

國立臺灣師範大學管理學院
高階經理人企業管理碩士在職專班
碩士論文

Executive Master of Business Administration
College of Management
National Taiwan Normal University
Master's Thesis

地方創生文化觀光經濟策略之探討—
以布洛灣山月村渡假小屋為例

Research on the Cultural Tourism Management
Strategies of Regional Revitalization :
A Case Study of the Taroko Village Hotel

研究生：蘇淑慧

指導教授：董澤平 博士
Advisor: Tse-ping Dong, Ph.D.

中華民國 109 年 6 月
June 2020

謝辭

「龍荃會」上師生們第一次團體活動，穿著艷紅的制服坐在台下，一一認識台師大教授專業課程說明，轉眼瞬間兩年的研究生涯已步入尾聲，要參加畢業典禮了，但愁悵卻爬滿心頭，頻頻回想論文撰寫初期的迷茫到定題前後的撞牆期。

這一路感謝博學又果斷的董澤平老師，總在關鍵時刻把我歪七扭八的慌亂拉回正軌繼續探討主題，啟發性的引導方向，讓我從中學習對於個案研究該有的廣泛角度及深度分析，讓我有力量完成這份論文，更要感謝口試委員所提出的精闢見解，學生受益良多，在此獻上對於老師誠摯的謝意和崇高的敬意。

更感謝臺師大EMBA全體授課老師、專業教授辛苦的備課。在開放的學習環境下，能夠自由的交換職場經驗進行意見交流，學習各種專業領域不同模式差異性，學習的道路上一同前進。

最後謹以此向所有的同學、老師、家人、同事致上最誠摯的謝意與祝福，感謝這段期間的包容並將這份成果獻給你們。

蘇淑慧 謹誌於國立臺灣師範大學
管理學院高階經理人企業管理碩士在職專班

中華民國一零九年六月十三日



中文摘要

地方創生著重地方之特色發展，藉由地方特色創造地方觀光或產業來振興地方經濟，帶動文化與經濟發展，並解決嚴重的都市化問題。山月村為政府之委外案，以體驗型飯店聞名，並只雇用太魯閣族員工，深度推廣太魯閣族文化，並與地方觀光產業結合。

本研究以位於太魯閣國家公園內的布洛灣山月村為個案研究對象，進行深入的個案研究。經由分析與討論後獲得以下列結論：

- (一)、布洛灣山月村，為地方創生創造了另一種可能性，也就是以企業為主體，結合原住民文化串聯起地方的連結，不僅輔導當地原住民就業也進行人才培育。
- (二)、鼓勵員工向外發展，多接觸各大飯店不同的管理經營模式，提升價值。為了鼓勵太魯閣族人們多元發展，山月村在提升太魯閣族員工自我民族及文化的認同與理解。拍攝的紀錄片將可為太魯閣族之歷史文化再做一次重要的紀錄與曝光，別具地方與文化意義。
- (三)、山月村的行銷策略成功國際化，在地的生態與文化推廣是吸引國外旅客前來體驗與欣賞的重要因素。
- (四)、與遊客深度互動、聊天、溝通、和旅客當朋友，有助於旅客更認識當地文化，進而增加地方依戀，創造高回客率。
- (五)、作為文創產業，認識自己的文化，以自己的文化出發做創意發想，創造出自己的企業特色，增加差異性與獨特性是重要關鍵。
- (六)、山月村只聘用太魯閣族員工之政策，不僅有助企業文化推廣，也提供就業機會，留住年輕人口，並提升其自我文化認同。讓該族群文化能更深入並且正確地推廣，對於原住民傳統智慧財產權更有保障。

關鍵字：地方創生、文化觀光、地方行銷、原住民觀光

Abstract

Regional Revitalization focuses on the development of local characteristics, creating local tourism or industries through local characteristics to revitalize the local economy, drive cultural and economic development, and solve serious urbanization problems. Taroko Village Hotel is an outsourcing case of the government, to experience the civilization of the hotel, and only hire Taroko employees to deeply promote the Taroko culture and integrate it with the local tourism industry.

In this study, we conducted an in-depth case study using the Taroko Village Hotel where located in the Taroko National Park as a case study. After analysis and discussion, the following conclusions were obtained:

1. Taroko Village Hotel creates another kind of possibility of Regional Revitalization, that is, taking enterprises as the main body and combining the aboriginal culture to integrate the local features, which not only assists the local aboriginal employees but also builds their capacity.
2. Taroko Village Hotel encourages employees to develop outwards and to learn different management and operation models of other major hotels to enhance value of the village. In order to encourage the diversified development of the Taroko people, Taroko Village Hotel is enhancing the self-identity and understanding of the Taroko people's nationality and culture. The upcoming documentary film will make another important record and exposure for the history and culture of the Taroko tribe, with unique local and cultural significance.
3. The marketing strategy of Taroko Village Hotel has been successfully internationalized, and the local ecological and cultural promotion is an important factor to attract foreign tourists to experience and appreciate.
4. In-depth interaction with visitors, chat, communication, and being friends with travelers will help travelers better understand the local culture, thereby increasing local attachment and creating a high return rate.
5. As a cultural and creative industry, it is important to understand your own culture, create creative ideas based on your own culture, create your own corporate characteristics, and increase differences and uniqueness.
6. The policy of hiring in Taroko Village Hotel is only hired Taroko employees who can help promote corporate culture, and provides employment opportunities, retains the young population, and enhances its self-cultural identity and showcase their ethnic culture more profoundly and correctly, which also protects indigenous people's traditional intellectual property.

Keywords : Regional Revitalization, Culture Tourism, Local Marketing, Aborigine Tourism

目次

謝辭.....	i
中文摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目次.....	iv
表次.....	vi
圖次.....	vii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	4
第三節 研究目的.....	5
第四節 問題定義.....	5
第五節 研究範圍.....	7
第六節 研究限制.....	8
第七節 研究分析架構.....	8
第八節 研究流程.....	9
第二章 文獻探討	10
第一節 地方創生與永續經營.....	10
第二節 文化觀光.....	13
第三節 觀光行銷.....	17
第四節 SWOT分析.....	18
第五節 商業模式九宮格.....	19
第六節 實證研究整理.....	20
第三章 研究設計	24
第一節 研究方法.....	24

第二節 資料蒐集方法.....	25
第三節 研究樣本	26
第四章 個案研究	28
第一節 個案介紹	28
第二節 山月村的觀光與觀光凝視(Tourism gaze)	32
第三節 山月村的地方創生運作.....	54
第四節 個案分析	59
第五節 綜合討論	64
第五章 結論與建議	66
第一節 結論	66
第二節 建議	68
參考文獻	71
附錄一 2019年11月23日尤巴斯·瓦旦訪談逐字稿.....	77
附錄二 2019年11月30日鄭明岡（村長）訪談逐字稿	78
附錄三 2019年12月25日鄭明岡（村長）訪談逐字稿	82
附錄四 柯菊蘭訪談部分內容.....	93
附錄五 彼得洛·烏嘎訪談逐字稿.....	94
附錄六 依祭達道訪談逐字稿.....	96
附錄七 2020年3月8日徐福毅訪談逐字稿.....	98
附錄八 2020年3月8日黃偉凡與黃逸凡訪談逐字稿.....	100
附錄九 2020年3月9日楊宗彥訪談逐字稿.....	103

表次

表1-1 地方創生五大推動方向	6
表2-1 原住民的介紹之相關文獻	13
表2-2 實證研究整理表格	20
表3-1 訪談對象資料表	26
表3-2 訪談日期與訪談內容重點	27
表4-2 山月村的商業模式表	61



圖次

圖1-1 分析架構圖	8
圖1-2 論文架構圖	9
圖2-1 SWOT 分析	19
圖2-2 商業模式九宮格架構圖	20
圖4-1 布洛灣台地地圖.....	29
圖4-2 山月村小木屋住宿區	29
圖4-3 山月村景觀	34
圖4-4 山月村還原太魯閣族傳統住屋	35
圖4-5 鄭明岡村長（左一）與楊湘文導演以及員工楊宗彥一同丈量增建紀錄片 所需建築場地.....	37
圖4-6 山月村大廳商品區	37
圖4-7 太魯閣國家公園圖	39
圖4-8 孩子與村長的晚會表演	41
圖4-9 晚會時員工的木琴表演	42
圖4-10 晚會員工口簧琴之演奏	42
圖4-11 山月村房間內的木雕。作品名稱：《豐收回家》；作者：西又·比林。	43
圖4-12 山月村典藏原住民藝術品	43
圖4-13 哈魯閣·納威雕像；作者：葉大莫那	46
圖4-14 哈魯閣·納威雕像下的碑文	46
圖4-15 平時穿傳統太魯閣服飾員工的太魯閣族員工	47
圖4-16 參考馬騰嶽1998泰雅族文面圖譜	49
圖4-17 參考馬騰嶽1998泰雅族文面圖譜	49
圖4-18 紋面文化傳承之牆.....	50
圖4-19 全體山月村員工與紋面家族合影	50
圖4-20 紋面文化傳承活動.....	51

圖4-21 山月村大廳天花板的編織佈置	51
圖4-22 狩獵木雕.....	52
圖4-23 山豬雕像.....	52
圖4-24 SWOT分析圖	59



第一章 緒論

第一節 研究背景

在全球化的社會，經濟快速發展，但在與此同時卻也造成了城鄉差距擴大、人口外移與地方建設停滯的問題，於是中央與地方政府與民間便開始積極投入以地方為特色的觀光政策，希望藉此能讓地方的經濟活絡並吸引青年回鄉工作，耕耘自己家鄉的土地，並也希望能透過觀光的發展讓世界看見台灣。國家發展委員會也在 2016 年進行「設計翻轉、地方創生」的計畫，這可以說是地方創生的開始。政府計畫經由整合與盤點各個地區之「地、產、人」特色資源，接著以「創意、創新、創業、創生」的四大方略，開創具有地方文化特色之產業，以吸引優秀的人才回鄉並發展其專業。

為了面對我國總人口數下降、大都市人口過度集中與城鄉發展失衡等問題，由地方政府、中央部會與投入地方創生之民間產業以及專家學者一同組織成「地方創生會報」，並由國發會擔任統籌及協調整合部會地方創生相關資源的角色，落實地方創生推動。

行政院於 107 年 5 月 21 日及 11 月 30 日召開兩次的「地方創生會報」，宣示 108 年為台灣地方創生元年，並且將地方創生定為國家安全戰略層級的國家政策，並將以人為本，結合地方創生與新創，復興地方產業與創造就業人口，再進一步促進人口回流，並以維持未來總人口數不少於 2000 萬人為目標，希望逐步促進島內移民及搭配首都圈減壓，達到「均衡台灣」之目標。(國家發展委員會，<https://reurl.cc/O1G82r>)

除了地方觀光發展，本研究也關注了臺灣原住民的發展。在全球化的影響下，文化漸漸趨向單一化，主流文化霸佔市場，而在這樣的時代，我們更要回過頭來思考，到底我們國家自己的特色是甚麼？這是地方創生所想要探求的，更是每個文化所必須面對的問題。

台灣各原住民族近年來依據文化人類學、語言學和考古學基因研究證實紋面族群存在的事實。臺灣原住民的社會議題值得深入討論，也因緣際會投入了位在太魯閣國家公園裡的布洛灣山月村渡假小屋（以下簡稱山月村），這是一間政府營運轉移¹(OT 案—Operation Transfer)的體驗型飯店，以體驗太魯閣原住民文化為主要特色，本文認為原住民文化實為臺灣的珍寶，應更加認識台灣原住民的歷史與文化，並加以保護與傳承，也進一步思考永續觀光的方法。而山月村不僅以

¹ 營運轉移：政府投資興建完成，委託由民間機構營運，需定期續約，營運期滿，營運權歸還政府。

原住民文化保護以及傳承為目標，也落實了社會責任，創辦基金會照顧當地居民以及員工，為地方創生更添了在地的人文關懷與永續發展，使得一間旅館不只是旅館，更像一個家的所在。

地方創生是一新的文化觀念，其是從社區發展衍生而來，但更加強調觀光，而台灣也在2004年定為「台灣觀光年」推動了有關傳統節慶、宗教慶典、其中有關原住民的活動就有十項：包括阿里山櫻花季、花蓮布洛灣百合花季、布農族打耳祭、卑南族的猴祭以及大獵祭、泰雅族豐年祭、阿美族捕魚節、南島文化祭、阿美族豐年祭、雅美族船祭、賽夏族矮靈祭等。

目前依據全國人口資料庫統計地圖至2020年1月統計太魯閣族人計為31859位，為原住民第四大族群。太魯閣族人，與其他原住民相似，原先主要的分布居住地以高山為主，過著狩獵生活，並隨著獵場以及水源遷移，並有特別的出草（馘首）以及紋面文化，生活上足以自給自足，男生主要負責狩獵，女生則主要負責織布或種植，這樣的生活後來也因日本人以及國民政府來台而有了變化。

根據人類學者尤巴斯·瓦旦(2019)之研究：

太魯閣族屬於泛泰雅系族群，而泛泰雅系族群則包括泰雅族、太魯閣族與賽德克族。泰雅文化是「宗教」與「人文」合一的文化，講求人與人之間的共享共有，並力求與自然和諧共存。他們外在的文化現象，源自於泰雅人內在的文化因素-「utux²信仰」，由此再透過他們外在的人文，逐一將它呈現出來，幾千百年來發展承襲而來的泰雅文化，紋面是通往彩虹橋與祖先團聚的印記。

宮本延人(1992)的研究指出台灣有許多具有刺青及紋身之原住民族，會在手腕或胸部的位置刺青。但最具代表性的，莫過於泰雅族人。紋面文化是泰雅族十分特殊美麗的文化，世界上將圖騰紋在臉上的族群並不多，它們背後所代表的意義、功能與象徵意涵，和現今較具藝術功能的刺青不同，擁有多年的歷史傳承及文化內涵。

對於泰雅族人來說，紋面圖紋可以幫助他們辨識家族譜系，而且臉上的紋面圖騰也是未來他們和祖先在彩虹橋相認的重要依據。根據泰雅族流傳，人過世後的靈魂都會通過一座彩虹橋，而他們的祖靈會在橋的另一端迎接子孫到祖靈所存在的世界，而紋面即是祖先留給後輩認祖歸宗的應允以及約定。而在泰雅族文化中，男人要會打獵，女人要知道怎麼織布才有紋面的資格，紋面除了代表個人在族群內榮譽外，其實也具保護生命的功能，因為他們才不會被當

² Utux，在紋面民族中，其有許多種稱呼，包括：utux、rutux、lyutux、等。

做異族殺掉。然而，這樣曾經對泰雅人重要至極的的紋面文化在台灣已逐漸消失……

根據戴寶村(2014)之“太魯閣戰爭百年回顧”記載到，在日本統治台灣之後，為了要確保其國家的統治威信以及台灣政治的安定，並為了取得台灣之天然資源，更深入到原住民生活範圍。1914年所發生的太魯閣戰役更是太魯閣族人與日軍長期衝突累積的結果。在1896年，有13名日軍因為侵犯太魯閣族女性而遭殺死，此被稱為「新城事件」，後來1906年又發生相似的「威里事件」。1909年日本對台實施以蕃治蕃的政策，發生了許多滅村及滅社的事件。在1918到1941年間，日本更將太魯閣族人大規模地從山地移往平地以方便管理，此行也方便他們開發山地資源與文明同化。1930年霧社事件後，日人對太魯閣族人的管控更加嚴峻，除了強制實施集體移住，並更在教化及日語普及的面相執行得更加徹底。後來太魯閣族成為高砂義勇軍，投身了太平洋的戰場。

由上述得知，太魯閣族文化早在日治時期便已遭受巨大的抑制與改造，長期累積下來，泰雅族之文化早已不如以往，當時日本政權也禁止太魯閣族人紋面以及出草，在核心傳統受到破壞後，也可能進一步影響太魯閣族內部的文化認同以及文化傳承。

不只如此，1986年，太魯閣國家公園成立，部分太魯閣族人被迫遷移到平地生活，強烈改變其生存方式。不僅失去高山上自由的生活方式，也被沒收槍枝禁止打獵，所有的飲食來源皆須依賴金錢購買。雖然遷移時政府分配了補償金，但是缺乏收入來源坐吃山空，經濟狀況逐漸弱勢。在歷史的脈絡下，原住民族的地位一直是相對弱勢的，傳統文化也漸漸消失，所以本研究將透過探討布洛灣山月村，進一步了解，身為一間太魯閣族文化體驗飯店，他還能為太魯閣族人多做些什麼？

聯合國將1933年訂定為「國際原住民年」(International year of Indigenous People)，逐漸地，全世界也捲起一股到「新奇」、「異樣風情」、「偏遠」的原住民族區域觀光的風潮(紀駿傑，1988)。山月村不僅深受台灣旅客熱愛，更受外國旅客歡迎。原住民因為擁有獨特的文化和資源，因此在觀光發展上佔據優勢；其文化的多樣性使得原住民之觀光具有獨特性，提供不同目的的絕對競爭優勢。因此豐富多元的原住民文化，更是發展文化創意產業的重要資產。(翁家穗，2016)

在台灣，政府大部分將原住民觀光與溫泉觀光做結合來推廣，2002年行政院原住民族委員會開始補助與獎勵原住民鄉鎮合法開發土地進行永續經營。2010年設立「原住民族溫泉計畫推動辦公室」，然而伴隨溫泉發展所產生的龐大利益，使得許多地區流於商業化，原住民族的

文化特色未實質融入扮演關鍵角色。就觀光環境體驗價值上，多數無法與地方創生做結合的主因是原住民族的精神表現特質並未得到適度的了解與尊重。如探討體驗型觀光應包含文化、傳統、宗教祭典等民俗。

全省地區原住民多處於深山中，早期原住民就已經開始使用溫泉沐浴，例如烏來就是泰雅族的聚居地。原住民早期就都會到溫泉區洗澡，後來受日本泡溫泉文化影響，台灣也趕上了溫泉風潮，同時也借溫泉推動原住民文化，但也使得原住民文化傳承大都依附在溫泉觀光下，例如烏來、北投等。然而山月村特別的地方就是在沒有溫泉的狀況下，仍成功推動了原住民觀光。

第二節 研究動機

研究者身為山月村的經營者16年，與村長鄭明岡先生一致認為，有一天山月村是必須還回去給太魯閣族人的，布洛灣是太魯閣族人原本的居住地，那片土地是屬於他們的家。本文以這一份研究做為太魯閣山月村的紀錄，期許能夠同時以宏觀與微觀的角度了解與探討山月村，並也透過分析給予建議，之後能夠傳承給往後的接棒太魯閣族人。

本研究以山月村的地方創生為題，將位於布洛灣台地的山月村縱向與地方做連結，拉出一條隱隱牽動地方脈動的線，山月村已經嘗試過許多與地方之合作，例如箭筍季之活動合作或紋面族群傳承合作，然而，研究者相信山月村還與地方做更多合作與連結，這也是本研究想再進一步探索的。

希望能夠透過這一份研究，為布洛灣山月村做一個完整的紀錄，除了讓太魯閣族文化被了解，也將山月村經營特色客觀地記錄，若有其他相似的文化相關產業經營者，也能以布洛灣山月村當作一個參考對象，此為本研究動機。

第三節 研究目的

本研究將透過論文文獻回顧以及訪談山月村村長與員工以及旅客，以達到以下研究目的：

- 一、了解山月村的背景與發展現況。
- 二、探討太魯閣族文化於山月村的呈現。
- 三、深入了解太魯閣地方創生的特色與困境。
- 四、探討地方創生經營策略。

第四節 問題定義

一、地方創生

地方創生的概念最早來源於日本。日本前總務大臣曾田寬也在2014年提出地方消失論，宣稱到2040年，日本將會有近900個鄉鎮面臨消失，引發了日本政府的高度關注。臺灣的人口和區域發展不均衡的問題也日趨嚴重。為應對高齡少子化，地方衰退，資源過度集中都市等問題。台灣地方創生正式開始將於地方創生元年2019年開始，以「設計力」為切入點國發會提出「設計翻轉、地方創生」的示範性實驗計畫，重視一地的核心價值和獨特性。透過三創：創意、創業、創新的輔導機制，進一步將地方的「作品、商品、產品」打造出兼具有「行銷力、設計力、生產力」之關聯效應，藉此達到「地方創生」的願景目標。

行政院於107年5月及11月於「行政院地方創生會報」，定位地方創生為國家安全戰略層級之國家政策，促進台灣島內移民至鄉下以及搭配首都圈減壓，以未來維持國家總人口數不少於2,000萬人為目標，達成「均衡臺灣」目標。為推動地方創生，國家發展委員會計畫五大推動戰略，並依法規調適，其五大推動方向，說明如下：

表1-1 地方創生五大推動方向

方向	說明
企業投資故鄉-認養創生事業	企業出資至地方創生專戶能獲得稅賦減免、協助地方產業的改良及開發以及投資地方產業或建設。
科技導入	運用現行科技的人工智慧、區塊鏈大數據、雲端技術、生態系導入發展地方產業，維持城鎮機能。
整合部會創生資源	<ol style="list-style-type: none"> 1.財政支援：盤點選定可投入地方創生之計畫，以「投資代替補助」。 2.資訊支援：建置臺灣地方經濟社會分析資料庫 3.人才支援：公務人員認養故鄉、透過大學社會責任計畫(USR)協助地方創生以及成立服務隊提供諮詢與輔導。
社會參與創生	由政府、產業、社團社區、研究機構、學界五者一體，共同推動地方創生。
品牌建立	地方創生品牌之建立。

資料來源：國家發展委員會(2018)

二、文化觀光

楊政寬(2016)認為「文化是一個社群或是部落所遵循的生活方式」，而廣義上實質的定義又包含了物質文化、社會文化、精神文化等三大範疇。文化觀光在聯合國教科文組織(UNESCO)界定為：「環境中包含視覺、景觀、表演藝術、其他特殊地區生活型態、價值傳統、事件活動和其他具創造與文化交流的過程的一種旅遊活動」。

Richards(1996)認為是當代文化或是一群人或一個地區的生活方式，不只是過去的文化商品消費，故文化觀光同時涵蓋了：與過去藝術相關的「遺產觀光」和當代產出相關的「藝術觀光」。Cole, S. (2006)認為文化觀光是被動、主動互動的參與文化與社群，並且遊客能在教育、創意與娛樂三方面都能夠吸收到新的體驗。Puczko, L. and Ratz, T. (2007)認為文化觀光可推進觀光發展中空間與時間分布更加平均，且能夠利用以往尚未開發完善的資源，並滿足了特定需求的客戶如古蹟、遺產觀光等。王玉成(2008)認為文化觀光除了具備文化的一般特徵以外，還具備綜合性、地

域性、傳承性、服務性、民族性、大眾性、時代性等特徵。本研究認為文化觀光中包含了文化資產相關資源，其主要分為有形文化資產與無形文化資產，如歷史建築、博物館、原住民文化、民俗節慶等。

三、觀光行銷

Wahab et al. (1976)定義觀光行銷為旅遊組織所規劃之產品，再將其行銷於地方上或國際市場上滿足顧客，並達成組織目標。陳建和(2009)認為觀光行銷會根據遊客之個人屬性與生活型態，以及對產品與服務的認知與偏好，透過市場資料搜集等步驟，推估或預測潛在消費者的選擇行為，同時設計出符合觀光客個人需求的產品，以達成組織追求利潤的目標。李貽鴻(2010)依據國際觀光科學專家協會對於「觀光行銷」的定義，該學者主張觀光行銷是「有系統而協調一致地調整觀光企業的政策及國家的觀光政策，在當地、本區域、全國及國際等階層，促使既經確定之顧客群的需要獲致最大的滿足，從而獲取適當的利潤」。

曹勝雄(2012)認為觀光行銷是滿足目標市場的需求及慾望，並且提供出比競爭對手要更有效率的行銷管理模式，以及提升產業效能之經營，進而提升服務品質與觀光產品，以獲得觀光市場中的潛在商機。

本研究認為觀光行銷的必須將產品、價格、通路、促銷，做進一步研究。必須了解觀光客的類型及需要之後，依照觀光客各種需要及慾望，提供適切的觀光產品。同時，考慮觀光產品的各種不同配銷通路，並選定最佳的通路予以利用。

第五節 研究範圍

本研究之個案研究範圍，說明如下：

- 一、針對個案研究的議題，進行相關文獻之蒐集、整理以及探討，作為本研究重要的理論基礎。
- 二、以布洛灣山月村作為主要個案研究對象，深入並完整地記載山月村的觀光特色，並詳盡剖析山月村經營策略與定位，最後經由綜合策略性分析後給予結論與建議。
- 三、透過深度訪探企業的領導者與員工，詳實記錄他們多年在山月村工作之經驗與心得，藉

由不同角度切入山月村之經營與地方創生特色，並給予山月村之未來經營方向建議，以此作為深度的研究與紀錄。

第六節 研究限制

本研究之個案研究範圍，說明

- 一、問卷的限制：本研究採用專家訪談，未運用結構性問卷及李克特尺度來衡量山月村之遊客，故僅能由專家訪談內容得知受訪者對於地方創生、文化觀光行銷策略感受與看法做探討。
- 二、時間的限制：受限於時間因素，本研究對於受訪山月村個案之經營策略形成的過程並未深入探討，後續研究者若能掌握更多相關資訊，可對策略的形成過程深入探討。

第七節 研究分析架構

本研究將首先以SWOT分析初步剖析山月村的內外部狀況，再以商業模式九宮格釐清山月村的企業定位與企業價值，接下來微觀山月村內部的文化要素與觀光要素之間的轉換，了解其如何將文化要素轉為具有經濟價值的觀光活動，同時巨觀山月村之地方行銷策略，最後分析出山月村的地方創生意涵，認識其特殊性及山月村與地方文化結合的經營策略。

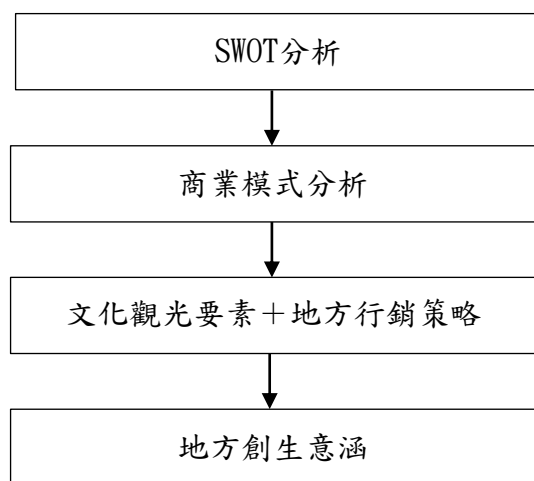


圖1-1 分析架構圖

第八節 研究流程

本研究取源於研究動機與背景，釐清研究方向，確立研究主題與範圍，並針對各個主題面向進行文獻之蒐集與學術探討，接著採用質性研究中的深度訪談法，訪談山月村之創辦人與員工及民族學者有關山月村結合原住民文化之地方創生以及山月村的概況，並參考其他報導或文章等次級資料，再歸納出訪談內容及參考資料以進行山月村之策略分析，最後給予結論與建議。



圖1-2 論文架構圖

第二章 文獻探討

第一節 地方創生與永續經營

一、地方創生的相關文獻

地方創生雖然是近期較為新穎的觀念，但是其精神其實有跡可循，其前身即為社區總體營造，促進社區意識與社區特色之發展，而地方創生則更專注於「地、產、人」三者之間的問題，希望以地方文化發展產業及觀光，並也希望地方各自找到屬於自己的特色加以發展以吸引年輕人從都市回流，進而解決人口過度集中於都市的問題。

吳柏岳(2018) 在其以日本京丹後市為個案研究論文中提及地方創生是日本自中央到地方全力推動的總合性地域發展政策，可進而實現永續的地域發展，其研究結論為，在地方創生展開後，人口仍然呈現持續往都市圈移動的趨勢，故現階段地方創生難以解決地域過疏化與一極化的問題。地方創生的構想具有地方開發和地域主義的特性。並提到人口減少現象在短期間難以改變，必須要將地方創生的焦點放在如何因應人口減少的對策。

王叔杰(2018)認為隨著社會發展與變遷，許多國家無不希望透過地方創生經營觀念的導入，重新活絡地方的發展。文化創意產業的發展與經營策略能展現在地文化，具有獨特性、多元性、創意性等特質，是創造高經濟效益的產業。柳軍亞(2017)認為地方產業發展目標為活絡地方經濟、創造就業機會，融合地方歷史文化與人文風情，這與社會企業強調以商業模式解決社會問題之發展目標是相同的，他並提出組織社會的使命就是協助地方弱勢與提升就業機會。而本文認為台灣原住民發展以文化及生態體驗的創意生活產業，極具得天獨厚的條件，本研究也將以原住民文化為主要研究對象來探討文化創意產業與地方創生之結合。

蔡宗穎(2018)認為「地方創生」初始是為解決地方與市場漸漸脫節、人口外流、超老齡化等結構性問題，這些問題通常是因地方產業無法符合市場需求、價值無法被認知等原因。該研究藉由觀察嘉義市政府「設計翻轉、地方創生」計畫執行的詳細過程及成果，探討嘉義市傳統產業透過地方創生轉型的可能性。其研究結論為：「永續經營」是地方創生的核心重點，創造就業機會使人才回流，能持續經營才能真正落地生根。政府的支持，是「地方創生」成功的重要推力，政府應有完善的規劃及配套措施。

王宏檳(2017)在其研究台中彩虹眷村的論文提到，他認為地方創生不只是硬體的建構，更是人

與地方關係的連結，而且他強調由下而上的地方創生系統建立，應有更宏觀、有遠見的政策視野。許憶琳(2018)認為地方創生是政府現極力推動的政策，該研究分析、評估臺灣地方創生方案推動之可行性。其研究結果結論為地方創生是由下而上的模式，需要所有人共同推動，也認為臺灣的地方創生方案是有推動的可能性，並強調地方創生應以培育人才為主，而且為宜建立地方創生法制、專責機關及網站，地方應增加其自主性。

小結

地方創生需要政府協助政策協助推動，也需要地方由下而上地發起與組織，地方應多探究在地文化與歷史，找出屬於自己在地具有獨特性之特質，再加以發揮創意行銷，推動地方文化之觀光，進而活絡地方產業，創造就業機會，並培養人才，吸引年輕人回流，使地方創生永續發展。

二、永續經營的理念與文獻

對企業而言，「永續經營」目標的達成，需要有長遠的眼光及短、中、長程的規劃。本節將由永續經營的著手，探討企業之永續經營。

永續經營的理念，最早在會計領域中以會計基本假設的型態表彰。會計基本假設是會計活動的重要基本前提，又稱為會計的前提。是會計領域中，不需要證明就可以被人們所接受的前提條件，目前被國際會計領域認可的基本假設有四個：會計分期假設、會計主體假設、永續經營假設以及貨幣計量假設。Peters & Waterman,(1982)、Collins & Porras,(2000)認為永續經營的定義有：總是表現得很優秀、長期擁有地位或長久存在。故永續經營是一套動態平衡，動態地調整在自然生態體系、社會體系以及經濟體系三大體系間的作用關係，並且要找出一套最適切的互動水準，需要同時能維持品質與生產力，且還要具備再生能力。

Buchanan 等學者(2005)認為當組織在衰退期、管理、財務、組織、領導、文化、以及政治的思維改變，有助於企業之永續經營。Brouwer(2006)認為企業的經營活動與成長過程中應以永續發展理念為考量，則可避免短期同業的激烈競爭、失敗、倒閉等。關於永續經營的文獻如下表 2-3 所示。

而與本研究較相關的民宿永續經營的部分，郭遠彰(2017)的研究探討了整合地方觀光產業資源，該研究以掌握推動在地觀光資源永續經營的相關因素和準則，其研究結論為：民宿必須擁有其特質或特色，較能獲得遊客的青睞，結合地方資源及異業結盟的機會，更能增進其永續經營。

李沛綾(2018)則在其研究指出，由於國人對於生活品質的追求，重視休閒娛樂及微旅行的生活調劑，國外遊客對於台灣風景的嚮往，促成觀光旅遊業盛行，也讓旅館及民宿產業，加速發展。故對於民宿的永續發展策略，及良好的品牌體驗，是民宿能否永續經營的重要因素。該研究認為民宿必須擁有其特質或特色，較能獲得遊客的青睞，結合地方資源及異業結盟的機會，更能增進其永續經營。

除此之外，民宿在永續經營發展及品牌體驗上，不僅只是提供給遊客們一個安全、自然的溫馨民宿，還需要有良好的經營理念及不斷創新的商業模式，以及投入地方環境生態的保護與關懷。她更進一步指出，民宿永續經營的重要關鍵因素為：在生態環境、人文社會與經濟利益上，取得三者的平衡。

小結

觀光產業的發展能展現「在地文化」，具有獨特性、多元性、創意性等特質，是創造高經濟效益的產業。在地方創生的脈絡中，台灣無法沿用過去工業化生產的線性經濟商業模式，因其亦是環境污染與全球暖化等問題的原因。故在推動地方創生時，需重視循環經濟，兼顧環境生態、經濟活動、在地就業等問題。

企業的經營活動與成長過程中應以永續發展理念為考量，把同業當合作夥伴，建立在地文化、資源共享、策略聯盟。民宿必須擁有其特質或特色，較能獲得遊客的青睞，結合地方資源及異業結盟的機會，更能增進其永續經營。這樣的體制才能永續經營。這樣才能掌握推動在地觀光資源永續經營的相關因素。

第二節 文化觀光

一、台灣原住民分布

台灣位於亞洲太平洋西岸的美麗島嶼，經過歷史的沿革，這座島上居住著各種不同的族群，其中原住民族約占有52 萬人，是總人口數的 2% 。至今，經台灣政府認定的原住民族共有16族：泰雅族、布農族、排灣族、賽夏族、阿美族、噶瑪蘭族、卑南族、魯凱族、雅美族、鄒族、撒奇萊雅族、邵族、太魯閣族、拉阿魯哇族、賽德克族及卡那卡那富族16族，各個族群都有其自身的語言、文化、傳統風俗和社會結構系統，原住民族是台灣歷史的重要根源，更是台灣絕無僅有的文化寶藏。關於原住民的介紹如下表 2-1 所示。

表2-1 原住民的介紹之相關文獻

原住民	簡介
阿美族	<ol style="list-style-type: none">1. 阿美族大部分住在平地，主要分佈太平洋旁的東台縱谷及東海岸平原。2. 阿美族，擅長跳舞與歌唱，阿美族人個性開朗樂觀，體型較為高大，因此在運動方面表現傑出。
泰雅族	<ol style="list-style-type: none">1. 泰雅族主要分佈於中北部的山區，範圍廣泛，跨越眾多縣市，主要在埔里到花蓮連線往北的山部地區。2. 泰雅族會在臉上刺青，雙頰上刺 V字形的圖飾。紋面對於泰雅族的男人是成年的標誌也是勇武的象徵。至於女人，則是擅長編織的印記。
排灣族	<ol style="list-style-type: none">1. 排灣族主要分布於南台灣，北起大母山，南到恆春半島。2. 排灣族最引人注目的為其華麗莊重的服裝。3. 族內有階級制度。
布農族	<ol style="list-style-type: none">1. 布農族大約分布在中央山脈之海拔一千公尺到二千公尺的山區，範圍廣泛，高雄縣及台東縣皆有部落，而主要以南投縣為主。2. 布農族以「八部合音」聞名於世。為了祈求小米可以豐收，因此布農族的男子會圍成圓圈，大家一同合唱「祈禱小米豐收歌」。族人

原住民	簡介
	<p>們相信，唱得越好。天神會越開心，收割的小米會越豐碩。</p>
卑南族	<ol style="list-style-type: none"> 1. 卑南族分布於台東縱谷南部。 2. 卑南族相信他們的祖先是從巨石裂開所出生的，其起源自今日的台東太麻里鄉與沿海附近的坡地。
魯凱族	<ol style="list-style-type: none"> 1. 魯凱族主要分布於中央山脈南端之東西兩側。 2. 魯凱族男子擅長木雕的工藝技術。 3. 會所是部落中的重要文化。 4. 有小米收穫祭。
鄒族	<ol style="list-style-type: none"> 1. 鄒族分佈範圍廣，分布於嘉義縣阿里山鄉與南投縣信義鄉的族群合稱為「北鄒」。座落於高雄縣那瑪夏鄉以及桃源鄉兩鄉的則稱為「南鄒」。 2. 鄒族人的傳統生活方式以狩獵及農業為主，但先前因為有法律禁止狩獵，導致人口外流。
賽夏族	<ol style="list-style-type: none"> 1. 賽夏族居住在苗栗縣與新竹縣交界的山區，還有分南、北兩大族群。北賽夏主要居住在新竹縣五峰鄉，南賽夏族則居住於苗栗縣獅潭鄉與南庄鄉。 2. 賽夏族夾雜在泰雅族與客家人之間，所以賽夏人大多會講客家話與泰雅語。 3. 賽夏族有矮靈祭。
雅美族	<ol style="list-style-type: none"> 1. 雅美族分布在台東之蘭嶼，是臺灣僅有的一支海洋民族。 2. 雅美族自稱「達悟」，意思是「人」。 3. 有特殊的飛魚文化。
邵族	<ol style="list-style-type: none"> 1. 邵族分布在南投縣的水里鄉及魚池鄉，大部份的族人住在日月潭附近的日月村，少部分的邵族人則住在大平林。 2. 邵族是原住民族中漢化最深的一族。

原住民	簡介
噶瑪蘭族	<ol style="list-style-type: none"> 1. 噶瑪蘭族，以前生活於宜蘭一帶，現在則遷到台東花蓮一帶。 2. 至今平埔族群中文化及族群意識最為強烈的族群。
太魯閣族	<ol style="list-style-type: none"> 1. 太魯閣族大約分佈北起花蓮縣和平溪，南至紅葉及太平溪的山麓地帶，即現在的花蓮縣秀林鄉、萬榮鄉及少部份的卓溪鄉立山、崙山等地。 2. 太魯閣族屬於泛泰雅系，許多文化、傳統、信仰與泰雅族類似，都居住在高山，並且進行狩獵以及水耕之活動。
撒奇萊雅族	主要約分佈於花蓮縣境內。
賽德克族	賽德克族的起源地為德鹿灣(Truwan)，今天的仁愛鄉春陽溫泉附近，目前主要活動在台灣東部、中部地區。
拉阿魯哇族	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主要居住地於高雄市桃源區桃源里、高中里與那瑪夏區瑪雅里。 2. 具有特殊祭典－聖貝祭，貝神市拉阿魯哇族重要的圖騰象徵，而聖貝祭即是農耕祭儀中，祭祀貝神的祭典。
卡那卡那富族	以前被認為是「鄒族」，之後因語言和神話信仰與鄒族差異大，幾乎無法與族語溝通而申請正名。

資料來源：行政院原住民委員會(2020)

二、原住民部落觀光之相關文獻

原住民部落多位在偏遠的山區，也因為山區的資源開發較為困難，故自然資源得以保留下來。原住民發展出的獨特社會文化型態，加上現今人們越來越喜歡可以探索當地人文風情以及自然風景的深度觀光以及深度體驗，使得原住民的部落觀光成為了未來值得發展的觀光方式（吳宗瓊，2003）。

在張芳慈（2011）的研究中，她認為原住民部落觀光的核心理價值是給予遊客難忘深刻的觀光凝視，同時提供遊客真實性的旅遊體驗，該研究探討觀光真實性、地方依戀與觀光凝視三者的影響關係。其研究結論為，原住民部落吸引遊客之觀光凝視包括了「文化商品」、「異族飲

食文化」、「異族聚落文化地景」、「地景與生態」、「社會關係」、「聚落產業」、「異族意象」、「生活氛圍」等八大構面。而在觀光凝視的平均數以「地景與生態」為最高；在地方依戀方面則以「地方依賴」為較高；在觀光真實性方面以「地景與生態」為最高。

翁嘉穗(2015)在其研究提出原住民族多元的生活型態、習俗祭儀及文化特色，有歷史深度意義，常發展出獨特的文化類型，深具文化觀光與深度旅遊的潛力。其研究結論為遊客最認同當地原住民族特色為圖騰、雕客、原住民族傳統服飾。而在體驗行銷策略方面，原住民族可以朝向關聯行銷、美感和趣味性行銷規劃設計。至於在體驗價值創造方面，可以提供更完善的公共服務與設備、以及可設計更多融合原住民文化的觀光商品及伴手禮，以供遊客留下深刻的體驗回憶與價值。

小結

原住民族具有多元的生活型態、習俗祭儀及文化特色，有歷史深度意義，常發展出獨特的文化類型，深具文化觀光與深度旅遊的潛力。推動原住民觀光應以：「飲食文化」、「聚落文化地景」、「地景與生態」、「聚落產業」、「生活氛圍」、「文化商品」等，來進行遊客對原住民部落的觀光體驗。

三、文化觀光之相關文獻

文化觀光資源「反映出地方特有歷史文化與傳統，並表現出在地特殊的民情特色，並具啟發與教化意義且不被認定是自然資源之文化資產，增進人們對其了解與認識，滿足娛樂之需要」。若文化觀光要達到永續性，使資源使用與保護必須全面的整合管理。

李月娥(2010)認為觀光資源整合之模式能夠將台灣文化觀光帶至另一層次。林銘鐔(2014)認為應推廣文化觀光並整合地方資源，將景點有系統性的介紹，並與觀光旅遊路線做整合，並提供多元的導覽服務，藉由延長旅客的停留時間製造消費機會與商機。陳首翰(2015)也在其研究中提到業者應用具有「特色文化、體驗活動及主題多樣化」的文化觀光行程，滿足遊客需求。林家騏(2018)則在其探討蓮池潭風景區遊客的體驗價值、文化觀光涉入、重遊意願與休閒效益等變項的關聯性之量化研究指出文化觀光涉入構面之平均值以「吸引力」的程度最高，而且遊客的文化觀光涉入、休閒效益、體驗價值對於重遊意願有顯著正向影響，並得出文化觀光涉入之於休閒效益與體驗價值兩者具有顯著影響；休閒效益之於體驗價值具有顯著的影響效果。

小結

本研究認為文化觀光是具有被動、主動互動的參與，並且遊客能在原住民教育、創意與娛樂三方面都能夠吸收到新的體驗。具有綜合性、傳承性、地域性、服務性、大眾性、民族性與時代性等特徵。同時使資源使用與保護必須全面的整合管理。

第三節 觀光行銷

一、觀光行銷之相關文獻

觀光行銷是把行銷原理應用於觀光產業，謝松益(2015)認為觀光行銷活動是分析及調查觀光客的需求，同時整合公私部門協力資源，來舉辦具有吸引力的促銷活動，透過這樣的過程使產業達到獲利的目標，並且使遊客得到最佳的觀光休閒遊憩體驗，並為觀光產品建立良好的口碑。

遲玉珍(2010)在其研究內容產製、觀光行銷資訊、宣傳管道等觀光行銷的研究中提出文化是行銷台灣最大的資產，而且文化是城市行銷競爭力的關鍵，台灣若要推行文化觀光就得找到能夠感動人心的要素。她還提到多元化觀光行銷管道：透過多元化觀光行銷管道、觀光資訊內容整合，及擴增觀光的創新行銷平台將更易彰顯成效。

陳敬介(2014)從文化觀光行銷角度探討苗栗縣賽夏族部落的文學旅遊與行銷。其研究結論為：從文學旅遊切入，除了可以控制觀光客的質量，也能提升部落的自主管理比重。透過觀光行銷之多元連結、可創造部落觀光之效益。

陳夢琨(2015)認為永續觀光是目前觀光業之主流，因為他兼顧了社會和諧正義、生態保育以及地方的經濟發展。該研究調查了有關汐止永續觀光之資料，並研擬汐止的觀光行銷策略。該研究認為：汐止永續觀光的行銷目標不該僅限在汐止的人，應擴大為大台北都會區的居民，觀光行銷市場定位為「生態、文化、生機」城，並應以「生態文化旅遊套裝行程」推展要點，而且要善用各式媒體，來替汐止打造觀光的形象品牌，章顯出他與周邊鄉鎮市地區的差異性。

黃純真、張峻嘉、廖瑜芳(2017)探討苗栗縣大湖鄉永續觀光行銷之策略。其研究結論為：苗栗縣大湖鄉除既有之草莓觀光吸引力外，尚須開發建立其他具潛勢之觀光，以形成獨有的觀光特色，且需在觀光行銷策略、觀光資源及交通運輸上進行整合規畫，需加強觀光相關服務品

質、及規劃建構相關人才之培訓制度。而相應於網路上宣傳觀光行銷，推動地區性觀光套裝旅遊，以發展永續之觀光行銷。

陳芬苓 (2008)則在其探討原住民經濟困境及文創產業發展的論文中提到，原住民文化產業除了能夠使少數族群有重新定義自我的機會，也可以藉文化產業的向他人展示其文化。作者並強調原住民文化產業要成功一定要具備更多的文化元素，除了要能拉升地區的經濟水準，還要能夠使該族群產生文化再認同及文化承傳，所以「接觸」和「教育」的元素 (Ryan, 2005)在過程中是必要的，而且也要能夠使主流文化進一步對原住民文化產生瞭解 (Familiarity)與興趣 (Interest)(Ryan and Trauer, 2005; Ryan and Huyton, 2000)。

小結

觀光行銷是以地方或國際市場行銷，並使顧客滿意以達成組織的目標。同時根據遊客之個人屬性與生活型態，透過市場資料搜集，同時設計出符合觀光客個人需求的產品。觀光行銷應以「地方創生旅遊套裝行程」為發展重點，並善用各式媒體，來形塑企業觀光形象品牌。原住民文化產業行銷更要具備更多的文化元素，已達到經濟水準提升及文化傳承及文化再認同的目標，並透過讓人們多接觸與究受教育，來讓主流更了解與對原住民文化感興趣。

第四節 SWOT分析

SWOT 分析一開始是由 Albert Humphrey 在 1964 年所提出的概念，SWOT 是英文首字母的縮寫，S 是優勢 (strength)、W 是劣勢 (weakness)、O 是機會 (opportunity) 與 T 是威脅 (threat)，主要被用於分析企業自身的 (內部的) 優勢 (正面) 與劣勢 (負面)，以及企業身處競爭對手環境 (外部的) 之下所面臨的機會 (正面) 與威脅 (負面)。透過「內部、外部」與「正面、負面」因素兩軸交錯分析，得出 4 個分析的象限，這是在制定策略前十分有效的分析方法，幫助企業更了解自身的處境，也可用於解決問題。本研究也會以 SWOT 分析呈現出山月村企業內部與外部的現況，再加以探討。



圖2-1 SWOT 分析

第五節 商業模式九宮格

商業模式九宮格由 Alexander Osterwalder 提出，九宮格的內容包括：

- (一) 價值主張(Value Proposition)：企業所提供的產品或服務能提供給消費者的價值，可以幫助消費者解決什麼問題或滿足什麼需求？
- (二) 目標客群(Target Customer Segments)：企業鎖定的消費族群有什麼特質或共通點？透過捕捉消費者的特質，企業便能創作出相對應的價值以滿足顧客需求。
- (三) 行銷通路(Channels)：企業用來接觸顧客的途徑或方法，此也包含了企業的行銷策略。
- (四) 顧客關係(Customer relationships)：如何與顧客建立連結？
- (五) 關鍵夥伴(Key Partners)：能夠幫助企業的夥伴，與其有合作關係，這也是策略聯盟(Business Alliances)的展現。
- (六) 關鍵活動(Key Activities)：商業模式運作的主要活動或特色活動？
- (七) 關鍵資源(Key Resources)：企業所擁有的提供價值的資源？這包含了許多面向，無論是人力資源、自然資源或是資金等等。
- (八) 成本結構(Cost Structure)：商業運作的成本？

(九) 營收模式(Revenue Streams)：最終的獲利，也就是創造收入流的方法。

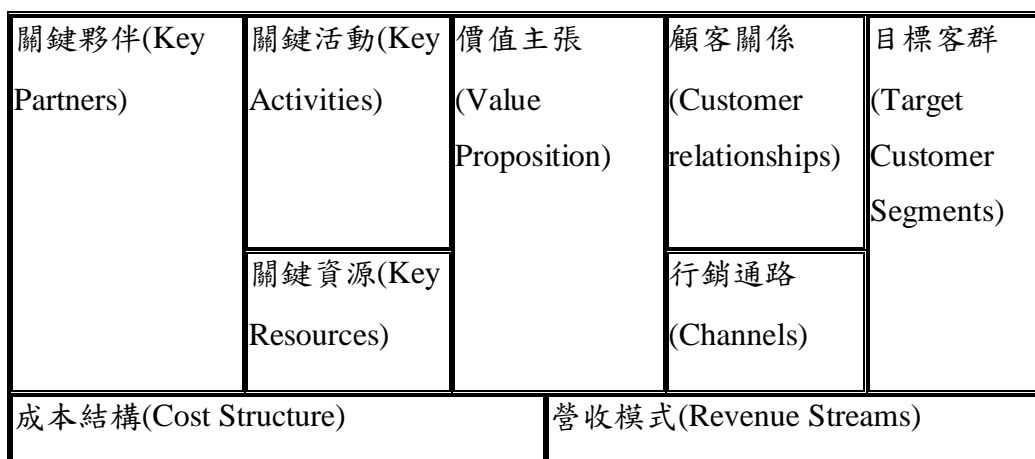


圖2-2 商業模式九宮格架構圖

第六節 實證研究整理

關於地方產業之地方創生相關文獻，如表2-2所示。

表2-2 實證研究整理表格

學者	研究方法	研究結果
柳軍亞(2017)	個案研究	<p>該研究認為地方產業發展目標為活絡地方經濟、創造就業機會，融合地方歷史文化與人文風情，與社會企業強調以商業模式解決社會問題之發展目標是相同的。該研究結論為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 社會企業發展成熟國家以已開發國家占多數，而地方產業發展成熟國家則以開發中國家為主。 2. 組織社會使命為協助地方弱勢族群與提升就業機會。 3. 社會企業與地方創生架構下所發展之地方產業具有交集關係。

學者	研究方法	研究結果
王宏欝(2017)	個案研究法	<p>該研究認為社會經濟繁榮，都市計畫的擬定，造成周遭生活環境的劇變，該研究透過眷村地方創生議題探討，參考社區整體營造、文化創意產業、地方創生相關政策脈絡，來解析空間、經濟、組織、資訊等相關策略構面，其研究結論為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地方創生不只是硬體的建構，更是人與地方關係的連結。 2. 地方創生應將都市更新活化再利用。 3. 由下而上的地方創生系統建立，應更宏觀、有遠見的政策視野。
許憶琳(2018)	文獻分析與焦點團體訪談法	<p>該研究認為地方創生是政府現極力推動的政策，該研究分析、評估臺灣地方創生方案推動之可行性。其研究結果結論為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地方創生是由下而上的模式，需要所有人共同推動。 2. 臺灣的地方創生方案是有推動的可能性。 3. 地方創生應以培育人才為主。 4. 為宜建立地方創生法制、專責機關及網站，地方應增加其自主性。
藍紀堯(2018)	深度訪談法	<p>該研究認為人口外移及高齡化奪去了地方生氣，地方產業經濟蕭條，因此「地方創生」成為日本近年來的政策重點。其研究結論為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 內容多元的地方創生應以發展地方產業為首要，地方在發展產業時受到內部環境的人、領導者、組織團體、領導組織團體、地方政府、地方資源等要素，與外部環境的中央政府、地方政府、相關組織團體、外部資源等要素之間的互動影響。 2. 地方創生的重心應擺在地方產業發展並擴大對外的合

學者	研究方法	研究結果
		作。
張芳慈(2011)	線性結構方程式	<p>該研究認為原住民族部落觀光的核心價值在於給予遊客難忘深刻的觀光凝視，同時提供遊客真實性的旅遊體驗，該研究探討地方依戀、觀光凝視、觀光真實性三者的作用關係。其研究結論為：</p> <p>原住民族部落觀光凝視：「異族飲食文化」、「聚落產業」、「社會關係」、「異族聚落文化地景」、「地景與生態」、「異族意象」、「生活氛圍」、「文化商品」等八大構面。</p> <p>在觀光凝視面向的平均數是「地景與生態」為最；在地方依戀方面則以為「地方依賴」較高；在觀光真實性方面以「地景與生態」為最。</p>
翁嘉穗(2015)	描述性統計、T 檢定、單因子變異數分析、相關分析、多元迴歸分析	<p>該研究認為原住民族多元的生活型態、習俗祭儀及文化特色，有歷史深度意義，常發展出獨特的文化類型，深具文化觀光與深度旅遊的潛力。其研究結論為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 遊客最認同當地原住民族特色為圖騰、雕客、原住民族傳統服飾。 2. 在體驗行銷策略方面，原住民族可以朝向關聯行銷、美感和趣味性行銷規劃設計。 3. 在體驗價值創造方面，可以提供更完善的公共服務與設備、以及可設計更多融合原住民族文化的觀光商品及伴手禮，以供遊客留下深刻的體驗回憶與價值。

學者	研究方法	研究結果
向國寧(2017)	深度訪談	<p>該研究認為對遊客而言，景點、風景、美食，這些吸引力因素是觀光客在旅遊過程中，尋找獨特且記憶深刻的當地文化觀光體驗方式。故該研究探討觀光飲食策略與文化觀光之間的關聯性，其研究結論為：政府必須運用現有可運用的知識及創新科技，協助推展文化觀光，使台灣的美食文化觀光能在國際市場上提高能見度及知名度。</p>

資料來源：本研究整理。



第三章 研究設計

本研究將以文獻探討法、深度訪談法等研究程序進行資料之蒐集，並在整理完資料後，再導入 SWOT 分析、PESTLE 分析、以及商業模式九宮格以協助更清晰及更系統化地了解山月村各個面向的發展。

第一節 研究方法

一、文獻探討法

文獻分析法 (Document Analysis) 是指針對某個特定的研究對象，藉由蒐集相關的調查報告、產業動態、市場資訊等文獻資料，進而全面而精確地掌控所要研究之問題的一種方法。其中，蒐集的內容可以盡量豐富廣泛，接著將各方收集的文獻資料，經分析之後加以進行統整歸納，最後再分析個案背景、淵源、成因、影響及其背後所代表的意義等。收集的文獻資料範圍很廣，可以是工商業界的研究、政府部門的報告、圖書館中的書籍、論文與期刊、文件記錄資料庫、報章新聞、企業組織資料等等。主要有四個分析步驟，第一閱覽與整理 (Reading and Organizing)、第二描述 (Description)、第三分類 (Classifying)、第四詮釋 (Interpretation) (朱柔若譯，2000)。

二、深度訪談法

深度訪談法 (質化訪談法)：萬文隆(2004)曾指出：

訪談是指二個人以上的交談，其要件是至少有一位以上的訪談人，以及一位以上的受訪者。訪談人透過語言溝通來獲取受訪者的某些訊息，即如同對話一樣，在提話與回答的互動過程中，用來收集訪談人所需要的資訊。實際上，訪談是一種收集資訊的工具，如果能經由適當的控制與安排，訪談人就能夠探詢對方的想法，得到所想要的答案。

他還提到深度訪談法與一般訪談不同，需要花費更多的時間與心力去觸及更深入的問題，原因在於找到訪談真正的內幕、背後的意涵、可能造成的影響衝擊、將來可能發展甚至解決辦法。深度訪談主要是要深入受訪者的內心，必須是彷彿抽絲剝繭一般，層層向內探索，挖掘、探查出受訪者的真實經驗與感受，再加以進行分析。

三、個案研究法

個案研究是種實證研究的策略（Yin，2010），個案研究是一套蒐集、組織、以及分析資料的方式，其目的在獲取個案之有意向且具有深度之綜合資訊。由於本研究對象仍屬於探索性，因此在研究方法的設計上採用個案研究方式。個案研究法強調研究、觀察單一個案背景的動態變化與狀態，所以也特別適合用在新的研究領域。另外，個案研究法的主要步驟為：第一定義研究問題、第二選擇個案、第三蒐集資料，第四進入研究領域、第五分析單一個案資料，最後找尋跨個案的模式。是由多重資料庫的連結、比較與歸納而來的，這些資料來源都必須結合實務，從而推出的理論和假設也較有可行性。但因為資料有可能過於龐大複雜，所以推論出的結論可能會有不好理解的缺點。

第二節 資料蒐集方法

質性研究必須盡可能地尋找各式的資料來源，以使得研究結果的能夠更加完善，因此本研究採取三種不同的資料蒐集來源：

一、重要報章雜誌電子資料與圖書資料

本研究藉由國家圖書館所提供的電子版重要報章雜誌資料庫，進行次級的資料蒐集。報紙文獻的資料主要集中在2010年至2019年，雜誌則是2010年到2019年，兩者都包含了與本研究個案相關的重要報導與相關議題。此外本研究也參考圖書資料，作為此個案公司的次級資料蒐集。

二、研究者實地觀察

研究者於布洛灣山月村投資合作期間曾實地觀察布洛灣山月村等相關產業，並參與公司的經營，也曾在非正式的場合與高階主觀訪談，並與布洛灣山月村員工進行討論。

第三節 研究樣本

本研究以山月村經營者1名、山月村工作者7名、紋面長老1名、民族學學者1名等10名作為深度訪談的研究對象，試圖以多個不同的面向，更客觀也更全面地了解山月村地方創生及原住民文化發展的情形，並進一步歸納整理受訪談所講述要點，於第四章進行個案分析。

本研究所訪談對象資料與訪談時間、地點、訪談要點，如下表3-1、表3-2所示。

表3-1 訪談對象資料表

受訪者	經歷	年齡
柯菊蘭	紋面國寶	約 105 歲(已歿)
尤巴斯·瓦旦	中原大學教授	約 72 歲
彼得洛·烏嘎	葛督桑音樂工作表演者	約 58 歲
依祭·達道	個人音樂表演工作者	約 50 歲
鄭明岡	太魯閣山月村執行長	約 63 歲
徐福毅	太魯閣山月村活動組	約 35 歲
許亞力	太魯閣山月村活動組	約 34 歲
黃逸凡	太魯閣山月村活動組副主任	約 29 歲
黃偉凡	太魯閣山月村櫃台接待副理	約 28 歲
楊宗彥	太魯閣山月村活動組主任	約 39 歲

資料來源:本研究整理

表3-2 訪談日期與訪談內容重點

訪談日期	人物	地點	訪談內容
2014	柯菊蘭	南投自宅中	身為紋面國寶耆老一生的經歷
2015	柯菊蘭	南投自宅中	再訪兒時(12歲)紋面記憶
2018	鄭明岡	山月村	設立哈魯閣·那威雕像的動機
2019.11.23	尤巴斯·瓦旦	花蓮王記茶舖	深入訪談學者歷年田野調查史料
2019.11.30	彼得洛烏嘎	花蓮自宅中	紋面文化已消失後為何紋面
2019.12.01	依祭達道	山月村頭目房前	紋面文化已消失後為何紋面
2019.11.30	鄭明岡	花蓮新城鄉思想起	經營管理
2019.12.25	鄭明岡	花蓮美侖	經營管理與未來目標
2020.3.8	徐福毅	山月村	太魯閣族文化與提升管理之建議
2020.3.8	黃偉凡	山月村	山月村對於他們的意義與影響
2020.3.8	黃逸凡	山月村	山月村對於他們的意義與影響
2020.3.9	許亞力	亞力家(秀林鄉)	在山月村的成長
2020.3.9	楊宗彥	山月村	藝術以及山月村對於他的意義與影響

資料來源:本研究整理

第四章 個案研究

第一節 個案介紹

一、布洛灣山月村渡假小屋簡介：

布洛灣山月村渡假小屋（以下簡稱山月村）坐落於太魯閣國家公園內的布洛灣遊憩區上台地，基地面積約佔2.5 公頃，根據太魯閣國家公園之資訊，布洛灣台地是由立霧溪下游沖刷形成的大型雙層河階，這台地曾經是太魯閣族人居住的部落，根據史籍及耆老口述，約在三、四百年前，居住在中央山脈西邊的太魯閣族人，因為獵場和耕地不敷使用，而搬遷到立霧流域附近，當時布洛灣的上下台地各有一個家族在上面建立部落。不過日本統治者在經過1914 年的太魯閣事件及 1930 年的霧社事件之後，便強制將他們遷移到今日的花蓮秀林鄉的富世村和秀林村。布洛灣是太魯閣族語的音譯，在太魯閣語的意思是“追蹤獵物的地方”。布洛灣的上、下兩台地相差約 30 公尺，而太魯閣國家公園管理處在下台地設置了管理站，並將布洛灣台地設計成原住民特色文化園區，不僅風格具有原民特色，也提供遊客文化解說與諮詢服務，並播放原住民文化相關影片；左側有太魯閣族工藝展示館，裡頭展示太魯閣族人的各種傳統文化，例如生活場景、織布技術、紋面工具與過程、藤編技藝等。上台地則是採委外經營的方式(即布洛灣山月村)，規劃為住宿及研習中心，有套房、會議中心、餐飲服務中心及和室通舖。布洛灣台地內有許多珍貴的風景，從史前到現代的人文發展、環流丘、河階地形、熱帶季風雨林生態環境，以及國家公園多年種植的原生種植物，例如台灣百合、台東火刺木、金花石蒜等，都是值得深入瞭解的生態及文化特色。



圖4-1 布洛灣台地地圖



圖4-2 山月村小木屋住宿區

山月村位於布洛灣的上台地，整體房屋設計採太魯閣族之小木屋風格，與大自然合而為一，坐落於山谷之間，景色別緻優美。民國 92 年（西元 2003 年）政府釋出營運轉移 oT0 案並於民國 93 正式開幕。山月村的硬體設備部分為政府營建，經由內政部營建署太魯閣國家公園重新興建含套房小屋、浴廁空間、會議集會所、通鋪、服務中心等設施，而內部的其他設備則是由經營人自行負責。山月村提供了多元化的經營服務，不僅有環境保護理念教育、生態旅遊、觀光遊憩等服務，還配合住宿、餐飲、會議展示、學術研討之設施，而且秉持著維護與傳承太魯閣原住民文化之精神。

在山月村中，可以看到道地的太魯閣族文化意象，例如建築、服飾或雕刻等。此外，在山月村中更有高達 99% 的員工是太魯閣族人（其中非原住民的員工，一位是執行長鄭明岡先生，另一位則為財務長）。山月村只雇用太魯閣族人為員工，此為山月村的一大特色，山月村創立時最初的目的也是希望可以藉由雇用原住民之服務人員，以增加原住民之收入，改善原住民之生活並培養原住民人才，並達到與原住民互動與原住民文化產業的目標。山月村除了民間經營外，也與太魯閣國家公園管理處以及原住民族委員會的合作經營。

二、山月村大事記年表：

- (一) 民國 92 年 6 月 30 日標得山月村經營管理案。
- (二) 民國 93 年 9 月 23 日開幕。
- (三) 民國 96 年正式設立「山月村原住民關懷基金」，並由所有原住民員工錄製「山月迴音」CD，義賣所得捐贈基金專戶。
- (四) 民國 100 年舉辦「紋面民族傳承活動」，邀請全台的紋面耆老及人士至山月村參與活動，後續仍持續關懷紋面老人並致贈慰問金。
- (五) 民國 103 年 9 月 23 日再行續約十年。
- (六) 民國 106 年 7 月 18 日設立「社團法人花蓮縣山月村關懷協會」
- (七) 民國 106 年 8 月更名為「德魯固股份有限公司」
- (八) 旅館名稱為「太魯閣山月村」。

三、山月村優良認證年表：

- (一) 民國 97 年—榮獲花蓮縣旅館公會優良飯店。
- (二) 民國 100 年—交通部觀光局慶祝百年幸福旅宿活動，全國共計 457 家旅宿業者參賽，山月村榮獲全國十大幸福旅宿之一，也是花蓮地區唯一入選之旅店。
- (三) 民國 100 年—山月村成為臺灣第一間得到國際著名的環保組織-國際永續生態旅行協會 (Sustainable Travel International, STI)之 STEP 認證標章(STEPEco-Certification)之旅館，正式進入國際永續生態證標章的評鑑行列。
- (四) (STEPEco-Certification)之旅館，正式進入國際永續生態證標章的評鑑行列。
- (五) 民國 101 年 2 月—山月村榮獲花蓮縣衛生局頒發之「GHP 食品衛生優良」認證。
- (六) 民國 101 年 3 月—榮獲觀光局評定為三星級旅館。
- (七) 民國 101 年 7 月—山月村榮獲行政院環境保護署頒發之「環保旅店」認證。
- (八) 民國 101 年 9 月—花蓮縣文化局地方文化館徵選，山月村獲選「山月村太魯閣館」，亦為全國唯一入選之旅館；原可申請經費補助，但特將此機會留給其它文化館運用。
- (九) 民國 102 年—山月村被觀光局選中為「星好旅宿 1+1」記者會作示範展演。同年 5 月，山月村榮獲觀光局頒發之「星好榮譽獎」，山月村餐飲外場員工陳龍亦同時榮獲「星星故事獎」。
- (十) 民國 102 年—山月村村長鄭明岡榮獲 2013 觀光局優良從業人員。
- (十一) 民國 103 年~107—連續五年獲得國外知名旅遊網站 Trip advisor 貓途鷹評鑑為優等，並獲頒名人堂證書。
- (十二) 民國 106 年、107 年—連續二年獲得台電「二〇一七全民節電運動」及「二〇一八全民節電運動」之「中小企業節電競賽/非製造業組甲等獎」，是全國唯一獲此獎的旅館業。
- (十三) 民國 107 年—獲花蓮縣政府舉辦的「107 年度花蓮縣旅宿服務業節電獎」

(十四) 民國 108 年—花蓮縣政府舉辦「2019 年花蓮縣百大伴手禮」榮獲山豬酒杯、文面禮盒及山豬礮礮小米酒三項優等獎。

(十五) 民國 109 年—獲交通部觀光局「2020 年優良觀光產業及其從業人員表揚甄選活動」觀光旅館及旅館業—團體獎，與其他二家國際觀光旅館並列，是唯一的一般旅館。

第二節 山月村的觀光與觀光凝視(Tourism gaze)

本文更加深入地頗希山月村的觀光發展，並透過觀光凝視的角度切入山月村，並從遊客之角度所呈現面貌。在張芳慈的“觀光凝視、觀光真實性與地方依戀影響關係之研究-以原住民族部落觀光為例”中，特別以原住民族作為觀光凝視的研究對象，而觀光凝視是指：

某景點、建築或具有特殊氣氛的地區，他們能夠吸引遊客的目光，並使遊客前去旅行與消費，而一個地方能被選擇凝視，通常是因為其具有特殊性，例如日常生活體驗不到的自然風光或城市景觀特色。」若遊客在當地有了特殊的體驗或難忘的回憶並會對一地產生地方依戀(place attachment)。

而這樣的地方依戀現象也是永續觀光經營的關鍵，因為遊客會想要一去再去。而在原住民族部落觀光中，有六大構面是其核心重點：「異族飲食文化」、「異族聚落文化地景」、「自然地景與生態」、「異族社會關係」、「異族意象與氛圍」、「異族文化商品與聚落產業」，這六大構面為原住民族觀光吸引遊客觀光凝視的要素。

由於山月村觸及了多角多元的議題，無論是文化、生態抑或社會關懷，每個面向的探討都頗為龐雜並且相互牽連，所以以下會藉由觀光凝視之六大構面較清晰地勾勒山月村的特色輪廓，並且也加以深度延伸與探討，過程中也將參差加入訪談內容互相佐證延伸，以探討山月村地方創生之發展。

一、異族飲食文化

異族飲食文化包括傳統美食、在地美食、或是具原始風味的美食，甚至也包含了特殊的料理方式、就地取材、特色飲食文化以及待客之道。

(一) 特色美食：山月村的飲食供應皆以太魯閣族特色美食為主要菜單，例如其招牌原住民風味烤

肉、竹筒飯、野苜菜、落蕎、龍葵、剝皮辣椒、馬告香料運用、原住民肉豆、麵包果、樹豆湯、赤蔥羊排、牛排、炒蛋，這些都是結合當地季節性食材由團隊研發出來許多創意料理，例如“當山豬遇到巴黎鐵塔”即是山月村將料理國際化以及創意化的展現。

村長(鄭明岡)說道：

我很堅持要當地的文化包含的飲食相關的食材、烹調方式，要能互相包容並產生連結。美食是最困難的，因為太魯閣族是肉食民族，他們是打獵狩獵的啊，全部烤肉都是用木炭的，所以我也用木炭，而且他們烤肉都是一大塊啊，一殺豬就用一堆料理，像是豬血湯一大鍋，可是外國人哪敢吃啊？我剛去也受不了，所以就找師傅商量如何提升與改良烤肉，正好我們的主廚有在大飯店工作經驗受過中餐西餐正統訓練，本身又是原住民也會打獵，所以發明一道“當山豬遇到巴黎鐵塔”，也就是把原住民提升到國際舞台。現在反應非常的好，像這個山豬皮啊，師傅他爸爸是四川人，媽媽是太魯閣，弄點麻辣的山豬皮就很好吃，你不要跟他（外國人）講山豬皮，吃完再跟他講，他就覺得好吃。所以就是要當地，但是現在臺灣也是很競爭，因為新的菜很快就被模仿，所以要不斷的要創意呀。美食是原住民的重要特色，但台灣以原住民特色的店家也不在少數，尤其花蓮更多原住民特色餐廳，所以在競爭的環境下，即使是原住民的傳統美食也需要新求變與發揮創意，增加和其他業者的差異性，突顯自己的特色，也站在旅客的角度思考。然而村長也堅持一定要將創意奠基在自己的文化上，才不會與理想背道而馳。

(二) 清真認證

不僅結合當地特色就地取材，而且不同於一般原住民餐廳以肉食、野味為特色，山月村還提供許多素食料理，並也成為花蓮少數幾家得到台灣伊斯蘭協會的清真認證的餐廳滿足許多素食者的需求國外旅客的需求。

(三) 與地方小農合作的互利共生經濟

山月村多年來會配合峽谷劍筍季活動，聯絡當地飯店業者以及店家，共行銷峽谷箭筍，幫忙原住民銷售箭筍，增加其營業收入，也將箭筍納入山月村的餐廳菜單當中。

除此之外，村長也說道：

我們有一小部分山上當季特有的食材會跟村中的長輩收購，如：地瓜、樹豆、麵包果、赤蔥、劍竹筍、竹桶飯、馬告。小農統一把食材收集好後通知我，我便會開車進入村中運載食材，也看看老人是否安康，小朋友是否乖乖上學。

山月村村長與當地居民之間的合作關係，符合了地方創生所強調利用「地、產、人」三要素的優勢，而且，不只以經濟上的利益交換，形成了互利共生的循環經濟，也體現了地方創生與當地產業與大自然結合的永續經濟與發展，除此之外，也透過情感的連結對當地的社區進行關懷，鞏固了當地的社會關懷網絡。

二、異族聚落地景

異族聚落地景包含了空間意象、部落景觀、建築、店鋪、歷史古蹟以及祭祀處所。

(一) 空間意象

山月村座落在群山之間的布洛灣台地，布洛灣是太魯閣語中「迴音」的意思，山月村的周圍群山環繞，無論晴天雨天都似是一幅水墨。早期太魯閣族人會藉由在山中喊話漢族人傳遞訊息。旅客在山月村也會被帶領在山中吶喊，並聆聽自己迴音的感受。



圖4-3 山月村景觀

(二) 部落景觀

山月村保留太魯閣族的部落特色，除了以小木屋作為套房外，也真實還原太魯閣族之部落

房屋，如圖，右邊之建築為禦敵瞭望台。



圖4-4 山月村還原太魯閣族傳統住屋

(三) 建築

山月村的建築採用天然木頭製成的小木屋外型，除此之外，大多數的硬體設備皆由山月村村長或員工自行修繕及建造，顯現出人根本的創造力與自食其力，而且山月村的建築也透過和周邊大自然互相合作，達到了省電節能功效。

研究者：

在飯店之管理上臺灣夏季悶熱的改善方法，冬季寒冷的改善方法，如何在這兩個區塊裡面利用村長您的工程的經驗，然後取得了節省能源電力獎？

村長：

其實我們所有的大樓、商店、旅館，最大最消耗的能源，第一個就是空調。你看夏天那麼熱，你要製造那麼多冷氣，所以他說臺灣很早就鼓勵用離峰用電、除冰式的，那我本身正好有考上冷凍空調甲級機組師，有的飯店就會規劃利用半夜除冰，白天融冰。但是到了布洛灣山月村呢，他很簡單，他只能用分離式的，他那麼小又不可能再開挖，而且他那邊又有冷卻水塔，用中央系統，那邊的自然生態有鳥友昆蟲一大堆，這樣就被吸到裡面去了，植物又非常多，其實對環保來說不見得是件好事。最後也只能用分離式來做，可是這分離式，晚上她還是白天要用啊，這

就很費電了，所以我們屋頂先用了防曬網，有些地方不要用是西曬曬不到，那我們山泉水是over，就是浪費了，那我們就利用山泉水來打大廳的屋頂，降溫用這種方法，但是這種節電還是有限，但是隨著政府的政策以後呢，發現所謂的熱棒，現在又小小的電力可以製造熱水，而且，像我們大廳的他在製造熱水給廚房，又可以省瓦斯，然後洗碗機會全部把水運到熱棒裡面，然後它排出來是冷的，再把它灌到大廳裡面啊，新鮮空氣就經過過濾，而且是冷的，等到夏天來了就多少可以補足，讓大廳變成鎮壓，廚房味道也不會進來，沒想到它這個效果我們去參加台電的節電比賽，就得到很好的名次，也有獎金。

那第二個就是客房的部分，以前客房規定不能用瓦斯，是用電熱水器heater，電力非常高，可是熱棒剛開始都是大型的，一個飯店在屋頂弄個熱棒就整個都在用，可是我們是分棟段式的，發現有小型的熱棒，正好配合政府的政策，拿來投資，整個改成熱棒，沒想到這個熱棒的效率啊，那個電費啊，跟電的度數，整個都下降起來，以前還要擔心山泉水冰冷啊，洗澡之間要隔二十分鐘，現在這些問題都解決了。

冬天的部分呢？因為我們不願意用heat 電暖器，而且有危險，所以呢這個還好，東北風吹不進來啊，但是我們的被窩用所謂的電毯，用電量非常小，跟客人說睡前開大一點開到七，睡覺的時候你開到一或二或關掉，結果反映也非常好，因為海拔才400公尺，不是一兩千所以還好，那隨著這個政府的能源政策一直改，政府最近又有所謂的變頻機器，那我們去查過，你先換一臺變頻機器，一個房間約五六萬，可是它的好處是，它的變頻有暖氣，所以我們現在就開始一台一台換，這個變頻的更省。

村長本身具有工程背景，對於飯店的經營哲學，也顯示了他對於大自然的充分了解，他智慧地運用周邊環境的特色，也隨時跟新最新的科技知識，勤奮地加強飯店設備，為山月村開源節流，這樣的經營態度，讓山月村的經營充滿靈活與彈性。



圖4-5 鄭明岡村長（左一）與楊湘文導演以及員工楊宗彥一同丈量增建紀錄片所需建築場地

(四) 店鋪

山月村的店鋪即在大廳中，充滿了原住民風格並也擺設許多原住民相關的文創商品。



圖4-6 山月村大廳商品區

三、自然地景與生態

自然地景與生態包括了當地的山林之美、動物、植物、自然放鬆、或是給人開闊視野的感受。

(一) 生態導覽

山月村位於太魯閣國家公園內，自然生態豐富，山月村亦訓練員工為顧客進行生態解說，

除日間隨時告知住客布洛灣出現之生態動物外，住房不高時，夜間更領導顧客進入森林步道內，除了讓顧客認識森林之生態，也藉由太魯閣族員工以原住民的觀點之講解，進一步了解太魯閣族與生態環境的相處哲學，得到文化上更深一層的領悟，滿足了生態、傳統、自然、環保、文化、教育等多面向的旅遊導覽。

除了山月村內部規劃之導覽行程，山月村也與其他單位配合導覽活動，例如配合荒野保護協會定期推廣太魯閣國家公園原生質物之觀賞，以達自然保育生態之推廣目的、配合邀請中國地質協會舉辦太魯閣國家公園之立霧溪峽谷岩性及岩石成分說明旅遊套裝行程，讓參與的遊客更加了解布洛灣立霧溪之自然景觀資源。

(二) 周邊景點行程

位於太魯閣國家內是山月村很大的優勢，住客們能快速前往周邊的自然景點，山月村也推出導覽行程，滿足顧客需求，也更深入地帶顧客認識當地特色，富有文化、生態、歷史傳承意義。

1. 三棧溪黃金峽谷探險之旅
2. 太魯閣國家公園清水斷崖景觀之旅
3. 錐麓斷崖古道探險之旅
4. 砂卡礑大里大同部落巡禮
5. 蓮花池登山健行之旅
6. 太魯閣遊客中心
7. 長春祠
8. 小錐麓步道
9. 太魯閣峽谷
10. 九曲洞隧道
11. 天峰塔
12. 布洛灣遊憩區-下台地
13. 桂竹林步道-上台地



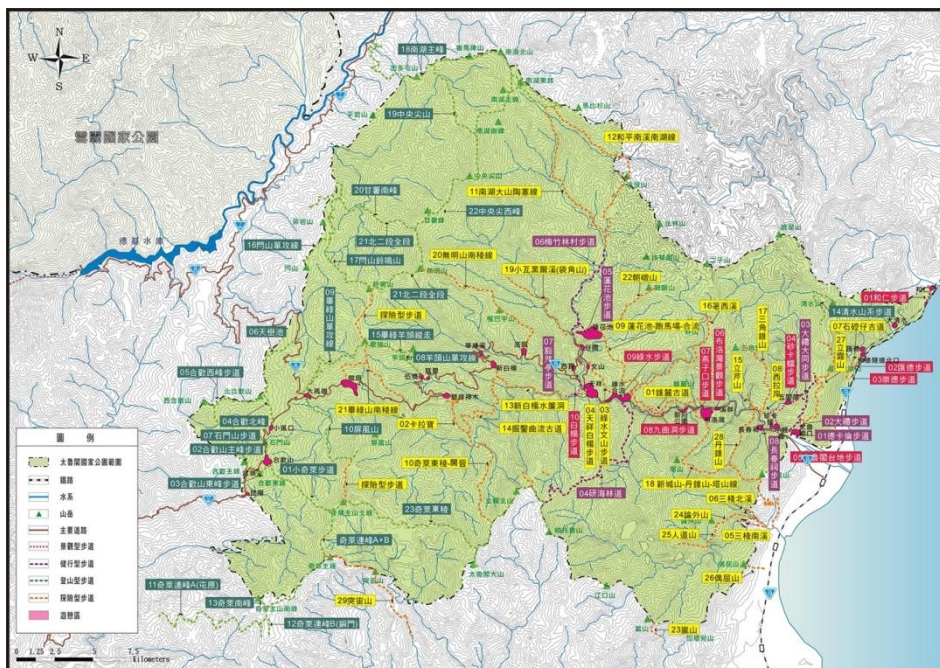


圖4-7 太魯閣國家公園圖

資料來源：<https://www.taroko.gov.tw/zh-tw/Tourism/AttractionDetail?id=2>

(三) 國際永續生態認證

民國 100 年，山月村成為台灣第一間取得國際著名的環保組織－國際永續生態旅行協會 (Sustainable Travel International, STI) 之 STEP 認證標章(STEPEco-Certification)之旅館，正式進入國際永續生態認證標章的評鑑行列。

國際永續旅行協會(Sustainable Travel International, STI)是於2002 年在美國奧瑞岡成立的非營利組織。此組織的宗旨在藉由旅遊對於社群及大自然所產生的影響力，來保護以及保存環境生態及文化。而 STEP 永續生態認證標章是一套能透過自我評鑑、文件報告、基本評鑑與教育管道的準則與指標，並針對「人、地、資源」三大面向進行評估，也重視企業的社會責任，此套認證標準受全球肯定與套用，頗具指標性。

四、異族社會關係

異族社會關係包括祭典活動、民俗活動、聚會場所或是特殊的互動關係。

(一) 民俗活動

山月村每日都會舉辦“太魯閣迎賓晚會”，晚會地點即以布洛灣台地周圍的大山為背

景，星空下，以實木當作小型舞台。由員工以及員工眷屬組成表演舞團，並分為 A、B、C 兩團，通常由 A、B 兩團主演，若住房率不高時，才是由晚班員工(C 團)擔綱演出。不同的舞團有不同的表演內容，原因是為了滿足居住天數較長的旅客能每天看到不同的太魯閣文化面向，也讓員工能輪替。透過太魯閣族的樂器演奏（木琴與口簧琴）、歌唱（傳情歌、）以及舞蹈（勇士舞），讓住客能更深入了解太魯閣的文化。

村長對此說道：

其實從事服務業，尤其是我們觀光業，他講的就是所謂的在地文化、在地特色。這很簡單，就只有我們有了別人沒有，別人有的，我們千萬不要去學他。比如別人種香草啊，那我們就不要種香草，我們種當地的原生種的，所以有原生種的特色。而我們有太魯閣族人，但他們的文化非常含蓄，他們不太會跳舞，阿美族很會跳舞，因為有豐年祭，從小跳到大，每年都要跳舞。太魯閣是狩獵的民族啊，所以他們跳舞就要展現出他們勇士的精神，像是打獵回來的慶豐收啊，或者是出草啊。那女孩子要學會編織，能織布做衣服做家事後才能有資格接受進行紋面，才会有勇士上門求親。再來就是口簧琴，那口簧琴很特別啊，所以外國人就很喜歡。南島語族裡所有的樂器都取材於大自然，口簧琴是最傳統的古老樂器，材料就是竹筒飯的那種竹子，太魯閣族男人手工刨削造作而成，構造簡單，但演奏卻很困難，原始用途是男子對女子傳情用。山月村推廣為文創產品，同樣受到喜歡的木琴只有四個音階，卻能演奏世界名曲，受到國際觀光客的認同，有文化產業就有經濟效益。

研究者：

村長很特別的是給原住民孩子一些榮譽感，而榮譽感是提供孩子能夠不斷自我升級的關鍵，對嗎？

村長：

沒錯，不只是小朋友，員工也是，我規定每個上晚班的員工都要加入一些表演，因為我們這邊沒什麼娛樂設施，所以每個人都要練習，木琴、口簧琴、團唱、團跳，我希望他們都要和大家一起參加一些，讓他們有優越感。不瞞您說，甚至連洗碗阿姨、廚房師傅也都回家偷練，他們能夠唱歌都非常高興。

山月村的員工們也對於晚會十分重視，並說到：

老闆也很用心在經營，像是我們表演的部分會視台下觀眾反應而做一些氣氛的調整。因為我們晚會就是公司的最大賣點，通常看了晚會後抱怨率就會降低，晚會確實是提升滿意度回客率的重要關鍵。

由此可見，晚會對於山月村來說是重要的特色以及文化展演的途徑，也因為晚會的準備需要員工的練習及創意，也成為員工訓練自己的舞台並凝聚了員工對於企業及自身文化的向心力。晚會表演同時也串起了顧客與山月村的連結，在晚會中大家一起同歡、跳舞，晚會後的大家都成了朋友，旅客也對晚會產生了最好奇的觀光凝視以及對山月村的依戀，這就是山月村的最大賣點，以文化與世界交友。



圖4-8 孩子與村長的晚會表演



圖4-9 晚會時員工的木琴表演



圖4-10 晚會員工口簧琴之演奏

五、異族意象與氛圍

異族意象與氛圍包括了屬於部落的雕像、音樂、服飾與飾品、原住民個性、原住民生活以及原住民的文化意象。

(一) 雕像

1. 雕像空間佈置

雕刻為太魯閣族文化中十分重要的一個元素，山月村的室內裝潢本身就是以太魯閣素人藝術家的作品所設計，並為其舉辦作品發表會，並常常帶領媒體或遊客前往藝術家的工作室參觀，如西又(林正章)、武茂(田欽賢)以及葉大·莫那的木雕。



圖4-11 山月村房間內的木雕。作品名稱：《豐收回家》；作者：西又·比林。



圖4-12 山月村典藏原住民藝術品

2. 抗日英雄—哈魯閣·納威—雕像落成

山月村在創立第十週年時舉辦了哈魯閣納威雕像之揭示典禮。哈魯閣·納威是太魯閣族於 19 世紀末的頭目，不僅待人和善也驍勇善戰，常幫助人解決部落糾紛。

日治時期 1896 年到 1914 年間，哈魯閣·納威更與日本人進行了長年的抗戰，他是比知名的莫那·魯道所發起的霧社事件(1930)要早三十四年，然而世人卻鮮少知道哈魯閣·納威這號人物，甚至連太魯閣族人都不見得知道這位抗日英雄的祖先。藉著山月村十週年的慶祝典禮，也將這段不為人知的重要歷史還原，以 200 公分高的哈魯閣·納威石雕像，再度震懾世人，並召回了失落的民族記憶。

研究者：

我現在採訪的是山月村的鄭明岡村長，他是一個外省人，那為何選擇十周年山月村週年慶的時候發表，要雕刻哈魯閣·納威的雕像，這其中主要因素是什麼，麻煩村長。

村長：

其實最主要有兩個因素，一個是我從開始一直經營到第五年，我想要舉辦紋面家族再現，把老人通通請來，配合祖靈祭殺豬。後來大家都很平安開心，可是日子一直過，我在想我要留什麼東西給他們？所以我就開始研究，然後發現近代史從 1894 割讓給日本，然後 1896 從新城事件開始有一位外太魯閣族的哈魯閣·納威帶著族人跟日本人週旋，我覺得這一位是我心目中第一位台灣的抗日英雄，但是我們的國民政府把他漏掉了，從來沒有人提過，教科書也沒有，通通都沒有，那我就開始去問這邊的文史工作室之類等等，確認過後，所以我想辦活動留給他們那些政府漏掉或忘記的，我們來做，也不是為了生意好，只是想留給他們。這裡很多外國人來，他們會嚇一跳，原來世界上除了毛利人以外，世界還有紋面族群。毛利人全世界知道，但台灣有現有的泛泰雅系的人，外國人都不知道。

研究者：

所以村長是指連自己太魯閣族的子女可能都不瞭解原來自己的祖先有一位抗日英雄，叫作哈魯閣·納威，那他的事蹟是首先對日本抗爭的抗日英雄，是這樣子嗎？

村長：

我要辦這個活動，四十個員工都不知道，所以他們很佩服我竟然知道，後來我們去找文史工作室者，慢慢翻找，才找出來。後來才辦泰雅族戰役的論壇，也有提到哈魯閣·納威。當時高山族很多，但他是外太魯閣族的老大，是個領導者。他是長老，帶領著族人與日本人週旋、做陷阱甚至搶日本人的槍去抗日。新城事件爆發是日本人強暴一個太魯閣族婦女，於是幾個族人出草去砍了13個人頭。後來又有威里事件、三棧事件，衝突不斷。後來第五任總督，佐久間左馬太動用了兩萬多個軍人、機關槍跟哈魯閣·納威和族人講要幫他們畫地圖，幫你們探勘，但他其實是為了軍事目的，了解哪裡可以放炮，了解地理位置，知道哪一個炮可以對準哪一個部落。所以之後又爆發了太魯閣戰役，所以這戰打不久，不斷輸，三千個對兩萬個現代機關槍大砲。但讓我敬佩的是，當時的文史和照片，日本人後來全部帶來，在這裡辦太魯閣戰役論壇，現在全部鎖在秀林鄉公所，我覺得這些是寶，我希望未來李安也好，魏德聖也好能夠拍一部太魯閣戰役的電影，一部真正比較寫實的當作歷史，因為國民政府真的把他漏掉了，他是一直到太魯閣戰役後又過16年，被壓抑得很久才爆發霧社事件，才有莫那魯道。其實我一講到這個，泰雅族、布農族也難免都有抗日戰爭，畢竟外來族群入侵，當然要保衛族人，但我們今天歷史還是全部沒有寫。所以我十周年就宣布明年此時我們要找出哈魯閣·納威的照片，並請石雕家葉大·莫那，他是客家人，住在深圳，太太是太魯閣族人，他真的是天才藝術家。他是我們八人小組到山上探勘傳統領域的其中之一，太魯閣委員也都十分佩服他，他非常會狩獵。

研究者：

所以他既是文史工作者也是獵人？

村長：

對，而且他還是藝術家。所以他很怪，但他在森林裡就過得很快樂，所以我找到寶就請他來雕刻，就在我們十一周年的周年慶時候，以一個出草的方式來揭幕，所以哈魯閣·納威才慢慢有人知道。

在這樣子的文化傳承活動中，山月村負起了企業社會責任，以藝術的形式傳承了太魯閣族重要的歷史以及文化記憶，將重要的太魯閣歷史藉山月村為媒介召回現代，這不僅使太魯閣族員工感到驕傲也凝結向心力，對太魯閣整體族群來說是一個重要且別具意義的里程碑。



圖4-13 哈魯閣·納威雕像；作者：葉大莫那

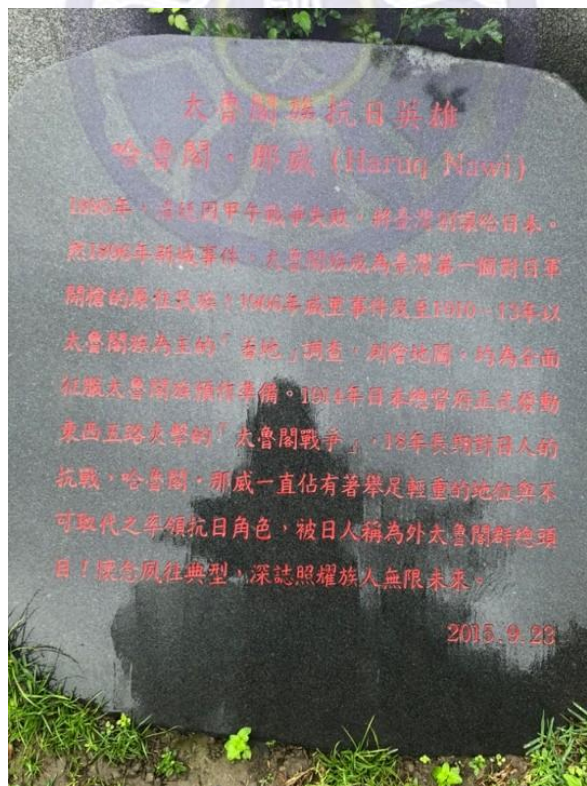


圖4-14 哈魯閣·納威雕像下的碑文

(二) 音樂

在晚會表演中，觀眾能欣賞太魯閣族傳統樂器之演奏，例如木琴與口簧琴，表演中會呈現出太魯閣族傳統音樂，包括戰士歌與婚禮歌，讓觀眾一睹太魯閣族之音樂文化風采。除此之外，山月村也發行自己的員工唱片「山月迴音」，將太魯閣族音樂記錄下來並讓更多人能聽見。

(三) 服飾與飾品

山月村的員工平時上班便穿著太魯閣族傳統服飾，顧客能一眼看到員工充滿特色的服飾，也同時瞭解太魯閣族文化。



圖4-15 平時穿傳統太魯閣服飾員工的太魯閣族員工

(四) 紋面

在台灣的原住民中，有三大紋面族群，分別為泰雅族、太魯閣族與賽德克族，此三族系出同源。然而今日台灣有紋面的原住民已經少之又少，如今山月村中也無紋面的員工。而在民國100年時，山月村特別舉辦了「紋面民族文化傳承」活動，山月村邀請紋面耆老即人士來到山月村進行文化傳承儀式，並在後續持續關懷紋面老人以及致贈慰問金。

根據尤巴斯·瓦旦之研究，圖騰就是宗教最初的形式，它並非人民憑空想像，而是某種無名的神聖力量，背後統治著人類之族群與宗教，穩定部落的運作。而且，具有同圖騰的集團男女是禁止通婚的，這也是他們的優生學，避免近親通婚的後遺症。紋面背後具有深層的文

化意涵也是將來他們通過彩虹橋後和祖先相認的約定。

94歲紋面耆老lawa(柯菊蘭)2011年採訪說道：

13歲被強迫帶到山林中紋面，因日本統制理蕃政策下，沒收紋面工具，是最後一批紋面的少數人之一，當時規定紋面者就不能接受教育，且紋面費用代價極高，在沒有任何麻醉劑、消炎藥的狀況下，有可能因發炎感染扭曲變形，甚至死亡，紋面師一定會在一天中完成紋樣，全程由紋面小組分工進行協助，為了避免受紋者因為怕痛而逃走，所以在紋面的時候，四肢都會各被強壯的婦女壓住，除此之外，肚子上還會坐個胖女人，以固定受紋者的身體；受紋者的頭髮會被綁在桌腳或有人拉住固定，脖子上還會架上Y字型的帶刺樹枝條，使她完全不能也不敢輕易移動，紋面過程與漫長的恢復期都需躲在陰涼的室內避免陽光，造成染劑退色。

尤巴斯·瓦旦訪談紀錄：

1908年出生的Watan Yukan(張阿添)口述：男生紋面的情況也和女生相去不遠。男性紋的地方是頤部和額頭，女性除了要紋額頭以外，還要紋頰紋，頰紋所占的面積很大，他們承受的痛，令人不敢想像。男性紋面者表示：「8歲、9歲時一定會先紋額紋，非常痛，眼淚都停不下來，拼命爭扎、逃跑，但又被捉回來繼續紋面，直到紋面師滿意紋樣為止。我們男人的紋面面積不像女人那麼大，兩頰要在一天內完成，如果隔天再紋就會因另一邊已經腫脹，兩邊不對稱而失敗，有人因為紋面失敗而把臉皮割掉，這些都是真實的，紋面失敗的女人一輩子可能都嫁不出去，甚至不敢走出家門，泰雅族、太魯閣族、賽德克族為了區分身份，避免被同族誤殺，所以是進行紋面的彩虹族群，也是回歸祖靈的印記。



圖4-16 參考馬騰嶽1998泰雅族文面圖譜



圖4-17 參考馬騰嶽1998泰雅族文面圖譜

山月村村長有感於紋面即將凋零，在2011年舉辦「紋面文化傳承」儀式，把全台所有紋面耆老一個個親自接到太魯閣山月村集合，紋面耆老交換了每個人在不同時間、地區的親身經驗，交叉所得最珍貴的史實，有幸本人也參與了盛會，親眼看著、也陪著耆老一同流著眼淚、聽著、訴說著那一段段的年輕歲月，在日本人的強力理番政策中禁止紋面，沒收紋面工具的那一段真實若如昨日的史實。

至今多位紋面耆老已離世，在山月村中的此文面傳承活動更顯得珍貴與充滿文化及歷史意義。這一個紋面傳承活動紀錄也一直掛在山月村牆上，村長或山月村員工會帶旅客到這面牆講解紋面文化與現況，讓旅客們能更加瞭解紋面文化的背景與現況。



圖4-18 紋面文化傳承之牆



圖4-19 全體山月村員工與紋面家族合影



圖4-20 紋面文化傳承活動

(五) 編織

在山月村中，除了員工身上所穿的太魯閣傳統服飾，在空間佈置中，也可見許多太魯閣編織的元素。



圖4-21 山月村大廳天花板的編織佈置

(六)狩獵

狩獵是太魯閣族中很重要的文化，在山月村中隨處可見狩獵的雕像或是他們最珍貴的獵物山豬，充滿原始與原住民象徵。



圖4-22 狩獵木雕



圖4-23 山豬雕像

六、異族文化商品與聚落產業

異族文化商品與聚落產業包括傳統舞蹈、其他農產品、手工藝、特殊藝術品、原住民商品。

山月村以展示聚落原住民特殊藝術品與原住民商品為主，把商機留給部落有才華的人：

- 1.由太魯閣族葛督桑錄音工作室製作全國第一張完全由飯店員工錄製的 CD，並將之取名為「山月迴音」，也在民國 96 年對外正式發表發行。
- 2.山豬系列商品：山月村開發了山豬小酒杯，山豬蹦蹦小米酒，搭配於套餐中使用，也成為熱門文創商品，後續還有山豬手電筒、山豬明信片、山豬存錢筒、山豬蹦蹦小米酒等代表性商品。
- 3.太魯閣族風格包：以手工編織的包包，以太魯閣族圖案為編織圖樣，別具風格。
- 4.太魯閣族檜木刀：以太魯閣族刀之形狀所做成之文創商品，根據太魯閣族傳統，獵刀具有保佑及避邪的功能，山月村之房間鑰匙即是太魯閣族檜木刀的形狀，深具文化特色。
- 5.白瓷紀念品（開發中）：以白瓷呈現太魯閣族之文化特色，有別於其他文創商品，以高品質，高紀念性，高價值為主打特色。

第三節 山月村的地方創生運作

山月村的地方創生是透過對於在地的了解，並尊重太魯閣族而由內而外並循序漸進地去關懷那一片土地，在地方創生這一個名詞還沒被鑄造前，山月村即和地方與文化結合。在這一節當中，將會列舉出山月村地方創生的運作方法與曾經遇過的困境及危機處理。值得注意的是，山月村地方創生的運作其實也自然成為山月村本身的特色，讓人津津樂道，而這也自然成為了山月村的行銷方法之一。

一、與當地原住民合作

(一) 原住民參與營運與規劃

1. 村內所有服務人員以優先僱用當地原住民部落之居民。
2. 以山月村內之活動中心長期提供原住民具有創作才藝之創作者展覽，現場創作及產品販售，既鼓勵創作者積極表現其文化意涵，並也增加創作者收入。
3. 村外之旅遊遊憩活動與原住民員工共同參與規劃，讓原住民員工發揮其對在地之了解，並也有參與感和成就感。
4. 晚會表演活動由原住民規劃，並盡量以原住民特有之才藝來發揮。
5. 邀請太魯閣族小朋友一起進行晚會表演，提供小朋友表演的舞台也同時補貼家用。

(二) 原住民人才養成計劃

1. 訓練原住民青年成環保教育及生態導遊之解說員。
2. 村內之幹部訓練，以原住民為優先任用以提升其營運及管理之技能，培養成幹部人才。
3. 舉辦原住民烹飪比賽以推廣原住民之美食文化。
4. 營業盈餘適度提供回饋原住民社區提供獎學金以獎勵原住民人才培育的養成教育並發掘具潛力之人才。
5. 拔擢表現績優的原住民員工以培養其成為經營管理之專業人才。

(三) 成立山月村原住民關懷專案基金

原住民多從事粗重及高危險的工作，因此常發生意外傷亡事件，又往往因為家境不佳，無力負擔醫療費用，而山月村亦撥出小費所得的一半，以之成立原住民急難救助基金，希望可以在原住民最需要的時候，提供最適時的幫助。民國 96 年，也正式成立「山月村原住民關懷專案基金」，幫忙許多急需幫忙的原住民朋友及家庭。

二、與當地產業結合

- (一) 參加箭筍季活動：山月村長期配合花蓮縣秀林鄉的箭筍季活動，與地方活動合作，加深與地方文化的連結。
- (二) 與地方小農合作：山月村的食材是向小農收購，不僅確保食材新鮮好吃，又可幫助地方小農，創造雙贏的局面。

三、投入太魯閣族文化推廣

- (一) 紋面民族文化傳承活動：邀請紋面耆老到山月村齊聚一堂，並應耆老要求，為此活動增蓋了太魯閣傳統的建築，此建築物從此成為山月村特色之一，內擺有太魯閣族傳統用品，並依照太魯閣族傳統的擺放位置擺設。
- (二) 哈魯閣·納威雕像落成：在山月村10週年時，請了雕塑家葉大·莫那雕塑高2公尺的太魯閣族之抗日英雄哈魯閣·納威雕像，期許更多人了解這段歷史，讓這座雕像將永遠留在太魯閣國家公園內。
- (三) 紀錄片拍攝：山月村聘請拍攝「樂太魯閣」的導演楊湘文，主導協助拍攝太魯閣紀錄片，主要內容為太魯閣族文化紀錄，為鄭明岡村長所要送給太魯閣族青年的一份文化資產保存與紀錄。

四、山月村之危機處理

位於太魯閣國家公園內的山月村時常遭遇天災，無論是颱風、地震或是土石流，都時常抨擊位於太魯閣國家公園內的山月村，然而也因為天災，讓山月村的員工也養成了災難性格，在困境中越挫越勇，也更懂得危機管理。

- (一) 白沙橋段事件

民國 102 年 5 月，台 8 線白沙橋處大坍方，道路中斷 14 天，山月村被困了 28 天，也有長達兩個月無法營運，事件發生當時，更有旅客以及員工被困在山月村當中，而村長透過冷靜處理並仍然帶著幽默樂觀的心去面對困境。2015 年太魯閣養護工程處決定捨棄原路段，並改建白沙一號橋與白沙二號橋，貫穿白沙隧道後提高用路安全。

研究者：

有關經營策略方面，山月村所在地的缺點：偏遠，交通不便，颱風、地震、落石。如白沙橋段坍塌，村長是如何去扭轉困境，經營下去管理？

村長：

其實布洛灣那個地點，其實你去查他的歷史歷經過多少次的颱風地震，在這一百多年來，從有國家公園以來一直都有颱風，可是那個臺地永遠都在，為什麼？因為就是不准過度開發。那為什麼這麼多土石流，那個馬路一直挖，一直炸，遊覽車要進來，那沒辦法，為了交通通道。以前的路很小，但是現在路越寬越大，但是那個布魯灣的臺地四周環山，而且東北季風吹不進來，不過颱風從這邊登錄就非常慘，但好幾年才會發生一次。那目前氣候已經暖和，很嚴重就是豪大雨，瞬間豪大雨，但是國家公園非常敏感，包括太魯閣公路段，他們的氣象資料也非常準確，只要有豪大雨，有預報就會開始封路，太魯閣國家公園就會關閉，只能出不能進，大概幾個小時以後就全部關斷，所以當時白紗橋垮下來，我們足足被困了 28 天，前後算起來大概 32 天才開始營業。可是我們員工那麼多，薪水還是要給啊，而且當初也有很多客人被困在裡面出不去。但我們一定要叫客人走啊，他們被困在那裡，所以我們從南投和宜蘭調了 20 多台巴士，颱風過後要花十幾個小時才能送出去。我們被困在裡面就趁機做所謂的年度大保養，然後像軍事訓練一樣，早上起床一起吃早餐，運動一下，開始工作。包括廚房等等的細部打掃。中午就吃飯，吃完飯給大家午休啊，一點半起床練歌，一起練唱，其實大家很有精神啊，每天晚上 BQQ，平常要服務客人，這時候多快樂。所以員工很高興，但我們心是在淌血，可是你不能表現出來，你要讓員工快樂。那慢慢的，路就可以走了，車子不能通，就讓那些有結婚有小孩的先走。

每天早上 7 點到 8 點鐘，這段時間讓我們可以走，趕快再走進來下五點鐘可以出去，有些人是住在這裡，但其他的就是每天爬山，甚至是落石路段。但你可以感

覺到，如果這樣的時刻，你在那邊發牢騷，反而會更糟糕，所以我從來不會當著犯錯員工的面馬上罵他們，因為我們都要伙伴們對客人面帶笑容去服務，所以一定要穩定員工的情緒，而且那個時候也要大方一點，冷凍冷藏吃完了沒關係，他們就恢復傳統的打獵，當然國家公園也知道我們偷偷打獵，其實根本不是偷偷，就是要生存吧，有時候想想看也還好當初是用太魯閣族當員工。

那話也講回來了，現在太魯閣族也差不多只有三十幾歲的才會狩獵，年輕的也是只會狩雞，那也是不行，所以文化的傳承還是很重要，後來才靈機一動想要拍個紀錄片，能夠讓文化繼續保持與傳承。今天路通了當然不會去狩獵，但哪一天地球暖化，隨時有可能有強烈的豪大雨，路又垮下來的時候，最起碼我們可以有能力照顧客人。總而言之主事者在遇到困難的時候一定要穩重並給予鼓勵才能像打仗一樣穩住軍心。

(二) 新型冠狀病毒

2020年初，全球爆發新型冠狀病毒感染，全球經濟受創，旅遊業更是首當其衝。而在這樣的非常時期，山月村的住宿率也掉至三成，所幸政府適時推動紓困方案緩和企業經濟危機。而山月村以不減薪、不放無薪假為原則配合政府推動各單位教育訓練，保障正職員工都能有穩定薪支。

五、山月村對社會的責任

山月村在山區經營渡假旅館，雖然建立了一套管理及福利系統，唯交通不便、落石、土石流、野生動物、蛇、獾等，還有不可抗拒因素的颱風、地震、豪大雨、台八線公路關閉、太魯閣國家公園封園等，願意留下來的工作伙伴，也是他們家裡面最孝順、最照顧家庭的孩子，伙伴們的兄弟姊妹中很多打臨工、婚姻不幸、父親早逝，但是伙伴們願意扛起責任，上班工作態度也同樣有責任感！山月村之村長亦鼓勵跳槽、升官，也讓其他人有升遷的機會，故員工流動量非常低。對這些優秀的原住民，山月村以更多的包容、關懷、同理心，亦形成全國最有團隊精神的渡假旅館！

山月村善盡企業責任，亦懂得分享，除對當地社區、部落，協助公益團體、教會、養老院等、每年捐贈回饋金外，最重要的是要融入當地文化。例如：一般企業，包括政府主管機

關(太魯閣國家公園)對於「殺豬」總是不能接受，山月村除了融入，亦主動協助辦理、自行主辦，更深入近代史，很多可歌可泣真實歷史故事，亦由山月村去發掘，發起紀念活動。

本研究認為一個企業在原住民保留地，國家公園內更要做到基本的社會責任，環保團體的認同，並且要得到當地主管機關、部落長老、頭目、文史工作室的嘉許、認同，那才會是一個成功的企業。

山月村永續經營部落關係，對於眷屬、小朋友從小就開始進行機會教育，例如：鼓勵單親家庭孩子加入山月村太魯閣族舞團，與學校老師、家長互動、滿 16 歲寒暑假打工，減輕家裡負擔，鼓勵念軍校、警校、護校、學一技之長，讓這些單純的孩子成為社會有用的人，這是山月村非常重要的社會責任。太魯閣山月村培養幹部，永遠以當地太魯閣族文化為主，努力的永續經營。



第四節 個案分析

一、山月村的SWOT分析

山月村的 SWOT 分析，說明如下圖 4-24 所示：

S 1. 山月村位於太魯閣國家公園內，周邊環境優美。 2. 太魯閣族員工，具有文化優勢。 3. 村長之領導力。	O 1. 原民族文化意識抬頭。 2. 符合現代深度旅遊風格。
W 1. 因為是委外案，所以硬體設備修繕不易。 2. 員工語言能力仍有進步空間。 3. 企業僵固化。 4. 餐飲缺乏變化。 5. 文創商品有限。	T 1. 天災頻繁。 2. 競爭者增加。

圖4-24 SWOT分析圖

(一) 優勢

1. 國家公園美景：山月村位於太魯閣國家公園內，擁有周遭的自然美景以及觀光景點，村內的野生動物以及一草一木都是山月村能夠行銷的特色。
2. 太魯閣族員工：全數聘用太魯閣族員工以及村內的特色太魯閣族裝潢布置，使的山月村在文化的軟實力上，扎根深厚，使遊客能夠在山月村感受到深刻的異族文化，形成特別的旅行經驗，這也使的山月村很大一部分的旅客都願意回到山月村重遊。
3. 領導力：村長兼具尊重、包容、同理、關懷的領導力使的員工願意留在山月村，降低了員工流動率，並使員工對於山月村有歸屬感。

(二) 劣勢

1. 硬體設備老舊：因為山月村是政府OT案，按照契約規定，許多硬體設備不能隨意增修，使的山月村的設備相對比較老舊，也因為不能增修，所以遊客可能重新回來山月村不會感受到太大的不同，沒有新鮮感。
2. 語言能力：由於員工沒有經過語言培訓，大部分的員工屬於自學語言或是漸漸因環境適應，所以每個員工的語言程度較參差也有待改進，然而山月村有許多國外的觀光旅客，所以好的語言能力是需要的，這樣才能將山月村文化傳播地更廣更遠。
3. 企業僵固化：保障太魯閣族優先就業，是山月村的特色，但缺乏競爭力，來自於員工流動率低，長期固定的工作環境缺少外來刺激，也是造成僵固化的主因。
4. 餐飲缺乏變化：無法創造特殊滿足感受。
5. 商品選項受限：無法提升週邊經濟效益。

(三) 機會

1. 原民文化意識抬頭：近年來國際與社會對於原住民文化越來越重視，山月村也因此和文化特色上佔據了非常大的優勢。
2. 旅遊風潮：近來民間流行“慢活”以及“深度旅遊”，山月村即是這樣旅行方式的絕佳選擇。

(四) 威脅

1. 山月村的地理位置位於山區，所以天災對於山月村是滿大的威脅，例如曾經因為颱風而發生的白沙橋段事件便影響了山月村的營業。
2. 小型民宿業者開放越來越多，相對山月村的競爭者也越來越多。而山月村的建築及裝潢都偏向原始與自然風格，比起其他走精緻奢華的飯店店家，山月村可能就會失去一些潛在顧客。

二、山月村的商業模式

依據Alexander Osterwalder 所提出的九宮格商業模式，套用於山月村的商業模式，如下表4-2呈現：

表4-2 山月村的商業模式表

商業模式	內容
價值主張 (Value Proposition)	山月村所在地原來就是太魯閣族居住的地方，山月村希望讓全世界知道台灣花蓮高山狩獵民族，結合文化與觀光讓旅客更認識太魯閣族。
目標客群 (Target Customer Segments)	對國家公園自然生態或原住民文化有興趣的族群。
行銷通路 (Channels)	初創以“當山豬遇到巴黎鐵塔”、“在這裡發呆就是一種享受”、“全國唯一以太魯閣族為主的渡假村”、“工作夥伴只有太魯閣族才可以來面試”等特色打出名號，接著發佈新聞稿、平面媒體、旅遊雜誌、電子媒體等，並經營官網、Facebook以及OTA。
顧客關係 (Customer relationships)	永遠站在顧客的立場去想，協助顧客所需行程，推薦如親子、探險、登山、婚禮、求婚等。也協助公司行號，如團隊訓練、會議假期。協助社團，如公益活動、文化活動、部落巡禮。提供多樣化的服務滿足顧客需求。
關鍵夥伴 (Key Partners)	特別喜歡山月村的旅遊達人、旅行社、訂房中心。在太魯閣國家公園內主動與太魯閣晶英酒店聯賣“森旅行、大口呼吸”。主動與當地教會、文史工作室、文化傳承工作者、地方文化館連結，給予協助、贊助與關懷。並以包容、關懷、同理，對待太魯閣族工作夥伴。
關鍵活動 (Key Activities)	每晚的迎賓晚會，分A、B、C團三個舞團輪流演出，A、B團由部落社區組成，C團由上晚班的夥伴演出。在晚會時進行狩獵秀演出，勇士闖五關、太魯閣族傳唱、木琴、口簧琴等演出。是非常重要的山月村文化觀光活動。
關鍵資源 (Key Resources)	山月村內太魯閣族夥伴(員工)，以自身背景作為山月村文化的最強後盾。太魯閣族的歷史與文化也成為山月村的重要資源，以無形的文化創造有型的資本。除此之外，山月村的股東也是重要的支持者。
成本結構	在山區要有好的人才、人事費用、各項獎金都要比平地渡假

商業模式	內容
(Cost Structure)	旅館、一般旅館要高，原住民食材也比平地食材成本高些，相對一般食材、瓦斯、清運、送洗、維護等也都比平地高些。
營收模式 (Revenue Streams)：	餐宿費以及太魯閣族相關文創商品是山月村的主要收入。非住宿的旅客山月村也提供收費活動如：“勇士闖五關”團隊訓練、文化展演、DIY彩繪木刀、彩繪山豬卡卡。

三、文化觀光要素

山月村之文化觀光要素即是本章第三節所提到的觀光凝視之六大構面——「異族飲食文化」、「異族聚落文化地景」、「自然地景與生態」、「異族社會關係」、「異族意象與氛圍」、「異族文化商品與聚落產業」，山月村以獨特的原住民文化以及獨特地景產生和其他業者的差異性，進而成為山月村的特殊性。

除此之外，山月村也不只是將太魯閣族文化流為行銷的手段，而是以人文關懷的方式，由內而外地將太魯閣族智慧運用在生活哲學及遊客導覽當中，例如採摘在飯店園區內野生種蔬菜，提供體驗燙青菜有趣的DIY、環保地利用周邊的自然資源，以山泉水為屋頂降溫而達到節電效果、帶領遊客進行生態導覽以及在布洛灣吶喊感受回音等。山月村甚至進一步挖掘了太魯閣族的歷史，重新發現了被遺忘的抗日英雄哈魯格·納威，並為他建造雕像紀念。

山月村每晚的舞會都是太魯閣族文化的展演，也是對歷史致敬，在舞會當中，村長會與觀眾近距離說話互動，並介紹山月村及太魯閣族的歷史，每晚的表演晚會是文化，是觀光，也是山月村與遊客之間重要的連結。在晚會中，大家一起同歡，手拉手一起跳著圍舞，晚會過後村長或員工還會帶著大家到草地的空地吶喊，感受回音，而這樣的行為正是過去太魯閣族族人間的傳遞溝通方法，在聽到回音的當下，遊客們的內心是感動與滿足的，而這一份感動就是山月村吸引人的地方，山月村深刻地使旅客產生與歷史、文化與土地之連結，使遊客產生了對山月村的地方依戀，而提升了山月村的遊客回遊率，穩定山月村之收入。

四、地方行銷策略

(一)推廣族群文化

山月村透過當地原有的太魯閣族文化資源，進一步深入發展與推廣，在太魯閣國家公園內發揚太魯閣文化，深入地理歷史背後的文化意象，不只整體風格以太魯閣族的異族意象呈現，還標榜只聘用太魯閣族的員工，也邀請太魯閣族小朋友到村內表演。除了遊客以外，也因為山月村創造之經濟價值，使得太魯閣族文化較有動力及資金幫助推廣及傳承，例如山月村舉辦過的文面傳承活動以及哈魯格·納威雕像落成。

(二)增加太魯閣族就業機會與福利

山月村雖然只有32間房間，卻雇用了42位太魯閣員工，除了推廣太魯閣族文化，山月村也因為只開放太魯閣族身份員工而增加了原住民族的就業機會。根據員工訪問，山月村的待遇相較其他工作，是福利非常好的公司，除了每個月員工有獎金外，還有關懷基金，提供員工與員工家屬急難使用。

(三)推廣在地文化，振興當地經濟

山月村常與地方單位合作，也帶動了經濟發展，例如與當地的小農以及花蓮箭筍祭等地方團體合作，帶動地方商機。

(四)強化社區交流

山月村除了企業內部經營以外，也主動與當地的教會、文史工作室、文化傳承工作者、地方文化館、學校有許多連結，和在地社區形成關懷網絡，在必要時山月村會予以關懷及協助，例如提供獎助金給在地學生以及捐電腦給教會等。

(五)體驗式行銷

山月村鼓勵旅客能到山月村發呆放空看星星，到山月村體驗原住民文化與大自然生活，對於繁忙的現代人來說是很吸引人的，而且非常符合現代所流行的慢活與深度旅遊方式。

五、地方創生意涵

地方創生的主要意涵就是以地方的文化為觀光發展特色，由下而上地帶動地方的經濟發展，形成地方特色，創造永續的經濟。而布洛灣山月村，則為地方創生創造了另一種可能性，也就是以企業為主體，結合原住民文化串聯起地方的連結，例如學校、教會、地方文化館等重要機構，並在其中增加更多合作的可能性。例如山月村也輔導當地學校學生將來就業的選擇，在山月村的員工中，有許多位即是從小就會到山月村晚會表演的孩子，長大後就有優先到山月村就業的機會，不僅輔導當地原住民就業也進行人才培育。

村長總是鼓勵員工向外發展，多接觸各大飯店不同的管理經營模式，多一些經驗的學習累積，爭取往管理層發展，提升價值。為了鼓勵太魯閣族人們多元發展，山月村也幫忙介紹工作、寫推薦函與學校一起輔導孩子就學與關懷。在強化自我民族認同與理解的面向上，山月村未來也將拍攝的一部紀錄片，內容以太魯閣族原住民故事為背景，這將可為太魯閣族之歷史文化再做一次重要的紀錄與曝光，別具地方與文化意義。

第五節 綜合討論

一、研究發現

- (一)、山月村為地方創生創造了另一種可能性，也就是以企業為主體，結合原住民文化串聯起地方的連結，並在其中增加更多合作的可能性。
- (二)、山月村的地方依戀現象是永續觀光經營的關鍵，因為遊客會想要一去再去。原住民部落觀光中，六大核心為：「異族飲食文化」、「異族聚落文化地景」、「自然地景與生態」、「異族社會關係」、「異族意象與氛圍」、「異族文化商品與聚落產業」。
- (三)、山月村藉由太魯閣族文化之推廣以及限定聘用太魯閣族員工而強化了與地方文化之凝結，並協助多樣原住民文化相關紀錄片或展覽之推動，成為單位雖小卻能量十足之地方創生據點。

二、管理意涵

- (一)、山月村與遊客深度互動、聊天、溝通、和旅客當朋友，有助於旅客更認識當地文化，進而增加地方依戀，創造高回客率。

(二)、山月村的行銷策略成功國際化，在地的生態與文化推廣是吸引國外旅客前來體驗與欣賞的重要因素。

(三)、山月村開發了山豬小酒杯，山豬蹦蹦小米酒，搭配於套餐中使用，也成為熱門文創商品，深具文化特色。以白瓷呈現太魯閣族之文化特色，以高品質，高紀念性，高價值為主打特色。

三、研究貢獻

(一)、山月村選擇部份作品進行開模，掌握經銷權商品銷售回饋創作者提升經濟自主，達到地方創生尊重與認同的價值。

(二)、山月村聘請學者擬定課程，挑選口條較佳對文化有熱誠的原住民，訓練為專業解說員，訴說原住民鄉野傳奇的故事，引伸導入歷史傳統文化，具神秘色彩高吸引力，滿足觀光客探詢異族的好奇心，同時行銷地方文化。

(三)、山月村協助提升地方藝術家、雕刻家、音樂表演者，除了靜態展覽要增加互動式說明作品創作理念，獲得認同才能有效提升產品銷售。除了山月村現有平台，應更進一步協助各項優秀傑出的藝術、音樂、人文、人才，如太魯閣族傳統文化啟發吳翹工作室創作出「獵人的孩子」，取得高雄電影節首映最高榮譽，形成文化與藝術串聯進一步共同行銷，並以發展永續的地方創生為共同目標。

(四)、山月村只聘用太魯閣族員工之政策，不僅有助企業文化推廣，也提供就業機會，留住年輕人口，並提升其自我文化認同。讓該族群文化能更深入並且正確地推廣，對於原住民傳統智慧財產權更有保障。

第五章 結論與建議

本章綜合第四章之太魯閣山月村的地方創生個案研究提出結論與建議。本章分為二大部份，首先為結論，其次為建議。

第一節 結論

一、布洛灣山月村投入地方創生的意涵

分析發現，布洛灣山月村為地方創生創造了另一種可能性，也就是以企業為主體，結合原住民文化串聯起地方的連結，並在其中增加更多合作的可能性。有許多位即是從小就會到山月村晚會表演的孩子，長大後就有優先到山月村就業的機會，不僅輔導當地原住民就業也進行人才培育。引導當地原住民認識自己，瞭解家鄉，與土地連結。讓當地原住民得到文化認同感，心靈歸屬感中體現。共創價值是基於合作共贏的理念。要創造美好生活，一定是共同發展。以價值共創作為指導原則。

二、布洛灣山月村吸引遊客觀光凝視的要素

布洛灣山月村的地方依戀現象是永續觀光經營的關鍵，因為遊客會想要一去再去。原住民部落觀光中，六大核心為：「異族飲食文化」、「異族聚落地景」、「自然地景與生態」、「異族社會關係」、「異族意象與氛圍」、「異族文化商品與聚落產業」，這六大構面為原住民觀光吸引遊客觀光凝視的要素。

(一)、異族飲食文化：山月村的飲食供應皆以太魯閣族特色美食為主要菜單，這些都是結合當地季節性食材由團隊研發出來許多創意料理，並得到台灣伊斯蘭協會的清真認證滿足許多國外旅客的不同需求。山月村與地方小農合作的互利共生經濟，山月村多年來會配合峽谷劍筍季活動，聯絡當地飯店業者以及店家，共行銷峽谷箭筍小農自制剝皮辣椒、竹筒飯、樹豆、麵包果、刺蔥、馬告都納入餐廳菜單當中。

(二)、異族聚落地景：山月村座落在群山之間的布洛灣台地，山月村的周圍群山環繞，無論晴天雨天都似是一幅水墨。旅客在山月村也會被帶領在山中吶喊，並聆聽自己迴音的感受。山月村保留太魯閣族的部落特色，除了以小木屋作為套房外，也真實還原太魯閣族之部落房屋。山月村的店舖充滿了原住民風格並也擺設許多原住民相關的文

創商品。

- (三)、自然地景與生態：山月村位於太魯閣國家公園內，自然生態豐富，藉由太魯閣族員工以原住民的觀點之講解，進一步了解太魯閣族與生態環境的相處哲學，得到文化上更深一層的領悟，滿足了生態、傳統、自然、環保、文化、教育等多面向的旅遊導覽。山月村成為台灣第一間取得國際著名的環保組織—國際永續生態旅行協會認證標章之旅館，正式進入國際永續生態認證標章的評鑑行列。
- (四)、異族社會關係：山月村每日都會舉辦“太魯閣迎賓晚會”，晚會地點即以布洛灣台地周圍的大山為背景，星空下，以實木當作小型舞台。由員工以及員工眷屬組成表演舞團，讓住客能更深入了解太魯閣的文化。晚會是山月村重要的特色以及文化展演的途徑，也因為晚會的準備需要員工的練習及創意，也成為員工訓練自己的舞台並凝聚了員工對於企業及自身文化的向心力。
- (五)、異族意象與氛圍：雕刻為太魯閣族文化中十分重要的一個元素，原設計就是以部落的形式所建造，室內布置大量典藏素人藝術家的作品以雕刻為主，提升原住民藝術家的作品展演的機會，經常帶領媒體或遊客前往藝術家的工作室參觀。山月村的員工平時上班便穿著太魯閣族傳統服飾，顧客能一眼看到員工充滿特色的服飾，也同時瞭解太魯閣族文化。
- (六)、異族文化商品與聚落產業：山月村以展示聚落原住民特殊藝術品與原住民商品。山月村開發了山豬小酒杯，山豬蹦蹦小米酒，搭配於套餐中使用，也成為熱門文創商品。以手工編織的包包，以太魯閣族圖案為編織圖樣，別具風格。山月村之房間鑰匙即是太魯閣族檜木刀的形狀，深具文化特色。以白瓷呈現太魯閣族之文化特色，以高品質，高紀念性，高價值為主打特色。

三、山月村個案之綜合結論：

- (一) 地方創生除了結合地域文化，也可以族群文化為特色，推廣族群文化與發展觀光及產業。
- (二) 山月村藉由太魯閣族文化之推廣以及限定聘用太魯閣族員工而強化了與地方文化之凝結，並協助多樣原住民文化相關紀錄片或展覽之推動，成為單位雖小卻能量十足之地方創生據點。

- (三) 山月村的行銷策略成功國際化，在地的生態與文化推廣是吸引國外旅客前來體驗與欣賞的重要因素。
- (四) 與遊客深度互動、聊天、溝通、和旅客當朋友，有助於旅客更認識當地文化，進而增加地方依戀，創造高回客率。
- (五) 作為文創產業，認識自己的文化，以自己的文化出發做創意發想，創造出自己的企業特色，增加差異性與獨特性是重要關鍵。
- (六) 山月村只聘用太魯閣族員工之政策，不僅有助企業文化推廣，也提供就業機會，留住年輕人口，並提升其自我文化認同。

四、山月村的優劣勢分析

- (一)、優勢：山月村位於太魯閣國家公園內，擁有周遭的自然美景以及觀光景點。全數聘用太魯閣族員工以及村內的特色太魯閣族裝潢布置，使遊客能夠在山月村感受到深刻的異族文化。村長兼具尊重、包容、同理、關懷的領導力使的員工願意留在山月村，降低了員工流動率，並使員工對於山月村有歸屬感。
- (二)、劣勢：山月村為政府OT案，設備相對比較老舊。員工的語言程度有待改進。保障太魯閣族優先就業，是山月村的特色，但缺乏競爭力，來自於員工流動率低，長期固定的工作環境缺少外來刺激。餐飲缺乏變化亦是其劣勢。
- (三)、機會：原民文化意識抬頭，在發揚觀光文化特色上佔據了非常大的優勢。民間流行慢活以及深度旅遊，山月村亦掌握較大的優勢機會。
- (四)、威脅：天災對於山月村是滿大的威脅。民宿業者開放越來越多，相對山月村的競爭者也越來越多，山月村可能會失去一些潛在顧客。

第二節 建議

依據本研究結果及發現提供業者、後續研究者幾點建議以供參考。

一、對山月村個案公司的建議

- (一)、異業結盟：建議山月村能與地方合作創造商機，結盟近年原住民部落紛紛成立的獵人學校發揚傳統技藝項目，如：體驗生火、無具野炊、陷阱製作、植物導覽、搭建獵寮、童玩製作、傳統射箭、竹筒飯製作、馬告烤肉，以部落生活智慧為教學課程，山月村可進一步與單位協作。除此之外，也可利用蘇花改通車，最佳抵達最快進入山月村為有利條件，與汽車租賃業者協議合作，提供充電式無人駕駛高規格汽車，供自助旅客避免高接觸交通系統，增加旅遊效益。
- (二)、多元開發文化創意商品：以山豬小米酒為成功案例延伸至原住民傳統藝術商品化。因實際觀查雕刻藝術家西又·比林的創作生命週期短暫，如選擇部份作品進行開模，掌握經銷權商品銷售回饋創作者提升經濟自主，達到地方創生尊重與認同的價值。(開發商品需多重評估成本與回收效益)
- (三)、口訴歷史：聘請學者擬定課程，挑選口條較佳對文化有熱誠的原住民，訓練為專業解說員，訴說原住民鄉野傳奇的故事，如「巫醫的神秘特異功能」、「狩獵的禁忌」、「出草的由來」、「紋面之於太魯閣族的重要性」，引伸導入歷史傳統文化，具神秘色彩高吸引力，滿足觀光客探詢異族的好奇心，同時行銷地方文化。
- (四)、餐飲部的改造：長期下來，山月村的餐飲雖有特色，但並未持續推出創新且具多變化的菜色，旅客不容易產生期待、驚喜與特殊滿足感，無明顯協助提升餐飲部的滿意度，在民生四大需求中喪失了加分的機會，無法有效地在美食部份創造回頭客充實業績。為改善餐飲選項不夠及長久以來一成不變的菜色，管理應要求廚師升級考核制度，改善方法可以借鏡「蘭」餐廳，由管理高層尋找條件適合的餐廳或飯店、主廚進行溝通，瞭解客座交流的意願後，安排日期、食材、菜單，以雙主廚方式彼此互訪對方餐廳實演操做，管理方需預先發正式邀請稿預約座席。每半年或每季邀請互訪優點是增加廚師大量資訊交流，彼此創造更多創意，獲得既競爭又合作的關係，互相提升達到三贏，廚師有了穩定的學習機會，管理方減少更換主廚的頻率，同時創造顧客重複旅遊的吸引力。
- (五)、增加新媒體曝光率：長期以傳統媒體採訪，雜誌報導、參加旅展、FB等方式外，應進一步與網紅建立關係，讓山月村不只賣山、賣風景、賣發呆，不定時推出新活動與季節景觀做結合，吸引年輕族群，追逐新盈的追捧消費趨勢。

(六)、人文創生：企業協助提升地方藝術家、雕刻家、音樂表演者，除了靜態展覽要增加互動式說明作品創作理念，獲得認同才能有效提升產品銷售。除了山月村現有平台，應更進一步協助各項優秀傑出的藝術、音樂、人文、人才，如太魯閣族傳統文化啟發吳蹠工作室創作出「獵人的孩子」，取得高雄電影節首映最高榮譽，形成文化與藝術串聯進一步共同行銷，並以發展永續的地方創生為共同目標。

二、對後續研究的建議

(一)、本研究以專家訪談進行研究，建議後續學者可以參酌使用其它量化或數量方法，再對本研究主題或相關題目，進行更精確之研究。

(二)、本研究建議後續學者，可以考慮進一步深入探討地方創生之商業模式導入前、後之改善比較分析，並以長時期追蹤改善，使研究更具完整性。

(三)、受限於時間因素，本研究對於受訪個案公司之經營策略形成的過程並未深入探討，後續研究者若能掌握更多相關資訊，可對策略的形成過程深入探討。

(四)、質化量化並行：本研究以個案研究進行布洛灣山月村渡假小屋之地方創生文化觀光行銷策略之研究，本研究建議後續研究者，在經時間成本允許之情況下，藉由量化研究更深入探討布洛灣山月村渡假小屋的心理層面，藉由量化研究的方式讓研究內容更為周延。

(五)、本研究受於個人資料保護法之限制，故收集及取得不易。研究範圍因此只限於布洛灣山月村渡假小屋，無法涵蓋所有相關產業，建議後續研究者涵蓋其他地區之業者，讓研究結果更完整。

參考文獻

一、中文文獻

王玉成（2008）。旅遊文化概論。北京市：中國旅遊出版社。

王宏楨（2017）。地方創生企劃之初探—以彩虹眷村街區創生企劃為例。逢甲大學經營管理碩士在職學位學程碩士論文，臺中市。

王叔杰（2018）。以地方創生觀點探究臺東鸞山部落之創意生活產業經營策略。中華大學科技管理學系碩士論文，臺北市。

王羿文（2018）。藝術節慶主導地方創生之研究—以台灣好基金會於台東池上的文化規劃為例。國立臺灣師範大學表演藝術研究所碩士論文，臺北市。

王家慧（2010）。地方文化活動與觀光行銷之互動研究—以礁溪溫泉季為例。佛光大學未來學系碩士論文，宜蘭縣。

王逸峰（2010）。觀光行銷學，臺北市：偉華。

田貴芳（2014）。太魯閣人：耆老百年回憶—男性篇，臺北市：翰蘆圖書出版。

任周瑞（2018）。促進循環生活形態之地方創生—以石碇螢火蟲書屋為例。輔仁大學企業管理學系管理學碩士班碩士論文，新北市。

向國寧（2017）。觀光飲食策略與文化觀光產業關聯性探討 —以花蓮為例，國立東華大學管理學院高階經營管理碩士論文，花蓮縣。

朱柔若（譯）（2000）。社會研究方法：質化與量化取向（原作者：Neuman, W. L.）。台北：揚智出版社。

利格拉樂·阿烏（2015）。祖靈遺忘的孩子，臺北市：前衛出版社。

吳宗瓊（2003）。部落觀光與生態觀光。農業經營管理會訊，35，15-18。

吳柏岳（2018）。日本地方創生的發展與限制—以京丹後市為例，國立政治大學日本研究學

位學程碩士論文，臺北市。

吳鎰亦（2015）。地方觀光行銷策略之研究—以嘉義市為例，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文，新北市。

呂秋香（2015）。《太魯閣族的另一種鄉愁，花蓮縣吉安鄉太魯閣族人的移動故事》，台灣行動研究學會。

李月娥（2010）。博物館與觀光資源之整合—以國立故宮個案研究，國立臺灣師範大學美術學系碩士論文，臺北市。

李沛綾（2018）。永續經營與品牌體驗—以台灣民宿為例，東海大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文，臺中市。

李貽鴻（2010）。觀光行銷學，臺北市：五南。

林家騏（2018）。遊客文化觀光涉入、休閒效益、體驗價值與重遊意願之相關研究 — 以蓮池潭風景區為例，國立高雄應用科技大學觀光與餐旅管理研究所碩士論文，高雄市。

林婉綺（2014）。路跑運動觀光行銷策略之探討—以花蓮縣為例，國立東華大學公共行政學系碩士論文，花蓮縣。

林銘鐔（2014）。國定古蹟活化與文化觀光關係之探討—以霧峰林家為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，臺中市。

封清平（2017）。觀光行銷策略之探討-以平溪天燈、鹽水蜂炮與大溪豆干節為例，元智大學管理碩士在職專班碩士論文，桃園市。

柳軍亞（2017）。臺灣社會企業的美麗與哀愁-以地方創生發展地方產業為例，國立臺灣大學政治學研究所碩士論文，臺北市。

宮本延人（1992）。台灣的原住民族，臺北市：晨星出版社。

徐尚靈（2016）。原住民部落觀光之研究-以花蓮太魯閣族紅葉部落為例，朝陽科技大學景觀及都市設計系碩士論文，臺中市。

- 翁嘉穗（2015）。原住民族溫泉區文化特色與觀光體驗價值之研究—以牡丹鄉為例，嘉南藥理大學觀光事業管理系碩士論文，臺南市。
- 馬騰嶽（1998）。《泰雅族文面圖譜Atayal Facial Tattoo》，國家文化藝術基金會獎助研究記錄。
- 高靜堯（2016）。遊客對原住民部落觀光旅遊動機與體驗之研究—以屏東縣三地門 鄉原住民部落為例，國立屏東大學體育學系碩士論文，屏東縣。
- 張芳慈（2011）。觀光凝視、觀光真實性與地方依戀影響關係之研究-以原住民部落 觀光為例，國立高雄餐旅大學旅遊管理研究所碩士論文，高雄市。
- 悠蘭·多又（2012）。傳承、變奏與斷裂：當代太魯閣族女性的認同變遷與織布實踐，花蓮縣：東華大學出版。
- 曹勝雄（2012）。觀光行銷學，臺北市：揚智出版社。
- 許憶琳（2018）。日本地方創生制度移植至臺灣可行性之研究，銘傳大學公共事務學系碩士班碩士論文，桃園市。
- 許瀨韜(2018)。台灣高山茶品牌的永續經營—以尚鼎茶葉為例，國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文，台北市。
- 郭遠彰（2017）。永續經營在地觀光資源關鍵因素之研究，玄奘大學企業管理學系碩士論文，新竹市。
- 郭鎮雄（2016）。台灣蘭花產業永續經營之研究，國立中山大學高階經營碩士班碩士論文，高雄市。
- 陳芬苓（2008）。原住民經濟困境與地方文化產業發展之可能：以桃竹苗地區為例，國家與社會，第四期，1-42。
- 陳建和（2009）。觀光行銷學，臺北市：揚智出版社。
- 陳首翰（2015）。地方特色產業文化觀光行銷策略之研究—以台南鹽業文化觀光為例，中國文化大學觀光事業學系觀光休閒事業管理碩士在職專班碩士論文，台北市。

- 陳敬介 (2014)。文學與文化觀光行銷策略—以南庄鄉賽夏族實例觀察，台灣原住民族研究學報，4 卷 1 期，91-112。
- 陳夢琨 (2015)。汐止永續觀光行銷策略之研究：Kolter & Lee 的觀點，真理觀光學報，12 期，37 - 54。
- 國家發展委員會 (2018)。地方創生國家戰略計畫(行政院 1080103)核定本。臺北市：國家發展委員會。
- 黃純真、張峻嘉、廖瑜芳 (2017)。苗栗縣大湖鄉永續觀光行銷策略之研究，觀光與休閒管理期刊，5 卷 2 期，78-87。
- 黃渝滂 (2017)。以農食文化為基礎發展地方創生之研究—臺東池上鄉為例，元智大學藝術與設計學系碩士論文，桃園市。
- 愛麗絲·約瑟芬·包蘭亭·柯潔索夫、哈利·阿佛森·法蘭克 (2018)。福爾摩沙·美麗之島：1910-20 年代西方人眼中的臺灣，臺北市：遠足文化。
- 楊政寬 (2016)。文化觀光：原理與應用，新北市：揚智出版社。
- 萬文隆 (2004)。生活科技教育：深度訪談在職性研究中的應用，第37 卷，第 4 期，17-23。
- 榮秀蘭 (2018)。搯工產業永續經營之研究-以海端鄉為例，明新科技大學管理研究所碩士論文，新竹縣。
- 蔡白梅 (2017)。茶產業創新轉型及永續經營研究:以鹿谷鄉某茶商為例，國立暨南國際大學管理學院經營管理碩士學位學程碩士論文，南投縣。
- 蔡宗穎 (2018)。以傳統產業轉型推動地方創生之研究-以嘉義市為例，國立高雄大學創意設計與建築學系碩士班碩士論文，高雄市。
- 蔡富滄 (2018)。台灣地方創生策略之研究-以產業六級化為例，國立臺北教育大學文化創意產業經營學系碩士論文，臺北市。
- 鄭傑夫 (2007)。茶園觀光行銷之實證研究：以南投縣魚池鄉紅茶產區為例，國立高雄應用

科技大學觀光與餐旅管理研究所碩士論文，高雄市。

遲玉珍（2010）。觀光行銷資訊於公播市場之創新商業模式研究-以九太科技為例，世新大學傳播管理學研究所碩士論文，臺北市。

鴻義章（2016）。原住民族重大歷史事件系列叢書(二)太魯閣事件，臺北市：行政院原住民族委員會。

藍紀堯（2018）。日本高濱町地方創生之研究，國立宜蘭大學應用經濟與管理學系應用經濟學碩士班碩士論文，宜蘭縣。

謝松益（2015）。觀光工廠服務品質與遊客滿意度之研究-以E冰淇淋夢工場為例，國立嘉義大學管院碩士在職專班碩士論文，嘉義縣。

戴寶村（2014）。太魯閣戰爭百年回顧，台灣學通訊，第82期，9-11。

劉啓盟（2018）。鐵道文化資產保存與文化觀光之研究—以阿里山林業鐵路為例，南華大學文化創意事業管理學系碩士論文，嘉義縣。

鐵米拿威依（1996）。黥面國寶憶當年，苗栗縣：泰安鄉公所發行。

二、英文文獻

- Brouwer, M., (2006). "Reorganization in US and European Bankruptcy law European", *Journal of Law and Economics*, 22(1), 5-20.
- Buchanan, D., Fitzgerald, L., and Ketley, D. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change, *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 189-205.
- Cole, S. (2006). Cultural tourism, community participation and empowerment. *Cultural tourism in a changing world: Politics, participation and (re) presentation*, pp.89103.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (2000), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, London, England: Random House Business.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. Jr. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, New York, NY: Harper Collins.
- Puczko, L. and Ratz, T. (2007). Trailing Goethe, Humbert and Ulysses Tourism: Cultural Routes in Tourism. In G. Richards (Ed.), *Cultural tourism: global and local perspectives*. pp. 131-148.
- Richards, G.(1996). Production and consumption of European cultural tourism. *Annals Of Tourism Research*, 23(2), pp.261-283.
- Ryan, Chris and Birgit Trauer, 2005, "Visitor Experiences of Indigenous Tourism- Introduction."in *Indigenous Tourism: the Commodification and Management of Culture*, edited by Ryan and Aicken. Amsterdam: Elsevier.
- Ryan, Chris and Jeremy Huyton, 2000, "Who is interested in Aboriginal tourism in the Northern Territory, Australia? A Cluster Analysis." *Journal of Sustainable Tourism* 8(1): 53-88.
- Ryan, Chris and Michelle Aicken, eds., 2005, *Indigenous Tourism: the Commodification and Management of Culture*. Amsterdam: Elsevier.
- Wahab, Salah, Crampon, L. J., and Rothfield, L. M. (1976), *Tourism marketing*, London: Tourism International Press.
- Yin, R.K. (2010). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

附錄一 2019年11月23日尤巴斯·瓦旦訪談逐字稿

研究者：

識首文化與文面文化的關聯？

尤巴斯瓦旦：

臺灣原住民16族，除了位居蘭嶼島的達悟族，其他15族都有識首出草的文化。其中特別兇猛的是泰雅族、賽德克族、太魯閣族等。紋面民族非常重視紋面，男孩在成長中常常被父兄叔伯帶去打獵，訓練追捕狩獵的能力，進而培養膽量與戰鬥力，在面對來襲者，有能力識首，取得敵人首級，背回部落，經過族人認同後就可以紋面。紋面的男人才稱為「真正的人」。英勇的紋面男人才有資格娶妻生子，獨立門戶。

研究者：

你們以前是不是沒有頭目這個詞？

尤巴斯瓦旦：

頭目來自於殖民者，如清朝時期稱“土目、頭人”，日據時期為方便統理，在部落中選出適當者，稱為“頭目”，以前並沒有頭目這個名詞。在重要的部落會議中可位居英雄之列，並有發言權，是身份認同的表示。若紋面男人戰功顯赫並具備口才及智慧，擁有較高的經濟能力並深具眾望者，常被推舉為大家長又稱領導人，功能為領導召集討論部落裡重要開會議題，如婚喪喜慶、祭典、分配族人調度，準備各式物資。每一場結婚都是男方部落與女方部落的重要大事，男方需備齊禮品，如山肉、小米酒、米糕，由部落重要領導一起到女方部落提親到結婚，中間需培養感情2至3年甚至5年，才會舉行婚禮，則又是一場大動員。

附錄二 2019年11月30日鄭明岡（村長）訪談逐字稿

研究者：

我現在採訪的是山月村的鄭明岡村長，他是一個外省人，那為何選擇十周年山月村週年慶的時候發表，要雕刻哈魯格納威的雕像，這其中主要因素是什麼，麻煩村長：

村長：

其實最主要有兩個因素，一個是我從開始一直經營到第五年，我想要舉辦紋面家族再現，把老人通通請來，配合祖靈祭殺豬。後來大家都平安開心，可是日子一直過，我在想我要留什麼東西給他們？所以我就開始研究，然後發現近代史從1894割讓給日本，然後1896從新城事件開始有一位外太魯閣族的哈魯格納威帶著族人跟日本人週旋，我覺得這一位是我心目中第一位台灣的抗日英雄，但是我們的國民政府把他漏掉了，從來沒有人提過，教科書也沒有，通通都沒有，那我就開始去問這邊的文史工作室之類等等，確認過後，所以我想辦活動留給他們那些政府漏掉或忘記的，我們來做，也不是為了生意好，只是想留給他們。這裡很多外國人來，他們會嚇一跳，原來世界上除了毛利人以外，世界還有紋面族群。毛利人全世界知道，但台灣有現有的泛泰雅系的人，外國人都不知道。

研究者：

所以村長是指連自己太魯閣族的子女可能都不瞭解原來自己的祖先有一位抗日英雄，叫作哈魯格納威，那他的事蹟是首先對日本抗爭的抗日英雄，是這樣子嗎？

村長：

我要辦這個活動，四十個員工都不知道，所以他們很佩服我竟然知道，後來我們去找文史工作室者，慢慢翻找，才找出來。後來才辦泰雅族戰役的論壇，也有提到哈魯格納威。當時高山族很多，但他是外太魯閣族的老大，是個領導者。他是長老，帶領著族人與日本人週旋、做陷阱甚至搶日本人的槍去抗日。新城事件爆發是日本人強暴一個太魯閣族婦女，於是幾個族人出草去砍了13個人頭。後來又有威里事件、三棧事件，衝突不斷。後來第五任總督，佐久間左馬太動用了兩萬多個軍人、機關槍跟哈魯格納威和族人講要幫他們畫地圖，幫你們探勘，但他其實是為了軍事目的，了解哪裡可以放炮，了解地理位置，知道哪一個炮可以對準哪一個部落。所以之後又爆發了太魯閣戰役，所以這戰打不久，不斷輸，三千個對兩

萬個現代機關槍大砲。但讓我敬佩的是，當時的文史和照片，日本人後來全部帶來，在這裡辦太魯閣戰役論壇，現在全部鎖在秀林鄉公所，我覺得這些是寶，我希望未來李安也好，魏德聖也好能夠拍一部太魯閣戰役的電影，一部真正比較寫實的當作歷史，因為國民政府真的把他漏掉了，他是一直到太魯閣戰役後又過16年，被壓抑得很久才爆發霧社事件，才有莫那魯道。其實我一講到這個，泰雅族、布農族也難免都有抗日戰爭，畢竟外來族群入侵，當然要保衛族人，但我們今天歷史還是全部沒有寫。所以我十周年就宣布明年此時我們要找出哈魯格納威的照片，並請石雕家葉大漠那，他是客家人，助在深圳，太太是太魯閣族人，他真的是天才藝術家。他是我們八人小組到山上探勘傳統領域的其中之一，太魯閣委員也都十分佩服他，他非常會狩獵。

研究者：

所以他既是文史工作者也是獵人？

村長：

對，而且他還是藝術家。所以他很怪，但他在森林裡就過得很快樂，所以我找到寶就請他來雕刻，就在我們十一周年的周年慶時候，以一個出草的方式來揭幕，所以哈魯格納威才慢慢有人知道。

研究者：

村長在山月村開幕五周年的時候，做了一個文化傳承的活動，在第十周年的時候做了一個哈魯格納威雕像的揭幕，現在村長在第十五周年的時候立下了下一個目標，那就是拍攝一個紀錄片，留下來給太魯閣族做為傳承，主題為文化與觀光傳承。

村長：

其實我們做為服務業，這麼多年下來，有非常大的觀光成長，政府看了都嚇一跳，我們有非常多的外國旅客，正是因為我們結合了文化觀光產業，變成全台灣外國旅客回流度最高的地方，他們也會介紹朋友來，而且越來越多不同國家的人來，德國，法國，挪威，西班牙的都有，這就是為何我覺得文化結合觀光非常重要。

第二點，為何要拍這個影片，像我們每天晚上會做一個狩獵秀，扛著山豬點著火把進

來，是有原因的，我曾經看過部落的人扛著山豬，大家都很高興，這是一個分享的過程。但因為國家公園有很多限制不能拍片，但我可以運用私人資金籌拍而不申請任何補助款，可以找員工的爸爸是真正的獵人，在大自然中取景真實反映獵人在山上生活模式，我們去狩獵山豬，讓鏡頭帶到假的山豬，我們帶著火把回到部落吶喊，大家一起共享。

再來就是白沙橋斷，當時因為土石流，我們被困了30天，客人甚至很開心能多住幾天，但我內心非常焦急，因為我們沒有足夠的電，發電機的油很快就用完，食物也一下就吃光了，以經營者的角度客人的安全是至高無上的原則，如何安排協助客人離開，以老弱婦孺為優先搭乘從東岸調度的遊覽車，年輕力壯體力好的男人，就由原住民同事當領隊翻山越嶺徒步爬出山谷安全離開。客人全部安全離開之後我們開始就安排內部整修還有員工訓練，晚上大家就開始烤肉歡樂慶祝順便練習晚會，在這個時候強化員工主持能力。但後面東西吃完了，我就開始煩惱要不要叫直升機空投食物，他們說不用，然後我們開始吃起了蝸牛，非常好吃，因為我們都沒有用肥料，隨便一個櫃台主任都好會弄料理，我們還開始放陷阱，狩獵對高山民族而言是一個生活的本能，祖先是這樣子流傳下來的，但是很可惜年輕的三十歲以下的太魯閣族人就沒有這些狩獵技能，這時國家公園默許我們這段時間抓野生動物，因為人的生命最重要阿，否則斷糧就必須請國家空投食物包，三十歲以上的可能還有跟爸爸去打獵的經驗，這很重要，像是做陷阱或是判斷動物往哪個方向走，這我也都在和他們學習，我覺得這是太魯閣族的重要文化，一定要傳承下去。年輕人也許會唱唱歌跳跳太魯閣族的舞，但是面對真正的文化他們就不行了，所以我才覺得要拍紀錄片送給他們，留給他們。

研究者：

山月村已經經營了16年，每五年都會重新簽合約，村長的感受在第十六個年頭，對於年輕人的提升和成長有什麼感受？

村長：

我最震撼的感受就是現在和學校的互動，這裡有很多國小，秀林國小，復興國小，信義國小，但只有一間國中，也就是秀林國中，包括校長和老師我們都有很多互動。有一次有一個孩子躲著抽菸，校長會跟我講，我就盯著他。另外有些小朋友上課沒有精神，老師來跟我講，我也盯著他們。我就告訴他們及他們的家長說，你們先禁跳五次，就沒有小費了，因為表演費是給家長，但小費他們可以收著。我跟他們說如果這五次下來學校老師說沒有改進，那就開除，其實他們很緊張，結果五次回來後，表現都非常好。

還有一個小朋友是過動兒，他來這邊回去後就變乖了，因為者個孩子喜歡跳街舞，所以他來這邊就天天跳，跳完回去學校就變乖了。讓孩子去經歷一些事情，不要讓他們學壞，小心不要進網咖，我們丟有把電腦送到教會，所以他們有需要都可以到教會，才不會去網咖被壞人欺負。我們也持續幫助功課好但從小沒有爸媽的孩子，有一個孩子後來還考到花蓮最好的花蓮中學。

研究者：

村長很特別的是給原住民孩子一些榮譽感，而榮譽感是提供孩子能夠不斷自我升級的關鍵，對嗎？

村長：

沒錯，不只是小朋友，員工也是，我規定每個上晚班的員工都要加入一些表演，因為我們這邊沒什麼娛樂設施，所以每個人都要練習，木琴、口簧琴、團唱、團跳，我希望他們都要和大家一起參加一些，讓他們有優越感。不瞞您說，甚至連洗碗阿姨、廚房師傅也都回家偷練，他們能夠唱歌都非常高興。

其實我很幸運，首先，自從拍了賽德克巴萊，台灣才開始重視紋面族群，他們叫做東賽德克，從南投翻山越嶺到花蓮，他們都屬於賽德克系。所以我很希望能拍一部太魯閣戰役，最希望的是能請李安來導演，我覺得一定大賣，因為這是保衛家園的情懷，不過我的用意也並非賺錢，而是為了文化的傳承，但很現實的是一一定要和產業結合，不然怎麼養活這麼多員工？我們這邊每天都有落石，他們願意來這裡工作就是因為福利比較好，又有推文化，能夠找到自我。我甚至鼓勵他們跳槽到別的公司，但過不就他們都吵著要回來，因為這裡有文化，這裡才全部是族人。

附錄三 2019年12月25日鄭明岡（村長）訪談逐字稿

研究者：

曾經是個管理 300 多個房間的總經理到現在是管理 30 多個房間的山月村，在管理及觀光行銷上的差異？

村長：

這其實非常簡單，只要人稍微有企圖心，就會想說再怎麼樣大的飯店或企業團體工作都是打工的，是替別人幹活，很多事情還是要呈報，雖然我們能夠簽很多東西，但只要是要花大錢或有關整個方向或改裝的話，還是要呈報讓上司批准。若有機會經營小飯店，就可以自己決定，覺得很正確的、確實的就能夠去執行，不必向誰呈報，而且自己有 20 多年的經驗，可以做得很有把握。所以有這個機會當然願意會想要自己百分之百作主。在一個大企業，總經理可以管到百分之九十，可是最後的百分之十還是要向老闆、董事會等報告，而且還不一定被批准。

本身從事服務業這麼多年來，我在福華飯店就發現當時的世紀之宴、聖誕大餐一客賣一千多塊，那時三十年前，賣那麼貴還有人買，還有活動節日等等也都很多人來，所以當時就知道氣氛的營造是最重要的，氣氛的營造可以降低抱怨。那我就想到我有 30 幾間房間，我要打造一個原住民的特色，讓每天都很有氣氛，每天都狩獵回來的表演。那觀光客是好幾年才來一次，所以不用說每天都要過聖誕節，聖誕節是全世界的嘛，我是這樣來比喻。

那後來我離開福華飯店，我到了美侖飯店，我是當一個高階主管，我權限也很大，辦了很多活動，每次辦比如說這個花蓮的豐年祭啊，阿美族的報信息，或者是不一樣的月光啊，大廳都擠得滿滿的，生意都特別好，所以我很清楚。

第二個就是除了氣氛以外，就是要跟別人不一，尤其是那時候很多競爭，有墾丁啊，墾丁老爺，墾丁浮華、墾丁凱薩等，每一個都不一樣。那麼美崙在這邊呢，你不能賣好山好水啊，因為這距離好山好水，也不能賣空氣因為也賣不贏溪頭，我們也沒有溫泉，所以一直想說要走出自己的風格，那時候就打了一個“來到花蓮以美崙飯店為起點”，這個起點我雖然有游泳池，健身房上網呢什麼設施都有，那我還包含了 tour(觀光)，有些溯溪，其實溯溪是我

發明的，就帶著記者去溯溪，然後騎腳踏車，喝羊奶咖啡，很多很多啊，甚至牛山呼庭，每年都會想一個 tour。

可是那個時候因為網絡不發達，只有靠所謂的中國時報、聯合報、自由時報，那時候蘋果日報出來行遍天下，他們自然會報導，自然會寫，然後當時就覺得吃到甜頭了。原來你要走出不一樣特別的行程，每年推出一季，自然而然，住房率就會上升，只要你包套裝，含早晚餐，含 tour 生意就會進來。那既然自己有這個山月村的機會，我也想要嘗試，利用我這麼多年的經驗。所以我在山月村沒有行銷，沒有計劃，什麼都沒有，三十幾間房間也請不起人，我也沒有業務，可是我知道只要跟蝸牛一樣爬，住房率跟營業額就會成長，那為什麼要用當地的原住民呢？全臺灣沒有一家飯店敢全部用原住民當員工，但我就是要表演，呈現出非常在地的文化。因為那個地方國家公園那個案子啊，他是個 OT 案，它上面就寫的很清楚，這地方不能夠蓋游泳池和健身房，而且就只能 32 間房間，而且它是以所謂的體驗型的旅館，就是想讓你晚上聽聽貓頭鷹，聽飛鼠的聲音。

研究者：

我們要請教材長，當初好像有跟花蓮縣政府觀光區(文化局)策劃了一個香港直接包機飛花蓮這邊的行程，這個部分要請村長說一下。

村長：

我們每天在這裡，發現了香港人到我們這邊，630 吃一餐，他們覺得好吃又便宜，付錢乾脆不囉唆，覺得我們很特別。可是我們臺灣人就是比較容易嫌貴。還有香港人每次在 check in 就拉著行李，看到滿天星空會興奮大叫的，我去過香港就覺得香港真的很擁擠，而且他們的壓力真的很大。而香港人跟我們講國語還可以溝通。最主要還是他們的收入，來臺灣消費，他們覺得很經濟，是我們自己這邊的人在那個殺價搶客人的，然後香港每次來都說火車票很難買，反正那時候一票難求啊，他們就經常就買不到火車票，所以我們就在思考說為什麼香港每天這麼多飛機都有飛臺中，都有飛高雄，為什麼不來花蓮？所以那時候我們就請了業者，正好有一家航空公司也有一點興趣。後來就請縣政府協助，跟航空站討論落地費能不能夠低一點，請政府補助一下。我們那時候每天都有香港的客人，真的很開心，可是再怎麼樣我們花蓮人口還是太少，我們也怕不飛啊，但終究來說，人口還是太少，最後每個禮拜從有三班變兩班變一班，最後還是停飛了。那時候航空公司是快運航空的，給我比較優惠的價格，但還是比廉價航空稍微貴一點，那時候都是我們民間自己招待吃住啊。當然聽說，

因為飛我們這個飛機啊，他們沒有辦法直接從中央山脈過來，還是要繞一圈到花蓮，油的成本比較高。

研究者：

我們現在要請教的是當初村長面對到 OT 案體驗性客棧的限制，那如何去面對，還有他的改善策略。

村長：

就是因為它有所謂的體驗型的限制，所以我們業者有十幾家業者到現場去看，有 12 家業者買了標單，真的有意願投標的有 2 家，當天有去投標的只有我一家。所以大家就覺得這個地方體驗營沒有辦法做。但正好我是做工程的，我覺得有些地方可以改，他有一個最有趣的就是他有那個部落房間的大房間啊，但沒有衛浴設備，我晚上還要跑到外面上廁所，那他房間廁所很小，衛生紙都會濕掉，還規定不能用瓦斯，那時候我就去跟處長講說全世界哪家飯店不能用瓦斯，結果他們是說怕汙水，再來一個就是說怕森林火災，所以希望不要用瓦斯，不過可以用電，他們可以大量供應，還有高壓充電給我們用。那我就跟他講說污水處理屬於生活廢水，非常好處理，那我自己本身是飯店工程的，廚房主要做節油槽和油水分離器，處理後再排就好，至於生活廢水也非常簡單，只要你的洗衣房不要設在這裡，床單床罩有化學東西就送洗吧，就外包給別人洗，反正那麼小只要給錢請別人來載就好了。

至於瓦斯的東西，我說那很簡單啊，那瓦斯我們就也是用桶裝的，然後我們再做瓦斯防爆牆放在裡面，然後做消防的合格檢查，過了就可以用瓦斯，你說再怎麼樣的餐廳沒有瓦斯還是不行的。後來我們就跟組長做簡報嘛，組長也在笑啊，他當時也有問底下的一些問題，那後來他就問誰要出這個費用，因為就是說已經 OT 給我了，那我說你們是房東啊，那最好是硬體你們負責，設備我負責。等他們廚房硬體設備做好了以後，裡面所有設備由我來負責。那浴室的部分我們可以把隔間延伸出去，後來他們說屋檐下不能擴展啊，那隔間的部分變成每一個房間都有單獨的衛浴，但是設備由我來出，水電設備等。我也覺得有這麼好的好消息，感到很欣慰，最起碼我們就是要準備拿到所謂的合法旅館呀，第一個就是消防檢查、防火區、畫隔間，那個木頭門全部改成甲種防火門，所有的窗簾全部變成防焰材料，然後 60 平方公尺要做消防栓，消防棟等。雖然是體驗型的，我還是體驗型的，我就遵守，也就是說沒有卡拉 ok，沒有電動玩具，沒有麻將間，這是我自己要求沒有這些東西，他規定不

能有游泳池，健身房，三溫暖，那我就不要嘛，我就推自然生態，然後全部用當地的原住民。

所以我是臺灣第一個拿到美國的生態旅館認證。當初祝我這裡的老外叫我去申請，我還不願意呢，因為還要花錢，要花美金啊，結果他幫我出錢，我都不好意思，然後我就拿到這個生態旅館。我申請臺灣的環保飯店都沒有過，為什麼沒有過？他說馬桶要換兩段式的，要省水，還說屋頂在噴水啊，因為我怕夏天太熱嘛，他們說噴水那個要做回收，但我就讓他流掉了。我就說我們是接山泉水你今天不用山泉水也是浪費，而且你水管不能關，一關了水管會爆掉，爆掉我還是要去修，我是利用這個 over 出來的水來做屋頂冷卻，馬桶也希望盡量衝，才會通，這反正也是要排掉。所以我就覺得他們沒有過就算了，但是我一拿到這個，他們就頒發給我一個，我們這個什麼生態旅館啊，可是國際性的啊，環保局就給我了，所以我現在有台灣環保局的也有國際的認證。

研究者：

山月村年平均營業額 6000 萬至 7000 萬，每一年固定年繳定額權利金從 300 萬現在已經調高到 500 萬，經營權力金 3%，內政部營建署營業稅 5%，年度營所稅 15%，這是山月村的固定支出。有關經營策略方面，山月村所在地的缺點：偏遠，交通不便，颱風、地震、落石。如白沙橋段坍塌，村長是如何去扭轉困境，經營下去管理？

村長：

其實布洛灣那個地點，其實你去查他的歷史歷經過多少次的颱風地震，在這一百多年來，從有國家公園以來一直都有颱風，可是那個臺地永遠都在，為什麼？因為就是不准過度開發。那為什麼這麼多土石流，那個馬路一直挖，一直炸，遊覽車要進來，那沒辦法，為了交通通道。以前的路很小，但是現在路越寬越大，但是那個布魯灣的臺地四周環山，而且東北季風吹不進來，不過颱風從花蓮登錄就非常慘，但好幾年才會發生一次。那目前氣候已經暖和，很嚴重就是豪大雨，瞬間豪大雨，但是國家公園非常敏感，包括太魯閣公路段，他們的氣象資料也非常準確，只要有豪大雨，有預報就會開始封路，太魯閣國家公園就會關閉，只能出不能進，大概幾個小時以後就全部關斷，所以當時白沙橋垮下來，我們足足被困了 28 天，前後算起來大概 32 天才開始營業。可是我們員工那麼多，薪水還是要給啊，而且當初也有很多客人被困在裡面出不去。但我們一定要叫客人走啊，他們被困在那裡，所以我們從南投和宜蘭調了 20 多台巴士，颱風過後要花十幾個小時才能送出去。

我們被困在裡面就趁機做所謂的年度大保養，然後像軍事訓練一樣，早上起床一起吃早餐，運動一下，開始工作。包括廚房等等的細部打掃。中午就吃飯，吃完飯給大家午休啊，一點半起床練歌，一起練唱，其實大家很有精神啊，每天晚上 BQQ，平常要服務客人，這時候多快樂。所以員工很高興，但我們心是在淌血，可是你不能表現出來，你要讓員工快樂。那慢慢的，路就可以走了，車子不能通，就讓那些有結婚有小孩的先走。

每天早上 7 點到 8 點鐘，這段時間讓我們可以走，趕快再走進來下五點鐘可以出去，有些人是住在這裡，但其他的就是每天爬山，甚至是落石路段。但你可以感覺到，如果這樣的時刻，你在那邊發牢騷，反而會更糟糕，所以我從來不會當著犯錯員工的面馬上罵他們，因為我們都要伙伴們對客人面帶笑容去服務，所以一定要穩定員工的情緒，而且那個時候也要大方一點，冷凍冷藏吃完了沒關係，他們就恢復傳統的打獵，當然國家公園也知道我們偷偷打獵，其實根本不是偷偷，就是要生存吧，有時候想想看也還好當初是用太魯閣族當員工。

那話也講回來了，現在太魯閣族也差不多只有三十幾歲的才會狩獵，年輕的也是只會狩獵，那也是不行，所以文化的傳承還是很重要，後來才靈機一動想要拍個紀錄片，能夠讓文化繼續保持與傳承。今天路通了當然不會去狩獵，但哪一天地球暖化，隨時有可能有強烈的豪大雨，路又垮下來的時候，最起碼我們可以有能力照顧客人。總而言之主事者在遇到困難的時候一定要穩重並給予鼓勵才能像打仗一樣穩住軍心。

所以我在想這幾年的經驗下來啊，其實員工都很願意留下來，所以我們流動率很低呀，而且前面五年也是好辛苦，你的薪水有一半都不見了，現在的員工全部留下來的，都是他們家最優秀的，照顧家裡照顧弟弟妹妹的，當然我們也有關懷基金，並將之擴大。

研究者：

所以這個是村長的危機管理是平常就已經訓練出來的經驗。

村長：

像我們這種危機管理其實常常會碰到，比如說今天突然停電，前幾天又停電了啊，一停電就是高壓電 11000 的保險絲斷掉，我們也沒有能力去修啊，一定要等台電來處理，台電來起碼要花一個小時。你要怎麼樣安撫客人？發電機開起來，聲音很大，晚上睡在旁邊的會抱怨，而且呢，發電機只有供緊急用電，比如說夏天就沒有冷氣，只能有個電扇，但你要安撫客人啊。我最喜歡的故事就是高壓電有一次電到一條大蛇，牠卡在那裡，後來台電來又把蛇

抓下來，也死掉了，因為它追老鼠嘛，結果我就說那條蛇我要，第二天我就掛在大廳給大家看，說昨天停電就是牠害的，每個客人都拼命照相啊，而且還覺得說你們的生活好簡單啊，反正這種經驗就能降低很多的抱怨。

研究者：

所以這個就是我們體驗型客棧的特色！

村長：

對啊你不用怕，你有什麼災難可以因應，最早以前還有一隻猴子被電死，因為猴子從這棵樹跳到那棵樹，結果就跳到高壓電被電死，那後來也停電，那時候還不懂，那時候沒有把那個電死的猴子給大家看，現在就會只要逮到機會就會亮出來給大家。

研究者：

這個就是給我們都市人看的。

村長：

對啊，像有時候我們在夜間生態碰到一個紅斑蛇，他在吃癩蝦蟆，兩個在纏鬥，我就會叫所有客人來看，說這就是自然生態，那蛇也不會咬人，就吃青蛙、癩蝦蟆等。那青蛇你可以拿在手上，你把它當作一個機會教育，沒有毒又溫順。

研究者：

執行長在 16 年前就預見了在地創生文化觀光行銷，推原住民員工晚會表演，採購原住民農產品作為風味料理，引進素人藝術家作為增加遊客在地文化開啟視野，那請教村長如何做到維護在地環境永續？

村長：

其實從事服務業啊，尤其是我們觀光業，他講的就是所謂的在地文化，在地特色。這很簡單，就只有我們有了別人沒有，別人有的，我們千萬不要去學他。比如別人種香草啊，那我們就不要種香草，我們種當地的原生種的，所以有原生種的特色。而且最棒的地方就是，原生種的人就是太魯閣族人，他們的文化非常含蓄，他們不太會跳舞，阿美族很會跳舞，因

為有豐年祭，從小跳到大，每年都要跳舞。太魯閣是狩獵的民族啊，所以他們跳舞就要展現出他們勇士的精神，像是打獵回來的慶豐收啊，或者是出草啊。那女孩子在舞蹈一定要配合所謂的編織，再來就是口簧琴，那口簧琴很特別啊，所以外國人就很喜歡，因為我們吃的竹筒飯，這個竹子也就是口簧琴的材料。那為什麼要用這個竹子，因為高山族比較含蓄，他們用這個來傳情，那老外看了以後就第二天都會去買口簧琴，那對於我們來說反而就是哎啊原來這就是文創，還有經濟的效益。那木琴也是啊，他只有四個音，可是卻能演奏世界名曲，國際觀光客就覺得真有特色。但是我們千萬不要去學別人的，像什麼八部合音啊，那是布農族的，或其他族的，我們就是專攻紋面族群的，太魯閣族的特色。

其實光一個太魯閣，全世界都知道臉上紋面的是毛利人，可是很多人不知道我們臺灣就有紋面族群，而且毛利人好幾次來這裡都認為是毛利人是從我們這邊的人過去的，他們都屬於南島語系。而且我們的觀光局是最糟糕，這麼好的紋面文化可以做行銷他們不弄，人家毛利人，他們的觀光收益多恐怖啊，所以我就很堅持要當地的文化，當地的菜，當地的美食，當地的東西，那當然，這個美食是最困難的，因為太魯閣族是個肉食動物啊，他們是打獵狩獵啊，全部烤肉都是用木炭的，所以我也用木炭，而且他們烤肉都是一大塊啊，一殺豬就用一堆料理，像是豬血湯一大鍋，可是外國人誰敢吃啊！我剛去也受不了，所以就找師傅商量如何提升與改良烤肉，正好我們的主廚有做過中餐做過西餐，有在大飯店待過，本身又是原住民也會打獵，所以就發明一道“當山豬遇到巴黎鐵塔”，就是把原住民提升到國際舞台。

現在反應非常的好，像這個山豬皮啊，師傅他爸爸是四川人，媽媽是太魯閣，弄點麻辣的山豬皮就很好吃，你不要跟他（外國人）講山豬皮，吃完再跟他講，他就覺得好吃。所以就是要當地，但是現在臺灣也是很競爭，因為新的菜很快就被模仿，所以要不斷的要有創意呀。那布置更簡單，就用木頭，用用這裡的枯木和漂流木，用這裡的素材，畢竟永遠比不上人家大飯店那個聖誕樹，可是你做的東西，別人沒有，只有這裡有，所以我就抓到這個重點來行銷山月村。

研究者：

所以我們要再度請教增長的是：面對太魯閣族這些高山族群，他們個性上面比較內斂，但是他們是兇悍的，那身為一個外省第二代的村長，是要如何去管理這些原住民，有什麼方法嗎？

村長：

其實我們都知道高山族比較不團結，他們每一個族都都有王，都有頭目，都有領導者，而且高山族不像阿美族是團聚的，他們是散聚的民族，最吃虧的就是當初日本最討厭的就是太魯閣族，把他們趕下來讓他們分散，還有用酒控制他們。日本投降，他們又回來，但成立國家公園又把他們趕出去。所以呢，他們有些人就會吵著跟我說要土地，我想說，這個地方本來就是你們住的地方。那應徵上面也是非常辛苦，後來你怎麼登報怎麼登都沒有人來，還是要靠親朋友介紹，才能把族人拉進來。拉進來這個團隊成立以後，糟糕的是人們還是有壞習慣，領完薪水花完了才回來。

所以只有用三句話形容，第一句就是包容，你要是一般飯店的管理啊，這個記大過那個記大過，員工遲早全部走光，這就是第一個包容。第二個就是同理心，一定要站在他立場去想他為什麼這樣。第三個是協助他們，其實我的員工每個都跟我借錢三萬，五萬，十萬，然後卡債我都幫他還，家裡出車禍我都幫他處理，阿公阿嬤生病讓他們全部去照顧。能夠待下來的都很好，當然有欠我錢的跑掉了以後就沒再回來，也很多優秀的員工他大學畢業了，以前在這邊跳舞來了以後，做一做，他跳到別的飯店去，我也鼓勵他去做，沒多久又吵著要沒了，很多都出去又吵著回來，因為這裡像家的管理。包容關懷跟同理，也關懷家人，現在還關懷了教會，其實教會也做了很多事情，慢慢就傳開了，而且我現在員工啊，我覺得都是他們家裡最優秀的，我爸爸很早就往生了，哥哥是個獵人啊，打零工對家裡愛管不管，除非你跟他說我想吃山產，他很快就帶來了，好像標準的太魯閣族，但是收入不穩定啊，也無法照顧家裡，就是妹妹離婚了小孩都交給他管，媽媽生病了都是他們在照顧的，而他們都是家裡面最孝順最乖的，那幾個全部都在我們山月村，然後我們現在的團隊，我敢說我們可以說是全國團隊精神最強的，我們常常表演，每天都要表演，後來生意好了，眷屬也來表演，因為每天看一樣的，有人住三天兩夜也會膩，所以後來就有分眷屬的鄰居同學，然後慢慢這樣分。

可是我們員工呢，白天也常常表演，我是合法旅館，觀光局看中我們山月村便推薦給外交部，所以有很多外交部的貴賓會來我們山月村，但是他們住其他高級酒店，中午就到我們這邊吃風味料理，然後看 30 分鐘的表演，我這邊表演跟他收一萬塊，他們覺得很划得來，因為貴賓們非常滿意，也沒有外人表演，連洗碗阿姨大廚大家都出來表演，合唱、口簧琴、木琴、團體跳舞等，這是別的地方沒有的。你今天看大阿美族跳的又不一樣，其他地方都不一樣，但我們這邊就是太魯閣族。沒想到你很用心來帶他們可以得到這樣的結。那我們今天是最主要是說你不能說你們要去表演阿美族的，不行我們是太魯閣族的。而且你自己要懂得太魯閣族的文化與遷移史，像哈魯格納威，那個我在做的時候，很多員工都不知道，跟我說

村長謝謝你，我們都不知道談，那你把它挖挖出來以後他們會覺得非常佩服，慢慢也變得非常有責任感。

後來也規定上班時間不准有酒味，不准吃檳榔，要帶笑容，開口一定要講 BIASU，看到我第一句話一定要講，這樣看到客人才會習慣要講。所以現在你每任的秀林鄉鄉長看到我都跟我說謝謝，以前都認為我這個漢人好像要利用原住民賺錢，他們自己開民宿都用外勞，還請我幫忙訓練員工，其實就是包容關懷同理，這三個做到了，員工一定也會表現得非常好。

研究者：

站在一個執行長的高度，然後用包容同理關懷來管理這些員工確實是很與眾不同，那這個也就是執行長，到目前為止，員工非常認同山月村這個地方的主要因素。

村長：

身為管理者要具備商機和危機的嗅覺，當全島旅游相關業者仰賴兩岸三通帶來的各項商機時，山月村的管理者已經警覺到紅海危機的海嘯，過度依賴單一消費群是危險的，所以請問村長是如何創造國際觀光行銷？

因為山月村很小，我從來不願意做廣告，因為我知道花錢做廣告絕對有效，不過這個地方做廣告回收率很慢，但是我很清楚媒體的效率，所以我會經常做一些活動，我會發新聞稿，做一些很特別的，讓這些東西傳出去。所以各家臺灣各家電視臺都有來採訪過，那我都沒有花到錢，像是怎麼樣管理原住民啊，外省人啊，為什麼有這個目標，為什麼看中這個畫家啊等等，然後辦一些很特別的活動，都是跟當地文化有非常密切有關係的，這個媒體效應我覺得比做廣告來的大，但是呢，你完全靠國內還是不夠啊，他們那時候和中國大陸合作，馬英九執政，大家都很高興啊，可是我堅持就是不接一般的旅行團，因為我想要保持這個地方還是自由行參訪團為主。但是我很清楚現在網絡時代光靠廣告是不夠的，所以當時 AGODA 第一個跟我談，沒想到效果很好，這世界歐美的客人，BOOKING.COM，現在每天電腦打開都有 BOOKING.COM，雖然他們抽的很重，可是你不跟他合作就沒有了，而且他們都會留評語，其實我都看不懂，全部留英文的，聽說都留得不錯，都給我 4.5 顆星那樣的，自然很多人喜歡文化或自然生態的就會來。

所以當時我就很清楚，我要搶香港和新加坡的客人，還有更大的市場，你看馬來西亞有多少華人，所以我也配合政府的南向政策，所以正好外交部也好，觀光部也好，好幾次東南亞的記者，也包括泰國，他們的記者都有來這邊採訪。雖然我沒有做廣告，但這個時代都是靠口碑，所以經營下來，像現在這個時候非常不景氣，像大飯店、花蓮市是都很慘，那我們的住房率我不太敢講，就是穩定中，除非有什麼豪大雨颱風地震，都能保持到將近七成以上，這是我非常欣慰的。

研究者：

在飯店之管理上臺灣夏季悶熱的改善方法，冬季寒冷的改善方法，如何在這兩個區塊裡面利用村長您的工程的經驗，然後取得了節省能源電力獎。

村長：

其實我們所有的大樓、商店、旅館，最大最消耗的能源，第一個就是空調。你看夏天那麼熱，你要製造那麼多冷氣，所以他說臺灣很早就鼓勵用離峰用電、除冰式的，那我本身正好有考上冷凍空調甲級機組師，有的飯店就會規劃利用半夜除冰，白天融冰。但是到了布洛灣山月村呢，他很簡單，他只能用分離式的，他那麼小又不可能再開挖，而且他那邊又有冷卻水塔，用中央系統，那邊的自然生態有鳥友昆蟲一大堆，這樣就被吸到裡面去了，植物又非常多，其實對環保來說不見得是件好事。最後也只能用分離式來做，可是這分離式，晚上她還是白天要用啊，這就很費電了，所以我們屋頂先用了防曬網，有些地方不要用是西曬曬不到，那我們山泉水是 over，就是浪費了，那我們就利用山泉水來打大廳的屋頂，降溫用這種方法，但是這種節電還是有限，但是隨著這個政府的政策以後呢，發現所謂的熱棒，現在又小小的電力可以製造熱水，而且呢，像我們大廳的他在製造熱水給廚房，又可以省瓦斯，然後洗碗機會全部把水運到熱棒裡面，然後它排出來是冷的，再把它灌到大廳裡面啊，新鮮空氣就經過過濾，而且是冷的，等到夏天來了就多少可以補足，讓大廳變成鎮壓，廚房味道也不會進來，沒想到它這個效果我們去參加台電的節電比賽，就得到很好的名次，也有獎金。那第二個就是客房的部分，以前客房規定不能用瓦斯，是用電熱水器 heater，電力非常高，可是熱棒剛開始都是大型的，一個飯店在屋頂弄個熱棒就整個都在用，可是我們是分棟段式的，發現有小型的熱棒，正好配合政府的政策，拿來投資，整個改成熱棒，沒想到這個熱棒的效率啊，那個電費啊，跟電的度數，整個都下降起來，以前還要擔心山泉水冰冷啊，洗澡之間要隔二十分鐘，現在這些問題都解決了。

冬天的部分呢？因為我們不願意用 heat 電暖器，而且有危險，所以呢這個還好，東北風吹不進來啊，但是我們的被窩用所謂的電毯，用電量非常小，跟客人說睡前開大一點開到七，睡覺的時候你開到一或二或關掉，結果反映也非常好，因為海拔才 400 公尺，不是一兩千所以還好，那隨著這個政府的能源政策一直改，政府最近又有所謂的變頻機器，那我們去查過，你先換一臺變頻機器，一個房間約五六萬，可是它的好處是，它的變頻有暖氣，所以我們現在就開始一台一台換，這個變頻的更省。



附錄四 柯菊蘭訪談部分內容

研究者：

想請問太魯閣族文化織布與紋面的關聯性？

柯菊蘭：

傳統泰雅社會中，所有衣飾服裝都由媽媽負責製作，從苧麻種植，採集，抽絲脫膠去雜質，捻紗，捲線，煮線，晾曬到逐漸轉為白色的可用線材，這樣經過最少四個月的程序，才進一步到紡紗織布的階段。勤奮的婦女在忙完一天的工作，晚餐後間就是織布的時間。媽媽在織布，女孩就在旁邊幫忙理線，從小眼看耳聽，從懂事就開始學習織布文化，一代代相傳。學會織布一切能力，女孩才能接受紋面的榮譽。紋面完成後才會有男子登門求親。結婚前女孩必須完成出嫁時新郎和新娘服裝，婚禮中被欣賞讚嘆，是最重要的成就。男子狩獵，女子織布，共同創造豐衣足食的生活。



附錄五 彼得洛·烏嘎訪談逐字稿

研究者：

要請教彼得洛是什麼時候決定紋面以及你的心理歷程是如何？

彼得魯：

我是民國96年下定決心把我們族群的圖騰畫在臉上，主要動機是因為我自己本來之前就在做文化，我對文化的熱忱以及對太魯閣族的文化，在我還沒紋面之前我就已經深度了解並投入自己的文化當中。那就在民國96年就下定決心，我是第一位以獵人文化身分去紋面的，獵人文化喔，他就已經有資格了，那我有透過三位耆老的認同，一個是我大伯，一個是我母親，另外一個是我叔叔。經過他們認同，他們說你本來就有資格。我曾經做田調的老人，如果要全臉紋面，連下顎也要有資格紋，額頭是從小就要打上去的，這叫族群識別紋，如果說額頭上沒有紋面，你就不是我這家小孩，頭就會被砍掉。那是七、八歲股頭長硬的時候就要打上去了。

那下顎的話就是資格紋，像過去有出草，現在這個時代不能出草啦，那個時候我們也有訪問過耆老，其實在過去除了出草，還可以用抓山豬來取得紋面資格，要抓到有繁殖能力的山豬公，表示要有一對獠牙，要抓到三隻才能紋資格紋。所以很多人都不知道紋面的含意，我們這個是有紋面內涵的，不能隨便亂紋，也不能隨便亂講，這是我們從二十年前做田調所得到的非常寶貴的資料，我們都是問過耆老再和文獻做比較作比對所符合的結果，藉由文獻和口述歷史作比對所證實。

研究者：

那你的祖母跟母親有紋頰紋嗎？

彼得魯：

都有啊，像我的奶奶我小時候有看過，她以前就住這裡，那時候我還小，還不到五歲，還不懂事，常常看到她的臉，她常常在這塊地除草、種東西和織布。

研究者：

那時候阿嬤織布也是用苧麻嗎？

彼得魯：

也是苧麻，全部都是苧麻，這是不能騙人的，要用苧麻織布要先了解他的原料是什麼，而且要去種，你要種成功，種到一個程度你要去採收，採收過程還要替她理線，把他披到一串一串、一絲一絲的再把她晾起來，這不容易耶，等到你都會了之後才能夠去紋資格紋，女生的資格紋。女生要會種苧麻跟織布還有作家事，還有規範，單單我們嘴巴，我們不能誇大，不能講錯話得罪人家，絕對不行，所以我們講話要很小心，不能得罪人家，更不能講髒話。我們以前太魯閣族是不罵髒話的。



附錄六 依祭達道訪談逐字稿

研究者：

要請教依祭達道您紋面的動機與時間點以及您內心的感受是什麼？

依祭達道：

我從小喜歡唱歌，常常我來這邊表演就會介紹我很小的時候，我說因為我爸跟我說讀書是沒有用的，拿鑷刀穿雨鞋才有用，那時候我有讀書讀到國小，差一點國小沒有畢業，像我們學校就會請台北的一些學生來輔導我們，那些學生都是師範大學的學生來到我們的大里部落輔導，那時候我已經國小二年級，他們會來舉辦歌唱比賽，那時候我從國小二年級到六年級都得第一名，那時候我的老師很喜歡聽我的聲音，因為我的聲音很亮又是像女生的音，那時候我畢業那天，他就親自從台北來參加我的畢業典禮，還給了我一捲錄音帶，跟我說我到部落一定要聽，可是我們家裡沒有錄音機呀，因為以前的錄音機小小一個就很貴，但剛好我姊姊他們有買，我拿來聽的時候，整個人嚇到，怎麼有人唱歌這麼好聽，就是帕華洛帝。那時候想要讀書也沒有辦法，爸爸說沒有錢，想要給人家栽培，人家也不知道我們是誰，想要去學習也沒有辦法，就只好多聽一些帕華洛帝的歌，後來就自然而然上口了，就被他感染，因為我對唱歌很有興趣，我就去彈我們自己傳統的歌，每次聽我爸爸唱太魯閣族傳統的歌，我自己也會在我爸爸的歌聲中陶醉。

因為以前太魯閣族不被承認的，老人家像我爸爸阿嬤就會很強烈地說我們是太魯閣族，我們不是泰雅族。後來像我們教會就發起活動要我們成立，要我們寫自己的語言，然後教會或是有錢的人就會奉獻錢，來鼓勵我們寫自己的語言。我爸說以前用羅馬拼音寫語言去申請，政府也不肯認證，說不能寫羅馬拼音，後來我們就想辦法寫注音，都看得懂，接著就要練習唱我們的母語，我都會，接著就是長大以後，自己更了解我們自己的文化或唱法，也有去找一些聲樂老師指導我唱歌，那時候沒想到有機會跑到國外，因為認識了優人神鼓，他們就常常帶我到國外表演，像義大利、德國、以色列。有時候出去了我也不知道自己去哪裡。

有一次我在比利時的大學，那邊的學生就好奇問我說你是哪裡人，我說我是太魯閣族，他們問說我們的特色是什麼，我就說我們的特色是紋面，我們是紋面的民族，後來就叫我去唱歌然後很喜歡我。接著去了紐西蘭，紐西蘭毛利人也同樣這樣子問我，那時候我還沒紋面，只帶我舅公的照片，跟他們說我們的特色也和你們一樣，可是他們的紋面比較大片，台

灣比較小。而那時候我的心就很受打擊，因為我們台灣的紋面老人都已經快絕種了。因為我們的紋面工具在日治時代1930就被沒收，我出生是1963，那個時候我的阿嬤剛紋沒有多久，然後在那之後就是有人到山上偷紋，被日本人發現就會被刮掉。

我沒有見過我的阿嬤但姑姑有給我看過她的相片。她的紋很漂亮，很黑又亮亮的。我之前去問過一些老人，他們說紋起來亮不亮是人格的問題。如果這個女孩子很愛乾淨不隨便，那紋一次就很漂亮，那如果女生比較隨便可能紋一次會脫落，第二次也會脫落，第三次就會變得不好看。

經歷毛利人後，有一次07年我又到加拿大，是印第安的文化節，那時候我也還沒紋面，我們就到蒙特婁，那裡離印地安人的地方比較近，我們就跑去後就看到印地安人好像也全身都是紋面，然後他們又問了同樣的問題，我想說奇怪他們怎麼那麼豪氣，而我們臺灣的紋面就比較……那時候我就好像被他們激勵了，讓我本來是不敢紋，變成自己想紋，因為我們老人家都已經走了，小孩還會問說那個紋面是不是假的，他們這樣講後我才有心想要去紋。

那我紋之前，我想說不會出草打獵怎麼紋，後來去問一個九十六歲的耆老，問她像我們紋面以前通常要會打獵織布，我都不會，可是我想紋面怎麼辦？她說你可以紋，而且很慎重地說，因為你做的事已經比打獵出草要了不起，我問為什麼？她說因為你把我們的文化傳到全世界了，你是該紋。我聽到就掉眼淚，想說她怎麼那麼會講話。但我問真的嗎？她說是真的，現在族人連打獵都不能打你要怎麼打獵。我就跟她謝謝。我就跟家人說我想紋，他們也說好呀，然後跟我說我沒有什麼不良嗜好可以紋，但以後都一定要遵守規範。

附錄七 2020年3月8日徐福毅訪談逐字稿

研究者：

身為山月村資深員工的角度，你覺得山月村算成功嗎？有沒有什麼建議？

福毅：

開幕前我就在這裡了，從一開始慢慢到七八年時住房率有慢慢提升，其中有一個很大的原因就是村長的堅持，晚上一定要有晚會，讓客人認識這裡的太魯閣族，再來就是堅持要用當地的太魯閣族，這也是滿大的原因。我從一開始住房率不好到最高峰，最高峰大概是在第12年到第15年，那現在住房率應該算是有一點掉下來的，因為每個成長的環境都會有高低潮，而我目前認為山月村是慢慢走低潮的，他需要改變一些經營的方針，這是我自己的認為，可能和村長有些不一樣。其實我會比較建議村長能夠在員工這部份能再更精進一點，無論哪一個部門，因為我們都是半路起身，半路起家的。我們不是什麼餐飲科畢業的，算是雜工，邊學邊做，慢慢才成了一個team，那這個team能走這麼久大概也是跟著村長的腳步，因為只要董事長做，那底下的人也會跟著做，這是很基本的道理，那董事長不做底下的人當然會偷懶。

最主要也是老闆很用心，也很敢給。如果我要建議他就是讓員工進修。例如櫃檯可以參考外面別人怎麼去做，那總務目前只有另一位員工有水電牌。或許可以一年派一個去做職業訓練。那廚房也有一位有丙級執照，那或許也可以推進底下的一廚二廚，讓專業更精進，能夠再看更遠一點，因為我們都會離開這邊。企業要成長，員工也要跟著成長，不然可能會有點可惜，因為員工的成長速度太慢。因為我們現在有一個窘況就是外國旅客太多，而我們的英文都不好，英文比較好大概都是櫃檯，那如果他們不在，其他人也很難cover，只能傻傻比手語，這個問題一直存在。像是英文或工程，這部分我們都會基礎的，通常只有一個比較厲害，那如果今天厲害的不在，我們就會卡在那邊，太依賴他們，這樣老闆也會比較累。

研究者：

你覺的太魯閣族文化可以藉著這個地方傳承下去嗎？對於你在思考自己文化有什麼影響嗎？

福毅：

嚴格來講，在日治時期太魯閣族文化就已經被摧毀的差不多了。所謂被摧毀是說，這五十年他們禁止出草，禁止所有的祭典，這當中除了語言他無法禁止，其他差不多都被禁止掉了。現在我們看到的文化，大部分是以前老人家所看過的，那我們也無法保證那是百分之百屬於我們太魯閣族的文化，因為我們太魯閣語當中也有穿插一些日語，和日語有些相通。所以我覺得文化上，山月村有片面地保存到，而這些文化也大概在20年前才被挖出來，然後流傳到現在。

我從高中就很喜歡看原住民文化相關的書籍，也不是到這邊才開始。事後再去查一些歷史與當時的時代背景，會覺得很可憐，因為當時真的是把太魯閣族文化摧毀，甚至禁止掉，禁止到你以後都不曉得這個祭典是不是自己文化的部分，這是我自己對文化所認知的。我們目前所見的傳統文化，我覺得真正有保存到的是木琴和口簧琴，而舞蹈動作則是後來改編。以前老人家不跳舞，他們可能只會高興而隨著音樂擺動，所以舞蹈是後來的。

我們不像阿美族和卑南族文化保存得這麼完整，可能也是當時時代的關係，他們沒有受到那麼嚴重的迫害。因為他們的文化不會傷害到日本人，不像我們有出草，出草有外人進來就砍人，所以他們覺得我們是很可惡的族群，所以也影響到我們部落的人，因為當時他們採分化政策，他一直影響到現在，所以現在的部落沒有很團結，他們將部落丟在不同的山頭，例如布洛灣這邊丟一點，天祥丟一點，甚至將不同的族群丟在同一個地方，這對我們的文化真的影響很大，直到今天都是。

附錄八 2020年3月8日黃偉凡與黃逸凡訪談逐字稿

研究者：

你們覺得山月村對你們來說是個什麼地方？

逸凡：

我們兩個都是太魯閣族，在國中時是敲木琴帶隊表演的，所以我們對晚會的木琴演奏都很拿手，也剛好被介紹來這邊工作，當然也可以更了解我們太魯閣族的一些文化。而且我真的不知道我們太魯閣族的真正英雄是哈魯閣·那威，因為我從小只知道莫那·魯道這個人，後來因為這個老闆把近代史挖出來之後，才發現我們有這樣的一位英雄人物。也覺得村長很厲害，他不是原住民族還可以這麼瞭解太魯閣族這邊的文化。

偉凡：

來這邊工作後發現這邊和文化息息相關，我本來就是這個族的，那碰到這樣的工作場域，其實和自己滿貼切的，而且在工作之餘，也可以介紹自己的文化給其他人看，就覺得非常棒。

研究者：

太魯閣文化與山月村的關聯，對你們產生什麼影響？

逸凡：

一定會有職業倦怠呀，因為自己在當兵前也在加油站工作過，也問過其他花蓮離家近的工作，後來我真的發現這邊工作的福利真的比外面要多很多，像我們兩個都買車了，因為在這邊工作真的可以改變生活品質，也因為這邊福利好，所以我們可以去做一些其他事情。工作福利真的很好，在花蓮真的找不到，而且老闆也不會輕易扣薪水，不然有些財團的老闆就是想法非常老闆，該罰就要罰，那可能很容易就會扣員工薪水，而我們老闆就會站在每一個人特殊的因素而去做考量，比如說我們公司有些員工會收到法院的強制扣款，那老闆還會基於開導希望員工還是要慢慢把帳還完，並給予適時的協助。

偉凡：

其實在工作到四五年時，其實工作不管好與壞，你待久了就會倦怠，那當時有想要換工作，因為老實講我們就是土生土長的小孩，那我們還沒有試著想要離開我們的舒適圈，所以有想離開過，那我在進這個公司前有在台北工作過一年，當時就覺得好可怕，我是做美髮，但就覺得很恐怖，就是完全水土不服，調也不同，我們原住民講話有一種調，反正就是種種一切就讓我覺得很不舒服。

逸凡：

所以就有所謂的漢化，比如有些原住民在外面住太久，然後回來就忘記自己的根在哪裡，這很多啦，因為畢竟在部落工作的福利通常好像沒有辦法讓自己的生活品質提高，但這邊就很ok。村長他不像外面的老闆那麼有老闆的樣子，把我們都當成是他的孩子一樣照顧，而我們這個村長自己很愛表演，所以每天晚上他都會帶著大家一起去表演，那就拉近了我們的距離，他也說我們不用叫他老闆，叫他村長就好。但他如果和外面飯店董事長比，真的是和我們這些基層員工很close。而且你隨便問這裡的員工，其實他們出去再回來的很多，而且隨便問至少都在這裡做四年以上了，甚至是剛開幕到現在都有。我之前也有在都市工作過，但無法一直持續下去，就是一上班就要到那邊，然後出去就是高樓大廈，我是沒有辦法適應。

研究者：

所以這邊很像是你們的家了，晚會是山月村的靈魂？

偉凡：

在山月村的經營裡回流客佔滿大的重要性，所以會希望在硬體上做一些改變，讓遊客每一次來都能感受到我們的用心，必竟小木屋的維護困難度較高。再來就是軟體部分，老闆也很用心在經營，像是我們表演的部分會視台下觀眾反應而做一些氣氛的調整。因為我們晚會就是公司的最大賣點，通常看了晚會後抱怨率就會降低，晚會確實是提升滿意度回客率的重要關鍵。

逸凡：

應該說我一進來就知道這裡的客人大部分來這邊就是主要看我們的晚會，再來就是這邊的環境，所以如果沒有晚會說不定會少一些客人。

研究者：

兩位在山月村工作了很長一段時間，那想請問兩位覺得山月村有沒有什麼可以改善的地方？這邊有非常多的國外旅客，請問在溝通上對於你們來說有困難嗎？

偉凡：

其實不會，因為我們在一個充滿外國人的環境下，你再不會講也會逼自己去溝通自我學習本能，在這種情況下你一定會被激發，你就是比手畫腳或翻譯，你一定會嘗試任何方法讓客人知道你知道他要什麼或你要告訴他什麼。再來，我們山月村這邊很多員工對語言很感興趣，所以我覺得會互相感染，幾乎我們櫃台跟外場能用英文應付的比例算是滿高的。我也是來到山月村後才知道哈魯格·納威是誰，才知道我們太魯閣族真正的勇士。也因為來到這邊才知道山月村跟太魯閣族過往歷史的來龍去脈，像是佐久間左馬太那些人物等等。因為老闆的熱忱我才知道說文化的重要性是多麼偉大。



附錄九 2020年3月9日楊宗彥訪談逐字稿

研究者：

身為一個太魯閣後裔，很特別是你身上具備了許多藝術氣息，像木工、水電、泥做，這些是你刻意養成的嗎？這些條件是不是也是你的優勢？

宗彥：

是啊，學這些東西是因為小時候家庭成員都是做這一類的工作，很習以為常，例如木工或電焊。放假都會被抓去工作，就從國小開始，然後每天早上放假一定會被拉走，一天賺一千。普遍原住民家庭，就像這樣，如果家裡是務農的就要更早起。藝術方面，因為我本身很愛看漫畫，很愛畫畫，因為可以脫離自己不喜歡的東西，那我很孤僻就喜歡一直畫畫。就越畫越覺得可以讓自己療癒，那做木工也一樣，除了讓自己心靈提升，也可以讓自己內心得到平衡。因為家裡很窮、很雜、很亂而且很多雜事，那要如何取得一個新的平衡，我覺得藉由工作可以平衡自己的身心狀態，所以讓自己很忙。累了就休息，然後讓自己學別的東西，因為人生很長，可以讓自己多學一點新的東西，語言也是一樣，所以這單單只是興趣，小時候很排斥，因為小時候不喜歡做工，都是被逼去的，國小國中都不喜歡，高中就去軍校了，去了新的環境，學到的都是不一樣的東西，軍校結束回來後又接觸到一樣的生活，從此體會到自己真正要什麼，從頭也好。原本我在部落薪水算不錯，四萬多，在我21、22歲的時候，23歲到了山月村，就變一萬八，一個月四天假，就被家裡罵很慘呀，所以會和親戚鄰居比較。到我到山月村就慢慢知道自己要的，就多學，反正自己也沒什麼專長，就去學。所以我來這邊就有種第一次把這份工作當工作的感覺，前面軍人就感覺在混時間。

研究者：

那你過程當中有離開山月村自己創業，那你後來又回來，使你再回來山月村的因素是什麼？

宗彥：

主要是因為家裡有發生一些事情，自己又是家裡唯一一個男生，母親又臥病在床，又有兩個小孩要養，那村長對我從23歲到38歲，對我照顧很多，從他身上學到很多別的長輩身上看不到的事情。所以我學到事情有好有壞，不能單看一面，要看兩面，事情有好有壞要自己

取捨。我在這裡工作就真的會有安心做事的感覺，所以村長那時候叫我幫他就覺得可以回來，因為那時候離職是為了要學東西，剛好設計公司有缺人。

研究者：

如果你今天是經營者，請問你今天會想要對山月村的現況做什麼改變？

宗彥：

硬體吧，可以從比較省的方式做加強，因為自己做設計，之前也在晶英酒店待過，知道什麼叫做質感，美感，這一點是山月村要加強的，包括員工的美感，每個人在意的東西不一樣，但我在意的是客人的感覺。而這也不一定要花錢。那下一個就是員工訓練，人事訓練，也許可以和不同的飯店做交流，因為不可能離職才去啊。因為這裡的都不是專業科系，但村長也利用這一點，因為比較沒有束縛。晚會也是一樣，其他飯店就是很制式，可能就請舞團表演，但有利有弊。

我之前在其他飯店都會觀察各個部門，還有專業技能，具備專業技能後之後要變化都比較容易，內場、廚師都是。不能在這邊就被框住，中式西式都要會，而且也不能只會原住民料理。像也有原住民開三星級餐廳，他們對於食材的變化都很專業，我覺得這是要提升的。櫃台也是要有一定的流程。