

國家表演藝術中心

106年度營運計畫

文化部 105 年 9 月 8 日文藝字第 1051023768 號函同意備查

目 錄

國家表演藝術中心 106 年度營運計畫

壹、 前言.....	1
貳、 國家兩廳院 106 年度營運計畫	
一、 願景與目標.....	3
二、 年度工作計畫.....	3
(一) 國際連結.....	3
(二) 國內連結.....	4
(三) 節目品牌經營.....	5
(四) 藝術活動多元化.....	6
(五) 劇場服務優質化.....	8
(六) 維護獨一無二宮殿式劇場.....	11
(七) 植入企業管理制度.....	13
附表、國家兩廳院 106 年度各項工作計畫預算.....	15
參、 臺中國家歌劇院 106 年度營運計畫	
一、 願景與目標.....	22
二、 年度工作計畫.....	23
(一) 節目演出計畫.....	23
(二) 藝術培育計畫.....	23
(三) 創新服務計畫.....	24
(四) 品牌升級計畫.....	24
(五) 硬體完備計畫.....	25
(六) 管理精進計畫.....	25
附表、臺中國家歌劇院 106 年度各項工作計畫預算.....	27

肆、 衛武營國家藝術文化中心 106 年度營運計畫

一、願景與目標.....	32
二、年度工作計畫.....	32
(一) 組織整備，人才培力.....	32
(二) 在地紮根，培基固本.....	33
(三) 品牌經營，引領風騷.....	34
(四) 國際幅射，布局全球.....	35
(五) 服務為本，創新體驗.....	36
附表、衛武營國家藝術文化中心 106 年度各項工作計畫預算.....	38

伍、 國家交響樂團 106 年度營運計畫

一、願景與目標.....	40
二、年度工作計畫.....	40
(一) 堅實團隊品牌.....	41
(二) 館際合作.....	42
(三) 國際交流.....	42
(四) 打造藝術沃土.....	44
(五) 出版發行計畫.....	46
(六) 專案合作.....	47
附表、國家交響樂團 106 年度各項工作計畫預算.....	48

國家表演藝術中心106年度營運計畫

壹、前言

國家表演藝術中心(以下簡稱本中心)轄下包含北中南三大國家級藝文場館-----國家兩廳院、臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心，及附設團隊國家交響樂團(NSO)。自 103 年 4 月 2 日成立後，本中心即透過三館一團的串連及資源整合分享，將發揮「一法人多場館」制度的最大效益為營運目標，並以「推動館際合作、引領區域發展、打造全民藝文沃土、加強國際接軌」為中長期營運方向。

繼 105 年臺中國家歌劇院(以下簡稱歌劇院) 正式納入本中心開館營運，國人在中部地區擁有引以為傲的首座國際級表演藝術場館後，106 年三館一團將邁入重要的里程碑，兩廳院於 2 月完成國家戲劇院更新改善工程後，將在下半年迎接 30 周年的慶典，以精彩節目、多元服務、一流的硬體設備吸引民眾重新認識兩廳院。歌劇院以「藝術翻新基地」作為營運首要目標，延續 104 年「序曲計畫」與 105 年「開幕季」的策展理念，投入大量藝術教育工作、引進當代劇場作品，並積極與各地藝文場館合作，讓藝術扎根中臺灣。身為本中心唯一的表演團隊 NSO，除將樂季節目擴大在三場館演出，擴展國內古典音樂的欣賞人口，本年度將進行歐洲五國六場的巡演計畫，由音樂總監呂紹嘉領軍，將臺灣重要作曲家的作品引介到歐洲，讓國外愛樂者能感受到屬於臺灣深層的文化脈動。

106 年則作為衛武營開館前的衝刺關鍵年，將以全民參與的推廣展演為主軸，規劃室內、外主題音樂會、青少年戲劇營及榕園舞臺等教育推廣節目，同時為能於正式開館營運之際即成為焦點所在，國內外形象建立工作也將展開，持續辦理品牌節目「衛武營童樂節」及「衛武營藝術祭」，並策辦國際論壇、臺灣舞蹈平台等國際合作活動，搭以跨平臺多觸角行銷，塑造衛武營形象特色，並強化宣傳「亞洲最大劇院綜合體」在臺灣高雄即將誕生，冀以「站在衛武營，你與世界同步」奮力前行。

從 106 年起，原兩廳院主辦的「TIFA 台灣國際藝術節」將擴大辦理，成為本中心旗下最大的合作平臺。兩廳院以紐約「下一波藝術節」重新定調「2017 TIFA」，以追求最高節目品質為依歸；歌劇院規劃「Young TIFA」策展主題，以宣示培養年輕藝術人口的企圖；NSO 將共同參與藝術節製作演出；衛武營也預計於納併後加入 TIFA 行列，屆時三館一團完整呈現真正的「台灣國際藝術節」以擴大 TIFA 品牌精神的策劃力。

為發揮「一法人多場館」的資源整合效能，三場館啟動「場館共同製作計畫」，以公開甄選方式徵求各種類型與規模之優質創作提案，106 年完成徵件及公告後進行製作，

節目於 108 年三館陸續巡迴演出。此外，也推出以單一窗口受理團隊巡演兩廳院及歌劇院的場地租用機制，106 年年初開放 107 年上半年檔期，二場館共開放 7 個場地，此機制不僅精簡申請流程，更提供給國內團隊安排巡演的最大組合值。

在區域發展方面，歌劇院持續以「圓桌藝術夥伴」、「駐館藝術家」、「委託創作」等計畫與中部藝術家建立關係，提供多元合作模式與國際交流管道，使歌劇院成為臺中展演團隊的創作夥伴。衛武營期以作為高雄文化交流港口，將邀請國外藝術家及引進優質節目，並與嘉義、臺南及屏東等地方文化局處合作，讓更多南部區域的人口及民眾可以參與更多的藝術作品。此外，北中南三場館也將推出異業行銷計畫，積極與地方政府及各產業合作，共同提升國內外旅客到訪率，進而提升場館品牌知名度，持續吸引優秀表演團隊演出及專業人才加入，厚植臺灣表演藝術發展實力。

有關本中心三館一團 106 年度營運計畫，分項說明如後。

貳、國家兩廳院 106 年度營運計畫

一、願景與目標

國家兩廳院過去三十年肩負臺灣藝文產業領頭羊角色，除場館經營外，同時兼顧國家文化政策、藝文團隊之需求，價值創造重點在於擴大市場、建立藝文消費習慣，資源分配則以數量「最大化」為原則，在維持安全運轉為前提下，企圖使最大值之藝文團隊可以運用國家最高等級表演場館，並服務最高人次之觀眾。三十年後，國內藝文生態已日漸蓬勃成熟，103 年國家表演藝術中心成立，轄下三館一團更揭橥了一法人多場館之創新經營型態。因此兩廳院在定位下一個十年之經營方向時，將以「質變」取代「增量」為原則，善用過去所累積之經驗，找出持續引領臺灣表演藝術產業發展的新方向。

未來願景將以贏得國際矚目的美國林肯中心為師，打造兩廳院於亞洲的領導定位；以紐約下一波藝術節重新定調「台灣國際藝術節」，無論經典再現，抑或是創新翻轉，兩廳院皆以追求最高的節目品質為依歸。

106 年適逢兩廳院 30 周年慶，年度營運計畫目標將為(一) 連結臺灣邁向國際，擴張文化版圖；(二) 創造精緻文化價值，領導臺灣品牌。冀望以此為三十而立的重要轉折揭開序幕。

二、年度工作計畫

(一) 國際連結

1. 館際連結：與過往合作的國外場館、藝文組織建立長期互動關係，或開發新的館際合作，不論在節目輸出、人才培訓或節目共製較能有效推動連結。預定規劃「TAIWAN·臺灣」輸出國內節目和進行藝術家交流，合作對象有香港西九龍文化區、中國西安音樂廳等。
2. 藝術節交流：參訪藝術節與策展人交流，建立節目合作關係，爭取國內團隊赴國際藝術節演出，或交換資訊建立亞洲巡演機制。合作對象將接洽澳洲柏斯藝術節、莫斯科契訶夫國際戲劇節。
3. 節目共製：邀請比利時尼德劇團與國內舞者合作，並於 TIFA 國際藝術節演出。新點子劇展系列預計邀請法國導演弗朗索瓦-米謝·培松地，第四度來臺進行跨國合作。
4. 節目輸出：運用兩廳院的國際網絡平臺及國際行銷，輸出兩廳院年度製作，及協助國內團隊於製作節目首演之後再至國外演出。預計巡演節目：104 年度製作《迴》至荷蘭演出；105 年度製作《邊界》至法國、澳洲

演出等。

5. 專業交流：於 TIFA 國際藝術節、舞蹈秋天、新點子系列等節目中選擇合適節目，邀請國際媒體及評論者來臺欣賞，展示兩廳院的表演藝術軟實力及介紹國內團隊精湛演出外，也安排策展人參訪國內其他團隊或欣賞演出，藉由直接面對面交流機會，拓展未來受邀演出的機會。
6. E-Newsletter 英文電子季刊發送：發送兩廳院 E-Newsletter 英文電子季刊，透過國際網絡，主動更新最新消息，宣傳節目品牌和知名度，推展兩廳院年度製作或共製節目以及委託創作國外巡演消息，提供國外盟友就近欣賞臺灣團隊演出作品。
7. 參與國際組織會員：參與亞太表演藝術中心協會（AAPPAC）、國際表演藝術協會(ISPA)，國際現代表演藝術交流網絡(IETM)、橫濱國際舞台藝術會議(TPAM)等組織，透過組織年會安排之論壇、工作坊培訓本場館節目製作人，及開拓國際合作夥伴。
8. 亞洲製作人平台：協助由臺灣、韓國、日本及澳洲之表演藝術民間組織發起的亞洲製作人平台（Asian Producers' Platform Camp，簡稱 APP Camp），共同發展跨文化交流計畫，建構亞太地區有機的專業對話網絡、培育亞洲製作人人才、激發創意，開啟多面向的合作模式與機會。
9. 歐洲藝術節論壇（European Festival Atelier，簡稱 EFA）：EFA 所發起的藝術節青年經理人論壇（Atelier for Yong Festival Managers）提供表演藝術未來經理人學習管道，本場館定期派員參與，以培訓人才。

（二）國內連結

1. 國表藝中心連線：利用國家表演藝術中心一法人多場館優勢，建立三館節目分享機制，資訊互通，擴大國際團隊來臺巡演機會，讓更多觀眾同步欣賞世界一流演出。與國內演出團隊合作於三場館巡迴或共製節目，團隊可提早規劃年度節目演出，確認經費、演出時間及場地，穩定團隊經營。
2. 國內其他館際連線：主動推廣兩廳院的節目，如歌劇工作坊、幼兒音樂會、藝企合作專案等至各縣市文化場館或戶外巡演，擴大國內團隊演出版圖。除此之外，兩廳院邀請之國內外演出資訊，亦與各縣市場館或文化局分享。
3. 兩廳院夥伴團隊：以委託製作或是其他合作方式，開啟國內表演藝術場館以投資概念協助藝術創意的發展，累積並提升國內表演藝術之質量。除提供節目製作經費、舞臺或排練室空間，亦提供行銷宣傳及技術資源。預計與雲門舞集、無垢舞蹈劇場、唐美雲歌仔戲團、明華園歌仔戲團、

果陀劇團、優劇團、綠光劇團、台北愛樂合唱團、台灣絃樂團、朱宗慶打擊樂團、台北愛樂管弦樂團、音契合唱管絃樂團等合作。

4. 場地夥伴結盟：兩廳院場地資源有限，擬與鄰近或演出場館/藝文中心結盟，如牯嶺街小劇場、臺灣戲曲中心、雲門劇場等，給予藝術家較充足工作時間，健全的製作環境。也可依據不同團隊或藝術家的作品屬性，在製作初期即提供適當的場地做排練，或階段性演出，讓後續作品更完整的呈現。

(三) 節目品牌經營

兩廳院近三十年所經營的節目品牌有口皆碑，深受國內外觀眾信賴，然為因應新建場館陸續開館，表演藝術節目選擇性多，除持續穩固品牌呈現高品質藝術水準之外，亦須兼顧市場生態的變化與需求，適時調整節目策略，以合適的國內外節目演出比例，安排國內團隊製作精彩節目，鼓勵新生代實驗創新，引進國際經典和指標節目，同步推動藝文人口養成，擴大國內表演藝術規模。

106 年所規劃的主題性系列節目不僅將強化品牌精神及內容特色，亦將以 3C(cultivation、communication、connection)概念作為品牌經營的重點，俾能營造 30 周年慶「RISE & UP」的慶典氛圍。各項配套計畫說明如下：

1. 藝術經典節目：藉由已有口碑之高質量 TIFA、名家系列、夏日爵士派對、舞蹈秋天等系列以及兩廳院年度製作，推薦國內外當代藝術節目，了解目前藝文趨勢，接收第一手藝文資訊。106 年規劃臺灣、中國、印尼、法國、德國、西班牙、印度、挪威、比利時、挪威等演出團隊預計 50 檔節目，140 場。無垢舞蹈劇場、明華園戲劇總團、朱宗慶打擊樂團、比利時羅莎舞團、荷蘭阿姆斯特丹劇團、雲 2、國光劇團、世紀當代舞團、唐美雲歌仔戲團、小巨人絲竹樂團等將應邀演出。
2. 市場精品節目：兼顧場館之自籌能力與非重度藝文觀眾者之需求，選擇較受大眾矚目且易吸引入門觀眾之節目，例如：古典芭蕾、歌劇、音樂劇、交響樂團等。106 年預計邀請奧斯陸愛樂管絃樂團、萊比錫布商大廈管絃樂團等 5 檔節目共 20 場。
3. 教育推廣節目：兩廳院在教育推廣節目不遺餘力，幼兒音樂會、樂齡音樂會或管風琴音樂會等都是針對不同觀眾群所設計的藝文節目。此外，兩廳院與不同社會族群合作，發表藝術創作，如原住民、客家、新住民、身障人士等，呈現多元藝術風貌，期使觀眾了解藝術的多面向。106 年預計規劃 5 檔節目，10 場。特別企劃幼兒音樂會 plus、樂齡音樂會、泰

武古謠音樂劇場等。

4. 創作基地計畫：以邀請或公開徵選藝術家駐館，提供藝術家前期創作經費或必要協助，推薦或媒合至國外藝文機構交流，藉此機會藝術家亦可尋找更多合作的可能性。另將擴大規模邀請國外藝術家參與駐館，希望透過工作坊媒合國內外藝術家合作。
5. 維護兩廳院主/合辦節目比例：爭取充足預算，將以兩廳院主/合辦及委託創作國內節目經費不低於 45%，檔期使用率不低於 30% 為目標，讓表演團隊提早規劃製作規模、安排國內外巡演、管控成本，活絡團隊經營，兩廳院主/合辦節目檔期比例提高亦將助益於節目品質的掌握。
6. 建立節目戲劇藝術顧問制：為改變臺灣戲劇及舞蹈製作之工作型態，鼓勵或引薦適合擔任藝術顧問之人選與團隊或藝術家共同工作，協助提供製作相關資料的蒐集及研究，以及從旁協助藝術家在創作中提供不同的觀點，讓新創作品的廣度及深度更完整。
7. 節目行銷宣傳計畫：強化節目定位與市場分眾，行銷兩廳院品牌及特色；針對節目屬性分析目標觀眾擬定有效的行銷計畫，持續穩定經營既有之客群，且深耕消費者對兩廳院品牌之信任與期待。單項行銷計畫則將運用市場性高之行銷媒介與通路，進行有效市場區隔及行銷，透過廣告、通訊與社群軟體，提供快速且確實的演出資訊，讓消費者更加即時與全面性掌握多元演出資訊，同時增加消費吸引力。

(四) 藝術活動多元化

延伸兩廳院優質品牌的影響力，以多元藝術活動為媒介，擴大表演藝術於不同族群的參與性與影響力；運用特定議題進行行銷與連結，與特定族群產生深度的共鳴與討論，除開拓不同受眾市場，亦透過議題的發酵，加深感染或造成話題，引起大眾支持與關心，讓表演藝術的影響力不只停留在一次性參與，而更能深植人心。

1. 兩廳院藝術零距離—圓夢計畫：打造以人為本的友善藝術環境，藉此降低接觸藝術的門檻，讓藝術感動融入生活。將持續尋求企業或個人捐款，推動圓夢計畫及辦理特殊對象專案計畫例如以視障觀眾為服務對象之「口述影像」服務。
2. OUT REACH 藝術講座及工作坊：整合表演藝術專業資源，安排適合各年齡族群之系列課程、講座或活動，以符合多元需求。
3. 種子教師課程計畫：培育兩廳院種子老師，規劃藝文教育課程教材，並安排與學校或社區合作，讓更多民眾認識表演藝術，達到藝文教育推廣

之目標。

4. 藝術貼心服務：提供多元觀眾服務措施，如幼兒、身心障礙及長者等客製化貼心服務。
5. 展覽不設限計畫：邀請不同領域的藝術家，規劃表演藝術相關展覽於不同空間舉辦，提供民眾多元的藝文活動，並活絡場館空間使用。
6. NTCH togo 藝術生活影音頻道計畫：透過影像紀錄短片的製作與播放，以兩廳院活動、節目及工作內容為拍攝主題，規劃系列影片專題，並結合生活時事，讓更多民眾認識兩廳院的人事物。
7. 「兩廳院風華再現·體驗藝術之美」活動計畫

105 年大整修完工後，106 年正逢兩廳院 30 周年，將推動「兩廳院風華再現·體驗藝術之美」活動計畫，吸引觀眾重新認識兩廳院，體驗表演藝術與生活。活動系列含：

(1) 劇場導覽活動：

- A. 辦理各項專題導覽活動，包括：管風琴音樂會、配合節目演出辦理幕後導覽、Open House 活動等。持續推動定時及周邊學校之敦親睦鄰導覽，推廣大整修後兩廳院的特色。
- B. 與各級學校、企業或機關團體等單位合作，結合節目欣賞、劇場禮儀、劇場環境認識等，透過聆賞解說，辦理客製化的導覽活動。
- C. 招募導覽志工、培養外語、手語導覽員，期望兩廳院導覽服務更加多元。

(2) 「兒童領袖·藝術探索」、「兩廳院爵士音樂營」及「美好生活」等活動：

- A. 開辦具兩廳院特色的藝術活動，於暑假期間規劃「兒童領袖·藝術探索」，結合導覽、小小服務員及兩廳院周邊環境等資源，培養小朋友的想像力、執行力與領導力。
- B. 「兩廳院爵士音樂營」活動，106 年將續辦理第十屆，計畫邀請國內外知名爵士樂手親自指導，為熱愛爵士年輕學子每年暑假期待的音樂營。
- C. 「美好生活系列」活動，透過兩廳院資源及場地、表演藝術元素與異業合作，以美好生活為主題辦理多元藝文活動，帶給民眾節目欣賞以外的豐富體驗。

(五) 劇場服務優質化

1. 行銷多元服務計畫

- (1) 藝文存摺終身大富翁首年行動計畫：為鼓勵國民之文化參與意願及活絡藝文整體環境，跨域整合博物館、美術館等藝文休閒產業，擴展文化版圖結盟帶動消費經濟。運用消費集點概念，首推學生免費申請「藝文存摺」，並透過科技導入應用開發「藝文存摺 APP」虛擬卡，終身得享藝文消費累積權益，俾以落實文化從小扎根，藝文參與環境再進化。
- (2) 「兩廳院行銷整合服務中心」擴大服務：因應新興場館陸續開館及場館經營者、表演團隊需求，將透過兩廳院顧客管理分析系統，協助提供開拓潛在客群 E 化行銷經驗，成為場館及團隊開發觀眾的重要行銷媒合平臺。
- (3) 企業贊助開發計畫：依據企業特性媒合適當節目，或構思藝企合作計畫，有效開發企業贊助可能性，期以挹注更多企業資源，協助場館推動國內表演藝術的發展。
- (4) 兩廳院之友會員經營：規劃會員活動，吸引付費會員加入，並強化會員忠誠度，以預售穩定票房銷售基礎，降低行銷成本；同時有效運用相關數據了解消費者喜好及習慣，提升行銷力。

2. 場地外租服務提升計畫

- (1) 檔期安排、場地設備租用管理系統功能增修：依據租用單位使用意見進行系統功能增修，完成場地申請案有聲資料雲端化評估及展開系統改版，以簡化未來租用單位提供有聲資料流程及提升評議審查會議效率。
- (2) 推動外租業務多元化：因應新的藝文場館陸續啟用，面對新的供需市場，及可能遭遇的競爭，除一般性外租業務仍持續進行外，另將評估節目票價或演出性質不同之差異化收費可能性，與國內租用單位進行溝通，以發展新的合作模式及場地彈性使用及計價，讓更多優質節目在兩廳院演出，培養更多藝文愛好者，活化場地使用率。
- (3) 單一窗口服務：全面實行單一窗口服務，減少租用單位申辦外租時的行政作業對口，提高效率。
- (4) 國家表演藝術中心資訊分享平臺：將兩廳院場地外租申請資訊連結於國家表演藝術中心網站，便利團隊查詢及掌握各場地資訊。

3. 藝術圖書館發展計畫

- (1) 表演藝術資料庫建置計畫：定期蒐集包含演出海報、節目單、劇照、影像、每日剪報、期刊目次、活動照片等資料，並進行數位典藏作業。106 年預計進行 105 年之各項文物數位化及建置。
- (2) 發展現代舞特色館藏：延續蒐集國內及國際著名現代舞演出團體及舞蹈家影音書籍等相關的歷史文物資料，結合學者分析研究，舉辦現代舞講座展覽等推廣活動，累積豐富學術資料，與社會大眾分享現代舞珍貴館藏。
- (3) 國表藝館藏合作計畫：因應歌劇院及衛武營和國家交響樂團的營運，其演出資料將透過合作方式進行數位化並納入數位典藏系統中，以方便讀者查閱。
- (4) 館藏推廣活動：推廣圖書館豐富館藏，策劃舉辦主題影片欣賞、映後講座、真人圖書館、黑膠講座等推廣活動，協助民眾了解表演藝術及提高表演藝術圖書館使用率。

4. 兩廳院出版計畫

- (1) PAR 雜誌出版計畫：肩負臺灣整體表演藝術素質、培養表演藝術觀眾、提升美學教育等公共服務任務的《PAR 表演藝術》雜誌，除觀照全臺灣表演藝術發展趨勢、發掘培養許多創作人才、推薦優質節目外，亦積極開拓藝術工作者的國際視野與交流，打造華語區表演藝術與世界劇場最佳的平臺與連結。本年度預計針對新落成表演藝術場館及藝文相關場域之觀眾族群，為讀者開發主要目標，年度預計總印量達 85,000 本。
- (2) 數位內容再運用：為讓《PAR 表演藝術》優質的內容發揮更大的效益，使雜誌更親近讀者，本年度將規劃 12 期的雜誌數位化出版，並推動 PAR 表演藝術 APP 及官網營運，在雲端潮流及行動載具閱讀普及化趨勢下，藉多螢服務優勢，打破紙本雜誌區域、時間的限制，以擴大媒體影響力，推廣表演藝術。
- (3) 表演藝術專書出版計畫：將配合兩廳院三十周年慶，並以鼓勵國人創作、樹立兩廳院優質品牌形象、輔助表演藝術教育、引進國外好評之表演藝術專書等目標為主要規劃及選書方向，出版相關出版品。年度預計發行 2 項表演藝術相關出版品。
- (4) 《表演藝術年鑑》系列出版及《國家表演藝術中心年度報告》：為詳實記載國內表演藝術之生態與動向，因應數位化科技浪潮，讓讀

者與表演藝術研究者能更有效及方便的運用，以數位化模式出版年鑑及年度報告，發揮其最大效益。

- (5) 擴大 PAR 雜誌華語圈電子閱眾人數：與大陸文化單位合作推動增加電子閱眾人數專案，擴大雜誌於亞洲地區的影響力及提高成本效益。

5. 客服品質提升計畫

- (1) 服務訓練課程：辦理客訴處理技巧、表演藝術欣賞等專業服務訓練。
- (2) 觀摩參訪：赴國內外劇場或服務優良機構參訪。
- (3) 顧客意見蒐集：於節目演出時進行觀眾問卷調查，蒐集觀眾、演出團體的相關意見；邀請專家學者或秘密客針對兩廳院各項服務作整體考評；於每月將第一線所遇到之客訴問題作統計分析，提供客服人員及相關單位參考，避免錯誤重複發生。
- (4) 服務創新提案競賽：腦力激盪，刺激服務人員構思如何提升服務內容。
- (5) 劇場禮儀宣導：讓民眾與圓夢計畫初次參觀兩廳院觀眾認識劇場禮儀，提升節目觀賞品質。
- (6) 更新服務人員制服：為迎接兩廳院 30 周年，將設計及製作嶄新制服。

6. 票務系統經營管理

- (1) 業務開拓：主動爭取國內表演團隊及各縣市文化局主辦之藝術節代售票券業務，以長期累積的豐富票務經驗，提供最佳的售票建議和服務。
- (2) 外縣市延伸服務：臺中、臺南和高雄三個辦事處除提供當地藝文團隊代售票券服務外，亦協助國表藝中心所屬其他場館進行售票業務。
- (3) 電子票券普及化：持續推動電子票券業務，讓進場方式更加多元化。
- (4) 實體票券版面設計更新：更新實體票券，迎接兩廳院 30 周年。

7. 駐店招商及營運計畫：106 年戲劇院地面層駐店將配合戲劇院大整修完

工，重新開幕，以嶄新風貌與空間使用者見面。

8. 好藝術空間營運計畫：續將「好藝術空間」打造為臺灣設計品牌及表演藝術特色之商品平臺，並充實附設「好藝網」經營，引進國內年輕設計師與廠商合作外，開拓及提供「好藝網」會員友善購物環境。
9. 兩廳院 30 周年紀念商品開發計畫：更新商品提袋包裝及開發兩廳院 30 周年紀念商品。
10. 提高非演出場地使用計畫：持續爭取形象良好之企業界使用本場館非演出場地如大廳及交誼廳，另提供兩廳院導覽、觀賞節目或用餐等服務，以增加收入及提高兩廳院知名度。
11. Oracle 資料庫主機更新計畫：因應場館資源共享和支援之目的，在 104 年將原有兩個資料庫拓建為五個，資料庫主機資源負擔即將達到滿載，且 E 化後資料量持續增加，為提高主機運作效率，辦理資料庫主機更新。

(六) 維護獨一無二宮殿式劇場

1. 更新劇場演出相關硬體設備

為與世界一流劇場同步，增加兩廳院的國際競爭力，除於年度預算內執行的工作項目之外，接續 105 年展開的大型更新硬體設備計畫，即「演出設備系統改善工程專案計畫」，亦將於 106 年 2 月完成，所需經費將由國家表演藝術中心累積賸餘款支應，相關項目規劃業已另案提出，預定工作內容如下：

- (1) 戲劇院演出設備系統改善工程：為提高舞臺機械設備的安全性、可靠性、穩定性，重新打造合於國際潮流且配合演出需求的劇場設施，並導入跨國技術合作，展現兩廳院國際舞臺的能見度。本計畫於 97 年度先行進行設備改善評估作業，工程經 102 年董事會決議，於 105 年 7 月開始，預計於 106 年 2 月完成，本工程預計施作範圍為：
 - A. 舞臺上設備：鋼索頂棚、電腦吊桿、側燈梯、單吊點捲揚機等。
 - B. 舞臺下設備：升降平臺、旋轉舞臺、側舞臺車、控制系統、空調與消防管線等。
 - C. 燈光設備：燈光桿迴路重新分配、廊道燈光迴路、升降舞臺與旋轉舞臺內燈光迴路、舞臺全區域控制迴路等。
 - D. 「演出設備系統改善相關統包工程-委託設計、規劃、管理與監造技術服務採購案」103年3月18日完成招標，得標廠商為「德國昆克諮詢有限公司」，技術服務範圍包含：完成初步設計規劃、

細部設計、完成下一階段招標文件、協助辦理招標、設備工程監造、工程管理、工程驗收等相關工作，104年完成細部設計及後續工程等招標作業，105年7月開始施作，預計於106年2月完成。

(2) 後臺空間設施更新計畫：

- A. 購置戲劇院黑紗：戲劇院黑紗為97年使用迄今，除磨損率日趨提升外，且防燄功能亦有所下降，故預計購置戲劇院黑紗1片，以確保演出用舞臺紗幕的整體服務品質一致。
 - B. 新增戲劇院舞蹈專用塑膠地板：現有戲劇院舞蹈節目專用塑膠地板已使用多年，雖經長年定期維護，但磨損率仍日趨提升，使其整體品質差異益趨明顯，此外因應戲劇院整修後旋轉舞臺尺寸變更，相應鋪設面積及專用塑膠地板尺寸皆需有所調整，故針對上述需求，新增戲劇院舞蹈節目2米寬專用塑膠地板乙批，以提升其整體服務品質。
 - C. 購置戲劇院移動式燈桿用燈具：因應「戲劇院演出設備系統改善工程」執行，規劃採購ETCS4(固定度數及可變焦度數)等現行戲劇院傳統燈具型號，以滿足移動式燈桿可提前掛燈作業等靈活使用需求。
 - D. 戲劇院主音響系統更新工程：戲劇院主音響系統為85年使用至今，因應且為解決現有擴大機系統及主喇叭系統面臨老化、產品停產所衍生之系統穩定問題，此外亦將增設重低音喇叭補強低音音色以滿足不同類型表演的要求，尤以「力度」為主要聽覺藝術要求的音樂劇、流行歌舞類節目等。
2. 室內外指標系統改善：本場館為便捷大眾通行，進出口甚多，因兩棟建築物均非單一出入口，指標系統相對特殊複雜。戶外園區指標系統目前已甚老舊，配合使用現況需進行整體規劃改善；室內前臺公共空間指標系統亦須進行整合處理，故擬於106年上半年進行整合規劃，下半年進行指標系統維護，以提高室內外指標之辨識性及空間自明性。
 3. 地下停車場地坪整修：地下停車場地坪表面因老舊造成粉刷層劣化、起砂、破損、龜裂影響人車安全及環境品質，故計畫於105-106年進行鋪面改善，將採用全新工法提高耐用性，並分五階段施工，以降低停車場營運影響。地坪整修更新後，將可提供觀眾及遊客一個整潔、安全、舒適的停車空間。
 4. 闊水道結構及鋪面改善：本場館藝文廣場下方為地下停車場，為避免排

水道過高壓縮停車場淨高，廣場雨水是由四處停車場頂板上方之特殊薄層閘水道排入臺北市政府衛生下水道系統。使用達 30 年的閘水道表面目前已有沉陷現象，且因結構變形造成泥沙淤積，清除困難，瞬間大雨時有排水不及現象，易造成廣場側入口積水，影響人員進出。本案擬於 106 年先針對音樂廳西側閘水道進行結構補強及鋪面整修，提高豪雨時廣場排水效率，並提高結構強度，確保安全。

5. 停車場東南區男、女廁改善：地下停車場廁所共四區，其中三區已於 102~103 年改善完成，使用狀況良好。僅東南區廁所未改善，故擬於 106 年進行整修。本案將由營建組同仁自行設計監造，以擲節經費。除考量設計風格一致性外，將參考目前使用狀況進行機能性優化調整，以提升兩廳院園區整體服務品質。
6. 冰水、冷卻水電動控制閘汰舊更新：本場館空調用冰水、冷卻水特殊大行程電動控制閘共計 60 餘只，已運轉 29 年以上，設備老舊，故障率上升，故擬逐年更新，以確保系統穩定運轉。106 年預定先局部更新 12 只。
7. 戲劇院 2 號冷卻水塔汰舊更新：為避免噪音傳遞及觀瞻考量，兩廳院空調冷卻水塔均採地下化設計。其中戲劇院 2 號冷卻水塔已運轉 11 年以上，設備老舊，熱交換效率差，故障率上升，浪費能源。故擬汰換冷卻水塔，以提高能源效率，降低電費，並確保一流之空調品質。

(七) 植入企業管理制度

1. 建立推薦獎金制度：好的人才是組織成敗關鍵，除積極透過各項外部招募工具延攬優秀人才外，將建立推薦獎金制度，針對具關鍵性、特殊性之職缺，鼓勵內部同仁推薦優秀人才加入。
2. 建立證照調薪制度：兩廳院雖為國內最具表演藝術經營實務及專業技術能力的單位，惟為持續提升服務品質及因應新興場館競爭，除透過教育訓練外將與相關單位討論建立專業技能檢定制度，作為未來晉升或調薪之參考，同時配合本場館營運需要研擬給予取得特定專業證照者，適度調整薪資之機會，以鼓勵同仁積極提升自身之專業技術能力。
3. 建立更具客觀性之考核制度：為落實組織願景及營運策略目標，並提供主管及員工個人更具體、更客觀之績效管理，將重新檢討現行考核制度。
4. 提升員工幸福感：為增進同仁身、心靈健康，將定期辦理本場館之員工健康檢查，並視狀況不定期舉辦各種團體活動，以凝聚共識增進組織向心力。
5. 提升採購績效：透過供應商評核制度建立供應商資料庫，除透過評選機

制找出優良供應商外，並努力開發新供應商，透過市場機制降低採購成本。106 年將在「國家表演藝術中心採購作業實施規章」的規範下，重新檢視兩廳院採購控制文件及法規，以落實作業流程與規章規定能夠相符外，並提昇採購效能。除此之外，亦將持續推行供應商評鑑制度、積極訪商及詢比議價，透過廠商間之良性競爭，使中心得到最大之效益。

6. 推動閒置品活化以減少開支：管理部統整全場館財產及物品，平時即積極調查或利用盤點時的清查機制，建立閒置財產物品清冊。當有新增需求時，將優先採調撥取代購置，讓閒置品可以再活化利用，避免新購浪費；並持續推動用紙及一般庶務用品管控，節省庶務性質開支。
7. 財務資金理財規劃：資金來源分為累計賸餘、每年經常性補助、專案補助及營運資金，依據性質執行投資理財規劃，增加財務收入。
 - (1) 定期存款：存款期間，依據資金需求及銀行所能接受之天期，以投資報酬最大考量。
 - (2) 購買短期票券：資金閒置期間不足一個月者，以購買短期票券增加收入。
8. 財務資源整合：中心為一法人多場館，財務報表分為中心、各場館、NSO，皆有各自之獨立報表，然均為同一行政法人，透過企業資源整合系統(簡稱 ERP)財務系統模組，依據組織架構規劃總機構及分支機構模式，利用系統整合及調節，協助中心編制合併報表。
9. 專案資金控管：106 年進行演藝設備更新專案執行，本專案有多項工程分段執行，財務部配合各項工程資金規劃及控管。

附表、國家兩廳院106年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	106年預算(仟元)	
				收入	支出
一、國際連結					
1	館際連結	連結國際場館，輸出國內節目與人才	106年	0	3,174 註：國外旅費1,800+邀請國際重要節目企劃人員來臺300+會費74,000+提供優良主辦製作赴國外演出1,000
2	藝術節交流	建立藝術節交流平臺，交換節目資訊與巡演計畫			
3	節目共製	跨國合作節目製作(支出併入「節目定位」)			
4	節目輸出	引薦及輸出國內節目至國外演出			
5	專業交流	邀請國際策展人來臺觀賞演出及參訪交流			
6	E-Newsletter 英文電子季刊發送	發送 E-Newsletter 季刊，推展場館形象與品牌節目			
7	參與國際組織會員	參與國際組織與年會，拓展國際關係			
8	亞洲製作人平台	建構亞洲專業人才平臺，共同激發創意與合作			
9	歐洲藝術節論壇 (European Festival Atelier, 簡稱 EFA)	參與專業學習以培育人才			
二、國內連結					
1	國表藝中心連線	三館分享節目資訊，擴充國際巡演與國內共製規模	106年	0	0 (併入「節目品牌經營」)
2	國內其他館際連線	持續發展國內巡演連線			
3	兩廳院夥伴團隊	延續國內夥伴關係，推動國人創作			
4	場地夥伴結盟	與鄰近場館結盟，提供藝術家更適地適所之資源			

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	106年預算(仟元)	
				收入	支出
三、節目品牌經營					
1	藝術經典節目	策劃舉辦口碑品牌系列節目，推薦當代優質藝術	106年	120,000	233,937 註：節目演出費214,700（國外節目：94,000、國內節目：120,700） 行銷預算：19,237
2	市場精品節目	舉辦市場性強之大眾節目，吸引觀眾矚目			
3	教育推廣節目	多元企劃教育推廣節目及巡演專案			
4	創作基地計畫	鼓勵藝術家駐館，提供資源與協助創新			
5	維護兩廳院主/合辦節目比例	維持經費與檔期比例，以維持節目品質與發展			
6	建立節目戲劇藝術顧問制	發展節目戲劇藝術顧問計畫			
7	節目行銷宣傳計畫	強化節目定位與市場分眾，行銷兩廳院品牌及特色；針對節目屬性分析目標觀眾擬定有效的行銷計畫			
四、藝術活動多元化					
1	兩廳院藝術零距離—圓夢計畫	尋求企業或個人捐款，推動圓夢計畫及辦理特殊對象專案計畫	106年	3,400	8,275
2	OUT REACH 藝術講座及工作坊	整合表演藝術專業資源，安排適合各年齡族群之系列課程、講座或活動，以符合多元的需求			
3	種子教師課程計畫	培育兩廳院種子老師，規劃藝文教育課程教材，並安排與學校或社區合作，以提供兩廳院專業知識和豐富資源為目的，讓更多民眾認識表演藝術，達到藝文教育推廣之目標			

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	106年預算(仟元)				
				收入	支出			
4	藝術貼心服務	提供多元觀眾服務措施，如幼兒、身心障礙及長者等客製化貼心服務						
5	展覽不設限計畫	邀請不同領域的藝術家，規劃表演藝術相關展覽於不同空間舉辦，提供民眾多元的藝文活動，並活絡場館空間使用						
6	NTCH togo 藝術生活影音頻道計畫	透過影像紀錄短片的製作與播放，以兩廳院活動、節目及工作內容為拍攝主題，規劃系列影片專題，並結合生活時事，讓更多民眾認識兩廳院的人事物						
7	「兩廳院風華再現·體驗藝術之美」活動計畫	(1) 劇場導覽活動 (2) 「兒童領袖·藝術探索」、「兩廳院爵士音樂營」及「美好生活」等活動						
五、劇場服務優質化								
1	行銷多元服務計畫	(1) 藝文存摺終身大富翁首年行動計畫 (2) 「兩廳院行銷整合服務中心」擴大服務 (3) 企業贊助開發計畫 (4) 兩廳院之友會員經營				106年	114,090	69,376
2	場地外租服務提升計畫	(1) 檔期安排、場地設備租用管理系統功能增修 (2) 推動外租業務多元化 (3) 單一窗口服務 (4) 國家表演藝術中心資訊分享平臺						

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	106 年預算(仟元)	
				收入	支出
3	藝術圖書館發展計畫	(1) 表演藝術資料庫建置計畫 (2) 發展現代舞特色館藏 (3) 國表藝館藏合作計畫 (4) 館藏推廣活動			
4	兩廳院出版計畫	(1) 「PAR 雜誌出版計畫」 雜誌每月出版、發行 (2) 數位內容再運用 (3) 表演藝術專書出版計畫 (4) 《表演藝術年鑑》系列 出版及《國家表演藝術中心 年度報告》 (5) 擴大 PAR 雜誌華語圈 電子閱眾人數			
5	客服品質提升計畫	(1) 服務訓練課程 (2) 觀摩參訪 (3) 顧客意見蒐集 (4) 服務創新提案競賽 (5) 劇場禮儀宣導 (6) 全面更新服務人員 制服，迎接兩廳院 30 周年嶄新氣象			
6	票務系統經營管理	(1) 主辦、代售節目票務 推廣 (2) 外縣市延伸服務 (3) 電子票券普及化 (4) 實體票券版面設計 更新			
7	駐店招商及營運計畫	戲劇院地面層駐店將配 合戲劇院大整修完工，重 新開幕，同時整合行銷各 駐店，增加其能見度，以 嶄新風貌提供優質服務			

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	106年預算(仟元)		
				收入	支出	
8	好藝術空間營運計畫	設計開發具兩廳院特色之紀念商品，並擴大銷售通路。針對自營之「好藝術空間」及「好藝網」進行資源盤點，以提高營收、增加坪效				
9	兩廳院30周年紀念商品開發計畫					
10	提高非演出場地使用計畫					提供兩廳院大廳、交誼廳等非演出場地予外界租用，增加營收
11	Oracle 資料庫主機更新計畫					解決場館資料庫主機資源負擔滿載問題，並提高系統效率及服務品質
六、維護獨一無二宮殿式劇場						
1	更新劇場演出相關硬體設備	(1) 戲劇院演出設備系統改善工程：預計更新改善舞臺上、舞臺下機械設備；燈光設備；電氣設施及控制系統，重新打造合於國際潮流且符合演出需求之劇場設施 (2) 後臺空間設施更新計畫：A. 購置戲劇院黑紗、B. 新增戲劇院舞蹈專用塑膠地板、C. 購置戲劇院移動式燈桿用燈具、D. 戲劇院主音響系統更新工程	106年	0	191,286	
2	室內外指標系統改善	針對園區戶外景觀指標及室內公共空間指標進行整理改善				
3	地下停車場地坪整修	地下停車場地坪老舊，105-106 兩年將採用全新工法進行鋪面整修				

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	106 年預算(仟元)				
				收入	支出			
4	闊水道結構及鋪面改善	強化面層結構、確保特殊薄層水道排水順暢						
5	停車場東南區男、女廁改善	停車場四區廁所已於 103 年完成三區整修，擬於 106 年改善剩餘老舊廁所						
6	冰水、冷卻水電動控制閥汰舊更新	本場館冰水、冷卻水電動控制閥已運轉 29 年以上，設備老舊，故障率上升，擬逐年更新，確保系統穩定運轉						
7	戲劇院 2 號冷卻水塔汰舊更新	戲劇院 2 號冷卻水塔已運轉 11 年以上，設備老舊，熱交換效率差，故障率上升，浪費能源。為提高能源效率，降低電費，擬汰換冷卻水塔，以確保一流之空調品質						
七、植入企業管理制度								
1	建立推薦獎金制度	為積極獲取好人才，適時給予內部推薦者推薦獎金				106 年	1,500	1,100
2	建立證照調薪制度	鼓勵同仁專業技能再提升，樂於取得專業證照						
3	建立更具客觀性之考核制度	為落實組織願景及營運策略目標，將重新檢討現行考核制度						
4	提升員工幸福感	將定期辦理本場館之員工健康檢查，並視狀況不定期舉辦各種團體活動						
5	提升採購績效	積極開發新供應商並透過評鑑制度來找到更好的供應商並檢討規章制度提昇效能						

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	106年預算(仟元)	
				收入	支出
6	推動閒置品活化以減少 開支	以調撥取代購置，讓閒置 品能活化再利用			
7	財務資金理財規劃	財務資金理財規劃			
8	財務資源整合	合併財務報表			
9	專案資金控管	配合演藝設備更新專案 資金控管			

參、臺中國家歌劇院 106 年營運計畫

一、願景與目標

臺中國家歌劇院於 105 年啟用，106 年營運首要目標即是實踐「藝術翻新基地」的理念，除了持續引入優質嚴選節目，蓄積創新能量外，更以歌劇院藝文社區營造作為起始點，持續強化在地社群連結，符合藝術社群及民眾期待，並以最高服務品質走入民眾生活，打造城市藝術人文新貌。

服務、藝術、教育是劇場營運三大核心工作，所有節目與行銷之軟體規劃，均以這三項為主軸，以劇場專業將各項藝術資源注入，滋養中臺灣藝術沃土。服務方面，無論是對觀眾、會員或藝術團隊，都將秉持以人為尊、專業貼心的原則；在觀眾、會員、異業合作關係維護上，則朝向分眾化細膩經營，提升忠誠與黏著度。在硬體服務方面，雖然舞臺技術、後臺設備、電力設施已於 105 年完成基礎架設，但仍有不足之處，透過增設與優化工程，期待提升至與國際對齊的水平，方能滿足各類藝術性的表現。

藝術是歌劇院核心價值與專業強項，各項節目企劃均以呈現最佳藝術水準及創意為首。已在國際累積知名度的「TIFA 台灣國際藝術節」，106 年由原僅於臺北國家兩廳院舉辦之規模，擴大蔓延到中臺灣，歌劇院以「Young TIFA」為號召，著重新鮮開場、首度舉辦，並具有為中部未來主人翁規劃的意涵，宣示著歌劇院培養年輕藝術人口的企圖。「巨人系列」透過邀演、共製、公開甄選等不同機制，邀集國內外表演的大小巨人來到歌劇院，為觀眾帶來最具前瞻性的劇場作品。

106 年另一工作重點為擴大並延續「圓桌藝術夥伴計畫」，從定期交流聚會、國際合作、團隊甄選等多元模式，全面性建立歌劇院與中部藝術家的夥伴關係，在中臺灣精湛的傳統藝術與古典技術基礎上，歌劇院與團隊攜手以現代劇場手法追求突破，翻新藝術視野。

藝術教育工作則持續辦理各類型推廣課程及活動，從啟蒙、扎根養成、至作品賞析與人才培育計畫，不論一般民眾或專業工作者，從消費端到創作端，都有相對應的管道可以參與。為鼓勵全民親近藝術，也將依據不同年齡層，結合場館特色與節目主題，規劃互動性強、多元有趣的藝術行銷活動，創造人人最想去之歌劇院。

在致力場館經營之外，歌劇院也將向外跨步，走入社區、走進校園、走向偏鄉。積極與全國藝文場館合作，邀請企業挹注資源共同推動藝術，和區域業者搭建橋樑推動城市行銷，並與中部各縣市地方政府密切合作。盼將藝術扎根中臺灣、注入國際活水、添加新知養分，成為綻放各類藝術的花園。

二、年度工作計畫

(一) 節目演出計畫

1. TIFA 台灣國際藝術節：自 106 年起，歌劇院開始與國家兩廳院將於每年 2 月至 4 月期間，共同推出「TIFA 台灣國際藝術節」，兩場館策劃不同的主題內容，各自展現藝術策展理念，以提供觀眾豐富的選擇。歌劇院 106 年以「Young TIFA」為主題，策劃類型各異兼具創意想像、啟發體驗的節目內容，展現藝術年輕活力，同時搭配教育推廣活動聚焦年輕藝文觀眾的開發與參與。
2. 巨人系列：延續 104 年開館前的「序曲計畫」策展理念，「巨人系列」邀請國際與在地的藝術巨人及新銳齊聚一堂，以精心策劃的節目，藉由其獨到美學與理念傳達，引領觀眾突破認知框架，翻轉欣賞視野。
3. 圓桌藝術夥伴計畫：為引領區域發展，歌劇院啟動「圓桌藝術夥伴計畫」，與團隊定期聚會交換新知，分享演出計畫；量身訂做專業工作坊，提升藝術行政技能；提供多元演出合作模式及國際交流管道，逐步使歌劇院成為臺中展演團隊最忠實的創作夥伴，攜手在劇場裡迸發耀眼創意。
4. 館際合作計畫：國家表演藝術中心三館一團在節目訊息交流及演出計畫已建立密不可分的合作關係，三場館更攜手向全球表演團隊發出英雄帖，以邀請計畫與公開甄選方式進行共製計畫，於 106 年完成徵件及公告後進行製作，節目於 108 年三館巡迴演出。此外歌劇院亦積極與國內外重要場館及藝術節的合作，擴大創作平台機制。

(二) 藝術培育計畫

1. 駐館藝術家計畫：為鼓勵藝術創作，歌劇院提供場館資源作為藝術家堅強的後盾，106 年邀請中生代藝術明星布拉瑞揚舞團進駐，將針對中部地區原住民族展開田野調查，透過長時間的資料採集與訪談，找到屬於祖靈的聲音。同時也以公開甄選的方式，邀請臺中個人創作者來到歌劇院駐館。106 年藝術家們除了專注於創作及研究之外，將與歌劇院共同進行藝術推廣工作，新作於 107 年發表。
2. 藝術沙龍講座：在觀眾培育上，歌劇院推出各類主題的系列講座，規劃藝術入門課程，以貼近生活的方式傳達專業知識，讓民眾在生活中擁抱藝術。除了原有的古典音樂主題外，將開發戲劇、舞蹈、視覺藝術等新系列，擴大開發各表演類型的潛在客層，提高觀眾對演出節目的鑑賞力。同時亦規劃為劇場工作者設計的專業課程，邀請國內外表演藝術專家，從宏觀的角度給予表演團體創作方向的建議，希望藉由此機制提高國內節目創作的品質。

3. 社區參與計畫：場館永續經營的基礎，建構於在地社群的支持。針對臺中居民及學生族群，歌劇院除了已推出專屬購票及服務方案，也將不定期舉辦結合場館參訪的校園音樂會，以及由臺中社團參與的市民活動或節目演出，並在暑假期間舉辦夏令營，從社區參與劇場起步，逐步擴散藝術影響力。

(三) 創新服務計畫

1. 專業劇場服務：規劃各項服務機制包含票務、客服、前臺及導覽等，強調創新管理、以人為尊，給予大眾最專業貼心的劇場服務。歌劇院正式對外開放，除了吸引欣賞節目的觀眾及劇場愛好者，還將涵蓋全年齡層一般大眾，因此規劃建築、親子、銀髮族的分眾導覽；另針對特殊節目策劃主題導覽及舞臺探索，以平易近人的方式達到劇場教育目的。
2. 場地外租服務：歌劇院預定於 105 年年底啟動場地外租服務，開放 106 年下半年檔期租借。場租訂定上參考國內重要表演藝術演出場地租金，並計算團隊在臺中的票房收入，整體衡量後訂定歌劇院平價實惠的場地收費標準，符合中部藝文市場現況。線上申請系統亦同時啟用，以最高專業及效能提供表演團隊優質的外租服務品質。
3. 深耕會員經營：會員是歌劇院的核心觀眾、營運重要基石。透過會員機制，歌劇院提供專屬優惠服務與活動，結合節目及商場的多元行銷，加強會員的忠誠度與黏著度，也開發新的潛在客群。現有會員約 8 成以上為中部民眾，藉由深度分析會員樣貌與消費特性，產生更精準、符合在地化需求的節目和服務。
4. 推新文化體驗：歌劇院商場因建築內部特殊設計，具有獨特氛圍。計畫與商場業者合作，推出與節目主題相關的行銷活動，讓民眾從餐飲、影音、文創商品，全面體驗更完整的藝文饗宴，如與節目結合的餐飲專案(pre-show meal)、從節目延伸的菜單設計、歌劇院衍生文創商品等，在視、聽、嗅、味、觸覺五感中，感受無所不在的藝術新風貌，體驗獨一無二的表演場館。
5. 贊助夥伴開發：民間力量是藝文團體與場館長久經營的重要支撐力，將尋求更多認同歌劇院使命的企業與個人，以專屬服務及特殊活動回饋捐助者，凸顯歌劇院的形象價值，維繫與捐助者的密切關係。

(四) 品牌升級計畫

1. 節目分眾行銷：106 年以深耕歌劇院專業親民品牌形象為主，緊扣「藝術的翻新者」、「生活的陪伴者」、「弱勢的造夢者」三大方向，依年度節目設計分眾主題，細膩經營歌劇院與觀眾關係，同步達到品牌形象建立、民眾參與、藝術教育、行銷宣傳等目的。

翻新者—嚴選節目發展分齡行銷活動，拉近民眾與藝術的距離。

陪伴者—強化歌劇院鄰里關係與在地連結，展現歌劇院公共、開放、群眾參與的特質，打造一座人人最想去劇場。

造夢者—透過異業結盟、企業合作等方式，提供弱勢族群接觸藝術的機會，將他們帶入劇場或將劇場藝術輸送至社區、偏鄉之中。

2. 自有媒體經營：歌劇院多元化的自有媒體管道已陸續建置完成，並逐步累積瀏覽量與傳閱率，在不同社群間發揮行銷影響力，106 年朝向更靈活、深度的運用，發揮最佳綜效。

自有媒體包含官網、影音頻道及社群網站的數位媒體；傳播活動訊息，傳達藝術理念的雙月刊；及歌劇院電視牆及數位屏幕，創造多樣即時、互動性強的通路資源，形塑數位新時代的劇場形象。

3. 整合異業行銷：根據《中華民國 103 年來臺旅客消費及動向調查》，臺中在外國旅客來臺觀光城市中排名第九，城市吸引力低於大臺北地區及高屏花東。在歌劇院開幕後，美聲涵洞建築與嚴選精彩節目已形成臺中觀光新亮點，藉由網站、社群等雲端方式，觸角伸向全球。106 年將持續透過國內外的媒體採購，及國際網絡建立與交流，加強宣傳歌劇院整體形象；並同時與高鐵、旅行業者、飯店業者、觀光類媒體、臺中市政府合作，共同提升國內外旅客到訪率，進而提升歌劇院品牌知名度。

(五) 硬體完備計畫

1. 劇場設備補強：歌劇院 105 年底開幕後，劇場內硬體設備與世界級表演場館仍有相當的差距，106 年擬增補舞臺技術及後臺區域相關設備，以逐步符合當今劇場技術及表演效果需求。
2. 安全防護升級：機電設備五大系統—電力、消防、空調、弱電及給排水，是整個場館運作核心，106 年進行各項設備的精密保養。此外，考量劇場整體室內外空間使用安全性，逐步增設防護及警示相關設備以維護工作人員施作安全。

(六) 管理精進計畫

1. 風險管理：為使場館營運順暢，降低內部與外部突發危機，持續透過內控自評執行檢查，檢視各類循環控制的有效性及其適切性，辨識可能產生的風險，並且預測各種風險發生，以及對資源、營運可能造成的負面影響，進而修訂各循環內部控制作業，降低風險所產生的成本，確保場館順利營運。

2. 人才培訓：配合組織需求及各部門專業領域，提供組織內外在职訓練課程與多元進修管道，加強同仁專業能力。另針對高階主管，辦理領導、溝通、策略思維與應變能力培訓計畫；具潛力、表現優秀的同仁，將提供基礎管理職能，進行培訓計畫，透過按部就班的領導人才栽培計畫，避免營運斷層，同時提升場館整體競爭力。
3. 資訊系統進階：場館營運需要資訊系統的到位及後援，106 年進行公文系統升級以及導入企業資訊入口系統(EIP)，以提高場館運作效率。
4. 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。

附表、臺中國家歌劇院 106 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	106 年預算(仟元)	
				收入	支出
一、節目演出計畫					
1	TIFA 台灣國際藝術節	TIFA 台灣國際藝術節擴大舉辦，106 年歌劇院以「Young TIFA」為主題，策劃類型各異兼具創意及啟發體驗的節目內容，搭配教育推廣活動，聚焦年輕藝文觀眾的開發與參與。 支出包含技術經費，預計舉辦 7 檔節目	106	14,000	45,000
2	巨人系列	國內外重要及新銳藝術家與團隊之邀演節目。支出包含技術經費，預計舉辦 6 檔節目	106	16,350	52,333
3	圓桌藝術夥伴計畫	此計畫包含與團隊定期聚會交換新知，分享演出計畫；量身訂做專業工作坊，提升藝術行政技能；提供多元演出合作模式及國際交流管道 支出包含中臺灣團隊合作節目，預計舉辦 5 檔	106	1,500	12,000
4	館際合作計畫	國表藝三館一團節目連結計畫。歌劇院亦積極與其他國內外重要場館及藝術節合作，擴大藝術創作的平台機制 支出包含 106 年節目預計舉辦 4 檔，以及 107 年節目前期規劃製作費	106	1,350	11,900

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	106 年預算(仟元)	
				收入	支出
二、藝術培育計畫					
1	駐館藝術家計畫	106 年邀請布拉瑞揚舞團進駐，將針對中部地區原住民族展開田野調查，於 107 年發表新作。此外也公開甄選臺中個人創作者駐館，並提供演出製作經費	106	0	3,000
2	藝術沙龍講座	歌劇院推出各類主題的系列講座，除了原有的古典音樂主題外，將策劃戲劇、舞蹈等新系列，擴大開發各表演類型的潛在客群 同時也為劇場工作者規劃的專業課程，邀請國內外專家學者給予表演藝術工作者創作建議，藉此機制提高國內節目創作的品質 配合節目週邊推廣活動預計舉辦 40 場次	106	1,200	1,500
3	社區參與計畫	規劃結合場館參訪的校園音樂會，不定期舉辦由臺中社團參與的市民活動或節目演出，並在暑假期間舉辦夏令營，強化社區關係連結	106	600	2,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行期 程	106年預算(仟元)	
				收入	支出
三、創新服務計畫					
1	專業劇場服務	規劃各項專業服務機制、分眾導覽、特殊主題導覽及舞台探索，支出包含： (1) 導覽機維護與汰換 (2) 售票系統服務費 (3) 服務人員培訓及演出執行相關費用 (4) 場內輔助及醫療用品汰換	106	750	12,138
2	場地外租服務	場地租借服務開始，同時啟動線上申請系統，支出包含 (1) 資訊系統功能與人性化使用介面增設 (2) 外租辦法及技術資料紙本印刷	106	9,600	1,150
3	深耕會員經營	會員機制推動包括專屬優惠服務與活動、節目及商場的多元行銷結合，以增加續約率，提升會員參與意願，並開發新的潛在客群。	106	1,690	5,941
4	推新文化體驗	推出主題行銷活動、餐飲專案、衍生文創商品等，豐富場館體驗內容	106	17,500	1,992
5	贊助夥伴開發	尋求更多認同歌劇院使命的企業與個人，以專屬服務及特殊活動回饋捐助者，擴大歌劇院營運效益，並延伸藝術影響力量	106	15,000	1,840
四、品牌升級計畫					
1	節目分眾行銷	節目行銷以分眾主題細膩規劃，加強歌劇院演出與觀眾互動關係，同步達到品牌形象建立、民眾參與、藝術教育、行銷宣傳等目的	106	0	3,987

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	106年預算(仟元)	
				收入	支出
2	自有媒體經營	包含官網、影音頻道及社群網站的數位媒體；傳播活動訊息，傳達藝術理念的雙月刊；及歌劇院電視牆及數位屏幕，創造多樣即時、互動性強的通路資源	106	3,500	16,459
3	整合異業行銷	持續透過國內外媒體資訊，及國際網絡建立與交流，加強宣傳歌劇院整體形象；並同時與各式異業結盟，提升國內外旅客到訪率、擴大觀眾資訊接觸廣度以增加民眾服務層面	106	0	18,198
五、硬體完備計畫					
1	劇場設備補強	106年陸續補足設備包含 (1) 組裝式旋轉舞臺 (2) 升降舞臺及電動吊桿保養 (3) 大中劇院場燈改善工程 (4) P5LED 字幕機連結構增設 (5) 監看系統電源改善 (6) 專業錄音麥克風增設	106	0	12,700
2	安全防護升級	106年整備環境包含 (1) 例行設施保養包含空調、電梯、高低壓電力盤體、弱電、發電機、給排水系統、消防系統、消防水幕系統等 (2) 戶外景觀區、六樓景觀區、地下施機坑護蓋等安全防護設施增設	106	0	21,032
六、管理精進計畫					
1	風險管理	內控制度執行、調整及修訂	106	0	0

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	106 年預算(仟元)	
				收入	支出
2	人才培訓	員工組織內任職訓練以及組織外專業技術訓練與證照課程規劃與執行	106	0	480
3	資訊系統進階	106 年預計進行包含 (1) 數據分析導入企業資訊入口網站(EIP) (2) 公文系統升級	106	0	2,994
4	財務資金規劃	中、短期定期存款操作，增加利息收入	106	1,000	0

肆、衛武營國家藝術文化中心 106 年度營運計畫

一、願景與目標

荷蘭國際劇場顧問公司Theateradvies專業評估，衛武營完工後將成為亞洲最大劇院綜合體(Largest theatre complex in Asia)，內含2260席的歌劇院、2000席的音樂廳、1254席的戲劇院及470席的表演廳。為使新建場館軟體與硬體同步發展，除過去行政院文化建設委員會於96年成立衛武營藝術文化中心籌備處(以下簡稱籌備處)，將原國防部舊營房整修為小劇場的倉庫群再利用，做為培育藝文人口的根據地。另在103年4月國家表演藝術中心成立後，為求新建場館納併無縫接軌，於104年1月1日設置「衛武營營運推動小組」(以下簡稱衛武營營推小組)，由準藝術總監擔任召集人，帶領小組逐步建構新建場館正式開幕營運之規模，除分期進用各業務專業人員，也分階段優化既有品牌藝術節內容及擴大活動策辦規模；另外也透過「旗艦計畫」，每年自行、委託策辦重點大型節目，並與地方文化局處密切合作，透過合作機制擴張活動舉行範圍，以儲備衛武營開館營運後的表演及欣賞能量。透過藝術結盟，讓更多南部地區的民眾得以接觸國際的藝術家，參與更多的藝術節目和活動。

106年將是衛武營開館前的衝刺關鍵年，為使正式開館營運能立即成為矚目焦點，國內外形象建立工作也將展開，希望透過推廣活動及藝文環境的發展系列及表演活動策辦塑造衛武營形象，讓更多的民眾參與表演藝術外，在國際上也將搭配重要表演藝術及建築活動期程，主動宣傳「亞洲最大劇院綜合體」在臺灣高雄即將誕生。

衛武營將與國家兩廳院、臺中國家歌劇院分進合擊，透過資源共享及展演合作，提高國內表演藝術內需市場；衛武營也將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) 組織整備，人才培力

衛武營營運推動小組於106年繼續擬訂人員進用計畫，配合籌建工程專業技術教育訓練期程及業務規劃需求進用人員，以掌握後臺硬體設備操作保養作業關鍵，順利展開其他進階業務，並依照計畫排程至各國實習後臺設備的使用規則及方式，並事先編寫後臺技術操作手冊；另針對各業務單位設計員工訓練課程，並安排至其他場館觀摩與交流；透過製作各類業務手冊同時，整備新建場館的服務及管理準則及場地租借辦法；如此逐步完成整體場館軟體的準備，以期新建場館正式開館時能提供最佳軟、硬體服務。

1. 人員進用計畫

經由 106 年的進用計畫持續再進用 34 名，人數編制達 75 名，其中包括後臺燈光、舞臺、視聽等技術人員，也將陸續進用國際行銷專業人員、企劃、製作、業務等專業人員。希望再進用技術、機電及安全等專業人才，以作為開館營運之準備。

2. 場館員工專業人才精進計畫

針對各業務單位設計跨部門員工訓練，內容包括專題講座、工作坊及共識營，並安排至其他場館做觀摩與交流；另，視業務需求出席國際會議、參訪國際場館營運、藝術節及藝術市集等。

3. 場館租借業務手冊編撰

針對未來場館內歌劇院、音樂廳、戲劇院、表演廳、戶外劇場等演出空間，擬定與編撰場地租借辦法、技術圖說、及場館服務等各項業務手冊，以完成未來開放外租團隊使用的整備工作。

(二) 在地紮根，培基固本

為持續培養藝文欣賞人口，106 年將以全民參與的推廣展演為主軸，持續於籌備處榕園戶外園區進行室內、外主題音樂會、講座、專業工作坊、論壇等免費推廣系列活動外；並將以跨界為主的戶外音樂會、大師班等推廣活動，提昇表演團隊及表演人才製作展演能力，提昇創作能量；也將繼續引進國際藝術大師的各類型裝置藝術與民眾互動，讓民眾透過各式的活動來體驗表演藝術，就地培養南部觀眾對各類藝術活動的喜好。一方面開發並強化表演藝術觀眾市場，另一方面則以提升表演團隊製作能力，並策劃優質團隊及經典節目為努力方向。

1. 推廣展演系列

為持續培養藝文欣賞人口，106 年仍持續規劃以全民參與為目的的推廣暨展演系列，涵蓋室、內外主題音樂會、講座、藝術工作坊等教育推廣計畫活動類型，內容計有「維也納新年音樂會戶外轉播」、固定於春節期間舉辦之表演節目、以融合、跨界為主的戶外「榕樹下」音樂會、傳統精緻歌仔戲演出、推廣於南部各縣市之「藝文推廣列車」、針對一般民眾(例如青少年族群)的藝術接觸與體驗工作坊等。

2. 藝文環境發展系列

除藝文觀眾培養外，106 年度將針對南部表演藝術產業鏈環境的建構與提昇，特別規劃本系列計畫，對象將以在地藝文團隊從業人員為主，透過專業大師

班培訓、提供空間供藝文團隊駐點、節目試演、舉辦藝文環境研討講座等，使表演團隊及表演人才對舞臺及製作有更深層體驗與認識，藉此提昇專業藝術創作的品質與能量；並藉由專業工作坊的舉辦，使表演團隊、表演人才對戲劇、音樂、舞蹈等各類藝術創作，有更實際的交流與學習，逐步累積團隊或個人更深更廣的經驗與能力。

3. 節目行銷計畫

針對全年各檔次售票演出節目的個別特色，包含訂定推廣策略，進行分眾行銷推廣，包含平面、電子、網路、戶外等媒介的製作與廣告推播，以及系列宣傳活動，擴大藝文欣賞人口，使得推廣行銷深入民眾生活領域。

4. 南部區域整合計畫

衛武營希望成為一個文化的港口，持續邀請國外的藝術家及優質藝術節目，並將這些優質的節目與活動與嘉義、臺南及屏東等地方文化局處合作，讓更多南部區域的人口及民眾可以參與更多的藝術作品。

(三) 品牌經營，引領風騷

106 年延續新建場館落成前之品牌定位工作，兩大品牌藝術節將針對未來營運方向持續優化，引進視覺、建築等互動式作品，並舉辦國際論壇連結國內外藝術策辦與欣賞經驗；本年亦將再次委託國內團隊製作，落實衛武營未來作為「表演藝術創作交流平台」的營運目標；國內宣傳行銷繼續發行半年刊、月訊等固定紙本資訊，並活用傳媒、網路等宣傳載體、並洽談異業合作，交換行銷宣傳資源，將品牌精神延伸至各種不同社群及民眾。並將透過場館的建築特色，開發自製商品，期望以不同形式融入常民生活，並以推廣行銷計畫，讓民眾及企業社團都能和「衛武營」成為合作的夥伴。

1. 品牌藝術節計畫

持續辦理已歷經數年的的大型品牌藝術節目：「衛武營童樂節」與「衛武營藝術祭」，藉由近年累積的品牌名聲基礎與觀眾人口，持續擴大優化藝術節節目之多元性及開創性，加深南臺灣觀眾對衛武營的印象以及提升參與黏著度。

2. 旗艦及委託製作計畫

為打造場館主辦頂尖優質節目形象以及培養表演團隊創作能力，將策劃優質團隊及經典節目演出；另，為讓衛武營成為鼓勵表演藝術創作風氣及培育藝術專業人才之平台，亦將持續規劃委託創作(製作)系列計畫，投資國內團隊

製作演出，包括雲門舞集、耀演劇團、廖瓊枝薪傳歌仔戲團、馬戲平台、南熠樂集等創新節目。

3. 國內行銷宣傳計畫

除透過年度固定宣傳印刷品（半年刊、月訊）介紹每檔活動內容，亦採買各式載體做大型全面宣傳，包括電視、廣播、網路、大眾運輸等等的媒體進行國內行銷活動的宣傳。衛武營當下固定發行的月訊與半年刊節目簡介，將以不同面貌持續發送。因應民眾接收資訊的習慣，月訊將改版為羽量級摺頁模式，增加觸及率的同時，可將成本預算做最有效發揮。半年刊則為衛武營建立國內外形象及節目品牌重要的行銷文宣，將以封面聚焦方式邀請臺灣各界視覺藝術人才針對衛武營發揮創意打造特有風格。此舉將賦予半年刊雙重使命，一是開啟民眾對臺灣藝術設計的認識與美感培養，二是成為視覺藝術及設計人才增加能見度的平台。

4. 商品開發計畫

衛武營將透過藝術商店呈現另一種型態的生活藝術，以「衛武營」的場館建築、精神及理念等為構想，開發自製商品，透過實用商品的延伸，提供參與民眾作為伴手禮與紀念品，將「衛武營」以不同形式融入常民生活，並刺激跨平台的合作，讓產品助益藝術的發展。

5. 場館宣傳與推廣計畫

衛武營將於正式開館前，擺脫一般民眾對藝文場館的刻板印象與包袱，主動出擊交朋友。針對南部各式社群，以講座、影片分享、小型表演等內容，輔以生動有趣的互動講堂方式，連結在地社群，串聯交友圈，擴大連結半徑，讓衛武營與各社群的圈圈不斷延伸、重疊，為衛武營夢想上色，互相成為彼此的夥伴，開啟未來藝（異）業結合的契機。

（四）國際幅射，布局全球

作為亞洲最大劇院綜合體，衛武營期盼於正式開館營運即成為國際表演藝術焦點，106年將繼續與國際知名劇院及國內表演團隊共同策辦旗艦計畫，將一流大型表演節目引進南臺灣，連結國際一流表演節目與在地欣賞觀眾；與國際知名場館及表演團隊共同製作跨國、跨界節目，並於正式開館時進行亞洲首演；另將進行國際行銷計畫，透過合作規劃整體的國際行銷策略，啟動各類型的國際性活動及整合國際媒體宣傳，為新建場館落成暖身；冀以「站在衛武營，你與世界同步」奮力前行。

1. 國際交流合作計畫

為促進未來國際交流合作、國際共製的能力以及培養國際知名度及參與度，106 年度將透過一系列計畫，包含舉辦國際論壇、策展舞蹈平台以及其他相關專案計畫，促進與國際藝術機構、場館的聯繫力以及加強雙方從業人員的連結與互動。

2. 國際行銷計畫

籌劃開館倒數，與國際行銷顧問公司合作規劃衛武營整體國際行銷策略，啟動國際行銷相關所需策略與國內外事件籌劃。衛武營將持續國際耕耘，參加各類國際活動，提升衛武營國際能見度，搭建國際連結。並逐步向國際與國內專業領域宣告，衛武營與國際夥伴的合作計畫，形塑衛武營為國際專業指標，宣示持續性搭建國際平台的決心，傳達衛武營以高雄為基地，將成為未來臺灣藝術文化與國際交流的大型港口。

(五) 服務為本，創新體驗

106 年因應開館工作所需，將以設計完成之組織識別之基本元件加以發展，於場館正式開幕前進行先期運用測試；並以互動方式模擬測試，民眾透過測試內容，能充份瞭解新建場館各項設施及接收表演活動訊息等；以服務為本推廣劇場禮儀，讓民眾以不同的形式接觸表演藝術、多樣的衛武營場館硬體建築的體驗方式，使在地民眾對衛武營產生「擁有」及「歸屬」感，逐步實現「衛武營就是我的家」。

1. 顧客服務整備計畫

因應場館未來服務需求，讓民眾感受到衛武營服務人員的親切與專業，擬規劃參訪與觀摩國內外各主要藝術場館服務流程，引進國內外專業服務標準，並同步推廣劇場禮儀予南部民眾，搭配現行年度各項演出活動的實習演練，雙向進行，來逐步建立本場館未來高標準且「以客為尊」的人性化服務流程，達成衛武營具備安全、有品質、友善空間等服務目標。同時為建立場館服務人員的辨識性與專業觀感，將聘請臺灣服裝設計人才，搭配衛武營整體視覺、南部人文特色、與場館服務流程，設計衛武營專屬之服務人員制服、名牌、與配件工具等，為明年的開館服務做整備。

2. 場館租借業務計畫

針對未來場館內歌劇院、音樂廳、戲劇院、表演廳、戶外劇場等演出空間，擬定與編撰場地租借辦法、技術圖說及場館服務等各項業務手冊，以完成未來開放外租團隊使用的整備工作。

3. 衛武營整體形象計畫

打造衛武營整體形象，以精緻創新的影音、文字及視覺內容，宣揚衛武營建築、藝術、生活的理念。利用自營傳播載體、國內外媒體與載具，積極進行推播廣告。並針對衛武營營運重點導入演出、服務計畫、製作等平台，進行展現整體形象支線狀的延伸進行推廣文宣、影音及廣告。

4. 售票系統建置計畫

衛武營為亞洲最大型的綜合場館，未來面對近 6,000 席次的四廳院，亟需掌握顧客面向、消費行為及喜好，並能進行即時互動，提供貼心優質服務，始能逐漸增進顧客消費意願與頻率。顧客資訊對大型場館而言最為可貴，能夠提供顧客專屬服務是國際型場館永續經營的必要策略。衛武營擬建立自家售票系統，使得開館前便能順利推動會員招收及服務計畫。本計畫擬於 106 及 107 年分期建置，並於開館前至少 6 個月開始進行測試。

5. 衛武營自營媒體平台計畫

身處南臺灣的衛武營，在缺乏在地媒體傳播力，全國媒體生態的南北不平衡報導，衛武營極力規劃自營傳播平台。秉著提升衛武營、南部藝文團隊及事件發聲的任務，打造平面微型雜誌《本事》、數位 Line 生活圈即時訊息平台，以及獨特影音平台。衛武營規劃自營平面媒體《本事》，將邀請各界專業人士撰文，收納更多藝術相關知識與資訊並列，成為衛武營獨立發聲媒介，同時發展成為公民藝評參與的平台，企圖擴大並引領南臺灣藝文觀眾多面向接觸藝術。擬藉由與 Line 公司合作，成立「衛武營 Line 生活圈」，讓民眾可以即時收到活動訊息不漏接，並將規劃影音社群平台觸及國內外年輕族群。多樣平台發聲，直接將訊息與知識傳送到民眾眼裡手裡，呈現表演藝術的眾多可能性，引領民眾開發眼界與思考力。

附表、衛武營國家藝術文化中心 106 年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	106 年預算 (仟元)	
				收入	支出
1	人員進用計畫	配合籌建工程進用專業技術、國際行銷、公關、製作及業務人員	106 年	0	46,508
2	推廣及展演系列計畫	以全民參與的推廣展演為主軸，規劃室內、外主題音樂會、青少年戲劇營及榕園舞台等教育推廣節目	106 年	744	7,100
3	藝文環境發展系列計畫	讓團隊駐點並試演，舉辦專題講座及工作坊	106 年	194	6,700
4	品牌藝術節計畫	持續辦理衛武營童樂節、衛武營藝術祭	106 年	4,894	33,442
5	旗艦及委託創作系列計畫	旗艦及委託創作等節目，至少共 3 檔	106 年	5,476	35,000
6	國際合作系列計畫	辦理國際論壇、臺灣舞蹈平台及其他國際合作活動	106 年	0	8,000
7	國內行銷宣傳計畫	半年刊、月訊、各式宣傳載體	106 年	0	2,500
8	節目行銷計畫	音樂、戲劇、裝置等整年度行銷宣傳	106 年	0	13,660
9	衛武營自營媒體平台計畫	建立衛武營的媒體平台，定時行銷衛武營的品牌、節目宣傳報導	106 年	0	1,500
10	衛武營整體形象計畫	衛武營組織形象建立之相關行銷宣傳策略及執行	106 年	0	3,300
11	售票系統建置計畫	建置完善的票務系統，並藉此分析南部地區民眾購票行為	106-107 年	0	10,000
12	顧客服務整備計畫	國內外場館參訪實習及劇場禮儀宣導及服務人員制服設計規劃	106 年	0	1,650
13	場館租借業務編撰計畫	場地租借辦法、技術圖說、及場館服務等各項業務手冊之編撰與印製	106 年	0	300

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	106年預算(仟元)	
				收入	支出
14	文創商品設計與開發計畫	文創商品之設計、開發、以及販售陳列設計	106年	0	2,000
15	場館宣傳與推廣計畫	與各式社群進行交流，針對場館本體進行宣傳與推廣活動	106年	0	1,000
16	服務設備升級計畫	後台裝備工具及零組件之補給	106年	0	850
17	資訊軟硬體升級計畫	機房設備及軟體採購等	106-107年	0	20,000

伍、國家交響樂團 106 年度營運計畫

一、願景與目標

國家交響樂團 (NSO) 30 年的發展從臨時組織 (75~94 年)、併入行政法人國立中正文化中心成為附屬團隊 (95~102 年)、到 103 年改隸行政法人國家表演藝術中心，於 104 年起獨立運作。這些轉型過程都有陣痛期，卻也更堅定樂團發展的願景與身為「國家交響樂團」的責任。

在 106 年的年度計畫中，音樂總監呂紹嘉持續以「精緻、深刻、悸動」信念琢磨樂團的音樂表現，拓展 NSO 演奏員演繹管絃樂作品的的能力；相較於過往，樂團將致力於與國表藝中心三場館的平臺合作，積極參與提升國內古典音樂質量發展的工作、持續支持國人創作的展演，及從北到南擴展國內古典音樂的欣賞人口。NSO 將延伸在臺北的樂季節目至中南部場館，結合各地新興的文化中心、地方藝術節增加國內巡演場次，讓臺北以外的藝文觀眾也能就近欣賞優質的大型管弦樂節目。

106 年 NSO 的重大工作項目有歐洲五國六場巡演、年度大型歌劇製作浦契尼《三部曲》、與國表藝中心三場館的深度合作演出、及彙整樂團的影音資料與知識庫的「音樂與科學教育平臺」專案。此外，定期演出的樂季節目規劃仍是最大量、最頻繁的年度工作主軸，許多國際樂評及客席音樂家均盛讚，NSO 樂季曲目規劃廣博精深，相較其他亞洲樂團，或甚國際知名樂團更「大膽」、創意。

在多年的經營，NSO 在亞洲交響樂團平臺間已有一席穩定發言權，許多亞洲及中國樂團對 NSO 的節目規劃、整銷推廣創意乃至於樂團的專業行政形象都印象深刻，因此，除了樂團國際巡演外，香港、新加坡、大陸等地也紛紛提出「節目創意授權」演出或重製之邀請。

轉型後的 NSO 除了自我精進、發展，也有更多責任協助國內古典音樂的發展，對此，樂團將持續提供音樂及藝術行政人才培育的機會、國內表演藝術團隊與國際藝術家合作的平臺。

二、年度工作計畫

樂團以「樂季」(即當年 9 月至次年 7 月) 規劃演出節目，106 年度工作計畫將涵括 2016/2017 及 2017/2018 兩樂季。除一般性的樂季音樂會及延續 30 周年特殊慶典節目外，106 年度之重點演出為 3 月歐洲五國六場巡演，7 月歌劇製作浦契尼聯篇歌劇《三部曲》；下半年則為 2017/2018 樂季開幕音樂會及跨新年音樂會。

此外，邀請樂季駐團音樂家楊文信及作曲家布萊特·狄恩 (Brett Dean) 在駐團期

間與樂團團員及國內樂界進行深度音樂對話、交流、及加強的連結，提升 NSO 團員的音樂能量：106 年來臺客席音樂家中有數度與 NSO 合作的重量級音樂家，部分為首次合作的客席，這都是活絡 NSO 在世界樂壇的國際交流；另，往年的精彩製作，如：《音樂與文學》講座音樂會、無獨有偶的《神奇玩具屋》將計劃「輸出」到香港、中國內地重要城市；配合新官網的上架充實樂團數位影音資料庫的欣賞與教育功能等，均是 106 年度的重點工作。

樂團的演出行銷策略仍維持「推廣、教育、活潑、親民」的策略，進行分眾市場的行銷，藉由校園、企業的講座音樂會普及音樂欣賞，讓國人經常性的在不同場域、不同載體中認識古典音樂。因此，樂團將藉各種網路媒體進行多元、多樣的音樂教育及推廣工作，從 Live 講座到網路音樂講座、線上音樂導聆、電子版樂季手冊及樂曲解說等，以超越地域限制、無時效約束的方式，讓音樂教育與推廣成為與生活不可分的一部份。

(一) 堅實團隊品牌

樂季節目包括所有主辦的售票演出：大型交響樂音樂會、中小型室內樂、講座音樂會、親子節目等堅實團隊品牌的各種系列演出。

1. 樂季節目約 25 套曲目、32-35 場次 (含國內巡演)

「樂季主題」為音樂總監規劃的樂季核心曲目，以累積樂團寬廣的演奏能力為目的，除配合高知名度的歐美獨奏家亞洲巡演，並邀請國人新秀音樂家共同演出。

106 年計畫客席音樂家列邀名單，如：指揮 Carl St. Clair, 莊東杰、Kolja Blacher、Oleg Caetani、Pascal Rophe、林勤超、Michael Sanderling、Jun Maerkel；鋼琴家王羽佳、Elisso Virsalades、Alexandre Tharaud、Labeque Sisters、鄧泰山、張昊辰；小提琴家 Julian Rachlin、陳銳、Vilde Frang、Patricia Kopachinskaja、Renaud Capusson；大提琴家 Jan Vogler、Gautier Gapusson；管樂家 Albrecht Mayer、Gabor Boldoczki、Sharon Bezaly、Sabine Meyer；及國內外聲樂家數十位等。

2. 推廣、節慶 & 親子節目：6-8 套曲目、約 10-12 場次

以推廣古典音樂為出發，藉各種節慶應景演出製作適合全家欣賞的推廣性節目，已經超過 10 年歷史的親子系列《NSO 永遠的童話—小童心·大世界》從搬演國外經典出發，轉為支持國內青年藝術家創作的節目規劃，106 年將邀請青年藝術家包括：童書繪本作家林小杯、作曲家陳廷銓均將參與創作，並由無獨有偶工作室共同製作，以多元美感開發為大小朋友打造「永遠的童話」；NSO 首席音樂家們的《媽媽說故事—巴赫老爹的大家庭》則以學齡前孩童為對象，以室內樂演出創造親密互動效果；另為青少年的古典入門特邀請幾米共同製作《動物狂歡節》，以多媒體跨界演出。從學齡前、

小學到青少年，以不同形式的演出為下一代打造親近古典音樂的機會。

中小型室內樂將首度推出「音樂與朗讀」系列，邀請國際知名繪本作家幾米及舞臺劇導演林奕華與 NSO 獨奏家們共同演出，藉由聲音美學與現場音樂演出激盪出跨藝術範疇的精彩火花。以拓展愛樂新鮮人的「文學與音樂對話」及「電影與音樂對話」，運用多媒材、融合不同劇場、藝文的元素，拓展音樂展演的可能性，吸引多種藝文領域的群眾。

3. 室內樂節目：10 套曲目、15 場次

搭配樂季主題規劃室內樂演出以精進 NSO 團員的音樂性、重奏默契及提昇演奏實力為目標，包括「NSO 室內樂系列」、與客席音樂家合作的「名家室內樂系列」，「焦點」及「探索」等講座音樂會系列。這些系列中，NSO 也提供許多演出機會給國內青年聲樂家、鋼琴家、音樂學者們參與，也是樂團期許能藉以活絡國內室內樂演出市場。

希望藉由音樂出發，邀請跨領域團隊合作，除了開創觀眾不同視野，同時也讓參與的團隊透過合作的方式，多一種類型創作模式，利用樂團排練的資源借以提昇國內小劇團的製作能力與能見度。

(二) 館際合作

NSO 駐點在國家音樂廳，從樂季演出、觀眾服務到演出檔期、資訊系統分享及後臺行政管理，與兩廳院有經常性的深度合作，106 年度依循往例，將參與台灣國際藝術節的重點演出，並為兩廳院的重量級國際巨星音樂會協演。

臺中國家歌劇院及衛武營國家藝術文化中心接續步入全面營運，與樂團間的館際合作也逐漸加深，除將臺北的演出延伸至臺中或高雄外，也應兩場館之年度節目規劃，從南部首演到北部巡演，讓兩地觀眾得以就近欣賞演出。

106 年度三館一團的具體合作包括：《英雄再起》(鋼琴家：王羽佳與 NSO) 於歌劇院演出、華格納歌劇《女武神》與歌劇院合作演出；NSO 與國光劇團的經典好戲《快雪時晴》將與兩廳院、衛武營共同製作演出，透過共同討論的串聯合作。

(三) 國際交流

1. 跨國合作：

藉由與國際知名音樂／藝術家的深度合作，讓 NSO 得以留名於國際樂壇的網絡中。其中包括邀請重量級作曲家擔任「駐團作曲家」，與其他國際知名樂團共同委託創作管絃樂曲，繼 104 年與阿姆斯特丹大會堂管絃樂團等四個樂團共同委託國際知名作曲家譚盾創作《狼》低音提琴協奏曲，106

年與 BBC 交響樂團、蘇黎世音樂廳管絃樂團及阿姆斯特丹大會堂管絃樂團共同委託 NSO 駐團作曲家布萊特·狄恩創作《哈姆雷特》聯篇歌曲(From Melodious Lay—A Hamlet Diffraction for Soprano, Tenor and Orchestra)。

在歌劇製作上，104 年與蘇黎世歌劇院共製演出《費黛里歐》，以當代創意觀點重新詮釋經典作品；106 年將與舊金山歌劇院合作，搬演其於 2009 年首演的經典製作：浦契尼連篇歌劇《三部曲》(Il Trittico)。本製作將由該製作導演(現任聖路易歌劇院總監) James Robinson 親自來臺執導，除布景服裝延用原設計外，將由國內資深劇場燈光設計師李俊餘參與燈光設計執行；此外，本次重新製作將與韓國大邱歌劇院共同出資以精減預算。

2. 國際巡演：

樂團的國際巡演是活絡文化外交的最佳媒介，除展現 NSO 的音樂實力外，也是推介國人作品或是國際委託創作的國際交流最好平臺。國際巡演規劃需以較長時間作業，106 年歐洲五國六場巡演自 104 年即著手規劃，包括：比利時布魯塞爾、德國柏林、奧地利維也納、林茲、波蘭華沙、法國里昂等地；同時持續進行自 101 年起即展開評估的北美洲巡演，待 107 年中南美與北美洲巡演計畫成熟時，再列入年度計畫。

本年度為 NSO 第三次歐巡，為歐洲各場館邀演，將由音樂總監呂紹嘉與客席音樂家(華裔小提琴家)陳銳與(法國鋼琴家)薩洛(Alexandre Tharaud)共同演出，期以展現 NSO 樂團實力，並將臺灣重要作曲家蕭泰然與金希文之管絃樂作品引介到歐洲。

3. 節目輸出：

NSO 多年在親子、教育推廣及跨界製作能力深受華人地區(中國大陸、香港、新加坡)交響樂團和經紀人矚目與推崇，現今 NSO 推廣節目之創意已成為不少中國地區樂團擬借重之處。104 及 105 年度之製作《仲夏夜之夢》、《神奇玩具屋》、《文學與音樂的對話》、《鼠際大戰》等將嘗試以「授權演出」方式在大陸巡演，而《文學與音樂的對話》也將計劃定期與香港大學合作巡演。

4. 國際樂壇年會與活動：

為增加 NSO 的國際能見度、掌握及分享樂壇脈動、趨勢與新知，NSO 每年定期參加國際音樂／交響樂團年會，如：AAPRO 亞太地區交響樂團聯盟、IAMA 國際音樂經理人年會、Classical Next 及每半年一次的東亞六強樂團論壇(香港愛樂/新加坡管絃/馬來西亞愛樂/首爾愛樂/西澳交響/NSO)；也藉機與國際各交響樂團進行經驗交流、及與各大經紀公司洽談合作。

(四) 打造藝術沃土

以音樂教育推廣為綱，NSO 各場定期音樂會為領，落實「古典音樂即生活」的精神，達到打造臺灣藝文豐富沃土的目的，除將行之有年並已然具有良好口碑各類講座及活動採不定期檢討效益，其執行方式更將與時俱進，105 年除各類與音樂家、講座主講人面對面的 NSO LIVE 活動外，與廣播電臺合作「NSO 雲端音樂廳」、「空中導聆」等品牌節目也繼續進行，更將配合網路無遠弗屆特性，利用近八萬名粉絲之 Facebook 專頁，分享各類彩排、音樂曲目介紹之專題短片，達到持續且可重覆學習之效益。

1. 教育推廣演出與講座：

- (1) NSO Live 校園講座：將音樂會前導聆帶入校園，並提供以總量控管（每場 100 張）的 100 元「音樂新鮮人」優惠票券讓國中、高中學生參與校外音樂美學教育的機會。
- (2) 「NSO 種子教師」巡迴講座（暫定）：青少年學生的藝術修養培育階段最需要老師們的帶領，擬透過與國高中校園的藝術種子教師深度聯手，才能有效拓展青年學子對古典音樂產生興趣。經過訪談了解，國高中教師期待樂團能透過主題式的音樂會解析與聆賞講座，點出曲目聆賞的趣味，加強其通識教育課程的內容；因此，樂團將展開「種子老師（培育）計畫」，以「教師講座」巡迴各校園，協助國高中通識課程教師深度認識 NSO 樂季音樂會，以期藉由種子教師們的群體力量引發國高中學子對古典音樂產生興趣。
- (3) NSO 企業講座音樂會：以回饋企業贊助的小型講座音樂會、或為各企業人資部門企劃「在職訓練」之藝文講座，嘗試在企業內推廣音樂美學。
- (4) 呂紹嘉時間：國內首例由音樂總監針對全樂季音樂會做一導論性質的音樂沙龍、或對樂季重點節目進行深度解析的專場講座。
- (5) NSO 雲端音樂廳、NSO 空中導聆：自 100 年度起即與臺北 Bravo、臺中古典電臺及新竹 IC 之音合作，於電臺及網路播出 NSO 音樂會實況錄音，強化大臺北地區以外之觀眾人口；本年持續進行在廣播電臺製作音樂會前之曲目專題導賞，持續增加 NSO 的曝光率及與社會連動的影響力。
- (6) 「NSO 會客室」主題講座：針對重量級藝術家、當代創作或樂季特殊音樂會曲目，規劃不定期與音樂家面對面講座，以貼近音樂家的音樂學習、藝術觀點切入，打破「聽不懂」藩籬及滿足對藝術家的「好奇」

渴望，繼而對音樂藝術有個全面觀點。首次於 104 年舉辦駐團音樂家白建宇、影后導演張艾嘉之會客室均獲得全面好評，106 年預定舉辦：王羽佳、拉貝克姊妹、弗格勒等人之「NSO 會客室」。

2. 數位平台

- (1) MUZIK AIR 線上音樂聆聽平臺：網路已為重要資訊流通主流，網路廣播、網路串流聆賞(Streaming)的音樂聆聽已成為愛樂者的生活習慣。104 年起在 MUZIK AIR 線上平台建立 NSO 專區，除提供線上音樂會導聆、音樂會搶先聆聽並可獲得相關古典音樂資訊，並可於智慧手機等行動載具同步獲得服務。
- (2) 「NSO 國家樂團臉書」、YouTube 專屬平臺網頁之經營：101 年起展開的互動式社群網及網路影音平臺，已逐漸成為 NSO 與廣大古典音樂愛好者之日常互動及行銷平臺。
- (3) 「音樂與科學教育平臺」：將於 106 年展開的新計畫，擬結合 NSO 數位化資源並與學術機構及民間單位共同合作，一同建置整合音樂知識、音樂教育遊戲、影音的數位平臺。

3. 經驗傳承：

(1) 國內音樂人才培訓：

藉客席音樂家訪臺之便，舉辦大師班講座，不僅提升樂團團員的演奏技能、也將進入校園提供國內青年學子向大師學習的機會；此外，NSO 年度歌劇製作更規劃長達半年的聲樂指導與歌劇演唱準備，為國內缺少歌劇團略盡己力。

為培養下一代管絃樂團演奏及指揮人才，NSO 將不定期提供排練旁聽、參與演練等機會，讓年輕學子們能了解職業樂團的夥伴關係與專業精神。

(2) 扶植國內表演團隊：

歷年 NSO 都有 2-3 檔跨界製作，或不同需求的聲樂演出需求，在這些製作中 NSO 都盡量提供年輕音樂／藝術工作者能與資深藝術家深入互動、撞擊創意火花，過往如 105 年中，歌劇導演 Mary Birnbaum 與舞臺設計李慧、飛人集社劇團與導演張艾嘉、聲韻指導魏樂富與劇場編導蔡柏璋等，或是台北愛樂合唱團、拉緯人室內合唱團、國立實驗合唱團、潔璐品歌手等，均能藉由與 NSO 合作而拓展演出曲目與增加團隊品牌知名度。因此，NSO 將持續提供機會給年輕音樂家、劇場工作者，藉演出機會提升國內的音樂演出與製作能力。

(3) 駐校音樂家活動

自96年起陸續在政大、成大、臺大、臺灣聯合大學(清華/交通/陽明/中央)、中國醫藥、元智大學、輔仁大學進行各種大小規模之駐校活動為音樂扎根。其中包括在校園內舉行講座音樂會、樂團聲部首席指導各種校園音樂社團(古典、爵士不拘)，並將師生帶進國家音樂廳參加開放彩排、導覽、音樂會欣賞等活動。

(4) NSO 影子學習計畫：

為國內音樂行政人才提供理論與實踐的機會，自100年起影子學習計畫每年暑假接受來自國內各大學相關科系(臺南藝術、清華、實踐等大學)及上海音樂院的藝術(或音樂)行政主修學生於NSO實習1~3個月，同時不定期為國內各大學之音樂行政學生舉辦講習課程。

104年11月NSO於上海藝術管理論壇之工作坊後，續持續有中國樂團洽談希望將樂務管理及樂團行政人員送到NSO來實習之可能性，無疑也為NSO拓展地區性的領導地位。

(5) 提供終身學習機會

搭配「公教人員終身學習學分認證」，每年年初及年中發文公教機關節目相關資訊，以吸收廣大的教師及公務人員參與NSO之演出、講座等音樂活動，以擴大樂團觀眾群。

(五) 出版發行計畫

1. 有聲出版：

從96年起，樂團每年即以至少兩張NSO Live的實況錄音發行為目標，並努力與國際知名廠牌洽談合作，104年起與國際品牌Naxos合作發行臺灣與華裔作曲家作品專輯，105年也將與德國唱片Oehms廠牌共製發行CD；106年持續進行與金革唱片三年十張之「NSO 首席之聲」發行計畫、與繆斯文化合作發行NSO Live及「媽媽說故事」之經典交響樂系列及親子系列CD。

NSO於101年5月起加入NML的網路平臺，每年均獲得上萬次下載或串流收聽，每年獲得版權費約500美金，未來將持續增加NSO之出版品與知名國際HD網路平臺合作，以高音質的錄音提供網路下載以提高國際市場能見度。

2. 樂季手冊與專書：

(1) 配合樂團樂季節目發行書刊以強化NSO的整體形象。

(2) 同步將以e-issue線上發行出版物電子化：自102年度起即持續強化數

位平臺，期以減少紙本、全面電子化的網路行銷，包括樂季手冊、單場節目樂曲解說、曲目音樂欣賞均得於樂季開始之前，即於「線上發行」，以全曲導聆、線上雜誌的閱讀方式，持續強化音樂教育功能。

3. 延伸製作商品：拓展以樂團形象之相關產品，藉創意文創小物強化 NSO 的親民形象，並為樂團增加業務外收入。

(六) 專案合作

NSO 每年樂季為國內企業特別企劃專場演出，以經典入門曲目吸引較少接觸古典音樂的觀聽眾。此外，也接受國內經紀公司邀請，配合訪臺之國際音樂家演出，為票房與贊助之外的另一項主要自籌收入項目。

1. 企業或商業邀演：每年為國內企業或團體特別企劃專場演出，以經典入門曲目吸引較少接觸古典音樂的觀聽眾。此外，也接受國內經紀公司邀請，配合其訪臺音樂家之協奏曲。
2. 爭取政府或民間單位之專案計畫，如 105 年協辦原住民委員會執行 17 首臺灣原住民音樂之創作、錄音及發行計畫，並將具臺灣元素之管絃樂曲推向國際。

附表、國家交響樂團106年度各項工作計畫預算

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	106年預算(仟元)	
				收入	支出
1	堅實團隊品牌	樂季節目以「樂季音樂會」為主的所有主辦售票演出：大型交響樂音樂會、中小型室內樂、講座 音樂會、親子節目等堅實團隊品牌的各種系列演出	106年	18,000	32,200
2	館際合作	與國家兩廳院、臺中國家歌劇院與高雄衛武營表演藝術中心，均透過共同討論將於106年進行多項館際串連合作，包含樂季音樂會之延伸，歌劇演出之合作，經典劇目之重新製作及推廣音樂會之合作項目等	106年	8,500	8,500
3	國際交流	國際交流分為各種不同面向，深度與廣度並濟，以拓展樂團國際知名度及影響力為主要工作目標。工作內容包含歌劇製作及新作品委託創作等跨國合作、國際巡演、節目輸出及國際樂壇年會與活動	106年	7,500	27,600
4	打造藝術沃土	以音樂教育推廣為綱，NSO各場定期音樂會為領，落實「古典音樂即生活」的精神，達到打造臺灣藝文豐富沃土之目的	106年	0	5,000
5	出版發行計畫	出版發行計畫包含有聲出版、樂季手冊與專書及延伸製作商品等	106年	400	2,000
6	專案合作	NSO每年樂季為國內企業特別企劃專場演出，以經典入門曲目吸引較少接觸古典音樂的觀聽眾。此外，也接受國內經紀公司邀請，配合訪臺之國際音樂家演出，為票房與贊助之外的另一項主要自籌收入項目	106年	9,000	5,000