

出國報告(出國類別：研究)

農村社區產業發展研究 以納帕谷為例

服務機關：行政院農業委員會水土保持局台北分局

姓名職稱：高佩聖 副工程司

派赴國家：美國

出國期間：104年9月1日至104年11月30日

報告日期：105年1月29日

目次

摘要.....	4
第一章 緒論.....	5
第一節 研究背景及動機.....	5
一、 研究背景.....	5
二、 研究動機.....	5
第二節 研究目的及範圍.....	6
一、 研究目的.....	6
二、 研究範圍.....	6
第三節 研究方法與流程.....	6
第二章 文獻回顧.....	8
第一節 納帕谷葡萄酒產業發展歷史.....	8
第二節 產業群聚理論及鑽石理論.....	10
第三節 台灣休閒農業發展現況.....	11
第四節 納帕谷產業資源盤點.....	13
一、 納帕谷在地組織及周邊資源.....	13
二、 納帕谷重要活動.....	15
第三章 訪問地方政府及在地組織.....	17
第一節 訪問納帕郡政府.....	17
第二節 訪問納帕谷釀酒商協會.....	19
第四章 納帕谷酒莊觀光產業研究.....	21
第五章 結論與建議.....	28
第一節 研究結論.....	28
一、 葡萄酒產業成功要素分析.....	28
二、 休閒產業成功要素分析.....	29
第二節 建議.....	30
第三節 後續研究建議.....	32
第六章 參考文獻與相關資料.....	33

摘要

筆者自民國 99 年起便參與推動愛台十二大建設-農村再生業務，深感農村社區發展與產業發展有密不可分的關係，本次研究即針對於國際間享負盛名的美國加州納帕谷葡萄酒及休閒產業進行研究，以文獻回顧了解其產業發展歷史、訪談地方組織即納帕郡政府官員並以個案分析法研究 10 個觀光酒莊發展休閒產業。合作及永續便為當地產業發展的核心價值，更藉由分析納帕谷釀酒商的行銷推廣策略及觀光酒莊的營造特色，吸取當地觀光休閒產業發展之經驗，作為後續推動台灣農村產業發展的參考。

第一章 緒論

第一節 研究背景及動機

一、 研究背景

早期臺灣的經濟發展以農業為重，民國 40 年間農產業佔國內生產毛額比重超過 30%，農業就業人口佔總就業人口比率約 50%，農產業充分扮演國內糧食安全、穩定物價及外銷賺取外匯的重要角色，而後隨國內整體產業環境、貿易自由化等的轉變，農產業在整體經濟的比重不斷降低，至今農產業佔國內生產毛額比重已降至 1.5%，然若加計農產業相關 1、2、3 及產業則約佔 11%，農產業就業人口佔總就業人口比例則降制約 5.4%，農產業的角色亦轉變為兼顧糧食安全、鄉村發展、生態保育等多元功能。

目前世界各國普遍面臨農村人口外流之問題，為突破農村發展瓶頸，台灣政府爰於 99 年 8 月 4 日公布施行「農村再生條例」，做為農村發展之法源依據，期能促進農村活化，提升農村整體發展，這是台灣在農村發展上先進的突破，也是重要的里程碑。

農村再生條例強調由下而上之精神，軟硬兼顧、社區自治為其重要內涵，農村社區居民參與培根計畫之訓練，共同找尋社區未來發展之方向，完成屬於自己社區的農村再生計畫後，行政部門依據社區的農村再生計畫進行相關建設，其計畫內容至少包括農村社區整體環境改善、公共設施建設、個別宅院整建、產業活化、文化保存與活用、生態保育、土地分區規劃及配置公共設施構想、後續管理維護及財務計畫。

經過這些年推動農村再生相關業務的經驗，農村社區產業為農村的發展與永續最重要的一環，如何輔導社區找尋特色產業、升級特色產業甚至進行跨域合作，結合多方面資源提供社區產業發展平台，為未來之重要目標。

二、 研究動機

目前在推動農村再生社區產業發展，大體可分為基礎型、潛力型及成熟型三種類型，基礎型的社區產業多以一級產業為主，且多採慣行農法，並未投入新的技術或各農戶均採單打獨鬥方式進行；潛力型社區則是社區已有特色產品，並開始針對生產技術及銷售策略進行創新；成熟型社區的產業已發展穩定，並且逐步邁向永續經營的方向進行，如何讓各社區產業繼續成長茁壯，一直是水土保持局推動農村再生努力的目標。

美國加州納帕谷的葡萄酒及休閒產業世界知名，但其實納帕谷在發展的過程中也曾遭遇許多困難，漸漸發展出一級、二級與三級產業結合並兼顧社區居民利益及政策導向的分工合作模式，這些獨特模式的形成，讓納帕谷持續的發展，至

今已超過 500 個酒商加入了釀酒商協會，並有許多年輕人因為這個產業發展而獲得工作機會甚至開創自己的事業，倘若這些應用在地資源而形成的產業發展模式可以有效被傳遞，相信將有助於筆者國農村的活化。

第二節 研究目的及範圍

一、 研究目的

本研究藉由相關文獻研究與訪談探討美國加州納帕谷葡萄酒產業發展歷程，了解當地居民對推廣葡萄酒產業做的各項努力，並研究納帕谷個釀酒商發展休閒產業的各項措施，希望能對推動台灣農村產業發展有所助益。依據以上之研究動機，本研究目的有四：

- (一) 探討納帕谷葡萄酒產業發展歷程。
- (二) 分析當地政府政策規劃模式
- (三) 分析納帕谷釀酒商發展葡萄酒及觀光產業成功要素
- (四) 探討農村再生協助推動農村產業之機制

二、 研究範圍

本研究旨在從產業發展觀點探討在地組織、地方政府及釀酒商們的合作機制，並探究釀酒商發展休閒產業之運作模式。在產業範圍方面，以探討納帕谷釀酒商推動產業發展及觀光行銷發展之策略為主。在研究對象方面，包含納帕郡政府、納帕谷釀酒商協會及納帕谷知名釀酒商為主要研究對象；在時間範圍部分，以西元1976年作為分水嶺，西元1976年以前僅研究納帕谷發展歷史，1976年後針對在地協會合作機制與釀酒商的行銷推廣策略及地方政府規劃方案進行研究。

第三節 研究方法與流程

筆者本次有幸與美國奧克拉荷馬州立大學政治系的 Tristan Wu 助理教授合作，於 104 年 9 月 1 日至 104 年 11 月 30 日共三個月的時間，以訪問學者的身分至奧克拉荷馬州立大學政治系進行研究，運用質性研究之文獻回顧法、訪談及個案分析法作為主要研究方法。

首先，藉由文獻回顧法，廣泛蒐集有關研究主題之國內外學者所做的論文或研究，分析其結果與建議，作為自己的研究基礎加以詳讀；接著訪問納帕郡政府了解地方政府的土地規劃策略合作以及訪問納帕谷釀酒商協會，探訪在地組織發展葡萄酒產業的合作機制；最後，以個案分析法探討研究對象如何發展酒莊觀光行銷，並探析其運作成效和影響，並做為台灣發展農村產業之參考。



圖 1 奧克拉荷馬州立大學圖書館及參與課程討論

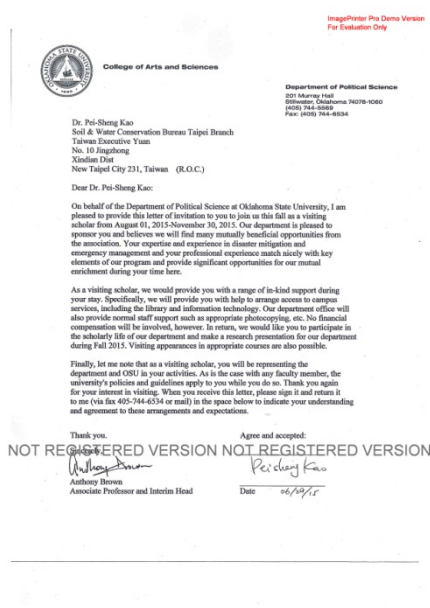


圖 2 奧克拉荷馬州立大學邀請函

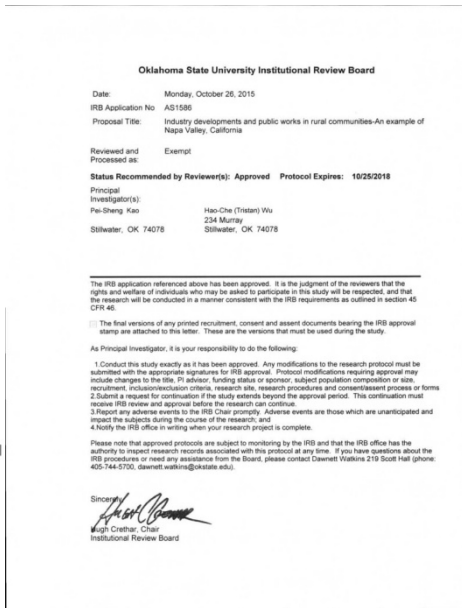


圖 3 訪談問卷通過 IRB 審核文件

第二章 文獻回顧

第一節 納帕谷葡萄酒產業發展歷史

納帕谷位於加州西部，在舊金山北方約 80 公里，是一個狹長的山谷，長約 50 公里，東西寬約 5 公里，在這山中，卻有著世界僅有百分之 2 面積地的特殊地中海氣候，白天乾燥炎熱晚上卻涼爽濕度大，南北狹長的地形，與太平洋沿岸的洋流吹撫，內陸山脈又多呈南北走向阻擋霧氣，讓內陸與沿岸有明顯地「乾濕分離」，南北溫差不大，卻造就了大大小小不同的微氣候環境，加上多種的土壤類型，適合不同葡萄在此生存，也因此孕育出世界知名的葡萄酒產業。(NVV, https://napavintners.com/napa_valley/)

納帕谷原為印地安人領地，古語為豐饒之義，擁有良好的生態環境，鮭魚、水鳥、麋鹿甚至黑熊均在此生活，1836 年 George C. Yount 成為紀錄上第一個在此開墾的人，並在 1838 年種下第一株葡萄樹；1850 年開始隨著灣區的發展，為納帕帶來了鐵路，1867 年由於 Calistoga 產溫泉，鐵路更延伸到 Calistoga，納帕成為灣區居民的度假勝地，更讓納帕成為灣區的農產品供應地；在當時納帕種植許多蔬菜及水果，葡萄僅佔其中一小部分，但部分新移民的到來卻對納帕產生了巨大的改變。(Teresa L. Bulman, 1991)

因為淘金熱，許多歐洲人也來到了納帕，他們驚覺納帕與家鄉葡萄酒產區的氣候地理環境極為相似，便開始種植葡萄，在 1861 年，Charles Krug 開設第一間酒莊，漸漸的參與種植葡萄及釀製葡萄酒的人越來越多，技術也越發成熟，但此時葡萄園的價值也水漲船高。(Charles Krug, <https://www.charleskrug.com>) 看似前途一片光明的酒商們，在 1920 年遭遇了史無前例的挑戰，那就是禁酒令，除了醫藥用酒或是教堂用酒外，不準酒商釀酒販售，對酒商造成極大的打擊，雖然禁酒令在 1933 年取消，但是 1929 年的經濟大蕭條，及後來的第二次世界大戰，讓納帕的酒商們元氣大傷，直到 50 年代才漸漸恢復生氣。(Teresa L. Bulman, 1991)

第二次世界大戰結束後，經濟開始復甦，國際間商業開始交流，歐洲進口葡萄酒開始受到美國民眾歡迎，原有的葡萄酒市場遭到進口葡萄酒的瓜分，並且消費者普遍有進口葡萄酒優於國產葡萄酒的觀念，納帕的酒商們傷透腦筋，最後聯合加州的葡萄酒商們共同合作，透過宣傳及體驗的方式，扭轉了情勢。(William Heintz . , 1999)

酒商們的策略為聯合全加州的葡萄酒商組成聯盟、推動葡萄酒分級制度，製造高級桌上酒、進行葡萄酒體驗等推廣活動，並以廣告進行宣傳等三個，其中以體驗活動效果最佳，酒商們在全美多個大城市，辦理盲飲活動，讓民眾實際體驗到國產高級餐酒品質不輸進口酒，並有著更便宜的價格；此外由 Bringers 開辦遊客參觀酒廠等活動也獲得廣大的回響，至此正式打開納帕葡萄酒的知名度。(James T. Lapsley , 1997)

納帕葡萄酒獲得知名度後，各酒商面對了擴張與否的抉擇，其中以 Beaulieu' s 及 Charles Krug 兩個酒莊來舉例。(James T. Lapsley ,1997) Beaulieu' s 由 Georges de Latour 自 1900 年創立，也是早期的酒商之一，他進口歐洲葡萄根以對抗瘤蚜蟲病，更聘請專人經營，採變更包裝、指定零售商等銷售策略，將 Beaulieu' s 推向高峰，但從法國聘請專業釀酒師後，釀酒師發現 Beaulieu' s 的葡萄酒製造與保存設備、技術均相當老舊，已不符合時代需要，應該大幅度的更新，所以需要大量的資金，此時經營者認為投注資金過多便於 1969 年以 800 萬美元出售，至 1979 年時 Beaulieu' s 預估價值約 5000 萬美元，可見葡萄酒產業成本極高但利潤也同樣豐厚。(James T. Lapsley ,1997)

Mondavi 家族在 1943 年時購買了全納帕谷最老的酒莊 Charles Krug，在納帕葡萄酒在全美打響名號後，對葡萄產業前景極為看好，便全力投入葡萄酒產業，先引進鋼桶儲存，再利用法國橡木桶發酵作用，提升葡萄酒生產設備與技術，並將高級餐酒及普通品質葡萄酒產線拆開銷售，各自尋求銷售管道，在各自的市場上都取得好的成績，此外推廣葡萄酒的體驗，教導消費者相關知識，另外因為預約人數過多，而須開發預約系統，將葡萄酒的推廣發展到新的境界。(James T. Lapsley ,1997)

葡萄酒產業能在 20 世紀 70 年代起大爆發，專家研究室是經濟復甦且戰後嬰兒潮人們已達可飲酒之法定年齡，酒商們成功提升與本土葡萄酒與進口酒的品質相同之形象外，更將葡萄酒與流行文化做了成功的連結，引領了喝葡萄酒成為時尚的生活享受的風潮，甚至在市場調查後發現女性比男性對葡萄酒更有購買力，是以酒商們除了針對女性市場做廣告外，還將葡萄酒與烹飪食材做結合，全面推廣女性市場。(William Heintz ,1999)

1976 年 5 月 24 日英國商人 Steven Spurrier 為了向法國人引介加州葡萄酒，在巴黎舉辦了一場盲目品酒會，評比八支名氣最大的法國葡萄酒和十二支默默無名的加州葡萄酒，比賽前主辦人、評審及媒體，盡皆認為歷史悠久的法國酒贏定了，沒想到比賽結果出爐後，來自納帕谷的 Stag's Leap Wine Cellars 所生產的 Cabernet Sauvignon 1973 與 Chateau Montelena 生產的 Chateau Montelena Chardonnay 1973 竟獲得最高的評價，這個結果法國評審大驚失色，沒有人想到來自美國的葡萄酒竟然擊敗了法國波爾多與博良地的知名酒莊生產的知名葡萄酒，可見加州酒莊雖然不像法國酒莊具有顯赫、悠遠的歷史傳承，而 Stag's Leap Wine Cellars 與 Chateau Montelena 的主人，一個原本是大學講師，一個則是房地產律師，除了滿腔熱情，都是葡萄酒的門外漢，但是由於納帕谷不藏私的互助精神、及引進現代科學的研究成果，讓來自美國加州的葡萄酒得以揚名國際。(James T. Lapsley ,1997)這場品酒會扭轉了新世界葡萄酒不如歷史悠久的法國葡萄酒的刻板印象，也讓納帕谷葡萄酒開創了近 40 年的盛世，在 1976 年至 1989 年間，納帕谷葡萄酒的釀酒商從約 75 家成長 3 倍增加到約 275 家，納帕谷的葡萄價格從每公頃 2 萬美元成長 5 倍變為每公頃 10 萬美元，葡萄的種植面積從 6000

公頃成長 2.3 倍到 14000 公頃(Teresa L. Bulman, 1991)，巴黎品酒會的故事由於太過戲劇性，還被拍成電影與出版書籍。



圖 4 1976 年巴黎品酒會的電影及書籍

第二節 產業群聚理論及鑽石理論

現今全球化競爭激烈，產業群聚被視為是一項維持產業經濟規模與競爭力的策略之一，藉由廠商的群聚與地理空間上的臨近性，相互扶持學習與交流，使得企業既能具有某種程度上的經濟規模之外亦可對特有的產業進行創新研發。以企業界的生態來看，是以企業為分析單位，將企業比喻為物種，不同產業的族群集合起來則稱為群聚產業。(陳忠仁、張陽龍，2006)。群聚內的企業及族群彼此間也存在著依賴、競爭與合作的關係，形成一個共生共存的體系(林榮真，2013)。Porter(1990)以競爭優勢的概念來檢視產業群聚的現象，將此象徵作為產業競爭力與產業策略的基礎論點。在特定的區域中，廠商同時具有競爭與合作的關係並在地理上集中，在交互關聯性的企業、專業化的供應、服務供應商，以及相關的機構(伍家德、杜啟耀，2006)。Porter 之後於 1998 年所出版的競爭論又再次進一步說明：公司內部的連結、專屬供應商、服務的提供者、相關產業與聯結的機構透過地理空間的群聚提供資源的投入、傳輸、教育訓練、資訊、研發、技術的服務，並且維持競爭與合作的關係。

整理各方學者對於產業群聚的定義可歸納出以下幾點：一、地理位置鄰近：企業或廠商在地理位置上有幾種的情形。二、顧客與供應商的關係：供應與需求，可表現在供應廠商及客戶的合作關係上，也就是所謂的垂直合作的關係。三、競爭與合作：生產相同或類似產品廠商有著水準關係競爭與合作，共同合作可擊退其他對手，互相競爭可激勵創新能力。是資源共用：廠商之間會共用資源，有基礎建設、技術分享、產業資訊、人力資源等。

Porter 於 1990 年出版的國家競爭優勢 (The competitive advantage of Nations) 一書中論及群聚為國家競爭之動力，並提及某一產業的成功，往往帶動

其他關聯產業之整體發展；有供應商都好消費者連結起來的情緒，通常集中在某個特定的地理地區。獨特認為地理位置是成功競爭的關鍵，傑出的企業成功的關鍵不在於選擇成本低廉的地區設廠，而是不斷的創新與升級，如特殊知識與技能、彼此關聯的技術、競爭激烈的供應商、消費者所組成的溝通管道的，依賴此種緊密的集合，才能激發經濟所帶動產業成長。

此外 Porter(1990)以鑽石理論(Diamond theory)說明一種動態不斷進化競爭的理論架構，來解釋一個特定產業可以在國際競爭中嶄露頭角的原因，其強調地理區域的重要；其中包含四大環境因素(Determinants)與兩項變數(Chance)，這六個因素會對各特定產業的優勢形成「群聚」。四大基本環境因素為生產因素、需求條件、相關產業和支援產業的表現、企業的策略與結構和競爭對手，這四項因素將影響廠商在某個地理區域下的創新與競爭能力，兩項變數則為環境有關的政府政策與機會，本研究將藉此體系分析納帕谷酒商成功的要素。

表 1 Porter 鑽石體系因素及策略資源性系統

	因素	簡述
主要環境因素	生產因素	一個國家在特定產業競爭中有關生產方面的表現，如勞更素質或基礎建設。這可以是自然生成亦可是人力創造出來。
	需求條件	本國市場對該項產業所提供產品或服務的需求為何
	相關產業和支援產業的表現	這項產業的相關產業，包含垂直方向和水準方向和上游產業是否具有國際競爭力。
	企業策略、企業結構、同業競爭	企業在一個國家的基礎、組織和管理型態以及國內市場競爭對手的表現。
變項因素	政府	政府政策會影響其他關鍵要素之間的關係，他既非正面也非負面，對國內市場有微妙的影響。
	機會	國家或區域在大環境變動下打破原本的狀態，提供新的競爭空間

第三節 台灣休閒農業發展現況

根據行政院農業委員會統計，農業在台灣的產業結構中所佔有之比例已經降至 1.5%。又筆者國於 2002 年加入世界貿易組織後，農業發展受到相當程度的影響，政府為了降低農業上所面臨的衝擊，便積極推廣農業轉型，企圖將傳統的農業從一級產業轉型為提供結合田園景觀、自然生態、農業體驗、農家生活、農村文化，以休閒服務為主的三級產業，促使台灣的鄉村旅遊由早期的觀光果園、休閒農場等小規模且單純的觀光型態，轉而出現與鄉村互相結合發展的觀光型態，其所提供之觀光遊憩資源與活動也越來越多樣化，更演變成為蓬勃發展的休閒農場式的觀光型態。一般來說，鄉村旅遊發展可以為鄉村增加就業機會、吸引人口回流、增加基礎建設、促銷鄉村地區產品、改善居民所得、保存鄉村文化等

效益。

休閒農業是結合農林漁牧生產、農村文化及農家生活，提供國民休閒旅遊與體驗學習的產業，是傳統農業提升附加價值的新亮點產業，台灣休閒農業的發展歷程可分為五個時期(段兆麟，2007)：

1. 萌芽期（民國 69 年以前）－觀光農園草創期

萌芽期從民國 54 年成立第一家觀光農園（台灣休閒農業學會，民 93）開始。此時期以觀光農園型態經營，完全是農民自發性的嘗試，目的在藉著開放農園供人採摘而節省勞力，又可吸引遊客的興趣，而達到增收的目標。較普遍的型態如苗栗縣大湖觀光草莓園，彰化縣田尾公路花園等。此時期可說是農業開始感受環境衝盪及社會興起自然旅遊，兩大力量交會下產業創新的模式。此期有 33 家設立，他們是休閒農業的先驅者。

2. 成長期前段（民國 69 至 78 年）－休閒農業探索期

本階段的開端係因民國 69 年台北市政府在木柵推行觀光茶園計畫，這是政府推廣休閒農業的肇始。緊接著 71 年台灣省政府執行「發展觀光農業示範計畫」，將觀光農業在省內推行。最具有指標效應的是彰化縣農會東勢林場、台南縣農會走馬瀨農場、宜蘭縣香格里拉休閒農場，在本期內相繼設立營運。台灣休閒農業在此三大農場的帶動下蓄積一股衝勁，但共同的問題是對休閒農業的定位與走向都在探索、磨合、適應。本階段 9 年期間休閒農業場家數增至 141 場。

3. 成長期中段（民國 78 至 89 年）－休閒農業倡導期

本階段的開端係民國 78 年農委會委託台灣大學農業推廣系舉辦「發展休閒農業研討會」，會中確定「休閒農業」的名稱，這項定名對於休閒農業的定位與走向產生關鍵性的影響。農委會同時發布實施「森林遊樂區設置管理辦法」，發展森林旅遊。農委會開始積極推行發展休閒農業的相關計畫項目，諸如：組成發展休閒農業策劃諮詢小組、研討法規、加強宣導及教育訓練，重視休閒農業教育與研究等。81 年，農委會訂定「休閒農業區設置管理辦法」，規定面積 50 公頃以上為設置休閒農業區的條件。這是台灣發展休閒農業的首部法規。惟嗣於 85 年，修訂為「休閒農業輔導辦法」，區別休閒農業區與休閒農場的概念，並賦予不同的輔導方式。83 年首度引進市民農園的制度。本階段農業界及社會積極投入休閒農業，代表農業轉型發展的迫切性及民眾自然生態旅遊及農業體驗的高度需求。本階段 11 年期間，休閒農業場家數增至 610 場。

4. 成長期後段（民國 89 至 92 年）－休閒農業茁壯期

本階段的開端係民國 89 年，農業發展條例增訂休閒農業的基本規定，顯示政府對休閒農業的重視，從政策面提升到法律面。休閒農業法規隨之重訂，同年將「休閒農業輔導辦法」修訂為「休閒農業輔導管理辦法」，放寬申請休閒農場的面積到 0.5 公頃的規定，奠定休閒農業在本階段蓬勃發展的基礎。值得一提的是，90 年行政院經建會公布「國內旅遊發展方案」，交通部觀光

局訂定「21世紀台灣發展觀光新戰略」，均提出發展生態旅遊、健康旅遊的策略，使休閒農業與國家觀光旅遊政策相呼應。同年農委會推行「休閒農漁園區計畫」，策訂以後四年休閒農業的輔導模式。91年觀光局發布「民宿管理辦法」，擴大休閒農業發展的空間。本階段短短三年間，休閒農業總場數增至1,021場，增設了411場。

5. 發展期（民國93年迄今）－休閒農業發展期

休閒農業發展到前階段可謂達到了千家的高峰，故本期不再追求量的增加，而是企求質的提升。「休閒農業輔導管理辦法」在民國93、95年先後修訂三次，主要精神在提升服務品質，促進穩定發展。另如休閒農場評選、休閒農業區評鑑等措施都開始執行；鼓勵創意開發，參加國際旅展，試辦長宿休閒，都在帶動提升品

至於品質認證則在規劃中。輔導休閒農場申請籌設及登記，達成合經營，是另一項重點措施。值得一提的是，93年全國服務業發展會議建議規劃與推動具國際觀光水準的休閒農業區，對提升區域性休閒農業品質具有鼓舞的作用。整體而言，本期的特徵是將休閒農業推向另一個高檔台階，促進永續發展。這是一項長期努力的使命。截至104年底止，國內累計劃定78處休閒農業區，評鑑成績逐步成長並採分級分類方式予以輔導，期能全面提升區內農民整體經營休閒農業水準。另輔導休閒農場取得許可登記證359家，其中45家休閒農場通過休閒農場服務認證。此外，現有134班「田媽媽」農村料理班，提供農村遊客具在地特色的美味料理或點心；同時，有近200家農漁會販售點農遊伴手，落實在地生產、在地消費的觀念。

近年來，農委會積極協助休閒農業區及休閒農場改善旅遊環境，並強化其服務能量，另建立休閒農業職能基準，培育優良人力素質，開發多元農遊元素，包含體驗商品、旅遊伴手、農村料理等，以及協助業者參與國內外旅展及建立多元實體與虛擬行銷通路，擴大校外教學、國際客群，增加休閒農遊非假日遊客數；唯台灣的農村休閒產業發展目前仍存在獨特性不足及單打獨鬥而未能成為群聚產業等困境。

第四節 納帕谷產業資源盤點

本節將針對各項文獻及網站公開資訊蒐集研究，針對納帕谷葡萄酒的一、二、三級產業資源進行盤點，並分析推動產業相關活動與策略探討納帕谷在葡萄酒與休閒產業取得成功的要素。

一、 納帕谷在地組織及周邊資源

1. 納帕谷葡萄種植者協會 Napa Valley Grape Grower(NVG)

NVG成立於1975年，協會設立的宗旨是保護納帕谷的土地與永續經營及確保葡萄生產的品質，協會的會員將可在葡萄種植及管理技術上獲得專業的協助，

避免納帕谷優良的土地遭到破壞，能永續生產品質最優良的葡萄，NVG 目前提供了葡萄銷售的平台、歷年葡萄生產研究報告、氣候研究報告、土壤分析研究服務外，更辦理葡萄種植研討會，目前有至少 690 位會員，為納帕谷的葡萄種植一級產業提供最專業的協助。

2. 加州大學戴維斯分校葡萄種植及釀酒系 Department of Viticulture and Enology at UC Davis

納帕的釀酒商們是幸運的，加州大學戴維斯分校的葡萄種植及釀酒系，距離納帕僅一小時車程，1935 年時為了促進加州葡萄酒的發展而設立至今已逾 80 年，課程從葡萄酒種植技術、科技化榨汁器具、葡萄酒釀酒技術、釀酒科技化管理到葡萄酒銷售應有盡有，為納帕谷的葡萄酒產業生產及釀造技術提升提供非常大的幫助。

納帕谷的釀酒商們與該系的結合相當緊密，除了知名釀酒商 Charles Krug 的釀酒師 Marc Mondavi 也是該系的畢業生(Charles Krug, <https://www.charleskrug.com/family.cfm>)外，許多釀酒商均為校友或在此進修，釀酒商們提供研究用土地，供學生們在此研究。地緣關係讓納帕的葡萄酒人力資源有著良好的補充，也讓學生們可以就近投入專業的葡萄酒產業相關工作。為提升製造葡萄酒技術並感念學校的幫助，納帕知名釀酒商羅伯蒙大維甚至在 2001 年捐贈 2 千 5 百萬美元給加州大學戴維斯分校成立羅伯特·蒙大維研究所葡萄酒與食品科學學院 (Robert Mondavi Institute for Wine and Food Science, RMI)，期望將葡萄酒產業提升到更高的層次 (<http://robertmondaviinstitute.ucdavis.edu/about>)。

3. 納帕谷旅遊中心 Napa Valley Visitor Center

納帕谷本為觀光勝地，在葡萄酒產業發展後更帶動了休閒產業的發展，在納帕谷除了有品酒與酒商參觀行程、米其林星級餐廳及旅館外，溫泉、熱氣球、紅酒列車、高爾夫、SPA 等優有盡有，位於納帕谷入口的遊客中心，整合了納帕谷所有休閒產業相關資訊，每天均有專人在此提供各項休閒活動的諮詢服務，除了可以提供相關資訊與代為定位外，甚至可替依遊客需求安排獨一無二的旅遊行程，讓納帕谷在推動休閒產業上更上層樓。

4. 納帕谷釀酒商協會 Napa Valley Vintners (NVV)

納帕谷釀酒商協會自 1944 年成立，至今已超過 70 年，原本僅由 7 個釀酒商集合成立，宗旨是推廣納帕谷的葡萄酒產業，行銷推廣的方法多元且層面極廣，釀酒商們以永續為目標，教育為輔助推廣葡萄酒，除了舉辦了電影節與拍賣會等多樣化的推廣活動，更致力於教育與社會福利工作，每年均舉辦消費者教育課程，提升消費者對葡萄酒的認識、釀酒師教育課程，訓練更多的釀酒師以充實專業人員甚至舉辦葡萄酒作家研討會，訓練葡萄酒專欄作家的寫作能力；更令人敬佩的是納帕谷釀酒商協會與當地醫療機構合作，努力改善當地的醫療設施，創造更好的生產環境。

二、 納帕谷重要活動

1. 慈善拍賣會

為感念上天賜給納帕谷如此獨特又適於葡萄生長的氣候，葡萄酒產業為納帕谷帶來豐厚的收入，釀酒商們希望讓這個產業永續經營，在 1981 年發起了慈善拍賣會 (Auction Napa Valley)，活動包含橡木桶拍賣、舞會、晚宴及拍賣會共 4 天的活動，拍賣會號召政商名流、遊客及納帕谷的酒商們聚在一起，拍賣葡萄酒及相關旅遊產業票券，甚至還有高爾夫巡迴賽門票等，成功打響了納帕谷的名號，是納帕谷最知名的活動，至今已舉辦 35 屆未曾間斷，2015 年還邀請到知名歌手約翰傳奇在拍賣會上表演，若完整的 4 天活動均想參與，門票是令人乍舌的美人 3000 美元，就算只參加拍賣會每人也要價 500 美金，是以 2015 年慈善拍賣的總金額高達 1500 萬美元(NVV，

https://napavintners.com/press/press_releases_2015.asp)，也就不是太令人意外。慈善拍賣的所得主要用於資助社區福利及作為 NVV 營運經費。

2. 投入社會福利促進永續發展

為使納帕谷的產業能永續運作，並補足政府社會福利建設的不足，NVV 投入在社會福利方面的建設是驚人的；由於葡萄酒產業的興盛，釀酒商們創造至少 4 萬 6 千個就業機會，考量到眾多勞工的生活，NVV 補助勞工工資，讓酒商的勞工們有著灣區排名第二的收入水準，並考量到勞工的居住問題，NVV 補助房屋中心用以提供採收勞工的住宿、膳食、洗衣和娛樂設施，還考量勞工子女的教育問題，NVV 認養學校並規劃，並補助當地學校教學設施的更新，用以提供更好的教育環境；除了勞工相關需求外，也協助醫療資源的更新與老人照護，此外也考量到在地認同，開放當地居民參觀釀酒商，了解釀酒商的工作內容及環境保護的狀態。根據統計，在 2014 年 NVV 與在地組織與醫院合作補助家庭扶助中心 55 萬美元、社區醫療與衛生 457 萬美元及教育基金 177 萬美元，NVV 從 1981 年至今已補助社會福利相關工作超過 1.5 億美元。(NVV，

https://napavintners.com/press/press_releases_2015.asp)

3. 正名活動

納帕谷的名聲越來越響亮，許多葡萄酒商甚至其他商人便開始利用納帕的金字招牌，為確立其獨特性，納帕谷申請認證成為國家葡萄產區(AVA)，經過微氣候及土壤的檢測，在 1981 年成為加州第一個認證的國家葡萄產區。此外為怕納帕名聲遭濫用，在 2000 年成功要求州政府立法通過對納帕商標的保護：只要標註產地為納帕的葡萄酒，必須確認製酒的葡萄百分之 75 以上是產自納帕；酒商們並於 2005 年獲得與野馬公司的訴訟，捍衛納帕的稱號；此外納帕積極與他國葡萄酒商合作，共同捍衛自己的金字招牌，並於 2007 年成為歐盟第一個在非歐盟生產的農業產品保障標章，可見酒商們的努力。(NVV，

https://napavintners.com/about/napa_name_protection.asp)

4.Green Napa

納帕谷的釀酒商為了環境的永續，從 2004 年開始發起了 Green Napa 計畫，這個計畫是在納帕谷葡萄園和釀酒商進行的全面性環境認證計劃。針對種植環境及周邊道路與流域檢測棲地復育、生物保育等指標，並對釀酒商場域的節水，節能，污染防治，固體廢物減量等指標，由第三方進行輔導與認證，目前已有每年近 500 萬箱的葡萄酒由通過認證的酒莊生產，並有 66,000 英畝的土地通過認證，通過認證的釀酒商可獲得 Green Napa 標章，目標是在 2020 年時所有會員酒商均通過認證。

第三章 訪問地方政府及在地組織

第一節 訪問納帕郡政府

納帕谷在產業上的成就是非常顯著的，但這同時也代表著納帕谷有極的開發潛力，在土地開發使用的管理上，當地縣政府是如何進行管控，這是極令筆者感興趣的，是以筆者訪問了在納帕郡規劃科工作的 Donald 專員，針對納帕谷土地使用規劃及管制的規則有了初步的認識。

納帕郡最早的土地規劃是在 1915 年開始，到了 20 世紀 50 年代末和 60 年代初，因經濟發展快速，灣區周邊各城市均蓬勃發展，土地價格急速攀升，連帶也帶動納帕郡的都市化，但納帕郡的居民害怕都市擴張影響到當地的葡萄酒產業，納帕郡政府感受到保護優質農地的重要性，在 1968 年創造了美國第一個農業保護區，重新規劃了納帕郡的土地，劃分為農業保護區(Agriculture Preserve, AP)與農業集水區(Agriculture Watershed, AW)，在 1990 年初為配合納帕谷發展葡萄酒產業的需要，也定義了酒廠的設置條件包含營業項目及規模等，並規定釀酒廠需使用至少百分之 75 以上的納帕郡產葡萄。

至今納帕郡內共有百分之 95 的區域被劃分在農業保護區中，在這一百年間，納帕郡的土地規劃已發展相當完整，各允許使用類別與使用規則均依照納帕郡特殊的產業型態逐步做了許多次的修訂，並持續進行中。(Morgan Gmelch, 2005, “The Creation and Preservation of Napa Valley’s Cultural Landscape.”)

在農業保護區的規定下，仍有許多農民認為太過保守且無法維生，為提高農地保留的意願，1965 年加州政府通過了加州土地保護法案(California Land Conservation Act)由於該法案是由 John Williamson 撰寫，是以也俗稱 Williamson 法案(Williamson Act)，該法案是基於保護農地農用的精神設立，規定農民若確定自己的土地可純作農業使用，可向縣政府簽訂 10 年期的契約，到期則自動展延，在契約期限內可減免農地的財產稅，這個政策雖然有效保護農地農用，但是在 2009 年開始，加州政府評估因為這個法案，每年損失的稅收過多(2008 年於 Fresno 等農業大縣甚至一年損失 5 百萬美元以上)，決定不給予各縣政府相關補助，而由各縣政府評估稅收考量是否延續契約，納帕郡因為特殊的產業發展，至今仍有 665 塊地共 72,666 英畝維持著契約。(William C. Wetzel, 2012)

另外值得一提的就是 1990 通過的 Measure J 政策，這個特殊的政策目的有兩個，首先是用於維護納帕郡的永續經營，另一個則是希望能照人民的需求靈活的調整農業保護區的使用狀況。簡單來說，若有人打算變更自己位於農業保護區內土地的使用狀況，突破原本的限制，例如建築物的擴建，則須經居民投票表決，這成功的保留農地，證據便是葡萄種植面積從 1991 年的 35,000 英畝增加到 2008 年的 45,000 英畝；納帕郡的居民對這個政策深表認同，甚至在 2008 年同意將 Measure J 修改成 Measure P，並將原本 Measure J 的實施年限從 2030 年推延到

2058 年。(Measure J 目前共同提過 14 案，僅有 6 案通過。)

基於對納帕土地的保護對，當地政府要求釀酒商的設立前須提送計畫書，計畫書格式並未統一，但是縣政府希望計畫書內能考量永續經營及對環境影響的評估，包含建築物尺寸、葡萄園尺寸、土壤沖蝕防治計畫、道路運輸計畫、經營計畫(含每日每周每月每年預計訪客數、葡萄酒生產量)甚至須包含防救災或緊急救助計畫，考量的層面非常廣。縣政府在收到計畫書後會會同縣內相關單位進行審查，通過後才可進行開發，這樣的整體考量，將發對環境的衝擊做了精確的評估，也降低了災害的發生並促進永續利用。

由於納帕的葡萄酒產業，是以土地規畫及管制需趨嚴或是放寬，正反兩方都有不同意見，許多釀酒商希望放寬規定，讓各使用分居更加自由，甚至基於自己是土地所有權人，無法接受自己的計畫遭政府否決；但另一方面，由於觀光人口眾多，平日與假日的交通壅塞與水資源及噪音汙染等等，均讓沒有從事商業行為的居民大力提倡應嚴格限制納帕的開發行為，就地方的角度僅能視民眾的需要，逐漸修改管制規則已符合大多數人的利益。

在這五十年來，納帕郡的農業保護區與農業集水區規劃、加州土地保護法案及 Measure P 為納帕郡的農地農用產生了極大的成果，保護了田園美景及土地的生產，讓筆者驚覺在推動農村再生環境改善相關工作時，是否可做更全面的思考，於社區提案時即要求將經營計畫、土砂災害防治、環境衝擊等因素做好評估，於設計及施工時也能符合永續利用的原則，讓台灣的農村特色與景色做最好的搭配並代代傳承。



圖 5 納帕郡規劃科 Donald 專員

第二節 訪問納帕谷釀酒商協會

Patsy 是納帕谷釀酒商協會(Napa Valley Vintners Association, 以下簡稱 NVV)的公關部主任,她表示 NVV 成立的宗旨便是保護葡萄酒產業永續經營及推廣納帕谷的葡萄酒到全世界。目標雖然簡單明確,但是 NVV 為了這個目標做了許多努力,納帕谷葡萄酒能有現在的成就完全可說是 NVV 在幕後推動的成果。

在 1944 年納帕谷的七個主要酒商希望能結合眾人的力量,共同推廣納帕谷的葡萄酒,並成立了 NVV,會員數從 1944 的 7 個,到 2000 年有 180 個,而至今共有 525 個會員,在 15 年間會員數成長了 2 倍以上,可見釀酒商們對 NVV 的認同。這讓筆者非常好奇,NVV 到底做了哪些事情,能夠讓酒商持續加入 NVV 共同合作,因為納帕谷現在已是世界聞名,許多釀酒商擁有龐大的葡萄園、漂亮的展示中心、絡繹不絕的遊客與接不完的訂單,釀酒商們完全可以靠著自己的品牌獨立經營,不需要再靠著納帕谷的名聲才對。

Patsy 給了筆者意想不到的答案,就是合作兩個字,原來在 1944 年時,納帕谷一片荒蕪,僅有零星的葡萄園與釀酒商,能發展至今靠的是釀酒們的合作無間,釀酒商們與戴維斯大學合作研發最新葡萄種植與釀酒技術並一起分享知識、合力捍衛自己的商標、合力投入行銷推廣活動以對抗國外的葡萄酒、合力創造現在的納帕谷,事實上現在葡萄酒上納帕谷的商標的價值已大於任何單一的釀酒商品牌,釀酒商們知道葡萄酒的價值來自於產地而不是任何一家釀酒商。

這種強大的合作的力量是如何開始營造的呢?釀酒商們的做法是從在地的認同開始,70 年來 NVV 一步一步地打造了納帕谷這塊金字招牌,是以葡萄在地生產在地釀造是最重要的條件,NVV 規定,必須要是坐落於納帕谷的釀酒商,且營業項目要是葡萄酒販售,並成立超過六個月以上才有資格加入 NVV,會費視酒商的規模而定,最少每月 100 美元到最大的釀酒商月費將超過 4000 美元。

經詢問 Patsy 有關 NVV 對土地保護政策的看法,本以為釀酒商們會抗拒強力的土地管制規則,但她令人意外的表示 NVV 及釀酒商們非常支持當地的農地保護政策,因為保護土地永續生產葡萄及製作葡萄酒,對釀酒商們來說是最重要的事。她也透露了一個小秘密,原來納帕谷的釀酒商有百分之九十五為家族企業,並有百分之三十五傳承超過兩代,經過釀酒商多年的努力,納帕谷的葡萄成為了全美最昂貴的也最有價值的農作物,所以納帕谷的居民寧願把自己的土地拿去種葡萄,也不願意把它輕易地賣掉開發或是蓋房子;實際存在的例子讓大家相信種葡萄可以有穩定的收入而且看到這些酒商們能夠一代一代的傳承永續的經營下去,讓大家對於納帕谷葡萄酒的永續經營有足夠的信心,也就更加努力保護土地讓它永續生產以幫助家族世代傳承。

訪談的過程中,也發現美國與台灣政策方向的不同,台灣無論是推動產業發展或農村建設,農村社區僅須負擔部分的配合款,其他部分由政府進行補助,而美國政府每年僅補助 NVV 進行國際市場的推廣工作,補助的金額只佔 NVV 全年收入的小部份,儘管政府補助金額相對很少,但釀酒商們不因此放棄與國際競爭,

除了與舊世界的葡萄酒持續比拚外，更積極推廣如中國等極具潛力的新興市場，讓納帕谷的葡萄酒在國際間一直保持良好的競爭力，也讓我們看到釀酒商們的野心。但令筆者最感動的是釀酒商們在葡萄酒產業發展如此成功以後，不單單以賺錢為滿足，他們更希望社區教育及社區福利能有充分的發展，以補足政府在這方面的不足，進而創造一個永續的環境，這種精神是值得台灣的農村社區多加學習的。

訪問的當天雖然下著小雨，但在 NVV 的會客室 Pasty 從頭到尾保持笑容，感受到她對納帕谷的熱愛，NVV 內的工作人員專長包含農業技術、市場調查、經濟與政治等，這樣多樣化的專長組成了熱情有活力的 NVV，也令筆者對推廣農村產業的工作有著更深一層的體認。



圖 6 納帕谷釀酒商協會公關部主任 Pasty

第四章 納帕谷酒莊觀光產業研究

本次研究參考 Jeffrey Caldevey (1983) “Wine Tour :Napa Valley”、Antonia Allegra. (1997) “Napa Valley: The Ultimate Winery Guide.”、Dan Berger, Richard Paul Hinkle &Eric Sander(1999) “An inside look at Napa Valley.”及 Kathleen & Gerald Hill. (2005)” Napa Valley: Land of Golden Vines.”等四本納帕谷旅遊介紹書籍，從中挑選 10 個最具特色的釀酒商進行研究，了解各釀酒商經營觀光產業的方法，分析其特色與經營模式，作為台灣推動農村休閒產業發展之參考。

一、Artesa

Artesa 這個字源自於加泰隆尼亞，為手工之義，主人來自西班牙的 Raventos 家族，他們從 16 世紀就開始在西班牙釀酒，1991 年開幕，主要生產霞多內及黑皮諾釀造的葡萄酒，釀酒廠佔據山丘上，俯視葡萄園，從停車場走上階梯，迎接遊客的是兩側的現代造型噴水池與正前方隱藏在山丘中彷彿碉堡的主建築，室內空間不大但是相當精緻，有販賣部、公開品酒廳、私人品酒廳及戶外觀景台，品酒的遊客眾多，因地理位置佳，許多遊客也在觀景台上用餐與品酒。

目前 Artesa 導覽服務每日兩場，每場 30 美元，共可品嚐 3 種酒，導覽內容從陽台上俯瞰葡萄園開始，介紹葡萄園的地理位置開始，並說明種植葡萄種類及氣候環境，接著回到室內介紹空間設計概念，然後到地下室並進入 Artesa 的釀酒廠作業，Artesa 使用法國進口的橡木桶，讓採收的葡萄在橡木桶內發酵，之後說明裝瓶設備及流程，導覽行程大約 35 分鐘，主要重點在戶外景觀、室內景觀設計及葡萄酒發酵及包裝過程說明，內容稍嫌簡略，但景色宜人。



圖 7 Artesa 景色宜人

二、MUMM NAPA

MUMM NAP 母公司在法國，是歷史悠久製作香檳酒的知名酒莊，MUMM 的母公司為 1827 年創立，1976 年 Guy Devaux is 被指派到美國找尋最適合種植葡萄的地點，1983 年創立美國品牌 Domaine Mumm，並於 1990 改名為 MUMM NAPA 並開始對外開放營業，1993 更設立了藝廊結合葡萄、香檳酒與藝術。MUMM NAPA 的香檳有名，連知名歌手山塔那也參與投資，2005 年還提供舊金山巨人隊冠軍指定慶

祝香檳。

MUMM NAPA 的建築物樸實自然，田間的葡萄園與餐廳搭配成完美的一幅畫，體驗遊程每人 30 美元，時間長度約 1 個半小時，可品嚐 5 種酒，導覽人員先從酒莊的歷史講起，接著喝介紹香檳酒從種植、收割、第一次發酵、混和、裝瓶及第二次發酵到轉瓶與移除殘渣等六大流程，每個流程均有實物與影片輔助說明，解說完整詳細，讓人對香檳的製作有非常深刻的認識。

MUMM NAPA 的解說設施配置令人驚艷，各個停留點均設有解說牌及解說影片，讓遊客可以輕鬆得到酒莊希望傳達的知識與概念，且無論室內室外的解說設施均一塵不染，最後還有酒莊內藝廊的參觀，將藝術與葡萄酒做了美好的結合，種種設計讓筆者感受到經營團隊的細膩，可做為農村社區推動環境改善的參考。



圖 8 MUMM NAPA 配置極佳的解說牌及室內藝廊

三、Robert Mondavi

Robert Mondavi 於 1966 年建立，創辦人 Robert Mondavi 為推展納帕谷葡萄酒產業最重要的推手之一，可說是納帕谷葡萄酒的代表人物，每日參觀及購物人潮絡繹不絕；主建築大器但不浮誇，內部裝飾精緻，提供有中文英文西班牙文日文等多國語言導遊，可見多麼受到各國遊客歡迎，也可感受到他們對國際市場的企圖心。

導遊遊程每人 35 美元，時間長度約 2 小時，可品嚐 3 種酒，一開始由葡萄園說起，葡萄的種類、栽植季節與方法、採收、榨汁、發酵、裝桶、保存、裝瓶、二次發酵、運送均作相當完整之說明，也帶領參觀遊客進入酒莊核心區域實地參訪各項儀器設備，最後更安排在飲酒室品酒，在良好的氣氛中，詳細解說品酒的訣竅，讓人除了對葡萄酒的製作過程有相當的了解外，更對品酒有了入門的基礎知識，內容豐富有趣，行程結束後遊客們受到解說人員影響，紛紛在商品部購買各得獎紅酒及品酒相關產品，足見良好的解說對於產業的行銷的幫助。



圖 9 Robert Mondavi 的外觀及品酒教學

四、Domaine Carneros

由來自法國香檳區的 Champagne Taittinger 家族擁有，該家族從上世紀 70 年代即於 NAPA 尋找適合種植土地，於 1983 年購得目前這塊莊園，並仿造法國香檳區的建築建構這座莊園，於 1989 年落成，周圍環繞著屬於黑皮諾為主的葡萄，非常漂亮，在納帕谷除了葡萄酒外，酒莊造型也是一大賣點！試酒及參觀拍照的人潮眾多。導覽行程每日 3 場，每人 40 美元，長度約 1.5 小時，可品嚐 5 種酒，進入地下 1 樓後導覽人員運用地圖解說莊園各葡萄園分布及氣候條件，生產的葡萄酒種類及各種酒類特性，接著透過玻璃觀看葡榨汁後的儲存發酵空間，葡萄後榨汁後由管路利用重力流至儲存槽放置並發酵，以節省人力物力；地下 2 樓上層為解說空間，展示許多以前採收及榨汁的器具，可透過玻璃看到下層葡萄酒莊瓶、塞木塞、轉瓶及取出雜質、再封瓶後包裝裝箱的工作空間，空間配置巧妙，可輕鬆解說所有流程，減少移動時間的浪費。



圖 10 Domaine Carneros 美麗的莊園及巧妙的空間配置

五、Castello di Amorosa

NAPA 知名的古堡酒莊，酒莊的主人原本已擁有知名的酒莊 V.Sattui，但建築一棟中古義大利城堡一直是他的夢想，他聘來奧地利的建築師，依據一千年前的古法建造，所有石材及古磚均從義大利運來，也因為是手工打造，所以從 1995 年開始一直蓋到 2007 年才完成，因為這是酒莊主人一生的最愛所以取名叫作愛的城堡，傳聞造價超過 4000 萬美元。導覽行程每人 40 元，時間長度約 1.5 小時，

可品嚐 5 支酒，導覽人員從一開始的古堡建築過程開始介紹，帶領遊客參觀各個精心設計的房間，走在其中彷彿坐上時光機回到中古世紀一般，甚至讓人忘了正在參觀的是一個酒莊，接著深入古堡地下，參觀葡萄酒儲存的空間，導覽人員帶領筆者們在陰暗的地下通道穿梭，了解橡木桶的發酵過程，並進行開桶試飲，接著參觀酒莊內許多骨董收藏品，最後到達地下品酒廳，進行試飲行程，品酒廳的出口便直通販賣部，讓遊客體會完古堡行程後可直接購買酒莊的產品，配置相當用心，本次遊程在酒莊特色的解說與葡萄酒製作之解說各半，導覽人員風趣有活力，可能是酒莊極具特色，參訪團共 15 人，為參加過最多人數的一團，另外再品酒時需針對試品嚐之 5 支酒寫下評語，提供酒莊作以後改善的參考，在行程中設計可回收的遊客意見，在在感到酒莊經營團隊的細膩，難怪連續三年獲得知名網站 Tripadvisor 的完美體驗評價。



圖 11 Castello di Amorosa 古堡之美

六、Sterling

知名酒莊，1964 年由英國人 Peter Newton 創立，與 Castello di Amorosa 各據山頭遙遙相望，遊覽行程 29 美元，時間自訂，Sterling 很特別的是採自助式的導覽，所有參觀人員均需搭乘纜車到山頂才可進行參觀或品酒行程，一下纜車便可看到影片撥放酒莊的創立歷史，整個酒莊的路線圖標示明確，各解說牌地點也設立恰當，讓遊客可以很輕鬆地循著設定好的路線遊覽整個酒莊，各停留點的解說牌說明了在地葡萄酒的特色、橡木桶的功效等等。酒莊的賣點除了葡萄酒及纜車外，便是在山頂俯瞰葡萄園及周邊美景，也許如此，Sterling 才不用導覽人員，設置適當數量的解說設施，而讓遊客自由的品酒與享受美景。



圖 12 Sterling 的纜車與山頂美景

七、Bringers

德國的 Bringer 兄弟在 1876 年時到納帕谷，發現這裡的土地與氣候與家鄉萊茵河流域周邊環境相當相似，便買下了這裡，度過了世界大戰、蟲害及禁酒令等等障礙，是納帕谷最老的對外營業酒莊，它的歷史便可說是納帕谷的葡萄酒近代史，Bringers 兄弟將酒廠巧妙的建構在山洞中，利用地勢高低差，將葡萄榨汁後以重力帶動到酒廠內的儲存槽中放置，再裝桶放置在山洞中，以山洞中天然的溫度及濕度引導葡萄發酵，在 150 年前即有這種巧思，實在令人讚嘆。

也有中文導覽人員，Bringers 導覽行程 30 美元，時間長度為 1.5 小時，可品嚐 3 種酒，並有中文導覽人員；導覽行程一開始先說明酒庄歷史，再進入山洞中觀看葡萄酒保存情形，並有桶中酒試飲行程，Bringers 歷史悠久得獎無數，歷代釀酒師的資料與他們的得意作品均展示在酒窖中，參觀完酒窖後便到 Bringers 最知名的建築物中進行試飲，導覽人員 Sarah 詳細的說明各支酒的組成並說明葡萄酒與食物搭配的關係，讓筆者對葡萄酒的飲用有了更深刻的認識。

Bringers 有漂亮的建築與花園、悠久的歷史、得獎無數的葡萄酒外，還是納帕谷最早開放大眾參觀體驗的酒莊，園區內也有過往歷史的詳細介紹，知名影星克拉克蓋博也曾到此參訪，多種元素搭配成為最受歡迎的酒莊不是沒有原因的。



圖 13 Bringers 漂亮的建築物與食物搭配體驗

八、Charles Krug

Charles Krug 為納帕谷最古老的酒莊，於 1861 年即建立，在 1943 年被 Mondavi 家族買下，20 世紀 60 年代，Mondavi 家族的 Robert 及 Peter 一人負責經營一人負責釀酒，將 Charles Krug 推向最高峰，後來因為經營理念不合，Robert 出走創立了 Robert Mondavi 酒莊，但 Charles Krug 仍持續產出高品質的葡萄酒，也深受葡萄酒愛好者的喜愛。

導覽行程每人 60 美元，時間 2 小時，可品嚐 3 種酒，解說員從酒莊的建築及周邊環境開始，這棟古老的建築已有一百多年歷史，為納帕谷最老的釀酒廠建築之一，進到釀酒廠後觀看新式與舊式的儲存桶，舊的大型儲存橡木桶已全部汰換，並作為酒莊內裝飾使用，營造出極具特色的室內空間，進行酒桶試酒，體驗葡萄酒與橡木桶作用的強烈丹寧味，接著上二樓觀看各舊型的釀造相關設備，最

後進品酒室，品嚐最得意的三支葡萄酒，在試飲的同時邊說明 Charles Krug 的歷史及 Mondavi 家族的愛恨情仇，想像在 50 年前發生仿佛連續劇般的故事，對納帕谷的歷史有了進一步的認識。



圖 14 歷史悠久的 Charles Krug

九、V.Sattui

V.Sattui 是納帕谷極具特色的酒莊，它的特色除了葡萄酒外，便是開放的野餐空間，酒莊有戶外熱食販賣部，販賣新鮮的烤肉三明治，若想吃冷食或配起司，還可以到販賣購買起司沙拉或三明治等等，是以每到午餐時刻，便可見許多遊客坐在桌上或草地上，拿著剛買的食物配上 V.Sattui 賣的葡萄酒來頓野餐，V.Sattui 總是熱鬧非凡，藉野餐來帶動人氣並促進葡萄酒的銷售，是非常特別的行銷方式，酒窖有部分開放，並配置解說影片與解說牌，讓遊客輕鬆了解葡萄酒的製作與保存過程。

令人訝異的是 V.Sattui 與 Castello di Amorosa 的經營者為同一人，可見發展觀光休閒產業重要的是發展自己的特色，打破筆者對大資金的投入或是建造雄偉的建築物才能吸引遊客的刻板印象。



圖 15 熱鬧非凡的 V.Sattui

十、Dommin Chandon

Dommin Chandon 以產香檳酒聞名，隸屬於世界奢侈品集團 LVMH 旗下，從開車進大門開始，便彷彿進到了一個大型的公園，樹木草花佈滿著停車場周邊的空間，進入綠意盎然的酒莊大門後卻是摩登極簡的裝潢，二樓為品酒區，兩側吧檯站滿品嚐香檳的男男女女，室內充滿著納帕谷少有的流行時尚感，內有米其林推薦餐廳 étoile，戶外的座位也是早已坐滿，可見其受遊客喜愛的程度，在此也

看到了有別於其他酒莊講究歷史營造的古典氣氛，整間酒裝搭配著香檳的香味讓人感到充滿活力。



圖 16 摩登時尚的 Dommin Chandon

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本次研究經過文獻研究、訪談及酒莊研究，將分為葡萄酒產業及觀光休閒產業討論納帕谷之成功原因。

一、葡萄酒產業成功要素分析

1. 良好的分工與合作:為發展葡萄酒及觀光產業,納帕谷由多個不同功能性的及組織通力合作,納帕谷葡萄種植者協會針對葡萄生產提供了極大的助力,加州大學戴維斯分校葡萄種植及釀造系針對種植與釀造技術進行協助,納帕谷釀酒商協會則進行推廣行銷,多個組織分工合作讓納帕谷的葡萄酒產業聞名全球。
2. 持續創新:納帕谷的釀酒商們從不停下腳步,從解決蟲害、提升生產效能、學習新的釀酒酒技術、更新現代化釀酒設備、辦理體驗活動、行銷推廣葡萄酒、知識技術交流、納帕名稱認證、辦慈善拍賣、葡萄園及酒商認證標章到回饋社區改善醫療及居住環境等等,持續創新突破。
3. 產業群聚效應:釀酒商們透過參與群聚網絡活動而提升生產力,而生產力就是競爭力的關鍵,此外群聚內網絡參與者的創新能力,將因各種資源、知識、資訊、技術的便利可及性而提升,區域內現存的群聚網絡,因既有釀酒商間密集的接觸與相互刺激,提供了新釀酒商形成的基礎,也有助於合作與良性競爭的企業精神在此發揮作用。
4. 永續經營的理念:釀酒商們很早便體認到納帕谷的土地是他們最大的資產,保留優質的土地便可在這永續生存,是以釀酒商們進行各種開發或銷售,均站在永續經營的角度來作思考,是以遵守土地開發法令之規範,於合法之範圍內開發土地並推動生態環境復育、資源回收再利用和推廣再生能源;此外也不吝於把資金投入社會福利相關建設,改善社區醫療環境、居住環境及教育環境,讓居住在此的人們能更安心的生產與生活。
5. 行銷推廣策略:
釀酒商們很早便與專業行銷公司合作,從二次世界戰後推廣女性飲酒市場、接著將葡萄酒連結上流社會,並與知名影星合作拍攝廣告,打開國內市場、在各大城市舉辦盲飲等推廣活動,拉近與進口葡萄酒的距離、開放釀酒廠供民眾參觀,教育民眾正確的品酒飲酒知識、舉辦慈善拍賣活動炒熱氣氛、舉辦納帕谷電影節、辦理畫展與音樂會,將葡萄酒與藝術結合,許多推廣活動均是當代首創,走在時代尖端的行銷理念自然獲得大眾的喜愛。
6. 精確的資料統計與分析:
納帕谷的釀酒商們早就有大數據的觀念,NVV 從 2006 年起每兩年均委託專業團隊針對社區的葡萄酒或休閒產業進行數據統計分析,並提出經濟報告書,

讓釀酒商明確得知各年度之參訪人數、消費金額、年齡分布等資料，因此修正行銷策略，更精準的瞄準遊客的需求，進而創造更高的價值。
本研究根據以 Porter 所提出的鑽石理論分析納帕谷的葡萄酒產業，結果如下表：

表 2 Porter 鑽石理論分析納帕谷葡萄酒產業結果

	因素	分析結果
主要環境因素	生產因素	納帕谷有世界少有的優良氣候條件及適合葡萄生長的土壤，並就近結合學術單位，持續提升生產技能，此外每年針對產業進行市場調查與分析，滾動式修正推動產業之策略。
	需求條件	納帕谷葡萄酒世界第一的形象深植人心，美國本土對葡萄酒的需求持續提升，近年更努力開拓中國等新興區域，擴大銷售市場。
	相關產業和支援產業的表現	納帕谷的釀酒商彼此競爭也彼此合作，從葡萄的種植、採收、釀造、包裝等技術與在地組織及學術單位結合共同提升，對外的銷售與推廣亦有專職單位以群體方式進行
	企業策略、企業結構、同業競爭	目前在國內已具高知名度，海外除了各自行銷外，也由 NVV 結合美國政府資金共同推廣。
變項因素	政府	政府僅補助海外行銷部分，其餘僅針對環境開發部分進行管制，讓釀酒商自由發展。
	機會	資訊發達交通便利，讓納帕谷的葡萄酒更輕鬆能銷售網世界各地，也讓產量屢創新高。

二、 休閒產業成功要素分析

納帕谷除了葡萄酒外，高級餐廳、旅館、溫泉、高爾夫、葡萄酒火車、熱氣球等各項活動應有，讓遊客可以在此找到各種需求，分析其成功要素如下：

1. 特色營造成功：

納帕谷的酒莊各有特色，有的是歷史悠久、有的風景優美、有的建築雄偉、有的氣氛浪漫，不全然是靠雄偉的建築或奢華的裝潢，各酒莊巧妙的展現自己的特色，帶給來訪者美好的體驗。

2. 教育、專業與趣味的結合：

導覽人員富有專業知識並服務良好，無論是品酒或是遊覽，導覽人員從酒莊歷史、葡萄種類、氣候土壤到釀酒過程以深入淺出的方式加以解說，在輕鬆有趣的氣氛中讓顧客得到各種知識，也提高顧客購買的意願。

3. 乾淨又精緻的空間設計：

各酒莊環境整潔，空間配置良好，從設計時便將製酒過程與遊園路線做巧妙的搭配，讓遊客能輕鬆的觀賞各製作過程，另外停留點點及解說設施設計得當，讓遊

客流連忘返。

4. 目標明確:

酒莊優美的環境、浪漫的氣氛甚至良好的解說都只是為了讓顧客喜歡上這個環境而購買葡萄酒，釀酒商們非常清楚葡萄酒的銷售才是他們主要的收入來源，也是最重要的事情。

第二節 建議

目前世界上沒有任何國家可抵擋全球化的趨勢，資訊快速流通，產業發展也要面對全球化的挑戰，不只是高科技相關產業，農業亦是面臨嚴峻的考驗，在推動農村再生的過程中，社區的想法天馬行空，每每對現有規範提出新的想像，如何符合農村社區的期待，是政府要努力的目標，透過本研究在農村再生推動社區發展產業建議將分為社區端及政府部門端兩個角度做思考，其中社區端的建議如下:

1. 強化社區分工:

社區執行農村再生之生活、生態、生產及文化各項計畫，通常僅由核心幹部統籌辦理，除了農再計畫外，常常還有各部會的補助計畫，一年要執行的計畫過多，計畫的討論執行與核銷均為重要且繁重的工作，若僅數位幹部負責全部工作，恐造成執行成效不佳或進度緩慢等缺失，建議可採社區撰寫農村再生計畫時之生活、生產、生態及文化分組，各組分工執行不同類型之計畫，核心幹部擔任組長外，理事長或總幹事僅管控方向及進度，應可同時提升社區執行的質與量。

2. 提升生產技術:

社區目前農產品多採慣行農法，耕作方式及使用器材多久未更新，合理化施肥及用藥之專業知識需再加強，建議可於農村再生陪伴計畫內邀請農業改良場專業人員協助社區提升生產相關專業知識，以提升產能及產值。

3. 建立社區產品差異性:

目前社區產業多以地域劃分，鄰近區域之社區生產之農產品大同小異，種植與銷售時間相當，因此不但人力資源運用不易，亦容易落入削價競爭或受天候影響較大，社區居民無法自行決定銷售價格也無法獲得較大之利潤，建議須從整個產品的種植、採收及包裝銷售的過程加以思考，融入歷史或文化特色，以建立產品之差異性。

4. 通過食品安全相關規定:

目前食品安全疑慮甚高，建議初期將社區將各潛力產品送食品安全相關檢驗，以確定產品之安全性，並漸漸轉為無毒或有機栽培，通過國家有機認證為目標，並創造以社區為單位之有機或無毒產業。

5. 建立區域產業合作平台:

建議社區整合周邊社區資源，建立區域產業平台，並營造群聚產業，整合鄰近產業資訊，將相同即不同知產業均納入，分享專業知識及人力資源，規劃區域平台銷售策略，提升區域產業競爭力。

6. 整體性做思考:

執行農村再生各類型計畫與需產業發展連結，無論是生活環境改善、生產環境改善、文化保存、生態保育都需環繞社區產業發展，以社區為單位做產業發展之規畫，強化社區生態、生產、生活及文化特色，以如生活、生產、生態及文化產業化等措施，為可以考量的作為社區產業輔助推廣的工具。

7. 統計質化量化成效:

社區在推動產業發展之過程中，需訂定產業發展質化量化成果指標，至少需以年為單位統計相關成果，每一年度結束後均需進行如種植、採收、包裝與銷售狀態之檢討，訂立來年之修正方案，可將產業推動之效率提升。

8. 農村發展產業合法化:

未來推動農村產業，無論是生產農特產品或推廣農村旅遊，均朝需合法化經營目標邁進，其中由於休閒農場是提供遊客休閒旅遊的公共場所，所以其土地利用、設施營建行為、環境維護、餐飲衛生、場地安全等等，均須經檢驗合格，以維護消費者權益，也有利農村產業長遠發展。

9. 建立永續經營之理念:

政府部門之補助不可能無窮無盡，如何在農村再生六年計劃中找到社區永續經營之方法，讓社區產業可漸漸獨立運作發展是非常重要的；此外，社區之產業發展不可僅以短期營利為目的，需貫徹永續經營之精神，考量生態保育、環境保護、資源回收再利用及節能減碳等因子，完成永續經營的目標。

在本次研習過程中，深深覺得農村再生為全新的政策，其中由下而上、計畫導向、軟硬兼顧、及社區自治，與世界的趨勢是符合的，惟如何從旁協助社區發展產業對政府部門仍是個重大的挑戰，站在政府部門的角色做思考，並符合農村再生的精神之建議如下:

1. 協助引進外部資源

社區在發展產業的過程中，常常需要如學校、政府部門及企業的協助，政府部門如何了解社區的需求，引進學術資源，提升社區產業實力，並做好橫向聯繫，輔導社區尋求各部門的協助，甚至媒合企業或科學園區福委會協助認購社區產品或提供銷售的管道，提供給社區全面性的協助。

2. 整體性的規劃

單就社區的能力，常常無法做整體性的考量，政府部門需帶領社區檢視社區產業發展的各項資源，以更宏觀的角度來發想願景、協助社區做整體性的思考，並做短中長程的規劃，逐步完成社區的夢想。

3. 建立質化量化的指標

在農村再生第一期計畫中，政府部門著重於社區能力的培養與配合社區的需要修正相關法規，對於社區執行農村再生的成效，目前僅有質化的考核機制(農村再生社區考核規範)，內容包含社區組織健全度、社區執行動能及維護管理情形等，惟該考核指標過於簡單，僅 A、B、C 三等級，目前僅有 C 等級停止執行一年之懲罰，對於考核表現優異之社區並無明確的獎勵機制且未包含量化

考核指標。建議應訂立明確的質化量化指標及各等級後續獎勵與處罰機制，可藉此篩選潛力社區、考核社區執行農村再生實際成效，並做後續補助與執行修正政策的參考。

4. 有效率地投入資源

在建立質化量化指標後，依指標評定社區之能力，經過評定分數較低之社區，僅投入少部分資源，主要工作為加強基礎能力並持續引導社區凝聚共識和資源盤點；評定分數較高之社區，則投入較多資源，加速完成社區生產基礎建設並協助引進外部資源，使社區盡快完成產業發展之基本條件；對於評定分數極高之社區，鼓勵社區靠自己的力量永續運作，視社區需求投入資源，政府部門僅從旁觀察社區運作情形及蒐集相關成果以做其他社區之標竿。

第三節 後續研究建議

本次研究訪談原本設定需訪問至少10位釀酒商，惟最後時間不足無法配合，僅訪問納帕郡承辦人員及納帕谷釀酒商協會公關主任，實屬可惜，建議後續可修正本研究通過 IRB 審核之問卷，針對不同對象設計問卷，取得質化分析之基礎資料，據以分析後可進行量化之問卷研究，並可供後續推動農村產業發展之參考。

第六章 參考文獻與相關資料

1. Antonia Allegra. (1997) “Napa Valley: The Ultimate Winery Guide.”
2. Dan Berger, Richard Paul Hinkle & Eric Sander(1999) “An inside look at Napa Valley.”
3. Destination Analysts, Inc.(2014)NAPA VALLEY VISITOR INDUSTRY economic Impact Report.
4. James T. Lapsley (1997) “Bottled Poetry.”
5. Jeffrey Caldewey (1983) “Wine Tour :Napa Valley”
6. Kathleen & Gerald Hill. (2005)” Napa Valley: Land of Golden Vines.”
7. Morgan Gmelch(2005) “The Creation and Preservation of Napa Valley’ s Cultural Landscape.”
8. Porter M.E.(1990).Competitive Advantage of Nations.
9. Teresa L. Bulman(1991) “Development of the Grape Monoculture of Napa County.”
10. William C. Wetzel (2012) *California Agriculture* 66(4):131-136. Analysis reveals potential rangeland impacts if Williamson Act eliminated.”
11. William Heintz . (1999) “California’ s Napa Valley :One Hundred Sixty Years of Wine Making.”
12. 林榮真(2013)” 西班牙產業群聚之研究”
13. 徐敏珠(2001)” 苗栗縣三灣鄉鄉村旅遊特色營造之研究”
14. 段兆麟 (2007) 農政與農情第 177 期, 台灣休閒農業發展的回顧與未來

參考網站相關資料

1. Charles Krug, <https://www.charleskrug.com/family.cfm>
2. Napa Valley Grape Growers, <https://www.napagrowers.org/>
3. Napa Valley Vintners. <http://www.napavintners.com/>
4. Napa Valley Winery Library Association.
<http://www.napawinelibrary.com/>
5. Planning Division, Napa County.
<http://www.countyofnapa.org/PBES/Planning/>
6. Robert Mondavi Institute for Wine and Food Science,
<http://robertmondaviinstitute.ucdavis.edu/about>
7. UC Davis Viticulture and Enology Department,
<http://wineserver.ucdavis.edu/careers/venjobs/>