

第五章 個案分析

第一節 創造性人物

本節從觀察團隊領導者開始，透過訪談及收集相關資料，進一步對於各創意團隊的領導人物進行分析與比較，瞭解各團隊領導者成長背景、個人特質以及其領導風格與創作動機，從中推敲其如何影響團隊創意產生及運作的過程。

壹、創造性人物成長背景與個人特質之素描

【研究發現 1-1】 創意團隊領導者多成長於矛盾的環境之中，一方面接受嚴謹的家庭或環境的要求與薰陶，另一方面卻又將自己與家庭學校或社會保持距離，具有邊陲情懷。

【說明】

研究創造力的學者 Csikszentmihalyi (1993) 對於各領域具有傑出表現的創造性人物進行深入訪談，發現創造性人物的童年與青年時期具有超凡的好奇心，對自己環境有超乎平常的敏銳觀察，而且大多成長於兩相矛盾的環境——一方面長成於具有溫暖氣氛的家庭之中，另一方面卻又處於邊陲地位，與家庭、學校或社會保持距離，使之保有創作上的自由與堅忍的個性。

因而早年的背景影響影響一個人極為深遠。正面的家庭經驗，鼓舞人的情感環境，豐富的文化遺產，眾多機會的呈現，以及高期許往往都能刺激人的興趣與好奇心。相對地，堅忍則似乎是在回應陰晴不定的情緒環境、破落的家庭、孤獨、以及遭排斥和邊緣地位的感受所發展出來的。大多數人都體驗到這些早年環境的其中之一，而非兩者。但是，創造性人物似乎較可能呈現於兩種環境之下。

而根據哈佛大學心理學家 Howard Gardner (1993) 對於不同領域的

創造力大師進行研究，對於具有出色創造力表現的大師，提出以下的描述：「典型創作者所來自的環境有些遠離實際的權力中心，對他的社會影響深遠，然而卻沒有遙遠到令他與他的家人完全忽略其他地方所發生的事件。他的家庭既不富裕，也並非處於經濟拮据的窘況，對於年輕的創作者而言，在物質方面的需求，生活相當舒適。品行端正的家庭氣氛較溫暖和樂更為重要，年輕的創作者經常覺得自己與生身的家庭有些疏離隔閡；雖然典型創作者與親生父母之一有著非常緊密的聯繫，他仍然會產生矛盾的情愫。典型創作者與奶媽、保母或是與他的家人較為遠隔的朋友之間反而較能維繫內心親密的關係。雖然每一位創作者似乎都出身自一個相當支持鼓勵的家族，與父親或母親之間有種親密的聯繫，然而嚴謹也是大部分創造性人物家庭的顯著特徵。由於有規律訓誡的『倫理』，在如此的控制型態使得孩子們有能力可以堅守於自己的工作，使得他們在個人的課業或專業領域上進步神速。但到了最後，每位創作者皆反抗這種控制監督。」

由學者所言，可見創造性人物早年歲月的成長背景多在嚴謹或是具有紀律要求的成長環境之下渡過，可能會較有益於培養這些人物對於毅力與恆心以及紀律的培養。

【個案驗證】

據此，參考表 5-1，可以從中發現，個案中的領導者的成長背景類似上述學者之描述。雖然對於創造性人物成長環境的描述與推論，無法僅由這些人物而做出武斷的論定，但是在個案人物的出身背景發現若干吻合之處；例如林懷民在嚴謹、溫暖、支持的家庭之下成長，卻因為不受羈絆的創作欲望與驚人才氣，而在同儕中顯得特立獨行；蔡明亮則是在父親嚴謹的要求，外祖父的溺愛下成長，而處於馬來西亞的華僑身份，更讓他與社會與環境有疏離之感；張艾嘉出身於單親家庭，雖然有母親關懷照顧，但到美國唸書，則必須在獨立的環境之下成長；林正盛則是身處於祖父的關懷與父親的嚴厲要求下長大，而在接近大自然的環境之下成長，讓他從小就培養對事物敏銳的觀察力；侯孝賢則是從小就特立獨行，一方面在母親的關愛下長大，而幼年喪父讓他帶著俯瞰人世的角度來觀察世界，同時也因為不讓父親失望，而對自我要求很高。

由此可見，創造性人物的成長背景顯然是可以作為顯然創意團隊領導者成長背景的參考。

表 5-1 各創意團隊領導者成長背景比較表

創意團隊領導者	成長背景	與家庭、學校或社會保持疏離
林懷民	嘉義新港人，曾祖父為前清秀才，世代為書香世家，父親林金生曾擔任交通部長、內政部長、考試院副院長，從小即在嚴謹而又高標準的要求下成長。	林懷民在中學時帶就已經特立獨行，開始進行文學創作，包括墮胎、沈淪、同性戀等這些六〇年代台灣社會罕見碰觸的題材，而他赴美留學更因為決定學習舞蹈而不顧父母的反對。
蔡明亮	出生於馬來西亞古晉，為當地華僑，從小與外祖父母同住，在他們溺愛的寵護之下，帶著天天上戲院看電影，但成績一落千丈，直到小學五年級後，父親帶回家，讓他轉學，而與外祖父分離，在父親嚴格的要求之下，他的成績才有起色。	從小與祖父母同住，由於父親嚴厲，因此與父親始終保持距離。中學時期，總是特立獨行，直到開始寫作投稿，才引起他人的注目，更創立了學校的話劇社，之後更不顧父母的反對，決定到台灣就讀戲劇相關科系。
張艾嘉	台灣嘉義人，外祖父魏景蒙曾任台灣電台台長、新聞局局長以及中央社社長，父親是空軍軍官，在她 1 歲時便辭世。小學五年級之後，離開台灣到美國，畢業自美國學校，她自承從小就是個離經叛道的小孩，喜歡標新立異。	從小即喪父，而小學五年級便離開台灣赴美求學，在陌生的國度與環境下成長。而她在進入電影圈之後，感覺到市場上對於題材的僵硬，便創作挑戰社會禁忌的電影劇本，不斷地尋找創作與突破的題材。
林正盛	出身於單親家庭，從小與祖父、父親在台東泰源成長，一方面父親從小即對他嚴格管教，另一方面，從小就浸濡在祖父的寵愛與擅講故事的關懷下長大。	從小在台東長大，他自承道自己小時候是個很壞的小孩，行為放蕩，對父親、家庭都在不停的反抗，甚至在看守所度過一段時間。因此他日後的電影作品都反映了他對社會的體驗。
侯孝賢	廣東梅縣人，從小在南台灣鳳山長大，從小就活潑好玩，父	一方面在母親的關愛下長大，而幼年喪父的經驗，加上從小

	<p>親於他初一時過世，沒有人能夠管束住；高中時，由友人母親口中得知父親令人敬佩有加，因此不讓父親失望，相信自己再壞，也不會壞到哪裡去，也絕不因自己在外的行為影響到家庭。</p>	<p>就迷上了戲劇與電影，讓他帶著俯瞰人世的角度來觀察世界。</p>
--	---	------------------------------------

資料來源：個案內容，本研究整理

此外，李安導演的成長背景似乎也合乎上述的觀點，成長於書香世家，父親曾擔任過花蓮師院、台南一中校長，從小對他期望極高。然而李安在聯考失利，逼不得已進入藝專影劇科學習戲劇、美術，父親雖然答應支持，但內心一直很矛盾，只好希望他畢業後出國深造，拿到學位，成為戲劇系教授。但最後李安還是選擇了電影這條路，違背了父親的期望。

而實際上，他亦具有濃厚的邊陲情懷，關於自己身份角色以及選擇生活的地方都讓他這樣的情結更被突顯出來，李安說：「在現實的世界裡，我一輩子都是外人。在台灣我是外省人，到美國是外國人，回大陸做台胞，其中有身不由己、也有自我的選擇，命中註定，我這一輩子就是做外人。這裡面有台灣情、有中國結、有美國夢，但都沒有落實，反而在電影的想像世界裡，我覓得暫時的安身之地。」

顯然這些人物在感受到強烈疏離的情感，尋求一個舒適的平衡點，因而投注到自身關注的領域上。然而在過去的成長背景當中，對於這些人物被賦予的高期望與嚴格的訓誡，則有助於他們堅守自己的工作崗位。

【研究發現 1-2】創造性人物具有高度的內在動機，並且勇於選擇與眾不同的道路前進。

【說明】

社會心理學家 Amabile (1997) 提到「內在動機」重要的的說法，引起多方的注意，她認為當個人純然為了興趣而從事活動的時候，遠比他們為了可能的外在報酬而投入的時候，更能產生創造性解答。而且一個高度

動機的個人可能會運用其他領域的技巧，或是付出較多的努力去學習目標領域內所需的專業能力。此外，Csikszentmihalyi 則以心流湧現狀態 (flow state) 來描述在熱切尋覓之後的情感狀態，人類會埋首從事並且專注於他們感到興味盎然之事，甚至會去忍受生理與心理上的痛苦折磨，而這正是內在動機驅動這些人物追求他們感到興味盎然之事，創造出與眾不同的成就。

此外，Gardner (1993) 認為創造性人物如此勇於追求與眾不同的道路前進，並反抗家庭或社會價值觀的行為不能忽略兩項可能的因素：

- (一) 充分的能力與智慧，使其有權力選擇異於前人的生活形態；
- (二) 在他們具有創造力的智慧生命中，於孩提時代可找出正面積極的模範人物代表。

雖然這些創作者的家庭也許都是嚴謹或保守，然而不管在家庭裡或是周圍環境，只要提出一項合理的解釋原因，皆被允許籌畫個人的未來人生。

李仁芳 (2001) 則在「首相有兩種」¹一文中，提到：「台灣，從教育機構到產業田野，對『順服』的鼓勵似乎遠遠超過對『箇性張揚』的鼓勵。但環顧各地成功創新的人，他們卻總是只聽聞自身內心的鼓聲前進。」顯然是作為這些成功創新者對於愛好領域的熱情投入與執著，並勇於做出與眾不同的行為做出最佳說明——擇你所愛，愛你所選。

【個案驗證】

由表 5-2 中，可以得知各創意團隊領導者在選擇跨入其領域的契機，通常都會受到些許的阻礙，或許是父母家庭以及社會價值觀所給予的壓力，但是這些人物到最後都毅然決然的選擇進入其專業領域。而由個案內容得知，他們選擇此一領域，剛開始或許是因緣際會、生命中偶然的巧合，也或者是自己從小便接觸到此一領域的動人演出或表現，因而深受影響；但是可以發現的是最後他們皆一致認為投入此領域的工作，帶給他們心靈上的喜悅以及自我實現成就感，遠遠大於物質上的考量或是金錢上的報

¹ 資料來源—李仁芳，2001/07，「首相有兩種」，數位時代 2001 年 7 月

酬。

表 5-2 團隊領導者跨入領域的契機

創意團隊領導者	踏入領域的契機
林懷民	五歲那年看到電影中的舞蹈，因而對舞蹈產生濃厚的興趣，對於有關舞蹈的消息都會暗暗留意，大三時，向旅美舞蹈家黃良忠學習舞蹈。退伍後，赴美留學，一學期後從密蘇里新聞學院轉讀愛荷華大學，一面攻讀文學創作，一方面學習現代舞。取得碩士學位後，到紐約上瑪莎 葛蘭姆現代舞學校和模斯 康寧漢舞蹈學校的課。返台後，創立雲門舞集。在他選擇舞蹈作為終生志業時，雖然林家父母並沒有否定「表演藝術」這一行的正當性，甚至也喜愛藝術，但卻覺得如果是別人的兒子去做，會更好一點。
蔡明亮	中學開始寫作投稿，並在古晉中華第一中學創立話劇社，對於舞台表演具有濃厚的興趣，負笈來台，準備大學聯考期間，在父親不甚同意之下，仍然決定進入文化大學戲劇系影劇組學習電影戲劇的理論，畢業後，進入影視圈跟著王小棣老師，進行場記、副導、製片、編劇等工作，後因製片家徐立功的發掘，開始拍攝他的第一部電影《青少年哪吒》。
張艾嘉	1969 年進入影視圈，從廣播電台作節目開始，稍後進入電視圈，主持西洋歌曲節目，之後擔任演員，演出電影，而後離開嘉禾電影公司，進入配音間工作，看了近 300 部電影，開始立志要當電影人。
林正盛	擔任麵包師傅十多年，曾是浪蕩社會的邊緣少年，但從小就對聽故事、說故事極感興趣，而在二十多歲工作之餘在街頭遊蕩，看到電影編導班的招生，因而加入電影編導班，學習編劇導演，爾後，從拍攝紀錄片開始，展開電影創作生涯。
侯孝賢	小時候經常流連於戲棚下，初中時迷上電影，而一直有看書、看電影的習慣，當兵時，決定要花十年的時間進入電影這個行業，退伍之後進入國立藝專影劇科，畢業後作了一年的推銷員，進入電影圈，從工作人員開始做起。

資料來源：本研究整理

而根據個案內容亦可得知，創意團隊專案領導者內在動機的所在：

一、《行草》—編舞者、導演：林懷民

他在創辦雲門舞集時曾說：「過去我們師法外國，將來我們應該要有中國人的現代舞！」因此在創立雲門舞集之後，不斷地將現代舞融入中國

色彩的風味，進而開拓出另一番舞蹈風格。

在從事了多年的舞蹈創作之後，林懷民在一場在政大的駐校演出後表示：「以前聽人家說，為藝術獻身，覺得很噁心，現在才知道必須要割捨很多東西，而且努力了之後，藝術女神還不一定對你微笑。偶爾對你輕輕一笑，如同女神的微笑，你就會願意再跳個十九年。只希望能跳到他對你開口大笑的那一天。雲門最想做兩件事：一是跳舞、另一是讓台灣更瞭解、喜歡舞蹈。」

二、《你那邊幾點》—導演：蔡明亮

蔡明亮則表示：「我這十多年來生活的沈澱，就呈現在電影當中，其實我的生活就是我的創作。而身為創作者其實是很焦慮的，怕被觀眾誤解的焦慮。在拍電影時，有很多時候是過去的經驗不自覺的影響。我就像一口灶，就是在燒陶土的窯，需要在過程當中，灌注我的熱情跟專注力，就像是溫度很高的窯一樣要有上千度的高溫，才能燒出好的作品，電影拍攝好之後，就像是窯裡頭鍛燒之後冷卻的作品一樣，呈現出我心血的結晶。」

三、《想飛》—導演：張艾嘉

張艾嘉說：「電影就像我生命的一部份，我想很少人能夠跟電視、電影發生關係三十年這麼久，還是一樣這麼熱愛的。而你越是愛它，越是認識它以後，會覺得我自己沒有像以前那麼衝動，但卻會越來越覺得電影將會是我生命中永遠的一部份，所以我就將這個永遠的一部份慢慢拉長，慢慢的去做它。我覺得我每次再拍一部電影、在做一個 project 的時候，都在學習，都會有新的經驗，我不會放棄拍我們自己語言的電影。讓電影永遠都有一個 fantasy。」

四、魯賓遜漂流記—導演：林正盛

林正盛說：「從事電影方面的創作，完全是一個意外，從上編導班開始，到真正想要拍電影，決定拍電影，這都是一連串的意外。因為小時候行為放蕩，對父親、家庭都在不停的反抗，也曾經在看守所關了四個多月。人生之中有許多改變都是因為電影，從日本導演小津安二郎描述家庭親子關係的電影當中，讓我會重新在去想自己跟家庭之間的關係，從電影中得

到了些許啟示，而改變了自己過去的行為。這不自覺的改變，慢慢的跟以前不一樣。如果說電影跟人的關係可以是這樣的話，我會開開心心的想去拍電影。」

五、千禧曼波—導演：侯孝賢

侯孝賢被世界公認為最出色的導演之一，對於電影，他不苦相、不憤世，只是一心去做一件自己很願意做的事。常常會跌倒，一會兒又爬起，興高采烈地上路。

經由個案驗證，具有高度內在動機的團隊領導者勇於選擇自己關注與愛好的領域投入，即便是面臨到困頓與挫折，亦能甘之如飴，在過程之中更能產生創造性解答，而且一個高度動機的個人可能會運用其他領域的技巧，或是付出較多的努力去學習目標領域內所需的專業能力。

【研究發現 1-3】 創意團隊領導者具有矛盾的特質，且能在兩種極端的個性之中遊走迅速轉換。

【說明】

如研究發現 1-1 所述，創造性人物多成長於矛盾的環境之中，因此較能同時具備在兩種不同極端的適應能力，Gardner (1993) 極力主張創造力人物有一項值得注意的特徵，就是其身上的矛盾特質，同時具備孩子般的天真與成人般的世故，一方面保有對世事好奇的赤子之心，另一方面則具備成熟穩重與精明幹練的一面。Csikszentmihalyi (1993) 更具體說明了創造性人物具有十項複合性的人格特質，包括：

- 1.精力充沛，但又能經常沈靜自如；
- 2.聰明世故，但有時又有兒童般的天真；
- 3.結合遊戲與紀律；
- 4.一邊是想像與幻想，另一邊是有現實的根底；
- 5.兼具內省的內向性格，以及外向密集的社會互動；

- 6.具有不尋常的謙遜與自豪；
- 7.女性創造者遠比一般婦女更具「陽剛」氣質、更有決斷、更自信、更公然地具有攻擊性，男性創造者則在對家庭的眷念、對環境中微妙的細節（nuance）知覺極敏銳等地方表現「陰柔」氣質；
- 8.既能深入浸淫於某領域的傳統養分中，又能顛覆與叛逆舊傳統而推陳出新；
- 9.對工作極為熱情，卻又保持客觀；
- 10.心靈上的開放與敏銳使得他們經常陷入悲喜交雜之境。

然而 Csikszentmihalyi 進一步強調，複合性人格並不代表中性，或是平均，它表示的是同一個人身上具有兩個極端或是衝突的特質，絕非兩種極端的中界點。所以創造力強的人物確實能體會兩個極端，而且以相同的強度體驗兩者而不致有內心的衝突，因此創造心靈的複合人格就是包含了視情況而能由一個極端靈活迅速轉至另一極端的能力。而李仁芳（2001）亦在「創造性人格」一文中，提及在率領以創新導向的團隊，更需要具有複合型個性的人才，方能面對處理結構不清晰、無前例可循的問題。

【個案驗證】

由個案中可以發現，這些團隊領導者大多皆具備在兩種極端靈活迅速轉換的能力，並使得團隊在進行創作時，能夠不囿於窠臼，創造出色的創意結晶。而下表對於團隊領導者的複合性人格特質就個案研究所得進行整理，但主要不在於觀察這些團隊領導者是否皆具備每一項複合性的人格特質，而是強調這些團隊領導者皆具備「複合性」。

表 5-3 團隊領導者的複合性人格

創意團隊領導者	複合性人格特質	具體表現
林懷民	1. 精力充沛與沈靜自如	1. 對舞蹈創作精力充沛，藉由閱讀來沈靜心靈。
	2. 智慧與童真	2. 具備舉一反三的反應與智慧，卻又對事物保持好奇。
	3. 遊戲與紀律	3. 在創作舞蹈時，要求嚴謹的紀律，但卻又帶入遊戲的興味。

	4. 謙遜與自豪	4. 具備謙遜不浮誇的態度,但卻又以雲門舞集的成就自豪。
	5. 叛逆獨立與傳統保守	5. 反抗家庭的壓力,以舞蹈作為終生志向,並於舞蹈創作上,汲取傳統文化的精髓,創作出令人驚異的傑出舞作。
蔡明亮	1. 精力充沛與沈靜自如	1. 展現出戲劇、電影、電影旺盛的創作力,並以冷冽眼光描繪現代台北的種種現象。
	2. 智慧與童真	2. 以成熟智慧的思考模式建構出獨特的美學風格,並提醒自己需保持純真之心。
	3. 遊戲與紀律	3. 拍片時常會擺出一派輕鬆的神情,但對於電影場景與構圖設計一再考慮,要求嚴謹。
	4. 內向與外向性格	4. 蔡明亮情感豐沛對人熱情如火,但在公開場合卻是保持低調內向的態度。
	5. 謙遜與自豪	5. 一方面對於電影大師抱著謙遜崇敬的態度,並以自己的電影作品致敬;另一方面,以自己的電影抵抗電影模式化、類型化的趨勢,並引以自豪。
	6. 工作熱情與保持客觀	6. 對於電影保持著熱情,但又用沈穩客觀的角度來觀察其他人。
張艾嘉	1. 精力充沛與沈靜自如	1. 張艾嘉身兼多職,演員、編劇、導演、監製,但在充沛活力底下,卻蘊藏了另外一面沈靜細膩之處,能夠細心地觀察到人與人之間情感互動,編寫出觸動人心的劇本。
	2. 智慧與童真	2. 她一方面在處理人性與情感的題材顯現智慧,另一方面參與國際人道救援展現出赤子之心的人性關懷。
	3. 工作熱情與保持客觀	3. 張艾嘉熱愛電影,從影三十年,當導演一直是她的野心,電影就像是她生命的一部份,但是她也以客觀的角度面對近年來華語電影的不景氣,仍然秉持她的熱忱,不斷地尋找創作與突破的題材。
林正盛	1. 精力充沛與沈靜自如	1. 林正盛把所有的智慧與力氣全部投諸在電影創作上,而在閒暇之餘,他卻喜歡到市集人潮聚集之處,靜靜地觀察人物。
	2. 智慧與童真	2. 他小時候和阿美族小孩網魚摸蜆、養鴨捉蝦,人情物事的啟蒙遠早於文字書本,至今仍記憶深刻,他自承說他從小就是個愛幻想發呆的小孩以及充滿童真、傻氣與好奇陽光底下那一切新鮮事的天生氣性,但在他的影片中,反映了他歷經社

		會洗鍊的人生智慧。
	3. 遊戲與紀律	3. 林正盛認為電影好玩不是因為電影有多棒,好玩的是過程當中人跟人之間的互動關係,這才是拍電影是最好玩的事,但是在遊戲的過程當中,他亦保持創作的規律,不斷地動手寫劇本。
	4. 謙遜與自豪	4. 林正盛具有濃厚的草根氣息,但確有著柔軟的身段,會耐心地傾聽別人的故事,但他對於電影,抱持的卻是亡命之徒的態度,帶著一股豪情大膽地往前走。
	5. 叛逆獨立與傳統保守	5. 但在叛逆獨立的行徑之下,他電影的創作題材卻是回到自身的生命經驗,反映出他質樸的另一面性格。
侯孝賢	1. 精力充沛與沈靜自如	1. 侯孝賢擁有兼具沉靜內斂與奔放活潑的矛盾特質。
	2. 智慧與童真	2. 並同時集大志、天真、圓熟於一身;侯孝賢其實是個外表詼諧、內心嚴謹的人,尤其是對自己的要求。
	3. 遊戲與紀律	3. 在剪接的過程中,雖然每天唱歌、嘻笑,一副蠻不在乎的吊郎當樣,事實上他對事後的整理工作十分關心,甚至有點囉唆,對最後結果的堅持也都是經過過濾的。
	4. 謙遜與自豪	4. 他的熱情、誠懇、對人的關注,散發出一股難得的親和力,能和三教九流的人都結為朋友,每個人都能成為他學習的對象。
	5. 叛逆獨立與傳統保守	5. 他對台灣的泥土很熟悉,有地區性特殊風格,因而能夠被外國影展看中,再者他的電影不抄襲、不模仿,他是一個踏實、本份、努力的電影工作者,從本土汲取營養,學習藝術的成長,也創作出自己風格的作品。

資料來源：本研究整理

由上表可知,這些團隊領導者皆具有的複合性人格特質,而其中表現出來的共同特色為面對工作時展現出過人的精力,以及蒐集有關的資訊與

厚積創作相關的知識時展現出來沈靜自如的耐心與毅力，並且對於關注的領域背負著非有所作為不可的責任感；而智慧與天真的心靈，則是相輔相成，充滿對事物好奇心以及反應迅速的智慧；其中最獨特的地方在於創意團隊領導者對於團隊成員要求嚴明的紀律，但同時也在創作過程當中適當地加入遊戲的成分，讓團隊成員一方面能恪守嚴謹的紀律，另一方面又能讓團隊創意不被抹殺而得以發揮。

貳、創作者對於團隊的影響

【研究發現 1-4】 出色的創意團隊領導者具備多樣專長，並藉此與不同功能的專業人員進行整合。

【說明】

Wheelwright 與 Clark (1992) 提到重量級團隊的領導者，除了在專案進行時管理、領導、評量其他核心團隊成員之外，另外一個特徵是針對問題解決以及衝突調停。他們必須在產品概念形成的同時，確保專案成員瞭解這樣的概念，擔任起多語言的翻譯者，進行各個專門知識間的解譯與溝通，所以具備跨功能專長的團隊領導者將有助於團隊的整合與溝通。

此外，Robert Grant (1996) 則提及專業知識的共通性，當兩個人有越多共同的專業知識，它們之間的溝通就會越深入。但溝通的目的是為了分享專業知識，因此如果兩個人具有完全相同的知識，就沒有辦法從他們兩人之間的整合得到任何幫助；然而相反地，如果他們擁有完全不同的知識基礎，則沒有對話的基礎，整合就無法進行，因此如果團隊中若具有兩種以上專長或專業語言的領導者將會扮演起不同專業語言翻譯者的角色，則有助於團隊的整合。

而根據 Dorothy Leonard-Barton (1995) 在 知識創新之泉 (Wellspring of Knowledge) 一書中，提到由學有專精的個人所組成的團體，需要具有可翻譯不同語言以及降低衝突性觀點的機制來扮演整合與溝通的角色，而隨著經驗的成長，有些人會發展出兩種或兩種以上的專業「語言」，能以不同觀點看事情，進而整合各類知識。而使用多種語言的經理

人能夠從容地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。她更進一步說明，擁有 T 型技巧的人，對於功能或專業有很深入的專門之事（即 T 的一豎），又有將其專門知識應用在多種不同營運情況中的能力（T 字上方的一橫）。而另外一種類型則是擁有 A 型技巧的人，他可以說多種不同學科語言，可以為不同專業及思考模式的人擔任翻譯，並且成為凝聚團隊的「膠水」。

【個案驗證】

表 5-4 各創意團隊領導者具備跨功能別的專長

創意團隊領導者	跨功能別之專長	說明
林懷民	寫作 舞蹈 圖像思考能力	林懷民在少年時期即展現出他在文學方面驚人的造詣，曾發表小說「蟬」等作品驚豔文壇。而對於舞蹈亦早已暗暗地投注心力，進行學習。他對於寫作、舞蹈方面都具有突出的表現與專長，而且對於圖像以及布料有敏銳的掌握力，展現在場面調度、動作方向的設計上，也有助於創作舞蹈，將舞蹈、音樂與舞台設計進行整合的工作。
蔡明亮	寫作 編劇 舞台劇編導演 圖像思考能力	蔡明亮則是在就讀大學期間，學習了戲劇理論與舞台劇的編劇、導演及演出，並從中磨練實務經驗，而進入影劇圈擔任編導，培養日後拍攝電影的基礎。
張艾嘉	歌者 演員 編劇 導演 電影監製	張艾嘉則是從演員出身，具備精湛的演技，而且在幕後觀察電影製作的各項事務，從學習編劇導演以及製作電影的實務經驗，更讓她更清楚電影製作的過程，特別是她會由演員的角度來思考，特別能夠去找到合適的演員，而且讓演員發揮他們的潛力。
林正盛	演員 編劇 導演	林正盛經由電影編導班的學習，學習到電影創作中編劇及導演相關的知識，並藉由紀錄片的拍攝接觸到電影創作實務，展開他的創作生涯。而他自己除了進行劇本、電影的創作外，並曾在陳玉勳導演的《熱帶魚》、吳念真導演的《太平天國》及王小棣導演《我的神經病》電影中擔任演員。
侯孝賢	編劇 演員	侯孝賢畢業於國立藝專電影科，進入電影圈擔任場記開始，由電影拍攝過程學習實務經驗，之後，

	導演 製片	擔任副導演以及編劇的經驗，讓他對於電影創作有更進一步的瞭解。此外，他從 1983 年開始，就投資自己的影片，自行籌設電影製作公司，擔任製作人。因此他一方面有豐富影視製作經驗及充沛的創造力，另一方面也具備控制影片拍攝的行政統籌能力。
--	----------	---

資料來源：本研究整理

由上表，可以得知上述團隊之領導者在投入領域的過程當中，具備不只一種以上的專長或經歷不同職位的訓練，因而培養出能夠將其專門知識應用在多種不同營運情況中的能力。

這樣的現象在許多地方也可以發現，例如西方驚悚電影大師導演希區考克² (Alfred Hitchcock, 1899-1980) 亦是個多才多藝的人物，曾經讀過倫敦大學的航海課程，修讀過的科目包括電氣、製圖、切割、素描、藝術史、經濟學等專門技術，種類極多；閒暇之餘，多在附近的電影院渡過。畢業之後進入廣告公司擔任廣告設計員，而後進入電影公司，從事攝影工作，再慢慢學習電影製作，由攝影師進而擔任編劇、導演，經歷不同職位的訓練，而培養出主導與整合各部門投注於電影創作的的能力。

【研究發現 1-5】 出色的創意團隊領導者願意賦予成員創作空間，讓團隊成員貢獻更多的創意，以培育全創作主義的團隊。

【說明】

根據 Dorothy Leonard-Barton 與 Walter Swap (1999) 在 激發團隊創意 (When Spark Fly) 中，提及現今大多數有關創意的研究與著作以及演出，多將焦點放在個人，但是在現實生活中，創意通常是種團隊活動，雖然創意人對於團隊及組織相當重要，但是團隊創意所仰賴的是創意過程，而非僅僅是少數有創意的個人，因此如何激發團隊創意，讓團隊成員

² Alfred Hitchcock (1899-1980)，西方驚悚電影大師，曾拍攝過多部膾炙人口的電影，曾獲得美國電影學會頒發的終身成就獎、年度風雲人物等等榮銜，於 1980 年受封為大英帝國爵士。

貢獻出更多創意，顯然是團隊領導者需要關注的焦點。李仁芳³（2001）則提及出色的創意團隊其領導者通常都會賦予團隊成員創意發揮的空間，不在於凸顯自己創意的「創意領導」，而在於培育團隊成員每一個人都可以創作，使之成為「草木皆兵」的「全創作主義」。

此外，李仁芳在《從阿里山神木到挪威森林》一文中，提及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。

更因為這些內容創作團隊的創作過程當中，常會面臨到環境變動以及不確定性高的情況，加上創新沒有既定的方向，所以必須藉由團隊以去中心化、去指揮化、去垂直權力距離化，以水平協作方式互動，保持彈性，一旦環境有所變動而出現問題時，下情才能上達，從四面八方湧來的意見，才能被領導者所採納，因此方能隨時因應環境可能會出現的問題。

【個案驗證】

根據個案中的陳述，並由以下的內容得知，出色的創意團隊，其領導者不僅僅是扮演居中協調整合的角色，更重要的是他們對於其團隊成員不只視為團隊一份子，更積極地塑造一種氛圍，信任團隊成員，給予團隊成員創意發揮的空間，讓他們融入情境，使每個成員皆有機會，進而發揮團隊創造力。可以從以下的描述一窺究竟。

一、行草

雲門舞集像是一個自由的大學，什麼都學，真正落實了「舞者」不是「跳舞的」，而是藝術家的培養，林懷民邀請音樂、戲劇、太極、拳術、書法各項領域的專家為舞者上課，真正為舞者打造出精湛的演出成績之外，更拓寬了眼界，充實了心靈。除了舞者之外，在設計人員方面，他也

³ 資料來源—李仁芳（2001年7月），「首相有兩種」，數位時代

是稟持著培養藝術家的心態，來對待創作團隊的成員。此外，林懷民還會在休息時，要求團員閱讀背書，鼓勵他們以故事為材料，進行演講、短劇創作、相聲，發揮自己的創意與想像力。

二、你那邊幾點

蔡明亮表示：「《你那邊幾點》，比我前面的電影多一些對白，因為角色有較多的相遇。我寫劇本不寫對白，是因為不想代替角色思考、說話，不想創造漂亮雋永的台詞，因為人不是這樣說話的，總是到現場，視狀況發揮。演員有自己的感受和反應，以及不可取代的人生經驗，我讓他們自己去說，只作一點修改。跟演員他們合作，都是要他們自己作很多的功課。其實在鏡頭前面是在孤獨空間演戲，要自己發掘出自己的表演潛能。演員要自己解決很多問題，我只是扮演一個引導的角色，演員自己要有本事。」

三、想飛

張艾嘉會透過溫暖激勵的話語來鼓動演員，給予演員充分的信任感。她說：「從瞭解自己的演員開始，給予演員信心以及很多空間的；透過告訴他角色的情況是如何如何，然後叫他做出來看，讓他自己去做...『我真的是可以自己去做？』『對，真的。你真的可以做自己想做的。』這樣便會令他感覺到你是很尊重一個演員去做著他的戲，他感覺到自己得到一個很大的信任，令他會很尊重自己所做的。」

四、魯賓遜漂流記

林正盛表示他在創作的時候，其實就像是帶領著整個拍攝團隊進行一場冒險，一段目的地還不清楚的探險歷程，團隊成員都信任他，希望他能夠帶領大家歷經一場很刺激驚險令人回味的過程。即使導演自己也不知道要怎麼前進，不過還是硬著頭皮帶領大家大膽地往前走。

「拍電影其實是很複雜的，直覺跟感覺都跑在前面，在開始拍之前都會有想法，可是會一直改變，到拍片現場的時候，對我來講，演員永遠是要觀察他、瞭解他，然後順著他，發現他的特質。我會在演員決定後，再修一次劇本，為了決定之後的演員再思考修正一次，我認為這樣會比較好。不要讓演員過度表演，演出一個讓演員很尷尬的場面，是很不恰當的，

唯有這樣才會讓電影比較好，」林正盛表達他與演員之間的關係，藉由觀察演員與演員對話，讓演員在演出與真實之間能夠充分發揮自己，詮釋電影中的角色，盡全力做出最出色的表現。

五、千禧曼波

對於演員，侯孝賢慣用的拍攝方式，給演員很大的空間。他通常不停機，一個鏡頭拍攝 6 至 8 分鐘，只給予指定的幾句對白及 guideline (指導方針)，讓演員自己融入情境，喜歡怎樣演便怎樣演，使演員有更多的投入感，能夠充分地表達生活節奏。

與侯孝賢一同創作的伙伴則是廖慶松、李屏賓、黃文英則表示侯孝賢很隨興，在拍攝現場掌握氣氛的能力很強，讓你自己順著拍攝現場的情境自由發揮。不過同時兼任美術設計與監製的黃文英是如此說明：「要當頂尖的設計師，作美術實際要『Think as a director』(揣摩導演的想法)，導演想得到的自己要先想到，這是一個很重要的觀念。」⁴因此在進行設計時，唯有拉高設計的視野，綜觀全局，才能創作出精彩的作品。

⁴ 資料來源—黃婷，「千禧曼波電影筆記：侯孝賢的電影」，2001 年 11 月 1 日

第二節 創意團隊

本節將以組織經濟學理論對於個案團隊進行審視及分析，以進一步瞭解內容創作團隊的運作方式，進而發掘出什麼樣的組織因素可以鼓勵個人的創意，有助於個人來發揮創意，進而創作出色的表演內容。

壹、團隊成員組成

【研究發現 2-1】 創意團隊的成員組成具有多樣性較有助於團隊創意成果的發揮。

【說明】

Dorothy Leonard-Barton (1996) 認為團隊若要能夠創作出創意獨具的選擇，必須要能夠產生「必要的多樣性」，意即有夠多不同的選項可以選擇，而且其中至少有可能是具有新意又實用的選擇，這意味著所組成的團隊成員，必須要能夠提供這些必要的多樣性，透過具有不同的教育、文化背景、工作經驗及專長的成員組成能夠反映不同觀點的團隊，使得團隊最終的創意成果得以發揮。然而 Dorothy 進一步在《知識創新之泉》一書提到，創新是來自於不同心智的交會，而主要的創新活動其中之一就是「共同解決問題」，透過具有不同招牌技巧的成員，彼此互動，並經由衝突激發活力，產生創造性摩擦 (Creative abrasion)，進而導致創造和結合，而其中招牌技巧 (signature skill) 指的是人們偏好用來界定自我的職業能力。

Ikujiro Nonaka 與 Hirotaka Takeuchi (1997) 在《創新求勝》(The Knowledge-Creating Company) 一書中，則表示在日本企業中常使用跨部門的小組來從事創新的工作，這類的小組是一個跨部門的組織，由從事不同任務和部門的人員所共同參與。藉由有系統地整合「普通人」的智慧來管理開發性的活動，而非僅仰賴少數的英雄人物，由於這是透過跨部門領域的成員所組成，使得團隊成員的組成具備多樣性，而且成員之間被鼓勵經由自我內部的學習過程，探索到其他領域，因而能跨越領域提供不同觀點，透過通力合作共同完成工作。

此外，Richard Caves (2001) 在《創意產業》一書中，提到與創意產品是需要具有多樣化的團隊成員 (motley crew) 所組成，每個成員都具有不同的技巧及美學價值觀，因此必須要能有一定程度的精通及相互配合，才能生產出具有生命力的成果。

由此顯見創造力是需要是在互動過程當中，由不同心智彼此交互爭輝時，經由開明、有創意的眾人集合心力，提出更有趣而更複雜的結果。所以團隊成員首先，心要和諧，並且有一點相近的思想特質，開放接納的心胸，抱持肯定而不是否定的態度。而且要相互認同；有時完全同意，有時對於新的觀念或願景存有不同看法，也能藉由溝通而達成協議。在這樣的互動過程中，大家彼此幫忙，讓別人看到他們看到的角度。才能融合差異，解決衝突，以激發出更出色的創意成果。

【個案驗證】

在創作舞蹈與電影時，均需要具備不同專長的成員為最後的創意成果一同努力。其中舞蹈創作不僅僅只需要出色的舞者演出，而電影戲劇的創作亦然無法單單依靠演員生動的演出，這些創作的成果都需要集結眾人之力，經由各種不同專長的成員聚智成金，成就一齣出色的表演。而從表 5-5 可以得知團隊是由具備不同專長，並擔任不同職務背景的成員所組成。

表 5-5 團隊成員職務背景

個案	團隊成員職務背景	跨越領域的合作
行草	編舞者、舞者、作曲家、舞台設計、燈光設計、製作經理、服裝設計、行政總監	團隊成員從舞蹈概念形成、研究可行性，進而一同進行各種設計，在進行整合編排完成舞蹈，最後巡迴各地演出。
你那邊幾點	導演、副導演、編劇、製片、攝影師、錄音師、剪接師、美術指導、演員	團隊成員在看完劇本後，會去思考每一個場景、每一段要怎麼去呈現。美術部分要如何呈現，由葉錦添來進行創作，以他的角度去創作；攝影師則會去想要怎麼安排拍攝角度，這些都需要最專業的技術來呈現。導演所著重是在一個電影情節的部分，其他專

		業方面當然是由這些專業人員從旁來補足。
想飛	導演/編劇、演員、製片、攝影指導、美術指導、動作指導、錄音師、剪接師、動畫後製	拍攝期間，透過各個專業成員的合作，提供各方面不同專業的協助，例如動作指導在設計動作時，必須與演員、攝影師、導演溝通協調拍攝方式，如此才能完成電影。
魯賓遜漂流記	導演、製片、編劇、製片、攝影指導、美術指導、演員、配樂	一部電影的拍攝隨時都會碰到衝擊跟挑戰，所以需要透過不斷地修正，因此必須藉由每個成員一起合作才能完成一部電影。
千禧曼波	導演、製片經理/剪接指導、監製/美術指導、攝影、演員、配樂	侯孝賢導演會讓團隊成員有發揮的空間，需要藉由團隊成員一起合作才能夠完成電影的拍攝，而侯孝賢自己也是製片人之一，他與製片、監製會從影片的籌資到後續的發行與宣傳一起合作完成。

資料來源：本研究整理

然而值得注意的一點是團隊成員的思考異質性比專業背景的異質性更重要。而可以從圖 4-1-3、圖 4-2-2、圖 4-3-2、圖 4-4-2、圖 4-5-2 得知各創意團隊在進行創作專案時，通常都是經由跨領域的成員相互合作，進行同步工程，一起完成專案。

同時透過訪談，雲門舞集排練指導吳義芳表示：「在舞蹈創作，每個人的醒覺能力要很強，人家告訴你不好，你要知道你哪裡不好，並且知道怎麼去改進，追求更好的境界。所以舞者要思考，反覆咀嚼自己的表現與其他人的意見，來進一步改進。從事藝術表演的工作，尤其是舞者，更是需要這樣的自省能力，要不然他舞蹈的生命會活不久。而事實上，每個人都會遇到瓶頸，就是剛剛我所說的需要去瞭解，如果你把自己關起來，就永遠關起來，需要打開心門去聽別人的意見，但也不是盲目的聽從。而是你去聽了別人之後，再去消化，然後再去試這樣的東西，到底好不好。」

⁵這段話顯示了舞者與排練指導、編舞者之間必須秉持著相互信任，尊重不同意見以及自我醒覺的能力，透過不同心靈的激盪，創造出傑出的演出。

《你那邊幾點》的製片梁宏志談到有關於：「導演不僅在戲的部分有自己的思考，所以他還要去想到美術的部分、攝影的角度、燈光要怎麼呈現明暗，導演必須去思考這些事情，但是這些 information (資訊)，專業資訊的部分都是需要由美術、攝影、燈光這些專業人員來提供，而導演也會讓這些專業人員先進行設計，再進行討論。」⁶希望能夠透過不同專業的角度，提供了更多思考的可能性。而且透過來自不同國家工作人員的合作藉由不同的角度來思考這部電影的創作。

《想飛》則是將電影與電腦動畫作一結合，在文藝類型電影當中加入新元素，並由袁錦麟與張艾嘉共同執導，透過不同性別的觀點以及導演、演員與動畫設計師之間的互動，激盪出創意火花。

《魯賓遜漂流記》的製片黃志明表示：「電影是導演與工作人員一同創作出來的作品，而人的因素影響就非常人，隨時都會碰到衝擊跟挑戰」⁷，導演林正盛則是說：「導演理論上是民主時代下，唯一合法的暴君，到了拍片現場是唯一的掌控者，但是實際上他卻是很脆弱的，甚至有時候是很無能的，他只是不敢說出來，然後假裝自己很厲害，其實他是一直期待著別人給他東西，攝影師給他東西、美術給他東西、演員給他東西，然後去判斷、修正。」⁸也就是說透過具有不同專長的成員，共同解決問題，以達到創新的成效。

而《千禧曼波》則是導演侯孝賢透過開放自由即興氛圍的塑造，讓工作人員先進行設計及創作，並讓演員在演出的時候即興發揮，而黃文英特別強調：「作美術實際要『Think as a director』(揣摩導演的想法)。」只有跨越學科或是專業的界限，才能夠做整體性的思考，使團隊創意得以發揮。

⁵ 資料來源—2001年11月7日，訪談雲門舞集排練指導，雲門舞集八里排練場

⁶ 資料來源—2001年3月28日，訪談《你那邊幾點》製片梁宏志先生

⁷ 資料來源—2002年3月25日，訪談《魯賓遜漂流記》製片黃志明先生

⁸ 資料來源—2001年12月6日，訪談《魯賓遜漂流記》導演林正盛先生

貳、團隊成員的聘僱方式

【研究發現 2-2】 團隊成員的聘僱多採用過去已經合作過的成員。

【說明】

Faulkner 與 Anderson (1987) 透過自 1965-1980 年所製作的 2430 部電影的資料，發現好萊塢電影產業是一個由主要參與者會定時發生情誼 (recurrent tie) 的系統，也就是這些主要參與者會與相同層次及評價的從業人員 (過去累積的生產力，包括參與製作過影片的營收、奧斯卡入圍、得獎以及曾經製作過的影片數) 建立起長期合作的模式。而在檢視這些簽訂契約者 (製片、導演、攝影師、演員) 的過程中，發現他們通常都是在參與電影創作專案時，針對一部電影的創作計畫簽訂短期契約或是與過去合作過成員共同合作，以減低電影產業中極高的不確定性與風險。

根據 Williamson (1985) 提到當交易雙方具有非標準化的特徵且次數頻繁時，會採取的雙邊治理的結構，就是交易雙方會維持交易的持久性，保持合作的關係，同時在雙方皆信任的情形下，提供了一定的靈活性，可以讓雙方彼此調整與配合。由於雙方透過長期合作建立起關係，不確定性與風險得以降低，而使得雙方可以進行專屬性較高的交易，但由於採取的治理模式不見得是一體化統治，所以不需要採用長期聘僱的合約，因此可以保持一定的靈活性及交易雙方的自主權。

【個案驗證】

由上述說明來觀察個案情形，以創意團隊領導者為中心，觀察團隊主要成員與領導者之間的合作關係。

表 5-6 領導者與成員間的合作關係

個案	領導者	成員組成與選擇之考量	主要合作對象	合作關係
行草	林懷民	多為有過合作經驗之成員，選擇成員時，考量專業能	舞者李靜君、吳義芳、周章佺等，共二十多位舞者	共二十一名雲門一團舞者，在雲門平均年資約為 7 年，年資從剛加入到十餘年都有，大多舞者都演出過林懷民

		力與其表演設計風格,以及成員之間的信任與熟悉程度。		所創作之舞作。
			作曲家：瞿小松	與林懷民結識十餘年,之前曾與林懷民合作過《九歌》,擔任音樂顧問。
			舞台設計：林克華	與林懷民合作時間超過二十年,擔任過《九歌》《家族合唱》《焚松》等舞作的燈光、舞台設計。
			燈光設計：張贊桃	與林懷民合作時間超過二十年,曾擔任過《竹夢》、《水月》、《悲歌交響曲》、《流浪者之歌》、《稻香》、《射日》、《川流》等舞作的燈光設計。
			製作經理：王孟超	與林懷民合作時間超過二十年,擔任過多出舞作的舞台設計與製作。
			服裝設計：林璟如	與林懷民合作時間超過二十年,曾擔任過《紅樓夢》《水月》《行草》等舞作之服裝設計。
			舞團行政總監：葉艾艾	大學畢業即加入雲門舞集,至今已近三十年。
你那邊幾點	蔡明亮	團隊成員幾乎為合作班底,而主要演員都是在劇本創作階段就已參與。團隊成員選擇的考量主要為合作默契以及出資者的意見。	副導演：王明台	與蔡明亮都曾在民心工作室一同工作過,曾擔任過《河流》的副導演。
			編劇：楊璧瑩	與蔡明亮有將近十年的合作關係,從《愛情萬歲》之後,每部蔡明亮的電影均由她與蔡明亮共同執筆。
			製片：梁宏志	梁宏志為蔡明亮之學弟,並曾於民心工作室擔任過影視作品之製作。
			攝影師：Benoit Delhomme	第一次合作
			美術指導：葉錦添	第一次合作
			演員：李康生、陳湘琪、苗天、陸奕靜	李康生從 1991 年被蔡明亮發掘之後,十年以來便一直擔任蔡明亮所拍攝的電影之男主角。陳湘琪曾與蔡明亮合作過《河流》及舞台劇。苗天與陸奕靜從蔡明亮的第一部電影至今,一直擔任電影中父親與母親的角

				色，與蔡明亮合作經驗超過十年。
想飛	張艾嘉	部分工作人員過去曾有過合作經驗，在選擇成員上，考量其專業能力及成員間的信任感，而演員的挑選上則根據演技與知名度，除此之外，預算亦是一個重要的考量因素。	攝影師：李屏賓	與張艾嘉合作過電影《心動》。
			美術設計：文念中	與張艾嘉合作過電影《心動》。
			演員：李心潔、吳彥祖、陳冠希、黃秋生、夏文汐	除夏文汐外，多數演員為第一次合作。
魯賓遜漂流記	林正盛	工作人員部分多選擇之前有過合作經驗之成員；演員方面則考量演員實力與知名度，部分演員為第一次合作之對象。	編劇：林智祥	與林正盛共同創立雨龍三景影視製作公司，曾擔任《美麗在唱歌》、《天馬茶房》之副導演，與林正盛合作時間約為十年。
			製片：黃志明	曾與林正盛合作過《天馬茶房》（1999）。
			攝影：韓允中	曾與林正盛合作過《愛你愛我》（2000）。
			美術設計：夏紹虞	曾與林正盛合作過《愛你愛我》（2000）。
			演員：戴立忍、張鳳書、陳湘琪、李心潔、楊貴媚	戴立忍與林正盛合作過《天馬茶房》、《愛你愛我》，李心潔則拍攝過《愛你愛我》。
千禧曼波	侯孝賢	工作人員與部分演員多為過去合作之班底，考量的因素在於預算以及溝通默契。	編劇：朱天文	與侯孝賢合作將近二十年，而侯孝賢這段期間執導的電影，均由朱天文所編劇。
			製片/剪接：廖慶松	與侯孝賢有近三十年的合作關係，剪接過侯孝賢的十餘部電影，並擔任過的《海上花》、《千禧曼波》製片。
			監製/美術設計：黃文英	與侯孝賢合作近十年，合作過《好男好女》、《南國 再見南國》、《海

			上花》、《千禧曼波》。
		攝影：李屏賓	合作經驗將近二十年，曾合作過《童年往事》(1984)、《戀戀風塵》(1986)、《南國再見，南國》(1996)、《戲夢人生》(1993)、《海上花》(1998)及《千禧曼波》(2001)
		演員：段鈞豪、舒淇、高捷	除舒淇與侯孝賢第一次合作外，多數演員均和侯孝賢有合作經驗。

資料來源：個案整理

由此如表 5-6 所述，在考量團隊成員組成與選擇上，會考慮到過去的合作經驗與溝通默契以及其創作風格和專業能力與創作內容之主題是否相契合，所以當創作主題與過去合作成員的風格不見得符合的時候，就不見得一定要採用過去有合作經驗的成員。

但是根據觀察團隊成員過去是否有過合作經驗對於其參與團隊創意過程的涉入會有所影響，故由此可以引伸出研究發現 2-3。

【研究發現 2-3】 團隊成員過去合作經驗與其參與創意過程的程度有所關聯。

【研究發現 2-3-1】 團隊成員參與創意程度較高的團隊，其團隊成員多為長期合作的成員。

【研究發現 2-3-2】 團隊成員參與創意程度中等的團隊，其團隊成員多為較少合作的成員。

【說明】

根據 Ralph Katz (1996) 在 "Managing Professional Careers: The influence of job Longevity and Group Age" 中提到，團隊合作與創新的成果會隨著團隊合作的時間有所差異，合作時間長則會有較好的創新合作成果；不過，當團隊合作時間過長時，團隊創新成果反而會因為團隊僵化而變得較差。

此外，Sylvia Flatt⁹（1993）對十一種製造業的四十七家公司所做的調查發現，高階管理團隊（最高執行長及直接向他報告的主管）服務年資的同質性，再加上副總裁及資深管理團隊的異質性，能獲致最高的創意（每年獲得的專利權數目）。後者是新點子及創意選擇（開展性思考）的來源，而最高執行團隊再從中做出聰明的選擇。同質性團隊平順的人際互動，則可以幫助聚合選擇。同時團隊也因為過去一起經歷一段時間相處使得團隊成員能夠更順暢地進行溝通。

而 Robert Grant（1996）提出團隊的共通知識必須要藉由一段時間的共同相處才得以培養出共同的語言，以利溝通。而要在各種新產品發展小組的活動當中，達到知識的交流與互動，建立高密度互動的工作場域（high-density field）則是 Nonaka 與 Takeuchi（1997）所主張的，因為在一個團體成員間互動頻繁而且密集的工作環境中，可以經由某些對話，例如隱喻和類比的方式進行，來帶動會談，因而團隊成員建構共同的語言，並試著使彼此的心智和身體的節奏協調一致，才能達到組織成員內隱和外顯知識的互動與交流。

【個案驗證】

在此團隊成員創意參與程度較高表示團隊成員在過程當中，在參與創意活動因而導致劇情結構以及舞蹈動作或設計風格有重大改變時，視為創意參與程度較高。而僅有影響部分內容或是風格則視為創意參與程度中等。

以《行草》的創作為例，其創作成員多具有朋友關係，並曾經一起創作過多齣舞作。例如作曲家瞿小松與林懷民兩個人之間十年前就是朋友了，而在這次行草的創作過程中，兩人會先就書法賞析的心得進行交流，建立起相互溝通的語言，林懷民並設定基調與方向讓瞿小松自由發揮，在一來一往的過程，透過電話、傳真、e-mail 互相溝通。而舞台設計林克華則是與林懷民合作超過二十年，很多細節與想法都能溝通，所以很多的風格與設計形式，均會受這些主要的創意參與者影響。而舞者則是由不同年

⁹ 資料來源—Sylvia Flatt(1993), "The innovative edge: How top management team demography makes a difference."

資的舞者所組成，但是多數成員過去都有演出林懷民創作舞蹈的經驗，所以也較能夠主動的提出自己的想法與舞蹈動作供林懷民參考。因此團隊成員參與創意程度很高。

而《你那邊幾點》這部電影，導演蔡明亮與演員李康生、陳湘琪、陸弈靜、苗天過去都有合作拍過電影的經驗，且在劇本的構思上，是由李康生所引發蔡明亮的創作動機的，劇本撰寫期間，導演與各演員之間都保持著良好且緊密的互動與聯絡，而共同建立起互相溝通的協定（Protocol），常常一個眼神或是手勢就可以直接瞭解對方的想法。這就是導演長期累積跟演員互動的模式，所以很容易很明顯看得出來，演員在演他的戲時，都是很自然的，因為這些東西已經在他們的腦海中存在了很久的一段時間，這也是蔡明亮導演與眾不同之處，有的導演也許會在劇本創作好之後，再去構思演員要找誰、角色要給誰演，互動就沒有這麼密切，演員就不會產生那種這部電影是我自己的一起參與創作的感覺。所以若開始進行製作之前一起參與創作的演員，就比較容易有團隊歸屬感。

《想飛》則是由李心潔所主演，當張艾嘉與袁錦麟在編寫劇本時，即已設定她為女主角，整部電影可說是為她量身訂作，而李心潔同時也是導演張艾嘉旗下經紀之藝人及徒弟，美術設計與攝影師為前一部賣座電影《心動》的合作成員，不過加入電影動畫的元素，而之前與太極影音無合作經驗，因此這部分的創意參與較無法影響到劇情與電影情節的走向。所以整體而言團隊成員參與創作程度為中等。

《魯賓遜漂流記》則是劇本經由編劇編寫之後，在決定主要演員後，再由導演根據演出人員進行修改，演員的創意參與程度較少，而美術設計與攝影師則是與導演有過電影《愛你愛我》的合作經驗，對於導演要求現代台北的風格較能掌握，所以參與創意程度的較高。但整體而言，團隊成員參與創作程度為中等。

《千禧曼波》則是由侯孝賢與工作人員都已經合作過好幾部電影，每個人都有充分的創意發揮空間，因此團隊成員涉入創意部分的程度相當高；而對於演員，侯孝賢則擅長塑造氣氛讓演員即興演出，因此演員參與創意的程度也相當高。

由下表 5-7 可以清楚的瞭解團隊成員參與創意過程的程度,再與表 5-6 相比較,可以發現團隊成員過去合作經驗與其創與創意過程的程度有所關聯,團隊成員參與創意程度較高的團隊,其團隊成員多為長期合作的成員,而團隊成員參與創意程度中等的團隊,其團隊成員多為較少合作的成員。例如《行草》、《你那邊幾點》、《千禧曼波》的團隊成員大部分均是長期合作的對象,平常就會保持聯絡,一有創作的想法時,就會互相討論,進而影響到創意的參與程度;而《想飛》、《魯賓遜漂流記》當劇本以創作完成之後,演員才參與進來,所以影響劇情的程度較低。

表 5-7 團隊成員參與創作之程度

個案	團隊成員參與創作程度	參與成員	團隊參與方式
行草	較高	編舞者	由編舞者林懷民帶領團隊成員共同進行專案,與各設計人員溝通創作概念後,賦予其創作空間發揮創意,並讓舞者先接受相關訓練,在進行即興演出,接著由林懷民來進行編舞與舞台服裝音樂燈光之整合。
		演出人員	舞者接受相關訓練,針對每次練習的內容提出自己的動作,錄影下來,並做出即興演出,參與舞蹈創作的部分。
		設計人員	參與舞台內需要的相關設計,可自行照編舞者要求的感覺表現,必須瞭解目前創意走向以隨時作更動。
		團隊其他成員	由舞團總監指揮,與編舞雙線進行文宣、行銷與演出規劃等事務。
你那邊幾點	較高	導演	由導演蔡明亮發想創作的題材,但會編劇共同討論,在拍攝前會與美術服裝攝影等工作人員進行共同討論進行創作,最後並參與影片發行與宣傳等工作。

		編劇	由蔡明亮主導編劇，但是專業編劇與主要演員一開始就參與劇本的創作，可說是共同創作的成果。而劇本則為劇情大綱，實際拍攝時，會由導演在根據狀況變動。
		演員	主要演員與導演有長期合作的關係，亦參與劇本創作。演出時會有較多的意見參與。
		工作人員	導演與工作人員討論，由工作人員提供意見給導演參考，實際拍攝時，導演則是只下一些指示，讓工作人員發揮創意，導演再給予建議。
		製片	製片從籌備階段開始參與，並協助影片製作完成，並主導與市場相關的後續發行與影片行銷等工作。
想飛	中等	導演編劇	導演編劇由張艾嘉與袁錦麟兩人共同執筆進行創作，一起進行導演的工作，在劇本的創作過程當中，根據主要的演員量身訂做。
		演員	演員依照導演的指示與要求，接受訓練，並進行演出。
		工作人員	依照劇本，參考導演的意見，進行創作。
		製片	較少參與創意過程，負責影片製作與其他協助事項。
魯賓遜漂流記	中等	導演	導演引導演員、工作人員共同為電影創作。
		編劇	由編劇發想點子，在經由導演、監製等人共同激發創意，討論出劇本大綱，交由編劇撰寫，但在演員確定之後，導演會在依據演員的特性更改劇本。
		演員	演員與導演合作經驗，演員是在劇本創作完成之後，才參與電影製作，但還是會參與創意過程中的討論，但參與程度較少。

		工作人員	參考劇本，並依照導演之要求，參與創意過程，再進行創作。
		製片	配合導演，參與製作，除了參與市場方面的意見，但較少參與創意過程。
千禧曼波	較高	導演	由導演發想題材，並與編劇討論，並在拍攝時，塑造整合各成員創作成電影。
		編劇	與導演討論，進行劇本創作。
		演員	演員在導演塑造的氣氛之下，自由發揮演出，有許多即興創意發揮的空間。
		工作人員	團隊核心成員會參與創意討論，並透過劇本進行設計，而拍攝期間也會至拍攝現場準備面對隨時可能發生的問題，並加以解決。
		監製	負責影片發行行銷等創意活動之進行。

資料來源：本研究整理

參、決策方式

【研究發現 2-4】 創意團隊決策權與知識權相結合。

【說明】

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，在綜合了所有知識後，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(Hayek, 1945)。

那麼究竟要移動知識權還是決策權呢？Jensen 及 Meckling (1998) 認為知識移轉成本的高低，決定產權與決策權在組織成員間的配置。當移動知識成本比較低的時候，應該移動知識，當移動知識成本較高時，應移動決策權。怎麼看移動知識的成本呢？知識可分為一般知識和專屬性知識，一般知識是指非特性時空環境下的知識，移動成本低的知識。

由於創意團隊的創作活動，通常必須具備特有的專質性知識與技能，例如攝影師、美術設計、服裝設計等工作人員必須具備專業能力與技巧，並且根據創作的主题與風格進行研究設計，所以通常需要針對特定的主题進行研究與投入心力，並在特定的地點進行創作及演出，所以這些演出及工作人員就擁有專質性的知識，根據 Jensen 與 Meckling(1998)的看法，在訓練導演或是製片擁有各個設計人員（例如攝影、美術設計、配樂等等）專業能力的成本比將決策權移轉給設計人員的成本高時，應該要將決策權下放到這些具有知識權的創作人員，並依據創作人員過往表現來評定創作人員的知識權多寡。使得決策權能與知識權合一，讓創新成果更加出色。

【個案驗證】

一、行草

在創作《行草》之初期，林懷民會先訂出一個方向以及限制，由於創作的主體是與書法相關，所以在舞台、燈光、服裝、音樂方面的設計，要能夠展現書法在舞台上飛舞，虛實的感覺，創作人員在有個方向之後，就有充分的授權空間進行創作，自己主動提出設計，由自己先決定，進而做出原型，再與編舞者討論，透過每個人所先做出的原型，由編舞者進行與各創作人員之間的討論。

二、你那邊幾點

關於電影拍攝團隊的相關決策，主要是由導演組跟製片組主導，將需要決策的事項作分類。導演組負責電影創作影像視覺事項，以下有攝影師、美術指導，雖然導演擁有決策權，但實際上導演會與實際參與拍攝的工作人員討論，由工作人員提供意見給導演參考，實際拍攝時，導演則是只下一些指示，讓工作人員發揮創意，導演再給予建議。製片組除統籌製

片之外，尚有執行製片、助理製片，現場的劇務，由統籌製片安排各組開會支援電影拍攝的工作，如預算、勘景、通告、拍攝時程的規劃與控制。但實際上，在運作的過程當中，是非常倚賴專業人員所提供的資料進行決策。

三、想飛

由具有專業知識之創作成員進行相關事務之決策進行創作，並提出建議給導演判斷。

四、魯賓遜漂流記

林正盛說：「我是沒有一定非要怎樣，我是一個沒有自己固定風格的導演。我沒有那麼強烈的色彩，一部電影的完成，一個導演看起來擁有很大的決策權或是掌握一切的，可是實際上他卻是很脆弱的，甚至有時候是很無能的，他只是不敢說出來，然後假裝自己很厲害，其實他是一直期待著別人給他東西，攝影師給他東西、美術給他東西、演員給他東西，他還要裝作很堅強，也不能說是裝，因為他必須要維持他是一個導演的身份，然後去判斷、修正。」¹⁰所以更需要將決策權授與具有知識及專業能力的團隊成員發揮。製片黃志明更表示這次拍攝《魯賓遜漂流記》，在畫面上比較有台北現代感，因為提供了更多的資源在這邊，除了決定在台北街頭拍攝外，也動用了很多燈光。而美術設計（夏紹虞），也是《愛你愛我》合作過的班底，他與導演合作默契很不錯，會自己動手設計製作，對於製片的壓力比較小，因為他知道哪些東西太貴，該如何在影片品質與預算之間拿捏，因此製片可以將這部分的資源掌控權將到他的手上，同時也有助於製片對於拍片品質以及預算控制上的掌握。¹¹

五、千禧曼波

由執行製作經理與團隊中主要成員討論，一起編出整個電影預算，如果主要成員也覺得沒問題，在預算許可的範圍之內，每個部門拿到多少預算就已經有個限制了。美術、服裝、攝影器材、搭場景要多少錢、影片可

¹⁰ 資料來源—2001年12月6日，訪談《魯賓遜漂流記》導演林正盛先生

¹¹ 資料來源—2002年3月25日，訪談《魯賓遜漂流記》製片黃志明先生

以拍幾呎，這些事務就交由主要成員自行進行設計。

【研究發現 2-5】 創意團隊偏重的決策方式，除了以理性為主之外，還側重以洞察與實行為主的決策模式。

【說明】

Mintzberg 與 Westley(2001)認為決策有時並非只有純粹根據邏輯，以理性為主的決策模式（定義問題 診斷症狀 設計解決方案 進行決策），以循序漸進一步一步進行。為了能夠達到效能，企業或組織也應該樂於擁抱採取直覺或是行動導向的方式來進行決策。

他們兩人觀察到在現實生活中是充滿混亂，有許多看似不合理性的決策模式，其實比我們以合乎邏輯的思考方式進行決策看起來更合理。因此提出另外兩種決策模式：

- 以洞察為主 (Seeing first): 準備 醞釀 啟發 驗證；
- 以實行為主 (Doing first): 進行演出 選擇 保留。

根據學者提出的補充，經由個案觀察發現，需要進行跨疆界溝通，將多種元素組合形成創意解答的問題解決，較適用於洞察為主的決策模式；而處在新穎且令人困惑的情境或是結構複雜的情形之下，則必須仰賴以實行為主的決策模式。

【個案驗證】

表 5-8 決策模式說明表

個案	以洞察為主的決策模式	以實行為主的決策模式
行草	林懷民早在七十年代就有創作與書法文字相關的舞蹈，這個概念已經醞釀很久了，直到舞者受了相關訓練以及技術成熟後才決定創作《行草》。	編舞時，由舞者先進行即興創意，再由編舞者選擇適用的動作，進行編舞。 舞台設計、服裝設計、音樂創作也是先瞭解創作概念之後，先進行創作，有原型或是初稿出來之後，再進行選擇，做出決策。

你那邊幾點	劇本創作的概念是受到李康生父親死亡這件事引發，再加上他對於父親死亡的議題醞釀很久，因此就決定創作《你那邊幾點》這部電影。	美術設計進行場景布置與人物服裝髮型設計，會先做出初稿及原型，再慢慢調整。 在拍攝期間，通常都是演員演出，透過一段段的演出，再由導演作取捨，選出其中的片段，組合成一部電影。
想飛	張艾嘉平常就有剪報、收集故事的習慣，而《想飛》是她由一則網路虛擬人物新聞所引發的創作概念，因此決定創作這部電影。	動畫設計初稿，編出故事版再修正，作若干取捨，經過一稿一稿的篩選，做出動畫片段。
魯賓遜漂流記	林正盛平時即有觀察人的習慣，而他電影創作的題材多來自於他的經歷與對社會的觀察。這次創作的概念來自於對社會厭倦，害怕情愛包袱，編劇林智祥看到販賣小島網站而受到啟發，因此與林正盛引發創作的動機。	拍攝時會透過走位、排練，一次次的拍攝，直到導演喊 OK 的時候，才算完成一個片段的拍攝，但是同一個片段通常都會拍攝好幾個，以供日後導演剪接取捨之用。
千禧曼波	侯孝賢準備電影的創作題材，通常是透過觀察以及生活的體驗，而《千禧曼波》是他進入舞廳或 Lounge，從年輕人身上聽到許多故事，感受到生老病死，而有《千禧曼波》的創作動機。	侯孝賢拍攝電影時，常會塑造出與劇情相同的氣氛與環境，並讓演員即興發揮，先演出然後之後再進行剪接編排電影片段。

資料來源：個案整理

【研究發現 2-6】 傑出的創意團隊具有雙領導的傾向。

【說明】

Robert Drazin、Mary Glynn、Robert Kazanjian(1999)在” Multilevel theorizing about creativity in organization”一文中，提到在大規模專案團隊由於職位及功能上的差異，使得每一個專案成員的思考模式有所不同，造成所採取的創意行動也有所不同。技術性人員可能會強調技術上的創造力是達成專案成功的關鍵要素。技術創造力包括提出的解決方案具有技術方面的基礎；包括使用技術人員所擁有與技術相關的知識與延伸出來的推論，在此或許可視為攝影師也許會提議使用不同的鏡位，或是舞者提出新的即興動作，或是導演會想到一部電影拍攝的方式。另一方面，專案經理也許會在管理的領域之中提出新穎的系統，包括風險管理、滿足顧客、建立政治技巧、雇用專案成員、預估成本、評量專案績效、發展專案的回饋與評估系統。由於兩方所持的觀點不同，因此會有權力的拉扯糾結，具有不同的領導者，而在危機或是問題出現時，會視問題類型由其中一方出面領導。

根據國內資深影視工作者李祐寧(2000)在《如何拍攝電影》一書中提到：「在電影的工作團隊中，導演與製片可說是居龍頭老大的領導地位，在影片的生產過程中，兩者分工各有側重，雖然擔負著同樣的領導地位，可是彼此的工作內涵既統一又顯得矛盾。導演偏重影片的藝術創作，製片則偏重電影拍攝的行政效能管理。」¹²

而社會學家 Wayne Baker 與 Robert Faulkner (1991) 則對於好萊塢電影產業進行了深入研究，他們觀察到因為越來越專業化的製片以及商業與藝術領域的分離，藝術角色日益融合，所以由導演與製片分別由不同的兩人扮演團隊領導者的角色，可以使製片從行政管理的角度出發掌控預算及行政工作，導演從藝術創作的層面思考最後電影創作的呈現，從兩方面的角度來思考電影創作的專案，透過互補的觀點來進行電影創作，這通常有助於影片的藝術呈現以及最後商業的賣座。

¹² 資料來源—李祐寧(2000)，《如何拍攝電影；影夢人生》，商周出版，p265。

【個案驗證】

表 5-9 雙領導說明表

個案	雙領導	說明
行草	林懷民 葉艾艾	舞團行政總監負責與舞團相關行政事務的決策，例如要到哪裡演出，多少演出可以接受，而新舞的創作行程、預算的規劃與控制，並且將舞團於基金會作一連結，進行溝通。而林懷民則主導舞蹈的創作。
你那邊幾點	蔡明亮 梁宏志	關於電影團隊的相關決策，主要是由導演組跟製片組主導，由雙方相互合作從籌備影片拍攝資金到完成電影以及後續的宣傳發行放映，同時導演與製片同為公司股東，因此對於重要事務通常會由雙方共同決策。
想飛	張艾嘉 製片	主要由製片控制行政事務，製片協助預算控制及拍攝時間、場地安排等事宜；由導演負責電影拍攝工作之中的事務。導演則負責電影創作的相關事務。但是製片也會參與選角的過程，不過還是會尊重團隊的工作人員的意見，讓工作人員在適當自由的程度之下發揮。
魯賓遜漂流記	林正盛 黃志明	黃志明表示，從一個團隊運作的角度來看，導演跟製片可以說是這個團隊的共同領導者，把一個電影作品催生出來，他們兩個必須要互相合作，有必須互相幹譙（進行權力之間的拉扯），維持在一種表面張力。而林正盛處理事情多是由浪漫感性的觀點出發，黃志明則考量到現實與理想間的差距，兩人可說是具有互補觀點。
千禧曼波	侯孝賢 黃文英	黃文英為三視多媒體的總經理，同時亦為《千禧曼波》的美術與監製，不但負責電影中的美術設計，也需要構思影片的行銷與發行活動，同時黃文英也強調他與侯孝賢是屬於工作伙伴，並非他手下工作的附庸。

資料來源：個案整理

【次級個案驗證】

記錄迪士尼 (Disney) 總裁 Michael Eisner 的《高感性事業》一書中，則提到他在 Disney 任職期間，曾經出現雙領導的現象，1984 年至 1994 年期間，由具有律師、生意人與實業家背景的 Frank Wells 與 Eisner 共同

擔任 Disney 的領導者，兩人扮演互補的角色。Frank 擅長把所有的證據攤在桌上，卻很難下最後的決定，而 Eisner 則會依照直覺先下判斷，再持續尋求佐證，直到直覺判斷正確的抉擇已經浮現，便鼓起勇氣往前衝。

此外，李安導演在《十年一覺電影夢》一書中描述與一起合作編劇及製片 James Shamus 之間發現彼此除了扮演互補的角色之外，也同時扮演兩項不同角色的領導者。李安說：「詹姆士學識豐富，跳躍式的思考，反應快，口才便給，對流行敏感，在紐約哥倫比亞大學教授非主流電影及美學理論，是個很前衛的人。我則保守老實，不太懂得謀略，而謀略正是他的強項。奇怪的事我倆正好互補。他走在時代尖端，而我出手就很容易賣座。但拍片時我倆又常易位，我會做藝術堅持，他則提醒我賣點為何。」

肆、溝通與協調之機制

【研究發現 2-7】 出色的創意團隊，其團隊內具有中階管理者扮演語言轉譯及聯絡溝通的角色。

【說明】

Nonaka 和 Takeuchi(1995)提到知識從中而上而下的管理過程當中，中階主管會扮演高階主管理想世界以及第一線人員現實世界間的橋樑，將高階主管的願景與概念轉譯成第一線人員聽得懂的話，也是就將抽象的使命、願景，轉譯成工作與任務。

【個案驗證】

從個案驗證當中，可以看到個案中的領導者皆為資歷豐富，也受到領域的肯定，而這些領導者在領域中打滾多年，因此在溝通上，會用到隱喻或是學門中較艱深的專業術語，而較資淺的團隊成員不見得能夠理解，此時就有賴於團隊的中階管理者扮演語言轉譯的角色，因為這些中階管理者或是較資深的團隊成員與領導者相處較久，對於一些溝通上的術語以及無法言傳的默契可以很快就互相瞭解，所以有賴於他們扮演領導者與第一線工作人員之間的橋樑。

表 5-10 中階管理扮演語言轉譯及溝通聯絡說明表

個案	中階管理扮演語言轉譯及聯絡溝通	說明
行草	<p>編舞者 排練指導 舞者</p> <p>編舞者 舞台設計 舞台工程人員</p>	<p>排練指導吳義芳，扮演舞者與編舞者之間的橋樑，有時候林懷民會透過隱喻或是暗示的方式指導舞者，較資淺的舞者不見得能很快就理解，此時較有賴於較資深的舞者或是排練指導扮演語言轉譯的角色。而在舞台技術層面上，林克華則透過與林懷民的溝通，將林懷民的創作概念轉譯成舞台設計人員所聽得懂得設計規格，適切地扮演溝通的橋樑。</p>
千禧曼波	<p>導演←資深的合作伙伴→較資淺的成員</p>	<p>黃文英表示侯孝賢較大的問題是不太與人溝通，可能是對於自己的天才很有自信，除非是他覺得與他同樣 level 的人，他才會花比較多心思去說明自己的想法。而攝影師李屏賓表示或許是因為侯導拍片是「感覺派」的，他自己的情緒對拍片會有很大的影響，所以在片場時，大部分的工作人員都不敢去吵他，以讓導演能專心導戲。在這個時候，只有李屏賓會跟導演聊天、交換意見，讓李屏賓去試探導演的想法，然後告訴工作人員。</p>

資料來源：個案整理

【研究發現 2-8】 實驗和原型試製作為溝通對話的橋樑與載具。

【說明】

Nonaka 與 Takeuchi (1995) 認為在新產品開發過程中，將已經確認的觀念轉化為較有形或具體的原型，可以促使各部門機動性的合作，並有助於資訊的溝通。

而 Dorothy Leonard-Barton (1995) 認為「以實體原型跨越界線」是在超越認知與職能障礙的整合性問題解決方式中，最中立、也最具啟發性的問題解決機制之一，因為模型或原型可以充當「界限物品」(boundary object)。界限物品具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，而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，因此也成了一種溝通的工具。

【個案驗證】

一、行草

舞台設計林克華表示他設計的慣例是在透視圖階段即將模型也一併做出來了。他說：「透視圖畫得再好也會誤導、有誤差；就像以前賣房子，到現場一看全不是那麼回事！模型最能作準確的 Communication (溝通)。」並且在創作的過程中藉由舞台原型不斷地修正與編舞者進行溝通。

而編舞者在創作舞蹈時，舞者自由發揮的即興動作可視作實驗的一環，透過不斷地試驗，。排練指導吳義芳說：「有時候要編一段舞才幾秒鐘，可能就會花費一整天的時間，就這樣編來編去，舞者在那邊跳，今天的進度怎麼樣？提前了十秒，一天下來，進度才提前幾秒。這幾秒鐘的舞蹈，說不定明天就改掉了，但是在這個改的過程當中，就會有所累積。」

¹³此外舞者的溝通也是藉由在排練中的動作進行交談，通常在幾秒鐘的時間，就完成了很多交談，這個動作怎麼樣，還要怎麼樣，這些細微的動作

¹³ 資料來源—2001 年 11 月 7 日，訪談雲門舞集排練指導吳義芳，雲門舞集八里排練場

都是在幾秒鐘的時間進行。

二、你那邊幾點

製片及導演會召開籌備會議進行溝通，演員及工作人員透過劇本進行準備工作。藝術指導或美術設計會先跟攝影師與導演在勘景與現場作充分的溝通，美術設計進行場景布置與人物服裝髮型設計，會先做出初稿及原型，與導演溝通，進行調整。



三、想飛

除了透過劇本作為團隊溝通的依據外，《想飛》這部電影，由於添加了 3D 動畫，一方面要以真實人物的演出電影劇情；另一方面又要準備製作電腦動畫及特效，因此動畫部分先透過劇情描繪板將劇中情節與鏡頭進行整合，並將女主角掃描成電腦模型，透過劇情描繪板、分鏡圖表、動畫模型進行溝通。

四、魯賓遜漂流記

《魯賓遜漂流記》的劇本是由林正盛及林智祥兩人共同執筆完成，但實際上卻是經由不少人的創意激發所貢獻出來的，經過數人的腦力激盪，故事接龍的討論，慢慢地勾勒出故事大綱。而在前置作業的時候，工作人員都是以劇本為大綱作為電影的原型，但是進入拍攝之後，劇本又不完全是個限制，只能說是一個供眾人參考與溝通的一個依據。製片黃志明表示劇本只是一個框架，隨著電影拍攝的進行，在慢慢去修改調整。



五、千禧曼波

黃文英說：「團隊唯一的依據就是看劇本，每個人閱讀劇本的功力也有所不同，看劇本就會有不同的角度與切入方式，像我是美術，我看劇本，就會想要瞭解每個人物的個性，不管是演員對白，或是劇作家自己的描述，譬如說這個人幾歲、社會地位是怎樣、個性是內向、外向、什麼特殊的關好，



這些事情在設計一個人的服裝與他居住的環境影響會很大，這些就是在創作上自己發揮的空間。劇本就是互相溝通的原型，每個人閱讀劇本出來的感覺及設計都需要在溝通，並且提出來跟導演討論。」¹⁴

伍、訓練與學習

【研究發現 2-9】 創意團隊透過作中學及師徒制進行技能與知識傳承。

【說明】

Nonaka 和 Takeuchi (1995) 認為內隱知識很難被具體描述而加以成文化(Codified), 必須透過在職訓練或師徒制的方式, 讓經驗透過共同化、外化與結合, 進一步內化到個人的內隱知識基礎, 才能使得知識加以擴散, 而有效移轉, 使之成為有價值的資產。

所謂做中學即是指透過在工作當中獲得經驗, 而達到學習的效果, 因為在創意團隊工作所需之技能與知識, 其內隱程度相當高, 而且這些知識與技能亦呈現相當程度的專質性 (idiosyncrasy), 也就是與特定時空結合之下的。因此需要透過親身操作與實際觀察才能夠漸漸熟悉這些知識與技能。

因此經由師徒傳承的方式, 也就是由較資深且有經驗的成員來帶領較資淺且欠缺經驗之成員, 透過師徒之間進行技能與知識的傳承, 可以有助於知識的共同化 (師徒之間內隱知識的相互交流), 將知識由個人擴散到團隊之中。

【個案驗證】

一、你那邊幾點

製片葉如芬表示：「由於國內電影長期不景氣，造成專業電影工作人才流失、漸漸缺乏，因此多尋找學生或是具有熱忱的新人投入工作，在缺乏經驗的情況之下，即便是影視相關科系的畢業生，也必須經過實務工作

¹⁴ 資料來源—2002 年 6 月 24 日，訪談《千禧曼波》美術/監製黃文英

的學習，透過師徒傳承，由做中學的方式才能完成工作。現在有心參與電影的畢業或在學學生都很具有熱忱。而我在找人的時候，譬如說美術組、道具組有人可以帶，就找沒有經驗的學生進來，因為上面都有具有經驗的人在指導，其實他們透過作中學，在跟過一部兩部電影之後，就有一些經驗。願意作的話，其實就可以變成專業的人員，有點像是土法煉鋼，師徒制的傳承。台灣目前也沒有專門在訓練製片的人。而且要訓練有關製片的人才可能要經過七八年的時間，快一點五六年，必須要能夠吃苦忍耐，從場記開始作培養基本功夫。」¹⁵

二、魯賓遜漂流記

參與《魯賓遜漂流記》創作的工作人員多是透過之前拍攝廣告、MTV、電視劇及電影的過程來學習片場的實務；各創意人員下有助理，則是由師徒傳承的方式進行學習。

三、千禧曼波

黃文英認為：「我自己覺得在學校學的東西跟實際操作起來，還是有一段差距，而當個場記從頭跟拍電影到尾是最好的學習過程。拍攝《千禧曼波》所會用的這些助理，通常都是這些 key person（導演、製片、攝影、美術、配樂）所決定的，他們找的人通常都是有經驗的人，這樣就不用花太多時間去訓練一些基本的技能，但是台灣電影工業長期低迷，使得人才流失造成斷層，因此大部分的助理在參與電影拍攝時，還得由這些主要的創意人員從頭開始在帶一遍，在跟片的過程當中學習。」

由此得知，創意團隊必須透過做中學或是師徒傳承的方式，一方面是由於人才的斷層，另一方面是由於創意的過程當中，有許多知識是屬於內隱性的藝匠知識，必須透過師徒傳承或是做中學的方式進行知識的共同化及內化。

¹⁵ 資料來源—2002年6月14日，訪談《你那邊幾點》製片葉如芬

第三節 創作過程

壹、創作概念與形成

【研究發現 3-1】 出色的創意團隊，其創作題材之選擇多具獨創性，並與自身生活經驗與社會環境相結合。

【說明】

Csikszentmihalyi (1993) 在創造力的研究中，提到問題的湧現主要有三個來源，而且是相生相成，互相糾葛的：生活作為問題的來源、過去知識的影響、人類環境的壓力。

從以上三方面看來，創作概念多來自於對「人的好奇」，並經過生命中歷練與生活中的體驗，有了經驗與感動，而且再透過已有的訓練或知識，進而產生創作的靈感。因此出色的創意團隊，其創作題材常與自身生活經驗與社會環境相結合，並且多具獨創性。

【個案驗證】

一、行草

從個案訪談中瞭解，林懷民選擇的題材多具有東方特色，他曾經提到：「我到美國唸書之後，一直在問 who I am (我是誰)，因此回到台灣之後，花了一個月的時間，自我追尋之旅，親自去踏遍台灣的土地，而深受到台灣的感動」，吳義芳進一步表示：「老實說，因為感受到很大的 Culture Difference (文化差異)，所以說雲門舞集才會挑選這些題材，來作為創作的主题，因為這些題材在西方世界是沒有的，這也是他們有興趣要去探討瞭解的。所謂『全球化』，要發展出地方本土的特色。如果我們自己能夠 aware (知覺) 到這樣的情況，好好善用的話，他的價值就會很高。」

因此《行草》的創作上，運用了書法作為題材進行發揮，為團隊成員安排了書法課與字帖賞析，還要求燈光設計親身體驗台南建築的風味，並

且融入的獨特的東方肢體語言（太極、拳術）。

二、你那邊幾點

蔡明亮因為合作伙伴李康生父親死亡的事件，再加上過去對於死亡的經歷，而有了創作的動機，這也是他能夠深入刻畫面對死亡時的孤寂與疏離。

三、千禧曼波

侯孝賢創作《千禧曼波》的動機，一方面是要記錄台北的變化，另一方面是受到周圍朋友的影響，因而挖掘出現在台北年輕人的生活故事。

貳、準備期

【研究發現 3-2】 在專案正式展開前的事前計劃（pre-project planning），有助於專案的進行。

【說明】

Wheelwright 與 Clark（1993）認為事前計畫可以減少試驗各種活動最佳程序的額外步驟，使得重疊施行的方法更具成效。它提供任何人都能遵循的藍圖，如此一來，每個團隊成員都能明白自己及他人在團隊中的責任，彼此能夠互相協助及監督，這種藍圖可以減少彼此的誤會，並幫助企業在發展過程中安排及訓練適合的人員於正確的位置，它更提供每位參與成員在工作開始之前互相認識的機會。最後，它會使參與者從專案計畫中學習到更多的經驗，並能向或許是產品成功關鍵的局外人闡述良好的願景，這些都能改善發展過程的速度與最終產品的品質。

【個案驗證】

一、行草

在正式展開《行草》創作時，舞者的訓練除了之前已受過武術、太極、現代舞的訓練，還包括了書法課程，藉由讓舞者以身體臨摹各家的書法，讓舞者得到特殊的經驗，以利於《行草》之創作。

舞台設計林克華在 1999 年由編舞者得知有創作與書法行草相關舞蹈的概念，便從 2000 年開始構思可能的創作方案，想以動畫來呈現書法行草恣意揮灑書寫的過程。因此進行了動畫設計可行性之研究，徵詢專家的意見，進行分析。而音樂設計瞿小松更是自己先把書法從甲骨文到現代作了系統化的瞭解，並到西安看了碑林，與林懷民分享對於各書法名家的心得。此外，在創作之前，林懷民建議燈光設計張贊桃到台南感受安安靜靜，一堵牆、幾塊磚、一個廟的角落，很沈穩的感覺。

二、你那邊幾點

法國籍的攝影師 Benoit Delhomme，在他加入團隊之前，蔡明亮導演就已先觀賞過他過去所掌鏡的作品，瞭解他的攝影風格，而攝影師也透過觀看並熟悉蔡明亮的電影，瞭解他電影中的空間處理方式，再經由一起勘景，跟導演之間建立互信的關係與相互溝通的默契。

美術指導葉錦添則喜歡帶著演員去剪頭髮、作造型，一起去逛街，買衣服，透過事前的這些工作，可以讓他更熟悉演員的性格，也能更融入劇情，進行影片中呈現的美術設計。

這部電影的劇本就陳湘琪的部分來講，是蔡明亮經過兩年每天跟她聯絡通電話，所創造出來的作品，這就是導演長期累積跟演員互動的模式，所以很容易很明顯看得出來，演員在演他的戲時，都是很自然的，因為這些東西已經在他們的腦海中存在了很久的一段時間。

三、想飛

在決定演員角色之後，尚未開始拍攝之前，張艾嘉會先研究演員的缺點所在，並且調整與演員溝通的方式，取得演員的信任，再根據劇中角色，針對演員進行訓練，要求演員能夠根據劇情所需，慢慢地接受所需要的訓練，同時建立情感培養默契，進而融入電影情節所敘述的狀況。

例如吳彥祖和陳冠希兩人學廣東話，而黃秋生則開始上舞蹈教室學跳標準舞，開始自己去練舞，一直練了兩個多月的舞，雖然他知道劇本上的戲份是不多的，但卻肯定自己要做得好，當他日復一日不斷練舞時，連帶他的氣質也改變了。此外，更由於劇情需要，張艾嘉要求李心潔與吳彥祖

在開始拍攝之前，先去逛街、看電影，培養默契。

四、魯賓遜漂流記

林正盛除了在拍攝電影《魯賓遜漂流記》之前，即以相同的劇本拍攝過公共電視單元劇《一個住飯店的男人》，作過演練。此外，林正盛還會在電影演員都確定之後，再與演員進一步的討論，順著演員的特質，重新編寫一次劇本，讓演員特質與劇情能夠更順利搭配，發揮出電影的神采。

五、千禧曼波

侯孝賢導演拍攝《千禧曼波》之前，以相當長的時間，浸入這群青少年所熟悉及有歸屬感的舞廳 Texound、Spin，傾聽與進入他們的生活。聽到發生在他們身上的事情，經由朋友以及朋友的朋友，慢慢的連成人物的關係圖，而有創作《千禧曼波》的想法。

【次級個案驗證】

電影《Godfather III》(教父 第三集)的導演 Francis Coppola 在這部電影在開拍前兩個月，帶著工作人員到他在納帕河谷 (Napa Valley) 的家共同居住，並在他家一起看劇本，進行討論，同時也到他在舊金山郊區的製片區事先熟悉拍攝場地，這些都是事前準備工作，也可以讓團隊成員能更快的融入工作之中。

導演李安在《十年一覺電影夢》一書中提到：「每次拍片前期我最喜歡作的兩樣工作，一是研究工作，一是訓練我認為需要訓練的演員。我會要求演員做功課，自己先設想角色。以前我覺得這樣做有幫助，後來發現並不見得。因為有些人寫得好但演起來不是那麼回事，有的是白做功課。我所下的功夫不見得有用，但我可以利用做功夫的機會對演員進行觀察，然後看準時機切入，摸清演員的可能性；同時這也是一個演員認識我的機會。」所以從《理性與感性》開始，李安就會在合約中註明，得雇用私人研究員。因為研究工作及演員訓練，已成為他前製作業依賴的一環。除了自己找資料外，其他部門如美術、服裝、攝影等，也各自研究且提供參考。但開拍前一個月，這些都會丟到一邊，除非想不起來才去翻翻。