

從觀眾到群眾的動能與轉向： 美術館觀眾研究新探

Contemplating the Trend of Harnessing the
Crowd in Art Museum

蘇瑤華
SU Yaohua

輔仁大學博物館學研究所助理教授
Assistant Professor, Graduate Institute of Museum Studies, Fu-Jen Catholic University

摘要

「觀眾研究」是一個複合性領域的總稱，包含對使用美術館線上、線下設施、服務，所有人們的博物館經驗、態度和意見的調查、研究、與評量。美術館公共開放的百年歷程中，參觀者異質而快速的擴增，從法國大革命時期的新自由人到一般認知的藝術愛好者，身分從觀眾、遊客、社區居民、消費者、顧客、志工、贊助者，到網路新世代的使用者和群眾，每一個使用美術館設施、接受美術館服務的個人，都以他們的期待，不斷撞擊著美術館的高牆，美術館與公眾間的關係是一場永遠進行中的革命。面對挑戰，美術館導入新商業、新資源，部署新機制與新的管理工具是不可逆的趨勢，然而成功實踐且能重新啟動美術館動能者，往往在計畫創新性和效益性的考量之外，還要能兼顧美術館非營利與教育核心使命的活化。法國羅浮宮藝術博物館成功推動十年的「人人都是藝文贊助者」(TOUS MÉCÈNES!) 群眾募資計畫，就是這樣的案例，不僅作為美術館的「替代性財務工具」，成功集資，計畫由原募款部門執行組織得以逐步擴編發展，研究與教育詮釋能量作為藝術史隱晦知識的解密者，知識、影像、互動、遊戲的整合性文創內容生產，透過強勢新媒體與全球對話。歐盟的調查報告印證，美術館群眾募資不只幫助大型博物館在政府公共預算縮減的狀態下脫困，更多美術館在觀眾發展、社群參與、或市場調查、行銷、推廣的面相獲益更大。因為美術館群眾募資計畫的社會網絡參與和創業家精神，讓捐助者們用自己的方法「愛」藝術，並且讓自己成為美術館的重要「盟友」。

關鍵字：美術館群眾研究、美術館觀眾研究、禮物經濟、美術館群眾募資、羅浮宮「人人都是贊助者」群募計畫

Abstract

“Audience research” is an integrated concept of research field. It includes the investigation, research, and evaluation of every people’s museum experience, attitudes and opinions on using the museum’s online, offline facilities, and services. The relationship between art museum and the public is a revolution in motion. Although the public art museum’s research attention on its visitors starts quite recent, the rapid growth in size and heterogeneous development of museum visitors have urged art museum to reshape its management by the introduction of new business, new resources, the deployment of new mechanisms and new management tools. Commercialization has followed to cast its shadow over museums. It would then be essential for art museums to balance between making profits and its mission. This research is using “Tous mécènes!”, the Louvre crowdfunding project as a case study to contemplate harnessing the crowd in art museum brought by advent of web technology. It concludes that museum crowdfunding is not only an “alternative financial tool” to fill the funding gap. Instead, museum benefits more through the progress on projects of audience development, community involvement, or even market research. With attribute of engagement and entrepreneurship, the art museum crowdfunding has allowed donors to express “love” of art in their own way and covert themselves to become an important “ally” of the museum.

Keywords: art museum crowd research, art museum audience research, gift economy, art museums crowdfunding, Louvre museum crowdfunding program TOUS MÉCÈNES

第二波美術館熱潮

當科技把世界裝進各種屏幕送到人們眼前，史無前例地讓我們坐在家裡，連結網際網路就可以透過電視、電腦、手機讓美術館新訊息、新知識唾手可得，藝術品近在咫尺，但人們卻沒有因此停止進入美術館參觀的腳步。

文化觀光熱潮興起，景點級博物館的參觀人潮歷經90年代以降20年的全球性低迷後，許多博物館觀眾人數逐漸回溫，攀上建館以來的新高點。以法國羅浮宮藝術博物館為例，館方加開一倍的出入口，以因應湧入的觀眾，2016年有740萬入館人次，加上朗斯分館(Lens)就有780萬人；2017年在恐怖攻擊和難民潮的陰影下，遊客人數仍持續微幅成長14%，達到801萬人次入館，這個統計數字還未加入甫於2017年11月開幕阿布達比羅浮宮(Louvre Abou Dhabi)的參觀人次。「藝術網新聞」(artnet News)曾推估羅浮宮2025年時入館人數的預測將達到1,200萬，這樣速度發展下去，達標的時限似乎會提早來臨。

「美術館最大宗的觀眾來自網路」(Proctor 2010: 38)，而網路參與人數往往和實體到館人數相比，倍數成長。根據羅浮宮年報：2014年巴黎羅浮宮有930萬參觀人次，而羅浮宮官網瀏覽的人次則多達1,400萬人，如果再加上13個由羅浮宮經營的社群媒體當年度新增會員270萬人，則網路使用人數2倍於美術館實體參觀人數。2017年臺北市立美術館年報的觀眾統計也驗證了這個立論，當年度美術館參觀人數38萬人，網站則有將近3倍數96萬的瀏覽人數。網路湧入的群眾(crowd)和蜻蜓點水般的美術館觀光客(museum tourist)，美術館觀眾快速而異質性的擴展，帶來收益與美術館商業的成長，卻也衝擊、挑戰著美術館傳統核心價值與管理營運模式。

雖然美術館開始關注觀眾研究的時間不長，但每個經典文獻都挑戰著美術館營運的高牆。1916年博物館工作者Benjamin Ives Gilman的「博物館疲勞症候群」(museum fatigue)以影像記錄呈現一位穿著體面的紳士，參觀美術館過程，或仰頭、或俯身、或蹲下、或趴在地上，一切努力只為看清楚展示說明和展覽陳設，以文物安全為名，未考慮觀眾參觀美術館舒適、缺乏與社會互動(comfort and social interaction)的美術館工作慣性，所引起的不只是身體勞動起落的生理性，同時包含美術館艱澀內容所引起的觀眾心理負擔疲累(Hooper-Greenhill 2007: 364)。傳統上一般美術館掌握觀眾面貌的方法論，有以文化／藝術參與(participation in the arts)的人口變項研究，描繪美術館觀眾，了解他們的態度；也有在不同階段運用前置(front-end)、形成(formative)、以及總結(summative)性展覽評估(exhibition evaluation)，聽到並能及時納入觀眾的「聲音」。(Hein 1998: 51)然而，二十一世紀的美術館面對的不只是票口滾動計數器上數字的參觀民眾，更需擴充他的關注度到網路線上按讚、互動的群眾；美術館的展覽要服務因藝術喜好而固定來

館觀展的核心觀眾，也要照顧到蜻蜓點水、到此一遊、一期一會¹的觀光客；對觀眾的「研究」、「調查」、「評估」，不只用來呈現管理報表上的滿意度，或據以調整美術館的策展與活動規劃，更在於檢視美術館管理如何進化，省思美術館的公共性與社會關聯性，提升美術館的服務場景(servicecape)。

二十一世紀網路新世代到來之前，藝評Adam Gopnik的〈觀眾已死〉(The Death of an Audience)²一文曾慨歎美術館傳統熱愛藝術，對藝術家、藝術史、展覽收藏等專業核心議題關注的美術館觀眾，已被稀釋在逐步導入商業機制，廣開大門招徠「顧客」的美術館中。美術館量變帶動質變的異質化觀眾發展，在民主化、參與化和永續經營的思維中，已是不可逆的趨勢。本研究將從Pierre Bourdieu 1960年代一份美術館觀眾調查研究開始，討論美術館與觀眾間存在鴻溝的社會性理由，而教育如何賦權改變階級壓迫的關係；觀眾研究如何隨著時代、情境、技術、工具不斷演繹進化，從公共美術館初創、觀眾教育教化、參與與賦權對美術館知識傲慢民主化的要求等歷史性節點，審視美術館與公眾間關係的位移與世代差異，從美術館管理角度，異質觀眾的擴展、參與、演化如何帶動美術館進化？新世紀、新科技、新思維的結構下，美術館如何運用商業經營發展工具，調整組織部署，回扣非營利機構使命與教育本質，導入網路群眾讓「人人都是藝文贊助者」(TOUS MÉCÈNES !)?人人都是美術館贊助者，也就是說每個人都是美術館的盟友，美術館研究新世代的群眾盟友們，又將如何理解在他們情境中，對藝術之愛好的表達與行動？！這些都是凝視美術館從觀眾到群眾轉變中的思考歷程。

藝術之愛好

「藝術愛好者」是對參觀美術館的觀眾最一般性的理解，Bourdieu引為美術館觀眾研究報告的題名，但他的研究問卷卻又特別規避將「對藝術的愛好」列為參觀美術館原因的選項，取捨間有其深意，值得探究。

1960 代Bourdieu和他的研究團隊以法國、荷蘭、波蘭和希臘等國家一百多個美

1 一期一會是一個源於日本茶道的成語，意思是在茶會時領悟到這次相會無法重來，是一輩子只有一次的相會，故賓主須各盡其誠意。

2 提出「正念博物館」(the Mindful Museum)的New Yorker專欄作家和藝評人，曾獲頒國家雜誌獎(National Magazine Award)散文類和評論類大獎。〈觀眾之死〉(The Death of an Audience)1992年10月發表於紐約客(The New Yorker)，pp140-147。

第二波美術館熱潮

術館為標的，進行「歐洲美術館參訪者研究」，這個跨國的「美術館觀眾調查研究」(European museum-going public)目的在於探究美術館參觀群眾社會與教育背景、特質，他們對美術館的態度，還有他們的藝術喜好與傾向。

研究團隊1964年先以Lille美術館為基地，做了250個樣本的先驅調查(Pilot Survey)，從中習得經驗，優化問卷並修正研究策略，而後1964至1965年間他和團隊發展了7種問卷，在不同的城市與博物館進行研究調查，有的由研究團隊操作，更多透過與地方研究中心及美術館合作推動，比如：在巴黎裝飾藝術博物館的調研，結合當時特展，完成40,000份問卷；問卷之外，並同時進行訪談，以參與研究計畫美術館的館長、策展人、和行政人員等為對象，進行非結構式訪談。研究報告第二章紀錄「研究過程」時，總覽研究工具與編碼分析原則，在問卷發展流程與問項決策過程記錄章節中，談到幾項非常具啟發性的決定。例如：因為本研究「價值」取向較強，所以問卷題項都以最簡化的設計，避免觀眾模擬或趨附研究者想法，問到參觀美術館的動機時，謹慎的迴避「因為我喜愛藝術」這類對受訪者深具暗示的「高尚」(noble)答案(Bourdieu 1990: 5, 117-120)。

研究結論最後由Bourdieu和共同主持人Schnapper(Dominique Schnapper)以法文寫作發表在《藝術之愛好》(*L'Amour de l'art*)，英文版的*The Love of Art*一直到1990才出版。而其進一步理論分析與闡釋1968年寫成〈藝術感知的社會學理論大綱〉(Outline of a Sociological Theory of Art Perception)一文，後來集結收錄在《文化生產的場域：藝術與文學論文集》(*The field of cultural production : essays on art and literature*) (許嘉猷 2004: 391)。

這項研究最主要的發現，表面上似乎完全支持一般人對美術館觀眾社會階級的理解與認知：參觀美術館的次數，與教育程度成正比，教育程度又與職業和社會階級連動。教育程度影響作品解碼能力，連帶影響觀眾在美術館停留時間；受訪者中屬勞工階層者停留22分鐘最短，中產階級35分鐘，上流社會的品味人士平均停留時間可以達47分鐘(Bourdieu 1990: 37-38)。

但細細思量，美術館其實是公共財，理應任何人都可以自由進出，然而實際上美術館幾乎是文化素養階級(cultivated classes)的專屬領域；不願意進美術館參觀，看似公眾自己個人的選擇，但「參觀美術館包含著解碼 (decoding) 的過程，解碼本身並不是

一種普世共享的天生能力」(許嘉猷 2004:392)，美術館呈現人類歷代累積物質文化的方式，形成一種階級屏障，因而產生了社會排除效應，讓人感覺美術館只對有能力鑑賞藝術的人開放。

從小跟隨父母、家庭、或學校常去逛美術館，固然可以從中承襲藝術的領會力，但是教育可以破解這種社會劃界，巴西教育思想家弗雷勒(Paulo Freire)在40天教會農民識字的案例，批判式教育理念的實踐解放社會上「受壓迫者」(the oppressed) (Helguera著，蘇瑤華、吳岱融譯 2018:51)，民眾審美的感知，也可以藉著「諄諄教誨，像學徒一般勤勉學習」逐步建立。(Bourdieu 1990: 108-113)教育，讓民眾對於帶有學術文化特質的美術館作品，多一點延伸思考的素材，關於教育對品味的影響，Bourdieu在此並未連結討論。

而所謂藝術領會能力，是影響參訪美術館最重要的因素因此我們必須駁斥「新奇之眼」(fresh eye) 具有率直和天真的德性這樣的迷思。為什麼在我們的社會中，教育程度較低者傾向於強烈要求寫實風格之繪畫？這是因為他們缺乏寫實之外的感知類別，只能以對日常生活環境之具體理解，去解讀學術文化作品，因而排斥寫實之外的畫作……由於他們缺乏文化之鑰，無法加以解碼，使他們猶如置身於國外的陌生環境，雖具「新奇之眼」，卻是茫然摸不著頭緒。反過來而言，受過教育的人則能夠對具有學術文化特質的畫作感到安適自在，怡然自得其樂。這是因為他們知道藝術的感知與領會有許多方式，寫實不過是當中之 one 而已……這些都是透過種種的教育方式而學習得到的。(許嘉猷 2004:392-393)

對藝術的愛如同我們每次碰到「愛」這個議題，總是寧願相信毫無根據的巧合、命定，美感的愉悅，也往往被不明究裡、意識模糊對「藝術之愛好」所縈繞，而不以科學精神凝視源頭，所以Bourdieu認為美術館免費進場、取消門票好像是讓更多民眾參與，但事實上只是美術館的「偽慷慨」，真正的觀眾賦權唯有讓他們都具備有理解、欣賞、詮釋美術館展出作品的的能力，讓文化與教育合流，「啟動」觀眾主動參，才能釜底抽薪破除美術館社會排除的宿命(Bourdieu 1990: 108-113)。

觀眾到群眾，進行中的革命

民眾教育不足，是早期公共美術館與參觀民眾間的關係有名無實的主要原因之

第二波美術館熱潮

一。為落實法國大革命追求人類自由的初衷，宣示從皇室、宮殿、教堂等徵收來的珍貴文物不再是由王室私藏，而是國家財產，作為公共美術館濫觴的羅浮宮藝術博物館（當時名稱是「中央藝術博物館Museum central des arts」），依據法蘭西共和國法令，對「每個人」開放，以向社會展示革命帶來的自由新世代。然而，從革命激情破壞分子手中搶救下來的文物，堆放皇宮，未曾整修轉身就成美術館，作為革命的遺產，此時公共美術館的主要作用還是在集中存放因社會動盪而流逸的珍貴文物(Poulot 2017)，普遍而言，美術館典藏跨世代、跨文化，累積了豐厚深遠的知識內容，這些知識權與管理權，仍掌握在美術館策展人和專業工作者手中，知識的優勢促使公共美術館早期發展的任務之一，在啟蒙與教化。公共美術館發展初期的教化，是在一種從制高點俯視的、巨觀的社會政治角度，高對低的姿態，藉曠世巨作、奇觀式美感展示，提升民眾知識、品味，推動淨化人心，使他們從日常生活和自身局限中解脫，以促進社會福祉和國家產業競爭力提升(Duncan, 王雅各譯1998: 23)。1882年為博物館專業人力培育而成立的「羅浮宮學院」(Ecole du Louvre)，也曾以「藝術史」、「博物館」等公眾講座來化解教育的宗教性。

但教育普及後，美術館與社會公眾間仍舊存在著難以跨越的鴻溝，觀眾限於特定社群，參觀人數未能持續成長。法國的博物館觀眾調查發現問題出在愛好藝術的自成社群、新觀眾未得其門而入(張婉貞 2004: 123)，美國博物館觀眾的典型抱怨則包括了：美術館與民眾生活毫無關連、美術館展覽活動與服務設施萬年不變、美術館總是以權威性「語調」呈現展覽、美術館毫無創意沒有讓民眾貢獻所知的平台。(Simon 2010: preface)民主化與參與化的呼聲，各式知識、娛樂、心靈和休閒活動蓬勃發展，使得美術館面對激烈的市場競爭，和觀眾多元多樣的選擇，美術館的角色必須從高高在上對民眾教化，轉為服務，從教導轉變為共創。美術館必須立基於日常生活提供「接觸地帶」(contact zone)(Pratt 1991: 33-40)，策展要具備「社會物件」(social object)思維，與觀眾相連結，提供他們在美術館對話的情境(Simon 2010: ch4)；觀眾們在美術館相遇交流，藉著人際互動，創造、生產個人、群體以致社會、國家的意義(Weil 2002: 195-212)。

網路重新建構世界運行的方式，也在美術館與觀眾之間構築了一種「參與式建築」(participation architecture)，革命性的改變了互動關係、方式與範圍，閱聽大眾不再是被動地接受訊息者，他們主動參與、發揮集體智能(collective intelligence)(Jenkins 2006)。「參與」理論上是對廣大公眾開放，具有民主意涵，包含了多層次的

結構，從一次性的「有名無實的參與」、「被引導的參與」，到長時間進行，在計畫架構中提供參與內容的「創意的參與」，以及與觀眾共創的「合作的參與」，社群媒體和其他網站平台，在網路時代都是「參與」相當有力的載具(Helguera 2018: 13-15, 22)。

「參與」常被用來作為活化公眾的策略運用，以「創造」、「分享」、「連結」的方式，讓被動的接收者轉變成主動的參與者(Simon 2010: preface)。Simon提出的「參與式博物館」(The Participatory Museum)主要以三個理論作為支架，其一為「觀眾中心論」，其二為「博物館建構主義論」，其三則為「使用者經驗論」。觀眾中心論主要在翻轉美術館的管理思維，從由上而下轉變為由下而上，並以「關聯性」為重要關鍵。建構主義的博物館相信觀眾是學習的中心，而參觀經驗是建構在他們的個人、社會文化和物理空間脈絡上，是在時間上連續綿延的，意義創造是博物館參觀經驗的核心。「使用者經驗論」以包容性強的美術館為倡議，認為美術館策展、活動規劃、營運等與觀眾相關的展現，都應該納入觀眾的經驗、意見、與反應(Simon 2010)。

美術館對觀眾的調查研究，目的係在收集確實證據以瞭解美術館應如何回應營運使命與目標，了解美術館對觀眾的影響，以改善、發展與觀眾的關係，激勵美術館成長(劉婉真 2009: 22)。進入二十一世紀，「觀眾轉向」(turn to the visitor)是新世紀最大的轉變與挑戰(Hooper-Greenhill 2007: 362)，然而這不只是一個博物館學或博物館行政研究議題，不只是符合潮流趨勢的倡議，而是攸關文化藝術社會運用(social use)的嚴肅思考，全球美術館都發現美術館觀眾研究是美術館營運管理不可或缺的一部分(劉婉真 2009: 22)。

公共美術館與參觀群眾的關係，是一場「進行中的革命」(Weil 2002: 195)。美術館的參觀者(visitor)、觀眾(audience)不斷演繹，不論是文化觀光導入一期一會式的遊客(tourists)，作為美術館社區計畫目標對象的鄰近社區居民(inhabitant)，美術館商業機制培養出消費導向的顧客(customers)或消費者(consumers)，抑或是虛擬美術館的使用者(users)、透過網路因內容而盤據的不特定群眾(crowds)，不求回報的志工們(volunteers)，贊助美術館經費或回應美術館群眾募資計畫的贊助者(patron)等等，綜合以上回顧與梳理，觀眾轉向浪潮下的「觀眾研究」是一個複合性領域的總稱，範疇的描述或可擴充為：以進入博物館參加活動、看展覽、或使用各種線上線下設施服務的群眾為標的，調查、研究、評量他們的博物館經驗、態度與意見。

人人都是贊助者(TOUS MÉCÈNES !)

美國博物館聯盟(American Alliance of Museums, AAM)的「未來博物館中心」(The Center for the Future of Museums)，2011年6月11日的部落格³肯認：網路和社群媒體興起，降低溝通連結與線上支付的成本，為群眾募資的普及發展逐步升溫，帶動的改變的不只是科技或媒體，而是人跟人之間溝通的模式，以及美術館與觀眾的關係，美國博物館聯盟提出「群眾治理」(Harnessing the crowd)將是博物館值得關注的發展趨勢，是最早觀測到博物館群眾募資風向發展的機構之一(AAM 2012: 6-7)。在此，「群眾」(crowd)是一個不同於觀眾、民眾、公眾的集合名詞，Jeff Howe創造了這個名詞來形容：因為受到網路平台內容吸引而聚集的不特定參與者。

「群眾募資」又稱「群眾集資」、「公眾集資」或「群募」、「眾募」，透過「募資平台」展示、宣傳「募資者」的提案計畫內容、原生設計與創意作品等，以影片、故事敘事的手法，遊說大眾，解釋此計畫實現的意涵，激勵有興趣支持、參與及購買的群眾「出資者」讓此計畫、設計或夢想在一定的時限內實現，完成事先設定募資的金額目標後即為募資成功。群眾募資可區分為以債權、股權為內涵的「財務回收模式」(financial return model)，及以捐款、預購承諾為主進行的「非財務回收模式」(nonfinancial return model)，依歐盟2017年的文化群眾募資調查，文化藝術與創意產業的群眾募資，以「非財務回收模式」為主流，博物館與文化資產募資計畫近99%屬此模式(63%為預購承諾模式，36%使用募款)，調查報告進一步顯示美術館的群眾募資計畫不僅作為「替代性募資工具」(Alternative funding mechanism)，更多見到用來推動「觀眾發展」(audience development)、「社群參與計畫」(community engagement)、或市場調查、行銷、推廣等的成功案例，歐盟研究報告預見群眾參與的力量和前瞻性「群眾募資：民眾文化參與新路徑」(Crowdfunding: Reshaping the crowd's engagement in culture)(EU 2017: 87)。

法國羅浮宮是博物館社群群眾募資的先驅 (Bump 2014: 22)，2011年首次群眾募資計畫，其實是在搶救國寶的壓力之下啟動。德國藝術家老盧卡斯(Lucas Cranach the Elder)文藝復興時期傑作《美惠三女神》(*The Three Graces*)的收藏家，向法國政府申請出口許可，計畫要將這幅作品賣到國外，法國文化部否決這項申請並即刻啟

3 https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2017/12/2012_trendswatch.pdf (2018/6/20瀏覽)。

動國寶指定流程，責成羅浮宮在出口禁制令有效期間內負責籌措400萬歐元，推動購藏行動，從政府的典藏基金和民間贊助很快募得300萬歐元後，羅浮宮決定訴諸第三力量，在2010年11月13日發動美術館史無前例的大規模群眾募資計畫「人人都是贊助者」(TOUS MÉCÈNES !)，由羅浮宮「募款部門」(Patronage)的「個人贊助」(Individual Donor)小組負責的募資行動，短短一個月內得到超過7,000名個人和中小企業的回應，第一次群募計畫順利達標，平均每人捐贈的額度為150歐元，最高額度的贊助者捐了40,000歐元(Alice Anberrée, Nicolas Aubouin, Emmanuel Coblence & Frédéric Kletz 2015: 37)。

2011年以來的「人人都是贊助者」募資計畫都在贊助者的支持下，圓滿達標。在2012年從私人藏家手上購藏被誤認為佚失的十三世紀20公分高哥德風格的象牙雕像《耶穌下十字架》；2014年買回號稱《和平之桌》的骨董珠寶桌《*the Breteuil Table(the Teschen Table, 1780)*》；2015年購藏Jacques Saly的大理石雕塑《*Cupid Testing One of His Arrows (L'Amour essayant une de ses fleches, 1753)*》；2017年則將十七世紀就自法國離散的集珠寶加工、金銀鑲嵌和手抄本藝術於一身的稀世珍寶《弗朗索瓦一世時禱書》(*The Book of Hours*)迎回羅浮宮；2013及2016年則以修復館藏文物為標的進行募資；歷年眾募計畫整理如下表。

年	金額	標的
2017 ⁴	眾募：目標1,000,000歐元，8,612人眾募1,400,000歐元 主要贊助企業：LVMH500萬歐元	購藏弗朗索瓦一世《時禱書》(<i>The Book of Hours</i>)
2016 ⁵	眾募：目標500,000歐元	修復擴建薩卡拉(Saqqara)出土的古埃及Akhethotep古墓，以反映近年來法國考古之發現
2015 ⁶	眾募：660,000歐元4,200人贊助	購藏雕刻大師Jacques Saly 1753年的大理石巨作 <i>Cupid Testing One of His Arrows (L'Amour essayant une de ses flèches)</i>

4 <http://www.tousmecenes.fr/en> (2018/6/20瀏覽)。

5 <https://www.wsj.com/articles/the-louvre-crowdfunds-a-relics-restoration-1476298136>, <https://www.louvre.fr/en/oeuvre-notices/chapel-tomb-akhethotep> (2018/6/20瀏覽)。

6 http://file.scrip.org/pdf/ME_2017041409353742.pdf, pp525, <https://enfilade18thc.com/2015/10/21/acquisition-campaigns-jacques-salys-cupid-testing-one-of-his-arrows/> (2018/6/20瀏覽)。

第二波美術館熱潮

2014 ⁷	總價：12,500,000歐元 眾募：1,000,000歐元 主要贊助企業：安盛保險AXA	購藏1780年骨董珠寶桌the Breteuil Table or the Teschen Table
2013 ⁸	眾募：800,000歐元6,700多人參加 主要企業贊助：Nippon Television Holdings	修復薩莫色雷斯的勝利女神《薩摩色雷斯的勝利女神像》雕像
2012 ⁹	總價：2,600,000歐元 眾募：800,000歐元 主要企業贊助：法國保險公司、羅浮宮之友(Association of the Friends of the Louvre)肯認了65%的資金	購藏耶穌下十字架(<i>Ivory figures of "La Synagogue" and "St. Jean,"</i> 13th-century)
2011 ¹⁰	總價：4,000,000歐元 眾募：1,000,000歐元 5,000多人參加 政府與企業購藏基金：300萬歐元	購藏德國藝術家老盧卡斯(Lucas Cranach the Elder)文藝復興時期傑作《美惠三女神》(<i>The Three Graces</i> , 1531)

表：羅浮宮「人人都是贊助者」(TOUS MÉCÈNES !)群眾募資歷年計畫(本研究彙整)。

羅浮宮以美術館館長、策展人或各部門專家的專屬導覽，免費門票、「感謝之夜」等回饋群眾募資計畫的贊助者，新入藏的作品也會在美術館中公开展出。

為集資計畫的推動所拍攝的影片，對集資標的進行的詮釋，無形中形成的教育資料透過網際網路無遠弗屆地傳送，召喚參與，擴大了博物館溝通的管道為教育爭取更多觸及目標觀眾的機會。Anberrée etc.(2015: 37)等學者對羅浮宮群眾募資計畫參與者的相關留言進行分析，發現捐助者與美術館觀眾在參觀展覽後調查的回應，有著極高的同質性。

——出自於對藝術的愛……「贊助羅浮宮是一種無上的喜悅，彷彿聖誕節提早來到！」

——對國寶級藝術品的感情……「一想到曠世巨作上的一個小墨點居然跟自己有關係，實在太開心了！」

7 <https://news.artnet.com/art-world/can-crowdfunding-save-french-museums-125831> (2018/6/20瀏覽)。
8 https://issuu.com/baranes/docs/the_winged_victory_of_samothrace (2018/6/20瀏覽)。
9 <https://rendezvous.blogs.nytimes.com/2012/12/25/pass-the-hat-save-the-arts/> (2018/6/20瀏覽)。
10 <https://www.nytimes.com/2010/12/18/world/europe/18iht-louvre18.html> (2018/6/20瀏覽)。

——對美術館及對他所推動的計畫認同的表現……「雖然我個人只是小小的參與，
但透過這個大計畫，能對美術館有幫助，實在太開心了！」

而值得關注的是贊助者－觀眾(donor-visitors)這種與美術館有著多層次關係的公眾，他們對於啟動美術館轉變的動能，有著強大的連結。

美術館群眾募資與禮物經濟

美術館發展「民眾參與式」計畫，並不等於美術館組織營運的實質轉化，這也是常常令人覺得「民主化」、「賦權」、「審議式民主」、「共創」等等一系列企圖軒昂的詞語，往往只落得雷大雨點小，停留在不關痛癢，難以持續的表層，無法真實成為轉變美術館營運治理的動能。若能從「組織運作」層級，以觀眾參與計畫作為一種「啟動」組織變革的觸媒。「啟動」應被視為一種過程，美術館藉「參與性」誘因的投入，審視美術館自身的協調服務能力、組織設計的回應性，將推動觀眾參與計畫與美術館新治理工具的衍生掛勾連動(Anberrée etc. 2015: 33-37)，羅浮宮「人人都是贊助者」群眾募資計畫連年達標，成功的原因，分析起來其實與美術館在導入新型商業機制發展觀眾與資源時，其自身使命定位鮮明，非營利事業本質未缺席有絕對關係，試從以下幾個視點分析其原因。

一、羅浮宮品牌支持，美術館組織調整納入募資平台

未外包借用其他專業募資平台，羅浮宮選擇以美術館品牌，獨立架設「人人都是贊助者」¹¹群眾募資平台，與美術館官網相連，並由美術館組織中負責「個人贊助」(Individual Donor)的4名小組成員負責。

從組織管理角度而言，由既有組織在毫無經驗狀況下，負責跨領域的新增業務，事實上冒著相當大的風險，換角度說，雖然美術館團隊在技術上或許不是最有競爭力的團隊，但在內容掌握與策劃上的專業，卻是最適合的操作團隊。

十數年累積下來的經驗與人脈，完全累積在美術館組織中，成為美術館資產，與管理升級的動能。

11 <http://www.tousmecen.es.fr/fr/?r=1> (2018/6/26瀏覽)。

第二波美術館熱潮

二、募資平臺直接與觀眾對話

除了一般群眾募資計畫不可或缺的熱血影片之外，羅浮宮募資平臺展示非常豐富的募資標的的研究資料，藝術史面向的重要性、對國家文化資產的意涵更常見藉由美術館館長及相關部門研究主管之口，非常親和地、以故事敘事的方式，向觀眾們娓娓訴說。

三、多元媒體的強勢操作

由於募資標的都是國寶級的文化資產，美術館靈活運用平面、電子、社群媒體等，用一種具急迫感、號召性、文化政策高度的方式，進行媒體動員，以配合群眾募資一般密集而且較短的訊息操作步調。

四、遊戲性與多元參與互動

還有一些非常具創意的互動設計，成功運用遊戲和小旅行，廣泛而多元召喚美術館與共重的關聯性。以最近一期（2017年）募資計畫《弗朗索瓦一世時禱書》(The Book of Hours)為例，有兩個體驗各異的設計：

1. 時禱書寶石冠名計畫，因為《弗朗索瓦一世時禱書》的書脊嵌滿圓形的紅寶石和綠松石，凡贊助1,000歐元以上贊助者，可選擇以自己或自己所愛的人，為寶石命名。
2. 「超級弗朗索瓦」(Go François Go)線上遊戲，遊戲歷程中，傳遞了許多關於募資標的文物的故事與知識，遊戲過關者，還有機會獲邀到弗朗索瓦一世城堡中住宿。線上線下的連動穿梭，激勵公眾的興趣關注。

群眾募資並不是前所未見的重大創新發明，在進入網路時代前已出現如：「窮人銀行」、民間「互助會」等類似作法，但這種合作型經濟加入網路科技做為平台工具之後，規模擴大，讓社會不特定大眾串聯，透過小額資金的贊助，發揮群體集結的力量，這和我們習慣的市場經濟截然不同，較趨近於1924年馬塞爾莫斯(Marcel Mauss)、路易士海德(Lewis Hyde)等人以人類學對於部落小規模經濟的研究，發現的禮物經濟(gift economy)。

雖然市場經濟和禮物經濟都是交換體系，但市場經濟的重點是交易以貨幣為單

位，禮物經濟的重點則是關係，大家是使用社交貨幣，社交貨幣的目的，不是為了執行交易，而是為了表達關係。禮物是原始或部落的財產型態，流轉的社群規模通常很小，家人、村落，關係緊密的社群，禮物經濟中，財產價值或消費價值極度不相關，禮物經濟並不期待雙方互惠，所有物件的交換與傳遞的真正目的在於社會融合的增加，禮物贈予在施與受雙方之間串聯起關係，這種以連結作為初起的關係，逐漸會發展成去中心化的融合感(牟斯 1989)。

美國如紐約現代美術館、大都會美術館等其主要收入來自於捐助，歐洲、亞洲以國家為主要資助者，美術館收入則以政府獎補助為主；無論是個人大慈善家(Philanthropists)、基金會贊助、政府公共預算獎補助、或企業公關贊助，美術館傳統的募款方式，都是由社會的少數人捐助大額金錢，群眾募資帶進來一個新的可能，翻轉了博物館贊助者的組合樣態，透過大量捐助者的小額捐款，結合了社會網路參與和創業家精神，這一過程中，捐助者、投資者間的身分有了微妙的轉折，群眾資助博物館達成計畫募款目標，他們視自己為博物館的「盟友」(引自EU 2017: 28)。

美術館群眾募資社會性因素的價值重於非社會性因素，歐盟的文化群眾募資調查顯示，美術館的群眾募資計畫不僅作為「替代性募資工具」，更顯著的成效在於用來推動「觀眾發展」、「社群參與」，深刻地倚賴並累積社會信賴(EU 2017: 87)。

美術館觀眾到群眾研究的動能與轉向

美術館公共開放的百年歷程中，倍數成長的美術館數量、和參觀人潮，為美術館增加收益，讓城市回春，但也同時沸騰了美術館觀賞展覽時沉思體悟亟需的靜謐，量變帶來的質變，讓往昔以文化生產為主的美術館出現了消費模式，而擴張的服務並不一定是文化的，可能是創意經濟、文化觀光產業一類的商業計畫，可能是新住民、老齡觀眾或城市邊緣再生等社會性計畫，更常接觸到環境教育、終生學習等教育性計畫，固然說「文化」政策是最難定義，邊界模糊的領域，但面對快速變化的世界，美術館雖不宜過度多功能無限制擴張業務，但也不能固守其保存、研究、典藏、展示人類文明遺產的核心使命，為因應不斷增長的公眾期待，避免服務失靈(service failure)，美術館管理需重新思考，考量透過多元通路與美術館互動的公眾們，如何被重整並全面性納入服務場景(Su & Teng 2018)。

第二波美術館熱潮

社群媒體所揚起的「參與」號角，美術館群眾募資計畫不只幫助大型博物館在政府公共預算縮減的狀態下脫困，不僅是為美術館行銷提供平臺，同時也是一種組織實踐、與新公眾一同工作、支援意義創造的歷程，這種「融合文化」(convergence culture)¹²(引自Simon 2010: ch4)架設一個新的學習圈，Weil所說美術館與公眾間的關係矩陣映照於此，既是由上而下的組織驅動過程，也是由下而上的觀眾、參觀者、贊助者—觀眾、消費者等等多角並進的參與過程，更應是擊發美術館創新轉變的觸媒。

網路和社群媒體升溫，改變的不只是科技或媒體，而是人跟人之間溝通的模式。「不特定參與者」以「群眾」之名進入了美術館的視野，美術館與觀眾的關係管理議題，再添一樁，「群眾」的參與情境無法僅像在美術館展覽廳內，以「瀏覽觀賞」為主，互動、對話、甚至共創，已經成為美術館必須面對，無法粉飾的現實。

歐盟的研究報告顯示，群眾募資計畫因社會網路參與和創業家精神，捐助者、投資者視自己為博物館的「盟友」，所以更多美術館發現群眾募資計畫同時具有觀眾發展、社群參與、或市場調查、行銷、推廣之功效，而不僅作為美術館的「替代性財務工具」。美術館民主化和群眾賦權的落實程度，也因「參與式藝術計畫」還是「參與式美術館」的採行決策而拉出巨大的分野，事件型、一次性帶出的「有名無實的參與」，自不可宣稱具備組織變革的力道，以「組織變革」、「營運轉向」的觀眾參與計畫設計，才有機會作為「觸媒」，「啟動」美術館的轉變。

本研究限制於以西方實證文獻為主要研究資料，西方美術館與觀眾間的對應，與臺灣在發展歷程上不必然維持同樣的路徑，或有文化、及社會上的差異，實有後續在地推動本土實證研究之必要。然而，臺灣是亞洲民主發展甚深的國家，文化參與、審議式民主等，在文化上的運用近見於文化政策相關推動；而集資計畫、和總集資金額近年來十倍速成長，是世界募資平台密度最高的國家（貝殼放大 2016），綜整主客觀條件，仍有其參照價值，期以本研究為未來本土實證建構基礎觀念脈絡。

12 2008年MIT 媒體研究學者Henry Jenkins所提出，包含了媒介融合(media convergence)、參與式文化(participatory culture)和集體智慧(collective intelligence)。

引用書目

外文：

- AAM. *The Center for the Future of Museums*. 2012: 6-7.
- Alice Anberrée, Nicolas Aubouin, Emmanuel Coblenz, & Frédéric Kletz. "Audience participation in cultural projects: bringing the organization back in." *International journal of arts management*, Montréal: Ecole. (18) Oct. 2015: 29-42.
- Bourdieu, Pierre, Darbel, Alain, and Schnapper, Dominique. *The Love of Art: European Art Museums and Their Public*. Cambridge: Polity Press. 1991.
- Bump, R. Melanie. "Crowdfunding in Museums." Seton Hall University Dissertations and Theses. 2014.
- Cascone, Sarah. "Louvre Expects 12 Million Visitors Per Year by 2025: Can the world's most-visited museum accommodate 30 percent more visitors?" *artnet news*. <https://news.artnet.com/exhibitions/louvre-expects-12-million-visitors-per-year-by-2025-69408>.
- European Union. *Crowdfunding: Reshaping the crowd's engagement in culture*. 2017: 87. file:///C:/Users/yaohua/Downloads/study_reshaping_crowds_engagement_culture_2017%20(1).pdf
- Gopnik, Adam. "The Death of an Audience." *The New Yorker*, October 5, 1992: 140-147.
- Hein, George E. *Learning in the Museum*. Routledge. 27 Mar 1998.
- Hooper-Greenhill Eileen. "Studying Visitors." Macdonald Sharon (ed). *A Companion to Museum Studies*. NJ: Blackwell Publishing Ltd, 30 November 2007: 362-376.
- Louvre Museum. "louvre-2014-annual-report." https://www.louvre.fr/sites/default/files/rapport_activite/fichiers/PDF/louvre-2014-annual-report.pdf
- Louvre Museum. "TOUS MÉCÈNES !" <http://www.tousmecenes.fr/en>
- Louvre Museum. <http://presse.louvre.fr/7-3-million-visitors-to-the-louvre-in-2016/>
- Poulot, Dominique. "THE FRENCH MUSEOLOGY." *Discussing Heritage and Museums: Crossing Paths of France and Serbia*. 2017: 7-30. https://hicsa.univ-paris1.fr/documents/pdf/PublicationsLigne/universite%20ete_Belgrade_Poulot/Heritage&Museums.pdf.
- Pratt, Mary Louise. "Arts of the Contact Zone." *Profession*. Modern Language Association. 1991: 33-40.
- Proctor, Nancy. "Digital: Museum as Platform, Curator as Champion, in the Age of Social Media." *Curator: the Museum Journal*, 53(2010): 35-43.
- Sax, Joseph L. "Heritage Preservation as a Public Duty: The Abbe Gregoire and the Origins of an Idea." *Michigan Law Review*, 88 (1989):1142-1169.
- Scott, Carol A (ed) *Museums and Public Value: creating sustainable futures*. Ashgate. London. 2013.
- Simon, Nina. *The Participatory Museum*. Santa Cruz: Museum 2.0, March 2010. <http://www.participatorymuseum.org/read/>
- Weil, Stephen. "The Museum and the Public." *Making Museums Matter*. Washington, London: Smithsonian Institution Press, 2002: 195-213.
- Yaohua Su, & Weichen Teng. "Contemplating museums' service failure: Extracting the service quality dimensions of museums from negative on-line reviews." *Tourism Management*, 69(2018) : 214-222

中文：

- Duncan, Carol·王雅各譯。《文明化的儀式：公共美術館之內》。臺北市：遠流。1998。
- Pablo Helguera·蘇瑤華、吳岱融譯。《社會參與藝術的十個關鍵概念》。臺北市：國立臺北藝術大學。2018。
- 牟斯(Mauss, M.)·汪珍宜、何翠萍譯。《禮物：舊社會中交換的形式與功能》。臺北市：遠流新橋譯叢。1989。
- 貝殼放大。《臺灣群眾集資報告：2011-2015回顧 & 2016 趨勢分析》。<https://annual-report.crowdfwatch.tw/2015>。
- 張婉貞。〈博物館門票的訂價策略與營運：以法國的經驗為例〉。《博物館學季刊》，18(2)。臺中市：國立自然科學博物館。2004年2月。
- 許嘉猷。〈布爾迪厄論西方純美學與藝術場域的自主化——藝術社會學之凝視〉。《歐美研究》，第34卷第3期（2004年9月）。頁357-429。https://www.ea.sinica.edu.tw/allQuarterly_main.aspx?QSID=103。
- 臺北市立美術館2017年報。<https://www.tfam.museum/File/files/05research/02annual%20report/2017/%E5%8C%97%E7%BE%8E%E9%A4%A82017%E5%B9%B4%E5%A0%B1.pdf;ddlLang=zh-tw>。

第二波美術館熱潮

劉婉真。〈觀眾研究與博物館的營運發展〉。《博物館學季刊》，22(3)。臺中市：國立自然科學博物館。2009年7月。