

美好的博物館經驗將可帶給觀眾日常生活以外的驚奇，使人們進入煥然一新的綺麗、思考和記憶的世界

前言

提供觀眾更優質的參觀經驗，是博物館的責任。有鑑於此，本文試圖從博物館經驗及觀眾研究的相關論述為出發點，探討博物館如何運用行銷策略來增進觀眾的參觀經驗，做為博物館工作者未來推動全面服務品質提升時的一種思考面向。

何謂博物館經驗

多年來已有不少學者提出關於博物館經驗的論述。一九七四年安妮絲(S. Annis)在芝加哥大學發表其博士論文《博物館：一種象徵經驗》(The Museum As a Symbolic Experience)，提出博物館「象徵性參與」(symbolic engagement)理論，描述觀眾與展品之間互動的三種共存的層次(註一)，分別為：

一、「夢境空間」(dream space)，介於啓發／影響物件和觀眾次理性意識(subrational consciousness)之間互動的領域，或稱之為象徵空間。在此，幻想與記憶相互交織並聯結物件和社會活動，以個人參與意願為特色。

二、「實用空間」(pragmatic space)，乃活動或社交的領域，觀眾的實質存在遠比物件更有意義。在此，參觀博物館成為令人愉悅的實際活動，觀眾所觀賞的物件究竟為何並非重點所在。

三、「認知空間」(cognitive space)，乃理性思維與展示設計者之間相互連結的領域，為使觀眾達到「認知」或「教育」而操縱一連串符號集所定義的空間。在此，觀眾通常與博物館研究人員處在同樣的波段，博物館研究人員主導認知空間的組成，物件被賦予說明標籤、展示並傳達著等待實現的意念，觀眾和展品之間實體的、視覺的與心靈的交互作用，調節成為瞭解與認知。

一九七七年加州柏克萊大學人類學教授葛伯恩(N. H. Graburn)在美國博物館協會年會



本院「比上帝還精巧」說明摺頁，鼓勵觀眾自己動手摺摺看，成為最受歡迎的文宣品。(黃奕璋攝影)

的演講中進一步闡述安妮絲的博物館經驗三分法，他指出觀眾對博物館的期望較以往強烈，強調博物館能夠滿足人類基本的三個需求類型，包括（註一）：

一、「虔敬的經驗」(reverential experience)，類似安妮絲的「夢境空間」。

二、「聯想的空間」(associational space)，類似安妮絲的「實用空間」。

三、「教育」(education)，類似安妮絲的「認知空間」。

在葛伯恩的論述中，虔敬的經驗與另外兩

者是互為對照的，他把博物館參觀和觀光旅遊都當作是現代人休閒經驗的一環，人們到博物館尋求「真實性」和超乎尋常的事件(out-of-the-ordinary events)。他引述李維史陀(C. Levi-Strauss)所著《野性的思維》一書來解釋，對觀眾而言，博物館「意義」(meaning)的產生並不是從科學或學科本位的思維而來，而是出自於魔幻般的思維，觀眾將「過往經驗的斷簡殘篇」(debris of past experience)和參觀所獲得的刺激，融合為脈絡化的建構(contextualized construction)。

一九八二年美國為迎接博物館的新挑戰，組織了「面對新世紀的博物館委員會」，經過兩年的討論與意見交換，在一九八四年出版《面對新世紀的博物館》(Museum for a New Century)，呼應葛伯恩的論點，但博物館從業人員傾向把焦點放在教育經驗上(註二)。科普蘭(S. Kaplan)等學者則倡導博物館作為觀眾「重建環境」(restorative environment)之考量(註四)。大約同時間，佛克與迪爾金(I. H. Falk & L. D. Dicking)提出互動經驗的三個脈絡：個人脈絡(觀眾的喜好、動機和關切焦點)、社會脈絡(和同儕、博物館員、義工、其他觀眾間的接觸)、環境脈絡(博物館建築、展品、氛圍等元素)，觀眾經驗乃個人、社會與環境脈絡之間交互作用下的產物(註五)。

此外，新博物館學者索拉(T. Sola)亦針對博物館未來與博物館學所扮演的角色，提

出：「過往文物的累積乃是時間的遺跡，它們可作為一種途徑或手段，但我們更關心人類的經驗、集體的經驗以及崇高的記憶」（註六）。

科特勒兄弟 (N. Kotler & P. Kotler) 認為博物館提供其他場所無法提供的經驗、觀點和滿足感，並引用心理學家馬斯洛 (A. Maslow) 的「高峰經驗」(peak experience)，來說明美好的博物館經驗將可帶給觀眾日常生活以外的驚奇，使人們進入煥然一新的綺麗、思考和記憶的世界 (註七)。

博物館觀眾經驗的類型

在羅伯思 (L. C. Roberts) 的研究裡我們看到觀眾經驗分類法的開端，其中包括交際互動、回憶、幻想、個人參與、資訊、知識好奇心 and 重建 (註八)。科特勒兄弟則將參觀經驗分為六大類型：休閒 (recreation)、社交性 (sociability)、學習經驗 (learning experience)、審美經驗 (aesthetic experience)、慶讚經驗 (celebrative experience) 和迷炫經驗 (enchanting experience)，有此觀眾對於博物館物件與典藏感到虔敬，他們在慶讚經驗中尋找跟過去的連結關係以及能夠啟發人心的典範，來表達對人類遺產、光榮事蹟和文化、藝術、科學與政權成就的驕傲。而藝術類博物館的常客，則展現對於審美經驗和美好事物之敏銳度，期待獲得學習與認知經驗的觀眾們則在博物館獲得有別於日常生活的經驗 (註九)。

一九九九年史密森尼機構研究中心 (The Institutional Studies Office of the Smithsonian Institution) 開啓了博物館及其觀眾的研究新路線，透過深度訪談、抽樣調查及觀眾評論分析，從觀眾的角度來了解他們所重視的經驗，並試圖找出觀眾的期待和滿足點。該中心建立一份博物館經驗類型表，歸納十四種能讓觀眾感到滿足的經驗，分為四個群組，如表一。

物件經驗 (Object Experience)	親見「實物原件」 親見「稀有／不凡／珍貴的物件」 因美而感動 思考自己擁有這類物件典藏的模樣 延伸自我的專業發展
認知經驗 (Cognitive Experience)	獲得資訊或知識 充實自我見聞
自省經驗 (Introspective Experience)	聯想到其他時光或場所 思索親眼所見的內涵 回憶自己旅行／兒時經驗／其他記憶 感受到精神上的連結 感受到歸屬感和關聯感
社會經驗 (Social Experience)	花時間和朋友／家人／其他人在一起 觀看孩子們學習新事物

表一、史密森尼機構研究中心的博物館經驗類型表
A. J. Pekarik, Z. D. Doering, and D. A. Karns, "Exploring Satisfying Experiences in Museums", In Curator, 42 (2), 1999, pp.155-156.



法國奧賽美術館一角。博物館應提供充足的座椅，以滿足觀眾休息之需求。
(孫鴻鈴攝影)

該中心的研究假設為：在其他休閒活動外，有些人之所以選擇前往博物館，乃是因為他們希望到博物館從事特別的、專屬於博物館環境的活動。觀眾的興趣和期待及其所尋求的博物館經驗類型各有不同，因此，該研究建議博物館至少應滿足前述其中一種群組之需求，以促進博物館經驗的發展（註十）。儘管學者們的分類方法在細節上有所差異，但他們一致認為博物館參觀是十分多元的，牽涉到觀眾自身的生理、智識、社會和情緒等面向。



101 法國羅浮宮博物館。觀眾可透過圍欄看到博物館員的工作畫面，讓博物館與觀眾間的距離感縮減許多。
(孫鴻鈴攝影)

博物館參觀經驗的行銷策略

瞭解博物館觀眾經驗的型態與特性後，在此綜合學者看法及實務經驗，提出三種建立觀眾與增進博物館參觀經驗的行銷策略（註十一），分述如下：

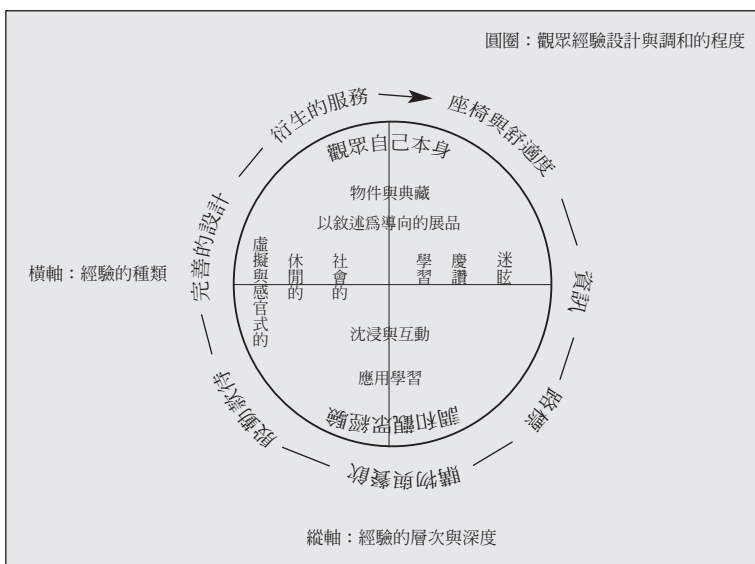
策略一：改善博物館參觀經驗（improving the museum-going experience）

提供更豐富的展示與活動、服務與設計，以及便利且舒適的設施環境。對多數觀眾而言，社交與休閒經驗跟教育或智識經驗佔有同等重要的地位。經過篩選和濃縮過的展示說明其實很有限，不見得多於書本、報紙、網路所能獲得的資訊。因此，博物館管理者如欲改善參觀品質，則必須通盤考量觀眾期望與經驗的範圍，以及博物館所能提供的內容和服務範圍，才能達到最佳效果。

改善博物館參觀經驗已經超越傳統上強調文物與典藏的範疇，甚至超越近年來頗獲重視的資訊與教育功能。經驗的產生和觀眾是否「參與」有很大的關聯，當觀眾沉浸在視覺、聲音、動作、影像等感官認知環境，獲得超乎尋常的刺激與效果，而不是單純為旁觀者時，將能使博物館參觀變成獨一無二且值得紀念的經驗。

下圖勾勒出博物館參觀經驗的面向：橫軸為觀眾經驗的範圍；縱軸乃博物館參觀經驗的層次；圓圈乃博物館服務的程度，包括內部與建築設計、衍生服務、資訊供給、殷勤款待、餐飲與購物等。

多數觀眾是社會團體（家庭或朋友）的一部分，其行為會受到團體態度的影響。進言之，觀眾期望從事休閒和社交活動，認為博物館參觀如同出遊一樣具有聯繫作用，從「外出」到參觀展覽、離開博物館等，都將構成整體經驗。因此，停車和大眾轉乘系統的便利性、博物館建築、設備的整潔、人員的專業訓練與友善態度、充足而舒適的座椅、餐飲與購物服務、清晰的路標、親和的展場設計、燈光與安全設施等，都是展覽之外很重要的項目。例

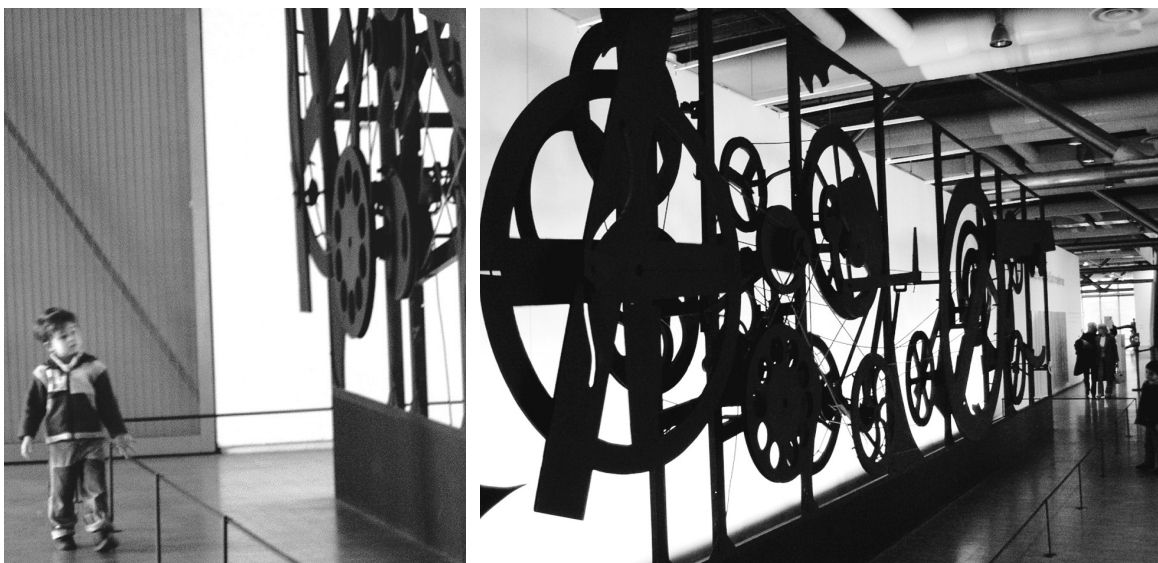


博物館參觀經驗的面向

N. Kotler, and P. Kotler, 2000. "Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role". In *Museum Management and Curatorship*, 18(3), 2000, p.280.

如：巴爾的摩美術館提供觀眾輕便可摺疊的椅子，以便在展覽室參觀時使用；華盛頓國家美術館設置 Micro-Gallery，讓觀眾可在電腦螢幕上瀏覽該館的典藏與特展，吸收各種說明資訊並列印個人的參觀路線圖。本院現正推動的標示系統改善計畫，其目標即在於提供觀眾更流暢、易於遵循的參觀路線，做為增進觀眾參觀經驗的環節之一。經過改善的服務項目，不僅可滿足觀眾期望舒適度與多樣化的需求，更鼓勵觀眾花更多時間在博物館。

在第一個策略中，物件、展覽與解說活動仍為博物館參觀經驗的關鍵，當設施、服務和活動經過改善後，將讓更多觀眾感到便利，進而加強其參觀經驗。為增進展示與活動的效果，管理者可為不同團體提供各種資訊層次的展示設計，並運用解說文字、說故事、多媒體互動式設備、模擬造景等方式，供應更豐富的資訊與物件、典藏、展覽說明、歷史分析、資料庫、傳記及解說工具等，甚至舉辦博物館幕後 (behind-the-scenes) 導覽，提供觀眾詢問、評論並與博物館員分享和體現經驗的機會，都能讓展品和環境更加人性化，且有助於吸引不同的觀眾群。此外，衍生的服務也是博物館提供經驗的另一項服務形式，從社交性質的乃至終身教育等各式各樣的活動，都是博物館可加以發揮的空間。例如為專業人員或會員舉辦開幕之夜、貴賓之夜等社交活動，或針對特定團體的教育推廣活動例如親子研習會等，皆有助於加深觀眾或會員與博物館之間的關係。



103 法國龐畢度藝術中心。博物館運用令人驚奇的展示設計，吸引小朋友的好奇眼光。(孫鴻鈴攝影)

策略一：社區服務 (community service)

第二個策略強調社區服務的開拓。近年來，社區服務的意識漸增，有些博物館在社區營造中扮演活躍的角色，旨在培育社區認同感、共享文化資產並詮釋社區傳統，成為促進團結的工具。有些博物館邀請當地民眾以捐贈該區歷史文物的方式，幫助博物館建立典藏，重新定位其展示手法，為社區成員製造更多參與感。

廿世紀末，博物館更發展出另一種社區功能，成為吸引觀光客、提供當地工作機會和收入成長的經濟發展引擎。城市商業區與當地政



美國波特蘭兒童博物館。入口處設置的卡通動物模型，讓成人觀眾也忍不住駐足欣賞。(孫鴻鈴攝影)

府將博物館、文化與娛樂視作刺激景氣復甦的方案，例如西班牙畢爾包公共部門在蕭條的巴斯克區投資近十億美金建造古根漢博物館，搖身一變為歐洲最主要的觀光勝地之一。

社區服務有助於實現社區整體需求，且能讓特殊團體更有參與機會，例如遭受政府漠視的種族團體、親子團體及年輕的專業人員等，他們其實可以是活躍的一份子。在社區服務和博物館間的密切合作下，有助於提倡藝術文化和博物館服務的能見度。

由於第二個策略強調地方認同、群眾或消費者區隔、特定成員及目標公眾，可能將導致爭議。社區的參與和支持來自於社區的各個族



本院邀請鄰近社區居民參加至善園「遊園邀月」活動，以凝聚社區意識及認同感。(吳苓維攝影)

群，而博物館則必須為不同族群量身訂做相關計畫，以便符合其個別需求，因此我們可將社區服務策略視為一種變革的策略，從外界（觀眾與公眾）導入博物館（供應與服務）。結合社區服務也是博物館建立長期支持觀眾群的手段，因此社區服務的方向從典藏與展覽教育，進化到更廣義的社區需求上，以往被當作附屬的服務項目被提昇到與博物館核心功能相提並論的地位。在成功的範例中，我們可見其帶來更多觀眾和積極的參與者，然而，與社區互動越多、依賴越深，亦將使博物館不得不重新思考其典藏、展覽和計畫，並朝向多元化經營其典藏與活動，甚至會加以調整。



法國巴士底監獄博物館。模擬造景法國瑪莉·安東尼皇后臨赴刑場前在獄中祈禱的畫面。(孫鴻鈴攝影)

策略三：行銷朝向娛樂的再定位 (marketing repositioning toward entertainment)

第三個策略牽涉層面更廣，在於博物館企圖徹底變革，重新規劃其設施及提供的內容，讓自己和其他休閒機構互相競爭，以吸引全新的觀眾群。簡言之，「行銷再定位」之目的在使博物館從固有的觀眾群拓展到建立全新的顧客群。

以往博物館曾經運用類似於表演或戲劇的方式，做為詮釋典藏、營造氣氛或吸引力的工具。如今，越來越多博物館，結合典藏機構和互動學習中心的雙重角色，並自稱為更廣義的「歷史中心」或「科學中心」，而非純粹只是致力於典藏和物質文化的機構。基本上，博物館和非博物館的差別在於：博物館乃依據真實典藏，依據博物館員所期待實現的保存、啟蒙、薰陶與教育核心目標，來蒐集和維護典藏原件。因此，欲實現其教育任務的博物館可採用革新的方式，提供動手做做看、互動式展示、沉浸式環境以及多媒體等活動。

行銷再定位的策略也可能與前述第二個策略的社區服務有關。檢視社區中尚未被滿足的需求，重新定位博物館並進行更完善社區服務。創作、互動式學習、敘事導向的展覽、表演和親子活動等，都是擴大社區參與、觀眾群和收入的方法。以上總總，皆說明了行銷再定位策略所運用的範疇：提供創新的方式、社區服務創新、休閒與觀光市場競爭的創新。

由於第三個策略潛藏著博物館典藏、維護、展覽與教育核心活動的最劇烈轉型，且極

難判斷博物館所應提供的範圍，因此可以想見爭議和反對的聲浪。首先，博物館專業人員會認為此種策略可能對博物館學術性、典藏真實性與人員專業性造成衝擊，博物館乃公眾付託的獨特機構，扮演著闡揚歷史、科學、藝術、文化的角色，是其他機構所無法比擬的。當博物館以提供娛樂效果為行銷目標時，恐將導致博物館專業地位的模糊化。再者，一旦博物館開始與娛樂市場相互競爭，娛樂業的資源如此殷實，博物館和真正的娛樂產品相較之下似乎顯得薄弱，未必能夠生存。況且，娛樂、刺



本院藝術浮雕假日活動，提供親子觀眾共同參與創作的經驗。（朱淑英攝影）

激、冒險已普遍存在於大眾媒體中，民眾或許更需要的是能夠提升品味的力量。因此，當博物館考慮此種變革時，必須權衡其教育任務，用「寓教於樂」(edutainment) 的觀點，讓參觀經驗兼具學習吸引力和娛樂效果，將有助於博物館達成教育使命，並使自己不會淪為娛樂場所。

結語

據統計，全球收入前百分之五的民眾，花在取得文化性體驗的消費金額，幾乎與花在實體商品或服務的比重相當。未來，除了傳統的工業性商品或服務外，將會有越來越多以文化體驗性商品為主的新興商務活動（註十二）。體驗行銷的工作是持續進行文化領域和文化深度的探索，找尋新主題或引用文化資源，以吸引人們的注意力。

在某些博物館中，行銷的概念僅限於宣傳或公關，但行銷絕不僅於此，真正的行銷手法是將產品和目標群眾緊密結合，為不同的消費者找尋適合的產品。以行銷觀點而言，博物館的「產品」包括特展、常設展、教育推廣活動、出版品等，以及博物館所能提供的「經驗」；博物館的「消費者」則包括所有類型的觀眾，在開發消費者群的同时，理應考量潛在觀眾的需求，這是博物館從事行銷時所應致力的目標。

以往，博物館觀眾較少且同質性高，而如今博物館觀眾範圍擴大且更多元化，觀眾前往博物館，尋求各種經驗、福祉和滿足感。當博

物館試圖塑造觀眾經驗時，並沒有單一準則可供運用，不同類型的博物館必須嘗試不同的平衡點。從觀眾的角度而言，博物館管理者應以多樣角度看待其博物館，規劃環境、改善設施、設計各項活動，並調和服務、參觀經驗和種種氛圍，讓博物館從以往遙不可及的殿堂轉變成為民眾例行拜訪的園地，這些都是博物館管理者塑造令觀眾滿意經驗的範疇。

本院現推動的全面提升服務品質計畫，參酌企業經營的管理和行銷模式固然有其意義，然博物館的性質實與一般政府機構或甚至企業、大眾休閒娛樂媒介有所差異。因此，在運用經營管理模式和行銷策略的同時，亦應以觀眾經驗的角度來思索，規劃出更適用於博物館運籌帷幄的服務品質提升方案而加以執行，方能更符合博物館的成立宗旨和目標。

既要捍衛博物館任務，又希望擁抱群眾並為他們提供更豐富的參觀經驗，是當今博物館管理者所面臨最嚴苛的挑戰。然而，沒有觀眾和社會的支持，即便最偉大的展覽和典藏都將無法造成觀眾的回響，博物館越重視並了解不同觀眾的需求，才會更接近群眾、不負公眾所託。

註釋：

- 一、參酌S. Annis, "The Museum as a Staging Ground for Symbolic Action", In *Museum*, 151, 1986, pp.168-171.
- 二、參酌N. H. Graburn, "The Museum and Their Experience", in L. Draper (ed.), *The Visitor and*

the Museum. Berkeley: The Lowie Museum of Anthropology, 1977, pp.5~32.

- 三、參酌R. Korn, "Redefining the visitor experience", In *Journal of Museum Education*, 17 (3), 1992, pp.17-19.

- 四、參酌S. Kaplan, L.V. Bardwell and D.B.Slakter, "The Restorative Experience as a Museum Benefit", In *Journal of Museum Education*, 18 (3), 1993, pp.15-18.

- 五、參酌J. H. Falk, and L. D. Dierking, "The Museum Experience", Washington. DC: Whaleback Books, 1992.

- 六、T. Sola, "The Future of Museums and the Role of Museology". In *Museum Management and Curatorship*, 11, 1992, p.394.

- 七、N. Kotler and P. Kotler, "Museum Strategy and Marketing", San Francisco: Jossey-Bass, 1998, pp. 3-5.

- 八、參酌L. C. Roberts, "From Knowledge to Narrative: Educators and the Changing Museum", Washington, D.C.: Smithsonian Institution Press, 1997.

- 九、參酌N. Kotler and P. Kotler, "Museum Strategy and Marketing", San Francisco: Jossey-Bass, 1998, pp.35-36.

- 十、Z. D. Doering, "Strangers, Guests, or Clients?", In *Curator*, 42 (2), 1999, p. 83.

- 十一、參酌N. Kotler, and P. Kotler, "Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role", In *Museum Management and Curatorship*, 18 (3), 2000, pp.271-287.

- 十二、黃珍慧譯，《付費體驗的時代：超資本主義新紀元，使用權取代所有權》，台北市：遠流，二〇〇一年。