

國家表演藝術中心

112年度營運計畫

111/08/24 董事會議通過、111/09/05 文化部同意備查

目錄

壹、前言.....	1
貳、國家兩廳院 112 年度營運計畫.....	4
一、願景與目標.....	4
二、年度工作計畫.....	8
(一) 場館平台經營.....	8
(二) 國內外連結與驅動.....	14
(三) 藝術推廣與觀眾拓展.....	18
(四) 數位提升與轉型 Digital Transformation.....	22
(五) 場館營運與服務提升.....	23
(六) 財務行政管理與人力優化.....	24
附表、國家兩廳院 112 年度各項工作計畫預算.....	25
參、臺中國家歌劇院 112 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.....	36
(四) 創新服務計畫.....	37
(五) 管理精進計畫.....	38
(六) 場館優化維管計畫.....	39
附表、臺中國家歌劇院 112 年度各項工作計畫預算.....	40
肆、衛武營國家藝術文化中心 112 年度營運計畫.....	43
一、願景與目標.....	43
二、年度工作計畫.....	45
(一) 節目品牌計畫.....	45
(二) 藝文環境發展計畫.....	46
(三) 品牌形象及藝文推廣計畫.....	48
(四) 場館營運及打造全方位精進計畫.....	50
(五) 場館硬體優化及維護優化計畫.....	52
附表、衛武營國家藝術文化中心 112 年度各項工作計畫預算.....	55

伍、國家交響樂團 112 年度營運計畫	60
一、願景與目標	60
二、年度工作計畫	61
(一) 堅實團隊品牌	61
(二) 強化平台效益—館際合作	62
(三) 拓展國際網路	63
(四) 提升文化近用	65
(五) 出版發行計畫	69
附表、國家交響樂團 112 年度各項工作計畫預算	70

國家表演藝術中心 112 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，在「國際一流劇場、全民共享文化園區、藝術工作者的家」的總體願景架構下，整合三館一團專業資源，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，期能發揮「劇場驅動」的能量，讓三場館成為表演團隊與藝術家開創與實現夢想的場域，促成更多優質國人作品產製，讓欣賞優質展演的機會普及化，提升在地觀眾的文化近用；同時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，打造臺灣表演藝術在國際的代表性地位。

近三年來，COVID-19 疫情爆發，全球藝文產業均受到重大衝擊。因應疫情，國表藝中心三館一團快速調整工作計畫，先後發布特別方案 1.0、2.0 及「特別方案—同心同在」，除實施減免場租措施外，並投入資源陪伴表演團體深化研發演出內容，協助表團及藝術工作者渡過難關、儲備未來，望於疫情期間續保動能、加速復甦，以促進表演藝術生態的穩健發展。

隨著疫情狀況的演變，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。國表藝中心三館一團以積極步伐，從演出節目的產製端，以虛實共創、多元型態與內容，以及場域資源設備整備，來因應疫後環境的轉變；由觀眾的觸及與連結來著手，強化觀眾互動並持續開拓客群；擴大及深化國際連結、重返國際劇場舞台，讓國際看見臺灣的豐厚展演動能；推動永續場館經營理念，讓劇場與生態、環境、社會及國際脈動進一步做接軌；以營運服務與設備優化、人才培育及專業訓練，以及數位科技發展為重點，進一步強化劇場專業成長所需動能。

國家兩廳院於 112 年甫跨越三十五週年，將以「位於亞洲的世界指標藝術中心」為未來的發展目標，在此目標之下，深化兩廳院與國際場館以及藝術家的關係，發展更為密切的合作機制，讓兩廳院真正成為世界一流藝術家的創意實踐之地。近三年間，為回應疫情所造成的快速變化，兩廳院仔細觀察世界趨勢，並衡量環境發展後，試圖在劇場與社會的互動關係中，找到應校準的不同方位，為接下來的新常態做好準備工作。112 年兩廳院將擴大「無牆與永續」的理念，建立並導入場館永續經營的模式。此為世界劇場在疫情之後方興未艾的共識，也延續兩廳院一直以來的共融計畫。而在劇場發展方面，以虛實共創、多型態內容產製等形式為目標，積極回應並引領疫後表演藝術環境與觀眾習慣的變化。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，重新關注表演藝術與場館的關係，調整製作體質與升級產業環境，如製作與高階經營人才的轉型與培育、文化虛擬經濟生態圈的打造等，培養能夠解決問題並且迎向下一個世代產業需要的人才，對表演藝術的未來開啟了更多

元的討論。另積極籌備國際節目來臺，也在不旅行的可能性下進行國際交流。同時，創造更多臺灣製作的可能性，開啟數位文化、演出製作的永續發展等，兩廳院期望藉由提前思考，發展出和疫情共構的新型運作模式，和表演藝術一起朝往未來。

臺中國家歌劇院奠基於過去的耕耘，充分運用非典型空間的建築特色，打造了一個沉浸式藝文體驗的劇場，翻轉大眾對表演藝術場館的想像。112年將持續111年的目標「綠色劇場 Green Theater，以永續思維迎向未來共生」，從過去的營運經驗與續發能量獲得反思能力與前瞻動能，以科藝為鑰開啟非典型劇場的下一步，與國內外藝術家聯手拓展國際品牌藝術節，持續研發數位互動裝置、數位運算等新媒創作，打造歌劇院成為亞洲新媒科藝新據點。在研發育成方面，歌劇院延續「LAB X 藝術跨域實驗平台」、「新藝計畫」成果，透過國際論壇、互動體驗展覽、導師制工作坊、線上虛擬體驗等計畫，全面滲透校園、民眾生活，在孵育人才與創作的同時，培育元宇宙觀眾，為「觀賞」表演藝術的下個階段蓄能。在場館營運上，歌劇院逐步落實「綠色劇場」理念，成立跨部門永續小組，從節目製作、藝術教育、劇場技術與場館軟硬體等面向思考場館未來，在獲得綠色建築標章後，以防火及智慧建築標章為今年目標；也將在近期導入ISO 50001能源管理制度、ISMS資安管理等制度，培訓場館同仁取得永續管理師資格，落實永續理念探索藝術永續共生的多樣可能，期待歌劇院持續發揮漣漪效應，驅動產業、陪伴日常生活。

衛武營國家藝術文化中心將於112年迎來第五個週年慶，這一里程碑將由民眾、藝術家與衛武營一起創造。作為國表藝最年輕的場館，衛武營以強調參與、分享與投入的精神作為場館定位及目標，致力於打造深入大南方的藝術旗艦場域，帶領南臺灣表演藝術發展、提升民眾文化參與意願，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，期許民眾共同參與。讓民眾能輕鬆地走進衛武營，表演藝術亦能走進民眾的生活中。面對疫情的威脅，衛武營決心整合發揮平台力量，活化表演動能，協助表演藝術產業復甦以及強化與科技的結合，推出創意計畫徵選，鼓勵表演團體夥伴運用科技新媒介，開創演出形式未來面貌，讓表演藝術的量能向臺灣與世界每一個角落拓展。112年以專業、安全、與具親近性的場館形象及理念定位，持續作為發展的根基，並回顧過去從無到有的豐碩成果，盛大迎接「五週年慶」的里程碑，訂定包含節目品牌計畫、藝文環境發展計畫、品牌形象計畫、場館營運、服務精進提升、場館硬體優化及設備維護等年度營運計畫，穩健推動場館營運。在專業人才培育方面，持續辦理專業工作坊與營隊等活動，為南臺灣藝術產業培養潛在人才。此外也將持續進行營運設備調校及優化工程，將場館塑造成具創造力兼容持續發展的國際場館的範例，持續為國家提升能見度作出貢獻。

在疫情的影響下，身為臺灣指標性表演藝術團隊的國家交響樂團（NSO）持續策畫多元型態的節目，且積極嘗試突破時空場域之演出形式，致力以多元、自信、細膩的樂音撫慰國內外愛樂者。在現任音樂總監準·馬寇爾（Jun Märkl）的帶領下，以跨文化的思維與演繹語彙，扎根臺灣，擁抱世界。NSO邀請國內外名家共織經緯，創造經典新聲，向世界

推介臺灣新秀演奏家、作曲家及表演藝術團隊外，也扮演「文化大使」之角色，積極與各國古典樂壇交流，展開對話與緊密合作，發展夥伴關係。在演出、節目企劃及行政面，力求強化深度及廣度，結合當代社會議題及科技發展，展現當代的新古典。同時，持續深入臺灣各地，與文化機構、教育機構等各類型組織建立多元合作關係，特別加強與偏遠地區合作，使樂團更貼近群眾，形塑臺灣印象，成為「臺灣人的樂團」。在臺灣邁入超高齡社會之際，NSO持續思考古典音樂與當代社會之連結，主動與不同地區醫療及養護機構合作，將音樂與照護實務進行線上一線下雙向整合。NSO除經營現場演出節目外，亦積極運用YouTube頻道、Podcast，OPENTIX Live等數位平台，降減「場域」及「時空」落差，製播多元型態之優質線上節目，「零距離」地向大眾推介古典音樂之美，展現「來自臺灣的聲音」及臺灣文化之多彩魅力。

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。雖面對疫情挑戰，但三館一團將全力發揮及擴散影響效應，重新思考藝術的價值與方法，在守護幫助藝文夥伴的同時，更積極的陪伴表演團隊與藝術家面對大環境生態的變化，重塑作品模式，為藝文界帶動起發展契機，創造新的可能性。112年三館一團將持續落實營運目標及各項工作計畫，期能連結社會需求，推進表演藝術發展，以及國際網絡的脈動。

有關本中心三館一團 112 年度營運計畫，分項說明如後。

貳、國家兩廳院 112 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，都在兩廳院的舞台上共生，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，自由帶來創作空間，開放帶來多面思考，也是兩廳院立足的基礎。

2023 年（112 年度），兩廳院甫跨越三十五週年。過去四年，兩廳院積極地調整體質，回應社會與世界的高速變化。站在而立與不惑之年的交叉點，面對著千年一遇的疫情，全球文化交流與創意產業鏈正在重組，也促使兩廳院對表演藝術市場未來的想像，以及檢視了場館未來治理。試圖在劇場與社會的互動關係中，找到應校準的不同方位，為接下來的新常態做好完備工作。

「在古典域·造未來潮」是兩廳院的最重要的精神，而過去數十年的接棒耕耘，使兩廳院成為亞洲自由與開放的文化場景；在大且多劇場林立的當下，若以產業環境與資源觀察，各場館定位與營運目標依場館發展歷史與能量，應有區別。兩廳院也視疫情為一個轉型的機會，將更關注於表演藝術與環境的關係，期待再以多型態內容產製、產業體質升級、市場及營運模式建立、人才培育與參與教育系統、消費循環等重點，重新盤點並分析生態與資源分布，再次檢視並訂定接下來的目標。

展望未來，兩廳院對內將再進一步提高經營視野與促進環境專業能力提升，對外則更積極參與國際事務，也樂於與各國分享兩廳院在各方面的發展和經驗，務求成為國際表演藝術產業重要的一份子。兩廳院將以「位於亞洲的世界指標藝術中心」為目標，永續經營。

（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，在執行公共任務的原則下，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，追求營運永續並與當代社會共存，達成場館的永續循環。提出「節目演出」、「藝術推廣」、「場館營運」三大方針，帶動產業朝近未來的正向發展，拓展市場與表演藝術營運模式，以打造「位於亞洲的世界指標藝術

中心」為目標來做為發展定位。

（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」的三年營運策略，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。

但這三年來，疫情帶來的全球化的反思以及宅體驗、個人化娛樂的興起，表演藝術的作品製作、觀賞習慣與國際交流模式已經產生大幅質變，表演藝術的產業高度重組。跨越三十五週年之際，因應產業與環境的改變，兩廳院將，擴大 110 年提出的場館五年營運策略「無牆與永續」，打造表演藝術產業的永續經營，同時深化與在地、國際場館的合作驅動，成就整體市場發展，創造表演藝術可能的商業模式，以發展後疫情時代的表演藝術想像，成為藝術家的創意實踐之地。

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。兩廳院除積極籌備國際節目來臺之外，也在不旅行的可能性下進行國際交流。同時，產生臺灣製作的更多可能性，開啟數位文化、演出製作的永續發展等，兩廳院已超前部署各項計畫，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

兩廳院梳理營運策略與發展目標，並扣合疫情的挑戰與發展，標記「#共融永續」(Inclusive and Sustainability)、「#數位治理」(Digital Oriented)、「#有機思考」(Organic Thinking)、「#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. 「共融永續的兩廳院」：作為藝術共融／永續經營的指標場館。

以建立並導入場館永續經營的模式為目標。#關鍵字：文化平權、生態永續、公共劇場

身為世界劇場重要的一份子，兩廳院全力提升藝文產業專業化與創作發展外，並期待成為重要的價值影響者，捍衛全球共同理念與價值。以兩大構面「文化平權－永續治理」，發展重要的核心價值之一。透過跨部門小組的工作模式，全面提升場館價值內部擴散，逐步成為與社會共融，環境共生的藝文場館，同時持續與國內外藝文專業機構與人才交流，以藝術做驅動能量，帶領社會前進與發展。

- (1) **藝術共融**：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。兩廳院共融永續的價值將打造藝術共融／永續經營的指標場館；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、無礙設施建構起文化場館的平權支持系統。
- (2) **產業永續**：在場館發展具公共與共融的價值後，擴大關注「環境保護與維持」與「經濟成長與生存能力」的價值摸索。於疫情時代，更追求共融成長與綠色文

化經濟。將產生更多包含疫情時代下劇場環保節能措施、可持續性的展演製作與各種延續性的推廣計畫，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，以期創造共好及友善的藝文生態環境。

2. 「數位治理的兩廳院」：作為數位文化的實踐館。

以實踐數位觀演與為數位數據應用為目標。#關鍵字：新敘事語彙、數據應用與治理

數位實踐不只是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治理。疫情之際，群眾的科技力被迫提升，透過科技與體驗，使兩廳院向智慧型場館發展，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。新售票電商的營運持續提升，也將使文化虛擬經濟圈得以發展。成為良好的數位治理循環。

- (1) **智慧場館**：藉由不同高速網路及科技載具，思考劇場未來的可能發展，也使實虛融合的新興展演型態和實體展演並存。兩廳院持續朝向建立智慧場館邁進，除展演製作外，也在推廣、營運管理面向發展，包括數位典藏、影像資料庫資源管理，加速資料整合與分析；同時，實踐創新的數位應用與內容開發，協助表演團隊進行高技術研發、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。
- (2) **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，使展演與大眾可以更加連結。
- (3) **數位工具與文化數據應用**：持續提升 OPENTIX 售票系統、劇場管理系統及多個資訊系統得可能性，形塑文化虛擬經濟圈，並累積為數可觀的數據資料，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。

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，著重高階人才培育為目標。#關鍵字：研發導向、新商模、創意實踐、高階人才

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中高階核心人才，除深化研發與製作，將創造管理人才的支持系統，跨大場館對於文化產業的公共性。

- (1) **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、國際駐地探索等方法。同時，深化兩廳院與國際場館以及各種藝術家的關係，發展更為密切的合作機制，讓兩廳院成為世界一流藝術家的創意實踐之地。

- (2) **高階創意工作者的培育**：掌握場館在臺灣表演藝術產業扮演的關鍵驅動力量。面對快速多變且多元化的疫情時代，一方面兩廳院尋求永續營運和快速擴展布局，組織必須能夠快速回應外在衝擊與變化；另一方面臺灣產業發展演進恰是一個關鍵時機，許多場館的林立讓更多人才的要求輩出。因此，高階人才的質與量，成為未來兩廳院是否能夠繼續轉型與升級的重要關鍵因素，藉由專業支持系統建立，多面向的挖掘高階的創意工作者。

4. 「界線流動的兩廳院」：位於亞洲的世界指標藝術中心。

以**擴散場館影響力與領先市場**為主要目標。#關鍵字：亞洲指標、國際連結、品牌強化

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。

- (1) **深化國家兩廳院品牌**：兩廳院持續將場館品牌深植各領域，同時和大眾溝通、合作、倡議，使影響力轉化成實質的效益與收益，如跨國／跨域合作、區域樞紐等。其中深化「節目品牌」、「學習推廣」、「場館營運知識」，持續打造個性鮮明的文化場景。
- (2) **國際連結與合作**：兩廳院拓展國內外館際驅動合作，將與國際場館、藝文組織之合作網由點推展至面，建立國內外合作盟友短中長期的互動關係與計畫。而110年後國內外連結目標為：「亞際新關係」，將積極整合亞際區域創作者，驅動下一波的文化流動—亞際文化的大航海時代。透過締結場館夥伴，發展演出互邀、共製及駐館藝術家交換與共同培育等雙向對等合作計畫，將成為臺灣表演藝術放射國際舞台與國際團隊進軍亞洲市場的港口鑰（Portkey）。

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，擁有許多實戰經驗與機會。在疫情當下，我們更看見豐富多元的臺灣文化內涵，持續奠基於不同文化間的持續溝通和對話，以疫情反應的新思維與方法，和表演藝術團隊與創作者邁向疫情新日常。兩廳院不僅是多元文化在亞洲的實踐場域，也是彰顯表演藝術價值的重要場館，擁有獨特的文化性格，也將展現社會的多元與共融面貌，持續發展。

同時，更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台與擴大整合內外部資源，再藉由場館優化、投資團隊、教育推廣、培養人才、拓展網絡、文化平權等服務構面，繼續強化兩廳院的亞洲指標劇場形象，邁向世界一流。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

由兩廳院的願景與定位，發展出營運策略與四個核心價值，並建構六大業務方向，分別為「場館平台經營」、「國內外連結與驅動」、「藝術推廣與觀眾拓展」、「數位提升與轉型」、「場館營運與服務提升」、「財務行政管理與人力優化」，制定各項工作細部計畫。

(一) 場館平台經營

「在古典域·造未來潮」是兩廳院重要的營運精神。這樣的精神，在節目演出的計畫上，無論當代或傳統、原生或外來，都能在兩廳院的舞台上共生，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，在疫情之際，人與環境面臨的是一個更加劇烈變動的形勢，從全球化的反思到社會秩序的重建，兩廳院持續思考「在今日，在劇場聚眾意味著什麼？」、「表演和藝術可以為未來社會帶來什麼？」

同時，我們也相信一座場館坐落於城市中，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。也透過節目研發平台和人才培育計畫，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台。

1. 演出節慶平台

112 年，將邁入第 36 個年頭的兩廳院，如同一艘航行於世界的大船，面臨疫情時代下產業模式轉型需求，將積極健全節慶平台，並深植各式培育與連結計畫，透過發展兩廳院美學與論述，穩健滾動成長，向外展現「共融永續、數位、有機」的場館價值，擴散劇場社會影響力。除節慶平台，重要計畫方面，將建構數位內容產製銷整合模式、共融夥伴種子培訓計畫與研發、製作深化系統；並主動出擊與國際連結，以結合數位與實體的多元推介方式，搭建新的夥伴與合作關係。

(1) 台灣國際藝術節 (TIFA)：亞洲具指標性的藝術節、臺灣的表演藝術嘉年華

台灣國際藝術節 (Taiwan International Festival of Arts, TIFA) 自 2009 年推出，為亞洲具指標性的藝術節。於每年春天舉辦，至今已呈現 260 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於亞洲，看向世界。同時也是臺灣表演藝術放射國際舞台與國際團隊進軍亞洲的關鍵樞紐。

112 年，TIFA 將邁入第十五週年。近兩年世界受疫情影響與世界政經局勢的快速轉變，創作者被迫面對破壞式的創作挑戰，期待迸發深刻思考，持續將表演藝術的共感特質，以實體或虛擬手法，積極回應當代社會無法迴避的課題，展現豐沛能量。第十五屆 TIFA，將隨新常態模式逐步落實、全球移動限制趨緩，帶領眾人同步展望未來。特別

在恢復國際交流後，展演也將虛實並進，不只是線上直播、錄播或遠距共創等製作端項目，更是重新定義觀眾如何介入。TIFA 也在節目企劃外，設計多元且創意的參與式計畫與活動，豐富形式、啟發創造、引領想像，帶來「To Inspire. For All」。

112 年 TIFA 推出的重磅作品以時間長河重塑舞台，其中獲得第三屆國家表演藝術中心場館共製計畫的《鯨之鳴》，將由拾念劇集、無獨有偶工作室劇團與劇作家施如芳共同編創，以此自然能量的流變為內蘊張力，鋪陳成一個自我認同整合的寓言故事；同時，逢五十週年的雲門舞集將演繹由林懷民編創的經典作品《薪傳》，透過舞作回溯臺灣最重要的歷史備忘錄。而布拉瑞揚·帕格勒法（排灣語：Puljaljuyan Pakaleva）經過漫漫長路回到部落，決定面向自身族群，編創排灣族三部曲首篇《我·我們》。

而在過去 TIFA 票房表現優異的楊景翔演劇團，將帶來新製作《廖氏添丁》，透過閩南語唸歌文化，借古諷今，映照資本主義引發的經濟不平等。河床劇團和 FOCA 福爾摩沙馬戲團也經過「2021ACPC 亞洲連結：製作人工作坊」培力，將創作《Bigger, Brighter, Faster, Stronger》。而兩廳院駐館藝術家、導演黃郁晴則以「權勢性侵」為起點，發展性別議題的全新創作《假死真活》（暫名），經過兩年田調、排練及階段性呈現，將於 112 年在 TIFA 首演。

國外節目部分，邀請國際知名的加拿大頂尖劇場組合——編舞家克莉絲朵·派特與劇作家兼演員強納森·楊，攜手帶來作品《Revisor》，以荒謬鬧劇肢體能量，重新詮釋俄國作家尼古萊·果戈理筆下人的貪婪、非理性和政治腐敗。而由兩廳院與挪威卑爾根國際藝術節、挪威國家歌劇院、美國華盛頓甘迺迪中心共同出資、製作挪威國際當紅編舞家 Alan Lucien Øyen 作品《The American Moth》，將呈現在時代裡的脆弱生活。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、變裝皇后的他／她，將討論人權、性別、同志、種族等社會議題。華文文學大師白先勇與蘇州崑劇院的《牡丹亭》，也將在巡迴全球多地後，於第 400 場重返臺北國家戲劇院。

音樂節目也將延續 2022 TIFA 廣獲好評的室內樂製作，與不同器樂、音樂家們一同思索當下，共同規劃曲目，以室內樂作品探索個人與文化間的互動旅程；同時，亞洲女性代表藝術家陳靈 Margaret Leng Tan，將以她技術高超的前衛音樂，帶來《Dragon Ladies Don't weep》。而小島大歌計畫也將在 TIFA 呈現，聯手漂流出口和阿洛，串起一條海洋的音樂航道；臺灣重要的擊樂實驗團——自由擊，將以擊樂劇場《20 伍零》穿針引線，重現臺灣 50 年代的聲音景觀。

112 年 TIFA 持續秉持著人人與多元，持續與創作者深化共融的無障礙服務，除提供易讀手冊、口述影像、座談即時字幕、托育服務等，並將應用 AR 眼鏡技術作為輔具提供字幕，多視角紀錄展演作品且於後製時融入情境字幕或口述影像，擴延共融服務面向，拓展眾人參與藝術的路徑。

（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」作為以議題策展的藝術節，110 年首屆以「眾聲平等」為題，探討不同群體間對話空間的失衡；111 年從遊戲用語概念「接關」帶出自我與社會、環境的種

種關卡，關注眾人如何伴隨過去被定義的失敗，反思、經驗情緒並再次挑戰以迎向未來。秋天藝術節期待透過創作體現社會、政治、文化中的社會觀察，使劇場成為引領社會的思考場域，更可以對話思辨。

112 年秋天藝術節將從外在的挑戰轉而回看自身，探究「意識建構過程中，環境、社會與個人的關係」，看見創作者在這些介面建構自我認同的詮釋與思辨。參與藝術家與團隊包括蒂摩爾 x Baboo《排灣話 Pinayuanan》、動見体帶來《蘑菇》、Jan Martens 的《Any attempt will end in crushed bodies and shattered bones》、Gisele Vienne《L'Étang》、臺灣×泰國×柬埔寨×緬甸×印尼《野台羅摩》、黃思農-再拒劇團《大驅離》與 BARBARA HANNIGAN/LA VOIX HUMAINE。以及駐館藝術家、編劇詹傑將以女性犯罪群像發展全新劇本《她》（暫名），將與黃郁晴導演一起合作，於 112 年秋季藝術節發表。

（3）兩廳院夏日爵士 NTCH Summer Jazz：臺灣最重要的爵士盛會

「兩廳院夏日爵士」自 92 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，是每年盛夏時節臺灣和亞洲爵士迷必選朝聖的音樂慶典之一。

112 年兩廳院夏日爵士將持續拓展爵士音樂展演的多元可能，並藉其自由奔放的藝術特質與社會脈絡緊密連結，展現爵士展演的獨特能量，開發不同樣貌的聆賞體驗。本次系列節目規劃包括由葛萊美獎常勝得主 Wayne Shorter 與 Esperanza Spalding 組成傳奇組合，首度聯手推出的爵士歌劇《Iphigenia》，並將邀請臺灣爵士音樂家共同演出。

並規劃來自國內外頂尖音樂家共同參與節慶之系列演出，包含聚結國內頂尖音樂家的兩廳院夏日爵士節慶樂團、游刃多元風格的鋼琴家上原廣美，以及當今炙手可熱的爵士音樂家 Brad Mehldau 等。同時，為使爵士音樂得以面向更多元社群，除每年於藝文廣場舉辦之臺灣最盛大的爵士戶外派對外，更將持續規劃親子爵士節目，淬取爵士核心精神，創造不同年齡層觀眾的觀賞經驗；以及於實驗劇場的爵士音樂製作，融貫劇場元素與爵士音樂，希冀為觀眾打造不同的聆聽體驗。

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派對舞台。另策劃各類大師班、專題講座與推廣活動，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」延續過往累積里程碑，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音樂劇場，引領觀眾以輕鬆愉悅的方式沉浸爵士世界，成功吸引許多新血觀眾的參與，擴大人人參與兩廳院的樣貌，同時締造臺灣爵士愛好者與音樂家的高峰聚會。

（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，有別於兩廳院四大藝術節平台（包含臺灣國際藝術節、秋天藝術節、兩廳院夏日爵士、新點子實驗場），「廳院選」期待經由節目策劃，攜手團隊擴延作品生命潛能，共同佈局產業經營的發展策略。

實際執行層面預期包含創意 IP 轉化、擴增觀眾市場、產業跨域整合並永續作品生命力，最終期待團隊能在產業中創造穩定獨立的營運模式，場館也能將「廳院選」所拓展之市場能量，轉化為年輕世代創作者的發展基礎，整體提升藝文創作環境。

舞蹈與戲劇作品由臺灣土地上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。節目包括藉東方傳統文化元素發展科技表演作品，拉近與東方傳統文化距離的黃翊×董陽孜×黑川良一《墨》。還有雲門舞集 50 週年系列大作鄭宗龍新作、唐美雲歌仔戲團新作及明華園作品等。

同時，兩廳院自 104 年開始與公益支持單位合作「藝術出走」，也將再次精選臺式特色文化入戲，將表演藝術的美好帶到臺灣各角落、與在地民眾創造無數美好夜晚，「藝術出走」計畫亦是與縣市政府多面合作之計畫。此外，持續與雲門舞集共同辦理年度戶外大型公演，亦是兩廳院年度藝文廣場盛事。

(5) 樂壇名家系列

「名家系列」以引介國際優質古典音樂節目與音樂家為精神，然近年來，場館更希望關照於當今古典音樂世界的多元聲音景況，從音樂家的組合與選擇、節目企劃的創新發展，希冀規劃古典音樂的經典演繹之外，也更能透過不同於德奧音樂傳統的詮釋，將多元觀點的聲音介紹給臺灣觀眾。

112 年「名家系列」節目規劃中，帶來技巧與藝術性兼具的國際知名歌劇女高音 Diana Damrau，與聞名世界的德國籍小提琴家 Christian Tetzlaff，以及享譽國際樂壇，並深獲臺灣和全世界樂迷愛戴的波蘭鋼琴家 Krystian Zimerman，皆是極力邀請的世界級大師。

同時，也將引介古典音樂於當代的多元發展，112 年將推薦挪威奧斯陸愛樂樂團（Oslo Philharmonic Orchestra），OPO 長期致力發掘獨特的聲音，以迥異於德奧音樂的北歐風格，結合甫接任樂團首席指揮的芬蘭年輕指揮家 Klaus Mäkelä，將在節目中注入創意特質，冀能與臺灣古典音樂圈及觀眾帶來刺激和交流。除同步國際樂壇提供觀眾國際級音樂精彩演出外，亦積極舉辦音樂推廣活動，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。

2. 藝術工作者人才培育平台

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是創作者，還包括中高階的行政管理者、專業製作人、劇場技術人才等。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重要能量，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」是場館橫向連結創作者、地方與國際的起點。112 年將包含「駐館藝術家」及「藝術行政實習計畫」兩大計畫。「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，創造整體作品的視野與能量。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、導演暨教育工作者黃郁晴三人擔任駐館藝術家，駐館期間汪兆謙執導三館共製作品《十殿》，已於 110 年 TIFA 演出，111 年執導 TIFA 製作《釣蝦場的十日談》，並於同年度投入兩廳院「藝術出走」計畫《我是天王星》巡演七縣市；導演黃郁晴則以「權勢性侵」為起點，發展性別議題的全新創作《假死真活》（暫名），經過 110 至 111 年的田調、排練、及階段性呈現，將於 112 年在 TIFA 首演；編劇詹傑向來對社會發展與女性在社會中的處境有著濃厚興趣，以女性犯罪群像發展全新劇本《她》（暫名），將與黃郁晴導演合作，作品於 112 年秋季藝術節發表。111 年底將公布下一屆駐館藝術家（112-113 年），除了繼續維持對於華語劇本創作的支持，保留一個編劇名額外，也將就未來兩廳院整體發展方向，選出適切的中生代駐館藝術家，作為兩廳院在藝術創作以及人才培訓上的標竿。

而「藝術行政實習計畫」採學期實習制，為期五個月。啟動至今已逾三年，參加甄選遞件數量多達 230 件，逾 60 位同學進入場館參與實習。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，讓實習生用一學期的時間，以更深入及全面的樣貌觀察並參與場館營運。徵選不限科系，除了相關科系能夠學以致用，也廣納非相關科系的學生，以拓展臺灣表演藝術領域的人才庫，並透過教學相長，讓資深的兩廳院得以融合新世代實習生的思考，讓創新更能發生。

（2）製作人才培育計畫—Asia Connection: Producers Camp

以亞洲連結（Asia Connection）計畫為核心的製作人才培育計畫，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。

110 年起與新加坡濱海藝術中心（Esplanade-Theatres on the Bay, Singapore）、韓國國立劇場（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, ACPC）三年計畫，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共同製作系統，建構強而有力的亞洲創作網絡。

110 年度經過公開徵件、徵選，共有 16 位製作人帶著 14 個正在發展中的企畫案參與為期三周的線上「亞洲連結：製作人工作坊」，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，豐厚作品的製作思維。首屆工作坊結束後與合作場館選出四件作品，支持其後續階段性發展，並投入共製資源。111 年度課程仍然維持線上模式，並將原本三周工作坊擴展為四周，加強製作人與導師間的一對一交流，同時也給與製作人更多時間審視自己的提案內容。

112 年為三年計畫最後一年，視疫情與交流政策調整形式，以數位或實體的方式舉辦，期待創造更多製作人、導師、講者彼此間的社交與互動，讓 ACPC 參與者可以有更緊密的連結，同時對臺灣的文化環境有更深層的認識。ACPC 三年計畫將於 112 年告一段落，過程中將持續思考並整合各方意見，對齊願景規劃下一步藍圖。

(3) 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，參與培訓之技術工作者，自 109 年到 110 年招募燈光、視訊、音響、舞台自動控制之專業人才，於 111 年度延伸至場館舞監及製作舞監領域，擴大場館人才資料庫的豐富度、傳承完整的場館技術協助經驗，促進線上劇場技術人才館內館外之交流共生。112 年度以此完整面向之人才庫，儲備因應場館計畫發展長期合作人力，可廣泛運用於主辦節目活動技術執行、場館技術接班等。

3. 研發系統平台：

兩廳院和創作夥伴、結盟場館近年在藝術創作的場景裡皆多探討：「亞洲是什麼？」、「臺灣的文化觀點是什麼？」、「新的亞洲創作者是誰？」。臺灣與亞洲創作的展現已不再只是自我認同的探尋，而是整個世界的觀看現在進行式。在現代科技高速發展、愈趨多元的劇場的語彙及環境，表演藝術產業越來越需要建立跨領域的工作方法。故兩廳院自 109 年起，建立了創作研發機制的研究計畫，從藝術創作的脈絡，建立田調方法，並跨越製作框架的限制，讓創作者將田調經驗轉化為作品內容並逐漸建立個人作品風格。

兩廳院除支持創作者建構個人作品脈絡，更進一步以場館立場，搭建作品與當代社會對話的橋梁。期透過建構創作方法論、跨領域組成場館構作小組等積極作為，擴延創作研發的思考，與藝術家一同梳理田調及創作經驗，展現場館美學與研發方法，讓作品議題及文化脈絡，以劇場的方式映照當代社會及其文化特性。

(1) 創作研發面向：透過新點子實驗場平台建立研發機，推展研發系統

「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，並在過程中挖掘未來的劇場展演形式，容納多樣性與不完美，但必須具備實驗觀點及研究方法。

兩廳院觀察在藝術家創作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梳理創作脈絡，轉化過往經驗累積成持續的創作發展，將成為邁向未來之重點。

因此，「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，挑選至多六組創意團隊，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，給予協助及陪伴。經過六個月的研發實驗，團隊將發表階段性呈現，從中選取至多三組概念較完整推進、具未來發展性的作品，進階成為隔年 IDEAS Lab 演出節目。透過節目製作期展延、前期研發經費挹注、排練場地支援與專業創作與製作顧問陪伴諮詢等方式，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。

（2）劇場技術研發面向：5G 技術及遠距時代的劇場敘事與觀眾體驗

兩廳院自 107 年起以數位轉型為核心思考，跨出場館的領域意識，持續在數位科技與社群互動網絡發展下，開啟表演藝術創作形式的質變。經歷 110-111 年之 5G 科技專案創發後，持續於未來推動文化科技內容產製，利用多樣的數位媒介將虛實整合的展演、場域科技設備服務透過不同介質方式推進大眾視野，讓表演藝術跳脫過往固定場地、座位席次的傳統展演思維，發展數位時代的劇場新敘事與語彙創造。並以 IP 一源多用 (One Source Multi-use, OMSU) 的思考，進行文化內容商轉模式以及建立相關製作與跨領域工作多面整合，提供其他文化場館進行經驗典範轉移，未來向國際展現 5G 及其他劇場科技於臺灣表演藝術產業的試煉成果。

為強化系統及策略性規劃 5G 科技內容應用，自 112 年起規劃將「5G 企業專網」由戲劇院拓展至國家音樂廳進行整體佈建，期待擴大 IP 內容產製、傳播及商轉效益。除了藉由新科技應用突破以往表演藝術語彙，更將內容開發運用之相關技術將加入攝錄團隊、影音製作及 3D 建模等以往較無機會加入表演藝術產業之型態。內容產出之多元管道預計強化第二現場及 IoT 終端設備如 AR 字幕眼鏡、動態捕捉、4K 投影、高音質設備等應用，可能產出如異地製播、多視角或虛擬劇場展演等多樣化的虛實整合展演方案，目標以擴增產業鏈、吸引非同質內容產業投入、促進產業鏈投資串連，進而達成產業擴散效益。本場館同時也盼藉由本計畫發展成為國內／國際相近中大型相關場域示範案例，催生更多數位展演服務，帶動展演類場域之新票務及新型態展演服務收入。

中期目標將期待場館與觀眾間的關係可產生新的溝通模式，結合數位跨域、新媒創作與場館應用，讓其成為智慧科技應用平台，使表演藝術與教育推廣形式跳脫過往規劃思維。透過 5G 與新科技佈局，落實文化平權，發展數位時代的新敘事與觀眾體驗設計，改變作品與觀眾的觀演關係，使劇場與社會脈動更靠近。

（3）疫後跨國合作模式研發面向

近年在疫情衝擊下，國際旅運成本升高，實體交流變為艱難。國際合作創新模式的探索及發展更為重要。場館與國際藝術家的合作方式將從過去單純一次性邀演、各國巡迴相同演出的全球化模式，轉為深化國際藝術家與在地藝文產業相互了解學習的長期雙向關係。111 年開始，跨國合作模式將以「慢策展、慢製作」為策略，為兩廳院開啟國際創作者駐館等交流計畫，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。駐村形式非以創作及製作為唯一導向，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，與臺灣創作者深度交流。國際藝術家不再以已創作完成的作品來在地化，而是與臺灣藝術家共創發展，從長期永續的面向思考新創模式，最終發展成現地創作、藝術行動或宣言。

111 年底邀請德國紀錄劇場先驅里米尼紀錄劇團（Rimini Protokoll）Stefan Kaegi 導演來臺駐館六週，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，與兩廳院一同建立參與式創作的研發系統脈絡，深化創作思維與發展。兩廳院與 Stefan Kaegi 導演共同發想以臺灣特殊外交處境出發的劇場計畫，透過田調訪談，探討國際政治現實，省思國家的定義，建構每個人心中的烏托邦。兩廳院與瑞士洛桑 Vidy 劇院為本計畫共同製作單位，從 111 年底起進行第一階段臺灣駐館田調，並且舉辦工作坊，邀請臺灣對於概念巡演（Concept Touring）有興趣之創作者一同參與。112 年持續以遠距線上方式工作，10 月臺灣團隊赴瑞士排練六週後首演，隨後進行歐巡；113 年 4 月來臺排練臺灣現地版本，並在 TIFA 中呈現。此為後疫情時代創新發展的共創、共製及國際巡演模式。

同時，也和結盟場館西班牙花市劇院（Mercat de les Flors）辦理編舞家互訪駐館計畫。藉由場館既有的網絡與資源，得以深化兩國藝術家的對話，擴大駐村的效益。透過臺灣編舞家林宜瑾於 111 下半年赴西班牙，以「傳統與當代」為題進行研究、工作坊，並在花市劇院引薦下，獲邀於 Fira Mediterrània de Manresa 藝術節演出，期望藉此推動 112 年度與臺灣藝術家共同創作的發展。而西班牙編舞家 Roser López Espinosa 計畫於 111 年底至 112 年初來臺駐館三周，除了與本地藝術家進行小型展演外，將透過創意工作坊的舉辦，媒合有共同創作興趣的藝術家；而編舞家抵臺之前，也將藉由線上會議與臺灣藝術家相識互動，為駐館活動暖身，深化駐館交流的深度。

（二）國內外連結與驅動

1. 國際連結計畫：

兩廳院作為亞洲最自由與開放的文化場景，積累逾 35 年的國際網絡交流與合作經驗。展望未來以「走向國際的亞洲創意樞紐」為定位，連結國際脈動，引領亞洲當代多元價值與觀點，構築亞洲交流世界的對話。

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。國際連結的近中長程策略目標與計畫，如下：

（1）短程目標與計畫 | 提高臺灣創作者與兩廳院的國際參與能見度與影響力

受疫情影響，在國際旅行受限下，仍持續透過線上交流方式與國際藝術節與表演藝

術平台互動，掌握最新國際表演藝術發展趨勢，積極參與之表演藝術平台包括：亞太表演藝術中心協會（AAPPAC）、日本橫濱國際表演藝術會議（YPAM）、亞洲舞蹈網絡（AND+）、韓國首爾表演藝術市集（PAMS）、曼谷國際表演藝術聚會（BIPAM）、國際表演藝術協會（ISPA）、德國杜賽朵夫舞蹈博覽會等。

更透過推介單元（Pitch）使臺灣製作、創作者介紹予國際場館及策展人，尋求更多共製與邀演的機會，並持續與亞洲、世界友館及重點藝術節保持對話與互動。除創造疫情之際的合作新關係外，俟疫情與邊境政策調整後展開各類國際合作計畫。

（2）中程目標與計畫 | 建立市場交流平台：國際場館結盟、Taiwan Week

透過國際場館結盟計畫打造場館互相驅動的力量，發揮場館在國際平台上媒合的功能。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台。

兩廳院繼 107 年起與法國國立鳳凰劇院的「開動計畫」結盟合作，並於 111 年續約四年。並在 112 年度，持續與西班牙巴塞隆納花市劇院、英國倫敦沙德勒之井劇院、新加坡濱海藝術中心、韓國國立劇場及日本東京藝術劇場等六個國際場館進行長期合作，除了以節目製作為導向的節目交換、國際合創或共製，抑或是駐館藝術家的長期駐地創作、交流等形式。其中，也拓展出創作外的交流與合作，包含高階製作人才培育與共製系統建立、Taiwan Focus 焦點平台、場館管理人才交流、新常態的國際交流方法等合作方向，將臺灣的文化力向世界推展。中程計畫將分為七大子項發展：

- A. 節目國際邀演：莎士比亞的妹妹們劇團王嘉明導演《親愛的人生》自 108 年於法國巴黎秋季藝術節與 NEXT Arts Festival 藝術節演出，締造極佳口碑，後續獲得歐、亞戲劇界關注。原訂 111 年巡演計畫因疫情延至 112 年，《親愛的人生》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；而雲門舞集《十三聲》及《毛月亮》將於法國坎城雙年舞蹈節、西班牙花市劇院及倫敦沙德勒之井巡演；王景生導演打造之魏海敏獨腳戲《千年舞台，我卻沒怎麼活過》受邀澳洲 OzAsia 藝術節演出；黃翊三館共製作品《長路》進行法國及西班牙巡演。透過這些兩廳院委製或自製的巡迴演出，拓展場館的國際能見度與影響力，並傳遞臺灣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之交流持續進行，除 111 年安排藝術家互訪驻村外，花市劇院計劃於 112 年秋季以臺灣焦點為題，邀演 3 至 4 檔臺灣舞蹈節目，亦與法國坎雙年舞蹈節合作串連，擴大巡演效益。
- C. 國際藝術家駐館交流：邀請國際重要創作者來台駐館交流，透過在地創作，共同策展，系列深度工作坊等多元形式，開啟臺灣藝術家與國際深度的連結與跨文化交流，開啟未來合創可能性。

- D. 場館人才交流：111 年與法國鳳凰劇院續簽四年結盟計畫時，同時將場館人員互換列入交流計畫中，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. 亞洲高階製作人培育與共製系統建立：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、韓國國立劇場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。
- F. 疫情時代的場館永續計畫：參與歐洲「永續劇場聯盟」（Sustainable Theatre Alliance for a Green Environmental Shift, STAGES）。此計畫由比利時列日劇院、瑞士洛桑劇院等歐洲 14 個劇場共同發起，國家兩廳院為亞洲唯一受邀參與的劇場。聯盟定期以永續相關議題執行規劃與經驗，交流歐亞觀點及想像，期激發突破疆域的思維。
- G. 打造臺灣與亞際共創觀測平台 Taiwan Week：於每年 TIFA 台灣國際藝術節期間舉辦。計畫邀請國際策展人來臺觀賞臺灣當代展演創作，為作品建構跨國合作機會與網絡。受疫情影響，原訂 109 年啟動的 Taiwan Week 於 110 年調整步伐為 Taiwan Week Online，改於當年六月份於線上舉行。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。

112 年 Taiwan Week 將視疫情與邊境政策，期待以實體舉辦，預定邀請 20-30 位國際策展人來臺，觀賞以臺灣文化為基底的本國製作或亞洲共創節目。期間將舉辦多場交流活動，建立國際策展人與臺灣藝術家多元交流管道，累積臺灣創作者之專業經驗與國際視野，亦邀請國際媒體參訪，透過深入訪談，提升臺灣創作與藝術能量的國際能見度。

(3) 長程目標與計畫 | 世界的兩廳院，歐亞交流樞紐

亞洲的表演藝術生態是國際近年關注的焦點，而臺灣藝術家在創作中體現社會、政治、文化各層面中的在地觀察，呈現了臺灣文化特色的多樣及包容性，亦是亞洲重要的文化歷史與脈絡。兩廳院與藝術家攜手深厚自身文化基底，同時，將目光望向世界，連結亞洲重要場館，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。

長程目標將透過短、中程的經驗與累積，以及「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。兩廳院以 113 年為目標，規劃在歐洲策劃 Asia Connection in Europe 展演平台，除節目呈現外並策劃相關周邊活動，如文學、影像、思想、歷史、地緣政治學等不同面向之工作坊或座談，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，探索當代的亞洲藝術形式新語彙。

長程計畫中的「Asia Connection in Europe」將以比利時列日劇院及法國比利時NEXT Arts Festival 為驅動引擎，串連歐洲其他重要劇院，藉由對話及理解，形塑兩廳院於歐亞交流中重要樞紐角色。本計畫於111年開始籌辦，洽談合作單位，112年進行內容細部規劃，113年執行。

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台，讓藝術團隊可定期發表創作，持續累積並提升國人創作能量外，也鼓勵場地夥伴團隊發展共融劇場，共同提升文化近用的力量。

(2) 縣市政府場館夥伴串連

兩廳院秉持著開創與共享的精神，持續扮演國家場館在表演藝術產業中的關鍵驅動力量，除拓展國際場館交流與串聯國表藝三館團合作外，也同時深化與縣市政府場館的夥伴關係。聚焦於專業合作及智識交流，分享兩廳院的創新嘗試，試圖開創多元的合作模式，共同建構有機永續的表演藝術生態系。

兩廳院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。每年透過彼此認同的藝術專案（如「藝術出走計畫」及主合辦節目巡演推廣），維持與縣市政府合作的熱度。近年亦邀請縣市政府從計畫初創時期即共同合作，挹注資源，同時也鼓勵藝術家與在地有更多樣貌的連結，縣市政府的行政夥伴也透過合作與營運經驗的分享，達到雙向的交流與學習。

每年定期舉辦「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關於場館營運不同面向：製作研發、行銷策略、文化平權與觀眾拓展等實作經驗，藉由這些互動與合作，達到場館營運的養成與交流。將國家劇場的經驗分享與提供諮詢的服務，根據縣市文化局及場館的發展與計畫，媒合適切的表演團隊或藝術家，厚植與縣市政府文化局深度的活動交流，同時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，透過與在地團隊、樂齡觀眾互動，達到不同面向的交流及開啟未來的合作。

(三) 藝術推廣與觀眾拓展

在疫情之際，場館大力推動永續與共融的劇場經營理念。而劇場也將更加仰賴新觀眾的體驗與拓展，持續培養更多人進入劇場，讓藝術成為生活之必要，得以永續。因此，

在藝術推廣與觀眾拓展的目標上，有三大方向，一為累積不同類型的大眾參與，同時為藝術觀賞扎根；二為提高首次購票觀眾人數與類型，擴增欣賞表演藝術的新族群；三為深化既有表演藝術觀眾的參與，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，勾勒出觀眾消費樣貌，分眾溝通提升參與表演藝術之族群。以下分為三個階段計畫。

1. 第一階段：藝術推廣扎根：輔助教育系統與擴大大眾參與

以培養、拓展未來的可能觀眾為目標，推廣表演藝術並接觸多元族群。此階段目標設定為非表演藝術核心觀眾、未曾觀賞表演藝術的族群，每年預計約 15 萬人。透過跨域、跨形式的企劃主題介紹給首次接觸藝術及首次走進兩廳院的觀眾，將分為「學習類」、「場館資源類」及「數位類」使其逐漸轉為潛在表演藝術觀眾。關鍵是透過計畫擴大接觸的量體，進而降低參與門檻並提高參與意願。

(1) 學習類

- A. **藝術入校計畫：**主動出擊與學校結合，透過藝文工作者實際走進校園，舉行講座、工作坊等，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。除創造學校師生近距離與表演藝術接觸外，同步安排師生進入劇院現場參與導覽、欣賞演出，打造循環式體驗。入校計畫合作之藝術家、團隊人選除各主題專業工作者、兩廳院駐館藝術家、節目演出團隊等外，並將嘗試積極尋求外部單位合作可能，如青藝盟，開啟更多連結可能。
- B. **資源入校計畫：**整合場館現有資源如線上影音、文章、表演藝術圖書館館藏資源等藝術推廣資料，針對國高中學生製作教學資源包。112 年度將安排藝文工作者與教育部國教署普通高級中學課程藝術生活學科中心合作研發教學資源。由藝文工作者創作發想課程內容，並與教學現場教師交流討論發展教學方案。於實際入校操作後根據現場經驗及回饋調整，建立完整教學資源包。此資源將公開分享於線上平台供全臺灣教師申請使用，同步將辦理教師增能實作工作坊，協助教師更加順利運用於教學現場。

(2) 場館資源類

- A. **多元導覽服務：**導覽是認識場館的第一步，企劃多元導覽服務內容與活動規劃，以劇場多面向的導覽題材，提供多樣性認識場館的方式給社會大眾及國際遊客。目前語音導覽機服務，已建構七種語言（華、台、客、英、日、韓與泰），雖因疫情與邊境政策使國外觀光客回流時間不明，但 112 年將積極向國內大眾行銷宣傳，增加國內旅客參訪場館之可能性。除繼續優化大眾預約導覽的內容與硬體設備外，也持續企劃專案導覽內容，包含落實「舞台導覽」由淺至深的 4 種體驗方式、與館內各部門合作的「表演藝術職涯體驗」導覽、與藝術家合作的「達人眼中的劇場」、與旅行社合作的「藝術全旅行」導覽等。

- B. **深度導覽活動**：除一般遊走式的導覽形式外，112 年持續規劃輕鬆有趣、深入淺出的活動式導覽讓大眾輕鬆看演出，將企劃包含「管風琴推廣音樂會」、「認識音樂廳」企劃演出，以及戲劇院 OPEN HOUSE 與實驗劇場「幕後專題企劃」，使更多大眾走進兩廳院。此外，持續打造無障礙導覽服務。目前觸覺導覽已推出戲劇院與音樂廳的模型與點字圖冊、音樂廳管風琴模型、戲劇院音樂廳點字圖冊 2.0，觸覺輔具也已大致完成。112 年將全力推廣觸覺輔具使用並結合場館節目或活動，提供更多視障者參與表演藝術的機會。其中，管風琴推廣音樂會部分規劃為輕鬆自在場，並提供易讀節目單，112 年將持續推廣，並著手打造易讀導覽，讓導覽內容更為輕鬆簡單。
- C. **圖書館藝術展覽推廣計畫**：表演藝術圖書館自 2021 年重新開幕後，調整原會員制營運方式，開放民眾自由入館。以「鞏固既有受眾、擴大開發蛋白族群」為目標，除持續豐富實體及數位館藏外，並積極辦理主題展覽及分眾推廣活動。主題展覽與策展人合作，內容包含研究計畫、梳理館藏及找尋當代閱讀方法、當代音樂大賽特展等；另一方面也將展開主題式的跨域呈現，依照展覽主題邀請不同領域的藝術家、創作者參與，藉此觸及不同領域的族群。分眾推廣活動以開發蛋白族群為主，故以輕巧、好入門內容為主，如《音樂家先生，您好！》親子說故事系列活動。預計 112 年辦理四個主題策展、三系列分眾推廣活動。

(3) 數位推廣類

- A. **NTCH togo 企劃**：NTCH togo 是兩廳院推出為眾人設計的創意企劃。內容將涵括影音、線上專題文章及線下活動體驗，兩廳院使其定位為「表演藝術生活補帖」。內容從表演藝術出發，一年產出至少四至六個橫跨各種專業領域的主題企劃。同時，也依主題企劃串連各類型活動、講座及工作坊，結合主題企劃開放授權給予教師及其他文化場館，打造多元表演藝術教案。提供給眾多觀眾更多樣化的表演藝術體驗。

2. 第二階段：深耕藝文族群：提高首次購票觀眾人數與類型

除深耕藝文觀眾黏著度外，更需要逐步擴增藝文人口，開拓其他藝文類觀眾，目標在於使之成為表演藝術基本觀眾。在資源有效運用的前提下，精準投放於藝文觀眾分眾。根據過往數據分析與實作經驗，觀眾計畫第二階段將有五個類型的深化培養。

- (1) **藝文觀眾核心族群**：兩廳院將藝文愛好者細部分析與研究，「表演藝術」在他們生命中扮演的角色，以及在當中獲得甚麼價值或是收穫。同時，分析過往節目銷售情況，設定場館相應經營的目標觀眾群，將其細分為懷舊型、自主型、成長型、娛樂型、群體型、觀點型、紓解型、冒險型八類觀眾類型，並積極研究該目標觀眾群的消費者洞察，進而產出具體行銷策略。策略面涵蓋票價、折扣、管道及行銷內容（包含視覺、文字及各類影片）。並以此為基準，針對不同類型建立有效的溝通管道與關係，讓每次行銷都可以精準投放，進而影響選擇，產生最大的票房效果。

- (2) **青年族群**：從喜好藝文與第一階段學校推廣而產生的青年觀眾。兩廳院針對此類族群推出 21 歲以下「廳院青」免費會員制度，以「學校教不了的超能力」為核心概念發展相對應的專屬系列課程「青現場」。另推出「目擊者計畫-青年看戲大隊」、「好哲凳—藝術思辨講座與 Podcast」等計畫，以期增加青年會員藝文消費。另於「廳院青」年滿 22 歲之際，將免費贈送一年「廳院人」正式會員會籍，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。112 年度特別延伸納入「觀點工作坊」，提供青年會員與學生觀眾，觀看表演藝術多元思考與觀察的觀點養成。
- (3) **樂齡族群**：為持續深耕樂活且喜愛藝文的樂齡人士，打造眾多社區推廣計畫搭配表演藝術圖書館定期辦理的講座、導覽，達到「走入社區、回訪劇院」之目標，擴大吸引 55+ 族群親近表演藝術。奠定於 110-111 年之策略「青銀共融」，112 年將持續倡議「共創與共學」概念，積極創造以表演藝術為介質之跨代交流實驗活動，逐步發展適合在地文化、民情之可行方案及模式。另外亦將聚焦表演藝術與社會處方箋之結合，發展具體方案以利擴散表演藝術影響力。
- (4) **親子族群**：持續以常態參與藝文活動的大臺北地區家庭、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。線上透過體驗遊戲包，打破區域限制、引導親子在家體驗表演藝術；線下則藉由圖書館定期活動及特殊主題專案，打造親子多元接近表演藝術之路徑。目標培養親子族群定期來館習慣，自然而然親近表演藝術。另將嘗試透過館際合作，與他館共同倡議如共融、永續等議題，藉由多元角度切入分享，吸引更多親子族群參與。
- (5) **無障礙族群**：以視障、聽障與智能障礙族群為主，將場館文化平權的措施，與眾多且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。如：手語導覽、導聆聽打、觸覺導覽、口述影像、情境字幕、輕鬆自在場等。同時，提升兩廳院官網無障礙的使用便利性、節目單的無障礙體驗，並持續推出台灣國際藝術節（TIFA）等重要藝術節易讀本手冊，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. 第三階段：核心會員：精準掌握核心市場樣貌，提升會員消費貢獻

藉由第二階段針對不同目標族群的多元溝通、深化彼此關係後，第三階段將積極提升購票觀眾的多次購買，並使之轉化成兩廳院會員。並透過已順利推行二年全新的會員制度為基礎，進行會員深化經營，聚焦於場館價值溝通、深度分眾經營、自主重複購買、促進消費進程四大方向，充沛會員未來市場。此階段為場館核心觀眾的重點養成階段，藉由定期的數據監測，滾動式調整行銷、服務及營運策略，以達到最佳營運效益，提升核心市場消費貢獻、深化場館品牌價值認同，進而穩定場館營運基礎。

- (1) **場館價值溝通**：以場館倡議議題為目標，於會員在場館消費歷程中的碰觸節點，策略性規劃行銷事件，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、會員專屬「演後來家聊」、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、會員專屬藝文生活地圖與演出現場專屬驚喜，提高會員對場館情感與品牌認同。規劃主題式議題倡議行動，加乘場館議題溝通效度。

- (2) **深度會員分眾經營**：透過資料蒐集定期產出人物誌 (Persona)，掌握核心市場與目標受眾樣貌，並透過喜好標籤蒐集研究，精準雙重掌握「會員消費數據」與「行為喜好數據」，藉此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。並透過舉辦各類會員活動，如會員日、會員課程、廳院迷俱樂部、青現場、藝文沙龍，與建立多元溝通載體，如 Facebook 私密會員社團、廳院青官方 Instagram、會員電子報等，藉由線上與線下虛實效益整合與串連，強化顧客溝通的效度，降低銷售與品牌溝通成本，提高會員消費貢獻。
- (3) **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。因回購消費產生折扣之行銷成本，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。
- (4) **促發消費進程**：與專業團隊合作，定期進行消費行為調查與數據分析檢測，運用「藝文消費習慣」與「藝文參與行為偏好」等量化資料，爬梳會員消費行為動機與決策脈絡。依據研究結果進行刺激消費歷程成長之策略擬定，並以此規劃相關活動。

(四) 數位提升與轉型 Digital Transformation

兩廳院自 107 年起以數位轉型為核心策略，積極跨出場館的領域意識，持續在數位科技與社群互動網絡發展下，表演藝術開起創作形式的質變。節目與創作類型的數位改革，經歷了 110-111 年之 5G 科技專案創發後，持續推動文化科技內容產製，利用多樣的數位媒介將虛實整合的展演、場域科技設備服務透過不同介質方式推進大眾視野，讓表演藝術跳脫過往固定場地、座位席次的傳統展演思維，發展數位時代的劇場新敘事與語彙創造。

除了節目與創作類的數位轉型外，在場館營運與其他業務部分皆有相應的成果與計畫。同時，從疫情迫使的生存需求，提升了社會的平均科技力，更帶來了宅體驗、個人化娛樂的興起，兩廳院將透過數位典藏、售票系統及 PAR 雜誌整合，創造未來對於數位的多元體驗。

1. 數位資料庫的應用與建置：

- (1) **表演藝術圖書館數位資料建置及推廣運用**：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，亦與國外場館、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典藏三館一團資料，根據節目製作屬性分層典藏文物，目標為建置完整演出基本資料，並針對主辦及自製節目擴充收藏製作文物資料，以完整記錄作品周邊。此外，為積極推廣使用及擴大觸及群眾，將與藝術家及團隊積極洽談授權使用可能。

- (2) **《PAR 表演藝術》推廣場館永續理念，擴大整合數位平台：**本年度《PAR 表演藝術》除持續以報導與專題方式推廣場館永續理念外，更以改變讀者閱讀模式，加速紙本讀者及廳院迷轉換為線上閱讀為主要目標，並於每季舉辦與讀者互動之線上活動，強化《PAR 表演藝術》之數位品牌力。此外，PAR 官網資料庫除持續建置並優化 30 年來超過 20,000 筆紙本及數位原生內容外，本年度也將開始啟動《表演藝術年鑑》資料回溯工程與兩廳院旗下各網站之內容整合計畫。將以 PAR 官網資料庫為基底，將歷年來《表演藝術年鑑》、OPENTIX 售票系統、兩廳院官網相關文章資料以資料庫的形式整合再運用，以擴大服務一般讀者、兩廳院會員、表演藝術業界及相關學術、研究單位。

2. 售票系統的多元發展：持續優化與打造虛擬消費循環推廣

- (1) 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 針對不同類型客群包裝導購主題，持續推廣任務型「點數消費回饋」機制激勵文化消費循環，鼓勵民眾「首次欣賞」、「二次消費」及「跨域消費」，更有不定期的藝文消費行銷贈幣活動與會員互動，創造「培養藝文人口」、「促進文化消費」、「支持藝文夥伴」及「增值文化數據」效益。
- (2) 為服務更廣大的系統使用者及主辦方，創造持續進行平台近用性擴展；將增加更多元的付款方式，增加消費意願及動能。並將進行商品販售模組開發，使藝文生活版圖向外延伸，各式文化創意及藝術周邊商品均能，提升藝文消費之可能。

(五) 場館營運與服務提升

1. 企業夥伴合作計畫：

企業夥伴或企業會員是兩廳院營運重要的支持夥伴，目標為追求藝企雙贏。112 年兩廳院持續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，以尋求認同場館經營理念與價值之企業夥伴。藉由雙方資源加乘，創造雙方最大的效益與價值進行策略結盟。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，如：文化平權、藝術陪伴、多元永續、國際串聯與教育推廣計畫等，共創支持體系。2015 年聯合國宣布「2030 永續發展目標」(Sustainable Development Goals, SDGs)，其中推動「健康與福祉」以及「優質教育」為當今場館營運重要理念，藉由尋求認同場館經營理念與價值之企業策略結盟，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，協助辦理符合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，精心規劃年度四場的專屬「四季藝文沙龍」，作為表演藝術團隊與企業夥伴多元交流的場域，創建藝術產業與企業有更多的合作契機與持續保有緊密的連結。

2. 駐店管理及好藝術空間與商品升級計畫：

兩廳院透過觀察市場脈絡及顧客回饋，持續在場館適當的區位引進優質營運團隊，提供場館消費服務多樣性。111 年於戲劇院引進新的餐飲營運團隊外，音樂廳亦進駐花店業者加入整體服務。除此之外，更透過異業合作模式創造場館商品獨特性與話題性，例如 110 年與紅玉滿聯名開發的仙人走獸雞蛋糕、111 年管風琴雞蛋糕，並與廠商共同合作舉辦體驗工作坊，以有趣的內容創造觀眾與進館民眾更多藝術生活體驗。

112 年，將持續此模式與進駐廠商尋找共利點。駐店將配合場館節目規劃或季節，推出一年多次的季節行銷活動。使大眾在遊逛公共空間時，除一般消費外，也能了解場館與劇場，創造與其他商場的差異性。同時，因應捷運聯通案預計於 114 年完工，112 年將開始籌備整體園區營運改造計畫，針對永續、共融、人人、數位展現新生活模式，引進認同場館理念的團隊經營空間，停車場硬體設施也將朝向電動車充電站布局。

而好藝術空間於過去已累積一群喜愛音樂商品、臺灣設計師工藝師商品的客群，也針對季節調整販售商品，例如與春一枝合作的水果冰棒，111 年與樂山教養院合作開發共融平權商品。112 年營運模式除不斷依客群樣貌與市場商品走向調整店內銷售品外，也持續以場館意向、劇場推廣、共融精神等方向尋找國內設計師或團隊開發商品多樣風貌。

3. 藝文廊道暨園區開發工程計畫：

此計畫於 109 年-114 年開展，將大幅翻轉兩廳院戶外文化景觀與意象。並藉由空間界面的升級，將室內室外空間縫合，大幅提高眾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，強化無障礙的空間共融。

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。112 年工作進度為相關審查通過、執照申請完成後，辦理工程招標。

4. 乾淨、共融的場館環境升級

為達乾淨與共融環境，持續提供安全、便利的使用場域，112 年計畫硬體設施改善項目，一改裝實驗劇場後臺洗手間為無障礙廁所及友善淋浴設備，提供行動不便藝術工

作者更為安全、舒適的後台環境。二將停車場公共廁所安全提升，其中廁間增設安全扶手，並將部分蹲式馬桶改為座式馬桶，以利年長者及行動不便者更安全的使用環境。

（六）財務行政管理與人力優化

1. **財務資金理財規劃：**資金來源主要分為累計贖餘、每年經常性補助、專案補助及營運資金等項目。上述資金將尋找較優惠利率之定期存款、購買短期票券等投資理財規劃，以提高投資報酬率增加財務收入。
2. **財務憑證數位化：**財會帳務作業需檢附大量相關紙本憑證，若依傳統紙本歸檔不僅造成人力物力資源的浪費，且佔用大量倉儲空間，因此未來二年短期目標將進行財務憑證數位化，落實財務資料檢索查詢便利，無需浪費人力及時間找尋紙本資料，並可依法定期限內報銷會計帳簿，無需擔憂已銷毀憑證無從查詢之缺點，長期目標待相關法令完善建立且外部機關團體資訊電子化成熟後，將全面落實無紙化帳務核銷，以達電子數位場館之目標。
3. **永續發展財務系統標籤化：**將在 ERP 系統中加註永續發展相關識別代碼，凡核銷其相關帳務皆可選用，藉此標籤化功能可定期統計及揭露場館永續發展資源投入之狀況，以呈現目前邁向永續劇場所做之努力。
4. **人力優化與經驗傳承：**兩廳院持續培育未來場館營運人才，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，為兩廳院注入活力與新的觀點，同時將場館多年來的經驗傳承下去。除此之外，亦持續檢討績效考核制度及獎金給予方式，關注市場薪資行情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，使場館人才優化。因應近年來的疫情，居家工作的模式已可隨時啟動，工作模式也更加活化，場館將持續優化行政、財務等系統並強化其安全性，使工作流程更加有效率。

附表、國家兩廳院 112 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	112 年預算 (千元)	
				收入	支出
一、場館平台經營					
1	台灣國際藝術節 (TIFA)	此平台以規劃當代主流與經典節目為主，是亞洲具指標性的藝術節慶、人人的藝術嘉年華。	2-4 月	45,000	63,050
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	16,500	33,000
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	6,400	17,550
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	1,800	7,800
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	11,900	20,000
6	廳院選	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；同時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	17,500	51,650
7	亞洲連結：製作人工作坊	「亞洲連結：製作人工作坊」(Asia Connection: Producers Camp, ACPC) 三年計畫，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共同製作系統，建構強而有力的亞洲創作網絡。	8-9 月	0	1,900

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	112年預算(千元)	
				收入	支出
8	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
9	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，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」、「因應場館策略發展之產業調研面向」及「新點子實驗場 Idea Lab-R&D計畫」建立研發機，推展研發系統提供國內藝術家資源與平台。	1-12月	0	4,980
二、國內外連結與驅動					
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。建立藝術節交流平台 Taiwan Week、策展人邀訪、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	4,150
2	國內連結夥伴計畫	場地夥伴論述與邀請團隊、縣市政府場館夥伴計畫。	1-12月	0	100
三、藝術推廣與觀眾拓展					
1	觀眾拓展計畫	以擴大族群、分眾經營、會員深化三大方向進行觀眾拓展計畫。	1-12月	5,250 (一般觀眾) 4,100 (兩廳院之友)	6,650 (一般觀眾) 4,598 (兩廳院之友)
四、數位提升與轉型					

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	112年預算(千元)	
				收入	支出
1	表演藝術圖書館數位文物建置及推廣運用	1. 擴充數位館藏。 2. 持續典藏演出相關文物，藉由分層典藏邏輯，擴充建置製作資料庫。	1-12月	0	1,000
2	《PAR 表演藝術》擴大整合數位平台	1. 啟動《表演藝術年鑑》資料回溯工程。 2. 兩廳院旗下網站之內容整合。 3. 舉辦與讀者互動之線上活動。	1-12月	1,500	350
五、場館營運與服務提升					
1	企業夥伴合作計畫	與企業策略結盟共同進行藝術推廣，拓展場館營運的可能性。	1-12月	40,000	7,000
2	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
3	藝文推廣廊道暨地面景觀設施整體規劃	112年工作進度為相關審查通過、執照申請完成並辦理工程招標。	1-12月	0	184,397 (另由專案預算支應)
4	提升友善共融環境計畫	為達友善共融環境，持續提供安全、便利的使用場域，112年計畫硬體設施改善項目有： 1. 實驗劇場化妝室改裝。 2. 停車場公共廁所安全提升。	1-12月	0	1,800

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	112年預算(千元)	
				收入	支出
5	其他硬體/設備更新計畫	1. 音樂廳、戲院變電站高壓開關(GCB 10台)汰舊更新。 2. 安全監視系統數位化。 3. 劇場設施優化更新計畫。 4. 超融合系統備援設備建置。 5. 汰換網路交換器。 6. 建置備份還願系統。	1-12月	0	79,975
六、行政管理與人力優化					
6	財務資金理財規劃	規劃定期存款及短期票券。	1-12月	2,000	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。

參、臺中國家歌劇院 112 年度營運計畫

一、願景與目標

(一) 111-115 年的中程目標定位

臺中國家歌劇院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)及「非典型劇場空間，發展非典型的展演藝術」為營運概念，打造一個沉浸式藝文體驗的劇場，同步建構現場與雲端數位體驗，翻轉大眾對表演藝術場館的想像，冀希實踐「藝術可以翻新一座城市、一個國家」(Power of Theater)的願景。

109-110年間疫情嚴重影響全球表演藝術界，面對疫情歌劇院迅速調整目標和工作計畫，攜手國家表演藝術中心三館一團發佈「特別方案—同心同在」，除延續特別方案1.0、2.0，以「振興國內表演團隊」為重點目標，從數位觀演、創新模式著手，期使疫情期間續保動能，與文化部共同驅動表藝整體環境往前推展，開創多元的產能及發展機會。

111年，歌劇院定錨第二個5年(111-115年)中程目標—「綠色劇場 Green Theater，以永續思維迎向未來共生」，從反思場館的日常營運及表演藝術環境生態，為尋找更彈性和永續的表達方式，更呼應聯合國「2030永續發展目標」(SDGs)，以及文化部110年12月提出「永續發展目標自願檢視報告」，從節目製作、藝術教育、人才／創作孵育及軟硬體等，全方位實踐永續共生的可能。

(二) 112 年度營運策略

在全球疫情衝擊、極端氣候、科技發展的當前，各場館未來將面臨的問題複雜度更甚以往，營運思維須跳脫習以為常的常態，亦須因應局勢滾動調整。歌劇院藉此反思、檢視劇場生態鏈，想像一個不一樣的劇場未來，112年將在「綠色劇場 Green Theater」中程目標下，精進「藝術回應日常」、「永續共生」及「科藝共感」三大營運策略，回應當代課題。

1. 劇場現形·生活俱進：以藝術回應日常

112年節目計畫依據年度三大系列主軸：「NTT藝想春天」、「NTT夏日放／FUN時光」與「NTT遇見巨人」，聚焦後疫情時代的思考，在鞏固整體創作環境的基礎上，與藝術家共同挑戰新科技、新手法，透過館際結盟，全力投注國內作品新創研發。另洽談國外作品授權，運用臺灣資源於本地重製，減少表藝作品於國際間移轉的碳足跡。

呼應國際表演藝術趨勢，「NTT藝想春天」以「未來·想像」策劃為主軸，運用光影、裝置、運算、虛實整合等手法，擴增劇場體驗；同時納入112年「新藝計畫」，將綠色藝術、環境友善媒材或概念落實於創作上。

「NTT夏日放／FUN時光」，主打「音樂劇在臺中」，已是歌劇院獨樹一幟的品牌標誌，為臺灣觀眾及劇場界引領音樂劇熱潮。疫情期間特別關注國內作品發展，以創作培育及節目邀演雙管齊下，支持國內音樂劇穩定成長，提供全齡共享家庭時光。

秋冬「NTT遇見巨人」延續「Being、Soul、Core」三大核心，依例由國內外重量級「藝術巨人」領軍，側重在經典作品重繹的展演；另持續辦理「藝術孵育計畫」以支持創作實踐，透過前期研發的階段性呈現及國內外節目共製，具體發揮歌劇院「人才／創作孵育培養皿」的角色。

2. 永續共生：與未來的地球、藝術家及觀眾同行

呼應全球議題「綠色革命」，歌劇院作為與民眾生活息息相關，且以仿生建築為特色的表藝場館，以「綠色營運思維」DNA，在穩健基礎建設之後，以「綠色劇場（Green Theater）」永續願景。

112年「新藝計畫」以「綠色創意、永續實踐」為題徵件，期待創作者重新省思，從作品發想階段即落實綠色藝術與環境友善概念，創造具機動性、永續性的作品。並協助國內團隊共製作品、駐館藝術家創作，以「Taiwan Art Power Project」品牌推向國際舞台，積極參與國際共製與國際組織，提升臺灣表演藝術與場館聲量。

以「培養未來觀眾與藝術家」為標的NTT+品牌，NTT+音樂劇平台以「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，導入全球專業音樂劇師資，培育音樂劇創作、演出與製作人才，為臺灣原創音樂劇作品提供完善的創作環境。

在場館營運方面，將永續力視為場館競爭力，建置智能場館，成立跨部門永續小組，除陸續取得綠色建築標章、防火及智慧建築標章外，將導入ISO 50001國際能源管理制度、ISMS資安管理等制度，取得國際ISO認證，培訓場館同仁取得永續管理師資格；同時透過物聯網（IoT）升級數據整合平台，連結實體服務與虛擬數據，達到環境友善且更智慧的數位生態系協作。

3. 科藝共感：加速數位智慧轉型，創造深度體驗

歌劇院打造「數位／共感體驗」，運用「智能化、聯網化、共享化」數位生活圈已逐見成效：除配合年度三大節目系列策展各項數位／共感體驗展外，歌劇院曲牆建築特色的19米高曲面融接投影〈光之曲幕〉，扣合科藝策展與國內外新媒體藝術家合作，運用即時運算成像、動態全局光影運算等技術，不定期推出沉浸式科藝音像作品。

在創作研發育成方面，延續「LAB X 藝術跨域實驗平台」、「新藝計畫」成果，以及透過國際論壇、互動體驗展覽、導師制工作坊、線上虛擬體驗等計畫，提供藝術家、青年創作／演出者、藝術行政、劇場技術等專業人才所需的陪伴與資源，為青年創作者開拓更前瞻的藝術視野。

在孵育創作人才時，也同步擴大劇場生活圈，與校園接軌，打造科藝版「藝術進校」，結合創意發想與數位應用，引領學生探索當代表演藝術與科技結合的創新形式，體驗科技藝術的無限想像，在「元宇宙」時代陪伴學生打造「科藝力」，為「觀賞」表演藝術的下個階段蓄能。

劇場作為反映與回應社會的場域，「生態覺醒」早已自歌劇院啟動，112年持續發展「綠色劇場 (Green Theater)」永續願景，致力建置智能場館、引進國內外觀點與趨勢、推動中部藝術生態系有機發展、深化藝術與民眾日常的連結，讓這座「人與藝術共生的綠色劇場」繼續驅動表藝產業，提供創作者與觀眾優質、平等、創新的產業環境，一同探索藝術永續共生的多樣可能。

二、 年度工作計畫

(一) 節目演出計畫

歌劇院 112 年節目計畫維持年度三大系列主軸，除了重組過去受疫情影響延期的節目外，更聚焦後疫情時代的思考，在鞏固整體創作環境的基礎上，與藝術家共同挑戰新科技、新媒介，同時盤整場館資源，透過館際結盟，全力投注國內新創研發。

1. **NTT 藝想春天 (NTT Arts NOVA)**：延續歌劇院呼應節氣策劃展演節目，112 年「未來·想像」為展演主軸，不論是科技作為創作文本的環節、或作為藝術表現的工具，「藝想春天」擬呈現科技藝術創造多元共感體驗的劇場藝術，及以人文關懷探索未來、回望過去的精采作品。

- (1) 藝術家不斷跨域思考、突破框架，探索科技與人類、身體的關聯：香港新媒體藝術家梁基爵《仍…息在零地》運用大量機械裝置、沉浸式投影將舞台改造成敲擊樂器，透過人與機械手臂互動，探討科技世代的人機關係。安娜琪舞蹈劇場《真人賽博格》與工研院「智慧影像辨識實驗室」合作，實驗機器模擬肉體、貼合影像技術，提問在人機一體的近未來，AI 邏輯與判斷是否超越人類。黃翊與黑川良一合力編創，舞者以身體沾染墨水為筆，將董陽孜老師的書寫邏輯完成一部身體書法。首次來臺的瑞典哥德堡舞團帶來雙舞作：戴米恩·雅勒 (Damien Jalet)《Skid》以特殊 34 度直通樂池陡峭斜坡挑戰地心引力，莎倫·伊爾 (Sharon Eyal)《SAABA》反覆持續的肢體配合魔幻強大電音脈動，呈現現實又迷幻的動態景觀。
- (2) 探索未來的當下，同時回望過去歷史事件、社會環境與生命記憶：法國導演喬埃·波默拉 (Joël Pommerat)《童話與傳說》建構一個人類與機器人共存的未來世界，描繪青少年、成年人與擬真機器人之間的情感、家庭與社會互動。雲門舞集 50 週年將重現林懷民最具重量的劃時代舞作《薪傳》，相隔 20 年後再次攜手朱宗慶打擊樂團現場音樂演出，共同舞出臺灣人堅毅打拼的精神。歌劇院與亞維儂藝術節共製節目《櫻桃園》，由亞維儂藝術節新任藝術總監提亞戈·羅提吉斯 (Tiago Rodrigues) 執導，法國知名女星伊莎貝·雨蓓 (Isabelle Huppert) 擔綱主演，重新演繹契訶夫經典。加拿大全才創作者瑞克·米勒 (Rick Miller) 繼 110 年精彩絕倫《爆發年代》首部曲後，將再度來臺演出續集，敘說從石油危機、冷戰、搖滾龐克，至近代政治文化事件，進而討論資訊爆炸年代的焦慮與期待。《我·我們》為布拉瑞揚·帕格勒法首度以自身族群排灣族出發，攜手同為排灣族的藝術家阿爆 (阿仍仍) 與磊勒丹·巴瓦瓦隆，探索排灣族看待人類的循環脈絡對應萬物世界

的關聯。

2. **NTT 夏日放／FUN 時光**：在陽光熾烈的暑假規劃全齡同歡的作品，在多元的演出形式中，每個世代皆可攜手在歌劇院找到心有所屬的避暑解方。

(1) 從音樂劇平台出發的「音樂劇在臺中」不僅是歌劇院獨樹一幟的品牌標誌，也為臺灣觀眾及劇場界引領音樂劇熱潮，疫情期間歌劇院特別關注國內作品的創作發展，以創作培育及節目邀演雙管齊下，支持國內音樂劇穩定成長。112 年將可見原創音樂劇如：紀蔚然、李哲藝、李小平聯手創作《我家不設防》唱出分崩離析的四口之家如何再度同心；躍演《勸世三姊妹》從契訶夫名作出發，重新植入大量草根文化與當代議題，在西方音樂劇的格式之下展現臺灣民俗戲曲的新樣貌；獲得 2010 年普立茲戲劇獎、2009 年 3 座東尼獎的《Next to Normal》，將以 IP 授權重製、臺灣卡司英文演出，敘述一位過度思念亡子的母親在家庭關係與躁鬱症中掙扎取得平衡。歌劇院因應疫情所支持的「藝術孵育計畫」，資源挹注兩部音樂劇前期研發—嚎哮排演《成功異聞錄》及紅潮劇集《當亞斯遇上人魚》，將以讀劇音樂會形式公開試演。

(2) 從平權共融及永續議題出發，則有英國 Barrowland Ballet《Tiger Tale》以舞蹈劇場探索親子關係，並改編為《Playful Tiger》邀請自閉症孩童無束縛地欣賞演出。來自比利時的焦點劇團及夏綠瓦蒂劇團《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生態環境議題。

3. **NTT 遇見巨人**：延續「Being、Soul、Core」三大核心：Being 代表大師，由藝術巨人們帶領我們無畏前行；Soul 集結直指初心的作品，引導觀眾凝視靈魂的深處；Core 從文本出走，以當代視角衝撞經典作品。

(1) Being 聚焦藝術大師的當代視角：疫情期間歌劇院兩部國際共製作品，終將巡演到臺灣。以色列編舞家侯非胥·謝克特（Hofesh Shechter）雙舞作《偽善者／重生進化》，上半場譴責當代社會對暴力的漠視，下半場則為疫情下孤獨的個體帶來一絲溫暖希望；義大利鬼才導演羅密歐·卡士鐵路奇最新作品《Bros》挑戰「觀看」概念，30 位男性素人身著警察制服不經排練上台，必須絕對「服從」耳機傳出的指示演出，讓觀眾重新看待現實權力與秩序。匯聚全球頂尖舞者、曾 2 度造訪臺中的荷蘭舞蹈劇場，將派出更具活力的二團帶來當代舞作。巨人系列常客唐美雲歌仔戲團及雲門舞集也將帶來全新年度製作。

(2) Soul 展現臺灣土地上形形色色的生活軌跡：第三屆國表藝三館共製獲選作品—拾念劇集《鯨之鳴》，透過偶戲與南管音樂，打造以地理臺灣為背景的上古神話。河床劇團《被遺忘的》將目光轉向煤礦勞動者，為這些曾推動臺灣經濟奇蹟卻不曾被關注的生命寫下一首安魂曲。

(3) Core 對經典創作提出（衝撞）當代的視角：年度歌劇重頭戲延續與 NSO 國家交響樂團及國內外優秀音樂家共同演出的傳統，計劃與英國皇家歌劇院合作推出馬斯奈四幕歌劇《灰姑娘 Cendrillon》，法國導演洛朗·佩利（Laurent Pelly）以簡約舞台、誇張造型及豐富配色慧詁且忠實表現經典童話。歌劇院也邀請國內新銳導

演以美國劇作家 Joe Calarco 的《Shakespeare's R&J》進行二次演繹，這是 Calarco 特為年輕人改編《羅密歐與茱麗葉》的「青年版」，劇作拆解成上下半場，以截然不同的角色安排與場景設定，實驗不同觀點帶來的趣味性。窮劇場與江之翠劇場共創的《感謝公主》取材自宋元南戲《朱弁》，以南管、唱唸交織的戲曲身法附體當代劇場。

4. **藝術孵育計畫：**109 年此計畫因疫情而生，原以紓困振興為導向，透過前期研發經費補助，協助藝術家在疫情期間創作不致中斷。兩年的疫情起伏，更加凸顯場館資源對於穩定國內表演生態的重要性，在預算許可之下，歌劇院期待將此計畫轉化為常態，針對扶植中部新銳的新藝計畫、國內外節目共製、國內新作前期發展等，給予更持續性、中長期的支援，具體發揮「人才／創作孵育培養皿」的功能。前述「遇見巨人」系列中，拾念劇集《鯨之鳴》及窮劇場與江之翠劇場共創的《感謝公主》即為此計畫中之兩實例。

112 年「新藝計畫」徵件主題訂為「綠色創意·永續實踐 Creative Green for Sustainable Practice」及「偶戲及物件劇場 Puppet and Object Theatre」，並維持分年分階段補助方式，111 年書審、面試及階段性呈現，選出 112 年公開展演的團隊。「綠色創意·永續實踐」將納入「NTT 藝想春天」系列，並回應「未來·想像」的策展精神，在疫情肆虐、極端氣候、科技發展的當下，以綠色創意命題，期待創作者能重新省思，將綠色藝術、環境友善媒材或概念落實於創作方法及演出設計相關，打造更具機動性及永續性的作品。「偶戲及物件劇場」則納入「NTT 夏日放／FUN 時光」系列，期待更多新世代藝術家大膽發想，融入文本、肢體、影像等元素催化偶及物件的劇場奇想。

（二）藝術教育計畫

為促進各族群及不同對象平等的文化近用權利，歌劇院以鼓勵平等參與文化活動為目標，藉講座、展覽、工作坊及論壇等多元形式傳遞藝術知識，提供民眾接觸藝文的管道，落實藝術即生活的理念。於人才創作育成面向，則是落實「快孵育、慢製作」的精神，鼓勵創作者重視多元議題，關注並探索社會多元面貌，期待透過作品傳遞藝術的社會影響力。

在過去成果與經驗累積下，未來希冀提升與加強藝術教育推廣的廣度與深度，觸發民眾透過藝術參與，鼓勵公眾對話、發揮公民行動，並結合社企資源，逐步朝向藝術永續與共融發展的目標。112 年持續以「深化藝術擴散效應」為核心，推動「提升創作能量」、「活化藝文交流」、「擴散藝術推廣」、「加強藝術參與」4 大重點計畫。

1. **提升創作能量：**歌劇院作為創作人才孵育實驗基地，提供場館軟硬體資源，藉「駐館藝術家」、「LAB X 藝術跨域實驗平台」及「音樂劇平台」等計畫，從創作到製作給予藝術工作者全方位支持。

（1）駐館藝術家計畫：112 年將展開第 4 屆（112-113 年）駐館藝術家公開甄選，駐館

藝術家將透過 2 年駐地觀察與工作，使作品主題扣合在地性，也能更專心創發作品；另與歌劇院共同設計青少年、樂齡、弱勢、偏鄉或無障礙等主題藝文推廣活動，加強與中部觀眾之文化交流，成為歌劇院藝術教育之代言人。不論是推廣民眾參與的活動內容或作品的創研脈絡，期待帶入更多的在地關聯性與連結度，使駐館期間而發展的作品更有意義。

- (2) LAB X 藝術跨域實驗平台：「LAB X 青年創作工作室」每年設 2~4 位名額，提供 30 歲以下年輕創作者在年度導師陪伴下創作、醞釀實驗發想，強調作品討論與激盪的歷程，不以製作為導向，協助新銳創作者從思辨、研究、實驗到實踐等階段，獲得不同面向的論證。同時，LAB X 藝術跨域實驗平台在 112 年將呼應「NTT 藝想春天」之「未來·想像」為主題，邀請國內外專業講者介紹最新趨勢動態，串聯專業領域創作者、專家學者及場館連結，建立國際交流與長期合作機制的可能性。
 - (3) NTT+音樂劇平台：「音樂劇平台」除了在「NTT 夏日放／FUN 時光」系列製作展演外，更以「新起之秀」、「劇本孵育計畫」及音樂劇論壇為音樂劇產業奠基，不定期邀請全球專業音樂劇人才合作，導入專業師資，加速音樂劇表演與創作人才的成長。其中「新起之秀」以聲音、舞蹈、表演、戲劇等加強專業技能訓練，引導學員體驗音樂劇演員所需具備的各項能力；「劇本孵育計畫」則透由創作輔導、讀劇檢視、製作演出與作品行銷等階段，提供完善音樂劇創作環境。
2. **活化中臺灣藝文產業**：為帶動中部劇場產業發展，藉「中部劇場平台」、「NTT 學苑」計畫，串聯整合地方藝文場館，透過資源分享、資訊交流及節目巡演等策略，建立中部劇場夥伴交流管道，提升中臺灣藝文展演能量。
- (1) NTT 學苑：以劇場技術與藝術行政人才培育為主，規劃專業理論與實務分享，其中藝術行政亦提供課後實習機會，由歌劇院媒合北、中、南專業夥伴團隊，學員可加入團隊參與節目企劃、行銷宣傳、藝術推廣或顧客服務等工作，獲得全方位的表藝實戰經驗。
 - (2) 中部劇場平台：以劇場帶動表藝產業發展之精神所設立，歌劇院透過各式活動、課程或參訪，促進夥伴場館不定期與會交流，增進人員教育訓練管道，帶動場館資源交換或增加團隊巡演機會，進而驅使創作者回鄉創作，擴展合作的動能，活絡中部藝文交流，培養在地藝文人口。
3. **擴散藝術推廣**：藉主題性的議題規劃，提升民眾參與劇場的機會，透過藝術創意喚起公眾意識與連結，達到藝術推廣的廣泛效益。
- (1) 以學生為對象的「藝起進劇場」提供全國中小學師生自主報名參加，由歌劇院邀請團隊透過經典作品示範演出及導聆教學，並設計演前的學習素材及演後的課堂反饋，讓學生體驗完整的表演藝術學習歷程。「藝術進校」則與表藝團隊共同規劃一學期 6 堂課的主題式學習，從專業知識探討、實務操作、排練到成果發表等，讓學生實際瞭解表演藝術作品孕育到完成的台前幕後過程。「玩·劇場—青少年創意工坊」以戲劇體驗、肢體開發為主，透過主題探討，培養學生對周遭事物的

觀察與敏銳度，並與同儕討論互動，學習表達與團隊合作，進而審視自己，觸動內心的觀察力、感受力與創造力。

- (2) 「NTT 充電夜」與「後青年工作坊」利用週間開課，以傳統戲曲、戲劇、音樂劇或舞蹈肢體等主題，邀請專業師資打造適合上班族或熟齡族的表演藝術體驗課程，讓民眾於家庭與工作之外，透過藝術學習，開發潛能，找尋自我認同與自信心。
 - (3) 「歌劇院沙龍」，藉專題講座搭配現場示範演出，深入淺出地介紹不同類型的表演藝術，每年推出歌劇、音樂劇、偶戲或舞蹈等多元主題，作為民眾親近表演藝術的入門款。
 - (4) 「NTT+不藏私講堂」以藝術與生活兩大面向，融合表演藝術知識及生活美學，透過不同領域的講者分享自身經驗與專長，在人文涵養、美感教育、藝術解析、社會議題等豐富的專題內容中，讓民眾透過藝術觸發感知力與包容力。
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，透過線上與實體的全方位學習，提供民眾獲取藝術養分，實踐「藝術即是生活，生活也是藝術」的理念。

- (1) NTT 數位學苑：持續擴充線上多元學習內容，如「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、大師講座等，打破劇場空間界限，達到藝術零距離，擴大平權服務效益。
- (2) 開門計畫：針對不同族群設計、精選展演節目或藝術教育活動，邀請各文化近用對象、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，達成藝術共融、文化平權。

（三） 品牌升級計畫

歌劇院過去以新型態線上線下溝通、數位身份互動交流、人工智慧雲端計畫等，推出虛實整合活動，翻轉大眾對於表演藝術場館的想像。112 年品牌形象將扣合「綠色劇場、永續發展」營運策略，以自媒體為媒介，透過知識交流、共創行動、文化推廣等，與大眾齊心邁進「綠色理想生活」。

1. 與未來觀眾同行、同心

- (1) 打造網路話題熱度：因應網路資訊快速更迭，Z 世代與千禧世代關注的網路話題，由「迷因主題」、「短影音 TikTok」拔得頭籌，歌劇院為貼合年輕世代的生活日常，行銷策略採藝文訊息圖像化、分析數據視覺化、短影音即拍即播等，將資訊轉化為淺顯易懂的語言，提升訊息曝光度及網路討論度。
- (2) 整合線上線下的藝術旅程：因應疫情帶動虛擬世界互動增溫，人們對數位生活有無限想像，未來行銷活動將朝「去中心化」（人人都是小編）、人機互動、雲端運算等面向發展；主辦節目規劃延伸的展覽或活動，民眾亦可透過 AR 或 VR（虛擬實境／擴增實境）等體驗的方式，先接觸熟悉網路虛擬展演，未來轉向線上虛擬世界，為下一個網路世代一元宇宙（Metaverse）暖身。

2. **強化與觀眾互動關係**：因疫情改變了生活消費習慣、線上社交互動靈活，擬逐步建構「歌劇院虛擬生活圈」，提供便利的資訊獲取管道，結合網路社交平台，將「引發討論」導入行銷活動，創造關注度與聲量，讓藝術更親民且貼近生活。

3. 永續發展—創造資源最大效益

(1) 關注劇場現況掌握綠色趨勢：呼應歌劇院節目主題，策劃綠色精神活動；積極參與國際論壇，介紹「綠色劇場」主題，定期邀請國際媒體、策展人、藝文場館代表進行交流，透過國際網絡與人脈建立，展望「綠色劇場」的未來形式。

(2) 串聯企業夥伴推動永續：因應國際趨勢，企業社會責任受全球高度重視，永續經營已是全球共同目標；金管會亦於 109 年發布「公司治理 3.0 永續發展藍圖」，促使企業重視並強化其永續發展之能力。未來歌劇院擬將「綠色生活」概念連結企業綠色精神，積極串聯企業夥伴，透過客製企業家庭日、藝文輕旅行等專案，鼓勵企業以實際行動支持歌劇院，促成並擴大藝文參與管道。

(四) 創新服務計畫

112 年創新服務計畫將依循「綠色劇場」的營運策略，在各項創新服務中納入永續發展內容；導入 Martech 以數據分析、精準行銷方式，妥善運用資源，開發中部藝文消費人口，提供多元藝文服務，打造歌劇院平台，擴大異業合作的商業效益。

1. 專業導覽服務

(1) 無障礙導覽：為促進各族群及不同對象平等的文化近用權利，無障礙導覽除提供手語、口述影像、輪椅與輔具體驗等友善服務，亦結合展演活動，如視障者之領位服務、主辦節目專屬包廂席位及報讀設備、節目口述影像服務；聽障者之演前導聆、演後座談及藝術家工坊手語服務等。112 年將推出兒童版口述影像導覽，期將平權服務擴及更多年齡層對象，以達藝術共融，文化平權之目標。

(2) 主題導覽：近年陸續推出結合戶外植栽、曲牆投影、節慶、餐飲、夜宿劇場、手作繪本、探索地方文史的《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，皆獲民眾熱烈回響。112 年將著重開發新客群，提供團體客製服務，讓主題導覽成為民眾首選的歌劇院探訪行程。

(3) 兒童導覽：以《小朋友歌劇院探索》（建築篇與戶外篇）為基礎，延續兒童語音導覽，及劇場探險手冊、劇場禮儀動畫等輔助教材；另推出《惠來走走—歌劇院街區導覽》親子版，結合更多互動與趣味小劇場，吸引親子再回訪，持續創造美好的劇場經驗。

2. 從劇場到劇場生活圈

(1) 劇場生活化服務：112 年將持續創新「劇場節慶生活」的服務內容，推出節慶展演活動，讓節慶劇場深入民眾生活；「劇場戶外生活」則有廣受民眾歡迎的島作市集、草地音樂會、NTT 放映室等戶外活動，透過跨界合作，吸引更多業者參與；

「劇場飲食生活」主打各具特色的餐飲駐店 VVG Theater Café、Chope Chope Eatery、八時神仙草、VVG Food Play 與 Café Crotchet，112 年將推出主辦節目限定餐點、演後微醺歌劇院，以及響應 422「世界地球日」的低碳餐飲計畫，豐富劇場觀眾的五感體驗。

- (2) 兒童藝遊場：「閱讀小劇點」將於 112 年推出兔年、國際兒童閱讀日年度標語、永續發展主題繪本展，提供親子族群從繪本為起點展開劇場體驗；另規劃表演藝術主題課程，提供 5~9 歲學童之學校團體參與。
 - (3) 大人的圖像語言空間：「image3 非常圖像空間」以 6 大主題區域，定期推出圖像語言主題書展，提供民眾領略多元風格的圖像語言作品；112 年將在完美圓弧空間凸凸廳，結合圖像與數位影像技術，實驗圖像語言的各種可能性。
 - (4) 商品開發：112 年除持續開發趣味性、親民與具紀念價值的創意商品外，也積極與臺灣在地製造商或設計師合作，將永續設計的實用性、產品生命週期納入商品開發的考量重點，並透過歌劇院實體商店與線上平台推廣、服務更多客群。
3. **會員服務及專屬活動**：透過歌劇院 LINE 官方帳號，綁定會員建立連結機制，並透過 Martech 提供精準的會員服務，發揮資源運用效益；另規劃會員專屬活動，以滿足休閒、社交和自我成長的需求出發，強化會員對歌劇院品牌的認同與信任。112 年將持續與社團、學校、企業機構連結，合作辦理會員推廣服務，強化會員黏著度，引領民眾到歌劇院享生活。

(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服務品質。
 - (4) 志工培訓：112 年以「友善服務培訓」為目標，安排易讀服務、心智障礙與視障

服務等專業培訓，持續精進志工夥伴的專業知識，以發揮藝文志工的服務價值。

- (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。

(六) 場館優化維管計畫

歌劇院於 94 年經國際競圖採日本建築師伊東豐雄之設計，98 年 12 月開工建設，各項場館及劇場專業設備分次於 94-98 年間定下標規。檢視近年技術設備轉型、傳輸介面革新、劇場展演型態變化與科技藝術發展態勢，各項於 13-17 年前建置之劇場展演設備規格與現況差異甚大。另，永續、環保及節能目標是歌劇院中期營運目標，更是國家級場館必須的標竿任務。

因此，112 年擬提出「劇場升級計畫」，在預算許可之下逐年更新劇場專業設備及科技軟體以支援展演，提升劇場服務品質及效率，與北、高兩館齊步邁向下個階段劇場變革。

1. **防颱防汛設備強化**：因應近年極端氣候，為預先防範暴雨，擬規劃 B2 車道出口防汛工程，增設自動防水閘門及排水泵等設備。
2. **安全防護升級**：為配合防疫措施進行出入口管制，擬規劃劇場後台電梯加裝門禁卡機，進行樓層安全控管，保障工作環境的安全。
3. **監視系統網路化**：既有監視系統設備備品取得不易、維修困難，擬將 DTV 攝影機汰換為高畫質及穩定的網路攝影機系統，提高監視設備的使用效益。

4. 劇場設備維護與升級

- (1) **凸凸廳新增展演設備線路**：近年凸凸廳的非典型空間廣受跨域藝術創作者喜愛，展演頻繁，為順應多種演出形式需求，擬增加天花板的固定配線設計、增設馬達、結構吊架與相關配線設備，以精簡臨時性的設備費及裝拆台時間。
- (2) **燈光設備**：112 年將汰換購買三劇場燈光訊號分配器，另既有燈光網路交換機因距離過長，導致網路線傳輸狀況極差，擬以 8 芯光纖替換主交換機之間的網路線，換購網路交換機及備援機，以利訊號穩定傳輸。以及因應淨零排放趨勢，將部分舞台燈具更新為節能燈泡，逐步實踐綠色劇場目標。
- (3) **視聽設備**：
 - A. 大中劇院前台顯示器已逾使用期限，畫面顏色不均，112 年擬採購大尺寸 4K 顯示器，汰換影音傳輸設備；另短焦投影機鏡頭（燈泡型）因活動使用頻繁，設備已呈光衰現象，擬採購短焦雷射投影機，增購 5G 相關設備以供展演使用；音控室前級與劇場側台機櫃不斷電系統即將過期，將添購汰換 18 組 UPS。
 - B. 三劇場的音響功率擴大機為類比式，為 15 年前產品，容易故障且維修不易，故擬採購新機與汰換相關設備，提供團隊更優質服務。

附表、臺中國家歌劇院 112 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	112 年預算 (千元)	
				收入	支出
一、節目演出計畫					
1	春·NTT 藝想春天	以科技跨域為主軸的國內外節目製作與邀演。 支出包含技術經費，預計 10 檔節目及展覽。	3-5 月	7,000	34,500
2	夏·NTT 夏日放／ FUN 時光	國內原創音樂劇、大型百老匯舞台劇、親子節目製作與邀演。 支出包含技術經費，預計 7 檔節目。	7-8 月	27,500	52,000
3	秋冬·NTT 遇見巨人	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 10 檔節目。	10-12 月	21,000	69,000
4	藝術孵育計畫	包括新藝計畫階段性呈現、國際共製費、國內新作前期研發等，預計 3-4 檔節目。 註：其他非系列性之單檔節目收支納入此項目，預計 7-8 檔。	1-12 月	1,700	8,000
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	1,650	12,000
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	10,000
3	活化中臺灣藝文產業	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	350	1,800
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					

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	112年預算(千元)	
				收入	支出
1	品牌形象升級計畫	倚重互聯網、雲端運算分析數據，打造新型態線上下溝通、數位身份互動交流等方式，以期吸引年輕觀眾、提升觀眾參與意願。	1-12月	0	25,475
2	場館行銷宣傳策略	主打全面數位行銷，照顧全齡需求規劃專屬服務，提升文化近用參與可能性，進而在社區實踐計畫，讓觀眾願意長時間沉浸體驗，吸引非典型觀眾進劇場欣賞演出。	1-12月	0	7,900
3	企業夥伴合作專案	歌劇院綠色營運方針著重永續，以期透過整合資源落實綠色劇場理念，邀請企業夥伴支持，在參與、陪伴中落實永續。	1-12月	25,000	3,650
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. 主題導覽費用。	1-12月	3,400	1,538
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	27,200	3,540
3	會員服務	1. 會員專屬活動執行費。 2. 歌劇院文宣品寄送費用。 3. 會員系統平台費用。 4. 會員行銷費用。	1-12月	1,000	2,439
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

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	112年預算(千元)	
				收入	支出
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。	1-12月	0	1,166
六、場館優化及維管計畫					
1	防颱防汛設備強化	B2車道出口防汛工程。	1-12月	0	950
2	安全防護升級	劇場後台電梯門禁安全優化。	1-12月	0	250
3	監視系統網路化	網路攝影機設備優化。	1-12月	0	2,000
4	劇場設備維護與升級	凸凸廳馬達結構、劇場不斷電系統、燈光網路線、音響電源時序開關系統、前台轉播電視、短焦雷射投影機更新汰換、燈光訊號分配器及部分5G展演設備增購劇場音響擴大機。	1-12月	0	27,360

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 112 年度營運計畫

一、願景與目標

衛武營國家藝術文化中心自 107 年 10 月啟用開幕後，以「眾人的藝術中心」(Center for the Arts, Arts for the People) 作為發展定位，為落實發展願景，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」；111 年「透過藝術與科技的結合，讓表演藝術的量能向臺灣與世界每一個角落拓展」，四年下來致力於將表演藝術推向國際，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。

然而疫情持續，國外情況反覆下，衛武營專注扶持國內團隊以維持其動能，成為國內藝文育成的重要平台，並於 111 年內迅速起動，承辦「藝起秀創藝」線上微型演出徵選計畫，也推出「高雄雄厲害」演出創意計畫徵選，媒合及強化表演藝術產業與科技媒介，為臺灣開創演出形式未來面貌，調整及接上國外藝術路向的軌道。

112 年為衛武營全年營運的第五年，將以專業、安全、與具親近性的場館形象及理念定位，持續作為發展的根基，並回顧過去從無到有的豐碩成果，盛大迎接「五週年慶」的里程碑。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、服務精進提升計畫、場館硬體優化及設備維護等計畫的策略，展示過去孕育的藝術成果。同時，結合時尚、年輕、跨界及多元，將場館塑造成具創造力兼容持續發展的國際場館的範例，持續為國家提升能見度作出貢獻。

(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，以「眾人的藝術中心」為核心價值。因此，衛武營強調參與、分享與投入的精神作為場館定位及目標，讓表演藝術融入眾人生活的日常，使衛武營成為國人引以為傲的文化標誌，故致力營造藝術的可能性及親近性，給予表演藝術團隊發揮的空間，提供多元的活動與節目，以降低各個年齡、族群、性別、障別參與文化活動之門檻，讓整體藝文發展更精彩多元。

(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「領航就業實習計畫」培育藝文種子，提供實習生多元管道以習得職場經驗，延續職場教育及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，場館員工之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，並與地方展演場館加強交流，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」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。衛武營周邊富有自然環境，打造城市居民「環境的親近」的機會，同時提升和樂親民、文化景觀綠色共融之空間意念，同時透過添增藝術家公共藝術作品，結合深度意涵與形式美感，與場館建築設計理念及都會公園相互呼應。
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，並以三大要件：培訓、資源共享、友善為展望。「培訓」依照場館的資源、專業技術的需求，充分建構最適合的職能培訓計畫，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。「資源共享」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。「友善」創造無歧視、平權友善的工作環境，讓員工安心工作、享受生活品質與身心平衡，發揮優質潛能，與場館共同成長茁壯。

（三） 三大核心目標，形塑藝術生活美學：

衛武營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。

衛武營依循國表藝中心六大營運目標，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

112 年衛武營主辦節目著重節慶及風格化的呈現，年初以維也納新年音樂會戶外轉播揭開序幕，包含衛武營管風琴節、衛武營國際音樂節、花露露的童樂節、衛武營馬戲平台、歌劇與經典製作等多元軸線。

1. 衛武營管風琴音樂節與衛武營國際音樂節

- (1) 衛武營管風琴音樂節：特邀知名管風琴家伊維塔·艾普卡娜 (Iveta Apkalna) 擔任藝術總監，規劃為期一週於衛武營音樂廳與屏東演藝廳之管風琴音樂演出與大師班等活動。
- (2) 衛武營國際音樂節：由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，為期二週的展演以「展現當代東西方音樂與古典音樂的對話」為策展主軸，包含國內外作曲家的委託創作及首演、解說式音樂會、青年作曲家創作徵選、作曲大師工作坊等活動。

2. 花露露的童樂節

每年 7 月「花露露的童樂節」以藝術邀請孩子一起拓展創造力，也藉此開發更多表演藝術的可能性。策畫節目包含囡仔人《節氣果物語—夏之章》，以四季具有代表性的水果為主角結合不同的議題及故事，以西瓜、芒果為主角，藉由蔬果、昆蟲動物的視角，呈現農田裡孕育果實所經歷的不同事件，讓戲劇成為引發好奇的鉤子，帶領大小觀眾關切土地議題。來自美國紐約的阿庫羅布夫劇團 (Acrobuffos) 將帶來魔法般神奇的《空氣動力秀》，一對兄妹的冒險經歷，最普通的小物件被賦予了令人目不暇給的奇幻美感。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。場館也多加利用「花露露」及它的朋友們作為場館親子大使，透過人物 IP 多元開發，讓表演藝術更親近孩童，培養未來的觀眾群。

3. 衛武營馬戲平台

112 年第八屆馬戲平台延續「非常世界，非常厲害」策展主題，將衛武營的樹洞，改造成一個象徵性的馬戲棚，邀請觀眾進入歡樂的魔幻世界。除了來自國內外的厲害馬戲表演，也是一個大人與小孩可以一起參與的遊戲空間，每一個人都有機會在這裡見證世界的不平凡。

4. 歌劇與經典演出

- (1) 與臺北表演藝術中心共同製作全新混種爵士歌劇《天中殺》，改編自黃靈芝的同名短篇小說，由鴻鴻擔任編劇暨導演、李元貞擔任作曲、謝明諺擔任爵士樂編曲，並邀請國內聲樂名家共同演出。全劇以華語、臺語及日語呈現，同時反映臺灣當年的社會文化氛圍與當代創作性格。

- (2) 委託躍演劇團製作演出音樂劇《勸世三姊妹》，全劇人物架構脫胎自俄國劇作家契訶夫名作《三姊妹》，重新植入大量臺灣在地元素，含括道士、牽亡歌陣、孝女白琴、西索米，讓臺派喪葬禮俗搖身一變，成為在地小鎮生死嘉年華，潮到眾鬼出籠一起含淚跳恰恰。
- (3) 羅伯·勒帕吉×機器神《庫維爾 1975：青春浪潮》由加拿大知名導演羅伯·勒帕吉（Robert Lepage）編導並親自擔任主角，結合受日本文樂（人形淨琉璃）啟發的人偶同台演出，並充分利用升降式雙層平台，讓場景在地下室與外在世界之間流暢切換。本劇是一場青春期的磨難與探詢，結合操偶、舞台機關與燈光投影，創造目眩神迷的視覺奇觀。
- (4) 拾念劇集《鯨之鳴》為國表藝中心第三屆三館共製計畫優勝作品，劇作家施如芳提出以臺灣島身世寓言的創作概念，邀請無獨有偶工作室劇團共同參與，結合南北管音樂的創新風格，企圖完成一部「臺灣自己的山海經」。
- (5) 適逢雲門舞集五十週年，創辦人林懷民意欲帶給社會人心振奮的經典作品，決定重演極具時代意義的《薪傳》，這也是這部鉅作相隔二十年後再度問世，對於五週年的衛武營而言別具意義。藝術總監鄭宗龍也將與日本新媒體藝術家真鍋大度（Daito Manabe）共同推出年度大作。
- (6) 丞舞製作團隊十週年作品《深深》有著藝術總監蔡博丞一貫的東西文化元素交織及碰撞，將東方水墨的濃稠化為深淵的引力，搭配臺灣知名配樂家李銘杰以臺灣傳統樂器混合後現代電子音樂，誘發深深不息的聲浪撞擊，由張廷仲設計的舞台與燈光則結合水墨意象，將舞台打造成上下顛倒的混沌深海，引領觀眾掉入無法探測的深淵。
- (7) 加拿大七手指馬戲團《旅客》以旅程為主題，表演者輕鬆自如地用身體與整個空間對話，翻筋斗、平衡、彈跳，種種不可思議的矯捷身手美若舞蹈，以鮮亮明快的「新馬戲」節奏，將激情的新能量注入生活。
- (8) 112 年也預計邀請荷蘭鹿特丹愛樂管絃樂團、英國倫敦愛樂管絃樂團、挪威奧斯陸管絃樂團與法國香榭麗舍巴洛克樂團來臺演出。

（二）藝文環境發展計畫

1. 國際交流合作計畫

- (1) 衛武營×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、互相引薦舞蹈作品外，衛武營與 CCNR 藝術總監暨編舞家 Yuval Pick 亦共製作品《巴赫 d 小調》。（111 年延期節目）
- (2) 《千禧年之龍》：由衛武營與韓國首爾藝術文化基金會、首爾永登浦藝術廳、釜山文化會館、法國巴黎市立劇院、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、比利時布魯塞爾藝術展演空間八個機構共同製作。有韓國編舞教母之稱的安銀美 (Eun-Me Ahn) 徵選 5 位來自日本、馬來西亞、印尼和臺灣，均為西元 2000 年出生的「千禧龍舞者」，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。(111 年延期節目)

- (3) 衛武營×巴黎市立劇院「愛麗絲首部曲」計畫：法國巴黎市立劇院藝術總監暨知名導演德瑪西·莫塔 (Emmanuel Demarcy-Mota) 於 104 年改編英國作家路易斯·卡羅 (Lewis Carroll) 原著《愛麗絲夢遊仙境》，本製作結合藝術、科學、青少年與未來的新教育觀念，也將與高雄各中小學校課程合作，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。(109 年延期節目)
- (4) 《舞蹈風景》計畫：本計畫由新加坡濱海藝術中心倡議，攜手衛武營、臺中國家歌劇院及香港大館—古蹟及藝術館，推出一系列舞蹈影片，邀請藝術家們在不同場域、從不同主題汲取靈感，讓舞蹈和影像相互交織，也讓觀眾欣賞各地華人藝術家的多元文化面貌。

2. 推廣展演計畫

- (1) 維也納新年音樂會直播：衛武營連續第十五屆舉辦戶外直播，112 年將由奧地利名指揮弗朗茲·威爾瑟-莫斯特 (Franz Welser-Möst) 擔任指揮。
- (2) 新春系列：每年初三至初五的衛武營新春系列，推出闔家歡的免費戶外節目歡迎全臺觀眾新春期間到衛武營走春，驚喜表演不停歇。氣勢磅礴的祈福大鼓和舞龍舞獅跑跳全場、雜耍逗趣讓人忍不住手舞足蹈的精彩表演，新春武營逗陣嗨，充滿能量出發。
- (3) 衛武營小時光：每月一次週三晚間，長度僅一小時的「音樂小時光」與「笑時光」，以跨界構想出發，邀請多元音樂創作者、各類演員與製作人輕鬆聊藝術與生活。
- (4) Open House：自 107 年起，衛武營固定於每年雙十假期舉辦全館開放的 Open House，活動內容包含四廳院免費節目、完成素人夢想的《武營歐普拉》、深入廳院私密景點的《萬衛之路》、特殊導覽以及各種室內活動。傍晚起則於戶外劇場舉辦《黃昏市集》、《眾人的搖擺》與《樹洞派對》，是每年一次的全天藝術生活饗宴。

3. 專業工作坊與出版計畫

- (1) 英國曼徹斯特國際藝術節創意製作人工作坊：112 年預計安排曼徹斯特國際藝術節創意製作人課程，分享藝術節於國際共製之經驗分享與專業技能。
- (2) 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。
- (3) 「雄厲害」演出創意計畫：本計畫支持藝術多元創作精神，開創表演藝術未來新面貌，另也藉由徵件計畫使藝文創作持續發酵，開啟更多可能、累積創作能量。

- (4) 衛武營青少年戲劇營：每年 8 月開辦，藉由故事、聲音、肢體、舞蹈、燈光等劇場元素，從表演、設計及幕後技術面向針對 15 至 19 歲青少年策劃不同的主題課程，邀請表演藝術各領域的講師授課並安排衛武營導覽、職人講座、工作坊等共同課程。
- (5) 衛武營藝術評論計畫：為培育在地藝術評論人才，發掘評論種子並擴散藝文節目之後續效應，藝術評論計畫預計於暑期舉辦前期工作坊和寫作課程，並於第四季觀賞節目演出撰寫評論，並舉辦寫作討論會、安排成員聚會、辦理評論講堂、創論對談等活動。
- (6) 管風琴專輯錄製計畫：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。衛武營自 108 年起啟動「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。本年預計邀請國際知名管風琴家克里斯蒂安·舒密特（Christian Schmitt）與大提琴家楊文信合作錄製室內樂專輯。
- (7) 發行計畫：衛武營自 109 年起啟動書籍翻譯及出版，112 年除規劃出版「DK 音樂百科」中文版，作為國內藝術教育參考書目，並也將以打造「衛武營學」為主軸，以深入淺出的圖文設計歸納、梳理並呈現衛武營自營運推動小組時期以來的節目演出與學習推廣品牌。

（三）品牌形象及藝文推廣計畫

112 年規劃以「加強國際組織與媒體交流」、「提升自媒體互動性」、「強化文化平權與共融作為」及「擴大宣傳伍週年慶」為場館品牌主軸，輔助節目行銷，以期達至最大效益，提升場館品牌。

1. 品牌形象與溝通計畫

- (1) 加強國際組織與媒體交流：持續與歐美重要國際組織及媒體合作，針對「旗艦歌劇」、「衛武營管風琴音樂節」、「衛武營國際音樂節」、「衛武營馬戲平台」等品牌節目，加強線上線下互動交流，提升場館國際能見度及國際品牌形象，強化衛武營作為連結國際、促進國內外交流的重要平台角色。
- (2) 提升自媒體互動性：奠基五年來於各式自媒體（包含官網、Facebook、Instagram、LINE、YouTube、Twitter）累積的訂閱人數，112 年將針對各式數位工具受眾的年齡特性、使用閱聽習慣及資訊需求，深化溝通內容，提升互動性及黏著度。期在提高人數的同時，傳遞具有知識性、場館理念價值及品牌形象的內容，讓民眾成為衛武營最忠實的代言人。
- (3) 強化文化平權與共融作為：規劃常態性的手語及聽打等無障礙服務，提供特定族群朋友能夠更加日常地參與近用衛武營主辦的各式藝文節目及活動，落實「眾人的藝術中心」願景。
- (4) 擴大宣傳「五週年慶」：112 年 10 月慶祝衛武營開館五週年，將規劃一系列回顧過去與展望未來的行銷宣傳活動。透過蒐集紀錄大眾、藝術家／團隊、場館夥伴、

學習推廣參與者及員工與場館間的各種故事，彰顯場館作為帶動國內藝文相關產業發展及連結國際交流平台的角色。結合線上線下具互動性展覽及活動，梳理衛武營與眾人的故事，並邀請各界在週年慶期間「一起回營」，呈現場館年輕、時尚、跨界、多元的無限可能。

2. 數位影音計畫

有鑑於影音形式對於數位行銷的重要性與日俱增，將加強影片內容溝通，透過「優化第六劇場」、「建置藝術解密線上影音頻道」、「強化官方 LINE@互動」及「推動 Google 藝術與文化線上平台」，以更多元豐富且淺顯易懂的方式，持續吸引年輕族群參與場館活動，讓藝術文化更親民地走入大眾的尋常生活。

- (1) 優化第六劇場：逐步規劃結合 5G 或 VR 體驗，發揮新創科技的特性，讓線上展演不僅僅是疫情影響下的因應對策，同時也擴增展演的可能性及互動性。
- (2) 建置藝術解密線上影音頻道：利用線上影音頻道無遠弗屆及不受時空限制的特性，規劃推出藝術解密系列影片，提供民眾多元認識了解場館特色及表演藝術形式內容的機會。
- (3) 強化官方 LINE@互動：利用 LINE@即時特性，傳遞重要資訊及溝通場館理念價值。
- (4) 推動 Google 藝術與文化線上平台：規劃透過 Google 藝術與文化線上平台，設置廳院虛擬導覽並提供豐富數位內容，打破時空限制，提供國際觀眾到場館前，更多元認識了解衛武營的機會。

3. 學習推廣教育計畫

衛武營自 109 年陸續規劃針對全齡層不同族群的學習推廣及藝術參與活動，112 年將透過「精進大眾免費參與活動」、「建置『藝術學習推廣資源網站』」及「建立『學習推廣中心』」，讓衛武營不僅是眾人的舞台，更是全民藝術學習的場域。

- (1) 精進大眾免費參與活動：持續推陳出新精進大眾免費學習推廣活動，包括於榕樹廣場舉辦的樹洞系列—「武營來跳舞」及「樹洞耳機電影院」，讓大眾在購票進廳院聆賞演出前，能夠更加了解節目特色及不同賞析角度的「武營來開箱」，及引領民眾認識自製節目後台內容及趣事的「夜遊劇場」；針對國高中及國小學生策劃的「劇場藝術體驗教育」；為學齡前小朋友舉辦的「衛武營親子日」及「花露露玩繪本」；為視聽障朋友舉辦的「場館友善計畫」。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。
- (2) 建置「藝術學習推廣資源網站」：整合多方藝術影音資源，提供民眾不受時空限制，自在多元學習的機會。希望藉此提供不易來到場館的偏鄉學子，得以透過此網站，獲得更多欣賞認識表演藝術的機會與資源，落實文化平權。
- (3) 建立「學習推廣中心」：整合場館內外各項學習推廣資源，建立「學習推廣中心」，深化衛武營在藝術教育及藝文素養提升的工作，讓「藝術的親近」在不同年齡層扎根。

4. 節目行銷計畫

面對各式網路新興媒體興起，觀眾接收訊息的管道日益多元，如何藉由不同數位載體受眾特性，進行分眾行銷及內容行銷，並搭配線下實體活動，發揮線上線下虛實整合的最大效益，112年規劃以「增加與網路意見領袖(KOL)合作」、「深化節目內容行銷」、「加強異業合作」及「營造每月節慶氛圍」四項主要工作項目，期具體提升場館主辦節目售票率及票房回收率。

- (1) 增加與網路意見領袖(KOL)合作：借助各領域 KOL 特定社群影響力，結合節目議題，拓展受眾廣度。
- (2) 深化節目內容行銷：強化各檔節目的前期深度專訪及後續延伸報導，以深化節目內容行銷，延長節目效益，擴大藝文人口，建立永續經營的節目行銷策略與節目品牌。
- (3) 加強異業合作：主動與各式資源洽談，透過宣傳講座、快閃活動、聯名商品、廣告交換等異業合作，讓節目品牌及場館形象走入民眾生活每一個角落，提升場館影響力的深度及廣度。
- (4) 營造每月節慶氛圍：透過大型節慶活動如維也納新年音樂會、新春系列、衛武營管風琴音樂節、衛武營國際音樂節、花露露的童樂節、週年慶 5.0、衛武營馬戲平台及耶誕節慶等，傳遞打造場館「每月節慶」的印象及氛圍，積極轉化節慶人潮，擴大進廳院聆賞演出固定族群。

5. 贊助收入計畫

為增加企業及個人對藝文活動的資金投入，場館持續與各界溝通，宣導各項活動對臺灣藝文發展及國際形象的重要性，以利促成更多贊助外，並積極開發更多企業合作及提供贊助方案，以尋求更多企業夥伴對藝術的支持。

(四) 場館營運及打造全方位精進計畫

衛武營於 112 年進入第五個全年營運年，持續將企業社會責任、創造共享價值、運動藝術與生活等策略方針齊頭並進，成為注重「永續營運」的場館。同時，場館以穩健發展，並持續開發人才及強化團隊職能訓練，如前台服務與會員深耕、提升導覽服務素質、民眾及個人導覽服務升級、商業服務暨自營商品發展計畫、場館公共空間尋路指標優化計畫等，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. 人才發展落地生根計畫

112 年將持續致力建構多元友善及性別平等之工作環境，提供南部優秀人才在地就業機會，強化表演藝術產業競爭力。

- (1) 辦理「領航就業實習計畫」，配合學校學期制，提供各大專院校學生實習教育資源，以強化實務專業能力、習得職場經驗、建立正確工作態度與職業倫理。期藉由職場經驗緊密連結學生的實習效益，更進一步提供正職之工作機會。

- (2) 112 年將規劃與在地學校合作辦理的「建教生計畫」，讓高中職學生得以透過實務經驗增加對表演藝術之瞭解，延續技職推廣發展。
- (3) 開發招募平台以及求才說明會，廣招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，穩定就業合作夥伴關係，進而凝聚生根，創造在地就業機會。

2. 員工在職培訓計畫

場館為精進及提升員工組織能力，依照不同職能需求進行人才培育計畫。依年度教育訓練計畫辦理規劃，分為通識職能、專業職能，包括公文寫作、職場溝通技巧、團隊共識及心靈成長、紓壓淨化、語言學習、法律知能、資料保護等課程；針對員工各階段性培育，提供職涯發展計畫、相關專業知識技能之訓練課程，以及主管所需具備管理職能課程，透過完善在職訓練，協助員工成長、穩定工作，進而淬煉成兼具深度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。

3. 藝術行政人才培訓計畫

衛武營致力於培養藝術領域人才，於 110 年即開始與 OISTAT 國際劇場組織合作，邀請國際藝術領域講師線上講授課程，打響課程知名度。111 年開設線上藝術管理基礎課程，教導初入藝術領域的工作者及在學青年專案規劃、溝通技巧、國際交流、簡報技巧等經驗，參與學員背景多元，不同領域互相經驗交流、學習相長。112 年將規劃更進階的線上藝術管理課程，開放給從事藝術領域工作一段時間之人才，提供進修的平台，內容包含深入的國際交流知識、專業的簡報實戰、有效的專案提案與規劃、藝文組織的經營意識等課程。期待透過由淺入深的課程，提升多元人才的增長，傳承學識經驗，促進藝文界各階層的活絡。

4. 前台服務精進計畫

優化前台服務事務用品及相關硬體設備，如引進無紙化電子公告看板及驗票機，並邀請時尚設計師，更新第一線服務人員制服。持續以劇場專業提升前台服務技巧，定期辦理計時服務人員招募、前台人員培訓課程，包括逃生演練、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）及劇場服務常用知識與平權服務教育訓練等，整合場館節目演出、各類主辦活動之觀眾服務，期待以友善服務成為場館特色。持續辦理藝玩伴計畫服務，讓父母放心觀賞演出，而小孩亦能在廳院外藉由遊戲活動方式，同步吸收演出節目的相關資訊。

5. 會員深耕計畫

衛武營將持續招募「無限卡」、「生活卡」及「青年卡」三種卡別會員，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。112 年將持續針對會員福利升級，除與相關藝文場域合作，進一步與民眾日常生活場域合作，結合衛武營周邊在地人文特色，讓民眾不僅僅是來館欣賞演出，亦能打造衛武營周邊一日遊，讓衛武營會員的持卡生活更多元豐富。辦理會員專屬講座，推出劇場相關達人講座及活動等等，期望透過多元且專屬的會員活動，深耕與擴展會員與場館的緊密連結。

6. 民眾及個人導覽服務升級計畫

除本場館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，持續規劃不同主題導覽，如後台導覽、管風琴導覽、在地鄰里及旅遊業者導覽等，讓更多民眾進一步認識衛武營。112 年將深化兒童族群導覽，推出兒童版語音導覽，規劃各式主題的探索活動及常態性兒童導覽，創造場館與兒童的互動對話，讓衛武營成為親子熱門場所之一。同時於廳院虛擬實境互動導覽發展英文界面，以協助各地國際訪客能更自在地探索建築的特色與奧妙。亦加強與旅遊業者及線上旅遊平台的合作，吸引外縣市及國際旅客造訪。

7. 商業服務暨自營商品發展計畫

持續導入兼顧品牌知名度及商品豐富性之駐店品牌，滿足來館觀眾及參觀民眾消費需求，邀約特色時尚品牌進駐快閃店，塑造場館時尚形象。每年推出多款場館聯名商品，除持續開發臺灣在地特色品牌聯名企劃之自營商品，也向國際知名時尚品牌延伸，以場館及大型主辦節目特色創造話題性。結合線上線下銷售。利用場館空間規劃每月定期市集活動，邀集人氣品牌結合活動主題吸引各族群來館，並連結大型活動檔期及重點節目行銷資源，進一步使民眾轉化為觀眾，踏入廳院觀賞演出。

8. 場館公共空間尋路指標優化計畫

衛武營佔地廣大，建築造型獨樹一格，吸引國內外觀眾造訪，為使民眾來館時能自由舒適的參觀以及順利進入各廳院觀賞演出，112 年將啟動指標系統優化計畫。從使用者角度出發，針對現有公共空間指標之問題及使用需求改善、強化衛武營環境及品牌識別，並搭配電子看板設備，導入友善使用者且不破壞建築景觀的指標系統。同時，電子看板的設置除作為方向指引，亦能增加場館各項節目訊息溝通曝光管道，或可提供外部表演團隊或企業廣告租借使用。

（五）場館硬體優化及維護優化計畫

112 年為持續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，計畫包含硬體設施設備及劇場優化、設備維護、文化景觀綠色共融、節能減碳及資訊安全計畫等，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

- （1）硬體設施設備優化：為提供民眾更舒適的場館環境，預計將進行「112 年度一樓空間（不含廳院內）室內裝修變更」。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優化、環控技術整合優化、照明器具優化、門禁系統增設。並規劃優化空調箱、機房除濕設備、自動門機、空調熱水鍋爐。

(2) 劇場優化：為提供更安全、更具效能的場館演出設備，112 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，如持續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（接續辦理 111 年優化計畫）、增購 3 萬流明雷射投影機、更新四廳院音響控制系統、升級場燈調光模組、優化歌劇院及戲劇院燈光捲線器等。

2. 設備維護計畫

112 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，需購置更換，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；以委託專業廠商維護保養方式，辦理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作業。。

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，並與劇院舞台設備公司訂定例行維護保養計畫，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. 文化景觀綠色共融計畫

本場館於 108 至 111 年期間，透過景觀維護廠商進駐持續辦理「應加強區域基礎施工」，已透過「樹木銀行」就部分喬木規劃設計及更植，並同時進行「南側暨東南側草皮整地」、「旱地噴泉優化統包」等工程，以達草地自然能量支援戶外展演劇場功能，打造公共視覺觀感及綠色體驗。112 年起，擬提升和樂親民、文化景觀綠色共融之空間意念，除上開平時景觀維護工作，透過添增藝術家公共藝術作品，結合深度意涵與形式美感，與場館建築設計理念及都會公園生態相互呼應。此外，將增強景觀與創意市集、民眾參與活動之連結，如綠手指計畫，使戶外展演空間容納各種不同型態及強度的活動，擴展多樣綠意與藝術生活樣貌。

4. 節能減碳推動計畫

112 年本場館將持續推動環保觀念，將節能減碳及永續發展的精神融入日常運作與節目製作，以具體行動落實減碳政策，並與國內外相應機構進行經驗交流，並建置包括場館照明設備及空調節能、電梯廁所綠能環境、事務設備及文宣品減碳等管理機制。

5. 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，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。同時，將整合系統資料與系統流程，並簡化場館資訊系統管理與人員操作成本，將汰換現有場地租借系統，整合場地資源、點工排班並自動串接人事系統、ERP，打造一站式場館資訊管理系統。

附表、衛武營國家藝術文化中心 112 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	112 年預算 (千元)	
				收入	支出
一、節目品牌計畫					
1	衛武營管風琴音樂節與衛武營國際音樂節	衛武營管風琴音樂節由知名管風琴家伊維塔·艾普卡娜 (Iveta Apkalna) 擔任藝術總監，規劃為期一週於衛武營音樂廳與屏東演藝廳之管風琴音樂系列與大師班等活動。衛武營國際音樂節持續由國際知名韓國作曲家陳銀淑擔任藝術總監暨駐節作曲家，以當代的東西方音樂與古典音樂展開對話，包含國際與臺灣作曲家的委託創作或臺灣首演。	3-4 月	8,500	16,000
2	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	3,000	9,000
3	衛武營馬戲平台	延續「非常世界，非常厲害」策展主題，將衛武營的樹洞，改造成一個象徵性的馬戲棚，邀請觀眾進入歡樂的魔幻世界。	12 月	3,000	9,000
4	歌劇與經典製作	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	37,836	96,000
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。	4-12 月	10,680	42,000
2	推廣展演計畫	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、接續農曆新年新春系列、週年慶與「衛武營小時光」等輕鬆共享活動。	1-12 月	150	21,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	112年預算(千元)	
				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	10,000
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。場館刊物及中英雙語雙月訊、半年刊及相關平面文宣品印製。	1-12月	1,000	31,102
2	數位影音計畫	數位自媒體，如影音製作、直播等多元數位工具等。	1-12月	0	15,200
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	5,000	19,500
4	節目行銷計畫	全年度節目行銷策略規劃宣傳	1-12月	0	18,000
5	贊助收入計畫	企業贊助	1-12月	30,000	1,000
四、場館營運及打造全方位精進計畫					
1	人才發展落地生根計畫及員工在職培訓計畫	依112年預算員額進用相關人力規劃。年度教育訓練計畫課程辦理內、外部訓練，及各類通識及相關專業知識技能之訓練課程。	1-12月	0	215,363
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	3,320

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	112年預算(千元)	
				收入	支出
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，並進一步與民眾日常生活場域合作並結合衛武營周邊及在地人文特色。持續辦理會員專屬活動及講座，深耕與擴展衛武營會員。	1-12月	4,300	2,370
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，以及深入親子族群推出兒童版個人自助導覽服務、兒童導覽、親子導覽活動，讓更多不同族群的民眾都能自由地接觸場館。	1-12月	3,628	3,010
5	商業服務暨自營商品發展計畫	加強品牌豐富度，活化商業空間滿足民眾消費需求。自營商品運用衛武營特色，結合設計師及品牌聯名，提升收入。每月結合場館大型活動舉辦主題性「衛武營黃昏市集」。	1-12月	3,200	3,610
6	場館公共空間尋路指標優化計畫	針對現有公共空間指標服務系統之問題及使用需求，強化衛武營環境及品牌識別，並搭配電子看板設備，導入友善使用者且不破壞建築景觀的指標系統。同時透過電子看板增加場館各項節目訊息溝通曝光管道，提供外部表演團隊或企業廣告租借使用。	1-12月	250	10,000
五、場館硬體優化及維護計畫					

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	112年預算(千元)	
				收入	支出
1	硬體設施設備及劇場優化計畫	進行「112年度一樓空間(不含廳院內)室內裝修變更」。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，並規劃優化空調箱、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	15,000
2	建築及劇場優化計畫	持續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(接續辦理111年優化計畫)、增購3萬流明雷射投影機、更新四廳院音響控制系統、升級場燈調光模組、優化歌劇院及戲劇院燈光捲線器等。	1-12月	0	96,900
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、劇院舞台設備維護計畫、本地舞台機械保養、管風琴原廠技師維保計畫。	1-12月	0	15,700
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。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。	1-12月	0	8,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	112年預算(千元)	
				收入	支出
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	30,500	500
7	財務資金運用計畫	包括資金規劃及營運規劃	1-12月	1,600	670

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 112 年度營運計畫

一、願景與目標

全球表演藝術現場進入「後疫情時代」，試圖於疫情影響及演出動能間取得新的平衡。作為臺灣指標性表演藝術團隊的國家交響樂團（NSO），亦不置之度外。持續策畫多元型態的節目，且積極嘗試突破時空場域之演出形式，致力以多元、自信、細膩的樂音饗國內及海外愛樂者。在現任音樂總監準·馬寇爾（Jun Märkl）的帶領下，其跨文化的思維與演繹語彙，使 NSO 於歷任音樂總監及藝術顧問建立之堅實基礎上淬煉再生，扎根臺灣，擁抱世界。以位列亞洲頂尖交響樂團為己任，持續精進演出品質、與國內外各地藝術家或機構建立合作關係、積極推動文化近用之具體措施，並發掘未來世代的音樂人才。期許 NSO 能成為臺灣連結全球的橋樑，有文化意識地向世界展現「來自臺灣的聲音」及臺灣文化之多彩魅力。

112 年預計與我國指揮家呂紹嘉、林勤超、吳曜宇、楊書涵等；聲樂家趙方豪等；鋼琴家盧易之、王佩瑤、翁重華、許毓婷、梁竹君、林晏馳等；小提琴家黃俊文、陳銳、林品任、吳庭毓、李宜錦等；表演藝術團隊台北愛樂合唱團、台北室內合唱團、拉絳人男聲合唱團等；以及諸多響譽國際樂壇之客席音樂家合作，包含指揮家 Edo de Waart（荷）、Hans Graf（奧）；小提琴家 Joshua Bell（美）、Ilya Gringolts（俄）；中提琴家 Timothy Ridout（英）；鋼琴家小曾根真（日）、Khatia Buniatishvili（喬治亞）、Louis Lortie（加拿大）、Stephen Hough（英）、Herbert Schuch（羅馬尼亞）、Juho Pohjonen（芬蘭）；大提琴家 Daniel Müller-Schott（德）；雙簧管家 Francois Leleux（法）；法國號家 Radovan Vlatkovic（克羅埃西亞）；次女高音 Barbara Kozelj（斯洛維尼亞）；男高音 John Tessier（加拿大）；男低音 Nicolas Testé（法）等。積極邀約上述音樂家來臺演繹經典作品，與臺灣作曲家、指揮家共同詮釋對於臺灣的想像與理解。另持續推動青年指揮家、作曲家培育計畫，發掘優秀本土人才，共同呈現在地原創新作。此外，與客委會、榮譽指揮呂紹嘉、作曲家陳可嘉及音樂學者劉麟玉、沈雕龍共同策製之「江文也計畫」，將持續以講座音樂會、教育工作坊、作品錄音及文集發行等多元展演型態，引領國人全方面地認識江文也的傳奇一生與雋永作品，具象且深化地呈現臺灣在地文化底蘊。

進入後疫情時代，預期國內外表演藝術現場將更能具體且有效應對疫情造成的影響。NSO 將持續演出動能，致力呈現現場演出之精彩當下與感動瞬間，除專注經營現場節目，亦積極運用數位串流，降減「場域」及「時空」落差，與國內各地與全球愛樂者共享音樂之美好，包含自行規劃經營之官方 YouTube 頻道、「愛樂實驗室」Podcast，並與 OPENTIX Live 合作，製播多元型態之優質線上節目。運用雲端科技術，「零距離」地向大眾推介古典音樂之美。主動爭取國際目光，以期能向海內外愛樂人士展現臺灣古典音樂潛力與文化底蘊。此外，也持續與多個駐外文化單位緊密合作，如紐約臺北文化中心、駐法國臺灣文化中心等，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與契機。

NSO 始終期盼能「以音樂使社會美好發展」，持續思考古典音樂與當代社會之連結。透過創意發想與跨域整合，結合醫學、音樂專業，發展樂齡照護輔助治療工具，持續優化並擴充針對樂齡長者照護所開發的「愛樂實驗室」手機應用程式功能與內容。主動與不同地區醫療及養護機構合作，將照護實務進行線上一線下雙向整合。藉由「音樂會處方籤」、「音樂照護工作坊」及「樂齡音樂會」等活動，與國際間具豐富經驗之團體合作，期能培育音樂輔療人才，更企圖進一步打造在地化模組，推動音樂輔療資源進入地方社區，就近服務長者。不僅落實文化平權與社會共融，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。

NSO 也將力邀國內外名家共織經緯，共同創造別具性格的經典詮釋，並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。透過海外巡迴演出、參與各大古典音樂及文化論壇等，扮演「文化大使」之角色，積極與各國古典樂壇交流，展開對話與緊密合作，發展夥伴關係，期望以「來自臺灣的聲音」，躋身世界頂尖樂團之列。在演出、節目企劃及行政面，不斷力求強化自身內容深度及廣度，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；同時，持續深入臺灣各地，與各類型組織建立多元合作關係，包含文化機構、教育機構，乃至於其他以往從未合作過的單位，特別是偏遠地區，使樂團更貼近群眾，以此形塑臺灣印象，成為「臺灣人的樂團」。此外，NSO 積極邀約在世界各地嶄露頭角之臺灣樂壇新秀返臺合作，不僅為國內樂壇注入新的泉源，也期許未來能共同代表臺灣活躍於世界樂壇，創造雙向加乘關係。

二、 年度工作計畫

以「樂季」(當年9月至次年7月)進行規劃，112 年度主要工作重點包含 2022/2023 及 2023/2024 兩個樂季的籌備與執行，以及其他工作重點涵蓋旗艦製作、各地文化場館合作及科技跨域整合等項目。包含國表藝三館一團共製合作、大型交響作品白遼士《羅密歐與茱麗葉》、德布西《貝利亞與梅麗桑》歌劇音樂會；國內文化場館交響樂及室內樂巡演、校園教育推廣巡演；文化部及科技部「愛樂實驗室 Music-Lab—藝文場館科藝創新計畫」，以新創智慧科技及應用，翻轉以往對於表演現場之既定想像，為國內藝文表演型態及環境帶來重大轉型，以此迎接 5G 新時代的來臨。藉由數位科技、智慧服務，提升藝文展演欣賞品質，跨產業擴增藝文參與人口，達到文化紮根目的，以「推廣、教育、活潑、親民」為策略，進行分眾行銷。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。同時，持續深入各級學校、企業等不同場域，辦理實體講座音樂會，使更多不同族群的觀眾，能親身領略古典音樂之浩瀚。

(一) 堅實團隊品牌

樂季節目包括所有主辦場次售票演出：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：約演出 23 套曲目、26 場次（含國內巡演）

22/23 樂季由音樂總監準·馬寇爾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、林勤超、吳曜宇、楊書涵等；聲樂家趙方豪；鋼琴家王佩瑤、盧易之、翁重華、許毓婷、梁竹君、林晏馳等；小提琴家黃俊文、陳銳、林品任、吳庭毓、李宜錦等；表演藝術團隊台北愛樂合唱團、台北室內合唱團、拉絳人男聲合唱團等；以及諸多響譽國際樂壇之客席音樂家合作。包含指揮家 Edo de Waart（荷）、Hans Graf（奧）；小提琴家 Joshua Bell（美）、Ilya Gringolts（俄）；中提琴家 Timothy Ridout（英）；鋼琴家小曾根真（日）、Khatia Buniatishvili（喬治亞）、Louis Lortie（加拿大）、Stephen Hough（英）、Herbert Schuch（羅馬尼亞）、Juho Pohjonen（芬蘭）；大提琴家 Daniel Müller-Schott（德）；雙簧管家 Francois Leleux（法）；法國號家 Radovan Vlatkovic（克羅埃西亞）；次女高音 Barbara Kozelj（斯洛維尼亞）；男高音 John Tessier（加拿大）；男低音 Nicolas Testé（法）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：約演出 3 套曲目、5 場次

NSO 自 110 年起除安排歌劇選粹外，亦積極籌備「全本歌劇音樂會」。致力將經典歌劇音樂採用多元、活潑的形式推介予樂迷，以演奏及演唱為主，舞台聲光效果為輔，更為純粹地呈現作品本質。同時，也發揮平台功能，邀集國內外優秀聲樂家、合唱團及製作人才共同合作，呈現國際水準之演出；期盼國人能藉此更進一步了解歌劇作品，並洞悉國內外樂壇脈動，連帶活化國內表演藝術環境，促進整體環境共生共榮。

3. 室內樂節目及講座音樂會：約演出 20 套曲目、20 場次

搭配樂季主題規劃室內樂演出，系列重點之一為「團員室內樂」，以精進團員演奏之音樂性與合奏默契目標，並持續錘鍊演奏水準。自 22/23 樂季起，將以多元主題—「法國音樂」、「自然風貌」、「拉赫瑪尼諾夫」、「孟德爾頌」、「海頓」、「莫札特」，由各聲部團員主動發想，規劃別出心裁，且兼具深度、廣度之節目內容，而精緻且親密的演出形態，提供觀眾與大型交響樂節目截然不同的體驗。「NSO 室內樂」辦理至今已有四年，團員仍積極嘗試不同配器組合並拓展曲目，已樹立此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」，邀請國內外頂尖獨奏家與團員合作，就演繹藝術進行交流、演奏技巧相互切磋，歷年合作成果皆備受國內樂壇矚目及樂迷喜愛。除現場演出外，排練過程亦藉由影像記錄，另行製作線上內容，使觀眾也能參與雋永旋律激盪構築之歷程，而對於室內樂具高度「對話」之特性，亦能有深刻的體驗。

（二）強化平台效益—館際合作

NSO 駐館於國家音樂廳，歷年來與國家兩廳院在各方面皆有常態性且緊密地合作，每年皆以樂季重點音樂會參與 TIFA 台灣國際藝術節。同時，針對非古典音樂固定客群，規劃平易近人、饒富趣味及美學的節目內容。近年來，多次受邀參與臺中國家歌劇院主辦

之旗艦或年度製作，包含 NTT 遇見巨人系列節目—109 年《波希米亞人》、110 年《塞維里亞理髮師》、111 年《魔笛》；112 年預計將繼續參與該系列節目，並以交響樂、室內樂節目進行合作。110 年首度於衛武營國家藝術文化中心戶外劇場舉辦免費推廣音樂會，透過深入淺出的解說，以及耳熟能詳的曲目，獲得在地民眾一致好評；112 年將持續與衛武營合作，落實樂團肩負之音樂教育推廣使命，同時擴增潛在觀眾；現已規劃於 22/23 樂季之開季音樂會，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，後續也將辦理交響樂及室內樂音樂會巡演等。除實體節目演出外，亦積極擘劃多元合作模式，如數位內容授權等。

除與國表藝轄下場館緊密合作外，NSO 亦積極參與地方文化發展活動。109 年起與雲林縣饗響文教基金會及苗北藝文中心合作，與各地愛樂者共饗古典音樂之豐富多彩；110 年度與屏東縣竹田鄉西勢村高齡樂智友善示範社區樂齡學習中心及屏東演藝廳合作舉辦《樂齡音樂會》，受到地方社區的熱烈迴響，111 年已將足跡延伸全臺各個縣市，持續累積相關經驗及合作模式，112 年將於此基礎上，繼續為全臺各地長者送上親切溫暖的關懷及問候；109 年起推出「歌劇教育推廣音樂會」深受各地師生喜愛，112 年將持續以有趣、精緻且富教育意義的內容，帶領偏鄉學童認識表演藝術之趣味。NSO 串聯在地藝術家及團體、非營利組織及企業，結合在地特色與需求，強化合作關係，深化合作內容，積極尋求在地認同與共鳴，以實質行動落實文化平權，使 NSO 成為「臺灣人的樂團」。

（三）拓展國際網路

1. 跨國合作

跨國合作策略有四：與國際樂團共同委託創作、委託優秀國內或旅外作曲家創作、國際巡迴演出，以及與國際音樂家共同演出。NSO 以「文化大使」自許，向世界展現臺灣之文化軟實力。國際樂團共同委託創作，使 NSO 能與國際頂尖樂團於線上、線下相關內容一齊列名，而委託創作曲目經多次展演後，NSO 之聲名亦能躋身國際樂團之列。透過專業交流與國際樂壇連結，進而提升國內音樂從業者之專業，並帶動其創作能量，歷年成果豐碩。111 年與 BBC 廣播公司三台（BBC Radio3）、法國廣播愛樂樂團（Orchestre Philharmonique de Radio France）、斯德哥爾摩皇家愛樂樂團（Royal Stockholm Philharmonic Orchestra）、北德廣播愛樂樂團（NDR Radiophilharmonie Hannover）、西班牙國家交響樂團（Orquesta y Coro Nacionales de España）等，共同委託曾兩度擔任 NSO 駐團藝術家之德籍指揮家、作曲家暨單簧管獨奏家約格·魏德曼（Jörg Widmann）創作，作品於 111 年 5 月由現任英國國家歌劇院駐館作曲家暨指揮家萊恩·韋格爾沃思（Ryan Wigglesworth）指揮 BBC 蘇格蘭交響樂團進行世界首演，亞洲首演則由 NSO 執行。112 年將與荷蘭廣播（NTR ZaterdagMatinee）、瑞士巴塞爾交響樂團（Sinfonieorchester Basel）、美國舊金山交響樂團（San Francisco Symphony）等世界頂尖樂團，共同委託韓裔當代古典音樂作曲家陳銀淑創作大型交響樂作品。該作品預計於 112 年 2 月由法國國家管絃樂團進行世界首演，同年 10 月由 NSO 進行亞洲首演。

NSO 持續與國內及旅外作曲家進行合作，111 至 112 年接續邀請作曲家金希文、林京美、陳可嘉、顏名秀及李元貞等臺灣中生代及新生代作曲家，以臺灣在地元素為基調，結合西方管弦樂法創作新曲。目前李元貞《美濃之道》、林京美《嘹聲長吟》、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》，已於 111 年受洛杉磯臺灣書院邀請，於洛杉磯郡立美術館（Los Angeles County Museum of Art）之影音串流平台播送。此外，自 108 年起持續與德國知名樂譜出版社 Ricordi Berlin 所主辦之作曲大賽「Ricordi Lab」進行合作，通過現場演出之短期合作，乃至於以出版錄音為目標之長期計畫，藉此將樂團推介予全球市場。期間亦委託得獎之新銳作曲家創作新曲，並舉辦作品發表音樂會及作曲工作坊等活動，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 歷年巡演皆獲全球各地樂迷及樂評家之熱烈迴響。然受疫情影響，原定 109 年前往歐洲及日本演出延期，預定於 112 年重啟國際巡演計畫，將由音樂總監準·馬寇爾帶領，4 月前往美國演出，合作場館包含紐約 Lincoln Center for the Performing Arts 的 Alice Tully Hall 與 David Geffen Hall、華盛頓 John F. Kennedy Center for the Performing Arts 等，並與小提琴家黃俊文（Paul Huang）及林肯中心室內樂協會（CMS）連袂演出。5 月則將前往日本廣島及東京都等，參加 2023 年福山國際音樂祭（City of Roses Fukuyama International Music Festival），同時延續 109 年 1 月於東京演出室內樂節目之成果，於 Opera City concert hall 演出大型交響樂節目。原訂歐陸巡演地區，包括荷蘭、瑞士、英國、法國等地，則積極與當地相關單位保持聯繫，討論未來節目規劃。未來將持續關注當前國際情勢，搜集、統整、累積資源，為國際巡演進行籌備。國際巡演之演出，除呈現經典歐陸古典曲目之外，也將演出委託臺灣作曲家新創作品，以期展現臺灣在地音樂能量之豐沛。

NSO 以成為國際頂尖樂團為目標，除積極尋求國際巡演機會外，持續邀請國際音樂家來臺合作各種形式之演出，包含大型交響樂音樂會、與團員合作室內樂節目。音樂家來臺期間，樂團亦邀請其與在地學子及樂迷進行深度交流，辦理講座及大師班等，使國內愛樂者有親炙大師的機會。除音樂家外，也將邀請國際重量級樂評家與相關媒體訪台，主動爭取 NSO 於國際樂壇之能見度。

2. 節目輸出

NSO 的教育推廣及跨界節目製作品質，向來是亞洲樂壇指標，深獲華人地區交響樂團及經紀人矚目與推崇，包含 108 年推出之樂劇《皮爾金》、歌劇音樂會《托斯卡》等，已授權亞洲多國演出，樂團也藉此擴充經費，增加授權金收入。110 年底所製作之音樂舞蹈跨界節目《舞夜狂歡》及 111 年製作的親子節目《音樂的魔法共遊》，以極具當代藝術美感手法呈現，為觀眾帶來全方位的感官饗宴，深獲大眾及專業學者好評，現已與國內各場館洽商未來巡演規劃。除大型製作外，亦規劃推出小型音樂教育推廣節目，如兒童音樂劇等，將音樂種子散播至全台各地偏鄉。同時，也將扮演平台角色，與在地藝術家與表演團體，共同擴散與國際藝術家與表演團體合作之可能。

3. 國際樂壇年會與活動

為增加 NSO 國際能見度，掌握國際樂壇脈動與趨勢，分享在地成功經驗，每年定期派員參與國際古典音樂及交響樂團年會，如亞太表演藝術中心協會 (AAPPAC)、亞太地區交響樂團聯盟、IAMA 國際音樂經理人年會、FACP 亞太文化促進會等。另外，積極與國際各大經紀公司洽談合作事宜，並定期參與亞洲區交響樂團執行長會議，現已與多個亞洲地區交響樂團建立夥伴關係，包含新加坡交響樂團、香港愛樂、首爾愛樂等，進行區域節目整合，國際樂團發展等面向之實質合作。

(四) 提升文化近用

NSO 以「推廣、教育、活潑、親民」為核心價值，進行分眾推廣，同時結合社會脈動，適時調整行銷內容；主要以「教育推廣演出與講座」、「數位平台」為主軸，促成並提升大眾文化近用。

「教育推廣演出與講座」旨在以多元且「因時因地制宜」內容，邀請樂迷與廣大群眾親近古典音樂，不僅深入全臺各地校園，近年更積極與一般企業、社會教育機構合作，擴大各年齡層民眾之音樂美學體驗。NSO 時時審視活動效益，隨時因應不同對象需求，調整執行方式，此外，透過「NSO 會客室」名家對談、彩排觀摩暨座談、演前導聆等活動，提供樂迷朋友更具深度的現場觀賞體驗。在現今數位串流時代，NSO 於 110 年起推出自製節目「愛樂實驗室 Podcast」，廣邀國內外音樂家與藝術名人，於雲端與世界各地群眾交流，創造無遠弗屆的藝術體驗，以及更多重的音樂溝通服務，而樂團長期積累的經典錄音及專業知識，也通過數位串流以饗愛樂者。另外，與公廣集團之影音合作案，112 年亦將持續推動，包含經典音樂會現場錄影、大師班紀實影像等節目，均持續在公廣集團相關電視頻道播映。

NSO 於「數位平台」已耕耘數年，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、活潑的方式主動推播第一手訊息予愛樂朋友，包含媒體發布會、彩排花絮、獨家幕後訪談影音、演出曲目介紹等豐富內容，樂迷可隨時隨地零距離關注樂團動態。同時，有鑑於數位串流已是當前主流，NSO 結合國家兩廳院與公廣集團等夥伴，以團內現有影音素材或全新錄製之內容，製播線上數位節目，於 OPENTIX Live 播映，亦於公共電視 OTT 平台推出「跟著音樂去旅行」、「NSO 經典禮讚」、「NSO 大師班」等系列節目。樂團力求降低地域、時間及媒介限制，以音樂療癒社會人心，使全年齡民眾能以多樣途徑親近古典音樂。

為更進一步以音樂實踐文化平權，消弭因年齡或身心障礙所形成之文化參與限制，NSO 於 110 年推出「愛樂實驗室」手機應用程式，結合音樂、科技與醫療照護，關懷樂齡及失智症族群。結合「愛樂實驗室 Podcast」內容及樂齡音樂照護工作坊之實作經驗，開發在地化之「音樂及互動教學」模組，111 年已開始嘗試運用於社區照護機構，擴充其功能及醫學專業性，推出 2.0 優化升級版，112 年將在此基礎上，持續強化模組應用、線上線下功能整合與醫學專業性，推出 3.0 優化升級版，提供樂齡民眾及陪伴者多元、專業且無所不在的音樂輔療資源。

1. 教育推廣演出與講座

(1) NSO Live 校園講座

將「演前導聆」於校園中完整呈現，同時為降低學子欣賞現場演出門檻，提供「音樂新鮮人」優惠票券（以總量控管，每張 100 元），培養學生參與表演藝術現場興趣，並以此拓展未來觀眾族群。

(2) NSO 企業講座音樂會

至各企業安排小型講座音樂會，為各企業人資部門規劃藝文欣賞講座，積極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

安排國際重量級藝術家，不定期與觀眾近距離對談。透過藝術家分享個人學習歷程、生命及其獨到之藝術哲思，打破大眾對古典音樂「聽不懂」、「遙不可及」之既定印象，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。自開辦以來，觀眾好評不斷，111 年舉辦音樂總監準·馬寇爾與觀眾對談，獲得迴響熱烈，112 年也將持續舉辦，邀請指揮家呂紹嘉、小提琴家黃俊文及作曲家約格·魏德曼（Jörg Widmann）等音樂家參與，以此構織觀眾與古典音樂現場的緊密互動。

(4) 演前導聆

於音樂會開演前舉行，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，使樂迷更能領略節目內容，亦是樂團培養深度觀眾的重要管道。

(5) NSO 空中導聆

因應數位串流平台之發展且日趨普及，112 年將於 NSO Podcast 頻道，製播單元式導聆節目，使聽眾能真正「隨時隨地、自由選擇」接收最專業之內容。培養更多專業觀眾，強化樂團於臺灣古典樂界之指標性。此外，在「愛樂實驗室」手機應用程式中，也將持續上架樂團歷史錄音，作為使用者欣賞古典音樂的優質入門指南。

(6) 公視影音合作推廣

因應當代社會及科技發展，在家欣賞表演藝術現場已成為民眾接近文化的重要管道之一。樂團與公視合作多年，使經典得以保存，除了於一般電視頻道播映外，NSO 演出影音持續於公視影音平台上架，提供觀眾更即時、便利的親近管道，同時也提升了樂團聲量與能見度。110 年起更朝向「音樂紀實」面向，推出「紀錄片計畫」，分別製作了小提琴家陳銳、榮譽指揮呂紹嘉大師班「全紀錄」紀實節目，於公廣集團頻道接續播出，盼藉此延續活動精神意涵，展現我國音樂人才之能量，落實音樂教育責任。112 年，將持續安排音樂會及相關影像剪輯於公廣集團有關平台播出，使精緻表演藝術能走進臺灣每個家戶。

(7) 古典音樂播種計畫

「文化接近及使用」已是當代人權要項，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，但常因許多不可抗拒之力，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。基於此，NSO 將持續至全臺各地，辦理戶外免費演出，將樂音與在地美景結合，配合親和力十足的解說，以消除過往古典音樂予人高不可攀的印象。同時，樂團也安排團員與客席獨奏家至偏鄉校園巡演，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，使「音樂美化人生」的理想及「促進社會和諧」之責任得以實現。

(8) 音樂處方箋、樂齡音樂照護工作坊與樂齡音樂會

除積極向一般大眾推廣古典音樂外，NSO 亦持續推動社會中各個群體之文化平權。近年來，因應臺灣步入高齡社會，思考以音樂作為照護途徑之可能性，包含與臺北市立聯合醫院合作，提供慢性或重大傷病病友心靈支持與社會聯繫之「音樂處方箋」，以及與全臺各地照護據點合作，開辦「樂齡音樂照護工作坊」，期盼為未來社會培育更多音樂照護專業人才，以及與樂齡長者即興共演之「樂聆音樂會」，鼓勵長者及陪伴者走出家門，與人群互動，重拾對生活之興味與信心。

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台，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。於每場演出現場前臺，推出集點兌換樂團專屬小禮之活動，回饋長期支持之樂迷，也可吸引新進樂迷朋友參與，加強粉絲活動參與度及黏著度。

(3) NSO Instagram

107 年起開始營運，該平台以「圖像為主」之特性，為眾多國外音樂家所愛用。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。

(4) 愛樂實驗室 Music-Lab 音樂科技照護平台

「愛樂實驗室計畫」目標在於發展音樂照護手機應用程式，導入科技、醫療照護專業，研發適宜長者及看護人員使用之操作介面，並提供專業音樂輔療數位資源。針對「失智症

病狀」，開發「音樂類型及互動教學」模組，已開始試行於安養中心或社區，協助第一線看護人員及一般民眾以音樂與樂齡長者互動，NSO 持續擴充程式內輔療實務及音樂專業內容，綜合跨領域專業，發揮音樂作為輔助治療之功效。

(5) NSO Podcast 音樂頻道

自 110 年起推出自製 Podcast 節目，於各大主流平台發布各系列演出之現場錄音，使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。112 年將繼續廣邀國內音樂家與藝術名人訪談，將浩瀚的音樂世界涓滴剖析；致力製作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

藉客席音樂家訪臺之際，邀請舉辦大師班講座；除了在演出節目中磨礪團員演奏技巧外，更於演出之餘向下扎根，提供青年學子親炙國際名家之機會。另外，透過年度歌劇節目長達半年的聲樂指導訓練，也為國內歌劇人才養成盡棉薄之力。108 年起啟動歌劇製作培育計畫，與大專院校合作，進行導演、行政、演奏及演唱等實務培訓；同時，在演奏及指揮人才培育方面，樂團亦不遺餘力，除不定期辦理公開彩排旁聽外，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辦「樂團職銜學分學程」，提供大學部及研究所學生職業演奏員銜接實務訓練課程；110-111 年更在過往成功經驗累積的量能下，由音樂總監準·馬寇爾親自指導，啟動「藝脈傳承—指揮家培育計畫」及「作曲家培育計畫」。「藝脈傳承計畫」旨在提供國內青年指揮家一展才能之平台，除指揮實務外，亦參與樂團行政、企劃、行銷等業務運作，藉此育成我國未來全方位指揮人才；「作曲家培育計畫」則自多位青年傑出作曲家之創作中選出優秀者，由樂團執行世界首演，與現場樂迷分享成果，以此見證未來樂壇新秀之潛力。112 年兩大人才培育計畫都將繼續推動，盼為未來樂壇發掘更多人才。

(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，與不同領域的藝術工作者切磋交流，建構彼此互動、激盪創意之平台，歷年成果豐碩。110 年所推出之音樂舞蹈跨界節目《舞夜狂歡》，音樂與舞者肢體的精湛結合，獲現場觀眾及專業評論一致好評。此外，透過「年度歌劇音樂會」製作，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「以製作培育專業人才，提升整體產業實力」的願景。NSO 將持續扮演「平台」，集結各方資源與國內音樂家、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成長茁壯，共同呈現跨域撞擊之創意火花，為我國表演藝術界保持動能。

(3) 提供終身學習機會

節目內容規劃跳脫傳統框架，除室內演出外，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，以具彈性及專業性的節目內容，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契機。

（五）出版發行計畫

NSO 至今已累計發行 CD 十餘張，超過百首樂曲於 Naxos Music Library (NML) 網路平台上架，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台合作，以高品質錄音及精湛動人的演繹與全球愛樂者分享。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，包含 Naxos、Oehms 等。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，持續推動「NSO 首席之聲」錄音計畫。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。112 年將與客委會攜手合作，推出「江文也紀念專輯」，為其經典曲目及鮮為人知的創作，留下雋永紀錄。

附表、國家交響樂團 112 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	112 年預算 (千元)	
				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策劃，將於 112 年進行多項館際串連合作。包含樂季音樂會之延伸、歌劇演出合作、經典劇目重新製作及推廣音樂會等項目。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	900	11,000
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	34,000	68,500 ^{*註一}
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	500	2,500
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

*註一：上述第三項「拓展國際網路」之國際巡演項目，NSO 112 年經費合計約 6,078 萬元，預算來源原係 109 年度所編列日本巡演及歐洲巡演之預算，由於受到疫情影響，前經 110 年 8 月 25 日日本中心第二屆第十五次董事會議同意保留至 112 年執行，保留款約 5,306 萬元，並將計畫名稱調整為「國際巡演案」。本案國際巡演經費除前述保留款外，尚需預算 772 萬元，擬由 NSO 112 年度預算支應。此外，本項經費另估列國際委託創作等跨國合作案共計 772 萬元。

*註二：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。