

國家表演藝術中心

110年度營運計畫

1090826 董事會通過、1090911 文化部同意備查

目錄

壹、前言	1
貳、國家兩廳院 110 年度營運計畫.....	4
一、願景與目標	4
二、年度工作計畫	9
(一) 場館平台 Creation Platform.....	9
(二) 夥伴關係 Partnership	14
(三) 數位提升與轉型 Digital Transformation.....	20
(四) 場館營運與服務優化 House Operation and Service Optimization.....	21
(五) 行政管理與人力優化 Management and Human Optimization	22
附表、國家兩廳院 110 年度各項工作計畫預算	23
參、臺中國家歌劇院 110 年度營運計畫.....	29
一、願景與目標	29
二、年度工作計畫	32
(一) 節目演出計畫	32
(二) 藝術教育計畫	34
(三) 品牌升級計畫	37
(四) 創新服務計畫	39
(五) 管理精進計畫	41
(六) 場館優化維管計畫	42
附表、臺中國家歌劇院 110 年度各項工作計畫預算	44
肆、衛武營國家藝術文化中心 110 年度營運計畫.....	48
一、願景與目標	48
二、年度工作計畫	50
(一) 節目品牌計畫	50
(二) 藝文環境發展計畫	51
(三) 品牌形象及藝文推廣計畫	53
(四) 場館營運及服務提升計畫	54
(五) 場館硬體優化及維護計畫	55
附表、衛武營國家藝術文化中心 110 年度各項工作計畫預算.....	57

伍、國家交響樂團 110 年度營運計畫.....	60
一、願景與目標	60
二、年度工作計畫	61
(一) 堅實團隊品牌	61
(二) 強化平台效益——館際合作	62
(三) 拓展國際網路	62
(四) 提升文化近用	64
(五) 出版發行計畫	67
附表、國家交響樂團 110 年度各項工作計畫預算	69

國家表演藝術中心110年度營運計畫

壹、前言

國家表演藝術中心作為三館一團整合平台，期能發揮劇場驅動的動能，並在「國際一流劇場、全民共享文化園區、藝術工作者的家」的總體願景架構之下，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，落實各館團專業治理，持續整合三館一團專業資源與能量，加速臺灣表演藝術的發展，以促成更多優質國人作品產製，為社會大眾打開創新視野，並透過國際網絡的連結、開拓與深化，積極增進臺灣表演團隊在國際舞台展現的機會。

在六大營運目標之下，國家兩廳院以打造「亞洲具指標性的文化品牌」、臺中國家歌劇院以「一座藝術與生活的劇場」推進中台灣藝文動能迎向世界舞台、衛武營國家藝術文化中心以「眾人的藝術中心」帶動南台灣藝文發展接軌國際、國家交響樂團(NSO)則以成為代表臺灣精緻文化的最有力聲音，作為發展定位，推展各項計畫。然因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，各館團皆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，並逐年進行滾動式檢討與調整。

隨著衛武營國家藝術文化中心於 107 年 10 月開幕後，讓臺灣北中南各區域的表演藝術發展充滿了新契機，但同時也因為衛武營的開幕，劇場席次的大幅增加，帶來新的挑戰，相對地也考驗臺灣表演藝術的展演創作能量，以及觀眾的胃納容量。此外，109 年受到嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)的疫情影響，更使表演藝術界面臨了前所未有的考驗。針對疫情所造成的衝擊，三館一團於 109 年 3 月 12 日發布「特別方案 1.0」進行紓困協助、降低衝擊，同年 4 月 27 日進一步發布「特別方案 2.0」以利蓄積能量、儲備未來，透過各項計畫陪伴與協助表演團隊、藝文工作者渡過艱困時期。然而，此次疫情對於臺灣整體環境的影響甚鉅，表演藝術界的元氣恢復、觀眾的回流皆需要時間累積，110 年將延續以「振興國內表演團隊」作為重點工作目標，並持續以各館團所屬軟硬體資源、系統平台及預算經費等，全力加速復甦、促進表演藝術生態的穩健發展。

而疫情之下，國家兩廳院意識到表演藝術產業的展演製作、大眾觀演與國際交流模式將大幅改變，文化領域的產業鍊也勢必重組，兩廳院為因應環境與產業在疫情後所產生的質變，提出 110 年營運策略為「無牆與共生」。將聚焦「人人」、「數位」、「有機」、「界線流動」四大核心價值，以及思考表演藝術的「跨媒介、跨現場、跨領域」對外串鏈，同時以在地產業體系整合與近亞洲的文化場館驅動，迎接下一階段的兩廳院未來想

像。而在藝術專業發展方面，持續以三大藝術節塑造亞洲重要的文化節慶：春季的「TIFA 台灣國際藝術節」為亞洲具指標性的藝術節慶、人人的藝術嘉年華，「夏日爵士派對」為臺灣最重要的爵士盛會，「秋天藝術節」則關照劇場思辨前衛性、聚焦當代社會議題。在製作研發方面，以「新點子實驗場」作為創意實驗要地，並以科技作為創作助力，擴大建構 5G 時代智慧場館在創作實驗、場館服務及營運的開發。此外，亦將積極致力數位提升與轉型，新售票系統架構在雲端運算及人工智慧等核心技術，將接續啟動個人智慧化消費體驗服務，提供團隊有效的行銷工具與精準數據分析，結合文化商品販售並新增多國語系建置，迎接跨境電商；而「數位典藏系統」整合三館一團演出資料，並採購國內外具代表性數位資料，擴充數位內容，為大眾提供更多豐富館藏。另，109-114 年辦理「藝文廊道暨園區開發工程計畫」，期待藉由空間的整合活化，將藝術擴散至兩廳院牆外，以拓展場館公共性與文化平權，並因應時代轉變藝術環境的新需求，達到藝術教育深耕等目標。

臺中國家歌劇院對於疫情後藝術創作者、劇場工作者與消費者信心的課題與挑戰，將從藝文生產、推廣、消費三面向著手重啟劇場的功能與價值，期以兩年時間支持表演藝術工作者持續創作、實驗與實踐，以國家級場館帶動中臺灣藝文產業鏈。而在表演藝術展演上，歌劇院持續以春季「歌劇院-台灣國際藝術節 (NTT-TIFA)」引進實驗創新、跨域媒合的新觀點，「夏日放/FUN 時光」以音樂劇、親子劇場、新藝計畫為主軸，透過題材親近、高品質的節目製作，打造全齡共享的暑假歡樂氛圍，秋冬「遇見巨人」以「藝術巨人」及「經典轉譯」匯集國內外重量級藝術家，觀看表演藝術界具指標性、或觀點獨具的作品，深究劇場美學與理念，讓各類型觀聽眾在不同的時節，各有不一樣的藝術體驗，也同步推廣歌劇院節目品牌。在藝術教育方面，強化多元參與、分眾學習，落實「扎根藝術教育推廣」、「設立實驗發展基地」、「拓展藝文交流平台」、「擴大文化參與機會」四大面向，期許創造一個藝術與社交交流平台，另亦將擴充線上多元學習平台成為觀賞表藝展演的另一種視角，開發及凝聚更多潛在表演藝術的觀眾，逐步實踐藝術存在於常民生活文化之中。此外，為提升區域發展，透過「中部劇場平台」及「NTT 學苑」與「國際論壇」三大工作，培育專業人才及建立中部劇場夥伴關係，以帶動中部劇場產業鏈；同時將以「從劇場到劇場生活圈」的創新服務，串聯導覽、會員、商場及前台服務，建立歌劇院獨特、親民的劇場生活圈。另一方面，為使歌劇院能更符國際劇場專業規格，將大力投入劇場設備、場館設施、安全防護及資訊系統的改善升級。

衛武營國家藝術文化中心於 110 年進入全年營運第三年，疫情期間，透過網路串連、數位、多元化的支持藝術創作與安全距離的表演藝術活動，維持大眾對於場館安全的信心與觀賞方式的多元。因此，場館在面臨疫情後的質變，進一步思考如何讓表演藝術展現更多面向，如打造虛擬的第六劇場、線上音樂廳等，持續以「眾人的藝術中心」為發展願景開啟多元可能性。而在節目品牌方面，「衛武營 TIFA 當代音樂平台」以音樂藝術求索歷史、書寫當代、探索未來，「臺灣舞蹈平台」推介新銳編舞作品、扶持亞歐舞蹈觀點與書寫培育及策展網絡交流，「衛武營馬戲平台」以當代馬戲劇場與創作強化亞洲國

家間的交流合作機制、與歐洲持續保持專業交流。在藝術學習參與方面，打造一樓公共空間的榕樹廣場為公共展演空間，結合國際節目團隊或策展單位舉辦藝文推廣活動，打造「樹洞藝術節」成為場館新型態節慶品牌，以培養南臺灣藝文人口；同時為落實文化平權，以分齡、分眾概念出發，規劃各式藝文活動及品牌系列課程，鼓勵參與各式學堂、講座、工作坊等，使孩童、專業學習者及樂齡族皆能在衛武營持續以不同視角認識藝術文化。軟硬體設施持續優化與維護保養亦為此年度重點工作，將持續進行營運、演出專業、服務相關設備調校及優化工程，以及景觀維護與提升，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，透過演出及國際交流等機會，擴大周邊效益籌劃辦理藝文相關專業人才培訓計畫，並持續辦理劇場技術人才工作坊與青少年戲劇營等活動，為南臺灣藝術產業培養潛在人才。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，並透過在職訓練精進人員專業技能、累積實務經驗，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。110 年樂季節目將持續與國內優秀音樂家及團隊合作，以活絡台灣藝文生態；7 月將邀請法國知名導演 Jean-Michel Cricqui 共同製作威爾第《法斯塔夫》歌劇音樂會，邀請國內優秀聲樂家及合唱團共同參與，以國際級製作品質展現國人音樂家堅實陣容，致力將歌劇音樂採不同形式推介給樂迷。而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，110 年規劃將再次前往北美洲巡演，除積極洽談加拿大與美國西雅圖，並將持續進擊美國東岸重要城市如紐約、費城、華盛頓哥倫比亞特區、芝加哥等，期藉由國際平台將「來自臺灣」的感動帶往世界各地。此外，NSO 以「推廣、教育、活潑、親民」為分眾經營策略，透過「教育推廣演出與講座」及「數位平台」計畫，以提升文化近用；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，亦與公視合作將過往經典音樂會實況影音於雙方平台露出，並積極使用多元化的數位平台，將音樂推播傳送給樂迷。另一方面，「愛樂實驗室」將規劃開發音樂照護手機應用程式，結合音樂、科技、醫療與照護，關懷失智症病狀族群，並開發「音樂類型及互動教學」模組，運用在安養中心及社區，落實文化平權與社會兼融。

國表藝中心三場館作為國家級劇場，負有帶動環境、健全生態，為表演藝術界的未來，構築發展藍圖的前瞻角色。雖然大環境挑戰艱鉅，但三館一團將全力發揮及擴散影響效應，來為藝文界帶動起發展契機。110 年三館一團將持續以劇場為平台、節目研發為根基、深化與擴大觀眾的觸擊，連結社會需求、表演藝術發展，以及國際網絡的脈動。

有關本中心三館一團 110 年度營運計畫，分項說明如後。

貳、國家兩廳院 110 年度營運計畫

一、願景與目標

國家兩廳院於 1987 年落成，開啟臺灣表演藝術邁入專業化的先聲。兩廳院是臺灣最成熟的國際級藝術中心，也是亞洲具指標性的當代劇場之一，無論當代或傳統、原生或外來，都在兩廳院的舞臺上共生，且深受臺灣觀眾青睞。這片土地的自由與開放讓多元文化彼此對話，自由帶來空間，開放帶來思考，是兩廳院存在的立基，也讓兩廳院成為亞洲最自由與開放的文化場景（Cultural Landscape）。

回顧過去 30 年，兩廳院攜手臺灣藝術家開創作品與創意想像，並開拓許多國內外夥伴交流網絡。兩廳院檢視場館與藝術、社會的互動關係，理出場館在成長週期的各項階段，並想像未來兩廳院於臺灣生態中、國際間應校準的方位，成就下一個三十年的願景。

（一）兩廳院的成長週期與場館定位

第一階段（1987-2003）是「求生期」（Survival Period）。兩廳院在落成初期，開拓臺灣表演藝術朝往專業化前進，並以帶動藝文生態發展、培養觀眾為使命，將「節目演出」設定為場館唯一核心，並大量引入國際重要節目。

第二階段（2004-2020）是「維持期」（Maintain Period）。2004 年，兩廳院成為行政法人機關，由此開啟第二階段。兩廳院借重專業團隊，在執行公共政策的原則下，思考如何經營國際級場館並與生態維繫正向互動關係，將「節目演出」設定為場館核心外，再輔以「周邊服務」，開啟觀眾專業服務，並大幅改善硬體規劃。

第三階段（2021-）是「影響擴散期」（Inevitable Period）。創造文化與生活、社會對話的多元機會，場館作為一個文化的知識產地，拓增場館的公共性與社會性。提出「節目演出：NTCH」、「學習推廣：NTCHtogo」、「場館營運」三大方針，帶動產業朝近未來的正向發展，成就定位「亞洲具指標性的文化品牌」（A Cultural Brand of Asia）。

（二）兩廳院的營運策略

為落實兩廳院目標定位與營運方向，107 年-108 年提出「歸零與重啟」營運策略，力主回歸場館初始的自我價值。首先審視臺灣與亞洲文化的發展脈絡，而後調整腳步與營運方法，著手整理現有資源，打造呼應而起的場館品牌整合與各項專案計畫，完備了進展到未來場館為想像的加速器。

但 109 年開春，全球文化的流動與表演藝術展演面臨嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)疫情影響，進入了一場漫長的中場休息，卻也延展了兩廳院在「歸零與重啟」策略對產業的全面檢視，兩廳院與國家表演藝術中心所屬場館除在疫情期間共同提供即刻的協助外，兩廳院同時意識到，大眾行為跟生活方式會跟過往有極大的轉變，社交距離也將

改變大眾在公共空間下的使用者行為與經驗，表演藝術領域所面對的是一場前所未有的轉型契機。

此次契機使兩廳院開始思考如何調整表演藝術產業體質，由於疫情預期帶來全球化的反思以及宅體驗、個人化娛樂的興起，表演藝術產業的展演製作、大眾觀演與國際交流模式將產生大幅改變，而文化領域的產業鏈也勢必重思與重組，兩廳院期待超前部署各項策略，發展出後疫期和數位時代共構的嶄新運作模式，繼續往近未來前進。

因應產業與環境的質變，兩廳院提出 110 年後的場館營運策略「**無牆與共生**」，將聚焦於四大核心價值以及思考表演藝術的「跨媒介、跨現場、跨領域」對外串鏈，同時以在地產業體系整合與近亞洲的文化場館驅動，迎向下一階段的兩廳院未來想像。

（三）兩廳院的四個核心價值

為此，兩廳院梳理臺灣乃至亞洲文化發展脈絡，標記「#人人」(People)、「#數位」(Digital)、「#有機」(Organic)、「#界線流動」(Mobility Across Borders) 四個核心價值，系統性與策略性的塑造兩廳院指標性品牌的未來願景。

1. 「人人共融的兩廳院」：作為藝術共融 / 文化平權的指標(示範)場館。

以**建構表演藝術領域的文化平權系統與全齡學習推廣品牌**為目標。

兩廳院在建築上作為一個傳統建築場館，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」。進一步思索「廟」的內涵，其意義為宗教的信仰中心與常民生活中心，而「廟」裡所傳承的皆是人人無論在何處，皆可能相信且安心的價值。而兩廳院期待表演藝術成為人人信仰與體驗學習的方程式，並以「文化平權－創意參與－公共劇場」三個階段進程為「人人」價值的體系建立，建構文化場館為人人皆可以有機會走近與思辨的場域。

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硬體設施，同時也在文化內容中開始建構多元的體驗表演藝術的模式。兩廳院的「人人」(People) 價值將打造藝術共融/文化平權的指標場館，以 DEIB 理念：多元性 (Diversity)、平等性 (Equity)、包容性 (Inclusion) 與歸屬感 (Belonging) 的元素，透過「大眾參與－展演製作－無礙設施」建構起表演藝術領域的文化平權系統。

兩廳院著手打造適用的節目與推廣計畫，同時透過場館體驗與營運設計，產生智慧化互動與推展近用權的平權標竿，優化群眾、藝術家、藝術工作者、空間使用者在兩廳院場館的共感體驗，將專業與無礙的參與深植在兩廳院各項計畫中，給予各受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。

學習推廣品牌「NTCH togo」：兩廳院將推出學習推廣整合品牌 - 「NTCH togo」，兩廳院期待作為臺灣表演藝術知識的學習內容產製與交流樞紐中心。創造文化與生活、社

會對話機會為目標，其核心精神在於「人人皆可因為藝術而更好」，表演藝術是生活風格（LifeStyle）建立的必然核心。兩廳院期待以「NTCHtogo」，發展「影音平臺 - 教案製作 - 社群建立 - 多元體驗」四面向作為品牌的內容傳播，製作多元的知識內容，其中打造多元分眾的學習教案與培育表演藝術種子，制定良好的表演藝術體驗設計（Performing-UX Design），與各類學校及文化單位橫向多方合作，建立起人人皆擁有藝術的未來想像。

發展關鍵字：共融場館、文化平權、學習體驗設計、推廣品牌

2. 「數位智慧的兩廳院」：作為數位文化的實踐場館。

以實踐數位觀演與為數位工具與文化數據應用主要目標。

數位實踐不只有系統的數位化與工作模式數位/數據化，還有實現數位世代精神的展演創造與觀眾啟蒙。數位時代精神將使兩廳院創造卓越的觀眾體驗，也將創新思維引進。2020-2022 年，5G 與宅體驗娛樂時代將使兩廳院成為智慧科技的應用輻射平臺，而 109 年的疫情將趨勢大力往前推展，除打造新售票電商外，發展數位時代的劇場新敘事語彙迫在眉睫，將大幅改變劇場與公共的互動關係。透過數位，場館再公共化。

數位觀演的實踐：兩廳院將積極實踐數位世代的展演創造與觀眾啟蒙。在數位科技與社群互動網絡發展下，表演藝術開啟創作形式的質變，場館與觀眾間的關係也產生新的溝通模式，兩廳院結合數位跨域、新媒創作與載具應用，以一座【智慧場館-藝術數位實踐隨時發生】為目標。讓表演藝術展演延展過往設計思維，發展數位世代的劇場新敘事與語彙創造。而觀眾面向將從「培養未來的觀眾」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，成為展演創作的參與者。透過虛實整合的想像，轉化出不同受眾的溝通形式，使展演與大眾更可以連結。

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，透過系統的分析，將是兩廳院與其他劇場在營運及行銷操作上重要的分析參考，也有助於提出更正確與效度的策略判斷。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）。

兩廳院發展關鍵字：數位觀演、5G 應用、數位觀演體驗設計、虛實整合、數據應用

3. 「有機思考的兩廳院」：作為創意工作者的支持場館

以健全文化生態的支持系統，著重研發、跨域整合與創意工作者培育為主要目標。

表演藝術環境正面臨轉型，市場與創作條件與過去大相逕庭。後疫期，文化領域的產業鏈將大幅重組，兩廳院將創造創意工作者的支持系統，表演藝術成為臺灣的創意生產核心人才，是以深化研發與製作外，也將跨出領域分野思考，將創造更多有機支持系

統的可能性，跨大場館對於文化產業的公共性。

研發與跨域整合導向：兩廳院期望調整過往展演製作方法並結合未來想像，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」與「跨域整合」的縱深，其中質化面向包括戲劇構作、創作顧問、國際駐地探索的方法，跨域整合則藉由兩廳院與不同性質的專業單位，如 C-Lab、文化內容策進院等機構合作，以有機、整合的方法支援藝術工作者的創造研發。

青年藝術工作者培育：掌握場館在臺灣表演藝術產業扮演的關鍵驅動力量，深根青年創意工作者參與社會的行動實踐，實質推動生態的有機聯結。在培育面向，以「藝術基地計畫」、「新點子實驗場」為主要發展計畫，再藉由專業支持系統建立，多面向的挖掘未來創意工作者。

發展關鍵字：研發導向、跨產業整合、創意共創

4. 「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。

以**擴散場館驅動與品牌影響力**為主要目標。

兩廳院積極打造場館品牌的跨域影響力，將表演藝術的「現場性」創造於有牆與無牆的場景。並以文化為核心思考，跨出場館的領域意識，透過創造藝術遊牧、數位連結、共融體驗、學習推廣、參與/參觀劇場模式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，打造一個文化創意的重要品牌。

國家兩廳院場館品牌打造：兩廳院持續將場館品牌定位深植各領域與大眾溝通，使影響力轉化成實質的效益，如跨國/跨域合作、成為區域樞紐等。其中以「節目品牌：NTCH」、「學習推廣品牌：NTCHtogo」、「場館營運知識」持續打造亞洲鮮明的文化場景。

國際連結與合作：兩廳院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。而 110 年後國內外連結目標為：「亞際新關係」，將積極整合亞際區域創作者，驅動下一波的文化流動-亞際文化的大航海時代。透過締結場館夥伴，發展演出互邀、共製及駐館藝術家交換與共同培育等雙向對等合作計畫，將成為臺灣表演藝術放射國際舞臺與國際團隊進軍亞洲市場的港口鑰（Portkey）。

發展關鍵字：品牌打造、區域串連、亞洲樞紐

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。此刻，臺灣文化內涵更為豐富與多元，表演藝術場館不只取決於跨國文化的交流，更奠基於不同文化間的持續溝通和對話；臺灣文化的演進反映了亞洲多元文化主義的近未來可能與立場。

透過多元文化的共存與自由創作體制，場館可以不是只滿足於對文化多元而並存的事實，表演藝術可以將這些多元分歧的文化主體，創造更為有機的互動與創造，能構建出跨文化共融的基礎，預示未來的跨文化生活共存的想像。兩廳院是多元文化主義的亞洲實踐場域。

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臺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，強化兩廳院的亞洲指標文化品牌形象。並期許培育更多年輕的創意與管理人才，持續肩負臺灣文化產業更多公共性與責任，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，發展出兩廳院願景定位，營運策略與四個核心價值，並建構五個工作項目，分別為「場館支持平臺」、「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. 場館品牌節慶

兩廳院相信一座場館落進城市中，自有其使命與關懷。我們持續打造亞洲鮮明的文化場景，連動島嶼的一呼一吸。當兩廳院賦予藝術節慶不同的個性，我們跟著社會與節氣的脈動進行策劃，因而 TIFA 台灣國際藝術節如春天生機盎然，夏日與爵士音樂熱情擁抱，秋天則深刻思考，關照社會議題。透過不同氣質迥異的藝術節慶，與觀眾一起探索藝術的本質，讓思考的角度更清晰與深入，互動回應及影響幅度更大。

(1) 台灣國際藝術節(TIFA)：亞洲具指標性的藝術節慶、人人的藝術嘉年華

台灣國際藝術節 (Taiwan International Festival of Arts, 稱 TIFA) 自 2009 年推出，為亞洲具指標性的藝術節慶。於每年春天舉辦，至今已呈現 200 檔國內外經典節目，累計超過百萬觀賞人次。TIFA 如同臺灣的地理位置，在亞洲表演藝術生態中扮演關鍵樞紐，推介國內外成熟的創作與表演團隊，更以先鋒之姿，慧眼獨具地引薦國內外重量級與新輩大師，以此鼎足亞洲獨特的文化品牌，同時也是臺灣表演藝術放射國際舞臺與國際團隊進軍亞洲市場的港口鑰 (Portkey)。除演出外，TIFA 亦設計多元的推廣活動，並將共融服務融入 TIFA。其中包括易讀手冊、情境字幕、口述影像、座談即時字幕、托育服務等，TIFA 擁抱人人參與藝術的可能性。

109 年開始，TIFA 以 To Inspire. For All. 「未來，源自於當下的啟發」為目標，放眼未來的大師、未來的表演藝術體驗及未來的觀眾，期待引領藝術前延。110 年的 TIFA 匯集備受國內外肯定的重量級創作者及青年藝術家。參與國內藝術家與團隊包括「亞洲劇場導演翹楚」賴聲川導演取材《暗戀桃花源》，將發表最新作品《江雲之間》。金馬金曲雙料得主林生祥帶來母語（客語）音樂展演創作；而兩廳院駐館藝術家吳明倫的原創全本台語創作《十殿》，獲得第二屆「三館共製計畫」支持，將與「阮劇團」共同在新製作中舒展常民生命力。而三年前受邀於 TED 年會擔任開幕演出的黃翊，將發表科技系列最新三館委製作品《小螞蟻與機器人》。「台新藝術獎—表演藝術獎」（108 年）得主周書毅與資深劇場工作者鄭志忠共創作品《阿忠與我》，挑戰身體的能與不能。兩年一度 Pulima 表演藝術獎得主、太魯閣族編舞家 Watan Tusi（瓦旦·督喜）與享譽國際的印尼編舞家 Eko Supriyanto 將發表跨國共創作品。兩廳院駐館藝術家樊宗錡叩問老年長照議題，將發展駐館創作《幸福老人樂園》。

109 年因疫情而必須延期的 TIFA 節目，包括新加坡導演王景生為京劇名伶魏海敏量身打造的獨角戲《千年舞臺，我卻沒怎麼活過》、舞蹈空間與日本東京鷹《月球水 2.0》、布拉瑞揚舞團《沒有害怕太陽和下雨》、楊景翔演劇團《我為你押韻，情歌》、王佩瑤《浮光流影》、魯多維柯·艾奧迪《散策七日》，都將經過一年的淬鍊赴約登場。

TIFA 是亞洲與國際同步連線的重要藝術節。110 年引薦重要的國際新輩翹楚首度來台，包括發跡於劇場、活躍於影視的澳洲鬼才導演 Simon Stone、歐陸劇壇最受矚目的葡萄牙籍導演暨里斯本國家劇院總監 Tiago Rodrigues、法國肢體劇場導演 Aurelien Bory，及 Peter Brook 及 Akram Khan 御用合作之印度舞者 Shantala Shivalingappa 的聲響舞蹈作品。同時，首度來臺造成轟動的希臘導演 Dimitris Papaioannou 將帶來最新作品、全球知名刷碟 DJ 及漫畫家無尾熊小子(Kid Koala)也將在眾人期待中再度來臺演出。

(2)秋天藝術節：關照劇場思辨前衛性，聚焦當代社會議題

109 年起，兩廳院將過往雙年策展的「舞蹈秋天」與「國際劇場藝術節」合併為具策展主題的「秋天藝術節」，強調創作與當代社會對話的思考場域，打造擲地有聲的表演書寫。

「秋天藝術節」目標是引領思辨先驅，以呈現前衛創新的作品為主。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場域，以此回觀審思現今社會。「秋天藝術節」將展現表演藝術的思考批判性與前瞻性，同時擾動臺灣表演藝術的創作議題及動能，促使藝術與社會對話、創作者與社群對話。

109 年首屆「秋天藝術節」以「以_____為名的暴力」作為策展主題，揭示我們關注社會中各種偽善的暴力與妄念；110 年第二屆「秋天藝術節」將聚焦社會乃至全人類的經濟、文化、環境等問題，探討在「主流思維、文化與市場機制操控下，所造成的階級衝突與失衡」。

110 年邀請藝術家包括窮劇場高俊耀導演與澳門足跡劇團合作的《大世界娛樂場 III》，探討因資本主義而生的「賭」的娛樂消費文化。四把椅子劇團接續其《團團圓圓創作系列》的社會反諷手法，揭示並反照真實世界中的政治社會等現實光景。110 年秋天藝術節也將帶來法國重量級導演喬埃·波默拉(Joël Pommerat)獲獎無數、受法國大革命啟發的史詩巔峰之作《路易的終局》(Ça ira (1) Fin de Louis)與歐陸獲獎無數的比利時導演基·蓋西耶(Guy Cassiers)執導以幽微筆觸述說的難民故事《林先生的小孫女》等作品。

(3)夏日爵士派對 Summer Jazz：臺灣最重要的爵士盛會

兩廳院「夏日爵士派對」自 2003 年舉辦，以爵士經典、國內外大師為號召，同時也培育臺灣年輕樂手，是每年盛夏時節亞洲爵士迷朝聖的慶典。以爵士多地域的體驗，持

續探索新演出形式，從音樂廳到非典型的聆賞空間，邀請觀眾自在愉悅的走入爵士世界。

兩廳院「夏日爵士派對」是臺灣最豐富的爵士饗宴。以最頂尖的國內外爵士樂手，打造一年一度萬人參與的爵士派對。「夏日爵士派對」經兩廳院多年經營，每年持續探索並追求拓展。演出場域從正規音樂廳到無拘束的戶外派對，也將實驗劇場空間轉化為夏日限定的爵士酒吧，引領觀眾以輕鬆愉悅的方式沉浸爵士世界，成功吸引許多新血觀眾的參與，擴大人人參與兩廳院的樣貌，同時締造臺灣爵士愛好者與音樂家的高峰聚會。

110 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，及海內外優秀臺灣爵士樂手等，預計邀請爵士鋼琴鬼才上原廣美 (Hiromi)、充滿磁性嗓音的爵士黑人歌手葛雷哥萊·波特 (Gregory Porter)、獨立樂團落日飛車 (Sunset Rollercoaster) 等。

同時，「夏日爵士派對」已成為臺灣爵士的培育搖籃。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臺。也在每年策劃各類大師班、專題講座與工作坊，著重青年樂手培育扎根以及觀眾養成，是演出與教育並重的音樂嘉年華。

(4) 樂壇名家系列節目

為兩廳院同步國際樂壇，提供觀眾國際級音樂演出的系列節目。名家系列除演出外，亦投入音樂推廣活動，如大師班、講座與工作坊，提供音樂學習者及愛好者多元的聆賞觀點。

110 年預計邀請葛濟夫與慕尼黑愛樂 (Valery Gergiev & Münchner Philharmoniker)、葡萄牙法朵天后瑪麗莎 (Mariza)、世界知名男高音塞米爾·皮爾古 (Saimir Pirgu) 與深受臺灣觀眾喜愛的波蘭鋼琴大師齊瑪曼 (Krystian Zimerman) 等知名音樂家。

2. 藝術工作者人才培育計畫

兩廳院持續思考透過不同的機制與資源，打造藝術工作者的家。而藝術工作者不僅僅有創作者，還包括行政管理者，專業製作人，劇場技術人才，評論創作者等。建構不同培育機制，透過短中長期的規劃，整體提升表演藝術產業的能量，是兩廳院人才培育計畫的核心思維。

(1) 藝術基地計畫：

兩廳院「藝術基地計畫」自 2014 年啟動，至今已邀請黃翊、簡莉穎、蘇威嘉、陳銳、蘇文琪、Baboo 等多位藝術家駐館創作，是場館橫向連結創作者、地方與國際的起點。兩廳院為完整培力表演藝術生態系的各項要角，「藝術基地計畫」除「駐館藝術家」項目外，再開展「Gap Year 兩廳院壯遊」、「藝術行政實習計畫」及「目擊者——青年看戲大隊」，共四大孵育計畫，成為創意工作者的支持場館。

「駐館藝術家」採邀請制，兩年期。兩廳院與藝術家透過研發與創作，完善製作的生命週期。同時於駐館期間挹注場館資源，提供有機的支持，並運用合作網絡進行跨地域交流，促成作品的合作及邀演機會。駐館計畫透過藝術家的作品與創作過程，亦與場館共同接觸不同社群與議題，反映時代與社會的思維脈絡，創造整體創作視野與能量。並透過兩廳院與國際結盟場館之合作，促成異地駐村創作或研究；同時也藉由前期研發計畫，協助藝術家深入田調、跨領域對談、爬梳創作脈絡，進而累積作品深度與廣度。

108-109 年長期駐館藝術家為周東彥、樊宗錡與吳明倫三位。其中 110 年樊宗錡預計於 TIFA 藝術節推出《幸福老人樂園》；「阮劇團」駐團編劇吳明倫的史詩型文本創作《十殿》，獲選國表藝場館第二屆三館共製作計畫，將於 110 年於三館巡迴演出。109 年底將宣布 110-111 年三位長期駐館藝術家。

「Gap Year 兩廳院壯遊」採徵選制，一年期。兩廳院支持具潛能、勇於提出觀點並實踐的青年藝術家，利用 Gap Year 探索自我也找尋下一階段的研發方向，同時參與兩廳院各部門的專案，認識劇場營運的不同面向。「Gap Year 兩廳院壯遊」計畫為兩廳院青年培力的重要政策，兩廳院將徵集 21-26 歲年輕藝術工作者，使青年創作者在毅然投身表演藝術產業前，能完整理解藝文生態、市場機制與產業未來性。同時，兩廳院也提供各式資源及空間，鼓勵青年自主進行個人研究計畫與多元交流，建立屬於青年世代的對話聚落，讓場館成為年輕藝術工作者在自我養成階段的重要推手。

「藝術行政實習計畫」採學期實習制，半年期。兩廳院與各大專院校合作，讓學生在實習期間與場館實務接軌，參與兩廳院各部門的計畫與營運。每年將徵選 20 名。

「目擊者——青年看戲大隊」採徵選制，1 年期。兩廳院召集對節目演出有看法的青年，用新鮮的眼睛直擊藝術現場，透過自媒體書寫與創作養成，培養新一代的藝術評論者。

(2)音樂人才培育計畫-Acoustic reading

延續「亞洲連結 Asian Connection 三年交流計畫」，聚焦臺灣與亞洲區域間之於表演藝術合作交流，110 年將規畫亞洲音樂人才培育與共創計畫。110 年將延續 109 年舉辦「聲響劇場工作坊」之成果，與亞洲各地的作曲家、導演、演員、編舞家、舞者和音樂家持續合作，以協同創作及劇場的即興創作手法，發展為正式演出。並將舉辦相關音樂論壇，持續培育跨界音樂人才，增加作曲家與音樂家與戲劇、舞蹈不同藝術類型跨界合作機會。

(3)製作人才培育計畫-Producer Camp

一個有趣的創意要落實為經典創作，這過程除了需要藝術家的鬼斧神工外，同時也需要擁合理性管理頭腦，擅長溝通整合各式資源，開拓作品新生命力的專業製作人參與。

自 109 年起，兩廳院將於每年秋天規劃製作人才培育計畫，開放亞洲區域製作人才參與工作坊。兩廳院串連場館資源及國內外網絡平臺，邀請全球專業劇場製作人以短期密集研習課程，從產業趨勢分析、個案探討、提案演練，輔以一對一企劃諮詢，同時媒合製作人與場館結盟夥伴與專業策展人的合作可能性，完整建構創作從創意、研發、製作到巡演的發展系統，讓此升級計畫，可具體專業化製作人的管理能力與國際發展網絡。

3.製作研發計畫：

(1)節目製作面向：新點子實驗場 Idea Lab 與 R&D 平臺

自 77 年的「實驗劇展」至 92 年起的「新點子劇展」和「新點子舞展」，再到 102 年之後的「新點子樂展」，兩廳院在 108 年正式整合三者，啟動「新點子實驗場」，成為兩廳院孵育創作者最重要的計畫。「新點子實驗場」專注於培育「原生種」，以觀察與培育創作者持續挑戰與實驗各種可能性。

兩廳院觀察在藝術家創作的過程與製作環境的諸多困境與限制，包括多數節目製作期短，演出機會少，作品少有再打磨與精進的機會。同時，許多創作者點子豐富，但如何將靈光乍現的創意深化為經典作品，調整整體製作能力與論述爬梳將成為邁向未來之重點。

因此，轉型後的「新點子實驗場」是表演藝術創意實驗要地，不僅邀演創新節目，更加入支持創意研發的「IDEAS Lab-R&D 計畫」。透過公開徵選方式，挑選六組創意團隊，提供製作研發費用，同時導入創作顧問制，媒合團隊與創作顧問合作，依據不同作品的需求，給予協助及陪伴。經過六個月後的研發實驗後，團隊將發表階段性呈現，將三組概念較完整發展作品，進階至隔年的 IDEAS Lab 演出節目。透過節目製作期展延，前期研發經費挹注、排練場地支援等，支持創作者階段性發展，協助厚實演出創作內容。此外，也期待有潛力製作大型節目的團隊，在兩廳院長程的觀察與資源支持下，持續深化作品，將有更多的調度與技術測試空間。

在策略聯盟方面，兩廳院與烏鎮戲劇節合作，邀請 108 年青年競演首獎作品《雞兔同籠》作為特邀節目，該劇於青年競演規則下因發揮創意與實驗精神脫穎而出，與「新點子實驗場」的實驗創新、培育精神得以彼此映照，期能引薦給國內觀眾及藝術團隊激發新的思考，相互切磋。《雞兔同籠》原計畫於 109 年演出，因受疫情影響，預計將於 110 年一起登場。

(2)技術研發面向：5G 技術- 遠距時代的劇場敘事與觀眾體驗

創作表演藝術是一種「消失」的藝術，所有的準備只有臺上表演那一刻才是真正的作品，演出時的震撼與感動留存於表演者、觀眾、舞臺工作者等所有參與者的內在，在有限時空裡相互激盪與迴響。109 年配合經濟部國際 5G 年會舉辦，於國家戲劇院實驗

劇場搭配演出節目做為技術展示，結合現有的攝影技術:360 度攝影機、4K 多視角攝影機等設備，透過 VR 頭顯與平板顯示器的運用，串接與表演藝術的想像，打開虛實整合的表演場域，讓劇場表演走入下一個科技運用的想像。110 年將昇華 109 年的實驗運用，擴大建構 5G 在創作實驗、場館服務及營運的開發。創作面將籌備新製作，從劇本的撰寫及導演形式升級思考，以科技作為創作的助力，擴增表演藝術內容與觀眾結合的方式。服務面將結合文化平權精神、觀眾體驗設計升級做為第一階段的目標。

(二) 夥伴關係 Partnership

1.國際夥伴串連計畫：

兩廳院作為亞洲最自由與開放的文化場景，已積累逾 30 年的國際網絡交流與合作經驗。展望未來，連結國際脈動，以「亞洲創意樞紐」為定位，引領亞洲當代多元價值與觀點，構築亞洲與世界文化的對話與交流。兩廳院相信表演藝術帶來的能量，我們能聚在一起，We ART Together！

近年，兩廳院將積累 30 多年的國際交流經驗與合作網絡，透過系統性與策略性地建立起國際連結網絡，以藝術為橋樑，突破場域及地域疆界，串聯人際、館際及國際的網絡。透過國際組織的參與，場館結盟與作品共創、合製等多樣且持續性的交流互動，為臺灣藝術家搭建通往國際市場之橋樑。同時藉由連結國際脈動及整合國際資源，擴散場館影響力，以「亞洲創意樞紐」為定位，引領亞洲當代藝術多元觀點，帶動亞洲區域的文化對話與創作合作，期許成為亞洲製作的出口、世界觀看亞洲的入口。

國際夥伴連結策略之短、中、長程目標與計畫：

(1)短程目標與計畫 | 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臺，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，積極參與之表演藝術平臺包括：亞太太平洋表演藝術中心協會（AAPPAC）、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臺觀賞國人製作，並規劃各類講座、工作坊與導覽等活動，建立國內外藝術家多元交流機制，累積臺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，提升臺灣民主自由的創作環境與藝術能量之國際能見度。

(2)中程目標與計畫 | 建立臺灣與亞洲文化觀測平臺：場館結盟、TaiwanWeek、Asia Connection

國際場館結盟 - 世界看見臺灣，世界看見亞洲。

透過國際場館結盟計畫打造表演藝術生態驅動的力量，發揮場館國際平臺媒合功能，以發展長期穩定、平等互惠的雙向交流合作為使命，與國際場館、藝文組織共築藝術平臺，繼 107 年與法國國立鳳凰劇院的「開動計畫」結盟合作後，108 年與歐洲最具指標性的兩間舞蹈中心 - 法國巴黎國立夏佑劇院與西班牙巴塞隆納花市劇院，109 年與世界舞蹈重鎮 - 沙德勒之井舞蹈劇院締結夥伴關係，透過相互邀請演出、國際合創或共同製作，駐館藝術家駐地創作交流等多元形式，搭建臺灣藝術家通往國際舞臺之橋樑，將臺灣的文化力向世界推展。

110 年度將與四個國際場館繼續合作：與法國國立鳳凰劇院合作之「開動計畫」邁入第四年。兩廳院將參與編舞家 Mylène Benoit 受邀亞維儂藝術節演出作品《弓箭手》(Archers)，臺法合製戲劇作品《愛與金錢》將進行法國巡演；法國國立夏佑劇院合作邁入第二年，展開舞蹈類節目《毛月亮》與 Damien Jalet 新作《Planet》邀演。此外，與西班牙巴塞隆納花市劇院(Mercat de les Flors)之交流持續進行；與舞蹈重鎮英國倫敦沙德勒之井劇院之四年期合作開展，110 年進行藝術家及製作人才之交流，逐年累積合作互動能量，112 年將策劃聚焦「亞洲連結」，將兩廳院近年的亞際共創作品於沙德勒之井以主題策展方式整體呈現。透過演出及論壇展現臺灣藝術家的創作能量及觀看世界的視野。

以結盟場館為核心向外輻射。110 年度預計將進行國際合作與巡演的作品有王嘉明導演作品《物種大樂團》、轟舞劇場藝術總監陳武康及泰國當代舞蹈大師皮歇·克朗淳 (Pichet Klunchun) 跨文化、跨傳統的合作計畫《打開羅摩衍那的身體史詩》、導演 Baboo 作品《餐桌上的神話學》、雲門舞集鄭宗龍《毛月亮》及 TAI 身體劇場 Watan Tusi (瓦旦·督喜) 與印尼編舞家 Eko Supriyanto 的臺印跨國舞蹈製作等。透過作品的巡演，累積場館與臺灣串聯亞洲的國際能見度與影響力，傳遞臺灣與亞洲藝術家的藝術視角及觀點。

「Taiwan Week」：臺灣與亞際共創觀測平臺

Taiwan Week 於每年 TIFA 台灣國際藝術節期間舉辦，為推介臺灣展演的重要國際平臺。與大臺北地區表演藝術場館合作，邀請國際策展人來臺觀賞臺灣當代展演創作，為作品建構跨國合作機會與網絡。該計畫於 2021 年啟動，首年將呈現臺灣與亞洲共同創作節目，逐步推動臺灣藝術家與國際對話交流。將為歐亞或亞際共創的發表平台，成為國際藝文人士了解臺灣與亞洲當代表演藝術趨勢的最佳觀測站。

兩廳院將串聯場館、團隊與資源組成「臺灣國家隊」，邀請 30 位國際策展人來臺，以兩週時間觀賞以臺灣文化為基底的本國製作或亞洲共創節目。藉由與國際策展人深度對話交流逐步打造與歐亞國際團隊合創及共製的契機。原訂 109 年啟動的「Taiwan Week」計畫，受新冠肺炎疫情影響，延至 110 年辦理首屆。110 年預計合作場館包括：雲門劇場、新北市藝文中心、納豆劇場、牯嶺街小劇場、台新文化藝術基金會、廣藝基金會等。

除了推出國內優質創作作品外，將於 110 年 Taiwan Week 呈現的亞際共創自製節目包括：由 Pulima 藝術獎得主 TAI 身體劇場與享譽全球的印尼艾可舞團(EkosDance Company)共創的台印跨國舞蹈製作；集結亞洲當代重量級創作團隊，包括新加坡國際名導王景生、臺灣京劇天后魏海敏、國際視覺藝術家陳界仁、攝影名家張照堂、金馬獎服裝設計黃文英、以及日本 Dumb Type 音樂設計山中透等連手打造的亞際共創作品《千年舞臺，我卻沒怎麼活過》。

Asia Connection：亞際共創的 DNA

在推介近代的西方經典與歐陸論述後，兩廳院近年在藝術的場景裡探討：「亞洲是什麼？」、「臺灣觀點是什麼？」、「新的亞洲創作者是誰？」。臺灣與亞洲文化的展現已不再只是自我認同的探尋。是整個世界的觀看現在式。

始於 108 年，AC 計畫為含括不同藝術形式的平臺，聚焦臺灣與亞際區域間表演藝術合作交流，強化製作前期的創作發展及網路連結，在傳統與現代語彙交融間，希冀能為當代亞洲表演藝術梳理出更清晰的面貌，和充滿創意與活力的發展。兩廳院「Asia Connection」三年計畫，108 年以「戲劇」為主軸，舉辦東亞劇場拼圖展演與論壇，邀請日本、韓國、東南亞地區的國際策展人交流與激盪。109 年聚焦「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，深度挖掘亞洲專屬的身體語彙。110 年將以「音樂」為主軸，連結盟友共創藝術的新語彙。

(3)長程目標與計畫 | 引領亞洲當代藝術多元觀點：亞洲具指標性的文化品牌

亞洲具指標性的文化品牌：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。兩廳院將與藝術家共創深厚自身文化基底。同時，將目光望向世界，連結亞洲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

為兩廳院向觀眾推薦的重要臺灣品牌與作品，兩廳院長期支持團隊穩定創作，強化場館與團隊間的夥伴關係。過去合作夥伴如雲門舞集、唐美雲歌仔戲團、明華園歌仔戲團、無垢舞蹈劇場、國光劇團、當代傳奇劇場、莎士比亞的妹妹們的劇團等團隊。

110 年預計邀請雲門舞集、唐美雲歌仔戲團、明華園歌仔戲團、人力飛行劇團等創作。另外，原計畫於 109 年演出，因疫情必須延期的非常林奕華《一一》也將在 110 年

登場。

(2)兩廳院場地夥伴

場地夥伴是兩廳院延續文化部支持國內表演團隊永續經營思維的場地因應計畫。於每年9月公告後年的場地夥伴甄選辦法，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臺，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，除拓展國際場館交流與串聯國表藝三館團合作外，兩廳院也將深化與縣市政府場館的夥伴關係，聚焦於專業合作，共同注入資源，建構有機永續的表演藝術生態系。

兩廳院不以位於臺北為限縮，而以推動串連地方文化局處與場館共同發展，進而活絡整體藝文生態為目標。近年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」與部分演出節目），推動縣市政府的共製與場館營運交流計畫，邀地方共同挹注資源，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，兩廳院每年將舉辦2-3次「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製作研發、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，達到場館營運的養成與交流。期待兩廳院的經驗能逐步走出場館，串連同樣關注縣市藝文發展的表演藝術聯盟，與縣市政府文化局進行深度的活動交流，邀請兩廳院駐館藝術家與各部門同仁前往各縣市舉辦創作或製作講座，透過與在地演藝團隊、樂齡觀眾互動，達到更深度的雙向交流及開啟未來的合作。

3.觀眾夥伴拓展計畫：

為實現藝術成為生活之必然，發揮場館的文化影響力，兩廳院在觀眾陪伴與拓展目標主要有三個方向，一為培養未來觀眾的可能性，為藝術觀賞扎根；二為提高觀眾首次購票人數，擴增欣賞表演藝術之新族群；三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，分眾溝通提升參與表演藝術之族群。

(1)拓展的第一階段：

以培養未來觀眾為目標，為藝術觀賞深耕。此階段目標為非表演藝術觀眾，透過跨

域、跨形式的主題將首次接觸的觀眾轉為潛在表演藝術觀眾。關鍵是擴大接觸，降低大眾參與門檻並提高參與意願。

A.教育駐館藝術家：兩廳院將創設教育駐館藝術家機制，共同研發可被複製且具知識共享之表演藝術教學內容。其形式包含線上影音、線下實體活動、教學模組等形式。

B.藝術入校計畫：與國中小合作，串聯表演藝術老師及表演藝術團隊，建立入校教學機制。藉由兩廳院主動走入校園，創造學生與表演藝術接觸機會。後續將串接館內導覽或相關演出，引導師生走出學校、走入場館。

(2)拓展的第二階段：

提高首次購票觀眾人數，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，關鍵是精準分眾，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。根據 108 年的數據與實作經驗，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會員。

A.青年與學生族群：以提供青年與學生朋友「學校教不了的超能力」為核心概念，拓展表演藝術欣賞外的藝文學習體驗為目標。鎖定年齡 21 歲(含)以下之青年與學生，推出免費申辦「廳院青」青年會員、「青現場」青年會員專屬課程系列與「目擊者計畫 - 青年看戲大隊」三項子計畫，並規劃「廳院青」會員於年滿 22 歲之際，贈送一年「廳院人」正式會員會籍作為青年會員的「成年禮」，期可延長藝文消費與參與周期，藉此深化青年觀眾文化培力。

B.樂齡族群：兩廳院深耕 55 歲以上的退休人士。除現行的 Outreach 推廣計畫外，另外與媒體異業配合，提供樂齡族群社團定期的表演藝術體驗，媒體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。部分的樂齡觀眾則參與兩廳院進階工作坊及樂齡演出。另，每年也會有兩場的管風琴推廣音樂會，讓樂齡觀眾可以輕鬆體驗聽音樂會的美好並認識國家音樂廳鎮館之寶 - 管風琴。

C.親子族群：鎖定大臺北地區的雙薪家庭，以「館館好朋友」粉絲專頁做為線上互動平臺，整合公立館舍親子活動資訊，持續提供週末、付費的活動訊息，解決家長沒有時間蒐集資訊的痛點。實體活動面，增開週末場次的親子工作坊、固定暑期舉辦的 OPEN HOUSE 活動及表演藝術夏令營，並且不定期安排適合親子一同參與表演藝術活動，例如：來兩廳院聽故事、繪本音樂會等。此外，兩廳院主辦節目也提供托育服務。

D.教師族群：與表演者及學校教師合作，安排創作者規劃教案提供教師可運用之教材，使表演藝術更容易與學生親近。以臉書社團做為線上互動的核心，提供教案與互相交流之平臺。另配合每季實體的講座，除做教案分享外，還有觀賞公開彩排與參與大師班的訊息。

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臺。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：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。優化兩廳院官網、節目單的無障礙體驗，在場館介紹、TIFA 等重要藝術節推出易讀本手冊，降低獲取資訊的門檻，並不定期推出無障礙體驗與導覽活動。

(3)拓展的第三階段：

期望深化既有表演藝術觀眾參與和消費，以兩廳院會員制度為核心，透過服務優化、分眾經營、開發高機會市場、促發深度消費四大方向，正向滾動核心消費者的整體參與和消費貢獻，以提升品牌忠誠度與產值，場館核心市場營運進而得以穩步成長。

A.服務優化：以讓兩廳院成為會員的「藝文生活場景」為目標，系統性規劃會員服務，優化顧客體驗旅程。以生日禮、會員自助專區、演出專屬休憩空間、會員專屬美食地圖、線上入續會服務、專屬深度藝文課程等服務，簡便、友善的流程和貼心、順暢的專屬體驗，提高會員對場館情感與品牌認同。並透過定期的問卷調查與數據分析，用以客製化專屬服務方案，穩定經營會員並提升整體續會率。

B.分眾經營：透過會員消費數據分析，梳理不同喜好與需求的會員，建立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。舉辦各類會員活動，如會員日、金卡俱樂部、青現場、藝文沙龍；並建立多元溝通載體，如 Facebook 會員社團、官方 Instagram、會員電子報等，透過線上與線下虛實效益整合與串連，深化不同分眾會員之自主社交連結、組織情感認同與品牌專屬黏著度。

C.開發高機會市場：針對高機會市場進行主題性企劃，堅實掌握具高消費力之電商平臺一般會員，並與目標客群具高同質性之異業品牌進行聯名合作，如聯名會員、會員福利合作、宣傳資源共享、海外館際結盟等深度連結。透過資源整合高效開拓兩廳院會員版圖，擴大兩廳院核心觀眾，形成支持場館運營的穩定力量。

D.促發深度消費：與專業團隊合作，定期進行消費行為調查與數據分析，運用消費習慣與偏好等量化資料，以爬梳背後動機與消費決策脈絡，依據研究結果進行刺激消費歷程成長策略擬定，並以此規劃相關活動，同時置入成效追蹤設計，定期檢視專案成效，再根據檢視結果滾動式更新策略設計，以達最佳營運效益，提升核心市場消費產值、擴大場館主要市場貢獻基數。

4.企業夥伴經營計畫：

企業夥伴或會員的合作，一向是追求雙贏的最佳模式。110 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、國際串聯與學習推廣計畫等，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，除投注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) **企業會員「廳院席」**：「廳院席」企業會員，採邀請制，年度限量 20 名。以「建構藝文產業與企業友善親密的連結」為理念，從節目挑選、購票、交通皆由專人進行專業建議與服務，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；如舉辦「藝文沙龍」，推動「藝術生活化」、「讓藝術成為你我的日常」等概念，連結國內外藝術家、藝文團隊與企業會員，於經營企業會員的同時，亦可活絡藝文夥伴與企業之互動。

(三) 數位提升與轉型 Digital Transformation

1.Opentix 開票網（新售票系統建置與發展計畫）：

新售票系統架構在雲端運算及人工智慧等核心技術，結合本場館專業經營經驗，迎向下一個時代的藝文新局。今年除了持續優化外，也會開發新功能，期望為顧客、團隊與工作人員打造再進化的服務使用環境，進而提升臺灣文化產業之推廣效益，年度重點推展方向：

(1)啟動個人智慧化消費體驗服務：

新售票系統全面啟動個人智慧化消費體驗、商業智能數據分析工具與便捷的使用者介面三大功能，包括全文檢索、智慧選位、AI 推薦、APP 線上分票及電子發票等數位整合體驗，滿足文化消費體驗之顧客進行式「Live-Life-Like」，運用阿特幣(Art Coin)為平臺回饋之點數，活化與電商平臺會員的互動關係，鼓勵跨域參與、促進文化消費及培養藝文新人口，將資源導流藝文團隊，落實藝文參與消費循環。

(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

有效潛在用戶名單，精準推送節目，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。

(4)結合文化商品販售並新增多國語系建置：

在現有系統架構下，設計適合商品販售的瀏覽環境，讓觀眾在購買藝文票券當下，也同時購買團隊所推出的相關商品，讓平台效益更為加分。同時，新增多國語系的建構，讓更多的國外人士了解國內藝文節目的美，進而購票進場欣賞，達到「人人的文化電商平台」的目標。

2.數位資料建置：

「國家表演藝術中心數位典藏系統」將於優化上正式上線，整合三館一團演出資料於系統中，供一般民眾查詢使用。將針對使用回饋安排下一階段升級內容。另將蒐集並採購國內外具代表性數位資料，擴充數位內容，提供大眾更多豐富館藏。

(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。110 年共融服務對象將續聚焦於身心障礙、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優化服務，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，硬體改善如增加性別友善廁所與全齡使用廁所設施。軟體如節目單改為提供較大字體版本與線上數位報讀版，並舉辦多場的無礙導覽體驗、輕鬆自在場的觀賞節目方式，並在辦理演出時段前台托育服務及講座活動。

2.駐店管理及好藝術空間與商品升級計畫：

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，110 年將預計與臺灣設計公司或設計師合作策劃，帶來新一季度的兩廳院商品，將以新手法與概念調整並開發新商品。同時持續引進觀光伴手禮與快閃好物，營造兩廳院商品店鋪的活潑氛圍。

3.藝文廊道暨園區開發工程計畫：

109 年-114 年度此計畫將大幅翻轉兩廳院戶外文化景觀與意象。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進度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與空間整合活化，以落實文化共融與平權，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。

(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.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主管預算進度的掌握，且於 7 月及 10 月各做一次全年預算達成率重估及 8、9、11 等月份於行政會議上進行達成率檢討，以利管理階層重新預算資源分配而使資源更能有效使用。

3.人力優化：

因應兩廳院持續培育未來場館營運人才，持續推展學期實習，提前預約優秀人才，透過新世代的視角及思維，為兩廳院注入活力，同時將場館多年來的經驗傳承並活化。除此之外，持續檢討績效考核制度及獎金給予方式，也關注市場薪資行情調查以確保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。

附表、國家兩廳院 110 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	110 年預算（千元）	
				收入	支出
一、場館平台					
1	臺灣國際藝術節(TIFA)	此平台以規劃當代主流與經典節目為主。是亞洲具指標性的藝術節慶、人人的藝術嘉年華	2-4 月	30,000	57,450
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。	9-11 月	15,000	35,200
3	兩廳院「夏日爵士派對」	邀請國內外頂尖爵士樂手，策劃內容橫跨演出場域、觀眾推廣、教育營隊，是爵士樂手重要的培育搖籃，也營造人人共享的節慶活動。	7-8 月	5,000	9,800
4	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。	6-7 月	600	10,000
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。	不定期	12,000	23,900
6	Bravo！臺灣	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。	不定期	12,000	20,300

7	特殊專案	主要因應場館核心價值計畫而特別策劃的專案節目，如文化平權、藝術陪伴、縣市串聯與教育推廣計畫等。	不定期	1,000	13,600
8	Asia Connection - 亞洲連結三年計畫	Asia Connection 計畫為涵括不同藝術形式的平台，聚焦臺灣與亞洲區域間表演藝術合作交流，強化製作前期的創作發展及網路連結。	7-9 月	500	4,500
9	藝術基地計畫	「藝術基地計畫」包含「長期駐館藝術家」、「Gap Year 兩廳院壯遊」、「藝術行政實習計畫」及「目擊者計畫」四項計畫。從青年培力作起，以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，提供藝術家及藝術工作者資源發揮才能。	1-12 月	0	5,800
10	創意研發	因應現今展演形式愈為跨界多元，為打造臺灣藝文環境實驗創新之友善環境，且兩廳院持續深化與藝術家之間的夥伴關係，將以「節目製作研發面向」及「因應場館策略發展之產業研發面向」提供國內藝術家資源與平台。	1-12 月	0	7,250

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	5,700
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		0	300
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。		5,300 1,000 (一般觀眾) 5,580 (兩廳院之友)	17,824 13,500 (一般觀眾) 4,859 (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		30,000	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	知識中心數位資料建置	1.因應數位時代豐富數位館藏 2 數典系統優化上線後持續搜集使用者意見規劃更進一步升級內容	1-12 月	0	1,000
3	優化 PAR 表演藝術媒體平台營運型態	1.完成《PAR 表演藝術》紙本雜誌改版 2.par 官網優化，開放近期文章閱讀 3.PAR 官網界接會員資料庫，整合兩廳院官網、售票網、OPENTIXAPP 等串流，內容共享。 4.建立專屬社群媒體，強化媒體影響力	1-12 月	3,200	9,690
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，以增加營業額。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	2,950	1,600

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。 年度執行項目將完成設計標上網公告：確實依進度控管，並透過公開機制，尋找優秀團隊進行設計，確保設計階段能更加全面。並執行細部設計及法定審查之相關作業。	1-12 月	0	6,445 (另由專案預算支應)
3	音樂廳及戲院空調系統冷卻水塔汰換工程	因設備老舊，熱交換效率差，故障率上升，浪費能源。為提高能源效率，降低電費，汰換冷卻水塔，以確保系統之運轉穩定。	1-12 月	0	5,000

4	劇場設施優化更新計畫	1. 演奏廳舞台燈光調光系統設備更新工程 2. 國家戲劇院數位混音控制台更新 3. 購置戲劇院及實驗劇場新舞蹈地板 4. 演奏廳觀眾席燈照明系統更新工程	1-12 月	0	12,216
5	超融合系統建置	建置超融合系統，減少系統實體主機數量，節能減碳，提升效率及穩定性。	1-12 月	0	4,800
6	資料庫稽核	場館數位轉型各系統安全需求提昇，提昇資通安全追蹤性，強化系統稽核。	1-12 月	0	3,800
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

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 110 年度營運計畫

一、願景與目標

臺中國家歌劇院座落在曾為烏溪、綠川、柳川、黎明圳的水源地上，是「生命源頭」的產生地，正如建築師伊東豊雄為歌劇院建築設計所下的理念：從生命的源頭發想，將「空氣、陽光、水」三個生命中不可缺的元素導入歌劇院，是一座拋棄傳統建築概念的「流動空間」。

而匯聚豐沛條件下的歌劇院，是一個持續活化與進化的「有機體」，歌劇院肩負驅動中臺灣產業鏈的重責，以場館整合產業資源強化各平台效益，開啟文化新視野與新藝文生活運動；同時，將國內外藝術資源直送臺中，因便利性與地域性讓歌劇院存在於日常之中，在精緻藝術形象裡創造民眾參與可能提升文化近用，成為在地民眾親近藝術的最佳場域。

（一）歌劇院 108~112 年的五年中程目標定位

105 年 10 月正式開幕，歌劇院即以「非典型的劇場空間」為概念展開營運，冀希實踐「藝術可以翻新一座城市、一個國家」(Power of Theater) 的願景。自 108 年起立下兩個目標定位：一，師法著早年群聚於台中的知識份子，詩社群起、紮根地方教育的文人精神，歌劇院將以「沈浸式藝術教育與推廣，播種中台灣」，於焉在同年 3 月成立藝術教育推廣專責部門，平衡長期以來表演藝術難過雙北市界的窘境；二是，呼應近年於中台灣拔地崛起的精密機械工業，歌劇院願成為「發展科技藝術／新媒體創作與展演的培養皿」，積極以各種「科技融藝」專案支持與推動新媒體藝術家們創作，並為其拓展國際連結與國內展演舞台，讓歌劇院得以「非典型劇場空間，發展非典型的展演藝術」之定位，成為迎向世界舞台的起點。

（二）110 年度三大營運策略

「歌劇院元年」曾以突出的建築造型與特色成為國內外建築藝術與旅遊文化之焦點，然而在籌謀國際鏈結之際，更應先鞏固展演與營運的核心特色，方能為歌劇院這新場館贏得更多在地關注與國際能見度。四年的「表演藝術展演地基工程」，中台灣地區的演藝票房成長 224%，於歌劇院演出的表團仍多來自雙北團隊，顯見台灣的藝術創作與展演仍偏重在北部。為令歌劇院這國家級場館能呼應文化部之「以場館帶動地方藝文產業鏈」的目標，歌劇院以藝文消費人口推廣、藝術創作與製作孵育及劇場人才培育三大區塊，做成三大營運策略：一、建立場館藝術核心特色的「品藝文」—依節令时序策劃展演主題，開發國際連結、打開藝文觀眾視野、及凸顯場館節目特色；二、無邊界融入日常風格的「享生活」—以沈浸、體驗做為藝術推廣之載體，讓表演藝術無門檻，拓展新藝文人口與黏著度；與三、投入場館各面向資源的「創作／人才培養皿」—從知識學習、創意思考、實驗創作出發，兼具深度與廣度培養表演藝術創作、劇場技術與行政人才。

（1）建立場館藝術核心特色的「品藝文」：

對營運方四年的場館，核心業務仍在展演的策劃能力上。歌劇院持續以季節時序企劃主題性節目，分別為：「春：歌劇院-台灣國際藝術節 (NTT-TIFA)」、「夏：夏日放/FUN 時光 (Summer Fun Time)」、「秋冬：遇見巨人 (Fall for Great Souls)」等三主軸深耕品牌。

春天，萬物回春、生命正茂，NTT-TIFA 是架構在國表藝三場館共享的「台灣國際藝術節 (TIFA)」品牌，卻又有獨立風格的國際藝術節，藝術性格確立為科技藝術與跨域展演，以演出為主、展覽為輔的形式，也作為新創發表平台，透過國內外場館的結盟共製與品牌行銷，挹注長期的製作資源，更為國內新媒體創作作品搭建國際鏈結、合作之橋樑。

夏日為中部地區特有的「家庭情結」(family Tie) 企劃以音樂劇、親子劇場、新藝計畫為主軸，透過題材親近、高品質的節目製作，打造全齡共享的暑假歡樂氛圍而架構出「夏日放/FUN 時光」系列；其中「新藝計畫」以公開甄選方式，每年以不同主題向中、彰、投、苗、雲五縣市的藝術家與團隊廣發英雄帖，企圖發掘中部地區新創作品。

秋冬時分「遇見巨人」系列以「藝術巨人」及「經典轉譯」匯集國內外重量級藝術家，觀看表演藝術界具指標性、或觀點獨具的作品，深究劇場美學與理念。更是歌劇院匯聚國際共製節目及自製歌劇的年度重點展演。

（2）無邊界融入日常風格的「享生活」：

若說藝術起源於生活，藝術教育更應打破學科疆界，以生活為開端，提供多元管道，使人人有機會從生活環境中的人、事、物探索美感事物；藉由親身參與多元的藝術分享，增加個人藝術經驗與想像，透過觀賞及討論，觸發深入思考及個人創意發展。中部地區仍是表演藝術的「新生地」，歌劇院的藝術教育策略為「體驗」與「沉浸」：透過工作坊、講座、展覽、演出交流、論壇及課程等活動，從室內到戶外，從生活美學到輕鬆的次文化，「品生活」將提高非藝文人口對藝文活動參與的興趣。

NTT+是特別為「享生活」的藝術教育推廣系列而誕生的歌劇院次品牌，旗下的「不藏私講堂」、「歌劇院充電夜」、「後青年工作坊」、「玩·劇場」、「藝起進劇場」、「歌劇院沙龍」等，從劇場版到線上學習，讓民眾以不同的媒介親近表演藝術，讓歌劇院／表演藝術成為民眾生活的必要部分。

（3）投入場館各面向資源的「創作／人才培養皿」：

中部地區缺少劇場相關院所，長期以來借重北部劇場與表藝人才，歌劇院在推動中部表演藝術產業的策略，在 108 年初成立中部劇場平台及 NTT 學苑，以建立劇場技術及藝術行政工作人才培育、搭建實踐與就業機會；109 年春表演藝術的動能，受嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)疫情影響，幾近歸零，自 109 下半年起，歌劇院即從藝文生產、

推廣、消費三面向重啟劇場的功能與價值，著手建立藝術創作者、劇場工作者與消費者信心的課題，這創作孵育計畫、人才培育、數位發展以及線上學習推廣等策略與復甦，需要穩定的經費挹注與多方資源的協助，歌劇院的表藝振興計畫（即「特別方案 2.0」）從 109 下半年至 111 上半年，期以兩年時間支持表演藝術工作者持續創作、實驗與實踐。這藝術孵育計畫啟動近 30 個表藝創作專案，其中 60% 為中部地區的表藝夥伴／團隊，以場館資源：從場地檔期、研發經費、行政支持、館際合作、國際連結等五大面向積極參與，期冀促進中部藝文消費市場的格局與規模。

（三）歌劇院的核心價值

歌劇院的核心營運價值是「一座藝術與生活的劇場」(A Theater for Art and Life)，為活化中部民眾藝文生活為願景，節目企劃演出以三大品牌藝術節為重點(A Theater for Art)，除了品賞節目的精髓另也著重發揮身為中部場館之責推動各色戶外展演、小型手作/工作坊等特別企劃充實中部民眾之生活樂趣(A Theater for Life)。歌劇院秉持著營運策略之「品藝文」與「享生活」雙線，與國家表演藝術中心(NPAC)，共同肩負把表演藝術提昇至國際水準與帶動藝文產業的任務，期讓「到歌劇院」成為台中市民的日常，讓「美感、音樂、藝術」成為生活不可或缺的元素、品味也更精緻。

110 年度是歌劇院第五個營運年，藉國際節目共製與歐亞國家級場館、藝術節建立節目交流默契，已逐漸形成國際場館之網絡；於中部地區也落實藝術與社交交流平台，逐步實踐藝術存在於民眾生活文化之中；更藉由培育專業人才及建立中部劇場夥伴關係，帶動中部劇場產業鏈落實中部劇場發展之工作。期許歌劇院的助力能如漣漪般擴散，深化表演藝術在中部地區的升級發展，更將國內科藝創作新氣象推上世界舞台。

二、年度工作計畫

(一) 節目演出計畫

110 年的節目演出計畫以振興國內表演藝術為目標，大幅提高國內節目共製與邀演的比例。積極開發中臺灣藝術原生的可能性，從題材開發、人才回流、團隊扶植、主題策展的面向，與藝術家共同討論，並視系列節目樣態整體包裝，加強行銷力道與作品能見度。

1. 歌劇院-台灣國際藝術節 (NTT-TIFA)：以數位科技、共製首演為主軸，持續探索跨域疆界。

- (1) 邁向第 5 年的 NTT-TIFA 藝術性格逐步確立為科技藝術與跨域展演，以演出為主、展覽為輔的形式，邀請團隊包括「拚場藝術撞擊」、法國 Adrien M & Claire B、比利時 Les Astragales、新媒體藝術家梅田宏明臺日舞者交流計畫等，技術運用包括人體動作感測、數位即時影像運算、即時投影、AR 及 VR，帶給觀眾多元的劇場體驗。
- (2) NTT-TIFA 也作為新創發表平台，透過國內外場館的結盟共製與品牌行銷，挹注更長期的製作資源。國內作品包括第二屆國表藝三館共製甄選獲選作品—阮劇團《十殿》、與臺北表演藝術中心共製《複眼人》、國表藝三館共製黃翊工作室+《小螞蟻與機器人》，而無獨有偶工作室劇團與丞舞製作的跨國合作也將在 NTT-TIFA 首演。國外作品則為英國侯非胥·謝克特現代舞團及法國路易霧靄劇團，與世界同步為藝術社群帶來前鋒思想。

2. 夏日放/FUN 時光：以音樂劇、親子劇場、新藝計畫為主軸，透過題材親近、高品質的節目製作，打造全齡共享的暑假歡樂氛圍。

- (1) 「音樂劇在臺中」已然成為歌劇院年度重頭戲，從引進國際製作、臺灣原創的音樂劇作品，延伸至委託創作、人才培訓、國際論壇、主合辦與外租音樂劇的聯合行銷等，全面提升音樂劇在臺灣的能見度與話題性。繼 108 年百老匯音樂劇《一個美國人在巴黎》締造單周 8 場票房完售的佳績，110 年將邀請改編自同名電影、8 項東尼獎得主的百老匯音樂劇《Once》。「音樂劇在台中」更是一個推動音樂劇成為文創產業的平台，支持原創，提供人才培育，110 年強化國際連結。國內原創作品則由駐館藝術家林孟寰編劇、旅美作曲家雷昇，聯合紐約音樂劇青年團隊共同創作的《熱帶天使》，歌劇院自 108 年起逐步進行演員甄選、讀劇、歌曲發表、試演等創作階段，完整音樂劇從創作、製作至展演的各階段，祈成為未來音樂劇製作示範指標。
- (2) 親子劇場持續引進兼具藝術品質與闔家觀賞的作品，包括擅長製作適合學齡前

孩童作品的丹麥 Teater Refleksion 劇團、法國 Les Antliaclasses 劇團的精緻偶戲；而在累積數年製作經驗後，將於暑假推出歌劇院全自製的《糖果屋》雙鋼琴版，邀請臺中在地藝術家 Ballboss（周宜賢）執導，歌劇院技術部同仁擔任設計群，以耳熟能詳的童話故事引領親子領略歌劇的魅力。

- (3) 「新藝計畫」以公開甄選方式，每年以不同主題向中、彰、投、苗、雲五縣市的藝術家與團隊廣發英雄帖，企圖發掘中部地區新創作品。在「特別方案 2.0」架構下，109 年提早啟動 110 及 111 年的「新藝計畫」甄選，讓創作者有經費提前研發實驗，並由歌劇院聘請顧問給予製作及技術方面的建議，使創作者能在歌劇院的支援下實踐創意。110 年以「肢體劇場」為題，除徵件作品外，也將邀請屢獲藝穗節大獎的紐西蘭藝術家 Thom Monckton 帶來令人驚嘆的獨角戲，示範突破肢體極限的運用；臺灣則邀請到周書毅及身障表演者鄭志忠合作，共同探究身體差異與生命對等。

3. 遇見巨人 (Fall for Great Souls)：以「藝術巨人」及「經典轉譯」匯集國內外重量級藝術家，觀看表演藝術界具指標性、或觀點獨具的作品，深究劇場美學與理念。

- (1) 國內節目包括江之翠劇場重製台新藝術獎年度表演藝術獎的《朱文走鬼》；王嘉明以即時錄像、人偶同台形式探問莎士比亞經典《理查三世》；布拉瑞揚舞團袒露舞者生命經驗，備受觀眾好評的《#是否》重製；以及中部觀眾引頸期盼多年的唐美雲歌仔戲團《春櫻小姑 3》。
- (2) 國外節目則包括改編自同名小說的《深夜小狗神秘習題》，囊括多項奧立佛獎及東尼獎獎項，是英國國家劇院繼《戰馬》之後最叫好叫座的作品，千變的多媒體視覺、有趣的故事脈絡，以及演員精湛的肢體表現，精彩可期。此外還包括柏林德意志劇院、比利時羅莎舞團、荷蘭舞蹈劇場二團、慕尼黑愛樂管絃樂團等。
- (3) 年度歌劇製作則與丹麥皇家歌劇院合作《塞爾維亞的理髮師》，以獨特的黑白默片風格舞台，一景到底，聰穎詮釋羅西尼最為大眾熟知的歌劇，同時也將與澳門音樂節共同甄選國內歌手，協助國內歌手踏上國際舞台。

4. 藝術孵育計畫：因 109 年疫情影響，歌劇院為優先協助受疫情影響的表藝團隊／夥伴而新立之計畫，目標為人才回流、團隊扶植、題材開發及多元參與，給予藝術家持續性、中長期的支援，以有效發揮「創作培養皿」的功能。

這個計畫以驅動中部區域表演藝術團隊／夥伴為主，近 30 個專案，其中中部地區團隊／夥伴佔 60%。除了音樂劇場、新媒體、偶戲物件等歌劇院原先較側重的節目類型外，亦鼓勵以中部題材或社群參與相關的內容，創造與在地的關聯性。資源挹注項目，除了例行的演出製作經費外，更加入排練場地、行銷包裝、數位存檔、展覽/空間策畫、地方巡演等相關協助，以期更靈活調度場館資源，大幅擴增藝術共生的可能性。期程方面，

109 年完成提案規劃及提前支付研發費，使藝術家在疫情之下能有餘力研發創作，110-111 年發表階段性呈現及完整版展演。

（二）藝術教育計畫

110 年藝術教育內容強化多元參與、分眾學習，注重質量的提升，從知識學習、美感體驗、創意思考、實驗創作出發，落實「扎根藝術教育推廣」、「設立實驗發展基地」、「拓展藝文交流平台」、「擴大文化參與機會」四大面向，鼓勵及建立參與者創意思考的能力，進而發掘及實踐自己的潛能，期許創造一個藝術與社交交流平台，開發及凝聚更多潛在表演藝術的觀眾，逐步實踐藝術存在於常民生活文化之中。

1. 扎根藝術教育推廣：以藝術與人文精神出發，設計適合不同年齡層能接受的表演藝術活動與課程。透過各類美感與創意活動的參與，對劇場發生興趣，培養作品賞析能力，啟發個人創意思考。

- (1) 以青年為主的「藝起進劇場」，透過中部縣市教育局及各級學校的合作，以歌劇院為教室，以戲劇、舞蹈題材為主，提供教師行前教學素材，邀請師生到訪歌劇院實際體驗演出現場，並完成演出後的討論，設計一套完整的藝文學習過程；「藝術進校」則是與戲劇、音樂劇團隊合作，攜手走出歌劇院，於學校開設社團課程，以系統性的課程安排，從專業知識、演出製作、排練到呈現，讓學生實際了解表演藝術，發掘劇場魅力。針對青少年設計於暑假推出的「玩・劇場-青少年創意工坊」，內容為專業戲劇或舞蹈工作坊，搭配技術劇場知識及操作，觸發對劇場幕前幕後的好奇與探索認識。
- (2) 「後青年工作坊」則是打破創意、高齡學習的疆界而設立，以傳統戲曲、音樂劇、舞蹈等類別，為 45 歲以上的民眾量身打造表演藝術體驗課程。鼓勵後青年在經歷一段長時間投入於子女、父母與家庭生活，終能在此階段獲得屬於自己的時間，透過不同課程找回過去封藏的興趣，發掘自我及參與人群之中。
- (3) 以表演藝術深度知識內容為主的「歌劇院沙龍」，除延續歌劇及舞蹈主題外，110 年推出物件劇場，以偶戲為主，認識傳統與當代的歷史演進過程，結合影音呈現或現場示範演出，介紹全球不同形式的作品。
- (4) 「NTT 充電夜」以靜態講座或動態工作坊形式，設計不同單元，提供民眾多元方式，由淺至深認識傳統與當代、西方與東方的戲劇、音樂、舞蹈等表演藝術型態與知識。

2. 設立實驗發展基地：一部作品需要透過一連串長期對議題的研究、討論、實驗等過程，並經由不同的創作階段才能完成。歌劇院提供「駐館藝術家」、「開場計畫—新銳藝術家展演平台」、「LAB X 計畫」及「音樂劇平台」四項計畫，讓創作者及演出

者有思考與研發的時間，按部就班、一步一腳印完成創作。

- (1) 駐館藝術家計畫在 110 年完成第 2 屆駐館藝術家林孟寰《熱帶天使》製作演出外，110 年-111 年第三屆駐館藝術家在「特別方案 2.0」下於 109 年中提前啟動，以臺灣為創作基地，表演藝術跨類型之表演藝術創作者為主，除發展自身最新作品外，也與歌劇院共同設計為青少年、樂齡、弱勢、偏鄉或無障礙等對象之藝文推廣活動，加強與中部觀眾之文化交流，成為歌劇院藝術教育之代言人。109 年先起研究，110 年在田野調查、創作與實驗為主的階段性呈現，111 年則完成新製作。
 - (2) 「開場計畫—新銳藝術家展演平台」為提升中部地區之新銳藝術家創作能量及基底，鼓勵藝術創作及演出，自 108 年起推動，以上下半年兩期公開放個人或團隊提案。獲選者於小劇場透過示範演出及講解形式，近距離與觀眾互動，經由作品解析、互相討論的過程中，除觀眾藉此獲得各類表演藝術知識與觀賞經驗外，藝術家也經由第一線接觸，真實感受到觀眾對作品的理解與感受，對於他們持續發展作品，是正面的鼓舞及回饋。
 - (3) 「LAB X 計畫」為藝術跨域實驗平台，為 109 年下半展開之新項目，以科技跨領域藝術研發與青年人才培育兩大面向規劃專業交流園地；主要工作不以製作為導向，而強調作品討論與研發的過程。其中「LAB X 科技藝術工作室」以國內外藝術家共同合作之研發、交流計畫為主，著重研究、發展、交流與推廣；「LAB X 青年創作工作室」則以 25 歲以下之青年為發展對象，作為培養青年藝術創作者之養成路徑，由年度導師陪伴創作者，強調從思考研究方式到如何落實及實踐計畫的過程陪伴。
 - (4) 「音樂劇平台」以場館優勢，透過工作坊、講座與課程與全球專業音樂劇人才合作，導入專業師資，培育演、編、導等表演創作人才。110 年將以編創與表演兩大主軸發展，提供已長期投入音樂劇專業創作者及演員之訓練，在原有專業下，拓展更紮實的訓練及創意；另一方面也提供有意加入音樂劇行列的新血，制定中長程計畫循序漸進，提供音樂劇人才精煉的養成計畫。
3. 拓展藝文交流平台：藉由培育專業人才及建立中部劇場夥伴關係，帶動中部劇場產業鏈為歌劇院發展計畫的主要項目。透過「中部劇場平台」及「NTT 學苑」與「國際論壇」三大工作，一方面逐步培育專業劇場工作者，落實中部劇場發展之工作，一方面則可拓展國際交流。
- (1) 「中部劇場平台」為歌劇院以劇場帶動表演藝術產業鏈之精神所設立，以中部為發展基地，由歌劇院提供劇場技術及藝術行政等專業人員培育課程，並邀集場館夥伴們不定期交流，分享藝文資訊，引介中部表演藝術團隊，增加國內外節

目巡演機會，拉近城鄉差距，培養更多觀眾。109 年初邀集中、彰、投、苗、新竹等縣市文化局之場館組成劇場小聯盟後，至年底已拓展至馬祖共 11 個場館，預期 110 年拓展更多元合作機會。

(2) 「NTT 學苑」以表演藝術專業技術與藝術行政人才培育為主，課程以專業理論與實務案例分享並行，並提供場館實習機會，實際參與節目企劃、行銷宣傳、藝術教育或顧客服務的工作。歌劇院希冀透過長期投入中臺灣藝術行政、場館營運及劇場技術等專業人才培育工作，多方創造人才進用之可能性，累積專業人才名單，並納入中部劇場人才庫，供各場館徵才參考，期帶動區域表演藝術產業發展，加速中臺灣藝術環境發展。

(3) 國際論壇：110 年搭配歌劇院-台灣國際藝術節(NTT-TIFA)及音樂劇平台活動，從表演藝術角度為出發，分別以科技藝術與音樂劇為討論議題，邀請國內外講者定期舉辦之論壇，除藉此加強與全球專業領域的連結，也希冀提升歌劇院品牌能見度，並建立盟友，是一為國內藝術創作者建立與國際趨勢動態接軌的重要平台。論壇採結合專題演講、對談、工作坊及作品展演等方式，策劃最新關注專業議題及實務性內容，是歌劇院重要的國際藝文交流工作。

4. 擴大文化參與機會：歌劇院不分年齡、社交階層，提供了解藝術的多元管道，透過線上學習、講座、工作坊、演出活動、展覽等方式，將藝術文化融入日常生活，讓藝術不再艱澀難懂，而是想主動親近的一門學科。

(1) 數位平台線上欣賞：在「特別方案 2.0」下，NTT 數位學苑、NTT 線上放映室均在 109 年中快速擴充，讓線上多元學習平台成為觀賞表藝展演的另一種視角，攝錄活動或演出經過整理並剪輯，提供無法親臨現場的民眾不同管道學習外，新單元「WOW 挖藝術」：精彩作品解析、「表演，Chill 什麼？」：藝術小知識等，更是以系統化製作，透過線上導聆、影片觀賞、藝術家小知識等方式，打破學習界線，創造藝術零距離。

(2) 「NTT+不藏私講堂」打破表演藝術單一類型的框架，非主打傳達表演藝術新知為主軸，而是從美感、生活、思想、創意為起點，帶給參與者多一點人文、藝術、知性的養分。自 109 年實施以來，即獲得非藝文觀眾之青睞，每月透過不同領域的講者分享其自身經驗與專長，在人文哲思、創意思考、藝術解析、知識探索等豐富的專題內容當中，引領我們開展對文化不同層面的認識，添了份理性與感性的體會；同時學習如何從不同角度多重探索各種事物，建立個人觀察與見解，讓藝術文化成為生活中不可或缺的日常養分。

(3) 「開門計畫」結合企業挹注，透過歌劇院軟硬體資源，精選於歌劇院展演之節目或教育活動，邀請不同文化近用對象、群體（包括身心障礙者、偏鄉弱勢、高、

幼齡人口、新住民、原住民等）走入劇場參與藝文活動，體驗文化多樣性，達到友善文化平權的目的。

- (4) 非典型主題展：除表演之外，歌劇院也持續規劃各種主題展覽，結合專家導覽解說、講座，互動體驗的多元方式，讓藝術對話持續發生。策展主題除透過節目延伸發想概念外，也透過世界關注之議題，如當代文化、社會、或科技等提出討論，與表演藝術產生交互作用。

（三）品牌升級計畫

歌劇院定位為「一座藝術與生活的劇場」，110 年將升級為 2.0 版本，以「品藝文、享生活」為雙軸的營運為策略：讓生活多一種樣貌，也令劇場參與多一種方式，期待藉由藝文體驗創造共同的語彙，透過交流令歌劇院成為全民共享的場域，讓「造訪歌劇院」成為改變生活方式的最佳動能。

1. 強化社群平台效應、培養未來觀眾：

- (1) 社群媒體圖像聚焦：歌劇院將重新定義民眾接收訊息模式，讓藝文訊息圖像化、分析數據視覺化，以「看圖說故事」方式轉化成淺顯易懂的資訊，讓民眾產生好感延長瀏覽時間，提升訊息曝光度；另，針對年輕族群開發「玩遊戲補腦力」IG 濾鏡系列引入沉浸式體驗，在遊戲中逐步累積藝文知識，讓實際操作創造話題性進而延續學習經驗，提供觀眾一個走進劇場的新選擇。
- (2) 網路串聯夥伴計畫：歌劇院邁向營運 5 週年之際，會員人口成長已逐漸趨緩，在開展新觀眾群的幅度上，需挖掘民眾的疑慮並精準解決問題，不同於既有會員族群，喜愛搶先「開箱」、分享「潮流」則是我們正在尋找的對象。因此，以「歌劇院與我的距離」為主題，邀請各種網路平台經營者，如 YouTuber、IG 頻道管理者及 FB 社團版主等，透過親民語彙及開放性討論，傾聽年輕族群聲音探討場館產生距離感之因；同時，企劃「踏進歌劇院的第一步」網路活動，倚重社群頻繁交流所產生的親密關係，由經營者號召參與，以雙頻道行銷加乘提升網頁轉換率，有效傳遞歌劇院品牌精神。

2. 深化中部在地連結、開拓藝文人口：

- (1) 落實多元觀賞與體驗：中部藝文人口以喜愛古典音樂觀眾居多，但因劇場設計、歌劇院節目策劃以戲劇、舞蹈類型節目比例較高，如何讓古典樂迷轉化為戲劇或舞蹈的觀眾，是歌劇院在規劃行銷策略時不斷思索的課題。109 年歌劇院於社群媒體 FB 推出「藝文欣賞零時差」企畫，以系列貼文分享世界各地表演藝術欣賞平台，獲網友廣大迴響；因此，110 年我們期待讓「品藝文」再升級，除持續分享國內外戲劇、舞蹈平台資訊，更整合中部劇場平台夥伴、中部表演團隊等藝文

資訊，並結合「數位學苑(E-learning)」、「歌劇院沙龍」等藝術學習講座及課程，以「下班共學」企畫陪伴資深樂迷一起線上欣賞，讓蛋白區觀眾升級為蛋黃區鐵粉，在共學中翻轉視野雙向交流，鼓勵觀眾走進劇場帶動藝文人口成長。

- (2)企業響應凝聚向心力：為建構藝企合作支持平台，達成場館驅動地方產業鏈目的，「歌劇院藝友會」(NTT-Club)由中部企業家所組成，挹注資源支持歌劇院駐館藝術家、新藝計畫等項目，109 年歌劇院邀請企業家參與藝術家交流、欣賞綵排演出等過程，深入了解藝文生態運作模式，110 年將展現歌劇院藝術教育在中部發展的成果，以案例分享尋求認同、開發媒合機制，及新增 NTT 青年學苑、開場計畫等項目，透過資源加乘開啟藝企合作對話；同時，號召中部企業支持的藝文振興計畫，除持續支持國內表演團體演出，將資源延伸至山區學校、偏遠鄉鎮等區域，邀請團隊為鄉親起藝與生活共融，讓企業與歌劇院攜手，改變對藝文參與的態度和欣賞美的角度。

鼓勵企業以實際行動帶領員工「造訪歌劇院」，合作模式跳脫過往以節目包場形式，從歌劇院「享生活」概念企劃連結企業精神，客製企業家庭日、藝文輕旅行等專案，在體驗中與歌劇院獨特建築空間連結，更提昇民眾對歌劇院品牌之好感度。

3. 提升文化近用、創造參與機會：

- (1) 延伸閱讀人物加溫：歌劇院刊物從閱讀者角度思考，以圖像語言力量，喚醒民眾對於文字的感動與溫度。《大劇報》109 年以人物側寫為主題，新增「誰是小劇人?」、「達人不藏私精彩回顧」等專欄，開啟讀者對於劇場、生活空間的想像；110 年將以人物視角、故事溫度等雙主軸，透過深度對話、現場直擊、幕後花絮等專欄，以及閱讀參與藝術家生命歷程，享受閱讀所帶來的樂趣。
- (2) 延續節目熱度陪觀眾看戲：以歌劇院節目展演三大主軸精準分眾，提供觀眾有趣的表演藝術體驗；「NTT-TIFA 台灣國際藝術節」延伸新藝跨界概念至社群媒體線上互動，將話語權還給觀眾，讓觀眾不只是看戲的人，而是在科技藝術中感同身受；「夏日放/FUN 時光」主打音樂劇與親子節目，藉由週邊活動如：後臺解密等，讓觀眾成為導覽者邀請朋友走進歌劇院體驗，營造觀眾的期待與情感連結；「NTT 遇見巨人」以收藏經典節目概念出發，由歌劇院陪伴大家線上預習、現場複習節目相關新知，在花絮回顧中一起尋「梗」創造共同話題，讓演出效應從舞台延伸至生活中，展現口碑傳播的力量創造回流。

4. 拓展國際網絡、打造 NTT 品牌：

- (1) 定期邀請國際媒體記者參訪：規劃國內藝文旅行進行深度溝通，安排節目欣賞、人物訪談、藝文場館交流拜訪等行程，以記者親身體驗報導臺灣藝文生態發展趨勢、

歌劇院營運策略為議題，提升歌劇院於國際表演藝術之聲量。

- (2) 主動提供報導素材增加國際媒體能見度:除掌握最新國際表演藝術趨勢外，將彙整歌劇院主辦節目資訊予國際藝術節與表演藝術交流平台，同時將積極聯繫國際旅遊節目等製作團隊，以專題報導將歌劇院「享生活」品牌行銷至世界。

(四) 創新服務計畫

110 年服務主軸為「從劇場到劇場生活圈」，串聯導覽、會員、商場及前台服務，建立歌劇院獨特、親民的劇場生活圈。109 年因疫情影響民眾與劇場間的鏈結緊密關係，110 年以提供親民的、生活的、自在的劇場服務出發，找回核心觀眾，擴大服務大臺中市民，打造安心、貼心、創新的場館服務。

1. 專業導覽服務：

- (1) 志工培訓：志工不僅支持場館建築導覽、主題展導覽與服務的功能，也是歌劇院的忠實觀眾及口碑傳播的管道。為提升服務品質，定期安排培訓課程，滿足志工學習動機；110 年持續以「深化藝文內涵」為志工培訓目標，除安排導覽與服務專業課程、展演節目介紹與賞析課程外，進一步規劃志工參訪表演藝術相關場域，以期豐厚志工藝文服務涵養。
- (2) 劇場導覽：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》，深受民眾及學校團體歡迎。110 年推出全新版內容，以演出與後台解密持續為劇迷、學子和民眾提供第一手劇場知識，近距離探究舞台機關。同時，與歌劇院各類型節目的表演團體攜手合作，持續舉辦《舞台大解密》活動，拆解各場節目幕後機關，提供另類劇場體驗。
- (3) 兒童導覽：延續既有兒童語音導覽內容，規劃不同主題的探索活動，透過劇場禮儀漫畫、情境式主題設計及互動輔助工具，引導孩童對歌劇院產生興趣，創造美好劇場經驗。
- (4) 無障礙導覽：自 107 年起推出聽障導覽活動、於 108 年加入口述影像導覽，110 年擴大服務其他障別，將無障礙導覽活動結合場館舉辦之展演活動，並透過基金會、協會等組織，邀約民眾入館體驗建築與表演藝術之美。
- (5) 主題導覽：自 108 年起，陸續推出《早安歌劇院》、《歌劇院夜未眠》、《歌劇院耶誕漫遊》等主題導覽，結合餐飲、夜宿、手作等不同類型體驗，提供民眾更多元之導覽選擇。110 年規劃呼應「劇場生活圈」主軸的主題導覽，將導覽形式與內容，擴大至歌劇院鄰近場域。
- (6) 數位導覽：以 LINE 2.0 的新功能，拓展數位導覽服務與趣味性，提供來訪民眾超越時空的歌劇院體驗。

2. 劇場生活化服務：

(1)從劇場到劇場生活圈：歌劇院所在鄰近區域具備商辦、住宅、消費等多樣貌的功能，110 年以「享生活」為主軸，擴大範圍打造劇場生活圈，結合周邊商家，推出年度合作活動，提供訪客體驗藝術與風格融入日常的藝文生活，潛移默化中提升歌劇院的品牌能見度。

(2)劇場節慶生活：連續三年在耶誕月推出「魔幻曲橋光影秀」與空中花園耶誕燈飾，以及農曆春節期間打造館內應景裝置藝術與展演活動，皆深受民眾喜愛。109 年完成公共空間投影裝置架設，110 年規劃新增端午節及中秋節的節慶主題展演活動，逐步發展到歌劇院過節成為中部民眾特有的生活風格。劇場飲食生活：大劇院前廳挑高空間、呼吸孔與模擬天光的天花板設計，是歌劇院的一大特色景點，總讓造訪民眾驚嘆不已，流連忘返。110 年規劃與駐店餐飲廠商合作，在大劇院前廳提供餐飲服務，創造更具生活感且自在的劇場氛圍，貼心服務駐足體驗空間的民眾；更期吸引觀眾提早抵達劇場，擁有演出前輕鬆地享用輕食及從容的節目觀賞經驗。

(3)劇場戶外生活：延續 109 年戶外公共空間活絡計畫，規劃「表演藝術 X 跨界」展演活動，包括主題性市集、草地音樂會及 NTT 放映室等，吸引更多元民眾造訪歌劇院，促成歌劇院成為民眾生活的一部分。

(4)兒童藝遊場：108 年推出兒童語音導覽服務，109 年於 B1 小劇場前廳設置「閱讀小劇點」，及舉辦會員專屬親子瑜珈活動與兒童夜宿歌劇院等活動，110 年進一步整合及擴大親子相關展演活動與服務內容，培養未來的藝術愛好者。

(5)商品開發：

A. 跨界聯名商品：110 年規劃邀請臺灣設計師，以聯名方式合作商品，透過歌劇院及各大設計平台，將臺灣優質的品牌力推擴至國內外消費者。

B. 歌劇院紀念品：以歌劇院建築及展演節目相關主題延伸，發展獨特、親民及易融入消費者日常生活之產品。

C. 銷售平台擴展：精選國內外優質具公信力之設計平台為銷售點拓展，致力行銷宣傳歌劇院商品。

3. 會員服務：規劃獨家、富趣味性的會員活動，強化對歌劇院品牌的認同度，及提升對歌劇院活動品質之信任感，同時保證會員享有最新、最優惠的消費服務體驗。

(1)走出歌劇院推廣會員：110 年著重主動聯繫在地各民間社團、學校、企業，及與其他機構合作會員服務，引領民眾親近歌劇院、到歌劇院享生活。

(2)分眾經營：提供親子、學生及上班族等多元族群分眾的生活劇場資訊及活動，以期

服務內容更為精準。

- (3)數位服務體驗：歌劇 LINE 館方帳號與會員系統串接，打造手機即能取代實體會員卡機制，結合歌劇院商場支援行動支付，提供更便捷、貼心的會員服務及行銷活動。

(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及適切性、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) 個人發展計畫：人才培育是歌劇院與員工的共同責任，歌劇院就員工規劃學習需求及目標，評估有助人才培育成長與發展者，提供協助或補助，並以學習結果落實於工作之實體成效，做為年終考核之參考評比。
 - (2) 員工在職訓練：持續強化並完善員工職能所需，以溝通協調、顧客服務、創新思考等面向，提供各項業務專業技術培訓課程，並輔導取得相關證照；辦理職場專業外國語文訓練，以支援場館中長期發展。
 - (3) 中高階主管培訓：制定管理職能培訓計畫，辦理考核優等或主管推薦人才之管理職能訓練，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：為強化場館無障礙服務，透過講座或工作坊形式深化對輪椅族、視障及聽障族群或其他障別的認識，以期提供更精準及貼心的服務。
 - (6) 兼職人員專業能力培訓：定期為劇場後台助理與演出前台部分工時人員規劃劇場前、後台等專業訓練課程，落實劇場工作經驗，進而培育中臺灣劇場前、後台之專業人才。
 - (7) 後台技術進修：為提升後台的技術團隊工作專業技能，安排職員進修劇場安全、自動控制、器材新知及演出用軟體等專業課程，並與其他國內外場館參訪及經驗交流，提供演出團隊及觀眾更高品質的劇場體驗。
 - (8) 兼職人員專業能力培訓：定期為劇場後台助理開立專業訓練課程，落實於劇場工

作，學以致用。

- (9) 舉辦初中階技術劇場研習營：廣招中部青年，認識及學習劇場幕後相關知識，培育中部劇場幕後人才。

(六) 場館優化維管計畫

1. 場館設備升級改善：

- (1) 公共空間設備升級：歌劇院六樓增設 13 組吊點馬達及自動控制系統，添增戶外演出變化性，增加遊客佇足時間。
- (2) 109 年度劇場觀眾席空調改善優化延續：為改善大、中劇院觀眾席溫度不均情況，規劃安裝 VAV 可變風量終端箱，以有效控制溫度。
- (3) 更新中央監視及控制系統軟硬體，並增加場館各設備之可監視及控制點。
- (4) 智慧能源管理設備及系統增設：規劃於高低壓配電站及劇場空間安裝集合式數位電表，取代既有電表不足之功能，以數位化電表及時更新電力參數，達到電力控制及計算之功效；另一併規劃智慧水表及能源管理系統，掌握場館能源流向並加以管理，以達節能之目的。

2. 安全防護升級：

- (1) 建置門禁保全系統：現有向廠商租賃之門禁及保全系統，卡機及保全磁簧數量每年之租金約 135 萬，評估長期效益，自建門禁保全設備可依場館需求彈性即時調整及增加刷卡機，且可減省租金支付。
- (2) 汰換更新監視系統：更新現有傳統監視器為網路型監視器，以便於維修及管理；另依既有監視器死角評估結果，增設監視器以提高場館安全性。
- (3) 空中花園火山口塗料維護：重新施作火山口塗料以延長場館結構物之壽命，增強防水性與自潔性，並維護人員與財物之安全。

3. 資訊系統進階：

- (1) 強化更新無線網路：改善全館無線網路訊號涵蓋率及連線品質，透過大範圍的網路覆蓋，讓場館的服務如驗票、導覽、停車及直播更順暢。
- (2) 智慧字幕計畫：透過智慧字幕眼鏡輔助字幕顯示，解決劇場中視線遮蔽座位、距離太近或太遠等觀看字幕不便之困擾，提供劇場觀眾更貼心的服務。
- (3) 藝文行為分析：以科技技術將來館民眾輪廓及行為數據化，藉由藝文消費行為的數據分析，作為改善場館服務的營運指標參考，達成智慧服務之目標。

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) 升級舞台設備：大中劇院 31 支手動吊桿優化為電腦吊桿，以利團隊靈活使用；小劇場地板由六分夾板優化為奧勒岡杉木地板，並改善觀眾席平台結構，減少裝拆台時間及人力。
- (3) 升級燈光設備：三劇場不斷電系統更換，並增設三劇場工作燈 48 組，提供團隊更明亮的工作環境，降低工安風險指數。
- (4) 升級視聽設備：購置凸凸廳專屬音響系統，投影機鏡頭 2 組，兩萬雷射投影機 3 台及影像整合系統，擴充視聽設備數量，增加團隊使用選項。
- (5) 購置劇場相關設備及備品：購置音響設備倉儲推車、樂團相關設備、無線對講機、安全桌鋸、舞台編碼器與變頻器及燈光調光模組等備品，以增加劇場工作品質。

附表、臺中國家歌劇院 110 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	110 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)	以科技跨域為主的國內外節目製作與邀演。 支出包含技術經費，預計 10-12 檔節目及展覽。	3-6 月	8,000	30,000
2	夏・夏日放/FUN 時光	暑假大型音樂劇、百老匯舞台劇、親子節目製作與邀演。 支出包含技術經費，預計 5-7 檔節目。	7-8 月	30,000	62,000
3	秋冬・遇見巨人 (Fall for Great Souls)	國內外重要節目及藝術家邀演、歌劇製作等。 支出包含技術經費，預計 10-12 檔節目。	9-12 月	18,500	72,600
4	藝術孵育計畫	包括新藝計畫甄選、國內外館際合作共製費、國內提案邀請之研發費等，預計 10-12 檔節目。	1-12 月	1,000	10,000
二、藝術教育計畫					
1	扎根藝術教育推廣	以藝術與人文精神出發，設計適合不同年齡層所能接受的表演藝術活動與課程。	1-12月	1,500	5,000
2	設立實驗創作基地	提供「駐館藝術家」、「開場計畫—新銳藝術家展演平台」、「LAB X計畫」及「音樂劇平台」四項計畫，讓創作者及演出者能有思考與研發的時間。	1-12月	800	12,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	110 年預算(千元)	
				收入	支出
3	拓展藝文交流平台	透過「中部劇場平台」及「NTT學苑」與「國際論壇」三大工作，逐步培育專業劇場工作者，落實中部劇場發展之工作。	1-12月	200	3,300
4	擴大文化參與機會	歌劇院不分年齡、不分階層，提供了解藝術的多元管道，透過線上學習、講座、工作坊、演出活動、展覽等方式，將藝術文化與融入日常生活。	1-12月	0	4,500
三、品牌升級計畫					
1	社群平台與在地連結專案	開發各族群行銷專案，以體驗、互動、趣味為三大元素，提供觀眾另一種觀演的角度。	1-12 月	0	26,970
2	文化近用與系列節目宣傳	以歌劇院節目展演三大主軸精準分眾，提供觀眾有趣的表演藝術體驗，期能提升參與度。	1-12 月	0	7,000
3	藝企合作專案	擴充藝企合作項目並增加溝通對象廣度，透過資源加乘開啟藝企合作對話。	1-12 月	22,500	2,500
四、創新服務計畫					
1	專業導覽服務	(1) 導覽志工教育訓練費。 (2) 文宣設計與印刷費。 (3) 劇場黑盒子導覽製作費。	1-12 月	3,000	2,169

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	110 年預算(千元)	
				收入	支出
		(4) 廣告費。			
2	劇場生活化服務	(1) 展演活動執行費。 (2) 廣告費。 (3) 文宣設計與印刷費。 (4) 聯名商品製作費。 (5) 紀念品設計與製作費。	1-12 月	22,500	5,366
3	會員服務	(1) 會員專屬活動執行費。 (2) 文宣設計與印刷費。 (3) 廣告費用。	1-12 月	1,000	1,753
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	850	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
3	人才培訓	(1) 個人發展計畫。 (2) 全體在職訓練。 (3) 中高階主管培訓。 (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	1,530
六、場館優化及維管計畫					
1	場館設備升級改善	(1) 增設六樓自動控制吊點系統。 (2) 更新中央監控系統。 (3) 增設智慧能源管理系統。	1-12 月	0	25,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	110 年預算(千元)	
				收入	支出
2	安全防護升級	(1) 門禁保全系統建置。 (2) 監視系統更新汰換。 (3) 空中花園火山口塗料維護。	2-10 月	0	12,450
3	資訊系統進階	(1) 無線網路強化更新。 (2) 智慧字幕計畫。 (3) 藝文行為分析。	3-12 月	0	24,000
4	劇場設備維護與升級	購置音響設備倉儲推車、樂團設備、無線對講機、安全桌鋸、舞台編碼器與變頻器、燈光調光模組、凸凸廳專屬音響系統、投影機鏡頭、兩萬雷射投影機、優化大中劇場吊桿、小劇場舞台地板、燈光工作燈及不斷電系統等設備。	1-12月	0	42,130

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 110 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 107 年 10 月啟用開幕，110 年進入第三年全年營運，期許藝術與生活相互連結，讓民眾能夠輕易地接觸藝術，以實現「眾人的藝術中心」（Center for the Arts, Arts for the People）的願景。我們將以「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」等「四個衛武營」為營運策略，建立「服務平台」（Service）、樹立「專業標竿」（Standard）、營造「生活風格」（Style）為三大核心目標。109 年上半年全球面臨嚴峻疫情影響，表演藝術產業面臨重大危機，但也開啟對於藝術表演及藝術欣賞的創新思考。衛武營利用場館空間特性與核心目標設定，在合乎防疫風險管理的條件下，於公共空間維持低度藝文活動；另也在國表藝三館一團協同推出的「特別方案」中，以投資延期節目、徵選團隊提案、提前製作研發、支持技術人才、製播線上節目等驅動方針，降低疫情對國內表演藝術產業帶來的衝擊。110 年將延續上述驅動方針，訂定年度營運計畫包含節目品牌計畫、藝文環境發展計畫、品牌形象計畫、場館營運及服務提升計畫以及場館硬體優化及維護計畫，以穩定營運，協助國內表演藝術產業復甦。此外，衛武營將持續進行營運設備調校及優化工程，致力打造專業、安全、與具親近性的場館空間。

（一）場館定位

衛武營曾是戒備森嚴的軍事用地，現成為南方重要的國家級藝文場館，也是文化平權的象徵。因此，衛武營營運整體延續了這個重要精神，以其公眾性、理想與熱血的動能作為場館追求的目標。營運發展定位期許民眾共同參與，不僅止於表演藝術團隊的參與，更落實文化平權，讓民眾都能成為藝術創造的一份子，並發展整體藝文產業鏈，進一步成為「眾人的藝術中心」，讓民眾能輕鬆地走進來，亦讓表演藝術走進民眾的生活中，進而使衛武營融入眾人生活的日常。

（二）四大營運策略，打造場館穩健成長基石：

1. 「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與實習生計畫，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。
2. 「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。

3. 「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。
4. 「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。

(三) 三大核心目標，形塑藝術生活美學：

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：

1. 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。
2. 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。
3. 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) 節目品牌計畫

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，提供臺灣藝術家開啟通往世界舞台的途徑。

1. 三大平台計畫

衛武營自 105 年營運推動小組時期，即針對當代表演藝術發展趨勢，逐步發展舞蹈、馬戲及音樂等三大平台，並定期以策展方式舉辦表演、創作、研習及交流等活動，致力打造衛武營成為二十一世紀全球表演藝術匯集地。110 年三大平台計畫發展重點：

- (1) 衛武營 TIFA 當代音樂平台：108 年首次啟動「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。110 年節目將包含 109 年因疫情延期之節目吳思樺與游牧工廠室內樂團、布列塔尼風笛四重奏以及駐節作曲家作品，並持續規劃國際交流與學員培育。
- (2) 臺灣舞蹈平台：自 106 年起與歐陸青年編舞家網絡平台（Aerowaves）合作發展四年計畫至 110 年，每年相互推介新銳編舞作品、扶持亞歐舞蹈觀點與書寫培育及策展網絡交流，並參與每年於歐陸舉辦的網絡成員大會。110 年度 Spring Forward Festival 將於歐洲文化之都—希臘 Eleusis 舉辦，臺灣舞蹈平台策展團隊與合作之舞蹈書寫觀察員將前往參與交流、遴選作品與產出觀察文章，並發表於平台網頁上。
- (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，110 年第六屆將以「亞洲活力」為主要策展方向，以亞洲當代馬戲劇場與創作，來強化亞洲國家間的交流與合作機制，同時與歐洲持續保持專業交流活動。節目活動規劃涵蓋售票節目、室內與戶外公共空間之即興創作演出、專業人才（創作/技術）培訓工作坊及駐地研究計畫等，期能持續培養觀眾觀賞當代馬戲的知識與開發未來觀眾。

2. 年度專題及製作演出計畫

110 全年度專題演出系列包括大型歌劇、國內外交響樂團、古樂、室內樂、知名獨奏/唱家、發現影像、國內外戲劇以及日本傳統戲曲等節目等。除年度演出之外，110 年自製節目、專題演出與共製節目包含：

- (1) 委託作曲家櫻井弘二與導演暨詞曲創作鄭詠珊重新改編為國樂團、獨唱四人與合聲四人編制之全新創作音樂故事劇場《湖底之鬼》，故事改編自中國經典文學《聊齋

誌異》中的篇章〈王六郎〉。

- (2) 委託無獨有偶工作室劇團製作王爾德二部曲《自私的巨人》，將與 109 年因疫情取消之《快樂王子》作為二部曲呈現，期待透過偶戲讓大小觀眾認識英國作家王爾德的文采。
- (3) 第二屆三館共製計畫獲選作品阮劇團《十殿》預計上半年於三館巡演，此長達 5 小時史詩級臺語大戲製作由阮劇團駐團編劇吳明倫，其以嘉義市人見證繁華與凋零過程的「金財神大樓」為背景藍圖、以「十殿閻羅」及「臺灣五大奇案」為骨肉素材編寫，探討當代信仰、倫理的道德困境與焦慮。另，三館館際合作巡演也包含周書毅《阿忠與我》與黃翊工作室《小螞蟻與機器人》。
- (4) 「高雄雄厲害」的策展理念即是集結藝術家，收納街景、體會城市，把整個高雄作為創作素材，再回到衛武營的舞台上，藉由拿手的藝術表現，讓我們看到正港的雄厲害。110 年節目將包含 109 年「特別方案 2.0」首度推出之「衛武營高雄雄厲害徵選計畫」所遴選之團隊，挹注製作經費，呈現以高雄在地元素為創作主題之跨領域作品。

3. 推廣展演計畫

為拓展觀眾客群，並營造節慶等氣氛，以增進來館觀眾及親近環境，110 年規劃安排之推廣展演計畫包含：

- (1) 新年/春節系列與雙十 Open House：110 年新年元旦除了持續舉辦第 13 年維也納愛樂新年音樂會全球衛星直播活動外，也將針對農曆新年返鄉與假日連休場館朝聖人潮，規劃新春系列。此外，自開幕以來每年 10 月 10 日雙十 Open House 持續成為年度盛事，除了室內與戶外演出，也藉由後台導覽一窺幕後空間與相關準備工作。
- (2) 「衛武營小時光」節目規劃主要針對觀光團體、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。預計每月 1 檔，每年 12 檔，並於演出前後搭配輕食與飲品，營造如同參加派對之輕鬆聚會感受。
- (3) 「衛武營童樂節」將於 110 年 7 月重返衛武營節目品牌之一，以戲劇院為主要基地，運用三面台優勢及舞台區域打造黑盒子劇場。除安排國內外親子節目有較充裕的裝台時段與交替演出，建立親子劇場品牌，也預期成為大小孩子期待之夏日活動。衛武營童樂節吉祥物花露露與其家族成員也將重新包裝，強化代言形象。

(二) 藝文環境發展計畫

1. 國際交流合作計畫

衛武營持續開拓場館國際視野及國際合作，積極參與國際組織（FACP、AAPPAC、

ISPA) 及類似交流會展活動，增加國際文化事務參與力與影響力；另外亦媒合國際知名場館（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。110 年重點計畫有：

- (1) 衛武營 X 德國萊茵歌劇院：衛武營自 105 年起展開與國際場館共製歌劇《杜蘭朵》，110 年亦將邀請德國萊茵歌劇院首次於臺灣演出華格納歌劇《羅恩格林》。
- (2) 衛武營 X 巴黎市立劇院【愛麗絲二部曲】臺灣、法國青少年劇場共製計畫：衛武營自 106 年起與巴黎市立劇院開展合作契機，108 年確立四年策略合作夥伴計畫並成為該劇院亞洲唯一夥伴，以培養「21 世紀的未來少年們」為核心，從戲劇、舞蹈、音樂、教育、科學與環境，來討論跨文化/語言的劇場創作如何回應當代社會及應用在教育推廣範疇。
- (3) 衛武營 X 巴黎市立劇院【2022 舞蹈無限大】亞太舞蹈創意競賽計畫前期籌備：以「未來舞蹈」為主題，號召亞太地區新銳當代舞蹈表演創作者，於衛武營參與為期兩天的亞太區競賽，與合作單位共同策畫競賽項目。另也將規劃延伸活動，如主題講座、工作坊或交流活動，以強化參與者及觀眾間的鏈結，擴大計畫效益。
- (4) 衛武營 X 法國國立希里爾拉帕普編舞中心 (Centre Chorégraphique National de Rillieux-la-Pape, CCNR) 合作駐館共製交流計畫：除推動共製計畫，並互相引薦舞蹈作品外，衛武營與 CCNR 藝術總監暨編舞家 Yuval Pick 共製作品《巴赫 d 小調》，惟原訂於 109 年 5 月於衛武營亞洲首演，因疫情緣故，延期至 110 年下半年來臺首演。另外，臺灣新銳編舞者李貞蕓也受 CCNR 邀請前往該中心進行駐館創作並獲前期製作經費支持。

2. 藝術專業人才培育計畫

透過演出及國際交流等機會，擴大周邊效益籌劃辦理藝文相關專業人才培訓計畫，如當代音樂平台學員培育、歌劇《羅恩格林》導演莎賓·哈曼森 (Sabine Hartmannshenn) 工作坊。近年連續辦理之劇場技術人才工作坊與青少年戲劇營等活動，持續為南臺灣藝術產業培養潛在人才。

3. 錄音及出版品發行計畫

衛武營為世界級場館，其音樂廳世界級聲學效果和全亞洲廳院最大管風琴更是標誌性組合。自 108 年起啟動『管風琴專輯錄製計畫』，透過跨國合製專輯，使衛武營管風琴的演奏被記錄和擴散，以表演藝術為臺灣發聲。延續 108/109 年與易北愛樂廳管風琴名家伊維塔·艾普卡娜合作錄製，110 年預計與德國管風琴名家 Christian Schmitt 合作。除管風琴專輯錄製發行之外，自 109 年起出版瑞士里米尼紀錄劇場專書，110 年預計針對跨國共製節目出版《愛麗絲的不可思議》

與《愛麗絲鏡中奇緣》二部曲劇本書以及推廣舞蹈賞析之《當代舞蹈 Danse contemporaine》，做為藝術專業學習的養分。

（三）品牌形象及藝文推廣計畫

衛武營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。

1. 品牌形象與溝通計畫

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、Facebook 直播、Instagram、YouTube 轉播頻道等，並固定發行紙本中英雙語版雙月訊，並預計於 110-111 年依照主辦節目宣告日期，發行衛武營主辦節目手冊。針對 110 年度各檔次售票演出節目特色，訂定推廣策略，做最佳大眾及分眾行銷推廣，包含平面、電子、網路、戶外等媒介的製作與廣告推播、舉辦記者會，以及節目相關資料多語種翻譯之系列宣傳。針對衛武營營運重點導入地演出、服務計畫與平台，製作展現整體形象延伸的支線宣傳推廣文宣、影音及廣告；規劃製作新版場館簡介手冊不同語言版本，以輕便攜帶概念出發，內容涵蓋建築理念、廳院介紹、基本營業資訊等，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。而衛武營《本事》季刊以其設計質感與內容，深受讀者喜愛，亦持續出版以作為推廣文化藝術資訊及知識通路。

2. 數位影音計畫

衛武營自 107 年開館起，除制式節目影音宣傳外，陸續發展如「歌劇解密」及「劇場禮儀動畫」等影音系列，民眾得以由深入及易懂兩方面碰觸劇場，110 年亦將持續執行。110 年也規劃於「週年慶」製播以上週年節目影音作為素材之場館數位形象廣告，並將以三年期持續操作。另也將持續推動「第六劇場」節目演出製播，以及不定期於場館公共空間進行數位藝術作品展出。

3. 藝術學習與參與計畫

衛武營打造一樓公共空間的榕樹廣場為公共展演空間，每個月舉辦藝文推廣活動，培養南臺灣藝文人口，將結合國際資源，透過節目安排的國際團隊或策展單位引進樹洞計畫，打造全新的「樹洞藝術節」，成為場館新型態的節慶品牌。同時為落實文化平權，以分齡、分眾概念出發，規劃各式藝文活動及品牌系列課程，鼓勵參與各式學堂、講座、

工作坊等，使孩童、專業學習者及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，民眾與衛武營能共同耕耘南部文化藝術園地。

（四）場館營運及服務提升計畫

衛武營於 107 年 10 月啟用開幕後，110 年進入第三年正常營運，場館營運及服務提升計畫包含精實團隊，提升前台服務，深耕會員及提升導覽服務等計畫。

1. 場館人員進用及培訓計畫

110 年為衛武營第三年全年營運，場館員額編制維持 200 名。本年度將依各部門所需職能提供專業訓練課程規劃，持續辦理派外訓練，取得各類專業證照；內部通識課程則規劃專題講座、增進職能相關的課程；並持續提供各部門實體英文會話及線上英文課程等。透過在職訓練以精進人員技能、專業技術等，以累積場館人員實務經驗，精實作業流程，降低離職人數，持續穩健營運。

2. 前台服務精進計畫

以劇場專業提升前台服務技巧，達成觀眾之期待為目標，除定期辦理計時服務人員招募、前台人員培訓課程外，將持續加強維護衛武營第一線服務人員制服與前台服務事務用品及相關硬體整備。有關於前台培訓課程將續聘各產業界專家指導各類課程，包含貴賓待客之道、危機技巧處理課程、專業術語使用課程，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、劇場服務常用英文等，透過國內外場館觀摩與實習，累積技能與經驗，提升衛武營品牌專業形象與建立友善親近的前台服務。自 110 年起，亦新增演出時段孩童托育服務，以服務不同客群之需求。

3. 會員深耕計畫

衛武營將持續招募無限卡、生活卡及青年卡三種卡別，結合節目購票、館內消費等辦卡優惠及服務，滿足不同年齡及族群的消費習性。同時將會員福利自館內延伸至館外，諸如與高雄總圖、高美館、駁二等相關藝文場域合作，結合借書證、展覽票卷等，使各年齡層的會員，更進一步享有優質的藝文生活。另也將辦理會員專屬講座及活動等等。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」。預計 110 年會員人數成長率達 33%，並至少新增 3,000 人以上。

4. 分眾及個人導覽服務升級計畫

除現行針對建築與空間之定時導覽、深入廳院特色的廳院導覽外，因應來自不同地區與國家的參觀者，衛武營將持續深化個人語音導覽服務，繼 109 年建置中、英文雙語外，預計於 110 年新增日語選項，並持續電子設備之升級，以協助各地國際訪客能更自

在地在場館漫步優遊，探索建築的特色與奧妙。此外，衛武營將持續規劃不定期之主題廳院導覽服務，讓民眾能夠藉此感受不一樣的廳院風貌及特色。

5. 商業服務暨自營商品發展計畫

自開幕起迄今，第三年營運將針對駐店合約到期辦理續約評估、招商汰劣換優外，將強化品牌經營與滿足來館民眾需求與多元性，並以能供應民眾快速的餐飲服務為優先考量，增加服務的量能與質感。除實體櫃位，亦透過線上商店平台化的調整，快速提升商品整體數量與豐富性，打造館內的衛武營自營商品櫃位，將廣納臺灣以及國際各藝文場館、設計師、藝術家之紀念商品，提供完善的藝文選品服務，並改採自營自銷的模式來加速推廣與銷售力道。另，衛武營黃昏市集的舉辦亦朝主題性發展，透過品牌的結合與聯動，提升觸及不同的族群客層，來擴張影響力並達到市集品牌化的目標，讓館內外商業服務能有串聯。

(五) 場館硬體優化及維護計畫

110 年進入第三年正常營運，隨著硬體設施移交後之維護保養作業為本年度重點工作，場館硬體優化及維護計畫包含建築及劇場優化、景觀維護及優化、場館例行維護及資訊安全計畫等，穩定持續打造專業、安全、多元與具親近性的場館空間。

1. 建築及劇場優化計畫

- (1) 建築優化：為提供民眾更優質的場館環境，將持續進行監控設備優化、後台空間門禁設備增設及化妝室淋浴間優化。此外，為提升場館設備控制穩定度及維修需求功能，將持續改善消防系統圖控優化、場館照明器具優化、門禁及監視攝影機系統設備優化、榕樹廣場燈控系統優化、增設空調設備維修用工作平台、戶外景觀燈桿燈座濕氣改善工程等。
- (2) 劇場優化：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，110 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，如頂棚工作廊道優化、後台化妝室優化、歌劇院下部舞台設備及操作系統升級優化。

2. 設備維護計畫

110 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型計畫，例如管風琴原廠技師來台進行檢修，並與 Waagner-Biro 公司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。

3. 景觀維護及提升計畫

110 年除持續辦理景觀維護工作外，將著重較難維護或不適南臺灣生長之植栽全面汰換完成適宜品種；並強化場館出入口、計程車停等區等重要綠化節點；增加大型喬木之種植，提供較多樹蔭環境，並逐步改善現有澆灌及排水系統 以取代現有仰賴較多人工澆灌之情形。

4. 資訊安全與系統建置計畫

為使場館資料、會員資訊、團隊資訊的資料保護更加安全與嚴謹，將核心系統就資訊技術、安全技術、資訊安全管理系統檢討，導入 ISMS 把資訊風險降低到可接受的程度內。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；防範場館機敏檔案洩漏，強化個人電腦軌跡追蹤與資料保存，同時改善終端使用者相關資訊設備安全性與防護能力。

附表、衛武營國家藝術文化中心 110 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	110 年預算（仟元）	
				收入	支出
(一) 節目品牌計畫					
1.	三大平台計畫	衛武營三大平台「TIFA-當代音樂平台」、「臺灣舞蹈平台」、「衛武營馬戲平台」展演，連結創意的平台，領航臺灣表演藝術界建構完善生態系。	1-12 月	3,000	22,000
2.	年度專題及製作演出計畫	規劃專題系列包含大型歌劇、國內外交響樂團、古樂、室內樂、知名獨奏唱家、發現影像、日本傳統戲曲以及衛武營自製/館際共製「高雄雄厲害」系列等節目。	1-12 月	57,000	125,000
3.	推廣展演計畫	打破藝術與生活藩籬，辦理新年戶外轉播、新春系列、國慶雙十 Open House、「衛武營小時光」、「衛武營童樂節」等大眾活動。	1-12 月	2,000	20,000
(二) 藝文環境發展計畫					
4.	國際交流合作計畫	鏈結在地、國際和開創未來，持續與國際團隊與場館進行共製合作。	1-12 月	6,800	42,000
5.	藝術專業人才培育計畫	創作在地價值，規劃當代音樂平台學員培育、歌劇導演工作坊、技術人才工作坊、青少年戲劇營等人才培育計畫。	1-12 月	150	8,500
6.	錄音及出版品發行計畫	持續發行管風琴錄音與藝術教育書系出版。	1-12 月	50	1,500
(三) 品牌形象及藝文推廣計畫					
7.	品牌形象與溝通計畫	組織形象建立之相關行銷宣傳策略及執行。全年度演出節目行銷策略規劃與執行，印製中英雙語雙月訊、半年刊及相關平面文宣品。	1-12 月	230	37,400
8.	數位影音計畫	系統性進行宣傳影音製作、「第六劇場」節目演出製播、數位展等。	1-12 月	0	8,000
9.	藝術學習與參與計畫	規劃與執行場館內外不同族群與內容之藝術學習與參與計畫。	1-12 月	0	10,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	110 年預算（仟元）	
				收入	支出
(四) 場館營運及服務提升計畫					
10	場館人員進用及培訓計畫	依 110 年預算員額進用相關人力。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	189,544
11	前台服務精進計畫	以劇場專業提升前台服務技巧，除定期辦理計時服務人員招募、前台人員培訓課程外，另加強維護衛武營第一線服務人員制服與前台服務事務用品及相關硬體整備。	1-12 月	0	3,150
12	會員深耕計畫	持續招募三種會員卡別，同時將會員福利自館內延伸至館外，例如與高雄總圖、高美館、駁二等相關藝文場域合作。預計 110 年會員人數穩定成長率為 33%。	1-12 月	3,775	3,649
13	分眾及個人導覽服務升級計畫	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	2,135	1,880
14	商業服務暨自營商品發展計畫	透過線上商店平台化的調整，並打造館內的衛武營自營商品櫃位來加速推廣與銷售力道，同時自營櫃位將廣納臺灣以及國際各藝文場館、設計師、藝術家之紀念商品。	1-12 月	15,950	6,150
(五) 場館硬體優化及維護計畫					
15-1	建築及劇場優化計畫	建築優化：場館鋪面地坪及相關設施優化工程，包含戶外廣場鋪面地坪含排水改善優化、戶外廣場地下水電管線佈設優化、後台空間門禁設備增設及化妝室淋浴間優化、榕樹廣場地坪優化工程含排水系統及不銹鋼扶手優化。	1-12 月	0	10,000
15-2	建築及劇場優化計畫	劇場優化：歌劇院及戲劇院喇叭、四廳院燈光及後台設備、旋轉舞台轉速及操控性能、自動控制舞台操作系統軟體升級等優化。	1-12 月	0	54,100
16	設備維護計畫	消防系統圖控優化、場館照明器具優化、門禁及監視攝影機系統設備優化、榕樹廣場燈控系統優化、增設空調設備維修用工作平台、戶外景觀燈桿燈座濕氣改善工程等。舞台設備維護保養、WB 舞台設備維護	1-12 月	0	22,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	110 年預算（仟元）	
				收入	支出
		計畫、本地舞台機械保養、管風琴原廠技師年度合約。			
17	景觀維護及提升計畫	換植適合南臺灣生長之植栽品種，強化場館重要綠化節點，提供較多樹蔭環境，逐步改善現有澆灌及排水系統。	1-12 月	0	8,500
18	資訊安全與系統建置計畫	資訊系統弱點掃描、社交工程與資訊安全防护改善建置案。場館伺服器升級汰舊，專業電腦設備、軟體授權擴充採購案，場館資訊系統優化案。	1-12 月	0	9,900
19	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，修訂租借服務手冊，制訂三館巡演收件及評議內部流程，為衛武營於 110 年擔任三館巡演主辦方做整備。	1-12 月	18,300	560
20	財務資金運用計畫	包括資金規劃及營運規劃	1-12 月	2,500	780
21	贊助收入計畫	企業贊助	1-12 月	25,000	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。

伍、國家交響樂團 110 年度營運計畫

一、願景與目標

國家交響樂團（NSO）以「精緻、深刻、悸動」音樂信念，持續雕琢樂團的音樂個性，在過去幾年間打造自信又獨特的台灣聲音，努力提升國際競爭力與品牌的優化，定期安排亞洲、美國及歐洲巡演，積極耕耘古典音樂主流市場，以音樂展現臺灣文化軟實力。另一方面，音樂的欣賞與互動也不再侷限於音樂廳內，運用科技發展音樂照護的手機應用程式，結合醫療角度、樂齡照護經驗及音樂專業，透過跨域整合與創意發想，真正落實文化平權與社會兼融。NSO 將持續以感動普世的樂音與世界溝通、落實文化平權與國際接軌。

延續過去，NSO 樂季節目規畫既深耕國內音樂沃土，也橫跨東西古今，邀請國內外名家共同編織經緯，以此展現 NSO 的自信與精銳。110 年在藝術顧問的領軍之下，邀請多位知名大師共同演繹經典作品、推介國際當代具潛力之創作、委託各世代國內作曲家譜寫具有文化語彙的新作，與國內表演藝術團隊以及個別音樂家合作，透過具體行動，以音樂做為載體，與國際緊密接軌。另也和國家表演藝術中心三場館合作，將參與 TIFA(臺灣國際藝術節)、合作「指揮大師雷歐納·史拉特金與小提琴家黃俊文」、「建築聲學大師徐亞英與 NSO，帶您聆賞衛武營」等節目。此外，亦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音樂節目。

十餘年來 NSO 積極參與歐亞洲古典音樂及交響樂團平臺，參與亞太交響樂團聯盟 AAPRO、亞洲文化促進會 FACP 等，並與國際重要樂團（如費城交響樂團、英國皇家愛樂交響樂團、德國巴伐利亞廣播交響樂團、新加坡交響、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，亦定期舉辦亞洲區執行長會議，與新加坡交響樂團、香港愛樂、馬來西亞愛樂、首爾愛樂建立夥伴關係，就國際樂團發展、區域節目整合等面向進行實質的合作。

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，同時考量以音樂服務大眾為本，以創意來實踐文化平權與促進社會兼容，更期許成為表演藝術團隊與國際藝術家的平臺，串連結合當代潮流與最新科技，以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；110年度最主要的工作重點計畫包含2020/2021及2021/2022兩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(威爾第：「法斯塔夫」)、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-Lab---音樂與科學教育平臺」等。

樂團的行銷策略持續堅持「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22套曲目、26-28場次(含國內巡演)

2021樂季由藝術顧問呂紹嘉帶領下展開，110年將持續與國內優秀音樂家及團隊合作，以此活絡台灣藝文生態，包含聲樂家／林慈音、翁若珮、黃亞中、林義偉、趙方豪、羅俊穎、李世釗，鋼琴家／王佩瑤、許惠品、蘇映竹、黃意淳等。亦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，20/21樂季重點邀請名單包括：駐團藝術家／小提琴家黃俊文，台灣指揮家／莊東杰、譚盾客席指揮家／譚盾(美)、Leonard Slatkin(美)、Miguel Harth-Bedoya(秘魯)、Joshua Weilerstein(美)、Mikhail Agrest(俄)、Antoni Wit(波蘭)、洪毅全(新加坡)、Enrique Mazzola(西)、Carl S.T. Clair(美)；小提琴家／Antje Weithaas(德)、Sergey Khachatryan(亞美尼亞)、Ilya Gringolts(俄)、諏訪內晶子(日)；楊文信(瑞士)；鋼琴家／Jussen Brothers(荷)、Dmitry Masleev(俄)、Alexander Romanovsky(烏克蘭)、Stephen Hough(英)；雙簧管演奏家／Albrecht Mayer(德)；女高音／Olga Peretyatko(俄)；小號演奏家／Tine Thing Helseth(挪威)；導演／Jean-Michel Cricqui(法)等。

2.歌劇音樂會與節慶節目：2-4套曲目、約5-8場次

NSO近年致力將歌劇音樂採不同形式推介給樂迷，110年節目除音樂會中安排歌劇選粹外，七月將邀請法國知名導演Jean-Michel Cricqui，與NSO共同製作威爾第《法斯塔夫》歌劇音樂會；以音樂會形式為基底，舞台戲劇效果為輔，讓觀眾更聚焦於音樂。同時，亦邀請國內優秀的聲樂家以及合唱團共同參與，以國際級的製作品質展現國人音樂家的堅實陣容，亦期待發揮平台效益，活化國內表演藝術環境，促進整體的共生共榮。

3.室內樂節目及講座音樂會：12 套曲目、16 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。

系列重點之一為「NSO 團員室內樂集」。110 年適逢史特拉汶斯基逝世 50 週年，特別邀請 NSO 團員策劃從史特拉汶斯基為發想主題之室內樂演出，號召團員延伸樂季主軸，主動創意發想，讓樂季主題得含括至更廣面向。由駐團指揮張尹芳所詮釋的「大兵的故事」，藉由說書與多元的表演形式，重現經典並注入當代元素，賦予具在地特色的嶄新詮釋。

另一重點為與駐團藝術家與客席國際級獨奏家合作的「客席音樂家室內樂系列」。由國際一流大師與樂團成員傳承交流、切磋競技，也帶領觀眾親炙音樂激盪構築的歷程。

（二）強化平台效益——館際合作

NSO 駐館於國家音樂廳，歷年已與國家音樂廳在各種不同層面上有常態性的緊密合作，110 年將以樂季重點音樂會參與台灣國際藝術節，演出「歐爾嘉·貝芮蒂雅可與 NSO 音樂會」及兩廳院重點製作「千年舞台，我卻沒怎麼活過」加入 2021 TIFA 系列節目。另伴隨數位化時代的來臨，於 109 年度已與兩廳院 NTCH togo 頻道洽談合作，擬針對現階段非古典音樂固定客群的廣大民眾，建構平易近人的音樂教育內容，藉此擴增本團與古典音樂的潛在聽眾。

110 年度受臺中歌劇院邀請參與節目「複眼人」的預錄樂團錄音，將會於 110 年初執行。此外，NSO 亦與衛武營合作，不僅將樂季音樂會延伸至高雄，亦持續嘗試與開發不同的合作關係，繼連續兩年(108-109 年度)規劃安排音樂與聲學系列的教育推廣講座音樂會，110 年度也再度安排駐團音樂家黃俊文與國際指揮大師雷歐納·史拉特金於衛武營共同演出「史拉特金、黃俊文與 NSO」。

NSO 的演出足跡不限於大都會地區，108 年歌劇「托斯卡」假屏東與中壢場地舉辦，109 年開始與雲林饗響文教基金會及苗北藝文中心合作，與臺灣在地愛樂者分享大型管絃樂及室內樂音樂會等不同形式的樂音。110 年將在過往累積的經驗與基礎上，繼續強化館際合作，發掘在地特色與需求，觸角延伸至雲林、台南、澎湖等縣市，持續與在地場館及非營利組織合作外，亦積極串聯企業資源，並與在地團隊或藝術工作者合作，深化合作內容及擴大在地認同與共鳴，以實質行動落實文化平權。

（三）拓展國際網路

1. 跨國合作

NSO 的跨國合作策略，主要聚焦四個方向，包含與國際樂團共同委託創作、與國際音樂家共同演出、委託優秀國內或旅外作曲家創作及國際巡迴演出，以文化軟實力推廣外交。

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 的聲名躋身國際樂團網絡中。藉由委託創作而展開的國際交流，近年精彩案例包括 106 年與 BBC 交響樂團合作創作案，另有與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》連篇歌曲案獲得英國歌劇雜誌主辦的“2018 International Opera Awards”年度歌劇大獎，一再於歐美各國音樂地圖上留下 NSO 的足跡。108-110 年與數位國際知名作曲家，如旅法作曲家陳其鋼、德國作曲家 Jörg Widmann、澳洲作曲家 Brett Dean 以及華裔旅美作曲家譚盾，多次合作演出其大型管絃樂及室內樂作品。上述案例除有利強化 NSO 與國際專業者連結外，更期盼藉由深度交流互動提升國內音樂從業者之專業品質、並帶動其創作能量。

除了大型交響樂團的演出，NSO 亦以室內樂的形式，和國際音樂家在美國、日本等地進行交流，合作演出室內音樂會，109 年 1 月 NSO 協同小提琴家林品任一起赴日本東京，與日本著名中提琴家大山平一郎、小提琴家大塚百合菜，聯合演出室內樂音樂會，除展現 NSO 的音樂實力外，也成功促進中日音樂家專業交流，110 年亦將積極安排跨國室內樂共演計畫。

在委託優秀國內或旅外作曲家創作方面，108-109 年與客家委員會合作，共同委創十二位不同世代優秀台灣作曲家以客家元素結合管絃樂技法創作，包含溫隆信、潘皇龍、王怡雯、李元貞、林京美、劉博健等在台、旅歐或旅美等多位作曲家。其中，委託年輕旅美新銳作曲家張珣，創作之室內樂作品《捻土》，即於前述 109 年 1 月東京室內樂音樂會中，完成世界首演。除此作品外，樂團於 2019-2022 樂季亦將持續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、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。

而在國際巡迴演出，樂團持續規劃定期國際巡演，其中 105 及 107 年之北美演出皆獲重量級好評，110 年規劃將再次前往北美洲巡演，除了積極洽談加拿大與美國西雅圖，並將持續進擊美國東岸重要城市如紐約、費城、華盛頓哥倫比亞特區、芝加哥等。原籌劃並定案之 109 年歐洲、日本巡演，雖因疫情被迫延期，但仍與相關場館保持緊密關係、溝通延期後的巡演可能，更規劃國際樂評來台訪問，持續維持 NSO 代表台灣在國際樂壇的能見度。

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」方式與亞洲國家串連，將具創意及藝術性的製作輸出，樂團也以此增加了授權金收入；目前已有樂劇皮爾金持續洽談北京及更多華語世界區域的授權。110 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；也藉此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。此外，藉由定期舉辦亞洲區執行長會議，與新加坡交響樂團、香港愛樂、馬來西亞愛樂、首爾愛樂等鄰近國家交響樂團建立夥伴關係，就國際樂團發展、區域節目整合等面向進行實質的合作。

（四）提升文化近用

NSO 以「推廣、教育、活潑、親民」策略，進行分眾市場的行銷經營，並密切掌握社會脈動，適時調整行銷內容。樂團主要通過「教育推廣演出與講座」及「數位平台」兩項計劃，達成提升文化近用目的。

NSO「教育推廣演出與講座」分為積極向外推廣與主動邀請樂迷接近音樂兩種方式。教育推廣演出及講座足跡，持續踏入校園、企業及台灣各地，讓大眾有機會在不同場域、不同載體中認識古典音樂，以此落實音樂教育普及與推廣，這些行之有年並已具口碑的活動，採不定時審視效益，並與時俱進調整執行方式。除此，也邀請樂迷朋友前來音樂廳參與「NSO 會客室」、演前導聆等活動，讓樂迷與音樂家近距離接觸，進而深度參與音樂文化內容。為了超越場域限制，NSO 持續與廣播電臺合作，將音樂會透過「NSO 雲端音樂廳」、「空中導聆」等品牌節目，並與公視合作重新推出經典音樂會錄影音，讓樂迷朋友能無遠弗屆地接觸古典音樂。

身處數位化時代，NSO 積極使用多元化的數位平台，將音樂推播傳送給樂迷，包括近十萬名粉絲之 Facebook 專頁、LINE 粉絲及 Instagram 等，分享各類記者會、彩排花絮、音樂家訪談影音、音樂曲目介紹之圖文等內容，讓樂迷朋友與 NSO 隨時同步零距離。未來也將呼應社會需求，結合國家兩廳院以及公共電視台等夥伴，以團內現有影音素材，串連出新形態數位內容，如「跟著音樂去旅行」系列，以音樂溫暖人心、用藝術穩定社會情緒。

NSO 自 108 年起即不斷嘗試透過音樂實踐文化平權，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，「愛樂實驗室」將規劃開發音樂照護手機應用程式，結合音樂、科技、醫療與照護，關懷失智症病狀族群，並開發「音樂類型及互動教學」模組，運用在安養中心及社區，讓音樂與樂齡長者互動，落實文化平權與社會兼融。並將累積 108 至 109 年所舉辦的活動經驗，產出具醫療專業角度之成果報告，同時參與具國際指標之研討會，與國際交流。

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，並提供每場 100 張的 100 元「音樂新鮮人」優惠票券（以總量控管），降低學子參與音樂會門檻，在學生時期養成接觸音樂文化活動的習慣，積極培育未來觀眾。

(2) NSO 企業講座音樂會

NSO 安排小型講座音樂會至各企業，也為各企業人資部門企劃「在職訓練」之藝文講座，以主動出擊方式在企業內推廣音樂美學。

(3)「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，以貼近音樂家的學習歷程、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，繼而對音樂藝術有全面觀點。自 104 年起舉辦與藝術家對談，包括：音樂家劉孟捷、陳其鋼、王羽佳、鄧泰山等人之會客室均獲得全面好評，110 年預定舉辦黃俊文、魏德曼等音樂家之「NSO 會客室」，持續滿足樂迷對音樂知識的需求，並強化觀眾經營的深度。

(4) 演前導聆

NSO 於音樂會開演前，邀請音樂講師深度解說音樂會曲目，讓樂迷在欣賞音樂會前，增加對於樂曲的熟悉度，此活動亦是樂團培養深度觀眾的重要管道。

(5) 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，利用廣播超越地域限制的特性，多年來培養了許多空中樂迷，本年持續進行在廣播電臺製作音樂會前之曲目專題導賞，增加 NSO 的曝光率及與社會連動的影響力。

(6) 公視影音合作推廣

樂團的音樂會實況，透過公視錄影記錄，得以經典保存；而呼應世界潮流，在家欣賞音樂會已成為觀眾接近藝術文化重要管道之一，鑑於此將與公視合作，將過往經典音樂會影音資料，於公視、NSO 兩者的相關平台露出，提供觀眾更多元親近文化的選擇。

2.數位平台

(1)「NSO 國家交響樂團臉書」網頁及 YouTube 頻道

100 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。臉書提供樂團即時訊息，包括記者會現場、排練實況、導聆影片等，除進一步提供音樂會相關訊息與知識，更能透過社群媒體與樂迷互動，有效強化樂迷與樂團的連結。並利用社群媒體即時特性，呼應社會脈動，即時回應社會需求；樂團過往錄音作品轉化為影音貼文素材，於社群媒體傳播，期望以音樂溫暖人心，讓音樂發揮穩定社會情緒作用。

(2) NSO LINE 粉絲

107 年起開設粉絲頁，線上即時傳遞訊息，目標族群為實際參與過音樂會的觀眾，也是 NSO 培養的觀眾樂迷，並透過每次音樂會於演出前臺鼓勵新樂迷朋友加入，以集點兌換小禮物方式，增加社群互動機會。樂團透過 LINE 較高的即時性，推播樂團最新訊息，並回應觀眾問題與需求。

(3)NSO Instagram

自 107 年起設立，此平台特色為圖像優勢，為眾多國外音樂家爭相使用。透過 Instagram 圖像溝通，可更加強化樂團的國際形象與國外音樂家連結。此平台目標族群鎖定年輕世代，主要發送內容為圖像與照片，讓樂迷透過視覺元素，感受樂團脈動，並透過關鍵字連結世界各地樂迷，提升樂團國際能見度。以平均每週 2 則圖像化貼文，放送樂團訊息，加強年輕世代對於樂團認同。

(4)愛樂實驗室 Music-Lab 音樂科技照護平臺

愛樂實驗室計畫將發展音樂照護的手機應用程式，與科技、醫療單位及照護單位合作，研發適宜長者及看護人員使用的介面。另外，將針對「失智症病狀」所開發的「音樂類型及互動教學」模組，運用在安養中心或社區中，教育看護人員及一般民眾如何用音樂與樂齡長者互動，並串連醫學等跨領域專業，評估音樂於輔療所發揮之成效。

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際，舉辦大師班講座，不僅提升樂團團員的演奏技能、也進入

校園提供國內青年學子向大師學習的機會；此外，NSO 年度歌劇製作規劃長達半年的聲樂指導與歌劇演唱準備，為國內未臻成熟的歌劇養成環境略盡己力。

為培養下一代管絃樂團演奏及指揮人才，NSO 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。107 年至 110 年與臺北藝術大學合作「職銜學程」，提供研究所學生交響樂團演奏員的職業銜接實務訓練課程，將於新學年研擬拓展至大學部；108 年開啟歌劇製作培育計畫，與師範大學音樂系合作，透過導演、行政、演奏及演唱等深度了解歌劇製作。除 110 年將維持量能辦理與大學合作職銜培育計畫，歌劇製作面將持續開發以多元模式，以導演、行政、演奏及演唱各個面向與學校洽談實習計畫，分享製作經驗、豐富製作價值。

(2) 與國內團隊及藝術家合作

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，以及各國內合唱團：拉緯人男聲合唱團、台北愛樂合唱團、臺大校友合唱團等；而 109 年度，則跨足建築領域，邀請建築聲學大師徐亞英合作。109 年受疫情影響，各界及藝文環境受到衝擊，NSO 致力與藝文工作者齊心以影音方式產出作品，利用線上影音平台傳送音樂溫暖予大眾。

110 年度將以「大兵的故事」節目進行跨界合作，邀請國內製作團隊與表演藝術工作者，以說書人穿針引線方式將音樂與戲劇結合呈現，持續本團歷年在表演藝術界中跨領域擴大參與的使命。110 年樂季壓軸節目歌劇「法斯塔夫」，亦邀請多位國內聲樂家共同參與，更廣招募後製作團隊與技術統籌人員加入共同執行，實踐本團歷年以製作培訓專業人才提升產業實力的願景。

(3) 提供終身學習機會

以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，在音樂會演出外，多方安排演前導聆、教育推廣講座、工作坊、大師班、實習計畫等，以多元且富彈性推廣形式觸及親子、校園學子、身障人士等不同族群。乃至運用科技結合音樂研究失智症健康照護，創造以音樂服務更多不同族群的機會。

(五) 出版發行計畫

樂團每年兩張 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 年與繆斯文化合作發行 NSO Live「呂紹嘉與 NSO Live《時代之聲》」。

為讓大眾更加熟悉交響樂團裡各樂器的特質與魅力，「NSO 首席之聲」錄音計畫亦

持續進行。108 年度與首席吳庭毓合作出版「吳庭毓與蕭斯塔高維契的絃音」、甫卸任首席李宜錦合作出版「調和的靈感」兩張專輯。109 年度與代理樂團首席鄧皓敦合作出版「和風」、豎琴首席解瑄合作出版「小河之歌」兩張專輯。110 年度則將進行長笛首席安德石、中提琴首席黃瑞儀、法國號首席劉宜欣錄音計劃。

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，以此提高國際市場能見度。

附表、國家交響樂團 110 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	110 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	19,000	40,000
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 110 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，另有影音平台整合，以不同傳播媒介強化藝文平台	3、7、10、 12 月	800	10,000
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	30,000	36,500
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，運用科技以各形式的影音平台為輔，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	2,100

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。