

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班

碩士論文

台灣農會經營休閒農業之競合策略研究

以新竹縣農會為例



Collaborative Strategic of Taiwan Farmers' Association

In Leisure-Farming Business

A Case Study of Hsin-Chu County Farmers' Association

研究生：林炳祥

指導教授：朱博湧 教授

中華民國九十三年七月二十三日

台灣農會經營休閒農業之競合策略研究
以新竹縣農會為例

Collaborative Strategic of Taiwan Farmers' Association
In Leisure-farming Business
A Case Study of Hsin-Chu County Farmers' Association

研究生：林炳祥

Student : Simon P.H. Lin

指導教授：朱博湧

Advisor : Po-Young Chu

國立交通大學
高階主管管理學程碩士班
碩士論文



Submitted to Master Program of Management for Executives

College of Management

National Chiao Tung University

In partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of

Executive Master

of

Business Administration

July 2004

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十三年七月二十三日

博碩士論文授權書

(國科會科學技術資料中心版本 92.2.17)

本授權書所授權之論文為本人在國立交通大學(學院) 高階主管管理學程碩士班
92學年度第2學期取得碩士學位之論文。

論文名稱：台灣農會經營休閒農業之競合策略研究 - 以新竹縣農會為例

同意 不同意 (政府機關重製上網)

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予行政院國家科學委員會科學技術資料中心、國家圖書館及本人畢業學校圖書館，得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或數位化等各種方式重製後散布發行或上載網路。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：_____，註明文號者請將全文資料延後半年再公開。

 同意 不同意 (圖書館影印)

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予教育部指定送繳之圖書館及本人畢業學校圖書館，為學術研究之目的以各種方法重製，或為上述目的再授權他人以各種方法重製，不限地域與時間，惟每人以一份為限。

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名: 朱博湧 教授

研究生簽名:

學號: 8961534

日期：民國 93 年 7 月 23 日

國立交通大學

論文口試委員會審定書

本校 高階主管管理學程 碩士班 林炳祥 君

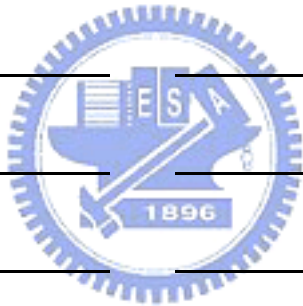
所提論文：

台灣農會經營休閒農業之競合策略研究

- 以新竹縣農會為例

合於碩士資格水準、業經本委員會評審認可。

口試委員：



指導教授：

學程主任：

教授

中華民國九十三年七月二十三日

台灣農會經營休閒農業之競合策略研究 - 以新竹縣農會為例

學生：林 炳 祥

指導教授：朱 博 湧

國立交通大學 高階主管管理學程碩士班

摘 要

整體休閒產業的商機處處，不僅許多民間業者積極進入，掌握最多農業資源的農民亦已紛紛轉戰此一市場。政府以往的農業政策一向是偏重在休閒農場的設立輔導，鼓勵農民以 5 至 20 人成立產銷班組織並且共同經營休閒農場。雖有成功例子，但大多數農場均因規模不足、缺乏專業人才，商品未具特色、無行銷通路，無法與同異業整合，導致於面臨慘澹經營的窘境。由於休閒農業是一項包含農業生產、觀光旅遊、休閒養生、文化學習及生態體驗的綜合產業，未來的發展必須從提昇業者整體的經營管理的能力著手。然而這些同、異業者往往因活動規劃、資源利用不能協調或配合，造成休閒產業之實質效益無法提升。休閒農業業者如何有效合作經營及有效整合，成為休閒農業推動成功與否之重要關鍵。新竹縣農會已於九十二年即與地區產銷班、休閒農場、民宿、餐廳等商家積極溝通協調，積極辦演產銷區域整合與農漁休閒旅遊發展的重要推手。鑑此，本研究探討 *TiTo* 網站如何與實體休閒資源結合成為休閒旅遊電子商務之平台進行研究。

Collaborative Strategic of Taiwan Farmers' Association
In Leisure-farming Business

A Case Study of Hsin-Chu County Farmers' Association

Student : Simon P.H. Lin

Advisors : Dr. Po-Young Chu

Master Program of Management for Executives

National Chiao Tung University

ABSTRACT

There are numerous business opportunities for the Leisure-farming Tourism. Many start-ups have involved in this business venture as well as the originated agriculture organizations. Government policy has always encouraged local farmer to start with 5-20 persons to form a squad focusing on vacationing farm. Although there were few successful cases, but in general the vacationing farm proved to be an unsuccessful business model. Most of them were e mid size, lack of professional staff, immature product line and poor marketing channel. All the factors have resulted in an unsatisfied business performance.

Leisure-farming industries include related produce, sightseeing, healthy leisure, culture learning, and environmental experiencing. Their growth relies on the management might of proprietors such as business planning, resources sharing. The current situation was in fact a good example of poor cooperation, which prevents the industry from moving forward. Leisure-farming industries should try to forge an alliance, which will be a key factor toward success. Alliance proved to be a powerful organization to integrate the members to run business, those united activities includes advertising, instructional training, sales promotion, accommodation arrangement, travel scheduling, resources allocation, facilities management, travel complication mediating, security management, public relation, and other related issues.

Hsin-Chu County farmers' association has played a very important role of collaborating with local farmers' squads, vacationing farms, guesthouses and restaurants since 2003. The research proposes a platform business model by integrating a web portal, said *TiTo*, and physical resources to provide leisure-farming consumers total solutions.

誌 謝

本論文的題目-「台灣農會經營休閒農業的競合策略研究」是我最後極短促的時間所選定的，主要原因是：台灣休閒農業推展十餘年來，均以輔導農民組織產銷班，經營農業生產為主的觀光休閒農場為重點；與本文所要探討的：新竹縣農會計畫經營的「以農業生產為基礎，以農村生活為目的」的休閒旅遊服務業務並不盡然相同。在顧慮到可能參考的文獻不多、資料收集不易，產業競爭者不明顯的前題下，個人仍一直在思考是否以此為論文題目，竟而遲遲不能決定。後來，當我向指導教授提出這論文題目及構想時，指導教授朱博湧老師給予我很大的鼓勵和對主題的肯定，並且給予極具宏觀思考的概念引導，進行寫作時對理論架構與研究方法提出許多指正，因此論文才能順利完成，首先在此向朱博湧老師致謝。

許祿寶教授在我 1968 年就讀於交大二年級時，曾經擔任過我的物理學教授兼班級導師；個人在 1979 年進入台灣飛利浦公司服務，時間長達二十年之久，因為一直在技術研發領域擔任專業經理人，許老師當時擔任台灣飛利浦公司首席副總裁兼技術長，是我的頂頭上司，給予個人相當多的工作指導及鞭策，受益良多。個人在 1999 年離開飛利浦公司選擇自行創業時，深感個人在技術專業領域外，在企業經營管理方面，仍有極大的學習空間；也因為許老師的鼓勵報考了交大 EMBA，並且幸運獲得錄取；在 EMBA 學程中的「策略管理」課程中，有緣再度受教於許教授；惜因無法與許老師的時間配合，未能請他作論文指導，謹在此向這位上司、良師、益友致以永遠的感謝。此外，在 EMBA 學程中，受教於諸多學識深厚，又有豐富產業實務經驗的老師，亦一併在此致以敬意及感謝。

「休閒農業」在台灣仍是一個亟待市場定位、尚未成熟的新興產業；它也是台灣在加入 WTO 後，農委會大力推動農業轉型、農民轉業的策略產業。感謝新竹縣農會陳重光總幹事及供銷部王雪枝主任的信任與支持，讓本人與所經營的經瑩資訊科技公司在不具有農業專業知識的情況下，仍然有機會參與這一劃時代農會轉型、業務創新的計劃。也感謝農委會長官，如企劃處廖耀宗副處長、資訊科的林貞科長、潘國才技正，輔導處的詹德榮科長在此專案計劃中給予多方的指導，因此在可參考文獻不多的情況下，本論文仍能對主題內容作較為深入的探討。

就讀 EMBA 這幾年，正值個人自行創業期間，由於全世界不景氣造成經濟蕭條，公司的業務擴展不如預期，公私兩方面倍感壓力，感謝父母親及家人的大力支持，尤其內人張淑惠女士從公司的創立到目前，不但是我精神上最大的支柱，並且在公司事務方面給予最大的襄助，讓我在無後顧之憂的情況下，能完成學業並兼顧到公司業務的推展，謹將此學業的成果，獻給內人張淑惠女士。

本論文在撰寫期間，公司同仁陳雅紫顧問、柯偉成特助在縣農會的經營模式、競合策略及組織定位方面提供獨到的見解，專案經理丁嘉建先生及洪百齡先生、活動企劃專員陳筱梅小姐在相關資料的收集，實地訪談及未來商品開發、行銷平台等技術討論均提供了寶貴的意見，張瑞珍小姐協助作最後之訂正，對於協助完成本論文及豐富其內涵出力甚多，一併予以致謝。

目 錄

中文提要	v
英文提要	vi
誌謝	vii
目錄	viii
表目錄	ix
圖目錄	x
一、	緒論.....	1
二、	研究方法與理論.....	3
2.1	《競爭策略》.....	3
2.2	《虛擬企業》.....	7
三、	台灣休閒農業產業環境及競爭分析.....	9
3.1	台灣休閒農業的需求趨勢.....	9
3.1.1	國人對休閒農業之認知.....	9
3.1.2	休閒農業消費分析.....	9
3.1.3	休閒旅遊之主題傾向.....	11
3.1.4	消費者加值服務需求.....	12
3.2	休閒農業的產業機會與威脅.....	12
3.2.1	產業政策.....	12
3.2.2	歷史沿革.....	12
3.2.3	政策爭議.....	13
3.2.4	發展策略.....	15
3.2.5	未來規劃.....	18
3.3	新竹縣發展休閒農業的優勢與劣勢.....	20
3.3.1	新竹縣的優勢.....	20
3.3.2	新竹縣的劣勢.....	22
3.4	新竹縣農會的價值.....	23
3.5	競爭者分析.....	24
四、	新竹縣農會的競合策略.....	26
4.1	定位策略.....	26
4.2	產品策略.....	26
4.3	行銷策略.....	28
4.4	營運策略.....	28
4.5	服務策略.....	30
4.6	預期效益.....	31
五、	結論.....	32
參考文獻	33
附錄一	34
附錄二	40
附錄三	46
自傳	47

表 目 錄

表 1	休閒農業區或休閒農場之發展理念.....	14
表 2	新竹地區自然生態風景區.....	20
表 3	新竹地區地理景觀資源	20
表 4	新竹地區人文史蹟.....	21
表 5	新竹地區農特產品.....	21



圖 目 錄

圖 1	制定競合策略的環境.....	3
圖 2	制定競合策略的流程.....	4
圖 3	產業競爭的五股作用力.....	4
圖 4	競爭者分析的構成元素.....	6
圖 5	聯合區域供銷體系.....	26
圖 6	虛擬休閒旅遊主題商品.....	26
圖 7	虛擬商品範例-北埔養生園.....	27
圖 8	地區特色商品-北埔養生園.....	27
圖 9	供應健康養生美食.....	28
圖 10	新竹地區休閒旅遊旅客中心.....	28
圖 11	休閒旅遊資訊服務平台.....	29
圖 12	休閒旅遊經營管理系統.....	29
圖 13	數位內容資料庫.....	29
圖 14	休閒旅遊神經網絡.....	30