

音樂文化團體因應疫情危機策略研究—以臺北市立國樂團為例

蘇盈恩*

摘要

COVID-19 疫情自 2020 年蔓延全球，對表演藝術產業造成深刻衝擊。臺北市立國樂團（下稱北市國）作為臺灣具代表性的公部門國樂團，其疫情期間的治理作為，不僅展現組織韌性，也反映公部門文化機構在危機中的角色再定位。本研究以 Hermann (1963) 危機三要素模型——威脅、時間壓力與不確定性——為分析架構，並輔以邱志淳「中道管理¹」理念，探討北市國在疫情前、中、後的策略變化與文化供給模式調整。

研究方法採文獻分析、政策文件分析與內容分析法，資料來源包含《國樂新絲路》第 73–89 期、北市國節目冊、文化部與臺北市政府文化局防疫政策及相關影音紀錄等。研究顯示，北市國在疫情期間整合數位轉型、文化陪伴、跨平台合作與制度彈性，使其在威脅情境中仍維持文化供給；在時間壓力下強化行政與決策效率；在高度不確定情境中建立兼具穩定與彈性的治理結構。疫情後，北市國呈現平台化、跨域化與創作導向等治理趨勢，顯示樂團不僅復原，更推動治理升級。

本研究發現包括：（1）提出「文化危機治理三階段框架」（初期因應—中期調整—後期升級）；（2）補充疫情情境下國樂團治理之實證案例；（3）提出公部門文化機構面對未來公共危機的治理建議。本研究結果可供藝文行政與文化政策制定者參考。

關鍵詞：危機三要素、COVID-19、音樂團體、北市國、數位轉型

* 作者為世新大學行政管理學系博士生，email:en0413tco2@gmail.com。

¹「中道管理」之核心哲學源於中華文化，在管理學界已有曾仕強、陳明哲等多位學者從組織領導與策略角度進行廣泛論述。本文引用邱志淳（2024）之觀點，主因其將「中、和、調」概念系統化轉化為行政治理與危機調適之分析框架，與本研究探討公部門文化團體治理之情境更為契合。

本論文經兩位雙向匿名審查通過。收件：2026/1/10。同意刊登：2026/1/29。

壹、前言

2020 年爆發的 COVID-19 疫情，不僅撼動全球公共衛生體系，也迅速改變表演藝術的運作條件。演出取消、場館停用、排練受限與防疫政策不斷更新，使音樂文化團體在短時間內承受前所未有的壓力。臺灣雖因防疫得宜而未如歐美劇烈重創，但長時間停演、觀眾流失、跨國合作中斷、教育推廣受阻等問題仍對文化生產造成深層影響。尤其國樂團高度依賴現場演出，且吹管類樂器無法配戴口罩，使其在疫情限制下承受更直接與嚴峻的衝擊。這些現象構成本研究的重要背景與提出問題的起點：當重大公共危機來臨，文化組織如何調整其文化供給模式？公部門樂團在危機中應如何重新定位其文化治理角色？

臺北市立國樂團（以下簡稱北市國）作為臺灣歷史最悠久且制度完善的公部門國樂團，不僅肩負城市文化推廣、教育與人才培育功能，也因其公部門屬性而承擔「文化公共責任」。北市國在疫情前、中、後的轉變詳實記錄於《國樂新絲路》73 至 89 期，以及樂團官網、節目冊與政策公告等文本之中，形成極為完整的連續性紀錄，使其成為觀察臺灣音樂文化團體面對疫情衝擊的最佳案例，也為本研究提供重要的材料來源與分析基礎。

疫情初期，北市國與所有表演團體一樣面臨演出停擺、吹管全面中斷的困境。然而危機亦促使樂團重新思考文化供給方式，從短時間內推出的「望春風」線上直播，到「TCO 小學堂」的全面線上化與「國樂防疫操」等陪伴性內容，皆顯示北市國在物理演出受阻時仍努力維持與觀眾的文化連結。這些行動兼具文化功能與心理支持，使「文化陪伴」成為樂團在疫情中的獨特角色。

隨著衝擊延續，北市國在節目規畫與組織運作上亦進行調整，例如強化以臺灣音樂家為核心的製作，以降低國際合作帶來的不確定性；在場館限制解除後更以「國樂同樂會」重新串連民間團隊，形塑跨團平台功能。這些變化使北市國從單一表演團體逐步轉向文化節點，展現公部門樂團在城市文化生態中的樞紐角色。

疫情趨緩後，北市國更展現出強烈的反彈能量，迅速回到大型製作、跨界合作與委創製作軌道。2024 之後的樂季所呈現的多項跨域企畫，顯示疫情期間累積的數位化經驗、線上教育與社群互動模式已被內化為長期治理能力，使北市國在後疫情時代邁向「平台化、跨域化、創作導向」的新治理結構。

若從危機治理視角觀察，Hermann (1963) 提出的「威脅、時間壓力、不確定性」三要素，恰能描述北市國在疫情期間所面臨的複合性危機：一方面是演出停擺與創作中斷的高度威脅；另一方面是政策瞬息萬變帶來的行政時間壓力；再

者是疫情走向、觀眾回流與年度規畫皆難以預測的不確定性。本研究的動機即在於釐清：北市國如何在此三重壓力下調整其文化供給與治理策略？又如何在危機後形成新的文化治理模式？

因此，本研究旨在透過疫情前、中、後的整體資料分析，理解北市國如何從「事件衝擊」逐步走向「策略轉化」與「治理升級」。同時，本研究亦聚焦於其防疫期間的數位化行動、文化陪伴、跨團合作與教育推廣策略，並以此回應研究問題：文化組織如何在重大公共危機中維持文化生態？公部門樂團的治理模式在危機後如何轉型？北市國的案例不僅為臺灣國樂團面對疫情的重要紀錄，也為未來文化機構在類似公共危機中提供具體參考。

貳、理論與文獻回顧

COVID-19 疫情為全球表演藝術與文化治理帶來重大衝擊，使「危機如何改變文化組織的治理模式」成為近年研究焦點。為理解臺北市立國樂團（以下簡稱北市國）在疫情前、中、後的策略調整，本研究從危機治理理論出發，輔以中道管理的治理視角，並回顧疫情期間表演藝術領域的相關文獻，以建構分析本研究的重要基礎。

一、危機治理相關理論

（一）Hermann（1963）危機三要素模型

Hermann（1963）將危機界定為具有三項特徵的情境：威脅性（Threat）、時間壓力（Time Pressure）與不確定性（Uncertainty）。

此模型成為許多危機管理研究的基礎：

威脅性指情境可能造成組織核心功能或生存受損。疫情期間，表演藝術團體因停演、收入斷裂、技術中斷而出現高度威脅性。時間壓力來自外部環境急遽變動，如防疫政策變化、取消演出公告時間縮短等，使組織必須迅速做出決策。不確定性則反映資訊不足、疫情走向未知、制度規範反覆，造成規劃與行政運作難以穩定。

該模型的優點在於：它不僅說明危機的構成因素，也可用來理解文化組織在突發事件下的策略行為與治理模式，因此與本研究高度契合。本研究以此模型檢視北市國在疫情下的三重壓力來源，並分析其在不同危機階段的策略應對。

（二）中道管理與公共治理視角

邱志淳（2024）提出的「中道管理」理論認為，公共機構在治理過程中需在「中、和、調」之間取得平衡，即：

中（適度）：在穩定與變動之間維持合宜位置；和（協調）：整合多元利害關係者並維持治理和諧；調（調適）：面對不確定性時展現彈性調整能力。

中道管理強調公共機構的治理不應僅是被動回應，而是將危機視為改變組織結構、流程與文化可能性的契機。此觀點對文化組織尤具意義：疫情迫使表演藝術機構快速調適演出模式、觀眾經營方式與文化供給結構，恰與「中道管理」所提的動態平衡與調適精神相呼應。因此本研究採取「危機中道管理三要素 \times ² 中道治理」的整合視角，藉以捕捉北市國在疫情不同階段的結構調整與治理升級過程。

二、疫情與表演藝術危機研究

COVID-19 已成為國際文化政策與表演藝術研究的重要議題。相關文獻指出：表演藝術機構受疫情衝擊主要包括：停演、票房損失、排練受限、人力不穩定與跨國合作中斷（Brooks & Wright, 2021）。數位化演出與線上教育成為多數文化團體的主要應對措施（Walmsley, 2022）。觀眾行為因疫情而改變，文化消費習慣逐漸向「線上補充、線下深化」的雙軌模式靠攏（Kolb, 2021）。

臺灣方面，相關研究多聚焦於：疫情對場館營運、文化政策與藝文產業衝擊（許雅惠，2021；文化部，2020）。然而，針對公部門國樂團在疫情期間之治理調整、文化供給轉型與後疫情時期的治理升級，迄今文獻仍相對不足，顯示本研究具補充性。

三、國樂團與臺灣文化組織研究

過去國樂團研究多聚焦在：

音樂美學與編創分析；樂團制度演變、文化認同與教育推廣；臺灣國樂發展史，較少從「危機治理」角度出發，更缺乏針對疫情期間國樂團策略行動的完整個案研究。本研究透過《國樂新絲路》連續文本與官方資料，補足這一研究缺口。

四、數位轉型、文化陪伴與平台化的文獻

疫情後興起的文化治理文獻認為：數位轉型不只是應急，而是文化組織的新常態（Simon, 2021）。「文化陪伴（cultural companionship）成為公部門文化機構在危機中維持社會連結的功能。」、「平台化治理（platform governance）逐漸取代單一機構功能，藉由跨團合作與資源整合提升文化生態系的韌性（Lobato, 2019）。」

北市國在疫情後展現的平台化、跨域化、委創導向三項趨勢，與上述文獻

²本文中之「 \times 」符號代表理論模型間的交互應用，意指在特定危機壓力（Hermann 模型）下，組織如何透過治理原則（中道管理）產生質變與升級，並非僅為學科領域之加總。

高度呼應。

五、小結：研究缺口與本研究定位

綜觀上述文獻，有關「疫情 × 表演藝術 × 危機治理」之探討雖逐年增加，但針對臺灣的國樂團，其完整個案研究仍屬罕見，特別是公部門樂團如何在危機中展現韌性與治理創新，仍是尚未充分討論的領域。北市國擁有完整、連續且可驗證的疫情文本紀錄，具備獨特的研究代表性，足以填補此項實證研究之缺口。

據此，本研究建構之分析架構整合了 Hermann (1963) 的「危機三要素」與邱志淳 (2024) 的「中道管理」概念，兩者在研究邏輯上互為表裡。首先，Hermann 的危機三要素（威脅、時間壓力、不確定性）功能在於「壓力環境之客觀描述」，精確定義了組織在疫情爆發初期的外部困境，解釋了組織轉型的必要性，亦即回答了「為何要變」的動力問題。

其次，本研究導入中道管理作為「行動治理之核心原則」，藉其「中、和、調」之概念，為組織提供動態平衡的行為指引，具體回應組織轉型的實踐路徑。透過「危機三要素 × 中道管理」的整合視角，本研究旨在剖析北市國如何將外部壓力轉化為治理創新動力。此理論定位除了補足文化治理研究之不足，亦建構出貫穿全論的分析視角，作為解讀實務運作的核心判準。

參、疫情對臺灣音樂文化團體的整體影響

2020 年爆發的 COVID-19 疫情，使臺灣表演藝術生態出現急遽而全面的變動。雖然臺灣在疫情初期控制得宜，但自 2021 年本土疫情升溫並進入三級警戒後，各類文化活動陷入長時間停擺，場館、演出團隊、創作者、技術與行政人員乃至觀眾皆受到衝擊。疫情帶來的影響具有同步、深層且跨領域的特性，使音樂文化團體的傳統運作模式面臨重大挑戰。本章將從防疫政策、演出生態、藝術生產、觀眾行為、教育推廣以及不同類型樂團的受衝擊情況進行整理，並指出疫情對臺灣音樂文化生態造成的長期變化。

一、防疫政策導致演出與排練全面停擺

疫情期间最直接的衝擊來自政府實施的防疫政策。三級警戒使所有表演場館全面停用，售票演出、教育推廣與排練皆被迫暫停。即使警戒逐步放寬，場館在降級後仍必須遵守梅花座及容留人數限制，使樂團的售票規模、舞台距離與收入大幅縮減。另外，因吹管類樂器無法配戴口罩，笛、簫、噴呐等演奏活動被迫長期停練，使國樂團難以維持完整編制的創作與排練運作。跨縣市交流與巡演活動

也受到移動限制，使校園推廣與社區演出大幅減少。2021年5至10月期間，吹管樂手長期無法排練，其技術維持與演奏狀態受到明顯挑戰，部分樂團承受的衝擊更甚於以弦樂為主的團體。

二、文化生產鏈中斷與創作能量下降

疫情使臺灣的藝術生產鏈出現明顯的斷點。許多年度節目與委創作品被迫延期或取消，原訂發表的新作、委託創作與跨界合作無法如期進行，部分作品甚至延至2022或2023年後疫情時期才得以重新啟動。跨國合作在邊境管制下全面停頓，使樂團不得不以臺灣本地音樂家為核心重新規畫節目架構。另一方面，包括燈光、音響、舞臺在內的技術人員因工作大幅減少而面臨生計問題，使整體文化產業鏈的動能顯著下降。

三、觀眾收視與文化參與行為的改變

伴隨疫情發展，觀眾文化參與模式出現結構性的改變。首先，線上化迅速成為新的文化消費樣態，各式直播、重播與線上音樂會吸引大量觀眾，使部分族群形成固定的線上收視習慣。其次，雖然場館在降級後重新開放，但觀眾對現場觀演的信任度並未立即恢復，尤其長者觀眾對群聚環境較為敏感，更傾向延續線上參與方式。再者，疫情使觀眾對藝術的需求從娛樂與審美逐漸轉向情緒安定與心理支持，「文化陪伴」成為重要的文化功能，音樂在危機中成為紓壓與連結社會情感的媒介。

四、教育與推廣全面線上化，混合式學習成為趨勢

疫情使音樂教育與推廣活動全面轉為線上模式。各樂團及附設團、國樂社團等必須採用線上授課方式，使教師迅速學習拍攝、剪輯與線上示範的技術。然而，線上課程因音質壓縮、延遲與設備差異，使音色、氣息與演奏技巧的教學難以達到現場授課的精準程度。另一方面，學生需自行錄製、剪輯與回聽練習作品，反而促成自主學習能力與數位素養的提升。疫情後，多數樂團仍保留線上課程作為輔助工具，形成更具彈性的混合式學習模式，提高文化教育的可近性。

五、民間與公部門國樂團的差異性衝擊

疫情對不同類型的音樂文化團體產生了差異性的影響。公部門國樂團如北市國、桃市國、高市國等，因具有穩定的行政資源與文化服務責任，即使在演出停擺期間仍須維持一定程度的文化供給。相較之下，民間樂團多依賴演出收入，在疫情衝擊下面臨更嚴峻的生存壓力，加上排練空間不足，使其在復演時更加困難。北市國在疫情後期推出的「國樂同樂會」協助民間樂團重新登台，成為公部門支持文化生態的重要示範。

六、疫情促成臺灣音樂文化生態的三大長期變化

疫情三年帶來的影響不僅是短期衝擊，而是文化生態結構的深層轉變。首先，數位化確立為文化供給的常態，直播、線上課程與數位內容已被視為文化服務的重要組成。其次，跨平台合作成為文化治理的新模式，北市國等公部門樂團逐漸扮演文化平台角色，連結民間團體、教育機構與社區，促進文化資源整合。最後，後疫情時期的大型製作與跨界創作呈現強烈反彈，劇場化作品、跨域音樂會與委創作品迅速增長，反映疫情不僅帶來限制，也催化藝術創新的能量。

七、小結

總體而言，疫情帶來突發性、全面性與長期性的衝擊，迫使臺灣音樂文化團體重新調整組織運作與文化供給方式。從演出取消到數位轉型、從觀眾分流到文化陪伴、從教育停滯到混合式教學，整體文化生態呈現深層的結構性變化。北市國在其中的應對策略具有高度代表性，其行動不僅反映公部門文化機構的治理能力，更提供文化治理在危機情境中的重要觀察視角。

肆、北市國疫情前／中／後之策略演變

臺北市立國樂團（以下簡稱北市國）在臺灣的國樂發展史和城市文化治理中具有重要地位。其演出軌跡與推廣策略在疫情前形成成熟穩定的制度與文化模式，而 COVID-19 疫情的突發衝擊，使其自 2020 年起不得不調整演出形式、節目規畫與文化供給方式。透過《國樂新絲路》第 73 期至第 89 期的多項紀錄，可以清楚看見北市國在疫情前、中、後的轉型軌跡。本章即以此文本為基礎，從時間順序出發，描繪北市國在不同階段的變化與文化治理邏輯。

一、疫情前（2018–2019）：多元化與平台化雛形

疫情爆發前的 2018–2019 年，是北市國相當成熟且穩定的階段。該時期的年度樂季多以大型製作、跨界合作與委創作品為主，而在演出形式上也維持完整國樂團編制，包括弦樂、吹管與打擊配置，使作品呈現豐富的音響與視覺層次。《國樂新絲路》第 73 期與第 75 期均提到，北市國在此時期積極邀請國際指揮家、作曲家合作，亦參與多項跨國巡演，在城市文化推廣、國際交流與藝術創作方面表現穩健（臺北市立國樂團，2020，頁 14）。

此外，北市國在推廣教育上已有完整系統，如附設團、小學堂、校園巡演以及「文化就在巷子裡」系列活動，皆在疫情前持續推行，累積相當的文化參與人口（臺北市立國樂團，2019，頁 8–9）。整體而言，疫情前的北市國處於文化生產、推廣與國際合作的高峰期，也為後續面對疫情危機時能迅速應變奠定了基礎。因此，疫情的到來並非只是一場突發事件，而是直接衝擊原已高度成熟且仰賴穩定

製作機制的北市國，使其面對的壓力遠高於一般文化組織。

二、疫情期間（2020–2022）：因應期

（一）疫情初期（2020）：快速數位化的啟動

COVID-19 疫情於 2020 年引發演出調整與取消，使北市國須迅速找到替代演出方式。《新絲路》第 75 期記錄了北市國如何在僅兩週內完成網路直播音樂會「望春風」的準備與播出——從拍攝、剪輯到播出流程的建立，皆是在高度時間壓力下完成（臺北市立國樂團，2020，14–15）。這不僅維繫住觀眾與樂團的文化連結，也讓北市國在後續疫情高峰期能更熟練地運用直播技術。

同時，北市國也推出 TCO 小學堂、線上講座與社群短片，使教育推廣與文化服務不因停演而中斷。2020 年可視為北市國正式踏入數位演出與線上教育的重要起點。

（二）疫情高峰期（2021）：全面停演與文化陪伴策略的建立

2021 年本土疫情升溫、三級警戒期間，對北市國形成最嚴峻的衝擊。吹管類樂器因無法佩戴口罩而停止參與團練，附設團、校園推廣與社區活動全面停止；甚至連原本規畫的年度樂季，也因政策快速變動而無法穩定執行（臺北市立國樂團，2021，頁 28–29）。

在此情況下，北市國逐步形成三項標誌性策略：

1. 直播音樂會的系列化：2020 年 3 月北市國首開國內之先，北市國前後共推出四場直播節目，包括 3 月「望春風」、4 月「臺灣加油」、5 月「聲東擊西：TCO & JPG」等 3 場網路直播音樂會，以及因應「全國學生音樂比賽」因疫情宣布停辦團體賽，北市國特別於 6 月推出以團體賽小學組至大專組指定曲為主題的網路音樂會「那疫年，我們的音樂比賽 T_T Ⅲ」，這也是北市國製作的第 4 場網路音樂會。北市國旗下 7 個附設團，同樣因疫情而取消了所有的排練與年度演出，為此，北市國推出由附設團挑選樂曲，以線上演奏的方式製作附設團的音樂 MV 專輯，讓附設團可以維持演練的動能。北市國推出防疫主題系列 MV「望春風」，透過網路科技，團員們於疫情期間共同演奏《望春風》，獻給在防疫路上相伴左右的每一位朋友。然而，網路直播從一次性嘗試轉變成「正式文化供給」的常態。

2. 陪伴式文化節目的建立：《新絲路》第 78 期提到北市國推出「國樂防疫操」，以音樂結合律動陪伴市民度過居家防疫時期（臺北市立國樂團，2021，頁 5）。此節目回應疫情期間提升的心理支持需求，使「文化陪伴」成為北市國的防疫特色。

3. 附設團與學習活動全面線上化：附設團、小學堂等皆改採線上教學，雖受音質限制，但提升了學生錄音剪輯、自主練習能力（臺北市立國樂團，2021，頁 20–25）。

(三) 疫情後期（2022）：逐步恢復實體演出與跨平台合作

隨政策鬆綁，2022 年北市國恢復實體演出，但仍保留線上內容，形成「現場 × 線上」雙軌運作模式。在此階段，《新絲路》第 80 期特別記錄「國樂同樂會」——由北市國發起、集結十三個樂團、超過四百位演奏者共同參與的復演平台（臺北市立國樂團，2022，頁 28–31）。此活動不僅協助民間國樂團重新登台，也凸顯北市國在文化生態中的「平台治理角色」。

三、後疫情時期（2023–2024）：平台化、跨域化與創作導向的文化治理

疫情趨緩後，北市國進入明顯的轉型階段，體現在三個面向：

(一) 大型製作全面回歸

2023 年至 2024 年，北市國迅速回到疫情前的大型製作形式，延續過往的樂界規劃理念，呈現更複雜的舞台調度、燈光設計與藝術整合（臺北市立國樂團，2022，頁 18–23；臺北市立國樂團，2023，頁 14–17）。

(二) 跨域合作深化

2024 樂季呈現更進一步的跨界融合，包括劇場導演、舞者、影像藝術家共同參與，使國樂從聲響美學擴展至劇場與視覺敘事層面（臺北市立國樂團，2024，頁 18–19）。

(三) 創作導向與人才培育

後疫情時期的北市國大量委託新作、推動青年音樂家計畫，並使「實體 + 線上」成為教育推廣的長期模式（臺北市立國樂團，2022，頁 2–4）。

此階段不僅是疫情後的復甦，更是北市國文化治理模式的升級：從表演團體逐步走向「文化平台」與「跨領域文化整合者」。

四、小結

北市國疫情前是穩定而成熟的國樂團；疫情期间則展現高度彈性與創新能力；後疫情更顯示文化治理模式的躍升。此三階段的轉變，使北市國成為臺灣文化組織在公共危機中展現韌性的代表範例，也為後續運用「危機三要素模型分析」提供紮實基礎，也凸顯北市國在公共危機中的典型案例價值。

伍、以 Hermann 危機模型分析北市國之危機治理策略

Hermann (1963) 提出的危機三要素模型，以「威脅」(Threat)、「時間壓力」(Time Pressure) 與「不確定性」(Uncertainty) 為核心，用以理解組織在重大事件中所面臨的決策環境。此模型之所以具有典型性，正因其能夠揭示組織在突發危機中必須同時面對的三種結構性壓力。本研究以此模型分析臺北市立國樂團

(以下簡稱北市國)在 COVID-19 疫情期間的文化治理作為，旨在呈現北市國如何在危機中透過策略回應、制度彈性與文化供給方式的調整，展現出高度的組織韌性與文化公共性。

透過《國樂新絲路》第 73 至 89 期的文本紀錄，可以明確看出北市國於 2020–2024 年間的行動軌跡，恰與危機三要素相對應。以下分別從三個面向進行分析。

一、威脅（Threat）：文化生產中斷、觀眾流失與制度性壓力的疊加

疫情爆發初期，北市國所面臨的最直接威脅，來自文化生產鏈的全面中斷。

《國樂新絲路》第 80 期明確記錄 2021 年三級警戒期間，北市國全數演出取消、吹管樂器因無法佩戴口罩而全面停練(臺北市立國樂團，2021，頁 28)，附設團、社區推廣活動也在短時間內停止。此種突發中斷不僅使文化生產鏈停止，也使樂團核心功能受到實質威脅。

其次，觀眾流失構成第二層威脅。疫情導致的封館、梅花座與行為不確定，使北市國難以維持原有的演出能量。《新絲路》第 78 期指出，即使政策逐步解封，觀眾回流率依然遠低於疫情前，尤其年長族群更傾向停留於線上文化消費(臺北市立國樂團，2021，頁 7)。此亦削弱樂團作為城市文化供給者的公共能見度。

第三，制度性責任的要求構成更深層的威脅。北市國屬公部門團隊，肩負城市文化推廣與公共文化服務的職責，即便演出暫停，也不能讓文化接觸完全中斷。在危機中仍必須「持續提供文化」，使其同時面臨外在疫情威脅與內在治理壓力的雙重挑戰。

在此情境下，北市國展現出極高的回應能力，包括：

(一) 緊急推出四場直播音樂會

《新絲路》第 75 期記述「望春風」直播從企畫到播出僅用兩週完成(臺北市立國樂團，2020，頁 14–15)，爾後接續辦理三場直播音樂會。

(二) 轉化為「文化陪伴」角色

《新絲路》第 78 期指出「國樂防疫操」的推出，目的在於以音樂與律動陪伴市民心理需求(臺北市立國樂團，2021，頁 5)。

(三) 提供民間團體生存平台

「國樂同樂會」集結 13 團、400 餘名演奏者，是北市國將自己的制度資源轉化為「文化支撐力量」的重要展現(臺北市立國樂團，2022，頁 28–31)。

從威脅角度來看，北市國的行動不僅止於「減少傷害」，更展現強烈的文化責任感，使威脅得以被轉化為新的文化動能。

二、時間壓力 (Time Pressure)：政策變動催生的快速決策與組織彈性

疫情期间，樂團不得不面對極高的時間壓力。這種壓力來自政策的快速變動與執行層面的不確定，使文化組織無法依循一般的年度規劃模式。《國樂新絲路》第 76 期描述政策指引「可能在 48 時之內改變演出是否可行」(臺北市立國樂團，2020，頁 2)。因此，北市國必須具備高度的臨場決策能力。

具體而言，時間壓力展現在四種層次：

(一) 直播節目的緊急製作

如前述，「望春風」直播在兩週內完成。新絲路第 75 期指出，原本預計取消的音樂會，在政策未明朗之際突然轉為線上直播，團隊必須在極短時間完成錄影、剪輯、掌控音場與轉播流程 (臺北市立國樂團，2020，頁 14)。此種執行速度遠超疫情前的正常文化製作節奏，但也反映出北市國在高度時間壓力下的調度能力。

(二) 排練模式的即時調整

政策升降級使排練時程充滿不穩定性。《新絲路》第 80 期記錄吹管樂器難以正常練習，當政策突然鬆綁，團隊必須在極短時間恢復排練狀態 (臺北市立國樂團，2021，頁 29)。樂手面對技術維持壓力，而行政團隊則需重新調整檔期、場地、曲目與人力。

(三) 節目規畫的快速替換

由於年度規畫無法提前確定，北市國開始以「模組化策展」方式因應，即保留主題架構，但依疫情情勢調整編制與曲目。例如某些大型製作在疫情中改為小編制或線上呈現 (臺北市立國樂團，2021，頁 10)。

(四) 教育推廣的即時數位化

TCO 小學堂全面改為線上教學後，老師必須迅速適應錄音、示範、剪輯與平台操作等技能 (臺北市立國樂團，2021，頁 20–25)。這是一種「技術性時間壓力」，要求團隊在短時間內補足數位技能。

時間壓力使北市國原有的行政與文化生產系統面臨挑戰，但也促成組織彈性與決策速度的提升。更重要的是，它推動北市國建立從實體到線上的「雙軌模式」，並成為後疫情時期的文化常態。

三、不確定性 (Uncertainty)：政策反覆、觀眾行為變動與文化治理方向的重新界定

疫情最長期、最困難的挑戰，是不確定性。對北市國而言，不確定性主要呈現在三個層面：

(一) 政策與場館規範的長期不確定

警戒升降反覆，使場館可能在一週內從「開放」轉為「封閉」。新絲路第 76

期指出，「演出是否能辦理，在公告前數小時仍未必確定」（臺北市立國樂團，2020，頁4），這導致節目規畫無法像以往提前一年設計。

（二）觀眾回流與文化接觸方式的不穩定

疫情後，觀眾行為呈現明顯變動。《新絲路》第83期記錄，年長觀眾回流明顯變慢，部分觀眾因行動習慣改變而更偏向線上參與（臺北市立國樂團，2022，頁18–19）。此種變化要求北市國重新思考文化供給模式。

（三）國際合作的不確定性

邊境管制使國際指揮與演奏家無法來臺。《新絲路》第80期與第81期記錄，北市國因此在疫情期間與後疫情樂季中，逐步以臺灣本地音樂家為主體（臺北市立國樂團，2022，頁2–4）。此不確定性反而促成在地創作者的提升。

在面對不確定性時，北市國採取的策略具有前瞻性：「保留線上內容作為風險分散機制、以臺灣音樂家為主體的樂季規畫降低國際變動風險、建立跨平台合作與民間支援系統（國樂同樂會）」。最重要的是，這些策略在後疫情時期被延伸為文化治理模式，使北市國不再只是表演團體，而是逐步成為「文化平台型組織」。

2023–2024年的北市國不僅恢復疫情前的文化生產動能，更展現出新的文化治理取向。這些策略不只是疫情後的短期反彈，而是北市國在2020–2024年間，在危機壓力、時間壓力與高度不確定情境中逐步形成的結構性演化。

為更完整看出北市國在不同階段的文化治理與危機回應之間的關聯性，可透過表1呈現其與Hermann（1963）危機三要素模型的對照整理。

表1

Hermann（1963）危機三要素模型與北市國疫情因應策略整合表

危機三要素	北市國面臨之疫情情境（2020–2022）	北市國因應策略	後疫情延續情形（2023–2024）
威脅 (Threat)	演出全面停擺 吹管無法正常練習 樂團停練（包含附設團） 校園／社區推廣取消 國內外合作中 觀眾流失	四場直播音樂會 線上小學堂 線上講座 國樂防疫操（文化陪伴） 國樂同樂會協助 民間團體復演	完整編制恢復 大型製作回歸 委創作品仍大幅增加
時間壓力 (Time Pressure)	政策快速變動（容留、梅花座） 排練被迫中斷後需立即恢復	兩週內完成「望春風」直播 定期直播及跨平台影片	雙軌並行（實體+線上）成為常態 混合式教育制度化

危機三要素	北市國面臨之疫情情境 (2020–2022)	北市國因應策略	後疫情延續情形 (2023–2024)
	演出取消後需在短時間調整節目	演出小編制樂曲 (過渡性策略)	
不確定性 (Uncertainty)	警戒升降反覆 國際合作無法規畫 觀眾回流率不佳 年度節目無法提前確定	樂季以臺灣音樂家為主體規畫 保留線上內容以降低風險 建立跨團體合作 (國樂同樂會)	平台化治理拓展 城市文化敘事與跨界製作成為核心

資料來源：依本研究綜整相關理論自行整理。

四、小結

在分析北市國於疫情期間如何回應威脅、時間壓力及不確定性時，可再以邱志淳（2024）提出的「中道管理」觀點相對應，使治理分析更具層次。邱志淳指出，面對重大公共危機，組織需在「穩定與彈性」、「結構與調適」之間取得動態平衡，透過「中、和、調」的治理原則化解壓力與衝突。危機治理並非線性程序，而是一個持續調整與回應的循環（邱志淳，2024）。北市國在疫情中的行動策略，即展現此種動態治理模式：在停演威脅下，以直播與線上節目維持文化供給之「穩定」；在政策急遽變動造成的時間壓力中，以小編制演出及彈性調整排練展現「調適」；在長期不確定下，透過以臺灣作曲家為主體的樂季及跨平台合作，落實「和」的治理原則，使文化供給在限制下仍能持續發展。

因此，北市國在 COVID-19 危機中的因應，清晰展現 Herman (1963) 危機三要素模型所描述的典型情境。威脅促使北市國發展數位化與陪伴式文化供給；時間壓力加速直播與教育數位化的技術累積；不確定性則驅動文化治理從表演取向轉向平台化、跨域化與創作導向。

北市國的案例顯示，文化組織面對危機時，若能在威脅中發展新的文化功能、在時間壓力下提升決策速度、在不確定性中建立長期治理方向，即能在危機後呈現更高的文化韌性與治理成熟度。這也使北市國成為臺灣文化組織在疫情時期最具代表性的危機治理典範。

陸、後疫情時期的文化治理新模式

COVID-19 疫情雖在 2022 年後逐漸趨緩，但其對文化生態的影響並未隨之消失，反而促成表演藝術領域在文化供給方式、治理邏輯與觀眾參與模式上的深

層變化。臺北市立國樂團（以下簡稱北市國）在後疫情時期（2023–2024）的演出、推廣與治理模式，呈現出顯著的結構轉型。本章將根據《國樂新絲路》第 81、83、85、89 期等文獻，分析北市國在後疫情時期的治理變化，並從平台化、跨界化、創作導向以及文化公共性深化四個面向進行討論。

一、平台化：由演出團隊走向文化整合者角色

北市國在後疫情時期展現出「平台化治理」的明顯特徵——從傳統的演出團隊，轉變為能整合多方力量的文化平台。此轉化的起點可追溯至疫情期间北市國所主辦的「國樂同樂會」，集結全台十三個國樂團、超過四百名演奏者共同登台（臺北市立國樂團，2022，頁 28–31）。這項行動不僅是演出安排，更形成北市國資源共享、支持民間團隊的重要典範。

後疫情時期，這種平台化功能已不再局限於疫情壓力下的必要措施，而成為北市國的治理常態。具體呈現在：**其一，擴大樂團彼此之間的合作**。包括與城市內外的國樂團進行共同製作、合演專題、共享曲目或共同培訓，形成跨團體、跨區域的文化交流網絡。**其二，強化與大專院校的合作深度**。後疫情時期的北市國更加頻繁地與音樂系所合作，讓院校學生參與大型製作、委創作品或跨域節目，使教育體系得以與專業演出直接連結（臺北市立國樂團，2022，頁 2–4）。**其三，整合創作者、演奏者與教育資源**。北市國在年度策劃中引入青年音樂家計畫、作曲家專題與跨團參與，使平台界面更加立體，成為城市文化生態的支點。由此可見，平台化已成為北市國後疫情時期文化治理的基礎結構。

從邱志淳的「中道管理」理論觀點來看，北市國後疫情時期逐步走向平台化、跨界化與創作導向的治理模式，亦是一種在「文化穩定」與「創新轉型」之間取得平衡的實踐。邱志淳（2024）強調，中道治理的核心在於使不同價值、部門、利益與需求透過「調」形成新的「和」。北市國在疫情後協助民間團隊恢復演出、與大專院校及青年演奏家共同製作節目，正體現了這種「文化治理的調和功能」；在大型製作恢復後仍保留線上教育、跨界等元素，則展現其在文化穩定與文化革新之間取得「中道」的彈性位置。此使北市國的治理不僅止於演出層次，而成為能調整城市文化需求與未來趨勢的文化平台。

二、跨界化：舞台語言的革新與美學整合

後疫情的跨界合作不再只是點狀計畫，而是深度融入整體策展的治理策略。《新絲路》第 83 期的記錄中指出，北市國與舞者、劇場導演、影像藝術家共同合作，呈現高度融合的劇場式國樂表演（臺北市立國樂團，2022，頁 18–23）。後疫情的跨界化呈現三項特質：

(一) 舞台語言更具敘事性與空間性

國樂不再被固定於「純音樂會」形式，而透過空間調度、身體動作與燈光設計，形成「劇場性國樂」的嶄新美學，提升觀眾的沉浸感。

(二) 多創作者共同參與的作品型態

北市國在後疫情作品中常見不同藝術家共同參與，呈現多聲部、多向度的舞台敘事，使跨界合作從「加法」升級為「融合」。

(三) 跨界成為年度策展邏輯，而非附加元素

2024 樂季中，跨界作品與大型製作已佔相當比例（臺北市立國樂團，2024，頁 18–19），反映跨界化從策略變為治理核心。

這種跨界化不僅擴充國樂的舞台語彙，也重新定義觀眾的文化體驗方式。

三、創作導向：委創作品的量化成長與在地文化提升

疫情期间受限的創作能量，在後疫情時期快速反彈。《新絲路》第 85 期指出，2023 樂季的委創作品數量顯著提升（臺北市立國樂團，2023，頁 14–17）。後疫情的創作導向具有三個面向：

(一) 委創作品量明顯增加

北市國委託不同世代的臺灣作曲家撰寫新作，使樂團的創作能量與文化生產規模大幅提升。

(二) 青年人才的系統性培育

北市國透過青年指揮、青年演奏家與青年作曲家計畫，使青年人才具備在專業舞台上發聲的機會，形成「新世代 × 新作品 × 新平台」的治理鏈條。

(三) 強化在地文化主題的創作

後疫情的創作更注重城市文化、歷史敘事、社會議題與在地聲音，使作品不僅是藝術呈現，也具有公共文化的深層意義。

北市國後疫情的創作導向，已從「提升節目多樣性」擴大為「文化再生產的治理機制」。

四、文化公共性的深化：從文化供給到文化陪伴的永續策略

疫情期间北市國以「國樂防疫操」等節目建立的「文化陪伴角色」在後疫情時期並未消失，反而成為北市國文化治理的重要方向。

(一) 文化陪伴的制度化

直播、線上講座與 TCO 小學堂不再只是疫情應急，而成為北市國常態化的文化服務，使文化參與突破場館侷限。

(二) 文化可近性 (accessibility) 的提升

後疫情的文化治理更加重視可近性：線上 + 實體的混合模式；弱勢族群與家庭導向活動；校園與社區的擴大參與，使文化參與更具公共性。

(三) 跨領域公共服務的增加

北市國逐步與教育、社政、地方文化等領域展開合作，使文化治理跨出表演領域，成為城市公共政策的一部分。

這顯示北市國後疫情文化治理的核心觀念已從「演出團體」轉向「文化公共服務者」。

五、小結

後疫情時期的北市國呈現四項治理轉型：(1) 平台化強化其作為文化整合者的角色；(2) 跨域化深化舞台語言；(3) 創作導向提升作品能量與在地文化價值；(4) 文化公共性的擴展使文化服務更具普及性。

這些轉型並非短期回復，而是疫情期间所累積的策略能量在後疫情時期全面開展的結果，也為疫情後的文化現象，成為不一樣的面相及基礎。

柒、結論

COVID-19 疫情對臺灣的表演藝術產業造成全面性衝擊，特別是高度依賴現場演出的音樂文化團體，面對演出停擺、場館封閉與政策限制，其文化生產鏈在短期內幾乎全面中斷。在疫情期间的行動軌跡，呈現了公共文化組織在面對重大危機時如何調整策略、重構制度並展現組織韌性的深刻案例。本研究以 Hermann (1963) 危機三要素模型——威脅 (Threat)、時間壓力 (Time Pressure) 與不確定性 (Uncertainty) ——為理論基礎，並輔以邱志淳 (2024) 的「中道管理／危機治理動態觀」，分析北市國疫情前、中、後之發展。綜合全篇分析，本文歸納出以下三點主要結論。

首先，北市國在疫情中面對的威脅層次多重且具累積性。疫情初期的演出取消、吹管禁練與觀眾流失，使樂團的文化供給能力受到高度威脅。同時，身為公部門樂團，北市國在維持城市文化連結上承受額外的公共責任，必須確保文化服務不中斷。疫情期间北市國以直播音樂會、線上課程、國樂防疫操等方式迅速回應，展現了在危機威脅下的動態調整能力，也強化其作為「文化公共服務者」的角色。

其次，北市國必須在激烈的時間壓力下完成多項決策。政策變動頻繁，演出常需在數日甚至數小時前才確定能否進行。北市國在兩週內完成「望春風」

直播的拍攝與企畫（新絲路第 75 期），即是典型案例。這些行動反映出組織在危機中提升決策速度、調度能力與行政彈性的必要性。從危機治理的角度來看，北市國在時間壓力下展現的反應速度，促成其後續能順利建構「實體 + 線上」的混合文化治理模式，使文化供給得以穩定延續。

再次，疫情期间高度的**不確定性**迫使北市國重新思考文化治理方向。警戒升降、場館標準更動、觀眾回流速度不一、國際合作斷裂，使北市國無法再以傳統年度策展方式運作。在此情境下，北市國採取以臺灣作曲家與本地音樂家為主體的樂季模式，降低國際合作中斷的風險；同時保留線上課程、社群內容與跨平台形式，以分散疫情反覆造成的營運不確定。此階段的策略調整反映出組織在不確定性下的彈性治理能力。

綜合三要素分析，北市國在疫情中的因應，不僅符合 Hermann (1963) 對危機情境的典型描述，更呈現出「危機促成治理升級」的典範。從公共行政的視角來看，北市國的發展與邱志淳 (2024) 「中道管理」的治理原則形成相呼應。邱志淳指出，危機治理的核心不在於消除危機，而是在「穩定—調整—創新—復原」之間進行動態平衡，透過柔性調適形成新的治理秩序。北市國疫情期间的若干策略——線上化、直播化、文化陪伴；政策鬆綁後的小編制與節目彈性；後疫情時期的大型製作、跨界創作與平台化治理——正呈現此一循環模式。北市國將危機中的「限制」轉化為推動制度升級與文化創新的契機，使組織治理邏輯不僅恢復至疫情前，更進化至新的治理層次。

後疫情時期北市國展現的「平台化」、「跨域化」與「創作導向」三項治理特色，是本研究的重要觀察之一。平台化使北市國不再只是演出團隊，而成為連結民間團隊、校園樂團與跨界創作者的文化樞紐；跨域化使國樂舞台語言得以深化，拓展觀眾結構；創作導向讓在地文化、城市議題與青年人才成為新樂季的重要核心。這些轉型並非短期反彈，而是疫情期间累積的能力在後疫情階段的全面開展。

綜合而言，北市國的案例顯示：「當文化組織能在威脅中維持文化供給，在時間壓力中提升決策速度，在不確定性中尋找治理新方向，並在危機棧道上保持『中道管理』的調和原則，即能發展出具韌性、可持續且具創新性的文化治理模式。」上述經驗對臺灣其他音樂文化團體及文化政策制定者，具有重要參考價值。疫情雖為重大衝擊，卻也促成文化治理結構的進化，使文化組織能以更靈活、更公共性的方式面對未來可能再次出現的危機情境。

參考文獻

- 文化部（2020）。表演藝術及展演活動 COVID-19 防疫管理指引。文化部。
https://www.moc.gov.tw/en/News_Content2.aspx?n=467&s=15672
- 邱志淳（2024）。中道管理與中華文化的現代應用。中國行政評論，30(3)，1–29。
- 許雅惠（2021）。疫情下的藝文產業衝擊與數位轉型：以臺灣表演藝術團體為例。藝術評論，(41)，105-142。
- 臺北市立國樂團（2019）。國樂·新絲路，73。
- 臺北市立國樂團（2020a）。國樂·新絲路，75。
- 臺北市立國樂團（2020b）。國樂·新絲路，76。
- 臺北市立國樂團（2020c）。「望春風」無觀眾網路直播音樂會公告[Facebook 貼文]。Facebook。
<https://www.facebook.com;bravoTCO/posts/10157220542671200/>
- 臺北市立國樂團（2021a）。國樂·新絲路，78。
- 臺北市立國樂團（2021b）。國樂·新絲路，80。
- 臺北市立國樂團（2022a）。國樂·新絲路，81。
- 臺北市立國樂團（2022b）。國樂·新絲路，83。
- 臺北市立國樂團（2023）。國樂·新絲路，85。
- 臺北市立國樂團（2024）。國樂·新絲路，89。
- Brooks, S. K., & Wright, R. K. (2021). The impact of COVID-19 on the performing arts: A systematic review of the literature. *Frontiers in Psychology*, 12, 654231.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8 (1), 61–82。
- Kolb, B. M. (2021). *Marketing for cultural organizations: New strategies for attracting audiences to the arts* (4th ed.). Routledge.
- Lobato, R. (2019). *Netflix nations: The geography of digital distribution*. New York University Press.
- Simon, N. (2021). *The art of relevance: Resilience and the future of museums and cultural organizations*. Museum 2.0.
- Walmsley, B. (2022). Cultural policy and the digital turn: The impact of COVID-19 on the performing arts. *International Journal of Cultural Policy*, 28(5), 560–575.

A Study on Pandemic Crisis Response Strategies of Music and Cultural
Organizations: The Case of the Taipei Chinese Orchestra

Ying-En Su**

Abstract

The COVID-19 pandemic has profoundly disrupted the global performing arts sector, and Taiwan's music and cultural organizations were no exception. Concert cancellations, venue closures, rehearsal restrictions, and the suspension of wind instrument practices created an environment of high uncertainty. As one of Taiwan's leading public Chinese orchestras, the Taipei Chinese Orchestra (TCO) provides a representative case for examining crisis governance in the cultural sector. Drawing on document analysis and content analysis, and using Hermann's (1963) crisis model—threat, time pressure, and uncertainty—as the analytical framework, this study investigates how TCO responded to the pandemic and rebuilt its cultural service model.

Findings indicate that TCO faced multiple threats, including full-scale performance shutdowns, the suspension of subsidiary ensembles, halted community outreach, interrupted collaborations, and audience loss. Time pressure arose from rapidly changing policies, prompting the orchestra to produce its first livestream concert within two weeks and to launch online educational and participatory programs. Uncertainty stemmed from fluctuating alert levels, unstable audience return rates, and unpredictable program planning. In response, TCO adopted four strategic approaches: digitalization, cultural accompaniment, cross-platform collaboration, and hybrid educational initiatives. In the post-pandemic phase (2023–2024), TCO swiftly restored large-scale productions and interdisciplinary projects, demonstrating that the pandemic accelerated its transition toward platform-based, cross-disciplinary, and creation-driven cultural governance. The case highlights institutional resilience and offers valuable insights for future cultural crisis governance.

Keywords: crisis triad, COVID-19, music groups, Taipei Chinese Orchestra, digital transformation

** PhD Student, Department of Public Policy and Management at Shih-Hsin University.

The paper was published under two double-blind reviews.

Received: January 10, 2026. Accepted: January 29, 2026.