

## 第六章 布農文教基金會

連結上布農文教基金會的網站，<sup>1</sup>可以很明顯的看的一個六角形「蜂巢」的標誌，點出布農文教基金會「隨信仰生息，與土地終老」的在地關懷核心宗旨。在基金會簡報資料集中，為「蜂巢」做了這樣的一段圖釋：

蜂巢布農語為 a-sang，意謂故鄉、部落。蜂巢是蜂群的母巢、聚落，是堅實而密不可分的。蜂群在裡面，一起分擔分享生命的所有。布農像是蜂巢裡的蜜蜂，與族人一起分擔生命的承受，與部落共同分享生命的美好。<sup>2</sup>

圖示顯示出基金會六大發展面向（圖 6-1-1），包括信仰關懷、教育關懷、產業發展、社會福利、藝術文化、自然倫理，深深影響著基金會組織的建立以及運作方向，甚而促成今日的民族文化觀光產業實體的發展。



圖 6-1-1：基金會發展六大面向

資料來源：基金會提供。

說明：利用「蜂巢」圖示出基金會企圖均衡發展的六大面向。

這六大面向的成形，是來自白光勝教會牧會時期十年的醞釀。由於台南神學院解放神學的訓練背景，白光勝敞開教會大門，解放教會純粹禮拜的功能，讓部落族人能更多元的使用教會，更促成今日巴喜告（昔稱延平教會）多功能禮拜堂的成功拓建。他走出教會，深入部落，貼近地方族人生活問題，從部落的需求著眼，不斷的思考在地部落生存出路。首先著眼於部落學童教育，希望藉由教育競爭力的提升，根除部落無止境的惡性循環。而部落經濟的改善是白光勝另一個積

<sup>1</sup> <http://www.bunun.org.tw> 布農文教基金會網站。（檢索日期：20050520）

<sup>2</sup> 基金會媒體報導簡報資料集內頁，基金會資料提供，20040411。

極思索的問題，加上部落教育資源長期免費提供的成本負荷，以及教會募款面臨社會經濟緊縮的影響，產業發展成爲不可逆的思考趨勢。

筆者在本章中，將爬疏基金會成型過程以及產業發展脈絡，亦會於後文將基金會的組織架構、部門運作、發展成績做一個交代處理，以便讓讀者能夠更清楚全面了解基金會如何處理資本間交錯轉換的關係，並且於今日呈現出什麼樣的觀光場域。

## 第一節 基金會成形的資本運用

### 一、基金會關鍵緣起：殘障庇護工廠的實踐

在上述一連串部落問題解決思考的同時，一位部落婦女一席懇求協助的聲音，讓白光勝產生很大的衝擊。那位部落婦女，哭著去找白光勝，央求白光勝替她的先生找份工作，讓發生意外而殘廢的先生，重新再站起來。致使白光勝開始重視殘障朋友的照顧面向，並且思考該如何幫助這些殘障的朋友，也因此有之後的庇護工廠的實踐思考。白光勝回憶起這段往事：

……有一個人就來找我，她（婦女）說先生在林班工作，結果他的腳被怪手輾斷了，這個人還在。他的太太一直哭，她說可不可以幫他找工作 他在家裡一直喝酒鬱卒，沒工作的人，就常常找他喝酒，這個給我衝擊很大…她的來到，讓我想到殘障的朋友<sup>3</sup>

### 二、文化（藝術）資本轉換爲經濟資本的思考：

而白光勝對於藝術的愛好，在幾次鑑賞蒐藏藝術品的機會，早已啓發他開始思考文化資本價值轉換的可能。白光勝述說著他的思考：

……其實這個前面，妳知道撒古流麼？他的石板屋我好喜歡，一個要六千塊錢，屏東市有一個店面，很漂亮、很美，現在沒有了 我問這個東西要多少，他說六千塊，我問說可以降到四千塊麼？他說不能就是不能，但是我還是把他買了 有很多原住民的藝術都蠻吸引我的，那個當中給一個啟發，就是文化的東西<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> 白光勝訪談資料，訪談於小會議室，20040805。

<sup>4</sup> 白光勝訪談資料，訪談於小會議室，20040805。

因此白光勝想到模型石版屋的製作，或許可以為殘障朋友帶來一個機會。於是，他請深具藝術天份的妹婿林獻成，來幫忙教導製作。白光勝述說當時的情況：「我那個妹夫林獻成，他很會寫毛筆，手工藝他都會，我就把這個說，你會不會做這個(石板屋)，他說很簡單啦，他就開始做」。<sup>5</sup>石版屋模型製作完工後，再透過白光勝的解說義賣，一個可以賣到一萬塊的價錢，當時賣了一千多台，甚至成了最開始產業整地的重要經費之一。白光勝說：「……我一個就賣一萬，義賣一千多台。一千萬進來做一個開始的整修地」。<sup>6</sup>

### 三、因緣際會：基金會焉然成立

也因為想協助部落殘障族人生存的單純動機，進而造就了基金會成形的機緣。白光勝開始以每天 500 塊錢的薪資，讓部落殘障的族人製做起石版屋模型。恰逢伊甸基金會來訪，伊甸基金會董事長參訪後，有感於這樣的努力，因此透過伊甸基金會執行長陳俊良的協助下開始募款。募款款項本為用來籌設庇護工廠，而白光勝則表示希望成立基金會的意願，因此有了基金會的誕生。白光勝描述這段因緣際遇：

我們做一個殘障庇護工廠，伊甸基金會看到這個畫面很感動 我們就召集七、八個殘障，一天五百塊給他，只要你來就是五百塊，真的就這樣給他們，那是十幾年前的事。他們就一直做一直生產，剛好伊甸來，他們董事長有來，他說怎麼會有一個教會，那麼關心殘障的，伊甸是負責身心障礙的，所以他回去很感動，就幫我們募了兩百萬。本來要做庇護工廠的，我說可以不要做這個麼？我要把他登記基金會<sup>7</sup>

至於當初為什麼會想到成立基金會，白光勝表示是早期募款累積而來的經驗。在募款的過程，贊助者多會要求抵稅收據，而抵稅收據的開立，則必須通過財團法人的立案程序。因為這樣的需求，白光勝認為基金會的成立是必須的。然而，這樣的認知完全是來自於經驗和直覺。白光勝不諱言甚至在成立基金會的時候，對於基金會的內容、功能仍不甚了解。白光勝緩緩道出早期募款過程中所累積出來的經驗思考：

……很多人慢慢奉獻五百、一千，累積起來也有一萬多啊，他說白牧師，我要抵稅收據，那我就開教會的奉獻收據。後來很多人就說，白牧師這個不行要有法院登記，你要成立基金會。我就問那個呂宗學大夫，很多

<sup>5</sup> 白光勝訪談資料，訪談於露天咖啡座，20040808。

<sup>6</sup> 白光勝訪談資料，訪談於露天咖啡座，20040808。

<sup>7</sup> 白光勝訪談資料，訪談於小會議室，20040811。

人要我成立財團法人，要有很正式的收據，他說那抵稅用的麻！所以這個當中，才有基金會。開收據很方便，有這個企業捐也比較容易，你沒有這個，企業不會捐款，他不能抵稅啊，就朝這個方向。像我知道他（伊甸）是基金會，但是基金會的內容、功能，我都不知道，就是這樣就成立了<sup>8</sup>

#### 四、產業發展基礎的經濟資本：土地

有了基金會和產業的想法，必須要有土地才能著床，部落屋初期發展的土地，原是白光勝雙親白聖賀與胡春蘭畢生掙得的 2 甲地，在白光勝的遊說下所捐出，而這塊土地在 83 年以前幾乎是一片荒地，年收入也不到 20 萬。白光勝回憶著遊說父親的過程：

當我有這個夢的時候，要有土地才能著床，鄉公所不能給我，因為我算什麼東西麻。我說，爸爸，我有一個夢，爸爸反對 因為有讀一點書，我們永續我們的生命，那時我做牧師 那時我每天騎單車，陪我爸吃飯，我一直禱告，一個月後，他就說好啦，也快七十歲了，反正這個土地，就是你跟你弟弟分的，一個人一甲地。我說，對啊，爸爸謝謝你。這個土地不是我們的，這土地是上帝的，我們只是暫時的管理者。所以把土地捐出來，我說，爸爸，我已經看到未來走這個生活文化體驗，我已經看到人進來了，我也看到族群一起在這裡工作<sup>9</sup>

因為有這塊土地，白光勝因而有了文化傳承與經濟生機兼顧的實驗場域。而這塊土地，更因為投入這樣的產業，而翻升了百倍的價值，同時也帶動週邊的土地價值。白光勝憶起和父親的一段話，再次肯定這樣的投資是值得的：

五年前，白家一年有一次除夕的家庭禮拜。我說，爸爸，有一天你傳統經營兩甲土地的時候，種玉米、花生、鳳梨，一年兩次收穫，可以達到多少？他說可以拿到二十萬，但是我說要扣你的成本啊，肥料 恩，大概沒有九萬。我說，爸，因為你把這塊土地捐出去了，現在每個月人事費和紅葉加起來三百萬，十二個月是三千多萬，就光人事費。爸爸，因為你捐出來，你得到了，大家都得到了，他的價值更千倍的，被上帝祝福，呈現出來。因為這裡的關係，以前部落的土地是一分是二十五萬到三十萬，現在一分地是一百萬，只要有買賣。 因為這個的關係，以前根本都沒價值，以前都賣土地，因為需要錢<sup>10</sup>

<sup>8</sup> 白光勝訪談資料，訪談於小會議室，20040811。

<sup>9</sup> 白光勝訪談資料，訪談於基金會辦公室，20040806。

<sup>10</sup> 白光勝訪談資料，訪談於小會議室，20040811。

## 五、統一超商協助募款：完成產業第一階段雛型建設

因為扶助殘障族人生活，因而與伊甸基金會結緣。因而於民國 83 年底，透過伊甸社會福利基金會執行長陳俊良的協助，為「布農文教基金會」成立募款，並於民國 84 年 2 月 17 日正式成立，成為台灣第一個由原住民成立的基金會。在此同時白光勝也不斷遊說父親捐出土地。同年 9 月，又透過勵馨社會福利基金會執行長紀惠容的牽線，由統一超商協助共募得一千兩百萬元，開始「布農部落」的墾殖建設。因為統一超商協助，讓布農文教基金會的產業完成第一階段的雛型建設。白光勝將這段往事做了回顧：

**這樣基金會就開始成立，同時，我們先整地，然後基金會的成立，兩百萬登記，部落的雛型是 7-11 來到這裡，幫我們募了一千兩百萬<sup>11</sup>**

總的來說，促成基金會的成形，是由許多因素交錯影響而來的。白光勝從地方出發，貼近部落問題做思考，使築夢的理想貼近土地和生命。開放教會，著眼部落學童教育，甚而引發教會裡拜堂拓建的需求。而在教會拓建巡迴募款，所累積的教會人脈，成為日後基金會發展上很重要的社會資本。在此同時，為解決殘障族人生計問題所設置的庇護工廠，透過石版模型屋的藝製作義賣，將資本轉換的概念做了一個有效的實踐。2 甲的土地更是基金會早期發展很重要的基礎經濟資本。各種資本積極的交互作用下，讓白光勝推動的部落重建工程有了資本的支撐。加上一些因緣際會巧合的助力，因而成就基金會成形的契機。

從基金會整個發展的歷程的檢視，不難發現其與日後基金會所關懷的六大面向的關聯性。六大面向的劃分，其實不過是將民族生活文化的全部，做一個大致的分類，面向間彼此有著交互牽引的連動關係，實無法明確的被切割討論。基金會生活各面向的整合性關懷，致使文化重建工程能環環相扣、相互支撐調整整體地方社會體質，甚而有機會脫離惡性循環的泥淖。

教會的社會資本，一直是牧師出身的白光勝所著眼運用的。透過教會他找到台中中會、基督書院具基督教徒身分的大專青年，參與部落教育營的推動。基金會的成立過程中，也受到同為基督徒發起的伊甸社會福利基金會大力的協助，焉而誕生。基金會成立後，又透過亦具基督背景的勵馨社會福利基金會牽線，甚而獲得統一超商社會募款支持，獲得其產業發展的第一期建設資金。白光勝透過自身熟悉的教會體系做基礎，進而發展出基金會間彼此的社會關係，最後甚至牽引出台灣整體資本力量，串聯擴張新的社會資本。爾後，仍不斷複製、衍生、穩固相關的社會資本，如 2001 年辦理的「水淹伊甸園，攜手共重建」義演晚會，就

---

<sup>11</sup> 白光勝訪談資料，訪談於小會議室，20040811。

首開結合五個基金會聯合協助募款的先例。<sup>12</sup>透過這個活動，亦加深基金會彼此間的社會關係。爾後，布農文教基金會募款專案活動，亦會結合這些社會人際脈絡做向外的聯合推展，如 2003 年推出的「愛馨愛農四人行」募款專案以及 2004 年推出的「憨喜遊農」專案，透過協助其他基金會募款，同時達到專案的向外推展。上述為基金會外部社會資本運用。

而基金會內部亦透過組織架構，試圖呼應並發展六大關懷面向，同時透過此組織內部多元來源的人力，進而有效運用人力實踐理念。而人力亦透過組織架構與各自背景的相互作用，發展出基金會內部的社會關係。筆者將於後文藉由基金會組織架構分析，與基金會多元人力彼此間互動與相對應關係的爬疏，以及透悉內部運作時所支撐的意識形態，呈現出基金會內部的社會資本。

---

<sup>12</sup> 包括：布農文教基金會、伊甸社會福利基金會、罕見疾病基金會、中華民國普仁之友會、勵馨社會福利事業基金會。

## 第二節 基金會的組織架構

基金會從在地需求出發，發展出的六大面關懷面向，大致反映在組織架構上<sup>13</sup>。基金會成立十年中，已出現多次組織架構調整。基金會初期的組織架構成形，主要是由行政部長林金靜致力推動的，由於其長期參與基金會領域的工作背景，<sup>14</sup>因此認為基金會相關的制度化概念建立是相當重要。爾後，組織架構若欲調整，則需通過董事會開會同意。基金會架構是具有層級性，主要區分為一級（部門）主管、二級主管（組長）與組員三個層級。

### 一、最初架構與基金會六大發展面向對映

基金會透過組織架構的各部門，來落實地方不同面向的關懷，尤其在初期的架構中（圖 6-2-1），分設九大部門，除了有行政部、人事部、農業部、工程部等行政建設部門之外，還有宗教部、教育部、文化部、社福部、事業部，高度呼應基金會的六大關懷面向。

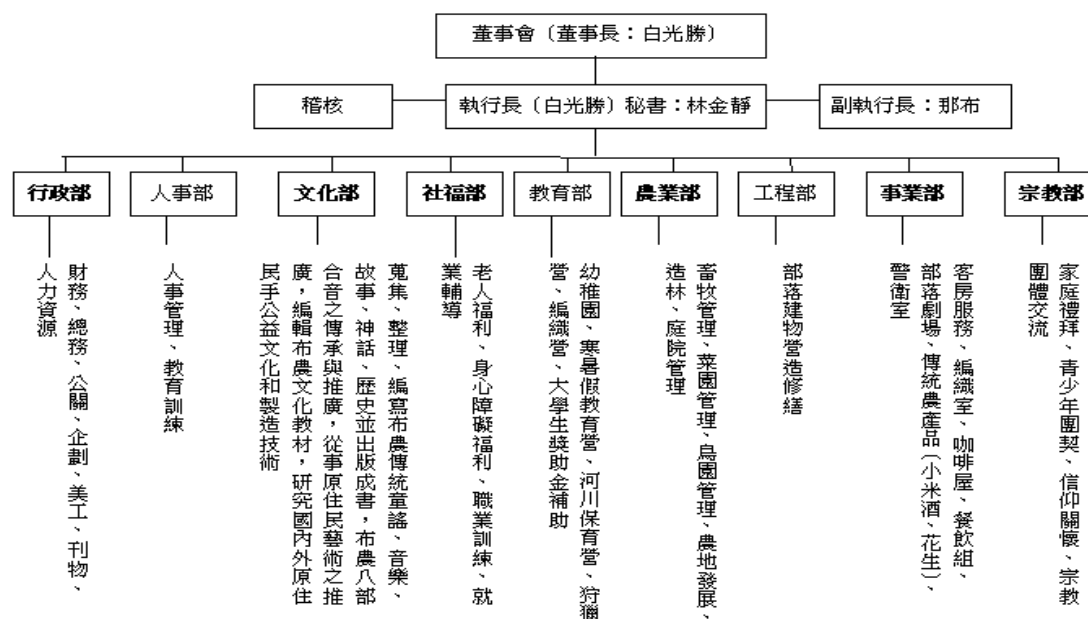


圖 6-2-1：基金會組織圖（2000 年訂定版）

資料來源：根據蔡旻玠（2001：84），筆者繪製。

<sup>13</sup> 基金會組織運作大致依據組織架構，然因基金會常出現身兼多職的狀況，因此人力結構與實際狀況會有些許出入。另外，由於筆者深入基金會田調觀察期間，因許多重要人員離職，而造成影響以及衝擊，筆者會於後文做說明分析，此處乃以筆者蒐集之不同時期組織架構做討論依據。

<sup>14</sup> 1987 年輔大歷史系畢業，曾擔任動腦雜誌社長助理（1987）、生活品質文教基金會執行秘書（1988）、傳播公司社教節目執行製作、導演（1993）、伊甸社會福利基金會公關組組長（1997），並於 1999 年加入布農文教基金會擔任執行長秘書、公關組長，爾後擔任基金會行政部長至今。本身非原住民身分，於 1999 年嫁做排灣媳婦。

## 二、藝術部門的出現

根據前後幾次組織部門的調整調動，程度上反映出基金會內部面對現實需求狀態所做的重心轉變。從早先的九大部門，相當呼應基金會提出的六大發展面向。爾後（圖 6-2-2），人事部納入行政部，教育部併入社福部，農業、工程部納入事業部，從部門位階變成組的位階。組織架構整合過後，確立行政部、文化部、社福部、宗教部、事業部等部門的必須性，成為日後架構中的必要部門。另外，此時期的架構中較值得注意的是，成立了「台灣原住民當代藝術中心」，並且設立藝術家工作室。

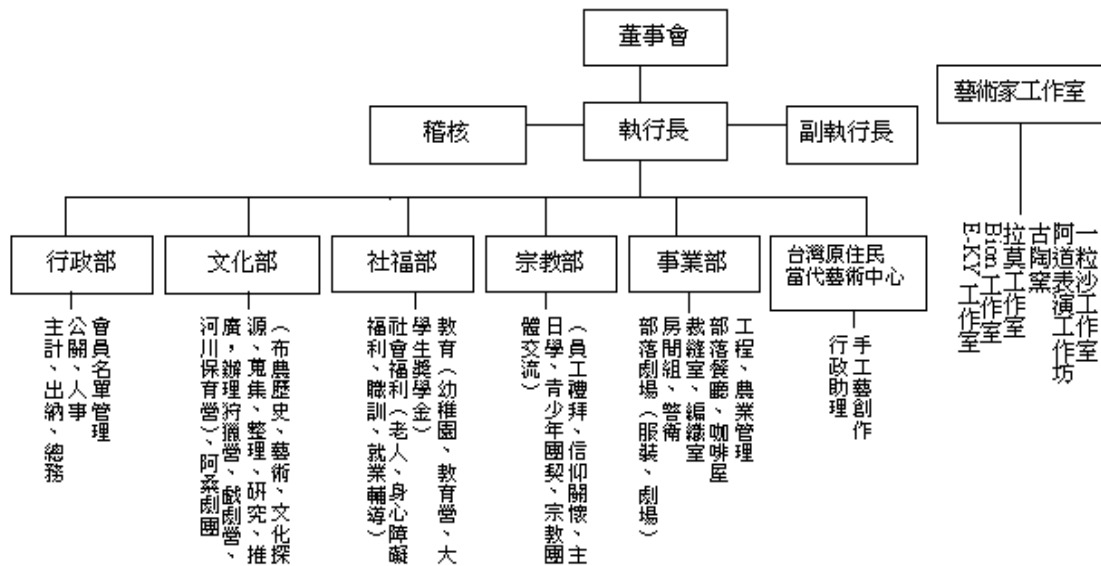


圖 6-2-2：基金會組織圖（2001 年修定版）

資料來源：基金會網站資料（檢閱日期：20050517），筆者繪製。

基金會大約在 87-90 年，舉辦多次的原住民藝術展示，包括「山與海的呼喚—布農文教基金會年度成果展」、「山·海·太陽光—布農部落原住民環境裝置藝術聯展」、「長虹的跨越—原住民藝術創作聯展」，以及「日昇之屋--布農部落 2001 年度大展」，並於 89 年 4 月 30 日創立「台灣原住民當代藝術中心」。除了反映此時期由於園區民族藝術特色建置的需求，藝術面向受到重視。而文化部長那布，亦是具有相當影響力。身為「台灣原住民當代藝術中心」藝術行政的鄭桂英就表示，此時期的藝術發展，多是由那布在主導策劃以及自行發掘相關資源：

Nabu(那布)去找來的人，然後現場做 他的名子都取的很好聽，叫做什麼「山、海、太陽光」啊 就是那些，其實 Nabu 藉由一些人情，譬如說他會常開著車子去，跟人家聊天，最後聊來的，其實 Nabu 本身有很多的想法<sup>15</sup>

<sup>15</sup> 鄭桂英訪談資料，訪談於基金會辦公室，20040809。



由於身兼副執行長與文化部長的那布對藝術面向的重視，加上園區景觀建置的需求，因此此時期藝術發展蓬勃。

### 三、事業部門成為發展重心

然而，從 2002 年修正的組織圖中（圖 6-2-3）顯示，藝術部門併入文化部，藝術家工作室規模縮小。然文化部加設蜂巢志工團，負責教育營志工的管理訓練；而新成立內本鹿學院，則表示文化部將內本鹿尋根列為深耕要項。此時期人事組亦從行政部轉由副執行長那布負責。教育組自社福部轉至福音事工部（即宗教部）；社福部下設延平鄉原住民家庭暨婦女服務中心，企圖整合身心障礙、老人社會福利業務，並且著手關心原住民婦女問題，如受暴婦女協助救援、中輟女生協助就學業務。農業部再度獨立成為部門。會計部自行政部中獨立出來。事業部的業務內容以及人力急速拓展；另外，增加承接政府永續就業方案人力。部門各有發展重心，定位大致底定。事業部開始逐漸擴大。

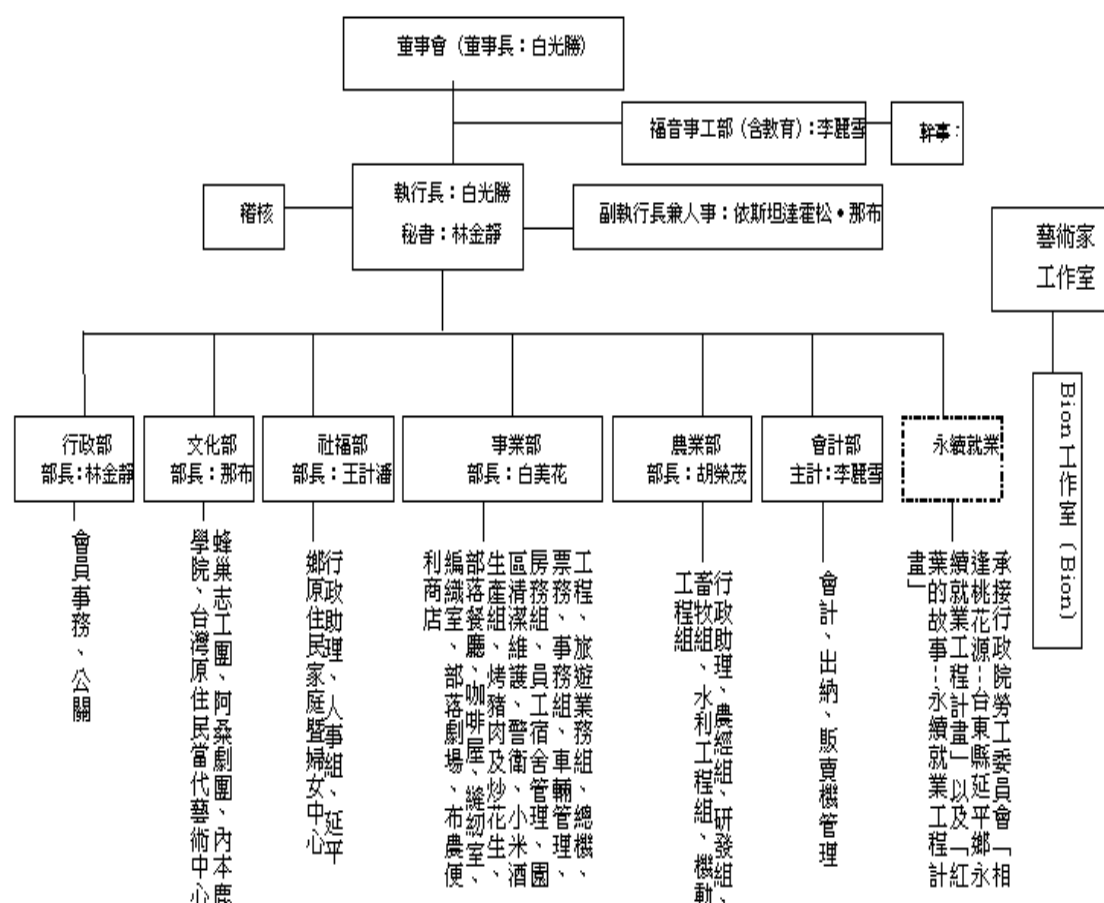


圖 6-2-3：基金會組織圖（2002 年修定版）

資料來源：基金會提供，筆者繪製。

#### 四、朝產業發展的組織架構<sup>16</sup>

近期（圖 6-2-4）的基金會的組織架構（2003.10 修訂版），上設有董事會，目前有 8 位董事；下設有執行長、副執行長、稽核，部門有福音事工部、會計部、行政公關部、文化部、社服部、農業部，另設有紅葉溫泉管理處以及永續就業方案進用人員。社福部業務只剩下老人居服以及送餐的服務，其他則與 2002 年版之組織架構相去不遠。

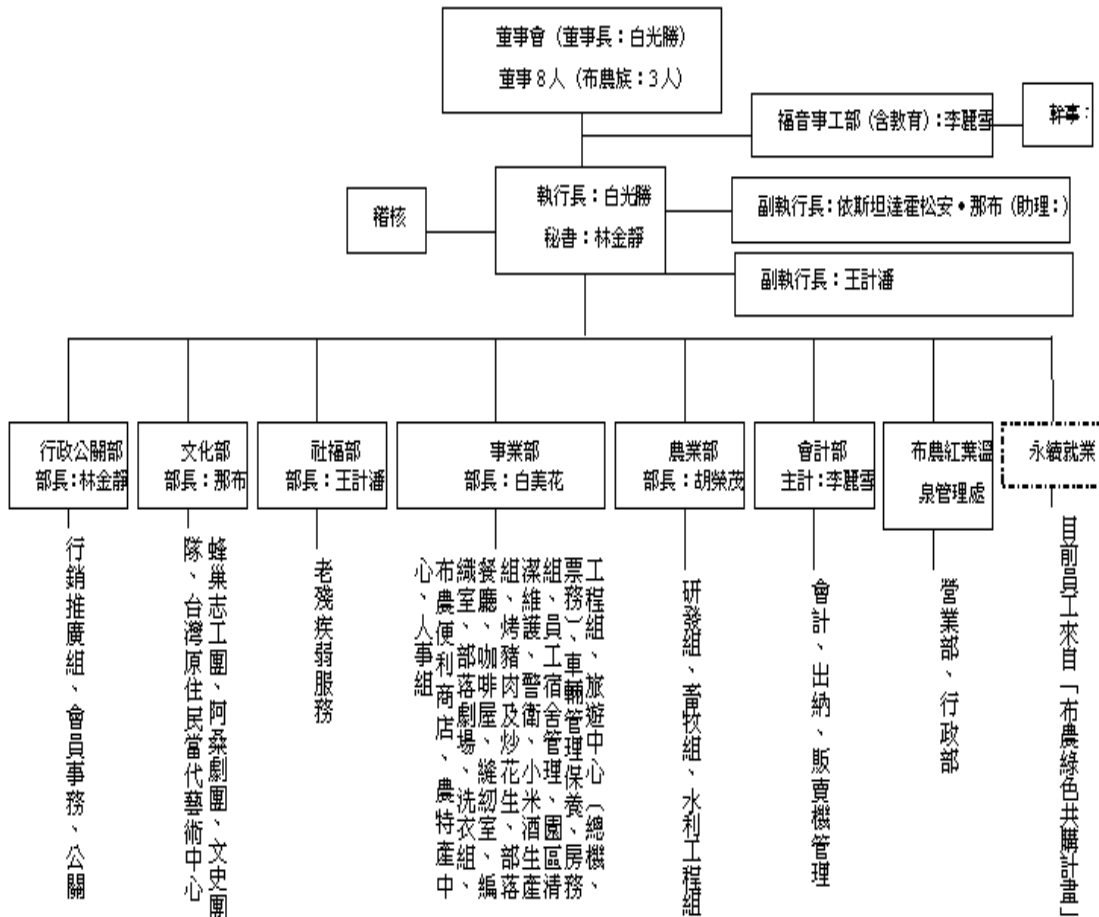


圖 6-2-4：基金會組織圖（2003 年修定版）

資料來源：基金會提供，筆者繪製。

總的來看，行政部、會計部、福音事工部較無變動。農業部的再次獨立，反映「布農部落」欲轉型為休閒農場的方向定位。教育面向一直是基金會致力的重點之一，在其發行的刊物以及贊助文宣中，皆是重要報導項目。不過，可能是因為定位上多以伴讀性質居多，並無課程設計規劃，在基金會礙於人力以及能力，因而在層級上只是基金會的一個小組。

社福部從教育組業務的轉出，到後期只剩下關懷老人福利部分，有不斷削弱

<sup>16</sup> 2005 年基金會組織架構中雖仍有社福部以及文化部，但其相關業務實際上已被停置。

的現象；期間也試圖發展原住民家庭暨婦女服務中心，企圖整合並加入婦女面向關懷，但在社會福利人力時間高度需求的本質上，卻只有 3 到 5 名人員，極度欠缺人手狀態下，最後將主軸僅先守住老人福利部分。文化部則在拓展園區建置時，產生藝術部門，後雖合併，然在那布的重視主導下，穩住規模，但筆者田調期間，蜂巢志工團的業務，亦轉出至人事組業務。整體來看，社福部與文化部礙於人力以及基金會內部重視程度，其發展已漸受限制並逐漸萎縮。

透過數據來看，根據基金會 2004 年 8 月內部統計資料以及筆者觀察，<sup>17</sup>扣除永續就業方案 16 人以及布農紅葉溫泉 18 人，家服員 5 人，人力多集中在事業部門各組，約 40 人左右。而行政部的行政人員主要 2 名，會計部 3 名，農業部 5 名，文化部 4 名，社福部 2 名。在遊客尖峰時期，這些部門人員人力，都會釋出支援事業部。而事業部主要負責內容，即是基金會「布農部落」的產業營運。

由於白光勝對於基金會的期待，是給予族人工作機會，因此在人力不斷加入的同時，產業層面也須不斷擴充，才能負荷。加上，永續就業方案帶來的人力<sup>18</sup>，主要亦安排投入組織中的事業部門，因此事業部的發展呈現不斷擴大的現象。

此外，一個相當特別的現象，就是基金會內部人事方面，從早期曾是獨立部門轉變成組的層級，人事組長數度轉移，歷任兼任組長包括白光勝、白美花、那布、王計潘、呂蓓蒂。組長權責主要在人事管理面向，而人事任用最後定奪主導權仍為白光勝所有。

從基金會的組織架構的變遷歷程中，不難嗅出幾個訊息。第一，其六大面向並非朝向蜂巢正六角形均衡的發展。重心不斷轉移，到最後以產業經濟面向為發展重心，內部似乎隱藏了不斷進行的意識形態角力。第二，永續就業方案以及布農紅葉溫泉所帶來的人力需求，致使基金會有擴展的機會，也帶來與在地部落衝突關係的突破契機。然而，多元（源）人力的擴充，背後所夾帶的異質性身分、背景、動機等，卻也讓基金會的發展產生內部新的整合危機。第三，具層級的基金會扁平組織架構，自然產生出不同的權力位階。而具層級性的組織架構，與布農族傳統平權的無階級文化，以及能力取向傳統出現了衝突。加上由於位階的人事任用，有其歷史因素以及身分考量，卻因此形成「白氏」的區隔作用。由於高下不同的位階對應了資本的取得與累積的宰制優勢。因此在具位階的組織架構

---

<sup>17</sup> 基金會人力多呈現兼職多用的狀況，部門人數並無法確切算出，僅能約略估計。

<sup>18</sup> 近年來因產業工作機會減少、失業率逐年攀升、結構性失業問題日趨嚴重，為保障勞工權益，促進國民就業，行政院勞工委員會（以下簡稱本會）於 90 年度規劃辦理之「永續就業工程計畫」，創造在地就業環境與就業機會，培養失業者再就業能力，紓解失業帶來的危機與壓力，已產生明顯成效。本（91）年度更進一步結合企業單位規劃本方案，以提供失業者多元化就業管道。（行政院勞工委員會勞職業字第 0910202546-1 號令）

下，也隱藏了權力鬥爭的互動關係。

組織架構將基金會多元（源）人力做一個系統化的組織。而成員間透過彼此的對應關係，以及各自的身分背景與工作能力性質，產生互動並形成基金會的內部社會關係結構。而基金會亦透過一整合的過程，希冀將內部歧異的意識形態進行整合，進而一體進行生產活動，完成一生產模式。筆者將於後兩節分析基金會內部的社會關係與基金會生產活動運作背後的意識形態整合歷程。

### 第三節 基金會內部的社會關係

#### 一、多元的人力資源

從教會帶領時期到基金會前期，都是由白光勝個人組織帶領，就連報章雜誌的報導，也以白光勝做為核心報導內容。之後，以白氏家族為核心的人力加入基金會，擴大為組織分工；爾後，由於承接勞委會永續就業方案，擴大工作機會，非白氏族人成員開始加入基金會組織，成為目前的規模。其他人力尚包括非原住民籍員工以及教育營志工。教會時期每年寒暑假固定辦理的部落學童教育營，其志工老師之來源，則由早期具基督徒身分的青年學子，擴大到目前以整體大專院校青年為招募對象。(圖 6-3-1)

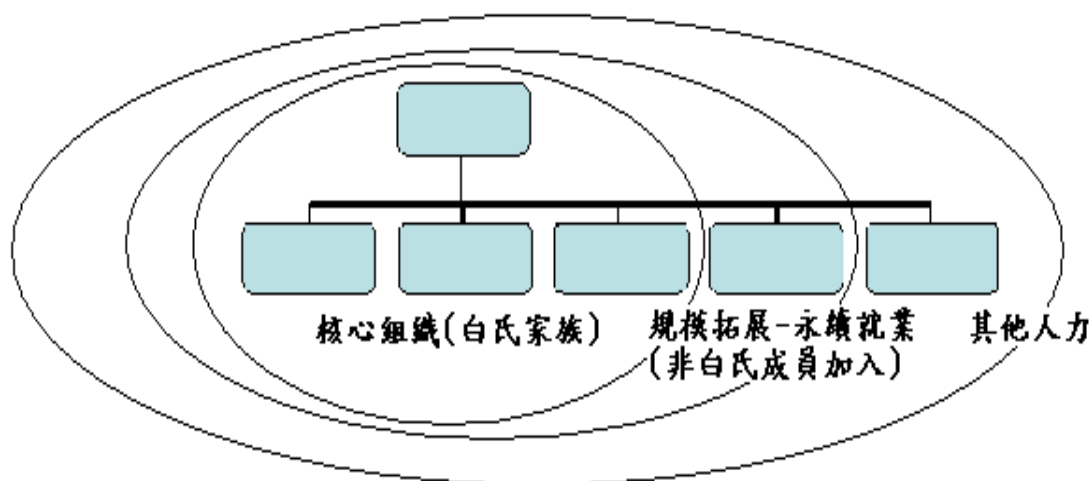


圖 6-3-1：基金會組織發展示意圖

說明：基金會的組織結構，與其歷史發展及成員身分有程度上的呼應。

#### (一) 進入基金會組織分工

##### 1. 白氏家族成員加入

有了土地，基金會也成立了，再來需要人力。但在基金會創建初期，台灣社會經濟仍榮景看好。那時原住民在都市做板模，薪水一天都可以有 2000 元，當時白光勝頂多能發出每天 500 元的薪資。而且當時台灣觀光風氣尚未盛行，觀光是一種奢侈的休閒，誰也料想不到，在短短的 5 年之後，變成全民的新經濟運動。白光勝說著當時社會環境的狀況：

在一片不看好，沒有人要來，在林班都是兩千塊，砍草，摘茶葉一千八，揉茶兩千五，哪裡有人要來五百塊的啦，文化的重建本來就是艱辛，沒有人看好 在九年前，原住民在台北板模，每天大概兩千塊，

那時開始要做，我有土地了，但是我要有人啊，我就是一天五百塊，我說叫一些的人來<sup>19</sup>

於是白光勝開始遊說身邊的親人投入幫忙，弟弟那布（白光榮）和溫錦生<sup>20</sup>就是在這時候加入白光勝的理想打造。對於有親友不顧薪資的落差加入幫忙，白光勝憶起這段艱辛共苦往事，仍深深的感動：

以前原住民打獵會分享，今天讀書的、勞力的，當有兩千塊，也不會分享給老弱婦孺，因為要應付現代文明產品麻，沒有人來要幫助我做這個工作，我叫我弟弟過來，我說部落的重建你若不回來，那誰來做呢 部落的重建是機會的時候，他來了 溫爸爸他那個時候，一個月是七萬塊錢，他是開拖車的，在宜蘭花東很辛苦，他都要在車上睡覺，因為沒有人來，他就過來<sup>21</sup>

提起那段艱辛歲月，白光勝還舉了其母親、姊妹們學習編織的坎坷歷程。白光勝心疼的說道：

我的大姊，本來是從桃園買房子，然後賣掉到台東，然後九年前，她也把台東屋子賣掉，蓋了這個屋子，沒有學編織的 不要騙你，我叫她負責編織，她什麼都不懂，她嫁給平地人，從小在外面，真正悔改信耶穌之後，她侍奉很認真。後來我就說我要這個人（編織），沒有這個人。她說好，我在教會的時候，已經是很辛苦支持我的工作，她就回來，後來她到海端去學編織，我的媽媽和大姊和白美玉，去看、請教，他們都不教，理都不理，拍照也不能，我媽媽是布農族，她都不理他們，你這個編織品我買好不好，白大姊高價他不賣 因為他知道我們要往這個地方（觀光）發展，那時候忌妒都有啦，她很難過。我說沒有關係，剛好有個訓練，就是文化園區初步的編織，白大姊去了中等，第二年再去，第三年高級的，就到南投草屯一個月，結果沒有通過。她又在去第二期的。去南投兩次，你看這個編織，她是這樣逼起來 白大姊之前是基督教醫院很有名的譚院長的左右手、秘書<sup>22</sup>

對於親友能一起投身他的夢想營造，全員不分老幼，做著粗重的基礎建設工作，白光勝述說的語氣中充滿感恩：

你說一天五百塊，要到河裡去拿這些石版、石頭，Nabu（那布）用卡車載到台東這些木材，爸爸媽媽都一起做 還有胡榮茂 然後慢慢人數有點增加，像阿娥，她以前在馬偕醫院，行政的，她是白師母的

<sup>19</sup> 白光勝訪談資料，訪談於小會議室，20040805。

<sup>20</sup> 卑南族，白光勝的妹婿，白美娘的夫婿。

<sup>21</sup> 白光勝訪談資料，訪談於布農咖啡屋，20040807。

<sup>22</sup> 白光勝訪談資料，訪談於布農咖啡屋，20040807。

以白光勝為核心的家族成員，包括白光勝的父、母、弟弟與姊妹<sup>24</sup>及其夫婿們，是基金會發展早期的主力，甚自連基金會早期發展的土地，都是來自家族的資本。不過，這幾位家族成員支持參與基金會的方式，亦有所不同。這是由於除了同為白家成員的身分外，當時各自不同工作狀況的背景所致。其中，有的是本身工作穩定，卻辭去工作加入基金會的發展，如白家長女白美花<sup>25</sup>以及溫錦生。<sup>26</sup>也有身有工作，但以金錢贊助與半參與的方式支持基金會的發展，如白美玉<sup>27</sup>及其夫婿林獻成。<sup>28</sup>也有當時本從事勞力密集性職業，後轉業至基金會，如白美娘。<sup>29</sup>亦有因面臨畢業尚無工作的白光榮加入。<sup>30</sup>

綜上觀之，白氏第一代家族成員的加入，除了基於家族事業的幫忙態度投入之外，其實還有著些許不同的加入動機。而各自不同的工作背景衍生的能力認知，以及自身對基金會的資本投資。都影響其在基金會人力結構的位階狀況，甚而影響其子女（第二代白氏家族成員）的位階關係。

## 2. 教育營培養青年加入

另外，白光勝教會牧會時期，透過寒、暑假教育營，以及平日夜間課輔培養的部落孩童，經過十年醞釀，今日都成為二十好幾的部落中堅青年。在白光勝推動部落重建過程中，在外就學的學子常會利用寒、暑假返鄉幫忙。畢業的年輕人，也多會回來和白光勝一同打拼。如教育營第一期的古總結、蔡善神、柯俊雄、胡榮茂，爾後的余亞萍、古英梅、溫純芳、溫俊賢、溫原田、楊亞蘭、楊亞賀、邱正明等，都是基金會發展上相當重要的資本：

二十年前，當教會與基金會看到自己族群坎坷的命運的時候，我們首先關心的是部落兒童青少年課業的關懷。這一群孩子們，每個都非常優秀，裡面有幾年前大學畢業。當布農部落重建的鐘聲響起的時候，他們放棄都會的生活，回到部落，一起重建那凋零的家園。孩子們經過讀書覺醒之後，今後原住民文化的重建，就是他們的責任與使命。孩子們堪稱都是藝術家，他們會畫畫、雕刻、陶土與編織。每個孩子都是

<sup>23</sup> 白光勝訪談資料，訪談於小會議室，20040805。

<sup>24</sup> 其父母為白聖賀與胡春蘭，家中排行分別為白美花、白光勝、白美菁、白美娘、白美玉、白光榮（那布）、白美月。其中，幼女白美月嫁入外省家庭，與基金會往來不多。

<sup>25</sup> 當時為基督教醫院譚院長秘書，為了協助白光勝發展基金會，辭去工作加入基金會。

<sup>26</sup> 其當時工作以開拖車為業，據白光勝所言，當時其月收入可達七萬左右。

<sup>27</sup> 目前為紅葉國小教師。

<sup>28</sup> 布農族，延平鄉代表秘書，亦為基金會董事之一。

<sup>29</sup> 進入基金會之前，在外地擔任清潔人員，目前擔任「部落餐廳」經理。

<sup>30</sup> 基督教書院畢業，即參與白光勝的事工活動至今。

部落咖啡屋的調製高手，所調製的咖啡是這麼香醇<sup>31</sup>

還有胡榮茂，他那個孩子，教育營的時候，他國小六年級，很乖巧，他貧窮，只有讀到高職，他很會修理電器焊的啦 他很有愛 然後他畢業的時候在這裡，十一年前<sup>32</sup>

這些青年早年透過教育營基礎教育的競爭力提升，而有到外地升學、工作的機會與經驗，歷練之下都具有獨當一面的能力。秉持著回饋態度返鄉，希望延續孩童時對土地的感動與記憶。由於經過大社會教育以及社會經驗的洗禮，對於社會一些基礎知識運用，有一定程度的認知與能力，如企劃能力、電腦基礎操作、媒體運用概念等。是基金會與大社會銜接上，以及發展民族文化觀光產業相當重要的地方優質人力資本。

此外，教育營培養的青年當中，也包含許多白氏第二代近親，在外地求學之後，亦返鄉加入基金會的產業工作。不過，多被安插在基金會二級主管（組長）的位階，致使「白氏」之名，在基金會組織結構中，演變成爲具權力意涵的象徵符碼。

## （二）基金會規模拓展：非白氏族成員加入

基金會的發展和 pasikau 部落的族人一直存在隔閡，以「布農」爲名的基金會，沒有獲得相對的回饋，是最令部落族人非議的事。直到 2001 年行政院勞工委員會核定基金會申請的「相逢桃花源」永續就業方案，補助進用 126 位人員經費，雙方關係出現轉機；同時基金會的組織發展，亦突破白氏身分成員侷限，加入大量非白氏家族成員。部落青年同時爲基金會員工的蔡善神，亦以此段歷程爲其紀錄片《布農文教基金會的美麗與哀愁》（2001）的拍攝素材。其後基金會申請通過的就業方案尚有「紅葉的故事」以及目前執行中的「綠色共購計畫」。

透過這些「短期」就業方案，所加入基金會的成員，多對工作機會有高度的需求。這些人員由於大社會所需求的知識性專業能力較薄弱，多從事勞力或執行面的工作項目，因而較易在講求績效的資本就業市場中被取代、淘汰，趕搭上失業潮流。因此這些來源的人力會傾向對於經濟需求的動機強烈，能力上則較不具知識經濟專業。然而，由於基金會著眼於提供就業機會，並非職業教育訓練，致使基金會僅是吸收大社會淘汰的人力，並且再次複製了社會的職業能力結構分佈。因此，在基金會內亦多安排其於勞力爲主或執行面向等非專業知識技術的工作職缺上。

<sup>31</sup> 「部落劇場」白光勝解說旁白，20040404。

<sup>32</sup> 白光勝訪談資料，訪談於露天咖啡座，20040804。



另外，值得注意的是，提供工作機會，竟然能讓部落族人對基金會產生態度上的轉變，亦反映出地方族人對於工作機會所產生的經濟面向的感受力。這也程度上呼應基金會具原住民身分的工作人員多普遍從經濟觀點出發的現象。

### （三）其他人力

#### 1. 平地員工加入

在基金會發展大約 4、5 年左右，開始有非原住民籍的員工零星加入組織。<sup>33</sup> 非原住民籍員工在基金會族人口中稱之為平地員工。平地員工在基金會的比例是不高的，<sup>34</sup>但平地員工中多集中居處基金會企劃要職，或解說員等知識性專業需求較高的工作。這反映出基金會對於相關能力人才的需求以及相關專業能力族人人力的欠缺。

從經濟層面來看，身為非營利組織的基金會所能提供的薪水，對於具有專業身分背景的人的吸引力並不太高。李冠樺她就認為這也是基金會無法吸收到太多專業背景員工的侷限之一：

**很難，妳知道為什麼嗎？因為，在非營利組織這樣的 pay，怎麼可能有那麼多的人，有能力的人，沒辦法** <sup>35</sup>

來到基金會，他們每個人有著不同的故事與理想。如：視覺設計背景出生的鄭桂英，來到基金會前，曾在商業性畫廊工作過。由於想到台東做一番沉澱放鬆，因此就巧合的透過破報的徵人啓示來到了基金會，她不諱言甚至在來基金會之前，連基金會在做什麼都不知道。在基金會任期中，她推動許多貼近地方的活動，諸如「Tan dusa dusa 雙雙對對--攝影情人節」、「畫我耆老 hudas」、「malima saikai su tina—媽媽和我的故事」、「sima su tama 爸爸節玩泥巴」、「延平鄉布農族兒童畫展」等活動，拉近各村族人親子距離，為部落留下美好的記憶。

又如：交大工業工程管理系畢業的蔡乃光，在大學時期曾擔任山地文化服務團團長，因而有機會擔任教育營的志工老師，甚而認識基金會的組織，也讓他決定畢業兵役過後，加入基金會的工作。曾協助基金會資料庫管理工作，以及擔任基金會房務清理工作。他全心投入，而且積極參與，盡一切所能，協助各部門的人力支援，並且樂在其中。他的表現與態度，讓身兼副執行長與文化部長的那布相當讚賞，亦曾在晨會的員工集合機會，表達讚許之意。

<sup>33</sup> 如 1999 年加入的行政部長林金靜，2000 年加入的社福部長王計潘、2001 加入的蔡乃光，及其後陸續加入的李芳如、李冠樺、鄭桂英等。

<sup>34</sup> 以 2004 年 8 月基金會內部統計資料為例，僅佔 1/10。

<sup>35</sup> 李冠樺訪談資料，訪談於基金會辦公室，20040807。

會來到基金會的外地平地員工，大多有一股自我實踐的內在動力，特別是年紀在 25-35 歲左右的青年，他們並不特別在乎薪水，尤其在物價不像台東那麼高，更有條件不在意。他們各懷著對自我的理想以及不同的專業背景，在基金會發展歷程以及內容實踐上佔有相當的地位。

族人們也多認可其能力，不太出現非議，甚至對於其表現表達出欽佩之意。例如：身為社福部社工專員胡明雄，就對部長王計潘能力讚譽有加，並且相當感動其對部落社福工作的執著推動。又如：在基金會擔任解說員的胡榮成，對於行政部長林金靜擔任解說員時的態度以及平日的工作能力亦甚為推崇。而在基金會工作的平地員工亦受到白光勝禮遇與倚重。其中又以林金靜與王計潘更擔任基金會的部門主管，成為組織中唯二的非白氏主管。

這些平地員工在筆者田調期間，因為不同的因素，逐一離開了基金會，而基金會理想實踐的空間被壓縮是共通的因素之一。然而，即使離開基金會，這些平地員工仍心繫基金會，亦會透過私下的人脈管道，關心著基金會發展的一舉一動。

## 2. 志工人力

志工是基金會的人力來源之一，主要是針對教育營的師資為主。這支人力並不在基金會組織架構中，採寒、暑假例行性招募方式。早期師資主要透過教會網絡，邀請台中中會大專學生中心、基督書院差派學生在寒暑假期間來部落，為孩童加強數學、英文等課業輔導，後來擴大招集台大、師大、政大、交大等等學校的學生前來幫助教育營。教育營除了提供部落孩童師資，亦是一個提供大社會青年認識基金會、接觸異文化的窗口。

早期主要提供簡單的食宿，交通與課程所需費用皆由學生自理。近幾年，基金會開始增加提供教育營師資回程車資的補助。由於教育營本著「**世界上最重要的資源，不是石油而是兒童！**」，辦理已經歷 20 個寒暑，因此基金會亦規劃出相關的權利義務規範（附件）。教育營志工人力，早期是由基金會教育部（組）直接管轄。後來改由文化部設立「蜂巢志工團」，從其發展遠起與目標可知，基金會試圖更有系統的管理、訓練志工：

而布農文教基金會為了讓所有的志工朋友都可以運用自己的專長為社區及部落服務，於 2001 年 5 月成立了「蜂巢志願服務團」，希望能夠結合志工朋友們的力量，除了辦理原住民學童課業輔導及部落社福相關事務外，蜂巢志願服務團更希望透過平日的訓練、寒暑假青年朋友的志願服務及課程訓練，讓青年朋友們學習過去原住民部落傳統分享、互助的精神，接近自然、體驗自然，從中體驗志願服務的意義。而在從事

志願服務過程，能從中學習到服務的精神，更能因深入部落，在課餘時間安排了內本鹿地區基本的布農族文化認識、了解布農族的部落文化、學習如何以實際行動服務社區。<sup>36</sup>

其服務內容亦有所拓展，除了教育營之外，尚增加協助基金會事工業務的志工活動，包括：

一、協助辦理老人、身障者居家服務及送餐服務事工。二、協助辦理生態復育暨河川保育之活動。三、協助辦理本會布農學苑冬日學校暨夏日學校活動。四、協助本會重建工程。<sup>37</sup>

由於基金會專業人力的需求以及面臨財政問題，更拓展了志工招募的工作範疇，試圖以此低成本的人力管道彌補基金會的人力需求。分別從基金會 2003 年以及 2005 年志工招募對象，就可以發現志工招募性質的差異。2003 年「讓希望飛揚--布農部落暑期志工招募」，主要招募「在暑期裏擔任和協助，部落的兒童教育輔導者」的教育營青年師資。而 2005 年「布農志工招募」，其招募對象更擴大區分為兩大類：週六日的假日志工以及寒假志工。其中，周六日假日志工，主要是協助基金會產業業務以及行政資料整理，以台東的青年學生為目標對象：

我們需要協助的地方是咖啡屋、餐廳、農特產中心、房務、布農紅葉溫泉、行政資料整理，基金會將為您投保 100 百萬的意外平安保險以及住院治療保險，並提供三餐、住宿，交通自理，歡迎台東的朋友加入。<sup>38</sup>

而寒假志工又區分為：布農學苑冬日學校志工老師以及產業服務志工。其中教育志工師資招募部分，其需求內容以及基金會回饋內容為：

希望的志工老師是來自大學社團或個人，需要 12 位志工老師。幫孩子們課業輔導國語、數學、自然、英文 補救教學，還有寫暑假作業、上布農文化課程。遇到週六、假日基金會將提供老師在布農部落工作經驗的學習。參與活動期間基金會將幫您投保 100 萬的意外平安保險以及住院治療保險，並提供當次梯隊時間內的三餐、住宿，全程參與者補助當次梯隊的國內交通單程車費 補助最高限自強號火車。<sup>39</sup>

而產業服務志工的資格需求及基金會回饋內容有：

我們需要協助的地方是咖啡屋、餐廳、農特產中心、房務、布農紅葉溫泉、行政資料整理，除了行政資料整理需要會電腦打字之外，其餘都可

<sup>36</sup> 蜂巢志工團的源起與目的簡介，基金會資料提供。

<sup>37</sup> 蜂巢志工團的源起與目的簡介，基金會資料提供。

<sup>38</sup> 2005 年「布農志工招募」招募文案，基金會資料提供。

<sup>39</sup> 2005 年「布農志工招募」招募文案，基金會資料提供。

以不需要任何經驗，基金會將會幫您投保 100 萬的意外平安保險以及住院治療保險，並提供當次梯隊時間內的三餐、住宿，全程參與者補助當次梯隊的國內交通單程車費 補助最高限自強號火車。<sup>40</sup>

然今日志工的管理因為文化部人手的吃緊，因之將其業務轉至人事組。不過，由於基金會人力主要投入在事業部門營運，志工訓練及帶領過程不被重視。基金會欠缺溝通帶領，致使有些大學生抱著「有吃又有玩」的心態來到基金會，完全不了解至此的權利與義務。甚至出現志工在服務期間，脫隊至台東海邊遊玩的情況，並且自認為理所當然。而課堂教學欠缺規劃，更讓教學成效大打折扣，甚至本末倒置，以遊樂取代課輔的根本功效，而流於一種形式。另外，志工間管理規範執行不夠徹底，造成抱著不同期待的志工在互動上產生摩擦，不但造成人事的困擾，亦使許多志工反而留下負面的回憶，以致辜負一個願意深入接觸基金會的機會。

綜上觀之，基金會人力來源管道相當多元，每個個體都懷抱著自己的理想與憧憬來到基金會，彼此不同的意識形態，在這個場域中碰撞衝擊著。而基金會吸納這些人力，為的是去推動在地的部落文化重建。因之，意識形態的整合，成為理念實踐之前的重要工程。

## 二、基金會人力結構

### （一）以布農族籍為主體

根據基金會 2004 年 8 月的內部統計資料，102 名員工中（包含永續就業方案），從民族身分別來看，具有原住民身分者，有 92 人，其中以布農族 72 位最多，佔整個基金會人員 7 成比例，其他有阿美族 12 位、泰雅族 1 位、卑南族 6 位、排灣族 1 位、非原住民 10 位。而其中領有殘障手冊者有 7 位。<sup>41</sup>因此，基金會目前是以布農族籍為主體工作人員。

### （二）「白氏」為主體

基金會不同來源的人力，透過組織架構獲得相關連的位置。而架構中相對的位置關係，則有歷史以及身分兩大因素的交錯影響。至筆者田調期間，基金會的部門（一級）主管，除了白光勝為執行長外，尚有六位部長，分別為：會計部主

<sup>40</sup> 2005 年「布農志工招募」招募文案，基金會資料提供。

<sup>41</sup> 基金會資料提供，200408。

計兼福音事工部長李麗雪、行政部長林金靜、副執行長兼文化部長那布、社福部長王計潘、事業部長白美花、農業部長胡榮茂。除了林金靜與王計潘為漢人身分外，李麗雪為白光勝的夫人，白美花是白光勝的大姐、那布（白光榮）是白光勝的胞弟，可見幾乎青一色以白光勝為核心的白氏家族成員所擔任。這樣的主管結構，除了顯示白氏在基金會的決策權力地位，程度上亦反映早期以白光勝為核心的白氏家族成員，在基金會發展歷程的重要歷史地位。這也是白光勝對於部落族人對基金會「白氏企業」質疑的回應。白光勝認為是有這段歷史因素：

今天你說白家企業，起初不是白家開始捐兩甲土地的時候，不是小土地，幾乎所有的土地都捐出來的時候，那我們是賭注，有一天經營不善倒了，就是政府處置這土地，這樣的冒險、投入，他是不穩定的，但是我們一家這有自信的把他走出來<sup>42</sup>

然而，在排除具有歷史因素的一級主管任用之後，二級主管的任用，仍以白氏為主體時，至此，員工以「白氏」做為一個群體概念的認知更形明確。在基金會扁平的組織下，出現白氏壟斷主管階層的現象，而任用的標準不透明，更讓「非白氏」員工，認知到「白」不單只是姓氏，其背後包含著相對優越的機會、權力，以及相對應的實質薪水收益。即使，白光勝認為基金會當今日已有 100 多名員工參與，不全然單只是白氏家族成員，其實已經走出當時靠白氏起家的侷限。他辯駁道：

但是布農文教基金會，不是白家，是整個布農的發展 妳看以前是白家企業，今天已經一百多個人的時候，怎麼會是白家企業，大家都有機會就來<sup>43</sup>

但，在具權力與權利的主管階層，幾乎全為白家成員擔任時，其他族人員工實無法對基金會產生認同歸屬。根據訪談筆者整理出基金會擔任幹部職務的名單，以及其與以白光勝為核心的白氏家族的關係表。（表 6-3-1）可以發現除了行政部部长與社福部部长為平地人，以及農業部部长為部落青年外，<sup>44</sup>泰半的組織幹部都具白家的血統。根據基金會的員工表示，「 只要是白氏家族，可以不經過應徵、面試而身居要職，而且不論其進入基金會先後，並且幹部會議多為白氏家族成員參加」。<sup>45</sup>基金會幹部的產生沒有可供信服的遴選機制，「白氏」在基金會似乎成為特權階級，非白氏員工只能私底下抒發不滿。

<sup>42</sup> 白光勝訪談資料，訪談於露天咖啡座，20040804。

<sup>43</sup> 白光勝訪談資料，訪談於小會議室，20040805。

<sup>44</sup> 然若追溯，亦有遠親關係。

<sup>45</sup> 基金會員工訪談資料，訪談於基金會，20040828。

表 6-3-1：基金會幹部與白氏關係表

姓名	職稱	與白光勝之關係
白光勝	董事長、執行長	本人
李麗雪	宗教部部長、會計部部長	白光勝之妻
白美花	事業部部長、人事部部長	白光勝之大姊
白美菁	布農便利商店店長	白光勝之大妹
白美娘	部落餐廳總經理	白光勝之二妹
那布（白光榮）	副執行長兼文化部部長	白光勝之弟
溫錦生	交通組組長	白光勝之二妹夫
賴桑	工程組組長	白光勝之大妹夫
林獻成	董事兼駐基金會藝術家	白光勝之三妹夫
李素娥	會計部主任	白光勝之妻之堂妹
余雅萍	紅葉溫泉主任	白光勝之外甥女
溫俊賢	紅葉溫泉主任	白光勝之外甥
溫源田	紅葉溫泉主任	白光勝之外甥女
溫純芳	旅遊中心組長	白光勝之外甥女
余聖君	基金會按摩服務負責人	白光勝之外甥女
楊亞蘭	教育部部長、旅遊中心組長	白光勝之外甥女
楊雅賀	部落劇場負責人	白光勝之外甥女
胡雅苓	部落劇場負責人	白光勝之表哥之女

資料來源：筆者田野訪談整理製表。

「白氏企業」的質疑，其實反映出布農人的平權概念以及能力取向的社會文化。布農族平權的文化，表示的是立足點的平等，不因出生（血緣），而賦予先天社會地位的差異；而社會地位的建立，則來自於後天被認可的能力。這樣的文化深刻的表現在布農族報戰功的儀式。傳統布農族人，透過這樣的儀式場域，大聲地呼喊自己狩獵的功績，以展現對自己部落的貢獻，同時尋求群體的認可，建立其社會地位。然而，功績若略遜一籌，則會放在心裡，力求下次更好的狩獵表現。因此，布農族的平權社會，是崇尚能力，並具有隱性的競爭關係。

尤其基金會的經營方式，類似扁平化的企業組織，屬於階層性組織的運作模式，與布農族傳統無階級的平權文化，有邏輯上的衝突與調適空間。當無階級的文化邏輯與階級性的管理邏輯，調和的過程中，布農族能力取向的社會概念，因而被突顯。這樣的轉化過程，能力認可成為指標，以成為位階較高的管理階層。

當許多白家成員，在能力尚未被認可，只因為具有血緣，而成為位階較高的主管階層，自然無法令族人員工信服，而產生「白氏」的區隔認知，對基金會的認同降低，甚至產生白家為「主」，非白家為「副」的情緒，而出現「混口飯吃」

的工作態度消極應對。因此那布即便是口口聲聲地號召族人員工，以「同一口灶」的心情來基金會工作，仍無法深刻感動族人員工，而流於形式。有些白氏主管，更由於缺乏人事管理的專業訓練，甚至會出現情緒性的管理方式，更強化「白氏」的反彈衝突情緒。

## 第四節 基金會內部對立辯證的實踐邏輯

人世間的事總是充滿著許多矛盾對立的關係，然後透過此矛盾對立產生辯證性的思考與反省，並產生整合性的瞭解帶動一個社會邁向未來的實踐。這是批判理論對理解人文社會現象的一種貢獻，此時此刻非常適合用來理解基金會內部的處境。確實，前文敘述中各部門間發展的變化，除了反映出整體基金會運作的大概方向之外，其實與部門主管間的認知以及權力關係，有某種程度呼應。曾經有員工彼此在互動聊天過程，表示自己部門是替基金會獲得較高的經濟收益之類較勁的話語內容。雖不常出現這樣的談話，但以經濟收益為首要考量以及品評標準，這樣的想法卻實際充斥在多數員工及部門主管間。

至於基金會文化跟社福面向，則是屬於文化部與社福部推動的業務，員工僅大概知道有這方面的服務，並視之為花錢、賠錢的單位。再加上以上兩個部門承接政府專案時，必須先辦活動，政府單位才能進行核銷撥款動作，因此造成此兩部門不斷透支的印象。不同的認知，造成文化部、社服部與負責基金會收支控管的會計部主計間的緊張關係。而由於此兩部門沒有專屬戶頭，偶而也會出現專案款被挪用做基金會其他建設款的困擾事件。如今在整個基金會面臨財務問題時，首當其衝的即是文化部與社福部，甚至出現裁撤的聲音。

面對這樣的狀況，兩個部門內的人員，漸漸感到無奈、挫折和淡淡的失望：

她會講一年的生產力多少，有沒有比事業部高 她所謂事業部是咖啡啦、餐廳啦，跟住宿 為什麼想收掉，因為很小（收入）他（事業部）的很大<sup>46</sup>

當我來到這邊，我才知道這邊是非營利組織，在做什麼，期待我可以做一些什麼。其實我在台北做的東西是不同的方向，因為現在服務的宗旨，可能不是為了要賺錢，可能是為了可以把這樣的錢，用在一個地方上，我覺得是我生命中很特別的經驗，好像不是為了服務老闆一個人。可是結果陸陸續續，變的好像愈來愈商業了，我們跟外面都會解釋說，我們會回饋在社區上，在哪邊 哪邊，但是我覺得好像淡掉的感覺<sup>47</sup>

身為文化部長那布表示這兩部門的人員，在活動執行上，常無法獲得支持與鼓勵，也替他們感到委屈：

所以我對文化部和社服部的工作夥伴，都很心疼他們，有理想但被這樣對待，壓力很大，就是沒有很多的鼓勵 我叫他們有機會放假就

<sup>46</sup> 基金會員工訪談資料，訪談於 pasikau 部落，20040815。

<sup>47</sup> 基金會員工訪談資料，訪談於部落茶屋，20040821。



放假 不能真的讓他們在工作上面真的發揮 其他部門的態度不太一樣，我們文化部還要支援其他部門 組織對於這個部分的重要性不是那麼清楚 白牧師大概清楚，但無能為力<sup>48</sup>

文化部專員李冠樺，則用另一種角度去面對。她認為以文化作為一個產業的核心，是一個很新的概念，加上不能被量化，導致不被理解，她認為基金會內部也在慢慢的進行調適：

這樣的概念本來就是不容易被了解 因為那樣的概念不被了解，不被了解有很多原因，有的原因 所謂無形的影響，也會直接影響感官性，這樣文化性活動，也是促進我們文化銷售的一個動力，只是因為它無形無法被量化，所以它變成這件事情的重要性，不是那麼清楚的被了解，他不了解 一個是這樣，另外 就是阿，就是不被了解啊，你懂麼，就像老師講一加一等於二，就是會有人不懂為什麼一加一等於二一樣。但是原則上，大部分人都會清楚這樣的銷售上是為了什麼。

在我們的解釋，在牧師，在晨會啊，會去陳述一些觀念，牧師在做禮拜的時候，因為牧者的角色比較像教導的角色，他也是一直在做這樣的陳述，讓人家了解，這是做什麼的。我們有經過這樣的，我們基金會有用這樣的方式在做教導，讓你了解這個步驟，總比都沒有人做好。另外，還有一個因素，是跟教育。你能不能了解，能不能聽懂，是跟教育有關係。那是個觀念，那觀念是需要慢慢能夠了解，進入狀況期快，跟進入狀況慢，有的很快，有的很慢<sup>49</sup>

以文化做為資本的概念，在鄰近的 pasikau 部落居民同樣也還在建立中。許多族人看到一部部遊覽車，駛入園區都會嘲諷那些遊客是「傻子」、花錢「看猴耍戲」，覺得即便是舞台演出內容，也不過是傳統的平日生活罷了。對於園區內暢銷的烤豬肉，pasikau 部落居民也表示遊客實在大驚小怪，烤肉根本是當地人平常的飲食之一。

基金會雖在推動民族文化重建，甚至成為成為政府的模範。其實基金會內部，對於文化及社福部門的重視度，並不如外界的印象。今日基金會內部仍然不斷地在進行角力，而在面對龐大財政的現實經濟壓力，白光勝的態度也出現了調整，他認為提供在地就業機會，是目前基金會最主要的方向，文化、社福的項目，必須等經濟穩固才能加強，其經營思考是具有如金字塔的階序性。（圖 6-4-1）

**福利社不是有個雕刻，那個七十萬，我在這裡展示的東西，一百萬**

<sup>48</sup> 那布訪談資料，訪談於布農咖啡屋，20040719。

<sup>49</sup> 李冠樺訪談資料，訪談於基金會辦公室，20040722。

的東西，我都買下來，你說文化的東西，當我們沒有經濟，沒有薪水的時候，我們不能再這個方面投入太大<sup>50</sup>



圖 6-4-1：具階序性的經營思考

資料來源：基金會提供。

然而值得思考的是，外界媒體的報導裡面，幾乎是以基金會的文化重建與社福推動的相關報導為主。而其中被報導的活動，亦幾乎都是由文化部與社福部所策劃執行的。外界對於基金會的款項捐助，也多感動於堅持文化重建與社會福利推動。基金會在其推動的募款專案內容上，或者是舞台旁白，甚至自行發行的刊物，都是以文化、社福面向做為主要呈現訴求，足見其了解優勢所在。不過，也有高階主管表示，不排除文化與社福的形象，是現階段的一個策略運用，甚至認為提供在地工作機會，其實亦是一種社會福利的呈現：

所謂的宗旨都是很籠統 他所謂的社會福利做的很不明顯的，就是說並不是很 感覺上是有在做的，但事實上我們是在操作的，那個操作的方式，譬如說做社區關懷，可能會有去探訪，老人慰問啦，或者是說獎學金那類的 獎學金就是用打工的方式<sup>51</sup>

然而，基金會目前將定位放在穩固產業為優先，加上多數員工的經濟為主的價值觀，使基金會儼然成為家族企業，似乎與其宗旨以及基金會的非營利屬性有些背離。也自然造成同居於此地的部落居民反彈，甚至出現基金會是打著「布農」和「上帝」的口號營利的評語。而基金會的員工，則希望白光勝或者整個基金會，能稍稍停下腳步，檢視初衷；重新檢視、思考什麼才是基金會真正的目標：

牧師那麼辛苦的帶領，辛苦走到一半 真是為牧師傷心 希望牧師跟師母，把心定下來，把布農文教基金會重新重整，那才是重點 回頭想一下，當初宗旨在哪裡？有沒有跟宗旨的理念去走。沒錯啦，中

<sup>50</sup> 白光勝訪談資料，訪談於小會議室，20040805。

<sup>51</sup> 基金會員工訪談資料，訪談於布農咖啡屋，20040816。

間都會有一些問題，但是如果碰到問題，沒有朝向你之前那方向走的話，會變成失去重點<sup>52</sup>

……我對目前這樣的經營方式，我覺得有點走味。白牧師的理想很好，可是我們會覺得說，我們的手段，好像已經變成目標了。像賺錢是我們的手段，目標應該是把錢用在社區<sup>53</sup>

關於文化及社福，那布相當了解其為基金會的優勢所在，他甚至認為基金會文化的特性，是國際交流很好的媒介：

……明年之後，房間出來之後，主軸絕對是在這個，文化跟社福。我總不能行銷我的房子吧，那個沒什麼好賣，因為透過文化產業和社福產業的相結合，打造一個消費的趨勢。我在休旅的過程，我參與一個文化的工程。我透過消費，我在幫這個土地，幫他在維持這個空間。推房間，推個屁，有太多地方可以去，我幹麻來這邊，但是文化的特殊性，故事的累積，整個沒辦法被替代，都在文化部和社福的故事<sup>54</sup>

這是非常重要的，你要跟國際合作，只有文化族群的才好跟人家。把它變成一段段的故事，讓文化，跟這群人。生命、理想、歷史感，縮在這群人還在的現狀，拿來跟全世界每個地方交換，太好用了<sup>55</sup>

那布認為，文化部與社福部未來一定是基金會的主軸，只是現階段礙於建設，而有緊縮現象，但一定要守住這個部分，「未來一定是這個重點，只是目前這個基礎的工程還沒到完善的時候，可能能守住就守住，不可能放棄」。<sup>56</sup>面對文化部和社福部，人力緊縮的問題，身為文化部長，那布亦思考或許可以將文化部與社福部合併：

比較可惜，一個是阿潘離開，社福這個部分沒有被運用。從量的角度來看，事實上變的很少，因為只有兩個工作人員離開。想要做的事，社福跟文化部一起來做。合併，因為社福是我們在做服務。社福是文化部很重要的對象是老人跟小孩，那個傳承連接。社福部是服務耆老，文化部是需要耆老，這樣的一個循環，在文化部來帶，是最好的。我來接，就可以兩邊帶。文化部要的東西是出版品，不管是內部出版或是外部出版。我要的是哪一本。一本的經驗，我要的是那個生命史<sup>57</sup>

然而，在基金會未成形的原因，那布認為是因為觀念轉化的問題加上人員需

<sup>52</sup> 基金會員工訪談資料，訪談於布農書坊，20040815。

<sup>53</sup> 基金會員工訪談資料，訪談於 pasikau 部落，20040815。

<sup>54</sup> 那布訪談資料，訪談於布農咖啡屋，20040720。

<sup>55</sup> 那布訪談資料，訪談於露天咖啡座，20040721。

<sup>56</sup> 那布訪談資料，訪談於布農咖啡屋，20040720。

<sup>57</sup> 那布訪談資料，訪談於布農咖啡屋，20040720。

不斷調度支援事業部，而無法加強兩個部門的訓練：

一直沒辦法併，缺一個東西，觀念轉化的部分 兩個部門都在推一個東西，但是如果說同一個人在設計這個活動的時候，社福內部的，由社福行政人員去做，藝文由文化部 同樣都是由同樣一群人來做的話，會更強<sup>58</sup>

社福的可以去上田調的課程，但還沒開始，就被調到事業部，英梅、民雄，一個切豬肉，一個賣咖啡，要不然就是解說員<sup>59</sup>

那布希望將文化社福變成「文化產業」模式，以產生獲利，進而支撐部門運作。然而那布對於文化和社福的重視，卻由於著眼於行銷包裝以及獲利上，「……因為它是最好行銷的東西」。<sup>60</sup>有次在討論文化部製作明信片內容時，竟提出與在地文化社區完全扯不上關係的泰雅族人像為圖樣的建議，「……明信片可以先做吧，以前社福的展覽，泰雅族的照片，可以當作老人家的產業」。<sup>61</sup>在這樣的思考邏輯下，致使其推行的「文化產業」，出現重「產業」效益，而輕「文化」定位深耕的「文化『產業』」思考，忽略了在文化以及社福的性質及服務內容，仍有相當的差異性，而且有不同專業的需求思考。雖然如此，但那布已是基金會對於文化與社福較重視的少數人之一。

在資本體系的環境，基金會必然須面臨經濟壓力，而在產業的經營上，文化與經濟，是否必然呈現相斥性或階序性的關係？推展文化重建的過程，經濟是一個手段，卻是許多族人現實的目標問題。難道現實與理想必得面臨兩難，筆者認為不盡然。其實目前基金會有許多內容，都可以深化成為文化產業，就如鄭桂英提出的觀察，解說部分其實可以深化成為一個獨特的文化產業，

解說員藉由客人來到這邊，透過在地人的口述，把這邊的歷史文化用二三十分鐘，把它描述出來，客人其實都聽的津津有味。其實我也聽過幾次，我覺得這也算是一種產業，而不是要去賣一個東西，而是要去說一個故事 像我們這邊最強的是曉 MIN、英梅，我覺得這個可以讓它變成獨立的部門，我覺得這也是一個產業，不見得要錄製 CD 才是<sup>62</sup>

另外，從基金會 10 年的累積的內容整理來著手，亦是一個重要的面向，如鄭桂英所做的思考，就提供不錯的建議，

其實都是跟商業合在一起，所以我不建議再辦什麼活動。由於我在

<sup>58</sup> 那布訪談資料，訪談於布農咖啡屋，20040719。

<sup>59</sup> 那布訪談資料，訪談於布農咖啡屋，20040720。

<sup>60</sup> 那布訪談資料，訪談於布農咖啡屋，20040719。

<sup>61</sup> 文化部小組會議紀錄，20040815。

<sup>62</sup> 鄭桂英訪談資料，訪談於布農書坊，20040823。

書店和旅遊中心，都會接收到一個訊息，就是他們很希望有沒有什麼關於基金會比較可以閱讀的刊物，或是我們的成長，或是介紹一些比較深層事工的介紹，而不是很純粹很片面的文字。我們現在的刊物他很大的問題是很表面，而且沒什麼保存的價值，也沒辦法變成一個，你會想花錢購買的東西，它也沒辦法讓你很深入的了解。

如果我來思考的話，我會期待我們是會有一個這樣的刊物出來。或許哪個刊物會配合比較早期 VCD 紀錄片，可以把華視新聞雜誌幫我們拍的紀錄片，轉成在這個書籍裡面。我比較期待人家可以藉由這個東西，可以見到不同面向的我們，不只是一直往經濟價值去看的東西。我覺得我們應該要介紹基金會每個不同的部門，他們現在的職責內容。從中間挑選一些比較值得報導的東西，有一些是居家照護老人的部分，因為我們的宗旨還是社福跟文教，關於這部分東西還是比較適合，現在都主打是商業性。研討會這幾年，主辦也很多，協辦也有，事實上研討會能不能激起效果，討論完還不是就散了。而且，有時候這個東西會流於形式。研討會之後，有沒在做資料的整理，或有沒有什麼開創性的建議，才是重要的。

基金會就是沒有這樣的東西，不管是介紹我們區域的布農族文化，介紹遷移史的書籍也沒有，基金會成長之後，對於社區的總體有沒一個實質的改善，給族人除了賺錢的就業機會之外，有沒有更多正面的影響，我覺得這個應該也要讓他出來。我們有這個職責應該要讓人家，讓這個東西透明化，當然這個書籍不見得是變成很多的數據，可是可以有一些比較內在的東西，譬如說：我們在推內本鹿部落地圖製作的過程，帶給社區的影響，對老人，對小孩，或是對學校的教育的影响在哪裡。其實我們更需要這樣的檢討，從這樣再去反應給教育機構，是否真實落實鄉土之類的。<sup>63</sup>

然而這樣的文化產業投入，重要的是需要時間的累積，與用心的經營。它是長遠的產業投資，加上不同專業的結合，細心規劃，之後卻能有很大的回收效益。它不僅在未來可以重複循環利用，呈現出不可取代的文化經驗；同時也累積深化民族文化的厚度，成為無法替代的故事經驗。

基金會 10 年來的成功，很大的原因在於基金會文化重建與社會福利需求的理想落實。以民族文化做訴求的產業模式，的確，誠如白光勝所說的，是艱難且不被看好的，「文化的重建本來就是艱辛的，沒有人看好」，<sup>64</sup>殊不知這卻也是基金會獨特的競爭優勢。那布是基金會對這個競爭優勢，比較有概念之一的成員：

<sup>63</sup> 鄭桂英訪談資料，訪談於基金會辦公室，20040825。

<sup>64</sup> 白光勝訪談資料，訪談於小會議室，20040805。

最強的優勢，就是這個故事，被累積了十年 然後，延續到六十五年前的那段歷史 這個十年，已經累積之前十年，二十年教育的孩子，跟這一方空間的打造<sup>65</sup>

故事是需要時間累積的，10 年的努力，造就基金會無可取代的資本。從需求出發，用行動累積的故事能量，讓基金會足以感動很多人。白光勝有感而發：

白牧師有下一步，我開始關心社區，我開始去抗爭，為我們的自來水、土地問題，跟鄉公所抗爭，我開始關心到教育的問題，這個過程他就感動很多人，他就奉獻<sup>66</sup>

10 年是一個分界，就連白光勝也走的戰戰兢兢。白光勝說：

另一個十年，白牧師要進入第三個十年，第一個十年在延平教會裡面，現在是第二個十年 今年是 2004 年，要邁向 2015 年，這個十年他會變成怎樣 進入到第三個十年的時候，我其實也是蠻恐慌的，可不可以跨越。跨越之後，我們會怎麼走下去。 2015 年在回頭來看，這布農會發生什麼事情，他會有什麼重大的改變<sup>67</sup>

如同李冠樺認為，基金會重要的在於省視目前的 10 年，思考了解自己的定位，調整自己的方向，才能再踏出下一個 10 年的步伐：

十年活動的看法，我們要慶祝十年做什麼，殺豬啊。 想我們要做什麼，我們該做的是什麼，自己目前的方向，我們做了什麼。在去談對外的部分 應該先反省，他十年是一個階段，目前的方向、遠景，要很清楚方向，才能談行銷吧。明年的活動，只是一個活動的執行。如果說把十年看成是一個階段的時候，今天是要看現在是什麼，方向是怎樣，接下來十年 那現在十年是什麼，講不出來不是很糗麼？沒有想辦什麼活動，反倒是希望這樣子<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> 那布訪談資料，訪談於布農咖啡屋，20040719。

<sup>66</sup> 白光勝訪談資料，談於布農咖啡屋，20040807。

<sup>67</sup> 白光勝訪談資料，談於小會議室，20040811。

<sup>68</sup> 李冠樺訪談資料，訪談於基金會辦公室，20040722。