

從永續經營的觀點檢視社區居民在地區型文化資產發展為觀光資源的角色—羅娜部落聖誕節慶之探討

Community residents of the cultural heritage develop the role of tourism resources from the Perspective of Sustainable Management— Discussions Lona Tribes of the Christmas celebration

舞瑪夫·達給魯頓 Umav · Dakiludung

南華大學美學與視覺藝術學系碩士班

Graduate Program in Aesthetics and Visual Art, Nanhua University

【摘要】

聯合國將 1993 年定為「國際原住民年」(International year for Indigenous People)，同時間，全球興起一股對於「異樣風情」的原住民地區從事觀光活動之熱潮，而其中節慶活動更是吸引眾人目光之焦點。然而目前國內地方文化活動產業多半透過外部資源，如公部門資源的暫時引入，活動過後即行抽離。這種介入及資源的操弄，不但無法凝聚部落共識，更經常會演變成利益取向而更深遠的犧牲社區居民的權益。因此，本研究以國內最大的原住民部落南投縣信義鄉羅娜村所舉辦多年、饒富原民色彩的聖誕節慶為個案，重點放在永續發展的前提就是社區共識，透過檔案探究、參與觀察及深度訪談的方式，試圖了解社區居民在節慶觀光這件事上的觀點。同時間也引入策略導向的觀念，分析個案中不同組成份子對觀光發展的認知，釐清不同部門對個案的認知。最後則藉由探究如何形成部落共識，或是透過什麼樣的作為較可能凝聚族人，進而讓節慶活動可以做為永續經營的觀光資源。初步研究發現：發展原住民節慶觀光要以提升部落整體經濟為主軸，讓在地族人主導並主動運用文化觀光資源，積極而有計畫安排自我文化的呈現方式。同時間也要對文化內涵有較高的尊重，將商業衝擊減到最低，才能確實達到活化原住民資產及保存的功用。

關鍵字：永續發展、節慶活動、原住民文化、文化觀光

【Abstract】

1993 was regarded as the year of “International Year For Indigenous People “ by the United Nations, and at the same time, people all over the world were in a fever of making a tour in the “outlying”, “novel”, and “exotic” indigenous areas. And the festivals to attract a huge audience of the focus. But this kind of Local Culture Industry, if continues is by the exterior resources temporary introduction, the activity will pull out immediately from now on leaves, is not only unable to continue forever, instead evolves the benefit orientation, but profounder sacrifice local clansman rights and interests. Taking the case of “Luo-Na Christmas Celebration or Festival”, Focus on the premise of sustainable development is community consensus .Through file inquiry, participant observation, and deep interview, Trying to understand the community residents in the festival tourism point of view on this



matter. At the same time, strategy-oriented concepts are also introduced to analyze the recognition of tourism development from different departments in different cases to realize the recognition of those departments. Finally, by exploring how to form a tribal consensus, or through any kind of ethnic cohesion as more likely, thereby allowing the festival can serve as a sustainable management of tourism resources.

From the preliminary findings, enhancement of overall tribal economy should be the core of developing the tourism of indigenous people festival. Local people have the right to manage and actively employ cultural tourism resources, and arrange the presentation of their culture by a positive planning. Also, it's necessary to have high respect for culture to minimize the business impact, and the function of activating and preserving the asset of indigenous people can be reached.

Keyword : Sustainable Management, Festival and event, International culture, culture tourism

一、緒論

(一) 研究動機與目的

羅娜部落為全台原住民布農族人口數最多的部落，一年一度的聖誕節是其最重要的節慶之一，特殊的文化背景與宗教氣息，常常吸引大批的遊客。許多在外求學或工作的遊子，也都會利用這一天回家團聚。許多行銷文獻中也強調組織之內發展策略導向的重要性，因為其會改善經營績效，另外在發展策略導向應該僅僅集中於顧客的需要¹。但研究者發現，羅娜部落的聖誕節慶並沒有因為以上條件而得到發展，因此，引發研究者探討部落族人目前的認知，以及對節慶發展成觀光資源的可能注意或阻礙。希望透過(1)當地族人對羅娜聖誕節慶之看法？(2)兩間教會舉辦聖誕節慶晚會之宗旨與看法為何？(3)羅娜聖誕節慶對當地經濟帶來之正負面影響？以及(4)聖誕節慶活動未能成為當地有效觀光資源之原因？能夠了解如何形成共識，或是透過什麼樣的作為較可能凝聚族人，進而讓節慶活動可以做為永續經營的觀光資源。

本研究的目的如下：

- 1、探討羅娜聖誕節慶不能有效成為觀光資源可行性的原因。
- 2、瞭解不同部門對聖誕節慶活動之認知。
- 3、配合競爭優勢策略分析，以期對羅娜聖誕節慶未來發展行銷策略之參考。

(二) 研究背景

南投縣信義鄉雖稱為山地鄉，但原住民的人數與平地籍約各佔一半。原住民以布農族為主（包含郡社群、丹社群、卡社群、巒社群、卓社群），鄒族為輔。羅娜部落涵蓋陳有蘭溪中游，海拔約 900~1000 公尺，位於信義鄉西部(如圖 1)，阿里山山脈中段，北與新鄉村為界，東北以十八重溪與豐丘村為鄰，南以倉庫溪及其上源山地的稜線與望美村毗鄰，西以山地接嘉義縣阿里山鄉，

¹ Narver & Slater, *The effect of a market orientation on business profitability*, *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, , 1990 ,P.20-35.



土地面積 39.12 平方公里²。村戶數有 6 鄰 485 戶，2009 年 9 月底人口有 1812 人，其中原住民人數 1482 人，約佔 82%³。

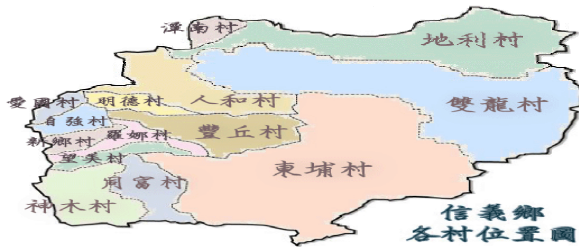


圖 1、信義鄉行政區域圖
資料來源：南投縣信義鄉

<http://www.shini.gov.tw/form/index.asp?m=2&m1=7&m2=75>

羅娜部落的族人以布農族郡社群為主，巒社群次之，宗教信仰以基督長老教會與露德聖母天主堂為主，教會活動是族人生活的重心。每年的聖誕節，是羅娜村最熱鬧的節慶，在外族人回家團聚，家家戶戶佈置繽紛絢麗的聖誕燈，各式各樣的攤販及傳統手工業品的販售，讓羅娜街道熱鬧了起來。尤其教會舉辦的聖誕晚會更是擠滿了族人與遊客，到了報佳音時，不管是在地人或遊客，手持著火把或蠟燭，帶著虔誠敬畏的心，繞部落一圈，慶祝耶穌的誕生。

(三) 名詞釋義

1. 策略導向

策略導向是透過對顧客、競爭者及內部功能協調的重視，創造更高的顧客價值以建立競爭優勢的組織文化⁴。

2. 原住民觀光

原住民觀光不同於一般型態的觀光活動，因其所接觸者並非生硬的遊樂設施或無法與其交談的自然資源，而是鮮活的人、真實的文化及傳統⁵。

3. 台灣原住民族之布農族

原住民族約有 49 萬人，佔全台灣總人口數的 2% ，目前，經台灣政府認定的原住民族有：阿美族、泰雅族、排灣族、布農族、卑南族、魯凱族、鄒族、賽夏族、雅美族、邵族、噶瑪蘭族、太魯閣族以及撒奇萊雅族及賽德克等 14 族。目前平埔族已幾乎全部漢化，而本研究乃針對原住民族中的布農族為主要研究對象。

二、文獻探討

² 海樹兒·友刺拉菲，《布農族部落起源及部落遷移史》，台北國史館，2006，第 322 頁。

³ 南投縣信義鄉戶政事務所，【村里鄰人口數】，

<http://village.nantou.gov.tw/hicg/population/index.asp?m=99&m1=5&m2=24>，(上網時間：2009 年 9 月 29 日)。

⁴ 同註 1。

⁵ 吳宗瓊，〈部落觀光慶典活動影響之研究-遊客認知面向的探討〉，《旅遊管理研究》，第二卷，第二期，嘉義大學，嘉義，2002，第 39-56 頁。



(一) 策略導向

回顧行銷領域最近十幾年的相關研究，策略導向已成為行銷領域中最重要的議題之一⁶。本研究依研究對象，發現非營利組織並不以組織的獲利為目標，而是以服務對象的滿意與組織使命的達成為目標，因此非營利組織的策略導向在結果的呈現上，其衡量方式並不同於營利組織的衡量方式⁷。另外 Slater and Narver(1994)⁸也指出策略導向對組織績效具有正向關係。

1. 策略導向之定義

策略導向程度與焦點的量測，由學理定義上可區分為二。從行動面而言，可釋義「情報的蒐集」、「情報的蒐集傳遞」與「情報的反應」⁹；而從文化面則可闡釋為「顧客導向」、「競爭者導向」與「跨部門協調」¹⁰。茲將學者專家對策略導向之定義，整理如表 1。

表 1 策略導向定義表

提出者	定義
Narver & Slater (1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 是透過對顧客、競爭者及內部功能協調的重視，創造更高的顧客價值以建立競爭優勢的組織文化。 2. 是一種組織文化，能促使組織以最具效率與效能的方式，產生為顧客創造卓越價值所需之活動。 3. 是一套特殊的行動與活動，即產生現在與未來顧客需求之市場情報、跨部門情報之傳播及組織對於情報之反應。
kohli & Jaworski (1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 現在與未來顧客需求之市場情報的產生。 2. 市場情報於整個組織中的散播。 3. 組織對市場情報的活動與反應。
Hunt & Morgan (1995)	策略導向是一種組織運作架構(organizing Framework)，其功能在於作成行銷決策，一方面認為策略導向的概念不應只是行銷觀念的執行，而是對行銷觀念具有互補作用。

資料來源：本研究整理

2. 策略導向的內涵

Hunt & Morgan(1995)¹¹認為具有以下特性：(1)有系統蒐集現存與潛在顧客和競爭者的資訊。(2)有系統分析資訊作為發展行銷知識的基礎。(3)有系統使用上述知識，並引導策略的確認、瞭

⁶ Slater & Narver, *Market orientaon and the Learning organization*, Journal of Marketing, Vol.59, No.3, 1995 ,P.63-74.

⁷ 高家斌，《非營利組織策略導向與組織績效之研究-以企業文教基金會為例》，國立台灣師範大學社會教育研究所碩士論文，2001。

⁸ Slater & Narver, *Does competitive environment moderate the market orientation –performance relationship*, Journal of Marketing, Vol.58, No.1, 1994, P.46-55.

⁹ Kohli & Jaworski, *Market orientation : The construct, research propositions, and managerial implications*, Journal of Marketing, Vol.54, No.2, 1990, P.1-18

¹⁰ 同註 1。

¹¹ Hunt & Morgan, *The comparative advantage theory of competition*, Journal of Marketing, Vol.59, No.2,, 1995, P.1-15.



解、創造、選擇、執行與修正。茲將學者專家對策略導向之內涵，整理如表 2。

表 2 策略導向內涵表

提出者	內容
kohli & Jaworski (1990)	<p>主張「行銷導向」一詞已不適用，而應改用「策略導向」較能反映行銷觀念的真諦，理由如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 行銷觀念所牽涉的不僅是行銷功能而已，還應包含其他部門的功能，若只用行銷導向，似乎太狹隘，且有誤導的嫌疑。 2. 策略導向可避免過度誇大行銷部門的重要性，使得行銷部門較容易與其他部門彼此協調及共同分擔責任。 3. 策略導向應將注意力著重於市場，包括顧客及其他對顧客具影響的力量，不僅僅談及顧客而已。
Shapiro (1988)	<p>策略導向非僅侷限於業務部門和行銷部門的一種行銷理論，而是代表接觸公司所有部門之過程的集合，要求每一部門均投入參與的一種整體經營理念。</p>
Ames & Hlavacek(1989)	<p>策略導向的管理乃是以瞭解顧客需求為出發點，透過推出具競爭力的產品與服務，進而發揮本身的能力，致力於降低成本，並整合跨部門的努力以達成企業的目標。</p>

資料來源：本研究整理

3. 策略導向與組織的關係

kohli & Jaworski (1990)¹²認為策略導向是一種企業哲學，建構於組織的行銷概念上，須透過組織的行為與活動才能實踐。茲將學者專家對策略導向與組織的關係，整理如表 3。

表 3 策略導向與組織關係表

提出者	內容
Shapiro (1988)	<p>策略導向的組織具有以下三項特性：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 所有會影響產品購買之重要資訊，均須直接傳達至公司所有部門。 2. 策略性和戰略性的決策，應經由跨部門及跨公司的溝通方式進行。 3. 部門間與公司間能進行建設性的協議，並對行動方案做一致的支持承諾。
kohli & Jaworski (1990)	<p>具策略導向的組織應深入瞭解顧客的實質需求，蒐集相關情報，將情報藉由內部行銷與跨部門傳播而獲共識，然後再結合整體組織的力量，針對不同目標市場的需求提供差異化的行銷組合。</p>
Day. & Nedungadi	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織通往策略導向的過程中，會學到兩種特殊能力：市場敏感度與顧客關係的連結。

¹² 同註 9。



(1994)	2. 具有市場敏感度的組織，在資訊處理的程序中具有下列四項特徵：(1)敞開心胸的探求(open-mind inquiry)；(2)綜效的資訊分配(synergistic information distribution)；(3)相互告知的解釋(mutually informed interpretation)；(4)可使用的記憶(accessible memory)。
Narver & Slater (1995)	策略導向的組織文化要提升組織績效必須透過組織學習才能有更強的連結關切。
Voss & Voss(2000)	發現到組織的服務愈好及競爭者的訊息傳遞愈迅速，則組織績效也會更好。另外，透過良好的內部訊息傳遞與成員合作，可創造出更好的組織績效。
Liao,Foreman, & Sargeant(2002)	績效操作性不同於非營利組織之爭論
Padanyi & Gainer (2004；2005)	研究結果發現顧客文化基礎活動增強且獲取名譽和資源；策略導向基礎活動間接增強績效(MO 基礎之文化)。

資料來源：Shoham, et al.(2006)¹³、本研究整理

小結：

由上述文獻的整理得知，對於什麼是「策略導向」，而其內涵包括哪些，學者們各有不同精闢的看法。綜合而之，策略導向係具有程序、組織文化及能力等多種特性，反應在組織外外在環境變化的敏感性及內部的協調機制¹⁴；換句話說，策略導向是組織對於外在各種環境變化所產生之內在因應措施的傾向，而且是一種對應的關連，包括顧客層面、競爭者層面及一般環境層面對於組織之內在反應的刺激及其後續可能發生的特定傾向¹⁵。而本研究之研究個案屬於非營利組織，對其策略導向的定義將採行 kohli & Jaworski (1990)¹⁶的定義，首先要蒐集顧客與競爭者的情報，其次是將蒐集到的情報進行跨部門的傳遞，然後組織再根據情報來採取反應行動。

(二) 節慶活動與觀光

1. 節慶活動與觀光之定義

節慶最初的意義大多是與宗教儀式及神話有關，其具有一定對象、功能、形式與意義。節慶

¹³ Shoham, A.; Ruvio, A; Vigoda-Gadot, E. & Schwabsky, N., *Market Orientations in the Nonprofit & Voluntary Sector: A Meta-Analysis of their Relationships With Organizational Performance*, *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 35, No.1, 2006, P.453.

¹⁴ Day & Nedungadi, *Managerial representations of competitive advantage*, *Journal of Marketing*, Vol.58, No.2, 1994, P.31-44.

¹⁵ 林義屏，《策略導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究-以科學園區資訊電子產業為例》，國立中山大學企業管理學系博士論文，2001。

¹⁶ 同註 9。



在存於世界上每一個地方，是根植於一個地方的自然與社會環境，反應當地人的生活¹⁷。茲將學者專家對節慶活動與觀光之定義，整理如表 4。

目前較為學者所認同的為 Getz(1991)¹⁸對節慶所下之定義：「節慶是一個在一般例行的活動之外，在組織運作及經費贊助的配合下所形成的一種一次性的或非經常性發生的特殊活動。」Getz(1991)認為節慶活動應有以下幾項特徵：(1)對大眾公開；(2)針對一特定的節慶或展覽之目的；(3)通常每年一次、二次或數年舉行一次；(4)有事先訂妥開始與結束的日期；(5)活動有一個主題；(6)活動設計包羅萬象；(7)所有的活動皆在同一地舉行。

表 4 國內節慶與觀光定義表

提出者	定義
葉碧華 (1998)	是一種公開的、有主題的慶祝活動。
游瑛妙 (1999)	本身具有一定的主題，現今常被利用為泛指一般具有主題的公開慶祝活動，包括宗教性的慶祝。
吳淑女 (1995)	不以營利為目的、屬於短期的精神文化活動、大都屬於帶有文化性質的地域性特殊活動、為了達到建立地區的正向形象，並且完成傳統文化保存的目的而興辦。
觀光之定義	
黃忠華 (2005)	觀光是在吸引和接待觀光客與其他訪客的過程中，由觀光客、觀光業界、觀光地區、政府部門及當地接待社區之間的交互作用，及所產生的各種現象與關係的總體。

資料來源：本研究整理

2. 節慶活動相關功能

近年來國內推動觀光節慶活動已蔚為風潮，除了典型的宗教慶典外，各地方為提高知名度或推銷地方產業莫不依照各自特色，去構思節慶活動的典型及辦法，藉由活動的舉辦，達到發展觀光、行銷地方，增加就業機會、繁榮經濟的目的¹⁹。在地域方面，節慶觀光可以達成擴展觀光區至傳統景點之外的效益，即使節慶本身不能招來國際旅客，也能列入包辦旅程之中，以提升國家或地區的整體形象²⁰。茲將學者專家對節慶活動相關功能整理如表 5。

表 5 節慶活動相關功能表

功能	說明
地方經濟開發	推展地方農、漁特展品的促銷，開發地方產業為地方帶來經濟

¹⁷ 郭雅婷，《雞籠中元祭節慶文化產業行銷策略之研究》，國立台灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文，2008。

¹⁸ Getz, D., *Festivals, Special Events and Tourism*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1997.

¹⁹ 駱焜祺，《觀光節慶活動行銷策略之研究－以屏東縣黑鮪魚文化觀光季活動為例》，中山大學公共事務管理學系碩士論文，2001。

²⁰ 吳淑女，〈淺談慶典觀光與推展觀光之道〉，《觀光教育》，第六卷第四十五期，1995，第 2-6 頁。



	上效益。
觀光開發及增加觀光收益	1. 在觀光旅遊旺季時提供特殊節慶吸引遊客，以延伸觀光遊憩季節。 2. 增加觀光吸引力。 3. 使較單純或靜態的觀光地點因節慶活動加入活潑化。 4. 配合永續觀光，提供文化活動，以減輕觀光對資源的過度破壞。
提供休閒遊憩體會	節慶的歡樂氣氛提供民眾另一種型態的休閒活動。
保存文化	利用節慶活動將傳統文化藝術展現出來
形象塑造	包括政府、贊助者與社區之形象塑造。
社造與凝聚意識	利用民眾參與節慶活動，凝聚社區意識增進居民參與公共事務，達成社區整體營造功能。
信仰與心靈寄託	宗教民俗慶活動往往源自是祭祀、敬神相關。
文化商品的促銷	凝聚人潮以利周邊商品銷售目的。
政策理念宣導	政府、社會團體透過節慶活動將理念宣導。
提高能見度	經媒體行銷讓參與主辦單位或贊助者知名度大增。
增廣見聞	遊客、居民透過文化節活動彼此增廣見聞。

資料來源：游書寧 (2006)²¹

(三) 地方文化活動產業

1. 地方文化活動產業之定義與特質

郭雅婷(2008)²²係指以文化活動為主體的觀光產業，包含地方民俗活動、文化慶典活動(如廟宇慶典活動等)、社區文化展演活動以及地方集體創作之文化活動等等；而透過各地特色化的在地性活動，連結其他周邊產業共同發展出整體性的地區觀光策略，亦成爲現今休閒文化政策下的新興經濟產業。具空間與地域依存性(Geography “Dependency)，是利用地方文化之獨創性、創作性塑造出屬於當地獨有之文化圖像，將地方居民內發性的空間、活動與產品轉化爲可消費的商品或體驗，以吸引遊客至地方消費，故常成爲地方經濟再生與文化保存延續重要策略²³。因此，文化產業是有特質的，楊敏芝(2002)²⁴將文化產業特質分述如下：

- (1) 表現地方特色，具地方性與異質性，例如在台灣目前就是以地方性爲主，異質性就是強調地方與地方的不同文化特色。
- (2) 是個性化消費產業：我們有的，是別人沒有的。
- (3) 意象符號消費產業：用 logo(標誌)來行銷，如溫泉就想到日本。

²¹ 游書寧，《文化行銷：以屏東縣藝術節慶爲例》，南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文，2006。

²² 同註 17。

²³ 楊敏芝、辛晚教，〈文化產業與都市發展互動意涵〉，《亞太四域發展論壇論文集》，台北市，2001，第 71-81 頁。

²⁴ 楊敏芝，《地方文化產業與地域活化互動模式研究-以埔里酒文化產業爲例》，國立台北大學未出版博士論文，2002。



2. 地方文化活動產業之永續經營與價值

黃世輝(2000)²⁵認為文化產業要長久永續經營需有下列五項特質：

- (1) 地方產地方用(共享的)：地方上所發產出來的產業，由地方人自己先用。
- (2) 生活中見智慧(生活的)：地方上所發展的產業，都是和生活息息相關的。
- (3) 無形勝於有形(人味的)：無形的情感流露、勝於有形的產業形體。
- (4) 誠於中型於外(內發的)：讓地區產業內在的光輝自然顯現，而成爲有口皆碑的形象。
- (5) 雖不大亦不絕(小而美)：地方產業不一定要大，但卻可以源源不絕。

楊敏芝認為文化產業之價值可以分成有形與無形兩個向度：

(1) 有形價值：

有形價值係指產業產製化價值，爲地方文化資產本身產品的特性與所產生的內在與外在的價值，內在價值係指產品本身之美學、設計創作價值；外在價值則指產品除本身價值外另經由生產過程所獲得的外部效益。

(2) 無形價值：

無形價值乃藉由消費者或產業受贈者，對於產業個人評估之價值性，於後現代消費模式中，該精神性之無形價值評估，往往具有影響產業外部有形價值之標準，因此，少眾化、獨特性、個性化之文化產業訴求，便因應而生。在知識經濟的競爭環境下，藉由文化產製品而獲取文化求知價值，是其重要的方式。無形價值又可以區分爲以下六種：宗教儀式美學價值、宗教文化延續價值、文化本體存在價值、產業媒介價值、結構資本價值、消費外部效益 (Consumption Externalities)。²⁶

(四) 原住民觀光

1. 原住民觀光之定義

原住民觀光不同於一般型態的觀光活動，因其所接觸者並非生硬的遊樂設施或無法與其交談的自然資源，而是鮮活的人、真實的文化及傳統²⁷。謝世忠(1994)²⁸認為真正的「原住民族觀光」，應該是由原住民族、政府部門、旅遊仲介、觀光者，密切互動而醞成的市場，但目前的情況卻比較像是「觀光原住民族」，造成台灣原住民族觀光之主、客體異位現象。這些不同形式的文化表現，也正呼應著原住民觀光的不同面向：參觀部落的遺跡、以原住民文化爲主題的博物館、部落的祭典與慶典，欣賞部落所在地的山林景色，以及體驗部落的生活與飲食...等²⁹。

2. 原住民觀光的衝擊

然而，在這一股原住民觀光熱潮的衝擊下，謝世忠(1994)³⁰所探討的各種觀光對於原住民部

²⁵ 黃世輝，〈文化產業需要另一種思維-社區重建與文化產業發展〉，《勁草社區協力報》，第三期，2000，第 7-9 頁。

²⁶ 同註 24。

²⁷ 同註 5。

²⁸ 謝世忠，〈山胞觀光當代山地文化展現的人類學詮釋〉，《自立晚報》，第一版，1994，第 202 頁。

²⁹ 鄒亮瑩，〈原住民觀光獲利與文化保存的互惠-認真觀光者的角色探討〉，嘉義大學休閒事業管理研究所論文，2006。

³⁰ 同註 28。



落/社區以及對於原漢關係造成的各種正反面影響卻不得不令我們再次深思：原住民觀光熱潮是否會更加速原住民文化的消費與流失？茲將學者專家對原住民觀光的衝擊整理如表 6。

表 6 原住民觀光衝擊表

原住民觀光之正面衝擊	
提出者	內容
郭建池 (1998)	經濟利益增加、振興原住民文化、自然生態與交通幹線得到維護、生活環境品質提升等。
鄒亮瑩 (2006)	透過投入觀光產業來獲得經濟上的利益，以取代具有破壞性或是效益較低的開發方式，藉由文化的傳承與創作的延續，加強原住民本身的自我認識與認同，繼而教育觀光客認識原住民文化，促進族群間的相互了解。
沈佩儀 (2002)	有一些定期舉辦的地方性慶典(local festivals)，原本即屬民眾生活的一部份，經過適度的包裝與宣傳，當地的文化特殊性反而成爲一種新的觀光凝視，這種型態的旅遊會比較依賴地方的環境與文化，特別是有歷史遺跡或歷史意義的觀光地景，會將焦點放在「販賣」(符號、情感或意識形態)而非「慶祝」。
原住民觀光之負面衝擊	
紀駿傑 (1998)	到訪之觀光客大多都是來自優於當地的生活環境，挾帶著強大的經濟及文化優勢來到異族的生活空間，遊客的好奇心常常會造成當地居民的限制與負擔。
謝世忠 (1994)	許多遊客對於原住民的傳統生活方式、文化內容根本沒有興趣，觀光客只是把原住民文化當作是商品，至於其文化內容並不關心。
瓦歷斯·尤幹 (1992)	觀光活動可能觸發一個社區社會的經濟、文化、生態的結構性改變，甚至會造成原住民的群眾意識變遷與原始信仰的瓦解，導致部落內的價值觀與行爲模糊。
賴如伶 (2001)	原住民土地大部分座落於國家公園或風景特定區內，因此在土地使用上受到政府種種法令限制，又由於原住民欠缺經驗及相關經營管理上的技能，因此在大量遊客進入後，原住民部落面臨許多影響。

資料來源：本研究整理

因此，從上述理論中發現，發展原住民觀光似乎可行，但是如何能吸引優質的觀光客入境隨俗，能排除「有錢是老大」的無理觀念，尊重當地原住民，將是原住民推展觀光的一項考驗。而找到現有潛藏在大眾觀光中的價值遊客，或是發掘、培養這類型遊客，將是目前原住民景點經營上的重要課題³¹。

³¹ 同註 29。



三、研究設計與整理

(一) 研究方法

在學術研究方法中，有質化研究(qualitative research)與量化研究(quantitative research)兩大類。傳統的量化研究中僅選取其中某些變項，進行操弄與分析，如此分割變項孤立變因，以及偏重數量處理的方式，有基本之限制，亦即往往忽略了受試者主觀意義的建構與詮釋的歷程³²。而質化研究是其克服傳統量化研究缺失的一種研究典範，質化研究主要是探討問題脈絡之複雜性，研究詮釋人類的詮釋，以了解人們用來引導生活的意義³³。

本研究爲了了解羅娜聖誕節慶不能有效成爲觀光資源的原因，亦同時分析不同部門對聖誕節慶之認知，遂採用質化研究的方式。詳細記述人、事、地、物以及問題等層層脈絡，揭露並解釋一些在表面之下鮮爲人知的現象，或對人盡皆知的事採取新鮮且具創意的切入點做探索，進而歸納出相關可能的解釋。故本研究採用個案研究法，透過檔案探究、參與觀察、利害關係人訪談進行分析，方能達到研究目的。

1. 個案研究法：

個案研究適用於某一現象的範圍及關係脈絡都不甚清楚之際，在真實生活背景下進行現象的調查，了解情境之脈絡與意義，深入去分析真相、解釋導因、解決或改善其中的問題。因此本研究採用個案研究法，深入去了解羅娜聖誕節慶活動內、外部資源發展所帶來之影響。

2. 檔案探究法：

依據研究主題針對相關的理論及文獻進行蒐集與回顧，資料來源包括：先進所做的研究問卷、書籍、相關媒體剪報、網路、文獻及組織資料等文件與檔案，分析其結果與建議，抽取其中有關研究主題的部分，作爲研究者之基礎。

3. 參與觀察法：

研究者進入研究對象場域中，與研究對象進行面對面的社會互動，利用感官器官及科學記錄工具，包括相機、錄音筆...等，在自然的情況下，以漸進、有目的、有計畫、系統地得到客觀的調查資料。節由實際參與、觀察所得感想及資料，和文獻探討互相印證，充實文獻的不足。

4. 利害關係人訪談法：

以尊重及平等的互動關係，進行雙向式的溝通與對話，除了讓受訪者能夠針對研究的議題，充分表達自己的看法、意見與感受外，研究者也會適時地發問恰當的主題。

(二) 訪談過程與訪談對象

訪談過程採半結構方式，依據文獻資料的整理與本研究之需要，發展出一套訪談大綱，而細節部份可視情況作彈性處理。研究者會列出關鍵字幫助將受訪者的回答記錄下來，事先也會徵得受訪者同意，採取錄音的方式，並在當天訪談結束後謄寫爲逐字稿。在訪談對向挑選方面，本研究選擇四個機關，即教會(A)、地方機關(B)、在地族人(C)與攤販業者(D)。再依其研究特性

³² 郭明德，〈質化研究的探討及省思〉，《教育研究》，第六期，高雄師範大學教育學系，1988，第 153-173 頁。

³³ 黃振家，〈質化研究的邏輯、目的及執行〉，《傳播研究簡訊》，第十期，1997，第 16-20 頁。



選擇不同對象，以 A1、A2、A3... 為編碼依此類推。

四、結果與分析

本次研究問題的訪談結果整理如表 6：

表 7 訪談結果表

(一) 當地族人對羅娜聖誕節慶之看法？

結果 單位	1. 聖誕節慶對在地族人具有宗教與凝聚情感之意
C1	聖誕節慶最大的意義是宣教、慶祝耶穌誕生，是屬於宗教的活動。而我認為聖誕節慶活動應該是要回歸到以前的聖誕節。從前我們過聖誕是很單純的，但現在聖誕活動擴大舉辦，反而對宣教的效果不大。而對在地人的信仰卻損失很多，因為喪失原本宗教的意義。
C2	因為部落熱鬧好玩，整個羅娜的氣氛都不一樣，所以就想要回來。有的年輕人是回來開同學會、有的是回來看家人、也有人因為信仰的關係。以前因為工作的關係，所以都不能回來參加，都覺得很遺憾。所以現在只要可以，我一定會想辦法回來參加。
C3	其實，每次回來的時候不是為了要看朋友，而是要看跟神的關係。雖然有時候因為在外地讀書沒有辦法回來，但是心都會在羅娜。聖誕活動有很多活動可以學習，對我們遊子來說意義很重大。重點是要有一個單純的心來敬拜神，瞭解聖誕節的意義，就是耶穌的誕生，活動包括用詩歌肢體敬拜神、報佳音...等。
結果 單位	2. 吸引遊客之原因有享受大自然、對原住民部落感到好奇、宗教信仰、無聊逛逛、朋友介紹等。
A2	因素包括羅娜的空氣、風景很好、信奉耶穌可以得著拯救、朋友介紹...等。
C3	看我們的景點、原住民的生活、有些人不明白我們為什麼要用肢體去敬拜神，因為好奇、也有純粹來看表演的。
結果 單位	3. 大多數族人仍贊成羅娜部落走節慶觀光路線
A1	首先傳揚天主的福音，然後因其特殊性而進入觀光的領域，但在此又要如何與社區做連結，並提升整體部落的發展，是一年一度聖誕活動存在的最大意義。
A2	贊成走節慶觀光，因為基督教會的宗旨也是要傳揚神的福音。此外，我們也會設計問卷給到教會的遊客，詢問他們對此活動的意見與看法。
C2	我希望很多遊客來這裡，但是期盼他們能夠了解聖誕節對我們的意義，然後尊重我們。

資料來源：本研究整理

(二) 兩間教會舉辦聖誕節慶晚會之宗旨與評價？



結果 單位	1. 基督教與天主教舉辦聖誕節慶活動宗旨不一
A1	一年一度的聖誕節已經是習慣性活動，當初主要是為了慶祝耶穌、宣傳及文化傳承的表演，但到近代，開始以競賽的方式來進行。
A2	讓大家知道耶穌誕生的意義，也讓信徒的信仰更為堅定，不要被世俗、環境影響。這個部分是針對信徒，而對非信徒、遊客，上帝的靈會自己工作，讓那些人有所感動。
結果 單位	2. 在地族人對兩間教會舉辦聖誕節慶活動看法不同
C1	基督教是屬於回歸到教會的活動，鼓勵大家一同慶祝耶穌的誕生。而天主教是一年一年的擴大舉辦，卻將重點放在比賽上，而變成表演的性質。
C2	天主教的觀光走的很不錯，不僅傳揚神的福音，也有顧到地方發展。相對來看，基督教似乎太保守了。
C3	雖然遊客都是為了天主教的活動來的，但聖誕節應該是表現給神看，以大家共同歡樂為主。
D	天主教具有悠久的歷史，又歡迎遊客前來，所以還具有基本的人潮。但是基督教的活動則以信徒為主，連我是羅娜人，也都無法融入，久而久之就懶得參與了。

資料來源：本研究整理

(三) 羅娜聖誕節慶對當地經濟帶來正負面影響？

結果 單位	1. 在地族人認為目前聖誕節慶活動對經濟成長幫助不大，但可以打響部落知名度
A1	每一年的聖誕活動帶了這麼多的人，但羅娜村沒有民宿，都介紹遊客到鄰近部落。
A2	有生意頭腦的大部分是漢人，我們族擺攤的也不多，更不可能為了那三四天做生意，所以對經濟應該是沒有什麼影響。
C1	聖誕節其實是很好的觀光，可以宣教、提升部落整體發展、改變過去不好的名聲...等。
C2	都是外地人來擺攤，我們好像就是白白的供地。我們也不會刻意說想要賺錢，因為大家應該都想要參加教會辦的活動吧!
C3	益處是提升我們羅娜的知名度，讓人家一聽到羅娜就知道這裡是一個很美的地方。
結果 單位	2. 交通擁擠、攤販林立、環境髒亂等現象



C1	應該要將攤販集中在一個地方，例如羅娜停車場，這樣才不會影響到我們的生活作息、還有安全上的顧慮。
D	村長應該要鼓勵在地人擺攤，除了給予補貼，對於外地攤販也應該收取部分清潔費。

資料來源：本研究整理

(三) 聖誕節慶活動未能成為羅娜有效觀光資源之原因？

結果 單位	1. 相關單位還沒有人想到觀光這一塊大餅
B	這就是本位主義，基督教他們認為沒有義務弄成觀光，純粹就是宗教活動，主要還是走教會的立場。沒有人說真正要把宗教、觀光、地方產業融合起來，帶動人潮，提升部落整體發展。
C1	現階段是很困難的，相關單位對聖誕節慶活動認知不一、地方機關未能提供完善的配套措施...等都是很大的問題。
結果 單位	2. 期盼有人教導相關知識，例如行銷手法、宣傳...等
A1	雖然很想打開羅娜聖誕節慶的知名度，但是目前還沒有完全結合媒體的部份。一但有，相信行銷成效是可觀的。
C1	但是要有人能夠教導行銷、相關知識...等，然後地方機關發揮魄力，我們才能做起來。
D	最大的原因還是在知名度，像地利部落的宣傳就做的很好，如果羅娜再只是用過去的經驗籌備活動，或是用口耳相傳的方式，絕對行不通的。
結果 單位	3. 聖誕節慶要成為羅娜部落有效觀光資源，有賴教會、地方機關、當地族人及各業者之配合
B	雖然這是一個很好的機會，但是地方機關沒有因應措施，羅娜部落身為全台布農族最多人數的部落，卻沒有特殊及代表羅娜的文化特色。兩間教會目標不一，族人又能做什麼？
C1	如果天主教與基督教在目標上能達到某些程度的協議，其實就可以發展成有利的觀光資源，然後地方機關要主動帶起來，例如鄉民代表、村長、鄉公所、部落會議、社區發展協會...等，最後發佈消息，我們族人與店舖自然而然就會做了。

資料來源：本研究整理

茲將羅娜聖誕節慶活動 SWOT 整理如表 8

表 8 羅娜聖誕節慶競爭優勢策略分析矩陣表

內	優勢(S)	劣勢(W)
---	-------	-------



部 因 素	S1.地處偏遠，污染較少。 S2.豐富的天然資源。 S3.濃厚的布農族原住民化。 S4.全台最大的原住民部落。 S5.獨特之宗教氛圍。 S6.鄰近部落有許多觀光景點。 S7.當地遊子皆熱情參與。 S8.結合宗教活動、文化及手工產品的原住民節慶活動。	W1.相關硬體設備與公共設施不完善。 W2.大眾運輸工具車次少。 W3.活動缺乏文化深度與體驗，影響遊客再訪率。 W4.停車場不足。 W5.地方機關與在地準備未能充分，即無配套措施。 W6.相關單位沒有相關行銷知識。 W7.教會與地方機關認知不一。
外 部 因 素	<p style="text-align: center;">機會(O)</p> O1.原住民觀光的興起。 O2. 與鄰近部落結合相互提供資源。 O3. 公部門資源的支持。 O4.推動節慶觀光正好符合生態觀光時代的潮流。 O5.羅娜部落聖誕節原有的知名度。 O6.原住民文化生活色、體驗及探索。	<p style="text-align: center;">威脅(T)</p> T1.各類觀光節慶活動相繼推出，競爭越來越激烈。 T2. 鄰近部落也舉辦聖誕節慶，競爭更激烈。 T3.經費仍由主辦單位支出，缺乏持續財務支持。 T4.經濟不景氣，遊客相對減少旅遊消費。 T5.缺乏企業財團贊助。 T6.外地攤販與當地族人競爭。

資料來源：研究者整理

五、結論與建議

(一) 研究結論

隨著周休二日實施及國內經濟發展，旅遊的風氣也隨之盛行，各地亦在這股風氣帶動下，發展著屬於當地特色的活動。原住民獨特的文化風情與神祕的宗教氛圍確實會吸引大批的遊客前來，亦能為當地帶來商機、促進當地發展、凝聚部落族人向心力，然而籌劃一個活動需要耗費大量人力與物力，結合地方機關與各種資源才能成功推行。如何讓來過的遊客再度回鍋、讓當地族人認同原住民觀光之效益？是未來羅娜部落欲發展原住民節慶觀光急需面對之課題，否則一年一度的聖誕節活動就只是短暫的熱鬧而已了。

(二) 研究建議

經過多次與利害關係人的訪談，分析整理、歸納出幾點具體論述可供在地部落與相關單位未來舉辦節慶活動發展與經營管理上之建議。

1. 相關單位應統整出有利之相關配套措施

羅娜部落雖然無法提供民宿等其他週邊設施，但是可以結合鄰近部落，例如望鄉部落的民宿與東埔部落的溫泉，彼此互相支援，備有交通車反而可以帶動全鄉的旅遊人潮。因此，相關單位在不偏離目標之外，應配合觀光與地方發展之特殊需求，統整出有利之相關配套措施。



2. 活動內容應加深其文化深度與鮮明特色

除了善用本身已打好的基礎外，也要進一步整合當地的旅遊資源。唯有加深其文化深度及具有吸引力的活動內容，才能增加遊客的滿意度。若只想用外在的花俏或是遊客的好奇當作動機，往往引起當地族人的反彈及遊客的失望，這也是某些地方未能做好節慶觀光的原因。

3. 主辦單位應該結合新的行銷手法、尋求贊助

羅娜部落舉辦的聖誕節慶，從以前到現在雖然已經累積了部分程度的知名度。但研究發現其行銷手法仍以過去老舊經驗為主，導致部份遊客的回鍋率並不高。因此，主辦單位應該要尊重在地族人的觀感，加強媒體行銷宣傳，積極爭取企業財團、非營利組織與地方支持，並主動了解遊客參與活動動機與實際感受。

4. 相關單位應該正視其活動之效益並保存相關資料

羅娜部落既然以聖誕節為號召，宗教當然具有很大的主導權，雖然目前活動呈現出衰退現象，但是羅娜聖誕節慶仍潛藏有很高之效益，教會應該正視其活動缺失，並加以追蹤歷年來可分析其活動效益之數據與相關資料，並且加以保存，只要好好掌握成功發展之關鍵要素，還是有機會讓活動復甦發展。

5. 聖誕節慶氛圍之佈置

地方機關可以宣導族人佈置的重要性，家家戶戶裝有聖誕燈，家前種植聖誕紅，在樹上掛滿小飾品，豐富遊客的視覺感受，族人們也能因此感受到耶穌誕生的氣氛。原住民觀光難免會帶來衝擊，但彼此若能理性溝通，對活動的舉辦有很大的幫助。

6. 地方機關主動聯繫與溝通

當地族人認知是發展策略導向重要之因素，雖然兩間教會舉辦聖誕節慶的目標不一，但是皆歡迎遊客與族人的參與，只要地方機關願意主動聯繫，找出雙方的共通點與合作關係，多花點心思，聽取當地族人的建議，相信可以做到更好。

(三) 後續研究建議

由於本研究只針對羅娜部落聖誕節慶不能有效成為觀光資源的原因與瞭解不同部門對聖誕節慶之認知，最後配合競爭優勢策略分析進行研究。同時研究對象只針對利害關係人，筆者發現還有許多面向值得探討，以下是幾個思考角度，提供後續研究者參考：

1. 羅娜聖誕節慶文化產業尚可從經濟產值效益評估、文化商品導入影響以及相關產業策略聯盟機制等相關議題，進行後續的研究，將有助於了解羅娜聖誕節慶活動對促進原住民觀光的影響程度。
2. 羅娜部落為全台最大之布農族部落，後續研究如果以其聖誕節慶為個案，深入剖析其行銷策略利弊得失，並因應其獨特文化背景與需求，擬定相關之行銷策略，可作為其他原住民族未來舉辦節慶觀光時之參考。
3. 如果有系統的對參與原住民節慶觀光之遊客特性做深入探討，不但可以了解目標市場，更是羅娜部落或是其他原住民部落未來在制定整體行銷策略之準則依據。
4. 本研究主要針對利害關係人之訪談，研究中發現部落族人參與度和節慶活動成功與否有很大的因果關係，因此後續研究可以當地居民為研究對象，了解他們是如何看待聖誕節慶活動，對它的認知程度如何、受到什麼樣的衝擊以及如何促使部落族人參與節慶觀光活動。



5.本研究僅以羅娜部落為研究樣本，在未來的研究可擴大研究範圍，繼續探討非營利組織策略導向、組織績效與環境因素的相互影響。

參考文獻

一、中文著作編譯

- 1.台灣基督長老教會，《台灣基督長老教會教會法規》，台南市，教會公報出版，2004。
- 2.海樹兒·爻刺拉菲，《布農族部落起源及部落遷移史》，國史館，台北，2006。

二、期刊

- 1.黃振家，〈質化研究的邏輯、目的及執行〉，《傳播研究簡訊》，第十期，1997。
- 2.黃世輝，〈文化產業需要另一種思維-社區重建與文化產業發展〉，《勁草社區協力報》，第三期，2000。
- 3.郭明德，〈質化研究的探討及省思〉，《教育研究》，第六期，高雄師範大學教育學系，1988。
- 4.紀駿傑，〈從觀光原住民到原住民自主的觀光〉，《原住民文化與觀光休閒產業研討會》，中華民國戶外遊憩學會，台北，1998。
- 5.謝世忠，〈山胞觀光當代山地文化展現的人類學詮釋〉，《自立晚報》，第一版，1994。
- 6.楊敏芝、辛晚教，〈文化產業與都市發展互動意涵〉，《亞太四域發展論壇論文集》，台北市，2001。
- 7.吳淑女，〈淺談慶典觀光與推展觀光之道〉，《觀光教育》，第六卷第四十五期，1995。
- 8.吳宗瓊，〈部落觀光慶典活動影響之研究-遊客認知面向的探討〉，《旅遊管理研究》，第二卷，第二期，嘉義大學，嘉義，2002。
- 9.瓦歷斯·尤幹，〈對立與瓦解〉，《島嶼邊緣》，第五期，1992。

三、學位論文

- 1.林義屏，《策略導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究-以科學園區資訊電子產業為例》，國立中山大學企業管理學系博士論文，2001。
- 2.駱焜祺，《觀光節慶活動行銷策略之研究-以屏東縣黑鮪魚文化觀光季活動為例》，中山大學公共事務管理學系碩士論文，高雄市，2001。
- 3.賴如伶，《南庄蓬萊村居民對原住民觀光發展衝擊認知之研究》，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文，2002。
- 4.郭雅婷，《雞籠中元祭節慶文化產業行銷策略之研究》，國立台灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文，2008。
- 5.高家斌，《非營利組織策略導向與組織績效之研究-以企業文教基金會為例》，國立台灣師範大學社會教育研究所碩士論文，2001。
- 6.黃忠華，《節慶觀光活動行銷策略之研究-以臺東南島文化節為例》，台中健康暨管理學院經營管理研究所碩士論文，2004。
- 7.游書寧，《文化行銷：以屏東縣藝術節慶為例》，南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文，2006。
- 8.游瑛妙，《節慶活動的吸引力與參觀者對活動品質的滿意度分析》，靜宜大學觀光系碩士班未出版碩士論文，1999。
- 9.葉碧華，《大型觀光節慶活動效益評估之研究》，中國文化大學觀光事業研究所碩士論文，1998。
- 10.楊敏芝，《地方文化產業與地域活化互動模式研究-以埔里酒文化產業為例》，國立台北大學未出版博士



論文，2002。

- 11.鄒亮瑩，《原住民觀光獲利與文化保存的互惠-認真觀光者的角色探討》，嘉義大學休閒事業管理研究所論文，2006。

四、英文著作編譯

- 1.Ames, B. Charles and James D. Hlavacek, *Market Driven Management : Prescriptions for survival in a Turbulent World*, Homewood, Dow Jones-Irwin,1989.
- 2.Day, G. S. and Nedungadi, P., *Managerial representations of competitive advantage*, Journal of Marketing, Vol.58, No.2, 1994.
- 3.Hunt, S. D. and Morgan, R. M., *The comparative advantage theory of competition*, Journal of Marketing, Vol.59, No.2 ,1995.
- 4.Kohli, Ajay K. and J.Jaworski, *Market orientation : The construct, research propositions, and managerial implications*, Journal of Marketing, Vol.54, No.2, 1990.
- 5.Narver, John C. and Stanley F. Slater, *The effect of a market orientation on business profitability*, Journal of Marketing, Vol.54, No.4, 1990.
- 6.Slater, S. F. and Narver, J. C., *Does competitive environment moderate the market orientation –performance relationship ?*, Journal of Marketing, Vol.58, No.1,1994.
- 7.Slater, S. F. and Narver, J. C., *Market orientaon and the Learning organization*, Journal of Marketing, Vol.59, No.3,1995.
- 8.Shapiro, B. P., *What the hell is 'market oriented ?*, Harvard Business Review, Vol.66, No.6 ,1988.
- 9.Shoham, A.; Ruvio, A; Vigoda-Gadot, E. & Schwabsky, N., *Market Orientations in theNonprofit & Voluntary Sector: A Meta-Analysis of their Relationships With Organizational Performance*, Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly, Vol. 35, No.1, 2006.
- 10.Patton, M.Q., *Qualitative Evaluation and Research Methods.(2nd ed.) Publications*, Newbury Park, CA:Sage, 1990.
- 11.Getz, D., *Festivals, Special Events and Tourism*, Van Nostrand Reinhold ,New York,1997.
- 12.Jago, L. and Shaw, R., *Special events: A conceptual and definitional framework*. Festival Management & Event Tourism, 5, 1991.
- 13.Yin, Robert K., *Applications of case study research*, Newbury Park, CA:Sage.
- 14.Voss, G.B. and Voss, Z. G., 2000 *Strategic Orientation & Firm Performance in an Artistic Environment*, Journal of Marketing, Vol.64, No.1,1993.

五、網路資料

- 1.南投縣信義鄉戶政事務所，【村里鄰人口數】，

<http://village.nantou.gov.tw/hicg/population/index.asp?m=99&m1=5&m2=24>

