

專題介紹 A Note from the Guest Editor

後疫情時代的博物館行銷

2020 年初，新冠肺炎(COVID-19)疫情爆發，影響全球產業影響甚鉅；企業原先的行銷計畫被打亂，也改變了消費者的生活習慣。為防堵疫情全球性擴大，封城（lockdown）在疫情之初成為各國家及地方政府的措施，更成為了 2020 年的年度關鍵字；在這狀況之下，全球觀光旅遊業幾乎停擺，更對藝術文化產業帶來前所未有的衝擊。國際博物館協會（International Council of Museums，以下簡稱 ICOM）在 2020 年進行的兩次調查報告指出，全球超過 90% 以上的博物館面臨了暫時性及永久性關閉。

相較世界上其他國家，臺灣疫情控制得當，在全球博物館面臨關門時，臺灣的館所仍能敞開大門、歡迎觀眾。然而，2021 年 5 月本土疫情爆發，全臺博物館等文化機構被迫關閉近兩個月，即使 7 月中重新開放，但也面臨必須嚴格控管人流、重新擬定行銷策略以及改變與觀眾溝通的方式。當世界上多數博物館在疫情期間實體館所關閉之際，為了仍然能夠發揮館所的影響力，博物館的活動和服務移轉到了線上，博物館開始提供更多線上的資源供全球觀眾使用。除了耳熟能詳的 Google Arts & Culture 計畫以其環景攝影技術捕捉了重要且知名的博物館展廳實景，並提供高解析度的藝術作品給觀眾之外，世界上許多博物館也積極開發或推廣其線上服務。例如：法國羅浮宮（The Louvre）推出虛擬博物館和 Podcast 頻道在疫情期間持續與觀眾溝通、美國國家航空太空博物館（National Air and Space Museum）推出真人連線導覽服務，許多博物館更設計了互動式教育活動，提供家長與孩子因封城必須長時間待在家中時學習方案。而推動已久的虛擬博物館或是線上博物館更在疫情期間發揮其功能，將展示搬到了虛擬空間，提供全世界觀眾學習及體驗的場域，而 AR（擴增實境）、VR（虛擬實境）、3D、MR（混合實境）技術更在疫情期間博物館的獲得重視及更多元的應用。一些博物館（如：英國大英博物館和臺灣國立故宮博物院）甚至推出館藏 NFT 販售，也帶來討論聲量以及話題。上述這些科技及網際網路在博物館的應用正回應了 ICOM 提出的「數位化」將成為後疫情時代的「新常態」（New Normal）。

博物館關閉造成了財務上的負擔，為彌補疫情帶來的收入短缺問題，博

博物館積極地開拓財源，並透過不同方式與觀眾保持互動和連結。英國的博物館藉由海外巡迴特展拓展海外市場，在艱難的疫情期間透過借展增加收入，亦能夠提高博物館品牌之知名度；例如：V&A 的 Tim Walker 特展於 2021-2022 年在奇美博物館巡迴展出。此外，許多博物館跨界的創新服務也在這段期間推展，舉例來說：疫情時大受歡迎的任天堂 Switch 遊戲「動物森友會」也在 518 博物館日時邀請玩家到遊戲裡的博物館進行集郵活動，讓玩家能在虛擬世界裡感受逛博物館的樂趣，並一同慶祝年度盛事 518 博物館日。2021 年「戰遊網」(Wargaming.net) 旗下的遊戲也串連了全世界十五間與海洋相關主題的博物館，進行長達 17 個小時無間斷的「最長的博物館之夜」(The Longest Night of Museums)，遊戲玩家可透過串流平台與研究人員和導覽員進行互動。

上述討論提供了許多海外博物館在疫情期間的積極作為，本期《博物館與文化》則聚焦在臺灣博物館如何因疫情產生的策略行動，共收錄了專題論文三篇、書評一篇與展評一篇，在疫情逐漸趨緩、社會環境慢慢解封、經濟生活也回到疫情前狀況，極具意義。三篇專題論文以不同程度呼應了 COVID-19 疫情發生前後帶來的影響與省思，也由不同的角度切入博物館行銷相關議題，更反映出國內三座博物館實際執行狀況。

許正賢的論文「COVID-19 疫情下黃金博物館行動者網路策略轉型研究」中呈現出新北市立黃金博物館在疫情開始後，透過利益關係人的合作與參與，創造出更多可能性，尤其是基於行動者網路理論，開啟一連串的公私部門合作、館內與館外的參與、青年與高齡的加入、專業與非專業的交流，建立在地的特色並積極推廣社區與礦山的價值。隨著疫情封館與現場觀眾減少的危機，該館開始轉向數位與線上服務，不論是網站宣傳、線上影片、擴增實境與手遊等，在在地為博物館帶來線上觀眾並持續在疫情期間提供服務。另外，也發展出高齡者的社會影響力，凝聚在地居民且引導外地遊客；更推動了參與式預算，讓在地居民有機會表達他們的意見且參與決策。作者最後提出新北市立黃金博物館在疫情期間仍維持既有服務並開啟數位新平台，關鍵是在公私協力合作的共生模式與永續經營、館長的領導與危機處理、高齡者與在地參與，具體落實利益關係人與行動者網路理論，研究成果有助於其他博物館在疫情或是危機發生時參考的案例。

謝玉鈴的論文「博物館特展行銷之實踐」著眼在博物館展示的行銷策略，雖然是疫情前的案例分析，但依稀可看出數位媒體與網路資源受到民眾的歡迎。該文以國立自然科學博物館在館慶 30 周年時推出的「腦中乾坤：心智的生物學」為主體，提出行銷的展示前中後三階段以及六步驟，來說明博物館展示的行銷在不同時間點所應該推動的工作項目；最後在展出後須透過行銷效益評估瞭解觀眾對於展示的反應，有助於展示的效益檢討與管理。該研究也發現展示的決策者是家庭觀眾中的母親、民眾對於展示中的視覺設計最有感並有助於對展示內容的理解、口碑與網路行銷有助於凝聚觀眾忠誠度與信任感，網際網路的影響日益重要。研究者也建議後續可以強化數據資料庫的建立與會員系統的升級、善用社群與網路媒體、聚焦親子觀眾與母親決策者、運用數位科技與大數據，這些都能在展示的博物館行銷創造出更吸引觀眾、更能傳達展示內容與更有效的博物館服務。

賴素鈴在「元宇宙回應後疫情時代博物館虛實整合初探」論文中提出博物館結合先進的元宇宙概念，探究朱銘美術館在疫情後開始推動博物館元宇宙與線上線下虛實整合的做法。作者以行銷 5.0 的架構分析博物館在現階段面臨的問題與可以發展的方向，以個案朱銘美術館為例，探討在疫情下透過數位轉型後的各種潛在機會，包括合作辦理「藝起動起來—線上馬拉松」、在噴噴平台啟動「太極疊疊樂」DIY 組合、將製作的兩支影片鑄成兩款 NFT、在全球首創虛擬互動式展覽平台「GOXR」中推出世界唯一「3D 虛擬互動式朱銘美術館」等，都可謂是博物館中的先例，也打開博物館界看到數位多元可能性的一扇窗。透過案例檢視，作者提出疫情下博物館可以發展的策略，從數位通路開發、數位能力的創造、結合元宇宙的新科技並進行敏捷行銷、線上引流到線下的周期循環等，目的在爭取年輕世代的認同，開創出博物館在後疫情時代的契機。這些創新之舉在博物館仍算少見，可行性及持續性皆有待時間的考驗，但這篇論文仍提供了未來推進的方向，期許更多博物館能邁入創新的世界。

本期的書評由林玟伶評論《博物館與社會變革：對不予幫助的博物館提出挑戰》，主要在探究博物館扮演的社會變革角色，收錄 13 篇文章分析不同國家與地區的博物館案例，對於當代博物館所應肩負的大眾參與、社會正義與能動性提供可資參考的借鏡。

最後在展評中，劉德祥針檢視國立臺灣科學教育館更新後的展覽《「家」，找到了嗎？》。作者肯定該展示結合科學與藝術的理念落實在展場設計規劃中，內容上傳達生物多樣與物種的重要性，建構出舒適的參觀環境，但也建議部分說明仍有進步空間，可以強化展示單元的連結與展示意義的啟發，未來如果有機會改善，則可以增進觀眾學習與理解展示的主題。

後疫情時代的博物館將面臨諸多挑戰，但也帶來許多創新的可能和機會；盼透過本期特刊主題，能為臺灣博物館在行銷上更多的討論，並在實務上激盪出更多的火花和創意。

客座編輯

張瑜倩
曾信傑

2022.11.25