國立政治大學傳播學院碩士在職專班

碩士論文

指導教授：江靜之博士

從動腦會議的對話看權力展現

Power of Conversation in Brainstorming

國立政治大學
National Chengchi University

研究生：郭瀧億

中華民國 一〇四 年 七 月

致謝詞

這一天，終於來了。一路走來，要感謝的人實在太多。

首先，感謝靜之恩師總是用淺顯易懂的白話文向學生說明艱澀難懂的理論概念。從研究創意坊的課程中就深深對靜之恩師的指導方式著迷，憶起當時請求老師收指導，卻遭拒絕；所幸最後能說服恩師收容，並成為靜之恩師門下言談分析之門徒，在多年實務工作後獲得不同領域的思維，對學生來說，再痛快不過。

再者，感謝兩位口委方念萱老師及葉蓉慧老師在兩次的口試中給予學生許多意見。念萱老師提示學生要多著墨當創意碰上權力時的言談行動，讓學生猶如騰空於動腦會議中，超然看待權力精彩展現；而蓉慧老師更直接拿文中案例提示學生修改方向，好像蓉慧老師也身歷其境，清楚指導學生如何解讀個案及描述研究發現。

接著，要感謝政大 EMA 教授「資訊企劃與整合」的百齡老師，此論文題目的起源即是該堂課的作業，依稀記得百齡老師在作業上寫著“點出動腦會議的盲點有其價值”，就讓學生一頭栽入這個題目，直到現在。同時，絕對要特別感謝麗芳助教，學生沒完成論文畢業，她更為著急，麗芳助教總是鼓勵我們，協助我們完成所有繁瑣的行政，無非就是希望我們能早日離校。麗芳助教，我完成了。

當然，我一定要感謝 EMA101 全體同學，我知道有大家的陪伴，才有勇氣跟毅力完成這份論文，如果沒有大家的鼓勵跟支持，此論文可能胎死腹中。謝謝玲秀、淑惠一起在靜之恩師的門下努力闖關、彼此打氣加油，直到現在闖關終於成功；謝謝思琳提供書寫論文的好場所還有絕佳的提神咖啡；謝謝芷涵、崴馨、明佳、耀宗、莞芬、齡尹時不時陪我們吃吃喝喝，撫慰我遇到書寫阻礙時，疲乏不振的心。還要謝謝瀞文、筱智、佩虹、舜子、米血、宥蓉在求學階段豐富我每個週六，在 EMA 的每個星期六無疑是一週內最令人雀躍的日子。

最後，我要感謝我自己，經常三分鐘熱度的我，終於也能咬緊牙，堅持走到最後一刻。這個夢，我圓了。謝謝我。

國立政治大學 National Chengchi University

中文摘要

動腦會議是傳播代理商工作職務中很重要的一種會議形式，希望在最短時間內收集最多兼具質與量的創意點子。然而，研究者卻發現會議中總是少數幾個人開口，造成動腦會議不動腦的現象。語言是動腦會議中最重要的互動工具，而言談行動中因為社會結構之故，必然存在著權力關係。

本研究透過對話分析及批判論述分析，藉媒體代理商裡的動腦會議對話記錄作為分析個案，並分析動腦會議中之言談互動，以及權力的建構與改變。

本研究發現，當創意遇見權力時，權力關係與以下幾個面向有關。第一，引導人角色鮮明，發言次數全場最多，並控制著整場動腦會議的進行。第二，參與者的資歷、經歷影響其表現。第三，透過主動表達、正面誘引、相互堆疊使創意浮現。四，引導人利用意識框架彰顯權力。第五，語對中的打斷或插話乃是確保資訊平等以及創意延續。第六，開玩笑與講笑話可拉近與會人員的距離以及緩和氣氛。第七，善於鼓勵促進創意發展及否決創意背後均蘊含權力關係。第八，清楚闡釋乃是掌握會議當下權力的最佳利器。第九，延續他人創意及說服他人妥協以壯大權力地位。

關鍵字詞：動腦會議、權力、對話分析、批判論述分析

國立政治大學 National Chengchi University

Abstract

Brainstorming is a common meeting type in media agencies in order to collect ideas qualitatively and quantitatively in a short time. However, there are usually only a few participants dominating the meeting, impeding the process of brainstorming. Language is the most important tool for brainstorming process, and there is power relationship due to society structure.

Through conversation analysis and critical discourse analysis, this thesis takes conversation records of brainstorming of a media agency as study materials, analyzes dialogues of brainstorming, and structure and change of power.

First of all, the role of the facilitator is significant and competent, he dominates the brainstorming process and progress. Second, past work experience of participants matters. Third, ideas come from expression, guidance, and extension. Fourth, the facilitator utilizes ideology to show his power. Fifth, participants disrupt others to secure ideas or ensure everyone gets equal amount of information. Sixth, participants can relax a tense atmosphere with humorous jokes. Seventh, power is shown when encouragements or denials occur. Eighth, to own power, one needs clear interpretation. Lastly, a person strengthens power by elaborating on others' ideas or persuading others.

Keywords: brainstorming, power, conversation analysis, critical discourse analysis

國立政治大學 National Chengchi University

目錄

第一章 研究緣起 1
第一節 動腦會議中的權力關係 1
第二節 因權力產生的質變現象 6
壹、動腦會議中的強勢溝通行為 7
貳、強勢溝通行為下的團體迷思 8
第三節 微觀對話找尋權力痕跡 10
第二章 文獻檢閱 13
第一節、動腦會議 13
壹、動腦會議定義 13
貳、動腦會議的成員結構 14
參、動腦會議的進行程序 15
肆、關於動腦會議的爭議 16
第二節、對話分析與批判論述分析 18
壹、對話分析概述 19
貳、批判論述分析概述 22
第三節、機構談話之權力關係 27
壹、語言再現權力關係 27
貳、語言改變權力關係 34
第三章 研究方法 40
壹、個案選擇 40
貳、資料蒐集 44
參、分析步驟 46
第四章 研究發現 50
第一節、動腦會議之言談互動 51

國立政治大學 National Chengchi University

壹、角色鮮明的引導人 51
貳、案主與其他參與者的言談互動 56
參、創意浮現 66
第二節、動腦會議之權力展現 75
壹、設定框架 75
貳、打斷或插話 77
參、開玩笑或講笑話 83
肆、鼓勵與否決 89
第三節、動腦會議之權力流動 94
壹、闡釋保衛戰 94
貳、延續與說服 100
第五章 結論與討論 105
壹、研究結果 105
貳、研究限制及建議 109

國立政治大學
National Chengchi University

第一章 研究緣起

研究者任職於媒體代理商，從事媒體企劃工作，負責服務廣告主，協助廣告主完成行銷活動中的媒體相關事務，包含消費者媒體行為分析，競爭品牌的媒體投資動態，全媒體活動之企劃及執行與投資效益評估…等。而整個來說，所有行銷工作的成功與創造力的關係密不可分，舉凡從前端廣告創意發想、通路促銷專案的設計、整合行銷策略的擬定、以及媒體企劃與執行等，都需要創意與創造力（陳正男等，2003）。

尋找或發掘創意媒體或媒體創新的方法有很多種，每個媒體企劃人員習慣的方式各不相同，有些企劃人員會翻雜誌，如一般性雜誌或動腦雜誌（廣告媒體相關雜誌），尋找特殊案例，學習並加以模仿運用之；有些企劃人員則習慣上網找國外案例來激發自己的想法；有些企劃人員則是從地方性、區域性、甚至是全球性的創意媒體大獎中尋找適合仿造的企劃概念及操作形式；有些企劃人員則是召開動腦會議來激發創意想法。

動腦會議中參與人員眾多，包含各部門及各階層的人員，會議中針對議題討論，但各有各的立場跟想法，會議風向球飄來飄去。而仔細觀察，不難發現總會有少數幾個人企圖主導會議的進行，包含議題討論的方向及創意發想的限制，讓主張創意無限的動腦會議也透露著一點不尋常的感覺，而這些少數幾個人往往是組織中擁有權力的角色。

第一節 動腦會議中的權力關係

現代社會求新求變，如果沒有創意，將一成不變，了無新意；職場上若沒有創意，則無法創造差異化，突顯價值。在傳統產業中，創造生產力是工作的本質，而在整個廣告代理的產業鏈中，舉凡廣告代理商或媒體代理商甚至是媒體，發展

創意點子是工作的本質之一。尤其是這些年來由於科技的進步，媒體的形式更加多元且各媒體間互相依存的現象越來越明顯，例如：由於消費性電子產品的快速發展，智慧型手機或平板電腦逐漸普及，過去許多習慣閱讀報紙的消費者改利用智慧型裝置來閱讀每日新聞。再例如：數位化的發展讓戶外媒體能有擴增實境（Augmented Reality）的呈現，同時結合網路操作，讓消費者在接觸戶外媒體時有全新的體驗感受，並且可以蔓延傳播效益。而這些媒體的多元化及快速演變讓從事媒體企劃的從業人員，必須兼備消費者洞悉（consumer insight）的能力以及觸類旁通各媒體結合的整合力，以滿足廣告主對於創意媒體或媒體創新的期待，並創造更多、更新、更好的媒體企劃。

創意媒體係指過去沒有被使用過的媒體，初次或近期才被使用的媒體；而媒體創新係指已經被使用而目前也普遍被使用的媒體，但發展創新而不同以往的做法。由於品牌市場競爭激烈，各品牌不論是產品本身，目標對象的區隔化，傳播主軸的制定，甚至是媒體執行，無一不創造差異化，目的也是為了希望透過傳播活動能夠強化消費大眾對品牌的偏好度及忠誠度。

因此，媒體代理商為了協助廣告主，為其品牌商品與消費大眾溝通及互動，不能老是用同一套方法，否則消費者容易忽略訊息或降低接收意願，甚至造成對品牌的反感。因此每個媒體代理商的從業人員都被要求要有創意，不管是提案的模式，傳播主軸的發想，以及媒體創意的呈現都相當受到重視。

毛連塭、郭有遹、陳龍安、林幸台（2000）認為「創造」是一種能力，一種思考歷程，一種解決問題的歷程；錢毓琦（2002）則認為創造力是為了達成目的，運用已知信息，產生出某種新穎、獨特、有社會或個人價值的產品的能力。然而，好的創意往往不是個人就可以發想而來，多來自於團隊共同創造。張文智、江潤華（2009）指出創意並不會在一個人腦中所產生，而是透過不斷的溝通與互動。厲無畏、于雪梅（2007）也認為好的創意要產生往往是集體創作的過程，個人創意應經常與他人創意碰撞，獲得更好的靈感。錢毓琦（2002）亦說明團隊創造力可以透過團隊成員相互討論，以及不斷地將獨創的提案重塑出新構想，使得新構

想趨於完成，且不同背景之團隊成員組合有助於激發團隊創造力。

動腦會議（亦稱腦力激盪 Brainstorming）可以說是團隊共同發揮創造力的具體應用，其操作藉由群體面對面溝通，相互激盪彼此構想以圖解決問題之自由表現行為（張文智、江潤華，2009）。吳秉恩（1993）則指出透過此種團隊創造力可強化員工思考與解決問題的能力，激發員工工作士氣及意願，成為提升生產力的途徑。

動腦會議是一種普遍存在於廣告、媒體代理商的會議形式，目的是為了在短時間內可以收集到各方意見及獲得最多想法，以助企劃案的形成及豐富（見 http://zh.wikipedia.org/wiki/腦力激盪，2013）。在媒體工作中，發想創意即是創造力的具體呈現，且人人都能產生附有價值的創意（厲無畏、于雪梅，2007）。

對媒體公司、廣告公司及公關公司來說。團隊創造是主管、客戶重視的重要產能，而動腦會議即是團隊創造的具體實踐。吳秉恩（1993）指出召開動腦會議應遵守四項規則，1. 點子數量越多越好，2. 不可批評別人構想，3. 保持開放心智，4. 綜合並改善點子。期望在動腦會議中可以讓所有與會人員可以暢所欲言，發揮最大的團隊創造力。

依吳秉恩（1993）所提的四點規則來看，其實每點規則都是環環相扣。動腦會議的當下主要追求點子的數量，而不先追求點子的品質，因為在點子跟點子的中間，可能會碰撞出更好的點子。也因此，與會人員才會被要求不可隨意批評別人的構想，並一定要保持開放心智，先接納所有可能性，並消化其想法，以期能碰撞出更多不同且有趣的點子，最後才統合大家的想法完成自己的媒體企劃案。

然而，團隊創造力在實務工作中，有時並非真的能夠完全發揮功效，由於與會人員的工作執掌不同，資歷與經歷也不同，點子的產出並非那麼踴躍，大家由於執掌的關係，也常常站在自己立場上來批評別人的構想。

以研究者己身經驗為例，在媒體代理商裡，舉辦動腦會議通常由各業務單位自行舉行，與會的人員可能包含單位副總，業務總監及其以下組織內所有小組成

員，以及外部支援單位，其人員職責包含媒體企劃、相關媒體購買、傳播策略及整合行銷部門，會議參與總人數 8-15 員不等。動腦會議開始時，大家面面相覷，習慣性地等待第一個人發言，由於本文研究者是組內的中階主管，有時又是專案負責人，故通常是我主動發言。不過，有時候組內最高主管會直接提出見解，有時候則是協力單位的傳播策略主管針對議題發表意見，常等到我們三人其中一人發言了，其他成員才開始朝著同一個方向丟出自己的想法。如果一開場就先問其他資淺企劃人員或購買人員的意見及想法，他們常怯怯地表示：「我的想法還不夠完整，你們先提你們的想法，我想到會馬上提出」，但往往也只是跟著我們原有的方向表達意見，顯少發展新的方向，除非我們三人其中一人另闢議題，才又將大家領向其他方向。

再者，有些資淺企劃人員或購買人員發言時，或許是因為方向不對或點子不夠完整，常遭到其他同事翻白眼，或者噓聲不斷，即使是用逗趣的方式調侃著，點子也往往就此打住。亦或是大家知道不應該打斷或批評，但仍常聽到中高階主管說：「你這個點子方向根本不對」，或是「這個想法之前就提過了，客戶不喜歡」，大家沒有依著原先的點子往上加分，也沒有重新考慮案子的情境因素，斷然成為扼殺點子的兇手，點子瞬間陣亡。

亦或是，與會成員即便有特殊的想法，但若發現會議上的風向球不在自己的創意點上，則常表示：「我的點子不在剛剛大家討論的策略上，我再重新想想別的」。亦或者，若發現自己的論點正符合大家傾向支持的論點上，則會積極發言，發表意見，表示贊同或激賞，甚至激動地表示：「大家如果都認同這樣的想法，那我們就往這個方向繼續延伸，其他不贊同的人就不要再想其他的了」，以致於強迫其他成員認同並接受，不再發展別的策略想法。這樣的情況，在轉換不同公司時也有相同的情事發生，因此研究者開始疑惑，怎麼到哪家公司的動腦會議都只有少數幾個人發言，且發言者以職級為中高階層的策略、企劃人員為主，經驗較少的企劃人員或執行購買人員通常不太發言。

看來，在動腦會議裡發揮團隊創造力的時候，並非可以完全符合理想狀況，

或許多多少少會受到某些因素的干擾，進而影響團隊創造力的進行與結果。錢毓琦（2002）確實指出團隊發揮創造力時，容易受到一些因素而影響團隊創造的過程與結果，其因素包含個人特質、團隊組合、創造過程的流暢、組織文化、工作環境、客戶特性等面向。然而，研究者認為在組織當中，人與人的互動十分微妙，尤其在團隊共同發揮創造力時，多少都會受到權力的影響。而此權力不只是指公司所賦予的職權、職位所造成的差異外，同儕之間也多少會有社交能力或專業程度上的差別，讓團隊在發揮創造力時會受到這種權力上的落差，而影響了團隊創造的過程與結果。

行銷工作範疇裡，包含產業裡的行銷部門以及廣告、媒體、公關代理商…等，其文化相較於其他行業雖然是較活潑而開放的，然而在企業組織中，公司所賦予的職位、職權上的角力平常已經都充滿在辦公室的氛圍中；因此，即使是廣結意見及想法，鼓勵激發創意的動腦會議中，權力關係也不免悄悄地藏隱於其中，更遑論前述提及的，因為社交能力或專業程度所展現出來的權力落差，也在在影響了團隊創造的過程與結果。也因此，了解權力在團隊發揮創造力時，如何彰顯並影響動腦會議的進行，即是研究者會想瞭解的研究問題。

國立政治大學 National Chengchi University

第二節 因權力產生的質變現象

權力，是種很微妙的力量，從小在家裡只要聽到爸媽一句：「因為我是你爸（媽），我說的算」，再多的爭執，幾乎很難改變事情決定性的結果，家庭是我們感受到權力存在的第一關。

入學後，老師苦口婆心地說著：「回家作業習題好好做，不然月考大家就皮繃緊一點」。當學生的我們，不敢不聽話，就怕月考考不好，不管是在學校或在家裡都要挨棍子（研究者憶當年體罰仍是校園常態），而學校成為我們感受權力存在的第二關。

離開學校後，不論是進入部隊，或進入職場，都開始接觸一連串社會化的過程，感受到的權力關係更為明顯，權力在社會關係中扮演著重要的角色。尤其是進入企業組織後，更能感受權力是人人趨之若鶩的目標，沒有人能忽視或輕視權力的存在，不論是慕權或畏權，對於追求權力的慾望和失去權力的恐懼幾乎是同時存在的，尤其我們處在競爭激烈的實務商場環境中，權力問題絕對是不可忽視的研究方向。

既然在企業組織裡，因為組織結構的關係，有些人手上握有權力乃公司直接賦予的，那麼在一般會議中，舉凡是業務會議、財報會議、行政會議...等，由於涉及公司的經營與成長，階層決策的權力關係似乎是必然且理所當然的存在條件，但為什麼在動腦會議中，權力問題就那麼值得被關注呢？

如前文所言，動腦會議希望透過腦力激盪法的運用，讓創意跳脫個人，以團體的力量創造點子，因此一定要淡化權力關係，點子的碰撞才不會受到權力的箝制。但與會人員結構多元，包含組織內部各單位職掌的成員，成員的資歷結構亦有資深與資淺之分，權力好像並沒有因為是動腦會議而暫時被放下或忽略，而因為這層權力關係，反而讓動腦會議產生質變現象，包含出現強勢溝通行為以及團體迷思的現象，而這些質變現象確實影響了動腦會議進行的過程、結果及品質。

壹、動腦會議中的強勢溝通行為

強勢溝通行為乃指團隊成員們在團隊溝通過程中，為了自己的立場或看法與他人進行爭論、反駁與回應的行為，其行為特徵包括打斷對方說話，說話速度加快、音量加重、負面聲調、情緒性回應等（戚樹誠、楊美玉、黃瓊億，2008）；但此溝通模式背後往往蘊含著某種權力關係，因為不會所有的人都會進行強勢溝通行為，而是擁有特殊權力關係的人，才會在無意間流露出強勢的感覺。這份權力關係來自於每個員工擁有不同的職位、職權、資源及人脈等等不同的影響力，進而使得人們可以運用這些影響力對其他人造成幫助或威脅（楊明磊，2010）。

而這種強勢溝通行為怎麼出現在動腦會議中的呢？在召開動腦會議之前，大家可以針對要討論的主題先行尋找相關資料，過程中，團隊成員可針對討論主題毫無保留地論述與交換意見，由於團隊成員背景不相同，以及對創意發想內容不設限制，因此，常有突發奇想的創新結果。不過，在你來我往的各自表述時，常常會發生觀念不同，意見不和的狀況，頻繁的言語溝通不免產生衝突現象。

溝通是團隊成員彼此互動的外顯行為，團隊成員的溝通主要著眼於成員間相互交換資訊的意願與能力，一般而言，成員間的溝通行為可以讓問題清晰明確，更促使創意火花的產生（張文智、江潤華，2009）。但團隊成員往往來自不同背景，雖有助於激發團隊創造力，也由於跨領域之故，在溝通過程中免不了因為專業領域之不同，或者職權利益相左等，發生堅持己見的情形，而產生團隊衝突。

動腦會議中，有些人天花亂墜發想創意，有些人則依照過去經驗表示：「這個成本很高，你不要想了，不可能做得到」，或者「之前已經問過很多遍了，媒體能做的專案形式就是這些，不要老是叫我去問一樣的問題」，如果企劃人員執意要求購買人員去詢問，可能就會讓購買人員反彈，產生緊張關係。尤其當團隊成員採取強硬態度溝通時，成員彼此容易打斷別人說話以顯示掌握溝通的主導權，因此將可能降低團隊成員彼此之間的親近感，使團隊彼此對話中有更多的敵意，

進而導致關係衝突（戚樹誠、楊美玉、黃瓊億，2008）。

貳、強勢溝通行為下的團體迷思

不論團隊成員企圖讓內部維持和諧，或者是成員進行強勢溝通行為，往往會讓團隊其他成員或自己不再堅持原先的想法，也不再對其他成員的意見提出建議或批評。比如說我覺得會議上總是這麼吵吵鬧鬧很煩，所以我就不再發言，對於我不怎麼認同的點子也不再發表意見，隨波逐流，只希望討論快快進行，讓會議速速結束。或者是，我強硬地要求資淺人員接受我的想法，而資淺人員可能礙於職權之故，即便內心多麼不認同，也只好黯然接受自己不認同的觀點。如此一來，在這會議中大家可能都「過分」聚合某一論點，因此忽略掉一些重要的細節，甚至陷入團體迷思當中（Robert, Donn, Nyla, 2006），而這絕對是動腦會議最不樂見且要避免的狀況之一。

雖然，動腦會議的與會人員在會議中經常被鼓勵提出與主題有關的見解及想法，在整個過程中，無論意見和想法多麼不成熟或不可思議，其他人都不應該打斷和批評。但研究者觀察發現，由於組織成員的社會結構關係，可能因為由正式管道（如：職位、職權）得來的權力關係影響，亦或由非正式管道（如：專業能力、溝通技巧）得來的權力關係影響（Melia, Peiro, 2003, P17-18），導致團隊在創意發想時與權力關係產生微妙的拉扯，讓原本希望能透過團隊力量，廣結意見及想法，激發創意的動腦會議，變成該動腦的時候不動腦，或者一味依附少數成員支持的主張，萎縮己身的觀點，甚至發現強勢溝通行為，企圖主導創意方向，硬性強迫其他成員接受共識，讓動腦會議中出現團體迷思的現象。

然而，明顯而易見的互動關係是累積而來的，因此，當講到權力時，我們通常容易直接聯想檯面上的權力關係。然而，研究者認為動腦會議中除了檯面上的權力關係外，還有不明顯的互動及暗喻，比如會議中即便只是同儕，但有人卻常常用批評的方式回應，而被批評者應該會反擊卻沒有反擊。本文即是希望從第三

方觀點來察覺同儕之間用什麼方式來展現其權力，去理解被批評者不反擊背後的隱形權力，以了解追求創意無限的動腦會議，權力關係如何彰顯。

國立政治大學
National Chengchi University

第三節 微觀對話找尋權力痕跡

國內有一些關於企業組織權力現象的文獻，其引述的權力現象與理論分析依據各有不同。潘涵筠（2010）運用 Mulder 於 1977 年所提出的權力差距理論來詮釋功高震主的現象，說明企業當中由於人與人之間的權力–依賴關係具有一定差距，其權力–依賴關係之平衡狀態，乃是主管與部屬維持其角色規範所定之權力差距，即部屬對主管的依賴大於主管對部屬的依賴程度，進而達到權力–依賴之平衡狀態。但這種平衡狀態並非永遠存在，當雙方在權力–依賴關係處於不平衡狀態，即主管對部屬的依賴程度大於部屬對主管的依賴程度時，上下關係兩造之間的權力–依賴關係平衡狀態遭受破壞，則產生權力衝突現象，即功高震主的現象。

黃詩芸、黃怡芳（2009）則是提到 Emerson 於 1962 年的權力依賴理論，來說明職場霸凌的現象，指出在組織中的社會關係是指成員間擁有相互依賴的關係，尤其當個人渴望的目標是可以透過他人協助而順利達成時，彼此之間更易形成依賴關係。例如員工仰賴上司的指導、資源與報酬；相對的，上司也依賴員工的生產力與組織目標的達成。當然此種依賴關係不僅限於上司與下屬之間，同儕間亦可能為了共同完成一項任務或維持部門團結而形成依賴關係。當依賴關係形成，意味著某一方握有贊同或否定、協助或阻礙他人達成目標的能力，因此，在雙方欲達到控制與影響的過程中，「權力」運作就此展開。

國內目前探討企業內部關於會議中由對話產生權力關係的相關文獻並不多，上述兩研究乃針對企業組織權力關係所造成的現象做理論上的解析，而未針對會議中的權力關係如何展現作任何的說明。然而，權力差距理論及權力依賴理論視權力為已知，反觀動腦會議的本意則希望每個人都能保持開放心智，暫時放下組織所賦予的權力地位，才能有效運作動腦會議，因此若使用權力差距理論或權力依賴理論只能檢驗出表面性的權力象徵，與本研究希望從動腦會議中的細微互動

行為來瞭解權力關係的取徑方向不同。

除此之外，劉嘉貞（2006）從中小學校務會議中探討學校校務決策權力的重組，然其取徑乃從校務會議的沿革與發展來探索權力結構的改變與重組，亦非直接從會議中取材進而分析。本文欲初探動腦會議中的權力展現，最好的方式是從動腦會議中直接取材，若參考劉嘉貞（2006）的方式去理解動腦會議的沿革及發展，僅能獲得進行動腦會議的優缺點及程序制度，亦無法確切得知參與者權力如何在動腦會議中被展現與流動，因為每場動腦會議的主題都不同，討論前也都希望成員要遵守吳秉恩（1993）的四項規則，並暫時拋棄權力因素，以激發更多更好的點子，從動腦會議的沿革及發展只能瞭解動腦會議的演進，無法瞭解會議當下成員之間的互動行為，亦無法瞭解權力展現的狀況。

而語言是所有會議中最主要的溝通工具也是最重要的互動工具，不管是什麼會議，業務會議要「說明」業績達成狀況，財務會議要「報告」組織營運狀況，行政會議要「討論」部門調整方向，其會議中最主要也最重要的互動行為就是成員間的彼此對話。

動腦會議是行銷代理商（廣告、媒體、公關）工作環節中很重要的會議形式之一，集眾人之智慧，透過腦力激盪，希望以最短的時間，人員彼此討論及交換意見，以求收集到最多不同的創意想法。而動腦會議中，最快且最重要的互動行為正是對話，透過彼此對話，成員之間可以交換意見、碰撞點子。

雖然過去的研究中，針對動腦會議或腦力激盪的論述多贊同團隊合作有助於創造力的發揮，不過也說明了團隊發揮創造力時，的確會受到某些因素而影響創造力。只是過去的研究並未從動腦會議中最主要也最重要的互動行為「對話」來探討；也忽略了權力關係對於創造力的影響，不論是如職位、職權等正式權力或專業能力、溝通技巧等非正式權力，都無法在團隊創造時被完全屏除，也因此在實務工作的經驗裡，團隊在發揮創造力時並無法完全符合理想狀態。

動腦會議由於會議參與者頻繁的溝通互動，不免有人藉著正式權力之故，堅

持己見，鞏固己身利益，而有強勢溝通行為，或者產生言語衝突，甚至企圖主導發想方向，掌控議題發展，因而發生團隊迷思，而這些都是動腦會議最不樂見的狀況。

故若欲深入了解動腦會議中的對話權力如何展現，應更著重對話本身。因此，本文將以對話分析法（Conversation Analysis）為分析工具，並輔以批判論述分析（Critical Discourse Analysis）來檢視動腦會議中與會人員如何透過語言建築其權力關係，並且透過語言讓會議參與者彼此間的權力產生流動。

對話分析法不僅關注日常生活互動中的對話，同時也被用來研究機構談話背後展現的現象。對話分析認為機構對話互動是有結構地、秩序地被組織與重製，且是重複發生（Psatha, 1995）。而媒體代理商的動腦會議正是機構談話的具體實踐。

雖然動腦會議每次的主題並不相同，但如上所述，動腦會議由業務單位各自舉行，與會人員大同小異，進行的方式相同，彼此溝通模式也是雷同的，可謂之重複發生。從結構面來看，清楚的權力地位是公司賦予的，而非公司賦予的權力則從日常互動中累積而成。因此透過對話分析法，可拆解言談對話之結構、組織及序列，並找出話語背後的社會秩序。

對話分析法著重對話微觀層面的結構與序列特徵（Psathas, 1995），而動腦會議背後獨特的情境脈絡，存在著社會族群間的權力、支配與不平等，而這些鉅觀層面則可運用批判論述分析來檢視權力如何在言談中被型塑與改變。即本文希望透過對話分析與批判論述分析搭起微觀與鉅觀的理論性橋樑，將日常中的言談互動和經驗的鉅觀與微觀融為一個整體。

語言溝通是動腦會議的主要互動方式，因此本文欲透過對話分析法，去解析團隊在發揮創造力時，成員跟成員間怎麼對話互動，從中找出重複的秩序性組織；再透過批判論述分析來檢視權力在動腦會議談話中如何被創造、被組織、被重置、被堆疊、被展現。

第二章 文獻檢閱

本研究欲關注動腦會議中的對話如何展現權力關係，因此，本章將進行操作性名詞之定義說明及文獻檢閱。

本章將分成三節，第一節先說明何謂動腦會議，動腦會議的成員為何，如何進行動腦會議，以及動腦會議的沿革，進而全面瞭解動腦會議與一般會議的差別，同時亦可了解動腦會議在媒體代理商的重要性。第二節進行對話分析與批判論述分析的定義及討論，希冀了解此研究之分析工具的基本概念。第三節則針對兩分析法的實證研究進行檢閱，希望從文獻中可以瞭解語言與權力之間的關係，同時透過文獻，對於權力如何在言談結構中展現有基本的瞭解。

第一節、動腦會議

壹、動腦會議定義

腦力激盪法（Brainstorming）係由美國 BBDO（Batten, Bcroton, Durstine and Osborn）廣告公司創始人亞歷克斯・奧斯本（Alex F. Osborn）於 1938 年首創。又稱為頭腦風暴或集體思考，是一種為激發創造力、強化思考力而設計出來的一種方法。通常由一組人進行，與會人員可隨意將腦中和討論主題有關的想法與見解提出來，然後與會人員可以彼此往上堆疊加分，最後再將大家的見解重新分類及整理。在整個過程中，無論提出的意見和見解多麼可笑、荒謬，其他人都被建議不得打斷和批評，並被鼓勵彼此加分，從而產生很多的新觀點和問題解決方法（見 http://zh.wikipedia.org/wiki/腦力激盪，2013）。

在一般會議中，必須先設定會議目標，在清楚的目標之下，著重會議的流程，及流程中的內容，最後才會有產出，這個架構基本上與動腦會議是相似的（林孟

儀，2002）。不過，一般會議通常希望大家想像力不過太過奔放，習慣針對精準的事件討論，強調的是思考的分析與邏輯性，需要的是左腦。而動腦會議需要一群人集思廣益，想一些比較不同的方式，來解決一個課題，所以需要非邏輯性的右腦（林孟儀，2002）。因此，動腦會議經常在自由開放的會議氣氛下，激起創意的連鎖反應，讓人跳出經驗的圍牆（動腦雜誌，1977）；或堆疊過去所累積的經驗，再仔細去觀察周遭的人事物，將創意不斷地進行重組、連結及移植，也往往都有意想不到的新發現（齊立文，2006）。

會議召開之前對於主題的界定與釐清是相當重要的，絕對不是天馬行空，而是要事先做功課的。動腦會議固然是為了收集思廣益之效，但如果要讓過程及成果快、狠、準，在會議的前置階段，就必須將問題釐清，並且讓每個人有時間預做準備，然後帶著想法或靈感進到會議室（齊立文，2006）。因為動腦會議目的不在於完成任務，而是請同事幫忙解決問題或指點迷津。所以，如何讓團隊成員清楚知道「自己該貢獻的是什麼」，將攸關動腦會議的成效與效率（齊立文，2006）。

貳、動腦會議的成員結構

動腦會議中，有三個重要角色不可或缺：案主（problem owner）、引導人（facilitator）與參與者（participant）（林孟儀，2002）。案主也有人稱為苦主（齊立文，2006），即是有問題要同事協助幫忙而召集動腦會議的人。例如廣告主有新產品要上市，尋求整合行銷傳播計劃，案主透過與客戶溝通，了解其傳播目的、目標對象的鎖定、傳播訊息的調性及產品區隔性…等，然後整理簡報（briefing）並設定動腦會議的主題，召開會議，進行創意的發想。

引導人也就是主持會議、引導大家動腦的人，是個很重要的角色，因為動腦會議的成果，多半決定在引導人身上。齊立文（2006）指出引導人應確保人人都有機會發表自己的觀點。林孟儀（2002）則認為引導人所設計的動腦方法夠不夠

好，是否擅於激勵人心、親和力夠不夠強、頭腦是否清楚…等，都會影響到動腦會議的成果。引導人要有能力控制場面，自己心裡有想法也不能說、確保點子都被記錄下來，阻止大家質疑其他人的點子。

有時候案主與引導人可能是同一個人，雖然林孟儀（2002）認為案主身兼引導人的角色不妥，認為案主會過於熟悉整份案件，會影響創意發想的過程，但在實務工作上，由於組織扁平且分工細緻，往往只有案主一人清楚整個案件的來龍去脈，故仍經常是案主兼引導人來進行動腦會議。

其他的都被稱為參與者，人數多寡並不重要，但通常會跨部門邀約，並且考量目的性質不同來約訪相關單位（林孟儀，2002）。例如，動腦會議討論的是跟消費者使用與滿足相關的問題，可以盡量找後勤部門如財務、行政等，把他們當成是產品真正的使用者，去聽聽消費者真正的聲音，不要找原本便沈浸在品牌、或策略的部門，才有機會跳出創意窠臼（林孟儀，2002）。不過，參與者也要抱持著每個人都有可能提出一個別人沒想到的創意點這樣的態度，絕不批評他人的創意（齊立文，2006）。

參、動腦會議的進行程序

林孟儀（2002）提到動腦會議可以分兩階段進行，第一階段是點子的產出，大家將所有想得到的點子丟出來，先別討論、也別急著否決或歸類，更別去想任何可行性的問題，點子愈多愈好，必須先有了量（quantity），再求質（quality）。

在第一階段，引導人不應立即切入正題（林孟儀，2002），而要負責「破冰」，先丟出一些非常好笑或好玩的想法，緩和現場氣氛；或是藉由輔助工具（如字卡、圖片、影像等），帶領參與者進行聯想或延伸（齊立文，2006）。當引導人將場景拉到一個非常遙遠、不真實的、比較不容易被判斷的情境時，能令參與者開始充滿想像，覺得有趣、放鬆，解除心防。

研究者認為，為了讓點子愈多愈好，引導人必須努力刺激大家動腦同時也鼓勵搭便車，也鼓勵瘋狂，點子越瘋狂越好，即使很荒謬，讓大家笑一笑也很好。所有參與人包含案主與引導人都必須把持自己，不要質疑別人的點子，更重要的是別質疑自己的點子，先講出來再說，如果心想「算了！」，點子只會留在自己腦袋裡，別人想聽都沒機會聽到。最後是要把每個點子都記錄下來，讓大家看得到點子的產出，也方便其他人搭便車，免得大家歡天喜地空談一場。

到了第二階段，動腦會議進入「思考發散，收斂再發散」的過程（林孟儀，2002），引導人將點子歸納、重組或刪去，找出兼具創意又具體可行的建議方案（齊立文，2006），同時也給發想點子的人一個釐清點子的機會。首先，先將同質性的創意點加以重組，之後再逐步修正或是加入現實的考量，基於時間、預算、可行性的考量，逐一檢視創意點是否符合客戶的品牌特色、符合成本效益的考量、吸引人們的注意力或是能否打動消費者等等。刪除不代表全然否決，說不定只是暫時不可用，可留待往後再做延伸。但加入現實的考量則非常重要，畢竟再怎麼創意十足的構想，若實際上不可執行，亦是枉然（齊立文，2006）。當所有的點子被歸類成幾大類的方案後，這時引導人便可以請案主發言，討論哪種方案較為可行，同時指出缺點，並再做發展。

肆、關於動腦會議的爭議

不過，有研究認為腦力激盪法無效。耶魯大學於 1950 年代實驗腦力激盪法的成效，實驗分成兩組，第一組自行想創意，第二組則遵照 Osborn 的腦力激盪的方法想創意。結果發現，第一組「自己想」的同學們，提出的創意較第二組「一起想」的好（動腦新聞，2012）。但本文研究者認為創意好壞自在人心，評斷標準不一，應該難以論斷，除非該實驗結果說明的好壞是指點子的數量，有量值可以比較。不過，後來該實驗研究者也發現腦力激盪法不能批評別人的點子，在第一次的實驗中未有遵行，產生實驗落差。

國立政治大學 National Chengchi University

2003 年，柏克萊大學進行另一場實驗，將實驗者分成三組，A 組自己隨意想辦法「自己想」，B、C 兩組則被要求要開「腦力激盪」會議來想，不過，B 組遵照當年 Osborn 的「只丟點子，不丟評論」，C 組則被鼓勵要多多「批評」其他人的點子。而柏克萊大學的這個實驗，卻一反過去大家所認知的，是鼓勵多批評的 C 組貢獻出最多的點子。很多人將「創意」想成是「正面」的事，想像一間愛創意的公司，應該就是一間充滿祥和氣氛的公司，會避免衝突、也不會隨意批評別人。但這個實驗卻指出「批評」在創新產業的重要性（動腦新聞，2012）。

反觀前文，吳秉恩（1993）提出動腦會議四點規則中指出，不可批評別人構想及保持開放心智，任何限制點子產出的因素，都是動腦會議的禁忌。林孟儀（2002）更指出尤其是越瞭解狀況、越高層的人，越是不要涉入動腦會議。由於案主與高層清楚問題的狀況與公司的資源，也是做決策的人，因此案主或高層要坐在後面，不能發言，否則他們在一旁批評「你們這些不切實際的人」、「我早就試過了」、「這我都知道」，則會影響貢獻點子的意願（林孟儀，2002）。

如此看來，過去的研究發現大家對於動腦會議的結果有著共同的期待，那就是希望點子越多越好，但因為進行的方式有不同的理解跟堅持，造成動腦會議的結果也大不相同。這或許可以解釋為什麼實務場域裡無法真正完全遵守動腦會議的原則，案主及高層主管還是得與會並發言意見，因為他們的經驗或對品牌操作的熟悉程度可能都是參與者要參考並學習的地方，更何況，企劃案的完成或客戶經營也都還是案主或高層必須要負責的，完全不參與動腦會議也有其疑慮。

而即使是案主或高層主管或其他參與者對產出的點子有所批評，也不盡然沒辦法再發想更多更好的點子，最重要的還是要讓每個參與者覺得自己有貢獻，如果大家覺得浪費時間、目的不清楚、過程不愉快、下次貢獻的程度就不高了（林孟儀，2002）。不過，一旦案主與高階主管涉入動腦會議的程度高，也就容易讓動腦會議的權力展現浮上檯面。

第二節、對話分析與批判論述分析

語言被認為是一組完全自足的符號系統，而語言的使用與社會環境存在著千絲萬縷、甚至盤根錯節的關係（倪炎元，2011）。所有語言符號都有其意識型態，在使用與互動時產生意義，並具有動態的相互性與脈絡性（黃靖惠，2011）。

以探究言談行動為例，除了抽象的語言結構外，言談行動背後的脈絡與社會結構以及語言背後的社會意義同樣是值得關切的要點（江靜之，2005）；除了文本、語法結構外，亦關注於根本的語意結構以及文本訊息呈現的規則及深層意涵，找出文本或對話中的言辭、語調的相互連結性，並同時也要找出語言與非語言活動（如社會脈絡）的關係（楊意菁，2002）。

從論述觀點來看，語言是在情境中，具有行動或作用力的言談（utterance）（江靜之，2005）。Potter 與 Wetherell（1987；轉引自江靜之，2005）指出言談的力量包含敘述事件必須運用許多語言資源，言談敘述具有主動選擇性，以及言談敘述具影響力。因此，語言行動本身就是很有力量的資源，而社會互動原則即是在談話互動中逐漸形成，而且隨時可能因互動產生局部、微觀的變異（ten Have, 1999；轉引自江靜之，2009）。

意即，在社會關係的情境中，權力關係會隨著語言行動而有變化。是故，論述有賴每刻談話互動之實踐，而結構在行動中形成與改變，並限制行動的來源，具有受情境型塑及更新情境的雙重特質（Heritage, 1984）。

另一方面，批判語言學同樣不認為語言是獨立自主、可以自行運作的體系，也不認為意義可以從論述的風格或表述中獨立出來研究。根據楊意菁（2002）指出，批判語言學認為語言中的文法其實是一種選擇系統，說話者會視其所處的社會情境來選擇所需要的文法及字彙，進而展現不同的意義與觀點。因此語言與社會彼此交互影響，語言不僅確立以及型塑社會組織、規範及階級，甚至維繫權力機制的運作，強化權力差異。亦即，批判語言學認為語言結構與使用深受社會組

織形式的影響，其社會結構對語言所造成的約束力是具影響性的，顯現在語言使用上，即是人稱代名詞或是以階級角色標籤他人。

既然語言結構受到社會結構影響，顯示及強化了權力差異，故若欲透過語言瞭解權力關係，便可微觀地從語言系統著手，以對話分析為工具，拆解言談對話之秩序、組織及序列，找出並分析話語背後的社會秩序。而社會秩序本身就是一種結構，結構內必然蘊含權力關係。

因此，雖然對話分析的研究焦點不在權力關係，但仍可運用對話分析來觀察隱含於社會秩序的權力關係。此外，本文亦透過批判論述分析，檢視權力關係如何在言談行動中被型塑與改變。

壹、對話分析概述

對話分析是用來研究社會行動中對話互動的方法取向，主要研究對話互動的秩序（orderliness）、組織及序列（sequence），意圖找出並分析話語中的規則與結構。對話分析在意的不是對話本身的內容，而是去瞭解對話互動中的結構，以及結構之間背後所代表的意義，尤其是人與人日常的互動中，許多行動的秩序、組織及序列都不經意地散落在平常的對話中，透過民族誌方法互動分析（ethnomethodological interaction analysis）可以不帶著理論進入資料，而是詳實紀錄談話參與者的互動狀況，為對話背後的規則及結構提供適當的說明並指出更清楚的差異性（Psathas, 1995）。

對話分析有一些基本假設，第一、互動總是重複發生且結構地與秩序地被組織與產製；第二、互動是在對話當下雙方或多方共同產製與達成，其對話構成因為重複發生而具有脈絡性，像是安排好的一樣；第三、互動的細節不可被忽略，像是失序的、意外或不相關的互動，都值得關注，因為這些細節可能都是研究者找到現象發生的重要節點，如前述，這些對話是重複發生且具有脈絡性，一旦失序，背後肯定事出有因，是研究者更應該深入瞭解的地方；第四、每個對話互動

都是一個全新的結構與秩序，無法事先預想其互動的秩序，故沒有辦法先以描述性的理論概念來說明行動如何進行，也不能基於是普遍現象或簡化現象來陳述行動的全貌，得視每個對話為一個個案來進行（Heritage, 1984；Psathas, 1995）。

Psathas（1995）認為對話分析關注日常生活互動中的對話，但著重在行動者在對話規則以及外顯的話語行動，並且強調行動者的話語選擇是受到社會環境所限制的，所以對話分析中不是針對個人的語言作研究，而是針對兩個及以上的語言行動者做集體互動規則的研究。

因此，對話分析是一種結構分析，針對話語互動背後的語對、語序結構加以分析，其結構預設語言的使用是在社會行動的場域，人們在說話時，即是彼此對話互動並結構性地共同完成。對話分析的運用很廣，不僅適用於日常談話，也適用於分析組織性的言語互動，如：工作場所（上司與部屬）、學校（老師與學生）、醫院（醫生與病人）。

但是在對社會現象進行對話分析時，必須忘掉分析對象是怎麼想的，應把焦點放在實際產生的作為與話語效果上。對話分析並非將交談中的具體內容（如：內容的真偽）和說話者的原始意圖視為主要研究的重點，而將焦點放置在特定情境中的對話如何被製造出來，其結構秩序為何？這樣的對話達成了什麼目的或功用（Psathas, 1995）。在對話分析中，交談者日常生活中使用的詞句、語彙都會產生出特定的互動序列，而這些互動序列背後均能呈現某種結構及秩序，對話分析的目的就是在描述這些現象，並指出看似隨機且漫無章法的談話中的潛在結構與秩序。

因此，對話內容並非對話分析的研究重點，因為了解被研究者說了什麼內容，並無法得知他們雙方怎麼架構彼此的想像，亦無法瞭解被研究者說這句話的意圖和內在的意義（只是研究者的猜測）。但透過對話分析可以找出在特定情境中，彼此對話的普遍規則、結構及順序，並發現且分析被研究者是「怎麼說」的，包含被研究者的用詞、語氣、講話中停頓了多久、語調的高低、聲量大小、是否打

斷、富情緒性字眼、重疊語句。一言以敝之，對話分析所彰顯的意義不在內容，而在結構，而此結構便是對話互動中來回應對的規則及脈絡（Psathas, 1995）。

那麼要怎麼抓出對話的結構呢？對話分析認為對話有兩個基本概念：一是找到基本單位：毗鄰語對（adjacency pairs），二是結構化語對跟語對所製造出來的序列組織（sequential organization），而此序列組織則是對話的基本框架（Psathas, 1995）。

對話分析將毗鄰語對分成兩個部分，句中的第一部分為始發語，第二部分為應答語，例如提問-回答、問候-問候、給予-接受或拒絕。第一部分跟第二部分的發話範圍有其限制性，所以如果始發語是提問，一般而言應答語不會對應到問候或接受。例如，始發語是問候「你好」，通常會緊接應答語亦是問候「你好」。再例如，始發語若是提問「吃飽了嗎」？此時應答語則會回答「吃飽了」或回答「還沒吃飽」。毗鄰語對應該是成對的、有次序的，並符合類型，若出現違背常態，與組織結構相背離的狀況，則便有值得進一步解釋與分析的空間（Psathas, 1995）。

毗鄰語對的特徵包含：（1）一個序列包含兩組言辭，（2）兩組成對，（3）由不同與談者產製，發話者產出始發語，應話者產出應答語，（4）兩組言辭發生在互動的序列中，依第一部分與第二部分有秩序排列，（5）無論如何應話者一定會回應發話者，即便是延時應答，（6）語對在應話者應答後就不會再重覆出現相同的語對，若應話者無應答，則發話者會再重覆出現相同的語對（Psathas, 1995）。

序列組織可以看出對話中潛藏的結構，所以對話分析的對象通常不是一兩句對話，而是一序列的對話。例如討論一件事情時，雙方表達同意或拒絕的說話序列，從序列分析中即可透過對話分析看出應話者在言語行動中如何回應發話者的潛藏規則，這樣的規則即是說明著對話雙方的語對及語序。

而對話結構在序列組織下即形成脈絡。Heritage（1984）認為脈絡是動態的（dynamic）、連續且更新的。對話者溝通行動的意義是具有脈絡性的，當人與人

對話時就會形成一種言談脈絡，而當對話持續發生時，其言談脈絡是不斷更新的。要理解此刻談話的意義必須參考上一刻的言談脈絡，不然其進行中的序列行動則無法被適當地理解。因此，對談者的行動就是脈絡成型的，而每段最新的對話互動都不停地給下個序列更新脈絡，也構成下個可被參考、理解的行動框架。依此，每一個下回的行動脈絡均持續地更新每個行動，讓脈絡中談話的每個進行點是動態且即時更新的，並幫助互動者相互理解地進行談話，且持續地被更新與應用。脈絡既可以用來回顧上一刻的對話行動的規則也可以理解下一段對話行動的規則，意義與常識是持續被調整與產生在序列中。

貳、批判論述分析概述

批判論述分析之研究途徑由來自英國與澳洲的批判語言學家先導，如 Roger Fowler 與 Gunther Kress，再與英國倡議論述分析途徑的 Norman Fairclough 以及荷蘭文本語言學者 van Dijk 合流後，成為研究媒介文本的重要學派之一(倪炎元，1999)。

論述是語言的延伸，且被定義為是社會結構中一組系統性的文本、訊息、會話或對話（黃靖惠，2011)；透過這些文本、訊息、會話或對話形成的脈絡，傳遞者以可以辨識且組織完整的方式傳送給接收者，形成一種規則及慣例的運作（楊意菁，2002)。

Fairclough（2006；轉引自倪炎元，2011）認為論述與脈絡之間的關係，並不只是從複雜多變的脈絡中，掌握若干關鍵要素，達成對論述充分的解析就夠，而要將論述視為一組待分析的語言文本，同樣也是深嵌在社會文化結構中的一種社會實踐，故還要進一步地探究論述與社會脈絡之間，存在怎樣複雜的關聯性。

倪炎元（2011）指出論述分析在純粹的語言學層次上是處理「脈絡」，也就是字句之間的「上下文」，與語言外的社會情境關係不大；黃靖惠（2011）也認為論述分析僅是針對字句的組合方式進行討論，並挖掘其表面下的認知結構。但

是，若分析的焦點由語言符號的「選擇」轉換到「批判」，則可藉由語言學的旨趣與分析技巧，揭露文本中的支配論述，並檢視其意識型態的社會實踐功能，即為批判論述分析（倪炎元，2011）。

批判論述分析的核心理論假設認為論述是一種語言使用，其中包含被論述而成的文本或即時日常對話的互動及傳播。但論述不只是一個文本，語言也並非是單純的意義載具，語言與論述同時也是一種社會實踐，不僅再現社會、反映社會隱晦不顯的結構，同時引導大家建構世界中符合階級利益但不同現實的組織，包括世界觀、階級關係和權力關係與自我認同。而論述跟權力兩者有相互關係，權力很顯然地存在於論述中，而論述也在製造和再製權力中扮演著重要的角色（Fairclough, 1992）。

而要揭露論述形構與實踐的知識活動主要得透過對歷史脈絡與權力主體的分析來進行，不再拘限於從語言的層次討論意義的生產，而是更廣泛的從歷史或社會的脈絡中去搜尋意義如何被生產（倪炎元，1999）。論述和社會結構之間隱含著一種辯證的關係，論述也為社會結構所型塑與限制，有種隱晦的權力關係，以及不可見的意識型態之假設，都幫助維持這些權力關係（邱玉蟬，2007）。

因此批判論述分析注重論述、權力、社會不平等間的複雜關係，認為論述的產生是特定社會機制運作的結果，而主張透過批判的反省和質疑，還原論述生產者的意圖（殷德惠，2003）。

然若依照 van Dijk 的觀點，「論述」做為一種結果，而「批判論述分析」就是從這個結果逆推回去，將所有參與生產這個「論述」的語言學類目加以拆解，逐一解讀，並追問其背後的局部與整體意義，進而發掘隱藏在其中的意識型態。而且，為了理解一個論述，研究者需預先假設大量關於社會文化方面的「知識」，沒有這些知識，要確定句子之間的連貫關係，或是建構所謂「宏觀結構」，都是不可能的，於是「知識」就成為建構脈絡不可或缺的一部分（倪炎元，2013）。van Dijk 特別引用了語用學的觀點，主張句子之間的局部連貫應是建立在與「可

能世界中的事實」之間的關係上；例如某一文本中兩個先後排列的命題得以形成序列而具有連貫，並不是在抽象中形成的，而是由於某個溝通交際場景的論述參與者之間的關係而連貫（倪炎元，2011）。

因此，van Dijk（1997；轉引自殷德惠，2003）認為批判論述分析主要可以從四個面向來檢視：行動意圖、脈絡結構、權力關係、意識型態：

1. 行動意圖：所有的論述都是有意圖的，是受到操控的，是有目的地行動。論述不只是發話者目的導向或意圖性的創造，它同時也受到社會規範、道德價值與文化型塑，而這些因素都更影響發話者與接收者的觀點與對論述意義的詮釋。

2. 脈絡結構：論述不只是行動也是社會互動，同時反映社會結構與社會過程的產物。除了文化及社會變動的影響外，還包含論述參與者的角色與社會關係，論述發生的時間地點等。性別、年齡、階級、教育程度、社會地位等均是不可忽視的背景因素。

3. 權力關係：權力的種類除了直接、暴力的控制行動外，更有效的控制方式，是以間接的說服、掩飾、或操控的方式進行，藉由這些技巧，使人能夠基於自己的利益，間接改變他人的認知與意向。而排除、禁止、分類則是常見達成權力的方式，例如以禁忌來規範哪些論述是可接受的，哪些議題是不能談的，哪些儀式是受限制的，或哪些人才有參與的特權。此外，利用分類方式來定義好壞與善惡，界定我者與他者，彼此間不再對話或交流亦是權力的一種。

4. 意識型態：意識型態是建構社會意義的重要因素，不僅用來鞏固不平等的權力關係，透過掩飾、拒絕或遮蔽來操控權力，且不管是短暫或恆久的狀態，都會被包裝成自然的樣貌呈現，不只創造主客體地位，同時也支撐或顛覆著權力關係。

黃靖惠（2011）指出 van Dijk 與 Fairclough 分別採用「社會認知」及「社會文化變遷與論述變遷」取向。

在論述／認知／社會的三角互動中，van Dijk 認為扮演最關鍵連結的角色的是社會認知，它是「論述結構」與「社會結構」的中介（倪炎元, 2013）。而所謂社會認知乃是一種心理結構或稱為認知基模（schema），包含團體成員所共享的社會信念(如意見、價值觀等)以及促使這些信念有效運作的認知策略(如詮釋、引伸等)(黃靖惠，2011)。

van Dijk 提示其中的關鍵在於如何再現自我（self）與他者（others），亦就是當論述一旦涉及到處理我們（Us）與他們（Them）的論述時，立即就會啟動一組集體的基模（group schemata）對其加以識別。例如：(1）著重強調我們正面的品質（properties）或行為（actions）。(2）著重強調他們負面的品質或行為。（3）儘量淡化我們負面的品質或行為。(4）儘量淡化他們正面的品質或行為。或者例如：(1）表達或強調有利我們的正面資訊。(2）表達或強調不利他們的負面資訊。(3）壓制或淡化有利他們的正面資訊。(4）壓制或淡化不利我們的負面資訊（倪炎元，2013）。

而 Fairclough 將社會文化變遷與論述變遷區分為三個面向，分別為文本（texts）、論述實踐（discourse practices）與社會實踐（social practices）。將論述界定為是透過特定觀點再現既定社會實踐的一種語言運用，它與社會結構之間呈現一種辯證關係，一方面論述的塑造受到社會結構制約，另一方面論述對社會結構的相關面向，也有建構的作用（倪炎元，2012）。

Fairclough 對於文本向度的分析主要是承繼功能語言學的傳統，針對文本中語言單位進行分析，包含類目的選擇，動詞、語句的類型以及文本意涵。而社會實踐向度分析主要處理社會學層面上的階級、集團、社群與團體等權力關係的建立、維持、變遷與論述實踐間所存在的辯證關係。連結文本與社會實踐兩向度之間的論述實踐向度，是作為文本與社會結構的中介。論述實踐向度所處理的主要是文本如何被生產、配置與消費的過程，這個過程就是多樣化的論述之間彼此進行支配、競逐、重組、吸納、與再配置的過程（倪炎元，2012）。

關於論述，van Dijk 及 Fairclough 雖採用不同的取向，但在批判論述分析的範疇裡，均同樣關切論述的意識型態。以批判的角度來看，意識型態指涉的是一套觀念想法，而透過此套思想，社會既有的組成方式獲得合理化，並隱藏了階級／性別／種族之間的傾軋、剝削、及不平等（黃靖惠，2011）。

對於意識型態與權力關係的連結，van Dijk 指出意識型態屬於認知層面，其展現即為社會群體間，彼此認知的權力關係。Fairclough 則論及支配凌駕與霸權的概念，強調在支配凌駕與霸權過程中，意識型態所扮演的角色值得關切（黃靖惠，2011）。

國立政治大學
National Chengchi University

第三節、機構談話之權力關係

機構談話是指與工作有關的談話。在這談話互動中，至少有一位參與者代表正式機構，其角色與談話形式間有密切關係，且具一定的模式，用以了解參與者如何使用語言，執行機構活動或任務，以及口語談話中顯現之機構認同傾向（江靜之，2005）。

從論述分析角度研究機構談話，主要發現機構談話參與者的認同傾向，及其認同傾向內的機構結構，而機構結構是重複發生且可觀察的活動，是機構談話參與者建構社會場景、真實、關係與身份的主要方法，同時也是機構談話參與者的資源，讓他們能夠使用言談行動，再製或創造機構身份及行為（江靜之，2005）。

機構談話研究可循對話分析與批判論述分析，解構言談行動背後的社會秩序，從中了解權力如何在談話中型塑及改變。

壹、語言再現權力關係

研究機構談話可經由言談行動拆解對話細節，找出對話背後的語對、組織及序列，而在這些言談細節中的，可發現權力關係於「序列結構」、「語句文法」、「字詞語義」中展現，以下逐一說明之。

一、展現在序列結構中

在言談行動中，透過語對、語序產生的序列結構往往能夠發現其權力關係，尤其關注應話者回應發話者的方式，更能察覺其中的細節；研究發現在序列結構中，權力會隨著控制的運用、打斷的方式，開玩笑或講笑話以及轉移話題而展現。

（一）控制

Farkas（2013）認為批判論述分析可以看出民眾與政府官員的權力歸屬，包

含兩個面向，一是論述中的權力，二是論述背後的權力。他發現，雖然民眾公聽會是公開民主的程序，然而，民眾只是擁有參與政治的權利，但並非真的擁有參與政治的權力。例如：參與的民眾不能主動開話題，而且公聽會的程序是官員設定的，參與的民眾沒有權力掌控會議的結構；而當官員說明會議流程後，若民眾不遵守，則會立即被官員打斷。換句話說，整場公聽會從前端企劃、主題的設定、會場的設置、發言的規則、動線的安排，全都受了政府官員的「控制」，所以官員規定了發言規則，由官員先開場，由官員結語，若民眾不符合發言規則，則馬上被打斷，上台發言的民眾，就像是回應官員，而非主動的發言者。

透過對話分析和批判論述分析的交叉比對，Farkas（2013）指出在論述中，權力最主要的展現即為「控制」，不論是控制企劃、主題、會場、流程或民眾的動線等，都是政府官員展現權力的顯著表現。

（二）打斷

打斷即是一種明顯而容易察覺的行動。Ekström（2009）發現總統常常在記者問話時，企圖打斷記者的問話，尤其是記者提及敏感性問題，或總統不能輕易回答的問題時，打斷問話的情況更為明顯。從對話分析發現總統會利用音量、速度及手勢來打斷問話，企圖掌控及調節記者與總統之間對話的順序，不讓記者會的主導權都落在記者的身上，而適時透過打斷問話的方式來改變主導權的掌握，讓記者會能更順利掌握在自己手上。

再者，Ekström（2009）認為總統亦會透過打斷的方式來展現他不同意、否認或拒絕記者的評論。當記者在公開記者會上，企圖針對總統的談話做一評論，若總統察覺記者的評論危及自己的聲譽或斷章取義或不為全貌時，總統亦會適時打斷記者的發話，不斷以「請讓我說明…」、「這部分我能解釋…」的方式將自己的話重疊在記者的論述上，希望引起記者的注意，中止記者發言，舒緩自己處在尷尬的不利狀態。

最後，Ekström（2009）察覺總統也會以打斷記者的方式來強化自己發言的

信念，增加其言論的確定性，也試著讓記者真的能信服自己的言論，同時展現自己在這場記者會表現稱職的一面。當記者問及總統有把握或相當確定答案的問題時，總統會迫不及待地打斷記者，重新用自己的方式論述其確認的事項，不論是在記者說話的同時說出相同的話，或者直接說抱歉並打斷記者原先的發言，都是透過打斷的方式來增加自己論述的確定性跟說服性，進而可以讓記者感受到總統對於事件掌握的程度以及回應記者問話稱職的一面。

（三）說笑話或開玩笑

開玩笑或說笑話亦是一種常態性的語對方式，來轉移話題或改變語對關係。Ekström（2009）認為對話分析雖然是透過語對的關係來瞭解當時情境的展現，但其實笑話與笑聲也是語對的一種，沒有任何內容的意涵，但卻能感受到笑話與笑聲背後所展演的現象。

Ekström（2009）發現笑話可以有效地展現階層關係與權力關係，他發現笑話總是較高階層的人所「創造」出來的，而權力關係較低階層者，則會配合笑話而莞爾一笑，而且，他認為幽默感與笑聲確實可以降低社交上的距離以及增加人們之間的親密感。

首先，總統很喜歡開記者的玩笑，不論是因為記者不專心或者問錯問題，或者是總統主動想舒緩記者會的緊張氣氛，總統會開某個記者玩笑，或者針對記者的問話給予幽默的回應。而這些玩笑話通常都能讓記者會現場笑聲一片，不僅可以舒緩緊張氣氛，同時，也可以感覺到記者跟總統之間的距離更近。透過全場笑聲，記者知道這是總統的玩笑話，而且他們也用笑聲來表達對總統這個玩笑話的感激（Ekström, 2009）。

再者，誰起的笑話可能不那麼容易可以察覺出來，因為笑話本身可以是總統主動引起，也可以是記者的回應引起的，也可以是總統與記者共同創造出來的，但是在記者會上，玩笑話一定會配合著笑聲一起出現。Ekström（2009）發現，在記者會上，對於總統的玩笑話，記者通常都會以笑聲回應總統，是一種支持總

統的態度展現。如果記者對於總統的玩笑話置之不理，那麼肯定是截然不同的情境。然而，記者們選擇支持總統的玩笑話，某程度上也證明了記者聲援總統的權力地位。因此不論笑話是誰引起的，不論是總統自己或者是總統與記者共同創造出笑話，記者與總統彼此都會互相支持對方以產生笑聲回應。

（四）轉移話題

Ohara 與 Saft（2003）發現對話裡頭如果有語對結構失常，也是特別要注意的地方。現場的對談者問觀眾：「而且，花時間跟他在一起，不是很重要嗎？」然而，觀眾卻回答：「所以，現在我比以前更注重我的臉部保養及妝扮，我已經變得比以前更有吸引力了。」顯然地，觀眾答非所問，企圖改變話題，不讓話題圍繞在自己沒有多花時間陪伴的現象，而是將話題轉到美麗面容保養上，去突顯女性在外貌上才是男性最主要在乎的特徵。

二、展現於語句文法中

文法是使用各種語言時不可或缺也無法避免的要點之一，不論是中英文，都有基本文法，透過文法的運用，言談行動者可以強調或突顯言語中所有表達的涵義，而權力關係就在語句文法的運用中展現。

（一）語態

Ohara 與 Saft（2003）發現對話時的語態（主/被動）能感受到主持人與來賓對於性別意識型態失衡的狀況。當觀眾來電訴說老公經常對她大小聲，主持人問觀眾：「你老公對妳大小聲是因為妳老公正『被妳』糾纏著嗎」？而不是問觀眾：「妳老公對妳大小聲是因為妳正糾纏著老公嗎」？主持人用了被動的方式來確認真實的狀況，去突顯老公大小聲的原因是「被妳」所影響，讓來電觀眾當場顯得弱勢。

另外，《時代》雜誌則在報導台灣政黨權力競爭與轉移過程中，運用被動句法論述指出馬英九在擔任台北市長時對於公款使用方式「被起訴」、「被認為無

罪」，顯現當新聞事件的關鍵人物時以被動句型呈現，其主動性與責任歸屬被弱化而被置於報導中的次要位置（黃靖惠，2011）。

（二）時態

Ohara 與 Saft（2003）認為時態也是非常需要留意的部分。觀眾 call-in 反映整理家務很累人，老公小孩都不幫忙，現場來賓先是回應觀眾：「我『以前』也是很懶散」，來區別自己跟觀眾的差別，並突顯觀眾「現在」的懶散，再給予建議時，告訴觀眾女人結了婚就是整理家務，這是很自然的事。

三、展現於字詞語義中

除了序列結構以及語句文法外，從言談行動的字詞語義，亦可察覺權力關係；不論是透過論述方法的差異、回應技巧的不同，或者是從發語詞、音調，甚至是停頓或嘆息，均會透露言談兩造之間隱晦的關係。

（一）論述方法

Turgeon 與 Taylor 與 Niehaus（2014）運用批判論述分析解構美國社會福利機構從業人員之對話文本，特別著重幾種語義上的轉換，包含對立、舉例、釋義、歸納、明顯退讓、緩和；並透過批判論述分析先抓出了不同的社會結構，包含「一般客戶與特殊客戶」、「客戶與非客戶」、「客戶與從業人員」，再深入去探討不同的社會結構組織下，社會福利從業人員是否會有不同的論述方法。

舉例來說，社會福利從業人員對於「一般客戶與特殊客戶」的論述方式就截然不同，其使用了對立（contrast）的方式來區分兩群人的不同，且在論述內容當中，會特別舉例說明一般客戶就是社會經濟地位較差，經濟環境本來就貧窮，對於工作的態度也不是非常積極，透過這些說明，將所有包含這些特徵的客戶都歸納成一般客戶。然而，若是談到特殊客戶，則會舉例說明可能是因為大環境之故，造成這些客戶來尋求短暫的社會協助。是故，一樣都是尋求社會福利救助，但因為來申請群體的不同，讓社會福利從業人員在論述時，用了對立、釋義、舉

例、歸納的方式來區分兩者的差異（Turgeon & Taylor & Niehaus, 2014）。

因此，Turgeon 與 Taylor 與 Niehaus（2014）發現對立經常發生在兩組不同的社會結構;而在論述方法中,舉例跟釋義的語義轉換往往被視為是同一種方式;而當一個社會結構裡具有特別的特徵、態度或行為，則會被歸納在一起，雖然在案例中，歸納常過分簡化群體中的特徵或問題，但歸納仍是很主要的論述方式；而明顯退讓發生在從業人員有正面或中立的認知時;緩和則是從業人員在論述中企圖想要降低負面觀感。

（二）回應技巧

Webber 與 Kyriacou（2008）從研討會的對話資料裡頭，將參與者回應其他與會者的內容，彙整出正面及反面的語詞，不論是正面或反面的語詞，都屬於應語者實質行動的表態方式。正面的語詞包含恭喜、感激、接受、順從、確認、同意、解決、修復、默許，這些正面性語詞都屬於支持性行動。而反面語詞尚分為兩種，一種是面臨挑戰時的行動，包含駁回、反對及建議；一種是面臨報復時的行動，即駁斥，上述兩種均屬於親自參與性的語言行動，也是顯而易見的表態行為。

（三）詞彙

黃靖惠（2011）發現《時代》雜誌運用語氣轉折詞（however），說明陳水扁擔任總統期間施政方針所造成的負面效應，包括他強調台獨「然而卻」使得兩岸關係冰凍、台商面臨許多的限制。

另一方面,《時代》雜誌亦有論述〈陳的勝利〉一文中的小標:“Behind the Smile, a Tiger Like Ferocity”,該刊選用了“ferocity”一字描述陳水扁擔任台北市長任內施政如掃除公娼的方式，該字的同義字多具負面意涵，例如殘暴（cruelty）、野蠻（wildness）等；使用該類非中性字眼，顯示了報導者對故事主角的支持與否（黃靖惠，2011）。

國立政治大學 National Chengchi University

Oak（2012）亦發現應答者會利用發語詞來回應發話者，例如，「嗯」、「嗯哼」。從字面上，無法讀出真的要表達的意義是什麼，就跟沒有應話一樣，但這些發語詞般無意義的回應，往往蘊含著應話者對前一語對的態度表現，表示我聽到了或我知道了，但並不是真的同意或願意接受這樣的說法，所以沒有給予有意義的應話，只是給了一個語調上的回應，而當應話者有類似的反應時，就會創造出現新的語對，前一語對隨即結束。

（四）音調

Oak（2012）發現應答者在回應時語尾拉長音或突然飆高音時，也有其意義，例如：「喔～」（拉長音）、「啊～」（飆高音）。應答者拉長音時顯得對前一回應仍存在著懷疑或不確定性，並不是完全認同、理解或接受；而飆高音則想在這一段對話中作出語氣上的差異，更能突顯對於話語的不確定性，而伴隨而來的是下一個應答著的說明。此狀況經常發生在A應答者先說明了某個想法，而B答應者以拉長音或飆高音的回應，A應答者立即回應「我的意思是…」來再次說明、換句話說或重新解釋剛剛所陳述的意思。

（五）停頓或嘆息

Oak（2012）發現語對中停頓的秒數、嘆息聲可用來辨別發語者與應答者的態度及意向。文中發現當發語者或應答者在說話時有所停頓，其停頓的秒數明顯異於平常所停頓地秒數時，往往都是他在思考自己是否改變自己的立場或意向去媒合或反對對方，而嘆息聲出現更是應答者表示對前一語對反對的直接表現。

從上述實證研究中發現，語言結構是重複發生且可以被觀察的行動，因此權力關係即展現在序列結構、語句文法以及字詞語義中。不過，機構談話參與者所建構社會場景與真實亦隨著使用言談行動，再製或創造其身份及行為。因此，除了從語言結構發現權力關係外，權力關係如何在語言結構改變中變化同樣令人好奇。

貳、語言改變權力關係

由於談話參與者的言談行動會再製或創造彼此的社會關係，那麼權力關係就並非永恆不變，而是會隨著語言行動而產生變化。從批判論述觀點來看，論述和社會結構之間隱含著一種辯證的關係，論述也為社會結構所型塑與限制，有種隱晦的權力關係，以及不可見的意識型態之假設，都幫助權力關係在社會結構中型塑、再造，流動（邱玉蟬，2007）。

Fairclough（1992）亦指出論述不只是一個文本，語言也並非是單純的意義載具，語言與論述同時也是一種社會實踐，不僅再現社會、反映社會隱晦不顯的結構，同時引導大家建構世界中符合階級利益但不同現實的組織，包括世界觀、階級關係和權力關係與自我認同。而論述跟權力兩者有相互關係，權力很顯然地存在於論述中，而論述也在製造和再製權力中扮演著重要的角色。

而機構談話裡的言談行動與機構結構其實是一體兩面，即機構結構提供了機構談話參與者，進行言談互動的資源與限制，但同時，機構結構也是在機構談話參與者的言談互動中，進行再製與改變（江靜之，2005）。因此，機構結構並非強迫機構談話參與者遵守的外在「規定」，而是談話參與者在彼此談話回應的過程中，含有機構認同的機構結構在連串微觀談話過程中逐漸浮現及改變（江靜之，2009）。

透過批判論述分析觀點，著重觀察論述、權力、社會結構之間的複雜關係，關注特定社會機制運作所產生的論述，並探究社會結構背後之意識型態及權力關係的變化，以批判反省和質疑的觀點，藉以還原論述生產者的論述內容背後所夾帶著隱晦的結構意涵（殷德惠，2003）。

一、意識型態的解構與建構

殷德惠（2003）選擇李登輝任內公開發表的重要言論進行批判論述分析，發

現李登輝主要的論述有三大脈絡主軸，分別討論兩岸關係的分離，領袖正當性的建構，以及新國家的確立。首先，李登輝運用論述灌輸人民「民主」的價值，強調「民主改革」的重要性，形成中共與台灣形象的對比。另一方面，以兩岸的民主差距解構中共政權、拖延兩岸關係，從政經合作到政經分離。再者，李登輝也藉著標榜個人民主使命和道德形象的建構，讓自己成為符合人民期待、值得人民託付的領導人，以此解構政敵的批判和中共的威脅。最後，基於民主改革理念的正當性，李登輝不斷要求修憲與改革體制，結果導致總統擴權。

從殷德惠（2003）的研究中可以發現，在李登輝的論述中，強調民主和民主改革是對人民認知的啟蒙與轉化的力量，他的基本主張從兩岸差異到逐漸分離，從共生關係到二元對立。而李登輝的權力關係也並非一就任總統就如此彰顯，而是在任期內不斷地以透過論述解構與建構社會成員的主體身份、關係及認知信念的解構與建構，重塑人民的意識型態，進而創造及獲得強大的權力關係。

另一方面，黃靖惠（2011）則是收集《時代》雜誌在報導台灣政黨權力競爭與轉移過程中，發現《時代》雜誌透過勝選者的領導特質，勝選榮耀與民意基礎，未來施政權能與效應，合理化「馬英九/藍」的權力、去合理化「陳水扁/綠」的權力。首先，《時代》雜誌運用句法、詞彙、隱喻、敘事結構反映出偏好的人選、立場意識與關切的議題，並且強化其中一方的權力；《時代》可用 respond 或 react 等調和中性的論述，但卻用較具攻擊性的 hit back，以增加報導中的戲劇張力，同時似乎也暗指陳水扁為人強硬、不和善。再者，《時代》對馬英九直接使用「教育程度良好（well educated）以及「口語表達能力佳」（well spoken）的方式形容，但僅以一個句子陳述陳水扁「經常在班上名列前茅之後進入台北的台灣大學攻讀法律」（After repeatedly finishing at the top of his class, he studied law at Taipei's National Taiwan University）雖是正面論述，但有所保留，對表達能力亦未以形容詞稱許。最後，《時代》視馬英九為我方，而對其有所偏好，報導傳達了「重視中國、反對台獨」的意識型態，必在此意識下對兩位人選及其政黨呈現出「擔憂 vs.肯定」、「他者 vs.我方」的報導差異，尤其對於兩幫之領導權具有

「去合理化 vs.合理化」的歧異。

從黃靖惠（2011）的研究中可以發現，《時代》運用了對比論述來突顯馬英九與陳水邊兩人的落差，甚至是運用隱喻手法來強調某一方的負面形象，進而影響讀者閱讀時對兩人的認知信念，增強其意識型態的建立，也在在合理化也強化了馬英九的權力地位。

而張晟豪（2014）則在陳偉殷拒絕加入中華隊一事中發現論述間的權力關係並不平等，導致球員的主體性在愛國意識下蕩然無存。首先，該研究指出球員面對國家隊徵召時的價值衝突，個人利益難擋冠冕堂皇的愛國意識，在輿論批評下，最後陳偉殷只得稱自己膝傷未癒，無法加入中華隊，才消弭各界爭論。因為在受傷的理由下，沒有人可以負起毀去球員前程，或是強硬徵召造成表現不佳進而影響中華隊成績之責。再者，媒體透過徵召一事滿足國族主義敘事想像，進行對於不從者的道德獵巫，其相關報導將中華隊的命運寄託在旅外球員之上，強調對於美日職棒的迷戀，進而指出球員不斷出走，留不住優秀選手，出現以歸納法咎責的論述；報導中的中華隊永遠在等待這些旅外明星球員的歸來，倘若成果未如預期，命運將會多舛。最後，在崇日情節的描述上，媒體的論述施力點在於台灣社會期待得到一個符合民族情感的棒球敘事，而突顯了棒球場域的殖民宰制關係。而一面倒的反韓意識遂變成一種被建構的，為國族意識服務的元素，塑造韓國係假想敵的卑劣形象，以襯托中華隊的英雄地位。

從張晟豪（2014）的研究中可以發現，對於棒球賽的報導論述將「國族意識」拉到最大，球員的主體性或者是旅居海外的球員均被賦予最大的期待，倘若球員有個人利益考量，均會被輿論譴責。同時對於日韓情結的敘事鏈也反映出後殖民宰制的現象，形成服膺日本而詆毀韓國的現象。

而邱玉嬋（2007）也在台灣常見的醫療糾、抬棺抗議的新聞中，發現表面上看來雖然是病人與家屬伸張正義的管道，但病人或家屬往往需要以非理性的行為方式吸引媒體的注意，搏取媒體的報導，以悲情故事突顯病人悲涼、淒慘與不理

性的暴力行為，將醫療新聞煽情化，但其結果反而模糊了病人或家屬原先所要的正義。新聞媒體或許只是把這類新聞當作社會新聞來報導，卻往往也給病人或家屬貼上社會邊緣或弱勢族群的標籤，再現病人的低社經地位、弱勢族群等刻板印象，對醫師的描述卻相對地較少或中性，造成醫病關係權力關係的不對等。

從上述幾個例子可以發現，權力關係可以透過意識型態的解構及建構在論述當中被型塑或改變，不論是政權掌握的進程，或是立場分明的媒體偏向，以及國族意識的強化，甚至是醫病關係的社會脈絡，其意識型態均潛藏在媒體的論述中，影響著媒體輿論以及讀者觀感。

二、運用論述資源

機構談話中多可運用論述資源來改變言談結構，進而改變立場關係，甚至形成流動，不論是透過闡述或提問的方式，或者運用對立論述製造二元立場，以及人稱代名詞劃分你我，均可在語言行動中改變權力狀況。

（一）闡述或提問

江靜之（2005）指出廣電新聞訪問者與受訪者之間的關係，會因為言談結構的變化而改變，重要的是訪問者要展現傾聽的能力，運用「闡述整理」跟「探測性問題」等論述資源，展現傾聽的態度和能力，並運用訪問所得資訊，才能跟受訪者邁向溝通互動。

所謂的闡述整理是透過保留、刪除與轉化，重新整理發話者的陳述（江靜之，2009）。在訪問的過程中，訪問者會針對受訪者的回應，用自己的方式，保留受訪者部份答案，或轉化說法，並重新論述。而探測性問題是訪問者用來確認受訪者所論述的要點是否與訪問者理解的方式一樣，是謂完成理解的一種方式。

不過，透過闡述整理或探測性問題是不夠的，訪問者還需要進一步納入受訪者所言，將之發展成主要問題，才能有效推進訪問。若未能將受訪者得主要觀點納為己用，發展適當的主要問題，受訪者有可能再次重複、說明或澄清自己已經

提供的舊有資訊（江靜之，2005）。

因此，運用論述及語言資源，展現傾聽能力，將受訪者所言納為己用，發展積極的溝通關係，推進訪問，以主要問題擴展理解，並將受訪者當成身處在論述衝突中的社會行動者，將新聞訪問轉變成一種溝通互動，即是透過言談結構的變化改變兩造的關係（江靜之，2009）。

另一方面，江靜之（2013）在多對一的電視政治新聞專訪中談到主持人可以維持訪談的問答互動秩序，也可透過發言番的控制受訪者言論，或運用重新闡述、界定問題之權將其他訪問者的個人觀點轉換成事實。

不過，主持人亦可運用眼神、手勢及話語停頓而將提問之權交由其他訪問者，促使其他訪問者與之「協力提問」，共同完成一個追問番以分散追問之責。或者，以他人或個人之名提問，不論是口語引述他人說法，亦能播放之前訪談或新聞畫面作為直接引述，藉此維持中立形象，均是透過言談結構的改變而產生關係的流動（江靜之，2013）。

（二）對立論述

楊意菁（2002）透過談話性 call-in 節目中發現透過二元論述的對立，以製造衝突、簡單、煽動以及戲劇效果的論述模式，更能看出兩造在論述時權力的流動。節目刻意安排來賓之間意見的對立性，讓參與討論的來賓之間展現意見衝突對立的情勢，讓節目「展現」來賓與來賓之間指責互罵的情節。另外，節目亦透過建立現場公眾的角色進而創造來賓與實體「公眾」的衝突感。在談話性節目當中，創造台上來賓與台下觀眾的流動，並以此賦予觀眾權威感，而此對立與衝突的談話形式，正是權力流動的關鍵（楊意菁，2002）。

（三）人稱代名詞

Oak（2012）為了解小兒麻痺治療師以及安全座椅設計者在立場不同的觀點下，如何透過字詞語義的運用來突顯權力關係的改變。他發現語序中代名詞可以

用來解讀彼此當下立場與意向的軟化或改變。文中設計者在多次的爭論中用「你們」來區分設計者與治療者之間是不同或相反的立場；直到理解或接受對方的堅持時，才改用「我們」來詮釋治療者與設計者乃共同處於同一個專案中，應達成共識，共同完成目標，而權力關係即是從強勢地用「你們」轉而平等地用「我們」。

從上述文獻可以發現，權力關係會透過言談結構中展現，包含打斷、開玩笑…等，以及透過語句文法如時態、語態、代名詞…等，以及回應方式如正反意見，支持反對…等。另一方面，權力關係亦會因為言談結構的改變而變化，例如意識型態的解構與建構，不論是政權掌握的進程，或是立場分明的媒體偏向，以及國族意識的強化，甚至是醫病關係的社會脈絡，其意識型態均在媒體的論述中被建構，進而型塑或改變了權力關係。另外靈活運用論述資源也同樣可以透過語言行動來改變權力，包含透過闡述整理以及探測性問題等論述資源，讓話語權在言談結構中流動；利用協力提問將話語權轉讓；在節目創造論述二元對立，搭配衝突、煽動的論述模式，並加上納入現場公眾的權威感，均會讓權力在言談結構中改變；最後則是運用人稱代名詞來改變立場，突顯權力關係的轉移。

國立政治大學 National Chengchi University

第三章 研究方法

本研究關注傳播代理商業內經常舉辦的動腦會議，案主、引導人、眾多參與者中，彼此如何互動、維持動腦會議應有的品質及秩序。動腦會議中主要運用的意義載具就是對話互動，對話分析顯然可以直接作為分析的工具之一。然而，如前文所述，在媒體代理商裡，組織多元，成員各司其職，而每個與會成員成長背景不同，經歷亦有差距，若想要更細膩地瞭解對話背後的社會意涵或潛在的權力面貌，則更需要借鏡批判論述分析的全面思考，不僅在意對話的語對結構，也進一步去瞭解對話成員中是否有隱晦不顯的社會結構，因為階級利益而影響著權力關係。

因為對話分析關心言談互動的社會規範與秩序，認為言談具有受情境型塑及更新情境的雙重特質；而批判論述分析著重於語言結構的社會意涵（江靜之，2005）。故本研究採取對話分析，從微觀言談互動層次著手，希望解構動腦會議中所有成員之對話語對、序列及文本結構與脈絡規則，解析出相互丟出點子時的討論，其交鋒話語結構背後的社會意義。另一方面亦採取批判論述分析，著眼於社會結構與權力之間的複雜關係，希望找出動腦會議的參與者在多方成員的言語互動下，社會結構如何影響動腦會議的討論；同時藉此兩研究取徑，希望能發現動腦會議中的權力地位與權力浮現過程，同時也找出成員們如何附和、抵抗，或保持中立的規則。

壹、個案選擇

動腦會議結合了檯面上跟檯面下的角力，檯面上大家說說笑笑，允諾一定貢獻創意點子，但檯面下因為權力關係影響彼此的互動行為，讓該動腦的會議不動腦。在行銷工作產業鏈中，舉凡廣告代理商、媒體代理商、以及公關代理商都經常舉辦動腦會議，協助廣告主在整個行銷活動中注入新意，但企業組織裡人與人

互動處處是學問，有道是商場如戰場，這個概念即便是以創意導向的媒體代理商也不例外。

本研究選擇媒體代理商作為研究動腦會議中的權力展現之個案，原因有二：首先，Fairclough 認為批判論述分析研究者須同時使用結構與互動觀點，將論述視為需要處理的障礙，不但要看論述秩序如何被建構，也要詳細分析實際的文本與互動狀況。而建構論述秩序有賴研究者的經驗，以及研究者對相關論述秩序的敏感度，運用文本以外的情境知識來進行研究、分析與解釋（江靜之，2005）。研究者任職於媒體代理商，不僅可以更緊密貼近研究對象，了解研究對象最細膩的互動與生態，同時也可運用本身對於產業的了解與成員背景的情境知識進行分析與解釋。

再者，由於動腦會議的召開都是為了廣告主品牌活動，不論是新上市或延續前一波宣傳計畫，討論內容均屬於該組織的機密資料，一般人難以進入廣告代理商或公關代理商的場域取得機密性資料，故本研究選擇研究者服務之媒體代理商為研究場域。

以下將簡述媒體代理商之組織，並針對 M3 代理商的組織架構作一描述，可從中理解動腦會議與會人員之結構關係與配置。爾後再針對 M3 代理商的動腦會議組成及進行說一說明之。

一、個案簡介

《Cheers 雜誌》於 2006 年 10 月以「掌握 400 億預算的操盤手」為題，對於媒體代理商的運作有清楚地描述：「媒體服務產業（媒體代理商）是廣告預算數百億的客戶們，進行與消費者溝通的規劃及執行工作」（朱詣璋，2013）。

媒體代理商原有的基本服務都不外乎媒體企劃及媒體購買，並以傳統媒體為主。隨著科技進展，廣告主需求變化大，媒體代理商開始變形，內部不僅成立數位媒體部門，也創立整合行銷部門，品牌內容發展部門，以及傳播策略資源部門，各家代理商的部門稱呼不同，但其功能相近，每一個部門就是一個服務單位，針

對單一廣告主，各部門都有負責的服務窗口。

本研究挑選之 M3 代理商為歐系媒體代理商，其組織文化開放且自由，公司內部廣告主多為國際品牌，且也多為全球性共同服務。因此，公司員工被要求必須要兼備國際觀與在地化視野，為兼顧全球在地化（Glocalization）的作業，組織成員多樣貌，且均積極學習成長。

M3 代理商的業務單位跟其他代理商並沒有太大差異，組織圖如圖一所示，每個業務單位下面依據職責共分成三個小組織，其中包含企劃人員，數位人員，以及購買人員，而購買人員則區分成電視購買及非電視購買。除了主要業務單位外，協力單位則是負責協助業務單位提供客戶不同的需求服務，包含傳播策略資源，以及品牌內容發展。業務單位與協力單位的最高主管均為副總經理，其下組織成員之職稱為（副）總監、經（副）理、資深（或稱主任）及專員。每一業務單位共有 8-10 名同事，每一業務單位下面亦會分成 3-4 小組，各別負責不同的廣告主或者同一廣告主但負責分不同品牌或產品線。

圖一：M3 媒體代理商組織架構圖

二、動腦會議的組成與進行

媒體代理商為了要做好全媒體的溝通規劃，讓媒體規劃更完備且追求創新，內部經常舉辦動腦會議。每組業務單位會視廣告主的年度廣告量來安排服務窗口人數，並搭配上述所提及的協力單位，包含媒體購買人員，數位媒體人員。品牌內容發展及傳播策略資源人員由於人數限制，並沒有分派給每個廣告主，但彈性支援全公司業務單位。而每次動腦會議舉行會有媒體企劃人員 3-5 名不等，加上購買人員及數位媒體人員，共約 8-15 名不等。

動腦會議的成員組成包含案主、引導人與參與者（林孟儀，2002），由各部門多個成員共同組成的會議形式。媒體企劃人員為服務廣告主的主窗口，故案主通常為媒體企劃人員，而引導人通常是媒體企劃人員的單位主管，其他參與者則可能包含傳播策略人員、媒體購買人員、數位媒體人員，以及品牌內容發展人員，有時亦會包含財務部等同仁視為真正的消費者。

在舉辦動腦會議前，大家可以自行用自己偏好的方式尋找可能性，再透過上述各部門服務窗口的共同討論，彼此激發想像加以堆疊，最後再收斂全媒體規劃的主軸及發展線。

動腦會議進行時，案主會先針對廣告主的行銷活動作全面性簡報說明，最主要先釐清廣告主的行銷目的、傳播主張、目標對象、預算規模…等相關資訊。待說明後，參與者即可開始針對此案丟點子想法供大家討論。

大家通常僅會口頭說明自己所想出的點子，案主會在會議室的白板中紀錄大家所提的點子，有時案主因為較熟悉案子也會參與討論，引導人因為是部門主管，因此有時也會參與討論，與文獻中認為案主或引導人不宜參與討論的方式不大相同（林孟儀，2002）。

一般來說，每個行銷活動會根據規模大小舉行動腦會議一至二次不等，會議後即進行企劃整合階段，除非提案後被客戶翻案，不然同一個案子不太可能舉第三次動腦會議。此腦力激盪即是運用社會情境下的言談對話來激發共同創造力，

不論是由引導人發問或者參與者相互堆疊彼此的創意點子，即使每場動腦會議的客戶型態不同，行銷主題不同，參與成員也不完全一樣，但如前文所言，不管代理商內的哪一個部門，只要是服務同一個客戶，舉辦動腦會議時，均可邀請參加之，成員重複性高。

貳、資料蒐集

一、研究素材說明

本研究取用 3C 客戶新品上市前媒體規劃之動腦會議對話內容作為素材分析，原因如下：首先，此客戶為 M3 代理商的國際型客戶，自然是 M3 代理商相當重視的客戶之一；再者，該客戶之所處產業變化極大，主要競爭品牌雖不多，但個個均有強大競爭力，不管是產品面或行銷面，是相當競爭的產業，而傳聞在客戶新品上市時，主要競品同期間亦會有新品上市，故此客戶之新品上市行銷規劃亦是極為重要的任務之一。以下為研究素材之基本資料。

（一）主題：3C 產品新品上市前媒體規劃之動腦會議。

（二）時間：2015 年 2 月 2 日，星期一，17:00-18:27，歷時 87 分鐘。

（三）場所：M3 會議室。

（四）與會人數：共 9 員。企劃總監計 1 員、企劃經（副）理共計 2 員、數位總監計 1 員、數位經理計 1 員、數位專員共計 1 員，購買經（副）理共計 2 員，企劃助理共計 1 員。

（五）會議角色：企劃總監為此動腦會議之引導人，企劃經理為案主，其餘成員為參與者。

表一為會議成員之基本資料說明，包含引導人、案主與參與者共 9 員。工作職責包含企劃人員、數位人員以及購買人員，其中男性 4 員，女性 5 員。表中所使用的英文均為化名。媒體年資意指該員在媒體代理商的總工作年資，不設限於 M3 代理商的工作年資，媒體年資越長並不一定職稱越高。

表一：動腦會議個案成員基本資料

會議角色	職責	職稱	英文化名	性別	年齡	媒體年資
引導人	企劃	總監	Peter	男性	37	11
案主	企劃	經理	Perry	男性	42	13
參與者	企劃	副理	Paula	女性	33	6
參與者	企劃	助理	Polly	女性	25	1
參與者	數位	總監	Dora	女性	36	9
參與者	數位	經理	Denny	男性	37	7
參與者	數位	專員	David	男性	26	2
參與者	電視購買	經理	Bella	女性	36	15
參與者	非電視購買	經理	Betty	女性	45	15

動腦會議前一天，客戶方才針對新產品做簡報，並希望在一周內，提供媒體規劃建議，是故服務團隊無不戰戰兢兢，迎戰此波媒體活動，緊急召開動腦會議，參與人員包含企劃人員、購買人員、數位人員等三個不同單位的組合。

動腦會議開始前，研究者告知所有參與者本研究的目的及研究方法，並說明會以錄音方式取得素材。取得全體與會人員同意後，再請參與者個別簽署研究同意書。

本研究選用智慧型手機錄製，直接放置會議桌的正中間，利於取得音量相似且來自四面八方的對話；智慧型手機旁邊有電話、電話線、網路線等，與會人員也多把自己的手機擺在桌面上，故與會人員不會特別留意研究者之錄音設備。而且，在時間壓力下，為了順利產出點子，與會者並未受錄音設備影響，還是迅速聚焦丟創意點子。

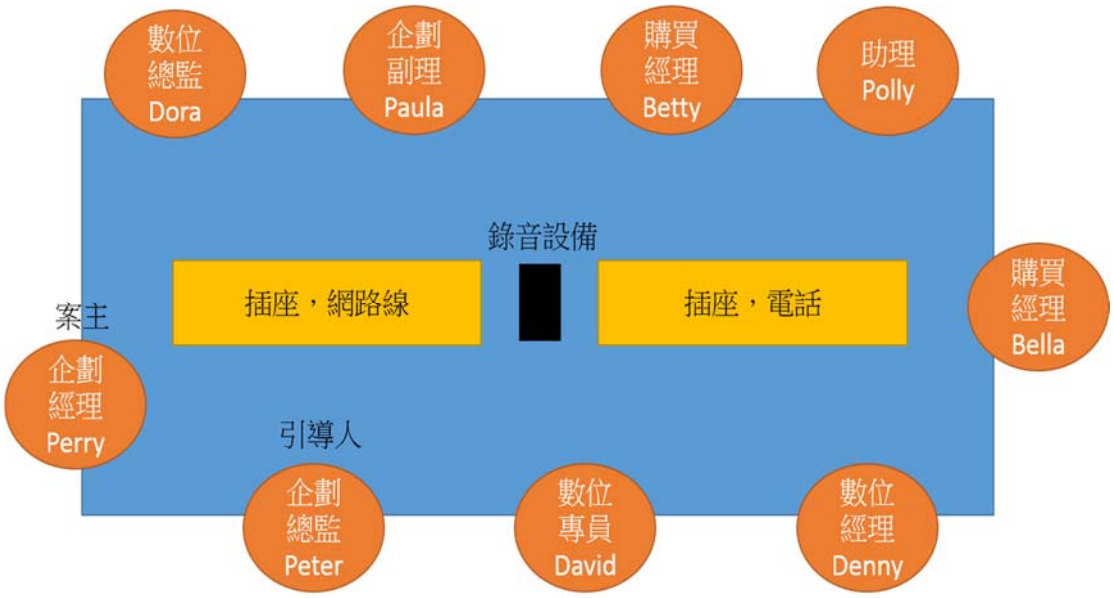
二、會議現場狀況說明

會議時間到，與會人員紛紛入席，沒有人延遲入席；會議室為方形，會議桌四邊都可以坐人，與會人員並沒有刻意選座位，看到有位置就坐下，因此從位置

上判讀，沒有職責、職稱相近的座位傾向；進會議室的右邊為白板，會議桌中間是電源線與插座，由於沒有產品的資料可以投影，故此次動腦會議並沒有使用電腦與投影機。

圖二即是此次研究素材之座位分佈及錄音設備之位置。從座位上來看，大家隨機入坐，並未依職責或職稱來坐，錄音設備放置所有人員的正中央。

圖二：動腦會議人員座位圖



三、會議後素材處理說明

會議結束後即從手機取出錄音檔，由於會議時間長達 87 分鐘，中間因為錄音手機有外部來電兩次，故錄音過程中斷兩次。會議後即從智慧型手機取出錄音檔，交給過錄員聽打成逐字稿。然而，由於動腦會議中的部份對話內容，比如媒體專業用語超出聽打員之理解範圍或與會人員對話距離遙遠以至收音狀況不良，故研究者取得逐字稿後再次進行校正。

參、分析步驟

本文欲探究動腦會議中的權力展現，其動腦會議與會成員包含企劃、購買、

策略人員，有資深、資淺之分，亦有階級之別。對於權力展現的分析，本文重點在於發現整場動腦會議的發言順序、彼此附和或反對的狀況，以及是不是有固定的人總是講話特別大聲，或喜歡打斷他人的話，或總是提高音調回應，進而去找出在互相丟創意點子想法的時候，彼此之間的語氣與回應是不是有重複性的結構來詮釋權力怎麼彰顯在動腦會議的對話中。

研究者重複觀看對話過錄稿，先找出整場動腦會議有什麼不同的言談互動模式，再相互比較並進行歸納整理，以下為主要觀察的結構與秩序，並了解其語言結構背後的權力關係。觀察要點包含以下幾點：

1. 發言輪番順序：

觀察談話參與者的發言輪番順序，抓出整場動腦會議主要的對話結構與秩序，再檢視重複的言談結構是否產生失序狀況。另一方面，從發言輪番順序亦可了解會議主導者如何運作，並且察覺與會者彼此的權力關係。

2. 打斷或插話：

如前文獻所發現，權力關係較大者，較易發生打斷他人發言或插話的狀況。本研究分析動腦會議之對話素材，發現談話參與者眾多，更容易發生打斷或插話的現象。

3. 停頓或重疊：

兩造對話時，經常發生同時發話的可能性，其因可能是彼此都想要快點表達自己的意見或者取下主導權，因此如果一方有停頓或自己的話語被重疊的狀況發生，通常就會喪失主導權，而成為權位較低的一造。

4. 支持或反對：

會議席間總會有支持與反對的兩造意見，甚或是不支持也不反對而另起話題的現象。參與者會透過此表態方式來說明自己的立場。如果某人總是呈現表態「贊成」，且也不曾深入表達什麼意見，有可能是因為其權位較低所造成；

國立政治大學 National Chengchi University

但權位較低者，亦可能根據會議風向球調整表態，造成權力關係的流動。

5. 開玩笑或說笑話：

如前文獻所發現，權位較高者，較會開玩笑或說笑話。

6. 主、被動語態：

經常使用被動語態者，在對話中處於較弱勢一方。例如：我之前提的想法最後「才被你們」所接納。

7. 時態：

雖說好漢不提當年勇，但在會議席間，不提當年勇就無法突顯自己，因此經常會發現席間聽到：「我以前曾經怎樣又怎樣…」，「我之前都是這樣且那樣…」，運用過去式來表達自己的經驗值以提升自己的權力地位。

8. 語調的情緒起伏：

因參與者部門不同，偶爾會有立場相左而堅持不下，從高語調的聲音判別，情緒往往比較高張，激動地表達，是為權力較高者之行為。

9. 音量掌握：

權位較高者傾向使用較大音量。

10. 贅詞或發語詞：

贅詞或發語詞較常發生在緊張情緒，或不知所措的弱勢者。

研究者根據所分析出來的語對及語序等言談結構，找出整場會議中主要的互動秩序，並且留意是否有結構異狀或語對語序失常的狀況。因此，除了從言談結構中察覺權力展現外，將特別留意言談行動是如何影響權力關係。再者，根據語句文法或字詞語義等細項，透過批判論述分析，關注權力關係如何展現及流動，進一步了解主張創意無限的動腦會議中，是否因為正式權力或非正式權力（Melia, Peiro, 2003, P17-18）的社會結構，影響談話參與者的言談行動。所留意的社會結

國立政治大學 National Chengchi University

構要點將特別針對正式權力中的職稱、職責，以及非正式權力的媒體年資來做討論。

最後，本研究參考江靜之（2013），運用對話分析研究經常使用之對話過錄符號（參見附錄一），標示動腦會議的對話細節。

國立政治大學
National Chengchi University

第四章 研究發現

在第二章第三節機構談話之權力關係的文獻檢閱中，我們透過對話分析與批判論述分析了解到，在機構談話裡，權力關係可以從語言結構中展現，同時權力關係也會因為語言結構的改變而有流動變化的可能。

動腦會議亦是機構談話的一種，召開會議需要各部門人員的加入，與會人員的職責及職稱均不相同，有人是企劃，有人是購買，有人見長於傳統媒體，有人是專精數位媒體，而且過去的工作經驗累積也各異其趣。因此，即使動腦會議重視團隊創造，強調創意優先，卻也難以避免在會議當中有權力關係的展現，影響動腦會議的進行。

不過，本文研究除了從語言互動結構裡頭找出權力關係的展現外，將進一步探討權力關係如何語言結構改變中變化。因此本章將依三個部分討論，第一節先針對整場動腦會議的基本言談秩序與互動狀況做一說明，其中包含引導人的確立、會議參與者的言談互動、以及創意點子如何在動腦會議中浮現。第二節解析語言如何建築權力，而權力如何影響創意的進行，包含「設定框架」、「打斷或插話」、「開玩笑或講笑話」、「鼓勵與否決」等面向。第三節關注權力關係如何在語言結構的改變中變化，檢視談話參與者如何透過「闡釋保衛戰」讓權力流動以及展開「延續與說服」的言談行動影響權力關係。

此研究素材之會議內容為 3C 客戶新品上市，案件屬極機密，客戶在動腦會議之前，僅邀請 M3 幾個主要人員聽取產品簡報，包含 Peter（引導人，企劃總監）、Perry（案主，企劃經理）、Dora（數位總監）。簡報會後，所有人員均不得帶回任何文件，簡報現場亦不得拍照，因此聽取簡報之服務團隊能帶給其他團隊成員的資訊有限，僅用電子郵件簡單描述簡報內容，並要求服務團隊利用週末假期回家想想有沒有適合的媒體露出形式，而這樣的會議背景讓動腦會議現場的權力展現狀態更加耐人尋味。

第一節、動腦會議之言談互動

動腦會議最主要的任務即是透過眾人集思廣益的方式，希冀能快速取得兼具質與量的創意點子；所有與會者的貢獻，都成為動腦會議是否有成功結論的重要關鍵。然而，由於並非所有參與人員都參與客戶產品簡報，故研究發現，引導人因為較熟悉新產品的特色，在動腦會議中的角色鮮明，不僅控制整場會議的流程及進行，同時也是主要闡述、釋疑者，並鼓勵及激發其他參與者的討論與貢獻。此外，其他參與者在會議中的互動狀況亦是本節討論的重點之一，研究發現工作職責跟經歷會影響每個參與者在會議中的發言次數以及言談深度，進而影響了參與者對於創意點子的產出。最後，本節亦會說明參與者如何透過討論激發創意點子，抑或堆疊想法，讓創意點子更完整。

壹、角色鮮明的引導人

動腦會議中，有三個重要角色不可或缺：引導人、案主與參與者。引導人即為主持會議、引導大家動腦的人，要負責破冰，先丟好笑或好玩的想法，激勵人心、或帶領參與者進行聯想或延伸，有能力控制場面，確保人人都有機會發表自己的觀點（林孟儀，2002）。

本研究發現，引導人 Peter 的角色鮮明，係主要控制會議流程的角色。可從以下幾個面向看出：第一，Peter 為會議開場及總結。由於 Peter 是參加客戶簡報的其中一員，故會議一開始即由 Peter 負責說明產品資訊；會議終場亦由 Peter 總結以及交待接下來的工作事項。

第二，Peter 為主要釋疑者。雖然參加客戶簡報的人員有 Peter、Perry、Dora 三人，但當與會人員對客戶新產品的特質及行銷方向不清楚且有疑問時，仍是對著 Peter 詢問，並由 Peter 回答。如例 1，Paula 對著 Peter 詢問客戶是否有提供照

片，而 Peter 回答客戶有提供影音，是謂主要釋疑者。

例 1：

0059 Paula：((看 Peter)) 客戶那邊有提供照片嗎？沒有？

→ 0060 Peter：客戶有提供照片嗎？((轉頭看 Perry)) 客戶有提供影音

0061 檔。(1.5 秒) 那個影音檔應該還沒外流對不對？

0062 Peter：對，[那個影音檔應該還沒外流。

0063 Bella： [網路上找不到。

0064 Dora：不可能。

第三，Peter 為會議破冰者。動腦會議的進行，最怕靜默或冷場，尤其會議開始，引導人不適合立即切入正題，要求參與者丟想法；或者會議進行一半，大家陷入沉默，就需要有人破冰。因此破冰的過程中，不免需要丟些輕鬆的話題來激發大家的想法（林孟儀，2002）。如例 2 中，會議進行到一半，Peter 自承丟一個「非常老梗的」想法，立即激發 Perry 提出「更好的」想法。

例 2：

→ 0462 Peter：我自己是有想到一個非常老梗的，(2 秒) 那個舊機換新

0463 機，因為以前☆☆都是這種材質的，它這是一個新的獨特

0464 的材質，我想要鼓勵大家，應該是要 trade up 你手機的那

0465 個，所以舊機換新機的一個 campaign。

0466 Perry：(2 秒) 我想到一個更好的。

第四，Peter 為發言引導者。由於引導人有責任確保每個參與者都有發言的機會（齊立文，2006），故會議進行中，偶爾有靜默時刻，Peter 則會點名各媒體服務人員發言，以利會議的進行。如例 3，Peter 直接點名網路、平面、電視媒體可以怎麼呈現獨一無二這個行銷概念，負責平面的 Betty 首先回應「自己出一本雜誌，獨一無二」。

例 3：

→ 1256 Peter：獨一無二網路怎麼呈現？

→ 1257 (4 秒) 平面怎麼呈現？(2 秒) 電視有辦法嗎？

1258 Betty：(2 秒) [電視。

1259 Peter： [>獨一無二，獨一無二<

1260　眾人：（（笑））
1261　Bella：我可以再 [打獨一無二嗎？
1262　Betty：　　[自己出一本雜誌，獨一無二。
1263　Paula：就星潮誌啊。
1264　Betty：星潮誌，（2 秒）沒有人看。

除了指定發言外，Peter 聽到與會人員有想法，但尚不明確時，亦會引導參語者有發言完整的機會，如例 4 中 David 的發言明顯小聲，Peter 直接點名 David，並請 David 詳述他想表達的創意想法。

例 4：

0289　David：˚玻璃˚，我只能想到這個。
→　0290　Peter：好，David，來，請講。
0291　David：玻璃鞋。
→　0292　Peter：玻璃鞋，你想做什麼？
0293　David：可能有人就掉了鞋子，然後就去找看是誰的鞋子。

第五，Peter 是創意釐清者。會議中參與者提出的創意點子或策略想法有不清楚之處，Peter 以「wh-」開放式問句來釐清創意提供者完整的想法，例如什麼、哪裡。如例 5，David 提供創意呈現可以用「足跡」的概念，Peter 為了釐清 David 提出的點子，進一步問 David 足跡是「什麼東西」，以及想要「在哪裡」執行。

例 5：

0400　David：足跡
→　0401　Peter：什麼東西？
0402　David：就是足跡，那個鞋子的足跡。
→　0403　Peter：（2 秒）然後呢？在哪裡？

另一例子是 Denny 提出媒體可以在網路上操作 AR，但沒有詳細說明，故 Peter 進一步詢問「網路用 AR 的操作是什麼？」，如例 6。

例 6：

0609　Denny：或者是換個方式，就是用這樣的概念方式去呈現，只是
0610　　有哪一個媒體或者是載具，有可能去做這樣子，或許是
0611　　也許用，（2 秒）或者是網路的部份，用這樣的方式去

0612　　作一個操作，AR 的操作。

→ 0613　Peter：嗯，網路用 AR 的操作，網路用 AR 的操作是什麼？

或者是 Peter 在會議現場看到 David 透過手機正在搜尋一些想法，便轉頭詢問 David 不是找了很多創意點子，David 想了 6 秒，回應「教堂的彩色玻璃」，但並未說明細節，故 Peter 追問「然後呢？你想做什麼？」，如例 7。

例 7：

1076　Peter：((轉頭看 David))怎麼，你剛才不是找了很多(點子)。

1077　David：(6 秒)°不知道°，彩色玻璃，教堂的彩色玻璃。

→ 1078　Peter：然後呢？你想做什麼？

以及 Paula 提出可以「玩個現實版的寶石方塊遊戲」，Peter 第一時間不明白 Paula 所謂的現實版所指何物，故進一步追問 Paula「什麼叫做現實版寶石方塊？」並向 Paula 確認「從 banner 上面就可以玩的？」，如例 8。

例 8：

1424　Paula：還是玩一個現實版的那種寶石方塊的遊戲。

→ 1425　Peter：什麼叫做現實版寶石方[塊？　]從 banner 上面就可以玩的？

1426　Paula：　　[就是=]

1427　　=對，類似那種，在網路上也可以玩這種，可是就消那個。

第六，Peter 是闡述整理者。所謂的闡述整理是透過保留、刪除與轉化，重新整理發話者的陳述（江靜之，2009）。在動腦會議的過程中，Peter 會用自己的方式，轉化說法，並重新論述自己所知道的事情。

如例 9 中，Paula 詢問着新產品的特質，想了解手機的鏡面有甚麼特色，不過，在回答 Paula 的問題時，Peter 不確定是否反光，Peter 先轉頭問 Perry 產品是否會反光以及是否可以看得到自己；在 Perry 回答不會後，Peter 做出第一次闡述整理，說明手機的鏡面看不到自己。而 Dora 也接續說明不反光，由 Peter 集結 Perry 和 Dora 的回答，做出第二次闡述，說明手機「不反光，看不到自己。」

例 9：

0552　Paula：那個，說鏡面，它是有什麼特殊的鏡面？

0553　Peter：沒有，它可以反光嗎？
0554　　（（轉頭看 Perry））它可以看到我自己嗎？
0555　Perry：不會。
→　0556　Peter：看不到自己。
0557　Dora：不反光。
→　0558　Peter：（1 秒）不反光，看不到自己。

或是，在例 10 中，Denny 推測新產品規格「應該」是細邊框。現場停頓 2 秒後，Peter 嘴裡念著「細邊框」的同時（推估 Peter 應是在回想產品規格），Dora 即提出此產品的行銷亮點就是 edge。Peter 接續 Dora 的話，重新闡述並延伸此次的行銷規劃共有兩個產品，並以其中一款命名為 edge 的款式為主打。

例 10：
0108　Denny：應該細邊框吧。
0109　Peter：（2 秒）細邊框，細 [邊::
0110　Dora：　　[edge 會是它的主打。
→　0111　Peter：對，edge 會是它的主打。
0112　　（1 秒）它會用 edge 來帶那一支小的，就是正常的★★，
0113　　一個是★★。

或是，在例 11 中，Dora 說明客戶簡報時的影片是一個介紹片子，然而，Peter 在 Dora 說明後，做出延伸性闡述，提供更多細節給其他參與者。

例 11：
0068　Dora：那是他們針對這個自己拍的一個介紹片子。
→　0069　Peter：>但我覺得那個介紹是非常清楚的<，就是有始以來沒有
0070　　麼清楚，可以在收 brief 的時候，我可以看到一只這麼完
0071　　整的影片，而且講得那麼清楚。

以及，在例 12 中，Dora 提到可運用 0.7 秒打開照相機的產品特質，但 Dora 並沒有說清楚該項功能，由 Peter 做進一步闡述。

例 12：
0483　Dora：那你不如就是用幾個點，因為它也有講到 0.7 秒，快閃這
0484　　一件事，就是所有的結論就是 1 秒之內，感覺好像很快就
0485　　不見了。

國立政治大學 National Chengchi University

→ 0486 Peter：>他講那個是他的那個<，他透過這樣子按它的那個 home
0487 鍵，它 0.7 秒，就會完成開攝影機、對焦、拍照，總共 0.7
0488 秒。
0489 Bella：（2 秒）˚那要幹嘛˚？

最後，如例 13，Peter 總結 Denny 與 Betty 所討論的創意執行要點，說明 Denny 的概念是希望將產品材質放在車上，成為流動媒體。

例 13：

0624 Denny：沒關係。
0625 Betty：你等於是打造一台車了啦。
→ 0626 Peter：但是反正 Denny，你的概念就是說你希望讓到時候一堆玻
0627 璃，玻璃的東西在路上跑…。

綜合以上，引導人無疑是動腦會議中一個很重要的角色，關乎會議的成敗。引導人負責開場與結語，控制會議的主要流程，同時引導人也是會議中的主要釋疑者，面對參與者關於產品或行銷活動的疑問，第一時間負責釋疑，讓參與者可以快速進入狀況。同時引導人亦是會議破冰者，不論是會議一開始大家都沒想法時先丟一些想法刺激大家，會議進行到一半，倘若大家陷入沉默，引導人也得再次破冰。如果面對大家靜默，引導人亦會直接點名，確保每個參與者都有發言機會，同時對於參與者提出的創意點子不清楚時，用開放式問句讓發言者可以有完整論述。對於不甚明白的論點或說法，引導人亦用自己的方式闡述整理，確認彼此的想法沒有落差。

貳、案主與其他參與者的言談互動

召開動腦會議的最主要目的為最短時間收集最多創意以協助案主完成提案。因此除了引導人 Peter 之外，其他會議參與者都肩負著貢獻媒體創意的角色。不過研究發現由於參加客戶產品簡報的人員有限，因此在會議的一開始有著明顯的資訊落差，雖然引導人 Peter 負責說明及釋疑，但仍會有些資訊不夠完整，則需要其他人協助說明，進而增加了彼此討論的火花。

一、有參加客戶產品簡報的參與者

除了引導人 Peter 外，亦有案主 Perry 及數位總監 Dora 參加客戶產品簡報。案主即是有問題要同事協助幫忙而召集動腦會議的人，而通常案主會較熟悉整份案件，包含過去客戶操作的習慣及偏好，因此若案主在動腦會議中涉入過多，較會影響創意發想的過程。

整個來說，在這場動腦會議當中，案主的涉入不算太深或干預太多。一開始，案主 Perry 並沒有任何的發言，讓引導人完整地主導整場會議；會議中，大家開始提出創意想法，Perry 亦保有開放的態度，整場會議均並未有明顯的干預，讓參與者的點子可以順產；意即，在會議中，當參與者提出創意點子時，即使該創意執行度不高或者沒有爆點時，Perry 並未開口制止或批評，讓創意仍可以停留在討論的階段，同時也可以激發其他參與者一起發想，不會因為批評或否決就讓創意點子陣亡。

另一方面，Perry 在聽到有趣的點子後，隨即在原創意下，提出自己的觀點，互相堆砌，讓點子加分，算是一個「守本分」的案主；如前述（例 2）所提到的，當 Peter 提出一個非常老梗的想法時，Peter 隨即提出一個更好的想法，即是受了 Peter 創意的刺激，因而提出互相推砌的創意想法。

然而，由於 Perry 亦是參加客戶產品簡報的人員之一，因此 Perry 在此動腦會議中，亦會協助引導人 Peter，向大家補充資訊或利用他所知的操作背景加以闡述整理。如例 14 中，會議討論什麼樣的特質才能促使消費者購買，Perry、Dora、Bella、Paula 都一致認為外觀漂亮是最重要的，因此 Perry 延伸補充客戶提到的重點就在於在影片覺得外型漂亮，但看到實機會覺得更漂亮，去支持與會人員的論點。

例 14：

0876　Perry：就漂亮，我跟你講，[其實=

0877　Dora：　　[除了漂亮啊

0878　Perry：=其實這種就是，他們的結論是說，（2 秒）<通常手機當

0879　　你看的時候，漂亮被買的機會 [會比=
0880　Peter：　[沒錯。
0881　Bella：　[那是一定的。
0882　Perry：=功能性來高很多>。
0883　Paula：注重外觀。
→ 0884　Perry：所以客戶的重點，其實今天他的意思是說，我們今天看了
0885　　影片覺得漂亮，但是我看了實機，我覺得更漂亮，所以我
0886　　覺得讓消費者體驗，看到的這件事情是<比較重要>的。

而在例 15 中，Dora 舉出前一代的產品也是強調設計，但是操作並不成功，是否從中學習到什麼。Peter 先針對產品的材質說明兩者強調的重點不同（Peter 的發言番從 0909 至 0914，因篇幅之故，僅列至 0911 的發言番），而 Perry 則在 Peter 的說明後，於發言番 0915-0918 進一步回應 Dora，並延伸客戶的說法，讓 Dora 更清楚知道前一代產品的操作背景。

例 15：

0907　Dora：…從這一件事我們有甚麼 learning 嗎。
0908　Betty：對呀。
0909　Peter：★★的設計還蠻像☆☆的，他當時★★的設計其實是漂亮
0910　　的，但是他的漂亮就是外型，這樣的 design 漂亮，它並沒
0911　　有材質上的不一樣…。
→ 0915　Perry：((看 Dora))我回答妳的問題，那一天的客戶是這樣說，就
0916　　是說，對，★★是設計的，但是說實在他沒有講那麼白，
0917　　他意思就是說，它即便是設計，但是他不覺得這麼漂亮，
0918　　簡單講就是這樣。

關於這種延伸說明的現象，除了案主 Perry 之外，數位總監 Dora 因為亦參加了客戶產品簡報，故當引導人 Peter 在會議中對於產品或客戶簡報有模糊論述時，Dora 亦會主動跳出來做闡述說明及整理。如例 16，Peter 正在說明產品的材質跟顏色，Dora 聽完後用不同的方式進一步闡述說明。

例 16：

0050　Peter：…它不是純黑，也不是純白，也不是純綠，也不是純金，
0051　　因為它是<綠寶石>，它是寶石，寶石的（2 秒）材質。

→ 0052 Dora：就是透過光線，然後它的鏡面，會有一些顏色的反射，所
0053 以不會是單一的顏色。

或是，Peter 說明產品材質就是「強化玻璃」時，Dora 進一步說明客戶強調此強化玻璃不會反光，如例 17。

例 17：

0215 Peter：…所以他不會 claim 這件事，他只是當你講說，它這就是
0216 一個強化玻璃這樣子。
→ 0217 Dora：他有說就是不會反光那件事，是一般的手機如果在太陽底
0218 下，其實那個光照太強的時候，會看不到字…。

以及，Paula 詢問電池容量為何？Peter 解釋電池可「待機 4 小時」，Dora 修正說明是電池「充電 10 分鐘可供 4 個小時使用」，如例 18。

例 18：

1010 Paula：4 個小時，是指沒有使用的狀況之下？
1011 Peter：對，待機 4 小時，對，[°待機 4 小時°
1012 Paula： 那根本=]
1013 =那根本就沒有甚麼，我開飛航模式，我也可以呀。
→ 1014 Dora：不是啦，它是說如果[在你沒有（電的時候），你要充電，
1015 Peter： <你沒電>]
→ 1016 Dora：你 10 分鐘就可以充 4 個小時使用，<use on 4 hour>。

不過，就 Dora 的角色來說，最重要的並非輔佐引導人 Peter 主持會議，闡釋疑問，而是貢獻創意點子。也因此，Dora 的確在引導人會議一開始破冰之後，成為第一個提出創意點子的人，運用他瞭解客戶過去操作的習性，以及對新產品的認識，直接提出三個創意案例，均是從產品材質延伸的議題操作。

不過在整場動腦會議裡頭，Dora 並非是最主要的創意提供者，她在一開場提供完三個創意案例後，就未再提出任何的創意點子，對於別人的創意點子也沒有向上堆疊，跟案主的狀況不太一樣。

Dora 甚至在會議的中場，直言點出大家當下在討論的創意點子格局不大，沒有驚艷的感覺，並不是產品上市第一階段該有的規模，比較像第二階段的活動

操作；而 Dora 這種負面言論一出，立即遭 Peter 打斷，險些影響當下創意點子的延續發想。

就 Perry 與 Dora 來說，由於兩人都有參加客戶產品的簡報，因此兩人都協助引導人補充產品資訊的行為並不令人意外。不過由於動腦會議的目的乃是希望在最短的時間獲得最多創意點子，但從這場動腦會議中發現，案主 Perry 較 Dora 更符合動腦會議中對於角色的期待。

首先 Perry 謹守案主本分，未有喧賓奪主搶了引導人風采及工作的現象，同時，案主對於其他參與者的創意想法也沒有用過去己身的經驗加以干涉，更甚者會在他人的創意想法中提出自己的觀點來加分、堆疊。

反觀 Dora 身為參與者，利用自己有參加客戶產品簡報，擁有較多資訊，在會議一開始提出想法後，則不再有明顯的涉入現象，對於其他參與者的討論不但沒有向上堆疊，甚至有阻絕創意延伸的言詞出現，正是動腦會議中最不樂見的現象之一。

二、未參加客戶產品簡報的其他參與者

除了引導人 Peter、案主 Perry 及 Dora 外，其他參與者均沒有參加客戶產品簡報。由於參與者包含媒體企劃人員、媒體購買人員及數位媒體人員，研究發現因為職務之故，不同的參與者對於動腦會議的涉入各有不同，創意點子的貢獻也有不同，以下則以參與者的職務背景來分別論述。

（一）媒體企劃人員

Paula 是除了 Peter、Perry 之外的媒體企劃主要窗口之一，Paula 亦是前線執行人員，對於這個客戶行銷活動的執行細節都瞭若指掌，因此對於這次客戶的媒體操作有一定程度的經驗背景。不過由於她並未參加客戶產品簡報，因此在會議一開始，Paula 就急著詢問產品相關的資訊，包含「有沒有照片」、「產品的材質會不會破」、「是不是有彎曲的側邊」、「產品有沒有特殊的鏡面」等問題，

而且不難發現 Paula 詢問的方式均為是非式問句，而非開放式問句。

由於並非所有參與者均有參加客戶產品簡報，因此在會議開始時，還是釐清產品資訊的階段，由於資訊不平等的狀況讓其他未參加客戶產品簡報的參與者可以透過是非式問句來釐清對於產品的疑問。

如例 19 中，與會人員試著用手機上網搜尋時看到疑似的產品，Paula 便詢問參加客戶簡報的 Peter、Perry、Dora「是長這樣嗎？」，不論是 Peter 或 Dora 都可簡易回答「不是」。

例 19：

→ 0072 Paula：是長這樣嗎？
0073 Peter：不是。
0074 Bella：好醜喔。
0075 Dora：[不是。
0076 Peter：[不是。

或如例 20，Paula 欲確認產品的玻璃材質「會不會容易破」。

例 20：

0203 Paula：客戶有提到說，玻璃這個材質在，（2 秒）使用上，或者
→ 0204 是它會不會容易破[或是（什麼狀況）
0205 Dora：[他說強度很高[，（）
0206 Peter：[他說強度很高，但是
0207 他不能去 claim 說，它是一個不會破的玻璃，不行。

或如例 21，Paula 詢問產品規格是否「有什麼特殊的鏡面？」。Peter 立即回應「沒有」。

例 21：

→ 0552 Paula：那個，說鏡面，它是（不是）有什麼特殊的鏡面？
0553 Peter：沒有，它可以反光嗎？…
0554 （（轉頭看 Perry））它可以看到我自己嗎？

Paula 藉著收集產品特點，以及過去對於產品特點的理解，在 Peter 的破冰想法及 Dora 的創意案例之後，進一步成為動腦會議中提出創意的參與者。不過，

Paula 在一開始提出創意點子時並不順利，經常被人打斷；由於大家對於產品還有疑問未釐清，因此當她提出創意點子時，就被其他參與者打斷，話題留在產品的討論，而非她的創意點子。

不過，整體來說，Paula 並不會因為提點子被打斷後就放棄，Paula 等到產品的討論到一個段落之後，仍會繼續提出她未完成的創意，即便可能想法還不是很完整，但仍會把握機會跟想法講出來。除此之外，也因為 Paula 對於市場與競品的動態最為熟悉，故在會議中若有想法跟競品相似或衝突時，Paula 均可在第一時間提點大家，減少大家走冤枉路的時間。

相較於 Paula 整場會議之發言次數 101 次，另一名企劃人員 Polly 的發言次數則沒有這麼多，整場動腦會議僅有 21 個發言次數，且關於創意點子的發言相當有限，多是呼應別人的說法而已，且言談的長度也都很短，如「都沒有」、「不會」、「是呀」這類簡單的回應來附議其他參與者提出的想法。或許是因為僅為助理的角色，對於動腦會議的形式不甚理解，也全無媒體操作的經驗，在資歷不足的狀況下，此次動腦會議較無貢獻。

（二）數位媒體人員

由於數位媒體人員除了 Dora 外，均無人參與客戶產品簡報，因此 Denny 在會議的一開始，跟 Paula 一樣會用「是非式問句」來釐清自己的疑問，如例 22，Denny 欲確定 Peter 一行人「看到的是照片對不對」，Peter 即回應「影片」。

例 22：

→ 0938 Denny：但是你們看到是照片對不對？圖片？

0939 Peter：圖，┌影片。

0940 Denny： └影片，那是真的有很漂亮嗎？

除了是非式問句外，Denny 在本次動腦會議中不僅貢獻創意點子，也運用自己的專業，提出跟科技相關的操作，對於別人提出的創意想法，也能重新包裝，讓創意更加完整或貼近可以操作的層面。

如例 23，會議中 Paula 提出產品的材質像玻璃，創意可以往玻璃彈珠的方向發想，但經其它人聯想成夜市的玻璃彈珠。引導人 Peter 見狀立即出面提點大家，這個產品的調性跟訴求比較高級，創意想法可以往頂級的角度切，於是 Denny 便延續 Paula 的想子，想到了玻璃可以是「占卜的水晶球」。而 Peter 也進一步請 Denny 闡述完整其意思及想法，讓其他人可以更明白創意如何呈現，Denny 便闡述關於占卜水晶球的操作概念。

例 23：

0235 Paula：沒有，我本來想說可以⌈像這樣。
0236 Betty：　　⌊對呀（4 秒）要做成像這樣寶石
0237 　　之類的。
→ 0238 Denny：占卜的水晶球。
0239 Peter：什麼意思，你們再多講一遍。
→ 0240 Denny：就是占卜的水晶球，那個畫面就是水晶球，本來就是亮
0241 　　的，它看進去，卡通裡面，它起霧就變成，在水晶球出
0242 　　現我們綠寶石

不過，另一方面由於科技的操作往往無法直接從字面上想像出來，且每個人的想像也不盡相同，因此當 Denny 在提出創意想法時，經常被其他人追問他所要呈現的感覺是甚麼？尤其是他的創意想法涉及其他媒體的運用或操作時，相關媒體人員更會追問清楚其想法，因此在會議中，Denny 花了不少時間在解釋自己的想法以及如何操作。

所以，在提創意想法的階段，參與者往往無法一次就清楚說明其創意想法，需要透過自己用另外一個方式說明闡述，或者藉由其他參與者對自己想法的疑問，因而進一步說明該創意想法的執行細節，方可逐漸讓創意想法輪廓更加清晰並可被其他參與者理解。

如例 24，Denny 提出的創意做法涉及戶外媒體，因此負責戶外媒體的 Betty 希望可以清楚瞭解 Denny 說的創意是否就是「電視螢幕在那個車體上面」，Denny 便解釋說明「車體上面是螢幕」。

國立政治大學 National Chengchi University

例 24：

→ 0416 Betty：你說的是 電視螢幕在那個車體上面？

→ 0417 Denny： 他車體上面是螢幕，然後他有兩種你可以播，

0418 你也可以拍譬如說它（…）

0419 Peter： 你要講那個是大卡車。

不過，整個來說，Denny 仍是一個稱職的參與者，不僅在自己專業的數位媒體上有貢獻，同時對於其他參與者的想法也會往上堆疊加分，甚至會跨領域提出不同媒體的想法，更能擴大單一點子的規模，這一部分的說法待下一節創意浮現處，會再清楚描述之。Denny 雖然沒有參加客戶產品簡報，但想法不設限，沒有框架，不受拘束地揮灑創意點子。

第二個數位媒體人員為 David，他是全場除了助理 Polly 外最資淺的人員，David 的發言番不多，整場會議下來僅有 37 次發言，會議一開始 David 也是用是非式問句來釐清問題，如例 25，David 詢問是否「要找代言人嗎？」，Peter 即簡易回應「有，但還不能說」。

例 25：

→ 0310 David：要找代言人嗎？

0311 Peter：**有代言人嗎？**有，但還不能說。

而且 David 每次的發言都字字珠璣，說出的話都很少，如前述提到的例 4 及例 5，David 即使有想法，發言都是 2-3 個字，如「足跡」、「玻璃鞋」，需要引導人 Peter 誘引，才能描述出比較具體的想法。不過亦可以看見即使是資歷不深、沒有參加客戶產品簡報的參與者，只要有創意點子產生，就應該勇敢說出口，即使一開始的想法不夠清楚，同樣可以被引導人誘使出來，成為動腦會議中的討論焦點；至於引導人如何誘引參與者提出創意，稍後在下一節進一步說明。

（三）媒體購買人員

Bella 與 Betty 是有別於數位媒體的購買人員，Bella 負責電視購買，舉凡廣告秒數購買、新聞議題、戲劇置入操作等，均是 Bella 的職務範圍。Betty 則是負責非電視購買，包含報紙、雜誌、廣播、戶外等廣告購買、廣編製作、戶外創意

執行等。

Bella 在會議中發言次數共 157 次，且多次發言都好像透露著 Bella 心中有些成見。首先，會議一開始，Peter 跟 Dora 說明新產品沒有照片，客戶手邊也只有影音檔，但應該不會外流；不過，Paula 卻隨即在網路上找到疑似新產品的照片，Bella 立即不留情面地回應「講那麼多還說找不到」。而且當 Bella 看到照片的第一眼，即用直接且負面的字眼「好醜喔」、「該不會這麼拙吧」來表述自己內心的第一個想法。因為是該媒體代理商閉門召開的動腦會議，不會有其他外人的參與，因此當 Bella 看到疑似新產品的照片時，才會不假有他，直接反應出心中最原始的想法。

再者，Bella 在 Denny 提到戶外媒體的創意時，也是脫口而出「你是故意整她嗎」來表示 Denny 提的創意撈過界，且可能不易執行，會累到非電視購買 Betty。以及當其他參與者討論產品材質像是綠寶石是哪種綠，Perry 說「祖母綠」，Bella 亦是回應「聽到祖母綠整個都 low 掉了」、「整個已經拉到 50 歲了，我的媽呀」。

最後 Bella 甚至在會議中表示「他們就每次都說給你一個 idea，然後最後就是又導入原來的，就是他們不敢，他們什麼都嘛不敢」來批評該廣告主思想較為保守，即使有好的創意也不敢接受，最後還是會回到保守的做法。

不過，對於 Bella 這樣的反應，Peter 並沒有當下立即阻止她，因為這樣的參與者往往在會議上會成為焦點，由於 Bella 的用詞遣字與大家不同，反而是一個特點，同時，因為直接且爽朗的回應方式，反而也讓其他參與者想進一步解釋，激化彼此的討論，讓創意可以更加完整。

不過，Bella 並不是只會直爽的反駁或打槍大家，製造特點而已，Bella 在會議中也會貢獻點子，或從別人的想法上堆疊，包含她從綠寶石的角度延伸認為產品可以從「八心八箭」的角度來操作議題，透過電視置入或口碑來炒熱產品材質被討論的溫度。或者 Bella 在 Perry 提出「快閃活動」時候，也堆疊其想法，提出「你就派幾個妹，在身上做一些彩繪或什麼，那邊走來走去的人，大家就會看，

不就會吸引」。

因此，整個來說，Bella 是一個很有特點的人，不僅在會議上的發言都受人關注，同時也在會議中有其貢獻，不會是一直處於打槍參與者的狀態。不過，反觀 Betty，同樣都是購買執行人員，狀況就完全不一樣了。

Betty 其實在會議中發言次數並不少，近 200 次，但是沒有任何一次是「主動地」提出創意點子，如果不是 Peter 點名到「平面要怎麼做」、「戶外可以做什麼」，直接涉及自己職務的範圍，Betty 的發言都跟創意點子沒有直接性關係。

然而，當其他參與者所提出的創意跟 Betty 負責的職務相關時，Betty 同樣也會發言，只是其發言也多是釐清創意點子，而非從點子中堆疊想法，運用自己的媒體專業幫點子加分。

因此嚴格來說，Betty 算是動腦會議中的被動者、她也把自己定位成媒體執行者，而不是創意的貢獻者。不僅沒有提出原創性的創意，需要引導人點名職務相關或其他參與者提出與己身職務相關的創意時，才會加入討論。但如此一來，至少 Betty 對於其他參與者的創意點子有了間接的協助，雖然沒有堆疊想法，但也補強了創意點子本身的運用。

參、創意浮現

動腦會議跟一般會議最大的差別即是希望在有限的時間內能夠獲得最快跟最多的點子。整場會議首先由 Peter 破冰，接著第二個提出創意者為 Dora，不過一開始僅有 Peter 跟 Dora 丟出想法，而且其他與會人員並沒有跟著往下發想，推估與會人員們對於產品的理解有限，存在著資訊落差，也因此其他與會人員在會議一開始以探問產品細節為主，並非直接提出創意點子。

而且創意的產生並非與會者源源不絕的貢獻，也絕非是熱烈討論下的產物，經常發生的都是靜默的狀態。因此引導人就得破冰，先提出幾個想法，或者直接

點名該媒體負責人員，看看有沒有好的想法。但這樣的做法都無法使動腦會議真正活絡，因為創意點子並不會平白浮現，必須聚焦在某個元素上才能進行討論，與會人員藉著某一主軸的聯想，方可提出不同面向的創意。由於此次動腦會議的產品為 3C 產品，在會議一開始，引導人 Peter 開門見山就點出這次產品跟以往產品最大的不同就是「視覺」、「觸覺」上有明顯的不同，直指這次的產品材質會是可以操作的溝通主軸。除了「產品材質」提出創意之外，亦可從「議題操作」、「媒體特性」、「事件行銷」、「代言人」等角度來提出創意。

不過，此段的重點並非探究如何從內容的部分發想創意，而是透過上述內容的發想，研究發現會議參與者提出創意想法有不同的模式，以下分別詳述之。

一、主動表達

由於引導人 Peter 在開場時即說明此次的產品跟以往的產品最大的不同即是產品材質本身，觸覺跟視覺上都不同。而產品材質運用也的確是整場會議當中最常被提出的創意操作。如例 26，Peter 說明這次產品是玻璃，玻璃有反射的特性，因此率先主動表達「我覺得」可以在平面媒體上找出有反射效果的材質來呈現。

例 26：

→ 0119 Peter：譬如說我覺得玻璃這件事情，會有反射的效果，所以我想
0120 要在平面上，做出這樣子材質的東西，然後它的手機，就
0121 在我這一個地方的材質，就可以突顯我那一支手機，漂亮
0122 的地方（…）

Dora 是 Peter 之後第二個提出創意操作的人，Dora 同樣是從產品材質「玻璃」出發，但她提供的創意點子跟材質本身無關，而是從議題的角度切入，將「玻璃」類比「同志」，進而主動表達「我只是想要說」品牌可以透過對社會議題的支持表態來創造話題。如例 27。

例 27：

→ 0158 Peter：Dora 丟了幾個案例，第一個是把同志，用玻璃講同志，但
0159 我不太確定這個 ┌ 有沒有
0160 Dora： └ 其實我那時候不是，因為你要我們丟，

→ 0161　　但是那個不會是大 campaign，我只是想要說，最近其實很
0162　　多市場，都會去做一些議題，然後只是你剛才有提到，然
0163　　後我有想到，你看連 Tiffany，這麼大的一個品牌，它都願
0164　　意去這樣做。
0165　Peter：伊莎貝爾也有，Tiffany 也有

Dora 除了聯想社會議題操作的角度外，他同時聯想產品材質與媒體特性來發揮。如例 28，Dora 主動表達「我覺得」玻璃材質會有反射的效果，因此可以透過 AR（Augmented Reality）或是觸動裝置跟消費者互動。

例 28：

→ 0187　Dora：我覺得可以去想，因為他有很多互動的東西，因為鏡面這
0188　　種反射的東西，它可能可以透過一些 AR，或者是一些那
0189　　種觸動式的東西，來去做互動…。

而 Paula 因為也是企劃人員，屬於前線作業人員，因此在會議中以是非式問句確認產品細節後，成為 Peter、Dora 之後的第三個創意提供者。其第一個創意亦同樣是從產品材質的角度切入，並且主動表達「因為我想說」產品的玻璃材質與玻璃彈珠有雷同之處可加以運用，如例 29。

例 29：

→ 0220　Paula：因為我想說玻璃，我本來想到的是那個玻璃彈珠，就是我
0221　　們小時候在玩的那種，然後我想說可不可以做一種，因為
0222　　我本來想說玩那種打彈珠，然後去呈現它的材質，然後因
0223　　為玻璃彈珠，外面不是會有綠色，還藍色的那種

從上述四個案例看來，動腦會議中創意浮現之第一要件就是會議參與者自己要能主動表達，不管是從產品材質出發，或者想要結合社會議題設定，亦或要跟媒體特性來串連，都得參與者自己有想像力，在大家尚未提供創意想法時即主動表達；同時關於專業的涉獵也要多元化，除了關注媒體特性的專業外，也要留意社會議題，方可在動腦會議上大展長才。

二、正面誘引

另一方面，動腦會議也並非單靠少數幾個人主動表達就能有好的產出。尤其，

動腦會議的參與者人數眾多，工作經驗或媒體資歷程度不一，而經驗較少，資歷較低的資淺人員，對於提出創意點子產生往往是猶豫而躊躇。因此，適時的誘引可以發揮其效果，讓資淺人員勇敢提出自己的創意點子，甚至可以成為整場動腦會議創意的主軸。如例 30，David 先小聲說了一句「玻璃，我只能想到這個」。而 Peter 聽到 David 略小的聲音，隨即點名 David 讓他可以清楚說出他想到甚麼。不過，David 仍然簡潔地說出「玻璃鞋」，Peter 在無法確認確切的創意想法是甚麼時，則再以開放式問句來誘使 David 多描述他想表達的創意想法為何。而在 David 描述後，不僅 Betty 聯想到灰姑娘，也讓 Peter 立馬讚賞這是一個 Event 的創意想法。

例 30：

0289 David：˚玻璃˚，我只能想到這個。
→ 0290 Peter：好，David，來，請講。
0291 David：玻璃鞋。
→ 0292 Peter：玻璃鞋，你想做什麼？
0293 David：可能有人就掉了鞋子，然後就去找看是誰的鞋子。
0294 Betty：灰姑娘
→ 0295 Peter：不錯，它是一個 Event。

從上述的案例可以發現，動腦會議中的每一個小小的聲音都不容被忽視，不管是資深人員的想法，或者是資淺人員的想法，都應該要被注意到。尤其是資淺人員雖然經驗不足，資歷較淺，但是其背後所夾帶的社會關係則是年紀較輕，可能會有較年輕而活潑的想法，可不受過去經驗所箝制。

再者，由於參與者並非只能除了提出跟自己職務有相關的創意媒體，因此當創意提供者的論述輪廓不夠清晰時，相關媒體之執行人員則會出面釐清，並且引導創意提供者到清楚的輪廓，確保其他參與者可以明白其創意想法。如例 31，Denny 提出「Outdoor 車子的執行狀況」，但不確定可以做到甚麼程度，Betty 係非電視媒體購買人員，戶外屬於她的業務範疇，因此首先回應 Denny「車子？你說怎樣？公車嗎？」來釐清 Denny 提的車子是指公車？計程車？還是其他交通

工具。即使 Denny 在發言番 0412 覺得可能難度很高想要作罷，但 Peter 則隨即回應「先講出來，她能夠克服的」。Peter 此話有兩層意涵，一是鼓勵 Denny 繼續論述，不要因為擔心有難度就作罷；二則是鼓勵 Betty，有難度的執行方案她都能解決。因此正面誘引也帶有鼓勵的意味，讓創意可以順產。因此，Denny 在受到鼓勵後繼續說明他表達的是將車身「當作是投影螢幕」。Betty 同樣在發言番 0416 中欲釐清「你說的是電視螢幕在那個車體上面？」來誘使 Denny 多做說明，讓戶外車子的創意越來越清晰。

例 31：

→ 0409 Denny：但是我不知道，現在 Outdoor 車子的執行狀況，可以做到
0410 什麼程度
→ 0411 Betty：車子，你說怎樣？公車嗎？
0412 Denny：但是我覺得可能執行上，可能不知道難度會不會很高
→ 0413 Peter：先講出來，她能夠克服的，
0414 Denny： 那種車子的，他是全車身可以當作是投影螢幕
0415 Paula：全車身
→ 0416 Betty：你說的是 電視螢幕在那個車體上面？
→ 0417 Denny： 他車體上面是螢幕，然後他有兩種你可以播，
0418 你也可以拍譬如說它（…）
0419 Peter： 你要講那個是大卡車。

從上述兩個案例看來，正面引導絕對是動腦會議中很重要的一種方法，而且不是只有引導人可以正面誘引，業務相關人員均可以是創意發想的引導者。由於是面對資淺人員或者是創意提供者非直屬媒體時，則需要其他參與者的協助，讓創意得以被聽見、被重視。

三、相互堆疊

除了參與者自己主動表達以及彼此之間的正面引導外，在動腦會議中如果聽到其他參與者不錯的想法時，若能透過堆疊式的言談行動，不僅能延續該創意的生命，同時也較能壯大創意本身的格局或精煉創意本身的細緻度。

在例 30 中，David 利用產品材質發想可以用「玻璃鞋」的故事來操作，而

且 David 玻璃鞋的點子一出，馬上獲得 Peter 的讚賞。而 Peter 則是延續著 David 的想法向上堆疊成一個較完整的故事情節，Peter 說明「可以把『它』變成一個很大的活動」中的『它』即是延續 David 的想法「玻璃鞋」，同時 Peter 所使用的方式是「可以把『它』」表示 Peter 採用建議的方式，說明 Diavd 的玻璃鞋「可以」透過產品材質的特殊性，延伸發展出消費者活動，如例 32。

例 32：

→ 0303 Peter：可以把它變成一個很大的活動，今天我要尋找，是尋找那
0304 個玻璃鞋，但是其實它不是玻璃鞋，我口袋最珍貴的什麼
0305 東西，它不是玻璃鞋，它最重要就是你口袋裡的綠寶石，
0306 一樣然後其實他找到的就是★★。

另一方面，由於 Peter 不斷地強調這次的產品設計很美，像寶石一樣，因此 Bella 就從寶石的角度出發，首先提出大家在看珠寶會重視切割，並提出「八心…」；不過她無法完整論述，而 Peter 則接續完成「八心八箭」。而 Bella 再往上堆疊認為從八心八箭的角度操作，可以提升產品的頂級質感，甚至可以將目標對象訴求頂級客層，搭配著八心八箭的議題操作，來擴展因為「玻璃材質」想到「寶石」，進而想到「八心八箭」的堆疊效果。如例 33。

例 33：

→ 0271 Bella：那可不可以從珠寶，因為大家[在看珠寶的時候
0272 Betty：[對呀，綠寶石
→ 0273 Bella：就有那種八心[（…）=
0274 Peter：[八心八箭
→ 0275 Bella：= 那種，那種就是 Premium 的那些人，就會可能我們的那
0276 個 content，可以用那種寶石的東西去切

不過相互堆疊也並非前發話者提出，後應語者就能立馬堆疊創意，可能也會經過幾番的言談序列後才發生。在下個例子裡，Denny 提出水晶球的創意，希望可以操作成像卡通一樣，讓水晶球起霧，透過霧即可看到綠寶石。不過當下 Peter 並未清楚聽到在媒體端可以如何操作，因此以開放式問句來確認媒體可以如何操作。即使 Betty 與 Bella 提出可以操作成「看見未來」、「未來趨勢」，但 Peter

仍追問著在網路上可以如何操作。因此在幾番的對話後，Peter 在發言番 0248 自行回到 Denny 原本的創意，並且提供在平面上的操作想法。Peter 提到「我覺得平面的確可以弄得『像他剛才講的那種』」即表示 Peter 當下的想法是以「像他剛才講的那種（創意）」為基礎，不是 Peter 天外飛來一筆的想像，而是從 Denny 的想法中往上堆疊而來，如例 34。

例 34：

0240 Denny：就是占卜的水晶球，那個畫面就是，水晶球本來就是亮
0241 的它看進去，卡通裡面，它起霧就變成，在水晶球出現
0242 我們綠寶石。
0243 Peter：那你想要做什麼事情，在媒體上你想要做什麼事情？
0244 Betty：可以看見未來
0245 Bella：未來趨勢
0246 Peter：譬如說在網路上，你要把它弄成什麼樣
0247 Denny：網路上，不知道
→ 0248 Peter：我覺得平面的確可以弄得像他剛才講的那種，不管是萬花
0249 筒或者是那種，你們可以給他一個紙，但是那個紙，我現
0250 在不確定，你可能要去找平面談，比如說我要嘛，就是一
0251 個這樣的材質，他可以看出他是一個玻璃鏡面，要不就是
0252 我直接拿一個新的東西，然後它是有折射的，但是我這樣
0253 看，這樣看，這樣看，這樣看，它所呈現的光澤是不一樣。

同樣地，在例 35 中，由 Paula 提問「你要幫辛德瑞拉穿搭嗎？」吸引了 Bella 及 Polly 的加入；Bella 首先提出「幫他穿搭」，Polly 進一步提到「幫他穿搭，然後之後可以獲得跟羅志祥一個機會」。而 Bella 與 Polly 會這樣回應乃是針對 Paula 提出的疑問所做的回應。接續著 Bella 與 Poly 的回應，Paula 也進一步提出「共舞，自拍之類的」。而 Paula 這裡的回應明顯地是回應 Polly 所提出的「獲得跟羅志祥一個機會」，意即獲得跟羅志祥「共舞或自拍之類」的機會。爾後，在 Peter 於發言番 0717-0719 釐清大家的創意想法，由 Paula 回應確認彼此的認知無誤，而 Betty 隨即強調「因為那個才會突顯那個手機」去回應 Paula 對於創意想法的釋疑，且 Bella 也追加這個創意想法背後的獎勵。

例 35：

0713 Paula：你要幫辛德瑞拉<**穿搭嗎**>？

→ 0714 Bella：幫他設計

→ 0715 Polly：幫他設計穿搭，然後之後可以獲得跟羅志祥一個機會。

→ 0716 Paula：共舞，自拍之類的。

0717 Peter：所以你說，其實不是真的有一個人要找吧。而是

0718 大家都要被尋找，大家一起來找辛德瑞拉的玻璃手機，

0719 是大家一起找。

0720 Paula：大家一起來幫這個辛德瑞拉，而不是大家是辛德瑞拉，

0721 Peter：對。

→ 0722 Betty：因為那個才會突顯那個手機。

0723 Peter：那幫他找到的，或是大家幫他的優點，就是可以跟他一起

0724 吃晚餐這樣子。

→ 0725 Bella：或者是獲得一台他的手機。

從上述的案例可以看到相互堆疊的精華就是不斬斷其他參與者的想法，而是順著他的想法往下延伸，不管是補充意見或是提供建議，都是以前一人的想法為基礎，透過相互堆疊的方式，讓創意點子可以更加完整或精緻。相互堆疊的好處即是讓參與者加入討論，並提供意見，將其想法堆疊成整合活動行銷。

在這場會議中，從 David 提出玻璃鞋開始，Peter 即認為把產品當成是珍貴的玻璃鞋，可以發展成「尋找玻璃寶物（客戶產品）」的活動。接著 Bella 提出「尋找玻璃寶物」應該要符合現在消費者的媒體使用習慣，運用高科技來呈現更能吸引人，David 便接著提出可以跟媒體談專案，讓消費者可以從網頁跨平台上去尋找玻璃寶物。而 Denny 便從線上想到線下（Online to Offline），讓消費者不是只在網路上玩，也誘引消費者到通路直接接觸產品。甚至 David 又再提出可以運用「足跡」來當成是給消費者的暗示，運用「足跡」的概念同樣可以在平面跟戶外上操作。最後 Paula、Polly 及 Bella 討論出可以結合代言人，讓代言人成為消費者參加活動的 incentive（獎勵），藉以擴大整個活動行銷的完整性。

因此，動腦會議的創意浮現主要還是會透過參與者自己主動表達或經由其他參與者正面的誘引，甚至是彼此相互堆疊創意，緊扣著產品本身來發展，不管是

從材質、或產品利基點，都可以符合廣告主與消費者的期待。此外，若可以結合議題操作，便可提高話題討論度，增加渲染效應。亦或可媒體特性來凸顯產品特點，或者透過代言人的操作，增加對消費者的吸引力；更甚者，則是結合上述所有要點，整合活動行銷，可提升消費者與品牌的互動（Engagement）進而提生品牌好感度（Preference）與忠誠度（Loyalty）。

國立政治大學
National Chengchi University

第二節、動腦會議之權力展現

在主張創意優先的動腦會議裡，與會人員激盪火花時卻也無法避免有權力展現的狀況。本節將針對動腦會議中解析幾種明顯在言談結構中的權力展現，進而探討權力如何在言談中建構，以及權力展現如何影響動腦會議的進行。

壹、設定框架

在前一節中，我們明白了引導人的角色相當重要，因為引導人是否稱職，對於動腦會議的產能有極大的影響。在動腦會議一開始由引導人開場進行簡報說明，除了產品的介紹外，也說明了客戶對於這次提案的期待，因此，在會議一開場引導人 Peter 就設定意識框架。如例 36，Peter 一開場就告知大家過去的提案都提得很一般，常被客戶質疑，不論是從消費者看媒體接觸率，建議電視加網路，都是很一般的提法，因此希望在這次的提案可以提一些不一樣的。

例 36：

0004 Peter：那今天我想先跟大家講的是，我們可能要討論一下，我們
0005 的提案的 flow，因為我們每次在提案的時候，都會被客戶
0006 Challenge 幾件事情，第一件事情我們都提得很 normal，所
0007 以我們都盡提一些，從消費者端去看，然後看媒體接觸
0008 率，然後進行什麼樣的狀況，所以就是電視加網路，所以
0009 他覺得說你很 normal…。

作為一個引導人，當然 Peter 必須說明客戶對於這次提案的期待。然而，Peter 並非直接正面論述客戶的期待，反而是用負面的說明，先告訴與會人員過去的提案太過一般，沒有亮點，企圖要求與會人員先拋開過去提案的思維，不要從消費者端切進去，不要一開始就是電視跟網路。如此一來，與會人員就進入了某一個框架，框架裡的第一次意識就是過去的東西不好，過去經驗裡的思維並不管用，而這個框架便是引導人 Peter 在一開場即設定的。

在設定這個框架後，Peter 接下來更是開始分享自己過去的經驗，希望能給與會人員一些不同的刺激。如例 37，Peter 說明自己過去操作電影產業時，看到的預告片有限，要從預告片裡頭去找元素，並從元素發展創意。

例 37：

0018 Peter：那我覺得這件事情，跟我在做電影的感覺是很像的，因為
0019 電影產業就是，他如果只看得到 Trailer 是這樣子，我只能
0020 知道那兩分半去想我的媒體企劃，其實我們知道的訊息也
0021 很有限，但因為有什麼元素，有什麼元素，有什麼元素是
0022 我們獨立拉出來的…

Peter 用自己的經驗包裝隱藏的權力論述，進而引導與會人員發想創意的方法。在前一節中，我們發現有經驗的人，在創意的發想過程中，發言次數較多，長度較長，整體論述較完整，討論也比較聚焦。而 Peter 則在開場就用自己過去的經驗要與會人員試著在有限的資訊中找到可以發展創意的元素。而經驗是什麼，經驗就是年資，經歷所累積而來的專業能力，而專業能力背後所隱藏的就是權力。也因此，當 Peter 在說明過去不好，以及分享自己的經驗時，無非就是一種權力展現，而與會人員在整段的過程中，亦無質疑或反駁，似乎也默默接受了 Peter 所設定的意識框架。

而一直到會議中場，Peter 仍持續限制著創意發想的意識框架。如例 38，Peter 指出這次提案目的是建立知名度，但是不要著墨太多知名度如何建立，因為電視操作的聲量都是固定的（SOV 為 Share of Voice），因此應該著墨在第二個月去增加消費者對新產品的討論度。

例 38：

0746 Peter：我這次提案的方式是，第一你就是做 Awareness，Awareness
0747 的東西我就不再去細提，反正電視該播出來的 SOV，該做
0748 的，這都是固定的，但是我覺得在第二個月開始應該有點
0749 spin off 的東西出來，我想要更增加大家對這支手機討論
0750 的熱度…。

Peter 不僅在開場將與會人員引導到了某一個框架中，在中場仍然提出自己

對於這次提案的想法，再次規範與會人員對於知名度的討論，而希望將大家引領至第二個月如何創造新產品的話題操作。而如此一來，與會人員便不再關注第一階段的創意表現，而著重在第二階段話題操作的創意想像，而這樣的做法即是設定意識框架。

引導人主持動腦會議，理應開放心智，接納各式各樣的創意點子，然而由於 Peter 身兼企劃總監，需要對企劃提案以及客戶的期待負責，因此不免在引導的過程中，加入自己的價值判斷及媒體經驗分享，作為引導人的論述權力，限制了與會人員發想的空間。

因此，整場動腦會議下來，在這樣的框架下運作，似乎得到了一個事實，即大家的討論很聚焦，不會過於分散。從開場到結束，與會人員就不是從消費者出發去發想創意，也不會一開始就限制這次提案的媒體組合是電視加網路，反倒是更能從產品的方向出發，不管是增加議題的運用或者結合媒體特性突顯產品利基點，讓每個點子可以延續或堆疊。

貳、打斷或插話

吳秉恩（1993）指出在動腦會議當中要保持開放心智，不可隨意批評別人的想法，但動腦會議與會人員眾多，有時會爭先恐後的發言，有時因為聽到別人的發言，激發自己的想法，在對方還沒有發表完意見時，即急著插話，或打斷對話的話。而打斷跟插話的行為，往往讓原本發話者噤語，且沒完成自己的發言，而這種打斷、插話造成噤語的狀況，即是權力展現的顯著行為，而打斷或插話的言談行動往往也會影響動腦會議的進行。

不過在本研究中發現，動腦會議裡的打斷或插話並非全然造成負面的影響，由於動腦會議目的即是最短的時間內收集兼具質與量的創意點子，因此為了動腦會議可以順利進行，打斷或插話的言談行動可歸因於以下三種狀況：

一、展現權力關係

在例 39 中，由於 Paula 並非是聽取客戶簡報的一員，因此在會議中，Paula 對 Peter 提出產品材質的疑問，想要了解產品的材質會不會容易破，但 Paula 問題尚未說完即被 Dora 打斷。Dora 與 Peter 同時回應 Paula：「強度很高」。Paula 在聽到「強度很高」後，欲再次論述自己的想法，卻又被 Denny 打斷，而這次的打斷即造成 Paula 就再也沒有發言。

例 39：

0200 Peter：…譬如說我現在談的，都是已經影片好，我只是去增加消
0201 費者的互動，但我如何去突顯玻璃這件事，或突顯鏡面，
0202 突顯光滑這件事情，（2 秒）要怎麼突顯。
→ 0203 Paula：客戶有提到說，玻璃這個材質在，（2 秒）使用上，或者
0204 是它會不會容易破 [或是（什麼狀況）
0205 Dora： [他說強度很高，（）
0206 Peter： [他說強度很高，但是
0207 他不能去 claim 說，它是一個不會破的玻璃，不行。
→ 0208 Paula：因為 [我想
0209 Denny： [可是我記得之前有一個新聞，好像☆☆從★★開始
0210 ，它就是用康寧最新的強化玻璃，來當它的鏡面，但是客
0211 戶一直沒有用這一點， [因為去 claim
0212 Peter： [因為我跟你說，因為你講大家都
0213 會故意，譬如說他就拿那個榔頭，這樣一敲你（（拿手機敲
0214 桌面）），如果你真的裂掉，你不是整個就會糗，所以他不
0215 會去 claim 這件事，他只是當你講說，它這就是一個強化玻
0216 璃這樣子。

從社會結構來看，由於 Paula 是副理，年資僅 6 年，Dora 是數位總監，年資 9 年，Denny 是數位經理，年資 7 年。Paula 在此例言談行動中，屬於年資較低且職稱也較低的人，因此被 Dora 與 Denny 打斷發言，將它視之為正式權力的權力展現，似乎是自然不過的事情。而 Paula 在 Dora 與 Denny 的打斷行為後就不再發話，也可證明 Paula 視 Dora 與 Denny 為權力較高者，否則 Paula 可以選擇不理會兩人而繼續發表論述。

二、確保資訊平等

如前一節所述，並非所有會議參與者均有參加客戶產品簡報，因此所有會議參與者彼此之間存在著資訊落差，因此在動腦會議一開始，由引導人口述客戶產品簡報。而 Paula 雖然是未參加客戶簡報的媒體企劃人員之一，不過，她是服務此客戶的前線作業人員，因此，她對於客戶的媒體喜好以及產品資訊的理解，照道理說，她的發言應該是會受到關注才是，何以在發言時，受到 Dora 及 Denny 的打斷呢？

在上述例 39 中，從發言番的數列來看，此言談對話尚在會議的開場不久，Peter 在發言番 0200-0202 尚在說明產品的材質如何可以增加消費者的互動。Paula 隨即在發言番 0203 便詢問了玻璃材質的硬度，顯現 Paula 此時並未完全了解此產品。因此當 Paula 在發言番 0208 想要針對玻璃材質有所論述時，即被 Denny 打斷；而 Denny 打斷 Paula 後的論述內容便是延續產品材質的討論。

有此可見，動腦會議此時的氛圍仍處在「全面了解產品資訊」的氣氛中，不論是 Paula 或 Denny 都還不是這麼熟知此產品的特質可以怎麼發揮，而 Paula 就在這個時候想要提供關於玻璃的創意想法，因此被 Denny 打斷，並拉回關於材質的討論。

因此，打斷插話在這個案例中，似乎並不算是妨礙動腦會議的進行，而是與會人員希望在會議討論的一開始，先獲得更完整的資訊才進行的言談行動，不完全是因為社會結構所影響出來的權力展現。換句話說，與其說打斷插話是一種權力展現，倒不如說，與會人員利用打斷插話來延續討論主軸的方式，是一種確保資訊平等的權力展現。

而在例 40 中，大家正在討論代言人的運用，錄音素材當中並沒有錄到 David 的話，但研究者在現場發現 David 正小聲地跟 Paula 說話，於是 Paula 想要提出 David 的想法，但即被 Bella 的疑問所打斷。Paula 在第一次被 Bella 打斷後想要繼續陳述自己的想法，卻又被 Betty 的疑問所打斷。

例 40：

→ 0335 Paula：我覺得 David 講的那個 [很適合＝
0336 Bella： [韓國人還是台灣人？
→ 0337 Paula：＝很 [適合，
0338 Betty： [JJ 嗎？
0339 Bella：台灣人喔。
0340 Peter：JJ 撐不起來

在這次的語序裡頭，因為現場討論熱烈，故 David 的發言並沒有被注意到，而 Paula 便想代為提出想法，從 Bella 發言番 0336 可以知道代言人是誰大家還不知道，連是韓國人或台灣人都未明，因此當 Paula 發言番 0337 想要接續說明 David 認為代言人適合什麼時，又被 Betty 打斷想要確認代言人是不是 JJ。

由此可見，動腦會議此時正在討論代言人，且大家都還不確定代言人會是誰。而大家都還在想了解代言人究竟是誰的討論中，Paula 卻想要跳過這個討論，直接進行討論代言人適合做什麼事，因此才被其他與會人員打斷。

從上述兩例來看，主角恰好都是 Paula，打斷她的人包含 Dora，Denny，Bella 以及 Betty，從社會結構看來，這四個打斷他的人都是年資比她長，經驗比她豐富的資深人員，且橫跨數位人員及購買人員。不過，若從會議討論的主題來看，便會發現 Paula 兩個案例被打斷的原因，均是因為她欲發言的主軸與現場討論的主軸略有不同。嚴格說起來 Paula 都太急於討論創意，而跳躍了應該被釐清的產品資訊或代言人資訊的階段。

而 Paula 的行徑對其他與會人員來說，無非也是一種會議干擾，不僅無法讓其他與會人員取得完整的資訊，進一步也會影響創意展出的品質。這也難怪與會人員會在 Paula 不適當的發言時機進行打斷的動作。

三、延續創意發想

另一方面，Dora 被插話的狀況則不同於 Paula，Paula 被插話後即中斷自己的論述，不再發言；而 Dora 在被 Peter 插話後無視其插話行為，並跟 Peter 有彼

此干擾、話語重疊的顯著現象。

如例 41 中，Dora 在發言番 0778 指出玻璃如果是很重要的事，那在一開始就應該要被討論，此時 Peter 在發言番 0780 進行第一次打斷，表示玻璃應該在 Pre launch 之前被討論。不過，此時 Dora 並沒有因此停止論述，而在發言番 0781-0787 繼續論述，並認為現在的想法格局不大，比較像是行銷活動中期後，所發展出來的一個活動。

Peter 亦隨即表明「對呀！所以我們現在講的比較像是…（第二階段）」，只是 Peter 話未說完，又被 Dora 打斷，造成發言番 0788-0791 彼此話語的重疊，Dora 甚至認為「可是我就一直沒有很像是一個大事那種感覺，這是我的疑問，但是如果是大家都同意，那我也沒有意見」。

例 41：

0778 Dora：…他的意思就是說，如果玻璃是一件很重要的事，那照理
0779 來說，我其實應該[=
→ 0780 Peter： [應該在 pre launch[之前。
0781 Dora： [=我們就應該要被討
0782 論了啊，然後第三個問題是，我覺得其實這個是很有趣的，
0783 可是我不知道為什麼，我一直覺得它，它，（2 秒）它的格
0784 局沒有很大誒::，因為我一直覺得，如果它是一個這麼重要
0785 ，因為這一次如果連 global 都有說他的投資必須到一定程
0786 度的話，我覺得找一個鞋子，找一個玻璃這件事情感覺是，
0787 他應該好像是走到中段，然後發展出來的一個 campaign
→ 0788 Peter：對呀，所以我們現在[講的是比較像是＝
→ 0789 Dora： [對對對可是我就一[直沒有＝
→ 0790 Peter： [＝第二階段[的
0791 Dora： [=
0792 很像是一個大事那種感覺，這是我的疑問，但是如果是大
0793 家都同意，那我也沒有意見。
0794 Peter：沒有，如果說，沒有，先回答妳的問題是，如果這個 campaign
0795 ，就是尋找辛德瑞拉和玻璃手機，這件事情是可以當成一
0796 個 campaign 來操作，它肯定是第二階段。

從社會結構來看，Dora 跟 Peter 職稱同為總監，是會議中的最高主管，從正式權力的面向來看，兩者的權力關係相當。然而，他們兩人也都是聽取客戶簡報的人員，手中取得的資源也相當，而兩人分屬企劃主管與數位主管，各有專業所長，非正式權力亦相當。

故 Peter 在 Dora 第一次抗辯時，先是屈服了，未有發言，於是才能看到 Dora 繼續論述她認為的第三個問題。不過，在 Dora 論述第三個問題時，Peter 進行第二次插話，此次的插話 Dora 依然先抵抗，繼續論述，造成兩方對話重疊 3 次。

不過，除了社會結構外，我們一樣關心為什麼 Peter 會跟 Dora 有如此明顯的打斷現象，甚至造成話語重疊。我們從討論的主題來看，發話者為 Dora，她在論述的主軸是對於當下的創意提出質疑，不僅認為創意的格局沒有很大，也不像是一個大事的感覺，Peter 才進行打斷的動作。

對引導人 Peter 來說，最美好的狀況是，會議中的創意彼此堆疊加分，不隨意丟棄創意點子，才能豐富動腦會議的產出。然而，Dora 的言論似乎是在打擊當下的創意點子，因此 Peter 進行打斷，甚至彼此有搶話的現象。而且 Dora 在 Peter 搶話後，提到如果「大家」都同意，那她就沒有意見，也顯現了 Dora 對於 Peter 的打斷，並不完全服輸，表示此創意點子同意與否不在 Peter 一個人身上，要讓「大家」都同意。而即使 Dora 如此表明，也僅有 Peter 於發言番 0794-0796 回應 Dora，並且結束此話序。

由此可見，Peter 在此語序中，有絕對的權力展現。首先，Peter 打斷言論的動作並沒有因為 Dora 繼續論述而結束；再者，即使 Dora 表示如果大家同意，他就沒有意見，而 Peter 仍然搶先回應，並結束話題，企圖不要讓 Dora 隨意殺掉創意點子，讓討論已久的創意不會胎死腹中。而這個打斷的現象不論是因為 Peter 為引導人或媒體企劃總監，都是一種控制言論的狀況，確保與會人員所提出的點子不會被隨意殺掉，更是一種明顯的權力展現。

從上述三個案例來看，打斷或插話或許不是動腦會議中經常發生的言談行動，

然而在這三個案例中，我們發現一個共同的現象，就是打斷均發生在「欲改變談話主題」上。Paula 在未收集完整的產品資訊就要提供創意想法即是想要改變當下大家正在談產品資訊的主題，所以被與會人員打斷；而 Dora 則是在創意的話題堆疊上，出現了否決及批評的想法，因此被 Peter 打斷，擔心會影響與會人員對於創意的發展。

動腦會議最重要的事情是最短時間內收集最多的點子，因此在整個會議的過程中，如果有任何一員的發言會影響到創意點子的發想，那怕只是在產品諮詢的階段，皆有可能被其他與會人員打斷，更遑論想要隨意殺掉點子的狀況，更是會被打斷。打斷的目的無非就是希望不要中斷當下的討論，或者否決當下的創意。

參、開玩笑或講笑話

在一般的會議中，我們很難看到職稱低的人在開玩笑或講笑話，即使是在傳播代理商界也是如此。而在動腦會議當中，大家為了要在 1-2 小時之內產出創意點子，故語言行動都和發想創意有關。同時，在討論中，主管也不免口頭要求屬下提創意，因此屬下在動腦會議中的言談行動也會以提創意為主，而非開玩笑或講笑話。

不過，當與會者的意見不同，討論進入僵持不下的狀態時，適時的玩笑話也是緩和場面的最佳方法。Ekström（2009）發現說笑話可以有效地展現階層關係與權力關係，他發現笑話總是較高階層的人所「創造」出來的，而權力關係較低階層者，則會配合笑話而莞爾一笑，而且，他認為幽默感與笑聲確實可以降低社交上的距離以及增加人們之間的親密感。在動腦會議中，也不難發現與會人員藉由開玩笑或說笑話的形式展現權力。

本研究發現，在此動腦會議中經常開玩笑或講笑話的人均是引導人 Peter，而且最常跟執行人員（如電視或非電視購買人員、數位媒體人員）開玩笑，因為動腦會議發想創意經常提出高難度執行的點子，因此藉由開玩笑或講笑話來舒緩

執行人員心理的慌張，讓高難度執行創意點子可以延續。

例 42 中，大家正討論着客戶簡報中的影片，大家猜測機密影片是否已經外流。當大家都認為不可能找到影片時，引導人 Peter 卻丟出如果找到就「爽歪歪」的不正經字眼，讓大家都噗哧一笑。

例 42：

0059 Paula：客戶那邊有提供照片嗎？沒有？
0060 Peter：客戶有提供照片嗎？客戶有提供影音檔。（1.5 秒）((轉頭
0061 看 Perry)) 那個影音檔應該還沒外流對不對？
0062 ┌那個影音檔應該還沒外流。
0063 Bella：└網路上找不到。
0064 Dora：不可能。
→ 0065 Peter：我覺得應該找不到，如果找得到的話，就<*爽歪歪*>了。
0066 眾人：((笑聲))
0067 Peter：（2 秒）應該是找不到啦。

即使是以創意為主的動腦會議，在會議中出現「爽歪歪」的字眼畢竟仍嫌輕鬆且不太正式，然而為什麼與會人員在聽到這樣的字眼，會以笑聲來回應 Peter 呢？

從語序中可以了解 Paula 正在詢問 Peter 客戶有沒有提供照片，而 Peter 回應客戶有影音檔，並且補充說明此影音檔應該還沒有外流。由於此產品的相關訊息都是機密資訊，除了去參加客戶產品簡報的三人在現場可以看到影片外，大家對於此影片的認知是「應該無法在其他平台上取得」。

因此 Peter 表示「我覺得應該找不到，如果找得到的話，就爽歪歪了」的意思並不是真的當影片檔被找到，Peter 就會感到心情愉快，而是透過一種拐著彎的方式在取笑客戶。由於客戶對產品資訊保密到家，但如果影片檔還是不小心外流，豈不笑話大家；同時資訊外流也會讓競爭品牌第一時間取得資訊，並且作好防衛，進而影響整體行銷活動。

而這種在會議上會拐著彎取笑客戶的人，通常都不會是位階太低，或資淺的

人員，而會是中高階主管所致。一方面中高階主管較會拿捏分寸，如 Peter 立即補充「應該是找不到啦」；二方面與會人員也較容易理解 Peter 的爽歪歪並非他真的心情上的爽歪歪，因此才會以笑聲來回應 Peter。而與會人員亦不會將這種玩笑話當真，並且跟客戶打小報告，只是當成動腦會議中，討論的一小段插曲。而與會人員的這種回應即是對 Peter 權力展現的一種回敬。

在例 43 中，由於聽取客戶簡報的人數並不多，所以需要分享聽取簡報後的想法給其他與會人，Dora 以他人為例，分享看到實機後的感受為何；而 Peter 雖然沒有看到實機，但是透過影片的展演，Peter 舉自己為例，來詮釋他怎麼看待這個新產品，而在詮釋的過程中，Peter 諂媚客戶又帶著戲劇化的口吻（跟☆☆牽手牽下去）惹得大家都笑了。

例 43：

0084 Peter：像◎◎就有看到實機，但不是所有的人都看到實機。
0085 Dora：然後像他那麼愛用★★的人，他那一天就告訴我說<超美>
0086 ，他覺得他從來沒有看過這麼美的「產品。
0087 Peter: └我自己原本都是在等
0088 ，那個競品的 6 plus，但沒想到看到這支的時候，我自己有
0089 <心動>，就是我太外形取勝的人了，所以它那一支手機，
→ 0090 的確會讓我想要，就是再繼續<跟☆☆牽手牽下去>。
0091 眾人：（（笑聲））
0092 Paula：真的假的？

跟前一個例子一樣，Peter 仍是這個序列中開玩笑的人，而且，同樣是開客戶的玩笑。對話中，大家正在討論新產品的特色，Dora 陳述在某客戶窗口也覺得這新產品「超美」，Peter 表明原本想要等競爭品牌的大螢幕手機，但沒想到自己看到了影音檔，便被新產品的外型所吸引，即改變了自己的念頭。

而為什麼「再繼續跟☆☆牽手牽下去」會逗大家笑呢？由於媒體代理商服務客戶有個不成文的規定，那就是服務人員通常會使用自己行銷的產品，一方面展現自己服務品牌的忠誠度，另一方面也希望自己要愛這個品牌，愛這個產品，才知道怎麼找到消費者需求，並且說服消費者購買。

因此，當 Peter 表明自己正在等競爭品牌的大螢幕手機，似乎是想要轉換品牌，違背潛規則，對於與會人員來說，即是一個矛盾；但是 Peter 看到影音檔之後又被新產品的外型所吸引，且立馬轉念表示願意繼續使用這個新產品，對與會人員來說，即是戲劇化的轉變。

Peter 在這一段話中有兩個重點，第一個重點是 Peter 原本似乎想要背離潛規則，跳槽到別的品牌去。而第二個重點是 Peter 被外型屈服，不會變心，會繼續使用這個品牌。在同一段話中，Peter 給了與會人員兩個極端的說法，而與會人員回應笑聲表示聽到了這兩個極端的說法，且相信 Peter 第二個重點才是他整段話的重點。

除了上述提到的不正經用語與戲劇化口吻外，在例 44 中，研究者發現誇張地演繹也是 Peter 惹大家發笑的原因之一。

例 44：

0223 Paula：…綠色還藍色那個 [=
0224 Perry： 白色那個。]
0225 Paula： =線嗎？然後也可以去結合那個
0226 畫面的，就是 [（我們手機）
0227 Dora： 妳說在夜市裡面，把每一台都變成我們的
0228 手機。
→ 0229 Peter：對不起，因為<u>它::是綠寶石</u> [=
0230 眾人： （（笑聲））]
0231 Peter： =它是綠寶石，而且是奢華
0232 的路線，所以大家可以想這個想法沒有錯，但是你可以把
0233 它搬到一個比較 Premium 的一個位置上去想，它要怎麼呈
0234 現。

在此對話中，與會人員正在討論創意點子，Paula 建議可以突顯新產品的顏色（綠色）跟材質（玻璃），而 Dora 則進而聯想到可以在夜市裡面露出，Peter 趕緊提示大家該產品是「綠寶石」，創意想像需要往頂級奢華的方向，而不是往平民簡樸的方向。

Peter 在討論的過程中，發現大家的討論偏離了正道，他可以選擇用喝止的方式阻止大家討論，但 Peter 選擇用開玩笑的口吻提示大家，而與會人員也可以馬上注意到 Peter 對這件事情的重視，並且在軟性的回應中繼續討論創意。而這種較緩和嚇阻的方式，亦是展現權力的一種。

另一方面，動腦會議與會人員均來自不同的部門，但是創意發想是不分媒體的，因此不管自己的專業在哪個媒體，均可以提供其他媒體的執行想法。在例 45 中，因為 Denny 提出了一個難以執行的點子，而此難執行的媒體即是 Betty 負責，Peter 即針對此現象開了 Denny 與 Betty 的玩笑，而大家也都笑了，其中也包含 Betty 與 Denny。

例 45：

0614 Denny：就是你透過手機用 AR 去看，譬如說路上很多在尋找，
0615 [譬如說
0616 Bella：吼吼，這個 [太::（難了）。
0617 Betty： [（（笑聲））
0618 Denny： [沒有，它只是一個概念啦，不要這樣。
→ 0619 Peter：我覺得 Betty 都要哭了，[他怎麼可能會找到這種車子呢？
0620 Bella： [真的。
0621 眾人：（（笑聲））
0622 Bella：你是故意整他嗎？
0623 Betty：你故意的，我得罪你（（笑聲））。

雖然在動腦會議中提創意點子並不侷限自己負責的媒體，不過，如果創意點子要夠完整，同樣需要各媒體人員的協助。Denny 在提出創意後，Bella 首先發難表示 Denny 的創意執行頗有難度，負責該媒體執行的 Betty 亦是笑了一下。而 Denny 立即解釋只是一個概念，不是刻意刁難。Peter 此時便加入，表示 Betty 都要哭了，去突顯 Denny 的創意的確是給 Betty 一個難關。

Peter 加入的時機正好是 Denny、Bella、Betty 三人的討論，並且運用開玩笑的口吻，有助緩和 Denny 開了一個難題給 Betty。倘若大家不顧 Betty 的感受，用較強硬的態度，恐怕就會造成場面較為緊張。然而 Peter 用詼諧的口吻帶出，

某方面也是讓 Betty 知道，他了解這是較難執行的部份，即使問不到執行的細節，也不會追究。而在會議中給 Betty 空間的玩笑話，即是權力展現的一種方式。

再者，在例 46 中，大家在討論活動操作時，對於「獨一無二」的解讀不同，你一言我一句的攻防似乎有些緊張，而在 Bella 跟 Peter 兩人攻防回應下，突然丟出「難不成灰姑娘的獨一無二是因為很會打掃嗎」，讓大夥兒笑了。

例 46：

1092 Peter：你覺得王子在找灰姑娘，是因為灰姑娘獨一無二嗎？
1093 Polly：°是呀°。
1094 Bella：要不然呢？
1095 Peter：˚喔。真的喔˚。
1096 Bella：（（笑聲））要不然呢？
1097 Peter：我覺得不是誒::。
1098 Bella：那你覺得呢？
1099 Peter：我覺得他是找到他一生的摯愛。
1100 眾人：那不是**獨一無二**。
1101 Peter：摯愛不見得一定，獨一。
1102 Bella：**對他來說是啊**，（摯愛不是獨一是什麼）。
1103 Peter：你把（獨一無二）放得好大。
1104 Bella：（2 秒）那獨一無二要講什麼。
1105 Betty：對呀。
1106 Peter：（3 秒）因為他獨一無二所以我才要找他。
1107 Dora：（2 秒）因為他是我的摯愛。
1108 Peter：那我們可以講童話故事喔，王子找灰姑娘，是因為灰姑娘
1109 獨一無二，太奇怪了吧。
1110 Bella：那一雙玻璃鞋就只有她可以穿啊。
1111 Polly：˚對呀˚。
→ 1112 Bella：（4 秒）（（笑聲））**難不成她很會打掃嗎**？
→ 1113 眾人：（（笑聲））
→ 1114 Peter：說不定呀。看中的是她，看中她的家事能力，
1115 [*要娶回去做*（傭人）。
→ 1116 眾人：[（（笑聲））
→ 1117 Bella：[**她都已經是灰姑娘哪來的家事啊**。

在前述文獻裡，Ekström（2009）發現權力較大者較會開玩笑或講笑話。透過例 42- 46，研究者也發現動腦會議中的笑聲均來自 Peter 的語言行動之後。不論是用不正經地用語，或戲劇化地口吻，或誇張地演繹，或認真地開玩笑，或天馬行空地猜測，Peter 的玩笑式話語一出，即能引起場內的笑聲。

但即使都是 Peter 開玩笑，也不難發現 Peter 會開玩笑的討論序列會有兩種，一種是跟客戶有關，不論是質疑客戶資訊保密狀況，或者考慮背離潛規則欲轉換品牌，都是跟客戶有關的玩笑話。而另一種即是與創意有關的玩笑話，不管是在討論中關於創意偏離正道，或者與會人員認為媒體執行有難度，或者是討論創意時突發奇想的玩笑話，都是在創意的討論中，可以點綴或緩和氣氛的一種作法，而與會人員以笑聲回應這些玩笑話，即是對於 Peter 權力展現的一種回敬。

肆、鼓勵與否決

除了框架設定、打斷或插話與開玩笑或講笑話之外，在動腦會議中，反映在言談結構中的權力展現即是正面鼓勵與反面否決。在例 47 中，Bella 與 Paula 正在丟點子，職場新鮮人 David 提出「玻璃鞋，跟可樂一樣」，其中「跟可樂一樣」乃是 M3 代理商的另一個成功案例，因此 Peter 聽到 David 提出類似操作方法，便鼓勵 David 很會想點子。

例 47：

0361 Bella：尋找
0362 Peter：尋找什麼？
0363 Bella：尋找一個新的（ ）
0364 David：°尋找[玻璃鞋°=。
0365 Paula：[尋找高跟鞋，[**玻璃鞋**啊。
→ 0366 David：[=°玻璃鞋，跟可樂一樣°。
0367 Dora：**尋找我心中的**[**綠寶石**。
→ 0368 Peter：[等一下，（（看 David））你真的是很會想
0369 idea，以後都要進來（開動腦會議）。

在第一節中，我們談到創意的發想跟資歷與經驗沒有絕對關係，而 David 在這場動腦會議中，屢屢提出很特別且可操作的想法。不過，由於 David 年資尚淺，平常講話也是特別小聲，因此，Peter 在會議中就會不斷地鼓勵 David，希望 David 要多參加動腦會議，在會議中也要多發言。

Webber 與 Kyriacou（2008）指出正面回應語詞屬於支持性行動也是一種權力展現，包含恭喜、感激、接受、順從、確認、同意、解決、修復、默許…等，而在這場動腦會議中，Peter 即是運用了正面回應語詞來感激 David 的發言，並鼓勵 David 往後都要多多參加動腦會議。而且，這樣正面鼓勵性的回應語詞不能拖太久，一定是發生在 David 提出好想法後隨即就要鼓勵，這樣才能準確鼓勵當事人，並立馬刺激下個創意點子的產出。因此，在例 48 中，David 馬上就被 Peter 所激發，再次提出創意操作方式。

例 48：

0398 Peter：我覺得尋找玻璃鞋真的很不錯，這個 idea，要想一下要怎
0399 麼包裝的故事。
→ 0400 David：°足跡°。
0401 Peter：什麼東西？
→ 0402 David：就是足跡，那個鞋子的足跡
0403 Peter：然後呢？在哪裡
→ 0404 David：在網路上，沿著網路上找
0405 Betty：他已經在做 Layout 了
0406 Peter：那個戶外也可以同時想

鼓勵發言雖然是引導人 Peter 的職責所在，然而，David 也的確在受到鼓勵後進一步的發言。David 在 Peter 的鼓舞後，隨即再提出可以運用玻璃鞋的概念來突顯「足跡」，並且具體地指出可運用在網路媒體上。對 Daivd 來說，創意想法一開始可能還不見得完整，但是能有發言的機會，就有機會被聽到，尤其在 Peter 鼓舞後，Betty 也注意到 Daivd 的發言，指出 David 的想法已經有 layout 的想像，且 Peter 在發言番 0406 也覺得連戶外都可以同時想。

這接續的想法無非是 David 先小小聲的丟出了一個想法，Peter 鼓勵後所延

伸出來的點子且貼近可執行的層面。正面鼓勵在動腦會議中，絕對是很適當的權力展現，同時對創意亦有正面的幫助。

不過，有正面的鼓勵作用，亦會有反對的聲音出現。即使吳秉恩（1993）提出動腦會議應遵守四項規則，希望與會人員不可批評別人構想、最好要保持開放心智，不宜直接在第一次提出時就殺掉點子。但是，仍避免不了會議中有立即反對否決的狀況。

如本章第一節「創意浮現」中，我們討論到代言人亦是動腦會議發想創意的重要元素之一，會議中，大家會推敲代言人是誰或建議代言人可以使用誰，進而方可討論代言人可以如何點綴行銷活動。不過每個人對代言人的想像都不同，因此與會人員較容易會用過去的經驗來判斷大家提出的代言人是否可行，也因此直接否決的可能性也大幅提升。如例 49 中，大家正在討論代言人可以找誰，Betty 提出代言人可以找周杰倫，Peter、Perry、Dora 均回應請不到。

例 49：

0346　Peter：台灣人。

0347　Paula：跟 Jolin 差不多 level 的。

0348　Betty：周杰倫？

→　0349　Peter：請不到，下一個。

→　0350　Perry：請不到。

→　0351　Dora：請不到，太忙了。

有趣的是，在這個序列中，直接否決 Betty 的人是 Peter、Perry 以及 Dora，正是參加客戶產品簡報的三個人員。會議中，Peter 提到「除非你們要丟代言人的 idea」，且 Dora 也提到「對你們先講，我們再告訴你們是不是」顯示去參加客戶簡報的三人掌握最多的相關訊息，也包含了代言人的設定。因此在這樣直接否決的言談行動中，所展現的權力並非以職務或職位的正式權力，反而是突顯出他們三人跟與會人員有著資訊落差，也因此當 Betty 提出周杰倫時，立即被否決，其權力即是建立在所擁有的資訊中。

另一方面，在例 50 中，David，建議了某一位代言人，但因為此代言人當時新聞事件頗多，且乃負面形象，因此在聽到 David 的想法時，Perry、Paula、Betty

立即給予否決。

例 50：

1332　David：°還是找 Makiyo°？

→　1333　Bella：Makiyo 不行。

→　1334　Perry：不行，[負面的，能量太強。

1335　Betty：　　[對啊。

→　1336　Paula：而且她媽媽剛過世，好像[不太行。

→　1337　Bella：　　[對呀，不太好。

在這次的序列中，直接否決是 Bella、Perry 以及 Paula，而他們否決的原因與代言人本身的負面新聞有關。與例 49 不同的是，David 被否決的原因並非他擁有太少的資訊，而是他提出的 Makiyo 本身就帶著可議的負面新聞，因此不論是 Bella 或 Perry 或 Paula 均可以過往的經驗來設想此代言人的可行性，其權力展現即是從資歷或經驗而來。

從上述幾個例子發現，不論是鼓勵或者否決，均是權力施展的一種現象。首先被鼓勵者以職場新鮮人為主，會議中追求創意，職場新鮮人可運用其年輕思維給予不同想法。但是會議中因為職級最低、經驗最少，故發言時通常都怯生生的，需要鼓勵發言，而若鼓勵發言了的確也會激發下一次的發言，同時也能吸引到其人的關注，讓創意更貼近執行面。

而否決的現象亦然。上兩例的否決均是媒體年資較高者否決年資較低者。不過第一例是因為資訊落差，讓參加客戶產品簡報的三人對於提出的代言人有直覺性的否決。而第二例中，由於所提出的代言人有明顯可議之處，故較資深的人可根據過去的經驗來判定當下的想法是否可行，若不可行也會下意識地直接否決。

綜合以上，本節舉列出幾種在動腦會議中的權力關係如何透過言談結構展現，包括了引導人在會議一開場即設定框架，打破過去的思考模式，並引領與會人員進入框架中。再者，會議中透過打斷或插話來彰顯權力，尤其當會議中討論主題尚未完畢，即有人想要改變話題或主軸時，則更容易發生打斷或插話的狀況。而透過開客戶的玩笑可降低疏離感或提創意時講笑話可緩和現場氣氛。以及運用鼓勵的方式讓發言更加踴躍以及直接否決的方式彰顯資訊落差或己身經驗談。

然而，談話互動之實踐，具有受情境型塑及更新情境的雙重特質（Heritage, 1984），因此權力關係並非永恆不斷，而仍會受言談結構的改變而產生權力關係的流動；因此在下一節中，我們將會檢視動腦會議中的言談行動如何影響權力流動，同時探索與會人員如何在言談行動中獲得或失去權力。

國立政治大學
National Chengchi University

第三節、動腦會議之權力流動

動腦會議希望透過腦力激盪法的運用，讓創意跳脫個人，以團體的力量創造點子，因此權力關係一定要淡化，點子的碰撞才不會受到權力的箝制。但與會人員的結構多元，包含組織內部各單位職掌的成員，成員的資歷亦有資深與資淺之分，且動腦會議本身賦予與會人員之權力亦不相同，例如引導人的話語權…等，權力似乎並沒有因為是動腦會議而暫時被放下或忽略。

在上一節當中，我們列出了一些權力展現的形式，在這些形式當中，我們初探了權力展現的過程。然而，在整個權力展現的過程中，我們發現有些與會人員並不是完全且直接接受權力的壓抑。本文研究雖然著重探討權力如何在言談行動中展現，但當權力碰上創意時，彼此的言談結構起了變化，權力關係也在這變化中流動，改變，而在這一節中，我們將進一步探究權力關係如何在言談結構的改變中變化。

壹、闡釋保衛戰

在上一節中，我們首先確立了引導人的角色，不僅掌握話語權，也主導的釋疑或指名發言的進行，以及確保與會人員發言。然而，引導人的權力並非牢不可破，也會受到參與者的挑戰，因此在會議進行中，引導人仍會遇到談話參與者打斷或插話，而引導人如何重拾話語權並且解釋說明清楚自己的想法就相當重要。

在例 51 中，Peter 表示「認同搶奪」的創意想法，而 Bella 插話「白雪公主為了搶奪…」，Peter 則認為童話故事的呈現不夠優質，因此接續回應希望操作要往優質的方向思考，將之前被打斷的話說明清楚。

例 51：

1515　Peter：想轉個彎一下，等一下，[我認同搶奪這件事＝

1516　Bella　[白雪公主為了搶奪這個東西

→ 1517 Peter：=我認同搶奪，我認同獨一無二，但是要怎麼把它變成
1518 Premium 的 campaign。

在這個例子中，我們發現 Peter 身為引導人，但在會議討論中，仍可能被其他與會人員打斷，不過，引導人就是要在適當的時機提醒與會人員關於創意調性的方向。因此，即使 Bella 打斷 Peter，想要利用白雪公主結合「搶奪」這個概念，但 Peter 重拾話語權，並清楚解釋自己認為「搶奪」這個概念是好的，但是童話故事可能沒有頂級感，希望 Bella 再思量。

而在例 52 中，Paula 先丟出一個問題，想要了解新產品的功能，Peter 試着解答此問題，不過 Perry 也想要補充說明。然而，Peter 卻沒有讓 Perry 補充，而是自己完成說明，即使 Perry 第二次想要補充，Peter 仍掌握解釋說明的權力。

例 52：

1028 Paula：可是兩邊 edge 的 function 會是什麼？你是說我可以設兩條
1029 我的最愛這樣子嗎？
1030 Peter：它打電話來，[它不是，它不是我的最愛
1031 Perry： [它不是…
→ 1032 Perry：它不是，它不[是…
1033 Peter： [它不是我的最愛，不是旁邊
→ 1034 Perry：它不是，[它不是…
1035 Peter： [它不是聯絡人，有顏色譬如說你是紅色，他是
1036 黃色，他是什麼顏色

在這個案例中，Peter 跟 Perry 都是聽取客戶簡報的人，因此對於 Paula 關於產品的疑問，Peter 自然是回答的第一人。但如第一節所述，Perry 因為也參與了客戶產品簡報，因此當與會人員有疑問時，Perry 亦會補充回應。

不過，就會議角色而論，Peter 是引導人，Perry 是案主，引導人擁有較多的發言權，尤其是這種資訊式的疑問，引導人自然是優先釋疑的角色。再者，由於 Peter 與 Perry 都是服務客戶的主要窗口，且彼此有主從關係，因此在語權的搶奪上，Perry 則較顯得弱勢。然而，我們不難發現 Perry 積極想要做為解釋說明的一員，試圖想要掌握話語權，然而卻在嘗試兩次後便放棄。

另一方面，除了引導人之外，其他參與者同樣會面臨要保衛自己言論的情況。以案主 Perry 為例，當 Perry 面對引導人 Peter 較強勢的話語權力時，也並非不可突破。在例 53 中，Perry 跟 Bella 討論電視廣告的操作，Peter 對於 Perry 的回答並不滿意，便告訴 Perry「你要跟客戶說，購買成本年年都在幫他降」，Perry 想要回應但又被 Peter 打斷說：「我都幫客戶多做，怎麼會沒多做」，不過 Perry 並沒有因此作罷，仍在 Peter 之後接續解釋清楚他跟客戶的說法，不讓 Peter 的權力展現於外，進而產生權力的流動。

例 53：

0836 Bella：為什麼他覺得這是專案？
0837 Perry：然後他就說，什麼我 CPRP 買那麼多，一點幫助都沒有，
0838 我說對，這是兩碼子事。
→ 0839 Peter：不是，你要跟他講 CPRP 就是一直在幫你降，我年年都幫
0840 你降了。
0841 Perry：沒有，[我是說=
0842 Peter： [我有幫你多做，哪裡沒有多做。
→ 0843 Perry：=我就說 CPRP 這種東西就是人家數字做不到，就是補到到
0844 為止，這就是，你現在檔購就是不一樣的做法，然後又要什
0845 麼，又要可以優惠價嗎？

對 Perry 來說，若沒有說清楚自己的概念，可能會造成別人的誤解，因此即使 Peter 在發言番 0839-0840 想要直接告訴 Perry 作法，但 Perry 其實已經有一套做法，並在發言番 0843-0845 中表述。

如果沒有 Perry 表述清楚，語對停在 Peter 的指令下，那麼可以清楚的感受到這是 Peter 用了正式權力指示 Perry；然而，很明顯地，Perry 並沒有因此作罷而繼續解釋自己面對客戶時的說法，讓原本 Peter 的權力展現沒這麼張顯，甚至有權力流動的現象。

同樣的狀況也發生在討論行銷要點時。在例 54 中，Peter 認為行銷階段不要直接切到產品的功能，Perry 想要解釋時被 Bella 插話說：「我們要先吸睛吧」，但 Perry 一樣沒有交出話語權，而是繼續解釋清楚他期望的呈現方式。

例 54：

0493 Peter：它就這樣=

0494 Bella： 0.7

0495 Peter：=你就被拍起來了

0496 Dora：然後它只要 10 分鐘的充電，就可用 4 小時。

→ 0497 Perry：可是，我覺得 [先=

0498 Peter： [但我覺得 function 的東西可以 [先不用。

0499 Perry： [=沒有，

0500 [我不是在講功能=

0501 Bella：[我們要先吸睛吧。

→ 0502 Perry：=我只是在講說這個手機的露出而已。然後再來就是把那

0503 個手機貼在車子上面。

在此例中可以發現，在 Perry 發言番 0497 嘗試發言，但被 Peter 打斷，認為產品功能可以先不用著墨，Perry 立即在發言番 0499-0500 中反駁他並不是要講功能，而在 0502-0503 中清楚表達他主要是強調產品的露出，並非功能描述。

在提創意想法時，若沒有清楚的論述，很容易造成其他與會人員的誤會，甚至是打斷。因此，發言者一定要在重拾話語權，清楚描述自己的創意想法，方可在動腦會議中有貢獻。

同樣的狀況也發生在 Denny 身上。在例 55 中，Denny 提出了一個關於戶外的創意點子，然而其他與會人員並不明白他的創意想法何在，因此 Denny 就表述清楚他如何透過戶外媒體結合產品特性來吸引目光。

例 55：

0421 Peter：電影公司在播的。

0422 Betty：大卡車是燈箱耶，他講得是在播。

0423 Denny：小車，就是我原本 [講說=

0424 Paula： [計程車那種。

0425 Betty： [小貨車。

→ 0426 Denny：=如果是 edge，然後它可以搭配它的顏色，連側邊的，剛

0427 好可以搭配我們在路上跑，當做一個，因為那時候這個

0428 如果很炫，可以在路上跑的話，大家一定會覺得，這到

0429　　底是什麼東西。

如果在動腦會議中，提出創意想法即是在當下擁有會議貢獻者的權力，那麼，也不難猜想 Denny 何以在 Paula 與 Betty 的插話後，仍試圖清楚描述自己對於戶外媒體與產品特性結合的想法。因為倘若 Denny 在插話後，即停止發言，創意可能繼續由 Paula 堆疊，那麼創意就像是 Paula 提出，而不是 Denny。

因此在例 56 中，我們看到 Perry 提出一個快閃活動讓消費者可以看到產品的想法，然而 Peter 卻認為快閃活動意義不大，因為從電視上就可以看到產品，不需要快閃活動；而 Bella 甚至將 Perry 的創意轉個彎，認為如果要吸引消費者目光，不需要快閃活動，而是找辣妹，並在身上彩繪，就可以吸引目光。最後，即使 Perry 還是表述他的概念就是要讓消費者看到實機，但此創意完美的收尾似乎已停留在 Bella 身上。

例 56：

0467　Bella：你要怎麼好
0468　Perry：快閃。（2 秒）因為我覺得，它這一次的手機很漂亮，所
0469　　以說我想的，我想說是視覺性的，譬如說他把手機貼在，
0470　　不管說貼在身體的哪裡，還是怎麼樣，然後他到馬路的時
0471　　候就站一排，看是要排☆☆的什麼字，然後你就可以看到
0472　　手機的實機的狀況，然後排完了，然後就閃。
0473　Peter：你說貼一排
0474　Perry：看是要貼在手還是要拿看板，我不知道，我覺得我只是概
0475　　念是說，我要讓消費者，可以看到這一支手機，很漂亮這
0476　　件事情
0477　Peter：但是他不是從電視上就看得到嗎？你這個 campaign 要發生
0478　　在什麼時候？
0479　Bella：不用快閃，你就是假日去那個東區那種，你就派幾個妹，
0480　　在身上做一些彩繪或什麼，那邊走來走去的人，大家就會
0481　　看，不就會吸引。
0482　Perry：反正我就是要讓他看到實機就對了。

因此，在提創意想法的階段，一定要把握闡釋清楚的機會，哪怕是其他與會

人員可能一時之間沒有聽懂或不同意，提創意者一定要想辦法再用別種角度論述，因為惟有清楚論述想法後，大家才能跟著你的想法，讓自己提出的想法成為會議討論的主軸，即是壯大自己在動腦會議中地位較高的權力展現。

又如例 57，Denny 認為某一產品特質值得拿出來大張旗鼓，但是 Perry 在發言番 0972-0973 中認為廣告主並不敢做如此沒有把握的事；不過 Denny 在發言番 0974-0978 仍堅持雖然這是險招，但是應該要有真金不怕火煉的精神。而 Peter 在發言番 0982-0985 也認為這不能完全防範消費者會有比較的試驗行為，進而影響品牌形象，不過 Denny 在發言番 0986-0988 中更表明即使有這樣的狀況發生，亦可轉為議題操作，不失為一種方法。

例 57：

0972 Perry：不要覺得奇怪，我覺得☆☆已經怕到不敢講，任何他們沒
0973 有把握的事情。
0974 Denny：但是我的意思是說，既然它對這個玻璃，就是如果又是
0975 它的特點，那別人又，反正不管哪一家出，都會很無聊
0976 去做實驗去敲去打，看誰容易碎，那你最好就是讓它去
0977 比，如果真的你用了最好的，你有信心最好的，那別人
0978 沒有你就比，即便它也會[破=
0979 Dora：[因為我知道你不是三星的人。
0980 Denny：=即便它也會破，也許它是 200 公斤才破，別人是 100 公
0981 斤就破了，它還是贏這是它。
0982 Peter：我覺得反☆☆的人，沒有那麼理智，反☆☆的人沒有這麼
0983 理智，這件事情，客戶他不講的原因就是因為他不能夠保
0984 證一定不會，所以他不要讓大家去做這種，很可怕的試驗
0985 來 damage 自己的形象
0986 Denny：但是如果這種事，就是他可以去設定議題，他有機會勝
0987 出他不去做的話，設計這種東西，真的就這樣很主觀，
0988 愛的人愛，不愛的人我就不愛。

一套完整的抗辯讓 Perry 跟 Peter 都接收了 Denny 的想法，無疑是 Denny 靠著自己清楚的論述且不輕易放棄的精神，讓自己的想法得以舒張，更是權力流動在 Perry，Peter 及 Denny 間的顯著表現。

綜合以上，我們發現想要在動腦會議中表現突出，最好的方法就是不斷提創意。創意提的多或提的好，而且要說清楚，講明白。如此一來，不僅可以在會議中成為關注的焦點，某程度上也是展現工作績效的一部份。

因此，動腦會議中透過言談行動的權力流動多與討論創意有關，其中最明顯的地方就是當與會人員所提的創意第一時間沒有被接受時，不會立即放棄，而是透過解釋說明，讓自己的創意可以被接受或採納。此時，與會人員即是透過「闡釋說明」讓自己可以再度掌握話語權，同時也讓其他與會人員關注到自己的創意概念。

貳、延續與說服

除了提創意時要解釋說明清楚外，在權力流動的過程中，也不難發現總是會有與會人員透過延續或說服的方式，讓話語權掌握在自己手上，並且替創意加分。不過，如前文獻所討論，van Dijk 提到當論述一旦涉及到處理你、我、他的論述時，立即就會啟動一組集體的基模對其加以識別（倪炎元，2013）。

在例 58 中，發現 Paula 與 Denny 正在分享點子，但因為論述不全，因此職稱較高且身為引導人的 Peter 希望他們多做闡述。在言談中，Peter 運用「『你們』再多講一遍」、「『你』想要做什麼事情」來突顯自己在會議上的權力地位；而 Denny 第一時間先接續著 Paula 的點子，將玻璃彈珠變成「占卜的水晶球」，並且加以論述「在水晶球出現『我們』綠寶石」，企圖縮短『你我之間』的權力差距。

例 58：

0235 Paula：沒有，我本來想說可以[像這樣。
0236 Betty：　　[對呀（4 秒）要做成像這樣寶石
0237 　　之類的。
0238 Denny：占卜的水晶球。
→ 0239 Peter：什麼意思，你們再多講一遍。
0240 Denny：就是占卜的水晶球，那個畫面就是水晶球，本來就是亮

0241　　的，它看進去，卡通裡面，它起霧就變成，在水晶球出
0242　　現我們綠寶石
→ 0243　Peter：那所以[你想要做什麼事情，在媒體上你想要做什麼事情。
0244　Betty：　　[可以看見未來。

Paula 一開始丟想法時，經常被打斷，因為大家可能都還在拼湊產品的輪廓；因此當 Paula 被打斷時就不往下發展，而需要其他與會人員加入，方可延續創意。而上述這個案例即是 Paula 先提出產品材質像玻璃彈珠，而被 Peter 導正希望調性要頂級一些，因此 Denny 即延續 Paula 的點子，讓玻璃彈珠變成占卜的水晶球。

如前所述，與會人員若可以清楚論述創意點子，即是那當下擁有權力者，那麼 Denny 在此案例中即是充份運用自己的表述，讓 Paula 的點子得以被關注，而 Peter 亦想進一步了解水晶球的概念可以怎麼發展在媒體上，大家無疑是把焦點放在 Denny 身上，Denny 即掌握了當下論述的權力。

而另一方面，如果發話者無法第一時間就讓與會人員認同自己的創意，亦可透過說服來讓對方妥協。在例 59 中，Perry 正與 Betty 討論平面的創意呈現，研究者在會議現場發現，Betty 對於 Perry 提出要在雜誌上裝上光條，覺得難以執行，表示不耐煩。在 Betty 回應：「吼，還要找那個廠商」後，Perry 停頓了 3 秒後回應：「至少提一個沒有做過的」來強調客戶需要新鮮的做法以說服 Betty 接受。

例 59：

1247　Bella：他會閃嗎？
1248　Perry：（2 秒）你就電池裝好了，他就閃。
1249　Betty：對，所以你會是立體的，你這樣[一本一本的。
1250　Bella：　　[那一定要它立起來，要
1251　　不然你[怎麼。]
1252　Perry：　　[是呀，]一點點，可能問一下怎麼做會[比較好。
→ 1253　Betty：　　[對呀，]　　[吼，還要
1254　　找那個廠商。
→ 1255　Perry：（3 秒）至少提一個，沒有做過的。

由於動腦會議溝通頻繁，且可能涉及他人作業領域，不免偶爾會有語言上的衝突，而通常語氣不耐煩的人，容易居於強勢地位，雖然不見得是權力張顯，但某程度上也是強勢溝通的一部份。

Perry 與 Betty 在職稱上均為經理，不過由於 Betty 屬於執行人員，一般來說，Perry 其實可以用命令句使 Betty 接受其想法，或直接跟 Betty 對衝，但是他並沒有跟 Betty 正面衝突，而是提出「『可能』『問一下』怎麼做會『比較』好」。從 Perry 用的詞彙來看，Perry 給了 Betty 一個方向建議，只要 Betty『問一下』，並不費時費力，而問一下的結果可能會比甚麼都沒問來的好；同時 Perry 也提到「『至少』提一個，沒有做過的」，來讓 Betty 明白只要一個新的做法就好，以符合廣告主對媒體創意或創意媒體的期待。如此一來，Perry 運用軟性的溝通方式，讓 Betty 妥協原本的不耐煩，強勢的感覺即從 Betty 流動至 Perry 身上。

除了直接說服外，從例 60 中可以發現 Peter 與 Bella 對於點子的運用有著不同的看法，兩造對話你來我往。特別的是 Peter 說「『但是』我沒有切割」，Bella 即回應「『可是』你有折射」，Peter 再回「『但是』並不是切了八心八面的角」，Bella 又回「『可是』還是有弧度」等連接詞來回應對方的發話，企圖說服對方，而產生重複性且固定的序列。

例 60：

0275 Bella：那種就是 premium 的那些人，就會可能，我們的那個 content
0276 ，可以用那種寶石的東西[去切。
→ 0277 Peter：[但是我沒有切割。
→ 0278 Bella：**沒有啊**，可是你有折射啊，那個光線啊。
→ 0279 Peter：但是那個光線的折射，是因為某一個光直接進來，它並不
0280 是因為我切了八心八面的角，[他才。
→ 0281 Bella：[°可是我們還是°有那個弧度
0282 那種。
0283 Peter：你說 edge 那個弧度喔。
→ 0284 Bella：（2 秒）因為我覺得你要有 premium 那種感覺才會，（2
0285 秒）讓人家吸引才會去翻，去看這樣。

→ 0286 Peter：（4 秒）八心八箭會是議題上的設定，這件事情可以把它
0287 接到議題上的設定，然後這是一個平面的選擇，也可以多
0288 增加 Premium 的選擇…。

從職稱上來看，Peter 是企劃總監，Bella 電視購買經理，Peter 的職稱較 Bella 高。然而，若從媒體年資來看，Bella 年資 15 年，Peter 年資 11 年，Bella 的年資又較 Peter 資深。因此，即使 Peter 的職稱較高，但較高年資的 Bella 仍想憑藉著媒體資深的經驗，說服 Peter。此例之言談行動 Bella 不斷運用轉折詞「可是」、「因為」來回應 Peter，突顯 Bella 挑戰 Peter 的決心，並且 Bella 也給予 Peter 不同的說法，包含雖不像寶石有切割但有折射，雖沒有八心八箭但有弧度的概念來刺激 Peter 思考，最後再建議透過議題的方式來操作以提升質感，最後 Peter 就接受了 Bella 的建議及說法。

同樣地，當 Peter 跟 Betty 對於平面媒體的材質持不同的意見時，Peter 透過說服的方式，表達：「賽璐璐客戶聽過，不是 new media」來說服 Betty 他所提的材質對廣告主來說不是新媒體，而 Betty 亦妥協此說法，如例 61。

例 61：

1202 Betty：那做賽璐璐不會比較好嗎？
→ 1203 Peter：不會，因為賽璐璐霧啊！我的是可以看，我的鏡面是
1204 ┌光滑鏡面。
1205 Betty：└它也可以透明，不是嗎？
1206 Peter：賽璐璐可以┌透明嗎？
1207 Betty：└可以啊。
→ 1208 Peter：我覺得賽璐璐客戶聽過，但是這個他沒有聽過<new media，
1209 new material>。
→ 1210 Betty：喔，是是是。

從社會結構來看，Peter 的職稱高過於 Betty，但是 Betty 的媒體年資卻高過 Peter，因此兩造都希望透過自己的經驗去說服對方接受自己的意見。Betty 憑藉著自己對於媒體素材的專業來說服 Peter，而且可以發現 Betty 都是用疑問的方式，包含「做賽璐璐不會比較好嗎？」，「它也可以透明不是嗎？」將問題丟給 Peter，

讓 Peter 自己想。

而像這種疑問式的說服方式有時候會給人一種壓力，好像你怎麼會不知道的感覺，往往也可以讓人感受到發話者有權力的存在；不過 Peter 則認為，即使 Betty 所提的執行方式是可行的，但憑藉著自己對客戶服務的經驗來看，Betty 的方法並不是新媒體，無法符合客戶的期待，因此說服了 Betty 放棄此想法。

綜合以上，我們可以發現到動腦會議中的權力流動與討論創意有直接關聯性，意即在動腦會議中想要擁有權力，除了正式權力外，便是清楚闡釋創意，越多越好，最好可以成為會議討論的主軸。如果自己沒辦法提出好的創意，同樣也可以從其他人員創意延續或堆疊，在討論串中就像是自己提出的創意一樣。而如果與會人員有其他不同的意見則要運用說服行動，讓其他人接受或妥協自己的創意。而這些過程均是動腦會議中權力流動的一種現象。

國立政治大學 National Chengchi University

第五章 結論與討論

研究者任職媒體代理商多年，不管在哪家代理商，動腦會議均是工作職務中很重要的一塊，而動腦會議係求在最短時間內收集最多兼具質與量的創意點子。然而，卻不難發現動腦會議中經常開口的就少數幾個人，造成動腦會議不動腦的現象，而這個現象背後的原因即是在機構談話中難以退除的權力關係。

有鑑以往關於權力關係的對話分析並無針對媒體代理商的動腦會議作研究，故無法探究當權力碰上創意時，權力關係在言談結構中如何展現以及如何在言談結構的改變中變化。

本研究透過對話分析以及批判論述分析，以媒體代理商裡的動腦會議對話記錄作為分析個案，並初探三個面向：第一，動腦會議之互動秩序；第二，動腦會議之權力展現；第三，動腦會議之權力流動。

壹、研究結果

根據此次研究發現，當創意遇見權力時，權力關係與以下幾個面向有關。第一，引導人的角色相當鮮明，從對話紀錄中可以看到引導人的發言番數全場最多，其鮮明的角色，亦控制著整場動腦會議的進行。第二，參與者本身的資歷、經歷會影響其參加動腦會議時的發言次數與言談深度。第三，創意浮現的內容環繞在五大範圍：產品材質、議題操作、媒體特性、代言人、活動行銷。但仍得透過主動表達、正面誘引及相互堆疊的言談行動方能使創意浮現。第四，引導人利用意識框架彰顯權力。第五，語對中的打斷或插話乃是確保資訊平等以及創意延續。第六，開玩笑與講笑話可拉近與會人員的距離以及緩和氣氛。第七，善於鼓勵促進創意發展及否決創意背後均蘊含權力關係。第八，清楚闡釋乃是掌握會議當下權力的最佳利器。第九，延續他人創意及說服他人妥協以壯大權力地位。

一、角色鮮明的引導人

本研究發現，動腦會議中的引導人為主要控制會議流程的角色。首先，引導人是會議開場及總結的人員；第二，當與會人員對於產品及行銷方向有疑問時，引導人是主要釋疑者；第三，引導人會負責破冰，會議開場先發提出點子，誘使大家共襄盛舉；第四，引導人會引導發言，透過點名的方式，以及當發言人不確定時，引導其發言；第五，當創意語意不清時，引導人會進一步釐清，讓所有語會人員都能清楚每一個創意；第六，對於大家的創意想法若過於分散，引導人亦會作闡述整理。透過以上六點，引導人的會議角色清楚且確認。

雖然引導人在會議一開始就設定意識框架，希望與會人員拋棄過去的思維，才能提出不一樣的創意，不過角色鮮明的引導人的確也流暢地掌握動腦會議的流程及產出；不僅鼓勵與會人員發言，遇到負面言論，也會適時阻止，讓整場會議的產能達到該次會議的目標。

二、職場資歷影響動腦會議的發言次數與言談深度

有別於引導人，其他與會人員參與動腦會議的目的即是貢獻創意點子，不過有參加客戶產品簡報者擁有較多資訊者，不僅可以做為引導人的後盾，也可以在第一時間提出創意。而會議中資訊擁有較少者，會先透過是非式問句來釐清問題，方可往下提出創意。

整個來說，創意的提供者、討論比較熱絡的多是經副理階級，意即經副理階級者因為資歷較豐厚，因此對於媒體創意的展演有一定的能力。不過並不代表有資歷等於有創意，因為此場動腦會議的創意主軸，即是由一個剛入行一年的數位媒體人員所提出。

另一方面，在職務負責執行的人員或助理在動腦會議上的貢獻有限。以 Betty 來說，並沒有提供任何創意，但對於別人的創意如果設自己的業務範疇，則會有加分的效果；而助理因為經驗不足，在動腦會議中的貢獻有限。

三、主動表達、正面誘引、相互堆疊刺激創意浮現

開動腦會議就是要取得兼備質與量的創意點子,但是其創意不是天馬行空想像而來，而是要抓住單一主軸或元素，方可聚焦提供創意。

然而，所有與會人員參加動腦會議一定要懂得如果透過主軸或元素聯想，同時累積媒體專業外，也要多方涉獵社會議題，然後在會議上主動表達，方可有所貢獻。再者，正面誘引是動腦會議中極為重要的言談行動之一，尤其會議參與者的資歷經驗不一，透過正面誘引可以讓資淺人員有所表現；另一方面，正面誘引也可刺激其他媒體執行人員提出創意;而正面誘引某程度上也是一種鼓勵的形式。最後，相互堆疊一樣是動腦會議的重點行動。透過相互堆疊的形式，創意不僅不會被扼殺，延續其生命，同時也可以集思廣益，讓創意更加完整或精緻。

四、隱藏在意識框架下權力

在權力展現的部份，我們發現到引導人在會議一開始，即用負面字眼告訴與會人員過去寫的案子，客戶不喜歡，以前的方法不奏效，試圖讓與會人員先放下過去的作業模式；而進一步引導人更是端出自己過去的經驗，分享如何在有效的資訊下，找到有利的元素，發展出好的創意，進而完成媒體企劃案。

引導人這樣的作法，無疑是在會議的一開場就想設定大家思緒的框架，並且端出自己過去的經驗，突顯自己更佳專業，而此行為正是權力展現的具體呈現。

五、打斷與插話是為了確保資訊平等與創意延續

從動腦會議中的對話結構看權力展現，主要會有三種形式，其一便是打斷與插話。動腦會議中由於成員眾多，對於創意點子各有想法，同時因為每個人因為職責不同所致，在提出點子時會有彼此打斷或插話的現象。不過不同職稱的人，對於打斷與插話的處理方式亦不同。職稱較低的人遇到插話可能就不再發言，但職稱較高或相當者，遇到插話時，則會持續論述，形成話語角力。

不過研究發現打斷與插話在動腦會議中，都是因為突然有人轉移話題，為了

確保前一話題的完整，即會有人打斷或插話。尤其是大家對產品資訊還不熟時，若有人想要開始提創意，更是會被打斷。更遑論當所有與會人員聚焦討論單一創意時，突然有人企圖想要扼殺該創意，並且提出許多負面也沒有建議性的言論時，更是會在第一時間就背打斷或插話。

因此打斷或插話在言談結構中雖然是一種權力展現，但是如果深究其因，就會發現到這些打斷或插話的行為是為了要確保所有與會人員的資訊平等，不宜太快跳入創意討論；以及確保創意的延續發展，不要一開始就否決任一個創意。

六、有助緩和氣氛的玩笑話

從動腦會議中的對話結構看權力展現，其二的形式是開玩笑或講笑話。會議開場需要破冰、會議進行中若有意見不同，討論進入將持不下的狀態時，適時的開玩笑或講笑話，是緩和場面的最佳方式。本研究發現與前文獻所討論相似，開玩笑或說笑話者的確以權職稱較高者為主，不管是用不正經地用語，或諂媚且戲劇化地口吻，或誇張地演繹，或認真地開玩笑，或天馬行空地猜測，此笑話乃由階層較高者所創作出來。

而開玩笑或講笑話的本身都脫離不了客戶及創意兩事。因為開玩笑的人都是職位較高的人，也因此，會議中不免會開客戶玩笑，無傷大雅。而討論創意時，為了維持會議輕鬆的程度，玩笑話也經常建築在創意討論上。

七、正面鼓勵與負面否決

而從動腦會議中的對話結構看權力展現，其三的形式即是鼓勵與否決。動腦會議為了追求點子的量，因此在會議中亦有鼓勵的現象，尤以引導人鼓勵職場新鮮人最為明顯，不過，有鼓勵就會有否決的狀況發現。本研究發現鼓勵與否決的現象均為權力較高者所施展。不論是鼓勵或者否決，均是權力施展的一種現象。首先被鼓勵者以職場新鮮人為主，會議中追求創意，職場新鮮人可運用其年輕思維給予不同想法。但是會議中因為職級最低、經驗最少，故發言時通常都怯生生的，需要鼓勵發言，而若鼓勵發言了的確也會激發下一次的發言。而否決的現象

亦然，較資深的人會根據過去的經驗來判定當下的想法是否可行，若不可行也會下意識地直接否決。

八、透過闡釋保衛創意

然而，言談具有受情境型塑及更新情境的雙重特質（江靜之，2005），因此動腦會議中的權力會展現亦會流動。首先，研究發現在動腦會議中，能提出創意者，在當下即會受到大家關注，享受到不同的地位。因此如何掌握話語權，把握每一次清楚表達意見，完成論述的機會，是每一個參與者會需要留意的事。

因此，動腦會議中的權力流動都發生在討論創意時，若是被打斷無法完成論述，則更應該要把握下次發言的機會，清楚闡釋所提的創意為何。如此一來，才能在動腦會議中被看見，創意也才得以舒張。

九、延續創意及說服以鞏固地位

再者，在權力流動的過程中，也總是會有一方屈服或妥協。而若在論述中以人稱代名詞將你（們）、我（們）區分，會造成疏離，且用你（們）來命令，亦容易造成屈服的狀況。另一方面，論述過程，亦可用說服的方式，讓對方屈服，除了直接用客戶期待來說服外，亦可善用連接詞如「但是」、「可是」，加強論述意念，說服對方。

不過，在權力流動的過程中，若能善用別人的創意，向上堆疊或幫創意轉個彎，有時候也可以收到關注，創意就好像是自己提的。因此延續創意似乎也是權力流動的一種方式。

而說服本身就是對話兩造之間重要的言談行動。若能運用說服讓其他人接受或妥協自己的想法，讓自己的創意得以被看見，那麼才是真正擁有當下的權力。

貳、研究限制及建議

在傳播代理商裡，舉凡廣告代理商、媒體代理商或公關代理商均有動腦會議，

而本研究個案僅來自單一媒體代理商之動腦會議，使得本研究結果有所侷限，無法完全推論到其他傳播代理商，包含廣告代理商、公關代理商。另一方面，雖然本研究取材歷時 87 分鐘，但僅一場單一客戶動腦會議的對話記錄稍顯單薄。

因此，本研究就傳播代理商操作動腦會議及研究提出相關建議。在動腦會議的實務操作上，本研究認為權力關係無法避免，但動腦會議仍是追求創意至上，故與會人員可以利用本研究發現，試著重拾話語權或展開說服行動，讓動腦會議中的風向球得以流動，不造成團體迷思的現象。

另外，本研究提出兩項研究建議：第一，本研究過於限縮媒體代理商的情境，若要更宏觀的了解動腦會議中的權力展現則建議納入廣告代理商的動腦會議素材。因為廣告代理商的創意人員更是運用團隊創造來激發點子的傳播工作者，而廣告代理商裡的創意團隊亦有職稱、創意年資，甚至得獎與否的影響條件。故未來研究建議以廣告代理商之動腦會議為研究個案，探究當創意與權力碰撞時，是否會有不一樣的狀況。

第二，本研究雖在現場觀察，並於必要時納入現場情境作為分析，但未有系統地探究與會人員如何運用非語言行為包含表情、眼神及姿勢等，搭配言談行動，進行討論的輪番互動。未來研究或許可利用影音素材，探究動腦會議中之口語互動、與會人員是否運用現場其他設備展演，一窺權力施展面向。

國立政治大學 National Chengchi University

參考書目

毛連塭、郭有遹、陳龍安、林幸台（2000）。《創造力研究》。台北：心理。

朱詣璋（2013）。〈媒體服務代理商的整合服務經營策略〉。劉幼琍（編）。《電訊傳播 CEO 的經營策略》。台北：威仕曼文化。

江靜之（2005）。《尋找理想的廣電新聞訪問者：論述角度之分析》，國立政治大學新聞研究所博士論文。

江靜之（2009）。《從論述角度探析，廣電新聞訪問者的現實與理想》。台北：秀威資訊。

江靜之（2013）。〈多對一電視政治新聞專訪之對話分析研究〉，《新聞學研究》，117：89-134。

吳秉恩（1993）。《組織行為學》。台北：華泰。

林孟儀（2002 年 5 月）。〈如何開動腦會議？〉，《Cheers 快樂工作人》。取自 http://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5053161

邱玉蟬（2007）。〈醫病形象的媒體建構：醫療糾紛抬棺抗議新聞分析〉，《新聞學研究》，93：41-81。

倪炎元(1999)。〈再現的政治：解讀媒介對他者負面建構的策略〉，《新聞學研究》，117：85-111。

倪炎元（2011）。〈批判論述分析的脈絡建構策略：Teun A. van Dijk 與 Norman Fairclough 的比較〉，《傳播研究與實踐》，1(2)：83-97。

倪炎元（2012）。〈批判論述分析的定位爭議及其應用問題：以 Norman Fairclough 分析途徑為例的探討〉，《新聞學研究》，110：1-42。

倪炎元（2013）。〈從語言中搜尋意識型態: van Dijk 的分析策略及其在傳播研究上的定位〉，《新聞學研究》，114：41-78。

國立政治大學 National Chengchi University

動腦（1977年 10 月）。〈龜只有在伸頭時前進〉，《動腦雜誌》。取自 http://www.brain.com.tw/News/NewsNotPay.aspx?ID=1192

張文智、江潤華(2009)。〈設計溝通模式與團隊創造力關係之探討〉，《設計學報》，14 (2)：1-18。

戚樹誠、楊美玉、黃瓊億（2008）。〈團隊成員們的強勢溝通行為與團隊關係衝突有關嗎?探討團隊集體性的調節效果〉，《經營與管理》，1(2)：37-60。

陳正男、丁學勤、林素吟、黃雯蓉（2003）。〈行銷相關工作的創造力需求與員工創造力績效受工作特性與組織特性之影響〉，《人力資源管理學報》，3(3)：27-55。

黃詩芸、黃怡芳(2009)。〈「職」場現形記：以權力依賴理論審視職場霸凌現象〉，「中華傳播學會年會」，新竹。

黃靖惠（2011）。〈對美國《時代》台灣政黨輪替報導的批判論述分析: 以 2000 年及 2008 年總統選舉為例〉，《新聞學研究》，106：49-98。

楊明磊（2010）。〈職場霸凌現象對組織的影響與諮商處遇策略〉，《人事月刊》，50(6)：35-42。

楊意菁（2002）。《民意公共性與媒體再現：以民調報導與談話性節目為例》，國立政治大學新聞研究所博士論文。

齊立文（2006 年 4 月）。〈專治大腦空虛的奧美動腦會議〉，《經理人》。取自 http://www.managertoday.com.tw/?p=318

劉威麟（2012年 2 月）。〈腦力激盪，無效？〉，《動腦雜誌》。取自 http://www.brain.com.tw/News/NewsNotPay.aspx?ID=16622

劉嘉貞（2006）。〈從中小學校務會議探討學校校務決策權力之重組〉，《學校行政》，(46)：326-344。

國立政治大學 National Chengchi University

厲無畏、于雪梅（2007）。〈培育創意人才　完善創意產業鏈〉，《戲劇藝術》，2007 (1)：23-29。

潘涵筠（2010）。《功高震主的權力分析：權力差距理論的驗證》，國立台灣大學心理學研究所博士論文。

錢毓琦（2002）。《影響團隊創造力因素之研究-以廣告產業為例》，國立台灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文。

殷德惠（2003）。《語言與權力：李登輝與民粹主義之研究》，國立政治大學新聞研究所碩士論文。

張晟豪（2014）。《第三屆世界棒球經典賽中華隊相關新聞批判論述分析》，國立臺灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。

Ekström & Mats（2009）. Power and affiliation in presidential press conferences: A study on interruption, jokes and laughter. *Journal of Language & Politics,* 8(3), 386-415.

Fairclough N （1992） Discourse and Social Change. Cambridge: Polity Press.

Farkas, K. R. （2013）. Power and access in the public hearings of city council meetings. *Discourse & Society*, 24(4), 399-420.

Heritage, J. & Atkinson, M. （1984）. Introduction. In J. M. Atkinson & J. Heritage (Eds.), Structures of social action: Studies in conversation analysis.（pp.1-14）. Cambridge: Cambridge University Press.

Oak, A. （2012）. 'You can argue it two ways': The collaborative management of a design dilemma. *Design Studies*, 33(6), 630-648.

國立政治大學 National Chengchi University

Ohara, Y., & Saft, S.(2003). Using conversation analysis to track gender ideologies in social interaction: toward a feminist analysis of a Japanese phone-in consultation TV program. *Discourse & Society*, *14*(2), 153-172.

Peiro, J. M., & Melia, J. L.（2003）. Formal and Informal Interpersonal Power in Organizations: Testing a Bifactorial model of power in role-sets. *Applied Psychology: an international review*, 52(1), 14-35.

Psathas, G.(1995). Conversation analysis: The study of talk-in-interaction. Thousand Oaks: Sage.

Robert A. Baron, & Donn Byrne, & Nyla R. Branscombe（2006）. *Social Psychology* (pp. 490-497), Boston, Mass. : Pearson Allyn & Bacon

Turgeon, B., & Taylor, T., & Niehaus, L. M. （2014）. Contrasts and classtalk: A critical discourse analysis of welfare-to-work program managers. *Discourse & Society*, 25(5), 656-671

Webber, P., & Kyriacou, K. A.（2008）. The interpretation of conflict and negotiation in post-paper presentation discussions. *Journal of Applied Linguistics*, *5*(1).

Wiki 百科，上網日期：2014 年 1 月 7 日。取自 http://zh.wikipedia.org/wiki/腦力激盪法

國立政治大學 National Chengchi University

附錄一：對話過錄符號參考

（修改自江靜之（2013）的對話過錄符號）

→　箭號標示文中分析的段落部分

，　表示繼續的語調

。　表示停止。但不一定是句子的結束。

？　表示語調上揚。

…　表示在報告中省略之言談

例　斜體字表示台語

=　等號表示對話延續

(1 秒)　括弧內數字表示停頓之秒數

〔 〕 方括弧內表示重疊的話語

( )　空括弧表示錄音帶中的話語無法清楚辨認

(猜想)　括弧內的字表示研究者對無法清楚辨認話語的猜測，或資訊補充

(( ))　雙括弧內的字表示對非口語活動的描述

例　底線表示說話者強調該字

例　粗黑字表示其比周圍的其他言談在音量上有明顯的大聲

°例°　在°°之間的字表示其比周圍的其他言談在音量上有明顯的小聲

<>　在<>之間的字表示其比周圍的其他言談在速度上明顯較慢

><　在><之間的字表示其比周圍的其他言談在速度上明顯較快

:　冒號表示尾音拉長，尾音越長冒號數越多

◎ 表示客戶名字

☆ 表示品牌名稱

★ 表示商品名稱

國立政治大學 National Chengchi University