

## 第二章 相關理論與文獻探討

### 第一節 創新與創意

#### 一、創新的定義

Allan Afuah (1998) 在「創新管理」(Innovation Management) 中提出創新的定義：創新是指使用新的技術及市場知識，提供顧客新的產品及服務。新產品指的是使用低成本、改善舊的產品屬性，具備前所未有的產品屬性，市場上從未出現的產品。也就是說，只要產品是使用新技術或市場知識，或是對客戶而言是新的產品，都可稱為創新。

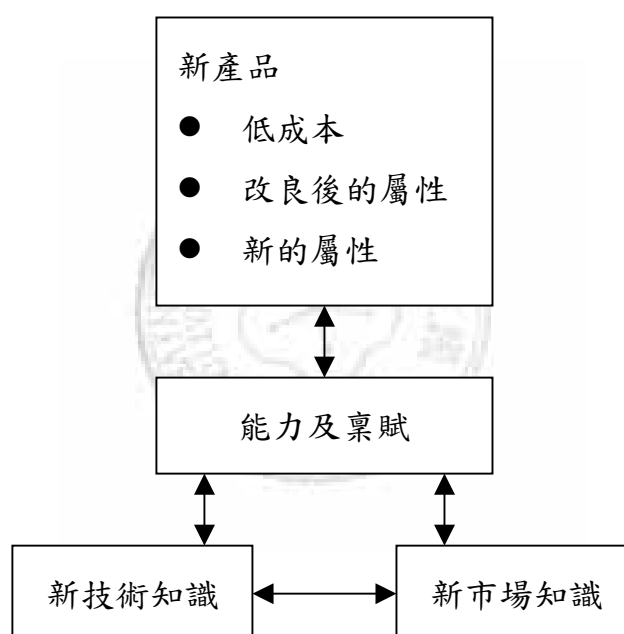


圖 2-1：創新的定義

資料來源：Allan Afuah, 「創新管理」, 1998

Dorothy Leonard & Walter Swap (1999) 的激發團隊創意 (When Sparks Fly) 中也有提到其對創新的定義：「創新就是新奇、相關、受重視的新產品、過程或服務中，知識的體現、綜合及合成。」也就是說「創新是創意過程的最終結果」。

Dorothy Leonard-Barton (1995) 認為組織除了是知識的儲存庫外，同時可以產生與創造知識；組織亦藉由知識創造的活動，建立組織獨特的能

耐。有四種主要的創新活動，可以創造與擴散知識，而這四種創新活動，分別代表組織中不同的時間點以及不同來源的創新，以下分別就各項創新活動提出說明。

### **(一) 共同解決問題(目前)**

在學習型的環境中，求進步並非仰賴某些專家，而是每個人的職責所在。這種創新方式最大的優點是：「每個人都能夠提出好主意。機器操作原也能夠提出很多意見，因為問題發生時，他們就在現場」。

這種共同解決問題的方式聽起來有點混亂，有時候也的確難以避免。但是當所有的員工均願意利用一己的智慧來解決問題，直到問題解決為止，除非有新的理論出現，否則，在這樣的情況下，這種創新方式還是較有效率，並且能夠管理知識，使得在組織中知識能夠做全方位的移動。

以組織的觀點來看，共同解決問題是以目前組織所遭遇的問題，來進行創新與知識創造，也就是以眼前的觀點來看創新的可能性，因此，再創新的四個活動中，共同解決問題通常是第一個創新的活動，或是目前所面臨的創新壓力來源。

### **(二) 執行與整合新技術程序及工具(內部)**

當組織在面臨問題時，需要透過整合新的技術與方法來進程序的創新，以有效解決問題，這就是組織的內部創新。透過引進新的技術、設備、方法與工具，有助於引發組織中的新知識產生與傳遞，而透過這樣的組織知識成長，也能產生更多的創新。

執行與整合新技術程序及工具，是組織的內部創新，舉例來說：在採用新機器與新方法時，通常會有一些創新方法伴隨而來，某些改良還足以申請專利。因此，組織也可以利用輪調的方式，讓這些跟隨著新技術及工具而來的創新，能夠在組織中流動與傳遞。

### **(三) 實驗與原型試製(未來)**

某些知識必須靠著持續探索不熟悉的領域方能獲得，在組織中，多數的創新所需要的不只是個好點子，他們通常必須經過一個長短不同孕育期，且需仰賴眾人之力始能完成。因此，持續不斷的正式與非正式的實驗，有

助於組織不斷的嘗試與改進，在組織的觀點中，這樣的方式是為了建立未來的能力，不斷的累積知識，才能成就未來的創新。

#### (四) 輸入和吸收外部知識(外部)

其他組織也是重要的知識來源，對於創新的組織來說，若是僅重視內部的創新與知識創造，最後將會走入核心僵固的階段，因此從外部吸收知識對於組織來說，也是創新與創意的一個重要來源。

對於組織來說。輸入與吸收外部知識，是組織從外部尋找組織的知識創造與創新的可能性，對於組織來說，是一個很好的刺激與知識創造模式。

以上四個創新與知識創造擴散活動，是組織在面對問題與創新上的主要活動，這四個活動源自於組織的核心能力，但同時也有助於組織的核心能力發展，不但能夠滋養組織的核心能力，更可以將其發展成為組織的知識資產。這四個創新活動並非一個線性的產生，多數的組織創新都由共同解決問題開始，但是在創新的組織中，這是一個不斷循環的過程，組織隨時可以經由這樣的創新活動，開始新的產品與執行方式，為組織加入新的創意，讓組織中的創新可以源源不絕。其關係如圖 2-2 所示：

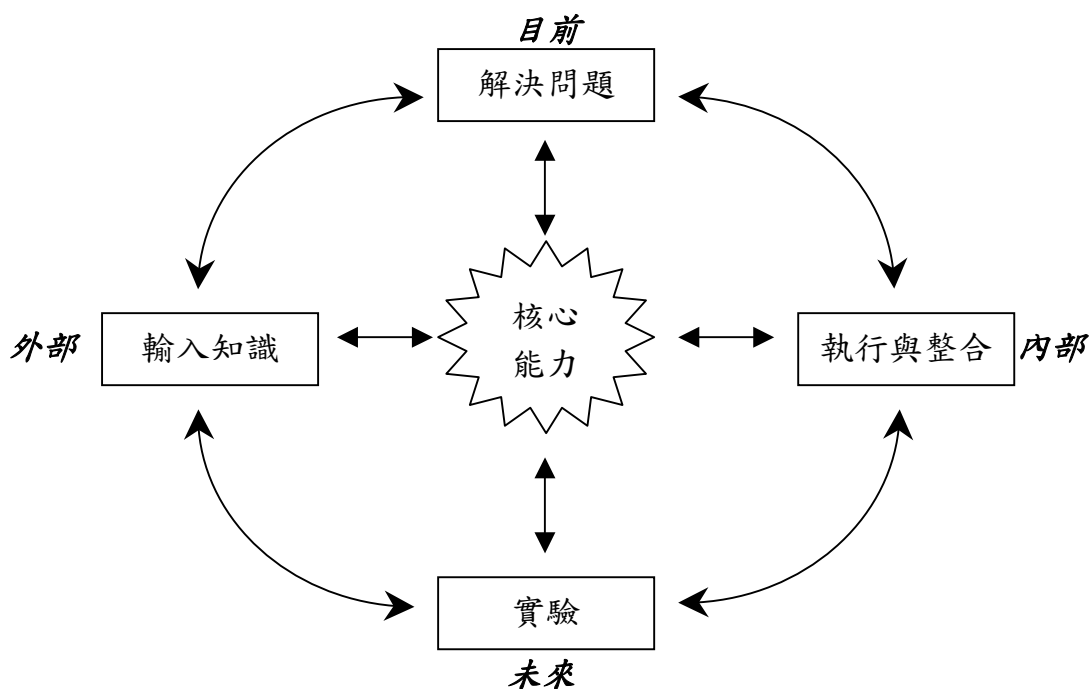


圖 2-2：組織的創新活動以及知識創造與擴散

資料來源：Leonard-Barton，「知識創新之泉」，1995

## 二、創意的定義

Dorothy Leonard & Walter Swap (1999) 的激發團隊創意 (When Sparks Fly) 中提到創意的定義：「創意是研發及表達可能有用的新奇點子的過程。」

在這個的定義中有四像重要的特徵，首先，創意需要「開展性思考」，即為背離一般看待事物及做事的方式。開展性思考可以產生新奇的點子，而新奇在創意的初期階段，是相當重要的因素。其次，這些新奇的點子必須能表達出來，或是與他人溝通，而在表達的過程中可以順便檢驗這些點子是否為真的新奇。第三、創意還需要包含聚合性的思考，必須在這些新奇的點子中達成共識。第四、達成共識的點子必須有可能運用的潛能。而創意過程的最終結果就是創新<sup>1</sup>。

小結：何謂創新與創意，簡單的來說，創意過程的結果為創新，因此，要有創新的產生，必須要先有創意的產生，而所謂的創意過程，就是一個組織發展創新所需要的新技術或是新知識產生的過程，這也是為何本研究在討論創新時，選擇研究创新的前段，也是創新是否能夠產生的重要過程，即為創意的過程。

---

<sup>1</sup>請見前面的創新的定義。

## 第二節 創新組織理論

### 一、 Mintzberg 組織理論與分類

根據Henry Mintzberg (2000) 於「閔茲伯格談管理」(Mintzberg on management our strange world of Organizations) 中提到的組織類型，他將之分為七種<sup>2</sup>，分別為創業型、機械型、多角化型、專業型、創新型、使命型和政治型。

每個組織中，都包含六個基本的部分，包括：策略層峰、中線、作業核心、技術官僚、支援幕僚以及意識型態，而這六個部分分別會形成六種對於組織的拉力。如圖 2-3 所示：

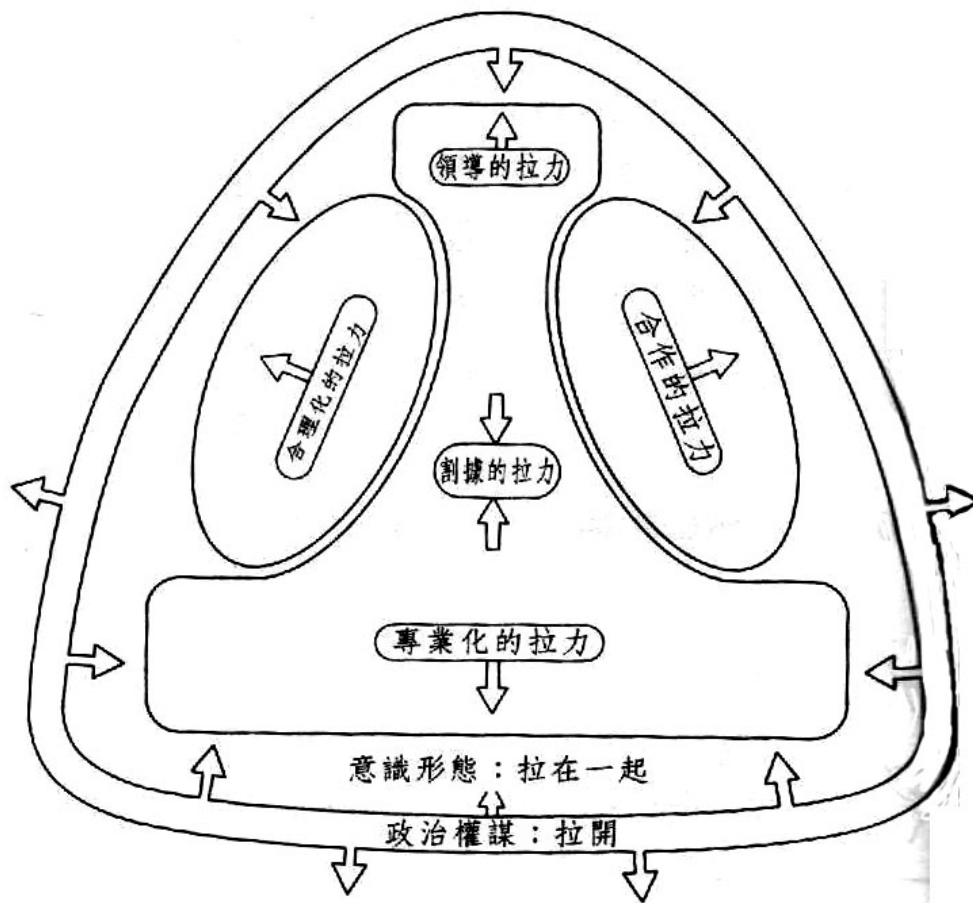


圖 2-3：組織的六個基本拉力

資料來源：Henry Mintzberg, 「閔茲伯格談管理」, 2000

<sup>2</sup>在「組織的結構」(The Structuring Organization) 中提到組織的五種類型，而在「組織禮盒組織周圍的權力」(Power in and Around Organization) 中增加了兩種類型。

而六種組織的主要差異如下表所示，見表 2-1：

表 2-1：六種組織的基本特徵

結構配置	主要的協調機制	組織的重要部分	分權的類型
創業型組織	直接監督	策略層峰	垂直性和水平性 集權
機械型組織	工作程序的標準化	技術官僚	限制性水平分權
多角化組織	產出的標準化	中線	限制性垂直分權
專業型組織	技術的標準化	作業核心	水平分權
創新型組織	彼此調適	支援幕僚	選擇性分權
使命型組織	規範的標準化	意識型態	分權
政治型組織	無	無	多樣化

資料來源：Henry Mintzberg, 「閔茲伯格談管理」, 2000

以下分別敘述其中三種本研究所提到的組織結構的特徵：

### (一) 創業型組織

#### 1. 結構

- (1) 簡單、非正式、有彈性，只有少許幕僚或中線等階層。
- (2) 活動是繞著最高主管而運行，他透過直接監督，親自控制一切。

#### 2. 情境

- (1) 簡單且生氣蓬勃的環境。強而有力的領導統御，有時候很有魅力，很獨裁。
- (2) 草創、危機和轉型。
- (3) 小型組織，「當地的生產者」。

#### 3. 策略

- (1) 通常在策略上很有遠見，大方向上很仔細推敲，但在細節上很有彈性。
- (2) 領導人會把適應性很強的組織打進利基市場中。

#### 4.面對問題

- (1) 反應快、有使命感。
- (2) 體質脆弱又有侷限性。
- (3) 處於策略或營運不安定的風險下。

### (二) 創新型組織

#### 1.結構

- (1) 易變的、有機性的、選擇性的分權，暫時性組織。
- (2) 小組是由各種職務性專家所組成，其中有幕僚、作業員和經理人等，他們必須完成一些創新的專案。
- (3) 透過彼此的協調來達成協調，並可以得到來自聯絡人員、整合性經理人和矩陣結構的支持。

#### 2.情境

- (1) 複雜而動態的環境，其中涉及高度技術、經常性的產品變動，臨時性、規模即為龐大的專案。
- (2) 通常都是很年輕的組織，因為組織老化就會有官僚化的壓力。
- (3) 常見於新興的產業。
- (4) 有兩種基本類型：專門從適合約個案的作業型暫時性組織，和從事自己專案的行政暫時性組織。當作業核心被截斷或自動化時，往往會呈現後者的型態。

#### 3.策略

- (1) 主要是透過學習，或草根過程。
- (2) 大量出現；透過各種由下而上的過程；不是由管理階層主導，而是由作業階層使之成形的。
- (3) 在策略方向上，呈現收斂和發散的特有週期性循環。

#### 4.面對問題

- (1) 結合了大量的民主和少許的官僚特性，算是很時髦的結構。
- (2) 在創新上很有成效。
- (3) 是以效率不彰為代價來達成創新。

(4) 工作人員會面對不確定性，也可能碰到不當轉型的風險。

### (三) 使命型組織

#### 1. 意識型態

- (1) 豐富的價值系統和信念，足以凸顯該組織與其他組織的不同。
- (2) 跟基於使命感當中，和領導魅力很有關係；在傳統和神話中逐步發展而成；最後再透過認同予以強化。
- (3) 可以重疊在傳統的結構配置上，最常見的是創業型，然後是創新型、專業型和機械型。
- (4) 有時候因為太強大了，反而會創造出自己的結構配置。

#### 2. 結構

- (1) 清楚、集中、鼓舞人心、獨一無二的使命。
- (2) 特過規範的標準化來達成協調，再經過挑選、社會化、教化成員來加以強化。
- (3) 小單位、組織鬆散而且高度分權化，不過受到很強烈的規範控制。
- (4) 有改革者、教化者和修道者等三種形式。
- (5) 一方面受到孤立的威脅，一方面也受到同化的威脅。

小結：在研究組織結構中，除了看正式的組織架構之外，本研究認為在 Mintzberg 所提出的組織架構分類，最重要的價值在於觀察組織中的曾即與成員互動，因此，觀察一個組織為何種架構時，最重要的不是該團體的組織架構圖，而是其成員實際互動的狀態，這才是組織分類標的，而 Mintzberg 自己也提到，由於許多組織都是混合型的，因此，可能很難以完全的分到其中某一類，再加上，若是創新型的組織，其組織架構圖通常都是十分變動的，因此，重點不在於分類，而是藉此觀察成員互動與專案進行方式，並瞭解不同的組織所會面臨到的問題。



## 二、組織知識與決策形成方式

Hayek (1945) 認為社會的經濟問題主要是一個迅速適應具體時間和地點上的環境變化的問題，因此，最終決策權必需由那些熟悉這些環境、直接瞭解有關變化和瞭解為適應這些變化馬上可以獲得的資源的人做出，他認為我們不能期望通過先把所有這些知識傳遞給一個中央委員會，在綜合了所以知識後，由他發出命令這種方式來解決這一問題，我們只能通過某種形式的分散化來解決它。我們需要分散化，因為只有這樣我們才能確保關於具體時間和地點上的環境的知識能被迅速利用。他認為組織的決策者與知識擁有者合一，可以達成最佳組織決策。專屬性知識是指特定時空環境下的知識，移轉成本高的知識。

**小結：Hayek 提出的理論，解釋了創新型組織的形成原因，由於知識權的下放，也使得決策權開始轉移，接著才會產生出如 Mintzberg 所提出的創新型組織中，組織決策是由組織中各個階層中出現的草根模式。**

李仁芳 (2002) 的「從阿里山神木到挪威森林」中指出，新經濟的特徵是經常出現的斷裂性變革 (Disruptive Change)，讓前行代的產業冠軍意外中箭落馬，版圖分裂，而重寫產業史。

阿里山神木型組織平台集團內「中央」是一柱擎天的阿里山神木，周遭都是圍繞在神木四周的灌木叢或小草，全部抬頭仰望中央神木的價值觀、理念與風格。當環境的呼召與中央神木的價值觀、理念與風格一致時，神木型組織也會非常繁盛。然而神木型組織的致勝之處也正是其阿奇里斯之踵，一旦環境產生斷裂性變革，中央神木帶來的組織核心競爭力，可能一夕間突然變成集團的核心僵固性。

挪威森林型的組織平台有較大的柔軟度，組織內沒有仰之彌高，鑽之彌堅的獨株神木，而是成片翠綠的挪威森林，各種人才以水平協作方式互動，在價值觀、理念與風格方面較多元化也較具對環境變動的適應彈性。沒有一統的主導性價值其風格看來不似神木組織之鮮明，但分散式神經原卻使得環境發生斷裂性變遷時，挪威森林型組織補捉並解讀環境變遷信號

的誤失率較低，因應新環境的組織革新與蛻殼重生過程也較易執行。

去中心化、去指揮化、去垂直權力距離化，力求水平協作互動的挪威森林型組織平台，在斷裂性環境變遷中，組織的創新與動態能耐演化方面，其適應能力是優於阿里山神木型組織平台的。

小結：這裡所提出的挪威森林與阿里山神木的組織型態，即為 **Mintzberg** 所提出的創新型與創業型的組織，挪威森林是創新型的組織，策略是以草根模式出現，從組織中的各個階層中出現，而阿里山神木的組織則為創業型組織，整個組織的價值觀是由領導人所主導的，而在面對變動與不確定因素多的外在環境，挪威森林的創新型組織，可以快速的調整方向，其適應能力是優於阿里山神木型組織平台的。

### 三、組織知識的協調

Robert Grant (1996) 認為知識型企業是運用知識進行財貨或勞務的生產，所以知識是企業最重要的策略性資源，但是知識卻是由個人所擁有及創造，而非組織。在這樣的認知之下，他認為知識分為特定知識

(specialized knowledge) 與共通知識 (common knowledge)，而且必須經由協調，才能夠為企業所用。

#### (一) 特定知識 (specialized knowledge) 的協調

組織理論在過去已經花費相當多時間關注於組織成員進行合作的困難，困難主要是來自於成員彼此有各自不同目標或是員工與雇主之間目標的歧異，Grant 則提出即使進行合作，特定知識的協調仍然是一件困難的工作。過去關注的焦點是透過官僚組織的層級與職權所形成的合作。

1. 特定知識 (specialized knowledge) 可以藉由以下的機制進行協調：規則與指令：這包含了成規、社會規範、程序
2. 安排順序：每一個專家的投入獨立的發生在自己的時段
3. 標準程序：又稱作藉由互相調整所進行的協調—可以提供個人執

行他們自己專業任務的高度同時性

4. 團體問題解決與決策：不像上面 1 到 3 的選項，是透過溝通的最小化來達到效率，當任務複雜度及不確定性高時，就需要更多的人接觸與溝通。

## (二) 共通知識的重要性

雖然以上的機制是協調員工特定知識的方法，但進行協調同時也必須依靠組織成員的共通知識。

共通知識的型態包括：

1. 語言與以符號進行溝通的其他形式：讀寫能力、數理能力、軟體、統計。
2. 專業知識的共通性：這是令人矛盾的，但是當兩個人有越多共通的專業知識，它們之間的溝通就會越複雜。當然，溝通的目的是為了分享專業知識，所以如果兩個人有相同的知識，就沒有辦法從他們兩人之間的整合得到任何幫助；相反地，如果他們擁有完全不同的知識基礎，則整合就無法進行，除非從最基本的階段做起。
3. 共享的目標：共同的心智模式可以使內隱知識進行移轉。隱喻、類比以及故事都是瞭解不同個人經驗的載具。
4. 對於知識領域的辨識力：需要知道其他人知道什麼，才能夠與他們進行協調。

企業具有對由組織內個人所擁有的知識進行整合的能力，就能夠創造出其競爭優勢。當員工是流動的，組織能耐更需要依靠將員工擁有的特定知識整合起來的機制。這使得共通知識在通往組織實務的道路上，例如：跨領域訓練，工作輪調等等比深入的專業知識更形重要。被整合的知識範疇越寬廣，被複製的困難度就越高。

## 第三節 團隊創意與創意過程理論

### 一、團隊創意特質與創意過程理論

關於團隊創意，在 Dorothy Leonard & Walter Swap（1999）的激發團隊創意（When Sparks Fly）中提到團隊的定義：「團隊是由兩個或更多人所組成，以允許某種程度的互動，並具有團隊認同感。」

而由上述的團隊所共同產生的創意，稱之為團隊創意。而 Dorothy Leonard & Walter Swap（1999）也提到許多關於創意的迷思，以解釋團隊創意的重要，其中迷思一：獨具創意的點子通常來自於少數獨特的個人，以及迷思二：創意是個孤立的過程，在這兩個迷思中，就提到雖然團隊中難免有一些人特別有創意，而有一些人無法以有創意或是驚世駭俗來形容自己的人，但是這些人的貢獻對於團隊創意的產生確有絕對的影響，因此，在現實生活中創意的責任通常是由一個團隊負責。商業界創意是種團隊活動。

此外，他們也提到幾個對於團隊創意的結論：

- 1 創意是種「過程」，不論專案計畫的規模大小，或是產業性質的不同，這個過程都大同小異。
- 2 有創意的個人對創意團隊固然重要，但不是最重要的因素。
- 3 正確的團隊組成很重要。
- 4 創意是團隊學習的過程，因此必須有效的管理。
- 5 雖然開展性思考是相當關鍵的一點，但創意的過程不只是創造新奇的點子。
- 6 創意不只是易於他人，或是不落俗套。

因此，雖然有許多學者認為創意是雜亂無章的，但 Dorothy Leonard 與 Walter Swap（1999）仍然將創意過程利用一個線狀階段來表示，這兩位學者將創意分為五個步驟，見圖 2-4。

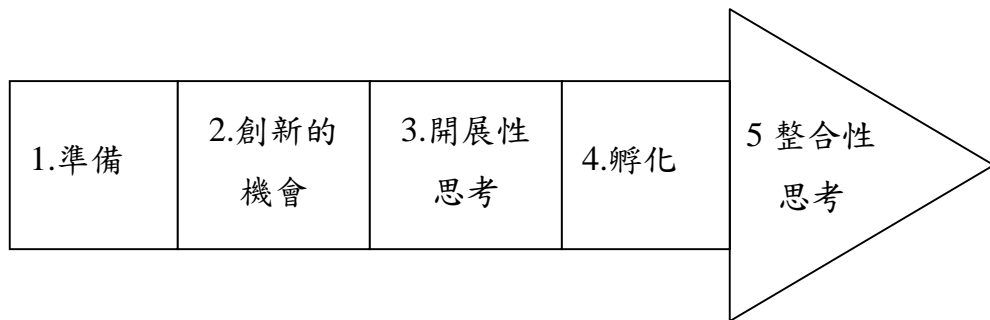


圖 2-4：產生創意的五個步驟

資料來源：Dorothy Leonard & Walter Swap, 「激發團隊創意」, 1999

### (一) 步驟一：準備

要有創意的表達方式，必須先對相關知識有深入的瞭解及足夠的經驗。團隊較個人更具潛在優勢，因為可運用的專業知識庫更為豐富。但是只有在組織成員都具備有用的知識，全部有用的知識都可以派上用場，以及所有經過評估、有用的知識可讓小組分享、處理及整合時，才能產生作用。

因此，在這個步驟中，選擇適合的團隊成員，以及具有必備的領域之道，對於之後的創意產生有很大的影響。

### (二) 步驟二：創新的機會

大多數的團隊缺乏將焦點放在創意上，而外界對於創意的需求遠甚於此。觸發創意的開端，有可能是各種稀奇古怪的想法，通常需要創意時，是有問題待解決的時候，而一項創新通常會帶來另一項創新的需求，而這正是創意思考的機會。

因此，在這個步驟中，最重要的即為找尋可能的創新機會，或是指出需要創意的問題。

### **(三) 步驟三：開展性思考**

當機會或問題浮現時，通常人們會隨便找個選擇，就放手去做，但是有創意的解決之道，通常是由一張羅列各種選擇的名單中做選擇，而這其中可供選擇的項目愈多，最終結果就可能愈具創意。所以在匯集選出最好的解決方法前，能先進行開展性思考。

### **(四) 步驟四：孵化**

一如個人在思考陷入僵局時，必須跳開一般，團隊也需要時間思考他們所發現的機會，或是面臨的危機，想出多種行動方法，特別是團隊成員覺得陷入膠著時。成功的創意管理者通常會在團隊進退不得時，打斷他們的創意過程，並暫停腦力激盪，迫使團隊進入孵化期。事實上，管理者不必等到團隊陷入膠著才插手，反而得在團隊熱切追求解決之道的中途打斷他們，讓創意得以孵化。團隊沈思時所發生的發酵效果，是創意過程中相當重要的一環。

### **(五) 步驟五：整合性思考**

如何在團隊產生多種可行的途徑時，做一個最終的選擇，如何使團隊成員達成共識，這是這個步驟非常重要的事。而使團隊整合性思考所需的技巧，與刺激分歧性思考時不同。

而創意的產生當然不是在整合出最適合的選擇之後就關閉，還得評估選擇，付諸實行，而且在團隊每次活動都能刺激新的創新機會。這正是為什麼創意的過程像義大利麵，而不是如此架構分明，因為在實行中途或結束時的評估，可能使團隊再回到前一階段，當團隊不能跨越某種障礙時，就必須回歸開展性思考，尋找新的可能。

## 二、團隊合作的創新階段

此外，在 Ralph Katz（1996）的 *Managing Professional Careers: The Influence of Job Longevity and Group Age* 中提到，團隊合作的可以分成三個階段，如下表：

表 2-2：長期團隊合作的團隊階段與主要特點

關切重點	長期團隊合作的階段		
	社會化階段	創新階段	穩定階段
實質建構	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 建構個人的地位身份</li> <li>■ 解構組織規範、獎勵制度</li> <li>■ 建立社會關係並被其他團隊成遠所接納</li> <li>■ 瞭解公司內管理階層、同事與下屬的期望</li> <li>■ 證明自己為團隊中具有重要共獻的成員</li> </ul>		
影響與成就		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 被指派有挑戰性的工作</li> <li>■ 提高個人的預測與推銷潛力</li> <li>■ 增進個人的特殊技能</li> <li>■ 擴大個人在團隊中的參與與貢獻範圍</li> <li>■ 影響組織環境</li> </ul>	
維持與僵固化			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 個人的任務常規化</li> <li>■ 保存、維護或神秘化個人的任務過程或資源</li> <li>■ 保護個人的自治權</li> <li>■ 將受到責難的比例降到最低</li> <li>■ 培育並堅固個人的</li> </ul>

資料來源：Ralph Katz, (1996),” Managing Professional Careers : The Influence of Job Longevity and Group Age”

而在三個階段中，其關切的重點都不同，Ralph Katz 指出，團隊會隨著合作時間的增加，會從一開始社會化的階段進入創新階段，一旦合作時間增長，則會進入穩定階段，此時，組織呈現僵固化的現象，成員容易採取固定的思考模式，因此不利於創新。

可以由下圖 2-5 更進一步得知專案績效與平均年資之間的關聯，在一開始社會化階段，團隊建立部分的績效較差，隨著專案成員一起合作的時間增加，慢慢建立起默契與共識，因而提升團隊的運作效率，所以專案績效提升。然而，「非此處發明」(NIH, not invented here) 是表示團隊組成一開始，可以藉由不同的成員組成帶來不同的觀點與看法，因此可以在團隊中激發出創意，但隨著合作成員的時間慢慢增加，慢慢形成共識以及沒有新刺激，漸漸地會使得創意枯萎，而使專案績效降低。

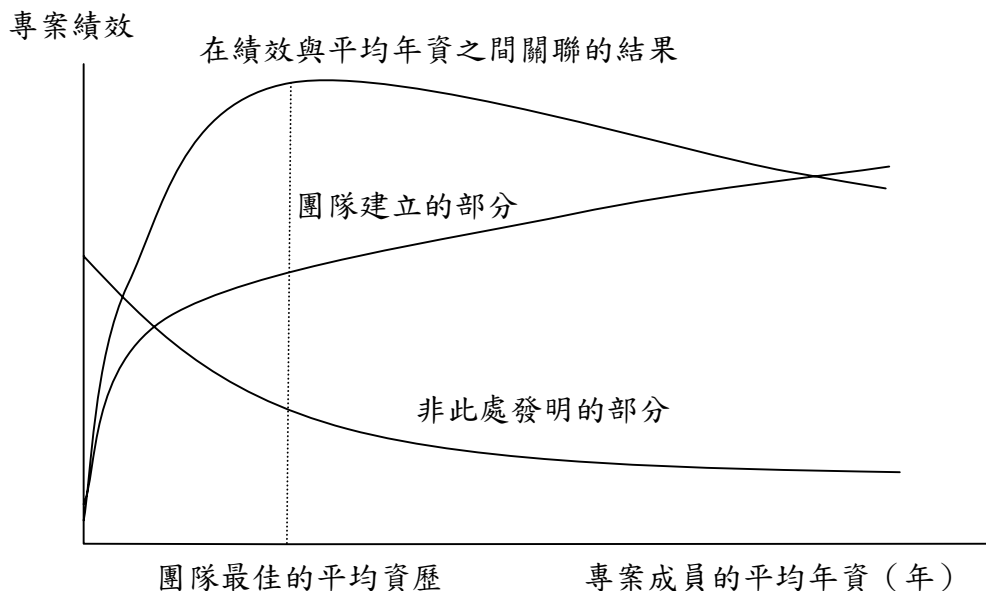


圖 2-5：專案績效與年資之關係圖

資料來源：Ralph Katz(1996), “Managing Professional Careers:The Influence of Job Longevity and Group Age”



小結：雖然創意看似一個黑箱作業，但是根據上述的學者分析，還是可以對創意的產生過程，以及組織如何進入創新階段有一個系統化的瞭解。但是，在 **Dorothy Leonard** 所提出的創意產生過程中，通常有許多過程是混雜在一起，而非如此的線性進行，因此，若執意要用線性的方式來描述創意過程，則難以對整個創意過程有一個全盤的理解；此外，在 **Ralph Katz(1996)**所提到的團隊合作三個階段，本研究認為，第一個階段有時會發生於組織外，舉例來說：若團隊成員在其他組織外的專案合作過，則第一個階段的時間則會縮短許多，如此，在創意團隊合作時，可能可以快速的進入創新階段。

### 三、時間壓力與創意過程中的創造力關係

Amabile、Hadley&Kramer(2002)的”Creativity under the Gun”中，提出時間壓力與創造力的關係，並提出時間壓力會以不同的方式影響創造力，端視人們所處的環境是否允許他們專注於工作之上；是否對於他們手邊的任務傳遞一股有意義的急迫感；亦或以其他方式激發或破壞創造性思考。他們提出的時間壓力與創造力矩陣如下表：

表 2-3：時間壓力與創造力矩陣

		時間壓力	
		小	大
創造思考的可能性	高	<p>當人們自覺像是在從事「遠征探險」時，則在時間壓力小的情況下，創造性思考較為可能，他們：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 展現出更以產生構想或探索構想為導向的創造性思考，而非僅僅是找出問題而已。</li> <li>● 往往會和特定一人合作而非一整個團隊。</li> </ul>	<p>當人們自覺彷彿是在「出始任務」時，則在時間壓力緊迫的情況下，創造性思考較為可能，他們：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在一天當中絕大部分的時間都是專注在一項活動上，因為他們不受干擾或受到保護。</li> <li>● 認為自己正在從事重要的工作，對於工作的挑戰和投入，傳達出正面積極的感覺。</li> <li>● 展現出同時以「發掘問題」以及「產生或探索構想」為導向的創造性思考。</li> </ul>
	低	<p>當人們自覺彷彿身處「自動飛行」時，則在時間壓力小的情況下，創造性思考不大可能發生，他們：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 鮮少因為發揮創造力而獲得管理高層鼓勵。</li> <li>● 通常比較常和團體開會和討論，較少與個人互動。</li> <li>● 整體而言較少從事需要團隊合作的工作。</li> </ul>	<p>當人們自覺彷彿在「踩跑步機」時，則在時間壓力緊迫的情況下，創造性思考不大可能發生，他們：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 感受到無法集中思考。</li> <li>● 感受到工作天被切割得非常零碎，充斥著許多不同的活動。</li> <li>● 感覺不到自己正在做的工作是重要的。</li> <li>● 自覺比「出始任務」時更忙、時間更不夠用，即使工時相同。</li> <li>● 通常比較常和團體開會和討論，較少與個人互動。</li> <li>● 遭遇到許多在緊要關頭時突然變更計畫和行程的經驗。</li> </ul>

資料來源：Amabile、Hadley&Kramer(2002)

小結：由上述的時間壓力與創造力矩陣表可以看出，時間壓力不一定能逼出創造力，有時可能反而增加創造思考的可能性。而在創意的過程中，常常有包含一種以上的情況，只是其出現的階段不同。

## 四、組織中主要的創新活動

Dorothy Leonard-Barton (1995) 認為公司要擁有競爭優勢，必須建立本身的核心能力。核心能力包含四個相互依存的構面：員工知識和技能、實體技術系統、管理系統、價值觀和規範。

Dorothy Leonard-Barton (1995) 認為組織除了是知識的儲存庫外，同時可以產生與創造知識；組織亦藉由知識創造的活動，建立組織獨特的能耐。有四種主要的創新活動，可以創造與擴散知識，以下分別就各項創新活動提出說明。

### (一) 共同解決問題

#### 1. 多元化的專業

由於所涉問題日益複雜，新產品開發過程中所可能產生的各類問題，也愈發迫切需要各種學科、認知、地理和文化領域相異的人士來集思解決。

Leonard-Barton (1995) 發現組織裡的解決問題方法受限始於個人。人們會逐漸嫻熟於以某些特定方法解決問題；此外，人們更可能對自己的思考模式或處理問題的方式，產生感情上的執著，並培養出所謂的「招牌技巧」(signature skills)。「招牌技巧」指的是人們偏好用來界定自己的職業能力。人們常將它視為自身的一部分，就像個人的簽名一樣。

#### 2. 管理專業化

由學有專精的個人所組成的團體，需要可翻譯不同「語言」以及降低衝突性觀點的機制。翻譯者可以是團體成員，或是經理人。如具有 T 型技巧及 A 型技巧的人。

具 T 型技巧者隨著經驗的成長，有些人會明顯發展出截然不同的招牌技巧，尤其是結合深刻的學理和實務經驗。由於他們可用兩種或兩種以上的專業「語言」，同時又能以不同觀點看事情，因此成為整合各類知識的寶貴人才。如圖 2-6，擁有這種技巧的人通常可以靈活運用知識來解決問題，而不囿於問題應以某種容易辨視的特別方式出現。由於廣泛運用與職

務相關的知識經驗，他們也具有整合增效的思考能力。

在不同情況下運用知識的能力

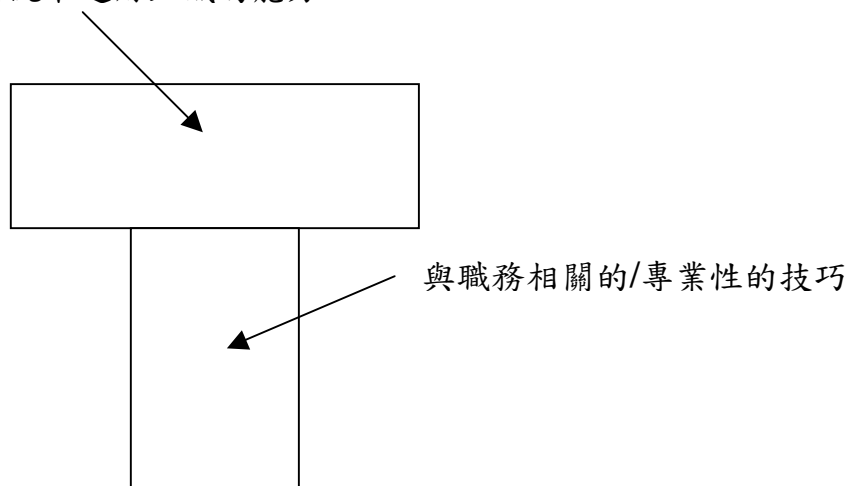


圖 2-6：T 型技巧

資料來源：Leonard-Barton，「知識創新之泉」，1995

具 A 型技巧者雖然少見，但有些人確實體現了科技的融合。T 型技巧意味著對於某項學問有所專精，但對於互動的學科則僅有表面知識。有些人卻同時擁有兩種專業知識（兩種以上則較為困難），因此具備「兩種學科優勢」。這類技巧的取得通常有先後次序。在創造多媒體產品上，微軟的經理人寇德瑞就盡量尋找這類有「交集」經驗者，例如擁有音樂或藝術等知識基礎，但又從在職訓練中獲得電腦知識的人。在標榜科技融合的環境中，某些員工可能精通兩項專業。

使用多種語言的經理人能夠從容遊走於多種專業領域，並同時使用一種以上認知風格的經理人，通常可為多樣化的創造性團體提供組織凝聚力。經理人必須能夠，同時也願意適時介入對立團體的互動：並非粉飾太平，而是把能量導至正面的方向。

### 3. 清楚的目標

清楚的目標，是經理人在管理創造性能量時的最佳盟友。每個新產品

開發專案，基本上都會有兩個相互影響的目的：產品本身以及更加完善的新產品開發過程——也就是產品概念和專案指導的遠景。產品概念可在小組成員考慮產品對客戶的影響時給予指引，並協調成員間的不同決定；而專案遠景則可在小組成員考慮產品對組織的影響時給予指引，並協調不同的決定。以這兩項指引為標竿，不論在考慮所設計的產品或是在設計的過程當中，專案成員便能自行做出無數獨立的決定。

## （二）執行與整合新技術程序及工具

透過使用者參與 (User Involvement) 和相互調適 (Mutual Adaptation) 的方式，可以促進跨越組織間的知識流通，整合與實做創新流程與工具。使用者參與就是使用者參與專案或是新技術系統的開發，透過此種方式可以將使用者的專屬知識融入其中，使用者也較能夠接受改變；由參與的程度可分為三類：交付模式、諮詢模式、共同開發模式與學徒式；相互調適則是指當引進新技術時，新科技與使用者工作環境兩者必須相互調適，這種調適必須注意是否有小的或是大的變革螺旋出現，此外，也必須兼顧核心能耐的四個構面。

## （三）實驗與原型試製

透過實驗與原型的組織學習方式，公司可以朝既定的方向改善其能耐。管理者有下列三項任務以促成實驗與原型：1. 塑造一個允許與鼓勵實驗的氣候：正視失敗所帶來的幫助，鼓勵「智慧型失敗」的產生。2. 實際進行許多實驗與原型試製 (Prototyping)：Quick and Dirty 的方式進行實驗。3. 設立從這些活動中組織學習的機制：透過專案審查及流程檢修的方式進行組織學習。

「以實體原型跨越界線」在超越認知與職能障礙的整合性問題解決方式中，Dorothy Leonard-Barton (1995) 認為最中立、但也最具啟發性的問題解決機制之一，就是產品模型或原型，因為它們可以充當「界限物品」(boundary object)。界限物品「有足夠的彈性來適應當地的需要，以及不同使用團體的局限，但其強韌度也足以維持全面的認同」。它們在不同的

社會團體中有不同的意義，但由於其結構大同小異，方便不同團體辨識，因此原型試製本質上是可以進行跨部門討論、解決問題和整合的重要工具。

#### **（四）輸入和吸收外部知識**

組織必須監督外界的技術變化，以廣泛的吸收機制，自外界引入知識。並與外界不斷互動、培養技術守門員（technological gatekeeper）等，以有效地自外界學習知識。

## 第四節 組織價值觀與知識創造

### 一、組織價值觀與規範

Dorothy Leonard & Walter Swap (1999) 的激發團隊創意 (When Sparks Fly) 中提到心理層面對於創意的影響，個人對於專案的熱情、冒險精神，從失敗中學習等，這些對於創意的產生是一個正向的要素。而組織文化若是傾向鼓勵團隊成員冒險，則團隊的創新會比較容易達到目標，成果較好。

而在夏倫·艾瑞德(Sharon Arad)、瑪麗·安·韓森(Mary Ann Hanson) 以及羅伯·史奈德 (Robert Schneider) (1999) 根據美國勞工部對美國組織特性所使用的分類法來分析影響創新的特性，分析結果顯示，攸關創新的價值觀包括四種因素：一、人的態度 (例如合作、支持、團隊取向)；二、冒險 (願意嘗試、積極)；三、注意細節 (精準、結果取向)；四、穩定度 (聘僱保障)。

Harold & Jean(1995)提出熱團隊(hot group)的觀點，這是個很類似形容詞的名詞，熱團隊代表著某個團隊很生動活潑、具有高遠目標、成員都很願意奉獻自身心力於任務上的團體。這種團體通常很小、壽命也不長，有的是具挑戰性的目標和對任務很興奮的成員。其中最著名的例子包括貝爾實驗室以及美國國家衛生研究院的初期。

管理者為了營造熱團隊可以生長的環境，他必需要有以下作為：

1. 留空間給自發性的行為
2. 鼓勵智慧交流、整合
3. 只說實話而且重視真實的價值
4. 協助成員達成目標
5. 選擇有智慧的成員
6. 尊重成員的自我動機以及能力
7. 使用資訊科技建立關係

就成員間的溝通而言，Berelson & Steiner (1964) 曾以五人群體作研究主體，歸納五種基本的溝通型態，包括環狀、鏈狀、Y狀、輪狀以及網狀，其中網狀溝通型態最適合研發單位採用，因為創意需要互相激發(這



一點和 Dorothy Leonard 在共同解決問題中提到要有創意性的摩擦有呼應)，而生產單位為了使命令快速傳遞，因此適合輪狀溝通，該學者也發現，當網狀溝通型態人數太多時，溝通速度反而變慢，這也是為什麼熱團體的人數都不多，而且要管理人員多鼓勵智慧的交流，而且熱團體內部，階層觀念並不嚴重，成員們可以暢所欲言。

## 二、組織知識創造

Nonaka & Takeuchi(1995)將組織知識創造區分為四個轉換模式：

### (一) 共同化:由內隱到內隱

共同化是藉由分享經驗從而達到創造內隱知識的過程。個人可以不透過語言而自他人處獲得內隱知識。例如學徒即是透過觀察、模仿和練習來學習大師的技藝，而非透過語言。在企業環境中，在職訓練基本上運用的是同樣的原理，獲得內隱知識的關鍵在於經驗。缺少某種形式的共同經驗，一個人將很難了解另外一個人的思考過程。如果脫離了分享經驗所賴以維非的相關情感和特殊情境，僅是資訊的傳遞將沒有多大的意義。

### (二) 外化:由內隱到外顯

外化是將內隱知識明白表達為外顯觀念的過程。在這個微妙的知識創造過程當中，內隱知識透過隱喻、類比、觀念、假或=設或模式表達出來。當人們試圖將意象觀念化時，通常會將其精髓訴諸語言。表達本身難免亂不達意或前後矛盾，然而意象和表達之間的差異和隔閡，卻可以促進個人間的互動和省思。知識轉換外化模式最常見於觀念創造的過程當中，並且會談或集體省思發端。常用來創造觀念的方法之一，是結合演繹和歸納二法。當人們無法經由演繹和歸納等分析法適切地表達一個意象時，就必須利用非分析的方法。這也就是為什麼外化通常被迫使用隱喻和/或類比的原因。在四種模式中，外化是知識創造的關鍵，因為它由內隱知識中創造出新的、明確的觀念。若要有效地將內隱知識轉換成外顯知識，則必需連續的使用暗喻、類比和典範。

### (三) 結合:由外顯到外顯

結合是將觀念加以系統化而形成知識體系的過程。這種模式的知識轉化牽涉到結合不同的外顯知識體系。個人透過文件、會議、電話或是電腦的溝通網路交換並結合知識。經由分類、增加和結合來重新組合既有的資訊，並且將既有的知識加以分類以導致新的知識。

### (四) 內化:由外顯到內隱

內化是將外顯知識轉化為內隱知識的過程。它和「邊做邊學」息息相關。當經驗透過共同化、外化和結合，進一步內化到個人的內隱知識基礎上時，它們就成為有價值的資產。為了要讓組織知識創造產生，個人層次所累積的內隱知識必需要能夠和其他組織成員發生「共同化」，進而展開另一個知識創造的新螺旋。以語言、故事傳達知識，或將其製作成文件手冊，均有利於外顯知識的傳遞，使第三者能夠間接地經歷他的經驗。

Nonaka & Takeuchi(1995)認為組織知識創造是內隱知識和外顯知識持續互動的結果。這種互動的形式取決於不同知識轉換模式的輪替，而這些輪替又導因於不同的機制。

第一，同化的模式常由設立互動的「範圍」開始。這個範圍促進成員經驗和心智模式的分享。第二，外化通常由「對話或集體思考」開始，利用適當的隱喻或類比協助成員說出難以溝通的內隱知識。第三，結合模式的功力來自於結合新創造的以及組織其他部門已有的知識，使它們具體化為新的產品、服務或管理系統。最後，內化的原動力則來自於「邊約做邊學」。每個知識轉換模式所創造出來的知識內容各不相同，見圖 2-7。

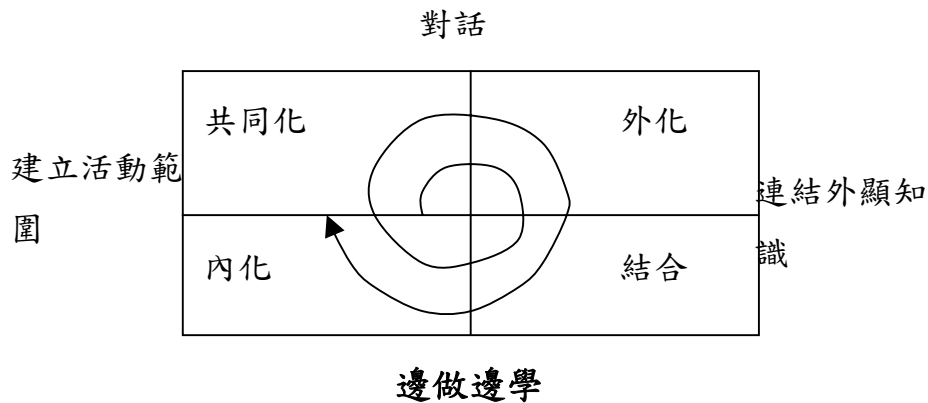


圖 2-7：知識螺旋

資料來源: Nonaka & Takeuchi, 1995

每個知識轉換模式所創造出來的知識內容各不相同，見圖 2-8。同化所產生的知識可稱為共鳴式的知識，例如共享的心智模式和技術性技巧；外化產生觀念性的知識；結合產生原型和新元件技術等系統性知識；而內化則產生專案管理、製造過程、新產品使用及政策執行等操作性知識。

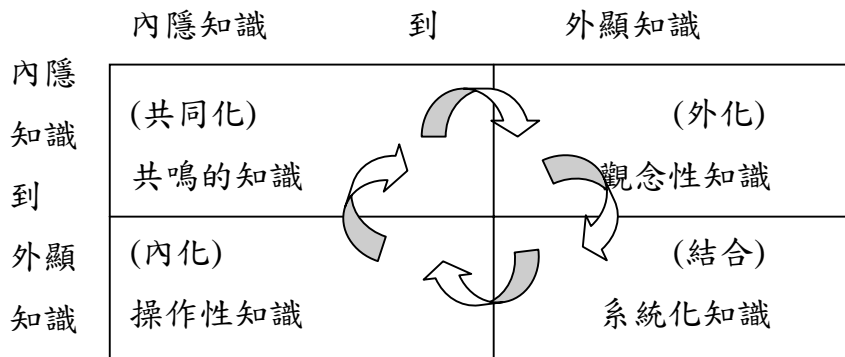


圖 2-8：四種模式所創造出的知識內容

資料來源: Nonaka & Takeuchi(1995)

組織本身並不能創造知識，個人的內隱知識是組織知識創造的基礎。組織必須動員個人層次所創造和累積的內隱知識，經由動員的內隱知識由四種知識轉換模式在組織內部加以擴大，成為較高本體論的層次。此現象即為「知識螺旋」。組織知識的創造即是一種螺旋的過程，由個人層次開始，逐漸上升並擴大互動範圍，從個人擴散至團體、組織甚至組織間。因此，知識的創造由個人的層次，逐漸擴散至團體、組織，最後至組織外，

過程中不斷有共同化、外化、結合及內化的知識整合活動，見圖 2-9。

認識論構面

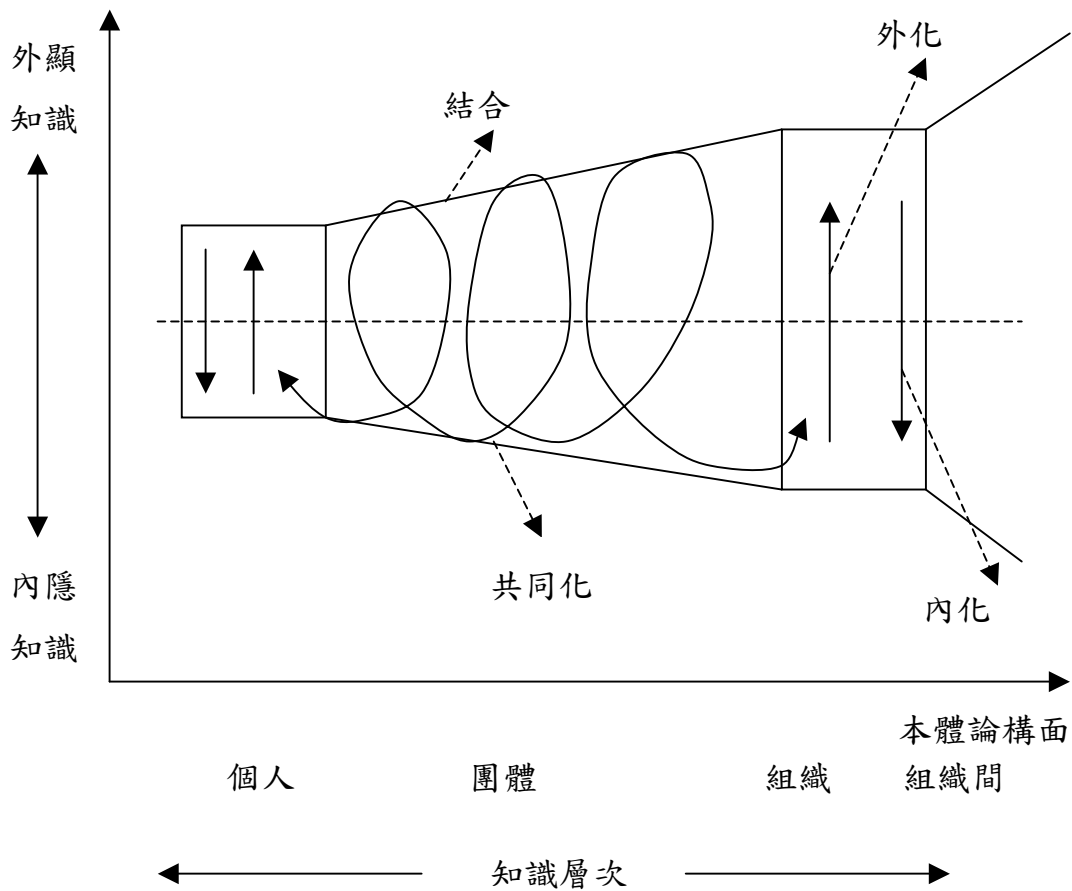


圖 2-9：組織知識創造螺旋  
資料來源: Nonaka & Takeuchi(1995)

小結：Nonaka & Takeuchi 認為組織的知識創造來自於個人，這與團隊創意的產生相同，因此，在團隊創意與組織知識上，只有些微的差異，端看組織中的知識傳遞與創造，其目的是否要使組織朝向創新的方向走。

## 第五節 劇團創意產生動機

### 一、創意產生的動機

Ochse (1990) 也列出有創意的人最顯著的動機主要有八項：(1) 想要克服無知，使自己成為這個問題的專家；(2) 想要透過作品使自己不朽；(3) 想要賺錢；(4) 想要證明自己給別人看；(5) 想要獲得別人的尊敬；(6) 想要證明自己；(7) 想要創造美好的東西；(8) 想要發現物件內在的規律。

Sternberg 與 Lubart (1995) 的“Defying the Crowd”中，也提到內在動機與外在動機有時很難分別，真正的內在動機是讓創作者能夠享受創意的過程，對於創造者來說，這個創造過程不是在工作，而是在玩、在享受。這也是內在動機對於創作有利的原因，因為這個動機讓創作與樂趣連結在一起，使得創作變得有趣，也同時滿足了人的內在需求（對樂趣的需求）。

### 二、內在動機對於創意產生的影響

Amabile (1983) 從「產品」的角度定義創造力，並提出創造力的成份模式 (Componential Model) 以做為社會心理領域研究創造力的理論基礎。根據 Amabile 的看法，所謂創造力的表現即經過專家評定為有創意的反應或工作的「產出」。她認為創意產品的誕生至少必須仰賴三個基本成份：

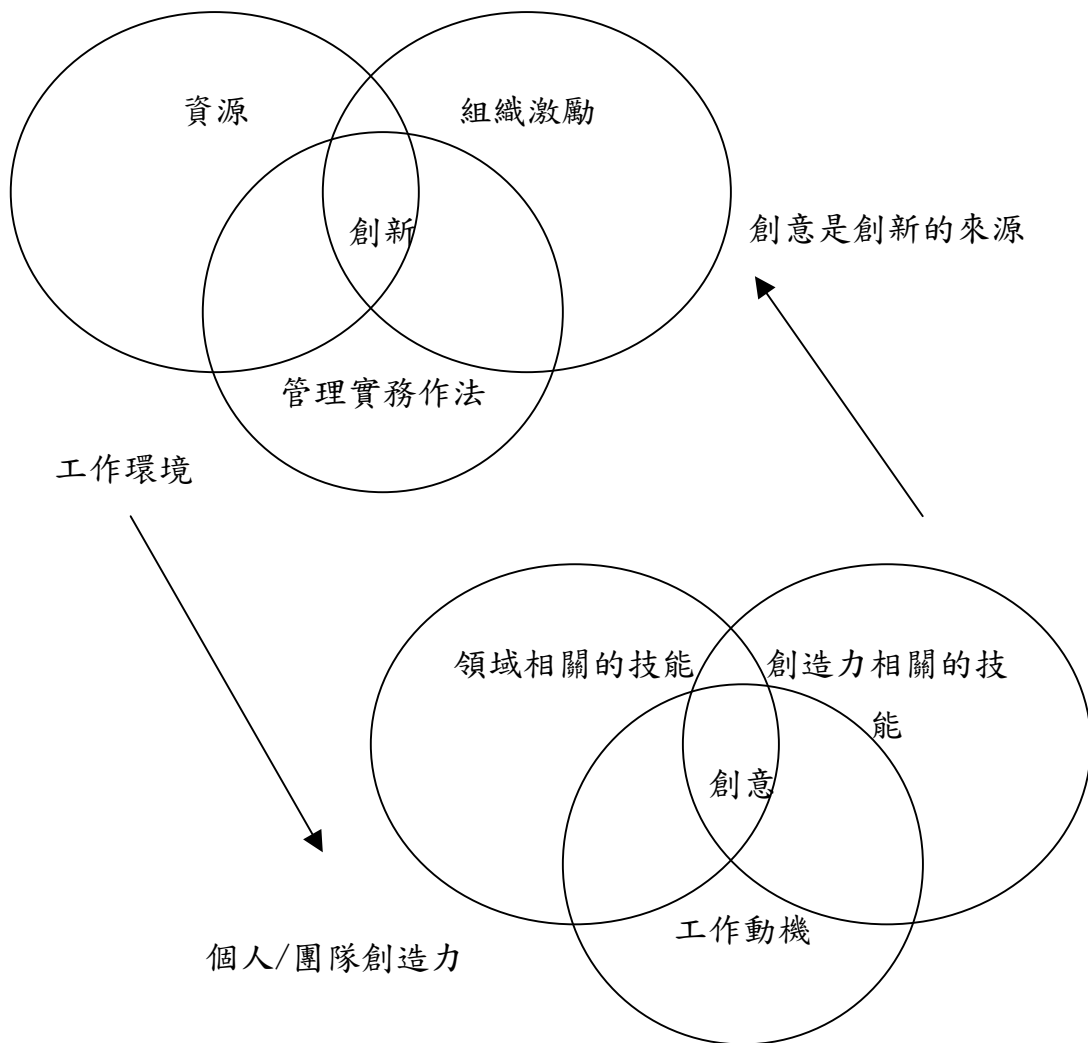


圖 2-10：Amabile 創造力的成份模式

資料來源：Amabile (1996)

1. 領域相關的技能 (domain-relevant skills)：是解決啟發式問題和完成工作時的認知路徑。對應到組織中則為領域相關的資源 (Resources in the Task Domain)，而這個資源的多寡會影響個人領域相關技能的多寡，以及組織執行創意的品質。
2. 創造力相關的技能 (creativity-relevant skills)：有利開拓新的認知路徑，使人對工作堅持且充滿活力。對應到組織中則為創新管理的技能 (Skills in Innovation Management)，這個技能則會影響到個人創新的內在動機與創造思考的技能，以及組織執行創意的品質。

3. 工作動機 (task motivation)：可能同時擁有內在或外在動機，原始的內在動機較外在動機更有助創造力；它是三成分中最易受環境支配的，缺乏內在動機時無法由領域中的任何技能來補償。對應到組織中則為組織的創新動機 (Motivation to Innovate)，組織中的創新動機會影響到個人創新的內在動機與團隊創新的動機。

這三個成份在創造經歷程中扮演著不同的角色：「創造力相關技能」位於最基本的層次，對於任何領域的素材皆可發生作用；「領域相關技能」屬於特定的調節層次，是指某一領域內所共同具有的基本技能，而非專屬於某一特定作業；「工作動機」則位於最特殊的層次，不僅隨領域、作業性質而有不同，甚至在同一作業內的動機也會因時而異。在創造歷程中，這三個成份會不斷地互動。領域相關技能構成創造的準備狀態；創造力相關技能則關係著對訊息反應的搜尋。一個人工作動機的高低，會影響其在領域相關技能和創造力相關技能上的學習與準備，也會影響其創造過程中對任務的認知與對訊息的搜尋；而創造的結果也會回過頭來影響一個人的工作動機。

Amabile 與 Hill (1993) 在 "A social psychological perspective on creativity" 中更進一步提出，產生創意的三個基本成分：領域相關的技能 (domain-relevant skills)、創造力相關的技能 (creativity-relevant skills) 與工作動機 (task motivation) 對於創意過程的影響關係，如下圖：

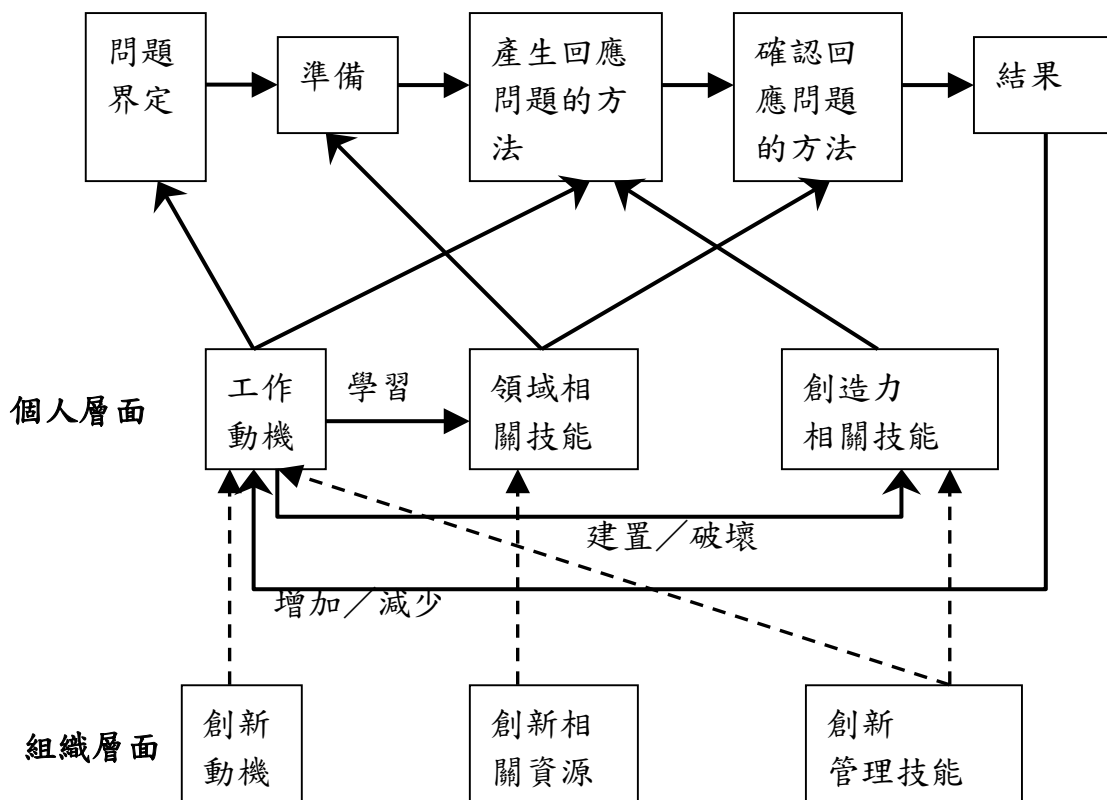


圖 2-11：創意基本成分與過程之影響關係

資料來源: Amabile & Hill (1993)

由上圖可以清楚的看出領域知識會影響創意的產生，創意解決問題的品質，因此，對於創意產生的過程中，領域知識是影響創意品質的重要因素。而在組織層面中，影響個人的創新內在動機因素中，除了團隊的創新動機以外，組織中的創新管理技能所創造出的價值觀與態度，也是影響個人動機的一個重要因素。

小結：關於創意產生動機的研究眾多，而這許多的研究中都強調內在動機對於創意產生的重要性，但除此之外，對於創意產生的動機研究中，也發現外在動機是一項不可或缺的因素，但是過多的外在動機，卻反而會影響對於創意本身的熱情與內在動機。近來的學者多半強調熱情與玩性，就跟 Sternberg 的概念類似，對於創意人來說，真正的內外動機的區分應該是對於這項工作是否熱在其中，是否有得到樂趣，如同 Linux 創始人托瓦



茲對於 Linux 的熱忱可以讓他持續不懈的開發下去，因此，內在動機強烈的人，在從事工作時，也同時滿足了大部分的內在需求，而在這樣的情況下，對於外在動機與需求也相對較低。

## 第六節 表演藝術與創意產業

本節將分兩部分討論關於表演藝術與創意產業的相關文獻，第一部份為表演藝術相關文獻，首先探討相關文獻對表演藝術的定義，並提出過去文獻中對表演藝術的分類，以及目前台灣藝文界常用的分類方式。其次，第二部分則針對全世界對於創意產業的定義以及創意產業的特質文獻回顧。

### 一、表演藝術的定義

要對表演藝術下一嚴格的界定，就像要對「藝術」下一明確而嚴格的定義一樣困難。通常我們使用「表演藝術」一詞，是作為藝術分類上的界定方式，指涉的是音樂、戲劇、舞蹈等演出。就像造型藝術指的是雕塑、建築等。

在《大英百科全書》中，有關藝術的分類，傳統上分為美術(fine art)與文學(literature art)。另一種傳統的分類方法，是如此劃分：

1. 文學（包括詩、戲劇 drama、小說等）
2. 視覺藝術（繪畫、雕刻、素描等）
3. 平面藝術（畫圖、素描及其他平面表達方式）
4. 造型藝術（雕刻、模造 modeling）
5. 裝飾藝術（搪瓷、傢具設計、鑲嵌藝術等）
6. 表演藝術（戲劇、舞蹈、音樂等）
7. 建築（往往包括內部設計）

根據《牛津藝術辭典》(The Oxford Dictionary of Art)的定義：「表演藝術是一種結合劇場、音樂和視覺藝術的一種藝術形式。」此一定義強調表演藝術是一種綜合性的藝術，結合了音樂、燈光、舞台、佈景、服裝等元素。

而在《中華百科全書》中，則將表演藝術定義為：「以活生生的藝術家作為工具與材料的一種藝術形式，因此舉凡音樂、演奏（唱）、舞蹈及戲劇等皆包括在內。」在這個定義當中，說明了表演藝術的重要特質——「表演者的參與」。

不過，若藝術家獨自在家中演奏音樂，算不算是表演藝術？表演藝術

是否需要「觀賞者」的參與？

在 Webster' s New World Dictionary (1944) 中，認為藝術是「展現形式、美或獨特感知的製成(making)或製作(doing)」感知的製成(making)或製作(doing)」。此一定義簡單將表演藝術從視覺與文學(literal)藝術中區隔開來。視覺與文學的藝術家製成藝術(make their art)，重視的是完成的作品；而表演藝術家是製作藝術(do their art)，其精髓在於「過程」，製作的結束就是該表演藝術的結束。根據此一觀點，David P. Hirvela 進一步從欣賞者的角度分析，認為「視覺與文學藝術是固定的時間，觀者或讀者可以在任何時間重複欣賞；而表演藝術則是存在時間進行當中，通常與表演的實際發生時間一致，而觀賞者只有在表演的當下才能經驗表演藝術。在大部分的情況中，觀眾無法馬上「再經驗」表演藝術。依照這樣的界定，David P. Hirvela 認為表演藝術包括：

1. 戲劇
2. 音樂
3. 舞蹈
4. 大眾傳播—電影、電視、廣播

到底什麼是表演藝術呢？夏學理在《文化行政》中，提出了界定表演藝術的三個參考依據，可說是現有文獻中對表演藝術所作的較詳細界定：

1. 該演出活動，是否為「純藝術」的一種。
2. 該演出活動，是否為「精緻文化」的一部份。
3. 該演出活動，是否是在演出者與觀賞者共同存在的情況下進行。

依照這三個依據，我們可以對表演藝術有一更明確的界定。首先，表演藝術是透過某種形式，純粹表現藝術之美，帶給觀賞者美感經驗的一種純藝術。它所關注的是藝術本身的所追求的美的目的，而不牽涉任何實用價值。再者，表演藝術是屬於精緻文化的一部份。從歷史唯物主義的觀點來看，藝術是一定社會的經濟基礎之上層建築。表演藝術是藝術家透過某種藝術形式，以一種嚴肅的態度，和敏銳的觀察與感受，傳達生命底層的真实情感與思想。由此觀點，那些以流行為取向，運用大眾熟悉的語彙，追求娛樂與消費的流行文化就不屬於表演藝術的範疇。不過，將表演藝術歸為「精緻文化」的一部份，對於一向以野台戲為主的傳統戲曲而言，恐

怕會有爭議性。儘管台灣社會在九〇年代開始有些傳統戲曲團體以「精緻化」為追求目標，從傳統戲曲的根源與歷史演變來看，它應是屬於「常民文化」的一部份。最後，表演藝術必須在演出者與觀賞者同時存在的情況下進行。因此，表演藝術家與觀賞者都是表演藝術必備的元素。根據此一界定，當一個音樂家在家中自己演奏音樂，就不能算是表演藝術。而 David P. Hirvela 所提出的「大眾傳播」，也由於演出者與觀賞者並非共同存在，因此不能歸為表演藝術的範疇。

總結而言，所謂的表演藝術，應泛指某一個個人或團體，在有觀賞者的情況下，所進行的一種藝術演出活動。其演出地點可以在室內或室外，演出的形式與媒介不拘，但其所演出的內容和目的，必須在表演期間之內完成。

## 二、表演藝術的分類

關於表演藝術的分類，儘管相關文獻中有不同的分類，大致上仍是以音樂、舞蹈與戲劇為主要的劃分內容。以下將分別介紹各種分類內容：在《大英百科全書》中，將表演藝術分為音樂、戲劇與舞蹈三類。

根據行政院文化建設委員會出版之《文化統計》(83年)，將表演藝術活動分為音樂活動、戲劇活動與舞蹈活動，其範圍名詞說明如下：

1. 音樂活動：指有檔期並以演唱或演奏為主的動態表演活動。分為演唱會、演奏會(國樂、西樂、綜合、其他)、競賽、綜合、其他等類。
2. 戲劇活動：只有演出檔期並以劇情為主的動態表演活動。分為中國傳統戲曲(平劇、歌仔戲、客家戲、豫劇、粵劇、越劇、其他)、外國傳統戲曲、現代戲劇(話劇或舞台劇、兒童劇、默劇、其他)、偶戲、競賽、其他等類。
3. 舞蹈活動：只有演出檔期並以舞蹈為主的動態表演活動。分為中國民族舞蹈(台灣原住民舞蹈、綜合、其他)、外國民族舞蹈、芭蕾舞、現代舞、競賽、綜合、其他等類。

根據夏學理的分類，表演藝術大致可分為：

1. 音樂類—如：中、西樂器獨奏、重奏、交響樂團演出、聲樂…等。
2. 戲劇類—如：兒童劇、舞台劇、歌劇、平劇、歌仔戲、掌中戲…等。
3. 舞蹈類—如：芭蕾舞、現代舞、民族舞蹈…等。

小結：一般而言，在定義表演藝術時，多半是指表演者與觀賞者在同一個時空下所進行的演出，而在分類方式多半是分為音樂、戲劇與舞蹈類三種，本本研究著重於表演藝術中的戲劇類團體作深入探討。

### 三、文化創意產業的定義

聯合國教科文組織關於文化產業(cultural industries)的定義是指：結合創作、生產與商業的內容，同時這內容在本質上，是具有無形資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權的保護，而以產品或服務的形式來呈現。從內容來看，文化產業也可以被視為創意產業(creative industries)；或在經濟領域中，稱之為未來性產業(future oriented industries)；或在科技領域中，稱之為內容產業(content industries)。

參考英國政府的創意產業(Creative Industries)政策，算是目前國際上產業別架構最完整的文化政策。英國政府對創意產業的定義是：「創意產業起源於個人的創造力、技能和才華，透過產生與開發為智慧財產權後，具有開創財富和就業機會的潛力」。

我國文建會在跨部會文化創意產業推動小組討論後，決議將文化創意產業定義為「源自創意與文化積累，透視財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提昇的行業。」有關台灣文化創意產業的範疇，考量目前產業潛力、未來產業趨勢、已經著手進行的現況，並且和國際接軌，因此參考國際上各國的分類，經文化創意產業推動小組討論後，決議列入推動的範疇分為十大類包括：視覺藝術、音樂及表演藝術、工藝、設計產業、出版、電視與廣播、電影、廣告、文化展演設施及

數位休閒娛樂。

而根據 Richard Caves (2000) 研究與創意相關的產業，做了以下的定義：「提供商品或服務需要廣泛地與文化、藝術、或是娛樂價值進行連結的產業」

#### 四、創意產業的特色

哈佛大學教授 Richard Caves (2000) 在〈創意產業〉(Creative Industry) 一書中，探討與創意相關的產業組織，主要有以下八類「美術、表演藝術、電影、電視、唱片、書籍出版、玩具、遊戲」。他發現幾個創意產業中的經濟特性：

1. 無人能預知：由於需求不確定，所以要預測消費者對於新的文化作品的反應相當困難，因此創意產品沒有人能夠預知是否能夠賣座。
2. 為藝術而藝術：創作者很關注他們作品的品質與完整性，即使大多數的消費者都不感到注意，但是他們有時甚至願意犧牲收入來完成他的成就。
3. 多樣性團隊 (motley crew)：許多創意產品需要多樣化及具有技巧的參與者，每個人都需要能夠滿足一定的技術門檻。
4. 無限的多樣性 (infinite variety)：藝術家在創作上有無限的可能。
5. 垂直差異化的性質 (A list/B list)：創意要素具有垂直差異的性質，以電影而言，通常會有 A 級片與 B 級片的差別。
6. 時間是絕對必要的 (time flies)：由於時間飛逝的特行，使得創意產品，需要花費時間來醞釀，因此在製作及發行上的協調通常是不可或缺的。
7. 耐久產品與耐久租 (durable products and durable rents)：耐久性，可以在版權到期之前，讓創作者或表演者來收取權利金。

小結：創意文化產業基本上是可以開創財富的產業，但由於其主要特質為市場需求不確定性高，因此，不斷嘗試以及增加多樣性有助於提升創意文化產業的獲利機會，因此，對於這樣的產業來說，創意文化的多樣性高是其開創財富的基本要件。

## 五、劇團的集體即興創作

傳統戲劇的創作，是在劇作家編劇、導演詮釋劇作、演員表演的流程中產生。然而，集體即興創作則是對傳統的反動。在一個主題或事件下，導演、演員與劇場工作者共同蒐集資料，經過一段時間的討論與即興排練，最後由一人負責將整個創作過程紀錄下來，成為表演文本。因此，舞台上呈現的戲劇表演，乃是導演、演員與劇場工作者集體創作的結果。如史波林（Spolin，1983）所說：「集體即興創作的劇本是由表演者運用即興表演的方式共同創作的。」這樣的創作方式是一種劇場創作技巧的實驗，鍾明德（1994）指出：「劇場實驗的方向由故事、角色、和文字意義上的創新，轉而探索演員身體和聲音的可能性、觀眾和演員的關係、表演場地的潛能、以及表演活動的本質和社會功能等等，企圖使藝術與生活的語言鴻溝逐漸泯除。」

「集體即興創作」由於賴聲川的關係而變得聲名大噪，然而各個名詞卻常為讀者或觀眾所誤解。「即興」根據 Ogden（1987）的解釋如下：演員在觀眾面前發展臺詞和場景的一種表演類型。即興表演舉個例子來說就像是酒館中的餘興節目（Cabaret Members），他們在現場跟觀眾問一個名字，或一個地名，或者一句話，然後根據這個題材，以最快的速度來進行會商，儘可能在最短的時間內將這些素材編成一個表演，立刻表演出來，相當類似急智演出。

「集體即興創作」中「即興」的意思是如此的，但這裡所指的觀眾不是劇場中的觀眾，而是排練場裡的「刺激者」、「主導者」或是「編劇家」、「編導者」。關於「集體即興創作」：史波林（Spolin，1983）說：「集體即興創作」的劇本是由表演者運用即興表演的方式共同創造的。」

李立群曾說過：「集體即興創作」這個名詞發明的倒是挺準確的，它

是「集體」「即興」的創作；所以它在 Studio 產生的時候是眾人的塗塗抹抹，那麼導演的責任就是一個跟大家具有有共識的旁觀者，不是主要創作者，主要創作者是大家，所以叫「集體即興創作」，跟上臺的即興(即興表演)根本無關。」(白泰澤，2001)

丁乃箏說：「基本上簡單的講，就是大家一起腦力激盪，創作一個劇本。」(蔡宜真，2000)

由此可以知道，「集體即興創作」不等於即興表演，亦和即興表演訓練不同，它不像義大利藝術喜劇，是一種只是根據劇情大綱所做的即興演出，或是台灣歌仔戲裡「做活戲」的概念，它在排練發展的過程當中使用到即興的方法來發展劇本，然而在上臺表演時，則有一個固定的表演文本。(白泰澤，2001)

而郭珮霖(1997)也提到「即興創作最大的特色為從零開始，在過程中創造，所以即興創作會隨著創作者的不同而不同，又因為在排演發展的過程中，主要是仰賴刺激者或導演的個別判斷，因此，不同的創作者會有不同的即興創作的方法。」從賴聲川的創作經驗中，可以看出及興創作在台灣仍在不停的變動和新生之中，它的原則和概念不變，但是永遠不會有法規和慣例可循。(郭珮霖，1997)