建立台灣與亞洲文化觀測平台

「**Taiwan Week**」：近年台灣各劇場陸續開幕啟動，大台北地區表演場域更是多元有機，作品產出豐沛。如何有效整合資源以提升台灣表演藝術國際能見度，成為兩廳院國際發展策略的重點思維。本場館自 109 年起將於每年 4 月策畫「**Taiwan Week**」，串聯大台北地區表演藝術場館與資源，規劃兩周以台灣表演藝術為主的系列節目，邀請 15-20 位全球國際策展人來台。透過「**Taiwan Week**」的活動，完整建立國際藝文人士了解台灣當代表演藝術趨勢的最佳觀測站。拓展台灣表演藝術的能見度與國際市場，提升台灣於國際舞台影響力。合作場館包括：雲門劇場、台灣戲曲中心、台北表演藝術中心、水源劇場、大稻埕戲苑、新北市藝文中心等。

「**Asian Connection - 亞洲連結三年計畫**」：本場館自 108 年策畫「**亞洲連結 Asian Connection 三年交流計畫**」，聚焦台灣與亞洲區域間之於表演藝術合作交流，以此持續拓展本場館與亞洲表演藝術的串聯及互動，並結合民間團隊於亞際合作經驗來共同推動，加強與島鏈鄰居的深層認識，匯聚亞際文化力量。108 年主題為「影子城市」，透過戲劇形式，探討亞洲經濟發展下，被忽略的人權與社會福祉；109 年將聚焦「亞洲舞蹈」，與泰國，柬埔寨，緬甸，韓國，日本等藝術家共同創作交流並舉辦工作坊，從傳統儀式性舞蹈到當代科技肢體動能，深度挖掘亞洲專屬身體語彙。活動期間，將邀請國際策展人參與，讓此計畫成為歐美藝文人士了解亞洲文化的重點平台。

● 長程目標：具代表性的亞洲文化品牌

國際場館結盟：109 年度與法國國立鳳凰劇院 (Le phénix scène nationale Valenciennes) 合作之「開動計畫」邁入第三年，鳳凰劇院「奇幻夜總會」藝術節將二度規劃台灣焦點，邀演兩廳院兩檔製作《微塵共感》與《從無止境回首》，同時辦理台灣表演藝

術論壇，以「亞洲連結 Asian Connection」為題，聚焦台灣與亞洲區域間之合作交流，討論跨區域跨文化的對話，展現台灣藝術家的創作能量及觀看世界的視野；109 年度與法國國立夏佑劇院（Theatre National de Chaillot）及西班牙巴塞隆納花市劇院（Mercat de les Flors）之合作邁入第一年，展開各項舞蹈類節目交換與編舞家異地創作計畫。同時積極拓展亞洲場館合作網絡：包含日本東京藝術劇場、新加坡濱海藝術中心等。期將全球合作網絡一步步堆建起來，為台灣藝術家搭建通往國際市場之橋樑。

世界看到台灣：以結盟場館為核心向外輻射，進行主辦節目巡演及駐館藝術家交流等計畫，最重要的計畫是場館製作雲門舞集《十三聲》歐洲巡迴，將造訪英法 11 地近 30 場演出，重要演出場地如巴黎夏佑劇院、里昂舞蹈之家、英國倫敦沙德勒之井劇院等，將大幅度地拓展場館國際能見度。

其他預計合作場館或藝術節包括比利時法國跨區域 Next Festival 藝術節、法國南特 Lieu Unique 國立劇院、比利時安特衛普 Toneelhuis 劇院等。

具代表性的亞洲文化品牌：近年亞洲的表演藝術生態是國際關注的焦點，臺灣藝術家在創作中體現社會、政治、文化各層面中的在地社會觀察，呈現了多樣包容性的臺灣特色。兩廳院將協助藝術家在深厚自身文化基底的同時，將目光望向世界，重探亞洲、並尋求亞洲連結，共同發展跨文化交流、場館結盟與共製計畫。作為藝術交流的結點，兩廳院運用長期經營的國際網絡，作為歐美場館、策展人觀察亞洲的入口，期成為培育亞洲區域連結的重要文化品牌。

2. 國內團隊與場館夥伴連結計畫：

(1) Bravo Taiwan

Bravo Taiwan 系列，以提供長期耕耘台灣表演藝術、其創作穩健且作品成熟的團隊為主要邀請對象。依企畫內容及團隊製作需求，提供包括演出經費與檔期、行政或技術團隊等軟硬體資源，穩定團隊創作環境條件，支持團隊創作品質，強化兩廳院與表演團隊間的夥伴關係。109 年預計邀請雲門舞集、唐美雲歌仔戲團、明華園歌仔戲團、無垢舞蹈劇場、當代傳奇劇場等。

(2) 兩廳院場地夥伴

兩廳院以打造健全的藝文生態體系為目標，積極推動藝術陪伴與支持系統。「場地夥伴」是兩廳院延續文化部支持國內表演團隊經營政策。將每年 9 月公告後年的場地夥伴甄選辦法，將外聘相關專長之學者專家參與評審，優先提供兩廳院演出場地租用檔期，以利團隊之表演藝術創作及策劃時程。場地夥伴將以國內團隊為主，甄選團隊以創作及製作行政自主性高為優先，並已建立一套自主營運機制，兩

廳院也將協助提供檔期與宣傳通路平台，讓藝術團隊可定期發表創作，持續累積並提升國人創作能量。

(3) 縣市政府場館夥伴計畫

兩廳院將持續掌握國家場館在表演藝術產業扮演的關鍵驅動力量，除拓展國際館際驅動合作與國家表演藝術中心館團串聯合作外，兩廳院也將深化縣市政府場館夥伴，兩廳院將聚焦於建立專業合作關係，共同注入資源，建構有機永續台灣表演藝術生態系。

我們不以兩廳院位於臺北為限縮，而是以推動國內文化中心朝專業劇場發展為目標，進而帶動整體藝文生態帶動正面影響。近年台灣各縣市在地藝術節紛立，顯示臺灣原生的藝術活力。兩廳院將透過彼此認同的藝術專案(如「藝術出走計畫」)，推動縣市政府共製與場館專業營運概念，地方資源挹注，鼓勵藝術家與在地連結，縣市政府的行政夥伴也透過共製與營運分享的經驗，達到雙向的交流與學習。基於此思考，兩廳院將於每年舉辦 2 至 3 次的「國家兩廳院場館夥伴交流分享會」與各縣市文化單位及藝術節分享更長期的製作共同陪伴、行銷策略、文化平權與觀眾拓展的實作經驗，藉由這些互動與合作，同時達到場館營運的養成與交流。

3. 觀眾夥伴陪伴與拓展計畫：

為實現藝術成為生活之必然，發揮文化平權之影響力，兩廳院在觀眾陪伴與拓展目標主要有二個方向，一為提高觀眾首次購票人數，擴增欣賞表演藝術之新族群；二為深化既有表演藝術觀眾參與，鼓勵重複購票形成固定消費。同時運用兩廳院觀眾數據分析，整合網路社群、購票行為及問卷回饋等，勾勒出觀眾樣貌族群，分眾溝通提升參與表演藝術之族群。

(1) 拓展的第一階段: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。

在資源有效運用的前提下，精準分眾，持續提供觀眾良好的表演藝術體驗，使之轉化成兩廳院會員是關鍵。根據 108 年的經驗，觀眾陪伴計畫將潛力觀眾分為 6 類，目標在於引導加入兩廳院之友會員。

A. 青年族群：以成為青年朋友難忘的藝文生活場景為目標，鎖定年齡 21 歲(含)以下之青年，推出「X 卡-青年會員卡」、「X 現場-會員活動系列」與「目擊者計畫-青年看戲大隊」三項子計畫，藉此達成館際橫向串連之綜效，共同落實青年觀眾市場培力。

B. 樂齡族群：兩廳院深耕 55 歲以上的退休人士。除固定的 Outreach 推廣計畫外，另外與康健雜誌、遠見雜誌做異業配合，提供雜誌經營的「大人的社

團」及「50+」社團定期的表演藝術體驗。合作雜誌端也將定期報導兩廳院相關樂齡內容，做為接觸蛋白觀眾的渠道。另外，搭配 Line@生活圈定期提供相應內容做線上互動。進階的樂齡觀眾則參與兩廳院進階工作坊及樂齡演出。

- C. 親子族群：鎖定大台北地區的雙薪家庭，以「館館好朋友」粉絲專頁做為線上互動的核心，整合公立館舍親子活動資訊，持續提供週末、低價的活動訊息，解決家長沒有時間蒐集資訊的痛點。實體活動面，將親子工作坊移至週六舉辦、固定暑期舉辦的 OPEN HOUSE 活動、兩廳院主辦節目之托育服務，以及親子節目的推薦。
 - D. 教師族群：兩廳院將與國高中教師合作，解決難以聯繫創作者安排講座與教材缺乏做課程規劃的兩大難題。故以臉書社團做為線上互動的核心，提供表演藝術教師分享教案，抒發心得的地方。配合每季實體的講座，除做教案分享外，提供每季兩廳院節目可以觀賞公開彩排、參與大師班的訊息。
 - E. 休閒旅遊族群：鎖定喜愛新事物，重視實際體驗的休閒旅遊族群。以臉書社團為核心，定期提供表演藝術相關的體驗資訊，如國際知名藝術節的遊玩攻略、百老匯的購票秘笈、地方藝術節的玩賞重點，以藝文為核心的臉書平台。另外搭配每季實體講座及工作坊，讓觀眾可以相互交流。
 - F. 無障礙族群：本年度以視障、聽障族群為主，配合場館文化平權計畫，與重要的無障礙協會保持聯繫及互動，持續推廣場館相關的無障礙服務。同步改善兩廳院官網、節目單的無障礙體驗，降低無障礙族群進入場館的門檻。
- (2) 拓展的第二階段:期望深化既有表演藝術觀眾參與，則以兩廳院會員制度為核心，透過服務優化、分眾經營、主題行銷三大方向提升整體消費貢獻投入。
- A. 服務優化：以「款待家人」為核心理念，規劃系列性的服務優化設計，精緻化顧客體驗旅程，提高觀眾對品牌黏著度，降低參與和購買阻礙。109 年兩廳院之友將大幅優化會員服務，以入會禮品、會員自助專區、演出專屬休憩空間與分眾深化服務為主要優化方向。
 - B. 分眾經營：透過數據分析與追蹤會員消費數據，梳理與分隔不同需求的會員，建立專屬個別客群的溝通內容與載體，提升會員品牌認同與消費貢獻。109 年兩廳院之友將制度整併與提升，並創建各類會員實體活動，如金卡俱樂部、兩廳院品牌日，進而吸引高機會觀眾走入會員制度的精緻服務旅程循環中。而兩廳院之友也將開啟國際場館與知名品牌合作，持續開發相近目標族群之市場共創。

- C. 主題行銷：針對高機會市場進行主題性企劃，強化品牌記憶、認同與忠誠度。109 年將創辦會員日，並與 PAR 媒體、內容網路平台共同打造兩廳院會員專題。

4. 企業夥伴經營計畫：

企業夥伴的合作，一向是追求雙贏的最佳模式。109 年兩廳院持續將結合企業之力量與資源，打造更為健全的藝文生態支持體系。兩廳院的企業夥伴是以尋求認同場館經營理念與價值之企業策略結盟，藉由雙方資源加乘，創造雙方最大的效益與價值。如：品牌節目製作、文化平權、藝術陪伴、國際串聯與教育推廣計畫等，以理念先行，並增進場館多元的營運發展，共求雙贏。

- (1) 企業夥伴：透過企業夥伴的合作，除將資源與力量支持兩廳院優質品牌節目外，也藉場館核心價值計畫，共創支持體系。如：文化平權、藝術陪伴、國際串聯與教育推廣計畫等，尋求認同場館經營理念與價值之企業策略結盟，藉由雙方資源加乘，創造最大品牌效益與價值。同時，為增進場館多元營運發展，也開啟企業客製服務，協助辦理符場館藝術價值認定之企業專場活動，活絡藝企合作。
- (2) Chairman club：109 年結合會員制度與提升，推出年度限量 20 名，採邀請制的「Chairman club」。將邀請國內外之法人單位、機構，具社經需求消費之專業經理人。以「兩廳院為您款待您與您的貴賓」為核心理念，從節目挑選、購票、交通皆由專人安排完成，提供最優質精緻的觀賞經驗。另結合兩廳院專業之形象，提供企業會員商務、社交場域。

*主要負責業務部門：節目部、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. 新售票系統建構：

新售票系統之發展為建立台灣市場領先之「文化生活電商平台」為目標，結合雲端運算及人工智慧等核心技術與本場館專業經營，使其具備營運優勢，進而提升台灣文化產業之推廣效益及相關業務表現，迎向市場新局。新售票系統根據服務設計與使用者體驗的角度，為顧客、團隊與工作人員三方面規劃系統架構，以打造人人文化電商平台，打造計畫：

- (1) 良好的顧客電商體驗與藝文旅程服務：

隨著科技發展迅速，人的消費行為逐漸由實體通路改為便利的電商平台，新售票系

統集結網路資訊傳遞快速、原售票系統累積的使用者經驗與商業智能數據分析工具三大特點，規劃出簡單的購票流程(UIUX)、個人化推薦與專屬的藝文體驗。平台以滿足文化消費體驗之顧客進行式「Live-Life-Like」為基底，運用阿特幣(Art Coin)為平台回饋之點數，活化與電商平台會員的互動關係，培養藝文新人口、鼓勵藝文參與，擴大藝文團隊/文化場館/觀眾的共享共好循環鏈，將資源導流至藝文團隊與整體產業，落實藝文參與環境再進化效益。

(2) 提供團隊有效的行銷工具與精準數據分析：

根據顧客的使用者體驗與智慧化數據分析，創造有效的溝通行銷平台與工具，篩選有效潛在客戶名單，精準推送喜好節目之觀眾，提高團隊販售節目之能見度與精準行銷。

(3) 優化後台操作流程：

了解不同使用角色操作舊系統之不便性，根據操作人員的需求與問題，改善繁雜的操作流程，規劃出新的工作人員使用體驗，解決同仁們操作系統時的繁工與耗時問題。

2. 劇場管理系統建構：

兩廳院以過去累積的營運智財與數位化優勢為基底，在人人共構的互動關係上，打造全新的「劇場管理系統」。歷經 107-108 年的打磨後，對外推出最智能便捷的場地租用服務，其中包含申請流程全面數位化、數位影音串流、信用卡線上付款、場地票圖編輯器、數位文物典藏、即時推播通知與導入敏捷式的 UI/UX 體驗，未來團隊可在線上完成檔期申請到演出結案的所有需求與服務；除外部作夜，內部已臻完備工作流程優化，包括節目資訊串流、排班作業系統化、最適化職務介面應用與系統平台化等功能協助各部門業務推展，透過資源整合共享以降低總體維運成本，進而提供管理者最適切的決策資訊來鋪排策略地圖，並形塑其當代文化共享之智慧場館。

109 年將接續進行場館內各系統之介接、效能優化與涵蓋整合內部網站之功能，透過橫向兼併的價值創造過程，使數位資源發揮最大效益。

3. 表演藝術圖書館表演數位博物館優化：

兩廳院表演藝術圖書館蒐集兩廳院開館以來逾 30 年演出文物資料包含劇照、影音、節目單、海報等，因應數位年代趨勢，以「數位博物館」線上平台記錄表演藝術發展群像與軌跡，提供更便捷的瀏覽管道一覽豐富館藏，親近表演藝術。「數位博物館」上線十年，此次將結合三館，優化資訊技術優化使用者介面，並增列資料庫主題上架後台功能。優化內容包括：使用者介面更新(UIUX)、數位主題展覽搜尋、強化個人服務功能增加個人收藏及評論、與其他系統介接，讓表演藝術資訊能有更多的分享可能。

4. 企業資源規劃系統(ERP)更換：

兩廳院 ERP 系統自 93 年度導入至今已歷經約 16 年，因當年度是以全面客製的方式導入 IFS 此套系統，惟歷經多年各項客觀環境的變更，如今系統功能已無法有效更新，故將全面更換 ERP 系統，新系統將以較符使用者友善性的介面來執行日益繁雜的資料建立，並統合國家表演藝術中心與三場館間 ERP 財務資料之串接，以利提升中心與場館間的行政效率與工具使用之便利度。

* 主要負責業務部門：業務發展部、顧客體驗部、財務部、行政管理部

(四) 場館營運與服務優化 House Operation and Service Optimization

1. 藝術共融服務與營運優化：

兩廳院以「人人」(People) 價值打造藝術共融/文化平權的領先場館，以多元分眾的「垂直性公平」的意識，建構起表演藝術領域的文化平權體系。以「觀眾參與-展演創作-無礙設施-場館工作」四個面向打造應用的延續模式，深化各主題與族群的長期推廣。109 年共融服務對象將聚焦於身心障礙、青少年、樂齡及親子族群。

除於主合辦節目一定場次比例規劃口述影像、情境字幕與聽打服務外，也安排演出前後的導聆與座談的輔助字幕、口述及聽人手語、聾手語翻譯等，也將在下半年導入數位科技輔助，讓無障礙觀眾獲得完整的藝文觀看體驗。

同步打造更多元的硬體與週邊觀眾服務，如增設音樂廳的無障礙斜坡、節目單改為提供較大字體版本與線上數位報讀版，並在辦理演出時段前台托育服務，與舉辦多場的無礙的導覽及講座活動。

2. 駐店管理及好藝術空間營運優化：

好藝術空間營運模式結合藝術與生活，提供複合式商品供表演藝術愛好者、一般民眾及觀光客群選購。依消費趨勢及來客分析，109 年除持續引進觀光伴手禮、不定期推出快閃好物外，也將隨時依場館特性及到訪者之需求，定期檢視調整並開發商品，營造品牌活潑氛圍，締造銷售佳績。另因應現今多元的消費方式與電子機台販售廣泛之情形，開發自動販賣機台對外擴張營運點拓增營業額之可能，除增加話題並創造便捷快速消費模式。

3. 藝文廊道暨園區開發工程計畫：

藝文廊道暨園區開發工程計畫：109 年-114 年度將此計畫，大幅翻轉兩廳院文化景觀意象。藉由空間介面的升級，將室內室外的空間縫合，大幅提高人人走進兩廳院的服務設

計，也重新定義兩廳院的意象與價值，也強化無障礙的空間共融。

本計畫分為六個子項目，依規劃設計管理與工程興建程序可分為藝文推廣廊道暨地面景觀整體規劃設計專案管理、交通規劃影響評估及分析、多功能藝文推廣廊道興建、小森林開放空間整合、大森林空間規劃與戶外入口景觀暨車阻工程。期待將藝術擴散至兩廳院牆外，空間整合活化，以落實文化平權，並因應時代轉變創作環境的新需求，達到藝術教育紮根等目標。

* 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 Management and Human Optimization

1. 財務資金理財規劃：

資金來源主要分為累計賸餘、每年經常性補助、專案補助及營運資金等項目，而上述資金將尋找較優利率之定期存款、購買短期票券等投資理財規劃，以提高投資報酬率增加財務收入。

2. 財務資源整合：

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，本場館透過企業資源規劃系統(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，以回饋並嘉惠於兩廳院預決算作業。

3. 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。並於每個月主管會議提供預算執行達成率表提醒各部門預算進度，以利管理階層判讀，而做有效的資源分配。

4. 人力優化：

持續修正績效考核制度及獎金給予方式，輔以年度專案調薪計畫，經由市場行情調查以調整本場館薪資符合一定競爭力，並確實進行考核及教育訓練，使場館人才持續優化。除此之外，也積極推展長期且深化的學期實習，透過兩廳院員工經驗的傳承及學生年輕視角的雙向溝通，活化老員工的觀念，同時也預約未來優秀人才。

* 主要負責業務部門：行政管理部、財務部、工務暨安全部

附表、國家兩廳院 109 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	109 年預算 (千元)	
				收入	支出
一、 場館平台					
1	台灣國際藝術節 (TIFA)	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。	1-12 月	0	67,300
2	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，展現表演藝術的文化多樣性及影響力。			35,900
3	新點子實驗場	培育國內新銳藝術家之創意實驗室，透過新點子系列，展現臺灣表演新動能。			8,300
4	兩廳院「夏日爵士派對」	邀請國際頂尖爵士樂手，與國內樂手相互切磋，策劃內容橫跨演出場域、觀眾推廣、教育營隊，是國內爵士樂手重要的培育搖籃，也營造大眾共享的節慶活動。			8,300
5	樂壇名家系列	邀請國際樂壇頂尖音樂大師，規劃音樂廳之精緻音樂節目，讓台灣觀眾與國際樂壇接軌。			23,800
6	Bravo! 台灣	提供優質臺灣團隊資源，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。			33,500
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	3,600

2	國內連結夥伴計畫	場地夥伴論述與邀請團隊、縣市政府場館夥伴計畫	1-12 月	0	2,500
3	觀眾夥伴陪伴計畫	以優化服務、分眾經營、主題行銷、青年陪伴、企業會員開發五大方向進行會員深耕。	1-12 月	5,300 1,000 (一般觀眾) 4,300 (兩廳院之友)	17,824 13,500 (一般觀眾) 4,324 (兩廳院之友)
4	企業夥伴經營計畫	與企業策略結盟共同進行藝術推廣、拓展觀眾樣貌	1-12 月	0	併入場館平台
三. 數位提升與轉型					
1	售票系統打造計畫	1.良好的顧客電商體驗與藝文旅程服務 2.提供團隊有效的行銷工具與精準數據分析 3.優化後台操作流程	1-12 月	0	8,000
2	表演數位博物館優化	兩廳院開館以來逾 30 年演出文物資料，因應數位化趨勢，將強化資訊技術優化使用者介面，並增列資料庫主題上架等功能	1-12 月	0	2,460
3	強化 PAR 表演藝術媒體平台營運型態	推出 PS(PAR SPOT) 之新型態網路互動式企劃專題與成立 P Channel，提升品牌能量及影響力，強國際視野。官網納入「雙向導購」概念，與兩廳院售票網、官網、OPEN ARTS APP 等串流。	1-12 月	300	2,000
4	企業資源規劃系統(簡稱 ERP)更換	全面更換 ERP 系統，新系統將以較符合使用者友善性的介面來執行日益繁雜的資料建立，以利提升中心與場館間的行政效率與工具使用之便利度。	1-12 月	0	3,500

四. 場館營運與優化					
1	好藝術空間與駐店管理營運優化	好藝術空間營運模式結合藝術與生活，依客群及來客資料調整與開發商品，並開發自動販賣機銷售商品之可能，以增加營業額與便利消費模式。另連結場館各駐店，搭配節目與節慶，規劃大型行銷活動，創造話題與銷售業績，提升場館活力。	1-12 月	52150	1600
2	藝文推廣廊道暨地面景觀設施整體規劃。	為打造友善的公共使用環境，將於 109-114 年間辦理藝文廊道暨園區開發工程。本計畫分為六個子項目，依規劃設計管理與工程興建程序可分為藝文推廣廊道暨地面景觀整體規劃設計專案管理、交通規劃影響評估及分析、多功能藝文推廣廊道興建、小森林開放空間整合、大森林空間規劃與戶外入口景觀暨車阻工程。 109 年執行 PCM 作業項目及設計標招標作業。	1-12 月	0	0
3	音樂廳三號門增設無障礙斜坡	為打造更友善、更平權的園區，將克服結構及景觀上的難度，增設音樂廳員工出入口標準斜坡道，讓表演藝術工作者，能更安全舒適的來到兩廳院	1-12 月	0	800
4	音樂廳與停車場變電站電力系統低壓開關改善工程	音樂廳電力系統低壓開關 ACB 使用年限已屆 30 年，現已不再生產零件，故擬汰舊更新，提高工電效率、穩定及安全性。	1-12 月	0	4000

5	劇場設施優化更新計畫	<ul style="list-style-type: none"> ● 提升劇場消防安全及舞台工作安全性 ○ 計畫更新戲劇院排煙窗控制電路機櫃 ○ 更換戲劇院及音樂廳之高空作業車 ○ 訂製音樂廳特製規格防燄布幕 ● 提高現場演出品質 計畫汰換更新音樂廳數位混音台 <ul style="list-style-type: none"> ● 提升後台服務設施 ○ 更新戲劇院及音樂廳化妝室座椅 ○ 採購新型示波器 	1-12月	0	11,020
6	無線網路服務範圍擴大	以提供無線網路，減少紙張使用，擴大藝文資訊傳送方式，擴增停車場及戲劇院地基樓層。	1-12月	0	3,900
7	防火牆汰換	場館數位轉型各網路需求提昇，強化資通安全，減低資通設備中毒可能發生狀況。	1-12月	0	4,800
五. 行政管理與人力優化					
1	財務資金理財規劃	規劃定期存款及短期票券	1-12月	2,500	0
2	財務資源整合	提供國表藝中心及其他場館ERP內部資源共享，以回饋並嘉惠於兩廳院預決算作業。	1-12月	0	0
3	成本分析及預算管理	修正收入及成本分攤模型，並提供預算執行達成率表提醒各部門預算進度	1-12月	0	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。

參、臺中國家歌劇院 109 年度營運計畫

一、願景與目標

臺中國家歌劇院身為中部的國家級表演場館，肩負健全中部表演藝術生態與產業鏈的任務：以精緻節目吸引訪客，以藝術推廣拓展觀眾、以藝術教育培育人才、活絡地方場館、擴大藝文消費，形成良性的生態循環，串連南北的藝文生態圈。

自 105 年開幕以來，歌劇院以藝術建築成為藝文與旅遊地標，為了提升「造訪歌劇院」成為一種特殊的藝術體驗，將在部分駐店合約期滿後將商場空間改為非典型藝術展覽及藝文閱讀聆賞性空間；優化第一線人員服務品質，營造充實、愉悅的到訪經驗。

在表演藝術展演上，歌劇院持續以春天台灣國際藝術節(NTT-TIFA)、夏日音樂劇(Oh! Musicals)及親子劇場、秋季遇見巨人(Fall for Great Soul)等節目主軸深耕品牌。與國表藝三場館共享的「台灣國際藝術節」將以實驗創新、跨域媒合，引進新觀點，開拓新視野為節目規劃之特色；夏日特別為闔家同歡、親子共享，及大眾化的「音樂劇在台中」為主軸；「秋天遇見巨人」則以經典傳承、親炙藝術大師為標的，讓各類型的觀聽眾在不同的時節，各有不一樣的藝術體驗，也同步建立歌劇院的節目品牌。

為了強化品牌內涵與精神，歌劇院將透過故事從多面向發掘互動契機，以精準分眾行銷開發不同藝術類型的愛好者；秉持「文化近用」的理念，發揮歌劇院的公共性，讓民眾不受限於身心條件或社經地位，都能接近藝術。這麼一來，透過主辦與外製節目的廣度與深度，觀聽眾能感受到豐富的藝術體驗，藝術自然能成為生活的一部分。

歌劇院立足臺中，必須抓緊提升區域發展、帶動藝文產業的原則，自藝術創作、人才培育、觀眾養成等三目標齊頭並進、均衡發展。每年雖然有相當數量的劇場作品發表，但是臺中在地原生、精緻的作品仍為少見。因此，歌劇院將借助 108 年成立的中部劇場平台及 NTT 學苑，扮演「培養皿」的角色，調度場館資源，從場地檔期、研發經費、行政支援、館際合作、國際連結等五大面向，依團隊需求提供階段性或長期性的協助，讓作品獲得更充足的養分，同時也讓優秀的創作者駐留或回流臺中，進而健全中部藝文生態。

健全藝文生態，要靠創意與教育。108 年春成立藝術教育部的目的即以一般大眾、專業人士、師生及親子作為四區塊的推廣對象，藉由學習、體驗、陪伴、培訓四大目標，建立夥伴關係，做早、做長、做細、做廣，逐步落實藝術教育。提升員工的專業能力與在地比例，亦是歌劇院人力資源的一貫目標。專業到位的人才，才能具備達成目標的能力；提高在地員工的比例，也是健全藝文生態的一環。目前，歌劇院有百分之六十的正職員工是在地人，在人才培訓上，將加強專業的本質學能、磨練領導管理技能、演練跨

部門協同合作，以建構堅強專業行政團隊；並規劃實習生合作計畫，以銜接、廣納、培育藝文人才。

二、年度工作計畫

(一) 節目演出計畫

1. 春·歌劇院--台灣國際藝術節 (NTT-TIFA)：以數位科技、跨域合創為主題，探索科技如何服務、刺激藝術家的劇場想像。
 - (1) 形式多元、挑戰劇場技術的藝術節，包含戶外投影、AR 擴增實境、3D 浮空投影、4D Box 智慧舞台、人體感測、影像/聲音即時同步(real-time synchronization)、穿戴式裝置、自動控制系統等，演出類型橫跨室內歌劇、交響樂團、舞蹈、戲劇、戲曲及裝置展覽。
 - (2) 將邀請多個國內團隊加入藝術節陣容，媒合團隊、琢磨作品，包括何曉玫 Meimage Dance、轟舞劇場與 Dimension Plus、一當代舞團與何理設計、駐館藝術家莊志維與劇場編導王嘉明、駐館藝術家王連晟與編舞家田孝慈。而 107 年首演即受好評的狠劇場跨國製作《光年紀事：臺北—哥本哈根》，也將在結束國際巡演後在歌劇院登台。
 - (3) 國外藝術家包括荷蘭作曲家 Michel van der Aa、荷蘭電影導演 Lucas van Woerkum、加拿大編導演全才 Rick Miller、芬蘭編舞家 Noora Hannulla、德國多特蒙德劇院等。引入國外的成熟作品有助於刺激國內藝文社群，激盪關於科技與藝術的跨域討論。
2. 夏·親子劇場/音樂劇場(Family Fun Times & Oh! Musicals)：歌劇院在夏季以拓展觀眾群為重點，安排多元而平易近人的節目，從音樂劇場、歌仔戲、漫才到肢體劇場，吸引民眾接觸表演藝術。
 - (1) 107 年首度於歌劇院登台旋即票券秒殺的達康.come，以及屢創口碑的風神寶寶兒童劇團，109 年暑假將再度登台呈現新作；瘋戲樂工作室與臺北市立國樂團合作原創音樂劇《當金蓮成熟時》，是歌劇院持續支持國內音樂劇發展的重點節目。
 - (2) 106 年起，歌劇院率先將日本、韓國、紐約百老匯的音樂劇引進臺灣，精良的製作品質及演員功力都引發國人對日韓音樂劇產業的高度興趣，109 年除國人的音樂劇創作外，將再度推介亞洲與歐美音樂劇作品。
 - (3) 舞台劇《戰馬》是暑假壓軸大戲，由 Marianne Elliott 與 Tom Morris 執導，是英國國家劇院經典之作，南非翻筋斗偶劇團(Handspring Puppet Company)的木偶手工

精巧，操控技巧精湛，是《戰馬》的最大亮點，曾奪下 2011 年東尼獎最佳戲劇、戲劇類最佳導演、最佳燈光設計、最佳音響設計、特別獎等多項大獎。

3. 秋·遇見巨人 (Fall for Great Souls)：「與無畏的藝術靈魂同行」是歌劇院巨人系列節目的精神，經過春天的創新實驗、夏天的熱鬧庶民，秋天則是經典名家之作，推出當今國際表演藝術界具指標性、經典地位或觀點獨具的作品。

(1) 國內重要節目包括鄭宗龍接掌雲門舞集藝術總監的首部作品《定光》；無垢舞蹈劇場 25 周年慶，在臺中首演的《花神祭》；歌仔戲巨人團隊明華園上演年度新戲；擅於實驗戲曲的中生代編劇邢本寧改編明代傳奇，由李小平導演、凌珂主演《狼與一位名叫東郭的人》。

(2) 國外重要節目則包括獲英國奧立佛獎最佳娛樂獎及最佳劇場編舞獎、知名編舞家 Matthew Bourne 芭蕾舞劇《紅舞鞋》；比利時當代舞團藝術總監 Alan Platel 轉戰音樂劇場、作曲家 Fabrizio Cassol 以靈魂藍調改寫莫札特安魂曲；由演員完全主導、無導演的歐陸當代劇場 tgSTAN，首度來台呈現契訶夫經典劇作《櫻桃園》。

(3) 歌劇院開幕季以四年展開全本華格納歌劇《指環》，就製作規模、演出陣容、藝術表現，都是臺灣表演藝術史的里程碑。109 年開始，歌劇院將與國際場館展開更密切的對話與合作，除了引入受到好評的歌劇作品，亦積極尋求國際共製的機會，包括東京新國立劇場、韓國大田歌劇院、舊金山歌劇院、巴黎歌劇院、柏林喜歌劇院、上海歌劇院等，南非導演 William Kentridge《魔笛》及美國導演 Stephen Carr《波西米亞人》都在歌劇院計畫之中。

4. NTT 創作培養皿 (NTT+ Creation)：歌劇院立足臺中，以提升區域發展、帶動藝文產業為職責，期許從藝術創作、人才培育、觀眾養成等三目標齊頭並進、均衡發展。從歌劇院外租節目樣態、觀眾組成、票房成績、社群互動等數據分析，80% 台中立案演藝團隊為音樂類，戲劇舞蹈團隊多屬才藝班及業餘性質，專業團隊屈指可數。缺乏相關大專相關科系支撐，專業表演藝術的發展受到侷限。為此，歌劇院將靈活調度資源，以「培養皿」的概念，讓中部地區創作者獲得場地、行政、技術的奧援與資金挹注，並以嚴格而合理的標準，醞釀優質的作品。規劃三項子計畫：

(1) 新藝計畫：這項實驗新創公開甄選計畫在 106 年啟動之初，收件範圍只限於臺中，108 年將徵件範圍擴及中、彰、投、苗、雲五縣市，入選作品類型多元，包括馬戲、原民音樂、戲劇、聲音裝置、影像裝置等。歌劇院並規劃導師陪伴機制，協助解決團隊在製作作品時碰到的困難。109 年及 110 年主題分別設定為物件劇場與肢體劇場，徵件範圍擴大至全國，以吸引更多小劇場、非典型空間的實驗作品。

(2) 平台共製：國表藝在節目製作、節目巡演、資源共享、業務交流已展現平台效

應，第二屆國表藝場館共製計畫於 108 年進行徵件及決選作業，109 年為作品發展年，預計 110 年於三館巡迴演出。國內外館際合作則包括臺北表演藝術中心、韓國 LG 藝術中心、新加坡濱海藝術中心、新加坡藝術節、澳門文化中心、巴黎市立劇院、法國北方劇院、法國南特國家劇院等，透過鏈結國際表演藝術組織，構築合作網絡，進而將優秀的國人作品推上國際。

- (3) 協同藝術家：109 年歌劇院將建立「協同藝術家」(Associate Creative)名單，與需求各異的藝術家及團隊建立合作模式。歌劇院提供中劇院或小劇場的場地檔期、釋出自媒體行銷宣傳資源、安排推廣活動、洽談節目邀演或委託創作；或進一步促成節目在中部場館巡演、製作雙語文宣、規劃國際行銷等。透過「協同藝術家」的機制，可降低作品展演的障礙，並增加作品推廣的力度，也為場館創造與民眾、城市之間更密切的連結。

(二) 藝術教育計畫

1. 扎根藝術教育推廣：

- (1) 藝起進劇場：歌劇院為落實政府推動的美感教育，以藝術與人文課綱教材為基礎，扣緊體驗藝術的原則，設計戲劇、舞蹈、音樂節目。當學生走出教室，進劇場實際觀賞、解說、互動，藝術才可能落實在生活中。歌劇院與縣市教育局合作，開放師生免費報名參加，以中部學校優先，亦歡迎其他縣市加入。109 年起，「藝起進劇場」將事前提供教材給教師們作為行前教學，讓學生欣賞藝文的體驗更完整。
- (2) 玩·劇場：自 106 年起展開的青少年專業戲劇練習、劇場技術的活動，讓青少年體驗劇場的幕前幕後工作。109 年將增加類型更多元的短期或單日課程，提供更多選項和介面，另外也推出親子課程，讓課程活動更多元、更彈性。
- (3) 後青年工作坊：在高齡化社會，藝術場館也將發揮社福、醫療的功能。108 年首次為 45 歲以上民眾設計的歌仔戲、音樂劇、肢體律動工作坊，109 年將開發更多群體對象的課程活動，讓藝術充實人生的意義與價值。
- (4) 沙龍講座：結合影音呈現或現場示範演出的音樂、戲劇、戲曲講座外，亦廣納科技藝術、視覺藝術、舞蹈、原住民當代藝術等主題。
- (5) 主題導覽：美感教育涵括甚廣，歌劇院將以沉浸式劇場體驗取代單面向的解說導覽。以不同主題的導覽規劃，提升各年齡層訪客樂於親近劇場的機會，並與各級學校合作擴大校外教學，這是繼「藝起進劇場」的表藝欣賞之後，成為中彰投

苗等中部地區各級學校學子認識劇場的另一種方式。

2. 提供實驗創作基地：

- (1) 駐館藝術家：支持青年藝術創作，是歌劇院的重要任務之一。駐館藝術家以歌劇院資源為後盾，得以專心創作；同時，駐館藝術家亦是歌劇院與民眾連結的橋樑，藉著座談、工作坊、校園講座、演出等活動與民眾溝通，成為藝術教育的一環。108-109年，歌劇院將與駐館藝術家王連晟、莊志維、林孟寰與包大山規劃講座或工作坊等推廣活動，讓民眾認識駐館藝術家的創作內涵與理念，並展開駐館委託創作研發計畫，作品預計於109-110年陸續完成首演。歌劇院也將規劃藝術家駐館期間的國際交流活動，以擴大視野，並開發國內外巡演合作的可能。

此外，為增加國內外藝術家交流機會，109年起歌劇院將展開國際短期駐館計畫，透過公開甄選或邀請方式，提供國外創作者在中臺灣進行田野考察、創作研發及業界交流。歌劇院在藝術家駐館期間也將針對大眾或專業對象，規劃講座或工作坊等活動。

- (2) 開場計畫—新銳藝術家展演平台：為了支持大臺中地區的新銳藝術家，鼓勵藝術創作及演出，109年延續108年上下半年兩期之甄選工作。歌劇院將安排獲選者於小劇場講解及示範演出，或推介至中部劇場平台其他場館演出，期增加觀眾的知識與觀賞經驗，並累積創作者的展演經驗。
- (3) 藝術跨域實驗平台：以臺中為基地，與國內外跨領域創作、實驗機構合作結盟，規劃科技跨領域藝術研發、人才培育計畫，定期舉辦交流工作坊、論壇及作品展示，以吸引國內外有意願、有能力發展跨領域創作的專業藝術工作者。
- (4) 音樂劇人才平台：臺灣的音樂劇製作已有三十年的歷史，近年來，歐美音樂劇求新求變，日韓音樂劇也蓬勃發展，惟臺灣的音樂劇卻有處於瓶頸之勢。歌劇院得南來北往的地利之便，有場館的設備與技術人才優勢，將透過108-111年四年中程計畫，以提升創作、演出、編導、製作、技術人才專業為目標，藉由工作坊、演出製作與全球專業音樂劇人才合作，導入專業師資與課程，升級舊血、培養新血。

3. 關注國際藝文動態：

- (1) 舉辦國際論壇：歌劇院將舉辦國內表演藝術的年度論壇，為國內藝術創作者建立與國際趨勢動態接軌的盛會，以加強與全球專業領域的連結，提升歌劇院品牌能見度。109年將於「歌劇院台灣國際藝術節」(NTT-TIFA)期間舉辦首屆國際論壇，以跨領域表演藝術為主軸，扣緊創作、製作、教育或國際合作等面向，規劃國際專題演講、對談、工作坊、藝術家專題、作品展演，並結合「歌劇院駐館

藝術家」與「藝術跨域實驗室」等計畫策劃兼具議題性與實務性的論壇內容。

- (2) 歌劇院將邀請國際表藝組織單位之相關領域策展人，透過與歌劇院駐館藝術家、臺灣演出團隊、演出或創作者交流等安排，促進臺灣藝術家的國際交流與合作媒合。

4. 凝聚中部藝文平台：

- (1) 中部劇場平台：自 108 年初串聯中部 10 個劇場成立的劇場平台透過每季劇場人員交流，強化地方劇場技術及行政等專業人才培育，共同為表演團隊增加演出機會，以帶動中臺灣的表演藝術產業鏈。
- (2) NTT 學苑：108 年啟動的 NTT 學苑第一屆劇場技術與藝術行政人才培訓，將逐漸轉型為酌收基本學費之定期課程。期透過兩階段的扎實專業理論課程、實務案例探討分享，及參與節目企畫、執行與行銷、前後台管理及技術執行的實習階段，能帶動中台灣表演藝術產業發展，讓更多藝術工作人才回流中部。

5. 鼓勵平等參與文化活動：

- (1) 開門計畫：持續爭取企業資源協力下，邀請偏鄉學童、弱勢家庭、獨居老人等群體參與歌劇院的藝文活動，讓不分年齡層的每個公民都有參與藝術文化活動的權利。
- (2) NTT+不藏私講堂：從「品味藝文·生活風格·思想觀點」的概念做主題式企劃，打破表演藝術的分類框架，透過多元主題設計，以展示文化面向，擴散藝文養分。每月邀請來自不同領域的講者，從人文哲思、創意思象、設計美學到藝術解析，分享專業經驗及知識，開啟參與者的眼界，涵養藝術品味。
- (3) 主題展覽：在劇場空間之外，歌劇院將推出主題展覽，讓人與藝術的相遇在歌劇院隨處發生。策展內容除了展出與演出主題相關的特展，也將逐步發展常態展，梳理表演藝術的演進。宏觀環境的趨勢與微觀環境的事件議題，都可能與作品產生互動，因此，當代文化、社會、經濟、科技等議題也將是特展關注的面向，同時部分展覽將結合專家導覽解說、講座，互動體驗的多元方式，加深民眾對展覽的體驗。

(三) 品牌升級計畫

1. 提升品牌能見度：歌劇院是劇場，是平台，也是品牌。節目品質、服務品質與品牌價值之間需形成正向循環。建立品牌價值，一在提升能見度，二在提升品牌在受眾心

中的地位。以品牌經營為概念，規劃三項子計畫：

- (1) 經營在地社區網絡：歌劇院位於臺中市重劃精華區，周邊住宅居住人口逐年增加。歌劇院定期拜訪社區管委會，依照各社區的特色與意願安排午間音樂沙龍、藝術家到府作客、劇場後台主題性導覽等體驗活動，提升社區民眾參與頻率，深化在地社區連結。
 - (2) 拓展表演藝文人口：除了耕耘有地緣性的社群之外，也鎖定愛好藝術人文的群眾，透過獨立書店、畫廊、文創聚落、攝影社、咖啡店等通路，依其屬性舉辦活動，與歌劇院產生各種連結，如與攝影愛好者共賞建築、與咖啡愛好者共聆音樂、與文學愛好者共讀劇本，深化表演藝術與生活的關係。
 - (3) 企劃分齡分眾活動：對於不同的年齡世代，訴求與經營的方式也不同，需要長期耕耘、時時調整。
 - A. 親子群體：每年最後一日的「我的歌劇院初登場」已成為學音樂的孩子實現「在歌劇院演出」的夢想，109年將擴大舉辦，增加舞蹈、戲劇等項目，讓更多的孩子勇於站上舞台展現自己。
 - B. 學生群體：因應數位世代的網路行為習慣，提升數位平台溝通頻率並優化使用介面，增加短影片、拍照打卡景點等資訊以產生共鳴話題。
 - C. 青壯年群體：消費行為喜愛嘗鮮體驗，講究實用性與價比性，結合知性與趣味，推出歌劇院 Open House、職人生活體驗等活動，讓青壯年社群持續關注藝文活動。
 - D. 樂齡群體：樂齡族講究體驗品質、人際互動、樂在學習，109年歌劇院增加演前樂齡導聆、演後欣賞分享或其他專屬服務，以滿足樂齡族的需求。
2. 提升觀眾主動觸及率：科技的進展，使得欣賞表演藝術不受時空限制，欣賞演出的行為模式、意義都發生很大的改變。歌劇院要成為一座說故事的工廠，以情感訴求創造共感議題，從閱讀、網路、社群口碑、空間實際體驗等面向，多管齊下與觀眾接觸。同時，讓觀眾的實體欣賞經驗滿足度超越虛擬的網路經驗，才能產生觀眾持續到歌劇院看表演的誘因。
- (1) 閱讀：歌劇院《大劇報》、《時刻》以貼近在地為目標，透過紙本與網路媒介，與大眾與觀眾溝通。109年將拓寬接觸層面，除了介紹將上演的節目之外，也將報導城市文化生活、社區、幕後人員、台上演員，使刊物更好看、更好用。
 - (2) 對話平台：歌劇院運用官網、Facebook、Instagram、YouTube 等平台即時、雙向的特色，建立更深層的共感連結。從拋出議題、引發共感，進而參與討論、解決

問題。

- (3) 空間體驗：與臺中在地飯店、旅行社合作，把人帶進歌劇院的空間，以特定事件或主題行程，如春天樂遊草地音樂會、夏天夜訪星空電影院、秋天共樂空中花園派對等，為訪客營造獨特的歌劇院體驗。
3. 擴展藝企合作廣度：歌劇院自開館以來，即積極尋求企業藝文基金會、在地社團支持。109 年將邀請企業投資在地團隊，並透過企業力量，將藝術資源帶到偏鄉地區。另一方面，讓「歌劇院藝友會」(NTT-Club)的企業家參與藝術創作過程，挹注資源予駐館藝術家、新銳藝術家開場計畫，同時號召更多的企業，透過與歌劇院之合作計畫來實踐企業的社會責任。

(四) 創新服務計畫

1. 專業導覽服務：

- (1) 志工培訓：志工是歌劇院的忠實觀眾，也是臺中在地精英。歌劇院志工穩定度高，有 64% 志工服務年資在 3 年以上。歌劇院開館至今，即定期安排志工培訓課程，滿足志工學習動機，提升服務品質。志工不僅擔負了歌劇院導覽與服務的功能，也是歌劇院口碑傳播的管道。109 年將以「深化藝文內涵」為志工培訓目標，安排導覽與服務專業課程與展演節目介紹與賞析課程，以強化服務品質，並提供志工本人購買自辦節目 5 折優惠。
- (2) 劇場黑盒子導覽：自 107 年起，推出結合示範演出、技術解密、升降舞台體驗和後台導覽的《劇場大冒險》，深受民眾和學校團體的歡迎。109 年劇場導覽將與歌劇院各類型節目的表演團體合作，增加活動場次，並規劃兒童與大人版本的劇場黑盒子導覽。
- (3) 兒童導覽：延續 108 年開發之兒童語音導覽內容，並加入不同主題的探索輔助工具，讓孩童在父母、老師或志工引導下認識劇場。
- (4) 無障礙導覽：透過與相關社福基金會、專業人士、學校團體合作，擴大服務範圍。

2. 專業劇場服務：

- (1) 創造愉悅的「逛劇場」消費體驗：歌劇院步行 15 分鐘路程範圍包括臺中市政府、市議會、新光三越、大遠百、蔦屋書店、開闢綠地以及高級住宅群。鄰近區域因而具有商業、住宅、消費、洽公等多樣貌的功能，吸引不少訪客到訪歌劇院與周

遭商圈。然而，歌劇院平均一年近兩百萬的訪客中，憑票入劇場欣賞演出的人次約為二十多萬人，顯示歌劇院有觸及更多潛在觀眾的機會。109 年將以「逛劇場」來創造愉悅的消費體驗，讓訪客沉浸在藝文展演的訊息中，無形中提升歌劇院的品牌能見度，拉近藝術與生活的距離。

(2) 以展演活絡公共空間：將延續 108 年的室內外公共空間活絡計畫，規劃「表演藝術 X 跨界」的展演活動，吸引更多屬性的民眾造訪歌劇院，延長停留時間，提高造訪頻率。同時將以歌劇院建築的特色，透過空間展覽的設計、商場的規劃以及精彩的導覽，讓訪客有滿意的經驗，提升訪客回流率。

(3) 商品開發：

A. 聯名商品：藝術與生活緊密連結是歌劇院的訴求，109 年將與台灣由代工產業轉自由品牌的廠家合作，以聯名合作方式，透過歌劇院平台，將台灣優質商品介紹給國內外的消費者。

B. 歌劇院紀念品：從延伸經驗、獨特性和方便攜帶這三個設計原則，讓紀念品成為到訪歌劇院的美好回憶。

3. 會員服務：透過以顧客滿意度、顧客忠誠度和顧客承諾的會員分析結果，規劃會員活動，強化會員的歌劇院品牌認同度，信任歌劇院規劃的節目品質。

(1) 會員分析：除了延續過往會員消費行為分析，也將導入以心理學為基礎的研究，分析顧客滿意度、顧客忠誠度以及顧客承諾，以增進行銷精準度。

(2) 拓展會員人數：主動聯繫社團、學生團體、企業，以及其他機構會員合作，拓展特定團體會員；並同步整合歌劇院實體空間中申辦會員的視覺露出，透過視覺行銷引導民眾加入歌劇院會員。

(五) 管理精進計畫

1. 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。

2. 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、適切性、辨識可能產生的風險，預測各種風險發生，並因應風險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。

3. 人才培訓：

- (1) 在職訓練：持續加強並完善全體員工職能所需，以溝通協調、顧客服務、創新思考等，增加各項業務專業技術培育並輔導取得相關證照。並延續 108 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：規劃員工團隊共識營活動，以建立團隊合作的優良組織文化，凝聚團隊共識並提高工作績效。
- (3) 員工職涯發展培育：制定管理職能培訓計畫，對於考核優等或主管推薦人才進行基礎管理職能訓練，以因應場館發展人才所需，並發揮歌劇院之責任使命。
- (4) 實習生計畫：透過與學校單位辦理實習計畫，以獎勵金制度提供在學或即將畢業的學生能夠提前接觸業界，銜接職涯環境。
- (5) 第一線服務人員在職訓練：持續提供第一線服務人員值勤實務演練工作坊，以及藝文素養與外國語文精進等課程，以提升服務人員的專業知識、應變能力與服務態度。
- (6) 後台技術進修：為確保後台的技術團隊工作安全，將導入新技術，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互動交流，為進駐團隊提供更專業的輔佐，提供觀眾更高品質的劇場經驗。
- (7) 兼職人員專業能力培訓：定期為劇場後台助理與演出前台點工規劃劇場前、後台等專業訓練課程，並落實於劇場工作，進而培育中臺灣劇場前、後台之專業人才。

(六) 場館優化維管計畫

1. 場館設備升級改善：

- (1) 大、中劇院觀眾席及前廳空調系統優化：為改善大、中劇院觀眾席溫度不均的問題，安裝 VAV 可變風量終端箱以有效控制溫度。
- (2) 更新中央監控系統，並增加可監視及控制點。
- (3) 一、二樓公共空間投影機及系統建置，以增加非典型展覽空間的效益。

2. 安全防護升級：

- (1) 建置全館無線電中繼站，購置高頻無線電對講機中繼站天線等設備，以供消防等緊急應變及平時維修聯絡使用。

(2) 為維護設備安全性，優化小劇場放水型灑水設備及大劇院火焰式探測器。

3. 資訊系統進階：

(1) 提升劇場工作區域無線網路訊號涵蓋率及連線品質。

(2) 為強化文件版本控管及降低文件外流風險，建置跨平台文件管理功能，以全面提升資料安全管理。

(3) 為使評議、評鑑、評核作業一貫化，延續評議系統，於場地租用系統增建評鑑及評核功能，以簡化行政往返作業時間。

(4) 智慧場館基礎工程：建置影像辨識系統、感應模組等設備，並開發 LINE 平台，提升歌劇院 LINE 好友成長率。

4. 劇場設備維護與升級：

(1) 定期維護保養：為使劇場專業設備安全、順利地運作，定期執行維護保養工作，包括劇場舞台升降與懸吊系統，燈光、視聽設備，以及鋼琴等設備之維護保養。

(2) 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)，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。

(3) 劇場雙迴路調光模組系統及調光模組備品：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，規劃購置第二套備用控制系統，可供緊急時自動切換使用。

(4) 劇場燈光設備：於大、中、小劇場增設 176 組燈光迴路，並購置燈光控台系統及 LED 燈具。

(5) 無線麥克風及陣列式音響：現有舊式無線麥克風易受 4G 訊號干擾，故需添購 40 組新式無線麥克風以符合使用現狀。另增加陣列式喇叭數量，改善劇場音響效果。

(6) 視聽設備：購置中劇院字幕系統、移動式陣列式喇叭放置箱、角落沙龍投影機、專業電子防潮箱儲放音響及視訊等設備。

(7) 舞台相關設備：改善舞台道具梯，並購置大、中劇院沿、翼幕、鋼琴移動車及專業舞蹈地板。

附表、臺中國家歌劇院 109 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	109 年預算(千元)	
				收入	支出
一、節目演出計畫					
1	春·歌劇院台灣國際藝術節 (NTT-TIFA)	(1) 以數位科技、跨域合創為主題，國內外節目製作與邀演。 (2) 支出包含技術經費，預計舉辦 10-11 檔節目及展覽。	3-6 月	8,000	33,000
2	夏·親子劇場/音樂劇(Family Fun Times & Oh! Musicals)	(1) 暑假大型音樂劇、百老匯舞台劇、親子節目製作與邀演。 (2) 支出包含技術經費，預計舉辦 5-7 檔節目。	6-9 月	27,300	62,000
3	秋·巨人系列 (Fall for Great Souls)	(1) 國內外重要節目及藝術家邀演、歌劇製作等。 (2) 支出包含技術經費，預計舉辦 10 檔節目。	9-12 月	18,500	78,000
4	NTT 創作培養皿 (NTT+ Creation)	(1) 收入包括新藝計畫公開甄選、國表藝場館共製計畫前期共製、國內外館際合作前期共製、其他國內節目經費等。 (2) 支出包含技術經費，預計 4-6 檔節目。	1-12 月	1,000	9,000
二、藝術教育計畫					
1	扎根藝術教育推廣	分眾經營，持續調整及開發主題講座、設計不同類型工作坊、安排主題導覽及展覽。	1-12月	1,800	4,800
2	提供實驗創作基地	提供駐館藝術家駐館及新製作展演規劃及製作；另提供中部新銳藝術家以甄選方式，邀請至小劇場演出，與觀眾近距離	1-12月	400	7,700

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	109 年預算(千元)	
				收入	支出
		交流或培育表演；辦理表演或創作人才工作坊。			
3	關注國際藝文動態	舉辦國際論壇、邀請國內外講者、策展人針對年度主題探討表演藝術最新變化，並藉此機會協助國內外藝術創作交流機會。	1-12月	0	1,500
4	凝聚中部藝文平台	為儲備中部地區人才，開辦藝術行政、場館營運以及劇場技術專業課程；與中部劇場平台建立友好結盟關係。	1-12月	0	700
5	鼓勵平等參與文化活動	藉由不同節目或教育活動，邀請不同文化近用對象、群體加入。	1-12月	0	3,000
三、品牌升級計畫					
1	提升品牌能見度	以精準分眾行銷開發藝術小眾群體，透過主辦節目之廣度豐富觀眾的藝術視野，同步邀請多元群體參與藝術活動提升交流溫度，進而凝聚社區共識所發展的藝術生活態度。	1-12 月	0	30,158
2	提升觀眾主動觸及率	以生活藝術為中心的溝通模式，提供觀眾與眾不同的誘因創造被分享的機會，藉由社群口碑行銷，讓一般民眾重新認識歌劇院提升好感度，從閱讀、網路、空間實際體驗等面向，透過對觀眾說話的口吻產生以觀眾為中心的感染力，創造與觀眾接觸點多元可能性。	1-12 月	0	7,500

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	109 年預算(千元)	
				收入	支出
3	擴展藝企合作廣度	積極尋求企業藝文基金會、在地社團支持，透過企業挹注資金與社會資源，主動將藝術資源帶到中南部偏鄉地區縮短城鄉差距，如：歌劇院策劃一起進劇場開門計畫，邀請企業藝文基金會參與挹注資源，針對偏鄉學童、弱勢家庭、獨居老人等群體，提供藝文體驗活動開拓藝文視野。	1-12 月	22,500	3,150
四、創新服務計畫					
1	專業導覽服務	(1) 導覽志工培訓。 (2) 專業服務費。 (3) 相關文宣品設計及印刷費。 (4) 廣告費用。	1-12 月	2,000	710
2	專業劇場服務	(1) 主題行銷執行費。 (2) 展演活動執行費。 (3) 文宣設計製作費。 (4) 廣告費用。 (5) 聯名商品製作費。 (6) 紀念品設計與製作費。	1-12 月	16,500	3,100
3	會員服務	(1) 會員專屬活動執行費。 (2) 視覺露出設計製作費。 (3) 廣告費用。	1-12 月	500	925
五、管理精進計畫					
1	財務資金規劃	中、短期定期存款操作，增加利息收入。	1-12月	819	0
2	風險管理	內部控制制度之執行、調整及修訂。	1-12月	0	0

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	109 年預算(千元)	
				收入	支出
3	人才培訓	(1) 在職訓練。 (2) 團隊共識。 (3) 員工職涯發展培育。 (4) 實習生計畫。 (5) 第一線服務人員在職訓練。 (6) 後台技術進修。 (7) 兼職人員專業能力培訓。	1-12月	0	1,466
六、場館優化及維管計畫					
1	場館設備升級改善	(1) 優化大、中劇院觀眾席及前廳空調系統。 (2) 更新中央監控系統。 (3) 建置一、二樓公共空間投影系統。	1-12 月	0	94,500
2	安全防護升級	(1) 購置高頻無線電對講機中繼站天線。 (2) 優化小劇場放水型灑水設備及大劇院火焰式探測器。	3-10 月	0	3,100
3	資訊系統進階	(1) 提升劇場工作區域無線網路訊號涵蓋率。 (2) 建置文件管理平台。 (3) 智慧場館基礎工程	3-12 月	0	8,900
4	劇場設備維護與升級	購置電動吊桿編碼器與變頻器備品、劇場雙迴路調光模組控制系統、劇場燈光迴路、無線麥克風及陣列式音響、劇場燈光控制台系統、專業舞蹈地板及其他視聽、舞台、音樂相關設備，並改善劇場道具梯。	1-12月	0	82,600

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 109 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，109 年進入第二年正常營運，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」此「四個衛武營」為營運策略，並以建立「服務平台」(Service)、樹立「專業標竿」(Standard)、營造「生活風格」(Style) 為三大核心目標。

「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，將延續過往訓練及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堅實的後勤部隊。

「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、藝術與社會的親近性，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，與社區進行互動並加強居民參與。「社會的親近」將落實在身心障礙者權益的保障，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」：考量臺灣長期以來資源多集中於北部，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、將員工視為最重要的

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) 服務平台 (Service): 打造衛武營為提供表演藝術專業製作、表演藝術專業人才養成、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) 生活風格 (Style): 透過衛武營提供之服務平台以及各類展演活動，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，擴大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，並與各國藝文場館結盟，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

109 年衛武營進入第二年全年營運，本年度規劃場館同仁專業訓練課程，並持續與國家兩廳院、臺中國家歌劇院交流、互相學習並分享經驗，同時精進技術人員之舞台設備使用技能；期待透過資源與知識的互惠共享、以及強化場館技術服務與設備，使衛武營能提供最佳劇場服務予表演團隊與觀眾。

1. 場館人員進用計畫

109 年為第二年全年營運，各部室業務量增加，將編列預算員額至 200 名，各部室皆因為全年的工作而增加人力員額數，包括後台燈光、舞台、視聽等技術人員，也將陸續進用國際行銷、企劃、製作、營運、總務、行政等專業人員，以作為 109 年持續穩健營運之基石。

2. 場館員工培訓計畫

109 年針對全場館員工進行專題講座、工作坊及通識課程，並持續辦理英文教育進階訓練，推出 108 劇場英文及線上課程等；另各部室得依業務專業需求提出訓練計畫，並辦理派外訓練，或於國際同類型場館進行實地訓練。

3. 技術專業人才精進計畫

為提升舞台監督、技術人員對舞台管理、燈光、視聽、自動化控制舞台機械及相關設備之操作技能，109 年繼續辦理劇場技術教育訓練，定期邀請國內外劇場專家授課以強化場館人員各項技術專業技能；另與台灣技術劇場協會 (TATT) 合作辦理技術工作坊，結合場館演出活動的執行，提供外部劇場技術工作者學習與交流的機會，以培育南部技術劇場之專業人才。

4. 營運設備、場地及舞台優化計畫

(1) 營運設備、場地優化：

為使場館更合於營運穩定、專業運作及友善服務等需求，109 年將持續進行場館部分營運設備優化，並邀集多家專業廠商現場勘查、討論及檢測後辦理設備及場地之優化工作，如戶外燈桿新設墩座及周圍區域鋪面更換、戶外景觀土丘及戶外劇場混凝土座椅優化、各廳院內前台區域照明控制系統改為二線式控制、主變電

站牆面油漆、場館廁所空間優化及廁所增設、監視器增設及升級、地下停車場車道地坪及牆面優化修飾等工程。

此外，鑒於場館腹地龐大，館內硬體設備之叫修與維修機制於 107 年建置初期以快速與便利為執行導向，進入穩定營運後，需仰賴資訊系統輔助整合改善，以精準統計維護標的、維護成本與有效人力運用，109 年計畫改善場館資源維運系統與物品管理系統，提供館內員工入口網、企業流程系統（Business Process Management）與電子公告欄，強化館內訊息流通，並有效整合電子表單及提供明確流程管理等機制。

(2) 舞台優化：

為提供更安全、更具效能的場館演出設備以利表演團隊使用，109 年將持續進行各廳院舞台、燈光、視聽及後台等設備器材之優化，以提升舞台設備安全係數並強化各廳院演出設備，如歌劇院下部舞台設備及操作系統、各廳院燈光調光系統、視訊推播系統、繪景工廠懸吊系統及燈光設備等。

5. 場館設備例行性維護計畫

109 年持續依照場館設備自動檢查計畫暨作業要點執行各項設備例行性維護保養作業，如進行高壓電氣設備斷電絕緣耐壓檢驗、低壓電力設備維護檢驗保養、空調設備維護保養、消防設備維護保養、給排水設備維護保養、電梯及電動手扶梯維護保養、金屬屋頂及自動門機等公用設備維護保養，並依相關法令規範進行建築物公共安全檢查申報、消防設施檢驗申報、室內空氣品質檢測申報。依據場館設備維護計畫與專業廠商簽訂維護合約執行場館設備定期檢查工作，包含監控系統、門禁系統、電力系統、消防系統、空調系統、給排水系統等，以確保系統穩定運作、設備效率提升，使場館營運順利。

除場館例行維護外，各廳院舞台設備亦安排以季或年為單位的維修保養執行計畫，並與原設計及系統廠商訂定舞台設備維護保養計畫，以確保設備運作安全，並使同仁對各廳院舞台、燈光及視聽等劇場演出設備有更高掌握度。依表演團隊節目演出之專業技術需求，妥善準備各項設備器材及相關零件、配件、耗材與工具，強化技術服務品質，以求軟硬體兼備，提供精準、迅速及完善的服務，成為演出團隊最堅強的後盾。

6. 資訊安全與系統建置計畫

為使場館資料與會員資訊的保護更加安全，預計改善歷年節目影片、圖片、音樂歸檔的保存方式，同時因上述需求所衍生的設備更新，提供資料的存放與轉檔需求；並預計針對場館資訊系統與個人電腦使用狀況進行優化，改善相關資訊安全與防護能力。

(二)衛武營藝術能量

衛武營為南部唯一的國家級藝文場館，除持續以「眾人的藝術中心」開啟多元可能性，也引進國際優質節目，啟發觀眾與表演藝術團隊的想像。同時藉由「當代音樂平台」、「臺灣舞蹈平台」、「衛武營馬戲平台」以及國內外共製節目品牌，提供台灣藝術家開啟通往世界舞台的途徑。

1. 節目品牌計畫

(1) 衛武營 TIFA 當代音樂平台

衛武營於 108 年啟動每年一度的「當代音樂平台」，以音樂藝術為主軸，涵蓋傳統與當代光譜，求索歷史、書寫當代、探索未來，發揮國家場館的能量推動與催生當代作品，承續臺灣下一個世代的音樂發展；109 年將以「Visible-Invisible」為主題策展。

(2) 臺灣舞蹈平台

兩年一度的臺灣舞蹈平台創建於 105 年，109 年第三屆將以「青年世代」(youth generation)、「街頭舞蹈」(urban dance) 與「城市遊牧」(urban nomad) 為策劃主軸，持續透過展演、共製與專業人才培訓、論壇等，讓創意視野能在衛武營埋下夢想種子。

(3) 衛武營馬戲平台

每年一度的衛武營馬戲平台創建於 105 年，109 第五屆將持續辦理與法國國家馬戲藝術中心 (CNAC) 的第四階段專業人才培訓工作坊與國內外現代馬戲展演活動。

(4) 衛武營定目劇

104 年 12 月於德國萊茵歌劇院首演之共製歌劇《杜蘭朵》在德國連演四年場場爆滿之後，終於在 108 年 4 月於衛武營進行亞洲首演，四場演出皆一票難求，除讓

國內觀眾見證臺灣創作群的實力，也看到大型歌劇製作的市場需求。109 年除持續國際共製作品演出規劃，亦延展共製節目定期演出次數，也藉以培育更多的專業人才與觀眾聆賞體驗。

(5) 專題聚焦系列

全年度專題聚焦系列則包括新春賀歲、國內外交響樂團、發現管風琴、發現室內樂、發現影像與日本傳統戲劇等。

2. 館際與場地合作計畫

與國家表演藝術中心館團進行節目邀演合作，並與國內場館進行巡演連結以及與團隊建立場地夥伴關係。例如三館邀演之無垢舞蹈劇場、國內場館巡演之雲門舞蹈劇場等；場地夥伴之高雄市交響樂團與高雄市國樂團等。

3. 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，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) 英國國家歌劇院共製歌劇《戰爭安魂曲》

(2) 法國巴黎市立劇院於 2019-2021 三年演出共製與館際藝術教育科學交流合作計畫

(3) 法國國立編舞中心（CCNR）2019-2021 三年駐館共製計畫

(4) 創意歐洲「舞蹈博物館」之歐亞四國創作駐地計畫（義大利、法國、日本、臺灣）

(5) 法國國立亞維儂編舞創發中心駐館研究暨共製計畫

(6) 西班牙馬德里編舞平台編創人才創作交流計畫（與嘉義縣立表演藝術中心合作）

(7) 亞洲當代馬戲網路之亞洲三國駐地研究共製計畫

(8) Woman of the World（WOW）年會連結活動

4. 藝文環境發展計畫

(1) 青少年戲劇營

105 年以成為南部青少年藝術啟蒙基地為目標，舉辦青少年戲劇營。109 年度將邁入第 5 年，持續針對 16 至 20 歲嚮往舞台或表演藝術工作的青少年族群，規

劃一系列專業的劇場分工課程，例如：編劇、導演、燈光設計、舞台設計、演員、舞台監督等各面向，同時邀集前幾屆已進入大學藝術相關科系之學員們進行分享，更預計跨大青少年藝術網絡，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」交流與串聯，累積南臺灣青少年藝術能量。

(2) 專業藝文人才培訓工作坊

從南部藝文環境之專業人力進修需求中，規劃一系列專業人才培訓工作坊，包含當代音樂人才培訓、技術人才專業工作坊、戲劇專業工作坊、舞蹈大師班、歌劇專業工作坊等，受眾除了業界專業工作者外，並主動與藝術相關科系學生連結，全方位進行培訓增能活動，達到健全南部藝文產業鏈之目標。

(3) EUREKA 計畫

以藝術基地的概念，邀請各領域青年藝術工作者到衛武營場館各場地角落進行發想與創作。開發衛武營場館使用的各種可能，讓衛武營成為青年藝術家相互交流以及激發藝術能量之平台。

(4) 國際論壇與專業學院

從 105 年持續辦理一年一度的國際論壇盛事，以衛武營場館發展目標為主題，策畫相關與國際和在地連結的議題，邀請國內外知名表演藝術單位及專家分享寶貴經驗並探討國際趨勢。

(5) 管風琴錄音與發行

衛武營音樂廳與管風琴是場館主要特色之一，尤其管風琴是目前亞洲最大的管風琴，其樂器功能與聲響皆為推廣音樂教育的最佳素材。除了持續邀請全世界不同風格之管風琴家演出之外，109 年預計藉由與國際管風琴家合作錄音出版與發行，帶出衛武營管風琴特色以及藝術深耕教育之目標。

(6) 藝術教育書籍出版與教案研發

109 年預計有系統地針對藝術專業人士與藝術教育工作者的需求，翻譯國外相關書籍做出版，做為藝術專業學習的養分。並從各領域學科與藝術類型的交叉研究作為出發點，發展出適合校園各學科教師的藝術教案，拓展更多元的教學素材，達到藝術普及之目標。

5. 推廣展演計畫

(1) 新年踏春活動與假日連休活動

109 年度新年元旦除了持續舉辦第 12 年維也納愛樂新年音樂會全球衛星直播活動外，預計針對農曆新年返鄉與假日連休場館朝聖人潮，舉辦演出推廣活動，利用節慶大量人潮進館的時機，讓民眾除了參觀場館之外，能更進一步欣賞優質演出，達到衛武營藝術推廣之目的。

(2) 學校、社區連結與週間場館活動

107 年開館後，衛武營與高雄市教育局合作調整以衛武營做為教育現場，從年度演出節目延伸出適合學校各年級的教育場及開放彩排活動，藉由廳院導覽、演出以及藝術家互動的策劃，深化師生的藝術體驗。

延續 108 年雄厲害系列活動，109 年將持續規劃藝術家至高雄在地行政區，發展社區多元藝術參與，加強衛武營在地連結目標。

另外，除了場館周末活動，衛武營將持續利用廳院於週間之空檔時間辦理推廣系列活動，並透過如《衛武營小時光》系列表演，針對觀光團體、銀髮族、上班族等族群策劃小而精緻之演出，以開發不同觀眾群。

(3) 高校青年音樂家展演活動

與臺灣藝術教育高校聯盟籌備會合作，期藉由「高校龍虎鬥」的辦理，讓優秀年輕音樂家可以有機會站上國內第一座葡萄園式的音樂廳舞台，盡情揮灑與分享對音樂的感動與熱情。108 年首屆自鋼琴作品演奏出發，109 年計畫逐步擴展至室內樂與不同的樂器演奏類別，期許國內青年音樂家在衛武營以琴會友、展現青春原動力。

(三) 衛武營品牌形象

衛武營為臺灣的一張重要國際名片，是南臺灣唯一的國家級表演藝術場館，自高雄引領南部藝文產業及人才，直向世界。衛武營品牌的建立與形象傳達以國際規格自我要求，並以衛武營的國際能見度及資源，拓展臺灣藝術相關產業的人才及作品在世界舞台的機會。衛武營在國內致力擴大社會上不同族群的藝術參與及好感度。針對不同媒介與載體，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，延續近年開發的傳

播頻道如 Line 生活圈、臉書直播等，109 年將著力新增多重網際傳播頻道與形式，如 Instagram、YouTube 轉播頻道、Podcast、電台藝文櫥窗等，與民眾建立經常性的互動。109 年持續開展藝術學習與參與的各項活動及課程，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、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

衛武營打造整體形象與理念傳達「眾人的藝術中心」，定期規畫及更新國內外整體形象文宣、廣告與國內外宣傳活動，包括場館數位及平面簡介、國內外影音廣告、國際媒體及重要人士參等項目。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、廣告及活動。

2. 年度平面宣傳品計畫

衛武營業已開放場地供藝術相關單位承租使用，活動及演出不僅內容多元豐富，數量多，109 年將針對固定發行的雙月節目指引進行改版，以收納更多資訊，並增加廣告版面；每半年發行的雙語的半年節目簡介為場館國際交流時的重要平面媒介，將繼續發行，並固定邀請臺灣年輕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見度的平台，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

數位科技發展突飛猛進，每一年都進入一個新時代。衛武營持續開創獨特數位內容，建立屬於衛武營專屬的創新推廣模式，開闢社群的場館專屬直播台，直接與觀眾溝通，頗獲好評。衛武營所經營的 Line 生活圈已成為民眾即時獲取資訊的管道，109 年將戮力開展新的載體，包含影音為主的 Instagram 社群、製作原創內容的 Podcast、以及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《杜蘭朵》與《釧兒》，從發芽到呈現，完整記錄，製作成多集的數位劇場教材，109 年期許能持續將素材運用於學習推廣課程中，同時開發新的教材，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

自營媒體的通路打造，是衛武營精準傳遞訊息與精神的必要發展。自 105 年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，兩年來引起討論，

推廣任務階段性達成；107 年打造臉書直播時段，109 年將持續擴大尋找次世代傳聲通路，開發 YouTube 轉播、電台藝文櫥窗等合作計畫。衛武營經營之臺灣舞蹈平台網路平台，亦將持續維運，期許累積內容，供出版專業評論與環境觀察。109 年出版計畫中，另將著力於場館學習資源的開發，如文化藝術的繪本或專業產業相關知識，並將於第四季推出 110 年的全年演出計畫手帳，維繫與觀眾的互動與保持衛武營在民眾生活藝術的優先性。

5. 學習與推廣計畫

衛武營自開館，打造全民參與的活動，從開放性公共空間的榕樹廣場每月舉辦如寫生、運動、歌唱、電影放映等活動與藝術連結；於三樓公共空間舉辦免費閱讀活動，增加各年齡層的參與，培養民眾好感，加深「眾人的藝術中心」觀念，逐步令來往此地的民眾，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。衛武營亦開展品牌系列課程，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。109 年持續開展文化平權系列活動，分別舉辦 2 場予聽障民眾的演出及活動的手語服務，2 場予視障民眾演出及活動的口述服務，並持續規劃針對身心障礙族群的場館友善活動。

6. 節目行銷計畫

針對 109 年度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

衛武營持續以「眾人的藝術中心」為主要發展核心，充分以多元且專業的各式服務結合「藝文」與「生活」，讓民眾得以用生活中最輕鬆且自然的方式，親近精彩又豐富的藝文領域，藉由租借場地、深耕會員、分眾導覽、商品與商業空間消費等生活性的規劃策略，搭配表演廳院前台與顧客售票服務品質之提升，將使不同屬性之民眾，均得以不同的形式接觸表演藝術，使衛武營這塊藝文場域真正深入眾人生活，成為全民生活中不可或缺的養份。

1. 場館租借暨管理計畫

為增進表演藝術團隊租用廳院之使用率，整合技術、前台及商業服務等資訊，修訂租借服務手冊，藉此建立表演藝術團隊正確使用場地之概念。制訂三館巡演收件及評議內部流程，為衛武營於 110 年擔任巡演主辦方做整備。積極邀請企業、公關公司及學校等多元單位，妥善租用其他空間，如展覽廳、演講廳及榕樹廣場等，活絡場館並建立異業合作關係，辦理租用單位與場館之交流活動，建立場地夥伴之良好關係。

2. 會員深耕計畫

衛武營將持續招募三種會員卡別，結合節目購票、館內消費等優惠及服務，滿足不同年齡及族群的消費習性。同時依據會員資料庫，針對不同會員提供不同優惠與服務，掌握客群喜好，辦理不同會員卡別之專屬活動，諸如無限卡友會員之夜、青年卡友交流活動、生活卡友線上串聯等等。期望透過多元且專屬的會員活動，深耕與擴展衛武營會員的「質」與「值」。109 年度預計將招募 3,000 名以上之新會員。

3. 分眾及個人化導覽服務計畫

除現行針對建築與空間之定時導覽外，因應不同背景的參觀者，衛武營規劃持續不定期推出多元主題的分眾導覽，例如親子導覽、管風琴導覽、廳院導覽、後台導覽、舞台導覽等服務。此外，衛武營將規劃開發與建置非單一語種之個人語音導覽設備與環境，提供更便民、即時且自由的個人化導覽服務，同時研擬結合數位科技裝置，作為新型態的導覽解說工具，讓民眾能夠自由漫步在衛武營，藉此達成觀光服務與場館介紹的雙重目的。

4. 商業服務計畫

鑒於民眾休閒生活型態之改變，駐店與停車場等商業空間除將持續精進服務品質、增加顧客滿意度外，亦透過不定期「衛武營黃昏市集」的舉辦與大型展演的結合，擴大接觸民眾。整體商業空間也將依節慶、演出節目等相關話題，搭配民眾休閒娛樂生活來舉辦各式商業活動，活絡商業空間之藝文氛圍，促使民眾參與，進而培養來館習慣，讓衛武營成為民眾休閒娛樂的新去處。

5. 自營商品發展計畫

透過一整年市場對自營品牌商品意見的反饋，及參酌市場動態走向，109 年度除了以場館形象持續發展商品外，亦將結合民眾生活、季節話題與重點演出節目內容，發展衍伸性商品。前者以意象持續溝通，以期深植衛武營既有客群；後者則以開發市場為角度，希望觸及更多的民眾，進而創造共同話題。

6. 前台服務提升計畫

以劇場專業提升前台服務，達成「以客為尊」的人性化服務目標，除定期辦理臨時服務人員招募、前台服務人員培訓課程、衛武營第一線服務人員制服及備品增補與維護、以及前台服務事務用品及相關硬體整備外，將聘請業界專家指導各類服務相關課程，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、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，透過國內外場館觀摩與實習，累積知識與經驗，提升衛武營專業且友善的前台服務內容。

附表、衛武營國家藝術文化中心 109 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	109 年預算 (仟元)	
				收入	支出
1	人員進用計畫	依 109 年預算員額進用相關人力。	1-12 月	0	189,483
2	場館員工培訓計畫	依年度訓練計畫課程辦理內、外部訓練，及各類專業證照的取得，英文進階訓練課程。	1-12 月	0	1,500
2	技術專業人才精進計畫	規劃劇場技術及舞台管理培訓課程	1-10 月	0	2,000
3	場館硬體設施維護計畫	設備維護保養、WB 舞台設備維護計畫	1-12 月	0	15,600
4	營運設備及場地優化計畫	強化舞台及後台技術設備並增進安全係數	1-12 月	0	6,200
5	節目品牌計畫	三大平台「TIFA-當代音樂平台」、「臺灣舞蹈平台」、「衛武營馬戲平台」、衛武營定目劇與專題聚焦系列。	1-12 月	52,000	120,000
6	館際與場地合作計畫	與國表藝三館一團節目合作，並與國內場館進行做巡演連結以及建立與團隊場地夥伴關係。	1-12 月	7,150	25,000
7	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。	2-12 月	4,800	50,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	109 年預算 (仟元)	
				收入	支出
8	藝文環境發展計畫	規劃青少年戲劇營、專業藝文人才培訓工作坊、EUREKA 計畫以及國際論壇與專業學院、管風琴錄音發行、藝術教育教案研發。	2-12 月	330	8,000
9	推廣展演計畫	新年踏春與假日連休推廣活動、學校/社區連結之週間演出系列以及高校青年音樂家展演活動。	1-12 月	3,000	22,000
10	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	5,000
11	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	5,200
12	數位影音暨學習計畫	影音創新內容及數位劇場	1-12 月	0	10,000
13	自營媒體暨出版計畫	場館自營媒體及出版	1-12 月	0	8,200
14	學習與推廣計畫	場館內外親近藝術的推廣	1-12 月	0	8,000
15	節目行銷計畫	整年度演出節目行銷宣傳	1-12 月	0	21,000
16	場館租借暨管理計畫	依據外租使用狀況，持續調整租借管理辦法與相關規定，並主動邀請相關單位，積極活化其他空間之使用狀況。	1-12 月	22,300	590
17	會員深耕計畫	持續招募衛武營會員，並透過各式活動深耕各級會員，加強連結。	1-12 月	2,500	1,970
18	分眾導覽服務計畫	持續分眾不定期推出不同的主題導覽服務，以及規劃個人自助導覽服務，讓更多人能自由地接觸場館。	1-12 月	2,326	4,700

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	109 年預算 (仟元)	
				收入	支出
19	商業服務計畫	精進商業空間駐店及停車場服務品質，透過不定期「衛武營黃昏市集」的舉辦與大型展演的結合，擴大接觸民眾。	1-12 月	12,900	4,600
20	自營商品發展計畫	以場館形象持續發展商品外，亦將結合民眾生活、季節話題與重點演出節目內容，發展衍伸性商品。	1-12 月	2,300	2,950
21	前台服務提升計畫	以劇場專業提升前台服務，達成「以客為尊」的人性化服務目標。	1-12 月	0	2,760
22	財務資金運用計畫	包括資金規劃及營運規劃	1-12 月	1,500	1,064
23	資訊安全建置計畫	資料保存改善，個資防護與資訊系統安全改善。	1-12 月	0	5,500
24	資訊系統建置計畫	場館伺服器、專業電腦設備、軟體授權採購案，影音典藏平台計畫建置，場館資源維運系統建置。	1-12 月	0	15,000
25	營運設備及場地優化計畫一	戶外燈桿新設墩座及周圍區域鋪面更換工程(12 米燈柱 24 支、6 米燈柱 3 支)	1-6 月	0	15,000
26	營運設備及場地優化計畫二	戶外景觀土坵及戶外劇場混凝土座椅優化工程(土坵座椅 20 座)	6-12 月	0	6,000
27	營運設備及場地優化計畫三	各廳院內前台區域照明控制系統改為二線式控制優化工程	1-12 月	0	3,000
28	營運設備及場地優化計畫四	主要變電站牆面油漆工程(共 3 間)	1-6 月	0	2,000
29	營運設備及場地優化計畫五	全場館男女廁所優化工程共 65 間(不含化妝間 48	1-12 月	0	68,500

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	109 年預算 (仟元)	
				收入	支出
		間及無障礙廁所 22 間)			
30	營運設備及場地優化計畫六	增設監視器及升級優化工程(場館內 340 台、戶外 120 台含配管拉線及架設軟體圖控)	1-12 月	0	30,000
31	營運設備及場地優化計畫七	地下停車場 B1F、B2F 地坪優化工程(需分東、西兩側及分樓層施作)	1-12 月	0	13,000
32	營運設備及場地優化計畫八	地下停車場車道入口及空間牆面優化修飾工程(需待車道地坪優化後施作)	1-12 月	0	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。

伍、國家交響樂團 109 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，持續努力提升國際競爭力與品牌的優化；106、107、108年東北亞(日本及韓國)、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；除規劃演前導聆、講座等面對面的教育推廣活動外，透過網路無遠弗屆的特性，也將各項節目推播到網路平台(雲端音樂廳、YouTube頻道、愛樂實驗室)，希望藉此將精緻音樂的觸角，傳遞更廣更深。109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，持續雕琢樂團的音樂個性，進而打造一個自信又獨特的台灣聲音。

樂季節目規劃是樂團核心工作主軸。NSO經過多年經驗累積，節目規劃多元且富創意，曲目編排橫跨經典與現代，令許多國際樂評及客席音樂家印象深刻且讚賞有加，109年樂團持續藉樂季音樂會邀請多位國際重量級音樂家來臺客席演出，不僅是交流，同時也與國際緊密接軌；並於國表藝中心三場館的合作平臺：TIFA(臺灣國際藝術節)、衛武營巡演「呂紹嘉與小提琴家 Kavakos」、「男中音 Thomas Hampson 歌劇選粹」等合作呈現。此外，也持續發掘優秀本國青年音樂家參與演出、委託創作等，並積極參與國內各地音樂／藝術節，透過與在地各單位合作，讓全台的藝文觀眾都能接觸並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 將秉持「精緻、深刻、悸動」音樂信念，持續開發自身的深度及廣度，同時考量完善的質與量，以音樂服務大眾為本，更期許成為表演藝術團隊與國際藝術家的平臺，跨域的多元融合交織出新樂章，承載著台灣聲音走向世界。

二、年度工作計畫

樂團以「樂季」(即當年9月至次年7月)方式規劃；109年度最主要的工作重點計畫包涵 2019/2020 及 2020/2021 兩個樂季的籌備與執行。其他工作重點尚涵蓋：中程計畫(108~110年度)的國際巡演、歌劇音樂會(華格納：《崔斯坦與伊索德》)、國表藝共製合作、國內巡演、文化及科技部專案「愛樂實驗室 music MAPS---音樂與科學教育平臺」等。

樂團的行銷策略仍維持「推廣、教育、活潑、親民」，以分眾市場的方式行銷，藉

由校園、企業等的講座音樂會，讓大眾可以在不同場域、不同載體中接觸到古典音樂。基於上述，樂團透過網路媒體進行多元、生動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，超越地域限制且無時效約束，讓音樂成為眾人生活中不可缺的要件。

(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、歌劇音樂會與節慶節目、室內樂及講座音樂會等堅實團隊品牌的各種系列演出。

1. 樂季節目：約 32 套曲目、32-35 場次 (含國內巡演)

109 年將邀請下列國際重量級客席音樂家來台合作演出，以此強化 NSO 在國際樂壇上的實力與脈絡，19/20 樂季重點邀請名單包括：三位駐團藝術家／鋼琴家劉孟捷、作曲家暨中提琴演奏家／Brett Dean(澳)、作曲家陳其鋼(法)，客席指揮家／Rico Saccani(義)、Nickolay Alexeev(俄)、Jun Märkl(德)、Enrique Mazzola(西)、Carl S.T Clair(美)、余隆(中)，小提琴家／Leonidas Kavakos(希臘)、黃俊文(美)、林品任(美)，大提琴家／范雅志(美)、秦立巍(中)，鋼琴演奏家／周善祥(美)、Elisabeth Leonskaja(喬治亞)，法國號演奏家／Radovan Vlatković(克羅埃西亞)，女高音／Asmik Grigorian(立陶宛)，男高音／Karl Magnus Fredriksson(瑞典)、鄭皓允(韓)等及優秀國人音樂家：胡乃元、曾宇謙、鄭立彬、盧易之、林玲慧、翁若珮、羅俊穎、趙方豪、孔孝誠、葉展毓、台北愛樂合唱團等。

2. 歌劇音樂會與節慶節目：6-8 套曲目、約 10-12 場次

NSO 近年致力將歌劇音樂採不同形式推介給樂迷，109 年節目除音樂會中安排歌劇選粹外，七月將邀請國內知名導演黎煥雄，與 NSO 共同製作華格納《崔斯坦與伊索德》歌劇音樂會。以音樂會形式為基底，輔以多媒體影像，觀眾在音樂廳欣賞歌劇更能聚焦於音樂。

年底之跨年音樂會，則將呼應新年新氣象的節慶氣氛，推出古典與其他表演領域的跨界合作、以及多媒體舞台設計塑造節慶歡樂氣氛，號召樂迷們一起迎接 2021。

3. 室內樂節目及講座音樂會：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。亦持續推出「焦點講座」，由知名樂評人焦元溥擔任主講，緊扣樂季主軸並延伸音樂版圖。

系列重點之一為「NSO 團員室內樂集」。109 年適逢貝多芬 250 歲生日，特別邀請 NSO 團員策劃從貝多芬發想主題之室內樂演出，鼓勵團員創意發想且延伸樂季重點。將與

國內青年音樂家共同演出，期許藉以活絡國內室內樂演出市場。

另一重點為與駐團藝術家與客席音樂家合作的「名家室內樂系列」。藉由駐團藝術家深刻的傳遞與對話，樂團與觀眾能直接零時差感受到歐洲古典樂界潮流，並且密切交流與對話，也可使駐團藝術家與客席音樂家體驗與感受臺灣的音樂詮釋特色，並相互影響。

(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，109 年將以樂季重點音樂會「牧之神·森之靈」加入兩廳院 TIFA 系列節目。

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。109 年度具體合作包括：衛武營「呂紹嘉與小提琴家 Kavakos」、「男中音 Thomas Hampson 歌劇選粹」。

(三) 拓展國際網路

1. 跨國合作

與國際樂團共同委託創作，讓 NSO (Taiwan Philharmonic) 之名與國際重量級樂團並列，於網路平臺、樂譜出版品、節目單露出等等，同時透過作品的多次展演，也將 NSO 的聲名擠進國際樂團網絡中。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；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。108-109 年 NSO 與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。

樂團於 2019-2022 樂季亦將與位於柏林的知名樂譜出版社 Ricordi，針對其自 2016 年發起的作曲大獎賽 RicordiLab 進行合作，將與其得獎之新銳作曲家進行委託創作、共同創作、系列作品音樂會、以及作曲工作坊等演出、創作與推廣活動，裨益國內聽眾與創作者拓展樂界視野、掌握最新脈動。

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：109 年上半年將有兩個國際巡演安排。四月 NSO 在呂紹嘉總監帶領下，三度赴歐洲巡演四國七場音樂會；將赴荷蘭阿姆斯特丹皇家大會堂(Concertgebouw, Amsterdam, NL)、英國伯明罕交響廳(Symphony Hall, Birmingham, UK)與法國巴黎塞納河音樂廳(La Seine Musicale, Paris, FR)等邀請，曲目安排除歐洲古典樂經典曲目外，也將延續國家交響樂團推廣臺灣出色音樂家精神，為歐洲巡迴委託創作新作品，藉由國際平台將「來自臺灣」的感動帶往各地。

五月應文化部之邀請，將赴日本東京巡演，共同展現「臺灣文化軟實力」，於 2020 東京奧運期間展現文化外交。

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。108 年度之樂劇製作《皮爾金》、歌劇音樂會「托斯卡」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，109 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 亞太文化促進會等；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 108 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，107 年新增 LINE 粉絲頁及 Instagram 帳號，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。

文化平權的實踐不侷限於音樂廳內，NSO 規劃運用其音樂藝術專業，嘗試發展提供多元藝術欣賞內容，化解各種年齡及身心障礙者參與文化活動之限制。研發關於失智症健康照護的音樂科技計畫，將是 NSO 在未來幾年發展關注的重點之一。在此同時已與

英國曼徹斯特室內樂團 (Manchester Camerata)及倫敦皇家音樂學院 (Royal Academy of Music) 簽訂合作備忘錄，邀請國內外各界專業人士交流辦理論壇，期望以臺灣的科技技術與資源，將音樂導入失智症健康照護，並透過「跨域開放式研發平台」及「創新解決方案」，真正落實文化平權與社會兼融。

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

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

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

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

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，109 年預定舉辦：劉孟捷、陳銳及 Brett Dean 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

01 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) NSO LINE 粉絲

107 年起開設粉絲頁，線上即時傳遞訊息，並透過欣賞音樂會集點兌換小禮物方式，增加社群互動機會。

(4) NSO Instagram

自 107 年起設立，平均每 2-3 日貼圖乙篇，放送樂團訊息，提升年輕世代對於樂團的認同。

(5) 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。109 年將嘗試發展提供多元藝術欣賞內容，化解各種年齡及身心障礙者參與文化活動之限制。研發關於失智症健康照護的音樂科技計畫，期望讓 NSO 的專業音樂內容導入失智症健康照護，研發「跨域開放式研發平台」。

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，108 年度也開啟與師大音樂系合作歌劇製作實習人才培育計畫。

(2) 主動投資國內表演團隊

歷年 NSO 都有 2-3 檔跨界合作，或不同需求的聲樂演出需求，在這些製作中 NSO 都盡量提供不同領域的藝術工作者們的深入互動、撞擊創意火花：108 年度，便跨界舞蹈，邀請到編舞大師與美學導演：林懷民執導歌劇製作，也跨足年輕世代，結合台南人劇團廖若涵導演與新媒體影像設計導演陳彥任，更聯手文學界打造音樂與朗讀：胡晴舫、紅樓詩社，以及各國內半職業合唱團：拉繹人男聲合唱團、台北愛樂合唱團、台大校友合唱團等；而 109 年度，則跨界詩與劇，邀請詩人兼劇場導演：黎煥雄執導歌劇製作，也跨足建築的世界，結合建築與聲學：徐亞英；因此，NSO 將持續跨界提供機會給年輕音樂家、劇場工作者以及各相關領域，透過演出機會提升國內的音樂演出與製作能力，並藉由跨界合作，主動投資國內藝文表演，於此同時，NSO 也將觸及、發展更多元的受眾，互相借力使力，創造嶄新又別緻的節目內容，更提昇 NSO 品牌感知度，深化品牌記憶度。

(3) 提供終身學習機會

學習是持續一生的歷程為出發點，NSO 節目規劃不限於一般觀聽眾，型態發展跳脫傳統框架，其演出、講座、實習計畫及工作坊等音樂活動多元且彈性，從親子、校園學子、身障人士乃至運用科技結合音樂研究失智症健康照護等，為不同的族群創造更友善的藝文體驗，達到社會參與的目的。

(五) 出版發行計畫

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；109 年將持續與繆斯文化合作發行 NSO Live。

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，亦接受國內經紀公司邀請，配合訪臺之國際音樂家演出，係贊助及票房收入外之主要自籌收入項目。此外，發展節目製作國際輸出授權合作的機會。

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鮮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演出。藉由客製化的設計以達到完成社會使命的目的，同時兼顧財務健全發展的目標，進而達到兩者相輔相成的局面。

2. 爭取政府或民間單位之專案執行以利開源或多元發展，如 108 年客家文化跨域交流音樂委託創作案。
3. 授權合作：將與亞洲國家串連，將具創意及藝術性的製作輸出，增加樂團授權金收入，目前已有樂劇皮爾金以及歌劇托斯卡洽談上海以及北京等地的授權。

附表、國家交響樂團 109 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	109 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	20,000	48,000
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 109 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	800	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	34,000	46,500
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	450	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	12,000	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。