

博物館觀眾抱怨的處理

梁光余

摘要

隨著時代的變遷，現代博物館功能日趨多元，角色日益重要，與民眾關係日漸密切。博物館不再只是蒐藏、研究、展示、教育的地方，博物館已經成為這個時代觀光、旅遊、休閒、娛樂與學習的場所。當民眾肯定博物館新的價值，賦予博物館新的任務，博物館就必須改變昔日經營心態，積極走入社會，以熱忱的服務擁抱民眾，並直接承受來自民眾的指責與抱怨。

博物館的觀眾抱怨，大多從觀眾對博物館展示的不滿、活動的不宜、設施的不適與服務的不快中發生，觀眾透過抱怨也許是想告訴博物館，他（她）們在博物館已經有了不舒服或不愉快的感覺，也許是想提醒博物館，他（她）們在博物館已經有了感受比預期還差的失望。博物館碰到觀眾抱怨，應先將心比心，並從觀眾立場去體會觀眾心情。博物館不要老想站在自己的立場利用機會去教育或改變觀眾，博物館有時也要站在觀眾的立場利用機會去教育或改變自己。博物館究竟應該如何處理觀眾抱怨？其實很簡單，博物館只要要求全體員工用心傾聽觀眾抱怨、真心面對觀眾抱怨、虛心接受觀眾抱怨、誠心處理觀眾抱怨與熱心回應觀眾抱怨。

觀眾抱怨是博物館進步的動力。博物館一定要更加謙卑與自省，千萬不可小覷觀眾對博物館抱怨後因失望所引發的反撲。

關鍵詞：現代博物館、觀眾抱怨、抱怨處理、積極回應、有效處理

在顧客被吹捧為王、消費者意識抬頭的時代裡，消費者已經不再逆來順受人擺佈。面對不好的產品，不當的服務，消費者早已學會利用抱怨表達不滿，同時也會利用抱怨維護權益。當生

產與消費界線逐漸消失，消費者又爭取到主導地位時，不了解消費者需要或無法滿足消費者需要的產品與服務，都將面臨被抱怨的命運。

消費者抱怨有時雖是芝麻小事或一

時情緒反應，但若未受重視或妥善處理，小小抱怨就可能像星星之火一般蔓延開來，甚至還會釀成燎原大害引發危機。

有一家全球知名的運動用品公司，所生產販售的產品一直受到歡迎，在世界各地品牌知名度因而居高不下，像這樣全球化的公司，照理說，無論廣告、行銷、公關或危機處理，都應有一套完善的作業流程，對消費者的抱怨也應有一套妥適的回應處理機制。但是，很不幸的，臺灣分公司在2004年5月卻因美國NBA籃球大帝Michael Jordan來臺會晤球迷快閃90秒事件，在臺灣栽了一個大跟斗，不但球迷怨氣沖天難以平抑，整個公司的形象也因而受到極大的損傷。臺灣分公司就是因為不了解消費者的需要，也不尊重消費者的權益，更未在最短時間內用誠懇態度去面對消費者的抱怨，拖到事態擴大幾乎不可收拾，才被迫收回產品並向消費者公開道歉。由此可見，消費者抱怨一定要及時又真心誠意的處理，愈晚處理會付出愈大的成本，「硬拗」絕對不是處理抱怨的正確態度，遲來的處理只會使抱怨惡化成危機。

2005年8月發生在高雄的泰勞滋事抗爭事件，不但在國內引起軒然大波，更使臺灣這幾年得來不易的人權立國美譽受到嚴重傷害。泰國在臺勞工因為不滿生活管理而縱火焚屋，行為固然有所失當，但是政府主管機關未能善盡監督責任，才是整個事件爆發的癥結。據說，泰勞在採取非理性抗爭前，就已經利用各種方式向有關人員表達過抱怨，遺憾的是有關人員並不重視泰勞抱怨，也未及時誠懇處理泰勞抱怨，就這樣，本來可以透過抱怨處理平和收場的事情，竟然演變成一場貽笑國際的虐勞抗爭事件。

抱怨是危機的前兆，輕忽抱怨只會

坐視事態加重並延誤問題處理時機，重視抱怨或讓抱怨儘早浮現，才是消弭潛在危機最好的辦法。抱怨並不可怕，可怕的是面對抱怨時那種諱疾忌醫的駝鳥心態，唯有虛心面對抱怨，才能化解抱怨並避免危機發生。有時，抱怨還是某種訊息的暗示與傳遞，鼓勵抱怨可以防範未然，更可化阻力為助力。

現代博物館隨著時代的變遷，功能日趨多元，角色日益重要，與民眾關係日漸密切。博物館不再只是蒐藏、研究、展示、教育的場所，博物館已經成為這個時代觀光、旅遊、休閒、娛樂與學習的場所。當民眾肯定博物館新的價值，賦予博物館新的任務，博物館就必須改變昔日經營心態，積極走入社會，以熱忱的服務擁抱民眾，並直接承受來自民眾的指責與抱怨。博物館可以期盼追求完美，但卻不可自以為完美，面對形形色色的民眾，博物館必須想盡辦法滿足他（她）們的需要，尤其是當民眾花錢成為博物館觀眾的時候，服務已經變成博物館的責任，博物館除了有義務不使觀眾受到任何委屈，還必須努力減少觀眾因為不適、不快、不滿所產生的抱怨。博物館不可自命清高而選擇逃避抱怨，沒有觀眾的支持，博物館不但會喪失大量財務與人力資源，更會使所肩負的社會教育與文化傳承使命無法達成。

德國德意志藝術館行政主任Wilfried Gatzweber認為，博物館已經成為這個時代最重要的教育與娛樂設施，同時也是學習和娛樂場所，雙重功能將令博物館持續具有吸引力。不過，他也認為，博物館光是保存文化遺產是不夠的，還須要繼續傳承下去，博物館展品光被放在陳列櫃中或懸掛在牆壁上也是不夠的，還必須被放在脈絡中解釋。所以，博物館應依觀眾的需求與年齡的區別，運用各種新型態的呈現方式，促成展品與觀

眾的交流，博物館應該與其他休閒設備及機構同步，藉以成功吸引觀眾的注意力與興趣。他還強調，博物館已被認知為一處對每個人都開放的地方，必須重視文化資源與民眾之間的溝通，如此才能由民眾賦予更持久的重要性（鄭又嘉，2004）。雖然，博物館能夠再受到社會重視，存在價值能夠再受到民眾肯定，確實是件值得欣慰的事情，但是博物館的任務與經營恐怕也將面臨更多的挑戰。全世界的博物館越來越多，不具特色又不善經營的博物館，將會在激烈的競爭與觀眾的抱怨中逐漸被民眾淡忘。跡象顯示，博物館的存在，由民眾決定的時代早已悄悄的來臨，博物館不知是否已經覺醒？

博物館的觀眾抱怨，大多從觀眾對博物館展示的不滿、活動的不宜、設施的不適與服務的不快中發生，觀眾透過抱怨也許是想告訴博物館，他（她）們在博物館已經有了不舒服或不愉快的感覺，也許是想提醒博物館，他（她）們在博物館已經有了感受比預期還差的失望。博物館面對觀眾的任何抱怨，不必急著先撇清對錯責任，而應先虛心檢討、誠懇處理、立即回應。博物館千萬不要輕忽抱怨處理的後果，抱怨處理得宜，絕大多數觀眾還會是博物館的忠誠觀眾，抱怨處理失當，許多觀眾就會選擇永遠離去表示抗議。抱怨處理對博物館的營運影響，可從博物館觀眾抱怨處理狀況圖得到答案（如圖1），博物館可別對觀眾抱怨掉以輕心、應付了事。

從觀眾抱怨處理狀況圖可以看出，觀眾對博物館的服務，通常會有滿意與不滿意兩種反應，觀眾不滿意也有抱怨與不抱怨兩種反應。根據企業界若干年前的調查顯示，顧客對產品或服務的反應，在一百個不滿意的顧客中，大概只有四個人會抱怨而已，而其他大多數人則只會默默選擇轉向。由此推估，博物

館只要有一個觀眾抱怨，最起碼還有二十五人對博物館已經有所不滿，只不過是這些觀眾用隱忍方式處理抱怨。所以，博物館絕對不能忽視觀眾抱怨背後蘊含的殺傷力。博物館不要以為觀眾不抱怨就代表觀眾沒有抱怨，更不要認為，觀眾不抱怨就代表觀眾沒有不滿意。

另有研究指出，顧客對服務不滿意，在提出抱怨後，如果能夠迅速得到解決，回流率高達80~90%，在提出抱怨後，如果能夠得到改善，回流率還有60~70%，在提出抱怨後，如果未能得到回應，回流率也還有40%。不過，那些對服務不滿意又不抱怨的顧客，回流率就只剩30%，甚至不再回頭（洪順慶，2003），由此可見，顧客是非常在意自己的抱怨是否受到重視或妥善處理。因此，博物館應該建立觀眾抱怨處理機制，讓心有不滿與抱怨的觀眾能夠透過適當管道發洩不滿或提出抱怨，以降低博物館所受到的傷害程度。

公立博物館與私人博物館組織性質與組織文化差異很大，面對觀眾抱怨處理心態明顯不同。觀眾知道，公立博物館碰到抱怨既有不得不接受的壓力，也有不得不處理的苦衷。因此，觀眾比較會向公立博物館抱怨。一般來講，公立博物館最不喜歡觀眾抱怨，也不會很認真處理觀眾抱怨，大多數博物館的抱怨處理機制並不健全，內部的處理流程也因責任歸屬問題，造成相互推、拖、拉、扯現象，觀眾的抱怨因而很難獲得真誠回應。其實，公立博物館並未善用觀眾抱怨所建構的溝通平臺，也未充分把握觀眾抱怨所營造的資源網絡，觀眾抱怨的累積，往往會阻斷博物館其他資源的開展。

根據觀察，不管是公立博物館還是私人博物館，處理觀眾抱怨的態度，多少與博物館的組織生命週期有密切關

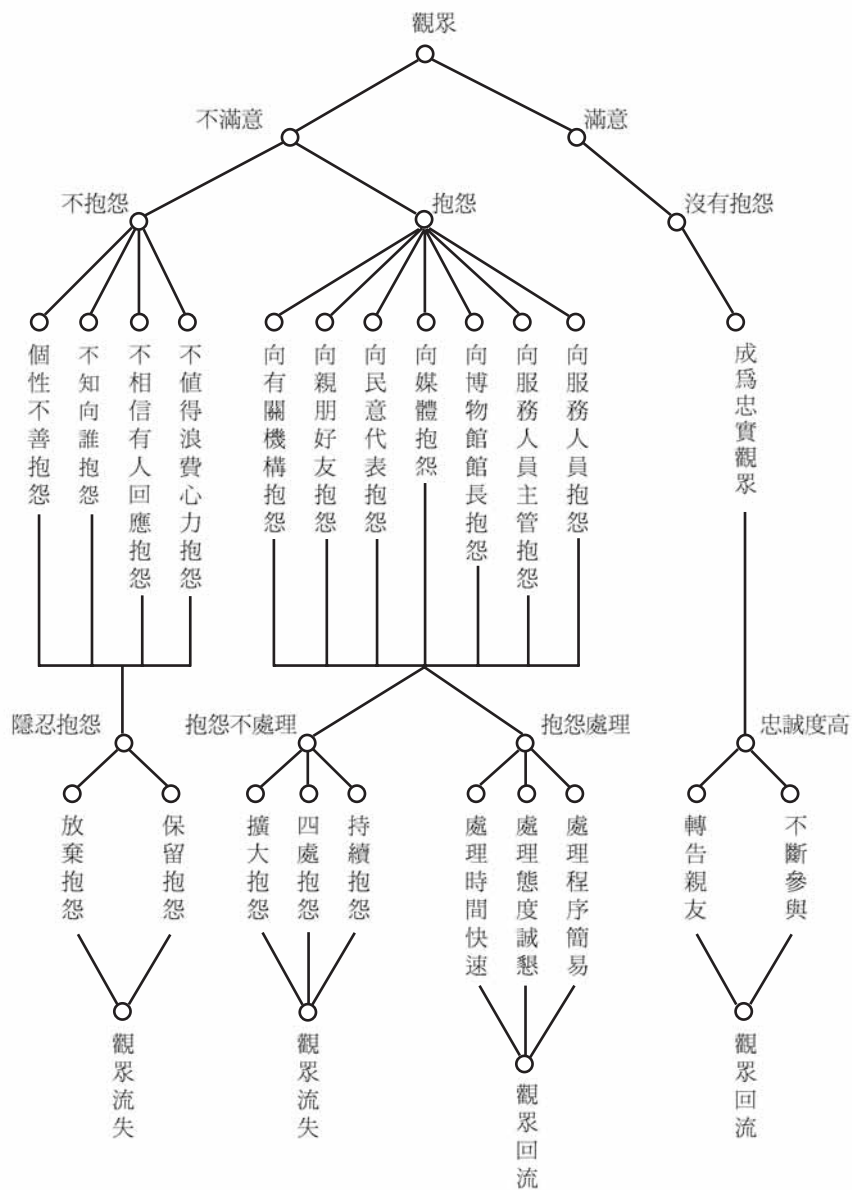


圖1. 博物館觀眾抱怨處理狀況圖

係。Wayne E. Baker認為，不管公私部門，其組織都有生命週期危機，一個組織的生命週期可以分為許多不同階段，每一個階段都會遭遇不同危機（如圖2）。此外，組織的成長，由小到大或由

年輕到成熟，都會經歷各種不同階段的變化，而不同階段的組織氣候，不但會影響不同階段的組織文化，也會製造不同階段的組織問題。博物館受到組織生命週期的變化，觀眾服務的機制也會產

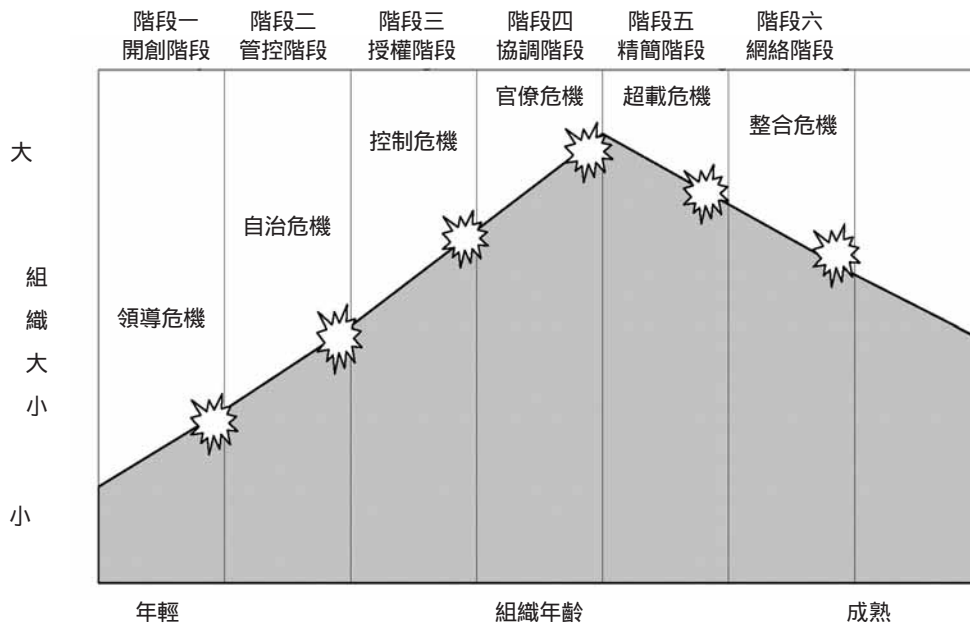


圖2. 組織生命週期圖 (資料來源：Baker, Wayne E. 1994. Networking Smart. McGraw-Hill, Inc.)

生各階段不同的問題，如果沒有不同階段的因應對策，博物館很難避免觀眾抱怨的不斷發生。

許多博物館在營運初期，領導人企圖心旺盛，員工士氣高昂，處理起觀眾抱怨自然較為認真。但是隨著組織生命週期變化的提前，加上內部管理的逐漸失控，博物館在組織機能上很容易產生弱化、鈍化、腐化或老化現象，處理觀眾抱怨就會有反應遲鈍、熱忱降低、時間拖延或消極敷衍等狀況。因此，從博物館回應觀眾抱怨的速度，可以看出博物館的組織氣候，也可以了解博物館的工作效率，甚至還能判斷博物館的未來發展。雖然，博物館觀眾的抱怨，有時難免會是主觀或自我的情緒反應，但有些看似隨興的抱怨，卻也能指出博物館某些必須改善的缺失。

國立自然科學博物館實施了十多年的一項便民優惠措施，就因為未能兼顧觀眾的權益而受到批評、抱怨。該館為

了回饋臺中市民，照顧低收入家庭，嘉惠農、漁、工、礦從業人員，便利學校校外教學，每週三上午十點前展示場均全部免費開放參觀，這項原本立意良善又具前瞻性的經營手法，長久以來觀眾一直反應熱烈，也的確發揮了行銷博物館的預期效果。可惜的是，博物館在規劃此項策略時，疏忽了其他配套措施的設計，致使大量觀眾湧進後所伴隨而來的吵雜，不但影響了觀眾的參觀品質，也傷害了其他購票觀眾的應有權益。還好，該館從善如流，虛心接受觀眾抱怨，並誠懇及時加以改善，才使這項措施所引起的抱怨暫時平息。

2006年2月5日國立臺灣科學教育館因為觀眾受傷處理不當，引起觀眾強烈抱怨，經過媒體披露，該館聲譽業已受到不少影響。根據報導，一名5歲男童在該館「淘氣城堡」活動區遭到欄杆刺傷，當場血流如注昏倒在地。該童父親於送醫治療三小時後重返現場，發現該

活動區相關設施並未封閉，氣得破口大罵館方拿人命開玩笑。尤其令觀眾不滿的是，該館不但要觀眾回館填報「事故通報單」陳報教育部，還想用三張門票打發觀眾走人。消基會在接獲觀眾投訴後，痛批館方危機處理常識不足，並要求主管機關教育部應負連帶責任（劉艾蕾，2006）。此一報導如果屬實，那國立臺灣科學教育館處理觀眾抱怨的態度與反應就值得商榷了，該館如能在狀況發生時，先節制自以為是的立場，用心體會觀眾抱怨的心情與需要，並以「同理心」迅速處理，觀眾就不可能那麼氣憤難消。另外，科教館想用三張門票就打發走一位孩子前額縫了三針，還有腦震盪可能的焦急父親，實在有點便宜行事。科教館難道以為區區三張門票就能夠澆熄觀眾內心的憤怒？真的不知道觀眾在受到傷害後，最在乎的是處理過程中的體貼與關懷？粗魯又廉價的處理方式，只會使倒楣的觀眾再次受到嘲諷而已，難怪孩童的父親會更加氣急敗壞而不願善罷干休。一般而言，突發意外所造成的觀眾抱怨雖然很難預防但卻很容易處理，只要發生意外時立刻用虛心面對觀眾、接受抱怨、表示歉意、緊急送醫、承諾改善、封閉現場、負責醫療、協助索賠與持續關心，觀眾就自然會因為感受到尊重與溫暖而減少不滿。博物館如果不會尊重觀眾，還談什麼抱怨處理？只會使事態更加不堪收拾吧！

有些博物館碰到觀眾抱怨，總會有說不完的理由企圖狡辯，甚至還會覺得委屈與無奈。博物館與其將心思放在埋怨觀眾的抱怨上，還不如好好虛心檢討自己，為什麼會讓觀眾有那麼多抱怨。博物館一定要知道再多再好的措施，只要觀眾心裡感覺不適或不爽，就代表博物館的規劃不夠用心也不夠周詳。

博物館面對觀眾抱怨，似乎應該用更健康的心態去看待，畢竟，若非觀眾

抱怨，博物館也許永遠不會知道自己的錯誤在哪裡，就像國立自然科學博物館一樣，如果不是觀眾抱怨，一項已經實施十多年的措施，還不知道要再等多久才能獲得改善。

由此看來，博物館碰到觀眾抱怨，應先將心比心，並從觀眾立場去體會觀眾心情。博物館不要老想站在自己的立場利用機會去教育或改變觀眾，博物館有時也要站在觀眾的立場利用機會去教育或改變自己。觀眾願意花錢參觀博物館已經難能可貴，當觀眾進入博物館後，博物館與觀眾之間的關係已經主客易位，博物館應該寓教育於服務，讓觀眾在受到尊重與體貼的氛圍中享受被潛移默化的樂趣。至於觀眾參觀博物館的目的或動機則由觀眾自己決定，博物館既不必費心揣摩設定觀眾的目的或動機，也不需刻意強調自己的任務或使命，尤其不該用硬拗或狡辯的方式去粉飾自己在服務上的疏失。面對觀眾的抱怨，博物館的硬拗或狡辯或許可以應付一時，但卻無法欺瞞永久，當觀眾知道博物館只是在敷衍與應付，觀眾原本平和的抱怨，很可能會從善意的期盼，轉變成為失去理性的吶喊或怒吼，並且還會要博物館付出代價。

博物館究竟應該如何處理觀眾抱怨？其實很簡單，博物館只要要求全體員工用心傾聽觀眾抱怨、真心面對觀眾抱怨、虛心接受觀眾抱怨、誠心處理觀眾抱怨與熱心回應觀眾抱怨。此外，博物館也要充分體認，不怕犯錯只怕不認錯，與不認錯並不代表沒有錯的道理。更何況，逃避觀眾抱怨根本不能解決問題，向觀眾說抱歉也並非可恥之事。所以，為了妥善處理觀眾抱怨，博物館除應落實「抱怨處理人人有責」信念，並須對內加強員工訓練作好下列幾項工作：一、培養員工處理觀眾抱怨正確觀念。二、建立員工處理觀眾抱怨健全機

制。三、訓練員工處理觀眾抱怨成熟技巧。四、提昇員工處理觀眾抱怨真正熱忱。五、要求員工處理觀眾抱怨時效掌握。六、禁止員工處理觀眾抱怨發生爭執。

觀眾抱怨是博物館進步的動力，博物館不可自恃專業而用傲慢對待觀眾，面對觀眾抱怨，博物館一定要更加謙卑與自省，千萬不可小覷觀眾對博物館抱怨後因失望所引發的反撲。

二十世紀後半開始，美國與日本的許多大企業，為了因應企業之間殘酷的競爭，紛紛改變經營思維與策略，原本「企業主義」為主的傳統經營模式，已被以「顧客主義」為主的服務經營模式所取代。在顧客主義的時代裡，企業要有為顧客而存在的打算，為了滿足顧客的需要，企業必須掌握顧客的觀點，並充分了解顧客的期盼，進而用服務贏取顧客的持續支持與愛戴（野口吉昭，2004）。博物館的觀眾就是博物館的顧客，博物館應該效法企業以顧客為主的經營精神，建立以觀眾為主的「觀眾主義」經營模式，處處為觀眾著想，時時為觀眾服務，面對觀眾抱怨，博物館要以觀眾的心情去感受觀眾的抱怨，逃避抱怨只會使抱怨變本加厲。

世界知名的英國劇作家喬治·蕭伯納曾經說過，「理性的人會使自己適應周圍的世界，沒有理性的人會要周圍的世界適應他，但世界的進步卻取決於那些沒有理性的人。」這句話固然沒錯也夠經典，但博物館的進步卻不該只是取決於少數不理性的觀眾，博物館的進步還要取決於那些理性而又願意抱怨的觀眾。觀眾抱怨並不可怕，博物館只要「積極回應，有效處理」就一定能與觀眾共創雙贏，問題是，博物館願不願意真正敞開心胸處理觀眾抱怨？！

參考文獻

- 洪順慶 2003 從心行銷。臺北：天下雜誌。
- 野口吉昭編、張子方審訂 2004 顧客關係管理實戰指南CRM戰略。臺北：麗勤管理。
- 鄭又嘉 2004 新面貌與新策略。臺北：典藏古美術，141期。
- 劉艾蕾 2006 科教館拒封傷童設施：家長批拿人命開玩笑。臺北：蘋果日報A3。
- Baker, Wayne E. 1994. *Networking Smart*. McGraw-Hill, Inc. USA.

收稿日期：95年2月22日；接受日期：95年3月22日

作者簡介

本文作者現任國立自然科學博物館副館長。

Complaints Handling in Museums

Guang-Yu Liang*

Abstract

With the changing of the times, the modern museum has taken on more and more varied functions. It has not only become a collection, research, exhibition and education space, but also a place for sightseeing, recreation, entertainment and self-learning. A closer relationship is developing between the modern museum and the public and the modern museum is becoming increasingly important in people's lives. When the value of museums is recognized, changes must come about in the operating attitude of museums. They must provide enthusiastic service to the public and be ready to accept criticism and complaints.

Museum visitor complaints are mostly concerned with exhibitions, activities and facilities. Complaints represent a feeling of disappointment from the expected experience. Providing visitors an appropriate channel for submitting complaints can alert museum staff to inappropriate exhibitions, events, activities and behaviors and give them the opportunity to take corrective action.

How should museum staff deal with various complaints? The answer is sincerely and promptly. Museum staff should intently listen to visitor problems and look at issues from the visitor's viewpoint.

Museums eager to improve service need to start by changing their attitudes. Vigorous response to and effective handling of complaints are essential. Visitor complaints must be viewed as valuable feedback and one of the most available sources of information.

Keywords: modern museum, visitor complaints, complaints handling, vigorous response, effective handling

*Administrative Deputy Director, National Museum of Natural Science