

110 年國家表演藝術中心營運績效評鑑 分析報告

監督機關：文化部

提報日期：中華民國 111 年 8 月

目 次

壹、前言.....	1
貳、國家表演藝術中心績效評鑑小組委員名單.....	3
參、評分及評等方式說明.....	4
肆、各項目評鑑結果.....	5
一、國家兩廳院.....	5
二、臺中國家歌劇院.....	22
三、衛武營國家藝術文化中心.....	39
四、國家交響樂團（NSO）.....	56
伍、總評.....	65

壹、前言

「國家表演藝術中心」於 103 年 4 月 2 日依「國家表演藝術中心設置條例」改制成立，其前身為「國立中正文化中心」，為我國第一個「一法人多場館」之行政法人機構，監督機關為文化部。

國家表演藝術中心主要任務為策劃、行銷、推廣及交流表演藝術文化與活動，以提升國家表演藝術水準及國際競爭力。文化部依據「國家表演藝術中心設置條例」相關規定，為監督其運作成效，訂定「國家表演藝術中心績效評鑑辦法」，組成「國家表演藝術中心績效評鑑小組」，對其年度營運績效進行評鑑。本（第五）屆績效評鑑小組委員共 7 名，成員包括政府相關機關代表、表演藝術及經營管理領域之學者專家及社會公正人士，任期自 110 年 11 月 1 日起至 112 年 10 月 31 日止。

110 年度國家表演藝術中心營運績效評鑑，係依文化部 109 年 12 月 11 日召開之「國家表演藝術中心第四屆第 4 次績效評鑑小組會議」決議通過，以及因應 COVID-19 疫情於 110 年 10 月 26 日「國家表演藝術中心第四屆第 7 次績效評鑑小組會議」修正通過之營運績效評鑑衡量指標、標準及年度目標值辦理。由績效評鑑小組委員就國家表演藝術中心（含國家兩廳院、臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心、國家交響樂團）年度各項工作之執行成果，進行年度績效評鑑。

國家表演藝術中心前依規定於 111 年 2 月底前函報 110 年度營運績效報告至文化部，業經績效評鑑小組於 111 年 4 月 13 日召開會議，並以實地訪視、書面資料檢視、綜合座談等方式進行評鑑，國家表演藝術中心依照評鑑意見內容擬具年度績效評鑑報告，報文化部核定後，由文化部提出本分析報告。

績效評鑑小組委員肯定國家表演藝術中心為推動我國表演藝術發展之相關規劃及努力，尤其在疫情期間持續以「振興國內表演團隊」作為重點工作目標，除加強挹注表演團隊，保

有研發創新動能，並致力發展數位應用，擴大觀眾接觸面向，著實可貴。為使其相關作為可更為表率，績效評鑑小組委員仍就部分細節提出建議，以為未來精進之參據。

貳、國家表演藝術中心績效評鑑小組委員名單

陳召集人登欽（文化部主任秘書）

呂委員桔誠（臺灣銀行董事長）

吳委員瑪悒（國立高雄師範大學跨領域藝術研究所教授）

吳委員宜璇（文化部藝術發展司副司長）

邱委員坤良（國立臺北藝術大學戲劇學院兼任教授）

辜委員懷群（財團法人辜公亮文教基金會執行長）

彭委員俊亨（文化內容策進院董事長、元智大學人文社會學院
文化產業與文化政策博士學位學程副教授）

（召集人後依委員姓氏筆劃順序排列）

參、評分及評等方式說明

一、國家表演藝術中心所轄三館一團，包含國家兩廳院、臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心、國家交響樂團。該中心依據 110 年度營運計畫及國家表演藝術中心第四屆第 4 次、第 7 次績效評鑑小組會議決議，擬定三層次的營運績效評鑑項目，包括第一層的三大面向績效指標項目，以及第二、第三層各館團合計 89 項的衡量指標(國家兩廳院 25 項、臺中國家歌劇院 22 項、衛武營國家藝術文化中心 22 項、國家交響樂團 20 項)。三大面向之績效指標項目及其權重配分比例如下：

1. 營運目標及營運計畫：35%。
2. 顧客及專業服務：35%。
3. 營運管理及成長：30%。

二、績效評鑑小組委員依上述三大面向績效指標項目及各項目下之衡量指標，分別針對各館團年度執行成果，採百分法進行評分；各指標項目平均分數與該項目權重相乘予以加總後，即得總分。各衡量指標及總分將依下列標準轉換為等第呈現：

1. 總分達 90 分以上者為「特優」；
2. 總分達 80 分以上，未達 90 分者為「優良」；
3. 總分達 70 分以上，未達 80 分者為「如常」；
4. 總分達 60 分以上，未達 70 分者為「待加強」；
5. 總分未達 60 分者為「亟待加強」。

肆、各項目評鑑結果

一、國家兩廳院

*黃底表示 110 年不列入衡量指標項目

績效指標項目	衡量指標		評等
1. 營運目標及營運計畫 35%	1-1 強化平台效應	1-1-1 三館一團館際主合辦節目檔次/比例	優良
		1-1-2 三館一團館際資源共享	
	1-2 主動挹注資源予團隊	1-2-1 與國內單位/團隊合作或扶植機制案數	優良
		1-2-2 主合辦節目國內/國際節目檔次/比例	
		1-2-3 場地夥伴關係	
		1-2-4 主/合辦及委託創作國內節目佔年度節目經費比例	
	1-3 培植專業人才	1-3-1 藝術家駐館計畫及製作研發陪伴	優良
		1-3-2 藝術專業活動場次/參與人次	
		1-3-3 場館人員職能提升	
		1-3-4 劇場專業人才培育	
	1-4 深化在地連結	1-4-1 與國內各地文化場館/團隊，跨館團交流計畫	優良
		1-4-2 與國內各地文化場館跨館合作計畫	

績效指標項目	衡量指標		評等
	1-5 拓展國際網絡	1-5-1 國際合作巡演及共製節目檔次	優良
		1-5-2 國際場館組織及藝術工作者交流計畫	
	1-6 提升文化近用	1-6-1 藝文推廣體驗活動	優良
		1-6-2 促進不同近用對象群體之文化參與	
2. 顧客及專業服務 35%	2-1 劇場專業	2-1-1 演出單位對整體服務滿意度	優良
	2-2 顧客服務	2-2-1 持續提升服務措施	優良
3. 營運管理及成長 30%	3-1 場館營運	3-1-1 專業人員對主合辦節目品質綜合評分	優良
		3-1-2 主合辦節目售票率	
		3-1-3 室內場地演出場次/人次	
		3-1-4 主合辦節目/外租數量比例	
		3-1-5 兩廳院之友會員成長人數	
		3-1-6 兩廳院網路自媒體平台訂閱人數	
	3-2 財務構面	3-2-1 自籌款比例	優良
		3-2-2 主合辦節目票房回收率	

年度績效：

1. 國家兩廳院（以下簡稱兩廳院）即將於 111 年迎來 35 週年慶，是臺灣最成熟的國際級藝術中心。面對劇烈變動的未來，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，回首過去、面對未來。因應國家表演藝術中心的六大營運方向，制定兩廳院策略地圖與業務架構，發展出「亞洲具指標性的文化品牌」一大願景。經過疫情肆虐，表演藝術產業已產生多元的質變，兩廳院將此視為轉機，除持續關注表演藝術與環境的關係，並整合連結內外部資源，從技術設備升級、節目製作發展，延伸至組織運作之系統思考轉變；以專案計畫帶動場館全面提升，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。

2. 兩廳院 110 年度業務成果及績效表現包括：

(1) 110 年度兩廳院全年演出總場次共 565 場，包括於室內四廳舉辦的兩廳院品牌節目「台灣國際藝術節」(TIFA)、「兩廳院夏日爵士派對」、「新點子」系列等，共 556 場藝文活動；以及兩廳院另邀請藝術家於非典型空間（如音樂廳大廳、戲劇院大廳、戲劇院排練室等）展演之 9 場活動。全年室內觀眾達 312,071 人次，戶外演出及巡演場次共 8 場，服務超過 58,809 人次。另主合辦節目售票率為 97%、全年室內演出場地平均使用率 73%、藝文推廣體驗活動參與達 142,784 人次。為打造劇場共融，透過各項多元服務措施，如輕鬆自在場、口述影像、情境字幕、觸覺及聾翻譯手語導覽、托育、演前導聆雅婷逐字稿字幕等方式，促進不同近用對象群體之文化參與，年度總參與達 6,190 人次。兩廳院之友會員人數 110 年度達 50,644 人，較目標值 38,226 人（以 108 年度達成值 34,751 人成長 10% 為目標）增加 12,418 人。

(2) 強化平台效應：

A. 三館一團館際主合辦節目：兩廳院 110 年與各館團共同製作之節目包括 2021TIFA《千年舞台，我卻沒怎麼活過》、阮劇團《十殿》、《薇若妮卡·吉歐耶娃與 NSO》、黃翊《小螞蟻與機器人》、周書毅《阿忠與我》、生祥樂隊《我庄三部曲》、布拉瑞揚舞團《沒有害怕太陽和下雨》、呂紹嘉 & NSO：《深刻·如歌》音樂會、《14》全球首播與新加坡濱海

藝術中心共製節目、莎士比亞的妹妹們的劇團《混音理查三世》、河床劇團《被遺忘的》等，共計 11 檔節目。

B. 三館一團館際資源共享：兩廳院與其他兩館一團共享包括場地、行銷及專業劇場技能等資源。如協助兩館一團 161 檔節目於售票系統上架、免費提供 NSO 四廳演出場地及排練室，提供貴賓室、簽名會及貝多芬室之前台服務，交誼廳、大廳供平日排練及召開記者會等使用，歌劇院及衛武營主辦之節目租用排練室優惠等。行銷方面提供 EDM 免費發送服務、藝文指南針封面及廣告版面（含翻譯）、《PAR 表演藝術》雜誌年度廣告優惠等。協助中心同仁及 NSO 辦理人事、財務、資訊、採購、法務、總務等相關工作，並與兩館分享舞臺管理、顧客服務、安全事務等經營知識。110 年度館團間依據不同業務需求，共辦理 4 次跨館團業務交流會議，以分享專業知能，促進資源互通。

(3) 主動挹注資源予團隊：

110 年兩廳院共有 44 檔國內主合辦節目、4 檔國外主合辦節目以及 18 檔場地夥伴節目。110 年度兩廳院主/合辦國內節目經費占總節目費預算 90%，因疫情影響，國外節目無法來台演出，持續加強挹注資源予國內團隊；另，因應新型態演出趨勢，增加國內數位帶狀系列節目，以利持續活絡累積臺灣藝術市場能量。110 年度主動挹注資源予團隊涵括下列各項活動：

A. 藝術節慶策劃：

a. TIFA 台灣國際藝術節：110 年度原規劃 19 檔節目，包括 10 檔國內節目、3 檔跨國製作及 6 檔國外節目。因疫情影響最終取消原定國外節目，並順勢推出 4 檔國際線上展演及跨國遠距工作的裝置展，預告劇場虛實同步的新未來。新展演節目包括：迪米特里·帕派約安努《內情》影像裝置展、阿姆斯特丹劇團《米蒂亞》劇院同步直播與演後直播座談、荷蘭阿姆斯特丹劇團《戰爭之王》Home Cinema、里斯本國立劇院《最後的提詞人》預錄放映及演後直播座談。10 檔國內節目如期演出，包括：王景生×魏海敏×張照堂×陳界仁《千年舞臺，我卻沒怎麼活過》、表演工作坊《江/雲·之/間》、阮劇團《十殿》、生祥樂隊《我庄三部曲》、黃翊《小螞蟻與

機器人》、布拉瑞揚 BDC 舞團《沒有害怕太陽和下雨》、周書毅 x 鄭志忠《阿忠與我》、王佩瑤《浮光流影》、楊景翔演劇團《我為你押韻—情歌 Revival》、樊宗錡《幸福老人樂園》，整體藝術節票房達 96%。

- b. 兩廳院夏日爵士派對：原規劃 5 檔節目、1 檔活動及 1 場戶外演出，因疫情影響全數取消。兩廳院即時彈性調整，推出四大主題系列的「2021 兩廳院夏日爵士 ONLINE」影音節目，由 40 位音樂家分進合擊，呈現 9 支影片，觀看人數超過 15 萬人次。透過新型態演出，不但維持音樂家展演創作動能，也強化音樂家及觀眾之間的連結。俟 110 年 8 月底國內疫情漸緩，兩廳院隨即彈性規劃現場演出《硬是要爵士》，以迎接觀眾回到劇場，並同步於 OPENTIX Live 平台上售票直播。實體與線上演出皆迅速完售，線上演出並加開席次，售票率達 103%。兩廳院透過虛實並進的演出形式，不但實踐每年 8 月與觀眾的爵士約定，亦達成持續開拓爵士樂觀眾群，促進多元社群參與之目標。
- c. 新點子實驗場 IDEAS LAB：原規劃於 110 年 5 至 7 月演出 4 檔，受疫情影響，噪音印製《虛擬日常》延期至 10 月演出，其餘 3 檔皆於 111 年 1 至 4 月完成演出。疫情停演期間擴展創作者實驗的空間與時間，並增加線上創作的思考，邀請創作者推出一系列的「當我們宅藝起特別企劃」，以線上錄播帶狀節目的方式，從 110 年 7 月 21 日至 8 月 7 日進行播放。延期後的 3 檔演出包括：周翊誠《百年之囚》、林陸傑《Role Play》、陳弘洋 x 吳子敬 x 邱柏翔《半金屬》，得以有更多的時間在演出形式與藝術媒介上嘗試創新，確立新點子支持培養新銳藝術家的宗旨。
- d. 秋天藝術節：110 年推出首屆以議題式策展，透過表演藝術探照社會，思辨當代的展演平台—秋天藝術節，以「眾聲平等」為策展主題，推出《暗黑珍妮》、窮劇場《大世界娛樂場 III：白日白晝》、里米尼紀錄劇團《恐怖谷》、莎士比亞的妹妹們的劇團《混音理查三世》、兩廳院製作《神不在的小鎮》、河床劇團《被遺忘的》、王世偉《群眾》等 7 檔節目，針對網路霸凌、語言暴力、政治權力、

AI 科技、博弈文化、群眾運動及階級批判等議題，探究臺灣當地乃至全球性影響的社會現象。為因應疫情，7 檔節目中規劃 2 檔不受國際旅運限制的跨國節目，包含於 IG 及 OPENTIX 同步跨國線上直播的《暗黑珍妮》；以遠端連線技術裝台與演出的《恐怖谷》。而兩廳院自製創新節目《神不在的小鎮》，結合戲劇、舞蹈、流行音樂、新媒體裝置及 5G 技術，加上動態捕捉技術與異地共演等跨界元素，經由 400 名跨領域工作者協作，打造多視角觀演方式，為國內首部 5G 沉浸式展演示範演出，為未來劇場跨界製作開啟新的可能性。整體系列活動包含現場及線上展演，累積觸及超過 237 萬人次參與，期間所累積的跨界製作經驗與方法亦透過「產製經驗分享會」與業界交流分享，延續節目與製作的能量並累積產業知識、加深連結。秋天藝術節也首次透過主題式的演後座談，邀請不同領域專家對談，並搭配線上 club house 直播，讓更多觀眾有機會參與交流，落實劇場的公共性與社會影響力。首屆秋天藝術節平均售票率達 96%。

B. 場地夥伴關係：110 年共執行 18 檔場地夥伴節目，包含綠光劇團《人間條件七》、國立臺灣交響樂團「NTSO 水邊的遐想—克里斯蒂安·阿爾明與國臺交」、臺北市立交響樂團 3 檔音樂會（「2021 TSO 大師系列」與大師同行、「2021 TSO 大師系列」愛的詠嘆—般巴爾與左涵瀛」、「2021 TSO 大師系列」巨人的誕生—般巴爾與陳毓襄）、長榮交響樂團 3 檔音樂會（「華爾頓中提琴協奏曲之夜」、「自由的謳歌」、「夢迴義大利」）、臺灣國樂團《爵對好聽》音樂會、臺北市立國樂團「臺北禮讚」、台灣絃樂團「2021 台灣絃樂團年度音樂會—來自北歐的寶藏」、臺北市立交響樂團 5 檔音樂會（《音樂世界逍遙遊—宜琳姐姐的音樂歷險記》、《法國號 ESPRESSO》、「2021 TSO 室內沙龍」李珮琪雙簧管獨奏會、「2021 TSO 室內沙龍」曙光—張文馨單簧管獨奏會、「2021 TSO 室內沙龍」中提琴最浪漫的年代—何君恆中提琴獨奏會）、財團法人擊樂文教基金會「2021 擊樂新秀《5, 4, 3, 2, 1》系列音樂會」及財團法人拉絳人文化藝術基金會「魅力男聲 9—浪漫視野」等。

C. 特別方案：國表藝中心自 109 年推出疫情期間特別方案 1.0、特別方案 2.0，主要係為表演團隊提供協助、降低衝擊，以儲備未來。110 年兩廳院持續辦理特別方案 1.0，提供場地外租及售票系統佣金減收方案，駐館商店亦得減租，110 年共減收約 1.1 億元。特別方案 2.0 以投入重製經費、提前啟動委製、發展觀演新形式與藝術入校試行等計畫為主，截至 110 年底已投入約 8,941 萬餘元。110 年 5 月疫情急遽升溫，國表藝中心 6 月推出「特別方案—同心同在」，延續特別方案 2.0 的基礎，強化支撐與推進力道，並以具體方案來為表演藝術守住元氣、驅動未來。兩廳院推動國內製作深化與研發、數位觀演孵化與數位教案等 2 項計畫，截至 110 年底，已投入約 2,100 餘萬元。

(4) 培植專業人才：

A. IDEA LAB R&D：本計畫已發展至第 3 屆，著重陪伴創作者將點子化為完整作品的創作歷程。除了提供每組 30 萬元研發經費與排練空間外，也協助團隊媒合創作顧問，導入專業指導與創作交流，讓創作者得到不同的幫助與養份，產生更完整且嚴謹的創作論述。第 2 屆於 109 年 12 月選出六組團隊，李俐錦《兩難》、陳履歡《女僕斯柏特》、黃鼎云《操演瘋狂》、崔台鎬 X 陶維均 X 馮勃棣《崔眠秀》、陳逸恩《厭症》—史蒂諾斯試藥室、洪于雯《聲妖錄》，於 110 年 9 月進行階段呈現，並從中選出陳履歡《女僕斯柏特》、黃鼎云《操演瘋狂》、洪于雯《聲妖錄》等 3 組於 111 年 5 至 6 月「新點子實驗場」正式演出。第 3 屆於 110 年 12 月選出入選之 4 組團隊，李奧森《警察學院 Police Academy》；李慈湄《勞動的身體、感官的幻肢：無根音敘事》；施懿珊《賽博劇場：記憶游擊》；陳冠霖 X 賴奇霞《Cosmos Project》，將於 111 年 6 月底進行階段呈現。

B. 藝術基地計畫—長期駐館藝術家：110 年度起，駐館藝術家由劇場導演汪兆謙、編劇詹傑，以及劇場導演與教育者黃郁晴擔任，任期兩年。其中汪兆謙已於 110 年度在台灣國際藝術節呈現三館共製作品《十殿》，原訂巡演 5 縣市的藝術出走製作《我是天王星》，因疫情延至 111 年演出，並增為 7 場戶外表演，另於 111 年台灣國際藝術節推出《釣蝦場的十日談》。詹傑的駐館計畫從 102 年轟動社會的犯罪事件

「日月明功」出發，透過對不同的女性犯罪者的田調，梳理出她們所面對的處境和迫使她們產生犯罪動機的背後原因。同樣關心性別議題的導演黃郁晴，在閱讀《房思琪的初戀樂園》後，決定以 MeToo 事件為題，希望還原每一個受害者和加害者在面對性侵事件時的心路歷程。三位駐館藝術家除了創作外，也與兩廳院各部門合作推廣及行銷活動，包括汪兆謙和詹傑與藝術推廣組合作藝術入校計畫、黃郁晴與會員經營組就其研究主題，全年度舉行了 11 場讀書會。同時三位駐館藝術家也在劇場關閉期間配合公關組與行銷組進行《WFH 快問快答》、《廳院迷俱樂部 | 臺語讀劇教室 ONLINE》等線上活動，持續表演藝術能量。

- C. 藝術基地計畫—Gap Year 兩廳院壯遊：第 3 屆 Gap Year 兩廳院壯遊共有 6 位成員入選，分別為唐歆瑋、周安迪、陳明緯、郭家瑋、鄭筠蓁與高慕曦，平均年齡 25 歲。6 位成員運用一整年時間觀察、參與劇場營運的多種面向，並啟動共學制度，於每季舉辦講座、工作坊、讀書會、外部參訪等，鼓勵成員除了對場館發展的策略及未來表演藝術生態的想像，進行提問、交流對話，也期待他們透過不同場館、團隊、園區的經驗分享，建立起自己對於「營運事務」的理解和觀點。
- D. 劇場專業人才培育：包括藝術行政實習計畫、劇場設備操作支薪培訓驗證。藝術行政實習計畫讓實習生從各個面向參與場館營運，相較過去，有更多非相關科系的學生參與。109 學年度第二學期原預計招募 6 名，最終增額錄取 10 名，110 年第一學期因疫情終止辦理。109 年起，於疫情期間為持續提升技術人員專業技能，新增劇場設備操作支薪培訓驗證，以具備基礎技術職能之外部劇場技術人員為對象，提供 300 小時的支薪培訓，通過驗證人員將做為兩廳院長期合作之技術人員及儲備正職人員。110 年兩廳院「演出設備操作驗證-NTCH」外部培訓計畫為第二梯次，共入選 7 名技術人員，具備舞台自動控制操作、燈光及視聽技術，於 110 年度通過第一階段測驗，預計於 111 年完成全部實習時數後取得驗證。

(5) 深化在地連結：

- A. 與縣市政府合作：110 年 4 月 23 日舉辦年度「國家兩廳院場館夥伴

交流分享會」，除了邀請各縣市文化單位及藝文場館觀賞 TIFA 節目以促成巡演外，亦分享兩廳院對於疫情下的國際趨勢觀察、節目研發與青年培育等經驗。疫情影響，另增加 2 場線上活動，邀請縣市政府夥伴參與 Taiwan Week Online 藝術家與國際策展人對談分享，以及 ACPC 亞洲製作人線上提案會議 (Pitch)，藉此增加臺灣整體藝文產業與國際間交流。針對場館巡演節目，原訂 110 年 10 月進行藝術出走專案《我是天王星》，因疫情延期至 111 年，預計進行 7 縣市巡演。另完成 2 檔主辦節目媒合演出，包括《沒有害怕太陽和下雨》於 110 年台東藝術節演出；《阿忠與我》則於 111 年至新竹縣與台南巡演。

B. 國內資源開發與整合：期許以「夥伴時代」作為發展方向，擴大藝術家與場館資源連結，提供更緊密的專業陪伴。推介 4 檔節目參與衛武營國家藝術文化中心主辦「110 年創意熟成平台」，包含鍾玉鳳《擺度之間》、黃懷德《青年流》、鷹舞劇場《兩男常罩》與無獨有偶《搞砸的那一天》，讓不同性質的節目有機會接受其他場館或是縣市政府的支持。此外，與雲門劇場進行《沒有害怕太陽和下雨》、《群眾》兩檔節目場地合作，依節目屬性洽談適合的演出場地、共同宣傳。

C. 國表藝中心三館一團串連：為兼顧各區域市場觀眾面貌及胃納量，並分攤製作成本，持續精進作品，匯聚力量使臺灣成為團隊進軍國際市場的據地，三館一團積極串連合作。110 年度共 11 檔三館一團巡演合作，包含與 NSO 合作《千年舞台，我卻沒怎麼活過》、三館共製案阮劇團《十殿》、三館巡演之黃翊《小螞蟻與機器人》、莎士比亞的妹妹們的劇團《混音理查三世》、河床劇團《被遺忘的》等等。

(6) 拓展國際網絡：

A. 參與國際平台：如參與美國西海岸表演藝術經紀人年會 (WAA)、亞太表演藝術中心協會 (AAPPAC) 論壇，分享疫情之下的藝術及劇院營運觀點；受邀於 Asia Producers' Platform Camp 舉辦的線上講座分享。年初參與日本橫濱表演藝術大會 (TPAM)，年末於轉型的首屆 YPAM 規劃線上展覽以及主辦「Asia Is Calling - Asia Connection: Producers Camp」講座。兩廳院國際組同時線上參與 CINARS、

AAPPAC 年會、曼徹斯特國際藝術節、日本東京藝術祭、BIPAM 曼谷國際表演藝術集會，了解世界脈動並與同業保持互動。提案參與 AAPPAC 及 ISPA 線上節目提案會議 (Pitch)。另透過兩廳院啟動的 Taiwan Week Online 平台，以及亞洲連結製作人工作坊 (ACPC) 的線上節目提案會議，匯聚國際與本地策展人進行交流。

B. 結盟場館交流計畫：

- a. 「開動計畫」結盟法國鳳凰劇院：參與共製 Mylène Benoit 《弓箭手(Archers)》，原定加入計畫的兩位臺灣舞者因疫情無法出國，最後邀請臺灣旅歐舞者余宛倫參與製作。克服疫情的挑戰，作品順利於亞維儂藝術節首演。此外，4 年合作新約將於 111 年初啟動 (111-114 年)，增加兩館人員觀摩交流及 113 年 Asia Connection in Europe 合作計畫。
- b. 英國沙德勒之井劇院：藝術總監 Alistair Spalding 參與 Taiwan Week Online，與臺灣藝術家對談；另擔任亞洲連結製作人工作坊 ACPC 導師，113 年將共同合作 Asia Connection in Europe 計畫。
- c. 西班牙巴塞隆納花市劇院：110 年度原訂雙邊駐村交換，因疫情影響，臺灣編舞家林宜瑾延後於 111 年 10 月成行並演出作品，西班牙編舞家 Roser Lopez Espinosa 則延至 111 年 4 月來台駐館。112 年底，與花市劇院合作，計畫舉辦 Taiwan Focus 計畫，邀請數個舞蹈團隊至西班牙演出，包括雲門舞集與黃翊工作室+等。
- d. 新加坡濱海藝術中心、韓國國立劇場、日本東京藝術劇場於 110 年結盟合作，啟動 ACPC 三年計畫 (110-112 年)。
- e. 參與歐盟「永續劇場聯盟」(SUSTAINABLE THEATRE ALLIANCE for a Green Environmental Shift，簡稱 STAGES)。此計畫由比利時列日劇院、瑞士洛桑劇院等歐洲 13 個劇場共同發起。聯盟特別邀請兩廳院加入，為目前亞洲唯一參與之劇場。定期以永續議題相關執行規劃與經驗，交流歐亞觀點及想像，期激發突破疆域的思維。兩廳院持續拓展場館與國際影響力，傳遞臺灣藝術創作與劇場經營的重要觀點，並透過與國際場館的經驗交流，建立永續場館營運工作方法。STAGES 計畫下以永續、無國際旅行 (no travel) 觀念為

製作圭臬的英國導演 Katie Mitchell 《一部寫給滅絕時代生存者的劇本》戲劇作品，兩廳院將製作臺灣現地版，於 111 年 11 月首演。

C. Taiwan Week Online : Taiwan Week 整合兩廳院多年累積之國內、外資源，與大台北地區場館攜手，向國際邀演單位推介以臺灣文化為基底的作品，延續表演藝術作品生命週期，擴展臺灣藝術家的國際視野。110 年因再度面臨疫情升溫，改為線上舉辦。參與 Taiwan Week Online 的節目於 4 月份順利演出，進行錄製。6 月 16 日至 6 月 27 日正式活動期間，共於線上播映 9 檔節目，邀請國際策展人觀賞，期間分別以舞蹈和戲劇為題辦理「藝術家面對面」線上對談；另 2 檔節目因後製費時，於 10 月提供全版影片予策展人。110 年度 Taiwan Week Online 共有 111 名國際策展人與專業人士報名觀賞節目影片，678 人次參與兩場線上座談直播。

D. 亞洲連結：兩廳院 110 年起聯合亞太區域新加坡濱海藝術中心、韓國國立劇場、日本東京藝術劇場等三大場館，以 3 年規劃舉辦「亞洲連結：製作人工作坊」（110-112 年）。首屆工作坊（8/31~9/16）共有來自亞洲 8 國、16 位表演藝術製作人參與，兩廳院邀請 5 位國際知名策展人及製作人擔任導師，在 3 週內以 9 場次線上講座分享或個案討論，提供參與者深入交流和探討的機會。工作坊最後（9/15）的「線上提案會議（pitch）」超過 70 餘位國際人士出席，有效建構 ACPC 品牌印象、亦搭建亞洲製作人及國際連結基礎。依據合作共識，兩廳院與結盟場館每年將挑選至少一件製作人及其作品，提供場地、製作或研發等相關協助，逐步健全亞洲共製循環系統。110 年度 4 件獲得支持的藝術計畫，包含印尼製作人 Muhammad Abe 的《#BODYARCHIVES》、臺灣製作人劉竹晴與編舞家劉奕伶的舞蹈作品《Normal Life》、泰國製作人 Tanawat Asawaitthipond 的《Dance Offering》，以及另一位泰國製作人 Sojirat Singholka 及編舞家皮歇克朗淳（Pichet Klunchun）的《Hacking Tradition》。透過本計畫，兩廳院逐年累積亞洲策展美學與觀點，現以 113 年為目標，預計於歐洲策劃 Asia Connection in Europe 展演平台，目前表達有合作意願之場館為：法國鳳凰劇院、英國沙德勒之井劇院、比利時列日劇院等。

E. 支持跨國共製：共 3 案，皆有臺灣優秀藝術家共同參與，如舞者余宛倫、吳孟珂，以及編舞家陳武康、影像設計孫瑞鴻等。包含兩廳院、法國夏佑劇院與法國鳳凰劇院參與共製之《弓箭手》，由來自歐、亞、南美 7 位表演者共同創作，並受邀至亞維儂藝術節首演；兩廳院與美國華盛頓甘迺迪表演藝術中心、挪威國家歌劇院及卑爾根藝術節之國際共製節目《The American Moth》，110 年 5 月於挪威首演，因疫情延至 112 年來臺演出。跨國線上直播作品《14》則由新加坡濱海藝術中心主辦，兩廳院參與共製，串連泰國、印尼、義大利、臺灣與新加坡等國 8 場館參與，共計 19 位藝術家演出。

(7) 提升文化近用：

A. 打造永續共融劇場：110 年持續優化各項共融服務並透過數位化推廣，擴增更多族群參與劇場的可能性。全年共規劃 8 場口述影像，其中楊景翔演劇團《我為你押韻 情歌 Revival》特別規劃「演前觸覺導聆」服務，提供視障觀眾藉由觸摸舞台模型道具及服裝等媒介建構演出所需之視覺資訊；4 場輕鬆自在場，包括《阿忠與我》、神秘失控人聲樂團《人聲 FUN 輕鬆》、《狂歡管風琴》、泥灘地浪人《冬夜音樂會》等，針對《冬夜音樂會》，場館啟動輕鬆自在場的易讀本節目單規劃計畫，讓演出資訊與形式更容易被大眾吸收與分享。於 110 年年底至 111 年推出「共融夥伴輔導培訓計畫」，透過系統化培育交流，增進從業人員具備自行製作口述影像服務之專業能力，實踐永續共融產業的可能性。擴大「廳院學計畫」藝術入校計畫，透過學校推行系統化共融教育課程，引導學生認識共融概念及其重要性；亦計畫將口述影像影音完整記錄並運用於表演藝術圖書館、OPENTIX Live 線上播映等服務。兩廳院也於 110 年度導入永續劇場營運思維，持續透過跨學界合作、數位工具運用，並吸收各國永續經驗，以未來建立一套永續劇場營運指南為目標。

B. 永續劇場・共融年會籌備：除推出「共融夥伴輔導培訓計畫」外，兩廳院也規劃「永續劇場・共融年會」，以兩天密集的國內外講座與實體操作工作坊，邀請各文化局處、藝文場館以及藝文團隊與創作者們共襄盛舉。原定 110 年 7 月舉行的「永續劇場・共融年會」因疫情延

至 111 年 1 月舉行，由文化部與兩廳院共同主辦。

C. 人人參與：爭取企業與相關單位支持，促進不同近用對象群體之文化參與，如藝術零距離圓夢計畫邀請偏鄉學子及社福團體機構體驗劇場並欣賞演出，共 4,221 人次參與；透過輕鬆自在場的節目，打造共融劇場，共 1,425 人次參與；舉辦各類藝術共融理念推廣活動，參與人數 341 人次；提供情境字幕、觸覺及聾翻譯等無障礙導覽，以及托育、演前導聆雅婷逐字稿字幕等多樣共融服務，共計為 203 人次提供服務。另亦針對親子、樂齡、青年及一般民眾規劃各種不同主題的活動，如為親子族群規劃藝術教育推廣活動及工作坊，並串聯圖書館館藏發展音樂家故事系列活動，110 年度共舉辦三系列工作坊、四系列音樂家故事活動，並因應疫情研發線上資源共 6 支影片。在樂齡活動方面，以「青銀共創」作為工作坊主題，邀請青年加入，並結合圖書館館藏發展藝術處方箋講座、線上影片及文章，共完成三系列藝術處方箋講座、三系列青銀共創工作坊及 10 場 OUTREACH 活動。總計全年度各類藝文推廣體驗活動參與人數達 142,784 人次。

(8) 劇場專業及顧客服務：導覽業務以「如何認識劇場」為核心規劃，日常開門導覽的語音機服務，110 年度完成台語、客語與泰語的錄製。團體預約導覽則針對不同客群需求，辦理「認識管風琴」深度導覽、管風琴專場音樂會等，並針對劇場工作介紹企劃「職人導覽」專案，提供大眾認識劇場工作內容。無障礙導覽則完成可觸摸兩廳院建築模型、兩廳院舞台相關環境之點字觸摸圖冊；另外也針對不一樣的障礙別，與台中特殊教育學校、樂山教養院等機構舉辦簡易版內容的導覽服務。顧客服務方面，全年演出單位對整體服務滿意度達 97%，客服中心年度提供電話諮詢服務 46,827 通，平均接聽應答率為 88.2%；處理現場諮詢 75,425 件、網路諮詢 1,996 件。

(9) 場館營運：

A. 節目及觀眾：110 年度主合辦節目共 48 檔（含售票、非售票節目），邀請專業人員對主合辦節目品質進行綜合評分，計有 44 位評鑑委員針對 22 檔主辦節目進行評分，其中共 35 位給予「良」以上之評比，累計為 80% 節目獲「良」以上之評比。全年室內場地演出總場次達

565 場，觀眾人次分別為：主合辦節目 42,981 人次、主合辦活動 9,466 人次、場地夥伴節目 11,334 人次、NSO 節目 26,960 人次及外租節目 221,330 人次，觀眾總人數達 312,071 人次。

B. 會員經營：

- a. 兩廳院之友 110 年啟動會員新制分眾經營、提高續會率、開發高機會市場三大重點，著重會員黏著度與忠誠度。109 年因疫情影響，實施會員全面延長一年會籍，以致 109 年會員數為非常態成長。110 年兩廳院之友達成值為舊制有效會員人數 25,492 人、新制有效會員人數 25,152 人，合計 50,644 人。
- b. 會員服務優化：於 110 年度進行「兩廳院會員樣貌分析及溝通策略研究」，透過問卷統計歸納出因應的營銷策略與服務優化方案，包括會員生日禮、自助查詢專區、演出現場會員專屬休憩空間、會員專屬美食地圖以及專屬藝文課程。110 年度專屬藝文學習課程共辦理 6 場（線上課程），平均出席率為 89%，較實體課程平均出席率高。另與 110 年駐館藝術家黃郁晴合作讀書會，共選入 17 名會員參與，年度共舉辦 10 場次。
- c. 分眾經營：依數據研究分析產出的會員營銷策略，規劃各個客群專屬會員活動。如「廳院迷俱樂部」於 110 年度推出 7 場專屬活動；青年市場為主的學習課程「青現場」，110 年度舉辦累計 16 場活動；以藝術評論書寫為主題的「目擊者—青年看戲大隊」計畫，年度執行 8 場次；為企業會員舉辦 3 場廳院席藝文沙龍等，各項活動平均出席率皆達八至九成。青年群眾免費申請的專屬會員「廳院青」，110 年累積申辦總人數達 10,852 人，相較依照 107 至 108 年消費數據計算出之青年市場約為 9,000 人，高出將近 2,000 人，顯示青年會員市場呈現穩定而有效的成長態勢。
- d. 開發高機會市場：針對高機會市場進行主題性企畫，並與目標客群具高同質性之異業品牌進行聯名合作。例如與美術館進行館際合作，規劃專屬優惠，將視覺藝術市場觀眾引入表演藝術市場。與客群相似市場的產業進行資源曝光交換及會員聯賣合作方案，如「天下數位全閱讀年訂閱 x 廳院迷」等。與各大表演藝術團隊簽署年度

會員優惠，並透過系列活動整合高機會會員加入藝文市場，進一步養成消費習慣。如 110 年歲末派對推出《納土珠華之秋 II 芬布爾的詛咒》線上線下虛實整合活動，參與人次為 960 人次、觸及人數共計 671,568 人，有效擴大潛在觀眾的接觸版圖。

e. 促進深度消費：與專業研究團隊合作，定期進行消費行為調查與數據分析，依據研究結果進行刺激消費歷程成長策略擬定並規劃相關活動，如針對年度消費貢獻佳、消費高單價、高次數會員辦理專屬促進再消費活動，以及經營兩廳院專屬社團及精準編排會員電子報等。定期檢視專案成效，並滾動更新策略，以達最佳營運效益，提升核心市場消費產值。

C. 自營媒體：兩廳院網路自媒體平台除既有之兩廳院官方網站、FB、IG、Youtube 等自媒體平台外，另開發 Podcast 與官方 Line，110 年訂閱人數較 109 年成長 141,304 人次，達到 398,032 人次。自營媒體內容以表演藝術出發，涵括圖文、影音、文章的線上格式，並延伸至線下的實體活動。溝通策略主張「用藝術為你的興趣加值」，產生為眾人而設計的創意參與方式跟誘因；扣合兩廳院的觀眾拓展策略，包括培養未來觀眾、提高觀眾首次購票人數、鼓勵重複購票等 3 方向。期能提供各類使用者更進階的表演藝術體驗，並透過分眾溝通擴大表演藝術參與族群。

D. 行銷策略：有兩個面向的規劃，一是於藝術節整體品牌行銷波段露出，二是根據各節目類型所做的節目行銷規劃。前者依據品牌個性與形塑做溝通，如 TIFA 是「藝術嘉年華」，強調大眾參與與啟發；新點子實驗場強調「冒險」的精神；夏日爵士以「生活」為主題；秋天藝術節則是強調「為明日而行動」的劇場議場。後者則參照過往同性質節目的銷售情況，設定目標觀眾群，進而產出具體行銷策略。行銷管道分為四類，紙本、數位管道、實體活動，以及多元媒體合作。近年在數位、多元媒體的投入已超過紙本，尤其在疫情發生後，未來趨勢應更傾向將資源投入數位管道並與多元媒體持續合作。

E. 營運設備改善：為提供觀眾舒適安全的觀賞環境並促進性別平權，持續改善場館內外硬體設備功能，包括重新調整裝修部分廁所、燈具、

地坪，新設前台區域照護床、地下室員工出入口電動雙開門、屋瓦攔截網，更新冷卻水塔、空調箱控制系統優化升級等。演藝設備方面則裝修戲劇院口述影像控制室，建立音樂廳、演奏廳光達掃描資料庫，汰換戲劇院數位混音台等。另專案推動藝文推廣廊道暨地面景觀設施案，此係兩廳院興建多功能捷運藝文推廣廊道，重整地面景觀設施，以提增空間運用及民眾近用效益。於 110 年 8 月 9 日獲行政院同意修正計畫，由原規劃地下 2 層修正為地下 3 層，增加總樓地板面積，設置兩座大型排練室，可做為場館後台中心，改善排練、技術彩排之需求。110 年依計畫完成設計標招標，並依報本部管考進度，完成設計標執行計畫書審定、地質鑽探報告，提前啟動基本設計作業。

F. 財務構面：兩廳院 110 年度總收入 6 億 4,807 萬 8,063 元整，其中公務預算補助收入 4 億 5,000 萬元、政府專案補助收入 3,369 萬 7,157 元。自籌收入計 1 億 6,438 萬 906 元整，總成本與費用為 7 億 1,903 萬 8,926 元整，自籌比率為 22.86%。因受疫情影響，自籌款比例 110 年度暫不列為績效衡量指標項目。

綜合評鑑：

1. 疫情期間，兩廳院仍創下年度主合辦節目售票率平均 97% 票房佳績，難能可貴。各項營運目標完成度高，能給予團隊有效資源，並為專業人才、在地館團提供良好的成長平台及合作機會。
2. 三館一團館際共同製作節目資源共享，提供其他場館及樂團免費享有資源，亦涵括場館工務與技術平台共學分享。新一屆董事會如何延續或精進平台的溝通模式與協調資源的功能，建構協力的制度值得觀察。
3. 與國際組織及場館交流，除了針對劇場專業演出及製作進行合作外，亦能透過參與歐盟「永續劇場聯盟」，交流場館演出節能減碳、循環利用等議題，對劇場永續經營有正面效益。
4. 受疫情影響，國外節目無法來臺演出，將資源加碼支持國內團隊創作能量，策辦國內數位帶狀系列節目，值得肯定。因應疫後國際劇場發展趨勢，期待場館未來能持續投入一定比例的資源，建置符合新型態演出的環境，並協助表演團隊數位轉型，研發製作相關展演作品。

5. 「提升文化近用」之 2 項子指標活動參與人數不但較 109 年有所增加，甚至高於疫情前 108 年的達成值，可見除實體活動外，線上參與能打破時空之限制，亦值得推廣。建議或能透過對線上線下觀眾群的喜好分析，推出合宜的配套節目或活動，逐步提升不同對象的文化參與意願。
6. 有關共融劇場之推動，宜視各場館之量能，從中心的立場廣為推動落實。
7. 兩廳院及 NSO 已將網路自媒體平台的經營列入衡量指標項目，且互動人數皆呈現大幅成長趨勢；歌劇院及衛武營雖未將其列入指標項目，但在場館營運方面，已將自媒體平台的經營視為重要工作項目，三館一團皆努力運用網路工具及自媒體發聲，值得肯定。期望未來各館團不但能透過網路平台拓展顧客服務面向，亦能將社群粉絲有效轉成館團會員及進場觀眾。
8. 有關新媒體、數位科技於線上及實體展演，累積觸及人次及參與量數可觀，可長期觀察、研究，這些人如何經營成為兩廳院之會員、支持者。
9. 重新改裝的表演藝術圖書館，對藝文環境有其獨特性及重要性，從報告指出重新定位為重要的推廣教育場所。宜重新思考預算資源配置，延續並強化圖書館之資訊、資料服務與查詢功能。
10. 兩廳院不同於臺中及高雄的新場館，有其過去發展脈絡和基礎，但同時也受舊有空間或原延續業務之諸多限制，惟在節目主軸與風格建立上，仍應更具策略性，以彰顯其特色。
11. 更新兩廳院官網之會員系統，以及開發 OPENTIX 新售票系統，宜持續廣納回饋意見，進行系統優化。
12. 完成具實驗性的《神不在的小鎮》，結合表演藝術創作與科技應用，呈現新型態展演模式，為網路沉浸式劇場展現好的起始，宜規劃後續如何再修正及開拓「網路沉浸式劇場」的具體作法，延續執行 5G 智慧型場館週邊應用，探析未來劇場的多元形式，並分享跨界協力之相關經驗，以延續計畫的能量和效益。

等第：優良

二、臺中國家歌劇院

*黃底表示 110 年不列入衡量指標項目

績效指標項目	衡量指標		評等
1. 營運目標及營運計畫 35%	1-1 強化平台效應	1-1-1 三館一團館際主合辦節目檔次/比例	優良
		1-1-2 三館一團館際資源共享	
	1-2 主動挹注資源予團隊	1-2-1 場館與國內單位/團隊合作或扶植機制	優良
		1-2-2 主合辦節目國內/國際節目檔次比例	
		1-2-3 場地夥伴關係	
	1-3 培植專業人才	1-3-1 創作人才培育計畫	優良
		1-3-2 劇場專業人才培育	
		1-3-3 場館人員職能提升	
	1-4 深化在地連結	1-4-1 推動中臺灣各地館際合作	優良
		1-4-2 中臺灣團隊資源協助與整合	
	1-5 拓展國際網絡	1-5-1 國際合作巡演及共製節目檔次	優良
		1-5-2 國際場館及組織交流	
	1-6 提升文化近用	1-6-1 藝文推廣體驗活動	優良
		1-6-2 促進不同近用對象、群體之文化參與	

績效指標項目	衡量指標		評等
2. 顧客及專業服務 35%	2-1 劇場專業	2-1-1 演出單位對整體服務滿意度	優良
	2-2 顧客服務	2-2-1 持續提升服務措施	優良
3. 營運管理及成長 30%	3-1 場館營運	3-1-1 專業人員對主合辦節目品質綜合評分	優良
		3-1-2 主合辦節目售票率	
		3-1-3 室內場地演出場次/人次	
		3-1-4 主合辦節目/外租數量比例	
		3-1-5 歌劇院會員成長數	
	3-2 財務構面	3-2-1 自籌款比例	優良
		3-2-2 主合辦節目票房回收率	

年度績效：

1. 臺中國家歌劇院（以下簡稱歌劇院）扣合國家表演藝術中心「打造國際一流劇場、全民共享文化園區」發展願景及六大營運目標，110年在疫情影響下，除延續推動109年的「特別方案1.0、2.0」，110年6月又共同推出「特別方案—同心同在」，在「品藝文」、「享生活」、「人才培養皿」三項方針策略推動下，持續協助表演團隊蓄積創作能量，提供資源、機會及實驗平台，積極規劃線上展演播映活動，將防疫期激活為創作轉化期，開發及凝聚更多潛在表演藝術的觀眾，讓藝文體驗成為人們的生活日常。歌劇院自105年9月30日正式開幕，至110年成立已滿5週年，入館人次累積近800萬，會員年均購票金額為國人文化娛樂年均消費額的1.6倍，回訪客與會員忠誠度高，顯示歌劇院5年來藝術推廣已有堅實之基礎，並逐步達成「一座藝術與生活的劇場」之目標。

2. 歌劇院 110 年度業務成果及績效表現包括：

(1) 110 年度歌劇院全年演出計 168 檔 287 場（售票演出，不含外地演出及線上製播節目），包含主合辦節目 24 檔 73 場，外租節目 144 檔 214 場。觀眾人次為 127,606 人，包含主合辦節目觀眾人次 31,003 人；外租節目觀眾人次 96,603 人。另主合辦節目年度售票率為 88%、全年室內演出場地平均使用率為 89%，演出單位對整體服務滿意度 98.2%，全年藝文推廣體驗活動參與者達 58,361 人次。歌劇院 110 年度會員為 18,743 人，較 109 年度總會員人數 17,580 人增加 1,163 人，成長達 6.6%。此外，109 年起，歌劇院即建置雲端學習平台，110 年持續擴建「NTT Online」數位學苑內容，推出新一季「表演，chill 什麼？」及「WOW 挖藝術」等系列影片，完成「劇場線上導覽—大劇院」與「音樂劇研習線上課程」。110 年透過網路平台強化民眾黏著度，FB 粉絲追蹤數超過 12 萬人，成長 15%；LINE 好友數超過 76 萬人，成長 141%；Instagram 粉絲數超過 1 萬 5 千人，成長 46%；YouTube 訂閱量近 2 萬人、點閱率 129 萬次，分別成長 2.7 倍、2.5 倍；Twitter 粉絲數近 1,500 人，成長 17%。5 週年慶實體與線上相關活動，包括沉浸式視覺劇場—光之曲幕 T.A.P. Project 《歌劇院狂歡式》、《NTT Hotline 告白歌劇院》、《NTT Babies》及回顧短片輯《迴—影像四部曲》等皆獲得熱烈迴響，一個月內近 138 萬人次線上/實體參與。

(2) 強化平台效應：

A. 三館一團館際主合辦節目：歌劇院 110 年度三館一團館際合作節目共 10 檔，包括三館共製阮劇團《十殿》及黃翊工作室+《小螞蟻與機器人》2 檔，兩廳院與衛武營共製、歌劇院邀演節目周書毅 x 鄭志忠《阿忠與我》1 檔，歌劇院與兩廳院共同邀演莎妹劇團《混音理查三世》1 檔，兩廳院主辦、歌劇院共同主辦跨國連線直播《14》1 檔，歌劇院與衛武營共同邀演吻與淚創作群《指尖上的幸福人生》、江之翠劇場《行過洛津》、唐美雲歌仔戲團《光華之君》、當代傳奇劇場《蛻變》4 檔，歌劇院邀請 NSO 演出歌劇《塞維亞理髮師》1 檔。

B. 三館一團館際資源共享：歌劇院與其他兩館一團共享包括場地、行銷及專業劇場技能等資源。如場館雜誌、月刊及售票系統通路分享，以

歌劇院《大劇報》與衛武營《雙月刊》交換出版品廣告頁 6 次；提供辦公空間予兩廳院售票系統中部服務處無償使用等。110 年三館輪流主辦「跨場館工作平台會議」，議題聚焦個資保護管理、OPENTIX 功能使用需求、建築物異音改善、藝文推廣廊道暨地面景觀設施規劃、各場館 5G 進度與規劃等，共計 4 場。其中歌劇院主辦 1 場，討論三館外聘技術人員時段費調整及疫情因應對策等。

C. 場地外租服務：歌劇院除一般場地外租服務外，同時執行三年一期場地夥伴的檔期預留，每年下半年亦固定保留檔期提供臺中市政府使用，安排臺中市傑出演藝團隊演出。此外，與外租團隊分享行銷資源，包括自媒體通路露出、媒體及社群溝通、週邊活動場地協調等。110 年延長 109 年度之「特別方案 1.0」以減免場租紓困及活用劇場空檔為原則，兩年度執行檔次共計 402 檔 588 場，場租短收金額新臺幣 22,929,550 元。

(3) 主動挹注資源予團隊：

110 年度歌劇院主合辦節目含現場演出及線上播映共 36 檔 88 場（含售票及非售票，不含展覽），國內節目 33 檔 79 場，國外節目 3 檔 9 場。

110 年度主動挹注資源予團隊涵括下列各項活動：

A. 節目演出計畫：

a. 歌劇院台灣國際藝術節（NTT-TIFA）：科技藝術、跨域展演是 NTT-TIFA 的鮮明性格，110 年在國外演出者及技術人員因疫情而大量限縮的情況下，歌劇院以臺灣技術人力統合協調，順利完成 3 檔 9 場國外節目演出，包括梅田宏明雙舞作《存在粒子》與《並存序列》、比利時吻與淚創作群《指尖上的幸福人生》、加拿大編導演劇場全才瑞克·米勒《爆發年代》。國內節目順利執行 4 檔 18 場，包括無獨有偶工作室與德國圖賓根形體劇團歷經三年跨國創作的《穿越真實的邊界》、歌劇院與臺北表演藝術中心共製的《複眼人》、第二屆國表藝三館共製徵件獲選作品阮劇團《十殿》，以及由歌劇院技術研發支持、工研院技術支援的拚場藝術撞擊《靈蹤》。

b. 夏日放 / FUN 時光：110 年在配合第二、三級警戒的防疫措施下，滾動調整為觀眾席間隔座，及現場線上虛實整合展演，包括現場演

出 2 檔 7 場及雲端「FUN 映中」9 檔 10 場次錄播演出。劇場演出有「新藝計畫」失序場《非常態運動—失序邊境》、編舞家周書毅與演員鄭志忠的《阿忠與我》。線上展演「FUN 映中」9 檔 10 場次節目包括：真快樂掌中劇團《孟婆·湯》、奇巧劇團《鞍馬天狗》、沙丁龐客劇團《阿醜奇遇記》、刺點創作工坊《再一次，夢想》、果陀劇場《老闆不願透露的事》、如果兒童劇團《豬探長秘密檔案III 棋逢敵手》及春河劇團《四季的童話》；另，丞舞製作團隊與瑞士琉森舞蹈劇場跨國共製《愛麗絲》，以舞蹈劇場形式大膽翻玩西方童話，更以線上「直播」展開「世界首演」；洪伯定克歌劇《糖果屋》現場演出展延至 111 年，仍先以線上精彩片段錄播上架。「FUN 映中」全系列於 Facebook 及 YouTube 線上平台播映，觸及人數達 68 萬人次。

- c. 遇見巨人：秋冬時節的巨人系列，以「Being」、「Soul」及「Core」為三大核心：Being 代表藝術大師，帶領我們無畏前行；Soul 集結直指初心的作品，凝視靈魂深處；Core 從文本出走，以當代視角衝撞經典作品。110 年受疫情影響，機動調整此系列的節目規劃，推出 8 檔 18 場國人作品經典重譯，包括：莎士比亞的妹妹們的劇團導演王嘉明改版再現《混音理查三世》、唐美雲歌仔戲團的《光華之君》、青年指揮家張尹芳與劇場導演鴻鴻共同攜手國內聲樂家及 NTT 歌劇合唱團演出華格納歌劇音樂會《唐懷瑟》、布拉瑞揚舞團《#是否》、當代傳奇劇場《蛻變》、黃翊工作室+《小螞蟻與機器人：游牧咖啡館》、江之翠劇場《行過洛津》，以及由歌劇院與丹麥皇家劇院合作，指揮廖國敏、國家交響樂團（NSO）攜手全亞洲歌手卡司擔綱演出的系列壓軸羅西尼歌劇《塞維亞理髮師》。

- B. 場地夥伴關係：110 年場地夥伴節目順利演出計 14 檔 29 場，超過原定目標值 8 至 10 檔，主要因歌劇院全力協助團隊延期，而後疫情於 7 月下旬趨緩、9 月取消觀眾席間隔座，大部分節目得以順利執行。包含國立臺灣交響樂團、天作之合劇場、果陀劇場、財團法人擊樂文教基金會、故事工廠計 9 檔 22 場；臺中市政府合作檔期計 5 檔 7 場，參與團隊包含妙璇舞蹈團、大甲愛樂室內樂團、味樂團、台灣揚琴樂

團、台中室內合唱團等。受疫情影響取消演出計 3 檔 6 場。

C. 場館為後盾的特別方案及孵育計畫：歌劇院以 109 年至 110 年國外節目取消之節目結餘款，推動從製作研發、人才培育、數位發展三大面向的「特別方案 2.0」，以「安定劇場人心，維持創作動能」為目標，提供國內團隊最大資源維持創作與運轉能量。原定投入經費 48,000,000 元，109 年至 110 年兩年執行金額已達 58,874,533 元。

a. 投入重製經費，協助節目重新演出：110 年重製節目包括丞舞製作團隊《愛麗絲》轉為「FUN 映中」線上直播；當代傳奇劇場《凱薩大帝》取消後改為《蛻變》；黃翊工作室+《小螞蟻與機器人》延期翻版再上檔；超維度互動《reCONNECT 2021》臺港日異地共演計畫得於復甦，於歌劇院凸凸廳舉辦首次世界試演 2 場；捌號會所「再壹波藝術節」所規劃的《調聲世界 2.0—閱讀音樂》影片製播計畫於角落沙龍播映 9 場。

b. 協助前期創作及研發，進行階段性呈現：階段性呈現是許多表團在作品發展過程中重要的製作環節，以讀劇形式或小規模片段呈現，不僅能與各藝術節、場館策展人交流，也能透過觀眾反饋調整創作及調校技術。歌劇院為特別方案的 35 檔「藝術孵育計畫」舉辦多場階段性呈現，包括 109 年 7 檔、110 年 26 檔製作的階段性呈現，最後 2 檔將於 111 年舉辦。年度公開徵件的「新藝計畫」是以育成新銳藝術創作者為理念，透過甄選機制，提供一個實驗基地，鼓勵創作者勇於發想、自我挑戰。109 年因疫情影響，將 111 年演出計畫提前於 109 年上半年辦理公開甄選，共遴選 13 個團隊，於 110 年完成階段性呈現，經 3 場評選選出 3 團進入歌劇院三大節目系列中。未來將以歌劇院主辦、委託創作、共同製作、邀演或創作研發等不同的模式合作，協助團隊繼續完成作品。此專案中，中臺灣創作者參與高達 50%，可見中部藝術原生的能量已逐步嶄露頭角。

(4) 培植專業人才：

A. 創作人才培育：

a. 駐館藝術家：第 3 屆（110 年-111 年）駐館藝術家楊乃璇、鄭伊里與周曼農，分別以舞蹈、音樂和跨域創作三類型展開為期 2 年的駐

館計畫。110 年駐館期間，完成階段性呈現並策劃各類教育推廣活動，帶領不同族群觀眾體驗藝術。楊乃璇針對成人舉辦《舞喔！跳出去！》工作坊，並與工作坊學員完成《一日編舞家》演出，另辦理大學校園線上講座《Dance Bless You / 舞蹈拯救我》及完成 111 年駐館創作《Je suis en forme》階段性呈現。鄭伊里則至大學與高中分享《當代音樂創作的斜槓未來》，並以視障朋友與高中生為對象，設計《觸覺質地與即時電聲》聲音工作坊，完成駐館創作《感質》的階段性呈現。周曼農則以樂齡及青少年為對象舉辦擴延寫作工作坊、《談創作中的不設限—從劇場到跨領域》高中校園講座，以及邀請導演洪千涵共同對談；與一般民眾分享《當代展演中的「沉浸」與「參與」》，10 月完成駐館創作《偵探學》的第一階段作品呈現。三位創作者的藝術推廣活動及階段呈現共舉辦 25 場，785 人次參與。第 2 屆（108 年-109 年）駐館藝術家林孟寰駐館作品《熱帶天使》首演雖因疫情而延至 111 年，仍於 110 年 5 月完成《熱帶天使》教育推廣活動陳千武紀念音樂會暨現代詩朗誦會 1 場，共 92 人參與。

- b. LAB X 藝術跨域實驗平台—青年創作工作室：以「導師制」形式，提供 25 歲以下青年藝術創作者學習、研究與實驗之創作孵育平台。第 2 屆以「舞蹈跨域」為徵件主題，邀請安娜琪舞蹈劇場藝術總監暨編舞家謝杰樺擔任導師。透過線上及實體工作坊，邀請叁式總監曾煒傑、藝術家林人中及獨立製作人黃雯三位外部講師分享最新科技與表演趨勢資訊、當代藝術專業理論及製作實務研究方法等課程，並於成果分享會邀請策展人，劇評人、場館節目製作人、創作者及師長等專業人士參與討論，讓青年創作者有其他檢視作品的機會，開拓更具前瞻的藝術視野。110 年度由李晉捷、葉于瑄與趙亭亭 3 位入選，並各自與蔡東翰、蕭育禮、謝文毅及吳威翰共同工作，完成 3 位青年學員的實驗研究過程的發表呈現。
- c. NTT+音樂劇平台：「音樂劇研習線上課程」110 年與韓國音樂劇協會合作，邀請韓雅凜（Han A-Reum）擔任主講者，錄製 20 集以音樂劇寫作為主題之線上課程。「音樂劇線上—新起之秀」邀請旅美

音樂劇演員廖志恒擔任課程統籌、資深戲劇演員梅若穎擔任戲劇指導、臺灣音樂劇美聲天后張世珮擔任歌唱指導，以及編舞家蔡博丞擔任舞蹈指導。以專業師資陣容，帶領學員深度認識音樂劇、表演及舞蹈等，共 24 名學員參與。在音樂劇劇本孵育方面，110 年以「NTT+×中國信託—音樂劇人才培育工程」開啟國內藝企合作及國際交流平台，除中國信託文教基金會，還加入韓國音樂劇協會三方共啟為期 2 年的「創作孵育」與「製作發展」計畫，由歌劇院安排演出場地、製作經費、團隊顧問及行銷宣傳等，未來將研擬洽談商轉巡演等機會，提供臺灣原創音樂劇良好的創作環境。由 6 位臺韓共組的評審選出：李綾×陳治廷《遺憾計畫：Project R》及吳子齊×呂筱翊《三胞胎的我在完成夢想之前死掉了（還好我有兩個兄弟）》2 本劇本，將於 111 年 11 月完成全本製作及首演。

d. NTT 歌劇合唱團：109 年成立，透過聲樂指導及肢體課程，訓練專屬歌劇院演出的合唱團，以獨、重唱及合唱形式參與年度製作。110 年 38 位團員參與 16 堂培訓課程及歌劇排練，並於「遇見巨人」華格納歌劇音樂會《唐懷瑟》登場演出。

B. 劇場專業人才培育：包括藝術行政及劇場技術人才培育兩項，110 年合計辦理共 263.5 小時 2,154 人次。110 年度第 3 屆「NTT 學苑—藝術行政人才培育」新增實戰班，以具備表演藝術產業工作年資為培育對象；基礎班因受疫情影響，部分課程改為線上授課，原實習機會則未能安排。110 年共辦理 83 小時、1,064 人次參與，總結業人數共 52 人。「劇場技術」研習營，開設初、中階技術及專業管理課程及講座，提供學生及演出團隊深度瞭解劇場技術相關知識並增加實作機會，培養未來投入幕後工作的能力。惟因疫情影響，中階技術研習營改為邀請歌劇院演出合作專業人員參與課程，不對外招生。110 年共辦理 180.5 小時、1,090 人次參與。

C. 場館人員職能提升：為提升場館人員職能，110 年度辦理著作權實務應用、個人資料保護法及資安實務等通識教育課程，計 50 場 1,218 人次。辦理 5G 應用與想像藝術未來、設備軟體 QLab 應用等專業課程，計 12 場 335 人次。

(5) 深化在地連結：

- A. 中部劇場平台：透過辦理講座、工作坊及課程等活動，提供中部劇場夥伴進修及專業交流管道，110 年共舉辦 10 場中部劇場平台交流會。110 年歌劇院「NTT 藝術孵育計畫」、「音樂劇人才培育工程—入選作品」讀劇呈現、「LAB X 藝術跨域實驗平台—青年創作工作室」階段呈現，亦提供中部劇場平台夥伴場館至歌劇院觀摩演出，與演出團隊交流互動，也提供未來新型態節目選擇的管道。歌劇院也參加中部劇場平台新竹縣、市首度合作舉辦「扶植傑出演藝團隊聯合展演活動」，持續與中部團隊及藝術家進行創作交流。
- B. 維護劇場人才庫資料：維護劇場前後台管理人才庫，將通過藝術行政實習之學員、劇場技術研習營學員，納入劇場人才資料庫，未來中部劇場平台夥伴場館如有職缺釋出，或結業學員有求職需求，將可協助媒合、推薦適合人才出任。
- C. 中臺灣團隊資源協助與整合：
- a. 「NTT 藝術孵育計畫」為歌劇院節目結餘款投注在中小型劇場作品創作研發，特別關注中部藝術家及團隊，109 年給予孵育經費，於 110 年辦理階段性呈現共計 11 檔。以中部藝術家為主創或立案中部之團隊者包含紅潮劇集、刺點創作工坊、嚎哮排演、頑石劇團、囡仔人劇團、三缺一劇團、古聖傑、拍拍手工作室、EX—亞洲劇團、劉唐成、狂想劇場等。
 - b. 「開場計畫—新銳藝術家展演平台」原以臺中、彰化、雲林、苗栗及南投地區徵件為主，110 年擴大徵件至新竹及嘉義地區，歌劇院提供演出經費、場地檔期、技術設備及行銷資源等各項支持，鼓勵年輕藝術家嘗試多元類型的創作，並藉示範演出與講解形式，傳達創作理念和欣賞門道，觀眾即時回饋也能做為後續繼續發展的參考。110 年共執行許嘉文《馬克白夫人》、20% 實驗劇坊 × Ben & Judy 表演實驗坊《敲敲門》讀劇、蔡文綺《氣團》、0471 特技肢體劇場《彼此彼此》、暴羅 WALK《唇槍舌戰—漫才大亂鬥》、林映辰×張欣語×丹恩·賀《創世紀首部曲：普羅米修斯的夢境》、廖思瑋《人言》等 7 檔 14 場、1,000 人次參與。

- c. 歌劇院期許成為中臺灣「人才培養皿」—推動及活絡中部表演藝術產業，促進劇場生產、推廣、消費的三項生態循環，以「快孵育、慢製作」的概念，透過「新藝計畫」、「LAB X 青年創作工作室」發掘新生代創作者，提供資源、機會與實驗平台。其中「新藝計畫」中部創作者參與高達 50%，可見中臺灣藝術原生的能量蓄積、嶄露頭角。「新藝計畫」110 年 5 月、8 月、9 月辦理 3 場次共 13 檔節目階段性呈現，選出進入 111 年正式展演之節目，另 110 年 8 月首演失序場《非常態運動—失序邊境》1 檔，計 14 檔。
- d. 中臺灣團隊及藝術家於歌劇院展演節目包括《複眼人》中部樂手參與演出 1 檔、《唐懷瑟》中部樂手及 NTT 歌劇合唱團演出 1 檔、線上錄播刺點創作工坊《再一次，夢想》1 檔，共計 3 檔。

(6) 拓展國際網絡：

- A. 國際合作巡演及共製節目：國際共製節目因 110 年歐洲場館逐步解封，共 5 檔 139 場節目於世界巡演，包括路易霧靄劇團《童話與傳說》45 場、侯非胥·謝克特現代舞團雙舞作 26 場、拉斐爾藝術合作社《BROS》22 場、機器神劇團《庫維爾 1975：青春浪潮》1 檔 35 場及亞維儂藝術節《櫻桃園》1 檔 11 場。另有 4 檔節目媒合國內外藝術家合作，包括《並存序列》、《穿越真實的邊界》、《複眼人》、《塞維亞理髮師》。
- B. 國際場館及組織交流：110 年國際組織年會及平台活動因疫情影響，維持線上形式，另也與其他夥伴場館共同開發線上展演內容。交流項目包括：持續加入 ISPA、APAP、IETM、AAPPAC、FACP 等國際組織，藝術總監邱瑗自 110 年 5 月起擔任 AAPPAC 執行委員；節目企劃部經理王偉齡受邀參加韓國藝術線上市集（PAMS 2021）擔任社群委員（Community member）；辦理 2021 LAB X《面向未來—共感聯覺》虛擬實境國際論壇 5 場，與韓國音樂劇協會（KMTA）合作策劃「音樂劇研習線上課程」系列影片；推薦駐館藝術家林孟震參與香港 The Absolutely Fabulous Theatre Connection「青年專屬劇目計畫」線上座談及劇本翻譯工作坊。歌劇院節目《看見你的自由步》由編舞家蘇威嘉代表參加愛丁堡藝穗節臺灣季論壇；歌劇院另推薦安娜琪舞蹈

劇場《情慾賽博格》於 AAPPAC Pitching 介紹作品。與新加坡濱海藝術中心、香港大館古蹟藝術館、衛武營共同策劃辦理《舞蹈風景》3 年合作計畫，歌劇院以陳武康、余彥芳《共同主題》影片參展，4 場館聯合在 110 年 3 月接力播映，線上線下總觀看計 7,350 人次。新加坡濱海藝術中心與兩廳院共製的跨國連線直播節目《14》，歌劇院與泰國象劇場、義大利當代表演藝術中心 CSC、義大利 Lavanderia a Vapore 舞蹈中心、義大利 Spazio Kor、印尼薩里哈拉藝術中心共同辦理，線上直播觀看計 1,088 人次。

(7) 提升文化近用：

- A. 藝術補給站：藉豐富多元的藝術活動，打破表演藝術框架，為不同年齡層的民眾提供多元形式的藝文活動，包括 45 歲以上「後青年工作坊」、45 歲以下「NTT 充電夜—藝術動一動」藝術體驗課程；主題講座「NTT 充電夜—藝術講一講」與「不藏私講堂」；重現經典的「NTT 放映室」，及「開場計畫—新銳藝術家展演平台」提供青年創作者公開演出、與民眾雙向交流的機會。
- B. 藝術扎根：邁入第 5 年的「藝起進劇場」推出馬戲篇及戲劇篇，邀請 FOCA 福爾摩沙馬戲團與真快樂掌中劇團演出 8 場，開放國高中教師共 1,993 人免費欣賞演出。109 年以學年制為規劃試辦「藝術進校」計畫，110 年第二學期除持續與臺中立人國中及狂想劇團、文華高中與躍演音樂劇團合作外，110 學年度新增躍演音樂劇團至彰化藝術高中音樂班教授音樂劇及劇場課程，提供專業團隊資源，讓更多專業科班學生認識多元類型的表演藝術，提升專業能力。
- C. 藝術多元拓展：「開門計畫」針對不同文化平權近用對象，如偏鄉學子、年長者、新住民等群體，與表演團隊合作並邀請企業贊助，規劃節目欣賞、導覽、主題展覽等活動，提供民眾接觸藝術、走入劇場的機遇，110 年共執行 11 檔節目、辦理 17 場 1,643 人次。另邀請視障、聽障、肢障、巴金森氏症、心智障礙觀眾參與藝文，體驗無障礙導覽服務，共 13 場 286 人次。
- D. 數位學苑：110 年全國劇場關閉近 3 個月時，歌劇院強化既有數位學苑內容，完成「NTT 充電夜」、「不藏私講堂」、「歌劇院沙龍」實體

講座錄製並上架 YouTube；與雲門舞集前資深舞者周章佺合作推出新一季「表演，chill 什麼？」及「WOW 挖藝術」：王安祈《京劇·未來式—戲曲與人生》、蔡念曾《蔡念曾看劇場》以及林奕華《甚麼是舞台》等系列影片，更完成「劇場線上導覽—大劇院」與「音樂劇研習線上課程」，因疫情未舉辦的「玩劇場—青少年創意工坊」則改為製作「玩·劇場 PLAY」線上自主學習影片，各系列共 80 支影片。歌劇院提供多元的線上內容，不僅讓青少年自主接近藝術，也令藝術家們持續累積創作能量。

(8) 劇場專業及顧客服務：

A. 專業導覽服務：歌劇院導覽志工 9 成來自大臺中地區，協助場館導覽、展覽及服務台諮詢業務。為引導志工實踐專長，歌劇院規劃無障礙服務、手語研習、口語表達、肢體開發、主辦節目與英文培訓等各式課程，共 30 場次教育訓練。110 年推出多元主題導覽，積極開發親子觀眾並提供客製化導覽服務，如帶領民眾體驗歌劇院戶外生活，舉辦 8 場「惠來走走—歌劇院街區導覽」，從歌劇院出發踏訪惠來里街區，探查距今 3,600 年的惠來遺址，以及創立於清朝的土地公廟，讓街區故事串起土地上的文化印記。無障礙導覽方面，「聽障服務」與國內手語翻譯員合作，推出建築導覽、戶外植栽導覽、與《靈蹤》展覽手語服務；「視障服務」推出建築口述影像導覽，帶領觀眾認識劇院、體驗曲牆之美；「輪椅專場」則邀請觀眾欣賞投影，體驗場館無障礙空間；另有「巴金森氏症專場」、「心智障礙專場」，透過調整導覽語速、規劃專屬動線與增加互動頻率等，提供更貼心完善的參觀體驗。全年導覽人次共 20,211 人，導覽收入計 1,513,531 元。

B. 推新文化體驗：

a. 結合表演與餐飲的劇場體驗：歌劇院餐飲駐店特別推出 3 檔巨人系列節目主題上菜，包括布拉瑞揚舞團《#是否》原野創意風味套餐、唐美雲歌仔戲團《光華之君》主廚手路臺菜料理、羅西尼歌劇《塞維亞理髮師》好義式經典牛排饗宴。在滿足觀眾觀賞與味蕾品味的同時，也讓觀演後的感動持續延伸。

- b. 大小朋友的藝文遊樂場：閱讀小劇點依年度節目規劃「愛麗絲」與「繪本辦桌秀一夏」兩大主題繪本書展，舉辦4場繪本工作坊，透過手作道具、偶戲或肢體律動等，啟發孩童對表演藝術的好奇及想像；Image3 非常圖像空間舉辦8檔圖像主題展覽，45場圖像講座，引領民眾感受各種圖像語言，重新找回被遺忘的圖像視讀能力。
- c. 運用建築空間創造節慶氣氛：策劃12月節慶主題系列活動《相約在歌劇院耶誕時光》，舉辦主題導覽《耶誕光影漫遊—親子場》與《耶誕光影漫遊—微醺場》4場126人次；《耶誕傳佳音》13所國小419位學生演出，吸引逾2千名觀眾；光之曲幕耶誕特展《光的四重奏》為視覺設計王奕盛、王芳俊與音樂設計柯志豪共同創作，從祈禱、愛、和平與希望4個關鍵字切入，提供觀賞者在5個不同曲面高牆前，或站或坐或仰均得享受不同角度的觀賞體驗，累計10,040觀賞人次；空中花園耶誕裝置《尋找耶誕老公公》由平面設計師許銘文操刀設計，吸引近13萬餘人次入館。
- d. 歌劇院紀念品延伸劇場經驗：NTT GIFT Shop 推出16款藝術家格言包，精選音樂史上多位作曲家、當代藝術家之經典格言，由設計師黃志勳操刀、歌劇院藝術總監邱瑗撰文推薦，搭配十二星座組合，獲各大媒體推薦。

(9) 品牌升級及場館營運：

A. 節目、觀眾及場館會員：歌劇院每年邀請專業人士對主合辦節目演出之內容規劃、整體藝術水準、觀眾反應等進行綜合建議及評分，並作為未來節目規劃或評議之參考。110年度主合辦節目共36檔88場(含售票、非售票節目)，就其中28檔節目辦理評鑑，邀請53位委員參與，平均分數為87.6分。全年室內場地演出總數達168檔、287場，觀眾人次分別為：主合辦節目31,003人次、外租節目96,603人次，觀眾總人數達127,606人次。110年度總會員人數為18,743人，較109年達成值(17,580人)，增加1,163人，成長6.6%。

B. 品牌升級計畫：

- a. 自營媒體經營策略：包括分享藝文資訊，逐步養成新藝文人口，如歌劇院藝術教育部推出Line@NTT+探索學習，民眾可透過Line@

載體更直觀接收藝文資訊，累計好友數近 4,000 人。刊物分眾數位轉型，與不同觀眾深入溝通，如《歌劇院時刻》彙整當月節目與活動，透過輕鬆劇場揭密插畫、演員專訪等，邀請蛋白區民眾入門；《大劇報》每季企劃藝文主題，定調為「大臺中生活風格誌」，加強在地連結；另推電子版於 NTT Online 專區開放閱讀，及上架電子書平台讀墨及 PUBU，透過自媒體與電子報發布系列企畫，讓民眾即時閱讀。顧客關係深化經營，透過數據分析、資料庫串接等技術有效掌握觀眾購票行為及提高互動頻率，110 年建置顧客管理資料庫（CRM），同步進行顧客關係標籤管理，其中，「NTT 遇見巨人」系列依節目特性，選擇目標觀眾進行 EDM 發送，整體點閱率提升 3 成。數位社群策略聯盟，與多元創作者合作推出社群企劃，吸納潛在觀眾，如歌劇院臉書平台邀請 OISTAT 國際劇場組織，分享劇場工作者跨國工作的大小事與幕後秘辛，平均單篇觸及 1.1 萬人次；歌劇院 IG 平台開設「線上攝影展」，與中部網紅攝影師合作，分享鏡頭下的歌劇院之美，按讚數累積近 1 萬次。歌劇院自媒體平台 110 年經營成效，Facebook 追蹤數 126,381 人，成長 15%；LINE 平台好友數 768,356 人，成長 141%；Instagram 粉絲數 15,155 人，成長 46%，民眾留言互動率成長 127%；YouTube 訂閱量 19,357 人、點閱率 129.1 萬次，分別成長 2.7 倍、2.5 倍；Twitter 粉絲數 1,412 人，成長 17%。

- b. 整合行銷策略：包括國際及國內媒體經營、歌劇院 5 週年實體與線上活動及異業夥伴策略結盟等面向。疫情期間積極爭取國際能見度，針對媒體屬性提供歌劇院專題報導共 13 篇，包括場館整體形象 1 篇、英國表演藝術權威媒體《The Stage》報導場館疫情下創新作為 1 篇、節目相關 8 篇、國際組織 FACP 會員資訊交流 3 篇。國內媒體露出 1,458 則新聞、38 則專題報導。110 年閉館期間透過議題操作將「NTT Online」推上熱門趨勢話題，成功打造歌劇院全方位分齡分眾線上藝文資源先鋒之形象，爭取媒體露出超過 188 則。為 5 週年慶策劃「在藝起 We Art Together」活動主題，打造實體與線上共融的「劇場生活圈」。其中，光之曲幕 T.A.P. Project

《歌劇院狂歡式》互動式投影，超過 3 萬人次觀賞；網路活動《NTT Hotline 告白歌劇院》募集近 3 千則祝福；「天天劇場日 3」LINE 貼圖下載量達 552,769 次，LINE 粉絲人數累計逾 76 萬人；「NTT 表演藝術街訪影片」、「藝術家祝福影片」、「迴」影像四部曲累計逾 5.7 萬人次觀看。異業結盟方面與歐舒丹、茶籽堂、王品等優質品牌合作，提供觀眾加值體驗；另與 8 間中部優質飯店及住宿業者合作，提供購票民眾住宿優惠及輕旅行活動；與臺中捷運洽談自媒體廣告資源交換，擴大宣傳效益，加深在地連結。

- C. 歌劇院之社會影響力研究：歌劇院營運滿 5 年之際，希望除 KPI、財務指標外，透過其他方式檢視歌劇院存在的意義與價值，並為下一個中程計畫擬定方針。110 年展開「社會影響力研究案」，透過專家訪談及德爾菲法，運用決策實驗室分析法（DEMATEL）找出歌劇院社會影響力的四大構面 14 項關鍵準則，透過 18 類關係人之問卷分析，彙整歌劇院社會影響力的關鍵準則。研究結果顯示「推新藝文體驗」是所有關係人的期待值，其次為「促進藝文參與」、「培植專業人才」、「藝文學習」、「節目品質」、「節目研發能力」、「拓展國際網絡」、「深化在地連結」及「培育劇場經營與管理者」，這些準則分屬三大構面——藝術影響層面（品藝文）、社會影響層面（享生活）、藝術教育影響層面（育人才），與歌劇院近年發展的重點相符。研究案結果顯示歌劇院運營 5 年成果豐碩，入館人次累積近 800 萬，會員年均購票金額為國人文化娛樂年均消費額的 1.6 倍，回訪客與會員忠誠度高，展現 5 年來奠定堅實之基礎。
- D. 管理精進計畫：資訊系統進階方面，改善場館網路環境，藉更新核心網路、邊際網路及無線網路基礎建設，引進 WiFi 6 無線網路資訊系統，提供訊號穩定、快速、安全的優質無線網路服務；導入無接觸驗票措施，提供民眾安全的觀賞環境；導入 CRM 客戶資料及互動數據管理平台，整合分析各項數據，作為投放分眾會員訊息之用，提高行銷溝通效益。劇場空間升級方面，增設小劇場電動升降觀眾席、劇院控制系統及吊桿優化、增購五萬流明雷射投影機鏡頭及劇場空調改善，提供民眾舒適的觀賞體驗；改善公共空間衛生設備、哺集乳室及

醫務室；更新場館中央監控系統，增加可監視及控制點，提升安全性及中央監控人員執勤效率；增設智慧水電表及能源管理系統，掌握場館能源流向，以達節能之目的。至安全防護升級方面，則建置門禁保全系統，更換既有租賃門禁刷卡機及新增動態偵測（電子圍籬）監視攝影機；優化監控設備暨影像儲存系統，提高監視器畫素並增加儲存空間，提供場館安全防護係數。

E. 財務構面：歌劇院 110 年度總收入 7 億 2,337 萬 8,646 元整，其中公務預算補助收入 4 億 4,880 萬 294 元、政府專案補助收入 2 億 736 萬 470 元。自籌收入計 6,721 萬 7,882 元整，總成本與費用為 6 億 5,806 萬 4,609 元整，排除臺中市政府捐贈動產攤提之折舊費用 1 億 4,504 萬 8,273 元整之餘額 5 億 1,301 萬 6,336 元，自籌比率為 13.10%。因受疫情影響，自籌款比例 110 年度暫不列為績效衡量指標項目。

綜合評鑑：

1. 各項營運目標完成度高，實施狀況良好，能為專業人才提供良好的成長平台；在疫情影響下，與國際場館及藝術家已有較多合作共製的成果，勉力拓展國際網絡，值得肯定。
2. 三館一團館際共同製作節目資源共享，提供其他場館及樂團免費享有資源，亦涵括場館工務與技術平台共學分享。新一屆董事會如何延續或精進平台的溝通模式與協調資源的功能，建構協力的制度值得觀察。
3. 「NTT 學苑—藝術行政人才培育」與「劇場技術」研習營，理論與實務兼具，深具口碑，倘能將完整課程彙編文字出版，對專業社群的知識體系建構將有莫大助益。
4. 歌劇院為下一個中程計畫擬定方針，執行「社會影響力研究」，以檢視歌劇院存在之意義與價值，積極回應環境變遷與策略定位，應予肯定。惟是項工作，亦值得其他館所適時思考與參酌。
5. 雖各項績效指標皆達標，希望透過「歌劇院社會影響力調研」成果的分析，提出積極提升會員數的營運策略。
6. 為持續提升顧客服務措施，110 年自發展開「歌劇院社會影響力研究案」，以專家訪談及問卷分析等方式，找出歌劇院社會影響力的關鍵準則，研究

結果顯示，數項關鍵準則皆與歌劇院近年發展的重點相符，分析成果也將作為制定未來營運策略之參考，值得肯定。

7. 場館除了能針對表演團隊演出及觀眾觀演之需求提供適宜的劇場環境，為提供更優質的服務，場館人員相關職能也須同步提升，樂見歌劇院為場館人員安排 5G 應用、設備軟體 QLab 應用等專業課程，並積極培育劇場專業人才。
8. 自媒體平台經營成效卓著，期望未來不但能透過網路平台拓展顧客服務面向，或可思考如何策略性地將平台好友及點閱率轉換成進入場館的場館會員、活動參與者及觀眾，並持續擴大平台及場館之使用者規模。
9. 兩廳院及 NSO 已將網路自媒體平台的經營列入衡量指標項目，且互動人數皆呈現大幅成長趨勢；歌劇院及衛武營雖未將其列入指標項目，但在場館營運方面，已將自媒體平台的經營視為重要工作項目，三館一團皆努力運用網路工具及自媒體發聲，值得肯定。

等第：優良

三、衛武營國家藝術文化中心

*黃底表示 110 年不列入衡量指標項目

績效指標項目	衡量指標		評等
1. 營運目標及營運計畫 35%	1-1 強化平台效應	1-1-1 三館一團館際主合辦節目檔次/比例	優良
		1-1-2 三館一團館際資源共享	
	1-2 主動挹注資源予團隊	1-2-1 與國內單位/團隊合作與扶植機制案數	優良
		1-2-2 主合辦節目國內/國際節目檔次/比例	
		1-2-3 場地夥伴關係	
	1-3 培植專業人才	1-3-1 劇場專業人才培育	優良
		1-3-2 場館人員職能提升	
	1-4 深化在地連結	1-4-1 推動南臺灣各地館際合作	優良
		1-4-2 南臺灣團隊資源協助與整合	
	1-5 拓展國際網絡	1-5-1 國際合作巡演及共製節目/檔次	優良
		1-5-2 國際場館及組織交流計畫	
		1-5-3 國際藝術工作者交流人次(藝術家、策展人)	
	1-6 提升文化近用	1-6-1 藝文推廣體驗活動	優良

績效指標項目	衡量指標		評等
		1-6-2 促進不同近用對象群體之文化參與	
2. 顧客及專業服務 35%	2-1 劇場專業	2-1-1 演出單位對整體服務滿意度	優良
	2-2 顧客服務	2-2-1 持續提升服務措施	優良
3. 營運管理及成長 30%	3-1 場館營運	3-1-1 專業人員對主合辦節目品質綜合評分	優良
		3-1-2 主合辦節目售票率	
		3-1-3 室內場地演出場次/人次	
		3-1-4 主合辦節目/外租數量比例	
		3-1-5 衛武營會員人數成長率	
	3-2 財務構面	3-2-1 自籌款比例	優良
		3-2-2 主合辦節目票房回收率	

年度績效：

1. 衛武營國家藝術文化中心(以下簡稱衛武營)於 107 年 10 月開幕啟用，110 年進入全年營運第 3 年，持續以「精實的衛武營」、「連結的衛武營」、「民眾的衛武營」及「員工的衛武營」此 4 個衛武營為營運策略，並以建立「服務平台」、樹立「專業標竿」、營造「生活風格」為三大核心目標，實現「眾人的藝術中心」之願景。109 年全球面臨 COVID-19 疫情嚴峻考驗，表演藝術產業亦無法倖免，但也開啟對於表演藝術及觀演方式的創新思考。110 年延續以「振興國內表演團隊」作為重點工作目標，衛武營致力讓藝術不中斷，以「經典、創新、再發現」為節目主軸，全年度共吸引 168,035 人

次購票進入廳院內欣賞節目，並累計入館人數達 387,295 人次。除了籌劃優質表演節目外，亦積極推廣各類線上線下藝文及教育活動，如多元主題導覽、專業人才培育課程、實體及線上「衛武營藝企學」、「武營來開槓」等等，透過導覽、講座、工作坊、演前導聆、夜遊劇場及多項展覽活動，豐富民眾對表演藝術的體驗，並舉辦多場會員專屬活動，鼓勵民眾自由漫步在衛武營，讓藝術深入民眾日常，成為生活的一部分。

2. 衛武營 110 年度業務成果及績效表現包括：

(1) 110 年度衛武營全年室內演出總數共 235 檔、326 場（售票演出，不含線上售票 3 檔節目），包含主合辦節目 44 檔 89 場，外租節目 191 檔 237 場。全年觀眾人數包括室內售票演出共 168,035 人次，加上各項活動及非售票演出共 202,032 人次。另主合辦節目 110 年度整體售票率為 70%，演出單位對整體服務滿意度平均分數為 95.7 分。藝文推廣體驗活動參與達 163,804 人次，除持續積極推廣青少年藝術教育，並針對其他不同年齡層群體，規劃大眾、親子、樂齡、無障礙活動等，以促進不同近用對象群體之文化參與，計 7,191 人次參與。110 年衛武營累計會員為 9,475 人，較 109 年度總會員人數 8,741 人增加 734 人，成長超過 8%。

(2) 強化平台效應：

A. 三館一團館際主合辦節目：衛武營 110 年度主合辦節目共 60 檔（含售票節目 47 檔、非售票 13 檔），三館一團館際合作節目共 14 檔，包括三館共製節目阮劇團《十殿》1 檔，三館巡演節目周書毅 x 鄭志忠《阿忠與我》、唐美雲歌仔戲團《光華之君》2 檔，與兩廳院合作節目動見體《共鳴體》、陳建騏《一人之海》、布拉瑞揚舞團《沒有害怕太陽和下雨》3 檔，與臺中歌劇院合作節目比利時吻與淚創作群《指尖上的幸福人生》、江之翠劇場《行過洛津》、當代傳奇劇場《蛻變》3 檔，與國家交響樂團合作節目《黃俊文與 NSO》、NSO 開季音樂會（高雄場）、NSO 室內樂《捷克三傑 波希米亞的民族魅力》音樂會、法國巴黎銀行財富管理巡禮《法蘭西琴緣》、I-Mei X NSO《音樂時光》等 5 檔。

B. 三館一團館際資源共享：以場館刊物、新媒體資源與售票系統等行銷資源分享共 126 次，包括利用 Opentix 售票系統售票之外，定期購買

EDM、Open Art 及網站 banner，透過多方管道觸及潛在購票觀眾達 98 次；透過 PAR 表演藝術雜誌專題報導年度重大製作與廣告採買節目訊息共 10 次；購買兩廳院《藝文指南針》廣告共 18 次。另以衛武營《雙月刊》和歌劇院《大劇報》交換宣傳廣告頁面 5 次；跨館團業務交流及專業知能分享共 4 次。在場地合作資源共享方面，則有免費提供兩廳院售票系統高雄服務處辦公場地，衛武營《南方歌劇力量》講座於歌劇院角落沙龍舉辦，以及歌劇院《唐懷瑟》與《塞維亞理髮師》講座於衛武營演講廳舉辦等。

(3) 主動挹注資源予團隊：

衛武營 110 年度主合辦節目含售票、非售票共 60 檔（售票節目 47 檔、非售票 13 檔），其中國內節目為 56 檔、國外節目為 4 檔。主動挹注資源予團隊涵括下列各項活動：

A. 節目演出計畫：

- a. 維也納新年音樂會戶外轉播：連續第 13 年於 1 月 1 日舉辦維也納愛樂新年音樂會戶外直播，由里卡多·慕提擔任指揮，轉播前的暖場音樂會由來自宜蘭的「同根生」樂團擔綱演出。
- b. 新春系列：春節期間推出「新春炸起來，武營逗陣嗨」活動，邀請臺北木偶劇團《歡喜『鬥』熱鬧》、天宏園掌中劇團《歡喜迎春慶團圓》、高雄皮影戲劇團《動物方城市》、東華皮影劇團《金兜山獨角青牛》、高雄兩廣龍獅戰鼓團《祥獅獻瑞》與扯鈴街頭藝人吳顥中帶來新春系列演出，共計 6 檔 14 場。另邀請剪紙藝術家楊士毅於樹冠大廳西側露台規劃為期 2 個月的「繁花盛開的祝福—新春剪花藝術裝置展」。
- c. 衛武營小時光：110 年以音樂演出為主，每月限定 1 場於週五夜晚，陪伴觀眾一同享受美好時光。原定 12 檔 12 場，包含陳若玗《野蠻的美麗—紐約爵士鋼琴音樂會》、淺堤《什麼事都沒發生》、鄭宜農 + Chunho《34 歲的嬰仔汗—出乎意料的生日聚會》、柯泯薰《畫話》、王榆鈞《河岸散記》、流氓阿德《多麼希望你在這裡》、Circo 樂團《港口小酒館—皮亞佐拉的探戈回憶》、CUBE BAND《城市。光景》、蘇聖育 Organ3 樂團《Ciao Bella》、陳家聲工作室《陳家聲

- 2 人演唱會》、以莉·高露《尋找你》、許維芳《再一次遇見》，因疫情取消《河岸散記》，調整為 9 場實體演出、2 場線上演出《多麼希望你在這裡》、《港口小酒館—皮亞佐拉的探戈回憶》。
- d. 經典歌劇：110 年 3 月推出 105 年衛武營與高雄春天藝術節聯手製作之《茶花女》復刻版，由楊士平執導、藝術總監簡文彬攜手高雄市交響樂團、高雄室內合唱團及多位優秀聲樂家共同演出。
- e. 衛武營 TIFA 當代音樂平台：以「女性」、「亞洲力量」為兩大策展概念，原訂 6 檔 6 場節目，因疫情調整為 5 檔 9 場。在音樂廳的開幕音樂會，以韓裔旅德作曲家陳銀淑之重要管絃樂作品貫穿全場；表演廳則有高雄出生、目前定居紐約的鋼琴家林佳靜帶來兩位當代音樂巨人的鋼琴作品。在戲劇院登場的是《共鳴體》，由林桂如、王仲堃和打擊樂團「自由擊」攜手合作，透過機械裝置、燈光、擊樂、肢體等形塑出由聽覺、視覺、觀演關係組成的演出。在榕樹廣場呈現的《在·不在》由三位舞蹈家與四位演奏家共同打造，讓觀眾零距離感受表演中的「身聲交流」。在藝術迴廊則有 KNM 柏林新音樂室內樂團的《閱讀音樂》計畫放映，有來自臺灣、德國、阿根廷與墨西哥共 6 位作曲家參與，以錄像規格創作，凸顯當代音樂「以文本替代五線譜」的獨特之處。選擇在藝術迴廊播映，讓觀眾感受當代音樂在非典型空間的非常規創作方式與結果。
- f. 花露露的童樂節：原規劃 7 檔 24 場實體節目與活動，因疫情改以線上方式結合劇場、動畫影展、玩繪本說故事與工作坊等多元形式打造專屬兒童的節慶。線上播映節目包含無獨有偶工作室劇團《快樂王子》，透過多重人、偶關係展現生活想像，分享生命的感動；由衛武營與巴黎市立劇院跨國共製的療癒系親子劇《庫索莫與他的長冠八哥》，探討人性價值、人權議題以及友誼、成長的勇氣；蘇格蘭旋轉煙火劇團《白》，是為小小孩創作的簡單而視覺性強烈的作品，團隊更為親子打造世界第一個以戲劇為靈感的應用程式「white: The App」，為學齡前兒童打造的迷人俏皮世界。
- g. 當代歌劇：110 年適逢阿根廷國寶級探戈音樂作曲家皮亞佐拉百年誕辰，衛武營推出旗艦歌劇《被遺忘的瑪麗亞》。依據皮亞佐拉史

上首部探戈歌劇作品《布宜諾斯艾利斯的瑪莉亞》，由衛武營與香港城市舞蹈團共同製作演繹，探戈音樂與舞蹈貫穿全劇，描述主角瑪麗亞浮沉生死與社會底層的世界。由黎海寧擔綱導演與編舞，衛武營藝術總監簡文彬擔任指揮。

- h. 週年慶 3.0：歡慶衛武營開幕 3 週年的「衛武營週年慶 3.0」，10 月 10 日的 Open House 有一探劇場奧秘的《萬衛三路》、讓素人歌手大展歌喉的《武營歐普拉》、打開幻想世界的舞鈴劇場《VALO 首部曲—阿米巴》推廣場、用音樂也能鬥嘴的《提琴鋼琴鬥嘴鼓》、與眾人一起 High 的《眾人的搖擺》、榕樹廣場化身夜店的《電音 Party》。此外，舞鈴劇場《VALO 二部曲—島嶼》將扯鈴、舞蹈與雜技結合，以音樂跨越語言疆界，構築出美麗島嶼神話；《唐吉訶德》音樂會集結小提琴家李宜錦、大提琴家楊文信和高炳坤、鋼琴家王佩瑤、指揮簡文彬，與長榮交響樂團，以旋律帶領樂迷進入騎士幻想輝煌的想像力世界。
- i. 雄厲害系列：109 年特別方案推出的「高雄雄厲害徵件計畫」於 110 年開花結果，3 件全新創作在衛武營演出。數位劇場《進口人類新城》以數位形式呈現，從高雄高居全國第二的新住民人口比例，探討文化交融與轉換及產生的文化能量。《大河精神—給愛河與密西西比河的爵士組曲》，爵士音樂家徐崇育以愛河文史與地域特色為基礎，融入川流美國紐奧良等音樂城的密西西比大河文化，創作出爵士與非洲、古巴音樂的全新樂曲。作曲家周宣宏和影像藝術家魏肇儀合作《影像聲景音樂會—樹仔聲》，以「樹」為核心，從樹的視角反向觀察人類自身處境。另外，舞蹈家周書毅再次於衛武營建築空間現地創作，《留給未來的殘影》衛武營特別展演場，延伸 VR 影像視角到真實的當下事件，以舞蹈呈現記憶中難以言說的部分，帶領觀眾潛入生命逝去前的殘影風景。
- j. 衛武營馬戲平台：藉由「馬戲馬拉松」現場演出、「馬戲實境秀」線上節目、推廣共學及展覽等活動，與大眾分享疫情前後，創作者對社會所提出的回應和行動。馬戲馬拉松演出共 4 檔，包括福爾摩沙馬戲團《嘛係人》、創造焦點帶來全女性創作的女馬系列

《#Since1994》、圓劇團與法國傑若·湯瑪士劇團聯手共創《手路》階段呈現，以及平台委創作品狂夢藝術《路上行舟的 12 種表情》。馬戲實境秀線上播映共 4 檔，包括紅鼻子馬戲團 x 混域規劃製作 x 湛時這樣影像工作室《馬戲現場-實驗階段》、徐開炫新作《彈彈》、劉彥成 x 大身體製造《悲劇的扮家家酒》，以及臺灣街頭藝術文化發展協會《街頭作品實驗室-第六季》。「馬戲行內話」線上共學講座計 4 場，邀請來自臺灣、日本、美國、加拿大、澳洲、韓國、新加坡等馬戲從業人員，分享當代馬戲發展和未來前景。另有「玩·創意 雲端體驗馬戲工作坊」、「打開排練室」馬戲藝術家雲端駐地計畫 2.0 等線上課程及呈現。《馬戲·人生》短片影展及影像展分別在衛武營 3 樓樹冠大廳、YouTube 頻道（短片影展）和榕樹廣場（影像展）展出。短片影展網羅來自 18 國共 16 支短片創作，聚焦四大單元—亞洲近未來、透視生命的厚度、拉美風潮、航向新視界，呈現世界劇場的馬戲創作風貌。

k. 臺灣作曲家系列：衛武營 109 年啟動與國立傳統藝術中心臺灣音樂館的 3 年合作計畫，希望讓下一代更認識臺灣的音樂作品及文化。110 年為前輩作曲家郭芝苑百歲冥誕，推出郭芝苑紀念音樂會、講座與文物展，希望將他的音樂介紹給更多人認識，由鄭立彬指揮國立臺灣交響樂團演出。

1. 聖誕點燈與動畫音樂會：110 年起於衛武營北側廣場搭設 10 米高聖誕樹，並安排「聖誕 YA 武營」聖誕樹點燈儀式，搭配每年聖誕節最受親子歡迎的動畫音樂會《胡桃鉗組曲》與《酷狗寶貝》動畫音樂會，讓大小朋友一起走入衛武營。

B. 場地夥伴關係：110 年場地夥伴節目共 16 檔，包括高雄市國樂團與張宇安《四季平安》、高雄市交響樂團與林品任《太初之光》、鄭立彬與高雄市國樂團《情》、高雄市交響樂團《永恆的愛戀-葛利格與馬勒的傳世情書》、高雄市國樂團《秋響》、薩拉托斯基與高市交響樂團《永恆的愛戀》、高雄市國樂團《弦上知音》、高雄市交響樂團《青年旅人之歌》、眼球先生的美術劇場《猛男地獄》、國光劇團《快雪時晴》、NSO 開季音樂會（高雄場）、當代傳奇劇場《蛻變》、法國巴黎銀行

財富管理巡禮《法蘭西琴緣》、NSO 室內樂《捷克三傑 波希米亞的民族魅力》音樂會、I-Mei X NSO《音樂時光》與 Taiwan NOW 臺日文化交流專案新創歌仔戲計畫《阿婆蘭》。

C. 特別方案—同心同在：

- a. 投入資源，支持國內製作、深化與研發：如為陳建騏《一人之海》、明華園歌仔戲劇團《海賊之王—鄭芝龍傳奇》、音樂說故事劇場《湖底之鬼》與生祥樂隊《我庄三部曲》演唱會等 4 檔延期之主辦節目編列重製經費。委託團隊研發既有作品其他版本，包括音樂說故事劇場《湖底之鬼》廣播劇版與躍演《勸世三姊妹》線上多視窗讀劇版 2 檔。辦理「高雄雄厲害」演出創意計畫徵選，84 件申請案經兩階段評選後，共 20 件作品入選，計音樂類 1 件、戲劇類 4 件、舞蹈類 4 件、其他類型 11 件，入選者獲得新臺幣 40 萬元整(含稅)做為前期提案發想及階段呈現製作經費，於 111 年 4 月衛武營繪景工廠進行階段性呈現演出。
- b. 強化孵化及人才儲能，擴增數位觀演平台：為 6 檔取消之主辦節目線上錄播，包括「衛武營小時光」流氓阿德《多麼希望你在這裡》與 Circo 樂團《港口小酒館—皮亞佐拉的探戈回憶》、「花露露的童樂節 Mini Festival」無獨有偶工作室劇團《快樂王子》、《庫索莫與他的長冠八哥》、無獨有偶工作室劇團《雪王子》與蘇格蘭旋轉煙火劇團《白》。「衛武營藝企學」因疫情轉以數位化進行，邀請知名 KOL 江老師、管風琴家劉信宏、高雄市交響樂團及高雄市國樂團合作錄製 6 單元並上傳 Youtube。另，運用數位媒體發展觀演新形式，7 月重啟「衛武營第六劇場」系列，於衛武營官方 Youtube 限時播放錄影節目，包括《簡吉奏鳴曲—零落成泥香如故》、《靈界少年偵察組》、《靈界少年偵察組 II—打怪就是要組隊呀！》、《靈界少年偵察組特別篇—永不墜落的星辰》、林肯中心室內樂協會《發現室內樂》與躍演《釧兒》2015 戶外精華版，並邀請表演團隊參與「藝情串連 抗疫支援」推播劇場作品演出錄影，包含稻草人現代舞團 x 古微琉樂古樂團—《巢》、大身體製造《垃圾》及天馬戲創作劇團《茉莉的魔法歷險—莫忘初心》，累計 9 檔節目、27,421 人

次觀看。9月起與雲劇場台灣合作，接續推出第六劇場線上看「衛武營小時光」Circo樂團《港口小酒館—皮亞佐拉的探戈回憶》、皮亞佐拉輕歌劇《被遺忘的瑪麗亞》、「高雄雄厲害」德國里米尼紀錄劇團《高雄百分百》、「衛武營小時光」流氓阿德《多麼希望你在這裡》、《勸世三姊妹》疫情特別版共計5檔節目。承辦文化部主辦的2021「藝起秀創藝」線上微型演出徵選計畫，連續3天以線上直播30組精彩作品及評審過程。線上藝術人才培育課程則有衛武營技術人才培育工作坊、衛武營青少年戲劇營與OISTAT合作之線上藝術管理課程。另有藝術解密 mini masterclass 線上課程，邀請左涵瀛、蔣啟真、周書毅、簡文彬、福爾摩沙馬戲團、圓劇團、奇巧劇團、江之翠劇場、蒂摩爾古薪舞集與對位室內樂團等藝術家及團隊製作共11檔線上課程。

- c. 「武營來跳舞」出走計畫《波麗露在高雄》：為建立南臺灣舞蹈與教育跨界活動合作網絡，由駐地藝術家周書毅徵選高雄市立左營高中學生舞者與獨立舞者各15名共同合作，110年9至12月與111年2至3月進行排練及高雄行政區場勘，111年4至6月走訪高雄14個行政區並演出28場次。

(4) 培植專業人才：

- A. 劇場專業人才培育：110年度專業人才課程、工作坊與階段呈現共計8檔，包含與社團法人臺灣技術劇場協會合作開辦的「衛武營技術人才工作坊」、每年8月開辦的「武營青少年戲劇營」、衛武營首位駐地藝術家周書毅的「身體創作工作坊」、特別希望50歲以上鄉親參與的「後青春工作坊-2021搖擺歲月自由步工作坊」、與OISTAT國際劇場組織聯手規劃的「OISTAT線上藝術行政教育課程」、馬戲藝術家及舞蹈家進行雲端駐地分享的衛武營馬戲平台「打開排練室」、分享馬戲雜耍技巧的「玩·創意雲端體驗馬戲工作坊」，以及「馬戲行內話」共學講座等。
- B. 場館人員職能提升：因疫情影響，取消辦理部分外部參訪，並加強辦理場館人員內部訓練。課程內容涵蓋英文學習、資訊安全教育、內部控制、法律知能、緊急救護訓練、職業安全衛生等通識課程，共97

場 1,216 人次參加；以及燈光控制、音響系統教育訓練、高空作業安全、身心障礙服務等專業職能課程，共 48 場 800 人次參與。總計全年度共辦理 145 場職能提升課程，參與培訓者達 2,016 人次。

(5) 深化在地連結：

- A. 南臺灣藝術夥伴：邀請南臺灣團隊參與主合辦與承辦節目共計 12 檔，包括邀請高雄市交響樂團參與管風琴家菲利克斯·黑爾《萬變管風琴》、歌劇《茶花女》、衛武營當代音樂平台開幕音樂會、三週年慶管弦樂音樂會、國光劇團《快雪時晴》等 5 檔演出；高雄室內合唱團參與歌劇《茶花女》；兩兩製造聚團參與花露露的線上童樂節工作坊；對位室內樂團參與《胡桃鉗組曲》與《酷狗寶貝》動畫音樂會節目；嘉義阮劇團參與三館共製《十殿》；布拉瑞揚舞團《沒有害怕太陽與下雨》；蒂摩爾古薪舞集《kemeljan.知.所以》；國立嘉義大學交響樂團、嘉義長庚醫院勇士合唱團參與「2021 總統府音樂會」等。
- B. 2021 創意熟成平台：110 年衛武營接棒臺北表演藝術中心辦理「2021 創意熟成平台」，攜手國家兩廳院、臺中國家歌劇院、臺北表演藝術中心、嘉義縣表演藝術中心、國立傳統藝術中心、國家文化藝術基金會、高雄市政府文化局、臺南市政府文化局、臺東縣政府文化處合作，除延續平台原有場館推薦選拔方式，更首次公開徵集大專院校提案。為期 3 天的「創意熟成平台」，將各地場館、策展人、藝術家和表演團隊集結在高雄，無論是初步萌芽、發展中或趨近完成的作品，獲推薦的藝術家及表演團隊，都有機會獲得合適的展演管道或相關協助，也讓場館和策展人得以串聯並有效運用資源，策劃更具規模或開創性的節目，持續活絡臺灣的展演動能及創造力。
- C. 武營來跳舞：110 年起每月第一個週三辦理的「武營來跳舞」改變形式，由 4 位舞蹈家蒂摩爾古薪舞集、蘇品文、周書毅及蘇威嘉，推出每一季的動身體主題系列課程，找到自由舞動的快樂。因應疫情 1 至 5 月與 10 至 12 月的 8 場維持現場，6 至 9 月改為線上活動，並增加 2 場線上特別企劃，分別為項馨儀《大家一起跳 Gaga》，以及旅法舞蹈家林怡芳《定·身體的平衡》課程。
- D. 駐地藝術家計畫：109 年 8 月至 111 年 12 月邀請藝術家周書毅深入

高雄，創造高雄人與藝術、生活、劇場、環境之間密不可分的連結，110 年度持續於衛武營雙月刊與官網專欄中分享創作理念，並以影片《暖化之後，我住在...》代表場館參與首屆《舞蹈風景》亞洲舞蹈影像共製計畫。為培育在地青年藝術家辦理「身體創作工作坊」，與獨立馬戲藝術家郭建宏進行創作陪伴。同時，參與「武營來跳舞」推廣活動，利用線上方式帶領民眾持續感受身體的能量；策劃武營來跳舞出走計畫《波麗露在高雄》，徵選與培育在地獨立舞者，並與左營高中舞蹈班合作，於 111 年 4 至 6 月走訪高雄 14 個行政區，完成 28 場推廣演出。節目演出部分則有與兩廳院共製周書毅 x 鄭志忠《阿忠與我》、「2021 高雄雄厲害」《留給未來的殘影》衛武營特別展演場，以及「2021 管風琴導覽」與管風琴家劉信宏的跨域合作。

(6) 拓展國際網絡：

- A. 國際合作巡演及共製節目：110 年國際合作巡演及共製節目因受疫情影響，共 2 檔順利執行、3 檔延期。110 年順利演出者包括比利時吻與淚創作群《指尖上的幸福人生》國際巡演節目 1 檔、與香港城市當代舞團共製皮亞佐拉輕歌劇《被遺忘的瑪莉亞》節目 1 檔。延至 111 年的是與法國巴黎市立劇院共製《愛麗絲的不可思議》1 檔；延至 112 年的有 2 檔，包括與韓國首爾藝術文化基金會、法國巴黎市立劇院與比利時布魯塞爾藝術展演空間等共製韓國編舞家安銀美舞團《千禧之龍》，以及與德國弗萊堡劇院及法國里昂國立電子音樂創作中心等共製以色列編舞家尤法·皮克《巴赫 d 小調》等。
- B. 國際場館及組織交流計畫：共 9 項，包括線上直播與巴黎市立劇院合作經典舞作《政治媽媽不插電版》，現場由衛武營戲劇顧問耿一偉進行導聆，並由巴黎市立劇院總監艾曼紐·德馬西-莫塔 (Emmanuel DERMACY-MOTA) 與編舞家侯非胥·謝克特 (Hofesh SHECHTER) 進行線上創作對談，全球共計 700 名觀眾同步收看。與華府表演藝術協會、旅美鋼琴家林佳靜共同製作線上串流節目《練習曲簡史》。與新加坡濱海藝術中心、香港大館-古蹟及藝術館、臺中國家歌劇院合作「亞洲舞蹈影像共製計畫《舞蹈風景》」活動 1 檔。與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、

日本捷森基金會及香港西九文化區合作歐盟創意專案之跳舞博物館「五國駐地交流計畫」活動 1 檔。與嘉義縣表演藝術中心、西班牙馬德里編舞平台簽定「舞蹈·南方」合作備忘錄，因疫情影響改由旅英藝術家林燕卿參與馬德里編舞平台活動。參與巴黎市立劇院詩歌諮商（Poetic Consultations）線上串連活動 1 檔，衛武營為此活動唯一亞洲夥伴場館。藝術總監簡文彬參與吉隆坡城市歌劇團主辦之線上歌劇節座談活動 1 檔。參與亞太表演藝術中心協會（AAPPAC）Connectiong Series 新作呈現，介紹衛武營與兩廳院共製之周書毅 x 鄭志忠《阿忠與我》。「WOW 高雄 2021 世界女性藝術節」《對談時光-平權路上缺你不可》邀請 WOW 基金會創辦人裘德·凱莉分享在英國當地及國際藝文圈上的性別觀察，以及討論如何倡議一個性別平等、多元共融的理想社會。

- C. 國際藝術工作者交流人次：110 年國際藝術工作者交流包含實體及線上參與之藝術家或策展人，共 22 人。如巴黎市立劇院線上直播《政治媽媽不插電版》藝術總監艾曼紐·德馬西—莫塔與編舞家侯非胥·謝克；參與「亞洲舞蹈影像共製計畫」映後座談的新加坡濱海藝術節導演葉奕蕾與廖捷凱、香港大館表演藝術主管錢佑與舞者曾景輝。參與衛武營馬戲平台「馬戲行內話」線上講座在日本瀨戶內馬戲工廠總監田中未知子、韓國首爾街頭藝術創作中心總監趙東熙、新加坡濱海藝術中心製作人希琳·阿布杜拉、新加坡生而為火馬戲團藝術總監符心霖、澳洲群藝馬戲製作公司製作人凱特·馬隆、加拿大當代馬戲藝術製作與推廣中心節目副總監露絲·茱麗葉·溫克勒與美國馬戲人才資料庫執行長史黛西·克拉克等 7 人。由藝術總監簡文彬參與吉隆坡城市歌劇團主辦之線上歌劇節座談，與會國外藝術家共計 4 人。參與「五國駐地交流計畫」的戲劇顧問莫妮卡·吉列、舞者菲德莉卡·德拉波札、伊娜·艾格、陳偉洛，以及「WOW 高雄 2021 世界女性藝術節」講者 WOW 基金會創辦人裘德·凱莉。

(7) 提升文化近用：

- A. 藝文推廣體驗活動：推廣展演計畫含維也納愛樂新年音樂會轉播、新春系列、週年慶 3.0《眾人的搖擺》、Open House 四廳院開放演出與

Taiwan Now 《阿婆蘭》活動等，共計 33,201 人次。場館導覽則以定時導覽服務搭配不定期各式主題導覽及語音導覽，共 10,590 人次參與。另持續推動實體及線上「衛武營藝企學」，以全臺灣各中小學及高中生為主要對象，並媒合企業贊助合作，深化學生參與場館體驗的經驗，演出共 9 場，總計 8,536 人次參與。規劃「武營來開槓」講座、節目工作坊、演前導聆、夜遊劇場及多項展覽活動，以及針對企業貴賓、會員舉辦多場專屬活動，加上衛武營第六劇場、世界女性藝術節相關線上活動等，累計 111,477 人次參與。衛武營 110 年藝文推廣體驗活動總參與人數達 163,804 人次。

B. 促進不同近用對象之文化參與：110 年持續積極推廣青少年藝術教育，並針對其他不同年齡層群體，規劃大眾、親子、樂齡、無障礙等活動。如樹洞計畫（含樹洞耳機電影院、武營來跳舞及其他樹洞活動）計 32 場，參與人數共 2,454 人次。大眼睛與大耳朵場館友善計畫含 27 場導覽、3 場專屬工作坊、演出欣賞活動 5 檔，總計共服務 379 人次。其他藝術參與計畫包括親子日 7 場，共計 350 參與人次；劇場藝術體驗教育計畫春秋季讀劇課程成果發表會 16 校共 1,236 人次、寒暑期講師共學工作坊 129 人次、以及 11 檔節目的體驗課程共 800 人次；後青春工作坊課程以及與優人共舞計畫合作，學員共計 246 人次。新增與臺灣文學館合作之劇本改編工作坊，計 23 人次參加；與富邦文教基金會合作之慕尼黑兒少影展 The Storytelling Club 說故事工作坊種子教師培訓及兒童說故事工作坊，共 21 人參與。校園社區推廣講座共 23 場，推廣 6 檔節目，共 1,553 人參與。110 年衛武營促進不同近用對象之文化參與總計達 7,191 人次，逐步落實文化平權。

(8) 劇場專業及顧客服務：

A. 專業導覽服務：除針對建築與空間之定時導覽、深入廳院特色的廳院導覽外，衛武營於 110 年完成華、英、日語版語音導覽，協助國際訪客能自由探索建築的特色與奧妙。更發展各式主題導覽服務，包括管風琴導覽、親子導覽、無障礙導覽等，同時於場館時光迴廊設置虛擬導覽，以 360 度環景，提供沉浸式導覽服務。

B. 會員深耕：持續招募無限卡、生活卡及青年卡三種卡別會員，結合節

目購票、館內消費等辦卡優惠及服務，滿足不同族群的消費習性。延伸會員福利至館外，如與高雄市立美術館、各大飯店等機構合作；舉辦各式講座及專屬會員活動，如演員見面會、聖誕花藝手作工作坊、萬衛三路會員場等。因應疫情，亦推出「藝起回營」會員方案，並提供7月底有效生活卡及青年卡會員效期延長一年。另為無限卡友提供柏林愛樂數位音樂廳及麥迪西 TV 線上平台會籍，期在疫情期間觀賞藝文不間斷。

C. 創新文化商業服務：110 年度與臺灣設計師及特色文創品牌聯名合作，並結合節目展演，推出共 15 項設計商品，如花露露系列商品、設計師聯名年曆、快雪時晴 SKB 筆墨組等，除了吸引節目觀眾購買，亦增加更多面向之消費者。另衛武營黃昏市集每季結合場館大型活動舉辦，依活動主題性邀約特色商家參與，擴大觸及不同族群客層。舉辦新春市集、週年慶 3.0 市集、WOW 女性市集等，共吸引逾 62,000 人次參與。

D. 藝文推廣展演活動：110 年度持續舉辦各式講座及展演活動，包括新春系列《繁花盛開的祝福》展及各項演出、週年慶 3.0 眾人的搖擺、電音 Party、四廳院 Open House 節目，以及「武營來開槓」、「信義學堂講座」、「夜遊劇場」等各項推廣活動，發想開展多元管道，讓藝文推廣在疫情之下續行不止歇。

(9) 品牌升級及場館營運：

A. 節目、觀眾及場館會員：以 110 年度主合辦及外租節目、非典空間及戶外演出相關活動共 258 檔為母體，進行演出單位對整體服務滿意度調查與統計，達 95% 信心水準、抽樣誤差正負 5 個百分點為統計基礎，回收有效問卷 258 份，演出單位對整體服務滿意度平均分數為 95.7 分。衛武營 110 年度主合辦之室內售票節目共 44 檔 89 場，平均售票率為 70%，為國表藝中心三館一團中 110 年度唯一未達標之指標項目，究其主因係劇場於 7 月重啟後，觀眾對於重返劇場多持觀望態度，行銷策略亦受疫情不穩定之影響，故未達原定目標值 85%。衛武營全年室內場地售票演出總數達 235 檔、326 場（不含線上售票 3 檔節目），觀眾人數達 168,035 人次。藝文推廣體驗活動共 683 場、

參與人數達 163,804 人次。110 年度總會員人數為 9,475 人，較 109 年度總會員人數 8,741 人，增加 734 人，成長超過 8%。

B. 品牌升級：

- a. 節目分眾：110 年衛武營已邁入全年營運第 3 年，持續針對不同族群推出節目，並運用各式線上及線下交流溝通管道推廣節目與活動。除以音樂、歌劇、舞蹈、馬戲、非典型空間等節目類型區分外，也將觀眾依據黏著度區分為核心觀眾、嚐鮮觀眾、待開發觀眾與大眾；也以觀眾年齡、職業與興趣區分，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。
- b. 自媒體策略：疫情影響下，強化圖文及影音之運用，以數位的形式即時推播節目及活動資訊，提供不同類型觀眾自由選擇以不同的形式參與藝文活動。透過夥伴關係異業結盟，和「女人迷」、「故事」、「Musico」合作，在不同社群平台上討論各式議題，曝光場館多元的節目資訊。110 年亦推出衛武營 Podcast「Hey!特劇場」每週上架衛武營品牌活動等資訊，透過幕後專訪的形式在線上解密表演藝術秘辛。另，考量各式數位工具的受眾年齡、使用習慣及需求皆異，110 年以深化溝通內容、加強互動交流、精進使用者介面及經驗為階段目標，系統性地推出符合不同數位載體使用者期待的內容，爰衛武營在原有的中英文 Twitter 外，5 月啟用日文版 Twitter，以拓展亞洲地區之藝文觀眾。
- c. 整合行銷：除節目行銷外，透過與國內或國際媒體夥伴協作，將衛武營各項品牌計畫推展至各式客群面前。藉由不同夥伴間的合辦講座，將策辦節目的精神介紹給其他地區的觀眾，如於臺中國家歌劇院舉辦《南方歌劇力量》，將衛武營旗艦歌劇製作的精神推展至高雄以外之縣市。又如彰顯衛武營理念之《本事》季刊，本年度亦持續開展多元管道，與接觸者分享衛武營勇於突破的核心精神。

- C. 管理計畫：遵循「國家表演藝術中心之內部控制制度」二階文件，修訂「採購循環」、「薪工循環」、「固資循環」三階文件；依《國家表演藝術中心內部控制制度自行評估作業規章》，辦理 110 年度內部控制自行評估作業，檢視內部控制制度自行評估作業之控制重點、風險管

控及制度設計執行情形，均符合控制重點要求。因應疫情，制定緊急應變計畫並滾動式調整完備防疫作業，以確保場館防疫防護需求。於 110 年 8 月 12 日獲邀參加文化部「表演場館防疫管理措施」說明會，並由簡文彬藝術總監以「衛武營國家藝術文化中心因應嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）疫情應變計畫」作為表演場館制定防疫計畫之示範宣導。

D. 提升營運效能：除軟體方面執行人員服務及技術精進計畫外，硬體方面，則持續進行建築、劇場及設備優化作業，包含景觀維護及優化、場館例行維護及資訊安全計畫等。如增設各廳院部分空間門禁刷卡機、優化戶外廣場指標燈箱、音樂廳燈控室加裝吊隱式除濕機、場館 5G 企業專網規劃以歌劇院、音樂廳和時光迴廊為場館 5G 應用示範場域等等；另依相關法規全面檢討消防安檢、室內裝修等作業，進行衛武營建置電力儲能系統可行性評估，穩定持續打造專業、安全、多元與具親近性的場館空間。

E. 財務構面：衛武營 110 年度總收入 9 億 1,426 萬 7,770 元整，其中公務預算補助收入 6 億 3,109 萬元 6,000 元、政府專案補助收入 2 億 1,209 萬 4,966 元。自籌收入計 7,107 萬 6,804 元整，總成本與費用為 9 億 2,621 萬 2,527 元整，排除衛武營籌備處捐贈動產攤提之折舊費用 1 億 7,800 萬 3,778 元整之餘額 7 億 4,820 萬 8,749 元，自籌比率為 9.5%。因受疫情影響，自籌款比例 110 年度暫不列為績效衡量指標項目。

綜合評鑑：

1. 各項目標大致完成，營運狀況良好，能為專業人才提供良好的成長平台；在疫情影響下，與國際場館、組織及藝術家已建立較多的合作交流模式，並提供演出單位及顧客優質的服務，值得肯定。
2. 三館一團館際共同製作節目資源共享，提供其他場館及樂團免費享有資源，亦涵括場館工務與技術平台共學分享。新一屆董事會如何延續或精進平台的溝通模式與協調資源的功能，建構協力的制度值得觀察。
3. 透過衛武營馬戲平台各項節目、講座與工作坊，不但將各式展演作品呈現在觀眾面前，更重點培植馬戲相關專業人才，並與國際馬戲組織持續建立

合作關係，已逐步形成衛武營品牌節目特色。

4. 可以看到營運單位非常努力的進行節目分眾的策略發展，而多樣的觀眾開發如何成為亮眼的會員人數提升，可以再努力。
5. 與國際場館及組織交流對象擴及美國、亞洲與歐洲各國，各國際組織與場館之規模及特色各異，除能有效連結國內外表演藝術網絡，更有利於未來逐步推介國內表演團隊至國際。
6. 110年疫情期間，即使學校停課、場館閉館，仍透過實體及線上方式執行「衛武營藝企學」、「劇場藝術體驗教育計畫」之活動，落實藝文教育從小扎根之理念；並首度與英國 WOW 基金會合作辦理全球最具影響力的女性藝術節，發揮場館公共角色，值得肯定。
7. 疫情下主合辦售票率雖未達標，係因觀眾對於進入劇場的觀望態度與跨縣市移動的意願，致使售票率降低。在節目風格、在地連結及國際網絡等面向，理念清晰，策略明確，諸多策展執行，令人印象深刻，例如已建立品牌與口碑的「馬戲平台」、「武營來跳舞」、「駐地藝術家」等計畫，期盼持續精進深化。
8. 兩廳院及 NSO 已將網路自媒體平台的經營列入衡量指標項目，且互動人數皆呈現大幅成長趨勢；歌劇院及衛武營雖未將其列入指標項目，但在場館營運方面，已將自媒體平台的經營視為重要工作項目，三館一團皆努力運用網路工具及自媒體發聲，值得肯定。期望未來各館團不但能透過網路平台拓展顧客服務面向，亦能將社群粉絲有效轉成館團會員及進場觀眾。

等第：優良

四、國家交響樂團 (NSO)

*黃底表示 110 年不列入衡量指標項目

績效指標項目	衡量指標		評等
1. 營運目標及營運計畫 35%	1-1 強化平台效應	1-1-1 三館一團合作演出	優良
	1-2 培植專業人才	1-2-1 樂團專業人才培育	優良
		1-2-2 藝術行政人才培育	
	1-3 深化在地連結	1-3-1 與國內各地文化場館跨館合作計畫	優良
		1-3-2 與國內各表演藝術團隊及藝術家合作	
	1-4 拓展國際網絡	1-4-1 建立國際交流及能見度	優良
		1-4-2 客席音樂家、國際樂評對樂團之評價或報導	
	1-5 提升文化近用	1-5-1 藝文推廣體驗活動	優良
		1-5-2 促進不同近用對象群體之文化參與	
	2. 顧客及專業服務 35%	2-1 演出專業度	2-1-1 演出評鑑滿意度(外部評鑑)
2-2 顧客服務		2-2-1 持續提升服務措施	優良
		2-2-2 NSO 愛樂知音(贊助者的認同與支持度)	
3. 營運管理及成長 30%	3-1 營運成長	3-1-1 主辦節目售票率	優良
		3-1-2 主辦節目售票場次	

績效指標項目	衡量指標		評等
		3-1-3 年度觀眾人次	
		3-1-4 NSO 之友人數(付費會員)	
		3-1-5 網路社群會員經營	
	3-2 財務構面	3-2-1 自籌款比例	優良
		3-2-2 節目演出成本回收率(演藝收入/演藝成本)	
	3-3 藝術創新	3-3-1 樂季節目之設計	優良
		3-3-2 新創作及其效益	

年度績效：

1. 國家交響樂團（以下簡稱 NSO）以「學習是持續一生的歷程」為出發點，節目規劃不限於一般觀眾，型態發展跳脫傳統框架。演出、講座、實習計畫及工作坊等音樂活動多元且彈性，從親子、校園學子、身障人士乃至運用科技結合音樂研究失智症健康照護等，為不同族群創造更友善的體驗環境，達到社會參與的目的。110 年以樂季音樂會為工作重點，分為 2020/2021（上半年度）及 2021/2022（下半年度）兩個樂季。上半年由藝術顧問呂紹嘉領軍（110 年 7 月 31 日卸任），下半年由新任藝術顧問準·馬寇爾（Jun Märkl）接續帶領 NSO（110 年 8 月 1 日就任，111 年 1 月起任 NSO 音樂總監）。樂季音樂會原邀請國內外音樂家合作演出，因疫情影響，國外藝術家無法來臺，NSO 國際巡演計畫亦無法執行。除持續與國外友好合作單位保持密切交流，以維持樂團國際能見度；另一方面在國內音樂家鼎力相助之下，迅速重整、新增數場音樂會，並規劃多場虛實整合、國內巡演及現場直播音樂會等，為臺灣民眾持續提供不間斷的藝術養分及音樂陪伴。

2. NSO 110 年度業務成果及績效表現包括：

- (1) 強化平台效應：NSO 全力參與三場館主辦節目，110 年與三場館合作計 10 檔節目，包括衛武營《黃俊文與 NSO》、兩廳院 TIFA《千年舞台，我卻沒怎麼活過》、兩廳院 TIFA 生祥樂隊《我庄三部曲》、兩廳院 TIFA《薇若妮卡·吉歐耶娃與 NSO》、兩廳院《深刻·如歌》、衛武營《NSO 開季音樂會》、衛武營《NSO 室內樂 捷克三傑 波希米亞的民族魅力》、衛武營《NSO 法蘭西琴緣》、衛武營 I-MEI X NSO《音樂時光》戶外音樂會、臺中國家歌劇院《塞維亞理髮師》。
- (2) 培植專業人才：包括樂團專業人才及藝術行政人才培育。配合客席音樂家來臺指揮或演出，安排各種音樂專業大師班；同時，與大學合作職銜學程計畫，提供參與樂團的協演人員作為實習。110 年度共邀請大提琴家楊文信、指揮家 Jun Märkl、小提琴家黃俊文、小提琴家陳銳及鋼琴家 Alexander Romanovsky 開設大師班，共 14 場次。提供國立臺北藝術大學「樂團職銜學分學程」學生實習課程，1 至 6 月共有 4 位實習學生，9 月至 12 月共有 8 位實習學生。藝術行政方面，則內部推薦同仁參加國際古典音樂相關論壇，110 年度參加 M.M.M. (Music, Multimedia, Management) 國際藝術跨領域線上論壇 (6/16)、美國華盛頓表演藝術中心線上會議 (6/24-6/25)、Association of Asia Pacific Performing Arts Centres (AAPPAC) 的線上訪問 (8/31) 及線上會議 (10/29)。此外，另籌劃人才培育系列專案，包含「樂無界教育計畫—呂紹嘉指揮大師班」、「IMEI 藝脈傳承計畫」、「一分鐘交響曲—作曲計畫」等，將於 111 年持續推動。
- (3) 深化在地連結：
 - A. 與國內各地文化場館跨館合作計畫：NSO 除與國表藝中心三場館合作演出外，並持續與國內各地文化場館、在地校園及社區合作，積極參與國內各地自辦藝術節，或辦理節目巡演及多元形式的小型演出，使民眾能近距離體驗古典音樂之美。如推動以學童為對象的「古典音樂播種計畫」，109 年特別製作兒童歌劇《小齊的煩惱》，藉改編知名歌劇的樂曲段落，以淺顯易懂的方式，引導學童學習歌劇賞析，在 110 年持續受到企業及苗北藝文中心支持。深入前往在地校園，包含新北

市三芝國小、新北市屯山國小、新北市橫山國小及苗北藝文中心，共演出 6 場；參與苗北藝文中心「2021 苗北藝術節」，演出《雋永·柴科夫斯基》，並與舞蹈空間舞蹈團合作演出聖桑斯《舞夜狂歡》，共 2 場；於屏東演藝廳辦理《穿樂時光—深耕計畫》樂齡音樂會 1 場。總計 110 年與各地文化場館合作之演出（不包括與三場館合作之演出）達 9 場次。

B. 與國內各表演藝術團隊及藝術家合作：在疫情期間，增加國內優秀音樂家及合唱團之共同參與，以發揮平台效益，活化國內表演藝術環境。110 年合作音樂家包括鄭立彬、張殷齊、廖宇盟、賴珏妤、王佩瑤等等共計 45 位。與製作相關之專業人員合作計有 7 人，包括：平珩、林文中、林璟如、劉達倫、黃申全、許逸聖、焦元溥。合作團隊計有 6 團，包括生祥樂隊、國立客家兒童合唱團、四爪樂團、舞蹈空間舞蹈團、台北愛樂合唱團、台北愛樂室內合唱團等。

C. 策辦相關專案計畫：邀集演奏家、作曲家或跨域人才，以音樂呈現對臺灣的認識及關懷。如作曲家李元貞、林京美、王怡雯參與「國人作品錄影音專案」，3 首作品已收錄於 110 年 6 月發行之《來自臺灣—呂紹嘉的原鄉情懷》專輯；邀請小提琴家陳銳參與「青少年音樂家茁壯計畫」並拍攝紀錄片，後續將於 NSO 相關影音平台免費播映。自 110 年 12 月至 112 年，與客委會合作「《泅泳漂泊》—江文也音樂系列活動」計畫，由旅美作曲家陳可嘉擔任計畫策展人，以音樂會、教育推廣活動、發行出版品等方式，引領觀眾深入認識江文也。110 年已舉辦首場「講座音樂會」及兩階段校園巡迴講座。110 年以「愛樂實驗室」參與文化部之科技藝術共生計畫已邁入第 4 年，持續與臺北市立聯合醫院合作「音樂會處方箋」，透過專場導聆、現場欣賞樂季音樂會，撫慰患者及照護者心靈；辦理「樂齡照護音樂工作坊」，並與結訓學員一齊投入「穿樂時光—深耕計畫」，致力推廣音樂輔療至全臺各地樂齡及失智照護機構。

(4) 拓展國際網絡：

110 年受國際疫情影響，與國際樂壇之實體交流受限，樂團仍積極通過數位串流、線上會議等管道，分享在地經驗，相互學習；在國際巡演規

劃方面，持續與歐洲及日本經紀公司保持聯繫，洽談未來疫情趨緩後國際巡演事宜。其他拓展國際網絡之活動包括：

- A. 參與國際組織及交流：參加 M.M.M. (Music, Multimedia, Management) 國際藝術跨領域線上論壇 (6/16)、美國華盛頓表演藝術中心線上會議 (6/24-6/25)、Association of Asia Pacific Performing Arts Centres (AAPPAC) 的線上訪問 (8/31) 及線上會議 (10/29)，共與 3 個國際組織交流。
- B. 發行專輯：110 年發行 4 張專輯，包含《來自臺灣—呂紹嘉的原鄉情懷》、「首席之聲」系列專輯—法國號首席劉宜欣《德藝之作》、中提琴首席黃瑞儀《愛的搖籃曲》，以及長笛首席安德石《笛蝶故事》。同時，109 年發行之「首席之聲」系列專輯—樂團代理首席鄧皓敦《和風》以及豎琴首席解瑄《小河之歌》專輯，雙雙入圍 110 年度第 32 屆傳藝金曲獎最佳演奏獎。
- C. 善用數位平台：疫情期間 NSO 現場演出之影音紀錄，亦通過串流平台，與世界樂迷分享，以擴大觀眾觸及層面。例如臺灣時間 5 月 3 日早上 9 點(美西時間 5 月 2 日晚上 6 點)於洛杉磯郡立美術館 YouTube 頻道及 Mixlr 線上音樂平台之 sundays live 頻道播映特別錄製之音樂會，首播後於美國最大的古典音樂電台洛杉磯南加州大學 KUSC 網路電台重播 1 週，並於該館 YouTube 頻道持續提供全球觀眾聆賞 1 年；12 月 10 日《歡暢大地—準·馬寇爾與 NSO》音樂會所呈現之貝多芬《第九號交響曲》，於 12 月 31 日於文化部設立之國際影音串流平台「Taiwan Plus」上架等。
- D. 專業人士對樂團之評價或報導：邀請國外媒體來臺採訪報導，並請客席音樂家分享與樂團工作之感想或回饋。上述資訊將作為打造樂團國際形象之素材，藉以提升國際能見度。110 年度共有 2 家國際樂評媒體報導 NSO 相關新聞，包括韓國表演藝術音樂雜誌《GAEKSUK》2021 年 4 月號專訪 NSO 執行長、日本音樂雜誌《音樂之友》2021 年 11 月號報導 Jun Märkl 接任 NSO 音樂總監。客席音樂家則有 7 位分享對 NSO 的評價，包括米哈伊爾·阿格列斯特 (Mikhail Agrest)、薇若妮卡·吉歐耶娃 (Veronika Dzhioeva)、亞歷山大·羅馬諾夫斯基 (Alexander

Romanovsky)、馬庫斯·史坦茲 (Markus Stenz)、林品任、魏靖儀、林慈音等。

(5)提升文化近用：

- A.藝文推廣體驗活動：為鼓勵民眾親近表演藝術，達到社會參與之目的，策辦各項藝文體驗活動，除既有教育推廣演出與講座，亦辦理校園講座、企業講座、雲端音樂廳、空中導聆、會客室等主題式講座。包括 NSO LIVE 講座 3 場次，375 人次；推廣演出（含戶外）10 場次，2,251 人次；音樂會演前導聆（含音樂會處方箋會前導聆專場講座、線上音樂會映前導聆）31 場次，21,068 人次；節目推廣講座等 21 場次，823 人次；彩排觀摩 10 場次，317 人次；公務人員終身學習學分認證 24 場次，244 人次。110 年度共辦理 99 場、參與人數達 25,078 人次。
- B.促進不同近用對象群體之文化參與：為延展音樂推廣之普及，NSO 透過廣播電臺與網路促進不同近用對象群體之文化參與。如每周定期於 BRAVO 調頻及網路廣播電臺，播出 NSO 實況演出錄音之「雲端音樂廳」。更推出「愛樂實驗室 Podcast」自製節目，積極拓展不同區域潛在觀眾，延展實體活動效益至線上，增加欣賞人次。另持續辦理戶外免費講座音樂會，將古典音樂之美結合全臺各地特色地景，使民眾能享受多層次的美感體驗。110 年持續推動「Music-Lab 愛樂實驗室」，透過「音樂處方箋」、「樂齡工作坊」等活動，使樂齡長者、失智症患者、癌友及其照護者能憑藉音樂獲得心靈支持，進而與社會維持聯繫。110 年辦理成果為雲端音樂廳 54 單元、空中導聆 (Podcast) 30 單元、戶外（講座）音樂會 1 場次、音樂處方講座 6 場次，以及樂齡工作坊 8 場次。其中，戶外《音樂時光》草地音樂會係在企業支持下，與衛武營合作，集結 30 位 NSO 木管、銅管、打擊樂音樂家群，以及知名音樂節目主持人邢子青，於假日午後的暖陽中，與民眾一同走進音樂的繽紛世界。此外，「Music-Lab 愛樂實驗室」亦與屏東演藝廳合作，由 NSO 豎琴首席解瑄、屏東在地音樂家與「穿樂時光」樂齡音樂輔療工作坊種子輔療師，攜手失智症長者一同於《穿樂時光》樂齡音樂會中，世界首演由日本作曲家以即時連線取材完成之《長者即興曲》，為臺灣音樂照護立下新的里程碑。NSO 持續以不同形式的音樂演出，將

音樂種子布向臺灣更多鄉鎮及城市，同時加深並擴大樂迷對樂團的認識與瞭解，進而以音樂打造更為共融的社會。

(6) 演出專業度及顧客服務：

A. 節目演出外部評鑑：依據「國家交響樂團節目品質管理細則」評分標準請外部專家針對 NSO 全年度演出進行評鑑，共邀請評鑑委員 30 人次，達成 110 年度 88% 節目獲「佳」(含) 以上之評比目標值，全年平均評鑑分數為 89 分。

B. 提升服務措施：NSO 主動邀集專家學者協助，透過專業評量工具的介入及觀察，全面檢視 NSO 與社會各界的互動關係，積極落實樂團社會責任。110 年度針對「樂齡工作坊」系列活動之社會影響力研究已於 12 月 24 日完成。研究結果顯示，參與學員對於 NSO 主辦之系列活動有助於增進「樂齡長者音樂照護」專業，有極高的滿意度 (90%) 及認同度 (Likert 五點計分評量達 4.65 分)。另，亦開始進行「自製數位節目」社會影響力評估調查及研究。

C. 贊助者的認同與支持度：「NSO 愛樂知音」贊助專案係每年度持續爭取 30 至 50 筆企業及個人贊助，NSO 則以音樂會票券、導聆課程、專屬活動或冠名感謝等回饋贊助者，目的在於建立贊助者對 NSO 之長期認同與支持。惟 110 年因疫情影響，可能降低贊助意願，最終共有 29 位愛樂知音贊助者，其中 20 位為原贊助者。相較於 109 年，贊助者的回流率達 91% (110 年度非首次贊助者 20 位 / 109 年度非首次贊助者 22 位)。

(7) 團隊營運：

A. 節目及觀眾：NSO 全年度共演出 62 場次音樂會，為評鑑樂團演出，邀請國內音樂學者、專家或演奏家欣賞樂團演出並進行演後評鑑及評分，本年度邀請外部評鑑委員 30 人次，全年平均評鑑分數為 89 分。NSO 110 年度主辦節目售票場次為 39 場 (含線上節目 5 場，不含非主辦及企業包場)，觀眾達到 61,138 人次，主辦節目售票率達 82% (不含線上節目)。若以年度演出類型區分，包括大型管絃樂共 23 套曲目 33 場次，室內樂及講座音樂會 29 場次；其中為復甦在地藝文產業，規劃國內巡演 18 場 (新北、新竹、苗栗、臺中、高雄、屏東)。同時，

各種藝文推廣體驗活動共辦理 99 場次，計 25,078 人次參與。

- B. 會員經營：NSO 之友（付費會員）人數為 22,320 人，較 109 年 21,255 人新增 1,065 人，成長 5%。臉書專頁單月自主觸及率累計 1,183,481 次，IG 粉絲累計 5,449 人、LINE 官網會員累計 2,720 人。
- C. 財務構面：NSO 110 年度總收入 2 億 3,220 萬 1,761 元整，其中公務預算補助收入 1 億 8,000 萬元、政府專案補助收入 219 萬 7,206 元。自籌收入計 5,000 萬 4,555 元整，總成本與費用為 2 億 1,191 萬 3,129 元整，自籌比率為 23.60%。因受疫情影響，自籌款比例 110 年度暫不列為績效衡量指標項目。
- D. 藝術創新：針對 110 年 NSO 樂季節目之設計，有 2 本國際樂評雜誌報導，包括韓國表演藝術音樂雜誌《GAEKSUK》2021 年 4 月號專訪 NSO 執行長、日本音樂雜誌《音樂之友》2021 年 11 月號報導 Jun Märkl 接任 NSO 音樂總監。在新創作品方面，則有林京美《嘹聲長吟》、王怡雯《客家幻想曲》等 2 首錄音，以及周潤瑩《愴》、鄭雅慈《墜落之時》、黃祈諺《米（ㄛ皮）立》、王之筠《撕裂 之於 回聲》、梅宇軒《鯨落》等 5 首世界首演，共計 7 首新創作。

綜合評鑑：

1. 達成各項指標項目，營運狀況良好，能為專業人才提供良好的成長平台；在疫情影響下，與國際組織及藝術家建立連結合作，樂團演出專業度亦獲得高評價，值得肯定。
2. 有關內部人才優化之目標值與具體作法，似可結合三館一團的溝通平台，以發揮綜效。
3. 雖因疫情影響無法依原計畫出國巡演，建議除與原訂合作單位維持密切聯繫外，亦可積極開拓其他可能合作對象，為疫情趨緩後的巡演預行準備。
4. 「Music-Lab 愛樂實驗」在促進不同近用對象文化參與上有不錯的成果，建議可以循此開發更多元的展演形式，也刺激藝術的創新。
5. 邀請專家學者藉由專業評量工具的介入及觀察，全面性的檢視 NSO 與社會各界的互動關係，研究成果除能提供樂團營運規劃之參考，亦有助提高樂團與社會連結，並積極落實樂團社會責任。惟 NSO 社會責任的實踐，必

須透過組織文化的形塑，成為樂團成員共同的價值信念。

6. 正進行「自製數位節目」社會影響力評估調查及研究，結果令人期待。建議思考如何回應組織策略擬定，以符合實際。
7. NSO 在網路社群會員的經營上，與粉絲互動次數與 109 年相比，呈現倍數成長，足見疫情雖影響現場演出，仍能從其他管道持續與愛樂者對話。建議可善用社群平台及網路資源，有效達成節目推廣及觀眾養成之目標，並逐步加深網路互動效益。
8. 兩廳院及 NSO 已將網路自媒體平台的經營列入衡量指標項目，且互動人數皆呈現大幅成長趨勢；歌劇院及衛武營雖未將其列入指標項目，但在場館營運方面，已將自媒體平台的經營視為重要工作項目，三館一團皆努力運用網路工具及自媒體發聲，值得肯定。期望未來各館團不但能透過網路平台拓展顧客服務面向，亦能將社群粉絲有效轉成館團會員及進場觀眾。
9. 3-3-1 指標以國內外樂評及報導至少 2 篇為目標值，是否妥適宜，請再酌。本項內涵雖側重「節目設計之創意及品質」，而非「量」的表述，惟在量的追求上，或可從國內期刊及社群媒體著手，一方面推介樂團樂季節目，一方面提高節目討論度，以擴大影響層面。
10. 新創作數量超出預期目標，固然值得肯定，惟宜積極規劃歷年新創作之後續推廣及演出授權，以彰顯歷年新創作之成果推廣效益。

等第：優良

伍、總評

國家表演藝術中心於 103 年 4 月 2 日成立，為我國第一個「一法人多場館」之行政法人機構，下轄國家兩廳院、臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心，並附設演藝團隊國家交響樂團（NSO）。三場館作為我國國家級劇場，負有帶動環境、健全生態，為表演藝術界構築發展藍圖的前瞻任務。在國家力量的帶動下，國家表演藝術中心落實行政法人專業治理，均衡區域發展，推動文化平權，是推展臺灣表演藝術及進軍國際的重要引擎，其運作經驗，不僅是臺灣表演藝術發展的關鍵里程碑，對行政法人制度之實踐亦具指標性意義。

歷經一年的嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）肆虐後，110 年全球持續受 COVID-19 疫情影響，國內各領域產業多蒙受其害，表演藝術界更是遭到嚴重衝擊。為維持國內表演藝術發展動能，國家表演藝術中心除積極配合中央流行疫情指揮中心推動各項防疫措施外，各館團延續以「振興國內表演團隊」作為 110 年度重點工作目標，原訂部分績效指標及目標值已不適用，經第四屆第 7 次績效評鑑小組會議決議，同意因應疫情調整「國家表演藝術中心 110 年度營運績效評鑑衡量指標、標準及年度目標值」，以適切反映各館團實際營運狀況。

隨著 109 年下半年 COVID-19 疫情轉趨緩和，各項藝文活動在配合中央流行疫情指揮中心所訂定防疫原則下，得以逐步恢復運作。不料 110 年 5 月國內疫情再度升溫，為配合政府防疫政策，國家表演藝術中心三場館及各地藝文館所於 110 年 5 月中旬陸續閉館，國內藝文表演活動被迫停擺，再次衝擊表演藝術產業。國家表演藝術中心秉持協助表演團隊、藝文工作者度過疫情時期，以維持創作動能、促進表演藝術生態發展之初衷，在 109 年「特別方案 1.0」及「特別方案 2.0」的基礎上，立即迅速做出回應，各館團於 110 年 6 月 7 日共同推出「特別方案—同心同在」，持續陪伴表演團隊面對疫情衝擊，並為未來

疫後新常態進行準備。至 110 年 7 月 27 日全國疫情降為二級警戒，復於 9 月 27 日恢復採全席次售票，各類型表演節目及藝文活動才得以逐漸恢復。以 110 年國家表演藝術中心三場館室內演出及藝文推廣活動來看，室內演出總場次將近 1,200 場，室內觀眾總數將近 61 萬人次，藝文推廣體驗活動將近 1,600 場，總參與人數將近 37 萬人次。無論演出場次或參與人數雖皆較 109 年減少，但疫情期間各館團除持續辦理節目製作、人才培育、教育推廣、文化平權及國際連結等核心工作外，也著力發展新型態作品及展演環境，讓表演團隊及藝文工作者不但能保有創作動能，亦能測試自身創新轉型的可行性。國家表演藝術中心各館團於疫情期間所發揮的穩定力量，著實可貴。

110 年的「特別方案 1.0」持續實施場地租金及售票系統佣金減免方案，以降低表演藝術界衝擊，三場館總計減免費用超過 1 億 3,800 萬元。「特別方案 2.0」則以蓄積能量、儲備未來為目標，包括全力投入資源，支持國內表演團隊製作研發，並協助安排檔期；強化人才孵育，擴增數位觀演平台；共推數位文化行動計畫等，以加速產業復甦、促進表演藝術生態發展。三館一團「特別方案 2.0」自 109 年啟動，截至 110 年止合計推動 20 項計畫，投入金額超過 2 億 625 萬元。110 年 6 月啟動的「特別方案—同心同在」則延續「特別方案 2.0」的核心精神，強化支持力道，並以具體方案來為表演藝術界守住發展量能。截至 110 年底，三館一團「特別方案—同心同在」合計推動 23 項計畫，投入金額超過 1 億 166 萬元。

綜觀國家表演藝術中心三館一團 110 年營運績效，除了維持核心業務運作順暢外，靈活迅速的防疫應變措施，更有效發揮安定力量。在 COVID-19 疫情肆虐全球之際，各館團仍能發揮區域平台的功能，維持表演藝術創作動能，持續培育各類專業人才，並與國際藝術網絡保持聯繫，整體營運績效仍維持一定水準，實屬不易。為使國家表演藝術中心三館一團能更完整發揮「一法人多場館」之行政法人體制綜效，績效評鑑小組就

中心未來營運方向給予整體建議，以供參酌：

一、擴增網路平台互動成效，有效提高藝文參與人口：

三館一團近年已逐步將自媒體平台經營列為重要工作項目，努力運用網路工具及自媒體發聲，無論是粉絲人數或互動人數皆呈現大幅成長趨勢，值得肯定。期望未來不但能透過網路平台與大眾及觀眾互動，有效且即時地拓展顧客服務面向，更能策略性地將線上展演觀眾、平台好友及點閱率轉換成進入場館的館團會員、活動參與者及購票觀眾，提高藝文參與率，並持續擴大平台及場館之使用者規模。

二、型塑館團特色，強化國際連結與在地扎根：

國家表演藝術中心三館一團以「國際一流劇場、全民共享文化園區、藝術工作者的家」之總體願景推動各項計畫，各館團雖處於不同營運發展階段，近年來，在共同的願景之下，也逐步朝著各自打造的定位及目標邁進：國家兩廳院將成為「亞洲具指標性的文化品牌」，臺中國家歌劇院以打造「一座藝術與生活的劇場」為目標，衛武營國家藝術文化中心以「眾人的藝術中心」作為定位，國家交響樂團則自信而精銳地展現「來自臺灣的聲音」。期許各館團以在地扎根為基礎，培養藝術家創新思維，建立館團自我特色，持續於國際舞台展現臺灣獨特的文化面貌，將有助於推動館團跨國交流合作，以達成提升國家表演藝術水準及國際競爭力之公共任務。

三、持續整合資源，善用數位工具推動創新與轉型：

近兩年因疫情影響，全球多數劇場已紛紛改採線上錄播或直播等模式進行演出，並嘗試多元創新實驗，為表演藝術未來發展提出各種可能性。表演藝術產業的生產與供應模式已然產生質變，為了因應疫情並與世界同步，國家表演藝術中心所做的措施除了持續協助表演團隊降低所受衝擊外，也全力整合資源，支持表演團隊製作、深化與研發，強化孵化

及人才儲能，擴增數位觀演平台；三場館並共推數位文化行動計畫，攜手從業人員共同探求劇場的另一種可能，鼓勵創作者應用更多元的數位媒材與科技技術。惟不論是館團營運或作品創作的轉型，皆非一蹴可幾，新形態的作品也需要適切的創作環境與具新思維的觀眾共同推進。期望在數位應用或數位轉型的路上，各館團能有效整合資源，透過研究與發展，持續為表演團隊建構合宜的展演場域，為觀眾提供更多樣性的作品，以及更優質的服務。

四、思考疫後新常態，促進表演藝術生態健全發展與場館永續經營：

三館一團在疫情期間諸多變動及限制的情況下，仍能努力維持國內表演藝術界的動能，達成良好的營運成果，實在令人感動。如各館團疫情期間積極推動數位影音發展，包括各種創新實驗，以及在虛擬平台上推出雲端節目等等，以因應未來劇場發展的各種可能性。針對三館一團不同屬性及核心任務，亦各自思考如何發揮自身特色以提升國內表演藝術發展效益。而隨著全球表演藝術進入「後疫情時代」，整體環境生態及產製作業已有所轉變，各館團除了依其營運發展階段、在地不同藝文環境及觀眾樣貌特性，擬定發展策略及目標，也開始將疫後新常態納入考量。如國家兩廳院將從節目製作到場館營運皆導入永續思維，逐步邁向一座與環境、社會共融的永續場館。臺中國家歌劇院及國家交響樂團則主動透過社會影響力研究，檢視自身與社會的互動關係，作為未來制定營運策略之參考。衛武營國家藝術文化中心亦透過各種多元的新興模式，匯聚創作的最大效益，讓表演藝術的影響力向外擴散。種種成果，皆值得肯定。惟這次疫情為表演藝術界所帶來的變動與新思維，對於國內不同發展階段的場館、創作者或表演團隊，顯然有著不同的意義，有的能持續創作發展，有的則否。面對疫後不對稱的表演藝術生態發展，我們能做何努力？各項線上線下的合作機制，又能對大

小規模不一的表演團隊產生何種具體效果？值得大家深思。誠然，這不全是國家表演藝術中心能改變的事情，而是關乎國內表演藝術生態的體質問題，仍建議可以思考。