

## 為什麼臺灣需要發展「文化創意產業」？優勢在哪裡？ 以臺灣原住民音樂藝術「布農族八部合音」為例

張慶良<sup>\*</sup>

### 摘 要

產業發展的要項「人」與「資源」，在文化創意產業發展上，臺灣俱備了嗎？本文從探討國際已開發國家經濟發展歷程中，發現臺灣落後此發展軌跡，致無法累積延續經濟成長的成果，使原本傲人的競爭優勢正在逐漸喪失中。本研究以李嘉斯都鐸(Rickards,Tudor, 1998)所著的「MPIA」系統模型為架構，以藍圖、願景、計畫及行動四階段的流程，協助中央與地方利用此架構，在行動上「發展文化創意產業」，實現提昇國家總體競爭力暨平衡城鄉經濟發展的新願景。促銷當地之文化產業，藉此贏得投資、居住和旅遊市場，創造當地之商業契機及增加服務業之工作機會，增加當地之實質收益。

發展文化創意產業，好像回到過去，將社區居民的共同記憶，發展成經濟組成的一部份，為企業未來經營之路打下堅實的基礎。「文化創意產業」已被納入我國未來六年(2002~2007)國家發展重點計畫的發展目標之一，計畫主要的目標在於開拓創意領域，結合人文與經濟以發展文化產業。

在「創新&創造力」理論中，可利用「第五項修練」(Senge, Peter, 1990)，「解決問題模型」(Parnes,S.J.,Ed., , 1992)，「水平思考法」(De Bono,E., , 1985)，來使「團隊」能夠激發出創造力以解決複雜的問題。而「MPIA」係整合各種創造力激發及旁敲側擊思考技術而發展出來，其最特別之處乃在於產生計畫的技術與如何行動的機制；因此，既是學習型願景管理，且是計畫型行動管理的方法之一。

在這篇研究中，本文將焦點放在文化創意產業的創新性以創造錢的價值，尤其著重於從願景到行動的結構與程序。以「布農族八部合音」為例，布農族的八部合音在 1943 年，因日本音樂學者黑澤隆朝教授在台灣進行原住民音樂的田野調查與錄音的工作而發現，黑澤教授並於 1952 年將其錄音成果寄給聯合國文教組織，因而使布農族獨特的八部合音受到國際注目。布農族八部合音的唱法不管是

---

\* 開南管理學院國際企業學系講師

如何形成，對於能夠產生如此優美的演唱方式，許多人都認為此種唱法顯示布農族人的人際關係已達到融洽且有默契的程度，否則是無法唱出如此規律和諧的樂音。因此知道它是有人會需要的，很值得以這些文化資產為中心來建立文化創意產業，進而建立布農族在鄰近地區、國家乃至於在全球經濟中的競爭優勢。

**關鍵詞：** MPIA、第五項修練、解決問題模型、水平思考法、布農族八部合音

## **As Taiwan Developed 「 Innovative Cultural Enterprises 」 ,What We have and Where the Corecompetitive Advantage**

Chang, Ching - Liang

### **Abstract**

Production core of twenty-first century is clearly changing from manufacturing into knowledge industry. Innovative Cultural Enterprises (ICE) founded upon creativity is the strategic industry actively driven by progressive states nowadays. For raising national macro competitive power consideration, Taiwan has significantly started ICE both to regain gradual losing competitive power and to facilitate nationwide economic development. This study mainly accesses structural techniques of MPIA approach(Rickards, Tudor, 1998) to help central and local authorities moving from vision to action, namely, promoting historicity or uniqueness of regional culture treasures and, thereby obtaining investment, residence and tourist markets.

Prior to the “ Challenge 2008 National Development Plan ” proposed in 2002 by the Executive Yuan, the exploitation and economic development was only dominated by large cities because of the distortion of resource disposal, such as capital investment, manpower and production. Obviously, the proposed plan implement and multi-culture industry building will allow a great number of small regional cities to flourish on the basis of ICE. Some lessons learned form progressive states, such as Australia, England, France, New Zealand, and Finland, have been proven as useful as a guideline.

The characteristic of the study will be superimposed on the Historic or Unique Culture and Art, this is because it may clearly create regional individual image, corecompetitive advantage compared with the adjacent areas, nation, and even global economy.

**Key Words** : MPIA, “ Challenge 2008 National Development Plan ” , Historic or Unique Culture and Art, Core Competitive Advantage, Global Economy

## 為什麼臺灣需要發展「文化創意產業」？優勢在哪裡？ 以臺灣原住民音樂藝術「布農族八部合音」為例

張慶良

### 一．前言

在國外旅遊觀光時，我曾經有過好幾次經驗被問及是否有興趣去參觀當地一些獨一無二的文化藝術、遺址，雖然費用一般都不會太便宜，但通常都會答應。這是因為它們可以說得出故事、歷史、民俗、宗教或典故等，令人深深感動。不但促銷了當地文化藝術產業，而且產生經濟效益增加收入。這種結合文化藝術，發展經濟，深化以知識、心靈或生活體驗為基礎的經濟競爭力，即是將刮起一陣旋風的「文化創意產業發展」。任何產業的發展不能不與經濟連結，否則如何渴望其為經濟成長與活力作出正面的貢獻，更遑論可以達成永續發展之核心價值。為面對全球化挑戰與機會，尋求另一個可植根於臺灣的產業。2002 年行政院文化建設委員會與經濟部共同提出文化創意產業發展計畫，以為未來六年國家文化政策與經濟政策推動之方針<sup>1</sup>。文化創意產業的重要性為何？要明瞭這個問題，讓我們分別來看國際上對於創意經濟暨文化產業產值的研究資料。

在 1990 年間，經濟合作發展組織(OECD)會員國中的創意經濟年成長率是整個服務業的二倍，製造業的四倍<sup>2</sup>；美國在 1997 年文化產業生產了約 4,140 億美元的書籍、電影、音樂、電視節目和其他有版權的商品，而英國唱片業所雇用的人員和收入則都凌駕於其汽車、鋼鐵或紡織業之上<sup>3</sup>。

「文化創意產業」與「文化產業」相比較，除了擴大產業範圍，並且以策略引導帶動產業轉型加值，換句話說，將文化直接轉換成產業部門。無疑地，發展「文化創意產業」是當前世界的趨勢。

臺灣曾以福爾摩沙(美麗之島)聞名世界，青翠秀麗的美景，豐富多元的歷史背景，造就了多彩多姿的臺灣文化。在臺灣你可以欣賞到原住民的雕刻、琉璃珠、編織、陶藝與音樂；本土的歌仔戲、布袋戲、皮雕、雜耍、閩南客家民謠與廟會

<sup>1</sup> 依行政院民國 91 年 5 月 31 日院臺經字第 0910027097 號函核定之「挑戰 2008：國家發展重點計畫(2002-2007)」。

<sup>2</sup> Howkins (2002)。

<sup>3</sup> John-ren Chen 陳重任，奧地利 Innsbruck 大學社會暨經濟科學院院長，2003【文化創意產業：全球思考。台北行動】國際研討會

八家將以及中國的國劇、宗法制度、婚姻節慶、姓氏名號與日常器皿，也可以欣賞到荷蘭、日本所留下的歷史古蹟<sup>4</sup>，例如淡水紅毛城、臺灣省政府。這些都是發展文化創意產業之珍貴資產，行政院文化建設委員會也有「規劃設置創意文化園區」計畫之提出，冀望以本土性 v.s 全球性，重新定位與創新本土文化的重要<sup>5</sup>並發展獨特的區隔。本文的主旨即在於嘗試使用「MPIA」系統模型架構<sup>6</sup>，透過團隊有創造力的程序，以因應文化全球化的挑戰。

## 二．臺灣九大原住民音樂發展應有的方向

早在 1953 年於巴黎舉行的國際民俗音樂學會第六屆大會上，以布農族傳統音樂為議題的學術論文，即引起世界樂壇的矚目與熱烈討論。1958 年，台灣原住民音樂的田野錄音資料被聯合國教科文組織（UNESCO）收入該機構的「世界民俗音樂錄音資料專輯」，並由日內瓦國際民俗音樂資料館出版發行，正式將臺灣地區的民族音樂資產於國際上公開。而近年台東馬蘭阿美族郭英男先生的「歡樂飲酒歌」，隨著巴塞隆納奧運主題歌曲傳播到全世界的同時，國際社會也已廣泛地注目於臺灣民間音樂厚實的生命力。茲將臺灣九大原住民音樂概況加以彙整(參見，表一)。有鑑於此，臺灣原住民音樂積蓄深厚，蘊藏著無限人文寶藏，藉由再創意的產業發展，而在世界音樂舞台上大放光彩。

表一：臺灣原住民族音樂概況

2003.10.31

原住民族	音樂文化背景	代表性慶典活動
		有 無
排灣族	一 儀式歌：乞雨歌、治病歌 二 詛咒歌：詛咒歌 三 勞動歌：換工歌 四 愛情歌：深情 五 飲酒歌：喝酒聊天 六 慶祝歌：勇士之歌 七 敘事歌：回憶古老的歌 八 兒 歌：馬利馬利 九 現代歌：小包車	五年祭

<sup>4</sup> 詳請參見觀光局[http://taiwan.net.tw/jsp/Chn/html/about\\_taiwan/general.jsp](http://taiwan.net.tw/jsp/Chn/html/about_taiwan/general.jsp) ,  
[http://taiwan.net.tw/jsp/Chn/html/about\\_taiwan/culture.jsp](http://taiwan.net.tw/jsp/Chn/html/about_taiwan/culture.jsp) 及  
[http://taiwan.net.tw/jsp/Chn/html/about\\_taiwan/history.jsp](http://taiwan.net.tw/jsp/Chn/html/about_taiwan/history.jsp)

<sup>5</sup> Luna Liu, Member, European Union Study Association-Taiwan, 2003【文化創意產業：全球思考。台北行動】國際研討會

<sup>6</sup> Rickards, T., " Creative Teams in Action " , Chapter1, 1998

阿美族	一 儀式歌：乞雨歌 二 詛咒歌：巫師治病歌 三 勞動歌：田間工作歌 四 愛情歌：請問芳名 五 飲酒歌：老人飲酒歌 六 慶祝歌：歡迎歌 七 敘事歌：老人聚會歌 八 兒 歌：娃娃武舞曲 九 現代歌：馬蘭姑娘	豐年祭
魯凱族	一 祭儀歌：年祭結束歌 二 勞動歌：田裡工作歌 三 愛情歌：情歌對唱 四 飲酒歌：喝酒太多 五 慶祝歌：刺球祈 六 敘事歌：鬼湖之 七 兒 歌：拉伊那 八 現代歌	小米、芋頭等農作物之生長為依據的祭典活動，歌舞活動也以之為內涵。
卑南族	一 祭儀歌：海祭 二 咒詛歌：乞雨歌 三 勞動歌：工作歌 四 愛情歌：美麗的稻穗 五 慶祝歌：頌祭祖先 六 敘事歌：懷念年祭 七 兒 歌：溜樹皮歌 八 現代歌：我們都是一家人	聚落性活動以「年祭」最盛大
雅美族	一 祈禱小米收穫歌 二 禱小米儀式歌 三 小米收穫歌 四 播種水竿歌 五 勞動歌：到小蘭嶼捕飛魚歌 六 愛情歌：情歌 七 慶祝歌：工作房落成歌 八 兒 歌：催女兒去跳舞歌	宗教祭儀都與海洋有密不可分的關係
布農族	一 祈禱小米豐收歌：八部合音 二 祭槍歌：打獵前唱，祈禱獵物豐收 三 祭首歌 四 招魂歌 五 勞動歌：邀請工作歌 六 飲酒歌：飲酒歌 七 慶祝歌：誇功歌、出草凱旋歌 八 敘事歌：採藤 九 兒 歌：公雞和母雞（1）、公雞和母雞（2） 十 現代歌：夜深、回家吧！	著名的「小米祈禱豐收歌」

鄒、邵族	<p>一 正式祭典祭歌 1.迎神曲 2.送神曲 3.慢板祭歌 4.快板祭歌</p> <p>二 祭典後的歌聲 1.快板祭歌 2.歷史頌 3.天神頌 4.勇士頌 5.青年頌 6.亡魂曲:怕祖靈找不到路回家所唱。大意是請月亮照亮路，不要讓祖靈迷路。 7.送神曲 Mayasvi 的祭儀</p> <p>三 祭儀歌</p> <p>四 收穫歌</p> <p>五 勞動歌：勞動歌</p> <p>六 愛情歌：歡樂歌</p> <p>七 飲酒歌：飲酒歡樂歌</p> <p>八 慶祝歌：出草建功歌</p> <p>九 敘事歌：勸勉歌</p> <p>十 兒 歌：抓螃蟹</p> <p>十一 現代歌：登玉山歌</p>	部落最重要的祭儀「瑪亞士比」 mayasvi
泰雅族	<p>一 祭歌：唱於集體舞蹈時，音調哀怨而單純</p> <p>二 酒歌：唱於宴飲之時，通常為一人獨唱或數人合唱</p> <p>三 工作歌：則唱於耕作、舂米等工作之時，如鋤草歌、杵歌等。</p> <p>四 泰雅族有一種口簧琴，長常被用於戀人彼此的談心，風格獨特山歌</p>	「祖靈祭」
賽夏族	<p>一 祭儀歌：感謝歌</p> <p>二 勞動歌：播種歌</p> <p>三 情 歌：戀愛歌、婚禮歌</p> <p>四 兒 歌：遊戲歌</p>	「矮靈祭」Pastaai 是賽夏族著名的祭典

資料來源：整理自 <http://host.yaes.tyc.edu.tw/~pandora/home2.htm> 《台灣族群音樂》及許常惠，台灣民族音樂地圖。

### (一) 應有的方向

研究過程發現一個有趣的問題，雖然臺灣擁有豐富且多元的原住民族群音樂，但是發展上最欠缺的便是整合力，相信是大家的共識，無論在創意人才的培育或是主管機關的聯繫都面臨同樣的狀況。

1. 以主管機關為例，文建會 1981 年正式成立，在 1982 年 5 月 26 日公佈了《文化資產保存法》，二十年來，本法歷經過三次修定與增刪，現今《文化資產保存法》<sup>7</sup>中定義了六種文化資產項目。在第三條第三款民族藝術，只有概略的定義並尚未確定主管機關。才於 1984 年 2 月 22 日由行政院文化建設委員會、內政部、教育部、經濟部、農業發展委員會、交通部會銜訂定頒布《文化資產保存法施行細則》<sup>8</sup>第一章第五條對民族藝術的細項加以定義；第四章確定教育部及省（市）教育廳（局）為主管機關，而不是文建會。在產業發展上「經濟導向」是一項不可忽略的要素，而教育部主要業務並不在產業發展，建設起來勢必造成「經濟利益製造」的落差。故主管機關應該「積極整合」才能彼此「雙贏」或「通贏」，促發國內經濟模式的轉型及就業創業的多元。文建會目前已經送抵行政院的《文化創意產業發展法》草案，重點就是使得我國的創意產業得到更多的資源，以優惠的條件創業<sup>9</sup>。
2. 以人才培育為例，近 50 年來，臺灣產業結構變遷由初級產業為主的農村社會，變遷到以製造業、服務業、資訊科技為主的工商資訊社會。專業人才培育、養成、與進用已經有很完善的機制，並且具有生產力；可是若仍委由這批人才來推動文化創意產業，他們是不是喜歡？是不是俱備創新與創造力的能力或瞭解該如何將創意轉變成價值的結構性程序？是不是知道發展文化創意產業真實的方向？是不是仍然是優秀的專業人才？從借鑑韓、日、英、美、澳、芬蘭等國家與地區如何提升其文化創意、擴展其文化產業作法？相當明顯，人才是文化創意產業成功的關鍵。文建會陳郁秀主委說，正在計畫性地培育專業人才，此時教育部就成為「教育」的要角不能缺席。

<sup>7</sup> 參見《文化資產保存法》，行政院文化建設委員會 <http://www.tesri.gov.tw/content6/law-2.htm>

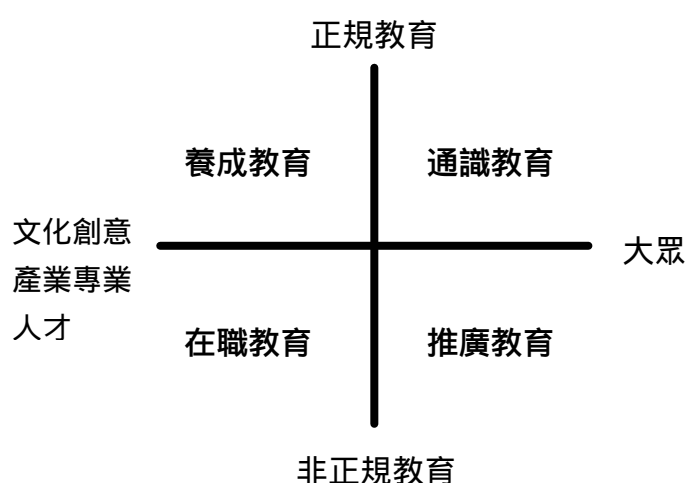
<sup>8</sup> 參見《文化資產保存法施行細則》，行政院文化建設委員會 <http://www.archindku.edu.tw/921/chrt/law-2.htm>

<sup>9</sup> 中國時報(2003/10/29)，藝術人文版



文化創意產業之教育體系<sup>10</sup>(參見，圖一)，為了可大可久進行創意人才培育，從教育體系著手是達成目的的根本方法，透過教育潛移默化的功能，將「創意激發」的過程與原理注入學生的思考模式裡，並以“十”字型的架構，併入正規教育、非正規教育、大眾及文化創意產業人才的垂直水平全方位構面，可望對臺灣文化產業的研發、創作、製作、技術等，帶來新創的動力與資源，並可與世界最新潮流與觀念同步，以厚植臺灣未來文化創意產業的發展實力及國際競爭力<sup>11</sup>。茲彙整在臺北市各國、私立大學有關創意課程的設計(參見，表二)，九所學校在通識課程都有創意相關課程設計，但同時比較企業管理系所的課程，發現幾乎都沒有納進來創意激發課程，雖然在企業管理有關「組織變革」部份一般都會簡略介紹創新&創造力的概念，可是我們真正感受到它的重要？創新乃替既有產品或勞務找到新的出路，不然不知道應該怎麼辦，或開發足以造成大流行的產品或勞務。

圖一：教育體系



<sup>10</sup> 政治大學商學院,2003【文化創意產業】學術研討會

<sup>11</sup> 洪德生,台灣經濟研究院,2003,4 月出版, 2003【文化創意產業：全球思考。台北行動】國際研討會

3. 文化創意產業發展，我們已經俱備「文化資源」實力，現在就是產業發展「人」的另一項基本條件。因為，需要有企業人才分析國內、外文化創意成功案例、建立企業與藝術媒合機制、預算資金、推動行銷及提供經營管理諮詢服務，才能建構完整的文化產業鏈。

表二：臺北市國、私立大學創意課程相關設計

2003.10.31

學校	創意相關課程設計 (如藝術、文化) 有 無 X	開課系所 企業管理系所 不是企業管理系所
臺灣大學		
政治大學		
臺北大學		
臺灣科技大學		
台北科技大學		
淡江大學		
文化大學		
銘傳大學		
實踐大學		

### 三．為何臺灣應該發展文化創意產業？臺灣有何優勢？

面對這個問題應該提醒的是不能忘記與其他國家作比較，這是因為他們早已進行全球化佈局，利用文化的輸出，主導人們的生活價值觀。例如，迪士尼主題樂園、NBA 球隊、世界杯足球賽、世界著名博物館等相關文化藝術商品，常常造成大流行。很顯然，外國文化創意產業已經在其經濟舞台上扮演重要角色，其在已開發社會中更是尤然，請參考詳見「前言」已經提供研究資料。其次，跨入 21 世紀的臺灣，在經濟發展上，正面臨前所未有的挑戰。首先是新近興起之發展中國家的挑戰，其次是低經濟成長率時代的來臨，而且中國大陸快速發展及其所產生之磁吸效應，對國內業界帶來不斷的衝擊，不僅造成國內企業大量外移，面臨廉價市場的挑戰，威脅著國內產業的競爭力。面對如此激烈的國際競爭與挑戰，臺灣只有在既有的基礎上，集中資源，尋找另一個可植根於臺灣的產業<sup>12</sup>。

為什麼臺灣需要發展「文化創意產業」？優勢在哪裡？以臺灣原住民音樂藝術「布農族八部合音」為例 11

<sup>12</sup> 行政院文化建設委員會，2002，『創意藝術產業先期規劃報告』、文化創意產業發展計畫』（報院版）。行政院經濟部工業局，2002，『發展創意設計產業國際接軌計畫』（報院版）

---

2002 年，游內閣所倡議的「挑戰 2008 國家發展計畫」(2002-2007)，欲突破目前臺灣的經濟困境，思考未來臺灣的機會，各界普遍的共識是優先推動文化創意產業作為深植於臺灣的產業，應該值得好好思考並重視。

臺灣曾經以勞力密集為主的生產模式加上周邊產業結構完整<sup>13</sup>的配合締造傲人的「臺灣經濟奇蹟」，並創造驚人的產值。但臺灣目前還能保有的優勢似乎只剩下經驗及知識。以經驗為例，就是產業發展的後勤體系，然而以知識為例，就是經營大市場的管理人才。

臺灣發展文化創意產業的優勢何在？誠如「前言」所述，臺灣已擁有多元文化的關鍵成功要素，可適度導入市場行銷、經營管理和策略機制，譬如熟稔國內外消費取向，與當地的資源進行有效且長期的合作，以提升區域發展和觀光旅遊品質；這部份已有相當優秀的專業人才可以成功競爭；政府也已注重並推動計畫，重新活化人與制度，創造臺灣文化產業及城鄉區域發展的機會。

#### 四．創意過程和原理：「MPIA」方法步驟

平時我們看到的都是別人創意的結果，可是其過程和原理仍不為人知。MPIA 的結構與程序就是用以釐清這個問題，各字母表示的意義說明如後。首先，M 表示藍圖，其功用就是將混亂轉變成秩序，令人較容易瞭解。譬如，牛頓受到掉落蘋果的啟發而發現地心引力，他就是將混亂轉變成秩序。不可否認的，當我們思考事情時，總是會碰到千頭萬緒縈繞腦海裏的情況，此時就應該將想法結構化，就是此所言的藍圖。其次，P 表示願景，對於「願景」一詞，定義不勝枚舉，在此吾人不做進一步的贅述。我認為願景即是「宏觀的瞭望未來」；並以此作為本篇研究的基本定義。一旦有了藍圖的導引，就可準備進入願景階段，此非常重要。這是因為一個複雜、無明確目的的情況會有許多行動的起跑點，需要用不同的方法，在此情況願景能夠凝聚各個不同的顧慮和體驗，將焦點放在計畫的產生上。第三，I 表示計畫，計畫的產生圍繞著幾個挑選出來的願景，一個關鍵問題是產生高品質的計畫，不會不知道他們現在應該做什麼。最後，A 表示行動，集中注意

12 通識研究集刊 第四期

---

<sup>13</sup> 陳慧滢（工研院工業經濟研究中心副研究員）「台灣產業結構變遷之探討」

力在計畫的擁有權，這會使得計畫更為行動導向，自己為自己發展自己的行動。譬如，採取決定性的步驟將計畫轉變成行動，從實際操作的觀點而言應該就是看計畫應該是誰的職責就將計畫分派給誰去負責執行。

以下將專注於幾個下列問題：首先，運作 MPIA 的結構；其次，程序；第三，以「布農族八部合音」為例。

### (一) 結構

為了解決中央與地方在推動文化創意產業可能產生的落差，應該打破界線藩籬，建立中央地方融合一體目標導向的工作團隊，朝向創新的團隊發展。在剛開始時每一位成員都沒有緊密的連結，每個人的個性、人文素養、生活背景及個人歷史就構成團隊特有的個性與文化歷史，在計畫期間經由討論和程序的進行最後行成一個嶄新和較精密的組織結構。舉個譬喻來說，初開始像是一塊有稜有角異常尖銳的大石頭，經水或風雨的侵蝕逐漸變圓，最後變成一件具有獨特形狀的雕刻品。

我們必須結合各路人馬然後賦予明確的工作角色<sup>14</sup>，如此一來，此團隊擁有它自己的社會代表性<sup>15</sup>、思想傾向<sup>16</sup>、共享的瞭解平台<sup>17</sup>，這些會在團隊工作期間逐漸演化，「創意」就在通過演化進程中發展或發生出來；並假設大部份的工作時間是被使用在用以形成、精鍊和溝通可行性的想法上面，而不是其他不具關鍵影響作用的事務。如何讓假設能夠確實落實？團隊必須平衡得很好，只要是沒有任何一位成員主控團隊；抑或成為事不關己的少數地位<sup>18</sup>，此將產生和諧氣氛且士氣高昂的團隊氣候，促使大家樂意花時間聚在一起討論以及分享彼此想法。

要使團隊具有效率還需要不同的職責，例如，善於表達情感的 vs 善於分析的、關心內部的 vs 外部的關係、探究源委的 vs 固執己見的，在各路人馬當中要相當均勻的分配。權力的分配不是難題、各路次要人馬之間沒有衝突、和行為表現的約束依所要解決的工作任務而定而不是依個人而定，也就是說對事不對人。

首先，在於溝通方面，因為文化背景和個性不同的緣故，有些人表現得較為活躍，

為什麼臺灣需要發展「文化創意產業」？優勢在哪裡？以臺灣原住民音樂藝術「布農族八部合音」為例 13

---

<sup>14</sup> McGrath, J.E., 1984, Social Psychology

<sup>15</sup> Moscovici, 1988

<sup>16</sup> Janis, I., L., 1972, Victims of Group-Think ; Bar-Tal, 1990

<sup>17</sup> Rickards, T., 1997, Creativity and Problem Solving at Work

<sup>18</sup> Belbin, R., M., 1981, Management Teams

此時應該安排一些蓄意的互動讓每一路人馬彼此緊密連結在一起。因為要增加敞開心胸的程度，端視比較屬於個人的意見以及正面和負面的情緒是否能夠毫無阻礙的抒發出來。享受許多個人創意、技巧與天分，甚至於幽默風趣，這本就是創意的本質，而此瞭解平台也會有高人一等的水準。其次，團隊的工作風格要非常有組織並專注。以每天或每週為基準制定一份大家都同意的待辦事項表，嚴格遵循每次會議一開始就努力去完成已制定出的事項和出眾的想法。萬一碰到意見分歧的情況，「觀念共享」<sup>19</sup>已經被證實是一項相當有用的調整技術。最後，共享的目標、極好的團隊氣候和效率讓團隊有能力去應付無可避免的挫折，以便得出一個較簡明的「藍圖」、「願景」、「一個愈來愈清晰的計畫」以及「如何做」。

## (二) 程序

所有團隊的討論應該記入日誌中，有記下，才能去實現，它也是團隊過去發生的事一種寶貴的外在來源。如果有錄影機錄影所有一系列的會議，是更棒的。因為可以用來仔細研究分析所有人員的行為，若我是團隊的一員我會使用加倍的時間來做這件事，因為大多數的人都是現實主義者只有最重要的行為型態會被討論。

創意是團隊運行自然產生的副產品，絕無法強迫出來的。那能做什麼！就是盡最大的體力或腦力的努力或活動，營造碩果累累、公開的氣候，它會出其意外的孕育出創意。因此團隊應該投入大量的時間和努力以營造一個一般的、共享的瞭解平台，可以透過團隊內成員生活上的交誼來達成，換句話說，就是天南地北事事無所不談；以便奠定良好的瞭解平台基礎，而不會淹沒創意奔湧的黃金時期，我們也就可以這樣預期此團隊將會有創意高生產力的局勢。

時時心繫追求卓越，然而最好的計畫就像切割鑽石，必須企圖從各種不同的角度切入。MPIA 系統模型提供相關的技術讓團隊可以發展出高品質的計畫和持續改善「如何做」。

## (三) 以「布農族八部合音」為例

首先，「回顧一下學者的研究」，1943 年，日本音樂學者黑澤隆朝教授來臺對臺灣原住民族音樂開始作實地的調查與錄音。黑澤教授在當時的台東鳳山郡里壠山社 現今台東縣海端鄉崁頂村 首次發現了布農族的“巴西布布的” 祈禱小米

14 通識研究集刊 第四期

---

<sup>19</sup> De Bono, E., 1985, Six Thinking Hats

豐收歌 中泛音的半音階唱法。在音樂史上，一直都是先由一個音、兩個音、三個音逐漸演化而成，但是，布農族的合音唱法是他們自古流傳至今的歌謠，在人類文化尚未發達之前就有如此複雜豐富的合音現象，實在是一件不可思議的事！1952 年，黑澤教授將這次錄音寄到聯合國文教組織，也受到國際著名的音樂學者的重視，視之為人類音樂文化史中珍奇罕有的一種現象。這是布農族音樂蜚聲國際的一個開始。

其次，「故事及重要性」，傳說中，從前有一個人在竹林與森林裡待了很長的一段時間，仔細聆聽松樹和竹林被風吹拂的聲音，不斷的揣摩，和著嘯聲的高低長短音呼嘯，結果發明了 pasibutbut 祈禱小米豐收歌 八部合音歌唱，族人每次有了重大祭典，都會演唱這首 巴西布布的，以天韻祈求上天賜豐年。因此，這首歌都是在非常嚴肅而且禁忌性的情況下完成的，演唱不合音或不順暢便為不吉祥之兆。

最後，「演唱方式及過程」，會讓人覺得那聲音似乎是從遙遠的天上送下來的一樣；他們配上三度、五度等諧和音程，持續唱下去，不中斷，把合音一波波的傳送出去，直到天神欣喜而賜福到人間<sup>20</sup>。

本案例初步探討一套從願景到行動的結構與程序，而不是要產生可以被參酌或採用的行動計畫，這是因為個人的創意絕對無法比得上團隊創意，一個人的本質學能有限；而團隊有無窮的知識寶庫更有能力在行動上實現願景。然而藉此，個人願意獨自運作 MPIA 系統模型，除了作為例子外，也希望得出結果；但它們絕不及團隊的萬分之一。

## 1.藍圖

基於「想得到的」、「就值得表達出來」及「能表達出來的，就值得記錄下來」這樣的原則，構築以下八個藍圖：

- (1)創造地方文化、生態觀光：以文化觀光帶動地方產業發展，以生態觀光活化社區環境發展
- (2) 打造全球最大的原住民音樂園區：做為全球原住民音樂的發訊基地

為什麼臺灣需要發展「文化創意產業」？優勢在哪裡？以臺灣原住民音樂藝術「布農族八部合音」為例 15

---

<sup>20</sup> 詳請參見 <http://per.ntptc.edu.tw/student/wd88/gbioryl/htm/f.htm>

- (3)取悅人的文化創意產品：結合原住民部落以及地方特產，串成一個屬於原住民的城鄉經濟特色，延續企業未來的經營之路
- (4)吸引在地人回鄉、外地人來此發展：土地增值
- (5)舉辦臺灣國際原住民音樂節：期將布農族八部合音的「天籟之美」，賦予國際級的行象
- (6)創意轉換、延伸到教育領域：興辦原住民音樂學校
- (7)招募並培訓文化創意人才
- (8)中央及地方政府、產業界、學術界提供相關的奧援

## 2.願景

基於「藍圖的導引」以及應用「帶入真實的方向感」的技術，指出「聲音變黃金」的願景。團隊應該指出多幾個願景，以便可以挑選，作為產生高品質計畫的基礎。

## 3.計畫

基於「願景提供未來真實的方向感」然後應用「創造氣氛納入與該願景有關的人」的技術，產生下列幾個計畫：

- (1)提昇文化創意團隊為建造團隊包辦投資，居住，旅遊，產業，技術、設施與人才
- (2)新組成含括原住民、中央地方人士、產業界與學術界的經營團隊包辦國際級活動，開發目標遊客，增加遊客駐足時間，刺激需求以持續擴展產業，滿足顧客成本、不會因擁擠髒亂造成掃興、情感相繫服務品質上的需求，產品生產、行銷與形象包裝，建立商品的明確區隔以杜絕替代及模仿
- (3)以創新替地方原有產品與文化創意拉上關係，找到新的出路，望新產品可再度大流行
- (4)對商業行為進行持續規劃，得以設計出更為細緻與規模的模式
- (5)與國際觀光產業結盟發展
- (6)鼓舞全民創意、創新力量的投入，達到全民知識力之創造，進一步造就知識化社會，並達知識經濟之規模

#### 4.行動

在藍圖、願景、計畫及行動四階段程序，最後就是真正使計畫完成實現願景的行動階段。首先應用「不與人雷同」的技術，先行刪除部份計畫留下新奇的計畫，接著基於「計畫是誰的職責就交由誰來負責執行」之原則，付諸行動。以計畫(5)與國際觀光產業結盟發展為例：

中央政府觀光局、地方政府觀光主管機關負責規劃資源與組織及執行，先與鄰近國家結合，並配合參加國際級嘉年華會，進行國際形象曝光，向國際觀光產業發出結盟發展需求，如此建構出由近而遠而全球的觀光旅遊商業行為。

#### 五．結語與建議

布農族八部合音經常前往國外參加盛會，由此可知在國際上已經享有盛名。這是一個很好的開始，但很可惜只有達到「宣揚」的目的，好像只是告訴人家臺灣有這樣珍貴的文化資產而已，對於城鄉經濟與社區環境發展還沒有明顯的貢獻。它可以發展得更好，如果能引起國內外人士的興趣，願意來實地造訪部落，了解原住民生活、文化習俗、歷史宗教等，而以上這些，原住民都有說不完的故事與幽默。如此一來，就可以先帶動地方觀光產業發展，有效振興地方魅力，可謂替城鄉經濟與社區環境發展奠定厚實的基礎。

在「挑戰 2008 國家發展計畫」亟欲展開「推動文化創意產業作為深植於臺灣的產業」，意識到二十一世紀生產核心之轉變，勢須建立起更能適應 21 世紀激烈變動、深化以知識為基礎的之產業型態<sup>21, 22</sup>。臺灣並非沒有發展文化創意產業的本錢，實已俱備部份攸關成功的核心競爭優勢，譬如，秀麗景色、豐富多元的臺灣文化，只等將其開花結果；不俱備的部份，譬如，文化創意的教育環境、終身學習管道及專業人才培育、養成、與進用機制，可以學習國外的作法來加以補

為什麼臺灣需要發展「文化創意產業」？優勢在哪裡？以臺灣原住民音樂藝術「布農族八部合音」為例 17

---

<sup>21</sup> 陳水扁，2002，8：大溪會議

<sup>22</sup> 2002，9：行政院文化建設委員會九十二年度新故鄉社區營造計畫作業要點



強，相信文化創意產業帶來臺灣的希望和憧憬。

任何產業的發展，從願景到行動，存在著想法與行動的鴻溝。本文初步探討一套能了解創意過程和原理 MPIA 系統架構。希望透過組織的力量來消彌這一道

看似無關緊要卻又影響成敗的鴻溝。這是因為無組織的產業，怎麼發展？怎麼打擊別人有組織的產業？當然 MPIA 不是唯一的，必然還有許多其他的架構可以應用，其結構與程序可能類似或者天壤之別，但是萬法歸一宗，都是想要透過組織的力量來真正使事情完成，履行實踐一些想要的東西。

### 參考書目

#### 一、中文書目：

- 2001 Fred L.Fry, Charles R. Stoner, Richard E. Hattwick 著, Business : An Integrative Approach 2/e , 企業概論 , 胡國強審閱 , Chapter1&2 , 普林斯頓國際公司。
- 2001 Stephen P. Robbins, David A.DeCenzo 著, Fundamentals of Management, 3/e , 現代管理學 2/e , 林建煌編譯 , Chapter11 , Page379&380 , 華泰文化事業公司。
- 2003 經濟部、全民創新運動推動委員會、研華文教基金會、中國生產力中心 ( 全民創新運動計畫 ) 創新研習會 「創新 BP 講座」, 台北。

#### 二、英文書目：

- 1998 Rickards, T., Creative Teams in Action.
- 1992 Parnes, S.J.,Ed., Source Book for Creative Problem-Solving.
- 1990 Senge, P., The Fifth Discipline.
- 1985 De Bono, E., Six Thinking Hats.
- 1993 Charles Handy, Understanding Organization.
- 1991 Andrzej Huczynski and David Buchanan, Organizational Behaviour 2/e
- 1998 Davenport, Thomas H. and Prusak, Laurence, Working Knowledge, Harvard Business School Press.

#### 三、網站資料：

行政院文化建設委員會 , <http://www.cca.gov.tw/index.htm>

研華文教基金會 , <http://www.tic100.org.tw/>

18 通識研究集刊 第四期

行政院國科會科學資料技術中心，[http://www.stic.gov.tw/index\\_c.htm](http://www.stic.gov.tw/index_c.htm)

中國生產力中心，<http://www.cpc.org.tw/>

行政院經濟建設委員會，<http://www.cepd.gov.tw/>

中華民國經濟部，<http://www.moea.gov.tw/>

國家圖書館，<http://www.ncl.edu.tw/ncl1.htm>

—