

# 國立屏東商業技術學院

## 企業管理系

### 學生專題論文

#### 休閒農場之競爭策略分析---以走馬瀨農場為例

指導老師：林俊昇 老師

班級：二企四

學生：89102016 蔡麗婷

89102029 黃祝雯

89102030 吳書儀

89102041 郭振家

89102048 石育禎

中華民國九十一年五月

# 目錄

摘要.....	1
第一章 緒論.....	2
第一節 研究動機.....	2
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究範圍.....	4
第四節 研究流程.....	4
第二章 休閒農場簡介.....	6
第一節 休閒農場產業定義.....	6
第二節 休閒農場產業概況.....	7
第三章 競爭策略探討.....	17
第一節 競爭策略.....	17
第二節 策略群組.....	21
第三節 策略分析與選擇.....	26
第四節 關鍵成功因素之探討.....	28
第四章 研究方法.....	34
第一節 研究架構.....	34
第二節 研究方法及工具.....	35
第三節 研究對象.....	36
第四節 研究假設.....	36
第五節 研究限制.....	36
第五章 產業競爭分析.....	38
第一節 總體環境分析.....	38
第二節 五力分析.....	41
第三節 產業特性.....	49

第四節 產業關鍵成功因素.....	50
第五節 休閒農場的策略群組分析.....	52
第六章 個案探討--走馬瀨農場.....	57
第一節 個案簡介.....	57
第二節 走馬瀨農場的 SWOT 分析.....	66
第三節 走馬瀨農場的關鍵成功因素.....	68
第四節 走馬瀨農場的競爭策略分析.....	69
第七章 結論與建議.....	73
參考文獻.....	76
附錄一 走馬瀨農場訪談內容.....	79
附錄二 各家休閒農場的產品線廣度.....	90
附錄三 休閒農業輔導辦法條例.....	91
表目錄	
表 2-1 休閒農業政策發展年表及內容.....	10
表 2-2 政府專案輔導休閒農場一覽表.....	12
表 2-3 台灣休閒農業依經營主權分類一覽表.....	14
表 2-4 台灣休閒農場依資源基礎分類一覽表.....	14
表 2-5 設立休閒農場所需的資源條件.....	16
表 3-1 策略群組的相關研究.....	22
表 3-2 策略群組構面區分表.....	24
表 3-3 移動障礙的來源.....	25
表 5-1 83-87 年台灣地區主要觀光遊憩區人數統計分析.....	39
表 5-2 台灣地區主要觀光遊憩區人數 7-9 月統計表.....	40
表 5-3 休閒農場之策略群組分析.....	54
表 6-1 走馬瀨農場產品組合的廣長與長度.....	64

表 6-2	走馬瀨農場之 SWOT 分析.....	66
表 6-3	走馬瀨休閒農場競爭策略分析.....	72

## 圖目錄

圖 1-1	研究流程.....	5
圖 3-1	產業五力分析圖.....	18
圖 3-2	競爭策略與競爭範圍.....	19
圖 3-3	策略發展基礎的可能根源.....	21
圖 4-1	研究架構.....	34
圖 5-1	總體環境的角色.....	38
圖 5-2	休閒農場的五力析.....	47
圖 5-3	休閒農場的策略群組.....	53
圖 6-1	走馬瀨農場附近風景圖.....	58

## 摘要

台灣農業在不同的經濟階段中，整體經濟活動有不同的改變，隨著國民休閒旅遊需求不斷地激增下，休閒農場的發展遂成振興農業與解決國民休閒旅遊的一個選擇。隨著這種遊憩需求的轉變，休閒農場的經營成為政府推展休閒農業的一項重點。而有些設立休閒農場的經營者，不懂得如何善用農場的核心資源，而喪失其應有的競爭優勢，因此本研究將探討休閒農場在經營上的思維，試圖建議經營者在競爭策略、行銷手法及市場定位的決策。

因而本研究目的有以下四點：

- 一、 探討目前休閒農場的總體環境概況，了解整個發展產業趨勢及產業關鍵成功因素，讓業者欲投資時，了解本身是否具備資格。
- 二、 探討策略群組，檢視經營型態的內、外在條件因素，找出適合經營型態的競爭方式。
- 三、 分析休閒農場投資者在休閒農場產業競爭上所必須採取的競爭策略。
- 四、 以個案分析休閒農場經營的現況，以供休閒農場經營者做為決策上的參考。

研究所得結果如下：

- 一、 得出策略群組的型態及構面，為休閒農場找出適合的定位。
- 二、 從個案中得出休閒農場的外在環境及內在優勢的相互配合。
- 三、 在經營策略上，研究出休閒農場競爭策略及關鍵成功因素。
- 四、 綜合全文，對休閒農場環境及經營提出建議。

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

隨著台灣經濟快速的起飛，整個產業結構也跟著時代做快速的調整，從光復初期的農業社會，轉型為工業社會，這個轉變改善了大多數台灣人的生活品質，所得也有了明顯地增加。最近幾年來，為追求更高品質的享受，使得高附加價值的服務業如雨後春筍般地成立，在產值方面，服務業更是超越了製造業，行政院主計處「國民經濟動向統計季報」所公佈的數據顯示，服務業在民國八十八年的產值占台灣地區國內生產毛額（GDP）的 64.25%，明顯高過製造業的 33.19% 及農業的 2.56%，促使工商服務現代化。

然而在成功轉型的背後卻隱藏了一個問題---農業生存問題。由於農民所得成長遲緩，不僅成長速度落後都會區一大截，甚至趕不上物價成長的速度，因此在生活品質的改善上，無法得到實質的助益，城、鄉差距也隨時間而逐漸加大。同時農村社會也面臨了一些問題，如農業人口老化、人口外流 等，成為政府急待解決的問題。

而政府早在二十年前即開始重視農業生產結構改變的問題，因此提出了許多振興農業的方案，試圖以適當的調整農業結構，來解決農業勞動力不足及老化等等的問題，以拯救衰竭的農業經濟。在方案中包括了結合農業生產與休閒活動的休閒農業，政府除了在全省各地設置許多休閒農業區外，也積極輔導經營不佳的農場轉型為休閒農場，其中不乏有成功的個案但也有某些農場因缺乏有效管理，導致經營仍未見轉機，因此成效不如預期。

在台灣休閒農場發展已有十餘年的歷程，雖然它的發展並不十分成熟，但它在總體環境卻擁有相當多的有利發展條件，例如農場可提供遊客參與農事生產，使遊客盡情享受田園樂趣，更能讓身心健康方面得到正面的幫助。這種健康休閒的活動，對長期飽受生活壓力的都市民眾而言，無疑是一種紓解壓力的最佳管道之一。

自從週休二日措施的實施及國民參與旅遊風氣的日益盛行下，若能有效改善休閒農場的措施，並考慮在現有的資源及整體環境下，依其實際的旅遊需求進行規劃，避

免資源無謂的浪費，提供一個舒適的旅遊環境及休閒空間，讓業者擁有足夠的條件與社會來做競爭。以長期來看，休閒農場發展是具潛力，值得去投資的產業。

自 2002 年加入 WTO 之後，農業承受外來的競爭壓力越來越大，有鑑於此，本研究便想深入了解如何為農民在大環境的轉變下找到出路，讓農業永續經營。特別以休閒農場為例，探討目前的休閒農場，因其具備不同的資源條件及背景，而採用哪些不同的競爭策略以提昇農場經營競爭力，進而增加農民收入和改善農村生活環境。

## 第二節 研究目的

休閒農場本質上是屬於企業組織的一種，而企業的目的，就是創造最大利潤得以永續經營。一個企業要能經營成功，必須明確地建構其經營方向與目標，因此除了擁有良好的經營管理信念外，更需制定一套可行的策略規劃，兩者相輔相成，才能有效地落實及達成其企業理念與目標。

以目前休閒農場的情況來看，大都缺乏良好的經營管理及可行的策略規劃，而導致休閒農場在經營的成效不彰，究其原因仍為休閒農場的經營者本身欠缺經營的專業知識與有效的組織能力，因而無法善用自己獨特的資源特色制定出適合的競爭策略，因此農場在價格惡性競爭下求生存。

再者產業內的農場可能因其經營型態及其他內、外在條件因素的影響，導致其面臨的競爭環境及企業活動均有所不同，雖然同屬一個產業內，卻可區分成不同類型的休閒農場，彼此間的產業環境、競爭者以及產業的關鍵成功因素，也都會隨之不同。

有鑑於此，本研究希望將競爭策略的觀念導入休閒農場，讓業者能夠瞭解到策略規劃的重要性，並透過 Porter 的五力分析及產業特性，歸納出其產業的關鍵成功因素，並以策略群組的方式，區隔出產業中的可能群組為何及群組間的差異所在，並藉由研究個案農場進行觀察與評析，以推導出有助於休閒農場未來發展策略，提供可行的經營方向之建議，給目前及有心加入此行業的業者作為參考之用。同時期望透過此研究，能使未來的休閒農場產業發展茁壯，提昇經營的競爭力。

### 第三節 研究範圍

本研究的範圍主要是針對休閒農場競爭策略加以探討，透過相關的文獻收集及農場個案訪談的方式，進一步了解休閒農場的關鍵成功因素及產業中農場的經營策略取向（如：競爭者策略、產品策略、市場策略、供應商策略、通路策略等）。

雖然目前台灣地區有些農場以休閒農場為名，但經營的實際內容卻缺乏休閒農場應具備的條件，因此在研究對象係根據行政院農委會依「休閒農業輔導辦法」所規範之程序，取得休閒農場登記證，成為合法經營之休閒農場為主。

### 第四節 研究流程

為達本研究之目的，本文之研究流程如圖 1-1 所示。

- 一、首先針對研究動機與目的來確定研究主題，並確定研究範圍。
- 二、蒐集有關休閒農場、競爭策略、關鍵成功因素、策略規劃等各方面的相關文獻及資料，進行分析與探討。
- 三、彙整文獻、建立本研究架構並提出研究假設。
- 四、根據所提出研究架構設計訪談個案農場的問題。
- 五、進行個案農場的訪談相關事宜。
- 六、針對個案農場訪談的內容進行整理分析。
- 七、結論與建議

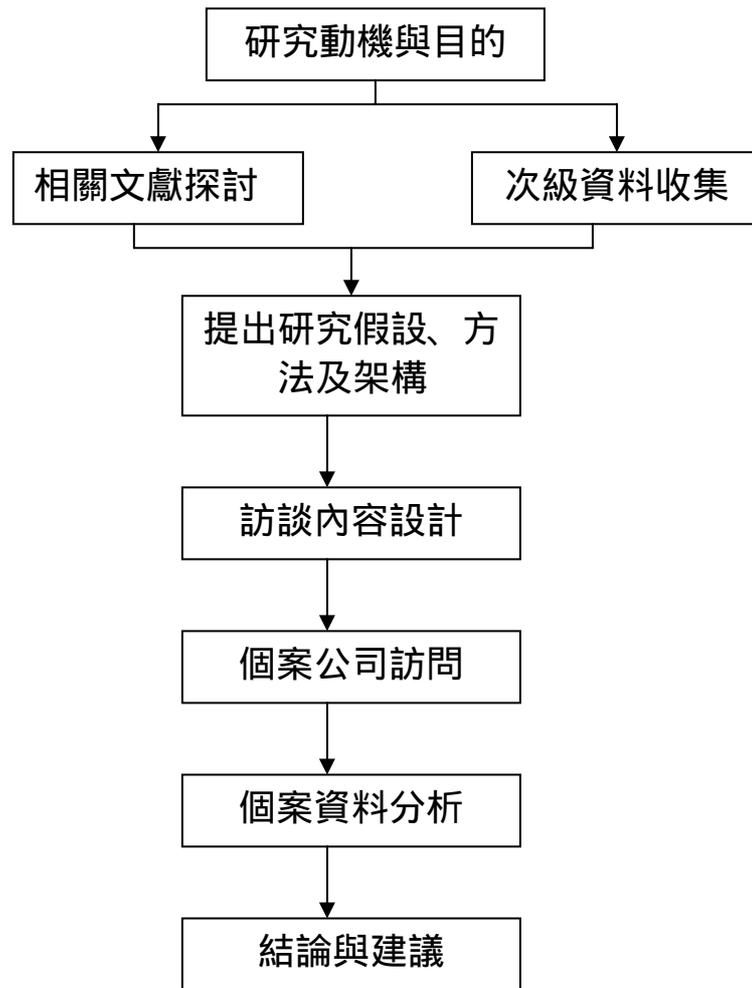


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 休閒農場簡介

### 第一節 休閒農場產業定義

時代的轉變促成產業結構的變化，而目前的農業為了突破現有的經營困境，已脫離傳統上所扮演初級產業的角色且融合一、二、三級產業為一體的「休閒農業」，而漸以發展觀光遊憩為特色。

要了解休閒農場此產業，必須先了解休閒農業，故本研究先就了解休閒農業的定義，進一步釐清休閒農場。

「休閒農業」的定義，就經營管理的觀點來說，凡是為了觀光或休閒而經營的農場，就是觀光或娛樂農場，而探討這種農業的經營管理就是「休閒農業」，在本質上結合了農業生產型態與休閒娛樂活動，將農業與遊憩兩種資源共同加以開發而成。

根據「休閒農業輔導辦法」第三條第一款，休閒農業的定義為「指利用田園景觀、自然生態及環境資源，結合農林漁牧生產、農業經營活動、農村文化及農家生活，提供國民休閒，增進國民對農業及農村之體驗為目的之農業經營。」由此定義反映出了政府對發展休閒農業政策的理念與內容，也對休閒農業有正確的界定。另外，於同一條第三款將休閒農場定義為「指經主管機關輔導設置經營休閒農業之場地。」

鄭詩華(1994)「針對農村休閒農業發展之理念與作法」之研究中對休閒農場加以闡釋，認為發展休閒農業具有以下概念：一、以農業環境為基礎，提供休閒之活動；二、保持自然的田園風光；三、應顧及資源與環境保護，藉以改善農村居民之經濟生活；四、提供都市全民恬適的生活空間，增進其心態歸返簡樸及純真之機會。由上述休閒農場的意義，可瞭解發展休閒農場是希望利用農業相關資源，在兼顧農業基本生產功能與環境保育前提下，導入休閒服務，提供國民旅遊的去處。

因此本組在產業定義中，對休閒農場的定義為：

- 一、有別於傳統的農業生產與旅遊開發，而是利用農場的各項資源，結合農業生產、農業經營活動、農村文化及農家生活，提供國民休閒、遊憩的場所。
- 二、為經主管機關所輔導規劃之合法經營的休閒農場。

## 第二節 休閒農場產業概況

一個產業的形成往往是結合了政治、文化、科技及休閒產業面等基本環境資源因素，考量競爭態勢並評估環境的資源及條件，辨別環境中可用資源的質與量，再根據發展方向與目標所發展出來。

就國內休閒農業的概況而言，本研究對加入 WTO 的情勢以及因應永續農業的發展目的，從整體環境的供需進行了解，再針對休閒農場在經濟、政治、文化、產業的發展概況加以瞭解後，並進一步對目前休閒農業在經營管理型態及提供可行性競爭策略及策略性建議。

### 一、台灣農業發展趨勢與因應對策

- (一) 農業人口老化：過去四十年來，政府以農業扶持工商業，獎勵農業生產，行政院主計處「國民經濟動向統計季報」公佈的數據顯示，農業生產總值在 1951 年時占 GDP 的 32.28%，到 2000 年時，農業生產僅佔 GDP 的 2.09%，可知農業在整體經濟之比重有下降的趨勢。另外又因傳統農業以靠天吃飯行業生產環境較不確定，致使所得收入不穩定，無法吸引青年從事農業生產工作，所以使得農民的平均年齡有逐年上升的現象；根據行政院主計處「人力資源統計月報」所公佈的數據顯示，台灣地區農業就業人口的年齡分配比例中，到民國九十年七月為止，55 歲以上農業就業人口比例便占了全體的 39.27 % 明顯地比八十年代的 31.05 % 高出許多。
- (二) 加入 WTO 後對農產品市場開放造成之衝擊：在加入 WTO 後，在相關農業發展限制上依照其農業協議，國內農業將進行降低關稅，逐步開放市場及削減農業補貼等措施，使農產品市場將更自由開放。農業部門面臨國際市場之挑戰，勢必加速產業結構調整，以減輕農業的衝擊，而其中休閒農業即是轉型的方向之一。

根據農委會所提供的資料顯示，加入 WTO 之後，我國關稅減讓部分，第一年稅率將減至 15.4 %，也就是說在我國入會的頭一年，農產品產值

將減少 340 億元左右，並隨著稅率持續的降低，產值減少的數字也隨之增大。其中農業部門失業人口將達十萬人，有八萬公頃的農地因競爭能力的不足勢將釋出，因此對農民的生計問題的衝擊將造成很大的影響。

從需求面來看，近年來由於國民所得提高，國人對休閒旅遊之需求日益殷切，根據交通部觀光局統計的數據顯示，在國內觀光方面，89 年共有八千八百萬人次，金額高達六千多億新台幣，由此可見休閒產業是具相當潛力的消費型產業。加上週休二日實施後，連續三天以上的假期將減少，使得國人出國觀光的機會減少，相對地增加了國人在國內旅遊的機會，為得到舒緩工作壓力及接近大自然的雙重效果，民眾選擇休閒農業之需求也隨之增加。同時在結合農業特性與環境景觀的獨資源下，無法由進口相關產品替代，因此農委會積極推動發展休閒農漁業，將農漁業之發展與休憩活動互相結合，以活絡農村經濟，提升農業競爭力。

從供給面來看，台灣目前的農業人口約有 74 萬人，占全國就業人口的 7.8%，但農業產值僅占全國經濟的 2.09%，勞動報酬力不如其他產業，如能在未來 10 年中，逐漸減至若歐洲先進小農國家 3% 的相同比率（約須移出約 45 萬的農業人口），農業才有發展的空間。如能組合小農成為農企業，使農民能互相互換資訊、生產技術、商機、行銷通路等資源，未來的台灣農業才能面對國際的競爭。

面對國際化競爭激烈的環境，農民為了生存，不得已必須在農業產銷上找尋並建立另一種經營型態。而入會後所產生農業人口閒置的問題，則可結合農村原有的資源，配合訓練有素的農民作解說與指導，讓傳統農村轉型成為觀光農業或休閒農業。

## 二、從休閒農業到休閒農場

從過去國內休閒農業型態的發展演進過程來看，休閒農業型態大多是由農民團體率先試辦或是由民間業者自行創建，然後再由政府透過農建計畫大力推動，休閒農業始於民國六十九年，早期多以觀光農園方式及最近幾年推動的休閒農業

與都市農業的構想零星經營，缺乏整體規劃設計，小規模單項式的經營不成氣候，無法滿足顧客需求。因此政府在休閒農業發展的政策上，漸漸地推展規劃休閒農業的概念，配合休閒農業政策制定及發展委員會的設立，在相關發展計畫的配套上進行地方性資源整合，以及經營型態上的區隔，持續修正「休閒農業輔導辦法」，落實休閒農業政策的推動。(見表 2-1)

休閒農業政策的推動，將使人們對於休閒農業有更進一步的了解，因此人們極可能選擇休閒農業做為紓解壓力的管道，由於休閒農業運用了農村的所有資源包括自然景觀、風俗習慣、農業經營活動，因此發展休閒農場之功能具有以下幾點：

1. 遊憩功能：提供人民遊憩休閒的場所。
2. 教育功能：提供人民瞭解農產品過程、認識農業。
3. 社會功能：增進一般人民與農民的接觸，拓展人際關係，縮短城鄉差距，提高生活品質。
4. 經濟功能：增加農村就業機會，改善所得條件，增加農家收益。
5. 環保功能：為了招來休閒遊憩人口，休閒農業區必須改善環境衛生，提升環境品質，維護自然生態平衡。
6. 醫療功能：提供人們休閒活動的場所，解除緊張生活舒暢身心。
7. 文化傳承的功能：農家特有的生活文化，以及許多民間的技藝，得以因為發展休閒農業，讓它有更合適的展現管道，並使文化資產得以保存，甚至同時也能創造出具有特殊風格的農村文化。

表 2-1 休閒農業政策發展年表及內容

年度	政策	內容
民國 71 年	加強基層建設提高農民所得方案	將農業觀光列為重點
民國 72 年	發展觀光農業示範計畫	輔導有發展潛力的縣市鄉公所或農會辦理各類觀光農園之策畫經營至 75 年：計畫涵蓋已達 9 個縣市、19 個鄉鎮、19 種作物。 至 82 年：涵蓋範圍 16 個縣市、54 個鄉鎮、30 種作物。
民國 77 年	核定「農漁山村發展休閒農業及觀光農園規劃計畫」	
民國 78 年	舉辦「發展休閒農業委員會」	彙集專家學者意見為「休閒農業」催生。
民國 79 年	於主管農建計畫項下補助地方政府辦理「發展休閒農業計畫」	輔導地方政府辦理休閒農業規劃及建設、農民及輔導幹部專業訓練、宣傳等相關工作。
民國 80 年	農業綜合調整方案	由農委會及省市政府於 81 至 86 年間進行「規劃及建設辦理休閒農業每年五至十處」。
年度	政策	內容
民國 81 年	公布休閒農業區設置管理辦法	規範休閒農業區的設置與規劃，輔導其經營與管理，並訂定監督與獎勵原則。
民國 83 年	發展都市農業先驅計畫	將都市農業型態明確化，強調生活體驗。
民國 84 年	在「發展休閒農業計畫」項下補助縣市政府分別辦理全縣性、全鄉（鎮）性與地區性之休閒農業整體調查規劃	整合地方資源營造整體休閒農業發展環境。
民國 85 年	公布「休閒農業輔導辦法」	配合未來休閒農業發展，將休閒農業區及休閒農場加以區隔。
民國 85 年	建設富麗農漁村計畫	促進發展休閒農業之資源整合。
民國 88 年	修正休閒農業輔導辦法	對休閒農業區及休閒農場採取不同輔導辦法。
民國 88 年	訂定「休閒農業區劃定審查作業要點」	明確劃定審核休閒農業區之基準。
民國 88 年	修正通過「非都市土地開發審議規範」休閒農業專篇	使休閒農業設施可透過本規範之審議規定達到變更目的，使設施可合法興建。

資料來源：本研究整理

休閒農業所具備的功能最主要乃為服務消費者，但在休閒農場此一範疇中，包含了形形色色的休閒農業活動，其中以農場、農園、農莊等居大多數，一般可

泛稱為「農場」；而為了與純粹生產用途的農場區隔，通常都會冠上休閒農場或觀光農場之類的頭銜。從每個農業區的主要生產活動與經營模式來比較，可發現休閒農業有以下幾種主要類型<sup>1</sup>：

1. 農場：涵蓋範圍最廣的休閒農業類型，主要生產內容包括作物栽培、牲畜飼養等。
2. 牧場：以畜養牛、羊為主，又可分為欄牧、放牧兩種形式。
3. 林場：隨著造林、保育觀念的抬頭，現有天然林區重新規劃為兼具林業與觀光用途的遊憩區。
4. 觀光果園：以採果為主要活動，也販售當地生產的新鮮果品。
5. 花卉苗圃：以花卉的栽培為主，且以欣賞花卉為主。
6. 市民農園：多位於都市郊區，方便都會區民眾利用假日投入田園生活。農園提供土地、農具及技術支援，以 3~4 個月期間讓市民分期租用農地。
7. 富麗農村：休閒農業風潮普及之後，地方政府及相關單位紛紛整合當地農業特色，使各自擁有專業栽培及遊憩資源，形成精緻的休閒農業的精華地帶。

若將休閒農業依經營種類區分為以下四種：

1. 觀光農園：經營者通常是個體戶為單位或鄰近的幾個農戶共同經營為原則，以提供農民採摘活動為主，亦有農戶在農園內設置遊樂設施。
2. 市民農園：利用市區或都市近郊的農業用地，規劃成一塊塊的小區域，出租給沒有農地的市民，來種植花草、蔬菜等家庭式作物(李明宗，1992)。
3. 民宿：由農戶提供鄉村旅遊者的住宿設施、餐飲，遊客可以參與農家生活，並體驗鄉村生活方式及瞭解農村的傳統活動。(方威尊，1996)
4. 休閒農場：為確保農業資源永續利用，調和農業與環境關係，維護農業生態環境，豐富綠色資源，發揮休閒旅遊功能。

行政院農委會所頒佈的「休閒農業輔導辦法」是依據「休閒農業區設置管理辦法」

---

<sup>1</sup> 來去農牧場，上旗文化出版社，1999。

進行修正與調整，並於 1996 年 12 月 31 日公佈實施，兩者最大的差別在於新辦法中增訂「休閒農場」之用辭定義，以和休閒農業區做對照與區別。

在結合農業和農村等有形資源，以及其背後隱含的休閒觀光、教育體驗與經營管理能力等無形資源而形成的一種新興休閒服務產業；此說明休閒農場實乃隱含農業及農村有形與無形資源的發掘與開發利用，其意義不僅只是將農業由初級產業提升至三級產業，亦不僅僅只是為了提高農業所得與維持農民生計，其終極意義是要為傳統農業開創另一片新天地，從傳統農業生產型式轉型為農業休閒服務型態。因此休閒農場之發展除應把握以農業經營為主、自然環境保育為重及以農民利益為依歸的基本原則外，尚需以滿足消費者為導向。

而在目前國內休閒農場發展上，至民國九十一年已向行政院農委會申請專案輔導規劃的休閒農場(請見表 2 - 2)。

表 2 - 2 政府專案輔導休閒農場一覽表

縣別	農場名稱
台北縣	平林農場
宜蘭縣	頭城休閒農場
	北關休閒農場
	香格里拉休閒農場
	大塭觀光休閒養殖區
	三富休閒農場
	新水休閒養殖場
	庄腳所在休閒農場
	圳頭休閒農場
桃園縣	九斗村休閒農場
新竹縣	雪霸農場
	隴西休閒農場
	金雞蛋休閒農場
	天然谷鱒魚養殖休閒農場
	巨埔休閒農場
	宏輝休閒農場
	大霸鱒魚養殖休閒農場
	飛鳳山休閒農場

苗栗縣	飛牛牧場
台中縣	全一休閒農場
	大肚山達賴休閒農場
	台糖月眉觀光藥用植物園
南投縣	晶園休閒農場
彰化縣	漢寶合作農場
嘉義縣	跳跳休閒農場
台南縣	南元休閒農場
	走馬瀨農場
	仙湖休閒農場
	大坑休閒農場
	大安生態休閒農場
高雄縣	408 高地休閒農場
	琉璃仙境農場
	堅山休閒農場
縣別	農場名稱
屏東縣	恆春生態休閒農場
	保力休閒農場
	大漢山休閒農場
	不一樣休閒農場
台東縣	大頭目知本溫泉休閒農場
	布農部落休閒農場
	池上蠶桑休閒農場
	成功鎮休閒農場
花蓮縣	新光兆豐公司花蓮農牧場
	君達休閒農場

資料來源：行政院農業委員會輔導規劃的休閒農場(2002年)

由於目前休閒農場的種類並沒有確切分類，所以參考過去有關休閒農場分類的文獻作探討。從鄭健雄(1998)的研究中，早期是以休閒農場的經營主權作為分類依據(見表 2-3)，但由於這種分類方式缺乏策略性意涵，無法指引未來經營方向與行銷活動。

表 2-3 台灣休閒農業依經營主權分類一覽表

休閒農場類型	農場名稱	經營主權	主要產業特色
家庭農場	宜蘭縣冬山鄉香格里拉農場	獨資經營	觀光果園
	宜蘭縣頭城休閒農場	獨資經營	觀光果園
	宜蘭縣北關休閒農場	獨資經營	果園
	桃園縣復興鄉富仙境休閒農場	獨資經營	果園
	嘉義縣大埔鄉跳跳休閒農場	獨資經營	果園
	屏東縣恆春農場	獨資經營	畜牧
公司農場	苗栗縣通霄鎮飛牛牧場	公司經營	畜牧
	嘉義縣番路鄉龍頭休閒農場	公司經營	茶園
	台北縣三峽鎮山中傳奇農場	公司經營	農漁
農會附設農場	台中縣大甲農牧場	台灣省農會	畜牧
	台北縣坪林文山農場	台北縣農會	茶園
	台中縣東勢林場	彰化縣農會	森林遊樂
	台南縣走馬瀨農場	台南縣農會	觀光果園
公營農場	嘉義縣大埔鄉嘉義農場	退輔會	農業生產
	台東縣東河農場	退輔會	農業生產
財團經營農場	花蓮縣鳳林鎮兆豐平林農場	新光集團經營	畜牧

資料來源：鄭健雄，台灣休閒農場企業化經營策略之研究，1998。

鄭健雄(1998)從資源基礎出發，來區隔不同的類型之休閒農場。就以下休閒農場的經營本質探討，係基於休閒農場本身的資源特色能提供何種的休閒產品或服務給消費者。從表 2-4 中，鄭健雄以資源之利用或保育導向作為區隔依據，將台灣的休閒農場劃分為四種不同的類型。

表 2-4 台灣休閒農場依資源基礎分類一覽表

	資源利用導向	資源保育導向
自然資源為基礎	<p><b>. 農業體驗型農場</b>                      通霄鎮飛牛牧場                      坪林文山農場                      大甲農牧場                      台北縣山中傳奇農場</p>	<p><b>. 生態體驗型農場</b>                      東勢林場                      恆春生態休閒農場</p>
人為資源為基礎	<p><b>. 度假農莊型農場</b>                      宜蘭香格里拉農場                      宜蘭頭城休閒農場                      嘉義龍頭休閒農場                      台南走馬瀨農場                      嘉義農場(退輔會)                      東河農場(退輔會)                      花蓮兆豐平林農場</p>	<p><b>. 農村旅遊型農場</b>                      苗栗南庄三角湖休閒中心                      桃園九斗村休閒農場                      鹿谷鳳凰休閒農場</p>

資料來源：鄭健雄，台灣休閒農場企業化經營策略之研究，1998。

在表 2-4 之第一象限為「生態體驗型」休閒農場，面對同樣是提供自然生態資源之同業競爭者，例如「海岸旅遊型」、「山岳旅遊型」、「湖泊旅遊型」等休閒旅遊型態，大多吸引喜愛「大自然與生態知性之旅」的遊客族群，因此，此一象限所提供的核心產品為「生態型」的休閒農場。第二象限為「農業體驗型」休閒農場，面對同樣是提供農業體驗資源的同業競爭者，例如觀光農園、教育農園、市民農園等休閒農業據點，它們主要是吸引對「農業體驗與農業知性之旅」有興趣的遊客族群，因此，在此象限所提供的核心產品為「農業型」休閒產品。

至於第三象限為「度假農莊型」休閒農場，面對眾多提供度假生活資源之同業競爭者，例如一般遊樂區、民宿等休閒旅遊點，其訴求為嚮往「休閒度假生活」的旅客族群，在此象限所提供的核心產品為「度假型」休閒產品。第四象限為「農村旅遊型」休閒農場，面對同樣是提供文化資源的同業競爭者，例如「古蹟文化型」休閒旅遊型態，包括文化博物館、民俗文化村等休閒旅遊據點，其訴求愛好「深度文化之旅」的消費族群，因此，在此象限中所提供的核心產品為「文化型」休閒農品。

由於第一及第四個象限之休閒農業均較著重於資源保育導向，具有濃厚的公益與教育性格，故大多屬於公營之休閒旅遊事業；而第二及第三象限之休閒農場則以民營居多。

江榮吉等學者(1997)則以經營型態及農場主的身份來分，將休閒農場分為以下幾種：

1. 產物利用型：這類農場規模通常很小，農場主通常以個人為主，如早期推廣的觀光果園、觀光茶園、觀光菇園 等。
2. 景物利用型：提供當地天然景觀，以及寧靜的環境。例如「棲蘭森林遊樂區」。
3. 以現代遊樂設施配合農村生產參觀型：如臺南縣農會經營的「走馬瀨農場」
4. 提供廣大空間配合農牧生產型：例如新光集團所經營的花蓮平林農牧場。
5. 提供水產養殖、箱網撈場等生產過程操作型：例如位於彰化縣芳苑鄉的漢寶濱海休閒農場。
6. 提供農村文化以社區為發展方向型：例如台中縣外埔鄉，以及苗栗縣南庄鄉東河

村的三角湖休閒中心。

綜合以上休閒農業所產生出功能性與休閒農場的分類基礎，乃依據其休閒農場本身所具備的資源條件發展，因此可知要完善發揮出應有的功能，必定要有所規劃與了解，故本研究審視台灣休閒農業的發展狀況與所得的文獻中整理歸納出設立休閒農場所需具備的資源條件為何(見表 2-5)。

表 2-5 設立休閒農場所需的資源條件

資源	資產	有形資產	實體資產	土地、房舍建物、機器設備
			財務資產	自有資金、外部資金
		無形資產	品牌 / 品標、經濟網路、證照、智慧財產、商業機密、資料庫、契約、行銷通路、服務品質	
		地區資產	自然資產、生產資產、景觀資產、文化資產、人的資產	
	專長能力	個人專長	創新與專業技術能力、領導風格、創業精神、個人社會網路、	
		能力	管理能力	
		組織專長	經營風格、組織文化、組織記憶與學習、組織創新與研發能力、	
	能力	業務運作能力		

資料來源：鄭健雄，台灣休閒農場企業化經營策略之研究，1998。

## 第三章 競爭策略探討

### 第一節 競爭策略

在對休閒農場有所了解之後，為了順利進行競爭策略的分析，本章將針對競爭策略與關鍵成功因素進行文獻的探討。

#### 一、 競爭策略定義

「競爭策略」乃是指企業為達成致力追求的各種目標，而在競爭市場中所使用的策略手段，建立本身的競爭優勢，鞏固在產業中的地位。休閒農場的競爭策略，意指了解該農場相對於其他競爭者的長處與弱點後，以決定什麼是要做的、什麼是不要做的，使其能以自我的優勢，選擇適合的獨特策略，建立與其他休閒農場不同的產品特色與定位，以利在市場中生存與競爭。

#### 二、 競爭策略理論

在研擬企業的競爭策略之前，需將產業環境考量進去，找出影響產業結構與最後獲利水準的各種作用力，分析每股作用力來源及強度的大小，作為發展策略的參考依據。Porter(1983)提出推動產業競爭之五大作用力的分析架構(如圖 3-1 所示)，使經營者能藉此知道這些競爭壓力的深層作用，了解公司的重大優缺點；並產業趨勢中看出重要的機會與威脅，讓企業的定位更活潑，釐清哪裡最容易因策略的變革而能收效。

產業的五力分析可使企業在面對五大作用力時，決定應採取攻勢或守勢的競爭策略，以創造一個足以禦敵的地位，成功地對抗此五大作用力。然而「最佳策略」還是需要有一套能反映本身特定處境的獨特設計，也就是在其所競爭的市場建立本身的競爭優勢，成為一獨特且持久的優勢。

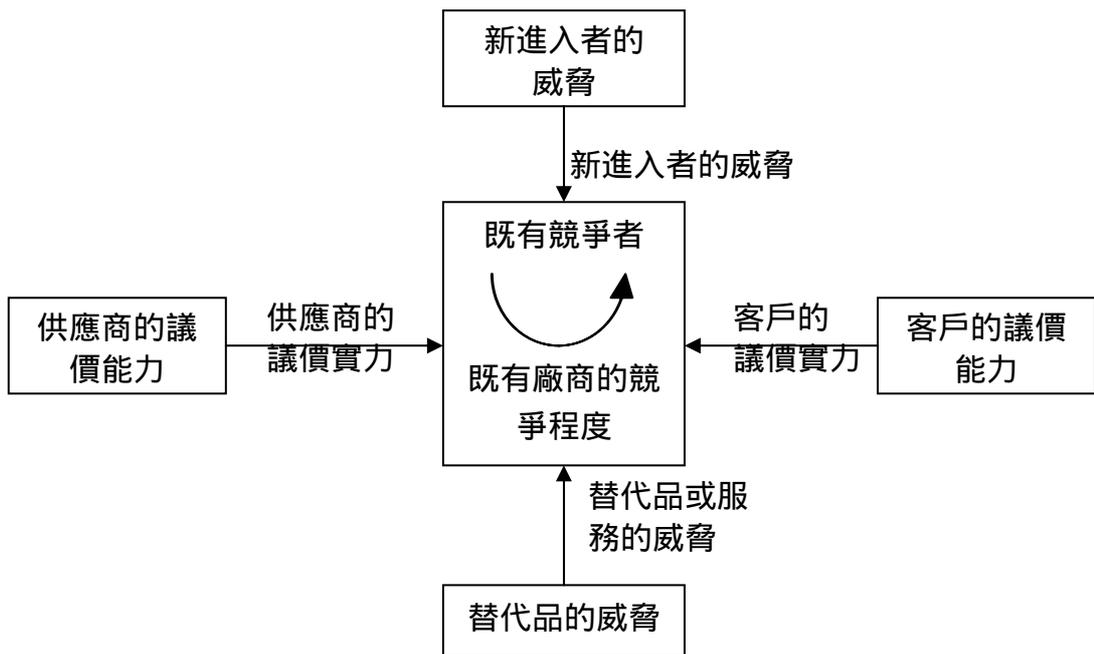


圖 3-1 產業五力分析圖

資料來源：Porter，1985

(一) 新加入者的威脅

如果進入某一產業的威脅不大，而利潤夠吸引人，新的廠商便會加入，如果產品的需求並未因應新加入者所導致的產能增加，則價格與利潤就可能會下降。因此新加入者的威脅會替產業的獲利率設立上、下限。

(二) 替代品的威脅

替代品之所以造成威脅，乃是因該替代產品能滿足產業中所生產之產品相同的需求。而此作用力的大小主要是顧客對產品有替代的慾望，即能否輕易轉換替代品，也就是由一種產品轉成另一依產品所要面臨的成本。

(三) 現有競爭者的威脅

現有競爭者間的競爭激烈程度將會決定產品或服務的價格與企業的經營成本。如果競爭者的同質產品價格較低，顧客就不太可能接受企業較高價格的產品，且競爭愈烈，所需的廣告與促銷的開銷也會愈高。

(四) 供應商的議價能力

供應商能夠提高供應價格或減少其產品與服務的品質，而造成企業利潤降

低。供應商的議價能力愈強，則企業的獲利相對地愈低。當供應商的銷售對象很多及替代品不易取得，其議價能力相對較高。

#### (五) 顧客的議價能力

顧客能藉由挑選及比較，來迫使企業壓低價格、提供較高的品質或更好的服務，因而使企業的利潤降低。顧客的相對議價能力愈強，則企業的獲利愈低。

因此休閒農場若想要在休閒產業中占有一席之地，則需看它是否能站穩競爭優勢的地位，並據以確認、創造及維護其競爭優勢。

一個獨特且持久的優勢必須具備三個特性：1. 必須擁有產業所有的競爭優勢；2. 必須與競爭者有顯著不同的競爭優勢；3. 必須能因應環境變動及抵抗競爭者的行動。

Porter 認為競爭優勢的來源有二，分別為低的生產成本與產品差異化。因此基於競爭優勢的來源及市場範圍的選擇，他提出了三種一般性競爭策略，用來超越其競爭的對手。（見圖 3-2）

一般性競爭策略分別為，成本領導策略、差異化策略及集中化策略，以下分別說明其競爭優勢的來源。

		競爭優勢的來源	
		低成本	差異化
產業 範圍	針對全面性的產業	成本領導策略	差異化策略
	僅限於某些區隔產業	集中化策略	

圖 3-2 競爭策略與競爭範圍

資料來源：Porter，1985

#### (1) 成本領導策略

成本領導策略是以產品的某些重要部份或價值活動的成本優勢為基礎而達成的。因成本較低，相對地其價格也較競爭對手為低，使市場佔有率和銷售量增加，而產生更多的利潤；即使價格與競爭對手相當，也可因其成本較低，

而有較高的獲利力產生更多的利潤。

## (2) 差異化策略

差異化策略是企業所提供的產品或服務與競爭對手所提供的有差異，而這種差異可為顧客帶來價值，如增進其產品或服務的績效、品質、可靠性與方便性等等。差異化策略的結果，通常是使消費者對價格的敏感度降低，因此產品的價格可在此一基礎上獲利形成和競爭對手的差異。採取差異化策略的企業除可賺取超過產業平均值以上的報酬外，亦可建立可防禦的地位來應付其他企業競爭的力量。

但低成本和差異化策略的基礎往往是不相容的，例如壓低生產成本或減少固定費用可能會導致產品或服務的品質降低等等。所以企業必須分析檢討哪些基礎對達成它的策略方向較重要、實行的成本與成功的可能性，以作為取捨的依據。

## (3) 集中化策略

集中化策略意指專注於一特別的購買團體、產品線或地理市場區隔，來採行所謂成本領導或差異化策略。採行此策略的企業，可將資源集中在範圍較小的顧客、產品或區域，擬定更適合這些顧客需求的策略，因此很容易在其專攻的領域內取得競爭優勢。這對資源有限的企業或市場知名度較不足的企業是非常有效的策略。當然這個策略仍需低成本和差異化策略的支持，才能有效，因此又可分為「低成本集中策略」和「差異化集中策略」兩類。

企業想要成功地和競爭者長期在市場上競爭，必須藉著重要的技能與資產來擬定策略以保持競爭優勢，這種優勢稱為「可支撐競爭優勢」，這些技能與資產稱為可支撐競爭優勢的根源。（請參考圖 3-3）策略技能是在策略上非常重要，且企業也做的特別好的價值活動，如庫存管理、促銷活動；策略資產則是與競爭對手相比，企業居於優勢的重要資源，如品牌和穩定的顧客基礎。策略的發展一定要考慮策略技能與資產的成本與可行性。

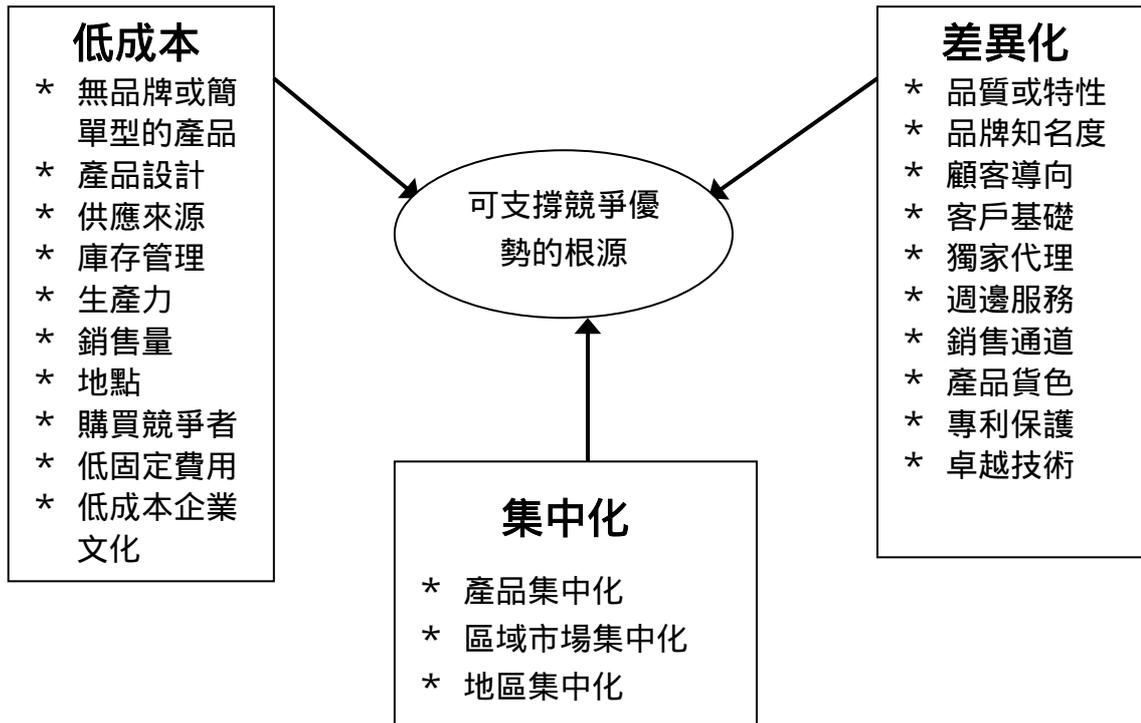


圖 3-3 策略發展基礎的可能根源

資料來源：郭全益，1995

## 第二節 策略群組

### 一、 策略群組的定義

有關策略群組的定義，許多學者均嘗試加以界定，彼此大同小異。Hunt(1972)是第一個提出策略群組觀念的人，他認為策略群組是指一群在制定主要決策變數上遵循共同策略的公司。Caves 和 Porter(1977)和 Hunt 的定義相等，認為策略群組是指同一產業內可能包含一群群的公司，每一群公司都包括一些彼此在某些策略構面上極為相似的公司。Porter(1985)則認為策略群組是在某一產業內就策略構面而言，遵循相同或相似策略的一群公司。Aaker(1984)也認為策略群組是一群追求相同策略並具相似特性的公司，另外，Fiengen-baumetal(1987)也認為策略群組是指在同一產業內追隨相同或相似策略的一群廠商。Hatten(1987)則認為策略群組是一群運用相同資源來追求相同策略的組織。綜合上述學者們的定義，得知策略群組是指在同一產業內一群採行類似並具相似特性的公司。

### 二、 策略群組的相關研究回顧

關於策略群組，在相關研究中，因其目的和使用的實證資料的不同，且對策略構面解釋的差異，導致構面的使用上亦有所不同，以下將所有研究彙總於表 3-1。

表 3-1 策略群組的相關研究

研究者	研究對象	策略構面	策略群組	重要研究結論
Hunt (1972)	家電業(Home Application)	垂直整合程度；產品多角化程度；產品多角化差異	(1)完整產品線全國性品牌製造商 (2)部分產品線的全國性品牌製造商 (3)中間商品品牌製造商	由於策略群組存在，降低集中過度產業之獲利率。
Porter (1973)	42 個消費品產業(分成便利品產業與非便利品產業兩組)	垂直整合程度		便利品產業中發生策略的差異會造成產業內的抗爭及降低產業獲利，但統計顯著性不高。非便利品產業則無此關係。
Porter (1979)	38 個消費品產業	相對公司規模	(1)領導者 (2)追隨者	領導者比追隨者獲利率高，但缺乏統計顯著差異。
Oster (1982)	19 個消費品產業	廣告支出	(1)高廣告群組 (2)低廣告群組	在 10 個產業中，廣告支出是有意義的移動障礙。便利品產業中移動率較低。高廣告策略群組與低廣告策略群組在獲利率上沒有顯著差異。
Hergert (1983)	50 個產業內的 2540 個 SBU	混合指標 (1)廣告支出/銷售額 (2)R&D 支出/銷售額 (3)資產/銷售額 (4)事業單位銷售額/母公司銷額 (5)市場佔有率		有策略群組存在。策略群組數目與產業內抗爭成反比，但顯著性不高。有些結構因素會影響策略群組的數目。SCP model 較適用於產業內同質性高的產業。
Cool (1985)	美國 22 家製藥業公司	(1)產業市場範圍類別 (2)產品市場範	1963-1969：6 群 1970-1974：5 群 1975-1979：4 群	(1)策略群組結構隨時間而改變(2)策略群組各有不同績效水準，但具有相

		圍廣度 (3)地理範圍 (4)研究與發展 投入 (5)行銷投入 (6)規模	1980-1982：6 群	同風險及風險調整後的 績效水準(3)不同策略群 組具有不同績效關係
--	--	--	---------------	---

資料來源：改自林建煌(1988)

### 三、 策略群組之構面

#### (一) 策略觀念

策略觀念對一組織的經營而言有如下的意義：任一企業由於其所專長或稟賦資源的不同，縱使經營同一事業，在同一市場競爭，各企業在取得競爭優勢上的作法各不同，縱然重視的市場特質相同，其著力點卻未必相同。

由於策略觀念重要性的發掘，使策略相關的研究相繼出現。其中 Hofer(1975)彙整過去相關的將以往之理論，區分為下列四類：

1. 研究策略的制訂程序或內涵。
2. 策略是一達成目標的手段或僅是目標的制訂。
3. 策略是著重於制訂過程或是執行過程。
4. 是一整體性的公司策略或是事業策略。

在以上四類中和策略群組最有關係的是公司策略及事業策略，以下即對二者加以說明：

公司策略是指公司之目標與其所提供之產品，所服務之市場，及所在之環境間的關係，換言之，公司對產品或市場間的選擇，可與投資理論中的投資組合理論相互比較；而事業策略為企業如何使用其資源於一特定產品或市場上，以符合公司策略層次的限制，且能夠利用環境之機會或避開風險，亦即事業策略表示在某一特定的產品或市場內的競爭策略。

#### (二) 策略群組的區分構面

策略群組的探討是以策略性的事業單位為對象，和事業策略間有較大的關聯。且由表 3-2 整理可知多數研究以事業策略層次為群組構面。一個事業策

略如何執行？是透過生產、行銷、財務等等功能性政策達成其要求，此功能性政策的執行成效往往是事業部達成事業策略目標的關鍵，因而功能性策略代表另一種策略層次。此策略層次關係為：公司策略→事業策略→功能性政策。(吳思華，1989)

依此種策略層次的區分方式，整理有關策略群組之研究中使用的構面，如下表：

表 3-2 策略群組構面區分表

事業策略		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 垂直整合程度</li> <li>2. 產品多角化程度</li> <li>3. 相對公司規模</li> <li>4. 地理範圍</li> <li>5. 事業單位銷售額/母公司銷售額</li> <li>6. 目標顧客群(目標市場)</li> <li>7. 技術(競爭武器)</li> </ol>
功能性政策	生產	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工廠數目</li> <li>2. 工廠年齡</li> <li>3. 工廠資本密度</li> <li>4. 平均產能</li> <li>5. 生產循環長短</li> <li>6. 工廠新舊程度</li> <li>7. 每立方英尺僱員生產力</li> <li>8. 存貨週轉率</li> <li>9. 僱員生產力</li> <li>10. 平均存貨積壓期間</li> </ol>
	行銷	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 廣告支出、行銷支出</li> <li>2. 品牌數目</li> <li>3. 價格</li> <li>4. 廣告佔銷售比例</li> <li>5. 產品差異性</li> </ol>
	財務	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 應收帳款佔銷售額之比</li> <li>2. 舉債</li> <li>3. 流動比率</li> <li>4. 負債 / 資產</li> <li>5. 股息支付率</li> </ol>

其他	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司所有權形態（外資與否）</li> <li>2. 市場佔有率</li> <li>3. 前八家集中度</li> <li>4. 產業廣告密度</li> <li>5. 產業罷工天數</li> <li>6. 資產訂價模式的餘差</li> <li>7. 資產報酬率</li> <li>8. 盈餘 / 利息</li> </ol>
----	---

資料來源:吳思華, 1989。

#### 四、策略群組的形成

在選擇了適當的構面之後,即可從廠商中發現不同的競爭策略,這些策略上的差異反應出各廠商間有其可見或不可見資產稟賦的不同。在相同群組之廠商,其成員策略相似,因而也意識到它們之間的相互依賴性,對於外來的干擾也常出現相似的反應行為,但與該群組外的廠商其行動則有極大的差異。

基本上,群組的形成過程有許多不同的原因,如:廠商最初的優劣點,各不同進入產業的時間不同,投入的重點不同等等均屬之。以下將由移動障礙的觀點,分析廠商競爭優勢的來源,因為某些廠商所掌握的優勢可能相類似,所以存在於同一群組,故了解廠商間移動障礙來源的異同,更能瞭解產業間策略群組形成的原因。

表 3-3 移動障礙的來源

市場性策略	產業特徵	公司特徵
1. 產品線	1. 規模經濟	1. 所有權
2. 技術	生產	2. 組織結構
3. 地理範圍	行銷	3. 控制系統
4. 配銷通路	管理	4. 管理技巧
5. 品牌名稱	2. 製造過程	5. 經營範疇
6. 市場區隔	3. 研發能力	多角化
7. 銷售系統	4. 行銷和配銷系統	垂直整合
		6. 公司大小
		7. 與相關群組的關係

資料來源:引自 J.McGee,1987

移動障礙可說是策略群組存在的原因,一個群組結構中,若其他公司模倣其策略,而不會付出任何額外代價,則群組的存在將不具意義。因此分析以上移動障礙的來源可知透過市場性策略、產業特徵及公司特徵的建立能有效形成群組間的障礙。「市

場性策略」主要建立在產品線廣度及範圍、地理涵蓋範圍及市場區隔的選擇、配銷通路的運用及客戶間的關係、產品的技術等等；「產業特徵」係指產業中的生產、行銷及管理上的規模經濟，及能用以投資來提高製造能力、技術能力、行銷通路系統和研發的資產範圍大小；「公司特徵」表 3-3 中已詳列其細項，從其中可再予以作分類，組織結構、控制系統、管理技巧三者在過去的研究中是相互影響的，而且與策略選擇之間有相關性，它們共同表現了企業整體結構與組織機能的本質，另外，公司的經營範疇及公司規模大小是該公司在產業內經營富變化性的來源。由以上移動障礙來源的分析可知，移動障礙反應出公司可行的關鍵決策變數為何，最重要的是形成群組間相對的成本優勢，而欲進入者必須改善其成本上的劣勢，這一部分則進一步涉及到對可見及不可見資產及能力上的長期投資，然而此項投資支出是否可逆轉其在成本上的劣勢則具有不確定性，從此層面而言，群組間的移動障礙使群組本身具備不可預期的優勢，因此如何掌握群組本身的優勢去發展出進入產業中其他策略群組的優勢，則必須對移動障礙來源做明確的評估與確認。

### 第三節 策略分析與選擇

策略分析通常是透過 SWOT 分析來提出可行的策略方案，從 SWOT 分析內外部環境，可用以了解產業中成功或失敗的企業，其原因為何、有什麼特徵，同時清楚了解產業的關鍵因素，並考量企業本身之優劣勢、資源的分配及規模等等，來縮小可行的策略方案範圍，力求最適當之策略。

以下就企業的內部優劣勢及外部的機會與威脅對產業和企業間的相對地位進行分析。

#### 一、內部分析

當外在競爭環境變的越不可預測時，市場也顯得不明確，此時，企業若能掌握的內部資源條件就顯得特別重要。學者蔡進發(1997)認為策略制定的第一個步驟是先確認休閒農場所擁有的資源，並加以分類。將休閒農場的資源分為資產與能力兩大類，資產再細分為有形資產資源和無形資產資源；能力可分為員工能力

資源和組織能力資源。在競爭環境中 若想要單靠有形資產形成模仿上的障礙，創造競爭優勢，似乎已愈來愈困難了。

過去台灣休閒農場的規劃過程，過於強調企業外部環境分析，而忽視內部的資源條件，即過於重視休閒農場外在有形的硬體設施規劃，而忽視休閒農場內部所具有的資源條件，且未考慮應如何取得、培養、整合、部署與發揮資源特色，進而創造競爭優勢，追求休閒農場永續經營的長期目標。

因此，未來休閒農場競爭優勢的創造，提升到另一種境界，則必須設法創造一些別人無法輕易模仿的競爭優勢，很明顯地「無形資產資源」、「員工能力資源」和「組織能力資源」，這三項資源比有形資產資源更加符合創造優勢的特性。

## 二、外部分析

外部環境分析主要在 1. 分析休閒農場此一產業對於現有及潛在的相關者而言，是否具有足夠的「產業吸引力」<sup>2</sup>以及 2. 釐清外在環境中足以影響休閒農場此一產業的「關鍵成功因素」<sup>3</sup>，或影響企業之各種機會與威脅。

事實上在加入 WTO 之後，將面對開放農產品市場與削減境內農業支持 20 % 的壓力，而這些外部環境的變遷將對國內農業的產銷環境造成嚴重的衝擊，必須調整農業產業結構，提高生產效率，來因應大環境的改變。產業特性的變動會使農業個別產業產生新的機會、威脅以及另一組新的關鍵成功因素，休閒農場若能透過外部環境分析，掌握這種變動趨勢，才能進一步創造有利的機會，並避免威脅產生。

從產業環境的觀點，每一個企業均有其獨特的產業結構與市場生命週期，而且直接影響產業內的競爭型態，所以策略規劃的基礎需能辨識企業環境的機會和威脅。因此，休閒農場經營者必須時時注意市場與產業動態，以了解外部環境中潛在的機會和威脅，使其休閒農場能隨時因應不同的衝擊，進而制定策略或調整策略，以達到休閒農場的經營目標。

---

<sup>2</sup>所謂「產業吸引力」係指產業的獲利力。

<sup>3</sup>所謂「關鍵成功因素」係指攸關產業成敗的關鍵競爭能力而言。（唐富藏，1994）

## 第四節 關鍵成功因素之探討

關鍵成功因素存在於每一個行業，都具有其經驗法則的獨特性，在過去管理文獻中常以多變量分析等統計方法對關鍵成功因素的相對重要性進行分析。一般而言，單一關鍵成功因素如何判定，是居於優勢或處於劣勢有二種比較標準：1. 主要競爭者；2. 產業平均水準，由於優劣勢分析是拿企業本身跟競爭者比較，所以稱為內部分析或資源基礎模式。目前關鍵成功因素的研究大都缺乏明確意涵<sup>4</sup>。因此本研究首先嘗試在關鍵成功因素的來源、定義、特性和尋求方法等資料的沿革做一彙整，對關鍵成功因素在策略上的地位進行了解後，針對目前現有休閒農場關鍵成功因素文獻進行相關實證研究，以確認休閒農場關鍵成功因素在理論基礎上的發展，然後對本研究的關鍵成功因素加以定義，並從研究架構和實證文獻中建立關鍵成功因素構面，進而規劃策略矩陣，解析各構面的特性。

### 一、關鍵成功因素的沿革

關鍵成功因素之觀念始自經濟學者 John R. Commons 於 1934 年所提出的「限制因子」( limited factor ) 的觀念，並將其使用於經濟體系中管理及談判的運作上。其後美國學者 Chester I. Barnard ( 1948 ) 將其應用於管理決策理論中，他認為決策分析事實上就是在找尋「策略因子」( Strategic Factor )。D. W. Daniel ( 1961 ) 發表一篇「管理資訊的危機」( Management Information Crisis )；文中首度提出「成功要素的觀點」，他認為：「一個公司的資訊系統必須經過分辨 ( discriminating ) 與選擇 ( selective )，同時必須要集中於產業的成功要素 ( Success Factor ) 上，大部分的產業都具有三至六項決定是否成功的關鍵要素。如果一個公司欲獲得成功，務必對這些要素作的特別好 ( be done exceedingly well )」。Tills ( 1963 ) 則將策略因子的觀念引用到動態的組織系統理論中，認為一個組織中擁有最多和最少的那些資源就是關鍵性資源，而策

---

<sup>4</sup>伍忠賢在實用策略管理一書中提到：有一篇八十五年碩士論文，把台灣三十篇台灣碩士論文、十五篇美國論文整理，指出各行各業的關鍵成功因素，但是很可惜的發現這些研究大都在經營管理範疇和經驗邏輯的結論上缺乏明確意涵

略的意義就是維持且善用擁有最多資源所帶來的優勢，同時亦避免本身欠缺某些資源所造成的劣勢（趙郁文，1988）。Peter Drucker（1964）以「關鍵領域」（Key Result Areas）的觀點應用在組織設計上。Hofer & Schendel（1977）將關鍵成功因素（Key success factors），定義為「一些變數透過管理的決策能有意義的影響公司在產業界的整體競爭地位」。Aaker（1988）認為一個關鍵成功因素乃是「為成功競爭所需的一個競爭技巧或資產，成功的公司通常在關鍵成功因素的領域不會太弱，且這些領域往往是強勢的來源，成功的企業所擁有的優勢必定是建立在該產業關鍵成功因素的基礎上，企業唯有掌握住產業的關鍵成功因素才能建立持久性的競爭優勢（Sustainable Competitive Advantage；SCA）」。Amit & Schoemaker（1993）主張關鍵成功因素可以用兩個觀念代替：（1）策略性資產要素，指決定產業參與者其經濟租的一組資源與能力（2）策略性資產，指一組企業特定的資源與能力，因為對於這一組資源與能力的管理與發展，使得企業得以發展和保護其競爭優勢。而企業的資源與能力產生經濟租的能力端視其獨特的特質是否與策略性產業要素的特性重疊的程度而定。大前研一（1982）認為關鍵成功因素乃策略家尋找策略優勢的四條途徑之一，即透過確認本行業的關鍵成功因素中，把企業的資源集中投入可以取得競爭優勢的特定領域中。此外，Leidecker & Bruno（1986）指出關鍵成功因素的觀念適用三種層面的分析：（1）企業本身層面（2）產業層面（3）經濟、社會或政治等總體環境層面，針對每一層面分析可以提供潛在關鍵成功因素的來源。

本研究依據以上各學者對關鍵成功因素的看法，將關鍵成功因素的內涵和特性歸納整理如下：

1. 關鍵成功因素因產業、產品及市場之不同而各異，即視公司注重的層面作分析。
2. 關鍵成功因素亦隨產業生命週期之改變而變化，也就是依產業的各生命週期階段情況作出適合的關鍵成功因素分析。

3. 關鍵成功因素也應考慮到未來發展之趨勢，如果沒有瞭解關鍵成功因素改變的方向，而貿然投入該產業，將會給公司帶來很大的災難。
4. 管理者不應將所有的事情皆視為關鍵成功因素，而必須集中在於某些特定事務上，來決定產業的關鍵成功因素，以做為策略形成的基礎。
5. 關鍵成功因素隨產業的不同而各異，也因時間改變而變動，可能目前產業競爭情況會改變，也許上個月的關鍵成功因素在這個月不適合，必須時常地隨時間做調整。
6. 關鍵成功因素可能是企業內在或外在的因素，他們對企業的影響可能是正面或負面的。
7. 關鍵成功因素能夠激勵管理者與其它工作者，企業有關鍵成功因素，員工就會相信公司實力，對公司產生信心，更加全心投入工作領域。

## 二、實證文獻探討

目前國內在休閒農業關鍵成功因素研究部分，主要的研究有「休閒農場經營策略思考方向之研究」(鄭健雄與陳昭郎，1996)，以及「休閒農業經營關鍵成功因素之研究 - 核心資源觀點」(方威尊，1997)。前者從策略規劃、策略思考和策略制定的層面對休閒農場的經營策略進行內涵性的評析，整合 Barney (1991) 提出的 SWOT 分析做為台灣休閒農場經營策略分析之思考立論依據。提出五個休閒農場內部資源分析之策略思考重點：

1. 休閒農場核心資源的辨識。
2. 休閒農場核心專長的辨識與評價。
3. 評估以核心資源與核心專長使休閒農場產生持續性競爭優勢的潛力，著重於利用核心資源與專長所產生的「隔絕機制」與專屬性 (appropriability)。
4. 選擇最能充分利用休閒農場內部資源與專長而創造外在環境的機會為考量的策略，特別是利用核心專長的優勢，來制定休閒農場的經營策略。
5. 辨識休閒農場的資源缺口，進而透過資源之填補與擴增，以發展休閒農場之資源基礎。

針對休閒農場實務經營的部分也提出三項策略思考方向：

1. 透過「學習」過程，休閒農場應致力於核心專長的取得、培養、整合及部署，以維持持續性的長期競爭優勢。
2. 應逐步培養與發展自己的核心資源，並透過適當的策略運用，建立休閒農場的持續性競爭優勢。
3. 應尋求資源最佳利用的途徑，強調核心專長的培育，並利用低成本、差異化、品質、服務與供貨速度等戰術手腕，來建立休閒農場的競爭優勢。

陳昭郎、鄭健雄的研究在休閒農場經營策略思考上較偏重於策略性的方向層面，以其對休閒農場的資源內涵形態（資產、專長）的了解，以資源基礎推導出邏輯性的經營策略思考方向，事實上，這些方向性的要項即代表著產業中所有可能的「成功要素」( success factors )。

方威尊(1997)對休閒農業經營關鍵成功因素，以核心資源觀點探討，作者認為過去學者認為掌握關鍵成功因素即能掌握經營優勢，但是關鍵成功因素所具有的內涵無法解釋其能創造競爭優勢的價值來源，因此藉由個案探討的方式以核心資源為研究中心觀念，分析及建構出休閒農場經營關鍵成功因素的內涵、特性及競爭優勢間的關係，在關鍵成功因素的尋求上確認核心資源是經營關鍵成功因素的重要構成內容，證明每個休閒農場的核心資源內容的不同，同時核心資源在各農場營運過程中所扮演的角色及重要性也不盡相同，研究中提出競爭優勢的建構過程為「核心資源 - 關鍵成功因素 - 競爭優勢」的概念對於個別農場是成立的。

研究中也提到在「競爭環境定位模式」的策略思考上，由於受限於目前休閒農業的產業定位不明確，同時市場也未能明確區隔，使得在研究取向上不能以產業分析的方式進行關鍵成功因素的尋求，此外，競爭環境優勢學派強調企業外部環境機會（opportunity）與威脅（threat）的重要性，因此在關鍵成功因素的邏輯思維上也有避免陷入弔詭的疑慮。

本研究以資源的培育與應用，即經營成功的可能為前提，作為關鍵成功因素的理論出發點，以方威尊的「休閒農業經營關鍵成功因素之研究」的核心資源做為本研究

的理論基礎，以廣義性的資源概念和整合性的關鍵成功因素，檢視策略性的關鍵成功因素，對休閒農場的現況進行策略群組和構想的實證研究，以求避免在關鍵成功因素在策略面的應用上受到產業架構尚未定型的限制造成上述的研究偏差，同時發展出「競爭環境定位模式」的方向。

綜合以上對關鍵成功因素的定義內涵及本研究在關鍵成功因素上的策略性架構而言，本研究對關鍵成功因素的定義主張：「休閒農場的關鍵成功因素可區分為（1）策略性產業要素，指決定休閒農場參與者其經濟租的一組資源與能力（2）策略性資產，指一組休閒農場特定的資源與能力，因為對於這一組資源與能力的管理與發展，使得休閒農場得以發展和保護其競爭優勢。而休閒農場的資源與能力產生經濟租的能力端視其獨特的特質是否與策略性產業要素的特性重疊的程度而定，以建立持久性的競爭優勢。」

### 三、關鍵成功因素構面的建立

目前在關鍵成功因素構面上，本研究以總體環境、產業構面及企業本身三方面來分析，整合出更為策略面的關鍵成功因素。

#### 1. 總體環境

環境因素的變化會使關鍵成功因素隨之改變，如國民生產毛額、經濟景氣的波動、政治法令規範限制和人口的增減等都會對產業的關鍵成功因素造成影響。

#### 2. 產業構面

Michael E.Porter 提出了產業結構分析的架構，此架構由產業現存競爭者、潛在競爭者、替代品、供應商及顧客等五種要素所構成。這五種要素在競爭深度與企業獲利兩方面都有著重要的角色，可提供關鍵成功因素的確認與評估，及企業分析產業環境時提供了可觀的資料方法。所以這五種要素之間的互動、競爭力量的改變都將會影響產業關鍵成功因素的內容，故從產業結構的分析上，可確認產業關鍵成功因素。

### 3. 企業本身

每個公司在產業中因本身競爭策略和歷史背景，而決定出特殊地位，所以在分析企業本身時，以企業的 SWOT 來確認組織所擁有的競爭優勢及劣勢的解決，威脅的消除才能創造出更多機會，並給予企業明確的策略性定位，並制定出最適合企業發展策略，進一步歸納出企業關鍵成功因素。

## 第四章 研究方法

### 第一節 研究架構

本研究主要在探索休閒農場的競爭策略，見圖 4-1。首先對休閒農場經營的整體狀況進行了解，以 Porter 的五力分析架構，分析整個產業的競爭環境，進一步分析休閒農場的競爭策略，農場業者如何運用行銷策略吸引消費者；面對整個環境種種機會和威脅下，靈活運用農場本身的優劣勢，尋找適合的競爭策略。

基於上述的研究概念，本研究將以走馬瀨農場之個案探討，了解農場業者在競爭策略上如何運用，並分析解釋其策略及建議，作為業界參考之用。

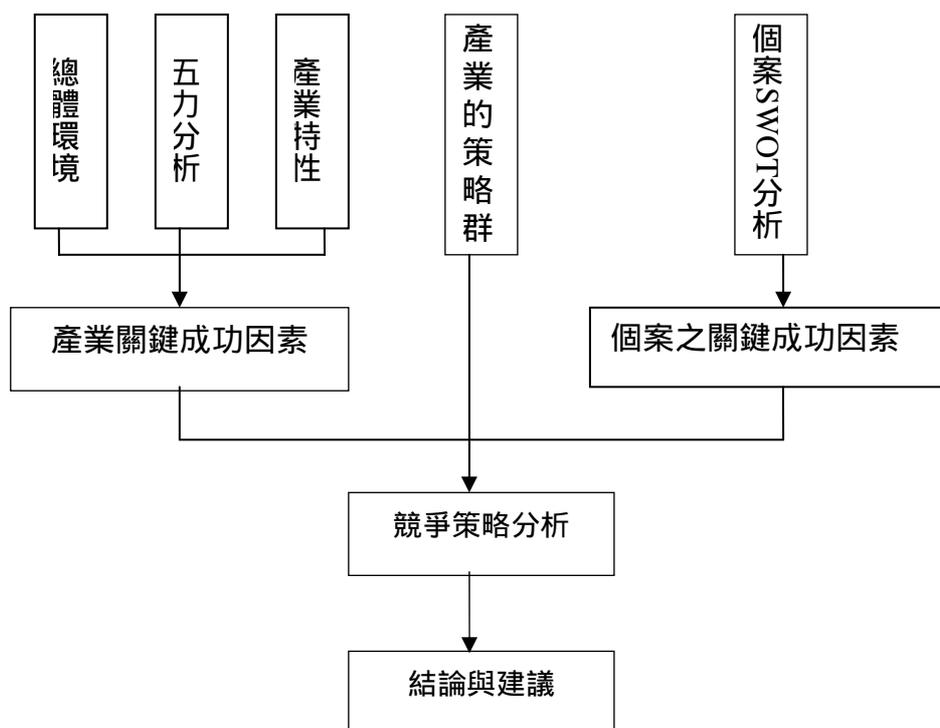


圖 4-1 研究架構

## 第二節 研究方法及工具

### 一、 資料的蒐集與整理

收集與休閒農場相關的次級資料並予以整理，以進行相關的分析與應用，因此本研究以初級資料為主，次級資料為輔。初級資料則以電話訪問及將訪談個案休閒農場的相關介紹資料，透過訪談員將不同資料綜合一起整理出完整之個案。次級資料包括國內政府出版品及各種期刊、報章雜誌與歷年來國內博、碩士論文之個案公司相關研究等。

### 二、 定性訪談

利用人員訪談的方式，與走馬瀨農場連繫訪談事宜並親自至該農場了解整個環境狀況。接受本研究的訪問者為走馬瀨農場客務組組長張美玲小姐，張組長對走馬瀨農場具有資深的經歷與了解。因此透過與她訪談，獲知更多的資料，充實本研究的內容。

### 三、 研究工具

- (一) 五力分析：利用麥克·波特(Michael E. Porter)所提出的產業結構分析---五力分析進行結構因素的探討，即運用既有競爭者、潛在的新進入者、替代品、供應商及客戶的五種競爭力來具體描述，以求得休閒農場的關鍵成功因素假設。從分析中，可了解此產業的外部環境分析，即指機會及威脅。
- (二) SWOT 分析：此一部份是針對農場的優、劣勢與機會及威脅作分析，由於透過五力分析，已得到了農場詳細的外部分析，故此部份乃著重於農場內部的分析。對於能創造「可維持競爭優勢」的項目，農場具有「正值」，則可說擁有優勢，反之，則處於劣勢。
- (三) 策略群組：策略組群正好介於產業與廠商之間；某些產業，組群的結構非常顯著，也非常重要；某些產業，各家廠商操作不同的策略，但各家策略不會影響長期的產業進步。因此利用策略群組的分析來探討各家廠

商的差異性，並探知這些差異性如何影響競爭的動態性，進而制訂出合適的競爭策略。

### 第三節 研究對象

本研究的對象選擇是以南部地區為主，並且需符合政府合法立案之休閒農場，此研究的個案對象是依：

#### 一、成立時間久遠

農場成立已有很長的時間為主，因為管理者對於農場經營應做過詳盡規劃，在面對市場的需求變化時有做過一些行銷手法來吸引客群，以及各方面管理上都較有豐富的經驗，以供本研究能獲得更完整的訊息。

#### 二、知名度高

從知名度高的農場作分析，瞭解農場那些特色是吸引人群的重要因素，因此本研究對象以走馬瀨農場為個案企業介紹。

### 第四節 研究假設

藉由產業的五力分析與總體環境的認識，配合產業的特性，可找出在休閒農場的產業中，可能區隔出哪些不同的策略群組，並探討在不同的策略群組內的休閒農場可能實行的策略。

### 第五節 研究限制

本研究是以個案訪問的方式進行研究，在人力、物力及時間的限制下，使本研究仍具有下列不完善之處：

#### 一、樣本並不代表台灣全部休閒農場的實際狀況

目前農委會輔導的休閒農場約有 43 家，由於時間與人力上均有限制，使本研究僅針對走馬瀨農場進行探討，但因每家休閒農場的立地條件、產品內容、

農場特色及資源都不同，所以在取樣上可能不足代表全部真實狀況。

## 二、訪談深度的限制

由於本訪談對象業務繁忙，所以在進行訪談時，所得資料因而有限且欠缺完整，因此進一步資料的取得有困難，使本研究無法做更深入的探討分析。

## 第五章 產業競爭分析

### 第一節 總體環境分析

任何一個產業均非獨立自主的實體，而是共同處於一個總體環境中。也就是說，產業處於一個寬廣的經濟、技術、人口、社會、政治環境中（見圖 5-1），總體環境改變將衝擊 Porter 五種競爭力模式中的任何一個。

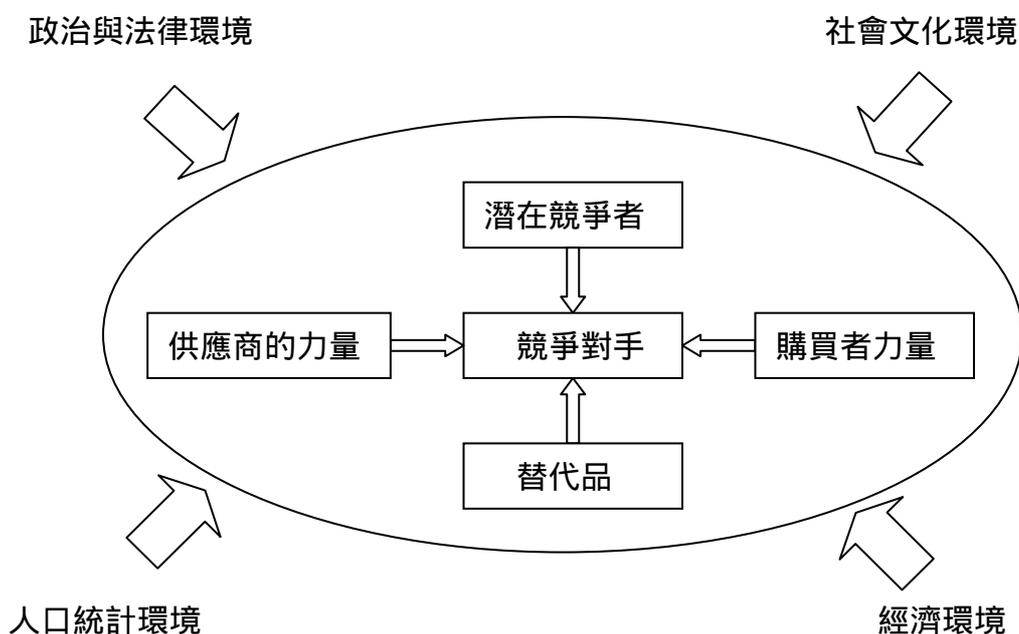


圖 5-1 總體環境的角色

以下將目前總體環境對休閒農場產業的影響予以分析：

#### 一、 社會文化環境

所謂社會因素是在一個社會中，個人與個人間、個人與群體間或群體與群體間關係的變數。這些關係構成的問題主要包括社會群體、社會行為、習俗、制度、及社會移動等，它們對一個人的生活方式及購買行為都產生特定的影響。因此，幾乎所有行銷制度及行為都具有文化上的意義。

社會文化因素是一種學習過程與成果，可以深深影響每一個人的生活方式與經濟行為。以休閒農場的經營而言，社會文化因素可以形成市場機會，結合農村特有的文

化甚至可以形成一種利基。例如北關農場在夜晚的時候，向遊客解說放天燈的意義與文化背景，並由遊客自行操作施放天燈，因此固有的文化價值透過放天燈的活動，產生遊客的購買慾望，這是文化形成市場機會的具體例子。

## 二、 人口環境

觀光旅遊事業易受政治、經濟榮枯、治安、交通、天然災害、及戰爭等外在因素的影響，因此自民國 83 年以來，國內旅遊每年成長的速度相當大，惟至 87 年之後國內旅遊人口成長開始趨緩（見表 5-1），究其主要原因除全球及國內景氣不佳外，與假日交通壅塞、國內旅遊品質欠佳、觀光資源開發不足等原因有關。

表 5-1 83-87 年台灣地區主要觀光遊憩區人數統計分析 單位：人數

風景區類型	83 年	84 年	85 年	86 年	87 年
古蹟文化型	12,283,829	13,568,105	11,653,844	12,885,226	12,805,152
遊樂區型	12,384,888	14,437,025	16,416,818	17,448,858	18,153,798
湖泊型	4,744,661	4,654,262	4,250,600	6,240,926	5,474,245
海岸型	4,237,868	4,254,472	3,614,060	6,194,713	7,457,226
山岳型	8,271,580	8,588,586	15,328,625	21,647,927	22,875,587
合計	41,886,826	45,502,450	51,263,947	64,417,650	66,766,008
成長率		8.63 %	12.62 %	25.66 %	3.65 %

資料來源：交通部觀光局，2002 年

另外，政府積極發展無污染工業，觀光業為其推展重點之一，對於觀光資源的開發有所助益；又 90 年起實施全面週休二日，及政府宣示從 91 年起開放大陸人士來台觀光，亦有助國內觀光旅遊需求增加。

故根據交通部觀光局統計，民國 90 年 7 至 9 月旅遊旺季期間，國內 250 餘處主要景點遊客達 2811 萬人次，較前年同期成長 20.6 %（見表 5-2），顯示政府推動觀光產業發展，已有相當顯著的成效。

表 5-2 台灣地區主要觀光遊憩區人數 7-9 月統計表

單位：人

年份/月別	七月	八月	九月	合計
89 年	9,695,083	7,390,363	6,229,494	22,314,940
90 年	10,315,802	11,199,300	6,601,377	28,116,479
增減率	6.4 %	51.5 %	6.0 %	20.6 %

資料來源：交通部觀光局，2002 年

### 三、經濟環境

休閒農場是結合農事生產與休閒觀光兩個產業所演變而來的。以目前整個環境來看，農業加入 WTO 後，諸多有關農業的保護政策將逐漸地減除，而面臨著莫大的衝擊。

但在休閒觀光方面，卻隨經濟發展、國民所得增加、生活水準的提升、交通運輸的改善與便捷，以及政府政策的推廣，使民眾對於休閒旅遊需求更加殷切，加上業者積極投資各項休閒娛樂設施，將促使國內觀光旅遊業蓬勃發展。

根據主計處資料顯示 2000 年平均每戶花在旅遊費用為 23,570 元，比 1990 年的 15,178 元，成長約 55.29%，主要是受每戶可支配所得由 1990 年的可支配所得為 740,644 元，成長至 2000 年的 1,139,336，兩期間成長了 53.83% 的影響。

雖近年來全球及國內景氣不佳，使國內旅遊成長趨緩，但由於國內經濟景氣可望逐步復甦，股市亦趨活絡，加上政府開放大陸人士來台觀光，雖短期成效不彰，但長期而言仍有利國內觀光事業發展，因此預期國內旅遊業可望回溫。

### 四、政治法律環境

政府於 1989 年推動「發展休閒農業計畫」，正式將發展休閒農業列為國家農業發展政策，但卻由於政府相關部門無法有效整合資源，過時法規的調整步伐如同牛步，使國內休閒農業發展極為不順利。在 2000 年元月休閒農業法源終於在農業發展條例修正案中定案，使休閒農場的業者在經營上能依法有據。

而我國在加入世界貿易組織（WTO）後，將釋出大量農地，為推動農民轉型，行政院農業委員會將加強輔導休閒農場、休閒農業區經營「民宿」，讓休閒農業發展更具多元性，讓更多農民可加入經營，更能滿足消費者不同的休閒旅遊需求。

因此農委會為加速休閒農場或休閒農業區能合法經營民宿，邀集相關單位研商簡化申請程序，並修正「休閒農場經營計畫書審查作業要點」與「休閒農業區劃定審查作業要點」，以期加速審查速度，有利轉型經營休閒農業之農民儘快合法經營民宿。

在促進休閒農業發展上，已完成修訂「休閒農業輔導管理辦法」<sup>5</sup>，農場面積平地三公頃以上或山坡地十公頃以上者都可申請土地變更，合法經營旅館及餐廳；凡農場面積達一五公頃以上，不必經土地變更，即可申請設置簡易型休閒農場，農場中的農舍並可兼營民宿，但房間不可超過十五間。

為使民宿經營具有特色與品質，農委會將挑選有意願與潛力之青壯農民，參加該會委辦之民宿經營者種子訓練課程，培養真正具有經營能力之民宿經營者，樹立民宿之口碑、品質與魅力，讓民宿成為我國休閒農業的一大特色。該會並將輔導各地農會成立民宿訂房統一服務窗口，讓農民專注於民宿經營；農會則可透過策略聯盟方式提供服務，達到顧客滿意及增加農村就業機會的雙重效益。

## 第二節 五力分析

### 一、 潛在進入者的威脅

新休閒農場的加入帶來新的資源與產量，亦會增加市場的供給量，同時增加產業的競爭程度，而能降低整個休閒農場產業的利潤，對現有業者造成威脅。休閒農場產業的進入障礙有下列幾點：

#### (一) 具有法令規範：

休閒農場經營必須符合相關的法規，並非任何有土地資產或有資金者都可隨意加入，而其中最主要的規範是使用的土地類別<sup>6</sup>，依都市或非都市土地而有不同的規範。

#### (二) 足夠的規模經濟：

要進入休閒農場產業並成為效率競爭者必須具備相當的規模與成本，例如：

<sup>5</sup> 相關法規可參閱休閒農業輔導管理辦法第八條之規定

<sup>6</sup> 相關法規可參閱休閒農業輔導管理辦法之第四條至第九條之規定

除了提供一般休閒體驗型產品外，也要提供食宿等附加服務。因此潛在進入者必須選擇與既有競爭者具相當規模經濟時，始能進入休閒農場經營，但是所負擔的成本似乎不易獲得合理的投資報酬率，因此規模經濟成為是進入休閒農場經營的主要障礙之一。

(三) 產品與服務差異程度高：

產業內的休閒農場常因核心資源、業者經營理念、規模大小或資金多寡的不同等因素，造成農場經營方向的不同，使其提供的產品差異性頗大。

(四) 關鍵核心資源取得不易：

休閒農場的關鍵核心資源的取得不易，例如農場的生態自然景觀、農場的農林漁牧生產技術、農場規模等，使潛在競爭者必須致力於取得這些必備的投入因素，一旦能取得關鍵核心資源會使農場本身創造其他業者無法輕易模仿的競爭優勢。

(五) 規模以外的成本差距：

現有業者在成本上的主要優勢大多來自於長期的學習成本、資產及資源的取得，例如過去以前以較低的成本取得土地，及政府的輔導下取得較佳的地點等，另外，既有經營休閒農場的業者已經建立的服務特性、品牌知名度及形象而擁有相當的顧客忠誠度，因此潛在進入者必須耗費較既有競爭者高的投入成本，才能與現有業者分享市場。

(六) 政府政策性支持：

農委會於 1989 年和台大農推系合作，確定以政策輔導及推動休閒農業，正式將休閒農業列入國家農業發展政策，引導更多的農民及農企業者參與經營休閒農業。政府為鼓勵休閒農業的發展，訂定休閒農業輔導管理辦法等相關法令，以專業性法律或行政命令，促進休閒農業資源效率，引導正確的休閒農業發展方向。

(七) 接近配銷通路：

目前休閒農場取得通路的方式，實體通路上除了與休閒旅遊業者進行策略性

合作，例如，旅行社、遊覽車業者等。並積極建立公共關係，透過參與各類型旅遊博覽會、舉辦大型的活動及傳播媒體的宣傳等方式提高農場知名度、塑造品牌形象，完整的資訊提供與流通性且以網際網路為媒介，將農場內各項產品及服務性資訊與消費者進行互動。

就以上七點的現況分析，潛在進入者威脅不大，加上休閒農場具有產品差異性，各農場大多專注於本身的發展，預期的報復較其他產業來的小；同時在加入 WTO 後陸續釋出許多農地，在政府相關單位的輔導漸轉型為休閒農場，雖然潛在進入者並不構成立即性的威脅，但經營者對外在環境的變動仍應了解其動態。

## 二、 現有業者的競爭

現有農場的競爭者有來自產業內部及產業外部兩方面；產業內部的競爭為各種型態休閒農場彼此間的直接競爭，故由以下幾點可大約分析出現在業者的競爭狀況：

### (一) 競爭者多元化程度高：

以目前的情況分析，產業內部具有直接競爭關係的農場不多，此一部份的競爭強度不大，未來如果農場間的直接競爭條件增加，競爭強度自然增強；而來自產業外部的競爭，則包括一般廣義休閒事業及活動的競爭，例如：旅館、森林遊樂區、一般風景區及遊樂場等等的競爭，由於來自產業外部的競爭者已發展多年，且整體具有相當規模，家數眾多，彼此間的經營內容與產品也或多或少都有差異，休閒農場與外部競爭者間無論競合都較產業內部來的困難，此部份的競爭強度將視未來休閒農場市場的成長的規模和速度是否能與之抗衡而定。

### (二) 需求的穩定性高：

觀光產業的盛衰常伴隨著整體經濟的發展而來。在去年初全面推行週休二日政策的帶動下，估計去年國內旅遊人數仍可維持 5 % 上下的成長。而今年國內景氣可望逐步的回升，股市亦趨熱絡，加以政府開放大陸人士來臺觀光，雖短期成效不彰，但長期而言仍有利於國內休閒觀光產業發展，因

此預期產業的需求將持續穩定成長。

(三) 退出產業的障礙高：

休閒農場的特定資產，指的是專為提供休閒服務或產品所設計出來的各項休閒設施，而此類設施除提供相關的休閒服務用途外，很難提供其他的用途，因而導致其清算價值不高，增加退出的障礙。也由於其退出障礙高，容易使其產業內的競爭失利的業者採取不願退出市場，增加了產業內的競爭強度。

(四) 固定成本高：

就產業結構特性而言，休閒農場雖非一資本密集的產業，但仍需一定的資本設備，資本設備的使用效率高或低會直接影響農場經營績效，在休閒農場的固定成本中包括各項建物設施的折舊、維修及利息費用等費用，因此相對於其他服務業而言，休閒農場的固定成本較高，且在規模經濟的考量下，業者可能會以貸款的方式，以提供較競爭者更完善的休閒服務，增加其競爭優勢，導致整體固定成本的提高。而固定成本並不會因收入的減少，降低其支出費用，在常項支出的壓力下，將會使其休閒農場產業內的競爭更加激烈。

雖然在高的固定成本與退出障礙的因素影響下，會造成現有競爭者間的競爭更加激烈，但以休閒農場內部目前的競爭情況分析，產業的需求可持續穩定成長，休閒農場產業內農場間的直接競爭者不多，加上平均分散於全省各地，因此現階段既有競爭強度並不強，但仍會隨休閒農場家數的增加，而有逐漸增強的趨勢，且在競爭者多元化程度極高的情形下，同業間採取策略聯盟來增加競爭優勢的可能性也相對地增加。

### 三、替代品的威脅

鄭健雄、陳昭郎（1998）以資源基礎對休閒農場加以分類，台灣的休閒農場主要分為四個類型，其經營的方向、目標客戶群均有所差異，因此所面對的替代品也會有所差異。例如「生態體驗型」休閒農場，將面對同樣是提供自然生態資源做為休閒旅遊型態的業者，包括國家公園、森林遊樂區等等；而「度假農莊型」休閒農場，則

會偏向提供度假生活資源的業者，包括一般遊樂區、休閒俱樂部、休閒度假中心等等。

(一) 替代品的相對價格績效 (Relative Value Performance, RVP):

休閒農場的特質是以農業經營為主，加上因其地利條件及關鍵核心資源的不同，因此業者若能策略性的建立起產品內容上的差異性，例如：目標市場的套裝行程，則替代品的 RVP (相對價值/價格) 會愈低，其替代品的威脅也會愈小。

(二) 顧客的替換慾望高：

在觀光動機及每個人休閒活動動機的偏好上存在著個別差異，因此衍生了一致性及複雜性兩種不同的需求。根據觀光學理論，追求一致性的遊客會前往像九族文化村、東勢林場等具有知名度的度假勝地；而追求複雜性的人，喜冒險多變化，標準化設備的著名旅遊勝地，較無法吸引他們前往旅遊。因此休閒農場而言，目前在知名度及標準化設備方面，由於一般社會大眾缺乏品牌認知，於是在面對複雜性顧客需求時，休閒農場將規劃出豐富的套裝行程並強化產品內容，藉此讓農場體驗型態的休閒活動能同時滿足顧客的替換慾望。

(三) 顧客的轉換成本低：

以休閒農場的定價來看，其全票的價格大多介於 100-300 元不等，若以套裝行程來看，則因內容的不同，而有很大的差距，但普遍比門票定價來得高。相較於其他觀光農園與一般風景區的收費而言，價格也會稍高些，因此顧客在轉換成本方面並不高。

在顧客有較低的轉換成本影響下，替代品的威脅增大，但休閒農場若能提供高附加價值的產品，則會減低替代品的威脅。

#### 四、顧客的議價能力

顧客對抗產業的競爭方式，就是壓低購買價格、提高產品品質或更好的服務，顧客議價能力的大小，端視市場的多項特性而定。而休閒農場的顧客群是以一般的民眾及相關的旅遊團為主，其特性有下列幾點：

(一) 顧客轉換成本低。

(二) 客戶集中程度低：

一般散戶自遊型消費者消費額度不大，因此其議價的能力較小，因此遊客的議價能力似乎尚未對休閒農場構成威脅，但面對旅遊業者如旅行社或大型團體，均會主動給予相當的折讓或議價空間。

(三) 產品差異程度高：

除了不同類型的休閒農場會因核心資源、經營背景及理念等因素影響導致產品的差異外，即使同類型的休閒農場也會因上述因素而有所差異，如同為休閒農場業者因其核心資源互異，導致所推出的產品主題形象會不同。

例如：同為生態型休閒農場，恆春休閒農場以「螢火蟲生態」、「蝴蝶復育」、「先驅植物觀察」為生態主題，北關農場雖然也有螢火蟲、蝴蝶生態，還具備「螃蟹主題館」，兩者分別掌握了具有差異性核心資源。

(四) 產品的替代程度低：

由於休閒農場是結合農業生產與觀光休閒以體驗為主的休閒活動，與其他休閒產業的活動性質較為不同，業者若能夠設計提供差異性的休閒服務產品，則其產品將無法輕易被替代。

(五) 消費者情報完整性高：

由於網路及坊間旅遊書刊、雜誌的發達，使顧客容易獲取相關的旅遊訊息，藉以比較各類型休閒活動及產品內容間的差異，另外資訊的互動與回饋上，透過網際網路與電子商務將農場各項產品內容及相關服務性資訊與消費者進行互動，消費者在資訊的搜集上擁有高度的完整性。

雖然一般消費者可以藉由資訊比較不同休閒農場的服務品質及定價，來影響其他休閒農場的服務及定價策略，但因其購買量未達規模，因此對農場而言不構成威脅條件，面對主要獲利來源如旅行社或大型團體，農場均會主動提供折讓或掌握議價空間。就整體休閒農場的經營而言，農場在面對不同類型的目標顧客群，會適當的運用其價格策略，以減低威脅，例如：走馬瀨農場對公司行號的會議型行程和面對學生套

裝行程提供不同的價格組合，因此在顧客的議價能力上未構成對休閒農場的威脅。

## 五、供應商的議價能力

休閒農場的供應商主要是提供各項休閒設施及建物，或提供從事農業生產所需的設備及原料。但普遍來說供應廠商家數眾多，產業集中程度不高且所提供的產品差異程度低及替代程度偏高，加上休閒農場的購買量可能在千萬元以上，甚至動輒上億（如興建旅館、購買或更新休閒設施及從事農業生產所需的設備）情況下，其購買量對供應商有一定程度的重要性，且替代品的取得也相當容易，因此來自供應商的威脅似乎不大。

綜合以上的分析彙整如圖 5-2 休閒農場競爭態勢分析圖，從中可看出影響休閒農場產業獲利能力，最主要的是來自於替代品的威脅，但在現有及潛在競爭者的威脅上，雖然目前威脅不大，但會因環境日漸對農業不利及政府積極輔導下，使農民彼此結合，轉型為休閒農場，這兩種力量的成長速度絕不可輕忽。因此產業內各業者必須掌握住自己的競爭優勢並在產品及服務上不斷創新以及提高附加價值，這才是在此產業中的生存之道。

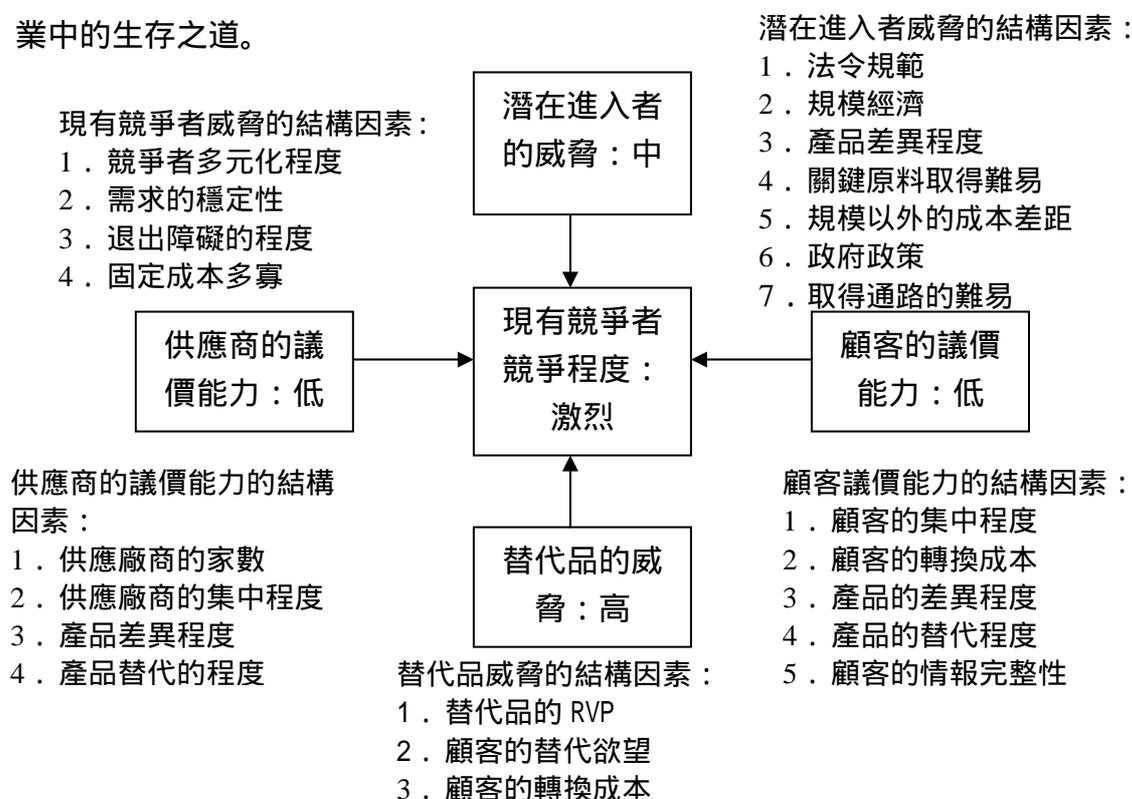


圖 5-2 休閒農場的五力分析

由上述的總體環境及產業分析中，大致可從中歸納出幾點休閒農場的機會和威脅。

#### 一、機會

- (一) 政府實施週休二日：使國人有時間從事旅遊活動，有助於提高國內觀光旅遊業需求。
- (二) 顧客情報完整性高：由於網路及坊間相關旅遊書籍的發達，使顧客能獲取相關農場的產品及各項資訊傳達給消費者，並可藉此來提高農場知名度，塑造美好的形象。
- (三) 政府積極發展休閒產業：政府積極發展無污染工業，觀光休閒產業被列為重點之一。在休閒農場方面，政府除提供輔導外，在法令限制上也逐漸鬆綁，使其能和其他休閒產業競爭。
- (四) 開放大陸觀光人士來台：政府自 2002 年開放大陸觀光人士來台，初期每年開放 50 萬人，並逐步增加到 300 萬人，且同時有資格的限制，例如職業、身分等等。因此，休閒農場可特過策略聯盟的方式，提供豐富、完善的套裝行程，吸引大陸觀光人士。
- (五) 湖泊、山岳型觀光遊憩區遊客成長迅速：根據交通部觀光局台灣地區主要觀光遊憩區人數統計資料顯示，85 年至 87 年湖泊型和山岳型觀光遊憩區遊客成長率高達 117.8 %，明顯高出整體的 59.4 % 很多，而休閒農場大多屬此兩種類型，顯示休閒農場能比其他如古蹟文化型、遊樂區型的遊憩區，成長率更高。
- (六) 民間團體的推廣：在休閒農場的推廣方面，除政府外，民間也有許多學者或業者所組成的團體，如四健會、農業策略聯盟發展協會等，除推廣外，也提供代做行程規劃、結合同業及異業進行策略聯盟等。
- (七) 公共建設的完善：由於許多休閒農場因地處偏僻，交通不便而使遊客望之卻步，因此在重大公共建設如北、中、南二高、西濱快速道路等等的建設完成，對交通問題有相當大的改善，對休閒農場而言有一定正面的助益。

## 二、威脅

- (一) 競爭者眾多：休閒農場所面對的競爭者除產業內（休閒農場）的競爭外，同時也面臨其他休閒產業（如觀光、休閒、度假、遊憩及遊樂區等）的競爭，因此其競爭者數目相當多，且在顧客轉換成本較低的情況下，加深了彼此的競爭。
- (二) 加入 WTO 的影響：政府為使農民在加入 WTO 後的傷害能減至最低，積極輔導農民轉型，其中包括了休閒農場，因此未來可能會有更多業者會加入休閒農場產業。
- (三) 淡旺季遊客人數差異大，造成設施、設備規劃與管理困難。

## 第三節 產業特性

### 一、為三生一體的產業

一般的農業經營只限於一級產業，而休閒農業所展現的是結合生產、生活與生態三生一體的農業，在經營上更是結合農業產銷、農業加工及遊憩服務等三級產業於一體的產業，三者有相加、相乘效果。

### 二、投入成本規模龐大，進入障礙較高

休閒農場內的休閒遊憩園區及相關設施，自籌備規劃設計至開發建設所需時間相當長，加上所需土地面積大且取得不易，同時尚需投入大筆資金在軟體建設上，因此需具備相當的成本規模才能具備競爭地位與既有競爭者抗衡，加上各種法令的限制，使進入該產業的難易度更高。

### 三、投資回收期慢而長

休閒農場為綜合性服務產業，其所提供的商品是一種以體驗為訴求的「服務」項目，產品內容為無形也不易儲存，因此以次數或時間作為計算基礎的服務效益或報酬，存在一定的時效性，時間一過，服務效益也隨著消失而無法保存；又開發建設工期長且所需資金大，但市場短期供給缺乏彈性，不容易隨著

市場供需變化而調整，致投資回收期慢而長。

#### 四、 有明顯淡、旺季

休閒農場的產品主要可分為觀光和農產品兩大類。在觀光產品方面，每年寒暑假、新舊曆年、春節、國定假日及週休二日等連續假期，均為觀光休閒遊憩的旺季；又每年逢梅雨期與颱風季節及北部地區冬冷多雨期，均為觀光旅遊業的淡季；在農產品方面，也同樣具有季節性，例如：台南縣白河鎮的蓮花季、蓮霧節、芒果季等，對於獲利方面有極大的影響。

#### 五、 需求易受外在因素影響

觀光旅遊事業易受某些外在因素的影響，例如在 85 年、87 年分別實施公務人員強制休假且補助國內外旅遊及隔週休二日制，促使國人在國內外旅遊均呈現成長現象。又 88 年九二一大地震嚴重重創國內觀光業，尤其主要災區中部地區，仍有少部分迄今無法回復過去榮景。

### 第四節 產業關鍵成功因素

從總體環境、休閒農場產業結構分析中，可得出休閒農場的產業關鍵成功因素有下列幾項：

#### 一、 土地資源

經營休閒農場必須有一定的佔地面積才能規劃出農場，土地帶來的效益不外乎就是增加農場的附加價值，如走馬瀨農場內，可觀看月世界的奇景，武陵農場利用土地種植蔬果產生效益，所以土地資源能善加利用，就可創造價值。

#### 二、 產品特色

不同型態的休閒農場都須透過不同的主題產品來吸引消費者；如果產品主題沒有區隔，會讓消費者感受到大同小異，就無法創造出競爭優勢，所以惟有塑造核心產品特色，農場才能努力行銷，建立口碑，例如香格里拉農場透過「農村文化體驗」核心產品的塑造與推出，吸引喜歡親身體驗傳統農村文物

的消費者前來。

### 三、 農場知名度

消費者在面對眾多休閒農場競爭者時，農場知名度為主要決定因素，品牌的建立不外乎從有形及無形產品而來。有形產品方面，包括有設備、活動等；無形產品則有服務、通路等，利用這兩者來提升農場知名度，以建立顧客忠誠度，維持市場占有率。

### 四、 休閒設施整體規劃與設計

農場的各項活動可透過區域性質規劃出不同的活動內容，如恆春生態休閒農場，保留原有自然生態區，讓螢火蟲及蝴蝶進行復育計畫吸引客群，再安排各項活動範圍形成符合生態整體感官，因此休閒農場整體設施的搭配得當，就可符合經營主題，成為農場永續經營之道。

### 五、 整體服務品質

整體服務品質是指在農場內的各項活動帶給消費者在體驗過程的感受，例如環境清潔、公共設施乾淨、人員服務態度、住宿品質、餐飲條件等都列入服務品質考量的重要因素，消費者透過品質來認同農場全體活動，並非只侷限於部份因此提供高品質的服務，才能使農場方可與競爭者相較勁。

### 六、 完善教育解說服務：

對於農場第一線的解說工作人員應加強其教育解說訓練，否則，若在面對顧客時無法完整的將農場的特色、產品加以一一解說清楚，將使得顧客無法了解農場到底有何吸引力，如此一來就無法抓住顧客的心了。

### 七、 公共關係：

良好的公共關係是日積月累的努力成果，對於任何有心經營的休閒農場，除了在專業知識與能力上不斷充實與實行外，培養積極而有效的溝通能力，絕對是不可或缺的要件。農場應有一個非常清楚的公關概念，並且重視農場形象的塑造，且獲得農場領導人的全力支持，並與管理階層建立共識，訂定明確的農場形象管理目標，這樣才容易推動成功。

#### 八、行銷通路：

休閒農場應對遊客目標市場進行區隔與選擇，例如：香格里拉休閒農場將目標市場設定以「二日遊」遊客為主，並將「二日遊」遊客區隔為三種類型，分別為散客、旅行社及遊覽車的客源等。為開發行銷通路，以具有效益的接觸顧客，避免額外的成本負擔，實體通路方面，休閒農場與其他休閒產業與活動之間的競爭激烈，應追求策略聯盟相互競合，以求達到最大的綜效。行銷方式很多可透過組織性聯盟，如休閒旅館聯誼會，以「共同行銷」的方式推廣產品品質；在產品齊一化的先決條件下規劃出消費通路，例如以「旅遊護照」，提供品質保證及優惠辦法，將休閒農場的通路正常化及主題化。

#### 九、顧客滿意度：

欲提昇農場整體的休閒度假品質，除了基本應講究的硬體設備之外，應從強化第一線客服人員的服務態度與速度做起，讓遊客有賓至如歸的感覺，始能提高農場的整體服務品質與遊客滿意度。

#### 十、規模經濟：

休閒農場若為達到整體的規模經濟效益，應注重經營規模與產品線的廣度。在所經營的產品項目上應有一定的獲利能力，才能足夠維持農場整體的運作，所以休閒農場不論規模大小都應該要規模經濟存在。

### 第五節 休閒農場的策略群組分析

#### 一、休閒農場群組構面

依據策略群組文獻探討，視休閒農場的休閒產品為一策略事業單位，因此從事業策略的觀點去建構構面，就休閒農場而言，規模和產品多元化程度均會影響事業策略的選擇，因此本研究所採取的策略群組構面為：

(一)規模：選擇觀察台灣目前的休閒農場其規模不一，規模的大小將會影響該農場能提供產品服務的多寡，一般而言規模多以資產總額或營收作為規模大小的

判斷準則，但由於休閒農場這方面資料搜集不易，因此本研究以各個休閒農場的成立背景作為規模基礎，以家庭農場為背景者，則屬規模小；以公司、農會或退輔會所經營者，其規模則屬中；集團經營者的規模最大，並配合其在休閒農場經營上經營主體及資金的來源等條件來對休閒農場間的規模進行相對性比較。

(二)產品線的廣度：並根據文獻的探討、鄭健雄（1998）所提出的休閒農場類型，生態體驗型、農業體驗型、度假農莊型與農村旅遊型四種。由於資源條件的不同也會造成產品線的差異，另外在產品線的廣度上，也會因為各休閒農場市場定位的不同，提供的產品內容亦會不同，除了受限於市場定位外，也可能受到其他的因素影響，如土地面積、可支配資金 等。本研究將配合此四種休閒農場進行策略群組的分析。

從規模與產品線廣度此兩個構面，區分出四個群組，如圖 5-3 所示，以下將分別針對這些群組在競爭策略、移動障礙與進入障礙這三方面進行詳細的敘述。

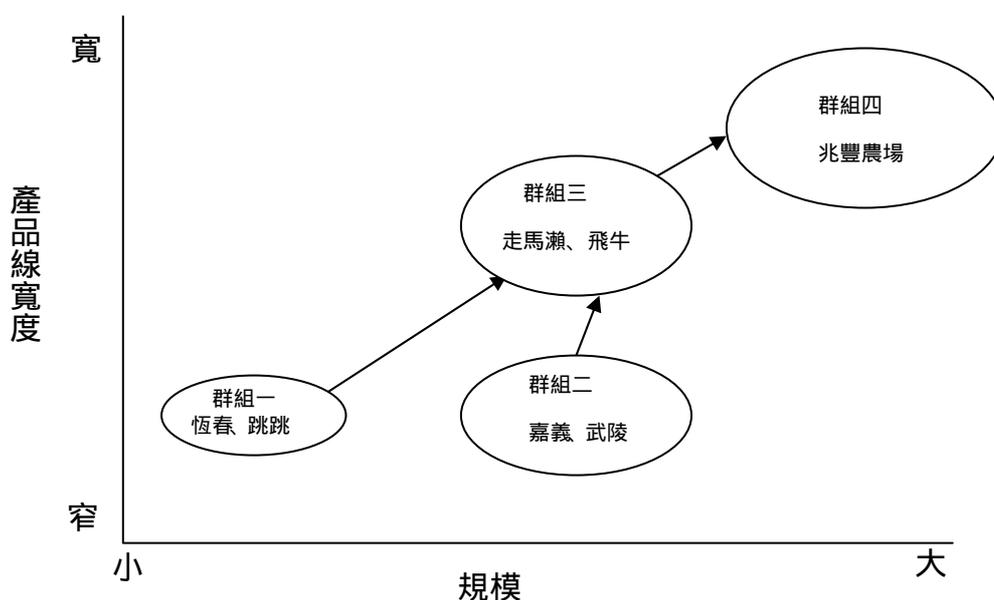


圖 5-3 休閒農場的策略群組

## 二、群組特徵及其一般性競爭策略

表 5-3 休閒農場之策略群組分析

群組別	構面		項目		
	規模	產品線	競爭策略	進入障礙	移動障礙
群組一	小	窄	集中化	中	高
群組二	中	窄	集中化	高	中
群組三	中	寬	差異化	高	低
群組四	大	寬	差異化	非常高	

資料來源：本研究整理

群組一：此群組內的農場其共同特徵為規模較小及產品線較窄，包括跳跳、北關、恆春、頭城等農場，這些農場大多屬農村體驗或生態體驗型的休閒農場。受限於土地或資金不足，使農場在產品線的廣度及休閒設施的擴充上較為困難，因此其產品主要以提供體驗為主；且亦因土地面積較小，致使所能提供的住宿服務也較少。所以這群組採用的一般性競爭策略為集中化策略，專注於想體驗農村生活或生態體驗的顧客為主。在目標市場方面，因農場本身的資源條件不足，所以將顧客市場鎖定為區域性；產品的開發與創新也較專注於體驗型產品線為主。

群組二：此群組內的農場其共同特徵為規模較大及產品線窄，包括嘉義、武陵等農場，這些農場大多屬農村體驗或生態體驗型休閒農場。雖然它們的規模較大，但因部分農場位於水庫湖泊或水源保護地，在土地開發上頗受限制，或部分農場因場主的經營理念，致使它們在產品的開發與創新以體驗型產品線為主。顧客方面主要鎖定在想體驗農村生活或生態體驗的顧客為主。此群組採用的競爭策略為集中化策略。

群組三：此群組內的農場其共同特徵為規模較大及產品線較寬，包括走馬瀨、飛牛等農場，這些農場大多屬度假農莊或農村旅遊型休閒農

場。由於這些農場具有足夠的土地與資金，因此除提供農村生活或生態體驗的活動外，也能增加其他設施來提供更多的休閒活動及服務，例如度假飯店、會議室、遊樂區等。因此無論在客戶群、產品線或地域市場並無太多的限制，但由於面臨的競爭對手比群組一、二多，因此這群組內最常採用的競爭策略為差異化策略，專注於利用農場獨特的資源，使提供的產品或服務與競爭對手形成差異，創造更多的產品附加價值。

群組四：此群組內的農場特徵為規模最大及產品線最寬，在這群組內最具代表性的農場為兆豐農場。兆豐農場屬度假農莊型休閒農場，為新光集團所投資的農場，除了擁有七百多公頃的土地外，同時也擁有相當多的資金，因此無論在產品線或各項休閒設施都比其他三個群組多且完善，例如提供三溫暖、SPA 等現代化休閒設施。兆豐農場所採用的競爭策略與群組三相同，為差異化策略。如利用花蓮鳳林美麗的山中美景，加上最完善的現代化設施，提高及增加更多的產品附加價值，吸引全台各階層民眾前往休閒、度假。

### 三、群組間的進入障礙

群組一：雖然此群組相較於其他群組，其規模較小，所需資金亦較少，但由於仍有法令規範的限制及取得關鍵核心資源困難，如農場的生態自然景觀、農場的農林漁牧生產技術、農場規模等等。因此對於一般農民或民眾而言，仍有一定程度的進入障礙，因此本研究認為此群組的進入障礙為中。

群組二：基本上，此群組的進入障礙與群組一大致雷同，但因其規模較大，因此其進入障礙會略高些。

群組三：在此一群組中，所提供的產品線較前二個群組均較廣，因此無論在資金或土地的需求上會比前二個群組大，因此除了在法令規範的限制及取得關鍵核心資源外，同時也需取得較多的資金及較大

的土地，以大規模的方式進入休閒農場經營，提供更完善的各項休閒娛樂設施，因此其進入障礙大。

群組四：與群組三極為相似，但其規模及產品線均較大及寬，因此群組四為休閒農場的產業中，進入障礙為最大。

#### 四、群組間的移動障礙

群組一→群組三：其移動的障礙主要來自資金的取得與土地的擴充。雖政府單位有提供輔導及貸款的申請與協助，但因擴充規模與產品線所需的成本相當高，因此是否能取得足夠的資金，仍是個問題，且在土地的擴充上也相當不易，因此由群組一移動至群組三，其移動障礙相當高。

群組二→群組三：群組二除具備一定的土地面積外，在資金的取得方面也較群組一容易，因此在移動至群組三方面，所面臨的移動障礙較低。

群組三→群組四：群組四其規模與產品線比其他群組更大及更寬，因此群組三想要移動至群組四必須擴大產品線的廣度與規模，但因其在籌措資金與擴大規模方面較為容易，因此移動障礙並不大。

## 第六章 個案探討---走馬瀨農場

### 第一節 個案簡介

#### 一、經營主體：

走馬瀨農場為台南縣農會獨立產權的事業體之一。遠在三百多年前，荷蘭占據臺灣時代，即有該場的存在，傳說當時野馬繁多，四處奔竄，破壞農作物，農民乃共同驅趕於該場，謂之「走馬」，後人則謂曾文溪之水，流至該場，由於絕壁切割，水勢猶若萬「馬」奔騰，故稱之「走馬瀨農場」。日據時代為臺南州農會之山坡地，由於山隔水阻，交通不便，自日據至民國四十四年之間，該場一直租給臺糖公司玉井糖廠，為甘蔗種植原料區。民國四十四年臺南縣農會收回自營，仍受限於交通條件，維持蔗作。民國七十年國際糖價低迷，該場蔗作隨之衰微。民國七十一年蔡勝佳先生接任臺南縣農會總幹事，以其畜牧的學養及從事山地農牧發展的實務經驗，大刀闊斧，在民國七十二年毅然引進新興的畜牧作物--盤固拉草，全面種植，為方便機械化作業，必須興建聯外交通(曾文溪大橋、產業道路)及從事農場全面整容工作(如地勢整形，坡地重劃、無主墳墓遷葬)，自此景觀丕變，奠定未來發展觀光農場之基礎。

#### 二、立地條件：

1. 位置：台南縣大內鄉及玉井鄉交界的曾文溪本流起點，行政區域屬大內鄉二溪村，為曾文水庫、烏山頭水庫、南橫公路及頭埤四大風景線的銜接點，五點構成以走馬瀨為圓心，半徑 30 公里的山水農產風景帶，為南台灣中段最精華的觀光帶(見圖 6-1)。
2. 地理：曾文溪二大支流 大埔溪(曾文水庫、烏山頭水庫水源)及後堀溪(南化水庫水源)在走馬瀨東側交會合流為曾文溪，並從東、北、西三面環繞走馬瀨，形成聞名全台的「掘鑿曲流」地理景觀，也自然阻絕了對外連結，使走馬瀨自成一個完整的山水桃花源。

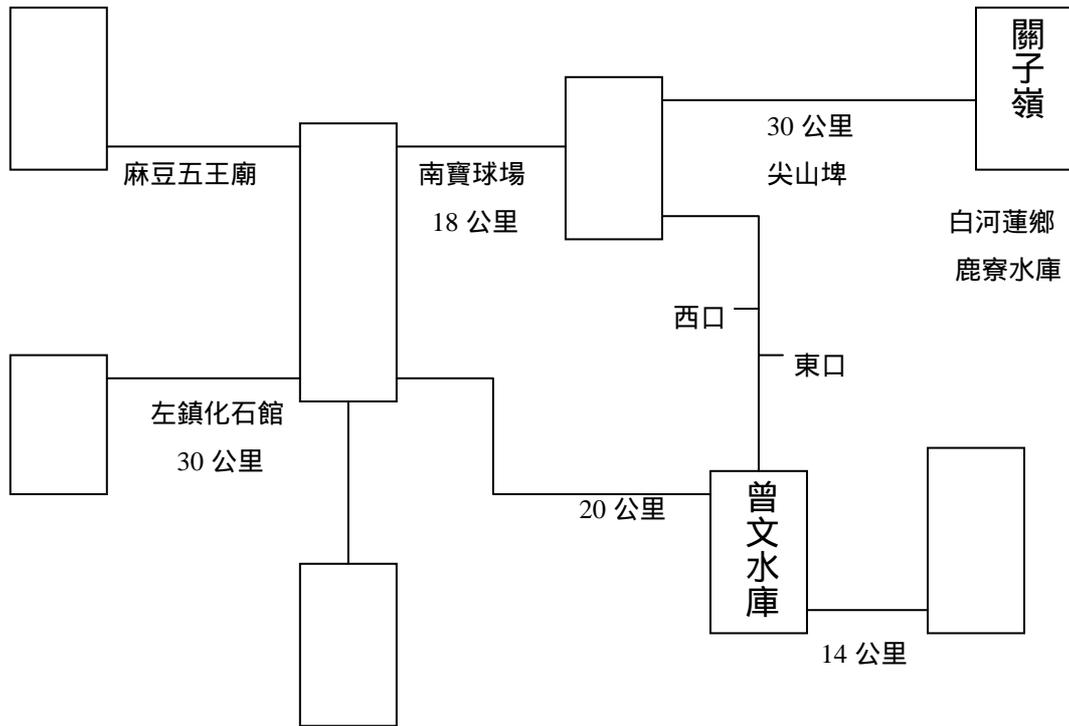


圖 6-1 走馬瀨農場附近風景圖

### 3. 面積：

- (1) 農場屬縣農會獨立產權約 78.3 公頃，南北長 900 公尺，東西寬 1,650 公尺，海拔高 27~85 公尺，坡度為 5%~8%之台地。
- (2) 代管曾文溪水域及河川地：陸地部 26 公頃及水域，因與本場為完全連結的水系、生態及景觀，故納入同一系統整體規劃及管理。
- (3) 二重溪保安林地：省府委託台南縣政府代管，面積 15.15 公頃，與走馬瀨整體毗鄰，由台南縣農會申請代管中。

## 三、 開發規劃

### 1. 策略原則：

- (1) 始園概念：將原有「舊園」加以「概念歸零為始園」以全新的觀點，從零到無限，展開規劃。
- (2) 階段性開發：設定發展階段，分年分區進行規劃性開發。
- (3) 主題性基地型設施：朝向農業主題、多元設施、組合服務方向著手建設，

達成二日遊以上的硬體設施及軟體服務，以建構為具有熱帶農園的度假會議基地。

- (4) 專業經營與規模服務：設置專屬部門專責經營，建立制度與目標管理，並強調「有規模的服務」，亦即不但設施或服務項目多元，從娛樂、食、宿、會議、農業、體驗、活動及文化均齊備，；而每一項之數量及品類也多樣，提供消費者多元選擇，讓產品之長度縱向深化，達到一定的「服務規模」。

## 2. 階段開發：

- (1) 前置開發：以水土保持及生態維護為主。為考量永續經營目標，農場先行基礎及公共工程等前置作業，對場區由台灣省政府山地農牧局（現水土保持局之前身）並邀畜產試驗所、嘉義大學、台南縣政府農業局、建設局及工程顧問公司等單位共同專業規劃，進行大面積山坡地保育利用計畫，包括山坡地整體重劃，、曾文溪大橋及牧草機械化專業栽培、道路改善及水土保持等一系列紮根奠基作業，使原本荒瘠、陰暗崎嶇的野地，展現紐西蘭風情的青青大草原牧野景觀，另外由於公共設施齊備，提升產值，成為吸引遊客的農業觀光地。
- (2) 轉型升級：走馬瀨大橋及 80 公頃熱帶大草原兩項看得見的利基，帶動媒體及遊客的注目，也帶動走馬瀨從「農牧為主、觀光為輔」的先行策略，快速進入農牧轉型併行升級為「農業為體、觀光為用」的主題策略，其過程包括：
  - A. 遴選專業顧問公司規劃
  - B. 成立農場開發專案小組
  - C. 臨時會員代表大會專案決策
  - D. 首期工程

民國 77 年 2 月，走馬瀨迎春開放，正式結合農業的觀光，投入國民旅遊市場，把「寓遊樂於農牧」的休閒農業模式導入國內，農業模式由一級晉入三級。

### 3. 休閒農業：

78年3月，行政院農業委員會開始導入休閒農業，走馬瀨農場被作為主題範例，休閒農業具體而規模的典範。80年政府在推動合法遊樂區標章認證制度，走馬瀨農場經台灣省政府旅遊局評定核發風景遊樂區標章，為台南縣唯一獲證之民營單位。81年起連續六年獲優良風景區；87年更晉入特優單位。

因此走馬瀨農場為國內目前唯一僅有兼具休閒農業區（農業部門）及標章風景遊樂區（觀光部門）雙重型態的園區。

### 4. 結合產業文化活動、農遊體驗的渡假基地

## 四、經營現況

走馬瀨農場規劃開發主要著眼於「一級產業供作三級產業之生產與利用」的開發型態，因此是農牧生產結合觀光遊憩的綜合經營，並參佐以農教訓練與農特產展售之產業複合體。依據走馬瀨農場地理環境、人文及產業特性，兼顧山坡地保育與利用，未來發展之遊憩主題定位於熱帶觀光農園，除現行一級農牧產業精緻經營外，三級之大眾消費綜合服務 農業觀光事業將成為經營主體。

走馬瀨農場依循上述構想，將整體規劃擬訂全場土地分區利用如下：

1. 產業區：包括牧草區、果樹區、畜牧區（含牛舍）、園藝區（含苗圃）、有機農業區及本土保育動物園區，分佈範圍為唶哩瓦山麓以北、農場東西向與中央幹道以南整片坡地，仍維持走馬瀨農場獨特的牧野草原綠色景觀及農牧產業型態。
2. 景觀生態區：包括地形、地質、水資源、動植物、視覺、生態園林造景、古農具動動手、藥草示範區及田園牧野等自然或人造景觀，分佈範圍從場中央冷水坑河谷週邊及曾文溪水域，到宵里山三角點附近，主要有歐式園林大道、冷水坑生態園區及草本花園是走馬瀨農場一大特色。
3. 休閒遊憩區：包括山林、河濱及農場三種類型土地，主要分佈範圍涵蓋農場東南側及東西幹道以北，至曾文溪間緩坡地與河川地水域，以其活動型態約

略可分為：

- (1) 動態遊憩：滑草區（初級練習及大型比賽用兩個場地）、纜車、親子廣場（兒童體能造型）、平衡健康步道、高爾夫球場（果嶺推桿及打擊場兩種）、體能山訓場、雙連潭水上遊憩區、森林浴區、碰碰船、手划船、腳踏船及河濱遊憩、騎馬場、戲水游泳池、協力車、射箭場、碰碰車、電動車及空中飛車等。
- (2) 靜態活動：綠蔭設施烤肉區、冷水坑生態園林區、土產教室、產業街、遊園馬車、本土保種動物園、農業館等觀景或熱身性活動。此區為規劃主體，各項目以能順應各年齡階層而設計並著重遊程安排，適合半日遊、一日及二日遊以上渡假訓練活動或長期休閒旅遊。
4. 住宿渡假區：包括傳統三合院及連棟木屋、農教中心、渡假木屋、歐式旅館、農村小築及露營區，成據點狀分佈各角落，採區隔興建，可適應各消費階層及個人、家庭或團體旅遊及渡假，提供獨特的農園及歐式風格渡假體驗，以及設施完備的 KTV 設備，用以夜間休閒的娛樂。
5. 會議講習區：從 30 人至 300 人的各式會議空間，可以提供顧客一個舒適的開會場所，並提供優質服務，使講習效益無限提昇。
6. 餐飲購物區：利用全場動線或遊憩據點密聚處設置餐飲購物服務設施，包括鄉土合菜、風味簡餐便當、飲料、小吃、零食和農特產品，以便利遊客購用。另利用停車場或主要遊樂點配置展售購物區或物料供應站，以發揮展售功能，及採買選購之樂趣，另設聯誼中心、咖啡廳與球場給顧客使用。
7. 農教展覽區：包括農教推廣中心及農業館、大型農業博物館為主要硬體設施，分置入口幹道及走馬瀨場區本部相互呼應。農教中心除行政管理中樞外，主要在建立農業學園及會議中心，以順應經濟起飛，專業教育所需之講習訓練及會議活動，產生渡假式充電，休閒性會議之效益。

農業館在展示走馬瀨及台南縣農業面貌，以聲光圖片或實體生態將農畜產或作物系統性一貫流程之展示，讓遊客獲得農業之完整認識，產生知性的

產業現場體驗；古農具動動手區更是寓教於樂的最佳設施，可讓小朋友能在體驗中了解先民之辛勤，另土產教室 DIY 更讓您滿足自採、自做、自用的休閒農業情趣。

8. 本土文化區：田園藝廊的藝文展覽、鄉村劇場的知性表演和產業文化街的機動展覽以及保種動物園、農業館、農業博物館、藥草園、池王廟充滿本土色彩及人文風格的設施，提供遊客回歸田園、擁抱鄉土的機會。
9. 公共與服務設施：包括場外連絡道路、停車場、收費站、垃圾處理、供水系統、污水處理、解說標示與設施、浴廁、步道植栽美化、郵電及環境衛生，以及緊急救生醫療系統，並含括醫療中心、遊客服務中心，旅遊設計、解說員及內部行政管理等營運軟體系統。

## 五、經營管理

走馬瀨農場既以休閒農場開放營運，一切經營管理必須以企業體正軌化運作，因此就經營管理相關事項條列如下：

1. 資源管理：走馬瀨農場融合草原、山林與河川之景觀於一體，兼具地形、地質、水資源、動植物、視覺及田園景觀，豐富而多變化，較其它風景區更具主題特色，須加以細心保育維護，以維護生態及景觀之遊憩風格。
2. 安全管理：為維護遊客在農場內的安全設想，農場作了以下幾項措施。
  - (1) 對遊客投保旅遊意外險，為全國首創之服務。
  - (2) 設安全警衛，提供二十四小時全天候安全維護與巡查。
  - (3) 設營繕工程人員，負責公共設施及遊憩設備之檢修維護，除經常性一、二級保養維修外，重要責任點設專責管理人員，以確保遊樂安全。
  - (4) 危險保安：對具危險性及傷害性可能項目，除依規定設置教練及救生員外，全場男性員工均獲得救生證之救生資格，並加強安全管理，如水上遊憩需穿戴救生衣具，滑草、騎馬、體能之意外處理，另在各風景管理點裝設播音系統，以備緊急呼叫。
  - (5) 保險及醫療：場內各據點均設置簡易救護站，並就近與簽訂特約醫護，其

它設施投保產物火險及公共意外責任險，以確保遊客安全。

(6) 警示標語：場內於曾文溪畔、水流地帶、戲水世界等危險地帶設置警告標語，以告知遊客，可儘量降低意外事件發生。

(7) 定期辦理員工在職訓練，加強防火、防災緊急救護之安全演練。

### 3. 環境管理：

(1) 設園藝組專司苗圃管理，全場綠美化及各風景點維護管理。

(2) 設清潔人員流動清理廢棄物及垃圾收集處理。

(3) 劃定責任區，指派工作隊組，作經常性之維護。

(4) 環境美化之教育活動宣導，響應環保概念作垃圾分類處理。

(5) 定期噴灑消毒水驅除蟲害。

(6) 設置污水處理場，專司處理場內所有污水之排出，以免破害水資源。

### 4. 旅客服務：

(1) 設旅遊服務中心，辦理訂房、住宿登記、會議活動洽辦及各項器材租借或物料供應。

(2) 設置解說服務台及解說員，提供深入及親切的解說服務。

(3) 提供臨近景點之旅遊諮詢及行程設計，既可方便遊客並與其他景點有互動效果。

(4) 摺頁、雜誌之資料提供。

(5) 遊客意外傷害緊急處理及其他需求服務。

(6) 輪椅、娃娃車、手推車等器材之借用。

### 5. 營運管理：

(1) 訂定長短期、年度及月份工作計劃，實施目標管理，每週定期加開場務會議報告檢討追蹤，並訂定績效考核辦法，帶動全員營運。

(2) 實施專案業務勵進，規劃各項程之精緻旅遊，平日遊樂、夜間遊憩推廣及代辦會議、訓練，增加設施運用以增加收益。

(3) 實施遊憩行銷，辦理遊客問卷調查，適時調整遊客需求，提升顧客滿意度，

達成組織目標。

(4) 加強員工教育訓練與服務競賽，提升服務品質。

6. 行銷管理：

為達成各年度營運目標，走馬瀨農場在行銷的具體作法如下：

(1) 產品策略：走馬瀨農場以斗笠狀的品牌來突顯出其農場具有的鄉土味，而且各處林立，充分發揮 CIS(企業識別體系)的功能。而產品線的長度與廣度(見表 6-1)，則本著「有吃、有住、小孩有得玩」的原則，舉凡露營、旅舍、農莊、飯店、小吃、散步、戲水、滑草、遊樂 等項目，達到老少咸宜，動靜皆備之目的。這些產品項目中，或自營或外包，其分野訣竅是收入穩定的核心項目(如青青草原、划草、露營、會議 等)務必自己經營，以確保資源無缺，並控制品質以保障信譽。至於收入不穩定的項目則採外包經營，該場外包的項目有餐廳、蜜蜂生態區、跑馬場等。

表 6-1 走馬瀨農場產品組合的廣度與長度

產品線組合的廣度		→				
	生態體驗區	遊憩區	會議室	住宿	餐飲	動態活動
產品線 長 度	藥草區	烤肉區	會議室	小木屋 23 間	合菜	生態解說
	保種動物園	射箭場	六間	三合院 8 間	速食	古農具動動手
	放牧區	歡樂世界	(610 人)	歐式旅館 25 間		鄉村劇場
	獅子林	跑馬場		渡假木屋 64 間		土產教室
	樟腦油示範區	遊園車		農教中心 4 間		
	蜜蜂生態區	協力車場		(共 124 間)		
		滑草場				
		親子廣場				
		樹林休息區				
		水上遊憩區				
		星光世界				
		戲水世界				
		山訓場				
		草原小火車				

資料來源：本研究整理

- (2) 價格策略：在訂價方面，該場入場門票採不二價訂價策略，全票每人 250 元、半票 200 元，不因季節或假日的不同需求彈性而採差別取價。走馬瀨農場認為休閒旅遊的需求價格彈性甚小，因此，堅持離峰時間亦不降價，但在折扣方面則採數量折扣，團體三十人以上，享八折優待。
- (3) 通路策略：休閒農業原始用意之一，就是招徠都市消費者至鄉村產地直接採摘或購買農產品，其通路策略係不透過中間商的直銷策略；行銷通路有旅行社、遊覽車和農業旅遊公司等。惟走馬瀨農場除了提供休閒服務外，其直接生產的芒果、葡萄柚則任遊客免費採摘，牧場則以契約供應附近酪農戶，不對外銷售。至於農特產展售區內則陳設臺南縣各鄉鎮農會農特產品，及農村創業青年的農產品，此類產品則屬外調或寄賣性質。
- (4) 推銷策略：
1. 強勢廣告，以加強宣傳推廣，利用旅遊媒體，或場內外解說標示及路標導引，以誘導遊客前來農場。
  2. 積極辦理各項大型活動，自 84 年起並每年辦理走馬瀨文藝季活動，倍受遊客及地方社區的歡迎與肯定。
  3. 以定期或不定期之行銷手段，將場內各項即時資訊內容寄送各機關團體。
  4. 與各知名遊樂區和飯店連鎖，拓展遊客來源。
  5. 參與公益活動之配合及利用公共媒體之報導，有效提升企業形象。
  6. 引進外國藝人表演，活化劇場功能及滿足各年齡層次之遊客需求。
  7. 提供田園藝廊場地供鄉土藝術家展覽作品，縮短城鄉文化差距，落實藝術下鄉政策。

## 第二節 走馬瀨農場的 SWOT 分析

從休閒農場的產業分析與總體環境的了解後，得到影響產業發展的重大有利因素與不利因素，產生走馬瀨農場的機會與威脅。再透過個案公司的「優劣勢分析」，從訪談的資料中，分析出該農場的可能優勢與劣勢。以下針對走馬瀨農場進行 SWOT 分析(見表 6-2)。

表 6-2 走馬瀨農場 SWOT 分析

<b>優勢</b> 1. 健全的財務 2. 產品線豐富 3. 規模大 4. 具較高的知名度 5. 與農會資源共享 6. 擁有豐富的天然資源	<b>劣勢</b> 1. 交通不便 2. 缺乏無障礙設施
<b>機會</b> 1. 開放大陸人士來台觀光 2. 休閒農場發展空間大	<b>威脅</b> 1. 替代品威脅大 2. 週休二日的施行 3. 一鄉一休閒政策的施行 4. 政府法令的頒布

資料來源：本研究整理

### 一、優勢：

1. 健全的財務：由於擁有農會的強大背景，故在財務資金上不餘匱乏，且並無向外貸款。
2. 產品線豐富：所提供的產品最大的特色即結合休閒農場與風景遊樂區，因此在產品的提供上具多元化。
3. 規模大：場區遊憩面積廣達 120 公頃，其中 80 公頃為紐西蘭風情的牧野草原，場區內的設備相當完善，極具規模。
4. 具較高的知名度：交通部觀光局 88 年的全台標章民營遊樂區遊客人數排行，走馬瀨農場的排名位居第 10 名，且走馬瀨農場為唯一一家進入排名 10 名內的休閒農場。

5. 與農會資源共享：走馬瀨農場是由台南縣農會所輔導成立，農會所具備的資源可與走馬瀨共享，而且農會能提供充裕的資金供走馬瀨運用，故走馬瀨可提供更多、更完善的設施及產品服務。
6. 擁有豐富的天然資源：具有地利上的優勢，位於曾文溪上游的一塊河谷台地，三面環山---阿里山山脈的西南餘脈，由於層次分明，因此，曾文溪切割山竣，形成曲流與月世界特殊地形景觀，為青灰岩地質。

## 二、劣勢：

1. 交通不便：走馬瀨農場位於玉井與大內山區之交會地帶，農場前的來往車輛非常繁多，位置偏僻路途遙遠，雖有公車可到，但班次過少，造成交通上不便，再者對於有車旅客來說雖然方便，但由於走馬瀨農場的位置不明顯，且亦沒有明顯的路標指示，因此旅客極可能開過頭而不自知。
2. 缺乏無障礙設施：走馬瀨農場無規劃無障礙設施，造成殘障人士設備使用的不便。

## 三、機會：

1. 開放大陸人士來台觀光：兩岸政府為推行文化交流的政策，開放大陸人士來台觀光。此一政策的施行可促進觀光旅遊業的發展，亦是休閒農場的另一個契機。
2. 休閒農場發展空間大：由於休閒農場的市場仍未達到飽和，而且休閒農場產業發展尚有空間，故走馬瀨農場仍具有很大的發展空間。

## 四、威脅：

1. 替代品威脅大：此產業的替代品多形成大威脅，因此，如何在產業中脫穎而出，極需具備相當的能力與見識，方能繼續經營下去。
2. 週休二日的措施：雖然週休二日的施行為觀光休閒產業產生商業生機，但在此政策下，三天以上的連假將相對減少，對走馬瀨農場帶來衝擊；由於走馬瀨農場的目標客群廣及全台，因此當三天以上的連假減少時，遊客的組群分布勢必縮小範圍，流失掉部分的遊客，如台北地區的旅客將流失掉。再則由

於走馬瀨農場是一家非常注重體驗度的農場，因為旅客在走馬瀨農場停留的時間也相對較常，故週休二日的實行，對於整個產業環境而言，它是一個機會，但就走馬瀨而言，是一種衝擊也是一個威脅。

3. 一鄉一休閒區政策：在此政策的推行下民眾將選擇住家附近的休閒景點，從事休閒的活動，再加上近幾年來的景氣不佳，而捨棄距離較遠的觀光景點旅遊。
4. 政府法令的頒布：對現有的業者來說，無疑是個很大的障礙。由於走馬瀨農場的成立乃在政府法令的頒布之前，而目前政府所公布法令規範較為嚴格，種種的限制可能造成經營上的不便。

綜合以上的分析，可以得知走馬瀨農場在這個產業中，所有的資源條件、內部制度都均有絕對的優勢，這些優勢在眾多替代品的威脅下仍有很大的獲利空間；對於本身的劣勢則需付出更多的心力來解決，唯有掌握使農場獲利的任何契機，方能永續經營下去。

### 第三節 走馬瀨農場的關鍵成功因素

從休閒農場的總體環境、產業結構、產業特性、產業關鍵成功因素及走馬瀨農場分析中，可得到走馬瀨農場符合以上條件的關鍵成功因素：

- 一、產品獨具特色且多元化，顧客群涵蓋範圍廣，適合各年齡層的遊客。
- 二、知名度高且品牌形象佳，具強大的集客力。
- 三、經營者具有多年農場經營經驗，對於休閒農場的經營眼光獨到。
- 四、擁有獨特的地理奇觀，增加休閒景觀的可看性。
- 五、農場本身具有健全的財務結構且零負債，資金可靈活運用並可降低因財務而來的風險性。

## 第四節 走馬瀨農場的競爭策略分析

一、 休閒農場的產品差異化需建立在其核心資源的運用及開發上，以具備其相對競爭力，並有效建立與形成競爭對手的進入及模仿障礙。

### 1. 產品內容差異化程度：

整體來看，目前走馬瀨農場的產品線相當的完整，除休閒農場本身的顧客市場外，也可吸引其他對休閒娛樂活動偏好的顧客群，例如：遊樂區的顧客市場，且涵蓋各個年齡層。但在產品差異化方面，似乎做得不夠完善，也沒有完全利用其本身獨特的天然資源，雖有青青大草原與其他農場的產品有極大的差異外，其他的產品如放牧區、饅頭DIY及騎馬等活動，雖然產品組合與其他農場不同，但卻極容易被模仿，因此，建議走馬瀨農場應利用其天然資源做為其核心產品，如規劃月世界的獨特地形來做地質生態觀光活動，在掘鑿曲流地形的河床方面可規劃為親水公園。

### 2. 申請貸款及補助：

創造產品及服務品質差異化勢必要付出成本提高的代價，走馬瀨在堅持零負債沒有貸款的經營形態下，一元只能做一元的生意，然而，差異化才能產生價值的情況下，零負債似乎並不構成產業中的競爭優勢，加上在政府政策性的支持下，休閒農場成立及經營輔導均有貸款與補助上的優惠措施<sup>7</sup>，建議走馬瀨農場可善用此一政策以讓農場的經營更具競爭力。

二、 休閒農場透過策略聯盟的方式與聯盟對象建立策略夥伴的關係，以有效解決農場面對總體及產業環境的變動時農場本身會面臨經營上的難題，例如：人員閒置、市場需求變動...等，並藉以對抗其他競爭對手形成的聯盟，例如：一般休閒農場多與旅行社在套裝行程上的策略聯盟，走馬瀨可從以下方面進行相關的策略聯盟：

---

<sup>7</sup>休閒農業輔導管理辦法第二十五條：「主管機關對經核准設置及登記之休閒農場，得予協助貸款或經營管理之輔導。」

#### 1. 產學合作，研發與創新市場導向：

走馬瀨農場組織上除由企劃活動組進行產品研發與創新外，尚可與鄰近的大學建教合作，如嘉義大學及成功大學等等，共同進行休閒農場的研究推廣，可實際地了解市場的環境變動情形及需求狀況，避免農場本身的主觀認知。

#### 2. 職校建教合作解決季節性人力需求：

走馬瀨農場在人員解說方面，雖有提供此一服務，但由於休閒產業有明顯的淡旺季，使得解說人員在旺季有不足，在淡季則有閒置的情況發生。因此，本研究建議其可與附近職業學校的相關科系建教合作，除解決人員的問題，並提供學生假日工讀的機會外，更可藉此篩選優秀的學生在畢業後，繼續在農場內工作服務，彈性因應農場季節性需求，降低農場人員閒置的成本。

### 三、依據農場本身整體規劃發展顧客導向的服務品質

#### 1. 顧客導向的設施建構：

服務品質不佳一直是國內旅遊業為人所詬病的方面，雖然國內不乏像阿里山，太魯閣風光明媚的景點，但因在服務的品質方面普遍較國外著名景點不完善且缺乏顧客導向，除無法打開知名度吸引國外人士來台觀光外，國人也普遍傾向國外旅遊，走馬瀨農場雖有多元的休閒活動，但在此方面和其他業者一樣較缺乏完善的規劃，因此須加強農場內的無障礙、其他公共設施及無形的服務，以提高顧客忠誠度，除硬體上有完善的休閒設施外，其他細節方面也應等同重視，如無障礙設施、涼亭、人員解說及公共設施維護等。

#### 2. 即時性顧客回應：

除了網站及客服中心外應提供顧客更多即時性的回應管道，例如：可於園內顯而易見的地方加強顧客反應信箱的設置、客服人員解決問題的相關訓練，讓顧客能在園區消費的時間內，所遇到的問題有效解決並加以改進。

#### 3. 國際認證（ISO）產品服務品質：

可透過 ISO 品質認證來有效管理農場的產品及服務的品質，更可做為推廣的工

具之一。

#### 4. 建立農場內良好的溝通管道：

走馬瀨休閒農場內相關服務性產品多由解說人員和顧客進行第一線的交流與回應，對於客戶的需求也能從解說的過程中建立概念，走馬瀨本身為台南縣農會背景的垂直型組織型態，因此有必要建立一些溝通管道，例如，每週一次的小組會議，讓第一線的農場服務人員將顧客需求情況上傳至決策者，讓農場本身在學習經驗的累積中能在最短時間內動態調整農場經營模式。

### 四、走馬瀨農場需建立較為明確的品牌形象去發展推銷策略。

推銷的策略上，走馬瀨做得相當完善，也相當成功。但是就休閒農場產業相對於整體休閒產業而言，以走馬瀨以「推」的方式被動的等待消費者對推銷策略有所回應，在顧客的偏好上仍未建立起一明確的休閒消費指標，能有效的貼近顧客需求，做到「拉」式行銷，因此在品牌形象的建立上，本研究在此方面的建議有二：1. 提醒式廣告；2. 加強與媒體的公共關係。

#### 1. 提醒式廣告：

走馬瀨在休閒農場產業中的高知名度為走馬瀨的優勢，因此在廣告的內容方面，應以知性、感性的方式，跳脫一般產品內容的介紹。利用提醒式廣告的目的為強化顧客對走馬瀨農場的偏好，使其不忘，而維持一定的忠誠度與建立顧客回流率。

#### 2. 加強與媒體的公共關係：

可利用增進和維持與媒體良好的公共關係，在各媒體中爭取無需付費的宣傳，傳達農場的相關訊息，除此之外可透過農委會所舉辦的農特產展示、旅遊新聞報導、電視或廣播的農業節目介紹，來吸引現有及潛在的顧客，造成宣傳的效果。

將以上的敘述，綜合彙整如下表

表 6-3 走馬瀨休閒農場競爭策略分析

競爭策略發展方向	發展要項
走馬瀨農場的產品差異化需建立在其核心資源的運用及開發上，以具備其相對競爭力，並有效建立與形成競爭對手的進入及模仿障礙。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提高產品內容差異化程度</li> <li>2. 申請貸款及補助</li> </ol>
休閒農場透過策略聯盟的方式與聯盟對象建立策略夥伴的關係，以有效解決農場面對總體及產業環境的變動時農場本身會面臨經營上的難題，並藉以對抗其他競爭對手形成的聯盟。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產學合作，研發與創新市場導向</li> <li>2. 職校建教合作解決季節性人力需求</li> </ol>
依據農場本身整體規劃發展顧客導向的服務品質。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 顧客導向的設施建構</li> <li>2. 即時性顧客回應</li> <li>3. ISO 國際認證產品服務品質</li> <li>4. 建立農場內良好的溝通管道</li> </ol>
走馬瀨農場需建立較為明確本身的品牌形象去發展推銷策略。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提醒式廣告</li> <li>2. 加強與媒體的公共關係</li> </ol>

## 第七章 結論與建議

休閒農場發展至今已有十數年的時間，但因政府各相關部門彼此間資源無法有效地整合，相關法規調整的速度，無法正確地反應環境的需求，加上農場業者多為農民組成，缺乏企業經營的觀念，使得國內休閒農場發展極為不順利。從本研究中分析發現無論從休閒農場總體環境或五力分析，仍可找出有利發展的條件。在面對產業結構改變農業重要性日漸式微及加入 WTO 所帶來嚴重的衝擊下，休閒農場發展的確是農民轉型的最佳途徑之一。

在總體環境中，因觀光旅遊事業易受政治、經濟榮枯、治安、交通、天然災害及戰爭等外在因素的影響，所以在面臨國內景氣不佳及九二一大地震等天然災害的影響下，使 1998-2000 年間國內旅遊每年成長的速度大幅衰退，但在政府積極發展無污染工業，觀光業為其推展重點之一；民國 90 年起開始實施全面週休二日，及政府宣示從 91 年起開放大陸人士來台觀光等措施，對國內觀光旅遊需求增加將有幫助，再加上國內重大公共建設的逐漸完成及國內經濟景氣可望逐步復甦等有利的條件下，未來休閒農場仍有不少的成長空間。

在產業環境分析中，針對休閒農場的五力分析加以探討，結果發現個別休閒農場的競爭威脅主要來自現有的競爭者及替代品的威脅，因此休閒農場的業者須將其資源集中運用於對抗競爭威脅，而最有效的方法是創造獨特、不易被競爭者輕易模仿的價值活動。雖然差異化的成本通常很高，需要以成本換取獨特性，但農場經營者可利用每家農場彼此間的立地條件的不同，充分地利用農場獨特的自然環境及景觀資源來創造出獨特的價值活動，如武陵農場的櫻花鉤吻鮭生態觀光活動等，除了能創造農場的特色外，對於塑造差異化所需的成本也會較少。其次，因休閒農場為結合農業所產生的休閒活動，因此可提供田園體驗的機會，此為其他替代產業所無法提供的，所以休閒農場的業者若能利用農場的地利條件及關鍵核心資源來創造獨特、差異化的產品，有效地提高產品的替代價值、顧客忠誠度，則相對的競爭威脅相對減少。

綜合總體環境和休閒農場產業結構分析結果，本研究歸納休閒農場的產業關鍵成

功因素有下列幾項：

1. 善加利用土地資源，創造價值。
2. 塑造核心產品特色、創造出競爭優勢。
3. 提升農場知名度，並建立顧客忠誠度，維持市場佔有率。
4. 整體設施的搭配得當，符合經營主題，成為農場持續成功之道。
5. 提高整體服務品質。
6. 完善教育解說服務。
7. 建立良好的公共關係，塑造美好的農場形象。
8. 建立暢通的行銷通路。
9. 提高農場的整體服務品質與遊客滿意度。
10. 農場規模應達到規模經濟。

休閒農場的業者可透過確認產業的關鍵成功因素中，把企業的資源集中投入可以取得競爭優勢的特定領域中，作為發展競爭策略的基礎。

此外，因休閒農場其核心資源及其他因素的影響下，產業內業者彼此間並非全部追求相同策略，而是可區分為幾群各自採行類似並具相似特性的公司。因此休閒農場的業者須進行策略群組的分析，農場根據本身的企業目標從事業策略或功能層面去進行構面的規劃，以構面確立產業中競爭者間彼此的相對地位，群組間由於相對地位的不同，形成群組間的移動障礙與進入障礙，兩者除了建立在核心資源上的既有優勢外，可得知農場其主要的競爭者為何、需發展何種策略作為，及所在群組目前及未來的競爭環境是否有利等等，以有效因應外在環境及產業的趨勢及變動，並評估其是否應繼續留在此群組中，或往較具發展前景的群組移動。

休閒農場時值晦暗不明的經濟、產業變動期，透過策略規劃性的策略分析幫助業者釐清內外部環境因素，檢視農場本身的體質，並據以適切的運用核心資源的基礎能力，去發展能夠落實於實務作業的競爭策略，並且能夠運用這份學習經驗，彈性化的自我調整，能夠在消費者需求與農場的經營中找到一個平衡點。

本研究對後續研究提出建議如下：

1. 本研究僅以走馬瀨農場作為整體發展競爭策略的案例，雖在策略分析上具有單一群組上的代表性，但在進一步產業中各群組間的競爭態勢及相對影響層面上，不足以進行驗證的活動，因此，建議後續研究宜歸納出各群組間的競爭策略性質，以收群組間相互作用及比較驗證之效。
2. 群組構面的建立上，需視農場本身的企業目標去考量，因此在相關的事業策略及功能性策略上必須了解其在產業中的衡量性指標為何，以建構出明確的群組地位。
3. 在產業的關鍵成功因素上，由於個案的樣本數只有一家，無法代表每一個群組內的農場各自擁有的關鍵成功因素，因為建議後續的研究亦可針對各個群組在關鍵成功因素上進行驗證，以求得每一群組中的休閒農場的關鍵成功因素。

## 參考文獻

### 一、碩博士論文與期刊

1. 方威尊撰，「休閒農業經營關鍵成功因素之研究---核心資源觀點」，國立台灣大學農業推廣學研究所碩士論文，1997年6月。
2. 江榮吉，「個別休閒農場未來經營方向」，農業世界雜誌，第169期，1997年9月，31-32頁。
3. 李謀監，「休閒農業之經營與管理---走馬瀨農場個案」，臺灣經濟，第193期，1992年，119-130頁。
4. 巫立年，「台灣國際觀光旅館業之關鍵成功因素分析」，國立政治大學國際貿易所碩士論文，1991年。
5. 邱宗治，「整合”生態、生產、生活”於一體的創新型農企業---恆春生態農場」，屏東科技大學學報，第六卷第四期，1997年，307-318頁。
6. 何黎明、羅凱安，「台中縣大甲休閒農牧場之規劃分析」，樹德科技大學學報，第一卷第一期，2000年，245-254頁。
7. 林俊昇、黃文琪，「遊客參與生態活動保育認知之研究---結構方程式模型的應用」，戶外遊憩研究，第13卷第2期，2000年，45-65頁。
8. 段兆麟，「頭城休閒農場經營診斷分析」，臺灣農業，第33卷第4期，1997年，22-38頁。
9. 陳淑惠，「農業經營新策略訪農林廳農民輔導科張正英科長」，農業世界雜誌，第170期，1997年10月，11-13頁。
10. 陳英仁，「高雄休閒農業資源規劃之探討」，臺灣農業，第29卷第1期，1993年2月，94-112頁。
11. 葉雅慧，「應用網際網路推動觀光產業之研究以南投旅遊網為例」，國立台灣大學建築與城鄉研究所，1991年。
12. 張國興，「二十一世紀生態休閒農場經營理念」，管理專欄，中國農業經營管理學

- 會，民國八十三年十二月十三日在國立屏東技術學院農企管理技術系專題演講，14-16 頁。
13. 張紫菁，「行銷組合策略在休閒農場經營上之應用---以頭城休閒農場為例」，國立政治大學地政研究所碩士論文，1998 年 6 月。
  14. 游誌明，「台灣發展休閒農場之現況與問題」，地政論壇，1995 年 5 月，115-125 頁。
  15. 游誌明，「台灣發展休閒農場可行性之研究---以中部酪農農村休閒農場為例」，國立政治大學地政學研究所碩士論文，1995 年。
  16. 鄭健雄，「台灣休閒農場企業化經營策略之研究」，國立台灣大學農業推廣研究所博士論文，1998 年。
  17. 鄭健雄、陳昭郎，「經營策略思考方向之研究」，農業經營管理年刊，中國農業經營管理學會，第二期，1996 年，122-144 頁。
  18. 鄭健雄，「台灣休閒農場企業化經營策略之研究」，國立台灣大學農業推廣學研究所博士論文，1997 年。
  19. 鄭詩華，「農村休閒農業發展之理念與作法」，台灣農業雙月刊，第 30 卷第 3 期，1994 年 6 月，19-25 頁。
  20. 劉富善，「臺灣休閒農場之設立、輔導及檢討」，農業金融論叢，1995 年，1-20 頁。
  21. 賴美蓉、王偉哲，「遊客對休閒農業之認知與體驗之研究---以苗栗飛牛牧場為例」，戶外遊憩研究，第 12 卷第 1 期，1999 年 3 月，19-40 頁。
  22. 「行政院農業委員會(1999)休閒農業輔導管理辦法」，Accessed Sep6, 1999。農輔字第八九 五 四八一號令發布。
  23. 「台灣地區休閒農場資料一覽表(2000)交通部觀光局」，Accessed April 6,2000。

## 二、參考書目：

1. 伍忠賢著，實用策略管理：企業求勝之道，遠流出版，台北市，1998年。
2. 光榮、謝劍平著，規劃「贏」的策略與財務管理---策略與財務管理之結合，億隆財務管理顧問股份有限公司出版，台北市，1993年12月。
3. 波特(Michael E. Porter)著，李明軒、邱如美譯，競爭優勢，天下文化出版社，台北市，1999年。
4. 邱湧忠，休閒農業經營學，茂昌圖書公司，2000年。
5. 張尊禎主編，來去農牧場，上旗文化事業股份有限公司，2000年。

## 三、參考網站：

1. 中國民國交通部觀光局：[http://www.tboc.gov.tw/\\_index.htm](http://www.tboc.gov.tw/_index.htm)，2002年1月16日。
2. 台北縣政府教育局教育資源網：[sql.enctc.edu.tw/edu/index0/data.asp](http://sql.enctc.edu.tw/edu/index0/data.asp)，2002年4月19日。
3. 台灣農業資訊網：[www.tais.com.tw](http://www.tais.com.tw)，2002年2月13日。
4. 行政院主計處網站：[www.dbgas.gov.tw](http://www.dbgas.gov.tw)，2002年1月25日。
5. 行政院農業委員會：[www.coa.gov.tw](http://www.coa.gov.tw)，2002年2月10日。
6. 走馬瀨休閒農場網站：[www.farm.com.tw/sub1/sub1.htm](http://www.farm.com.tw/sub1/sub1.htm)，2002年3月15日。
7. 農業易遊網：<http://ezgo.coa.gov.tw/>，2002年3月18日。

## 附錄一、走馬瀨休閒農場訪談內容

受訪者：課務組組長 張美鈴 小姐

### 壹、走馬瀨農場

1. 就貴農場多年經營的經驗來說，您認為就經營者本身應具備的態度及條件為何？為什麼？如果要在您的休閒農場工作的話，要具備哪些資格、條件呢？（是否要具備豐富的專業知識，如園藝系畢業的）

企業經營者本身最重要的態度應先從「建立公司的企業文化」為前提，在全員的共識體制下，才能達成組織之目標。經營者本身的條件除最基本的「財力」之外，自己的「專業知識」應充足，否則身為掌舵者(蔡總幹事)若失去方向造成的損失將是無可計量的。

分區分期建設，十五年來，短期中期長期的規畫，一、兩年內都有新的設施，顧客感受到的、體驗到或是視覺上的都有全新的感受，滿重視老顧客，因為若一直發掘新的顧客，那麼這市場的開拓性會相當大，所以我們會針對顧客需求，以顧客需求為導向，去設計一些顧客需要的產品，

休閒農業並非農業，而是服務業，若基本的資格限制應該是「人的塑造及轉型」若一位農夫，你硬要他站在櫃檯待客，對他而言，若非自身具備的能力，否則在未來訓練之前最好勿輕而試之，專業知識在實務面的應用，有時是僅供參考，實務的運作，乃要靠現場的機智，才有辦法掌控。

現在如果要在走馬瀨工作的話，仍要透過農會的考試才能進入工作，當農會員工一定要透過考試，符合資格，除了約雇的外。考試是透過省農會統一招考，各個部門都是。

總幹事是縣農會的靈魂人物，走馬瀨只是縣農會觀光組的一個單位，縣農會有分，推廣課、觀光組、會計課、會務課，走馬瀨是附屬於觀光組的一個單位，所以總幹事無法親自坐鎮。

2. 在您經營農場時，您覺得你遇到過最大的障礙是什麼？如何解決？

經營農場最大的障礙應是休閒農場之設置並非政府一開始就明定條文，在幾經修改的情況下會讓業者有時無所適從，進退兩難。(政府法令)

擴及很多層面，有一些都是可以靠自己的力量解決，比較沒辦法的就是政府的法令。像在水資源的保護區的限制，都是比較無法突破。由於去年法規有再放寬，這幾年來滿穩定的了。

3. 為何你想要選擇此位置做農場的所在地，是因為他具備有地利上的優點或者是擁有豐富的天然資源呢？

走馬瀨農場的現址為台南縣農會所有，之前是個荒山野塚的土地，對外交通僅靠泛舟及纜車出入，後由農牧局補助開闢現有之走馬瀨大橋，對外交通才漸改善，農場未開發之前這裡是栽種原料甘蔗，但在七十二年時由現任之蔡勝佳總幹事提出休閒農場的構想，從紐西蘭引進盤固拉牧草栽種，現已成為非常漂亮的青青大草原，成為走馬瀨的核心資源。

在地利上的優點有走馬瀨大橋下有個月世界的地型，青灰岩地質，河床那有個掘鑿取流的地形。月世界：天然的資源或是地的資源。

走馬瀨所在地以前為雲嘉南縣市農會所共同所有，在日據時代，是屬於台南州農會，為台南縣農會的前身，在分土地的時候，這塊土地沒人要，因為交通不方便，要靠竹筏，水流湍急危險，容易翻覆。竹筏之後是靠纜車，所以整個要發展的空間是屬於零，在民國七十二年，蔡總幹事來到這個農會，因為他之前到紐西蘭所以有發展觀光農園的理念，因此來這裡後，提出興建休閒農場，因此向農牧局提出要蓋走馬瀨大橋，蓋走馬瀨大橋時，交通由單線道拓展為雙線道，所以以前是荒山野塚，根本沒人要來，挖完野塚之後，才開始種盤固拉牧草，成為最主要的核心資源。才變成縣農會的金雞事業單位。所以在這發展休閒農業，是總幹事的遠見。

4. 就我們所知，你們的產品項目有很多，您認為您產品的特色為何，與其他競爭者最大的差異在哪？在你們所提供的產品中，何項是你們的主要商品？

走馬瀨農場的產品特色在結合「休閒農場」及「風景遊樂區」的特質，它

可讓您感受到休閒農場的田野氣息、自然景觀，又可讓您深度體驗遊樂設施的樂趣，滿足您視野及心靈的享受。

遊樂與休閒農場兼具。休閒農場：牧場景觀、放牧區、本土動物園、駝鳥區、農業館、牧草、饅頭DIY。在休閒農場重體驗，搭配季節性蔬果的活動，讓遊客DIY，自行體驗。以一個市場區隔，分為二個方面，有休閒農場的顧客市場與重遊樂區的顧客市場。之前的遊樂區都是比較運動型，如射箭、騎腳踏車、划草、划船，還有騎馬，與一般屬性不同，做到動態(一般只做到靜態的，如自然景觀)但這幾項設施是不夠的，現有展覽館、美術館、農業館、秀場，都是不得不這麼做，還有最新去年成立的遊樂區，如果不把產品多元化的話，生存條件是有待考量的。

了解顧客是以什麼心態來走馬瀨的，進而替有幫顧客做旅程規劃，規畫的內容有半天的、半天的、二小時、全天與二天以上的，短暫停留的顧客是屬於過路型的，而二天的型程則是目的型的，在農場內過夜並以深度體驗為主，顧客在農場內所體驗到的和都會型的必是截然不同而這對都市人來講將是一種奢望。

利地條件若在中北部的話，會更好經營，因為中北部人的壓力較大，他們會更喜歡這麼遼闊的空間，可以舒解壓力。透過解說員來說明整個環境，而這幾年來走馬瀨所朝的方向便是加強解說員的訓練。

5. 您們所提供的產品與服務中，最主要的獲利來源是什麼?那在價格訂定方面有考慮到那些因素?那您認為您所訂的價格是否和觀光旅遊景點的價位差不多?

獲利項目甚多，單住宿、露營、門票占大多數，產品價格策略採取中低價策略，為大多數消費者接受，若依同業比價，目前場方的收費比同業略低。

走馬瀨農場的主力市場是放在會議還有露營，平日的客源是以住宿開會的為主，而假日是以散客、團體都有。把休閒農場做的有聲有色，才有辦法吸引各個年齡層。

價格的訂定上考慮的因素有：目前依門票來講，縣內的風景遊樂區來講，走

馬瀨的門票是 250 元，是最低的，其他都是 350 或是 450 元，或是等級差很多的門票也是 250 元，我們在整個價格定位方面，會考慮目標市場的經濟能力到哪裡，有做很多的問卷會評估遊客的消費能力，他的購買意願能力有多深，所以在整個價格策略的調整，如我們走渡假會議基地，所以我們的會議室很便宜，我們房價的議價彈性空間也很大，在整個價格定位方面會考量整個市場的需求。比如說，我們的市場放在學生，一定是低價策略，因為學生的消費能力不高。雖然我們的價格是低價，但是我們會依遊客的需求做設計，比如說客人的消費價格在二千元，要住三天二夜，我們就幫你規劃你能玩什麼、享受到什麼，把那些錢做最大的規劃運用，所以在整個價格定位方面都參考到整個市場的需求。

目標市場：渡假會議基地，所以我們的目標市場放在會議團體，成年人以上，當然學生是我們主力市場，像我們的露營的，從幼稚園的戶外教學，國小的畢業旅行、宿營，國中、高中的公訓活動，甚至於大專的迎新，這些都是我們的一個市場，一個住宿、露營的目標市場，還有再上去就是銀髮族，銀髮族現在是有錢有閒，所以那也是我們的目標市場，我們現在有做市場區隔的動作，比如說，推了一個行銷案，如銀行的合作案，我的市場就放在整個銀行的所有客戶群，如這次是針對泛亞，那下次找中信、台新，不同的客源，有不同的市場區隔的一個產品出來，目標市場的定位會跟觀光組做規劃，比如說我這一期行銷全部往科學園區去跑會議專案，我下一期學校開學了，就跑學校的市場。因為我們產品多元化，我們會針對一年度做分期去跑各個不同的單位，目標市場不是固定的，會依季節變化而去做規劃。

6. 您所經營的休閒農場能經營至今，必定是有其優勢存在，請問優勢是怎麼來的，有哪些呢？

「優勢」的創造必須是多方營造出來的，業者本身依顧客導向的需求，滿足顧客創造需求，都是優先之考量，走馬瀨的優勢是結合深度旅遊、舒適渡假、多元服務，賓至如歸的全方位渡假方式，而不是局限於休閒農場的陽春設施或

是遊樂區的喧嘩吵雜，而走馬瀨農場是一個身、心靈度假的好地方。

走馬瀨的優勢是自然景觀與設備再搭配多元化的遊樂設施，來滿足不同年齡的需求。場內可區分為露營區、住宿區、遊憩區、放牧區、生態體驗區。

## 貳、現有競爭者

1. 請問目前就貴農場而言，主要的競爭對手有哪些？您視他們為競爭對手的原因是什麼？與競爭者最大的差別為何？面對這些競爭對手，貴農場採取哪些因應措施？有考慮跟他們合作嗎？

走馬瀨農場正式開放第十五年，開幕期間是國內少數僅有的休閒農場，更是縣內唯一的一家，但因國內同業模仿的能力特強，近幾年來，遊樂區如雨後春筍般的浮上抬面，如南元農場、九層嶺、仙湖農場、大坑農場、大安 等，都是鄰近屬性相近的農場，但都各有特色，不容置否的，我們深感後來居上的壓力，但是走馬瀨農場的農會背景、財經能力及自然景觀是無可取代的。

走馬瀨的競爭對手大都是以走馬瀨做藍圖，做競爭對手，取走馬瀨的不足，強化自己。但走馬瀨農場與其他農場最大的差別點，就是青青大草原，旅客不用出國就可以欣賞到國外的景緻，因此擁有絕大的優勢，故面臨眾多的競爭對手，走馬瀨將不會對競爭對手做任何的因應措施。

如果說要合作的話，目前是有做策略聯盟，把屬性相同的，同業的、異業的做一個結盟的動作。會搭配周邊的景點，如果是和同業合作的話，就是採取聯合行銷的方式，如今天拿走馬瀨的門票，就可以到南元以半票入場，但這不是常態性的，有搭配活動時才有，也不是說完全不相關，都是同一個觀光協會的屬性，若一個觀光線要發展好的話一定要連線，單一景點是不夠的，但如果是以走馬瀨的話，單一景點是夠的，但依其它來講就不行，因為內容不足。

2. 請問貴農場目前是否有和其他業者(旅行社、遊覽車公司、海生館或其他休閒農場)進行合作?如果有那合作方式有哪些?那麼未來是否考慮再和其他業者合作?如何去進行? 在農場內活動方面是否也有進行此一合作方式的考慮?

團體客一定會透過旅行社或遊覽車公司，因為在台灣這是一種不成文的旅遊風氣。

3. 請問場主以農場的角色而言對於目前休閒產業的發展有何看法?以台灣休閒農場而言的家數是否過多?未來發展如何?(目前台灣已加入 WTO 將會釋出許多農地造成休閒農場的增加是否會因此構成威脅或是另一發展契機?理由何在?)

現在政府正在推廣民宿或是一鄉一休閒，其實政府的立意是很好，為因應 WTO，但這種因應之下，對經營多年，有執照的休閒農場(即收費型的農場)來講，長期下來多少是受害者，週休二日後，國人的休閒時間增加，但去旅遊的次數未必就增加，因為有閒未必有錢(景氣不好)，國人會選擇去公園、溪邊或是政府所推行的一鄉一休閒的公園，幾年後一鄉一休閒的功能強化後，會漸漸把一些小型的休閒農場取代掉。政府忽略掉這些休閒農場的投資，一些額度、人力、精神與投資成本，都漸漸影響；再說民宿的設立，雖有限定間數，但會牽扯到門票的，雖然政府的立意條件很好，但卻沒有考慮到已立案的業者。現有競爭無法控管，但政府應該做到總量控管的動作，可以資源共享的就不要浪費。如一鄉一休閒，一次就花了很多錢，但到頭來。理論與實際是有差距的，政府的理論不曉得業者的痛處在哪，靠著理論是無法過活的。

### 參、替代品

1. 台灣目前加入 WTO 後，對您們休閒農場是否有所幫助呢？還是會產生負面的影響？

對現有業者來說是一種衝擊。見仁見智，目前還沒有效果出現，還感受不到 WTO 所帶來的效益。

2. 休閒農場這市場是否還有成長空間呢？若有，那您覺得，如果有人要加入休閒農場這個行業，可能遇到的困難有哪些？另外政府法令的公布是否會造成休閒農場經營上的困難?這些困難是否容易排除呢？

政府法令對一些有心經營的業者來說，如果法令不明的話，對他們來說是一

種困擾，這種困擾要排除不是他們能力所及的。走馬瀨農場是由農會經營，但對政府法令的意見，農會無法給予幫助，但可以向農會反應，因為法規是有農委會制訂的，走馬瀨他們有比較好的管道(即農會)，比其他的休閒農場來講，是比較佔有優勢的，因為農委會本身為輔導走馬瀨農場的上級單位，若有意見的話可提供給農委會做參考。

休閒農場這個市場仍有其發展空間，因為未來是個服務產業(休閒農場)，因此它的發展空間還是很大的，但要精緻化。政府對這方面，由於法規非常的嚴格，所以有很多沒有執照的休閒農場，所以整個市面上是非常良莠不齊的，故政府必須做到輔導的責任。

農會對走馬瀨的輔導方面必不是那麼直接的，且農會必不會去干涉走馬瀨的經營，主導權為走馬瀨所有，農會只站在輔導的立場而已(掛名)。除非違法，才會干涉。

由於法令的規定很細，或是一半是國有的，一半是自有的，像是五十公頃、二十五公頃的，或是幾公頃，所以很多人會在法律的邊緣做閃避，造成有些農場不像休閒農場。遊樂的必要條件，就是交通要很好，這裡的交通條件很好，海拔才七十五公尺而已，自然資源包涵月世界等，還有生態資源，請屏科大做生態園區的規劃，自然生態鳥類、昆蟲類，可以看日出等都是無可取代的，雖然競爭對手這麼多，也許他們有的，我們也沒有，但我們有的，他們也沒有，所以做自己唯一的特色，相當重要，怎麼去拿有捏、怎麼去定位自己，不是說人家有什麼，我也要有什麼，到頭來是四不像。所以我們現在有兩個定位，一個是休閒農場設計，另一是遊樂區，兩個方向在走。

3. 目前有哪些行業極可能成為你們未來的競爭者。(如森林遊樂區)你有什麼因應對策?

走馬瀨的特色：如悟智樂園有玩水，走馬瀨也有，有即興遊樂，走馬瀨也有，但走馬瀨有的草原，悟智樂園沒有，有 120 公頃，悟智樂園沒有，所以最主要的便是走出自己的特色，不要爭第一，做自己的唯一。走馬瀨的草原即是最主要的

核心資源。雖然競爭對手很多，如南元、九層嶺、大坑、仙湖農場，因為體驗度不夠、內容性不高，所以遊客不願再去，而且最主要是它的收費，撇開公立的來說，以走馬瀨的收費而言是最低的，其他的休閒農場賣景觀，收費就要三百多元，而走馬瀨賣景觀，也有秀場、展覽館等，能深度體驗的遊客，價值就超過二百五十元了。

#### 肆、客戶

1. 在農場附近有哪些旅遊景點的性質或型態會對你們有所幫助？或者會造成營業上的威脅？（影響到日常收入）假設如果會影響到日常收入的話，那麼顧客是不是會流失？針對顧客流失有怎樣的補救方法？（例如對方採取降價來吸引客人、或是積極打廣告）

假日時，如果有團體就有二、三千人，平常的遊客數，散客則有三、四千人，如果有團體就比較多。有淡旺季之分，旺季即春假、暑假、農曆的春節等，今年大專以下沒有放春假，所以對走馬瀨來講就不是很好，因為像去年的春假放了一個星期，整個星期都是客滿的，因此這是一種無形的損失，政府的制度：週休二日，以前沒有週休二日的時候，就有很多的連假，現在都沒有了，一年中要找到三天的連假，就很萬幸了，今年還不錯，但間接來講是個損失的地方，三天連假，只有北部的客人會下來，如果週休二日，他們不可能下來，因為會很累，我們只能做到中南部或高屏地區，新竹以上的就很少了，路程太遠沒辦法下來。

淡季的活動：淡季的折扣是不一定的，可能跟銀行、旅館、大專生的書展(這次)合作，都會搭配，但不是固定性的，是機動性的。至於流失客源的部份，只能靠週休二日補回來。以前週休二日很看好，如果景氣很好的時候，週休二日是很好，因為有錢有閒，就能來。但在大環境(景氣)其差的時候，變成有閒，因為失業的人很多，吃不飽穿不暖的時候，不會想買一千多塊的門票進來玩。政府的週休二日說會替觀光產業帶來一線曙光，走馬瀨並感受不到。

價格策略：有彈性，像淡季的部份或常客的部份，在行銷價格上是滿有調整

空間的。如一年有幾萬人次到此住宿或一日遊，我們會依你們給我們的量在價格上做調整。

行銷管道上，產品的設計還有價格的機動調整，行銷通路有旅行社、遊覽車、農業旅遊公司等，這都是我們的通路。廣告：平面媒體，除非是做有線的電視媒體，不然那價格太高。媒體部份，都是他們來找我們的，如公共電視、三立、華視新聞連線報導，通常是媒體主動邀約，不然那些一秒幾十萬的是付不起的，在平面媒體的部份，固定有發稿給媒體記者，他們就會幫我們宣傳，或是一年開個幾次記者會，這是宣傳的部份，還有廣播的部份，有幾家合作的電，像復興、警廣的旅遊節目會邀約我們的總幹事、秘書去做現場的call in out的活動，這是我們透過媒體宣傳的一個管道。

## 伍、供應商的議價能力

1. 請問目前農場的內部活動上有那些必須向相關廠商進行採購活動?主要採購項目為何?

內部活動是由農會，產業街有蜜蜂生態的介紹、樟腦油、賣水果、酒莊、賣農特產品、點心城，你會發現產業街，因為是傳統產業從生產(最基本的製造)如蜜蜂生態區的現場製造到銷售的第三級產業(服務業)，以賣農特產品為主，所提供的貨源供應商是由鄉鎮農會的產銷班提供，走馬瀨的功能是定位在為推廣一些好的農特產品，如玉井的芒果乾、芒果青、梅嶺的梅子、大內的胡麻油都是我們縣內很有名的農特產，台南是農業大縣，以前我們有推出一鄉一特產，不是現在的一鄉一休閒，讓遊客在走馬瀨就可買到當地的農特產品，可幫助農民產品的多元管道、多元促銷。

走馬瀨可以自給自足像盤固拉牧草，不僅當景觀用，一年可收成三次，一斤可賣三元，人可吃的盤固拉牧草及蘭尾草，蘭尾草研發出可當牧草大餐，牧草饅頭、冰淇淋、包子等。餐廳外包，農場就是靠門票的營運收入。說自給自足的話，依傳統產業是沒有，一級產業化沒有當然要在服務業上面，才有辦法養活這麼

多人。

採購項目有很多，像食衣住行都有，員工吃的、客房部的洗滌用品、消耗品、會議室的桌巾、紙杯都是總務的範圍之內要採購的部份，各個遊戲點要用的部份。

供應商大部份都會固定，除了幾家產品較特殊，會進行比價的動作，一般比較固定常用的如洗滌的廠商、或是消耗品的供應商，床巾床單的供應商會比較固定，議價上是以走馬瀨為主。

2. 當這些原料供應不足時農場如何因應?是否其他的替代原料(次級原料)?

走馬瀨利用農會的資源，結合走馬瀨的環境，把整個台南縣的產業結合起來，然後走馬瀨扮演推廣的角色，藉由此種農場經營的方式，與整個農會這個方式來經營，最主要的是資源共享。

\* 面對日益增加的休閒人口，貴農場如何去拓展這塊開發中的市場?

休閒人口並沒有增加的數據資料，景氣不好就先守成，但我們在資金、景氣的許可之下，我們還是有在規劃新的設施，要突破就須有更新，不然會被遊客所遺忘。

\* 貴農場在休閒農場的經營領域以耕耘已久，請問是那些因素使你能夠在經營上有所堅持?成功的因素又有那些?

農場主經營的理念：其實一個遊樂要也好、休閒農場也好，能經營超過十年的就不簡單，十年是個壽命，而且之前的法令也不健全，所以能撐過十年的就算不錯了，所以說堅持的理念，也不是堅持什麼，最主要的就是我們的體質非常完善，所以，就算在景氣不好的情況下，很多遊樂區都倒閉了，越大型的越危險，因為投資幾億以上的遊樂區，說關就關，說是拜景氣所賜，它也是很倒楣的。所以說，政府到有沒有在輔導我們，有沒有在照顧我們，在有些業者來說，都打了一個大問號。但我們有個非常好的地方就是我們沒有貸款經營，像台灣民俗村會經營不下，多少是因資金的過度投資，才會在景氣這麼不好的情況下，如此不經

一擊。

我們的一個優勢就是，沒欠人錢，所以我們沒有收入的話，我們還撐的過去。我們堅持要做的就是做我們的休閒農場，因為這是一種回歸自然，以後的一種趨勢，因為遊樂區玩久了，短暫的刺激並不能替你帶來什麼，唯有在休閒農場裡面，一個真正心靈的享受。體驗才是最真實的。理想、理論與現實是無法站在一個平衡線的。

附錄二：各家休閒農場之產品線廣度

名稱 產品	九斗村休閒農場	南農元休閒農場	恆春生態農場	走馬瀨農場	跳跳休閒農場	嘉義農場	頭城農場	香里立農場	飛牛牧場	武陵農場	北關農場	兆豐休閒農場
住宿	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
餐飲	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
露營區	*		*	*	*	*			*	*		*
烤肉區	*	*		*	*	*		*	*			*
焗窯區	*						*				*	*
戲水區	*		*	*							*	*
釣魚區	*	*				*						*
會議室			*	*				*	*			*
景觀區	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
果園區	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*
蔬菜區	*	*	*		*		*		*	*		*
遊樂區	*	*		*		*						
動物區	*	*	*	*	*		*		*	*	*	*
生態復育區				*	*				*	*		*
民俗文化活動	*	*		*	*		*	*	*		*	*

### 附錄三：休閒農業輔導管理辦法

法規：休閒農業輔導管理辦法 (民國 91 年 01 月 11 日 修正)

第 3 條 本辦法用辭定義如下：

一、休閒農業：指利用田園景觀、自然生態及環境資源，結合農林漁牧生產、農業經營活動、農村文化及農家生活，提供國民休閒，增進國民對農業及農村之體驗為目的之農業經營。

二、休閒農業區：指經依本辦法劃定為供休閒農業使用之地區。

三、休閒農場：指經主管機關輔導設置經營休閒農業之場地。

四、休閒農業設施：指在休閒農業區或休閒農場內，經主管機關核准為供營休閒農業之設施。

五 山坡地：指依山坡地保育利用條例第三條所規定之山坡地。

第 5 條 休閒農業區，由當地直轄市或縣（市）主管機關擬具規劃書，報請中央主管機關審查通過後劃定；跨直轄市或二縣（市）以上區域者，經當地主管機關協調其中一主管機關依前述程序辦理。規劃書內容有變更時，亦同。

前項規劃，得由當地居民、休閒農場業者、農業團體或鄉（鎮、市、區）公所擬具規劃書申請當地主管機關輔導辦理。

第一項規劃書之格式，由中央主管機關另訂之。

第 7 條 休閒農場得分為農業經營體驗區及遊客休憩區。

農業經營體驗區之土地，作為農業經營與體驗、自然景觀、生態維護、生態教育之用；遊客休憩區之土地，作為住宿、餐飲、自產農產品加工（釀造）廠、農產品與農村文物展示（售）及教育解說中心等相關休閒農業設施之用。

前項農業經營體驗區之土地作為生態教育之用時，其設施項目以竹木、稻草、塑膠材料、角鋼或鐵絲網搭建無固定基礎之臨時性與農業生產有關之建築物為限。

第 8 條 設置休閒農場之土地應完整，並不得分散，其土地面積不得小於 .五公頃。

設置休閒農場土地面積為未滿三公頃之非山坡地，或面積未滿十公頃之山坡地者，以作為農業經營體驗區之使用為限。

設置休閒農場土地面積為三公頃以上之非山坡地，或面積十公頃以上之山坡地，除得為農業經營體驗區之使用外，並得為遊客休憩區使用，但遊客休憩區面積以占休閒農場總面積百分之十為限。

土地範圍包括山坡地者，以山坡地論；土地範圍包括都市土地及非都市土地者，以非都市土地論；土地範圍包括國家公園土地者，其國家公園範圍之土地僅得為農業經營體驗區，並依國家公園計畫管制之。

- 第 9 條 休閒農場之開發利用，涉及都市計畫法、區域計畫法、水土保持法、山坡地保育利用條例、建築法、環境影響評估法、發展觀光條例及其他相關法令應辦理之事項者，應依各該法令之規定辦理。
- 第 10 條 籌設休閒農場應向當地直轄市或縣（市）主管機關申請；跨直轄市或二縣（市）以上區域者，向其所占面積較大之直轄市或縣（市）主管機關申請籌設。
- 第 11 條 直轄市或縣（市）主管機關受理休閒農場籌設申請，經農業單位會同相關單位就所定申請書件審查符合規定，其不涉及土地使用變更編定者，由直轄市或縣（市）主管機關核發休閒農場籌設同意文件；其餘應報中央主管機關審查後，核發休閒農場籌設同意文件。
- 第 12 條 依前條申請籌設休閒農場，應檢附下列文件：
- 一 申請書。
  - 二 經營計畫書。
  - 三 農場土地使用清冊。
  - 四 土地權利證明文件：
    - （一）最近三個月內核發之土地登記簿謄本。
    - （二）著色標明申請範圍之地籍圖謄本。
    - （三）都市土地應檢具土地使用分區證明。
    - （四）非自有土地者，應檢附土地所有權人出具土地使用同意書或同意申請籌設休閒農場併用土地證明文件。
    - （五）共同籌設經營者，應附具合夥人名冊。
- 前項申請書、經營計畫書之格式及經營計畫審查事項，由中央主管機關另訂之。
- 第 13 條 申請人於取得主管機關所核發之休閒農場籌設同意文件後，需辦理土地開發及建築者，應依土地及建築法令之相關規定，向直轄市或縣（市）主管機關辦理休閒農場土地開發及建築事項。
- 第 14 條 休閒農場之住宿、餐飲、自產農產品加工（釀造）廠、農產品與農村文物展示（售）及教育解說中心等相關設施及營業項目，依法令應辦理許可、登記者，於辦妥許可、登記後始得營業。
- 休閒農場之許可籌設期間，以四年為限，未依限完成休閒農場許可登記者，中央或直轄市、縣（市）主管機關應廢止其籌設同意文件。其有正當理由者，得申請展延；展延以一次為限，展延期限為二年。
- 第 15 條 同一休閒農場用地申請土地變更編定，以一次為限。經營休閒農場許可登記證經廢止後，不得再以同一範圍內之土地供其他休閒農場併入計算變更編定之面積。
- 休閒農場土地申請變更編定範圍內之公有土地，應洽管理機關同意提供使用後，一併辦理編定或變更編定。

設置休閒農場涉及土地變更，應繳交回饋金，回饋金之撥繳與利用，應依農業用地變更回饋金撥繳及分配利用辦法之規定辦理。

第 16 條 位於都市土地之休閒農場得設置下列休閒農業設施項目：

- 一 住宿設施。
- 二 餐飲設施。
- 三 農產品與農村文物展示（售）及教育解說中心。
- 四 門票收費設施。
- 五 警衛設施。
- 六 安全防護設施。
- 七 平面停車場。
- 八 涼亭設施。
- 九 眺望設施。
  - 一 生態教育及標示解說設施。
  - 一一 公廁設施。
  - 一二 登山及健行步道。
  - 一三 水土保持設施。
  - 一四 環境保護設施。
  - 一五 農路。
  - 一六 其他經直轄市或縣（市）主管機關自行訂定且符合土地使用管制規定之設施。

前項第一款至第三款之休閒農業設施應設置於遊客休憩區，其總面積不得超過休閒農場總面積百分之五，並以二公頃為限。

前項第四款至第十六款之休閒農業設施，除農路外，其總面積不得超過休閒農場總面積百分之十，並不得違反都市土地使用分區管制之規定。休閒農場位於都市土地者，以坐落於農業區或保護區內為限。

第 17 條 位於非都市土地之休閒農場得設置下列休閒農業設施項目：

- 一 住宿設施。
- 二 餐飲設施。
- 三 自產農產品加工（釀造）廠。
- 四 農產品與農村文物展示（售）及教育解說中心。
- 五 門票收費設施。
- 六 警衛設施。
- 七 安全防護設施。
- 八 平面停車場。
- 九 涼亭設施。
  - 一 眺望設施。
  - 一一 生態教育及標示解說設施。
  - 一二 露營設施。

- 一三 公廁設施。
- 一四 登山及健行步道。
- 一五 水土保持設施。
- 一六 環境保護設施。
- 一七 農路。
- 一八 其他經縣（市）政府自行訂定且符合非都市土地使用管制規則之設施。

前項第一款至第四款之休閒農業設施應設置於遊客休憩區，除現況土地使用編定依法得容許使用者外，得依相關規定辦理非都市土地變更編定，變更編定總面積不得超過休閒農場總面積百分之五，並以二公頃為限。

第一項第五款至第十八款之休閒農業設施，得依相關規定辦理非都市土地容許使用，除農路外，其總面積不得超過休閒農場總面積百分之十。有關申請非都市土地變更編定及容許使用之審查事項，由中央主管機關另訂之。

第 18 條 休閒農場內所有休閒農業設施均應以符合休閒農業經營目的，無礙自然文化景觀為原則，其建築物高度除應符合現行法令外，不得超過十．五公尺，最高以三層樓為限。休閒農場建築物設計規範，由中央主管機關另訂之。

自產農產品加工（釀造）廠之樓地板面積以五百平方公尺為限。

住宿設施之建築基地面積不得超過可建築用地總面積百分之五十。

第 19 條 休閒農場申請人應於領得各項休閒農業設施之使用執照後三個月內，報請直轄市或縣（市）主管機關勘驗，經勘驗合格後，轉報中央主管機關核發休閒農場許可登記證。其涉及土地使用變更編定者，應另檢具非都市土地變更編定核准文件。

申請核發休閒農場許可登記證，應依農業主管機關受理申請許可案件及核發證明文件收費標準規定收取費用。

未經許可擅自經營休閒農場，由直轄市或縣（市）主管機關依農業發展條例第七十條規定處罰。

第 20 條 休閒農場涉及名稱、負責人、經營項目變更、停業或復業情形者，除特殊情況外，應於事前報直轄市或縣（市）主管機關報請中央主管機關辦理休閒農場許可登記證之變更或核備。

休閒農場結束營業者，其負責人應於事實發生日起一個月內，報經直轄市或縣（市）主管機關轉報中央主管機關廢止其休閒農場許可登記證。休閒農場之面積範圍變更者，應依本辦法之規定重新申請核准。

第 21 條 休閒農場應依公司法、商業登記法、營利事業統一發證辦法、營利事業登記規則、營業稅法、所得稅法、房屋稅條例及土地稅法等相關規定辦理營

業登記及納稅。

- 第 22 條 直轄市或縣（市）主管機關對休閒農場之各項設施及經營項目，應會同各目的事業主管機關定期或不定期檢查；其有違反本辦法之規定及其他法令規定者，應責令限期改善。屆期不改善者，依其相關法令處置，並得報請中央主管機關廢止其休閒農場許可登記證。但有危害公共安全之虞者，得依相關法令停止其一部或全部之使用。  
經主管機關核發許可登記證之休閒農場或經劃定之休閒農業區內依法興建之農舍得依民宿管理辦法之規定申請經營民宿。
- 第 23 條 違反第二十條、第二十一條及第二十二條之規定者，由直轄市或縣（市）主管機關通知限期改正，屆期不改正者，依農業發展條例第七十一條之規定處罰，並廢止其休閒農場許可登記證。
- 第 24 條 經中央主管機關核准設置及登記之休閒農場，得申請使用中央主管機關註冊之休閒農場標章。
- 第 25 條 主管機關對經核准設置及登記之休閒農場，得予協助貸款或經營管理之輔導。
- 第 26 條 本辦法八十八年四月三十日修正施行前，已存續且經營行為違反相關規定之休閒農場，經直轄市或縣（市）主管機關依法查處後，認定無礙自然文化景觀、無公共安全之虞，且符合休閒農業經營目的者，得列入專案輔導；於該修正施行日起五年內，由直轄市或縣（市）主管機關，依本辦法規定分期分類輔導；其涉及遊客休憩區土地變更使用者，應以其現況範圍折算，符合第十六條至十八條之面積規定，始得依本辦法提出籌設及經營申請。