

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

個人創造力理論模式之建構--以台灣地區廣告業為例

A Qualitative Inquiry for the Understanding of Advertising

Creativity

計畫編號：NSC 88-2412-H-004-020

執行期限：87年8月1日至88年7月31日

主持人：陳文玲 國立政治大學廣告學系

一、 中文摘要

在學術研究裡，廣告創意所受到的注目遠低於其實際應佔的份量，有鑑於此，本研究以十位廣告創意人員為深度訪談的對象，企圖瞭解、分析、歸納各種可能影響廣告從業人員創意表現的元素。根據訪談結果，本研究歸納出四個影響廣告創意的重要因素：環境、知識、能力與人格特質。比較本研究與國外相關研究的結論，發現兩點不同之處：第一，受訪者認為國內的廣告教育與實務工作嚴重脫節。第二，台灣廣告業的組織樣態比歐美國家來得更多元、複雜，建議以後的研究應該把資金來源、技術來源、管理者國籍以及台灣廣告業獨特的歷史背景與發展過程等相關因素納入研究範疇之內。

關鍵字：廣告創意、廣告業、廣告教育

Abstract

Creativity is a critical component in the advertising process, but it has yet to attract comparable attention in the literature. To amplify the research venue, this study explores crucial factors that may influence advertising creativity by in-depth interviews. Based on findings from the interviews, four factors were found to be directly related to advertising creativity. These factors are working environment, professional and nonprofessional knowledge, creative thinking ability and personal characteristics. Suggestions for further research and recommendations for advertising business are also offered..

Keywords: advertising creativity, advertising business, advertising education

二、緣由與目的

1998年時報廣告金像獎落幕以後，應主辦單位之邀，幾位評審相約在西華飯店喝茶聊天。讓我印象最深刻的，就是大家不約而同地提到了本土廣告創意的瓶頸。不僅如此，在學術研究的領域裡，廣告創意這個議題所受到的注目也遠低於其實際應佔的份量，以國立政治大學廣告系所發行的十二期《廣告學研究》為例，與廣告創意直接相關的論文僅有四篇。之所以會有這樣的現象，有幾個可能的原因：第一，創意是一個難以精確定義的概念（Mumford and Gustafson 1986）；第二，創意的過程與表現出來的行為很難從旁完整地觀察記錄（VanGundy 1987）；第三，廣告創意的成品非常多樣，難以妥適地分類或比較（Hocevar and Bachelor 1989）；以及第四，廣告創意所產生的環境——廣告公司的組織結構與運作方式太過複雜。

有鑑於業界的困境與學界的匱乏，即便困難重重，廣告創意仍舊是一個值得研究的主題。本研究是一個初探性的嘗試，企圖從文獻回顧與深度訪談裡，瞭解、分析、歸納各種影響廣告從業人員創造力的元素，或可據此打造一個廣告創意的理論模式，作為進一步實證研究的基礎。

三、文獻回顧

（一）創意（creativity）

不管從學術、還是從實務的觀點來看，創意是一個論述分歧、難以定義的概念（Amabile, 1983）。張春興（1991）在《張氏心理學辭典》裡綜合各家論述，把創意視作在困境中為求解決問題而產生的想法，是一種企圖突破舊有經驗限制、以目的為導向的思考過程。如果從表現於外的

行為來定義，所謂的「創意能力」可以從四個面向上看出來：流暢性、變通性、第三個特質是原創性、精進性（Guilford, 1950）。如果從人格特質來定義創意，有創意的人通常具備了四種能力：觀察力、記憶力、思維力與想像力（黃天中、洪英正，1994）。四種能力之中，觀察力與記憶力和創意資料庫的建構與維繫有關，而思維力與想像力則和如何運用（或者顛覆）資料庫的內容有關。

早期的創意研究比較偏重創造力（或者創作者）本身的特質，就是經由個人特質逼近創意；另外一種起步較晚的研究取向則是試圖瞭解什麼樣的外在環境有助於（或者有礙於）創意的產生，亦即由社會互動的觀點加以探查。就第一種研究取向而言，有人主張創意是一種包含認識（recognition）、推理（reasoning）與理解（understanding）三個階段的認知過程；有人主張創意是一種人格特質（personality trait）或是一種可以經由學習而領會的心智狀態（state of mind）；最常見的一種看法，則認為創意是一種意識或潛意識的、經由聯想或組合所產生的創新意念（Henry, 1991），例如Sternberg（1988）就曾經提出「創意三面說（three face model of creativity）」，認為可以從智力、認知風格以及人格動機三個層面的交互影響來探討創意的本質。不過，在這種只看重心理特徵與人格特質的研究取向裡，人與事物的關連、與他人的糾纏、與組織的抗爭、與社會的瓜葛完全不被看見，因此被一些學者認為犯了「見樹不見林」的毛病（Amabile, 1988; Amabile et al. 1996; Oldham & Cummings, 1996）。

第二種研究取向則把創意視為社會互動的產品（例如Woodman, Sawyerand, Griffin, 1993; Woodman and Schoenfeldt,

1990, 1989等), 把重點放在組織特徵(文化、資源、報酬、策略、結構、技術等) 社會因素(規範、向心力、團體大小、多樣性、角色、任務分配、解決問題的方法等)和個人特質(人格、認知因素、創意動機、知識等)三者之間的互動上。Tierney (1992) 研究指出管理者的認知、員工的認知、任務的重要性與團隊作業的方式這四個因素會顯著影響到組織的創造力; Necka (1986) 的研究發現創意的產生有五個不可或缺的條件: 環境、動機、人格、創意能力與思考技術, 他還特別指出創意的環境是一項相當重要的關鍵——適當的環境, 是激發動機、創意能力與思考技術的主要動力。

Amabile (1988; 1996) 的研究可以說是社會互動研究取向的奠基石。在眾多社會因素之中, Amabile 發現外界的評估(如同儕的批評、專家的評斷)與工作的成就(例如具象的加薪、抽象的獲獎)最能激發創意; 就環境因素而言, 教育程度、企業組織、家庭結構和社會文化與個人的創意表現最有關聯。在《創意脈絡(Creativity in Context)》裡, Amabile 總結她的研究心得, 為「創意」找出三種不可或缺的元素: 第一種元素是「領域技術(domain-relevant skills)」, 指個人在其工作領域裡必須具備的專業知識與特殊技術, 領域技術的多寡除了與個人的學習技巧成正比, 也和該特定領域是否能夠提供夠水準的正規教育與在職訓練有關。第二種元素叫做「創意技術(creativity-relevant skills)」, 指的是產生創新方案(而且可以有效解決問題)的能力, 在過去的認知裡, 這種能力通常與人格特質連結在一起, 認為創意是某些人的專長, 關於這一點, Amabile 有不同的想法, 她認為後天的經驗與外部的訓練可以補強個人或團體在這個面向上的表現。第

三種元素「工作動力(task motivation)」, 係指個人對於工作的態度與認知, 這一點與企業的組織結構大有關連, 有了適合發想創意的工作環境, 才会有擅長發想創意的員工。

由以上的討論可得知, 從社會互動觀點出發的研究取向和從個人特質出發的研究取向彼此之間並不互斥, 比方說, 在 Amabile 的論述裡, 同樣提及了人格特質對於創意思考的重要性。正因如此, 我們不應以單一面向論斷創意, 而應視創意思考為一多元、多面向、多層次的概念, 才能具體呈現創意思考的全貌。

(二) 廣告創意(advertising creativity)

廣告是一個非常重視創意的行業。簡單地說, 廣告創意就是把創意放進廣告這個行業的框架裡, 從本質來看, 它仍舊是一種解決問題的方式(Reid and Rotfeld, 1976), 但是從目的來看, 廣告創意必須把廣告的使命與行業的特性一併考量在內(Vanden and Adler, 1983)。正因如此, 關於廣告創意的研究, 大致未曾脫離個人之內(人格特質、經驗、知識、技術、思考能力等)與個人之外(公司經營哲學、同僚互動、預算、時間、媒體的限制等)這兩個主軸。

在過去的研究裡, 人格的特徵、思考的能力與知識的結構是幾個被認為與廣告創意比較有關連的個人特質。廣告創意人的人格特徵包括了獨立(Nelson, 1989)、直觀(Hovland, et al., 1988)、善變(Nelson, 1989)、熱情(Hovland, et al., 1988; Burton, 1991)、衝動(Moriarty, 1991)、叛逆(Burton, 1991)、敏銳(Hafer and White, 1989)、中性(Hovland, et al., 1988)、好奇(Dunn et al., 1990)、自信(Dunn et al., 1990)、理想主義(Burton, 1991)、想像力豐富(Burton, 1991)等等, 然而, 上述討論大部分來自

資深廣告人的經驗談，針對人格特徵這個主題所做的實證研究並不多。

在思考能力方面，Mednick (1962) 認為愈有創意的人，愈能把兩件不相干的事情聯想在一起，延續這個想法，Reid與Rotfeld的研究(1976)討論了聯想能力對於創意思考的影響；另外，Auer (1976) 曾以廣告、企管、新聞三系學生為樣本，探討同理心與創意思考的關係；Hovland等人(1988)以常用的CQT (Creative Quotient Test) 問卷來測量廣告創意從業人員的「創意智商」，特別值得一提的是，這個研究首次把研究對象細分為文案(撰寫文字)與藝術指導(設計影像、編排佈局)兩路不同的脈絡。

就知識結構而言，Mednick (1962) 認為一個人知識的結構越緊密，越容易重組不同的概念、形成新的創意。除了密度，知識結構的廣度也與廣告創意有關，Moriarity (1988) 發現知識的多寡與創意成正相關。這些研究結果，可以對應到著名廣告人James W. Young所提出的「魔島理論」——創意就像珊瑚的成長，要在海中經年累積，才能成就最後一刻浮出海面的魔島，換言之，創意人想要隨心所欲地排列、組合出創新的想法，不但需要一個夠份量的資料庫(廣度)也需要一個有效管理資料庫的方法(密度)。

在創意研究裡，組織創意向來是一個重要的研究議題，其中也包括了一些關於廣告公司創意環境的研究。廣告公司內部通常含納了各方勢力，而各方勢力的互動與角力，就構成了廣告公司的獨特內部生態，創意人員的努力與創意發想的過程勢必會受到這個環境脈絡的影響，但是，這個獨特的內部生態通常不是創意人員能夠改變的(Klebba and Tierney, 1995)。從過去的文獻看來，這些影響大致可區分為公司

內部的結構性因素(例如組織架構、集中化的程度、程序繁簡與層級多寡等)和任務資源與限制(例如預算、截稿時間、技術等)兩種。

廣告公司的第一要務，就是為客戶製作有效溝通的廣告訊息。在廣告的實際作業過程裡，廣告公司的創意部門就像是一個具體而微的小社會，與內部(部門內的同事)和外部(老闆、其他部門的同事、客戶、社會輿論)形成種種複雜的交互影響。正因如此，組織特徵是研究廣告創意的一個不可或缺的因素(Klebba and Tierney, 1995)。Reid and Rotfeld (1976) 的研究指出廣告公司組織因素的介入會影響創意人員處理工作的態度；另外，Amabile與Gryskiewicz(1987)曾經提出一個關於組織創意的社會心理學模型，探討組織特質(例如組織的創新動機強弱，投注的資源多寡與管理技巧之高低等等)與個人特質(例如創新的動機強弱、廣告技巧與創造性思考技巧的高低等等)對於組織創意的影響，簡言之，Amabile與Gryskiewicz認為這些個人特質與組織特徵對於創意過程及其成果而言是互動的、相互修正的、相互模塑的，而創意產出的質與量會在個人與組織的資源、技術與動機重疊之處達到高峰。

就任務資源與限制而言，Lavery (1993) 的研究發現三種任務資源與限制是廣告這個行業所特有的，分別是技術的限制、截稿期限的壓力與預算的限制。Bengston (1982) 認為截稿期限可能是廣告創意的重要刺激，Moriarity與Vanden Bergh (1984) 的初探性研究也支持了這個說法，根據他們的訪談結果，廣告公司的創意人員覺得截稿期限給他們帶來壓力，但他們並不覺得這種壓力純然是負面的。

與其他創作者對照（尤其是獨立作業的創意人，例如攝影師、插畫家、自由作家等等），廣告創意工作還有一個特別之處：那就是人際互動（interpersonal communication）人際互動可以定義為兩人（及以上）之間面對面的意見交換（Reardon and Rogers, 1988）。Mondroski, Reid and Russell (1983) 企圖從個案裡建立廣告公司的創意決策模式，他們檢視了人際互動與任務限制之後，發現主管的監督、客戶的要求以及同儕的影響都會影響創意決策。還有，在廣告的作業過程裡，廣告作品的產生至少牽扯到兩種任務編制：一是文案（copywriter），一是藝術指導（art director）。廣告創意的形成包含了人際互動與個人創造兩個部份。但是過去的廣告研究既未區分文案與藝術指導的人格特質，也不曾把小組作業互動的部份納入研究。

除了創意團隊裡的其他成員，創意人員與主管、廣告主、執行專家與研究顧問等，也有很多的互動。這些廣泛的人際接觸，就是社會或團體勢力介入創意過程的機會，其中包括向心力、評價、衝突、團體規範、多樣性與監督等（Woodman et al., 1993; Amabile, 1983）。Reid (1977, 1978a, 1978b) 則以問卷調查法研究廣告學生的創意表現與評價之間的關連，發現教師對學生創意的評價與學生的RAT測驗分數成正相關。Wicks, Smith 與 VandenBergh (1986) 曾檢視創意人員與會計部門之間的人際衝突與部門間的衝突，結果發現跨部門的衝突遠超過同一部門內部的人際衝突。Tinkham, Lan與Leung (1987) 則比較三個廣告公司，發現各自的衝突來源有顯著差異，包括個人態度、任務的面向、溝通流程、組織結構、管理風格與角色的本質等等。Hotz, Ryans與Shanklin (1982) 指

出廣告主與廣告公司的四個潛在問題：廣告公司的人事不穩定、客戶對廣告公司的協助、廣告主內部作業缺乏效率、廣告公司的角色混淆，這個研究對於廣告公司與客戶間的協議與衝突亦有記錄。

簡言之，從組織的觀點來看，創意的定義就是由一個人或一群人共同製造出來的創意與有用的點子（Amabile 1988）。雖然這個定義已經道出「創意通常產生於一個組織的環境中」的事實，但是廣告公司的環境中究竟有哪些因素影響創意的過程，則仍有待更多的討論來一一辨明。

五、研究方法

由於既有的廣告創意文獻不多、又欠缺實證基礎，所以本研究選擇以紮根理論（Grounded Theory）為研究基礎，以深度訪談的方式進行，企圖創造一個開放性的空間，從對話與觀察出發，在沒有預設立場的前提下，根據訪談資料的內容歸納出觀點、通則甚至模式（Babbie, 1998）。

研究的過程分為兩個階段，第一個階段邀請了國內知名的廣告創意人與學者專家，舉辦了五場創意講座（活動正式名稱為「星期三讀書會」）。其目的有二：一為集合不同面向的知識與經驗，共同思考廣告創意的本質；二為從講者的生命史與演講的內容裡尋找深度訪談的方向，補既有文獻的不足。第二個階段就是進行個別深度訪談。在訪問對象的選擇過程裡，本研究盡量顧及性別、工作內容、職等、年資、教育程度、組織特色與公司性质等相關因素的多樣化，在民國八十七年一月到八十八年四月之中，一共訪談了十位廣告創意人，分別為胡珮玟（前達彼思廣告創意總監）、黃威融（自由作家）、黃文博（前聯廣公司創意顧問）、曾淑美（前意識形態

廣告公司資深文案) David 龔 (龔友誠; 龔作室導演)、孫大偉 (汎太國際執行顧問)、吳心怡 (奧美廣告創意總監)、曲培芬 (太笈策略傳播公司副總經理暨策略總監)、張怡琪 (前上奇廣告創意總監) 與陳耀福 (智威湯遜廣告執行創意總監), 其中男性、女性各佔五位, 目前仍在廣告公司從事創意工作的佔七位, 廣告影片導演一位。

每位受訪者接受兩次到四次不等的訪問, 每次訪問進行的時間約為九十分鐘, 訪談的問題則反覆圍繞著三個主軸: 第一, 什麼是創意? 廣告創意與其他創意工作的不同之處為何? 第二, 廣告創意人有哪些人格特質? 除了人格特質, 還必須擁有哪些專長? 第三, 什麼樣的外在條件會影響廣告創意的工作? 之所以採用重複訪問的形式, 乃是為了反覆分析、篩選、測試資料的內容, 以便提高質化研究的信度與效度 (Rubin & Rubin, 1995)。

六、結果與討論

(一) 什麼是廣告創意?

幾乎所有受訪者都同意廣告創意是一種有目的的創作, 這個目的, 一言以蔽之, 就是「推銷商品」, 對於其他的創作者來說, 創作本身就是目的, 但是對於廣告創意人員而言, 創意只是一種表達的手段, 所以除了創意, 廣告人還得做其他的功課。孫大偉說在談「到底什麼是創意?」之前應該先弄清楚「到底什麼是廣告?」

論及創作與廣告創意的不同之處, 兩位資深國際廣告人陳耀福和 David 龔都覺得台灣的廣告創意有時過於繁複。David 龔提出了另外一個觀點, 「自己的風格不重要, 一定要看見產品的風格」, 吳心怡也提到「廣告就是在賣東西, 商品本身才是主

角, 廣告人只是幕後的黑手, 讓人從作品中看出作者的影子並不是件好事。」最後, 我想引 David 龔的一段話作為這段討論的小結, 「什麼是廣告創意?」他說: 「就是分工精細、目的單純、影響深遠。」

(二) 廣告創意補給站

在訪談過程裡, 訪問者與受訪者覺得最困難的部份, 就是討論到創意成份 (什麼是好的廣告創意?) 與創意養分 (什麼方法可以滋養廣告創意?) 這類主題的時候。受訪者的第一個反應通常都是「我也不知道為什麼, 反正我就是會做廣告。」, 有位受訪者老實地說: 「分析創意, 本身就是一件很沒創意的事情。」

「創意只可意會、不可言傳」的看法並不令人意外。首先, 創意的本質與其他學門不同, 很難靠循序漸進的學習或者抽絲剝繭的分析而獲取; 其次, 在創意產生的過程裡, 創作者通常全心投入在工作中 (亦即 Mihaly Csikszentmihalyi 提出的「神入」), 很難抽離主觀情境, 從客觀的角度來觀察、記錄自己的想法與行為。為了克服上述的障礙, 訪談者運用了反覆追問的方法, 有時佐以一些廣告作品或著名廣告個案作為投射工具, 企圖引起受訪者討論的興趣, 進而提出比較接近認知層面的意見。經過整理, 本研究把受訪者對於創意成份與創意養分的看法分為三個部份, 第一個部份是創意思考能力, 第二個部份是廣告知識, 第三個部份是廣告教育。

1. 創意思考能力

(1) 水平思考

轉換思考的方向與改變問題的焦點是水平思考的要旨, 其強調的是在一個開放、不受拘束的過程中, 去等待、思索、探求最佳解決方案的機會。多位受訪者均表示水平思考是廣告創意人所應該具備的基本能力。

(2) 連結與組合

廣告大師李奧貝納有一句名言：「創意就是用新方法來連結組合舊事物。」連結與組合的能力，就是由「舊」通往「新」的途徑。喜愛音樂的陳耀福舉了一個例子，他說，創意人就像音樂家，如何善用十四個音符組合出不同的樂曲，就是功力之所在。孫大偉也承認聯想是他的靈感產生方式之一，曲培芬與詹宏志則提到這種連結與組合的能力是可以經由練習而增進的。

(3) 模仿

正因為創意是用新方法來重組舊事物，部分受訪者在訪談中便提到模仿也是一種創意的練習，不過，他們也特別強調模仿只是一種過程、一種觀察的方法，最終目的還是希望能激發自己獨特的創意。

(4) 評估

孫大偉認為創意就是去改變思考的方向、顛覆既有的法則，不過，他也提到廣告這個行業背負著客戶的期許，天馬行空之後，還是得顧及現實，換言之，就是說除了發散的思考能力，廣告創意人也必須具備歸納的評斷眼光。陳耀福把這種評斷廣告創意的能力，稱為「尋寶」的能力，就是在眾多粗糙、有待琢磨的點子中，以專業的眼光與經驗，找出具備潛力、值得發展的創意。

2.廣告知識

當受訪者被問及哪些知識對於廣告創意有幫助，大部分的人談的都是生活經驗，或者是一些與廣告無關的閱讀，只有少數幾位在未經提示的情況下，主動提到各種廣告專業知識（例如廣告學、消費行為、行銷原理與研究方法等）。這種現象可能是因為：第一，大部分的受訪者為資深的廣告人，早就把一些相關的專業知識當作呼吸一樣習以為常，因此，在接受訪問

的時候，不會特別主動提起。第二，專業知識只是做廣告的原則，學過廣告的人比比皆是，但是光懂原理不表示就能做出動人的廣告，受訪者的反應也提醒了廣告人廣泛閱讀、縝密觀察的重要性。

(1) 生活

在《廣告寫作的藝術》這本書裡，作者訪問了五位資深的廣告人，五位都同意「多元化」與「異質化」的生活經驗就是創意產生的源頭，這個觀點在這次的訪問中也得到驗證，每位受訪者或多或少都提到「用心生活」對於靈感激發的妙用。此外，旅行、不同的文化經驗也會豐富一個人的創作能力，對於文化、次文化的靈活運用往往可以成為作品裡最迷人的部份。

(2) 閱讀

詹宏志曾經在他所寫的《創意人》裡提到：「閱讀是一種『省時省錢的旅行』；雖然可能不如旅行經驗那麼刻骨銘心，但是取得經驗材料的數量和速度，都是旅行所不能及(p.185; 1996)」廣告大師喬治葛里賓也說「越界閱讀」(閱讀與廣告本業八竿子打不到的文章)是文案必做的功課之一。廣告人的閱讀面向確實令人眼花撩亂。張怡琪喜歡看書，而且看得很雜，翻譯的、暢銷的、古典的、西洋的、星座的、品酒的、做菜的、時尚的...；酷愛文學的曾淑美認為文學底子對於她的工作有很大的幫助；黃威融和曲培芬則有閱讀雜誌的興趣；另外，還有幾位受訪者心有同感地提到電影作為閱讀文本的經驗。

(3) 觀察別人

觀察別人，也是好幾位受訪者的靈感來源。比方像張怡琪會到超市和賣場去觀察各種類型的消費者，她也會直接去找目標市場說說話，為了補觀察之不足，她還會買一些關於心理分析的中文書、原文書。曲培芬則喜歡在工作之餘和廣告圈外

的朋友聊天，「從別人的經驗中學習，總是可以繞過胡亂摸索的岔路。」

3.廣告創意教育

對於學校裡開設廣告創意相關課程，受訪者有兩種不同的看法。第一種看法認為學校的教育方式對於廣告創意的訓練幫助有限；另外一種看法則比較肯定學校教育的價值。雖然對於廣告創意教育的看法不同，但是不同的受訪者提到了一個相同的感受，那就是現今國內的廣告教育與廣告實務嚴重分歧，其中，大部分的受訪者都肯定廣告教育的價值，認為大學教育可以為年輕人進入社會打下良好的基礎，但是覺得在專業知識與專業技巧方面都有待加強，也建議學校多鼓勵學生嘗試一些偏重實驗性的創作，這些看法，非常值得廣告教育從業人員繼續探討下去。

（三）創意的原動力

過去的文獻時常提及人格特質對於創造力的影響，在《廣告寫作的藝術》這本書裡，幾位創意大師都強調廣告人應該把自己的性格特質與成長經驗轉化為一套獨特的創作風格。

在這次研究裡，大部分的受訪者也或多或少談到個性特質與廣告創意的關連：

吳心怡覺得創意人就是和別人不一樣，對她而言，自信、誠懇、熱情是她的工作祕訣；黃威融時時覺得焦慮，焦慮，幾乎是他生活的一部份，吳心怡則對於「社交」感到焦慮，David 龔說：「導演的堅持與專業必須被尊重。」曲培芬覺得每個創意人骨子裡都有點叛逆，為了克服對於不安定的恐懼，所以要不斷地去嘗試新事物；好奇心、超水準的自我要求以及一點點的表現欲和愛玩的生活態度，也是廣告創意人的特性。

（四）創意的阻力與助力

廣告創意人員與同儕、主管、廣告主、

製片等各方人馬都有很多的互動，這些廣泛的人際接觸，就是社會或者團體勢力介入創意過程的機會。Amabile (1988)曾經提出九項促進創造力以及九項妨礙創造力的環境因素。根據她的研究結果，有助於創意的環境因素分別為充裕的時間、充足的自由、充分的資源、工作具挑戰性、適度的壓力、管理得當、充分的鼓勵、認同與回饋、正面的組織特徵以及可以共事的專案負責人等；有害於創造的環境因素分別為限制太多、資源不足、缺少時間壓力、自滿於現況、管理不當、缺乏組織熱忱、評鑑不當、組織內部鉤心鬥角、負面的組織特徵以及難以共事的專案負責人等。李宗沅 (1989) 也曾經針對廣告公司創意部門為例，討論組織因素與個體創造力的關係，他發現工作富挑戰性、個人有責任感與提供員工成長的環境是激勵創造力的方法。

而從訪談的內容裡，本研究初步整理出幾個對於廣告創意具有影響力的環境因素，分別為客戶與廣告公司、團隊工作、外部評估與時間的壓力等四項。

客戶是廣告這個創意產業中特有的組成因子，但受訪者對客戶對創意發展的影響則評價不一。

由柏恩巴克 (Bernbach) 於 60 年代創建文案與藝術指導的小組作業的制度，有人覺得可以提升作品品質，也有人覺得反而使得創意受限 (Kover and Goldberg, 1995)，陳耀福強調如何找到對 KEY 的夥伴一起工作，是十分重要的事情。

部份文獻指出外部評估 (external evaluation；亦即他人在當事人自覺的狀態下提出批評與建議) 是一個對於創意表現深具影響力的社會互動因素 (Klebb and Tierney, 1995)。Amabile (1979) 的研究發現當受測試者知道自己的表現可能會受到外

界評估時，其創意認知的分數會比不必受到外部評估的受測試者低，後續的研究也得到類似的結論（Amabile, Goldfarb and Brackfield, 1982; Amabile and Gryskiewicz, 1985），針對這一點，Amabile (1987) 提出了解釋：她認為外部評估代表了一種對於創意的阻力，這種阻力可能有礙個人自內心產生工作動力（intrinsic motivation）。然而，有趣的是，在廣告這個行業裡面，評估卻是一件不可或缺、甚至被認為是激勵創意的元素。一件廣告作品的完成，不僅要經過部門同事、業務主管與客戶的評估，有的時候還要送去外面參加比賽，接受同業或者學者專家的評估。在廣告創意產生的過程裡，外部評估究竟扮演什麼樣的角色呢？David 龔認為，不管是正面的或是負面的評價，都可以轉化成為進步的動力。不過，也有不少受訪者認為外部評估（尤其是客戶的意見）也有可能成為一種阻遏創意的因素。

本研究的受訪者對於時間的壓力也有兩極化的看法。孫大偉認為時間是決定創意品質的關鍵，不過，他也同意時間的壓力是一種挑戰，有挑戰才會有興趣，有興趣就會想出很多克服困難的方法。David 龔的看法比較接近時間就是挑戰這樣的論點，時間的壓力也是一種創意的助力。

七、計畫成果自評

本研究是一個初探性質的研究，企圖從過去討論創造力與廣告創意的文獻出發，以十位廣告創意人員為深度訪談對象，瞭解、分析、歸納各種可能影響廣告從業人員創意表現的元素。根據訪談結果整理出四個環節：環境、知識、能力與人格特質。在環境的部份，本研究找出了四個元素，分別為社會互動（創意人員與同

儕、主管、廣告主、製片等不同單位的接觸）、小組分工（文案搭配藝術指導）、外部評估（同儕、主管、廣告主、甚至社會對於廣告作品的批評與建議）與截稿時限。在知識的部份，受訪者提出了兩種知識體系對於廣告創意工作的重要性，第一種是廣告專業知識，第二種則泛指各類知識、常識與生活經驗。在能力的部份，水平思考、連結與組合、模仿與評估的能力是從訪談結果整理出來的幾項重要創意思考能力。最後，本研究從訪談中整理出自信、熱誠、堅持、叛逆、好奇、高標準的自我要求這幾個人格特質。

如果把本研究的結論與 Amabile 的理論做一個對照比較，可以發現 Amabile 所提出的模式大致可用來解釋廣告創意。Amabile 把創意的產生歸因於三種元素：領域技術（domain-relevant skills）、創意技術（creativity-relevant skills）與工作動力（task motivation），其中領域知識可以對應到上述研究結論的「知識」一項，創意技術可以對應到「能力」，而工作動力則可以對應到「人格特質（內部動機的形成要件）」與「環境（外部動機的形成要件）」兩項。或者可據此發展出一個廣告創意理論模式的架構，作為進一步實證研究的基礎。

本研究的研究發現與國外廣告創意相關研究的結果大致相符，比較不同的有兩點：第一，本研究的受訪者普遍認為國內的廣告教育與實務工作嚴重脫節，這個現象頗值得學界與業界人士共同檢討。第二，本研究發現台灣廣告業的組織樣態比歐美國家來得更多元、複雜，首先，除了大型的綜合廣告代理商（例如智威湯遜、聯廣、奧美廣告等等），企業主內部的廣告部門（係指實際發揮完整廣告企劃功能的 in-house agency），專業廣告代理（例如網

路廣告企劃工作室、戶外廣告代理等等)以及負責拍攝廣告影片創意的製片公司 (production house) 都是實際參與廣告創意企劃的單位, 有必要一一瞭解它們的組織特徵。其次, 由於台灣的廣告業有其獨特的歷史背景與發展過程 (比方說, 本土廣告公司與外商廣告公司在組織、環境、管理、文化等各方面都存在著顯著差異), 資金來源、技術來源、管理者的國籍等等相關因素應該納入未來類似研究的考量。

除了有助於瞭解影響台灣地區廣告從業人員個人創造力的因素以外, 本研究還具備以下三方面的意涵。就學術貢獻而言, 關於廣告創意的既有文獻多半由單一觀點切入, 且多為主張的陳述 (conceptual papers) 欠缺實證研究的支持。本研究的結論或不盡周延, 不過, 仍然可以幫助我們經由不同的面向認識廣告創意, 進而建構更周延完整的創造力理論。希望這個研究的內容可以給國內從事廣告教育工作者一個設計廣告創意相關課程的參考。就實務貢獻而言, 期盼這個研究可以引發學界與業界對於廣告創意的「研發」興趣, 共同為重組 (或者檢討) 廣告公司創意部門的組織結構和建立一套培訓創意人員的方法而努力。

八、參考文獻

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10:123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5):123-167.
- Amabile, T.M. (1983). The social psychology of creativity: a componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45:357-76.
- Bengston, T.A. (1982). Creativity's paradoxical character: a postscript to James Webb Young's techniques for producing ideas. *Journal of Advertising*, 11(March):3-9.
- Bogart, L. (1995). Three views of advertising: a review essay. *Journal of Advertising Research*, July/August: 52-61.
- Burton, P.W. (1991). *Advertising Copywriting* (6th ed.). IL: NTC Business Books.
- Dunn, S.W., Barban, A.M., Krugman D.M. & L. N. Reid (1990). *Advertising: Its Role in Modern Marketing*. IL: The Dryden Press.
- Eral Babbie原著, 李美華等譯 (1998): 《社會科學研究方法》。台北: 時英。
- Guildford, J.P. (1956). The structure of intellect. *Psychological Bulletin*, 53(4): 267-293.
- Hafer, W.K. & White, G.E. (1989). *Advertising Writing*. MN: West Publishing.
- Henry, J.(1991). Making sense of creativity. In Henry, J.(Ed.). *Creative Management*, pp.3-11. London : Sage.
- Hocevar, D. & Bachelor P.A. (1989). Taxonomy and critique of measurements used in the study of creativity. In Glover, J., Ronning, R. & Reynold, C. (Eds.). *Handbook of Creativity: Perspectives of Individual Differences*. New York: Plenum Press.
- Hotz, M.R., Ryans, J.K. Jr. & Shanklin, W.L. (1982). Agency/ client relationship as seen by influentials on both sides. *Journal of Advertising*, 11(March):37-44.
- Hovland, R., Wilcox,G.B. & Hoffman, T.

- (1988). An exploratory study identifying characteristics of advertising creatives: the creative quotient test. In Leckenby, J.D. (Ed). Proceedings of the 1988 Conference of the American Academy of Advertising, Austin, Texas: RC-142-143.
- James Webb Young原著，劉毅志編譯 (1987)：《廣告人與創意》。台北：天一。
- Klebba, J.M. & Tierney, P.(1995). Advertising creativity: a review and empirical investigation of external evaluation, cognitive style and self-perceptions of creativity. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Fall:33-52.
- Kover, A.J. & Goldberg, S.M. (1995). The games copywriters play: conflict, quasi-control a new proposal. *Journal of Advertising Research*, July/August:52-61.
- Lavery, R. M. (1993). The effect of bottom line pressure on advertising creativity. In Thorson, E. (Ed.). Proceedings of 1993 American Academy of Advertising, 32.
- Moriarty, S. E. & VandenBergh B.G. (1984), Advertising creatives look at creativity. *Journal of Creative Behavior*, 18(3):162-174.
- Mumford, M.D. & Gustafson S.B. (1986). Creativity syndrome: integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*, 103:27-43.
- Nelson, R.P. (1989). *The Design of Advertising* (6th ed.). IA: William C. Brown Publishers.
- Oldham, G. R. and Cummings, A.(1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3):607-634.
- Reid, L.N. & Rotfeld, H.J. (1976). Toward the associative model of advertising creativity. *Journal of Advertising*, 5:24-29.
- Reid, L.N. (1977). Are advertising educators good judges of creative talent? *Journal of Advertising*, 6(September): 41-43.
- Reid, L.N. (1978a). Predicting the creatives in advertising. In Permut S.E.(Ed.). *Editor Advances in Advertising Research and Management*, 6(September).
- Reid, L.N. (1978b). Factors affecting creativity in generation of advertising. *Journal Quarterly*, 55(4):781-85.
- Rubin, H.J. & Rubin, R.S. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sternberg, R.J. (1988) . A three-facet model of creativity. In Sternberg, R.J.(Ed.). *The Nature of Creativity*, pp.125-147. NY: Cambridge Univ.Press.
- Tierney, P.(1992). *The Contribution of Leadership, Supportive Environment, and Individual Attributes to Creative Performance: A Quantitative Field Study*. Ph.D. Dissertation. Cincinnati: University of Cincinnati.
- Tinkham, S.F., Lane, W.R. & Leung A. (1987). Conflict between account and creative personnel within the advertising agency: a field investigation. In Feasley, F.G. (Ed.). Proceedings of the 1987 American Academy of Advertising, R38-R42.
- VandenBergh B.G. & Adler K. (1983). Managing the creative process. In Jugenheimer, D.W. (Ed.). Proceedings of

the 1983 American Academy of Advertising, pp. 133-135.

VanGundy A.B. (1987). Organization creativity and innovation. In Isaksen, S.G. (Ed.). *Frontier of Creative Research: Beyond the Basics*. Buffalo: Bearly Limited.

Wicks, J.L., Smith, S.J. & VandenBergh, B.G. (1986). Views from the Muses: what creatives think their coworkers in account services and the creative department? In Larkin E. (Ed.). *Proceedings of the 1986 American Academy of Advertising*, R112-R115.

Woodman, R.W. & Schoenfeldt, L.F. (1990). An interactionist model of creative behavior. *Journal of Creative Behavior*, 24(4):27-90.

Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W. (1993). Psychographics and creativity. *Journal of Advertising*, 2(March):32-35.

張春興(1991):《張氏心理學辭典》。台北：東華。

黃天中、洪英正(1994):《心理學》。台北：桂冠。