行政院原住民族委員會
101 年台灣原住民族赴紐西蘭非政府組織研習
勞務採購案

成果報告書

主辦單位：行政院原住民族委員會

承辦單位：台灣原住民族志願服務國際交流協會

協辦單位：紐西蘭商工辦事處、紐西蘭毛利觀光局(New Zealand Maori Tourism)、花蓮縣原住民族部落大學、社團法人花蓮縣原住民族公共事務促進會

101 年 5 月 12 日至 8 月 31 日

☙目錄❧

頁碼

目錄---------- 01
壹、計畫緣由---------- 02
貳、計畫執行策略---------- 03
一、實施期程---------- 03
二、專案人員---------- 03
三、執行策略---------- 03
(一)甄選作業---------- 04
(二)行前訓練課程規劃---------- 06
(三)赴紐西蘭研習管理---------- 08
(四)赴紐研習成果發表會---------- 13

叁、研習成果報告---------- 14

- 參訪紐西蘭毛利生態觀光產業在地智慧與社區回饋(高志遠)------ 14
- 紐西蘭毛利族歡迎儀式(powhiri)結合觀光產業及復興語言保存文化的啟示(溫秀琴) ---------- 30
- 紐西蘭毛利族與臺灣原住民族觀光產業比較分析下臺灣可能參考之發展模式(林嵐欣) ---------- 50
- 從紐西蘭觀光產業發展檢視苗栗縣南庄鄉原住民觀光產業發展現況及未來發展可能性(謝建宇) ---------- 83
- 在文化觀光化的潮流下，親愛的部落你準備好了嗎?(洪湘雲) --- 93

肆、紐西蘭研習影像紀錄---------- 103

伍、附件----------

一、赴紐研習人員甄選資料----------
二、行前研習課程資料----------
三、赴紐西蘭期間研習資料----------
四、研習期間工作日誌----------
五、研習成果發表會資料----------

(共頁)

壹、 計畫緣由

一、 依據：行政院原住民族委員會 101 年度施政計畫

二、計畫目標：

1. 汲取紐西蘭毛利族觀光發展與生態文化保存經驗，做為行政院原住民族委員會與部落推動觀光產業發展之參考。
2. 進行台紐原住民族間之文化交流，擴大國內原住民之視野與思維。
3. 提昇我國原住民族觀光產業與世界接軌的能力，同時培育原住民族觀光發展人才。

三、主承協辦單位：

主辦單位：行政院原住民族委員會

承辦單位：台灣原住民族志願服務國際交流協會

協辦單位：紐西蘭商工辦事處、紐西蘭毛利觀光局(New Zealand Maori Tourism)、花蓮縣原住民族部落大學、社團法人花蓮縣原住民族公共事務促進會

貳、 計畫執行

一、實施期程：101 年 5 月 12 日至 8 月 31 日止

二、專案人員：本計畫是由台灣原住民族志願服務國際交流協會(以下稱本協會)與花蓮縣原住民族部落大學以及社團法人花蓮縣原住民族公共事務促進會(原促會)共同組成執行團隊，整合了彼此豐富的經驗來執行本計畫。推動本計畫的專案人員執掌分配如下表所示，由本協會擔任總策劃單位，分為議事組、文宣組、事務組、會計組等四組。

表 1. 專案人員執掌分配表

專案職務	姓名	分工執掌
計畫主持人	鍾文觀	統籌規劃、投標議價簽約、研習課程規劃、流程預算掌控、國際聯繫
議事組	撒央・安南	學員及講師(甄選委員)報到、課堂管理、視聽設備安排
事務組	林妍伶	學員及講師聯繫、行前研習課程、食宿、落地交通、成果報告書
會計組	何欣蓉	結案核銷、會計、甄選作業
文宣組	黃栩容	講義編印、講師邀約、課堂管理、成果發表會相關事務。

三、執行策略：

本協會結合了對紐西蘭毛利族交流事務有豐富經驗的花蓮縣原住民族部落大學和原促會形成策略聯盟，針對各工作要項做策略分析，進行國際聯繫、研習內容設計、接待流程，講員陣容、研習輔導、財務預算、國際匯款、餐飲住宿、國際交通規劃及成果發表會等事務。

在計畫期間，本執行團隊與行政院原民會企劃處保持密切的聯繫，依著計畫目標的內容及應執行項目，與紐西蘭毛利觀光局(NZMT)執行長 Pania、業務窗口 David White 以及紐西蘭商工辦事處副代表 Ms. Felicity、秘書 Yingni，針對在紐西蘭期間的研習行程、落地接待、膳宿及交通規劃等進行

溝通協調，同時我們也與駐紐西蘭台北經濟文化代表處林恩真組長保持聯繫，協助學員在研習期間生活上的需求及其他必要的協助，並回報團員研習狀態。

所有的接觸除了透過電子郵件來聯繫以外，本執行團隊也使用社群網站(Facebook)做直接的線上溝通，不僅經濟也提高了計畫執行的效率。另外，紐西蘭毛利觀光局提供了三支手機及號碼給學員使用，使學員彼此聯繫的便利性提高，在台親屬也可以直接透過國際通訊與學員聯絡。

本計畫各項執行內容分別描述如下：

(一)甄選作業(甄選各項相關資料請參閱附件一)

1. **招募作業：**第一批招募文宣從 101 年 5 月 12 日起至 19 日止，進行宣傳並接受報名。為考量宣傳時間太短，經行政院原民會同意報名時間延長至 5 月 25 日，同時加強與各原民產業和民間組織聯繫，宣傳招募訊息。截至 5 月 25 日，總計有 17 名來自各組織的原住民報名參與甄選。

2. **甄選流程：**

   (1) 時間：100 年 5 月 29 日（星期二）上午 9 時至下午 3 時

   (2) 地點：行政院原住民族委員會一樓第三會議室

   (3) 口試委員：林江義副主任委員(行政院原住民族委員會)、石正人教授(國立台灣大學)、洪進雄教授(國立嘉義大學)等三位。

   (4) 口試暨甄選方式：由甄選委員進行提問，並由學員答詢後，依評分表逐項評分並計算總分，各甄選委員所填具之評分表，將由工作人員彙整總表後，進行成績排序，全部甄選結果由各出席甄選委員簽名確認。

   (5) 正式出國學員錄取名單及名額：上開甄選結果，將依口試總評分成績，排定赴紐研習學員資格順位，錄取 5 名，另依成績順序另備取 3 名，正式錄取人員名單於會後另行通知。

   (6) 甄選口試規則：

   A.按甄試學員上場順位依序進行口試，每次口試人數 1 人，委

員提問及學員答詢時間以8分鐘為限,各甄試學員上場順序，由行政院原民會於甄選會議前代為抽籤完畢。

B. 口試時間剩 1 分鐘時，工作人員按短鈴 1 次，口試時間結束時，按長鈴 2 次；甄選委員評分及換場時間為 1 分鐘。

C. 本次甄選成果不於現場公佈，俟後將依口試總評分成績，排定赴紐研習學員資格順位，正式錄取人員名單於會後另行通知。

D. 本次口試複審上場順位，原則排定如甄選流程表，遲到或缺席者，視同放棄口試甄選資格，並將依順位遞補繼續口試流程，請各甄試學員務必斟酌時間，提前至會場等候。

E. 研習人員甄選評分表：(表 2.)

項次	項目	配分
1	儀態及應對(包括：談吐應對、口齒清晰度、英語基礎口語表達能力等)	20 分
2	對國內及紐西蘭原住民族議題發展之了解程度	20 分
3	過去參與原住民族部落、生態旅遊領域相關工作之實務經驗及意見分享	30 分
4	對未來原住民族觀光產業的推廣工作及政策訂定之看法	30 分
	總　　分	100 分

3. **甄選結果**：報名參與甄選的 17 名人員全員出席，報到率 100%，甄選當日也順利選出赴紐研習五名成員及三名備取，其中雅美族(達悟)董恩慈先生於行前訓練期間因家庭因素退出正選名單，並由備取第一順位卑南族林嵐欣遞補。

表 3.正選名單：

姓名	族別	服務單位	職稱
董恩慈	雅美族	財團法人蘭嶼部落文化基金會	計畫經理
溫秀琴	魯凱族	台灣地球憲章聯盟	執行委員
高志遠	阿美族	社團法人花蓮縣原住民族公共事務促進會	理事長

謝建宇	泰雅族	苗栗縣南庄泰雅爾石壁部落永續發展協會	會員
洪湘雲	排灣族	台東大學南島文化研究所	研究生

表 4.備取名單

姓名	族別	服務單位	職稱
林嵐欣	卑南族	義守大學原住民族發展中心「臺東原動力－臺東地區原住民族生存保障與文化保存可行性評估及先期規劃案」執行團隊	行政助理
李秀玲	排灣族	屏東縣牡丹鄉四林村部落青年會	成員
那高・卜沌	阿美族	個人身分報名	

(二)行前訓練課程規劃：(相關資料請參閱附件二)

1.辦理時間：101 年 6 月 6 日(三)08:00~7 日(四)17:00

2.辦理地點：行政院原住民族委員會 1 樓會議室

表 5.行前訓練課程表

日期	時間	課程內容	授課講師
六月六日(星期三)	08:00-08:20	學員報到、領取資料	課堂管理人員
	08:20-08:30	開訓典禮	行政院原住民族委員會 台灣原住民族志願服務國際交流協會
	08:30-10:30	紐西蘭毛利族及研習活動介紹	紐西蘭商工辦事處副代表 Ms. Felicity
	10:30-12:30	原民會原住民族觀光產業發展政策	行政院原住民族委員會經建處 高慧如 小姐
	12:30-13:00	午餐	
	13:00-15:00	台灣原住民觀光產業發展現況	瘋馬旅行社 李文瑞 總經理
	15:00-17:00	99 年台灣原住民族赴紐西蘭非政府組織研習經驗分享	新北市北新國小/99 年赴紐研習成員 波宏明 主任
	17:00-18:00	綜合討論（一） 1. 行程說明及相關注意事項 2. 推選領隊 3. 此行工作分配 4. 此行要達成之目標 5. 交流活動才藝規劃	行政院原住民族委員會企畫處 阿浪・滿拉旺 處長 計畫主持人鍾文觀 理事長

六月七日(星期四)	08:30-10:30	1. 原民會與紐西蘭合作備忘錄之簽署及工作介紹 2. 台灣原住民觀光與文化展演	原住民族文化園區管理局 鍾興華 局長
	10:30-12:30	台灣原住民族生態保存現況	國立東華大學民族發展與社會工作所陳毅峰 副教授
	12:30-13:00	午餐	
	13:30-15:30	1. 文化創意產業的本質與發展 2. 提供研習活動之毛利單位背景分析	國立東華大學民族藝術研究所 王昱心 助理教授
	15:30-16:30	綜合討論（二）	行政院原住民族委員會 副主任委員 林江義
	16:30-17:00	行前茶會	

3.行前訓練課程管理

(1)課前管理

A. 寄發行政院原民會同意書，以書面調查正選人員參與研習之意願。

B. 以電話告知學員報到及課程時間。

C. 課前準備：議事組提前公布講師授課課程、參考書籍、赴紐研習單位及網頁、以及講師背景資料，讓學員在課前即可對於研習內容做初步了解，比較紐西蘭與我國原住民觀光產業發展及生態文化保存的情形，於課堂上討論。

(2)課堂管理

A. 課堂簽到：每日設置學員簽到，行前訓練期間學員應完成所有課程。

B. 課間討論：提供講師與學員討論時間，以促進學員對議題能有更深入的思考。

C. 課間提問：鼓勵學員們提出疑惑，並用提問條的方式予以記錄。

D. 課堂紀錄：行前培訓課程全程攝錄影記錄，做為日後參考。

(3)課後討論

A. 規劃學員以分工的方式，利用網際網路查詢欲前往研習之單位背景資料，並彙整查詢結果及文字資料，在赴紐西蘭之前提供學員研習場域的背景現況有初步的瞭解。

B. 研習期間，學員對課程或權益有任何問題，本執行團隊專案行政人員隨時對學員的疑惑做最迅速的解答。

(三)赴紐西蘭研習管理(相關資料請參閱附件三)

1. **研習期程**：101 年 6 月 23 日至 7 月 7 日
2. **研習城市**：紐西蘭奧克蘭、威靈頓、羅吐魯阿、基督城等地。
3. **組織分工**：甄選名單確定後，五名成員即成為一組代表台灣原住民族赴紐西蘭研習的團隊，本協會推派國立東華大學王昱心助理教授擔任本次研習團的團長，負責在紐西蘭期間的行程管理，主持每日的討論會，並代表團隊對外發言,其他成員也依各自專長及意願進行分工(詳如表6.)。另外，於行前訓練期間，調查學員研習主題的興趣，包含生態保存、文化與商業間的平衡、非營利組織、毛利觀光政策、經營管理及行銷策略以及產業教育，藉以有組織的分工，讓學員可以專注在自己的主題上，能更深入探討紐西蘭毛利族觀光產業及生態文化保存的發展。

表 6.赴紐西蘭研習團隊分工表

團長 王昱心	統整管理各分工主題的研習狀態	對外代表原民會及赴紐研習團隊，對內代表原志會。主要負責代表團對外發言、研習期間中英文雙向即席口譯、主持每日討論會等。
學員 溫秀琴	生態保存 文化與商業間的平衡 非營利組織	資料收集 名片整理

學員 高志遠	文化與商業間的平衡 毛利觀光政策	總務(設備、公務費用及禮品管理)
學員 謝建宇	經營管理及行銷策略 非營利組織	攝影、拍照
學員 洪湘雲	產業教育 經營管理及行銷策略	工作日誌
學員 林嵐欣	產業教育 毛利觀光政策 生態保存	資料收集

4. 交通規劃：

安排台北火車站至桃園機場接送機專車，使團員在接駁上無後顧之憂。在國際航班的安排上，以直飛為原則，選擇班次較多的華航從台北經澳洲布里斯本抵奧克蘭的航線(詳如圖 1)，紐西蘭內陸航線也統一在台北訂位付款，以減輕紐方繁瑣的籌備工作。抵達威靈頓後，由紐西蘭毛利觀光局 David With 親自接機，並安排在紐西蘭研習期間所有的交通規畫。

圖 1.台北/紐西蘭國際航班規劃圖

日	日期		城市/航站/停留城市		時間	航班	艙等狀態	停留/機型/
六	06月23日	出發	台北桃園(TPE) 第二航站	台北桃園(TPE)	2350	CI053	經濟艙	經澳洲布里斯本 空中巴士 330
日	06月24日	抵達	奧克蘭(AKL) 國際航站	奧克蘭(AKL)	1715	CI053	經濟艙	經澳洲布里斯本 空中巴士 330
五	07月06日	出發	奧克蘭(AKL) 國際航站	奧克蘭(AKL)	1950	CI054	經濟艙	經澳洲布里斯本 空中巴士 330
六	07月07日	抵達	台北桃園(TPE) 第二航站	台北桃園(TPE)	0650	CI054	經濟艙	經澳洲布里斯本 空中巴士 330

5. **研習行程**：研習行程以計畫契約內所規畫的行程為基礎，納入審查委員及業務單位的意見後與紐西蘭毛利觀光局進行溝通做行程的調整，例如增加 6 月 29-30 日 Rotorua 的研習課程等。同時，我們也回應了紐西蘭毛利觀光局為力求研習內容更精緻，提出希望從原訂出訪日期延後至 6 月 23 日開始，在獲得行政院原民會同意後，更改研習行程及交通規畫，詳細行程如表 7。

表 7.赴紐西蘭研習行程表

Monday - June 25	
0800 - 0900	Breakfast at accommodation (Optional as morning tea will be provided at Te Puni Kokiri)
1000	Depart accommodation for Te Puni Kokiri House
1015	Whakatau at Te Puni Kokiri (TPK) followed by morning tea
1045	Meet with Te Puni Kokiri – Ministry of Maori Development
1230	Lunch at TPK
1330 - 1500	Meet with Maori Business Facilitation Service/Poutama Trust
1500 - 1700	Free time before dinner to look around Wellington
1800	Dinner tonight will be hosted by TPK at Ancestral Garden Bar & Restaurant
Tuesday - June 26	
0800 - 0900	Breakfast at accommodation
0950	Depart accommodation by shuttle for New Zealand Maori Tourism office
1000	Meet with New Zealand Maori Tourism (NZMT), Federation of Maori Authorities (FOMA) and The Maori Trustee at the NZMTS office
1200	Lunch at NZMT
1300	Workshop and brief of programme with Butch Bradley at NZMT
1500 – 1600	Tour at Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa with David White
1800	Dinner will be hosted by NZMT at Ibis Wellington
Te Wai Pounamu – South Island	
Wednesday - June 27	
0825	Board the morning Interislander ferry from Wellington to Picton
	Breakfast will be provided on the ferry
1135	Arrive Picton terminal and drive to Kaikoura
	Stop for lunch along the drive to Kaikoura
1400 - 1500	Arrive in Kaikoura Check into accommodation at Anchor Inn Motel
1600 - 1800	Meet with Kauahi Ngapora (Chief Operating Officer) at the Whalewatch Kaikoura office
1830	Dinner at local restaurant
Thursday - June 28	
0800 - 0900	Breakfast at Flukes Cafe
1000 - 1230	Whalewatch Kaikoura Experience

1230 - 1300	Lunch in Kaikoura at Flukes Café
1330	Travel from Kaikoura to Christchurch
1600	Arrive in Christchurch Check into accommodation at Central City Motel Apartments
1715	Check in for the Ko Tane night show and dinner
	A hangi style dinner will be served after the Ko Tane show
Rotorua	
Friday - June 29	
0700 - 0800	Breakfast at accommodation
0950 1130	Fly from Christchurch to Rotorua on flight NZ5374 Arrive at Rotorua airport on flight NZ5374
1230	Arrive at Te Puia – NZ Maori Arts and Crafts Institute
1230	Hangi plated lunch in Te Poari with Te Taru White (former CEO of Te Puia)
1315	Personalised guided tour of Te Puia by Te Taru White
1430	Board waka at the Kiwi house for tour into the geothermal valley
1515	Cultural Performance
1600	Depart Te Puia
1630	Arrive at Tunohopu marae for powhiri and overnight stay
1730	Dinner at Tunohopu marae
1830	Talk by Te Taru White in the wharenui (meeting house)
Rotorua	
Saturday - June 30	
0730 - 0830	Breakfast at Tuhohopu marae
0830	Look around Ohinemutu (local Maori village) after breakfast
0930	Depart for accommodation at Brylin Motel
1200	Lunch in Rotorua town
	Free afternoon to relax and look around Rotorua
1800	Dinner at Skyline Rotorua
Northland	
Sunday - July 1	
0700 - 0730	Check out of accommodation and drive to the Hokianga
	Breakfast and lunch along the drive to Hokianga
1530	Arrive in Hokianga Check into accommodation at Opononi Lighthouse Motel
1600	Arrive Copthorne Hotel & Resort - Hokianga for nibbles before Footprints Waipoua night show and pre order dinner Meet Shane Lloyd (Owner of Footprints Waipoua)
1645 1700 - 2100	Check in for Footprints Waipoua night show at Copthorne - Hokianga Footprints Waipoua – Twilight encounter
2100	Dinner at Copthorne - Hokianga
Monday - July 2	
0830	Breakfast at Copthorne - Hokianga
0930	Bone Carving in Hokianga at the Hokianga Bone Carving Studio with Jim Taranaki

1200	Packed lunch in Hokianga (delivered by Copthorne Hokianga to bone carving venue)
1230	Drive to Paihia in the Bay of Islands Check into accommodation at Copthorne Hotel & Resort Bay of Islands
1400	Arrive at Waitangi Treaty grounds Meet with Glennis Morgan for exclusive tour
1800	Dinner at accommodation
Tuesday - July 3	
0700	Breakfast at accommodation
0730	Depart Bay of Islands for Kaitaia and check in for your full day tour with Harrisons Cape Runner
	Lunch provided during trip
0900	Depart from Kaitaia and travel to Cape Reinga
1700	Arrive back in Kaitaia and depart to accommodation in the Bay of Islands
1900 - 1930	Dinner at accommodation
Wednesday - July 4	
0800	Breakfast at accommodation
0900	Check out of accommodation and drive to Auckland
1200 1205	Arrive at Te Hana – Te Ao Marama Gather at the Waharoa (Marae Gateway) for a brief introduction on Marae protocols and procedures
1220	Buffet lunch provided in the Wharekai Matariki (dining hall)
1300	Guided tour of complex and culturally enriching traditional Maori village tour
1400	Presentation on the Te Hana Te Ao Marama business model by Chairman Thomas de Thierry and C.E.O Linda Clapham
1445	Poroporoaki (farewell speech)
1500	Depart Te Hana for Auckland
1630 - 1700	Check into accommodation at Rydges Hotels & Resort - Auckland
1800 - 1830	Dinner at accommodation
Thursday - July 5	
0800 - 0900	Breakfast at accommodation
0930	Depart accommodation for ATTED office
1000 1100	Meet with Henare Johnson from ATEED (Auckland Tourism, Events and Economic Development) Debrief session at ATEED with Butch Bradley
1300	Lunch
1800	Dinner with Maori Inc. at Rydges Hotels & Resort - Auckland

6. 研習管理：

本次研習團隊成軍後，本協會推派的王昱心老師擔任團長及英語口譯，負責在紐西蘭期間的行程管理，代表對外發言。同時要求研習團隊在紐研習期間每日應填寫研習日誌，並於每日研習行程結束後招開討論會議，針對研習行程及內容、收集的資料、人員狀態等進行討論，並做會議紀錄，詳細內容請參閱附件四。

在人力的支援上，紐西蘭商工辦事處指派秘書 Yingni 從台北隨行赴紐西蘭協助團員生活及語言翻譯，紐西蘭毛利觀光局也專派經驗豐富的 David Withe 負責規劃行程，並擔任地陪帶領研習團隊走過所有行程，他們對於學員的支持與幫助，不論於公於私皆善盡了在地接待的任務，獲得團員一致迴響。

(四)赴紐研習成果發表會(相關資料請參閱附件五)

101 年度紐西蘭非政府組織研習-「毛利族生態、文化觀光產業發展與推廣」成果發表會，結合了花蓮縣原住民族部落大學「原住民部落觀光產業發展論壇」，於 101 年 8 月 21 號上午九點至下午六點，在東華大學原住民民族學院國際會議廳舉行，會議邀請 101 年代表台灣原住民族非政府組織赴紐西蘭參訪的五位學員及團長王昱心助理教授蒞臨現場分享研習成果，同時與花蓮在地部落為背景的觀光發展及生態文化保存議題做對話，連結紐西蘭毛利族的經驗,提供台灣原住民族部落產業發展的新觀點與新策略，活絡我國原住民族部落產業的發展。

本活動邀請了行政院原住民族委員會經建處劉維哲副處長、花蓮縣政府原住民行政處督固．撒耘副處長、東華大學環境學院自然資源與環境學系戴興盛副教授、慈濟大學人類發展系日宏煜助理教授、奇美部落文化發展協會吳明季總幹事、花蓮縣噶瑪蘭族發展協會潘朝成理事長以及關注原住民族觀光產業發展及生態保存相關人士蒞臨現場做回應。發表會當日來了近 100 名來自全國各地的人員參與，並熱烈討論，會議記錄請參閱附件五。

叁、研習成果報告

紐西蘭生態觀光旅遊參訪有感

—我國發展原住民族部落觀光之建議

高志遠

社團法人花蓮縣原住民族公共事務促進會理事長

前言

筆者有幸參與由原民會主辦之「101年臺灣原住民族赴紐西蘭非政府組織研習計畫」，於六月23日，飛往紐西蘭進行參訪，並於七月7日平安返回國門。於紐西蘭二個星期的參訪，受到熱情地接待，讓本團可以深入地瞭解並體驗紐西蘭毛利族的生態與文化之美。我們帶著獨一無二的經驗與深刻地感動回來，並深深地佩服毛利族對於文化傳承的執著以及生態保護的堅定，更自我期許能夠對台灣原住民的觀光產業有所貢獻。故此，在感動過後，該是我們好好思考台灣原住民的觀光產業該如何發展的時候。

以「文化休閒消費趨勢」及「觀光休閒產業的發展趨勢」兩個向作為未來全球原住民觀光產業的參考。我們知道在後現代消費型態的思潮下，人們開始朝向生活價值的更深層化邁進,人們生活慾望的對象超越了單純的日常性價值，進而擴大到非日常性價值及內在性價值。也就是說，生活慾望不僅是為了生活方便及效率，也包含了超越物質的心靈性的產物。此時代的消費結構正邁向「少眾化」的時代，人們所追求的不再是「存有」（being ），他們想要的，只是有自己才有的，或適合自己豐足。而人民在長久浸沐於物質與享樂的新慾望後期，開始嚮往與認同傳統的文化價值，在這樣的時代中，傳統人們一概接受的「大家都一樣」的東西不是休閒消費的主體，而具有地方特質、傳統性、本土的、在地的、歷史性、稀有性與獨特性的地方文化產業，正符合此心靈的豐足感，成為文化休閒消費結構的中心主流價值。

本文內容首先將介紹毛利族觀光產業的核心精神，為避免淪為遊記式的異國風情介紹，此部分僅提出毛利觀光的核心價值。接著，將從世界潮流的角度來看我國發展原住民觀光產業的可能性。最後，提出目前適合我國發展原住民觀光的幾個參考，希望可以從中得到突破原住民觀光產業瓶頸的可能性。

一、毛利族的「觀光」核心精神

（一）毛利族與自然的關係

毛利族認為所有自然界的東西，無論是有生命的動植物，或無生命的山川海洋，都是母地與父天的後代，都有一樣的價值與地位。謙卑地認為自己只是自然環境裡的一個元素，並未具備特殊的地位，意即人類與萬物是平等的，這樣的觀念也反映其對宇宙的認知，其宗教概念即以此觀念延伸。基於上述，毛利人相信自己與自然界之間有很深的親屬關係，彼此的關聯緊密，並相信所有的生命都是相聯結的，換句話說毛利人與所有的動植物有著不可分割的關係，並珍惜所有生物的生命，並保護使生物繁衍的自然環境。

（二）毛利族「Manaakitanga」與「Tourism」的觀念

對於「觀光」，毛利人不全然認為那只是一種貨幣的交換，與西方的「商業」概念有所不同。毛利人重視「**Manaakitanga**」，意指別人和自己一樣或更重要，毛利人以愛、熱情、慷慨和相互尊重來傳達。Manaakitanga是毛利故有的習俗與生活態度。「**Tourism**」是企業、收入來源、有一個雇主。毛利的觀光業同時俱有以上兩個特質，他們說：「我們的顧客也是我們的客人。毛利生活的核心是「幸福快樂」，是每一項毛利觀光體驗的本質，遊客離去時都將有難忘的回憶。」此外，毛利人認為「觀光」是保留文化的載具，也是推廣文化核心價值的平台，推展觀光業的同時，也在傳承毛利族的文化，商業與文化彼此並不衝突。

（三）毛利體驗的特質

1.參與文化活動：將傳統文化融入每一項體驗活動，是生意也是推廣毛利文化。

2.精神與環境的連結：將毛利人宗教觀與生態環境連結，讓觀光客不自覺得進入毛利人的世界秩序，使其遵守規範，並學尊重與欣賞異文化。

3.自然世界的傳統用途：對於毛利人而言，土地上的萬物都有其固有的功能與用途，這是文化智慧，也是保護生態的法。

4.遺址和歷史解讀：對於遺址與歷史，毛利人有自己的觀點，其民族價值與文化認同與此互為依存。

5.祖先的故事：透過子孫對於祖先故事的詮釋，讓祖先的故事能夠流傳下來，故事當中不僅有著英雄事跡，也包含了價值觀與宇宙觀。

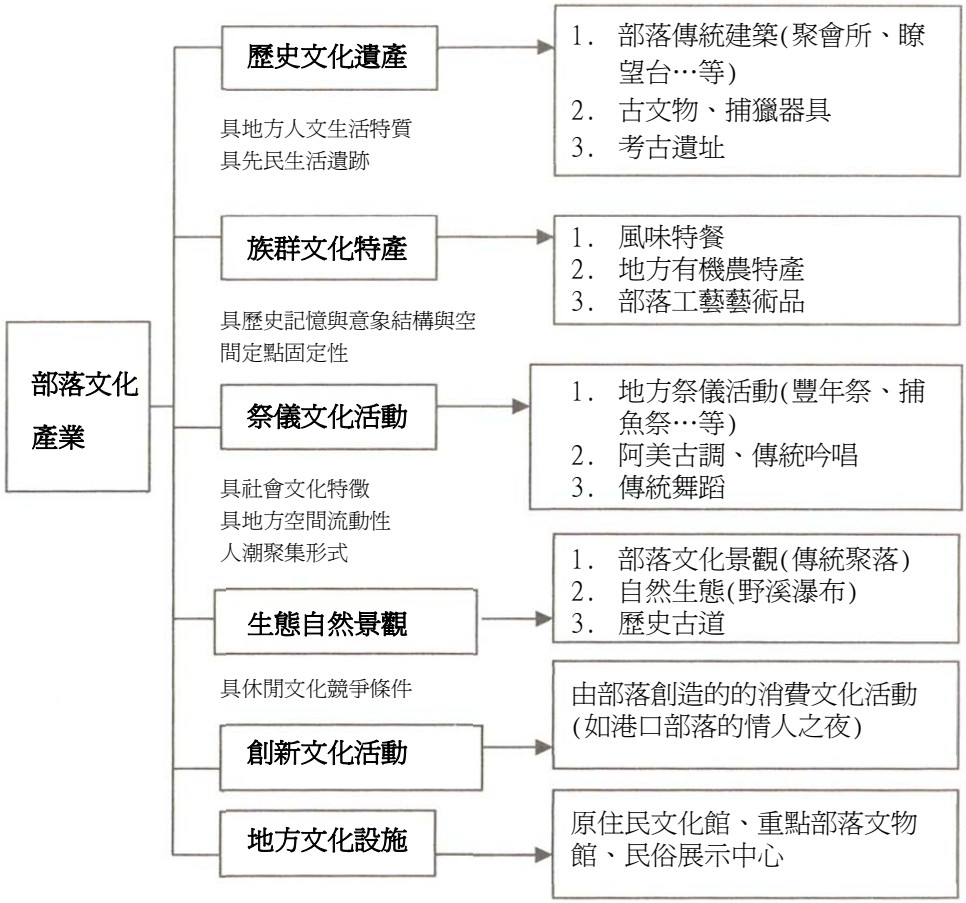
6.食物是體驗的一部分：民族風味飲食是民族生活的智慧縮影，透過食物的體驗，將可以深度體會民族的智慧。

7.增加附加價值的元素：以熱情和真誠的接待，賓客往往獲得旅遊以外的珍貴回憶。

二、我國原住民族部落文化對應國際休閒化趨勢

世界旅遊與觀光協會（World Travel & Tourism Council ） 提出文化與生態之旅是目前成長急速的兩個領域，2000 年至歐洲各國的觀光客中，有四分之一是為歐洲的藝術、建築與環境所吸引。同年全球最主要的旅遊展也以「大趨勢文化」(Megatrend Culture ） 為主題舉行一系列研討會，評估文化旅遊興成的機會與風險，在二十一世紀本土與世界文化可以和平共存，每個地區都會加倍努力維護自身的地方文化特質;並提出未來觀光休閒產業的全球化為主要趨勢，其緊接在金融服務之後走向國際化的觀光休閒產業，今後將是全世界最大的產業。

綜合言之，國際休閒化已然成為世界趨勢，全球性的文化觀光人口的迅速成長，休閒消費結構朝向少眾化、特色化與心靈性的發展趨勢，皆突顯了地方文化產業的價值性，未來如何保存及激發地方文化產業的特色，開拓其國際性的觀光價值為重要的策略發展方向。



部落文化產業具有其特殊的地域與族群特色，其「特色性」（Uniqueness）及「稀有性」（Scarcity）已成為各地域吸引內部投資、觀光客及創造地方經濟的主要資產，並藉由地方聯盟或競爭體制，在國際休閒化的趨勢下，各地域致力於其「獨特空間 」的塑造以吸引全球休閒觀光旅客，呈現了新的商品化的文化消費空間出現，其空間經營的主要策略趨勢如下：

（一） 在實質環境和傳統文化、休閒空間上，強化都市景觀品質及重振地方文化。

（二） 藉由意象和行銷策略，建築景觀及部落特質的象徵及美學價值重新被評價，成為當地重要的資產。

（三） 修護「無形的品質」成為重要之包裝商品 (Britton , 1991)。在環境品質和文化消費上重視地方獨特特質。

（四） 「地方象徵性展現」成為地方經濟發展策略的主要元素，以吸引像投資並產生新的觀光形式（Law , 1993）。

基於上述經營策略的趨勢,各國皆開始著重於具地方文化特質的意象重現，如歷史遺產空間的重建、地方民俗文化活動、社區文化振興、文化旗艦開發及文化慶典活動的推展等，這些地方特質資產已成為各國為爭取國際性文化消費旅客，及吸引外來投資的重要資產，掀起了全球性的文化觀光流。具特色的地方文化產業確實已成為文化休閒消費的主體，如何擬定適宜的部落文化產業規劃，拓展國際性休閒觀光經濟，為未來原住民經濟發展的重要方向。

三、部落文化產業國際休閒化政策研議

（一）激發部落文化產業的特色與精緻化發展

著重部落固有產業及族群傳統文化資源的重塑，經由「發掘地方資源」與「精緻化」，依賴各地域之「獨特特質」：如部落傳統產業、歷史建築文化、部落民俗文化、傳統聚落景觀、傳統工藝技術、豐年祭等部落文化產業為主，並配合固定祭儀活動，結合部落振興組織、部落發展協會、部落族人等社群動力，由部落居民的內生潛力去支援原住民文化特色商圈，共同致力於重建地方經濟

及吸引國際與本地觀光客，如此不但有機會復甦了部落經濟、找回地方生命力，並強化了各族群對區域與族群的認同感與凝聚力。

（二） 地方行銷與意象行銷策略的推行

行銷策略(Marketing strategy)已成為全球化經濟體制下重要的商品促銷法，如「意象行銷」、「地方行銷」、「產品行銷」等論述相繼浮現。行銷策略已成為各國主要的文化產業政策，藉由地方文化產業的特色，振興地方經濟並拓展其國際市場。除上述意象行銷外，尚需大眾傳播媒體（如報紙、電視機、收音機廣播、雜誌等)；如各國以電視媒體宣傳其地方意象，吸引外國的觀光客，增加外匯收入，即為最佳的典範。

我國原住民族文化產業各具特色，尤其是聯合豐年節、傳統祭儀活動、原住民工藝、美食產業等，皆可創造其主題標語及意象象徵，並應配合大眾媒體及網路系統放送至其他城市，以活絡其全球經濟市場。原住民文化產業行銷的主要策略為，將部落視為「市場導向」 的文化產業據點，將部落未來發展遠景定位為一個吸引性的產品 (Product)，包含吸引產業、投資者、定居人品、觀光客及研究人員，部落行銷的主要課題是強化族群文化的內涵，以適應變化快速的經濟市場、族群機會和維持其創作活力。而成功的地方行銷需依賴適宜的部落行銷策略，以活化部落經濟及文化特質，部落行銷的規劃目標為設計正確的地區產品特色與服務組合、提供具潛力的購買者及使用者吸引駐足誘因、以感性的方式傳遞部落的記憶產品和服務，以及強化地方價值和意象。

（三）歷史環境的再利用

歷史遺產為過去社會的文化軌跡，具潛力呈現美學及歷史象徵意義，並賦予社會的象徵價值，原住民族擁有豐富深刻的歷史文化資源，但未充分利用與保存維護，如何將現有荒廢或未充分利用的歷史環境資產，保存其歷史文化意涵，並注入新的生命，為未來部落文化產業的主體，如此不但喚醒族人對於過去的認知及對歷史文化的緬懷，在整體歷史環境再造過程中亦能凝聚部落的共識。

（四）文化產業經營機制已在各國都市發展策略中占重要角色，近年來，由於全球化經濟體制的運作，都市政策已形塑新的都市文化管理權模式，以建構新的全球化競爭機制。其特徵如下：

1.文化產業執行權力應由中央走向地方及部落（社區），應採行「賦權機制」及「企業性政府」經理模式，激發市民的內生潛能，去開創地方的特色與多樣性。

2.文化策略的實質推動力量，應由政府、地方藝文團體、商業組織、文化工作者、自願團體等共同以「地方聯盟」及公私合作機制的方式進行。

四、全球下的原住民文化產業與經濟發展的連結

在全球化資金、文化景觀大量跨國界流動及休閒國際化的趨勢下，地方文化產業已成為世界各國文化觀光的主要資產，並成為第三世界國家藉由其特有資源，作為對抗資本主義工業強權的手段，原住民族各族群應藉由其本身擁有的特殊歷史、文化、自然、土地資產，運用部落行銷及意象行銷策略的執行，達到地方經濟復甦、意象重塑(Re-im aging)及吸引力強化的目標。我國蘊涵豐富的地方文化產業資源，但對原住民族整體的文化資源未做清楚界定與充分利用，傳統特色大量複製及文化基礎資源淺碟，如何激發部落文化產業的潛能，紮根地方與拓展國際化視野，重建具價值的歷史文化資產，為未來原住民文化觀光應著重的方向。另在現今都市政經體制已由管理機制轉向企業主義的時候，「部落文化」已成為政府經營的文化產業的主體目標，各族群應經由合作及聯盟機制，以其部落文化產業的特殊性突顯各地域特色，以吸引外來投資、吸引國際性文化休閒人口、提昇原住民文化休閒生活品質與強化部落經濟。

（一）原住民文化產業與地方經濟與的連結

原住民文化產業與地方經濟與的連結不應僅著重文化本身的經濟衍生效果以及文化延續所必要的創作資源，同時更應透過地方特性的形塑，產生地方經濟消費的文化性，以使得文化和經濟的互動效益達到最大。以下嘗試提出發展與落實之具體意義和做法：

（二）文化觀光產業所呈現的主要發展形式：

以文化自主性與衍生性經濟為策略擬議之主要標的，重點策略為：

1.文化本身的產業化形式發展，應著重生產（production）活動與全球性消費市場。

2.文化資源與觀光旅遊的串聯，強調的是消費（consumption）活動與空間經理的重要性，如文化地景的規劃與開發，及其觀光旅遊所需之零售、飯店、餐飲設施。

3.政策和制度面：

地方政府的角色由直接服務的供應地位，轉變成監督及推動的角色，而私部門團體則取代以往傳統政府的部份功能，促使在政策執行的機制建立，公私合作型式之壓力也愈來愈強烈。Bianchini 即認為：「藉由地方政府和私部門，以及公益部門間穩定之合夥關係的建立，明瞭城市處於何種的國家和國際都市文化體系的地位，進而透過有效率之行動計畫的制定，以及策略性決策者能力的培養，來推動地方的文化政策與文化產業之發展。」此外，政策及社會紀律也取代過去強調社會資源重分配的議題，成為當期都市政策的關注的焦點；易言之，即一個都市發展制度形式的建立。是以，地方文化產業發展的重要環節，除地方需具備相當的文化資源外，政策、制度組織（政府、私部門和其他團隊，以及住居社群的共同參與互動網絡的建構）的作為、財政資源等因素，也是極為重要的輔助條件。即建立公私部門良好的合作關係、找尋未來發展的方向與情境，是項值得探討的議題。

4.由文化為基底發展觀光產業的正當性

台灣六０年代開始，隨著現代文化的發軔，和經濟發展的模式將臺灣納入世界經濟體系之後，地方傳統文化面臨西方的挑戰和流逝的危機。臺灣的文化發展在近五十年間，在思維上，從傳統踏入現代，也由現代轉入後現代與全球化的時期，在標的上，從重視文化的精神到趨附現代流行文化，而在形式上，則從過去的政府主導到現在的民間自主發展。在國內文化思潮的歷程中，我們察覺到地方文化的保存危機，同時也隱約見到了再發展的機會。[1]

文化環境營造策略和政府政策施為，以及民眾對文化的關心，都是影響文化發展和傳承的重要關鍵。臺灣的確具備開創新文化的歷史和地理條件，然而在各地方、各階層累積的豐沛文化資源已經蓄勢待發之際，大環境的文化建設方

[1]廖淑容、周志龍、古宜靈：《文化生活圈與文化產業》，文化產業生根與地方發展，詹式書局，民國 94 年 14 月，初版一刷)，頁 293。

針是否能適時發揮引領與調節、配合的效果，目前民眾生活形態結構是否也已經進入調整和迎接的階段，是從基本面所應加以釐清的問題。

雖然各個原住民部落關於文化發展和觀光產業的發展背景並非全然一致，但是文化產業對部落經濟效益的提昇都是正面的肯定，這提供「文化產業」發展的正當性。

(1)社會面－文化資源保存的永續性、提高社會的認同感、改善地方的意象、提高對地方環境的興趣、發展自我的認同與自信、找尋地方與人們自我的辨識。

(2)經濟面一強調「地方行銷」，地方城市也成為國際市場中一個有價值的商品標的，最重要的是吸引投資和創造高品質的商業開發環境。營造與促進地方文化產業和相關產業的發展、創造，也就順勢成為都市再生的契機與方向。

五、發展部落觀光的建議方案與分析

(一) 以部落現有資源為發展主軸：此方案基於部落目前發展成果，配合以原住民手工藝、特製器皿、部落地域情境、季節性農特產品、風格服飾、文化創意產業展售、部落樂舞表演團隊以及部落體驗遊程為部落觀光重點發展方向。

另一方面，鼓勵原住民創意工作者在部落工作，讓部落既有的傳統建築不只有文化教育意涵，更可以成為部落工藝創作之文化展示空間，透過具藝文氣質的文化空間設置，展售原住民藝術創作者或設計師之文創產業實體成品／作品，吸引大眾進行遊憩與體驗之餘，達到促使消費的目的。

此方案能夠在部落現有之軟硬體基礎上，擴大原住民族的文化與生活領域，並且讓部落文創產業不同類別之培育與行銷功能得以發揮，主管機關亦較容易掌握部落觀光之發展方向以及確保其公益性質。

(二) 以「擴大民眾參與」為規劃主軸：透過行銷創造社會大眾對原住民部落之注意以及實際到訪互動，以提升民眾在原住民部落的文化藝術、生態智慧及特色餐飲上的欣賞與參與機會；亦即透過行銷活動的活絡，促進部落觀光產業化之實質效益。

(三) **民間參與模式分析:**為強化部落本身的資源，與部落文創產業工作者、社會大眾遊憩體驗需求，有效達成行銷推廣、培育部落人才、產業服務與族群

生活品質提升之功能，可考慮引入民間參與經營，藉由民間營運效率與創意，達成上前述功能需求，並減低政府財政負擔。唯需注意，應維護部落本身自主性，負有回饋部落文化與福利之責任，並以保護原住民傳統領域為最高指導原則。

民間參與模式依「促進民間參與公共建設法」（以下簡稱促參法）相關規定可區分為下述模式：

1. BOT（興建一營運一移轉）（第 8 條第 1 款）

政府負責規劃建設計畫，民間機構與政府簽訂特許合約；民間機構於特許期限內投資興建並為營運，營運期間屆滿後，移轉該建設全部營運資產所有權予政府。此模式特點為政府僅特許期間內移轉特許權，無須編列預算建置，財政負擔最低。

2. BTO（興建一移轉一營運）（第 8 條第 2 款、第 3 款）

民間機構投資新建，政府無償取得所有權或一次或分期給付建設經費有償取得所有權，委託該民間機構營運，營運期間屆滿後，營運權歸還政府。此模式特點為政府可編列預算分一次或多次分期給付建設成本，減少短期付款壓力，且可引進民間經營效率，提供較佳服務品質

3. ROT（整建一營運一移轉）（第 8 條第 4 款）

政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施（即所有權仍屬政府）予以擴建、整建復並為營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。此模式特點為政府可引進民間效率，針對既有設施老舊或不敷使用進行更新或再利用，無須編列預算建制，財政負擔低。

4. OT（營運－移轉）（第 8 條第 5 款）

政府先行規劃、興建後，再以管理合約、特許權或簽約外包方式將經營權交給民間廠商營運（所有權仍屬政府所有）；營運期間屆滿後，營運權歸

還政府。此模式特點為政府針對既有設施或新建設施引入民間營運效率與創意，視狀況需編列預算興建，整體財務效益較低。

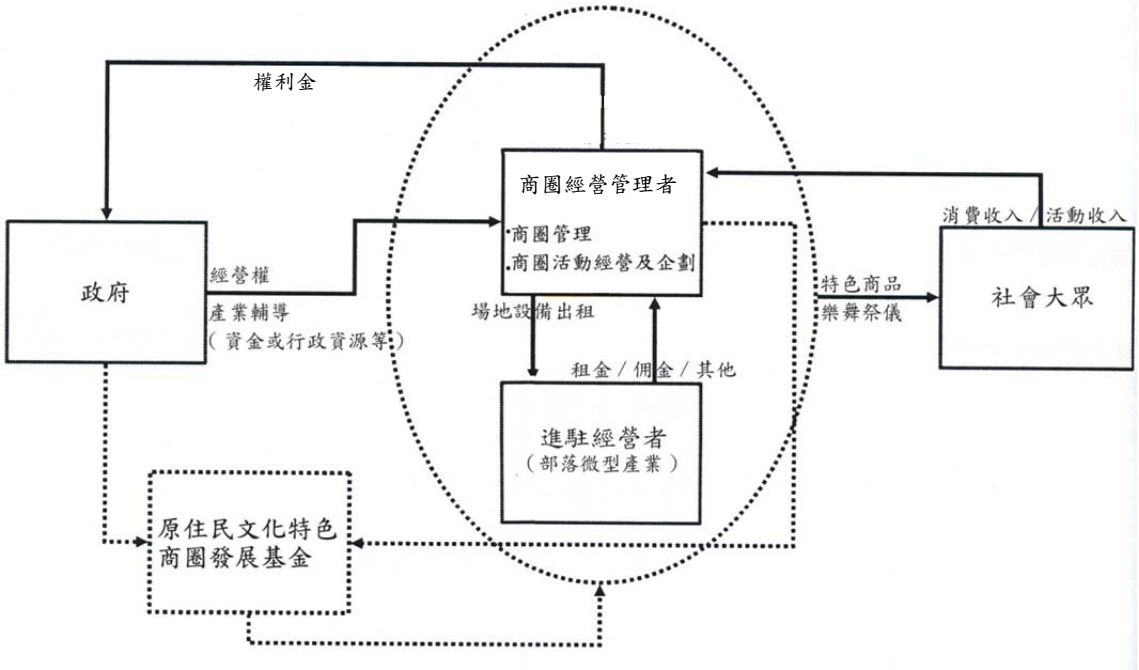
5. BOO（興建一所有一營運）（第 8 條第 6 款）

為配合國家政策，經政府審校後，由民間機構投資新建，民間機構擁有所有權，並自為營運或委託第三人營運。此模式特點為政府無須編列預算，財務負擔低，但可能涉及國有土地處分及移轉之限制。

可用之民間參與模式	模式說明
OT	全部範圍由政府投資興建(包括整建、擴建)後委託民間機構營運，營運期滿後，營運權歸還政府。
ROT+OT	劃定 ROT、OT 及 BOT 範圍，ROT 部份由政府委託民間機構，或由民間機構向政府承租現有設施，予以擴建、整建後並為營運；營運期滿後，營運權歸還政府。OT 部份由政府投資興建後委託民間機構營運，營運期滿後，營運權歸還政府。
ROT+OT+BOT	劃定 ROT、OT 及 BOT 範圍，ROT 部份由政府委託民間機構，或由民間機構向政府承租現有設施，予以擴建、整建後並為營運；營運期滿後，營運權歸還政府。OT 部份由政府投資興建後委託民間機構營運，營運期滿後，營運權歸還政府。BOT 部份由民間機構投資興建並為營運，營運期滿後，營運權歸還政府。
ROT+OT+BTO	劃定 ROT、OT 及 BTO 範圍，ROT 部份由政府委託民間機構，或由民間機構向政府承租現有設施，予以擴建、整建後並為營運；營運期滿後，營運權歸還政府。OT 部份由政府投資興建後委託民間機構營運，營運期滿後，營運權歸還政府。BTO 部份由民間機構投資興建完成後，政府有償或無償取得所有權，並委託民間機構營運，營運期滿後，營運權歸還政府。

六、經營模式規劃

原住民觀光產業可採民間參與公共建設之模式進行，如下圖所示：



(一)概述

如經營模式規劃所示，觀光產業營運可分下列二方面說明：

1. 政府與民間機構經營管理者之關係

(1) 政府透過促進民間參與公共建設之相關法令，規劃「原住民部落觀光產業」相關之招商文件，透過評審機制，選出最優申請人，完成議約後，將部落觀光之經營權特許予民間機構。

(2) 基於部落文創產業於發展初期，政府可考量給予適度之協助，協助方式包括資金協助、提供行政資源、產業之推廣等。

(3) 民間機構則依照與政府簽訂之投資契約，經營管理且依契約支付約定之權利金、地租予政府，或依照約定方式回饋政府、部落產業。

2. 民間機構經營管理者與產業進駐之關係

(1) 民間機構即經由專案委員會評選出之最優申請人，簽訂投資契約後，正式取得經營管理權，之後則由其負責觀光產業發展之企劃、進駐廠商之招商、經營管理等。

(2) 產業進駐者包括場地租用者及通路進駐者，此兩者透過契約關係與經營管理者簽訂進駐或租用契約，支付約定之價金，以取得特定空間使用權或通路經營權；經營管理者亦提供相對之服務與設施。

(二)民間機構收入模式

分別敘述下：

1. 租金收入：經營管理者出租予各單位需求者，依訂定之規範，收取不同空間之租金。

2. 佣金收入：除收取第 1 點之租金外，將另外收取承租者營收一定比例，作為佣金收入。

3. 活動收入：民間機構除配合主管機關推廣部落文創產業，另一方面，則充分運用部落之硬體與軟體資源，規劃文化商品交流與觀光行銷活動，藉此可收取活動相關收入；另外也不排除將可用之空間，用低廉的租金出租予部落文化工作者，作為活動之場地，向承租者收取租金。藉此帶動整體部落創作、藝文及消費體驗之空間活力，以促進部落產業化之效益。

(三)政府收入模式

政府可從民間機構收取經營權利金以及地租。然基於原住民觀光產業輔導之考量，應與民間機構之負擔相對合理。

就提升臺灣原住民觀光產業之國際水準而言，結合民間與政府拓展原住民部落文化之國際交流，能夠整合部落創意與政府資源，提升臺灣原住民族觀光產業在國際上的能見度與視聽，協助達成國際行銷臺灣族群文化之效益。民間創意與政府影響力之結合，一方面將實踐部落產業文化化、協助創造族人就業率之政策方向、另一方面，民間機構亦能夠延伸其社會影響力，擴大營運範疇與刺激企業成長。

七、文化公益信託[2]

文化公益信託係指以公共利益為目的從事有關文化藝術事業，其設立及受託人經主管機關許可之公益信託（文化公益信託許可及監督辦法第三條）。

公益信託制度是一種利用信託制度參與公益事務，與財團法人制度具有互補之機能，在先進國家已被廣泛運用，是結合民間資源參與公益之重要工具，對於民間參與公益事業之推展極具貢獻，尤其是應用在振興藝術與文化、自然環境保育以及文化財產之保存等公益活動。

在國內一般社會大眾對公益信託或文化公益信託的觀念仍是非常陌生的，國人對環境保育及公共議題的參與等觀念，還普遍停留在集權式的生態保育、古蹟保存等是應由政府去執行處理的事務，而採較消極的態度來看待，但參考目前英國、紐西蘭、美國、加拿大、日本等國家已逐漸發展出國民環境信託的理念，民間團體用比較積極的行動，開始推行環境所有權或管理權的信託運動，希望能以民間的力量，進行自然及人文環境維護的工作。

（一）公益信託之特色

1.對信託目的之設定具彈性、效率與方便性。

2.信託之設定，依規定由受託人辦理。

[2] 節錄行政院文化建設委員會「文化公益信託法律關係、設立監督及實務運作」分區法律座談會會議手冊

3.可以避免適用財團法人之一些困擾。

4.信託法對受託人執行事務之規定較嚴謹。

5.對信託財產有特別保障的規定。

6.設置信託監察人以保護不特定受益人。

7.具有彰顯委託人或特定人名聲之效果。

（二）公益信託優缺點分析

1.優點：

(1) 設置之便利性：公益法人需設置主事務所，惟公益信託僅需主管機關許可，而以信託銀行為受託人即可成立，較公益基金會更容易設立。

(2) 管理之便利性：其無須專任之職員為管理，其費用較基金會更為節省。

(3) 費用之便利性：其經營得依信託財產之多寡而決定費用之分配，較基金會具有一定之規模，即得以更富彈性之應用。

(4) 監督之嚴整性：基金會之管理較無明文之規定，惟公益信託有信託法之明文規定與行政指導，且得由專業之信託銀行為事務之處理，得以更適切之執行。

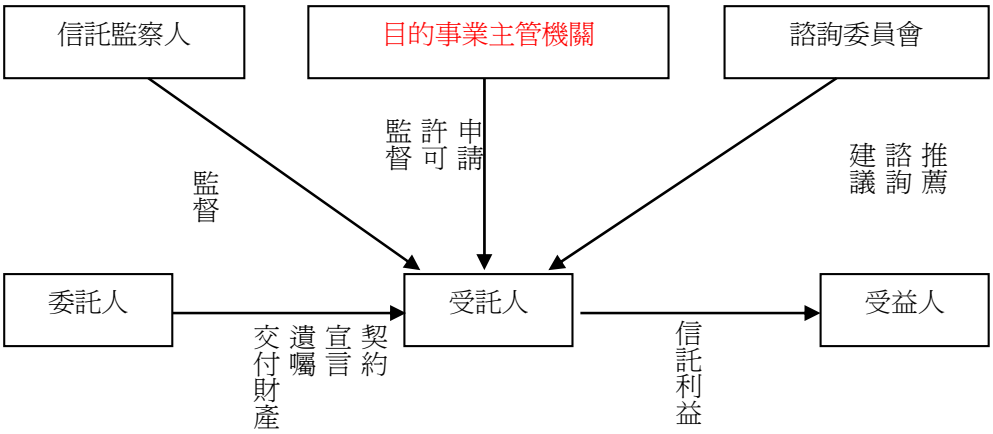
2.缺點：

(1) 公益信託之機制在國內尚未普及,社會大眾對於公益信託制度並不熟悉，以致缺乏利用公益信託制度的動機。

(2) 財政部規定公益信託之受託人須為信託業，才能享有在稅制上之優惠，因此信託法第七十一條的宣言信託，如非信託業擔任委託人，實務上會很難推動，也使得熟悉文化公益之法人組織，如果成為受託人，將無法享有稅賦優惠等困擾。

(3) 目前公益信託消滅時，依信託法第七十九條的規定，似乎其信託財產歸屬之設計與財團法人無異，即信託財產不再回到委託人手中，對於委託人有意採取兼具有私益與公益之共益目的者，即會影響其參與的意願。

（三）公益信託運作架構



順利推動文化公益信託的關鍵因素：

1.文化公益信託觀念的建立與推廣。

2.相關法律制度的齊備與掌握信託財源。

3.人才培訓與託付值得信賴的受託人。

4.政府機關、受託人及委託人的共識。

5.提供諮詢服務。

6.培養協力團體與建立補助對象資料。

7.中央與地方政府的重視與協力配合。

結語

如前言所提，我們在紐西蘭當地的體驗是充滿感動的，我們為其對自己文化與傳統的自信所感動，我們深深地認為毛利人是天之嬌子，並悲觀地認為台原住民在未來仍有艱困的路要走。但回到台灣並逐漸冷靜觀察並研究之後，我們認為台灣原住民的文化之美與豐富，是毛利族遠遠不能及的，台灣各原住民族群的語言、樂舞、物質文化、生態環境……等等，皆比毛利人更有國際競爭

力。

如何利用原住民族目前所擁有的所有資源，發展出具原住民特色的觀光產業，不應只是政府部門的工作，原住民從市觀光產業的業者以及有興趣投入的人，皆應該從自己出發，並勇於嘗試與政府所提供之援助結合，並努力自我成長而不依賴。而政府部門，應給予發展原住民觀光更友善的發展條件，不僅給予資金的協助，更應將屬於原住民的山川海洋還給原住民，使其有良好的發展條件，否則難以發展出原住民族特色的文化與生態觀光。

最後，再次感謝原民會給予筆者赴紐西蘭參訪的機會，筆者在此次旅程獲益匪淺，將在往後透過各種機會與更多的族人分享，為原住民觀光產業貢獻心力。

紐西蘭毛利族歡迎儀式(powhiri)結合觀光產業及復興語言保存文化的啟示

溫秀琴

台東大學南島文化研究所

壹、研習國家、紐西蘭概況:

紐西蘭(New Zealand)，屬於南島語系(波里尼西亞 Polynesia）)位於南太平洋的南緯三十日度至四十七度，東經一百六十六度至一百七十八度之間，與位在北半球的台灣冬夏季正好相反．人口約 400 萬， 土地面積 27 萬平方公里，約為台灣的七倍半．紐西蘭擁有廣闊的綠色天然牧場，而遍佈南北島各地的果園，讓你無論身處在紐西蘭的任何角落，都能感受到這個農 業國家朝氣蓬勃的景象。紐西蘭（白雲的故鄉）治安良好，生活悠閒舒適，最新出版的英國《經濟學人》雜誌，針對 111 個國家和地區進行居住適合度評鑑。評比 項目包括影響生活滿意度和福祉的因素，例如，自由、衛生、失業率、家庭生活、氣候、政治安定與安全、性別平等和社區生活等。紐西蘭名列第 15 名！由北島(North Island)、南島(South Island)及其他許多小島嶼所組成，西面和澳洲(Austrilia)相隔塔斯曼海(Tasman Sea)，東濱南太平洋(South Pacific Ocean)，地形為南北狹長，大部分地區被山地及林木所盤距起伏很大，平原僅見於山地周圍，自然景觀十分動人以林木森森及農牧業為主，地形以冰河和峽灣是紐西蘭地理上二大特色，現有人口數為三百三十五萬人(1988) ，

首都為威靈頓(Wellington)。

貳、毛利族簡介:

十世紀中，毛利人(Maori)自波里尼西亞（Polynesia）群島渡海至紐西蘭，稱呼紐西蘭為「Aotearoa」(長白雲之鄉)，並定居於此。至十八世紀末，毛利人集結成了約二十萬人的部落社會，以石製工具為主，漁獵、農牧為生。到了一六四二年，荷蘭人 AdelJanszoon Tasman 曾登陸紐西蘭，但並未引太大注意，直到 1769 年至 1777 年間，英國海軍船長庫克(James Cook)率領探險隊先後五次深入內地，並繪製精確地圖，1792 年在南島西海建立的一個海豹獵捕站。引來大批捕鯨人、傳教士及商人。英國人自十九世紀開始向此地移民，1837 年英國成立了紐西蘭協會，英國人開始在紐西蘭購買土地。1837 年 7 月，英國政府派遣海軍軍官霍布森任命紐西蘭副總督。在他的威逼利誘下，1840 年，毛利族大部份的酋長(少部份族群依然抗爭中)強烈被迫在北島懷唐依鎮,簽訂了《懷唐條約》。依照該條約，毛利人將立法權讓給了英國女王，以換取保留對他們所擁有的土地、森林、漁場及其它財產完全占有且不受侵犯的所有權的承諾。假如毛利人願意出售他們的財產(傳統領域)，則只有英國政府有權購買。依照條約第三條，保証毛利人享有英國臣民所享有的一切權利和特權(如英國屬地的居住權等等，作為毛利人同英國人合約,紐西蘭從此成為英國的殖民地,也開始引來大批捕鯨人、傳教士及商人(Mr White)說:

> 那時後我們毛利人,會把你女兒嫁給英國人,你的家族就會壯大興盛,也會擁有殖民者帶來來各式各樣的物質如槍彈及衣料等等,等到發現越來越多白人 pakiha 進來時以來不及趕走他們。

英國人自十九世紀開始向此地移民，並於 1840 年與毛利人酋長簽署威坦基條約(Treaty of Waitangi)。

一、紐西蘭之主權應屬英國

二、毛利人應享有作為英國國民的權利

三、英國得充分保障毛利族的土地所有權，但出售對象應是英國政府。

英國以統治者身份佔領紐西蘭，但未依規定而採取不道德手段收購土地，激怒毛利人引發多起「毛利之戰」。最後，在有絕對優勢的英軍攻擊下，毛利

人因武器簡陋和內部分化，於 1872 年向英國投降。多次的戰爭，迫使毛利人人口銳減，大批土地流失，相對地促使英人急速大量移入，英人(pakiha)遂成為紐西蘭社會的主要支配力量，在 1907 年，紐西蘭獲得大英帝國自治領的地位，1947 年獨立，現為大英國協的成員之一，奉英國女王為國家元首，代表女王行事的總督為形式上的元首，總督乃由紐西蘭政府提名，經女王任命後就職，任期為五年。

紐西蘭名義上為君主政體，實質上則為議會民主制，其與英國一樣，為不成文柔性憲法的國家(雖然有一成文的權利法案)，其憲法的來源包括習慣法、風俗習慣以及協約，亦包含毛利人有關土地的風俗習慣的部分層面。1953 年毛利人事務法經紐西蘭國會通過，對毛利人權益提供更多的保障。主管原住民事務的毛利事務部也依該法成立，其任務包括下列目標：

(1) 毛利人土地由毛利人持有，並由毛利人或為毛利人之利益使用管理之。

(2) 保存，鼓勵，和傳承毛利語言，風俗習慣，傳統，藝術、工藝及屬毛利族身分之其他基本文化

(3) 毛利人的就業機會。

(4) 促進毛利人的衛生，教育，和一般的社會福利。

另外，重要的毛利人土地委員會也在在該法下設立，以便處理有關毛利人土地的開發和保護。

此外，毛利語(Te Reo)的保存也是紐西蘭觀光當局目前的重要施政方針。大約在1950到1970年代，會說毛利語的人數逐漸減少。學者Benton （1997）的報告顯示在1960年代毛利語在大部分的家庭都不再是兒童社會化的語言，他所調查的4090戶有孩童的家庭中只有179戶（4.4%)認為他們的小孩毛利語流利。1970年代的調查顯示只有 23.3 ％的毛利人會說毛利語，會說毛利語的人又大都超過四十歲。 幼童的情形更加嚴重，五歲的學齡兒童不到 1 ％會講族語。就在這個母語即將滅種的時候，毛利人發起大規模的社會運動來爭取語言權。毛利人社會運動的組織化始於毛利人成立的毛利信託董事會(Maori Trust Boards)，這個組織專門處理政府對毛利人造成傷害的事件。毛利人透過遊行示威要求政府履行1840年的懷坦基條約，並公開道歉與賠款。1985年毛利族群擬出毛利語言宣言(Te Reo Maori)主張毛利語言應該被納入國家官方語言之內，國內發起爭取毛利語言權的請願運動。 這個運動得到三萬三千人的簽名支持。雖然沒有立即影

響當局的語言政策， 卻促成 1974 年毛利事務法修正案加入承認毛利語是毛利人的祖語及鼓勵毛利語使用的條款,Waitang 法庭經討論後宣判毛利語言確定為紐西蘭貴重的之資產(valued possession)並有權在法院及其他任何政府機構或學校、媒體(英語/毛利語)使用毛利語言。

1987年毛利語言法案通過之後，法院的判決明顯的支持毛利語的法律地位。1990年代許多法院判決確立了毛利語受懷坦基條約保障，為毛利人珍貴的taonga。

懷坦基條約特別法庭曾作出以下關於毛利語的建議。

（1）認定毛利語是毛利人的taonga，應該受法律的保障。

（2）要求紐西蘭政府提高毛利語在教育、法院、大眾媒体、政府服務機關的地位及觀光地區。

（3）建議成立毛利語委員會（Maori Language Commission）。

這些訴求獲得紐西蘭政府的善意回應，於1987年通過毛利語言法案（Maori Language Act）。毛利語言法案有以下三個重點：

(1) 將毛利語定為官方語言((英語/毛利語/手語)。

(2) 任何人都有權利在法律程序中以毛利發言(毛利語翻譯口譯及文字譯)。

(3) 成立毛利語委員會（Te Taura Whiri i te Reo Maori）負責執行、監督毛利語的推行結合觀光業。

(4) 成立毛利法庭(Maori low) 。

現階段在毛利語教育推廣方面，紐西蘭主要的作為有：

（1)增加毛利語教育經費:政府額外提撥補助中、小學、學前及高等教育的毛利語教學。1995~1996年教育部提供以下的補助：語言巢、雙語師資培育、毛利顧問及資源教師、語言巢的教師訓練、教學資源、毛利語獎學金及研究獎助金、毛利民族學院等 (New Zealand Ministry of Education 1997)。另外也補助1995年通過的毛利語教師訓練方案，擬定3年內訓練600名教師。政府為增加毛利語教師在職訓練，未來雙語師資培育及毛利人民族商學院的補助，將逐年提升。

(2)師資培育：至1995年，共有38所師範學院，將毛利語列為必修的課程；教育部提供小學雙語班或完全毛利語班的語言助教在職進修，有額外補助提供此類教師參加師資培育課程，成為合格毛利語教師。他們可以選修奧克蘭大學以及Waikato大學的學士後教師學分班（黃麗蓉，1999：82-83）。

紐西蘭是一個多元文化族群的社會。根據紐西蘭1994年人口資料統計，毛利人口僅次於歐裔白人，佔主要人口的第二位。其多元人口比例包括：歐裔紐西蘭人佔77.6% 、毛利人12.9% 、太平洋島民5% 、歐洲海外移民5.5% 、華人1.3% 、印度人0.9% 。1862年公布的《土著土地法》使移民和毛利人之間的私人土地買賣合法化，此後的40年中，毛利人失去了他們絕大部分最好的土地。30年（1843～1872）的毛利戰爭。開始是各部落各自採取軍事行動，後來便自行選出國王結成同盟，進行更加強烈的反抗。在此期間，毛利人的反抗遭到了殘酷的鎮壓和屠殺，人口銳減，當時已不足4萬。但是，毛利人一直表現出不屈及英勇的犧牲奉獻的精神，對殖民者英國絕不妥協，後來，在僵持的局面下，英國不得不做出讓步，改變政策，不僅明確劃分土地所有權，並禁止買賣毛利人的土地，且成立專門法院來處理有關土著居民的土地問題。此外，還准許毛利人在參議院擁有2個席位，眾議院擁有4個席位。「毛利王國」被承認獨立，英國官員和土地丈量員都不得進入「王國kindown」的領土。這就是毛利戰爭取得的勝利。現代毛利人已受到英裔紐西蘭人的影響，社會、經濟和文化均已發生變化，一半以上通用英語，但仍保持固有的民族特點,如聚會所(Meal)、紋身(moko)、家族聚會(famly gathering)如親人的去世，每人都會放下手下工作回部落奔喪等等，原住民部落對於自然資源的自主性管理以及與現行相關政策的競合關係，乃是原住民基本法的落實中相當關鍵性的課題，而紐西蘭因同為南島民族的一份子，且為島國，因此其經驗有相當的參考價值。

叁、考察紀錄:

附錄一、研習行程:

日期:2012 年 06 月 25 日

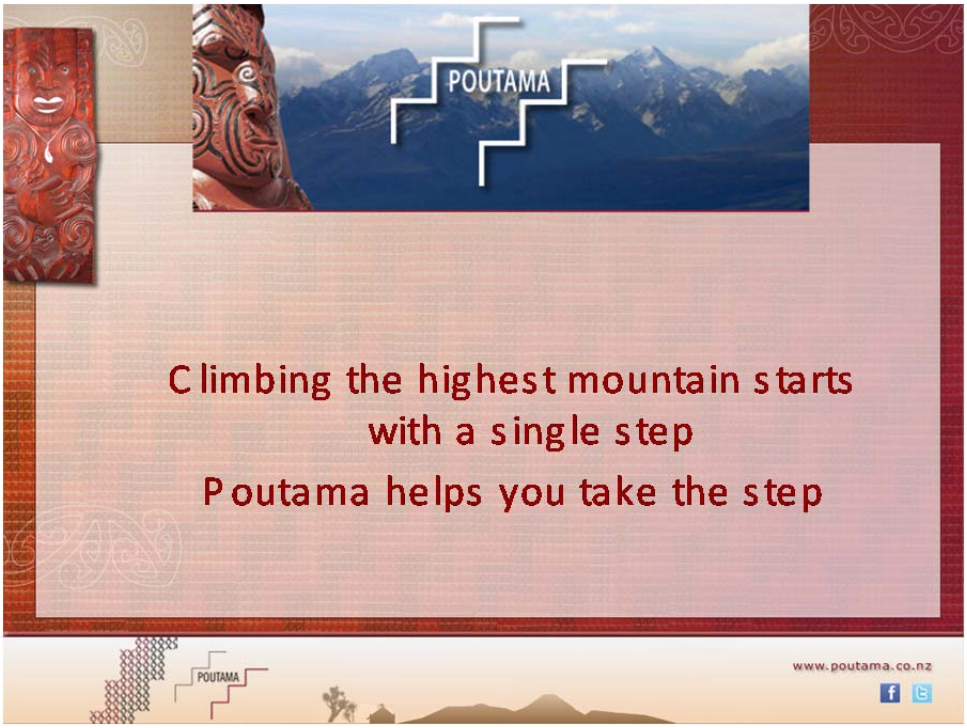
研習地點: Te Puni Kokiri(TPK),Poutama Trust

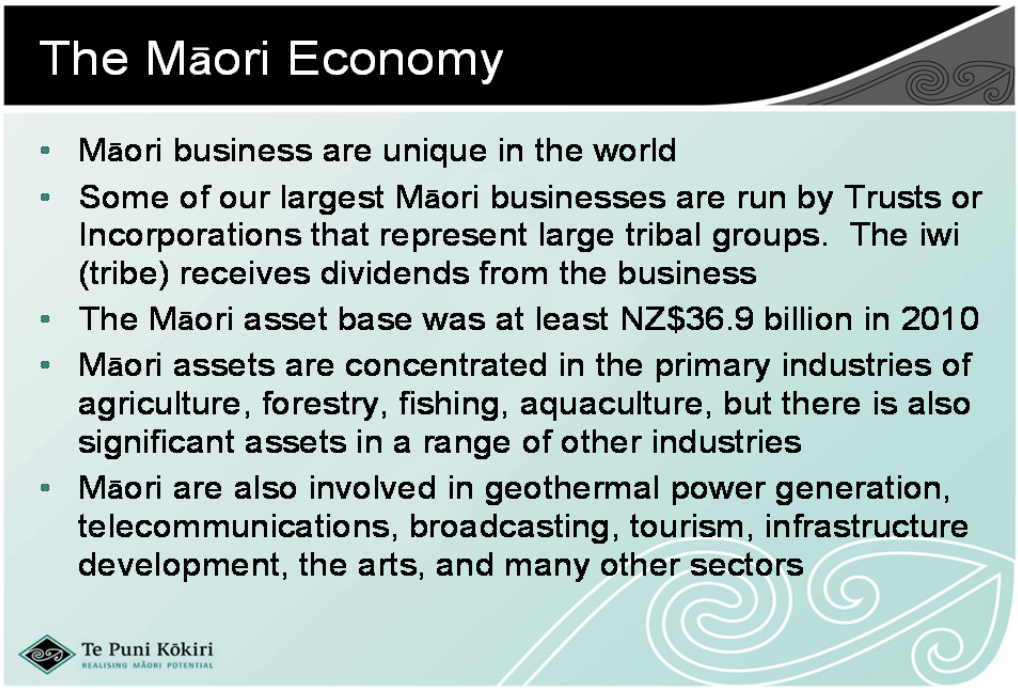
第一長場正式的歡迎遺以儀式 Pōwhiri 過渡儀式. 紐西蘭毛利族人有一套不管是會所、 公司、政府機關、部落、學校皆要用很慎重的傳喚呼引 Karanga 的引導外人開始進入他們的傳統領域這個呼引 Karanga 的角色人物,大部分是以女性來做這個角色，毛利族說因為女性是人類誕生時引出的第一個聲音，呼喚著生命的開始，所使用的語言以最真實的毛利語來傳喚客人進來，在一段溫馨又愉快的毛利族語歌曲中開始了我們整個紐西蘭行程的活動。來自紐西蘭當地的ＴＰＫ及毛利觀光局的官員與每一位參與行程的學員行毛利文候的問候儀式，從小細節至活動程序的安排都可以端倪他們對我們活動行程的重視。

上午主要的會議主要是由ＴＰＫ及毛利觀光局官員簡單的介紹目前各自組織的運作及現況。像 Mr RichardPollock 就說明在整個毛利從過去至今的經濟政策及其產質；接著是 Lisa 說明關於毛利文化的發展，並針對語言教育、毛利電視台的成立、Marea 多功的使用及貫徹毛利文化精神的場域。接著是毛利觀光局的 Mr Johnd Doorbar 再次介紹誰是毛利人?毛利族人政府 政治的現況並提及經濟及文化是同時進行的觀光政策，同時為紐西蘭政府及其毛利相關部落達到最大的利潤。毛利文化的意象(imagine)成為紐西蘭政府重要的觀光收入同時也推廣毛利文化給來自世界不同角落的朋友們。

中餐過後是來自 Poutam Trust 的組織的官員為我們介紹 Poutam Trust 是如何創立及促進毛利人的經濟發展。這一個組織對來自台灣的我們是很陌生的，因為至目前為止還沒有任何一個信托組織是在台灣原住民的經濟發展而成立的今經驗。但相對的，Poutam Trust 不只協助毛利族人從商並將他們導入商業企業體，做自己的老闆,同時去掉官僚做風及冗長的行政程序，就以在地毛利文化的現況在給予諮商及協調。Poutama Trust 的服務處僕塔瑪慈善信託旨在促進毛利

人的經濟發展，創造一種你好,我好的經濟環境，毛利人的企業家和企業能夠蓬勃發展。因此僕塔瑪慈善信託提供廣泛的服務，包括：全球業務發展,這會是台灣目前原住民觀光政策的發展上結合部落產業時很好的機制及行銷。





Poutama Trust 慈善信託網頁。

紐西蘭政府及其毛利相關部落達到最大的利潤。

日期: 101 年 06 月 26 日

研習地點: Maoris Tourism(NZMT)、Te Papa Tongarewa

一、 團隊參訪**Te PaPa Tongarewa(**紐西蘭國家博物館**)**

在紐西蘭威靈頓的Te papa 博物館(The Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa)是全紐西蘭最大的互動式博物館與藝術的廊道,它位在威靈頓蘭伯頓港旁。“Papa”是毛利語有許多的意義，包括了容器(container)，空間，以及發生過(事件等)的位置(site)。因此，Te pa pa 在毛利語的意思指的就是”我們的地方”(Our place)。而整個"Te Papa Tongarewa"意義是，我們的珍貴寶藏保存之地。這個一個非常富含教育性毛利文化主體性的國家級博物館，充分的展現了毛利文化作為紐西蘭的代表。曾經是Te Papa CEO的Mr White說Te Papa 於1998 年開幕。館藏包含了過去兩個主要紐西蘭收藏單位-國家博物館、國家藝術陳列館的收藏品，整棟建築的結構，重新以一種經過特殊設計過的方式呈現其視野，其中位於第四層樓的館中心是Te papa 毛利人聚會所(Meal)-Rongomaraeroa(朗格瑪拉伊魯阿)，該聚會所體現了Te papa 博物館受到兩種文化的交互影響，也就是Tangatawhenua(，意指毛利祖先)和Tangata tiriti)，根據紐西蘭建國文件，懷唐伊條約而生活在這裡的人們,這兩個群體的文化漸漸融合的情況。毛利族解說員說Te Papa 強調的是毛利文化保藏之後生生不息的靈魂,館內收藏品與古代毛利傳統文化及現今毛利藝品有極深的連結,這也是這間博物館之所以聞名世界之處。

今天主要的行程是是一座結合紐西蘭現代科技及紐西蘭傳統文化的現代 Te Papa 博物館。館內的展示跨越了地理、歷史、自然生態，文化藝術，互動式的設計和多樣化的展覽內容可以滿足不同層面和不同嗜好的人。較特別的是我們參觀博物館內的典藏物品,是來自全紐西蘭各地毛利族人早期的生活物質文化。下午我們來到 Maori Tourism 辦公室參訪，並聆聽他們分享他們在商業、藝術及土地策略的運用。

日期:　　101 年 6 月 27 日

研習地點: Whalewatch Kaikoura office

今天主要的行程是從 Wellington 前往 Kaikour 行程，由北島到南島的一路上換了不同的交通工作，從計程車、渡輪在及渡輪上看到紐西蘭原始森林自然生態及豐富的神話、租車，而到達目的地 Kaikoura 的 Whalewatch Kaikoura 公司已是接近傍晚了，只有在 Whale Watch Kaikoura（凱庫拉觀鯨公司）播放一段短片來為該公司的歷史及遠景做最快速的簡介。Whale Watch Kaikoura 為一家毛利控股的公司，Whale Watch Kaikoura 非常珍惜人文及生態保育的雙重價值觀，那就是對於海內外遊客的多元化(結合各國語言)如接待我們的是一位中國人款待以及認同對於大自然祖先的尊崇。他們的商業理念是將人、地、天以及所有生物融為一體，最特別的是在創業的過程，如何一路堅持以毛利族文化為主導前提帶動族人創業的經驗,到現在以 Whale Watch 的觀光帶動了整個商業造成了一個地區，買下整個毛利族的傳統領域進行再投資，以一個結合文化及環境保育的毛利文化園區，真的可以看得出毛利族觀光局及接待人的用心。

日期:　　101 年 6 月 28 日

研習地點: Whalewatch Kaikoura Experience, Ko Tane night show

預計今天要賞鯨行程，因天候不佳(海浪過大)而取消了，因為我們也趁此觀賞 Whale Watch Kaikoura 的展示區(紀念品)。展示(紀念品有一份是 Whale Watch Kaikoura（凱庫拉觀鯨公司送我們的紀念品看了標價價格不便宜），賞鯨行程取消表示大家有一整天是 Free 的,為什麼凱庫拉觀鯨公司沒有另一方面的行程選擇?部落之旅或其他,大家一致決定繼續按照行程一路玩看也看到還海豚就橫躺在還海岸曬太陽，還是趕緊驅車至基督城來因為我延路我們將近開了 3 小時。到達基督城一路看到到去年地震的痕跡，及目前重建的進度。接近傍晚時分，我們一行人前往 Whale Watch Kaikoura 相關企業的 Ko Tane,並在地享用晚餐 hangi(感覺味道不是很正統)及夜晚的導覽及表演。夜晚的表演性質的文化村，一開門就進入口首先看先到紀念品展售區，還沒參觀就先做消費的行為，而且整體上看不出毛利工藝的傑作，很像是大陸製造的品質，粗製濫造的可以，等了好久開始進場感覺那種原住民原始生活的夜間情勢，動物及蟲類在叫喚，通過儀式的

穿越叢生到達表演場地，特別是在歌舞表演時，有部分的表演者的臉部表情感覺不是很專業，感覺看了很沒有感覺，整體呈現的沒有很深入的感觸，好像只是在應付觀眾的性質，我感覺表演者的文化行為是迎合遊客的需求，而非對文化的熱忱，反思我們台灣的文化表演者不是也一樣嗎?

一、 到現場才知道今天的行程取消，由於今天天氣不佳，我們沒辦去如預期參加 whale watch kaikoura 的出海賞鯨行程，使得團員針對預備行程有所討論。如果 A 計劃因為天氣問題不能全程參加，那麼該公同是否還有 B 計劃來補原本即定的行程。像是參觀在地毛利部落及 marae 等等。因為大部份的遊客千里迢迢來這裡最主要的就是想賞鯨，如果每次都是因為天氣的問題就打道回府實在是很可惜。但是我們不能否認的是，whale watch kaikoura 公司的確以我們的安全為首要的用心。

二、 在基督城附近的 Ko Tane 的行程也使我們印像非常深刻，特別的是 David 也一同參與討論會和我們一起分享他的感受。我們特別在文化及觀光的平衡上做了很多的討論。王老師認為消費的動線是否可以再調整，因為一進入口就看先到展售區，還沒參觀就先做消費的行為。此外，雖然整個導覽之前有做事前教育，但是一路的引導的人並沒有很清楚連結每一個活動的循環，訊息傳達的也沒有那麼精確，。David 及 Chris 也分享，這一個表演只是展現給遊客看及參與，像他們穿的圍裙(pi-pi)與他們傳統文化的認知不大相同，這樣很容易讓一般的遊客一種被發明的毛利文化。由於過於商業操作，較少聽到他們部落的歷史故事。David 說在他的部落仍可以看到類似這樣的活動，但是文化及商業的平衡並不會有這麼明顯的差別。

三、 在 Ko Tane 可以很明顯的感受到經營模式是自然生態與文化觀光結合在一起，環境營造的模式猶如一個生態村。不過可惜的是，他們的消費動線可以需要再調整，因為我們是要離開這裡時，才發現他們有活生生的動物在生態村內，不能很直接的感受這動物與生態村的連結。

日期: 101 年 6 月 29 日

研習地點: Te Puia, Tunohopu marae

今天要起早所以晚上就把行李大致打包好，早上就喝上冰箱內紐西蘭最新鮮

的牛奶，每一個 hotel 多會備有牛奶(全脂或脫脂)一大早我們就趕行程搭飛機至 Rotorua，緊接著參觀當地相當著名的 Te Puia 文化中心，這是紐西蘭歷史悠久的毛利文化及地熱中心，以保存、延續毛利文化及傳統工藝為使命，在這裡我們了欣賞傳統的毛利歌舞表演及參觀毛利傳統的編織、雕刻技藝。以除此之外，我們更是來到我們這次的紐西蘭當地的響導 David 母親的 Marae.我們不僅體驗住在 Marae 一晚，更是聆聽 Te Puia –NZ Maori Art and Crafts Institute 前執行長(David 的父親)Mr Te Taru White 為我們 **Te Puia** 的歷史及過去至今的經營的模式及未來遠景。

一、 Te Puia 是一個 Rotorua 相當重要的毛利文化園區，1963 年的新的紐西蘭政府和“Tuhourangi Ngati Wahiao 部落領導人之間的君子協議，取得紐西蘭毛利藝術和工藝研究所（NZMACI）的經營權，這次的參訪行程讓大家一個感到非常震驚及敬佩。在 whanaungatanga 地熱河谷,商定每年的經營費用，可管理支付的 Rahui 信託。在 1984 年的一個財團試圖接管整個特華卡雷瓦雷瓦熱河谷。tuhourangi 的 Ngati Wahiao 被激怒和糾紛開始部落和 NZMACI 的糾紛。

一、 tuhourangi Ngati Wahiao 相信的 Rahui 信託支付的徵收費用，不足以保持與不斷增加的旅客，步行穿過山谷的旅客數量，已經嚴重破壞環境。一個由部落首領的建議，要求除了徵收費為每張門票收費 2.00 美元。NZMACI 感到不高興，因為他們認為違反這是一個在 1963 年的“君子協定”的。1998 年 1 月 1 日起，華卡雷瓦雷瓦熱村旅遊開放 Ngati Wahiao Tuhourangi 採取控制自己的生活，他們的村莊和其周圍的地熱環境。

二、 不管是在文化村內設立有全紐西蘭最大的毛利工藝美術學院還是地熱保留地與體驗及毛利文化表演都可以看出文化與觀光之間的平衡讓我們感到非常的感動。文化似乎領導觀光，同時也在他們的文化教育傳承做了一個非常重要的典範。例如 marea 家屋的故事導覽，讓我們可以透過解說員感受到文化的認同及源頭都是從 marea 開始。特別是傳統的編織藝術在毛利婦女利用亞麻於現場編織製作及只招收男生的雕刻班，讓我們看到他們傳承的決心也是需要經過不同的經營模式及學制才得以形成現在的心血。當中雖然我們仍然可以看到現代化的元素(餐廳以 Hangi 為主菜非常今經典、影音設備)但是不會感受失去文化歷史的素養。團員們都可以感受到故事敘述性的價值很高，特別是他們以文化為定位

的核心觀念都充份顯現在整個導覽中。雖然我們討論的當中不時拿他們的毛利文化政策及台灣原住民政策比較，不管有無懷唐伊條約為依據及土地信托及 TPK 提供的資源做調解,但我們不能否認我們看到的這一切呈現都是經過幾十年累積下來的努力，也是透過了一翻奮鬥。

三、 Tunohopu marae 是 David 母親的家屋名，毛利族忍人對 marae 延申的一套觀光的經營模式有著非常大的理念，台灣可以學習就像類似於台灣原鄉在推的部落教室姐結合部落廚房概念。在地毛利人透過在地的 marae 來連絡部落族人的情感，定期的辦活動；也接待外面的遊客推廣自已的文化。好奇的是大家對於在地的部落族人如何運用部落對外給予的基金運用時有著非常大的疑問，像是回饋金的利用如何平均分配及建設在地的產業等等。David 為此幫我解答其實有一個公司經營的組織協助做分配及資金的管理。

日期: 101 年 6 月 30 日

研習地點: Local Maoria village (David's tribe)

今天的行程較為自由放鬆, 我們來到 Ohinemutu(Local Maori village)也是 David 父親的部落，他不僅為我們介紹部落的歷史更是說了許多祖先的故事給我們聽，中午時分我們來到部落的一家餐廳享用中餐(這裡的地上權 20 年後都是毛利組族人的，這家特別的餐廳是泰國皇室所經營,以西餐廳的經營模式，就像部落 Mr Te Taruu,也介紹我們認識一位在這服務的族人,服務親和及大方，看到一些泰國皇室的照片在前牆上 吃飯的同時，Mr Te Taruu 也為我們說明了毛利族部落使用土地的交易的經營模式。下午我們又回到 Te Puia 去做紀念品的收集及研究有關的銷售，行銷及展售中心的今經驗交流。特別的是我們應邀晚上坐電纜車我們到了 Skyline 享用晚餐，這之前也是毛利族人的傳統零領域又讓我們特別的驚艷在地的觀光發展機制。

Mr Te Taruu 的部落參訪有著非常分豐富及人文生態的教育之旅，除了森林區美景及湖光山色，毛利人對土地的運用也讓我們非常的信服及羨慕他們的自主性。當地也有許多來自外面到部落定期渡假的遊客及業者和當地族人承租及經營模式都讓我們可以看出他們在文化強勢的領導權。

特別比較感動的是今晚和 Mr Te Taruu 一起享用晚餐的同時，聊到許多他們

在文化復振的路上其實是很艱辛的，是有著非常強烈的文化認同在支撐這當中的困境。他說:「如果觀光是以文化為前提的話，那後續方向就永遠不會有錯。」他們不只在口裡說他們的故事，也實際親身參與及實踐文化的學習，像是一般最基本的手工藝術及天然環境的保護，都讓我們非常的感動。他們不只學習西方的專業工具（商業經營模式）來加強他們的不足，也不時以文化為出發點也推廣他們的經營理念。雖然商業及文化之間的平衡點仍有一道鴻溝在，他們也試圖讓它減小。

晚餐的地點是 Skyline，有點類似台灣的電纜的經營模式，不過卻成功的在當地或著是紐西蘭打出一個非常有名氣的餐廳。因為它位在的地區是是毛利族人平均最集中的 Rotorua，且這裡這是屬毛利族傳統領域，經營著透過土地信托的方式來承租。通常有許多的在地旅遊團會以此為連結點來眺望整個 Rotorua.

日期:　　101 年 7 月 1 日

研習地點:　Copthorne Hotel and Resort

一早我們就來到 Fat Dog 享用早餐, 這是一間很有藝術色彩的咖啡店。這裡放了許多藝術品，牆壁的色彩是屬於可愛，色彩濃烈的作品。接著我們就是一開了將近 7 小時的車程，只為要前往北島較靠近北邊的 Hokianga，這是一個較未被發展的觀光聖地，沿路我們不僅看到未受破壞的自然景觀及海域，因為很不發達，被稱為「紐西蘭的偏遠內地」。到達之後，真的果然是一片「荒涼之地」，從酒店開車出來要 10 多分鐘才找得到僅有的一個小超市，但這裡的獨特之處卻在於它聚居著不少毛利人。而我們一行人到達時已傍晚，我們在當地一家連鎖企業 Copthorne Hotel and Resort 享用晚餐更是與其中的經營者也與我們一起享用晚餐，並討論關於公司的經營模式及明天的行程。

日期:　　101 年 7 月 2 日

研習地點:　Hokianga Bone Carving Studio

Footprints Waipoua-Twilight Encounter

早晨風好大，女主人送早餐到房間的服務真是美好，享用早餐後我去走路看見飯店隔壁就是一間夏令營區，許多小朋友正在跳 Haka(毛利族的戰舞)原來是

一個退休的橄欖球員經營的,Mr John 說紐西蘭人很迷橄欖球比賽,夏天又是季節所以家長會去看小朋友就會送進夏令營學橄欖球得技能，我們來到離 Hokianga 附近的 Bone Carving, 這是一個 DIY 做手工項鍊的活動。我們透過當地藝術家的指導及他個人的經營方式，我們又是看到一個別於過去不同的藝術坊。傍晚我們參加 Footprints Waipoua 的森林夜間導覽，這是一個特別不同的觀光模式，為此我們也在當中得到許多的感動。

一、 愉快的上午 Bone Carving 行程讓大家都親手 DIY 做了屬於自已的項鍊，部份的人也埋買了不少紀念品促進在地就業，我們在做的同時，Bone Carving 的藝術家也不斷分享他的經驗及經營方式給我們聽。特別的是他的觀光客源都是這一帶最大的觀光產業鏈的互相連結的關係帶動他的工作坊成為其中一個觀光活動的點，讓遊客能體驗不一樣的觀光行為模式,藝術家說他不會把他的作品賣給飯店或網路，因為太多人在 copy 他的圖騰，所以觀光客只能來我的工作室，世界各國多有。

二、 非常期待要參加傍晚的 Footprints Waipoua 的行程,因為這是台灣沒有的，又是讓大家為之一亮的觀光策略手法馬上想像在部落的可能性，特別是該公司將觀光的時間改為晚上，讓夜晚的行程多了一份神祕及獨特性。在解說員的親切如加家人(fanu)的解說方式也稱我們(台灣的 Farnor 家人)在夜晚行徑森林的當中應用小鳥校叫取代單調的車程，聽著許多不同的毛利族人與大自然互動的故事中，可以體會他們對環境的維護是非常的細心。當我們到達茂密森林的入口處，順著木橋走向樹林深處，終於看到了一棵參天的 kauri tree，樹幹粗得 12 多個人都無法環抱。導覽人員在解說之後請我們安靜下來並在黑暗中唱起了毛利人的歌曲，洪亮的嗓音在森林中回蕩著，雖不是很聽不懂歌詞內容，但卻可以感受到毛利人對自然的歌頌。我也用我的族語唱了幾首，其實在這座佇立著許多神聖又巨大的 kauri tree 和毛利人甚至是太平洋島上的原住民島國的生活都有著非常密切的關連。Kauri tree 也是他們現在觀光客及環境保護教育結合來種樹的觀光熱門商品。

三、 行程的關係著重在介紹 Footprints Waipoua 生態介紹及當地觀光策略的方式,較少提到企業的結構的發展模式及與當地毛利族人的互動。不過 David 分享在地的文化及生態有著非常緊密的連結，也充分解釋他們在這塊土地的生活經驗。不同的是他們沒有的職前訓練，只因這些是他們當地毛利人

的從小到大累積的生活知識 Indigenous TK。

研習效益:

1. 原住民的觀光業中的自主性自然資源管理乃是建立原住民部落在經濟、社會、生態與文化可持續發展之重要機制，有必要在此面向建立國際的經驗與學習分享的網絡。
2. 紐西蘭的毛利族與台灣同屬南島語系，除了在歷史、文化、語言溝通與文化交流之便利優勢外，另外有必要機積極建立南島語系區域性合作夥伴關係的可能性。
3. 紐西蘭與台灣的原住民同屬廣大的南島民族，在文化與地理特性上有諸多的相似性，因此在南島民族原住民自然資源的利用管理上有更多可以借鏡的地方。如土地及文化權和解釋權等等權力的爭取。
4. 現代毛利人不斷的創造屬於自己的地方特色，讓這塊土地上看不到歷經殖民的滄桑與痕跡，反而吸引了每年數以萬計的遊客，從世界各地湧來，爭睹一場兼具知性與感性的文化饗宴，以文化推　廣觀光，在這裡就像是全民運動，每一位當地人都是最具說服力的解說員，他們把祖先的榮耀化成行動，一點一滴地灑向全世界並得到了認同，台灣原住民尚未在主權上取得公平的自主權。毛利族人的各項權力的經驗是台灣原住民學習標竿。

附錄二、南島語族紐西蘭毛利語詞彙表對照表

Haka-戰舞

Fano-家人

Hapu-氏卒

Hui-聚會

Iwi-部落

Kaikaranga-儀式呼喊者以女性

Kaikorero-講述者、說話者

Kapa Haka-毛利舞蹈

Karanga-歡迎儀式

Kaumatua-長者

Kawa-聚會所外交禮儀

Mahi toi-藝術、手工藝術品

Tukutuku-聚會所祖靈柱

Tupuna whare-祖靈屋

Runanga-部落主權

Te ro,te reo Maori-毛利語

Tikanga Maori-毛利傳統法

Pakiwaitara-毛利神話、傳說

Wharenui-聚會所餐廳

Wahi tapu-神聖之地

Whakairo-雕刻

Whakahua-相片

Kita-看

Moko-刺青

Tuhola-鯨魚

kalakiya 祈禱

tohunga-巫師

附錄三、研習照片

圖片一、每一柱子皆是毛利族祖先神話故事 Te pui 文化中心的祖靈柱。

圖片二、靈性的呼吸夜間導遊(Waipoua Footprints) kauri tree 巨樹。

圖片三、(Waipoua Footprints)日間導遊 kauri tree 巨樹的樣貌。

圖片四、Te puia 傳統植物編織教學。

圖片五、Te puia 傳統植物編織教學。

圖片六、Te puia 傳統歡迎儀式，女性的呼迎表示人類生命的第一聲。

圖片七:Bone Carving, 在地藝術家 DIY 做手工項鍊及招牌

圖片八:清洗腳底確保沒有外地的菌種入侵 kauri tree 巨樹的保育區。

圖片九: 這是懷唐伊條約簽署地是紐西蘭最著名的歷史遺跡，每一精緻圖騰代表各部族的木雕，象徵毛利文化對祖先的傳喚的精神。

參考資料

童元昭 編

2009 群島之洋:人類學的大洋洲研究 台北市 台灣商務

Huia Publishers

2003 Tikanga Maori Wellington,Aotearoa New Zeland

2011 原住民族教育情報誌 教育部 行政院原住民民族委員會

39 紐西蘭毛利教育傳真

紐西蘭 Māori 族與臺灣原住民族觀光產業比較分析下

臺灣可能參考之發展模式

林嵐欣

義守大學原住民族發展中心專任行政助理

一、紐西蘭 Māori 歷史發展及現況概述

(一) 歷史發展背景

1、Māori 人與歐洲移民

紐西蘭是最年輕的移民國家之一。在 Māori 的口述歷史中，他們大約是在 1150 年從 Hawaiki 來到他們稱之為「Aotearoa (長白雲之鄉)」的紐西蘭，而在 14 世紀時，則有所謂的「大艦隊」由 Tahiti 島移居而來，爾後一批批的 Māori 族人紛紛踏上這塊土地，為 Māori 移居潮最高峰時期。

約在 1642 年，第一位來到紐西蘭的歐洲人 Abel Tasman，於南島地區和當地的 Māori 發生戰鬥，在未探勘這塊土地之前便離開。直到 1769 年庫克船長的來到，花了約兩年的時間仔細的研究紐西蘭，並繪製了地圖，寫出了一篇推薦英國皇室將此地當成殖民地的報告後，才正式拉開歐洲白人移居至此的序幕。於此同時， Māori 的社會組織和文化，也因著大量移民的進入，面臨了解體的危機。

2、Waitangi 條約

1832 年，有鑒於貿易者和定居者之間的非法貿易增加快訴，英國政府便任命 James Busby 以英國駐紐西蘭公使之身份，至紐西蘭保護英國在紐西蘭的經濟利益。很快地，在 1835 年法國也看上了這塊適合貿易和定居的土地。感受到這份威脅的英國，認為有必要加強對 Māori 人土地的控制。而 James Busby 便開始進行遊說，讓北部三十幾位 Māori 酋長共同簽署了一份 Māori 語的《獨立宣言》，宣佈紐西蘭為英國所屬的獨立國家，未經 Māori 人同意，任何人或國家不得在紐西蘭擁有任何權利。之後幾年間，共有五十二位酋長加入「紐西蘭族群聯盟」作出集體聲明，宣稱為回饋英國皇室的友誼與保護，Māori 人願意繼續請英國保護到自己有能力獨立為止。然而，當時多數 Māori 部族並不認同此一宣言，亦不願聽從「紐西蘭族群聯盟」。因此，為更有效地控制 Māori 人以及其所擁有

的土地，在 1839 年，由英國殖民地辦公室委任 William Hobson 擔任紐西蘭領事，「處理紐西蘭的原住民事務，讓他們認可陛下在全部或部份島群的權利」。因此 1840 年 1 月，Hobson 由雪梨至紐西蘭請 Busby 草擬出了一份協定。當時許多部族首領憂心於其文化及生存環境備受威脅，便參與了此一協定，要求英國王室須提供對 Māori 權利及財產的保護，來換取英國在紐西蘭的權利，此即為著名的 Waitangi 條約。

Waitangi 條約共有三個條款，以兩種語言並列的方式呈現。在許多英文詞彙無法以 Māori 語精確表示的狀況下，使得該條約直到現在都具有極高的爭議性。以下引用一段謝若蘭教授於〈土地與記憶─從 Treaty of Waitangi 談原住民認同與權利〉一文中，所談及的 Waitangi 條約之爭議：

舉例說，《懷坦吉條約》第一條所談的是統治權(Sovereignty)。英文版本說毛立人同意交出自己的主權或統治權(kawantanga)，交給英國王室。雖然英文版本中說明將權力完全移交給英國王室，但 Māori 文版本中卻表示 Māori 人與王室分享權力。第二條是有關酋長地位(Tino Rangatiratanga)問題。Māori 文版中許諾給 Māori 人(酋長)權利(力)並讓他們擁有現有的財產(taonga)，而英文版本是說允許 Māori 人治理與掌控自己原本用有的土地、森林、漁場以及其他物產，但是在 Māori 文版本中，所使用 taonga 這個詞則表示著包括了對語言和文化等內容的擁有權和保護權。第三條則許諾 Māori 人享有大英帝國臣民相同的權利，但其原有的道統和風俗權利也應得到保護 (Havemann, 1995)。正因為如此所延伸的爭議，於是有了「懷坦吉法庭」的設置。

很明顯的，在 Māori 語版中所呈現的條約內容，皆是 Māori 人擁有「主權」的概念，只是藉由分享部份權利，換取英國王室的保護，而非英文版所說的 Māori 人將主權讓渡予英國王室，僅剩管理其下財富和人民的「治權」概念。然而在當時，英國皇室代表簽的英文版，Māori 族群簽的是 Māori 文版。這些問題衍生出後續的衝突和戰爭，包含近代關於《海床和前灘的所有權》歸屬問題。

3、Māori 土地運動

1845 年，一些 Māori 酋長開始劫掠群島灣和極北地區，有些說法將之視為「第一次 Māori 戰爭」，在 1847 年時被 George Grey 總督鎮壓下來，換取了十幾年的和平。1850 年開始，歐洲移民至此的人數爆增，導致殖民政府需要從 Māori 人手中購買更多的土地。1857 年，部份 Māori 人為抵抗土地的流失，以及社會組織的瓦解，在北島 Waikato 地區推選了 Te Wherowhero 為國王，並建立了自己

的參議會、司法制度和警察機構，他們發起了國王運動，拒絕出售土地，阻止因著土地問題而產生的部落戰爭。當時許多 Māori 族人雖不認同國王，但卻認同拒售土地的國王運動。截至目前為止，Māori 人仍佔有大部份的土地。

1859 年，Taranaki 地區的一名族人，在未經其部落同意的狀況下，私自將 Waitara 河邊的土地賣給殖民政府，從而引起了第一次的 Taranaki 戰爭，在近兩年與英軍的戰爭中，以 Māori 人投降達成休戰協定作終。殖民政府趁此制訂了原住民土地法，至此開始以武力沒收、低價收購 Māori 人土地，甚至透過「原住民土地法庭」強制收購 Māori 人土地。

1863 年 Grey 總督為抵制「國王運動」，修建了一條通往 Waikato 河地區—「國王運動」中心地區—的道路，並將 TaranakiMāori 人驅逐，引起了第二次的 Taranaki 戰爭，Waikato 土地戰爭也於此時爆發。1864 年，隨著 Orakau pa 部落的陷落，Waikato 土地戰爭雖然已告終結，但戰火卻擴展到整個北島，歐洲人稱之「蕨類植物中之火」，Māori 人稱此為「白人的憤怒」。戰爭從 1864 年持續到 1872 年整整八年，雖然英國政府有意締結和約，但是希望獲得更多土地的殖民地政府，卻不斷地擴大戰火。1872 年戰爭結束，Māori 人大部份的土地於此時被強制沒收，其社會組織也因而被瓦解。1878 年，法院推翻了 Waitangi 條約的效力，認為 Māori 人的任何權力皆須經過國會確認。

之後紐西蘭經歷其政體的變革，由英國獨立而出成為實質上的議會民主制國家，並與英國一樣為不成文柔性憲法的國家後，Māori 人的權益才重新被正視，並於 1953 年通過「Māori 人事務法」，依法成立「Māori 事務部」，但 Māori 人基本上還是處於被動的位置。

1970 年代，Māori 人開始主動爭取其權益，並發起土地抗爭運動，抗議政府土地所有權的處理方式，經過長期的協商談判，紐西蘭政府才在 1975 年通過「Treaty of Waitangi Act」(Waitangi 條約法)，設立了「Waitangi 法庭」，接受 Māori 人針對土地權、以及資源所提出的訴願，進行調查、建議、調解、甚或判決。1987 年更是將 Māori 人的漁獵權與土地權脫鉤，不需再經過國會立法來確認。1989 年通過「Māori 漁場法」，將 10%的商業漁獲量分配給 Māori 人，Māori 人成立了「Māori 漁業委員會」。1992 年通過「Waitangi 條約漁場權法」，Māori 人擁有補撈配額的分配及發租權力，「Māori 漁業委員會」更名為「Waitangi 條約漁業委員會」。1993 年通過「Māori 土地法」，正式承認其土地權。1994 年 Tainui 土地協定，政府同意歸還 Māori 人 15790 畝土地，其價值達 1 億 7 千萬美元。

1995 年，法院終於判定 Māori 人擁有部落的土地權以及海域權，這其中包含了天然資源的開採與共管，以及商業化的漁獲權。

1997 年「Waitangi 條約漁業委員會」營業額達約 78 億臺幣。

2008 年政府再度將北島價值約 44.8 億臺幣，共 17 萬 6000 公頃的商業松木林地，以及從 1989 年累積下來的 53.5 億租金，歸還給七個部落，其後更以每年 3 億多臺幣的租金向部落承租。

4、海床和前灘的所有權

2003 年，紐西蘭政府為了保障紐西蘭全體人民能公平使用海岸及海床的權利，通過了「海岸與海床法案」，將海床及海案劃歸為公共區域。此法案遭到 Māori 人激烈反對，因依據 Waitangi 條約，Māori 人世代擁有海岸地的領土權。因此，政府於 2012 年通過了「海洋及海案公共區法案」，放棄政府對海岸及海床的擁有權，但海岸及海床仍為公共空間，讓公眾得以進入。

(二) 語言文化教育現況

文化作為產業資源的基礎，其發展的重要性凌駕經濟或產業上的發展。在 Māori 文化教育上大致上分為語言、語言教育、電視臺、部落電臺、Marae 發展等等面向。

而現階段在 Māori 語教育推廣方面，政府主要的作為有增加 Māori 語教育經費，以及師資培育的部份。受補助的對象有語言巢、語言巢的教師訓練、雙語師資培育、Māori 語獎學金、Māori 語研究獎助金……等等，而這些補助也將逐年提昇。

師資培育部份，至 1995 年共有 38 所師範學院將 Māori 語列為必修課程，教育部更提供小學雙語班或完全毛利語班的語言助教在職進修，提供此類教師參加師資培育課程，成為合格毛利語教師。

2004 年成立了 Māori 電視臺，並設有兩個頻道。在奧克蘭大學中，更設立了一座 Marae，不僅有文化教育的功能在，更有其象徵性的意義。

作為歷史文化傳承工作中最重要的場所 Marae，是一類三角形的擬人化木造建築。整個建築物代表的是 Māori 祖先，擁有頭、肋骨、脊椎等，而門口呈現三角形狀的構造，則是祖先張開雙手歡迎客人的意思。Marae 內部每根柱子上都

有精細的雕刻，牆面上也都是精緻的織布，分別表述了 Māori 祖先和部落的歷史。Marae 作為部落公共場域，大致上有兩個功能：政治集會和文化教育。在近代 Māori 語言文化教育的復振中，Marae 作為歷史文化載體本身，結合了採用浸潤式教學法的語言巢，使其成為目前 Māori 文化教育中最重要的場所。但不只是針對 Māori 族人本身的文化教育，目前許多 Marae 開始接待非 Māori 團體或學生，作為文化交流或多元社會教育的場所。這種經營方式，除了為部落帶來部份的收入外，對部落族人來說更重要的是，他們將自己的文化和價值觀完整地、直接地傳達了出去。

而維持 Marae 運作的收入來源大致如下：Hui(聚會)或是其他事件(90%)，部落提供(48%)、執行計畫(42%)、Marae 經營的其他產業(40%)、捐贈或投資(20%)、觀光產業(7%)。

其中，有 40%的 Marae 收入項目之一是來自其經營的產業，或許由此可推測 Māori 人透過 Marae 作為共同經營事業的單位，是目前很普遍的狀況。這在下一節中會再度提到。

另外，在 Māori 事務法第四條第二款中，規定 Māori 事務部有義務保存、鼓勵和傳承 Māori 語言、風俗習慣、傳統藝術、工藝及屬毛利族之其他文化。依據此一原則，政府在 Rotorua 設立了 Te Puia (Māori Arts and Crafts Institute) Māori 手工藝學校，在 Māori 工藝文化上扮演了重要的角色。其作品多為供給各 Marae 或是傳統建物使用，其次才作為商品販售給觀光客或其他收藏者。而本次研習行程亦有幸觀摩此地，詳細內容將於第二段呈現。

(三) 土地利用及經濟發展現況

1、土地利用模式

依據前述，已知 Māori 人在歷經長期的抗爭和協調後，政府終於同意返還部份土地。目前 Māori 人土地使用受制於「Māori 土地法」之規定，而在土地利用形式上主要有兩種：一為 Māori 信託；二為 Māori 合作社。

Māori 信託係由信託受益人選出幾名代表，須經 Māori 地方法院認可，否則部分成員可逕由該法院指定之；而 Māori 合作社則是類似一般公司，由經營委員會管理。

目前在 Māori 產業發展上，信託組織為很重要的角色。例如 Māori Trustee 此一組織，在現今 Māori 土地的經營管理上，扮演了非常重要的角色。他們運用其專業的規劃與管理，將開發經營土地的利潤，作為購回流失土地的重要資本，形成 Māori 人除了依據 Waitangi 條約要求政府歸還土地之外的另一種土地返還之策略。

除了這種跨域性或全國性的信託組織，許多部落甚至以自己的 Marae 為單位成立信託或是合作社，共同管理部落的資源和經營部落的產業。或許由此可以大膽推測，Marae 的功能從原有的集會場所、教育場所等文化共同體概念，正逐漸發展成為以共有土地、資源為基礎的企業型共同體概念。

2、經濟發展現況

在近十年之間，Māori 經濟和財富有著顯著的成長，甚至在紐西蘭整體的經濟發展中，Māori 族人和部落扮演了極重要的角色。

Māori 人的經濟發展和紐西蘭的五大產業息息相關，分別為乳品業、觀光業、肉品業、林木業和漁產業；但目前也開始跨足能源產業、公共建設、通訊產業，並朝向更多元的市場發展。2010 年的 Māori 人所得總計約 369 億，相較於 2006 年的 264 億，成長了近 18%，平均每年成長約 4.3%。其中，信託和法人組織所得收入約有 40 億，其他 Māori 企業約為 67 億，個體經營事業約 54 億，經營者為 Māori 人的企業約 208 億。

造成 Māori 經濟發展上如此快速的原因，大致上有以下三個關鍵：

(1) 熟悉市場操作模式的 Māori 年輕世代：因著目前 Māori 文化教育的成功，許多 Māori 年輕人在熟悉資本主義市場的同時，也深刻瞭解並認同 Māori 文化，成為使傳統產業轉型的最佳推手。

(2) 對於紐西蘭社會、環境和經濟有巨大貢獻的 Māori 文化價值觀：Māori 文化中對於自然資源使用的方式，以及其不可取代性，使注重環境生態並積極發展觀光產業的紐西蘭政府，亦日漸重視 Māori 文化對環境和經濟發展的影響力。

(3) 透過 Māori 傳統組織，發展出區域多元經濟的概念，並帶來了永續發展的可能性：目前 Māori 產業發展上兩個重要的策略，分別是以「集

體」作為產業發展單位的策略，以及資源和資訊的網絡建置策略，這兩種策略讓 Māori 族人突破了資本主義造成的結構困境，並維持了部落組織的完整性，大幅減少了因傳統部落組織的瓦解，而造成的諸多社會問題。

在政策制定上，目前紐西蘭政府成立了 Māori 經濟發展專案小組，主要任務為：建立屬於 Māori 的經濟發展策略和行動方案、釐清政府應扮演的角色和作為、思考 Māori 族人在其經濟發展中的角色和作為。Te Puni Kokiri 毛利發展部門目前也正執行 Māori Business Facilitation Service 計畫，針對想創業的 Māori 族人以及想擴大或需要援助的產業，提供指導、轉介和評估等服務。

而在 Māori 的經濟發展中，Poutama Trust 是一極重要的組織。這個組織以集體經濟策略和資源網絡的運作，提供 Māori 創業者產業評估分析、資源的整合以及資訊的提供；並針對 Māori 小型產業以及大規模的特殊計畫挹注資金，提供微型創業者良好的訓練。目前在幾個紐西蘭著名，且由 Māori 經營的觀光產業中，他們扮演了不可或缺的關鍵角色，如 Whalewatch、Wairakei Terraces、Mitai 和 Waipoua Footprints 等等。其中，Whalewatch 和 Waipoua Footprints 為 Lonly Planet 出版的《Code Green：Experience of A Lifetime》一書中，紐西蘭唯二上榜的景點，也是本次行程中所參訪的其中兩個地點。該書強調現今的旅遊方式應該要對環境和社會更為負責任，並從全球選出了 100 個符合此主張和要求的旅遊點。

很重要的是，在本次研習行程中，Te Puni Kokiri 的簡報中曾提到：「Māori 族在紐西蘭經濟發世界展上伴演極關鍵的角色，因 Māori 提供了其產業上的獨特性，而這個特殊性，是因著 Māori 的文化和價值觀而被塑造而出，就全世界而言，這樣的獨特性是無法被取代的。」在此趟行程中，許多經營者亦表達了此一概念，在產業發展中，文化如何延續，或是自身文化價值觀如何傳達，決定了他們經營的方式。換句話說，文化的延續，是產業得以永續發展的關鍵。

(四) Māori 觀光產業發展現況

1、Māori 觀光產業發展基礎

在本文提起的 Māori 觀光產業是指較為狹隘的，和「Māori 歷史文化」相關或具有「Māori 文化要素」在其中的觀光產業。

綜合以上所述，目前 Māori 發展可歸類至五個面向，而這幾個面向皆和 Māori 觀光產業緊密相扣：

第一個面向為具有法政權力的 Te Puni Kokiri (毛利發展部門)，它作為領導發展的部門，整合、保護 Māori 族人所擁有的資源以及權利，給予 Māori 觀光產業發展上極大的支持和鼓勵。

第二個面向則是 Māori 蓬勃發展的經濟產業，Māori 在近十年間，因著各政策的實施，以及政府土地歸還和賠償等措施，Māori 所得大幅增加，在經濟結構上有著顯著的改變。後續發展出來管理共同資源的信託組織，更成為 Māori 觀光產業發展上的基礎。

第三個面向是 Māori 行之有年並成效顯著的文化教育工作，Māori 語言和傳統文化的鼓勵學習，提昇了 Māori 族人的自信心及尊嚴感，在 Māori 觀光產業中更提供了極豐厚的文化資源和詮釋，塑造了 Māori 觀光產業在全球的獨特性。這一發展並造成了另一個現象，Māori 人口大幅增加，包含了過去隱匿身份者的回歸，以及 Māori 混血後裔在身份上的 Māori 認同，使目前 Māori 總人口數約達 56 萬人，佔全紐西蘭人口數的七分之一。這樣的現象直接影響到 Māori 族人對於紐西蘭國家政策的影響力。

第四個面向是 Māori Business Facilitation Service 計畫，此一計畫直接提供 Māori 在產業發展上的指導和協助。

第五個面向則是 Poutama Trust，此組織靈活性地運用、聯結各項資源，並挹注相當的資金至各項產業，紐西蘭目前知名的幾個 Māori 觀光產業，都曾接受過其支援。

Māori 觀光產業在這幾個面向的發展上，形成了紐西蘭產業中極重要的一個項目。歷來紐西蘭觀光產業主打的項目皆是純淨的自然美景，但在全球市場上此一項目卻有可被取代性。因此，近年來紐西蘭政府開始注重 Māori 文化對於觀光產業的重要性，試圖以 Māori 意象作為其觀光產業，甚至是其他相關產業上的不可取代性。

2、Māori 觀光產業發展模式

Māori 觀光產業，有很重要的兩個文化內涵在其中，一為以 Māori 語稱為 Manaakitanga 的分享機制，二為以 Māori 語稱為 Kaitiakitanga 的 Māori 與自然世界之關係。這兩個機制的相互作用，形成了 Māori 文化本身以及 Māori 觀光產業

的獨特景象。

Manaakitanga 在 Māori 語的涵意為，與人所建立的關係。對 Māori 族人來說，他人感受的重要性應在自己之上，因此 Māori 族人藉由 aroha(愛)、殷勤待客、慷慨分享和互相尊重體現此一價值觀。Manaakitanga 是一種生活方式，一種習俗，是一種被傳承的價值觀；而觀光本身是一種產業，是產生收入的方式，是企業與顧客之間的關係。Māori 觀光產業則結合了這兩種觀念，消費者同時是客人。所以在許多觀光景點，遊客通常會被要求遵照其文化，進行其傳統的文化行為，包含拜訪儀式和祈禱儀式等等，以建構雙方關係；更有甚者，導覽員會直接稱呼遊客為 Whanau(家人)，使遊客直接進入 Manaakitanga 的文化感受中，此獨特的文化經驗，正是 Māori 觀光產業中的特殊性及不可取代性。

而 Kaitiakitanga，則表示人與自然世界的關係，屬於守衛、保護、保存等性質。在 Māori 的世界觀中，認為他們和自然世界有著很深厚的親屬關係，因此目前對於自然資源的經營使用，以及對環境生態的保護，Māori 觀光產業皆是以 Kaitiakitanga，作為自然環境經營開發的重要依據。許多 Māori 觀光產業皆是以保護自然世界為其出發點以及最終目標，例如 Whalewatch 和 Footprints Waipowa，分別長期致力於鯨豚和貝殼杉的保育。

然，Kaitiakitanga 雖然指涉的是與自然環境的關係，但是 Māori 文化中的「分享機制」和「保護機制」卻作用於各種面向，「分享機制」通常體現在 Māori 觀光產業中的導覽解說和樂舞展演中，而「保護機制」則呈現在文化保存和社會照護工作中。舉例來說，本次參訪的地點之一 Te Hana，他們目前經營開發的文化園區，其出發點以及最終目標，即是為了保護在整個經濟環境中不斷受到衝擊的部落族人以及受污染的環境；而 Te Puia(Māori 手工藝學校)則是致力於 Māori 工藝文化的保存，其滿足 Māori 內部市場需求，優先於滿足外部市場需求之態度，即是因著文化中「保護機制」的運作而產生。

在本次研習行程中所參訪的許多地點，皆可以看到分享機制和保護機制交互作用後所產生的情境。以幾乎每個參訪地點都設有的 Marae 為例，在進入 Marae 前，對方會由一位戰士進行試探和挑釁的動作，決定來者是敵是友；當確認來者抱持善意後，對方婦女便會以吟唱方式引領客人進入，之後便是樂舞展演、導覽解說或互動教學等等。在這簡短卻重要的儀式之中，同時呈現了「分享」和「保護」等兩種機制，而遊客透過此儀式，可以立即感受到 Māori 文化在這兩種機制交互作用下，所呈現的鮮明價值觀。

在這裡要補充說明的是，Marae 的接納儀式不只是觀光操作方式，在部落中的正式接待也是一律以 Marae 為主。在這樣的場合下，雖然會越過挑釁和試探過程，而直接由婦女吟唱引入，但進入 Marae 之中須遵循的諸多規則和禁忌，其實亦是保護機制的呈現。

Māori 觀光產業同時呈現了關係上的建構──Manaakitanga(對人的)、Kaitiakitanga(對自然世界的)，以及關係的運作──分享機制、保護機制。除卻這些內部價值所產生的作用和形象，Māori 觀光產業中最重要的經營目標，還是在於「如何使 Māori 文化經驗被傳遞和被感受」，這個目的亦造就了 Māori 觀光產業的不可取代性。而要達成此目標，有七個重點策略：

(1) 讓遊客直接參與或執行 Māori 文化行為。

(2) 讓遊客感受到與自然世界的靈性聯結。

(3) 以 Māori 觀點詮釋場域和 Māori 歷史。

(4) 由 Māori 後裔述說祖先的故事。

(5) 以食物作為 Māori 文化體驗的一部分。

(6) 以傳統的 Māori 方式與使用自然資源。

(7) 呈現 Māori 獨特的價值觀。

在本次的研習行程中，可以看到不同的 Māori 觀光產業是如何交互運用以上七個方式，創造其產業的價值，並塑造其獨特的產業形象。

二、本次研習計劃參訪地點回顧

本次研習計劃參訪地點類型大約可分為「博物館」、「園區」、「生態導覽」和「部落導覽」，而「園區」部分又可細分為「文化與生態園區」及「文化園區」，將其內容表列如下，並附上其所呈現的執行策略。

類型	編號	名稱	地點	特色簡介		運用策略
博物館	01	Te Papa Tongarewa	Willington	1	1998 年開幕。	(1) 以 Māori 觀點詮釋場域和 Māori 歷史。 (2) 由 Māori 後裔(導覽解說員)述說祖先的故事。
				2	以紐西蘭歷史、地理、文化和生態，以及其他現代化、科技與藝術的展覽作為展示主軸的大型博物館。	
				3	館內所有文宣皆是英文和 Māori 語並置，全館皆可拍照。博物館提供不同的導覽行程服務(10NZ~30NZ)，亦有獨立小組導覽行程(70NZ~210NZ)，若提前預約亦可提供中文導覽服務。館內亦提供英語、日語、德語和 Māori 語的語音導覽服務。	
				4	一樓為入口和紀念品店，二樓為生態館、販賣店和娛樂設施，三、五、六樓為特展區，四樓為 Māori 文化常設展。	

園區	文化與生態園區	02	Ko Tane	Cristchurch	1	設置於 Willobank 野生動物保護園區)中的 Māori 劇場/餐廳，由 Ngai Tahu 部落經營管理。	(1) 讓遊客直接參與或執行 Māori 文化行為。 (2) 以食物作為 Māori 文化體驗的一部分。
					2	劇場以傳統的歡迎儀式以及樂舞展演，讓遊客體驗 Māori 文化;餐廳則提供傳統食物 Hangi，並解說每一道菜肴和 Māori 文化的關係。	
		03	Te Puia	Rotorua	1	1967 年成立。	(1) 讓遊客直接參與或執行 Māori 文化行為。 (2) 以 Māori 觀點詮釋場域和 Māori 歷史。 (3) 由 Māori 後裔述說祖先的故事。 (4) 以食物作為 Māori 文化體驗的一部分。 (5) 以傳統的 Māori 方式與使用自然資源。 (6) 呈現 Māori 獨特的價值觀。
					2	於 Te Whakarewarewa 地熱谷生態園區中的 Māori 工藝文化學校。	
					3	整個生態園區分為兩大系統：Māori 文化與地熱生態，目前還進行奇異鳥的復育工作。	
					4	目前皆以 Māori 意象作為經營主軸，例如結合祖先-神靈關係的入口意象設計、Māori 歷史館、Māori 文化展演，以及將地熱結合 Māori 飲食文化(Hangi)的 Te Poari 餐廳等等。	

園區	文化園區	04	Waitangi Treaty Ground	Waitangi	1	1932 年成立。	(1) 以 Māori 觀點詮釋場域和 Māori 歷史。 (2) 由 Māori 後裔述說祖先的故事。 (3) 以傳統的 Māori 方式與使用自然資源。
					2	紐西蘭 Bledisloes 總理夫婦在訪視了 Waitangi 地區後，意識到 Waitangi 地區在紐西蘭建國歷史上的重要性，在當地律師 Vernon Reed 的建議下，便買下了這片佔地 506 公頃的土地。	
					3	同年成立 Waitangi 國家信託委員會，將 Waitangi 這片土地捐贈給此國家信託經營管理。	
					4	園區內目前可以看到 Treaty House 文物館，裡面陳列了條約原件複製品；海軍旗桿，標示出當年簽約的地點；為紀念 Waitangi 條約而建造的最大 Māori 戰船，每年 Waitangi 條約紀念日便會下水；全手工雕刻的 Marae，展示多張紀錄 Māori 歷史事件的老照片。	
					5	園區內亦有如紅樹林、瀑布等生態景致。	
		05	Te Hana Te Ao Marama	Aucland	1	2002 年成立。	(1) 以 Māori 觀點詮釋場域和 Māori 歷史。 (2) 由 Māori 後裔述說祖先
					2	由 Te Hana 社區發展慈善信託經營管理，希望能透過對於社會經濟面向的關注，提升部落居民福祉。	

					3	目前 Māori 文化園區已建置完成，內含傳統建物、傳統部落形貌、傳統植物以及部落起源傳說雕像等等，並提供餐點、工藝品販售等服務。	的故事。
					4	未來遠景為發展週邊飯店、高爾夫球場等等。	

生態導覽	06	Whalewatch	Kaikoura	1	1987 年成立。	(1) 讓遊客感受到與自然世界的靈性聯結。 (2) 由 Māori 後裔述說祖先的故事。 (3) 呈現 Māori 獨特的價值觀。
				2	由 Ngai Tahu 部落分支 Kati Kuri 支系擁有並負責經營，目前公司 70 幾名員工皆是來自此支系。	
				3	因暖潮提供豐富的生態，加上可供鯨魚深潛的 2 公里深海底峽谷，使 Kaikoura 地區成為全球唯一可全年賞鯨(抹香鯨)的地方，並隨著季節可觀賞到 4 種不同的遷徙鯨魚，亦可觀賞到世界最大和最小的海豚。	
				4	紐西蘭唯一海上觀鯨公司。因相關部門為避免惡性競爭及保護生態，目前僅開放一家海上觀鯨公司，另有 Wings Over Whale 直升機公司提供 2800 米空中觀鯨服務。	
				5	該公司獲得多項生態保育和觀光旅遊業的榮譽獎項，其中有國際旅遊界奧斯卡之稱的維珍假日生態旅遊獎，以及最佳海洋旅遊類別獎項。2003 年獲坎特伯雷的好客主人冠	

					軍，2001 年獲紐西蘭前十名最佳旅遊公司獎項。	
				6	不使用聲納追蹤鯨魚，只憑藉導覽員的經驗和 Hydro Phone 聽取鯨魚位置；觀鯨船也使用現代化雙體船，將引擎噪音降至最低，並使用不會污染海域的抽水系統。	

生態導覽	07	Footprints Waipowa	South Hokianga	1	森林保護區於 1952 年成立。	讓遊客直接參與或執行 Māori 文化行為(祈禱儀式)。 讓遊客感受到與自然世界的靈性聯結。 由 Māori 後裔述說祖先的故事。 以傳統的 Māori 方式與使用自然資源。 呈現 Māori 獨特的價值觀。
				2	為 Crossings Hokianga 企業下的一個行程，Crossings Hokianga 結合許多家提供不同面向服務的旅遊業者，如專門提供殘疾人士舒適旅行服務的 Dove Tail 旅行社等，作為 Hokianga 地區社會、經濟、文化永續發展的策略。	
				3	提供 40 分鐘到 5 個小時不等的導覽行程，以當地生態、Māori 文化知識作為基礎，融合成為富有互動性和教育性的導覽解說，帶領遊客探訪紐西蘭北島西北部地區的森林，並以對 Māori 文化中頗為重要的巨型貝殼杉為行程主角。	
				4	Lonly Planet《Code Green：Experience of A Lifetime》一書中挑選而出的全球百大對未來旅遊業具有重大影響力的行程。	

部落導覽	08	Tunohopu Marae	Rotorua	1	以其 Marae 作為接待場所，周遭並設有餐廳和公共浴室。	讓遊客直接參與或執行Māori文化行為。 以食物作為 Māori 文化體驗的一部分。 以傳統的 Māori 方式與使用自然資源。
				2	主要以文化教育功能為主，輔以信託公司轉介過來的觀光團體，非以觀光產業為其主要經營模式。而其產生的收入多作為 Marae 營運資金。	
				3	因當地具有豐富地熱資源，其提供的食物不限於以根莖作物和肉類為主的 Hangi，亦有以地熱烹煮的蒸蛋等料理。	
	09	Ohinemutu Village	Rotorua	1	位於湖畔的 Māori 部落。	以 Māori 觀點詮釋場域和 Māori 歷史。 由 Māori 後裔述說祖先的故事。
				2	當地歷史文化解說以遊艇方式進行導覽。	
				3	主要產業為經營夏季的遊湖觀光活動。	

除上述針對其類型、成立背景和特色描述外，並將本次參訪經驗與臺灣現況比較，分述如下：

(一) 博物館：Te Papa Tongarewa

當時參訪此博物館時，剛好為開館時間，博物館員工以 Māori 號角作為開館訊號，呈現了深層的「場域宣誓性」在其中。

本團隊參訪時的第一個解說點即是館內的典藏室，而 Māori 族導覽員直接就典藏文物進行解說，加上當時另有團體在典藏室參觀，因此推測此特殊行程應為其提供的獨立小組導覽行程。值得一提的是，在進入和離開典藏室時，皆由導覽員帶領執行祈禱儀式，在離開時更以清水象徵性地淨身。

之後便由曾在此博物館任職的當地領隊 David White，做 4 樓 Māori 歷史文化常設展的導覽。此常設展大致上分為 Waitangi 條約、Māori 戰船、Māori 傳統建物以及傳統工藝等展示。Waitangi 條約的展示同時呈現了英文版本和 Māori 語羅馬拼音版本，可以很明顯地對照出兩種版本的差異性，以及後續的爭議點。Māori 傳統建物的展示則提供遊客自由進出，；而 Māori 工藝部份，則以綠石(Green Stone，亦即臺灣史前文化玉石)作為主要展示，並於一水池中放置原石，讓遊客可以用水中的碎石粒磨擦原石，體會綠石生成的原理。

從參訪過程中可以看出 Te Papa Tongarewa 博物館和觀眾的互動是非常密集的，並且強調觀眾的參與和體驗。博物館中提供的互動設施，也因著操作上的簡單親和，而具有高度的教育成效。

很可惜的是，本次參訪行程中，只參訪了這座博物館，未能有其他的對照組。不過從所蒐集的紐西蘭文宣品中，常常可以看到另一座紐西蘭著名的大型博物館「奧克蘭戰爭紀念博物館」的相關介紹。這座博物館建於 1929 年，為紐西蘭最重要的博物館和戰爭紀念館之一，展示了紐西蘭近百年所參與的戰爭和相關歷史，其中當然包括歐洲人與 Māori 之間的戰爭。除此之外，它亦蒐藏了全世界最精緻重要的 Māori 文物。而在各種文宣上，這座博物館也以這批 Māori 文物和館內所展示的 Māori 歷史文化，作為其主要的宣傳和描述。由此可見，Māori 歷史文化的發展，對於紐西蘭國家的重要性，已成為全體的共識。

反觀臺灣，作為文化教育重要媒介的博物館，最多只有展出個別族群社會文化或物質文化部分，包含國立臺灣大學人類學系人類學博物館、中央研究院

民族學研究所博物館、國立政治大學民族博物館、國立臺灣史前文化博物館、國立臺灣博物館，以及順益臺灣原住民博物館等等，皆欠缺對原住民族整體歷史發展的論述和呈現，更遑論其他地方文物館。而在文化或文物的詮釋上，臺灣各座博物館也多偏向以冷硬的民族誌書寫方式，或是以不具有其原有文化脈絡的方式呈現，未有爭取讓一般觀眾容易理解和接受完整訊息的企圖心。

(二) 園區：

1、文化與生態園區：

(1) Ko Tane

Ko Tane 參訪經驗可以說是極其特殊的，其特殊並不在於深刻的文化體驗或強烈的文化震撼，反而在於其訊息傳達和詮釋上的不精確以及趨於簡單化，很有可能會造成觀眾的誤解。這在本行程所有參訪地點中，是從未發生的狀況。不過，它在文化展演的精緻度，和整體氣氛的營造上，依然是非常成功的。

在此引述當地領隊 David White 於參訪後分享的看法：「我不認為他們的展演可以代表 Māori 文化，他們的展演只是 Māori 文化的一部份，而其提供的傳統餐點 Hangi，也並非以傳統地熱烹調而成。」

這段談話或許可以作為目前臺灣原住民文化觀光產業普遍的寫照。目前臺灣原住民觀光產業中，不乏可以作為未來觀光產業發展參考的成功案例，但是普遍來看，臺灣原住民在觀光產業幾乎存在著文化詮釋薄弱、訊息傳達不精確的狀況，而這更強化了觀眾對原住民族的刻板印象，甚至可能造成原住民族人對於自身文化的誤解。以樂舞文化為例，幾乎每個樂舞團隊，不論是哪一族，其設定的舞碼中一定有所謂的「竹節舞」。然而竹節舞是一脫離原住民族文化脈落的創作舞蹈，現在某種程度卻成為了觀光客—甚至原住民族人本身—所認為的原住民族「標準舞」。不只如此，臺灣原住民中有幾個族群是沒有「雙牽型」的舞蹈，但近幾年來，幾乎每一個族群在進行樂舞展演時，雙牽型的舞蹈也成了另一種原住民族標準舞。在此不就所謂的文化本質論或文化變遷過程做討論，筆者想討論的是，目前臺灣原住民族的觀光產業，在欠缺對自身文化完整的「記憶」和理解，以及經營者訊息傳達不正確的操作下，產生了「樣板化」和「去脈絡化」的危機。這和前述的博物館經驗，有異曲同工之處。這樣的危機所造成的，正是觀光客刻板印象的產生，以及「失去興趣」的困境。

但是，除了臺灣原住民觀光產業面臨這樣的困境外，從 Ko Tane 的參訪經驗中，或多或少也可以感受到，這或許也是 Māori 觀光產業的危機。在此次參訪地點中所觀賞到的 Māori 樂舞文化，以及他們對自身文化的解釋，似乎也呈現了某種「單一性」。例如 Māori 知名的 HAKA(一般稱之為戰舞)，女性的耍球和集體拋擲短棍等舞碼(未正確紀錄這些舞碼名稱，暫以其展現型態稱之)，不斷大量地重覆出現在各個 Māori 樂舞展演中。若不是當地領隊 David White，以及司機 Chris 為我們呈現出不同的 HAKA，並進一步解釋每個部落都有不同的 HAKA 詞語及表現形式，甚至說明紐西蘭陸海空三軍也有各自的 HAKA，筆者對於 HAKA 的認識，可能也會和一般遊客一樣，停留在 All Black 黑衫軍賽前所呈現的，引用 David White 的說法，「普通版的 HAKA 形式」。

或許造成 Māori 觀光產業此一困境的原因之一為，紐西蘭 Māori 為單一族群，其語言文化的相似度，造成了文化呈現和論述上的單一性。不過因筆者對紐西蘭 Māori 社會文化的認識度不足，便不在這裡做更多的揣測。

不過值得一提的是，本團為 Ko Tane 半個月以來的第一批客人，或許是適逢淡季，加上在基督城的大地震後，紐西蘭南島的遊客數量一落千丈，這些可能都是原因之一。然而，天災造成的影響正是觀光產業發展上最大的挑戰。

(2) Te Puia

Te Puia 作為和 Ko Tane 同樣類型的「文化與生態園區」，其經營方式和 Ko Tane 有諸多相似之處，皆是在原有的生態園區中，設置 Māori 文化展示及展演場所。但是 Te Puia 最引人入勝的地方是，它是以 Māori 傳統工藝傳承作為其經營目標。如同它的名字「Te Puia-New Zeland Māori Arts & Crafts Institute」，Te Puia 為紐西蘭最大的 Māori 工藝文化學校。每年招收 18 歲至 30 歲的 Māori 年輕人，習滿三年即可畢業。在訓練過程中，學員不僅要學會傳統雕刻或織布的所有技法，更要進行語言、歷史、社會文化和樂舞的學習，以求其作品具有深厚的文化意涵在其中。Te Puia 在三年的訓練期中，提供學員可供生活的優渥獎學金，並協助販售學員作品，作為學員的另一項收入管道。有趣的是，在問及購買作品的消費者類型時，他們表示學校的作品多還是以供應全紐西蘭的各個 Marae 為主。即便已知 Marae 對於木雕有一定程度的需求，但筆者還是驚訝於他們重視內部市場的需求，優先於迎合外部市場的經營方針。這也或許是目前欲扭轉局勢的臺灣原住民族產業，可以思考的方向之一。

除此之外，位在地熱谷園區中的 Te Puia，亦呈現了傳統上以地熱作為烹

調方式的 Hangi 料理。園區中的入口意象和 Marae，皆呈現了精緻的 Māori 雕刻。入口意象部份更呈現了神話傳說中，每個地區的祖先、關聯的神靈以及神靈之間彼此的關係。而 Marae 部份則作為園區中的文化展演場所，與 Ko Tane 一樣，先是由表演者執行先挑釁後歡迎的接納儀式，接著便是樂舞文化的展演。然而，在樂舞展演上，表演者的專業素質，Te Puia 是高於 Ko Tane 的。為本團導覽解說的前任 CEO Taru White 亦曾針對員工訓練部份提及：「就像表演者一樣，歷經多場的展演，多少會露出疲態或是草草應付，所以除了文化教育外，還必須輔以其他職業相關的專業訓練。」

園區中還設有一座展示館，展示內容以 Māori 的神話傳說、遷徙過程為主；在遷徙地圖上，很清楚地呈現了其源頭為臺灣。當時筆者的震撼並非源自於「身為南島語族始祖後裔」的感受，而是 Māori 人如何結合其神話傳說與學術研究，清楚地「記憶」他們的歷史，清楚地「論述」他們如何成為一個 Māori 集體。

因此，在經營上，除了工藝學校這部份有很大的差異外，基本上 Te Puia 和 Ko Tane 的經營模式是很相近的。但是以遊客量來看，我們是 Ko Tane 半個月來第一批遊客，而在參訪 Te Puia 時，我們至少遇見了三個五十人以上的團體，以及許多以家族為單位的散客。同樣是淡季，卻可以看見地理位置以及天災對觀光產業的巨大影響。或許，類似的經營模式並不代表同樣的成功模式，而除卻地理位置和天災的影響，Te Puia 的成功更有可能是因為有著其他因素的存在。以筆者本身的參訪感受來看，這個因素或許正是前述所提的七種策略中，Te Puia 擁有了其中六項特質—讓遊客直接參與或執行 Māori 文化行為、以 Māori 觀點詮釋場域和 Māori 歷史、由 Māori 後裔述說祖先的故事、以食物作為 Māori 文化體驗的一部分、以傳統的 Māori 方式使用自然資源、呈現 Māori 獨特的價值觀—並清楚完整地傳達了他們想給予的豐富訊息。

2、文化園區

(1) Waitangi Treaty Ground

在參訪 Waitangi Treaty Ground，我們先於附近四星級的 Capthorne Hotel 辦理入住手續。飯店中多見 Māori 裔的服務員，且擺設也多為 Māori 意象的作品。

園區內有博物館、咖啡廳、Waitangi Treaty House、Marae 等等，以及世界最大的 Māori 戰船，每年在 Waitangi 條約紀念日時，會舉行下水儀式。

比較特殊的是，他們將戰船與用來製作這艘戰船的 Kori 樹樁放在一起，將這艘戰船的誕生做了詳細地交待，如同 Māori 對於他們的起源、所屬，交待得非常清楚一樣。

在這裡，導覽員針對 Waitagi 條約產生的原因、之後發展的歷程，以及這項條約不同版本的詮釋，乃至之後對整個紐西蘭的影響，做了詳細的解說。但導覽員也同時說了，他截至目前為止所接待的團體中，沒有一個對 Witangi 條約有基本的瞭解，然而 Waitangi 條約對於以不成文柔性憲法作為法政基礎的紐西蘭國家來說，卻是極為重要的建國文獻。

之後我們參觀了 Waitangi Treaty Ground 的 Marae，裡面展示了許多紐西蘭 Māori 重要歷史事件的老照片。其中一張照片拍到了一個穿西裝在跳 HAKA 的男性，他正是本團當地領隊 David White 的曾祖父，為 Māori 族人中第一個至英國求學的人，也是紐幣 50 元紙鈔上的人頭圖像。

另外，因為之後看到導覽員又接了另一個行程，我們便詢問他在淡季時，一天大約會接多少團體，而答案是一個導覽員一天大概會接三到五個團體。而在園區內，我們亦看到許多未預約導覽行程的團體。也就是說，即使是在淡季，Waitangi Treaty Ground 的經營還是非常穩定，足以看見此園區在紐西蘭觀光產業中的代表性。而在此園區中，亦可以清楚看到，Māori 在紐西蘭國家歷史發展上的重要地位和象徵意義。

(2) Te Hana

在本次的參訪行程中，Te Hana 擁有和其他行程截然不同的經營模式，它呈現了一種「從無到有」的狀態。創辦人當時有鑒於部落受到全球經濟強烈衝擊所產生的各種社會問題─如高失業、高犯罪率、毒品酒精濫用、高輟學率、公物破壞、隨地塗鴉、流浪狗、貧困的住宅環境、不安全的飲用水及污水處理方式、水道污染，甚至發展出向經過的車子投擲石頭的文化等等─因而成立了 Te Hana 社區發展慈善信託，企圖藉由爭取基礎建設、社區支援系統的再建構、環境的維護、建立文化認同以及經濟發展等面向，協助部落突破目前所面臨的諸多社經困境。但是他們所在的地區，並不像本行程中其他地點，擁有絕佳的生態資源或是重要的歷史景點；身為一個「都市型的部落」，他們在文化的厚度上，亦不像 Rotorua 地區如此紮實；而這也成為他們在發展產業上的兩大挑戰。不過身

為都市型部落，他們也擁有其優勢，一為其所處位置在紐西蘭北島近奧克蘭處的交通要道上，每年有 450 萬輛車子自部落前面經過，在這樣的條件下，提供了他們發展觀光產業的機會。因此，他們以建置一座 Māori 文化村為目標，作為提供當地直接或間接的就業，刺激經濟發展的策略之一。為解決資源不足的問題，他們將計畫分成十年中的數個階段和步驟。2002-2003 年為第一個階段，其任務內容為：

A、 解決地區內公共建設問題。

B、復振當地文化認同。(當地 90%的居民為 Māori 族)

C、提昇居民自尊心，鼓勵他們參與社區活動。

D、 提供技術學習和受教育的機會。

E、提供當地經濟發展的機會。

F、建置新的 Marae 和 Māori 文化村。

2006 年為第二個階段，其目標和任務分別為：

A、 成立初階木工班。

B、電腦學習課程。

C、園藝植栽課程。

D、 成立廣播電臺。

E、成立織布班。

F、成立雕刻班。

G、 展演藝術學習課程。

H、 觀光發展。

從他們的計畫排序中，可以看到他們的進行方式為：社區基礎營造→文化認同建立→技術職能課程訓練及輔導→觀光產業發展。而在他們的簡報甚至是網站中，也一再提到，他們這些計畫，他們這些目標，其實最重要的還是在於人、關於人的部分。

筆者在 Te Hana 的參訪中，有很大的感觸。因筆者所屬的部落，其實也正是如 Te Hana 般的「都市型部落」，甚至幾乎可說是身在市區中。在許多發展條件上，其實也面臨了和 Te Hana 相同甚至可能更為嚴峻的挑戰。不過， Te Hana 的簡報中其實也指出，部落在發展產業時，應更重視的是「人」本身的發展，由這個出發點去作思考，其產業會更具有永續的可能性。或許，這在臺灣原住民族部落欲發展產業時，更應該思考的方向。

(三) 生態導覽：

1、Whalewatch

在參訪 Whalewatch 的行程時，因天候不佳，賞鯨行程取消，實為可惜，但公司提供另外的海狗及其他生態導覽行程。基於行程考量，我們並未參與這些生態行程。不過前一天由公司負責人 Kauahi Ngapora 的簡報，可以大約看出這個公司經營的型態和模式。

即便生意潛力雄厚，但在紐西蘭相關機構生態保育的堅持下，目前全紐西蘭只開放此公司以海上觀鯨方式進行賞鯨行程，並嚴格執行環境監測，在維持生態永續的前提下，達成本地產業的永續發展。因此，在無競爭對手，市場獨大的狀態下，Kaikoura 賞鯨公司的收費頗為高昂，但因其收入轉投資在生態保育相關項目，以及公司本身的自律、對遊客安全性的重視，再加上若無成功觀賞到鯨魚，可保證 80%的退款等等措施；使得此公司不僅在紐西蘭觀光產業中獲得極高的評價，甚至獲得多項國際獎項的肯定，成為紐西蘭觀光產業的楷模。

Kauahi Ngapora 的簡報中提及了當時公司成立的過程。幾十年前，這個只有幾千人的小鎮，主要的產業為漁業、農場和鐵路運輸，但是在整個全球經濟結構的改變後，對地區原有產業造成了極大的衝擊，隨之而來的即是高居不下的失業率，迫使許多人移往都市尋找工作機會。在人口外移流失的情況下，這個小鎮逐漸沒落下去。直到 1987 年，當地一位來自 Ngai Tahu 部落分支 Kati Kuri 的 Māori 族人 Bill Soloman，由過去 Māori 傳統捕鯨活動得到靈感，決定成立觀鯨公司。但在毫無觀光、經商以及顧客服務的經驗下，並不獲得外界的支持，在籌措資金上遇到極大的困難。因此，Bill Soloman 和幾個家族，只能將自己的房子和土地抵押出去，放手一搏。

第一年開始經營的時候，所有員工都是由這幾個家族的成員擔任，從接電

話、接受預約、開接駁車和導覽，都一手包辦，他們甚至將載著遊艇的卡車開上街去招攬客人。在這樣克難的裝備下，他們第一年的顧客卻達到了三千人，亦即一週約有 60 人次。二十五年後，他們的公司據點，從原本的一個舊車站，擴展到有自己的紀念品店和咖啡店；而當年他們只有一艘可載 4 到 5 人的遊艇，現在他們已擁有 4 艘可載 50 人團體的現代雙體船。他們經營的賞鯨公司帶起了當地其他產業，直到今日，每年約有一百萬人次湧進 Kaikoura 地區，約有 35 萬人於此地過夜。以下是 1987 年與 2008 年 Kaikoura 地區幾項數據比較：

	1987 年	2008 年
住宿業者	23	59
提供床位	386	1,351
提供床位(一年)	140,564	491,764
公車服務	每星期兩班	每天三班
合法經營商店	4	60
餐飲業者	10	26
旅遊業者	5	40
計程車服務	0	1
核發之建築許可證	41	188
過夜旅客	190,677	326,176

由數據可以很明顯地看見當地經濟的成長。然而，他們如何從抵押房子換取資金的小公司，成長為紐西蘭旅遊業界的龍頭，其成功的原因，除了先天的環境條件，Māori 文化的注入，以及對於品牌的堅持和要求外，或許還有其他更深層的原因存在。而筆者認為，「成功的經營和管理方式」，是造成 Kaikoura 觀鯨公司成為成功企業不可或缺的條件之一。但是，先前即有提到，他們原本是一群對於觀光產業、商業經營和顧客服務一竅不通的人，於第一年能達 3000 人的遊客數量，對於一個小社區來說，或許已是不錯的成績。如何再從這樣的基

礎擴大發展成為資本主義市場上的一企業體，已不是優越的生態資源和 Māori 古老文化可以解決的挑戰。

筆者初步推測，或許在 Māori 經濟發展上佔有頗重要角色的 Te Puni Kokiri 和 Poutama Trust，曾給予了 Kaikoura 觀鯨公司一些專業知識的支援；但是，也或許是 Kaikoura 觀鯨公司的 Māori 經營者，有試圖尋找自我成長的機會。這部分在參訪行程中未及確認，故只能做以上推測。

2、Footprints Waipowa

Footprints Waipowa 的夜間導覽，可以說是本次參訪行程中，最令人難以忘懷的。除了 Kori 紐西蘭貝殼杉壯闊的形象，讓人感到震撼外，兩位導覽員更以令人感動的解說，以及充滿互動性的小遊戲，更將 Māori 文化中的 Kaitiakitanga(與自然世界的關係)，淋漓盡致地展現出來。在此將行程中的過程一一描述如下：

首先，在傍晚時，請由兩個導覽員將我們載往保護區入口，並在車上請大家簡短的自我介紹，並簡述了當地的歷史和 Māori 文化。他們更直接以「Whanau (家人)」一詞稱呼我們，營造出整個團隊是一體的氣氛，深深體現了 Māori 文化中的 Manaakitanga(建立與人的關係)。在解說或是對話中，皆呈現出 Māori 式的幽默感。抵達入口時，他們給每一個人一件雨衣和小型手電筒，並保證夜晚的森林時安全的，因為紐西蘭沒有所謂的天災，也沒有猛獸，最多只有膽小的野豬。講完規則後，他們帶領我們進行祈禱的儀式。

森林入口處設有清潔鞋底的刷子和水管，導覽員解釋這是為了保護森林生態不受到我們帶進去的物質影響，出來時也要再做一次清潔的動作，以導覽員的說法是，「讓所有東西留在它們原本的地方」。

進入森林後，他們請我們務必聽從他們的規則和要求，以確保本次行程的安全。但之後我們知道不僅如此，這樣的安排讓我們在行程中產生了諸多驚喜。

第一個停留點是較為寬闊的地方，導覽員在這裡和我們說明這座森林的型態大致上分為三層，分別是草本層(導覽員指向地上的植物)、灌木層(導覽員指向較遠處叢生的植物)和樹冠層(導覽員指向遠方茂盛的樹林)。

第二個停留點則是和我們介紹了一些和 Māori 文化相關的植物，包含藥用

植物以及過去用來當草紙的樹葉。

第三個停留點，導覽員讓我們看了兩歲的 Kori 樹，以及在它旁邊已有幾百歲的 Kori 樹。在這裡導覽員講解了 Kori 樹成長的過程，Kori 樹在長到一定高度時，會自動切斷它橫生的枝葉，以換取更多向上生長的養份，而這個機制同時也成為了 Kori 樹對抗寄生根植物的防衛機制。

接下來幾個點，導覽員帶領我們觀賞了著名的「四姊妹」，以及幾棵有三四百歲年齡的樹。在其中一段步道，他們請我們低下頭，直到他們說可以抬起頭來為止。而當他們請我們抬起頭往一個方向看過去時，我們看到一棵非常巨大的 Kori 樹，而為此感到驚嘆不已。但下一刻，他們便請我們向後轉，在向後轉的那一刻，我們看到的是比前一棵更為高大的 Kori 樹。整個過程的設計讓我們充滿了驚喜以及接連不斷地被震撼。

最後，他們帶領我們前往被稱之為森林之父的 Kori 樹。在進入之前，他們稍微述說了 Māori 神話中關於森林之神的故事，並再一次帶領我們禱告，告知森林之父我們將前去拜訪它。之後，他們要求我們關掉手電筒，安靜地前去森林之父所在地。當他們將燈光打開的那一刻，我們看到在遠處，有一座安靜而高大，猶如一座巨塔的樹木，那即是森林之父。「森林之父」高達兩千多歲，並持續在生長。但更令人深深撼動的莫過於，在它的樹冠之處，有十幾棵樹木，生根在它的身上，與它共同生長。

此時，導覽員請我們安靜下來，以我們的方式和森林之父祈禱。在我們安靜祈禱時，導覽員開始向森林之父吟唱 Māori 古調。在萬物俱寂以及深深的黑暗中，我們全然地聆聽導覽員帶給我們的，和自然世界接觸與對話的靈性感受。

祈禱儀式結束之後，導覽員稍微講解了一下這棵樹的年齡，以及 Māori 與自然世界的關係。接著，他們帶領我們玩了一個小遊戲，以森林之父作為十二點鐘方向，要我們指出停車場所在的地方。當我們得知停車場的方向時，也同時發現我們的路徑是以螺旋狀的方式進入森林，而在十二點鐘方向，森林之父的背後，即是我們停留的第一個地點。當時導覽員在向我們解釋森林的層次時，所指向的「樹冠層」即是森林之父。

這時，我們也終於瞭解，為什麼 Footprints Waipouwa 的夜間行程，會如此受到歡迎，其中的驚喜感以及夜間聆聽古調的感受，讓人更能感受到 Māori 文化中強調的 Kaitiakitanga──與自然世界的關係。此行程的成功，除了驚人的生

態景觀、悠遠深刻的 Māori 文化令人感動外，更重要的，是導覽員簡單明瞭卻生動的解說方式，以及行程中細膩的、富有層次感的設計。在臺灣原住民族觀光產業中，一些私人經營的導覽行程，也有許多成功的案例，如花蓮拉藍的家以及臺東的森林博物館，他們的解說方式也非常精彩且令人印象深刻；但是，在整體氣氛的營造，行程設計的精緻度，以及適時地帶入議題思考的教育性部分，卻遠遠猶不及 Footprints Waipouwa 所呈現的。這並不是在說臺灣原住民觀光產業沒有這樣的實力，而是，或許我們可以在現有的基礎上，更為深入和整體性地思考，我們在發展產業的同時，是否應該具有更多的，對社會的，以及對環境的責任感。

(四) 部落導覽：Tunohopu Marae、Ohinemutu Village

本次行程我們接觸了兩個部落，分別為 Tunohopu Marae 以及 Ohinemutu Village，因有須共同討論之處，因此一併在以下說明和描述。

在進入 Tunohopu Marae 前，我們也再次經歷 Māori 的接納儀式，只不過去掉了挑釁過程，直接由其婦女以吟唱迎接我們。比較特殊的是，在這裡我們要給予 Koha，亦及感謝對方招待的禮金或禮物。

我們在 Marae 裡面住了一晚，可以看見這個部落習於接待團體。在 Marae 的週遭設有公共浴室和廁所，也有一個廚房，以及類似活動中心功能的餐廳。我們在寬闊的廚房內設桌用餐，餐點皆是由部落族人準備。因這個部落擁有豐富的地熱資源，許多料理皆是以地熱烹調而成，在浴室裡更可以看見引進溫泉的水管。用完餐後，我們看見了幾位部落族人進入廚房，開始準備其他餐點，並在餐廳內設桌和擺上餐具。一問之下，才得知隔天會有另一個團體進駐 Marae，進行校外教學。再更深入地請教他們是否以 Marae 進行觀光活動，作為收入來源之一後，他們的回答是：「我們並沒有在經營觀光產業，是有一個信託公司，他們會轉介一些想要體驗 Māori 文化的團體到這裡來，而我們只是支援。」他們表示，食物費等等多是由對方提供，而他們則作為志工來招待這些團體；不過有時候天數較多招待行程，對方也會出資雇用部落族人來協助招待的部分；而團體所給予的 Koha，則是轉作 Marae 的維護資金。

在這裡可以看見，Māori 人如何以傳統文化中運作的機制，詮釋現代貨幣經濟所產生的各項交換行為。而這樣的詮釋方式，或多或少對 Māori 人來說，正

是一種適應現代經濟結構的重要轉換方式。

位於湖畔的 Ohinemutu Village，其行程分為兩段。一樣也是先至 Marae 進行參訪，但因為是臨時行程，並未有相關拜會儀式，而是由當地族人 Taru White 帶領我們進入 Marae，進行該地區的導覽解說。在個村落的 Marae 中，可以感受到 Marae 身為一個部落歷史文化載體的重要性。在這間 Marae 的牆面上，掛滿了過去部落酋長、重要人士的圖像和照片，而 Taru White 就著這些照片，一一為我們解說此部落的歷史和發展。

另一段解說則是在遊艇上進行，在遊艇繞湖一圈時，Taru White 一一指出各歷史事件發生的地點。因當時沒有詳細紀錄解說內容，只能僅憑印象大概敘述如下：

當地的歷史牽涉到 Māori 部族過去的食人文化，當時有兩個 Māori 部族在爭奪此地。那場戰役的侵略方，在戰役中取得優勢，其酋長為了盡快結束戰爭，便對另一方的酋長說：「如果你現在就帶領你的部族離開這裡，我就不吃掉你。」因此，現在居住在這個湖畔地區的 Māori 人，即為當時發表食人宣言的酋長部族後裔。

在這兩個部落的參訪中，有個很特別的模式—他們不直接將人帶進部落中進行觀光活動，而是以 Marae 作為主要導覽解說之處，其他觀光活動亦是另闢地方，並不在部落內直接進行。而這是觀光產業中非常重要的概念，即「前台」和「後台」的區分。「前台」是和觀眾(遊客)直接接觸和進行文化展演的地方，而「後台」則是維持日常活動和休養生息的地方。這樣的區分可以緩衝觀光活動對部落造成的衝擊，避免掉原有的社會機制產生混亂和衝突的狀況。

以過去的臺灣經驗來看，像是奇美部落，在早期觀光發展的過程中，面臨了大量觀光客的湧入，而產生了各種社會問題；目前奇美部落已開始重整其內部秩序，並進行各項處置化解這些衝突，而他們處理的方式之一，便是清楚區分出：「前台」—可以自由接觸或進入的場域和時段，「後台」—除了參與族人外，其他人一律禁止接觸之場域。

因此，這或許是目前想發展部落觀光事業，作為振興經濟策略的臺灣原住民族部落，可以好好思考的方向。

三、紐西蘭 Māori 和臺灣原住民族發展條件及模式比較分析

(一) 歷史過程所形成之發展條件

紐西蘭 Māori 在面對與全球原住民族相同困境中，有一項和其他族群不同的優勢，即「Waitangi 條約」的簽訂，以及，在紐西蘭的不成文柔性憲政體制中，「Waitangi 條約」被視為重要的建國文獻之一。這樣的條件，使得 Māori 族人更具有和政府談判協調的空間，成為 Māori 在尋求發展上重要的依據之一。因此，甚至有一說法是，Māori 其實沒有真正被殖民過。而紐西蘭政府，也依據 Waitangi 條約，在近年來逐漸歸還 Māori 部份的土地以及金錢上的賠償。在這樣的基礎下，Māori 在產業發展上，可以說是擁有充份的資源和資本。因此，在這幾年來，Māori 在產業上的發展，可以用突飛猛進來形容。

而作為一個族群發展最基礎的文化教育，也因著 Māori 為單一語言族群，再加上其族群人口數佔了紐西蘭總人口數七分之一，對政策的制定有其巨大的影響力，在文化政策上的制定和實施上，是較貼近其族群需求的。

臺灣原住民族則是歷經了日本政權，以及國民政府等時期的高壓統治殖民階段。在這個過程中，社會結構的崩解、語言文化和土地的流失狀況，是非常嚴重的。且在蕞爾小島上有兩千多萬的人口，資源爭奪的狀況非常激烈，目前在土地部分，即便劃有保留地給部分原住民族群，但是保留地所處的範圍，卻又受限於各種法規，發展的可能性可說是微乎其微。若不論土地資源，將文化資源作為臺灣原住民族產業發展的條件之一，就必須面對一個更嚴重的問題。

臺灣原住民族人口數只佔了臺灣總人口數 2%，50 多萬的人口中又區分為十四族，每一族的語言文化都有顯著的差異，在政策的制定上非常具有挑戰性。加上目前已有幾個族群的語言已處在瀕危狀態，可以說臺灣原住民族在族群生存和文化保存上，已面臨了非常嚴峻的狀況。在這樣的條件下，不論是觀光、工藝或是其他產業，皆很難有足夠的資源去支撐產業的發展。因此，不論是作為族群生存的基礎，或是產業發展的資本，語言文化教育應為當前最優先的政策方向。

不過，若以觀光產業來看，臺灣原住民族觀光產業有一項極大的優勢──豐富的多元族群文化，以及深厚的史前文化。這項特色相較於紐西蘭 Māori 單一族群文化的呈現，可說是絕佳的發展條件。本次的參訪行程中，不同地方的 Māori 文化展演皆呈現了相同的模式；而在臺灣，同一個區域中可能就有多個族群，其中的文化差異又是非常鮮明易辨的；再加上與史前文化的聯結，將歷史的縱深拉出，其所呈現的，將會是非常多元、色彩豐富且古老悠久的形象。這樣的

形象，若以全球觀點來看，就如同 Māori 觀光產業一樣，是獨一無二，無可取代的。

(二) 傳統經濟、土地概念轉換模式

在之前的段落中有提到，「Māori 人如何以傳統文化中運作的機制，詮釋現代貨幣經濟所產生的各項交換行為。而這樣的詮釋方式，或多或少對 Māori 人來說，正是一種適應現代經濟結構的重要轉換方式。」

以及，在與 Māori 族人討論信託經營模式是否適合臺灣時，有提到因著土地私有化，基本上臺灣原住民族現在已沒有所謂的「共有土地」時，對方回答如下：

但你們總有個共同祖先吧？你的兄弟姊妹、你的父母親現在所擁有的土地，原本應該是完整的一塊地吧？

在這些討論過程中，可以看見 Māori 人如何看待他們的土地。對他們來說，他們不擁有土地，只是土地的託管者，因此在面對土地私有化造成「沒有共有土地」時，他們自然而然地以「託管者」的身份思考，才會有「你們總有個共同祖先吧？」這樣的回答產生。在歷經資本主義和貨幣經濟的衝擊，還能有這樣的思惟，或許應該歸功於他們成功的文化教育，使他們得以順利地轉換並適應現代經濟結構。

(三) 產業發展模式比較

另外，在產業發展的模式上，紐西蘭 Māori 和臺灣原住民族也有極大的差異。在這次行程的參訪地點中，可以看見 Māori 在產業發展上，皆是以民間為主，政府為輔的狀態。政府扮演的角色是建立諮詢平台、提供轉介服務，以及資源和資金的挹注；為了使資源和資金的使用更有彈性，更貼近族人需求，甚至成立了信託公司，作為族人發展產業的最大支援。

臺灣則是相反的模式，產業發展多為由公部門主導，並非指公部門不具專業能力，但是在面對變化急劇的市場，囿限於公部門的行政體系，無法給予更

為彈性和快速的支援。

另外，在 Māori 產業發展上，「信託」的概念是非常重要的一環。Māori 族人將他們的資源集結在一起，委託給專業團隊經營管理，可以避免掉在欠缺相關專業知識的情況下，直接投入市場後所造成的問題。而對於想要自己經營事業的族人，紐西蘭政府也提供專業評估和訓練團隊，做長期的追蹤和輔導，協助族人判斷市場動向以及進行相關資源的媒合。

而臺灣原住民族多欠缺經營管理的相關專業能力，即便有不錯的想法，卻難以轉換為可長期經營的事業。在臺灣，政府對於產業的輔導，多是在技術層面或是行銷層面的訓練。但是在生產到行銷之間的「經營」，包含市場評估和企業管理等面向，卻沒有提供足夠的支援。

另一方面，臺灣原住民族在發展產業上，多靠政府計畫支持，或是仰賴政府的補助，在配合計畫辦理相關工作，以及執行核銷作業等繁重的行政工作中，其產業能量便趨於減弱，更遑論自主經營的能力。不管是 Māori 產業，或是臺灣原住民族產業中幾個成功的案例，皆可以看到他們是以自身的，或是部落集體的力量為主，政府資源為輔的經營方式。而這或許正是族人在發展產業上，應自我期許的部分。

(三) 紐西蘭 Māori 和臺灣原住民族觀光發展優勢及困境比較

綜合本文所述，將紐西蘭 Māori 和臺灣原住民族觀光發展優勢及困境以表格呈現如下：

	Māori	**Taiwan Indigine**
優勢	1、Waitangi 條約(確保資源) 2、擁有土地總面積 5% 3、政策影響力強 4、語言文化教育成功 5、天災較少 6、生態資源豐富	1、多元族群 2、史前文化及歷史深度 3、位處北半球及東亞中心 4、受季節氣候影響較小 5、生態資源豐富
困境	1、單一族群	1、土地及相關資源發展

	2、位處南半球 3、受季節氣候影響較大 4、生態環境易受破壞	受限 2、政策影響力較弱 3、多種語言瀕危 4、受天災影響甚鉅

四、臺灣可能參考之發展模式

依據本次參訪行程的經驗，針對產業教育、生態保存以及觀光政策，提出以下幾點建議：

在產業教育的部分，政府應該提供族人良好的諮詢平台和資源網絡，以及，非計畫型的長期輔導和支援機制。而所謂的輔導並非只是技術上的訓練，應提供族人專業的市場評估，以及相關轉介功能，讓族人得以快速地尋求到經營管理方面的專業協助。

在生態保存上，以紐西蘭的生態觀光為例，「總量控制」以及對環境的長期監測，是兩個非常重要的機制，而觀光所產生的收入，則作為生態保存工作的資本。紐西蘭亦非常重視「負責任的旅遊方式」，例如全紐西蘭只開放一家海上觀鯨公司，而此公司也堅決使用最不影響生態環境的船體或是器具；以及，本次行程未參訪到的 Pa Harakeke 園區，他們採行了一項作業，進到園區的遊客都會被要求親自種下一棵樹，以抵銷旅程中所產生的碳排放量。

在觀光政策上，宜更重視當地文化的確實呈現，以及當地居民的參與。在本次的參訪行程中，所接觸的導覽員皆以當地 Māor 族人為主。但若以臺灣現在傾向的「節慶模式」來討論，則可以參考歐洲的藝術節，政府應該退至僅供資金支援的角色，活動的籌辦等等事項，應交由當地居民組成委員會籌畫和主導。

除此之外，在任何觀光活動中，應更重視活動本身的品質和對當地社會或生態環境所造成的影響，不應僅以遊客量作為活動是否成功的指標，以求社會、生態和產業三者永續共存的可能性。

五、結語

在本文中，不斷提到文化教育應優先於產業發展。在這裡提到的文化教育，其目的並不只是「傳統」語言文化的傳承，它其實更可以作為如何理解族群本身擁有的資源，以及如何將外部環境詮釋、內化的重要機制。換句話說，文化教育是決定族群是否可以存續的關鍵，而惟有族群存在，才有所謂的「原住民族產業」存在；而產業發展的成功，則可以保障族群的生存。在這樣的邏輯下，或許，文化保存應是最優先的項目以及目標，而產業的發展，則是作為族群生存的重要策略。一旦我們釐清了這兩者之間的角色和定為，或許我們會更清楚，所謂的「原住民族產業發展」，應該要發展什麼，以及應該要怎麼發展等問題。

壹、摘 要

1.歷史過程

紐西蘭原為毛利人所居，但遲至十九世紀初，英國才開始在紐殖民。當歐洲人初抵紐時，毛利人口約一百萬，十九世紀初發生多次戰爭，人口大減，現約有卅萬，承認紐西蘭之主權屬於英國，從此，紐西蘭正式成為英國之殖民地，紐西蘭亦以二月六日為其國慶日(WAITANGI DAY)。

2.地理位置

紐西蘭位於南太平洋，於南緯 34 度至 47 度之間，由兩座主要大島(南島與北島)及若干小島組成，總面積 270,534 平方公里(104,454 平方哩)，大小約和日本及美國加州相同， 比英國略大。直到一千年前，人類才移民到紐西蘭，使許多特產的物種消失，但最近紐西蘭政府著力於自然保育，已有很大的改善。保育措施包括消滅野生動物保護區的有害生物、建立十三座國家公園、三座海洋公園、數百座自然保護區和生態區、一個海洋與濕地保護網絡，以及保護特別的河川與湖泊。紐西蘭總計約有百分之三十的國土為保護區。紐西蘭約於一億年前與大陸陸塊分離，使許多原始的動植物得以在孤立的環境中存活和演化。在紐西蘭的植物與動物的四週，是地形多變的自然景觀。在駕駛途中可以看到山脈、沙灘、茂密的雨林、冰河和峽灣以及活火山。紐西蘭的遼闊開放空間裡，充滿著令人震撼的地景吸引來自世界各地的遊客。而值得一提的是，這些差異甚大的地景、環境與生態系統都相距不遠。

3.動物

紐西蘭是罕見鳥類的天堂。最著名的是奇異鳥， 紐西蘭最早的居民，毛利人為這叫聲為「kiwi! kiwi! kiwi!」的鳥命名為「奇異鳥」(kiwi bird)，這種不會飛的鳥大小有如母雞，有一個細長的喙和細如毛髮的羽毛。紐西蘭人以這種夜行性、不會飛的可愛鳥兒做為國家象徵。

4.植物

雖然經過人類一千多年來的砍伐， 紐西蘭仍有四分之一的國土仍是茂密的森林

- 大部份是高原地區。這些地區大都屬於國家公園與森林公園，禁止開發。紐西蘭森林的特性是溫和、常綠的雨林，其中有樹蕨、藤類和寄生植物。

5.氣候

紐西蘭的氣溫起伏不大，降雨量高，日照時間長。可以享受熱情的夏天、美麗的春天與秋天，以及清新的冬雪。季節紐西蘭北部屬亞熱帶氣候，南部是溫帶氣候。最熱的月份是十二月、一月和二月，最冷的是六月、七月和八月。夏季平均最高氣溫達攝氏 20-30 度，冬季則為攝氏 10-15 度。

6.地理與地質

紐西蘭的地形從高地冰河與山嶽， 到起伏農地與漫長沙灘。

7.人口

紐西蘭是大英國協之下的獨立國家，由多個民族構成，人口約 428 萬人，大多數為英國人的後裔。紐西蘭的土著毛利人人口約 62 萬人，約佔總人口的 14.5%。

8.政治制度

紐西蘭政體採責任內閣制，國會採單院制，選舉制度為「混合比例代表制」，原則上國會由 120 名議員組成，惟因前述混合比例代表制，有時會因選票比例加總關係而會多出 1 至 2 席，本屆為 122 席。每屆國會大選，由在國會中獲多數或相對多數議席之政黨籌組政府。

9.文化概述

紐西蘭有著獨特又活潑的文化。毛利原住民的文化影響了紐西蘭各個方面，像語言、藝術，甚至是腔調。紐西蘭以英國國會系統為基礎，是經濟與政府結構均發展十分完善的國家。長久以來，紐西蘭一直是擁有主權的國家，屬大英國協會員。

10.毛利文化

紐西蘭的原住民--毛利人，語言和文化在紐西蘭的生活中扮演重要的角色。

11.人民

雖然人民種族與文化多元化，有許多特質可在大多數紐西蘭人身上看到， 如樸實、友善、具創造力。

12.藝術

毛利與太平洋島國， 以及歐洲與亞洲多方影響， 使紐西蘭有著獨特與具創意的藝術品。

貳、參訪機關介紹

一、Te Puni Kokiri(TPK)

Te Puni KoKiri，毛利發展部，導致毛利公共政策影響毛利人的福祉的政策建議。我們只集中在毛利，只有政府部門和毛利人的關係上的主要顧問。我們監測的政策和立法，和我們提供高質量政策建議的政府。我們力爭為毛利人享受更好的生活質量-毛利人，毛利人成功實現可持續水平作為個人成功的組織和集體。我們認識到，不妥協意味著什麼，是毛利人，毛利人取得成功的重要性。在毛利人的發展資源建構資源的投資。

二、Poutama Trust

poutama 是一個獨立的慈善信託基金，成立於 1988 年，毛利人提供商業發展服務。Poutama 努力創造一個成功的企業和毛利人經濟增長的環境。其投資所產生的收入，使 Poutama 從事的活動和提供服務，支持和促進毛利業務發展。

三、Maoris Tourism(NZMT)

四、Te Papa Tongarewa

蒂帕帕是新西蘭的國家博物館，著名的兩種文化，學術，創新和樂趣。我們的成功是建立在我們的關係和能力，以表示我們的社會。

我們的藏品橫跨五大領域：藝術，歷史，太平洋，毛利，自然生態環境。我們的展覽是跨學科和互動，我們有動態的活動和教育方案。我們也有蓬勃發展的商業企業，包括出版部門，業務會議，和零售店。

讀到這裡，我們的法律基礎，領導和贊助商。找出我們與社區的工作，包括族長和博物館，了解我們的標誌性建築和歷史。PLUS 探索媒體資源和就業機會。

五、Whalewatch Kaikoura office

鯨魚觀賞凱庫拉，毛利子南島的大毅大湖部落部落土著卡蒂庫裡人擁有和經營的新西蘭自然旅遊公司多次獲獎。

鯨魚觀賞成立於 1987 年的時候毛利人傷亡凱庫拉的經濟衰退。卡蒂庫裡像比爾所羅門領導人在此困難時刻，相信當地的抹香鯨舉行毛利人社區的失業問題的答案。他們知道他們的祖先 Paikea 已啟程前往新的生活在新西蘭的鯨魚 Tohora 背面。它似乎是適當的 Paikea 的後裔再次騎鯨背面，一個新的生命。

因此，它被證明是。

卡蒂庫裡創始人鯨魚觀賞抵押自己的房子獲得貸款來啟動業務。在初期的乘客乘坐小充氣船前往。充氣時間，被替換一個更大的小船上的觀景台 - Uruao - 直到今天，每一個觀賞鯨魚的船隊數目四個現代化的雙體船設計專為賞鯨。鯨魚觀賞艦隊的擴張需要在整個南灣碼頭建設。它是從這裡，現在所有的賞鯨之旅離開。

由於鯨魚觀賞驚人的成功，凱庫拉是新西蘭領先的旅遊業提供了一個令人興奮的海洋野生動物遭遇的各種經驗之一。該公司已在新的住宿，餐館和咖啡館和畫廊充滿了當地藝術家的作品琳瑯滿目刺激投資。

paikea 和 Tohora 仍然形成象徵性的鯨魚觀賞中心。他們代表了人類世界之間的精神紐帶和自然世界和發言顯露出來時，被尊敬，而不是利用自然界的可能性。

六、Ko Tane night show

Ko Tane，我們竭誠為您提供了一個獨特的文化體驗，您需要通過我們的過去的豐富旅程，讓我們的文化和信仰的洞察力。我們將向您展示我們獨特的文化，因為它已存活和生長在整個世紀以來毛利人來到新西蘭。通過表演傳統 waiata，哈卡，POI 和 TI rakau，我們肯定我們的地方，在我們的文化根源。

我們村裡面的柳岸野生動物保護區，其中有一個專用的新西蘭部分。參觀者可以看到本土鳥類和爬行動物，關閉，查看獼猴桃室內和室外的獼猴桃養殖面積。我們保證，你會看到一個獼猴桃！

我們的部落（族長），藝湖鄉，與基督城面積，Otautahi 我們的祖先的植物和動物的密切聯繫。原本是沼澤，這是許多不同類型的魚類和鳥類，以及亞麻（harakeke）和 TI kouka 的（白菜樹）的來源。前歐洲時代，家庭會來這方面的

以網羅鳥類，收集鰻魚，貝類和魚，以及收集的服裝 TI kouka 葉，服裝，籃子和席子 harakeke。

滿足我們的團隊：我們很榮幸向您介紹我們獨特的毛利文化 ，並期待著你在這裡舉辦高山田根。作為藝大湖 部落的代表，我們邀請您成為我們的一小會兒的部分村莊 ，你學習我們的傳統故事，工藝品和消遣。

七、Te Puia

TE Puia 是在新西蘭首屈一指的毛利文化中心 - 噴薄水域的地方，熱氣騰騰的噴口，沸騰的泥漿池和壯觀的間歇泉。我們的毛利人的傳統居住在蒂華卡雷瓦雷瓦，我們的導遊和旅遊景點，我們的毛利文化，和我們國家的雕刻和編織新西蘭的學校。

我們的人民在毛利人的世界，人與人之間的連接是我們文化的組成部分。卡帕帕（共享起源）定義這個世界，和維持這些關係和整個世代的榮幸。

我們的文化

議會法案建立了新西蘭毛利藝術和手工藝品研究所授予我們的毛利藝術，手工藝和文化監護人的作用。

TE Puia 是國家學校的雕刻和編織。當你訪問的時候，你可以觀看和互動大師雕刻，編織和他們的學生，在我們購買成品藝術品的 Taonga 畫廊禮品店。

超過 40 年，德 Puia 已參與超過 30 wharenui 一次會議（房屋）的整個新西蘭的雕刻，創造了無數訪問該國的官方嘉賓和政要的禮品。我們的最新舉措，特 Kakano 發生在 2010 年上海世博會新西蘭館的中心舞台。

每年碲 Puia 有廣闊的文化節目。許多代表在這些 TE Puia 世界各地的毛利人的傳統。TE Puia 是一個活生生的文化機構。我們的藝術形式和文化是連接過去和未來的途徑。

我們的遺產

TE Puia 需要從原產地的文物特華卡雷瓦雷瓦谷，其噴口噴出的水域和熱氣騰騰的，它是一個強大的能量和自然風光的地方。

毛利人一直生活在該地區近 700 年來，德 Puia 提供了一個機會，以找出更多關於毛利人，他們的文化和土地。了解他們的知識和他們的歷史，一代代流傳下來，這是一個機會。

在德 Puia，指導是我們幽默的自然。它是在我們的骨骼。許多導遊的兒子和女兒，孫子和曾孫的老導遊。為了這一天，我們的導遊和工作人員很多都是原來的人，誰在這個山谷定居的直系後裔。他們告訴已被告知幾代人分享自己的故事。

我們的毛利導遊的土地和它的歷史有特殊的連接，確保旅行團在德 Puia 不同於任何其他在新西蘭。

八、Ohinemutu

查看精雕細刻的毛利集會所，並輸入 1 1901 年都鐸風格的教堂之中熱氣騰騰的地熱噴口，在羅托魯瓦湖的邊緣集。

ohinemutu 是該地區的原始 Ngati Whakaue 解決。被選定為湖邊設置和豐富的地熱能，用於做飯，洗澡和取暖的位置。在歐洲前，Ohinemutu 是羅托魯瓦湖地區的主要中心-遊客和食物，在這個繁華的解決辦法之前抵達到周圍的村莊。今天 Ohinemutu 是羅托魯瓦市的郊區，但村里保留了重要性的意識。站在前院的馬拉埃，從地球下面的攤舖機通過蒸汽上升，你可以感受到這一重大的精神。上雕刻的大型會議的房子是精緻和突出數百鑲嵌閃亮的鮑魚殼。往湖的邊緣，是裝潢華麗的聖信仰的教會。教堂內，毛利人的雕刻和編織面板添加一個獨特的方面，歐洲都鐸式建築。這家百年老藝術性的質量建設的重要性，以毛利人毫無疑問，你離開。一個難忘的特點是蝕刻在毛利人的外衣穿著的耶穌形象的一個窗口-他似乎對你步行穿過湖面。，在 Ohinemutu 你可以看到如

九、Rotorua Skyline

藍天羅托魯瓦複雜位於中部的羅托魯阿高，達山 Ngongotaha 只需幾分鐘。

要開始您藍天羅托魯瓦冒險，悠閒上山纜車，並享有廣泛的意見，羅托魯瓦，周圍的湖泊，地熱區。

在頂部，無舵雪橇的快感，我們的休閒餐廳，美麗的大自然中散步和令人興奮的冒險活動，都等待著你。選擇是你的！

探索此頁規劃您下次訪問羅托魯瓦藍天。

十、Hokianga

短短三個小時奧克蘭向北行駛國道 12 的懷波瓦貝殼杉森林法作為北島的西海岸，歷史性的赫基昂加港未被發現的寶石哨兵的巨型貝殼杉樹木。
也被稱為“特 KohangaØ 德大 Tokerau，大多數毛利人的祖先可追溯到這個海港的發現和解決，使這確實是中華民族的發源地北部部落窩。
保持良好的曲目，訪問著名的如 1400 歲的田根 Mahuta 和 2000 年特 Matua Ngahere 巨頭，也有許多其他森林中散步，包括田徑 Yakas，山步行和 Waiotemarama 貝殼和瀑布各界。然後發現幾個神話般的信號站步行真棒沙丘意見，濱海散步。
許多古樸的村莊點綴在赫基昂加包括雙 Omapere 和奧波諾尼解決，OPO 海豚在 1955-56 著名。從這裡前往 300 米高的沙丘。rawene，新西蘭的第三個最古老的歐洲解決具有歷史性的Clendon府訪問，以及最近完成的紅樹林散步。kohukohu，是一個歷史性的的木材廠鎮，而歐洲第二古老的結算 Horeke 是一個歷史悠久的造船鎮。附近 Mangungu 團樓是第二次簽署的“威坦哲條約”的網站。
赫基昂加具有廣泛的住宿，適合所有預算的需求，民宿，農場住宿，背包客旅館和汽車旅館和露營地。
還有很多看，做和探索，包括小馬跋涉，工藝路線，雕刻，布什散步，沙丘，釣魚划船，游泳，高爾夫球場，博物館，在許多咖啡館和食肆的食物或只是在這個美好的輕鬆容易氣氛。
新的汽車輪渡 Kohu 的鐳 Tuarua 需要上升到 21 車渡，整個赫基昂加港提供了一種快速，舒適的行程。首先從附近晚上八時 Kohukohu 縮小 Rawene 7.30 和最後一次航行的帆船，離開半小時從 Rawene 和變窄小時的。

十一、Hokianga Bone Carving Studio

如果你想了解如何創建和設計你自己的骨雕刻我的幫助，那麼你只是一個電話或點擊即可。在我 17 多年的雕刻，據我所知，沒有其他的雕刻師，教我做的方式。你畫你的設計（我的幫助，如果需要的話）和你砍，塑造和文件與我的指導各地。在我們的家庭工作室，它看起來在赫基昂加港完成所有的骨雕。如果你住在一個宿舍或背包，我們去接你在上午 9 點左右拖放你回來時，你已完成（有沒有時間限制是多久，它要以做骨雕）。只是放鬆和享受我們的熱情好客，你對你自己的特殊骨雕工作。（提供午餐）聽取午餐毛利人的傳說與神話。

十二、Footprints Waipoua-Twilight Encounter

精神的懷波瓦森林環境提供了一個難忘的遭遇與一些在世界上現存最大的貝殼杉樹木一個自然的階段。步進入我們的世界“，讓我們的當地導遊帶你難忘的旅程上，通過自然進化的階段，同時提供了一個神話和互動的生活在森林解釋，。曙光相遇（4HR 旅遊出發，下午 5 點及返回晚上 9 點）設置從赫基昂加轎車教練，你的毛利導遊會向您對您的訪問強大懷波瓦森林的協議。步入我們的特殊的世界，你將走在相同的恆星，指導我們的祖先庫普從傳奇 Hawaiiki 新西蘭。對森林的路徑，我們見面，已經在他到達之前的巨人和站在基督誕生前的樹木。早期毛利人與森林和深刻的精神方面，他們仍然有越來越多的巨頭舉行了，你會體驗到的親和力。了解豐富的鳥類生活和其他動物，棲息在森林和見證的生活，每天到晚上轉向過渡。你的毛利導遊將涉及森林的故事和傳說，其神，和其他精神居民。他們將迎來與脊柱刺痛 waiata（神聖的聖歌）的參天大樹。您將學習如何毛利用於藥用植物。隨著夜幕降臨，最羞澀的森林生物喚醒，並開始對他們的工作。您可能會遇到像 WETA，夜間活動的鳥類，鰻魚，淡水龍蝦，或壯觀，但稍心寒的巨型食肉“貝殼”蝸牛昆蟲。深在參天大樹之間的森林和夜行性動物的覺醒的聲音包圍，你會遇到特 Matua Ngahere - “森林之父”。在 3000 年和 4000 年之間，他是世界上歷史最悠久的著名貝殼樹。您的導遊將迎接這個巨大的，作為老朋友。旅遊的亮點將是“森林主會議 - 巨田根 Mahuta！你的指南將正式迎接沉默的巨人，然後突然你站在黑暗關閉他飽經風霜的古四肢似乎掌握在星星和森林是無聲的，但其晝伏夜朦朧喋喋不休之前，他的主權相形見絀。在這一獨特的遭遇結束，你將被退回到您在赫基昂加住宿。

十三、Waitangi Treaty Grounds

懷唐伊，俯瞰島嶼灣，是新西蘭的前著名的古蹟。

正是在這裡，1840 年 2 月 6 日，毛利人與英國王室之間簽署的“威坦哲條約”。條約的理由是 506 公頃懷唐伊國家信託房地產，這是有天賦的勳爵和夫人 Bledisloe 國家在 1932 年的一部分。在禮品的契約，主 Bledisloe 規定，房地產永遠是對納稅人的負擔，因此它是不是政府資助。房地產管理懷唐伊國家信託董事會，其成員代表新西蘭人民的各個部分。

該條約的理由的功能包括：

條約之家 -建的第一位英國居民，詹姆斯·巴斯比和他的家人。這是新西蘭歷史最悠久，參觀人數最多的歷史建築之一
特 Whare Runanga - 完全雕刻的毛利會堂，這是代表所有伊威在新西蘭（地區部落）
ngatokimatawhaorua - 世界上最大的毛利人的禮儀戰爭獨木舟
氣勢海軍旗桿 - 這標誌著首次簽訂“威坦哲條約”的地方
懷唐伊遊客中心 - 視聽節目概述了懷唐伊歷史和海灣群島和現場文藝表演
禮品店 - 正宗的禮品和質量紀念品
文物廊
導遊和文藝表演
為失學兒童和成年人的教育方案
waikokopu 咖啡-榮獲美食，美酒和認真做好啡咖
懷唐依咖啡店(裡面的入口處）提供了一個廣泛的飲料和美味小吃
具有豐富的本土鳥類生活的廣泛的公園一樣的理由，文物園林，樹木和紅樹林浮橋
島嶼灣的壯麗海景
各種場地可供租用婚禮，週年紀念，私人宴會和小型會議。你可以選擇與壯麗的海洋景觀，異國情調的原生灌木，全國意義的歷史建築和園林，以及現代化的會議室餐飲設施的草坪。帳篷也可供租用。
懷唐伊國家信託房地產也是壯觀的 18 洞懷唐伊高爾夫球場，的懷唐伊保齡球俱樂部和島灣遊艇俱樂部。
叁、考察的目的
本人希望可以透過本次前往紐西蘭的機會，來學習紐西蘭當地原住民族同胞，他們對於土地、文化、自然生態等等....方面的保存及發展都是本人要學習的方向。當然最重要的就是要學習紐西蘭原住民族對於自己原住民文化的認同跟自我的意識。最後更希望可以將紐西蘭原住民族他們在推動原住民觀光產業發展的模式帶到南庄原住民地區來推動，在以策略聯盟的概念來串連並培訓南庄地區的原住民業者，透過適當的媒體跟廣告將南庄地區的原住民觀光推銷出去，達到帶動南庄原住民地區的觀光產業發展。未來更希望可以與其他縣市的原住民觀光地區結合，成為屬於台灣原住民觀光發展的旅遊地帶，在台灣發展世界觀光的腳步上，讓全世界各地前來台灣遊玩的朋友們可以體驗感受台灣原住民同胞的特有文化。

在文化觀光化的潮流下-親愛的部落!你準備好了嗎?

洪湘雲

國立台東大學公共之文化事務學系南島文化研究所研究碩士班

一、最開始的初衷-文化

排灣語「文化」叫 kakukakudjan 意指過去我們至今一直在做的慣習，就是 culture is ordinary! 可是原鄉許多的生活方式不斷被放大於這一個別於主流的生活模式。我們看似平常的食、衣、住、行被「特殊化」，於是，我們有了普世說的藝術品、有了文化表演節目、有了觀光客、有了資源、有了錢，於是我們被商業化。

> 我是誰一點都沒有改變，因為我是毛利人，所以讓我更強壯!每一個在我身邊的故事都是真實的，每一首我唱的歌都是祖先流傳給我的。而這些從過去至今也不斷的發生在我及我的族人身上。(2012 Alvalei 採訪)

這是在參訪紐西蘭時一位毛利大哥說的話，他不知道什麼是「文化認同」及「文化再現」，因為他說這是給還未對自我文化覺醒的人警惕字眼。是以，Raymond Williams 拋開了文化乃藝術產品這狹義的文化觀念，道出「文化是平凡的」，是從生活開始的，是共通擁有及分享的社會。可悲的是政府似乎還未察覺文化的多重含意，總是老調重彈。過去參觀原住民族文化的觀光行為模式，常不自覺的在觀光客面前扮演著脫離現實的文化，卻換來原鄉的文化不斷以這樣的方式被當作展示品，而招致該文化被商品化及空洞化，更是為多元文化的台灣南島民族文化趨於一致性及質變質。

二、亦敵亦友的政策

原鄉地區在觀光政策上的文化活動、地方產業、環境生態、空間景觀等規劃常常是由上對下，如同原民會過去的「重點部落計畫」執行內容，無論是來自於非政府組織、學者專家、或官方政策的計畫，常以吸引觀光客為考量、缺乏自主性，也不易在觀光發展中看到真正受益者。因此，商業機制大過於文化價值的標準，往往成為支配原住民觀光模式的方針。儘管原民會在推動的重點部落計畫的基本的理念就是希望以「部落」為主體，作為最基層的單位。經由部落族人的參與，在計畫的問題中發現需求，進而提出計畫。甚至計畫的執行，都希望透過全體部落居民的參與，凝聚出部落意識。可是回到頭來，我們還是不難發現大部份部落的自我定位愈來愈模糊，甚至推廣文化的發展模式普遍相似，失去在地的特色。

由於國家的政策所扮演之立法及行政角色，常被視為民間組織為阻礙者。而非政府組織有時過於濫用其社會角色及資源，被政府視為需要加以控制，導致政府及非政府組織間常處於對立的狀態而影響觀光產業之發展，像是花東地區近年來較俱爭議的美麗灣事件的飯店經營及阿朗壹古道交通問題等。然而不得不提的是原鄉地區交通設備的便利性不足或設備老舊，許多據點的交通尚無系統性的整合，導致車程過長，使得很多旅客疲憊不堪且較偏遠的觀光據點之基礎公共建設不足也間接影響地方觀光之服務亦不夠優質化。最後導致台灣原鄉地區觀光據點普遍缺乏整體性之系統規劃、過度開發及未考量環境承載力及在地生態的特殊性。

目前台灣觀光規劃必須與國家政策及各民間機構合作，並確認及釐清觀光政策及實施手段，以及建立制度來增進各組織間的合作關係。所以整體來說，政府在觀光發展中，所扮演的角色及功能是確定台灣觀光業的社會及經濟力量、促進觀光業利益在社區認同、提供足夠促進發展之基本設施及確保設備足夠供遊客及居民使用等。因此，政府除了規劃景點基本設施之外，更應依區域發展訂定適宜之觀光政策，像是產品發展、了解市場及提供相關訊息、提供教育訓練、針對公共建設進行規劃、輔導民間組織及全球經濟動向。此外，針對原鄉地區對土地使用分區管制規則與相關土地使用控制進行規範，將需要保護之地區與適合商業發展做區分，使資源地區受干擾的程度降至最低，並進行有效的控制及管理。

三、美麗的連結-專業工具

每一個國家的觀光發展機制都脫離不了大環境的支配及政策的導向，而最快的方法就是從中找尋自我文化的定位及最適應在地發展模式的輔導工具。而不能否認的是推廣部落觀光時，與專業的商業工具(商業行發策略及媒體宣傳等)是必需連結在一起的。在參觀紐西蘭時，雖不時看到現代化的元素(餐廳、影音設備)，但卻不會因此感受失去文化歷史的素養。特別是毛利人以文化為定位的核心觀念都充份顯現在整個導覽中，讓我們了解其到故事敘述性的穿透力價值很高。

1. 文化中介者

原鄉地區要先解決的就是觀光與在地文化的衝突，過去傳統的大眾觀光之旅遊型態，雖然曾經帶動了許多地區的經濟發展，但伴隨著大量湧入的觀光客，不僅為當地帶來了許多的環境問題，甚至，並非所有的觀光地區都能夠因此而獲利。由於觀光客的大舉入侵，侵犯了在地原住民的生活領域及隱私，而觀光客與在地族人間更因為文化背景的不同，而產生了文化衝擊、族群優越感或劣等感的價值觀對立，而導致部份原鄉地區的社會，反彈的現象逐漸浮現。

其中「文化中介者」[3]扮演相當重要的角色，因為在地原住民本身便是觀光地差異化的核心要素，在地居民應了解自身地方文化，建立承繼與發展地區文化的機智，並以此為基礎，再將在地的的生活方式不斷地創造出來，展現出在地知識、教養與地方的文化，並能進一步成為能解說自己地方文化的解說員。

由於原鄉過度、無節制的消耗觀光資源，而使得地區的環境品質逐漸下滑，不僅影響當地居民的居住品質，連帶的也造成觀光吸引力降低，而成為一種惡性循環。觀光若不能與當地居民建立良好的互動關係，並配合地方環境及資源承載量，觀光事業便會面臨難以永續經營的嚴重問題。然而，在紐西蘭的 Te Puia 是 Rotorua 相當重要的毛利文化園區，這次的參訪行程讓大家感到非常震驚及敬配。不管是在文化村內設立有全紐西蘭最大的毛利工藝美術學院還是地熱保留地與體驗及毛利文化表演都可以看出文化與觀光之間的平衡讓我們感到非常的感動。文化似乎領導觀光，同時也在的文化教育傳承做了一個非常重要的典範。例如 marea 家屋的故事導覽，讓我們可以透過解說員感受到文化的認同及源頭都是從 marea 家屋開始。還有傳統的編織藝術在毛利族教師現場採收亞麻並編織製作，或者是只招收男生的雕刻班，讓我們看到他們傳承的決心及資源整合也是需要經過不同的經營模式及學制才得以形成現在的心血。

[3]文化中介者指在地居民及外來團體的重要橋樑，同時必需具備在地生活習性深度的了解及提供外來團體來當地的認識及充份溝通，通常是部落的重要幹部。

Te Puia 工藝學院教師以就地取材取得天然麻繩材料並現場示範教學。	Te Puia 的雕刻班擁有完整的學制及獎學金制度，讓學員可以充分在傳承文化技藝的學習。

不難發現毛利族人在觀光組成要素及條件結合許多不同的商業工具於建立觀光事業之目標為何，及其構成之要件和必須具備之條件，是非常明顯的看出他們的規劃目標不儘提高遊客的滿意度、經濟的改善及成功的生意、資源資產的保護、社區及地域的整合。再者是其觀光機構構成要素是與發生觀光行為的觀光客（主體）接受觀光的觀光地（客體）、作為此兩者間媒介的觀光事業。然而最重要的是毛利人族他們具備條件同時是俱有觀光地的個性化、主客關係、甚致是文化中介者的重要性、分擔與合作提攜、服務文化的創造。

2. 部落資訊整合

原鄉部落仍然相當依賴政府的資源，一旦政府的資源結束，部落就陷入發展停滯的現象，像是之前重點部落期間活絡的情形亦不復見。但除了公部門的資源外，事實上民間組織也可以是一個提供資源的管道，如何協助部落進行資源整合，及行程管理的配套措施以及有效運用相關資源，是政府單位的責任，更是在地族人要集結資源整合應先做好的功課。

紐西蘭的 Footprints Waipoua 的行程，又是讓我為之一亮的觀光策略手法，特別是該公司將觀光的時間改為晚上，讓夜晚的行程多了一份神祕及獨特性。夜晚行徑森林的當中，聽著許多不同的毛利族人與大自然互動的故事中，可以體會他們對環境的維護是非常的細心。當我們到達茂密森林的入口處，順著木

橋走向樹林深處，終於看到了一棵參天的 kauri 樹，樹幹粗得 10 多個人都無法環抱。導覽人員在解說之後請我們安靜下來並在黑暗中唱起了毛利人的歌曲，洪亮的嗓音在森林中回蕩著，雖不是很聽不懂歌詞內容，但卻可以感受到毛利人對自然的歌頌。

大眾旅遊能接觸到真實文化的深層面的一種旅遊型態，是以「持續可能」作為永續目標而發展出來的觀光，不知照顧觀光活動中主客交流的需求之外，同時並兼顧維護文化與環境，並不是一昧地迎合觀光期待，有時教育觀光客其節制與自我的規範，朝向自律的觀光發展，不僅可提供遊客愉快地體驗自然與文化，也是一種持續可能、永續經營的新時代的觀光型態。

四、文化觀光化-互為主體

原鄉地區從事觀光商業行為中，儘期盼追求在地居民與觀光客之間的相互了解、尊重在地原住民族社會的文化傳統，並進一步達到推廣及發現文化的目的。是關照地方資源、生活文化以及追求活化環境的一種觀光型態。從過去台灣原住民族的歷史困境可以體會弱勢族群的生存空間在國家機器及資本主義的夾攻之下，被忽略甚致邊緣化。國家的土地政策及所謂的原住民基本法內的原住民傳統領域並無法使族人在在本有的生活空間中進行傳統生計活動。如今原鄉地區因文化觀光的影響，造成家園的開發，及生活的變質使得部落又再經歷一個無形的二次殖民，被迫迎合觀光客追逐異文化情調的一股熱情，再次使文化商品化。那麼，文化觀光化的背後雖說是解決原住民生計困境的方案，還是又使我們再次陷入另外一種「由上而下」的權力模式呢?部落及外來者之間是否真的能以「互為主體性」的互動模式一起達到雙贏呢?以下是參訪紐西蘭之後的分析:

(一)文化觀光

首先是少開發原鄉原住民族的居住區，儘可能保「人」在其自我空間的原有面貌的生活模式，因為這乃文化最大的根本。且由於原鄉地區往往在發展觀光都是以硬體設備為原則，少人「人在軟實力」上的潛力，才是真的最貼近文化個性的原貌。紐西蘭的毛利族人擅長以說故事的方法，介紹觀光客他們的歷史、展演他們的歌舞表達他們對文化的驕傲。以獨特文化體驗活動及儀式無形地接近的他們在自然與人文的相互作用中達成整個旅遊過程最感動的體驗。不論是被重建或是新創造出來的文化演出，都自然成為他們對自我認同的歸向。

右圖為在地毛利族人用故事說明在地天然環境與毛利人生活的經驗於 Te Puia。

(二)活生生的廣告

一個對自我文化意識高的族人，不難發現他們言行舉止及外在展演都是可是很強烈的表演「我是誰」。紐西蘭的毛利族人就像是個活生生的廣告宣傳單，穿戴的都是他們最具代表的毛利文化的工藝品，很自然的展現及推廣他們的文化在一般的生活慣習中。又因獨特的文化特性而成為具有觀光資源的價值。此外，還他們上身的刺的圖紋，更是讓我們眼目無法不去注視及了解其背後祖先傳承符號。

(3) 生態博物館觀光

有些台灣的平地觀光客不僅未能具有「文化觀光」的態度，更缺乏「生態觀光」的理念。因此，當原住民部落無法提出有效的管理辦法、或是其「部落公約」缺乏約束力量時，平地觀光客的掠奪性觀光行為，往往使部落在尚未掌握住錢潮之前，其自然生態即已經付出慘痛的代價。生態博物館是在地「記憶的連結」及「文化涵養」的表現，是一種重新認識地方價值、營造可生存並可延續的地方文化。

原鄉地區當今有名的生態博物館真不少，但卻不是以博物館三個名稱去定議其稱呼。會這樣詮釋乃是筆者從在地對當地生態知識及文化的了解在觀光發展的機制有類似博物館的價值，但卻不像當今政府體係下的「博物館」制度死板板，毫無生趣。紐西蘭北島的懷唐伊條約簽署地，提供我們一個學習毛利文化和與條約簽署相關歷史事件的機會。我們不僅參觀條約屋，也看到條約原件複製品更是看到全紐西蘭所有部族的雕刻在的 marae 裡。此外，特別的就是這國家最大的毛利戰船不只是擺放給遊客看，更是在每年的慶典來運用戰船慶祝懷唐伊條約的簽定。物質文化不當只是展示文物還是活生生應用在當地的生活慶典上。懷唐伊不但是一個接受文化教育的好地方，同時也是一個值得探索的美

麗海灣。這裡有許多白人政府最早上岸紐西蘭的故事，也留下許多當時的政府與毛利人相處的老照片。反觀於台灣，特別是民間與政府的的博物館都有很大的落差。不管是在導覽人員在詮釋館內每一件文化或敘述自我故事的時候，都可以看出毛利族人對他們文化引以為傲的表情, 可以是相對的，台灣博物館的員工大多是屬於以學歷及專業取勝為基準，較少看到原住民族人去詮釋自己的文化。在表達文化之精髓，難以觸碰文化的靈魂。

右圖為在毛利人解說戰船的故事及其功能於懷唐伊條約簽署地。

(四)紐西蘭文化與生態環境案例分享-災後重建

地區介紹(霍克斯灣大地震)	1931 年 2 月 3 日和台灣一樣位於太平洋邊緣島國的紐西蘭北島，遭受芮氏規模七點九大地震的襲擊，沿岸重要的港口城市「納皮爾」頃刻間因為建築物瞬間陷入一片灰白煙塵中，但無情的是悲劇並未就此打住，隨即而來的火災延燒了三十六個小時才宣告休息，納皮爾彷彿歷經了一場戰爭。Hawke's Bay Earthquake 大地震共奪走了一百六十二條人命。紐西蘭先鋒報（New Zealand Herald）形容當時的災情讓納皮爾成為「巨大的廢棄物傾倒場，而且讓人覺得看到了世界末日」。
文化連結	霍克斯灣到處都有完整毛利歷史和神話傳說，但災難的發生使當地的毛利文化留下歷史上的一道傷口。在整整一分半鐘的時間內，霍克灣連續發生了兩次地震，震中納皮爾幾乎全毀(2008 外灘畫報)。而這次地震也被稱為是“紐西

	蘭歷史上遭受過最慘重的一次自然災害破壞”。
觀光政策	紐西蘭政府透過建築物強制投保地震險成立「國家地震保險基金」作為日後發生地震善後的基金納皮爾居民靠著地震記憶和重建留下來建築遺產; 且建築師雷尼·納楚許(Rene Natusch)也在小鎮上納皮爾的一片空地前建一座新的公共建築——『市場籌備大樓』，將一個原本單純的港口城市及曾遭受重創的小鎮轉為紐西蘭北島的觀光重鎮。地震留下的廢棄物如今在納皮爾海濱的散步道，被規劃成納皮爾人的前花園，鋪上了泥土種下了花木。也用廢棄物搭設而成的貝形音樂台（Soundshell）、微若尼卡太陽灣、柱廊等紀念性建築物，不僅在海濱散步道，許許多多記憶地震的物件，就藏在這座城市的角落裡。
文化及商業的平衡	新的政策靠著不同族群的代表及在地政府及有志的企業協助下，用他們的力量及自己的方法，相互合作為納皮爾創造新的文化生命力。建築風格並融合毛利文化元素進行重建，在海濱散步道的地震紀念拱門上面並刻著：「人若缺乏願景便會枯萎。」而之後納皮爾也成為全世界的 Art Deco（裝飾藝術）首都！(2005 廖嘉展)」災後的殘破物品似乎告訴著當地人，我們的家園雖然遭受無情的重傷，但是我們卻還在，生命的力量就還在。

誰是這個災難的主體及客體，已愈來愈模糊!在地的毛利族人強化他們的主體性及他們與大自然的生態的互動中復原和重建的原有的生活面貌，甚致更好的生活情境。

五、堅持的力量-認同

部落發展觀光產業並非唯一的目的，紐西蘭的毛利族人所關注的發展重點，常擴及於如何在此過程中，重建傳統文化的生活智慧、尋回族群認同與自信。就像在這次參訪紐西蘭觀光政策當中，莫過於 Te Hana 行程給我很大的感動及熟悉感，因為他們整個的經營模式很像現在我們在台灣各地社區發展協會推廣部落文化的經驗。特別是在地 marama CEO 及部落主席在 Te Ao marama 部落無私的付出及對文化推廣的夢想不斷的堅持及永不放棄，才得以慢慢成形到至今的

現況。他們足足有有四年沒有薪資的支付，靠著對文化的執著，感動我們在場許多伙伴。Te Ao marama 整個經營模式從過去至今的發展模式，不只是重建在地的文化，更是凝聚族人的向心力。就如同 David(參訪行程紐西蘭在地的地陪)父親說「如果我們觀光政策是以文化為目的的話，那方向是不會錯的。」不過這可不是光說不練，必須的實際去執行，真的遇到困難時，文化會教你要怎麼做。總之，做了再說，沒有遇到困難怎麼知道我們會不會迎刃而解。

六、再問一次，部落你好嗎?

部落文化觀光化不僅要了解當地的文化，用熟悉的生活態度在領受生命過程的變化。單單的就是用部落一貫開玩笑自嘲的方式及一杯酒精濃度不太夠的「保力達」、及放鬆神經的「口香糖」4，聽他們說不太順的中文文法。用最無形的力量及在地人的眼光推廣文化在無止境的商業財富。

過去在筆者在看待部落族人的社區營造模式，起初常會帶著不解的心，不懂是什麼讓各各有能力的他們有錢不賺，卻要做這一份吃裡不討好的工作。但是他們卻是如此的認真、不努力不懈，賠了時間 、賠了金錢。讓我那一份對「社區營造」等同「不明資金流動平台」的印象有了很大的改觀。看著他們、我深深覺得我需要改變我那僵化的想法，觀望了二、三年再深入的了解，看到了許多的感動、許多的淚水及心疼。其實原鄉的社區營造可以不再那麼「公式化」。當一個人真心做一件事的時候，千萬不要那麼快否定他的誠意，更何況是被打壓很久的文化。記得部落的營造員曾說:「每一個人應該在一生中至少為一件事情，掏空自己一次，並很努力的扮演應該是自己的自己!」而這個自己就只是想單單做部落的孩子、學習那取之不完、用之不盡的祖先的智慧。近幾年來，筆者的部落在社區營造在政府及非政府組織團體的協助之下，致力於排灣族童玩發展，已有一番小小成就。當中的酸甜苦辣是真的進入執行層面時無法述說的情懷，但卻是培養部落居民的認同及文化涵養的重要過程。更是讓身為部落一份子的我更可以感受到部落的力量及動力。在我撰寫此文章的過程中，我可以很羞愧的告訴大家，我不太會說我的母語、甚至和老人家溝通都有很大的問題。要讓我很驕傲的告訴別人，我是原住民!我真的有點不配。不過，今天，我很努力、很努力的在追尋祖先的腳步、學習他們的智慧及語言。因為我知道，今天我不這麼做的話，這一個擁有幾千年的文化會有社會的變遷下被同化，甚至走

[4] 檳榔。

入歷史。

親愛的族人們!我的部落起初是以「教育」及「文化」為出發點，但卻搭上政府的「社區營造」系列的活動。我們不斷的透過部落的議事平台及在族人的興趣發展，歷經磨合及培養我們對文化的敏感度及向心力。觀光，這學術上的字眼，在我的部落是長久的短暫政策，卻也是我們推廣文化及改善生活的另一項 part-time job。那麼，你的部落呢?

肆、紐西蘭研習影像紀錄

附件一、赴紐研習人員甄選資料

附件二、行前研習課程資料

附件三、赴紐西蘭期間研習資料

附件四、研習期間工作日誌

附件五、研習成果發表會資料