

如何創造觀展體驗？

日期：2015年5月8日

地點：台北當代藝術館

主持人：賴瑛瑛／國立臺灣藝術大學藝術管理與文化政策研究所教授

主講人：Steve La Hood／紐西蘭 Story Inc Ltd 總監

●Steve La Hood（以下簡稱 Steve）：

各位藝文界的朋友大家好，很開心再次來到台北，今天所要談的主題是如何打造新的觀眾體驗。首先謝謝我的好朋友，也是這次邀請我來的賴瑛瑛教授，這次來台北感覺到賓至如歸，也很開心來到春之當代夜的系列講座，今天準備很多資料，希望不讓大家對我或對我所代表的 Story Inc 感到失望。

我的公司 Story Inc 是一家打造觀眾體驗的公司，展覽設計只是我們公司業務的一個面向而已，首先我們都是先了解要訴說的故事是什麼、概念是什麼，還要做研究、寫作，或是初期就要跟建築師或其他專家討論評估，去研究物件的起源，如何去詮釋、安裝，每個階段我們都有些設計的工作，像是要建造、繪圖、製作模型，跟不同領域的專家合作就還有點交、事後維修等等，但是每個環節裡面我們都是從觀眾的角度出發。

我們提供的除了是全方面的服務，我們過去做的幾個案子是國家級的博物館、美術館、或者世博會的國家館、遊客中心、表演藝術、還有建築物的光投影等等。在不同的案子裡面跟不同領域專家合作，例如藝術家、本地企業家、政府，從大家可以想到晚宴一直到要穿著反光背心戴安全帽的工地工程都能看到我們的身影，最終的考驗就是活動開幕，人們推開大門就是揭曉成果的時候，我們試問自己，這個展覽有沒有讓觀眾笑、讓觀眾哭？是否改變了他們的生命、他們的觀點？聽見我們說的故事了嗎？

觀眾體驗要怎麼提供？這是個難題。觀眾走進來，他體驗了多少、看見了多少？當他們走了之後他們會記得多少？除了博物館的觀眾調查之外，現在我希望大家能問問自己以下這些重要的問題：在生命之中有什麼是你難忘的經驗？

以我為例，當我五歲的時候，我記得我的父親和伯伯剛剛蓋好家裡的車庫，邀請了很多人到家裡一起慶祝，但是我印象最深的是建造的過程，我年紀還小，在爸爸的身邊看著他們如何切木材、上樑、敲打槌子、灌水泥都是我很難忘的。到我13歲時隨著父母搬到城市去，我在的教堂擔任服侍的工作，記得當時有很多的儀式、表演，看著台下的人們也是我的回憶。在那個時期，我在家中地下室用兩個乒乓球桌大的面積組裝了一個我自己小小的火車世界，當時每天花了很多時間

在做那些模型，也因此常被母親指責。15歲的時候我想要一台摩托車，也因此把火車模型賣掉去買了一台車，這件事情對我的影響很大，一直到現在64歲了我還是很喜歡人跟機械的互動，還有那種徜徉在自然裡面的感覺。在大學時代我就做了很多舞台設計跟相關表演，後來到美國加州就讀戲劇製作，後來有三年的時間我都在做設計、布景、燈光、特效等，在舞台上表演與人群互動真的是相當難忘的經驗。畢業後我回到紐西蘭，擔任電視、電影的導演跟製作，一做就是20年，壓力很大，同時也是相當具有挑戰性的工作。我跟我的太太有三個孩子，還有兩個孫子，目前第三個孫子也即將出生，我的角色也不斷地在轉變。

接下來我們開始談「觀眾體驗」這個主題。

一個好的體驗，應該是設計精良、全方位五感的體驗，提供觀眾一個情感宣洩的管道。在座有多少人敢說自己做的展覽讓人印象深刻？甚至讓人流下感動的眼淚呢？大家都喜歡討論觀展的體驗，策展人或展覽設計者都已經不足夠了，我們還在很努力的捉摸觀眾體驗的原則，當博物館或美術館用許多科技許多聲光科技，告訴自己我們讓展覽活過來了，我們讓參觀者的經驗變得更豐富，是嗎？隨著時代的演進，更多的博物館、美術館引進更多互動裝置，期待藉此讓參觀者有更多體驗。現在的智慧型裝置跟wifi非常普遍，所以我們也常見3D技術、擴增實境、機器人等都是現在非常熱門的話題。現在博物館面臨到的難題是參觀人次逐漸下滑，尤其是在年輕族群的部分，我們要問自己一個非常簡單的問題，同時我們花了這麼多經費在聲光科技裝置上，觀眾對於原件、藝術品的了解真的有增加嗎？或者一切只是變得簡單化了。

接下來我為大家介紹幾個Story Inc的例子，這些例子適切地使用科技來進行專業展覽的裝置，而且符合現在時代潮流，同時把傳達的內容發揮更大的價值。

首先先談「Experience」這個字的定義，查字典的話可以看到很多個意思，例如與事實與事件有確實的接觸與觀察；長期體驗下所帶來的知識與技能，同時跟特殊的職業別相關；是一個特殊發生的事情，給人產生印象的事件。它也可以是動詞，經驗、體會、感覺、感受的意思。這麼多的定義之下，我覺得有幾個意義是值得我們參考的，比如「Experience」是實際的體驗、有接觸的、有觀察的、事件、體會、隱含知識的、是一個經歷、感覺。

那麼到底一個觀展體驗成功的要素有哪些？我們常會問自己，不管是美術展覽、現場表演、音樂演出，有沒有一些共通的元素，是好的體驗所必須具備的。在西元前的亞里斯多德就已經提供我們答案了，亞里斯多德尤其對索福克勒斯（Sophocles）的《伊底帕斯王》感興趣，他發現當時就連市場裡的人們都對這齣戲劇討論非常熱烈，所以他研究這齣戲成功的原因是什麼，歸納出一部好的戲劇有

六大功能：劇情(Plot)、角色(Character)、想法(Thought)、視覺呈現(Spectacle)、優美的語言(Diction)、音樂節奏(Melody)。故事情節就是我們希望觀眾記得什麼，之前我們設計Rotorua Museum的展覽，設計了八個展間，主題是「跳動的心」，每個展間都有明確的主題說明。第一個展間說明了原住民祖先如何來到這塊土地，之後我們還在展場裡面做了一個透明的壓克力船而非木船，原因是這些先民的故事都是口語相傳的傳說，用此捕捉傳說的精神，實際上他們如何到達紐西蘭也沒有人知道，大部分都是傳說罷了。在其他的部分我們也展示了原住民生活的工具，例如玉石的斧頭、石頭製的船錨，以及主食番薯，裝載在船上代表他們要到他方去重建家園。展場還有三個大燈箱，寫著毛利人當時為什麼要踏上遠航的旅程的故事，故事的主角是一隻狗，兩個調皮的兄弟與一顆邪惡的果樹，視覺呈現的方式就像是漫畫的超級英雄故事，淺顯易懂；同時我們也為這個故事製作了一部卡通，毛利的長老也同意我們用卡漫的方式來呈現，符合現代觀眾的需求。這展覽也兼具科學、歷史考證的部分，呈現了西元前1300年毛利族群與台灣原住民是有關聯的。回應到剛才亞里斯多德的觀點，好的故事必須要有情節，展覽的主題很明確就是「遷徙」，從這個主題開始同時談神話，也同樣從科學考證來呈現。

亞里斯多德講到的第二個要素「角色」，角色最好是大家都認同的角色。例如在倫敦塔的守衛他兼具導覽的功能，透過他生動的演繹讓大家都感覺身歷其境。第三，要提供好的經驗是需要巧思的，我們舉上海世博紐西蘭館為例，它已經有一個主題：城市，讓生活更美好。於是接下來我們要帶入自己的想法，在國家館外觀上是綠色的三角帶種滿植物代表大地之母，頂棚象徵著上天之父。排隊區域我們放映紐西蘭市民對大家招手微笑的影像，進門後首先看到的是城市區，再來是自然景象，觀眾隨著這些通道進到館中央，裡面是紐西蘭家庭日常生活的交叉剪接。參觀過程裡面我們不斷用中英文發問：到底是什麼讓生活更美好。其他國家館都講到建築未來的想像等等，但是我們希望參觀者來到紐西蘭館是看到日常的生活，並且想像自己理想的生活到底是什麼。第四個元素是視覺呈現，如何讓觀眾驚艷，我們目前正在進行澳洲北昆士蘭原住民文化公園的更新計畫，最有趣的是我們要設計一個現場戲劇的表演，其中有個故事的環節就是原住民故事裡面他們的神明如何開天地的故事，我們就以3D光雕投影的技術來創造神話空間，並且結合真人同時演出。第五個元素就是有美感跟節奏的語言，適切地傳遞訊息。其實大部分的展覽，觀眾要閱讀文字說明，文字是必須的，說明故事脈絡、物品的意義。但這不是亞里斯多德的意思，他所講的是文字帶來的美感，語言當作一門藝術，又，這門藝術進而與觀眾互動，產生對話。跟觀眾互動的前提，是語言需有其力量，也就是說，觀眾必須願意傾聽。根據調查，每個觀眾在每個展品前停留的時間只有15秒，所以在這個時間裡面沒有辦法將訊息傳遞清楚就會失去一個觀眾，目前我還想不出任何一個展覽是不需要寫文稿的。最後一個，音樂跟節奏，也就是語言的裝飾，它們可以幫助我們對語言產生認同。

剛剛講到六個主題 首先就是「情節」——故事、詮釋、形容，第二個「角色」可以是——導覽、聲音、歷史人物，第三個「巧思」——推理、劇情、哲理、論點，第四個是「視覺上的奇觀」——視覺的設計、空間的設計、環境空間的配置、科技的融入，第五個「語言」的部分——聲音、對話、詩篇，最後一個「音樂」指表達的韻律、節奏、停歇與開始所製造的氣氛等等。當一個故事具備以上六項元素，就變成跟現實生活有緊密的結合，我們也認同這個劇情的走向，就會達到 Catharsis 的狀態，情感能夠宣洩和解放。我認為 Catharsis 是藝術或任何表演形式的最高境界，藉由提供大家這個體驗，解放壓抑的情感對我而言就是絕佳的觀眾體驗。亞里斯多德認為唯有使觀眾被壓抑的情感得以釋放，觀眾才有可能去接受你希望他們學習到的目標。

我參觀台灣的 228 紀念館，英文版展覽手冊說明上面是這麼寫的：「我們在二樓西翼的常設展講解的是 228 事件的始末，讓觀眾可以隨著歷史腳步，結合傳統與數位互動媒體幫助訪客了解 228 事件的歷史與相關的時空背景，能夠學習台灣的法治立國與人權進步，以及近數十年來的民主發展。」真的嗎？！這麼多主題要談，這麼多的人物角色，有辦法說得清楚嗎？如何表現語言的美感跟節奏呢？既然是這麼重要的事件，難道我們不該多放點巧思嗎？所以我先自問，在首次拜訪 228 紀念館之後我學到了什麼，感覺到了什麼？老實說我真的沒有太大的印象。於是我自己找資料來學習，也看了紀錄片，了解台灣有很多的族群都從這個傷痛中漸漸復原。在紐西蘭沒有類似台灣 228 事件的案例，不過也有許多傷痛是在紐西蘭國土上發生，也就是殖民的外來勢力入侵，但是仍然很難想像 228 事件給台灣的傷害是多麼大。根據我們在歷史上 1840 年開始英國殖民者入侵紐西蘭，雖然當時紐西蘭住民與英國有簽訂和平協議，然而在 1860 年代還是開戰了。紐西蘭政府其實一直不願意談論這個問題，在原住民多年奔走下，紐西蘭政府也終於公開承認當時有簽訂和平協議但是破局，獲得國際社會的讚揚，老實說紐西蘭政府算是唯一一個後殖民背景上願意討論和解決殖民議題者。但是這對於毛利傷亡的問題，學校跟博物館都不願意談，很多大英國協的博物館都做了很多關於一二次世界大展的展覽，例如 Waikato Museum 針對一次大戰喪生的青年做特別展，這也是我們單位受委託規畫的，展覽之前已經花了一年時間收集各地犧牲於一次大戰期間的年輕戰士的姓名和故事，這是紀念這些年輕人最好的方式。我們透過這些歷史獲得教訓，必須反思當今政府積極派兵進駐海外戰地的行為是否值得被檢討，一世紀之前，我們就已經有加里波利之戰、帕斯尚爾之戰，這些都是英國派兵導致傷亡慘重的歷史案例。當我們做這樣的展覽來緬懷大戰喪生的年輕人的同時，就應該思考我們現在政府所做的事情其實就是在重蹈覆轍。

本來我跟客戶建議，這是個很好的機會來提醒政府，可惜最後沒有獲得客戶的支持。很多文化機關不願意觸碰爭議性的問題，因為很多博物館最終還是需要政府的奧援，對很多大眾而言也是一段不想勾起的黑暗日子。所以我們只能改以用安

全的方式來表現，換句話說，我們將觀眾當成孩子，自己是老師來教導他們，這是個很好的契機，我們重新去思考如何讓觀眾重新回到博物館裡。亞里斯多德認為《伊底帕斯王》廣為流傳的原因是因為它激發了一個辯論的空間，激發了不同的聲音，也引發大家深刻的情感，亞里斯多德認為這是健康的公民社會最不可或缺的元素。

我們的生活充斥大量的資訊科技，尤其是年輕人長時間地與這些技術接觸，我們不能再用消極的方式來面對。當我與學生們到宗教博物館，甚至有學生反映今天看到的展覽與 13 年前是一模一樣的，也有學生覺得看完整個展覽沒有任何收穫。實際上，一個文化機構的存在背後需要大筆投資，越是不受民眾青睞的館舍越難拿到足夠的資金。博物館的常設展是不是已經走入歷史？現在的博物館應該可以考慮選擇主題展的方式，像是電影一樣很快一檔一檔的替換，更鼓勵大家有不同的討論空間。大家請不要誤會，我是絕對認同博物館在人類社會與文明當中的價值，除了政府跟在位者有權力來詮釋歷史，博物館空間更是應該能賦予我們自身說出自己歷史的能力。但是我在想博物館這個字應該被重新思考，讓我們能帶著孩子進去討論社會的價值，它是辯論的空間，提供我們鑑古知今的地方，我不認為博物館不該只是個四平八穩只求唯一正確答案的地方，最重要的是讓觀眾能在裡面有說出自己想法的機會，這代表博物館需要有一個自己的聲音、明確的觀點，並且勇於挑戰。

在演講的最後，我想跟大家分享小故事。當我女兒才 17 歲的時候，印象派畫展來到紐西蘭，我問她要不要去看？她說她不要，因為維基百科裡面的畫更多，用手機就可以看了，而且還免費！我們擔心嗎？是該擔心了。

Q&A

Q1：雖然沒有去過紐西蘭，但是我曾經去過德國的猶太大屠殺博物館。你針對這個博物館裡面的歷史論述、展覽有什麼看法？

A1：很巧的是，我有個已逝世好朋友就是設計這個位在柏林的猶太博物館的內容。他曾經有跟我談到設計這個展覽的初衷是不想太聚焦在這個屠殺的悲劇性，而是希望帶進光明面，讓大家知道人性並非是黑暗的。所以他會去描述當時柏林的猶太人的生活，比較人性化的點點滴滴。很榮幸的，在這個館開幕前，展覽都還沒進場的時候我曾經去參觀過，那時候整個建築物是空的，它的建築物本身就已經帶給我很多感動，也許這個地方沒有展覽，單就建築物本身就已經足夠了。你問我展覽是否成功，我覺得仍有進步空間，位於華盛頓的大屠殺博物館相較之下比較好一點，但是也有可以改善的地方。這兩個地方的好處是提供大家討論的空間，而且經常會有對公眾開放的課程，它們勇於面對事實勇於討論，老實說如果是由我來規畫，我也會感到非常困難。

Q2：打造一個好的展覽需要各個專長的人，如果各方意見不同的時候，要由誰來主導？當你在做一個展覽，要營造能夠激發觀眾情感的宣洩，另一方面來說是不是對觀眾情感的操控呢？會不會有道德上的衝突？

A2：當意見分歧的時候，最終我們還是以故事的主軸為依歸，故事才是老闆。當我們這麼做的時候，其他的東西都是附加的，例如我們已經有個概念的時候，要用 GPS 來呈現還是另外一種投影科技來呈現，最後就是選擇最貼近概念主軸的作法。我們的公司有七位全職員工，每天都在進行腦力激盪，提出很多有趣的想法。我們也常常進行外包的專案管理，當我到別的國家工作，我還是希望雇用當地的團隊，用以貼近當地的做法跟文化。

第二個問題，在做展覽的時候為營造出某種情緒，是否會有道德上的疑慮。對我來講，的確會有我自身的投射，因為故事就是由某個人來訴說的，也會有主觀判斷的成分。當我要做展覽的時候通常是放手去做，如果先臆測太多立場就變得綁手綁腳，我覺得應該要勇敢，而在過程中如果有人不認同，也相當歡迎他來挑戰我。美國的博物館學家 Elaine Gurian 曾說過，所有的故事都是由我們自己去講的，在詮釋的過程裡面，有意識或無意識的就已經先定義觀眾走進來之後會如何解讀這個展覽，預想了參觀者的反映，當然我常在做展覽的時候會希望盡量拋棄這些想法，做出更多不一樣的事情。在展覽中我們是故事的設計者，但是我們並不擁有這個故事的內容，例如你雇用我來說這個故事，我用我自己的方式和觀點說出來，你當然也有這個權利告訴我你覺得我做的好或是不好。