

疫情時代博物館的新聞溝通—— 國立故宮博物院新聞發布與 新聞媒體效益研究

楊婉瑜¹

摘要

2020 年是「疫」外的一年，在新冠肺炎 (COVID-19) 疫情影響下，全球博物館為觀眾提供的參觀體驗、教育推廣及第一線服務等核心功能，面臨極大的困境與挑戰。在此情況下，新聞媒體做為重要聯外的社會資源，「消息來源－博物館」如何善用媒體網絡，與「守門人－新聞媒體」建立有效的新聞溝通尤其重要。本文以國立故宮博物院（含南北院）新聞發布與新聞媒體效益為研究目標，探討疫情時代博物館的新聞溝通。首先，說明故宮新聞類型及新聞發布運作機制。其次，針對 2019、2020 年故宮新聞發布情形及新聞媒體效益進行統計分析，觀察受疫情影響的變化趨勢。最後，從官方自媒體在疫情下的突出表現，討論博物館、新聞媒體與閱聽眾之間另一種溝通互動的模式。

關鍵詞：博物館、新冠肺炎、新聞溝通、新聞發布、新聞媒體效益

前言

《英國廣播公司》(British Broadcasting Corporation) 報導 2020 年牽動人心的十大國際新聞，以「新冠病毒疫情」位居榜首，並指出年度熱門詞彙，如：封城、隔離、社交距離等，皆與疫情有關，特別是「pandemic」（全球傳染病大流行）一

詞，使用次數更增加超過 57000%²。不約而同地，《中央通訊社》評選 2020 年國際十大新聞，以新冠肺炎疫情重創全球排行第一；國內十大新聞之首，則以「臺灣超前部署防疫有成」，強調臺灣防疫表現優異。民間票選的年度代表字，則反映該年度的社會縮影及民眾心聲。臺灣以「疫」字獲得壓倒性票數³，日本年度漢字則由

¹ E-mail: yuyang@npm.gov.tw

² <https://www.bbc.com/zhongwen/trad/world-55258244>（瀏覽日期：2021/04/02）

³ <https://udn.com/news/story/7314/5077536>（瀏覽日期：2021/04/02）

「密」、「禍」、「病」位居前三名，其中「密」字代表避免「密閉空間」、「密集人群」及「密切接觸」的「三密」防疫作為⁴。

疫情肆虐全球，對世界政治、經濟、產業帶來巨大影響，文化、娛樂、觀光產業是深受疫情衝擊的「慘」業之一，持續奮戰一場看不到盡頭的世紀戰「疫」。根據美國博物館聯盟 (American Alliance of Museums) 2020 年 11 月 17 日所發布的新聞稿與調查報告指出，自 3 月封城以來，美國近 30% 博物館仍然關閉，其中有將近三分之一的博物館經營者，認為博物館將面臨永久關閉的重大營運危機（包括有 12% 的經營者，認為到隔年秋天很可能將會永久關閉；17% 的經營者認為無法確定是否能繼續營運）⁵。超過半數 (53%) 的博物館不得不休假或裁員，其中受裁員影響的職位包含：前線 (68%)、教育 (40%)、安全/維護 (29%) 和策展人員 (26%)⁶。今年美國博物館聯盟於 2 月 23 日博物館倡導日 (Museums Advocacy Day) 新聞稿大聲疾呼，向國會議員與決策者呼籲博物館對國家復甦至關重要，並表示博物館若未能立即獲得經濟支持，將有三分之一的博物館於未來 12 個月內永久關閉，代表著國家將失去 12,000 個博物館與 124,000 個工作⁷。

這場堪稱二戰以來全球最嚴峻的試煉，在實體藝文活動紛紛延期或取消的情況下，也為藝文活動、藝文場館、藝文產業帶來營運衝擊。當博物館因疫情被迫減少直接面對大眾的機會時，做為「消息來源」的博物館，如何透過新聞媒體讓資訊有效地傳達尤其重要，而新聞媒體又對哪些議題感到興趣？畢竟新聞媒體身為「守

門人」(gatekeeper)，代理公眾對「知」的需求，篩選、過濾閱聽眾感興趣的資訊。也因如此，疫情期間博物館與新聞媒體之間如何維繫有效的新聞溝通，成為博物館新的挑戰與機會。

故宮新聞類型與新聞發布運作機制

故宮現行「新聞發布流程」、「媒體採訪申請」及「發言人制度」，做為機關與媒體溝通的三大主要管道，依循內部控制處理流程，確保機關對外發言具代表性、正確性及一致性。以「新聞發布流程」而言，新聞聯絡人以業務單位所提供的背景資料為基礎，改寫成代表官方立場的新聞稿，交由機關發言人審閱核定，最後由新聞聯絡人統一對外發布。在新聞發布之後，新聞聯絡人持續追蹤新聞媒體曝光與反饋，綜整為每日輿情剪報供機關參考（圖 1）。

除此之外，新聞發布也是在真實情境中，透過言行實作 (the discursive practice) 建構及提升新聞價值 (Erjavec, 2005)。因此機關舉辦的公開記者會，這類在特定時空環境下所安排的展演事件 (staged event)，也是機關與媒體進行面對面溝通的機會。透過記者會安排的開場表演、會場布置、道具使用，或是主持人引言、代表致詞、媒體聯訪、實際參訪等言行實作，都有助於媒體產製出純淨新聞、特寫或專題，並輔以照片、繪圖或影音等多重型態的新聞文本。

再從故宮新聞類型來看，主要劃分為「例行公關類」及「危機公關類」兩大類。

⁴ <https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202012140132.aspx>（瀏覽日期：2021/04/02）

⁵ <https://www.aam-us.org/2020/11/17/national-snapshot-of-covid-19/>（瀏覽日期：2021/06/28）

⁶ <https://www.aam-us.org/2020/11/17/museums-losing-millions-job-losses-mount-as-covid-19-cases-surge/>（瀏覽日期：2021/06/28）

⁷ <https://www.aam-us.org/category/press-release/>（瀏覽日期：2021/04/02）

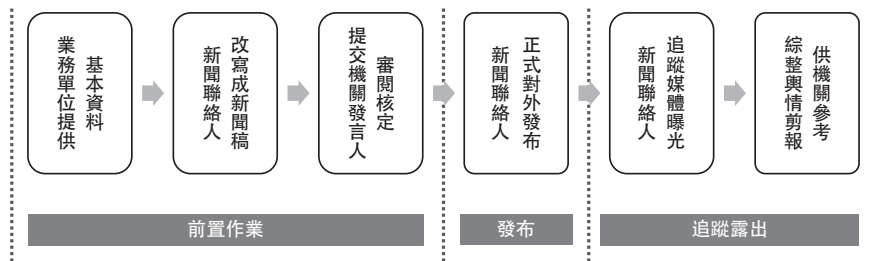


圖 1. 故宮新聞發布流程（圖片來源／本研究繪製）

第一大類「例行公關類」涵蓋故宮例行業務，包含「政策要聞」、「展覽」、「數位傳播」、「推廣活動」、「優惠活動」、「館際合作」、「獲獎資訊」及「其他」，合計八類新聞主題。

第一類「政策要聞」新聞稿，包含故宮重要施政績效、新的措施作為等，如：故宮北部院區兒藝中心閉館進行空間改善、發表南院新館設計方案、南院開館五週年、南院參觀人數突破百萬等。第二類「展覽」新聞稿，宣傳故宮南北院文物展覽、國際借展、新媒體藝術展、戶外裝置藝術展、院外非典型教育展、藝術共融特展等。第三類「數位傳播」新聞稿，包含運用新興科技演繹典藏文物的網站、影片、雲端學習資源、線上活動等。

第四類「推廣活動」新聞稿，例如教育活動、參加臺北國際書展、臺北國際旅展，以及南部院區夏日親子藝術月、亞洲藝術節等年度旗艦活動。第五類「優惠活動」新聞稿，如博物館門票優惠、愛臺灣博物館卡推出優惠活動、文創新品上市等新訊。第六類「館際合作」新聞稿，故宮締結姐妹館及與縣市政府、國內外產官學機構合作等交流訊息。第七類「獲獎資訊」新聞稿，宣傳故宮獲得國內外榮譽獎項等訊息。第八類「其他」新聞稿，則是廉政倫理課程等一般行政資訊。

第二大類「危機公關類」，分為「回應災害」、「回應質疑」兩個子類別，是故宮面對危機事件須向外界說明的回應聲

明。第一類「回應災害」，包含受颱風影響公告閉館，以及新冠肺炎影響下調整閉館時間、實施人流管制、環境清消等防疫整備作業。第二類「回應質疑」，針對外界不實報導、假訊息、立委質詢或其他外界關切之重大議題發布澄清聲明。

2019、2020 年新聞發布及新聞媒體效益統計概況

本文以國立故宮博物院（以下簡稱故宮）新聞發布做為案例分析，採用內容分析、資料分析方法，取樣時間為 2019 年 1 月 1 日起至 12 月 31 日止、2020 年 1 月 1 日起至 12 月 31 日止，觀察近兩年故宮各類新聞稿，在質與量的變化趨勢。

有關取樣新聞媒體的擇定標準，第一是考量新聞媒體有無主跑文化線的記者，長期關心藝文現況與發展，通常以新聞平面媒體（報紙）及其新聞網居多。第二是新聞媒體類型，有鑑於臺灣閱報率逐年下滑，網路及社群媒體成為閱聽眾獲知訊息的主要管道，加上新聞平面媒體（報紙）新聞亦刊登於新聞網，為求取樣媒體在性質一致的基礎上進行比較，本文將以「新聞網」做為主要討論對象。

第三是新聞媒體可信度，根據臺灣媒體觀察教育基金會《2019 臺灣新聞媒體可信度研究》，民眾可信度評估結果指出：一般民眾最多人使用的傳統媒體電子版，前五名是《ETtoday》、《蘋果日報》網站、

《聯合新聞網》、《自由時報電子報》、《中時電子報》，佔使用人數中的 81.4%，其中最常用的網路原生媒體，前五名為《風傳媒》、《NOWnews》、《The News Lens 關鍵評論網》、《新頭殼》及《報導者》，佔 92.9% 的受訪者⁸。

第四是對於故宮的報導佔比，從新聞分析系統觀察 2019、2020 年與故宮相關的新聞則數，在不計入新聞整合服務平臺（如 Yahoo 新聞、PCHOME 新聞、MSN 新聞等）的情況下，前七名的新聞網及報導佔比（圖 2），依序是：《聯合新聞網》（約 29%）、《中時新聞網》（約 21%）、《自由時報電子報》（約 17%）、《蘋果新聞網》（約 10%）、《中央通訊社》（約 9%）、《ETtoday》（約 9%）、《NOWnews》（約 5%）⁹。綜合以上擇定標準，本文統計取樣的新聞媒體將鎖定於《聯合新聞網》、《中時新聞網》、《自由時報電子報》、《蘋

果新聞網》、《中央通訊社》、《ETtoday》、《NOWnews》，共 7 家新聞媒體¹⁰。

2019 年故宮發布 103 篇新聞稿，露出 253 則報導，每篇新聞稿平均露出則數 2.46。觀察新聞類型與新聞媒體效益（圖 3），在「例行公關類」新聞稿的效益為：

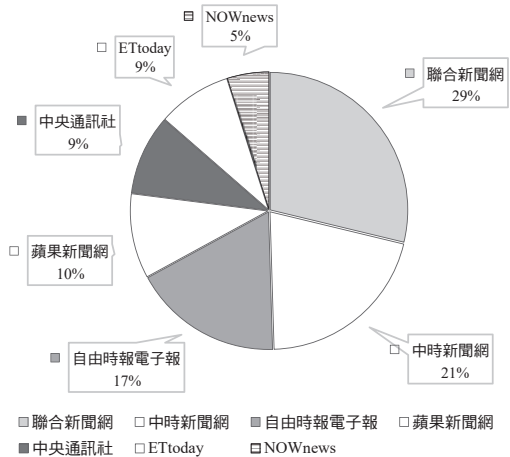


圖 2. 前七大報導故宮新聞的新聞媒體及報導佔比 (2019 ~ 2020 年) (圖片來源／本研究繪製)

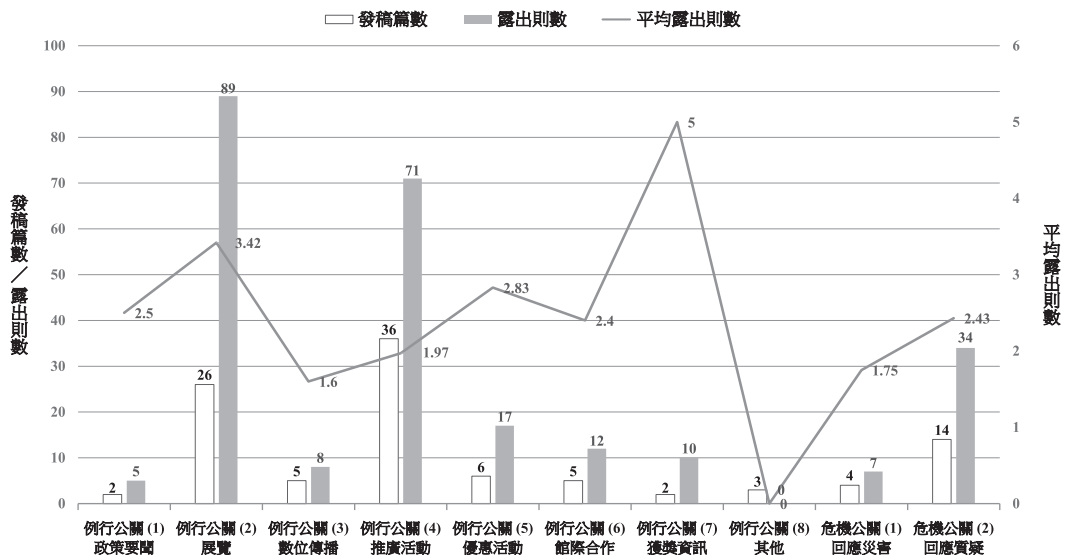


圖 3. 故宮 2019 年新聞類型與新聞媒體效益 (圖片來源／本研究繪製)

⁸ <https://www.mediawatch.org.tw/news/9911> (瀏覽日期：2021/04/04)

⁹ 參考自國立故宮博物院新聞分析系統 (內部使用)。

¹⁰ 《中央通訊社》為國家通訊社，屬於供稿機構，若各新聞網轉載《中央通訊社》報導，考量同一新聞文本視為同一篇報導，報導則數將計入《中央通訊社》，不重複計入轉載的新聞網。

「政策要聞」新聞稿計 2 篇，5 則報導，平均露出則數 2.5。「展覽」新聞稿計 26 篇，89 則報導，平均露出則數 3.42。「數位傳播」新聞稿計 5 篇，8 則報導，平均露出則數 1.6。「推廣活動」新聞稿計 36 篇，71 則報導，平均露出則數 1.97。「優惠活動」新聞稿計 6 篇，17 則報導，平均露出則數 2.83。「館際合作」新聞稿計 5 篇，12 則報導，平均露出則數 2.4。「獲獎資訊」新聞稿計 2 篇，10 則報導，平均露出則數 5。「其他」新聞稿計 3 篇，無報導露出。

另在「危機公關類」新聞稿的效益為：「回應災害」新聞稿計 4 篇，7 則報導，平均露出則數 1.75。「回應質疑」新聞稿計 14 篇，34 則報導，平均露出則數 2.43。整體來看，例行公關類的「獲獎資訊」、「展覽」、「優惠活動」新聞稿，是獲得新聞媒體青睞的前三名新聞主題。

2020 年故宮發布 80 篇新聞稿，露出 235 則報導，每篇新聞稿平均露出則數 2.94。同樣觀察新聞類型與新聞媒體效益（圖 4），在「例行公關類」新聞稿的效益為：「政策要聞」新聞稿計 3 篇，15 則

報導，平均露出則數 5。「展覽」新聞稿計 25 篇，76 則報導，平均露出則數 3.04。

「數位傳播」新聞稿計 7 篇，26 則報導，平均露出則數 3.71。「推廣活動」新聞稿計 23 篇，51 則報導，平均露出則數 2.22。「優惠活動」新聞稿計 6 篇，17 則報導，平均露出則數 3.57。「館際合作」新聞稿計 3 篇，12 則報導，平均露出則數 4。「獲獎資訊」新聞稿計 4 篇，9 則報導，平均露出則數 2.25。「其他」新聞稿計 1 篇，無報導露出。

至於「危機公關類」新聞稿的效益為：「回應災害」新聞稿計 4 篇，17 則報導，平均露出則數 4.25。「回應質疑」新聞稿計 3 篇，4 則報導，平均露出則數 1.33。整體而言，相較上一年度，故宮減少發布 23 篇新聞稿，報導露出減少 18 則，但平均露出則數約成長 20%。至於新聞媒體露出效益最佳的前三名新聞主題，依序是「政策要聞」、「回應災害」及「館際合作」。比較 2019 年前三名新聞主題集中於「例行公關類」新聞稿，2020 年則涵蓋「例行公關類」及「危機公關類」兩大類別。

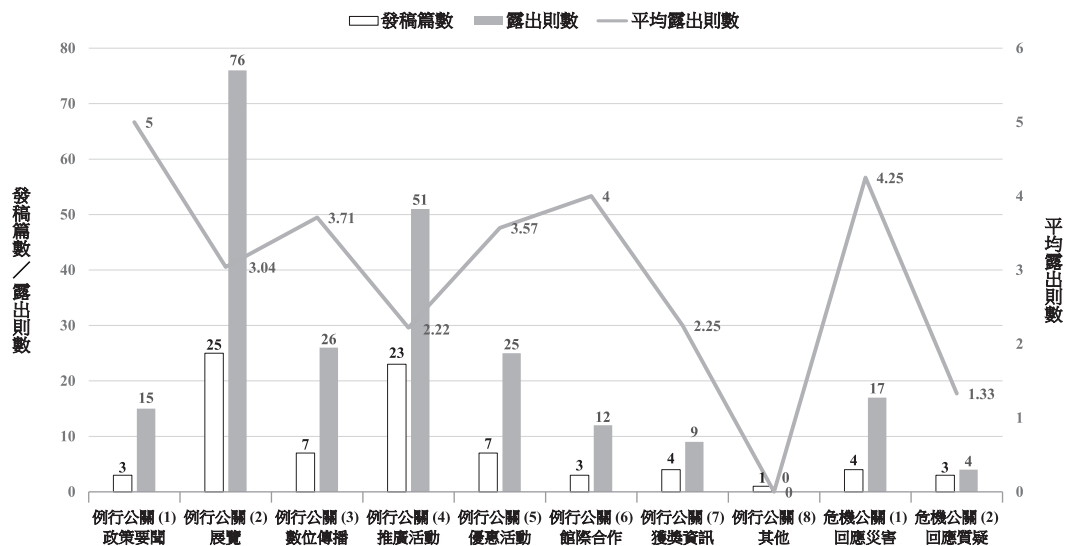


圖 4. 故宮 2020 年新聞類型與新聞媒體效益（圖片來源／本研究繪製）

疫情影響下的新聞變化趨勢分析

一般來說，故宮與新聞媒體的溝通方式，以發布官方新聞稿為主，舉辦記者會或公開媒體活動為輔，兩者兼而有之；其中後者又以展覽（含新媒體藝術展）開幕記者會為主要情形。進一步觀察 2019、

2020 年新聞統計數據（表 1、圖 5），可知多數新聞主題的發稿篇數無顯著增減，其中例行公關類「推廣活動」新聞稿減少 13 篇，以及危機公關類「回應質疑」新聞稿減少 11 篇，是發稿篇數明顯減少的兩類。不過發稿篇數與露出效益倒未必是正比關係，「推廣活動」新聞稿發布篇數雖減少

表 1. 故宮 2019、2020 年新聞數據比較表

年度 類型	2019 年			2020 年			增減比較	平均露出則數增減率	備註
	發稿篇數	露出則數	平均露出則數	發稿篇數	露出則數	平均露出則數			
例行公關	政策要聞	2	5	2.50	3	15	+2.50	+100%	增幅第三
	展覽	26	89	3.42	25	76	-0.38	-11%	
	數位傳播	5	8	1.60	7	26	+2.11	+132%	增幅第二
	推廣活動	36	71	1.97	23	51	+0.25	+13%	
	優惠活動	6	17	2.83	7	25	+0.74	+26%	
	館際合作	5	12	2.40	3	12	+1.60	+67%	
	獲獎資訊	2	10	5.00	4	9	-2.75	-55%	
	其他	3	0	0	1	0	0	0	
危機公關	回應災害	4	7	1.75	4	17	+2.50	+143%	增幅第一
	回應質疑	14	34	2.43	3	4	-1.10	-45%	
總計		103	253	2.46	80	235	+0.48	+20%	

資料來源：本研究整理

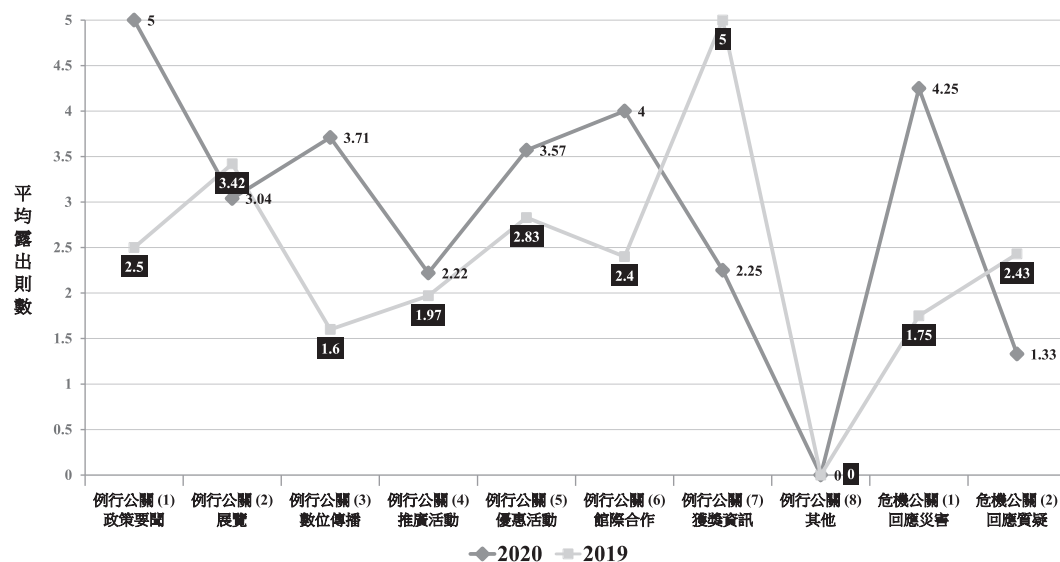


圖 5. 故宮 2019、2020 年新聞類型新聞媒體效益比較（圖片來源／本研究繪製）

最多，但平均露出則數 2.22，露出效益與 2019 年度相比，反而有 13% 小幅成長。

除此之外，在與 2019 年相比較時，值得關注平均露出則數的增幅程度。第一、危機公關類「回應災害」新聞稿，發稿篇數雖與 2019 年相同，但平均露出則數提升 2.5，增幅 143% 名列第一。第二，「數位傳播」新聞稿發稿篇數，僅較 2019 年增加 2 篇，平均露出則數增加 2.11，增幅 132% 名列第二。第三，「政策要聞」新聞稿發稿篇數，僅較 2019 年增加 1 篇，但平均露出則數增加 2.5，增幅 100% 名列第三。下文將透過客觀數據現象，進一步分析故宮新聞溝通的變化趨勢與新聞媒體關注議題。

一、熱度不減的新聞「疫」題：防疫措施成為博物館的熱門新聞

2020 年危機公關類「回應災害」新聞稿共發布 4 篇，17 則報導露出，平均露出則數 4.25，相較 2019 年漲幅 143%，是所有新聞稿類別中，平均露出則數增幅最大的類別，顯示疫情時代下博物館的防疫措施，成為新聞媒體關注的「疫」題。

進一步分析「回應災害」的 4 篇新聞稿，其內容皆與故宮的防疫措施相關，發布日期與官方新聞稿標題，分別是：2 月 5 日「國立故宮博物院針對武漢肺炎 (COVID-19) 疫情防疫措施」、2 月 9 日「因應武漢肺炎 (COVID-19) 疫情故宮北部院區自 2 月 14 日至 3 月 31 日調整開放時間」、3 月 18 日「防疫總動員！故宮北院延長週一休館至 4 月底」、3 月 25 日「故

宮防疫措施升級！即日起管制展場內觀眾不超過百人」，發布時間集中於 2、3 月疫情初期，其中又以 2 月 9 日、3 月 25 日兩篇新聞稿獲得新聞媒體高度關注，特別值得說明。

第一篇是 2 月 9 日新聞稿，新聞標題「因應武漢肺炎 (COVID-19) 疫情故宮北部院區自 2 月 14 日至 3 月 31 日調整開放時間」，內文寫道：「國立故宮博物院為因應嚴重特殊傳染性肺炎 (COVID-19，武漢肺炎) 疫情，強化各項防疫及相關整備作業，執行擴大環境消毒及調度人力需要，北部院區自 2 月 14 日至 3 月 31 日，取消每日及週末延長開館時間，並於每週一休館一日，調整後的開放時間為：週二至週日 09:00 ~ 17:00；南部院區開放時間維持不變，後續並視疫情機動調整。」¹¹ 該篇新聞稿以近乎公告的形式發布官方訊息，在新聞發布後，各新聞網的新聞標題如下：

《聯合新聞網》：「史上第一遭！新冠肺炎延燒 全年無休的故宮改周一休館」、「故宮首度限期改周一休 原來是因鑽石公主號遊客」。¹²

《中時新聞網》：「打破慣例 故宮周休一日做防疫」。¹³

《自由時報電子報》：「打破全年無休慣例！故宮為防疫 每週一休館」。¹⁴

《蘋果新聞網》：「破天荒 故宮 3 月底前每周一休館」。¹⁵

《ETtoday》：「首例！防武漢肺炎 故宮 14 日起參觀縮短到 8hrs 『周一休館』」。¹⁶

從新聞標題來看，各家新聞媒體皆聚

¹¹ <https://www.npm.gov.tw/zh-TW/Article.aspx?sNo=04011195> (瀏覽日期：2021/04/15)

¹² <https://udn.com/news/story/7934/4331844>、<https://udn.com/news/story/7266/4331960> (瀏覽日期：2021/06/24)

¹³ <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20200209002642-260405?chdtv> (瀏覽日期：2021/06/24)

¹⁴ <https://ent.ltn.com.tw/news/breakingnews/3062345> (瀏覽日期：2021/04/24)

¹⁵ <https://tw.appledaily.com/headline/20200210/OJ5E4DMRV32CRM3JJFEQIWXBII/> (瀏覽日期：2021/06/24)

¹⁶ <https://www.ettoday.net/news/20200209/1641424.htm> (瀏覽日期：2021/06/24)

焦於北部院區「打破慣例」、「史上第一遭!」、「首度限期改周一休」、「打破全年無休慣例!」、「首例!」、「破天荒」調整為週一休館，對比官方公告式新聞標題顯得更為強烈，反映出新聞媒體如何看待故宮此項調整，掌握詮釋消息的主導權，將新聞重點定位於故宮受疫情影響，調整北部院區開館時間的「非比尋常性」。

就新聞內文而言，雖上述新聞媒體大致原文採用官方新聞稿內容，但《中時新聞網》、《聯合新聞網》、《蘋果新聞網》在引用官方新聞稿內容之前，首段破題呼應新聞標題，再次點出故宮北部院區因疫情關係，首度實施週一休館，不斷強調此項「史無前例」的調整措施。除此之外，《中時新聞網》、《ETtoday》在新聞後段，加入2月5日故宮新聞稿「國立故宮博物院針對嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19，武漢肺炎）疫情防疫措施」所列舉的防疫措施，包含展館全面消毒、展場入口架設紅外線體溫檢測儀、展場第一線服務人員執勤全程戴口罩等，將故宮2月9日新聞稿所言「強化各項防疫及相關整備作業」，補充得更為具體周延。

另《聯合新聞網》：「故宮首度限期改周一休 原來是因鑽石公主號遊客」該篇報導，則是相關報導中較為突出的一篇。記者訪問故宮發言人（政務副院長），以代表官方立場的身分，說明調整北部院區開館時間及週一休館的背後原因，來自於鑽石公主號遊客1月31日曾到訪故宮，為求審慎調整北部院區開館時間，並進行館內清消及內部人員自我健康管理。由此可知新聞媒體形塑出多重型態的新聞內

容，對於新聞事件發生的時間、地點、內容，部分新聞媒體選擇賦予新聞事件明確的「定位」，在標題及內文不斷強調「首例」、「破例」、「史無前例」這類新聞關鍵字，讓「前所未有」定義了新聞本身的重要性；也有新聞媒體繼續深入發掘新聞事件為何發生，在搜羅相關消息及採訪官方代表後，為整起新聞事件鋪陳出前因後果，也讓單一新聞事件有了不同層次的解讀。

第二篇是3月25日新聞稿，新聞標題「故宮防疫措施升級！即日起管制展場內觀眾不超過百人」，內文為「配合今(25)日中央流行疫情指揮中心宣布『室內超過100人以上、室外超過500人以上的公眾集會活動建議停辦，以減低社區感染的風險』，國立故宮博物院南北院區，即日起採取防疫升級管理措施：一、管制展場內觀眾人數不超過百人，並於大廳設置觀眾等待區，確實作好觀眾分流措施。二、如遇團客入場，將引導各團分樓層、各自帶開參觀，並要求所有入場觀眾保持1.5公尺間距進行參觀。」¹⁷宣布故宮配合中央防疫政策，即日起管制展場內觀眾人數不超過百人，要求入場觀眾參觀時保持1.5公尺社交距離，並於大廳設置觀眾等待區，確實作好觀眾分流。新聞發布後，同樣引起新聞媒體關注報導：

《聯合新聞網》：「故宮防疫措施升級！即日起管制展場內觀眾不超過百人」。¹⁸

《中時新聞網》：「故宮防疫升級 展場內觀眾不超過百人」。¹⁹

《自由時報電子報》：「故宮防疫升級 展場內觀眾不超過百人」。²⁰

《中央通訊社》：「故宮南北院即日起

¹⁷ <https://www.npm.gov.tw/zh-TW/Article.aspx?sNo=04011238>（瀏覽日期：2021/04/15）

¹⁸ <https://health.udn.com/health/story/120952/4443228>（瀏覽日期：2021/06/24）

¹⁹ <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20200325005582-260405?chdtv>（瀏覽日期：2021/06/24）

²⁰ <https://ent.ltn.com.tw/news/breakingnews/3112654>（瀏覽日期：2021/06/24）

²¹ <https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202003250425.aspx>（瀏覽日期：2021/06/24）

管制 場內觀眾不超過百人」。²¹

《ETtoday》：「故宮即日起場內不超過 100 人 觀眾保持 1.5 公尺距離參觀」、「故宮地板貼膠帶 排隊觀眾間距 1.5 公尺、管制入場人流」。²²

《NOWnews》：「故宮南院防疫升級 即起管制展場內觀眾不超過百人」。²³

觀察前一篇新聞的報導情形，可發現各家新聞媒體選擇另下新聞標題突顯新聞重點，以獲取閱聽眾更高的關注。相較之下，新聞媒體對於故宮此篇防疫措施升級的新聞稿，則多是沿用官方新聞稿的標題及內容，從故宮配合中央防疫政策的新聞立場進行報導。

在這之中，《ETtoday》在 3 月 25 日「故宮即日起場內不超過 100 人 觀眾保持 1.5 公尺距離參觀」報導之後，隔日 3 月 26 日又以「故宮地板貼膠帶排隊觀眾間距 1.5 公尺、管制入場人流」做為後續報導，新聞照片呈現故宮南院購票區地板貼上膠帶，讓排隊民眾間隔 1.5 公尺以上，以及南院觀眾等候區設有座椅的實際情形。相較於僅有文字敘述的官方新聞稿，輔以照片呈現多樣性新聞文本，更容易讓閱聽眾接收訊息。

公認的新聞價值 (news values) 標準，包含「時宜性」、「接近性」、「顯著性」、「影響性」與「人情趣味」，說明閱聽人關心最新消息、熟知的人事物、高知名度的人事物、對個人有無直接影響，以及能滿足休閒娛樂需求的新聞（孫秀蕙，2016）。將上述兩則新聞實例，對應至這些新聞價值時，或許是因為防疫新聞的「時宜性」，加上故宮本身的「顯著性」、「接近性」，放大北部院區實施週一休館、展場內觀眾不超過百人的「影響

性」，甚至是疫情影響下史無前例的「非比尋常性」，進而吸引新聞媒體報導。

值得一提的是，從中我們也看到新聞文本多重型態的豐富性，以及在新聞產製的歷程，身為守門人的新聞媒體掌握陳述立場及篩選重點的詮釋權。從消息來源獲得訊息後，經由篩選過濾、重新組織，甚至蒐集相關消息追溯新聞起因，鋪陳新聞事件的前因後果，最後產製出既能滿足閱聽人知的需求，又能吸引閱聽人關注的新聞，將軍一新聞事件推進至與社會、公眾更為密切相關的新聞網絡。

二、「疫」軍突起的媒體焦點：驅動博物館數位突圍的新契機

一場疫情改變民眾的生活型態，帶動居家辦公、線上學習、電商消費、影音娛樂等宅經濟商機。博物館現況雖受限疫情，參觀人數不復往昔，卻也是驅動博物館加速數位轉型，開拓潛在觀眾（粉絲）的新契機。疫情期間世界各地的博物館紛紛在社群媒體發起創意活動，用主題標籤 (#hashtag) 創造居家隔離的樂趣，填補人們的社交空白；或是提供數位學習資源，滿足在家學習的需求（許淑華、許家瑋，2020）。

根據歐洲博物館組織網絡（Network of European Museum Organizations，簡稱 NEMO）針對 COVID-19 對歐洲博物館的影響報告指出，自從博物館閉館、維持社交隔離以來，有將近七成的博物館增加線上展示。在閉館三週後，有八成的博物館增加線上服務。除此之外，博物館運用社群媒體的情況超越以往，其他像是博物館教育課程、影片、虛擬展覽、博物館幕後等線上資源，也都深受大眾需要及喜

²² <https://www.ettoday.net/news/20200325/1676646.htm>、<https://www.ettoday.net/news/20200326/1677411.htm>（瀏覽日期：2021/06/24）

²³ <https://www.nownews.com/news/4004632>（瀏覽日期：2021/06/24）

愛 (Network of European Museum Organizations, 2020)。

當大眾被迫社交隔離時，博物館運用數位工具持續為公眾傳遞資訊與資源，數位科技扮演連結大眾與博物館之間的重要角色，疫情成為博物館實踐數位化的轉捩點（許淑華、許家瑋，2020）。從新聞傳播觀點來看，新聞媒體做為重要的社會資源，在博物館與大眾兩個端點間，一樣扮演傳遞資訊與溝通的重要角色。換句話說，博物館如何將數位資源傳送至民眾眼前，身為傳播管道之一的新聞媒體是不可忽略、推波助瀾的一大助力。

故宮「數位傳播」相關新聞稿，內容包含推廣故宮典藏網站、影片等相關線上資源。2019 年發布 5 篇新聞稿，獲得 8 則報導，平均露出則數 1.6。2020 年發布 7 篇新聞稿，獲得 26 則報導，平均露出則數 3.71。發稿篇數雖僅增加 2 篇，但平均露出則數增加 2.11，整體增幅達 132%，是所有新聞稿類型中，平均露出則數增幅第二的類別。此現象對應身處疫情時代，閱聽人對數位資源的需求增加，連帶博物館豐沛的數位資源，順勢成為「疫」軍突起的新聞媒體焦點，也因此相較於以往，獲得更多新聞曝光的能見度 (visibility)。

在 2020 年疫情初始，2 月 25 日故宮新聞稿率先喊出「防疫不防藝」的口號，彙整故宮豐沛的線上資源，包含 720°VR 走進故宮、主題式策展、典藏精選、故宮 OPEN DATA 專區、故宮教育頻道及 Google Arts & Culture 等雲端資源，要讓民眾在家也能逛博物館²⁴。特別是故宮 2020 年首次舉辦「第一屆線上策展人」活動，鼓勵民眾運用故宮 Open Data 資料庫，發揮創意建構屬於自己的策展論述，實踐博物館的開放性、公共性。同年 518 國際博

物館日開臺首播故宮 Podcast，以短短的 30 分鐘與聽眾輕鬆分享文物故事、展覽快報、跨界對談等，掌握 Podcast 隨選即播、彈性收聽的特色，填補現代人零碎的片刻時間，抑或是故宮 OPEN DATA 專區開設動物森友會素材庫，以及跨足影視推出原創迷你劇集「故事宮寓」等，都是透過「指尖上的故宮」，積極為民眾提供排解苦悶的良方。

疫情期間透過新聞媒體的「助攻」，將博物館數位突圍的「超連結」，傳遞至更多閱聽眾面前。它不僅連結至博物館豐富的數位資源，也搭起疫情之下博物館與公眾之間溝通的橋樑，重新連結起人際網絡，彰顯博物館與時俱進的社會功能。

三、戰「疫」下的行銷關鍵：博物館響應政策搶搭「振興」話題

2020 年 5 月國內疫情穩定控制中，中央流行疫情指揮中心喊出「防疫新生活運動」，鼓勵民眾落實防疫工作，享受生活、促進經濟，期望民生及產業逐步恢復正常運作²⁵。隨著臺灣邁入「後疫情時代」，各行各業祭出優惠搶客，希望彌補疫情帶來的經濟損失。這類生活消費新聞與民眾息息相關，容易吸引大眾的興趣，也是新聞媒體上常見的報導主題。

故宮「優惠活動」新聞稿，包含博物館門票優惠、愛臺灣博物館卡推出優惠活動、文創新品上市等新訊。雖然新聞主題與民生消費相關，容易引起新聞媒體關注，卻往往受限於消息來源「百家爭鳴」，或是主跑文化線記者擔心過於商業廣告，使得各篇新聞稿的露出則數起伏較大。比較 2019 年、2020 年平均露出則數增減率，雖說僅僅微幅上揚 26%，並非漲幅明顯的新聞類型，但 2020 年其中有兩

²⁴ <https://www.npm.gov.tw/zh-tw/Article.aspx?sNo=04011208>（瀏覽日期：2021/04/15）

²⁵ <https://www.cdc.gov.tw/Bulletin/Detail/nXiK59FxJZacIsYn0B-Y-g?typeid=9>（瀏覽日期：2021/04/09）

篇新聞稿，因搶搭後疫情時代的「振興」話題，成功獲得 5 至 6 則新聞媒體報導，其媒體效益超出其他相同類型的新聞稿，仍然值得進一步分析討論。

第一篇是 6 月 5 日新聞稿，新聞標題「全台博物館逛起來！6/30 前買愛臺灣博物館卡，免費多逛 180 天，還送獨家茄芷袋！」²⁶，內文主要是宣傳故宮推出的「愛臺灣博物館卡」首度釋出大利多，買年卡加贈 180 天效期，買季卡加贈 90 天效期，買年卡還加碼贈送獨家限量茄芷袋，推薦親子族群為暑假作準備，一卡在手免費暢遊國內 9 大人氣博物館共 18 個園區。

回溯推出此項優惠活動的新聞起因，來自於 5 月 6 日立委針對故宮「愛臺灣博物館卡」，提出「銷量不佳」、「內容缺乏競爭力」、「受疫情影響應延長效期」三項待改善事項。觀察當日新聞標題：

《中時新聞網》：「吸引力不夠 愛臺灣博物館卡滯銷」。²⁷

《自由時報電子報》：「愛臺灣博物館卡販售不如預期 吳密察：將延長使用期限」。²⁸

《中央通訊社》：「疫情影響 愛臺灣博物館卡研議效期延長半年」。²⁹

《ETtoday》：「故宮強推愛臺灣博物館卡恐滯銷？目標 5 萬僅賣 3 千張」。³⁰

《中時新聞網》設定強烈的負面議題，直指愛臺灣博物館卡因吸引力不足而滯

銷；《ETtoday》以疑問句「恐滯銷？」引起讀者的好奇，後半句用銷售目標與實際銷售數字的懸殊差距，間接表達愛臺灣博物館卡滯銷的事實。至於《自由時報電子報》、《中央通訊社》則大致維持一致的新聞立場，標題除了表達愛臺灣博物館卡受疫情影響、銷量不佳，更將新聞重點進一步放在「將延長使用期限」、「研議效期延長半年」的積極改進作為。

時隔一個月，故宮正式發布新聞稿，宣布愛臺灣博物館卡延長使用期限，還有購卡加碼贈送限量好禮的優惠。對此，《中時新聞網》、《自由時報電子報》、《中央通訊社》、《ETtoday》、《NOWnews》進行報導：

《中時新聞網》：「博物館好優惠 加贈 180 天免費入場」。³¹

《自由時報電子報》：「看展吹冷氣好避暑 愛臺灣博物館卡期限加倍還贈潮包」。³²

《中央通訊社》：「6 月底前買愛台灣博物館卡 使用效期延長」。³³

《ETtoday》：「『愛台灣博物館卡』延長效期！6 月前辦卡免費多逛 180 天」。³⁴

《NOWnews》：「讓家長為暑期做準備 愛臺灣博物館卡加碼送」、「文青走跳必備一卡逛遍國內 18 個超夯博物館」。³⁵

《中時新聞網》、《ETtoday》新聞標題鎖定「愛臺灣博物館卡」使用效期加贈 180 天，強調優惠活動的最大利多；《自由時報

²⁶ <https://www.npm.gov.tw/zh-TW/Article.aspx?sNo=04011322>（瀏覽日期：2021/04/15）

²⁷ <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20200506005097-260508?chdtv>（瀏覽日期：2021/06/25）

²⁸ <https://ent.ltn.com.tw/news/breakingnews/3156457>（瀏覽日期：2021/06/25）

²⁹ <https://www.cna.com.tw/news/aci/202005060080.aspx>（瀏覽日期：2021/06/25）

³⁰ <https://www.ettoday.net/news/20200506/1707662.htm>（瀏覽日期：2021/06/25）

³¹ <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20200605003543-260405?chdtv>（瀏覽日期：2021/06/25）

³² <https://ent.ltn.com.tw/news/breakingnews/3188581>（瀏覽日期：2021/06/25）

³³ <https://www.cna.com.tw/news/aci/202006060103.aspx>（瀏覽日期：2021/06/25）

³⁴ <https://www.ettoday.net/news/20200605/1731123.htm>（瀏覽日期：2021/06/25）

³⁵ <https://www.nownews.com/news/5017020>、<https://www.nownews.com/news/5021910>（瀏覽日期：2021/06/25）

電子報》指出「期限加倍還贈潮包」，採用與官方新聞稿相類似的下標策略，標題雙雙涵蓋兩項主打優惠。另《NOWnews》各有6月6日、6月18日兩篇報導，前者鎖定親子族群，加上關鍵字「暑期」，目標吸引規劃暑期活動的家長關注；後者鎖定文青族群，強調一卡在手，逛遍國內18個博物館及園區，內文除了宣布加碼贈品數量，也特別針對文青喜好，預告暑期將推出體驗手作課程。

在國內疫情趨緩、民眾紛紛出遊及全臺博物館迎接暑期大旺季之際，故宮「愛臺灣博物館卡」優惠活動新聞稿，在各家新聞媒體報導下，不論是強調優惠本身或針對目標受眾，都順勢成為暑假親子活動暖身、活絡藝文活動與振興消費市場的時宜話題。

第二篇新聞實例，是隨著國內防疫有成，6月2日行政院召開「振興券方案記者會」，預告6月7日起國內大規模解封，鬆綁各項社會活動與人流管制，政府也趁勢推出刺激經濟的「振興三倍券」³⁶，鼓勵全民消費為國內經濟產業注入活水。6月23日行政院蘇貞昌院長親自走訪故宮宣傳「振興三倍券」，當日故宮發布「蘇貞昌院長遊故宮 卡緊來，賺很大！」新聞稿，提及蘇院長親赴故宮示範使用「振興三倍券」來一趟博物館文化之旅，參觀故宮全新的文物互動導覽牆、國寶書畫等，最後與故宮吳密察院長同臺品嚐「墨戲仙草」立體山水仙草凍，聯手宣傳故宮響應「振興三倍券」所推出的門票、禮品、餐

飲等多項優惠³⁷。

在「振興三倍券」全國性議題與「政治名人加持」的雙重影響下，事件與人物的「顯著性」，提升蘇院長參訪故宮宣傳三倍券的新聞價值，獲得當日《中時新聞網》、《聯合新聞網》、《自由時報電子報》、《中央通訊社》、《ETtoday》等多家新聞媒體報導。其中《中時新聞網》、《聯合新聞網》、《自由時報電子報》相關報導，分別露出於新聞網的「生活」、「旅遊」、「藝術文化」類別，這也是一般故宮新聞常露出的新聞版位；《中央通訊社》、《ETtoday》則安排於「政治」類別，新聞版位順序在「生活」或「文化」類別之前，反映各家新聞媒體的報導立場。

《聯合新聞網》：「蘇貞昌示範三倍券遊故宮 仙草凍加奶球三秒淋出水墨畫」。³⁸

《中時新聞網》：「衝衝衝到故宮 蘇貞昌帶頭三倍券體驗文化」。³⁹

《自由時報電子報》：「推廣振興三倍券配套優惠 蘇揆：現在是參觀故宮最佳時機」。⁴⁰

《中央通訊社》：「蘇貞昌推薦遊故宮看國寶 三倍券有折扣」。⁴¹

《ETtoday》：「最適合逛故宮的時候！蘇貞昌就被這道『藝術美食』嚇傻了」。⁴²

綜觀各家新聞媒體的標題，幾乎都以「蘇貞昌」、「故宮」與「三倍券」做為關鍵字，清楚交代人事時地物，傳達「蘇貞昌遊故宮宣傳三倍券」的新聞訊息。新聞內文亦大致依循官方新聞稿重點，包含蘇貞昌參觀文物互動導覽牆、國寶書畫、品

³⁶ <https://www.ey.gov.tw/Page/9277F759E41CCD91/cafdb68c-883c-450a-b3e3-b32954839837>（瀏覽日期：2021/04/10）

³⁷ <https://www.npm.gov.tw/zh-TW/Article.aspx?sNo=04011337>（瀏覽日期：2021/04/15）

³⁸ <https://udn.com/news/story/120974/4654470>（瀏覽日期：2021/06/25）

³⁹ <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20200623003314-260405?chdtv>（瀏覽日期：2021/06/25）

⁴⁰ <https://ent.ltn.com.tw/news/paper/1381770>（瀏覽日期：2021/06/25）

⁴¹ <https://www.cna.com.tw/news/aip/202006230136.aspx>（瀏覽日期：2021/06/25）

⁴² <https://www.ettoday.net/news/20200623/1744690.htm>（瀏覽日期：2021/06/25）

嗜立體山水仙草凍，還有宣傳「振興三倍券」及故宮配套優惠等。稍有不同的是，記者引用更多蘇貞昌在過程中的發言內容，使整篇報導讀來更具臨場感，甚至連蘇貞昌買了哪些故宮文創商品，都意外成為新聞媒體關注的焦點。

反觀《ETtoday》該篇報導較為特殊，標題關鍵字僅出現「故宮」、「蘇貞昌」，卻未見「三倍券」，結尾以「蘇貞昌被這道藝術美食嚇傻了」賣個關子，留下伏筆讓讀者充滿好奇心，看似要報導「蘇貞昌遊故宮嚐藝術美食」，反而不見蘇貞昌此次公開行程宣傳三倍券的主要目的。再從新聞內文觀察，《ETtoday》報導將新聞焦點放在「政治名人」蘇貞昌身上，對於故宮響應三倍券的配套優惠隻字未提，反映出在政治、藝文／生活記者在不同的報導立場下，對於同一起新聞事件，有著不同的報導視角，連帶影響新聞產製過程中篩選訊息、鋪陳敘述、下新聞標題的決斷取捨，最終以不同重點的新聞文本呈現在讀者眼前。

四、「疫」戰成名的故宮南院：今昔對比、翻轉南北的比較性新聞

故宮定期赴立法院業務報告的公開場合，往往也是另一種鎂光燈下的焦點。立委與首長之間的答詢內容，成為新聞媒

體主動報導的議題來源。尤其 2020 年受疫情影響，故宮「參觀人數」及「門票收入」更成為放大檢視的新聞議題。例如：

2020 年 3 月 12 日至 3 月 13 日

《聯合新聞網》：「日遊故宮剩千人 收入蒸發 6 千萬」。⁴³

《中時新聞網》：「新冠肺炎故宮人潮大減 50 萬人 損失近九千萬元」。⁴⁴

《自由時報電子報》：「史上最慘！故宮北院受疫情影響 平日參觀人數不滿 500」。⁴⁵

《蘋果新聞網》：「指標故宮人潮雪崩式銳減 單日僅千人！遊客：比車站安全」。⁴⁶

《ETtoday》：「每天參觀人數僅剩 1000 人 吳密察揭『2 大情況』故宮會閉館」、「每日參觀人數剩 1000 人！故宮拚宅經濟加強網上看展、網路商城促銷」。⁴⁷

2020 年 5 月 6 日至 5 月 7 日

《聯合新聞網》：「故宮四月門票收入慘跌 99% 院長認證『史上最慘紀錄』」。⁴⁸

《中時新聞網》：「疫情衝擊 故宮 4 月門票收入慘跌 99%」、「開館史上最慘！故宮 4 月門票收入慘跌剩 1%」。⁴⁹

《自由時報電子報》：「有史以來最慘！故宮門票收入因疫情下跌 99%」。⁵⁰

《蘋果新聞網》：「故宮等嚙人 門票收入慘跌 99%」。⁵¹

⁴³ <https://news.housefun.com.tw/news/article/451502249587.html>（因聯合新聞網已下架該篇新聞，改採轉引新聞的平臺替代，瀏覽日期：2021/06/26）

⁴⁴ <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20200312003161-260405?chdtv>（瀏覽日期：2021/06/26）

⁴⁵ <https://ent.ltn.com.tw/news/breakingnews/3097494>（瀏覽日期：2021/06/26）

⁴⁶ <https://tw.appledaily.com/life/20200312/SS6MYAVYXTJOCBBK4JTEYXBTAY/>（瀏覽日期：2021/06/26）

⁴⁷ <https://www.ettoday.net/news/20200312/1665795.htm>、<https://www.ettoday.net/news/20200312/1666254.htm>（瀏覽日期：2021/06/26）

⁴⁸ <https://udn.com/news/story/7266/4543081>（瀏覽日期：2021/06/26）

⁴⁹ <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20200506002037-260405?chdtv>、<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20200506002414-260405?chdtv>（瀏覽日期：2021/06/26）

⁵⁰ <https://ent.ltn.com.tw/news/breakingnews/3156376>（瀏覽日期：2021/06/26）

⁵¹ <https://tw.appledaily.com/headline/20200507/6AFOGVAHB7C243YHKN3AHZZXRI/>（瀏覽日期：2021/06/26）

《中央通訊社》：「故宮 4 月門票收入跌幅 99% 開館有史以來最慘」。⁵²

《ETtoday》：「4 月門票收入跌幅 99%！故宮遊客驟降『史上最慘紀錄』」。⁵³

在邊境管制的防疫措施下，確實強烈衝擊遊客結構以國際旅客為主的北部院區，不論是參觀人數或門票收入表現，都成為報導所說開館有史以來、最慘的歷史新低紀錄。不過「疫」料之外的發展，也是新聞媒體偏好的話題。2020 年新聞媒體露出效益位居首位的「政策要聞」新聞主題，包含「故宮南院發表新館設計方案 115 年底試營運」、「故宮南院 109 年參觀人次突破百萬」、「故宮南院歡慶五週年五大獻禮饗國人」3 篇新聞稿，除了新聞內容皆與南院相關，後兩篇新聞更與南部院區參觀人數不減反增的逆勢表現息息相關。

後疫情時代，政府鼓勵民眾防疫安心旅遊，帶動國旅市場復甦。位處嘉義的故宮南院，遊客結構近 99% 為國人觀眾，受惠於這波國旅熱潮帶動人氣，2020 年參觀人數為 1,055,381 人，創下近 5 年新高，甚至超越北部院區總參觀人數 642,163 人⁵⁴。特別是 7 月暑假旺季開始，故宮南院趁勢推出夏日親子藝術月、水舞、無人機表演成功吸客，獲得新聞媒體對於南部院區走出疫情低潮的正面評價：

7 月 29 日《中央通訊社》：「疫情趨緩 故宮南院 6 月參觀人次較去年成長 13%」。⁵⁵

8 月 3 日《中時新聞網》：「走出疫情低潮 故宮南院人氣旺」、《自由時報電子報》：「國旅爆發加乘國寶、無人機 故宮南院參觀人數創新高」。⁵⁶

8 月 4 日《自由時報電子報》：「故宮南院 7 月 19 萬人次入館創新高」。⁵⁷

8 月 23 日《中時新聞網》：「故宮南院迎七夕系列展演活動 周末湧入上萬人」、《ETtoday》：「故宮南院推無人機結合水舞科技 入園人數直線上升」。⁵⁸

甚至是 2020 年最後一季，新聞媒體仍持續關注故宮南北院參觀人次愈來愈懸殊的現象。當北部院區苦拼國人參訪數，年底目標「保 7 大作戰」時⁵⁹，南部院區在國旅大爆發的風潮下，1 至 9 月參觀人次逾 81 萬，不僅超過去年同期 78 萬人次，更超越北部院區 49 萬人次⁶⁰。年底故宮南院更宣布 2020 年不畏疫情衝擊，成功延續 2019 年百萬參觀熱潮，在開館五週年之際擺脫蚊子館稱號⁶¹。對比北部院區「史上最慘」系列報導，不難看出新聞媒體對於一北一南，一冷一熱的評價大不同，而疫情下南部院區參觀人數逆勢成長，一掃先前輿論批評「蚊子館」的負面稱號，也成為今昔對比、南北翻轉，話題

⁵² <https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202005060056.aspx>（瀏覽日期：2021/06/26）

⁵³ <https://www.ettoday.net/news/20200506/1707755.htm>（瀏覽日期：2021/06/26）

⁵⁴ <https://www.npm.gov.tw/Article.aspx?sNo=03006230>（瀏覽日期：2021/04/11）

⁵⁵ <https://www.cna.com.tw/news/acul/202007290042.aspx>（瀏覽日期：2021/06/26）

⁵⁶ <https://www.chinatimes.com/newspapers/20200803000487-260107?chdtv>、<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/3248744>（瀏覽日期：2021/06/26）

⁵⁷ <https://news.ltn.com.tw/news/life/paper/1390762>（瀏覽日期：2021/06/26）

⁵⁸ <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20200823002866-260421?chdtv>、<https://www.ettoday.net/news/20200823/1775572.htm>（瀏覽日期：2021/06/26）

⁵⁹ <https://www.chinatimes.com/newspapers/20201008000191-260202?chdtv>（瀏覽日期：2021/06/26）

⁶⁰ <https://news.ltn.com.tw/news/life/paper/1405428>（瀏覽日期：2021/06/26）

⁶¹ <https://www.cna.com.tw/news/ahel/202012050135.aspx>、<https://www.cna.com.tw/news/acul/202012280223.aspx>（瀏覽日期：2021/06/26）

性十足的比較性新聞。

另一種溝通的途徑：官方自媒體在疫情下的突出表現

根據研究指出（劉蕙苓，2014；劉蕙苓、羅文輝，2017），在數位匯流的大環境下，社群時代強調的「參與」、「互動」、「分享」，改變新聞採訪與報導產製過程。記者從社群媒體上取材，已是新聞產製的常規，甚至被視為新聞採訪的重要路線，是節省成本、提升效率的新聞資源與工具。擁有話題聲量的社群內容，不僅獲得粉絲的迴響，還有機會吸引新聞媒體的目光，一躍成為新聞媒體報導的主題。

博物館面對公眾溝通，除了因應外部環境變化、內部環境所需，採取傳統新聞發布模式，由官方主動設定議題、發布新聞，爭取新聞媒體關注報導，以利大眾接收博物館所欲傳達的訊息之外（賴婉婷，2013、2014；林淑芳，2016），如今隨著「自媒體時代」的趨勢，「官方自媒體」成為博物館與公眾溝通的另一種途徑，也影響博物館、新聞媒體與閱聽眾之間的互動關係。討論「官方自媒體」如何善用社群媒體即時互動的特色，發揮新聞溝通及公眾傳播效益，相信也是不可忽視的重要一環。

故宮官方自媒體包含南北院的臉書粉絲專頁及 IG，分別由北部院區、南部院區小編團隊各自經營。最早設立的是故宮北部院區粉絲專頁，2011 年創立，目前粉絲人數 218,532 人。2015 年故宮南部院區開館，同年設立粉絲專頁，目前粉絲人數

153,755 人⁶²。至於 IG 成立時間相對晚，北部院區 2019 年創立 IG 帳號，目前 2.8 萬粉絲；南部院區 2017 年創立 IG 帳號，目前 1.2 萬粉絲⁶³。以下將以疫情期間故宮南院臉書粉絲專頁的突出表現為例，討論博物館、新聞媒體與閱聽眾的多線互動模式。

在 2020 年疫情期間，故宮南院臉書粉絲專頁陸續發布防疫相關貼文，除了刊登院內各項防疫措施讓民眾安心，還將典藏文物轉化為有趣梗圖，幽默提醒民眾遵循勤洗手、戴口罩的防疫政策，紓緩民眾面對疫情的焦慮不安。其中「（財哥體）故宮防疫措施升級」、「宋太宗立像戴上彩虹口罩」、「時中前／時中後 清明上河圖」、「佛像說法印零確診」四則貼文獲得粉絲熱烈迴響，更吸引新聞媒體的關注報導。

第一則是 3 月 26 日臉書小編發揮創意，模仿網路迷因「財哥體」，在每個文字間加入刪節號，幽默提醒民眾保持 1.5 公尺安全社交距離，將「故宮防疫措施升級！即日起管制展場內觀眾不超過百人」原本平鋪直敘的官方新聞稿⁶⁴，成功轉換為「檳友」朝聖、網友爭相仿效回應的趣味貼文，獲得 1,499 個讚、149 則留言、170 次分享⁶⁵。反觀故宮北院臉書訴諸時效優先，選擇與官方新聞稿同日發布，內容幾乎是新聞原文刊登，搭配一般常見的故宮院景圖，獲得 784 個讚、12 則留言、59 次分享⁶⁶，顯見兩者在網路聲量及傳播效益有著明顯差距（圖 6）。

第二則是 4 月 12 日中央流行疫情指揮中心記者會上，新聞媒體提問有家長反

⁶² <https://www.facebook.com/npmgov>、<https://www.facebook.com/npmsouth>（瀏覽日期：2021/06/21）

⁶³ https://www.instagram.com/national_palace_museum/、https://www.instagram.com/npm_south/?hl=zh-tw（瀏覽日期：2021/06/21）

⁶⁴ <https://www.npm.gov.tw/zh-TW/Article.aspx?sNo=04011238>（瀏覽日期：2021/06/22）

⁶⁵ <https://www.facebook.com/npmsouth/posts/2690895884480135>（瀏覽日期：2021/06/22）

⁶⁶ <https://www.facebook.com/npmgov/posts/2850350905048675>（瀏覽日期：2021/06/23）



圖 6. 故宮南北院臉書以不同方式呈現官方新聞稿（圖片來源／（左）故宮南院 2020 年 3 月 26 日臉書貼文；（右）故宮北院 2020 年 3 月 25 日臉書貼文）

映家中男童因擔心被同學嘲笑，不願意戴粉紅色口罩去上課。隔日 4 月 13 日中央流行疫情指揮中心記者會上，防疫指揮官率領團隊戴上粉紅色口罩一字排開，說明口罩顏色不分男女，以親身示範破解性別的刻板印象⁶⁷。呼應這則時事，南院臉書貼出「不管你是什麼顏色的口罩，你永遠都是最棒、最獨一無二的存在」，KUSO 故宮藏品〈宋太宗立像〉戴上彩虹口罩，搭配主題標籤「# 博物館平權多元與包

容」，運用時事議題創造文物新的詮釋，在網路聲量表現上獲得 4,532 個讚、234 則留言、739 次分享⁶⁸。

第三則是延續防疫時事熱潮，4 月 14 日南院臉書小編大展創意，將當期特展展出的〈清院本清明上河圖〉搖身一變成為梗圖素材，將畫中人物 P 圖修改為「時中前」、「時中後」，呼應中央流行疫情指揮中心建議民眾室內應保持 1.5 公尺、室外保持 1 公尺之社交距離。該則貼文一出，

⁶⁷ <https://www.ettoday.net/news/20200413/1690591.htm>（瀏覽日期：2021/06/22）

⁶⁸ https://www.facebook.com/npsouth/posts/2711474452422278?comment_id=2711551629081227 另補充其他新聞媒體報導，如：<https://www.youtube.com/watch?v=-8aG5zpivik>（東森新聞）、<https://www.youtube.com/watch?v=3npftSwRWPE>（GTV 八大民生新聞）、<https://health.udn.com/health/story/120952/4493725>（聯合新聞網－元氣網）、<https://www.setn.com/News.aspx?NewsID=725820>（三立新聞網）、<https://www.mirrormedia.mg/story/20200415edi019/>（鏡週刊網）、<https://www.merit-times.com.tw/NewsPage.aspx?unid=582348>（人間福報）（瀏覽日期：2021/06/23）

⁶⁹ <https://www.facebook.com/npsouth/photos/a.1615705848665816/2707744946128562/?type=3>（瀏覽日期：2021/04/16）

獲得 1.1 萬讚、252 則留言、3,581 次分享⁶⁹，創下南院臉書防疫貼文中最多粉絲迴響的紀錄，也爭取到新聞媒體曝光的機會，如《聯合新聞網》、《鏡週刊網》、《人間福報》連同宋太宗戴上彩虹口罩貼文一併報導，同樣一篇貼文也獲得《自由時報》（圖 7）、《自由時報電子報》紙本及

新聞網刊載⁷⁰。

第四則是 4 月 17 日南院小編再出奇招，運用故宮典藏〈描金彩瓷過去七佛一拘那含牟尼佛〉，將佛像胸前結說法印的圖像，巧妙搭配「零確診」字樣，慶祝當週第 3 度零確診⁷¹，《自由時報電子報》即時新聞報導「小編又出招 最佛心『零確診』在故宮」⁷²。



圖 7. 《自由時報》：「順時中！清明上河圖人物拉開社交距離」報導（圖片來源／2020 年 4 月 20 日《自由時報》第 D05 版文化藝術）

⁷⁰ <https://health.udn.com/health/story/120952/4493725>（聯合新聞網—元氣網）、
<https://www.mirrormedia.mg/story/20200415edi019/>（鏡週刊網）、
<https://www.merit-times.com.tw/NewsPage.aspx?unid=582348>（人間福報）、
<https://ent.ltn.com.tw/news/paper/1366982>（自由時報電子報）
（瀏覽日期：2021/06/23）

⁷¹ <https://www.facebook.com/npsmsouth/photos/a.1615705848665816/2716247815278275>（瀏覽日期：2021/04/12）

⁷² <https://ent.ltn.com.tw/news/breakingnews/3151323>（瀏覽日期：2021/04/12）

危機成轉機 疫情影響下的博物館超前部署

線上故宮多元飆速進化

記者凌美芳／專題報導

一場瘟疫將如何改變世界？相信有很多正陷於苦戰的國家，至今還無回顧與檢視。然而，在邊境封鎖、人人必須保持社交距離的防疫戰略之下，網路對生活文化的影響遠超乎預期。

表演藝術網路直播 收費機制看法兩極

消極應變，如劇院封閉、表演藝術家們紛紛改網路直播，鼓勵民眾待在家以確保安全。但長此以往，會不會導致觀眾習慣透過網路看免費的表演，因而降低進劇院的意願？為此，兩院積極投入嘗試專為網路創作的表演，希望在表演藝術開闢新「舞台」的同時，還能吸引觀眾走入劇場，欣賞現場演出。

換句話說，這個因應防疫而加速進行的超前部署，目標是朝向拓展更多不同需求的觀眾群，而無論是網路或現場觀眾，要有分眾的性質，但最終希望表演藝術工作者的創作形式更加多元，無形中也吸引更多人親近藝術。只是，這個計畫還算在孕生階段，成果尚待觀察。

專為防疫時期推出的網路限時特展

另一種消極應變，來自視覺藝術的線上展覽。因疫情取消的藝術博覽會，改以線上藝博會取代，但畢竟很多藝術品，現場與線上看是差很多的。大型博物館開始宣傳官方網站裡既有的VR線上展覽，希望提供觀眾「身歷其境」的觀展體驗，但隨著網路轉運轉來轉去，總是卡卡，觀眾進入博物館看展覽在差很多。

於是，過去按年預算緩步擴增的數位博物館計畫，受到疫情嚴峻、觀眾流失的刺激，也開始思考「超前部署」的可能性，除彈性活用預算編列，率先改善網路環境，讓線上看展不再卡卡，另一方面也積極策畫專為線上觀賞的展覽，如東京森美術館，在閉館兩個月之後宣布自5月起推出限期的線上展覽，是由館方特別企畫，針對館內展覽空間設計的虛擬展覽，只在閉館這段時間展出。

故宮觀眾數慘跌 網路流量逆勢飆升

國立故宮博物院北院雖未閉館，卻成為中國武漢肺炎疫情蔓延的重大文化受災戶。但一如預期，防疫宅在家的人們，換了一種方式逛故宮。根據故宮最新統計數據，官網近期網路流量，2月總瀏覽人次41萬7279；3月已是翻倍成長，總瀏覽人次為80萬6505，這個統計依據，還不包括單純的觸及率，而是指點選完網頁後，有好好逛一逛的。

就網站內容的分類瀏覽人次來看，成長最驚人的是「典藏精選」，2月只有3萬2985，3月飆升8倍，達到23萬7554（去年同期為4萬8415）。

故宮教育展覽處資訊組運用科科長吳紹祥表示，隨著網路流量暴增，加上因為防疫增加的多種視訊會議，故宮首要解決的是線上過載的問題，而為了以最快的速度，讓故宮在數位網路方面進行，展現國際級博物館引領時代潮流的能量，不讓國際人士覺得「卡卡」，院方意識到此際全面快速提升數位網路服務內容的重要性，預算方面也大力支持，如軟體體的提升，也重新檢視線上行銷策略，或可說，過去要花數年逐步進化的工程，有可能在防疫期間完成了「超前部署」。

故宮教育展覽處在防疫期間特別忙碌，第一個面對的挑戰是，網路流量暴增時，系統與主機的維護。吳紹祥說，自從疫情發生至今，官網網路流量還持續性上衝。一方面許多實體活動改線上進行，另一方面防疫實施的分區辦公、居家辦公，視訊會議需求大增，通訊品質由教展處負責，除解決資訊過載問題，還要確保內網安全。

實體服務變少了，代之是線上文物介紹、影音、博物館行銷與數位學習內容大增，另外還有為以故宮文物創意發想的防疫宣傳圖，全都在「迫切需求」的時效前提下進行。

故宮網站內容龐大，大約3、6年前改造成現在的版本，期間有擴充很多官網資源，比如民國86年第一版網站推出時只有中、英文，擴充至今有12種語言版本。

防疫期間的意外收穫是，建立線上「友善環境」的軟體體質提前到位，讓故宮官網更具備隨時更新的彈性，不過一個月的差別，民眾現在進故宮官網，完全可以體驗到「防疫版」官網的便利性，除了因應防疫措施的公告之外，集結在首頁頁面的，幾乎全是「線上逛故宮」的選項，包括「網路逛故宮」、「精選文物一次看」、「Google Arts & Culture」等，一目了然，鍵鼠無須東點西找又累又茫然。

更懂鍵盤手的心 故宮官網友善大變身

相信很多人對於「時中版」保持社交距離的《清明上河圖》印象深刻，來自故宮南院圖書小編的創意，總是引人玩味。

小編吳安校是南院處理研究員，從南院開業深耕至今，從最初圖書粉絲不到2萬，至今超過6萬人，她說，相較於北院圖書多中壯年的藝術文物愛好者，南院有很多是有小孩的年輕家庭，溝通互動模式不同，可以簡單比喻，北院比較較下個包，太俏皮有時會被民眾抗議，南院剛好相反，觀眾們把南院當自家後花園，假日可以帶小孩到園區散步，與南院的價值觀鄰近。

周安校說，負責圖書小編有2人，但「小編創意」其實來自院內同仁隨時交流激盪，因此才能源源不絕。回顧疫情剛發生時，一開始有點沮喪，因為每天在臉書公告的內容，幾乎都是因為防疫的嚴格政策，比如必須停止導覽，VR暫時不能使用等。但南院小編的特色一如南台灣的陽光，充滿正面能量，很快地，在臉書粉絲頁貼出各種以故宮文物發想，切合防疫現況的有趣話題，讓民眾感覺故宮南院與自己的生活現況很有共鳴。除「時中版」《清明上河圖》之外，另一令人印象深刻的，則是院內展示的《描金彩漆過去七佛——拘那含牟尼佛》，請佛組保佑繼續「0確診」的P圖，原來佛像的手印乍看就像比「0」，也像說「OK」，佛組會保佑，除發揮創意，也順便宣傳展覽文物。

防疫期間，故宮每週一休館，進行每週一次全館大消毒，外部公共空間噴灑次氯酸水；展覽空間為文物展示區，展櫃外全數採用不傳書文物的酒精噴壺，平日閉館期間，則每天中午晚定時3次消毒，以酒精擦拭而非噴灑，以免消毒過程震動已經所剩無幾的遊客。館內提供參觀者使用的乾洗手消毒酒精，也是隨處可見。

防疫期間故宮北院平均單日入館約300人次，除了一天8小時，平均一小時不到40人。故宮北院目前展展25間，展覽空間約2000坪，等於同一時段1位參觀者分到的空間幾乎是一整個展間，根本不需要特別管理1.5公尺社交距離，可說參觀品質前所未有的好！

與國際接軌 Google Arts & Culture內容大進化

變身後的故宮線上資源有6大亮點，包含「720° VR走進故宮」、「主題式策展」、「典藏精選」、「故宮Open Data專區」、「故宮教育頻道」，以及「Google Arts & Culture」等。故宮表示，為配合教育部相關防疫措施，也已完整上線各項教學資源供教師與學童使用。

與國際觀光客接軌的重要項目「Google Arts & Culture平台」，也於近期擴充200餘件典藏精選文物高解析影像，新增四款Google線上展覽，展示〈龍藏經〉、〈懺尊〉、〈漢宮春曉〉等經典文物，與全球觀眾一起賞析經典文物。

故宮線上資源可玩可學，包含環景體驗、環觀展點、教案設計、文物賞析等，不限時間及地域皆可暢遊雲端故宮。其中，Open Data專區目前提供超過70,000張中低解析度、10,000張以上高解析度的圖像資料供民眾免費下載使用，無需申請，不限用途、不用付費。國人可善用豐沛線上資源，一起享用故宮資訊科技的跨域成果。

Google Arts and Culture平台，近期擴充200餘件典藏精選文物高解析影像。

防疫期間，故宮每週一休館，進行每週一次全館大消毒，外部公共空間噴灑次氯酸水；展覽空間為文物展示區，展櫃外全數採用不傳書文物的酒精噴壺，平日閉館期間，則每天中午晚定時3次消毒，以酒精擦拭而非噴灑，以免消毒過程震動已經所剩無幾的遊客。館內提供參觀者使用的乾洗手消毒酒精，也是隨處可見。

防疫期間故宮北院平均單日入館約300人次，除了一天8小時，平均一小時不到40人。故宮北院目前展展25間，展覽空間約2000坪，等於同一時段1位參觀者分到的空間幾乎是一整個展間，根本不需要特別管理1.5公尺社交距離，可說參觀品質前所未有的好！

圖 8. 《自由時報》：「線上故宮多元飆速進化」專題報導（圖片來源／2020年5月5日《自由時報》第D05版文化藝術）

5月5日《自由時報》「線上故宮多元飆速進化」專題報導(圖8)⁷³，從「更懂鍵盤手的心 故宮官網友善大變身」、「善用網路社群 南院小編創意超強」與「與國際接軌 Google Arts & Culture 內容大進化」等面向，看故宮在疫情下如何將危機化為轉機，並將南院臉書的創意表現納入報導內容。

現今消息來源與傳播管道，被賦予新的定義及溝通模式。傳播模式從單向、一對多的「垂直傳播網路」，到雙向、多對多的「水平傳播網路」，直至今日發展出社群媒體一對多層、多中心的「個人大眾傳播」(personal mass communication)，人們透過社群媒體相連的自我中心網路、彙總資訊媒體及分享的特性，建立起「虛擬接近性」(virtual proximity)，將訊息傳遞給認識或不認識的人(陶振超，2017)。

將「官方自媒體」視為一種代表機關的「個人大眾傳播」，是博物館「新聞發布管道」及「公眾社會溝通」的直接途徑。當官方自媒體積極發揮「媒體」角色，善用社群平臺「互動」、「參與」、「分享」

的特色，將訊息(有時是官方新聞稿)轉譯為符合粉絲喜好的貼文時，除了讓螢幕前的閱聽眾化被動為主動，從單向接收到協作分享，還有機會吸引新聞媒體主動報導，將新媒體素材導入新聞產製。

對於新聞媒體而言，疫情期間博物館減少公開記者會等媒體活動，或基於防疫記者受限實地採訪的機會，連帶影響博物館與新聞媒體之間的溝通樣態。新聞媒體或許更為關注博物館自媒體動態，試圖從網路聲量貼文中找尋靈感，延伸成為專題報導。不論是新聞發布或自媒體貼文，都是媒體獲取新聞線索的管道之一，但並非是唯一的消息來源。以《自由時報》「線上故宮多元飆速進化」專題報導為例，媒體以「疫情下博物館的超前部署」做為事件核心，一方面觀察官網、網路社群等線上數位轉型，一方面結合線下深度訪談及實地參訪，以交叉印證的方式，追求呈現事件的真實性與完整性。

無庸置疑地，疫情時代同時也加速所有「線上化」的發展，包含博物館與大眾

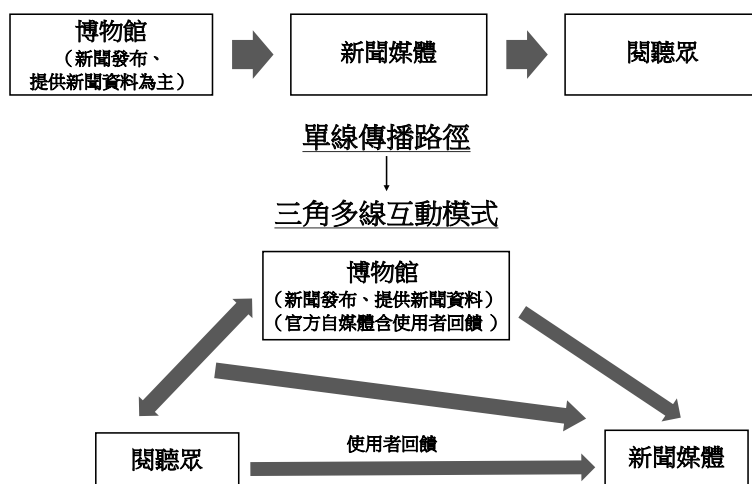


圖 9. 疫情下博物館、新聞媒體與閱聽眾的溝通樣態 (圖片來源/本研究依審查委員意見重新繪製)

⁷³ 該則報導亦刊載於《自由時報電子報》：<https://ent.ltn.com.tw/news/paper/1370361>、<https://ent.ltn.com.tw/news/paper/1370362>、<https://ent.ltn.com.tw/news/paper/1370363>、<https://ent.ltn.com.tw/news/paper/1370364> (瀏覽日期：2021/06/23)

之間的「線上溝通」。藉由官方自媒體的突出表現，我們發現博物館、新聞媒體與閱聽眾的傳播模式，從「單線傳播路徑」發展為「三角多線互動模式」（圖9）。閱聽眾不須透過任何媒體的中介或選題，直接接收來自博物館的訊息，甚至粉絲每一次的分享，都是一次小型媒體的露出，將個人大眾傳播延伸為無數個博物館新聞發布管道。

在此趨勢下，相信未來博物館的新聞溝通，除了主動發布新聞的傳統模式，社群媒體內容行銷 (content marketing) 更是博物館公眾溝通、爭取新聞媒體曝光的一大機會——在新聞媒體、社群媒體網絡層疊交織下，將博物館訊息一層一層向外傳播，觸及更多博物館的潛在觀眾。

結語

透過 2019、2020 年故宮新聞類型與新聞媒體效益統計分析，得知疫情時代下故宮新聞類型版圖的變化趨勢。2019 年獲得新聞媒體青睞的前三名新聞主題，集中於例行公關類「獲獎資訊」、「展覽」、「優惠活動」新聞稿。2020 年新聞媒體露出效益最佳的前三名新聞主題，依序是「政策要聞」、「回應災害」及「館際合作」，涵蓋「例行公關類」及「危機公關類」兩大新聞類別。

再從 2020 年各新聞類型平均露出則數的增幅而言，「回應災害」、「數位傳播」、「政策要聞」是漲幅最高的前三名新聞主題。對應於故宮官方新聞稿及報導實例來看，也可發現新聞媒體的鎂光燈焦點，集中在博物館防疫措施、數位資源宣

傳、振興消費話題，以及翻轉南北院參觀人數的比較性新聞，形塑出疫情時代的新聞趨勢與博物館對外新聞溝通的豐富樣貌。

在嚴峻的疫情下，故宮同時也順應趨勢加速發展數位化，透過新聞媒體宣傳豐沛的線上資源，讓民眾在家也能暢遊博物館，如「3D 文物賞析專區」運用 3D 掃描及建模技術，將立體文物完整呈現於螢幕前；「720°VR 走進故宮」透過虛擬實境，讓民眾自由參觀故宮北部院區及常設展覽，又或是故宮開臺首播 Podcast、首次舉辦線上策展人活動等，讓全球觀眾突破時空框限，豐富民眾的精神生活。

除此之外，疫情時代下博物館官方自媒體的突出表現，也成為博物館與新聞媒體、公眾溝通的另一種途徑。當官方自媒體充分應用社群平臺「互動」、「參與」、「分享」的特色，確實發揮做為「媒體」的角色時，博物館的官方訊息即可直接傳達給每一位粉絲（博物館的潛在觀眾），甚至每一位粉絲的分享轉發，進一步延伸成為博物館的傳播管道之一。而擁有網路聲量的社群內容，還有機會吸引新聞媒體的目光，成為媒體矚目的新聞焦點，翻轉傳統「博物館—新聞媒體—閱聽眾」的單線傳播路徑，轉變成博物館、新聞媒體與閱聽眾之間的三角多線互動模式，將博物館的新聞溝通發揮至最大效益。

誌謝

感謝審查委員所提供之寶貴意見，使本文更臻完善，特此致謝。

參考文獻

- 林淑芳，2016。淺談博物館新聞發布實務：以新北市立鶯歌陶瓷博物館為例，*陶觀研究集刊* 2015-2016，頁：112-133。
- 孫秀蕙，2016。公共關係：理論、策略與研究實例，頁：126-127。新北：正中書局。
- 許淑華、許家瑋，2020。衝擊與挑戰：博物館面對 CODID-19 疫情的策略與機會，*博物館與文化*，19: 164-165。
- 陶振超，2017。社交媒體的動員力量：網絡機會模式之觀點，*新聞學研究*，131: 49-86。
- 劉蕙苓，2014。匯流下的變貌：網路素材使用對電視新聞常規的影響，*新聞學研究*，121: 41-87。
- 劉蕙苓、羅文輝，2017。數位匯流的新工具採納：記者的社群媒體使用與影響評價，*新聞學研究*，132: 107-150。
- 賴婉婷，2013。新聞議題設定之傳播效果研究：以「遙吟 e-nelja 榮耀 vuvu~ 獅子鄉大龜文古文物返鄉特展」為例，*國立臺灣博物館學刊*，66(3): 1-29。
- ，2014。博物館第三類議題之議題管理研究，*國立臺灣博物館學刊*，67(3): 1-44。
- Erjavec, K., 2005. Hybrid public relations news discourse. *European Journal of Communication*, 20(2): 155-179.
- Network of European Museum Organizations, 2020. Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe Final Report. Retrieved from: https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf.

作者簡介

楊婉瑜現任國立故宮博物院綜合規劃處助理研究員。

Museum News Communication in the COVID-19 Era: Study of the Press Releases and News Media Effects of the National Palace Museum

Wan-Yu Yang*

Abstract

In 2020, the COVID-19 pandemic brought great dilemmas and challenges to museums across the globe in core areas such as the visitor experience, education, and frontline services. The news media is an important social resource for communication. Museums (information source) must make good use of media networks and the news media (gatekeeper) to establish effective communication. Focusing on the press releases and news media effects of the National Palace Museum (NPM), the aim of this study is to analyze communication of news by museums in the COVID-19 era. First, the types of news released by NPM and relevant operating mechanisms are introduced. This is followed by analyses of data on NPM's press releases and news media effects in 2019 and 2020 and observations of changes in trends due to the pandemic. Finally, based on the performance of its official social media accounts during the pandemic, an alternative model of communication and interactions among museums, news media, and audiences are discussed.

Keywords: museum, COVID-19, news communication, press release, news media effects

* Assistant Researcher, Department of General Planning, National Palace Museum; E-mail: yuyang@npm.gov.tw