

觀眾研究與服務行銷博物館

Audience Research and Service Marketing Museums

李斐瑩 Fei-jing LEE
英國倫敦城市大學畫廊與博物館
研究博士候選人

現代博物館展覽強調融合教育性和娛樂性，以達到平衡兩者為使命，甚至常以“教育性”、“啟發式”或“教導式”等詞彙來描述策劃展覽的目標。然而，為什麼展覽目的，不是單純的提供給博物館觀眾一種愉快的經驗和娛樂？或滋養我們生活中一個安靜可沈思的空間？娛樂和教育間，孰輕孰重？而服務行銷博物館對均衡兩者有何關係？進一步探討對博物館服務認知與期望，瞭解觀眾的參觀反應、期望與需求，是現代博物館提昇服務品質與面對未來挑戰的利器。

前言

自十七世紀末，博物館開放大眾參觀，博物館與觀眾的關係亦隨著歷史、社經發展而變遷。如 Carol Duncan (1980) 描述十九世紀歐洲當時社會的情勢，大眾美術館被視為政治美德的憑據，政府為人民所提供「正確的事」(right things)，由此可理解政府經由美術館的開放，來顯示對其公民大眾的德政與關懷。相對的，也培養了當時大眾的文化品味及提昇了精神層次(Duncan, Carol, 1980)。博物館觀眾調查也因應而生，一八九七年德國G.T.Fechner首先運用問答的方式，研究觀眾對藝術作品反應，觀眾調查漸漸引起心理學家和社會學者的關注和參與。

一般的觀眾調查主要目的是就不同的觀眾群，分析其基本社會背景資料、參觀行為與心理特徵，包括有：觀眾的參觀動機、參觀方式、參觀動線、對展覽的偏好與反應，以及對博物館的需求、需要與反應，博物館可以將研究所得整理，作為未來服務觀眾營運與決策的參考。

二十一世紀，博物館與觀眾的關係，因為觀眾調查的輔助有那些改變？博物館學學者Stephen E. Weil (1998)預言，博物館未來將不斷提昇自我服務大眾的能力，「教育」是博物館的重要功能之一；然而隨著社會生態的轉變，「由下而上」的管理哲學代之而起，博物館必需尋求適用於當代環境之定義；又因迫於資金來源縮減，博物館特別需要重新釐定服務大眾的重點與策略。綜合歸之，今日博物館生存的兩大挑戰，無疑是決定於「觀眾」與「經費」，而兩者漸漸取代傳統博物館裡「研究員」與「收藏」的重要性；特別要強調，研究員和收藏仍舊是珍貴的博物館資源，佔有解釋博物館價值之獨特地位。

此篇論文欲求兩個重點：(一)企圖思考如何運用「觀眾研究」學習觀眾行為、需求，針對一般大眾來調整展覽技巧、營運重點，使博物館服務之觀眾群擴大，擺脫舊有博物館僅為取悅少數專業和菁英份子等小眾。(二)二十一世紀博物館，需要學習運用企業界行銷管理之概念，如：市場趨向、觀眾服務導向、策略規劃、觀眾發展以及績效評估等等。而行銷目的不能僅限於增加觀眾數目，更要達成服務觀眾、滿足觀眾為理想。這些都需要依賴博物館之觀眾研究，及相關的觀眾資訊加以配合。本研究中，特別提出「服務行銷博物館」(Service Marketing Museum)的觀念，並探討「服務」特質與現代博物館管理之關聯性。

壹、觀眾研究

二十世紀末，博物館改變劇烈(Kotler, N. & Kotler P., 1998)。博物館逐漸著重於保護、詮釋、



圖1 博物館提供一種「非正式」教育的學習經驗。

和展示藏品，更努力成爲一個能夠提供博物館經驗、思考和滿足感的地方；博物館抱有服務大眾的使命，這些使命可以是教育的、美學的、科學的、歷史性的。如此，新世紀博物館需面對的課題，是平衡現今演化中所產生衝突和適應的方法。以博物館觀眾來定義何謂博物館之品質和服務，將更爲客觀。

傳統中，博物館被視爲象徵文化和知識的權威機構，而博物館內罕見珍品皆仰賴其研究員和學者專家來解釋。就歷史性角度，二十世紀之初，博物館的焦點由藏品本身，漸漸地延伸出提供相關資訊和教育資源等活動。二十世紀末，博物館更探討人類的、民主的、多元文化和當代流行等議題，但收藏始終是博物館的核心，只是配合性的教育節目活動增多，展覽方式朝多樣性、活潑化加強。

因此，博物館重心的演變，亦從收藏品—資訊和教育—至當前之觀眾經驗，換言之，博物館由傳統中掌控了收藏和解釋展品，如今則由觀眾來主管自己的經驗；也反映出主控者由物而人，專家而大眾之趨勢；博物館的功能在於提供值得回憶的博物館參觀經驗，從靜態的觀賞轉移成，在一個獨特環境中「非正式」教育的學習經驗，也就是說，將焦點落在觀眾／消費者觀點之博物館經驗。

一、博物館期望

瞭解觀眾之博物館期望，他們的訪問動機、需求、要求；一九八七年，Gayle Kavanagh也表示，事實上，關於博物館如何吸引大眾，而他們離開後又帶走了什麼，我們（博物館）知道的很少。若以現有研究來看，大眾的博物館期望是相當低的，或許應該說期望不多，造成如此現象，一方面顯示長久以來，博物館仍忽略對觀眾參觀

行爲與經驗作研究，然就客觀的角度，也可以瞭解到後現代主義之社會大眾對公眾財（博物館）、生活品質之需求增強，也促成博物館不得不面對新的挑戰與改變。

Pieter Pott博士，荷蘭—Leiden人種學博物館館長，將觀眾參觀動機區分爲三種：（一）美學的（aesthetic）—期盼美的經歷；（二）浪漫或者逃離現實—擁有短暫時間，離開每天相同的世界；（三）智識的—爲滿足尋求知識之渴望。¹

因而，一九八七年Tilden亦提出探討博物館與觀眾關係的五個簡單建議：²

- 建構展品詮釋與觀眾經驗間關係；
- 展現展品本身及背後的意義；
- 富想像力的展覽詮釋；
- 激起觀眾思考而非完全依賴博物館指導；
- 啓發式詮釋。

過去的十年，多位博物館學家陸續提出，許多不同吸引大眾參觀博物館動機之看法，他們的觀點都集中於博物館期望。Toledo美術館的博物館學專家Marilyn Hood於一九八三、一九九三年（Museum of Fine Art in Toledo, Ohio）都曾以社會性和教育性目的之角度，來解釋博物館訪問。

二、博物館行爲

在Hood的研究中顯示，博物館訪問並非自發性，而是有計畫性的活動。（Falk和Dierking,1992,1994）無論是臨時、有意識或無意識地的決定，在出發以前，還是需要時間準備。可能牽涉到之社會行爲有：

1. 同伴的選擇
2. 地方的選擇





圖2 友善和舒適的設置與流暢之參觀動線，將避免訪客產生倦怠感。

- 3.時間和如何到達訪問地
- 4.訪問時之相關活動
- 5.目標經驗
- 6.評估參觀的成功
- 7.訪問態度對一個人生活的影響

人們訪問博物館的原因有許多，可能包括社會、休閒、教育、文化和尊崇等原因，(Moussouri, 1997；Falk和Dierking, 1992；Merriman, 1991；Hood, 1983)。經博物館學者多年來之觀眾研究，得知觀眾不僅有訪問「議程」(agenda)，而且，這些議程亦直接影響了他們的博物館參觀(Moussouri, 1997；Falk, 1998；Falk & Dierking, 1992)。Falk和Dierking(1992)主張，從觀眾進入博物館前、期間和之後所有發生的事件，對觀眾經驗皆有強烈的影響。因此，博物館可以運用服務行銷策略中，藉由衡量服務品質來瞭解觀眾期望與觀眾認知；例如，「期望管理」(manage expectations)激發觀眾的動機、需要和願望，來影響觀眾的認知和滿意度。

三、博物館經驗

在歐洲，部分博物館觀眾研究指出，大多數之美術館觀眾，仍然以中產階級、高教育背景為主。(Schuster J.M.D., 1992；Hooper-Greenhill, E., 1994)也顯示小學、中學生對鼓勵美術館參觀的影響不大，一般通常是經由高等教育者、認識的朋友、或家庭和同學等，介紹博物館展覽活動，而引發參觀興趣。(Hooper-Greenhill, E., 1994；Kotler N. & Kotler P., 1998)

Spalding曾質疑：到底什麼對博物館才是重要的？他主張“發覺人和藝術品間的關係；而整體之博物館意義，在於瞭解人和藏品之間的關係”。⁴因為博物館參觀將觀眾帶回到自己的世界，在那裡他們創造了自己的博物館經驗

(Stephen E. Weil, 1998)。Lee Draper也有相關性的研究，社會因素影響觀眾對博物館環境的探索。休閒管理學和相關學者也都強調：參觀是一種社會的，非全然意識地表現，是一種自我探討的活動。

因此，博物館參觀是一種社會經驗。許多人利用休閒時間，尋求自我，或與社會間的關係；有些觀眾視美學經驗為最優先考量，這並不排除博物館參觀的社會性意義，因為就觀眾角度，社會相互作用和學習並不衝突，結伴參觀博物館與發掘博物館兩者的經驗、關係是同時存在的(Dr Lee Draper, 1987)。

觀眾多寡亦能影響博物館經驗；明顯地，觀眾越多，參觀經驗品質降低(Johnson, P. & Thomas, B., 1992, Walsh, A., 1991, Falk & Dierking, 1992)。例如：如何讓觀眾在短時間內，完成並且滿足他們的參觀經驗？除此外，如何發揮博物館的社會服務功能？滿足觀眾對學習的渴望？而觀眾更希望這一切都是在一種便利和易接近的方式下進行，相對的，博物館設備變得重要，這必須借重於展覽技巧。

然而，一般博物館需要先能管理收藏品，而後，才可能開始注意到訪問者的動機、參觀經驗和學習展品等。或許，中、小型博物館可以嘗試先對部分特定觀眾作研究，例如：自我學習之成人觀眾、學校組群和退休者等(Hein, G., 1999)。特別需要注意的是，由於博物館參觀屬於非正式教育，不同於一般的學校教育，是一種自發性的自我教育(Hooper-Greenhill, E. 1994；Huang Kaung-Nan, 1998)，因此，觀眾研究之設計就更加複雜困難，需要作長期規劃。

接下來，此論文將探討觀眾認知與博物館認為其觀眾認知間差距之關係。每一個機構都有自己



圖3 博物館建築物外觀，對自我形象建立與大眾期望都有影響。

的特質，因而可能產生兩個構面的問題：一種是其觀眾所感知的部份；透過展覽和研究員的觸發，參觀觀眾被認為應該有所「獲得」或有些「收穫」。另一種是博物館自己本身認知的部份，即博物館企圖完成的目標和使命。

這些都需要依賴博物館之觀眾研究，及相關的觀眾資訊加以配合。下一部份，將以「服務行銷博物館」(Service Marketing Museum)的觀念，探討「服務」特質與現代博物館管理之關聯性。

貳、行銷博物館

英國博物館學教授Jonathan Bryant，引述英國行銷學院對「行銷」的定義：「行銷是種有利地管理功能，在於確認、預測和滿足顧客之需要。」⁵他相信博物館管理應該修定以圖最大「利潤」(profit)之商業概念，取而代之為：擴展博物館目標，充分發揮為社會提供服務和幫助社會發展的過程。

一、行銷管理

企業界中所謂「以客為尊」(customer-centered)，是一般商業組織生存守則；理論上，滿意的顧客將告知其他的消費者，以吸引更多的顧客使經營者獲利。而今，博物館若欲邁向新紀元，需要探究博物館是否真能藉由博物館參觀，提供給觀眾（顧客）某種「價值」(value)。由於博物館屬於非營利組織，這裡所謂的「價值」經常被稱為參觀者的「參觀經驗」；可包括他們參觀前預期，與他們參觀後所感知的，轉化為服務行銷學理論—觀眾是否感受到博物館服務的品質？是否對參觀經驗滿意、滿足？

行銷的範圍極廣。淺義的行銷，可以是實際運作之策略技術，例如：市場分析和設計傳單等。廣義的行銷，顧客意見成為管理的中心，努力對

產品加以修繕和改進，滿足顧客的「需要」(wants)；更進一步瞭解大眾的「需求」(needs)來提供服務品質，探究顧客之選擇、偏愛和參與互動的關係。

根據美國行銷學專家Kotler對行銷下的註解：是個人和群組，經由創造和交流，獲得產品和價值，以達到他們的需要和期望之一種社會過程方法。而促使整個過程的完成圓滿，其要素包括：如期望、需要、價值和滿意，關係到事件處理過程和交易互動與行銷者(Philip Kotler, 1997)等等。

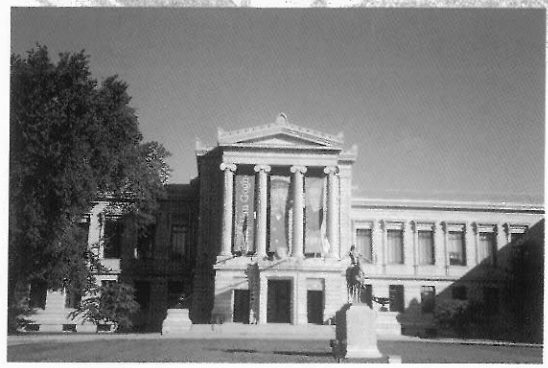
成功的行銷具備幾個共同特點，包括經常不斷尋查相關資訊，了解學習競爭者的獲利經驗，作利益和劣勢比較，預測和評估。同樣的，組織機構必須查核評估服務品質、員工品質、人事關係品質以達到要求的標準。本研究聚焦於服務品質的運用。

二、博物館行銷

「行銷是一種態度，可轉換為一種行動，由上至下關係到機構的整體。…其前提，管理非僅是常識，或者編撰的經驗，而是一種組織過的知識(knowledge)。此知識是尋求福利社會，每一機構的存在，在於滿足使用者或應當使用者。」(Johnson, P. & Thomas, B., 1992)⁶

一九八〇年代後期，英國博物館行銷逐漸受到重視，剛開始一些獨立和國立博物館對其抱持負面評價。然博物館行銷還是成為當時最流行的課題，許多相關博物館會議和刊物都以其為焦點；例如，一九八八博物館協會年會之主題，「博物館與畫廊委員會」(Museums and Galleries Commission)特別以專題探討行銷的重要性⁷。會中討論博物館行銷應該與其他企業行銷區別開來，將其視作一種管理哲學，顧客為尊，正是管

圖4 建立於十九世紀末之波士頓美術館，其建築外觀即已反應其歷史性。



理哲學。主張行銷不僅是盡力賣一個產品，而是探究消費者想要的；博物館可藉由瞭解消費者（觀眾）需求而給予回應。而觀眾調查的理念，就是瞭解觀眾愈多愈能對觀眾做有效的服務。博物館行銷學學者McLean(1997)解釋，「行銷影響各種類型的機構活動」(p.49)，並且是「一種思考方式，確立博物館為民有」(p.217)。因此，「行銷過程與進展，是博物館每個成員的責任」(p217)。

台灣近二十年博物館發展快速，目前已超過一百三十所博物館，一般隸屬於縣市或文化中心，許多私立博物館經費和管理由私人企業負責。台灣博物館呈現具多樣性，從畫廊到自然歷史博物館，或兒童博物館到風箏博物館；博物館基本上是以其收藏內容來分類。博物館現階段仍舊掙扎於釐清本身的意圖、目的和未來方向；管理焦點多數集中於博物館如何能夠更現代化、大眾化和國際化。逐漸地，大眾也開始重視其發展，懂得要求，期望高的服務品質；博物館參觀也成為休閒活動的適當選擇(黃光男，1998)。

三、行銷博物館特徵

在探討「行銷」前要特別提出，行銷博物館需考慮到兩個博物館特徵：(一)博物館屬於非營利組織，(二)收藏是博物館重要資源。這兩項特點是博物館行銷管理中之行銷優勢、契機，但也可能是劣勢。

(一)博物館屬於非營利組織

博物館不同於一般企業，屬於非營利組織；擔負服務社會的責任，是博物館功能之一。對營利機構而言，其目標是清楚而明確，只要保持高獲利業績，即可被稱為成功。非營利機構的成功則有待能否達成機構組織的使命任務來決定(Kotler,和Scheff, J., 1997)，每一個使命聲明都須

具備反映組織之契機、能力和熱情等三要素，而又以增進人類福祉為主要目標。就特性而言，博物館屬非營利組織，具文化生產力，如此，對成功的定義，顧客/大眾的消費行為，並不在於擁有物品或使用其物品，而消費交易結果，則是對人類生活品質的改進與提昇(Bryce, H, 1992; Kotler, P, and Anderasen, A. R. 1996)。

(二)收藏是博物館重要資源

典藏建立了博物館的特色，甚至也決定它的身分，創造了它特有的環境背景。行銷理論中，並未特別對「非產品」來作定義，欣賞參觀收藏和展覽所得之「博物館經驗」，是否可以視為產品？值得進一步討論。然而，就McLean「博物館行銷」書裡的研究(McLean, 1993)顯示，收藏和展覽，是吸引大眾選擇參觀博物館之要素。由此若以行銷學觀點而言，收藏是博物館最重要的資源之一。

然而，博物館展覽藏品，並非僅止於陳列罕見藏品，主要還有保存當代收藏，並為未來下一代瞭解與學習做準備。博物館提供資訊和教育，以給予深刻的訪問經驗，這遠遠超過博物館硬體資源本身所能供給的，也意味著，他們能夠在社會裡引起重要作用，提供所謂的「社會服務」功能。(McLean, 1993)

參、服務行銷博物館

因為博物館屬於服務性組織，一般為非營利單位，因此容易產生偏向於專家導向而忽略了觀眾的意見⁸。當博物館的社會功能擴展更新的同時，他們必須加強探究服務多樣化之大眾哲學。博物館須利用服務行銷理論裡，嘗試就博物館的服務特性加以設計規劃適合其生態發展之策略。

一般構成博物館之五類要素：(一)基本硬體設

圖5 波士頓科學博物館位於知名Charles河壩之上，自然成為觀光重點之一。



備部分，如：建築物，空間；(二)藏品、展覽；(三)說明詮釋的材料，如：標籤、文字、導覽圖和目錄等；(四)配合補充性的節目，如：演講表演；(五)服務，如：資訊、導覽、餐廳與紀念品店。由另一角度看來，博物館必須重視及了解廣義的第(五)項「服務」定義，提供觀眾舒適的環境空間、妥善設計流程，讓觀眾能充分運用時間，豐富博物館經驗⁹；故，服務與其他四項息息相關。

如此，新世紀博物館須面對的課題，是平衡現今演化中所產生的衝突和適應的方法。以博物館觀眾來定義何謂博物館之品質和服務，將更為客觀。

一、服務行銷學

在「服務行銷學」(service marketing)理論，服務品質和滿意度皆為影響顧客判斷的重要概念，因此，此研究首先強調服務行銷對博物館管理有何重要，然後再描述觀眾期望、認知在博物館服務品質中扮演的角色。

以往，有關服務行銷的研究，最主要有旅行社、銀行、保險、乾洗業、有害物控制、速食餐館等(Parasuraman et al., 1991)，服務者與提供服務者間只有短時間的交流。然而休閒服務類，如公共遊樂場、音樂廳、劇院、博物館或健身俱樂部等，通常需要顧客，在服務的過程、環境中停留一段的時間。在這種情況下，博物館觀眾所感受、接觸的博物館服務可能決定觀眾滿意程度，亦將影響觀眾再次參觀博物館的意願。

由不同的休閒工業所作的服務調查中，發現服務環境影響顧客的滿意程度。例如，一家餐館顧客除享受美味食物，服務人員的服務態度、餐廳的室內設計等，都可能影響顧客停留時間的長短，及未來他們會不會再光顧。

二、服務行銷博物館

由於將服務行銷學概念運用於博物館工業之研究相當有限(Parasuraman et al., 1985; Parasuraman et al. 1988)，在此論文中，探討博物館與其觀眾間對服務品質認知的關係，未來將進一步瞭解觀眾服務品質與滿意度的相互影響關係。

(一) 環境舒適品質與觀眾

根據喬治城大學行銷學教授Alan Andreason觀點，博物館應該從瞭解「狄斯耐」(Disney)組織的「顧客服務」(customer service)概念中學習。狄斯耐式的管理哲學，注意到觀眾的時間安排，為避免訪客產生倦怠感，儘量提供友善和舒適的設置，充分照顧到訪客，保持環境乾淨，並持續性深入發掘訪問者的期望、需要和偏好；瞭解觀眾的訪問時間活動安排，並不在於控制他們的活動。博物館參觀是一種志願性參與，博物館應該注意提供訪問者於有限時間裡，感受到被歡迎且具引導性的服務，以豐富觀眾的博物館經驗。

在此，特別強調近代博物館管理學原則，「收藏」(collection)並不是帶給觀眾「博物館經驗」的唯一觸媒。(一)博物館外觀建築，及本身的架構和它提供的設備，對觀眾都具有不同含義。當今博物館多偏好現代式架構，一方面反映了大眾的期望，如：英國泰德畫廊於聖·艾唯詩分館(St. Ivels)及維多利亞工藝博物館擴建計劃，都採極現代化的建築架構；(二)再者，就行銷學觀點，博物館形象亦佔有決定性要素。舊有的博物館印象，是積滿灰塵、了無生趣；新的展示技巧和設計是一種改進方式，另則，如：咖啡廳和紀念品店等的服務，能使博物館得以平衡收支。

另外，Bitner(1992)曾以大眾對服務品質與環境需求兩者為主，架構服務定義，牽涉到大眾、顧



客行為學，如：他們的偏好、接受或厭惡避免、消費習慣和再訪意願等；由Bitner的研究學習，博物館可檢視大眾對博物館的軟體、硬體服務需求情形，如：設備是否易於使用、接近，且具美感；展覽詮釋說明的品質，具教育性、舒適氣氛和潔淨環境；導覽動線流程品質、參觀所需開支、館員專業服務與應對態度。

(二) 服務之特性

由於服務具有無形性(intangibility)、易逝性(perishability)、同時性(simultaneity)以及變異性(heterogeneity)等特性；當服務被視為一種產品，即牽涉到人力品質與機械技術的差異，所以服務品質的衡量較產品品質衡量更為困難。因此博物館如欲提昇服務品質，必須先了解觀眾用以評價服務品質的因素。

(三) 服務品質之涵義

服務品質的定義，一般由認知感受到的服務能否符合顧客期望來評估(PZB, 1985)。服務品質領域是服務行銷五大領域之一，自從Parasuraman、Zeithaml和Berry於一九八五年提出「服務品質觀念模式」(SERVQUAL)即「五項差距」(5 GAPS)模式後，即吸引了大量學者的投入與相關研究。

國外多位學者對服務品質觀念作探討，指出服務品質源於消費者對於服務期望與服務認知比較而得，消費者是評估服務品質唯一審判者(PZB, 1990; 1991)；Garvin(1983)、Zeithaml(1987)等學者指出，服務品質是一種認知性的品質(Perceived Quality)，並非客觀性的品質(Objective Quality)，亦服務品質係取決於消費者對於事物的性質與特性之量化衡量，為使用者主觀意識，較個人化；因此，是長期累積而成且不輕易變化，消費者著重所接受之服務，是否契合他們的需要與期望。

(四) 服務品質之構面

服務品質構面研究以Parasuraman、Zeithaml和Berry(以下稱之PZB)三者所提出之服務品質模型最受國內外研究者的注意與討論；PZB所提評量服務品質的十項構面：(1985)1.有形性(Tangibles)2.信用性(Reliability)3.可接近性(Access)4.禮貌性(Courtesy)5.可靠性(Reliability)6.回應性(Responsiveness)7.瞭解熟知顧客(Understanding the Customer)8.溝通性(Communication)9.勝任性(Competence)10.安全性(Security)。

而精簡後的五個構面(1988)：有形性、信賴性、回應性、「保障性」(Assurance，原有禮貌性、勝任性合併)，「情感性」(Empathy，可接近性、溝通性、瞭解性歸併)；此五構面則是透過二十二個衡量項目之因素分析，係屬較為完整且廣受應用之理論。

(五) 衡量服務品質

PZB於一九八五年提出衡量服務品質五個差距之理論，認為評估服務品質最適當方法，就是衡量消費者所知覺的品質，亦即服務品質是消費者對服務的期望與顧客實際接受過程間的比較；PBZ一九八八年又提出“SERVQUAL”(service quality)來衡量認知服務品質，確定服務品質是消費者知覺服務與期望服務間的差距，亦即：服務品質=績效-期望，(Service Quality = Performance-Expectations, Q=P-E)，SERVQUAL是當時最具體之服務品質衡量量表。

J. Joseph, Jr和Steven A. Jaylor以PZB一九八八年以五個向度二十二個項目來測量服務品質，除之前提及Q=P-E外，還有以下評估方法：

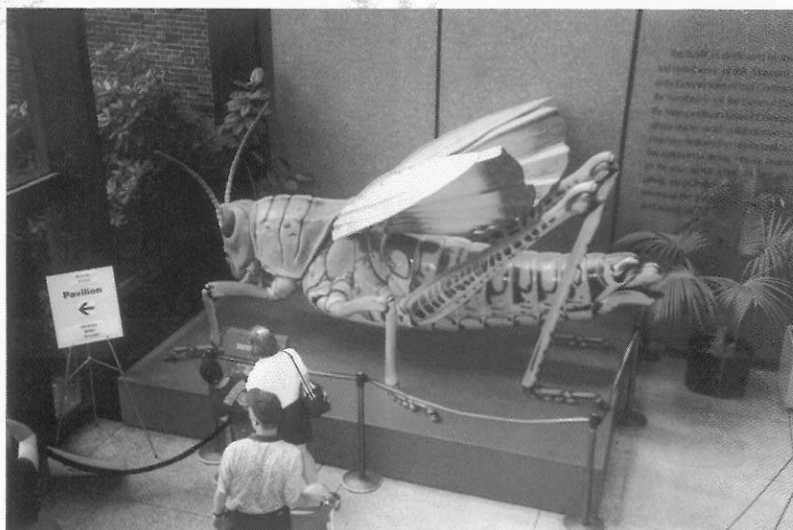


圖6 顯眼的巨型昆蟲模型，吸引家庭觀眾
(Museum of Science, Boston)。

1.加權服務品質=重要程度 \times (服務績效-期望)
(Weighted Service Quality = Importance \times
(Performance-Expectations))

2.SERVPERF服務品質=服務績效
(Service Quality = Performance)

3.加權服務品質=重要程度 \times 服務績效
(Weighted SERVPERF: Service Quality =
Importance \times (Performance))

服務品質、重要程度、服務績效三者都以這二十二個項目為指標，以問卷方式調查，稱為SERVQUAL模式，以測量服務品質認知的五個差距(5 GAPS)。

(六) 服務品質的觀念化模式

Parasuraman、Zeithami和Berry利用深度訪談方式對多種企業作服務品質評估，嘗試建立一個模式，此模式將服務視為一種動態的過程。服務品質決定於顧客滿足程度，其受制於顧客過去的經驗與主觀的知覺；故，服務過程是一種互動關係，PZB模式將顧客的知覺、心理、社會等因素，以及管理者的知覺，提出五項服務品質差距(5 GAPS, PZB,1990:35-49)。

差距一：消費者期望之服務與管理者認知的消費者期望服務間的差距(Consumers' Expectations - Management's Perceptions Gap)；由於管理者並不完全瞭解顧客對服務的期望，而影響了服務品質。

差距二：管理者知覺的消費者期望服務與服務品

質規格間的差距(Management's Perceptions - Service Quality Specifications Gap)；由於資源的限制、市場狀況不確定或管理者的疏忽所造成。

差距三：服務品質規格與服務傳遞間的差距(Service Quality Specifications - Service delivery Gap)；由於人員介入服務過程，使得服務品質難以標準化。

差距四：服務傳遞與外界溝通間的差距(Service Delivery - External Communications Gap)；由於廣告媒體以及其他外部溝通而影響了顧客的品質期望與認知。

差距五：消費者期望的服務與認知的服務之差距(Expected Service - Perceived Service Gap)；服務品質的高低決定於顧客認知水準與預期水準。

這個理論模式可以如PZB所說明的運用於博物館衡量服務品質：

「這個方法被設計運用在廣泛的服務範圍，因此，經由每一服務構面的敘述，對服務期望與認知的形成提供了基本的架構。如果必要，此架構可被改編或增加，以適應個別組織的特性或特定研究。」¹⁰

綜合以上所述，目前仍以PZB所提出的「服務品質觀念模式」即「五項差距」，最為學界廣泛運用和使用之服務品質衡量尺度。

(七) 博物館與五項服務品質差距



圖7 提昇博物館展廳品質，豐富觀眾整體參觀經驗（Tate Modern）。

研究指出，服務品質決定於顧客感知服務和期望服務間差距(差距五)。儘管如此，許多研究顯示服務品質會受服務設計、行銷和傳遞過程的影響，因此，差距五與差距一、差距二、差距三、差距四間存有函數的關係，即 $Gap5=f(Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4)$ ，如果顧客期望之服務高於知覺服務，便會感到不滿意；反之，顧客期望之服務低於知覺服務，便會感到滿意（林陽助，1996）。而研究中，又強調經由關閉四個差距，將確保感知的服務品質（PZB，1990）。

1. 差距一：不瞭解觀眾的期望

傳統上，博物館館員將工作焦點落在藏品保存上，即使增加觀眾人數是博物館行銷管理重要目的之一，事實上，博物館雖企圖服務多元化的觀眾，包括有外國訪客、學校團體、少數民族、訪問學者和藝術系學生，目前已有許多觀眾與展覽間之報告，但還是缺乏進一步分析觀眾心理或觀眾行為等研究；問題可分為兩個構面，（1）觀眾方面：觀眾是否預先知道他們到博物館後將看到些什麼？博物館參觀後是否和參觀前預期的一樣？超過？或失望？（2）博物館方面：博物館又如何回應這些研究結果？博物館展覽之新意為何？哪些相關資源能與其配合？決定展覽活動之動機因素有哪些？

博物館從業者運用觀眾研究來瞭解觀眾類型、

需求、參觀行為，及其在參觀經驗中與博物館或展示互動的情形；參觀經驗，更是評估博物館成效、改善博物館服務及吸引觀眾的關鍵。而除前面提出所謂「博物館經驗」之社會性觀點外，若以認知角度加以分析，則可從觀眾本位立場，對其博物館參觀所作自我陳述或「博物館回憶」（museum memories）；或反之以研究者立場將觀眾所提供資料探討整理（許功明，劉幸真；1998）。

多數研究員認為，大眾應該覺得博物館參觀能豐富觀眾的知識，部份研究也同意此看法，或許多數策展者偏重提昇智識、教育、社會等為展覽目的，在未來的博物館觀眾研究，應該進一步了解，觀眾認知與博物館所認為的觀眾認知間之差距。

因為每一個機構都有自己的特質，可能產生兩種呈現面，由此看來，也回應之前兩個構面的問題：一種是博物館觀眾所感知的部份；透過展覽和研究員的觸發，參觀觀眾被認為應該有所「獲得」或有些「收穫」。另一種是自己本身認知的部份；博物館組織機構企圖完成的目標和使命。

接著繼續探討的難題：如果參觀觀眾並不能感知到博物館所努力傳達的？因此，產生了PZB三位學者之服務品質（SERVQUAL）模型裡認知差距一：不瞭解顧客/觀眾的期望；造成因素有許多，包括：缺乏行銷、市場研究管理與觀眾間的研

究，明顯的，服務行銷博物館還有待投入更多研究。

2. 差距二：將知覺轉變為服務品質規格間的差距

管理者知覺的消費者期望服務與服務品質規格間的差距；收藏品本身，如：油畫、雕塑、裝置藝術等等，若要被觀賞者瞭解，以豐富參觀者的「博物館經驗」(museum experience)，除有賴博物館教育外，實際上，需要更進一步探討觀眾與博物館間互動的研究。

尤其，以美術館為例，一般人對藝術的概念，時常抱著「讓藝術自己能說話的觀點」，其實並不盡然，多數觀眾期待能藉由博物館提供的資源中學習。甚至就美學的角度，我們的視覺認知和視覺經驗，是一種模式，客觀性的過程，因此，現象本身和視覺理解的過程，易受外界干擾而產生不同的感知。所以，藝術品所展示的方法、地區，皆能影響欣賞者之美學反應¹¹。

數十年來，許多的博物館展覽，一直企圖創造融合富教育性和娛樂性功能，甚至以達到平衡兩者的觀點為使命；於是經常用“教育性”、“啟發式”或“教導式”等詞彙來描述策劃展覽的目標。然而，值得探討一個基本概念，為什麼展覽目的不能單純的僅只是提供一種愉快經驗及娛樂¹²？或是滋養我們生命中一個安靜可沈思的空間¹³？另則，無論策展者的目標是什麼，展覽主要設計的重點是以娛樂性為主，還是不忘強調其教育性，因為一般認為“教育”二字，代表著更廣和更深遠的意義¹⁴。然而，事實是否如此？娛樂和教育間，孰輕孰重？服務行銷博物館與尋求均衡兩者有何關係？

這樣一來，不難理解造成差距二的因素：策展者知覺的觀眾期望服務與服務品質規格間的差

距；博物館需要針對觀眾「需要」作研究，提昇博物館服務設計的品質，更重要的是確認服務的目標。

3. 差距三：服務品質規格與服務傳遞間的差距

服務品質規格與服務傳遞間差距的產生；如：館員們是否知道觀眾如何評估其博物館經驗？因此，又導引出以下相關問題，假如觀眾研究完成後，博物館如何對所得結果作出回應？研究員是否有效的傳達其預設之展覽目標以滿足觀眾期望？或者他們的確也改變了觀眾的認知與理解？博物館館員需要接受訓練，學習有效的傳答如何詮釋藏品，以發揮博物館使命；因此，差距三涉及館員、研究員、教育和活動設計者等人事。

目前，博物館依然面臨的困境，如何從觀眾可以理解的方式來詮釋博物館？及藏品如何擺脫高藝術姿態或菁英式的教條形象？因為，博物館管理哲學在於激發觀眾對其收藏產生興趣，甚至想作更深的瞭解，刺激他們再次回到博物館；甚至博物館希望能授予觀眾權利——一種“知的權利”，未來觀眾之博物館參觀，能夠培養出自己的獨立觀察，自我學習和經驗的能力(Falk, J H, & Dierking, L D, 1992)。

為了確保服務大眾機構應該有的「開放」(openness)以得觀眾之「信任」(trusty)，博物館需要經常不斷的檢測組織本身與觀眾間的互動，和觀眾的回應情形；館員們是否能有效的與觀眾“溝通”？換句話說，館員是否能貢獻他們的專業知識與觀眾分享。這又意味著館員們必需調整其傳統的主導角色，學習聆聽觀眾的聲音。

博物館利用觀眾研究來瞭解觀眾的參觀行為，逐漸整理出觀眾的社會性特質。然而，若要拉近服務品質規格，與服務傳遞間的差距，館內可能

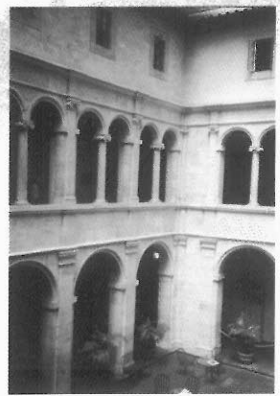


圖8 Fogg美術館是哈佛九大大學博物館之最，悠適的博物館環境，提昇參觀品質。

因人力資源不足，未能有效提供觀眾需要的服務；所以，服務供應者—博物館，應該有計劃的利用觀眾研究，評估展覽是否能夠傳達其設計目標，而館員也需要學習利用研究所得，來配合提供觀眾服務，注意到博物館服務與觀眾之間的互動性。

4. 差距四：服務傳遞與外界溝通間的差距

由於外部的傳播不只影響觀眾期望，其他外部不當溝通也影響觀眾對服務提供的認知。早於PZB等人的研究，Gronroos一九八三年提出「認知的服務品質模式」(The Perceived Service Quality Model)，他認為服務品質應該包括「企業形象」(corporate image)、「技術品質」(technical quality)、以及「功能品質」(functional quality)，他主張影響顧客服務品質認知的因素是：顧客對企業的形象。因此，博物館的形象可能是建構其組織關鍵要素；如博物館建築物本身，就其硬體架構和提供的設備，大眾都有所期望。

所以，博物館觀眾實際的認知服務，是由期望服務與認知服務兩者比較而得；而期望服務受到博物館形象（企業形象）、行銷活動、傳統、意識形態、口碑、先前的經驗等外在因素影響，認知的服務則依賴實際接受服務影響。Gronroos研究中更發現，在服務時顧客間的互動伴隨著口碑，對企業形象影響頗大，如博物館對外宣傳海報、公關策略，可以提高觀眾的參觀期望，也可能由於正面形象影響下，服務標準無法達到觀眾的期望水準，因而產生差距。

5. 差距五：觀眾期望的服務與認知的服務之差距

博物館觀眾受到企業形象與外在傳播影響之外，也因為個人需求、個人過去經驗等因素，影響參觀期望，而觀眾對服務所產生的認知，則受

上述四個差距的影響。

Falk和Dierking在「博物館經驗」(The Museum Experience, 1992)一書，以觀眾角度來了解並深入分析參觀經驗，提出一種「互動性經驗模式」(interactive experience model)觀念；主張「個人背景」(personal context)、「社會背景」(social context)、「環境背景」(physical context)三者間互動關係，形成所謂「參觀者經驗」(visitor's experience)，所以個人動機、認知、背景，參觀時與他人、館員、展示物、整體環境的互動，都是影響博物館經驗的因素。因此，參觀經驗會因個人而異，且不同型態的博物館將吸引不同的觀眾群，參觀行為與經驗模式亦不相同，其模式因時代背景，社會環境條件與觀念差距而變化。

如前面曾強調過的，服務品質決定於顧客感知服務和期望服務間差距。儘管如此，研究顯示服務品質會受服務設計、行銷和傳遞過程的影響，差距五與差距一、差距二、差距三、差距四間存在有直接與間接的關係，如果觀眾期望之服務高於知覺服務，便會感到不滿意；反之，觀眾期望之服務低於知覺服務，便會感到滿意。因此經由關閉四個差距，將確保感知的服務品質(PZB, 1990)，所以，進一步瞭解觀眾期望的服務與認知的服務(差距五)是關閉所有差距和提高服務品質之關鍵。

因此，將觀眾與博物館之間的研究結果進行相互比較，如果雙方就參觀滿意度之認知有差距，除驗證其差距與阻礙，並尋求如何進行改善的方向。例如：提昇博物館之內部管理、人事訓練或經費資源等。

結語

瞭解觀眾的參觀反應與需求，是現代博物館進

步與面對未來挑戰的重要因素。觀眾對博物館的認知，取決於所得之參觀經驗；觀眾與展覽、博物館館員互動中到底「帶走」(take away)了什麼？博物館經驗又對再次參觀有何影響？觀眾認知、或得知的部份是否可以決定博物館之服務品質？而兩者在博物館管理學中，又扮演何種角色？行銷是一種概念，服務行銷更是一種態度，是服務提供者與顧客之間的交互關係，此概念近年來迅速在商業界中被接受和研究發展，近年來亦受大眾服務機構，如非營利機構的重視。首先，博物館需綜合考量其目前提供之服務項目，並探討一般大眾博物館需要、經驗、期望和滿意的服務有那些。先確認博物館服務品質之構成要素，有助於瞭解釐定觀眾期望與認知等之定義，由此，建立評估博物館服務品質的模式，而這些還需要更進一步的深度觀眾研究相輔配合才行。

附註

- 1 節錄Kenneth Hudson(1975). *A Social History of museums: What the Visitors Thought*, London: Macmillan, p.74.
- 2 Social History Curator Group News, 16, 1987, p. 7.
- 3 Dr Lee Draper(1987). Partners in learning. *Western Museums Conference Newsletter*, 2.
- 4 Spalding, J.(1993). Vision in Action, in Gubbels, T. & Van Hemel, A. (eds), *The Price of Success*, Amsterdam: Boekman Foundation, pp. 96.
- 5 Jonathan Bryant(1998). *The Principles of Marketing: A Guide for Museums*, Association of Independent Museums, P12.
- 6 Johnson, P. & Thomas, B.(1992). *Tourism, Museum & the Total Economy*, Aldershot: Edward Elgar, pp. 148-58.
- 7 Museums & Galleries Commission(1991). *Local Authorities and Museums*, pp. 61-62; 1992, *Management Development and Marketing in Museums*, p46; London: Museums and Galleries Commission.
- 8 McLean, F.(1994). Service Marketing: The case of museum. *The Service Industries Journal* 14, pp.190-203.
- 9 Bicknell.S.band Farmelo, G.(1993). *Museum Visitor Studies in the 90s*, London: Science Museum, p.50.
- 10 Parasuraman et al., Zeithaml, V.A.(1990). *Delivering Quality: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press, p.189.
- 11 Jeffrey K. Smith, Lisa F. Wolf(1996).Museum Visitor Preferences and Intentions in Constructing Aesthetic Experience, *Poetics*, 24, pp. 219-238.
- 12 Hood, M G,(1992). Significant Issues in Museum Audience Research. *ILVS Review*, 2,pp. 281-286.
- 13 Alt, M B. & Shaw, K M,(1984). Characteristics of Ideal Museum Exhibits, *British Journal of Psychology*, 75, pp. 25-36.
- 14 Greenhalgh, Paul(1988). *Education, entertainment and*

politics: Lessons from the Great International Exhibitions.

參考文獻

- 李斐瑩 (1999) : 觀眾研究與十一世紀博物館。美育, 國立台灣藝術教育館, 第109期, 20-26頁。
- 李斐瑩 (1999) : 英國地方博物館之管理與挑戰—兼介紹地區博物館委員會。國立自然科學博物館博物館學季刊, 第十三卷, 第四期, 63-70頁。
- 黃光男 (1998) : 博物館行銷策略—新世紀、新方向。藝術家出版社。
- 許功明、劉幸真 (1998) : 博物館學季刊, 國立自然科學博物館, 第十二卷, 第二期, 3-34頁。
- 林陽助 : 顧客滿意度決定模型與效果之研究。國立台大商學研究所博士論文。
- 溫禮華 : 服務品質與顧客滿意度之探討—以商業銀行為例。私立元智工學院管理研究所, 碩士論文。
- Bryce, H. (1992). *Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations*. (2nd ed.) Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Duncan, Carol, and Wallach, Alan (1980). The Universal Survey Museum, *Art History*, 3:4, December.
- Falk, J. H. & Dierking, L. D. (1992). *The Museum Experience*. Washington DC: Whalesback Books.
- Falk, J. H. Moussouri, T., & Coulson, D.(1998). The Effect of Visitors Agendas on Museum Learning. *Curator* 41(2), pp.107-119.
- Hein, G.(1999). *Learning in Museums*. London:Routledge.
- Hood, Marilyn G.(1983). Staying Away: Why People Choose not to Visit Museums. *Museum News*, 61(4), pp.50-57.
- Hooper-Greenhill, Eliean (1994). *Museums and their Visitors*. London: Routledge.
- Kotler N. & Kotler P.(1998). *Museum Strategy and Marketing*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Kotler, P. & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P, and Anderasen, A. R. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Merriman N. (1991). *Beyond the Glass Cases: The Past, the Heritage and the Public in Britain*, Leicester: Leicester University Press.
- McLean, F. (1997). *Marketing the Museum*. London: Routledge.
- Parasuraman et al., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L.(1985). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service. *Journal of Retailing*, 64, pp.12-40.
- Schuster, J. Mark Davidson(1992). *The Audience for American Art Museums*. Research Division Report No. 23 for the National Endowment for the Arts. Washington, D. C.: Seven Locks Press.
- Walsh, A. (ed.) (1991). *Insights: Museums, Visitors, Attitudes, Expectations: A Focus Group Experiment*. Santa Monica, Calif.: Getty Center for Education in the Arts and J. Paul Getty Museum.
- Weil, Stephen E. (1998). The Museum and the Public, *Museum Management and Curatorship*. Vol. 16, No. 3, pp.257-271.

作者按—

感謝陳嘉銘提供英國泰德畫廊分館St. Ivels照片。

論壇心得交流請聯絡: FYLEE67@HOTMAIL.COM ■

Special Feature