

文化趨勢 | 余秋雨學術專著系列

觀眾心理學

在現代生活中，我們每個人都是觀眾，每個人都有觀眾。

我們需要接受別人，我們也需要被人接受。

接受與被接受之間，必須有一種方式和程式。

余秋雨
著



文化趨勢 CT006

余秋雨學術專著系列

觀眾心理學

余秋雨
著

國家圖書館出版品預行編目資料

觀眾心理學／余秋雨 作.--

第一版.--臺北市：天下遠見，2006[民95]

面：公分.--（余秋雨學術專著系列 文化趨勢；6）

ISBN 986-417-631-5（軟皮精裝）

1. 藝術心理學

901.4

95000190

文化趨勢 006

觀眾心理學

作 者／余秋雨

文化趨勢總編輯／陳怡蓁

系列主編／項秋萍

責任編輯／李麗玲

校對／王玉蘭（特約）

封面・美術設計／吳慧妮（特約）

全書照片提供／台灣名人影像圖庫股份有限公司

出 版 者／天下遠見出版股份有限公司

創 辦 人／高希均、王力行

天下遠見文化事業群 總裁／高希均

發 行 人／事業群總編輯／王力行

版權暨國際合作開發協理／張茂芸

法律顧問／理律法律事務所陳長文律師 著作權顧問／魏啓翔律師

社 址／台北市104松江路93巷1號二樓

讀者服務專線／（02）2662-0012 傳真／（02）2662-0007；2662-0009

電子信箱／cwpc@cwgv.com.tw

直接郵撥帳號／1326703-6號 天下遠見出版股份有限公司

電腦排版・製版／立全電腦印前排版有限公司

印 刷 廠／崇寶彩藝印刷有限公司

裝 訂 廠／精益裝訂廠

登 記 證／局版台業字第2517號

總 經 銷／大和書報圖書股份有限公司 電話／（02）8990-2588

出版日期／2006年1月20日第一版第1次印行

定價／300元

ISBN：986-417-631-5

書號：CT006



天下文化書坊 <http://www.bookzone.com.tw>

*本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

*本書僅代表作者言論，不代表本社立場

【出版緣起】

井水與汪洋

陳怡蓁

——企業界與文化界的匯流

天下文化與趨勢科技原是各擅所長，不同領域的兩個企業體，現在因緣際會，要攜手同心搭建一座文化趨勢的橋梁。

我曾在天下雜誌、遠見與天下文化任職三年，先後擔任編輯與高希均教授的特助，雖然為時短暫，其正派經營的企業文化，卻對我影響至深。之後我遠走他鄉，與夫婿張明正共創趨勢科技，走遍天涯海角，在防毒軟體的領域中筆路藍縷，自此投身高科技業，無悔無怨，不會再為其他企業服務過。

張明正是電腦科系的專業出身，在資訊軟體界闖天下理所當然，我從小立志學文，好不容易也從中文系畢業了，卻一頭栽進競爭最激烈的高科技業，其實膽

戰心虛，只能依憑學文與當編輯的薄弱基礎以補明正之不足，在國際行銷方面勉力而為。出人意料的是，趨勢科技從二〇〇三年連續三年被國際知名的行銷研究權威 Interbrand 公司公開評定為「台灣十大國際品牌」的榜首，二〇〇五年跨入全球百大品牌的門檻，品牌價值超過十億美元，這是無心插柳柳成蔭了。

因為明正全力開拓國際業務，與我們一起創業的妹妹怡樺則在產品研發方面才華橫溢，擔任科技長不亦樂乎，於是創業初期我成了「不管部」部長，凡沒人管的其他事都落在我肩上，人力資源便是其中的一項。我非商管出身，不知究理便管理起涵蓋五湖四海各路英雄的人事來，複雜的國情文化讓我時時說之不成理，唯有動之以真情，逐漸摸索出在這個企業中人心最基本的共同渴求，加上明正，怡樺與我的個人風格形成了「改變、創造、溝通」的獨特企業文化，以此治理如今超過四十多個國籍的員工，多年來竟也能行之無礙。二〇〇二年，哈佛商學院以趨勢科技為個案研究，對我們超越國界的管理文化充滿研究興趣，同年美國《商業週刊》一篇〈超國界管理〉的專文報導中，也以趨勢科技為主要成功案例來探討超國界企業文化的新趨勢。這倒是有心栽花花亦開了！

文化開花，品牌成蔭，這兩者之間必然有某種聯繫存在，然而我卻常在內心

質疑，企業文化是否只爲企業目的而服務，或者也可算人類文明中的一章，能夠發揮對社會的教化功用？它是企業在自家後院掘的井，只能汲取以求自給自足，還是可能與外面的江湖大海連貫成汪洋浩瀚？

因爲人在江湖，又是變幻莫測的高科技江湖，我只能奮力向前泅泳，無暇多想心中疑惑。直到今年初，明正式禪讓，怡樺升任執行長，趨勢科技包含六個國籍的十四人高階管理團隊各就各位，我也接著部署交棒，從人資長的權責中解脫，轉任業界首創的文化長一職。

頓然肩頭一輕，眼睛一亮，啊！山不轉路轉，我又回到文化圈了。「行到水窮處，坐看雲起時」，我心中忽有所悟。人類文明從漁獵、畜牧、農業走向工業，如今是經濟掛帥的時代，企業活動當然是整個人類文明中重要的一環，如果企業之中有誠信，有文化，有一股向善的動力，自然牽動社會各個階層，企業文化不應只是自家後院的孤井而已。如果文化界不吝於傾注，而企業界不吝於回饋，則泉井江河共同匯成大海汪洋，豈不能創造文化新趨勢？

我不禁笑了，原來過去種種「劫難」都只爲成就今日的文化回饋。我因學文而能挹注企業成長，因企業資源而能反哺文化；如果能夠引精英的文化清泉以灌

溉企業的創意園地，豈非善善循環而能生生不息嗎？

於是，我回到唯一曾經服務過的出版公司，向高希均教授、王力行發行人謀求一個無償的總編輯職位，但願結合兩家企業的經濟文化力量，搭一座堅實的橋梁，懇求兩岸文化大師如白先勇、余秋雨、蔣勳等老師傾囊相授，讓企業人、學生以至天下人都得以汲取他們豐富的文化內涵，灌溉每個人的心田，也把江河大海引入企業文化的泉井之中，讓創意源源不絕，湧流入海，汪洋因此也能澄藍透澈！

這便是「文化趨勢」書系的出版緣起，但願企業界與文化界互通有無，共同鼓勵創造型的文化新趨勢。

二〇〇五年十月二十六日，寫於波士頓雨中

【輯要】

余秋雨《觀衆心理學》

在現代生活中，我們每個人都是觀衆，每個人都有觀衆。

我們需要接受別人，我們也需要被人接受。接受與被接受之間，必須有一種方式和程式。即使在最熟悉、最親密的人之間，也不能完全捨棄這些方式和程式。

有很多生死之交走向了破裂，細細追究，並不是他們的人生理念突然出現了重大分歧，而是他們交往的方式和程式上出現了阻塞。

相反，某些單位的領導者剛上任不久便成了眾多屬下公認的朋友，也未必是他們的內心與前任有什麼根本區別，更可能是他們在人際交往上採取了一種有效

的方式和程式。

那麼，這種方式和程式的有效性如何判別？最終依據是看接受者的心理契合度。

面對接受者的心理，不能過重，也不能過輕，不能過於理性，也不能過於感性，不能過於黏著，也不能過於放鬆……

這實在很難。因此，人們在人際交往中都會或多或少地注意過程性打理和場面性打理，有時甚至會帶有某種「表演」性質。

由格洛托夫斯基（Jerzy Grotowski）、彼得·布魯克（Peter Brook）和理查·謝克納（Richard Schechner）等人創立的戲劇人類學認為，既然戲劇可以模仿生活，那麼，生活也可以模仿戲劇。從原始人的儀式活動開始，到現代人的政治表演和商業廣告，都帶有明星的戲劇因素。因此，從這種廣泛意義上研究戲劇，也就是研究人類特性。

——根據以上思路，余秋雨教授早年所寫的《觀眾心理學》，就不僅僅適合戲劇圈內的人閱讀了。

第一章 學理基礎

作者在論述心理學的價值時說，世上種種學問，很容易自成邏輯，但最根本的邏輯是人的邏輯，也就是人的心理。這是一切學問、一切事業最真實的動力源。人的心理研究，其實也就是在研究人類歷久不變的共性，而這種共性又人人皆可體驗，因此也是人類的自然天性。

對於一切人文創造者來說，如果希望自己的創造物被人接受，就要深入人的這種天性。任何作品都要與接受者直接對話，一部文學史也就是對話史。與接受者對話，也就是與接受者的天性對話。

然而更深刻的問題是，所有接受者的心理並不是一種「真空」，而是早就有了預置結構，被稱為「期待視域」。創造者是滿足還是突破這種期待視域，是創造的成敗關鍵。創造者無法選擇觀眾，他們天天與之斡旋的，就是「公共期待視域」。

第二章 綜合的心理需要

一切創造，都對應著接受者的心理需要。這種心理需要可能是單一的，也可能是綜合的，整體性的。戲劇藝術給人的啓發是，只有營造一種整體性的情景，才能最有效地滿足人們綜合的心理需要。

世上種種玩弄技巧的人都未必知道，任何一種技巧成敗的「潛在原理」，全都隱藏在接受者的心理需要中。法國美學家薩賽認為，「美學家不是神學家，而是化學家」，也就是說，只是調配接受者各種心理需要的元素並使它們化合而已。

例如，要釀造悲劇美，就要調配相關心理元素，並讓它們依照「心理堵塞的法則」進行組合，並在心理堵塞中尋找心理突轉和心理淨化。單方面地鋪張悲哀氣氛，並沒有用處。

心理需要在時間過程中會漸漸「內化」和「泛化」，然後構成一種習慣性的「心理定勢」。一個群體，一個地區，一個民族，都會構成比較穩定的心理定勢。創造者必須深入認識這些心理定勢，才能使創造物被廣泛接受。

心理定勢需要獲得調節。溫和的創造者會進行「順向調節」，凌厲的創造者會進行「逆向調節」，都有可能取得巨大成功。

由此聯想到，現在一個企業內部的所謂「企業文化」，其實也就是這個企業職工的心理定勢的凝聚和調節方式。

第三章 反饋流程

創造者和接受者之間的心理溝通，最高境界是由密切的反饋流程所構成的「集體心理體驗」。在這種集體心理體驗中，每走一步都由上一步所產生的反饋來指引，因此是一個無法完全預定的動態過程。

反饋，可以出現在創造者和接受者之間，也可以出現在創造者與創造者之間，還可以出現在接受者與接受者之間。這種多角反饋，既有正面傳染機制，又有反面傳染機制。此間情景，很像我們台灣的「造勢晚會」。其實，在日常生活，氣氛平靜，卻也時時刻刻在發生著多角反饋，進入一場場無形的集體心理體驗。

創造者可以虛構劇情，也可以組織和營造反饋，卻不可以偽造反饋，包括在戲劇活動中。偽造反饋的惡果是構成「集體心理騙局」，最後只能自食其果。

第四章 觀眾的感知

感覺和知覺，看似浮淺，卻是一切審美心理活動的起點。接受者總是首先通過感覺和知覺決定是否要投入興趣的。

在一般情況下，人們的互相感知總是零散的、即時的、浮光掠影的。但在特殊情況下，便需要一種濃縮的、高強度的、聯動型的感知。劇場就是這樣的地方，有些儀式場合也需要這樣特殊的感知。

人們的感知有可能發生變異。例如「度日如年」、「一日千里」、「咫尺天涯」等等。有藝術天分的創造者善於利用人們感知的變異來製造特殊效果，甚至構建「定型化的變異」，像戲曲中的「程式」一般。

不管人們的感知多麼濃縮又多麼變異，在社會生活中，最重要的感知有兩項：一為「感知真實」，以取得接受者的信任；二為「感知力度」，以取得對接受

者的征服。要讓接受者獲得這兩項感知都很難，但在中外歷史上都已形成一些基礎性的規則，需要尊重。

第五章 觀眾的注意力

注意力是接受者全部心理活動的扶手。不調動起注意力，其他心理活動都連貫不起來，也深入不下去。

接受者的注意力，分「無意注意」和「有意注意」兩種。在心理學上，偶發性注意稱之為無意注意，追索性注意稱之為有意注意。無意注意常常表現為大吃一驚，效果強烈，但往往不夠深刻；有意注意常常表現為期待和猜測，有一定思想準備，能激起主動的心理程式。因此，有意注意的等級比較高，無意注意被引起後，應儘快進入有意注意。

如何讓接受者的注意力保持下去？關鍵是安排「懸念」。所謂懸念，就是在設置問題和解決問題之間拉開距離，並在中間形成張力。安排懸念的技巧中，有一個牽動國際學術界的難題：要不要向接受者保密？保密到什麼程度？本書主

張不要完全保密，即使把他們推入神秘的黑暗，也要隱隱約約地顯示一些星光和火把。

讓接受者稍稍知道得多一點，能調動起他們的心理優越感，刺激心理興奮。

有能力的創造者，不僅要引發和保持接受者的注意力，而且還要善於調節和分配他們的注意力。注意力的調節，主要是靠掌控節奏，包括故意的打斷和連結；注意力的分配，主要是靠全面關注「注意力的中心」和「注意力的邊緣」，並使它們互相轉化、此起彼伏。

第六章 觀眾情感的捲入

情感捲入的目的，是創造者和接受者之間的共鳴。所謂共鳴，是使不同人物的心弦以近似的頻率一齊顫動。

要讓接受者獲得共鳴，過程非常複雜。首先，要讓創造者群體表現出可以「各別體驗」的情感真實；然後，要讓這種情感具有充分的外顯性；第三，要展示出足夠的意志力量來加強並守護已經引起的情感；第四，要時時關注接受者在

情感流向上的迷失，堅持情感的單一化；第五，當接受者的情感被充分調動起來之後，又要爲它留出流轉的地盤，而不要被創造者的單向輸出所塞滿。共鳴，是兩個各有空間的情感主體的對接，而不是一方對另一方的被動服從。

第七章 觀衆的理解和想像

接受者又願意在欣賞過程中調動自己的理性能力，在理解中獲得快感。創造者自己說得太多，剝奪接受者在理解上的快感，是不智之舉。

接受者對創造物的理解，可分三個層次：一爲背景理解；二爲表層理解；三爲內層理解。

背景理解主要是指知識準備；表層理解主要是指對單一事件的讀解；內層理解主要是指對於超越單一事件的那種整體性、哲理性領受。

從表層理解迅速進入內層理解的，一般被稱爲「頓悟」。它是對冗長的理性過程的排除和超越，也是審美理解的最佳方式。但這種方法爲什麼能夠如此迅速地出現和完成，卻帶有很大的神祕性。

想像是以理解為基礎的精神騰躍過程，在頭腦中把片段印象擴充成整體印象，讓它們活動起來。

想像分「再現性想像」和「創造性想像」兩種。「再現性想像」能夠有魅力地組接歷史圖像；「創造性想像」卻把這些圖像組接整合成一個全新的、獨立的、有機的生命體。

第八章 心理厭倦

調配各種心理因素，是為接受者能對創造物產生心理適應（當然首先是創造物對於接受者的心理適應）。但是，適應帶來的第一成果是親和，第二成果是厭倦。

不管是藝術家、企業家還是政治家，如果被厭倦了，就相當於落入了失敗的深淵。

厭倦常常是互相的。互相厭倦是一種惡性循環。

克服厭倦的方法，在藝術上比較有效的方法是建立對比性的心理程式。例如