

RDEC-RES-100-028 (政策建議書)

**我國推動建置國家級原住民族樂舞
劇團組織定位之研究**

行政院研究發展考核委員會編印

中華民國 101 年 4 月

(本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見)

RDEC-RES-100-028 (政策建議書)

我國推動建置國家級原住民族樂舞 劇團組織定位之研究

受委託單位：財團法人水源地文教基金會

研究主持人：汪助理教授浩

協同主持人：李助理教授斌

楊省諮議員傳國

林省諮議員娜鈴

研 究 員：黃永光

行政院研究發展考核委員會編印

中華民國 101 年 4 月

(本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見)

提 要

關鍵字：樂舞劇、原住民、行政法人、文化產業

一、研究緣起

基於政府組織再造的要求，我國國家級原住民樂舞劇的組織定位問題浮上檯面，其中的複雜性牽涉到既有組織轉型、市場經營能力、族群部落關係以及當前原住民相關產業生態，甚至認為所謂的「國家級」應該定位為國家品質而不是國家機構。因此本研究分別從政府相關的新公共管理與市場相關的文化產業角度，借鏡國際相關的標竿作為對照與反思的參考。

具言之，本研究探討問題如下：

- (一)、檢視我國現行原住民族表演藝術文化產業政策主管機關組織定位與分工，以及政策執行現況與困境。
- (二)、檢視與分析先進國家推動建制國家級原住民族樂舞劇團之組織定位推動機制與發展策略。
- (三)、配合行政院組織改造進程，研擬未來我國建置國家級原住民族樂舞劇團之組織定位、推動機制與發展策略。

二、研究方法及流程

如此我們借用組織定位問題決策模式，將組織定位與決策選擇的關連性，置放在一個質性研究的參考架構中，透過紮根理論的原則，讓現況中的概念關聯模式與決策的可能選項自我浮現，換言之，透過焦點團體與深度訪談，對我國原住民樂舞劇組織相關的營運與政策現況做資料的反覆歸納與分析。本計畫採用之研究方法，共計有：文獻分析法、焦點團體訪談法、深度訪談法。茲分述如下：

- (一)、文獻分析法：本計畫之文獻可分為國外的準政府機關與由國家基金會成立之藝文補助機關之相關網站，以及國內政府機關相關訪查與研究報告，另藉由專書、期刊論文、學位論文、政府委託計

畫、政策計畫書、新聞報導等途徑來進行蒐集，並進行彙整與分析。

- (二)、焦點團體訪談法：本研究共進行 2 場焦點團體訪談，邀請熟悉原住民藝文界相關學者專家，以及主管原住民文創產業之政府單位如文建會、原民會等人士與會，針對未來組織定位問題與本研究團隊之發現進行探討。
- (三)、深度訪談法：本研究共計訪談 11 位與原住民樂舞產業相關的產官學人士。藉由深度訪談，分析現行原民樂舞劇產業現況以及對未來國家級機構或國家級品質的看法。

三、重要發現

- (一)、較先進國家政府對文化產業（包括原住民部分）均從傳統的機關治理模式朝「準政府機構」公共治理模式轉型；我國仍停留在初始階段，功能尚未開展；
- (二)、英國行政法人在治理結構與組織功能上的相關法令配套較嚴謹；我國相對仍有改善空間；
- (三)、我國原民會文化園區的初步建議書已有針對定位問題提出解決方案，惟此方案與現存作法差異不大，限於組織位階能力以及市場競爭力，難達「國家級水準」，可思考採取臂距原則，將團隊法人化或嫁接其他法人之上；
- (四)、各國政府在原住民文化產業政策上的趨勢是透過策略結盟，鼓勵原住民朝文創產業向上延伸，朝部落社區向下深根，我國文化與文創產業間的鴻溝仍在；
- (五)、我國原住民傳統「樂舞劇」文化產業，也快速向「音樂劇」文創產業轉型，尤其參與者均是有才華的原住民年輕世代，在流行音樂界有極佳表現；
- (六)、澳、紐原住民文化產業與文化创意產業主管機關透過更有彈性的組織設計更多元地發展，尤其以「臂距原則」與民間法人或社區團體合作；而不選擇將現有團體直接納入國家機構系統運作

- (七)、專家學者對我國要發展「國家級」的意見十分紛歧，「國家機構」取向還是「國家品質」取向值得進一步探討，其中以後者較受青睞；
- (八)、我國特殊的族群部落複雜性影響未來組織定位的穩定性，是一個高度的不確定因素；
- (九)、我國特定的部落生態發展出獨特的區域性樂舞團體文化產業，然而其市場的挑戰愈來愈艱鉅，宜支持其發展市場策略；
- (十)、原住民文創產業已快速發展，並且在混搭、規模與流行趨勢上已與國際接軌，然經營能量仍然不足，尤其在文化深根與財務能力上，普遍在整理產業鏈上離國家級品質仍有落差，亟需原民會透過組織進行創育整合與資源介入。
- (十一)、國家級品質之表演團體宜以法人定位如中正文化中心所屬團體，若不以國家級品質為發展目標可保持目前國家機關內的「臨時性」附屬團體，顯然本計劃的目的在朝前者規劃。

四、主要建議

(一)、立即可行建議：

- 1、在維持文化園區國家機構以及所屬團體尚未提升到國際品質或不以國際品質為目標的前提下，將所屬團體朝文化園區建議設計為以文化教育與推廣功能為定位之團體，並且避免「國立」字樣，以免傷害國家品牌。但此舉顯與研究目標有出入。(主辦機關：行政院原民會)
- 2、若以國際水準為目標時，採中正文化中心模式逐步規劃原住民文化園區轉型為以創育與策展為核心價值的行政法人，銜接文化保存與文創產業；透過彈性的資源優勢與協同平台，主導「國際原住民樂舞節」，提升所屬團體至國家級水準，但對於行政法人組織以更精簡的設計進行。(主辦機關：文化部，協辦機關：行政院原民會)

3. 若保留文化園區為國家機關，同時要發展團體為國家級品質時，則宜考慮將所屬樂舞團體規併中正文化中心以創造品質與管理綜效，並開始考慮逐步將原區轉型為類似澳洲原住民國家型創育計畫之國家機構，以協力樂舞以及整體文化產業的發展。(主辦文化部，協辦機關：行政院原民會)
 - 3、文化部透過現行獎勵或鼓勵機制，鼓勵民間原住民樂舞劇團聚焦在作品創新研發與教育深根上；(主辦機關：文化部，協辦機關：行政院原民會、教育部)
 - 4、透過勞委會與原民部落相關的經濟型方案，鼓勵地方樂舞劇團人才培育與地方產業聯結；(主辦機關：行政院勞委會，協辦機關：行政院原民會)
 - 5、建議文化部配合國際節慶行銷，辦理競爭型提案與表演，鼓勵有潛力的團體參與上述的二項建議，以擴大產業規模。(主辦機關：文化部，協辦機關：行政院原民會)
- (二)、中長期建議：在研究中發現我國的原住民的確是我國在國際上的重要資產與特色，因此長遠從「多元跨領域」的國際趨勢，建議成立跨部會的「原住民文化產業發展國家型計劃辦公室」整合原住民涵蓋樂舞、工藝、布服、飲食、民宿等之跨領域文化產業，以執行以下建議。
- 1、部落文化深根計劃以及組織(如社會企業)扶助計畫(主辦機關：行政院原民會，協辦機關：行政院勞委會、教育部、文化部、內政部、財政部)；

本建議以綠色經濟為原則，以向下紮根之品質提升為目標。銜接未來原住民自治或治理計劃的各種可能性，將國家文化與自然資產保存、人類遺產申遺等與勞委會的多元開發方案、內政部相關的社區賦權與土地發展規劃、教育部的偏鄉教育計畫、財政部的稅務與微型金融計劃(或配合原住民相關發展基金的改革)以及文化部的文創產業發展與數位保存計劃做配套的結合，將

樂舞表演扎根在「環境保護、文化認同、社區發展」三重基線的永續氛圍中，透過「向下追求認同、向上公平安全、右手教育訓練，左手法制扶助」的整合式策略，漸進式的朝原住民自治管理與發展的目標接近。在尊重與協助部落將文化生活風格與傳統組織制度鑲嵌進入現代生活的前提下，鼓勵宏觀面多元文化與個別微觀面多樣差異的特色，以逐漸提升的品質向上銜接品牌計畫。

2、原住民樂舞劇國家品牌計畫：(主辦機關：文化部，協辦機關：行政院原民會、經濟部、教育部、新聞局、外交部)

本建議以法制規範為基礎，以向上開花之國際品牌為目標，銜接前項向下紮根建議，「向下紮根銜接、向上國際行銷、左手法制扶助、右手創新激勵」將教育部智慧財產權與人才認證開發、經濟部國貿局與新聞局國際策展與行銷通路、經濟部技術處之產製創新與品質卓越、經濟部工業局之數位技術開發、外交部之多元文化國家價值等激勵計畫鑲嵌國貿局國家品牌計畫，即強調協助整合式地導入輔導平台、價值調查、創投基金、人才供給、發展環境、國際形象等品牌建構元素，尤其不排除考慮將原住民相關發展基金結合國際社會創投資金(social venture capital)相互擔保，以多元混搭創新的精神，尊重與協助新舊一代都會/部落原住民的創新與傳承，建立作品與團隊遴選與評鑑的標竿學習系統、部落人才訓練與資格鑑定以及市場媒合系統，尤其在組織內部管理與知識系統上給予直接協助，提升團隊經營能力。

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

目次

提要.....	I
目次.....	VII
表次.....	XI
圖次.....	XIII
第一章 研究問題與目標.....	1
第二章 理論基礎.....	5
第一節 音樂文化產業理論.....	5
第二節 新公共治理與文化政策.....	18
第三節 文化產業的經營管理.....	32
第三章 研究方法.....	41
第四章 研究發現.....	45
第一節 國際相關政策與個案.....	45
第二節 我國原住民樂舞產業--制度與實務.....	59
第三節 訪談結果分析.....	70
第五章 結論與政策建議.....	85
第一節 結論.....	85
第二節 策略與政策建議.....	94
參考文獻.....	103

附錄一：焦點座談與深度訪談名單.....	117
附錄二：焦點座談提綱.....	119
附錄三：焦點座談摘要.....	121
附錄四：深度訪談時間地點.....	129
附錄五：深度訪談提綱.....	131
附錄六：Suming 訪談記錄.....	133
附錄七：李欣芸訪談記錄.....	139
附錄八：陳銘薰教授訪談記錄.....	141
附錄九：豐政發村長訪談記錄.....	145
附錄十：于躍門教授訪談記錄.....	151
附錄十一：卓明訪談記錄.....	155
附錄十二：呂育誠教授訪談記錄.....	159
附錄十三：胡健訪談記錄.....	163
附錄十四：劉鳳學老師訪談記錄.....	165
附錄十五：林清美訪談記錄.....	167
附錄十六：巴奈訪談記錄.....	169
附錄十七：原住民文化園區之建議.....	171
附錄十八：台灣原住民藝文團體.....	173
附錄十九：desArt 補助款表 2009/2010	217
附錄二十：期末報告初稿審查意見回應表.....	219

附錄二十一：期末報告修正本審查意見回應表 227

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

表次

表 1 公務機關、財團法人基金會與行政法人之優缺點	23
表 2 表演藝術價值鏈.....	40
表 3 原住民文化園區之建議.....	68
表 4 樂舞劇團組織定位的正反面意見彙整表.....	79
表 5 我國原住民樂舞劇組織定位與策略選項.....	94

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

圖次

圖 1 表演藝術產業的不同經營模式與組織治理定位.....	34
圖 2 創意生態.....	35
圖 3 組織定位問題分析魚骨圖.....	42
圖 4 DesArt 組織架構圖 (DesArt Annual Report 2010).....	54
圖 5 建議組織架構圖.....	97

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

第一章 研究問題與目標

1997年7月國民大會增修憲法第十條第九項，宣示「國家肯定多元文化，並積極維護發展原住民族語言與文化」。揭示了原住民文化主體性的理念。然而對競爭上相對弱勢的原住民來說，能否藉下一波的競爭優勢 - 文化產業與創意產業¹的力量，達到趨近公平社會的理想。當今全球文化產業的發展顯現其高度多元分殊混搭、網絡產銷與創新協同的現象，主要的競爭議題在於這個高度要求開放互動的文化產製過程是否具有掌握真實性價值的能力，因此在組織定位一向未來治理與管理上，牽涉到未來組織的結構設計與文化，是不是有能力進行下一波的權變競爭與發展。目前看來，與原住民文化產業相關的經濟、社會、政治、教育、藝術、生活事物等，適值政府組織再造時，有進一步發展整合性策略規劃的空間。若單就原住民樂舞劇（musical）的發展來說，過去原住民文化園區（以下簡稱「園區」）機關式的公務性演出，或曲高和寡，或與原住民庶民需求或部落生活世界疏離，或在文化市場上成為低階商品。其缺乏整合策略的結果，漸顯現其後繼無力的疲態。而文化產業的永續經營，若能從策略整合的角度，先確定發展願景，進而從經營能量上尋找其組織定位，在未來政府組織再造時或可為政策制定的參考。

依據原住民族基本法第10條規定：「政府應保存與維護原住民族文化，並輔導文化產業及培育專業人才」，馬總統於98年指示規劃成立「國家級原住民族樂舞劇團」，培養原住民族專業演出團隊，扶助原住民族文化與產業發展，行政院原住民族委員會（以下簡稱原民會）於100年度施政規劃中具體宣示，將積極規劃設置「國家級原住民族樂舞劇團」。惟依據原民會現行組織架構，其所屬文化園區管理局雖設置推展原住民族音樂、舞蹈演出之業務功能，惟仍僅限於推展事宜，與建置國家層級劇團（如國家交響樂團）仍有相當落差；另立法院於100年6月經朝野協商決定，原民會所屬文化園區管理局於行政院組織改造後，也將維持現行三級機關地位與編制，規劃為推動原住民族文化保存及國家級樂舞劇團等相關業務事項。而有關國家原住民族樂

¹ 兩者不同，請參見第二章的說明。

舞劇團之設置層級（如附屬於文化園區管理局或單獨設立為三級機關【構】）與組織定位（如機關【構】或法人），將涉及未來原住民族事務及文化產業等業務主管部會之組織改造發展結果，相關議題值得進一步研究。

然而，理論上，當代新公共管理與公共治理的趨勢均強調文化產業應落實利害關係人共同治理的網絡策略模式，實務上，國家級表演團體的機關化不論在國際上或在我國的經驗上漸不可行。目前政府組織再造方向，在制度與法令上也以較鬆綁、政府直接參與之程度與財務規模較小、較接近市場又可控制的「準機關」（Quasi-Government）模式為偏好。因此，未來的走向除可以與文化園區的國家機關功能相結合，也不排除因為組織彈性化之後其他可能的創新發展模式。近幾年不論是政府部門、學術界的研究或相關當事人發表的言論陸續指出，不論未來表演組織如何定位，文化產業創作的品質與團隊的市場營運能力受到國家與市場的雙重影響。介於國家與市場間的法人設計在績效監控的考量下，不只是由組織改造後所隸屬的監督機關定位所決定，法人管理的能力與能量同樣重要，也因此能一方面取得政府資源挹注與適當的監控，另一方面由市場取得競爭優勢與彈性。此外，所幸原住民樂舞劇團體還未如過去國家表演團體般的「歷史」包袱，初期或可衡吁向未來發展的組織和環境條件來設計組織定位，論述所謂「國家級」的文化與市場意義，方不致一開始就背離預期目標，或者因為既定的成見，掩飾了我們理解原住民音樂舞蹈生活世界的現況，排除了其相關能力發展的機會。（劉宗德，2005；朱宗慶，2005；蘇彩足、陳淳文、孫煒，2005；張世杰，2006；呂世壹，2007；鄭美華，2007；莊靜怡，2010；陳郁秀，2010；彭錦鵬，2011；柯承恩，2011；夏學理，2011）

然而，因為當代文化創意產業在產製與消費市場上的快速變遷，各種市場區隔的真實性需求逐漸取代傳統的演出要求，而傳統原住民部落的高度複雜性，「行政整合與資源分配包袱」極重，困難度也較高，因此除了考慮行政法人的選項設計或「歐陸國家式」的國家準機關外，是否可在準機關概念內將更具彈性與創新的「英語國家式」非營利法人或私人團體，甚至新創部落型社會企業列為選項，將「國家級」的概念依功能與價值分類，展開在更具彈性與多樣化的發展空間中，以免除組織改造過程中部門定位爭議、能力不足與偏狹的困擾。財務方面，政府可針對組織屬性的不同，透過既有基金

或編列預算募集開辦資金（venture capital enterprise），協助設定組織治理與監控機制，辦理相關獎勵措施，由未來的文化部、原民會、內政部共同設計專責輔導、評鑑、揭露與退場機制（exit strategy），也可能是活化台灣原住民歌舞劇創新發展的策略選項。

總體來看，若要以國家品質為發展目標，則政府在組織再造過程中逐漸擺脫傳統政治控制主義的「是/否」二元命題，取代以「程度深淺」、「形式多樣」的連續命題，並透過積極輔導取代積極控制，被動介入取代被動營運時，許多創新的行政思維與作法，創新的公共創投模式可能產生，連結市場驅動與國家維護為資源基礎的「國家亮點」也可能形成，「文化保存」與「文化創新」或可兼顧。例如設計跨部會的評鑑機制，針對組織治理進行評鑑，設定評鑑項目（財務績效、社會績效、組織績效），透過揭露讓社會與市場去監控與活化原住民文化事業的發展；人事部分可依據不同的組織治理機制與目標，任命或邀請或徵選具原住民發展為使命的組織領袖擔任董事或執行長，除作必要的「投資」（或「補助」或「贊助」）外，也視退出策略加以調整。當然，從管理權變的角度言，不同組織營運的模式也非一成不變，必須相互檢視尋找最適解決方案。不論就行政或財團法人，甚至私營企業與社會企業，目前原住民歌舞劇團的治理機制定位與設計都將面臨經營管理能力的挑戰，因為未來這個「跨領域、跨部門、跨族群」治理機制的組織定位與發展策略必須能具備文化產業價值鏈管理的全方位功能。如此，本研究將聚焦以「原住民表演藝術—樂舞劇產業」為對象，基於質性研究紮根理論的原則，蒐集國內過去表演機構轉型的相關資料與經驗以及國際標竿的作法，主動「浮現」治理的機制，而先不去預設或自陷於現今政策的框架，當然一項活動的整體外部性是要列入研究考慮的，然其他與焦點無關的部份就不在研究範圍內，以免橫生枝節或造成研究無法收斂的困擾。

具言之，本研究探討問題如下：

- （一）、檢視我國現行原住民族表演藝術文化產業政策主管機關組織定位與分工，以及政策執行現況與困境。
- （二）、檢視與分析先進國家推動建制國家級原住民族樂舞劇團之組織定位、推動機制與發展策略。

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

- (三)、配合行政院組織改造進程，研擬未來我國建置國家級原住民族樂舞劇團之組織定位、推動機制與發展策略。

第二章 理論基礎

第一節 音樂文化產業理論

一、音樂文化工業的理論脈絡

觀察當前複雜的音樂文化產業，理論上可以從班傑明、阿多諾的文化工業觀點開始，以至後工業、後現代、後福特主義所揭示的文化產業理論加以爬梳。回顧音樂文化工業理論，早期對創作家創作理念和作品本身的分析往往成為焦點，隨著七〇年代起文化產業理論對媒介與消費的重視，作品的創作觀點相對上隱匿起來，然而它在後現代、後工業消費社會的經驗世界中卻從未斷裂消失。創作技法結合了經紀制度、新興媒介，藉由文化產業的混搭技巧，透過科技觸及多元社會各取所需的文化生活。文化工業單調的階級再生產論述，也轉化為滲透至個人生活世界而被選擇的「真實性」當代文化。就在文化工業的概念逐漸被放棄（朱元鴻，2000）的同時，文化產業的替代說法在後工業消費社會的推波助瀾中方興未艾。然而主要的音樂與藝術社會學以及文化研究學界對於這轉化的過程與內容仍有諸多疑義，主要是基於歷史時間與生產消費的連續體在事實上無從斷裂的事實（Hesmondhalgh, 2009）²。

在音樂工業/產業的時間與歷程連續性上，早期藝術理論強調對創作者的重視。隨著七〇年代文化產業理論的崛起，文化商品的消費者導向觀點益發顯目，文化生產者的影響力逐漸式微（亞歷山大，2006）。例如雖然西方嚴肅

² 典型的現象如下述當代文化市場中某種連續性機制對創作與消費的連結：

方念華：「你怎麼知道一個時尚的消費者會需要什麼樣的服裝？」

吳季剛：「我不知道，真的，如果我說我知道，那我就是在說謊。」

吳季剛：「我一心只專注在我的作品」。「我甚至不看電視，不太閱讀書報雜誌，即使它們已經對我有很多的報導與評論」。

方念華：「那你怎麼會成為一個時尚設計師呢？」

吳季剛：「喔。或許我打娘胎開始就準備變成一位時尚設計師吧。」

出自：TVBS 看板人物，2010/10/10，原英語訪談，作者摘譯

音樂的閱聽人屬小眾市場，卻已經在生活世界中呈現出產製-消費的不同風格：進入國家音樂廳的傳統模式或下載甚至編製線上商業音樂。這個過程展現了文化工業/產業對大眾流行文化的互動影響，因此觀察一個對台灣聽眾相對而言較小眾的原住民音樂產業，對於台灣文化產業的研究具有特殊價值，我們可以較全面的觀察其歷程以及影響該歷程的實踐文本。在審閱二十世紀音樂文化工業與文化產業的相關理論，借用福特/後福特主義對文化產製變遷的經驗性觀察，以及現代/後現代主義對於文化變遷概念的說法後，可以勾勒出以各種媒介形式對產品進入消費市場後的產製關聯性，理解其文化（消費）市場的分殊現象，作為制定文化政策的參考。

更重要的是，隨著當今資訊社會的快速變遷，產品技法結合了媒體、劇場、電影，產生文化產業理論的混搭（Sinnreich, 2010）特質，他們的音樂開始觸及更廣泛的聽眾，成為通俗音樂的敲門磚，不再是原本令人怯步的小眾嚴肅音樂。因此，看待當今文化藝術生活，不再只從「斷裂的」擺脫傳統階級的或文化再生產的觀點，或只由當代文化商品多元（混搭）的媒介出發，追求個人「真實感」（Gilmore & Pine, 2007）的文化傳播歷程，而是要理解共時分殊，多元與多樣的生活世界，作為文化創造的基礎，其中表現出傳統/現代、階級/生活、生產/消費、嚴肅/流行之連續並置的現象。

換言之，當大多數人面對嚴肅音樂而感覺無所適從，顯示這類文化商品生產和消費間的遙遠距離時，文化產業理論所強調的跨域創造的產製觀點，多少可以說明例如二十世紀著名的小眾嚴肅音樂作曲家如葛拉斯和凱吉何以能在原本何其小眾的市場裡逐步滲透消費者的文化生活，甚至進入台灣的生活世界，創作文本及其消費實踐各自重要的在這歷程中扮演重要的角色。亦即：當工業生產理論解釋福特主義到後福特主義在音樂產業上的變遷，彰顯消費者的地位由被動而主動並受到經紀與媒體市場媒介的過程，而呈現當代社會多元的生活世界時（Hesmondhalgh, 1996），後福特或後現代媒體與音樂工業下的創作者不會就從中斷裂消失。創作者主導的作品文本，在與消費者共同實踐中創造多元的生活世界，在當下匯聚呈現共時的真實性。

二十世紀音樂工業的發展與音樂生產的本質息息相關，創作者本身和其原本訴求的社會大眾漸行漸遠，且因為創作者各自表述的脈絡摻雜了現代主義的功能性，以致每一個個案皆有不同（Benjamin, 1936）。然而這樣的斷裂

關係伴隨之後音樂社會結構功能觀的式微，音樂本身反倒成了社會關係中被觀察的對象 (DeNora, 2003)。事實上，中產階級聽眾群的勢力逐漸提高，「聽眾市場」的概念逐漸浮現，在這個音樂「去功能化」(Supičić, 1987: 174ff.) 過程的同時，創作者的焦慮表現在如何傳達音樂的獨立自主性又能呼應一般大眾的品味。然而至上世紀六十年代，音樂學者針對二十世紀現代音樂發展的論著大多仍以音樂文本及其創作手法為重心 (亞歷山大 2006: 242 引述 Meyer, 1956)³，音樂作品的研究才是音樂文化工業研究的重心 (Adorno, et al. 2006)，工業不僅被視為音樂的枷鎖，在某種程度上它也傷害了音樂文本的真實性。因為經濟讓我們無法相信那些真實的創作者，讓所謂的音樂家在藝術創作之前就已經預設不當的創作元素。當時對現代音樂生活的批判來自於認定文化工業先天上的弱勢，因為那勢必伴隨著商品化的本質，商品化聚焦在吸納過度的生產力，讓音樂生活的真實性，也就是那個尚未腐化的部份，更易暴露在越發難以成為真實的條件中，對精緻要求的敷衍最終成為感性生活的崩壞，那些覺得某種生活世界無聊的人事實上是那些無法進入那種生活世界的人 (Adorno, 1962)。

「福特主義」的現代生產模式：高效率的組織系統、進步的科技、機械地、單調地、大量地複製商品，創造大眾消費的便利與單一，並因此決定消費者的選擇 (Womack, et. al 1990)，而這些也正是法蘭克福學派的藝術工業理論所批判的，強調文化商品的生產與再生產和它們所鑲嵌的社會生產關係息息相關，進而產生文化異化與階級化的現象 (Horkheimer, Adorno, 1969)。然而相對於馬克思主義者，理性功能論者認為所謂的現代性，指向某個社會的歷史與文化世界的共時共存現象，只有多多少少在現代化連續過程中存在於不同階段的各種社會，並依其中科技化所創造的經濟成長的制度化，而與其他社會有所區隔。在日常生活中的表現就是社會多元主義。他們會對人們的自我意識產生不同程度的影響。換言之，他們共同扶植某種「心境工程」。科技生產介入意識認知的結果，外溢到人們尋常生活的文化中。換言之，在現代性中，認知已經被科層化、多元化、商業化 (Wuthnow, et al. 1984)。Adorno 的文化工業理論與班傑明不同的是，藝術逐漸脫去其神秘的色彩，進

³ 相關二十世紀的音樂發展和作品的研究著作不勝枚舉。

入實際生活世界，成為一種社會傳播媒介，依附在各種社會制度、組織、社區，成為各種生活方式（Shepherd, 2001:605），就像是 John Cage 的音樂所暗示的（DeNora, 2003: 156-157）。然而，阿多諾（Adorno, et. al 2006）雖然也強調某種社會建構的形成，但是他對現代音樂的態度是「不可能沒有音樂作品分析的音樂社會學」，強調唯有理解作品才能理解音樂社會，其音樂社會學對社會的理解依舊不脫以生產者與作品為取向，且聚焦在單向性地對消費者在特定社會結構中的效果，聽眾依舊不是主體，聽眾聆聽的實際感受也不是他所關心的（DeNora: 32-3）。然而這種文化產製的理論在後現代、後工業時期有了全然不同的發展，多元、雙向、網絡成為文化產業產製的文化現象。

後現代之前，對於歷史時間感的討論往往認定文化在當下是連續的，並且在同一時間影響產製（創作）與消費（聆賞），這種共時性既是心理的，也是歷史的。心理共時性在榮格的心理分析中意指兩個或多個在因果關係上看似無關事件在時間上的共現，具有銜接看似相互斷裂的諸般事件的心理作用，是文化所創造的集體無意識，卻呈現當下豐富意義的交互關係。榮格強調共時性並非建立在經驗事件的理解行為上，而是那些隱藏在這些看似無關事件卻實在存有的共有意義中。如此，作曲家創作過程中不斷激發出來的偶發事件所呈現的共時現象，必須不在意地拋棄對作品元素原始或歷史聯繫所負的責任，這樣的作法可見於 John Cage 對藝術與生命關聯性的詮釋：「藝術是一種人們對生命（不斷）嘗試的勞動。」Cage 和 Brecht 對共時性的觀點雷同，創作中往往來自許多手邊現成元素在偶然的情況下被選取與應用，就像日常生活中不斷出現的藝術與生活在共享、同價的意義中展現自身。換言之，後現代的創作即便拋棄時間的連續性，卻產生心理共時性連繫的真實感（Jung, 1993, Sanio, 2004）。集體共時性也是當代創新與創意真實性的主要來源之一。因此，就組織定位的策略內容，必須從歷史文化的文本實踐中發展共同/分殊的生活世界的真實性價值，這裡面涵蓋產製過程、族群部落、消費世界、組織制度之不同構面的異質性，相互共變為文化產業的複雜性。

二、後現代文化產製創作與消費

即便後現代主義文化學者詹明信認為後現代與現代具有對立的性質（Jameson, 1983）。然而，Hamm 在其關於凱吉、後現代和共時性的文章中，以容格的心理共時性為依據，說明凱吉的音樂之所以為後現代音樂的代表，

因為在其作品中加入了許多非現代的手法。Hamm 指出從榮格的心理共時性出發，儘管凱吉運用表面上完全不相關的手法，但在聽眾的心理接受層面會形成當下共時的連結，將不具客觀因果相容的不同元素連結為主觀有意義的內容（Hamm, 1997）。從創作的角度延續到後現代的文化消費實踐中依然可見這種連續共時的現象。後現代個體之所以具有一種「去分殊的」參與性格，乃在於個體透過集體文化建構尋找個人認同的強烈動機。認同的形成過程是個人透過可支配的科技生產工具，將自我的意識型態以轉化文本的方式加以實踐而重新界定什麼是自我的真實性。透過一種深刻的無意識過程，向自我與他人再現這樣的真實性，尋找文化認同並且形成某種次文化的社會關係（Storey, 1999）。這種集體的心理共時性，表現在新興科技與媒體所承載的音樂文化商品中。但是基於現代性歷史所延續下來的科技理性、工業理性標準作業原則與市場利益最大化邏輯，產業的多元性受到挑戰，雖然生產中介者比起過去複雜地多，但「諸多的」文化產品或文化生活是不是真的「有差別」？後現代理論雖強調文化產業中理性與意義剝離的現象，符號與資訊成為社會生活的重心。然而學者也發現，文化產業越發展，其理性生產的力量越強烈，不僅逐漸失去其成為一種新的經濟部門的特色，也越來越和傳統上強調營運與品牌經營的手法若合符節。換言之，我們可能太強調變遷而因此錯誤地忽視了期間工業歷史的延續性。轉化成各種形式混搭但是調性趨同的商品，逐漸地擴充了我們對共時性真實內容的理解，也成為真實的一部份（Hesmondhalph, 2009）。

就當代科技的具選擇的宰制性言，傳統元素是否可傳播已經被其是否在當下「有機會被引用」所取代。因此，在音樂表現上我們可以理解創作者要儘可能為「自己的真實性」辯護（Morgan, 1988）。文化工業絕非過於簡單地對新興媒體的政治論述或狹義地對個體認識論的討論，而是從 19 世紀中葉延伸至 20 世紀初資本主義不斷在時間中累積挾帶藝術科技領域的歷史共時性所開展出來的，對此共時性作用的認識，才創造了文化變遷（Jennings, et al 2008）。歷史的與心理的共時性現象也展開為後現代多元分殊社會的樣貌，其核心問題不再只是傳統階級因素的，而是意義的解放與提供，可見於繁複多樣、目不暇給、難以看透的象徵文化與生活風格的供給與需求間的複雜關係。這不僅是新舊意義間的辨證與替代關係，更牽涉到不斷湧出的各種新意義。

新興的、次級的、邊緣的文化提供生命意義更多選擇，而與各種既存的、傳統的、可能依舊是核心的文化並存（Schulze, 1992）。

不同歷史階段文化共時的現象在音樂產製的過程中影響了不同作者、作品歷程以及對音樂文化商品真實性的理解，而出現分殊的現象。如果從創作者的角度看，創作者具有原真與傳統權威的程度以及個人對作品自我承諾與呈現的程度是其真實性的來源，他必須儘可能涵蓋原創、誠實與質樸的完整呈現。例如回溯歷史資料的能力或複製並使用演出樂器與道具的能力，運用了不同時代的小提琴，即使音色上幾乎很難區別，也會被視為不真實。然而在音樂作品歷程上，前後兩者的真實性概念會發生衝突。許多演出者在演出的當下希望追隨個人「共時性」的音樂真實感，而不想去模仿任何一種其他的演出方式。換言之，他們的方式與那些跟隨傳統音樂創作所制定的演出手法大相逕庭。典型如樂舞劇的表演藝術中，作曲、編劇與演出者已經共同為一個作品創造新的個案。他們不會遵守史料與工具的硬性規定，例如在莎翁的舞台劇中，為了讓現代聽眾真正能夠感受文藝復興的「真實性」，在選角、語言、佈景等，都要隨著現代的要求而調整（Dutton, 2003）。

雖然音樂文化商品的真實性近些年越來越成為一種行銷語彙，然而從創作的角度言，其共時性真實就在於各種歷史階段中的創作者探索諸多也在某個歷史中被詮釋的過去，並在商品展示中再現其對這些過去的詮釋（Taruskin, 1988）。因此創作者對音樂商品真實性的產製態度就截然不同，歷史主義者強調對原創者的轉化機制，情感主義者強調給予詮釋者較大的空間，前者強調的是理性的訓誥之學，後者則著重對先驗精神世界的感動。透過工業市場的操作也就無法避免出現分歧的現象，因為原初的作品不可能完全複製，重新詮釋者基於自己對還原真實的立場，對同一個作品發展出不同的版本是當代文化工業的尋常現象（Lindholm, 2008）。換言之，歷史一直以來都具有虛擬的成分，後現代主義過分強調了虛擬世界已經控制了日常生活的歷史斷裂觀點，認為其傷害了社會建構的真實客觀性。然而就如同兩千年前柏拉圖的洞穴理論，真實的社會建構一直以來都是社會建構下的真實，因為事實上早在以體驗與科技中介為服務模式的文化產業興起之前，換言之，早在感覺客觀真實性喪失之前，後現代主義學者所發現的這些證據早已經存在好幾個世代了（Pine II & Gilmore, 2007）。

就在 Adorno 過世的六十年代末，後福特主義的生產理論開始風行，對於藝術作品生產關係的觀察與研究，加入了對消費者的角色與觀點，將它們與生產者、產品放在對等的互動關係中來理解 (Hauser, 1992)。觀察英國後工業社會在音樂市場所創造出的多元小量的複雜性，很明顯地呈現出創作上依舊多元蓬勃但必須依賴市場營運與科技介入的並存現象，前者透過作品混搭的效果推向消費市場，後者極度依賴越來越集團化的後製企業 (Hesmondhalgh, 1998)。約略自 70 年代開始，福特主義由生產者所主導、具有社會階級特色的大量生產，逐漸轉變為後福特主義時期小批次、專業化生產，以滿足特定生活風格或消費偏好的多元族群，且更強調資訊科技在整個產製與消費系統的整體影響力。

此時文化商品的特殊性在於其產製過程非單純的生產或消費導向，「傳統」的變遷與當代文化工業與透過藝術家與買家連續複雜的互動產製方式有關。藝術品的創造固然有其原始的純粹美學目的，卻不盡然有某些象徵意義，然而買家基於市場的操縱往往在其原始性上賦予象徵意義。一段時間後，創作者也就接受了這些符號並給予其意義，以至於後進的年輕藝術家將其視為前輩留下的「傳統」而視為永續創作的真實性基礎。這些被帶到新興媒體科技與創作語彙領域中的「傳統」，雖被視為具有真實性，然不論其藝術形式與意義都是創新的結果 (Price, 2007)。在福特主義生產模式商品供應無虞的支撐下，伴隨著科技發展與社會的開放與多元，消費者的喜好變得越來越多元、平民、混雜化 (eclecticism)，形成典型的消費者取向的消費社會 (Ash, 1994; Kumar, 1995; Milani, 2000)。

此時文化商業模式的特色在於越來越重要的溝通需求，讓生產及交易關係越趨彈性地透過各種行銷、經紀或契約的方式來進行。(DiMaggio, 1982, 1997) 後福特主義將「消費者生產」視為消費者取得溝通主體性的過程，藝術接收者幾乎被賦予一種完全的主動性 (Fiske, 1989)。藝術世界形成了各種形形色色、以消費者生活場域為主體的區隔 (Bourdieu, 1993)。由於消費者喜好的多元化，形成了各式各樣的小眾音樂團體與聽眾。此外，因為資訊技術大量地運用在包含音樂的多媒體整合式生產關係中，各種藝術從自己傳統的「疆界」走出來，透過高科技、跨藝術領域、跨團體、生產與消費的互動，即使連古典藝術中的貝多芬在現代中的意義都不是傳統，卻是個別、新的、

多元的 (Chadabe,⁴2001)。Featherstone (1991) 認為此時的文化消費就是充斥各種文化要素的分解、混搭、拼湊、合成。連英國年輕人所謂後現代式的剽竊/戲耍[plagiarism]本身並不是目的，而是強烈地具有某種基於共同歷史命運所陳述的強烈社會訴求與抗議，成為一種桀驁不馴的文化作品，因此不能因為是詹明信所謂的後現代拼貼或美學枯竭而被視為當下非歷史的真實 (Storey,2001)。

然而在這個科技將產製模式去分殊化卻也因此創造更多可能性的文化生活中，Alexander (2006) 認為文化產業的溝通模式因為加入了提升生產、消費溝通功能的經紀與市場系統而更強大、專業化與多元化⁵，對於藝術的生產與消費關係產生了根本的改變，以致於有正反兩面不同的評價。Alexander (2006:107-18) 認為在各種小眾的藝術圈中，透過包括創作者、消費者或其他藝術團體網路的仲介，會形成正向的藝術創新或結合，促進藝術市場的發展。「這意味著藝術與社會間的連結，永遠不可能是直接的。」(Alexander, 2006:61)。更何況「Becker 認為生產體系中的個人原本就是要在約制體系中才能有所作為。」(Alexander: 67) 然而吊詭的是，經紀商卻往往是音樂創作或傳播的障礙 (Lebrecht, 2006: 6-8;Glynn, 2000)。雖然在複雜的音樂產業網絡中，全球水平與垂直價值鏈共同參與產製與銷售，尤其所有權的全球擴散提供了直接的證據來反駁文化工業理論中的文化帝國主義觀點。但與此同時，市場的規模競爭、區域競爭、通路競爭也不曾弱化。當前網際網路科技對音樂產業的影響正可以說明價值鏈整合與數位科技匯流的現象，音樂生產與消費的參與次文化最終造成音樂產業必須與科技創新以及自己動手做的年輕樂迷間相互角力。相對於班傑明對科技烏托邦想像，原本被預期形成音樂科技烏托邦的網際網路，卻因為市場利益極大化的現代主義原則，逐漸地還是聚斂於一些大型的文化產業，這類科技幾乎被那些較不具有烏托邦理念的公司所控制，臣服在現代工業理性主義的文化與政治經濟脈絡中，而形成科技大眾與品味小眾並存的現象 (Hesmondhalgh, 2009)。

音樂文化商品基於產製、媒介與消費的高度關連性，其真實性至少包括

⁴ 電子音樂基金會 (Electronic Music Foundation) 創辦人與第一屆主席。

⁵ 或者只是更「多樣化」而已 (Hesmondhalgh 2002)。

三種可能：創作的、轉借的與認知的真實。在後現代多元詮釋的商品文化中，創作者多少具有轉譯其作品文本的企圖與執著，一個音樂商品的真實性就在於其是否具有跨域文本的詮釋創新能力（Moore, 2002）。創新流行的音樂商品之所以不是單純的消費或生產導向，因為其往往源於另類創新或創作元素的重新組合。換言之，產品的創新不一定只是迎合品味，科技的創新生產往往也可以引導或創造品味。甚至科技在純粹生產上的重要性還不如在傳播上或者組合、混搭上的重要性（Caves, 2003）。當音樂消費模式與科技快速變遷，音樂產業跨越以往侷限在研究作曲家理念和作品技法，範圍擴及音樂傳播與接受者，形成當代音樂混搭文化的特殊現象，這可以從當代知名廣播 DJ 史坦斯基（Steinski）的感受略感一二：「藝術家和聽眾間的界線已蕩然無存，我還記得當我第一次使用我的數位產品配備時，我好像在說：『我的天啊。這真像共產主義，生產工具都交到人民大眾手上了。』」（Sinreich, 2010）。

文化產業的複雜性與文化產業變遷的結果，挑戰未來組織設計向未來管理的能力，在一個越來越開放的全球化與虛擬化社會中，透過開放的、網絡的、協同的柔性力量，才能在這個瞬息萬變的文化產業生態中，透過文化產業的多元策略兼顧文化資產的保存、復振與發展。

三、文化產業與生活風格

然而問題是，這也突顯了創作和消費之間的疏離。Brindle 的《1945 年以來的先鋒派》（*The Avant-Garde since 1945*）對音樂和社會的關係作了下列批註：「我們不能期望一個藝術家為這個世界的種種不幸永遠折磨自己。」作曲家很少顯現出對政治或社會特別的興趣。和聽眾的疏離感表現在音樂會曲目、聽眾的數量以及視聽資訊的製作與銷售量中。儘管資訊媒體技術拉近群眾和音樂的關係，但學院音樂作品和聽眾的距離卻比十九世紀來的疏遠，這矛盾的現象是二十世紀現代音樂社會關係中的特質。然而也因為資訊媒體科技，使得作曲家的聽眾隱沒於匿名與虛擬中，「想像」聽眾，使作曲家的創作更加自由獨立（Engel:312）。有越來越多的研究發現，作品/符號創作者還是無法被割離，再複雜的商業行銷、經紀制度，到頭來還是要回到創作者獨立文本對產製以及消費的影響力（Born, 1993a, 1993b; McRobbie, 1998; Toynbee, 2000）。

20 世紀末發展出了混搭市場，以各種不太熟悉的表演形式與氛圍，宣稱追求古典的真實再現。在「創新」的訴求下，基於對現代性的認可與傳統性的回復，聽者被說服從中可以發現真實的歷史脈絡並體驗現代文化商品的趣味性。這樣的文化工業優勢，卻也不斷被堅持原創核心價值的音樂家所挑戰，在傳統表演的音樂廳中複製階級的「高尚」性，形成越發多元的「文化市場」。雖然科技在行銷系統上的運用，讓消費者更能夠在現今回顧流行形式中的傳統元素。然而資本主義的音樂工業利基行銷無法完全解釋所有市場文化分殊的現象，因為即使是在通訊科技應用在文化工業之前，音樂消費就已經有了高尚與通俗之別（Lindholm, 2008）。70 年代以前科技介入音樂工業文化而被批評非真實性的廣播音樂、電視與唱片音樂，基本上還是以創作端的科技介入為主，也因此牽動著生活世界的階級關係，這與當代新型態科技讓消費者能介入雙向製作或影響，製作自我當下的「真實性」，重構階級與氛圍的生活世界大相逕庭。

自上世紀 50 年代起，音樂所造成的社會差異在都會的氛圍中逐漸消失。物質主義的擁有樂器、參加樂舞活動、身著特別服飾等不再是區別社會階級的象徵形式。同時間另一方面非物質主義發生作用（Inglehart, 1989），同樣是中產階級，某些自詡擁有上流社會音樂文化價值的團體與其他不好此道的團體產生明顯的區別。文化工業的科技精神在傳播與創新中逐漸瀰漫開來，消費者可以主動支配音樂並透過大眾傳播的力量將音樂的階級性「解密」（de-mystified）了。傳統氛圍成為諸多生活世界中過氣的型態。音樂的工具性與科技性無可避免的重新結合與傳播，發展成不同的次文化生活世界，並且在次文化疆界間不斷涵化與弭合。音樂工業文化的形式不再由文化的規模來決定，而是由各種發展出來的新生活世界，甚至能挑戰傳統的、大眾的極端文化概念來理解。創作者不再侷限於產業的結構功能角色，因為生活風格中的浪漫主義與個人主義取得各自的生活世界，讓創作者有更大的動能將自己的情感化為作品與閱聽人對話（Supičić, 1987）。

不論是歷史文化的或心理的共時性恰恰可以說明，即便在福特主義生產時代的社會階層研究成果已經呈現不同生活世界的存在，觀察當時對創造生活模式或者對心境的描繪，可發現其基本論述是：有共同生活方式的人，其基本的心境相類似。有趣的是，七十年代末的後福特主義期間，海德堡的西

努斯生活世界研究，採取法蘭克福學派與馬克思主義的心理分析觀點對形成生活世界的價值觀、生活方式與品味進行一連串研究，證實了這個「過去對現在的想像」。Vester 整理了自柯尼斯、阿多諾、布迪厄以來對生活世界的不同詮釋，雖都有新的觀點，卻不盡然比過去的說法更清楚 (Hartmann, 1999)。以類似社會階層的「外部生活條件」結合生活世界的「內心價值心態」，共同來理解特定的社會氛圍 (Milieu) 中的特定社會團體。個人透過自我說服會在不同的族群氛圍中發展出個別與個人內在和諧的外在真實體驗 (Hradil, 1987)。某些人就是要進入音樂廳或音樂博物館作「真正的真實」體驗，某些人的真實是透過數位科技精心編排自我認同的音樂播放清單，成為「自行製造產品的消費者」，更大的文化產業商機是協助消費者塑造自己的體驗，乃至於自我印象。一個典型的作法就是透過科技把虛擬變成真實感。換言之，真實感被轉化成多種形式與內容，當代快速發展的媒體科技將真實與象徵間的障礙溶解結合，建構出一種被媒體中介化的人 (Pine & Gilmore, 2007)。所謂的品味消費與消費者的體驗經驗有密切的關係，人們消費音樂產品的傾向與我們投入的時間有關，具言之與其中透過音樂消費所累積的知識與經驗有關，並因此感到愉快，成為一種自我說服的「理性耽溺」 (Caves, 2003)。此時，音樂作品的真實性意義並不僅由它的創作者和它第一次演出的聽眾所賦予，還有這個當下的我們，因為是我們在當下透過對各式各樣混雜、不同階段的歷史活動所進行的共時性詮釋來賦予其真實的意義。音樂商品真實性的問題在於我們已經無法知道創作者當時真實的原意，它消失在歷史階段汗牛充棟的詮釋而成為無解的謎。(Tomlinson, 1988)

基於當代文化已經很難清楚地將精緻文化、民俗文化等「他者」相區隔。且隨著理論介入與時空變動的複雜性 (Jameson, 1983)。尤有甚至，後現代的文化研究強調人為主體的能動性 (human agency)，藉由分析文化文本與文化實踐，有可能去重構人們所共享的有規則可循的行為和文化模式，發掘文化概念模式而不只是被動的成為文化消費客體。此外，透過觀察實踐文本在當代音樂文化「傳統嚴肅/科技虛擬」生活風格中產製共存再現的現象，真實的/商業的作品間的分野可以進一步區辨，將不同的真實性的概念從傳統的真實性概念中分離出來，讓生活世界共時地呈現自身。具言之分析理論與客體間的複雜關係尤其可以表現在對文化文本和文化實踐的觀察與分析上 (Storey,

2001)，讓共時性概念透過被實踐的文本，在不同的生活世界中，展現其當下文化歷史時空延續與心理概念連結的真實性。

如此，產業的空間觀被產業的通路觀所取代。對商品與人的認知來說，這是空間距離的崩解與即時資訊的無所不在，其結果是因著後現代科技的變遷，歷史被壓縮扁平化。這指涉的不僅是整個世界收斂縮結在一起，時間上也不斷地再加速，讓資本與商業所需的「即時訊息」能展開到當下每一分鐘的獲利活動。尤其當金錢變得越來越抽象與虛擬時。如此，不同的實踐文本在不同生活風格中，從現代理性資本主義發展到後現代、後福特或後工業的共時連續與真實區隔（Harvey, 1989）。個別團體的真實性需求取代了供給、價格與品質，成為當代文化產業經濟的核心價值。文化產業之所以創造多元生活世界的原因常常也就是產業的本質—供給需求的結果。舉例來說，對於許多優質藝術來說，因為受限於迂腐的政治、藝術行政、大眾民粹或流行而無法供給，然而卻因為小眾的需求存在而由私人的藝術團體來支持，有些藝術節就能滿足偏好某種特定藝術形式的聽眾，20 世紀音樂是最典型的例子，換言之，文化產業化就一定會讓藝術流於劣質與淺碟的觀點是站不住腳的（Frey, 2000）。Bourdieu 就區隔了精英型與流行大眾型的音樂消費模式，發現相對於前者，後者較享受即時的、可以不斷持續的樂趣，且不願意受到音樂專業性的束縛。後者音樂商品的單位製作成本較低、人數規模較大，越來越趨於虛擬網路消費（Caves, 2003）。台灣欣賞傳統菁英取向表演藝術的觀眾群與現代表演取向的觀眾群的確也明顯不同（Cheng & Wen, 2011）。

在這個後現代過程中，新的消費者族群一般具有個人主義、積極參與、深知自我品味並勇於追求，他們超越傳統階級的界線，與傳統消費者有所區隔。即便經濟階級依舊是消費者區隔的標準，但主觀上的文化階級意識漸趨泯滅。因為真實性並不是來自於對「他者」的分類，而是個人將「自我」的渴望融入對對象的形塑過程中，尋求與自我印象的一致性和諧⁶。如此，若以追求自我真實為文化產製與消費的標準，消費者可以區分為傳統、現代與文化創造三類生活風格者（Pine II & Gilmore, 2007）。此外，文化工業理論將工

⁶ 從社會心理學的角度言，此處不排除此過程中「自我/他者」只是程度問題，因此也就不排除某種新的文化階級意識。

業科技引入文化領域所導致的商品化概念太過簡單，因為資本主義在進入文化領域的過程，遭遇空前的抗拒而呈現非常複雜的、矛盾的、爭議的現象。而後現代產製觀點卻又過度強調的市場訊息，忽略了文本意義以及作品內容與形式的影響力。事實上文化產業本質上是一個極為複雜的、網絡的、合作的過程，創意工作者擁有更多的自主權，但也還是在一個市場與組織的操作過程中實踐，彼此影響依賴，從未相互獨立過。後福特時代的轉包、瘦身、網絡化趨勢，讓文化自主工作者有更多中介的空間。因此在方法上，亟需發展新的概念模式與方法，始能理解文化產業的「變遷/延續」模式（Hesmondhalgh, 2009），亦即從被實踐的文本中發掘新的可能。

如 Becker 所描述的，若作曲家的產出必須以在特定社會生產關係中發展作為前提，且創作者與消費者的對比是被放在一個藝術品在社會關係互動脈絡中呈現，那麼，如果我們針對音樂作品在藝術社會傳播的當下現象進行歸納、分析與詮釋，那麼單純個別地以「經紀社會」、「消費社會」或「資訊社會」這些概念分別來描述現代音樂社會的特殊性，可能都過度簡單化了脈絡中各種關係人的交互性所形成的當下結果。至於朱元鴻（2000）提到馬克思式的 *mode of production* 翻轉為 *mode of information* 的論述，應該可以更細膩地從當代科技「生產-分配-消費」的向度中再現為 *mode of synchronic authenticity* 的多元分殊與複雜。換言之，在後福特時代的消費社會中，馬克思式的科技生產宰製（Adorno, Benjamin）也全面翻轉為由多元、跨領域的生產/消費的利害關係人關係所共同創造的生活世界與生活風格（Bourdieu, Hesmondhalgh, Schulze, Hartmann, Lash）。當然，單純的、前衛的、獨特的作品依舊有其音樂空間，因為這與後福特主義的生活風格若合符節。但是，我們也無法想像，如果沒有 i-tune, i-pod 搭配 android 等可高度機械化（混搭）複製的文化生產模式，音樂文化的資訊在滲透進入消費者生活世界的過程中由何者承載與普及？

這樣的文化產業氛圍與現實以及生活世界的複雜性，必須是國家文化政策在進行組織定位時參考的基礎與選擇的依據，以呼應複雜社會的文化需求。尤其這牽涉到嚴肅文化產業的小眾市場與流行樂舞的大眾市場間的對話，更重要的是隨時進行一格外複雜的利害關係人在族群部落間、產製關係間、組織制度間與生活世界間的權變。政治治理的模式也因此受到更高效率與效能

的挑戰，包括：知識的管理與文化專利、跨域的協同與產銷效能、全球的合作與文化溝通、資產的保存與公民教育、社區的營造與社會正義等。多元分殊、快速變動的消費市場讓國家級的文化產業變得越來越具管理上的挑戰性，政府所設想的組織定位與設計，其結果可能一開始就決定了產業的興衰。

第二節 新公共治理與文化政策

一、新公共治理下的組織定位

自上世紀 80 年起，基於傳統官僚層級體制已無法充分回應外界環境與社會結構的快速變遷，英國柴契爾首相對英國政府的公共服務進行革新，透過面向市場的學習與協同，產生所謂新公共管理運動，進而影響世界各國的公共管理模式，尤其英語區國家為然，也因此影響這些國家的文化政策，例如澳洲、紐西蘭、加拿大陸續推出的公共服務改革法案對其文化產業產生深遠的影響。Osborne 和 Gaebler (1992) 的「新政府運動」建構起了新一代公共行政的典範。各種與政府保持「臂距」又可以代理執行政府職能的「準政府機構」(主要如「行政法人」) 與作法不斷翻新。然而新公共管理也因為逐漸忽略公共利益以及公民基本權利，逐漸失去了政府的基本職能，也因此 Wamley 和 Wolf (1996) 高呼「重建公共行政」、「重建民主行政」，Denhardt 和 Denhardt 力倡「新公共服務」，主張政府職能應回歸公共行政之基本價值。是要「貼近市場」還是要「返回國家」，成為新公共管理的主要議題。

影響所及，國內自民國 92 年開始討論國家級表演團體的組織定位，至 100 年通過行政法人法，國家級表演團體的定位問題漸趨明朗。與財團法人最大的不同是，行政法人的資金來源是國家預算，並且不再以國家考試的方式進用人員，杜絕公務人員缺乏創新、只求無過的心態，讓領導與執行專業化，也保障專業人員的權益。行政法人的設計雖有許多的優點，但是組織中所有權與管理權相互扞格的問題，似乎仍有困擾。但無論如何，幾乎所有國內外具有公共價值有所費不貲的表演藝術組織都逐漸從政府機關朝「準政府」甚至「企業型政府」設計，以追求效率與效能兼具。美國政府對準政府的非營利（非政府）機構與私營企業關係的分析報告中，將這類準政府非營利組

織依照其與政府和市場之間的相對連續關係分成三種，基本上與目前我國「附屬機關-行政法人-社團法人」的分類情況類似（Kosar, 2011）。

事實上，在「國家-市場」的光譜線上均存在著所謂「國家級」組織，以最接近市場效能與創新模式的準政府組織來說，公共創投基金，是這一類組織的典型代表，政府與其的關係應該盡可能落實在相關法規對組織的監控、評鑑上，而不是直接去參與經營與管理（Koppell, 1999, 2003）。根據不同的歷史文化國情與各該國不同的產業優勢，一些先進國家會將具有國家核心文化價值但不具市場競爭力的文化產業由政府大力介入，如德國（Sondermann, et. al 2009）與其他歐陸國家，以確保其財務、人事與公共目標的穩定性。

雖然與一般財團法人不同的是，「行政法人」可避免發生「沒人做」或「一切向錢看」的問題，然而行政法人是必須依法設立的「公」法人，其設置程序和任務內容都由「法律規定」，其任務以及組織方式都要由立法院制定法律來規定，不可任意為之。在組織規範上，行政法人的決策機關（董事會或理事會），原則上都是依法由主管機關或相關機關來指派；主要的經營或人事規章也必須經過主管機關核定。尤其，行政法人每年也必須向主管機關提出會計報表及經營報告。這些國家監督機制在提供穩定性的同時，也可能因政策、人事干預或政府轉變而降低市場競爭力。

此外，民國 100 年行政法人法的通過的確為未來表演團體的定位與發展做某種程度的解套，然而展演機構與其等待未來的法人化與作業基金化，從公共滿意與營運效益的觀點而言，也可能透過其他的營運模式「深化」與「內化」成為自己的本質。如此，機構本身是不是「行政法人」或「作業基金實施單位」，就已不再那麼重要，更何況成為主管機關直接介入營運的下級機關。因為未來財務收入、市場營運、專業技能與社會價值成了關鍵因素。實施「行政法人」或「作業基金」制度的公立文化藝術展演機構是否能夠卓然發展，絕非只是「他們」自己的責任，包括「我們」在內的整個臺灣各界與市場，是否也足夠支持他們？美、法、英等國的傳統文化消費傳統與內生的文化商品，讓其能有相當高比例的營運資金係取自於社會資源，「我們」是否也有能力效法美、法、英等國的企業、基金會、公益團體支持這種他們「輸出的」西方表演藝術產品？更有甚者，傳統的官僚文化—不透明、不創新—破壞了非營利機構管理的價值，可能反而傷害了行政法人的美意？（夏學理，2011）

這問題可以從行政法人化的 -- 兩廳院所屬樂團的實際運作中略見一二。因此大開大闢的制度創新是長年從事國家級樂團行政管理實務者所渴切要求的（何康國，2008）。

如前所述，如果保存與發展本土弱勢文化產業是國家既定的政策目標，那麼國家的介入甚至直接經營，就能取得公共政策上的正當性？文化資產的評估與保存當然一向都是政府的責任。由政府編列預算來執行。但是，評估與保存會發生成本與機會的問題，而且從文化產業的角度去看，只要這些資產能夠使用於其他用途而不用，就會有不使用的機會成本，它們很真實，但是不會出現在資產負債表當中，也因此通常會在政治與行政的過程中被忽略掉。就文化產業而言，要測量一項文化資產的「價值」就是觀察其所創造出來的「金錢收入」。例如可以觀察遊客到劇院去聆賞一齣劇的花費，然後計算因為這些支出所產生的乘數效應。然而這樣的研究需求非常的大，因為他還必須要考慮到一個文化物品的社會價值，因為它很難反映到產業價值上去。這些包括基於「選擇」、「存在」、「遺產」、「聲望」、「教育」所產生的價值往往在市場上很難反映出來，基本上是屬於非使用的價值。許多研究的確指出這些部份非常龐大，但是必須看文化部門的基本態度與決心，如果是肯定的，就必須先贏得社會共識與支持，並且將這些價值列入成本效益來計算。然而在這個過程中也必須非常小心地去確定評估的準則，否則反而會傷害或忽略了重要的文化資產。（Frey, 2000）

除研究以外，就社會大眾認知的公共性價值來說，最明顯的就是調查社會大眾消費該文化商品最高願意付出代價的意願，以作為衡量其資產價值的基礎之一。換言之，它對一般市民特殊的享受效用為何？所謂特殊指它在與類似商品的比較下多出的市場價格或者機會成本，但是這還必須要考慮到「其餘是相同的」基本前提，包括外部與內部市場與環境中的條件。此外也可以從交通成本法來估算，即該文化資產必須做為旅途中的唯一目標所引發的愉快感，然而因為多數文化資產都合併相當多的其他旅遊目標，因此在評估上也相當困難。這些也都還沒有考慮到它的教育意義。（Frey, 2000）

在方法上，文化資產評估的限制更多，若採用菁英評估模式，往往粗糙的或偏見的設定標準，就會在一開始走錯了路。此外，方法過程不但要以更積極的初級面訪技術取代間接的調查，對象的環境條件必須釐清，可以或者

願意介入的資源政策的立場與限制要先確立，以及受訪各界要能清楚地理解問題的內涵以及基本的選擇策略。這裡會產生選擇性偏好的問題，歷史與文化知識的問題，社會或國際認可的問題，科學標準的問題以及效益目標的問題等。若將其交付公民來決定或甚至只是討論，也有評估能力、知識程度、參與障礙、社會推廣以及策略目標選擇的各種限制。因此廣泛地從精英以及大眾的角度去尋找文化遺產的價值是比較適當的作法。(Frey, 2000)

有關於組織制度之選擇需謹慎評估，就行政法人言，其為獨立之法人，具備權利能力及資格，為執行特定公共事務依法律設立之公法人。行政法人並不是行政機關，所以其決定事項原則上不是行政處分，也不必受到行政程序及行政救濟之束縛，在人事制度、經費運用上皆有更多的自主空間，而不再是用機關層級節制的概念。兩廳院現即以行政法人為其組織制度，其機構定位、組織架構、運作機制、預算額度與自籌經費比率，以及內、外部的監督程度等議題，皆為能否發揮功能、達成既定的公共任務與目標的關鍵。

在行政法人預算額度方面，法人化目的強調的是文官體系的協調與一致性、落實行政課責、事後管制，即以績效與品質為改革的核心，非單純作為節省政府預算的工具，而是要強調公共資源的妥善運用與公共任務的遂行，就英國案例而言，雖然行政法人的數目在減少，但來自英國對於行政法人的補助並未減少，也不以精簡預算為法人化的目的。兩廳院法人化後不應單僅享受預算與人事鬆綁的行政便宜權，而更應重視提高表演藝術的競爭力與強化兩廳院的營收能力，研考會認為行政法人經營的最高價值在於非營利化，但必須經營管理效率化；非營利化，但必須重視財務收入最大化。推動行政法人主管表示，兩廳院是表演藝術中心，有門票收入，不應單純依靠政府補助。教育部明示，兩廳院應該要提高自籌比率減輕政府負擔。學者表示，不應讓自籌比率超過百分之 40，因會降低民眾去兩廳院的意願、影響場地租用意願，顯然各界對於行政法人的自籌比率各持有不同看法。

然而，改制後由於其他行政單位對行政法人陌生，導致行政溝通困難，且指揮系統頗為紊亂，教育部、審計部、績效評鑑委員會、董事會等職能分工於實際執行時較為混淆，其中又以績效評鑑委員會扮演的角色令人困擾。研考會委託台大政治系執行的「建立行政機關組織評鑑制度之研析」(蘇彩足, 2005)指出：績效評鑑的重點不在於量化指標與精確的指標權重，而在於組

成和篩選一個公正獨立的評鑑委員會和專業的歷任董事、監察人、總監擔任評鑑委員，以借助渠等對於兩廳院業務的嫻熟度，深入評核出兩廳院的真正成績，並給予有效的督導。有關於董事、監察人及績效評鑑委員遴聘，外界則普遍擔憂政治力干預的問題。依照我國國情與行政慣例，政黨一輪替，執政黨擁有龐大人事裁量權，經教育部提請行政院院長聘任的兩廳院董事、監察人，則無可避免有其偏好，績效評鑑委員會亦同。因此，目前兩廳院的三項迫切工作包括（而一定也適用在未來的原住民歌舞劇團）：

- 1、策略校準：上級機關（例：教育部）、董事會、監察機關應有高度共識才會有高度的組織績效
- 2、組織校準：各司其職、權責分配清楚明白
- 3、強化法人治理：盡可能擺脫從前的官僚體制

另一方面，財團法人係依據民法而設置，不需要有其他特別的法律依據，原則上也就不執行公共任務。因此不論出資者為何人，定性上仍屬「民法上的法人」，即「民間私人」，政府對其經營管理，應以不涉入為原則。其於多元價值、參與社會服務等面向已發揮其社會功能且產生具體效果，財團法人監督機制是由主管機關為適法性監督，監督密度較行政法人為低，除行政監督外另有法院介入機制，但原則上無立法及監察監督。在政府資源挹注來源與科目方面，相較於國家對行政法人的經費挹注是採「補助」，財團法人則是接受政府「捐贈」的模式，而績效評鑑與組織人事則無特別規定。

財團法人之特色，從制度和法律面看，在私法架構下發揮其職能，並擁有完全獨立法人地位；在治理結構和控制面，設有董事會，目的事業主管機關僅對其擁有間接控制權；在財務、管理及人事制度面，依靠本身營運收入維持，有權合理使用盈餘，並進行融資，預算與政府部門預算脫勾，員工人數和待遇不受限制；在功能方面，有完整而明確財務目標。（劉坤億，2010）表 1 為公務機關、財團法人與行政法人之優缺點比較：

表 1 公務機關、財團法人基金會與行政法人之優缺點

項目	公務機關	財團法人基金會	行政法人
優點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府編列預算支應，經費來源穩定。 2. 對文化藝術推廣之工作，可完全主導並能充分發揮樂教火車頭的功能。 3. 執行國家所交付之任務較無阻礙，並規劃多元化之活動及演出內容。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 樂團在經費及人員聘用較具彈性，較易產生優秀之表演團體。 2. 可自行規劃制定敘薪標準。 3. 省略樂團職員工之退休給付。 4. 不受公務機關的人事制度、國家預算、組織法規等束縛。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在經費及人員聘用方面較具彈性，內部行政管理改為自訂規章，擁有較大的自主權。 2. 由政府編列預算支應，經費來源穩定。 3. 對精緻音樂表演之工作，可完全主導並能充分發揮金字塔頂端火車頭的功能。 4. 擺脫層層官僚作業，提高服務團隊之效率，以更為靈活運作。
缺點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 晉用嚴謹，人力需求缺乏機動性。 2. 薪資待遇較國內外樂團仍屬偏低。 3. 組織體系缺乏彈性與競爭力，造 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 基金與業務經費來源易受政府影響，且未來需自行籌募部分經費，造成經費不穩定。 2. 因經費限制，難以規劃多元化之 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 指揮系統頗為紊亂，教育部、審計部、績效評鑑委員會、董事會等職能分工於實際執行時較為混淆。 2. 即有董事會設置

	<p>成組織效率不易提昇。</p> <p>4. 較有保障，使得團員容易產生怠惰與保守，較難發展成頂尖之優秀表演團體。</p> <p>5. 無公平競爭環境，易分化市場，社會上其他民間表演團體較難生存。</p>	<p>活動及深入基層推廣樂教</p> <p>3. 經費不足及收入不穩定將影響節目製作與解散之命運。</p> <p>4. 行政機關捐助成立財團法人，財務仰賴政府經費補助，常產生財團法人依附於行政機關的現象。</p>	<p>董事長，又有藝術總監對外代表，形成謂「雙首長制」的爭議問題。</p> <p>3. 當前台灣文化藝術的環境尚未成熟，對欣賞音樂、戲劇、舞蹈的知識缺乏，因此民眾參與度較不高。</p>
--	---	--	--

資料來源：教育部及本研究整理

就上述資料分析，原住民樂舞劇團應可考慮行政法人制度。因行政法人的特色為其內部行政管理擁有較大的自主權，且經費及人員聘用方面較具彈性，對精緻音樂表演之工作，可充分發揮其專業力。在另一方面，民間劇團常因為資源不足而受到許多限制，行政法人制度是由政府編列預算支應，經費來源較穩定，可避免經費不足及收入不穩定而影響節目製作與解散之風險。尤其重要的是，上述行政法人的相關缺點不僅較少，不論是第一項已透過法令訂定而解決，或第二項可透過規章明確之，或第三項可透過未來組織彈性設計以提升市場需求，在可行性上均呈現較高的趨勢。（呂世壹，2007；陳郁秀，2010；彭錦鵬，2011；柯承恩，2011；夏學理，2011）

從這個角度來看，不論未來是朝國家機構、行政法人、財團法人甚至朝獎勵民營機構做設計，理論上就端視這種「準政府」組織未來的經營績效是否因為組織定位後引發的資源支持、創新學習與管理能力，讓該組織可以持續經營並且維持一定的財務與社會績效。一個最新的跨國研究明確地顯示，當政府過多財務支持這類組織時，其績效遠不如那些只是初期接受「適度的」政府財務支持並設法以私募或透過市場競爭來持續經營的組織（Brander, et. Al. 2010）。這樣的結果引發較接近市場的「財團法人」與較接近政府的「行

政法人」定位的爭議論述，甚至有著將所謂的「國家級」定義為「國家品質」而不是「國家機構」的想像空間。

如果改制是基於對舊制革新的壓力，那麼可以理解行政法人似乎是解除包袱「不得不」的選項，但是原住民團體的高度複雜性以及因此未來經營權與管理權扞格的問題可能更深化，經驗上也不乏相互攻訐甚至毀滅的情況，那麼，是不是有必要在高效能政府行政「革新」或行政「創新」之前就預做規劃？即使在表演藝術產業最蓬勃的英國，弱勢表演團體所憂慮的倒不是英國政府的介入或退出，而是真正有效的政策幾乎完全被忽略，以致少數民族的音樂文化特色無法在逐步市場化政策的過程中成為一種選項。粗糙處理的結果一樣淪為廉價的音樂商品或表演，喪失了少數民族的核心價值。因此設計一個能將教育，媒體創作與行銷加以整合而真正具有市場競爭力的制度，才能讓少數民族音樂成為「活的」音樂（Mulgan & Worpole, 1986）。如此，將少數民族表演藝術回歸在更有創造力的原生脈絡—部落中，透過國家機制來培力原住民社會企業，也成為一種選項。

即使是財團法人一樣要面對經營管理能力與堅持組織目標公共性的挑戰。在美國和歐陸國家，一般花錢的表演事業通常是由政府或一些社會名流組成的董事會來經營，恰恰是前者的經營能力與後者的公共價值都出現危機。過去一些有使命的團體只要初期政府協助成立或稍許的補助，就像 Brander et. Al. 發現的，就能夠有不錯的成績，如今因為市場的扭曲，反而是市場的大牌明星扼殺了藝術與娛樂的公共性價值（Lebrecht, 2006）。固然行政法人與財團法人是可能的選項。但是國家控制、評鑑或介入與組織、產品創新發展在本質上就存在某種矛盾性，如何在其間作選擇常常只是經營管理者的能力問題。不僅國內如此，幾乎在所有有關文化創意產業發展的過程中，文化創意組織自主權的價值（創新、網絡、專利）與所有權監控（公共、正直、效能）間的爭執都需要經營管理者相互妥協（Hesmondhalgh, 2009）。這樣的爭議，在政策選項上有了另一個考量—「文化產業」與「文化創意產業」的區隔。如此，政策的策略選項便可以回歸文化產業經營管理的權變思維，依組織環境、條件、能力、與目標來做組織定位的策略選擇。

二、組織制度與文化產業政策

Frey (2000) 對政治制度與文化產業發展的關聯性有詳細的分析，因為文化產業政策的制定主要參酌制度設計與文化產業間的互動，在此，德語區國家與英語區國家間有涇渭分明的文化政策，隱含政策方向的選擇參考。德語系國家的研究一般聚焦在公共財物資助上，尤其是國家在其中所扮演的角色。在這些國家中，以公共財務支持全民共有、具深厚文化根源且是尋常生活活動的表演藝文活動是天經地義的事情，其立論依據是藝術具有「積極的外部效果」與「非使用者利益」，其公共財性質對全民有益。然而，隨著社會經濟水準的提升，文化活動轉型為具高度競爭壓力、逐漸跨領域多元分殊的文化產業，表演藝術產業的製作成本越來越高，製作過程的競爭壓力也越來越大。因此，文化產業研究除了文化商業化外，也跨及國家藝術支持政策，文化產權甚至文化社會等。其中不乏令人驚訝的研究成果，例如：社會越富裕，文化消費需求越強，傳統現場的表演藝術產業卻越難以維繫。

要回答這樣的問題，必須把文化藝術所處的制度因素列入考量，公部門與私部門的制度區別已經不是外部問題，而是文化生存的競爭條件之一。此外，由於表演機構存在的委託治理關係是制度的焦點，各種有形或無形的資源移轉或支持也成為關注的焦點。各種跨領域的研究也有重要的發現，例如心理學中創作者對自我作品的「自我原賦效應」（「我」的延伸），與經濟學的最大主觀期望效用不同，例如藝術家通常都有非常強烈的內在成就動機，其生涯發展的初期反而是其最有創造力的，接受國家支持而產生「排擠效應」後就立刻下滑。此外，行銷學中的真實感研究，歷史學中的文化共時性研究，社會學中的文化菱形研究，都對人類文化使用效用的動機以及其環境提出不同的解釋。例如就文化與藝術社會學來說，藝術產出的過程重要的是利害關係人參與者的積極互動，才能真正提供洞見與解決問題的全盤方法（total solution）。

即使從文化產業研究的角度去看，將分析侷限在文化的純經濟層面是毫無意義的事情，因為顯然地，不論是政府直接參與或間接的補助或獎勵，固然政府對藝術的支援都扮演了最重要的角色，但在此同時，政府也有可能因為集權的角色或民主機制的缺失而讓藝術陷入癱瘓。因為政策的考量基於官僚體制的原因具有高度的政治性，複雜的政治生態往往比起政府影響藝術更大，換言之，如果不能了解文化藝術的利害關係人關係，單純的經濟、政策

或藝術研究，對於文化產業政策的制定上都是枉然。尤其在政策制定過程中或之後，都會引發政治對藝術文化的干擾，對藝術的外部性與生態的理解已經是必然的條件。甚至從文化產業的角度言，即使連藝術專家都不見得可以掌握文化藝術的脈動，因為市場的變動瞬息萬變。

因為複雜的文化利害關係人生態，決策過程的不同模式會影響文化產業截然不同的產出。也因為市場失靈與政治失靈的同時存在，只有透過建立制度化的政策以及市場創作自由與產出的保障，才能同時鼓勵利害關係人共同參與，避免政府坐井觀天，成為文化藝術的殺手或放任藝術市場扭曲與封殺文藝的發展。從市場與民主政治的角度分別討論文化產業的發展，可以發現個別的優缺點。市場會將文藝淺碟化，也會給予新創或實驗藝術一定的空間；政治會給文化實質的支持，也會扭曲或封閉停滯。前者如最優質的藝術活動幾乎都是私營的、市場取向的，因為那比較不會受到迂腐的行政所干預，而且也容許一些目前看來沒有市場的產品在未來有發展的機會。但同時市場取向因為要追求規模經濟的效果，必須以「一般泛泛的」商品為大宗。產業市場最重要的好處就是它允許了「多元性」。市場反應出的品味不需專業的委員會或專家的認可，這提供更多的機會讓創新的想法出現，保持藝術的活力。

民主制度下的公民社會對文藝發展有利。然而對菁英論者而言，普羅大眾比較沒有品味，所以民主參與會讓文化產業劣質化，而必須仰賴政治菁英做決定。但是這樣的論述立刻出現一些問題，例如：民選的決策者真的比較有藝術品味？連任壓力會不會讓文化劣質化？政治分贓會不會扭曲文化與藝術產業？那些月是官式保守的團體越能夠取得資源而越來越封閉？如此，所謂的菁英論又必須回到公民社會當中去做決策。如此，既然公民參與是必然的趨勢，如何先理解並培養公民社會團體以優質的參與共同創造，可能是文化產業發展的先決條件，而不是粗糙的急就章分配資源或擬定政策。此外，我們可能還忽略了，即使政治菁英具有優質的藝術修養，但是也因為個人背景而和過去持續接觸的藝術團體有著微妙的利害關係。更不要說許多藝術行政者的官僚性格會趨向保守化，甚至與習慣依賴官方資源的藝術團體一起去驅逐外來者，因為這似乎是對雙方有利的。

如果讓藝術家制定文化政策又如何？這也是相當有爭議的。一方面，藝術家的專業可不可以做為另外一個藝術家的評審，如果藝術家的美學立場無

法跨越呢？如果他的批評無法平衡或甚至與自己的創作觀無法切割，而美學又是如此主觀與自我中心呢？另一方面，誰才是藝術家？哪些團體應該被列入？這些後設的條件如何在制定政策之前得到充分的討論，如果討論不足，何來補助或支持的對象？再者，如果由既有的藝術團體做決定，那麼我們如何解決藝術派閥的問題？從各方利害關係人個別的優劣勢分析可以發現，任何倚靠特定社會團體單純的、過快地、片面的決策都太粗糙，在民主的公民社會中，在制定文化政策之前，比較性的分析與歸納顯得更重要。全體民眾參與的決策機制，顯然是最有資格建立與保衛藝術自由的制度權力。(Frey, 2000)

創意與藝術之間的關係非常緊密，可以說一個藝術家的價值決定於它的創新程度，如果一個藝術家只能模擬或仿古，它們的作品較易歸類為低品質的創作。

然而藝術家的創意行為相當複雜，當政府要介入時，必須考量其內在誘因如何與外在環境的轉變對話。傳統的產業價值理論認為，價格效益可以解釋人類的創意行為，當獲利越高成本越低，藝術家就越有創意。然這樣的觀點受到文化產業很大的挑戰，因為有價值的創意只有在強烈的內在動機中才會產生。甚至，加入外在動機，不論那是物質的還是非物質的，都會破壞創意。被賦予外在報酬的藝術家可能會有源源不斷的產品，但是平均品質都不高，容易出錯也難跳脫傳統窠臼或個人風格。因為外在報酬會影響個人突破的企圖心與專注力，而且缺乏新的刺激與環境讓個人成長。然而有系統的外在酬賞可以鞏固藝術家的創作環境與藝術成果，使其不必為生活苦惱或中斷創作，偏向「保健型」的激勵行為。

從宏觀政治制度來看，往往較集權國家的文化補助政策會產生傾向意識形態的劣質的藝術品。但是較民主的國家會傾向為討好一般選民而產生「大量只是一般的」藝術品，其藝術政策也難大開大闢。因此，在西方民主國家中，大多數的藝術愛好者或政治官員比較強調菁英主義，相信自己的品味，不喜歡讓選民參與相關的藝術政策，所謂傾聽不同的意見並不是民主國家藝術決策的常態。其後果是，服從「官方藝術家主導的版本」會比較容易獲利。創新的企圖心就被淡化，如果沒有個人的內在價值使命或其他外在機會支持，再雨露均霑與各方勢力縱橫捭闔的情況下，即使藝術作品的產出多，要在品

質上突破卻十分困難。這樣的例子在先進的民主國家中屢見不鮮，例如法國的巴士底歌劇院或者維也納交響樂團。歷史經驗告訴我們，所謂的「國家藝術政策」應該要十分謹慎地被對待，在對文化生態不清楚的情況下躁進不得。

換言之，所幸民主國家的多元性，會讓某些企業、非營利組織與藝術創作者在藝術市場上媒合。因為它會避免只能依靠政府補助所造成的「排擠效應」，降低內在動機。如果政府的補助被認為是一種「支持」，會產生正向效果，但如果被認為是一種基於非公共利益或公共價值的「私心行為」，負向效果就會產生。換言之，如果政府提供的文化活動的補助與創作動機相符，所導致的市場相對價格會刺激藝術上的創新努力，然而如果這樣的補助被特定的團體所控制，補助的預期就只會得到相反的效果。甚至即使不是因為這樣的私人因素，即使連政府單純的高額外酬賞都可能扼殺一個有潛力或已經相當知名的、有高成就的藝術家，Eliot 的話：「諾貝爾獎是一張通往墳墓的車票。」是一個最有名的註解。

因此政府在補助藝術作品與表演時，應該配合已經發生的表演，此時比較不會讓作品流於交差的「泛泛之作」。同時補助的激勵效果應該以「變動式偶發」取代「固定式常態」，尤其應該不帶條件地重視藝術家的自由創作空間與創作表現。另外，絕大部分藝術家的性格是自我要求與追求自我認同的，自認相當與眾不同，同等對待的方式只會讓他們更反感，創造出沒有價值的「一般般商品」。因此直接支持藝術家的創意空間會被認可，讓他們覺得自己是被認真對待的，尤其將藝術家本身特殊的專業創新與美學修養視為藝術補助的先決條件，恰可呼應二十世紀藝術市場快速變化創新的要求。

三、文化政策與多元民主社會

Frey (2000) 進一步認為，從文化產業的觀點言文化政策評估的一個基本的論述是，如果無法清楚地描述產品的價值，又如何針對藝術與文化做更清楚且深入的分析，又有何基礎解釋藝文補助的方式？然而產品的價值必須放在市場與社會生活來理解。對於許多初期可能沒有太高市場性的商品，固然政府因素扮演重要的推廣角色，市場上熊彼德所謂的「文化企業家」的支持，也常常可以協助發展其成為高品質的藝術。然而，製作成本與財務回收的因素必須列入考慮，無法吸引顧客上門的機構就產業來說幾乎沒有價值可

言，因此，民間機構或企業本身就具備較高的彈性。

問題是，民間機構的市場機制非常可能因為票房的壓力而反倒成為藝術創作者供應高品質產品的創新障礙。許多具有實驗性或冒險性的產品一開始就被排除在外，例如美國紐約的大都會歌劇院或芝加哥歌劇院。但是重要的是，即使連長期接受德國聯邦政府高額補助的歌劇院亦復如此，不論透過如何現代化的工具都無法改變。因此問題來了：如果連一些較邊緣的、創新實現的產品都因為無法被社會大眾或市場所接受而幾乎沒有演出的機會時，納稅義務人又有甚麼理由去支持一個可以產業化的產品，讓公務機關「閒置」或者不斷衍生更多社會機會成本？從產業的角度言，較流行的文化產品本來在市場制度轉換上的價格彈性就較低，因此政府的介入應該是選擇進入市場門檻較高，以創育為核心價值並且具有前瞻性或者非使用價值的產品。

市場機制的確在文化產業政策的問題上有瑕疵，因為過去文化政策的理論邏輯是：只有政府表現對藝術的支持，才能讓藝術家留在其原來的專業領域中發展；而藝術的發展對經濟會有刺激效果；可以刺激觀光，為地方帶來可觀的經濟效益，創造「外溢效果」。這樣的論述看似合理，確無法說服經濟學上的「市場失靈」理論。因為藝術作品具有公共財的意義，如果只考慮市場機制，供應藝術品的作家就無法從市場得到對等的報酬，如此，藝術供應就會低於「社會最適點」，這樣的公共價值包括：1、選擇價值：個體在尚未選擇或不選擇使用時就已經享有的文化價值，但是他也會有搭便車的負面效果（可轉換性）；2、存在價值：個人知道文化產品和活動時就已經從中獲取的無形個人利益（可接觸性）；3、遺產價值：市場上的價值雖不盡然現在兌現卻可以傳遞（有特殊身分）；4、聲望價值：因為累積的歷史或無可取代的獨特性而具備社會聲望（有特殊個性）；5、創新價值：產品創新在其他社會領域如教育上所衍生的其他效果（有外溢效果）。

以上的因素的確是市場機制在文化政策上的盲點，然而卻不是因此就可以認定，由政治來主導就可以實現這些價值。從現實的角度言，一個澳洲的研究指出，雖然政府的藝術支出具有實現上述外部邊緣效果的作用--如國家聲望、後代子孫、未來可能性等，而受大眾的支持，但是卻不願意額外透過稅收來支持這些開支。這就考驗了政府如何制定支持政策來避免同時間「市場失靈」與「政策失靈」的問題。一旦這些外部邊緣效果達到一定的規模，

政府就有支持介入的必要，但要考慮支持與被支持兩造之間的目標效果（Equity）：即 who win? And who lose? 然而其盲點是誰來引導藝術「input-output」？因為政治對藝術外行與干預的負面性，較好的建議是透過財政工具改善藝術家的生產外部環境或者當生產完成時改善它的銷售條件，建立藝術家的專利與品牌。透過有效的創作機制維護其財產權，將邊緣價值內化為市場價值。

在具體的政策上例如透過特定的捐贈免稅優惠措施提供間接補助，但是其效果有待衡量，因為其常出之以企業社會責任之名為之，實則是企業行銷的手法而反倒牽制了藝術機構的經營方向與核心價值。導致受助者為迎合特定品味或品質，只提供顯眼的明星光環而無可持續性的文化產品價值，造成各種華而不實的浪費，除非該捐贈能夠完全尊重受贈者的自主權。至於直接補助的限制條件就更多了，依其補助型式與層次而定，如果從產業發展的角度來看，一般會依據參觀人數的數量提供特別贊助，其作法是提供潛在消費者高額的折價卷與其他文化供應商競爭。一方面刺激競爭，一方面刺激供給。相對上它可以大大降低政府支持藝文的交易成本以及避免官方專家介入產製的失靈問題。

相對於這種「激勵因子」，政府對藝文的「保健作用」在於提供那些不具使用價值卻有存在價值的文化商品總額補助。主要補助目標在低標準的「開辦」和「存活」。其關鍵是慎選具上述文化價值的受補助對象，且宜以藝術創作、經營提升而不宜以（或只能以更寬鬆的）財務績效（返還）設定目標，否則在受補助者隱藏利潤以追求存活的生存動機下，反而降低了市場發展的可能性或只求消化補助或扭曲未來的核心競爭力。在德語區國家，國家長期以來直接介入經營藝文機構，其結果是，機構的獲利動機微弱，流行的商品依舊是平衡財務的主力，因為財務是建立在「負債」的基礎上，而執行機構又因具有資訊不對稱的優勢，可以輕易增加負債，主管機關完全無法提出降低負債的預測，更有甚者，因為獲利或負債減少會自動轉成百分之百的隱含稅收，降低執行者的獲利動機，因為會有預算或補助降低的風險。當然其優點是，如果執行者能力強會將優厚的資源轉化為品質，創造藝術界的聲望。然而這需要強而有力的文化條件以及社會高度的共識與需求並因此轉化為政策上的籌碼，更何況還有政策決心與一致性的問題，而這些外部條件間也有

高度的關聯性。也因此目前只在德語區國家還發現這種模式。

換言之，當政府涉入越深，所需的條件就越多，困難也就更多。例如當政府直接經營的結果之一是，執行機構的財務負擔只有在窮盡或耗空所有財務可能性後，才會出現「變革」或修法的要求，這對於組織的發展相當不利。奧地利政府透過大眾稅收，直接預算撥付的結果是，利潤反而分配給了領導者、員工、藝術家以及少數的觀眾，因為財務優勢而透過低於平衡價格的入場券所創造永遠大於供給的市場需求，對奧地利國家音樂產業的聲望的確大有助益，成本與費用卻由納稅人共同承擔。比較嚴重的是，直接對藝術家的補助往往就隱含了官方版本，因為外行的行政單位被迫要對藝術內容做出判斷，執行權力。政治的介入程度越深，創造的藝術政治文化越封閉，形成扭曲市場的「官方的」私人機構，政府的評估工作完全被藝術精英機構所取代，阻礙創新以及排除競爭者是最直接的後果。為避免政府失靈的風險，發展多元的（而非多樣的）、網絡的、基礎的、創新潛力的文化支持方案是必要的。

在較佳支持方案還未發展出來之前，至少可以避免已經在經驗上可以預見的負面效果，例如因為政策而產生的分贓行為或者族群中心主義。搭配市場與民間非政府機構、社區協力的解決策略。因為市場與民間代表著一個取得均衡的決策系統，可以提升民間的財產權利，政府的決策能力以及社會大眾直接與間接的公共利益。立意良善的策略性企業社會責任可以被鼓勵，交易成本可以降低，文化資源分配更平衡，文化推廣更全面。總體來看，直接的政府介入或補助是最不利的方式，因為從文化績效、社會績效或財務績效來看，其衡平的效果最不相稱。尤其表現在直接經營的歌劇院或博物館。（Frey,2000）

第三節 文化產業的經營管理

一、文化產業價值鏈與生態系

文化產業與文化創意產業雖然同樣以文化為內涵，但兩者的概念仍有極大差別。文化產業傾向傳統、人文、地方的文化定位，較接近目的價值；主要由社區總體營造之文化政策提出，以文化為核心發展成為地方經濟效益，

規模與數量小。其範圍主要在古蹟聚落、工藝、在地觀光休閒、傳統音樂與表演藝術、生活藝術產業。文化產業基於其文化的目的價值，較排斥文化工業，因此亟需大量的公共資源以維持其創新生產與推廣，主要目標還是在傳統社區活化、文化保存以及生活品質的提升。強調社區認同價值、傳統與在地特色。總之，文化產業依賴創意、個別性，地方的傳統性、特殊性，甚至工匠或藝術家的獨創性，強調產品的生活性與精神價值內涵。

文化創意產業則認為生產文化符號意義的產品都可視為文化的展現，較接近工具價值，強調產業產值與效益，其中文化可以是資本、原料及產品，具「產業鏈」的概念與效益，源自英國創意產業與知識經濟。市場經營與管理是其核心能力，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升。因此涵蓋市場上規模較大、獲利較豐的視覺藝術、音樂表演藝術產業、設計產業、出版、電視、廣播、電影、廣告等，因此需大規模市場與消費才能達到經濟效益，增加就業人口、產值，甚至形成獨特的創意風格，成為亞洲創意產業的樞紐。基於其文化的工具性，經濟、創意、文化的邊界相對模糊，將所有具有生產文化符號意義的產品都納入，包括傳統高級文化、文化工業、知識經濟及周邊商品等（王俐容,2005；劉曉蓉,2006）。

因當代科技日新月異，觀眾選擇的娛樂形式增加（如：電視、電影、錄音……），巡迴表演藝術團體被取代，觀眾被帶離現場，僅能靠對高級藝術有興趣的人，維持其喜愛的藝術形式，這也是形成現今表演藝術團體多為非營利組織的主因。而這類非營利或非政府文化機構的興起意味著，「娛樂」特質逐漸被侵蝕，摻入了「專業形象」，人們口中的「混搭藝術」也逐漸取代單純以娛樂或消遣為核心價值的表演藝術。當然這種基於跨域混搭而趨向文化一致化的想法是許多憂心全球化的人普遍的想法。由於跨地區、跨國際的網路提供了最快最精確的資訊，毫無時空限制，全世界劇場學生皆以莎士比亞為最正統的標準，甚至連發音都要求以英國英語為最高標準，反而忘了自身文化特色，形成一致化的表演（夏學理,2009）。也讓文化產業與文化創意產業間的政策選擇困境格外醒目。

然而，英國學者（Landry, 2000）從 Michael Porter「產業價值鏈」理論的架構中，發展出文化產業的階段要求，強調創始（Beginnings）、生產

(Production)、流通(Circulation)、傳送機制(Delivery mechanisms)、觀眾與接收(Audience and reception)的完整性，生產鏈的前端考驗產品形成與品質穩定提升的能力。生產鏈後續的部分才能展現較高的文化價值。因此，過去文化產業脫離生長脈絡的土壤以致無法紮根，甚至開花結果的作法，也就無法將當代文化產業的「虛擬的真實性」轉化為「真實的虛擬性」，換言之，若將文化複製 repetitive 與文化創意 creative 孑然二分，而無法成功鑲嵌虛擬作品與實質生活世界的互動性，將會導致文化產業的沒落(Hawkins, 2009)。

下圖 1 在呈現政策權變的可能性同時也呈現了不同定位的組織型態在各自經營管理上兩難的困境。就前述理論與產業要求條件，檢視目前台灣原住民族樂舞劇多元弱勢的現況以及未來政府在財政政策與組織再造的限制，外加社會普遍文化認知與消費滲透的程度來看，如果一定要發展國家級的樂舞團體，策略上應該要先確認與提升原住民樂舞產業的體質，逐步朝國家級水準發展為首務，行政機關的組織定位也宜以此為首發，規劃轉型為行政法人藝術中心，以策略網絡治理(strategic network governance)的經營方式，朝對外主辦藝術節，對內文化保存開發，向前專利行銷推廣，向後社區營造教育的綜合性法人機構設計，逐步實現國家品質的目標。

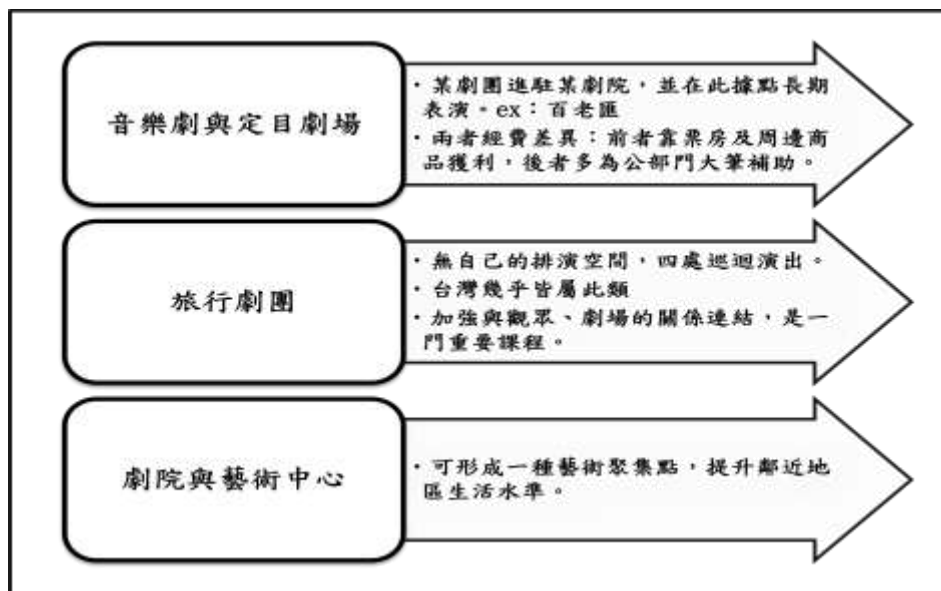


圖 1 表演藝術產業的不同經營模式與組織治理定位

註、資料來源：夏學理，2009

下圖 2 顯示文化產業發展的組織環境生態的條件與挑戰，直接反思上圖各類組織發展的現況，對政策選擇文化園區機關、定目劇場還是部落網絡化社區提出進一步決策思考的構面。準政府的組織亦可由下而上設計，例如「社區利益團體 CIC」有別於慈善團體與非營利組織不得進行商業活動，CIC 可以較商業化的方式進行，使其獲利及資產能有效利用於社會大眾。也就是說，慈善或社會服務團體也可以靠著社會企業的有效率運作，從事商業行為，並藉此獲利，讓社會服務性團體從營利、非營利的二分法中獲得另一正式之運作方式，這也提供未來治理機制選項的一個可能性。如果組織經營能力與能量是部落依賴的，那麼違背「內生的、累積的、前後因果」原則的發展模式反而會帶來較高的風險（Dunford,et. al. 2008）。

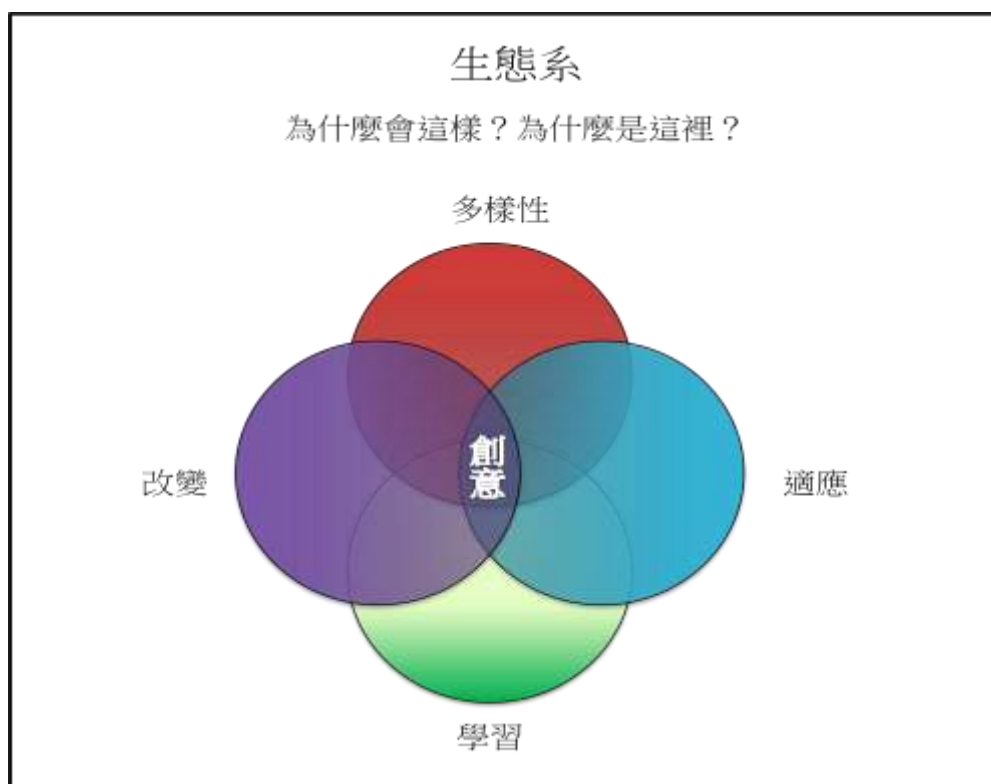


圖 2 創意生態

註、資料來源：Hawkins，2009

Mercer, Colin (1998) 為擴大產業鏈架構對於文化產業的適用性，為這個產業鏈加上社會價值。他所關切的是，如何讓產業從社會生成，其利益在社會擴散，創造可以永續經營的力量，例如各種在產業過程中配合開發出來的經驗、專業知識和人才；或在某些經過設計的特殊案例中，經由文化產業發展為社區民眾提供的教育訓練，甚至因此啟動社區的草根力量等。我們也可以從這個角度評估未來組織定位所應該帶來的價值。如此前述文化創意「產品」的形成與文創「產業」的成功與否就一定要加入對網絡組織治理機制與產業經營回饋的設計與執行的問題。治理的策略選項勢必可能脫離當前機關設計的概念，發展出自組織的模式，並且在「微笑兩端」的中間生產階段與地方治理機構相結合，以產生創新與回饋的效果。根據學者的研究，休閒娛樂事業的特色是：顧客本身的複雜性以及顧客間的互動性 (c2c) 比較高，而企業與顧客間 (b2c) 的溝通頻率與複雜性都比較低，因此顧客關係管理能夠為企業創造的價值就相對地比較有限 (Baran, et. 2008)，而因此比較著重在服務的品質、創新與品牌上。這就考驗這治理機構在微笑兩端的能力。以及如何將盈餘回饋在部落中，正向循環地建立準政府組織的社會資本，並因此考驗準政府組織管理與領導的多元能力 (Anheier, 2004)。

除企業家精神治理的條件外，營運上透過共同搭建的資訊平台讓旅遊者能自己探索、跟隨某個「主題」的歷史腳步，讓治理機構進行價值鏈的整合也考驗管理的能力 (Smith, 2007)。例如歐洲區域發展基金會在 1999 年啟動相關研究，進而在 2001 完成初步可行性研究中，設定包括未來駐點、動線規劃、經營模式、網絡關係、媒體公共關係、行銷企畫、執行成本分析、套裝產品、資訊系統、電子商務、治理機構、經營論壇等等相互配套的作法值得借鏡。(Pleitgen and Scheytt, 2008)。這些都說明了，未來的治理定位與管理模式將更強調組織的彈性與自由度，尤其在創新整合方面，政府的角色是否可「只」扮演 Rasci 分析中關鍵性的「評鑑當責」、「財務支持」、「法令諮詢」以及「活動知會」的角色。

我們也可以想像，未來不論採取哪一種組織定位，跨域的網絡治理與管理勢所難免。治理網絡利害關係人之間的條件互換，必須透過一個鑲嵌的機制，才能發展出網絡治理的社會機制，也因此具有防衛風險與協同交換的競爭力 (Jones, et.al. 1997)。然而這個鑲嵌的網絡治理機構又必須符合組織生

態環境與條件，才能透過集體的行動，提升跨界治理成功的機會。換言之，在研究取向上，我們可以因此進一步廓清研究目標的前提：如何將一個樂舞劇作品（國家級品質）或樂舞劇團體（國家級組織）市場策略性的鑲嵌在一個跨界（生活領域、文化藝術領域）治理的網絡脈絡中，理解可能的組織的環境、條件與能力（Kumar, 2004），將其透過組織定位與組織的政策目標相銜接，才是相關部會或利害關係人未來建立一個創新的「準政府」機構（國家級組織）或制度（國家級品質）所應該考量的。

然而這種典型的網絡型非政府組織之企業體經營能力與能量是否可以跟上治理的策略提升與轉型？例如，就個別觀光取向的企業能力與能量言，Baud-Bovy 和 Lawson（1998）以專業的方法規劃的執行手冊，包括各種評估方法、行動方案、區域與個別企業規劃、行銷財務與營運、新產品開發，觀光新觀念與新需求研究等等。換言之，若要將未來的準政府機構投入市場，就市場論市場，欲創造最大價值，必須採「成本優勢」及「差異化」策略，為達最大利益，典型需考慮的因素如減少製作成本，市場策略中建立獨特品牌形象，包括概念、發明、表演、合作、合約等。然而總體來說，非政府/非營利企業能力的提升必須認清其最終的利害關係人價值，透過各個不同構面的關聯管理以追求成長的同時，企業必須清楚地認清，如果沒有與網絡當中的其他利害關係人維持治理的協同，換言之，個別組織的產出若無法兼顧整體產業的營收與生產力，進而創造區域性文化與環境的提升（利害關係人）來發展品牌，透過表演藝術價值鏈的層層檢核來提升顧客終身價值。那麼長遠來看，永續治理是有風險的。

二、文化產業與音樂藝術節

Frey（2000）分析傳統表演機制與更具發展彈性的音樂藝術節模式，以凸顯制度彈性的重要。在歐陸尤其是德語區國家，國家主導並直接介入表演藝術產業。在美國，政府的角色在於透過間接的稅制優惠，鼓勵民間企業與非營利財團法人或社團法人支持文化活動。無論哪一種型式，企業提供的贊助有日益增加的趨勢。就產業論產業，因為文化產品的價值起源於個體的偏好與其對產品真實性的判斷，因此在市場供給上也產生多元分殊的現象。面對這些現象，絕大多數的西方民主國家（這裡不討論極權國家）因為制度的要求與社會的多元發展的需求，以不直接介入的「臂距原則」進行文化團體

的監控、獎勵或補助以鼓勵能滿足多元需求的文化產業。也透過民主的程序，由選民表達文化政策的需求與走向。換言之從產業的角度看，失去需求的供給將會失去市場，因此經濟學家將文化產業區分為三個在個別市場上相對獨立的領域「創意藝術」、「表演藝術」與「文化遺產」，以多元的原則個別尋求發展策略。

從文化產品供需的角度看，如果社會真有需求，何以沒有適當的供給？是因為製作成本太高，遠超過民眾所願支付的金額？還是缺乏能夠兌現具非使用價值與公共利益的政策？還是社會多元的藝術活動受到政策忽略或阻礙？還是市場資訊不對稱或政治制度交易成本過高？還是缺乏能夠說服觀眾的高品質商品？還是刻意降低供給，為的是要抬高特定文化產品的需求價格？因為需求越是沒有彈性，價格就會越高。要進一步浮現這些問題的真正原因，必須更清楚地釐清多元社會的產製關係。而不是倉促地作決策。事實上，因為政府文化機構的績效不在於收入與支出的差別，但是如果要贏得其存在價值，就必須證明其自身相對於其他準政府、私營機構或團體，具有能把非使用價值內部化的經營能力，否則，就行政上來說，這些國家機關應該要有相當程度的私有化，被賦予人事與預算權，而且大致上還是必須受到國家的監督。某種程度的私有化可以帶來市場機制的經營彈性與競爭，對推廣嚴肅型文化商品的非使用價值有益，將文化遺產轉化為表演藝術或創意藝術，符合文化市場對於真實性的多元需求。(Frey,2000)

1920年代起西方國家的嚴肅音樂就以歌劇的方式在音樂節呈現。某些音樂節的市場表現甚至非常亮眼。然而值得討論的是，多數音樂節的蓬勃發展和交響樂團與歌劇院的拮据狀況，呈現鮮明的對比。後者的主要原因在於所謂的「成本弊病」，即該組織平均勞動成本隨著經濟發展不斷墊高，文化產品的生產力卻不見成長。挑戰成本弊病的理論為：假設需求成長快於生產成長，價格和營收就可以克服成本的上漲。但問題是：目前的市場產品與經營能力是否真能刺激需求。例如，若改變藝術形式或尋求創新，往往就可以刺激勞動生產力的提升。但這牽涉到組織的能力以及衍生的定位問題。其結果可以說明何以某些表演藝術團體持續低靡，而很多團體必須面臨關門的命運。

傳統表演藝術與音樂節之間的消費悖離現象也可以從產業的發展來理解。雖然西方民主國家市場上個人對表演藝術支出的成長要高於薪資成長，然而

傳統藝術卻因為其嚴肅性、固定印象與制度僵化（包括演出時間、地點、作品、價格）而無法吸引人民，尤其對那些教育程度不高的族群而言難以親近或害怕親近。相對地，音樂節的通俗與親近就可以很容易接觸到大眾。通常音樂節的時間地點較親民，價格與作品有多元選擇，雖然其不太可能奪取傳統藝術的市場，但是其總體規模與範圍（scale and scope）均較有影響力。音樂節的藝術家、行政與技術人員通常來自於開放市場，比較能夠獨立地透過創新內容或情境，提供聽眾特殊的文化經驗，往往讓自己成為文化品牌的延伸，也比較容易受到媒體的青睞。此外，音樂節往往可以與觀光活動相結合，降低消費者的活動邊際成本，或提供衍生性的外溢價值，其旅遊成本較低，通路優勢較強。即使音樂節的價格提高，對許多遊客來說也會因為這些附加價值感而還是覺得划算。音樂節的衍生性商品也提供消費者更多的選擇，並創造產業群聚的效果。

從供給面來看，音樂節與常設性傳統音樂劇場也有很大的不同，前者看似成本高，但多數是場地與人員的固定成本，相對上活動的邊際成本可以透過制度彈性的經營能力所刺激的高需求來解決，遑論音樂節中跨域共同產製所創造的資源整合效果，這就讓成本問題顯得不重要了。反觀傳統表演的機構，因為受到固定觀眾羣、固定形式與政治因素的影響，使得創新與跨域較難實現，導致有限的規模經濟造成成本壓力。歐陸的劇團因體制關係，一切照國家的行政規定行事，創造利潤會造成預算或補助減少的風險，因此也沒有積極提升的壓力，形成制度性的障礙。據此，因為傳統機構有政治干預與傳統包袱，為了刺激藝術產業的發展，歐洲國家「非傳統」的音樂節反而蓬勃發展，以規避這些問題，並且與國家機構保持距離。音樂節幾乎都是由私營組織所舉辦，國家機關充其量也只是其中的一員。因為沒有行政包袱，具有財政彈性優勢，可以發展創新與獲利的產品。因為音樂節總監知道，一旦過度依賴公家補助，將冒著失去自由的風險，藝術原創性的程度有會降低，落入前述制度性的障礙中。

因此，許多國家的國家機構開始尋求各種彈性作法，尤其透過制度變革爭取財政與人事權，避免未來的財務安定受到制度「懲罰」。在人事上，所有政府強加於藝術機構上的限制，最嚴重的就屬政府單位的僱員制度，那是降低創造力，將藝術機構轉變為官僚機構最嚴重的作法。在財務上的低度彈性

不僅讓支出綁手綁腳，在創造收入上也無法將非使用價值或文化遺產轉化為可以立刻進行社會推廣的商品或接受私人贊助，即使民間願意捐款或贊助，也可能因為官商關係而投鼠忌器或者基於資源重複或擔心浪費而不願支持完全由稅收支持的機關。因此即使在歐陸國家，有著非常沉重包袱的藝術機構也因為不得不加入國際競爭的行列，而逐步調整傳統的升遷制、資深制、保障制。(Frey, 2000)

總結第二與第三節，凸顯組織定位後引發的組織治理與管理能力、作品產製國際競爭力與智慧創新資源連結能力的共生關係，在這一點上，何康國非常具體的建議未來公部門對樂舞產業的定位應該先考慮其偏向地方型/教育型/福利型，還是國家級/國際級。若為前者故，那麼接近國家機構內的模式可以參考，若為後者故，中正文化中心國家交響樂團是模式。

表 2 表演藝術價值鏈



第三章 研究方法

為了釐清前述組織定位與市場發展以及相關利害關係人間的互動關係，以呈現組織定位的影響，我們以利害關係人互動鑲嵌的動態描述作為研究的主要內容，以回應前述的理論要求，並且因此將其描述為以下的概念模式。在社會科學的多層次分析中，集體現象並不等於個體現象的總和，換言之，要說明制度與政策對集體社會產生的效果，必須觀察其中對個體行動的效果以及其中關係鑲嵌的互動效果。社會科學的研究必須具有反身性的一致性，亦即當理論和制度應用間出現偏差時，社會理論就必須調整去解釋這樣的偏差，設計一個新的制度空間，在公共利益的基礎上解決制度與個體不對稱的問題（Coleman, 1990）。研究操作運用 Kumar（2004）的區域組織開發計劃問題分析與評估模式中的主要概念，在文獻探索後初步修正為以下問題分析魚骨圖，作為進一步資料蒐集、質性分析與進一步模式飽和與收斂的概念模式粗模。運用 Kumar 模式的主要原因在於該模式除了做問題分析外，也透過組織定位策略展開的模式，在目標設定的條件下做出決策判斷（Kaplan & Norton, 2001）。

從下述分析魚骨圖中我們可以發展如下的概念模式(concept pattern)，並且依照研究目的鋪陳在研究發現章中：

- （一）、以當前原住民樂舞組織的市場環境艱難，國家涉入程度有限但未來具有強烈企圖心的前提條件下，應該可以以發展市場機會與強化組織財務與文化與知識技術資產的原則，強化組織創新能力與穩定資源基礎的前提下，尋找適當的組織定位，此定位應以國家機構或法人組織為選項，而該組織最終必須因此能兼顧永續發展，包括市場競爭力，文化智慧資產保存與發展以及社區價值擴散的三重目標（Triple Bottom Line, TBL）。以此概念關係為基礎，對當前我國原住民樂舞組織現況與相關政策提出說明。
- （二）、應可以前項問題為概念模式，首先以其他已發展原住民文化產業具豐富經驗與國際經營標竿的先進國家為選項，從中挑選可比與可學習的國家與作法為標竿，作為我國政策制定與學習的參考，

進而描述我國原住民樂舞產業與政策的現況，該可比標準應為具備類似歷史文化背景、結構與原住民樂舞營運經驗者。

- (三)、基於前述兩項的分析結果進行標竿比對，進而以訪談與焦點座談資料，透過比對後的概念模式進行編碼分析。在結論中對第一項的概念模式進行整體的描述，凸顯與建議我國未來國家級原住民樂舞團體的可能的組織定位與策略方向。

為了要回應上述這些問題，研究資料包括如下三個部分。

- 1、國際主要原住民樂舞產業發展政策與策略之資料蒐集與分析
- 2、國內原住民樂舞團體與相關政策的次級資料分析(參見附錄十八)
- 3、焦點座談與深度訪談(參見附錄一至附錄十六)

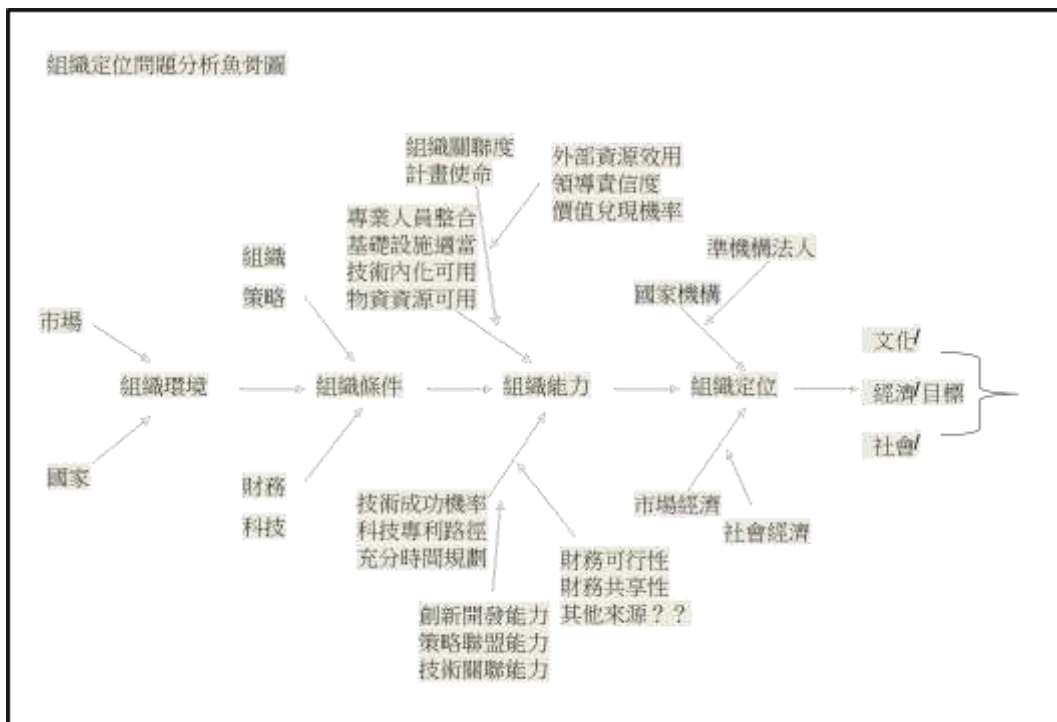


圖 3 組織定位問題分析魚骨圖

註、修改自 S. Suresh Kumar (2004)

因為量化研究典範的理性計算模式與一般化的要求，無法充分掌握「個案研究」的高度不確定性。從管理權變的角度來看，對個案的忽視也就常常等於沒有管理決策品質可言（Zinn, 2006）。尤其針對區域治理的利害關係人溝通時，往往因為不同的產品高度與文化差異的歧異性與專業性，將溝通問題聚焦在特定產品中發想，比較能夠讓利害關係人間溝通的問題浮現出來。從傳統質性研究之俗民方法論所延伸出來的紮根理論。透過理論抽樣、譯碼派典與概念模式的建立（Strauss, 1987; Strauss & Corbin, 1998）可以發展出其他可能的理論選項。

在抽樣方法上，雪球抽樣針對特定議題及其相關產品的認識與態度尤其有效（Goodman, 1961; Salganik & Heckathorn, 2004; Heckathorn, 1997, 2002）。尤其可以確認與特定議題有關的利害關係人所具備的特定知識、技能或特性，這些資訊對於處理一項爭議性的過程可以提供組織與流程諮詢的內容，且經過對特定跨界領域 12 個人左右的抽樣，就約略可以涵蓋一個特定知識社群領域的資訊（Patton, 1990），發現未來治理機制的主要活動與定位。焦點座談的參與者除了一位組織經營管理專業的計劃主持人與一位行政管理專長的共同主持人，兩位原住民諮議員以及一位研究助理外，邀請的與談人背景，考量以研究問題為焦點之專家、學者、執行機關的代表，共計兩次 19 人次。深度訪談對象的挑選在考慮問題核心原因的釐清，窮盡紮根理論的概念飽和原則，因此包括原住民樂舞劇表演工作者、原住民樂舞劇策展與製作專家、國家級藝術組織轉型定位的決策官員、參與園區策略規劃的學者與專家、原住民基金會管理學者共計 11 人，分布在台北市、新北市、台中市、高雄市、台東市。以受訪人的背景來說，已趨近概念模式飽和的要求。具言之，為提升研究的信度與效度，研究做法如下：

- （一）、根據兩次的焦點座談延伸設定進一步待釐清的概念關聯性；
- （二）、以「紮根理論」的步驟，反覆推論與歸納，趨於飽和；
- （三）、以「雪球抽樣」的原則，讓概念模式邊界趨於窮盡；
- （四）、針對不同受訪者的專業知識與經驗，聚焦概念模式中的不同關聯，擴散到其他議題達成「多角檢定」；
- （五）、擴散過程以「開放性問題導引模式」，連結各別受訪者之主要議

題；

(六)、以展開的決策問題分析來發展故事線並進行模式收斂。

就研究目標言，研究循紮根方法論的要求，讓資料自我「呈現」未來治理機制定位與策略的關鍵性概念以及概念的關聯，因為一般在政策問題分析上，將所謂的「問題」定義為應然目標與實然現況間的落差以及平行概念間的矛盾，因此，我們以上述概念模式圖，「收割」紮根所呈現的問題，作為未來與各專業專家深度訪談與各文化族群交叉諮詢與田野觀察的基礎。透過次級文獻的分析，呈現當前原住民文化園區樂舞劇組織定位的優劣勢之後，嘗試先透過兩次的焦點座談，讓治理目標的爭議浮現，之後收斂在一個組織定位連續體的可能性中，包括國家機關、準政府組織、企業與社會企業的跨域網絡治理的想像實體中發展策略。在發覺初步的組織定位問題後，基於研究目標的聚焦原則以及內容導引的開放原則，設定焦點座談問題(參見附錄二)，此外，根據初步文獻探討以及焦點座談的結果，將概念模式邊界內亟待釐清的概念關聯性，擬定進一步深度訪談的提綱(參見附錄五)。

第四章 研究發現

第一節 國際相關政策與個案

根據昆士蘭文化旅遊組織（Queensland Cultural Tourism Framework）的研究，西方國家中具備較典型原住民文化產業政策的國家是澳大利亞、紐西蘭、加拿大與南非（見註 9）。此外，就國外文化與表演藝術產業的政策現況比較言，本研究排除觀察較難取得資料以及較與研究無關的歐陸國家，而以英語國家為主。除了歐陸國家有相當深厚的歷史文化甚至生活方式基礎，我國難以模仿外，其政策選擇也主要基於對多數國民共同的原生文化與藝術價值「近乎無條件」的支持（馬祖鈞，2006）。當然對我國來說，如果相對於「西方移植進入」的交響樂團，原住民藝術文化的保存、發展，甚至影響所及的利害關係人，在保護政策上是政府絕對必要的選項時，那麼歐陸的國家機構模式依舊具有政策價值。無論如何，如前章所述，在新公共管理精神下建立的文化產業政策，可以英國及其影響範圍內的英語國家為主要代表。

新聞局「對文創產業相關公部門之趨勢、實務及制度比較分析—以英國、韓國為例」一文（莊靜怡，2010），特別針對英國以「臂距原則」建立的「非部會公共機構」（NDPB）提出了詳細的說明，此不贅述。其主要的發現為：類似我國行政法人的 NDPB 被廣泛運用在文化產業的發展上。依據 2008 年數據，英國文化媒體運動部（DCMS）計有超過其 94% 的預算，分配提撥予所轄之 NDPB，其比例也遠遠高於其他部會，顯示英國甚仰賴公共性和獨立性兼具的非部會公共機構推動文化相關業務。DCMS 負責全英國文化政策指導與監督，決定施政方向，但並不實際參與工作，而以週邊的非部會公共機構作為文化政策的執行單位。

新聞局的比較研究中發現，非部會公共機構與我國行政法人類似，均由稅收負擔財務，人事亦非由選舉產生，非屬政府部門內編制的機構，帶有獨立性及公共性的色彩，擁有人事權及預算分配權，係英國公共行政中不可或缺的一環（黃心蓉，2008）。然而該研究並未詳細探討，因我國的行政法人

設立未久，在組織制度設計上可能出現的問題，例如首長制的治理問題，地方政府治理模式的問題⁷，所幸我國在行政法人實踐過程中逐漸解決事權統一與領導矛盾的問題。此外我國監督機構直接介入評鑑與英國間接以財政工具監控不同，或許是因為英國的董（理）事會的產生有施行細則的法令可循⁸？此外英國的協調官（並非特定職位，而是從部會常務次長或處長兼任）設計，適合扮演部會和所屬機構管理、監督、聯繫的角色，當部會與所屬機構的關係緊密，協調官功能就偏向支援與協助；若部會與政署關係疏離，則協調官溝通聯繫的功能就相當重要。

各國行政法人的推動呈現出該設計的優點（張世杰,2006；劉坤億,2010），英、日經驗可提供做為台灣推動行政法人制度的參考者如強化法律要件是推動行政法人化的首要工作（如各類指南、手冊、準則），避免權力分立（執政黨與在野黨的）所造成的羈絆和延宕；法國強調法人化後即便於接受人民的捐贈，教育事業也可以與行政權保持適當距離，某些業務也便於人民的參與經營，強化其民主性。紐西蘭 Crown entities（皇家法人機構）在法令授權下，以下設更多元的組織模式（公司、學校、社會企業）提供文化藝術創作者更有彈性的空間，目的在擴大社會參與與提升民眾信心；美國的 GC（Government Corporate）以市場化為導向，盡可能提供市場產品或服務，並期望能創造一些能夠支付或近似其支出費用的利潤。

如果將觀察視角從一般準政府機構轉移至原住民事務⁹，我們分別從英語區國家的澳洲觀察其宏觀的文化政策，再進入紐西蘭推動毛利人表演藝術的微觀文化政策（行政院客委會，2006；2009；楊聰榮，2006）作為整體的參考，無論如何，經過新公共管理運動後，Hillman-Chartrand and McCaughey（1989）文化政策分類的模式中，由國家直接進行樂舞團體經營甚至控制的

⁷ 參照考試院研究發展處的說明（劉宗德，2005）

⁸ 參見英國 Code of Practice of the Commissioner for Public Appointments。（呂世壹，2007；張世杰，2006）

⁹ 根據昆士蘭文化旅遊組織（Queensland Cultural Tourism Framework）的研究，西方國家中具備較典型原住民文化產業政策的國家是澳大利亞、紐西蘭、加拿大與南非。

資料來源：Craig, J. (2007). How can cultural sub-sectors respond? Three indicative case studies. Retrieved from Re-Visioning Arts and Cultural Policy Current Impasses and Future Directions. ANU E Press. website :http://epress.anu.edu.au/anzsog/revisioning/mobile_devices/ch05s02.html

方式已經式微。而美國式近乎純粹的市場經營模式也非主流。此外，原住民的藝術與文化也以新的形式呈現。此一趨勢與原住民身分問題密切相關（民族自決和經濟上的獨立），最近原住民文化復興也在修正民族認同和國家文化的觀念中佔有一席之地。此復興也催生了大量的「如何最佳管理與支持原住民文化產業？」之問題。而這些與我國目前狀況類似的問題可以澳洲為典型標竿來學習。

IFACCA（國際藝術與文化機構聯合組織）所發表的研究與報告中均呈現，澳洲在推動原住民樂舞產業的發展上最有制度也最蓬勃（<http://www.ifacca.org/topic/indigenous-arts-contacts/>）。澳大利亞是一個相對年輕的國家。從早年的殖民地直至 20 世紀，藝術和文化的想法漸漸成為國家發展的重要工具。1932 年，澳大利亞廣播委員會（ABC）成立。它的文化作用，包括廣播管弦樂表演和管理表演藝術家，最終成為文化企業家創業的舞台。20 世紀 60 年代和 70 年代的黃金十年中，許多澳大利亞最優秀的人才，被政府吸引積極主動參與文化藝術產業，如此澳大利亞的文化政策不可避免地走向更工具性，並且在 20 世紀 80 年代受到英國的影響，將國家機關轉變成「臂距原則」的法人型態，並且表現在文化體制改革更具前瞻性思維的議題上，在其文化傳統藝術的基礎上逐步開發成更廣闊與多元的產業模式。例如透過財政工具與昆士蘭科技大學合作，建立文創產業專區。Yudice（2003）也因此認為，文化越來越被看成是一種工具性的資源（Keane and Zhang 2008）。

ATSI, Aboriginal and Torres Strait Islanders（原住民及托勒斯海峽島民）

澳大利亞的原住民族 Aboriginal and Torres Strait Islanders（統稱 ATSI）文化產業政策主要是與其觀光產業相結合，尤其在視覺與舞蹈藝術方面的演出與原住民的就業市場息息相關。例如，對原住民藝術的展出與扶植國際著名藝術家。ATSI 藝術產業估計每年有價值 2 億澳幣的產出和 10% 的增長。在 1998-99 年度，僅在北領地的 ATSI 藝術和工藝品的銷售佔 48.7 億美元，並在 1997 年的澳大利亞家庭花費在 ATSI 工藝品就達到 \$70.8 億美元。國際遊客的文化藝術開支有一半都落在 ATSI 工藝品（\$7770 萬澳幣/\$1.475 億）。原住民文化也成為創造就業機會的重要關鍵，ATSI 的舞蹈、編舞、視覺藝術就業在文化就業領域中佔有最高的比例。目前 ATSI 總共有 5000-6000 名正在執業

的藝術家和手工藝家。

最初在政府支持的驅使下，ATSI 藝術和工藝作品類型的出現了。重要的里程碑包括有：Geoffrey Bardon's 在 1970 年代將丙烯酸塗料引進 Papunya (Bardon 1979; Helmrich 2003; Bardon and Bardon 2004)；烏托邦運動時引進的絲網印刷，晚些也在 1980 年代被用在帆布上；1990 中期更出現了 Lockhart River 的年輕藝術家其充滿活力的傳統和現代風格的混合 (Neales 2002; BAM 2003; QAG 2003)。許多西部的沙漠社區現在也有蓬勃發展的藝術中心，NAIDOC 更在 2007 年展出父母與嬰兒肌膚之親 (skin to skin) 的作品，並以高度鮮明的油畫，版畫和工藝方式呈現 (註：每年 7 月份第一周，NAIDOC 周都會準時舉辦，以紀念托勒斯島民的歷史、文化、成就)。這些成就乃混合了動機與福利、就業和培訓、社區建設和改善衛生而脫穎而出的結果，不是簡單地為了政府自身的利益促進文化發展。一旦建立這樣的機制，市場往往因大都會畫廊、收藏家和國際藝術品市場以及國際遊客而運作。

原住民提供多元的藝術形式及文化活動，包括：視覺藝術 (帆布畫、版畫、樹皮、陶器藝術)；手工藝 (復興傳統工藝和新的-木材和雕刻，編織籃子，珠子和種子，雕塑，珠寶，服裝，面料的絲網印刷，機織和針織)；原住民文化表演；文化中心及文物保存中心；原住民文化遺產展示和文化之旅；以及原住民文化慶典。托勒斯海峽在 Thursday Island (星期四島嶼，澳洲地名) 舉辦的禁毒慶典；在澳洲西部 Broome 小鎮舉辦的 Stompem Ground 慶典 (原住民和托雷斯海峽島民擁有設計和管理的藝術和文化節，促進多元化的社會，文化和政治價值觀)；在北領地的 Arnhem Land 舉辦的 Garma Festival，是澳洲具代表性的文化交流活動。每年舉行一次，Garma Festival 是全國重要的、親密的、蔚為壯觀的文化傳統和習俗的慶祝-舞蹈，歌曲，音樂，藝術 (包括演示，合作，銷售) —關於原住民問題的關鍵論壇的年度盛事，以及語言和文化上的主要論壇和綜合性學術演講，重點論壇的與會者也有機會觀看每天 bunggul (傳統舞蹈) 和音樂表演，享受 Garma 藝術展覽，並參加在傍晚和夜間活動。Garma 慶典是一個教育，娛樂和真正的文化互動，交流和洗禮的獨特組合。另外，Alice Springs Beanie 慶典，舉辦了出售偏遠社區的土著婦女鉤編的無簷小便帽。土著和非土著藝術家一起分享與展示他們的文化。這個節日很特別，因為社區參與的人數多到令人難以置信，與且當地原

住民組織有獨特的關係。這個慶典主張持續作為一個區域的藝術形式來發展土著婦女的紡織品，行銷婦女的文化和無邊帽，以及促進手工紡織藝術節為宗旨。

藝術辦公室（OFTA，the Office for the Arts）

OFTA 是澳大利亞政府官方的文化藝術政策和撥款的機構，隸屬於 Department of Regional Australia, Local Government, Arts and Sport。OFTA 管理和開發政策/方案鼓勵對藝術的精益求精，以及支持文化遺產和藝文的公共性。OFTA 認為進行藝文工作的組織或藝術家可以為澳洲提供新的想法和世界上的新觀點，也認為所有的澳洲人，無論是在地區或主要城市，應該都應該要擁有到世界各國展出藝文活動的機會。其提供的資金和支持用來幫助藝術家和組織在澳洲及全世界形塑澳洲的文化版圖、增加文化多樣性以及啟發、教育、大眾娛樂。從以下內容中可以發現其官方嚴守國家政策與行政的角色。

（一）、OFTA 的管理內容：

- 1、制定政策，研究和統計
- 2、立法和資金管理
- 3、管理國家肖像畫廊和藝術銀行
- 4、與各部門合作以實現澳大利亞政府的文化和原住民計畫
- 5、監督全國的網絡，以實現國家的原住民藝術、文化、語言和廣播節目。

（二）、由 OFTA 審核及補助：

- 1、原住民文化支持（ICS）
- 2、原住民語言支援（ILS）
- 3、原住民遣返計畫（IRP）
- 4、原住民視覺藝術產業支持（IVAIS）
- 5、在藝術和文化等領域的原住民就業計畫（IEI）

- (三)、由 OFTA 辦公室處理與藝術有關的事項
- 1、原住民視覺藝術 (Indigenous visual art)
 - 2、私營部門的支持 (Private sector support)
 - 3、藝術管理和培訓 (Arts governance and training)
 - 4、藝術政策 (Arts policy)
 - 5、區域性的藝術支持 - 視覺，表演，藝術節和音樂 (Regional arts support - visual, performance, festivals and music)
 - 6、藝術的支持 (Arts support)
 - 7、藝術銀行 (Artbank)
 - 8、原住民廣播和內容 (Indigenous broadcasting and content)
 - 9、原住民廣播事業檢討 (The Indigenous Broadcasting Review)
 - 10、原住民語言和文化 (Indigenous languages and culture)
 - 11、原住民遣返 (Indigenous repatriation)
 - 12、創意產業 (Creative industries)
 - 13、電影獎勵 (Film incentives)
 - 14、澳大利亞電影業 (Australian film industry)
 - 15、文學和貸款的權利 (Literature and Lending Rights)
 - 16、總理文學獎 (Prime Minister's Literary Awards)
 - 17、支持蒐集和資訊通路 (Collections support and access)
 - 18、館藏發展 (Collections development)
 - 19、文化財產 (Cultural property)
- (四)、其他支持原住民藝術與文化的政策：

- 1、「原住民語言—國家的做法」：關注澳大利亞土著語言、加強其使用和藉由使用母語以加強在文化的認同和驕傲。
- 2、「當代原住民音樂行動計畫」：澳洲和紐西蘭的文化部長會議通過的「鼓勵各國政府協助原住民當代音樂部門充分發揮其潛力」之計畫。
- 3、「Breakthrough」：提供當代原住民音樂家嶄露頭角的機會。Breakthrough 計劃提供資金讓 ATSI 的音樂家和樂團製作高品質的原聲帶，適用於廣播和商業出版，使其嶄露頭角。該計劃旨在提供原住民音樂家更多顯露天賦和創造力的機會，為澳洲當代原住民音樂增加更多國內外觀眾。
- 4、「原住民藝術守則」：一個由業界主導的自願行為守則，旨在確保藝術經銷商和原住民視覺藝術家之間的公平貿易和道德。
- 5、「轉售專利版權計畫」：「視覺藝術家轉售版權法」建立於 2010 年 6 月 9 日。根據該計劃，當藝術家的原創作品通過藝術市場轉售為 1000 美元或以上有資格獲得銷售價格的 5%。

澳洲藝術理事會 (Australia Council for the Art)：

是澳洲政府負責澳洲藝術發展及相關諮詢的行政法人之一。根據澳洲理事會法令所成立，並「為一可永遠存在的法人團體、可以其法人名稱起訴和被起訴」。其理事均由藝術與體育部部長委任。主席由總監按藝術與體育部部長的建議委任。理事人選的委任要達致均衡的代表性，兼容並納在藝術、企業管治及行政方面的專才，以及不同地區、性別、族裔及原居民社群的代表。至少一名理事必須代表社區權益。任期一般為 3 年，最長為 6 年。

其資金來源由政府撥款。主要工作的項目為資金籌募、推動各藝術活動建設、扶植相關組織發展及進行各項藝術的研究，讓更多澳洲的民眾可以更容易地了解藝術。除此之外，澳洲藝術理事會每年投入近一億六千萬的資金於藝術發展及扶植獨立藝術。近期澳洲藝術理事會更取得了 2011 年第五屆世界藝術文化高峰會的主辦權，可見其在世界藝術界的重要性。

ATSIA, Aboriginal and Torres Strait Islander Arts Board 原住民藝術委員會

原住民藝術委員會是澳洲藝術理事會的分支也是領導原住民藝術的權威機構。這個委員會積極推廣「獨特的澳洲原住民文化對澳洲的國家認同是不可或缺的」概念。「原住民藝術政策」促進 ATSIA 在澳洲的藝術和文化的表達的實施藍圖方案。原住民藝術政策的制定有幾個重點：結合國家監督和協調功能、藝術發展、區域文化發展、基礎建設、產業發展（藉由經濟發展提振商業藝術）、銷售/促銷/市場開發、溝通和策略性推廣、版權/智慧財產權/精神權利、廣播/多媒體/資訊技術、保障文化遺產、文化/生態旅遊業。委員會藉由資助原住民傳統與當代藝術的發展（新的文化表現形式）來協助他們，那些以任何藝術形式努力生活的原住民，取得、控制和增強其文化傳承。

委員會在「國家原住民藝術組織的基礎建設計劃」中提到 10 項可永續實施的基礎建設，從這裡再次感受到機構維持不直接介入展演的臂距原則：

- 1、增加對“人”的投資
- 2、實踐文化、傳遞知識
- 3、智慧財產權和協議
- 4、實體空間的連接
- 5、慶典與身分認同
- 6、支持地區性發展
- 7、藝術及文化的活力
- 8、提供資金和資源
- 9、所有藝術的基礎建設
- 10、網絡基礎設施

原住民文化挑戰了許多藝術和文化政策的局面是當代原住民藝術家的藝術重新構思和文化政策領域成功的後果。雖然最初納入“福利”和再分配政策，ATSIA 也已經和民主自決、政治行動、主流治理、泛原住民性（把原住民文化

與其他土著文化連接在一起)、職業化和商業潛力等議題纏繞在一起,並且對於原住民藝術及手工藝部門的剝削的關注逐漸增加。這個主題不但成為澳大利亞的新聞調查重點,也作為對澳洲議會詳述的一份報告。報告中發現的問題包括:版權問題、缺乏適當報酬的藝術家、和不道德的做法(血汗工廠、酒精支付、非土著的複製品、偽造、假貨,不法中間商)。這些揭露最終也創立了 *Senate inquiry into Australia's Indigenous visual arts and craft sector* (澳大利亞土著視覺藝術和工藝的參議院調查部門),由西澳大利亞自由黨參議員艾倫·埃格爾斯頓進行調查,並確定「用策略和機制來強化部門」及「建立一個更加永續性的原住民藝術產業」之宗旨。特別是,委員會被委託調查“發生在該部門(ATSIS)的不法和不道德的行為”,而使原有專為澳洲原住民設立的ATSIC部門因績效不彰和官員性侵案件而被終結。

在澳洲的例子中最值得強調的是澳洲藝術理事會—「原住民藝術委員會」的使命與策略:為豐富澳洲文化與歷史的多樣性,協助原住民保留/傳承文化遺產、資助各區域原住民以各種藝術形式的展覽、表演和發展新的形式的文化表現。在這樣的努力下,由澳洲原住民自身詮釋的文化藝術逐漸透過表演走向國際舞台,例如:當代澳洲知名的文化產業舞蹈公司 *Bangarra Dance Theatre*;或者將澳洲原住民表演與其文化遺產、語言相結合而聞名國際的 *Tjapukai Cultural Centre*;或者在原住民文化創意產業以流行音樂發光的 *Yothu Yindi*;在電視電影界知名的 *Ernie Dingo*;以及在國際視覺藝術界成功的個案。這些成功的經驗皆指向澳洲當代原住民藝術家企圖在舊有的文化政策氛圍中,挑戰過去的藝術與文化政策,重新詮釋文化創意的企圖。即使過去的舊思維一直圍繞在將原住民文化藝術政策視為社會福利的另一種形式或者經濟重分配的政策,但是這個領域卻也充斥著自決、政治行動、拒絕主流價值、原住民族相互連結追求專業化與商業化的行動與精神。而這些國際知名的團體都不是國家直接介入經營的機構。

一個典型的個案是 *DesArt* 藝術文化中心。成立於 1993 年,根據北領地的公司法(*DesArt Annual Report 2010*)註冊為「由政府資助、不以營利為目的」的原住民協會。而藝術中心,是以社區為基礎的企業,提供經濟、社會和文化利益。*DesArt* 的成員藝術中心由原住民人民在自己的社區擁有並管理。*DesArt* 的工作:建立對原住民藝術和文化的尊重、回應中澳藝術家與藝術工

作者的願望和需求、加強藝術中心文化維護及文化發展的定位、推廣由原住民所擁有的藝術中心，並透過國家支持將其成果國際化。

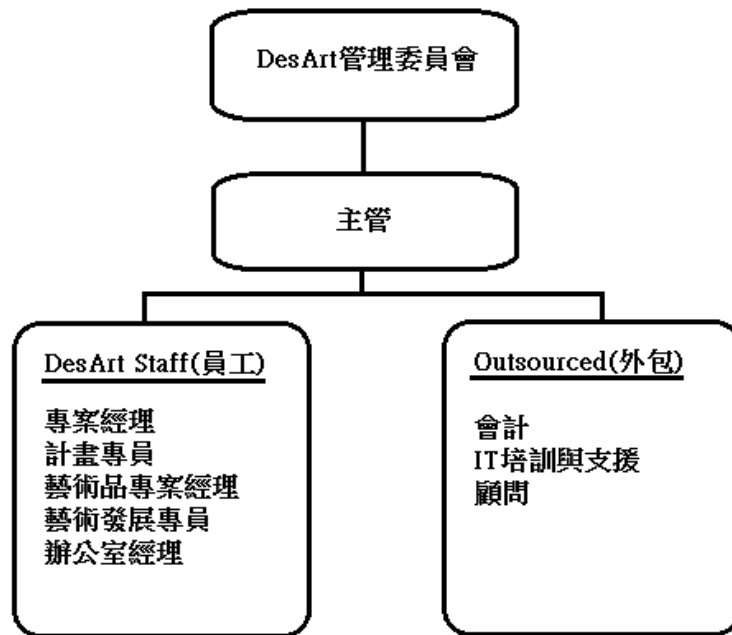


圖 4 DesArt 組織架構圖 (DesArt Annual Report 2010)

所有屬於 DesArt 的藝術中心皆由原住民所擁有和控制。藝術中心透過自主專業地管理，以道德和公平為原則推動生產、營運和行銷。Desart 藝術中心的核心價值是：尊重文化、打造正統原住民文化的藝術作品、原住民擁有自己的企業、極大化原住民及其組織的酬勞。藝術中心是澳洲偏遠社區生活的重要組成部分，提供該地原住民急需的收入及就業機會。中心藉由提供家庭網絡、社會/文化活動及舉辦原住民身分認同慶典來維護社區文化。購買來自 Desart 藝術中心的藝術資源能夠保證其為貨真價實的原住民藝術品。

(desArt—Association of Central Australian Aboriginal Art & Craft Centres.
website : <http://www.desart.com.au/>)

紐西蘭文化產業政策的現況與澳洲類似，甚至更偏向單純的臂距原則。紐西蘭人口 400 萬，毛利人口數約 58 萬人，佔 14.6%。其文化產業活動由紐

西蘭原住民藝術發展理事會 Arts Council of New Zealand Toi Aotearoa 所推動。協會由紐西蘭藝術發展理事會法 (Arts Council of New Zealand Toi Aotearoa Bill) 設立，以發展紐西蘭原住民與當代藝術為宗旨，為可進行市場營業行為並具免稅地位的準國家機構(類似我國由政府設立但立法專業經營的基金會)，其董事會人事任命依其法源有嚴格的規定以保障原住民權益以及專業水準。其文化產業相關的任務相當多元，從草根計畫(文化產業)到支援專業級藝術家和機構(文化創意產業)都有。包含了提供企劃資金、特殊提案、競爭型提案、觀眾和市場開發、合夥關係和從事研究計劃等。藝術董事會 (Arts Board) 是主要的治理機關，Te Wak Toi 與太平洋藝術委員會 (Pacific Arts Committee) 是主要的執行單位，Te Waka Toi 委員會主要針對紐西蘭原住民毛利藝術機構及工作者，規劃包含文化資產藝術保存 (Heritage Arts)、推廣毛利藝術的口語及寫作計畫 (Te Reo)、新的藝術創作 (New Work)、原住民結盟 (Indigenous Links)、毛利藝術推廣 (Experiencing Maori Arts) 五項計畫。但是並不直接經營樂舞團體。以下歸納其主要的特色與功能：

- (一)、經費部分來自政府，部分來自樂透之分配盈餘，營運主要目的是為政府工作，但是具有獨立運作的模式與擁有經費自主支配權，政府無權干預，但最後執行績效成果要呈報主管機關。
- (二)、大的民間文化組織(毛利、芭蕾舞、交響樂團等)會直接獲得經費挹注，較小的文化單位則可從 Creative New Zealand 直接申請到經費，補助對象不限族群。
- (三)、Creative New Zealand 主要以保存太平洋地區島國與當地「原住民藝術」及「當代藝術發展」為兩大工作重點。
- (四)、Creative New Zealand 有一個部門專門負責籌措經費，另為提升紐西蘭藝術，有照顧到海外發展之紐西蘭藝術家的專責單位。
- (五)、TE WAKATOI 主要工作策略是透過表演藝術來保存毛利語言，並將毛利語言推展出去。就劇場言，透過藝術家的音樂舞蹈，正可以推廣毛利語言，並且獲得 Creative New Zealand 經費的補助。
- (六)、推廣毛利語言不侷限學校，因時、因地制宜。其策略在往下紮根，已具備從幼兒、兒童進階到高等教育的整體推動方針。

- (七)、依據簽約內容與宗旨，讓所取得經費的團體有效運用，以真正保障毛利人的文化與語言。不過，一路走來仍有爭議。在語言保存及與博物館等其他單位合作上，相當成功，例如安排見習生（學生）在各大博物館實習，學得保存文化資產、編織技藝等，再推廣到學校與社會其他團體中。
- (八)、設立不同單位分別處理文化、藝術、語言等相關事宜，並透過會議、合作等方式，不斷跟民眾進行協調溝通，灌輸民眾文化資產的保存觀念。
- (九)、鼓勵年輕人參與：
 - 1、提供藝術家在媒體上的表演舞台，以傳奇、神話來塑造藝術明星。
 - 2、迎合年輕人喜好，結合流行音樂創作，推廣行銷毛利語言。
 - 3、創作內容相當多元，旨趣不僅在於保存毛利語言，年輕人也可以針對政府政策等不滿情緒，藉歌詞抒發情感，落實少數民族自治與溝通。
- (十)、舉辦表演藝術活動（Kapa Haka），提供相當優渥的獎金，所以各個族群都踴躍參加比賽，得獎者還能代表紐西蘭到國外參加國際性的比賽。

「紐西蘭原住民藝術發展理事會」是紐西蘭國家藝術發展組織，支持並促進與倡導藝術家的藝術活動。1994年根據紐西蘭「台島奧特亞羅瓦法藝術」委員會成立，有明確的治理和資金結構。根據官方實體法，2004年紐西蘭創意藝術與文化遺產部長指示：必須考慮到政府的政策是建立一個獨立的官方實體。由紐西蘭彩票資助局和紐西蘭政府提供資金，通過文化和遺產部理事會執行其法定職能，向部長負責。1994年的藝術委員會的法案提交議會審議，取代了紐西蘭台島奧特亞羅瓦法。政府行政委員會聽取公眾人士的意見書，並提出法案於2010年11月29日向國會提交報告。

組織有51名工作人員分佈在惠靈頓，奧克蘭和基督城。組織員工中有視覺藝術、舞蹈、毛利藝術、媒體藝術、文學、音樂、太平洋藝術和戲劇藝術

的經驗和專業知識。負責人簡·克拉克資助藝術團隊的管理與開發並將具有潛力的個案交付相關的創投籌資計畫，包括各種政府或民間的藝術教育資助、藝術投資、創意社區計劃和其他特殊的機會。這些合作計劃，在支持紐西蘭發展和充滿活力的藝術部門的發展，並提供機會給從事與藝術參與者。理事會顧問的工作是直接與民間藝術家、藝術工作者和藝術團體接觸，結合自己的知識與外部評審意見，並建議紐西蘭的藝術理事會和資助機構。組織管理小組裡還提供民間組織個人和組織的管理技能的發展機遇，以改善他們在金融、治理、觀眾和市場的發展，都有針對性的措施。該小組還負責管理其與政府的關係，包括問責制的文件，公眾和政府的請求信息，業務規劃和管理政策。毛利人的參與尤其提供了組織策略上和文化上的特殊價值並引領重要的發展方向，為了提供組織有價值的毛利人貢獻，就要強調族群領袖與政府或社區利害關係人間的溝通與協調，促進彼此認知的重點項目，集中資源在發展與部落社區間的關係。

藝術津貼設定在每年兩輪給予藝術家或團體資助，並提供藝術展式方案的支持。長期來看，需要提供他們多個快速能夠贈款的資金管道。在國內和國際上資助其活動。藝術資助的功能在提供紐西蘭藝術家與藝術團體工作機會，尤其支持戲劇團體表演，例如作家出版，舞者表演，尤其是社區中的專業和技能發展以及藝術項目。其資格標準的擬訂涵蓋同行或專家的認可或個人展演記錄、專門培訓或實踐經驗、也考慮一般的資格標準和附加條件。

其支持的一些藝術活動有：

- 1、節日（奧克蘭節、基督城藝術節、納爾遜藝術節、紐西蘭國際藝術節、奧塔哥的藝術節、陶朗加藝術節、塔拉納基國際藝術節）
- 2、活動（artsdiary.co.nz -在紐西蘭全國各地的藝術畫廊的展覽、AA紐西蘭活動指南、[eventfinder](http://eventfinder.co.nz)、[WotzOn](http://WotzOn.co.nz)）
- 3、區域資源（藝術藝術區域信託、郵政藝術（漢密爾頓）、藝術推廣信託（北國）、奧克蘭爵士指南、藝術基地（基督城）、WellingtonNZ.Com）
- 4、藝術和文化機構（藝術訪問奧特亞羅瓦、藝術倡導者奧克蘭、英

國文化協會新西蘭、廣播標準局、富布賴特新的紐西蘭、文化和遺產部、博物館奧特亞羅瓦、紐西蘭歷史的地方信託基金)

- 5、毛利樂舞藝術團 (黑恩舞蹈團、台島 Iho.com、台島毛利、塔基街、卡胡朗吉毛利人舞蹈團),
- 6、太平洋藝術 (第 11 屆太平洋藝術節 (2012 年)、黑恩舞蹈團、太平洋藝術協會、太平洋藝術聯盟、Tautai 當代太平洋藝術信託),
- 7、文學 (書店紐西蘭、圖書出版商協會、紐西蘭圖書理事會、紐西蘭社會 PEN(紐西蘭公司)的著者、紐西蘭在法蘭克福書展 2012)
- 8、表演藝術 (澳大利亞 Performing 權協會 (APRA)、NBR 紐西蘭歌劇院、紐西蘭歌劇協會)
- 9、跳舞 (黑恩舞蹈團、舞蹈奧特亞羅瓦紐西蘭 (DANZ)、紐西蘭皇家芭蕾舞團)
- 10、劇院 (奧克蘭劇團、財富劇院、playmarket、塔基街製作)
- 11、音樂 (奧克蘭愛樂樂團、中心新西蘭琴行 (SOUNZ)、紐西蘭室內樂、基督城交響樂團、紐西蘭歌唱教師協會、紐西蘭音樂工業委員會、紐西蘭音樂服務指南、紐西蘭弦樂四重奏、紐西蘭交響樂團、紐西蘭三重奏、里格爾管風琴 - 基督城大會堂)
- 12、視覺藝術 (藝術家聯盟、視藝空間、Tautai 當代太平洋藝術信託)
- 13、藝術、工藝和設計對象 (紐西蘭陶瓷、紐西蘭電影資料館、紐西蘭電影委員會、紐西蘭電影攝影師學會)

在所有紐西蘭原住民樂舞團體中尤其以 Pounamu Performance Arts 最能代表紐西蘭拓展國際知名度，該組織是一家成立於 1986 年的家庭企業，在紐西蘭政府以臂距原則支持下，成為具有國際品質的私人表演團體，並且在

2008 年獲得奧克蘭大學新產業創新獎的榮耀。紐西蘭政府主要的支持方式除了固定的財政獎勵、補貼藝術家、協助舉辦藝術節行銷國際之外，更重要的是透過教育提升其品質標準，甚至與紐西蘭品質協會(NZQA)合作要求原住民表演認證，保證並維持其前端的作品創新的國際競爭力以及後端的文化資產在社區的保存能力。(Pounamu Performing Arts. website : <http://www.maoriperformingarts.co.nz/>)

第二節 我國原住民樂舞產業--制度與實務

觀察西方主要國家在發展了 30 年以上並不斷權變調適後的新公共管理制度後，整體看來，未來我國的文化政策制定時更應該在原住民結構脈絡與時間進程上先確認政策的空間與策略，反思目前現狀的能力與機會。學者在研究中正文化中心實行政法人制後認為，過去所認定的行政法人優點的確會因為機構改制後逐漸浮現，程度不一。但是其「衍生」或「延伸」的缺點也相當的多。因為不論要轉型成「財團法人」或「行政法人」，都必須進行變革，從改制原因上來檢視，行政法人在實務上是否就能解決改制前所面臨的問題，因為制度本身即使再完美，但執行不佳，亦難見其成效，尤其是因為制度設計所衍生的「人的」問題。以致如中正文化中心過去同時有董事長和藝術總監的高階管理者形成雙頭馬車的情況需經不斷制度變革調適而舒緩。此外，臺灣社會受政治因素影響不小，機構效果固然較大，對行政法人執行情形也造成影響。成效的認知因受訪者層級不同而有異，此外高層人員之政治背景是否與執政黨相符，亦影響配合政府政策之意願。因此對於行政法人制度推動，或有建議等待我國政治文化、行政文化能夠朝向較為政治中立、功績導向的公務環境時，再研究採取較妥適(陳耀竹等,2011)。新通過的行政法人法多少已經紓緩了衝突的問題，但是法令上的不周延依舊需要持續發展。更何況從本研究的訪談中，幾乎異口同聲的表示，當這項政策向下展開到原住民事務的複雜性時，其成功/失敗就在於族群間「人」的問題上。那麼，回歸原本就以「部落」為實務經營主體的方式是不是更佳的選擇，如此，針對過去的弱勢以直接提升園區為國家計劃專區，僅處理策略計畫與法規環境，另一方面協同私人專業團體的作法，如澳紐模式會否更佳？事實上，從過去

原住民委員會主辦的國際原住民樂舞節的模式言，若能提升原民會的經營能量，是不是更能一方面確保資源與資產，另一方面進行創新與競爭？

再者，我們從文建會當前的六大計畫中可以明顯地發現，表演藝術產業被籠統地放在未來發展這樣模糊的政策概念中。在「旗艦產業」部分也只「提示」出，「從現有各產業範疇中，擇取發展較為成熟、具產值潛力、產業關聯效益大的業別，包括電視、電影、流行音樂、數位內容、設計及工藝產業，針對其發展特性及需求提出規劃，予以重點推動，期能在既有基礎上再作強化及提升，並藉以發揮領頭羊效益，帶動其他未臻成熟的產業。」(文建會官網)，這一切在未來政府組織重整時，法令的完備性、組織的規劃與管理能力、服務對象與目標連結、策略方向與實施作法等等，都會一而再地被挑戰。尤其原住民文化園區已經確立的機關屬性下如何權變調整自己的角色¹⁰，將原住民樂舞劇的組織治理「有機地」鑲嵌進入這樣的發展脈絡中？換句話說，國家級表演機構是不是對一個三級機關來說沉重些？而必須思考策略上以國家級品質提升為當前要務。

「國立中正文化中心」(兩廳院)直至 2004 年才成為台灣第一個行政法人機構，轉為受董事會任命藝術總監來主導營運規劃。在行政法人法通過以前，過去表演藝術團體欲向企業爭取贊助，但若其只是社會團體，缺乏法人定位，無法開給贈與證明或發票，企業捐贈無法享受賦稅優惠就會降低贊助意願(趙嘉文,2004)。過去只有台北市文化局為其所管轄的台北市藝文團體爭取到確定的「非營利組織」地位，此一定位納入教育文化公益慈善團體免納所得稅適用範圍，得免納所得稅與娛樂稅，並可開立捐贈收據，希望能為表演藝術團體籌募財源拓寬道路。當然，更接近市場的設計是財團法人制：如雲門舞集或朱宗慶打擊樂團(張庭庭,2003)。因此，從營運的觀點言，未來主導發展原住民樂舞劇的治理模式應該定位為「文化產業」或「文化創意產業」或「多元文化產業」(如紐、澳)，換言之，該向上朝國家制度或向下走入市場機制或兼融網絡治理的設計，是值得探討的課題，這在本研究的結論與政策建議時，會依據研究深度訪談與焦點座談的結果進一步收斂，提出

¹⁰ 在訪談園區主管時，感謝主管提出的初步構想，朝行政法人的精神發展，然而從新公共管理的角度言，這樣的設計依舊與更具彈性、效能的英語區國家的作法存在著落差。後者更強調自組織培力、網絡連結策略、細緻的 MBO 管理。

概念化的政策選項建議。

以去年的「99年度原住民族文化創意產業推廣計劃」為例，主要在扶植原住民族視覺藝術、音樂及表演藝術與工藝產業能穩定成長，加強產業競爭力。原民會「文化創意產業化」也強調以跨部會合作方式，結合經濟部、文建會進行資源整合，共同推動原住民族文化創意產業發展。教文處李榮哲處長表示，原住民族的多元文化且歷史深遠，最適合發展文化創意產業，應積極利用豐沛的文化內涵優勢，發展各族的傳說、祭儀、歌舞、工藝等能量，讓文化傳承的使命，由創意轉變成生活所需的產值，讓弱勢文化也有可能成為文創主流的可能。其中很典型的問題就是：「一旦缺乏明確的發展策略，在政策模糊的情況下，什麼都要，什麼都要不到。」

即使過去文建會與原住民事務相關的主要計畫「挑戰二〇〇八：國家重點發展計劃-新故鄉社區營造」在推動原住民樂舞劇發展上缺乏完整的政策方向與內容。原住民委員會在「挑戰二〇〇八：國家發展重點計劃-原住民新部落運動計劃」說明會會議中，提到部落產業整體發展之執行策略及方法中，有關文化產業的策略也幾乎聚焦在以部落為單位發展相關工藝、休憩旅遊、地方特色產品的行銷上，有關樂舞劇的部份幾乎是次要的概念，不但出現頻率極低，也清一色附屬在相關的人力技能培訓、旅遊特色項目下，唯有在台北市原民局的規劃中，「藝術團」、「舞蹈團」相對出現頻率較高也較醒目，不過也指示「餐廳複合式」商品中的一環，並不具主體的地位。民國97年後，政策有了實質上的改變，樂舞文化不但成為原住民文化產業政策的主要項目之一，更重要的轉變為文化政策的主體，扮演領頭羊的角色¹¹。許多大型的計劃出爐，然而從現況的做法來看，依舊不脫傳統的「殘補性」的思維，缺乏系統性策略整合的「激勵發展」架構。這也就表現在若干耗費鉅資卻無具體成效的專案補助上。

這樣的趨勢正可以讓未來的文化部與原民會參考前述英語區主要國家的作法，在尚未有如過去國家表演團體的包袱下，在啟動之初就先就當前機構的能量、能力與目標進程的關係，思考或是要建立跨部會的行政法人，或個

¹¹ 這也可以從李欣芸這樣的評論中感受到過去表演藝術產業在相對整個文創產業中的地位：「我們樂於看到政府終於開始重視表演藝術產業了！」

別聚焦在面向市場進行地方團體品質提升計畫，回到族群與部落，積極扮演推手而非競爭的角色，當然前者在推廣國際化、產業化、精緻化，不論學理與實務上均較為可為，後者則聚焦文化保存、部落培力教育、社區產業連結¹²。經由組織的有機連結，此或可在已經執行的計畫中，審視個別的優劣勢，在不提高營運成本的條件下，鑲嵌在單一的營運主體中相互學習、監督並產生交互連動與外溢效果中，治理的機制可以以面向國家的部會為監督，營運的實體則應以面向部落者為核心，而這樣的人事與財務設計宜以法律定之，以免除立法、行政機關，甚至「部落會議」過度干預的情形¹³。如此參考前述英語區國家作法，將相互的人事專業與代表性、財務規劃與評鑑機制以法令設定在治理機制與營運系統中。

再進行進一步的推論前，宜初步檢視我國若干被視為在不同領域具有代表性的原住民樂舞團體，分析與歸納其現階段展演的機會與挑戰：(參見附錄十八與各團體網站)

一、高雄市祖韻文化樂舞團

成立於民國 90 年，94 年開始皆有國際舞台表演經驗至民國 97 年。不分種族，只要對原住民樂舞有興趣者皆可加入團隊，他們用熱情感動有心人士。除了樂舞活動的演出，該團還有原住民舞蹈、歌謠、文物等指導教學，拉近與人的距離，凝聚志同道合的青年夥伴，共同發揚原住民文化。

手工藝品販售及原住民族傳統服飾出租、訂製等，亦是該團與民間市場的橋樑。現階段以樂舞教學及偶有國內之表演活動邀約為主。過去在國外演出之經歷多為「推展台灣觀光」性質演出。因此是典型地方型的舞團。

二、台灣原住民原緣文化藝術團

成立於民國 79 年，83 年開始皆有國際表演舞台經驗至今。該團結合了全省各族菁英、教師、學生及智慧長者，舞遍世界各地。除了傳統的延續，

¹² 例如目前文化資產之普查、調查、保存、再利用，雖採地方分權主義，但地方政府於經費、專業能力均有不足，而且文化資產業務並不討喜，因此有賴中央政府專案補助並輔導（降低地方配合款）各縣市政府修復有形文化資產、傳承無形文化資產，並鼓勵活化再利用，例如台南府城、鹿港、九份等重點景觀區應專案補助並輔導。讓文化資產同時也是財務會計上的資產，是地方的特色也為地方帶來直接及周邊的收入。

¹³ 可以預見這是一個大的問題。

該團年輕族群早已深知樂舞「研創」的重要性。以部落深根結合樂舞編創研發，賦予該團有著新時代的精神推陳出新與世代接軌。要傳承、創造文化，原住民傳統樂舞表演固然重要，但其不斷精進創編的樂舞劇，是使該團能持續在國際舞台發揚的關鍵因素。相較於只以傳統歌舞表演之團體，他的海外經歷多為藝術文化相關活動居多，甚至是原創樂舞劇之巡演；原緣文化藝術團日益鞏固的地位，證明了深根傳統部落文化必須結合創新思維，方可在多變的市場生存。

三、AMIS 沓瓦樂團

成立於民國 88 年，民國 93—95 年間有幾次國外演出經驗，觀察過去的營運軌跡，顯示有沒落的跡象。該團人員並無受過專業打擊與演唱訓練，單就憑著對傳統樂器的熱忱即興演出；在舞台上，他們甚至不用樂譜，完全依照個人的節奏感和創意，充分展現原住民的自然與熱情。然而如此依賴創意的樂團若缺乏完善管理與發展制度，最後終究有被市場淘汰的危機。要在國際舞台發光發熱、決心發揚原住民族文化，「品質」的保證是永續發展的基礎。換言之樂舞團性質或許可以如民間樂團般「即興」，但若能配上專業性、整合性，被國際舞台肯定，便能刺激廣大的舞台需求。

四、新世紀文化藝術團

成立於民國 87 年，民國 89—93 年間皆有海外演出經歷，中間沒落幾年於 97 年至 100 年九月演出場次稍微穩定。該團成立的宗旨為（一）、培養原住民傳統樂舞人才（二）、落實部落藝術文化紮根工作、培養更多原住民藝術人才（三）、培養原住民青年更具創造性、精緻性暨國際宏觀的樂舞風格（四）、推廣部落藝術文化，走向社區、學校、社會角落，藉以正確認識原住民的歌舞藝術之美，進而推上國際舞台，增進國際文化交流、促進民間國民外交。其國際舞台演出經驗多為文化交流與外交活動，具有如此豐富經驗的團體多因為經濟上的壓力成為活動的配角，變成純粹為表演而表演的性質，如此一來，一個極有潛力的團體是否又只是淪為文化市場上的櫥窗？

五、財團法人布農文教基金會

成立於民國 84 年，為根本落實原住民的重建工作、予族人自給自足並讓國人能深度參與部落。該基金會持續舉辦藝術展、河川保育營、青少年狩獵

營、海內外巡迴演出、戲劇營、兒童編織營、原住民藝術創作研討會，期望藉由有機農業、文化研究、藝術創作、環境保育、生態復育、工藝傳承、青年養成、兒童教育、老人福利，走向原住民社會發展自主、開創生機的模式。據資料顯示，藝術文化面在該基金會之下並無實質成效。計劃中所欲成立之國家藝術村至今仍絲毫無進展，甚至可能被取消；而旗下所成立之阿桑劇團，也因演員即是基金會工作人員的雙重角色，以及人員流動性，該團一直面臨著非專業演員、演員更換率過高、缺乏專職編導等窘境。

六、原舞者

成立於民國 79 年，民國 82—94 年間有許多海外巡迴演出經歷，90 年正式成立「財團法人原舞者文化藝術基金會」。除了積極參與國際性文化交流活動，亦透過藝術節的參與、觀摩，學習各國傳統文化的保存及如何以傳統素材呈現於世界舞台。初期有一個演出「山水篇」引起熱烈迴響，他們並沒有因此而驕傲，反而更深入地檢討美中之不足。該演出固然精采，但要傳遞給觀眾的資訊模糊，甚至連團員自己都不知道自己在唱跳什麼...因為他們無法體會歌舞背後的文化情境。而後以胡台麗之建議改善：親自到部落進行田野參與學習。這中間獲得了文建會的經費支持，奠定其爾後發展的紮實基礎。他們在決定每次的演出主題以前都會先進行深入的田野學習，表演者被故事感動後才有辦法揣摩出深厚的文化情感，這樣的作法成功地讓原舞者得到市場肯定，也著實讓原住民文化在國際舞台上發光，感動所有觀賞者，佳評如潮。成立基金會之後，榮景只維持四年，民國 94 年 10 月赴美巡演「歌、舞、靈浴—台灣原住民傳統祭儀樂舞」後，已無代表性作品產出，至今已六年多的時間，演出記錄寥寥無幾，台灣難得曾經活躍於國際舞台的表演藝術團體，似乎存在危機。

七、很久沒有敬我了你

由角頭音樂創辦人張四十三總策劃，結合原住民歌者、傳統歌謠、當代創作與電影影像，由 NSO 前任音樂總監簡文彬擔任指揮、金曲製作人李欣芸編曲、NSO 演奏合作的音樂劇。國家音樂廳的場域將分成天、地、人三部分，天空放映故事影片訴說緣起；地面有山谷河流容納指揮與交響樂團；介於觀眾與山谷河流的則是演唱歌手。演出結束後，觀眾將被引領至戶外廣場，加

入原住民傳統歌舞祭。近年來，角頭音樂積極於台灣各地舉辦主題性的大型音樂祭，如「海洋音樂祭」、「亞細亞部落民謠節」、「愛愛搖滾帳棚音樂節」等。「年輕族群」是音樂文化的最大市場，角頭音樂在此注入新血，將流行音樂元素融入傳統歌舞，拉近與觀眾的距離，並藉由多樣的音樂祭提高本身的市場知名度，讓廣大的市場接受買單。「很久沒有敬我了你」演出歌手也多為金曲獎得主，他之所以能如此成功地在台灣甚至香港皆獲得熱烈迴響，歸功於堅強的陣容及動人的劇場效果，讓觀眾身歷其境體驗真實的虛假，高品質兼具臨場體驗，他的成功直接反映在市場票房當中。

八、逐鹿傳說

「一片黑暗的演藝廳，響起交響樂聲，歌頌著豐饒的山林，舞台布景是深邃的山林，在歡聲雷動之後，燈光全亮，族人們在石板屋前為即將出征的獵人們祈求豐收，獵人以聲樂展現要讓群鹿成為囊中物的氣概。但因誤射天神的巨鹿，災難降臨大地，悲劇輓歌上演，哀嚎中卻見真愛，造就一對戀人...」台東大學耗資兩千兩百萬元製作卻讓觀者失望之原住民歌舞劇。

九、風中緋櫻

由名導演萬仁掌鏡、金馬獎製片廖慶松擔綱製作人、報導文學作家鄧相揚擔任劇本顧問、美術家邱若龍為全劇場景人物造型操刀，並由玉山社出版「風中緋櫻·影像書」希望能從戲劇內容及影像與文字的結合，在認識台灣歷史之餘，引發國人深度的思考與反省...

十、雲豹之鄉

由台灣舞壇最具威望與創作力的編舞家—劉鳳學博士邀集台灣一流製作團隊，包括音樂家史頡詠作曲、詩人鄭愁予及排灣族詩人亞榮隆·撒可努作詞，還有金鐘最佳攝影鄧文斌及專業製作群，集作家、記者、主持人於一身的資深媒體人眭澔平擔任視覺創意，以及長年與劉博士合作的舞台設計張一成，燈光設計王志強，服裝設計翁孟晴等人為歌舞劇製作群...

上列三齣歌舞劇皆為深入了解部落故事後所產生之巨作，堅強的製作群創造高品質的歌舞劇，留名巨作一定要有相當的品質條件來支撐。相較國外經驗，長久以來我國原住民樂舞團體習慣一次性的補助，而主管機關也因為

缺乏面向發展的全方位(holistic)制度設計，以致缺乏長遠的策略規劃，當澳洲的藝術節策略在鞏固澳洲原住民智慧財產權競爭力時，我國的原住民樂舞的方向在哪裡？這顯然是我國目前主管機關在組織治理制度設計上的主要困境。總體而言，從這些作品當中可以發現台灣原住民樂舞文化已經呈現出非常高度多元發展的現象，不論從產製的關係、部落的關係、傳統現代的關係或者國家市場的關係均呈現台灣文化產業市場的變遷已經快速的影響了原住民表演文化的發展，並且與國際化產業的現象連動，符合一般文化產業理論的描述，請參見本研究第二章的描述。

因我國原民樂舞產業現況與特徵是：多元真實性需求成型，產製複雜性比起國外個案更高，創新手法並不缺乏，但是普遍呈現經營能量、外部資源與創新能力不足，利害關係人間的共識弱。例如此次訪談研究可以發現一個Frey所稱的背離現象：公部門幾乎傾向機構式的經營，選擇一條逐漸被放棄的路(參見下節)，其理由歸納兩點：政府資源豐厚可資扶持、文化資產與社會價值不宜市場化。然而在機會成本越來越高，文化競爭越來越白熱化的同時，根據前述國際經驗或學者的觀點言，這樣的論述都是可以透過較自由的、網絡的管理模式(或行政法人或國家計畫辦公室)來管理，甚至產生更正向的效果，例如在全球化知識快速流動的時代，文化資產的保存方法不再是「儲存」而以「開發」為宜。倒是財團法人的模式，因為原民樂舞市場化的程度較低，市場功能不足，風險較高，普遍認為不適合做為發展的型式，但卻是配合企業社會責任趨勢鼓勵民間參與協同的最佳方式之一。另，第三部門的部落與社區的功能是這一次研究中意外發現的重要價值，表現在文化的非使用價值上，包括保存與教育，並提供創新移轉的元素。

綜合前述並合併訪談結果，目前我國原民樂舞文化的現況有以下優劣特徵：

- (一)、民間對經營能力，流行市場需要與資源需求強，新一代流行人才輩出，多集中在市場創新表現的一端，呈現未來國家級品質創新的觀點。然傳統文化人才後繼乏力，出現悖離現象一。
- (二)、若干市場取向大型藝術展演已產生市場的效果，因所費不貲，主要依賴私營企業資源的投入，且規模更大，社會對其產品真實性

要求與需求更高，在產製上呈現需求高於供給的價格彈性現象，宜扶植並內化為國家品質的內容。但亦有大規模但傳統文化保存取向的演出市場與社會需求低，國家投入卻高，是悖離現象二。

- (三)、部落文化保存的脈絡，客觀上在提振部落教育與文化經濟發展，具有藝術創新與文化發掘能力，主觀上區域菁英領袖卻認為不受重視，或不認為在族群間或產製上已產生協同的效果，此為悖離現象三。
- (四)、機構對文化保存、創新育成與學術研究，已可外溢為區域與產業發展、國際交流與文化軟實力展示的價值，但其效能取決於機構本身的結構設計與文化，就機構定位向未來挑戰的現況言，主管機關位階與資源投入均弱，組織彈性設計與國際發展現況出現悖離，此為四。

另根據原民會提供資料指出我國當前原住民族文化產業政策之問題評析：

- (一)、原住民樂舞缺乏標竿典範，失去發展方向：原住民樂舞發展因資源缺乏，從事創作與發表的人才在有限的資源下僅能以業餘面貌呈現。缺少精緻與優秀的創作典範，影響原住民樂舞藝術的發展。
- (二)、原住民樂舞娛樂化：民間邀演預算偏低，市場需求不穩定，收入無法養成專職團員，導致現有原住民表演團體幾乎都以業餘方式經營，易導致演出品質不一的狀況。然行政院原民會設有扶植團隊補助計畫，但因經費有限及補助對象眾多，許多有志於原住民文化藝術的專業人才處於不穩定的創作環境中，只能紛紛轉行。
- (三)、樂舞人才不足：國內音樂、舞蹈、戲劇等藝術專業人才培養管道眾多，尤其是大專院校藝術相關科系的成立，但所有科系課程中卻少有與原住民樂舞劇相關的內容，更不用談有專門科系的設立。
- (四)、原住民樂舞劇之商業機制未發展成熟：就業市場大小乃民眾是否願意投入該行業的指標。但原住民缺乏相關資源又缺少指標劇團

的帶動，環境不易經營而使藝文就業市場供給面幾乎是零，嚴重影響原住民藝術文化之發展。

- (五)、公設劇團對民間樂團的衝擊：公設劇團的成立，將吸引許多優秀原住民藝術人才加入，因此民間原住民樂舞團將憂心此計劃所造成的資源排擠效應。未來公設劇團的成立必須考量如何與民間現有樂舞團體市場區隔，以降低其所帶來的衝擊效應。

然而，從英國的經驗看，獨立於政府部門外的非部會公共機構和依附在政府機關之下的政署，在成立宗旨、法治面向上均歧異頗大，前者堅守臂距原則；後者則為單純化業務，以提升行政效率為目標，可能更適宜大量、重複性高的業務性質。由此可見，當前我國原住民樂舞劇事務應可在發展與保存的不同原則下區分與選擇組織定位。如此或可回應競合關係的問題：即目前兩廳院主動出擊的營運策略已超越僅為表演藝術場地提供者的定位，因此引來「與民爭利」的批評，其問題關鍵在於與民間藝術經紀公司於表演藝術節目引進與行銷上產生競合。而當今原住民藝術產業在民間也正在發展當中，當國家級樂舞團體發展到真正國際水準時，是否會影響到原本已經在市場上耕耘已久的原住民藝術創作者？

表 3 原住民文化園區之建議

法規	組織架構及進用辦法	團員進用
一、修訂行政院原住民族委員會文化園區管理局組織條例〈基於業務需要，增列任務編組條款〉。 二、增設國立台灣原住民	設置「原住民族樂舞文化推動委員會」，聘請相關樂舞文化藝術之專家、學者、製作〈舞團負責〉人及原住民擔任委員，幕僚作業由文化藝術組〈藝術展演科〉擔任，原住民族劇團設 5 組，分別掌理事項： 一、組織架構： 1. 藝術指導：劇團藝術品質、創意及藝術方向的掌舵者。 2. 研究組：部落田野採集、樂舞研	一、藝術指導、組長、舞台技術指導人員、舞台監督人員、服裝道具人員等以聘用人員任用。 二、團員 60 名依臨時人員方式進用，並以二年一期之僱用契約訂

<p>族樂舞劇團 設置要點〈成 立法源〉。</p>	<p>究、樂舞節目整理、劇本編寫。</p> <p>3. 推 廣 組：影音資料典藏、樂舞推廣規劃與執行、節目行銷、國際交流推動、相關刊物編輯出版、網路平臺建置。</p> <p>4. 演 出 組：展演劇本執行、訓練課程規劃、演出人員工作協調、演出庶務執行、演出資料蒐集運用、文宣設計。</p> <p>5. 製 作 組：舞台、燈光音響、字幕、道具服裝、電源供應、特殊音效操作管理。</p> <p>6. 行 政 組：文書、財產、人事、總務及庶務等工作。</p> <p>二、進用人員與辦法</p> <p>1、研究人員：具深入了解各族群樂舞工作者，並具備田野調查能力之專業者，以原住民為優先考慮。</p> <p>2、團 員：大專院校戲劇原住民相關科系組畢業，高中職以上畢業，曾在樂舞劇團從事表演工作者。</p> <p>3、行政人員：由劇團辦理相關考試與口試甄選優秀人員。</p> <p>4、設置評鑑委員會負責團員評鑑、考核等事項。</p>	<p>定。</p> <p>三、團員每滿二年須接受評鑑，評鑑通過得以重新續約。行政人員則由藝術指導考核。</p>
-----------------------------------	---	---

註、資料來源：行政院原住民族委員會文化園區

表 3 呈現園區對未來國家樂舞團體的初步規劃，在缺乏進一步資料與設計的前提下，細看與現階段作法差異不大，雖嘗試以較有彈性的方法處理專業與團員問題，然而整體來看，在組織定位上與現存多數公務機關在處理較需事務性彈性的作法雷同，無法創造「臂距效果」，遑論價值鏈創新整合能力。

就需要高度專業經營能力並且預期達成國家級目標的表演藝術產業言，在治理層面上，以專業「審核」之名，為政府決策「背書」的疑慮，所造成的問題可能更多，甚至可能因為族群與區域的問題更加複雜。這在中正文化中心改制過程中已經有充分的討論，因為制度設計的「不穩定性」，被迫在國家品質目標與資源穩定需求的相互調適後，逐步朝向行政法人的方式發展。此外就管理層面言，將高度需要經營與表演專業的團體硬生生鑲嵌在公務系統中，其結果是因為機關編制與相關人事規章而相互牽制，沒有足夠的資源與彈性大開大闔，遑論藝術創作與表演的激勵效果，變成區域性的、追求低標準的二流表演團體，經營上因為沒有解決彈性需求的問題，讓優秀的人才與機會無法在市場流動，專業聘僱與行政支援模式也讓知識創新與績效評鑑失去敏銳度，遑論效率。整體來看較屬於過度權宜但較不是一個「國家級」組織或品質的設計，不但對於園區所觀察並提出的當前原住民族樂舞產業國際級的問題難以解決，遑論提升為「國家級」的目標。

此外，這種「outside-in」的作法固然與過去公立表演團體「inside-out」的歷程不同，卻都在「國家級」的前提下嘗試解決事實上行政法人較能解決的「資源需求-專業發展」的兩難問題，過去的實驗結果是，因為國家級目標與行政法人治理能相互需求與提升，結果以行政法人經營為現階段較佳（但不一定最好）的結果，審視過去的歷程與結果的經驗教訓，恰恰可以提供未來組織定位的依據。當然，前述是以國家直接介入經營為前提，若不以直接介入專業經營而以提升民間組織為使命，那又另當別論。事實上，目前看來，前述我國民間樂舞團體依舊急需國家的支持，並且如果計劃得宜也非常有機會提升至國際級的「品質」，何以必須緣木求魚，捨藏富民間而選擇一種更困難的「機構」。在訪談中學者更直言，「掛上國立並不會就國立了！」一語中的。

第三節 訪談結果分析

我們沿著第三章組織定位問題魚骨圖作逐步收斂，呈現多元故事線的發展。以凸顯不同的政策思維方向。從不斷反覆資料的過程中，我們參考專家較有共識的主要建議，可以從現象中抽離出當前台灣原住民族樂舞劇現象的兩

個構面之四塊模組 (n=4)，以及理論上四塊模組的 12 種 ((n) x (n-1)) 決策組合，這兩個構面分別是「傳統文化/現代文創」與「國家機構/市場品質」構面。其收斂的現象如下：

一、流行 vs. 傳統

即便 A 歌手¹⁴已是金曲獎歌手，依然認為國家眾多的資源其實並沒有落實到年輕原住民的身上：

「真正現在文化的東西其實都在做那些記錄跟保存。大部分的評審來是喜歡把很多錢拿去復古跟尋根，在老人家有生之年把寶挖出來。這錢其實都落不到年輕原住民身上。」然而真正的市場是年輕族群，他們才是最大的消費族群(A-1)。原住民音樂不一定要用國語，若是做族語的話是很有特色的，並不會缺乏市場，而且也比較容易在國際間發展，能夠包裝的空間也較大(A-2)。對於原住民歌手而言，在流行歌壇中拓展市場不是件容易的事，A 必須努力營造被宣傳的機會，例如唱阿美族全族語、跳街舞、電音、加上有設計感的傳統服飾，強調鮮明的原住民色彩，這樣才能形成一個宣傳基礎。另外也要積極參與大型音樂祭活動，即使賠錢做表演，但若能得到國際音樂策展人的青睞，這樣出國表演的機會就會相對提高(A-3)。儘管如此，A 呼籲「原住民是績優股，請投資原住民。」尤其是原住民的創作潛力，有創作才能向前發展：

「如果都只是拿傳統出來玩，就是在吃老祖宗的本，我們就會越來越傳統，直接回到古時候的狀態，最好連穿衣服、吃的食物、講的話都回到古時候的狀態，我們不是在演古裝劇，所以創作是發展最重要的工具、也是一個手段。」

A 認為原住民的文化內涵要有被創作的機會，而不是只有傳統的保存(A-4)。A 還提到原住民歌手的最大困境是缺乏行政人才，「原住民同胞的專長在實做、創意，但是當政府向原住民要文案(企劃書)，並且指定內容要有文化內涵、長遠計畫，這個時候「文化」就變成了包袱。永遠要不到政府的補助。」(A-5) 這個問題 D 建議以外包行政專業人才來解決，因為 D 認為要

¹⁴ 受訪者代號與人名對照表參見附錄一。

舉辦一個演唱會活動或成立劇團，「行政人才比其他歌手還重要，你要如何把這些歌手統合起來、讓他們放心、自由地演出，中間的溝通跟政府當中這一塊，真正在做事情的這些人很重要。對於做劇團怎麼包裝表演，人際關係資源的統合這些主事者是很重要的。據我所知台東歌手很厲害，但是行政人員比較缺乏，藝術管理的部分可能還是要從台北做表演有經驗的人會比較成功。」

(D-1) 換言之，如過從文化創意產業的角度來看，文化創意產品的製作因為有市場的諸多資源與刺激，不是件太困難的事，然而對原住民來說，貼近市場的管理能力才是原住民樂舞劇未來的挑戰。

此外，民間團體的財源與激勵機制可以分別從企業與國家取得。G 認為原住民的文化資產應列為國家級的作品，由企業贊助，經費可較持久，政府若看到績效就會贊助，會邀請一併辦活動 (G-1)。至於財務問題，J 以台東鐵花村為例，每個月有 70% 原民樂團歌手，表演以非主流音樂方向為主，讓大家能夠接觸到不被重視的音樂。以音樂為經營方向，台東需要不同的音樂方向以刺激創作靈感。但現實問題在於收支的不平衡，「經常帳跟經常收入打不平。第一年唯一收入是室內場跟湯湯水水，人事開銷跟歌手這方面沒有辦法 cover。這個狀況應該要好幾年才能改善，預估大概五、六年吧。現在〔表演〕也結合很多其他舞蹈表演、藝術表演、劇場、行為藝術，來客量已經穩定多了。天候也是不穩定的因素，容易因為太冷而逼退客人。厲害的歌手才有厲害的人潮。」(J-1)。

具言之，雖然原住民民間團體創作能力強，但市場要求的挑戰嚴苛，故應可透過未來國家機構的市場獎勵機制，提升原住民樂舞劇團的市場品質，成為「實質上」具有國家級品質內容的團體。

二、公營 vs. 私營

民間的力量也展現在試圖回歸傳統文化的努力。這類大型樂舞劇目已經出現，且在原民會與文建會的支持下逐漸發展開來，然而民間的作品製作創新能力可能更具活力與品質。根據 F 的描述，台灣第一個民間製作的原住民定目劇即將誕生，目前已進入投資計畫，選定的地點是在北部山上一個很美的地方—烏來部落，「裡面注入了多是傳統文化元素，但最難的反而是商業的元素。我們在製作的是一個部落，一個部落融合了很多東西，這個就是定目

劇的本體，可以每天演或者是一個禮拜演五次，我們精準的評估過有多少個百分比的客人，票價折了幾折以後的盈虧的狀況，我們的投資人正在評估當中。」(F-1) 為什麼部落人會這麼想要去思考商業，E 認為「因為唯有自給自足才能永續經營，下令員工做資金的籌措是把投資案擺在首位，先能立足商業市場。第二個就是贊助與補助，要別人贊助要先去感動人，要獲得補助作品也得要有藝術文化的價值。」(E-2) 這樣的現象指出一個國家的角色方向，例如參考英語區國家之政府基金會的競爭型提案模式或給與高額補助或以契約方式將其納入主要的扶植對象。換言之，宜採扶持而非直接介入，甚至以更具彈性的財務機制進行。

大型藝術展演一向所費不貲，因此 B 主張原民會裡一定要設立金融單位，成為一個自主營運的系統，甚至成立一個金融科目(B-1)。原民會每年應編列預算，現在已經達到 84 億，到 100 億可以成立銀行，現在已經準備要籌設原住民金庫(B-2)。但是中央銀行卻反對有原住民銀行，主要是因為：

- (一)、原民申請貸款約 100 件左右，規模和量都不夠，大銀行各縣市至少要有分支機構，一年不到 20 件一定會被批評。
- (二)、原住民到一般銀行申請貸款信用資格不夠，原民唯一抵押品為土地(保留地)，沒有次級市場，銀行不願意貸款。
- (三)、自己信用程度(以往記錄)不好，導致銀行不願意貸款。
- (四)、原住民只有 52 萬人口，真正有生產力的人口也不夠，大概 25 萬左右，為了這 25 萬人要成立銀行，短期看不出它的必要性。(B-3)

基於上述原因，B 認為如果可以的話，原民會甚至可以變成原住民基金會。成立一個基金會，把發展協會獨立出來，或是成立「原住民貸款中心」也可以。透過這個系統，可以培養原民的相關金融人才，提供管理事業、教育學習、儲備人才的環境，簡單說，原住民「要的是專業人才，不是公務員。」(B-4)

因此 C 也認為，站在表演者的立場，最好能完全獨立不受政府的牽制跟影響，在這情況之下，用社團法人跟財團法人或許是較好的方式(C-1)。然而，財團法人也有它的問題，據此，N 比較各種模式運作上的優缺點表示：

公設財團法人由政府出資成立，專業自主性高，財務、人事較具彈性，然政府補助易引發爭議。而行政法人（例如兩廳院）的模式，優點是專業自主性高，人事不比照公部門獎懲，效率較公部門高，接受政府某種程度的扣款。但行政法人法無法大規模的推動是因為要自負盈虧又要配合政府政策，侷限性高。(C-2) 較適用於那些與國家或族群對傳統文化價值相一致，因較缺乏市場需求但又因嚴肅藝術而需要鉅額扶助的團隊。

Q 甚至認為，組織國家級團隊需要注意的地方在品質，他認為國光劇團成立之後，政府陸續也想成立國家舞團、國家歌仔戲團，「還好目前都還沒發生，因為會把原來的劇團與組織劃分，甚至變成國家級的團隊只會淪為第二流組織，因為最好的人才不會想進來，甚至是進來後就失去進步的動力，原因在於受到保護就坐領乾薪。因此原住民要成立國家級樂舞劇團必須格外注意這一點。」(Q-1) 此外，行政人才的培育也非常重要，「不要藝術總監等人都是漢人，而原住民行政人才卻培養不出來。」(Q-2) 而且劇團成功的關鍵是在節目內容而不是組織，好的節目才會受到更多人的觀賞與認同。(Q-3) 這樣得說法與正突顯「國家機構」與「國家品質」兩概念間的區隔，因此透過「準機構」的設計（參考前述西方英語區國家作法），但是只聚焦在專業的「微笑兩端」以及財務上的功能，會比起目前原住民文化園區的提案效果更佳。

三、部落脈絡 vs. 跨域結盟

專家學者的另一項共識是：原民樂舞的發展必須以原住民原生脈絡為基礎，偏離這樣的基礎只會讓永續文化快速流失，以致產業停滯。而且與西方社會不同的是：我們的複雜性更高，需要更細膩的部落策略。此外，如果從嚴肅藝術品質的角度來看，部落的脈絡的確更適合傳統取向作品的探索與深化。

B 非常強調部落的深根教育，認為原住民人才培育是國家「事務官」的責任，應成為「原住民行政與發展協會」或是「原住民研究發展協會」中的一個政策。因為 B 發現很多原住民經過特考進入原民會之後不會寫公文，會議記錄常出現錯別字和文意不通順的情形，由此可知，培養原住民行政人才是非常迫切需要的一件事(B-5)。此外，B 也觀察到退輔會在各地都有賓館、

會館、生產事業、榮工處等等；經濟部下面也有食品研究中心，培訓民眾一技之長；只有原民會下面的事業單位只有一個藝術園區，這是不夠的。東部也可以設旅遊觀光學校，如果不培養原住民的人才，原民永遠都是被控制的一群人（B-6）。不要說如英語區國家般發展自組織模式如社會企業，即便族群間的溝通、包容與學習都存在著基本的障礙。

至於經濟的部分，B 建議原住民地區經濟發展應該用「區域經濟發展」的模式或「策略聯盟」的模式，這邊的基本概念就是「原民會政策給多少人輔導就業，若政府一沒有給錢，原住民就失業，這樣的方式也不能深根。以個別部落為主，把特色公佈出來，一個部落一個商品，這就會產生需求，再嫁接部落會議。」（B-7）

國內上市公司有三四百家，當今社會裡面又強調社會責任和企業倫理，B 認為企業可以「把從事公益活動的那筆錢拿來原住民部落做策略聯盟，不僅可以免稅又帶進新的管理知識、人力，前提是不能夠剝奪當地原住民就業。合在一起部落就可以發展起來了。如果原住民要發展自己的部落，自主發展是一種方式、借助外力也是一種方式，台積電跟他做策略聯盟就可以把土地拿出來，弄個休閒的地方，對員工及當地人都好（帶進知識，管理模式）。企業流行跑到國外認養，為什麼不要在國內跟我們的部落結合在一起？」（B-8）

E 則從藝術空間脈絡的角度出發，認為原住民的音樂劇場很重要，原住民的熱情使他們的表演具有感染力，但不太具有商業化的行為。因此，他們的表演過程一定要有某個程度的介入開發，以訓練他們各種表演的概念，例如身體的開發、聲音的開發，像是舞蹈音樂美術戲劇，一定要引進新的概念，不然會停留在原地。「原住民的色彩辨識，可以由色彩學、視覺、符號學去看，這些元素都要進來才有養分可以吸收創作，營養的部分要經營才會進步，才會開起自己的自創性。團隊要有一個技術開發的教育中心，找到他們有興趣的部分，在表演前給他們一個不同的概念，看他們在表演的時候會不會有不同的表演想法。」（E-3）

J 則建議以散落在台灣各地的實驗性小劇場開始，從中累積劇場經驗、訓練導演和表演人才，以及管理小劇場的方式。先培養小劇場，再從小劇場發展成音樂劇比較務實。「社區劇場」、「部落劇場」、「工作坊」都是可行的模

式 (J-4)。H 認為這對於原住民樂舞的採集，以及部落紮根與回饋都能發揮強大的影響力 (H-2)。這樣的構想和 J 的想法相呼應，J 更進一步強調，現在很多原住民部落都有屬於自己的小舞團，這種「部落型的表演」整個劇碼都是按照自己的想法去作，而且打破原有的地域觀念，「地域很敏感，原住民的文化與精神應該要試圖融合、遍地開花，不要有資源分配的想法，應該是有誰在做這件事，就去補助他，設置一個平台制度，讓想要做這份工作的人能夠有資源、有舞台。」(J-2)

在這種強調部落脈絡的演出形式中，部落文化的保存方式常會因世代觀念的不同而產生意見的磨合，例如年長者可能會強調部落樂舞的原音重現，年輕人則會希望發展成類似社會企業的模式 (I-2, R-1)。唯有經過整合和推廣，甚至發展專業的原住民樂舞劇學校，原住民樂舞劇才能向下紮根，進而進行「社區改造」，找出原住民的文化根本 (K-1, I-3)，或還原其當代文化原貌。換言之，不管是文化產業或文化創意產業，部落的多樣性生活空間與方式，可以透過「紮根研究」的基本精神，在「發現」的過程中，向國家級品質逐漸收斂。

四、機關保存 vs. 市場開發

針對原住民文化園區的經營方式，目前是用「委外」的方式經營 (L-1)，G 則建議可以規劃下列的管理方法：

- (一)、獎助方式：以三個月為一期，招不同的團體進駐，或是以靜態的方式呈現。
- (二)、節目本身要有一定的特色，並讓旅行社來介紹。
- (三)、用原民會的預算有系統地培養基礎人才，例如民間舞團，政府規劃一個月補助多少錢，政府提攜樂舞團，提供經費和場地的資源，這樣才能延續發展。
- (四)、對於原民文化園區而言，行政法人是一個可能性，讓他們多元經營，而且可以脫離業務機關的干預，比較專業。來自各方的董事會代表一起參與溝通協調，比較多元，是一個很好的結構。(G-3)

L 也贊成聘任制，以扶植團隊的模式經營，可用文化資產法與原住民基

本法作為法源依據 (L-2)。但是 M 認為樂舞劇團用財團法人或行政法人的方式並不適合，因為給多少錢就干預多少，立法院常會監督行政法人對社會的回饋。因此樂舞劇團套用在原住民文化園區下的成功機率會比較高 (M-1)。在園區裡需要開始培養音樂劇的種子班底，最好每年編列固定的預算給這個團和園區。兩年之內要上課實習了解接觸這種東西，「而且不停地訓練新血，教育訓練、創新研發、職業訓練，讓他們看不同的表演類型，你不看人家怎麼表演會永遠停留在這個圈圈。最節省開銷的方法，就是給交通費、門票費、繳交心得。」(J-3)

其機關治理的優點是毋需自負盈虧，雖然財務受預算限制，但至少預算、經費穩定，但公務員只會考試不懂藝術是個大問題 (N-2)。D 也認為國家經費很多，很想做事。但是主事者不知道錢該怎麼用？「如果行政人員對藝術沒有涉獵，他們無從判斷只好找一些他們認識的專家，請他們幫忙判斷該怎麼給經費。國家有資金來贊助藝術，國家如果願意當然非常好，資源才會夠、規模才做得出來。」(D-2)

對於成立國家級的原住民展演團隊，P 認為主要可藉由國家資源作更多育成、交流的工作 (P-1)。N 也認為國家層級表演團體可發展定目劇並巡迴演出，除了演出外，還必須做教育推廣的工作，讓文化不只是觀光文化，亦是教育性的文化傳播 (N-1)。至於教育人員，P 建議可以跟教育部借用，以前文建會有案例，由教育部撥一些人員，但效果不佳最後改為聘任人員，對表現不佳者可有一些評鑑機制。目前文建會之下設有四個國家級的團隊，其中國台交和國光劇常受到立法院不必要的監督；高雄的團隊為基金會性質，每年由高雄市編列預算；台中市交響樂團規模較小，運作不甚穩定，也常受到議會的監督。有鑑於此，P 指出政府有考慮將目前的文建會團隊改為財團法人制，政府只要一次出資，其餘由基金會負責，如此一來，團隊較不會受到議會干擾。但是原住民要成立這樣的組織，首先必須思考有沒有辦法自負盈虧，若收支無法平衡，要成立法人組織會很困難。因此 P 較傾向原住民樂舞能比照國光、國台交的模式，將它列為國家資產來發展，尊重原住民文化，且不要法源依據，只要國家同意即可 (P-2)。

綜觀各方的看法，在園區目前的機關地位不變的情況下，因為其面向市場的限制性條件較高，附屬團體的行政法人化是主要共識，甚至其主要的任

務應該設定在特定文化資產保存與研究創新，法人的規模也可以盡量限縮在以首長制推行，以追求較高的效率，並做為未來文化部發展文化創意產業的策略聯盟伙伴，成為「文創傘」下的一員，將文化虛擬化，至於「活體」、「實體」保存的部份應支持上節部落生活脈絡來發展。區內表演的性質多少具有展示性，是國家面對外界的窗口之一，也因為具有「國家機構」的圖騰，不宜偏向任一族群，故可以搭配原民會的大型活動，以簽約的方式邀請各族群共同參與作文化展示，至於「跨域」品質就視與未來文化部的協力品質而定。此外，園區的優勢在於其面向區域產業的多樣化，可以列為未來行政法人目標之一：搭配評鑑機制，追求跨域（族群、產業）實驗創新與研發的育成基地。

當然本章韋伯式的理念型分析法，多少忽略了模塊間的模糊地帶或融合現象，也多少要割愛時間縱向的連續性分析。原住民樂舞劇的文化產業與文化創意產業的確出現分殊的現象，例如綜觀現今歌壇，年輕的原住民歌手已經逐漸接受一般流行的模式，要他們回到原來文化傳承的機制，將出現很多的矛盾：例如現在要求音量要大，導致歌手會依賴音響效果，若要他像傳統那樣在沒有擴音器的地方演唱，對他來說力度根本出不來，長久下來就會慢慢跳離傳統部落型式的表演。但有趣的是，模組跨域的現象也平行發展出來，各個模塊多多少少具有跨界的企圖心，未來模塊整合的思維也是決策結果必須先預設的，因此，E 認為，如果樂舞劇的團隊要成立的話，傳統與流行兩邊都要兼顧：例如跳歌舞的時候，須有一個類似主持人的帶動者，主動地去主導歌舞者什麼時候要進來，什麼時候需要加什麼東西進來，歌舞者之間如何互動等，他的功能就像是節目設計者一樣，這樣才能維持他們原來的傳統，原來的那個味道；另外一方面又可以有機地加入現代元素，這是從流行音樂中出來的，例如加入原住民自己的生活紀錄以及他們的性格。此外，如果和漢人一樣把音樂性的部分弄得很優雅很固定，市場評價會很不錯，但就會失去一些原來原住民的味道（E-1）。如果用音樂劇場的方式，讓原住民的創作可以長時間的發展，如此一來，每個人都有參與感，可以把原住民文化的現代、古典、和未來都結合在一起，這樣呈現的東西就會比較豐富多元（E-2）。如此，我們已經可以很清楚地發現原住民樂舞劇文化逐漸呈現目前西方英語區國原民文化圈中逐漸開展的混搭文化（mashup）－傳統結合流行分別搭

配劇場設計的思維，已經開始出現去呼應個別的市場需求或部落要求，甚至與全球創作語言連動。

總體來看，受訪者幾乎一致認為品質提升與市場機會是當務之急，組織定位應以品質能否提升以及能否推動全面發展為考量。針對未來樂舞劇團組織定位的正反面意見初步編碼彙整訪談意見分析如下表。其中的英文字母為受訪者代碼，「正」、「反」為傾向反對該取向者，阿拉伯數字為人數。

表 4 樂舞劇團組織定位的正反面意見彙整表

	組織(治理層面)		團體(表演實務層面)	
國家取向	正：L、P、M、 反：D、J	正 3 反 2	正：L、P、 反：K	正 2 反 1
中性或無意見	K	1	O、S、Q（政府出錢但不要國家級）	3
法人或私人取向	正：B、C、G、J、 反：M、P、K	正 4 反 3	正：A、B、C、D、E、F、G、 J、N	正 9

結果顯示以下趨勢：

- 1、傾向國家機構直接介入者顯然比起法人參與者，無論在治理上或實務上都較少，尤其在表演實務上傾向臂距原則；
- 2、越是現任國家機構的代表越贊成國家直接治理，而越具有實務與學術經驗者越反對；而且涇渭分明地表現在治理與實務上；
- 3、少數「地方主義者」或「市場主義派」沒有明顯傾向，表演實務上較希望國家資源投入且盡量不要干預，組織治理上沒法提出贊成的理由；

- 4、傾向國家機構者以資源與文化資產為主要論述依據，傾向市場或法人者，認為組織彈性、專業人才、國際化趨勢與創新發展能力才是原住民族樂舞文化的未來。

傾向組織治理採國家機構取向者基本上以資源優勢為可行性的考慮，對於專業上的討論極少，如：

M:「財團法人不適合，行政法人也不適合。你就直接在原住民委員會下，還是屬於公部門機關。」

反對國家治理取向者較委婉或趨於設定條件，而認為現階段較不可行，或無法提出國家機關是不是會更好的理由：

J:「建議還是以園區裡面培養這些種子就好，可以限制二年讓他們去上課、去了解、去接觸這些東西。」「以實驗性的小劇場的規模開始，散落在台灣各地。累積經驗、累積人才小劇場的方式。關於內容，可以反映原住民反映社會層面、生活層面，就先不會有族群問題。從勞工先開始，先累積這方面實力，多設幾個小劇場比較務實。(…)先不要有音樂劇的想法在，先培養小劇場，沒有小劇場怎麼搞音樂劇？」「把原有的地域觀念打破，地域很敏感。原住民的文化與精神應該要試圖融合、遍地開花。不要有資源分配的想法，應該是有誰在做這件事，就去補助他。設置一個平台制度，讓想要做這份工作的人能夠有資源、有舞台。」

D:「如果有心要成立一個部門要花時間，一年組一個團是不行的，一定會很失敗。成立一個組織一定要招攬一些人才在決策、專業上領域的人才，長時間開會、準備，也許三年後可以。我覺得要先做功課跟研究才有辦法了解要怎麼做出一部劇。」

K:「要達到像兩廳院那樣的條件成為公法人是不太可能的，他是最近因為政府有通過公法人法，國家政策只要給五個部門去做，一般民間要做那種恐怕是不太容易。」「國家來設財團法人這種東西跟行政法人我覺得是不太可能。」

贊成組織治理以法人取向者趨近國際上實務的作法，強調專業性，並且對行政干預的無效率多有批評。但是也擔心多頭馬車管理的問題。

B：「但如果可以的話原民會就可以變成原住民基金會，Found 轉成 foundation。」「以個別部落為主體，把特色公布出來，好山好水、藝術或其他，一個部落一個商品，這就會產生需求，再嫁接部落會議。」

C：「第二個行政法人法已通過，你們也可以走行政法人法這一塊，就是按照行政法人法的規定的推動，但是你要背的挑戰是這個團體跟原民會的政策，就像中正文化中心的這一個概念，另外一個就是整個規模跟組織，還是有中度的限制。如果是帶有一些些政策考慮的話，用行政法人法走這一條路是比較 ok 的。」

G：「行政法人的好是說脫離業務監督機關的干預，可以比較專業。行政法人的好處是有董事會，像國家舞團、文化園區變成董事會的話，他就可以有來自各組的代表去參與、去討論、去溝通、去協調，就比較一個多元化的組成單位來說，是很好的一個結構。」「原民文化園區行政法人化的概念是有空間的，他的好處是有更多元的經營的籌碼，因為可以有政府的預算，靠政府預算很多民間資源不一定會進去阿，可是如果是法人化的話就不一樣，因為法人化可以有自籌款。」「有一些專業的人在那工作上很久以後，就有多成見在那，他沒辦法跳脫那個思維。就跟醫院一樣，醫院到底是應該由醫生去管還是專業人員去管，台灣都是醫生去管，所以管的亂七八糟的，因為他們會用醫生的角度去看你的運作，又加上行政人員本身學管理出身，那你是專業的考量，這二個要怎麼樣去平衡，對不對？從管理的角度，從專業的表演的角度怎麼去平衡？主要原來的設計是董事長跟藝術總監哪個大？以前最開始的時候是朱宗慶的時候是朱宗慶大，因為當初是他去爭取行政法人的設置。其實你制度上的本身不要有雙頭馬車嘛。」

而反對組織治理法人取向者也以資源取向為主要考量：

P：「目前文建會的團隊，政府有考慮要改為財團法人制，政府只要一次出資，其餘由基金會負責，較不受議會干擾。原住民要成立此組織有沒有辦法自負盈虧，若收支無法平衡，要成立行政法人組織會很困難。」

至於團體實務以國家介入為取向者依舊是資源取向，也有了文化資產保存的考慮。

L：「原住民的樂舞現在若能由國家出資支持，才是目前最重要的力量。」

P：「這個經營，尊重原住民的文化因素與推廣因素，成立原住民國家劇團，可用國家資源做更多育成、交流的工作。」「目前較傾向原住民樂舞能比照國光劇團、國立台灣交響樂團的模式，將它列為國家資產來發展，保存文化資產，尊重原住民文化。」

在團體實務上反對國家取向者強調國家團隊一方面在國際上早已不合時代趨勢，另一方面在國內實施的困難度與複雜性也太高。因此中性取向者務實地提出條件說，認為只有先釐清團體的創新能力，而現階段似乎較不可行。

K：「通常在共產國家才會有這種國家級的團隊」「原住民如果要用國家級的定位，一定要先整合（超過 14 族到底要以哪些為代表），再來是研究它的可行性（因為原住民的特色本來就存在），要發展國家級他一定要幾年的時間做實驗，實驗有具體成效才適合繼續走下去。」

Q：「當我們要闖入一件事情、鼓勵什麼樣藝術的呈現、進而去成立一個團，這些在行政上是一次性的做法，若成立一個團，好像事情都解決了，事實上並沒有，只是創造更大的問題。」「當你有個國家級的劇團，意味著其他的劇團不是國家級，而是次一級，他們的市場被化分掉了。」「關鍵不在於事而是在於錢，若政府每年拿一些錢請不同的組合，甚至是國外的去設計、創造新的劇本、透過原住民一起參與來呈現表演，可能會更實際。」

事實上主流的意見還是集中在團體實務上以法人或私人為取向，除前述法人的優點外，以私人為取向者尤其強調組織彈性、市場機會、資源流動與創作自由，尤其可免除政治干涉，創造真正國家級的水準：

A：「但是到了政府眼前，他們的考核好像就不是這樣，他不管你有沒有得獎，好奇怪，我覺得那些資歷好像變得沒有用。」「往下紮根真的找不到根，因為老一輩不斷地在去世，不斷的離開世間。文化的東西其實做都在那些紀錄跟保存。」「大部分的評審還是喜歡把很多錢拿去復古跟尋根，在老人家有生之年把寶挖出來。這錢其實都落不到年輕原住民身上。阿密特的 CD 影響力還比較強。我說的是年輕族群，而年輕族群也是最大的消費族群，這才是市場。」「文化的面貌不是只有傳統。你要投資一個創作手段或創作力氣的表演者。」

B：「林懷民是國家級的程度，但他要變成國家級的治理，就是說組織規章、運作辦法要由國家制定，但實際上是民間來做。但按照你們的規章就要送立法院審查，那立法委員有要來檢查，但這樣問題又來了！」「政府的起心動念應該要在「學習、人才的儲存」，要包括在政策裡，我們要的是專業人才，不是公務員。」

C：「第三條路就是從表演者的立場來看，完全獨立不受政府的牽制跟影響。因為行政法人法有一個問題，雖然政府出資成立他，但還是要接受政府某種程度的扣款，例如說董監事會、監察還是要受到很大的政策那個。這個部分從表演工作者的立場來看，還是會覺得我做我的表演為什麼要跟政府產生那個。」「我會建議說走第一條是不智的。你要走政府這一條路，你就是一定要受到監督，你不可能又要得到政府的保障，你又要完全不受監督，這是不可能的，天下沒有白吃的午餐阿。現在的思維大家都希望像 NSO 最好，可是那已經是過的東西了，你現在要新成立的已經不可能了。而且 NSO 本身問題真的也很多阿，譬如說我變成政府的正式編制以後，我這個團員我想要去外面參加台北演唱會就有問題了，你公務人員不可以去兼職阿，你不可以隨便去收門票阿，那你自己的表演的空間就受到限制了阿，就變成了一個公務員了，而且我覺得公務員最大的缺點就是層級上不高，你一個月還是 2~3 萬元而以阿，這有什麼好處我不懂，這樣對他們有什麼好？更大的那個限制，搞不好要打卡，還要求要打卡，你差遣都要照那個規定做，所以我覺得第一條路並不好啦。」

D：「國家經費很多，他們很想做事。但是主事者不知道錢該怎麼用？如果行政人員對藝術沒有涉獵，他們無從判斷只好找一些他們認識的專家，請他們幫忙判斷該怎麼給經費。國家有資金來贊助藝術，國家如果願意當然非常好，資源才會夠、規模才做得出來。」「要豐富一個國家的文化是各式各樣的藝術創作者來做。拍電影、寫音樂、做音樂劇等各式各樣的形式。好與壞都會有市場決定留下或淘汰。」

E：「台灣劇場本來就沒有一個商業的機制，因為劇場不夠，現在的劇場都是政府在控管，定目劇沒有辦法長期去演。政府的操作資源是民間的，一定要所有人都可以用，又要定目化又要量化是不可能的，要經過長期票房的考驗。」

F：「我覺得留給自由市場去競爭，創意能力、執行能力、市場能力、精緻度。就像是三顧茅廬的故事，我覺得要應該要有那個 gutes 拿出來然後排出萬難，把可以賦予的責任與權力還有資源，投入在會讓國家可以丈放光芒的一個團隊上或是角色上。」未來會有很好的商業收入，商業的收入為什麼我們部落人會這麼想要去思考商業，其實就是因為唯有自給自足才能永續經營，我下令我的員工做資金的籌措是把投資案擺在首位，先能立足商業市場。」

G：「獎助的方式，或是在文化園區三個月一期、三個月一期招不同的團體進來，或是競賽的方式來呈現，讓表演好的人有固定的表演機會和收入。」
「節目本身有一定的特色來讓旅遊社來介紹，這個是有空間的。」
「原民會的預算有系統的來培養有基礎的人才，例如民間舞團，以他的年齡條件，政府來補助一個月多少錢，這樣是可以延續的。」

J：「台東需要不同的音樂去刺激，讓創作有更多的靈感，單一元素的東西很快就玩完了。」
「不要去分很原住民的東西，我們要把這個地方活起來。這裡就是要以不同的音樂呈現，讓人來旅遊的時候不僅看台東的環境還有優質的音樂表演。」
「原住民要用到歌劇的話，困難度很大、專業技術很多，結合伴奏、音樂、現場卡帶，排列上要分秒抓緊，舞台後面舞台總監的 cue 點。」
「音樂跟甚麼的話，以原住民的元素，不但是好聽的，「梗」是甚麼最重要。音樂其實可以做很多不同實驗性的，甚至可以用小提琴。人畢竟會老，你要不停地訓練新血，最好政府每年多少編列預算給這個團固定編列預算給園區。」
「第一流的人才不會想去園區裡，在樂團裡固定上班薪水。真的很好的藝人被經紀人簽個約就跑走了，他也不想被這種東西綁住。」
「結合各個表演者來演？我覺得這方面只有 30%的機率結合這些人。說實在，有的人對舞台劇的興趣沒有很大，他們有他們自己表演的領域、他們有他們自己的想法，除非是一個完整部落的向心力(好久沒有敬我了你)，是整個部落一起演，共識很好。」

N：「英政府補助組織 1/4；其餘靠劇團本身的票房、募款或其他的方式，這樣才可能把他的收益收回來。國外某種程度在歐洲是可以看得到，但他不可能是百分百政府的...政府不可能完全支持，因為一定會被講話，其他人會覺得為何你選擇的是這個劇團。」

第五章 結論與政策建議

第一節 結論

當今全球文化產業的發展環境顯現其高度多元分殊混搭、網絡產銷與創新協同的現象，主要的競爭議題在於這個高度要求開放互動的文化產製過程是否具有掌握真實性價值的能力，因此在組織定位一向未來治理與管理上，牽涉到未來組織的結構設計與文化，是不是有能力進行下一波的權變競爭與發展。因為這裡面涵蓋產製過程、族群部落、消費世界、組織制度之不同構面的複雜性。也因為在一個越來越開放的全球化與虛擬化社會中，組織設計與文化必須能透過開放的、網絡的、協同的柔性力量，才能在這個瞬息萬變的文化產業生態中，透過文化產業的多元策略兼顧文化資產的保存、復振與發展。組織政治治理的模式也因此受到更高效率與效能的挑戰，包括：組織資源的爭取與管理、知識的管理與文化專利、跨域的協同與產銷效能、全球的合作與文化溝通、資產的保存與公民教育、社區的營造與社會正義等。

為確保組織運作與目標完成，一些先進國家會將具有國家核心文化價值但不具市場競爭力的文化產業由政府大力介入，如德國與其他歐陸國家，以確保其財務、人事與公共目標的穩定性。然而在這些國家中，以公共財務支持全民共有、具深厚文化根源且是尋常生活活動的表演藝文活動是天經地義的事情。相對地多數國家的經驗顯示，當政府過多財務支持這類組織時，其績效遠不如那些只是初期接受「適度的」政府財務支持並設法以私募或透過市場競爭來持續經營的組織。此外，社會越富裕，文化消費需求越強，傳統現場的表演藝術產業卻越難以維繫，其主因即在於組織創新發展的能力不足。政府也有可能因為集權的角色或民主機制的缺失而讓藝術陷入癱瘓。這些都與組織定位有關。例如幾乎在所有有關文化創意產業發展的過程中，文化創意組織自主權的價值（創新網絡、專利開發、領導責信）與所有權監控（公共財維護、利害關係人回饋、財務效能）間的爭執都因為需要經營管理者相

互妥協，組織的定位會決定這樣的效能。

因為複雜的文化利害關係人生態，決策過程的不同模式會影響文化產業截然不同的產出。也因為市場失靈與政治失靈的同時存在，只有透過建立制度化的政策以及市場創作自由與產出的保障，才能同時鼓勵利害關係人共同參與。然而如果從產業發展的角度來看經濟、社會與文化的三重目標（**triple bottom line**），組織應採「激勵因子」，例如依據參觀人數的數量提供特別贊助，提供潛在消費者高額的折價卷與其他文化供應商競爭。一方面刺激競爭，一方面刺激供給。相對上它可以大大降低政府支持藝文的交易成本以及避免官方專家介入產製的失靈問題。同時採「保健因子」在於提供那些不具使用價值卻有存在價值的文化商品總額補助。主要補助目標在低標準的「開辦」和「存活」。其關鍵是慎選具上述文化價值的受補助對象，且宜以藝術創作、經營提升而不宜以（或只能以更寬鬆的）財務績效（返還）設定目標，否則在受補助者隱藏利潤以追求存活的生存動機下，反而降低了市場發展的可能性或只求消化補助或扭曲未來的核心競爭力。

如此，許多國家的國家機構開始尋求各種彈性作法，尤其透過制度變革爭取財政與人事權，避免未來的財務安定受到制度「懲罰」。在人事上，所有政府強加於藝術機構上的限制，最嚴重的就屬政府單位的僱員制度，那是降低創造力，將藝術機構轉變為官僚機構最嚴重的作法。在財務上的低度彈性不僅讓支出綁手綁腳，在創造收入上也無法將非使用價值或文化遺產轉化為可以立刻進行社會推廣的商品或接受私人贊助，即使民間願意捐款或贊助，也可能因為官商關係而投鼠忌器或者基於資源重複或擔心浪費而不願支持完全由稅收支持的機關。因此即使在歐陸國家，有著非常沉重包袱的藝術機構也因為不得不加入國際競爭的行列，而逐步調整傳統的升遷制、資深制、保障制。要發展國家級的樂舞團體，策略上應該要先確認與提升原住民樂舞產業的體質，逐步朝國家級水準發展為首務，行政機關的組織定位也宜以此為首發，規劃轉型為較自由與具彈性的行政法人藝術中心，以策略網絡治理（**strategic network governance**）的經營方式，朝對外主辦藝術節，對內文化保存開發，向前專利行銷推廣，向後社區營造教育的綜合性法人機構設計，逐步實現國家品質的目標。從 **Michael Porter** 「產業價值鏈」，發展出文化產業的階段要求，才能展現較高的文化價值。

因此先就本文的研究目的二來看，的確西方國家在發展原住民樂舞藝術上，沒有發現有國家機構直接經營樂舞團體的情形，而是透過國家機關，甚至國家級計畫以策略性網絡整合與挹注法人或私人組織，建立在全方位聚焦文化與智慧財產以及國際行銷競爭力的前瞻性發展策略高度上，來調整組織布局與定位，創造國家級「品質」(而非國家級「組織」)，並且將成果回饋與發展部落，尤其以英語區國家的紐澳最明顯。此外，在聯合國教科文組織(UNESCO)的相關研究中¹⁵，也呈現以下與上述發現一致的情形：

- 1、文化資產與智慧財產發展策略：世界智慧財產組織(WIPO)在 2010 於俄國聖彼得堡召開的區域發展會議中討論世界各國偏遠社區的發展策略，參加者除政府官員與學者外，主要是非政府組織成員、社區精英與原住民代表。一致認為原鄉的智慧財產是發展區域經濟的重要資源與策略工具。
- 2、重視新興科技與年輕原住民的智慧與創新：澳洲中部與北部，甚至在更偏遠的原住民部落，當代傳播科技的影響已經很快地滲透到他們的日常生活中，當地原住民年輕人透過非正式的音樂產製方式建立自己的音樂社群，將自己的傳統文化與當代新興科技相結合，很快地進行世代交替。影響所及也擴展到其他文化領域如語言與生活方式。
- 3、肯定原住民文化產業的獨立價值：2008 年澳洲總理 Kevin Rudd 雖因過去文化政策的白人觀點向原住民正式道歉，然而回歸原住民的社區與部落以及尊重原住民文化展演的專業性才是原住民在意的。他們不希望她們的演出是在各種不同場合中一直要扮演花瓶(second best)的角色，而是要重新建立其文化的自尊與自信，成為新世紀澳洲文化組成的核心之一。
- 4、發展智慧財產權作為變革的動力：建立澳洲原住民智慧財產權時應以全面性價值(holistic value 一種內在關聯無法分割的整體價值)的觀點廣泛討論其文化內容，涵蓋各種有形無形的文化遺產、傳統文化知識與形式、衍生的文化表現等文化智慧財產。積極整合在當前現存的智財相關法規中加以保護。但是更重要的是，在保護的過程中，可能會混淆了當前急

¹⁵ 參見文獻網址

需變革的價值，而反倒讓情況更糟。因此區分輕重緩急以及作環境分析是決策的關鍵。

- 5、堅持臂距原則：以確保原住民產業的基層建設穩定與創新空間發展。設立國家級原住民機構的意義並不是對原住民表演藝術的直接介入，而是研擬法制的保障、建立對社區藝術的認同與制定文化財推廣的策略。
- 6、創造智財權的綜效與國際競爭力：智慧財產的議題主要來自於各種藝術節的活動，2008年太平洋藝術節主要就在提倡太平洋地區原住民的多元藝術、文化與知識，以音樂、舞蹈、文學、攝影、工藝、視覺藝術、雕刻，甚至擴及生活美食、必需品、傳統醫藥等等的方式呈現，正是因為這些文化高度的複雜性，迫切需要在專利權、品牌行銷、交易契約、消費活動上更加專注。
- 7、透過制度建立智慧財產的永續與發展：為了防止澳洲原住民文化產業的流失，澳洲國會特別設計了一個委員會，調查原住民視覺藝術與工藝產業的現況，包括其規模與範疇，經濟與社會價值，整體財務、文化、藝術永續的條件，當前與未來基層建設的優先排序，改善現況的機會與策略，非法與違反倫理的情形，協助開發國際市場的機會，提供表演團體與工藝家足夠的專業諮詢，以期在最終發展相關的策略方案與行動準則。
- 8、展現高度的企圖心提升至國家層次：BIA (Backing Indigenous Arts)是澳洲昆士蘭政府自2007年啟動的一個原住民文化產業推動四年計畫，即使在地方政府，也是採取臂距原則處理原住民文化產業，而且是這類計畫唯一的國家級組織。透過至今累計超過2500萬美金的投入，間接協助該州原住民文化產業的發展。（因此，園區管理局若要保持國家機構，亦可建議參考我國其他國家級計畫辦公室的設計，改制成「原住民文化產業國家型計畫辦公室」，在不必要直接介入表演事宜的專業考量下，建立其財政與治理、藝術與文化、社區與環境的「三重基線」(triple-bottom line)的計畫目標、執行策略、計畫方案與績效考核)

例如，隨著音樂產業創作的國際化，對於原住民智慧財產的剝削越來越普遍地發生在全球流行音樂世界的歌曲當中。National Indigenous Arts Advocacy Association (NIAAA) 設計了原住民真實性商標認證制度，維持原

住民文化傳統，確保公平的回饋原住民社區以及創作者，讓消費者確保其原住民商品的真實性，發揚原住民文化的多樣性與多元性，以及讓更多的國內與國際人民了解原住民文化。而真實性認證的結果必須建立在認同、歸屬、認識、尊重、責任這五大原則基礎上（Frankel, Company, & Janke, 1998）。另一個例子呈現整合思維與高度：由澳洲國會所發動，各級政府所共同製作之「澳洲原住民藝術中心發展策略與行動」(Strategies and Action Plan of Australian Indigenous Art Centres)強調健全的原住民藝術中心必須與社區緊密結合，他的作用不僅在文化與教育，也再強化偏鄉地區的經濟發展。這個經濟的概念不僅是指文化產業，而且強調與社區鑲嵌的全面性。(Annas, 1997)因此「原住民藝術中心策略與行動」計畫是一個跨部門合作的產業計畫，共同參與部會的性質為原住民、文化科技與藝術、勞動，地方則為文化部會的外圍單位。其目標在強化與永續原住民視覺藝術領域，因此原住民文化中心的營運須建立在可穩定獲利的經營原則上。透過各級政府的協力完成：穩定的基金來源、管理能力提升、就業與訓練、藝術專業實作、社區文化質量提升、基礎資料蒐集與研究。因為澳洲與我國相同，長久以來忽略了原住民文化產業價值的優勢。因此文化中心有必要堅持對這一部分價值的提升，並且朝產業治理獨立化的方向發展。每年提供穩定的營運基金支持教育訓練與經營管理。DEWR 透過與民間原住民藝術團體如 Desart and ANKAAA 的合作，學徒被送往原住民地區的受訓，部落藝師提供訓練監督與訓練，經費由 DEWR 提供，藝師還必須完成政府所提供的管理類教育訓練並且具備某種藝師資格的認定。地方稅務單位還會提供這些組織商業活動牽涉的稅務服務以及相關的財務規劃與管理。有了政府的財務穩定性支持，也就吸引了民間知名的私人基金會贊助例如一直強調少數民族社區發展的國會的角色則是透過對基層建設的支持，例如相關社區的交通改善，來提升原住民當地文化中心的商業流量，交通與區域發展部的偏鄉交通改善計畫對原住民文化產業的發展特別有利。另外針對原住民文化產業市場的研究，也由文化部門與政府計量單位合作進行，以上主要刀在於改善各地文化中心的營運能量與能力。（<http://www.arts.gov.au/sites/default/files/pdfs/indig-art-centres-strategy-action-plan.pdf>）

聯合國教科文組織針對上述三重基線，在討論各國多元文化社會建構時

所面臨的問題與挑戰時，特別以澳洲與加拿大為標竿，因為這兩個國家早在1995年以前就已特別針對多元文化主義，設計了特定的制度化機制。其中強調澳洲經驗尤其表現在其透過制度，不斷延伸各種民主治理的努力以及發展公民社會族群契約治理的模式，以避免個別族群之社群主義破壞國家團結與整體社會和諧。並且認為傳統的歐洲模式或美國模式均不若澳洲模式為宜。甚至隱含歐洲和美國基於國家主義的文化多元主義，在個人主義的自由精神下忽視了族群結構差異與社會不公的事實。族群多元文化主義至少要從三個非常複雜的面向來處理：社會人口區位，意識型態規範，以及政策規畫管理。因為我國原住民政策勢必也要面對類似「複雜」的問題，本文之所以選擇澳洲，就因為「國家級」的概念具有強烈的政治與政策指涉，隱含了與澳洲類似的殖民主義歷史，後殖民主義復振，以及國家內部治理與行政管理的複雜性。牽涉到聯合國教科文組織長期推動與落實少數民族多元文化主義的主張。在這個主張中強調族群多元社會的未來性，強調澳洲「多元文化社會」原則，正可以形成面向未來的多元民族國家，健全「國家憲法制度內尊重少數民族」的模式，而以此為未來發展標竿。從殖民國家政治角度看，澳、紐、加是觀察重點，而澳紐有較完整的原住民藝術與文化產業政策，並且在原住民文化上也較接近。最後，健全多元文化主義是社會和諧的基礎，澳洲經驗在落實以族群社區為主體的計畫上提供了彈性的發展模式，因為對任何一個高度族群文化異質性的社會，政策的制定絕非僅考慮其規劃與實踐，還必須兼顧其社會脈絡與公民主體性，換言之，必須同時思考如何兼顧克服社會不公與排除的問題。(UNESCO/MOST, 1995)

如此，就本研究目的一而言，檢視我國原住民文化產業與政策的現況可以發現：我國原住民樂舞劇的發展有漸漸與國際趨勢同步的現況，卻又發展出自己的特色，以下是主要發現：

- (一)、各國政府對文化產業（包括原住民部分）均從傳統的機關治理模式朝「準政府機構」公共治理模式或者極力扶植重點社區企業轉型；我國仍停留在殘補與一次性獎勵的初始階段，策略性的、延伸性的功能較弱，從整體的價值鏈前端到後端，缺乏系統性的規劃；
- (二)、如前章所述，我國原民會文化園區的初步建議書已有針對我國當

前原住民樂舞產業的困境提出統整看法，並且嚐試從建立國家機構提出解決方案，惟該建議雖已屬較有彈性作法，較接近西方國家臂距原則的理念，但變革極為有限，依舊無法免除機構效應的困擾。對改變當前弱勢的生態意義不大；

- (三)、各國政府在原住民文化產業政策上的趨勢是透過策略結盟彈性，政府主要在新共治理的精神下主導建構財務規劃、智慧財產權、基層建設、行銷與國際競爭力環境，鼓勵原住民朝文創產業向上延伸，朝部落社區向下深根與文化保存，如此我國原住民文化與文創產業垂直與水平整合間的鴻溝仍深，欠缺整體的策略性思維；
- (四)、我國原住民傳統「樂舞劇」文化產業，也開始向流行的「音樂劇」文創產業轉型，尤其原住民年輕世代人才輩出，在流行音樂界有極佳表現；透過當代音樂技巧與國際流行音樂趨勢連動，然而政府在這方面的投入極低，與國際現況差異極大；
- (五)、澳、紐原住民文化產業與文化創意產業主管機關透過更有彈性的組織設計更多元地發展，尤其與民間文藝基金會的合作模式更為多元，我國似乎缺乏更多的槓桿策略，建立族群部落的差異化策略，落實地方型策略網絡治理；
- (六)、對我國要發展「國家級」的意見十分紛歧，「國家機構」還是「國家品質」值得進一步探討；就機構言，公務機關較強調傳統的機關模式，學界民間傾向行政法人、部落企業或獎補助，尤其強調目前的要務是提升國家品質而不是設立一個國家機構。
- (七)、小型部落型團體紛紛出現，可以做為文化脈絡深根與樂舞劇文化產業發展的基地，然而其組織薄弱，產業不穩定，尤其重要的是，特殊的族群部落複雜性影響未來整體組織定位的穩定性，是一個高度的不確定因素；
- (八)、原住民樂舞文化產業與文化創意產業逐漸分殊又融合；並且在混搭、規模與流行趨勢上與國際接軌，然因經營能量、創意與競爭力不足而漸趨沒落，尤其在文化創意與財務能力上，普遍在整理

產業鏈上離國家級品質仍有落差，亟需原民會透過組織進行「前瞻策略性」的創育整合與資源投入，而非直接介入經營。包括整合行銷通路、獎補助、培力計劃等；

我國原住民樂舞產業普遍的困難與複雜，除了如前章所述外，還可以從若干入選由原民會主辦之國際原住民樂舞節的我國「國家級」團體的處境略知一二，不但處境不同，在國家介入後的位階也有異，遑論那些無法擠進國家門檻的團體。

- 1、AMIS 沓互樂團（私，無固定補助）
- 2、原舞者（基金會，無固定補助）
 - 99 年文建會演藝團隊分級獎助（150 萬）
 - 100 年度文建會演藝團隊分級獎助（100 萬）
- 3、娜麓灣樂舞劇團（對外號稱公家機構）—長期園區提供穩定機會
- 4、莊國鑫原住民實驗劇團（私）—由中國國際商業銀行文教基金會贊助
- 5、蒂摩爾古薪舞集（私，無固定補助）
 - 99 年文建會演藝團隊分級獎助（90 萬）
 - 100 年文建會演藝團隊分級獎助（100 萬）
- 6、達瑪巒文化藝術團（私，無固定補助）
 - 布農族，2009 原民會輔植團隊獲 2008 年文化藝術團隊比賽冠軍
 - 多次國外展演布農族生命祭歌。
- 7、臺灣高山舞集文化藝術服務團（私，無固定補助）

就高山舞集來說，「...此團體在 1991 年成立初期，正逢政府鼓勵原住民文化的發展，當時的原住民表演團體不多，登記立案的更少，因此高山舞集獲得了許多政府的資源幫助，但發展到目前為止卻還停留在維持團體的基本生存，所以政府對原住民的資源補助是否可以幫助復興原住民文化值得省思。」
「...高山舞集登記立案後，經費來源大多以政府補助為主，只要滿足政府要

求的表演場次，就可以維持團體的運作。不過近年來政府的補助減少，高山舞集只好想辦法另外開拓財源，轉而迎合市場需求，到各景點及飯店接洽表演。為了增加收入，高山舞集只好廣泛的學習各族的舞蹈來滿足飯店及觀眾的需求，以適應市場變化。從一個政府扶植的團隊，要轉型為一個以市場導向為主的商品，在這過程中，有許多需要調整的部分。例如增加表演的內容及多元性就是為了因應市場的變化。但是在這個過程中，對高山舞集來說，似乎是失去了作為一個卑南族原住民表演團體所應有的使命及任務。」（蘇兼玄, 2007）「...對高山舞集來說，利用申請政府資源及飯店表演已經可以維持生存，但是對保存原住民文化來說，這樣的表現是否已經足夠？還是能夠有更進一步的發展？在高山舞集有能力維持基本生存時，是否能夠擺脫政府資源的扶持走出自己的使命，值得深思。」（蘇兼玄, 2007）朱宗慶校長有感而發的表示，將打擊樂團送入小巨蛋，或許場地比音樂廳大了些，觀眾多了 5 倍，乍看之下只是季中的一場演出卻是意義重大。他語重心長的指出，過去許多我們敬佩的國際知名打擊樂團逐漸淡出舞台，檢討原因有三點，一是過度依賴政府的支持、二是沒有人才接棒、三是新觀眾不足。所以樂團前進小巨蛋的真正原因，不是為了證明打擊樂能玩大場地，而是希望透過更親民、豐富的設計，讓音樂深入更多人。迎接這場演出，朱團出動一團、二團以及躍動打擊樂團，總計 50 名團員，加上踢踏舞者、現代舞者以及流行樂手，要創造一場別開生面的演出形式。反思目前我國原民樂舞團體何以政治依賴過深以致無法創新發展，建構更依臂距原則發展的全方位整合策略與制度已提升品質和競爭力才是當務之急。

這樣的處境突顯當前我國原住民樂舞產業的缺口並不在於「一個國家機關」而在於「一套發展策略」。公部門樂團的考核相對困難，應該先確立該團組織目標屬於「國際性」、「推廣型」、還是「地區型」的任務，才能依此訂出品質的目標。例如 NTSO 所背負之組織任務為「教育」與「休憩」，則其在品質上則不若 NSO 所提出的以「國家級的演奏團隊」為高，因此在演奏能力上的品質目標就會有所不同。在確立了樂團的定位之後，就可以依據樂團的現況訂定評鑑的標準與時間表，不可好高騖遠、更不可漠視現況(何康國 2007)。從現況中出發逐步建立策略與作法，原民會大力宣傳的「百合戀」恰恰就不是國家直接介入經營的成果，而是透過高度彈性與管理獨立的私法

人在國家強力間接支持的模式下，透過產品混搭創新以及網絡創新擴散效果所致。

就組織定位的選項來看，法人或私人甚至網絡治理模式已經取代國家機構，不論在理論上，也在國際實務上成為表演藝術組織設計的主流。因為英語區國家的原住民表演藝術組織的研究資料較齊全，也較具參考價值，因此我們觀察英國、澳紐的情況發現，各國在個案實務的表現上，幾乎清一色朝法人或私人的設計，而且首先追求法制上更健全、經營上更有彈性。其多樣化現象出現與當代文化創意產業的多元營運模式所搭配科技創新之全球化策略有關。這些現象與理論上的說法若合符節，也引發本文對我國當前的作法與面對前瞻的規劃時提出借鏡與反思。

第二節 策略與政策建議

綜合前述，依據本研究目的三，提出本節建議策略與政策方向。以推動國家級品質為目標的整體架構，其功能應該針對：產製構面前端進行跨域的原住民文化資產開發、整合，在後端進行策展行銷與國際合作；從部落生活看，協助部落成為文本實踐的實驗主體，成果回饋到原住民教育與產業。

表 5 我國原住民樂舞劇組織定位與策略選項

	國家級品質（創新發展） 發展式/激勵因子	國家級機構（研究保存） 殘補式/保健因子
現代市場（創新發展）	A 企業與文化部節慶行銷， 獎勵金與國家品牌計劃	B 文化部專案補助計畫（準 政府組織，包括行政法人）
傳統脈絡（研究保存）	C 原民會部落計劃/社會企 業計劃	D 原民會原民園區機關

註：

- 1、對表格中 ABCD 區的說明請分別參考前（第五）節之第（一）、（二）、（三）、（四）小節的內容
- 2、A 特別強調創新發展，D 特別強調研究保存，BC 兩者兼具，視組織目標而定。

我們初步歸納兩構面（國家品質 vs. 國家機構；）四模組作為政策選項如上表二所示：

A 區選項為現代市場取向之團體具國家品質潛力目標，屬於最具組織開放性與彈性的市場，文化部應在這個領域中透過市場機制，搭配節慶獎金與全球品牌策略；

B 選項為具現代市場發展潛力且在文化創新上具高度藝術價值且所費不貲者，可以文化部透過專案評估，對該準政府機構進行專案補助；

C 選項強調對具有國家品質的傳統脈絡作品進行計畫性的支持，以部落型的團體或組織為協助與陪伴對象，或協助其建立自組織社會企業，發展原住民在地文化與教育事業，落實文化資產保護；

D 選項為透過準國家行政法人針對具有傳統價值的文化產業進行創新育成、智慧財產保護與開發或透過數位化與展演機制進行文化展示，以落實文化教育與推廣。

AB 組合的策略選項強調面向市場，主在發展文化創意產業，從產業鏈角度言較接近產業鏈後端，可由文化部主導其與前段銜接原民會；

CD 組合強調文化發展以銜接傳統脈絡的保存為目標，創造產業鏈前端，以原民會長年關注的文化核心為內涵，可由其輔導嫁接後端文化部；

AC 組合為強調未來策略以達成國家品質為目標，不論國家機關或準政府機構扮演外部協同角色，強調不斷提升與整合的策略；

BD 組合則以當前有形營運組織的設計與轉型為目標，策略在結合外部資源，在小政府設計的過程中強化當前的準政府機構。

ABCD 發展國家級原住民文化創意產業計畫辦公室，統整價值前/後鏈、國際/社區鏈、文化多樣鏈以及族群部落鏈。

結合前述歸納的可能選項，參考目前政策與社會的現實面以及我國原住民展演的現況以及國際上足堪借鏡的作法，以下主要具體建議一個可能的行政法人機構以逐步追求國家品質為目標。該機構參考國際作法以及原民園區的建議，以目前園區現況為基礎轉型，直屬原民會，或者改隸未來文化部所監督之規模更大的行政法人當中，法人設董事會與執行長制，下轄五個功能組如圖 5，除整併我國業務現況會，也建議參考上章紐澳個案作法。無論如何，因我國已有相關的行政法人改制經驗，且其中的各項功能逐漸顯現其成效，因此具備可行性。此外，也兼顧前述研究結論中我國文化產業現況與原民社會需求。其初期財務規劃獲得保障，文化產出也因制度設計的彈性預期有成長空間，組織發展的績效也可以透過不斷的累積經驗與跨國比較，持續發展並修正參考準則加以評估。

- (一)、樂舞節策展與國際交流
- (二)、財務規劃募集與藝術行政
- (三)、藝術資助與獎勵活動
- (四)、藝術推廣與部落教育扎根
- (五)、資產保護與智財開發

當然在國家機關基於現實情況考量，也可思考漸進的模式，如針對短中長期與組織選項的建議：

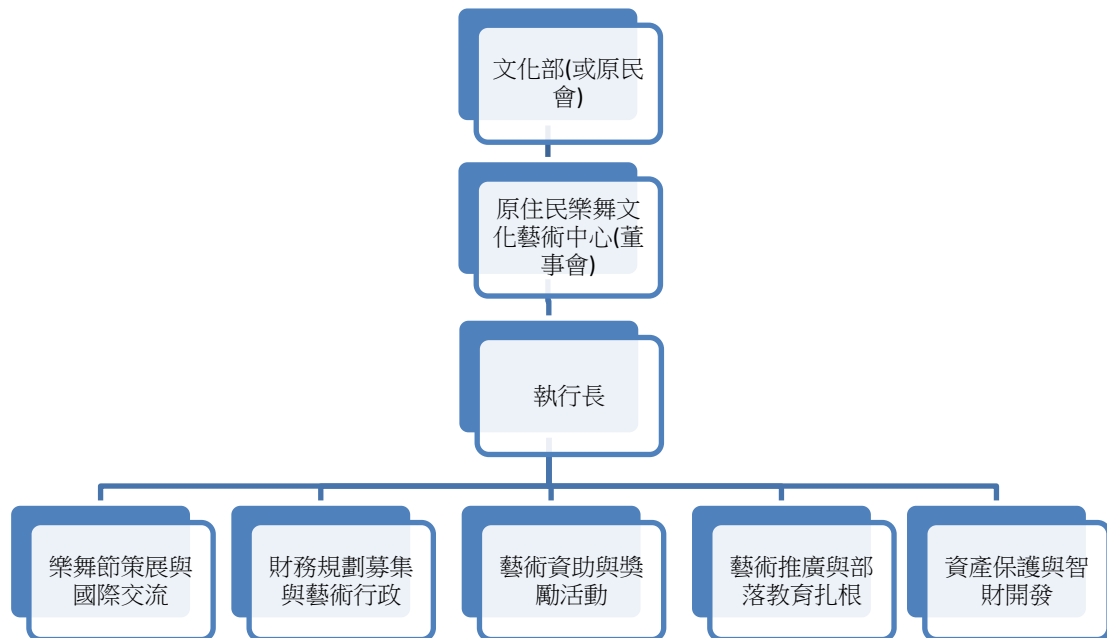


圖 5 建議組織架構圖

(一)、立即可行建議：

- 1、在維持文化園區國家機構以及所屬團體尚未提升到國際品質或不以國際品質為目標的前提下，將所屬團體朝文化園區建議設計為以文化教育與推廣功能為定位之團體，並且避免「國立」字樣，以免傷害國家品牌。但此舉顯與研究目標有出入。(主辦機關：行政院原民會)
- 2、若以國際水準為目標時，採中正文化中心模式逐步規劃原住民文化園區轉型為以創育與策展為核心價值的行政法人，銜接文化保存與文創產業；透過彈性的資源優勢與協同平台，主導「國際原住民樂舞節」，提升所屬團體至國家級水準，但對於行政法人組織以更精簡的設計進行。(主辦機關：文化部，協辦機關：行政

院原民會)

3. 若保留文化園區為國家機關，同時要發展團體為國家級品質時，則宜考慮將所屬樂舞團體規併中正文化中心以創造品質與管理綜效，並開始考慮逐步將原區轉型為類似澳洲原住民國家型創育計畫之國家機構，以協力樂舞以及整體文化產業的發展。(主辦機關：文化部，協辦機關：行政院原民會)
- 3、文化部透過現行獎勵或鼓勵機制，鼓勵民間原住民樂舞劇團聚焦在作品創新研發與教育深根上；(主辦機關：文化部，協辦機關：行政院原民會、教育部)
- 4、透過勞委會與原民部落相關的經濟型方案，鼓勵地方樂舞劇團人才培育與地方產業聯結；(主辦機關：行政院勞委會，協辦機關：行政院原民會)
- 5、建議文化部配合國際節慶行銷，辦理競爭型提案與表演，鼓勵有潛力的團體參與上述的二項建議，以擴大產業規模。(主辦機關：文化部，協辦機關：行政院原民會)

(二)、中長期建議：在研究中發現我國的原住民的確是我國在國際上的重要資產與特色，因此長遠從「多元跨領域」的國際趨勢，建議成立跨部會的「原住民文化產業發展國家型計劃辦公室」整合原住民涵蓋樂舞、工藝、布服、飲食、民宿等之跨領域文化產業，以執行以下建議。

- 1、部落文化深根計劃以及組織(如社會企業)扶助計畫(主辦機關：行政院原民會，協辦機關：行政院勞委會、教育部、文化部、內政部、財政部)；

本建議以綠色經濟為原則，以向下紮根之品質提升為目標。銜接未來原住民自治或治理計劃的各種可能性，將國家文化與自然資產保存、人類遺產申遺等與勞委會的多元開發方案、內政部相關的社區賦權與土地發展規劃、

教育部的偏鄉教育計畫、財政部的稅務與微型金融計畫(或配合原住民相關發展基金的改革)以及文化部的文創產業發展與數位保存計畫做配套的結合，將樂舞表演扎根在「環境保護、文化認同、社區發展」三重基線的永續氛圍中，透過「向下追求認同、向上公平安全、右手教育訓練，左手法制扶助」的整合式策略，漸進式的朝原住民自治管理與發展的目標接近。在尊重與協助部落將文化生活風格與傳統組織制度鑲嵌進入現代生活的前提下，鼓勵宏觀面多元文化與個別微觀面多樣差異的特色，以逐漸提升的品質向上銜接品牌計畫。

2、原住民樂舞劇國家品牌計畫：(主辦機關：文化部，協辦機關：行政院原民會、經濟部、教育部、新聞局、外交部)

本建議以法制規範為基礎，以向上開花之國際品牌為目標，銜接前項向下紮根建議，「向下紮根銜接、向上國際行銷、左手法制扶助、右手創新激勵」將教育部智慧財產權與人才認證開發、經濟部國貿局與新聞局國際策展與行銷通路、經濟部技術處之產製創新與品質卓越、經濟部工業局之數位技術開發、外交部之多元文化國家價值等激勵計畫鑲嵌國貿局國家品牌計畫，即強調協助整合式地導入輔導平台、價值調查、創投基金、人才供給、發展環境、國際形象等品牌建構元素，尤其不排除考慮將原住民相關發展基金結合國際社會創投資金(social venture capital)相互擔保，以多元混搭創新的精神，尊重與協助新舊一代都會/部落原住民的創新與傳承，建立作品與團隊遴選與評鑑的標竿學習系統、部落人才訓練與資格鑑定以及市場媒合系統，尤其在組織內部管理與知識系統上給予直接協助，提升團隊經營能力。

此外，參考國際標竿，衡諸國內環境與園區建議，具體針對文化園區發展的策略步驟建議如下：

- 1、將園區的建議設定為短期的實驗設計，自訂停損點與退場機制，訂定國家級團體自我評估的短中長期目標，未達成短期目標者，自動銜接未來中長期目標如以下 2,3,4 點所述。
- 2、原民園區「outside-in」的組織嫁接，在組織治理、專業營運與市場發展的多重考量下，宜將被嫁接的單位一併行政法人化，並採

現行中正文化中心模式或紐西蘭原住民藝術發展中心模式，賦予高度的治理權力、穩定的開辦資源。

- 3、若因其他政策考量，或基於已成型的組織定位與規模而不能變動園區定位，則宜將該團體嫁接至適當的「制度」中，如中正文化中心，而成立另外一個國家級表演團體。
- 4、第四種選項是更具發展價值甚至更務實，但也更需要更長遠計畫與政治魄力，即在現階段原住民表演團體還處於外在環境弱勢、內在能力不足，而現行園區國家機構角色明確但市場區位與專業亦弱的情況下，不宜直接經營國家級表演團體，而朝「原住民文化產業國家型計畫辦公室」或「原住民文化創新育成與技術授權中心」的模式設計。
- 5、具言之，要求現行園區脫離產製，而回歸服務專業角色。借鏡如勞委會的種子教育訓練與社會企業專業；文建會與國科會的數位服務專業；教育部的智慧財產與認證專業；經濟部的產業媒合與創新專業等，循澳洲 BAI 模式，在不損及園區國家機構屬性的前提下，基於文化產業間的網絡連動與外溢機會，去除「國家級組織」的迷思，探索「國家級品質」的機會。

整體來看，跨域模組組合的意義在延伸產業鏈價值，向前銜接市場創新與發展，向後銜接部落產業與教育，都同時具有人才培育與文化探索的意義，其模組的選擇端賴政府兩構面權變的政策優先性排序以及執行上的可行性排序。上面表格僅限於理念型分析，其中所存在的「中間地帶」，如國家品質的概念可以兼具市場性與傳統性，只是目前看來，因為其從出的脈絡不同，展演的市場不同，資源的組合不同，甚至思維的方向不同，從文化產業與文創產業的現實分野來看，存在明顯資源分配的兩難。這可以說明為何過去許多與傳統生活圈有關的發展計劃較難成功，也多少反映台灣原住民部落發展的某些困境。雖然從微觀與宏觀的角度會有不同的體驗，但是在地產業的發展除了須依附在地文化資產外，更需依賴治理者與管理者對該產業有正確的認

知與具有企圖心的策略與目標，才能將政策支持與制度環境作完整配套，在商業產業的逐漸形成中，有智慧地化解「族群矛盾」問題，透過跨域整體策略打造原住民產業的國際品牌。

最後，原住民文化產業因為強調全球在地責任，勢必如國際標竿企業般，受到企業倫理與社會責任的要求，因此未來企業在因應國際觀光客的要求並結合在地品牌的經營時，勢必將在地文化責任轉化為企業發展的策略性契機（Werther & Chandler, 2006），結合環境議題與社區人文主張發展為長期產業的利基，這不僅僅是成本的效率，是更著重在文化效能上。（夏學理,2009）。換言之，未來治理機制（而不一定是一個組織!）的設計與定位，從長遠的永續經營角度看，還是必須回到區域文化的核心價值：目標在帶動或協同整體區域之聯合品牌；治理上應思考如何創造自主經營、資源回饋、志願精神、文化美學、環境生態、科技工藝、營收獲利；社會價值上如何達成將科技美學與文化在歷史與空間中展開。如此才能進一步思考經營機制的設計與定位，展開服務系統（產品創新與品質）、行銷系統（國際公關與媒體）、環境系統（軟硬體與生態）、治理系統（中央與地方政府、準政府組織、NGOs 與部落）、資源系統（人力、財力與產業）等，也才能在不同的管理層次上（部落外部、部落與NGOs、專業組織）發展出整體策略（Kotler & Lee, 2002）。否則又將落入過去單向治理、雙向衝突的負面迴圈中。

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

參考文獻

壹、中文部分

AMIS 呷互樂團官方網站。取自: <http://www.kakeng.idv.tw/>

中國國際商業銀行文教基金會官網。2012 年 2 月 8 日，取自：
<http://www.icbcfoundation.org.tw/culture/07.html>

王俐容 (2005)。文化政策中的經濟論述從菁英文化到文化經濟。文化研究，
1，169 - 194。

仲曉玲、徐子超 (譯) (2003)。文化創意產業—以契約達成藝術與商業的媒
合 (Caves, Richard E. 著)。台北市：典藏藝術家庭。

朱元鴻 (2000)。文化工業—因繁榮而即將作廢的類概念。文化產業—文化生
產的結構分析。張笠雲編。臺北市：遠流。

朱宗慶 (2005)。行政法人對文化機構營運管理之影響 - 以國立中正文化
中心改制行政法人為例。國立臺灣大學碩士研究所論文。

行政院客家委員會 (2006)。紐西蘭及澳大利亞出國考察報告—訪問客屬社團
及考察傳播媒體業務。

行政院客家委員會 (2009)。紐西蘭毛利文化保存、推廣與高等教育訪察報告。

行政院原住民族委員會文化園區，設置「國家級原住民族樂舞劇團」計劃方
案 (原民會紙本資料)。

何康國 (2007)。淺談臺灣公部門交響樂團之績效評鑑制度。美學與藝術管理
研究所學刊，3，142-152。

何康國 (2008)。全球化競爭趨勢擠壓台灣音樂市場。INK (印刻音樂)。

呂世壹 (2007)。我國行政法人運作問題之研究—以國立中正文化中心為例，
國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

林采韻 (2012 年 2 月 19 日)。朱宗慶擊度震撼，小巨蛋玩真的。中時電子報，

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

取自：<http://news.chinatimes.com/>

花蓮文化創意產業園區，2012年2月8日，取自：
http://cic-hualien.cca.gov.tw/b_1.php?news_id=368%E8%B7%9F

邱如美(譯)(2008)。**體驗真實**(Pine II, Joseph B. & Gilmore, James H.著)。台北市：天下雜誌出版。

柯承恩(2011)。**台灣文化藝術組織蛻變的必要旅程。【法制獨角戲一話說行政法人】**。取自：<http://blog.udn.com/jublog/2874650>

查修傑、施碧玉、陳效真(譯)(2006)。**誰殺了古典音樂?**(Lebrecht, Norman著)。臺北市：音樂時代。

原住民表演藝術交流網。取自：http://www.ly.org.tw/show/main_01.php?id=12

唐梅文(2008)，阿桑劇團。2012年1月30日，取自：
<http://taiwanpedia.culture.tw/web/content?ID=14009>

夏學理(2009)(主編)。**文化創意產業概論**。臺北市：五南。

夏學理(2011)。**展演機構營運績效管理**。臺北市：五南。

紐西蘭毛利藝術展(2006)，2012年1月29日，取自：
http://handicraft.alcive.tw/nz_c/localculturalindustries.asp

馬祖鈞(2006)。**我國公營交響樂團發展現況之研究**。國立中山大學藝術管理研究所碩士論文。

張世杰(2006)，〈OECD主要會員國行政法人制度：英國、法國、紐西蘭、荷蘭、美國、瑞典〉。行政院人事行政局95年度各國人事制度資料委託蒐集編譯報告(民國95年6月1日至11月30日)。臺北：行政院人事行政局。

張君玫(譯)(2001)。**文化消費與日常生活**(John Storey著)。臺北市：巨流。

張庭庭(2003年3月)。**各式營利與非營利組織登記設立之條件與法規比較**，

- 新時代創業組織型態面面觀。行政院青輔會讀書會。
- 莊靜怡（2010年9月）。文創產業相關公部門之趨勢、實務及制度比較分析——以英國、韓國為例。行政院新聞局。
- 陳巨擘（譯）（2006）。**藝術社會學(Sociology of the Arts, exploring fine and popular forms)**（Alexander, Victoria. D 著）。臺北市：巨流。
- 陳信仁（2000）。國家藝術村難產。自由電子報。2012年1月30日，取自：<http://www.libertytimes.com.tw/2010/new/mar/8/today-center6.htm>
- 陳郁秀（2010）。行政法人之評析-兩廳院政策與實務（p.98-106）。臺北市：遠流出版。
- 陳耀竹，陳佳慧，樊中原，邱琪瑄（2011）。中央行政機關附屬研究機構組織定位與績效評估之研究。行政院研究發展考核委員會（委託研究報告編號RDEC-RES-099-017）。
- 彭錦鵬（2011）。行政法人是公部門競爭力的一條活路。【法制獨角戲——話說行政法人】。取自：<http://blog.udn.com/jublog/2920969>
- 黃心蓉（2008）。文化部門中的非部會公共機構：從歐洲國家博物館組織再造看行政法人化。博物館學季刊，22（4），5-25。
- 黃枕宇（譯）（2001）。1945年以來的先鋒派（The Avant-Garde since 1945）（Reginald Smith Brindle 著）。北京：人民音樂。
- 楊聰榮（2006）。紐西蘭殖民體制與移民體制的歷史形成與影響。當代紐西蘭民主政治。台北：翰蘆出版社，頁117-138。
- 廖佩君（譯）（2009）。文化產業分析（Hesmondhalgh, David 著）。永和市：韋伯文化國際。
- 演藝團隊分級獎助計畫（2010年2月6號）。行政院文化建設委員會。2012年2月9日，取自：<http://www.cca.gov.tw/artnews.do?method=findById&id=1222852531920>

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

演藝團隊分級獎助計畫（2011年1月31號）。行政院文化建設委員會。2012年2月9日，取自：
<http://www.cca.gov.tw/artnews.do?method=findById&id=1222852532811>

趙嘉文（2004）。表演藝術、文化展演設施與建築設計等文化創意產業的現況與展望。全球臺商e焦點，7。

劉坤億（2010）。英國及日本對於行政法人制度之檢討與改進狀況。行政院人事局99年度各國人事制度資料委託蒐集編譯報告。臺北：行政院人事行政局。

劉宗德（2005）。行政法人設置有關問題之研究。考試院研究發展考核委員會研究報告。

劉曉蓉（2006）。文化產業發展成文化創意產業之特性研究。中山大學公共事務管理研究所碩士論文。

蔡宜真，林秀玲（譯）（2003）。當藝術遇上經濟，個案分析與文化政策（Frey, Bruno S（2000）著）。台北市：典藏藝術家庭。

鄭美華（2007）。各國文化預算之比較研究。臺北：行政院文化建設委員會。

蘇秉玄（2007）。國家系絡下的文化再現—以三個原住民表演團體演變為例。國立台東大學區域政策與發展研究所碩士論文。

蘇彩足、陳淳文、孫煒（2005）。建立行政組織評鑑制度之研析（初稿），行政院研考會委託研究。

貳、英文部分

Adorno, 1962: Einleitung in die Musiksoziologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Adorno, Theodor W., Hullo-Kentor, Robert, 2006: Philosophy of Modern Music, University of Minnesota Press.

Allan Moore, 2002: Authenticity as Authentication, Popular Music 21/2, 209-223.

- Amin, Ash., 1994: *Post-fordism: A Reader*. US: Blackwell Publishing.
- Annas, M. ,1997: The Label of Authenticity: A Certification Trade Mark for Goods and Services of Indigenous Origin. *Aboriginal Law Bulletin*, 3 (90) , 4-6
- Anheier, Helmut, 2005: *Nonprofit Organizations, Management, Policy*, Routledge Press.
- Arts Council Of New Zealand Toi Aotearoa. website : <http://www.creativenz.govt.nz/>
- Australian Government - Australia Council For Art. Website : <http://www.australiacouncil.gov.au/>
- Australian Government – Department of Foreign Affairs and a Trade . website : http://www.dfat.gov.au/facts/arts_support.html
- Australian Institute Of Aboriginal And Torres Strait Islander Studies. website : <http://www.aiatsis.gov.au/>
- Baran, R.J., R.J. Galka, D.P. Strunk, 2008: *Customer Relationship Management*, Thomson Press.
- Baud-Bovy, Manuel and Fred R. Lawson, 1998: *Tourism and Recreation Handbooks of Planning and Design*, Architectural Press.
- Benjamin, Walter, 1936: *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit*.
- Born, Georgina, 1993a: “Against Negation for a Politics of Cultural Production: Adorno, Aesthetics”. *The Social, Screen* 34 (3) : 223-42.
- _____, 1993b: “Afterword: Music Policy, Aesthetic and Social Difference”. In Tony Bennett et al. (eds.) , *Rock and Popular Music*. London and NY: Routledge.
- Bourdieu, Pierre, 1993: *The Field of Cultural Production*. Oxford: Polity.

- Brander, James A., Du, Qianqian and Hellmann, Thomas F. (2010) : The Effects of Government-Sponsored Venture Capital: International Evidence, NBER Working Paper No. 16521, November 2010, JEL No. G24,H44,H81,O38.
- Chadabe, Joel, 2001: "A New Artistic Landscape". eJournal of Art and Technology. Vol. 1, Issue.1.
- Charles Hamm (1997) Privileging the Moment: Cage, Jung, Synchronicity, Postmodernism, The Journal of Musicology, Vol. 15, No. 2 (Spring, 1997), pp. 278-289
- Coleman, James. S. (1990) : Foundations of Social Theory, Harvard University Press.
- Craik, J. (2007) . How can cultural sub-sectors respond? Three indicative case studies. Retrieved from Re-Visioning Arts and Cultural Policy Current Impasses and Future Directions. ANU E Press. website :http://epress.anu.edu.au/anzsog/revisioning/mobile_devices/ch05s02.html
- David Harvey (1989) , The condition of postmodernity, 1989
- David Hesmondhalgh (1998) The British Dance Music Industry: A Case Study of Independent Cultural Production. The British Journal of Sociology, Vol. 49, No. 2 (pp. 234-251)
- Denhardt, J. V. and Denhardt. R. B. (2003) . The New Public Service: Serving, not Steering. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- DeNora, Tia., 2003: After Adorno, Rethinking Music Sociology. Cambridge: Cambridge University Press.
- Department Of Regional Australia, Local Government ,Arts And Sport. Website : <http://www.arts.gov.au/indigenous>
- desArt—Association of Central Australian Aboriginal Art & Craft Centres.

- Website: <http://www.desart.com.au/Home/tabid/38/Default.aspx>
- desArt — Desart Annual Report 2010. Website: <http://www.desart.com.au/LinkClick.aspx?fileticket=Ei7HnxVy0M0%3D&tabid=60>
- DiMaggio, P., 1982: "Cultural Entrepreneurship in Nineteenth-Century Boston". *Media Culture and Society* 4: 35-50 and 303-22.
- _____, 1997: "Culture and Cognition". *Annual Review of Sociology* 23: 263-87.
- Dunford, Michael and Lidia Greco, 2008: *After the Three Italies: Wealth, Inequality and Industrial Change*. Wiley-Blackwell.
- Dutton, Denis (2003) . "Authenticity in Art". In Jerrold Levinson. *The Oxford Handbook of Aesthetics*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-927945-6 <http://denisdutton.com/authenticity.htm>
- Engel, Hans, 1960: *Musik und Gesellschaft. Bausteine zu einer Musiksoziologie*. Berlin: Max Hesses.
- Featherstone, Mike, 1991: *Consumer Culture and Postmodernism*. London: Sage.
- Fiske, John, 1989: *Reading the Populart*. New York: Routledge.
- Frankel, M., Company, & Janke, T. (1998). *Our Culture : Our Future Report on Australian Indigenous Cultural and Intellectual Property Rights*.
- Gilmore, James H., Pine, B. Joseph 2007: *Authenticity: What Consumers Really Want*, Harvard Business Press Books.
- Goodman, L.A. (1961) . "Snowball sampling". *Annals of Mathematical Statistics* 32 (1) : 148–170.
- Hartmann, Peter H. (1999) : *lebensstilforschung, Darstellung, Kritik und Weiterentwicklung*, Leske+Budrich, Opladen
- Hauser, Arnold, 1992: *The Social History of Art, Vol. I-III*. London: Routledge

and Kegan Paul Press.

Heckathorn, D.D. (1997) . "Respondent-Driven Sampling: A New Approach to the Study of Hidden Populations". *Social Problems* 44 (2) : 174–199.

Heckathorn, D.D. (2002) . "Respondent-Driven Sampling II: Deriving Valid Estimates from Chain-Referral Samples of Hidden Populations". *Social Problems* 49 (1) : 11–34.

Hesmondhalgh, David (1996) : “Flexibility, Post Fordism and The Music Industry”. *Media, Culture and Society* 18 (3) : 469-88.

Hillman-Chartrand Harry and McCaughey, Claire (1989) “The arm’s length principle and the arts: an international perspective - past, present and future”, in *Who’s to Pay for the Arts? The International Search for Models of Support*, eds M. Cummings and J.M.D. Schuster, American Council for the Arts Books.

Horkheimer, Max and Theodor W. Adorno, 1969: *Dialektik der Aufklaerung*. Frankfurt a. M.: Fischer.

Howkins, J. (2009) *Creative Ecologies: Where Thinking is a Proper Job*. St. Lucia: UQP; New Brunswick NJ:Transaction Publishers.

Hradil, Stefan (1987) : *Sozialstrukturanalyse in einer fortgeschrittenen Gesellschaft*. Opladen, Leske und Budrich.

IFACCA - International Federation Of Arts Councils And Culturnd Agencies. *Plugged in: remote Australian Indigenous youth and digital culture*. Australian National University, May 2010, Australia. Website : <http://www.ifacca.org/publications/2010/05/15/plugged-remote-australian-in-digenous-youth-and-dig/>

IFACCA - International Federation Of Arts Councils And Culturnd Agencies. *Beyond Guarding Ground - the case for a National Indigenous Cultural*

- Authority, Australia Council for the Arts, June 2009 Australia. Website :
<http://www.ifacca.org/publications/2009/06/15/beyond-guarding-ground-case-national-indigenous-cu/>
- IFACCA - International Federation Of Arts Councils And Culture Agencies. International Symposium on Intellectual Property and Traditional Knowledge, Traditional Cultural Expressions and Genetic Resources: Towards Sustainable Development for Indigenous Communities. WIPO, December 2010, Russia. website :
<http://www.ifacca.org/publications/2010/12/24/international-symposium-intellectual-property-and-/>
- IFACCA - International Federation Of Arts Councils And Culture Agencies. Your genre is black: indigenous performing arts and policy. Currency House, December 2009, Australia. Website :
<http://www.ifacca.org/publications/2009/12/31/your-genre-black-indigenous-performing-arts-and-po/>
- IFACCA - International Federation Of Arts Councils And Culture Agencies. Indigenous Art and the Law. Indigenous Law Centre, November 2009, Australia. Website :
<http://www.ifacca.org/publications/2009/11/18/indigenous-art-and-law/>
- IFACCA - International Federation Of Arts Councils And Culture Agencies. Using intellectual property tools to protect Traditional Cultural Expressions/Traditional Knowledge related issues at Arts Festivals. World Intellectual Property Organization, April 2008, Switzerland. Website :
<http://www.ifacca.org/publications/2008/04/11/using-intellectual-property-tools-protect-traditio/>
- IFACCA - International Federation Of Arts Councils And Culture Agencies. Indigenous Art - Securing the Future, Commonwealth of Australia , June 2007, Australia. Website :
<http://www.ifacca.org/publications/2007/06/01/indigenous-art-securing-the-f>

uture

IFACCA - International Federation Of Arts Councils And Culture Agencies.
Indigenous arts - Description, D' Art Topic No. 22, website :
<http://www.ifacca.org/topic/indigenous-arts-contacts/>

Indigenous art centres-Strategy and Action Plan. (2003) . Website:
<http://www.arts.gov.au/sites/default/files/pdfs/indig-art-centres-strategy-action-plan.pdf>

Inglehart, Ronald (1989) : Cultural Change, Princeton University Press.

Jameson F. (1983) : “Postmodernism and Consumer Society,” in: Foster, Hal
(eds.) , The Anti-Aesthetic: Essays on Postmodern Culture. Bay Press.

Jennings, Michael W. and Doherty, Brigit (Ed.) (2008) : Walter Benjamin, The
Work of Art in the Age of Its Technological Reproducibility, and Other
Writings on Media, Belknap Press.

Jones, Candace; William S. Hesterly and Stephen P. Borgatti, 1997: A General
Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social
Mechanism, in: Academy of Management Journal 1997.

Jung, Carl G. (1993) [1952]. Synchronicity: An Acausal Connecting Principle.
Bollingen, Switzerland: Bollingen Foundation.

Kaplan, R. S., David Norton, 2001: The Strategy Focused Organization. Harvard
Business School Press.

Keane, Michael A. and Zhang, Weihong (2008) Cultural creative industries or
creative (cultural) industries? in Hu, Huilin, Eds. China's Cultural
Industries Forum (Chinese publication) . Shanghai Peoples' Publishing.

Koppell, Jonathan G.S., 1999: Managing the US government's venture capital
portfolio: the challenge of policy implementation for government-funded
investment funds, presented at the annual meeting of the Association for

- Public Policy Analysis and Management, Washington, D.C., November 1999. pp. 25-34.
- Koppell, Jonathan G.S., 2003: The Politics of Quasi Government: Hybrid Organizations and the Control of Public Policy (New York: Cambridge University Press.
- Kosar, Kevin R., 2011 : The Quasi Government: Hybrid Organizations with Both Government and Private Sector Legal Characteristics, CRS Report for Congress, Congressional Research Service, 7-5700 RL30533, June 22, 2011.
- Kotler, Philip Ned Roberto, Nancy Lee, 2002: Social Marketing, Improving the Quality of Life, Sage Press.
- Kumar, Krishan, 1995: From Post-Industrial to Post-Modern Society: New Theories of the Contemporary World. US: Blackwell Publishing.
- Kumar, S. Suresh, 2004: AHP-based formal system for A&D Project Evaluation, Journal of Scientific and Industrial Research, vol. 63, November, p. 888-96.
- Landry, Charles, (2000) : The Creative City, Earthscan.
- Lash, Scott (1999) : Another Modernity, A Different Rationality. Oxford: Blackwell.
- Lindholm, Charles (2008) : Culture and Authenticity, Blackwell Publishing
- McRobbie, Angela, 1998: British Fashion Design. London: Routledge.
- Mercer, Colin (1998) 'Culture, the city and the community', IN: Ruth Rentschler, ed, Shaping Culture: Arts and Entertainment Management, Deakin University Press , ISSN/ISBN:0 949 823 716
- Meyer, Leonard B., 1956: Emotion and Meaning in Music. Chicago: University of Chicago Press.
- Milani, Brian, 2000: Designing the Green Economy: The Postindustrial

- Alternative to Corporate Globalization. Rowman and Littlefield.
- _____, 2001: Art. "Sociology of Music". In: S. Sadie et al. (eds.), *The New Grove Dictionary of Music and Musician*, 603-14.
- Morgan, Robert P.: Tradition, Anxiety, and the Current Musical Scene. In: Kenyon Nicholas (eds.) (1988) : *Authenticity and early music*, Oxford University Press.
- Mulgan, G. and Worpole, K. (1986). *Saturday night or sunday morning*. London: Comedia Publishing Group.
- Non-departmental public body. Wikipedia. website : http://en.wikipedia.org/wiki/Non-departmental_public_body
- Osborne, David, and Ted Gaebler (1992) : *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Pandora Australia's Web Archive. website : <http://pandora.nla.gov.au/tep/41033>
- Patton, M (1990) *Qualitative evaluation and research methods*, Sage Publications, Newbury Park, California.
- Pleitgen, F., and Scheytt, O., 2008: *Essen for the Ruhr, European Capital of Cultural 2010*, Laupenmuehlen Druck.
- Pounamu Performing Arts. Website : <http://www.maoriperformingarts.co.nz/>
- Price, Sally (2007) . "Into the Mainstream: Shifting Authenticities in Art". *American Ethnologist* 34 (4) : 603–620.
- S. Suresh Kumar (2004) : AHP-based formal system for R&D Project Evaluation, *Journal of Scientific and Industrial Research*, Vol. 63, Nov., p. 888-96.
- Sabine Sanio, *Erfahrung statt Vergegenständlichung. Zum Begriff der Situation in*

- der gegenwärtigen Ästhetik,
Laaber 2004, S. 361.
- Strauss, A. L. (1987) . Qualitative research for social scientists. Cambridge:
Cambridge University Press.
- Supičić, Ivo, 1987: Music in Society: A Guide to the Sociology of Music. New
York: Pendragon.
- Taruskin, Richard (1988) : The Pastness of the Present and the Presence of the
Past
- The Commissioner for Public Appointment. website :
<http://publicappointmentscommissioner.independent.gov.uk/>
- The Treasury – Kaitohutohu Kaupapa Rawa. website :
<http://www.treasury.govt.nz/statesector/crownentities>
- Tomlinson, Gary: The Historian, The Performer, And Authentic Meaning in Music,
In: Kenyon Nicholas (eds.) (1988) : Authenticity and early music, Oxford
University Press.
- Tonybee, Jason, 2000: Making Popular Music. London: Arnold.
- Tsung-Chi Cheng & Wei-Jen Wen (2011) : Determinants of performing arts
attendance in Taiwan:
a multivariate probit analysis, Applied Economics Letters, 18:15, 1437-1442
- UNESCO/MOST(Management Of Social Transformations)1995 : Multiculturalism :
A Policy Response To Diversity "1995 Global Cultural Diversity
Conference", 26-28 April 1995, and the "MOST Pacific Sub-Regional
Consultation", 28-29 April 1995, both in Sydney, Australia, UNESCO.
- Wamsley, G. and Wolf, J. F. (1996) : Refounding Democratic Public
Administration: Modern Paradoxes, Postmodern Challenges. Thousand
Oaks. CA: Sage Publications.

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

- William, B. Werther Jr. and David Chandler, 2006: Strategic Corporate Responsibility, Sage.
- Womack, J. P., D. T. Jones, and D. Roos, 1990: The Machine That Changed The World. Mobipocket.
- Wuthnow, Robert; Hunter, James Davison; Bergesen, Albert; Kurzweil, Edith (1984) : Cultural Analysis – The Work of Peter L. Berger, Mary Douglas, Michel Foucault and Juergen Habermas, Routledge & Kegan Paul.
- Yúdice, G. (2003) . The Expediency of Culture: Uses of Culture in the Global Era, Durham and London: Duke University Press
- Zinn, J. O. (2006) : Recent Developments in Sociology of Risk and Uncertainty
In: Forum: Qualitative Social Research (FQS) Volume 7, No. 1, Art. 30.

附錄一：焦點座談與深度訪談名單

編碼	姓名與專業背景
A	Suming（歌手-金曲獎得主）
B	于躍門主任（逢甲大學合作經濟學系教授-原住民基金管理委員會委員）
C	呂育誠（國立台北大學公共行政暨政策學系教授）
D	李欣芸（製作人-金曲獎得主）
E	卓明（劇場編導-蘭陵劇坊創辦人）
F	胡健（米靈岸音樂劇場藝術總監-金曲獎得主）
G	陳銘薰（國立台北大學企業管理學系系主任，教授）
H	劉鳳學（新古典舞團創辦人-舞蹈薪傳獎得主）
I	林清美（高山舞集創辦人，張惠妹、紀曉君、陳建年啟蒙老師）
J	豐政發（鐵花村村長，音樂聚落行政總監-答路耳舞台劇導演）
K	楊其文（國立台北藝術大學教授，戲劇學院院長）
L	文高一（行政院原住民委員會經建處科長，文化園區管理局組長）
M	曾慧珍（國立中正文化中心人力資源室主任）
N	呂弘暉（國立台北藝術大學教授-表演工作坊駐團資料研究員）
O	懷劭·法努司（原舞者舞團藝術總監兼團長）
P	柯基良（文建會前主任秘書-第3屆金擘獎優等獎）
Q	于國華（學學文創志業執行長，表演藝術協會秘書長）
R	巴奈（歌手-入圍第38屆金馬獎最佳原創電影歌曲獎）

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

S	劉新圓（國家政策研究會研究員-文化創意產業研究專家）
---	----------------------------

附錄二：焦點座談提綱

過去國內類似組織在轉型過程中的營運與管理經驗如何？例如中正文化中心、國家交響樂團等。

國際上有無類似「準政府」組織，而其政府介入的角色如何？例如英國、紐西蘭的國家政策與實務。

比較不同組織治理定位，其相對的優劣勢如何？例如比較行政法人與財團法人的可行性、營運能力與能量。

未來對於組織的設計可能的具體建議如何？例如財團法人結合公益創投，或結合國家開辦風險資本。

對於未來組織的遠景與策略目標的看法如何？

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

附錄三：焦點座談摘要

壹、開會時間：中華民國 100 年 9 月 30 日（星期五） 15:00-17:00

貳、開會地點：立法院台北會館（台北市中正區博愛路 217 號）

參、計畫主持人：逢甲大學合經系助理教授汪 浩

協同計畫主持人：李 斌助理教授、楊傳國省諮議委員、
林娜鈴省諮議委員

黃永光研究員、謝孟璇研究助理

肆、出席人員：國立台北藝術大學教授呂弘暉、國立台北藝術大學教授
楊其文、國立中正文化中心人力資源室主任曾慧珍、文
化園區管理局組長文高一

伍、會議討論大綱

- (1) 過去國內類似組織在轉型過程中的營運與管理經驗何？
- (2) 國際上有無類似「準政府」組織，而其政府介入的角色如何？
- (3) 比較不同組織治理定位，其相對的優劣勢如何？
- (4) 未來對於組織的設計可能的具體建議如何？
- (5) 對於未來組織的遠景與策略目標的看法如何？

陸、會議討論

Q：政府期待原住民音樂劇團是國家級的，又必須要符合市場跟藝術的雙重要求，這樣的原住民音樂劇團應該做怎麼樣的初步設計？

楊其文

音樂劇在台灣一定有市場。歌舞劇的定位要不要是國家級？這其實是很有爭議性的。通常用國家級的話就…往好的方面想他是代表一個水準到一個程度，可是換一個角度想，通常在共產國家才會有這種國家級的團隊。在台灣成功、定位明確的劇團：賴聲川的寶島一村、吳念真人間條件（4 部）。原住民如果要用國家級的定位，一定要先整合（超過 14 族到底要以哪些為代

表)，再來是研究它的可行性（因為原住民的特色本來就存在），要發展國家級他一定要幾年的時間做實驗，實驗有具體成效才適合繼續走下去。要達到像兩廳院那樣的條件成為公法人是不太可能的，他是最近因為政府有通過公法人法，國家政策只要給五個部門去做，一般民間要做那種恐怕是不太容易。

Q：請處長幫我們簡單說明一下背景

文高一

在政策指示之前園區就已經規劃要往這個方向走。目前園區已經從今年開始有在做委外的的工作，把國家樂舞…音樂、舞蹈相關，希望用國家級的方式。但用國家級是否適當？意思就是用公部門更直接的方式讓原住民樂舞特色好好的發揮。原住民音樂舞蹈在台灣或是國際上從未缺席，但有一個事實就是沒有被看重，這是很可惜的，應該由相關單位、公部門或自己族人來整合，也不一定是整合，意思是說，要怎樣更直接地把文化特色展現出來。到底是要市場？還是藝術？我比較希望就是回到文化素材部分。這個東西愈累積愈豐富，慢慢就可以形成定目劇出來。組織裡面的核心人物：牽涉到的不只是唱片的人，還有一些編劇的人、對原住民文化相當熟悉而且能夠處理的人，加上燈光、音響、舞台劇的人員做整合。我們希望能在國內找到具有統合能力的人來當總監。

Q：官方版本與學者專家過去的經驗，這兩個彙整之後就來問一下曾主任。

曾慧珍

其實不管是音樂劇、樂舞劇人員的組成很重要。包括聘任條件、還有預算要多少？國家交響樂實驗了 20 年才併到國立中正文化中心。國立中正文化中心的主任是樂團的團長，所以相對在場地的部分就都在兩廳院，人員的聘任要用怎樣的方式？因為他們原本都是附屬實驗劇團，相對資本都還蠻高的，所以預算也很高。人員屬性、場地、預算、人員的定位一定都要先考慮清楚。

Q：行政法人跟機構，或是公法人私法人之間要怎麼定位？定位完之後會決定經營績效或經營效果的問題，這個部分想請教呂教授

呂弘暉

要成立一個團體很容易，問題是後面要怎麼樣存活（定日劇或巡迴）、營運？我覺得營運還可能可行，但另外一個是創作，文化是它的根底，如果創作失去原來的文化意味，那為什麼要放在原住民文化園區，他就沒有意義。錢的部分或許還有可能去處理，但人才（創作）是一大困難。核心問題：如何找到人才？如何走上市場性？定點的一個演出，要有「場地」。英政府補助組織 1/4；其餘靠劇團本身的票房、募款或其他的方式，這樣才可能把他的收益收回來。國外某種程度在歐洲是可以看得到，但他不可能是百分百政府的…政府不可能完全支持，因為一定會被講話，其他人會覺得為何你選擇的是這個劇團。

除了做演出，還要做教育推廣。文化不能只成為觀光文化，要有教育性。

公設財團法人：政府拿錢成立財團法人，用財團法人的方式去做營運。他的專業自主性高、財務、人事較有彈性，但容易引發爭議（為何用政府的錢去做一個事實上屬於私人性質的一件事）政府補助會受質疑；行政法人：自主性高，不會按照公部門獎懲、效率較公部門高；機關治理：經費穩定、毋須自負盈虧、有預算，聘用人員可能只會考試但對藝術完全不懂；最後一項委外：政府可以精簡人事，但不考慮。

Q：要由下而上從推廣做起？

楊其文

國家來設財團法人這種東西跟行政法人我覺得是不太可能。「推廣」很重要。推廣之後經過整合之後才有可能往下發展。我們最需要的是原住民音樂劇的「題材研發」很重要。內在的東西如果找不出來不可能會有好的東西出現。推動原住民組織，必須：推動；流程、步驟、方法在哪裡？做現況優缺點分析；未來發展；最後要找很多的案例。國家適當的補助是可以，但他的比例是在降低的，可是台灣現在有很多團體讓人不太諒解是，他幾乎沒有落日條款，他如果今年被補助，好像就政府有義務要補助他一輩子，我覺得最不公平就是對那些年輕藝術家永遠沒有機會。這個一定要慢慢發展，不可能一次到位，一次到位絕對死。找出問題→用對方法。

文高一

我們如何把形式、那種感覺用現在大家所認知的，讓更多人去欣賞感受，目前園區希望做的方向是這樣。變成國家再怎麼拉高，也就是原住民素材跟那個感覺那個情感去讓大家欣賞讓大家感動。文化題材一定會跟部落結合。

部落、學術、市場三元素來研發題材。最直接就是用國家比較簡單的公權力再加上比較穩定的財力，我們就回到部落學習跟市場。當然還有一個市場，所謂市場就是廣大民眾、廣大的一些人是不是想要一個欣賞、要去感受的地方，再透過一組對舞台非常精準的人去呈現。

Q：從兩廳院國家表演的組織…他現在在市場上的表現跟國家機構之間的關係？

曾慧珍

我比較贊同楊院長講的，你財團法人不適合，行政法人也不適合，因為只是為了是給預算補助，但相對的他給你多少補助就會有多少干預，你也要有多少的表現。你就直接在原住民委員會下，還是屬於公部門機關。你有部分推廣責任、你有部分去支持原住民文化、支持原住民該有的一些發展，我覺得或許在那樣的推動下，你的表現會比行政法人或是財團法人更好。NSO會規範你，我只給你多少預算你就要一年演幾場，你今天一場演出的部分，甚至他的巡迴，他的部分你自己有沒有辦法自籌經費？他能給你多少？這塊我覺得不要對行政法人給太多的期待，尤其是表演藝術這一塊。因為不管是行政法人或財團法人，未來立法院對你的監督，他希望的是你…你就只有推廣嗎？你沒有營運嗎？你沒有 business 的回饋嗎？他會用這種企業精神去看你行政法人的部分。現在立法院通過三年內只能有五個行政法人。由原住民文化園區慢慢來做或許成功機會會比較大。

呂弘暉

當原住民的文化走上藝術純粹性，或許他是一種日常生活方式、一個祭典的過程，並不是要把它放在舞台上演的東西，我們現在要把東西拿出來放在舞台上，如果做得好會走到一個市場性，做得好會運用到他中間的一些故事、做一些改編，會變成走上蠻多市場性的東西；走上市場性，怎麼被運用？（雖然賽德克巴萊故事背景倍受爭議，但他的市場性是成功的。）運用是一部分、保存他原本的純粹性又是另外一部分，兩者也可能是共存的，也可能

是用什麼樣的方式去做一個呈現。

壹、開會時間：中華民國 100 年 10 月 18 日（星期二） 14:30-17:00

貳、開會地點：立法院台北會館（台北市中正區博愛路 217 號）

參、計畫主持人：逢甲大學合經系助理教授汪 浩

協同計畫主持人：李 斌助理教授、楊傳國省諮議委員

黃永光研究員、謝孟璇研究助理

肆、出席人員：表演藝術協會秘書長于國華、文化園區管理局組長文高
文建會前主秘柯基良、國家政策研究員劉新圓、原舞者舞
團藝術總監懷邵·法努司

伍、會議討論大綱

- (1) 過去國內類似組織在轉型過程中的營運與管理經驗何？
- (2) 國際上有無類似「準政府」組織，而其政府介入的角色如何？
- (3) 比較不同組織治理定位，其相對的優劣勢如何？
- (4) 未來對於組織的設計可能的具體建議如何？
- (5) 對於未來組織的遠景與策略目標的看法如何？

陸、會議討論

Q：可不可以跟我們分享一下有關公私部門的合作的概念？

懷邵·法努司

原舞者所做其實比較具有傳統樂舞為主，那逐漸逐漸現在所走的方向包涵了樂舞劇的部分了。那麼最早期我們做的是傳統的，是部落性季樂啦，原本這個組織的話我們變成說，我們是以做一種小型的讀書會，先蒐集文獻資料，再進入部落做田野採集，經過研究之後我們才可以寫劇本，我們的做法是這個樣子。因為做國家級的原住民舞團因為它整個組織我還不是很了解它的做法，所以我也不知道怎麼補，補它不足的部分。

Q：站在原舞者的角度去看怎麼去看待這樣即將形成的一個典範（國家級）？

怎麼架接？怎麼合作？

懷邵·法努司

國家級的團隊如果成立的話，其實我覺得也不會影響其他別的團體，因為我們走的路線不太同，如果說這樣國家級部分的話，因為在人員編製所有體制的話我們是搭不上去的啦，比如說國家級的劇團呈現出來的時候，其實對我們也不會有什麼影響啦，我覺得啦，因為兩個團隊所走的路線不是那麼相同。

Q：那我想請教一個比較尖銳的問題，假設今天我們這邊不管有一個叫藝術總監還是藝術指導都好，它去砸一筆錢，國家的預算，那在這邊（園區）挖兩個人過來，這在文化界是非常普遍的現象…

懷邵·法努司

因為我們是一年一聘的，我們是有個簽約是一年一聘的，如果說有兩個優秀的團員被國家徵招，也沒有關係啦，那倒無所謂啦，我覺得人與人的流通倒還好，我們總不能說原舞者這邊的人才，就禁止別的團隊去用，我們也會結合不同的藝術家來共同做這些事情啦（交流、合作），所以我們不反對，因單單以原舞者的體系來講，這個組織力雖然很好，但專業力不夠，因為演員就是舞者，舞者就又要做行政，而行政又要做田野，什麼事都要來。

Q：接下來我最想請問的就是專業力的問題，園區可以輸出的部分，輸出專業力，上面回過頭來，做出交互的合作，請問有沒有這個空間？

文高一

我們其實是希望有這樣的互動、成長，特別提的就是，現階段相對來看，原住民這一塊，我們幾乎可以說是還沒有被啟蒙的，公跟私怎麼樣合作？實際的碰到這樣一個問題，就公部門來講的話，行政作業另外還有文化的那一塊怎樣來進行，所以就這個概念來講的話，我想共識最起碼就出來了，其實在實際做法上想怎麼來做練習，說不定就可以開始來進行了。我們也會擔心原住民的舞蹈為誤認為太娛樂化、觀光化，我們要思考怎麼樣用更專業的方式來做最忠實的呈現，將文化的內涵展現出來。我們擔心原住民的舞蹈淪為

觀光化，因此田野調查是非常重要的。國家資源的進駐也是非常需要的。

賽德克巴萊雖然有些商業化，但它找到了部落與外界的對話，是有文化滲透力的。原住民的樂舞現在若能由國家出資支持，才是目前最重要的力量。

文化資產法與原住民基本法是可用的法源依據，本人也贊成採聘任制。

柯基良

這個經營，尊重原住民的文化因素與推廣因素，成立原住民國家劇團，可用國家資源做更多育成、交流的工作。教育人員可用約聘的方式，以前文建會的教育人員大部分都是從教育部撥過來，但效果不佳最後改為聘任人員，以聘任的方式可對表現不佳者有一些評鑑機制。而表演團體這些藝術家，如果不努力不是進步就是退步，絕對不會不努力而進步，而且每個人都要抱持一點的水準，需要招集的時候要有專業舞師來擔任評審，招攬人才，每年透過評鑑，激勵他們更努力。文建會下設四個國家級的團隊，國立台灣交響樂團、國光劇團已列為國家級，但常受到立法院之不必要之監督；高雄的團隊為基金會性質，每年由高雄市編預算；台中市交響樂團規模較小，但不穩定，因為常受議會之不必要監督。目前文建會的團隊，政府有考慮要改為財團法人制，政府只要一次出資，其餘由基金會負責，較不受議會干擾。原住民要成立此組織有沒有辦法自負盈虧，若收支無法平衡，要成立行政法人組織會很困難。…目前較傾向原住民樂舞能比照國光劇團、國立台灣交響樂團的模式，將它列為國家資產來發展，保存文化資產，尊重原住民文化。

于國華

當我們為了要保存一種藝術型式、鼓勵一種藝術呈現，進而去成立一個團，雖然在行政上是一次性的做法，好像成立一個團事情都解決了，事實上並沒有，只是創造更大的問題，所以要思考很多面向。現在民間都有舞團、劇團這類的團體，要特別去把一些人挑出來重組，用什麼方法去證明這個舞團、這些人具有獨特性，以及怎麼來到原來的市場去跟其他競爭者競爭？而當這個新團體是國家級的劇團，立刻讓其他原本努力的團體都成了次一級團隊，他們的市場被化分掉了。就實際面來講，常設的樂舞團營運最大問題是來自行政與創作，需考慮這部分是否有足夠人才，如果將來舞團的行政和創

作人員多是漢人，原住民只是團體裡面的演出人員，這樣計劃是否符合期待？如果需要原住民擔任行政工作，這重原住民天性的才華不同，必須重新訓練，是不是有足夠的時間培養行政人員？

另一個關鍵在於創作經費，流肴創作經費不會有好作品，若政府每年拿一些經費請不同的表演組合，甚至是國外專家的劇場設計、劇本、透過原住民一起參與來呈現表演，可能會更實際，因節目好可以到處去演出，而且同樣模式可以創造不同的節目，不會受限於一個團的創作或演出能量。若一個團體大概花百分之四十的錢去養活自己，那不如將錢運用在節目的設計上。

《賽德克巴萊》是一種文化現象，…原住民有非常多的元素，但要經過戲劇的轉化，不見得原住民講原住民的故事就一定可以讓社會大眾滿意，其中還是需要專業編劇與行銷去創造話題。賽德克芭萊的成功並不代表後面有關原住民的故事或團隊都一定可以成功。

附錄四：深度訪談時間地點

地點	對象	時間	備註
淡水	劉鳳學	100/9/14	工作室
台北	李欣芸	100/10/19 pm.15:00	唐青古物商
	呂育誠	100/10/19 am.11:00	國立台北大學公共行政暨政策學系辦公室
	胡健	100/11/02 am.10:00	米靈岸工作室
	陳銘薰	100/11/02 Pm.14:00	國立台北大學企管系辦公室
	舒米恩	100/11/02 Pm.16:00	小哲食堂 Café Philo
台中	于躍門	100/10/18 am.11:00	逢甲大學
高雄	卓明	100/10/25 pm.12:00	高師大咖啡廳
台東	豐政發	100/11/07 & 100/11/08	鐵花村
	巴奈		小賴薑母鴨
	林清美		台灣高山舞集文化藝術服務團工作室

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

附錄五：深度訪談提綱

1. 目前在政府改造的過程中，整體而言，您覺得當前機關營運是否有成功的機會？為什麼？
2. 如果可以或不可以，這種傳統機構的設計主要遇到什麼樣的問題，其轉型的策略如何，這樣的策略可適用於原住民團體嗎？
3. 例如發展成行政法人？或相對於財團法人，甚至司法人的設計，彼此的優劣勢如何？所謂的「國家級」要如何定義？機構還是作品品質？
4. 如果由財團法人的角度來經營，會因此讓組織治理目標達成，財務來源較自主，管理能力也較強且營運績效較好嗎？
5. 研究階段性結論顯示，這個過程中，作品是最關鍵的，如果從產品整體製作角度看，樂舞劇的成功要件是不是已經成熟，有哪些不足之處？
6. 如果按照目前政府（原住民族文化園區）的規劃，由原民會的機構觀點出發，大型的委外製作或甚至演出有沒有可能？為什麼？國外的經驗又如何？
7. 一齣國家級的樂舞劇創作的資源與條件為何？原住民資源的聯結性如何？作品的方向會不會因此市場的定位與優劣勢有關係？
8. 策略定位是樂舞劇還是音樂劇？劇作還是劇場？自製還是委外？這些和原住民能量與能力的連結性如何？
9. 未來文化創新的元素與力量在哪裡，創作來源從傳統劇作來看有沒有人才與創意斷層？如果有，斷層原因主要來自於偏好與生活世界嗎？
10. 如果特定的生活世界才會產生特定文化創意的元素，在特定生活世界的資源限制下，如何建立外界連結策略？例如與國家、市場、企業？
11. 「國家級」的意義，對原住民來說是不是可以落實文化永續的核心概念之一？社區呢？或者族群呢？部落呢？家庭呢？個人呢？

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

附錄六：Suming 訪談記錄

Q：台北市原住民歌手目前的處境？

A：現在的原住民都唱中文阿，只是有原住民身分。而且是絕大部分。我覺得出道的歌手是很多，實力也是強的。但有原住民身分，表演上不見得有原住民色彩。原住民大概都在部落裡面。部落樂團上來得比較多。

Q：那齣「很久沒有敬我了你」劇你怎麼沒有在裏頭？是時間錯過了嗎？還是？

A：因為我不是卑南族。像角頭音樂也是專門培養卑南族的藝人。那劇的族群背景、需求也是主打卑南族。

Q：一般來講在唱片圈，所謂核心就是所大家知道他是哪一個製作人帶出來的。唱片公司、製作人很有名，或是得過獎被肯定的藝人；或是有一群人，他們很喜歡玩音樂，可是他一直沒有機會進去、被欣賞或是被聽到。像這些人他可能就還在旁邊努力。像這樣的比例多嗎？

A：看不出來，只能說我們認識的裡面「有」。但那個不知道怎麼去統計啦。沒有發片我覺得有可能是作品不多，發片我覺得有幾個特殊的緣分。參加比賽（海洋音樂祭、選秀節目）是通常手段，再來就是唱片公司挖腳。透過海洋音樂祭這類大型的慶典，會有經紀人來找他們想要的藝人。

Q：那你的情形如何？

A：我也是從獨立樂團開始，海洋音樂祭得獎。圖騰發了兩張唱片，最近的這一張得金曲獎。不過最一開始是我得了金馬獎。「跳格子」，就是打敗海角七號的那部。是我後來發的專輯是全阿美族語創作專輯，並非傳統的，大家才開始從金馬獎到出唱片到得金曲獎，這個過程大概三年的時間。

Q：你上次頒獎的時候有跟馬總統喊話，你講話的背景是甚麼？

A：「原住民是績優股請投資原住民。」做族語創作真的很困難，中文歌曲的市場就很難賣了，都是賠錢出唱片，大部分的藝人都要靠表演才会有收入，好一點才會代言商品跟廣告。Indie 的背景有一個好處，就是 Indie 的「製作」成本不會比主流唱片高，但「宣傳」的投資幾乎沒有，幾乎是零宣傳。

頂多他們幫你做出來，你要自己想办法活下去。

Q：說原住民是績優股的意思是甚麼？

A：我覺得市場有氛圍啦。我覺得最好的例子大概是魏德聖導演的「賽德克·巴萊」，他這個電影是原住民的歷史故事、是個題材。有人投資，這個題目就很好發揮了。投資的很大，那它發揮的空間就更大。那當然本身是導演很有 sense、能力。其實做族語很有特色，不會缺乏市場，也比較容易出國發展。有特色的東西包裝空間較大，不會跟人家混在一起。就像韓國明星，韓國投這麼多錢去包裝這些韓國明星，然後到亞洲各個國家去打響韓國的名聲。韓國很厲害，他連企業和國家形象都一起做。

Q：我想請教一個問題，你剛剛有提到兩個概念，「如果今天做一個原住民的音樂然後用原住民文化的題材，做成一個受到市場肯定的流行音樂，你覺得成功的機會如何？」兼顧原住民文化結合動人的流行歌曲，你覺得這兩個東西和在一起如何、該怎麼做？

A：用原住民文化做流行歌曲，作品數量跟社會氛圍不夠，況且，去哪找歌手？大混雜文化混一起雖然是一個方法，但對有研究的學者或一般人來說很四不像。排除這個顧慮的話就可以做。音樂表現上很多人喜歡才有得發展，文化是特色不是包袱，語言是最不容易被取代的，每個族群有他自己創作的方式，旋律、發音也不同，當作不會被取代的特色。但這種作品少見，因為唱片不賺錢。有特色的東西很容易被記住，但不容易被接受。我先累積了成績，加上好幾年前的作品，族語加上電音編曲，用自己的語言（阿美族）的吟唱，進而拍 MV，得獎（金曲、金馬獎）去證明自己有實力可以發片。但是到了政府眼前，他們的考核好像就不是這樣，他不管你有沒有得獎，好奇怪，我覺得那些資歷好像變得沒有用。他就反而是企畫書的企畫內容，並且指定內容要有文化內涵、長遠計畫，這個時候「文化」就變成了包袱。即便我得這麼多獎，問題是沒有政府單位投資我啊。我都準備好、我有這些條件，就算沒有資源之下，我也在業界有小小的成績。創作是發展最重要的工具，如果都只是拿傳統出來玩，就是在吃老祖宗的本，我們就會越來越傳統，直接回到古時候的狀態，最好連穿衣服、吃的食物、講的話都回到古時候的狀態，我們不是在演古裝劇，所以創作是發展最重要的工具、也是一個手段。

你要給這些文化內涵有被創作的機會，大部分的人覺得會改變面貌，但文化的面貌不是只有傳統。要投資有創作手段、創作力氣的原住民。

Q：你這麼努力把原住民的東西跟流行音樂做結合，冒這麼大的風險卻沒有被政府接受。現在政府要做國家級的音樂劇團，他的思維還停留在從傳統的東西去找，而沒有去挖掘那些正在開花結果的、真的能夠攻佔市場得好的作品。那你們的角度去看，不會覺得你們跟政府的腳步走得越來越遠嗎？

A：Indie 永遠越來越 indie，永遠要不到政府的補助。但 indie 厲害的地方就是社會氛圍到了，一夕之間在 youtube 點閱率超過千萬、百萬，不用靠任何人去投資他，這要靠機率，也要看社會氛圍是甚麼。

Q：假設政府在尋找、追尋古代的傳統，那你們是否可以借重這種創新、啟發的能量？一個是往下紮根、一個是向上開花，你覺得這兩者有沒有斷裂的問題？

A：往下紮根真的找不到根，因為老一輩不斷地在去世，不斷的離開世間。文化的東西其實做都在那些紀錄跟保存。

Q：胡建在森林裡面做音樂劇，他們做這樣的東西但它裡面的曲、舞、聲光、色彩和水都是非常非常傳統的元素，他有沒有可能是兩塊市場？藝術性很高的，在傳統上直接轉化設計，他還是可能有空間，但我們也很擔心再過 20 年還有人會唱那個東西嗎？

A：那不是大眾。那就想在拍古裝劇，賽德克巴萊就是原住民的古裝劇。我只能說那是一個氛圍，因為沒有人做過原住民的古裝劇，所以賽德克巴萊成功。但是劇真的只有古裝才是原住民嗎？原住民的劇是小眾。大部分的評審還是喜歡把很多錢拿去復古跟尋根，在老人家有生之年把寶挖出來。這錢其實都落不到年輕原住民身上。阿密特的 CD 影響力還比較強。我說的是年輕族群，而年輕族群也是最大的消費族群，這才是市場。

Q：政府的錢似乎都用在尋根跟復古之上，你怎麼看？

A：在社會的知名度、影響力原住民藝人，這些人就不會是復古的那一塊。現在還沒有看到復古有爆紅的狀態。

Q：二線或三線原住民表演者還沒進到圈內，目前他們的生活如何？

A：非常辛苦，但每個狀況不太一樣，大部分就是兼差。不兼差有兩種，一種是 A 咖；一種已經不見了。

Q：你的工作型態、奮鬥過程、策略大概是怎樣的？

A：老闆同意讓我製作一張專輯時，我就知道我的底，因為我有累積一些創作，挑的出來誰喜歡這樣的作品，電音是國際化的，由原住民唱就有原住民的特色，但吟唱加電音又是年輕人，刺激感太大還是保守一點，所以專輯放兩首，但是作品的核心。宣傳方式大概是自己買公關片，重點發，發給電台主持人、樂評家或華語大型樂團獎項的評審，**我需要有被聽到的機會**。因為我只要唱族語，我想年輕人不會來聽。以往唱族語大部分還是民謠較多，再來就像紀曉君那樣的族語歌手，已經包裝成女神的形象，距離感比較大。但我資源不多，不能這樣做，所以找獨立音樂的聽眾群，大部是網路的愛好者；在都會區 live house 這群人。好在台灣氛圍還蠻多音樂祭活動，但演出費少、表演品質低，所以當初我賭大型音樂祭，大型編劇、不走民謠，把錢花在請 dancer、做造型、編曲、話題，大型音樂祭有廣告效益。看到這樣的表演之後，這就會變成一個宣傳基礎。**雖然下載讓人很苦惱，但是被下載也是好事，這些人才是我要去拓展的市場**。大型音樂祭活動，賠錢做表演，但國際音樂策展的人來看展，這樣我出國的機會變大，其他歌手都唱中文，只有我唱族語、造型又有文化背後的意涵，這是最符合我的狀態。我發了這張專輯出國了很多次。你要給文化內涵有被創作的機會，創作是工具也是手段。但文化的面貌不是只有傳統。**你要投資一個創作手段或創作力氣的表演者**。

Q：你怎麼看原舞者？

A：「原舞者」現在很不一樣，他一開始的社會氛圍是很刺激的。大多數的人不會去看部落祭典，但原舞者很忠實呈現服裝、語言，透過劇場模式完整 copy 起來，copy 很辛苦，不是每個人都是那個族群，我一進去就在學排灣族。對我來講是很大的收穫，因為跨越族群認識另一個文化。

Q：有人說文化商品只是 copy 就會很快死掉，因為你不會想去看第二次。

這樣的評論你覺得如何？

A：我覺得是氛圍問題，那個時代沒人看過原住民的祭典。口傳原住民祭典忠實呈現在那個時候是一種噱頭，但現在必須要改良。現在的時代氛圍不一樣。司馬庫斯跟都蘭這麼遠都紅了，現在還會有人想要在都市看 copy 的嗎？

Q：冒昧請問你，現在接一場尾牙表演一個小時的價值大概是多少？

A：我以前都很便宜，我整個是演一場賠一場。但我把錢都投入進去。我沒辦法宣傳，但我會**營造被宣傳的機會**，我唱阿美族全族語，你看我的表演，我不會唱中文。原住民立場明確、顏色鮮明。我可以清唱也可以民謠，但他只占我表演的一首歌或半首歌。我會融合族語去跳街舞、電音，傳統服飾，變成有設計感的服飾。看到這樣的表演，那策展的人就會注意到，那下次他再來邀我我就可以告訴你我的演出的成本到甚麼程度。命中率幾乎是百分之百。

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

附錄七：李欣芸訪談記錄

Q：如何舉辦一個演唱會活動或成立劇團？

A：行政人才比其他歌手還重要，你要如何把這些歌手統合起來、讓他們放心、自由地演出，中間的溝通跟政府當中這一塊，真正在做事情的這些人很重要。對於做劇團怎麼包裝表演，人際關係資源的統合這些主事者是很重要的。據我所知台東歌手（表演者）很厲害，但是行政人員比較缺乏，藝術管理的部分可能還是要從台北做表演有經驗的人會比較成。

Q：能夠延續表演者的能力？資源變成文化資產。永續原住民文化。政府如果不應該跳出來做，那應該要怎麼做？表演若不能成為一個商業模式，就不能成為資產、無法一直延續下去。問題在哪裡？

A：如果有心要成立一個部門要花時間，一年組一個團是不行的，一定會很失敗。成立一個組織一定要招攬一些人才在決策、專業上領域的人才，長時間開會、準備，也許三年後可以。我覺得要先做功課跟研究才有辦法了解要怎麼做出一部劇。國外有很多音樂劇。定目劇，觀光客如果晚上不知道要幹嘛可以一邊看表演、一邊讓他們理解我們的文化，例如日本的歌舞伎町，如果要籌備這個東西，我覺得要先找很多專家請益、做研究才有辦法。

Q：台灣音樂實力很強，如果針對一個劇做準備大概要三到五年時間，政府沒有辦法接受這種想法。請問老師接下來想要繼續做的話，對於原住民音樂具有甚麼具體的想法與做法，以及對部落的看法？

A：我對原住民文化非常著迷。發現台灣文化音樂這塊沒有原住民歌謠會遜色非常多。認識歌手（紀曉君、陳建年）之後，發現很多歌是由日據時代留下來的，還沒有整理好。有機會的話讓這些曲子重新整理然後出版，出版品可以流傳較久。現在不把它留下來，很多東西都會失傳，大概可以用紀錄跟錄音的方式。

Q：怎麼看賽德克·巴萊？

A：魏德聖角色是導演，要知道怎麼攏絡人才去拍。主事者只要顧好你的專業，自然就會有人來幫你。找日本的美術、攝影，澳洲的特效。這些人在導演的主導之下。做劇一定要有專業人才為 leader，這個人他很明白他要

甚麼。任何一個藝術創作都會有很多級的想法；任何一個作品都要有心理準備會有人罵得狗血淋頭，你的成就不是你自己定義的。藝術家應該要做自己覺得對的事，這片越多人稱讚就越多會罵。你要拍這種史詩片，失誤當然會很多，你要去講那個當然有很多可以批評的地方。

Q：成立原住民歌舞劇團的政策困境：

A：國家經費很多，他們很想做事。但是主事者不知道錢該怎麼用？如果行政人員對藝術沒有涉獵，他們無從判斷只好找一些他們認識的專家，請他們幫忙判斷該怎麼給經費。國家有資金來贊助藝術，國家如果願意當然非常好，資源才會夠、規模才做得出來。

Q：西方的音樂劇沒有辦法保存原住民文化嗎？甚至發揚原住民文化嗎？如果可以，是不是可以用這種方式來保存來取代傳統的紀錄方式？讓原住民本身對自己的身分感到驕傲是文化保存最重要的方式？

A：現在的藝術創作都只不過是擷取原本傳統文化的一角，抓出精髓創作一個劇。但那個劇不能等於一個文化，**要豐富一個國家的文化是各式各樣的藝術創作者來做。拍電影、寫音樂、做音樂劇等各式各樣的形式。好與壞都會有市場決定留下或淘汰。藝術這個東西很殘酷，看你有沒有才華。如果他的觀點跟他的才華夠的話，就會呈現一個精彩的劇。要如何把這些人才兜再一起？主事者要有品味找出對的位置對的人。**

附錄八：陳銘薰教授訪談記錄

I：政府的態度出來的都比較傾向機構式的設計，還是維持他機構式的設計，但是在學界的態度是比較傾向於政府應該是沒有能力做，用比較彈性或是虛擬化的方式來做。那產業界也認為政府是沒有能力處理的。政府沒有能力自己做這件事應該是比較有共識的。但是政府他有一個包袱，他們大概知道自己有什麼問題，現在已經有一個機構在那個地方，怎麼處理這個機構的問題。如果說他又要做一個國家級，一個機構在那邊…

Q：所謂的機構是指文化園區，這個的機構現在是存在的？

A：是。未來組改以後還它是會存在的。但是這跟你今天要談的主題，那個國家的舞團是二件事情。行政院的是行政局，針對這個舞團的成立，到底要不要再給它員額，這個東西未來就是原民會自己要處理。也就是說原民會未來員額，像我們最近在審，剛送到人事行政局，結論的會議我忘了也是這二個禮拜吧，那個部份呢它是當初文化園區是有送到原民會，希望有成立這個舞團的想法，但是整個在人事行政局的作業它並不是分開的，所以我現在要先釐清你的問題，這個舞團要不要存在然後變成機構，或用其他方式來設置？跟文化園區的存在？這是兩件事情。**文化園區一定會存在**。依照我過去參與人力評鑑的經驗，它一定會存在。

Q：非編制內的人要變成編制內的人，是你們現在要討論的議題嗎？

A：沒有。

Q：我們現在要討論的是這個編制的可行性可不可能？

A：不可能。打包票百分之百不可能。

Q：有什麼樣的理由可以告訴我們說這樣的舞團非得要國家的機構來設置，然後變成正式的人員？

A：要有真正的水準，有真正的資源（預算）。**國家級的作品還是最重要**。企業贊助的經費可長可久，政府看到效能就會補助，會邀請一併辦活動。

Q：國家級水準概念，政府每年還是編一億的預算，還是想做這個，我們建議支持國家級的團隊，請問老師有什麼想法？

A：從獎助的方式，或是在文化園區三個月一期、三個月一期招不同的團體進來，或是競賽的方式來呈現，讓表演好的人有固定的表演機會和收入。**節目本身有一定的特色來讓旅行社來介紹**，這個是有空間的。原民會的預算有系統的來培養有基礎的人才，例如民間舞團，以他的年齡條件，政府來補助一個月多少錢，這樣是可以延續的。其實不用一直受到「國家級」，因為這個國家級缺乏一個客觀評定的指標，至於說我們在實務上我們希望有這個機會讓一個這樣的團體能脫穎而出，比如說明華園，就是靠民間和文建會補助和政府的補助慢慢壯大養活了很多，那它是不是國家級，當大家覺得它就是了，因為它會得到政府的獎項去肯定它，那它就是了嘛。所以我們是要去追求它，因為我們現在沒有國家級，然後去追求一個國家級，那就怪怪的。政府提攜舞團一把，給經費的資源，場地的方便，可能會更好一些。

Q：從市場的產品的角度去看，現在原住民的音樂劇表演有二種主要模式：一種是傳統文化的再現，另一種是市場的創新，例如英國和美國 music 的模式，我們的看法是英美的模式在市場比較偏向，老師不知道看法如何？

A：如果你有到過新加坡你就知道，他是一個新舊雜陳的社會，他的舊的信仰一直還在，但是他的新的東西並沒有比別人少。市場導向傳統的東西不一定沒有人看，其實傳統的東西如果有意義，有一些故事的話還是可以吸引人。

Q：原民文化園區行政法人化的概念有沒有空間？

A：有啊~有啊。只要是文化都有空間。它的好處是有更多元的經營的籌碼，因為可以有政府的預算，靠政府預算很多民間資源不一定會進去阿，可是如果是法人化的話就不一樣，因為法人化可以有自籌款。法人團體有三個：我們有財團法人、社團法人、現在行政法人只有一個就是兩廳院。兩廳院的這個模式其實它們活的很好阿，它們現在管理部的主任現在還在博士班，它現在活的很好阿，因為它除了政府原有的補助以外，它可以自己開創裁員，會計制度管不到它那一塊啊，會計制度管不到它市場那一塊，它有一些採購還是有，但是它們就有分嘛，你如果是百分之百政府預算編的，採購就按照政府編的。它如果是五十%以下的經費，是由政府補助的話它就不管，所以它就有彈性啊，員工的獎金那些都有彈性啊，像我們公務人員拿了錢就不行

阿。行政法人不可能去管一個機構。

Q：行政法人是一個方式嗎？

A：行政法人是一個活路啦，只是很多人對它了解然後就害怕。可是很顯然它會**影響公務人員的出路**，比如說國立大學要行政法人化的話，老的一定會保障到5年就是公務人員，然後老師也是一樣到退休為止，可是新進來的老師就沒有保障，那你說好還是壞，很難講，我們現在新進來的老師也是有6年條款，也是沒有保障啊。我們國立大學是日前生存沒有問題，可是法人化以後就有人擔心了，萬一政府不補助，可是相對的你可以收多一點的學費啊，聘人不用受到限制。

它有它的限制，可是它也有它的好處、靈活的地方。

Q：現在兩廳院行政法人的運作情形，它好在什麼地方？

A：真正所謂的好是說脫離業務監督機關的干預，可以比較專業。**行政法人的好處是有董事會**，像國家舞團、文化園區變成董事會的話，他就可以有來自各組的代表去參與、去討論、去溝通、去協調，就比較一個多元化的組成單位來說，是**很好的一個結構**。

Q：行政人員與專業人員之間的矛盾？

A：有一些專業的人在那工作上很久以後，就有多成見在那，他沒辦法跳脫那個思維。就跟醫院一樣，醫院到底是應該由醫生去管還是專業人員去管，台灣都是醫生去管，所以管的亂七八糟的，因為他們會用醫生的角度去管這些雜事，醫生開刀很行，可是管人就沒辦法。所以他們從音樂人的角度去看你的運作，又加上行政人員本身學管理出身，那你是專業的考量，這二個要怎麼樣去平衡，對不對？從管理的角度，從專業的表演的角度怎麼去平衡？主要原來的設計是董事長跟藝術總監哪個大？以前最開始的時候是朱宗慶的時候是朱宗慶大，因為當初是他去爭取行政法人的設置。其實你制度上的本身不要有雙頭馬車嘛。一個組織兩個頭當然會起衝突嘛。

Q：行政法人的運作，老師覺得是董事長大還是藝術總監大？

A：當然是**董事長大**，藝術總監是受聘於董事會，他是專業經理人，所以董事會可以授權找藝術總監，總監就是負責行政的總管。董事長只是做決

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

策跟審查行政部門的預算，藝術總監在專業上有一定的聲望。

附錄九：豐政發 村長訪談記錄

Q：把原住民的音樂提升到國家層次。相對於國家交響樂團，原住民音樂製作層面資源不是很多、規模並不大，人才雖多但經驗可能不多。政府提議做一個計畫，了解學者、專家的看法。

A：這一年就我的觀察，原住民的音樂，鐵花村的建立是因為非主流（原住民）音樂在台灣一直沒有經常性的非主流表演平台。雖然最近台東因為觀光興起，但台東一直沒有經常性的表演平台，尤其是在音樂方面。更何況有六大族都在台東縣。自從有了金曲村出來，才慢慢被重視音樂的能量，但還是沒有一個完整的經常性表演的地方，可以呈現音樂上的爆發力。原住民音樂不太需要樂譜編排，尤其原住民音樂就是很容易讓其他人投入、感覺到熱情、旋律上就可以讓人有感受、把人帶進來。前年 88 水災那次，慢慢音樂人跟藝術家才討論台東應該要做甚麼。因為音樂是最直接的，台東有那麼多會唱歌的人。鐵花村提供這個地方的時候，也有很多聲音，質疑會不會賺錢。鐵花村每個月有 70%原民樂團歌手，30%外地。我們還是希望以非主流音樂方向為主，讓大家瞭解不被重視的音樂。以音樂為經營方向，

Q：鐵花村如何生存的呢？

A：目前我們的目標很明確，是以音樂為經營的方向。台東需要不同的音樂去刺激，讓創作有更多的靈感，單一元素的東西很快就玩完了。禮拜三開放給任何想要演出的人，免費。目前收支不平衡，經常帳跟經常收入打不平。第一年唯一收入是室內場跟湯湯、水水，人事開銷跟歌手這方面沒有辦法 cover，尤其歌手的方面。所以第一年根本沒有辦法。這個狀況應該要好幾年才能改善，預估大概五六年。以後也不可能只有音樂，現在也結合很多其他舞蹈表演、藝術表演、劇場、行為藝術。要讓鐵花村更活一點，戶外也可以算是一種表演空間。現在來客量已經穩定多了，也慢慢會成長了。不過天候也是不穩定的因素，容易因為太冷而逼退客人。厲害的歌手才有厲害的人潮。門票與歌手等級不同而改變，150 元台東人都嫌貴。也有一些台灣好基金會、公司行號也常常安排客人過來，基金會這些反而比較多。不要去分很原住民的東西，我們要把這個地方活起來。這裡就是要以不同的音樂呈現，讓人來旅遊的時候不僅看台東的環境還有優質的音樂表演。我們的歌手兩個

月之內不會重複，不會有固定類型的音樂反覆，固定的表演形式沒有特色。

Q：這邊是一個很重要的音樂創意平台，我也很同意異質性的衝擊越多可以產生更多能量，他有沒有一個製作的過程，讓他未來可以變成類似定目劇，如果我們今天要把它變成國際級的作品，戲劇、舞蹈等等，他的能量夠嗎？如果不夠，他還欠缺甚麼呢？

A：這邊的原住民很有個性，幾乎每個表演者的個性都不一樣。不過我們不會去介入他們的演出內容。但結合這些人的話，結合他們的音樂能量在表演舞台上，我目前還不知道。**整合音樂能量的人一定是要有地位的人，可以去帶領那些人，那其他人會去聽從他。**台東我不知道誰可以，或許胡德夫會是人選、我也只想到他，以音樂上地位來講絕對是有的。

Q：如果把屏東瑪家的資源做成音樂劇的可能性如何？

A：呃…我覺得這是實驗性的東西，很多東西你不做永遠不知道效果。

Q：如果政府要做一個原住民的音樂劇，您認為可行性如何？

A：如果要原住民的音樂劇，我覺得需要很多元素，演員肢體語言、舞台表演都是訓練。**原住民天生就是唱歌。但是編劇、導演這些的話可能還是要培養很長一段時間。**原住民很多部落都有屬於自己的小舞團，不過總是自己感覺良好的去表演，**「部落型的表演」整個劇碼按照自己的想法，我覺得這是不錯的表演方式。**原住民要用到歌劇的話，困難度很大、專業技術很多，結合伴奏、音樂、現場卡帶，排列上要分秒抓緊，舞台後面舞台總監的 cue 點。每一個細節方面不是我們所想像，這個都要去訓練、接觸。如果要這樣去做的話導演編劇要對這個故事了解，一方面也是教育下一代。現在下一代很多人對自己的部落沒有正確的了解。這個會產生很多效應。賽德克巴萊也有很多爭議，你看他把那個鐵木演成那個樣子。有一些東西你該注意的時候就是要注意。**累積經驗很重要**，不斷把它當實驗性、實驗性。原住民的音樂、原住民的故事本來就有很大的空間做實驗性。

Q：現在要做國家級原住民音樂劇，政府要願意花很多時間、很多錢，這樣的說法你同意嗎？

A：當然一定要這個樣子。賴聲川那個都兩億一千萬了。都可以請了。

從訓練到成熟，三年還算太短，資質好的兩三年還可以，除非他一直有在舞台方面有接觸。如果以國家級的這樣來講對團員是很大的壓力跟包袱。像這樣的表演方式要有整個舞台類型結構故事的連串。音樂跟甚麼的話，以原住民的元素，不但是好聽的，「梗」是甚麼最重要。音樂其實可以做很多不同實驗性的，甚至可以用小提琴。人畢竟會老，你要不停地訓練新血，最好政府每年多少編列預算給這個團固定編列預算給園區。

Q：固定編列預算的話，你認為目前做甚麼內容最適合？

A：教育訓練、創新研發、職業訓練，讓他們看不同的表演類型、下去訓練，你不看人家怎麼表演會永遠停留在這個框框裡面。注意台北或國家劇院的表演訊息，我們去看就可以，最節省開銷的方法，政府給交通費、門票費，我們繳交心得。以實驗團體出來，剛開始出來就說是國家級的不太好，壓力太大，剛開始出來就是國家級我覺得這個不太好。

Q：第一流（陳建年、紀曉君）的人才似乎不會想要到園區裡面？

A：第一流的人才不會想去園區裡，在樂團裡固定上班薪水。真的很好的藝人被經紀人簽個約就跑走了，他也不想被這種東西綁住。

Q：美國的棒球選手真正在培養的是球團，政府去養就會把他養壞。這些選手都是民間在培養。如果在文化園區設一個國家隊是好還是不好？

A：國家隊或職業隊，看管理體質怎麼樣，錢再多、管理體質很差也是領乾薪，每一分錢怎麼用？以國家的錢來養團體，兩種隊伍心態差很多，民間做不好砍頭、國家組織做什麼都一樣的薪水。不管如何，管理體質不好也交不出好的東西來。限制多少時間弄出一個東西也是一個方式。

Q：如果國家不做劇團，國家來做劇場。如果這個空間是有的，我們把這個製圖稱做競爭型提案，設定規則，你覺得這樣會不會比國家自己來做好一點？

A：在那個時間內完成一個案子，對園區來講不會是好事，不會有好的效果在。很有可能為了有更多利潤而不正當地節省成本，就像工程施工一樣，可能會偷工減料。建議還是以園區裡面培養這些種子，可以限制二年讓他們去上課、去了解、去接觸這些東西。

Q：請問村長怎麼看最近這些號稱是音樂劇，譬如說劉鳳學老師、台東大學的逐鹿傳說、李欣芸老師的很久沒敬我了你，請問你怎麼看？

A：其實我都沒有看過（笑）。一跟國外比較之下，你能告訴我，例如 MAMAMIA、貓劇、歌劇魅影那種，所謂音樂劇，你就會知道…台灣的形式還是屬於舞台劇的表演，抱歉我對音樂劇不是很了解，但我這樣看國外的，用 youtube 下去看，你就知道他們的成本多少錢。

Q：台灣原住民音樂的能量很強，現在在台北靠音樂生活的原住民，真的全職的音樂人不多，你覺得我們有沒有機會，有一種力量把這些人整合起來？

A：結合各個表演者來演？我覺得這方面只有 30%的機率結合這些人。說實在，有的人對舞台劇的興趣沒有很大，他們有他們自己表演的領域、他們有他們自己的想法，除非是一個完整部落的向心力（好久沒有敬我了你），是整個部落一起演，共識很好。民族意識的問題阿，阿美跟泰雅可能沒有甚麼關係、不過阿美跟布農可能比較近（哈哈）。搞這麼大不是好事情，你沒有經驗一次就死掉了。

Q：我看 youtube、或 KKBOX，從 suming 到浩恩到巴奈，他們的歌裡面只要跟傳統調系有關係的點閱率就會偏低，在同樣專輯哩，跟主流的有關係點閱率就較高，這樣反而是一個機會，這樣好的元素在混雜在一起，我不要告訴你這是哪一族的，就說這是原住民的作品，你覺得這個做法會不會好一點？

A：這個…我看過來這邊的原住民歌手，不管是甚麼族、甚麼族，很多還是會唱到阿美族的調子（哼歌），一定會有這個。（哼歌）或許，有的歌手就是喜歡這樣子做。原住民不一定要只做該族的表演，也是有歌手在作品裡把其他族的元素融入，例如：阿妹的姊妹、Bad boy，但那些元素不是特定在那一族，他是商業的東西。如果要做，原住民還沒有完整的走舞台劇方面的，剛開始可以從小劇場的方面，舞台劇本來就有安插幾首歌在裡面，有歌也有舞的表演。）建議以實驗性的小劇場的規模開始，散落在台灣各地。累積經驗、累積人才小劇場的方式。關於內容，可以反映原住民反映社會層面、生活層面，就先不會有族群問題。從勞工先開始，先累積這方面實力，多設幾

個小劇場比較務實。先不要有音樂劇的想法在，先培養小劇場，沒有小劇場怎麼搞音樂劇？管理、導演甚麼的從小劇場開始訓練。「社區劇場」、「部落劇場」、「工作坊」，劇場力量很大，功能反映社會底層不平。

Q：流行音樂頂尖歌手為什麼都是從台東出來？

A：這邊的好處就是六個族都在這裡，這些樂團互相認識，只要在一起、一喝酒，就會撞擊出很多創作。唱歌對原住民來講，從小就接觸，所以對音樂跟旋律敏感度很高，即興的玩出東西來。把原有的地域觀念打破，地域很敏感。原住民的文化與精神應該要試圖融合、遍地開花。不要有資源分配的想法，應該是有誰在做這件事，就去補助他。設置一個平台制度，讓想要做這份工作的人能夠有資源、有舞台。

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

附錄十：于躍門教授訪談記錄

Q：政府想成立國家級音樂劇團。現在偏向好幾種國家定位：國家自己來做、行政法人或是財團法人，建立國家級財團法人的概念，由財團法人自己來經營？

A：立法院有一個議決案，財團法人不再成立基金會。對政府來講，財團法人是一個大後門，很多政府機關的人退休就轉到那邊去。最後成立的是國科會的衛生研究院。但如果可以的話原民會就可以變成原住民基金會 Found 轉成 foundation。你要走財團法人基金會的話要把議決案拿出來看。

Q：由國家建立音樂劇團本身就是一個臨時的想法，因為要解決馬家的團體。由國家來做行政法人，其實也不錯，因為員工可能變成是公務人員的心態。英國幾乎是半官方的表演團體，但官員比較有水準，不會介入，由專業經理人來管理，最後是看他的財報、社會目標。主要是社會目標，是否有落實文化振興、人才培育、弱勢發展。這是他的社會目標，我們有這樣的水準嗎？有沒有辦法打造私人組織，但有國家的等級？就像想到雲門，就想到台灣。類比雲門或朱宗慶打擊樂團？

A：如果是國家的位階的話，當然是國家要做。國家級這三個字養成了兩個意義，一個是程度國家級，我是民間的、但我是國家級，這就好像五顆梅花一樣，是等級的問題。一般來講，國家級就好像國立大學、私立大學這個位階，你們的國家級的界定跟別人不一樣。林懷民是國家級的程度，但他要變成國家級的治理，就是說組織規章、運作辦法要由國家制定，但實際上是民間來做。但按照你們的規章就要送立法院審查，那立法委員有要來檢查，但這樣問題又來了。那你的國家級是組織的性質是國家級、還是表演的能力是國家級？這要先把它區分清楚。

Q：北藝大戲劇學院的楊院長表示，現在沒有先進國家有國家設立的表演劇團，那是共產主義的國家才有。一開始他的問題就來了，能不能初期由國家輔導，但最終是由國家級的制度到國家級的水準？

A：奧地利的維也納合唱團是世界級的，表演能力是世界級。如果它是一個基金會，那裡面的資金是政府拿得錢多還是自己運轉的多？不要讓政府

管控就要把政府的投資比例控制在 49，那你要看政府願不願意？他拿錢出來卻不能管你。政府主管機關也不想要擔這個責任，我給你錢卻不能控制你。

Q：由國家來投資的概念可行嗎？而不是由國家來編預算。

A：阿扁時代買飛機、買軍事武器是由政府來投資的也有，但這不是被騙了嗎？投資就要有績效，立法院會看績效。你們在做研究的時候，治理跟管理先把它分開來。先把「管理」處理好，「治理」做第二階段。先研究管理制度，組織屬性再進一步探討。原因是組織屬性牽涉行政院政府機構組織法，政府現在正在組織再造，你現在要定案是不可能的。我教你一招，「行政法人 VS 基金會」兩案併呈，每個案子的優缺點給他們選。研究寫成這樣已經很好了，他們應該要給你們一千萬。

Q：原民會的政策從整個創新、創意、人才來看，能量是否足夠？

A：現在原住民政策只治標不能治本，「你這邊沒有錢，我就給你錢」，「以工代賑」的自欺欺人的作法。政府以工代賑這種計畫不穩定，拿掉之後失業率還是 6 以上。以後給壓力要給事務官，不要給政務官。政務官做幾年就可以走了，但事務官不好好搞，事務官是長期的。我們的事務官不認真，都把責任推到政務官身上。原住民的才能培育是國家「事務官」的責任，這是你長期要做的；培育到甚麼程度「政務官」可以決定，但人才培育的工作一定要做。我們要成立一個協會「原住民行政人才培育成中心」掛在社會事業下面，或是「原住民事業發展中心」、「原住民政策研究中心」做政策的擬定、規劃。現在很多原住民小孩經過特考進原民會還不會寫公文，公文寫完了之後傳給我看，哇。我花了很多頭腦。會議記錄很多錯別字、文意不通順，由此可知，培養原住民行政人才非常迫切需要。

Q：對於原住民就業學習的概念有甚麼看法？

A：退輔會在各地都有賓館、會館、生產事業、榮工處等等；經濟部下面也有食品研究中心，炸香腸甚麼的、教人家一技之長。各部會都有，只有原民會下面的事業單位只有一個藝術園區，這不夠。東部甚至也可以設旅遊觀光的學校，人才不培養將來一定完蛋，你永遠是被人家控制的。

Q：原住民發展的架構應該使用何種模式？

A：原住民地區經濟發展應該用區域經濟發展，使用「策略聯盟」的模式。這邊的基本概念就是「原民會現在的政策就是，一筆錢，給多少人輔導就業，若政府一沒有給錢，原住民就失業，這樣的方式也不能生根。」所以我設計了一個方法，「以個別部落為主，把特色公布出來，好山好水、藝術或其他，一個部落一個商品，這就會產生需求，再嫁接部落會議。現在國內上市公司有三四百家，當今社會裡面又有社會責任、企業倫理，企業可以把從事公益活動的那幾百萬、幾千萬拿來原住民部落做策略聯盟，不僅可以免稅又帶進新的管理知識、人力，前提是不能夠剝奪當地原住民就業。合在一起部落就可以發展起來了。如果原住民要發展自己的部落，自主發展是一種方式、借助外力也是一種方式，台積電跟他做策略聯盟就可以把土地拿出來，弄個休閒的地方，對員工及當地人都好(帶進當地知識/技術、餐旅管理模式)。上市的大企業跑到國外去認養，那為什麼不要在國內跟我們的部落結合在一起？

Q：那麼該如何將部落之間的條件整合起來，或是圈一個更大的條件？

A：一個地區的經濟發展不能以國家的經濟政策來看，一定要以一個原住民區域經濟發展來看，他的自主性、主體性才會出來。我曾經撰寫過一篇原住民區域經濟發展計畫的專書，我主張，第一，原民會裡一定要有金融單位；第二，要有一個自主的系統，成立一個金融科目。但中央銀行反對一國有兩個制度。那為什麼有農民銀行、交通銀行為什麼不能有原住民銀行？原民會主管覺得先累積資金，每年編列預算，現在已經達到 84 億，到 100 億可以成立銀行，現在已經準備要籌設原住民金庫，委託台北金融研訓中心來做規劃。但我後來想，設立銀行不太可能。規模不到、量不到，原民申請貸款約 100 件左右，要有大銀行，各縣市至少要有分支機構，但若分支機構一年不到 20 件一定會被批判，國外是成立融資制度或是一個體系，但現在他們還是朝銀行去規劃。

Q：為什麼這麼堅持要設立銀行？

A：他們認為原住民到一般銀行申請貸款信用資格不夠，原民唯一抵押品為土地而有是保留地，沒有次級市場。銀行不願意貸款。自己信用程度、以往的紀錄不是很好，銀行不願意貸款。但是原住民向銀行借不到錢其實是

違反人權的，世界人權裡面把融資的權力當成是人權一樣。所以原民會就決定自己成立一個銀行。但成立一個銀行的資本額要 100 億，而你也要有穩定的「量」才会有經濟效益出來。現在整個原住民只有 52 萬人口，真正有生產力的人口也不夠，大概 25 萬左右，為了這 25 萬人要成立銀行，短期看不出它的必要性。那倒不如成立一個「**基金會**」，把發展協會獨立出來。金融機構是專業的機構，不要成為政府組織，要把一個 form 成立成一個 foundation。「**原住民貸款中心**」也可以也夠專業，也不是一個銀行。透過這個系統，成立獨立系統有多少金融人才、**原住民小孩也可以培養出來**。向土地銀行跟合作金庫，高興做就做、不高興就不要做，這樣一個人才都培養不出來。所以應該要成為一個事業的機構。政府的起心動念應該要在「**學習、人才的儲存**」，要包括在政策裡，我們要的是專業人才，不是公務員。

附錄十一：卓明訪談記錄

I：去年馬總統有宣示要把一個原住民歌舞劇或是音樂劇拉到國家層級上面去，現在很多表演團體很多是 local 的、不然就是非常曲高和寡的，像台東大學辦了一個非常大的、或是劉鳳學老師辦的一個很大的，台東大學一個案子出來後要求政府補助，現在發現地方都在做，所以馬總統去年年初就說做一個國家級的團體，有點像是模仿 MSO 的國家交響樂團規模來做，大部分這種團體是政府的包袱，績效不好，公務人員又不懂的藝術、不會管。所以要做一個規劃，未來真的是要把它做成一個國家機關，還是我們乾脆鼓勵民間來做，政府來支持一個及少數的民間團體，他們真的是非常好的由政府來支持，採用什麼樣的模式，這樣的一個決策其實是對政府是很難的，所以想聽聽老師您的意見。

Q：如果政府要介入的話，卓老師認為政府介入的方式以哪一個最好？當然政府介入的方式有很多，像是政府自己做一個樂團，目前看起來這個方向大部分都反對，那如果這個方式不好，那又要以什麼方式做到國家級，那就是一個很大的問題，因為你定位要國家級，政府有很大的企圖心，因為原住民是台灣一個很重要的特色，要怎麼做，想聽聽老師的意見。

A：首先以實務上來說，像是嚴長壽現在在台東弄了一個鐵花村，還弄了很多的活動希望把原住民開拓出去，也開了很多學術研討會，例如講到南美洲的文化，或是非洲文化屬於非主流的特色，有他民俗的特色或是地方特色，有他的音樂性跟舞蹈性。但是原住民的反應是這樣，原住民的心裡狀態是這樣他很想要提昇自己，但是自己本生所擁有的技術或觀念不是那麼好，所以他想歸想，但是有自己的自卑心裡在，所以不太容易有自發性。這些原住民的藝術家，不管是視覺的還是音樂的，主要以這二個為主，要介入這個表演的時候，每個人沒有很清楚的觀點，所以他們要 get together 要去弄一個東西，在那個狀態很不清楚真正的目標整個 scale 是什麼，所以要有一個很清楚的領導人去完成這個，那這個人是誰？基本上原住民跟漢人有不信任的隔閡感，原住民本身人際關係裡面要成為一個領導者除非是確定已經是一個長老，或是輩分夠的，一般基本上來說他們是很平等的，所以這變成他們要變成一個團隊是很辛苦的。現在比較有成的就是原舞者，原舞者可是在台北弄一弄

最後很多可能比較有能力的有這方面的想法，他們不見得認同那樣的操作，那樣的操作可能是漢人的操作方法，所以就移到花蓮去，去沉澱一下。

Q：長期討論要不要做定目劇？是誰的定目劇？當然有另外一派是走接近比較市場的，像是 muscle 的型式、opera 那就很商業化，那在這二種之間可以取一個折衷。要很清楚介面是哪一塊，國家又扮演的是哪一個角色。

A：現在對市場的型式，有些人過度的單向化，市場就像音樂有很多不同的形式，偉伯進來以後，很多音樂的劇種被改變了。美國是很實際的、很生活的，比較沒有提昇到心靈層次的美學涵養的部分，美國的文化是比較膚淺的，所以偉伯狀態改變了一些所謂的市場，庸俗化、膚淺化、現實化。**台灣劇場本來就沒有一個商業的機制，因為劇場不夠，現在的劇場都是政府在控管，定目劇沒有辦法長期去演。**政府的操作資源是民間的，一定要所有人都可以用，又要定目化又要量化是不可能的，**要經過長期票房的考驗。**雲門去歐洲的時候，看到很多傳統古典的劇團，他們有一個規格，所以雲門就會設一個規格，要不然到每一個地方規格都不一樣，怎麼去推動劇場的定目化的標準性？以及他技術上的準確性？第二個執行的問題是，如果是在一個定目劇，在一個劇場裡可以做多久？所以這樣的一個機制一定要存在，台灣這個機制如果不存在的話，如果要打到大陸去、要打到華人去、打到東南亞的話，名聲不夠強，所以沒有弄好，我們只是替一個劇團發聲。台灣是一個生產地，市場要涉及到整個華人，台灣的市場不夠維持長期的一個支持。事實上原住民的歌舞，他們表演的方式就像巴哈古典音樂時期歌頌神，基本上在技術層面是比較抽象的，比較可以普遍化跟世界化，是有可為的。

Q：現在比較困擾的地方，比較有問題的是？

A：年輕的歌手已經逐漸接受現在一般流行的模式，要他們回到原來文化傳承那個機制裡面，就會出現很多的矛盾。因為他的音量要大，而且年輕人也比較依賴現在的音效，已經不像傳統樂器沒有擴音器在那個地方唱，對他來說那個 power 出不來。經過這樣的制度學習之後，他其實會跟隨著整個音效，或者表演場地的需求，跳離傳統型式的表演，簡單的思考，他們會切分。如果這個團隊要成立，兩邊都要兼顧，參與感要存在。他們在團隊裡，要跳歌舞的時候，一個帶動者類似一個主持人，要有主動性。例如：要做表演

的時候他必須要強力的去主導，什麼時候參與進來，什麼時候加什麼東西進來，怎麼樣做互動，就像一個節目設計單。維持他們原來的傳統，原來的那個味道。另外一個現代的，是以後流行音樂中心出來，有一個狀態是最好看的，是原住民自己的生活紀錄還有他們的個性。漢人把音樂性的部分弄的很優雅很固定，雖然他們的評價還不錯，但是就失去了他們原住民的味道了。

Q：在制度設計上面，政府不要干預太多，把制度的框框去做好，鼓勵讓原住民去參與，去銜接那個機制，老師覺得？

A：必須要有參與感，才有決定權，如果沒有這個，他們推動起來可能就沒有那麼積極，不會那麼有活力。原住民在會議的過程裡面是沒有效率的，因此他們要有一個代表性的人，參加會議的時候，可以比較清楚明白抓到重點。漢人的音樂形式很清楚，節奏感是一個都會化的快節奏；但是原住民就比較鬆散，比較不重結構性、準確性，漢人的語詞與感覺，或是要傳遞的訊息都很清楚，原住民就不講求這個，他們的音律性難免會一直重複，和南美或是非洲文化還蠻雷同的，不能夠用漢人思考性的文化去看他們，不然他們的音樂性就少掉了。現在的觀眾不會一直重複去看一個表演，將面臨生存的延續。創意就非常的重要。拿掉故事性，變成一個音樂劇場，可以一個人一個背景依附音樂，那個背景不一定要連結的，是點狀的。現在音樂劇場的人口比真正的音樂人口，一個是自由，各方面都可以進來，第二個創作沒有壓力，可以變成幾個小組。音樂可以做一個串場，所以他們創作比較輕鬆，基本上他們對很多東西都有興趣，自己也有好玩的部分，維持他們的自由度，用音樂劇場的方式，讓他們創作就可以長時間去發展。所以**每個人都有參與感**，可以讓他們變成現代、古典、未來都可以放在一起，看到的東西就比較豐富。

Q：要怎麼讓原住民有當地的特色，使定目劇能不斷定立？

A：他們的表演過程一定要有一個層面的介入接觸，訓練他們各種表演的概念開發，例如身體的開發、聲音的開發，像是舞蹈音樂美術戲劇，一定要放在新的地方，有一個新的概念，不然會停留在原地。原住民的色彩辨識，可以由色彩學、視覺、符號學去看，這些東西都要進來才有養分可以吸收，營養的部分要經營才會進步，才會開起自己的自創性。**團隊要有一個技術開**

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

發的教育中心，找到他們有興趣的部分，在表演前給他們一個不同的概念，看他們在表演的時候會不會有不同的表演想法。原住民的熱情影響了他們的表演，具有感染力，是有連串性的，不太有商業化的行為。最後，原住民的音樂劇場很重要。

附錄十二：呂育誠教授訪談記錄

Q:針對一個假設要成立一個原住民文化團體國家級的一個表演團體，第一個是錢從哪裡來?第二個是組織編制人員的問題。

A:如果是原民會發動的話就會有經費的部分，**第一個要考慮的就是政策性的考量**，如果等同於 NSO 或是其他國家初次成立的，就背負著一定程度的政策的考量，就不純粹只是一個表演團體了，可能因為某一個理由跟原因所以我需要成立這個東西，所以那樣的方式他可能事在一個國家體系裡面，但要有政策的目標，像是 NSO 要彰顯出藝文活動或表演活動的一種支持，如果這樣的話就可以用這樣的概念當作是一個點。要先找到與政策之間的關聯性是什麼，因為如果純粹是一個民間表演團體，雖然他是原住民，但是民間原住民表演團體很多，如果沒有負擔政策上的考量，就不能和原民會結合在一起。頂多原民會只是像一般補助民間團體一樣給予經費的支持，就不能跟他產生連結，所以要考慮到政策上的考量。**第二個部份就是經費的問題**。目前現在的進度是用編預算，一年大概有九千萬到一億這樣的預算，單單做這一個團體的事情，基金會的方式是卡在立法院的態度，立法院對於設立基金是比較保留的，因為他不能控管，所以政府在這一塊退到機構安排，所以就要設立常設性的組織，那這個部分就是原民會經費能不能持續下去，不是固定的金額，要長期性的預算編列。**第三層就是組織的部分**。因為所謂組織現在涉及到說，我們剛剛講到組改的關係，那所有的員額、編制都是由行政院統一的控管，在這個控管的情況下要設立這樣的團體，這樣的一個表演團體到底應不應該算是一個機關，或是用機關的方式對一個團體可能比較有利。像是上次我去園區有一個歌舞團，現在的困境就是用約僱的方式，所謂的約僱方式還是附屬在機關裡面，你把他變成一個機關的話，當然好處就是你這個機關不管是用什麼樣的法定地位，你等於就是機關的一部分，不定位階高，好處就是說你只要變成一個機關的形式就比較有固定的保障、固定的這些相關權利義務的東西，但是缺點則是此機關位階可能在原住民委員會、園區下面，所以這些人的待遇受限於機關編制的狀況而難以提高，你不可能即便他是一個很優秀的表演者國際級的，他的組織不可能比園區組織還高，另一個缺點就是較僵化，你只要機關化以後就會很僵化，這是現在最大的問題。所以我的想法就是有三條路可以走，**一條就像園區的方式**，把他變成正式化，

因為他現在是非正式的，是用約僱的方式，約僱的方式基本上並不是正式的組織，只是一個臨時性的，一直臨時、一直臨時，一直有這個需求，所以現在用這個方式讓他存在，但是畢竟以後要把他變成一個正式的團體，這樣的缺點就像我剛剛說的，員額、編制、相關人事管理接受法律扣款，就會很僵化。**第二個是行政法人法已通過**，你們也可以走行政法人法這一塊，就是按照行政法人法的規定的推動，但挑戰是這個團體跟原民會的政策，就像中正文化中心的這一個概念，另外一個就是整個規模跟組織，還是有中度的限制。如果是帶有一些些政策考慮的話，用行政法人法走這一條路是比較 ok 的。**第三條路就是從表演者的立場來看，完全獨立不受政府的牽制跟影響**。因為行政法人法有一個問題，雖然政府出資成立他，但還是要接受政府某種程度的監督，例如說董監事會、監察還是要受到很大的政策約束。這個部分從表演工作者的立場來看，還是會覺得我做我的表演為什麼要跟政府產生主從關係。好處就是說有一定的財源，有固定的錢、類似的基金，但是要自付盈虧。行政法人無法大規模的推動就是因為有這樣的疑慮，除了中正文化中心之外，因為他們要自付盈虧又要配合政府政策，會有那個限制。第三個就是我剛剛講的完全成立一個用一種社團法人跟財團法人的方式來成立，不是企業，而是一個非營利組織，完全是一個獨立運作。

Q:呂老師我想請教您，如果今天園區他們已經很有自己的想法的時候，你覺得提這樣的方案這樣是對的嗎?園區是很想走的一條。

A:我會建議說走第一條是不智的。現在狀況很可惜，裡面有很多好優秀的舞者，你要走政府這一條路，你就是一定要受到監督，你不可能又要得到政府的保障，又要完全不受監督，這是不可能的，天下沒有白吃的午餐。現在的思維大家都希望像 NSO 最好，可是時空條件已改變，你現在要新成立的困難度會很高。而且 NSO 本身問題可能也會不少，譬如說我變成政府的正式編制以後，我這個團員我想要去外面參加台北演唱會就有問題了，你公務人員不可以去兼職阿，你不可以隨便去收門票，那你自己的表演的空間就受到限制了，這樣對他們有什麼好?更大的是工作上的限制，搞不好要打卡，還要求要遵守各項規定，你差勤都要照人事規定做，所以我覺得第一條路並不適合。

Q:呂老師我想請問，假設我們選第三條的話，假設性的問題，第三條我

們要怎麼說服政府說他也在那個國家級?

A:第三條的話那就是那個非營利團體，所謂國家級不國家級就取決於你自己本身的品質了嘛，就像林懷民那個東西，你不用講他是不是國家級，他自然就是國家級，因此我會覺得要是我自己私底下會覺得第三條比較好。

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

附錄十三：胡健訪談記錄

Q:給政府建議，如果說今天政府想要做，我們應該不分是公部門還是私部門，在藝術表現上政府能大力支持的，可是有些比較小的團體就會被排擠，政府的資源就失衡，所以想聽聽老師的意見，我們先談談表演團體，再談到政策面或是市場面好了。

A:我們的東西不是在平面，更不是在國家音樂廳裡面，我們是活在當下的團隊。在表演最極致的能量，叫做行動跟募集。播放了一段影片~屏東縣馬家鄉樹林與空間的表演（40min）已進入投資計畫。

Q:其實在歐洲有很多嘗試這樣的作品，心靈參透以及共同演出的概念，這樣的型式與氛圍那在台灣我們想突破劇場的空間現實，理論上可以，但是在現實操作上是很困難的，所以要政府或企業界來投資，總是要看到市場的績效，這樣可以存活多久，或是有沒有能量？

A:台灣第一個定目劇即將誕生，在北部山裡面的一個很美的地方，理性的被…你可以看得出來剛剛是一個非常遺世性的部落的觀點的表演，裡面注入了很多普雜的元素，**最難的就是商業的元素**，目前我們的案子是烏來部落，製作完這個音樂劇之後，我們已經不做音樂劇爾以了。我們在製作的是一個部落，一個部落融合了很多東西，剛剛就是定目劇的本體一個表演，可以每天演或者是一個禮拜演五次，我們精準的評估過有多少個百分比的客人，票價折了幾折以後的盈虧的狀況，我們的投資人正在評估當中。這個案子已經送文建會定目劇在審。追求卓越是目前台灣國議會裡面最能補助的平台。未來會有很好的商業收入，商業的收入為什麼我們部落人會這麼想要去思考商業，其實就是因為唯有自給自足才能永續經營，我下令我的員工做資金的籌措是把投資案擺在首位，先能立足商業市場。剛剛那個作品是絕對可以的。第二個就是贊助與補助，**贊助要去感動人，補助要有藝術文化的價值**。（從影片中有老人、有小孩，也描述了八八水災…..人物、景像，去說明原住民的織布、音樂歌曲、還有說明原住民的民宿很平價，並不會太貴。）不希望遊客去烏來只是去看熱鬧，而希望是能**透過行前導覽更了解其中文化，帶著尊重的心情來參觀**。製作一部影片的播放不可以只有預告片，還要有文化的本體，要有檔期來使政府去補助。那所以一個作品一直換新，真的是好嗎？這可能就

是我們要去想的另外的一個層次的想法。

Q:想請問老師，原住民的作品有兩種不同的評價，一種評價是跟文化的傳統銜接很深，也因為這樣跟市場的距離很遠；另一種是，例如：賽德克巴萊，和市場很近很近很近，和文化好遠好遠好遠。那政府的單位有可能做這樣子嗎？有能力做這樣嗎？如果他們真的有企圖他們做得到嗎？如果政府做不到，而我如果跟政府說這個東西是一個典範，那我要一個標竿需要資源，政府要用一個什麼態度來處理，可以連結市場跟文化的標竿？

A:我認為先把公平性擺在旁邊。不要再思考事情都要擺在一起，我覺得**留給自由市場去競爭**，創意能力、執行能力、市場能力、精緻度。就像是三顧茅廬的故事，我覺得要應該要有那個 gutes 拿出來然後排出萬難，把可以賦予的責任與權力還有資源，投入在會讓國家可以丈放光芒的一個團隊上或是角色上。我覺得企業是我的好朋友他很有品味，我們希望可以自給自足，不用攀很多關係，可以自己走出一條路來。

不可以只有預告片，要有文化的本體，要有檔期，政府需補助。一個作品一直換新，真的是好嗎？

附錄十四：劉鳳學老師訪談記錄

Q: 目前在政府改造的過程中，整體而言，您覺得當前機關營運是否有成功的機會？為什麼？

A: 過去長期對原住民舞蹈採集付出了幾十年，保有非常多珍貴的原住民舞蹈元素，也發表許多創新的作品得到國際的重視，希望有更多人來共同經營，目前發表的作品也開始跨域合作。

Q: 發展成行政法人？或相對於財團法人，甚至私法人的設計，彼此的優劣勢如何？所謂的「國家級」要如何定義？機構還是作品品質？

A: 即便是非營利組織也要有賺錢的能力，才可以繼續經營下去，但是目前民間的文藝基金會比較欠缺商業化的人才，所以希望學習管理與經營的人加入。

A: 基金會目前還可以透過向各界募款支持表演，在舞台上也有足夠的人才，比較重要的還是急需一個有能力的藝術總監，能夠把作品原創性與市場機制連結起來，至於是不是政府親自來做就不是重點了。

Q: 文化創新的元素與力量在哪裡，創作來源從傳統劇作來看有沒有人才與創意斷層？如果有，斷層原因主要來自於偏好與生活世界嗎？

A: 同意 musical, 不排除流行音樂與張惠妹, 也不排除跨域作品的混搭與經營的合作，但是所創作的作品中舞蹈的部分一定要堅持基本美學的原則與原創的品質與其他藝術元素對話，不要亂搭。

Q: 策略定位是樂舞劇還是音樂劇？劇作還是劇場？自製還是委外？這些和原住民能量與能力的連結性如何？

A: 台東大學音樂系將原住民音樂以歐洲美聲唱法來展現並不能引起市場的迴響，因為那與文化產業的聽眾對原創性與真實性的要求之間出現

明顯的落差。

Q: 「國家級」的意義，對原住民來說是不是可以落實文化永續的核心概念之一?社區呢?或者族群呢?部落呢?家庭呢?個人呢?

A: 一定要更深入地紮根部落與回饋部落，因為以過去數十年的經驗，文化採集與創新一定要以部落為基礎，而且要創造一個回饋部落的機制，創造良性的循環。

附錄十五：林清美訪談記錄

Q: 目前在政府改造的過程中，整體而言，您覺得當前機關營運是否有成功的機會？為什麼？如果可以或不可以，這種傳統機構的設計主要遇到什麼樣的問題，其轉型的策略如何，這樣的策略可適用於原住民團體嗎？

A: 強調文化要在部落脈絡中觀察，因為現在的政策都沒有真正的落實到部落生活中，而且文化產業的政策應該要以文化保存為最重要的工作，擔心現在越來越少的年輕人願意從事自己文化的學習。

Q: 發展成行政法人？或相對於財團法人，甚至私法人的設計，彼此的優劣勢如何？所謂的「國家級」要如何定義？機構還是作品品質？

A: 固然文化保存的方式各方會有意見不一的情況，但是這與世代觀念不同有關係，必須予以尊重，年輕一輩因為生活經驗的關係比較喜歡流行的方式，但是文化傳承還是必須以教育為主，讓新世代對其生命傳統有更多的認識，這個需要國家機構的介入。

Q: 未來文化創新的元素與力量在哪裡，創作來源從傳統劇作來看有沒有人才與創意斷層？如果有，斷層原因主要來自於偏好與生活世界嗎？

A: 世代差異可以表現在年長者幾乎都強調部落中的原音重現，並且對於文化的流失表示憂心，因為原住民樂舞作品還有很大的成長空間需要更多人來做。

Q: 「國家級」的意義，對原住民來說是不是可以落實文化永續的核心概念之一？社區呢？或者族群呢？部落呢？家庭呢？個人呢？

A: 建議前述所強調的文化教育應該要以部落為主體在部落中教育會比較有效果，年輕人也會回到部落中認同自己的文化，具體的建議就是從以部落居民為主體的學校中挑選一所學校，發展成原民樂舞文化的專業學校。

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

附錄十六：巴奈訪談記錄

Q: 目前在政府改造的過程中，整體而言，您覺得當前機關營運是否有成功的機會？為什麼？如果可以或不可以，這種傳統機構的設計主要遇到什麼樣的問題，其轉型的策略如何，這樣的策略可適用於原住民團體嗎？

A: 因為政府的文化國家化政策不能代表原住民的居住與文化主權，須要先傾聽各部落的聲音，而不要太粗暴地想要執行少數人的或漢人的一統化政策。強調企業與政府應該善盡其社會責任，在原住民的生活傳統領域權力上問恢復之前，斷然地執行國家文化政策。欠缺公民的對話基礎。

Q: 「國家級」的意義，對原住民來說是不是可以落實文化永續的核心概念之一？社區呢？或者族群呢？部落呢？家庭呢？個人呢？

A: 強調如果要推動產業也要以部落的共同生活文化為主體。因此推動社會企業與部落結合才是原住民可行的方法，例如鼓勵文化產業合作社的成立並且加以輔導，因為台灣原住民社區的複雜性高，必須尊重個別差異。

Q: 國家級的樂舞劇創作的資源與條件為何？原住民資源的聯結性如何？作品的方向會不會因此市場的定位與優劣勢有關係？

A: 文化資產是在部落生活中被活生生地保存，質疑由國家機構操作是否真有這個能力提升原住民文化產業的品質。

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

附錄十七：原住民文化園區之建議

法規	組織架構及進用辦法	團員進用
<p>一、修訂行政院原住民族委員會文化園區管理局組織條例〈基於業務需要，增列任務編組條款〉。</p> <p>二、增設國立台灣原住民族樂舞劇團設置要點〈成立法源〉。</p>	<p>設置「原住民族樂舞文化推動委員會」，聘請相關樂舞文化藝術之專家、學者、製作〈舞團負責〉人及原住民擔任委員，幕僚作業由文化藝術組〈藝術展演科〉擔任，原住民族劇團設 5 組，分別掌理事項：</p> <p>三、組織架構：</p> <p>7. 藝術指導：劇團藝術品質、創意及藝術方向的掌舵者。</p> <p>8. 研究組：部落田野採集、樂舞研究、樂舞節目整理、劇本編寫。</p> <p>9. 推廣組：影音資料典藏、樂舞推廣規劃與執行、節目行銷、國際交流推動、相關刊物編輯出版、網路平臺建置。</p> <p>10. 演出組：展演劇本執行、訓練課程規劃、演出人員工作協調、演出庶務執行、演出資料蒐集運用、文宣設計。</p> <p>11. 製作組：舞台、燈光音響、字幕、道具服裝、電源供應、特殊音效操作管理。</p> <p>12. 行政組：文書、財產、人事、總務及庶務等工作。</p> <p>四、進用人員與辦法</p> <p>5、研究人員：具深入了解各族群樂舞工作者，並具備田野調查能力之專業者，以原住民為優先考慮。</p> <p>6、團員：大專院校戲劇原住民相關科系組畢業，高中職以上畢業，曾在樂舞</p>	<p>一、藝術指導、組長、舞台技術指導人員、舞台監督人員、服裝道具人員等以聘用人員任用。</p> <p>二、團員 60 名依臨時人員方式進用，並以二年一期之僱用契約訂定。</p> <p>三、團員每滿二年須接受評鑑，評鑑通過得以重新續約。行政人員則由藝術指導考核。</p>

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

	<p>劇團從事表演工作者。</p> <p>7、行政人員：由劇團辦理相關考試與口試甄選優秀人員。</p> <p>8、設置評鑑委員會負責團員評鑑、考核等事項。</p>	
--	---	--

附錄十八：台灣原住民藝文團體

一、高雄市祖韻文化樂舞團

成立緣由

從小一直以為原住民指的是阿美族，也以為在路上看到其他族群的人是外國人，後來才知道除了阿美族外還有魯凱族、排灣族、卑南族、布農族等等。

在都市成長並不知道原住民的文化是那樣的豐富，待我們去挖掘，直到我的父母警覺到他們的孩子無論是母語及傳統文化認知並不高，於是「伊娜」【阿美族語：媽媽】偷偷計劃著帶著我們學習傳統歌謠及舞蹈，一開始並不是很樂意去學習，但是伊娜說：「你們流著（邦查）【指花蓮的阿美族】的血液一定要學習祖先留下來的文化資產，否則我們無法傳承下一代」。

這些話讓我們姐妹產生使命感，覺得一定還有人像我們一樣不知道祖先留下來的文化，大姐積極地接下這使命，讓文化延續下去；希望下一代的子孫能好好珍惜我們的珍寶。所以不管你是原住民也好，漢族也好，只要有興趣學習各族群的文化，我們會竭盡心力將我們所知的「祖韻」【祖先的音韻】一一傳授給大家。

成立背景

祖韻文化團尚未成立前，就已經有許多志同道合的原住民及漢族青年，聚集在他們私下稱之為（秘密基地）的地方學習傳統舞蹈跟歌謠，希望將台灣原住民文化傳承給下一代，並且要台灣原住民文化之力與美，展現給大家欣賞。

參與了大大小小的演出，祖韻的團員們，總是把這些希望帶上舞台盡情的揮灑，展現我們的熱情。非常感激受到我們熱情演出而感動有心人士，積極地為我們爭取許多演出機會，給予祖韻無比的信心與鼓勵。在大家的殷切期盼之下，祖韻文化樂舞團於民國90年9月28日成立，這無疑是讓祖韻的理想繼續延伸下去，促進族群間的認識及了解。

歷年表演經歷：（僅列國外表演）

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

2005年—4.5月：日本愛知縣萬國博覽會；

7.8月：德國、法國世運接旗暨歐洲巡演。

2006年—8.9月加拿大HO-HAI-YAN台灣文化節（多倫多、溫哥華等）；

11月：香港—台灣美妙節→推展台灣觀光。

2007年—4.5月：日本—台灣觀光推廣活動（鹿耳島、福岡、大阪）；

7月：美國關島—訪問美國關島暨宣慰僑胞活動；

8.9月：澳洲（澳洲布里斯本、雪梨）—參加2007年第六屆亞太城市高峰會暨宣傳2008年市運在高雄活動；

9月：新加坡、馬來西亞秋季旅展「推廣台灣觀光活動」；

11月：英國、法國—英國倫敦、法國巴黎冬季旅展「推展台灣觀光活動」

2008年—2.3月：新加坡—2008新加坡奇思夢想之妝藝大遊行活動、2008春季新加坡NATAS國際旅展推廣台灣觀光活動；

3月：馬來西亞—2008春季馬來西亞NATAS國際旅展推廣台灣觀光活動。

聯絡資料：

地址：806高雄市前鎮區天倫街77號

服務專線：07-8314255或 0938-115686 洽王安琪小姐

服務信箱：zuyunculture@yahoo.com.tw

二、台灣原住民原緣文化藝術團

於七十九年成立至今結合全省各族群菁英、教師及學生、智慧長者之結合，足遍了歐美、非洲、中南美洲，舞遍國內外不上下二百場次。而原緣走過的軌跡斑斑可考，從挖掘傳統到不斷發展，從紀錄長者至培植青年終於能夠走出一條清晰的里程。

過去的挫折不負記憶，只欣喜於更多的年輕人還能自發的投入樂舞的研

創工作，尤其每一次研習營或研討會，常常是人數名額供不應求；使我們益發對樂舞發揚的努力更具信心，路是要走下去的今年我們不但有了新的製作「魯凱樂舞劇－鬼湖裡的巴冷公主」而且計劃再次深入部落地區，整理三十幾年來各族群採記的舞樂舞譜，用以提供原住民的文化教材，並承續保留原住民傳統樂舞文化藝術為最終目標。

成立宗旨

將原住民各族之精華歌謠與舞蹈正本清源回歸其精隨所在。整編與創新台灣原住民各族群之歌謠與舞蹈，賦予新時代的精神，使其推陳出新。成為台灣獨具的文化特色。結合全國原住民各足群的藝術專長人才，長期研究，定期展演，並參與國際性藝術演出活動。培植薪傳文化之精英人才，落實各族群文化之植根使命。

創團時間：1994/5/30

團隊成立地點：高雄縣

歷年表演經歷：(僅列國外表演)

1994年—

2月：紐西蘭—與當地原住民族文化交流並公開演出；

8月：歐洲 應邀參加「歐華年會」巡迴演出—赴荷蘭、西班牙(馬德里塞維亞)、葡萄牙(里斯本)、法國、德國、紐西蘭等地演出。

1995年—

6月：德國(那維林)—「世界原住民國際藝術節文化交流活動」巡迴演出。

1996年—

8月：義大利—國際民俗藝術節及文化交流訪演出。

1997年—

7月：土耳其—伊斯坦堡、希臘—雅典國際文化交流訪演。

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

1998年—

8月：保加利亞—「第26屆國際樂舞節」活動。

2000年—

8月：「2000年雪梨奧運」世界之聲-【原緣·奧運·雪梨情】-台灣原住民大地之聲。

2002年—

2月：義大利西西里島→第47屆國際民俗藝術節競賽活動—拉帕斯帕斯—『山海舞宴』※榮獲世界最佳舞蹈獎。

2003年—

11月：墨西哥—（Gradalajara）國際民俗藝術節。

2004年—

8月：匈牙利—第三屆世界國際藝術節。

2005年—

3月：香港—國際旅遊繽紛秀展演出『山海舞宴』。

2006年—

2月：香港—2006年西貢區節開幕嘉年華會；

3月：香港—台灣旅遊繽紛節。

2007年—

2月：紐西蘭、澳洲等—96年農曆春節台灣文化訪問團→大洋洲團。

2008年—

9月：香港（荷里活廣場）—2008旅行台灣年—台灣美妙節；

11月：澳門西灣湖廣場—『2008國際美食展』；

12月：大陸蘇州—襄樊臺胞投資企業協會邀演。

2009年—

- 1月：新加坡—2009新加坡妝藝遊行；
- 5月：連江縣—「假日陶情藝遊馬祖」、廣州市 台灣原住民『山海舞躍豐收季』等舞系列；
- 9月：香港（荷里活明星廣場）—200台灣農莊美食節。

2010年—

- 1月：大陸/福州—中華情—海峽兩岸民間藝術嘉年華；
- 4月：大陸/東莞—2010東莞台灣名品博覽會；
- 8月：東歐/斯洛伐克/布拉格/捷克—「2010年斯洛伐克國際民俗藝術節」、布拉格四區老人院。

2011年—

- 4月：菲律賓—菲律賓國際樂舞節；
- 6月：安徽—馬鞍山市台灣同胞投資企業協會第一屆會員成立大會慶典。

聯絡資料：

聯絡地址：屏東縣長治鄉瑞安三街38號

聯絡電話：08-7239000；0937-607328

傳真號碼：08-7232211

網址：<http://www.yuan-yuan.org.tw>；
<http://tw.club.yahoo.com/clubs/TaiwanYuanYuan/>

電子郵件：s7239000@yahoo.com.tw

創團者：伊絲坦娜 舞瑪爾（柯麗美）

現任團長：伊絲坦娜 舞瑪爾（柯麗美）

聯絡人：柯麗美；董筱君

職稱：團長；藝術總監

聯絡電話：08-7239000；0937-607328

電子郵件：s202517@ms43.hinet.net

三、AMIS 杳互樂團

【杳互是什麼？】

Amis 杳互樂團是由少多宜·篩代於 1999 年五月組成，是一支以敲打樂來傳遞阿美族傳統之美樂團。杳互（kakang）指竹鐘，是阿美族傳統婚禮中女子招贅時用來報喜訊的用具，Amis 杳互樂團以此命名，有報喜訊的意思，也有一種傳承發揚傳統的使命感。

【即興演出。】

杳互的團員老老少少有 30 餘人，擊樂的演出大多為 pakalongay（在學青少年），他們沒有接受過專業的打擊與演唱的訓練，只憑藉著對傳統樂器的興趣與好玩，表演時也不用樂譜，完全依照著他們個人的節奏感和創意，豪放盡興的打擊，就如初時傳統樂器的作者毋需樂理不按節奏，隨著心的律動照樣可以釋放美妙的樂章一樣。

【面臨失傳的樂器】

阿美族的傳統樂器約有 30 餘種，是台灣原住民中最豐富的一族。這些樂器中有許多在農牧活動中具有實用價值。如當早稻、小米成熟時，製作竹鼓以驅趕飛禽；或牧牛製作蘆笛以為彼此的訊號。另外，有些樂器則具有表達情意的功能。如獵人勇士仿弓箭製作弓琴以對愛慕之女子表達情意。

竹製樂器製作簡單，材料易於獲得。族人現地製作、現地娛樂，壞了丟了，重作就是，沒有考慮保存的問題，許多傳統的樂器也因此失傳。過去的四十幾年來，阿美族裏除了口簧之外其他竹製樂器，可以說是完全絕響。自 1997 年起，少多宜與杳互樂團花了近五年的時間進行部落訪查，根據耆老的模糊記憶並參考中央研究院的調查資料，把傳統竹製樂器一件件地製作出來，讓消失數十年的聲音精準重現。本次表演使用的樂器都是由少多宜以手工的

方式親手製作的。

杻互樂團演出的樂器，除了各類竹木製擊樂器之外，更可以看到阿美族傳統的管弦樂器，如鼻笛、膜笛、排笛、竹（口）笛、竹筒琴、弓琴與口簧等。

歷年演出：(僅列國外表演)

2004年—

- 6月：法國—法國巴黎音樂季—巴文中心盧森堡公園；
- 7月：帛琉—太平洋藝術節；
- 10月：日本—琉球公演—那霸國立劇場；漢城—世界博物館會議漢城COEX。

2005年—

- 2.3月：韓國—台韓復航韓國—首爾；
- 4.5月：馬紹爾—國慶訪演；
- 7月：日本—愛之博覽會—日本名古屋愛之博覽會場；
- 8.9月：加拿大—第十六屆台灣文化節—溫哥華多倫多；
- 9月：新加坡、馬來西亞星—馬國際旅展。

2006年—

- 9月：帛琉—南太平洋群峰專案。

聯絡資料：

Amis杻互音樂園區

地點：台東縣卑南鄉利嘉村利嘉路442巷32號

電話：089-384656 傳真：089-384376

【團長 少多宜.篩代 0932664034- 行政總監 呢卡兒 0925793566- 舞台總監 朱英碩 0933694457】

E-mail : amis_kakeng@yahoo.com.tw

四、原住民美麗樂舞：新世紀文化藝術團

⊖ 簡介：

我們成立於民國八十七年二月四日，是國內目前最活躍、最高水準、備受肯定的原住民演藝團體。利珍召集、組織十族熱愛原住民文化的青年，共同參與並發揚原住民傳統歌舞藝術文化，極具向心力。團中有老師、上班族、大專生、木工師傅等成員，目前人數維持九十名以上。

⊖ 宗旨：

1. 培養原住民傳統樂舞人才。
2. 落實部落藝術文化紮根工作、培養更多原住民藝術人才。
3. 培養原住民青年更具創造性、精緻性暨國際宏觀的樂舞風格。
4. 推廣部落豐富的藝術文化，走向社區、學校、社會各角落，藉以正確認識原住民的歌舞藝術之美；進而推上國際台，增進國際文化交流，促進民間國民外交，藉以正確認識多元化的台灣社會風貌。

⊖ 成果：

成立至今，包括室內、室外的表演，我們已有近四百多場的歌舞演出記錄。這五年多來我們以台灣本土性的藝術團體，代表國家參加波蘭、墨西哥、美國、大陸、新加坡、日本等國家舉辦的藝術節慶活動，演出台灣原住民傳統樂舞，非常受到重視與讚譽。

我們敢說，每一場的演出都是團員們用汗水對原住民歌舞藝術文化一次次的全心投入。我們也編創新的舞碼，編撰新的曲目，從傳統的歌舞中出發，不斷融合、超越，使台灣原住民傳統樂舞得以傳承與創新。

我們除了舞台表演外，並致力於社區、學校舞蹈及鄉土文化教學。我們不但定期巡迴表演，並不時舉辦部落藝術文化營、原住民美食展覽、服飾展示等等系列活動。只要是與原住民文化息息相關的活動，我們都樂在其中。

創團時間： 1998/2/4

團隊成立地點： 台北市

隸屬單位： 行政院原住民委員會

歷年演出：(僅列國外表演)

中、日、韓「和平盃足球賽」開幕演出。

89年2月代表國家參加「新加坡廿九屆妝藝遊行」演出。

90年9月福崗市校園巡迴受邀演出。

90年10月1日日本大阪「世界嘉年華會」演出。

90年11月日本北海道與「愛奴族」文化交流演出。

91年3月代表國家與大陸雲南、廣西文化交流並演出。

91年5月加拿大來台訪問演出。

91年9月赴美東參加「台北嘉年華會」代表演出及慰問。

91年11月參加泰國國際藝術節演出。

91年12月參加柬埔寨與山地族聯合文化交流。

91年5月行政院文建會辦2002年全國舞蹈比賽榮獲最佳創作獎。

91年12月國家地理雜誌 {世界的臉譜} 記者會演出。

92年9月29日民進黨2003年外交使節酒會特邀代表演出。

92年10月8日APEC TEL歡迎晚會代表演出。

92年10月15日代表國家赴大陸長沙市參加第五屆城市運動會開幕表演。

92年12月18日~ 12月25日日本北海道教育文化交流演出。

93年02月代表觀光局赴韓國、國際旅展演出。

93年03月代表觀光局赴馬來西亞、新加坡國際旅展演出。

93年05月日本來台代表演出。

93年07月代表觀光局至香港推廣台灣觀光演出。

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

93年08月代表台灣至中國內蒙古呼和浩特市參加國際藝術節演出。

93年08月代表台灣至西班牙參加藝術節演出。

93年08月城鄉交流之美—白川樂舞慶豐年。

93年09月代表觀光局至日本東京推廣台灣觀光演出。

93年09月代表觀光局至日本大阪推廣台灣觀光演出。

93年11月參加印尼雅加達「亞洲主要都市網」大會文化交流。

聯絡資料：

聯絡地址： 台北市忠孝東路一段86號12樓

聯絡電話： 02~ 23225766

傳真號碼： 02~ 23218984

網址： <http://home.kimo.com.tw/ppyy888>

電子郵件： jenny680517@hotmail.com

創團者： 利珍·妮卡兒

現任團長： 利珍·妮卡兒

聯絡人： 周貞儀

職稱： 行政人員

聯絡電話： 0911329005

電子郵件： jenny680517@yahoo.com.tw

五、原舞者

簡介：

在急遽的變遷中，仍有許多的原住民部落有尊嚴的、謙卑的珍惜祖先所遺留下的祭儀樂舞，這份寶貴資產足以讓年輕的原住民感到驕傲。由台灣各族原住民年輕人組成的「原舞者」，在專業人士的協助下，透過實際參與觀察

整理式微中的原住民傳統歌舞，並由原住民長者「口傳相授」歌舞，在舞台上莊嚴的呈現原住民祭典精神，以充滿活力的傑出表演，促進族群的了解，豐富劇場文化。多年來，「原舞者」在台灣北、中、南奔波演出數百場，並獲選為最受民間肯定的「吳三連文藝獎」藝術類得主。連續多年獲選為文建會傑出演藝團隊。

「原舞者」更將舞台延伸至國際，足跡遍及歐美、亞洲數國，除了積極參與國際性文化交流活動，亦透過藝術節的參與、觀摩，學習各國傳統文化的保存及如何以傳統素材呈現於世界舞台。為了永續經營朝向多元發展的可能，也為了爭取更寬廣的生存空間，在長時間的努力及各界朋友的協助下，終於在九十年六月十三日召開董事會，正式成立『財團法人原舞者文化藝術基金會』。基金會宗旨為辦理原住民樂舞、文化藝術研究及有關活動之推廣，期望藉由基金會的運作推動原住民文化藝術發展、促進各族群文化藝術交流、進行田野學習、製作原住民樂舞展演、培育原住民樂舞人才、從事教學、研討、出版、影音製作，推廣原住民傳統工藝及服飾等，再造原住民樂舞文化藝術發展的另一次高峰。

發展歷程：

「原舞者」有以下幾個不同的發展歷程與時期，分別為「原舞者」初期在高雄草衙山胞會館的草創時期（1990.12 — 1991.5）、第一階段在高雄時期（1991.5 — 1992.3）、第二階段在台北新店裕隆工業區時期（1992.3 — 1997.8）、第三階段在新店辦公大樓擁有排練場時期（1997.8 — 2001.8）以及第四階段的基金會時期（2001.8 至今）等。「原舞者」經歷高雄及台北新店的五個發展階段，逐漸營造屬於自己的表演空間，同時也確立屬於「原舞者」自己的特殊表演風格。從蘇團長的訪談資料中可以發現「原舞者」一路行來的過程中，歷經大大小小的不同演出場次，「原舞者」也和所有表演團體一樣面臨過瀕臨解散或暫停的危機，也經歷人事改組及團員大量流失的過渡期。但憑著一股對文化傳承、推廣及保存的熱忱，「原舞者」不敷眾望仍舊繼續生存下來，並且轉型成「財團法人原舞者文化藝術基金會」的經營模式，朝向未來而謀思轉型的策略方式，希冀再造新一波的發展高峰。茲將「原舞者」不同的發展時期詳述說明如下：

• 第一節 草創時期（1990.12—1991.5）

根據吳錦發所編《原舞者——一個原住民舞團的成長紀錄》一書引述王家祥（1）先生的話指出：「民國七十九年十二月一日，一群原住民青年陸續集合在高雄的草衙山胞會館，為了一項吸引人的優厚的條件，辭掉原本的工作，集合於此地練舞，預備成立台灣少數民族文化歌舞團」。他們放棄原有的工作，在高雄山胞會館開始學習原住民歌謠舞蹈，每天辛苦練舞，以每餐幾乎三十元不到的便當裹腹，有時還領不到薪水。王家祥先生接著又提到，一九九一年二月底，柯老師找到極度關懷原住民的作家吳錦發先生，並且找來許多朋友幫忙，從思想上的找尋認知、角色的自我肯定與要求，到生活上的實質鼓勵、行政上的繁雜細末，吳先生一手包辦。

吳錦發（2）提及：這群舞者現在已為自己的團體找到了「名字」，並在高雄縣政府立案叫「原舞群」，而之所以稱為「舞群」乃是因為他們是台灣原住民各族精英組成的團體，因此，每一位舞者也就可以被稱為「原舞者」。一九九一年四月一日，「原舞群」如期在高雄市中正文化中心至德堂順利演出，兩千個座位坐了九成，「原舞群」以精采的演出證明了他們是一流的舞者，這是台灣原住民最有尊嚴的一夜。演出之後，他們原本解散回家的，但是因為這一場的演出，他們找到了信心。回溯原舞者本身組成的歷程，其實又是重蹈一次「山地歌舞」被剝削的固定模式，只不過這一次他們打破了這種被剝削的架構，向原住民社會的內部毒素挑戰。於是這一次他們選擇面對問題，不再逃避，重組「原舞群」。根據王家祥先生的描述：「終於，古老優美的傳統歌舞，原住民祖先的智慧承續，站在至德堂的藝術舞台上，豔燦無比，熱力四射，向世人掙得了尊嚴。」

（1）王家祥，〈原舞季節始末〉，《原舞者——一個原住民舞團的成長紀錄》，（台中市：晨星出版社，1993），39。

（2）吳錦發 1993，36—44。

• 第二節 高雄時期（1991.5—1992.3）

關於「原舞者」這個時期的發展，吳錦發（2）提及王家祥〈希望之旅〉一文中，有詳細的說明：

在擺脫了「原舞群」階段的陰霾後，一九九一年五月，該團終於正式登記為表演團體，取名為「原舞者」。此時「原舞者」的訓練的基地還是在高雄草衙山胞會館。但就在此時，「原舞者」面臨內部組織重組的問題。包括原先的出國巡迴演出、一個月一萬六的薪水瞬間成泡影，卅多個團員立刻只剩十六個。民眾日報的主筆吳錦發、童景茂，還有王家祥等文化界朋友組成了後援會，為了服裝費、交通費、舞者三餐、薪水而奔走。這十六個人，來自四面八方，就在高雄地區的藝文界及新聞界組成『原舞者文化界後援會』（4），以及吳錦發先生及王家祥夫婦四處奔走募款之下，雖然，申請到的補助款是如此的少，但他們仍堅持要跳下去。

崔國強 -- 文化界後援會共同推薦來義務擔任「原舞者」的藝術指導。他以多年的原住民舞蹈田野調查經驗，並以他跑遍全台灣拍攝各族各部落的舞蹈祭典建立的人脈，邀請各族老師前來教授舞者，在符合整齣舞碼的理念下，給予舞者自由而精確的認知，因為要把「原舞者」帶上精緻的舞台，正統而認真考據的演出是必要的，而不是流於以往大會舞式的廣場表演。就在藝術指導崔國強的重新整合下，將原舞群時代九族大拼盤式的表演內容，大幅刪到最後只剩兩個族三個舞碼的出擊。原舞者老團員碧斯蔚（5）曾將這時期〈山水篇〉的演出分成三階段：

1991年6月3日~26日 第一次全省巡迴演出（共15場）。

1991年7月8日~11日 國立藝術教育館（共3場）。

1991年10月29日~1992年1月25日 假日文化廣場巡迴演出（共11場）。

一九九一年五月，「山水篇」環島巡迴全省演出十八場。第一場在板橋縣立文化中心演出。在後援會及五個文化中心的贊助下，「原舞者」展開巡迴全省文化中心及大專院校之旅。六月份全省十五場巡迴公演，包括從基隆、宜蘭、花蓮、台東到高雄、台南、嘉義、雲林、彰化、台中、苗栗、桃園、台北。

「台灣原舞者」此次全省巡迴演出的舞碼，主要展現兩個重要的主題：「山」與「水」，上半場四十分鐘舞出阿里山鄒族的舞蹈，下半場四十分鐘則舞出海濱阿美四個村落各具歧異性的舞蹈。此次「原舞者」學習的下半場阿美舞蹈，尚不能完全概括東部四個主要阿美族群（6）舞蹈，主要是因為阿美族的舞蹈形式非常豐富，無法在有限時間內一一展現。指導〈山水篇〉的部落老師分別是鄒族武山勝先生，阿美族葉德生夫婦、陳月娘女士。通常老師在指導過程中會將譜和詞寫在黑板上，譜是西洋簡譜，詞是採取羅馬或中文的拼音，團員再依自己習慣方式來學習，若簡譜、拼音都不會的，就用最古老的“土方法”：一遍遍的跟唱。

就在各界的幫助下，「原舞者」展開他們第一次的出征，同時帶著所有人的祝福開始他們第一次土地巡演，一次成功的「希望之旅」。

六月五日，台灣原舞者舞團於台北皇冠藝文中心舉行台北首演記者會。舞者首先試演了一小段鄒族的樂舞。與會的二十多位記者似乎被這個異於以往一般表演藝術的野生舞團及其古老優美的神秘樂音所深深吸引。記者會那天後，「原舞者」多了一位重要的台北朋友，劇場工作者陳錦誠加入，他於民國八十年從事「台灣地區藝文表演團體調查」時，發現了「原舞者」這個特殊的團體，觀賞過他們的演出之後，在感動之餘，決定擔任「原舞者」的執行製作。並獨力擔負演出時全場調燈的繁碎工作。

六月七日，「原舞者」來到了板橋。板橋文化中心的舞台是類似小劇場的設計，有八百個座位，整體的空間感不大，十六個人的舞團，舞者清唱的音效果可達最後排的座位，「原舞者」越來越清楚自己適合在小劇場形態的舞台演出。崔國強說：「『原舞者』要表達的是從原點的思考，從本源來看問題。從台灣文化及美學發生的地方來探討台灣歌舞之精神，來省思台灣人的本來面目及原始藝術觀。」

「山水篇」是此次巡迴的主題，也是舞團未來將不斷再現及變奏的一個主題。台灣的環境是影響台灣歌舞形成的一條重要線索。這種自然對人文的影響，今天仍可在原住民歌舞中找到其淵源。林懷民說：「原舞者所表現的節奏、張力、歌聲中的和諧、天然，是其他舞團所難以比擬、取代的。」

六月二十日，鳳山國父紀念館。一千個座位坐滿了。截至目前為止，他們已經跳了十二場，由於偏重舞蹈的動作修正，在音樂的發聲方面並沒有注意，舞者的歌唱呈現不穩定。接連面對十八場必須完成的挑戰，專業的素養與專業的範圍便不得不重新思考。

二十七日赴彰化演出。一趟尋求生存的希望之旅，在今晚，這塊土地上光榮地結束。

七月六日第一次在台北國立藝術館演出。第一次售票演出。由於全省巡迴的反應熱烈，加上許多藝文人士的鼓勵，「原舞者」在新竹演出後開會決定，舉辦首次售票演出，共演出三場，就在這場演出之後，中時晚報評論：「靠山的鄒族歌舞顯得神聖內斂，近海的阿美族歌舞動作顯得柔美活潑，尤其在嘹亮齊唱的歌聲中，舞者在汗水裡凝聚出越來越強的張力。」

到了九月底，「原舞者」只剩七人，排定的演出照常進行著。在第二階段演出後，首次獲得來自文建會的補助款，並以此推出第三階段 [假日文化廣場巡迴演出]，文建會經審慎評估，終於同意補助舞團假日廣場巡演十場，「原舞者」首次獲得文建會補助，總經費 120 萬元，十月九日之後，「原舞者」開始巡迴各鄉鎮社區、大專院校、觀光林場演出十場。

結束了 < 山水篇 > 時期的演出之後，「原舞者」重新面對在 < 山水篇 > 演出時所發現的問題。胡台麗 (7) 認為：「 < 山水篇 > 的演出固然好看，但是傳遞給觀眾的資訊確不清楚，團員也不瞭解自己在唱跳什麼」。因為他們不能體會歌舞背後的文化情境，便直接影響到演出所傳導的訊息，於是胡台麗以其人類學的訓練背景，建議他們親自到部落學習，透過田野參與學習，使團員在認知與內涵上有所轉變。也就在 < 山水篇 > 的演出所引起熱烈迴響中，便把一位對「原舞者」與意識型態影響很大深的重要人物 -- 人類學家胡台麗遷引進來，從此便開始了一段「原舞者」與胡台麗的機緣。再加上之前的陳錦誠先生，「原舞者」有了這兩位專家的協助，整個團之後的發展與演出形態便從此脫胎換骨。於是「原舞者」便進入真正下田野學習的階段。

早在 1986 年起至 1989 年期間，劉斌雄先生（當時為中研院民族所所

長)與胡台麗教授在接受台灣省政府民政廳委託，邀請好幾位研究人員及錄影工作者共同進行「台灣土著祭儀及歌舞民俗活動」之研究。有了之前胡台麗教授等人在卑南族南王村的採集研究資料，再加上胡台麗教授先前累積建立的人脈，十二月二十四日，「原舞者」第一次在胡台麗教授的帶領下到台東卑南族南王村做年祭的田野採集。為了學會卑南族的傳統祭典歌舞，「原舞者」決定到台東卑南族部落做田野採集，並深入當地部落，體驗部落的生活。在此同時，擔任「原舞者」的執行製作的陳錦誠先生為了籌募經費向文建會提出申請。民國八十年十二月底，文建會同意撥下兩百八十一萬的研究經費，讓「原舞者」從事卑南族及賽夏族的田野採集。

一九九一年十二月三十一日至八十一年元月二日，也就是卑南族傳統的年祭舉行的時間。一行人包括製作人陳錦誠、團長蘇清喜、副團長柯梅英、行政管理黃金鳳、以及田志忠、賴和平、賴秀珍、劉青婷、曾玉蘭、江顯道、高金豪、孫金木、呂玉華、陳式寧，就在胡台麗教授的帶領下到達台東市南王里、卑南鄉的利嘉村和檳榔村展開實際的田野調查工作。這次學習歌舞的內容以猴祭（Vasivas）和大獵祭（Mangayau）為主。

根據林蕙麗（8）的描述：「在整個學習的過程中，團員除了學習卑南歌謠外，還必須主動去深入了解卑南文化的精神內涵。對他們而言，這種跨族群的學習方式既新鮮又痛苦，幸虧有中央研究院的胡台麗教授，義務帶領他們一步步去了解另一個原生族群。這是一段很艱苦的學習過程，他們用羅馬拼音及各式符號去幫助自己記憶完全陌生的語音，兩個月要背熟二十幾首。胡台麗說：『他們剛開始跟卑南族的長者吟唱古謠，整整三個小時連一句都哼不全，真的很難學，連老人家都說自己當年唱了三年才出一點味道，而陸森寶老師的創作歌謠的歌詞太多了，不像阿美族的歌大半是重複的虛字。』

雖然，對大多數團員來說，在還沒有加入「原舞者」之前，幾乎沒有下田野的經驗，但是在胡台麗教授的帶領下，經過半年的田野經驗，終於有了第一次紮實的學習歷程。「懷念年祭」是原舞者第二次出征，這次他們不僅要在台北，同時要走到其他的城市、鄉鎮、校園。此時，「原舞者」也進入了第二階段在台北新店裕隆工業區時（1992.3 - 1997.8）。

(2) 吳錦發 1993 ， 36 — 44 。

(3) 吳錦發 1993 ， 69 — 97 。

(4) 原舞者文化界後援會名單：鐘肇政、童景茂、童春慶、吳錦發、王家祥、蘇正國、林文義、曾貴梅、洪田浚、洪國勝、簡迴仁、王淑英、蔡明殿、卡力艾多·卡比、田雅各、陳銘民、王定國、涂幸枝、張詠雪、蔡幸娥、達茂棟、鄧柏宸、陌上桑、瓦歷斯尤幹、魚夫、雷賜、羅拉登、烏瑪斯、鐘鐵民。

(5) 碧斯蔚·梓佑，〈當我們同在一起——原舞者《山水篇》、《矮人的叮嚀》二個時期〉，《台灣劇場專題研究研討會》，1997（未出版）。

(6) 東部四個主要阿美族群包括南勢群、秀姑巒群、海岸群、卑南群。

(7) 胡台麗 2003 ， 486 。

(8) 吳錦發 1993 ， 211 — 212 。

• 第三節 台北新店裕隆工業區時期（1992.3—1997.8）

這個階段的「原舞者」，基本上是以「生存」(9)為主要的目的，不過這時期卻也是「原舞者」做最風光的階段。主要原因在於當時原住民的文化仍停留在觀光式的低俗娛樂層次，因此透過像「原舞者」這樣的團體，將原住民文化傳承以劇場演出轉化的方式，使原住民的歌舞能擺脫觀光化的型式，並重新賦予文化的價值。一九九二年三月，「原舞者」一群人北上，就在新店裕隆工業區租下一間有頂樓加蓋的公寓，做為舞團對外的聯絡辦公室，這時期的「原舞者」礙於文建會的補助經費有限的情形下，並無法負擔一個擁有專屬排練場的租金，就在「優劇場」團長劉靜敏的幫助下，「原舞者」便與「優劇場」共用一個排練場。雖然，第二階段的「原舞者」在周邊的硬體資源還是相當匱乏；但是，在軟體方面獲得的協助卻是「原舞者」有始以來最多的，因為，在台北那裡有一群如胡台麗、林懷民、平珩、劉靜敏等優秀的學者和文化人。絕大多數的資源都在台北；這個階段同時也是所有階段當中時間橫跨最長，演出舞碼最多，內容最豐富的時期。如果按年代來

分，幾乎每一年就推出一個新的舞碼。總計有：

1992 『懷念年祭』 - 卑南族南王部落傳統祭儀樂舞暨紀念陸森寶先生。

1993- 『年的跨越』 - 鄒族、阿美族、卑南族年祭傳統樂舞

1994 『矮人的叮嚀』 - 賽夏族五峰大隘社矮人祭儀樂舞。

1996 『VuVu 之歌』 - 排灣族古樓部落五年祭儀樂舞。

從這個時期開始，「原舞者」的每一齣製作都是經過實際下田野的過程，從原始祭典儀式和樂舞的田野採集開始，每一首歌曲都是在部落長老的親自教唱中學習完成，絲毫馬虎不得。因為對他們來說，最大的任務，就是希望能把原住民各族的歌謠舞蹈，一一在舞台上呈現，使原住民文化傳承的工作得以延續。

在經過為期半年的田野學習，「原舞者」終於在七月六日於台北市社教館推出第二季的公演，以「懷念年祭」為題，內容包括有卑南族古調吟唱，傳統歌舞，並且紀念一卑南族的本土民歌作家—陸森寶先生，將其作品依年代及產生的背景作系統介紹。懷劭（10）說：為了能夠忠實於原來的風格，「原舞者」的「懷念年祭」演出內容包含傳統與現代兩部分，一方面介紹大獵祭歌舞對年度的跨越，和青年晉升，喪家除喪的過程，另一方面則透過陸森寶的歌謠，伴隨著部落發展的軌跡，有系統引介給大眾，最後則以陸森寶先生遺作『懷念年祭』來喚醒青年們不要忘記傳統習慣，要時常回鄉作為感性訴求。

這一次的演出陣容堅強，指導老師有陳光榮、陳明男先生、曾修花女士，演出顧問有胡台麗、吳靜吉、林懷民、陳光榮四位專家的協助下，演出之後獲得一致的肯定。報章雜誌及相關的報導也都給予很高的評價。除此之外，「懷念年祭」巡迴演出到台東市南王里時，當地部落的族人在看完演出之後，都非常感動，他們很驚訝「原舞者」能將這些百年以上的傳統歌謠，唱得如此道地。在欣賞完演出後族人不再覺得傳統文化是老古板的東西，經過「原舞者」重新詮釋過的傳統樂曲，卑南族的年青人也開始學習唱跳卑南族歌舞。

由於「懷念年祭」的演出，得到熱烈的迴響，「原舞者」提出申請「吳

三連文藝獎」，在眾望所歸之下，該團於一九九二年十一月榮獲第十五屆「吳三連文藝獎」藝術類的獎項。之後，「原舞者」便展開一系列推廣活動，除了校園巡迴暨示範講座外，還舉辦了「經驗分享，追溯原點」原住民文化營。同年十二月，又榮獲文建會選為「扶植國際表演藝術團隊」，這一切除了因為「原舞者」表演的成績獲得認同外，主要還得歸功於陳錦誠先生及執行製作黃金鳳的文宣做的成功。對「原舞者」來說，這是個幸運的轉捩點。從此，一年有三百萬經費，這筆經費全數用在團員薪水、田野調查、延聘師資顧問以及場地租金。

一九九三年，這一年的重要工作，除了繼續延續去年的推廣工作外，另外兩個工作重點，一為「年的跨越」的節目製作；另一項重點則是，進行賽夏族矮人祭歌的採集。

「年的跨越」的構想主要是因為「原舞者」在這一年有一項重大的任務，就是應邀赴美國紐約演出。包括有〈山水篇〉的鄒族、宜灣、奇美年祭歌舞，再加上一九九二年推出的新作卑南族〈懷念年祭〉中的傳統年祭歌舞部分，共三族群四個部落的年祭歌舞。一九九三年八月，「原舞者」首度出國，並交出漂亮成績單。

「原舞者」是國內第一個舞蹈團隊受邀前往台北劇場（11）演出，也是多年來國內第一個專業的原住民藝術團隊赴美演出。對「原舞者」來說，這等於是他們第一次向國際演藝團體介紹自己的機會。為了配合「原舞者」的赴美演出，該團全體動員重新訓練，編排整理過去的舊作，推出全新組合的舞碼。於是，在胡台麗教授的策劃下，決定以「年的跨越」作為節目的內容。其實，早在之前製作「懷念年祭」時，從節目的安排到最後的呈現，一直多虧有胡老師的協助與叮嚀，節目內容才得以完整的呈現。這一次「年的跨越」節目的概念也是因為胡老師覺得的「山水篇」演出，加上後來「懷念年祭」演出時，都有演出年祭歌舞，但是，胡台麗教授希望團員能夠踏實地回歸田野向當地人學習的方式，於是重新整編「山水篇」時期阿美族與鄒族的歌舞，再結合卑南族傳統歌舞，以「年的跨越」為主題加以整合。

根據「原舞者」網路所提供的資料，這次出國巡迴演出，在當地得到非常高的評價，紐約的報章雜誌給予相當好的舞評。The New York Time 藝術

版上寫著：「這個團體具權威性、單純質樸、散發人性光輝的演出，使得汽車喇叭聲、談話聲和飛機掠過的繁忙城市的天空，都黯然隱默了。」The Village Voice 也寫道：「舞蹈表現簡樸充滿敬意，一絲不苟，完全沒有秀場式的花俏與牽強。」

「年的跨越」演出，至今已有十多個年頭，也已經成為「原舞者」的經典舞碼，首度出國演出，對於「原舞者」而言，這是一個學習拓展國際文化交流的開始。之後，舞團除了繼續基礎田野學習課程之外，並同時以紐約演出的成果，乘勝出擊，延伸國際演出的觸角，積極開發爭取 1994、1995 年，在亞洲、歐洲演出的可能性。結束了一趟成功的美國之行，「原舞者」又接著著手進行矮人祭歌的節目製作。

早在 1992 年 10 月 24 日時，「原舞者」便在胡台麗教授的帶領下，第一次到新竹縣五峰鄉參加賽夏族“矮人祭典”，根據「原舞者」的資料「賽夏族矮人祭」的田野製作記錄內容指出，1992 年 10 月 24 日 -10 月 30 日，賽夏族矮人祭典舉行前兩週，「原舞者」便跟著胡台麗教授到新竹縣五峰鄉大隘村，跟著賽夏族人學習祭歌。由於矮人祭歌的練唱只能在祭典舉行前一個月練習，平常是不能隨便哼唱的；因此在接觸的過程中，團員們也都謹慎小心遵守一切規定，避免觸犯矮人祭的禁忌。朱姓（tition）是矮人祭歌祭儀的傳承姓氏，而 bonai a kale 是新竹五峰賽夏朱姓的嫡系傳人，目前五峰北祭團會唱祭歌的都稱他為老師，「原舞者」團員也是在矮人祭歌練唱期間向他一首首學習。有關這段期間的詳細內容，稍後第三章會做一個完整的介紹，在此不多加說明。

在經過「矮人的叮嚀」演出之後，「原舞者」繼 1993 年美國之行後，首度赴歐。這次行程時間較長（1994 年 7 月 8 日至 9 月 11 日），巡迴的國家包括比利時、德國、英國、西班牙四國六個民俗藝術節，旅程長達 67 天，演出場次超過 50 場，演出的內容還是以「年的跨越」為主。

「原舞者」在這次的演出當中，很成功地將臺灣原住民文化介紹給歐洲人士，再加上所參與的每一個藝術節，皆為當地最重要的年度活動。而對於第一次觀賞「原舞者」演出的觀眾而言，這是他們第一次感受原住民樂舞的美，也讓國外人士體會到臺灣在傳統文化保存上所作的努力。對「原舞者」

來說，透過藝術節的參與，也間接了解當地的人文背景及特殊的文化特色，同時也有機會與世界各國的民俗表團體相互交換經驗，這有助於舞團本身的成長。

巡演結束後，「原舞者」又接著於同年十月再次由胡台麗教授的帶領下，一行人來到屏東縣來義鄉古樓部落，參與、學習排灣族的五年祭、童謠、情歌等傳統歌舞。當時古樓部落的沈家給予原舞者十分大的協助，包括 Tjuku（沈金鳳）的大伯 Lamerh Kailukan（沈清良）教導原舞者許多傳統歌謠，古樓村男祭師的 Tsamak Parhigurh（卓百倚）、女祭師 Laerep Pasasaev（洪宋網市）、部落長者 Dravu Tjakuravu（許秀花）、Tsuju Tjakisuvung（邱善吉）、Muakai Tjiluvekan（羅李雀英）、Medrang Parhigurh（卓太平）等人，也都指導「原舞者」許多祭典歌舞、童謠、情歌及生活歌謠。但由於許多部落長者不太能以國語溝通，所以「原舞者」特地請了中研院民族所約用助理柯惠譯（Junuai）擔任翻譯。除了擔任翻譯外，Junuai 也幫原舞者上課，讓團員更深入排灣族的文化。那時候「原舞者」特地在古樓租了一間房子住下來向族人學習排灣族的傳統祭儀與歌舞。

碧斯蔚（12）說到：在歌曲的學習上，每一個團員，從最初的發音，到學會一首歌，遭遇到重重的困難。以發音來說，古樓最高難度的四個很近似的發音，其實卻完全不同的「dr」、「rh」、「r」、「l」，就考倒不少團員。關於學發音這一點，古樓人透過不同的數數的念法，教給孩子們數字的觀念，也讓他們念些較困難、易於混淆的音，來訓練發音與咬字的問題。對團員來說，學習一首歌，絕非只是單純地把曲調抓準，再把詞配進去就可以了，特別是因為排灣族歌曲特色有許多轉音，是非常難以掌握的。而在舞蹈動作上的學習，也絕非把動作、拍子對準就可以，而是要如何能掌握到族人對身體的使用方式。

在排灣語中，祖父母輩稱呼孩兒輩為 Vuvu，但孩兒輩稱呼祖父母輩也是 Vuvu，而在「五年祭」中生者對死去祖先的靈魂也呼喚著 Vuvu，以祈求祖靈對後代子孫照顧，賜予平安幸福。對排灣族人來說，「VuVu」這個字的意義深遠，有至高無上的地位。因此這次展演的主題便訂為「VuVu 之歌」。「原舞者」期望透過「VuVu 之歌」以展現不同風格的排灣歌謠的特

色。

一九九五年對「原舞者」來說，有幾件值得紀錄的事，除了既定的古樓部落的排灣歌謠學習外，在文化推廣方面也有可觀的進展。包括「原住民歌舞文化營」、「台北國際舞蹈季」原住民歌舞示範講座、舉辦「深度對談：從部落到劇場」研討會以及研擬計劃成立「基金會」的構想等。另外繼一九九三年在紐約演出，獲得美國東岸文化界好評之後，一九九五年「原舞者」積極開發美國西岸、加拿大的演出機會及合作關係。透過加拿大與西雅圖的演出，拓展與加拿大、美國的文化交流暨合作關係。於是在一九九五年七月（7—18）該團按照既定行赴溫哥華、西雅圖參與「台灣文化藝術節」的演出。（13）

但是在一九九五年底，「原舞者」面臨前所未有的重大考驗，負責擔任「原舞者」的製作人陳錦誠先生，行政經理黃金鳳都因為另有發展而不得不離開他們辛苦經營多年的團體。胡台麗教授也因為個人在中研院的研究計劃繁忙，不再能像以往投入全力來協助。雖然如此，演出計劃還是得如期進行。1996年3月初，「原舞者」再次回到部落把這一年半所學的歌舞，表演給古樓的部落老師及長者驗收學習成果。這次的排灣族樂舞學習計劃是以古樓村各人成長各階段的一般生活歌謠及五年祭（14）歌舞為主要內容，包括催眠曲及逗弄幼兒歌、童謠、情歌、婚禮歌謠等一般性歌謠，有關祭典的方面則以豐收祭、獵首祭及最重要的五年祭為主。由於原本是計劃在國父紀念館舉行演出的計劃，後來因為考慮到整個製作進度落後，如果不能很明確掌握到整個場面的控制，就不適合在大型場地演出。最後則決定選擇在木柵老泉劇場表演，這次演出時，舞台上還包括了十二名來自古樓國小的學生共同參與童謠部分的演出。

之後回到部落的演出，許多族人都感動得哭了，這場演出後也鼓勵了年輕人學習傳統的意願。對部落來說，「原舞者」最大的影響與回饋就是將原住民文化的種子散播出去，「原舞者」不僅向部落耆老學習，在田野學習階段時，排灣族團員 Kui（高金豪）回到古樓國小將所學的傳統舞教給小朋友，後來還從中遠出幾名孩子一起登上舞台表演。除了古樓，「原舞者」也影響了屏東地區多學校，甚至台東，比方說土?村的學校，也因為 Junuai 帶

去給她們的錄影帶、錄音帶，激發了學生學習傳統文化的意願，而這些成果都是當初沒有想到的。就在「VuVu之歌－排灣族古樓樂舞」巡演告一段落之後，1996年7月9日－8月11日將近一個多月的歐洲巡迴演出，「原舞者」又參加三個性質不同的藝術節，包括多瑙河區域國際民俗藝術（Danubian Folklore Festival in Szekszard）、西班牙巴斯克區國際民俗藝術節（International Folklore Festival of Portugalete and the Basque Country）、法國庇里牛斯山國際民俗藝術節（International Folklore Festival of Pyreness），以及最後的法國巴黎Ranelagh劇院演出。演出的經典代表作「年的跨越」，同樣引起廣大的迴響。第二次赴歐，「原舞者」再一次成功的將台灣原住民文化推薦給歐洲人士。結束了成功的歐洲之行，「原舞者」開始計劃以古老的阿美族太巴塿部落為學習的主要對象。從「原舞者」的資料筆者得知，太巴塿部落是阿美族五大部落中，人口數是首屈一指的，但在整個文獻資料中，鮮少記述太巴塿的文化脈落與其相關社會組織。也因為如此，「原舞者」希望透過實際的田野採集、親訪部落長老，做進一步的學習，忠實紀錄族群的文化動態演進。原舞者八十六年年度製作一「牽INA的手」。太巴塿部落有如“INA依娜”（母親）照顧的地方，離花蓮縣光復街區有一段距離，自己形成村落的文化，依舊推崇著母性的光輝，一股氣息瀰漫著整個鄉間。太巴塿是個相當完整的阿美族文化群。這個古老的部落在近代的歷史裡默默蘊育她自身的文化；帶著羞怯，沉潛的心情，活在阿美文化的眾部落之中。而早在1995年原舞者就開始計劃以古老的秀姑巒阿美族太巴塿部落為學習的主要對象。主要是因為太巴塿部落是阿美族部落中，人數首屈一指，但在整個文獻資料中，鮮少記述太巴塿的文化脈落與其相關社會組織。也因如此，原舞者希望透過實際的田野採集、親訪部落長老，做進一步的學習，忠實紀錄族群的文化動態演進。一九九七年除了排定計劃中的太巴塿田野採集外，該年1月20日，「原舞者」代表台灣受邀參加「亞洲作曲家聯盟」於菲律賓馬尼拉所舉辦「一九九七第十八屆亞洲作曲家聯盟大會暨音樂節」的演出。菲律賓大學戶外環型劇場，是一個極具原始圓型競技場象徵的劇場，四周林樹環繞，舞臺與觀眾席沿著地形草皮與天地合而為一。在充滿大自然原始氣息的熱帶夜晚，「原舞者」與菲律賓當地傳統舞團隊，一起帶領全場幾百人中外藝術學者專家，共同沉浸在原音原舞的藝術饗宴。同年六月，「原舞者」受邀於新加坡國家藝術理事會，新加坡亞

洲表演藝術節（ Festival of Asian Performing Arts '97 ）並負責七場正式演出及三場示範演出。兩次的演出舞碼還是「年的跨越」。面對一九九七的來臨，香港回歸後，「原舞者」於 7 月 25 至 29 日代表台灣原住民團體參加『舞匯九七』舞蹈節，面對回歸中國，尋根溯源的風潮也漸興盛了起來。原舞者非常珍惜能在此時，將舞團多年累積的田野研究，藉由演出、座談、及宣傳媒體推介給香港人民。『香港城市當代舞團』總監曹誠淵，『香港演藝學院』及『香港民族芭蕾舞團』團長楊裕平，一致推薦『原舞者』參加九七國際舞蹈節，於香港大會禮堂演出，並由香港市政局負責邀請。（15）結束了香港的演出後，「原舞者」便進入第三階段在新店辦公大樓擁有排練場時期。

（9） 取自網路資料 C:\Documents and Settings\ting\My Documents\ELMM 成員簡介→黃金鳳 .htm 。

（10） 懷劭·法努司，〈原舞者一路行來〉，《第四屆原住民音樂世界研討會》，（台北：原舞者文化藝術基金會，2000）（未出版）

（11） 1993，文建會跨海在紐約成立紐文中心，並設置台北劇場。

（12） 碧斯蔚·梓佑，〈經驗排灣，學習有感〉，《山海文化雙月刊》No.13（1996）：50-56。

（13） 資料來源取自原舞者網路資源 C:\Documents and Settings\ting\My Documents\原舞者 - 走向世界 - 原舞者 1995 加拿大、美西演出 .htm 。

（14） 排灣族的五年祭目前以古樓村保持的最完整。

（15） 以上資料截錄自原舞者網路資料
<http://fasdt.yam.org.tw/world/86asia.html> 。

•第四節 新店辦公大樓擁有排練場時期（1997.8—2001.8）

這個階段的「原舞者」可?是在穩定中求成長。雖然這時期的「原舞者」已經完全不再有像胡台麗、陳錦誠那樣的文化界人士的協助，但是憑著他們一股對文化傳承的使命，在加上先前在胡老師對團員紮實的田野訓練功夫，

在各界的期待下「原舞者」終於在 1997 年 12 月 26 日於台北新舞台首演，交出了漂亮的成績，太巴壠樂舞「牽 INA 的手」。此次演出與以往截然不同之處，在於上半場是以原舞者團員阿美族太巴壠人阿道·巴辣夫（Adaw Palaf）擔任整個演出的說故事者，娓娓道出原住民與自己的 INA（母親）間緊密又疏離的愛恨關係，並藉此投射、關照原住民，原舞者與部落及社會的關係。整齣舞碼以口白及部落一般歌舞交叉進行，下半場並有莊嚴的年祭祭祖儀式、活潑俏皮的情人之夜及歡樂熱鬧的祈福儀式。除了樂舞演出之外，原舞者並秉持一貫採集與推廣教育之創團原則，首次在表演場地外面放置太巴壠裝置藝術及室內文物服飾及木雕的展覽，希望藉由古老文物的展出，觀眾可更進一步了解太巴壠部落文化，也能因此更深刻體會歌舞後所蘊藏的深義。

太巴壠樂舞「牽 INA 的手」演出結束後，從 1998 至 2000 年 4 月為止，「原舞者」秉持在穩定中求成長的前提向前邁進。除了繼續文化傳承的工作以及樂舞教學的推廣、到部落、大專院校做回饋演出外，並無全新的製作。如果要說年度製作則以〈祭〉算是當年度演出的重點舞碼。

〈祭〉，引用了兩個完全不同型態之族群的祭典儀式：賽夏族的矮人祭（Pas-taai），背後隱現的是訓誨、叮嚀，提醒族人珍惜自己、家人、朋友與部落；阿美族太巴壠部落的年祭（Ilisin）歌舞，則是族人以歌聲標記出祖先們的足跡，以歌謠敘述部落傳說及源流。兩者都用歌聲呈現出祖先的訓示。

「原舞者」於 1998 年再度受中華新聞文化中心、林肯戶外藝術節及加拿大溫哥華的邀請演出其中美、加巡演是「原舞者」第二次造訪之地。1993 年在美國紐約的演出獲得媒體、觀眾一致如潮熱評之後，足跡遍及歐美、亞等多國。這次海外演出亦前往鳳凰城做三場演出；並與當地印地安保留區原住民藉由示範講座的方式，促進不同文化族群的瞭解及交流。而為了有別於第一次演出的內容，（16）於是這次出國演出則用〈祭〉做展演的內容。

另外值得一提的是「原舞者」從 1997~2001 年連續四年受文建會指派承辦文建會表演藝術團隊巡迴基層“舞蹈類”演出活動。這顯示「原舞者」在文化推廣工作的努力是得到肯定的，但主辦的活動內容為舞蹈類而非音樂類，

則是一個耐人尋味的事。詳細內容如下：

1997.3~4 承辦「好戲開鑼作伙來」文建會表演藝術團隊巡迴基層演出活動“舞蹈類”。

1998.3 承辦「大家相招來看戲」文建會表演藝術團隊巡迴基層演出活動“舞蹈類”。

1999.3 承辦「好戲連台一六八」表演藝術團隊巡迴基層演出活動“舞蹈類”。

2000.3 承辦「藝術饗宴迎千禧」表演藝術團巡迴基層演出“舞蹈類”。

2001.7 承辦「樂舞百戲傳鄉里」文建會表演藝術團隊巡迴基層演出活動“舞蹈類”。

睽違劇場舞台近三年的「原舞者」，從 1998 年太巴塢樂舞「牽 INA 的手」演出結束後終於在 2000 年 12 月推出『誰在山上放槍』—布農祭典樂舞，完美呈現布農族豐富的文化內涵，以及多音和聲之美。

為了維持一貫的演出水準風格於是從 2000 年 4 月份起，『原舞者』多次走訪信義鄉布農聚落，透過實際參與、訪談與紀錄的方式，採集了相當豐富的傳統祭儀音樂與一般性歌謠素材。

根據吳榮順為「原舞者」在「誰在山上放槍」節目本所寫的序中指出：此次演出主題「誰在山上放槍」（sima tisbung baav），是一場全然以布農族音樂部落搬到舞台的一種演出，對於原舞者的團員來說，它是一項始無前例的挑戰，舞蹈對於「原舞者」而言是表演形式的根本，歌唱是其相輔的表演方式，印象當中台灣原住民的「樂」「舞」是無法分割的，對於他們來說，是理所當然而且得心應手的一件事，然而布農族卻是一個「沒有舞蹈」的民族，所有的布農音樂都是以人聲合唱的方式來進行，偶有樂器彈奏，它是不和歌的。選擇布農族音樂作為舞者的演出主題，難度自然不在話下。

這次演出內容選擇以南投縣的明德部落及羅那部落布農族人的音樂為基礎版本，也就是兼具了郡社與巒社的音樂風格，以及丹社、卡社及卓社的歌謠。從節目單的介紹我們得知，「原舞者」投入南投明德部落採集近兩年，

排練年餘，並多次前往部落請部落長者指導及教唱，整齣舞碼由瀑布聲、自然界聲音、母語聲、歌聲拉開序幕，上半場呈現相傳由月亮神話故事為起源之播種小米、狩獵、釀酒等待等生活祭儀，並以童謠清亮嗓音串場，其中神話故事射日篇，首次嘗試結合戲劇演出手法。下半場以打耳祭（射耳祭 Malahodaigian）為主軸，將有獵歸、祭槍、獵首祭、報戰功、歡樂飲酒、及響譽國際的 Pasi but but（祈禱小米豐收）等祭儀，並由旋律優美的〈誰在山上放槍〉歌謠貫穿全場。

「誰在山上放槍」在 2000 年 12 月於台北市的新舞台首演之後，獲得熱烈的掌聲。之後緊接著展開於各縣市巡迴演出，希望能夠藉這些演出，讓全台灣的民眾一齊欣賞、體驗布農族傳統祭儀歌的優美與壯闊。結束巡演之後，「原舞者」便進入第五階段的基金會時期（2001.8 至今）。

(16) 當時演出「年的跨越」精典舞碼。

•第五節 基金會時期（2001.8至今）

在屆滿十周年之際，「原舞者」不斷思考持續發展的可能性。為了永續經營朝長期且多元發展的可能，並爭取更寬廣的生存空間持續為傳承推廣原住民文化藝術而努力。經過長時間的努力及各界朋友的協助下，終於在 2001 年 6 月 13 日召開董事會，並於 8 月份正式成立『財團法人原舞者文化藝術基金會』。

『財團法人原舞者文化藝術基金會』由十一位董事組成，成員包括撒古流工作室負責人撒古流·巴瓦瓦隆、財團法人原住民音樂文教基金會執行長巴奈·母路、台灣新聞報副總主筆兼副總主筆吳錦發、國立藝術學院（現已改名為台北藝術大學）舞蹈系兼任講師趙綺芳、台北市藝術管理學會執行長陳麗娟、原舞者藝術總監蘇清喜、中研院民族研究所研究員胡台麗、舞蹈空間舞團團長平珩、公共電視企劃部經理王亞維、東吳大學哲學系專任講師孫大川、台北市立師範大學教授浦忠成等，第一屆董事會開會決議由孫大川先生擔任董事長一職。

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

基金會宗旨為辦理原住民樂舞、文化藝術研究及有關活動之推廣。期望藉由基金會的運作推動原住民樂舞文化藝術發展、促進各族群文化藝術交流，進行田野學習、製作原住民樂舞展演、培育原住民樂舞人才、教學、研討、出版、影音製作，推廣原住民傳統工藝及服飾教學等。

另外在新的製作內容上除了於 2001 年下半年度推出「再懷念年祭」的十週年回顧演出外，並積極的籌劃下一個演出的計劃也就是 2003 年度新製作南鄒族沙阿魯阿「貝神祭」的田野採集及樂舞的學習。

目前「原舞者」已正式邁入第十四個年頭，多年來憑著一股對文化傳承、推廣及保存的熱忱，仍一路堅持走來，努力的為原住民文化盡一份心力。然而「原舞者」也如同其他團體一樣在傳承及未來的經營方向上也面臨許多困難。因此如何在有限的資源中創造無限的可能，同時在「財團法人原舞者文化藝術基金會」的帶領下，走出不同以往的格局，相信是所有支持「原舞者」關心的焦點。

歷年表演：(僅列國外表演)

1993 年 8 月 首次出國，跨越太平洋赴美演出。應邀在紐約林肯中心戶外藝術節、美國自然科學博物館、紐文中心演出

1994 年 4 月 歷經十八個月的學習，推出「矮人的叮寧」世界原住民中難得一見的賽夏族矮人祭祭典歌舞

1994 年 7 月 首度赴歐，前往四國六個民俗藝術節巡迴演出，歷時兩個月

1995 年 赴加拿大、西雅圖、香港演出

1996 年 7 月 赴匈牙利、法國、西班牙展開一個半月巡演

1997 年 亞洲巡演菲律賓、新加坡、香港

1998 年 8 月 美加巡演『祭』 --- 賽夏族、阿美族傳統祭儀樂舞

1999 年 7 月 赴西班牙、法國、義大利六個民俗藝術節巡迴演出，歷時兩個月

2000 年 1 月 參與公視太麻里旭日 2000 演出活動，全球近 60 個國家參與聯播活動

2000 年 4-5 月 赴大陸參與『 2000 相約北京』聯歡活動

2001 年 5 月 應邀赴美再紐澤西藝術中心、紐文中心、丹佛、聖地牙哥演出

2002 年 3 月 首度赴日，前往福岡、東京演出

2003 年 9-10 月 赴德國柏林、法國巴黎 演出【年的跨越】 -- 鄒族、卑南族、阿美族年祭樂舞。

2004 年 10 月 赴韓國漢城「 國際藝創家聯會 2004 年世界大會」演出。

2004 年 12 月 台北圓山飯店【 南島民族國際健康會議】開幕演出

2004 年 12 月 台北二二八和平公園【 國際原民權特展】開幕演出

2005 年 10 月 赴美【 2005 原舞者美國巡迴演出「歌·舞·靈浴 - 台灣原住民傳統祭儀樂舞」】

國際舞評

※ 紐約時報舞評：

「古老福爾摩沙之儀式，帶來旋轉與掌聲之舞」

※ 紐約時報藝術版舞評：

「這個團體具權威性、單純質樸、散發人性光輝的演出使得汽車喇叭聲、談話聲和飛機掠過的繁忙城市天空都黯然隱退了。」

※ BACK STAGE雜誌：

「近一個小時的演出，觀眾盡情的、完全的接受原舞者的演出」

※ VILLAGE VOICE (村聲報)：

舞蹈表現簡樸充滿敬意，一絲不苟，絲毫沒有秀場式的花俏與牽強」

聯絡資料：

地址：97445 花蓮縣壽豐鄉池南村池南路二段27巷6號

TEL：(03) 8642-290 FAX：(03) 8642-291

E-MAIL：fasdt.dance@msa.hinet.net

六、財團法人布農文教基金會

基金會成立緣起

創立於八十四年，布農文教基金會是第一個由原住民成立的基金會，成立以來，以經營布農部落的型式，實驗原住民生活風貌、文化傳承、休閒產業的可能，重建原住民文化，找回原住民的自信心，提供其他族群體認原住民文化的機會。

七十三年，白光勝牧師和妻子李麗雪抱著麥子落土的精神，回到自己家鄉台東縣延平鄉服務，深深體會到原住民工作千頭萬緒，唯有從部落做起、實踐才是道路。

第一個十年以教育為關懷要務，一邊牧會，一邊以教會為據點，每天義務為族人小孩進行課後輔導，每年還結合都市大學生舉辦教育營。而八十一年成立的布農幼稚園，更開啟了原住民首創的先例，為的就是將教育向下紮根。

另外，由於白牧師本身罹患小兒麻痺，對於身心障礙者的痛苦更有一番體會，因此即便無任何補助，仍毅然決然於八十二年成立了布農身心障礙者及老人工作室，在基金較充裕時，甚至曾養護二十一位身心障礙朋友及老人。

接著又成立文化工作室，期望再擴展族人文化的關懷深度，並創造了族人的經濟能力。

八十三年起，白牧師試圖尋找一個文化傳承與經濟生機兼顧的模式，布農部落正是實踐希望工程的場域。籌建布農部落的同時，創立了「布農文教基金會」。

為根本落實原住民的重建工作，予族人自給自足，讓國人深度參與，布

農部落目前規劃有部落劇場、有機蔬菜區、生態公園，並持續舉辦藝術展、河川保育營、青少年狩獵營、海內外巡迴演出、戲劇營、兒童編織營、原住民藝術創作研討會，期望藉由有機農業、文化研究、藝術創作、環境保育、生態復育、工藝傳承、青年養成、幼兒教育、老人福利，走向原住民社會發展自主、開創生機的模式，為原住民部落的未來尋找出路。

布農文教基金會成立宗旨

設立時間：84年2月17日

立案時間：83年12月19日

立案字號：(83)府教社字第135525號

台東地方法院登記字號八十四年法登字1號

1. 從事原住民學前、在學及成人教育事業。
2. 從事布農文化及信仰之研究與推廣。
3. 開發布農族人力資源及辦理有關社會福利工作，如職業訓練、就業輔導、養護保育及福利工場等相關事項。
4. 辦理其他兒童、成人、老人、身心障礙等相關服務業務。
5. 辦理出版、農業研究等業務。
6. 辦理觀光、休閒、遊憩研究等業務。
7. 辦理河川保育、生態復育等相關事項。

原住民部落發展願景

部落休閒觀光成為現今部落發展的趨勢，布農文教基金會則是這股趨勢的先驅，這也恰恰呼應了近年來台灣政府推動的觀光政策，如「挑戰二〇〇八：觀光客倍增計畫」、一鄉一特色等。在這股趨勢當中，我們看到了部落耆老藉由自己傳統知識成為部落地圖計畫的老師；失業勞工成為有機農場的農夫、解說員；林班措工成為高山嚮導、工程師；家庭主婦成為編織產業的中堅，部落中族人在尊嚴與自立的信心中活出自己，不再是社會的沈重負擔。

過去，原住民們是以獵物種作的分享與換工形式，來達成部落的互助與扶持；現在布農部落透過產業經營來照護部落的弱勢。

已往非營利機構多以慈善救濟為發展主體，一脈仰賴政府與民間的資源來維持服務工作，然而一旦面臨環境不景氣、社會經濟遭逢衝擊、政府財政緊縮、失業率節節攀升時，社會福利機構相對的無法再從政府與民間得到充分資源。因此，布農文教基金會認為非營利機構必須走出慈善事業的迷思，讓募款不只是用在單一服務工作項目上，而是能發揮延續效益，建立永續發展的機制。

布農的第一個十年(1995年~2005年)，結合原住民部落發展的思維模式，與非營利機構的社會使命，使布農部落重現了生機。未來十年，期待您實際來參與布農續造希望工程的推動，成為布農永遠的好朋友，與布農攜手營造台灣最後一塊淨土—台東後山的美麗與多元。

藝術文化方面

營造自由創作的藝術空間，以民歌、以樂舞、以戲劇、以編織，以雕塑、以文學，在傳統與現代之間，透過台東這塊資源豐富的淨土，提供一個窗口，釋放原住民藝術思維的能量，凝聚原漢交流的園地，激發新的自覺與反省，試圖帶動東台灣發展以藝文為主導的城市之另類觀光政策。固定的樂舞演出、不定期的巡迴展演、年度的原住民藝術創作聯展等，具體呈現我們的意圖。

未來

90 年度 「台東縣原住民藝術產業發展之方向」座談會

90 年度 編織、陶藝、木雕人才培訓

90 年度 原住民歌舞人才培訓

建立原住民當代藝術資料庫

建立原住民藝術家個人網站

建立藝術行銷網站

成立國家藝術村

部落劇場·阿桑劇團·藝術推廣教育·台灣原住民當代藝術中心·
樂舞及戲劇人才培訓展演·藝術創作與展覽·音樂製作出版·駐
村藝術家工坊·內本鹿學苑

歷年事蹟

82年部落劇場全國巡演

83年部落劇場成軍

83年日本巡演

84年全國巡演

86年台東青少年戲劇研習營

86年原住民人才培育暨團隊扶植計畫

87年山海的呼喚——布農文教基金會年度成果展

87年布農三週年慶——「分擔美麗的重擔，陪布農一起成長」巡迴

演唱會

87年布農族紡織傳習班

87年全國巡演

87年東部布農族傳統樂舞人才培育計畫

87年原住民人才培育暨團隊扶植計畫

87年原住民傳統樂舞巡迴展演

87年原貌——台灣原住民文化研習營

88年山海太陽光——布農部落原住民環境裝置藝術聯展

88年成立原住民藝術家工作坊

88年布農文化藝術教室實施計畫

88年出版布農部落之歌CD專輯

88年民俗才藝培訓計畫

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

- 88年東部布農族傳統樂舞人才培育計畫
- 88年原住民人才培育歌舞藝術計畫
- 88年原住民藝術團隊扶植
- 88年阿桑劇團成立
- 88年部落劇場海外巡迴演唱會
- 89年長虹的跨越——原住民藝術創作聯展
- 89年第一屆原住民藝術創作研討會
- 89年大地的饗宴——布農戲劇營
- 89年成立台灣原住民當代藝術中心
- 89年布農族紡織傳習班
- 90年日昇之屋——布農部落2001年度大展
- 90年延平鄉布農族傳統織物調查與推廣計畫
- 90年第二屆原住民藝術創作研討會
- 89年原住民人才培育計畫
- 90年想像之外——台東原住民藝術文化深度探訪之旅
- 90年「太陽・百合花・百步蛇」創作暨演出

聯絡資料

台東縣953延平鄉桃源村11鄰191號

Tel: 089-561211 Fax: 089-561409

七、角頭文化——很久沒有敬我了你（演出時間：2010至今）

關於角頭

創立 || 1998年9月夏末由張四十三所創立，年三十有一。

動機 || 儒，以文亂法。俠，以武犯禁。

出版 || 於1999年1月開始出版第一張專輯。

構想 || 1999__人物，風格，搖滾。2004__人民，土地，歌。

信仰 || 社會主義。

立場 || 無政府。

形象 || 1999__角頭音樂，獨立廠牌。2000__台灣有種，角頭音樂。

態度 || 以社會主義之理想，向資本主義學習。

現狀 || 邁向第十年，雖貧窮依舊，資源有限。然，志氣高傲，依然有種。

遠景 || 一個島嶼的品牌。

角頭音樂創立於1998年秋天，公司位在台灣首都士林的葫蘆島社區，由張四十三先生所創辦，那時他剛滿三十。「角頭」在台灣人的社會中，是指某個地方的「黑社會老大」。由於張先生的出生故鄉雲林，以出產「流氓」聞名，加上他從小就很憧憬於黑社會的傳奇神秘色彩，於是便取名為「角頭音樂」。

角頭做唱片的方式及態度，與一般的流行唱片公司相當迥異。角頭有著社會主義的理想性格，公司內部沒有階級之分，從不以合約箝制歌手的未來發展，給予歌手最大的音樂製作空間，且完全尊重每一個唱片環節的創意，如攝影、美術設計、文字..等等。希望能讓每一個階段的工作者，在唱片製作的過程裡，享受最大的創作喜樂。

角頭的歌手也沒有一般明星的俗豔，他們大都來自於台灣本島各個角落的獨立音樂創作者，純樸卻充滿生命力且有著豐富的人生故事。他們都有很強烈的創作風格及視野，當然他們的音樂創作更如百花齊放、森羅萬象，生猛有力，曾屢次獲得台灣許多音樂競賽的大獎，及國際性音樂會的演出邀約，令人驚豔。

近年來角頭音樂更積極在台灣各地，舉辦主題性的大型音樂祭，如「海洋音樂祭」、「亞細亞部落民謠節」、「愛愛搖滾帳棚音樂節」..等。希冀能以獨立廠牌之姿，為台灣虛質的音樂文化注入新血液。期待在百花齊放中，分享本土音樂的遼闊，在相濡以沫中，更珍惜音樂本質的真實。

角頭一年大約出版2-4張自製的音樂專輯，結合人物、風土和歌，做多面向的延伸。每張專輯裡頭，除了歌手的音樂外，還附有一本人文性的攝影與文字的記錄。希望以記錄的方式，為這塊土地留下一些屬於這個時代的人民之歌。由於角頭的專輯，通常不以商業目的做為出版的主要考量，常以分享的態度結交知音，於是在台灣的媒體都稱它為「台灣最有種的獨立音樂廠牌」。

角頭的原民歌手

Samingad 紀曉君

Nanwan Sisters 南王姊妹花

Chalaw -Passiwali 查勞·巴西瓦里

Hao-En & Jia Jia 吳恩家家

Pau-dull 陳建年

Panai 巴奈

故事介紹

這是一個圍繞在原住民古調，有關於原住民歌手音樂夢想實現歷程，以及指揮尋找音樂記憶的故事。

來自花東海岸，帶著部落的歌謠，走進古典音樂的殿堂，與交響樂團攜手呼喚遠方的記憶與脈動。

《很久沒有敬我了你》是由角頭音樂創辦人張四十三總策劃，結合原住民歌者、傳統歌謠、當代創作與電影影像，由簡文彬擔任指揮、國家交響樂團演奏的音樂劇。國家音樂廳的場域將分成天、地、人三部分，天空放映故事影片，訴說緣起；地面有山谷河流，容納指揮與交響樂團，而介於觀眾與山谷河流的則是演唱歌手。演出結束後，觀眾將被引領至戶外廣場，加入原住民傳統歌舞祭。

《很久沒有敬我了你》不僅展現來自山林與海洋的聲歌之美，也呈現傳統融合創新的藝想空間，更將整個創作、製作執行、排練等幕後工作逐一紀錄，觀眾透過紀錄片，將能窺見一部音樂劇珍貴且辛苦的制作過程。

製作團隊

指揮／簡文彬（國家交響樂團前任音樂總監）

導演／黎煥雄

電影／吳米森

紀錄／龍男

編曲／李欣芸

設計／蕭青陽

演出／角頭音樂、AM家族、南王部落，

樂團／國家交響樂團

委託創作／國立中正文化中心，

共同製作／國立中正文化中心、角頭音樂

歌手演員

胡德夫、金曲歌王陳建年、金曲歌后紀曉君、金曲獎最佳演唱組合吳恩家家，及金曲獎最佳原住民專輯與最佳演唱組合南王姊妹花、Am家族等。

相關資料

2010年台灣國際藝術節兩廳院旗艦製作《很久沒有敬我了你》，參與藝術家團隊陣容堅強，包括角頭音樂創辦人張四十三、劇場奇才黎煥雄導演、金曲金馬雙料才女李欣芸、金曲製作人鄭捷任、電影鬼才吳米森導演等；擔綱演出的歌手多出自金曲獎故鄉南王部落，包含胡德夫、陳建年、紀曉君、吳恩、家家，南王姊妹花、AM家族等，南王部落歌手全力以赴，陳建年還跨刀為《很久沒有敬我了你》繪製宣傳漫畫。

《很久沒有敬我了你》由角頭音樂創辦人張四十三總策劃，歷經十多年在原住民歌手發掘、出片，讓張四十三許下心願：「總有一天，我們要把這個聲音，帶到國家音樂廳去…」，張四十三笑說，當初幫紀曉君製作專輯，專輯做好了，聽過的人卻有點遺憾，希望紀曉君不只是發專輯，而能有機會到國家殿堂去演唱，那時候還很認真想過，安排紀曉君到國家音樂廳看演奏，演

奏開始前，燈一黑、紀曉君立刻站起來大聲演唱自己的歌，唱完快速離開音樂廳，當然紀曉君快閃活動只是一時狂想而已。

而今國家音樂廳演唱夢終於如願實現，《很久沒有敬我了你》將綻放台灣音樂生命力，除了原住民歌手演唱外，並由國家交響樂團前任音樂總監簡文彬指揮，國家交響樂團演奏。《很久沒有敬我了你》故事起源就是簡文彬的童年記憶，幼時父母需要工作，有位原住民保母 24 小時照顧簡文彬，唱歌哄他入睡，這是簡文彬後來音樂之路的起點，也使他對原住民朋友懷有難忘的溫暖回憶。

《很久沒有敬我了你》故事內容描述交響樂團的指揮，為了製作台灣本土音樂劇，飛到部落找原住民歌手來唱西洋音樂劇，到南方後，樂團指揮上了計程車，司機自傲地要帶指揮去找最美的聲音，結果去了一家卡拉 OK 店，原住民朋友酒酣耳熱，還要指揮一同喝酒玩樂。

張四十三表示，這齣音樂劇特別在於嚴謹有紀律的西洋音樂，遇上無譜即興演唱的原住民歌手，劇中不令原住民配合西洋音樂的規則，而是將兩者擺在相同的高度，碰撞擦出全新的火花。

張四十三進一步說明，製作團隊不希望國家交響樂團只是拿到樂譜配合演出，擔任伴奏之類的角色，而是可以一起投入原住民音樂的熱情與活力，「也許音樂劇演出當天，觀眾可以看到國家交響樂團穿丁字褲演奏。」張四十三開玩笑說。

聯絡資料

所在地址	台灣·台北市士林區 11165 重慶北路4段99號4樓
代表電話	886-2- 2812-1921 [10:00am - 21:00pm]
事務傳真	886-2- 2811-7776 [24HR]
官方網址	www.tcmusic.com.tw
公共信箱	tcm@tcmusic.com.tw

八、逐鹿傳說（首部原住民歌舞劇）（演出時間：2011年5/6月）

台東大學耗資兩千兩百萬元製作的原住民歌舞劇「逐鹿傳說」。

「逐鹿傳說」原本只是華語系主任許秀霞三年前帶領學生進行田野調查的文學作品，駐校創作的音樂家蔡盛通被故事吸引，與華語系教授董恕明聯手改編成歌舞劇劇本，再獲音樂學系主任林清財的支持，整個人文學院動起來。

身兼人文學院院長的謝元富去年五月至原民會爭取演出經費，未獲具體承諾，校長蔡典謨動用校務基金五十萬元，準備在去年底演出，沒想到，此劇在八月獲建國百年基金會青睞，原民會爽快補助兩千餘萬元，躍為將在國家戲劇院上演的百年大戲。

剛開始經費設定只有五十萬元時，根本不敢請 A 咖的聲樂家到台東參與籌備，因為光是支付機票來回就要四千四百元，有了政府經費奧援，演員陣容擴充，一口氣就請了十八位國內知名聲樂家，舞台、燈光、音效也都採專業水準。

謝元富說，一般大型演出都是先找到經費再來籌備，但此劇從最初的故事採集到登台演出，東大都處在準備狀況，所以一獲得青睞，馬上就能調整到最佳的演出狀態。此過程就像逐鹿般充滿傳奇。

台東大學耗資兩千兩百萬元製作的原住民歌舞劇「逐鹿傳說」，結合當紅原住民聲樂家、學生、部落族人共百餘人，呈現原住民在逐鹿過程中敬天愛地及淒美的愛情故事。

一片黑暗的演藝廳，響起交響樂聲，歌頌著豐饒的山林，舞台的布景是深邃的山林，在歡聲雷動之後，燈光全亮，族人們在石板屋前為即將出征的獵人們祈求豐收，獵人以聲樂展現要讓群鹿成為囊中物的氣概。

但是，因為誤射天神的巨鹿，災難降臨大地，悲劇輓歌上演，哀號中卻見真愛，造就了一對戀人。

此劇的主角由國內十八位聲樂家，包括泰雅族女高音林惠珍、魯凱族女中音陳安妮、泰雅族男中音巫白玉璽、阿美族男高音張玉胤、太魯閣族男中音簡正雄、太魯閣族男低音簡仁智，及其他非原住民聲樂家。

台東大學校長蔡典謨說，這是一齣結合交響樂、合唱、原住民舞蹈、西

洋歌劇的創舉。

故事介紹

一九六九年，最後一頭隻花鹿回望台東平原，千百年來，初鹿、鹿鳴橋、鹿野、鹿寮橋、霧鹿……等地，都曾經有牠和同伴往來奔馳的足跡。

「逐鹿傳說」講述的是一個關於愛與勇氣的故事：相傳獵人上山打獵時，Rahan 會提醒大家，在山林中要懷著敬天愛物之心，絕對不可射獵懷有身孕的野獸，尤其要小心不要射殺到天神的使者—額頭上有星型的智慧之鹿，否則部落會有災難降臨。不幸就在一次狩獵中，巨鹿遭到誤殺，導致山洪爆發，風雲變色，在族中 Vuvu 懇求之下，Rahan 告知只有真愛才能化解這場危難。

依笠斯、布勇、斯薇和伊苞這羣部落青年，即將努力通過天神的考驗，找尋世間的真愛……。

演出人員

林惠珍（泰雅族）、戴旖旎、詹喆君、蔡美鈴

陳安妮（魯凱族）、王惠民、施履誠

張玉胤（阿美族.漢）、張寶郎、彭興讓

巫白玉璽（泰雅族）、簡正雄（太魯閣族）、張坤元

簡仁智（太魯閣族）、盧逸超、葉展毓、許德崇

台東大學交響樂團、台東大學合唱團、台東高商原舞社、台東Pinaski部落族人。

九、賽德克之歌—風中緋櫻（台灣公共電視2003年首播）

故事介紹

1930年，不堪日人極權統治的賽德克人發動了「霧社事件」，殺死134名日人。日人旋即出動軍警部隊和精銳武器，對抗日部落展開討伐。但日人

「撫育」政策栽培下的賽德克人-花岡一郎、二郎，卻夾在「忠」與「不忠」的情結糾葛下，不得不率著家族大小共 21 人，來到 Sukuradan 山上集體自縊。

此一壯烈犧牲的事蹟，震驚了台灣和日本國內外，許多人為之動容落淚，竟連日人當局也為了表彰他們的志節，將 Sukuradan 取名為「花岡山」來加以紀念。

霧社事件關乎的不單純在於種族、政治和文化，更關乎的是歷史對於我們生存與生命的意義。因著這段歷史，我們了解人們在這塊土地上曾經的努力，也因著這樣的努力，我們生命更顯的豐富而有意義。

關於拍攝

《風中緋櫻：霧社事件》改編自鄧相揚同名小說《風中緋櫻》，是萬仁電影有限公司製作、台灣公共電視在2003年首播的歷史大戲，以1930年在台灣南投縣霧社所爆發的賽德克族原住民武裝反抗日本殖民統治的霧社事件為背景的台灣電視劇，製作人是萬仁。該劇主要是以霧社事件倖存者之一——高彩雲女士（賽德克語原名：娥賓·塔達歐）——的角度來回憶闡述霧社事件的前後始末。

以 1930 年代發生「霧社事件」為主題的公視八點檔電視歷史連續劇「風中緋櫻」。本劇描述台灣在日據時期，日本殖民統治者與霧社「賽德克族」被統治者之間，因種族、政治、文化、利益衝突所產生的恩怨情仇。於公視頻道播出以來，不僅佳評如潮，更引起國際媒體高度關注，紛紛專程跨海前來採訪，可見其造成的轟動與重要性。

「風中緋櫻」籌拍費時兩年，也是許多影視圈同業口中，一致認為難度極高的戲劇題材。這是由於事件故事由紀實轉換成戲劇，光是重建場景、服裝道具、劇本編寫、角色選擇等環節，都是相當艱鉅的工程；但是在所有劇組人員通力合作下，這齣歷史連續劇終於排除萬難而完成，呈現在國人面前，更顯彌足珍貴。

文建會繼與公視共同合作開拍「寒夜」，受到好評之後，92 年再度規劃製作播映「風中緋櫻——霧社事件」。

「寒夜」取自小說家李喬之鉅作，描述客家籍先民開墾拓土與奮勇抗日

的種種事蹟，結合文學與戲劇的藝術力量，來喚起社會大眾對常民生活的記憶，也有助於社會重視與保存客家文化。92年再接再厲推出「風中緋櫻」，文建會希望，從製作團隊高品質的拍攝過程，能為現下混亂的電視圈帶起良性的影響。

繼「寒夜」、「八月雪」之後，公共電視推出由鄧相揚同名原著改編之歷史大戲「風中緋櫻—霧社事件」。「風中緋櫻」製作團隊陣容堅強，由名導演萬仁掌鏡、金馬獎製片廖慶松擔綱製作人、報導文學作家鄧相揚擔任劇本顧問、美術家邱若龍為全劇場景人物造型操刀，並由玉山社出版《風中緋櫻·影像書》，希望能從戲劇內容及影像與文字的結合，在認識台灣歷史之餘，引發國人深度的思考與反省。

製作團隊與演員名單

本劇由名導演萬仁擔任製作人與導演，由蘇清喜飾演莫那·魯道，另外更網羅柯奐如、馬志翔、傅子純、韋苓、尤勞、尤幹、田麗、王宏恩等知名演員共同演出，陣容堅強。

十、雲豹之鄉（大型歌舞劇）（演出時間：2009年6月）

台灣舞壇最具威望與創作力的編舞家—劉鳳學博士，在長達一甲子的豐富創作生涯中，從中國古典舞蹈出發，吸收西方現代舞技巧，並浸淫在台灣原住民豐富文化。劉鳳學是黑龍江省人，六十年前在花連鳳林鄉阿美族部落接觸原住民舞蹈後，就深深著迷，也刺激她的想像力。作為台灣最早收集原住民人文資料的先驅之一，劉鳳學博士自民國43年起，開始頻繁地拜訪原住民部落，直到68年出國進修才中斷。但是一直以來，劉鳳學博士始終無法忘懷台灣原住民文化，陸續創作了《沉默的杵音》及《沉默的飛魚》二齣廣受好評的舞作，以西方現代舞蹈技巧，重新展現原住民文化之美。

編舞家劉鳳學對於原住民舞蹈一直相當著迷，這次推出生涯首部大型原住民歌舞劇「雲豹之鄉」，劉鳳學希望能讓外界再度反思原住民文化保存何其不易。

劉鳳學說：『（原音）現在很多人都把原住民忘記了，是不是？可是一個文化成長是很艱難的，要掉很快。可是我覺得土地不是很重要，土地本來就是屬於大自然，文化才屬於我們，文化如果讓它消失掉，實在很可惜。』

劉鳳學說，原住民文化只有那麼一點點，要怎麼豐富它，卻又不要抽離的太遠，難度相當高。

2009年，正是劉鳳學博士創作生涯的第60年。劉鳳學博士邀集了台灣一流製作團隊，包括音樂家史頡詠作曲，詩人鄭愁予及排灣族詩人亞榮隆·撒可努作詞，還有金鐘最佳攝影鄧文斌及專業製作群，集作家、記者、主持人於一身的媒體人眭澔平擔任視覺創意，以及與劉博士長年合作的舞台設計張一成，燈光設計王志強，服裝設計翁孟晴，戮力創作以原住民故事為主軸的大型歌舞劇《雲豹之鄉》。

劉鳳學強調，「雲豹之鄉」試圖發展新的表演形式，嘗試結合歌唱、吟唱、人聲、樂器、身體動作等，也改編了原住民舞蹈，絕對不同於百老匯的歌舞劇。

故事介紹

講述兩名原住民棒球選手不論在惡劣環境或是艱苦生活中，憑著像雲豹般矯捷身手及堅韌生命力，努力尋夢的過程。此次演出，新古典舞團團員將帶領阿美族公主舞思愛以及8名原住民獨唱者、加上50位來自丹鳳國中、樟樹國中、和頭前國中的原住民青少年，共約80名演出者一起詮釋劉博士的第123號最新作品。透過迴盪山谷的悠揚歌聲、配合透露泥土芬芳的紮實舞步、結合影像設計的氛圍營造，展現原住民文化獨有的穿透力量，同時輝映編舞家走過一甲子不變的創作熱情與社會關懷。

製作群

藝術總監・編舞編劇：劉鳳學

作曲：史頡詠

影像設計：鄧文斌

舞台設計：張一成・劉鳳學

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

燈光設計：王志強

服裝設計：翁孟晴・劉鳳學

視覺創意：眭澔平

攝影藝術：吳金石、劉淑惠、李安若

獨唱：舞思愛（阿美族）

領唱：朱瑞祥、黃秀春、李俊餘、黃譯樟、黃緯強、方琪玲、朱霽倫、
朱祥霖

合唱：全體團員

附錄十九：desArt 補助款表 2009/2010

(AUS dollar)

資助組織/資助目的	從上一財政年度結轉未動用撥款	今年收到的補貼收入	今年由補助動用之開支	未動用的撥款結轉到下一個財政年度
Arts NT (NRETAS機構的分支)：				
策略操作	1,032	75,000	125,076	(49,044)
沙漠居民	15,000	0	15,173	0*
澳洲藝術理事會：				
視覺藝術及手工藝 (VACS)	0	130,177	74,176	56,000
新興/年輕藝術家「師友 (Mentorship)」專案	0	30,000	21,283	8,717
DEWHA (環境、水源、遺產及藝術機構)：				
Desart 經營	0	420,000	420,000	0
經營項目2008/2009	0	33,224	33,224	0
國家工作機會	0	88,074	57,058	31,016
美國數學學會研討混	0	10,200	10,200	0
IT策略支持	0	50,000	50,000	0
DEEWR (教育、工作、工作地點聯繫機構)：				
EIEI藝術發展及原住民藝術工作者訓練專案	3,043	112,590	171,929	(56,295)
達克爾河 (Docker River) 計畫	(3,448)	3,448	0	0

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

來自其他組織的補助：				
澳洲廣播局基礎設施專案	20,000	452,000	360,696	111,304
藝術之旅	12,618	0	3,418	9,200
西澳教育機構回應	4,590	29,300	33,600	289
Sidney Myer基金	30,000	30,000	23,921	36,079
補助總額	82,835	1,464,013	1,399,754	147,094

資料來源：DesArt Annual Report, 2010, website。

<http://www.desart.com.au/LinkClick.aspx?fileticket=Ei7HnxVy0M0%3D&tabid=>

60

附錄二十：期末報告初稿審查意見回應表

「我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究」

(相關修正情形請予以說明，並加以註明頁數)

101 年 2 月

審查意見	回應說明
<p>一、本研究主題為「建置國家級原住民族樂舞劇團」，除焦點座談與深度訪談內容與「樂舞劇團」有關外，其餘資料是否與「樂舞劇團」組織定位與建制直接相關；另有關「英、澳、紐」等國資料應以「國家級原民樂舞劇團組織定位、推動機制與發展策略」等議題，進行資料蒐集。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本研究以文化產業取向為主。在相關的研究中，文化政策制定與文化產業的關係牽涉到文化產業的產製理論以及所有的表演團體的利害關係人。因此，研究新增與表演團體建置相關的文化產製理論與文化政策聚焦在音樂產業上。請參閱新增 P.5-18, 25-32, 37-40, 61-72 2. 新增對於澳、紐兩國(依照合約約定)文化政策對國家級原住民族樂舞劇團組織策略的說明。基於研究成果呈現，無論在理論、實務或訪談中，均建議發展「國家品質」而不建議國家直接介入經營。因此，在資料中傾向說明國家的文化政策如何輔導或支持少數民族樂舞劇團(廣義地包含各種與音樂舞蹈相關的表演團體)，使之達成國家品質的目標。
<p>二、理論基礎文獻與研究主題關聯性不足，且國外文獻資料仍屬有限，研究團隊應加強相關資料之蒐集與分析，以充份瞭解本研究主題的現況與發展。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 已新增與文化產業產製模式、音樂文化產業、文化政策和文化經濟相關之國外文獻，請參閱 P.5-18, 25-32, 37-40.
<p>三、對於我國當前原住民族文化產業政策之特性與問題，宜分點具體陳述，並說明其與成立原住民族樂舞劇團政策之關聯性或影響性。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請參閱頁 53-58 與附錄 17
<p>四、有關國家級原住民族樂舞劇團未來應朝向何種組織定位發展，研究</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新增對於不同組織形式之說明以及個別組織在發展原住民族樂舞劇上的優劣勢，參見 P.21-25.

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

<p>報告中應針對不同組織選擇方案(如機關型態、行政法人、財團法人…)，進行比較分析，並具體歸納其優劣。各種組織定位均應為可探究之發展方向。另有關「準政府組織」，特別是行政法人的意義與應用，於本案具有重要性，建議加以具體深入分析。</p>	
<p>五、第五章結論說明「觀察英國、澳紐的情況發現，各國在個案實務的表現上，…」，惟相關文獻資料係呈現於何處，請研究團隊補充。</p>	<p>1. 新增對於澳、紐兩國(依照合約約定)文化政策對國家級原住民族樂舞劇團組織策略與實務的說明，參見 P. 61-72</p>
<p>六、研究報告第一章提及「近幾年行政院研考會與其他學術界的研究陸續指出…」資料來源為何，請註明之。且有關第 10 頁圖一之解釋僅以兩行文字說明，顯有不足；另第 14 頁表一有關表演藝術價值鏈，未做相關文字說明。</p>	<p>1. 已修正，參見內文 5-40 2. 已說明，參見 p. 34 頁與政策建議章 3. 請參見新增有關文化工業與文化產業的真實性價值理論與文獻，參見 Pp5-40</p>
<p>七、研究內容缺乏近年我國原住民族各族群部落表演團隊之分析資料，樂舞文化之論述不足。</p>	<p>1. 已說明，參見 p.53-58 與附錄 17</p>
<p>八、有關我國現況及國際個案等資料，宜先進行文獻資料蒐集與探討後，綜合歸納分析座談會與深度訪談所蒐集資料，最後再具體呈現團隊之研究發現。另第二章理論基礎及第四章研究發現之內容，宜根據研究問題蒐集與歸納相關資料，強化論述依據、文章結構及其脈絡性，資料內容宜有層次與架構，避免流於報導式文</p>	<p>1. 已新增與文化產業產製模式、音樂文化產業、文化政策和文化經濟相關之國外文獻新增 P.5-18, 25-32, 37-40, 61-72 達 20 頁 2. 座談會資料與深度訪談資料已重新整理並進行與前述理論的對話後，發展我國原住民族樂舞劇文化政策的基本策略方向。請參見修正結論與政策建議章</p>

章。	
九、第一章研究問題與目標中即提及「表演團體的機關化不論在國際上或在我國的經驗上也幾乎證實其可行性不高」等內容，是否有先入為主而影響本研究後續研究立場，請研究團隊妥慎考量。研究團隊應秉持中立立場，針對蒐集資料進行客觀分析後，歸結出研究結論與建議。	1. 所有質性研究方法論的基礎都是建立在相對主觀的詮釋與探索上，在資料中呈現無論是就理論、國際經驗與趨勢以及訪談內容均較偏向地呈現：表演團體機關化相對上處於較劣勢的事實。我國原住民的社會事實更為複雜，政策建議上也比較難具體化。也因此結論中傾向建議大原則與方向，朝英語區國家體制轉型，以發展國家級品質為策略，請參閱內文。
十、本研究缺乏對原住民樂舞文化的研究，理論基礎與研究發現中的文獻資料相互矛盾，造成研究結構、邏輯與系統組織不足，以致於研究結論與建議無法聚焦在研究主題。	1. 新增我國原住民樂舞團體的文化內涵與實務表現見 pp.53-58 與附錄 17。 2. 已新增與文化產業產製模式、音樂文化產業、文化政策和文化經濟相關之國外文獻，見 P.5-18, 25-32, 37-40, 61-72。 3. 座談會資料與深度訪談資料已重新整理並進行與前述理論的對話後，發展我國原住民樂舞劇文化政策的基本策略方向。請參見內文 P.?
十一、研究內文第 38 頁韋伯式理念型分析法與第三章研究方法之關係為何，研究團隊宜釐清後具體敘明。	1. 韋伯式理念型分析法建立在理解與詮釋的基礎上，為質性方法研究的重要原則。請參閱內文中質性分析研究的基本原則。
十二、訪談與座談所蒐集之資料應先進行歸納，並以獨立專章呈現，再由研究團隊加以分析，不宜直接融為第四章研究發現之陳述內容。	1. 請參見第 4 章
十三、有關其他國家之個案應加以分析，並討論我國推動之可行性。研究內容或可補充韓國、中國大陸等國家發展文化創意之文獻資料。	1. 有關澳洲、紐西蘭原住民樂舞團體之發展策略與實務已新增內容，並根據文化產業理論以及訪談的結果做出初步的參考建議，請參見 P.61-72。內文中也已另包括英國或加拿大的個案可供參考。
十四、研究發現宜依一般學術研究格式，提出研究團隊之整體性陳述，研	1. 本研究最後報告已補充相關研究文獻，更廣泛的分析與蒐集資料，修改政策建議與策略，請參閱內文

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

<p>究結論與建議亦應依據研究資料，提出具論述基礎的政策建議與策略。</p>	<p>2. 報告格式已重新調整。</p>
<p>十五、研究發現與訪談結果前後不一致，探討問題缺乏系統性與連貫性，以致研究結論空泛，未能與探討主題結合，請研究團隊再行調整補充。</p>	<p>1. 本研究最後報告已補充相關研究文獻，更廣泛的分析與蒐集資料，修改政策建議與策略，請參閱內文</p>
<p>十六、研究團隊應就第 43 頁表二之定位與策略之選擇標準、評估方式進行具體說明。</p>	<p>1. 請參見結論與政策建議, p.81-88</p>
<p>十七、研究團隊宜增列臺灣原住民現階段展演生態與市場之間關聯性的內容，深入分析其現況與未來發展的潛力，並針對公部門未來投入本計畫，提供階段性的規劃策略、執行步驟及財務分析等具體之政策建議。</p>	<p>1. 針對本計畫建議之國家品質概念建議執行之策略與步驟已請參閱頁 53-58 與附錄 17。 2. 現階段應先釐清策略方向，財務部分需搭配策略選擇的結果，在各項資訊尚未充分透明的情況下，只能提供財務策略的基本方向。</p>
<p>十八、立即可行建議中建議「採用原民會文化園區之建議，但對於行政法人組織以更精簡之設計進行」，與現行原民會規劃朝向機關型態建置有所不同，該建議相關資料來源，宜具體說明之。</p>	<p>1. 本文內文採用原住民文化園區提供之書面資料之建議(節錄)乙案，參見文獻附錄 16, 頁 151-152</p>
<p>十九、研究建議應依據本案研究目的與預期成果，具體提出我國未來建置國家級原住民族樂舞劇團之機制與策略。請研究團隊分別從法制面(法源)、文化行政組織面，以及劇團管理策略等方向，提出具體可行之策略。</p>	<p>1. 本研究以文化產業為研究取向提出策略方向，法制面可參考原民會的建議。 2. 行政組織與劇團管理依據不同的發展策略有不同的選擇，參考結論與研究建議。P. 81-88.</p>
<p>二十、具體策略建議增列文化產能輸</p>	<p>1. 根據國際文獻，文化產能輸出宜以智慧財產權保護與發展為主要策略</p>

<p>出與未來教育訓練的整體規劃、推動國家級原住民族樂舞劇團之潛力分析，以及對原住民社會各層面向的影響評估。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. 教育訓練宜結合社區營造為主要策略。 3. 樂舞劇團之潛力分析牽涉到文化產權的概念，影響評估牽涉到社會行銷的概念，都超越了本研究的研究範圍。
<p>二十一、第 16 頁圖三中「準機構法人」所指為何，應請敘明。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請參閱機關與法人的比較。P.21-25
<p>二十二、有關座談與訪談時間與地點應予註明，另訪談內容呈現方式過於簡略，相關格式請依本會委託研究計畫作業要點之規定修正調整。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請參考最後修正版本
<p>二十三、附錄一編碼 L 受訪者文高一，職稱應為文化園區管理局組長。另附錄三中有關原民會代表意見，請補充「現階段公部門應強力介入」等相關內容。另第 52 頁末段亦請補充「目前本局亦正規劃設置『國家及樂舞劇團』外，促進原住民樂舞團隊獎助計畫，俾期指標型推動原住民樂舞品質之提升，部落社區原住民族樂舞展演團隊健全發展。」之資料，並請納入研究報告內容中分析與探討。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請參考最後修正版本 2. 補充內容請參閱專章。 3. 有關原住民部落團隊健全發展的建議可參酌澳洲與紐西蘭的具體作法，以及行政院其他部會在社區營造上的相關計畫。參見 p.61-72
<p>二十四、研究主軸僅以「產業面」切入，而無「文化資產面」考量，請研究團隊針對原住民樂舞劇團的文化資產傳承與推廣教育與面向，進行分析與探討。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 文化資產牽涉到資產鑑價的複雜過程以及相關利害關係人的文化認知，研究內容僅能提供政策上面對文化資產的態度，因其分析牽涉極廣，非本研究所能處理，基本原則請參閱新增文獻 P.? 2. 的確文化資產保護與開發還是以國家機構的博物館為主流，然而近幾年西方國家的博物館經營策略定位恰恰就是朝某種程度的「私有化」、「自由化」為主流，以活化其經營困境。 3. 有關文化資產請參見 p. 20-21,以及政策建議

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

<p>二十五、相關文獻出處未列入參考書目，致研究資料前後無法比對，如第 19 頁莊靜宜、第 20 頁張世杰、第 21 頁行政院客委會、第 26 頁文建會官網等。另部分參考資料請依學術論文格式撰寫，如第 15 頁「Coleman 1990:645f」、「Kaplan/Norton 2001」、第 19 頁「馬祖鈞 2006」，請通篇檢視後進行修正。</p>	<p>1. 已修正，請參閱</p>
<p>二十六、研究報告中錯漏字甚多，如「准機關」應為「準機關」、提要第 2 頁「主『關』機關」、第 20「劉坤『義』」；另研究報告中部分圖片文字模糊難辨、格式錯漏，請通篇檢視後修正之，相關圖表則請於報告內文具體撰述其意義。</p>	<p>1. 已修正，請參閱</p>
<p>二十七、有關座談會及深度訪談資料，宜依據討論提綱重新摘錄整理後，再提送相關學者與機關代表確認。</p>	<p>1. 已進行確認中。</p>
<p>二十八、本研究案為政策建議，為提供政策參考使用，請研究團隊加強對相關政策與研究報告之爬梳，俾提升研究報告之品質。另有關研究報告內容與格式，請確依本會委託研究作業要點相關規定，進行調整與修正。</p>	<p>1. 已針對批評以及實際研究發現的發散性做修訂，基本上建議政策方向採多元化以及資源整合策略，請參閱修正內文結論。也因為結果的發散性與複雜性，結論僅能提出政策方向，對政策內容與過程較謹慎，兩者有嚴謹的區別，過快地建立內容或過程會產生主觀決策風險，參見：「A policy is typically described as a principle or rule to guide decisions and achieve rational outcome(s).」The term is not normally used to denote what is actually done, this is normally referred to as either procedure or protocol. Policies are generally adopted by the Board of or senior governance body within an organization</p>

	<p>whereas procedures or protocols would be developed and adopted by senior executive officers. Policies can assist in both subjective and objective decision making. Policies to assist in subjective decision making would usually assist senior management with decisions that must consider the relative merits of a number of factors before making decisions and as a result are often hard to objectively test. 參見：Anderson, Chris (2005): What's the Difference Between Policies and Procedures?, <i>Bizmanualz</i>, April.</p> <p>2. 參見新修正結論與建議 p. 81-88</p> <p>3. 已修正，請參見</p>
<p>二十九、依據「原住民族基本法」政府應保存與維護原住民族文化，並輔導文化產業及培育專業人才。建議研究團隊應就行政院原民會及所屬文化園區管理局設立功能、存在價值與扶植原住民樂舞文化等角度，進行分析與探究。</p>	<p>1. 針對園區之未來發展功能請參閱結論中有關園區之組織定位、策略與價值。其原因在內文中從理論、國際趨勢、國內現況的分析與歸納中可見，請參閱修正之內文與結論建議 p. 77-88。</p>
<p>三十、研究建議部分，應針對跨域整體策略及作法具體敘明，另有關「現代市場」與「傳統脈絡」間的界面及連結亦應加以充分說明。</p>	<p>1. 文獻中新增文化產業理論針對文化真實性以及產製關聯性已有說明。對於產製文化變遷下的現代市場與傳統脈絡的連結，也有說明，請參閱 p. 5-40.</p>
<p>三十一、研究結論與建議中，有關原住民族文化園區規劃推動國家級原住民樂舞劇團之推動情形與方向，請考量政策實際層面，並避免與原住民族文化發展有所落差。</p>	<p>1. 考量現階段原住民文化政策的實際層面，建議進行現有資源的跨域溝通與整合以突破現階段的發展困境，採取較多元的發展策略，請參閱新修正之結論與建議 p.77-88</p>
<p>三十二、建議研究團隊可從人類重要文化資產角度，對瀕危之原住民族樂</p>	<p>1. 文化資產牽涉到資產鑑價的複雜過程以及相關利害關係人的文化認知，研究內容僅能提供政策上面對文化資產的</p>

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

<p>舞文化的保存進行分析，並就原住民族樂舞文化的復振、規劃、扶植與紮根，進行相關政策建議。</p>	<p>基本態度與方向，其分析牽涉極廣，非本研究所能處理，基本原則請參閱新增文獻與紐澳個案經驗與政策建議 P.20-21, 25-40, 61-72.81-88</p>
<p>三十三、針對我國原住民族樂舞劇歷史進程的累積、現況與發展樣貌等調查資料，較為薄弱，建議加強分析與探究。</p>	<p>1. 已新增我國原住民族樂舞團體的文化內涵與實務表現，請參見附件 17, p.53-58.</p>
<p>三十四、有關國際個案與我國原住民族樂舞劇團，如何因應全球化以突顯在地化特色，可再加以闡述與分析。</p>	<p>1. 迎戰全球化的挑戰，必須落實全球在地化的精神，在地資源的橫向與縱向整合是基礎，傳統創新是武器。請參閱內文有關澳洲、紐西蘭的國家文化政策以及結論中的建議。P.25-40, 61-72.81-88</p> <p>2. 結合國家品牌計畫，透過文化資產開發與保存進行原住民國際社會行銷，「社會行銷」概念請參酌 Philip Kotler 相關研究。</p>
<p>三十五、建議研究團隊針對我國未來推動原住民族樂舞劇團之機制、發展策略與資源運用策略，研擬具體政策建議。</p>	<p>1. 本計畫建議之國家品質概念所建議之執行策略與步驟，參見修訂之結論與建議 p. 77-88</p> <p>2. 推動機制宜視政府改造後的現況做調整，現階段應先釐清策略方向。建議採取本研究多元發展的策略以及跨域資源整合的建議，符合國際趨勢與理論，參見澳、紐等國的做法 p.61-72。</p>

附錄二十一：期末報告修正本審查意見回應表

「我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究」

101年3月

審查意見	回應說明
<p>一、有關我國現況及國際個案等資料，宜先進行文獻蒐集與探討後，綜合歸納分析座談會與深度訪談所蒐集資料，最後歸納呈現團隊研究發現。國外文獻與我國現況資料編排於「第四章研究發現」、深度訪談結果分析安排於第三章第二節是否妥適，請研究團隊釐清之。</p>	<p>已調整，並將國內外資料、國內訪談內容視為「資料」列為第四章內容分析之，以與第二章之「文獻」區隔，並在結論中呈現。參閱修正後 p.45-84.</p>
<p>二、有關原審查意見提及「研究團隊應就行政院原民會及所屬文化園區管理局之設立功能、存在價值與扶植原住民族樂舞文化等角度，進行分析與探究」，惟修正報告之資料仍未加以探究。</p>	<p>已將園區作為國家機關在執行樂舞專業之功能與定位上的難點，及需轉型的原因分列各章，並說明採園區建議的階段性妥協方案與可能的參考選項，參考國際經驗，歸納於第四章 67-70 與第五章 97-101.</p>
<p>三、研究團隊於「研究建議」一節中(第 82~84 頁)呈現澳紐等案例資料，是否妥適，請研究團隊檢視修正。</p>	<p>已修正，並將結果視為比較分析參考之「資料」，分析於第四章第一節，並歸納於結論，參見 85-92.</p>
<p>四、有關我國現況之資料僅說明相關文化產業政策現況，惟對於原住民族樂舞劇團之規劃沿革與目的，未補充相關探討資料，請研究團隊補充修正。</p>	<p>已說明請參閱 62-70, 92-94.另，計劃選擇「國家品質」之研究取徑，發生背景之沿革與目的散見各章並已參閱園區提供的背景紙本資料。</p>
<p>五、依原契約內容，本案研究重點之一為「檢視與分析其推動建制『國家級原住民族樂舞劇團』之組織定位、</p>	<p>研究並沒有發現先進國家設置或傾向設立「國家機構」原住民族樂舞團體，而傾向發展「國家品質」策略。</p>

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

<p>推動機制與發展策略」。有關澳洲與紐西蘭兩國是否有國家級原住民族樂舞劇團，宜請研究團隊釐清並補充相關資料納入研究報告。</p>	<p>因為這合乎國際公民社會多元文化主張。趨勢理由已說明並補充於第四章第一節與第五章 90-92。</p>
<p>六、請研究團隊依本案原規劃之預期目的與預期成果(3大項)，逐項歸納相關研究結論，並研提研究建議，以作為未來建置國家級原住民族樂舞劇團之機制與策略。</p>	<p>已調整，參見第五章結論與政策建議。</p>
<p>七、原審查意見提及「立即可行建議中建議採用原民會文化園區之建議，但對於行政法人組織以更精簡之設計進行，與現行原民會規劃朝向機關型態建置有所不同」，惟修正報告直接將原民會提供之現行立法方向(朝向機關型態建置)等資料納入報告中，與研究團隊朝向「行政法人方向」設計之研究建議相互衝突，爰請研究團隊確認相關研究資料之邏輯性。</p>	<p>已調整，參見第五章結論與政策建議。</p>
<p>八、研究團隊於審查意見之回復中提及「我國原住民的社會事實更為複雜，政策建議上也比較難具體化」，惟本案為政策建議書，研究團隊所提相關研究結論與建議，仍應依據學術論文撰寫方式，綜整研究所蒐集資料後，強化各項研究結論與建議之論述說明，並加強內容與研究重點之關聯性。</p>	<p>已調整，請參閱修正後全文。</p>
<p>九、參考文獻編排順序，請依學術論</p>	<p>已修正，請參閱。</p>

文書目格式撰寫，另參考文獻如為中文譯著時，引註之作者請以譯者為依據。	
十、第 22 頁「行政機關組織評鑑研究案」名稱、第 59 頁「莊靜宜，民國 100 年」等參考資料，請研究團隊確認正確性後，於參考文獻資料中註明相關書目資訊。另附錄十八請依學術論文參考書目之格式納入文獻中。	已修正，請參閱。
十一、審查意見說明第一章提及「近幾年行政院研考會與其他學術界的研究陸續指出…」，應註明其資料來源，並納入參考文獻中，研究報告中未見相關修正，請研究團隊確認之。	已修正內文並提出文獻說明
十二、本研究應依學術研究報告格式撰寫，研究報告內文及附錄中多次使用「後…主義」、「(…)」與「!」之字詞或符號，請以正式文字或說明表示之，以利閱讀。	已修正，請參閱
十三、附錄 4 深度訪談時間與地點，請補充完整之資訊說明，另附錄 13 至 15 部分未註明訪談大綱，請修正之。	1、已修正，請參閱
十四、研究報告內文各段落文字請調整為「左右對齊」，另內文之錯漏字請加以修正，如第 5 頁「推波助『欄』」、第 7 頁第 14 行「『206』年」、第 18 頁末段「至『今』(100)年」、第 22 頁第 3 行「扮演的『腳』色」、第 25 頁第 2 段第 8 行「在『期』間作選擇」、第 32 頁第 5 行「可以避『面』」、第	1、已修正，請參閱

我國推動建置國家級原住民族樂舞劇團組織定位之研究

<p>29 頁第 2 行「外在『籌』賞」、第 59 頁第 10 行「『今』年 9 年」等。</p>	
<p>十五、研究報告第 7 頁註釋 3 之文字格式，請修正調整。另部分註釋應於參考文獻中說明資料來源，如註釋 8 至 10。</p>	<p>已修正，請參閱</p>
<p>十六、期末報告審查意見回應意見表中，部分回應未具體說明修正之處(以 P.?表示)，請研究團隊修正之。</p>	<p>1、 已修正，請參閱 二十四.文化資產牽涉到資產鑑價的複雜過程以及相關利害關係人的文化認知，研究內容僅能提供政策上面對文化資產的態度，因其分析牽涉極廣，非本研究所能處理，基本原則請參閱新增文獻 P.20 十.座談會資料與深度訪談資料已重新整理並進行與前述理論的對話後，發展我國原住民族樂舞劇文化政策的基本策略方向。請參見第二次修正內文第四章第三節。</p>
<p>十七、有關座談會與深度訪談資料是否依審查意見提送相關學者與機關代表確認，研究團隊於回復意見中說明「進行確認中」，宜請研究團隊確認後修正相關說明文字。</p>	<p>1、 已完成大部分確認 2、 參閱新修正之內文第四章第三節訪談結果分析。</p>