

使用者體驗探索策展創新原則

—以國立故宮博物院「明代四大家：文徵明特展」為例

Principle of Curating Innovation Explore from User Experience

—Case Study of National Palace Museum「Four Great Masters of the Ming Dynasty : Wen Zhengming」

呂佳靜 Jia-Jing Lu¹

歐素華 Su-Hua Ou²

摘要

策展已逐漸被國人視為重要的文化休閒活動。從傳統的靜態文物擺設，到近年來重視數位科技典藏的互動體驗，策展單位積極創新策展方式，以吸引年輕族群，拓展策展商機。本研究以國立故宮博物院策劃「明代四大家：文徵明特展」為例，調查觀展人的觀展體驗，試著由使用者痛點中，凸顯當前策展問題；另外，本研究以訪談策展人，試著釐清策展單位所遭遇的困境。最後本研究整理五項策展原則，包括善用脈絡歸納法，以降低專業們專業門檻，協助知識收斂；提供主展脈絡性，以提供先驗知識，補足知識落差；牽起知識連結性，呈現時間脈絡，帶入相關知識；轉譯解說科普化，銜接古今生活，融入當今元素；故事引爆感動性，由策展內容引發共鳴，以數位科技營造分為氛圍等，期對策展的理論與實務做出貢獻。

關鍵字：策展創新、使用者體驗、博物館創新、策展原則

Abstract

The curating activities have been taken as important leisure outings in these years. Taking the visitors on a journey with some historic objects and paintings, the museums try to provide more interactive experience with digital technology or other solutions. However, how to educate the audience as well as experience the historical context are still challenging for museums. This research tries to investigate the unfulfilled needs of audience to highlight some important curating principles. Learning from the historical context, connecting artificial

¹ 東吳大學企業管理學系學生(聯絡地址:100 台北市貴陽街一段 56 號,聯絡電話:0937-912-970, E-mail:fulfillsmile@hotmail.com)。

² 東吳大學企業管理學系助理教授(聯絡地址:100 台北市貴陽街一段 56 號,聯絡電話:02-23111531 轉 3697, E-mail: suhua.scu@gmail.com)。

knowledge, interpreting with common language, providing interactive experience are some importance principles for curating. Theoretically, we try to highlight the experience journey by identifying audience pain points and thus reflect significant curating principles for art curation.

Keywords: Curating Innovation, User Experience, Museum Innovation, Curating Principles

壹、前言

博物館在過去主要是以保存有形的文物為主，近代則致力於無形文化資產的保存。人是無形文化資產保存的載具。隨著世代族群文化的交替，博物館必須與時俱進，找出新的溝通模式。世界各大知名博物館紛紛進行策展創新的活動，這股風潮也從國蔓延到台灣。國立故宮博物院在內容上不僅有大量且豐富的典藏文化脈絡，更是中華文化保存的第一把交椅。無論是在研究質量或是文物的正統性，在藝術界或世界上均佔有一席之地，更於 2014 年被英國的《藝術報》評選為世界七大博物館之一(朱紀蓉, 2012)。儘管如此，故宮希望能夠勵精圖治，持續完善的做出更多受大眾喜愛的策展內容。為了能與世代接軌，故宮於 2007 年進行一系列的策展創新。然而，在看似每日川流不息的觀展人潮背後，卻潛藏著隱憂。

為了找出博物館策創新的原則，本研究欲達到以下目的。**首先，調查觀眾的觀展需求。**要進行一場「策動人心」的策展，就必須得先知道到底觀眾在目前的體驗背後存在那些樂點與痛點?而這些樂點與痛點背後，又各自存在著什麼樣的體驗需求?**第二，探查策展人的策展策略。**策展人在籌辦的過程中往往費盡心思，苦思可以使用何種策展手法運用於展演中，也就是策展策略。最終，本研究希望從觀眾(使用者)的角度以及各界藝文人士的觀點中，**探索對於一個「感動」的策展的期望**，勾勒出一個回到文物創作最純粹的本質，本研究定位為「策展 3.0」，正是本文探索要旨。

貳、文獻探討

一、文獻梳理

策展(Curating)一詞，是由 curate 做為動詞所衍生出的名詞，同時具有監控、管理、照料之意，之後衍伸作為名詞(Curator)表示在博物館或美術館中，專門研究文物或是畫作的研究員³(呂佩怡, 2013.10)。回顧傳統博物館文獻，可以分為兩大類。**第一，原件展示，體現原味。**早期文獻大多僅限於以策展人的觀點，看待如何策劃一場策展對觀眾而言會是最後的呈現方式。這種堅持原味的展示方式，被部分博物館學者抨擊過於學術性的展演，對於一般大眾而言是種學術歧視，博物館遂開始委託外部研究單位進行「觀眾調查」。**第二，數位複合，增添趣味。**進行觀眾研究後的博物館，正式揭開以「文物為

³ 資料來源：國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網。
<http://terms.naer.edu.tw/detail/1619430/>

中心走向以觀眾為中心」的序曲。然而，早期博物館界對於觀眾的研究，還大多停留在對於觀眾的行為調查或是簡單的觀察為主。直到 1940 年代，才開始將觀眾反應與策展成果鏈結在一起，真正的以觀眾為核心，切入策展展演的效果。

二、理論缺口：使用者體驗與策展者經驗落差

跳脫此兩大傳統文獻之外，近期開始有部分有心人士振臂高呼極欲回歸最初策展寓教於樂的初衷，以提高觀眾對策展內容的知識內涵。從理論層次來討論，這呼應管理文獻中的使用者體驗以進行創新設計內涵。

(一)使用者創新

為提高觀眾對產品或服務的接受度，越來越多組織嘗試以「使用者為中心」來設計新產品或新服務。學者馮希彭 (von Hippel) 就發現，科學儀器領域中的重大創新有近 80% 是由產品用戶自行開發，他因此開啟使用者創新研究，並提出「領先使用者」概念，認為在某些特定專業領域，領先使用者自己動手實驗並創新，是重要來源(von Hippel, 2005)。知名的積木公司樂高 (LEGO) 就積極邀請 13 位資深粉絲「積木大師」(LCG)，共同開發新積木商品。除「領先使用者」之外，還有一群專業高手會以知識共享的方式，進行社群共創。最有名的例子就是 Linux 的開放軟體平台，讓諸多軟體程式設計高手可以直接在專業社群裡集體共創，開發共享軟體程式(Lee & Cole, 2003; Moon & Sproull, 2002)。

(二)使用者體驗

使用者創新或社群共創的機制，雖然逐漸將創新主導權回歸到使用者身上，但這類創新活動仍以「有形的」新產品開發為主，較少由「無形的」服務體驗來進行服務設計。美國學者 Gilmore 與 Pine 在 1998 年就特別提出「體驗經濟」(Experience Economy) 一詞。體驗經濟是以「消費者獲得的體驗」作為創造價值的核心理，透過特殊的情境營造或歷史文化脈絡的展演，就可以很快讓消費者在當下感受到特殊的情境經驗。應用在博物館策展上，英國諾丁漢城堡(Nottingham Castle)便是嘗試透過 3D 科技的尋寶圖設計與虛實整合的沙坑遊戲，希望以豐富的互動體驗，串連歷史脈絡與千古風流人物。

然而目前不論在博物館策展或是服務體驗的相關文獻，並未能追溯整個體驗過程的前因，完整描述整個體驗過程，乃至鑲嵌在服務體驗流程中的設計原則。首先，使用者體驗的主角是使用者。要滿足或服務使用者的「體驗」，就必須先回答，使用者有哪些未能被滿足的「痛點」(pain points)，尤其，這些痛點在策展或服務流程中，具有關鍵重要性，是整個服務流程的重要環節。其次，體驗提供者的設計思維，主導體驗流程的優劣。經常，使用者視為理所當然的體驗設計，但提供者卻難以滿足，這就涉及設計者的思維邏輯，或有難言之隱的特殊制約，導致設計者會有「明知不可，而為之」的設計缺憾。因此，本文認為，除了必須了解使用者的「痛點」之外，也必須同步探討設計者的「盲點」，理解他們的難言之隱，才能體現整個策展體驗尚未能滿足的「機會點」。

參、研究方法

一、個案選擇

本研究個案挑選原則如下：**第一，策展主角與觀眾連結性較強，在創新的試驗上較容易被觀眾所接納。**選擇使用者較為熟知的項目作為標的物，較容易吸引使用者前往體驗。讓設計者更容易收到使用者的反饋，進行修正與下一階段的創新。**第二，策展文物具有豐富的文化脈絡，適合做為發想創新原則的基本。**本文個案不僅擁有豐富的歷史脈絡，故宮院內也具有大量相關典藏，策展可行性較高。**第三，策展內容囊括虛實整合，反應故宮曾嘗試進行策展創新。**在個案中具有虛實整合的做法，代表傳統策展要進行創新並非是天馬行空的想法，而是具有可行性。既然故宮曾嘗試創新，那麼為何此一創新的結果推力仍不足以吸引觀眾前往體驗？

二、資料蒐集方法

資料蒐集分為以下三個階段。**第一階段，深入田野，實地訪查。**研究者實地走訪故宮，進行觀眾策展體驗將有助於從觀眾的痛點中，解讀出觀展需求。**第二階段，整理訪談內容與次集資料蒐集。**透過上述的第一手資料，從中理出體驗的關鍵節點以及策展最常使用的策略邏輯。同時，著手進行次級資料及相關文獻的蒐集與彙整，以補第一手資料之不足。**第三階段，資料驗證與討論。**此一階段曾舉辦多場專家論壇，偕同各界專家構思是否有其他可行的作為，在不破壞原本的策展方式之下進行策展創新？在觀眾類型的取樣上，為了切合本文主題，選擇學術交流團。這群受訪者在對博物館「有期望」的情況下，較能貼切地反映出體驗當中的痛點，以及這些痛點下所，對策展的期許為何？

表 1 受訪人員類型與工作摘要(2014年6月~2015年4月)

	受訪人	內容	蒐集方式	人數	時間
觀眾	台灣、大陸、新加坡、香港觀眾	在策展體驗過程中的樂點與痛點。	人員訪談	51	51
策展人	博物館相關人員	博物館策展制約原因以及文物策展要領。	人員訪談	3	6
	故宮導覽志工	現場聆聽特展與常態展導覽內容。	參與式觀察	1	2
	大陸觀光團領隊	現場聆聽解說並實地觀察觀眾購物狀況。	人員訪談	2	0.5
	數位導覽機	《明代四大家—文徵明》特展導覽。	參與式觀察		2
	策展競爭同業	業界策展作法與創意發想會議。	人員訪談	1	4
各界專家	北京師範大學文學院副教授	《百家講堂》—蘇軾生平介紹。	次級資料	1	6.5
	國內知名藝術家	《殷緣小聚》—北宋大觀特展前赤壁賦。	次級資料	1	2
	專家講座	目前業界文創發展現況與趨勢。	人員訪談	2	4
	專家論壇	策展創新原則可行性探討與策展亮點。	資料驗證與討論		7
總計：153 小時					

三、資料分析

本文在資料分析上，側重在理解觀眾體驗的過程，以及會產生這樣的體驗過程是否受策展人的策展策略使然。**首先，分析使用者的體驗過程。**透過實際觀察觀眾體驗的旅程，並且輔以訪談的方式，讓觀眾說出在體驗當中的痛點與樂點。**再來，分析策展人的設計實務。**每一場策展的籌畫，勢必會帶入策展人希望觀眾在體驗中能得到的收穫。在這樣的設計下，本文希望從策展人的設計實務中，歸納出可能的策展策略，以及這些策略背後的成因。最後，歸結觀眾與策展人的意見。重新思考若是要構築在滿足使用者體驗的條件之下，策展創新可以產生哪些原理與原則？

肆、個案背景

本研究將國立故宮博物院(National Palace Museum)從民國 13 年成立初期，至今日依照不同階段的任務轉折分為以下三個時期。**第一，保存文物，奠基認同感。**儘管歷經戰火，故宮仍舊肩負文物保存之重任以及不遺餘力的推廣中華文化，將文物送到西方參展。此時的故宮文物，隱含了一種「國族認同」的意義在裡面，以及對外擴展體現「主權正統性」。**第二，融入科技，擴大影響力。**故宮急欲擺脫過往「政治符號」的形象，積極地與民眾進行互動。其所扮演的角色開始出現任務性調整，由單純的文物保存，轉為文化策展的教育工作，以及致力於「數位典藏計畫」。**第三，複合文創，邁向新定位。**進入第三階段的故宮，望能打造一個富有人文創意的「時尚故宮」，將體驗博物館策展變成一種時下潮流，緊密連結民眾與歷史文物之間的情感。

在故宮這幾年努力的創新之下，觀眾人數呈現非常顯著的增加，甚至呈現人滿為患的現象。那麼，高朋滿座的故宮到底為何要進行創新呢？**隱憂一：參觀人數整體上升，本國參觀人數比例下降。**儘管從故宮所提供的數據上看，前往故宮觀展人數的確有顯著增加。但是，從中仔細分析這些觀眾來源國，卻會發現大多是來自大陸以及港澳等地，來自於本國的觀眾人數卻呈現出「負成長」的曲線。

表 2 近五年故宮遊客量統計表

	97 年	98 年	99 年	100 年	101 年
台灣	1,443,204	1,267,608	1,540,580	1,647,200	751,546
大陸、港澳	212,339	734,122	1,249,840	1,499,716	1,777,052
日本韓國	463,477	407,948	450,135	545,350	451,019
歐美	20,005	20,625	25,630	20,241	13,187
其他	105,259	144,501	175,063	137,070	90,429
總人次	2,244,284	2,574,804	3,441,248	3,849,577	4,368,160,000

資料來源：《故宮年報》，本研究整理。

隱憂二：內行看門道，外行湊熱鬧。綜觀多數前往故宮體驗的觀眾，大部分皆直奔

國寶翠玉白菜所在之地，隨後便到紀念品店大肆採購一番。但是，故宮內部的國寶只有翠玉白菜、肉形石以及毛公鼎這三件文物？其實，大多專家學者認為故宮最珍貴的，當屬年代久遠且不易保存的「書畫類」文物。然而，大多數民眾卻對這類文物所知甚少。久而久之，大眾認知中的國寶之列便不見書畫類的影子。**隱憂三：數位典藏，傳播能力有限。**透過數位科技體現觀眾所需的互動性，同時可以跨越時間、空間的限制，更加地擴大文化影響力。故宮因而將文物短片置放於 Youtube 數位平台上，點閱率及擴散程度依然有限。

伍、研究發現

一、觀眾的體驗痛點

(一)痛點一：過載，太多文物如何吸收？

一走進故宮策展室中，映入眼簾的是一排又一排的玻璃展示窗，展品也按照其所屬類別及年代，井然有序地躺在這些玻璃展示櫃中。這是目前一般博物館策展的正統做法：大量、真實地呈現文物最原始的面貌，讓觀眾得以自親身體會看到原件的感動。這麼做有什麼好處呢？這牽涉到博物館的四大使命之一「擴大教育以及文化意涵」，也就是「文物周轉率」。當文物的周轉率越高，表示被觀眾所看到的次數越多，影響力以及教育意涵也就更為擴大。不僅如此，還有「文物氧化」的問題。故宮內部研究員林先生表示：

「在當年文物播遷之際，挑選文物的評估條件就是年代，會盡量挑選年代較為早期的書畫、字帖。這些非器物類的文物不易保存，很可能因年代久遠而只剩下一件，藝術價值較高。這些文物只要一從庫房拿出來，就會氧化，很容易破碎。在每一次展出機會中，我們都會盡可能的希望將大量的真跡拿出來與觀眾一同分享。」

無論是藝術展或是文物展中，充滿著大量的「專業性」資訊。因此，要讓一般觀眾立即接收大量文物知識，是有其難度的。可是，多數觀眾還是有「貪多」的心態。一位研究教育科技的研究生游小姐便說到：

「其實我也知道自己沒有辦法在一個下午的逛展時間中，學到所有知識。但是，我還是會希望能夠一次看到大量的文物，這樣才會覺得值得，而且也有親眼看到這些文物，很划算。如果這個展的東西展出太少，我反而還會覺得很可惜。」

除了展品擺放數量龐大之外，人潮眾多也是阻礙觀眾體驗的因素之一。於 2011 年上海世博期間展出的《會動的清明上河圖》特展中，其中有一名遠從日本來的老先生，自備放大鏡在畫作前駐足良久，卻被後方的民眾頻頻催趕。一位營銷業的主管陳小姐表示，人潮眾多的確會影響體驗興致：

「看展的人很多，我們根本沒有辦法好好欣賞文物的細節，而且後面要看的東西還有很多，只好隨便看一看，有看到就好。」

(二)痛點二：徬徨，看展到底看什麼？

傳統博物館的陳列方式，以功能性取向為主，歸類準則包括展品類型，如器物、扇畫、長絹軸；或是內容主題，如人物畫、花鳥畫。接著，再按照創作年代逐一擺放。如此的擺放方式看似具有邏輯性，但從觀眾的角度來看卻未必如此。對於觀眾來說，被歸納在同一區的文物，只是同一主題下的不同展品罷了。但是，對策展人或是專家而言，即便在同一展區下，都擁有各自不同的文化脈絡與價值。在觀眾不清楚文化脈絡與知識連結的狀況下，就會造成「走馬看花」的逛展行為，甚至造成對於展品產生錯誤解讀。一位美國華籍年輕人 Susan 說道：

「為什麼文徵明要畫《後赤壁賦圖》呢？他到底是畫家還是書法家啊？《後赤壁賦》是誰寫的呢？如果有《後赤壁賦》，那有沒有《前赤壁賦》呢？這四個連環畫看起來很一般啊！所以我到底要看什麼呢？」

從這句「文徵明寫《赤壁賦》？」中，我們就可以看出觀眾其實對畫作是有看沒有懂。《倣趙伯驩後赤壁圖》創作靈感的確是來自《赤壁賦》一文，但是《赤壁賦》的作者其實是蘇軾，而文徵明只是模仿趙伯驩的《後赤壁圖》而已。策展人之所以不贅述文物脈絡，源自於「高估觀眾的用功程度」。一位故宮的策展人在訪問中提到：

「怎麼會看不懂呢？我們的策展資訊都有放在網路上啊！觀眾來看展之前不是本來就應該要在家裡先做功課嗎？不然的話，也可以去我們的圖書館借閱啊！觀眾不認真，我們也沒辦法。」

此一現象必須追溯到觀眾對於策展體驗的「期待」。根據調查，博物館的觀眾類型可以粗略分為：學生、觀光客以及研究人員。在這三類人中，又以觀光客占大多數。這群觀光客抱持的是一種「朝聖」心態，是衝著博物館「名氣」前往，就像是到英國必定要造訪「大英博物館」，到法國就是要去「羅浮宮」。剛從展場走出的軟體業者蘇先生就向我們抱怨：

「你以為過來的人都會認真看嗎？我告訴你，那些大陸客就這樣隨便走走逛逛，只想趕快去看有名的翠玉白菜。這根本就是到此一遊的心態嘛！他們可能離開了故宮都還不記得剛剛到底都看了些什麼？」

(三)痛點三：片斷，展場體驗破碎化

在策展的動線安排上，故宮是採取較為開放而隨意的方式，讓觀眾自行感受與體驗。對於渴望學習的觀眾，特別準備數位導覽機，輔助瞭解策展內容。大部分觀眾的體驗動線大多遵循著導覽機上的數字編碼，按圖索驥的走。故宮策展人對於觀眾需要一條明確的動線規劃頗感納悶：

「動線規劃？觀眾不是都會租導覽器，就跟著導覽器上的號碼走就好啦！我們都已經按照年份幫觀眾規劃好，怎麼還會有不知道要怎麼走的問題？」

僅按照文物編碼行走的動線，對觀眾而言是一條沒有沒意義的動線。人類的五感，通常是輔助記憶的工具，幫助觀眾對方才體驗的展品留下短暫的印象。在觀眾對場地、

文物脈絡不熟悉，又要一邊尋找展品編碼的情況下，很容易打斷觀眾記憶過程。不僅如此，在行進中可能會與反方向的觀眾錯身而過，減損體驗情緒。來自新加坡的服務業主管黃小姐表示：

「我也忘記我是從哪一個門走進去的，反正進去之後就開始按照導覽機的號碼找文物。但是在觀看的過程中常常會和不同方向的其他觀光客相撞，導致我有很多文物都是跳著看，這樣看展很難連貫。」

除了動線不明之外，展場區域劃分也不夠清楚，空間分隔蜿蜒崎嶇，常常讓觀眾搞不清楚方向。再加上，二樓的空間不夠放置，因而將數位板《倣趙伯驩後赤壁圖》設置於一樓後方走廊。這也導致觀眾逛完二樓的特展就以為整個策展已經結束，忽略掉下方還有故宮精心設計的數位典藏。對於展場空間卻乏連貫性設計，一位從事製造業的觀眾林小姐困惑地表示：

「策展的空間有點亂，感覺不出來剛才看的文物和現在看到的文物關聯性在哪裡。我只知道自己看了很多文徵明的畫，說實在的，這些畫彼此間的差異性我還真的看不懂。」

展場動線規劃不夠明確，空間展示缺乏連貫性，以及缺乏整體性的規劃設計，是有心一覽故宮觀展者的不便之處。

(四)痛點四：簡略，展品介紹看不懂

傳統文物展都會在文物旁放置一張小標籤，簡潔有力的呈現文物的基本資料。以下節錄一段《倣趙伯驩後赤壁圖》的介紹文字為例：「本卷以蘇軾（1037—1101）《後赤壁賦》為文本，描繪蘇軾與二友人復遊赤壁、登絕壁等情節，充滿著浪漫情調。用色明麗通透，人物線條簡樸，山石堆疊繁密，設色接近趙孟頫（1254—1322）文人青綠傳統。卷後文嘉（1501—1583）題識敘述此畫由來，提到為使吳中士人不會因不願把家藏趙伯驩（約 1123—1182）《後赤壁圖》獻給當權者嚴嵩（1480—1567）之子世蕃（？—1565）而獲罪，故為友人重新臨寫一卷。此卷筆墨精謹，展現文氏深厚的仿古功力。」

對大多數的觀眾來說，閱讀這段文字有些吃力。不僅使用過多「專有名詞」，在語句的描述上更是拗口、艱澀，令觀眾頭暈目眩。資訊業的李小姐滿腹疑問的指著說名牌說道：

「那些解說牌上又沒寫什麼，而且還有看沒有懂！如果說要引用古人說的話也要用白話文翻譯一下。啥是文人青綠傳統？啥是用色明麗通透？趙孟頫是誰？嚴嵩又是誰？為何要搶這幅畫？我就是看不出來！」

多數觀眾希望的其實是一種「科普化的解釋」，也就是文物背後的故事，而不是對於學術性、文獻上的考究。過於專業性的闡述反而會加深觀眾與作品之間的藩籬。行銷業主管李先生抱怨到：

「導覽講的大多是文物的藝術價值，還有繪畫技巧的細膩程度，但是對於我們來說，我們想聽有關於這幅畫的故事。你跟我們講那麼多專業上的術語，我們有聽沒有懂啊！而且聽著、聽著還會恍神！」

對於觀眾看不懂說明版上的文字敘述，策展人無辜的解釋：

「可以說明的空間就這麼小，無法塞進太多資訊。既然觀眾看不懂說明牌上的解釋，可以租導覽機、跟隨我們院內的定點導覽，或是先去做功課。不認真來看展，還要抱怨，是很不負責任的觀眾。」

但是，一位從大陸來故宮考察的南京博物館高階孫先生，在跟隨導覽解說體驗後反映：

「那個導覽員只不過是把導覽手冊上的重點照著唸一遍而已。排隊等導覽就是希望能夠聽到更多不一樣的故事，或是對文物有更新鮮的解讀方式。」

(五)痛點五：遺忘，對展覽沒有深刻印象

在數位科技漸趨成熟之下，故宮與民間策展單位也開始積極應用於策展呈現上，以實驗性展覽互動強化觀眾體驗。數位科技可以突破實體環境限制，喚起觀眾無窮的想像力。故宮於 2011 年起陸續精選院內六幅古代長絹畫作，使用電影分鏡手法，將古畫轉變成一部部具有連貫性的動畫。這一系列的畫作更奪得美國休士頓影展以及美國博物館協會等國際大獎肯定。然而，數位科技的運用，能否強化觀賞者對文物策展的體驗與感動呢？一位受訪的品牌顧問張小姐表示：

「還說呢！《赤壁賦》的數位動畫就只有看見幾棵樹木呆板的動來動去，把整個氣氛都給破壞掉了，完全體會不到導覽上面說的原始山水之美。這一定是理工男做的，一點美感都沒有，也缺乏想像力，我看一下就想離開了。」

顯然以數位科技呈現畫作內的風景，並沒有達到預期效果。有觀眾表示動畫中的故事，並沒有針對原始脈絡《赤壁賦》的原文進行白話轉譯，僅只將原文配合動畫播放而已。任職於時尚業的孫小姐在受訪中提到：

「《後赤壁圖》的動畫版跟原圖根本沒有不一樣，就只是畫中的人物會動與不會動的差別而已。而且動畫中的旁白一樣是文言文，誰看的懂啊！」

數位動畫撥出的前幾秒，的確成功的吸引觀眾目光駐足，若將時間拉長，在觀眾看不懂的情況之下，便會逐漸喪失興趣與耐心，甚至發生在體驗完後，對於今日所經歷的過程近乎遺忘，而只留下「數位典藏好無趣」的體驗心得。

二、策展人制約

(一)場地制約：室內空間運用不易

面對觀展民眾的抱怨，故宮策展單位有其難言之隱。首先在空間規劃上，故宮之所

以會遠離交通便捷的市中心，其實是有其特殊歷史意涵。故宮與一般作為「社教功能」的都市博物館性質不同，著重「保存」更勝於展覽。在當時政局不穩的情況下，位處近郊且具有防空洞的山坡地是最好選擇。此外，這更是一處「風水寶地」，隱含著「有靠山」的意涵，間接暗喻當年護送文物抵台的國民黨政府的政權穩固如山(李靜芳, 2007)。故宮受制於依山而建的畸零地型，必須善用每一分空間，以發揮文物最大價值。一位任職於故宮博物院的張小姐談到現階段策展受限於場地制約的難處：

「當初會選定士林，就是看中後面有廣大的後山可以供我們存放文物之用。由於是依山而建的地形，必須善用每一分空間，展場的規劃難免會一塊一塊。正是因為如此，我們的南院也在今年剛落成。」

展演空間零碎會打斷觀展體驗，造成觀眾在學習以及吸收上的片段記憶。面對因人潮過載而減損的體驗情緒。故宮售票員陳小姐無奈的表示：

「這種現象我們過去不曾有過，全年四十三億的觀展人潮平均下來，相當於一天湧進一萬多民的遊客。這在過去只會發生在大年初三的特殊現象，現在居然不用到年初三，就可以到這種盛況！」

故宮人潮激增主要兩岸開放後的觀光人潮，讓平均每日的入場人次達到12,000人。這些遊客，除了造成展間擁擠外，其吵雜程度與更讓大眾把故宮與菜市場相提並論，以下是節錄自TVBS的新聞報導：

「陸客愛故宮，但不守規矩情形層出不窮，除了高聲談笑，常有人隨地吐痰或到處抽菸。曾有外賓抱怨，想好好看故宮展覽，但現場卻吵得像菜市場。」

觀眾體驗的過程，不是只有與文物接觸的那一個瞬間，而是一踏進博物館場域，包含整個建築外觀全部都是觀眾進行博物館體驗的一環(劉惠媛, 2007.)。然而，肩負文化教育傳播的故宮，不可能設立壁壘，強硬地挑選觀眾。上述種種問題，並不限於故宮，而是世界各博物館皆會面臨到的挑戰。法國羅浮宮也為了改善觀眾行進動線以及疏散過多觀光人潮，進行大羅浮宮改建計畫；英國的大英博物館也同樣面臨到這股「現代化」需求，館方自1994年起開始籌備改建(劉惠媛, 2007.)。

(二)人力制約：策展前置作業龐雜

策展，不僅做為擴大教育之用更是文化傳播的方式之一。正是因為如此，博物館非常重視每一次舉辦策展的機會。故宮內部承辦策展業務的王先生表示故宮有一套特出的策展策略：

「我們的策展方式很特別，故宮不賣展，而是透過『換展』，來嘉惠國民。當故宮的國寶到日本去，他們也必須要拿出相等的典藏，與我們交換。透過換展的方式，

讓沒有看過這些經典文物的民眾，都有機會可以在故宮看到。」

故宮策展有一個一貫的形式，每年會訂定一個策展的大主軸，環繞在此大主軸下會衍伸出許多相關性的主題展，每一約展出三個月。一場策展所需動用到的專業人力極為龐大，包括策展人、文物研究員、導覽解說、產品創意人員等跨領域人才。曾經擔任故宮策展研究人員的張先生表示：

「每一次的策展，兩年前就必須開始籌備。院長也會去看看這個展是否可行？展件夠不夠豐富？通常一個展覽要展出前，研究人員必須要花很多的心力去做研究。再有了所有的故事脈絡以及展陳內容之後，才有可能推出展覽。」

在如此繁複的籌備過程以及故宮每年充滿大大小小的展演之下，所以一個策展團隊所必須動用到的人力應該非常多囉？負責的工作龐雜，但實際策展人數卻相當有限。無論是故宮或是民間策展團體皆是如此，策展競爭同業林先生提到：

「我們辦公室只有大約 30 人，每個人手上同時都有好多個案在進行。平均一組策展人馬大約只有 6 人，人力可以說是非常地精簡。」

策展人光是忙這些例行性展演、特展以及後勤準備工作幾乎就忙不過來，更多餘的心力及時間發想創新、吸引觀眾的策展模式。

(三)思維制約：維護正統策展模式

面對觀眾對策展方式與解說內容的質疑，其實博物館策展人員也有自身考量。身為具有文化代表意義的博物館，故宮必須滿足不同類型觀眾的需求，博物館學者林小姐表示：

「觀眾大老遠一趟從國外來，就是盡量要讓他們看到比較豐富的展件，這也是世界各大博物館所重視的策展重點。所以只聚焦在一件文物上做策展，有其難度。」

在詮釋性方面，博物館是否應針對觀眾設計較具有互動性的展陳內容或是針對文物做更多的詮釋？在博物館界早已爭論不休，較為傳統的策展人士主張，不僅要大量的展出，甚至解釋越少越好。在詮釋性上，身為博物館文史工作者的魯先生無奈說到：

「來博物館觀展的觀眾人數以及種類相當多，如果並非使用傳統策展模式，坦白說對那些已經對『中國文化』很熟或是常看博物館的人來說可能無法接受。」

另一位資深博物館人員則強調降低博物館的專業門檻，並不等於降低故宮的策展格調，許多異想天開的策展構想，並不適合故宮：

「故宮是古代皇帝的宮殿，是相當神聖莊嚴的地方，怎麼能容許街頭藝術或是遊戲軟體隨意拿故宮的展品當實驗？這就像是高級典雅的經典款包包，是不可能拿到夜市叫賣一般。文化差異性太大，目標客群也不同。這樣做只會讓經典褪色。」

博物館無法滿足不同族群的觀展區求，因此選擇了一項較為折衷的作法，就是以較為中性以及客觀的展示方式呈現文物最原始的面貌。

三、策展創新原則

本文從動線規劃下手，透過原則一，將展區以有邏輯的方式，幫助觀眾歸納。原則二與原則三，側重在幫助觀眾進行文物與知識的串連，以主展文物脈絡為「經」，「深度」地刻畫文物後的故事；以同時代大事為「緯」，拉入相關時代脈絡，「牽起」舊有知識的連結性。原則四指的是策展的操作手法，將曲高和寡的專業性知識，「落地」與當代生活對接。最後，才會得出原則五中所提到的「感動性」，透過了解文物背後的「故事」而感動於其能親眼見到的珍貴。

(一)原則一：《善用脈絡歸納法》降低專業門檻，協助知識收斂

此策展原則打破過去以功能性劃分展區的慣例，而改以「故事性」的分類進行場域的策畫。例如，在《傲趙伯驕後赤壁圖》中，可以將策展場域分成三塊。第一塊介紹最基本的「畫作資訊」，也就是作者文徵明。第二塊開始進入主題，告訴觀眾「專家看畫的幾個重點」，讓觀眾即便不是內行人，回家也可以跟親朋好友侃侃而談。第三塊，是針對希望更為深入了解的觀眾，從畫的「文物脈絡」著手，深入頗析作者情感。一位從日本留學回國的受訪者廖小姐表示：

「你剛跟我提到最後一段有鶴仙人的典故，雖然我可能沒聽過這段故事，但是按照日本博物館的作法，他們會將關鍵物件放大說明。對觀眾解釋這隻鶴，處在不同朝代分別代表著何種意義，或是東西方對於鶴的不同觀點，這樣會比較具有教育意義。」



圖 1 策展主題分區示意圖

此作法背後的脈絡就像是策展人直接在展區中幫觀眾將資訊分成一個一個的「資料夾」，以邏輯性的方式幫助解決觀眾「片斷記憶」的痛點。針對大部分未做功課就前往觀展的觀眾，透過具有主軸式的介紹方式，讓這些原本近似於教科書的國學常識，轉化為有趣的人物故事集。

(二)原則二：《提供主展脈絡性》提供先驗知識，補足知識落差

觀眾前往看展時，不一定會事先自行上網查閱相關資料，因而導致一進入策展場域，

眾多的策展文物讓觀眾暈頭轉向，不知該從何看起。因此，在此創新原則下的策展重點將著重在「垂直的深度知識」，也就是探討文物背後的脈絡知識，抽絲剝繭，逐一深入畫作最核心的深處。

《傲趙伯驢後赤壁圖》是典型的文人長絹畫，必須要使用類似電影鏡頭的分段欣賞。全圖一共可分為三幕場景，分別敘述蘇軾忽起遊興，復遊赤壁，最後黃粱一夢的故事。觀眾若要了解畫家隱藏在畫作中的情感，必先讀懂《後赤壁賦》一文。若要徹底了解《後赤壁賦》，就必須先了解蘇軾這個人的一生，了解他是如何受黃帝重用？如何才華洋溢？如何太過心直口快而惹禍上身？在惹禍上身之際，又是如何從鬼門關前走一遭到如今看淡世事的雲淡風輕？倘若，觀眾在完全未具備上述歷史知識就前往故宮看展，僅僅只是湊熱鬧，而無法看懂其中之門道。因此，原則二解決的是觀眾「徬徨」看展的痛點。

(三)原則三：《牽起知識連結性》呈現時間脈絡，帶入相關知識

傳統大量原件展示型態在觀眾先驗知識不足的前提下，又要同步吸收現場眾多專業性的知識，常常會導致觀眾所接收到的資訊過於片段。因此，策展創新的型態已不適合帶入更多「發散型」、「新」的知識，而是要幫助觀眾進行「知識收斂」，將過去大家有「有印象」的相關知識進行整合與串聯。至於其他較為專業的知識，可以留一個伏筆，讓觀眾在體驗完策展後，自行上網搜尋。

《傲趙伯驢後赤壁圖》的精神來自於《後赤壁賦》，蘇軾一生歷練波折更是深刻的被刻劃進前、後《赤壁賦》中。蘇軾之所以會如此波折，除了與自身耿直的性格有關之外，更是脫離不了時代背景。因此，從蘇軾的人生作為出發點，帶入北宋建國與亡國、同時代名作《清明上河圖》、《水滸傳》官逼民反、三國《赤壁之戰》……等等的大事件，串起觀眾相關的知識連結性，有助於清晰的勾勒出宋代印象。如此，觀眾在體驗完後會有「恍然大悟」之感，而覺得在展中有滿到說不出口的收穫。

(四)原則四：《轉譯解說科普化》銜接古今生活，融入當今元素

在原則之下，主要是將過去讓觀眾感覺「飄在天上」的專業性知識，透過各種「科普化」的手法，與現在的生活進行「對接」。策展人可以使用的科普化方式有很多種，本文是舉出一種有趣的操作手法，用以激發策展人在兼顧「專業性」與「娛樂性」之下能有更多的想法。

融入流行元素，唱比唸更有味。旋律透過聽覺影響體驗，將較為需要理解的古文譜成曲，旋律將會深化觀眾記憶，一位總是為背誦所苦的受訪者李同學表示：

「以前高中國文課背宋詞或是唐詩是最痛苦的時候，而且這些東西背完一下就忘記。到現在唯一記得的詞大概只剩蘇軾的《水調歌頭》吧！當時歌手鄧麗君有一首歌就這麼唱『明月幾時有，把酒問青天』。我就是靠這首歌才把詞給背下來。」

無論是透過擬人化轉譯，或是將古詞譜成曲，其「科普化」的目的無非是期望降低觀眾對於「專業性」知識理解上的抗拒感，以及記憶無法持續的問題。策展的目的本就

是「寓教於樂」，因此，使用有趣方式，勾引起觀眾學習的好奇心，轉換過去單純對於知識片段的解釋，這種「主動性」的學習，將會大過於「被動式」的學習。

(五)原則五：《故事引爆感動性》內容引共鳴，數位建氛圍

「有故事，才能讓人感動」，沒有故事，儘管有再好的聲光效果，再厲害的歌舞表演也無法讓觀眾打從心底的發出讚嘆，甚至觀眾一離開表演場域，對於剛才的體驗還會所剩無幾。在原則五的重點著重在觀眾體驗後，情緒上的回饋，透過故事引起觀眾的共鳴，讓觀眾對於展品的印象不會只有短短幾秒鐘。以張藝謀導演的《印象西湖》來說，這是一部沒有對白的歌舞劇，僅靠著背景音樂、聲光效果以及民俗舞蹈，卻能令大多數的觀眾為之動容。

除了擁有扣人心弦的故事劇本之外，數位科技的輔助也不能少。如何讓觀眾快速地進入體驗情境之中，數位化的科技效果扮演了至關重要的角色，在巧妙的聲光效果以及符合時宜的劇情鋪陳下，令在場的觀眾無不為故事中主角悲戚的境遇而鼻酸。因此，數位科技不應該是主角，而是幫助觀眾情緒渲染的「催化劑」。

陸、討論與結論

一、理論意涵

本研究提出如何了解使用者體驗的新觀念，以貢獻傳統策展相關文獻。主要包括以下幾點。**第一，觀察使用者是如何進行一場體驗。**本文提出使用者體驗存在著「經驗值」，從中所淬鍊出重要的策展原則，可以啟發策展人針對觀眾需求進行更多令人驚豔的設計，提高使用者的「驚艷值」。**第二，在使用者與設計者的落差之間，是否存在不可抗力的阻礙。**從痛點發現需求，這是過往學術所推崇的合乎使用者需求的重新設計法則（redesign）。但是，很多研究到這裡就止住，忽略掉設計者可能在重設計的過程中遭遇不可抗力的阻礙。

二、實務意涵

本文在實務意涵的部分，分別針對不同的對象提出建議。**首先，故宮透過授權擴大文物影響力。**故宮可以繼續秉持正統策展原則，透過授權讓外部合作夥伴進行創新，再將觀眾導流回故宮。例如大英博物館就和英國國家廣播公司 BBC 共同合作，企劃《看得到的世界史》，規劃 100 個文物，邀請不同領域專家用「說」的來和聽眾分享文物的故事。**第二，策展同業可以善用國家資源，節省辦展成本。**相較海外借展，使用故宮豐沛的資源，不僅可以省下大筆策展成本之外，更可以夾帶故宮品牌效益，彰顯策展正當性。同時，可以抵禦對岸市場不斷龐大，所造成流失西方文物亞洲巡迴展之策展資格。

三、結論

文化是正統性的一個表徵，誠如當年國民政府在危急存亡之際，退守台灣仍不忘播

遷大筆紫禁城的文物(李靜芳, 2007)。時至今日, 文物政治性色彩已逐漸淡化, 轉化成一種吸引他人前來體驗的深度內涵。不僅如此, 其中所隱含的更是一種「族群」印象建立與辨識。這也正是為什麼從破產陰霾走出的韓國, 近幾年迫切地拾起失落的民族文化, 甚至假借鄰近地區的文化做為自己的文化。當世代逐漸交替, 為了文化能綿延不墜, 勢必得找出世代的語言與觀眾進行溝通。因此, 策展所代表的休閒文化意涵不能僅側重在「休閒」而遺忘了「文化」, 而是必須「奠基在文化上體現休閒」。再者, 很多策展單位即便注意到應與文化教育意涵進行連結, 卻不了解觀眾需要哪一種類型的深度知識, 仍使用過去傳統的展示手法甚至是空有互動的策展體驗。

援引蘇軾《題西林壁》作為本文之總結：

「橫看成嶺側成峰，遠近高低各不同；
不識廬山真面目，只因身在此山中。」

設計者站在設計端看使用者的需求, 而使用者站在使用端抱怨設計者的盲點; 設計者沒發現使用者的痛, 使用者沒注意到設計者的制約。要視廬山真面目, 除了進入山中之外, 還得橫看、側看, 遠看, 近看。才能以多元的體會, 見到廬山的豐富面貌。

參考文獻

中文文獻

- 朱紀蓉. (2012). 重新審視博物館與文創產業 — 臺灣的困境與機會. *博物館學季刊*, 26(3).
- 呂佩怡. (2013.10). 策展(Curating)/策展(Curation)? *國藝會線上誌*.
- 李靜芳. (2007). 符號學在台灣博物館教育研究與實踐上的應用: 閱讀國立故宮博物院. *博物館學季刊*, 21(4), 27-63.
- 周功鑫. (2010). 國立故宮博物院 98 年年報.
- 周功鑫. (2011a). 國立故宮博物院 99 年年報.
- 周功鑫. (2011b). 國立故宮博物院一百年年報.
- 國立故宮博物院. (2012). 國立故宮博物院年報 101 年.
- 劉惠媛. (2007.). *博物館的美學經濟: 22 間世界頂尖博物館感動人心的力量*. 臺北市: 原點.

英文文獻

- Lee, G. K., & Cole, R. E. (2003). From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: the Case of the Linux kernel development. *Organization Science*, 14(6), 633-649.
- Moon, Y., & Sproull, L. (2002). Essence of Distributed Work: The Case of the Linux Kernel. In P. J. Hinds & S. Kiesler (Eds.), *Distributed Work*. Cambridge, MA: MIT Press.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Boston: MIT Press.