

《歷史臺灣：國立臺灣歷史博物館館刊》
第 22 期，頁 153-164，抽印本

時間流下的博物館生存之道：110 年臺 史博展場服務團隊參訪側記

劉可妤

時間流下的博物館生存之道： 110 年臺史博展場服務團隊參訪側記

劉可妤*

一、前言

博物館做為文化與知識的傳播基地，隨著時間流變，在整體大環境的變動之下，亦會隨之發展出新的面貌。

臺史博做為典藏臺灣常民生活史文物的博物館，開館十年來，戮力以「大家的博物館」為目標，在軟體與硬體上不斷調整，希望能讓臺史博成為一座平易近人、平權友善的博物館。為了精進服務品質，每年皆舉辦博物館參訪活動，讓全體展場服務同仁前往其他館舍進行交流，從而思考臺史博自身的服務流程，提出創新與改善的建議。

今年，臺史博團隊前往甫法人化的高雄市立美術館以及專精於 VR 技術的高雄 VR 體驗館，汲取高美館及 VR 體驗館對園區經營、特展規劃、VR 技術結合博物館展示內容，進行深度的經驗交換與交流。

因應大環境的轉變，臺史博近年來也開始做一些新的嘗試，建造了 VR 廳、增加了互動裝置，安排幾檔配合時事的大特展，試圖將歷史帶進生活，讓

* 國立臺灣歷史博物館科技計畫專案助理

更多觀眾有動機認識臺史博，認識這塊土地成長的歷史。

法人化的高美館，同時也面臨巨大的挑戰。如何讓觀眾願意走入美術館內，傳達美術館做為城市中美好生活存在的理念，透過空間改造、園區經營、展示傳遞美術館理念，以及國際大展的加持，高美館一步一步把美好的生活帶給高雄這座城市。

而VR體驗館面臨的也許是全國所有藝文場館共同面對的問題，在觀眾期待與VR的藝術性與推廣使命之間，究竟孰輕孰重？如何讓藝術、歷史、文化真正走進人們的生活，成為關注的焦點甚至熱門話題，如何打破文化藝術與觀眾的藩籬，傳遞文化場館存在的作用，是當代博物館及文化場館必須面對的課題。

二、法人化的國立高雄美術館——成為城市中美好生活的存在

臺史博團隊來到高美館，首先參觀了館方主推的《泛南島》藝術展，由館員及志工進行導覽，從大南方的多元史觀出發，以海洋連結為概念，不再只談特定的族裔、單一的語系，而是用更含納的概念去展示南方藝術。展示海洋的連結力量與文化相遇，相遇後的衝突以及對話再起，記錄了諸如韓國女性薩滿、澳洲原住民、日本原住民，多元移民的歷史與藝術創作，利用畫、影像、聲音、立體雕塑、甚至光影，去打造一個環繞著海洋、移民、泛南方藝術史觀的展覽。

進入高美館的教育推廣教室，臺史博團隊受到高美館李館長熱烈歡迎，李館長用一份詳細的簡報，來跟臺史博的大家介紹高美館，以及高美館法人化的過程。

2016年開始推動法人化的國立高雄美術館（以下簡稱高美館），在2017年提出了「蛻變·新生」計畫，配合前瞻計畫，將隱藏在公園裡感覺高不可攀的美術館，透過「打開」的概念對43公頃的園區進行改造，導入愛河河水、拆除迴廊，讓美術館的建築能夠進入民衆的視野。

高美館也成為全國唯一一間自營商店的美術館，自營一間以高美館出版品為主，結合選物、選書的高美書屋，拆除舊的書櫃、書架，打造通透寬敞的空間與動線，並且引進咖啡輕食、藝術餐廳、假日市集等活動，邀請了諸如福灣巧克力、麵包師吳寶春、法國料理廚師簡添財、咖啡烘焙世界冠軍賴玉泉等本土知名的廠商與職人，將世界美味聚集到高美館的市集中。

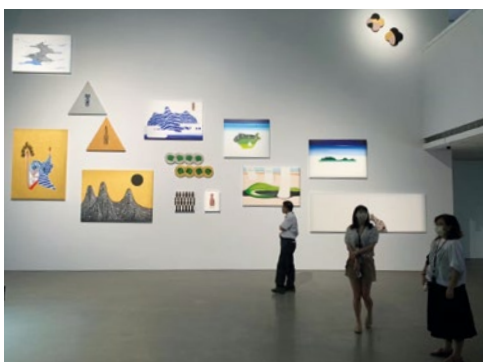


圖1 高美館館員為臺史博張館長導覽解說泛南島藝術展作品



圖2 使用光膜技術改造的高美館展間



圖3 重新規劃空間的高美書屋



圖4 高美書屋參觀解說

除此之外，高美館園區也進行了文化植栽的規劃，排除園區裡的銀合歡，引進愛河河水重建原生態水系，建立水域裡的多元原生態。

從「打開」、「看見」到「連結」，高美館透過對園區一連串的規劃與改造，讓民衆能夠進入園區，與高美館產生互動，打造一日遊的藝術生態園區，把知識、教育、藝術融進生活，讓民衆接受高美館做為城市中美好生活的存在。

而在場館內，高美館也進行了空間及照明的調整，成為全國第一所引用光膜技術的美術館，改變了展間的樣貌，以國際特展的空間方式做思維，也將高美館3樓改造成典藏特展的空間、4樓成為當代實驗的場域，以電動捲簾配合作品展示需求引進自然光，創造當代美術館的空間體驗，讓藝術能夠與觀眾互動，進入觀眾的生活。

法人化後，高美館隨即面臨品牌經營的挑戰，經過長足的思考後，高美館並沒有選擇媒體公司舉辦的國際知名大展，讓美術館淪為出租場地，取而代之，高美館法人化之後的第一檔特展，是自辦的售票特展，藉以拉高能見度，並且重新定義高美館。在這一檔特展中，高美館加入許多地域性的收藏，蒐集了位於地理南方的藝術家們的作品，全面打造一個全球價值觀。

為了避免在單一價值觀下，位於物理南方的高美館會成為邊陲，於是高美館致力於推動多元的價值觀，推展大南方多元史觀、多元價值，也與著名的泰德美術館、森美術館合作展演東南亞藝術，加入移民的歷史，並且與凱布朗利博物館合作刺青展，展演原住民的文化，把藝術生活化、生活藝術化。

在高美館逐漸法人化的過程中，為了打造屬於自身的品牌形象，並且推廣美術館進入市民生活，不遺餘力做了許多努力，可以做為臺史博以及其他藝文館所的借鏡。如何融入民衆生活是藝文場館不變的命題，也許可以參考高美館

的做法，透過清晰的思考與策略擬定，去一步步發展屬於自己的品牌形象，讓藝文場館在物質面與思想面，都能融入民衆的生活，推展藝文場館希望傳達的藝術理念。

對於高美館李館長的熱情，以及高美館在法人化路上所做的嘗試，臺史博張隆志館長也表示，高美館具有遠見、活力跟創意，其改造的過程與創意將做為臺史博升格後的規劃與參考。

對於高美館的經營，臺史博的展場服務同仁也有許多疑問，首先就是法人化後，高美館如何用量化數據評估績效？展場裡面是否有安裝相關設備去觀察觀眾停留時間與參觀行為？

對此，高美館教育暨公共服務部主任張淵舜回答，高美館每年都會針對動線滿意度、展品滿意度、整體服務滿意度等各個面向來做觀眾研究，這些滿意度調查結果是高美館擬定來年目標的重要指標，也會額外調查觀眾的背景資料，例如來自哪裡？到館時間？到館頻率等，來建立清晰的觀眾速寫。

本年度高美館展出了一檔奈良美智特展，吸納了更多不同類型的觀眾，需要不停掌握參觀數據，並且針對民衆各式各樣的問題做出動態調整，努力把參觀奈良美智特展的觀眾引入高美館。

第二個問題也許是全國各藝文館所共同面臨的問題，就是新冠肺炎疫情的衝擊，高美館是如何因應的呢？

張主任表示，因為疫情的衝擊，全國各藝文場館瞬間閉館，在這樣的衝擊下，高美館開始將展覽轉為線上展覽，將既有的活動轉為線上活動，



圖5 臺史博同仁與高美館同仁交流討論

在既有的人力與預算中，去做更多網路上的規劃與想像。

然而疫情引發的另一個問題，即是收入問題，當高美館把既有的展覽與活動轉為線上，實體收入自然會減少甚至歸零；對此，李玉玲館長笑著回應，對於法人化的高美館來說，收入當然是重要的，但單靠美術館的收入來營運整間美術館的實體業務，老實說是杯水車薪，高美館最大宗的收入來源是民間贊助和自籌資源。門票收入只是賦予高美館的觀眾參觀體驗的價值感，高美館依然有許多美好的免費空間可以提供給觀眾使用，觀眾享受了美好的免費空間，進而買票進入展館。

那麼在諸如奈良美智如此熱門的特展展出時，要如何取得觀眾與空間的平衡？

高美館回應，因為疫情下有容留人數的限制，奈良展平均每小時容納180至200人，超過就會開始管制進出人數，使用一進一出的方式，可以開放接近空間容留人數四倍的人數，因為展間內的人流流動很快。

而高美館的志工業務一樣讓臺史博的同仁感到好奇，在來到高美館參訪之前，展場服務同仁已經查過線上資料，發現館內有一個可愛的胖叔叔說故事活動，相當有趣而且全面線上化，因此詢問高美館的志工業務如何分配？是否有培育志工的組織？另外，說故事志工說故事的素材又是從哪裡來的呢？

不同於臺史博，高美館的志工人數約有1,000人，負責展場的志工有600至700人，兒童美術館志工約200人。另外還有專業分工的志工，例如導覽志工（約80人，包含外語導覽志工）、說故事志工、資源教室教學志工、生態志工等，招攬具有專業性的志工，讓整體志工分工更加專業化。

至於說故事，則是由高美館的館員與志工一同討論出來的。說故事的繪本

比較容易有版權問題，所以高美館都是使用高雄市政府文化局的在地民間故事系列繪本，來做為說故事的題材。而說故事活動的線上化，中間也經歷過一些挑戰，志工並不喜歡沒有觀眾的線上錄影說故事，經過同仁與志工的激盪以及溝通調整的過程，才做出說故事的線上版本。

至於臺史博同仁很想交流的社群網路媒體行銷，高美館行銷部表示，在轉為行政法人的過程中，公部門只有透過民意機構監督、或者是政府研考做為績效考核，但每年高美館的董事會都會做績效考核與評鑑，在年終編列次年預算的時候，做為規劃次年計畫的參考依據，並且檢核以怎麼樣的績效指標來查核次年訂定的目標，今年的收入也可以滾入來年的累積盈餘，在董事會的同意之下，可以使用於展館本身的營運，這是行政法人與公部門營運館所不同的地方。

於是高美館發展出與民間企業和通路的合作，獲得在地企業的支持，結合通路本身的社群軟體來操作整合行銷。由於社群軟體有不同的性質，因此主要活動內容會發布在Facebook，Instagram則以輕鬆的方式操作，但礙於Facebook演算法的改變，抽獎類的活動貼文會比較容易被壓下來，能見度不高，所以Facebook的經營方針轉變為以排程貼文為主，並與各界網紅合作推廣館舍，效益很直接，畢竟網紅背後自帶一定程度的聲量，只是如何讓這些粉絲留下來成為高美館的受眾、增加粉絲黏著度等，則是後續的挑戰。

因為一檔奈良美智特展，高美館的各項社群軟體數據都有上升趨勢，只是如何讓這些新增加的粉絲成為高美館的受眾？或者是否需要為了這些受眾而改變、調整高美館現行展覽的內容？都是高美館後續思考的問題。

不過由館員來操作社群媒體的成本其實相當高，高美館僅有2位小編在操作各項社群媒體，從內文的發想到貼文撰寫、找資料、找搭配的照片等等，小編的工作量相當繁重。

交流完網路社群的經營，進入贈禮的環節，由臺史博張館長致贈禮物給高美館李館長與全體接待同仁，並邀請高美館館長有機會也可以帶同仁來到臺史博交流。

三、光影的魔術師 VR 體感劇院——存在，在現實與虛擬之間

在建造臺史博的VR廳之前，臺史博館員們就曾經到高雄VR體感劇院取經，因此臺史博VR廳的電線配置、座椅設置方式與觀影SOP，很多都參考VR體感劇院而設置。這一次展場服務同仁前往VR體感劇院，透過對VR體感劇院的參訪與討論，對於臺史博VR廳的理解與操作，想必也能更上層樓。

坐落於高雄駁二特區的VR體感劇院，是高雄市電影館旗下的劇院，分為「360影廳」與「互動展演區」兩個場域。360影廳中有30張蛋型觀影座椅，讓觀眾在座椅上體驗360度的VR觀影，臺史博VR廳的設置與VR體感劇院360影廳的設置較為相同，都屬於座椅上的觀影體驗，而互動展演區則是站立式的觀影，觀眾不僅透過視線與虛擬實境來參與影片，更可與影片做肢體上的互動，甚至成為影響劇情發展的劇中角色，因此電線布線儘量以走天花板的方



圖6 VR體感劇院互動體驗區導覽



圖7 VR體感劇院360影廳觀影體驗

式去做，以免觀眾在互動的過程中絆倒。

VR 體感劇院首先播放了3部VR影片給臺史博的同仁體驗，內容有三種不同的風格，一部具有高度趣味性，一部藝術性強大，一部比起VR可能更接近體驗式的電影，讓觀者直接成為影片其中一個無法發聲的角色。

這三部風格迥異的VR影片，讓人對於VR影片能做到多少事情大開眼界，過去對於VR遊戲性的想像，在這邊完全被顛覆，VR可以具有遊戲性質、讓遊戲更真實，同時也能將藝術與表演發揮到極致，更可以透過互動式體驗，去體驗一個完全不同的世界與視線，設身處地用感官去體驗弱勢族群的感受，藉由體驗而增進理解，是相當有效的情感教育工具。

對於VR體感劇院，臺史博的展場服務同仁有一些好奇之處，首先是技術性的問題，因為實地參觀過兩個不同的場域，因此想知道360影廳跟互動體驗區的頭盔是不是有差別？

VR體感劇院的VR技術經理鄭仲迪經理表示，因為360影廳跟互動體驗區播放的VR影片系統不太相同，一個是混合實境，一個是虛擬實境，所以頭盔定位的方式也不太一樣。互動式VR的頭顯是以遊戲引擎的邏輯去製作，搭配了自由度高的影片，會讓觀眾與影片間有肢體上的互動，所以影廳也比較空，避免觀眾在體驗虛擬實境時有碰撞的疑慮；360影廳則偏向混合實境，觀眾觀影時是坐在蛋型椅上，自由度沒有這麼高，因此定位的方式也就與互動體驗區不同。

同時，臺史博的同仁也好奇，VR影片播放有時會造成觀眾身體不適，劇院這裡是否有遇過觀眾看完不舒服的狀況？是否有造成客訴？劇院又是如何處理呢？

劇院表示，若觀影一開始就劇烈頭暈導致中間有一大部分沒看到的觀眾，會斟酌全額退費，但因為身體不適而索取退費的觀眾並不多，更多是買錯票或者買票時沒有注意到觀影年齡限制，而替7歲以下的小朋友買票的家長。觀眾買錯票時，劇院會以插入場次的方式去處理，儘量不要讓顧客有想退票的念頭，而網路購票沒有注意觀影年齡限制時，劇院僅酌收手續費，還是會讓觀眾退票，因此觀眾觀看VR影片身體不適，基本上比較少造成客訴。

而在選片方面，VR影片有各式各樣的類型與內涵，VR體感劇院究竟是怎麼選片的呢？

VR體感劇院的製作企劃部李懷瑾經理說，VR體感劇院大多是以電影節的模式去進行選片，在360影廳播放的內容，會以2至3部影片湊成一個主題，幾個不同主題的單元，供觀眾自由選擇，而互動體驗區的影片，也會配合當期360影廳播放的主題做調整。只是VR體感劇院一樣也面臨觀眾口味與藝術推廣的難題，自己覺得相當厲害、具有代表性的VR作品，在面對觀眾的時候，觀眾時常會有比較不一樣的反應，這可能與觀眾對VR的期待不同有關。觀眾對VR作品的印象偏向遊戲性，期待VR作品很刺激，因此在體感劇院播放一些具有藝術性或者文學性的VR影片時，觀眾就比較不容易接受。

李經理憶及劇院剛開幕的時候，播放了一支叫做《聽見光明》的VR影片，是一部模擬盲人世界的作品，在VR製作圈內算是教科書級的精彩作品，但這樣的影片很難跟觀眾介紹，尤其在駁二有許多家庭觀眾與年輕人，會需要設置明確快速可以認知到的關鍵字，比較容易推廣VR影片的內容。

但對於VR體感劇院來說，推廣文化及藝術性的VR影片是劇院的使命，因此劇院會藉由話題的討論與引導吸引民眾進來觀看。其中包含邀請相關歷史背景的學者、部落客等進行演講，將活動包裝成聽講座加觀影的形式推動，逐漸收到成效。劇院也在考慮主題性的策劃，以設定主題的方式策展，讓上映

VR 影片內容可以變得更豐富，選片上也有更多選擇，未來也考慮與其他館所以主題特展的方式進行影片交流放映。

那麼在行銷方面，VR 體感劇院是如何收集數據的呢？是外包還是自行處理？又如何經營社群媒體呢？



圖8 臺史博同仁與VR體感劇院交流討論

行銷企劃部的李經理說，VR 體感劇院的行銷夥伴有電影相關背景，但 VR 行銷的手法比較接近藝文產業，所以行銷夥伴常常在學習新的溝通方式；從電影到 VR 是一個跨越的過程，行銷領域變得更廣，小編或者行銷團隊常常需要跨域合作與結盟，或者去相關社群看資料，用開放的心情學習。

至於數據的蒐集，VR 影片上映 1 個月後會先進行票房的觀察，也觀察哪一個話題在粉絲專頁上有比較好的反應，就蒐集到的資料來討論影片播放內容的調整。

另外，高雄電影館楊孟穎館長也對臺史博提出建議，她認為臺史博有很多歷史相關的資料跟檔案，而從《斯卡羅》上映之後，臺灣史變成目前相當火熱的主題，這是臺史博的優勢，好的文本是 VR 的基底，希望未來有機會與臺史博合作開發與臺灣史有關的內容。

最後，由臺史博張館長致贈禮物給電影館楊館長和全體接待同仁，感謝 VR 體感劇院提出的建議與經驗，做為臺史博未來發展 VR 體驗的參考。

四、結語

對於行政法人化後更重視客群與績效、網路社群經營的高美館而言，受眾與理念的拔河果然也是需要長足思考的問題；原先以為互動性與科技感較強，可能更貼近受眾的VR體感劇院，其實也面臨相同的問題。

推廣理念的前提，往往是要先得到更多受眾傾聽。如何打破藝文場館的同溫層，把藝術、歷史、文化帶入常民生活之中，在常民生活中引發共鳴、打造完整的品牌形象，讓博物館和藝文場館從高高在上的殿堂走下來，成為親民、日常的存在，是博物館與各類藝文場館的課題。

在行銷面上，高美館與VR體感劇院的做法，其實也是臺史博近期不斷嘗試的做法，例如嘗試與網紅合作、以活動講座加參觀或者戲劇導覽等互動方式推廣博物館，甚至也接受過電視節目採訪，諸如呂捷《呂讀臺灣》與公視《下課花路米》節目，吸納許多年輕觀眾走進博物館，只是如何在打開知名度之後保留下這些潛在的受眾，也是一個相當大的考驗。

誠如高美館的行銷經驗，2位小編要操作各式社群軟體，其實是相當重的工作負擔，如何以有限人力去進行社群軟體的經營、留住接觸到的粉絲、增加粉絲黏著度等，都是未來可以更深入討論的問題。

經過這次的交流，我們看見高美館的創意、彈性與活力，VR體感劇院對藝文推廣的使命感，以及不同形式的藝文場館從不同角度努力突破同溫層、推廣理念的方法與熱忱，都是臺史博可以借鑑的。期許未來的臺史博，透過不斷交流、取經以及經驗的交換，在升格之後能更順利地推廣臺灣史，讓臺史博成為大家耳熟能詳、願意走進場館享受各種體驗的博物館。

History of Taiwan: Journal of National Museum of Taiwan History
No.22, pp.153-164, Nov 2021
Tainan: National Museum of Taiwan History

How a Museum Survives As Time Goes By

Ke-yu Liu