

故宮南院小編的網路社群經營隨筆

■ 周奕紋

網路與智慧型攜帶裝置的普及，讓訊息傳播型態產生重大改變，尤其資訊科技（IT）發展帶來「自媒體」的極速崛起（「網紅」即為其一），更在近十年間翻轉媒體與受眾的關係。2018年國際博物館協會（International Council of Museums，以下簡稱ICOM）以誕生於二十一世紀的新興辭彙「超連結」（Hyperconnected）作為國際博物館日主題，其原意為「於跨系統、跨設備與社群網絡的連接」，於博物館學應用中可解釋為透過多元途徑連結不同觀眾，亦可見網路社群已成為博物館不可或缺的公共關係經營標的。本文將以國立故宮博物院南部院區（以下簡稱故宮南院）網路社群實務案例為核心，分析博物館如何利用網路落實文化平權，並回應博物館概念抽象化、包容多音性、甚至卸下教育者姿態，轉向成為自由對話空間的過程。



圖1 | 故宮南院一隅 南院處提供

網路世代中的博物館角色

二十世紀末起，積極推動公共化的博物館在全球化與數位化趨勢下，湧入前所未有的多元聲浪，其定位轉變的考驗接踵而至。2019年第25屆國際博物館大會更嘗試提出顛覆性的博物館新定義，將博物館由具體的、永久的「機構」（Institution），轉變為抽象、非永久的「空間」（Space），並強調民主的「多音性」（Polyphonic），刪改被視為核心與靈魂的「教育」功能等，¹引發熱烈辯論。雖提案經決議延遲表決，但無非是一鳴推動博物館省思定位的起跑聲。

國立故宮博物院在2018年即邀請來自歐、美、日、韓等國博物館館長齊聚臺灣，辦理「迎向博物館4.0時代——館長論壇」探討數位化時代社會劇變下的博物館發展；²2019年，故宮亦以「東亞博物之美」為題參與ICOM大會臺灣館「博物之島」的展出。³而公共化、友善平權、社群參與等面向，在這兩場活動中皆是焦點，展現博物館回應當前社會議題的實踐與瞻望。

環顧國內及國際各大博物館，近年莫不環繞在多元、包容、普世性等範疇發展，並在實務上加強運用網路科技傳達理念。常見方式包含公開資料庫以提升知識可親性，如國立故宮博物院OpenData、東京國立博物館「E國寶」、美國大都會藝術博物館（The Metropolitan Museum of Art）「The Met Collection」等。由Google公司發起的「Art Project」藝術計畫，更網羅全世界超過250所藝文機構，打造免費共享的線上展覽，以故宮南院常設展「佛陀形影——院藏亞洲佛教藝術之美」為基礎構築的線上展覽「龍藏經——藝術之美」即為其一。發展自媒體（Self-media）尤為每座博物館不可

或缺經營項目，將被動（等人來參觀）轉為主動，並與大眾對話。

然而，博物館於網路社群中面臨的競爭者不僅同業，而是平臺裡每個異質個體。過去權力者控制媒體來散布或阻斷訊息的手段，已不再可行，大量似是而非的資訊充斥於網路社群，混淆視聽的假新聞或煽情訊息，不僅疲勞轟炸般鈍化大眾對於事實的明辨，更削減對主流媒體信任度。⁴假新聞充斥的現象，在美國博物館聯盟（American Alliance of Museums，以下簡稱AAM）《2019趨勢觀察》（Trends Watch 2019）裡，亦被列為首要課題。⁵博物館長期以來被視為具權威性、受信賴的資訊來源，如何根於原有的信任基礎，在網路洪流中脫穎而出，擁抱更廣大的觀眾，並建立與社區更親密的關係；在全球化與在地化之間，兩者看似相互拉扯，卻皆舉足輕重的課題，衍生出新的工作職責、模式和合作方式，皆考驗著組織成員與決策者的學習與應對速度。

您也是故宮的網友嗎？

位於都會區的國立故宮博物院北部院區參觀者約70%為國外旅客；座落於農業城鎮的南部院區則有約99%為國內參觀者（圖1），兩者主要觀眾的差異，造就了不同的網路社群經營風格。

以國立故宮博物院「臉書」（Facebook）社群經營為例，第一個「國立故宮博物院」（下稱北院）臉書粉絲專頁於2011年成立，沉穩地透過中、英、日文推廣院藏文物；隔年開設以銷售故宮文創商品為目標的「故宮精品」（下稱精品），時以令人會心一笑的趣味圖文登上新聞版面。而2015年開館的南

南部院區則在同年度創立「國立故宮博物院南部院區」（下稱南院）粉絲專頁。

根據 2018 年 12 月份線上問卷，針對國內觀眾所作的內部調查資料指出，故宮的國內線上粉絲年齡層以 35 至 44 歲為主。其中，北院及精品臉書粉絲的居住地以雙北、基隆、宜蘭地區為主；反之，南院臉書粉絲居住地

則集中於雲林、嘉義、臺南等地區，數據大致與由臉書後臺檢索的「參與互動的用戶」資料相符；再對照近二年故宮年度觀眾調查資料顯示，參觀南院的觀眾以親友出遊的散客形態居多，來訪者約七成居住於臺灣中南部地區，初步描繪出博物館核心觀眾輪廓。⁶

進一步了解南院臉書粉絲特質，一年內曾

表一 2018 年故宮網路社群觀眾近一年參觀南院次數

作者整理

次數	全體樣本 N=963	電子報讀者	北院臉書粉絲	南院臉書粉絲	精品臉書粉絲
0 次	54.0%	63.8%	64.4%	21.9%	56.1%
1 次	21.1%	21.6%	20.3%	23.0%	22.2%
2-3 次	13.9%	9.1%	9.4%	30.5%	10.9%
4 次以上	11.0%	5.5%	5.9%	24.6%	10.9%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

資料來源：《107年度國立故宮博物院社群媒體影響分析調查報告》。南院處提供

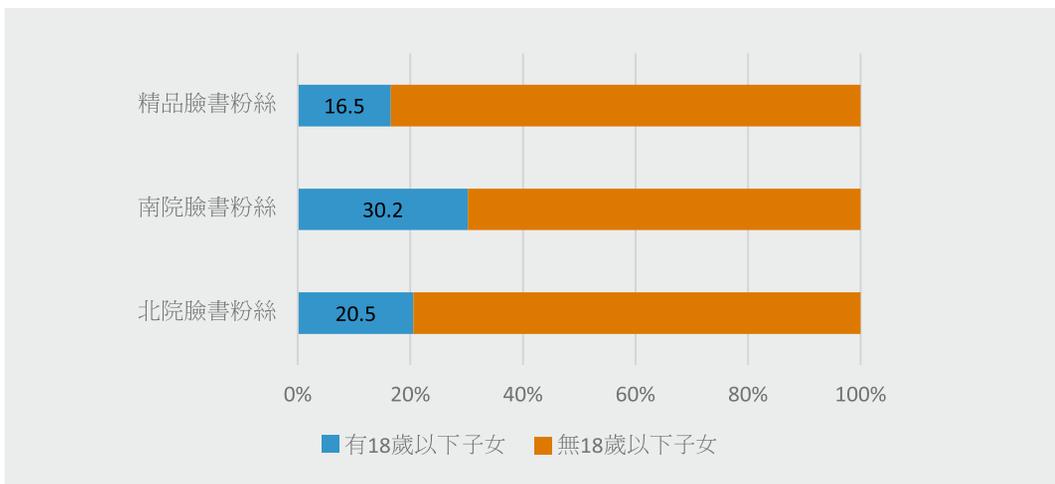


圖2 臉書粉絲有無未成年子女的比例。取自《107年度國立故宮博物院社群媒體影響分析調查報告》，南院處提供。作者整理

參觀故宮南院者接近八成（表一），經與居住地交叉分析後，以南院所在地雲嘉南地區的民眾參觀次數最多，其次是臺中、彰化、南投、高雄、屏東等地；另由圖 2 可知有未成年子女者所占比例（30.2%），明顯高於同年度全臺統計值（17.0%），且有未成年子女者參觀南院次數較高，也較會因南院臉書粉絲專頁宣傳而參加實體活動（卡方檢定，P 值 <0.05）。

綜觀網路及現場調查得知，「居住地區」為影響參觀南院次數的首因；另因「文化平權、文化均富」的使命，故宮南院自開館以來積極接觸偏鄉、家庭親子、學生等族群進行推廣，逐漸形塑屬於故宮南院特有的博物館社群樣貌。

故宮南院的網路社群

學者 Adam Rozan 在 2017 年於 AAM《博物館 2040》（Museum 2040）特刊中，以來自未來的講稿闡述「博物館由學術導向轉為社區導向，由學理變得通俗，由嚴格篩選變成包容多元，並調整用人策略以符社區參與所需」⁷的觀點，設想 2040 年時美國博物館的經營環境，思考博物館社會定位的變革。而 2019 年 ICOM 大會針對博物館定義的提案中，亦提出博物館功能之一係「為各種社群積極合作……增進人們對世界的了解……」的論點。⁸

博物館社區化的發展趨勢，也能從故宮年度觀眾調查中窺知。以 2018 至 2019 年為例，約六成民眾參觀南院動機（圖 3）為「沒

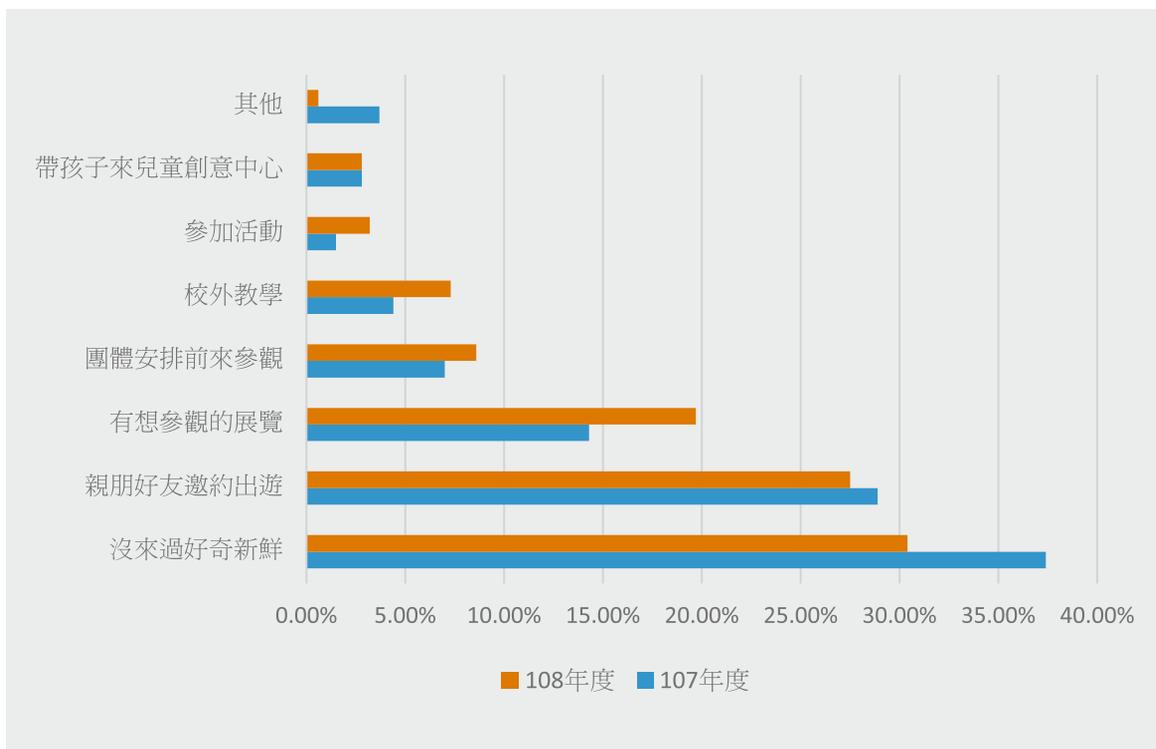


圖 3 民眾參觀故宮南院動機。取自《108年度國立故宮博物院南北院區觀眾意見調查報告》：<https://www.npm.gov.tw/Article.aspx?sNo=03006230>，檢索日期：2020年4月17日。

來過好奇新鮮」與「親朋好友邀約出遊」，而為展覽前來者僅占二成左右，為學習前來者僅約一成。⁹ 諸跡象證明二十一世紀博物館已趨顛覆學習機構角色，且不僅止於觀光目的地，更將成為社區中心般與所有居民共同生活成長的存在。因此，身為新興館舍的南院，其網路社群經營目標對象，便不可限藝文愛好者，而是以中南部地區居民、家庭觀眾為核心，向外拓展各階層社會大眾。

為呈現博物館研究成果縱橫交錯的浩瀚資訊，除藉展覽詮釋作主要媒介，傳統上亦有導覽、出版品、工作坊等傳播形式。傳統媒介要求觀眾主動投入一定時間（例如參加1小時的導覽），但網路社群則多是觀眾被動接收訊息，且觀眾平均花費在一則訊息的時間不超過5秒。所以，如何在5秒內誘發其對於博物館的興趣，激起想親身探索的慾望——引起自學動機，便是網路社群經營的關鍵。

網路問卷調查顯示逾八成民眾希望於社群媒體獲得有關故宮南院的「展覽及文物知識」和「最新消息」（圖4），並認為「提供優質文化知識內容」為南院臉書專頁最為重要的內容與設計要素，而相對重要度較低的要素則包含「發文口吻親切、貼近民眾」、「以影片或直播等增加內容生動性和吸引力」、「與粉絲的互動」等。（圖5）

但觀察2020年1至3月的南院臉書經營成效，最熱門的貼文為模仿網紅「財哥專業檳榔」風格的「最新消息——防疫管制公告」，高達7.1萬自然觸及人數；第二名為「早春圖互動裝置」體驗影片，達6.5萬自然觸及人數；第三名則是截取當期展出之清院本〈清明上河圖〉所設計的限圖貼文，達5.2萬觸及。（圖6）

同區間內南院臉書共發佈166篇貼文，其中三分之一為「展覽及文物知識」平均觸及人數約為八千；「最新消息」約占五分之一、

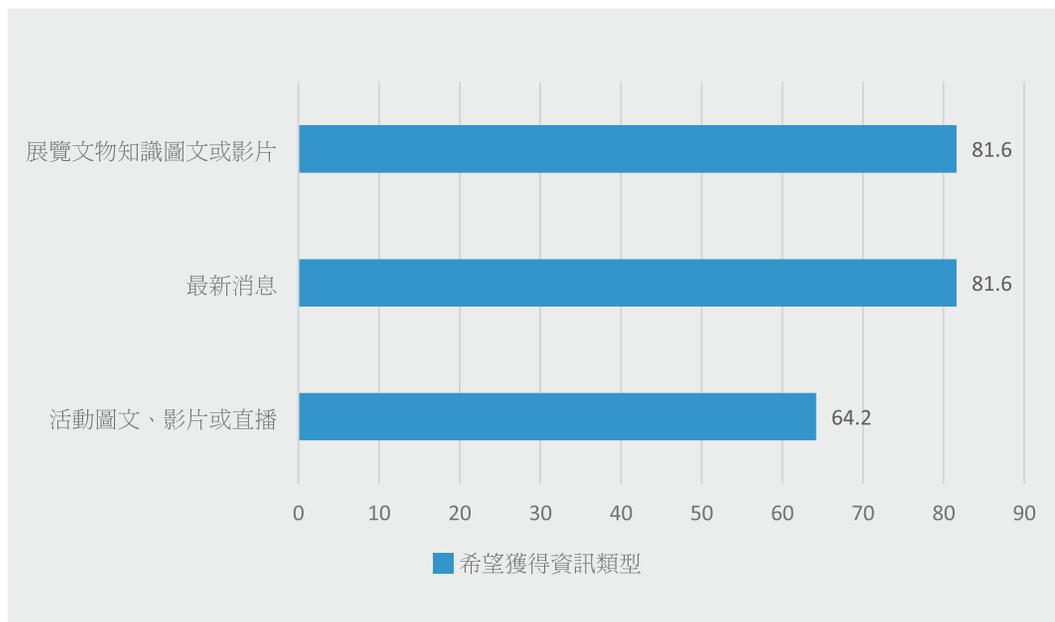


圖4 民眾希望於故宮南院臉書粉絲專頁獲得的資訊類型。 取自《107年度國立故宮博物院社群媒體影響分析調查報告》，南院處提供。作者整理

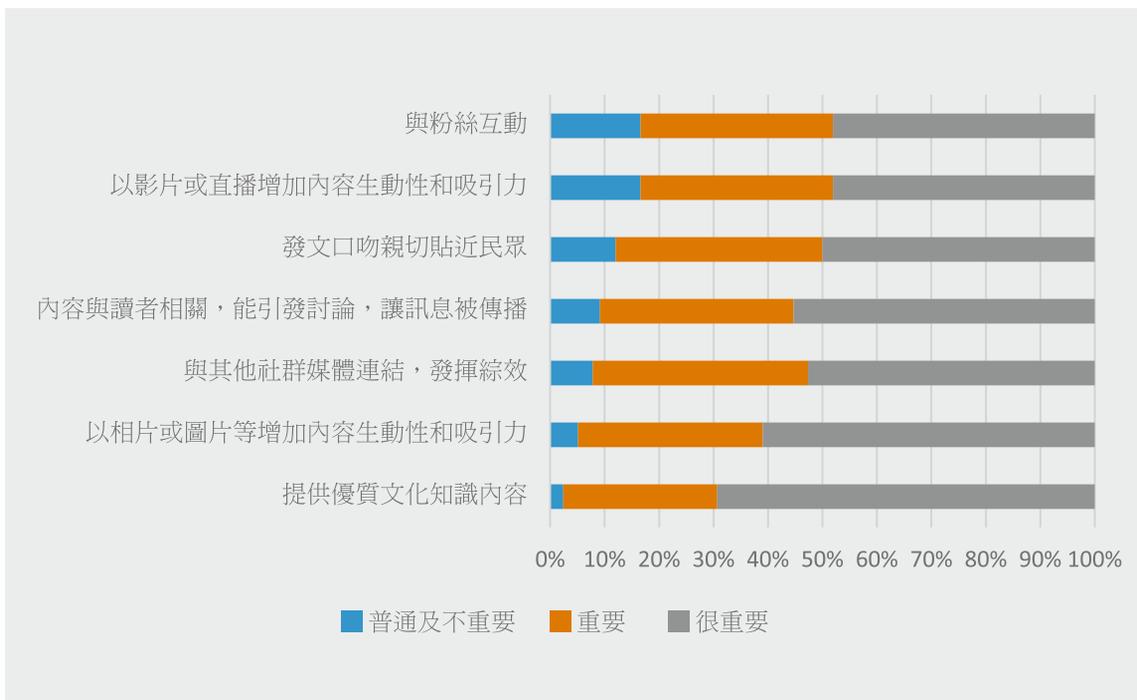


圖5 | 觀眾認為臉書專頁最為重要的內容與設計要素。取自《107年度國立故宮博物社群媒體影響分析調查報告》，南院處提供。作者整理

平均觸及約一萬；另有時事眼圖、博物館日常、活動影音或直播、連結分享等，由臉書後臺數據顯示，影片類型貼文平均觸及人數最高，約 1.5 萬，相片類貼文平均觸及約 1.4 萬，連結型貼文則為 1.1 萬。

前述數據顯示，雖普羅大眾認為傳播知識是博物館必要且重要的工作，但要能在忙碌的現代人為數不多的閒暇時光瀏覽網頁時，取得一瞬展現機會，則須有更親切、貼近生活時事、幽默的內容才能獲得青睞。

不過這並不表示博物館網路社群不能討論深入的知識話題，反而是要努力在自媒體上充實具有館舍獨特性的知識內容。如此一來，當目標觀眾通過熱門貼文與博物館在線上產生共鳴與互動，便很有可能萌生越發認識博物館內涵、建立認同感與實際接觸的動機。

結論與展望

去年國際博物館日「博物館作為文化樞紐：傳統的未來」(Museums as Cultural Hubs: The Future of Tradition) 探討博物館未來社會角色議題，除首段提及的博物館定義，還有永續的未來、災難危機管理、去殖民化、文化多元性、地方發展等面向，在今年皆是迫切的現實。在世界疫情所致的社會疏離措施影響下，網路、虛擬與擴增實境等科技更加倍受重視，也讓文物登上新的舞臺，慰藉人心。出乎意料的全球局勢像是巨大推手迫使博物館正視網路世界和網民，此經驗也標誌著博物館工作並非一成不變，而是充滿未知，持續對員工進行培訓、強化組織彈性，以即時回應大眾聲音至關重要。

今年國際博物館日以總括式題目「博物館平權：多元與包容」(Museums for Equality:



圖 6-1 故宮南院臉書粉絲專頁截圖。取自國立故宮博物院南部院區臉書粉專：網址<https://www.facebook.com/npmSouth>，檢索日期：2020年4月17日。



圖 6-2 故宮南院臉書粉絲專頁截圖。取自國立故宮博物院南部院區臉書粉專：網址<https://www.facebook.com/npmSouth>，檢索日期：2020年4月17日。

Diversity and Inclusion)¹⁰重申數位化、全球化、社區化潮流，令筆者憶起國立故宮博物院前院長陳其南博士曾以「(內)飛地」(Enclave)形容故宮境況，闡明博物館所藏之華夏文物既已遷臺，成為臺灣人民的共同責任，博物館即須更積極走入社會。¹¹坐落於嘉南平原的故宮南院，對於相對缺乏博物館經驗的地方居民而言，是否亦如臺北的「飛地」？

人類學家 James Clifford 教授以「銜接」(Articulation)——非化約的思考方式，論述「當代」原住民社會的「傳統」和文化轉化。例如，當代原住民社會中，即便族語沒落、社會型態資本主義化，甚至移居他地，仍保有並持續形塑族群特有的自我認同。¹²若以銜接概念反思當代故宮現況，故宮二字不是戲劇中羅密歐的姓氏般，要強制侷限博物館僅能於特定宮廷文化中發展，帝國主義式的

文化正統性也不再是當代博物館價值的表徵，博物館所面對的社群不停改變，場域亦非永固，或許故宮南院就像是銜接的集合體，一方面承襲傳統故宮，但試著以嶄新姿態走出歷史框架，目的不在再現皇權的過去，而是與民眾攜手開創共有的未來。

就社群媒體的實踐而言，擁有無限可能的網路是一把鑰匙，讓博物館用去中心化態度開啟向世界溝通的大門。或許比起北院如

聖殿般立足國際舞臺，南院更像一個與大眾分享生活點滴的朋友或鄰居，透過網路擁抱博物館的「非觀眾」，並與社區建立愈加親密的關係。讓博物館內部及社會大眾皆能於網路空間安全自由地發聲、對話和培養信任感，甚至說服彼此取得接受「故宮」為「我們（而不再是他者或飛地）」的共識，或許才是永續發展的解答。

作者任職於本院南院處

註釋

1. 原文詳 ICOM 官方網站：<https://icom.museum/en/news/icom-announces-the-alternative-museum-definition-that-will-be-subject-to-a-vote/>（檢索日期：2020年3月23日）；並請參考柯秀雯，〈博物館新定義提案怎麼來？原來話語權在這些國家手上〉，文化部《博物之島》網站（2020年2月15日）：<https://museums.moc.gov.tw/Notice/ColumnDetail/f20bbe3e-8691-4a13-afab-c7270ff50e5a>（檢索日期：2020年3月23日）；黃心蓉，〈從繆思到傑努斯？國際博物館協會對博物館新定義的討論〉，《典藏藝術網》（2019年9月16日）：<https://artouch.com/column/content-11641.html>（檢索日期：2020年3月23日）。
2. 館長論壇四大討論議題為「一、新世代博物館面臨的挑戰；二、知識平權的公共化政策；三、在地資源共享；四、有效嫁接學術研究與展覽呈現」，詳見顏子軒，〈迎接 4.0 時代——博物館館長論壇會議紀要〉，《故宮文物月刊》，426 期（2018.9），頁 74-80。
3. 2019 年 ICOM 大會臺灣館「博物之島」展覽四大主題為「一、永續環境、二、人權與正義、三、友善平權與文化平權、四、社群與公眾參與」。
4. 參考瑞秋·波茲蔓 (Rachel Botsman) 著，林添貴譯，《信任革命——信任的轉移與科技所扮演的角色》（臺北：遠流，2018）。
5. 其五大趨勢包含一、真相、信任、假新聞。二、區塊鏈。三、去殖民化。四、遊民。五、自我關懷等。詳《2019 趨勢觀察》電子書，詳見「美國博物館聯盟——博物館未來中心」網站：<https://www.aam-us.org/programs/center-for-the-future-of-museums/trendswatch-2019/>（檢索日期：2020年3月23日）。
6. 《108 年度國立故宮博物院南北院區觀眾意見調查報告》詳國立故宮博物院全球資訊網「博物館行政——政府資訊公開」項下「施政計畫、業務統計及研究報告」：<https://www.npm.gov.tw/Article.aspx?sNo=03006230>（檢索日期：2020年3月25日）。
7. "As museums moved away from a scholarly focus to a community one, from academic to popular, from selective to inclusive, we rebuilt our staffing strategies around ways to engage our communities." 引自 Adam Rozan, "Museums at 2040: Hello, and Welcome to the Future," *Museum* 96 no.6 (2017.11/12): 16-21. 詳美國博物館聯盟官方網站：<https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/museum2040.pdf>（檢索日期：2020年3月25日）。
8. 原文詳 ICOM 官方網站：<https://icom.museum/en/news/icom-announces-the-alternative-museum-definition-that-will-be-subject-to-a-vote/>（檢索日期：2020年3月23日）。
9. 詳見《108 年度國立故宮博物院南北院區觀眾意見調查報告》。
10. 盧姿麟，〈2020 年國際博物館日主題揭曉——博物館平權：多元與包容〉，文化部《博物之島》網站：<https://museums.moc.gov.tw/Notice/NewsDetail/c8033873-1af0-4571-bd82-4d6013e19f96>（檢索日期：2020年4月17日）。
11. 參考林亞偉、藍玉琦、張筠，〈再解「故宮台灣化」，專訪故宮院長陳其南〉，發表於《典藏藝術網》（2018年8月7日）：<https://artouch.com/view/content-4125.html>（檢索日期：2020年3月30日）；顏子軒，〈迎接 4.0 時代——博物館館長論壇會議紀要〉，《故宮文物月刊》，頁 74-80。
12. 詹姆斯·克里弗德 (James Clifford) 著，林徐達、梁永安譯，《復返——21 世紀成為原住民》（臺北：桂冠，2017），頁 63-84。