

國家表演藝術中心

111年度營運計畫

1100623 董事會通過、1100722 文化部同意備查

目錄

壹、前言	1
貳、國家兩廳院 111 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 Creation Platform.....	8
(二) 夥伴關係 Partnership.....	15
(三) 數位提升與轉型 Digital Transformation	22
(四) 場館營運與服務優化 House Operation and Service Optimization.....	23
(五) 行政管理與人力優化 Management and Human Optimization	24
附表、國家兩廳院 111 年度各項工作計畫預算	25
參、臺中國家歌劇院 111 年度營運計畫	30
一、願景與目標.....	30
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	38
(五) 管理精進計畫	40
(六) 場館優化維管計畫	41
附表、臺中國家歌劇院 111 年度各項工作計畫預算	42
肆、衛武營國家藝術文化中心 111 年度營運計畫	46
一、願景與目標.....	46
二、年度工作計畫	48
(一) 節目品牌計畫	48
(二) 藝文環境發展計畫	50
(三) 品牌形象及藝文推廣計畫	51
(四) 場館營運及打造全方位精進計畫	53
(五) 場館硬體優化及維護優化計畫	54
附表、衛武營國家藝術文化中心 111 年度各項工作計畫預算.....	57

伍、國家交響樂團 111 年度營運計畫.....	61
一、願景與目標	61
二、年度工作計畫	62
(一) 堅實團隊品牌	62
(二) 強化平台效益——館際合作	63
(三) 拓展國際網路	64
(四) 提升文化近用	66
(五) 出版發行計畫	70
附表、國家交響樂團 111 年度各項工作計畫預算	71

國家表演藝術中心111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。

109年發生 COVID-19 疫情，嚴重衝擊全球表演藝術界，於國表藝三場館演出之節目幾乎全數面臨取消或延期。為降低表團所受影響，疫情發生之初，國表藝三場館先行於 109 年 3 月 12 日共同公布推出「特別方案 1.0」，透過場租減免等措施來「穩住當下」，陪伴表團渡過難關；接續於 109 年 4 月 27 日，三館一團進一步推出「特別方案 2.0」，為表演藝術界「儲備未來」，從節目研發製作孵育，到人才培育和觀眾培養，使疫情回穩後各項演出動能可以快速復甦。其後，隨著疫情回穩，經於兩廳院試辦演出後，政府於 109 年 6 月 7 日宣佈「防疫措施解封」，藝文活動可全席次開放，觀眾始逐漸重回劇場。然而，重回劇場之路啟動不到一年，國內本土疫情擴大，全台隨即進入高度警戒。

為配合政府防疫政策，國表藝三場館分別於 110 年 5 月 15、16、17 日公告全面閉館，而各地文化場館也陸續關閉。現場演出二度停擺，表演藝術界再次陷入停滯，致使表演團隊所面對的艱困難題和生存危機更甚過往，影響更深遠且更難應對。國表藝三館一團配合文化部推動之各項措施，延續特別方案 1.0、2.0 的核心精神，發布「特別方案一同心同在」，整合、發揮平台力量，協助表團及藝術工作者渡過難關，期盼全力守住表演藝術界元氣，與藝文界「同心同在」，期使疫情期間續保動能，解封後加速復甦。

此外，面對疫情所帶來的未知及不確定性，若長期下來，不只是表演團隊受到衝擊，整體面的人才流失、過去累積的能量和國際競爭力，也可能將大受影響。為此，國表藝三場館持續關注國際表演藝術領域的發展現象，在此次方案共同推出數位文化行動計畫，攜手從業人員共同探求劇場的另一種可能性，並鼓勵應用更多元的數位媒材與科技技術（如 5G、AR、VR、MR、XR）形式，期待透過研究與發展，在未來帶給劇場觀眾更多樣性的表演作品。111 年亦將延續「特別方案一同心同在」的核心精神，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。

國家兩廳院將於 111 年邁入三十五週年。回顧過去，兩廳院攜手臺灣與國際藝術家開創作品與創意思象，並開拓許多國內外夥伴在藝術上的交流與網絡的建立。近兩年，

雖然全世界的文化交流與表演藝術展演深受疫情影響，但也促使兩廳院對於產業的合作與場館的未來治理展開了全面的檢視，試圖在場館與藝術、社會的互動關係中，找出在臺灣生態中、國際間應校準的不同方位。三十五週年，面對一個劇烈變動的未來，兩廳院將從場館的公共性出發，以「歷史性、社會性、精神性、文化性」四個緯度發展各式重要計畫。其中，場館最重要的三大方針：節目、推廣與場館治理，將找到閱讀歷史的可能，以過去的厚度，來為當代社會、議題產生精神與文化的思辨與調整。而無論是在疫情之下或是後疫情時代，表演藝術產業必定因疫情產生多元的質變，兩廳院將疫情視為一個轉機，關注表演藝術與環境的關係，期待以數位與永續思維，成為一座追求人與環境共融的指標劇場。而其營運策略扣合著疫情發展，讓表演藝術的未來開啟更多元的討論，另也積極籌備國際節目來臺，或在不旅行的思維下進行國際交流，而臺灣製作的不同可能性，如何開啟數位文化、演出製作的永續發展，都是當下需思考的策略布局，期能發展出和疫情共構的新型運作模式，和表演藝術一起繼續朝往未來。

臺中國家歌劇院在五年扎實基礎建設後，111年進入「擴散階段」，將從營運經驗與續發能量獲得反思能力與前瞻動能，期能實現「中部劇場創作基地」藍圖，讓臺中註冊卻滯留外地的表藝團隊回鄉、活絡中部地區藝文生態，串連表演藝術產業鏈；著眼「與社會互動、與在地溝通」，藉「劇場現形、生活俱進」雙視角顛覆過往溝通模式，聚焦社會大眾共同議題，創造共感溫度，期許歌劇院的影響力能如漣漪般擴散，貫徹場館核心價值及實踐公眾劇場的社會責任與使命。109、110年全球飽受疫情衝擊，歌劇院重新檢視劇場生態鏈，定位場館與民眾的距離，於111年提出推廣藝文人口、孵育藝術創作、培育劇場人才、深化數位體驗等四個面向營運策略：一，建立場館藝術核心價值的「品藝文」—依季節時序策劃展演主題，開發國際連結、打開藝文觀眾視野、凸顯場館節目特色；二，無邊界融入日常風格的「享生活」—以沉浸、體驗作為藝術推廣之載體，讓表演藝術無門檻，拓展新藝文人口與黏著度；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；四，打造24小時全齡化的「數位／共感體驗」—擴增數位學苑計畫，建構線上藝術學習及影音欣賞平台，讓藝術教育與展演欣賞打破場域限制。

衛武營國家藝術文化中心於107年10月啟用開幕後，108年以「打造專業、安全、多元與具親近性的場館空間」為主要目標；109年專注於「引進國際優質節目、深入大南方推廣藝術」；110年「開啟藝術與生活相互連結，讓民眾能夠輕易地接觸藝術」；三年下來致力於打造南臺灣表演藝術，建構藝術旗艦場域、提升藝術文化發展、推廣學習藝術之教育。然而自109年起，全球歷經數波疫情影響，迫使大眾重新思考表演藝術的展演形式，劇院必須創造更多觀賞體驗可能性，同時為藝文產業帶來更多元的發展機會。109年衛武營以各項研發製作孵育計畫，來使演出動能可以在各階段解封後快速復甦；110年中因應疫情再度嚴峻，再次整合發揮場館力量，期使疫情期間續保動能，持續活化表演藝術之各種可能性。在此背景下，111年衛武營除了協助表演藝術產業的復甦，並將強化與科技的結合，製作更多新型態的展演內容，讓表演藝術的量能向臺灣與世界

每一個角落拓展；在有效落實合乎防疫風險管理的作為之下，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、場館營運及服務精進提升計畫以及場館硬體優化與設備維護計畫，穩健推動場館營運。此外，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。

國家交響樂團（NSO）作為指標性表演藝術團隊，在全球表演藝術現場仍陷於疫情衝擊情形下，持續以各種管道及演出形式撫慰人心，扎根臺灣、擁抱世界。德籍指揮家準·馬寇爾（Jun Märkl）自 110 年 8 月起擔任 NSO 藝術顧問，其跨文化的成長背景，也為樂團帶來不同的思維與演繹語彙，除堅實樂團演出品質外，亦著重於演出曲目之拓展與推廣，期許 NSO 成為臺灣連結全球的橋梁。有鑑於此，「在地全球化」(logloblization) 將是樂團未來營運的首要課題，在新任藝術顧問帶領下，NSO 將持續力邀國內外名家，創造別具性格的經典詮釋，同時向國人及海外觀眾推介臺灣新秀演奏家、作曲家及表演藝術團隊。此外，透過與世界各地交響樂團建立夥伴關係、參與各大古典音樂及文化平台，在演出、節目企劃及行政面，力求強化自身內容的深度及廣度，並結合當代社會議題及科技發展，勇於跨出傳統場域，再創古典新聲。另，面臨後疫情時代，現場演出節目之規劃，將持續配合疫情防治措施進行滾動式調整，期能在變化的局勢中維持不變的品質。除了專注經營現場演出，NSO 亦積極運用線上多元途徑，透過串流影音媒體，如：YouTube、Podcast 節目之製播，藉由雲端科技，降減「場域」及「時空」落差，在製作端、觀眾端同步擴大國內藝術參與，向廣大民眾推介古典音樂之美，亦使「臺灣之聲」能突破時空限制，由被動化為主動，積極爭取國際目光。

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，為表演藝術界構築未來發展藍圖的前瞻角色。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、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、國家交響樂團（NSO）則秉承「精緻、深刻、悸動」的信念推展各項計畫。雖於近兩年深受疫情的衝擊及影響，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。111 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 111 年度營運計畫，分項說明如後。

貳、國家兩廳院 111 年度營運計畫

一、願景與目標

國家兩廳院於 1987 年（民國 76 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，「在古典域·造未來潮」是兩廳院最重要的精神，也讓兩廳院成為亞洲最自由與開放的文化場景（Cultural Landscape）。

2022 年（111 年度），國家兩廳院將邁入三十五週年。回顧過去，兩廳院攜手臺灣與國際藝術家開創作品與創意想像，並開拓許多國內外夥伴在藝術上的交流與網絡的建立。近兩年，雖然全世界的文化交流與表演藝術展演面臨嚴重特殊傳染性肺炎（Covid-19）的疫情影響，但也促使兩廳院對產業的合作與場館的未來治理展開了全面的檢視，試圖在場館與藝術、社會的互動關係中，找出在臺灣生態中、國際間應校準的不同方位。

三十五週年，面對一個劇烈變動的未來，兩廳院將從場館公共性出發，以「歷史性、社會性、精神性、文化性」四個緯度發展各式重要計畫，以回首過去三五，面向未來四十。其中，場館最重要的三大方針，節目、推廣與場館治理將找到閱讀歷史的可能，能夠以過去的厚度來為當代社會、議題產生精神與文化的思辨與調整。而無論是在疫情之下或是後疫情時代，表演藝術產業必定因疫情產生多元的質變，兩廳院將疫情視為一個轉機，關注表演藝術與環境的關係，期待以數位與永續思維，成為一座追求人與環境共融的指標劇場。

（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，以場館的公共性與社會性出發，回應歷史與當代社會，達成場館的永續循環經營。提出「節目演出」、「學習推廣」、「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

107 年開始，為落實兩廳院目標定位與營運方向，提出「歸零與重啟」的兩年營運策略，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。

但這兩年疫情帶來的全球化的反思以及宅體驗、個人化娛樂的興起，預期表演藝術產業的展演製作、觀演習慣與國際交流模式將產生大幅質變，表演藝術的產業循環也勢必重思與重組。面向三十五週年，同時因應產業與環境的改變，兩廳院以 110 年提出的場館營運策略「無牆與永續」延續，聚焦於四大核心價值打造表演藝術永續思維，同時以在地產業體系整合與近亞洲的文化場館驅動，發展後疫情時代的表演藝術想像。

營運策略扣合著疫情發展，讓表演藝術的未來開啟了更多元的討論，兩廳院也積極籌備國際節目來臺，或在不旅行的思維下進行國際交流，而臺灣製作的不同可能性，如何開啟數位文化、演出製作的永續發展都是當下需思考的未來變化。兩廳院期待超前部署各項策略，發展出和疫情共構的新型運作模式，和表演藝術一起繼續朝往未來。

（三）兩廳院的四個核心價值

兩廳院梳理臺灣乃至亞洲文化發展脈絡，扣合疫情的挑戰與發展，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學習推廣平臺為目標。

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，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「創意參與 - 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。

創意參與「NTCHtogo」：NTCHtogo 是兩廳院推出的學習推廣平臺，內容將涵括影音、文章的線上格式，同時延伸至線下的實體活動。NTCHtogo 主張「用藝術為你的興趣增值」，產生為眾人而設計的創意參與。內容有表演藝術出發，結合其他各種專業領域的文章及影音內容為主題企劃，也開放授權給予教師及其他文化場館，打造表演藝術教案或場館服務知識包。同時，也擴大舉辦各類型活動、講座及工作坊，提供給各類使用者更進階的表演藝術體驗。

核心價值發展關鍵字：共融場館、文化平權、創意參與、公共劇場

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，還有實現數位精神的展演與觀眾互動。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發展 5G 智慧型場館週邊應用，並以專網基礎建設推進場館服務升級，擴大多視角攝影棚、AR 字幕眼鏡、雲端導覽及智慧辨識安全系統之服務項目，擴充場館、觀眾與表演團隊之數位文化體驗，將展演內容更細緻的連結場館服務設計。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。透過數位方法，場館再公共化。

5G 應用場館：藉由 5G 網路特性與共感體驗去思考劇場未來發展，除異地共演、遠距互動與虛實融合的新興展演型態之外，朝建立 5G 智慧辨識安全管理平台發展，包括影像資料庫資源管理，加速資料整合以利影像資料分享，有效強化管理綜效；同時，實踐創新的數位應用與內容開發，以兩廳院提供之 Off-StageCenter，協助表演團隊進行 5G 技術研發、整合測試與諮詢服務，培育人才技術力與厚植產業發展力，帶動新數位內容展演之產業鏈，形塑兩廳院為數位文化之典範場館。

數位文化的實踐：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、新媒創作與媒介應用，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：以 OPENTIX 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，透過系統的分享與交流，將是兩廳院與其他劇場及團隊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）。

核心價值發展關鍵字：數位觀演、5G 應用、數位文化語彙、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，深耕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。

核心價值發展關鍵字：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**擴散場館驅動力與影響力**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。「在古典域·造未來潮」是兩廳院重要的精神，這樣的精神也讓兩廳院成為亞洲最自由與開放的文化場景。兩廳院跨出場館的領域意識，透過創造藝術遊牧、數位連結、創意參與、打開劇場模式的場館建築形象的翻轉，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」、

「學習推廣」、「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，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）。

核心價值發展關鍵字：品牌形象、區域串連、亞洲樞紐

過去三十五年中，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。在疫情當下，我們更了解臺灣文化內涵更為豐富與多元，兩廳院不會只等著疫情快速的結束，而是以新的思維與方法，和表演藝術團隊與創作者邁向疫情新日常。兩廳院將持續奠基於不同文化間的持續溝通和對話，將臺灣文化的演進作為反映亞洲多元文化的未來可能的重要發展。兩廳院不僅是多元文化的亞洲實踐場域，也是彰顯表演藝術價值的重要場館，期待著表演藝術讓人人具備獨立思考的能力與創意，並擁有獨特的文化性格，也將展現社會的多元兩共融面貌。

國家兩廳院以國家表演藝術中心的六大營運目標為思考前提，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，為屬於表演藝術的未來時時準備。

二、 年度工作計畫

以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

「在古典域・造未來潮」是兩廳院重要的精神。這樣的精神，使無論當代或傳統、原生或外來，都能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，也讓多元文化彼此對話與理解。然而，在疫情之下，人類將面臨的是一個劇烈變動的未來，從全球化的反思到政治的權力移轉，到不平等差距擴大，面對社會秩序的重新

定義，兩廳院持續反思除了集體共感的關注，表演和藝術可以帶來什麼？

同時，我們也相信一座場館落進城市中，自有其使命與關懷，賦予場館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：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。也透過節目研發平臺和人才培育計畫，思索未來更具包容和同理的文化場域，期待藉由科技與跨域創作拓展表演藝術的語彙，同時和世界脈動接軌，打造永續共融的場館平臺。

1. 場館節慶平臺

(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 250 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)。

111 年 TIFA，延續藝術節內涵 To Inspire. For All. 「未來，源自於當下的啟發」為座標，以引領藝術打造前延為號召，同時為眾人而設計的更多元的創意參與活動。雖然過去兩屆的 TIFA 受到疫情影響而取消或延期部分節目，卻也蟄伏出臺灣創作者在表演藝術發展的充沛創作能量。110 年 TIFA 展現全數臺灣創作者、藝術家參與的節目，從團隊、創作者到觀眾，創造比以往更多元、更廣泛的討論與聲音。而 111 年也將有超過 85% 以上節目為臺灣創作者、藝術家製作或參與，從戶外展演到廳內製作，從科技應用到舊作重演，將再再展現表演藝術的豐沛能量。

111 年 TIFA 將以開幕戶外音樂會展開，內容以臺灣既獨特又包容的島嶼文化呈現，將融入更多數位的手法，以企劃主軸帶出 TIFA 理念。而重磅演出節目包括「唐美雲歌仔戲團 25 週年大戲」、「白先勇 x 蘇州崑劇院《牡丹亭》巡迴第 400 場在臺北」等等。而也將首度與戲曲中心跨館合作共製—「楊輝 x 阮劇團《釣蝦場的十日談》」，將在 TIFA 及戲曲藝術節聯袂推出。

而亞際跨國製作也是 TIFA 的重要發展方向，以亞際多元觀點，創造更為有機的互動。其中包括莎士比亞的妹妹們 x Baboo 《神話學 II-人造地獄》，將與六國藝術家(台、菲、印度、泰、印尼、日) 共同定位亞洲劇場敘事美學；而太魯閣族編舞家 Watan Tusi (瓦旦·督喜) 與印尼編舞家 Eko Supriyanto 探討離散與移動的印記；跨界琵琶演奏家鍾玉鳳與來自德國、印度、印尼，以及臺灣原住民音樂家，共同譜寫亞洲混血聲響《擺

渡之外》。

TIFA 雖以臺灣創作為主，但 TIFA 是亞洲與國際同步連線、交流的重要藝術節，而交流的方式與對象將在疫情的影響與規劃下，找到往後的「新平衡」。111 年將以「現場演出」、「數位觀演」並行。「現場演出」擬邀請美國表演藝術家 Taylor Mac 帶來英國衛報盛讚為 21 世紀前五名表演作品《A 24-Decade History of Popular Music》，身兼音樂家、歌手、劇場演員、變裝皇后，將討論人權、性別、同志、種族等社會議題，帶來重要的全新視角；以及爭相受到維也納藝術節、威尼斯雙年展等國際重量級藝術節邀請的青年編舞家 Marlene Monteiro Freitas，都將於 111 年 TIFA 第一次造訪臺灣。而 111 年 TIFA 預計推出具數位文化新語彙運用的相關計畫，反思疫情影響藝術家創作或觀眾觀演習慣後，不僅將展演國外創作者的展演，也將與國內創作者調整創作方法及工作形式，呈現包含線上共創、直播或錄製放映等，預計產出可提供不同的製作與欣賞途徑的節目。

而 TIFA 從 108 年起，逐步導入共融理念，讓眾人都能在此找到參與藝術的路徑。111 年因兩廳院 35 週年，也將設計多元活動如小事製作「戰鬥果醬」、藝術家導覽、35 週年回顧展、青年思辨講座等，使眾人與兩廳院產生更多的連結。也將深化各類無障礙服務，例如易讀手冊、口述影像、座談即時字幕、托育服務等，並逐步打開共融關注面向。

(2) 秋天藝術節：關照劇場思辨前衛性，聚焦當代社會議題

「秋天藝術節」作為以議題為策展主軸的藝術節，透過創作體現社會、政治、文化中的社會觀察，藉由議題策劃與論述，讓劇場成為引領社會的思考場域，利用藝術與社會對話思辨。

Covid-19 疫情衝擊表演藝術產業卻也激盪出劇場的前瞻思考，展演與製作模式、劇場的觀演關係及國際交流皆碰撞出新的可能與挑戰。111 年秋天藝術節將延續 110 年所探討「分眾對立」與「群我關係」的社會議題，以「同理」為主題，深入思索在疫情時代，社會的衝突與矛盾不斷加劇之時，不同群體與個人之間該如何開展有意義的對話，進而相互理解，重新定義既有思維，共同想像一個與自己、他人、社會及自然環境和諧共生的世界。

111 年秋天藝術節參與國內藝術家包括動見体 x 劉冠廷 x 賴佩霞《蘑菇》、狂想劇團《非常上訴》、巴雀弦樂團 X 台北室內合唱團《1848 親愛的》、李貞蕙 X 法庫亞·佐坦《Burnt》，亦將邀請具影響力的國際藝術團隊包括英國 Simon Mcburney《Encounter》、法國新魔術 Etienne Saglio《狼的聲音》及享譽國際現代音樂藝壇的華裔鋼琴家 Margaret Leng Tan《Dragon Ladies Don't Weep》。

(3) 夏日爵士派對 Summer Jazz Party：臺灣最重要的爵士盛會

「兩廳院夏日爵士」自 2003 年舉辦迄今，以呈現爵士經典、國內外大師參與為號召，同時也與臺灣中生代及青年爵士樂手多所連結，是每年盛夏時節亞洲爵士迷朝聖的慶典。

111 年為「兩廳院夏日爵士」二十週年，節目內容擴大且深化。預計將增加全新節目爵士親子音樂會「JazzforKids」，針對小小觀眾量身打造，規劃適合的內容。另將持續經營爵士專業愛好者的朝聖慶典，規劃邀請重量級爵士傳奇樂手或雙主演豪華陣容，讓觀眾強烈有感夏日爵士重要時刻。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，預計邀請由爵士名門掌舵人溫頓·馬沙利斯爵士（Wynton Marsalis）率領的林肯中心爵士大樂隊、甘蒂絲·史普林絲三重奏（Kandace Springs Trio）等國際知名爵士音樂家。

同時，「兩廳院夏日爵士」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，許多學員也組成爵士營菁英樂團躍上戶外爵士派對舞臺。另策劃各類大師班、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。

「兩廳院夏日爵士」持續二十年里程碑，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。

（4）廳院選系列節目

廳院選系列節目為兩廳院鋪排全年度之精選國內外節目，包含樂壇大師音樂會及長期耕耘臺灣表演藝術、創作穩健且作品成熟的國內團隊；此系列前身為 Bravo 臺灣及名家系列，亦為兩廳院四大平台系列（包含台灣國際藝術節、秋天藝術節、兩廳院夏日爵士、新點子實驗場）之外的主辦展演節目。

111 年音樂節目預計邀請祖賓梅塔與巴伐利亞廣播交響樂團（Zubin Mehta & Symphonieorchester des Bayerischen Rundfunks）、世界知名男高音喬納斯·考夫曼（Jonas Kaufmann）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。除同步國際樂壇，提供觀眾國際級音樂精彩演出外，亦投入音樂推廣活動，如大師班、講座與工作坊等，提供音樂學習者及愛好者多元聆賞觀點。

111 年為兩廳院 35 周年里程碑，將呈現臺灣土地上擁有多元文化共構的演出與團隊，展現臺灣人文與歷史脈絡的經典及創新。其中包括新古典舞團劉鳳學女士代表作《布蘭詩歌》，屆時也是該舞碼發表至今的第三十年，將帶領我們回首臺灣現代舞發展軌跡。無垢舞蹈劇場將發表 13 年前莫拉克風災（八八水災）之後創作的作品《觀》，在 Covid-19 之後，林麗珍老師透過作品再次召喚我們對於土地跟人及各種生命的察覺。而吳興國老師與「當代傳奇劇場」將帶來等候兩年的最新創作《凱薩》。此外，不會缺席的還有雲

門舞集年度戶外大型公演，將是兩廳院年度藝文廣場盛事。

2. 藝術工作者人才培育平臺

兩廳院持續以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、周東彥、樊宗錡與吳明倫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」及「藝術行政實習計畫」共三大孵育計畫，成為藝術工作者的支持場館。

「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。

110 至 111 年，兩廳院邀請阮劇團團長汪兆謙、劇場與影視編劇詹傑、與導演暨教育工作者黃郁晴三人擔任駐館藝術家，藉由兩年期間，與場館攜手打造屬於下一個世代的劇場，不只是空間與作品，也將回應「劇場」的營運本質，其中汪兆謙將推出三館共製作品《十殿》，及 111 年新戲《釣蝦場的十日談》，並投入兩廳院「藝術出走」計畫。編劇詹傑向來對社會發展與議題有著濃厚興趣，此次預計以女性犯罪群像及政治喜劇發展全新劇本創作；並與兩廳院攜手進入高中校園帶領編劇工作坊。導演黃郁晴將在兩廳院以「#MeToo 事件」為起點，發展性別議題為主軸的全新劇場創作《左手香》；同時預計與表演藝術圖書館合作，開辦讀書會、工作坊等藝術教育推廣計畫，讓青少年的戲劇與劇場教育再深化。

「Gap Year 兩廳院壯遊」採徵選制，一年期。兩廳院支持 18 至 26 歲、具潛能、勇於提出觀點並實踐的青年，利用 Gap Year 近距離觀察兩廳院的場館營運方針、密集參與跨部門會議、從旁支援業務部門的實務工作，藉此嘗試提出對表演藝術生態、對文化政策、對場館營運的「青年觀點」。同時透過每季規劃的共同學習機制，多元接觸異質專長夥伴，開啟對公共議題的討論，於此過程中嘗試以值得參考的解決方案回應當代劇場。

「Gap Year 兩廳院壯遊」計畫為兩廳院重要的青年培力的政策，相較「駐館藝術家」與「藝術行政實習計畫」，此計畫所徵選的成員並無表演藝術專長限制，亦不限定、不排斥創作者，是開放給所有關心劇場同時對改變生態具有熱情且務實的青年。在 Gap Year 期間，每位成員固定在兩廳院官網發表工作月誌，按部就班的將所見所思，以文字記錄保存，讓對話持續開展。

「藝術行政實習計畫」採學期實習制，半年期。啟動三年來，已累積近 100 人參與實習。兩廳院與各大專院校合作，為臺灣的多劇院時代培育未來的夥伴，讓實習生用一整學期的時間，實際面對場館營運的樣貌，不限科系，除了學以致用之外，同時也廣納非相關科系的學生，拓展臺灣表演藝術領域的人才庫，同時透過學相長，讓資深的兩廳院得以融合新世代實習生的想法，讓創新及改變持續發生。

(2) 音樂人才培育計畫 - Acoustic reading

111 年將舉辦「聲響劇場工作坊」之，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，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。協助音樂家拓展想像，突破過往演奏經驗及創作形式，發展出更多跨類別、跨領域、跨形式的多元作品。

(3) 製作人才培育計畫 - Asia Connection: Producers Camp

亞洲連結 Asia Connection 計畫持續與關注亞洲創作力的組織合作，整合區域內指標場館資源、匯聚多元人才及觀點，構築亞洲區域間的對話與交流，深化作品研發與共製基礎，健全亞洲共製生態與支援系統，引領當代多元文化觀點及展演製作。

本計畫於 110 年起與新加坡濱海藝術中心 (Esplanade-Theatres on the Bay, Singapore)、韓國國家劇院 (National Theater of Korea, South Korea) 及日本東京藝術劇場 (Tokyo Metropolitan Theatre, Japan) 結盟，四大場館攜手規劃「亞洲連結：製作人工作坊」(Asia Connection: Producers Camp)，以亞太製作人為參與對象，藉由工作坊共同孵化亞太區域製作，健全區域內專業表演藝術製作人制度和製作系統，建構強而有力的亞洲創作網絡。

「亞洲連結：製作人工作坊」於每年夏季 (8 月) 舉辦為期五天實體工作坊，邀請國際巡演製作人、場館經營者或藝術創作者與參加工作坊之亞太製作人，從團體課程、一對一個案討論及提案演練，培養和創作者對話能力，濃厚作品的思維 (如仍受疫情影響，111 年擬與 110 年度同樣將實體活動改以線上方式操作)。本計畫將串連製作人與場館機構，為豐沛的亞洲文化底蘊尋找創意的發聲管道，形塑重要的創作語彙與脈絡，浮現亞洲當代創作，如何融入線上語彙的創作形式與社會觀察，也是在疫情時代對於全球化的反思與挑戰。

(4) 劇場技術人才培訓計畫

自 109 年起，於每年下半年度辦理場館設備操作外部培訓作業，徵選線上劇場技術工作者參與場館之教育訓練及設備操作驗證，通過測驗及實習基準授予「演出設備操作驗證-NTCH」結訓證明，於本場館節目演出人力不足時，優先聘用參與各項演出節目技術執行，除擴大場館人才資料庫的豐富度、傳承場館工作經驗外，亦可提供線上技術工作者較穩定之工作來源。

3. 研發系統平臺：

在現代科技日新月異的發展下，劇場的語彙也趨於多元與複雜，兩廳院透過近年的作品觀察到創作者發展的過程，越來越需要更多的時間與空間孵化及實驗，故從 109 年起，兩廳院開啟了研發的機制與計畫，從田調工作方式的建立、數位科技製作工作坊到製作研發、製作人培育計畫，系統性的規劃方法論，期待透過長遠及策略性的規劃，強化作品深度。在這個資訊爆炸的時代，人人需面對跨出自身領域的合作思維，兩廳院也將同步運用研發系統平台的建立，得以讓開展出不同的製作與思維脈絡，讓產業的界線開始流動。

(1) 製作研發面向：透過新點子實驗場 Idea Lab 與 R&D 平臺建立研發機制

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，兩廳院也企圖開展國際的研發視野，邀請亞洲各國優秀的青年作品作為特邀節目，以有限的條件下因發揮創意與實驗精神脫穎而出的作品，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。

(2) 技術研發面向：5G 技術- 遠距時代的劇場敘事與觀眾體驗

本場館計畫在 111 年將提煉出 110 年的秋天藝術節開幕活動之 5G 技術運用之驗證示範場經驗，擴大建構 5G 技術在技術整合、場館服務及營運開發中，開創「2022 TIFA 臺灣國際藝術節開幕慶典」，透過科技虛實整合，開發觀演作品的新型態展演：其演出將透過線上前期行銷的議題發酵，引導觀眾進入場館做為線下實境體驗，藉此讓節目串聯得以透過科技的力量拓展效益。同時以 5G 科技作為創作的助力，將擴增表演藝術內容與觀眾的結合，其內容可擴充結合網路(Network)、雲端(Cloud)及終端裝置(Device)等生態鏈，再輸出給觀眾更完整的 5G 生態系體驗。

(3) 跨國合作模式研發面向

在疫情的衝擊下，旅運成本高，頻繁的實體交流困難，過往國際交流模式失效，場館需尋找後疫情時代的國際合作新關係。場館與國際藝術家的合作方式也將從過去單純買賣，各國複製相同演出的全球化形式，轉為深化國際藝術家與在地藝文產業相互了解學習的雙向關係。因此 111 將開啟國際大師駐館交流計畫，邀請具有獨特創作模式（記錄劇場，多媒體運用等），擅長跨領域合作（科學，政治，學術等），作品關注社會、環境、經濟發展之藝術家來台駐村。駐村形式非以創作為唯一導向，而是將藝術家獨有的創作語彙與研究方法論以系列工作坊及實地田調觀察等形式，與臺灣藝術家深度交流。國際藝術家不以過去已完成的作品來在地化，而是與臺灣藝術家共創發展，思考新創模式，最終形成現地創作，藝術行動或宣言。

110 年底至 111 年將邀請德國紀錄劇場先驅里米尼紀錄劇團與臺灣創作者共同探詢社會紀錄式創作的田野調查方法，透過國際現有的經驗，學習轉化為臺灣在地創作語言，並藉由兩廳院的運作，建立參與式創作的研發系統脈絡，深化創作思維與發展，預計於 112 年完成參與式文本創作，於後疫情時代創新演出形式與國際巡演模式。

(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，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)、日本橫濱國際表演藝術會議(TPAM/YPAM)、亞洲舞蹈網絡(AND+)、韓國首爾表演藝術市集(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。於兩廳院各藝術節平台期間，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 | 建立臺灣與亞洲的平臺：場館結盟、Taiwan Week

首先，透過國際場館結盟計畫打造表演藝術生態驅動的力量，讓世界看見臺灣，世界看見亞洲，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。在疫情時代的思維下，將擴增國際交流的方法，111 年度將與法國國立鳳凰劇院、西班牙巴塞隆納花市劇院、英國倫敦沙德勒之井劇院、比利時列日劇院、新加坡濱海藝術中心、韓國國家劇院及日本東京藝術劇場等七個國際場館開展合作，除了以節目製作為導向得節目交換、國際合創或共同製作、駐館藝術家長期駐地創作交流等形式，更擴增包括亞洲人才培育與共製系統建立、Taiwan Focus 焦點平台舉辦、技術及行政人員交流、新型態的國際交流方法等新型的合作方向，將臺灣的文化力向世界推展。

A. 節目邀演及共製：王嘉明導演《親愛的人生》自 108 年於巴黎秋季藝術節與 NEXT 藝術節演出締造極佳口碑，獲得歐洲戲劇界關注，111 年度將受邀至澳門文化中心與德國柏林雷寧廣場劇院 (Schaubühne) 國際戲劇節 FIND 演出，登上眾所矚目的國際戲劇平台。其餘計劃將進行國際合作與巡演的作品有王嘉明導演作品《理查三世》、林奕華導演《一一》、王景生導演打造魏海敏獨腳戲《千年舞台，我卻沒怎麼活過》；臺法合製戲劇作品《人性交易所》與國際共製案編舞家 Mylène Benoit《弓箭手》(Archers) 法國巡演。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。

B. Taiwan Focus 焦點平台舉辦：與西班牙巴塞隆納花市劇院 (Mercat de les Flors)

之交流持續進行，除安排藝術家互訪駐村外，花市劇院預計於 111 年秋季以臺灣焦點為題，邀演臺灣舞蹈節目，法國國立鳳凰劇院舉辦之 NEXT Festival 亦將成為 Taiwan Focus 合作夥伴，擴大巡演效益。

- C. 藝術家駐地創作交流：與西班牙巴塞隆納花市劇院、倫敦沙德勒之井劇院及比利時列日劇院進行藝術家駐館交換，跨文化交流刺激創作觀點，累積創作深度，開啟合創可能。
- D. 技術及行政人員交流：111 年將與法國鳳凰劇院進行技術與行銷人員交流，透過工作智識及經驗學習，互相理解兩國表演藝術環境，試圖建立更具效益之工作方法。
- E. 亞洲人才培育與共製系統建立：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。Asia Connection 計畫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。透過「亞洲連結：製作人工作坊」三年計畫，與新加坡濱海藝術中心、韓國國家劇院及日本東京藝術劇場攜手孵化亞太區域製作，健全區域內專業表演藝術製作人制度和製作系統，建構強而有力的亞洲創作網絡。111 年也將執行亞洲音樂人才培育計畫-Acoustic reading。
- F. 疫情時代的場館永續思維交流：與比利時列日劇院及歐洲劇院公會（European Theatre Convention）交流後疫情時代下劇場環保節能措施及永續議題，如：場館營運的節能減碳，針對觀眾得永續倡議與溝通，發展減少碳足跡的製作與巡演模式、道具與服裝循環利用等，期創造共好及友善的藝文生態環境，並透過各場館的經驗交流，企圖建議「場館營運永續指南」，擴大影響力。

第二，打造臺灣與亞際共創觀測平臺 Taiwan Week，於每年 TIFA 臺灣國際藝術節期間舉辦，為推介臺灣展演的重要國際平臺。計劃與大臺北地區表演藝術場館合作，邀請國際策展人來臺或以數位方式觀賞臺灣當代展演創作，為作品建構跨國合作機會與網絡。因疫情影響深遠，從 109 年延後一年啟動的 Taiwan Week，於 110 年再度調整步伐為 Taiwan Week Online，改於六月份於線上舉行。預期透過節目線上播映、線上論壇的舉行，讓臺灣藝術家及其作品超越國界限制與國際策展人見面與交流。

111 年將為 Taiwan Week 將以多元形式，虛實整合舉辦。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，111 年預計合作場館包括：臺灣戲曲中心、雲門劇場、新北市藝文中心、水源劇場、牯嶺街小劇場、台新文化藝術基金會等。

(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。

透過「亞洲連結：製作人工作坊」三年計畫，逐年累積具亞洲觀點之亞際合創作品，加以 Taiwan Week 展演平台每年定期與國際場館及策展人維繫互動，為作品建構跨國合作機會與網絡，現以 2024 年為目標，計劃於歐洲策畫 Asia Focus 展演平台，節目呈現外並搭配亞洲文化論壇講座，將亞際共創作品以策展形式專題呈現，透過作品述說亞洲的當代藝術觀點與文化價值，建立兩廳院於歐亞交流中重要樞紐。目前表達具合作意願之場館計：法國鳳凰劇院、英國沙德勒之井劇院、比利時列日劇院、日內瓦劇院等。

2. 國內團隊與場館夥伴連結計畫：

(1) 兩廳院場地夥伴計畫

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作業，分為 1-3 年度計畫，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，兩廳院除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外，也鼓勵場地夥伴團隊發展共融劇場，共同提升文化近用。

(2) 縣市政府場館夥伴串連

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。

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），推動縣市政府的合作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合作與營運分享的經驗，達到雙向的交流與學習。

基於此思考，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。期待將國家劇場的經驗逐步走出場館，與縣市政府文化局進行深度的活動交流，邀請藝術家與推廣活動師資前往各縣市舉辦工作坊或樂齡課程，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. 觀眾拓展與推廣計畫：

為實現藝術成為生活之必然，發揮場館的文化影響力，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，成為信任兩廳院的夥伴。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：參與學校學習與擴大觀眾基本族群

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. 藝術入校計畫：主動出擊與學校結合，透過藝術家走進校園，安排講座、工作坊或小型展演，讓表演藝術跳脫課本與教室，培養學生文化素養，種下表演藝術「誘發」的種子。除藝術家藉由他們的創作歷練，提供學校師生近距離的表演藝術接觸，並安排師生進入兩廳院教育現場，參與導覽、欣賞演出，使用表演藝術圖書館館藏資源、線上影音資料等，讓學生親身體驗表演藝術各種面向。本計畫於 111 年度執行，預計進入國、高中校園共 12 校。
- B. 資源入校計畫：學校老師、表藝相關教師皆能免費使用表演藝術圖書館館藏資源、線上影音、文章等藝術推廣資料，進行知識的累積、增能，讓兩廳院成為表演藝術老師最強的后盾。兩廳院另將與藝術家合作發展教案、線上大師班等資料供表演藝術教師運用於教學現場。
- C. 導覽多元服務：企劃多元導覽服務與活動，提供社會大眾適合認識場館的各種方式。目前語音導覽服務項目，已建構七種語言（華、台、客、英、日、韓與泰），111 年將增加易讀版的中英文語音服務。另規劃有導覽活動，包含舞台導覽由淺至深的 4 種體驗方式、表演藝術職涯體驗導覽、達人眼中的劇場導覽等，導覽演出形式則有戲劇院的劇場大逃殺、實驗劇場的漫才說劇場、音樂廳的管風琴推廣音樂會等。
- D. 青年會員深耕：深耕 21 歲以下免費申辦的「廳院青」青年會員，搭配「廳院青」免費參與的專屬課程「青現場」，課程內容以藝術體驗、哲學思辨、主辦節目相關

主題三大面向設計，提供青年會員在觀賞節目以外更多碰觸表演藝術的形式與管道。

(2) 拓展的第二階段：提高購買人次與引導加入會員

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」為核心概念以「廳院青」青年會員為核心，提供「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」、「好哲登」青年思辨講座三項子計畫，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**：為持續深耕 55 歲以上的樂活人士，Outreach 推廣計畫主要拓展非藝文群眾，並搭配表演藝術圖書館定期辦理的專屬講座，達到「走入社區、回訪劇院」之目標。111 年將以「青銀共創、青銀共學」為目標，提供青年、樂齡族群共同的表演藝術體驗，還可加入進階工作坊或安排演出之可能。
- C. **親子族群**：持續以大臺北地區家庭、3-8 歲兒童為主要溝通目標，透過線上及線下兩種形式之活動及服務，創造親子族群與場館各層面連結。線上透過短影片及輕文章，打破區域限制、引導親子在家體驗表演藝術；線下藉由新設之多功能體驗基地，以上、下半年兩季發展系列活動並結合館內演出節目。目標在於培養親子族群定期來館習慣，自然而然親近表演藝術。
- D. **教師族群**：持續發展由藝術創作者經實際操作後所規劃的教案供教師使用。除經營線上臉書社團，分享資訊及每季實體活動外，並於藝術入校計畫中著重教師工作坊交流效益，透過與創作者面對面互動、實際體驗教學內容，擴充教師對於藝術教育的想像，並得於課堂中融入教學內容，擴及更多學子，提升教學效益。
- 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：深化會員黏著度與創造夥伴關係

此階段的重點是深度經營核心市場，以兩廳院會員制度為起始著手，分為場館價值溝通、會員分眾經營、自主重複購買、高機會市場開發，四大方向進行深化經營，此間首重促進重複購買，針對核心顧客投入經營，建構高忠誠度會員組成之核心市場自主滾動機制，並透過問卷調查與數據分析描繪會員樣貌和消費行為，同時依其回饋滾動式調整服務及活動規劃內容，以達到最佳溝通與互動品質與營運效益，提升核心市場消費產值、擴大場館主要市場貢獻。穩定場館營運基礎，進一步帶動外圍市場的參與與信任。

- A. 場館價值溝通：以讓兩廳院成為會員的「藝文生活場景」為目標，於會員在場館消費歷程中的碰觸節點，系統性規劃行銷事件，融入場館經營理念與品牌價值，進行常態性的品牌認同溝通。以會員生日禮、每月會員日、廳院迷會員專屬俱樂部、會員品牌日、會員歲末派對、消費累積專屬回饋好禮與專屬活動、年度會員春茶、會員付費課程、不定期免費活動、會員專屬線上社團、會員專屬電子報、會員自助查詢專區、演出現場專屬休憩空間、會員專屬美食地圖與博物館專屬優惠合作，提高會員對場館情感與品牌認同。
- 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. 自主重複購買：會員制度中設計機制以鼓勵會員自主回購，廳院迷會員每欣賞 3 場、廳院人會員每欣賞 2 場演出，系統即於演出結束後自動發放回家禮券，鼓勵會員使用禮券進行回購，持續累積欣賞節目場次。同時透過禮券幫助會員更容易達到年度消費 6 場、3 場的續會門檻，提升會員對於場館品牌認同度與續會率。因折扣而衍生之行銷成本轉化為刺激核心觀眾進行更多消費的誘因，藉此鼓勵核心市場自主滾動更多消費與參與。
- 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。111 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) **企業夥伴與異業合作**：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 10 名。以「建構藝文產業與友善企業的親密連結」為理念，提供企業會員藝文節目推薦、解說與票券購買等基本服務，更精心規劃舉辦專屬「四季藝文沙龍」，打造表演藝術團隊與企業夥伴進一步交流的場域，促使藝術與企業能量的連結，創建未來多元合作契機和無限可能性。

(三) 數位提升與轉型 Digital Transformation

1. 數位資料建置：

- (1) **表演藝術圖書館數位資料再擴充**：立基於豐富實體館藏之上，持續擴充數位館藏。除採購數位資料庫外並與國外場館、藝術節洽談數位資料運用之可能合作。國家表演藝術中心數位典藏系統持續優化系統前後台，目標係串接各場館相關系統，如劇場管理系統，期簡化文物資料上傳作業，達自動化流程目的。同時以節目製作屬性分層典藏文物，針對自製節目擴充收藏製作文物資料，以更完整記錄作品周邊。
- (2) **《PAR 表演藝術》資料庫再運用**：繼紙本及 PAR 官網改版、優化後，除加強數位原生內容產出及對外社群媒體、對內各網路平台的連結外，111 年也將透過場館金流系統，首度全面對讀者開放雜誌 30 年所累積之內容資料庫，服務本場館廳院迷以外的廣大讀者，達成表演藝術資料廣泛運用之目標。

2. 售票系統的多元發展：點數回饋系統與 OTT 平臺

- (1) **點數回饋系統**：為帶動藝文消費成為民眾生活日常，建構藝文長期永續發展環境，OPENTIX 將開發「點數累積回饋」系統，串聯多元藝文產業並導入商業模式，嘗試以商業機制營運點數生態圈，透過生態圈循環引動藝文人口消費力及培養文化消費習慣。

(2) 全球受疫情影響，致使國內各藝文活動、藝文場館、藝文產業均造成嚴峻衝擊，改變民眾日常生活的模式，如何在面對不確定的挑戰下，順應與共生創造多元的藝文參與新型態，更是刻不容緩。因應疫情的挑戰，表演藝術急需「線上化」，OPENTIX 將開發線上 OTT 平台服務，含認證系統、社交性及介接功能等，開啟觀眾線上線下雙體驗的全新視野。

(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。111 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，並擴增觸及臺灣新住民族群、同志族群 (LGBT)。

兩廳院持續完善各種硬體、軟體與週邊觀眾服務。硬體改善如增加性別友善廁所與全齡使用廁所設施，而強化軟體與週邊觀眾服務，除於主合辦節目一定場次比例規劃口述影像、情境字幕外，也安排演出前後的導聆與座談的聽打服務、輔助字幕、口述及聽人手語、聾手語翻譯，以及節目單改為放大字體版本與線上數位報讀版，並舉辦多場的無障礙導覽，包含手語導覽、觸覺導覽，與輕鬆自在場的觀賞節目方式，更在演出時段提供前台托育服務及講座活動等，讓人人皆可獲得完整的藝文觀看體驗。

111 年，兩廳院成為全臺首創建造「無障礙資訊交流平台」、「易讀服務」的場館，讓共融更落實於人人之中。無障礙資訊交流平台，提供共融服務的製作流程、經驗分享與實際案例，讓表演團隊、藝術家、表演藝術場館有管道進一步了解真實製作過程，消弭對共融製作的障礙。而易讀服務，創立 TIFA 節目易讀手冊、場館介紹易讀手冊，提供給閱讀障礙與有需求的觀眾，成為更理解場館的最佳橋樑。

延續歷年藝術共融累積的能量，兩廳院將嶄新創造「場館藝術共融指南」，借鏡國外實施藝術共融場館的優秀總合，以及兩廳院藝術共融領先場館的指標，針對場館硬體、軟體與週邊服務建立「自我體檢表」，藉由自我檢查的過程，了解自身場館落實藝術共融的狀態，同時也理解需強化之環節，進而擁有清楚方向一起往「共好、共融」邁進。

2. 駐店管理及好藝術空間與商品升級計畫：

進駐優質營運團隊提供場館消費服務、透過整合行銷規劃提高消費力道、加強營運管理與經驗交流提升服務品質。好藝術空間營運模式則結合藝術與生活，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，111 年預計與臺灣多個設計公司或設計師合作策劃，帶來三十五週年的兩廳院商品，以藝術生活創

造質感與趣味兼併之創意商品。各商店配合季節及場館演出藝術節，進行整體行銷，營造場館活潑氛圍。

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. ERP 系統整合及優化：

新 ERP 系統 110 年正式上線後，除簡化舊系統的繁複作業流程外，並可藉由各外部應用軟體系統與 ERP 系統的全面界接提升行政效率，且為能再造效率極大化及朝向無紙化，預計 111 年實施進一步整體優化，內容包括有 1.會計科目智慧選擇、2.表單流程電子化、3.報表分析簡易化等，上述優化作業可使 ERP 系統發揮其最大效益，並達成場館最佳化作業程序之目標。

3. 人力優化與遠距工作模式在再升級：

全球受疫情影響，致兩廳院意識到遠距或居家工作的重要性，將加強行政、財務等系統的優化與安全性，方便於兩廳院員工居家工作的模式。同時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 111 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	111 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	44,100	10,200
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	16,100	4,650
3	兩廳院「夏日爵士」	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	4,200	3,550
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	1,900	1,800
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	16,400	1,400
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	16,300	2,000
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	12,600	1,700

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	111 年預算 (千元)	
				收入	支出
8	Asia Connection-亞洲連結計畫	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	0	4,100
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」及「藝術行政實習計畫」三項計畫。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	5,350
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	4,150
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	3,800
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

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	111 年預算 (千元)	
				收入	支出
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	17,824
				1,000 (一般觀眾)	13,500 (一般觀眾)
				5,580 (兩廳院之友)	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	圖書館數位資料建置	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	1,300
2	《PAR 表演藝術》資料庫整合及開放	1.加強數位原生內容生產及對外社群媒體、對內各網路平台的連結 2.界接本場館金流系統 3.開放雜誌 30 年內容資料庫，強化 PAR 表演藝術內容資訊平台建置整合	1-12 月	2,000	300
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	50,850	2,500

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	111 年預算 (千元)	
				收入	支出
2	藝文推廣廊道暨地面景觀設施整體規劃。	<p>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。</p> <p>年度執行項目主要為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.完成設計相關圖說文件。 2.執行本計畫相關法定審查作業。 3.辦理施工招標。 	1-12 月	0	8,828 (另由專案預算支應)
3	音樂廳 1 號冰水主機汰舊與部分管路更新計畫	本場館 92 年建置之音樂廳 1 號冰水主機，為確保系統穩定運作，提高能源使用效率（定頻式改變頻式），擬進行汰換。	1-12 月	0	9,000
4	劇場設施優化更新計畫	<ol style="list-style-type: none"> 1. 演奏廳及音樂廳舞台燈光調光系統設備更新工程 2. 演奏廳及音樂廳觀眾席燈照明系統更新工程 3. 音樂廳及演奏廳 intercom 信號迴路更新工程 4. 音樂廳無線 intercom 系統更新 5. 購置音樂廳譜架 6. 購置原廠鋼琴搬運車 	1-12 月	0	17,630

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	111 年預算 (千元)	
				收入	支出
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 111 年度營運計畫

一、願景與目標

(一) 108~112 年的五年中程目標定位

臺中國家歌劇院為國家表演藝術中心第二座啟用的國家級場館，座落於臺中市七期重劃區地段，地處都市發展核心，與住商大樓比鄰、散步可及。105年營運之初，即依建築特色的開放性，以「一座藝術與生活的劇場」(A Theater for Art and Life) 為核心，以「非典型劇場空間，發展非典型的展演藝術」為概念展開營運，希冀實踐「藝術可以翻新一座城市、一個國家」(Power of Theater) 的願景。

歌劇院本著便利性與地域性優勢，凝聚吸納各方資源，肩負推進中臺灣藝文產業發展重任，在「共生×共好」的概念下，確立兩大目標定位：一、師法早年群聚於臺中的知識份子，詩社群起、紮根地方教育的文人精神，歌劇院以「沉浸式藝術教育與推廣，播種中臺灣」，深耕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，呼應近年於中臺灣拔地崛起的精密機械工業，以「發展科技藝術／新媒體創作與展演的培養皿」，積極藉「科技融藝」專案支持推動新媒體藝術家創作，拓展國際連結與國內展演舞台。

111 年，歌劇院在 5 年扎實基礎建設後進入「擴散階段」，從營運經驗與續發能量獲得反思能力與前瞻動能，期能實現「中部劇場創作基地」藍圖，讓臺中註冊卻滯留外地的表藝團隊回鄉、活絡中部地區藝文生態，串連表演藝術產業鏈；著眼「與社會互動、與在地溝通」，藉「劇場現形、生活俱進」雙視角顛覆過往溝通模式，聚焦社會大眾共同議題，創造共感溫度。期許歌劇院的影響力能如漣漪般擴散，貫徹場館核心價值及實踐公眾劇場的社會責任與使命。

(二) 111 年度四大營運策略

「歌劇院元年」以獨樹一格的建築造型與特色，成為國內外建築藝術與旅遊文化之朝聖焦點，為持續吸引在地關注度與提升國際能見度，理應先鞏固展演與營運的核心特色，以及不斷與社會大眾溝通，唯有理解在地的生活習慣及消費行為，才能擁抱群眾、讓場館永續扎根，故「與社會互動、與在地溝通」成為歌劇院營運的重要關鍵字。

當109年全球飽受疫情衝擊，歌劇院重新檢視劇場生態鏈，定位場館與民眾的距離，為強化公眾性之場館形象，以及呼應文化部「以場館帶動地方藝文產業鏈」的目標，111 年歌劇院提出推廣藝文人口、孵育藝術創作、培育劇場人才、深化數位體驗等四個面向營運策略：一，建立場館藝術核心價值的「品藝文」—依季節時序策劃展演主題，開發國際連結、打開藝文觀眾視野、凸顯場館節目特色；二，無邊界融入日常風格的「享生活」—以沉浸、體驗作為藝術推廣之載體，讓表演藝術無門檻，拓展新藝文人口與黏著

度；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；四，打造24小時全齡化的「數位／共感體驗」—擴增數位學苑計畫，建構線上藝術學習及影音欣賞平台，讓藝術教育與展演欣賞打破場域限制。

(1) 建立場館藝術核心價值的「品藝文」

111年節目演出計畫以「後疫情時代、回歸常態」為思考，打造穩健的創作環境為主要目標，延續以季節時序企劃三大節目品牌：「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)」，分別以表演藝術×科技藝術、親子×音樂劇、大師經典作品重譯或新詮為訴求主軸。

另方面調整策略，投注更多資源於國內新創作品的研發與製作，如擴大「新藝計畫」徵件主題、延續「特別方案 2.0—藝術孵育計畫」，多項成果將反映在 111 年的節目樣貌。另藉國內外場館結盟共製及國際藝文場館串連，深化夥伴關係，提升歌劇院國際聲量，為國內新媒體創作搭建國際鏈結、合作之橋樑，讓歌劇院自製節目以「Taiwan Art Power (TAP Project)」品牌迎向國際舞台。

(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，提供多元管道觸發民眾從生活中體驗、探索美感事物；藉親身參與增加個人藝術經驗與想像，觸發深度思考及個人創意發展。歌劇院的藝術教育即以「體驗」與「沉浸」為策略，透過工作坊、講座、展覽、演出交流、論壇等活動，從室內到戶外，從生活美學到次文化，「享生活」將提高非藝文人口對藝文活動參與的興趣。

NTT+即為呼應「享生活」藝術教育推廣而誕生的歌劇院次品牌，主打以生活藝術領域為主的「不藏私講堂」、邀請專業人士主講的「歌劇院充電夜」、提供中青族群的「後青年工作坊」、與表藝團隊合作的校園學習計畫「藝起進劇場」等，從劇場到線上學習，提供民眾多元管道、不同媒介親近表演藝術，成為民眾生活的必要養分。

(3) 投入場館各面向資源的「創作／人才培養皿」

有鑑中部地區缺少表演藝術相關院所，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，108年即成立，透過11個表演藝術場館結盟的「中部劇場平台」，以及產學共融、劇場技術及藝術行政人才培育機制的「NTT學苑」，雙軌運作建立「劇場技術」及「藝術行政」之專業人才培育，透過產業師資的導引，循序漸進的培訓計畫，強化學員與劇場的連結性，搭建實踐與就業機會，發揮所長擴散藝術能量，帶動中臺灣地區表演藝術的升級發展。

(4) 打造 24 小時全齡化的「數位／共感體驗」

「改變觀看的視角×改變視角的觀看」，因為科技的便利性讓我們改變視角，建立新的觀看模式，觀眾與劇場之間的距離更近了。111 年將持續擴充數位學苑計畫，建構線上藝術學習及影音欣賞平台，充實豐富線上觀影平台影音內容，以 NTT Online 線上藝術學習資源、YouTube 歌劇院生活頻道、LINE 會員專屬客製服務等，一步步深入劇場觀／聽眾的生活，讓藝術教育與展演欣賞打破場域限制，打造 24 小時不間斷全齡化溝通平台。

二、年度工作計畫

(一) 節目演出計畫

111 年的節目演出計畫以「後疫情時代、回歸常態」為思考，打造穩健的創作環境仍是主要目標。109-110 年劇場檔期與演出計畫受疫情影響被迫不斷調整，多檔節目延期至 111 年演出，順應國際發展與國內「後疫情時期」的特殊考量，將進行滾動性調整。此外，歌劇院投注更多資源在國內新創作品的研發與製作，多項成果將反映在 111 年的節目樣貌。

1. 歌劇院台灣國際藝術節 (NTT-TIFA)：延續數位科技的節目特色，藝術家以創作提問科技之於生活、藝術的關聯和想像。

(1) 多檔國人新創於 NTT-TIFA 首度亮相，包括：王連晟《客廳》由歌劇院與數位藝術基金會共製，結合裝置展覽及與表演，探討機器與人的關係、人工智慧的發展與未來命題；第三屆駐館藝術家鄭伊里《感質》以不同介質感受碰撞的差異性，作為音樂創作的基礎架構等等。

(2) 沉浸式互動參與亦為本屆 NTT-TIFA 的亮點。荷蘭全才藝術家米歇爾·馮德艾著名 VR 作品《Eight》帶領觀眾窺視人的生命轉折；轟舞劇場《看見你的自由步 2.0》AR 版在歌劇院協助之下，經過兩年的技術調整與升級，提供更順暢的觀看體驗；動見體經典作品《凱吉一歲》重新打造親子版，提供兒童觀眾探索當代音樂的互動體驗。

(3) 路易霧靄劇團《童話與傳說》為歌劇院國際共製作品，法國編導喬埃·波默拉建構一個人類與機器人共存的未來世界，觀察其中的情感連結。狼劇場與丹麥埃爾西諾文化庭院《光年紀事：臺北—哥本哈根》、北歐野獸舞團《奪愛最終回》則以共台方式演出，兩個作品皆運用 4D BOX 智慧舞台浮空投影技術，卻創造出風格迥異的視覺效果。法國 M&B 雙人組《大潮》以同一個故事框架，劇場表演、AR、VR 三種不同形式呈現多重視角。

2. NTT 夏日放／FUN 時光 (NTT-FUN)：從原節目品牌「音樂劇在臺中」基礎之上，

納入更豐富的節目類型，打造藝術無界、親子共享的夏日園地。

- (1) 「音樂劇在臺中」持續引進國際製作及鼓勵臺灣原創，並舉辦工作坊培育專才，積極培養在地市場。原定 110 年邀請的百老匯音樂劇《曾經。愛是唯一》(Once) 受疫情影響延期至 111 年，這部改編同名電影、8 項東尼獎得主的作品，充分展現演員唱作俱佳的功力。臺灣原創作品則包括由一舖清唱、伍宇烈導演、紐約駐地發展的黃智揚編曲、新銳編劇陳弘洋共同創作的阿卡貝拉音樂劇《幽魂 KTV》；李小平、李哲藝、紀蔚然三位重量級藝術家則首度攜手合作的音樂劇《我家不設防》。
 - (2) 連年好評不斷的達康.come 將首次挑戰中劇院，從雙人漫才、多人情境喜劇、現場即興表演，笑果加倍升級。同樣廣受好評的雲門劇場家庭音樂會也將首度來到臺中，《動物醫生的煩惱》透過創意編曲及編舞連結兒童觀眾的畫面想像。第三屆駐館藝術家周曼儂《偵探學》結合展覽與沉浸式劇場，將歌劇院內外空間變成一個個推理故事。
 - (3) 兩個無語言的肢體劇場及物件劇場充分展現演員功力及舞台調度。來自比利時的《最後一個星期日》，將人偶、影像、默劇、肢體演出的技巧發揮到最大值，以幽默手法呈現與人類切身的環境議題；106 年法國莫里哀戲劇獎最佳喜劇得主《魚缸小天地》則是以精湛的肢體默劇具現巴黎公寓頂樓的蝸居生活。
3. NTT 遇見巨人 (Fall for Great Souls)：以「藝術巨人」及「經典轉譯」為主軸，探究當代劇場的敘事與美學。
- (1) 兩位國寶藝術家將帶來畢生心血之作：劉鳳學老師與新古典舞團 1992 年作品《布蘭詩歌》，40 年後經典重返，特邀衛武營總監簡文彬指揮現場樂團及合唱團磅礴演出；無垢舞蹈劇場《觀》為林麗珍老師醞釀九年的巔峰之作，亦為「天、地、人」三部曲最終章，藉蒼鷹之眼映照神、人、魔共存一心的掙扎，講述大地靈魂的悠長記憶。
 - (2) 國內中生代藝術家以「巨人」及「轉譯」的角度帶來全新創作。《墨》從書法家董陽孜老師的作品發想，編舞家黃翊與聲像藝術家黑川良一合力透過科技，以舞者身體重現書寫邏輯。黃春明老師唯一指定的曉劇場改編其散文《戰士乾杯》，從一個原民家族故事映照臺灣歷史發展。阮劇團、旅法漳州偶戲大師楊輝與臺灣多個掌中劇團共同合作《釣蝦場的十日談》，將薄伽丘筆下躲避黑死病的男女們，移植到 109 年受新冠肺炎影響下的臺灣。王嘉明小劇場作品《閒情·偶寄》由朱安麗、鄭尹真擔綱演出，遊走在明末清初戲曲家李漁的微觀世界內。
 - (3) 國際重量級藝術家則包括：歌劇院與義大利鬼才導演羅密歐·卡士鐵路奇再度合

作共製，最新作品《Bros》挑戰「觀看」概念，35位男性素人身著警察制服不經排練上台演出，必須絕對「服從」耳機傳出的指示演出，嚴禁即興，讓觀眾重新看待現實權力與秩序。英國編舞家阿喀郎·汗向來關注自然議題，最新作品《Jungle Book》重新檢視人類與其他物種的共存之道。英國國家劇院改編自同名小說的《深夜小狗神秘習題》，囊括多項奧立佛獎及東尼獎獎項，是繼《戰馬》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。首次來台的比利時無·名劇團 Tg STAN，以無導演、演員集體創作而聞名，藉著詼諧但銳利的當代語境詮釋契訶夫最後的劇作《櫻桃園》。

- (4) 固定於下半年登場的年度歌劇重頭戲，將推出南非全才型跨域大師威廉·肯特里奇執導、東京新國立劇院製作的《魔笛》，舞台投影大量使用導演最具標誌性的電影及動畫技法，凸顯故事本身異域景象及角色性格。預計邀請新加坡籍指揮家洪毅全與國家交響樂團共同合作，並延續國內外雙卡司歌手陣容。

4. 藝術孵育計畫

- (1) 「新藝計畫」為歌劇院自 106 年起執行的公開徵件計畫，透過場地檔期、顧問輔導、行政支援的機制，鼓勵中臺灣藝術創作者以小劇場、凸凸廳的製作規模，發想實踐創意。歌劇院因應疫情特別調整計畫內容，包括年度主題從一個增加至三個、提前於 109 年完成甄選作業、110 年 5-9 月間進行階段性呈現，依呈現結果決選出 111 年的公演作品。主題分別為「影像與劇場」、「親子舞蹈劇場」、「文本新譯—聊齋」，反映歌劇院的三大節目系列特色，獲選作品也將納入整體宣傳包裝，大幅加強曝光力道。
- (2) 為鼓勵藝術家在疫情之下持續保持動能，109 年歌劇院主動蒐集各項提案，110 年底前完成 35 個作品研發及階段性呈現。111 年將秉持此項計畫初衷，歌劇院運用節目剩餘款項、場地檔期等各項資源，主動挹注於創作研發，透過分年分階段、循序漸進的製作期程，繼續讓作品有機發展，並從中挑選合適作品進入未來歌劇院年度展演規畫內。

(二) 藝術教育計畫

歌劇院的藝術教育理念秉持對「兩個未來」的承諾與承擔，一是「培養未來的觀眾」，以及「培育未來的表演藝術人才」。透過工作坊、講座、展覽、論壇等多元活動及創作陪伴形式，打開不同族群觀眾接觸藝文的第一扇窗，提供青年藝術人才實驗創新的第一哩路，開啟對「未來」的想像。

歷經 108-110 年的耕耘推廣，歌劇院藝術教育已逐步建立基礎，111 年將邁入第二階段，在觀眾培養方面，以一般民眾、校園師生、青年、樂齡四大族群為主，從藝術知

識傳遞及藝術活動體驗著手，將提升內容著重思辨力、創新力、美感力與實踐力；在表演藝術人才培育方面，則著重思考與探究精神，鼓勵大膽實驗創新，為青年創作者提供更多的資源與支持。

1. 擴散藝術推廣：以推動藝術參與為目的，透過分齡分眾的全方位多元表演藝術活動與課程，開啟藝術體驗與創意發想，培養作品賞析能力，進而成為表藝愛好者。
 - (1) 邀請青少年參與的「藝起進劇場」以歌劇院為教室，以中部縣市學校為根基，逐步發展擴散至全國中小學，邀請戲劇、舞蹈、馬戲或偶戲等演出團隊，規劃設計演出前的學習素材及演後的討論議題之完整表演藝術學習歷程。「藝術進校」則走入校園，與演出團隊共同設計、開設一學年的藝文課程，從專業知識、演出製作、排練呈現，讓學生實際瞭解表演藝術幕前、幕後過程，既能培養未來觀眾，也期待藝術新星誕生。「玩·劇場—青少年創意工坊」則為暑假專屬的藝術體驗工作坊，以戲劇、舞蹈為基礎，觸動學童們的興趣與思考，培養創造力及感受力，另搭配技術劇場知識及操作，啟發對劇場世界的探索與想像。
 - (2) 「NTT 充電夜—藝術動一動」與「後青年工作坊」則以傳統戲曲、戲劇、音樂劇、舞蹈等為主軸，邀請專業師資量身打造表演藝術體驗課程，邀請上班族與熟齡族，於閒暇時間發展自我興趣與潛能。
 - (3) 「歌劇院沙龍」於小劇場以講座形式搭配現場示範演出，每年推出音樂、戲劇或舞蹈等多元主題，邀請專業講師、演出者、創作者互相搭配，深入淺出地介紹、演繹表演藝術的精髓。
 - (4) 「NTT+不藏私講堂」融合「生活與人文」，結合表演藝術知識及美學藝術，透過不同領域的專家學者分享自身經驗與專長，在人文涵養、創意思考、藝術解析、知識探索等豐富內容中，啟迪參加者體驗多元文化，學習從不同角度探索新事物，讓藝術文化成為生活中不可或缺的日常養分。
2. 提升創作能量：藝術家的養成需經過時間的培育，藝術創作的成就則需經過長期的創作發想、研究討論與重複實驗等階段才能完成。歌劇院作為創作人才孵育實驗基地，從創作到製作挹注軟硬體資源，給予藝術工作者全方位的支持。
 - (1) 「駐館藝術家計畫」：106年起歌劇院孵育陪伴駐館藝術家完成創作，至今已邁入第3屆，111年將由藝術家楊乃璇（編舞家）、周曼農（跨領域藝術家）與鄭伊里（作曲家）創作研發與實驗，完成製作於歌劇院首演。
 - (2) 「LAB X 藝術跨域實驗平台」：以科藝跨域研發與青年人才培育兩大面向，建立「藝術創造育成基地」及「跨域創作研發交流平台」。「LAB X 青年創作工作室」

提供 25 歲以下青年，由年度導師陪伴創作，強調從思考研究到實踐計畫的過程，是培養年輕藝術創作者之養成路徑。此外，呼應 NTT-TIFA 歌劇院台灣國際藝術節之「科技藝術」主題辦理國際論壇及周邊活動，邀請國內外專家學者、藝術創作者參與，交流國內外表藝趨勢，強化與全球專業領域的連結，希冀提升歌劇院品牌能見度、建立長期合作的機制。

- (3) 「NTT+音樂劇平台」：於 108 年啟動，以「音樂劇線上課程」、「新起之秀」及「音樂劇劇本孵育計畫」三大計畫為主軸，與全球專業音樂劇人才合作，導入專業師資，為臺灣培育音樂劇創作、演出人才。其中，結合企業資源，與財團法人中國信託商業銀行文教基金會攜手進行兩（110-111）年劇本創作孵育及製作展演：「NTT+X中國信託—音樂劇人才培育工程」，串聯韓國音樂劇協會、臺灣音樂劇製作團隊與表藝文創公司，為臺灣原創作品提供完善音樂劇創作環境。

3. 活化藝文交流：歌劇院透過「中部劇場平台」、「NTT 學苑」兩大計畫，串連整合中部地區的地方藝文場館，透過資源分享、資訊交流及節目巡演等策略，強化資源整合，提升中臺灣藝文展演能量，充實中部藝文人口。

- (1) 「中部劇場平台」是根基於以劇場驅動藝文產業鏈的概念，於 108 年初成立的中部發展基地，邀集 11 個夥伴場館參與、交流分享藝文資訊，引介國內外表演藝術團隊，增加國內節目演出巡演機會，提升中臺灣藝文展演能量。
- (2) 「NTT 學苑」以表演藝術「劇場技術」與「藝術行政」人才培育為主，規劃專業課程與實務分享，其中藝術行政亦提供場館實習機會，通過甄選者可實際參與節目企劃、行銷宣傳、藝術教育或顧客服務等工作，未來將規劃引介學員至演出團隊實習，提供不同面向的表演藝術實戰經驗。另一方面，逐步擴充「中部劇場人才庫」，累積專業人才名單，創造人才進用的可能性，期盼帶動區域表演藝術產業成長，加速中臺灣藝術環境健全發展。

4. 加強藝術參與：歌劇院提供分齡分眾的多元藝文接觸管道，透過線上、線下全方位學習，讓藝術聆賞成為日常，體現「藝術即是生活，生活也是藝術」的目標。

- (1) 「數位學苑」於 110 年展開，藉線上學習平台提供民眾多元的藝文學習資源與環境，內容包含將講座錄影剪輯後製於 YouTube 播送，以及企劃「WOW 挖藝術」與「表演藝術，chill 什麼？」，介紹藝術小知識、經典作品解析、大師講座或劇場線上導覽等，打破劇場空間界限，開創藝術零距離的線上學習管道。
- (2) 「開門計畫」精選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（如身心障礙者、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，達到文化平權，人人都能接觸藝文的機會。

(三) 品牌升級計畫

為實現藝術成為生活不可或缺的養分，歌劇院持續與觀眾溝通發現需求，深化觀眾參與度、創造共感溫度；同時建構歌劇院觀眾資料庫，運用大數據資料分析，整合網路社群瀏覽行為、購票習慣、消費頻率、問卷回饋等，在「去識別」資料中勾勒觀眾樣貌；在「可識別」資料找尋互動契機，精準掌握觀眾喜好、達到分眾行銷。

111 年，歌劇院與觀眾溝通方向將延續「改變觀看的視角」策略，重新定位為「改變視角的觀看」，透過「劇場現形、生活俱進」雙視角顛覆過往的溝通模式，與觀眾一起創造不同的藝文新體驗，以引發共鳴的故事性與生活連結，聚焦觀眾共同關心的議題，為觀眾準備隨時參與的位置。

1. 活絡社群平台互動頻率、與未來觀眾同行

- (1) 改變社群平台溝通模式：鑑於社群平台是「劇場現形」重演現場感動的催化劑，觀眾則是見證數位觀演的同行者，歌劇院透過線上與線下資源整合與串連，藉换位思考轉化劇場元素，進而與生活日常產生連結，如 NTT Online 擴充線上藝術教育學習資源、YouTube 歌劇院生活頻道、LINE 提供會員專屬客製服務等，從改變劇場敘事風格、翻新觀眾體驗歷程、提供會員面對面交流活動等，讓觀眾與劇場之間的距離更近且即時。
- (2) 建構數據資料庫、啟動數位智慧轉型：歌劇院盤點既有資源、統整現有數據，分析歷年觀眾購票、商場消費等紀錄；同步優化會員系統，透過 API 應用程式介面進行觀眾行為數據分析，朝向「智能化、聯網化、共享化」數位生活圈，為觀眾創造最佳使用體驗；另透過數據鎖定目標對象，讓歌劇院與觀眾間產生新的互動模式，提升觀眾對場館服務的黏著度。

2. 形塑中臺灣生活品味、攜手建立新互動關係

- (1) 與縣市教育局攜手、創造親子參與機會：面對自媒體世代，學生族群使用數位載具日漸頻繁，整體閱聽環境與學生學習息息相關，也改寫大眾訊息傳播方式。因此，歌劇院節目行銷策略針對教師、親子族群分眾溝通，包括製作節目數位教材、分享數位資源，提供教師課綱規劃參考，讓表演藝術成為「好看、好玩、好分享」的交流話題。另規劃親子節目「現地」體驗活動，包括後台大探險、來歌劇院跳舞等，創造第一次接觸，擴增表藝欣賞人口。
- (2) 解放青年族群聲帶、提供發聲頻道：透過青年族群熟悉的社群平台，針對各媒體屬性設立專屬社團，以「歌劇院現場直擊」為核心概念，內容包含參與節目綵排、記者會現場、演出幕後解密、試菜秘密客等，拓展藝文體驗的經驗值，進而引發青年興趣，鼓勵培養個人生活養分；另經營社群社團，由歌劇院同仁或業界人士

分享各式主題，辦理實體活動交流現場第一手資訊，以雙向交流、深度互動，增進青年族群參與意願及頻度。

- (3) 幫助藝文重度族群、找尋劇場知音：為擴大「劇場同溫層」，歌劇院為藝文重度觀眾打造每季早餐藝文分享、每月深夜時段說故事等活動，邀請藝術家面對面與觀眾互動，不分台上台下，以更具生活感的方式進行交流；同時啟動「找尋 1,000 位歌劇院鐵粉」任務，梳理社群平台觀眾特性，歌劇院與觀眾共同企劃活動，以「提問」方式邀請觀眾回饋分享並票選最佳回應，期待藉「參與實現、創造分享」過程，開展觀眾與歌劇院的新型態互動模式。

3. 強化各領域夥伴關係、NTT 品牌影響力升級

- (1) 與企業夥伴共創價值、擴大合作效益：以「改變現況、文化近用」為信念，透過企業夥伴合作力量，體現歌劇院核心價值，包括邀請偏鄉學童欣賞演出、培養美學教育、線上學習推廣等，找尋人文與生活對話的著力點，創造企業社會責任最大效益；另針對「歌劇院藝友會」(NTT-Club) 企業家會員，透過藝文體驗產生連結，強化認同與支持，包括國內藝文團體參訪，深度了解藝文創作歷程，讓企業與歌劇院攜手共創價值。
- (2) 參與國際交流平台、關注表演藝術生態：為提升國際藝文夥伴連結機會，國際發展策略以社群網絡為發聲平台、以專題內容為策略，包括臺灣藝文產業發展趨勢、IP 授權發展、藝術教育發展現況等議題，積極參與線上會議交流，尋求對話機會；另定期邀請國際媒體、策展人、藝文場館代表來臺進行交流，深入訪談進行對話，欣賞臺灣自製節目演出等，透過國際網絡與人脈建立，拓展歌劇院在國際藝文市場的關注度與能見度。

(四) 創新服務計畫

因應後疫情時代來臨，111 年歌劇院場館服務以「穩定劇場能量、回歸常態」為主軸，推出貼心、創新服務，讓劇場成為親民、安心的社交休閒場域。

1. 專業導覽服務

- (1) 無障礙導覽：自 107 年起，歌劇院推出手語與口述影像等友善導覽服務，引領聽覺、視覺障礙觀眾體驗建築藝術之美；109 年起擴大服務障別，將無障礙導覽服務結合歌劇院舉辦之展演活動；111 年將無障礙導覽服務向下扎根，規劃口述影像兒童分齡活動，提供視障孩童認識歌劇院樣貌，開啟美好劇場體驗。
- (2) 劇場導覽：自 107 年起，歌劇院推出廣受民眾及學校團體喜愛、結合示範演出、後台技術解密及升降舞台體驗的《劇場大冒險》。111 年將持續推出導覽場次，擴大邀請民眾造訪歌劇院，由外而內近距離探究舞台奧秘。

- (3) 主題導覽：自 108 年起，歌劇院以《早安歌劇院》、《歌劇院夜未眠》、《歌劇院耶誕漫遊》、《惠來走走—歌劇院街區導覽》等各式主題吸引民眾造訪歌劇院，結合餐飲、曲牆投影、夜宿、手作、街區散步等豐富民眾參觀體驗。111 年將強化與臺中在地特色旅店、旅行社連結、合作宣傳，提供導覽團體客製服務，讓「參訪歌劇院」成為全臺最獨特的文化觀光體驗。
- (4) 兒童導覽：深化兒童語音導覽內容，規劃各式主題的探索活動，並以劇場探險手冊、劇場禮儀動畫等輔助教材與兒童互動對話，創造美好劇場經驗。
- (5) 數位資源運用：因應歌劇院推出多元數位學習資源，如劇場禮儀動畫、劇場線上導覽及 LINE 2.0 虛擬實境 VR 導覽服務等，將於導覽過程中導入數位資源，打造深具互動性、趣味性及無時空限制的歌劇院導覽體驗。

2. 劇場生活化服務

- (1) 劇場節慶生活：歌劇院歷年定期推出節慶主題的展演活動，皆深受民眾喜愛，111 年將持續豐富劇場節慶活動的服務內容，透過多元活動讓民眾在劇場深度駐足，打造「到歌劇院過節」之全臺民眾特有的生活風氣。
- (2) 劇場飲食風格：為呼應歌劇院精緻藝術場域形象而定調餐飲服務內容，米其林推薦之新駐店南洋料理餐廳 Chope Chope Eatery，長期駐店 VVG Foodplay、VVG Theater Cafe 及八時神仙草均將與歌劇院共同策略性行銷、營運，以扣緊劇場及節目元素，提供「表演×特色餐食×在地食材」，提供來館民眾獨特劇場休閒體驗。
- (3) 劇場戶外生活：運用歌劇院戶外空間規劃「表演藝術×跨界」展演活動，包括主題市集、草地音樂會、雕塑展及 NTT 放映室等，吸引更多民眾造訪歌劇院。
- (4) 兒童藝遊場：為服務親子族群，「閱讀小劇點」推出多元主題繪本展，提供適合親子族群的展演活動，包括兒童導覽、夜宿歌劇院、親子教育推廣等，讓藝文美感植入心中，培養未來的藝術愛好者。
- (5) 大人的圖像語言空間：image3 非常圖像空間以六大主題區域，推出圖像語言主題書展，帶領民眾領略多元風格的圖像語言作品，豐富民眾感官及想像力。
- (6) 商品開發：111 年規劃「駐店聯名商品」，將臺灣優質的設計力擴展至國際；歌劇院紀念品亦緊扣歌劇院節目主題，發展獨特、親民之創意產品；另嚴選劇場相關之獨特商品，藉由寄售模式打造劇場設計商品平台，豐富歌劇院產品線。

3. 會員服務

- (1) 會員精準溝通：透過歌劇院 LINE 官方帳號的會員綁定，提供會員打造行動裝置

就是會員卡的機制，提供便捷、貼心的客製化會員服務，強化會員黏著度。

- (2) 會員專屬活動：以滿足會員休閒、社交和自我成長的需求出發，分眾規劃會員專屬活動，強化會員對於歌劇院品牌的認同與信任。
- (3) 走出歌劇院：111 年將持續聯繫民間社團、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。

(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. 穩固良好勞資關係：重視勞資關係和諧，維持現有隨時可直接溝通的暢通管道，並定期召開勞資會議，透過彼此良性溝通收集勞方各項建議進行說明或調整，以凝聚場館長久營運之共識。
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，作為年終考核之參考評比。
 - (2) 員工在職訓練：內部教育訓練規劃場館職能及通識性訓練，以精進員工職場能力；並安排員工參加外部專業教育訓練，以提升專業技能。
 - (3) 第一線服務人員在職訓練：為提升場館服務人員的問題應變能力、深化服務細膩度與彈性，將規劃前台服務與客訴處理課程，邀請專業師資講授、案例演練，透過實務操作強化第一線服務人員的經驗值及場館服務品質。
 - (4) 志工培訓：為滿足志工學習動機與提升導覽服務品質，111 年將規劃志工「跟導計畫」，除安排導覽技巧課程外，透過跟導員機制定期給予志工同仁服務回饋，以及規劃志工藝文場域參訪，豐厚藝文服務涵養及學習風氣。
 - (5) 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開設劇場前、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。
 - (6) 後台技術進修：為提升後台技術團隊工作專業技能，安排職員進修劇場安全、大型機具操作、自動控制、器材新知及演出用軟體等專業課程，並鼓勵參訪國內外場館及經驗交流，提供演出團隊及觀眾更高品質的劇場體驗。

- (7) 舉辦初、中階技術劇場研習營：廣招中部青年，參與專業研習課程，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. 安全防護升級：改善場館常閉式防火門、建置磁力門扣，以符合消防法規規定之防火、防煙區劃，及場館人員或團隊使用需求。
2. 資訊系統進階
 - (1) 防火牆增設及遠端操控平台建置：為提升場館資訊安全，擬增設內部防火牆設備，避免新型木馬或病毒等，造成內部系統癱瘓，讓資訊安全架構更加完整。
 - (2) 機房伺服器汰換：擬將舊有伺服器設備進行汰舊換新，讓伺服器更快速及穩定，並符合硬體需求，進一步降低維護成本。
3. 劇場設備維護與升級

接續第一期（109-110 年）劇場升級之「造夢計畫」，持續優化下列劇場設備：

- (1) 舞台設備：大劇院控制系統、改善小劇場觀眾席為電動升降平台，以減少裝、拆台時間及人力，增加劇場使用靈活度。
- (2) 燈光設備：購置舞台專業 LED 光源燈具，提供非劇場空間活動使用。
- (3) 視聽設備：大中劇音響系統優化，購置移動式數位混音機、1 樓 LCD 推播系統、劇場後台化妝室影像線路、劇場攝影機與周邊顯示器。

附表、臺中國家歌劇院 111 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	111 年預算 (千元)	
				收入	支出
一、年度節目計畫					
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 10-11 檔節目及展覽。	3-5 月	8,500	32,000
2	夏·夏日放/FUN 時光 (NTT-FUN)	國內原創音樂劇、大型百老匯音樂劇、親子節目製作與邀演。 支出包含技術經費，預計 7-8 檔節目。	7-8 月	28,000	58,000
3	秋冬·遇見巨人 (Fall for Great Souls)	國內外重要節目及藝術家邀演、年度歌劇製作等。 支出包含技術經費，預計 11-12 檔節目。	10-12 月	21,900	70,000
4	藝術孵育計畫	包括新藝計畫、國內外館際合作共製費、國內提案邀請之研發費等，預計 5-6 檔節目。 註：其他非系列性之單檔節目收支納入此項目內，預計 6-7 檔。	1-12 月	1,000	9,534
二、藝術教育計畫					
1	擴散藝術推廣	以推動藝術參與為目的，設計適合各年齡層的表演藝術活動與課程。	1-12 月	1,550	11,800

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	111 年預算 (千元)	
				收入	支出
2	提升創作能量	提供歌劇院「駐館藝術家」、「LAB X藝術跨域實驗平台」及「音樂劇平台」軟硬體資源，讓創作者或演出者更多時間關注前期發展的過程。	1-12月	800	14,300
3	活化藝文參與	透過「中部劇場平台」、「NTT學苑」兩大計畫，逐步培育專業劇場工作者，繁榮中部劇場發展。	1-12月	250	1,300
4	加強藝術參與	歌劇院不分年齡、不分階層，透過線上線下的全方位學習，提供與藝術接觸的多元管道。	1-12月	0	6,300
三、品牌升級計畫					
1	品牌形象升級計畫	改變與觀眾互動方式，透過建構數據資料庫分眾行銷，調整廣告行銷策略，創造觀眾參與感提升觀眾回流率。	1-12 月	0	28,975
2	主辦節目宣傳策略	分析歌劇院觀眾輪廓，依各族群特性規劃專屬服務，化被動為主動，讓觀眾共同企劃讓行動最大化，溝通節目核心價值。	1-12 月	0	7,450
3	企業夥伴合作專案	透過企業共同挹注資源，讓藝術生活化，鼓勵企業精神與藝文生活產生連結，除增加企業形象好感度，達到品牌加乘。	1-12 月	25,000	2,500

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	111 年預算 (千元)	
				收入	支出
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) 劇場導覽製作費。 (4) 主題導覽費用	1-12 月	3,000	2,054
2	劇場生活化服務	(1) 活動執行費。 (2) 文宣設計與印刷費。 (3) 聯名商品製作費。 (4) 紀念品設計與製作費。	1-12 月	23,500	3,690
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) 會員系統平台費用。	1-12 月	1,000	2,773
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	人才培訓	(1) 個人發展計畫。 (2) 員工在職訓練。 (3) 第一線服務人員在職訓練。 (4) 兼職人員專業能力培訓。 (5) 後台技術進修。	1-12月	0	1,410
六、場館優化及維管計畫					

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	111 年預算 (千元)	
				收入	支出
1	安全防護升級	改善全場館常閉式防火門。	1-12 月	0	1,200
2	資訊系統進階	優化機房主機伺服器、伺服器防火牆及遠端操控平台(封閉式網路)。	1-12 月	0	10,400
3	劇場設備維護與升級	大中劇音響優化、購置舞台專業 LED 光源燈具、移動式數位混音機、1 樓 LCD 推播系統、劇場後台化妝室影像線路、劇場攝影機與周邊顯示器、佈景倉儲收納貨架及收納箱、耐重工作站及直立式鋼琴。	1-12 月	0	6,300

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 111 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）自民國 107 年 10 月啟用開幕後，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，遂以「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。108 年衛武營以「打造專業、安全、多元與具親近性的場館空間」為主要營運目標；109 年專注於「引進國際優質節目、深入大南方推廣藝術」；110 年「開啟藝術與生活相互連結，讓民眾能夠輕易地接觸藝術」；三年下來致力於打造南臺灣表演藝術，建構藝術旗艦場域、提升藝術文化發展、推廣學習藝術之教育。

然而自 109 年起，全球歷經數波嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）疫情影響，迫使大眾重新思考表演藝術的展演形式，劇院必須創造更多觀賞體驗，同時為藝文產業帶來全新的發展機會。因應 110 年中疫情再度嚴峻，衛武營再次整合發揮平台力量，使疫情期間續保動能，持續活化表演藝術之各種可能性。

在此背景下，衛武營於 111 年將協助表演藝術產業的復甦與轉型，亦強化與科技的結合，製作更多新型態的展演內容，讓表演藝術的量能向臺灣與世界每一個角落拓展；衛武營在有效落實合乎防疫風險管理的作為之下，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、場館營運及服務精進提升計畫及場館硬體優化及設備維護計畫，穩健推動場館營運。此外，衛武營也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

衛武營是臺灣重要的國家級表演藝術文化場館之一，並以打造「眾人的藝術中心」作為文化平權的象徵。因此，衛武營營運定位延續這個重要精神，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，讓民眾能輕鬆地走進來，表演藝術亦走進民眾的生活中，使衛武營融入眾人生活的日常，致力在場館的不同空間營造藝術的親近性，不僅止於表演藝術團隊的參與，更提供多元的活動與節目，降低各個年齡、族群、性別、障別參與文化活動之限制，落實平等參與的機會，期使民眾能成為藝術創造的一份子，經由親身參與的反饋，讓整體藝文發展更精采多元。

（二）四大營運策略，打造場館穩健成長基石：

1. 「精實的衛武營」：衛武營身為國際級藝術文化中心，以精深樸實培育年輕血脈之精神辦理年度「實習生計畫」連結在地團隊並開創國際視野留住人才，並重新定義

南臺灣藝術文化的能力，矢志成為蘊育藝術表演者的搖籃、提攜鼓勵年輕創作者，讓衛武營成為前瞻性表演藝術生長的沃土，在此工作所有人員的熱忱以及專業將成為表演創作者堅實的後勤支援。

2. 「連結的衛武營」：高雄是臺灣通往世界的海港，衛武營則是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表演；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，並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。
3. 「民眾的衛武營」：民眾與藝術家是一個表演藝術場館必須服務的兩大對象，衛武營將著重空間、藝術與社會的親近性以及人文互動，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、享受自然與建築共融、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」：員工是場館最重要的策略夥伴。衛武營將致力提升員工承諾與專業職能。「培訓」依照場館的資源、專業技術的需求以及為滿足這些需求而制定充分建構最適合的培訓計畫讓各部門得以發揮，實現職務需求與人力供給之間重要的作用。「資源」為建立健全之藝文勞資關係，並與員工並肩作戰協助獲取資源達成組織貢獻管理，同時連結劇場技術工作者學習與交流的機會，以及透過引進國外相關藝文工會制度與經驗交流，使衛武營成為人才匯集重地、以技術、知識、人際關係與智慧精緻呈現衛武營。

（三）三大核心目標，形塑藝術生活美學：

衛武營以此四個營運策略為根基，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、表演藝術專業人才培育養成、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營運目標，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

111 年節目品牌計畫預計以「衛武營國際音樂節」推動對管風琴與當代音樂的認識，每二年一度的臺灣舞蹈平台也將邁入第四屆，由駐地藝術家周書毅擔任策展人。每年舉辦的馬戲平台進入第七年辦理，預計持續建立與法國國家馬戲藝術中心之交流合作。

1. 衛武營國際音樂節

108 年啟動之「當代音樂平台」將於 111 年擴大為「衛武營國際音樂節」，並邀請國際知名韓國作曲家陳銀淑（Unsuik Chin）擔任藝術總監暨駐節作曲家，規劃連續二週的演出內容，包含特殊編制之當代作品、委託創作以及引進芝加哥交響樂團 Beyond the Score 系列《展覽會之畫》，以演員與多媒體為樂曲創新意，並邀請國內外名家如鋼琴家金善昱（Sunwook Kim）、小提琴家魏靖儀、奧地利打擊樂手馬丁·葛魯賓格三重奏（Martin Grubinger Trio）、伯明罕當代室內樂集（Birmingham Contemporary Music Group, BCMG）、拉榭爾薩克斯風四重奏（Rascher Saxophone Quartet）、NSO 國家交響樂團與高雄市交響樂團等參與演出；此外為催生當代樂曲創作風氣，陳銀淑也將親自進行樂曲創作徵選並指導作曲大師工作坊。另為致力南臺灣管風琴音樂推廣，建立衛武營管風琴國際知名度，將自 111 年起舉辦「衛武營管風琴盛會」，每年邀請國際管風琴名家來臺策展，首屆將由德國管風琴家克里斯汀·史米特（Christian Schmitt），於衛武營音樂廳與屏東演藝廳規劃為期一週之管風琴音樂會系列與大師班等活動。

2. 臺灣舞蹈平台

自 106 年起與歐陸青年編舞家網絡平台（Aerowaves）合作發展計畫，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。111 年第四屆舞蹈平台將由駐地藝術家周書毅協助策展，規劃演出節目、工作坊、參與國際合作夥伴義大利巴薩諾戴格拉帕當代表演藝術中心、法國馬恩河谷省國家編舞發展中心、日本捷森基金會與香港西九文化區之「五國駐地交流計畫」藝術家之陪伴發展以及擴大舞蹈書寫與舞蹈影像學習。為感念台北時報（Taipei Times）記者黛安·貝克（Diane Baker）長期關注臺灣舞蹈生態與撰寫英文報導，將於 111 年舞蹈平台舞蹈書寫增列英文書寫領域並題獻予黛安·貝克。

3. 衛武營馬戲平台

111 年第七屆馬戲平台策展持續以亞洲當代馬戲劇場創作，來強化亞洲國家間的交流與合作機制，同時延續與法國國家馬戲藝術中心（Centre National des Arts du Cirque, CNAC）以及國立臺灣戲曲學院建立合作交流，培育扶植臺灣專業馬戲特技人才進行移地教學。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、「打開排練室」馬戲藝術家駐地計畫與馬戲影像暨攝影展等，期盼透過平台，連結專業與大眾，更能逐步累積過去與未來。

4. 花露露的童樂節

110 年 7 月重返節目品牌的「花露露的童樂節」持續於 111 年強化夏日親子活動品牌，愛冒險的花露露將再召集家族夥伴帶領大小朋友探索廳院與戶外演出，節目包含無獨有偶工作室劇團王爾德二部曲《自私巨人》、雲門劇場家庭音樂會《動物醫生的煩惱》以及身體建築師《跳動的房子》等。除了演出節目外，花露露親子市集、樹洞電影野餐日與說故事工作坊也將持續於榕樹廣場與公共空間營造獨一無二的冒險樂園，並將說故事玩繪本結合臺灣繪本與偶劇演出延伸到兒童頻道電視台，將認識劇院的觸角延伸至家庭生活中。

5. 歌劇、經典演出與支持國內製作重演、製作研發

衛武營自成立以來即致力歌劇國際共製，107 年 10 月開幕陸續推出西班牙拉夫拉劇團《創世紀》、伯恩斯坦《憨第德》、獨幕裝置歌劇《驚園》、德國萊茵歌劇院歌劇普契尼《杜蘭朵》、柏林喜歌劇院莫札特《魔笛》、英國國家歌劇院布瑞頓歌劇《戰爭安魂曲》等。111 年將推出 NSO 歌劇系列貝里尼《諾瑪》與比利時列日皇家歌劇院威爾第歌劇《唐·卡洛》，立足南臺灣，並逐步累積觀眾進館聆賞歌劇之體驗。

國內外交響樂團包含因疫情延期之荷蘭鹿特丹愛樂管絃樂團、德國巴伐利亞廣播交響樂團、聖西西里亞管絃樂團以及 NSO 國家交響樂團與小提琴家瓦科斯（Leonidas Kavakos）；國內外戲劇節目包含阮劇團當代新偶戲《釣蝦場的十日談》結合偶戲大師楊暉與阮劇團招牌臺語劇、網路之子《魚缸小天地》藉由默劇、特效和豐富的肢體語言，呈現共享屋簷下荒誕又寫實的笑鬧軼事。另外，也將與加拿大知名導演勒帕吉共製《Batcave》新作，繼《887》再度展現劇場鬼才的個人魅力。

傳統戲曲節目包含臺灣豫劇團《蘭若寺》、唐美雲歌仔戲劇團與日本傳統戲曲《乙女文樂》。舞蹈節目包含三館巡演節目雲門舞集新作、無垢舞蹈劇場《觀》與新古典芭蕾舞團《布蘭詩歌》。

衛武營協助 110 年因疫情取消之演出重返劇場表演，也委託表團研發既有作品其他版本、另外持續「雄厲害徵件計畫」，鼓勵演出創意結合數位媒材運用，以及規劃節目錄製擴增數位播映素材，讓表演團隊蓄積創作量能，在疫情解封之際，使藝文產業加速復甦，攜手推動系列優質作品，引領表演藝術產業邁向多元領域發展。

6. 推廣展演計畫

為打破生活與藝術的藩籬，衛武營擅長打造節慶氛圍，引導民眾參與。111 年持續規劃第十四屆之維也納愛樂新年音樂會全球衛星直播戶外演出、新春系列與 10 月份週年慶 Open House 廳院內與戶外演出包含武營歐普拉徵選素人演唱歌劇名曲、眾人的搖擺戶外劇場音樂會以及 DJ 等。「衛武營小時光」於每月週間檔期演出，一年共計 12 檔，亦將於每半年邀請跨界音樂創作者規劃演出內容。

(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，積極參與國際組織年會，增加國際文化事務參與及影響力；另外將媒合國際知名場館（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。

111 年重點計畫，包括：衛武營 x 比利時列日皇家歌劇院：威爾第歌劇《唐·卡洛》演出長達四小時，將為此部四幕歌劇臺灣首演。衛武營 x 巴黎市立劇院「愛麗絲首部曲」共製計畫：109 年原訂與巴黎市立劇院開展共製合作，因疫情影響演出計畫持續延期至 111 年。《愛麗絲的不可思議》是巴黎市立劇院於 2015 改編自英國作家路易斯·卡羅（Lewis Carroll）原著《愛麗絲夢遊仙境》，全劇主要在談教育與如何保持赤子之心找回作夢的力量。巴黎市立劇院藝術總監德瑪西·莫塔於原著中，看到了結合藝術、科學、青少年與未來的新教育觀念，希望透過此製作與學校課程合作，挖掘《愛麗絲夢遊仙境》中關於科學、語言、數學與歷史等各種奇想。此愛麗絲解謎計畫，預計自巴黎延伸到衛武營，深入到高雄各中小學，進行劇場藝術體驗教育計畫。

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，與合作單位共同策劃競賽項目。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。

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》，原訂於 110 年 12 月於衛武營亞洲首演，因疫情緣故，延期至 111 年。

衛武營 x 首爾藝術文化基金會、首爾永登浦藝術廳、釜山文化會館、巴黎市立劇院、里昂舞蹈雙年展、奧地利聖波爾坦藝術中心、盧森堡市立劇院、布魯塞爾藝術展演空間共製安銀美《千禧年之龍》，徵選 2000 年出生滿 20 歲的千禧龍舞者，以不同身體承載世界的期許。5 位來自日本、馬來西亞、印尼和臺灣屬龍的舞者們將與安銀美舞團成員

攜手共舞，深入探索貫穿舞蹈作品的動態力量。

2. 駐地藝術家計畫

110 年邀請編舞家周書毅擔任首位駐地藝術家駐留高雄，實地走訪城市角落，活絡場館活動規劃視野與促動在地的藝文發展，創造嶄新的推廣可能。111 年預計持續以場館國際連結、國表藝場館共製節目、2022 年舞蹈平台新作發展/策展以及高雄身體探索四大面向，發展藝術家代表場館與城市對話的多面向可能。

3. 專業工作坊與出版計畫

111 年持續辦理「衛武營技術人才工作坊」，針對有意提升專業技術能力之劇場技術從業者開設，延聘劇場專業講師授課，加以實作演練，讓學員即學即用，提升學習成效，以培育南臺灣地區劇場相關技術人才。衛武營青少年戲劇營也持續以戲劇為主，從製作的不同面向切入劇場各部門作為課程內容，讓參與的青少年與前來觀賞最後呈現的家長能對劇場有更深入的理解與體驗。111 年將持續規劃藝術人才培育與「藝術解密」線上課程，累積與擴增多元學習管道。

衛武營音樂廳管風琴為全亞洲廳院規模最大，也是世界罕見雙管風琴設計。為推廣衛武營音樂廳重要與獨特樂器，自 108 年起啟動「管風琴專輯錄製計畫」，藉由跨國合製與國際同步發行，讓衛武營管風琴自南臺灣發聲，109、110 年錄製計畫因疫情影響，將延後進行，111 年預計與國際知名管風琴家菲利克斯·黑爾（Felix Hell）合作錄製管風琴獨奏專輯。除管風琴專輯發行，延續 110 年《舞蹈與當代藝術》、《當代馬戲》與《管風琴繪本》，111 年將規劃繪本系列，邀請國內繪本創作者為場館與歌劇製作繪本書，提升對場館的認識與歌劇的賞析。

（三） 品牌形象及藝文推廣計畫

衛武營以實現「眾人的藝術中心」為願景，也將以此作為場館品牌形象價值的溝通目標，並以衛武營的節目品牌、場館友善服務與專業人才培訓等創造與國內外民眾、媒體與專業領域的溝通，不斷維持衛武營對外的能見度與外部資源引進，拓展整體的藝術能量。

1. 品牌形象與溝通計畫

衛武營針對不同的族群，推出各式有別以往的線上及線下交流溝通管道及活動，並善用傳統及數位不同載體的特色，持續打造新穎獨特的傳播內容，並強化圖文及影音之運用，可即時獲取衛武營的活動及節目資訊，自由選擇以不同的形式接觸參與藝術文化。

為讓全臺民眾有更多認識了解衛武營，進而走進衛武營，自 111 年度起，將更積極與外縣市及網路媒體合作，加強資訊流通及分享，讓藝術文化能量更遠播。另外，有鑑於政府超前部署，讓臺灣防疫頗具成效，衛武營順利完成多部大規模製作旗艦歌劇及大

型節慶活動，吸引歐美重要媒體關注。

111 年衛武營亦將持續與歐美主要國際媒體及社群媒體合作，提升國際能見度，讓世界看見臺灣的藝術軟實力。自媒體經營方面，衛武營自 107 年正式開館以來，經營多元自媒體管道，已逐步累積可觀的訂閱人數（包含官網、Facebook、Instagram、LINE、YouTube、Twitter）。

考量各式數位工具的受眾年齡層、使用習慣及需求皆異，自 111 年起，將以深化溝通內容、加強互動交流及精進使用者介面及經驗為階段目標，逐步系統性地推出更符合不同數位載體使用者期待的資訊；在充實豐富度的同時，傳遞更多具有知識性及衛武營理念價值的內容。

為此，衛武營將規劃啟用日文版 Twitter，以拓展亞洲地區之藝文觀眾，並自製 YouTube 系列影片，成為社會大眾認識場館的敲門磚。而在提升網路互動率及黏著度方面，則推出系列網路問答、刮刮卡、集點卡等互動活動；另為提供民眾更優質友善的官網使用介面及經驗，將持續蒐集使用者反饋，優化官網在不同數位載具之呈現及使用方式。

在國際連結方面，將透過三大平台「衛武營國際音樂節」、「臺灣舞蹈平台」、「衛武營馬戲平台」鏈結相關國際專業組織及團隊，串聯線上及線下的參與交流，持續向國際發聲，並定期舉辦「衛武營國際論壇暨創意製作人專業學院」及相關國際性組織，期許有效達到以專業接軌國際之目標。

在節目宣傳方面，針對 111 年度各檔次售票演出節目特色，訂定推廣策略，採取分眾行銷及多元媒材，擴大宣傳力度及廣度；將同步進行廣告推播、舉辦記者會、線下互動活動，有效拓展對外的觸擊管道。

衛武營係以「眾人的藝術中心」為目標，因此，將針對不同族群量身打造相應的宣傳策略及文宣品，製作展現整體形象延伸之推廣文宣、影音及廣告，並發行多種語言版本之新版場館手冊，俾利精準傳達衛武營之節目策劃、在地培育以及國際連結之理念，讓社會大眾、藝文愛好者或專業人士皆能輕易獲得豐富資訊，增加造訪頻率並建立好感度。彰顯衛武營理念之《本事》季刊，以其設計質感與內容，深受讀者喜愛，111 年度亦將持續出版，持續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 10 月開館起，除了節目影音宣傳外，也陸續發展如「歌劇解密」及「劇場禮儀動畫」等影音系列，讓民眾得以透過更多元的形式，接觸劇場藝術。儘管 109 年藝文產業深受疫情衝擊，但在良好的防疫指揮下，衛武營的大型展演未曾間斷，甚至轉型成線上觀賞表演藝術，多次採用直播形式，將演出同步發送給世界各地喜愛表演藝術的觀眾，讓世界看見臺灣防疫成果下的表演藝術活力。

111 年，衛武營將持續運用網路宣傳工具，製作更多推廣圖文影音教材，觸及世界各地喜愛表演藝術的朋友。除了延續 110 年第四季開播的 Podcast 節目外，亦將同步規劃增加更多快拍、快剪短影片及自媒體限時動態，讓民眾可獲得更多、更即時的節目及台前幕後的影音訊息。另亦持續製作衛武營小百科系列貼文，並規劃與動畫影音頻道合作，以更淺顯易懂的方式，打入民眾的日常生活。為走出表演藝術同溫層，也透過與新興社群網路意見領袖合作，擴大藝文人口的深度及廣度，吸引更多元的族群來到場館參與活動、進到廳院聆賞表演。

3. 學習推廣教育計畫

衛武營規劃各種面向的學習推廣活動及藝術參與課程，讓衛武營不只是眾人的舞台，更是全民的藝術學習場域。無論是在榕樹廣場舉辦大眾免費參與的樹洞系列活動、針對國高中及國小學生策劃的「劇場藝術體驗教育」及「衛武營藝企學計畫」、為學齡前小朋友舉辦的衛武營親子日、為了視聽障朋友舉辦的大眼睛大耳朵體驗活動，亦或是為樂齡朋友推出的「後青春系列工作坊」，都提供不同族群及年齡層友善親近場館及認識表演藝術的機會，培養更多藝文欣賞人口。

(四) 場館營運及打造全方位精進計畫

衛武營於 111 年進入第四年正常營運，場館營運具備完善的策略方針連動藝術與生活世界不斷惕勵前進，讓衛武營成為永續營運的場館。同時，以穩健發展並趨於創新之持續強化團隊職能訓練，精進前台服務與會員深耕和提升導覽服務、民眾及個人導覽服務升級商業服務暨自營商品發展計畫等；深刻建構帶動南臺灣藝術敘事與不凡品味，說出衛武營的營運故事。

1. 場館人員進用及培訓計畫

111 年場館員額編制增加至 220 名，較 110 年增加 20 名就業機會，將精進人事進用制度建構友善工作環境，吸引各界優秀人才駐留南部發展提升藝術表演產業素質活絡場館發展；並持續規劃場館人才培育分為通識職能、專業職能依年度教育訓練計畫辦理規劃，如溝通技巧、團隊共識及心靈成長、語言、法律知能等課程；以及對於建立職務相關專業知識技能之訓練課程、主管所需具備管理職能之訓練課程，透過完善在職訓練協助員工成長穩定工作以培育場館發展所需人才，掌握創新能力活絡南臺灣表演藝術產業之價值。

2. 前台服務精進計畫

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，並持續以劇場專業提升前台服務技巧，達成觀眾之期待為目標，辦理計時服務人員招募、前台人員培訓課程，包括待客之道、危機處理技巧、急救訓練（心肺復甦術暨自動體外心臟去顫器訓練 CPR+AED）及劇場服務常用英文等。為落實文化平權，111 年將與各障別

相關協會合作，並延聘協會專家指導相關服務技巧，另將結合節目，安排口述影像服務，讓場館的無障礙服務更為周到與完善。

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。此外，將會員福利自館內延伸至館外，與高雄市立圖書館總館、高雄市立美術館、駁二藝術特區等相關藝文場域合作，結合借書證、展覽票券等，同時透過駐店之外地分店的方式，進一步與商場、百貨公司等民眾日常生活場域合作，讓衛武營會員的持卡生活更多元豐富，以提升實用性。同時，持續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，預計 111 年總會員人數將成長 10%。

4. 民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，除 110 年已完成之華、英、日語版，111 年將推出兒童版語音導覽；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。另衛武營將持續規劃各式主題廳院導覽服務，如管風琴導覽、暑期親子導覽、里長導覽等，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

商業空間營運將針對駐店招商汰劣換優外，將強化品牌經營與滿足來館民眾需求與多元性，同時開發特色品牌前來設立主題快閃店，讓商業活動更熱絡，滿足各式觀眾所需。自營商品開發將與臺灣設計師平台及特色文創品牌合作，每季推出 3 至 5 款場館設計商品，以增加更多面向之衛武營自營商品。除自有商品通路與官網線上商店銷售外，預計開發虛擬與實體通路之合作，如知名選品店、機場、各類型藝文展館等場域的禮品店、設計師商品網路平台等，讓衛武營商品能接觸到更多不同領域的受眾，持續提升能見度。另衛武營黃昏市集將規劃每季結合場館大型活動舉辦，結合活動主題性邀約特色，觸及不同的族群客層親近場館。

(五) 場館硬體優化及維護優化計畫

111 年進入第四年正常營運，為使場館硬體設施穩定運作及加強營運環境安全，設備維護檢修保養作業及監控系統優化仍為本年度的重點工作，場館硬體優化及維護計畫包含硬體設施設備及劇場優化、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. 硬體設施設備及劇場優化計畫

硬體設施設備優化：為提供民眾更舒適的場館環境，將持續進行戶外廣場土丘座椅表面處理優化、戶外廣場鋪面磚更換含排水改善、戶外劇場地坪優化、榕樹廣場地坪含排水改善。此外，為使場館設備穩定運作及提升營運環境安全，將持續進行監控設備優化、監控視訊系統網路備援系統、環控技術整合優化、照明器具優化、門禁系統增設，並規劃新增空調箱、機房除濕設備、自動門機、空調熱水鍋爐、前台區域及公共空間廁所地坪及防水改善、廳院內及公共空間走道區域地坪材質改善。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，111 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，如增設戲劇院主喇叭系統、優化各廳院場燈系統、優化戲劇院樂池及樂師席周邊欄杆、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

111 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，場館建構至今已有 10 年以上，部分硬體設施設備零組件已屆耐用年限，如建築設施裝修類修繕相關的地坪、門扇、天花板、壁面、欄杆、戶外廣場鋪面磚、榕樹廣場特殊地坪、地毯、轉動件軸承等設施設備之零組件納入規劃購置更換，駐店廚房後端處理的油水分離設備、監控設備、電梯及電扶梯、廳院內觀眾席座椅、卸貨碼頭升降機維護，採委託專業廠商維護保養方式辦理。

場館電力系統設備、水系統設備、消防系統設備、空調系統設備、照明設備等設備進行定期巡檢保養及依其法令進行檢驗申報作業，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，並均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、電梯及電動手扶梯使用許可證併申請年度安全檢查申報、室內空氣品質檢測申報。另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，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，例如管風琴原廠技師來臺進行檢修，並與 Waagner-Biro 公司訂定舞台設備例行維護保養計畫，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，打造演出團隊信賴的劇場環境。

3. 景觀維護提升及民眾參與計畫

111 年除持續辦理景觀維護工作外，將增加季節性喬木端景以呼應四季變換，以及將

較難維護、生長不易或不適南臺灣氣候生長之植栽全面汰換；並針對南臺灣氣候，種植防蚊類灌木，辦理綠色活動強化民眾參與對衛武營景觀之認同與環保意識與親近。

4. 個資防護與資訊系統整合計畫

因應個資法要求漸趨嚴謹，會員資料安全與場館資料保護為首要目標，從系統面向，將執行資訊核心系統弱點掃描與系統弱點改善，提高資訊系統防護強度，以防範個資外洩；整合資訊系統，並改善場館資料保存與歸檔存放機制，以提高資料災難復原能力。

附表、衛武營國家藝術文化中心 111 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	111 年預算 (仟元)	
				收入	支出
一、 節目品牌計畫					
1	衛武營管風琴盛會 衛武營國際音樂節	音樂節主要以規劃管風琴音樂、當代樂曲與委託創作為主，邀請知名管風琴家與作曲家擔任策展，規劃為期三週音樂盛會。	3-4 月	8,000	15,000
2	臺灣舞蹈平台	持續推動國內外年輕編舞家創作、工作坊，以及規劃「舞蹈書寫工作坊」及「舞蹈影像工作坊」，以不同媒材推廣當代舞蹈。	11 月	3,000	12,000
3	衛武營馬戲平台	邀請國內外馬戲團隊演出，支持年輕馬戲藝術家創作，並與學校合作訓練，逐步孵育馬戲產業創作與成長。	7 月	2,000	8,000
4	花露露的童樂節	夏日限定的童樂節由花露露與夥伴們陪伴大小朋友找回童心，探索國內外親子演出、市集、野餐日與工作坊。	7 月	4,000	10,000
5	歌劇、經典製作與支持國內製作重演、研發	規劃年度歌劇、國內外交響樂團、室內樂、國內外戲劇/舞蹈、館際共製與支持國內製作重演與研發。	1-12 月	40,000	82,000
6	推廣展演系列	打破藝術與生活藩籬，以年度維也納新年音樂會戶外轉播揭開序幕、接續農曆新年走春活動、雙十週年慶與「衛武營小時光」等節慶與輕鬆共享活動。	1-12 月	2,000	21,000
二、 藝文環境發展計畫					
1	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。	2-12 月	9,500	42,000
2	駐地藝術家計畫	創作在地價值，以駐地藝術家發展場館與社區連結，共創藝術體驗多元風貌。	1-12 月	800	10,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	111 年預算 (仟元)	
				收入	支出
3	專業工作坊與出版	持續規劃青少年戲劇營、技術人才工作坊以及管風琴錄音與藝術書系出版。	1-12 月	200	5,000
三、品牌形象及藝文推廣計畫					
1	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	1,000	29,790
2	數位影音計畫	系統性開發數位自媒體,如影音製作、日文版 twitter、Podcast、直播等多元數位工具等。	1-12 月	0	24,000
3	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	14,000
四、場館營運及打造全方位精進計畫					
1	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	209,142
2	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	3,380
3	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 111 年總會員人數將成長 10%。	1-12 月	4,030	2,598
4	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,以及推出兒童版個人自助導覽服務,讓更多人能自由地接觸場館。	1-12 月	3,315	2,080
5	商業服務暨自營商品發展計畫	強化品牌經營並引進主題快閃店,滿足各式觀眾所需。臺灣設計師平	1-12 月	22,180	4,750

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	111 年預算 (仟元)	
				收入	支出
	畫	台及特色文創品牌合作，開發更多面向之衛武營自營商品。每季結合場館大型活動舉辦主題性衛武營黃昏市集。			
五、場館硬體優化及維護計畫					
1	硬體設施設備及劇場優化計畫	進行戶外廣場土丘座椅表面處理優化、戶外廣場鋪面磚更換含排水改善、戶外劇場地坪優化、榕樹廣場地坪含排水改善。 持續進行監控設備優化、監控視訊系統網路備援系統、環控技術整合優化、照明器具優化、門禁系統增設，並規劃新增空調箱、機房除濕設備、自動門機、空調熱水鍋爐、前台區域及公共空間廁所地坪及防水改善、廳院內及公共空間走道區域地坪材質改善。	1-12 月	0	30,000
2	建築及劇場優化計畫	劇場優化：增設戲劇院喇叭系統、優化四廳院場燈系統、優化戲劇院樂池及樂師席周邊欄杆、優化歌劇院下部舞台、優化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。	1-12 月	0	100,450
3	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 舞台設備維護計畫、本地舞台機械保養、管風琴原廠技師維保計畫。	1-12 月	0	31,100
4	景觀維護及提升計畫	增加季節性喬木端景以呼應四季變換，將著重較難維護生長不易或不適南臺灣生長之植栽全面汰換；並針對南臺灣氣候，種植防蚊類灌木。	1-12 月	0	7,500

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	111年預算(仟元)	
				收入	支出
		辦理綠色活動強化民眾參與對衛武營景觀之認同與環保意識。			
5	個資防護與資訊系統整合計畫	執行資訊核心系統弱點掃描與系統弱點改善,提高資訊系統防護強度,以防範個資外洩;整合資訊系統,並改善場館資料保存及歸檔存放機制,以提高資料災難復原之能力。	1-12月	0	7,000
6	場館租借暨管理計畫	主辦三館巡演場地租借申請。積極邀請企業於廳院非熱門時段,辦理員工專屬活動,提供演出團隊資源媒合服務,妥善出租展覽廳、演講廳、及榕樹廣場等其他空間,同時開發展覽廳、音樂廳大廳、榕樹廣場等其他空間之主題式租借用途。	1-12月	28,300	400
7	財務資金運用計畫	包括資金規劃及營運規劃	1-12月	2,000	790
8	贊助收入計畫	企業贊助	1-12月	30,000	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 111 年度營運計畫

一、願景與目標

全球表演藝術現場仍陷於疫情衝擊之中，在疫情控制得宜的臺灣，作為指標性表演藝術團隊的國家交響樂團（NSO），不僅持續以各種管道及演出形式撫慰人心，也於其中淬煉再生，扎根臺灣，擁抱世界。

德籍指揮家準·馬寇爾（Jun Märkl）自 110 年 8 月起擔任 NSO 藝術顧問，其跨文化的成長背景，也為樂團帶來不同的思維與演繹語彙，更期許 NSO 能成為臺灣連結全球的橋樑。除堅實樂團演出品質外，亦著重於演出曲目之拓展與推廣。不僅是其個人以往對於日耳曼體系曲目經典詮釋，臺灣樂團以往較少演出的法國曲目，將是準·馬寇爾與 NSO 未來齊心探索的重要領域。秉承 NSO 一直以來的信念—「精緻、深刻、悸動」，在歷任音樂總監及藝術顧問建立之基礎上，持續型塑多元、自信且細膩的臺灣之聲，成為亞洲古典音樂的重要品牌。

有鑑於此，「在地全球化」（logloblization）將是樂團未來營運的首要課題。除持續導入國際知名樂界人士進行合作、交流外，更進一步地攜手臺灣在地人才展望國際舞台。NSO 將以「平臺」身分，持續與國內外傑出音樂家合作，演繹歐陸經典及在地原創作品。包含我國指揮家呂紹嘉、簡文彬、陳美安、莊東杰、楊書涵、吳曜宇、張尹芳等；聲樂家林慈音、黃莉錦、翁若珮、石易巧、黃亞中、羅俊穎、王典等；鋼琴家王佩瑤、許惠品、翁重華、許毓婷、蘇映竹、黃意淳等；小提琴家黃俊文、陳銳、林品任，以及諸多響譽國際樂壇之客席音樂家—指揮家大野和士（日）、Constantin Trinks（德）、Edo de Waart（荷）、Jörg Widmann（德）、Leonard Slatkin（美）、Marc Albrecht（德）、Nikolai Alexeev（俄）、Vassily Sinaisky（俄）、Günther Herbig（德）；小提琴家諏訪內晶子（日）、Aylen Pritchin（俄）；大提琴家范雅志（美）、Alisa Weilerstein（美）；鋼琴家 Alexandre Tharaud（法）、Khatia Buniatishvili（法）；小號家 Tine Thing Helseth（挪威）；長號家 Jörgen van Rijen（荷）；男高音 Jonas Kaufmann（德）、Robert Dean Smith（美）。積極安排上述音樂家與臺灣及國際新生代作曲家共同詮釋對於這座島嶼的想像與理解，推出「當代音樂周」，並攜手國立臺北藝術大學合作「青年作曲家培育計畫」，發表在地原創新作，發掘優秀本土人才。此外，與客委會、作曲家陳可嘉及音樂學者沈雕龍共同策製「江文也計畫」，透過作品錄音、講座音樂會、作品文集之發行及教育工作坊等多元展演型態，引領國人透過聽覺，將「臺灣之聲」具象化且深化。

面臨後疫情時代，現場演出之經營將持續配合疫情防治措施進行節目規劃，期在變化的局勢中維持不變的品質。在遵守疫情指引之前提下，安排與國際名家合作，同時與國內優秀音樂家保持聯繫。適時因應疫情進行滾動式調整，持續將現場演出的精采及感動傳遞予聽眾。除了專注經營現場演出，NSO 亦積極運用線上多元途徑。透過串流影音媒體，如：YouTube、Podcast 節目之製播，藉由雲端科技，降減「場域」及「時空」落

差，在製作端、觀眾端同步擴大國內藝術參與，向廣大民眾推介古典音樂之美。亦使「臺灣之聲」能突破時空限制，由被動化為主動，積極爭取國際目光。同時，持續與公視合作，推出無線電視及線上串流節目，以及音樂教育推廣紀錄片—呂紹嘉指揮大師班、陳銳 x NSO 青年音樂家茁壯計劃等，以饗海內外愛樂人士，展現臺灣古典音樂新秀潛力。此外，也與多個駐外文化單位緊密合作，包含紐約臺北文化中心、駐法國臺灣文化中心、洛杉磯臺灣書院及洛杉磯郡立美術館 (Los Angeles County Museum of Art, LACMA) 等，致力向世界展現臺灣文化的多元與活力，也為臺灣文化界注入活水。NSO 不斷精進音樂演出品質，持續思考古典音樂與當代社會之連結，以「音樂使社會美好發展」為核心，透過創意發想與跨域整合，積極開發「愛樂實驗室」手機應用程式。結合醫學、音樂，發展樂齡照護輔助治療工具，不僅落實文化平權與社會兼融，更是樂團面對臺灣邁入「高齡」乃至於「超高齡」社會議題之積極回應。

在新任藝術顧問帶領下，NSO 持續力邀國內外名家共織經緯，持續創造別具性格的經典詮釋，並向國人及海外觀眾持續推介臺灣新秀演奏家、作曲家及表演藝術團隊。透過與世界各地交響樂團建立夥伴關係、參與各大古典音樂及文化平台，在演出、節目企劃及行政面，力求強化自身內容的深度及廣度，並結合當代社會議題及科技發展，勇於跨出傳統場域，再創古典新聲。

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，111 年度主要工作重點包含 2021/2022 及 2022/2023 兩個樂季的籌備與執行，其他工作重點尚涵蓋旗艦製作、各地文化館舍合作及科技跨域整合。包含國表藝共製合作、華格納《崔斯坦與伊索德》歌劇音樂會、國內文化館舍巡演、校園巡演、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。

行銷方面，持續以「推廣、教育、活潑、親民」為策略，進行分眾行銷。透過深入各級學校、企業等不同場域，辦理講座音樂會，使更多不同族群的觀眾，領略識古典音樂之美。積極藉由線上社群媒體與不同族群互動，進行多元、生動的音樂教育及推廣工作。無論是直播音樂會／講座、音樂會／講座錄影、線上音樂導聆、主題式 Podcast 節目、電子版樂季手冊及樂曲解說等，都能讓觀眾超越時空限制，讓古典音樂緊密相伴於群眾日常生活中。

(一) 堅實團隊品牌

樂季節目包括所有主辦之售票演出：大型交響樂音樂會、中小型室內樂、歌劇音樂會、節慶音樂會及講座音樂會等多元系列演出。

1. 樂季節目：約 22 套曲目、26~28 場次（含國內巡演）

21/22 樂季由藝術顧問準·馬寇爾（Jun Märkl）攜手國內外傑出名家及表演團體合作，包含我國指揮家呂紹嘉、簡文彬、陳美安、莊東杰、楊書涵、吳曜宇、張尹芳等；聲樂家林慈音、黃莉錦、翁若珮、石易巧、黃亞中、羅俊穎、王典等；鋼琴家王佩瑤、許惠品、翁重華、許毓婷、蘇映竹、黃意淳等；小提琴家黃俊文、陳銳、林品任，以及諸多響譽國際樂壇之客席音樂家—指揮家余隆（陸）、譚盾（陸）、大野和士（日）、Constantin Trinks（德）、Edo de Waart（荷）、Jörg Widmann（德）、Leonard Slatkin（美）、Marc Albrecht（德）、Nikolai Alexeev（俄）、Olari Elts（愛沙尼亞）、Vassily Sinaisky（俄）、Günther Herbig（德）；小提琴家諏訪內晶子（日）、Augustin Hadelich（義）、Carolin Widmann（德）、Lonidas Kavakos（希臘）、Aylen Pritchkin（俄）；中提琴家 Antoine Tamestit（法）；大提琴家楊文信（瑞士）、范雅志（美）、王健（陸）、Alisa Weilerstein（美）；鋼琴家白建宇（韓）、Alexandre Tharaud（法）、Anika Vavic（塞爾維亞）、Khatia Buniatishvili（法）；小號家 Tine Thing Helseth（挪威）；長號家 Jörgen van Rijen（荷）；管風琴家 Thierry Escaich（法）；男高音 Jonas Kaufmann（德）、Robert Dean Smith（美）、Saimir Pirgu（阿爾巴尼亞）等。不僅積極推介我國古典樂界翹楚及新秀，更強化 NSO 與國際樂壇之連結及聲望。

2. 歌劇音樂會與節慶音樂會：2~4 套曲目、約 5~8 場次

NSO 近年致力將經典歌劇音樂採用多元、活潑的形式推介予樂迷，自 110 年起除安排歌劇選粹外，亦積極籌備「全本歌劇音樂會」。以演奏及演唱為主，舞台聲光效果為輔，希望更純粹地呈現作品本質。亦將藉此發揮平台功能，邀集國內優秀聲樂家及合唱團，呈現國際級的製作及演出水準，於 111 年推出華格納《崔斯坦與伊索德》歌劇音樂會。期盼國人透過此類型演出，能對歌劇作品及國內外樂壇脈動能有更深一層的了解，進而活化國內表演藝術環境，促進整體共生共榮。

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，並提昇演奏實力為目標。系列重點之一為「NSO 團員室內樂集」，自 110 年下半年起，將聚焦三大主題—法國音樂、柴科夫斯基、不可能的愛。藉由團員主動發想創意，使演出內容別出心裁，深度、廣度皆有所提升。此系列提供觀眾與大型管弦樂截然不同的體驗，是更為精緻、親密的演出類型。「團員室內樂集」辦理至今已有一年，樂團團員仍不斷拓展多元配器組合及新曲目，不斷革新 NSO 室內樂品牌之獨特性格及多元風貌。另一重點為「客席音樂家室內樂系列」，邀請國內頂尖獨奏家與團員交流學習、切磋競技。室內樂系列節目除現場演出外，也將結合排練過程影像，製作線上影音節目，使觀眾也能參與雋永旋律激盪構築的歷程，對於音樂的「對話」能有深刻的體驗。

（二）強化平台效益——館際合作

NSO 駐館於國家音樂廳，歷年來已與國家兩廳院在各個層面上有常態性的緊密合作，每年皆以樂季重點音樂會參與 TIFA 台灣國際藝術節。鑒於數位媒體及社群之普及，自 109 年起與國家兩廳院 NTCH togo YouTube 頻道洽談合作，針對非古典音樂固定客群，建構平易近人、饒富趣味及美學的內容。除擴增本團潛在觀眾外，更是落實樂團肩負的音樂教育推廣使命。此外，樂團亦持續與臺中歌劇院、衛武營合作，除受邀演出外，亦積極擘劃多元合作模式。現已規劃安排音樂與建築聲學系列教育推廣講座音樂會，21/22 樂季開季音樂會將以「雙開季」形式於國家音樂廳及衛武營國家藝術文化中心登場。

除與國表藝轄下場館緊密合作外，NSO 亦致力參與地方文化發展活動。109 年起與雲林饗響文教基金會及苗北藝文中心合作，與各地愛樂者共創古典音樂的各種可能；109 年至 110 年間推出歌劇教育推廣音樂會，深受新北偏鄉師生的熱烈迴響。111 年將在前述的經驗與基礎上，持續強化館際合作，結合在地特色與需求，將足跡延伸至南投、基隆、馬祖等縣市。此外，串連在地藝術家及團體、非營利組織及企業，深化合作內容，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 之跨國合作策略，主要聚焦於四個方向—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。透過與國際樂團共同委託創作，使 NSO 能與國際重量級樂團共同於網路平臺、樂譜出版品、節目單露出；藉由作品多次展演，也將使 NSO 聲名能躋身國際樂團之列。近年精彩案例包括 106 年與 BBC 交響樂團合作創作案、107 年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，並獲英國歌劇雜誌主辦的“2018 International Opera Awards”年度歌劇大獎。108 至 110 年與旅法作曲家陳其鋼、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等多位國際知名作曲家，合作演出其大型管弦樂及室內樂作品。NSO 以此與國際樂壇連結，更期盼藉由專業交流、互動，提升國內音樂從業者之專業，並帶動其創作能量。

除大型管弦樂演出，NSO 亦以室內樂的形式，與我國及海外音樂家於美國、日本等地進行交流，推出中小型編制之精緻演出。110 年邀請大提琴家楊文信訪台，進行多場不同形式的演出，包含與 NSO 共同演出大型管弦樂音樂會、兩場大提琴獨奏會、與臺灣青年小提琴家林品任及樂團團員共同演出之室內樂音樂會等。即使全球疫情尚未解除警報，樂團仍在嚴守防疫規範之前提下，規劃與國際客席音樂家攜手完成數場深度合作演出，持續為國內樂迷帶來國際級音樂饗宴。

在委託優秀國內或旅外作曲家創作方面，樂團持續與客家委員會合作，邀集溫隆信、

潘皇龍、王怡雯、李元貞、林京美、劉博健等在台、旅歐及旅美等多位作曲家，以在地客家元素，結合西洋管絃樂法創作新曲。其中，李元貞《美濃之道》、林京美《嘹聲長吟》及王怡雯《客家幻想曲》與蕭泰然《福爾摩沙的天使》及蕭泰然改編鄧雨賢之《望春風》，受洛杉磯臺灣書院邀請，與洛杉磯郡立美術館 (Los Angeles County Museum of Art, LACMA) 合作，於 LACMA 之影音串流平台播出。111 年推出「江文也計畫」，除舉辦紀念江文也之委託創作及大型管弦樂音樂會外，更邀請旅美作曲家陳可嘉、音樂學者沈雕龍及旅日學者劉麟玉教授，透過系列策展活動，重現大師風采，另，將以發行錄音，重現且保存尚未出版與精彩但鮮少演出之作品。除辦理系列講座音樂會，使民眾了解一代巨擘與這片土地的連結之外，也將深入各級學校合作，辦理作曲工作坊，藉由莘莘學子的參與，創造臺灣新聲。此外，NSO 自 108 年起與德國知名樂譜出版社 Ricordi Berlin 合作，針對其自 107 年舉辦之作曲大獎賽 RicordiLab 進行合作；111 年將邀請與樂團具有合作默契之德國全方位作曲暨演奏家約格·魏德曼 (Jörg Widmann) 進行委託創作，透過與國際音樂家合作將樂團推廣至全球市場。同時，規劃以此作為未來計畫之延伸，短期目標以合作完成現場演出，而在長期的合作脈絡之下，持續規劃錄音計畫、進而完成出版紀錄。國內合作則委託得獎之新銳作曲家創作，舉辦系列作品音樂會或作曲工作坊等推廣活動，裨益國內聽眾與創作者拓展樂界視野、掌握國際最新脈動。

國際巡迴演出方面，NSO 歷年國際巡演獲得全球各地樂迷及樂評家之熱烈回響，但受疫情風險影響，原籌劃並定案之 109 年歐洲、日本巡演無法成行，仍持續與當地單位及場館密切聯繫。原訂歐陸巡演地區包括荷蘭、瑞士、英國、法國等地，也積極討論未來節目之呈現。除經典歐陸古典曲目之外，也將演出委託臺灣作曲家新創之作品，積極展現臺灣在地音樂能量之豐沛，來自臺灣，走向世界。日本巡演方面，系列活動已於 2020 年 1 月於東京執行 NSO 演奏家群之室內樂，成果豐碩，也將持續密集與日本當地保持連結，洽談延期與其他類型之合作。鑑於國際疫情風險仍未減退，111 年將不進行國際巡演規劃，但仍持續關注國際情勢，並保持與各巡演場館及單位之聯繫，積極洽談未來合作之規劃，持續搜集、統整、累積資源，為未來的國際巡演進行縝密籌備。NSO 將以成為國際品牌為目標，透過國內各種演出形式儲備能量，以待適當時機向國際樂壇展示「來自臺灣」的精緻樂聲。同時，在符合我國防疫管制下，持續邀請當代樂壇重要音樂家及樂評訪台，主動出擊，爭取 NSO 於國際樂壇之能見度。

2. 節目輸出

NSO 之教育推廣及跨界製作品質，向來深受華人地區（中國大陸、香港、新加坡）交響樂團及經紀人矚目與推崇，目前已受多個中國樂團所借重，包含 108 年推出之樂劇《皮爾金》、歌劇音樂會《托斯卡》等，採「授權演出」方式與亞洲各國串連。110 年參與國家兩廳院跨界製作《千年舞台，我卻沒怎麼活過》及《生祥樂隊：我庄三部曲》，除台北場外，未來亦將至新竹、高雄等地巡演，兼容在地元素及國際當代藝術手法之呈

現，甚受觀眾及專業學者好評；樂團也藉此擴充經費，增加授權金收入。除場館大型製作外，樂團亦透過兒童歌劇《小齊的煩惱》，將音樂種子散播至全台各地偏鄉，包含苗栗、新北淡水及三芝等地小學。111 年持續洽談輸出在地音樂家及表演藝術團體與世界各地交響樂團合作之可能。

3. 國際樂壇年會與活動

為增加樂團國際能見度，掌握及分享國內外樂壇脈動與趨勢，NSO 每年定期參與國際音樂及交響樂團年會。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。藉此與世界各地交響樂團進行經驗交流，積極與各大經紀公司洽談合作，並定期參與亞洲區交響樂團執行長會議。現已與新加坡交響樂團、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，朝國際樂團發展、區域節目整合等面向進行實質合作。

（四）提升文化近用

NSO 以「推廣、教育、活潑、親民」策略，進行分眾行銷。同時密切掌握社會脈動，適時調整行銷內容，主要推動「教育推廣演出與講座」及「數位平台」兩大方針，達成提升文化近用目的。

「教育推廣演出與講座」旨在主動積極向樂迷及普羅大眾推廣、邀請並接近音樂，足跡除深入全台各地校園。近年更積極與企業合作，豐富各年齡層民眾之音樂美學體驗，「因時因地制宜」，不定期審視活動效益，隨時調整執行方式。此外，亦辦理「NSO 會客室」、彩排觀摩暨座談、演前導聆等活動，邀請樂迷朋友前來音樂廳參與「音樂成形」的過程。藉由與音樂家近距離接觸甚至是對談，深度了解聽覺之外的文化內涵。同時，NSO 持續超越時空限制，與廣播電臺合作，以「NSO 雲端音樂廳」、「空中導聆」等品牌節目，服務各地愛樂人士。110 年開發 Podcast 頻道自製線上節目，結合「愛樂實驗室」App，提供民眾「2.0 擴充版」之音樂訊息，111 年將持續推出優質線上內容。另，將廣邀國內音樂家與藝術名人，於雲端與廣大群眾交流，創造全新藝術體驗，以及更多重的音樂溝通服務。同時，「NSO 雲端音樂廳」、「空中導聆」等品牌節目，也將繼續以樂團長期積累的經典錄音及專業知識，通過數位串流以饗愛樂者。以優質內容，拓展聽眾群，更為樂齡聽眾提供良好的輔療資源。此外，亦持續與公視合作，推出經典音樂會現場錄影、大師班紀實影像等節目，讓樂迷朋友能不受地域、時間限制，親近古典音樂，更是莘莘學子的藝術教育資源。

NSO 已積極使用多元數位線上社群數年，主動推播第一手訊息予愛樂朋友。包括追蹤者已逾十萬名之 Facebook 官方專頁、LINE 粉絲團及 Instagram 等，透過輕鬆、活潑的方式分享「演出以外的趣事」。包含媒體發布會、彩排花絮、音樂家幕後訪談影音、音

樂曲目圖文介紹等豐富內容，讓樂迷可隨時零距離關注演出動態。另外，NSO 也回應社會需求，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，重製為全新數位內容。如「跟著音樂去旅行」系列、「NSO 經典禮讚」系列、「NSO 大師班」系列。以音樂療癒社會人心，使民眾能有更多機會參與並接觸古典音樂。

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。110 年已開發完成「愛樂實驗室」手機應用程式 1.0，結合音樂、科技與醫療照護，關懷失智症病狀族群。透過樂齡工作坊所開發之「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。111 年將擴充並強化其功能性及醫學專業性，推出 2.0 優化升級版。

1. 教育推廣演出與講座

(1) NSO Live 校園講座

「演前導聆」前進校園，並提供該場演出「音樂新鮮人」優惠票券（以總量控管，每張 100 元），降低學子參與音樂會之門檻，培養學生參與表演藝術，以此擴展未來觀眾群。

(2) NSO 企業講座音樂會

安排小型講座音樂會至各企業，為各企業人資部門企劃「在職訓練」藝文講座，主動向社會菁英推廣音樂美學，提升潛在觀眾親赴演出現場動機。

(3)「NSO 會客室」主題講座

針對重量級藝術家、當代創作或樂季特殊音樂會曲目，規劃不定期與音樂家近距離對談。通過藝術家分享個人學習歷程、生命及其獨到之藝術觀點，打破「聽不懂」、「遙不可及」的藩籬，並適度滿足觀眾對藝術家的「好奇」，繼而建構觀眾對音樂藝術的全面視角。自 104 年開辦以來，觀眾好評不斷，曾參與之藝術家包括劉孟捷、陳其鋼、王羽佳、鄧泰山等。111 年將舉辦藝術顧問準·馬寇爾與觀眾對談之場次，後續也將邀請指揮家呂紹嘉、小提琴家陳銳等音樂家參與，以此構織觀眾與古典音樂的緊密度。

(4) 演前導聆

於音樂會開演前，邀請專家學者深度解說音樂會曲目，透過樂曲背後的歷史背景及幕後故事，使樂迷更能沉浸於演出中，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 年起即與臺北 Bravo、臺中古典及新竹 IC 之音電台合作，於調頻廣播 (FM)

及網路電台播出 NSO 音樂會實況錄音，拓展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。111 年將進一步在廣播電臺製播音樂會前專題導聆節目，積極培養更多專業觀眾，增加樂團曝光率，強化樂團於臺灣樂界之指標性。

(6) 公視影音合作推廣

呼應當代社會及科技發展，在家欣賞音樂會已成為民眾接近文化的重要管道之一。樂團已多次與公視合作，讓經典詮釋得以保存，而公視相關平台的露出，也提供觀眾更多元的親近文化管道，且提升樂團聲量與能見度。110 年更跳脫「音樂會現場」，積極籌備「紀錄片計畫」，以系列音樂教育節目於公視相關頻道露出。透過紀實影像，為大師班課程留下珍貴的「全紀錄」。延續活動精神意涵，落實音樂教育責任。111 年將在以往的合作基礎上，持續安排音樂會影像紀錄及播出，使社會大眾能突破場域及時空限制，走進高品質的表演藝術現場。

(7) 古典音樂播種計畫

「文化接近及使用」已是當代人權之必須，經過歷史淘洗淬煉的古典音樂，承載著人類的精神信仰，更值得推薦給大眾欣賞。然而一般大眾常因許多不可抗拒之外力，或因地域、生活習慣等因素，無法至專業場館領略古典音樂之美。有鑑於此，NSO 將持續辦理「綠野音樂會」，將音樂與在地美景結合，以親和力十足的講座及精湛演出，將古典音樂之美推廣至全台各處，透過近距離的互動，消除過往古典音樂予人高不可攀的印象。同時，也安排團員甚至是客席獨奏家至偏遠小學巡演，或以生動活潑的自製「兒童歌劇」，引領在人格重要養成階段的學子們領略聆賞音樂之趣味與美好，讓「音樂美化人生」的理想及「促進社會和諧」之責任得以實現。

2. 數位平台

(1) NSO 國家交響樂團 Facebook 官方專頁及 YouTube 頻道

100 年起即開始經營互動式社群網路及影音平臺，現已成為 NSO 與眾多愛樂者互動及行銷之重要媒介。Facebook 幾乎每日都可見樂團即時訊息，包括記者會現場、排練實況、導聆影片等，也進一步提供音樂會樂曲解析。透過社群媒體與樂迷互動，有效強化樂迷與樂團的生活及情感連結，而社群媒體之即時性，也促使樂團更能呼應社會脈動，即時回應社會議題。樂團過往累積之錄音作品也能為社群經營所用，有助於樂團觸及更多潛在觀眾。

(2) NSO LINE 粉絲團

107 年起樂團 LINE 粉絲團正式營運，目標族群為實際參與過音樂會的觀眾，透過

線上即時傳遞訊息，推播樂團最新活動、回應觀眾問題與需求，及時解決樂迷參與音樂會之大小事。在每次演出現場前臺，以集點兌換樂團專屬設計小禮物之活動，鼓勵新樂迷朋友加入，加強粉絲活動參與度及黏著度。

(3) NSO Instagram

107年起開始營運，因應「圖像為主」之優勢，為眾多國外音樂家所愛用，目標族群鎖定年輕世代，以平均每週2則圖像化貼文，發布第一手影像紀錄，並透過關鍵字（Hashtag）功能，不僅使臺灣樂迷可即時了解樂團最新動態，世界各地愛樂者及藝術家都可透過該平台關注NSO活動。有助於型塑樂團國際形象，提升國際能見度，並與國外音樂家產生連結產生互動。

(4) 愛樂實驗室 Music-Lab 音樂科技照護平臺

「愛樂實驗室計畫」旨在發展音樂照護手機應用程式，導入科技、醫療照護專業單位共同開發，研發適宜長者及看護人員使用的介面。此外，更針對「失智症病狀」開發「音樂類型及互動教學」模組，運用在安養中心或社區中，協助第一線看護人員及一般民眾如何使用音樂與樂齡長者互動，並持續擴充程式中醫學及音樂專業內容，結合跨領域專業，評估音樂投入輔助治療之功效。

(5) NSO PODCAST 音樂頻道

自110年起開設「NSO Podcast」頻道，持續發布各系列演出之現場錄音，讓愛樂朋友不受時空及點閱次數等物理條件限制，盡情享受個人喜愛的曲目。111年將推出多元主題之節目，廣邀並訪問國內音樂家與藝術名人，將浩瀚的音樂世界涓滴剖析。NSO致力於以寓教於樂的內容滿足樂迷，亦是樂團落實教育推廣責任之積極作為。

3. 經驗傳承

(1) 培植國內音樂專業人才

邀請客席音樂家訪臺並舉辦大師班講座，除磨礪團員演奏技巧外，更向下扎根，以提供國外青年學子親炙國際名家之機會。此外，年度歌劇節目亦規劃長達半年的聲樂指導訓練，為國內歌劇人才養成盡棉薄之力。108年即開啟歌劇製作培育計畫，與國立臺灣師範大學音樂系合作，以導演、行政、演奏及演唱等職務培訓。同時，在管弦樂團演奏員及指揮人才之培育，樂團亦不遺餘力，除不定期提供排練旁聽、參與演出外，為使學子更能真實了解職業樂團團員之職涯與專業要求，於107年起與國立臺北藝術大學合作「職銜學程」，提供大學部及研究所學生演奏員職業銜接實務訓練課程。111年將在累積過往的量能下，由藝術顧問準·馬寇爾（Jun Märkl）親臨指導，提供較以往更為多元的觀摩及學習型態。將與北藝大音樂系合作「作曲家培育計畫」，選拔青年傑出作曲家創作並由樂團首演。歌劇製作方面，則持續以導演、行政、演奏及演唱等綜合面向，與大專院校合作實習計畫，以此提供學子課堂外之實作經驗。

(2) 與國內團隊及藝術家合作

NSO 每年平均皆有 2~3 檔節目採跨界合作方式，或因不同聲響需求而創造出跨界火花。過程中，NSO 與不同領域的藝術工作者們切磋交流，建構彼此互動、激盪創意之平台，歷年成果豐碩。舉凡 108 年與雲門舞集創辦人林懷民，合作並親自編舞與執導的歌劇製作；109 年度與建築聲學大師徐亞英，一同帶領觀眾探究建築空間與樂音之奧秘。此外，與國內青年音樂家及表演藝術團體亦密切合作，如台南人劇團廖若涵導演、新媒體影像設計導演陳彥任、拉絳人男聲合唱團、台北愛樂合唱團、臺大校友合唱團等。此外，「年度歌劇音樂會」除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育專業人才，提升產業實力的願景。21/22 樂季與舞蹈空間舞團合作，共同向觀眾呈現旋律與肢體線條結合之美。因全球疫情影響，對於受創甚深的表演藝術界，NSO 將以「平台」身份，在符合防疫規準之前提下，集結國內音樂家、演出團隊及製作人才，共同打造樂季節目，積極支持並陪伴國內藝術家及團隊走過疫情考驗，呈現跨域參與之創意，為我國表演藝術界保留動能。

(3) 提供終身學習機會

節目內容規劃跳脫傳統框架，除音樂廳演出外，多方安排演前導聆、教育推廣講座、工作坊、大師班、實習計畫、戶外音樂會等。NSO 以具彈性及專業性的演出，積極觸及親子、學子、樂齡、身心障礙人士以及眾多不特定族群，主動創造以音樂服務社會之機會。

(五) 出版發行計畫

以每年發行兩張「NSO Live」實況錄音專輯為目標，並持續與國際知名唱片廠牌洽談合作事宜，曾與 Naxos、Oehms 共同發行 CD，109 年與繆斯文化合作發行之「呂紹嘉與 NSO Live—《時代之聲》」，更榮獲第 31 屆傳藝金曲獎「最佳藝術音樂專輯獎」。110 年推出《來自臺灣—呂紹嘉的原鄉情懷》，彙集臺灣多位傑出作曲家的創作，包含蕭泰然《來自福爾摩沙的天使》、李元貞《美濃之道》、林京美《嘹聲長吟》、王怡雯《客家幻想曲》、鄧雨賢：《望春風》（蕭泰然改編），譜寫對於臺灣寶島的絲縷情懷。

為使大眾更加熟悉交響樂團編制中各個樂器的特質與魅力，持續進行「NSO 首席之聲」錄音計畫。109 年推出代理樂團首席鄧皓敦演奏專輯《和風》、豎琴首席解瑄演奏專輯《小河之歌》兩張專輯。110 年推出長笛首席安德石、中提琴首席黃瑞儀、法國號首席劉宜欣之「首席之聲」演奏專輯。111 年將與客委會攜手推出「江文也紀念專輯」，為其經典曲目及鮮為人知的動聽創作，留下雋永紀錄。

NSO 累計發行 CD 三十餘張，超過百首樂曲於 Naxos Music Library (NML) 網路平臺上架，每年皆可獲得上萬次下載或串流收聽。未來將持續推動 NSO 有聲發行與國際知名串流平臺合作，以高品質錄音及精湛動人的演繹，將「臺灣之聲」與全球愛樂者分享。

附表、國家交響樂團 111 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	111 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，包含所有主辦售票演出：大型交響樂音樂會、中小型室內樂、講座音樂會、親子節目等各種系列演出。	1~7 月、 9~12 月	19,800	41,000
2	強化平台效益	與國家兩廳院、臺中國家歌劇院及衛武營國家藝術文化中心共同研商，將於 111 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等合作項目。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	進行多元面向之國際交流，深度與廣度並濟，以拓展樂團國際知名度及影響力目標。工作內容包含歌劇製作、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

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	111 年預算 (仟元)	
				收入	支出
5	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 月、 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之群眾。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，另一主要自籌收入項目。	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。