

出國報告（出國報告類別：研究）

國家風景區結合在地文化、自然觀光資源
永續經營管理之實例研究
—以原住民文化與海洋遊憩為例

服務機關：交通部觀光局東部海岸國家風景區管理處

姓名職稱：黃千峯 課長

派赴國家：紐西蘭

出國期間：107年9月14日至11月30日

報告日期：108年2月1日

目 次

壹、緣起及目的.....	2
貳、研究過程.....	3
一、 專題研究計畫概要	3
二、 紐西蘭毛利旅遊局與相關單位簡介	3
三、 文化與自然觀光資源永續經營管理實例研究-紐西蘭毛利旅遊發展	6
四、 QUALMARK 認證制度標章	15
五、 毛利旅遊業者遊程實務體驗與永續經營案例	20
參、心得與建議.....	28

壹、緣起及目的

台灣位處亞洲與太平洋地區重要樞紐地位，歷年來除了是重要經貿中心外，更是一個居住著多元族群的美麗之島，其中原住民族約有 55 萬人，目前經原民會認定的族群計有阿美族、泰雅族…等共 16 族群。原住民族除了在台灣是歷史與文化的重要瑰寶外，現階段的研究更多認為台灣是南島語系民族的發源地，不過面臨急速現代化、城鄉差距與貧富差距拉大、青壯年離鄉背井的現代社會，其語言、風俗與部落結構也有逐漸流失的危機。對於原住民旅遊的印象也彷彿只停留在歡快的歌舞表演、粗略便宜的工藝復制品之中，而未對在地社群與環境的存續進行太多的著墨，緣此，交通部觀光局將 2014 年訂為「部落觀光元年」，從東海岸開始推動原住民深度體驗之旅，藉由文化與風俗的真實體驗，期能打造一個帶給遊客獨特經驗及復甦與傳承文化的社群產業的創新旅遊型態。

2013 年 2015 年 9 月聯合國第 70 屆大會中宣布，西元(以下同)2017 年為「國際永續旅遊發展年」(International Year of Sustainable Tourism Development)，聯合國世界旅遊組織(United Nations World Tourism Organization, 以下簡稱 UNWTO)也在其網站公開宣示永續旅遊的定義及概念，依據 UNWTO 的定義：「永續旅遊應要充份考量現階段與未來對於經濟面、社會面與環境面的影響，落實遊客、產業、環境與在地社群的需求」。在這樣的發展趨勢下，台灣也正在處於創新與轉型的階段，交通部觀光局於 2017 年更訂定「Tourism 2020-台灣永續觀光發展方案(106-109 年)」，以「創新永續，打造在地幸福產業」、「多元開拓，創造觀光附加價值」、「安全安心，落實旅遊社會責任」為核心價值，形塑台灣成為「友善、智慧、體驗」之亞洲重要旅遊目的地。

2013 年 7 月台灣與紐西蘭正式簽署臺紐經濟合作協定(Agreement between New Zealand and the Separate Customs Territory of Taiwan, Penghu, Kinmen, and Matsu on Economic Cooperation, 以下簡稱 ANZTEC)，其中亦包括原住民合作專章(Chapter 19)，內容闡明紐西蘭毛利族與我國原住民同屬南島民族，雙方關係良好，互動頻繁，透過 ANZTEC 將可促進臺紐原住民族之交流合作。增進臺紐原住民族互動經驗及文學、媒體交流，推廣雙邊原住民族觀光組織產業發展與合作。

藉此研究機會，本案預定至紐西蘭毛利旅遊局及其相關單位，就其推行已久的毛利旅遊產業、文化體驗及其相關自然環境遊憩活動，了解其建構過程，認證管理與事後檢核機制以

及不同型態與發展階段的案例研究，期能藉由實際操作檢視，為台灣各地的文化與自然資源永續經營管理提出具體可行的建議方案。

貳、研究過程

一、專題研究計畫概要

(一)計畫名稱：國家風景區結合在地文化、自然觀光資源永續經營管理之實例研究—以原住民文化與海洋遊憩為例

(二)研究國家：紐西蘭

(三)主要研究機構：紐西蘭毛利旅遊局(NZ Maori Tourism)、紐西蘭旅遊局(Tourism New Zealand)

(四)研究期間：107年9月14日至107年11月30日

(五)計畫概要：

本專題研究預計透過紐西蘭毛利旅遊產業發展之始末，了解如何協助地方從產業面、組織面、社會面、制度面、推廣面建構合宜的發展型態與評級制度，以利永續經營管理地方獨特的文化與自然觀光資源，並創造經濟利得。

二、紐西蘭毛利旅遊局與相關單位簡介

(一)紐西蘭毛利旅遊局(New Zealand Maori Tourism)

總部設於紐西蘭首都威靈頓(Wellington)的紐西蘭毛利旅遊局，於2004年以社團型態成立，由毛利事務部提供運作資金，負責支持與倡導毛利旅遊部門的發展，是半官方的毛利旅遊推廣與戰略顧問組織。

該組織的關鍵重點工作項目如下：

1. 建立品質與營運能力：發展高品質的毛利旅遊事業，從遊客的文化參與中獲取商業利得。
2. 品牌與推廣：藉由推廣”Maori”的文化價值，強化”紐西蘭”品牌，將毛利旅遊推廣到全世界。
3. 毛利旅遊與貿易互惠：利用貿易關係去創造旅遊機會，最大化旅遊關係去發

展貿易機會。

4. 建構分區主軸：培養多元的毛利旅遊業務，創造獨特的文化體驗。

截至 2017 年 12 月止，全紐西蘭的毛利旅遊營運商約有 2,000 個單位，每年為紐西蘭賺取外匯收入約 17 億紐元(折合約新台幣 348.5 億元)，預計 2025 年外匯收入將可達到 20 億紐元(折合約新台幣 410 億元)。



毛利旅遊局官網首頁-明確點出毛利旅遊的宗旨：你以陌生人的身份來到這裡，但你將以身為紐西蘭家人的一份子離開。(原文：You may arrive as a stranger, but you will leave Aotearoa New Zealand as members of our whanau(family))。



毛利旅遊局官網-分為 15 個區域中心，型塑各區域旅遊特色。



到訪毛利旅遊局總部(圖中左一：中國市場首席顧問, 彌麗琴、圖中右一：Chief Advisor, Hoki-mai Chong、圖右左一：Director of Regions, Simon Phillips)

(二) 紐西蘭旅遊局(Tourism New Zealand)

紐西蘭旅遊局係以 100% Pure New Zealand 為品牌，負責向全世界推廣紐西蘭為旅遊目的地的機構，本次專題研究參訪單位是 Qualmark 永續旅遊評級部門，負責協助旅遊產業改善旅遊體驗，並依經濟、環境、社會、安全等面向由專業顧問進行現場評估、分級與定期檢核，使遊客與合作夥伴可放心地預訂或合作，享受紐西蘭最優質、最安全以及最永續的旅遊體驗。



Qualmark 認證官網

(三) 毛利發展部(Te Puni Kokiri, The Ministry of Maori Development)

該部屬正式政府組織，負責制訂、執行、評估與調整紐西蘭政府的整體毛利發展政策；性質與台灣原住民族委員會(Council of Indigenous Peoples, CIP,

以下簡稱原民會)相似，亦與原民會專責台紐政府於 ANZTEC 中原住民合作專章 (Chapter 19)之合作交流組織，主要工作項目包括：

1. 政府、部落與毛利族人間之關係協調
2. 以國家角色有效運用各部門資源為毛利族人謀福
3. 提升毛利族人的文化財富
4. 提升毛利族人的經濟財富
5. 毛利族人的技能、學習與教育



到訪毛利事務部(圖左：Ben Machutt、圖中：自然資源管理部 Tony Seymour、圖右：Te Puni Kōkiri 官網)

三、文化與自然觀光資源永續經營管理實例研究-紐西蘭毛利旅遊發展

(一)毛利旅遊產業發展簡介

1. 發展歷史：

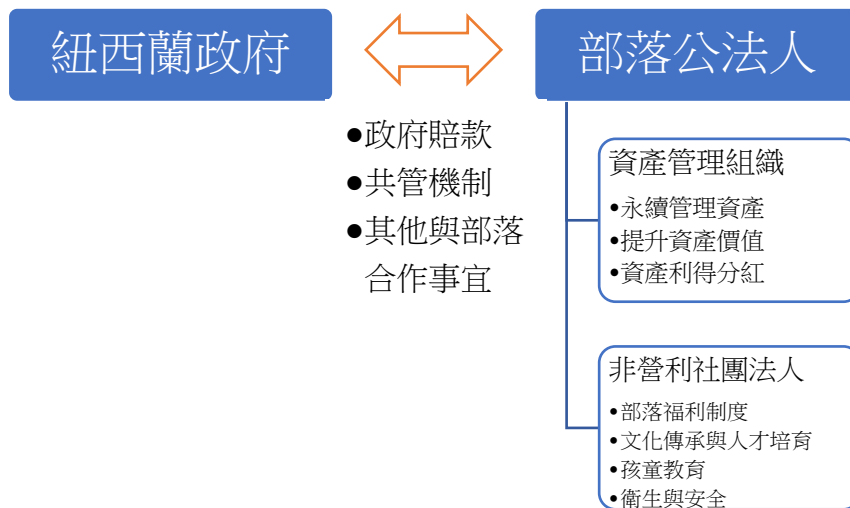
1840年，英國王室與512名毛利族酋長簽訂了懷唐伊條款，除了成為紐西蘭重要的建國文件外，更是紐西蘭與毛利族人間關係的重要依據文獻，原係毛利族在面對不同國家的威脅之下，讓渡治理權以尋求英國王室的保護之用，然而由於英語版與毛利語版本的條約解釋並不一致，導致簽訂條約後英國王室與毛利族之間爆發多次的衝突甚至是戰爭；且因大量歐裔移民進入紐西蘭，土地使用需求大幅增加，懷唐伊條約中更訂定英國王室擁有「排他」且「優先」購買毛利人土地的權利；此後英國王室透過土地私有財產登記制度引進，並將原部落共有財產土地切割為許多零碎土地，並分別登記為不同持有人，以便個別徵收取得所需土地，以及多次戰爭後以懲罰為名，將大量

毛利人土地收歸國有，最終使得毛利族所持有土地僅餘全紐西蘭土地 5%。

1975 年 2 月 6 日三萬名毛利人在國會前抗議土地徵收問題，同年 10 月紐西蘭政府通過《懷唐伊條約法案》，設立懷唐伊仲裁法庭，以金錢或土地賠償毛利人的損失。

雖則歷經一段慘痛的歷史，但這樣的賠償措施從現今看來卻可說是毛利產業得以重新立足並蓬勃發展的利基；為何如此說起，原因是正因有賠償問題存在，必須要有足以代表部落的人或組織來接收賠款或土地，即必須界定出賠償的主體，使得各部落開始制度化，在取得絕大多數的族人同意下紛紛建立起 iwi Authority(可視為某種程度的部落公法人)，由此部落公法人組織來接收賠款與土地，並陸續成立不同型態組織來永續管理資產，提升資產價值，再透過部落公法人或另成立社團法人將賺取的資本利得用於部落的福利制度、人才培訓、孩童教育與文化傳承等部落事務。

紐西蘭政府也得以在部落具有公法人的前提下，展開各項事務，包括懷唐伊條約賠款事宜、共管機制的建立及環境保護等其他與部落合作工作。



在一開始這樣的部落組織架構下，各部落常以部落內部人力逕行經營資產管理公司，然而在專業知識不足的情況下，常有經營不利遭致巨額損失的情事，如 1995 年第一個獲得和解的塔努伊部落(Tainui)獲得 1.7 億紐元(折合約新台幣近 35 億元)後，卻因投資海外酒店和橄欖球隊的特許經營權失利，損失了數百萬紐元；因此部分部落將營運權與分配權明確區分開來。在營運資產方面，可透過引進外來專業經理人才有效賺取利得；再透過部落自

治組織或另成立社團法人，協助妥善分配利得並建構公共事務。

2. 毛利旅遊產業現況：

截至 2017 年，紐西蘭觀光業已成為紐西蘭最大外匯收入來源，並依據 2017 年聯合國世界旅遊組織統計資料，當年度來紐遊客量達 355.5 萬人次，帶來外匯收入 102.85 億美元，平均每人貢獻 2,893 美元。(台灣同期來台遊客量 1,074 萬人次，外匯收入 123.33 億美元，平均每人貢獻 1,148 美元)

另依據毛利旅遊局 2017 年度報告，毛利旅遊產業營運商超過 2,000 家，帶來外匯收入約 11.6 億美元，佔全紐觀光整體收入約 11.3%，預估至 2025 年毛利旅遊產業外匯收入將達 13.7 億美元。

(二)永續旅遊發展特色

依據聯合國對於永續旅遊的定義係指「旅遊業應充足考量經濟、社會與環境在現在與對未來的影響，同時也滿足遊客、產業、環境與在地社群的需求。」，而紐西蘭毛利族則用另一種更簡單明瞭的方式詮釋它：「We want to provide sustainable revenue for our people and their families while ensuring the land(sea) is handing onto the next generation in as good, or better condition than it was receive.」(我們想提供永續的利益給我們的族人及其家庭，同時確保土地(海洋)能以良好甚或更好的狀態交給下一代。)，這樣的價值觀也體現在紐西蘭全國對於環境保育與永續發展的重視程度。

而在實際建構永續旅遊產業與經營管理上，又可分為四個面向來探討，包括產業建構及組織有效性、認證與評估機制的建立、優異且便利的通路管道、強化遊客認知教育；藉由這四個關鍵面向，讓紐西蘭政府的永續旅遊發展得以系統化並內化為旅遊業者營運目標與精神。以下依各面向個別說明如次：

1. 產業建構及組織有效性：

(1) 毛利旅遊產業結構

依據毛利旅遊局針對毛利旅遊產業的定義，又可分為以下兩類：

●毛利文化產業(Maori Business)：

藉由發展與重建毛利歷史、社會、文化、工藝、食物與生活等，吸引遊客

前來從事深度毛利文化體驗。

●毛利人產業(Maori in Business)：

泛指由毛利部落經營的所有旅遊產業，包括轉投資事業等，較知名者包括有旅宿產業、遊輪產業、牧場體驗、激流快艇、觀星活動與賞鯨活動等；與一般旅遊產業不同者在於產業的運營方針會融入以毛利文化價值觀為導向的永續發展目標。

(2) 公私部門發展組織結構特色

A. 公部門組織特性—善用企業經營思維協助民間發展事務：

紐西蘭因曾受英國統治，其政治體制基本效仿西敏制，是一個君主立憲議會制民主國家，各內閣部會首長由總理任命議會議員擔任，除必要性公共事務由內閣政府自行辦理外，涉及民間產業發展者多由部會以全部或與企業共同出資的方式成立公司或社團法人，除了有利於招募專業經營團隊外，也可建立長期國家品牌形象並擺脫繁雜的行政程序，使得涉及產業發展事務可以更具效率的企業經營模式經營。如本計畫研究的毛利旅遊局與 Qualmark 即是由政府出資成立的半官方組織，專注於單一經營目標，可更有效率地與民間組織溝通、協調與合作。

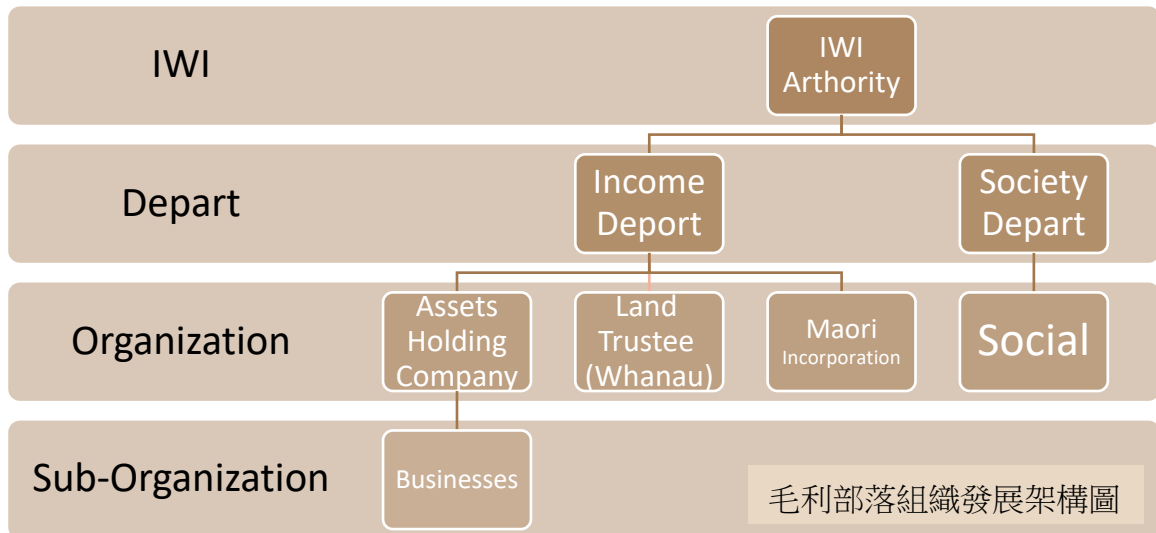
在協助產業建構上，由於其仍擁有半官方組織的特性，也能較易於彙集各部會資源，如補助計畫、尚未活化資產利用與專業人才媒合等，有效滿足部落或民間部門的需求。

B. 部落民間部門組織特性：

在協助原住民旅遊產業永續發展前，應注意 3 點：(1)誰可以代表部落、家族或族人？(2)政府相關發展計畫以傳統行政區域為劃分單位適合嗎？(3)什麼才是最適的產業組織？

台灣近年來相關地方產業發展，如農村再生、社區營造等計畫，甚至近年的地方創生計畫多仍以鄉鎮社區為單位，其實並不符合原住民部落社會結構，因此紐西蘭毛利族發展出了以部落、家庭、血緣為主題的組織系

統，而捨棄用地域或行政區劃分類方式，同時引進企業經營思維，聘用專業團隊，扶植部落人才，建構或投資可創造經濟利得的產業，非常符合與其文化相近的台灣原住民發展之用，以下即針對毛利族部落部門組織特性剖析說明。



- 部落當局(iwi Authority)：

部落當局對應紐西蘭不同年代與法案有著不一樣的定義，包括 1991 年資產管理法(Resource Management Act, RMA)、2004 年毛利漁業法(Maori Fisheries Act, MFA)等，而現今可以做為官方承認的部落代表性組織的單位則以因懷唐伊條款賠款問題而成立的單位，也稱為部落議會(The Tribal Council)，惟不管哪一種法案或定義下的組織，都是讓部落具有官方承認的法人代表，得以從事部落內部事務或更進一步對外實行部落的權利義務，同時為了實現部落居民的福祉提升，其下再分為經濟利得組織(負責賺取經濟利益以資助部落事務發展)以及社團法人(負責社會福利、教育、文化傳承以及環境保護等可提升族人生活品質之相關事務)，透過各自專業的經營團隊，創造部落與族人最大福祉。

- 經濟利得組織：負責利用部落所擁有的資產賺取利得，並回饋一定比例金額供部落當局運用於社會、教育與文化等相關事務。

- (A)資產控股公司(Assets Holding Company)：

負責管理政府賠償給部落當局的賠款及土地，依據部落當局制訂

的永續發展目標進行產業投資，提升資產價值並創造經濟利得；並依據投資類型再分別成立子公司。

(B)土地信託(Land Trustee)：

依據 1993 年毛利土地法(Te Ture Whenua Maori Act)，將族人個別小塊私有土地或家族共同持份土地，依信託法成立信託形式，委託受託人集合管理，並可委託專業經理團隊來最大化信託資產並儘量減少其負債。信託的標的可以是土地或是股份。另依 1994 年毛利保留條例(Maori Reservations Regulations)，亦可進行毛利保留地信託，目的在於進行特定部落社會文化需求，以避免具部落社會文化意義的土地遭到抵押、收費、贈與或出售。所有的毛利土地信託及管理皆需向毛利土地法庭申請許可。

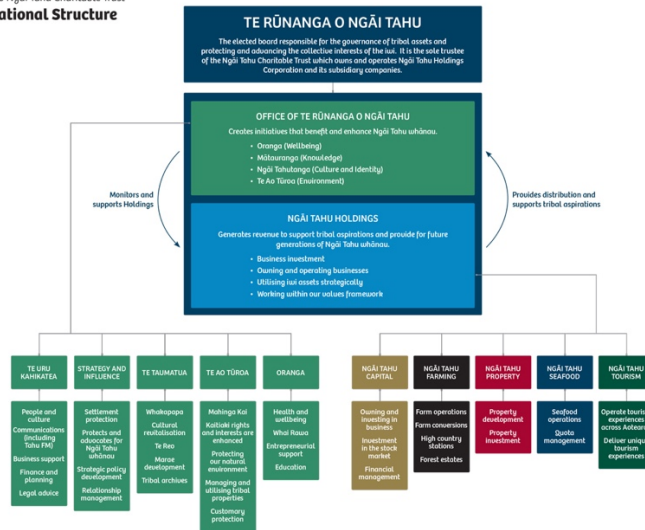
(C)毛利公司(Maori Incorporation)：

依據 1994 年毛利公司章程條例(Maori Incorporations Constitution Regulations)成立，可用於任何形態的毛利土地上(可能是個別持有或是共同持分，或其他特殊形態土地)，土地所有權將轉為公司股份由股東持有。優點是將資產管理轉化為企業經營模式，為股東帶來最大的經濟利益。

●社團法人(Social)：

凡涉及社會與家族組織發展、就業、教育推廣、文化傳承、健康與安全及資源保護等部落公共事務者，通常回歸由部落當局或另成立社團法人來執行。

以紐西蘭最大的部落之一，納塔胡部落為例，即依上述組織架構有效管理資產價值，創造利得並回饋分配予部落使用，更與政府各部門合作，從事環境保護、天文觀測等公共事務。



引用自 Te Runanga o Ngai Tahu(納塔胡部落當局)網站

2. 認證與評估機制的建立：

(1) 永續旅遊認證：

永續旅遊認證旨在引導旅遊業者實現永續旅遊，認證本身只是一個過程，而非終點；常見的國際永續旅遊認證原則上均依據聯合國全球旅遊組織(UNWTO)永續旅遊目的地準則(GSTC-D)來設計，如台灣近年來推動的綠色旅遊地亦是遵循該準則，而紐西蘭政府則是將該準則融入至官方旅遊品質認證，推動 Qualmark 永續旅遊標章；而其最大的特點則是評估前的輔導與評估後的行動方案機制，讓認證本身不是目的，而是藉以落實引導業者邁向永續旅遊之路。

詳細的 Qualmark 認證機制介紹另列於「四、Qualmark 認證制度標章」章節說明。

(2) 效益評估機制：

在完成認證機制引導旅遊業者實施永續旅遊行動方案後，要得知這些行動方案是否有效？即須仰賴效益評估，惟目前紐西蘭政府尚未發展出可資作為永續旅遊參考的相關效益評估機制，但在毛利發展部研修期間，也蒐集到他們對於部落發展的績效評估資料，亦與永續旅遊的關鍵領域相仿，可做為台灣政府未來評估部落旅遊或建立永續旅遊效益評估

機制之參考，以下簡介該部之評估項目：

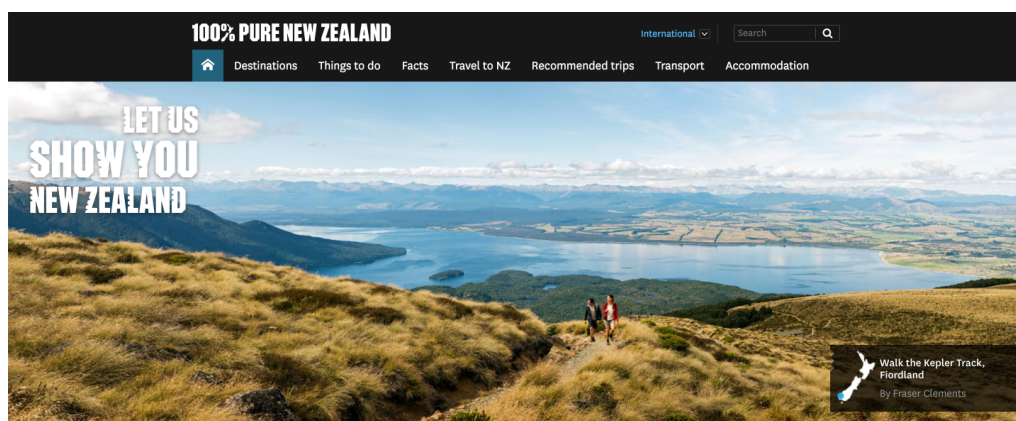
經濟發展數據	文化復振與傳承	社會與人	環境延續
1. 原住民淨儲蓄數額 2. 經濟貧富差距 3. 土地資產活化比例 4. 原住民 GDP 成長率	1. 母語精通人數 2. 國人對母語認同比例 3. 社會組織與制度回復比例	1. 部落社會組織運作良好比例 2. 25 至 34 歲原住民技能認證比例 3. 傳統家屋受到良好修復與維持比例 4. 原住民長期失業人口比例	1. 原住民、旅遊業者與遊客對於毛利族與自然共生價值觀的重視程度 2. 環境監測與紀錄機制

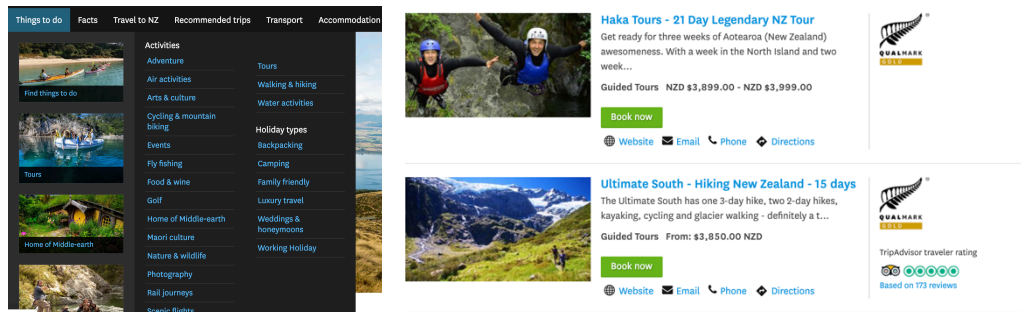
3. 優異且便利的通路管道：

紐西蘭政府針對經過永續旅遊認證的產業，也規劃包括旅遊各階段的行銷通路推廣，讓叫好的永續旅遊體驗也要叫座，才能讓業者持續營運，達到經濟持續性發展，這些通路措施包括：

(1) 旅遊前(Pre-plan)：

建立紐西蘭旅遊官方單一窗口網站「100% Pure New Zealand」，依據不同喜好客群提供各類主題旅遊，並優先表列 Qualmark 認證業者，亦直接鏈結業者線上預約與金流系統。





分類明確且可直接線上預約的單一窗口官方網站

(2) 旅遊中(On-Site)：

- 透過全國超過 80 家「i-SITE」進行全國性宣傳，透過經培訓認證的服務專員協助遊客規劃專屬遊程與路線後直接預訂行程。
- 規劃各式電子支付或外匯匯兌，提供國際旅客友善服務。



好比小型旅行社的「i-SITE」

(3) 交通接駁(Shuttle)：

- 城際巴士及市區公車與「i-SITE」合作做為接駁節點與票務販售，以滿足遊客需求。
- 串連旅遊業者推廣聯合套票，以共用接駁車方式來回市區主要住宿點與旅遊據點間，提升旅客參加意願亦可降低業者交通運輸成本。



(4) In Bound 業者：

- 紐西蘭旅遊局每年參與海外旅展與推介會，招募海外旅遊營運商與 In Bound 業者，開拓團體旅遊市場。
- 媒合業者與網路旅行社合作，開展自由行旅客線上市場。

4. 強化遊客認知教育：

永續旅遊除了業者作為外，也要經由導覽解說或體驗的過程中，增強遊客對於自然環境與社會人文的認知，並進一步轉化為尊重及參與。

在實際作為上包括有：

- (1) 加強帶隊人員與導覽人員對於永續旅遊的重視程度與認證培訓。
- (2) 隨處可見的保育活動與成果簡介牌示，強化遊客的認知。
- (3) 各類宣傳影片需落實呈現永續與保育的概念。



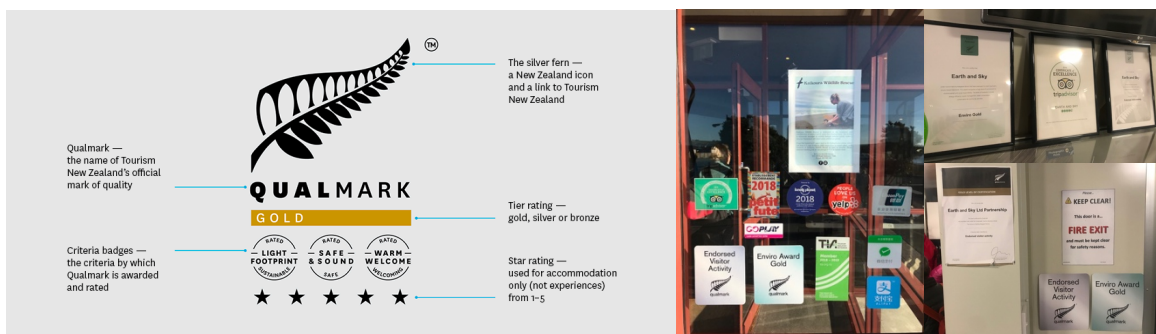
藉由幽默風趣的解說與保育故事的牌示，讓遊客自然而然認知並尊重紐西蘭對永續發展的重視程度

四、Qualmark 認證制度標章

(一) Qualmark 認證制度簡介：

Qualmark 公司係由紐西蘭旅遊局出資成立的品質認證公司，負責建立國家品質認證標準，2008 年起更加入永續發展指標，以提供遊客低足跡、安全舒適、溫心接待的旅遊體驗為目標，由各領域專業顧問進行現場評估、分級與定期檢核，可認證產業別包括旅宿業、體驗活動、交通業、旅客服務以及旅行業者。

與其他國家標準認證不同，專業顧問除了進行現場評估，做出評級外，最重要的是在品質保證與永續發展上協助業者做出改善，提升旅遊體驗。



取得認證業者會將標章及證書置於醒目處

(二)Qualmark 認證標章評估項目概述：

Qualmark 認證評估項目主要依四個關鍵領域表現為主，依據不同產業別，評估項目亦稍有不同，主要涵蓋下列項次：

1. 健康與安全：

- (1) 員工健康報告與紀錄
- (2) 調查與改善機制
- (3) 充足的安全環境與訓練
- (4) 員工參與程度

2. 環境與文化：

- (1) 能源與回收政策
- (2) 垃圾與廢汙水處理
- (3) 客戶與員工的參與/影響程度
- (4) 工作環境改善與投資
- (5) 異文化包容性
- (6) 文化的整合與呈現
- (7) 接待友善程度

3. 經濟：

- (1) 明確且可行的營運指南/SOP 與行銷計畫
- (2) 足夠且便利的預訂與支付方式
- (3) 透明的企業資訊
- (4) 完整的事業計畫
- (5) 足夠的資產價值或儲備計畫

4. 社會與人們：

- (1) 工作管理
- (2) 服務標準與產品知識
- (3) 員工培訓

- (4) 客戶反饋機制
- (5) 組織文化
- (6) 社區/產業參與程度
- (7) 社會責任之履行

5. 星級認證：

如為旅宿業者，另需針對以下指標進行星級認證。

- (1) 清潔程度
- (2) 整體外觀與呈現氛圍
- (3) 公共區域設施
- (4) 私人區域設施
- (5) 服務

(三)Qualmark 認證流程與分類：

1. 認證流程：

- (1) 正式評估前：專業顧問在對業者正式評估前，會先針對現場工作內容與業者討論並提供改善意見後給予 3-6 個月的準備與改善期，讓業者加強自身業務內容與品質。
- (2) 評估過程中：專業顧問會在約定的日期訪問業者，透過現場檢視、問答以及書面資料查核中確認業者在四個關鍵領域內的表現和成果，並找出關鍵機會和改進構想。每一個評估項目將依業者實踐程度分為 5 級：

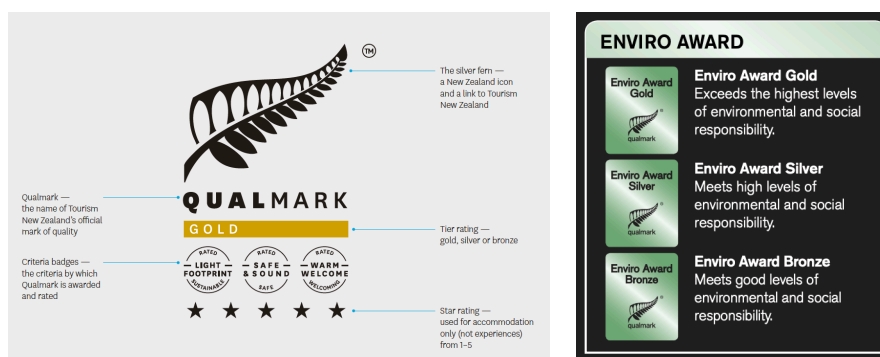
1 分	2 分	3 分	4 分	5 分
可接受的最 低標準	好的業務實 踐	很好的業務 實踐	精采的業務 永續實踐	具代表性的 最佳實踐
最低要求地 達到可接受 水準，尚有 很多改進基 本架構與系 統的機會。	該企業擁有 良好的系統 與機制，但 還有改善跟 強化的空 間。	該企業已有 很好的實踐 作法，有些 部分已符合 行業規範與 期待，其他 部分尚可強 化與鞏固。	在業務實 踐、服務與 永續性上已 高於行業標 準，可被同 業視為管理 優良的企 業。	可堪為同業 的領先者， 以卓越的業 務、服務與 永續發展為 榜樣，帶領 產業持續改 善與成長。

(3) 評估完成後：專業顧問會根據他們的發現製作評估報告並確認是否可獲得永續旅遊業務獎(獎項級別分為金、銀、銅，至少需滿足每個標準項目的基本最低要求)，如業者為旅宿業，還會加上星級評定結果；報告中也包括有改善業務與機會的行動計畫，專業顧問會在一段約定的時間後與業者討論行動計畫進展，並提供諮詢服務。

2. 認證分類與收費：

Qualmark 認證效期 1 年，主要分為三大類：

- (1) 星級認證：主要針對旅宿業，分別 1-5 星，級距可為半星，如 4.5 星。
- (2) 永續旅遊業務獎：依業者在四個關鍵領域的表現給予金、銀，銅級別。
- (3) Qualmark Green：對於在環境實踐上，包括能源使用效益、廢棄物與污水處理、水源保護、環境保護與社區支持等，有卓越表現的企業另頒與綠色標章，以鼓勵企業發展同時能注意環境永續利用。



Qualmark 認證 CI 識別系統

Qualmark 認證收費標準：依產業類別有不同級距收費標準

旅宿業	基本費(紐元)	附加費(紐元)
公寓	\$625	\$10/每間公寓
背包客棧	\$575	\$3/每張床
民宿	\$625	\$27/每間房
精品旅館	\$625	\$27/每間房
渡假村	\$650	\$30/每個渡假村
假日公園(木屋或露營)	依住宿性質訂價	

旅館	\$1,000	\$6/每間房
汽車旅館	\$625	\$10/每單位
學生旅宿	\$650	\$3/每張床

旅遊產業	基本費(紐元)	附加費(紐元)
體驗活動	\$775	\$20/每個 FTE
遊客服務	\$775	\$20/每個 FTE
交通接駁	\$775	\$20/每個 FTE

*FTE 係指 Full Time Equivalent Staff, 將全職員工、兼職員工與臨時工之人數分別依 1, 0.5, 0.4 權數加總後得之。

*每件新申請案須再加收 200 紐元申請費。

3. 如何吸引企業加入 Qualmark 認證：

- (1) 藉由專業顧問檢視業務狀況，協助企業確保競爭力與產品品質。
- (2) 通過 i-SITE 網絡進行全國性宣傳。
- (3) 參與紐西蘭旅遊局針對主要海外市場行銷的優先權。
- (4) 推介媒體訪問撰寫紐西蘭旅遊體驗。
- (5) 加入官方旅遊網站的優先列表及線上預訂平台
- (6) 優先加入紐西蘭全球貿易網絡與貿易人才培訓

(四)小結：

Qualmark 永續旅遊認證在紐西蘭政府長期推動下，已成為國際旅客至紐西蘭旅遊時尋找優質業者的重要識別商標，紐西蘭旅遊局在參與海外旅展時也會將 Qualmark 標章作為推廣重點之一，這也成為除了上述吸引方案外，旅遊業者願意付費加入認證的原因之一。

同時，對於政府在進行永續旅遊發展而言，最重要的是，四個關鍵領域的認證內容亦大致涵蓋了聯合國 GSTC-D 全球旅遊目的地永續旅遊準則，同時得以帶領企業將艱澀難懂的準則文字，藉由評估過程中專業顧問的現場檢視與後續行動方案建議以及每年的重新檢視與討論，逐步實際落實在現場執行層面。

這樣透過專業顧問協助引導以及吸引企業加入認證的模式確實值得台灣政府參考，避免業者在從事永續旅遊時，往往面臨到吃力不討好、無利可圖或有心無

力，無從下手的困境。

惟目前此認證係以引導企業實施永續旅遊作為，但如再進一步討論到是否可進行成效評核，即檢核各產業的永續旅遊作為是否對於經濟、社會、文化、環境層面是否產生正面影響的效益，很可惜目前紐西蘭政府也尚未完備這樣的評核機制，但職仍建議未來可參考前述毛利發展部的施政績效指標發展評核機制。

五、毛利旅遊業者遊程實務體驗與永續經營案例

(一) Pa Harakeke & Maraeroa C Incorporation

位於紐西蘭北島中部的懷托摩地區，由約 1,200 名 Ngati Rereahu 家族成員共同持份 5,550 公頃土地，成立毛利公司(Maori Incorporation)將土地持份轉化為股份持有，在家族成員選出 7 名管理人成立管理委員會，每 3 年改選一次，負責管理資產及招聘 CEO；每年 11 月召開股東大會討論經營成果、利潤分配及選出管理人，經營業務包括自行車旅遊、林業、野生人蔘養殖、園藝與蜂蜜等。永續旅遊經營管理剖析：

經濟層面：以毛利永續精神為公司宗旨，兼顧營利與資源保護的公司體系。

社會層面：每年股東大會討論股東利益的分配，包括教育補助金，贊助費，marae 補助金和 tangihanga 補助金。或直接支付股息。

文化層面：在培訓與解說時，著重在讓員工及客戶了解毛利族的價值觀。

環境層面：

- 利用松樹林落葉形成的腐植質種植人蔘，不需使用農藥或肥料，充份利用自然環境，也是重要的解說場域。
- 面對人力不足，改採小眾質優高價模式，在能力範圍內控制遊客數量，避免破壞環境。



充份利用地景與天然資源的 Marearoa C 公司創造出現獨特的自行車旅遊體驗與人蔘產品，小部落一樣能找出自己的特色與市場定位

(二)納塔胡部落(Ngai Tahu iwi Authority)

納塔胡部落現有超過 6 萬名族人，是紐西蘭最大的部落之一，納塔胡部落自 1998 年獲得政府 1.7 億紐元的和解金以及從政府買回土地的權力後，瞬間從一個貧窮，幾乎沒有自己土地的部落，轉而成為南島強大的經濟體，該部落更透過成立資產控股公司 NgaiTahuHoldings Ltd 進行包括林業、漁業、旅遊業、房地產以及多元股票的投資組合，並在上述投資的財務保障下，成立社團法人 TeRunango o NgaiTahu 向部落成員提供各項社會福利。其部落成員的定義，係以可追溯祖先至 1848 年納塔胡部落的官方普查名單(部落稱其為藍皮書)，因此，納塔胡部落不管在產業或人民現今都早已散布在紐西蘭，甚至是在世界各地了。這樣的系統化機制，也提供成為許多部落的典型之一。其投資的旅遊產業十分多樣，如愛歌頓農場以提供農場體驗以及剪羊毛秀著稱、彩虹溫泉公園以特有動物與親子體驗著稱，另外也有噴射快艇、觀星產業等，體驗的多數遊客大多不知道這些是屬於部落經營的產業，可說是 Maori in-business 的最佳範例。

這樣多元且系統化的模式或可也帶給地方在建構產業時，如何達到經濟與社會層面之永續經營這個課題一個不同的思維。

永續旅遊經營管理剖析

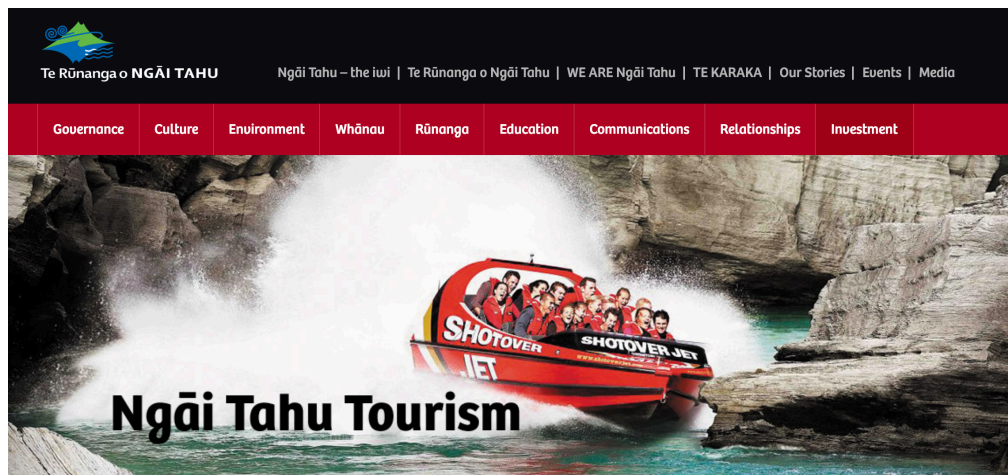
經濟層面：2018 年創造 1.5 億紐元淨利，並可分配 6,100 萬紐元供部落使用；資產總值與分配至部落金額近 8 年來均呈現穩定的正成長。

社會層面：設立健康中心、家族聯繫與認證、建立族人就業與商業機會資訊平台、提升員工薪資水準、補助族人就學及創業；各項措施使得納塔胡部落的個人收入至少等於或高於全國平均水準。

文化層面：累計投資 5.16 億元用於部落發展，包括語言復振、青年文化學習（包括傳統技能與知識、語言、飲食、家譜、藝術等）、地圖與歷史數據資料庫等。

環境層面：

- 與 60 位企業主簽約組建氣候領袖聯盟，承諾測量和報告其溫室氣體排放、制定減排目標並與供應商合作減少碳排放。
- 與保護部合作對於南島土地與資源保護實行共管。
- 協助物種恢復、亞麻尋根、制定捕撈規則並發放傳統習俗捕魚許可證。
- 旅遊業務推動相關設備全面電動化，包括巴士、噴射快艇及於據點停車場內安裝充電站。
- 與林肯大學合作，預計在 2030 年前種植 100 萬棵原生木，現已種植 20 萬棵(約每年 6 萬棵)。





多角化經營的納塔胡，剪羊毛秀與農場體驗也是其利潤的重要來源。

(三)瓦卡雷瓦雷瓦-真實生活的毛利村(Whakarewarewa-The Living Maori Village)

位於羅托路亞的瓦卡雷瓦雷瓦村，是紐西蘭最早開放觀光導覽的毛利村，歷年來全紐西蘭最知名毛利文化導覽人員均出自此地，該地以地熱資源與毛利文化聞名，19世紀許多歐裔移民以及王室皆是透過瓦卡雷瓦雷瓦村認識毛利文化與生活。至今仍有 21 個家庭居住於此，也持續地歡迎遊客進入他們的家園，透過全程導覽的鄉村之旅，以獨特的方式分享毛利文化，以及展示利用天然地熱進行烹調、沐浴和取暖的生活型態。

永續旅遊經營管理剖析

經濟層面：在超過 200 年間，藉由分享毛利精神、文化與生活型態，創造族人經濟來源，也同時維持自然資源永續利用。

社會與文化層面：

- 全數雇用村落或家族成員，包括展演、導覽、餐飲與工藝體驗等。
- 藉由員工培訓與兒童教育，傳承傳統生活智慧與文化習俗。
- 部分土地委由政府管理，成立 Te Puia 國家工藝學校，讓全國各地毛利人得以在此學習到最好的工藝技術以及各項文化的傳承與復振。

環境層面：

- 與保護部合作確保減少任何土地影響作為，並確保任何開發需保護和改善當地自然環境，以維持世界級的永續旅遊目的地。
- 與 GNS Science 合作進行地熱監測及設立環境教育館，以更深入了解地熱資源，從而為後代子孫保護它。



村落內除了住家及傳統家屋店，也設有遊客服務設施，如禮品店、餐廳、遊客服務與工藝中心、展演廣場等。



來自各地的遊客，聆聽族人們訴說村落與地熱共生的故事

(四)蒂卡波湖賞星(Earth & Sky)

蒂卡波湖周邊是聯合國認證的首個暗黑天空保護區，也是全世界最好的觀星地點之一，不僅有紐西蘭國家天文台設立於此，美國政府亦以遠端遙控方式設立天文望遠鏡於此。由於紐西蘭政府在天文科學領域的預算十分有限，為了持續支持天文觀測經費，該天文台與 Earth & Sky 公司合作規劃夜間賞星導覽，成為世界少見開放遊客夜間觀星的天文台。

蒂卡波全鎮居民僅約 500 人，每年卻有約 100 萬遊客蒞臨，其中有近 20 萬遊客會參加賞星行程。納塔胡部落亦於 2015 年加入合資，預計於 2019 年完成新國家天文台的設置，踐行保護家鄉土地與天空的責任。

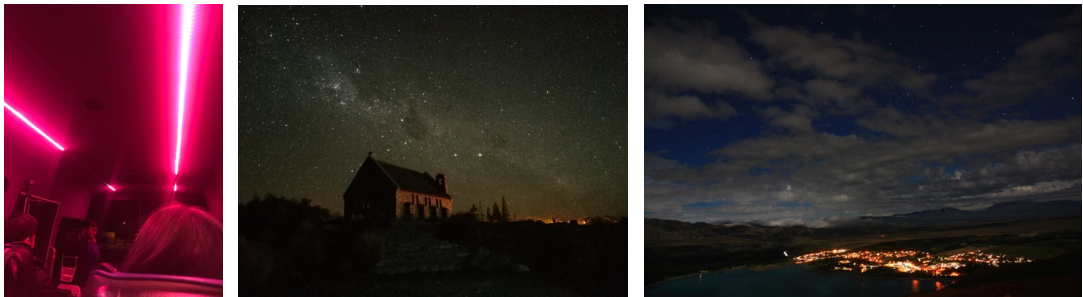
導覽行程擁有嚴格清楚的 SOP 以告知遊客注意事項，並提供遊客保暖大衣及太陽能紅外線小燈，山上雖然嚴禁遊客使用手機或其他產生白光設備，但可開放使用天文望遠鏡，並蒐集遊客單眼相機架設於天文望遠鏡上拍攝美麗的天文照片，也會邀請常駐的天文學家幫遊客合影留念，在嚴格管控光害同時，仍能提供優質的旅遊體驗。

永續旅遊經營管理剖析

經濟面向：在嚴謹的導覽流程中，達到保護暗黑天空及獲取經濟利益的目的；同時針對不同目標市場培訓或招募有中英日文的導覽人員。

社會面向：提供蒂卡波小鎮就業機會，提撥所得供支持天文觀測活動。

環境面向：設置閘道禁止遊客夜間駕車上山，接駁車輛內外全面改裝紅外線燈，並發送紅外線燈及嚴禁遊客使用手機，避免造成光害。



嚴格的燈光管制，即使接駁車都得關著燈上山，還有真正的天文學家幫遊客拍照造就出蒂卡波湖獨一無二的觀星體驗

(五)Kaikoura Whale Watch-凱庫拉賞鯨

凱庫拉賞鯨是由位於南島的Ngati Kuri 部落(Ngatahu 部落的分支)成立的旅遊公司所經營，凱庫拉因其靠近岸邊的海水非常深，成為鯨魚理想的繁殖地。1840 年代，歐洲早期移民移入開始發展捕鯨業，但很快地，1850 年代，隨著鯨魚數量的下降，捕鯨產業很快就沒落了。在 1987 年毛利人深受凱庫拉經濟衰退影響，當時的部落領袖 Bill Solomon 認為抹香鯨是解決社區失業問題的答案，在部落的神話中部落的祖先 Paikea 就是騎在鯨魚 Tohora 的背上來新西蘭的，因此身為 Paikea 後代的他們也同樣相信可以和鯨豚們一同乘風破浪駛向新生活。

企業最初的啟動資金是由創始人們抵押各自的房產籌措出來的。初始營運階段是利用僅可載運 8 人的小型充氣船進行體驗參觀，運營的第 1 年即載運了 3,000 名遊客，現在這個企業已經擁有 5 艘專門針對觀鯨設計的現代雙體船，每年可多達 10 萬名遊客，甚至因其船隊規模不斷擴大，他們更在凱庫拉的南海灣 (South Bay) 港區建設了自己的停船區。

目前由於觀鯨產業的成功，帶動了當地許多新的投資，包括酒店住宿、餐廳與咖啡館以及掛滿當地藝術家傑作的藝廊等，更是紐西蘭觀覽海洋野生動物的最佳旅遊地之一。

2014年8月6日，新的Kaikoura保護區以保護鯨魚、海豚、海獅、信天翁等海洋野生動物為目的也正式開始營運。

體驗過程簡述：

遊程集合與結束地點皆位於該公司店門，此處提供服務包括售票、兌換登船證、行前簡報、禮品店、公廁以及簡易餐飲等，並提供有多國語言的簡介手冊，服務人員也會貼心提醒是否會怕暈船(可在禮品店購買非處方箋用藥的防暈船錠)。每天平均約提供5梯次出航體驗，在出航前先到簡報室觀看影片進行行程簡介、安全暨相關注意事項後，即由接駁車接送遊客到南海灣的停船處。每艘船載客量約48人(不含工作人員約1台大巴)，船上配有至少4名人員(船長、健康安全官、瞭望員與解說員)，本次搭乘船班另配有一名實習人員從旁學習與協助。

上船後由解說員再次介紹安全與逃生注意事項，最重要的就是與遊客說明永續旅遊的重要性，並提醒不要把垃圾丟到海中，在船艇行進的過程中，所有的遊客原則是不可以走動的，直到船停在定點時才開放遊客到外面甲板去，因此船上配有大型液晶螢幕，在船長尋找鯨豚的過程中，由解說員搭配圖片與動畫說明鯨豚的特色，因此，不諳英文的遊客也可以透過螢幕播放的畫面(或在售票處索取不同語言別的簡介手冊)來進一步了解，在解說過程中也會帶到毛利祖先與鯨魚的神話故事。遊程結束後由接駁車載送回店門處，讓遊客自由採購禮品或用餐。

永續旅遊經營管理剖析：

經濟層面：在經濟可行情況下，優先選用有良好環境政策與做法的供應商。

社會層面：支持部落族人就業，贊助社區部落各項公共或公益活動。

文化層面：透過技能教育、傳說與歷史以及知識傳遞，讓族人了解毛利族文化與海洋生物的關係，並進一步傳承保護文化與自然留給下一代子孫的思維。

環境層面：

- 所有的船隻採用了噴射推進裝置，以盡可能減少水下噪音並配備內部螺旋槳、防止因其暴露造成海中哺乳動物的傷害。
- 每次航行都要保留詳細紀錄，包括鯨魚個體識別、發現位置與不尋常的鯨魚行為等。
- 環境教育：透過行前影片、解說員口說與船上影片介紹，不斷讓遊客了解這些海洋生物的危害因子，以鼓勵責任旅遊。
- 利用水聽器(hydrophones)尋找 1-8 英里範圍內的鯨魚迴聲定位。
- 所有垃圾、廢水與化糞池等皆存放於船上，以便在陸地上排放或處理。
- 為保護部執行的瀕臨絕種 Hutton Shearwater 轉移計畫提供土地援助。



凱庫拉賞鯨已成為國際遊客來南島不可錯過的體驗活動之一，清楚的導覽解說流程與舒適的船艙空間，以及各種避免影響或傷害海中生物的措施，是最具毛利精神的永續旅遊典範之一。

參、心得與建議

台灣位於東亞島弧的中心地帶，在歐亞板塊與菲律賓海板塊交會擠壓下，造就出豐富且多樣的地景風貌，包括有 3,000 公尺以上高山超過 200 座；火山島與珊瑚裙礁，誕生出蔚藍美麗的海底世界；瀉湖及沙洲、平原、盆地、丘陵、臺地、山岳等各式地形齊備，孕育出豐富龐雜的動植物生態種類，據估計，台灣已調查得知的物種多達 15 萬種以上，其中近三成為特有種或亞種，生物多樣性十分豐富；而海洋世界也不遑多讓，根據海洋生物學家調查顯示，台灣海洋生物物種高達全球物種十分之一；這塊富饒的土地在滋養豐碩生態系的同時，也孕育出臺灣包括閩南、客家與原住民等多元的族群與文化，其中原住民族文化更做為南島文化語族的發源地，發散到世界各地。

曾有一段時間，在人口壓力與追求開發下，這些自然與文化資源不斷地被消耗與破壞，可幸的是，近年來，包括臺灣在內的全球旅遊業已逐漸意識到永續旅遊的重要性，並在聯合國世界旅遊組織訂定的全球永續旅遊準則(GSTC)下，逐步引導旅遊產業在創造長期經濟利得的同時，也兼顧到社會、文化與環境資源的可持續性發展，讓這些豐富的資源不致在我們這一代流失，而能完整地回復並保存留給未來世代的子孫。在台灣，交通部觀光局「Tourism 2020-臺灣永續觀光發展方案」的政策目標下，包括地質公園、綠色旅遊地以及以部落生活不受干擾、文化傳統受到尊重、遊客行為受到規範為原則的小眾、精緻、深度的部落旅遊，也不斷地在各地方興未艾地發展中。

紐西蘭政府自 20 世紀起即在不斷嚐試與錯誤中，學習著尊重與包容不同文化及與自然環境資源共存共生的產業發展模式；包括其公私部門的經營思維、因應部落社會的組織特點、永續旅遊認證機制以及產業推廣通路型態等作法，都值得借鏡以協助臺灣部落觀光發展與永續旅遊經營管理，以發揮在地蘊含的自然與文化發展潛力，針對臺灣永續旅遊經營管理之發展，茲歸納擬具相關建議如下：

一、 建立彙整、媒介公私部門資源並協助諮詢及申請的一站式服務

原住民與毛利人同屬南島語系，文化與語言均相近，故其傳統社會價值觀即有永續發展的概念，但大多因沒有產業建構能力(金錢、資源及人力)而無法長久經營，國家風景區可評估建立區域資源共享平台與協商服務；或由觀光局建構全國性平台，提升社區部落產業建構與經營能力。

二、產業組織有效化

- (一) 現行部落多以協會型態運作，在不具法定實質代表性及身為社團法人組織下，難以成為有效運營旅遊產業的組織，爰建議如下：
- (二) 建請原民會加強輔導各部落落實成立有效運作的部落公法人組織及部落會議。
- (三) 調整觀光發展條例，定義新型態旅遊產業及加入門檻與條件，協助社區部落成立並因應深度、精緻的在地化旅遊型態。
- (四) 國家風景區可持續協助社區部落進行組織轉型，惟前提是社區部落的代表性組織必須明確且有效運作。

三、國家風景區經營管理應引進社會企業思維

- (一) 紐西蘭政府在推動公共事務上善於應用公司組織型態長期經營品牌形象，如以本次參訪的毛利旅遊局或 Qualmark 來說，均是以政府全部或部分出資的公司組織或社團法人，因此在經費運用與計畫執行上，較近似於社會企業的作法。
- (二) 國家風景區可嚐試以專案申請花東基金，學習以企業經營推動公共事務。

四、永續認證準則發展

以觀光認證單一品牌概念，參考 Qualmark 或聯合國 GSTC-D 準則，整合並擴大星級旅館等現行認證制度，建立一套包含輔導、認證、推廣與成效評估機制，協助旅遊產業改善服務品質，邁向永續發展更能有效評估永續效益。