

第五章 研究發現

第一節 組織結構對於創意產生的影響

【研究發現 1】 依據團隊成員的參與程度以及組織中價值多元的程度的不同，本研究發現劇團可分為兩種不同型態的組織結構。

【研究發現 1-1】 創意過程中，團隊成員參與度高的且組織方向與價值較為多元的劇團，組織結構較為偏向創新型組織。

【研究發現 1-2】 創意過程中，團隊成員參與度低的且組織方向與價值較為單一的劇團，組織結構較為偏向創業型組織。

根據Henry Mintzberg在閔茲伯格談管理(Mintzberg on management our strange world of Organizations)中提到的七種組織結構特性¹，本研究發現，在六個個案中，團隊成員參與創意程度高，則這些劇團的組織結構與特性較為偏向Mintzberg所提出的「創新型組織」；而在創意產生過程中，團隊成員參與度較低的劇團組織結構與特性則較為接近Mintzberg所提出的「創業型組織」。

根據Mintzberg所提出的組織類型描述中，可以發現在創新型與創業型組織中最大的差異在於，組織方向或是策略的形成，是透過由下而上的過程形成，或是由上而下的過程所形成；也就是說，在創新型的組織中，策略或創意方向會大量出現，且不只是由領導階層形成，也可能是由作業階層形成；而在創業型組織中，策略則是由強而有力的領導階層所制訂的。

此外，創新型組織中，水平式的溝通與合作較多，許多問題解決方案或是溝通都在水平層級發生；而創業型的組織中，水平溝通協調與合作則較不頻繁，多半為垂直的互動與溝通。

李仁芳的「從阿里山神木到挪威森林」(2002)也可以發現這樣的觀點，所謂的阿里山神木指的即是創業型組織中的領導人所提出的單一價值與組織方向，而挪威森林則是創新型組織中，從各組織階層中形成的多樣

¹此七種組織分別為「創業型組織」、「機械型組織」、「多角化組織」、「專業型組織」、「創新型組織」、「使命型組織」、「政治型組織」，詳細描述請見本研究第二章文獻探討。

性策略與價值。

而本研究深入訪談六個劇團，根據其組織結構以及策略產生方式的不同，來分析歸納其組織型態，其結果彙整如表 5-1。

表 5-1：劇團之組織結構、策略形成與組織類型分析

| 劇團個案 | 組織結構 | 策略形成 | 組織類型 |
|-------|---|--|-------------------------|
| 表演工作坊 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 行政與演出分開 ■ 組織結構為有機性的 ■ 組織資源可以流向需要的地方 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 大量出現在組織中 ■ 多樣 ■ 由組織成員產生 | 創新型組織 |
| 相聲瓦舍 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 行政與演出分開 ■ 組織資源可以流向需要的地方 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 大量出現在組織中 ■ 多樣 ■ 由組織成員產生 | 創新型組織 |
| 綠光劇團 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 行政與演出分開 ■ 組織簡單、非正式，很少中線階層 ■ 最高主管直接監督、控制一切 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 多為最高主管決定，不過也有從組織中其他部分出現的策略 ■ 有接納多元價值的空間 | 創新型組織與創業型組織並存，較為偏向創業型組織 |
| 果陀劇場 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 行政與演出分開 ■ 最高主管直接監督、控制一切 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 多為最高主管決定，不過也有從組織中其他部分出現的策略 ■ 有接納多元價值的空間 | 創新型組織與創業型組織並存，較為偏向創業型組織 |
| 屏風表演班 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 行政與演出結合 ■ 活動圍繞著最高主管運行，最高主管直接監督、控制 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 最高主管跟根據其個人使命感訂定策略 | 創業型組織與部分的使命型組織 |

| | | | |
|--------|--|---|----------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> 一切 ■ 組織中很少中線階層 ■ 組織中使命感強烈 | | |
| 當代傳奇劇場 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 活動圍繞著最高主管運行，最高主管直接監督、控制一切 ■ 組織簡單、非正式，很少中線階層 ■ 組織中使命感強烈 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 最高主管跟根據其個人使命感訂定策略 | 創業型組織與部分的使命型組織 |

資料來源：本研究整理

而本研究發現在不同的組織結構中其團隊成員在創意過程中的參與程度亦不相同，因此，在下表（表 5-2）中，針對個案中不同成員的參與層面與方式，以說明每個劇團在創意產生過程中，團隊成員參與程度的高低，本研究將之整理歸納如下，見表 5-2。

表 5-2：團隊成員參與創意程度分析

| 劇團個案 | 團隊成員參與創意程度 | 參與創意成員 | 團隊參與方式與層面 |
|-------|------------|--------|---|
| 表演工作坊 | 較高 | 導演 | 賴聲川帶領團隊成員共同創作 |
| | | 編劇 | 在集體創作中一般沒有編劇，或是由部分演員成為集體編劇 |
| | | 演員 | 參與角色設定與劇情發展與表演情境等 |
| | | 設計人員 | 參與舞台內需要的相關設計，可自行照導演要求的感覺表現，必須瞭解目前創意走向以隨時作更動 |

| | | | |
|------|----|--------|--|
| | | 劇團其他成員 | 丁乃竺、陳立華、金士傑等會參與劇本與角色設定討論 |
| 相聲瓦舍 | 較高 | 導演 | 相聲中一般沒有導演之職，而是由彼此互相調整，目前多為馮翊綱擔任此角色 |
| | | 編劇 | 馮翊綱有時候先把腳本寫好，再由演員共同創作，或是由演員或其他劇團人員擔任編劇 |
| | | 演員 | 必定為編劇群中的一員，參與整個創作的產生過程 |
| | | 設計人員 | 參與舞台內需要的相關設計，可自行照導演要求的感覺表現 |
| | | 劇團其他成員 | 有時會成為編劇群，或是在創意過程中加入意見 |
| 綠光劇團 | 中等 | 導演 | 發想點子，並召開與編劇以及劇團其他顧問的創意會議 |
| | | 編劇 | 編劇通常是等點子發想大致完成後，才著手寫劇本，創意產生過程中會加入討論 |
| | | 設計人員 | 參與舞台內需要的相關設計，可自行照導演要求的感覺表現 |
| | | 劇團其他成員 | 羅北安、柯一正等人在創意過程中都可以加入意見，參與創意會議 |
| 果陀劇場 | 中等 | 導演 | 導演發想點子，由編劇撰寫，或是與編劇共同討論 |
| | | 編劇 | 編劇有時會有自己的創意產生，可以與導演討論 |
| | | 設計人員 | 參與舞台內需要的相關設計，可自行照導演要求的感覺表現 |

| | | | |
|--------|----|--------|----------------------------------|
| | | 劇團其他成員 | 只參與市場方面的意見，有時會有創意上的意見，但比較少參與創意過程 |
| 屏風表演班 | 較低 | 導演 | 導演跟編劇通常為同一人，李國修自己發想創意 |
| | | 編劇 | |
| | | 設計人員 | 參與舞台內需要的相關設計，要照導演所想要的樣子呈現，由導演挑選 |
| 當代傳奇劇場 | 較低 | 導演 | 由吳興國自己發想創意，再交由編劇完成劇本 |
| | | 編劇 | 編劇只是將劇本完成，並不太參與創意產生 |
| | | 設計人員 | 參與舞台內需要的相關設計，可自行照導演要求的感覺表現 |

資料來源：本研究整理

根據上表的整理歸納，可以發現，在團隊成員參與程度低的劇團中，演員與其他團隊成員通常並沒有參與劇團中的創意產生過程，通常都是由導演、編劇將整個劇本完成後，再由演員開始排練，而演員對於創意可以做修改或是參與意見的地方也很少，因此，本研究將這類的劇團歸為團隊成員參與創意程度低的劇團，包括有「屏風表演班」與「當代傳奇劇場」；而演員參與較少，但其他團隊成員包括行政人員、製作人、劇團顧問等有部分參與創意過程的劇團，這類劇團本研究將之歸於團隊成員參與創意程度中等的劇團，包括「綠光劇團」與「果陀劇場」；而由導演帶領演員共同集體創作的劇團，演員在創意過程中扮演重要的角色，成為編劇的一員，這類的劇團，本研究將之歸為團隊成員參與程度高的劇團，包括「表演工作坊」以及「相聲瓦舍」。

界定了個案的組織類型與團隊成員創意參與程度以後，本研究發現在團隊成員參與創意程度與團隊中是否能容忍與鼓勵成員的多元價值以及組織類型之間，有相互影響的關係。舉例來說：組織類型比較偏向Mintzberg所提到的創新型組織中，其團隊成員參與創意程度高的劇團，也較為鼓勵成員的多元價值。本研究將這三者之間的關係以下面的表格整理描述，見表 5-3。

表 5-3：團隊成員參與創意程度、多元價值與組織類型

| 劇團個案 | 團隊成員參與 創意程度 | 團隊成員的多元價值 | 組織類型 |
|--------|----------------|-----------|-------------------------|
| 表演工作坊 | 高 | 高 | 創新型組織 |
| 相聲瓦舍 | 高 | 高 | 創新型組織 |
| 綠光劇團 | 中等 | 中等 | 創新型組織與創業型組織並存，較為偏向創業型組織 |
| 果陀劇場 | 中等 | 中等 | 創新型組織與創業型組織並存，較為偏向創業型組織 |
| 屏風表演班 | 低 | 低 | 創業型組織與部分的使命型組織 |
| 當代傳奇劇場 | 低 | 低 | 創業型組織與部分的使命型組織 |

資料來源：本研究整理

根據上表所歸納的結果，在六個個案中，有兩個劇團「表演工作坊」與「相聲瓦舍」其組織形式較偏向Mintzberg所提到的創新型組織，其團隊成員參與創意程度較高，也較能容忍與鼓勵團隊成員的多元價值；「綠光劇團」與「果陀劇場」其組織類型可以說是創新型組織與創業型組織並存，但比較起來，是較為偏向創業型組織²，則是團隊成員參與程度中等的劇團，其團隊成員所展現出的多元價值也比之前兩個劇團來的低；「屏風表演班」與「當代傳奇劇場」其組織結構則是偏向創業型組織以及使命感強烈的使命型組織，這類組織中，團隊成員參與程度較低，團隊中的唯一價值多半是來自於創意領導人，且團隊成員也比較不會展現不同於創意領導人的價值。

以下個別分析六個個案的的團隊創意過程與組織的多元價值。

²根據Mintzberg在閱茲伯格談管理（Mintzberg on management our strange world of Organizations）中提出，在觀察真實的組織時，其實很難完全跟他提出的七種組織一模一樣，多半是混合型組織，或是比較偏向其中某幾種組織。

【個案一 表演工作坊】

在表演工作坊中，創意產生的方式多半是賴聲川帶領演員共同集體創作，而他的劇本通常都只有大綱或架構，而在排練時，通常賴聲川都是直接給演員一個情境，演員可以做不同方式的演出，而在集體創作中，賴聲川也很鼓勵演員做各種不同的嘗試，通常也會發展出許多跟原來賴聲川所設定的不同方向的发展，雖然導演可以決定要用哪一個版本，但通常在集體創作中，對於不同的演出方式與內容，團體會有一個共識去決定創意的方向。

除了演員可以做不同方面的嘗試，其他的劇團人員在創意過程中也都有參與，舉例來說：陳立華、丁乃竺、金士傑等人，都會參與討論劇本或角色設定的創意發想。

而表演工作坊中，除了賴聲川以外，還有許多不同創作類型的導演，而表演工作坊也積極邀請這些導演來製作不同類型的戲劇，包括：丁乃箏、陳立華、金士傑、楊士彭等，而在2002年，表演工作坊更邀請了電影導演林奕華製作舞台劇「張愛玲，請留言」，使得表演工作坊的表演呈現多種不同風貌。

而在表演工作坊的組織架構中，雖然有藝術組以及執行組，但是實際上這些創意產生的過程，都是獨立於行政作業外，而由製作人與導演來控制執行的。此外，根據表演工作坊的劇團經理謝明昌先生指出，表演工作坊的行政人數只有四位，而雖然這四位各有執掌，但是，在有演出的時候，有時售票會比較忙，所有的人員就會一起做售票工作，在需要人員的工作上，所有的人員就會流動到該處。

【分析】

由上面的描述可以發現在表演工作坊中成員可以表現其個別不同的價值，而這樣的展現也為組織所接受，包括演員可以在表演上下功夫而且多做不同嘗試，此外，創意的走向也可能因集體創作的成員的發展而有所改變，再加上，表演工作坊也接受不同導演製作不同風格的戲劇，可以說是一個容忍與鼓勵多元價值的劇團。

而其組織結構，其鼓勵創新，以及人員會流動到最需要人手的工作

上，這些都符合 Mintzberg 所提到的創新型組織的特徵。而在表演工作坊中，組織的方向也會有多種不同的走向，並非賴聲川一個人就決定了組織的表演風格與走向，這也符合創新型組織中所說的策略是來自於組織各個階層且大量出現的，並非單獨由領導人來決定。

【個案二 相聲瓦舍】

相聲瓦舍中目前主要演員只有三人，分別為馮翊綱、宋少卿與黃士偉，而在創意產生過程中，多半是由馮翊綱帶領所有演員共同創作，有時也會由演員分別將構想或相聲段子先寫好，接著演員在排練期再共同修改並繼續創作。而劇團其他成員，包括：行政人員、製作人等，都會參與創意方向的討論，而甚至有些段子或是演出，則是由這些劇團成員組成的編劇群共同完成編劇，再由演員修改、消化而成為演出。

在相聲瓦舍中，每次的演出都會先由馮翊綱構想好一個大綱，但是他自己也指出，有時候，創作的方向會不照他原先設定的方式走，而他自己也想看看到底最後會產生出什麼樣的演出，所以就任由這樣的創意繼續發展，而 2001 年的「東廠僅一位」就是這樣發展出來的。而對於演出的內容，所有的劇團人員也有權利表示他們對於創作的意見，而相聲瓦舍也很鼓勵與接納這樣的意見表達，舉例來說：「東廠僅一位」排練告一段落時，就有請行政人員觀賞並給予演出意見。

在組織結構上，相聲瓦舍的行政與表演是分開的，而在行政人員的部分，每個人都有專精執掌的工作，但是，這些行政人員有時也會參與創意產生的構思或編劇，在訪談過程中，馮翊綱就有提到，當他在構思劇本時，常常會丟一些跟劇本內容有關的問題給其他的劇團人員，常常劇團內的人員可能對某些特殊主題有研究，或是有不同的見解，這些內容就會成為馮翊綱創作劇本的依據；此外，相聲瓦舍的「蠢嚇揪疼」的劇本就是由行政總監張華芝擔任編劇，直到劇本完成，進入排演階段時，馮翊綱、宋少卿與黃士偉三位演出者，才有就演出的細節與內容上給予意見與修正。

【分析】

由相聲瓦舍的個案中，可以發現在相聲瓦舍的劇團中，意見的表達是

十分開放的，劇團的所有成員都有權利表達對於創作方面的意見，而不僅是營運上的意見，這也顯示相聲瓦舍的組織中很能夠接納成員不同的意見與聲音。而在創意發展過程中，雖然馮翊綱可能自己心裡已經有些大綱與結論，但他也會放任創意的生成走向他原先沒有預期到的方向，這也顯示了相聲瓦舍能夠接納不同的創意方式並積極創新。

在組織架構方面相聲瓦舍的演出與行政分開，演出則是像 Mintzberg 所提到的創新型組織採專案方式執行。而在組織內，馮翊綱雖然掌握了創意與組織方向，但是組織內的成員還是可以對此表示意見，並使其有所改變。

【個案三 綠光劇團】

過去綠光劇團的演出多半是由目前的藝術總監羅北安擔任編劇，而現在綠光則有許多外來的編劇加入，舉例來說：吳念真目前已經為綠光寫了三個劇本：人間條件、青春小鳥以及愛情沸點八度半，其中人間條件還是同時兼任編劇與導演，而未來還會有更多的創作人會加入劇本創作的部分，包括陳希聖、李永豐，而在訪談間，當時的團長陳希聖也提到目前綠光已有不少已經完成的劇本，其中也有電影或電視導演所撰寫的劇本，因此，這也是綠光劇本創意的來源之一。除此之外，綠光也歡迎不同的導演，在綠光劇團中製作舞台劇，電視導演吳念真在 2001 年所編導的「人間條件」，就是他個人製作的第一部舞台劇，也是綠光劇團與電視導演的首次合作。

雖然綠光劇團對於劇本的來源十分開放，也歡迎不同領域的導演共同合作，且對於演員的意見也願意採納，但是其創意產生方式，還是先有劇本，才由演員開始排練，而非集體創作的方式，因此，其創意的過程中多半還是跟隨劇本的脚步。

在組織架構上，綠光的行政人員與演出專案也是分開進行的，只不過綠光的方向雖然多元，對於劇團的走向以及要演出的內容與方向，目前還是多由團長領導與控制。

【分析】

綠光劇團在創意產生時，很能夠採納劇團中顧問以及編劇與導演的意見，但是對於演員與行政人員來說，其參與創意產生的比例就偏低。因此，本研究將之與前兩個劇團比較，而將之列為中等創意參與程度，且對於接納與容忍團隊成員所展現的不同價值上，綠光劇團的接受範圍與程度也比之前的兩個劇團低一些。

而在組織類型上，綠光劇團間具有創新型組織中的多元策略與價值，亦存在於領導人帶領組織的策略方向，因此，這可以說是一個介於創新與創業型組織。

【個案四 果陀劇場】

果陀劇場目前的表演多偏向歌舞劇，其原因在於果陀劇場的團長梁志民³本身的偏好，因此，對於果陀劇場來說，團長的決策還是決定組織方向的重要關鍵。

而在創意產生過程中，果陀劇場多半是由導演梁志民先有構想，然後與編劇討論，有時候也可能是編劇自己有構想，而來找導演討論，而演員參與創意過程的比例不高，多半在後期排練時才加入，不過，也有部分演員會對創意有意見或是有想法而與導演討論。在果陀劇場中，行政人員也可以對於創意有所意見，雖然大多是市場方面或營運方面的意見，但也有部分是關於創意走向或創意表現方式的意見。

【分析】

在果陀劇場中，對於動用組織內的不同知識上，只用到了編劇以及少部分的演員或是行政人員，而行政人員或演員，對於創意領導人所決定的價值或走向，還是比較偏向接受而少直接發表關於創意本身的意見。

而在組織結構上，果陀的領導人對於劇團方向有很大的決定與影響力，因此，果陀目前的走向即是偏向歌舞劇，但是在這之中，梁志民也開放討論與意見傳遞的空間，讓組織中的作業階層還是可以表達他們的意見

³ 果陀劇團中的演出其導演也多由團長梁志民擔任。

與想法。

【個案五 屏風表演班】

在屏風表演班裡，多半是由李國修一人兼任導演與編劇，且演員並沒有加入創作的階段，關於演員本身的生活經驗，則是由李國修單方面的瞭解後，將之融入於劇情之中。而李國修對於自己所寫的劇本中的情緒與走向都已經有定案，所以演員必須按照他所要求的情緒演出。

而在屏風表演班中，劇團人員對於創意本身都不會有什麼意見，也沒有人會去討論關於作品本身的問題，提的也多半是執行面的問題。因此，屏風表演班可以說是李國修個人創意發揮較高的劇團。

而在組織結構上，李國修將屏風表演班的行政與表演體系結合在一起，而有正式的關係，此外，對於屏風表演班的人員來說，李國修是他們所景仰的對象，因此，在該劇團中，領導人很有領導魅力，而劇團的策略與方向也都是由李國修決定的，而李國修決定這些策略都是依照他當初創立劇團的使命與願景，而劇團成員也都是服膺這些願景，而跟領導人有相同的看法。

【分析】

屏風表演班的個人價值與表達機會其實很少，演員必須按照編劇所設定的情緒演出，除了表演方式可以有自己的想法外，對於創意的本身，演員是不會發表什麼意見的。因此，在這樣的組織中，多元價值也不較不容易存在。

在組織結構上，屏風表演班是一個根據領導人的個人願景與使命而成立的劇團，因此，在策略的決定上，幾乎都是由上而下的決定，會加入該劇團的成員也多半是認同這樣的願景與使命的人，並且願意為領導人的領導魅力吸引，而願意共同為該願景努力的人，而這也符合 Mintzberg 所提出的創業型組織的特質，而且，有部分其實可以說是使命型組織。

【個案六 當代傳奇劇場】

當代傳奇劇場的成立動機為領導人吳興國想要讓京戲更為普及的使命而產生的，因此劇團中的創意來源幾乎都是由吳興國一人發想，由於，其內容橫跨京戲與現代舞台劇，而能夠整合這兩種知識的人，在當代傳奇劇場中也只有吳興國，因此，創意多半是由他構想，再由編劇將之寫成劇本。

在組織上，當代傳奇劇場的策略多半是由吳興國決定的，而在這樣的組織中，演員與其他劇團人員也不會對於其創意或是劇團向有太多的意見與想法。

【分析】

在當代傳奇劇場中，成員表達個人價值與想法的機會很少，而由於演員多半也都是京戲演員，在京戲中都是按照腳本演出，因此，對於按照腳本演出的方式也沒有什麼問題。

而在組織中，當代傳奇劇場與屏風表演班類似，都是具有很深的使命的組織，而領導人對於策略的決定會帶領組織的方向而組織中的策略形成只有上到下的方式，並作業階層也不會自行發展多種不同策略或是發表意見，因此，屬於創業型組織，以及部分類似使命型組織。

第二節 創意團隊形成與溝通

一、準備期

【研究發現 2-1】劇團中劇本的創意產生通常來自於領域知識的厚基。

牛頓曾說：「如果我看的比別人遠的話，那是因為我站在巨人肩上的緣故。」。

而 Sternberg 與 Lubart (1995) 在 "Defying the Crowd" (不同凡想) 一書中，提出領域知識可以從三個方面幫助創造力，首先知識可以幫助一個人在某個領域中創造出新作品，可以免去重新發明輪子的「無知風險」(ignorant risk)；其次，知識使創造者敢於與別人意見相左，敢於從事追求新的東西，而「新」正是創造力的基本精神；此外，知識幫助創造者把想法轉變成作品呈現出來，讓創造者可以製造出高品質的東西。

Hayes(1989)曾經對作曲家、畫家和詩人做過一個研究，他發現在有創意的作品問世之前，大約需要十年的專業訓練。從 17 世紀到 20 世紀的各種不同藝術作品的調查也支持了這個發現。

此外，李仁芳 (2000) 也強調，厚實的領域知識基盤是創新的張本。Amabile 與 Hill(1993)的 "A social psychological perspective on creativity" 中也提到領域知識 (Domain Knowledge) 在創意過程中，是影響創意內容的主要因素。

而根據本研究對於六個劇團的觀察，發現對於這六個劇團來說，不管是對導演、編劇、演員，對所有的團隊創意成員來說，其創作的靈感與全員都是來自於對於該創作的領域知識的不斷累積。

在屏風表演班中，李國修在創作劇本時，其靈感與創意多半來自於生活周遭發生的事或是生活經驗，而在屏風表演班的「京戲啟示錄」中，將戲班中的人的生活十分寫實的描繪出來，也是因為李國修的父親與哥哥都是戲班子的修靴師傅，因此，他從小耳濡目染的之下，所產生出來的作品。

而在當代傳奇劇場中，吳興國本身是劇校畢業，是優秀的京戲演員，此外，又就讀文化大學戲劇系，畢業後更加入陸光國劇隊，因此，吳興國本身就兼具傳統戲劇與現代戲劇的領域知識，也才能將這兩者巧妙的結合在當代傳奇劇場的演出中。

相聲瓦舍的馮翊綱則是本身就有閱讀的嗜好，因此，相聲瓦舍的演出內容，取材自中西方小說、名著或歷史故事頗多，這需要創作者不斷充實在這方面的知識。

「即興創作」的真正基礎，是角色的設定〈賴聲川，1986〉。而角色的設定上就需要厚實的領域知識支持；蔡宜真〈2000〉的研究中也提到「角色的設定，是透過訪談、觀察生活週遭的人物，作為角色的 Model。來自生活的提煉，雕塑成角色生命！」。郭佩霖〈1997〉也提到，在即興創作中導演與演員的生活經驗，是塑造角色的重要依據。

對於表演工作坊所有的導演、編劇來說，其靈感多半來自於生活週遭的事情或是國外名著、劇作等，因此，在表演工作坊中的導演本身對於這些國外劇作都十分熟悉，才会有靈感來自於這些劇作。而在集體創作中，演員的表演完全來自於過去自己個人的經驗投射或是敏銳觀察週遭的事物而來，因此，集體創作的成員個個都必須是有豐富的人生經驗，而這樣的人生經驗與年齡沒有太大的關係，而是看是否平常就注意觀察週遭事物。表演工作坊在集體創作時的參與演員也有許多年輕的演員，包括：黃士偉、李建常、那維勳、尹昭德、他們一樣可以對於有自己的創造與角色的揣摩方式。此外，在參與集體創作前，導演也會要求演員回去做功課，閱讀與吸收關於他要演出的角色所應具備的知識，在這樣的基礎下，才能激盪出更多的創意，因此，對於創意團隊成員來說，領域知識也是十分重要的。

舉例來說：表演工作坊 2003 年的新戲「在那遙遠的星球，一粒沙」中，賴聲川的構思是來自於真實世界中張小燕身邊的事，原本是要為她做一個劇場治療，而在與張小燕接觸以後，發現她其實不需要，整個劇情的走向又改變了，其中，賴聲川的一稿是在台北和歐洲完成的，他提到有一天在義大利翡冷翠旅館的頂樓，在中世紀的城市中，構想外星人的戲，那種特殊的感覺也注入了他的劇本中，在倫敦的書店抓了一疊書，繼續研究外星人跟寫筆記，在旅程中也創造出許多怪怪的分身，直到最後會台北花了兩天時間完成一稿。在這個過程中，所有的旅程中的感受與事件，都被賴聲川記錄與收集下來，成為他創意的來源。

而在果陀劇場中，梁志民導演本身自己就喜歡歌舞劇以及閱讀，因

此，其創作與改編的著作多半是梁志民本身喜好的作品，例如：果陀劇場就曾經改編金庸武俠小說「天龍八部」成為舞台劇，這也是因為梁志民本身的喜好，以及在這方面的多方閱讀。

綠光劇團過去的作品多為目前的藝術總監羅北安的創作，而其創作的來源也是來自於生活經驗與感想，而近來許多編劇與導演來自於電影界，例如：吳念真，而其作品也都是來自於生活周遭的敏銳觀察與描繪，他在自己編導的「人間條件」(2003年版)的節目單裡也這樣說「我的創作來源就是生活，每周固定與三五好友聊天聚會，聊的是生活，分享的也是生活，所有的創作故事都是從生活來的」。

由上述的描述可以發現，對於創意團隊的成員來說，厚實的領域知識乃是重要的靈感與創意來源。

【研究發現 2-2】 由於組織結構的差異，劇團內演員參與創意產生的程度不同，而在挑選演員時，是否有長期合作關係成為一個重要的決定因素。

【研究發現 2-2-1】 偏向創新型組織的劇團在創意過程中，演員參與創意產生程度較高，而在演員的挑選上，多偏好長期合作的演員。

【研究發現 2-2-2】 偏向創業型組織的劇團在創意過程中，演員參與創意產生程度較創新型的劇團低，而在挑選成員時，較會考慮首次合作的演員。

根據 Ralph Katz 在(1996)“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。

而在本研究中的六個劇團中，有兩個劇團幾乎在演員的挑選上，偏向熟悉與長期合作的演員，比較少初次合作的演員參與演出，而這兩個劇團在創意產生的過程中，演員參與程度也都非常高，多半從創意產生的初期就開始參與，此兩個劇團分別為：表演工作坊與相聲瓦舍，此兩劇團也是較為偏向創新型組織的劇團。

其他的四個較為偏向創業型組織的劇團，其在挑選成員的時候，多半會考慮沒有演出過舞台劇的演員，或是初次合作的演員，這四個劇團分別為：綠光劇團、果陀劇場、屏風表演班與當代傳奇劇場，而這四個劇團在創意產生的過程中，演員參與創意產生的程度也較低，而且多為創意產生的後期才開始參與。

下表為本研究彙整各個劇團在創作過程中演員的參與程度、演員組成與選擇演員考量，見表 5-4。

表 5-4：劇團中演員參與創作程度與演員組成

| 劇團個案 | 組織類型 | 演員參與創作程度 | 演員組成 |
|--------|-------------------------|----------|--|
| 表演工作坊 | 創新型組織 | 較高 | 多為固定成員 |
| 相聲瓦舍 | 創新型組織 | 較高 | 幾乎均為固定成員 |
| 綠光劇團 | 創新型組織與創業型組織並存，較為偏向創業型組織 | 中等 | 不一定，可能會有部分為新合作演員，且常擔任主要角色 |
| 果陀劇場 | 創新型組織與創業型組織並存，較為偏向創業型組織 | 中等 | 不一定，可能會有部分為新合作演員，且常擔任主要角色 |
| 屏風表演班 | 創業型組織與部分的使命型組織 | 較低 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 部分為固定成員，部分為新合作演員 ■ 每次演出一定會有初次合作演員 |
| 當代傳奇劇場 | 創業型組織與部分的使命型組織 | 較低 | 部分為固定成員，部分為新合作演員 |

資料來源：本研究整理

對於演員參與創意程度較高的劇團來說，幾乎多半為固定合作的成員，舉例來說，表演工作坊中，賴聲川帶領的集體創作中，演出成員多為金士傑、趙自強、蕭艾、丁乃箏、馮翊綱、李立群等人，而近年來則有許

多新生代演員加入，包括：劉亮佐、李建常、尹昭德、那維勳、范瑞君等。而在相聲瓦舍中，一開始只有創團的兩位演員馮翊綱與宋少卿，而後開始有一些新生代演員加入，包括黃士偉、梅若穎、高煜玟、曾國城等，但目前只有黃士偉為固定演員，其餘幾位都只有參與一兩次演出。

而對於演員參與創意程度中等或是較低的劇團來說，幾乎每次都有首次參與演出的演員，而且多半是其他領域的演員，而非原本就有參與舞台劇演出的演員。舉例來說：綠光劇團近來開始大量採用電視圈的藝人或歌手參與演出，包括：蔡振南、六月、黃韻玲、吳淡如、萬芳、聶雲等都曾參與綠光劇團的演出；而果陀劇場更是大量啟用歌手擔任歌舞劇演員，包括：知名歌手蔡琴、齊豫等，以及歌手趙詠華、巫啟賢、丁小芹、熊天平、陳志朋等；至於屏風表演班則是多年來幾乎每次演出都有一至兩位的藝人或歌手參與演出，包括天心、萬芳、曾國城、蕭言中等人都曾參與演出；對於當代傳奇劇場來說，則是由於其需要京戲演員演出，因此，在找尋演員上比較困難，而在演員的挑選上，又必須符合每次不同的演出內容，因此，合作對象中比較會常有初次合作演員，但多半不是擔任主要角色。

依照上述的發現，又可以得到研究發現 2-3、研究發現 2-4 與研究發現 2-5 如下：

【研究發現 2-3】 創新型組織的劇團，由於演員參與創意產生程度高，因此，挑選演員的考量特別重視信任感與熟悉度。

根據 Ralph Katz (1996) 在” Managing Professional Careers : The influence of job Longevity and Group Age” 中提到長期的團隊合作 (Job Longevity Stages) 有三個階段，分別為社會化階段 (Socialization)、創新階段 (Innovation) 與穩定階段 (Stabilization)。而團隊必須先在社會化階段中，先取得彼此的信任，獲得團隊認同以後，才會進入創新的階段，而這樣的熟悉與信任關係，可以讓團對降低溝通成本與溝通時間，而有更多的時間花在創新上。

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。

Robert Grant (1996) 也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。在陳珮真 (1997) 的研究中也提到新興劇團如台灣渥克就是因為團員的流動性太高，合作時間與經驗不足，造成他們無法成為有固定演出的現代劇團。

本研究中發現，在六個劇團中，有兩個劇團多半採用固定合作的演員，分別為表演工作坊與相聲瓦舍，而根據深入訪談的結果，此兩個劇團其在挑選演員上的考量都為導演對於演員表演的熟悉度、以及演員與導演之間或是演員與演員間是否有足夠的信任感。舉例來說：賴聲川的集體創作過程中，常常只有一個大致的劇本架構，剩下的內容都是要集體創作時共同創作的，而這樣的集體創作過程中，需要動員到演員最深層的情感與知識，畢竟演戲的基礎是來自於演員平日生活情感與經驗的累積，當必須動員這樣深層的知識時，演員對導演與整個團隊必須有一定程度的信任感，才能讓過程進行的順利；訪談中，表演工作坊的經理謝明昌也表示，常常演員或導演自己都會驚訝於在集體創作中所發揮出來的情感與表現方式，那可能動員到某種深層的情感與行為模式，而要讓演出的團隊能夠達到這個目標，團隊成員間的信任程度很重要，因此，找熟悉度高的演員，比較容易讓這樣的團隊快速形成。

丁乃箏談到創作「我和我和他和他」時，同樣都是扮演簡如鏡的角色，同樣來自內在的真誠提煉，但是蕭艾有蕭艾的詮釋、丁乃箏有丁乃箏的呈現，於是演員與演員之間，導演與演員之間，如何的溝通與取捨，「那整個過程其實就是一個痛苦的過程。」人的問題，就是集體即興創作最大的問題。團隊彼此信任的默契，導演與演員、演員與演員間的溝通協調能力，以及對於彼此角色定位認知不夠明確，著實影響團體能否長期合作。(蔡宜真、2000)

而在相聲瓦舍中，馮翊綱一向是會先寫好劇本的，但是宋少卿則是會到排練現場才藉由跟馮翊綱一搭一唱才一邊想出好的點子，根據訪談，馮翊綱指出，通常是他問宋少卿問題，宋少卿開始隨便丟一些答案，這些東

西有得能用，有得不能用，但是宋少卿就是這樣創作的人，沒辦法叫他乖乖坐下來寫劇本的，於是他們也習慣於彼此的創作方式，這種彼此適應與互補的創作模式，也是需要長期的合作與極高的信任與熟悉度才能做到的。

由於上述的兩個劇團，演員多半從創意開始產生就加入創意團隊，成為團隊創作中的一份子，因此，要讓演員能夠將自己的意見與不同類型的表演發揮出來，必須要讓成員間彼此的信任感都足夠才行。從另一方面來說，長期合作的演員，比較不需要長時間的溝通，可以在較短的時間中，抓到導演或編劇所要的方向，彼此間的適應期也較短，因此，溝通成本相對降低許多。

而由於戲劇創作的過程為短期創作，每次創意產生的時間多約四個月至六個月左右，有些劇團會比較長，而在創作過程結束後，團隊成員不一定會再度合作，因此，可以說是一個較為短期的創意產生專案，因此，若是不斷挑選初次合作的演員，則無法在團隊中建立長期的信任感與熟悉度，而根據 Ralph Katz 的團隊合作階段來說，每次的合作都多半在社會化階段或是剛進入創新階段時該演出就已經結束；此外，對於每次都找初次合作的演員演出的劇團來說，其要花在社會化階段的時間也較長，對於成員較為固定的劇團來說，其可以快速的從社會化階段進入創新階段。

因此，對於演員參與創意程度較高的劇團來說，有時也會有新的演員參與，但多半是之前曾經在別的演出合作過，或是熟悉彼此表演的演員，才比較有機會進入此類劇團，例如：在表演工作坊中，林青霞⁴以及IPIS(歌手)⁵都曾經參與演出，不過在參與演出之前，賴聲川對於林青霞的表演就已經十分熟悉，而在參與之前，也花了一段時間相互瞭解與溝通，而IPIS則是參與丁乃箏導演所執導的演出，而他們能夠參與演出也是因為丁乃箏曾經在別的演出中跟IPIS合作過，因此，認為會有這樣的合作機會。而在相聲瓦舍，過去的成員一直只有馮翊綱與宋少卿，而近年加入的黃士偉則是馮翊綱與宋少卿在藝術學院的學弟，而他們幾位也曾經在其他劇團的演出中多次合作過，因此，彼此熟悉與瞭解以後，才有黃士偉的加入；而 2002

⁴ 參與演出作品「暗戀桃花源」。

⁵ 參與演出作品「這兒是香格里拉」。

年的演出又有曾國城的加入，原因是因為馮翊綱在「我們一家都是人」的電視演出中，曾經與曾國城合作過，而加上曾國城對於相聲演出的熱情，因此，才有這次的合作。

【研究發現 2-4】由於領域知識 (Domain Knowledge) 會影響創新執行結果，使得團隊成員的領域知識亦是劇團挑選成員的重要考量。

Amabile(1993)提到團隊的創意過程中，創新執行的成果，會受到創新執行者的領域知識 (Domain Knowledge) 所影響，而領域知識包括所有與該專案相關且所需的專業知識。

因此，在排練過程與演出中，團隊成員的表現，與其領域知識的多寡有關，因此，當劇團要考慮新加入的成員時，多半會先挑選熟悉的人，因為能夠確定她們是否有足夠的領域知識或是否能夠快速的學習，舉例來說：多數的劇團會採用電視或電影演員，包括：表演工作坊採用林青霞演出「暗戀桃花源」、綠光劇團讓電視導演吳念真製作「人間條件」、果陀劇場採用蔡琴演出「天使不夜城」等，都是因為相信他們在演戲或導戲上的領域知識足夠，對這些演員與導演來說，只要學習舞台劇的表現方式即可。除此之外，就是之前有一些合作機會中，曾經發現不錯的成員，而這些成員本身也必須要有一定的領域知識，例如：果陀的歌舞劇的演員近來都偏向找歌手，就是需要運用他們在歌唱上的領域知識，也是由於台灣沒有專業的歌舞劇人才，目前藝術學院也沒有培養這方面的人才，因此，果陀劇團也表示，由於歌舞劇中的演員歌唱功力十分重要，因此，主要以歌手為考量就是看中他們在歌唱上領域才能，畢竟在台灣要找到能歌善舞，還要會演戲的演員目前實在不多。

因此，對於所有的劇團來說，由於演出不能重來，因此關乎於創新執行成果的領域知識就成為挑選成員的一個重要條件。而在設計人員上，有些劇團就會比較大膽啟用不同領域的設計師，不過，還是需要那些設計師本身在設計方面的領域知識，才能使劇團能夠安心與他們合作。

【研究發現 2-5】 不同的組織結構的劇團中皆有固定成員的參與，但啟用固定成員的考量部分相同，部分不同。

【研究發現 2-5-1】 創新型組織的劇團中，其挑選固定成員的考量為彼此的信任感與熟悉度，以降低創意產生前的適應與溝通成本。

【研究發現 2-5-2】 創業型組織的劇團中，其挑選固定成員的考量為演出的默契，或只是照顧長期合作演員。是為了降低創新執行時的溝通成本。

表 5-5：劇團中演員參與創作程度、演員組成與選擇演員考量表

| 劇團 | 演員參與創作程度 | 演員組成 | 選擇演員考量 |
|--------|----------|--|---|
| 表演工作坊 | 較高 | 多為固定成員 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 演員間的信任感 ■ 演員與導演間的信任度、熟悉度 |
| 相聲瓦舍 | 較高 | 幾乎均為固定成員 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 演員間的信任感與默契、熟悉度 |
| 綠光劇團 | 中等 | 不一定，可能會有大部分為新合作演員 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 演員實力與知名度，以及演員彼此間是否能協調 |
| 果陀劇場 | 中等 | 不一定，可能會有大部分為新合作演員 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 演員實力與知名度 |
| 屏風表演班 | 較低 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 部分為固定成員，部分為新合作演員 ■ 每次演出一定會有初次合作演員 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 照顧長期合作演員，演員默契 ■ 市場考量-演員知名度 |
| 當代傳奇劇場 | 較低 | 部分為固定成員，部分為新合作演員 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 長期合作，演員默契 ■ 演員實力與知名度 |

資料來源：本研究整理

根據上表 5-5 中可以發現，雖然演員參與創意程度較高的劇團中，幾乎多半為固定成員以外，而在演員參與程度較低的劇團中，也有部分為固定演出成員，而根據本研究深入訪談發現，雖然這兩類型的劇團中都有固定演出成員，但是，造成這樣現象的原因卻不盡相同。

對於演員參與創意程度較高的劇團，其採用固定演出成員的原因，是因為可以節省 Ralph Katz (1996) 所說的社會化階段的時間，在演員之間以及演員與導演的長期合作之下，可以讓創意團隊中的成員產生信賴感，如此，有助於創意的生成。根據表演工作坊的個案中提到，集體即興創作是一種必須動員到演員最深層的感情與經驗的創作方式，而導演必須讓演員願意分享與表演出這些經驗，所以，必須要是彼此有信任感，除了演員間的信任感外，對於導演的信任感也很重要。因此，對於這一類型的劇團來說，包括：表演工作坊與相聲瓦舍，其偏好採用固定的演出成員，是因為這些固定成員參與創意程度十分高，可以說皆為創意團隊的成員，因此，為了有助於演員能夠順利的融入創意團隊，並貢獻出自己的創意，這類劇團偏好採用長期合作的演員。

而對於演員參與創意程度較低的劇團，雖然也有部分演員為固定演出成員，但是在創意產生過程中，這些固定演出成員並沒有參與比較多的創意產生之現象。而根據之前的個案中的描述，本研究發現，這些劇團其採用固定成員的原因多半為合作的默契或是照顧固定演出成員，雖然也有降低溝通成本的作用，但由於在這類型的劇團中，大部分的創意產生過程都是由創意領導人自己發想，因此，演員必須做演繹的工作，這需要與編劇或導演有一定的默契或合作關係，演員才能夠瞭解創作者的概念並演繹出這樣的作品，這使演員需要一段時間去適應與揣摩創作者的想法，而長期合作的演員能夠比較快速的瞭解創意領導人的想法以及劇團內的習慣作法，也因此，採用固定成員對於這些劇團來說，其溝通成本比較低，但這個溝通成本的降低只在於演繹執行的階段，因為這類型的劇團中，演員並沒有參與太多的創意產生。

在訪談中，屏風表演班的行政經理林佳鋒就提到，長期跟李國修合作

的演員如李天柱、楊麗音等人，就可以很快的掌握到導演要表達的東西。由於在屏風表演班中，排練階段前，演員還要先上一些課，熟悉劇本並且熟悉劇場表演方式與導演的導戲方式，而在這個階段中，屏風的每個演員都要去演譯劇本中沒寫到的情緒與情感表達，就是他們所稱的暗場，在演譯的過程中，新合作的演員常常會無法快速的抓到李國修所要求的東西，這時其他長期合作的演員的指導，就十分重要，而李國修自己也會先花一些時間與新合作的演員相處，以增進彼此的溝通與互動。而當代傳奇劇場由於沒有這麼多的暖身時間，因此，多半是採用長期合作的演員。果陀劇場中，長期合作的演員比例開始降低，也讓導演梁志民需要多花一些時間與演員溝通，而訪談中也提到，較常合作的演員，通常也會指導新成員一些表達方式以求能夠達到導演的要求。

而在表演工作坊 2003 年的「在那遙遠的星球，一粒沙」節目單中，阿雅也提到她每天開車載金士傑回家，在車上金士傑會給她筆記，對她來說也是一個學習的過程。漲小燕則是在金士傑加入演出後，讓她覺得在台上不是她最資深，這一點讓張小燕能夠完全放心以及增加在台上的信心；而賴聲川也表示，金士傑的加入對他也是一股安定的力量，因為他們彼此合作多年，賴聲川認為他不用多說什麼，金士傑都知道他在想什麼。由此可看出，長期合作的演員比較容易與導演溝通，了解導演要表達的感覺，在排練的過程中，這樣的演員對於其他成員與導演的溝通與互動上，會有很大的助益。

在 Ralph Katz (1996) 所提到的團隊合作的三個階段，這一類型的劇團的固定成員可以說已經是到了第三個階段，也就是穩定階段，在這個階段中，成員對於創新的貢獻較低，而且成員多半已經習慣了組織文化以及組織中習慣解決問題的方法，這在 Leonard (1998) 的著作「知識創新之泉」(Wellsprings of Knowledge) 中也有提到，所謂的「核心僵固」，就是指組織中的成員都已經習慣用某些固定方法溝通或解決問題。

此外，在個案中還提到，由於舞台劇演出是無法重來的，所以，採用固定成員有助於讓創意領導人控制表演品質，這個因素對於以上兩種類型的劇團來說，也都是採用固定成員的一個考量。

【研究發現 2-6-1】 偏向創新型組織的劇團中，其固定成員的參與創意產生程度通常高於非固定成員，有助於不同創意產生。

【研究發現 2-6-2】 偏向創業型組織的劇團中，固定成員通常不因為長期合作而有較高的參與創意程度，只有助於穩定的創新執行品質。

研究發現 2-3 中曾提到所有的劇團，多少都有一些固定成員，而在深入探究，發現在偏向創新型組織的劇團中，其固定成員的參與創意產生程度，比較容易高於非固定成員。偏向創新型組織的劇團中，表演工作坊的金士傑就常常參與最初的劇本發想與角色設定；相聲瓦舍的創意產生過程中，只演出一兩次的演員，其參與創意產生的程度，就遠遠不及後來的新固定成員黃士偉。雖然並非創新型的劇團中，固定成員參與創意產生的程度必定高於非固定成員，舉例來說：表演工作坊 2003 年的新戲「在那遙遠的星球，一粒沙」中，張小燕並非固定長期合作成員，但其參與程度也很高，影響了劇情的走向與架構；因此，並非固定成員一定較高，但是，整體的趨勢來看，固定成員比較容易參與主要的創意產生過程。

此外，這些非固定長期合作演員，卻參與了許多創意的過程的成員，通常與導演在其他地方已有合作過，或是有長期的私交，彼此間十分熟悉，舉例來說：「在那遙遠的星球，一粒沙」創作眼初之前，張小燕與賴聲川就已經是多年的朋友，才會有賴聲川想要幫張小燕做劇場治療的劇本成形，而賴聲川也表示(「在那遙遠的星球，一粒沙」節目單)當張小燕看到劇本大綱時，她也就知道賴聲川想做什麼，但是，這個創作原意賴聲川之前從來沒有與張小燕討論過，這是一種朋友間的默契。

而在偏向創業型的四個劇團中，其劇團成員參與創意產生的程度，通常比較不受是否有長期合作關係所影響。由於這些劇團在運用團隊創意的程度較低，因此，對於團隊成員來說，並不會因為長期合作就比較能夠參與創作核心。

此外，由於這兩類劇團在運用長期合作成員的考量不同，而由於這兩類劇團的組織型態不同，因此，劇團中的創意產生方式不同，對於長期合作的成員，在運用上亦不同。對於創新型劇團來說，長期合作成員，有助

於更多不同的創意產生，使得團隊創意能夠更為多元化，集合更多的創意產生；而在偏向創業型的劇團中，長期合作的成員，多半是為了創新執行上的穩定度，使得創意能夠被有效的演繹與執行。

【研究發現 2-7】劇團在選擇設計人員時，都會多方嘗試不同風格與不同領域的設計人員。

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擇可以選擇，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。

而在「激發團隊創意」(When Sparks Fly)中，Dorothy Leonard(1999)指出要使團隊產生出獨特的創意，必須在選擇創意團隊成員時，考慮到團隊成員的專業背景與思考風格的多樣性，並嘗試加入異質元素。

由此可見，獨特的創造力與創意的產生，是需要不同特質與背景的成員，相互激盪之下的成果，而本研究發現，對於多數的劇團來說，在尋找設計人員時，除了考慮經費、創作風格以外，所有的劇團都曾經嘗試與不同領域的設計人員合作，以增加不同領域的元素與風格。舉例來說：表演工作坊在「張愛玲，請留言」中就找了電影「花樣年華」的美術指導張叔平合作，此外，也有跟室內設計師姚仁喜與楊維楨等合作；當代傳奇劇場則是與從事電影美術設計的葉錦添合作「樓蘭女」；屏風表演班近來也開始找不同領域的服裝設計師接洽；而綠光劇團與果陀劇場也表示為來有機會也希望與不同領域的設計人員合作。

【研究發現 2-8】 集體創作的劇團中，團隊成員的思考異質性對於獨特的創意產生很重要。

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擇可以選擇，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。

Dorothy Leonard-Barton 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。

根據 Dorothy Leonard (1999) 在「激發團隊創意」(When Sparks Fly) 中提到，要使團隊產生出獨特的創意，必須選擇思考風格劇異質性的團隊成員，才有可能創造出不同的選擇。Sutton (2001) 在“The weird rules of Creativity”中，甚至提出雇用會讓老闆不舒服的員工，以及對於組織行為模式學習較緩慢員工，以提升創造力，因為，這些會另你不舒服的員工多半是跟你有著完全不同的思考模式，如此就可以讓團隊成員產生多種不同的思維走向，而那些對於組織行為模式學習較緩慢員工則不會一下子就適應組織中既有的解決問題的模式，有助於團隊產生新的解決問題模式。

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，入侵到其他領域，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。

由此可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。本研究發現，在採用集體創作方式的劇團中，包括：表演工作坊與相聲瓦舍，這兩個劇團中的創意團隊成員的思考方式皆有很高的異質性。

【個案一 相聲瓦舍】

相聲瓦舍中的創意團隊成員目前有馮翊綱、宋少卿與黃士偉，其中，馮翊綱屬於比較嚴謹、比較有秩序的人，由於相聲瓦舍的排練期即為創意產生開展期，因此通常他在排練前，他會先把段子的大綱先寫好，或是寫好一部份；而宋少卿則完全不同，他是那種到了當場在開始想創意的人，因此，在過去只有馮翊綱與宋少卿一起發想創意時，宋少卿都是到了排練當場，馮翊綱問他一句，宋少卿就開始隨便回答，但是，因於宋少卿是那種反應很快的人，因此，在他隨便回答之中，還真有一些不錯的點子可以用在相聲段子中；至於黃士偉又跟前兩位不同，他會先在家裡把自己想到的點子寫下來，或是在相聲中穿插一些舞台劇的表演手法，舉例來說：在「東廠僅一位」中，黃士偉有一段表演是利用各種不同的戲劇方式來表演其內容大致如下：

「這個如果用希臘悲劇是這樣表演的，如果用兒童劇又是這樣的，如果用現代戲劇的表演則是這樣的！」

因此，在同一段情節中，他用不同的戲劇手法來呈現，這對於相聲瓦舍來說，是一個很新的表演方式，也是黃士偉自己提出的。而後來演出之後，也頗受好評。

【分析】

由上述描述可以發現，在相聲瓦舍中，主要參與創意的三個人，雖然都為藝術學院畢業的，但是他們的思考風格確有很大的不同，這也印證了Dorothy Leonard在「激發團隊創意」(When Sparks Fly)中提到的，注意團隊成員的思考異質性比專業背景的異質性更重要。

【個案二 表演工作坊】

在表演工作坊中，導演賴聲川通常都是採用集體即興創意的方式創

作，因此，在排練期時，通常都只有故事的大綱或幾頁劇本以及基本的人物設定而已，而在排練期時，也就是創意產生的開展期，此時賴聲川會很注重讓演員發揮自己的表演，因此，賴聲川通常都是給演員一個情境，然後讓演員自己發揮。

在表演工作坊中，多次參與演出的有馮翊綱、金士傑、陳立華、丁乃箏、蕭艾等人，而金士傑、馮翊綱自己也都從事的創作，他們在創作上比較不喜歡不確定的東西，舉例來說：馮翊綱是個組織性與規劃程度比較高的人，而對於金士傑來說，其表演與思考風格一項是比較內在的，因此，所設定出來的角色也會比較深沈，內心戲比較多的。而賴聲川由於自己不參與演出，因此，他很鼓勵這些不同的表演與異質的思考存在於創意產生的過程中，因此，有時候在發展故事時，會發展出多種不同的結果，而賴聲川多半都到後期整合時，才來選擇，或是大家當場有共識認為某一種表演方式較為適合，則會當場決定。

在 2003 年的新戲「在那遙遠的星球，一粒沙」的表演節目單中，賴聲川就有提到他的創作方式，在 2002 年定出了新的大綱以後，每星期一次與演員在麗水街的「芥茉餐廳」碰面，一邊喝下午茶，一邊討論大綱的一切細節，共同建立更深刻的角色動機。除此之外，還通過 e-mail 的方式互相討論內容。

這部戲從一開始賴聲川建立的大綱到演員加入之間，內容做了許多的修改，金士傑的加入增加了角色，更使得其他角色的互動與深度更強，餵了曾寶儀(由於她後來無法參與演出，改由阿雅演出)的加入，而修改了角色性別，連帶的其他角色與互動也起了變化。而其中賴聲川也提到，曾寶儀加入，提供了不少的營養；而張小燕的加入，根據賴聲川在節目單裡表示「她(張小燕)在台上找到依種瑣碎但是豐富的能量「芥茉餐廳」添進很多神經質的元素」，他認為，張小燕在排戲的互動中，為自己創造出一種不是張小燕，卻很特別的能量；此外，在台灣劇場的女演員裡，帶來一個很特別的能量，在團隊中激發出新的火花，這不同於丁乃箏、蕭艾等人，張小燕上了台，會是在很不同的，她自己的，明顯的一塊位置。

【分析】

在表演工作坊中，演員來自於不同的背景，有些為國內藝術學院畢業，有些為則是在國外研讀戲劇的，有些則是從蘭陵劇坊出身的，而這些成員不止專業背景不同，其偏好的思考與創作方式也都不同，而賴聲川也很鼓勵這些不同表現方式在創意過程中呈現，以產生多種不同的創新選擇。

而賴聲川於「在那遙遠的星球，一粒沙」節目單裡的創造過程也提到，由於這次加入的成員不同(包括張小燕與小燕家族的成員)，因此，其創造的方式與順序也因此有所改變，這就是因為成員的異質性產生不同的激盪，也引發出不同的創作方式。

二、開展與整合期

【研究發現 2-9】 創意產生方式不同的劇團，其開展期間的知識創造方式亦有差異。

【研究發現 2-9-1】 運用集體創作產生劇本的劇團，其開展期間的知識創造多為共同化的模式。

【研究發現 2-9-2】 非運用集體創作產生劇本的劇團，其開展期間的知識創造多為內化的模式。

根據 Nonaka & Takeuchi(1995)提出的知識創造的四種轉換方式：共同化、外化、結合、內化等四種模式，而本研究發現在運用集體創作方式產生劇本的劇團，包括：表演工作坊與相聲瓦舍，對於這兩個劇團來說，其開展期間中，大多是導演帶領演員直接由執行表演中來表達彼此的意見與創意，因此，在開展期中，大多數的時間是導演將其本身所思考的架構或情境口頭告訴演員，或是有基本的腳本，不過真正所要傳達的意念，多半是利用人與人的溝通方式傳達，而非通過書面的方式，而演員也是直接執行表演給導演看，因此，對於這一類型的劇團來說，其開展期間中，大多數的時間注重於人與人之間的內隱知識的傳達與交流，而根據 Nonaka & Takeuchi(1995)提出的四種知識創造模式，屬於共同化的方式，也就是導演、編劇與演員之間內隱知識的互相交流。

賴聲川於「在那遙遠的星球，一粒沙」節目單裡的創造過程也提到，十二月他完成了新的大綱(不同於原來的構想)以後，每星期一次與演員在麗水街的「芥茉餐廳」碰面，一邊喝下午茶，一邊討論大綱的一切細節，共同建立更深刻的角色動機。除此之外，還通過 e-mail 的方式互相討論內容。

馮翊綱在訪談中也提到，他在「東廠僅一位」的創造過程中，雖然先有大綱與大致的劇本，但是在排練過程中，卻開始出現很多不同的東西，而他也放任讓這樣的東西出現；此外，他們的創作方式通常會要每個人都寫下一些對話或劇本構想，不過，宋少卿的創作方式都是到了當廠一問一答才出現的，而馮翊綱也表示，他很重視這樣的創作過程，之前所寫的劇

本多本只是一個大綱與大致的劇情走向，而他也不會一直執著原來的方向。

但是，對於其他四個劇團來說，其演出多半為由編劇先撰寫劇本，或是劇本完成度較高，雖然演員還有修改與討論的空間，或是彼此交流內隱知識的時間，但是，對於這類劇團來說，其知識創造的方式多屬於內化的模式。也就是說，在開展期間，演員花很多時間消化與瞭解劇本中的意義，而這一類的劇團，通常會以共同化的方式，利用內隱知識的傳達來補其不足，不過相較於集體創作的劇團，其共同化的時間比例較高。

而 Nonaka & Takeuchi(1995)提出的的理論，內隱知識的傳遞主要在於共同的經驗需要有共同的經驗才能夠使內隱知識得以傳遞。而本研究發現，在集體創作的劇團中，由於多半為創意團隊成員的內隱知識的傳遞與擴散，很難只藉由完成的劇本傳遞給新的演員，這也是為何在集體創作的劇團中，其重演相同劇目時，觀眾會感受到演出的內容有所改變，是因為該角色是由演員融入個人經驗所創造的，只研讀劇本很難將其中的內涵表現的一模一樣。

舉例來說，表演工作坊重演的「暗戀桃花源」，劇情都沒有做什麼大的變動，但是，確有許多觀眾表示看起來感受不同，而表演工作坊在排演時也發現，集體創作的劇本中，由於創作時加入許多個人經驗與情感，這個角色一旦替換演員，整體看起來的效果就不同，李立群所創造出的老陶讓趙自強演起來總會少一些李立群的個人獨特情感與經驗所呈現出的感覺，顧寶明創造出狡詐的袁老闆一角，讓馮翊綱演起來，總有那麼一點不對味；這跟演員的演出功力無關，而是由於這些角色在創造時，演員運用了許多個人經驗與情感，這些內隱知識沒有經過一個共同經驗的過程，是無法藉由劇本傳遞的。

而對於非採集體創作，是先完成劇本後才排練的劇團來說，雖然也需要編劇或導演將其中內隱的知識部分傳遞給演員，但是，其所需要的時間比較短，因為已經有外顯的劇本輔助，而這一類型的劇團在排練期中，其大部分的時間都是演員在消化劇本，因此，知識的內化所佔的時間較長。對於此類型的劇團來說，重演劇目或是替換演員，對於表演所造成的差異性則較低。

【研究發現 2-10】所有的劇團創意產生的過程中，都會經過多回合的開展期與整合期。

根據 Dorothy Leonard(1999)在「激發團隊創意」(When Sparks Fly)中提到，創意的產生可以大致分成五個階段：準備、創新的機會、開展性思考、孵化、整合性思考。但是他在本書中的第一章中也有提到創意並非是再整合出最好的選擇就結束了，而在實行中或是評估之後，可能再回到前面的某一個階段，也就是說，在面對障礙或困難時，團隊可能要回到開展性思考的階段重新激發創意，因此，創意的產生並非是一個線性的過程。

而在本研究中，發現在創意產生的過程中，所有的劇團都會經過多次回合的開展期與整合期，才會完成最後的演出作品，而並非只有一次的開展性思考與整合性思考就結束創作。

雖然在不同的個案中，其開展與整合的次數多寡不一，不過，所有的劇團都是經多次的開展與整合。因為在劇團的創作中，可以說更像是 Dorothy Leonard 與 Walter (1999) 所提到的創意是一團義大利麵，很難把它用線性的方式描繪出來，在劇團中，創意不是在開展性思考時產生後，然後再到整合性思考時選擇然後實行，而是一邊創作、一邊修改、一邊實行，因此，對於劇團來說，大概有兩個主要的創意產生階段，第一個是編劇轉寫劇本，這部分就純粹為編劇的開展性思考，而另一個則為排練期，而多數的劇團在排練期不是只是照劇本練習演出而已，而是一邊執行、一邊修改與在創作，而對於採集體創作方式的劇團來說，創意多半產生在排練期的階段，因為前期劇本的完成度不高。因此，每個劇團至少有兩次大量的開展與整合，而其他小型的創意開展與整合則在排練期中不斷的產生。

在這幾些個案中，表演工作坊與相聲瓦舍可以說是回合次數較多的劇團，賴聲川所主導的集體創作，可以在排練完至上台前還不斷的修改、變動，甚至第一天演出後都可以變動，可以說是不斷的在開展與整合，而相聲瓦舍則是先有基礎劇本架構，再由演員開展出其中的內容，只是相聲段子並不是一次發展完的，通常需要多次的開展與整合，整合期間就要把開展過程中可以用的部分記下來，然後看看現在的走向，再繼續發展接下來的段子，馮翊綱也表示，有時候開始用這個劇本，最後整合出來的東西會

跟一開始的架構差很多。而其他劇團的劇本，如綠光、屏風表演班、果陀劇場與當代傳奇劇場，都會因為演員不同，或是台詞的不順，在排練過程中，做一些修改、變動之後再度整合，所以劇團的排練期中，其實有許多小型的開展與整合。

在 2003 年的新戲「在那遙遠的星球，一粒沙」的表演節目單中，賴聲川就有提到他在完成一稿以後、每星期一次與演員在麗水街的「芥茉餐廳」碰面，討論大綱的一切細節，共同建立更深刻的角色動機。除此之外，還通過 e-mail 的方式互相討論內容。

而這部戲從一開始賴聲川建立的大綱到演員加入之間，內容做了許多的修改，金士傑的加入增加了角色，更使得其他角色的互動與深度更強，餵了曾寶儀(由於她後來無法參與演出，改由阿雅演出)的加入，而修改了角色性別，連帶的其他角色與互動也起了變化。因此在整個創作過程中、其實經過了許多次的大大小的開展與整合。

而兩次大型的開展與整合期則是指，劇本構思時，導演與編劇等少數人的創意開展，然後整合成一個較完整的劇本(綠光劇團、屏風表演班、綠光劇團、果陀劇場與當代傳奇劇場)，或是只有初步架構(表演工作坊)或部分劇本(相聲瓦舍)，然後在跟演員排練時會再次有一各大型開展期，這時的開展是由整個劇團成員共同完成，然後到了演出前一個半月到十天左右不等(依劇團不同)，進入採排期之前，會有一個大致底定的劇本。而排練過程中，還有多回合的小型開展與整合。

【研究發現 2-11】 集體創作的劇團，其創意產生過程中開展期也較長。

根據 Dorothy Leonard(1999)在「激發團隊創意」(When Sparks Fly)中提到，創意的產生可以大致分成五個階段：準備、創新的機會、開展性思考、孵化、整合性思考。而在開展性思考的階段中，可以說是團隊成員貢獻個人創意的時間，也是團隊是否能創造出創新選擇的關鍵。而本書中也提到最好的方式是開展性思考與整合性思考的時間大致相同，不要太早或太晚整合。

而本研究發現在劇團中，集體創作的劇團中，指的為表演工作坊與相

聲瓦舍，較之於其他的劇團，其創意產生過程中的開展性思考時間較長。而若是只看集體創作的劇團中，其開展性思考的時間也較整合性思考的時間長。舉例來說：表演工作坊通常在演出前六個月就開始排練或是做角色設定，此時就開始有開展性的思考，一直到演出前半個月才定稿，結束開展性思考；而在相聲瓦舍中，大概也是演出前三到四個月開始創作與排練，而到演出前十天才定稿。

但是，由於 Dorothy Leonard 提到整合性思考的時間不宜過短的原因是因為，團隊需要時間去實行計畫，但是，在劇團中，創意的產生有些不同，通常是一邊創作一邊排練一邊修改，也就是說，在開創性思考時，其實就有一邊執行創意，因此，對於劇團來說，執行創意的時間除了定稿後，也包括之前的排練，因此，可以開展性思考的時間延長，而不至於嚴重影響到創意執行。不過，在劇團訪談中，這兩個劇團也提到，由於演員還需要時間消化所創作出來的劇本，因此，還是必須在演出前一段時間定稿，以便讓團隊成員有整合執行的時間。

而對於本研究中的另外四個劇團來說，其創意產生的開展期，相對於這兩個劇團來說，則比較短；而只看每個劇團的開展性思考與整合性思考的比例，在這四個劇團中，通常也都是整合性思考的時間較長，因為這幾個劇團在排練其中，多半已有劇本，此時，多半是對劇本作一些小修改，而不會有太大幅度的變化，因此，整個排練期中，較長的時間是在做整合性的思考。

屏風表演班與果陀劇場在排練中大部分的時間都在調整演員的演出方式與表達情感的方式，讓演員揣摩多種不同的表達方式，來選擇適合這齣戲的表現手法，此外，屏風表演班也強調，多數的時間，必須調整演員與演員間的演出強弱，不至於讓有些演員情緒太強，而壓過其他成員的演出，而偏離這個劇本的主軸，因此，排練中多數的時間是在選擇一個好的表現方式。

而表演工作坊與相聲瓦舍則是在排練期中，也同時不斷的開展劇本的內容，讓原本只有骨架的劇本，增加了血肉，成為一個完整的故事與演出。因此，對於這兩個劇團來說，排練期中有多數的時間都在繼續發展故事內容，不斷的豐富原有的架構。

表演工作坊 2003 年的新戲「在那遙遠的星球，一粒沙」中，賴聲川就有提到他在完成一稿以後、從半年多前(2002 年 10 月)就開始與演員聯絡，開始劇本的開展期。其中，更藉由每星期一次與演員碰面，共同建立更深刻的角色動機，並藉由 e-mail 互相討論內容。這部戲從一開始賴聲川建立的大綱到演員加入之間，內容做了許多的修改，幾位演員的加入與變動(金士傑、曾寶儀與張小燕)使得劇本做了更多的調整與修改。

【研究發現 2-12】對劇團來說，時間壓力有助於開展期與整合期的創新的可能性與效率，卻不利於準備期創意階段。

Amabile、Hadley 與 Kramer (2002) 在 "Creativity under the Gun" 中提到，時間壓力與創造力的關係。某些情況下，時間壓力有助於創新思考的可能性，使得創作者可以在長時間專注在一件事上，而有更高的創造力；但在某些情況上，時間壓力卻會讓創作者覺得像在踩跑步機，覺得永遠趕不上進度，而無法產生好的創意思考。

對劇團創意產生來說，在準備期時，較少的時間壓力有助於創新的可能性思考，因為這段期間，通常創意的產生是由一人或少數人先發展一個大致的架構，而時間壓力會讓創作者比較傾向解決問題的方向上，所以，不容易出現不一樣的創新思考。而這段期間通常也較長，而且可能在其他的劇目進行時，就同時有一些構想在同時進行，所以多半並不是為了下一個檔期而思考的，從個案中也可以發現這種情況，多數的導演與編劇，都是已經在思考二、三年以後的劇目，絕對不是上半年才來想下半年的劇目，舉例來說：馮翊綱就表示其劇目規劃已經到了三年後，也就是說這三年間的演出劇目都有，只是順序不一定，屏風表演班的劇目規劃也都規劃到一年到二年後，賴聲川的劇本發想可能從上一齣戲就開始了，最長的還有一、兩年前的概念與架構到了現在才演出。因此，準備期的創意構想通常從很久以前開始，而且通常沒有什麼時間壓力。

而對於開展期與整合期來說，通常多在三、四個月內完成，這兩個階段對於劇團來說，都是有時間壓力的，因為在構想大致成形以後，必須繼續創作並且一邊排演，而對於兩個階段，時間壓力就有助於讓成員都能夠

專心注意在這一工作，明顯可以看出這些劇團在這幾個月中都有許多密集排練的時間。尤其是在集體創作的劇團中，所有成員都需要一點暖身的時間才能進入狀況，若是把排練時間分散的太開，則會讓成員覺得工作時間一直被分割，每次也要多花一些的時間暖身與熟悉，這樣會使得創新產生的效率降低，也使得成員對於創新思考的可能性降低，因為無法集中注意力。

因此，在開展期與整合期階段，時間壓力有助於創新思考的可能性與創新產生的效率。

【研究發現 2-13】 集體創作的劇團，其決策權部分下放給具有該知識的團隊成員的比例較高。

Hayek(1945)指出知識權與決策權的關係，當組織中認為知識可能發生在組織中的任一個成員中，而不只是高階主管的身上，此時，決策權就不應該只在高階主管的身上，而應該讓有該專業知識的員工擁有部分的決策權，如此，才能有依循該專業知識做出正確的決策。

而在本研究中發現，一般劇團中的主要決策者仍是導演，但是在集體創作的劇團中，包括表演工作坊與相聲瓦舍，其決策權有部分下放給具有該知識的團隊成員。

在表演工作坊中，導演賴聲川帶領的集體創作方式，是給演員一個情境與基本的角色設定，讓演員自己發揮，自己或共同去設定角色的背景，豐富角色的動機與性格。例如：2003 年的新戲「在那遙遠的星球，一粒沙」的表演節目單中，賴聲川就有提到他在完成大綱以後、每星期一次與演員在麗水街的「芥菜餐廳」碰面，討論大綱的一切細節，共同建立更深刻的角色動機。除此之外，還通過 e-mail 的方式互相討論內容。

有時演員會有多種不同類型的演出，雖然導演可以做最後的決定，不過對於好的、是適合的演出方式，通常演出的演員與其他的創意團隊成員都會有共識，因此，也有可能一次排練就決定了，而且，此時的決策權並非是由導演下決定，而是全體團隊的共識，不過，當有多種不同類型的演出時，導演有時候還是會根據整個戲劇結構來決定取捨。

蔡宜真〈2000〉年的研究中指出「演員與演員之間的信賴默契與溝通、賴聲川演員與導演間的默契足，互相信任的朋友關係，但卻不是平等的擁有決策權。」這就是指導演雖然會下放部分的決策權，但當關係到整個戲劇結構時，導演還是會根據整個戲劇結構來決定取捨，而非全部由演員決定。郭佩霖〈1997〉的研究中也提到，導演才是決定結構與範疇的人。而在賴聲川的創作中，重要的是如何讓結構與範疇明確且較小的主題，讓演員可以在這樣的範疇中，激發出更深層的創意，而不是讓演員在太大的題目中發揮到沒有重心。

在相聲瓦舍中，雖然沒有導演，但是卻是由團長馮翊綱帶領所有演員共同創作，而由於團隊成員的合作方式彼此都很熟悉，因此，在創意產生後，團隊成員會直接表達意見，而在該團隊中，也不是都是由馮翊綱做決定，雖然馮翊綱可以把創作的架構導向他原先所設計的方向，但是，他也很鼓勵組織中的多種發展，因此，其他的團隊的成員也可以決定是否將產生的創意放進演出中，而在相聲瓦舍中，也有一種共識決議的氣氛，舉例來說：當宋少卿說了一句無法發展下去的對白，不用馮翊綱反對，他自己也會知道這個創意不能放進演出中，因此，在相聲瓦舍中的決策與表演工作坊類似，多半是一種團隊共識的決議。

【研究發現 2-14】演出後是否還有修改的空間與導演是否兼任演員有關。

本研究在觀察六個劇團以後，發現有些劇團在首演後，導演仍認為可已有再度修改的可能與空間，也就是說，在演出與觀眾互動以後，導演會發現有些部分無法達到原來的效果，因此，會對台詞或內容作一些小幅的修改，有時可能甚至是比較大幅度的變動，舉例來說：在表演工作坊中，由賴聲川所帶領的集體創作中，有可能在首演之後再做較大幅度的修改⁶。但是有些劇團則沒有這樣的現象出現。

根據本研究歸納彙整發現，表示首演後仍可以修改的劇團包括：表演工作坊、綠光劇團、果陀劇場；而很少或沒有這樣的修改的劇團則有：相

⁶這是在訪談馮翊綱時，他表示，在賴聲川導的戲中，有可能在首演之後還改的一塌糊塗。

聲瓦舍、屏風表演班、當代傳奇劇場。

本研究發現這兩類的劇團中的差異為前一類可以修改的劇團中，其導演幾乎都沒有參與演出，而在首演時，會當場觀察演出與觀眾互動的情況；而另一類劇團中，導演多半都親自參與演出，因此，由於當場在台上，對於整體演出的觀察可能較少，因此，比較不會做這樣的修改，此外，由於導演親自參與演出，比較瞭解演員在首演以後還要修改演出或重背台詞的辛苦，因此，也不較不會有這類的修改出現。

【研究發現 2-15】採集體創作的劇團，其重演劇目的比例較低。

本研究發現，在六個劇團中，表演工作坊與相聲瓦舍其重演劇目的比例較低，而其他四個劇團，其重演舊劇目的比例則較高。根據 Dorothy Leonard (1999) 在「激發團隊創意」(When Sparks Fly) 中提到，創意不能單靠個人的創意能力，因此，在非採集體創作的劇團中，由於劇本通常由固定的人撰寫或發想，創意比較不容易很快形成，所以，需要藉由重演劇目來讓創作者能有有足夠的休息空間，以形成下一次的創意。

對於集體創作的劇團來說，由於每次創作都是由團隊成員貢獻而成的，因此，比較不容易產生創意枯竭的現象，由於有源源不絕的題材可以演出，因此，對於這一類的劇團來說，其演出舊劇目的比例較低。

第三節 領導風格與組織價值觀對於創意產生的影響

【研究發現 3-1】 創意領導人對於創意的態度，會影響創意產生的方式。

Amaible(1993)認為在組織創新的過程中，創新管理的技巧（Skill in Innovation Management）十分重要，會影響個人的創新的內在動機（Intrinsic Motivation to do the task）以及創意思考的技能（Skill in Creative Thinking），而其創新管理的技巧指的是指在組織的每一個階層中，對於概念的培養與發展，以及執行創意的管理技巧與價值觀。

Dorothy Leonard（1999）在「激發團隊創意」（When Sparks Fly）中也提到，創意是可以被領導的，所以，創意領導人的角色，在創意產生的過程中十分重要。

由此可以發現，創新是可以被管理，被領導的，組織與創意領導人對於創新的態度，會影響而組織中的創意產生的方式。而本研究發現，創意領導人的領導風格不同，會影響創意產生的方式。

【個案一 表演工作坊】

表演工作坊中有許多不同的導演，而每個導演會採用的創意產生方式也不盡相同，而其中賴聲川所導的戲，多半是採用集體即興創作的方式，由於其個人偏好集體創作的方式，也希望讓演員能夠自己創作，而他也十分鼓勵演員在創意產生過程中可以表現各種不同的表演方式。其在創意產生過程中，多半是採開放的態度，讓演員可以創造出許多不同的選擇，直到整合期再決定劇情的走向。

至於其他的導演，則不一定是採用集體創作的方式，多半事先將劇本寫好，不過，由於表演工作坊整體的組織文化，因此，表演工作坊的導演在創作過程中，比較傾向讓演員參與較多的創意產生過程。

【個案二 相聲瓦舍】

相聲瓦舍的創意產生是由馮翊綱帶領所有演員共同創作，而馮翊綱也是表演工作坊的核心成員之一，與賴聲川合作多年，因此，其偏好的創作方式與賴聲川十分相似，也是集體創作的方式。不過，相聲瓦舍在發想相聲段子時，馮翊綱有時候會先將段子寫好，然後在排練期再來修改，接著

讓演員能夠消化並將其轉化為表演。而在創意過程中，馮翊綱也都是採開放式的態度，面對其他不同的點子，而雖然他在構想段子時，就已經決定好方向，但是集體創作有時會讓創意方向跟他原本設想的不同，而他也放任這種情況的產生，而不會執著於他自己原先的設定。

【個案三 綠光劇團】

綠光劇團過去的團長為羅北安，由於羅北安本身會寫作劇本，因此，過去綠光劇團的歌舞劇多半是由羅北安與其他幾個編劇共同創作。而目前綠光劇團經過一番變動，新團長陳希聖過去原為舞台劇演員，後來轉作電影製片，也拍過許多電影以及電視演出，因此，他在經營劇團與創意產生時，都會多方考量，所以，目前，綠光劇團開始有電影導演吳念真近來製作舞台劇，並撰寫舞台劇劇本。

綠光劇團的團長陳希聖表示，綠光劇團現在就好像一個電影公司，只要有好的劇本或創意，綠光劇團都在可能選擇製作成舞台劇。因此，會有電影導演開始製作舞台劇，或是撰寫舞台劇劇本。不過，在創意產生的過程中，還是先寫好劇本，再由演員排練，不過在劇本完成前，導演、編劇會先開創意會議，大家將創意討論出一個方向後，才由編劇將其完成。因此，在創意來源上中，陳希聖是採開放性的態度，但是創意產生過程上，則是比較封閉，只有導演、編劇或是劇團顧問參與。

【個案四 果陀劇場】

果陀劇場中創意領導人為梁志民，而其，對於創意的態度，則是由自己與編劇討論後，再由編劇完成劇本。但是，有時也有一些內部的創意產生，例如：看見太陽就是內部集體創意的結果，而有時演員對於創意產生有益見，也可以直接跟梁志民提議與溝通。

但是，在創意產生上，梁志民還是偏好先與編劇討論，最後由編劇先完成劇本後，在排練期中修改再做修改。

【個案五 屏風表演班】

在屏風表演班，李國修幾乎是唯一的創意產生者，他偏好表現自己的

想法與創意，因此，在屏風表演班中，幾乎多數的演出都是由他自編自導自演，有時他也會採用小說或是其他故事大綱，但多半會自己改編，有時也有已經完成的劇本，不過，多半還是他自編自導自演的作品。

由於他對自己的作品很有信心與堅持，因此，在屏風表演班中，也沒有什麼人會對於演出內容作評斷或建議。因此，屏風表演班可以說是實現李國修個人作品的劇團。

【個案六 當代傳奇劇場】

當代傳奇劇場中的創意領導人為吳興國，由於當代傳奇劇場為吳興國為了融合京戲與舞台劇而產生的，而具備這兩種領域知識的人在該劇團中，也只有吳興國一人，因此，多半是吳興國發想創意，然後他在跟編劇溝通以後，由編劇完成劇本後，才開始與演員排練。

由於當代傳奇劇場本質上還是京戲的表演，因此，在京戲中，多半是按著劇本演出，沒有什麼個人創意的空間，因此，在當代傳奇劇場中，雖然融合不同的表演元素，但是創意產生方式還是很集權。

由上述六個劇團的描述，本研究將之彙整為下表，見表 5-6：

表 5-6：創意領導人對創意的態度與創意產生方式表

| 劇團 | 創意領導人 對創意的態度 | 創意產生方式 |
|------------|--------------------------|---|
| 表演工作坊 | 對內部創意來源開放 | 由創意領導人帶領的集體創作 |
| 相聲瓦舍 | 對內部創意來源開放 | 由創意領導人帶領的集體創作 |
| 綠光劇團 | 對外部創意來源開放 對內部創意來源部分開放 | 外部劇本或導演 自行創作或內部編劇撰寫劇本 |
| 果陀劇場 | 對內部創意來源開放 | 由創意領導人發想，與編劇討論後 完成劇本 |
| 屏風表演班 | 對外部創意來源部分開放 對內部創意來源封閉 | 有時採用編劇已經寫好的劇本，不 過多為創意領導人自己編劇與導演 |
| 當代傳奇劇 場 | 對外部創意來源部分開放 對內部創意來源封閉 | 會採用已經有的故事大綱，不過多 半是創意領導人自己發想，再由編 劇完成劇本 |

資料來源：本研究整理

【研究發現 3-2】 組織文化是否鼓勵冒險與創新，對團隊成員是否願意貢獻創意有很大的影響。

【研究發現 3-2-1】 鼓勵冒險與創新的劇團中，團隊成員在劇本的創意過程中的參與程度也較高。

在 Dorothy Leonard (1999) 在「激發團隊創意」(When Sparks Fly) 中提到，組織文化若是傾向鼓勵團隊成員冒險，則團隊的創新成果會比較好。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，表示給予員工自發性的交流空間與鼓勵真實的價值觀，有助於團隊間的溝通與創新產生。

本研究發現，在六個劇團中，有四個劇團的組織文化較為鼓勵冒險與創新，因此，這四個劇團中，成員對於劇本的創意產生有意見，或是有什麼好的點子，也比較容易在組織中提出來。這四個劇團分別為：表演工作坊、相聲瓦舍、綠光劇團與果陀劇場。

【個案一 表演工作坊】

在表演工作坊中，重演過去演出過的劇目的比例很低，但是，也還是有重演過幾部經典的劇目，包括：「暗戀桃花源」以及「這一夜，我們說相聲」，而雖說是重演，表演工作坊還是很希望再重演的時候，能夠加入新的元素，和過去的演出有所不同，因此，在每次的重演中，還是會跟過去的演出有所不同。

因此，表演工作坊隨時都在找尋創新的空間與方法，但是，由於這些演出之前都是由集體創作產生的，因此，有時候很改變其中的內容，因為這就會更動到整齣戲的架構，因此，雖然他們多次嘗試要再重演劇目中加入新的元素，但是，到目前為止還沒有成功的做很大的更動。

而在表演工作坊中，演員與劇團的成員都可以對於劇本創意的產生有

意見，或是有新的方向提出，而賴聲川也十分鼓勵，舉例來說：在集體創作時，賴聲川通常會希望演員能夠嘗試不同方式的表演手法與情境，而演員在嘗試時，也瞭解到導演是真的希望看到演員貢獻不同的東西，而非心裡已有定見。

【個案二 相聲瓦舍】

在相聲瓦舍中，除了演員以外，行政人員也可以對劇本創意表示意見，而行政人員有時也會兼任編劇群，因此，在許多劇團中，相聲瓦舍的行政人員在創意產生參與度較高。所有的成員在相聲瓦舍都可以自由的對創意表示意見。

在相聲瓦舍中，馮翊綱每次都會希望帶給觀眾不同風格的作品，因此，多數的演出都會加入一些新的嘗試，舉例來說：在「東廠僅一位」中就開始使用許多舞台劇表演手法，而在2002年的「蠢嚇揪疼」裡更是由編劇群先將段子寫好，再由演員修改、消化。因此，在相聲瓦舍中，十分鼓勵成員冒險嘗試新的東西，而團隊成員也願意貢獻自己不同的意見。

【個案三 綠光劇團】

綠光劇團對於創意的來源十分開放，而也是首次採用電影導演進入劇團作舞台劇，並且採用電影編劇所撰寫的劇本，因此，綠光劇團在嘗試新風格上，可以說是十分積極。

此外，綠光劇團對於創意團隊成員，包括演員、劇團藝術總監、顧問等，都鼓勵他們有自己的想法，嘗試做不同的戲劇演出。對於創意的意見與討論，劇團藝術總監、顧問多半都可以自由的加入，而對於演員，團長陳希聖表示他也比較喜歡有自己意見的演員，而非導演說什麼他做什麼的演員。

而綠光劇團在每次演出中也在嘗試不同，舉例來說，再重演「領帶與高跟鞋」的時候，導演羅北安讓當時的演員根據劇本重新發揮，直到接近排練接近完成後，才讓演員看過去演出的錄影帶。

因此，在綠光劇團中，對於成員的意見與冒險也非常鼓勵，因此，綠光劇團的顧問在劇本創意產生中，可以說參與程度很高，相較於這些創

意顧問，綠光劇團中的演員對於劇本的創意參與程度雖沒有這麼高，但是可以自由提出意見對演出的走向或細節有一些影響。

【個案四 果陀劇場】

果陀劇場中，雖然多半是改編名著作品，但是每次也都會想要增加一些新的嘗試，例如：「一場巨匪」是由歌手演唱百老匯歌舞劇名曲，而在2002年的「城市之光」更是改編自默劇，而非一般著作。

在果陀劇場中，演員或是編劇、編曲、行政人員，都可以參與意見，雖然通常行政人員都是給導演市場面的建議，但是整個劇團的成員都會不斷吸收關於歌舞劇的知識，例如：果陀劇團到紐約演出的時候，大家也都一起找時間去觀賞歌舞劇，因此，果陀劇團中的行政人員有時也會提出對於創作方面的意見或點子。

由上所述，比較鼓勵團隊成員冒險或是創新的劇團，其劇團中的成員自然也比較願意貢獻個人的點子或創意，因此，相對於其他劇團來說，在這類型的劇團中，團隊成員對於創意的參與度也比較高。而這類型的劇團也比較容易匯集團隊成員中的創意，而創作出不同風格的作品。

【研究發現 3-3】 出色的創新團隊中，多有兼具兩種不同領域專長的劇團領導人。

Dorothy Leonard-Barton (1995) 在知識創新之泉中提出管理專業化再創新活動中的重要性，一般來說，在團隊中具有 T 型技巧的人較多，但是她也提到具 A 型技巧的人，由於能夠使用多種語言與認知風格，並能夠從容遊走於多種專業領域，通常可為多樣化的創造性團體提供組織凝聚力。

目前在台灣的劇團中，具有兩項以上不同技能的領導人不多，但是，在過去的學歷或經歷中具有多項不同的經歷與技巧的領導者，在其所領導的劇團中，會有較多不同元素的結合與創新。

在本研究的六個個案中：

表 5-7：創意領導人與其專業技能表

| 劇團 | 團隊領導人 | 學經歷 | 專業技巧 |
|--------|-----------|--|------------------|
| 表演工作坊 | 賴聲川(藝術總監) | 柏克萊大學戲劇藝術博士 輔大文學士 | 現代戲劇 導演 |
| | 丁乃竺(製作人) | 柏克萊大學教育行政碩士 台大哲學系學士 | 外國文學 哲學 |
| 相聲瓦舍 | 馮翊剛(團長) | 藝術學院戲劇藝術碩士 在學校就曾組相聲社團 本身對中外文學很感興趣，廣泛閱讀 | 現代戲劇 表演 相聲 |
| | 宋少卿(前任團長) | 藝術學院戲劇系 在學校就曾組相聲社團 | 中外文學 |
| 綠光劇團 | 陳希聖(團長) | 藝術學院戲劇系 多次參與電視電影演出 | 表演 |
| 果陀劇場 | 梁志民(團長) | 藝術學院戲劇系，主修導演 於紐約研習導演 任教於劇場設計系 | 導演 劇場設計 |
| 屏風表演班 | 李國修(團長) | 世新廣播電視科畢業 得過廣播技術剪接獎、最具 潛力戲劇演員獎 | 電視廣播技術 現代戲劇 |
| | 王月(製作人) | 國立藝術學院戲劇系畢 業，主修表演 | 表演 |
| 當代傳奇劇場 | 吳興國(藝術總監) | 復興劇校畢業 中國文化大學戲劇系 加入陸光國劇隊 雲門舞者 | 國劇 現代戲劇 |
| | 林秀偉(製作人) | 文化舞蹈系 雲門舞者 太古踏舞團執行長 | 舞蹈 |

資料來源：本研究整理

而在這六個個案中，相聲瓦舍與當代傳奇劇場的團隊領導者在專業技能上的差異最大，具有 A 型人的特質，擁有兩種不同表演領域的知識，因此，這兩個劇團在表演形式上的結合，是一種全然的創新。相聲瓦舍看起來以相聲為主體，但是在其中加入了許多戲劇元素，其作品其實是現代戲劇的呈現；當代傳奇劇場融合國劇與現代戲劇，用國劇演出莎士比亞名著，但是又以現代戲劇的方式呈現，以上都是將不同的專業表演領域與現代戲劇做一個融合，呈現出創新的風貌。

本研究的劇團團隊領導人，幾乎多為藝術學院畢業，其專業技能的延伸使其比較類似 T 型人，對於其他技能並不深入，只有一定程度的認識，這樣的專業技能雖不能創造出截然不同的創新表演方式，但卻可以藉由這樣的技能，遊走於各個領域之間，，如：文學、哲、學、電視電影演出、劇場設計，如此較容易與團隊成員溝通，也可以這樣專業技巧為戲劇創作內容加入更多的元素。

第四節 影響創意產生的動機

【研究發現 4-1】 在劇團創意產生過程中，參與創意產生的成員其內在動機較強。

Dorothy Leonard (1999) 在「激發團隊創意」(When Sparks Fly) 中整理了前人所提出的創意產生動機，分為內在動機與外在動機，外在動機為獎勵、薪資、他人認可等，而內在動機則包括自主權、學習的機會、有時間作自己的專案以及對於任務本身的好奇與熱情等。

Amabile 與 Hill (1993) 指出，不論是個人或組織，要在技術、資源與動機三個要素都同時存在的情況下，才会有最多的創新與創意產生，因此，動機對於創新是一個十分重要的因素。而他們更進一步指出內在動機對於創意的重要性，會影響個人與組織是否願意用創意與創新的方式來解決問題，並進一步影響創意的品質。

而根據本研究觀察劇團的結果，發現參與劇團創作的團隊成員，多半是因為內在動機如：學習的機會、對於舞台劇創作的好奇或對於創作的熱情等，而劇團的外在環境一般而言，並沒有電視、或電影演出來得高，因此，對於劇團成員來說，由於這些外在條件也不是很好，因此，會真正參與舞台劇創作的人，多半是基於內在動機而參與創作。

【研究發現 4-2】 參與劇團時間不同的演員，其參與的動機也有差異。

根據研究發現 6-1 中提到，參與舞台劇創作與演出的成員多半是基於內在動機，但是，本研究進步一觀察，發現投入舞台劇創作與演出的時間長短不同的演員，其參與的動機也有些許差異。

而本研究發現可以分為兩個子發現如下：

【研究發現 4-2-1】長期投入劇團創意產生的團隊成員，其參與的動機多半是來自於對於戲劇創作的熱情。

【研究發現 4-2-2】短期投入劇團的成員，其動機多半為自我投資或學習。

Ochse (1990) 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) 也提到內在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）。

而本研究在觀察劇團中發現，長期參與劇團創意產生的團隊成員，其參與的動機多半是其本身對於戲劇創作的熱情，且他們本身對於這樣的創作也樂在其中。而對短期投入的團隊成員來說，其參與動機多半包括學習的機會、對戲劇創作與演出的好奇與熱情，不過，對於短期投入的團隊成員來說，多半比較著眼於在劇團中的學習機會。

在 Linux 創始人托瓦茲的自傳 *Just for Fun* 一書中提到，當他接觸到第一本的作業系統書籍時，他感覺有一股熱流流遍全身，而至今意味消退，這就是他對電腦程式語言的熱情所在，可以讓他不在乎其他的事物，而專注於這件事上，對於托瓦茲來說，電腦程式語言是他大部分的生活，開發 Linux 完全只是自己的熱情所產生出的成果而已。

而在本研究訪談中，詢問到長期從事劇團創作的創意團隊成員時，他們對於為何會長期從事這樣的創作，也得到類似的回答，多數的人對於創作與戲劇有一種使命感，而且認為創作就是他們生活的一部份，因為創作的本身就是他們感興趣的事，或是創作可以讓他們對於自己喜歡的事物不斷涉獵（馮翊綱就曾表示喜歡旅遊與閱讀，而創作可以讓他不斷的從事這兩件事），因此，本研究發現，對於長期參與劇團創作的成員來說，戲劇創作就是他們的生活，他們的熱情所在。

而對於短期參與的成員來說，多半是參與演出一次、兩次的演員，

他們的動機除了對於舞台劇的好奇而嘗試以外，還有就是希望藉著舞台劇的訓練，讓他們在未來的演藝事業上可以有更好的表現，可以說是著眼在學習的機會，也就是一種自我投資。

舉例來說：阿雅在表演工作坊 2003 年的演出，「在那遙遠的星球，一粒沙」節目單中提到「在劇場中，最令人興奮的是劇場裡的每個人都有值得學習的地方。從導演、演員到排演助理。有時你學到的是演技；有時是一種態度；有時是一種觀點，每次的排練我都把自己當成一個空的容器，裝滿了再回家。在即興的創作中除了互相學習，我們也互相幫助，」

【研究發現 4-3】組織較偏向創新型，以及領導人較鼓勵不同創意的劇團，其團隊中較容易觀察到成員創新的內在動機。

Amabile(1993)提到團隊的創意過程中，其內在動機是影響團隊成員是否願意用創新思考的方式去從事一個專案，而內在動機主要又受到組織的創新管理技能（Skill in Innovation Management）所影響，創新管理技能指的是組織對於創新概念的培養與管理方式。

在偏向創新型組織的劇團中，不只是劇團團長，演員與其他成員都有比較高的傾向使用創新的方式思考與執行專案。在構想出現之初，或是在開展期時，都會一直有更改或變動，有時甚至會做很大幅度的變動。表演工作坊甚至在重演過去的劇目時，都會因為成員的不同，而有些更改，在改編劇目時，更是會嘗試以不同的方式呈現；相聲瓦舍則是隨著成員的排演而可能出現完全不同的創作方向。

但是，這樣大幅度的變動，以及團隊成員傾向創新思考的從事創作方式，在偏向創業型的劇團中，就比較不容易觀察得到，多半是團隊成員跟隨一個既定的架構或劇本，通常只做一些小幅度的更改。

由此可以發現，這些偏向創新型組織的劇團，其團隊成員的創新內在動機也較為強烈。

第五節 創新核心能力之分析

【研究發現 5-1】 不同的創新核心能力，會影響其創新與劇團經營製作的走向。

Ambile(1995)的提到創意只是創新的一個要素，但是成功的創新中，創新的執行是不可或缺的要素。但是在劇團的創新產生中，這兩個部分很難直接分開，Dorothy Leonard (1999) 就說過創意的產生過程就像一盤義大利麵，難以分解。

本研究根據 Ambile(1995)、Dorothy Leonard (1999) 與 Teece(1990) 的理論，將創新過程大致分成三個階段如下：

第一階段是創意產生的階段 (Creativity Process)：包括創意的開展期，創意產生的量跟質，以及來源。根據 Ambile 的分析，主要是受到創新的動機跟任務知識 (Task knowledge) 有關。

第二階段是創意的執行階段：整合期間以及演出期間，其中包括的要素有導演的經驗與功力、演員的表演素質、舞台設計與人員的經驗與能力。根據 Amabile 的分析，主要是受到領域知識 (Domain knowledge) 厚積影響。

第三階段則是與互補性資產結合的階段：包括行銷、財務，以及如何 leverage 其他的資源。

因此，每個劇團其創新核心能力偏向不同的階段，會使其未來的創新與劇團經營製作有所不同。

表 5-8：創新核心能力與創作方向以及其主要獲利方式

| 劇團 | 主要創新核心能力 | 創作方向 | 演出製作走向 |
|--------|------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| 表演工作坊 | 創意產生：利用集體創作方式，產生大量與獨特創意 | 多為內容上的創新、也有演出形式的創新 | 創作新劇 |
| 相聲瓦舍 | 創意產生：集體創作方式以及不同來源的創意，產生獨特創意 | 內容與演出形式的創新並行的 | 創作新劇 發行相聲專輯 |
| 綠光劇團 | 創意的執行：演出形式的創新，與演出元素的創新 | 演出形式的創新，包括歌舞劇，以及電影元素的加入 | 創作新劇 與重演劇目 |
| 果陀劇場 | 創意的執行：演出形式的創新 | 多為演出形式的創新，包括歌舞劇、百老匯名曲演唱等 | 創作新劇 與重演劇目（比例高） |
| 屏風表演班 | 創意的執行：導演的功力與演員的演出實力，但創意量不足 | 題材上無重大創新，多為舞台技術與呈現手法的創新 | 創作新劇 與部分重演劇目 |
| 當代傳奇劇場 | 創意的內容與執行：導演的融合各種元素的功力，但創意量不足 | 最初為國劇與當代戲劇融合的創新、現在則融入其他類型戲劇 | 創作新劇 （但創作量少，難以獲利） |

資料來源：本研究整理

由上表可以看出，主要的創新能力為創意的內容上的劇團，其創作新劇的比例上較其他的劇團要高一些，該劇團也會將焦點擺在下一齣劇目的內容創新上，如：表演工作坊與相聲瓦舍；而創新能力為創意的執行的劇團，則複製重演的比例較高，創作走向也會比較偏向形式與執行上的創新，如：果陀劇場將自己定位為歌舞劇團，目標是要像百老匯的音樂劇一樣，希望能夠做一些經典歌舞劇，每隔一段時間重演，此外，果陀也致力

於開發大中華市場，將大型歌舞劇推向大陸，兩地的多場次巡迴演出也累積不少做歌舞劇知識與經驗，包括與作詞作曲人的合作方式，如何挑選與訓練歌舞劇演員，導演對於歌舞劇氣氛的掌握功力，舞台、服裝設計如何搭配等，這些知識與經驗，可以讓果陀在下次作舞台劇上，降低創新與創意的執行成本，以及嘗試錯誤的成本。

而對於屏風表演班與當代傳奇劇場，創意的產生雖為其核心能力，但卻只在一個人身上，通常為團長或導演，則使得創意量不足，通常難以獲利，此外，也必須用重演的劇目來填補創意不足的空檔，或是像當代傳奇劇場，幾乎要隔一、兩年才能推出新戲。

從以上的表格與分析可以看出這六個劇團有不同的創新核心能力，也就是它們的創新著重在不同的階段，表演工作坊與相聲瓦舍其核心創新能力在於劇本的創意上，並匯集劇團中的創作能力，讓整個劇團都有對於劇本與演出內容的創作能力；而綠光、果陀、屏風與當代傳奇劇場的劇本創作責任只在導演與編劇的身上，雖有創新但量卻不足以支撐一個現代劇團的運作，劇團中的其他成員的核心能力則在演出執行上，而非在劇本與演出內容上。