



# 遇見桃花源 ~ Tnunan Smangus 合作共生之探討

## 第九屆原住民華碩科教獎

### 「飛鼠部落」部落的其他科學智慧與創意創新應用



參賽隊伍名稱	上帝的部落	團隊	
團隊指導教師	曾敏雲老師	張艾潔老師	杜丞軒老師
團隊學生成員	吉娃斯·依光	寡悠伊·曉伶	拉娃·瓦旦

2018年5月3日



# 目錄

前言.....	2
誌謝.....	3
壹、研究動機.....	3
貳、研究目的.....	4
參、研究範圍與對象.....	4
肆、研究方法.....	5
伍、研究流程.....	5
陸、Tnunan Smangus 的經營模式.....	7
柒、經驗傳承～深度訪談.....	16
捌、討論.....	65
玖、結論.....	69
壹拾、參考資料.....	75





## 前言

“淡淡的三月天，杜鵑花開在山坡上，杜鵑花開在小溪畔，多美麗啊！”這裡描寫的就是我的家鄉---傳說中的上帝部落--司馬庫斯桃花源。一個曾經有著黑暗部落名稱，而成功轉型為上帝的部落；在這裡春天除了杜鵑花，還有美麗的櫻花，櫻花除了給我們觀賞還給我們好吃的果實，而這時也是桃花舞春風的季節，“桃花紅、李花白”，這裡更有著聞名台灣的“黃金水蜜桃”及長得像地瓜的水果-雪蓮；而秋天有著被染紅的楓葉，是遊客賞楓最好的季節；冬天冷到極點時，大雪紛飛，就是我們小孩子最開心的時候；重要的是我們有著聞名台灣的“Yaya Qparung” (大老爺巨木)。此紅檜巨木擁有 2500 年歷史；我們部落到 5km 巨木群的路，整理的非常好，可以說是五星級步道，是遊客必走的路線，也是我們喜歡去的地方。在這裡一年四季一點也不無聊，這就是我們泰雅族居住的部落，由於 Tnunan Smangus 的成立，讓我們可以保有純樸、清靜、優雅的環境，也保有傳統泰雅族的 gaga。這裡是一個遠離塵囂的世外桃源，歡迎您的到來！





## 誌謝

我們研究特別感謝司馬庫斯部落頭目、長老及耆老們的幫忙，提供資料及接受採訪。

### 壹、研究動機

在很多原住民部落裡因為很多年輕人在平地或都會區難以找到工作，或無法找到存在感，回到部落，有時無法找到工作，甚至藉酒消愁，而有些部落能成功把家鄉打造成觀光勝地，改善家計，但如果缺乏社區的整體營造，反而不長久。所以想藉此研究我們的部落 - 司馬庫斯，以土地共有、合作共生的方式，能讓我們傳承耆老們的智慧，也希望能當其他部落之參考。

而司馬庫斯土地共有、合作共生的方式，其實是恢復了原住民傳統精神，將部落共有共享的文化重新發揚光大，並持續發展。藉由採訪頭目、長老、耆老們等，讓我們更了解祖先之智慧，也期待能繼續傳承下去，讓司馬庫斯 - 上帝的部落，更為人熟知。



## 貳、研究目的

- 一、希望藉由訪談耆老及相關資料的收集，來了解司馬庫斯 Tnunan Smangus 的成立及目前發展概況。
- 二、了解司馬庫斯部落成功推動土地共有、合作共生因素。
- 三、透過實地訪談資料，來了解司馬庫斯特別的土地共有、合作共生及 Tnunan Smangus，討論是否可作為其他部落之參考。

## 參、研究範圍與對象

- 一、研究範圍：司馬庫斯部落為主要研究範圍。
- 二、研究對象：「Tnunan Smangus 司馬庫斯部落議會會員及幹部」為主要研究對象。



## 肆、研究方法

「Tnunan Smangus 合作共生之探討」的研究方法，主要採用文件分析法與深度訪談法兩種方法。我們除了實地走訪、深度訪談外，我們還收集有關司馬庫斯部落的報章雜誌、影音報導與學術研究（碩士論文）分析。

## 伍、研究流程

我們的研究依研究動機將研究流程分為以下幾個步驟，首先確定研究主題並擬定研究目的；再來是蒐集資料做探討，了解司馬庫斯部落發展土地共有、合作共生之歷史演變及以目前發展概況；並且參與觀察部落經營的運作情形；接著以「頭目」、「部落長老」，以及「部落議會組織內的重要幹部」等作為訪談對象來進行深度訪談，讓我們深入了解整個部落目前以 Tnunan Smangus 的運作狀況，最後將訪談整理出的資料來進行分析，最後得結論與成果。

本研究流程如圖 1 所示：



圖 1 研究流程圖



## 陸、Tnunan Smangus 的經營模式

引述司馬庫斯部落議會秘書 Lahuy :「部落經歷許多年代，包含 1991 年公布檜木森林巨木群(Yaya Qparung)等、1995 年各家經營與道路開通、2000 年婦女組成共同廚房、2001 年共同經營期、2004 年 1 月 19 日開會表決通過，正式將「部落共同經營」改名為「Tnunan Smangus 司馬庫斯部落議會」。tnunan 意義是在說明「編織的過程中，要把每一條細線緊密結合，才能織出美麗的作品，用以期許所有族人能夠有『齊心合一』、『永續』、『分享』與『愛』的精神，共同創造美好的生活與未來」。部落以集體力量為基礎，實踐「土地共有·合作共生」的生活價值；2014 年建立迦南美食屋，開始轉型，減少來客量，提升服務品質，邁入新的里程碑。

以下是部落經歷的重要時間軸圖表：

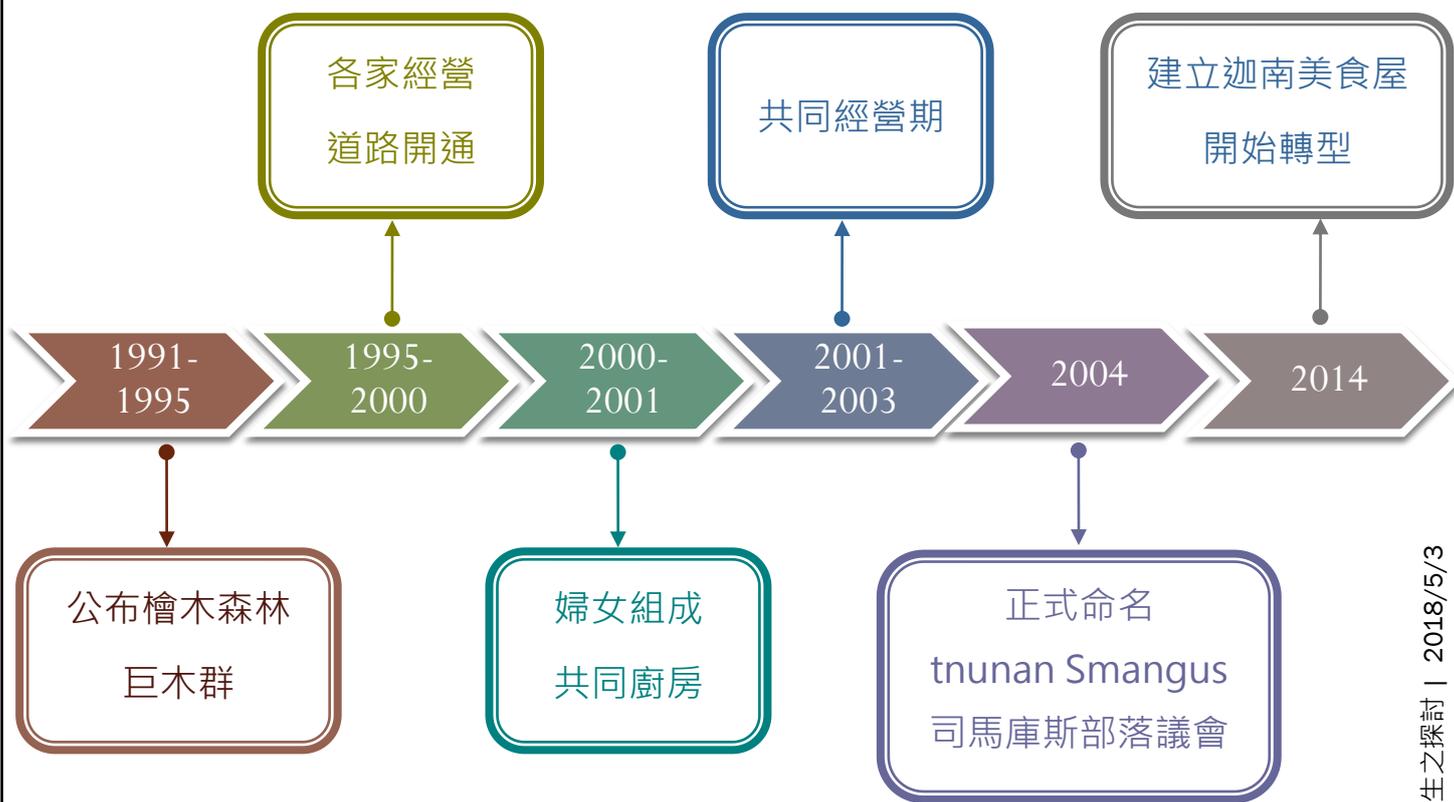


圖 2：部落經歷的重要時間軸圖表



以下是目前 Tnunan Smangus 組織架構：

一、組織：部落組織以三會九部合一的方式，建立現今的

「Tnunan Smangus 司馬庫斯部落議會」。

部落組織以「部落議會規範(Gaga na Tnuna)為

依據，會員入會資格、權利、義務簡述如下：

(一) 入會資格：凡年滿 18 歲且屬司馬庫斯部落，有行為

能力，並能參與任何一項經營事業者，經部落會員

大會決議通過才可成為會員，會員的子女亦保有會

員資格。

(二) 權利義務：會員有表決權、選舉權、被選舉權與罷

免權，但會員的子女須年滿 18 歲才具有表決權、選

舉權、被選舉權與罷免權。會員不得於部落內經營



他項個人事業，會員必須遵守章程、決議事項，若無法履行義務者得經負責人會議決議，予以警告或停權處分，其危害團體情節重大者，得經會員大會決議予以除名。

(三) 土地共有及財產共有制：加入 " Tnunan Smangus 司馬庫斯部落議會 " 之會員需將自家私有土地及資產 ( 包含民宿、農作物、飼養的家畜等 ) 納入組織產業裡，由「Tnunan Smangus」統一共同管理。

(四) 組織架構圖：

「Tnunan Smangus 司馬庫斯部落議會」組織架構主要以三合一、三會九部的方式，帶領部落各項產業及部落相關事務。

以下是司馬庫斯部落議會目前的組織架構圖：



圖 3 : Tnunan Smangus 司馬庫斯部落議會組織架構

( 資料來源 : 司馬庫斯部落議會提供 )

以下是 2011 年中華大學李恆任研究生論文中的共同經營組織架構圖。

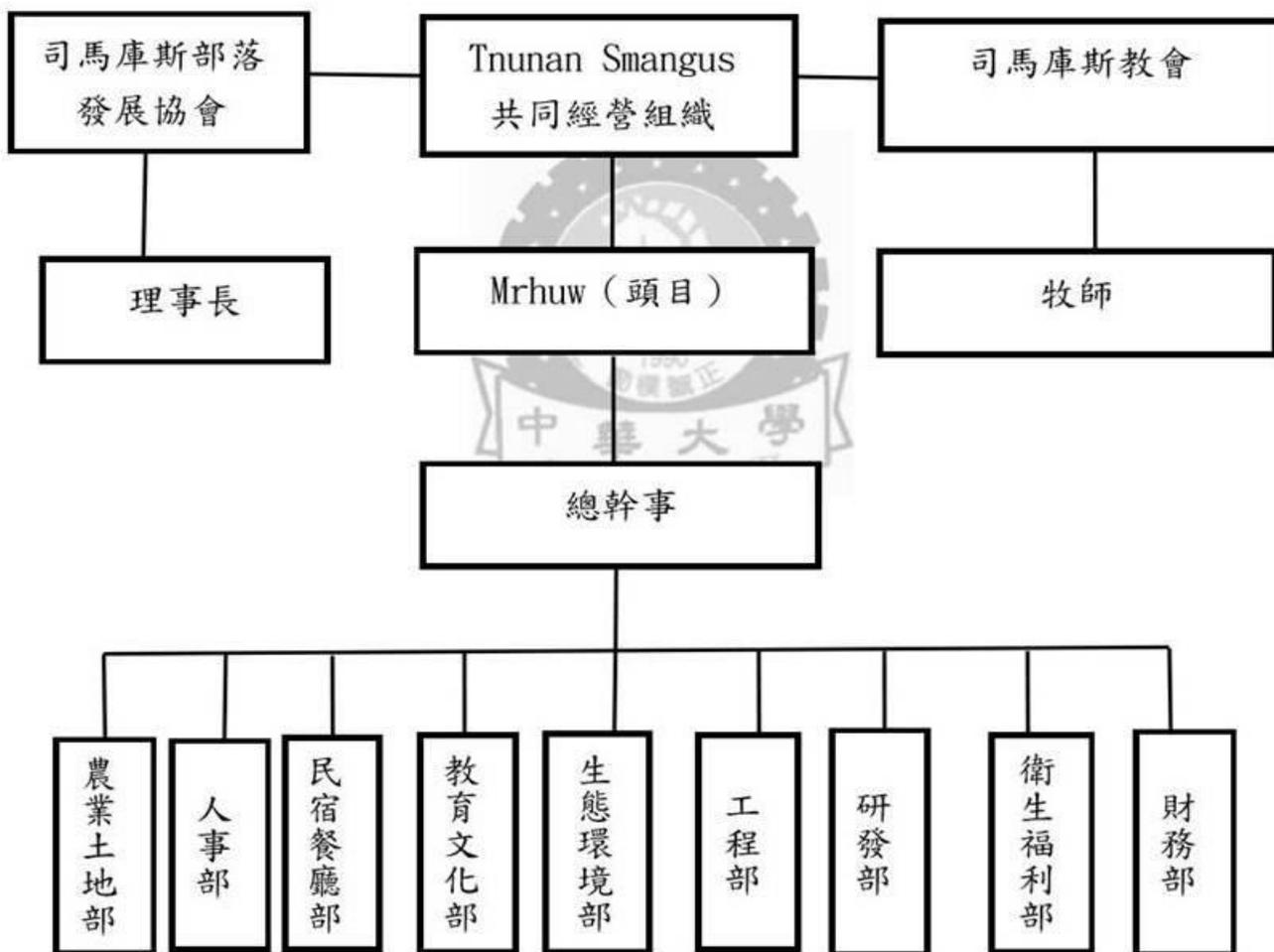


圖 4：2011 年中華大學李恆任研究生論文中的共同經營組織架構圖

\* 由以上二圖可看出組織架構已改變部分。



## 二、薪資福利制度：

(一) 薪資：參加 Tnunan Smangus 的會員，每位會員

可領到月薪二萬，但新申請加入者，必須經過三個

月的觀察期，通過觀察期，才可成為正式會員。

(二) 福利制度：

加入 Tnunan Smangus 的會員及就學中的子女與年

長的父母，部落予以提供全面照護的福利制度，如

生育補助、婚嫁補助、老年補助、健保醫療補助、

喪葬補助、提供膳食、建屋補助、交通補助、子女

教育補助、優於勞基法之假期制度...等。

以下是 2005 年的資料：

司馬庫斯部落「Tnunan Smangus」福利制度一覽表

項目	辦法
交通費用	統一購買車輛，供部落居民使用，加油費、牌照稅、燃料稅憑據實銷。
建屋補助	每戶補助 10 萬，請部落協助建屋。
結婚補助	每對新人提供 5 頭豬、40 桌菜餚。
喪葬補助	全額資助
教育補助	入股戶的就學中的子女，憑繳費收據全額補助學費，在外求學者每週發給零用金每人 760 元，由學生至總幹事處領取款條，再向財務部支領現金。離家較遠的外地求學者，則將一學期的生活費預先存入該生郵局帳戶。
家戶基本支出額度	每月 3 萬元，同時考量每家戶人口數的工作人力和扶養人口。
其他	支出的金額可以細緻的釐清並逐年調整（如學費核據支付）。因為土地共有制度是照顧到每個人的需求（包括醫療、教育、生活開支、交通等），若有外在的補助資源，應納入土地共有財產制度，共同分配。

資料來源：引用自「司馬庫斯部落共同經營模式之探討」，蔡秀菊，2005，頁 57。

圖 5：2005 年司馬庫斯部落「Tnunan Smangus」福利制度一覽表

以下是目前的薪資福利制度圖表：

部落全人照護體系（福利制度）					
<b>生</b>	0-2歲月領4千 2-3歲月領2千 3-12歲月領5百 高中每月5千 大學(以上)7千	<b>婚</b>	夫妻補助 20萬	<b>老</b>	60歲退休 月領1.5萬元
<b>病</b>	每月健/國保費 掛號費健保 不給付醫療費	<b>歿</b>	協助完成後事 補助2.5萬	<b>食</b>	中午一起共餐
<b>住</b>	蓋房子夫妻 補助60萬	<b>行</b>	部落交通車 九人座廂型車 考汽車駕照	<b>育</b>	學雜費、生活 費全額補助 書籍文具費 設部落獎學金
<b>薪水</b>	2萬/月 年終獎金			<b>樂</b>	一年 共10天年假

圖 6：2018 年「Tnunan Smangus」司馬庫斯部落議會會員福利制度一覽表



## 柒、經驗傳承~深度訪談：

身為部落的一份子，我們有必要了解部落經營產業的運作模式。為了更了解我們部落的 Tnunan Smangus 經營模式，所以我們採訪了 Tnunan Smangus 三會九部中的九大部門部長或幹部、部落議會的 mrhuw ( 頭目 )、及長老教會的牧師、長老等，使我們能更清楚部落核心人物及各部會負責的事項。非常感謝長輩們為我們所做的一切，讓我們能繼續傳承下去。

以下我們分成三部分：

- 一、訪談的對象及時間
- 二、訪談問題編寫
- 三、訪談問題回答

以下是我們採訪的對象、時間及流程：



編號	採訪部門	人物代表	年資	訪談時間
1	部落議會 精神領袖	頭目：Masay	10年以上	2018/03/01
2	生態部	部長：Yuraw	10年以上	2018/03/05
3	教育文化部	部長：Lahuy	10年以上	2018/03/08
4	觀光部 研發部	部長：Rangaw	10年以上	2018/03/13
5	長老教會	牧師：Yarah 牧師	10年以下	2018/03/15
6	衛生福利部	部長：Mena	10年以下	2018/03/19
7	人事部	部長：Hayung	10年以上	2018/03/20
8	財務部	部長：Uli	10年以下	2018/03/26
9	農業部	前部長：Laysa Sulong	10年以上	2018/03/30
10	工程部	部長：Batu	10年以上	2018/04/11



## 二、訪談問題編寫：

我們對於 Tnunan Smangus 還有很多不熟悉的地方，為了傳承學習祖先的智慧，我們蒐集了一些參考資料，也針對要訪談的三大會、九大部門中的重要核心人物作為訪談的對象，來討論編寫一些問題。

訪談問題規劃：訪談 10 個對象，並設計 61 個問題。

以下是我們設計的訪談問題：

訪問一：

訪問對象	Masay 頭目
1.	請問司馬庫斯 Smangus 泰雅語表示什麼？
2.	根據文獻記載 2013 年 7 月為止居民共 28 戶，175 人。 那麼，請問目前部落大概有幾戶？有多少人？
3.	請問目前參加「Tnunan Smangus」的大約有幾戶？多少人？
4.	請問「Tnunan」在泰雅族語言的意義為何？
5.	請問什麼人可以參加「Tnunan Smangus」？
6.	請問司馬庫斯部落生活公約是部落的人要遵守？ 還有在執行嗎？
7.	請問能成功推動部落土地共有、合作共生的因素為何？



## 訪問二：

(\*註一)：mama 在泰雅族語表示叔叔、伯伯、舅舅、姑丈、姨丈，或是對與父親同輩的男性長輩的尊稱。

訪問對象	生態部長 - mama(*註一) Yuraw
1.	請問需要什麼條件才可以當上生態部長？
2.	請問您是如何管理生態的呢？
3.	早期泰雅族習慣狩獵，請問在狩獵或捕魚的部分是否有限制？
4.	水蜜桃也曾是司馬庫斯的主要收入，聽說長老以前就開始做水蜜桃及它的接枝，後來也做櫻花的接枝。請問您已經做多久了？能否跟我們分享您的心得呢？
5.	山泉水是很珍貴的，關於河流管理，請問部落是否有一些措施或是應該遵守的規範呢？

### 訪問三：

訪問對象	教育文化部長 - mama Lahuy
1.	請問在部落中，教育文化部負責的事項？
2.	請問教育文化部與實驗分班之間的關係為何呢？
3.	請問教育文化部在部落推行哪些事項呢？
4.	請問在部落推行教育文化工作是否遇過什麼樣的困難呢？ 那麼，您是如何解決這些困難的呢？
5.	mama Lahuy 您身為學校的民族植物課程的老師，能否請您為我們介紹部落的櫻花的種類呢？
6.	能否跟我們分享部落發展觀光產業，從草創期直到現在的心路歷程呢？

#### 訪問四：

訪問對象	觀光部、研發部長 - mama Rangaw
1.	請問在部落中，觀光部負責的事項？
2.	請問在部落中，研發部負責的事項？
3.	就生態旅遊方面，部落的導覽活動，是如何安排人員導覽及受訓？就民宿餐廳部分，是如何提升服務品質的呢？
4.	請問司馬庫斯觀光行銷主要有哪些管道？如：透過網路、與旅行社合作等等。
5.	請問在研發方面，請問有何推行事項？
6.	能否請 mama rangaw 說明一下我們部落發展生態旅遊的優劣勢？如司馬庫斯部落主要的競爭者，是對面山頭的新光部落與鎮西堡部落，他們也同樣擁有一大片的紅檜巨木以及自然生態步道。在民宿方面，他們的民宿商家也很多，我們彼此差異不大，我們有較好的優勢嗎？
7.	能否跟我們分享部落推行 Tnunan 的心得呢？

## 訪問五：

訪問對象	教會牧師 - Yara 牧師
1.	請問在我們部落中，大部分都是信仰長老教會嗎？
2.	請問在司馬庫斯部落中，牧師您所負責的事項有哪些呢？
3.	請問在部落中，難免有時會有一些糾紛，您是如何幫助部落維持和諧的呢？
4.	請問目前教會是每週三晚上有家庭禮拜；每週日早上有主日禮拜以外，教會還有其他相關的聚會嗎？
5.	請問家庭聚會或家庭禮拜的內容是什麼呢？
6.	能否請牧師跟我們分享，這幾年在部落傳福音的心得呢？

## 訪問六：

(\*註二)：yata 在泰雅族語表示孀孀、伯母、舅媽、姑姑、阿姨，或是對與母親同輩的女性長輩的尊稱。

訪問對象	衛生福利部長 - yata Mena
1.	請問在部落中，衛生福利部負責的事項為何？
2.	請問成為「Tnunan Smangus 部落議會會員」後，從小孩到老年人之間，可以有什麼樣的福利呢？
3.	請問部落在衛生方面，有什麼需要推行的嗎？
4.	請問部落在推行衛生方面，有沒有遇到什麼樣的困難呢？那麼，您們又是如何解決的呢？
5.	請問在福利方面，會員是否做過滿意度呢？ 或者，是否有人曾經表達過什麼樣的建議呢？
6.	能否請您跟我們分享近年在推動部落衛生福利的心得呢？

## 訪問七：

訪問對象	人事部長 - mama Hayung
1.	請問在部落中，人事部負責的事項為何？
2.	請問在人事調度方面，您是如何安排或分配工作的呢？
3.	請問部落是每天早上開晨會分配工作嗎？
4.	請問部落族人每天換工作還是每個月輪流工作呢？
5.	請問在分配工作時，若是遇到有族人不滿意的話，你是如何調解的呢？
6.	若是在一般排休的外還是要請假的話，會扣薪嗎？ 若因不得已，真的需要請假的話，是要跟什麼單位申請呢？
7.	能否請您跟我們分享您身為人事部長的心得呢？



訪問八：

訪問對象	財務部長 - yata Uli
1.	請問在部落中，財務部負責的事項為何？
2.	請問在部落目前的主要收入來源為何呢？
3.	請問部落是如何運用這些收入的呢？
4.	請問部落每月支出大約是哪些呢？
5.	請問一年中收入較好的是哪些月份？收入較不好的又是哪些月份呢？
6.	請問這幾年的收入是否有較明顯的成長呢？
7.	能否請您跟我們分享這幾年您身為財務部長的心得呢？

## 訪問九：

(\*註三)：yutas 在泰雅族語表示爺爺、外公、叔公、舅公、姨公、姑爺，或是對與祖父同輩的男性長輩的尊稱。

訪問對象	前農業部長 - yutas(*註三) lkit (Laysa 耆老的暱稱)
1.	請問在部落中，農業部負責的事項為何？
2.	請問在農業方面，我們主要有黃金水蜜桃、椴木香菇、雪蓮，次要的有蘿蔔以外，還有種植什麼經濟作物嗎？
3.	請問椴木香菇是如何種植的呢？ 如：用什麼木頭？木頭的來源？種植及採收的季節？
4.	請問雪蓮是如何種植的呢？種植及採收的季節為何呢？
5.	請問黃金水蜜桃是如何種植的呢？種植及採收的季節為何呢？ 黃金水蜜桃樹的壽命約多久呢？
6.	請問哪些農作物較容易種植呢？收入較好的農作物是哪一種呢？
7.	請問黃金水蜜桃、椴木香菇及雪蓮等部落的經濟作物，是透過什麼方式做行銷的呢？
8.	農作物的收入大概佔總收入的多少呢？
9.	能否請您跟我們分享這幾年您和現任農業部長 ( Yutas lkit 的兒子 ) 在部落發展農業的心得呢？



訪問十：

訪問對象	工程部長 - mama Batu
1.	請問在部落中，工程部負責的事項為何呢？
2.	請問部落目前正在推行的工程是哪些呢？
3.	請問部落已經完成的工程有哪些呢？
4.	您除了身為工程部長外，在長老教會中也擔任長老，請問您在教會中負責的服事是什麼呢？
5.	能否請您跟我們分享這幾年您身為工程部長的心得呢？

### 三、訪談回答：以下是我們的訪談及長者們的回答。

#### (一) 訪問 Mrhuw - Masay 頭目：

訪問對象	部落議會 Mrhuw (精神領袖) - Masay 頭目
引言	Masay 頭目您好：我們這次科展要做「司馬庫斯部落議會組織之探討」，因為我們有別於其他部落，實施土地共有、合作共生的制度，以共同經營為模式，讓很多部落的人回來部落一起幫忙，部落人們不需在外奔波，在自己部落就有工作可以做，也促進了部落的繁榮。許多遊客慕名而來，媒體效仿爭相報導採訪，也有人常駐在部落做研究論文，更有許多部落非常羨慕，甚至想要效仿，可見它推行的很成功。由於您是部落的精神領袖，想請您提供一些指導及意見。
問題一	請問司馬庫斯 Smangus 泰雅語表示什麼？
回答一	Smangus 是紀念以前的祖先 Mangus。他帶領了以前的老人家到現在我們居住的地方，祖先 Mangus 過世後，以前的老人家就以 Smangus 這個名字來取名，最前面的 s 就是思念的意思。



問題二	根據文獻記載 2013 年 7 月為止居民共 28 戶，175 人。 那麼，請問目前部落大概有幾戶？有多少人？
回答二	民國 78 年的時候，部落大部分的人都到山下工作，大概有 9 成都是在外生活。到了 1995 年，部落只剩下 8 戶人家，大概整個部落加起來只有 50~60 人而已。留在部落的族人向政府申請開通馬路，後來路開通後，住山下的部落人，也慢慢的回來為部落工作，直到 2018 年，部落大概有 185 人了。
問題三	請問目前參加「Tnunan Smangus」的大約有幾戶？ 大約是多少人？
回答三	目前會員有 60 多人，如果加小孩差不多有 130 人。大人的薪水一個月有 2 萬。至於小朋友的部分，雖然他們也算會員，但是沒有薪水。上學的教育補助費都是 Tnunan 幫忙付全額的費用，國高中生的生活費，Tnunan 每個月也都會幫忙。像是大學生一個月也有很多生活費，學生如果在外面有租房子的話，Tnunan 也會幫忙付房租，還有很多的補助。



問題四	請問「Tnunan」在泰雅族語言的意義為何？
回答四	前頭目-倚芥頭目，他帶領大家一起建立了 Tnunan，在一開始的時候，大家一起想了許多的名字，後來大家一起開會投票，然後提出很多的名字，大家都想了很多，可是他們覺得前頭目-倚芥頭目說的 Tnunan 最好了。倚芥頭目說：Tnunan 的意思是說：「Tnunan 像是有人在編織，Tnunan 不是已經編織好的成品，而是會有人一直在編織，每個會員代表一條線，大家同心協力的一起織下去，這就代表我們老一輩都要傳承下去，永遠不能斷。」最後大家就選 Tnunan。
問題五	請問什麼人可以參加「Tnunan Smangus」？
回答五	希望是部落所有的族人大家都能夠一起參加。如制度規定，嫁出去的女兒，如果婚姻不好可以再回來。在 2008 年的時候有一些人退出，因為他們不想被約束，覺得錢太少了，退出的有些缺乏部落觀念，像是有人要參加的話，我們就會用我們的 gaga (泰雅族傳統習俗)，立下盟約，若有人從中搞破壞，就會大家開會來討論，用什麼制度來判決。



問題六	請問司馬庫斯部落生活公約是部落的人要遵守？ 還有在執行嗎？
回答六	有部落公約，也有 Tnunan 公約，目前都有在執行。例如部落公約有說不可賣土地、不可砍樹...等；Tnunan 的公約太多了，講不完，但是身為 Tnunan 的會員，若故意違反公約 3 次，就永久開除，如果還要回來，就要觀察很久。
問題七	請問能成功推動部落土地共有、合作共生的因素為何？
回答七	倚介老頭目曾說：“感謝上帝，結合大家的力量一起經營部落，感謝上帝的恩典。自 1995 年開始，到目前 2018 年已有 23 年多了，如果當初 1992 年時讓財團投資部落 2~3 億，他們預計規劃要建立國際賓館，建國民住宅，我們就不會有現在的司馬庫斯了！當初部落生活條件很辛苦，但自從有了 Tnunan，生活條件就越來越好了，要拒絕誘惑，眼光要放遠，為將來的族人著想，而且每一份子要謙卑面對一切，不要驕傲，要愛部落，如果國家政策不變，氣候也不要改變太多，我們的部落以後會更好，默默的做就會成功。





訪問 Mrhuw-Masay 頭目 照片 1



訪問 Mrhuw-Masay 頭目 照片 2

## (二) 訪問生態部長 - mama Yuraw :

訪問對象	生態部長 - mama Yuraw
問題一	請問需要什麼條件才可以當上生態部長？
回答一	第一個要有責任心、勤勞，最重要的是要個人意願。
問題二	請問您是如何管理生態的呢？
回答二	用生命去保護牠，和平共生。
問題三	早期泰雅族習慣狩獵，請問在狩獵或捕魚的部分是否有限制呢？
回答三	當然有限制啊！若是遇到節慶、婚嫁，部落將會開放 90%的獵場；若是平常要去打獵的話，只有開放 10%的獵場，就是為了要延續泰雅族以前打獵的過程。捕魚也有限制，不可以電魚，也不可以用大網子撈魚等。還有不能砍樹，在山上若有人亂砍樹，這樣就會罰錢，如果是 Tnunan 的會員的話，是會直接被開除的，而且之後就無法享受任何的福利。

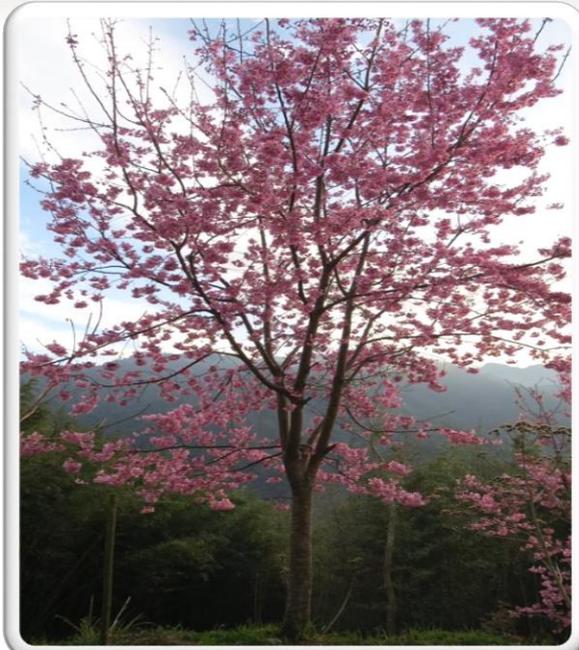
<p>問題四</p>	<p>水蜜桃也曾是司馬庫斯的主要收入，聽說長老以前就開始做水蜜桃及它的接枝，後來也做櫻花的接枝，請問您已經做多久了？能否跟我們分享您的心得呢？</p>
<p>回答四</p>	<p>水蜜桃是 2000 年前的主要收入，占了 80% 的經濟收入；目前水蜜桃只占 10%，減少了很多。現在的水蜜桃，它已接枝 25 年了，都算老了。我從小大概國小 5~6 年級就開始學接枝水蜜桃樹，在接枝的時候是要很有耐心的。</p>
<p>問題五</p>	<p>山泉水是很珍貴的，關於河流管理，請問部落是否有一些措施或是應該遵守的規範呢？</p>
<p>回答五</p>	<p>目前每個家都有水管，大家輪流去看水源頭，看是不是滿水的狀態，如果輪到你，你沒去看的話，那就只好給錢了，回饋金是 2000 元。</p>



Yuraw 長老接新芽到原生櫻



接新芽時需貼膠帶及塗白膠



前人種樹，後人乘涼。



mama Yuraw 為我們介紹  
部落生態。

### (三) 訪問教育文化部長 - mama Lahuy :

訪問對象	教育文化部長 - mama Lahuy
問題一	請問在部落中，教育文化部負責的事項？
回答一	關於部落的教育、學生的福利及食衣住行等，都是教育文化部需要負責的事項。另外，每個禮拜發零用錢給學生，而且成績有到達部落標準的話，還會給獎勵金。我們還要關心每一位小孩，但有時候無法真的每一位學生都去關心。所以 mama lahuy 會檢討，因為我一個人沒有辦法去關心那麼多的小孩。國小有文化課程、民族生物課、木雕課、編織課、舞蹈課，還有學校需要修繕的地方，教育部都會派人幫忙。
問題二	請問教育文化部與實驗分班之間的關係為何呢？
回答二	很緊密，教育文化結合家長關心更多的項目，一~六年級給予更豐富的泰雅文化養分，長大後，甚至有更多的興趣與未來結合。



問題三	請問教育文化部在部落推行哪些事項呢？
回答三	第一個一定是族語生活化，從小培養講母語，長大之後就不會忘記自己的真正語言，學齡前的小朋友，父母都會講泰雅語給他聽；第二個是小米種植記法，像是司庫分班的三~六年級的小朋友，在民族生物課（PQK）時，下學期都會播種小米，這就是教導小朋友，老一輩的祖先從前是吃小米生存的，學會小米怎麼去播種，觀察小米，第三個是比較接近觀光的套裝行程，如帶客人三天兩夜、星期六晚會節目，頭目會有祈福儀式，說從以前到現在司馬庫斯的歷史，晚上從幼兒園到小學及部落年輕人等都還有表演。
問題四	請問在部落推行教育文化工作是否遇過什麼樣的困難呢？ 那麼，您是如何解決這些困難的呢？
回答四	困難還是有的。部落議會在原住民部落中，佔優勢的原因，是因要有大程度的整合才可推行，但推行的時候沒有預測的那麼好，還是會有文化落差，家長們也會有一些意見，但每天都禱告，得到更多的認同成為生活得一部份。



<p>問題五</p>	<p>mama Lahuy 您身為學校的民族植物課程的老師，能否請您為我們介紹部落的櫻花的種類呢？</p>
<p>回答五</p>	<p>部落的櫻花，我們分兩種解說好了。第一種是原生種，原生種又有分緋寒櫻（台灣山櫻）；第二種是霧社山櫻（泰雅白櫻），還有柔色緋櫻，三月底～四月初，1700m，稱 Lapaw Rgyax(山櫻花) 偏白，嫁接的有日本河津櫻、昭和櫻、吉野櫻、普賢象、松月櫻、牡丹櫻、關山櫻。</p>
<p>問題六</p>	<p>能否跟我們分享部落發展觀光產業，從草創期直到現在的心路歷程呢？</p>
<p>回答六</p>	<p>最重要的是勇氣、力量與族人的鼓勵。想起在國中的時候要下山讀書，要自己獨立，通訊又不方便，久久才回家一次，中間有想放棄，但又想到在山上的父母，於是每天禱告，如果沒有 Tnunan 生命共同體的話，司馬庫斯不知變得如何。感謝長輩，如果跟財團合作，孩子將無未來，被稱為典範的部落延續集體未來，將來榮耀或敗壞，下一代小孩成台柱，才可經歷考驗有更多的能力承接產業。看到小孩在晚會中賣力跳舞、努力表演的態度，覺得很感動，期許孩子長大要負責、認真上課、凡事謝恩，不忘感恩部落給予的能力付出，長大後再將所學所得回饋給部落，就這樣延續下去。</p>



訪問教育文化部長 - mama Lahuy 照片 1



訪問教育文化部長 - mama Lahuy 照片 2

#### (四) 訪問觀光部、研發部長 - mama Rangaw :

訪問對象	觀光部、研發部長 - mama Rangaw
問題一	請問在部落中，觀光部負責的事項？
回答一	有三大部分，第一個就是餐廳部，第二個就是民宿部，第三個就是販賣部。
問題二	請問在部落中，研發部負責的事項？
回答二	負責研發新的點子，像是餐點需要調整或要換餐的部分，或是有新的景點，集思廣益後再向部落提出。
問題三	就生態旅遊方面，部落的導覽活動，是如何安排人員導覽及受訓？就民宿餐廳部，是如何提升服務品質的呢？
回答三	導覽人員的部分，之前有邀請雪霸國家公園的專業人員來為部落族人進行導覽解說的培訓，目前有三位族人每天輪流解說。民宿餐廳的部分，一直有在提升；民宿部分，之前都叫山莊，衛浴都不在房間內，而是大家一起共用盥洗室，房間也沒有那麼好，現在就是有分兩人雅房、套房和四人雅房、套房；餐廳部分，以前是大合菜，七菜一湯，後來慢慢的推出簡餐，簡餐是經過外面五星級飯店的廚師上來幫部落的人上課，然後再改良，我們還推出特色餐，特色餐其實就像合菜，但是是走精緻路線，加上一些部落的元素，採用當時、當季的食材，研發出不同的料理。總之，大家有什麼想法，或是藉由顧客意見表，我們會做出討論，再一同想想該如何調整或做出變化。

問題四	請問司馬庫斯觀光行銷主要有哪些管道？如：透過網路、與旅行社合作等等。
回答四	目前觀光行銷的管道有 4 個。第一個是口耳相傳，第二個是透過網路，第三個是遊客自己主動打電話過來，第四個是透過電視。口耳相傳，就是一傳十十傳百的意思；網路的話，我們司馬庫斯有自己的網站，上網都查得到；有的人是自己打到司馬庫斯的專線訂房；電視的話，像是下雪或著開櫻花都會有部落客或是記者爭先拍照、採訪。目前是和旅行社合作，這樣比較單純；之前是有推出線上訂房，但是有一些問題，後來就沒有線上訂房了，現在都是要打電話親自訂房。
問題五	請問在研發方面，您目前有什麼想要推行的事項或計畫嗎？
回答五	因為本人很喜歡攝影，就想說平常時捕捉的照片，可以將它用來做紀念拼圖、明信片、小桌曆、小卡片、小書籤等等，送禮自用兩相宜的小禮物，很有紀念意義，又非常有質感；再來，之後工程部會在迦南小木屋旁邊再加蓋民宿，我就想在下面的平台做兩三個小竹屋，裡面放傳統泰雅族的生活用品，平台旁邊可以種種花、種種草，做個小小花園，遊客可以在那裏拍拍照、放鬆心情，也提醒我們不要忘本。還有，就是在現在的雅築餐廳做一個泰雅文物館，因為裡面有很多珍貴的照片，文物館的點放在那裏最適合的。希望這些計畫可以在三年內做完。

<p>問題六</p>	<p>能否請 mama rangaw 說明一下我們部落發展生態旅遊的優劣勢？如司馬庫斯部落主要的競爭者，是對面山頭的新光部落與鎮西堡部落，他們也同樣擁有一大片的紅檜巨木以及自然生態步道。在民宿方面，他們的民宿商家也很多，我們彼此差異不大，我們有較好的優勢嗎？</p>
<p>回答六</p>	<p>其實不只是新光、鎮西堡，還有很多部落，都一樣有紅檜巨木和生態步道，但因為環境的關係，其他部落大部分還是以農業為主要產業，比較少有觀光的觀念，因為靠自己的力量，少了外界或政府的資源跟支持，其實是不太好推動觀光。附近部落也有少許人在做民宿，有時候可能收入還不太正常，畢竟自家做自家的，少了團結，很多事情真的無法做。有些客人到別的部落都覺得好髒亂啊，再到司馬庫斯，感覺就不一樣了，就像是世外桃源，明明都是泰雅族部落，為什麼感覺就不一樣，因為我們是以合作共生的方式，雖然司馬庫斯不是全部的人都有加入 Tnunan，目前是 8 成的族人加入 Tnunan，但其他 2 成也都是在做觀光。</p>
<p>問題七</p>	<p>能否跟我們分享部落推行 Tnunan 的心得呢？</p>
<p>回答七</p>	<p>其實都要感謝老一輩的長輩，謝謝他們的堅持和勇氣，如果沒有他們的勇氣和堅持，到現在都不知道司馬庫斯會變怎樣了，每次想放棄的時候都會想一下，以前的長輩是多努力的為我們下一代的努力，就是希望下一代可以好好地守著司馬庫斯。</p>



訪問觀光部、研發部長 - mama Rangaw 照片 1



訪問觀光部、研發部長 - mama Rangaw 照片 2

## (五) 訪問教會牧師 - Yarah 牧師：

訪問對象	教會牧師 - Yarah 牧師
問題一	請問在我們部落中，大部分都是信仰長老教會嗎？
回答一	部落這裡全部都是長老教會。基督教有分不同的教派別，每種教派別禮拜的程序會有點不一樣，長老教會是屬於基督教的。
問題二	請問在司馬庫斯部落中，牧師您所負責的事項有哪些呢？
回答二	信徒的信仰生活，要督促他們，彼此相愛，牧師還要調解、安慰，還有主日學，青少年等，牧師皆要幫忙，心靈方面也是。
問題三	請問在部落中，難免有時會有一些糾紛，您是如何幫助部落維持和諧的呢？
回答三	牧師的公信力較大，有時候有些人不太聽頭目的話，但是牧師就會用聖經和道理勸誡。沒有加入 Tnunan 會員的有一成八，有時候部落族人之間會有爭執、吵架，通常是土地問題，鄰長會下去跟他們講講話，但如果講不聽的話，牧師會出馬勸誡，用聖經上有道理的話和他們講，其實司馬庫斯大部分很和諧。

問題四	請問目前教會是每週三晚上有家庭禮拜；每週日早上有主日禮拜以外，教會還有其他相關的聚會嗎？
回答四	對。星期一有社青聚會、星期三有家庭聚會、星期五有祈禱會、星期六有青少年聚會、星期日早上有婦女聚會及小朋友的兒童主日學禮拜。還有其他臨時聚會，如生日：入伍、結婚、告別儀式，都會有小聚會，另外，像是部落的人買車也會慶祝一下，還有剛出生的小孩也會接受小兒洗禮、成人（如嫁進來的媳婦）也有堅信禮等等。
問題五	請問家庭禮拜的內容是什麼呢？
回答五	家庭禮拜的話，就是用上帝的話勉勵他們，還有分享他們家裡的事情，為他們的家庭禱告；星期五的祈禱會，是會唱詩歌、為部落禱告，也為世界各地需要幫助的人代禱。
問題六	能否請牧師跟我們分享，這幾年在部落傳福音的心得呢？
回答六	司馬庫斯很特別，我一邊傳教一邊學習。我去過另外四個部落，他們真的跟司馬庫斯不太相同，這裡很單純，對牧師很尊重，部落族人很獨立自主、居民們都很保護土地，不遺餘力，這裡不買賣土地。這裡很乾淨、很聖潔，保有泰雅族傳統 gaga，懂得分享，且有互相幫忙的精神。



訪問教會牧師 - Yarah 牧師 照片 1



訪問教會牧師 - Yarah 牧師 照片 2

## (六) 訪問衛生福利部長 - yata Mena :

訪問對象	衛生福利部長 - yata Mena
問題一	請問在部落中，衛生福利部負責的事項為何？
回答一	如果有巡迴醫療的話，都會向大家報告，其實衛生福利都比較負責醫療的方面，那衛生的部分比較由觀光部去負責。
問題二	請問成為「Tnunan Smangus 部落議會會員」後，從小孩到老年人之間，可以有什麼樣的福利呢？
回答二	只要是會員，開刀住院等醫療，Tnunan 都會補助，看病皆由部落支付，只要拿病歷單或收據，都可以請款；牙醫部分，現在修補一顆牙齒可補助 5000 元，不夠的自己再付完；生育部分，剛生產完的婦女都會做月子，假期還有分，自然產的是 1 個半月、剖腹產的是 2 個月；小寶寶也有福利，0-2 歲有補助奶粉和尿布錢大概有 4000 元，2-3 歲有 2000 元，4-6 歲 500 元；零用錢的話，高中有 5000 元，大學及研究所則 7000 元。老人福利部分，年滿 55 歲的女性強制退休，男性則是 60 歲強行退休，退休後每個月也有錢，一個月可拿 15000 元，如果退休後有來幫忙的話一天算 1000。還有放假的部份，第一個是年假，年假有 10 天，每年都有；我們也有一種假叫做先鋒假，先鋒假就是早期還沒有 Tnunan 時，有在做民宿，當初留下的那八戶人家，我們為了感謝他們把土地捐出來、把所有的財產捐出來，讓他們一年有 8 天；再來是更年假，更年假是指 40 歲以上的會員且生 4 胎以上的婦女，才能享有的假別。但又有分，因為早期都沒做月子，就會補假給他們，之前有放產假的話就沒有更年假，更年假一年 8 天。

	<p>結婚也有補助 20 萬，娶老婆才有，那女生是要在部落工作 5 年才會補助 20 萬，結婚請客有 3 萬元補助；還有建屋補助，一對夫妻 60 萬，只能申請一次；若單身成年的，須在 Tnunan 工作多年才可申請建屋補助 30 萬。</p>
問題三	<p>請問部落在衛生方面，有什麼需要推行的嗎？</p>
回答三	<p>因部落會有流行流感，就會推動大家勤洗手；夏季時，會督促家家戶戶要倒掉容器、水溝的積水（為了防蚊）。我們也有衛教宣導，請馬偕、鄉公所向大家做衛生宣導；我們也推行每年整套的健康檢查，尤其是在廚房工作的婦女們，會常吸到油煙味，所以更需要做健康檢查，費用皆由 Tnunan 支出。</p>
問題四	<p>請問部落在推行衛生方面，有沒有遇到什麼樣的困難呢？ 那麼，您們又是如何解決的呢？</p>
回答四	<p>像是有別的醫院要上來教大家一些，關於急救或著是傷口處理，部落的人就會不太踴躍，那時候就會用強迫的方式參加，因為部落的人需要教育，還有有時候部落族人，有人受傷的話，就會隨便擦一擦，都不知道要怎麼使用，但義診就比較踴躍，因為大家都喜歡拿藥，不過這個觀念也是要改，避免造成醫療資源的浪費。還有個人的衛生不佳，但後來都有慢慢在改進。</p>



問題五	請問在福利方面，會員是否做過滿意度呢？ 或者，是否有人曾經表達過什麼樣的建議呢？
回答五	部落的族人都很滿意，在部落裡有氧氣筒、牙醫椅、AED，這些醫療器材及設備都算是可以的，還有像是客人可能受傷，嚴重的話我們會自己開車送客人下去，但如果沒有很嚴重的話就會請救護車載下山。近年我們也新增牙醫義診服務，牙醫上來都是免費看診，一個月上來一次，定期追蹤。有些牙齒上的治療行為，無法攜帶器材上來，需要部落族人下山去看診的話，診所還提供打七折的服務。其他的醫療機構來義診，也都沒向族人收掛號費。現在大家也越來越重視衛生了。
問題六	能否請您跟我們分享近年在推動部落衛生福利的心得呢？
回答六	我的家鄉在南投的紅葉部落，同樣都是泰雅族，但有很大的差異，像是紅葉部落以務農為主，看天吃飯，在山上的年輕人也越來越少，大家都一起喝酒唱卡拉ok，到凌晨都還有人在唱歌，但那裡的人都很熱情，喜歡大家一起聊天。那司馬庫斯就大不同了，剛來司馬庫斯時感覺不一樣，司馬庫斯很安靜，因為部落公約及規範的關係，幾乎沒有人會在工作時間喝酒，下班後喝酒的時間也不多，晚上也沒有卡拉ok可以唱，很適合觀光客來旅遊，轉型轉得很成功。





訪問衛生福利部長 - yata Mena 照片 1



訪問衛生福利部長 - yata Mena 照片 2

(七) 訪問人事部長 - mama Hayung :

訪問對象	人事部長 - mama Hayung
問題一	請問在部落中，人事部負責的事項為何？
回答一	負責管理人員、安排人力、登記出缺席、統計出缺席率、統整各部門工作報告、討論各部門及個人的工作效能及獎懲...等。
問題二	請問在人事調度方面，您是如何安排或分配工作的呢？
回答二	每個部門都會報告今天重點工作事項，透過各部門的需求分輕重緩急，跟各部門的部長商討後，決定人力的調度。
問題三	請問部落是每天早上開晨會分配工作嗎？
回答三	是的。每天早上都會有晨會。
問題四	請問部落族人是每天換工作還是每個月輪流工作呢？
回答四	餐廳、民宿，主要是兩個男生再加上數名婦女。餐廳和民宿都是每天不一樣的人，可能分 4 組，有兩組去掃地，另兩組在餐廳裡工作；像是砍草或是做橋等工程，有時候就會固定一段時間，待這部分的工程做完後，看當下有哪裏需要幫忙。

問題五	請問在分配工作時，若是遇到有族人不滿意的話，你是如何調解的呢？
回答五	我們都是按照各部門的報告，進行分析，也討論過了，才會做決策。若還是不聽我們原本的安排，想去別的地方的話，一律記缺席，但這種問題比較少，因為六日都會到餐廳或打掃組，工作可能就會不一樣了。有的會員也會故意在工作的時候偷喝酒，只要有人舉報，測酒器如果有零點零零一就算，被抓到的話，二分之一的年終就沒了。
問題六	若是在一般排休之外還是要請假的話，會扣薪嗎？ 若因不得已，真的需要請假的話，是要跟什麼單位申請呢？
回答六	基本上一個禮拜放一天的假，如果是長期請假的話，是要扣半薪的。事假超過三次以上，就會影響到年終。因收到婚喪喜慶通知，必須要請假的話，有分是親戚還是朋友。如果是朋友的話，只能有一次；如果是親戚的話，須先和人事部提前說明。
問題七	能否請您跟我們分享您身為人事部長的心得呢？
回答七	以我的經驗，在自己的部落工作還是比在外面好，因為在外面還要看別人的臉色，在部落裡大家都是老闆，不必看別人的臉色，現在部落也發展的很好。不過最後還是交在下一代的小孩手上，就希望他們能保護好司馬庫斯，讓部落更好。



訪問人事部長 - mama Hayung 照片 1



訪問人事部長 - mama Hayung 照片 2

## (八) 訪問財務部長 - yata Uli :

訪問對象	財務部長 - yata Uli
問題一	請問在部落中，財務部負責的事項為何？
回答一	都是關於財務的管理。
問題二	請問在部落目前的主要收入來源為何呢？
回答二	1.民宿。 2.餐廳。 3.農業。 4.補給站及藝品屋(販賣部)。
問題三	請問部落是如何運用這些收入的呢？
回答三	主要的收入都用在 Tnunan 的會員。例如：大人小孩的醫療、大人的薪水、小孩的學雜費及零用錢，和建設（小木屋、民宿、餐廳等）、基金（會員、老人、小孩的福利，以及鄰近的部落），還有一些捐款(尖石鄉)、緊急救助金，就是幫助比較有需要的人（比較鄰近的部落），或著是有人向部落求助時，就會有捐款的動作，一年提撥約 20 萬，但每次都超過，還會幫助其他部落，能幫多少就幫多少。
問題四	請問部落每月支出大約是哪些呢？
回答四	餐廳的擴建、食材費、水電瓦斯費，民宿的修繕，薪水，各種津貼、學生的學費、生活費，老人福利金等各種福利金。

問題五	請問一年中收入較好的是哪些月份？收入較不好的又是哪些月份呢？
回答五	寒、暑假會比較多人；四月、五月、十月、十一月遊客會少一點。寒暑假都會有工讀生，部落的來客量增多，工讀生需求量也會增多。
問題六	請問這幾年的收入是否有較明顯的成長呢？
回答六	收入越來越好，這兩年有調薪，慢慢的固定下來了；孩子的教育金費也越來越多。當然，年終還是以當年的狀況來發放；之前的八股，奉獻的很多，拿回的卻不多，但誠心接受了。
問題七	能否請您跟我們分享這幾年您身為財務部長的心得呢？
回答七	2008年從台東嫁過來，文化、生活都不一樣，慢慢的適應，後來也變成了財務部部長。從以前到現在，經營不是什麼問題，現在的問題就是，把現在的一切交給下一代，讓下一代能傳承下去，就比較困難了。不管是文化還是什麼，下一代會比較缺乏，新一代有較多的誘惑和挑戰，所以教育真的很重要。這一代和上一代的都是苦過來的，所以要懂得感恩惜福，現在這一代沒有吃過苦，享受現有的一切，若是不珍惜、不努力，後果不堪設想。Tnunan 最初心和信仰都很重要，希望下一代的孩子們能讓部落變得更好。



訪問財務部長 - yata Uli 照片 1



訪問財務部長 - yata Uli 照片 2

(九) 訪問前農業部長 - yutas Ikit (Laysa) :

訪問對象	前農業部長 - yutas Ikit (Laysa)
問題一	請問在部落中，農業部負責的事項為何？
回答一	種菜，水蜜桃，整理果園(砍草、施肥、噴藥)，採收，銷售。
問題二	請問在農業方面，我們主要有黃金水蜜桃、椴木香菇、雪蓮，次要的有蘿蔔以外，還有種植什麼經濟作物嗎？
回答二	高麗菜、小白菜、竹筍、甜柿...等。
問題三	請問椴木香菇是如何種植的呢？如：用什麼木頭？木頭的來源？種植及採收的季節？
回答三	椴木香菇種 4 個月後會長大，在種的時候會把菌種打進木頭的洞口裡面，大概可以收兩年，菌種有分 3 種，第一個是冬菇，第二個夏菇，第三個是四季菇，山上大概都種冬菇較多，但冬菇會有老鼠、猴子跟山羌來偷吃。種香菇用的木頭名字叫做赤陽樹(iboh)，可以種 15 年，另一個叫做青剛櫟，可以種很多年。好的木頭，就可以持久的種。
問題四	請問雪蓮是如何種植的呢？種植及採收的季節為何呢？
回答四	3 月種，大概 11 月可以採收。都用種子去種，部落種雪蓮的數量還算多。

問題五	請問黃金水蜜桃是如何種植的呢？種植及採收的季節為何呢？黃金水蜜桃樹的壽命約多久呢？
回答五	水蜜桃樹可種 15 年以上，我們種的水蜜桃樹是用接的，現在部落已有 20 年的水蜜桃樹，以後都會把老的樹都砍掉，接新的小苗。收成大概在 6 月到 8 月中，現在賣水蜜桃都是要來司馬庫斯才買得到，以前採量算多，暑假都會有宅急便上來載水蜜桃下去，最近把很多的水蜜桃園廢掉，採量也變少了。
問題六	請問哪些農作物較容易種植呢？收入較好的農作物是哪一種呢？
回答六	其實都好種，只要你有心，認真種，都可以成功。
問題七	請問黃金水蜜桃、椴木香菇及雪蓮等部落的經濟作物，是透過什麼方式做行銷的呢？
回答七	水蜜桃以前都是可以網路訂購，但現在量沒有以前的多，所以現在客人若要購買水蜜桃，都是要上來買才買得到；其他的農產品從以前就沒有透過網路去賣，因為量不多。
問題八	農作物的收入大概佔總收入的多少呢？
回答八	農收入占全收入約 3%，所以投入太多的人力，不如縮減人力、面積。現在的人力大多在巨木，修橋和觀光服務上。



問題九	能否請您跟我們分享這幾年您和現任農業部長 ( Yutas Ikit 的兒子 ) 在部落發展農業的心得呢？
回答九	為了小孩，要養家賺錢，很多人都會選擇單打獨鬥，不如大家一起做一起幫忙。以前自己有民宿的時候，還很年輕，現在老了，都只能交給小孩們，但還好他們都肯回來，為自己的家園努力，現在部落運轉的還不錯，就希望將來老一輩的不在了，年輕一代的可以好好的管理司馬庫斯。





訪問前農業部長 - yutas Ikit(Laysa) 照片 1



訪問前農業部長 - yutas Ikit(Laysa) 照片 2

(十) 訪問工程部長 - mama Batu :

訪問對象	工程部長 - mama Batu
問題一	請問在部落中，工程部負責的事項為何呢？
回答一	從司馬庫斯的產業道路、巨木步道、部落裡的大小工程、到部落各項建設，都是工程部的範疇。就連個人家庭建設，也都請工程部的幫忙、協助。
問題二	請問部落目前正在推行的工程是哪些呢？
回答二	今年巨木區的橋梁也已完成 3 座橋，目前還剩 4 座橋；道路平整；還有第一、二期的喜樂山莊、佳美山莊、伯特利，都要進行整修，並且將各個山莊的備品區全部統整，將佳美山莊改建成備品區，這樣備品才不會東一個、西一個，集中管理，對於使用者及管理者來說都相較方便。
問題三	請問部落已經完成的工程有哪些呢？
回答三	前年恩典山莊完成重新裝潢；去年新迦南木屋完成並開賣；去年 7 月迦南美食屋正式營運，這幾天也才剛完成員工餐廳及戶外觀景台的擴建；今年巨木區的橋梁也已完成 3 座橋...

問題四	您除了身為工程部長外，在長老教會中也擔任長老，請問您在教會中負責的服事是什麼呢？
回答四	教會有分財務長老、總務長老、關懷長老、傳道長老、教育長老，還有一個長老算是機動組的。我的話是財務長老，管理教會的出納和會計。
問題五	能否請您跟我們分享這幾年您身為工程部長的心得呢？
回答五	Tnunan 約有 10 多年了，大團體生活有困難，但要有堅持的心，要有信念，要懂謙卑，要肯犧牲，才能帶領會員。想當一個好的領導人就要必備這些條件，而且也要付出的比別人多。幸好以前老一輩的長輩們，沒有賣土地，看到別的部落，和自己的部落，真的有很大的差異，就是希望下一代的讓部落變得更好。



訪問工程部長 - mama Batu 照片 1



訪問工程部長 - mama Batu 照片 2

## 捌、討論

- 一、Tnunan Smangus 中的會員月薪從 14000 調整到目前月薪 20000，與經典雜誌 2013 年第 177 期調查有所不同。推論應該是隨著時間及收入增加及增強在 Tnunan Smangus 工作的意願，所以調薪。



圖 7：經典雜誌 2013 年第 177 期

(截圖自：

<http://www.rhythmsmonthly.com/?p=15231>)

## 二、我們發現「Tnunan Smangus 司馬庫斯部落議會」目

前的組織架構，強調主要以三合一、三會九部的方式

與李恆任研究生 2011 年論文中的共同經營組織架構圖

不一樣。以下為我們列舉的不同之處：

	李恆任研究生 2011 年論文-組織架構圖	目前部落組織架構圖
組織名稱	Tnunan Smangus 共同經營組織	Tnunan Smangus 部落議會
運作模式	分為三大會 九部門隸屬於共同經 營組織	三大會、九大部門 合而為一
部門名稱	民宿餐廳部	觀光部

三、我們也發現「Tnunan Smangus」目前的部落全人照護體系（福利制度），也跟蔡秀菊研究生 2005 年論文中的福利制度已有所不同，如：

	蔡秀菊研究生 2005 年論文-福利制度	目前部落全人照護體系
建屋補助	每戶補助 10 萬	1. 夫妻補助 60 萬； 2. 單身、已成年、服務多年者補助 30 萬
結婚補助	提供 5 頭豬、40 桌菜餚	夫妻補助 20 萬
喪葬補助	全額補助	完成後事、補助 25 萬
老人福利	(無)	年滿 55 歲女性強制退休； 年滿 60 歲男性強制退休； 退休後每月可領 15000 元
育樂	(無)	一年有 10 天年假。
交通補助	統一購買車輛，供居民使用 加油費、牌照稅、燃料稅 憑據實銷	部落交通車、九人座廂型車、 考汽車駕照
教育補助	憑收據全額補助學費； 在外求學者每週每人\$760； 離家較遠的外地求學者， 一學期生活費預先存入該生 郵局帳戶	0-2 歲：每月 4000 元， 2-3 歲：每月 2000 元， 4-6 歲：每月 500 元； 高中生：每月 5000 元， 大學及研究所：7000 元。 學雜費、生活費則全額補助



三、Tnunan Smangus 司馬庫斯部落議會規定嚴謹，且嚴格執行，在訪問人事部長裡有提到，「有的會員也會故意在工作的時候偷喝酒，只要有人舉報，測酒器如果有零點零零一就算，被抓到的話，二分之一的年終就沒了。」所以會員大都能遵守規定，會員在享受權力下，也需盡義務，Tnunan Smangus 也才能永續經營下去。

## 玖、結論

一、藉由訪談耆老及相關資料的收集等，我們了解 Tnunan Smangus 司馬庫斯部落議會的成立，是因為早期司馬庫斯很多人都到山下工作，部落面臨瓦解危機，後來發現了紅檜巨木森林，部落就開始蓋民宿及發展觀光，但因為利益不均而有了紛爭；2000 年時，婦女組成了共同廚房，陸續有更多家庭參與，並且到以色列去參訪、觀摩、學習，後來進入到共同經營時期；2004 年，正式命名為 Tnunan Smangus 司馬庫斯部落議會，大家一起為部落奉獻。目前在 Tnunan Smangus 參與工作的人數將近有 60 人。

二、了解司馬庫斯部落成功推動土地共有、合作共生因素，主要有幾項：



(一) 第一個成功因素：由於部落參加 Tnunan Smangus

的族人願意犧牲奉獻，如早期參加八股的耆老們願意捐出土地、民宿，與大家共享，單打獨鬥不如一起奮鬥來得更有意義及容易成功，這就是恢復了原住民傳統精神，將部落共有共享的文化重新發揚光大，並持續發展。

(二) 第二個成功的因素：Tnunan Smangus 司馬庫斯部落

議會以「部落議會規範 (Gaga na Tnunan)」為依據，會員不得於部落內經營他項個人事業，會員必須遵守章程、決議事項，若無法履行義務者得經負責人會議決議，予以警告或停權處分等。

(三) 第三個成功的因素：

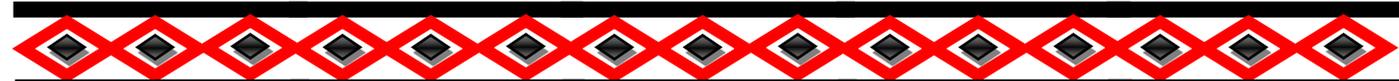




Tnunan Smangus 司馬庫斯部落議會會員多有共識去維持生態平衡，如打獵、捕魚都有限制，不隨便砍樹。在訪談生態部長時，有談到：「若是遇到節慶、婚嫁，部落會開放 90%的獵場等。不能亂砍樹，會罰錢，如果是 Tnuna 的會員的話，是會直接被開除的，而且之後就無法享受任何的福利。」

(四) 第四個成功的因素：Tnunan Smangus 司馬庫斯部落議會的薪資福利制度在原住民部落中算是很健全的，會員可享有部落全面照護的福利制度，其項目包括：生育補助、婚嫁補助、老年補助、健保醫療補助、喪葬補助、提供膳食、建屋補助、交通補助、子女教育補助等。

(五) 第五個成功的因素：Tnunan Smangus 司馬庫斯部落議會成員多密集住在一區，非散居於各處，每天晨會





或有事要宣布，可以很快速集合。

(六) 第六個成功的因素：司馬庫斯部落全部都是長老教會，信仰都是一樣的，有利於宣傳或溝通 Tnunan Smangus 理念，或在有爭議時透過信仰來和解。

(七) 第七個成功的因素：Tnunan Smangus 在發展生態旅遊上有很大的優勢。如觀光部暨研發部部長 Rangaw 所說：「有很多部落，都一樣有紅檜巨木和生態步道，但因為環境的關係，其他部落大部分還是以農業為主要產業，比較少有觀光的觀念，因為靠自己的力量，少了外界或政府的資源跟支持，其實不太好推動觀光。」

(八) 第八個成功的因素：Tnunan Smangus 是以追求後代的幸福著想，如頭目及其他耆老所說：「如果當初貪心拿了財團的錢，那就沒有現在的司馬庫斯了！大家都在外頭流浪，只能當財團底下的員工，族人無自主權，只能看著外人擁有自己原有的土地。還好我們有





拒絕財團的進來。」

(九) 第九個成功的因素：Tnunan Smangus 追求服務品質，不以追求最大利潤為目標。

三、透過實地體驗、深度訪談過後，我們了解 Tnunan Smangus 合作共生模式，可作為其他部落之參考。原因如下：

(一) 部落有願景共識：

訪談中了解很多部落雖具豐富的觀光資源，但缺乏生態觀光經營理念，而我們擁有一大片的紅檜巨木以及自然生態步道，長老們也常常在維護，而且步道沿途設立 2 個廁所，方便遊客使用。我們也了解其他部落喝酒現象很嚴重，他們缺乏遠大的計畫，把土地賣給財團或平地人等，不會管理金錢，最後回頭當財團的員工，土地也成為別人的營業之場所等等。由於部落的會員多有共識，所以才能永續經營。

(二) 部落制度組織完善及嚴格執行：



(1) 會員可享有部落全面照護的福利制度，其項目包括生育補助、婚嫁補助、老年補助、健保醫療補助、喪葬補助、提供膳食、建屋補助、交通補助、子女教育補助、優於勞基法之假期制度等。所以值得其他部落前來觀摩。

(2) 嚴格執行規定，如人事部長提到：「有的會員也會故意在工作的時候偷喝酒，只要有人舉報，測酒器如果有零點零零一就算，被抓到的話，二分之一的年終就沒了。」

(三) 領導人員的熱忱與奉獻：

我們 Tnunan Smangus 有卓越謙卑的領導者，從倚芥老頭目到現在的 Masay 頭目，還有很多為後代及族人犧牲奉獻的耆老們，大家共同合作，延續泰雅族的 gaga，成立一個現代桃花源。



## 壹拾、參考資料

- 一、魏成達，2015，司馬庫斯部落共同經營模式關鍵成功因素之研究。中國文化大學市政暨環境規劃學系碩士論文。
- 二、李恆任，2011，中華大學企業管理碩士論文。  
原住民部落發展生態旅遊經營策略之究—以新竹司馬庫斯部落共同經營模式為個案。
- 三、蔡秀菊，2005，司馬庫斯部落共同經營模式之探討。靜宜大學生態學研究所學位碩士論文。
- 四、拉互依·倚芥，2016，  
合作共生:司馬庫斯部落發展生命故事。
- 五、經典雜誌: 2013.04，第 177 期，【咱ㄟ社區】共生新世界 司馬庫斯部落營造。
- 六、公共電視: 2012.06，" 司馬庫斯—森林共和國" ，  
<https://www.ptsplus.tv/video/2-2009593-1-1>
- 七、公共電視: 2006.02，" 我們的島:司馬庫斯的願望" ，  
<http://ourisland.pts.org.tw/content/司馬庫斯的願望#sthash.toQbZeeb.dpbs>
- 八、MIT 台灣誌 533 集:2012.08，" 淡水河最奧深處的部落 司馬庫斯 越嶺鴛鴦湖" ，



[https://www.youtube.com/watch?v=qS81YdPefuY&list=PL1YjJ8kXsvByEXc6YsiCJ\\_DqHsoYAnqnG](https://www.youtube.com/watch?v=qS81YdPefuY&list=PL1YjJ8kXsvByEXc6YsiCJ_DqHsoYAnqnG)

九、MIT 台灣誌 534 集:2012.09 , " 千年思念走出的泰雅山徑 司馬庫斯 越嶺鴛鴦湖" ,

<https://www.youtube.com/watch?v=KSkhLYKWR7k>

十、MIT 台灣誌 535 集:2012.09 , " 檜木香水森林 司馬庫越嶺鴛鴦湖"

<https://www.youtube.com/watch?v=kztRj7mvgiE>

十一、食尚玩家 浩角翔起 , 2015.01 , 尋找上帝的部落 司

馬庫斯 <https://www.youtube.com/watch?v=cSxoAR0oRCc>

十二、中國時報 , 2014.03 , " 重返司馬庫斯" 。

十三、人間福報 , 2014.11" 清大發明類燭光 守護司馬庫斯生態" 。

十四、自由時報 , 2018.02 , 「上帝的部落」司馬庫斯櫻花怒放 宛如人間仙境。