

導覽心法

張允芸

這年頭，民智大開，大家逛博物館時都喜歡聽聽導覽，可是要怎麼樣才叫做一場漂亮的導覽？

要如何成為一位稱職的導覽員呢？

今將四分之一甲子的功力化為心法一篇，傳授與汝，仔細看了。

——作者

一九一七年美國波士頓美術館率先設置導覽人員，博物館導覽員於是應運而生。導覽是一份很有趣的工作，策展人員辛苦地將展覽佈置好之後，藉由導覽員恰如其分的解說，讓參觀者在愉悅的環境中，品味展覽的意涵，啟發其興趣並促進參觀者經常回來看看展覽的意願。導覽員扮演著策展人、展品與參觀者之間橋樑，並將博物館的五大功能中的教育、休閒娛樂兩大功能發揮得淋漓盡致。筆者擔任國立故宮博物院院專職導覽員十五年，曾為中外貴賓諸如柯巴契夫、吉米·

卡特、柯林頓、丁肇中等人做過導覽服務，今將導覽工作心得整理為三招兩式與眾分享。

成於衷三招

第一招 從心開始

基本上，我們的行為通常反映了內心的價值觀，當內心有了正面的思維，態度與行動上相對的也有正面性，所以導覽人員第一步必須先認識自己的內心。要清楚了解為什麼要來做這裡做導覽？每個人的出發點不同，不外乎：想分享知識的喜悅、想以此

回饋社會、想自我充實、想讓自己有用、因為覺得有趣、因為這是一份支薪的工作等等；不管因為什麼，所有的出發點都是從「我」開始；清楚自己動機，叫做知己，因為知己，所以歡喜、甘願。因為歡喜、甘願，對於工作上的主動性會相對增多，抱怨也會相對減少，因為所有的作為都是從自我期許為出發點，如此一來會做得比較愉快些。

第二招 主隨客「變」

清楚了自己的動機之後，接著要確實瞭解導覽的內容，最重



圖一 學生導覽需要簡單易懂

要的準則：「寧願不講，也絕不講不正確的資訊，絕不譁眾取寵。」對於導覽的內容要有充足的準備，要如數家珍般地熟悉展品的菁華之處。唯有事先的深入準備，才有臨場舌燦蓮花的表現。所謂導覽，是引導觀眾的眼

睛去看值得看的事物與面向，並且同時解釋其可看性與意義。所謂值得看的事物，就是由導覽者憑著事前豐富的準備，以參觀者的背景來判斷導覽的內容。導覽的目的在於引起迴響，而不在顯示導覽者非凡的記憶力，若僅是背誦著一大堆的資料，頂多讓人留下對「去參觀的時候，有一位知道非常多事情的導覽員為我們做講解，超厲害的，可是他講的是什麼我都沒聽懂也記不得，腳好酸哦！」這樣絕對不是一場好的導覽，沒有人願意特地跑到博物館來聽導覽員說教，參觀者要的是輕鬆又有知識性的內容與親切的態度。所謂好的導覽，是讓參觀者充分明白解說的內容並帶著愉悅的心情回家，讓參觀者學到了可以現學現賣的知識又獲得了歡樂的回憶。

雖然陳列室場景不變，但是導覽內容決對不能以不變應萬變，以一套的台詞講遍所有人。要了解不同背景、年齡、教育程度的觀眾之興趣與需求，來設計

不同的解說內容乃至於不同的動線。唯有以其熟悉的文化層面為基礎來做導覽，方有事半功倍之效。例如：針對學生導覽，須先了解目前各級學校教育與博物館展品的關連性為何，並以此為基礎來進行導覽。又如西方訪客大多對中國繪畫好奇，卻沒有耐性仔細欣賞，不妨以寫實性強的畫作或郎世寧的畫作為開場，先約略比較中西繪畫觀點的不同，再慢慢引導其欣賞中國傳統繪畫。若是無法事先得知參觀者的背景而先加以準備導覽內容，可於致歡迎詞時，透過導覽員的自我介紹讓參觀者感受到誠懇的歡迎之意，並詢問參觀者的興趣且同時觀察其言行舉止與衣著打扮，大多可端倪出參觀者的背景與喜好，在知己知彼的氣氛中，可以營造出更佳的參觀氛圍。

第三招 行雲流水

一場精采的導覽，動線的設計與內容的串連是相當重要的元素。在設計動線時，若是參觀者



圖二 外語導覽最好能以西方人的認知為出發點

中有老年人或兒童，安全是第一考量的因素，怎麼樣的動線是既安全又有趣。有什麼景點是參觀者可能感覺有趣的、參觀者可能想要知道的、或是參觀者必需知道的。因此，行雲流水般的無障

礙空間動線是非常重要的。

參觀者的注意力有限，眼睛忙著看展品與景物、嘴巴忙著與同伴竊竊私語，耳朵還要忙著聽導覽員講解；如何讓忙碌的參觀者的注意力集中在導覽員身上？建議一開始就開宗明義地告訴參觀者，因為導覽時間有限，所以我們精心為大家設計了最好的動線，絕不讓大家漏失精華。當參觀者的注意力略有消退的現象時，導覽員可適時提出一些問題讓他們思考，或者單純地反問剛剛才解說過的內容，總之給參觀者一點發言的機會，如此可以更高提高他們的興趣且增加參與感。此謂之為互動式導覽，導覽員宜事先設計問題、或一些與展品或展覽有關的話題以便適時融入解說中。

定點解說時，場地的選擇當然依照參觀者的人數作為考量的主要因素，基本上太空與太空曠都不好。太空，容易造成雜亂；太空曠，聲音容易散掉，吃力不好討好。此外，路口與走道亦是最

不好的選擇，可是一般的導覽員卻都很喜歡在這兩個地方做解說，因為比較寬敞可是卻也容易造成別團參觀的不便。行進間，道路口或是轉彎處，一定要停一會兒，讓後面的人跟上，因為參觀者若是走散了，要再集合起來較不易。動線中若可以讓參觀者坐下來休息一下，也是不錯的設計。一個定點千萬不要講太久的時間，因為參觀者的體力與注意力有限，導覽員滔滔不絕講得很高興，因為是全力投入的主角，所以不感到累，可是參觀者卻不一樣，他們的心是飄動的，而且他們不知道導覽員到底還要再講多久，所以很容易就站不住了。當參觀者中間有人的站姿變成了「鶴」，那就是一個明顯的表示了。

導覽進行中，參觀者若有不開心的反應乃至於「踢館」的行為，導覽員要保持頭腦冷靜仔細聆聽其問題所在，心平气和地妥善處理其負面情緒。不要和參觀者衝突，試著以同理心了解其行

為的動機，不要停留於爭議點，並以不失立場為前提，盡量和善地留下台階給抱怨者，事後確實反應給館方以茲改善或將此經驗與其他導覽員交流，以免大家為同一問題而付出過多的精神與時間。對於無法回答的問題，不要害怕說「對不起，我不清楚」，但要記得誠懇地表示：「請您留下聯絡地址或電話，我會盡量尋找資料後回答你。」即是溫馨美好的服務。

形於外兩式

第一式 氣納百川

好的導覽員要有專業的內涵、愉悅的笑容、清爽的外表、穩健而輕快的步履、中氣十足的聲量以及適當的身體語言。線條簡單、色澤淡雅的衣著容易建立起專業的形象。建議女士們可以穿舒適的高跟鞋來做導覽，因為身高同時也可以提高群眾的專注性。

導覽員要學會調整呼吸，在

參觀者定位之前，導覽原先緩緩的深呼吸三次，再開口說話，中氣會比較順也會比較足，可以達到一個比較好的導覽效果。適度的肢體動作也可以使解說更具說服力。音調要適度地高低起伏，說話咬字要清楚，盡量少用冗辭綴語，說話的速度千萬不要快。專有名詞要解釋清楚，聲量大小需視人群、場所而有所調整，切忌與其他的導覽人員比聲量，很容易影響他人參觀的品質。隨時注意參觀者是否能看清楚接收到解說的訊息，目光要照顧每位觀眾，及時掌握觀眾的反應與情緒。出發前說明行程、終點是否回至原處、請觀眾注意及配合事項等細節，出發時清點人數，沿途也要設法再次清點，隨時掌握人員動態。

第二式 適人適性

導覽的成功與否，在於參觀者是否願意回流或者願意代為推廣。一場漂亮的導覽，是賓主盡歡，大家都開心的場面。導覽員

喜悅地分享知識，參觀者從導覽員的身上分享其喜悅的成果。導覽員是博物館的形象代表，扮演著主人的角色，一位稱職的主人自然流露親切、和善、耐心、誠懇、熱忱的特質、散發引人入勝的魅力，運用表情、聲調、肢體動作，尋求溝通，將展品做最恰當的介紹。最後舉一個令筆者印象最深刻的導覽經驗作為結尾，在一九九七年的冬天，有一位國際知名美國籍女收藏家來故宮參觀，老太太一臉冷峻地告訴我，「妳，先帶我去看中國繪畫。」進入陳列室後，老太太旁若無人地專注地看著畫作，我僅輕聲地告訴她：「我會陪在你身邊，若有任何問題或者想看哪些作品，請你再告訴我，我樂意為您服務。」之後兩個半小時，我們幾乎沒有任何的交談，老太太在離開故宮之前，突然很熱情地擁抱著我並說著：「天啊，我去過世界上多少個博物館，你是我遇到全世界最好的導覽員，因為你知道該如何閉嘴！」