網路社群中的無償虛擬團隊文化與互動型態：以字幕組為例

政治大學廣播電視所　　陳竹蕾

指導教授：許瓊文博士

口試委員：翁秀琪老師、胡綺珍老師

民國九十九年十二月

國立政治大學 National Chengchi University

網路社群中的無償虛擬團隊文化與互動型態：以字幕組為例

Voluntary Virtual Teams' Interaction Styles in Online Communities : An example of the Subtitle Teams

摘要

網路社群中的字幕組，是由一群無償勞動的網友們、透過新科技溝通媒介而組織起來的。在本研究中，筆者將字幕組視為一個虛擬團隊，意圖探討無償虛擬團隊的組織文化與互動方式。近年來，國內的虛擬團隊研究觀點，似乎較偏向學校或者企業，所設定的虛擬團隊也清一色是營利組織或者學校體制內的虛擬團隊。然而，字幕組的工作卻是無償無薪，也缺乏外在的企業體制。

無償的虛擬團隊與營利組織裡的虛擬團隊有何差異呢？網路社群中的 P2P 資源交換特性或者網路社群中的生態，是否也會影響到字幕組這樣的無償虛擬團隊？本研究採取 Potter 與 Balthazard（2002）所整理出之團隊「互動型態」理論、Dani 與 Burns 等人（2006）的「組織文化類型」理論，試圖找出不同規模與文化情境的字幕組互動型態、組織文化類型。筆者觀察了數個中國與台灣的字幕組，期望找出具集體知識共作、創造特性的虛擬團隊特色。而這些特色，或許能啟發國內其餘具知識分享、文化創造性質的虛擬團隊。

本研究使用參與觀察、親身實作等方法進行，輔以筆者自身的中國字幕組經驗與其他台灣字幕組成員的深度訪談，同步進行書寫。

研究結果顯示，字幕組的組織文化偏向關係親密的「宗族文化」、以及具有創新特質的「鬆散彈性文化」。而針對字幕組的互動型態分析，則集中於「合作型」、「人際型」，同樣都是關係較親近、競爭壓力較少的互動類型。這些特質顯示出，字幕組這樣的無償虛擬團隊，的確在組織文化、互動風格方面，都有著與企業不同的組織屬性。

關鍵字: 字幕組、虛擬團隊、無償勞動、網路社群。

Voluntary Virtual Teams' Interaction Styles in Online Communities: An example of the Subtitle Teams

Abstract

The Subtitle Teams in online communities are formed by volunteers who communicate by virtual technology. This study views the Subtitle Teams as virtual teams, in order to explore their organizational culture and interaction style. In recent years, most Virtual Teams studies in Taiwan focus on teams in school and businesses industries, however, the Subtitle Teams are volunteers without business structure.

What is the difference between commercial virtual teams and voluntary subtitle teams? Do P2P communities influence voluntary subtitle teams like Subtitle Teams? We use Potter & Balthazard (2002)'s Interaction Style theory and Dani & Burn(2006)'s Organization Culture Types to explore the traits of Subtitle Teams. The Subtitle Teams in this study includes culture difference between Taiwan and Chinese, also the difference between Drama Subtitle Teams and Animation Subtitle Teams.

The goal of this study is to find out some trait of creative, knowledge-based, and cooperative virtual teams, hope these result will help other virtual teams in NPO organizations or Cultural Industry in Taiwan.

This study use participant observation, in-depth interviewing and case study to view the experience of the members from four Subtitle Teams.

We found out that the Subtitle Team's Organization Culture might tend to be The Clan Culture and The Adhocracy Culture. As to the Interaction Style analysis, many subtitle teams tend to be Passive Style and Constructive Style at the same time at the same time.

Key Word: Subtitle Teams, Virtual Teams, Voluntary work, online communities.

國立政治大學 National Chengchi University

【感謝詞】

終於到了可以打感謝詞的地步了！實在是非常地開心。回想這一份碩士論文的生成，其實壓力並沒有預期的大，往往都是聽著嘻哈或 R&B 音樂，在情緒很亢奮的狀態下打成，這也多虧了我政大廣電所與新聞所、數位內容、廣告所的好朋友一路相挺。畢業之後，我最懷念的一定會是當初和大家一起上課的時光！當時和大家一起討論各式各樣的國家大事、生活小事甚至戀愛上的花癡心情……竟然一路無憂無慮地走過來了，真的很感謝大家陪這麼不成材的我走到了畢業，這兩年半我真的過得很快樂！！

更要謝謝我的論文指導教授許瓊文老師，總是很溫柔地聽著我的心事、甚至分享生活大小事，也很感謝她對於拖拖拉拉的我一直包容著。兩位口委老師在我碩一開始就一直是學術領域的啟蒙老師—胡綺珍老師、翁秀琪老師，真的很謝謝您們！能夠有這些老師們的名字印在我的論文上，是我的榮幸也是我最感謝的地方。

再來最要謝謝的，是論文的幾位帥氣又親切的受訪者們 RIZE、RYUNE、JOYCE，因為有你們不斷的支持、包容和配合，我才能一次次地完成我最想做的論文主題。

也要謝謝我的親朋好友—最愛的老弟、總是在經濟上做我最大後盾的爸爸、媽媽，謝謝你們給我溫暖健全的家庭，讓我能夠專心完成我想做的事情。碩二開始，我的外務和嗜好變得比較多，也因此認識到很多文化創意圈、台灣嘻哈音樂圈的朋友們！謝謝你們支持著我的插畫副業和 HIP-HOP、R&B 電台的志工工作！因為有你們，我的畢業一點都不徬徨或空白，因為我知道畢業只是個開始！讓我們繼續奔馳吧！

最後，謝謝我所有在政大的老師與朋友！在政大念碩士的日子是我最燦爛愉快的時光！！你們對我都好重要，缺一不可！祝福你們都一直健康快樂！！

目錄　　頁次

中文摘要…… 1

主目錄…… 2

第壹章　緒論 ……7

第一節　研究動機 ……7

第二節　問題意識 ……8

第三節　研究目的與可能貢獻 ……10

第四節　研究背景 ……9

第五節　名詞解釋 ……13

第貳章　文獻探討 ……15

第一節　網路社群中的無償勞動團體：字幕組……15

一、字幕組的無償勞動與其來源

二、P2P 網路社群賦予字幕組的特性

第二節　Gladstein 團體行為模式介紹……20

第三節　傳統與虛擬觀點下的組織與團隊關係……29

一、從團體議題到團隊議題……29

（一）個人特質－去個人化與否對團隊的影響.

（二）個人角色——虛擬團隊中的非領導者與領導者

1.領導者角色：形象鮮明與否，或許不是關鍵

2.非領導者的角色：去個人化現象與團隊規範相輔相成

（三）　個人定位——團隊規模可能影響組內分工狀況

二、組織層次：組織與團隊之交互關係……35

（一）資源層面——「教學、技術諮詢」

國立政治大學 National Chengchi University

（二）資源層面——「服務市場」

（三）「團隊表現的獎賞」

（四）「監督控制」

第四節 從組織與團隊指標看虛擬團隊文化……37

一、 組織文化類型

二、 團隊互動型態

第五節 小結 ……42

一、字幕組作為一種 P2P 社群中的團體……42

（一）字幕組的無償動力來源

（二）字幕組的勞動成果替論壇所帶來之影響

（三）p2p 起家的論壇社群特性與對未來字幕組之影響

二、字幕組作為一種虛擬團隊……44

（一）團隊結構中的個人特質與去個人特質

（二）團體規模因素可能產生的影響

（三）上層組織層次的作用

（四）組織文化類型與團隊互動型態

第參章 研究方法 ……47

第一節 研究取徑與資料蒐集 ……54

第二節 研究範圍、個案與深訪成員之簡介 ……54

第三節 訪談題綱設計 ……57

國立政治大學 National Chengchi University

第肆章　研究結果.....63

第一節　　組織文化類型之個案探討.....63

第二節　　組織文化類型之小結.....78

一、團隊中的異質性技巧也包含了文化差異的磨合

二、表情符號可能對情感溝通有所助益

三、大字幕組中的疏離現象未必在每個人身上都發生

四、組織的資源提供、獎賞與監督控制功能

五、團體規模未必影響向心力與效率

第三節　　互動型態之個案探討.....83

第四節　　互動型態之小結.....90

一、同個團隊中可同時出現合作型與人際型之特質

二、競爭型特質可能在每個團隊中出現

三、團隊領導者可能較傾向選擇「合作型」特質

第五章　　研究結論.....97

第一節　從組織文化類型理論看 Glastein 模式.....97

一、組織資源與組織結構

二、團隊組成與結構

第二節　從互動型態理論看看 Glastein 模式.....103

一、溝通：依賴 QQ、MSN 等通訊軟體

二、支持：情感支持為大宗

三、衝突：價值觀差異與疏離現象

四、策略：避免衝突

五、領域管理：因應網路趨勢而分工

國立政治大學 National Chengchi University

第三節　本研究中的文化情境議題與研究限制.....111

第四節　未來研究之建議.....114

附錄：參考文獻 115

表目錄

表 2-1：Gladstein 模式與 Cameron 等人提出之組織文化類型指標相似表.....26

表 2-2：組織文化的四種屬性.....39

表 2-3：團隊互動型態的原則分析量表.....41

表 3-1：深訪者簡介.....56

表 3-2：網路受訪者簡介.....57

表 3-3：OCAI，組織文化屬性表.....58

表 3-4：團隊互動型態的原則分析量表.....59

表 3-5：訪談綱要草稿.....60

表 4-2：受訪者資訊與個案之對照表.....62

表 4-2：筆者參與該中國大型美劇字幕組的 OCAI，組織文化屬性表 65

表 4-3：受訪者 C 參與某中國大型電影字幕組的 OCAI，組織文化屬性表.....67

表 4-4：受訪者 A 的 OCAI，組織文化屬性表.....70

表 4-5：受訪者 B 的 OCAI，組織文化屬性表.....74

表 4-6：筆者在個案甲中的團隊互動型態的原則分析量表.....83

表 4-7：受訪者 A 在個案乙中的團隊互動型態的原則分析量表.....86

表 4-8：受訪者 B 在個案乙中的團隊互動型態的原則分析量表.....87

圖目錄

圖 1-1：團體行為的一般模式..... 9

圖 1-2：本研究架構圖……10
圖 1-3：字幕組的產製與接收流程圖……11
圖 1-4：字幕組製作一季字幕作品的流程……12
圖 2-1：本研究之理論模式圖……28
圖 3-1：研究方法步驟圖……54
圖 5-1：研究發現之模式圖……97

國立政治大學
National Chengchi University

緒論

第一節　研究動機

四年的大學生活中，藉由 P2P 網路社群的檔案下載風潮，筆者的宿舍生活總是有字幕組的各式作品為伴，因而讓筆者對字幕組萌生一種親近感。而在進入研究所就讀的這兩年間，筆者更有機會將過去對字幕組的關懷化成學術文本。在實踐與撰寫兩份學期論文的過程中，筆者甚至也親身參與了字幕組工作，由這些田野觀察與實作參與的活動中，得到了不少啟發與再思考的機會。

在筆者之前的學期論文「從“Prosumer”到“Prosumers”：論虛擬團體動力學觀點下的網路字幕組集結過程」 中，筆者使用虛擬團體動力學（Virtual Group Dynamics）來對字幕組的組成動作進行初探性的觀察。由於虛擬團體動力學所牽涉到的範疇其實是廣而不精的，因此筆者也援用了「虛擬團隊」（Virtual Team）概念，透過實際的團隊分工細節探討，來補足原虛擬團體動力學的部份抽象概念。在筆者一一探討字幕組任務的細節時，發現有許多網路情境與心理學概念摻雜其中，而這些概念其實是有些瑣碎的。因此，筆者決定在計畫碩論的同時，正視虛擬團隊與網路社群之間相輔相成的關係，來將字幕組定位成一個虛擬團隊，並嘗試用實際的觀察指標（如團隊互動型態、組織文化類型理論），來切入字幕組現象。

第二節　問題意識

有了兩份學期論文的經驗之後，筆者了解到字幕組的工作與組織運作機制可能非常龐雜且瑣碎，因此，這些解讀似乎應被更有系統地規劃在同一個領域之內。因此，本研究從虛擬溝通環境下的組織觀點探討團隊文化，期望能將字幕組的風貌、用更有系統的方式歸納出來。

筆者爬梳了一下近年國內的虛擬團隊研究，發現內容十分豐富，唯獨關於虛擬團隊的主流觀點似乎較偏重於「企業」方面，所設定的虛擬團隊也清一色是營

利組織或者學校體制內的虛擬團隊。然而，字幕組的工作卻是無償無薪，也不被外在企業體制所牽制，無償的虛擬團隊與營利組織裡的虛擬團隊又有何差異呢？P2P 資源交換特性，或者網路社群生態，是否也會影響字幕組這樣的無償團隊？

國內過去的虛擬團隊研究主題，較偏向團隊成效、工作效率等內容，相反地，針對組織文化、團隊結構的研究則較少。而字幕組與 P2P 社群論壇相輔相成的關係，則十分適合透過組織面向來加以研究。而團隊組成、團隊結構等因素，也可能對字幕組內的組織文化、互動型態產生影響。字幕組替網路社群付出無償勞動的過程，更是牽涉到非常多有趣的面向。故，本研究期望能以虛擬團隊的組織、結構為研究重心，並透過組織文化類型理論、互動型態理論，找出無償虛擬團隊的組織文化特質。

第三節　研究目的與可能貢獻

過去國內學者如胡綺珍（2008）曾針對字幕組的工作倫理、動機以新自由主義的觀點去探討，而吳姿嫻（2009）在其碩士論文「想像、追隨、盜獵：以字幕組為例」中也以新黑客的角色解釋字幕組的行為，不過上述兩份論文較未探討到字幕組實際的工作流程與傳播科技溝通之衍生議題；從另一方面來看，過去國內也不乏虛擬團隊的研究，但大多研究都以「營利組織」或者企業為研究對象，且多半從工作效率、團隊績效等研究目的出發。

目前，國內較少針對義工式、嗜好式的虛擬團隊進行研究。而字幕組透過網路集體共作、蒐集資訊、製作字幕與翻譯文化內容的行為，或許會與國內文化創意產業、或知識分享工作的虛擬團隊有相似之處。倘若能針對字幕組的工作行為與組織型態進行研究，或許也能對國內類似性質的虛擬團隊有所啟發。

因此，本研究在斟酌字幕組的性質之後，決定將焦點集中於虛擬團隊的組織層面，並探討組織風格與無償工作動力之間的關聯性。本研究期望透過字幕組的

組織文化研究，找到其在組織形式、團隊形式中的主要特質。本研究聚焦於虛擬團隊組織文化與團隊互動型態。至於國內較多學者已談過的工作效率、績效主題等，則將不會是本研究的重點。

而為了聚焦研究主題，本研究將採取 Potter 與 Balthazard（2002）所整理出之團隊「互動型態」理論為核心，期望找出不同文化情境、規模之下的字幕組互動型態，與形塑組織文化之過程。

而為了讓上述面向的學理更加清晰，本研究也將以字幕組組織傳播實例作為討論的主角，並試圖找出從事創造、集體知識共作之虛擬團隊特質。而這些特質，或許能夠給予國內從事知識分享、甚至文化創意產業中的虛擬團隊一些啟發。

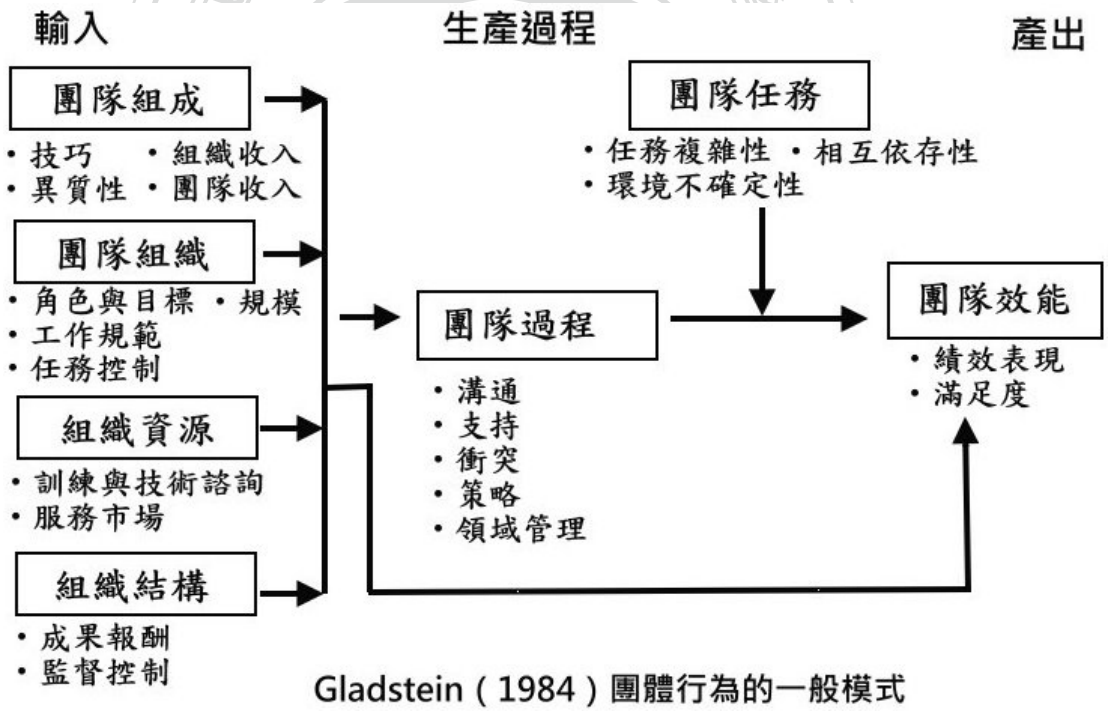

圖 1-1：團體行為的一般模式

資料來源： *Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness*.(p.502) by , D.L. Gladstein (1984). Administrative Science Quarterly, 29(4).

本研究期許未來能夠梳理出字幕組團隊的組織、團隊特質，以下為本研究之研究架構圖。

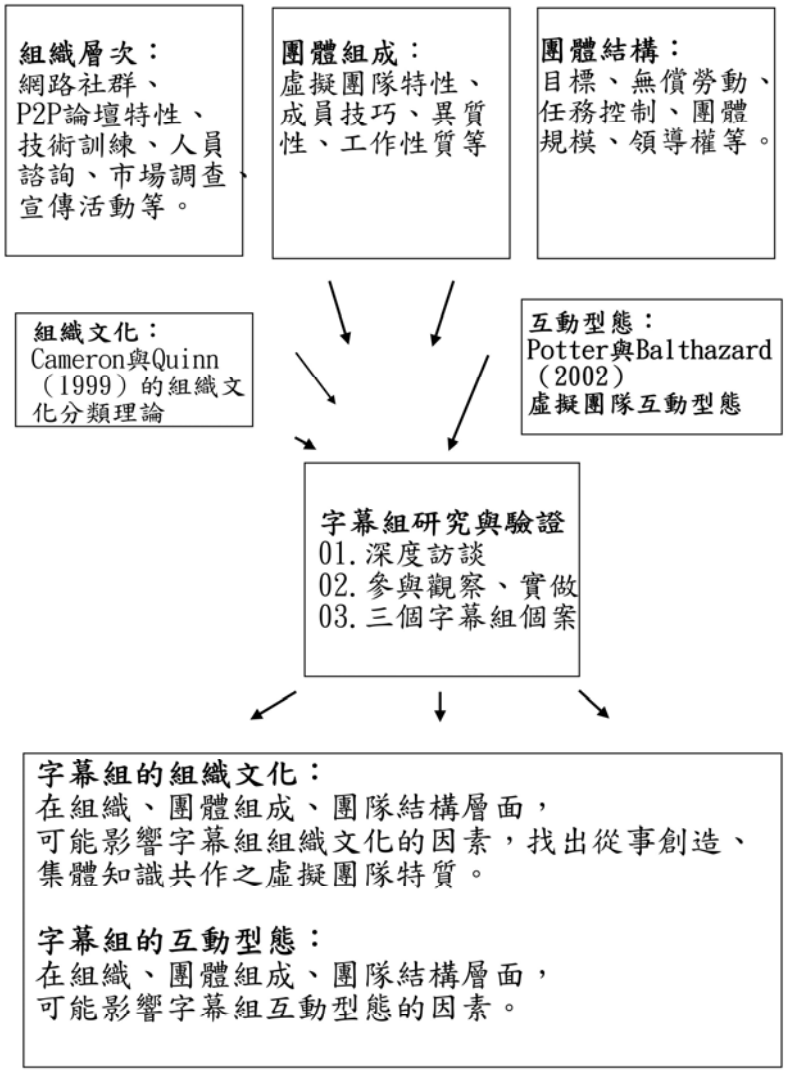

圖 1-2：本研究架構圖。

資料來源：本研究整理。

第四節　研究背景：字幕組簡介

由於字幕組的活動較特殊、複雜，因此筆者先初步介紹字幕組的定義與其工作流程。字幕組，是由一群自願集結的網友組成，其隸屬於各大論壇，擔任影視

產品在不同階段的產製工作－－首先由其自行在網路蒐集國外（含日韓、歐美與兩岸三地等）影音片源，並為其製作字幕翻譯、時間軸控制、[1]補加字幕、壓縮片檔等後製過程，甚至在其社群頁面上進行文案宣傳與口碑包裝，再藉 P2P 軟體進行發佈地下傳播，讓閱聽眾主動搜尋下載，內容包含動漫、戲劇、綜藝節目、電影、音樂錄影帶與廣播劇等等（參見圖中實線部份）。

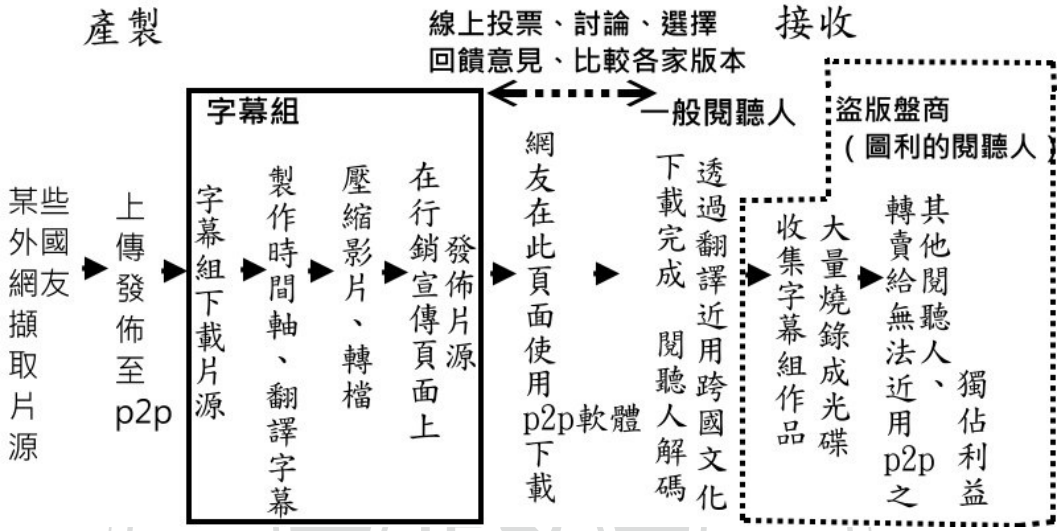

圖 1-3：字幕組的產製與接收流程圖。

資料來源：〈從 Prosumer 到 Prosumers：論虛擬團體動力學觀點下的網路字幕組集結過程〉，陳竹蕾，2009。

由於影視內容的來源有限，為搶攻下載點閱率、並提供聽眾最好的選擇，字幕組之間便產生了同步觀賞、[2]版本競逐[3]與字幕交換[4]等有趣現象，也展現出產製與接收兩端的互動。但即使字幕組不以營利為目的，其作品卻常遭有心人士

[1] 時間軸控制：配合對話或場景出現的時間點，適時添加字幕與註釋的影音製作技巧。

[2] 同步觀賞：本國版權商尚未代理時，閱聽人得以透過字幕組與網路的快速、交換便利等性質，和異國的閱聽人一同享有新穎的影視資訊。例：日本 NHK 的某日劇尚未在台正式播映，網友卻可在日本網友分享片源的幾小時或幾天後、比一般台灣觀眾提早看到該劇內容，並得以享有字幕組的全程翻譯與文化詮釋。

[3] 版本競逐：同一個影視作品由好幾個字幕組製作，產製出不同版本。其字幕組的影片壓制技巧、翻譯能力、美工特色得以展現，同時由閱聽人來選擇觀賞或收藏何種版本。由於閱聽眾擁有絕對的選擇下載權，字幕組之間的競爭便因此產生。

[4] 字幕交換：字幕組不將字幕與影片壓縮在一起，而是只製作字幕供人下載，讓閱聽人在觀賞影片時，自行決定掛載何種版本的字幕，因此閱聽人的選擇性更大，字幕翻譯的專業程度、字幕格式與使用者電腦作業系統的相容性等，都成了字幕交換的判準因素。

收藏、進而大量燒製、轉賣圖利，使得個體閱聽人因此成了盜版市場的大盤商（參見圖中虛線部份）。

其中，字幕組又依職務與工作時間點的不同，以線性接力的方式完成作品，大略的流程圖如下。

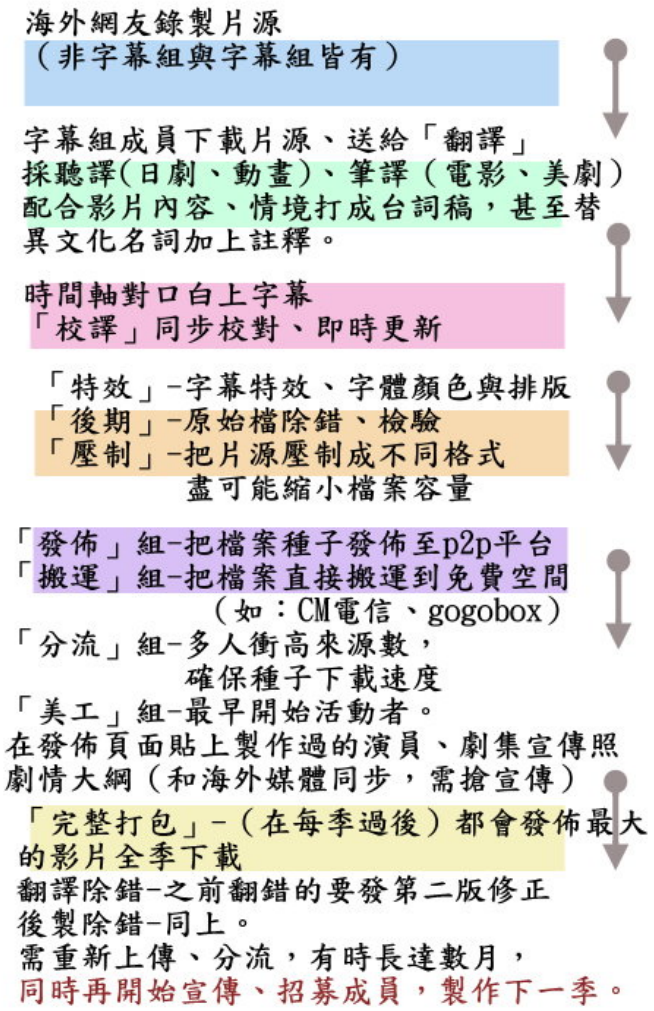

圖 1-4：字幕組製作一季字幕作品的流程

資料來源：〈從 Prosumer 到 Prosumers：論虛擬團體動力學觀點下的網路字幕組集結過程〉，陳竹蕾，2009。

圖中用引號表現的部份，即為字幕組的大略職稱。以下援引 2008 年 12 月維基百科關於「字幕組」的資料，概述其分工內容為：

翻譯：翻譯字幕文本。（沒有原版字幕的需要更高水準的外語專家負責）

計時：調校輸出影片的時間軸。

片源：提供影片來源（從外國錄取或購買）。

特效：製作字幕特殊效果（個人製作有時會跳過此步）。

後期：各類後期製作（為節省時間人力，將壓制、發佈等統歸入後期流程中由一人擔任後期製作、壓制及發佈人員，而此類情況隨著各類軟體的簡單化而變得相當普遍）。

校對：校對翻譯文稿。

壓制：把各類檔打包壓制成可在電腦上播放的視頻檔。（常用 RMVB、AVI、MPG、DIVX 視頻格式，或 MKV、H264 封裝格式）

發佈：將視頻檔以供各種 P2P 軟體或 FTP 等空間下載，並發佈訊息到各相關論壇網站。

（維基百科，2009:01）

其實，網友將影視作品加上字幕的行為，在九零年代的網路環境上就已經出現過，當時歐美將其作品稱為「迷字幕」(Fan Sub)，全名為「fan-subtitled」，意思是「由迷所製作的字幕」（維基百科，2008）。單從字面上來看，「迷字幕」一詞本身便已隱含了迷群產製的力量，且清楚地將將這群字幕生產者的動機與身份定義為「迷」。而國內學者胡綺珍（2008）則用新自由主義觀點來解讀字幕組身為「迷」所進行的一連串工作價值。

第五節　名詞解釋

一、無償勞動（volunteer Labor）：

無償勞動指的是一種不求金錢報償的行為，能創造社會價值、同時也需要其

他的付費資源來資助（Freeman, 1997），這樣的行為通常是義務性、義工式的，甚至要講求專業性與品質（Nickerson, 2007）。

二、P2P 社群：

P2P 社群，是因應 P2P 下載軟體而出現的網路社群。它的原理，是透過 Bit Comet、UTorrent 等 BT 型態的點對點傳輸軟體，將種子（torrent）傳輸給其餘社群、部落格、bbs 看板與其他種子發佈網站上的使用者。社群透過各種版面、連結，盡可能透過使用者的點擊、使用與下載行為，讓 BT 種子活絡，保持可下載性與時間性，讓種子活絡數個月甚至數年，以讓未來的使用者也可以成功下載。胡綺珍（2009）更進一步指出，BT 軟體是「一種鼓吹自由分享、集體合作，以及促進更快下載速度的 P2P 的通訊協定」。而這種跨社群的傳播方式，讓檔案之間的流通與保存得以完整。Dagiral & Dauphin（2005）也認為，正是 P2P 整合了來自各種規模的網路論壇的使用者。

三、虛擬團隊：

宏觀地來看，字幕組現象的出現，可能是一種集結群眾智慧與技術的過程。由於製作字幕所牽涉的技術較複雜，且翻譯能力非人人所有，加入字幕組便需要技術與語言能力為門檻。新入組的成員倘若沒有能力，也要配合團隊的受訓與教學過程，這樣的概念已經非「線上社群」之「匿名性」、「彼此互不認識」等特性所能解釋，甚至稱得上是一個「虛擬團隊」（Virtual Team）。

根據 Warkentin 與 Beranek（1999）對「虛擬團隊」的定義為，一群參與共同任務或目標，並透過電子科技與彼此溝通的人，為一種革命性的線上組織型態（Miles& Snow, 1986）。虛擬團隊最基本的條件，是要有共同的關係連結（Relational Links），而成員們的活動表現則來自於彼此間的支持與團體福祉的運作（Warkentin et. al, 1997）。

第二章 文獻探討

字幕組作為一種無償勞動的虛擬團隊，其特性與企業中的營利虛擬團隊有所不同。它既是「無償勞動」，又出身於「P2P 下載環境中的網路社群」。而為了進一步地描述字幕組的根本特色，我們將探討這兩大特性對於字幕組可能產生的影響。

在本節中，筆者將從相關的字幕組文獻中整理出確切的特質，以強調字幕組與一般虛擬團隊的相異之處——先從這些相異點立足，再來談字幕組作為虛擬團隊的可能啟示。

而探討完字幕組的幾項基本特色之後，我們將在第二節、第三節回歸虛擬團隊組織研究與學理分類。筆者將把字幕組議題置入在虛擬團隊的情境中，探討字幕組組織方（論壇）與團隊方（字幕組本身）之間的關係。但由於關於團隊與組織的論述十分龐雜，筆者將使用 Deborah L. Gladstein（1984）的 General model of Group Behavior 模式中的組織分類為架構，來整理文獻。

而在第四節中，我們將進入本研究的兩個核心學理概念——Potter 與 Balthazard（2002）「虛擬團隊互動型態」（virtual team interactional style）與 Cameron 與 Quinn（1999）的組織文化類型理論（Types of Organizational Cultures）。

接著，筆者在第五節做出文獻整理的小結，企圖回答本研究的核心問題——作為一種網路社群中的虛擬團隊，字幕組呈現出什麼樣的組織文化與互動型態？在組織、團體組成、團隊結構層面，可能影響字幕組組織文化的因素有哪些？影響互動型態的因素又有哪些？

第一節　網路社群中的無償勞動者：字幕組

近年來國內針對 P2P 社群、網路論壇的分享研究並不在少數，不過此類研究

多半以網路社群中的「個人」為單位，而本研究則試圖將「字幕組」定位為一種網路分享環境中的「團隊」。

在本節中，筆者意圖先行爬梳網路社群與字幕組之間的關係，並整理出以下兩個焦點——網路社群與字幕組之關係，與字幕組在社群中的無償勞動，藉由這種交互對照的觀點，來看待字幕組之特殊性。

一、字幕組的無償勞動（volunteer Labor）與其動力來源

字幕組的無償勞動特性，是一般營利企業中的虛擬團隊研究鮮少提及的。若不是為了金錢，不是為了營利，那麼字幕組究竟是為了什麼勞動？而這樣的勞動有何特殊之處？

首先我們必須定義無償。無償勞動（volunteer Labor），指的是一種不求金錢報償的行為，能創造社會價值、同時也需要其他的付費資源來資助（Freeman, 1997）。無償勞動通常是義務性的，甚至得講求專業性與品質（Nickerson, 2007）。而在本論文中，「無償」指的是不收取實際金錢報酬的勞動行為。

字幕組可能需要論壇空間、頻寬來保持其檔案資源的可流通性，維持下載的高速。而網路空間、頻寬等基礎的網路建設，則需要付費才可得到一定的服務品質。然而，字幕組實質的工作卻不會帶來實際的金錢酬勞。

網路論壇中的字幕組，可能因為其論壇的特殊嗜好性質（specialized communities，如動畫論壇、或者支持某位藝人的後援會論壇等），而受到同好者的鼓舞，也更能投入義務性的分享動作（Dejean, Penard &Suire, 2008）。

雖然字幕組工作者不會得到實質金錢，然而，在網路中的「報酬」仍可能牽涉到虛擬金錢概念。

關於虛擬財貨，Kollock（1999）在 “The economies of online cooperation: Gift and Public goods in cyberspace”一文中，曾提出「digital goods」的說法，也定義了指出虛擬財貨的條件——首先得是網絡（network）的存在，分享才可能實行，

這也是 p2p 場域作為資源分享的必要性。近年來，網路做為知識共享與資訊交流的場域，隱含其中的經濟學特質已被廣泛地討論，不但出現了「網路經濟學」的概念，網路「市場」更是為現代企業與政府所重視。

然而，在人們挖掘商機的同時，網路上其實早已存在著「無償報酬」的資源分享現象。大量的資源與檔案透過 p2p 技術，得以傳佈千里，大量的檔案被分享、堆積在網路的各個角落，形成了一種「網路公共財」。在網路市場中，流動的財貨概念主要分為兩種，即「Public Good」與「Club Good」（Krishnan, Smith &Telang, 2003）。Public goods 的主要定義為不用付出就能享有，且具有「非競爭」（Hardin，1968；轉引自 Krishnan et al. ,2003）的特質，其資源價值，並不會因為多一人使用就減損。而 Club goods 的概念則為，需付出才能享有，付出的形式可能是實質金錢、勞力，或者需要使用網路上的虛擬財產來支付。

「儘管中國字幕組免費工作，它們大部分都建立了自己獨特的交換價值系統，發明與使用自己的虛擬單位」（胡綺珍，2009），如豬豬論壇使用「豬耳朵」，而「聲靈風軟」使用「FRM」作為虛擬貨幣。然而，在目前的 P2P 論壇中，未收取實際報酬的字幕組依是絕大多數，他們的動力來自於何處呢？是義務付出時所獲得的自我成就感，還是另有其他的「報酬」？胡綺珍（2009）認為，字幕組最主要的動力就在對外國影視作品的熱情，以至於他們能接受無薪水報酬的免費、無償勞動。

雖無實際金錢酬勞，卻可能享有虛擬財貨的權利，將字幕組作為虛擬團隊來觀察時，這樣的曖昧特性也是十分有趣的一點。我們將探索字幕組究竟從這些虛擬團隊勞動中，獲得何種特性的回報。

二、網路社群中的字幕組

字幕組的存在，與使用 BT 軟體下載資源的影視論壇息息相關（胡綺珍，2009）。字幕組的論壇，正是一種網路社群，且是一種分享型的社群，它是一種

「透過高科技形式延伸的社群」（Community in an extend, technological sense），（Preeces, 2001）。即使沒有直接的訊息交換，線上社群的成員仍會觀察彼此的分享活動。而這些社群成員的互動方式也深受該社群特性所影響（Chen, Xu & Whinston, 2009）。

社群成員的互動方式十分多元，而 Gu, Huang, Duan 與 Whinston（2007）也對線上分享社群的成員行為提出了見解。他們認為成員會彼此交換意見（exchange words and ideas），而他們也定義出一個「具長期穩定性的分享社群」，是由成員們的自主參與、停駐、貢獻而建成的。該文特別關注「長期」穩定在分享資源的老論壇，也專注論壇的規模大小，並建立雙向的動力模式(two-sided network)，具「使用者中心」、「內容為主」、「傳佈快速」與「結構鬆散」等特性。「結構鬆散」，是大論壇的特色，單一使用者沒有力量影響整個社群，也並非具策略性地在分享，而且，分享者多半彼此之間互不相識。

不過，字幕組所在的論壇，卻呈現出與上述特質不同的面貌。

在特定有字幕組常駐的論壇中，字幕組即可作為一種固定、長期提供資源的小團體，一個論壇中甚至可能有一個以上的字幕組，出幾部美劇、出幾部動畫就可能有幾組字幕組，且「自願無償地奉獻自己的時間與勞力」（胡綺珍，2009），分工合作地替不同的戲劇、動畫作品製作中文字幕、壓制、上傳到網路空間，發佈、輾轉出現於各式各樣的網路論壇中。

這可能是因為，字幕組的論壇並不是單純的分享型社群，而是一種由 P2P 網路、使用 Bit Comet 等種子續傳軟體來進行檔案傳輸的社群。故筆者在此有必要闡明字幕組所屬的 P2P 分享社群與一般性分享社群的異同。

首先，當 P2P 線上分享的行為開始出現之後，內容的輸運分配（Parameswaran &Whinston, 2007）「內容的產製量」與「品質」的保證則成為重要的議題。在一般性（如免費空間分享）的資源分享論壇如何吸引成員「加入」並停留的議題（Xia, Huang, Duan,& Whinston, 2007），在 P2P 論壇中顯得不再是主要考量，其主要原

因可能有下列兩者。

(1) 字幕組欲傳佈的檔案多半為字幕檔或者內嵌字幕（即影音檔本身），檔案多半較大，非一般免費空間可以滿足。

(2) 點對點（Peer to peer）續傳軟體的特性為，越多人數參與此種子的下載，則速度越快。

所以，P2P 社群注重的是透過 Bit Comet、UTorrent 等 BT 型態的點對點傳輸軟體，將種子（torrent）傳輸給其餘社群、部落格、bbs 看板與其他種子發佈網站上的使用者，盡可能去觸及使用者並且使種子活絡，保持可下載性與時間性，讓種子活絡數個月甚至數年，以讓未來的使用者也可以成功下載。胡綺珍（2009）更進一步指出，BT 軟體是「一種鼓吹自由分享、集體合作，以及促進更快下載速度的 P2P 的通訊協定」。而這種跨社群的傳播方式，也讓檔案之間的流通與保存得以進行。Dagiral & Dauphin（2005）也認為，正是 P2P 整合了來自各種規模的網路論壇的使用者。

根據筆者在之前研究中的觀察，多數論壇在一開始時並沒有自己的字幕組，有些論壇會因為資源需求、或者有人力的專業，在邀請、招募等行為之後，草創出自己的字幕組，而這些字幕組在取名時、幾乎全都直接冠上論壇之名，並定期定量地增加論壇的財貨。

因此，字幕組作為這些線上社群的主要且固定資源提供者，或許也穩定保障了該論壇的網路財貨流通、基本客源（例如，為了下載該字幕組作品而注意到該論壇）。而如 Dagiral 等人（2005）所說，這種提供固定財貨的行為，則可能替該線上社群爭取更多註冊量。

而註冊量也關論壇的規模大小。Dagiral 等人（2005）認為分享社群的規模大小，會影響到資源分享者的互動，且社群中的使用者越多，能夠獲得的資源也會越多，Dejean 等人（2008）也認為社群的規模對分享物（shared content）有正面助益。當然，字幕組也有大小之分，小字幕組可能只有四到五人，而大字幕

組卻可以動輒有三四百人，分屬不同劇集或者資源種類（如漫畫、美劇、日劇、動畫等）。而中國記者戴震東也提到，不同 P2P 社群的規模大小，似乎也會進一步影響到字幕組做字幕的策略與心態。例如，為了服務非 P2P 下載方式的使用者，大規模的字幕組（如人人影視、FRM 等）會成立字幕作品的「搬運組」（戴震東，2006 ），將原本只能用 P2P 方式下載的影視檔案，上傳到其他免費空間，如 megaupload 或者 GOGOBOX 等。我們將留待後續一併討論，並討論不同規模字幕組的檔案發放方式。

值得關切的另一點是，字幕組所在的 P2P 論壇，大多是影視資源類的論壇——內容從美劇、日劇、動畫、韓劇、到外國綜藝節目等都有，這也呈現出一種「社群傾向」。而 Dejean 等人（2008）發現，具特殊興趣傾向（specialized communities）的社群，比一般性社群更能鼓勵使用者發佈、分享資源。而我們也將在探討字幕組作為虛擬團隊時，如何因其所屬的論壇特性符合其嗜好，而產生工作動力、增進任務效率。這部份也可扣連回字幕組無償勞動的動力來源，一併討論。

第二節　Gladstein 團體行為模式介紹

本研究為一個虛擬團隊的研究。而一個團隊的組成，包含了許多結構性因素，因此本研究也需要一套具系統性架構的背景資料，作為探討字幕組活動資訊的基礎。於是，在這份研究中，筆者決定以 Deborah L. Gladstein（1984）的 General model of Group Behavior 為架構。然而，在此架構中，筆者發現其他的虛擬團隊研究領域，可能會與我們想討論的組織文化與團隊互動型態有所交集。

為了確切找出這些交集處，並帶出字幕組作為一種虛擬團隊的任務特性（Task-based），本研究將以 Gladstein（1984）模式為架構，並以相關的組織文化類型理論、團隊互動型態，來補足模式脈絡。

由於模式本身較缺乏情境脈絡，因此我們需要更多明確的觀察指標，來定義所觀察到的情境。

而相關的組織文化類型理論與團隊互動型態理論，恰巧能達成這個效果。因此，在本節中，筆者將先介紹模式在本研究中的定位，再提出與模式有所交集的組織文化類型理論、團隊互動型態理論，將之與模式做出整合。

因此，本研究將以 Gladstein（1984）模式為主要架構，輔以組織文化類型理論、團隊互動型態理論中的明確觀察指標，找出字幕組的工作文化與組織特色。

（一）模式簡介

此模式為 Gladstein（1984）根據傳播圈各工作團體成員之自述量表所發展之量化模式，闡述了各項團體背景因素與其交互關係。發表十餘年來，廣為各虛擬團隊與團體相關之量化與質化論述所引用與討論，其主題包含了特定團隊內領導權、組織結構到工作效率等。本研究於 1980 年前後寄給一千多位受測團隊成員們的七分里克特（Likert）自述量表，回收率達六成。受測團體都是傳播領域內的業務（sales）團體，其中有些是只有四五位成員的小型團體，且團員們可能因地理位置的不同、而分別在異地完成工作。

雖然此模式並非針對虛擬團隊型態而發展，不過它卻為之後的虛擬團隊研究奠定了一定基礎，並廣為大量的虛擬團隊研究所引用。因此，筆者將分別第二節與第三節的各項字幕組問題中，一面援引新的虛擬團隊論述，一面提出這些研究曾加強本模式的哪些論述。

（二）本研究之所以選用此模式的原因（參見圖 1-1）

本文須配合圖 1-1，原因分述如下：

1.本模式從上層組織與團體的從屬關係開始，至實際的團隊組成、任務屬性等，皆有精簡的探討，適用於本文主角——字幕組與 P2P 論壇之間的組織從屬背景分析，也適合用來釐清字幕組的實際工作狀況。

2.此模式架構清楚且分類明確。當筆者處理虛擬團隊議題時，可用此模式來整理龐雜的研究結果。

在筆者 2009 年針對字幕組與論壇之間的關係所做的研究中，發現到了字幕組的許多活動都是來自於上層組織——也就是論壇方的協助與營運。而字幕組之所以成立，通常也是為了因應論壇有資源提供的需要。

這樣的交互關係十分有趣，論壇作為一種對字幕組的控制、掌握與營運角色，也讓字幕組的角色更為立體化。因此，有必要探討組織之於團體間的影響，從結構面來瞭解虛擬團隊的運作。同樣地，在 Gladstein（1984）所提出的 General model of Group Behavior 模式之後，也陸續有學者跟隨此模式脈絡，從結構面來研究團隊工作。如 Wong 與 Burton（2000）則從結構的角度來看，認為虛擬團隊有三層面：虛擬溝通情境（context）、團隊組成（composition）與團隊結構（structure）。其中，「組織」、「團體組成」與「團體結構」為較上層的基礎結構，會與其他部份（如「任務成效」、「團隊流程）產生交互影響），而本論文也使用 Gladstein（1984）提出的上層結構資訊，來檢視論壇與字幕組之間的上對下關係。

（三）模式有待加強之處

在 Gladstein（1984）提出的「團體行為的一般模式」中，並未提供大量、充足且具體的情境分析梗概，只強調了影響因素之間的交互關係，這也是它的缺陷與待補強之處。作者本人 Gladstein（1984）也曾強調其論述脈絡依舊缺乏大量的「情境」（context）參照。其原因可能在於，本模式為根據團體成員的自述、自行勾選的型態下所產生的結果，而在量化的過程中，相對地也過於簡化，且缺

乏了一定的情境脈絡。因此，筆者找到了用來輔助模式的兩個子理論——組織文化類型理論與團隊互動型態理論。這兩個理論涵蓋了實際的觀察指標，能幫助筆者能更具體地找出字幕組的工作情境脈絡，並明確定義出一個團隊的特質。

（四）本研究核心理論與模式之關聯：模式中的組織文化與團隊互動概念

「General model of Group Behavior」模式在提出之後，獲得了廣大的迴響與大量的引用。在後續的相關研究中，不乏討論團隊成效（Performance）、團隊互動（Interaction），甚至也涉及了組織文化的領域。而本研究的核心問題是要解讀字幕組組織與團隊之間的關係，將組織（論壇方）與團隊方（字幕組）之間的互動關係視為焦點，也因此，「團隊互動過程」、「組織文化」對字幕組產生的影響，自然會是本研究所需要探討的領域。

Ancona 與 Caldwell （1992）在「Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams」研究中，也沿用了 Gladstein（1984）的組織屬性——如「領導者」、「組織活動」、「領域管理」等外部活動（External）等範疇。Ancona 等人（1992）更認為，團隊（team）與組織文化（Organization Culture）之間的概念，可能是密不可分，與本研究的主旨不謀而合。

同樣地，Oh、Labianca 與 Chung（2006）也從 Gladstein（1984）模式中歸納出開放式溝通、資源支持、協調性等出等屬性，以來解釋團隊與組織之間的互動關係，Joshi（2006）並引用 Gladstein（1984）模式的「內部團體過程」來證明組織結構中的多重情境（Multiple Organizational Context），是影響團隊互動行為的重要因素。

從上述脈絡，不難看出這些學說圍繞著兩個主題——組織文化與團隊互動，而這也是我們想使用「組織文化類型」與「團隊互動型態」等理論的原因。在本章中，筆者首先將簡述 Gladstein（1984）模式的組織與團隊交互關係，再於第

二章第四節詳述本研究核心－Cameron 等人（1999）的組織文化四分類、Potter 等人（2000）的互動型態理論。

（四）本模式與組織文化類型理論之關聯

在進入組織文化領域之前，筆者回顧 Gladstein（1984）所引用的組織研究，發現這些學者在往後的二十年間，更陸續提出了更精進的組織文化論述——包含研究組織中的領域管理的 Alderfer、研究組織結構的 Becker、Baloff、Connor、James、Allan、Tompson、Van de Van，以及研究組織動力與組織氣候（climate）的 Litwin、Robert、O'Relly、Louis、Payne 等人，顯示出組織理論對於 Gladstein 模式具有一定影響。而在整理 Gladstein（1984）該模式中「組織」（Organization Level）屬性後，筆者發現，它們其實與本研究核心之「組織文化類型」的觀察表徵相差不遠。由此可見，Gladstein（1984）、Cameron 等人（2005）在組織文化表徵的領域，其實有著一定的共識與連結。

因此，筆者將 Gladstein（1984）模式與 Cameron 等人的相似之處製成下表，可供比較、對照。

Gladstein（1984）模式之組織觀察表徵	**組織文化之觀察表徵 Camero 等人（2005）**
組織層面： 訓練與技術支援、協調 服務市場 報酬 監督控制	領導者 管理方式 監督控制 工作規範 成員動力

團隊層面： 成員技巧（技術、人際關係） 成員異質性 組織給予的收入 任務與目標明確度 特定工作規範 任務控制 團隊規模 團隊領導者 工作收入	組織策略 評斷成功的標準 報酬 成員人際技巧 成員特質 人力管理技巧（Gordon，1985；轉引自 Cameron 等人，2005） 文化一致性[1]（Kotter &Heskett，1992；轉引自 Cameron 等人，2005） 目標明確度（Gordon，1985；轉引自 Cameron 等人，2005） 鼓勵個人差異性[2]（Gordon，1985；轉引自 Cameron 等人，2005） 個人性（Hofstede，1980；轉引自 Cameron 等人，2005） 是否樂意冒險（Deal and Kennedy，1983；轉引自 Cameron 等人，2005）
註解：文獻引用自 Gladstein（1984）	註解：文獻轉引自 Cameron 與 Quinn（2005）

表 2-1：Gladstein（1984）模式與 Cameron 等人提出之組織文化類型指標相似表。

資料來源：本研究整理。

（五）模式與互動型態理論之關聯

本模式的中間部份（參見圖 2-6）為「團隊過程」（Group Process），從箭頭

[1]文化一致性：原文為 cultural congruence。
[2]鼓勵個人差異性：原文為 encouragement of individual initiative。

的方向可以看出，輸入方的「組織」、「團隊」部門，影響了「團隊過程」。而在「團隊過程」中，有「開放式溝通」、「支持」、「衝突」、「策略」、「領域管理」等屬性，正和「表 2-1」中的部份指標有所重覆。由此可見，組織文化研究與本模式，其實也有著不少連結之處。

進一步地來說， Gladstein（1984）模式中的「團隊過程」觀察重點較為龐雜且渙散，需要一系列的觀察指標來加以聚焦。

因此，本研究也援引了 Potter 與 Balthazard（2002）的「團隊互動型態理論」（Interaction Style），來補充情境脈絡之下的觀察細節。透過互動型態理論的具體觀察指標，可以去分析虛擬團隊中的實際互動，進一步找出無償虛擬團隊的特質。

（六）本研究採取之模式與解釋方向

在本研究核心理論——「組織文化類型」中，也包含了一項組織文化研究中的大原則——即組織「文化」影響組織「行為」。郭建志（2003）便曾詳述此原理。他認為，組織文化好比水面下的根（平常不可見），而文化所引發的行為，就像水面上的葉，平常是可以藉由指標、被觀察出來的。郭建志（2003）解釋道，學者可以在根部的部份做出假設，但這些假設需要一連串的觀察指標才能分辨出是否的確影響了行為（也就是水面上的葉與花）。而 Schein（1992）也曾用水蓮的比喻解釋組織文化的發展歷程，組織文化的核心可作為基本假設，當這些基本假設能解決組織內外問題時，他們就可以衍生出一套可供研究的組織學說。

更進一步地來說，同樣的「文化影響行為」的邏輯，也在 Gladstein (1984) 的模式中出現了。Gladstein (1984) 以「輸入－過程－產出」的觀點，創造出「團隊行為模式」，本研究的主題聚焦前半段的「輸入－過程」，而這類輸入影響過程之間的因果順序，恰巧與組織文化之「組織文化影響行為」的軸心概念，有不謀而合之處。

因此，筆者想在此提出自己的研究模式，結合 Gladstein (1984)模式中的「輸入－過程」概念，再結合兩個較新的子理論——組織文化類型理論與團隊互動型態理論（參見下圖）。圖中，左邊依舊為「輸入」部份，右邊則為「產出」的整個過程，透過組織文化類型理論、互動型態理論等具體觀察指標，重新解讀 Gladstein (1984)模式中的組織結構、團隊結構。故，在此前提之下，本研究的研究模式，會以組織文化與團隊互動型態的表徵為主。

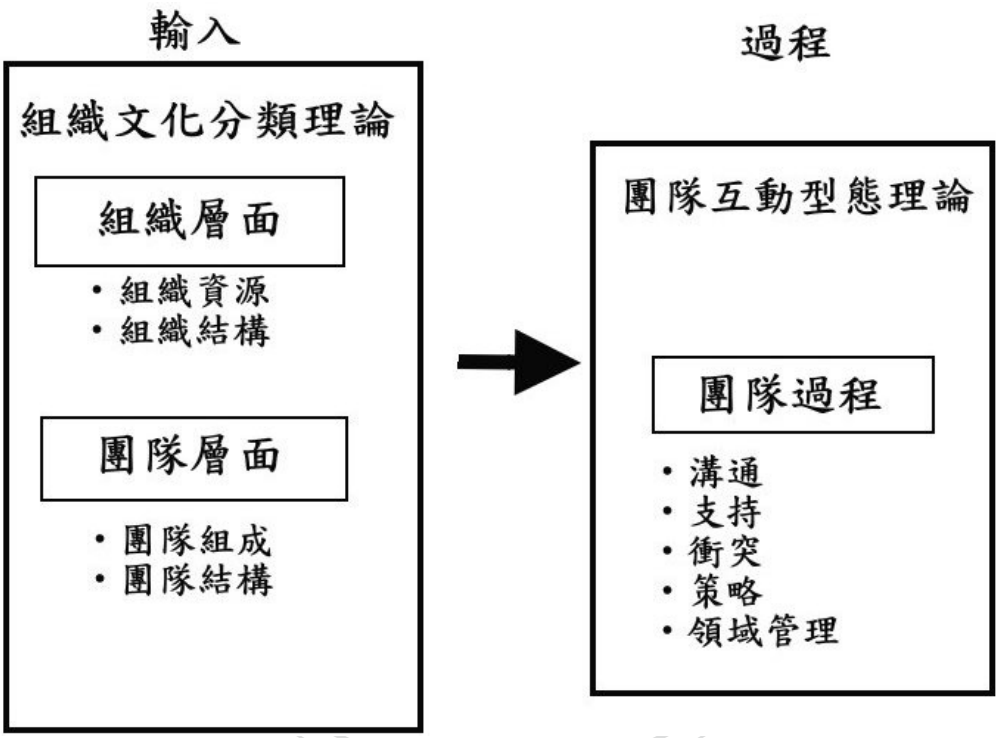

圖 2-1：本研究之理論模式圖

資料來源：本研究整理。

第三節　傳統與虛擬觀點下的組織與團隊關係

宏觀地來看，字幕組的出現，可說是一種集結群眾智慧與技術的過程。由於製作字幕所牽涉的技術較為多面，且語言能力非人人所有，加入字幕組需要技術與語言能力為門檻，新入組的成員倘若沒有能力，也要配合團隊的受訓與教學過程，這樣的概念已經非「線上社群」之「匿名性」、「彼此互不認識」等特性所能解釋，甚至稱得上是一個「虛擬團隊」（Virtual Team）。

組成虛擬團隊的三要素分別為——「共同的團隊目標」，「地理上的分隔」，且成員間比起面對面溝通、需更倚重「虛擬形式的溝通」（Nemiro, 2004）。

Warkentin 與 Beranek（1999）對「虛擬團隊」的定義為，一群參與共同任務或目標，並透過電子科技與彼此溝通的人，為一種革命性的線上組織型態（Miles& Snow, 1986）。虛擬團隊最基本的條件，是要有共同的關係連結（Relational Links），而成員們的活動表現則來自於彼此間的支持與團體福祉的運作（Warkentin et. al, 1997）。Nemiro（2004）也認為，比起虛擬性（virtual），團隊（team）的概念反而是更重要的——「他們可能有著同樣的傾向（pretences）、有一套共享的價值，以及共同的使命感與目標」，而虛擬性只是他們工作環境中的一種性質，而這些虛擬團隊的成員甚至不會特別察覺其特殊性。

虛擬團隊的顯著特色之一，在於成員所處的地理位置不同，而 Boehm 與 Aniola-Jedrzejek（2006）仍認為這是全球化的趨勢之一——團隊中的成員彼此甚

至未曾見面，只透過網路科技溝通辦公，感覺卻仍像是「身處同一棟大樓的不同部門」（Nemiro, 2004）。

一、從團體議題到團隊議題：

團體是 Gladstein（1984）本模式中的主角，而團隊概念則是團體的延伸。團體是最核心的工作單位，而組織則有階層與上層結構的意味。為了用這個角度來看待字幕組與論壇之間的關係，我們將字幕組本身視為一個核心且基礎的「團體」，而將字幕組的論壇視作「組織」的一環，以便適當切割接下來所要探討的議題——團體中的個別成員有哪些特質？是否適任團隊工作？而這些團隊工作又是如何彰顯？

Gladstein（1984）使用兩種研究方法，一種是讓受測團隊成員們填寫七分里克特（Likert）自述量表，在「團體層次」中的項目分類出團體組成、團體結構等兩大概念，其中「團體組成」在量表中又包含了「所需的技巧」（adequate skills）、「異質性」（Heterogeneity）、「組織任用期」（Organizational Tenure）、「職務任用期」（Job Tenure）等項目，而「團體結構」則分為「角色、目標明確度」（Role and Goal Clarity）、「特定工作規範」（Special Work Norm）、「任務控制」（Task Control）、「團體規模」（Group Size）、「領導者角色」（Formal Leadership）等項目。

筆者之前曾擔任一個約有兩三百人的大型字幕組（人人影視）的電影翻譯，由於該字幕組人數眾多，筆者經常感受到自己難以融入大字幕組。在網路的廣大環境中，匿名性的資料傳遞，易引發去個人化現象——在去個人化的場域中，個人特色不再顯而易見，大量的資訊交換也易導致個人意識零散，不容易注意到每個個體。失去自我意識的結果，易造成自我責任感、約束力降低，引發情緒化的行為（Zimbarso, 1970；轉引自 McKenna et al. ,2002:3）。而肢體接觸也在面對面的人際溝通中扮演了重要角色，如此重要的實體接觸，卻在網路溝通的情境中缺席，容易導致情感訊息傳遞不易等障礙（Wong &Burton，2000）。

因此，「個人化」與「去個人化」成了字幕組成員們在融入團體時的一個議題。究竟，個人特質的強烈與否，對於團體有何影響？而去個人化的網路場域，工作與角色定位又該如何進行呢？思考了以上觀點，筆者決定從團體中的個人開始，分做個人特質、個人定位、個人角色等三個議題探討。

（一）個人特質－團隊中的異質性技巧可能有正面影響

先有個人，才有團體，而團隊組成的最小單位即是個人，本部份暫且不論個人角色扮演（如領導者與非領導者）部份，暫而先從每個成員的個人特質開始探討起。

首先，在網路中工作的字幕組成員要如何展現個人的特質，來與團隊磨合呢？在個人面向中，Gladstein（1984）曾提出了「技巧」（Adequate Skills）與「異質性」（Heterogeneity）等兩層面。「技巧」，即任職工作時所需要使用的專業技巧與知識，也是成員是否適任工作的評選標準。在一個團隊中，「技巧」和「成員異質性」也與活動的進行有著高度關係（Gladstein, 1984），「異質性」指的則是其背景（如所學背景、成長背景、使用語言、國籍等）相異程度越大，則異質性越高。學者 O'Rally 等人（1989）、Tsui 等人（1992）則認為，團隊成員差異性（diversity）越高，則發生衝突的可能性也越高。McKenna 等人（2002）就曾指出，網路團體的匿名性、去個人化、缺乏實質肢體接觸等特性，容易造成團體中的阻力。

因此，在網路環境中，異質性高的團隊未必會有較好的表現。Campion 等人（1993）認為，成員間的背景異質性對於團隊工作成效不會有特別顯著的效果，但所需的團員「技巧」如果多元且豐富，對團體工作效率則是有益的。不過，由於 Gladstein（1984）並未明確指出成員除了專業技巧之外，溝通技巧是否也涵蓋在內，因此我們暫時以最基礎的工作技巧為討論核心。回歸字幕組本身，在字幕組內，使用網路資源（如確認翻譯正確性、文化知識考察等）、特定字幕製作、

發佈軟體等的技能是十分重要的，筆者曾於 2008 年擔任人人影視字幕組的電影翻譯工作，提供加入字幕組的申請時，即要求製作一份簡易的字幕，作為面試門檻。而這樣的技術門檻，正與下面的描述不謀而合——「數位科技與團隊合作助長了迷字幕的勞動付出與工作效率。」（胡綺珍，2009）。在字幕組工作中，不管是製作時間軸、發佈資源等動作都需要技術，而這些各形各色的「技術」也正是字幕組得以順利完工的基礎。

除了技術上的技巧之外，人際關係與交際手腕，也可能是一種技巧。具體來說，Pastmaster 與 Decair（1997）曾提出，表情符號（emoticons）與電子微笑（smilies）可促進虛擬環境中的情感溝通。這樣使人舒緩、讓溝通變得容易的技巧，可能也是十分重要的一種能力。Staples 等人（2005）則進一步認為所謂「技術」除了「使用新科技」的技術、「運用資訊」的技術之外，更包含了「人際溝通」技巧等，特別在虛擬團隊這樣缺乏共通地域空間的工作環境中，人際技巧顯得更為重要。使用表情符號等這類人際溝通的「技巧」，是否也更能表現個人化特質？這點我們將持續在字幕組的後續研究中關注。

（二）個人角色——虛擬團隊中的非領導者與領導者：

在談完字幕組可能具備的個人特質之後，我們開始試圖探討字幕組成員在團體（整個字幕組）之中，可能扮演了什麼樣的角色？而他們又是如何扮演這樣的角色，以便能夠順利推動網路環境中的種種任務。

1.領導者角色：形象鮮明與否，或許不是關鍵

團體中至少會有一名領導者，帶領團隊並且監督工作的完成。因此，領導者也一直是團體研究與虛擬團隊論述中的重要議題。

一個團體中如何誕生出一個領導者？領導社會身份理論（Social Identity Theory of Leadership）認為，當個體與其團體特質（含目標、價值觀、態度等）越相近時，該個體就可能成為領導者。（Hogg, 1999; Hogg & Reid；轉引自 McKenna, Green& Gleason., 2002）當團體間的成員特質變得顯著，這樣的團體特質將形成一種模式，用來評估自我與其他團體成員之間的關係。

Gladstein（1984）認為領導者角色（Formal Leadership）是團體結構中的一環，領導角色是否明確，領導風格為何，領導人在成員之間的角色定位等，可能都足以影響團體中的工作態度、任務完成方式與工作效率。Denison、Hooijberg 與 Quinn（1995）曾提出八種團隊領導者角色[3]，而何駿才（2003）曾在虛擬團隊的領導者研究中，重新將這八類領導者角色、使用 Blake 與 Mouton（1964）的分類簡化成兩類領導者行為——「關心生產」與「關心員工」。何駿才（2003）認為，高績效團隊的領導者總是扮演功能多樣的角色，不管是在關心生產抑或關心員工的取向上，都有同等的優秀表現。而當團隊任務進行到重要時刻，如團隊剛形成、或任務該收尾時，領導者在關鍵的角色上也有較強勢的展現。

由於在網路環境中的訊息脈絡較少，領導者的溝通方式、技巧也會影響整個團隊的運作。Spear 等人（1990）的研究便發現，缺乏外表與肢體線索時，團體特質仍可能透過工作流程而展現出來，此時，團體的原型形象（prototypical image）會提昇，該形象也會被成員昇華為理想形象。而網路的匿名性與缺乏實體線索，的確會模糊人際傳播的差異性，增加個人對團體的依附性與認同。網路環境缺乏面對面溝通時的中介線索（clues），字幕組的領導者將如何在實際的工作過程中打造團隊形象與定位，也將是研究的觀察要點之一。

2.非領導者的角色：去個人化現象與團隊規範相輔相成

除了領導者角色之外，團體中也有許多要角，需要找到適當的成員來扮演、

[3] 分別為創新者、經紀人、生產者、主導者、協調者、監督者、促進者、關懷者。

擔任。Gladstein（1984）提出之「角色、目標明確度」（Role and Goal Clarity）——當團體中分工合作時，各成員該扮演的角色、工作目標，是否都明確？並可為成員所遵守並認同？這些便是角色、目標明確度的判斷依據。而 Shea 與 Guzzo（1987）則提出「信念」（belief）為團隊目標的另一種說法，指出「信念」就是團體的工作效率指標。Staples 與 Cameron（2005）提出了另一種說法－「潛力」（potency），認為這是一種集體的共識，共識越強，則成員越容易在工作中獲得滿足。而字幕組可能是靠多半是先靠一些共識的建立來維持工作的流程。

筆者於 2008 年到 2009 年間所訪問的字幕組規，其規模有大有小。字幕組的組織有些規定嚴謹[4]，有些規定鬆散，因此，筆者試圖在不同個案中找出個人在團隊中所扮演的定位。由於 Gladstein（1984）未明確指出工作規範與個人特質之關聯，因此筆者援引了 Spears 與 Lea（1992）的去個人化社會身份模式（Social Identity Model of Deindividuaition）來加以說明。此模式提到，一旦某種人格特質在某種情境中被凸顯，它其實正表示了個人如何受團體規範所影響，並以相對應的行為展現。透過與外團體的比較、差異化，以及與內團體的互動、協商活動，團體規範才會產生，而 Reicher（1984）進一步指出，實際的社會情境會影響去個人化的效果，而當團體凸顯個人特質時，去個人化效果也可能會增加社會規範影響。而 Spears、Lea 和 Lee（1990）也證實，當電子團體中的個人在去個人化的情境中互動，且該團體特質特別顯著時，規範性行為（normative behavior）會增加。除了團體規範之外，個人是否可以保有工作自由度與彈性？例如，字幕組的翻譯，是否可以自由發展自己的風格？字幕組成員工作時，又會如何在個人風格與團體規範中取得平衡？這些問題，正是團隊中的個人定位有關。

（三）個人定位——團隊規模可能影響組內分工狀況

個人定位可能與未來在該組織的發展性有關。Gladstein（1984）在組織任用

[4] 規定嚴謹的字幕組：如筆者所待過的人人影視字幕組（本研究之個案甲）曾在論壇明文規定，字幕組成員禁止替其他字幕組做字幕。

（Organizational Tenure）這部份，曾經提到一些具前瞻性的考量——如該組織對於該成員的職涯定位與規劃，前途發展性等。而就字幕組的無償工作而言，字幕組成員可能也會對論壇所能提供的資源產生期待，如論壇中的高速資源載點，或者論壇虛擬錢幣（胡綺珍，2009），或者是對增進語文能力的期許。

而團體規模（Size）也可能影響團隊在未來的任務規劃。Gladstein（1984）以每個受測者所處團體的人數多寡來直接作為研究依據，她認為，團體規模大小會直接影響到團隊的集體工作能力（collective ability）， Staples 等人（2005）則認為規模過大的團體未必會有較高的工作效率，因為在統籌與協調事務上都需花費更大的成本，而過小的團體則較缺乏資源，成員較缺乏向心力，因此在規模大小上，其實是各有利弊。

這樣的具體觀察顯示出，虛擬團隊領域中的團體規模議題，仍有許多討論空間。而在訪談結果中，我們將會盡力針對不同規模大小的字幕組來展開觀察，瞭解規模如何影響其他團體因素（如工作效率、工作態度、工作規範等）。

二、組織層次：組織與團隊之相互關係

在探討完團體本身之後，筆者將討論更上一層的「組織」層次，因為這也是Gladstein（1984）模式中的關鍵。其實，虛擬團隊正是一種以虛擬組織（organization）形式運作的團隊（Wong &Burton, 2000），而虛擬「組織」通常可被視為一組組的虛擬團隊組合（McDonald, 1995; Lipnack & Stamps, 1997），這樣的觀點也反應了組織和團隊之間的上下從屬關係，在本研究中，也可被視為是論壇與（論壇底下的）字幕組之關係。

組織，是決定團隊成敗的關鍵（Gladstein，1984）也是提供團隊工作資源的上層結構（Staples &Cameron，2005），主要分為資源面與結構面等兩大項，資源面又細為「教學與技術諮詢」、「服務市場」。

（一）資源層面——「教學、技術諮詢」：

即組織方提供較進階的訓練，來確保新成員有基礎的工作能力、並會依據組織需求而進修新技能（Gladstein，1984）。Staples 等人（2005）進一步認為，作為團隊的上層結構，組織方也應該保障教學資源的容易取得（availability of training）。

Gilson 與 Mayard（2004）認為一個團隊集體知識與技巧會影響到團隊完成任務的能力，除此之外，Staples 等人（2005）認為在虛擬工作環境裡，提供交換資源、溝通的技術或設施（information technology infrastructure to communicate and share information）也非常重要。論壇站長與論壇管理員們的基本責任，可能只在於提供一塊討論的版面。而其餘的設施，ftp 空間或許得由字幕組成員自行架設。另一方面，字幕組的組織方（論壇方）或許會提供技術訓練給新成員，但他們是否也會加強人際溝通技巧的訓練或者舉辦線上活動、甚至提供軟體設施來增強成員情誼呢？這也是未來值得觀察的問題。

（二）資源層面——「服務市場」：

組織方要有其明確服務的市場與對象，並且適當去拓展、維持這個市場。網路社群中也的確可能存在著這種「待服務的市場」，例如，胡綺珍（2009）曾提及，字幕組不只將徵人廣告放置在論壇，並「將之作成附加檔案、與中文字幕影音檔案一起成為可被下載的檔案包裹」。字幕組成員一面在市場中宣傳自己的論壇，一面徵才、招募新成員。

字幕組一方面被包圍於過度爆炸的娛樂資訊（如外語新聞、日劇發表會、無遠弗屆的官方網站等）之中（胡綺珍，2009），一方面也利用這些娛樂資訊來宣傳自己所製作的字幕作品、以及論壇的口碑。然而，筆者在自身過去的字幕組研究中也發現到，不少大規模論壇的站務人（或管理人員），其實對網路閱聽人有著非常積極的想像。如筆者曾經參與過人人影視字幕組（本研究之個案甲）的論

壇管理者「梁良」（兼字幕組總組長），曾在今年 3 月接受中國媒體採訪，他表示：

「在 2004 年之前，字幕組之間是和平的，但某一天伊甸園開始『搶』了，然後各小組就不宣而戰。字幕組在找片源時原本會互相避讓，但伊甸園翻譯的幾部片子不太熱門，終於忍不住搶熱門劇，其他字幕組也迅速跟進。」（周治宏，2010）

這樣的言論顯示出，不同的字幕組對市場的想像也可能各有千秋——這種想像也可能是或許是具體的，例如會對市場有競爭觀念、希望爭取更多使用者下載量等等，本研究也將持續觀察不同字幕組對於「市場」概念的態度。

除了資源與市場面之外，Gladstein（1984）也對組織的結構面（Organizational structure）論述，提出了兩個要項——「團隊表現的報酬」（Rewards for Group Performance）、「監督控制」（Supervisory Control）。

（1）「團隊表現的獎賞」（Rewards for Group Performance）：指團隊完成成果之後，所獲得的獎勵。心理上的成就感（achievement）或者實質的收入，都可算在內。在 Gladstein（1984）的本份研究中，由受測的團隊成員自評其表現與報酬之間的關係，但關係並不明顯，只測出服務市場與報酬之間的正相關。

有了獎賞之外，還是要確保任務進行順利，Gladstein（1984）提出了下列的組織功能。

（2）「監督控制」（Supervisory Control）：指組織對於任務品質的控制與管理，以及對團隊成員的基本表現要求等。在字幕組的經驗中，較明顯的例子可能需由論壇管理方、或者字幕組組長的策略協定來看。

第四節　從組織與團隊指標看虛擬團隊文化

探討完影響「虛擬團隊」的各種背景因素之後，我們將進入本研究的兩個核

心學理概念——Cameron 等人（1999）的「組織文化分類」理論，與 Potter 等人（2002）的「虛擬團隊互動型態」（virtual team interactional style）。

之所以選擇使用這兩項學理基礎，是因為在前一節中我們已經探討過虛擬團隊與組織之間的關係，但尚未將問題聚焦於一個具體現象。

我們需要進一步評判，字幕組作為一種虛擬團隊，其特質在哪些地方展現、如何展現。

首先，我們依舊將字幕組暫且切割為組織部份與團隊部份，分別在這兩方面都做出更深度的比較。筆者期望，透過組織與團隊兩方面的屬性歸類，能找出字幕組的特色。

而組織文化分類、互動型態等理論，則帶有大量的觀察表徵與觀察指標——如透鏡一般、提供了一種觀看字幕組工作的新角度。這也將讓筆者未來書寫研究結果時，將問題聚焦於該團隊的特色與風格，以讓字幕組的組織面貌與團隊風格能更立體化。

一、 組織面特質——組織文化的四種分類

組織文化的研究已經行之有年，其主題也包羅萬象，然而 Dani、Burns、Backhouse 與 Kochhar（2006）曾針對虛擬團隊與組織文化做出了一連串的探討。他們認為，跨國、跨文化溝通的現象，在虛擬團隊之間特別容易出現，因此，虛擬團隊之間的組織文化議題更需要關注（Dani,et al,2006），而這也是本研究特地選擇「組織文化」概念，作為字幕組團隊觀察指標的原因。

Dani 等人（2006）進一步引用 Cameron 等人（1999）的組織文化的四種分類，將之整理成表格，本研究也引用這份表格如下。

（一） 宗族文化（The Clan Culture）：	（二）鬆散彈性文化（The Adhocracy Culture）：
該組織重視內部彈性、關懷，對於客戶/服務對象十分敏感，是友善的工作環境，有如家庭的延伸。組織的領導者通常扮演著開導性的指導者角色，甚至是父母的角色。組織的向心力來自於忠誠度，或者某種傳統。組員之間的使命感很高。組織方較著重長期利益與人力資源的穩定。「成功」對於這種組織的定義，多半來自於對客戶的敏感度、服務與對人的關懷。這類組織在團隊合作上，會呈現出較高參與度與協調性。	該組織重視外在定位、高度彈性與獨特性，具有活力、開創性且創意的特質，組員較願意付出投資與冒險，領導者也傾向喜好風險與創新。組員之間的向心力來自於實驗與創新精神。組織的長期關注重點在於營造收入與規模成長。「成功」的定義來自於新穎的特殊商品與服務提供。該組織特別傾向鼓勵有開創性的組員，自由度高。
（三）權威文化（The Hierarchy Culture）：	（四）市場文化（The Market Culture）：
該組織注重內部穩定與控制。工作環境的結構非常嚴謹，組織的領導者多半自視為良好的協調者，以效率為思考本位，通常組織內會制定較正式的規範與條例，以供組員遵行、並維持一定穩定度。對於這類組織而言，「成功」通常意味著值得信賴的資訊運送、順暢的進度表與低成本，組織的管理也重視組員	該組織重視外部穩定與控制，以結果產出為導向。人們的動力來自競爭與目標，組員往往也相當強韌，並善於要求他人。領導者通常是嚴苛的鞭策者、製作人與競爭者。組員的向心力來自於對於求勝慾，定義「成功」的方式也是市場收入為先。

國立政治大學 National Chengchi University

的安定性與可預測性。	

表 2-2：組織文化的四種屬性。

資料來源： *Organizational Culture and Trust in the Working of Virtual Teams*. (p.953) by Dani, et. al（2006）.

Dani 等人（2006）認為提出組織文化屬性，有助於具體檢討虛擬團隊特質，而我們也將在研究結果中使用這些屬性歸類，作為我們討論字幕組組織特色的依據之一。

二、 團隊面特質——虛擬團隊風格的三種屬性分類

互動型態（interaction style）作為一種研究虛擬團隊的實際表徵，其概念是由 Potter 等人（2002）整理出來的。他們認為研究虛擬團隊的組織傳播時，可使用具體的描述與條件，來加以界定出一些團隊特質，也可幫助外界更瞭解每個虛擬團隊的性格與文化。

因此，為了深度去探討虛擬團隊之間的傳播狀態，Potter 等人（2002）整理出互動型態概念的三種型態。而 Maier（1963,1967；轉引自 Potter 與 Balthazard,2002）便曾提出團隊在解決組內問題時會面臨不同類型、不同特質的解決方式，而處理在任務、團隊管理等實際事務時，各團隊也會衍生出不同的團隊風格。而 Watson 與 Michaelson（1988）也曾提起，研究團隊風格的最主要原因在於，團隊風格影響了工作表現。日後，Cooke 與 Szumal（1994）首度提出了團隊風格的三種分類概念——建設型（Constructive Style）、消極型（Passive Style）與積極型（Aggressive Style）。

特性 型態	合作型（Constructive Style）	人際型 （Passive Style）	競爭型（Aggressive Style）
特性	會幫助他人	總是選擇多數意見靠攏	製造衝突的氣氛
	能接受到組內的幫助	個人特別需要爭取認同	防衛自己的論點
	得到建設性的意見回饋	意見非常容易被接納	否認對方意見
	對方會給予傾聽	總是缺乏領導者	製造攻擊性的論點
	可公開交換意見	樂於服從者佔大多數	態度過度自信
	相互配合對方工作	缺乏動力	比起知識，更重視影響力
	能設定目標	優柔寡斷的團隊	計較輸贏的時間點
	能明確分析替代方案	參與力薄弱	將工作變成一場比賽
	專注於客觀思考	缺乏興趣	認為自己的意見是最好的
	能採取創意作法		堅持細節
	給予具建設性的質疑		進行嚴肅的討論
	客觀衡量問題		不切實際的吹毛求疵

表 2-3：團隊互動型態的原則分析量表（Principal Components Analysis of Group Interaction Style Items）。

資料來源： *Virtual team interaction styles: assessment and effects.* (p.39) By Potter et.all（2002）

田靜婷、黃慧瑛（2006）提出了國內少數針對互動型態的研究內容，不過她們將「建設型」以意譯方式譯為「合作型」,「消極型」譯為「人際型」，並將積極型譯為「競爭型」，而為了讓國內的後續互動型態研究能夠名稱統一、避免混淆，本研究也將以田靜婷等人（2006）的翻譯名稱為主。

（1）合作型（Constructive Style）：田靜婷等人（2006）認為，基於某些功

利考量（為了滿足人際以及與績效需求、團體利益）之下，成員會展現出一些強勢的行為與個人考量。不過 Potter、Balthazard 與 Cooke（2000）則未強調功利導向，只是指出在這類型中，成員會支持並聽進彼此的意見，也支持對方的成長與發展、保持資訊公開與交換、適當承擔風險——而這些行為，確實能夠滿足團隊與成員自己的利益需求。

（2）人際型（Passive Style）：Potter 等人（2000）認為，此種互動型態的成員，較注重團體利益，而對於自身的利益則不是那麼要求。並且，他們會避免個人衝突、保持團隊和諧，犧牲小我並求得大全。然而，這種團隊往往也會因此限制了資訊的分享和探討，也不太敢提出質詢、批判與反省。

（3）競爭型（Aggressive Style）：存在此種互動型態之成員，其傾向為了滿足自身的利益而去尋求勝利，團體利益被排在個人成就之後（Potter et al.,2000）。成員會運用自身影響力與魄力去做決策，甚至勇於否決、批判、打斷（Potter et al.,2002）他人的意見與專業知識，並不隨意做出妥協與協商。

Potter 等人（2000）認為，團隊互動風格研究，可更一步找出組織溝通的關鍵，而這也與我們的研究目的不謀而合。我們需要進一步評判，字幕組作為一種虛擬團隊，其特質在哪些類型展現、如何展現。而本部份的互動型態討論，將回歸字幕組的「團隊」本身，將字幕組的團隊特質做出明確整理。此外，互動型態的研究也將讓筆者未來書寫研究結果時，能將問題聚焦於該團隊的特色與風格，並讓字幕組的組織面貌與團隊風格更加立體。

第五節 小結

一、字幕組作為一種網路社群中的無償勞動

在本小結中，筆者整理出文獻探討的主要脈絡，意圖呈現出字幕組在網路社群中之無償勞動行為的觀察要項，分述如下。

（一）字幕組的無償動力來自何處？首先，無償之定義，具有一定的曖昧性。無償勞動（volunteer Labor）原本指的是一種不求金錢報償的行為（Freeman, 1997），然而，現行網路社群中卻有許多財貨，甚至虛擬幣值，可作為字幕組勞動的一種回報。本研究希望回歸無償的原初定義（不收取實質「金錢」）來看待字幕組的勞動行為與勞動動力。然而，勞動的回報的虛擬面——FTP 資源（或其他形式的網路財貨）、論壇虛擬幣，是否也曾是字幕組從事勞動的動力之一？這樣的概念仍要透過個案實例來釐清。

（二）字幕組的勞動成果替論壇社群帶來什麼影響？名聲、註冊量都是肯定的答案，而字幕組作為這些線上社群的主要資源提供者，也穩定保障了該論壇的網路財貨流通與基本訪客量。不過，論壇社群本身又能給字幕組什麼樣的幫助？我們依舊需回到虛擬財貨與網路資源面來思考，觀看論壇與字幕組之間的互惠關係。

（三）P2P 論壇的社群特性有哪些？這些概念如何影響字幕組的工作形式？Dejean 等人（2008）發現具特殊興趣傾向（specialized communities）的社群，比一般性社群更能鼓勵使用者發佈、分享資源，這樣的概念是否在綜合性的論壇也適用？我們將在研究過程中請字幕組成員提出說法。

回歸最基礎的結構面來看，字幕組目前除了使用 P2P 發佈資源之外，還會善用網路硬碟、QQ 中轉站（即時通訊軟體商所提供的免費服務）等網路空間，而這些網路空間是否會影響到 P2P 生態？周治宏（2010）認為，字幕組之間已經有完整的生態鏈條，但「隨著迅雷等排外型 P2P 軟體(下載時不與其他用戶分享)的

出現，原本就脆弱的自願分享環境蕩然無存。」（周治宏，2010），字幕組成員自身則提出因應對策，如兩年前即有字幕組中的「分流組」，來因應後日漸改變的網路使用者下載習慣。分流組為了提昇 bt 種子的速度，自行用寬頻或者俗稱的大水管（流量與網速皆很快的學術網路）來提昇種子速度，讓使用者們能夠享受到更高的下載品質。反之，面對一些不再使用 P2P 軟體的使用者，「搬運組」的工作主要便是將資源轉移至不同的網路空間，供熟悉該下載方式的使用者下載，一樣能獲取資源。使用者不需要使用 bt 軟體，就能在 pps 軟體、視頻網站上看到字幕組作品。這些新興的觀看方式可能對字幕組社群產生什麼影響嗎？在壓制片源與格式轉檔的工作方面，字幕組是否會有針對視頻網站分享的特殊格式或者壓制策略？這些都值得再討論。

二、字幕組作為一種虛擬團隊

回歸檢視虛擬團隊之要素，最基礎的三要素分別為——共同的團隊目標，地理上的分隔，且成員間比起面對面溝通、需更倚重虛擬形式的溝通（Nemiro, 2004）。然而，也有學者更進一步認為，「共同的關係連結」（Relational Links）為虛擬團隊最基本的條件。我們將觀看不同虛擬團隊中的人際連結，是否因組織文化而展現差異。

（一）團隊結構中的個人特質與去個人特質

虛擬團隊中的個人特質是否彰顯？是否會出現原子化個人的傾向？這樣的問題在虛擬團隊的論述中似乎較少被探討到，這可能是由於虛擬團隊論述多半將成員當作大公司中的螺絲釘一角來思考的緣故，如 Nemiro（2004）就認為團隊中的成員彼此未曾見面也無妨，因為縱使透過網路科技溝通辦公，感覺卻仍像是「身處同一棟大樓的不同部門」。然而，若從網路傳播學的情境溝通論點來看，不少學者已對虛擬環境中的去個人化脈絡提出驗證，認為在網路的廣大環境中，

國立政治大學 National Chengchi University

匿名性的資料傳遞易引發去個人化現象的產生。而在團隊結構方面，工作規範也可能與去個人化特質息息相關，形成一種團體特質與個人特質的拉鋸，兩種狀態難以兩全，如 Spears、Lea 和 Lee（1990）也證實，當電子團體中的個人在去個人化的情境中互動，且該團體特質特別顯著時，規範性行為（normative behavior）會增加。

在去個人化的場域中，個人特色不再顯而易見，大量的資訊交換也易導致個人意識零散，不容易注意到每個個體（McKenna et al.,2002）。字幕組的領導者將如何在實際的工作過程中打造團隊形象與定位，也將是研究的觀察要點之一。不過，目前的虛擬團隊文獻並未針對「團體規模」與「去個人化」之間的關係提出直接的說法，「團隊規模」，通常只在衝突歧異度、多元工作成果方面有正面的影響，未來本研究期望從不同規模的字幕組之中研究出去個人化與否的影響，並提出實例加以探討。

（二）團體規模因素可能產生的影響

Gladstein（1984）認為團體規模大小會直接影響到團隊的集體工作能力（collective ability）。在訪談結果中，我們將會盡力針對不同規模大小的字幕組來展開觀察，瞭解規模之於其他團體因素（如工作效率、工作態度、工作規範等）的影響。

（三）上層組織層次的作用

在探討組織層次時，我們試圖將字幕組與其所屬論壇的關係，視為組織管理方與執行團隊的上下從屬關係。筆者也檢視了資源面（「教學與技術諮詢」、「服務市場」）與結構面（「獎賞、「監督控制」）。

在服務市場的面向中，我們探討了字幕組在眾多影視閱聽群之間打宣傳的方式，將論壇的名號以字幕組的作品形式發佈，是否可視為是一種經營、建立自我

品牌的行為呢？字幕組之間若是展開合作，又會是以什麼形式互動呢？字幕組的組織方（論壇方）或許會提供技術訓練給新成員，但他們是否也會加強人際溝通技巧的訓練或者舉辦線上活動、甚至提供軟體設施來增強成員情誼呢？這些都必須留待字幕組成員提供實例情境，才能略知一二。

（四）組織文化與互動型態論述

在探討完影響虛擬團隊的背景因素之後， 筆者將字幕組現暫且切割為組織面與團隊本身，分別在這兩方面都做出更立體的討論。在組織面特質方面，筆者使用 Cameron 等人（1999）的組織文化的四種分類，將團隊列為四種類型：「宗族文化」（The Clan Culture）、「鬆散彈性文化」（The Adhocracy Culture）、「權威文化」（The Hierarchy Culture）、「市場文化」（The Market Culture）。其中，「宗族文化」重視長期利益、人際關係與人力資源的穩定。「鬆散彈性文化」重視彈性與創新，「權威文化」重視秩序與控制，「市場文化」則重視競爭力與收入。

而在回歸團隊面向時，筆者使用「互動型態」（interaction style）理論，以 Potter 等人（2000）的概念為主，並沿用田靜婷等人（2006）的中文譯稱，來套用到字幕組團隊身上。

互動型態理論根據目標、行事原則等概念，將團隊所展現出風格分為「合作型」（Constructive Style）、「人際型」（Passive Style）、「競爭型」（Aggressive Style）。其中，「合作型」會展現出更多行為和關心，並支持團隊成員成長。「人際型」則不要求自身利益、以團隊利益為大全，處事較為溫和穩定，同時也可能減少了質詢、批判與反省的機會。「競爭型」則是勇於否決、批判、打斷（Potter et al.,2002）他人的意見與專業知識，並不隨意做出妥協與協商。

四種組織文化分類、三種互動型態都各有特色，若將之套用在字幕組身上時，也將呈現出更多元的交互關係，可從具體指標去瞭解字幕組。

第三章　研究方法

本研究旨在探討字幕組身為網路社群中的一種虛擬團隊，是以怎樣的型態活動、溝通，故需要探討許多實際工作流程與溝通情境細節。也因此，探討的主題可能較為龐雜，也需要進一步的探索與觀察。而在研究字幕組本身的工作狀態時，更無法與實際的網路情境做切割。目前國內虛擬團隊相關研究採取大規模量化的作法較多，而在字幕組研究領域，則尚缺乏實際且較深入的活動細節探討。

因此，本研究擬採質化取徑的個案研究法 (case study)，透過深度訪談 (intensive interview) 的資料蒐集，以一組台灣字幕組、兩組中國字幕組為觀察的重點，來討論字幕組作為虛擬團隊的特質與實際活動狀況，並試圖建立字幕組在網路社群中的整體樣貌。

本章第一節將先解釋本研究所採取的研究取徑與資料蒐集方式。個案的概略介紹與實際訪談的提問大綱，則在第二節闡述。

第一節　研究取徑與資料蒐集

在社會科學的研究範疇中，主要有兩種研究方式——「量化分析」與「質化研究」。前者屬於系統性研究，在大量數據資料中尋找出一定的系統脈絡，檢驗

並分析變項與變項之間的預設關係。對於某些現象的假設，也將提出單一且直接的結論，說明是否支持假設，或者駁斥假設。而質化研究，主要則是透過研究者的參與觀察某些日常生活中的現象，瞭解被觀察者們的行為，是否產生意義，又產生了何種意義。因此，質化研究注重資訊的豐富內涵（information-richness），傾向從以往經驗和理論的視角出發（胡幼慧，2005），且是一連串追尋意義的過程。透過研究者的詮釋與描述，去試圖建構出龐雜瑣碎的事件背後，產生了什麼樣的學術意義。除此之外，Merrian 等人（2000）認為，質化研究旨在瞭解特定時間及情境下，某一現象的各種詮釋。「它的目的不在於對社會做通則性的預測與解釋」，而是透過各種詮釋，描繪特定情境下的某個現象。而這也符合本字幕組研究的概念——筆者旨在深入探討情境中的字幕組活動狀態，而非單單試圖去定義某些通則。

反觀虛擬團隊型態研究領域的 Potter 等人（2000）、田靜婷等人（2005），過去都一律使用量化方式對虛擬團隊進行型態研究，而國內關於虛擬團隊互動型態與組織文化方面的質化研究仍顯不足。此外，Potter 等人（2002）在其針對虛擬團隊互動型態的研究中也曾提及，未來的虛擬團隊研究應該以更多元的研究方法，來開發互動行為研究之可能性。以上考量，也是筆者想使用質化取徑探索本研究的原因之一。

國立政治大學 National Chengchi University

一、研究取徑：參與觀察與深度個案研究

本研究主要採取三種方式，首先是參與觀察與深度個案研究法，兩個部份都包含了筆者最近幾個月參與的中國動畫字幕組為主。筆者在組內擔任製作時間軸的工作，透過實作與使用大陸字幕組常用的溝通媒介（如 QQ 郵箱、QQ 即時通訊等功能），實地瞭解並觀察字幕組的運作狀況、字幕組成員之間的關係。筆者採取參與觀察法，是因為這是一種「由內部研究文化」的方式——研究者為了對

某個團體有所謂的科學瞭解（scientific understanding），而在該團體建立和維持多面性的長期關係（嚴祥鸞，2005）。在該團體中，研究者多半採用密集式訪談，但可能是一種非結構式的訪談，意圖是要從受訪者口中的豐富資料裡，萃取出未來分析的素材（Lofland, 1984，轉引自嚴祥鸞，2005）。

進一步地說，參與觀察又依據研究者涉入程度，細分為許多類型，如「完全參與者」（complete observer）、「參與者一如觀察者」（participant-as-observer）、「完全觀察者」（complete observer）…等等。然而，由於參與觀察的研究者可能會有許多定位，本研究將以 Jorgensen（1989）提出的「深度個案研究方法」（an in-depth case study approach）為主要的依歸。因為在深度個案研究方法中，參與者除了觀察團體內的情境之外，還需要將所蒐集到的資料作為個案看待，在深度個案研究法中，研究的主題通常與情境有極大的關聯，無法輕易切割，而研究者也必須將觀察到的現象與情境適度地做出扣連（Jorgensen，1989）。而深度個案研究法不僅是參與觀察的一種方法，也與本研究的主題（網路社群情境中的字幕組）有所契合，都需要透過宏觀的情境，去體察細微而龐雜的細節。而 Babbie（2001）也強調，當研究問題的型式為「如何」(how) 或「為何」(why)時，或者研究者對事件只有較少的掌控度，或研究主題聚焦為生活背景中所發生的某些現象時，個案研究是較常採用的研究方法。而本論文研究重點即是，字幕組「如何」在網路環境中完成虛擬團隊的工作、「為什麼」使用某些溝通方式、出現某些特定行為等問題的取向，也都屬於「why」與「how」的範疇之中，因此，筆者認為本研究適合使用個案研究方法。

就技術性的定義而言，Yin（1994）認為個案研究有以下的特質：個案研究是一種實證研究，在真實的生活背景中研究當時的現象，不過背景和現象之間的界線可能不明顯，同時情境中可能包含多種變項。在技術方面，需要透過蒐集與分析過程來蒐集資料，也需要仰賴多種證據的來源。

而在使用個案研究法時，Zonabend (1992)特別指出須經過大量觀察、與對特

殊現象的檢視，甚至重新建構研究內容，才可以達到一定質量的個案研究過程。Yin（1994）也提出下列四點原則：

（一）要提出從相關證據中提出分析。

（二）這些分析中要包含主要的幾點反面詮釋（並不支持論點的反面論證）。

（三）須著重該個案中特別顯著的重點。

（四）研究者可使用預設、專業知識去推導分析。

而在個案研究類型的選擇方面，Yin (1994)提出了三種主要的分類——探索性(exploratory) 個案研究、描述性(descriptive)個案研究與解釋性 (explanatory) 。個案研究。

解釋型個案的目的，是用原先的既有資料去推測，在驗證的過程去討論出一定既定的因果關係（Yin, 2003）。而探索性個案研究研究某一現象是否存在，它將在既有的資料中試圖去定義出問題與某些假設，完整且清楚地說明某現象的特性，並在探索的過程中界定某現象是否存在。

至於描述型個案，則是會呈現某個情境之中的具體現象陳述（Yin, 2003），在既有的理論基礎下，經由個案進行演繹論證，以提出支持或檢視既有理論不足之處，使理論更趨完整，尋求變項之間因果關係的脈絡（Yin ，1994）。

參照本研究之研究動機與目的，本研究應屬上述三種類型中的「描述性個案研究」，亦即不會像解釋性個案一樣提出既定且絕對的因果關係，而是在情境脈絡中去尋找、提出諸多變項間的可能因果關係，藉此回應原先既有的理論基礎。本研究也企圖在生活脈絡中提出較具體的描述（如字幕組的溝通型態、工作細節），並且用這些具體的細節陳述，去填補原本的文獻脈絡，而非直接做出因果關係的定論。

此外，Yin（1994）強調個案研究的資料來源可以有多種選擇，如文件、檔案記錄、訪談、直接觀察、參與觀察與實體的人造物等，以便讓不同來源的資料相互驗證之下，觀看證據之間是否彼此佐證，以達成所謂的三角檢定（triangulation）。 於是，本研究除了親身實作、並將在中國字幕組擔任時間軸工作的經驗，書寫成描述性個案之外，筆者也將採取深度訪談法，作為對諸多研究問題的驗證。

以下對本研究的個案進行說明。

為了凸顯本研究探討虛擬團隊中的組織文化之目的，並對其團隊風格型態進行描述，本字幕組的個案差異點，主要在於中台文化的不同、以及團隊規模的相異。團隊規模，指的是從該團隊工作之人數（Glastein, 1984），然而，由於尚未有明確學界論述對字幕組規模提出操作型定義，本研究以過去筆者進行字幕組研究的經驗為主，並參考坊間網友 scofield（2009.12.28）所提供之資料，認定所謂「大」字幕組數量大致都超過百人之上，「例如 YYeTs 字幕組的工作人員目前在 150 人左右，TLF 字幕組的現役組員也超過了 100 名。」（scofield，2009.12.28）

由於其他的字幕組研究尚未提出字幕組規模的操作型定義，筆者暫以人數破百的字幕組人數為基準點，將人數達到上百的字幕組暫時定義為「大型」字幕組，人數破五十但未達上百的為「中型」字幕組，五十人以下則暫時定義為「小型」字幕組。而以下個案提及的字幕組人數，並不包含仍在接受培訓、尚未正式上工的新手，也不包含某些潛水、不再負責字幕組工作的人力，而是以仍在工作第一線、持續參與字幕組工作的成員人數為基準。至於這些人數資料，則是筆者親身從該個案字幕組小組長口中得來。

以下分別描述，本研究選擇該字幕組作為個案觀察對象的原因。

1. 個案甲：人人影視字幕組

中國字幕組，字幕組人數估計約有 150-200 人以上字幕組草創時間為 2003 年，是三個個案中最早的，論壇規模也是最大的。筆者曾於 2008 年秋天，至 2009 年 3 月之間進行兩份小論文的書寫，並在該字幕組擔任美國電影的翻譯。

2.個案乙[5]（匿名）

為台灣的繁體字幕組，善用台語、台灣俚語等翻譯特色，是台灣網友之中話題度頗高的字幕組。2005 年剛成立時，實際參與字幕工作的人數只有不到十人左右，目前已經成長為五十人左右。個案取材的資料為兩位 CR 字幕組的成員深訪資料，資料的取得日期為兩階段，第一次約在 2008 年年底與 2009 年 1 月，第二次預計將在 2010 年的 8 月到 2010 年，10 月間進行。此外，筆者並未在這個字幕組參與實作。

3.個案丙（匿名）：

為目前筆者親身參與實作的中國字幕組。已成立約有三至四年，最早製作動畫字幕，近兩年來也開始製作日劇。實際活躍並經常參與工作者大約 30-45 人，每四到五人編制為一組。

之所以選擇參加中國字幕組，是因為接受筆者深訪的對象已經有兩人屬於台灣的動畫字幕組。在選擇進一步的樣本時，筆者欲交叉比較兩岸字幕組分別在文化、語言使用、溝通形式與工作型態方面的異同。

筆者在字幕組中擔任的工作為「時間軸」，即在適當的時間點、替影片配上相對應的字幕。由於筆者之前在兩份小論文的親身參與部份，筆者擔任的是英語字幕翻譯，故在這次實作時，也想要轉換角色職務，探討時間軸與翻譯之間的工作差異。筆者實作的時間從 2010 年的 5 月上旬開始，預計至同年 2010 年，10 月底，預計透過長達 5 個月的親身觀察，實際瞭解大陸字幕組的工作情形。

[5] 由於個案乙、個案丙中的字幕組受訪者要求不公開字幕組全名，暫定分別以乙、丙代號稱之。

（二）研究取徑：深度訪談

由於資料來源的愈多，研究理應愈有效度 (Wimmer & Dominick, 2000)。不過，由於字幕組的工作性質涉及版權爭議，

、筆者又居住在法治環境較嚴格的台灣，因此在尋求面訪對象時，遭遇到較大的困難。因此，本訪問無法徵求到中國字幕組工作者來參與面訪，目前願意接受面訪的對象（三位均為台灣人）也拒絕接受姓名、字幕組名稱曝，因此資料的搜尋較為有限。不過，在各種質化取徑的資料蒐集方式裡，Fontana 與 Frey (2003) 認為，「訪談」是試圖瞭解我們所生存的社會中，最普遍、最有力量的方式之一。本質上， 「訪談」是一種研究性交談，是研究者通過口頭談話的方式，從被研究者那裡搜尋（或建構）第一手資料的一種研究方法（陳向明，2009）。

而筆者這次的受訪者將全數以面對面的深度訪談形式進行，根據 Wimmer 與 Dominick（2000）認為，深度訪談具有六個特點：（1）樣本數較少。（2）提供詳細的資訊，並且能獲得受訪者意見、價值觀念、動機、回憶、表情等更詳細的資料。（3）面訪可對受訪者的非語言反應，進行較長時間的觀察；（4）訪問時間可能較長（5）訪問者可因人而異，針對不同受訪者的特質，而提出不同的問題（6）訪問時可能受到情境，也會受到訪問者與受訪者之關係影響。 (Wimmer & Dominick, 2000)。

從以上這些特點，也可看出深度訪談法的優缺點。一般認為，深入訪談的優點在於研究者可以掌握問題的性質與受訪者的特色，隨機應變並引導訪談的方向，較易進入研究的核心。然而，訪問情境也有可能非研究者一己之力所能控制，甚至訪問者自身的主觀觀點也可能左右研究主題，進而干擾受訪者回答的效度 (Wimmer & Dominick, 2000)。而訪談可能是一種較為主觀的資料蒐集方法（陳向明，2009）。

而訪談法又可能根據結構的不同，分為三種類型：結構式訪談、無結構訪談

與半結構訪談（Fontana& Frey, 1994）。結構式訪談又稱為封閉式訪談，研究者對於訪談的走向和步奏都已事先設計（陳向明，2009），因此受訪者所接受到的問題內容、問題順序都是統一、一致且固定的。相反地，無結構訪談（又稱開放型訪談）則沒有固定的訪談問題。陳向明（2009）認為，這種訪談的目的是要讓受訪者自己決定、並發表自己認為重要的問題，因此，在開放型訪談中，研究者只是一個輔助的作用。可能讓研究者在與受訪者互動的過程，自由地體現問題與答案，這種訪談的發生甚至也屬於參與觀察法的一環，受訪者甚至不會意識到自己正在被訪談（顏國洲，2005）。

半結構化訪談則較具彈性。研究者對於訪談的結構有一定的控制作用，但也允許受訪者主動參與（陳向明，2009）。在半結構化訪談，訪談者會在訪談前事先擬定訪談大綱及相關問題，但實際訪問時仍是以開放式問答為主，受訪者可針對特定議題回答一系列結構式問題（顏國洲，2005）。

由於本研究的對象為網路社群中的字幕組，其溝通情境、工作型態都是筆者欲觀察的內容，主題也較為龐雜，因此，具有特定之主題式的半結構式訪談，較適用於本研究的面訪對象（台灣人），而開放式訪談，則被筆者使用於網路聊天室與 QQ 聊天軟體中，用來推動筆者與中國字幕組成員的對話。

至於研究方法的步驟與取徑，圖解如下。

國立政治大學 National Chengchi University

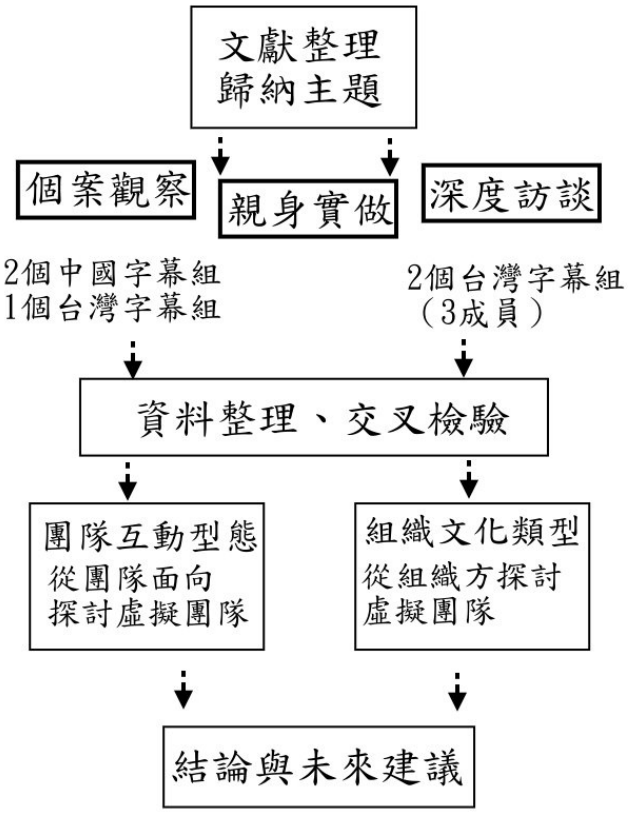

圖 3-1：研究方法步驟圖。

資料來源：本研究整理。

National Chengchi University

第二節　研究範圍與深訪成員之簡介

一、研究範圍界定

本研究旨在探討影響字幕組作為一種網路社群中的虛擬團隊，所呈現出的組織文化與互動型態。根據本研究之研究動機與文獻探討，本研究的主要名詞界定如下：

（1）虛擬團隊：Warkentin 與 Beranek（1999）對「虛擬團隊」的定義為，一群參與共同任務或目標，並透過電子科技與彼此溝通的人。進一步而言，符合

虛擬團隊之定義的三要素分別為——共同的團隊目標，地理上的分隔，且成員間比起面對面溝通、需更倚重虛擬形式的溝通（Nemiro, 2004）。

（2）字幕組：字幕組是由一群自願集結的網友組成，其隸屬於各大論壇，替不同的影視檔案（日劇、美劇、電影、動畫等）加上壓制或者掛載字幕的動作。本研究採訪的字幕組皆為中文使用者，又分為中國字幕組與台灣字幕組。

（3）網路社群：以字幕組所隸屬的論壇社群為主要研究場域。

（4）組織文化類型：筆者使用 Cameron 等人（1999）的組織文化的四種分類，將團隊列為四種類型：宗族文化（The Clan Culture）、鬆散彈性文化（The Adhocracy Culture）、權威文化（The Hierarchy Culture）、市場文化（The Market Culture）。

（5）互動型態：以 Potter 等人（2000）的概念為主，並沿用田靜婷等人（2006）整理過的中文譯稱，來套用到字幕組團隊身上。互動型態理論根據目標、行事原則等概念，將團隊所展現出風格分為合作型（Constructive Style）、人際型（Passive Style）、競爭型（Aggressive Style）。

二、深訪成員介紹

本次研究的受訪成員，即是筆者先前撰寫學期論文的成員。由於其中的兩位繁體字幕組成員認為自己從事的工作在法律邊緣遊走，因此防心較重，當初訪談只透過大量的電郵往返、與線上聊天的形式取得，並未面對面接受深訪，和研究者之間的關係也是屬於初熟識的階段，在有限的網路溝通媒介中，取得的資料也有限。但經過了一年多的熟識與感情培養，目前三位成員都願意接受面訪，且筆者將在受訪途中給予問卷，讓他們描述出組內狀況。

因此，這次將蒐集到下列三位台灣的字幕組工作者訪談資料，為了保障其隱私，將分別以代號表示其身份。

受訪代號	所屬字幕組性質	擔任職務	備註
A	台灣某動畫字幕組乙	動畫特效，負責製作片頭與片尾的字幕組 LOGO 特效與字樣。	知名動畫字幕組，在 PTT 的動漫相關議題的版都獲有好評。
B	台灣某動畫字幕組乙	日語翻譯，擅長以台語詞彙，貼近台灣網友的笑點。	同上，A 與 B 屬於同一個字幕組（個案乙）。
C	中國電影字幕組	英語翻譯，常擔任不同電影任務的組長。	唯一的軟字幕（外掛字幕）使用者

表 3-1：深訪者簡介。

資料來源：本研究整理。

除了深訪之外，本研究也將對筆者所進行參與觀察的對象——個案丙的五名成員進行約半小時的一對一網路訪談，並請他們不用對字幕組方主動提及此事，因此，各成員都可盡量依照發表自己在字幕組中的觀感，並進行私人經驗的分享。五名受訪者中，其中兩名擔任字幕組組長，下面以 DEFGH 代稱。

代稱（皆為個案丙成員）	擔任職務	年資
D	翻譯（偶爾代打）	2 年
E	翻譯	1 年
F	字幕組組長。時間軸、翻譯（代打）	6 個月
G	字幕組組長時間軸	1 年
H	特效	6 個月

表 3-2：網路訪談之受訪者簡介。

資料來源：本研究整理。

三、個案的選擇理由與觀察重點

1.選擇個案甲之理由：筆者在就讀大學的期間，一直都是該字幕組的美國影集收視觀眾，因此筆者 2008 年著手字幕組時，便選擇了參與這個個案的字幕翻義工作。但因為時間無法負荷，只選擇競爭較不激烈、時間壓力較少的電影翻譯，而非美國影集（美劇）翻譯。而這次筆者對個案甲的觀察重點，為美劇組與電影組之間的團隊互動型態與氛圍。

2.選擇個案乙之理由：當筆者 2008 年開始研究字幕組議題時，首重的焦點為中國、台灣字幕組團隊間的文化差異，因此特地選擇了當時在台灣批踢踢實業坊 BBS 上招募人力的台灣字幕組。當時，筆者向三四個台灣字幕組的成員們都發出了站內信，希望可以邀請他們加入訪談，最後只有兩位成員（A、B）願意接受訪談，且他們都屬於同一個台灣字幕組（個案乙）。此外，個案乙的作品為純動畫性質，也可與電影、美劇性質的個案甲互為對照。

3.個案丙：筆者注意到近兩年竄起的中小型個案丙，發現他們的組織氛圍似乎比較鬆散、無過大的壓力，對於台灣研究者的加入也不排斥。但由於筆者之前已經使用過「翻譯」的角色觀察過字幕組生態了，因此這次選擇擔任「時間軸」的職務，期望能觀察到不同的角色分工狀況。個案丙在本次的論文中，也扮演著一定程度的調合作用。做動畫的個案丙，和做美劇的個案甲可形成一組對照；而同樣是做動畫，台灣的個案乙可能又與中國的個案丙呈現出不同樣貌——這樣的對照關係，正是個案丙的意義所在。

第三節　　訪談題綱與問卷設計

陳向明（2009）提到，使用訪談法時，若欲對訪談結構有一定的控制，則可使用半結構式訪談——以固定的題綱，根據研究設計對受訪者提出問題，不過他也認為，受訪者須能訪談的具體情況，針對訪談的程序和內容進行靈活的調整。由於本研究的內容須參照生活情境，較為龐雜，開放式問題也較可能多，因此更需要一定程度的提綱作為參考與輔助。以下，針對組織文化理論的探索，筆者提出訪談項目作為參考。

一、**組織文化類型：**為了更清楚分辨四種組織文化類型，需要適當指標與評量項目（criteria），才不至於在蒐集資料的過程中失焦。本研究以 Cameron 等人（1999）整理出之組織文化類型定義為基礎，而 Dani 等人（2006）也曾根據 Cameron 等人（1999）之分類，具體整理出一份問卷表格（OCAI, the organizational culture assessemt）。針對不同主題，本表格依照組織文化的四種類型、分類成 ABCD 四種描述，以供日後的研究者分辨組織文化的屬性。其中，ABCD 的選項分別代表著宗族文化（The Clan Culture）、鬆散彈性文化（The Adhocracy Culture）、權威文化（The Hierarchy Culture）、市場文化（The Market Culture）等不同屬性。而這些選項中的描述，也可被視作組織的文化的觀察指標，可依據該屬性種類特質的多寡，分辨出這個字幕組組織的主要調性。但由於本研究與 Dani（2006）等人的研究取向不同，因此拿去了百分比計算欄的部份，打算以勾選輔以訪問方式，進行面訪者的作答流程，並試圖找出該組織之主要特色。

	主題　（請勾選出你認為符合你字幕組的描述並稍作解說）	現況	理想
	一、該組織的主要特色		
A	感覺很私密，像個家庭，可以任意分享心事。		
B	很有活力，勇於創新和冒險，常常要繃緊神經。		

C	較為功利，要求每個人做好工作，組與組之間喜歡競爭，或者愛比較成就。		
D	成員受到較緊的控制，並總是依照前人的模式做事。		
	二、組織的領導者		
A	較傾向鼓勵、啟發與照顧的角色。		
B	較傾向創新、勇於嘗試、冒險的角色。		
C	較常批判、激烈回應，並且功利。		
D	較傾向協調、組織並溫和地促進組內效率。		
	三、成員的管理方式		
A	自主參與的團隊活動。		
B	個人付出風險、個人提出創意，並自由執行。		
C	成員彼此競爭、較勁，有極高使命感與成就感。		
D	組內安定、穩定，成員關係親切，充滿安全感。		
	四、組織向心力來源		
A	忠誠，與對團隊整體的信任。使命感高。		
B	創新、共同冒險與開發。		
C	注重成就與任務的完成，喜歡享受勝利與競爭感。		
D	重視規範與穩定的組織方針。		
	五、團隊策略的重點		
A	高度信任感、作決定時保有開放性、要求主動參與。		
B	創造新挑戰、尋找新資源、新機會。		
C	鼓勵組內或組外競爭、在市場搶得先機。		
D	重視人力的持續性與穩定性，適時控制並促進成員效率。		
	六、該季成果成功與否的評斷標準		
A	人力資源的運用、團隊合作，與對成員的關懷。		

國立政治大學 National Chengchi University

B	製作出最具特色、最新或者最快的作品。		
C	贏得市場口碑與同質性產品的競爭。		
D	用少數人力完成大份量工作，效率與時程進度的控制。		

表 3-3：OCAI，組織文化屬性表（ the organizational culture assessemt）

資料來源:改寫自 The Implication of Organizational Culture and Trust in the Working of Virtual Teams. (p.960) by Dani, et. al（2006）.

二、**互動型態**：以 Potter 等人（2002）提出的「團隊互動型態的原則分析表」（Principal Components Analysis of Group Interaction Style Items），作為深訪的提問基準。此份量表經過 Potter 等人（2002）歸類整理，提出三大互動型態的特性如下。

特性 型態	合作型（**Constructive Style**）	人際型（**Passive Style**）	競爭型（**Aggressive Style**）
特性	會幫助他人	總是選擇多數意見靠攏	製造衝突的氣氛
	能接受到組內的幫助	個人特別需要爭取認同	防衛自己的論點
	得到建設性的意見回饋	意見非常容易被接納	否認對方意見
	對方會給予傾聽	總是缺乏領導者	製造攻擊性的論點
	可公開交換意見	樂於服從者佔大多數	態度過度自信
	相互配合對方工作	缺乏動力	比起知識，更重視影響力
	能設定目標	優柔寡斷的團隊	計較輸贏的時間點
	能明確分析替代方案	參與力薄弱	將工作變成一場比賽
	專注於客觀思考	缺乏興趣	認為自己的意見是最好的

	能採取創意作法	堅持細節
	給予具建設性的質疑	進行嚴肅的討論
	客觀衡量問題	不切實際的吹毛求疵

表 3-4：團隊互動型態的原則分析表（Principal Components Analysis of Group Interaction Style Items）。

資料來源： *Virtual team interaction styles: assessment and effects.* (p.39) By Potter et.all（2002）

三、訪談提綱：除了上述指標之外，筆者根據面訪的主要流程，也提出此份訪談提綱作為輔助，目的為詢問字幕組成員的工作細節。蒐集到的資訊，將用來辨識組織文化理論、互動型態理論的具體情境。

問題	延伸問題	提問原因與未來分析方向
加入字幕組的原因？為什麼願意留在字幕組？	字幕組或者論壇方式否給予你額外的資訊、檔案下載優勢？	雖是無薪勞動，但論壇給予的另類財貨資源，是否也是留在字幕組的原因之一？
是否能明確感覺到團隊中領導者的特質或者領導方針？你個人是否願意在組員面前展露自己的個性？	是否能明確感受到成員們的個性？你認為在字幕組中展露個性對組內氣氛有什麼影響？	確認虛擬團隊中個人特質與領導者特質，分別對於團隊工作有無影響？有什麼樣的影響？為什麼？

國立政治大學 National Chengchi University

和組內的成員是否親近（如交談心事）？這樣的關係對你在字幕組的工作是否有影響？		
你認為自己所在的字幕組規模是大是小？	字幕組的大小是否對於資源的掌握、工作的資源有影響？有什麼樣的影響？	團體規模對於字幕組工作的影響程度。
論壇是否會支援你的字幕組工作？如何支援？字幕組的元老級成員又如何支援你的工作？	論壇提供你何種資源？在新人時期接受過何種訓練？如何接受訓練？	探討論壇作為上層組織，給予字幕組何種資源協助與訓練。
平常使用何種方式聯繫組員？認為這種聯繫方式的優缺點？	使用 QQ、QQ 郵箱、MSN、論壇的頻率以及原因？這些科技形式適合哪些工作？為什麼？	探討網路社群之間所使用的溝通方式與溝通情境。
平常是否有參與組內事務討論的機會？	組內是否會在眾人的意見做出取捨？如何作決策？是否曾經有過意見衝突的時候？起衝突的原因是什麼？	探討衝突與策略討論的成因與過程。
組內如何給予你的工作成果評價？你又如	如果結果不盡滿意，是否對於你的工作動力產	組內的團體評價是否影響成員個人的工作策略、工作意願？如何影

國立政治大學 National Chengchi University

何評量自己的成果？	生影響？對你的工作策略產生哪些影響？	響？
組內的分工狀況為何？是否嚴格規定工作內容與形式？	當分工或者組內規範不如你的意思，是否樂於主動溝通並表達自己的意見？	領域管理（分工）與工作自由度的高低，組內規範、工作方針與個人之間是否曾存在衝突，如何解決。

表 3-5：訪談綱要草稿。

資料來源：本研究整理。

國立政治大學 National Chengchi University

第四章　研究結果

由於研究結果龐雜，因此將以本研究的兩個主題——「組織文化類型」、「互動型態」為書寫脈絡。第一節、第二節先以組織文化類型與其個案探討為主軸，第三、第四節則以「互動型態」為重點。關於 Gladstein（1984）的模式分享，則於第五章再做整理。

第一節、組織文化（Organization Culture）個案探討

在探討組織文化時，我們主要以三組個案來提供實例，而資料的來源如下表：

個案名稱	資料來源	備註
個案甲	筆者的親身觀察，輔以同樣參與大型中國字幕組工作的 C 的訪談資料。	中國大型字幕組
個案乙	受訪者 A、B。	台灣中型字幕組
個案丙[6]	受訪者 DEFGH 與筆者親身觀察。	中國中型字幕組

表 4-1：受訪者資訊與個案之對照表

資料來源：本研究整理。

一、個案甲（中國大型字幕組）

個案甲的資料來源，蒐集自 2008 年 11 月至 2009 年 1 月之間、對「人人影視字幕組」的參與觀察。當時筆者在該字幕組擔任好萊塢電影的翻譯。

[6] 個案丙：筆者於今年初夏參與的個案丙字幕組，屬於中型字幕組，平常在即時通訊的 QQ 群組中約有四五十人。不過，其中一位小組長表示，只有二十到三十人會經常主動來接任務。而筆者所擔任的時間軸因為屬於專業度較低的工作，也非常容易被取代，目前僅有兩三次的實務經驗，平常觀察字幕組的方式為待在 QQ 群組中參與一些閒聊，並觀察一些簡易會議的進行過程。

為配合這次的研究主題－字幕組組織文化與團隊互動類型，筆者再度找到當時的紀錄與觀察資料，並初步整理出一份針對該字幕組的組織文化描述，整理如下表。本表以 Cameron 等人（1999）整理出之組織文化類型定義為基礎，日後由 Dani 等人（2006）根據 Cameron 等人（1999）之分類製成。表格依照組織研究的各大主題加以分類，以供日後的研究者分辨組織文化的屬性。但由於本研究與 Dani（2006）等人的研究取向不同，因此拿去了百分比計算欄的部份，以勾選的方式為主，訪談為輔。不過，由於個案甲中缺乏受訪者，筆者僅以親身實作的經驗作判斷，進一步勾選符合當時狀況的描述。

	主題 （請勾選出你認為符合你字幕組的描述並稍作解說）	現況	理想
	一、該組織的主要特色		
A	感覺很私密，像個家庭，可以任意分享心事。		V
B	很有活力，勇於創新和冒險，常常要繃緊神經。		
C	較為功利，要求每個人做好工作，組與組之間喜歡競爭，或者愛比較成就。		
D	成員受到較緊的控制，並總是依照前人的模式做事。	V	
	二、組織的領導者		
A	較傾向鼓勵、啟發與照顧的角色。	V	V
B	較傾向創新、勇於嘗試、冒險的角色。		
C	較常批判、激烈回應，並且功利。		
D	較傾向協調、組織並溫和地促進組內效率。		
	三、成員的管理方式		
A	自主參與的團隊活動。		V
B	個人付出風險、個人提出創意，並自由執行。		
C	成員彼此競爭、較勁，有極高使命感與成就感。	V	

政治大學 National Chengchi University

D	組內安定、穩定，成員關係親切，充滿安全感。		
	四、組織向心力來源		
A	忠誠，與對團隊整體的信任。使命感高。		
B	創新、共同冒險與開發。		V
C	注重成就與任務的完成，喜歡享受勝利與競爭感。		
D	重視規範與穩定的組織方針。	V	
	五、團隊策略的重點		
A	高度信任感、作決定時保有開放性、要求主動參與。		
B	創造新挑戰、尋找新資源、新機會。		
C	鼓勵組內或組外競爭、在市場搶得先機。		
D	重視人力的持續性與穩定性，適時控制並促進成員效率。	V	V
	六、該季成果成功與否的評斷標準		
A	人力資源的運用、團隊合作，與對成員的關懷。		V
B	製作出最具特色、最新或者最快的作品。	V	
C	贏得市場口碑與同質性產品的競爭。		
D	用少數人力完成大份量工作，效率與時程進度的控制。		

表 4-2：筆者參與該中國大型美劇字幕組的 OCAI，組織文化屬性表（ the organizational culture assessment）

資料來源：本研究整理。

身為一位參與實作者，當時筆者所感受到的組織文化特質，有一半是屬於權威文化（The Hierarchy Culture）－如「重視人力的持續性與穩定性，適時控制並促進成員效率」、「重視規範與穩定的組織方針」等。而在筆者理想中的字幕組組織特質中，有三項屬於較親密的「宗族文化」（The Clan Culture）特質－如「領

導者較傾向鼓勵、啟發與照顧的角色」、「感覺很私密，像個家庭，可以任意分享心事」、「自主參與」等，顯示出當時筆者其實需要的是較緊密、溫馨的關係，以便維持字幕組工作的無償動力。而受訪者 C（參與大型中國字幕組的台灣人）也提出了類似的想法。

「我們做這個不是有錢，當然盡量要讓人感覺比較好，要開心才對，如果組長那些人講話態度好一點，對人親切一點，大家感覺親一點，當然做事會舒服。」－受訪者 C（2010 年，10 月 4 日。）。

從上述發言可看出，C 對於組織文化也會有情感上的要求。進一步地來看，C 與筆者同樣是大型字幕組[7]的成員，與筆者的字幕組經歷確實有相似之處。因此，筆者也將 C 的大型字幕組經歷，放在本個案中一起討論。

而在 C 提出的組織文化表格中，也對領導者的態度有類似的要求，不過，他對於整個組織並沒有特別的情感要求，僅對組織領導者抱有要求——「較傾向鼓勵、啟發與照顧的角色。」

	主題 （請勾選出你認為符合你字幕組的描述並稍作解說）	現況	理想
	一、該組織的主要特色		
A	感覺很私密，像個家庭，可以任意分享心事。	V	
B	很有活力，勇於創新和冒險，常常要繃緊神經。		
C	較為功利，要求每個人做好工作，組與組之間喜歡競爭，或者愛比較成就。		V

[7]受訪者 C 與筆者擔任的字幕組都是大型字幕組（約有 300 人以上），但非屬同一個字幕組，且受訪者 C 擔任字幕組的時間較筆者久且早，約從四五年前就開始擔任字幕組中的翻譯，也任過組長。

D	成員受到較緊的控制，並總是依照前人的模式做事。		
	二、組織的領導者		
A	較傾向鼓勵、啟發與照顧的角色。		V
B	較傾向創新、勇於嘗試、冒險的角色。		
C	較常批判、激烈回應，並且功利。		
D	較傾向協調、組織並溫和地促進組內效率。	V	
	三、成員的管理方式		
A	自主參與的團隊活動。	V	
B	個人付出風險、個人提出創意，並自由執行。		
C	成員彼此競爭、較勁，有極高使命感與成就感。		V
D	組內安定、穩定，成員關係親切，充滿安全感。		
	四、組織向心力來源		
A	忠誠，與對團隊整體的信任。使命感高。	V	
B	創新、共同冒險與開發。		V
C	注重成就與任務的完成，喜歡享受勝利與競爭感。		
D	重視規範與穩定的組織方針。		
	五、團隊策略的重點		
A	高度信任感、作決定時保有開放性、要求主動參與。		V
B	創造新挑戰、尋找新資源、新機會。		
C	鼓勵組內或組外競爭、在市場搶得先機。		
D	重視人力的持續性與穩定性，適時控制並促進成員效率。	V	
	六、該季成果成功與否的評斷標準		
A	人力資源的運用、團隊合作，與對成員的關懷。	V	
B	製作出最具特色、最新或者最快的作品。		
C	贏得市場口碑與同質性產品的競爭。		

國立政治大學 National Chengchi University

D	用少數人力完成大份量工作，效率與時程進度的控制。		V

表 4-3：受訪者 C 參與某中國大型電影字幕組的 OCAI，組織文化屬性表（ the organizational culture Assessment）

資料來源：本研究整理。

在受訪者 C 所勾選出的屬性表格中，現狀部份有四項屬於「宗族文化」（The Clan Culture）的屬性——分別是「感覺很私密，像個家庭，可以任意分享心事」、「自主參與的團隊活動」、「忠誠、對團隊整體的信任、使命感高」、「人力資源的運用、團隊合作，與對成員的關懷」。

這樣的結果，顯示出 C 與筆者所感受到的疏離有極大的不同。雖然同樣在大型字幕組中工作，但 C 所感受到的氛圍明顯是較為親切而自主的，與筆者所認知到的疏離感有極大的不同。

不過，對於組織領導者應該扮演較親切、具備情感的角色，C 與筆者卻抱持著一樣的期待。當筆者於個案甲接受培訓時，培訓者為一個與筆者年齡相仿的女性，她也喜歡和筆者用表情符號溝通。線上聊天時、幾乎每兩句就有一句摻雜了表情符號，還經常是動態的表情符號（類似 MSN 表情貼圖）。當時筆者還跟這位培訓者不太熟悉，彼此並不常溝通，以至於有一次接任務時，筆者誤以為新任務需要獨立翻完一部近兩小時的電影，而待筆者上傳完稿作品之後，才發覺彼此間有誤會，原來只需翻譯電影的五分之一即可。當時筆者十分沮喪，所以使用了一個嚎啕大哭的表情符號，而培訓者立刻給予一個「微笑的狐狸正安撫著一個哭泣的小孩」的表情符號，狐狸摸著小孩的頭的動作十分溫馨，當下筆者便感覺與培訓者之間的關係稍稍親近了些。上述經驗，可以顯示出領導者在字幕組中所扮演的親和態度，有一定的正面影響。

C 也在表中的最右欄提出了他心中的理想字幕組組織文化。但當筆者檢視這些形象特質時，發現它們並未特別偏向哪種文化，而在「宗族文化」、「鬆散彈性文化」、「權威文化」類別都各佔兩項。C 在填答的過程一面解釋說，其實他也很想選擇下列選項如：「注重成就與任務的完成，喜歡享受勝利與競爭感」（屬於市場文化）、「創造新挑戰、尋找新資源、新機會」（屬於鬆散彈性文化）。這樣的態度，顯示出 C 對於各項組織文化的好惡都十分平均。

這種客觀、均衡的選擇態度，或許與 C 長年擔任字幕組組長與翻譯等雙重角色的過程有關。他進一步解釋說：

「嚴格一點來說，當然要做，就要做好，不過也不能逼得太緊，像我們有興趣的話，基本上不一定有組長來帶也會自己主動做，所以不用真的逼得很緊……當然遇到急一點想要快點推出作品，還是會催一下啦。」－受訪者 C（2010 年，10 月 4 日）。

與受訪者 C 相較之下，筆者進入字幕組的資歷尚淺，而字幕組的對話中也充斥著「前輩」、「新人」等用語，在催做字幕與培訓過程中都造成了一些權力上的壓力，筆者也無法像受訪者 C 一樣，輕易從字幕組翻譯轉換成組長角色。因，筆者所感受到的組織文化也仍比較集中於「權威文化」。

二、個案乙（台灣中型動畫字幕組）

個案乙的資料來源，為同個字幕組內的兩位受訪者 A、B。筆者同步比較這兩位受訪者所感受到的組織文化，發現他們即使出身於同個團隊，所感知到的團隊氛圍也可能不同。

首先，就組織文化方面，受訪者 A 普遍認為自己的團隊一向是比較開明且具有親和力的，他也勾選出如下的圖表。

	主題 （請勾選出你認為符合你字幕組的描述並稍作解說）	現況	理想
	一、該組織的主要特色		
A	感覺很私密，像個家庭，可以任意分享心事。	V	
B	很有活力，勇於創新和冒險，常常要繃緊神經。		
C	較為功利，要求每個人做好工作，組與組之間喜歡競爭，或者愛比較成就。		
D	成員受到較緊的控制，並總是依照前人的模式做事。		V
	二、組織的領導者		
A	較傾向鼓勵、啟發與照顧的角色。		
B	較傾向創新、勇於嘗試、冒險的角色。		
C	較常批判、激烈回應，並且功利。	V	
D	較傾向協調、組織並溫和地促進組內效率。		V
	三、成員的管理方式		
A	自主參與的團隊活動。		
B	個人付出風險、個人提出創意，並自由執行。		
C	成員彼此競爭、較勁，有極高使命感與成就感。		
D	組內安定、穩定，成員關係親切，充滿安全感。	V	V
	四、組織向心力來源		
A	忠誠，與對團隊整體的信任。使命感高。		
B	創新、共同冒險與開發。	V	V
C	注重成就與任務的完成，喜歡享受勝利與競爭感。		
D	重視規範與穩定的組織方針。		

國立政治大學 National Chengchi University

	五、團隊策略的重點		
A	高度信任感、作決定時保有開放性、要求主動參與。	V	
B	創造新挑戰、尋找新資源、新機會。		
C	鼓勵組內或組外競爭、在市場搶得先機。		V
D	重視人力的持續性與穩定性，適時控制並促進成員效率。		
	六、該季成果成功與否的評斷標準		
A	人力資源的運用、團隊合作，與對成員的關懷。		
B	製作出最具特色、最新或者最快的作品。		
C	贏得市場口碑與同質性產品的競爭。	V	V
D	用少數人力完成大份量工作，效率與時程進度的控制。		

表 4-4：受訪者 A 的 OCAI，組織文化屬性表（ the organizational culture assessment）

資料來源：本研究整理。

除了填表之外，筆者也請受訪者 A 解釋他勾選各個欄位的原因與想法。而當 A 談及兩位字幕組領導者（論壇前任站長、現任代理站長）的行事作風時，A 在領導者該欄所勾選的理想型，則是前任代理站長。A 認為前站長的行事風格是比較溫和卻也有效率的。

「現在這位站長因為年紀比較小，所以，有時候講話就是會……你知道，可能比較不經大腦一點。」－受訪者 A（2010 年，10 月 3 日。）

在表 2-1 中，A 勾選出的理想型組織文化有五項屬於「鬆散彈性文化」（The Adhocracy Culture）－講求創新與工作彈性，並能夠以溫和的方式督促成員、達到工作成效。

「任何企業都是這樣。創公司的理由，不是為了大家玩就好，既然成為一個 member 就要付出，要產出，產出就要有想法。作任何事情都要講求一個創意，要去想新的東西，試試看，然後交出來的時候是要能拿得出去的，而且你都要先講時間什麼時候要交、我喜歡別人給我一個時間表，要有效率，要明確，不然我們沒辦法做事。」－受訪者 A（2010 年，10 月 3 日。）

從上述言論可看出，A 可能傾向以企業角度來思考字幕組。A 同時認為，字幕組雖然沒有營利，但也應該要有高度的投入與付出，甚至應該激發出創意，來挑戰市場的接受度。另外，在 A 的理想型組織文化表格中，有一項屬性較偏向「市場文化」（The Market Culture）思維，即該季成果的成功判斷標準微「贏得市場口碑與同質性產品的競爭」。這項描述，也牽涉到 A 自己對於字幕組的工作價值認知。他認為自己在字幕組中磨練了作特效後製的技巧，也是一種自我實現的過程，因此，可能會較認真看待市場中的競爭與口碑。

「做任何事情想要做好，本來就是要想著怎麼贏過別人，當然我們這個還算是沒有商業利益的，所以或許我們（出字幕）的速度沒有中國快，但品質絕對是比較好。」－受訪者 A（2010 年，10 月 3 日。）

不過，在 A 針對「現狀」所勾選的組織特色中，有三項屬於「宗族文化」（The Clan Culture），包含「感覺很私密，像個家庭，可以任意分享心事」、「組內安定、穩定，成員關係親切，充滿安全感」，以及「高度信任感、作決定時保有開放性、要求主動參與」等選項。A 也提到該字幕組成立與徵才的場所，一開始都在台灣 bbs 大站－PTT 實業坊的 c-chat 版[8]。也因此，字幕組成員恰巧有許多人都是台灣

[8] Ptt 的 c-chat 版：簡稱西洽，為 comic-chat 的縮寫，原本是設立給漫畫迷們的討論專用版，不過近年來舉凡 ACG（ANIME、COMIC、GAME，即動畫、漫畫、遊戲）文化都可在該版討論。

北部的大學生、碩博生，因此會不定期出來聚會、唱卡拉 ok。

「其實有見過面之後比較好做事，對於這個人做事的方法比較清楚，之後也比較好配合他。」－受訪者 A（2010 年，10 月 3 日。）

A 的此番話顯示出，虛擬團隊在線下建立並延伸人際關係，有助於工作的磨合。

此外，A 也普遍認為組內的成員與中國字幕組的組成差很多，因此組織氣氛可能也不同。

「中國那邊應該都比較年輕，但我們這邊可能都是大學生，碩士、博士生也很多。大家都文明人啦，生活背景也差不多，比較好溝通，生活背景很像，想法也不會差多遠，也不會感覺怪怪的。」－受訪者 A（2010 年，10 月 3 日。）

在個案乙中，筆者也訪問了另一個受訪者 B。B 說，在論壇草創字幕組時，大家都很親。當時字幕組上下只有四個人，當一季的動畫連載開始時，就只由四五個人負責製作兩部字幕。一週下來，每個成員可能會為了兩部同時連載的字幕、而個別花費十小時去工作。字幕組的成員們也因此培養出了革命情感。不過，基於個性的因素，B 並不像 A 一樣有和字幕組成員分享私事的習慣。這也顯示出，B 對於該組織的想像與 A 不同，也不會出現分享心事、私事等較親密的行動。

然而，個案乙的氣氛依舊算是平和而融洽的。B 也表示，其餘字幕組成員都會以平等的姿態討論字幕組內的事物，如果遇到翻譯上的問題（如較難的文法）需要協助，新進的成員們也會態度自然地向 B 請教。

關於 B 對該組織的一些理想與現況描述，可參照下表。由於 B 在填寫的同時

明確表示出自己想要複選，因此下表以粗體部份，標示出 B 特別在訪談中特地強調的組織特色，而以斜線刪去的部份，則是 B 表示「不相符」的描述。

	主題 （請勾選出你認為符合你字幕組的描述並稍作解說）	現況	理想
	一、該組織的主要特色		
A	感覺很私密，像個家庭，可以任意分享心事。		
B	很有活力，**勇於創新和冒險**，常常要繃緊神經。	V	
C	較為功利，要求每個人做好工作，組與組之間喜歡競爭，或者愛比較成就。		V
D	成員受到較緊的控制，並總是**依照前人的模式做事**。	V	
	二、組織的領導者		
A	較傾向鼓勵、啟發與照顧的角色。		
B	較傾向創新、勇於嘗試、冒險的角色。		
C	較常批判、激烈回應~~，並且功利。~~[9]	V	
D	較傾向協調、組織並溫和地**促進組內效率**。	V	V
	三、成員的管理方式		
A	自主參與的團隊活動。	V	V
B	個人付出風險、個人提出創意，並**自由執行**。	V	
C	成員彼此競爭、較勁，有極高使命感與成就感。		
D	組內安定、穩定，成員關係親切，充滿安全感。		
	四、組織向心力來源		
A	忠誠，與對團隊整體的信任。使命感高。		
B	創新、共同冒險與開發。	V	V

[9] 整段敘述大略吻合 B 所認定的組織狀態。「並且功利」的部份劃了刪去線，是因為 B 在接受訪問時表示，他所感受到的組織並不功利。

C	注重成就與任務的完成，喜歡享受勝利與競爭感。		
D	重視規範與穩定的組織方針。		
	五、團隊策略的重點		
A	高度信任感、作決定時保有開放性、要求**主動**參與。	V	
B	創造**新挑戰**、尋找新資源、**新機會**。	V	V
C	鼓勵組內或組外競爭、在市場搶得先機。		
D	重視人力的**持續性**與穩定性，適時控制並促進成員效率。		V
	六、該季成果成功與否的評斷標準		
A	人力資源的運用、團隊合作，與對成員的關懷。		V
B	製作出最具特色、最新或者最快的作品。		
C	**贏得市場口碑**與同質性產品的競爭。	V	V
D	**用少數人力完成大份量工作**，效率與時程進度的控制。	V	

表 4-5：受訪者 B 的 OCAI，組織文化屬性表（ the organizational culture assessment）

資料來源：本研究整理。

由上表可看出，B 理想中的組織文化其實橫跨四種類型，這也和他當時勾選複選的舉動有關，不過，也因為他特別強調出的組織特色（粗體處）橫跨四種領域，我們可以明白 B 理想的組織文化，其實是非常多元而且全面的——他較偏向字幕組內的長久經營與人力的持續性，認為做字幕最重要的，還是要有始有終。

「不要斷頭這個是最基本的。既然都接了，應該要做到最後一集，才算是有個結束。」－受訪者 B（2010 年，10 月 11 日。）

此外，在 B 描述的組織現狀部份，則有五項描述屬於「鬆散彈性文化」，包含「勇於創新和冒險」、「自由執行」、「創新」、「共同冒險與開發」、「創造新挑戰、

尋找新資源、新機會」等。由於 B 是該論壇草創時就存在的「元老級」字幕組組員，他的字幕組作品中也的確包含許多創新（使用繁體字幕、使用台語筆調翻譯）的策略。而且，B 認為自己的翻譯策略，在組內總是可以獲得自由執行。其餘的成員和站長都不會一一檢查、批評他的翻譯，甚至強行要求其改正。

「其他人不太會去說『不行』、『要改』之類的，可以自由翻（譯）。」－受訪者 B（，2010 年，10 月 11 日。）

總體而言，B 認為自己的翻譯策略可獲得組上的支持，並得到其他台灣網友的認同與好評。相反地，某些中國的觀眾看到他們的台語筆調字幕，會提出異議，反應「看不懂」，但 B 並不在意。

「老共們會來說，『看不懂』。不過說實在的，他們本來就不是我們的目標客群。畢竟繁體的東西，是台灣人比較親近。」－受訪者 B（，2010 年，10 月 11 日。）

個案乙中的台灣組員，幾乎都擁有相同的背景，也將目標觀眾訂為台灣的繁體中文使用者。這也是 B 之所以能夠在組內自由製作翻譯的原因。

至於個案乙中的組織領導者，本身既要管理論壇、也要帶領字幕組。在論壇草創時期，論壇站長必須要親自來參與字幕組工作，當時雖然人數較少，但相對地流動率也不高，字幕組都能夠發揮出效率與人力，以四五人的陣容接下兩部動畫字幕。就筆者在個案丙中所觀察的，一般中型字幕組約有十幾人聯合製作一部字幕，故 B 所描述的個案乙早期狀況，是份量很重且緊湊的字幕工作——翻譯者每週都要花三四小時以上的時間、獨力翻完整部作品。

三、個案丙：[10]

筆者於今年初夏參與的個案丙，屬於中型字幕組，平常在即時通訊的 QQ 群組中約有四五十人，不過根據其中一位小組長表示，只有二十到三十人屬於經常主動來接任務的。由於筆者所擔任的時間軸屬於專業度較低的工作（對專業技能的需求不如翻譯高），也非常容易被取代，目前僅有兩三次的實務經驗。筆者平常參與字幕組事務的方式為，待在 QQ 群組中參與閒聊、並觀察一些簡易會議的進行過程。線上會議的形式，通常是組長點名幾個重要的決策者（可能是其他小組長或者元老級的翻譯成員），並一起討論製作與選劇的一些細節，交談有時使用中國文化下的簡寫與術語，外人並不容易插口，不過若是新手有問題提問，其他成員多半會立即熱心解答。

在訪談了五個受訪者後，其中約有四個受訪者認同，該組織文化屬性偏向溫馨、親切且領導者特色溫和的「宗族文化」（The Clan Culture）。

根據筆者在 QQ 聊天室的觀察，發現領導者（字幕組組長）非常善於鼓勵新人、並營造聊天室的輕鬆氣氛。當筆者詢問是否有人需要做時間軸時，經常會聽到元老級的翻譯（兼組長）鼓勵、或者較為誇張的稱讚，但依舊讓筆者感覺很溫暖。然而，字幕組內有許多年輕的留學生，年紀未必比筆者年長，說話的語氣也比較輕浮，也經常夾帶著中國特有的文化用語，一時難以融入。不過，與筆者參與過的個案甲相較之下，個案丙的氣氛是更為融洽、親切的。

「這個組的特色就是家人一樣，很親的，我好幾次沒做了也是好言相待，哈哈。」－受訪者 H（2010 年，10 月 7 日）。

「網上有這群好朋友真是不錯，雖然不見面但也挺暖心的。閒著沒事聊上兩句也是舒服。」－受訪者 E（2010 年，10 月 7 日）。

[10]個案丙的資料來源為參與觀察法，並對五位該字幕組中的受訪者 DEFGH 進行分別約一小時不等的網上訪談。

而處理分工事務、徵詢成員意願時，領導者們的作法也影響了整個字幕組的風氣。

「基本上我們這也沒分什麼一定要服從的，你不服從這次不做便是了，如果真的想做，說出來，咱也是可以好好討論的。」－受訪者 F（字幕組組長，2010 年，10 月 8 日）。

組長們普遍認為，本字幕組主要是採取自動自發、自主接任務的形式。除非是固定陣容突然有缺，否則其實新人很難接到大量的工作，但也有新人表示，即使工作量輕、在組內卻也不會被特別輕視，感覺是溫馨的。這點筆者也有同感。

「任何時候，只要這個群裡，有人醒著，有提出問題，就會有人答，不然的話私下 PM[11]組長也可的，沒什麼好不能溝通的，大家都是有興趣才來聚在一塊，打打鬧鬧的，像兄弟姊妹一樣，想說什麼就說吧。」－受訪者 F（字幕組組長）。

F 這番話顯示出她對字幕組的氛圍，較偏向溝通良好的宗族文化。透過 QQ 與論壇之間的雙向運作，字幕組也似乎可彼此信任、主動交流方式。

第二節　組織文化之小結

在經過三組個案的陳述之後，本節預計將個案觀察結合文獻探討中的組織相關論述，一併在此整理出初步的結論。

一、團隊中的異質性技巧也包含了文化差異的磨合

[11] 「私下 PM」：指使用論壇站內信，PERSONAL MESSAGE。

學者 O'Rally 等人（1989）、Tsui 等人（1992）認為，團隊成員差異性（diversity）越高，則發生衝突的可能性也越高。McKenna 等人（2002）就曾指出，由於網路團體的匿名性、去個人化、缺乏實質肢體接觸等特性，容易造成團體中的阻力。如個案甲中，異質性高的字幕組會同時徵用繁體與簡體翻譯人員與校對人員，而出身於不同語言文化的台灣翻譯與中國校對者（負責校對翻譯內容的人）之間，也可能有需要磨合之處。

二、表情符號可能對情感溝通有所助益

Pastmaster 與 Decair（1997）曾提出，表情符號（emoticons）與電子微笑（smilies）可能有辦法促進虛擬環境中的情感溝通。如筆者在個案甲的觀察中，曾經在任務受挫時、看到組長給出的逗趣表情符號，心情便因此舒緩不少。

三、大字幕組中的疏離現象未必在每個人身上都發生

筆者過去的字幕組訪談曾提到，成員間多半認為彼此是「普通網友」的關係，但也有受訪者表示「熟不熟沒關係，只要字幕出得來就好」，顯示出個人在大團體中可能只是個小螺絲釘。

例如，筆者之前在個案甲的中國大型字幕組工作時，感覺自己與組織之間較疏離，只對該團隊中的領導者較有好感，對於其他成員的個性都不甚熟悉，因此做出了「大型字幕組可能疏離情形較嚴重」的推測。然而，在聽過受訪者 C（在中國大型字幕組中擔任翻譯與組長）的經驗分享後，才發現，疏離現象可能未必發生在每個大型字幕組內，也可能與每個人的個性、該字幕組職務分工等因素有關。

而當筆者今年來到另一個中國字幕組（個案丙）工作時，自己也因為不熟悉中國文化用語、未與所有組員長期花時間閒聊，而感覺較為疏離、孤立。當筆者進入字幕組時，總是只準備好工作的心情，所詢問的也是工作方面的事情，並未

感覺自己樂於分享私事。

不過，其他組內的組員在接受訪問時，則表示字幕組的成員們都很親切、像個家庭、且願意分享心事，顯然與筆者的觀感不同。

「其實我們都挺……做自己的，所以沒什麼認同危機，嘻嘻。」－受訪者 E（2010 年，10 月 7 日）。

由此可見，即使是在同一組中，每個成員的感覺都未必相同。這也可能與跨國文化適應力、興趣等面向有關係，如筆者就很不擅長使用中國文化的思維閒聊。而當接觸動漫議題時，也因為自己對於某些特定動漫沒有特別投入觀賞，而無法輕易地參與組內的討論。

四、組織的資源提供、獎賞與監督控制功能

在資源方面，筆者進一步地觀察到，身為網路市場上的資源提供者，各家字幕組定期的發佈資源，相對地，也提供了網路市場中的固定財貨來源，讓網友有論壇可以下載、搜尋資源，並有較高的機會找到新資源、以及固定被字幕組所發佈出的資源（如當季的動畫、日劇等）。而這些資源往往也被保留在字幕組的 FTP 中，以網路財貨的方式分享給字幕組的組員。如受訪者 C 就曾提及，FTP 中有許多免費的影視資源可以索取。

「而且像是一些冷門的資料，比如說什麼老電影的字幕第幾版之類的，你看論壇好像沒有放出來，但其實去問，都會有一些厲害的、別組的人來回答你，之前弄一些電影有一些奇幻世界的設定也是，比如說什麼人種之類的，那種有設定或者 WIKIPEDIA 找不到的，論壇竟然都有人看到，就會來回我，我也不一定認識他，但他就是來回我。」－受訪者 C（ 2010 年，10 月 4 日）。

再來，人力的調度也是組織資源的一大議題，在個案乙與個案丙中，受訪者 A 與 DEFGH 等人表示，需要問問題或者找人幫忙的時候，經常都可以透過 QQ、論壇討論區、或者論壇內私人訊息（PM）的方式，即時找到人解決問題，受訪者 B 也提到，可以透過站長，臨時向其他論壇的字幕組調度人力。

至於監督進度方面，筆者在 2008 年底接受訪問時，曾提到自己參與某中國字幕組（擁有三百多名字幕組成員以上的大字幕組）工作經驗，從提出面試、受訓到實際工作，流程均受控制，規範非常嚴謹，連個人的翻譯筆調都受到控制，但當筆者 2010 年換到另一中小型的中國字幕組，組織的要求則是比較彈性而鬆散，並不會主動追進度。也因為不缺人手，因此筆者主動工作的機率也很低。而受訪者 C（參與中國大型字幕組）也會使用 GOOGLE 的共用行事曆、論壇站內信、MSN 等方式來達到進度的控制。

五、團體規模未必影響向心力與效率

Gladstein（1984）認為，團體規模大小會直接影響到團隊的集體工作能力（collective ability）。而在筆者本次針對三個個案的受訪者進行討論之後，發現規模較小的字幕組（如草創時期的個案乙）較偏向「一人多工」的工作型態。至於較大的字幕組（如數百人的個案甲），則有明確的職務劃分，比較不會要求一個成員同時擔任多種工作。

Staples 等人（2005）曾提出「規模過大的團體未必會有較高的工作效率」等假設，在筆者的觀察中也未必成立。如個案甲的大型字幕組需因劇種類型、發佈時間等因素，依成員所能配合的時間、興趣取向來分組，往往將數百人的字幕組分成數十個劇組。劇組之間，彼此互不相識，但個別小組的效率是很快的，總是能夠搶到 0DAY[12]。

[12] 「0DAY」：在該劇一在美國或日本發佈的 24 小時之內，立刻推出中文化的字幕，是一種極快速的字幕組發佈形式，也是個案甲的中國字幕組最大的策略，即求快。

「不方便評論他人事務，不過像是 XX（指稱本研究個案甲）這種大組，組越多人，冗員一定也很多，更別說很多都是掛著不做事的。」－受訪者 D（2010 年，10 月 7 日）。

相反地，在成員數較少的中小型字幕組方面，也未必會出現如 Staples 等人（2005）所說「過小的團體則較缺乏資源，成員較缺乏向心力」之情形。

「人多嘴雜，未必好辦事。資源什麼的哪裡不缺，真要找，網上都是，我們這 QQ 群裡也都可以問，像哪句日文翻不出來，臨時找得到人問就好。」－受訪者 H（2010 年，10 月 7 日）。

「之前 OO（指台灣另一個繁體字幕組、非個案乙）解散之後，人都跑來我們這裡了，我反而覺得這樣人數很剛好，我們感情都很好啊，字幕組太大，麻煩也會比較多吧，還是現在這樣就好啦，我覺得大家都滿要好的。」－受訪者 A（2010 年，10 月 3 日）。

因此，Staples 等人（2005）對於大規模與小規模虛擬團隊的預測，在字幕組的場域裡可能未必準確。

第三節　團隊互動型態（Team Interaction Style）之個案探討

在參與觀察與訪問的過程中，筆者以 Potter 等人（2002）提出的「團隊互動型態的原則分析量表」（Principal Components Analysis of Group Interaction Style Items），作為深訪的提問基準，請受訪者們選出符合該字幕組狀況的描述，並將

之整理成三組個案如下。

一、個案甲（中國大型字幕組）

個案中的參與觀察期間約是 2008 年年底至 2009 年年初之間。筆者回顧先前替該字幕組擔任電影翻譯的一些資料（含字幕作品、論壇網頁等），憑回憶勾選出下表的項目，如「個人特別需要爭取認同」、「得到建設性的意見回饋」、「相互配合對方工作」、「樂於服從者佔大多數」、「參與力薄弱」等。

特性	合作型（Constructive Style）		人際型（Passive Style）		競爭型（Aggressive Style）	
	會幫助他人		總是選擇多數意見靠攏		製造衝突的氣氛	
	能接受到組內的幫助		個人特別需要爭取認同	V	防衛自己的論點	
	得到建設性的意見回饋	V	意見非常容易被接納	V	否認對方意見	
	對方會給予傾聽		總是缺乏領導者		製造攻擊性的論點	
	可公開交換意見		樂於服從者佔大多數	V	態度過度自信	
	相互配合對方工作	V	缺乏動力		比起知識，更重視影響力	
	能設定目標		優柔寡斷的團隊		計較輸贏的時間點	
	能明確分析替代方案		參與力薄弱	V	將工作變成一場比賽	
	專注於客觀思考		缺乏興趣		認為自己的意見是最好的	
	能採取創意作法				堅持細節	

	給予具建設性的質疑				進行嚴肅的討論	
	客觀衡量問題				不切實際的吹毛求疵	

表 4-6：筆者在個案甲中的團隊互動型態的原則分析量表（Principal Components Analysis of Group Interaction Style Items）。

資料來源： *Virtual team interaction styles: assessment and effects.* (p.39) By Potter et.all（2002）

由上表可見，筆者當時幾乎感受不到競爭型的互動型態特質。當時在個案甲中，筆者屬於「新翻組」（新人翻譯組），在那裡出現的多半是新手、以及負責培訓新手的幹部們，因此，幹部們並不會在速度、品質上給一般的新人施加過多的競爭意識，只有一些按照進度所寄來的審查信、校稿結果通知信等。

然而，競爭型態可能存在於其他「需要搶第一時間上傳字幕」的戲劇類字幕組中。成員可能會為了搶先比對手快一步發出字幕，而對成員的配合時間有所要求。例如，必須全天候都在線上、並在八小時之內完成自己負責的時間軸、字幕翻譯、特效、上傳到網路空間等分工。筆者在個案甲的大型中國字幕組中，就曾遇過從美劇組調職過來的字幕組組長，聲稱自己的工作不適合接 0DAY（需要在一天之內發佈新字幕），所以轉來較輕鬆的電影新手培訓組。

回過頭來觀察上述表格時，會發現本個案的屬性幾乎落在「人際型」，其中有三項特質如「個人特別需要爭取認同」、「樂於服從者佔大多數」、「參與力薄弱」等，但也有另兩項指標屬於「合作型」互動型態，如「得到建設性的意見回饋」、「相互配合對方工作」。

就個人觀感而言，本個案的「人際型」特質僅比「合作型」稍多一點，因為筆者以新人的身份參與活動，又是組內唯一的台灣翻譯，翻譯筆調上和前輩有很大的差別，因此被批評為「港台腔」、「不符合主要目標受眾」（即中國觀眾），導致彼此之間有一些翻譯內容上的誤會，但當時筆者使用 QQ 的頻率不高，並不能

有效且立即地達到雙向溝通、改正。

最後，以下針對筆者所勾選出的三項「人際型」特質，在此稍作討論並回顧情境。當時組內收了許多新人，在新人努力爭取認同、通過測試、爭取第一項工作之後，論壇給新人的工作量便逐漸驟減，因此有僧多粥少、新人得自己爭取字幕的現象出現。不少資淺成員倒也都隨遇而安，遇到新工作也未必積極爭取，而是等到組長表示「不做事就砍名單了」（意旨將冗員踢出組內），論壇上的工作帖才有較多人爭取。而筆者勾選「意見非常容易被接納」這項「人際型」的特質描述的原因，是因為當時本個案的大部分組員採取「異議少」、「直接服從」的互動態度。

進一步地來說，一般組員並不會與領導者的策略產生質疑，或特別引發討論風氣。筆者算是少數會與組長直接在 QQ 中討論策略（如接片種類、翻譯筆調）的人，其餘的組員多半不會主動參與對話，而是在 QQ 中另行自己開闢其他話題，或者只是靜靜旁觀。

而「合作型」等積極爭取工作、平等傾聽、發言之面向，在本個案中頗為欠缺。如筆者自己感受到的，台灣的翻譯筆調在該字幕組並不受歡迎，討論策略時多半也比較草率、速成，經常都是小組長們決定好事務就分配下來，較難平等且雙向地溝通。因此，暫且將個案甲的互動特質定為較隨遇而安的「人際型」，而非積極溝通、平等互動的「合作型」。

二、個案乙：

個案乙其實經歷過一連串的人事異動與變遷，接受面訪的成員 A、B 幾乎都是在字幕組草創時期即加入，當時字幕組僅有四五人，前年元老級的站長出國，論壇與字幕組的事務大多交由年輕的代理站長處理。但由於代理站長個性較直接，偶爾會引起一些口角與紛爭。此時，近年由於台灣另一個繁體動畫字幕組關站，許多人力流動到個案乙，因此個案乙的總人數目前則約五六十人。

在討論到該個案的互動型態時，A 指出許多「合作型」互動型態的指標，而「人際型」與「競爭型」則各只有一項。A 認為組內的氣氛非常理性、好溝通，而若是偶爾產生衝突，成員們也樂於聽取彼此的意見，達到溝通與交流。

特性型態	合作型（Constructive Style）		人際型（Passive Style）		競爭型（Aggressive Style）	
	會幫助他人	V	總是選擇多數意見靠攏		製造衝突的氣氛	
	能接受到組內的幫助	V	個人特別需要爭取認同		防衛自己的論點	
	得到建設性的意見回饋	V	意見非常容易被接納		否認對方意見	
	對方會給予傾聽		總是缺乏領導者		製造攻擊性的論點	
	可公開交換意見	V	樂於服從者佔大多數	V	態度過度自信	V
	相互配合對方工作	V	缺乏動力		比起知識，更重視影響力	
	能設定目標	V	優柔寡斷的團隊		計較輸贏的時間點	
	能明確分析替代方案	V	參與力薄弱		將工作變成一場比賽	
	專注於客觀思考		缺乏興趣		認為自己的意見是最好的	
	能採取創意作法	V			堅持細節	
	給予具建設性的質疑	V			進行嚴肅的討論	
	客觀衡量問題	V			不切實際的吹毛求疵	

表 4-7：受訪者 A 在個案乙中的團隊互動型態的原則分析量表（Principal

Components Analysis of Group Interaction Style Items）。

資料來源： *Virtual team interaction styles: assessment and effects.* (p.39) By Potter et.all（2002）

此外，A 也指出一些具體的互動描述，例如個案乙對於字幕的製作總是要求精良，而非速成、搶快策略。A 也指出，所有的成員可以自由對組內事務提出意見，組內的討論風氣良好，舉行會議時，也會使用便利的網上設施。

「我們要開會的話，之前有人在論壇架了一個聊天室，聊完上面都會有 LOG 檔，就是當作會議記錄啦，那沒辦法來討論的人，看了之後有意見就可以再提出來。」－受訪者 A（2010 年，10 月 3 日）。

適當的媒介，似乎也可能促成組織內良好的討論風氣。當筆者比較自身經驗時，會發現自己與字幕組其他成員（個案甲、個案丙）的討論地點多半在 QQ 中。而即時通訊軟體的同步特色，造成人多嘴雜，並且經常有一些不該參與討論的他組（作其他劇字幕者）混雜其中，經常模糊了討論的議題。

而與成員 A 同組的 B，在受訪時也提出了幾項互動型態的特質。B 也選擇了許多「合作型」的特質，如「互助」、「傾聽」、「給予意見」、「可自由發表意見」、「客觀」、「有創意」等，顯示出 A 與 B 對團隊互動型態的描述是很一致的。

特性 型態	合作型（Constructive Style）		人際型（Passive Style）		競爭型（Aggressive Style）	
特性	會幫助他人	V	總是選擇多數意見靠攏		製造衝突的氣氛	
	能接受到組內的幫助	V	個人特別需要爭取認		防衛自己的論點	

			同			
	得到建設性的意見回饋		意見非常容易被接納		否認對方意見	
	對方會給予傾聽	V	總是缺乏領導者		製造攻擊性的論點	
	可公開交換意見	V	樂於服從者佔大多數		態度過度自信	
	相互配合對方工作	V	缺乏動力		比起知識，更重視影響力	
	能設定目標	V	優柔寡斷的團隊		計較輸贏的時間點	
	能明確分析替代方案		參與力薄弱		將工作變成一場比賽	
	專注於客觀思考	V	缺乏興趣		認為自己的意見是最好的	
	能採取創意作法	V			堅持細節	
	給予具建設性的質疑				進行嚴肅的討論	
	客觀衡量問題	V			不切實際的吹毛求疵	

表 4-8：受訪者 B 在個案乙中的團隊互動型態的原則分析量表（Principal Components Analysis of Group Interaction Style Items）。

資料來源： *Virtual team interaction styles: assessment and effects.* (p.39) By Potter et.all（2002）

B 也進一步地表示，組內的成員並不會一味選擇多數意見靠攏，而是會自由表達意見，如果有人提出有創意的作法（如片頭的特效效果、翻譯使用台語筆調）等意見，組內也會表示支持。另外，B 也表示，組內的成員大多很主動，且會要求自己達到一定品質。而如果在小細節處有加強的可能性，組內成員們也會尊重該製作者自己的步調，不會強制他多次修改。

重視創意、討論風氣良好、面對議題也能自由發表意見，且能任成員對自己的工作自由發揮，顯示出個案乙為標準的合作型團隊。

三、個案丙：[13]

在個案丙中，受訪者都是個別接受線上訪談，並無外人介入，因此對於字幕組內的事物可以自在評論。但在他們的描述中，「合作型」與「人際型」的特質幾乎是各佔一半。成員們特別指出的「合作型」特質，有「幫助他人」、「公開交換意見」、「創意作法」等。但是也有成員對「公開意見」這項特質表示不滿意。

「其實未必想說什麼都能說，這樣有比較好嗎？人多嘴雜的，有時候誤會或者謠言也會散佈的。這點在下不予置評，但有些組內事私下說說便得了，不需要說給大家知道。」－受訪者 D（2010 年，10 月 8 日）。

D 同時表示，組內事務公開討論的空間不大。而這點其餘成員也在個別的談話中也有提及。

「其實這方面輪不到我們討論，不，應該說討論也沒什麼意義，很多事情組上決定就決定了，比如其他人已經決定要做什麼劇，你不作，也沒辦法，頂多就不要跟著做吧。」－受訪者 E（2010 年，10 月 7 日）。

由 D 與 E 的意見來看，顯示出有時候「公開討論」的效果，其實不大。而對於「已經被決定的組內事項」，他們表示自己會靜靜遵守。而 D 與 E 也同時選擇了「人際型」互動型態的幾項特質來描述本個案，如「選擇多數意見靠攏」、「樂於服從者佔大多數」、「缺乏動力」等。

特別在「缺乏動力」這塊，不少成員（D、E、H）很客觀地表示，只要是自己不喜歡的劇，就不會參與該字幕的製作。

[13] 資料來源為參與觀察，並線上訪問五位受訪者 DEFGH。

「每季新番[14]那麼多，能做到自己喜歡的比較重要。」－受訪者 D（2010 年，10 月 7 日）。

不過，組內的領導者（字幕組組長們 F 與 G）的意見卻稍有不同。

「大家的意見都可以提出來，隨時隨地，在 QQ 裡可以說，（在論壇）發個帖也可以說。沒什麼不能說的。若是不能接受，也不會強迫你的，我們這裡是自由政策。」－受訪者 G（2010 年，10 月 7 日）。

「我們組內很吵鬧的，因為大家有話都直說，哈哈。」－受訪者 F（2010 年，10 月 9 日）。

從上述意見可看出，組長們普遍認為「所有的意見都可以提出來」，似乎不瞭解，其實成員們有時只是選擇沉默與服從，並非完全沒有意見。

而字幕組組長所選出的特質，也多半屬於「合作型」，亦即較樂觀、主動、勇於提出意見的互動型態，和普通成員們所選出的「人際型」特質略有出入，顯示出組長與一般組員對個案丙的觀感有所不同。

筆者根據在本個案中的親身觀察，發現多個元老級的成員、組長本身較樂於主動討論議題，也試圖帶動聊天室氣氛，但可能由於其他成員個性較樂於服從，所以平時也未提出過多的意見，因此會選出一些偏向「人際型」的互動特質。至於筆者自己也較偏向少發言的一類人，較常服從，而非勇於提出意見。

[14] 「新番」：指新一季的動畫，日本的電視台與網路頻道每一季（約以三個月計算）都會推出許多新動畫，一季的新動畫數量經常可達二十部以上，又以四月新番與十月新番為最大宗。

第四節　互動型態小結

在上一節的比較中，筆者試圖找出不同個案的互動型態。每組個案的文化情境都不盡相同，即使都是「合作型」，或者「人際型」，不同團隊所表現出的特質，也帶來不同的意義。

以下我們將三組個案合併討論，並加上另一個中國大型字幕組的受訪者 C 的訪談資訊，並呈現出字幕組的互動型態意義。

一、同個團隊中，可能同時出現「合作型」與「人際型」之特質

在每組個案中，「合作型」特質與「人際型」特質並非互斥，而是可能同時存在。即使同一個受訪者也可能同時提出不同型態的特質，而本研究判準的依據則是盡可能提出情境中的其他細節，並以那些被描述較多次的特質為依歸。

在個案乙中，「合作型」特質佔了相當程度的數量，而人際型特質只有「樂於服從」一項，顯示出這個團隊的特質明顯傾向「合作型」。從兩位受訪者（A 與 B）的言談中，可歸納出創新、樂於挑戰、主動等積極面向的特質。不過，在個案甲、丙中，顯示出組長的意見較多偏向「合作型」特質，而一般組員則可能呈現出非主動的思考面向，因此選擇了「選擇多數意見靠攏」、「樂於服從者佔大多數」、「缺乏動力」等「人際型」特質。

而當我們針對受訪者 C 在中國字幕組的活動做訪談時，他也同時舉出「合作型」特質與「人際型」特質——合作型特質有「能夠幫助他人」、「可獲得建設性回饋」、「能有創意作法」，「人際型」特質則有「被動」、「個人意見不容易被接受」等。

「看是什麼題材，如果沒興趣，就真的沒動力去接，會被動。」－受訪者 C（2010 年，10 月 4 日）。

「（意見）不容易被接受，個人意見容易被淹沒。」－受訪者 C（2010 年，10 月 4 日）。

綜合 C 與個案丙的訪談資訊，筆者得到一個新的啟發，那就是何時出現合作型特質、或人際型特質，可能跟每次任務的屬性有關。有時成員對於某劇感到興趣，自然會展現「合作型」特質，而當對這個工作興趣缺缺時，成員可能便傾向被動的「人際型」特質。

二、競爭型特質可能在每個團隊中出現

除了合作型、人際型之外，字幕組成員也提出某些競爭意識，顯示出「競爭性」雖非每組個案中最顯著的特質，但成員們的確會用競爭的思維去思考團隊的工作取向。

在 2008 年，當筆者初次與個案乙的兩位受訪者接洽時，他們都不約而同地表明，有時候做字幕可能是一種競爭，並且他們認為自己在字幕組品質上算是贏得了競爭對手（作同一部動畫的其他字幕組）。

「【神薙】這部作品，我將時間與特效合併製作，將發佈日期加速至一天，下載人數也往上攀升數千。」－A（2008 年，12 月）。

「【地獄少女二籠】吧，那個時期的我們字幕組版本的下載率可以是簡體某些版的 10 倍。那時候大家有熱血、配合得好，加上那時我很有空、翻譯夠快，

受歡迎到光華盜版可以看到我們的一整套版本被拿出來賣。」－B（2008 年）。

由上述訪問可看出，字幕組成員字裡行間的確含有較勁、比較之意，對於自己這方的競爭勝出，更是非常肯定。

而今年在與其他字幕組的成員訪談時，有受訪者則提出了如下的意見：

「你先前那個組（指稱個案甲）[15]啊，美劇都在搶快吧，搶得可兇呢，字幕組搶這個是不手軟的。」－受訪者 E（2010 年 2010 年，10 月 7 日）。

「做什麼事想要做到好，一定就是想要跟人家爭，不能輸。不過這樣的態度不一定都適用每個人，至少我們字幕組是跟人家比好，沒在比快。」－受訪者 A（2010 年 2010 年，10 月 3 日）。

然而，競爭「意識」未必會造成競爭「型態」的字幕組。Potter 等人（2002）所提出的「競爭型特質」，也並不一定會出現在「有競爭意識」的字幕組團隊中。

國立政治大學 National Chengchi University

三、團隊領導者可能較傾向選擇「合作型」特質

在個案丙中，較易選擇合作型特質的兩位成員，剛好都是有字幕組中的組長，平日需負責協調論壇、QQ 與字幕事務，但組長們對於團隊互動型態的想像，似乎普遍傾向「積極」、「主動」、「鼓勵個人意見」等「合作型」特質。

「基本上我們這也沒分什麼一定要服從的，你不服從這次不做便是了，如果真的想做，說出來，咱也是可以好好討論的。」－受訪者 F（字幕組組長，2010

[15] 「你之前那個組」：指的是受訪者 E 對於筆者待過的個案甲字幕組的代稱。

年，10 月 8 日）。

然而，字幕組內的其他組員則表示自己「樂於服從」，並不一定會勇於提出個人意見。甚至有成員認為，提意見也不代表一定能有正面影響，或者真正在決策上做出什麼改變，因此選擇沉默，屬於「人際型」特質。

另外，在個案乙中，選擇「合作型」特質的兩位字幕組成員 A、B，也都是祖上的元老級人員，並在組上都擔任過前輩與督促型角色，A 與 B 所感受到的字幕組型態多半是「合作型」，而非隨遇而安、偶爾鬆散的「人際型」。而這些特質描述，或許可能與領導者（個案乙中的 A、B、與個案丙中的 F、G）自己的個性有關。由此可知，領導者所感知到的團隊互動型態，可能也與其他成員所感受到的不同。

國立政治大學 National Chengchi University

第五章　研究結論與未來建議

本章將回顧虛擬團隊的文獻，並用圖 2-1「本研究之理論模式圖」（p.28），以組織文化類型理論檢視 Gladstein（1984）「團體行為的一般模式」。

本章預計將研究結果呈現如下圖，並整理出本研究對 Gladstein（1984）模式

的回饋，第一節談本模式圖之「輸入」端，第二節談本模式之「過程」端。

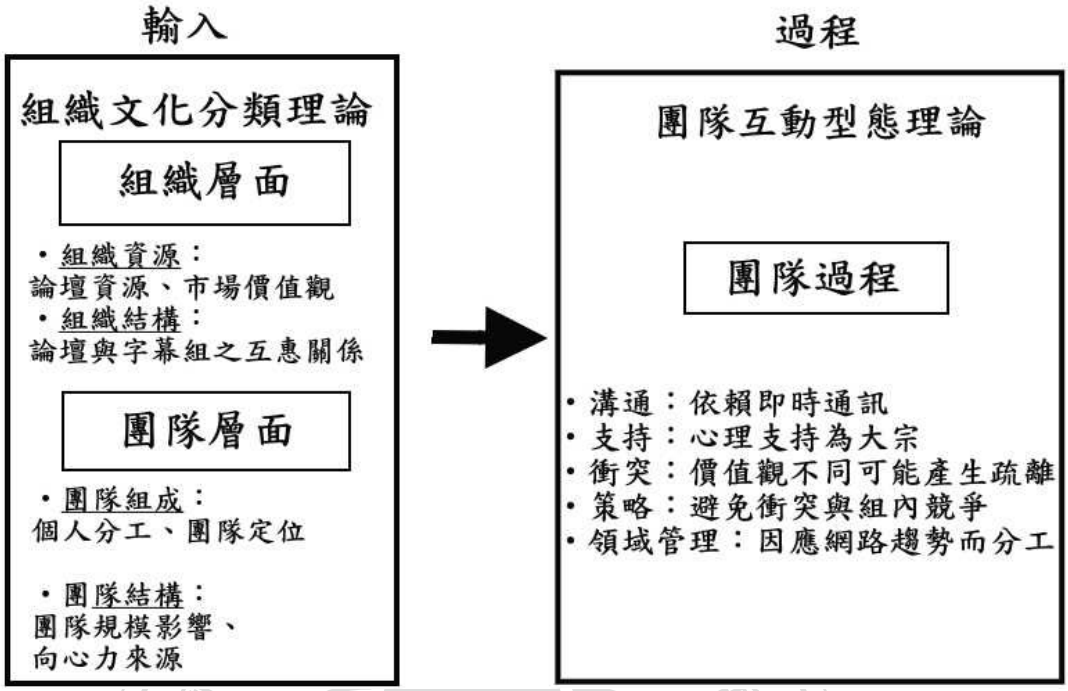

圖 5-1：研究發現之模式圖

資料來源：本研究整理。

第一節　從組織文化類型理論看 Glastein 模式

圖中的「輸入端」為「組織層面」與「團隊層面」，筆者以組織文化類型觀點切入，意圖重新解讀 Gladstein（1984）模式，並將研究結果依模式的結構整理出來。本節先從模式的「輸入端」開始以下分別從資源面與結構面，探討字幕組組織（論壇）與字幕組之間的交互關係。

一、組織層面

在 Glastein（1984）的模式中，提出了組織結構與組織資源的數種功能（見第二章），經本研究證實皆是可行且有效的。而在援引本模式的過程中，筆者也進一步發現了組織層次的實際作用，如組織所能提供的資源，以及組織規模可能會造成的影響等。以下就組織資源、組織結構兩方面，分別說明上層組織層次的

作用、團體規模等實際影響，並整理出模式的新發現。

（一）組織資源

Glastein（1984）認為組織資源的概念，較少被歸納到組織行為研究範疇中，因此她期望未來能在組織研究領域中補足相關的「組織資源」論述。此外，她也提出初探性的結論，認定組織資源不只會在組織內流通，更會同時隨著人事策略、資源策略的進行、出現在組織外。而這種組織內外的資源流通，皆可在本研究的論壇與字幕組之間獲得證實。

Glastein（1984）也認為，當外部資源不足，會導致內部的任務失敗。但由於我們查訪到的字幕組個案都沒有資源缺乏的狀況（或者已經度過資源缺乏的狀況），此部份並沒有進一步的發現。反之，我們卻能夠在論壇（站方）所給予字幕組的資源中，發現論壇作為一種「組織」，的確有各式各樣的資源形式。而這樣的資源也能獲得字幕組的回饋，形成一種互惠關係。

1.論壇能提供教學與技術支援

就筆者在個案甲的經驗而言，論壇內部也會開設新人教學區、存放所需文件（資源、軟體）、並提供下載管道。提供了資源之後，字幕組與站方會追蹤新字幕組員的學習與上工進度。在任務初期時，有些字幕組會強制新成員學會某些軟體、通過基本的翻譯能力與格式訓練，並鼓勵其學習不同軟體、或加強語言能力。

「基本上之前我也是會給其他字幕組新人資源，他們也都會主動問一些問題，或者有什麼日文不會的就和我一起討論。」－受訪者 B（2010 年，10 月 11 日）。

「我剛入字幕組的時候，前輩的確有準備東西讓我看，但我是比較喜歡自己去摸啦……不過之後有晚輩要問我問題，當然也一定會跟他講一些需要注意的事

情，總是不能不管新手嘛，反正大家都是為了這個字幕組好。」－受訪者 A（2010 年，10 月 3 日）。

在個案乙中，A 與 B 的確都有明顯願意教導新人的意願，而除了人力的支援之外，個案甲與丙也一樣會由論壇方提供資源，準備並累積許多教學文件、軟體，以供新手入門使用，此外，字幕組也會提供人力資源去帶領、輔導新人。

2.「服務市場」與文化差異有關

字幕組的確將網友看作是自己的服務對象，特別是台灣的字幕組，對於台灣的觀眾需求不但會特別關注，更會明確定義出自己翻譯筆調上的特色。例如，個案乙的 B 翻譯，會因作品取向而翻譯出台灣國語的筆調，並以台灣觀眾為主要服務對象。

中國的字幕組反之亦然。筆者先前在個案甲中擔任翻譯時，則被組長要求勿使用港台腔，因為「受眾主要在中國大陸」。中國與台灣的字幕組，會優先以自己的地區觀眾來定位「市場」。特別是中國字幕組（個案甲），他們普遍稱呼「網友/網民」為他們的「受眾」。如在個案甲中，筆者就曾被組長要求說翻譯得盡量貼近中國用語，不可有港台腔，因為受眾在中國。反之，個案乙這樣的台灣字幕組，就以台灣國語翻譯為特色，即使大陸網友抱怨看不懂，字幕組的翻譯們也不以為意，認為台灣字幕本來就是要給台灣觀眾看的。

上述這兩個例子，顯示出字幕組會以文化的差異性，去明確區分台灣網友與中國網友的差別，對特定的「服務對象」之需求，也非常明確。而中國、台灣的字幕組對於市場的想像，其餘與文化差異、文化特色、翻譯筆調都習習相關。

3.組織資源面：論壇與字幕組的互惠關係

在論壇這樣的 P2P 社群中，論壇可能同時扮演著媒體與通路的角色。就「媒

體」這個角色而言，論壇給了字幕組溝通的管道，如論壇站內信（PM[16]）、論壇討論區等。而就「通路」角色而言，論壇可能也以超連結、圖片、保存了字幕組的實體作品與部份的工作紀錄，並讓字幕組的作品有一個獲得展示與收藏的地方，使網友得以在論壇上接觸到該字幕組的直接訊息。在 2008 年，個案乙兩位成員都同意了字幕組的字幕作品，可能替論壇增加點閱率、註冊量、訪問人次等說法。而在今年的研究中，筆者也訪問到曾經擔任過論壇副版主的一位字幕組成員（個案丙中的 F），他也認同，字幕組的勞動成果，的確是論壇的重要「財產」與「吸引訪客的依據」。

「現在的字幕組哪個不掛著論壇的名字？想不宣傳也難。我們本來創論壇的時候，就是想著要招攬生意，所以就決定出人來做字幕。至少訪客一多，就可以幫著點點廣告，論壇的租金要錢吧？總是得打平才是，不然論壇還要自掏腰包，出力又出錢，可不是長久之計。」成員 F（2010 年，10 月 9 日）。

「我知道我們論壇好像有一些收入是來自 GOOGLE AdSENSE[17]的。就是可以讓網友去點。然後站長雖然現在人在國外，不過他都有默默地去幫論壇繳錢，就是租空間那些的錢。」－受訪者 A（2010 年，10 月 3 日）。

字幕組成員也不約而同地提到了，論壇廣告可能會帶來微薄收入。不過他們並未完全認同論壇的收入全數都來自於自己（字幕組）的付出，只是認同字幕組作品可幫論壇帶來更多點擊人次。

（二）組織結構面——「監督控制」的實際策略

[16] 「PM」：論壇站內信，指「Private Message」。

[17] 「GOOGLE AdSence」：指的是 GOOGLE 內嵌式的廣告視窗，可以被掛載在任何網路平台（部落格、論壇等），平台的經營者可藉由網友的點擊動作中從 GOOGLE 站方得到微薄的收入，當點擊率高時，這類收入不無小補。

論壇站方對字幕組事務會進行一定的管理，也會展現出 Gladstein（1984）所提及的監督與控制行為，但除了進度與工作流程上的控制之外，Gladstein 並沒有特別提出其餘的控制策略或監督策略，而筆者發現的字幕組合作策略，或許可讓該模式更斟具體。例如，筆者曾對跨字幕組之間的合作活動進行研究，字幕組組長或者論壇管理方（站長、版主等），在已方字幕組與其他字幕組合作時，會使用到何嘉惠、陳寬裕、林純純（2005）提出之「合作策略」——確認合作範圍、夥伴選擇、限制型分享，概述如下：

(1)確認合作的範圍：即結盟體系中，合作夥伴需要達成的活動與規範。字幕組在這方面的規劃並不明顯，相關的權利與義務概念多半是共識，中間的模糊地帶（如架 FTP 站），為了效率起見，有時可能得由字幕組出人力來做。

(2)夥伴的選擇：要考量的有對方目標、策略融合度、關係的定期評估與審視，在個案乙中，繁體字幕組之間的合作是由站長牽線、其他人跟進。這種決策過程雖不複雜，但基本的考量卻都有做到，而兩個字幕組之間，也會評估彼此合作的狀況，再決定要不要繼續合作。

(3)限制性分享：組織與組織、字幕組與字幕組之間會有一些不能與外人共享的資源。而組織也會針對這些資源做出保護。例如，在個案甲中，其所屬的論壇有一個秘密的維基系統，上面有許多字幕組與創站元老們的經驗分享與名詞解釋，而筆者也是加入培訓組之後才能閱讀到這些秘密資源，也有字幕組成員表示 ftp 空間是他們的秘密資產，有限定分享對象與時間，不對外公開。上述都是字幕組的監督與控制策略，屬於實地運作的實例，其中也包涵了部份情境的觀察，顯示出字幕組組織方的手段與運作。

國立政治大學 National Chengchi University

二、團隊層面

Gladstein（1984）提出的團體與團隊概念，含有「團隊的組成由個人開始」「個人技巧的多元」、「成員的異質性」等重要概念，而在分析字幕組這種虛擬團隊議題時，這些概念也非常受用，然而，Gladstein（1984）對於跨國文化、人際溝通技巧，則較少提及，而這剛好是我們可以在字幕組這種兩岸跨國虛擬團隊中可以發現的。

總體來說，當我們用組織文化去分類每個字幕組時，便可以發現 Gladstein 模式其實以較「功利」的角度來思考團隊概念，這可能是因為該研究所使用的量化資料來自傳播圈中的銷售性質團隊。進一步地來說，Gladstein（1984）在模式中特別提及的「職涯定位」、「前途發展性」，似乎也較適用於企業虛擬團隊的分析，對於字幕組這類無償無薪的勞動行為，則仍偏向「對論壇 FTP 資源的嚮往」、以及「語言學習的動力」（例：個案乙成員 B 因為可以增進日文、所以參與翻譯）等層面。

（一）團隊組成與組織文化特質

一個團隊牽涉到不同職務的分配與分工，如筆者在個案甲中擔任翻譯，在個案丙中擔任時間軸，感受到的兩種團隊文化和氛圍便有很大差異。

當筆者擔任翻譯時，無法將台灣用語的思維、轉換成中國網民文化的用語，因此有過不小的壓力。但在個案丙時，因為所牽涉到的時間軸工作與文化氛圍沒有關係，純粹只是技術性地上字幕與校對時間，因此感受到的組織文化也不同。而個案丙的字幕組組長們，與一般職務的組員，在思考方式上也有著很大的不同——如組長普遍認為字幕組氛圍比較積極、有建設性、歡迎任何意見批評指教，但組員卻大多認為「不發聲不代表沒有意見、只是選擇沉默」，顯示出組員在大多時候並非沒有意見，只是選擇被動、消極地跟著組長的意見走。

上述現象顯示出，不同的職務、不同的團隊角色，會影響到字幕組成員對於

團隊的認知。回到組織文化層面來，若將字幕組當作一種知識型虛擬團隊來看，不難發現「宗族文化」與「鬆散彈性文化」，似乎較能代表其身為一知識分享型團隊的組織文化。

「宗族文化」之「親切」、「緊密的人際關係」等特質，讓字幕組成員能夠感覺像「一家人」。他們信任彼此的專業，也不會去批評或干涉彼此的工作狀況。而「鬆散彈性文化」，則是講求創新與變化，不作僵化思考。對於牽涉到翻譯、特效視覺[18]等較需要創造力的字幕組分工，此種組織文化也反應出一定的彈性與自由度。

（二）團隊規模對分工狀況的影響

團體規模可能對字幕組作品產量、分工機能產生影響，如 Gladstein（1984）曾指出團體規模是組織結構中一個重要的影響要素，規模越多，越可能提供更多組織的資源，維持團體運作。而我們也在本研究中發現，規模越大的論壇，越可能多方發展。

Dejean 等人（2008）發現具特殊興趣傾向（specialized communities）的社群，比一般性社群更能鼓勵使用者發佈、分享資源。但這樣的概念也適用於興趣多元、擁有綜合性資源的字幕組論壇。

「基本上只要某些論壇先出現一種字幕組，越做越大之後，就會有更多劇種，就像『人人』（個案甲），還有『風軟』之類的，本來可能只有美劇，後來也做日劇，或者本來只有漫畫，後來也有動畫，人力越多，自然就可以壯大起來，什麼都可以做一點。」－受訪者 C（2010 年，10 月 4 日）。

因此，多劇種字幕組之所以在論壇出現，一開始可能的確與特殊興趣有關，但當人數漸多，傾向其他劇種、並樂於參與字幕組的使用者出現之後，就有可能開闢新劇種的字幕組，讓論壇朝多元劇種、多元興趣發展。而當論壇人力充足之

[18] 「特效視覺」：即在片頭、片尾加上模仿該動畫、劇組原創字幕、工作人員名單的特效。字體、視覺風格、顏色，都是特效製作的一部份。好的特效可以增加

後，更會在觀看管道上花費人力（如前一節所提到的「搬運組」工作）。因此，具有一定規模的字幕組，將不再只侷限於 BT 下載形式，也可能融合了視頻網站的新觀看習慣，並且也不侷限於一種特殊嗜好的分享，而可能隨著規模的大小繼續發展，往綜合型論壇的目標前進。

（三）「團隊表現的獎賞」可能是一種心理回饋

Gladstein（1984）的模式並未明確測出獎賞與團隊動力之間的關係，不過，在筆者先前的字幕組訪談中，字幕組之所以認定自己的回報多半是「受到網友好評」、「引發討論」或「在光華商場看到自己的盜版作品」等心理層面的正面回饋。這些都是屬於他人給予的外在回饋，至於組織方所給予的心理回饋（來自隊友或者論壇方的鼓勵等），也可能是字幕組動力的來源。

第二節　從互動型態理論看看 Gladstein 模式

本部份也回歸圖 5-1，說明「互動型態理論」對 Gladstein 模式中的「團隊過程」的分析。

一、溝通：依賴 MSN 與 QQ 通訊軟體

Gladstein（1984）模式中的「溝通」，提及了組內的開放性溝通，比較偏向一種策略上、形式上的溝通，也比較注重實體的面對面溝通，而非虛擬性質的溝通。本研究雖從 Gladstein（1984）的開放式溝通概念出發，但其實已將焦點轉移為虛擬方式的溝通。雖然虛擬溝通非 Gladstein（1984）所強調的範疇，但她談到的「開放式」、傾向「全面開放對話」的溝通概念，在本研究中仍舊存在，顯示出虛擬溝通的可能性其實很多元。

（一）字幕組依賴即時通訊軟體達到溝通需求

即時通訊軟體，是字幕組組長們最常使用的任務追蹤方式。中國與台灣的受

訪者們都分別認為 QQ、MSN 為最常用的溝通媒介。而在簡體字幕組使用的 QQ 通訊服務中，也包含了一種性質較特殊的傳輸方式——QQ 郵箱，它可透過 E-MAIL 去提供網路空間，可一次將數百 MB、甚至數 G 的影視檔案發送給許多人。

筆者發現，簡體字幕組如個案甲、丙，在傳輸大檔案時，較依賴 QQ 郵箱與 BT 種子等下載方式，這兩者的檔案傳輸速度都非常快，可以有效地讓成員們在短時間內收到字幕檔案。

此外，QQ 對於不常主動跑論壇查看公告的成員來說，也有提醒作用。當成員掛在 QQ 上時，自然會「被動」地觀看到許多重要訊息的交談，因此也可得知目前的字幕組工作狀況。例如，對於筆者這類不常主動跑論壇的成員來說，經常會遺漏較重要的訊息（例如發佈狀況、日期），有一次甚至不知道某片時間軸已經完成，依舊自己悶著頭做，直到有人在群組內談起論壇已發佈的字幕時，筆者才恍然大悟自己做了白工。

同樣地，在受訪者之中，也有人反應過類似的情形。

「曾經有一次我這裡（論壇）欠抽[19]，怎樣都連不進去，第一時間在 QQ 內反應，才知道只有我這樣，小同伴們就把帖子轉發到 QQ[20]中。」－受訪者 E。

「論壇那邊當然是重要，有時候搞不清楚狀況，去那邊看看便行了，或者先去看看再來 QQ 問人也不遲，反正大夥兒大抵都聚集在這。」－受訪者 D。

[19] 「欠抽」：指欠打、欠揍。
[20] 「把帖子轉發到 QQ 中」：指字幕組其他可以連上論壇的成員，重新把論壇中某些訊息帖中的文字訊息複製起來，在 QQ 裡再貼一次，給那些無法連上論壇的成員看。

「我只是見論壇有人發了帖子說正在制作 M14，求證一下，是騎士請我進來的。」－字幕組某成員 X（2010 年，10 月 7 日，下午三點 16 分）。

從上述言論可看出，QQ 群組可以有效地讓論壇訊息得以流通、銜接。在筆者觀察 QQ 群組的對話時，也發現不少成員會提出一些需立即回覆的迫切問題。他們的行為，多半是為了確認重大訊息在論壇與 QQ 場域中都獲得了傳遞。而 QQ 也因為其便利性、即時性，得以透過人際傳播的方式，彌補論壇機能的不足，並幫助成員們瞭解任務的進行狀況。

（二） 領導者特色在 QQ 的使用情境中獲得彰顯

在個案甲、丙的參與觀察中，筆者發現，字幕組的組長們會透過 QQ 的表情符號與語氣展現出自己的特色。例如，個性熱情的組長，通常會使用大量且誇張的動態表情符號（如「灑花」、「奔跑」)、「號泣」)、「淚光閃爍」等)，來彰顯自己的情緒。

而組長們主持線上活動與會議、帶領話題的方式，也與其他身份的成員明顯不同。

例如在線上會議中，通常由組長點名幾個重要的決策者（可能是其他小組長、或元老級的翻譯成員），並一起討論製作與選劇的細節。不過，在討論新手的人力安插問題時，組長們通常會另開群組，並特地表示「這裡不方便講、咱們轉到其他群裡」，意指另開群組讓其他決策者另謀決策，也對其他成員充分行使組長的某種特權。而一般成員也會戲稱組長們的群組為「元老會」、「高層」。

筆者在個案丙 QQ 聊天室所感受到的風氣是，領導者非常善於鼓勵新人，當筆者詢問是否有人需要做時間軸時，經常會聽到元老級的翻譯（兼組長）鼓勵如「天啊！我被新人的熱情感動了啊！」等較為誇張的稱讚，但依舊讓筆者感覺很

溫暖。

二、支持－字幕組的情感支持

Gladstein（1984）認同團隊中所能給予的支持，有一部分都是來自於非物質的支持，例如情感支持。而本研究發現，字幕組之所以願意日復一日地重複著無償的付出，其動力來源可能正與組內的情感連結有關。

而這樣的情感支持除了「團隊支持」之外，團隊成員的「成就感」、「心理回饋」等其餘支持，也十分重要（Gladstein，1984）。在這些基礎下，本研究進一步發現，無償勞動者的情感支持，其實幾乎就等同於他們的動力來源。相較Gladstein（1984）提出的「物質支持」，情感支持扮演的角色更是舉足輕重，這也是無償虛擬團隊的一大特質——字幕組的無償動力多半來自對作品的興趣，以及喜好「分享」的習慣。

「聽到一些朋友在說，那個什麼又放到 NICO[21]上了，但是看不到，抓不下來，我就抓下來給他們看。後來他們又說，都是日文的，看不懂，我就做成中文。」－受訪者 B（2010 年，10 月 11 日）。

「我覺得做這個基本上就是一種自我實現的過程。把自己有興趣的東西分享出去，給更多人看到。可能這個過程中你也沒有實際收入，都是靠熱情，還有自己的堅持，去自我要求，做出一個品質。」－受訪者 A（2010 年，10 月 3 日）。

「把做好的東西貼出去那一瞬間，或者看到網友開始在看了，在點了，就覺得很有價值。」－受訪者 C（2008 年，12 月）。

「這種就是同好分享，當你覺得想要跟更多人分享，就有動力了。」－受訪

[21] 「NICO」：指的是名為「NICONICO 動畫」的平台網站，以分享 ACG 影音片段為大宗。有日本版與台灣版，台灣版網站的總影音作品（含自創與轉載）數量約有四百萬件。

者 C（2010 年，10 月 4 日）。

「大家一起做做東西，感覺很好，如果做起來開心，感情也更好。」－受訪者 D（2010 年，10 月 7 日）。

由上述言論可見，受訪者們大多把動力歸納成「興趣」、「喜歡分享」，以及「喜歡和組員一同做字幕」等原因，而後者也是許多字幕組成員之所以能夠長期付出的原因之一。

「人當然重要，當你找到不錯的人，就會一起想要合作下去。」－受訪者 C（2010 年，10 月 7 日）。

筆者發現，人數特別少的字幕組，或已被編入特定劇組（四五人固定做一部劇或動畫）的成員，因為和其他成員相處時間變長，似乎會產生較高的向心力。如筆者兩年前訪問過的某中國小型字幕組成員，恰巧居住在同個城市，每個月都會聚餐，組員之間頗常維繫感情。而個案乙中的 B 也表示，其實在工作繁忙時曾萌生退意，但基於與站長之間的情誼、便不好意思貿然退出字幕組。現在即使已經退出，他仍然經常獨立作業，自己做字幕、分享給網友們。

而個案丙中的 D 也提出類似看法。

「當你跟一群人整天掛在一起的時候，很難不瞭解不關心他人，大家這樣哭笑鬧的，你說不幹就不幹，是不可能的。」－受訪者 D（2010 年，10 月 9 日）。

「其實是人情壓力，但是自己也做得很開心啦，大家一起做字幕，有困難，

還是對動畫內容有什麼不滿都可以一起發洩發洩。」－受訪者 H（2010 年，10 月 9 日）。

從上述例子可見，人數較少的小組未必如 Staples 等人（2005）所說會缺乏向心力。加入字幕組後，與隊友之間萌生的感情，可能更會成為字幕組成員的動力之一。此外，字幕組的動力也可能同時來自於對作品的興趣，以及樂於分享的精神。

三、衝突與疏離

Gladstein（1984）認為團隊衝突的原因主要有兩個－「團隊領導功能不完善」、以及「個人的人際技巧欠佳」，但她未提及有些衝突其實是隱而未見、不願明說的，可能很多時候團隊成員並不願意與其他成員正面衝突，但這不代表他們的價值觀是一致的。這種狀況在本研究中比較傾向「疏離感」、認同不足，如筆者在個案甲中的情形。而這樣的疏離感可能也與中台文化、語言差異有關。進一步地說，語言差異、文化差異其實是當初 Gladstein（1984）未提到的。

而本研究中關於團隊衝突的部份，其實多半集中在個人與團隊價值觀「不一致」的狀態上，而非真的發生激烈爭吵的狀況。首先，我們先從個人與團隊的關係開始探討起。

（一）團隊結構中的個人特質與去個人化特質

構成虛擬團隊之最基礎的三要素，分別為——「共同的團隊目標」、「地理上的分隔」，且成員「倚重虛擬形式的溝通」（Nemiro, 2004）。然而，也有學者更進一步認為，「共同的關係連結」（Relational Links）為虛擬團隊最基本的條件。McKenna 等人（2002）也進一步地認為，在去個人化的網路場域中，個人特色不再顯而易見，大量的資訊交換也易導致個人意識零散，不容易注意到每個個體，個體容易感生疏離感。而筆者也在個案甲、以及受訪者 C 所屬的字幕組（同時擁

有數個劇種、劇集之字幕組）特地求證，他們是否感到與其他成員間的情感比較疏離，彼此往來只是公事公辦等現象。

而答案可能是因人而異的，雖然筆者在過去參與過的個案甲與個案丙活動中，都有一定程度的疏離感，並感覺自己僅被當作小螺絲釘般差遣，但其他字幕組成員未必感受到同樣現象。

「覺得疏離可能就是，個性不合，或者語言的關係，像有時候其他人吵架或者比較激烈的討論，我也會想參與，不過台灣人好像就會被當作外部的人，而他們（其餘字幕組組員）會覺得，那是中國人自己內部的問題，哈哈。」－受訪者 C（參與大型中國字幕組），2010 年，10 月 4 日）。

（二）疏離狀況非人人皆有

個案甲的成員間，多半是普通網友的關係，除非已經有長期合作的字幕組成221 員（固定班底），否則多半是比較少特地和組長之外的人接觸。不過，並不是所有成員都像筆者一樣，感覺自己在大團體中被疏離。與字幕組組員感情好、彼此關懷者，也大有人在。

而筆者之所以感受到疏離，主要是新人時期所感受到文化差異，造成翻譯認知上都與組內的資深成員略有出入。例如筆者的翻譯風格會被指稱為「港台腔」，並且比較難融入某些中國動漫迷的話題。

三、 策略－避免衝突與組內競爭

除了監督、控制策略之外（見本章第一節），Gladstein（1984）較少提及人際管理策略，只認同人際溝通是一種「技巧」，但沒有做更大篇幅的論述，因此，本部份會以人際「策略」為主，說明字幕組成員的實際交際狀態。筆者觀察到，在字幕組中最常用且有效的人際技巧，其實正是「避免組內衝突與競爭」，因此

人際溝通不只是 Gladstein（1984）所認同的「技巧」，更可將之當作一種「策略」來看。筆者在前者三個個案的比較中，已發現其組內互動型態一致性地避免競爭與衝突。競爭性的互動型態特質在每個個案內也幾乎佔少數。

然而，每個字幕組「對外」其實多少都有一些競爭心態，想與其他字幕組相抗衡、製作出更快、更精良的作品，然而，當我們將焦點針對「組內」狀況時，本研究中所有字幕組的主要互動特質，仍集中於「合作型」、「人際型」。

其中，個案乙為明顯的「合作型」－擅長傾聽、主動合作與創新。而個案甲、個案丙則是「人際型」特質較多，如「妥協」、「樂於服從」、「避免衝突」。特別在個案丙中，有些成員基於自身個性與組織氣氛考量等因素，認為自己即使提出意見、也未必會有正面改變，因此他們多半不願意發聲、給予建議、批評，寧願被動地服從領導者。

五、領域管理——因應網路趨勢而產生新的分工策略

Gladstein（1984）認定的「領域管理」，意謂著適當地因應不同的任務需求、市場需求、展開分工。這其實是一項適用於整個工作團對的策略，然而，Gladstein（1984）在研究結果中卻只強調了領導者的部份。然而，領導者的決策固然重要，但整個團隊的執行狀況卻也是本研究想要探討的議題。因此筆者認為，論壇與字幕組活動的領域管理，非侷限於領導者行為便能談完，而是要從網路趨勢開始談起。例如，p2p 起家的論壇與字幕組社群，面對視頻網站的興起，也產生了一系列的因應之道，可將之視為領域管理的技巧。

中國影音網站（又稱視頻網站，如土豆、優酷）與收視軟體（如 pps）的興起，讓使用者不需下載、即可觀看影片，bt 下載的使用率可能因此減少。

「現在人多不用 BT 了，嫌麻煩呢。所以我們也有人自主把作好的影片傳到土豆去分享。只要能給更多人看到，沒什麼不好的。」－字幕組組長 F（2010 年，

10 月 7 日）。

為了因應新興的觀看方式，字幕組除了搬運組（將資源轉移至不同的網路空間，供熟悉該下載方式的使用者下載）之外，也有上傳組，負責將上傳。不過根據個案丙的組長們表示，有時候他們不自己上傳，也會有熱心的網友們抓了他們的字幕影片，再幫忙上傳到視頻網站去。

而在壓制片源與格式轉檔時，字幕組一般會發佈兩種檔案，清晰 1080P（解析度）的檔案與普通畫質（640P）的檔案。不過個案丙的組長 G 表示，這樣的作法不適用於每個字幕組。

「在我們這邊，人力少的組，就不這樣搞了，太費工了。」－字幕組組長 G（2010 年，10 月 7 日）。

透過搬運組將檔案送到更多網站、媒介與管道，字幕組社群便能服務到更多使用者。起家於 P2P 軟體的字幕組社群，或許正在轉型。它們不再以 P2P 為主流分享方式，而是透過各種影音網站、軟體去發佈自己的作品。

筆者回溯個案甲的實作經驗，當時視頻網站的風潮似乎沒有現在明顯，不過個案甲的字幕組也已經有明確分工，顯示出下載管道的多寡、是否上傳到視頻網站等「週邊服務」，或許的確與字幕組規模與分工有關。當人力充足時，也比較會有出現「搬運組」這樣的職務，去因應使用者的觀賞習慣。

「分享到越多地方，字幕組就會越被人們知道，像之前那個鳳凰、還有什麼熊的，就是在視頻網站佔有率還滿高的，不然本來也沒人知道，都是新的字幕組。」

－字幕組組長 F（2010 年，10 月 7 日）。

字幕組與 P2P 論壇之間的關係，不再只侷限於 BT 下載風潮，也可能因應了視頻網站的新觀看習慣，並讓字幕組的成員使用更多管道去發佈作品，也可能讓論壇的名稱達到更多曝光率。

第三節　本研究中的文化情境議題與研究限制

由於本字幕組研究牽涉到了劇種、字幕組團隊組成、台灣與中國文化差異等議題，因此本節將再次重新將這些議題整理如下，提出一些情境上的背景說明，也讓讀者瞭解本研究的研究限制。

一、文化差異對於組內的人際互動可能帶來挑戰

跨國籍、跨地理環境的虛擬團隊很有可能面臨文化差異所帶來的挑戰。如在個案丙的 QQ 群組對話中，總是摻有中國網路文化的簡寫與術語，筆者並不容易插口。

而即使在跨國的虛擬團隊中，有來自同個國家的人，彼此的溝通與認同也未必會一帆風順。例如，在個案丙中，有來自台灣高雄的成員，並且很習慣 QQ 內的各種文化用語，聲稱自己聊 QQ 的時間比 MSN 久，對於接受筆者的訪問則抱有防心，甚至反過來質疑筆者的台灣人身份，認為筆者「講話不像台灣人」。這樣的互動過程，或許顯示出雙方對於兩岸文化用語的差異已抱持著不同的認知。即使雙方都是台灣人，對於彼此的用語仍舊抱持著不熟悉之處，甚至無法認出對方是台灣人。

不過，文化差異所造成的影響，其實也因職務性質而異。例如，筆者在個案甲中擔任翻譯，翻譯出的成品常被批評為港台腔，因此挫折感較重。但之後筆者

在個案丙中擔任的是「時間軸」的職務，不需要翻譯，因此感受到的文化差異並沒有個案甲中嚴重。另外，筆者是以「研究者」的身份進入字幕組研究場域，比起其他以「愛好者」身份進入字幕組的成員來說，「興趣」、「動力」可能都稍微不足，也可能因此產生疏離、無法融入等現象。這種情形在個案甲則特別明顯（請見第四章個案甲部份）。

二、字幕組劇種所牽涉之情境複雜性：美劇字幕組與動畫字幕組

除了前述提到的組織結構、團隊結構因素之外，字幕組議題在文化情境方面，也有一定程度的複雜性。筆者發現，字幕組製作的劇種、字幕組的成員組成，都可能影響團隊的氛圍，且字幕組本身存在的網路環境，本身也有著一定的市場供需，更會牽涉到每個字幕組的競爭策略與工作態度。筆者依照本研究中的字幕組的劇種，分別補充情境案例如下。

（一） 美劇字幕組（以個案甲為例）

1.市場需求與競爭性：除了正版版權播映管道之外，美劇在中國的非法授權的網路收視人口約有千萬以上（人人影視維基百科，2009），而美劇字幕組一向也將美劇「市場」（見第五章第一節）當作自己必須去經營的目標。由於每一季的新舊美劇的數量都很龐大，負責製作該劇的字幕組也經常有所重複，形成 A 字幕組與 B 字幕組（甚至更多）同時製作同一部劇的搶劇、搶快之競爭狀況。而這也影響到了各家字幕組會彼此競爭推出字幕的速度，才會有 0DAY（請見 83 頁註解 12）的作法產生。如個案甲所提及的電影組組長，即是受不了美劇快速製作的壓力，因而決定轉換到電影組帶領新人。

2.成員組成：美劇牽涉到的題材，經常需要專業的翻譯（如醫療劇、刑事鑑定劇、體育劇等），這方面的專業領域語彙通常無法在一般的中國高中或大學教

育中獲得，因此造成了美劇字幕組經常採用高學歷留學生（以英語系國家為主）擔任翻譯的狀況。因此，美劇的成員組成傾向年齡較高、學歷也較高的組合。這點和動畫字幕組有著極大的不同。

（二） 動畫字幕組（以個案乙、個案丙為例）

1.市場需求與競爭性：動畫字幕組所翻譯的動畫來源，約有九成以上來自於日本電視台、製作公司、影像工作室的作品。日本每一季都出產了四五十部動畫，數量繁多，因此不是每部劇都能獲得字幕組的青睞，甚至也有許多動畫是找不到中文版的（因為沒有字幕組願意翻譯），所以類似美劇字幕組那種「多組搶一部作品做」的狀況也稍微少了一些。

「我們這裡做動畫字幕是不可能跟美劇比什麼人多的，有個幾百幾千的點閱，我們就覺得服務到大家了，哈哈，算是沒什麼野心，反正有人看我們翻的東西就夠了。」（－字幕組組長 G，2010 年 10 月 7 日）。

這些日本動畫以國小、國中、高中生為主要收視客群，也因為每季的新番動畫數量很多，因此收視人口有被稀釋的狀況，每部動畫的總收視狀況加起來，經常只有數萬、數千，比起美劇來說，總收視人口較少，競爭較不激烈，字幕組的團隊壓力也不高。

2. 成員組成：在台灣方面，動畫字幕組的成員組成多半是大學生、碩博士生（見第四章第一節個案乙），而中國字幕組的成員年齡則偏低，以高中生、大學生居多，幾乎沒有碩博士生。個案丙的成員就表示，他自己從小開始學日語，身邊的人有學日語的也不在少數，這可能也導致了他們小小年紀就能夠駕馭日語（當然，其實部份動畫翻譯的品質經常參差不齊）、並願意翻譯字幕作品。

「我們自己是滿久以前就學日語的，我可是十歲就學了。日本那個國家嘛，

其實說好也不好，不過學日語就是有趣，翻動畫做字幕也是有趣，好玩嘛，就是年輕人的東西，大千世界，邊練習日語邊看動漫，沒什麼不好。所以我就拉了中學同學來做做看，翻得好不好？說不準，但就是有能力翻個東西出來。」（－成員 F，2010 年 10 月 9 日）。

這顯示出，中國動畫字幕組的成員其實普遍年紀較輕，對於製作日語翻譯也不卻步，不過他們對於自己的翻譯品質不一定是那麼具信心，在他們身上較感受不到美劇字幕組的競爭壓力。

第四節　未來研究之建議

以下筆者提出本研究的書寫心得，以供日後研究者參考。

一、選擇具有一定學術基礎的模式或理論

由於虛擬團隊議題可能牽涉到廣大的相關領域，筆者選用了一個具有十多年學理基礎、廣為組織文化、團隊文化研究的 Gladstein（1984）模式，意圖釐清問題。不然由於此模式包含的學術範疇太廣，造成筆者的分析焦點一度渙散。然而，也因為此模式架構很大，當筆者後續試圖與此模式對話時，有了許多虛擬性質、無償性質的新發現（請見本章第一節、第二節），也再一次發現了字幕組作為一種無常虛擬團隊的特殊性。

其中值得繼續進行研究的，是 Gladstein（1984）本人也提過的任務具體進行方式。目前國內關於虛擬團隊的研究不是探討量化下的效率與績效，便是用質化探討領導者風格等，關於更深度的工作情境描述、領域管理等具體細節，則似乎有待加強。因此，如何用質化研究深度探討虛擬團隊的具體工作方式，將是未來研究者可以嘗試的議題。

二、選擇具體的理論作為觀察指標

當筆者將字幕組視為一種無償虛擬團隊時，其研究的焦點其實可以有多種角度的切入。企業虛擬團隊的研究在國內已有相當的數量，但對於字幕組這類無償、從事知識創造的虛擬團隊，則仍有許多面向可以研究。本研究在確定要探討字幕組「組織文化」與「互動型態」之前，也曾一度落入研究重點混亂的窘境。

筆者認為，將字幕組以一種虛擬團隊的角色觀看時，具體的工作流程與任務情境都是非常重要的。針對不同的互動情境加以觀察、比較，將會是未來虛擬團隊研究的重點。

三、字幕組新議題層出不窮

不過，如今的字幕組狀況可能已經不同於以往單純。字幕組的作品版權爭議，與字幕組商業化[22]的狀況都正在出現，建議未來的研究者先對當下的字幕組狀況加以釐清，再找出具體且適用的虛擬團隊的理論將之套用。

如何將字幕組的龐大工作細節，以具脈絡的方式整理出來，同時又要能對字幕組的文化情境做出描述，將會是未來研究者的一大挑戰。

國立政治大學 National Chengchi University

[22] 如「首發」論壇之前推動的字幕組給薪與尋覓論壇廣告商的舉動，顯示出字幕組商業化。

參考文獻

人人影視維基百科（2009.03.19），中国字幕组以及 YYeTs 字幕组的历史简介，取自：http://wiki.yyets.net/doku.php?id=yyets:about

何嘉惠、陳寬裕、林純純（2005）。〈以競局理論分析競合環境之資源分享〉。經營管理論叢 ，一卷一期， 1-15。

何駿才（2003），《領導者角色扮演對虛擬團隊績效影響之研究》，中山大學管理研究所碩士論文。

田靜婷、黃慧瑛（2006.03）〈探討團隊之互動型態對企業家精神導向之影響：以人力資源管理活動為干擾變數〉，「2006 工研院創新與科技管理研討會」論文。中華民國，台中。Issue Date: 03-10-2006

吳姿嫻（2009），《想像、追隨、盜獵：以字幕組為例》，政治大學新聞所碩士論文。

周治宏（2010.03.23），〈揭秘字幕組之間的戰爭：為搶首發幾十人輪值〉，《北京晨報》，取自：http://news.mydrivers.com/1/159/159281.htm

胡幼慧（2005）。 〈質性研究的分析與寫成〉，胡幼慧（編）《質性研究：理論方法及本土女性研究實例》，頁 195-221。台北，巨流。

胡綺珍（2009）。〈中國字幕組與新自由主義的工作倫理〉，《新聞學研究》，101：177-214。

國立政治大學 National Chengchi University

郭建志（2003），〈組織文化研究之回顧與前瞻〉，《應用心理研究》，20：83-114。

陳向明（2009）〈訪談：我如何瞭解被研究者的所思所想？〉，黃淑貞（編），頁221-243。《社會科學質的研究》，台北，五南。

陳竹蕾（2009.07）。〈從 Prosumer 到 Prosumers：論虛擬團體動力學觀點下的網路字幕組集結過程〉，「2009 中華傳播年會」壁報論文。中華民國，新竹。

陳竹蕾（2009.11）。〈競合觀點中的「互補者」角色：P2P社群中的字幕組現象初探〉，「2009台灣藝術大學飆心立藝研討會」論文。中華民國，台北。

字幕組(民國 98 年)。維基百科。民 98 年 1 月 1 日，
取自：
http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E5%AD%97%E5%B9%95%E7%B5%84&variant=zh-tw

戴震東（2006.05.14），〈美劇字幕組：這些活，都是我們幹的〉，《星期日新聞晨報》，取自：
http://www.highai.com/gb/xwb/sunday/wenhua/userobject1ai1261637.html

顏國洲（2005）。《虛擬團隊信任關係形成之研究---以明基手機研發團隊為例》，交通大學傳播研究所碩士論文。

嚴祥鸞（2005）。〈參與觀察法〉，胡幼慧（編）《質性研究：理論、方法及本土

女性研究實例》，頁 195-221。台北，巨流。

scofield（2009.12.28），〈BT 網站已死，字幕組將如何生存呢？〉，上網日期：2009 年 12 月 28 日。取自：http://www.gosoa.com.cn/bt 网站已死，字幕组将如何生存呢？/

Ancona, D.C., & Caldwell D.F. (1992) . Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams.*Administrative Science Quarterly*, 7(4) , 634-665

Babbie, E. (2001) . The practice of social research. 9th (Eds.), CA: Wadsworth.

Boehm, D., & Aniola-Jedrzejek, L. (2006). Seven principles of good practice for virtual international collaboration. In Ferris, S.P. & Godar S.(Ed.) *Teaching and Learing with Virtual Teams* (pp.1-32). Hershey, PA: Information Science Publishing.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. Massachusett: John Wiley & Sons Publishing.

Campion, M.A., & Medsker, G. J. (1993).Relations between work group characteristivs and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Persnnoel Psychology,* 46, 823-850.

國立政治大學 National Chengchi University

Chen, J. , Xu, H. & Whinston A. B. (2009).Moderated online communities and user-generated content. The Networks, Electronic Commerce, and Telecommunications Institute, New York University, New York.

Cooke, R. A. , & Szumal J. L. (1994).The impact of group Interaction style on problem solving effectiveness, *Journal of Applied Behavioal Science*, 30(4), 415-437.

Dagiral, E., & Dauphin, F. (2005). P2P: *From file sharing to meta-information pooling. Communication &Strategies*, 59(3), 35-.51

Dani S.S., Burns N.D., Backhouse C.J., & Kochhar A.K. (2006). The implications of organizational culture and trust in the working of virtual teams. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*, 220(6), 951-960.

Davidow, W., & Malone, M. (1992). *The virtual corporation*. New York: HarperCollins.

Dejean, S., Penard T., &Suire R. (2008) .Olson's paradox revisited: An empirical analysis of file-sharing behaviour in P2P communities. Université de RennesI: Rennes.

Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and leadership. *Organization Science*, 6 (5), 524-540.

du Toit, H. , & van Petegem, P. (2006). *Learning style flexibility for effective virtual teams*. In Ferris, S.P. & Godar S.(Ed.) *Teaching and Learing with Virtual Teams* (pp.32-52). Hershey, PA: Information Science Publishing.

國立政治大學 National Chengchi University

Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing: The art of science. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 361-377). London: Sage.

Fontana, A. & Frey, J. H. (2003). The interview: From structured questions to negotiated text. In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials* (pp.61-106), London: Sage.

Freeman, R. B. (1997). Working for nothing: The supply of volunteer Labor. *Journal of Labor Economics*, *15*(1), 140-66.

Gladstein, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.

Gu, B., Huang, Y., Duan, W. & Whinston, A. B. (2007). Online peer-to-peer communities: An empirical investigation of a music sharing community as a dynamic two-sided network. *NET Institute Working Paper,* 42(7), 1-37.

Lipnack, J., & J. Stamps (1997), *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology.* NY:John Wiley& Sons, Inc.

John Wiley & Sons, NY.March, J. and H. Simon (1958), *Organizations*. NY: John Wiley & Sons.

Joshi, A. (2006). The influence of organizational demography on the external networking behavior of teams. *Academy of Management Review*, 31(3), 583–595.

國立政治大學 National Chengchi University

Krishnan, R. ,Smith, M., & Telang R. (2003). *The economics of peer-to-peer networks.* Carnegie Mellon University, Pennsylvania .

Kollock, P. (1999). The economies of online cooperation: Gift and public goods in cyberspace. In Smith, M. A., & Kollock, P. (Ed.),*Communities in cyberspace* (pp. 220-242). London: Routledge.

Maier, N.R.F. (1963), *Problem-solving Discussions and Conferences: Leadership Methods and Skills.* McGraw-Hill, New York, NY. 轉引自 Potter, R.E., & Balthazard, P.A.(2002),Virtual team interaction styles: assessment and effects. *International Journal of Human-Computer Studies*, 56(4), 423-443.

Maier, N.R.F. (1967). Assets and liabilities in group problem-solving: the need for an integrative function, *Psychological Review*, 74, 239-49. 轉引自 Potter, R.E., & Balthazard, P.A.(2002). Virtual team interaction styles: assessment and effects. *International Journal of Human-Computer Studies,* 56(4), 423-443.

McDonald, T. (1995), Brain trust: A new corporate climate favors loose, flexible, idea-based teams. *Successful Meetings*. 44(1), 16-27.

McKenna, K. Y. A., Green, A. S., & Gleason, M. (2002). Relationship formation on the Internet: What's the big attraction? . *Journal of Social Issues,* 58, 9 –31.

McKenna, K., & Seidman, G. (2002).Virtual group dynamics. *Group Dynamics*, 6, 116-127.

國立政治大學 National Chengchi University

Miles, R.E., & Snow, C.C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review, 18*(3), 62-73.

Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin, 115*, 210 –227.

Nemiro, J. (2004). *Creativity in virtual teams: Key components for success.* Indianapolis; Pfeiffer.

Nickerson, D. W. (2007). Quality is job one: Volunteer and professional phone calls. *American Journal of Political Science*, *51*(2), 269-282.

O'Hara-Devereaux, M., & Johanshen, R. (1994). *Global work: Bridging distance, culture, and time.* San Francisco: Jossey-Bass.

Oh, H., *Labianca*, G., & *Chung*, M-H. (*2006*). A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, 31, 569-582.

O'Reilly, C.A., Caldwell D.F.,& Barnett W.P. (1989), Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21–37.

Parameswaran, M., & Whinston, A. (2007). Research issues in social computing. *Journal of the Association of Information Systems*, 8(6), 336-350.

Pastmaster & Decair, G. *(*1997*),* Smilies unlimited*,* Retrieved January 22, 2008, from http://www.czweb.com/smilies.htm.

國立政治大學 National Chengchi University

Potter, R.E., Balthazard P.A., & Cooke R.A.(2000).Virtual team interaction:assessment,consequences, andmanagement. *Team Performance Management: An International Journal*. 6(7/8), 131-137.

Potter, R.E., & Balthazard P.A. (2002). Virtual team interaction styles: assessment and effects. *International Journal of Human-Computer Studies*, 56(4), 423-443.

Preece, J. (2001). Sociability and usability in on-line communities: determining and measuring success. *Behaviour and Information Technology.* 20(5), 347–356.

Reicher, S. D. (1984). Social influence in the crowd: Attitudinal and behavioral effects of de-individuation in conditions of high and low group salience. *British Journal of Social Psychology. 23, 3*41-350.

Schein,E.H. (1993). On dialuge, culture and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 21(3), 40-51.

Spears, R., & Lea, M. (1992). Social influence and the influence of the “social” in computer-mediated communication. In M. Lea (Ed.), *Context of computer-mediated communication* (pp. 26 –54). Hemel Hempstead, United Kingdom: Harvester Wheatsheaf.

Tsui, A.S., Egan, T.D., & O’Reilly, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549–579.

Warkentin, M., & Beranek, P.M.(1999). Training to improve virtual team communication. *Info Systems*, 9, 271-289.

國立政治大學 National Chengchi University

Watson, W. E., & Michaelsen, L. K. (1988). Group interaction behaviors that affect group performance on an intellective task. *Group & Organization Studies,* 13(4), 495-516.

Wimmer, R. D. & Dominick, J. R. (2000). *Mass media research: An introduction.* CA: Wadsworth.

Wong, S.S., & Burton, R. M. (2000). Virtual teams: What are their characteristics, and impact on team performance*?. Computational & Mathematical Organization Theory,* 6, 339-360.

Xia, M., Huang, Y., Duan, W. ,& Whinston, A. B. (2007). To share or not to share? An empirical analysis on user decisions in online sharing vommunities. Retrieve February 21, 2009 from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1028165

Xia, M., Huang, Y., Duan, W., Whinston, A.B. (2007). Voice of the crowd: Ballot Box Communication in online communities. Forthcoming in *Communications of the ACM.* Retrieve February 21, 2009 from http://business.illinois.edu/mxia/papers/voice_of_the_crowd.pdf

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

國立政治大學 National Chengchi University

Yin , R.(2003). *Applications of case study research* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin, R. K. (1994). *Case study research.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Zonabend, F. (1992). The monograph in European ethnology. *Current Sociology*, 40(1), 49-60.

國立政治大學
National Chengchi University