

## 出國報告（出國類別：考察）

### 紐西蘭地域導向經濟振興發展圈

服務機關及	國家發展委員會	黃萬翔 副主任委員
姓名職稱：	國家發展委員會	郭翡玉 處長
	澎湖縣政府	鄭明源 秘書長
	連江縣政府	張龍德 秘書長
	臺東縣政府	余明勳 處長
	金門縣政府	李廣榮 副處長
	花蓮縣政府	周黃得榮 科長
	國家發展委員會	林鐘榮 科長
派赴國家：	紐西蘭	
出國期間：	104 年 8 月 29 日至 9 月 5 日	
報告日期：	104 年 12 月 3 日	



# 摘 要

為充分花東及離島地區產業6級化之合作鏈結發展，政府針對花東及離島地區觀光休閒、有機農業、文化創意等重點發展產業，提出產業整合、行銷拓展等發展策略及作法，以拓展花東及離島區域品牌與通路，讓經濟發展的果實充分在地分享。另花東與離島地區刻正規劃發展智慧城市，在優勢產業基礎優勢下，結合資訊與數據科技，促成新型態智慧觀光服務與產業，其不僅有助於協助建立起以觀光為主題的差異化特色，並可牽動國內相關產品之需求及整合相關軟硬體產業，刺激產業成長與發展，進一步外銷國際，活絡臺灣經濟發展。

紐西蘭在推動品牌及通路亟具成效，在農產品合作事業、原住民文化與生態觀光結合也具相當成果，爰本次考察擬以紐西蘭為標的，考察其農產品合作事業之市場行銷與利潤回饋農民機制、智慧城市發展及深度文化結合生態旅遊模式，吸取其成功發展經驗，並安排拜會相關單位，以作為後續政策推動之參考，獲致心得與建議如下：

- 一、規劃成立「專業品牌行銷公司」，整合產銷與農產品加工體系，強化農業合作事業鏈結，推動產業六級化發展，活化農村及提高農民收入。
- 二、建立對環境友善及對人友善的觀光環境，建立與當地原住民夥伴關係，舉辦特色節慶活動或形塑觀光文化特景，以推動花東、離島地區觀光發展與文化保存。
- 三、妥善維持及保存傳統風貌特色、並以生活博物館型態發展，才能永續發展觀光。
- 四、中央與地方協力，改善花東、離島偏遠地區數位基礎建設，將都市發展與科技應用作跨域結合，全面推動臺灣智慧國土發展，提高居民生活品質、促進花東、離島地區適性發展。



# 目 錄

第一章 前 言 .....	1
第二章 行程簡介 .....	4
第三章 紐西蘭發展概況 .....	7
第四章 在地農業與奇異果合作事業 .....	14
第五章 溫泉觀光與原住民文化保存 .....	22
第六章 智慧城市發展 .....	27
第七章 生態保育與觀光經濟 .....	30
第八章 心得與建議 .....	33
第九章 參考文獻 .....	38

# 圖 次

圖 1	紐西蘭地域導向經濟振興發展考察地點示意圖.....	6
圖 2	紐西蘭北島空中鳥瞰圖.....	7
圖 3	紐西蘭 南島皇后鎮空中鳥瞰圖.....	8
圖 4	紐西蘭綿羊天然放牧.....	10
圖 5	紐西蘭初級產業部 2014 年經濟展望.....	11
圖 6	紐西蘭 2014 年能源概況.....	13
圖 7	紐西蘭地熱發電廠.....	13
圖 8	ZESPRI 公司文宣資料.....	14
圖 9	ZESPRI 公司 Nick 經理簡報.....	17
圖 10	各式奇異果包裝盒.....	17
圖 11	黃副主委、外交部駐奧克蘭辦事處周處長、參訪團員以及 ZESPRI 公司經理合影.....	17
圖 12	ZESPRI 外銷國家數量以及出口國別比例圖.....	18
圖 13	ZESPRI 外銷台灣之數量以及品種別比例圖.....	19
圖 14	ZESPRI 公司核心系統.....	20
圖 15	果農解說種植情形.....	21
圖 16	果農分享種植心得.....	21
圖 17	羅托魯瓦市長歡迎參訪團到訪.....	22
圖 18	羅托魯瓦市長解說市政府建築特色.....	24
圖 19	團員與羅托魯瓦市府團隊意見交流.....	24
圖 20	雙方會面後茶敘.....	24
圖 21	黃副主委、外交部駐奧克蘭辦事處周處長、羅托魯瓦市長以及參訪 團員合影.....	24
圖 22	普胡圖間歇噴泉.....	25
圖 23	毛利族 HAKA 戰舞.....	25
圖 24	毛利族遷徙來源路線圖.....	26
圖 25	毛利族茅草屋.....	26

圖 26	毛利族戰舟 .....	26
圖 27	望格努伊市政府會議室牆上特色彩繪玻璃 .....	27
圖 28	望格努伊市長與參訪團座談 .....	28
圖 29	會後參訪合作之技術學院 .....	28
圖 30	望格努伊市長與參訪團合影 .....	29
圖 31	參訪民間參與公共建設設施 .....	30
圖 32	公共設施與山坡地管理並重 .....	30
圖 33	米佛峽灣完善碼頭設施 .....	31
圖 34	米佛峽灣完善碼頭及渡板 .....	31
圖 35	皇后鎮 Devlin 經理簡報 .....	31
圖 36	皇后鎮 Devlin 經理與參訪團意見交流 .....	31
圖 37	皇后鎮市府官員與參訪團合照 .....	32
圖 38	蒂阿瑙湖區五星級設施外觀.....	35
圖 39	蒂阿瑙湖區五星級設施內部.....	35

## 表 次

表 1	考察行程表 .....	4
-----	-------------	---



# 第一章 前言

## 壹、考察緣起

臺灣都市人口持續向主要都會區及核心都市移動，間接促使原就面臨之區域及城鄉發展落差問題日益嚴重，尤以花東、離島、原鄉地區及中南部偏鄉等受先天地理及氣候環境限制之經濟發展弱勢地區最為明顯。為改善區域及城鄉發展弱勢地區之發展落差問題，政府自2008年起陸續針對花東、離島、原鄉及偏鄉等地區推動以地區導向發展為主之相關法案、計畫及措施。

為協助花東地區偏鄉產業及經濟發展，並使其擁有與西部均等的發展機會，行政院於100年6月29日公布「花東地區發展條例」，經建會(國發會前身)根據花東地區城鄉發展、自然景觀、生態及文化等特色，並參採當地產官學民等各界意見，從經濟、社會、環境及原住民族等多元面向，擬訂「花東地區永續發展策略計畫」，作為政府推動花東地區發展之上位政策指導；同時，設置「行政院花東地區發展推動小組」，統籌推動花東地區發展事宜，確立政府建設花東地區成為具備多元文化特質、自然生態景觀與優質生活環境之區域永續發展典範的決心。

另外台灣除了本島之外，還包括分布在台灣本島外圍的澎湖群島、金門列島、馬祖列島、小琉球、綠島、蘭嶼、龜山島及南海的東沙環礁與南沙太平島等地區，其包含大小島嶼及礁灘共147處以上，總面積將近400平方公里，這些離島是台灣的國土領域，因具有排他性經濟水域的特性，與海洋資源利用管理、自然環境保育的目的，對於經濟領域的保育與維護管理，扮演著重要的角色。

為推動離島之開發建設，健全產業發展，維護自然生態環境，保存文化特色，改善生活品質，增進居民福利，行政院於民國89年訂定「離島建設條例」，經立法院於89年3月三讀完成立法，並於89年4月正式實施。另為推動各

離島長遠發展，行政院離島建設指導委員會業於94年3月28日通過「促進離島永續發展方針」，作為離島發展之最高指導原則，目前各縣市政府與主管部會依據「促進離島永續發展方針」，已完成「第四期(104-107年)綜合建設實施方案」之核定，作為後續年度之推動重點。

衡觀紐西蘭位於太平洋西南部的，主要由兩大島嶼組成(國土面積約27.5萬平方公尺)，即北島和南島，兩島以庫克海峽分隔，人口僅約450萬人，畜牧業為國家經濟發展基礎。全國一半的出口總值在農牧產品。羊肉、奶製品和粗羊毛的出口值皆為世界第一。另紐西蘭氣候宜人、環境清新、風景優美、旅遊勝地遍布、地表景觀變化豐富。旅遊業占國內生產總值約10%，是僅次於乳製品業的第二大產業。北島多火山和溫泉，南島多冰河和湖泊。紐西蘭的極限運動和探險旅行也全球知名，南島皇后鎮即為高空彈跳發源地。紐西蘭推動農產品合作事業、原住民文化與生態觀光結合已具相當成效。

當前政府刻正推動花東及離島地區產業6級化之合作鏈結發展，針對花東及離島地區觀光休閒、有機農業、在地文化創意等重點發展產業，提出產業整合、行銷拓展及便捷運輸等三大發展策略及作法，以拓展花東及離島區域品牌與通路，讓經濟發展的果實充分在地分享。另花東與離島地區刻正規劃發展智慧城市，轉變偏鄉地區先天環境之限制為發展契機。爰本次考察擬以紐西蘭為標的，考察其農產品合作事業之市場行銷與利潤回饋農民機制、生態旅遊運作模式與促進地方發展兼顧環境友善之推廣措施以及智慧城市發展現況，吸取其成功發展經驗，並安排拜會相關單位，以作為本會後續政策推動之參考。

## 貳、考察目的

- 一、拜會Zespri International Limited及前往農場與農民對談，瞭解該公司的營運模式及行銷策略，如何每年成功銷售約25億顆奇異果，穩占全球奇異

果市場龍頭。

- 二、拜會羅托魯瓦市政府，參觀觀光文化發展案例，瞭解如何將在地資源與在地原住民文化(毛利文化)結合，發展在地特色區域品牌。
- 三、拜會望格努伊 (Whanganui) 市政府，瞭解智慧城市推動相關政策與成效，以及連續4年(2013-2016年)獲得Smart21入圍之策略做法
- 四、拜會皇后鎮政府觀光發展部門以及參訪峽灣國家公園，瞭解世界遺產之生態保育如何與觀光經濟取得平衡之經驗，作為推動花東與離島觀光之借鏡。

## 第二章 行程簡介

### 壹、參加人員

本考察團共計8人，包括：

- |           |           |
|-----------|-----------|
| • 國家發展委員會 | 黃萬翔 副主任委員 |
| • 國家發展委員會 | 郭翡玉 處長    |
| • 澎湖縣政府   | 鄭明源 秘書長   |
| • 連江縣政府   | 張龍德 秘書長   |
| • 臺東縣政府   | 余明勳 處長    |
| • 金門縣政府   | 李廣榮 副處長   |
| • 花蓮縣政府   | 周黃得榮 科長   |
| • 國家發展委員會 | 林鐘榮 科長    |

### 貳、考察行程

一、期間：104年8月29日（星期六）至104年9月5日（星期六），共計8天。

二、行程概要：詳表1。

表 1 考察行程表

日期	行程	接待人員
8/29(六)	去程(中華航空 CI-053)	澳洲轉機，飛行時間13小時
8/30(日)	抵達紐西蘭	
8/31(一)	上午 • 拜會 ZESPRI 公司 地址：400 Maunganui Rd, Mt Maunganui, New Zealand • 參訪奇異果果園	• Nick Kirton , Government Relations Manager • Tom MacMorran, Grower Liaison Manager • Kinn, Grower

日期	行程	接待人員
	下午 • 拜會：羅托魯瓦市政府 地址：Haupapa Street Private Bag 3029, Rotorua 3046, NZ	• 市長 HON STEVE CHADWICK、副市長以及市府團隊
9/1(二)	• 考察Te Puia毛利文化園區 地址：Te Puia, Hemo Rd PO Box 334, Rotorua 3040, New Zealand • 拜會：望格努伊市政府 地址：101 Guyton St, Whanganui 4500, NZ • 拜會：Universal College of Learning 技術學院 地址：16 Rutland St, Whanganui 4500, NZ	• 市長Annette及市府團隊  • Gina Guigou Whanganui Campus Manager
9/2(三)	上午 搭機移動前往皇后鎮  下午 • 考察皇后鎮民間參與公共建設設施	
9/3(四)	• 考察峽灣國家公園以及米佛峽灣	
9/4(五)	• 拜會皇后鎮政府 <b>Queenstown Lakes District Council</b> 地址：10 Gorge Road, Queenstown	• Blair Devlin Resource Consent Manager
9/4(五) 9/5(六)	返程 (中華航空 CI-054)	



圖 1 紐西蘭地域導向經濟振興發展考察地點示意圖

## 第三章 紐西蘭發展概況<sup>1</sup>

### 壹、自然環境

#### 一、地理位置

紐西蘭地處南半球之太平洋西南岸，西距澳洲 1,600 公里，位於南緯 33°~53°東經 162°至西經 173°之間。

#### 二、土地面積

紐西蘭主要由南北兩島組成，全國面積 27 萬 534 平方公里，與英國、菲律賓面積相當。

#### 三、地形

紐國主要由高山和丘陵所構成，全國有三分之二以上之土地坡度大於 12°，一半之土地坡度大於 28°，約五分之三在海拔 300 公尺以上，五分之一在海拔 900 公尺以上。紐國國土集山脈、雨林、冰河、火山、地熱、海灘、峽灣、島嶼和平原等多樣化之地形於一體，景色優美宜人，有「世界地理博物館」之稱。北島地勢較為平坦，南島接近南極，高山山頂積雪一年四季不融，形成特色景觀。



圖 2 紐西蘭北島空中鳥瞰圖

---

<sup>1</sup> 資料來源：經濟部投資業務處編印「紐西蘭投資環境簡介」。



圖 3 紐西蘭 南島皇后鎮空中鳥瞰圖

#### 四、氣候

紐西蘭北島北部屬亞熱帶氣候，北島南部及南島地區屬溫帶氣候，氣溫較低。總括來說，紐西蘭的氣候溫和宜人，環境清淨。

### 貳、人文及社會環境

#### 一、人口數及結構

紐西蘭人口 458 萬人，大部分人均說英語。紐西蘭現為一多元社會，居民主要為英國等歐洲白人後裔（約占 67%）、當地的土著毛利人（Maori）（14%），以及近年來移民人數大增的亞裔人士（11%）與南太平洋島民（7%）等。如以年齡來區分，全國約於 15 歲之人口占 20.1%，15 歲至 29 歲占 20.8%，30 歲至 44 歲占 21%，45 歲至 64 歲 24.6%，65 歲以上占 13.5%，人口老化逐漸成為社會重要議題。全國人口約有四分之三住在北島，四分之一住在南島；其中奧克蘭與基督城兩地人口占全國半數。

#### 二、語言

英語及毛利語為官方語言，惟一般溝通主要以英語為主。

### 三、首都及重要城市概況

紐西蘭的主要商業中心是地處北島北部的奧克蘭；在其南面是成長中的工業中心漢密爾頓（Hamilton）；威靈頓位居北島南端，是紐西蘭首都和中央政府所在地。基督城（Christchurch）和但尼丁（Dunedin）為南島的兩大城市和工農業中心。

- (1)**首都：威靈頓市**人口僅有 20 餘萬人(大威靈頓地區則有 49 餘萬人)，是紐西蘭政府和外交機關所在地，商業及金融活動活絡。此區有製造業、工程、設計產業、生物科技、數位內容、綠能科技、電影及園藝，另服務業亦相當發達。
- (2)**北部地區**（Northland Region）：號稱紐西蘭的“世外桃源”：從叢林覆蓋的半島到恍如與世隔絕般的馬爾堡海灣；從趣味盎然的垂釣到暢心的海上航行。當地的主要工業有造船和林業，觀光業亦相當興盛。
- (3)**奧克蘭市**（Auckland City）：人口 152 萬人，為紐西蘭最大的城市及國最有國際性之城市，是進入紐西蘭的主要門戶，國際航班頻繁。奧克蘭社交活動豐富，金融、製造業、電影、精緻農業和釀酒業發達，近年來亞洲人口大量移入奧克蘭，使奧克蘭市與亞洲之經貿與文化關係日益密切，並成為紐國經濟發展之主要動力來源。
- (4)**懷卡多區**（Waikato Region）：典型的紐西蘭乳品區，綠油油的草原連綿起伏，為紐國主要農牧區。懷卡多在農業、生物科技、及高科技產業均有相當之發展。主要城市為漢米爾頓（Hamilton），人口約為 20 萬人，近年經濟發展迅速，並聚集相當多的紐國高科技公司。
- (5)**豐盛灣區**（Bay of Plenty Region）：紐西蘭奇異果之鄉。以地熱和火山活動景觀著稱的旅遊勝地羅托魯瓦(Rotorua)及毗鄰的陶波湖(Taupo)，皆位於此區，是紐西蘭主要的木製品、造紙和紙漿重地。主要城市為陶朗加（Tauranga），人口為 12 萬人，由於天氣良好及工作機會增加，區內人口增長速度相當快。
- (6)**坎特伯里區**（Canterbury Region）：紐西蘭最“英國化”的地區。坎特伯里平原的地勢平坦，土壤肥沃，以農業及精緻農產品著稱。基督城是大學城，並且為紐國高科技業和生物科技學的重鎮。主要城市為基督城，人口約有 40 萬人。在 2010 年 9 月及 2011 年 2 月兩次大地震之影響下，

使基督城地區經濟受到極大衝擊，目前正積極重建中。

(7)南部地區(Southland Region):該地區擁有包括舉世聞名的“米佛峽灣”在內的眾多峽灣，景緻十分壯麗，為紐國頗富盛名之觀光地點。布拉夫盛產的牡蠣是最搶手的紐西蘭美味海產。當地農業和捕魚業發達。

## 參、經濟環境

### 一、經濟概況

紐西蘭近年來經濟的穩定高成長，可歸功於民間消費與私人部門投資表現強勁所致，特別是房地產投資擴充快速。由於紐幣升值及中國大陸減少乳品進口，紐國 2014 年的淨出口呈現弱勢。乳品一向約占紐國出口收入的 30%，自 2014 年下半年以來迄今，全球乳品價格慘跌 50%，對紐國的乳農收入及經濟影響甚大。



圖 4 紐西蘭綿羊天然放牧

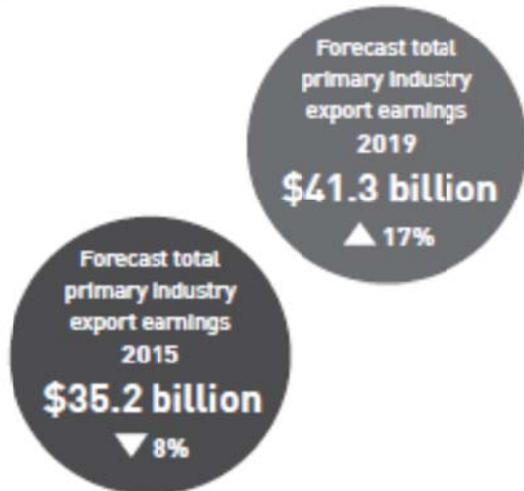
紐國經濟在 OECD 持續屬於表現績優國家之一，其 2014 年 3.3% 的經濟成長率足可傲視其他會員國。然如以平均每人 GDP 而言，紐西蘭僅有 OECD 諸國平均的 88%，只達澳洲收入水準的 73%，反映出紐國低於平均的生產率、距離出口市場遙遠，以及經濟體太小，限制可創造經濟規模利益的機會。

紐國 2014 年的出口大宗仍是乳品(包括奶粉、奶油及乳酪)、肉類及可食用內臟、原木與木材製品等三項，出口金額分別為 145.2 億紐元(占總出口的 29%)、59.4 億紐元(11.8%)、36.7 億紐元(7.3%)，合占紐西蘭出口總額的 48%，顯得過度集中。

## SITUATION AND OUTLOOK FOR PRIMARY INDUSTRIES

Despite some challenging conditions over the past year, the meat, horticulture, seafood and other sectors have grown strongly, partially offsetting larger decreases in dairy and forestry. We expect market volatility and uncertainty, particularly for dairy, to continue in the short term.

For the current forecast period out to 2019, we expect earnings to reach \$41.3 billion [17 percent higher than in 2015]. Prospects in key markets such as China and Southeast Asia are particularly encouraging.



Beef prices to remain strong until 2017, with sheep meat and co-products recovering from 2017. Steady growth in wool revenue.



Positive medium-term prospects for log and timber exports to China; potential for growth in the United States of America (USA) as the housing market continues to recover from post global financial crisis (GFC) lows.



Strong kiwifruit recovery from the Psa disease; positive signals for price gains and expansion of markets for wine, apples and pears.



Aquaculture will drive growth, with expansion in salmon and mussel production to meet demand from the USA, China and Thailand in particular.



Arable export revenue is down from a record high in 2014, but increasing global demand and New Zealand's reputation for high-quality seed will underpin growth to 2019.



Global dairy prices to increase from 2015/16, although the short-term outlook is still uncertain as the global market seeks to rebalance.



Opportunities for strong growth of other primary sector exports and foods, largely through demand for processed foods and honey in Asian markets.

圖 5 紐西蘭初級產業部 2014 年經濟展望

## 二、天然資源

### (1) 農牧產品

盛產蘋果、奇異果、梨子等水果及蔬菜，畜牧業為主要產業。至 2014 年 6 月底止，畜養之動物包括羊隻 2,980 萬頭(近 75 年來最低)、乳牛 670 萬頭、肉牛 367 萬頭、鹿 95.8 萬頭等，其中酪農業為紐國最具競爭力之產業，相關乳製品對亞洲市場之出口成長迅速，紐國 Fonterra 公司並成為全球主要奶粉供應商之一；在國際商品上漲趨勢下，使得紐國農牧業經濟環境獲得相當改善。

### (2) 林業

紐國林地 90%種植輻射松，其中木材年產量達 2,442 萬立方米，紙漿年出產量逾 150 萬噸。在中國大陸市場之強勁需求帶動下，使紐國木材產品之出口成長顯著。目前紐國木材產品年出口額已超過 40 億紐元，係紐國僅次於乳製品及肉類之第三大出口項目，在中國大陸市場持續成長下，紐國木業前景持續看好。

### (3) 能源

紐國目前發電量約有 80%來自再生能源，名列 OECD 國家第 4 位。基於紐國富有水力、地熱及風力，政府的目標是在 2025 年前可以提升到 90%的電力係來自於再生能源。據統計，2013 年 7 月至 2014 年 6 月一年間，使用再生能源發電的比例已由 2008 年的 65%，提高至 79%，其中地熱發電的比例是首次超過天然氣發電。另依據電力局(Electricity Authority)統計 2013 年 12 月至 2014 年 11 月底的發電比例如下：水力 59.6%、地熱 16.3%、天然氣 15.8%、風力 4.6%、燃煤 3%及木材 0.7%。

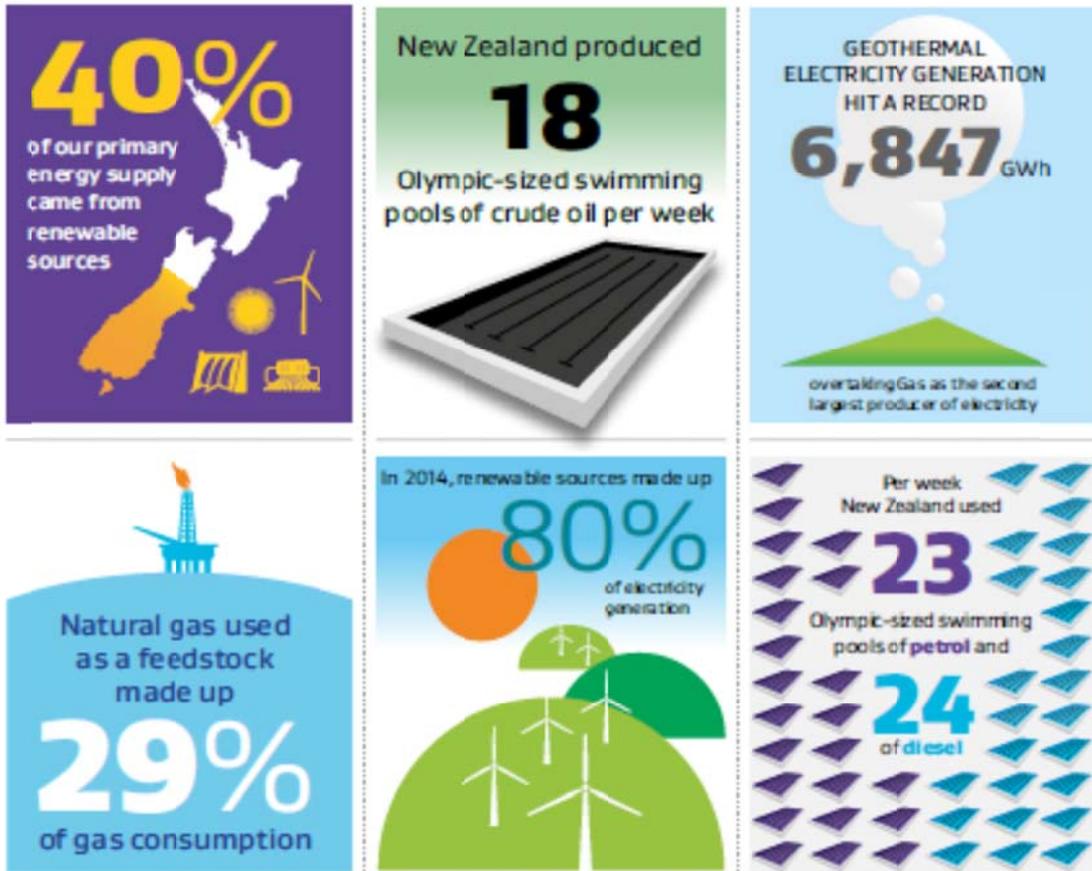


圖 6 紐西蘭 2014 年能源概況



圖 7 紐西蘭地熱發電廠

## 第四章 在地農業與奇異果合作事業

### 壹、紐西蘭奇異果傳奇

紐西蘭自 1904 年引進奇異果，起初是無心插柳，但由於適宜的天候與水土條件，加上奇異果受人喜愛的獨特風味，很快地許多果農紛紛開始栽種奇異果。1984 年紐西蘭政府取消對農民的補助，相對於仍大量補貼農民的歐洲與美國，紐西蘭農民不得不增加營運效率以維持營收。在 1980 年代晚期與 1990 年代初期，因海外削價造成血本無歸的奇異果果農們經歷近乎破產的困境，又適逢政府取消補助政策，使僅存的 200 多位果農不得不思考延續奇異果產業的方法。果農們於 1997 年投票決定全面收回銷售主權，並成立專責海外市場推廣行銷公司，明確讓紐西蘭政府了解此決議是通過多數果農的投票成立，因此政府同意「單一出口窗口制」為法定出口方式，集中並整併果農資源，改為單一出口的行銷模式，加強從選育品種開始，到果園生產、包裝、冷藏、運輸、配售及廣告促銷等每個產銷環節的管理，使得紐西蘭奇異果成為全球奇異果市場的領導品牌。2000 年正式成立 ZESPRI®紐西蘭奇異果公司。



圖 8 ZESPRI 公司文宣資料

如今 ZESPRI®紐西蘭奇異果行銷全世界七十多個國家，每年生產約 1 億箱的奇異果，全球市佔率約有 3 成，廣受世界各地消費者的喜

愛。根據朱鴻鈞與許嘉伊(2013)<sup>2</sup>的研究結果指出 ZESPRI 的關鍵成功因素包括價值創造、價值分配、營運與網絡管理等。其中 ZESPRI 價值創造包括行銷、生產、研發三個部分，說明如下：

## 一、ZESPRI 營運與網絡管理

ZESPRI 由政府輔佐成立，股東為紐西蘭參與種植奇異果果農，但實際主導公司日常運作是由果農所委任的專業行銷管理團隊來經營。ZESPRI 定期進行果園巡迴講習，由模範果農擔任講師傳授其他果農新栽培技巧，提高生產效率。ZESPRI 每年進行六次果農會議，並於 8 月召開董事會，由執行長進行營運績效與行銷方案報告，並聽取果農股東的意見，進行營運計畫之修正與改善。

## 二、研發

ZESPRI 每年從果農營收的利潤中提撥超過 200 萬美元經費，委託紐西蘭植物與食品研究院(Crown Research Institutes, CRIs)旗下 Plant & Food Research 進行新品種開發，該機構所育成的奇異果新品種皆授權予 ZESPRI 商品化，包括已經上市的黃金奇異果、陽光黃金奇異果。如目前黃金奇異果由 ZESPRI 回饋給 Plant & Food Research 的比例約為 2-3%。

## 三、生產

ZESPRI 是全球唯一經過 ISO 認證的奇異果營銷機構，ZESPRI 奇異果的種植、摘採、包裝、運輸與儲藏，200 項品以上的檢驗關卡，每一顆奇異果都必須符合所有進口國的管理標準。出廠時每箱均印上果農的生產許可證編號，產品出現問題可循線找到責任歸屬。生產管理上若果農發現園中有病蟲，ZESPRI 派專人前往果園勘查，若有用藥的必要時，由領有施藥證照的專家進行施藥，若病害發現於採收前三個月，即使是專家也不能施藥，以確保藥物零殘留。採收時果農於採收前必需先上網申請檢查，則由 AgFirst 農產品品質檢中心進行採收前的品質檢測，包括甜度、硬度、農藥殘留、果肉與水分比例、黃金奇異

---

<sup>2</sup>朱鴻鈞、許嘉伊(2013)，“農業建立國際品牌的典範-紐西蘭奇異果行銷公司Zespri案例分析”，建構『三農三生』新價值鏈—從「開放式創新」與「社會企業」看農業產業化發展策略，台灣經濟研究院出版。

果果籽的顏色等，約 24 小時後即可上網查詢是否接獲核准採收，未獲准者必需重複申請至核准通過才可採收。

另有關採收後處理部分，具備提供果農全面性解決方案能力的果園管理及收穫後處理(orcharding & post harvesting) 產業是紐西蘭奇異果產業鏈的一大特色與強項。奇異果收購包裝廠如 Seeka 公司提供全面性果園營運及諮詢服務，以及採收後處理服務，服務內容涵蓋：果園管理、果園承租、採收服務、包裝服務、冷藏儲存、物流鏈管理等一貫化全包服務。

#### 四、行銷

ZESPRI 行銷預算更高為每年營收的 10%，每年進行市場調查，了解不同消費者對奇異果不同口味、大小、種類和與成熟度的需求與喜好情況，進行產品行銷。為了全年供貨，ZESPRI 於北半球日本、韓國、義大利等地尋找適合奇異果生長的环境，教授種植方式並要求其依照其規範生產，確保與紐西蘭生產的果品相同品質。目前合作的海外果農約占總產量 5~10%。

#### 五、ZESPRI 盈餘分配

ZESPRI 支付農民費用的方式，可分為兩階段，第一階段是奇異果將採收時，ZESPRI 會先支付一筆費用給農民，主要是讓果農支付採收工資、包裝材料、運輸費用等。除此之外，果農會在該季所產的奇異果銷售結束前，每個月由 ZESPRI 獲得另外一筆收入。而且於國外契作的所得盈餘以及營收股利也會再回饋、分配給位於紐西蘭的 ZESPRI 果農股東。

## 貳、ZESPRI 近年發展及未來展望

### 一、ZESPRI 公司簡報

首先由 ZESPRI 公司政府部門公關經理(Government Relations Manager) Nick Kirton 簡單介紹該公司全球展望、消費者慧眼與市場行銷策略以及 ZESPRI 營運核心系統。



圖 9 ZESPRI 公司 Nick 經理簡報



圖 10 各式奇異果包裝盒



圖 11 黃副主委、外交部駐奧克蘭辦事處周處長、參訪團員以及 ZESPRI 公司經理合影

#### (1)ZESPRI 公司簡介

ZESPRI 全球知名奇異果之領導品牌，公司完全由果農所擁有，目

前有 2,500 位果農，種植管理 12,000 公頃果園。目前出口到全球超過 50 個國家，每年生產約一億箱(tray，每箱約 20 至 30 餘個奇異果)奇異果。

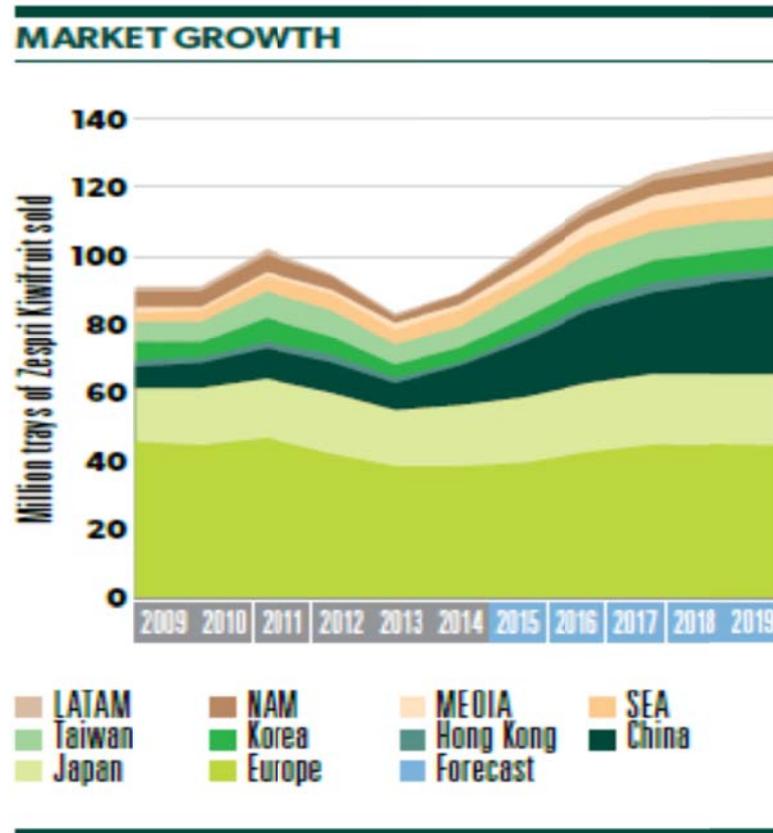


圖 12 ZESPRI 外銷國家數量以及出口國別比例圖

## (2) 奇異果受到病蟲害影響，成長略為受挫

在 Psa 病毒於 2010 年至 2012 年肆虐紐國(金色奇異果 Hort16A 品種)產量最豐富的豐富灣(Bay of Plenty)地區後，紐國奇異果種植者 2012/13 年的整體收入由 9 億 5,910 萬紐元，降至 8 億餘紐元。雖然 2013/14 年的產季數量較上一年減少 55%，創下最低產量紀錄，所幸略高的價格尚能支撐獲利水準。至 2014 年 3 月底，Zespri 公司的年稅後淨利為 1,720 萬紐元，較一年前的 760 萬紐元提高 128%。由此證明，產量降低反有利支持價格，使種植者獲利水準返近歷史高點。而在更多的種植者轉種金色奇異果的情況下，傳統的「綠色」奇異果產量已達到約 7,000 萬箱的平穩水準。

### (3)國外合作與競爭者

全世界奇異果出口國排名，前四大依序為義大利、紐西蘭、智利與法國，日本、南韓及北韓皆是生產國，南半球的競爭對手國智利每年則生產 20 萬噸。另中國大陸是全球最大的奇異果生產國與消費國，每年消費自身的產量達 140 萬噸。大部分的奇異果產區都在北半球，故紐西蘭可在其非產季時出口，造成差異化行銷。

Zespri 公司預測，紐國奇異果 2014/15 年的銷售量應可回到發生 PSA 病毒以前的水準，出口收入預計可達到 9 億 1,020 萬紐元，較上年 8 億餘紐元提高 13.7%。業界估計本年收成的金色奇異果約 3,000 萬箱，超過 2011 年盛產最高的 2,900 萬箱，其中，有 2,500 萬箱將以 Zespri SunGold 品牌銷售。紐國奇異果自 PSA 病毒復甦成長的過渡期間，計有 4,593 公頃原種植 Hort16A 的金色品種轉作 Gold3，預測至 2018 年，Gold3 的銷售將超過 5,000 萬箱。

另外，ZESPRI 公司也預測展望台灣市場，預估從 2014 到 2019 年，銷往台灣之黃金奇異果銷售量將成長翻倍，總奇異果銷售量達 900 萬箱。

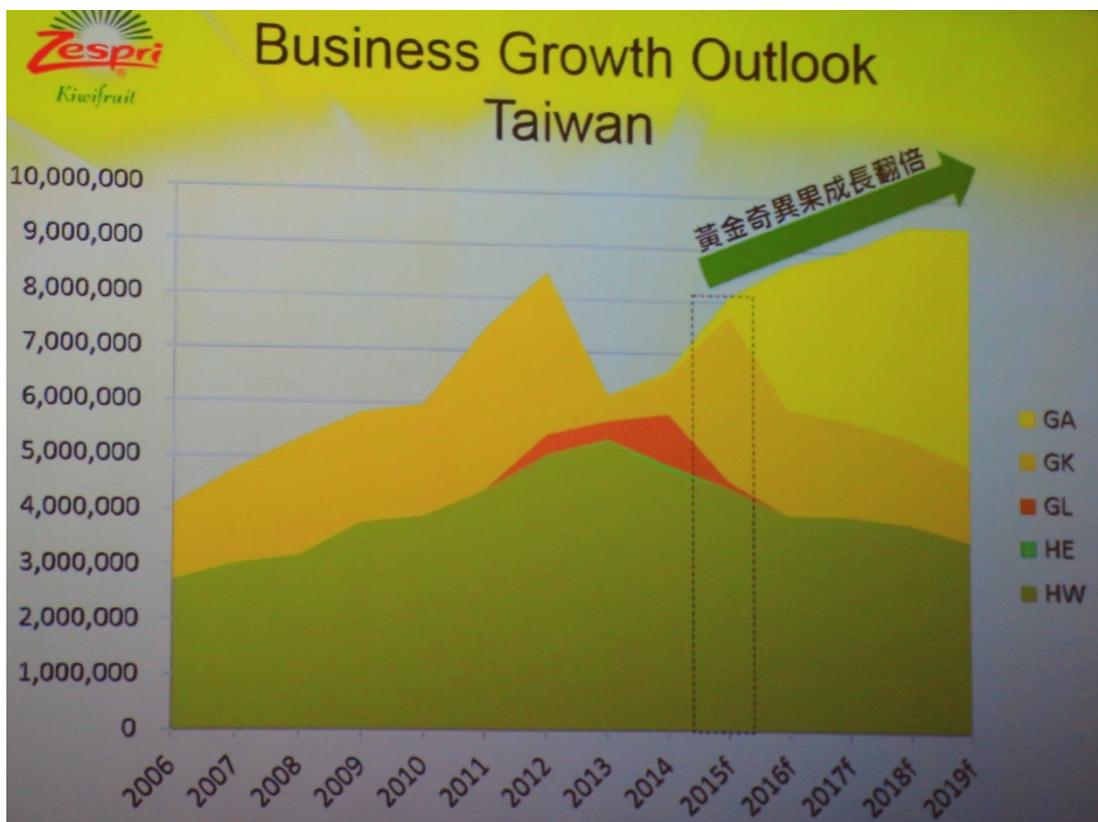


圖 13 ZESPRI 外銷台灣之數量以及品種別比例圖

ZESPRI 全球供應鏈(ZESPRI Global Supply )包括：義大利、法國、日本、南韓、以及澳洲等，所製作生產之奇異果亦納入 ZESPRI 公司之產品供應鏈。

### (3)ZESPRI 公司核心系統

- 奇異果生長環境：理想的氣候、肥沃的火山土壤、乾淨的空氣跟水，才能生長完美健康的奇異果。
- 採收後管理：
  - ✓ 目前有 54 間採收包裝廠，具有可以包裝至多達 1,200 萬箱的產量規模。
  - ✓ 公司規模最大的前 18 家公司，其中以 SEEKA、EASTPACK、STARA 以及 APATA 等公司規模為前四大包裝場。



圖 14 ZESPRI 公司核心系統

## 二、奇異果園實地訪查

接下來由 ZESPRI 公司果農聯絡經理(Grower Liaison Manager) Tom 陪同前往 Kinn 的果園實地訪查，Kinn 的果園種植黃金奇異果，是由 ZESPRI 公司授權、輔導，並提供扦插的枝椏。Kinn 表示他只是一個農民，平時主要工作在於果園的整理、奇異果樹枝條的修整、施肥與除草，專心做好種植與收成的工作，而生產出的奇異果全數交給 ZESPRI 負責銷售，公司與農民之間是合作關係，而非僱傭或競爭關係，雙方已建立互相信任基礎，為了共同利益(收益)，各自盡本分，正因心無旁騖，不必擔心生產不足或生產過剩的問題，反而可以生產得到最好、高品質的奇異果，雙方各蒙其利。



圖 15 果農解說種植情形



圖 16 果農分享種植心得

## 第五章 溫泉觀光與原住民文化保存

### 壹、羅托魯瓦市( Rotorua Lakes Council)簡介

位於紐西蘭北島中部的城市。座落於羅托魯瓦湖南岸，漢密爾頓東南 105 公里，陶蘭加以南 60 公里。屬豐盛灣地區議會管轄。人口 70,000 人，其中約一半是毛利人。

羅托魯瓦是著名的旅遊城市，城市擁有獨特的地熱景觀，每年吸引了每年三百萬遊客到此遊覽。城市 20% 以上的工作人口在旅遊行業工作

因其一半以上的毛利人口，毛利文化也成為了旅遊熱點之一，例如因火山噴發遷徙到 Whakarewarewa 的部落，不僅有地熱噴泉，整個部落亦開放旅遊，和羅托魯瓦其他部落一樣，幾乎天天都有毛利文化及歌舞表演。



### 貳、在地特色觀光文化區域品牌

參訪團拜會羅托魯瓦市( Rotorua Lakes Council)，受到 STEVE CHADWICK 市長、Mark Rawson 執行長等市府官員的熱烈歡迎，並簡報羅托魯瓦發展現況與未來願景。



圖 17 羅托魯瓦市長歡迎參訪團到訪

## 一、羅托魯瓦天然環境

- (1)羅托魯瓦面積：26 公頃。
- (2)陸域面積：41%森林區、43%農業區、8%湖泊。
- (3)天然環境：18 個湖泊、4 條主要河川、120 處溼地、20 處以上地熱區。

## 二、羅托魯瓦經濟成長趨動力

- (1) 森林 (Forestry)
- (2) 旅遊 (Tourism)
- (3) 地熱 (Geothermal)
- (4) 農業 (Agribusiness)

以上均為羅托魯瓦的核心優勢，可產生顯著的經濟效益並具有競爭優勢。

## 三、羅托魯瓦 2030 年長期目標

- (1) A resilient community 宜居社區
- (2) Homes that match needs 符合需求之住宅
- (3) Outstanding places to play 傑出遊憩場域
- (4) Vibrant city heart 活力充沛的城市
- (5) Business innovation and prosperity 產業創新與繁榮
- (6) Employment choices 良好就業選擇
- (7) Enhanced environment 環境永續

## 四、在地觀光資源與原住民文化(毛利文化)共榮發展

- (1)羅托魯瓦擁有南半球最大的人造森林，森林資源均屬於在地原住民資產，森林不單可以出口，還可當作房屋建材。紐西蘭政府中央研究單位長期協助當地林業之發展，以提升木材之附加價值。
- (2)本地區長住人口只有 7 萬人，但每年吸引 330 萬觀光客到此享受溫泉與美食，並且每年以 10%速度持續增加。
- (3)觀光產業發展優勢：原住民文化、地熱與溫泉、觀光主題套裝行程、各式節慶活動與自行車活動。目前觀光客還是以來自中國大陸居首，臺灣為第 3 位。



圖 18 羅托魯瓦市長解說市政府建築特色



圖 19 團員與羅托魯瓦市府團隊意見交流



圖 20 雙方會面後茶敘



圖 21 黃副主委、外交部駐奧克蘭辦事處周處長、羅托魯瓦市長以及參訪團員合影

## 參、原住民文化保存聚落

蒂普亞文化村( Te Puia )坐落於著名的華卡雷瓦雷瓦地熱谷 ( Te Whakarewarewa Valley )，地處羅托魯瓦城市邊緣，占地面積達 70 公頃。蒂普亞擁有蜚聲國際的普胡圖間歇噴泉、泥漿池、地熱溫泉、矽質岩層，並棲息著紐西蘭珍稀鳥類—奇異鳥。此外，蒂普亞文化村的木雕、編織、骨雕、石雕工藝品享譽全球。現在這裡的經營權已經由紐西蘭政府交還給毛利人，他們得以在此地保存和發揚毛利人特有的文化與傳統。

毛利族耆老一開始就確立了蒂普亞文化村的指導原則。這些原則做為構建美好毛利文化的堅實基礎：

- Taonga Tuku Iho— 守護寶貴的文化遺產
- Kaitiakitanga— 保護珍貴的自然資源
- Manaakitanga— 熱情好客
- Mātauranga Māori— 傳承及弘揚我們的歷史文化



圖 22 普胡圖間歇噴泉



圖 23 毛利族 HAKA 戰舞

普胡圖間歇噴泉，世界著名噴泉之一，「普胡圖」毛利語意思是持續噴發的意思，每小時會噴發 1~2 次，最高可以噴發到 30 公尺高，十分壯觀。

毛利人天性樂觀幽默。在蒂普亞的文化表演中您可體會到我們毛利文化及傳統中的這種特質。文化表演是演繹毛利傳統故事的最好方式，極具觀賞性。當日前往時適逢下雨，因此毛利特色之迎賓表演則無法進行。表演由原始美妙的毛利傳統歌曲展開序曲，講述毛利祖先及傳奇人物的故事，其中舞步以及手部及軀幹的動作都有特定涵義，讓遊客自行體會到歌

舞中蘊含的古老故事。

接下來是用球舞（Poi Dance）以及最著名的哈卡戰舞（Haka），紐西蘭橄欖球隊在比賽前，藉由氣勢恢宏的戰舞震撼對手，以取得比賽勝利。園區內另展示毛利族茅草屋、戰舟等日常生活用具，與台灣原住民族極為相似，另外在園區內展示毛利族之起源圖，還特別標示台灣為毛利族遷徙發源地之一。



圖 24 毛利族遷徙來源路線圖



圖 25 毛利族茅草屋



圖 26 毛利族戰舟

## 第六章 智慧城市發展

### 壹、望格努伊(Wanganui)市簡介

望格努伊市，位於本島南方之小鎮，按「Wanganui」因該鎮濱海並有紐西蘭北島第二大河「Wanganui River」貫穿而得名。本區也是毛利人聚集的區域，本區從毛利藝術，工藝和雕刻、毛利人的歷史建築以及殖民時期的維多利亞教堂建築，其中玻璃藝術也是遠近馳名，例如電影「魔戒」劇中玻璃藝術品道具即為本市藝術家所創作。望格努伊市一個傳統的城市，面對網路時代的來臨，將藉由智慧城市的推動，賦予這個城市一個重新再躍起的契機。

旺格努伊市政府是一個具有特色的迷人建築，其中市政府會議室(Council Chamber) 周遭牆上排列一系列彩色彩繪玻璃窗，窗戶描繪旺格努伊地區的故事，從早期毛利人的歷史到現代的人物和地點，具有特色並且完全展現原住民族(毛利人)與新移民(英國維多利亞時期)兩者融合又各具自我特色。



圖 27 望格努伊市政府會議室牆上特色彩繪玻璃

## 貳、連接超快光纖網路、邁向智慧城市

參訪團一行由市長 Annette Main 親自解說如何推動望格努伊市小鎮再生，尤其 Annette 市長同時也擔任該市「數位領袖論壇( Digital Leaders' Forum )」的召集人，這個數位領袖論壇正是望格努伊能夠連續 4 年(2013-2016)入選智慧城市聯盟(Intelligent Community Forum)評選 21 個智慧城市(smart21)之列。

過去望格努伊市在紐西蘭排名第 9 貧窮的城市，原本沒有高等教育學校，因此居民受到高等教育的比例相對在平均線之下，過去藉由鐵路串聯外部的世界，如今改藉由網路串連全世界。

2011 年 8 月紐西蘭政府出資建置超快光纖網路(Ultrafast Fiber)，有如一條生命線串接全市超過 1 萬個家庭、1 千家企業、接近 100 所學校，以及醫療護理機構，開啟了望格努伊邁向智慧城市。站上世界舞台與其他世界的智慧城市同台較勁，這是望格努伊小鎮重生的新契機。

光有網路基礎建設之外，市府聘用專業人員教育民眾使用網路，從基礎開始做起，2013 年開始舉辦 TechEx 博覽會，免費教育民眾開始使用網路工具，實際應用在生活上。另外也與鄰近大學、技術學院建立合作關係，提供給例如織品裁縫學系，設計流行時尚服飾，也在不少國際大型比賽獲得不錯的成績。另一方面，中央政府也支助 150 萬紐幣提供居民購置電腦硬體與網路，同時爭取麻省理工學院大學名校開課教育 12 至 18 歲的青少年。從基礎的電腦應用、3D 網路印刷、電子音樂等等，向下紮根。



圖 28 望格努伊市長與參訪團座談



圖 29 會後參訪合作之技術學院



圖 30 望格努伊市長與參訪團合影

利用超速光纖引進企業的進駐與投資，獲得超快網路的加持，網路穩定度大獲好評與信任感大增，另運用 3D 印刷技術生產小型樣品，例如安全帽的設計與試產，透過網路與世界做生意，降低經營風險，創造青年就業機會。利用商業連結，讓小鎮知名度大增，

居民有 90%住在市中心，10%居民住在廣闊的農村地區，這些農村過去連家用電話都沒有辦法提供服務，現在透過超快網路的建置，配合無線中繼器的投入，目前已經有 9 個農村地區的學校和 1 千多戶居民可使享用網路生活，並且協助行農特產品及誘導農業生產合作社的加入，形成有利的產業鏈。

## 第七章 生態保育與觀光經濟

### 壹、皇后鎮、峽灣國家公園簡介

皇后鎮位於紐西蘭南島的南邊，據說在淘金熱的時代，當時大量淘金客湧入，為了紀念英國維多利亞女王，因此命名為皇后鎮。高空彈跳的發源地就位於皇后鎮，還有其他刺激的戶外極限活動，可謂冒險家的天堂。皇后鎮整個城市環繞建造於瓦卡蒂普湖的入海口，瓦卡蒂普湖呈一個消瘦的「S」型，附近被非常壯觀的群山環繞。因此，為方便觀光客欣賞美麗山光水色，在不影響景觀與山坡地保育下，由民間參與公共建設方式設置纜車及其他遊憩設施。



圖 31 參訪民間參與公共建設設施



圖 32 公共設施與山坡地管理並重

峽灣國家公園佔地 125 萬公頃，是紐西蘭第 2 大國家公園的 2 倍，險峻複雜的地形，崎嶇的海岸線，稠密的森林和多變的天氣，大大阻礙了該地區的城鎮發展，也因如此更是保留了自然的景觀。1986 年聯合國教科文組織認證為世界自然遺產。

米佛峽灣位於峽灣國家公園內，由冰河造成的特殊景觀，在 200 萬年前的冰河時期，冰覆蓋了大地，峽谷裡，冰形成冰河，在溫暖與寒冷期的交替作用，冰河多次前進後退，每次作用造成地表的蝕刻，使得峽谷更深並刮擦峽谷兩側，在乘船遊覽時，就可以發現冰河活動證據，可為大自然的地理教室，每年吸引百萬觀光客前往遊覽。



圖 33 米佛峽灣完善碼頭設施



圖 34 米佛峽灣碼頭及渡板

## 貳、皇后鎮觀光發展與資源管理

參訪團安排前往拜會皇后鎮市政府(Queenstown Lakes District Council)，由 Blair Devlin 經理接待參訪團，並就觀光發展與環境資源管理與參訪團交換意見。



圖 35 皇后鎮 Devlin 經理簡報



圖 36 皇后鎮 Devlin 經理與參訪團意見交流

皇后鎮開發得非常早，從 1850 年開始就有歐洲遊客造訪，整個皇后鎮地區的自然環境相當敏感與脆弱，如何做好環境保育與觀光管理，是相當重要的課題。

皇后鎮並沒有為發展觀光規劃一個特定區域，而是整個皇后鎮區域都是適合觀光，目前最大問題是觀光客增加太快，皇后鎮居民在 2006 年只有 1 萬 5 千人，預計 2026 年會達到 3 萬 2 千人(倍增)。觀光客在 2006 年每天約 1 萬 1 千人，預計 2026 年會增加到每天 2 萬 1 千人。旅遊型態則是建議朝生態旅遊(ecotourism)為主。

有關本區之區域規劃部分，中央政府環境資源部對於各地方發展規劃並為參與，僅訂定上位指導計畫，土地使用規範主要還是由地方政府自

行規劃辦理。

皇后鎮發展觀光議題：

(1) **房價太貴**：目前當地的年輕人已經負擔不起市中心的高房價，已經要外擴居住到鄰近區域，再通勤到市中心工作。

**解決策略**：由政府成立基金，並提供平價住宅，並由政府補助房價的 25%，以幫助年輕人成家立業。

(2) **勞動力太少**：皇后鎮長住居民太少，因此在觀光旅遊旺季都需要大量的臨時服務人力協助，但是服務品質就有待加強。

(3) **垃圾處理**：皇后鎮經常舉辦大型活動，例如湖畔音樂會，在 2 週的活動期間，湧入了 5 萬觀光客，因此垃圾管理即為重要議題。還好當地居民均具有相當的環保意識，雖然沒有執行強制垃圾分類，但是垃圾分類與減量早已深植民心，目前垃圾回收率已達 40%。

(4) **都市景觀管理**：該市對新建案對於原有環境之衝擊相當注重，對於對於環境敏感地區、環境危害區等需綜合全盤考量，特別是市容建築外牆、色系、高度要融合在地環境整體審核，並沒有制式的準則，都是採個案評估，對於旅遊發展與資源管理有很細密的規劃。



圖 37 皇后鎮市府官員與參訪團合照

## 第八章 心得與建議

本次赴紐西蘭考察該國地域導向經濟振興發展，安排拜會與參訪相關單位均獲得紐方高規格的接待，羅托魯瓦與望格努伊兩市市長均親自接待，而且紐西蘭強調自然、純淨、無汙染，對於環境資源保護所作的努力，讓團員留下了深刻的印象，所謂「他山之石，可以攻錯」，冀望藉由本次考察所得之經驗，提供花東、離島地區較完善的規劃與環境資源保護措施，保持現有好山好水的景觀，維護特有原民、戰地等傳統文化資產，讓花東、離島地區永續發展、環境資源及文化保存，均能兼顧並廣續推動。謹將本次考察獲致心得與建議如下：

### 壹、心得

#### 一、有關農業發展與合作事業方面

- (1) ZESPRI公司的發展，不單是紐西蘭傳奇，更是世界獨一無二成功的典範，整合2500位農民生產，建立單一品牌與訂定全球價格。
- (2) ZESPRI公司每年提撥超過200萬美元之研發經費，對於奇異果新品種之開發與改良，投注相當多之精神與經費，雖然之前受到Psa病毒影響，黃金奇異果大量減產，幸好該公司研發機構平時已開發各式新品種之黃金奇異果，及時補上產量，讓農民損失減少到最低。
- (3) ZESPRI事先預測全球市場需求，再與農民訂定生產契作，交由專業行銷團隊負責全球行銷，而農民僅須專心於種植作物以及田間管理，而生產出的奇異果全數交給ZESPRI負責銷售，公司與農民之間是合作關係，而非僱傭或競爭關係，雙方已建立互相信任基礎，為了共同利益(收益)，各自盡本分，正因心無旁騖，不必擔心生產不足或生產過剩的問題，反而可以生產得到最好、高品質的奇異果，雙方各蒙其利，把傳統產(農民)、銷(菜蟲)對立變成和諧共生。

#### 二、智慧城市帶動地區發展

- (1) 智慧城市的推動，同時也協助市長做好治理與管理，過去資訊不發達時期，相關公共事業如水電使用現況，並需使用人工前往查看。藉由網路智慧化，相關公共事業的即時資訊，可以透過手機APP以及各地安裝的

監測器，把不同資訊即時整合呈現，例如水庫進水量、民眾用水情形、廢水處理情形、供電情形以及防災預警資訊等，落實做到行動管理。

- (2)由於紐西蘭民眾相當重視當地環保與景觀，因此為避免農村或戶外的無線網路中繼器破壞景觀，廠商在設置時都偽裝成為一個樹或岩石、灌木，務必融入當地景觀，以免突兀，這樣重視細節，值得我們深思與反省。
- (3)推動智慧城市的KPI指標方面，望格努伊市長認為要從幾個面向考慮，包括：教育、企業、社區以及原住民等。與台灣地區發展智慧城市的目標相當一致，發展智慧城市只是手段與過程。最後期望的結果還是要帶給民眾更便利、更安全的生活環境，才是推動執政的核心價值。

### 三、觀光與文化保存方面

- (1) 羅托魯瓦是著名的地熱溫泉旅遊城市，每年吸引了近百萬遊客參觀。原住民與移民人口各占一半，因此原住民文化、地熱溫泉、原民與溫泉之合作產業為觀光發展最大優勢。另外該市利用良好污水處理與循環系統產生之放流水回收運用於森林的澆灌，創造人工造林的利基，也建構自然和諧，極具原民文化特色之永續觀光。而我國花東地區情況也相類似，同樣擁有天然觀光資源，及獨具特有的原住民文化，羅托魯瓦觀光發展經驗可供花東、離島地區未來發展之參考。

#### (2) 皇后鎮部分

- 對於環境有敏感、有危害、對經濟之效益都需綜合全盤考量，特別是市容建築外牆、色系、高度要融合在地環境整體審核。事實上該市的旅遊發展與資源管理有很細密的規劃，他們對外標榜的是100%純淨新西蘭，也極力推廣各種極限運動，如探險、野外徒步及滑雪等活動，也發展特定旅遊族群，有效吸引世界年輕的運動好手參與及喜愛自然的人士嚮往參加，創造了更高觀光收益與產值。
- 皇后鎮實際人口不到3萬人，但每觀光客達到180萬人次以上，惟因深入民心的垃圾分類紮實教育，及回收資源再利用的整體規劃，致小鎮上整體街道環境、湖面景觀都非常潔淨優美，讓觀光客不斷成長，提升住民就業力，也創造自然植栽美化沃土契機。

- 市區中沒有設置紅綠燈，但來往交通井然有序，不會因此打結混亂，居民及觀光客禮讓行人，遵守交通先後順序，令人印象深刻，值得花東、離島居民反思學習。
- 特色小鎮的營造，如何利用獨特的自然、人文資源景觀，創造差異化的旅遊行程體驗，開發不同的旅遊度假客群，留住觀光客的心，帶動整體產業鏈的發展，形成亮點品牌，值得花東離島觀光之借鏡。

(3) 觀光服務設施：偏鄉地方要發展觀光，受限交通，行銷宣傳都相當不容易，如何讓觀光客遊玩後留下好的旅遊回憶，除了期待下次舊地重遊之外，口碑相傳也是宣傳的重要關鍵。以蒂阿瑙湖區為例，乾淨、清潔的五星級廁所，讓每個遊客都讚不絕口，每次收費1紐元(約22元台幣)，但是享受的服務價值遠遠超過，由小看大，值得花東離島地區觀光發展之參考。



圖 38 蒂阿瑙湖區五星級設施外觀



圖 39 蒂阿瑙湖區五星級設施內部

## 貳、建議

(一) 規劃成立「專業品牌行銷公司」，整合產銷與農產品加工體系，強化農業合作事業鏈結，推動產業六級化發展，活化農村及提高農民收入。

花東、離島地區擁有好水、好空氣及乾淨的土地，長期以來並未受到大型的開發建設破壞，十分適合有機農業之發展。近年來，因食安事件，使得國人更加重視食品安全與自我健康維護，對於有機農作物及食品的需求也明顯增加，更進一步促使有機農業蓬勃發展。

花東、離島地區農業生產高品質特產，例如花東優質稻米、金門

芋頭，澎湖地區新鮮無毒海產等，但受限農產運輸成本較高、產銷體系不健全等因素，致平均農業生產報酬率低，建議透過產業整合、行銷拓展等發展策略及作法，以拓展花東及離島區域品牌與通路。

由專業經營團隊組成專業品牌行銷公司、具完善公司治理能力與公正性、能建立有效管理機制與運作模式、有縝密的財務規劃。透過整合行銷策略，以達到增加所得、創造就業及利潤共享之目標，形成在地產業正向循環發展的創新模式。

**(二)建立對環境友善及對人友善的觀光環境，建立與當地原住民夥伴關係，舉辦特色節慶活動或形塑觀光文化特景，以推動花東、離島地區觀光發展與文化保存。**

地區特有的自然資源，往往是吸引遊客前往的重要觀光景點，欲兼顧觀光及生態是不容易的，但卻也是地區永續發展的重要課題。以羅托魯瓦市為例，當地地熱溫泉及毛利文化形成當地觀光特色，每年吸引超過300觀光客湧入。紐西蘭對外標榜的是「100%純淨紐西蘭」表示對於環保的重視。

花東、離島地區擁有太魯閣、金門國家公園、秀麗的東部海岸、花東縱谷、馬祖、澎湖國家風景區等，以及原住民慶典活動，未來如何去包裝、行銷及整合，善用花東自然風景、離島戰地文化等重要觀光景點特色，舉辦特色活動或形塑觀光特景，吸引遊客來訪，俾強化花東、離島地區觀光發展。

**(三)妥善維持及保存傳統風貌特色、並以生活博物館型態發展，才能永續發展觀光**

皇后鎮居民對於當地自然景觀保存具有強烈意識，新建物是否造成當地景觀的衝擊，都必須經過縝密的審查。金門傳統閩南建築、馬祖芹壁閩東建築、澎湖赤崁聚落等等具有傳統文化意涵建築聚落，花東地區的好山好水的鄉村風貌，都值得全體居民致力整理維持，並以生活博物館的型態發展，保存建築以及建築內的特色風俗，另景觀美化部分，花東離島縣政府可思考比照皇后鎮政府審查模式，於審議建築執照予以要求，如建築風格一致性、藉由提高容積率鼓勵興建斜屋

頂來預防屋頂違建、冷氣室外機則應於審議建築設計時即規範外牆美化設計等。

**(四)中央與地方協力，改善花東、離島偏遠地區數位基礎建設，將都市發展與科技應用作跨域結合，全面推動臺灣智慧國土發展，提高居民生活品質、促進花東、離島地區適性發展。**

望格努伊市府推動智慧城市，同時也協助市長做好治理與管理，透過手機APP以及各地安裝的監測器，把不同資訊即時整合呈現，例如水庫進水量、民眾用水情形、廢水處理情形、供電情形以及防災預警資訊等，落實做到行動管理。而我國以ICT產業聞名國際，應有效利用此優勢，將都市發展與科技應用作跨域結合，並在完善之地理資訊系統發展基礎下，延伸應用於落實智慧國土。最後全面推動智慧國土發展，可牽動國內相關產品之需求及整合相關軟硬體產業，刺激產業成長與發展，進一步外銷國際，活絡臺灣經濟發展。

## 第九章 參考文獻

- 一、經濟部投資業務處編印「紐西蘭投資環境簡介」，民國104年。
- 二、朱鴻鈞、許嘉伊，“農業建立國際品牌的典範-紐西蘭奇異果行銷公司Zespri 案例分析”，建構『三農三生』新價值鏈—從「開放式創新」與「社會企業」看農業產業化發展策略，台灣經濟研究院出版，民國102年。
- 三、楊玉婷、傅子煜，紐西蘭奇異果產業價值鏈整合策略，植物種苗生技，民國104年。
- 四、ZESPRI, annual review 2014/15。
- 五、Ministry for primary industries, Situation and outlook for primary industries 2015.
- 六、Ministry of business, Energy in New Zealand.