

一、緒論

台灣農業多年來在政府正確的農業政策引導下，以專注內銷市場、小農自營、價格保障、休耕補貼等政策，營造了富麗農村的景象，也對台灣的經濟奇蹟作出相當重大的貢獻。但是，廿一世紀台灣加入 WTO 以後，我國各傳統產業均面臨國際廠商的巨大競爭壓力，農業尤其是在一夕之間感受到前所未有的鉅變衝擊。如何促進傳統農業轉型為休閒農業及精緻農業，已成為政府最迫切、最重要的農業施政方向。

回顧台灣休閒農業的發展史，民國78年在台灣大學舉辦的《發展休閒農業研討會》中，首度揭櫫「休閒農業」這句全世界獨創的詞彙，姑且不論「休閒農業」具有何種意涵與類型，在此最想指出的一件事，就是從十年前政府透過計畫輔導的方式開始推動台灣休閒農業之發展至今，有許多爭議的關鍵性議題未獲釐清，以致台灣休閒農業的發展停滯不前，好像陷入沼澤之中而不自知，且越陷越深，眾人引頸盼望的休閒農業美景仍一直在「書中自有黃金屋」的地步原地踏步！歸究根本原因，也許開始推動之初即走錯路，套用管理大師彼得·杜拉克所言，過去政府太強調「Do the thing right?」的作業性輔導措施，策略層級太低！而疏忽了「Do the right thing?」的策略性層級，由於缺乏明確的產業發展政策引導與有效的輔導辦法，使得台灣的休閒農業發展一路走來，備極艱辛！至今仍侷限於藍圖描繪，拿不出具體成果！（鄭健雄，1999）

我們也知道休閒農業的發展，與消費大眾對於休閒農業之認知、政府的產業發展政策與輔導措施、休閒農場的經營策略、以及區域同業異業資源整合等四方面均有密切的關係。

就消費大眾對於休閒農業之認知而言，台灣隨著週休二日制的實施，加上國民所得不斷增加，先進國家的休閒旅遊風行的影響，促成未來的休閒產業具有高度產業發展潛力。這種商機處處的休閒產業，對於農民而言，當然是一個有可能獲利的機會，因此紛紛投入休閒產業之經營。只不過要如何發展具有特色的旅遊商品或服務，如何透過有效的行銷通路，才能吸引來自各地的遊客上門前來消費而賺取利潤，端視所推出的休閒產品是否能夠滿足社會大眾的需求。因此，身為休閒農場的經營者、或者將來有意從事休閒農業經營的農民，應密切注意整個台灣休閒產業未來的走勢，以產品定位與市場區隔來擬定將來進入休閒旅遊產業的競合策略。

就政府的產業發展策略而言，農委會民國 81 年 12 月 30 日首次訂定發布【休閒農業輔導管理辦法】；全文 19 條以來，歷經五次修正，最近於民國 93 年 2 月 27 日發布全文 28 條。原所謂「休閒農業」係指「利用田園景觀、自然生態及環境資源，結合農林漁牧之生產，農業經營之活動、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。」可見目前台灣推行多年的「休閒農業」，就政府原賦予的涵義與範圍極為廣泛，但現行【休閒農業輔導辦法】所規劃的休閒農業範疇，只提到建立休閒農場與休閒農業區之政府法令及輔導措施。

近十年來台灣休閒農業的發展一直未見明顯地成果。政府政策似乎缺乏明確的理念為引導，究竟是發展休閒農業還是農業休閒、是建置休閒農場還是休閒農業區、是

輔導農業經營還是服務業經營，至今仍是具有爭議性的主題。除此之外，政府在推展休閒農業方面，更無主動、漸進、完整的配套措施及輔導機制，而是任由農民或民間業者靠本身的力量，嚐試摸索去發展。至今所見的「台灣休閒農業」都有相同的問題：例如商品同質性高、經營能力不足、功能規模太小、服務品質不良、缺乏風格特色、缺乏行銷通路...

個人之見，台灣現有具國際知名度之觀光旅遊景點不多，單獨加強行銷包裝現有觀光旅遊商品，無法達到政府所提出「2008 年觀光客倍增」的施政目標。為了達到此施政目標，政府應先以策略性思考，釐清休閒農業發展的理念與做對的決策，進一步地確定輔導方向，將輔導重心放在休閒農場的農業經營及休閒旅遊服務業的經營上面，利用台灣獨具的農業資源及自然景觀優勢去發展「農漁休閒旅遊產業」成為我國的無煙囪工業。

就促進休閒農業產業發展的觀點，唯有此一產業內的業者具備企業家的創業精神、承擔各種風險的態度與能力、講求企業經營理念與經營管理能力，企業經營才能獲致成功，也唯有企業經營成功，產業才能蓬勃發展，因此，政府的產業發展政策與各項輔導措施，必須著眼於如何創造一有利業者經營的企業化經營環境與提昇經營效率上，如此才能間接地促進休閒農業的產業發展(鄭健雄，1999)。

由於休閒農業範圍廣闊，資源豐富，同時各國、各地區的資源環境、經營特性不同而有許多不同類型及規模之休閒農業經營體，台灣可借鏡諸先進國家發展經驗與商品特色，例如德國休閒農村、日本的溫泉民宿、美國的夏威夷海灘、法國的休閒農場...，依照國內各區域不同的天然景觀及農業資源，以區域的概念來規劃具有各區域獨特性的休閒旅遊商品及服務。

休閒農業是一項包含農業生產、觀光旅遊、休閒養生、文化學習及生活體驗的綜合產業，未來的發展必須從提昇業者整體的經營管理的能力著手。這些經營體往往因活動規劃、資源利用不能協調或配合，造成休閒農業區之實質效益無法提升，故區內休閒農業經營如何有效合作經營，成為休閒農業推動與否之重要關鍵，休閒農業區之休閒農場等經營體如何有效整合，成立一強而有力之組織來辦理各項諸如廣告、促銷、住宿安排、旅遊日程安排、體驗活動，甚至資源調配、教育解說、設施管理、資源維護、旅遊糾紛調解與申訴管理，安全管理及公共關係等具規模經濟性之工作，為一重要課題(陳昭郎，1999)。

台灣農會是一個老字號的百年老店，歷史悠久，過去的角色與功能極為重要，對台灣農村社會發揮過推動農業發展、提高農民福利及振興農村經濟等重大作用。未來休閒農業的發展，為使台灣農業及農民仍能透過農會組織的領導，各地區農會應積極組織轉型，擔負起上述的整合任務，成為台灣的經濟再發展的重要角色。

如何掌握台灣休閒農業的發展商機，這是本研究的動機。

新竹縣農會如何利用既有的農業資源及環境優勢，以區域整合的營運模式，來加入休閒農業經營，將是本研究的範圍。

二、 研究方法與理論

本論文將以參考相關文獻中所論述內容的方法；分別就台灣休閒農業的「產業分析」、「競爭者分析」及「策略定位」等三大主題，去做研究整理：

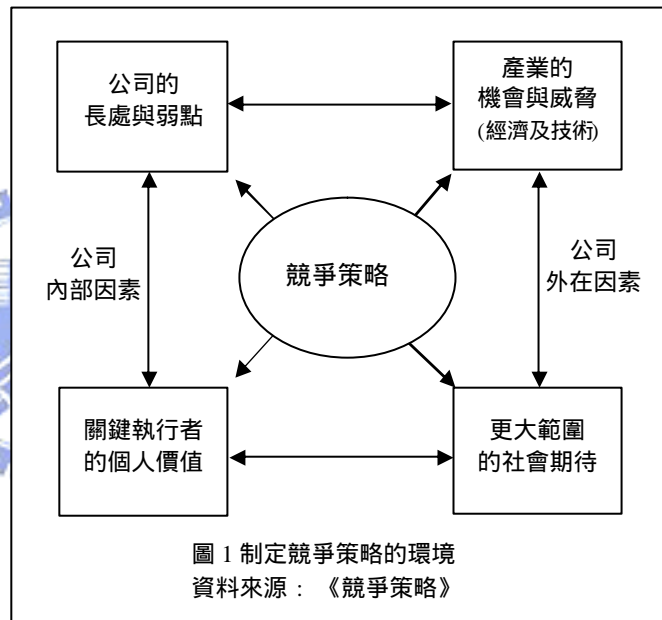
2.1 《競爭策略》（1）：

策略大師麥可波特(Michael Porter)學兼企業管理與產業經濟，他指出這兩種學科互補整合的可能性，而且率先結合兩種學科的觀點，提出獨創的觀念架構。他的理論不但豐富了企業政策的內涵，使其成為一門更嚴謹的科學而且高度實務導向的理論體系。他所提出的「五力分析」、「成本領導策略」、「差異化策略」等理論，已將企業策略思考的方向帶到一個新的地平線。

2.1.1 制定競合策略的環境：

企業制定競爭策略時，必須考慮影響公司成就極限的四個基本要素：

- (1) 「公司的長處與弱點」-- 相對於競爭者而言的資產;包含財務來源、技術現況、品牌認同度。
- (2) 「組織的個人價值」--重要主管及決策選定後，執行人員的動機與需求。
- (3) 「產業的機會與威脅」--競爭環境、加入產業競爭的風險及潛在報酬。
- (4) 「社會的期待」--反應了政府政策、社會關切事項、風俗改變、以及許多類似事項對公司的影響。



企業必須考慮此四要素，才能發展出一套可行的目標與政策。(參見圖 1)

2.1.2 制定競合策略的流程：

要制定有效的競合策略，就必須把這些廣泛的考量，轉化為一套策略制定通則及程；(參閱圖 2)

- A. 企業現在正在做什麼？
1. 辨識
目前有那些「外顯」或「內隱」的策略？
 2. 假定
關於公司的相對地位、長處、弱點、及競爭對手和產業趨勢應有何種假設，現行政策才會合理可信？
- B. 當前環境有何種狀況發生？
1. 產業分析
競爭成敗的關鍵因素，以及重要的產業機會與威脅各是什麼？
 2. 競爭者分析
現有競爭者及潛在競爭者有什麼能力？受哪些限制？未來可能採緊什麼行動？
 3. 社會者分析
哪些政府、社會因素，將會帶來機會或威脅？
 4. 長處與弱點
根據產業的競爭者分析，公司相對於「眼前及未來競爭對手」各有長處與弱點？
- C. 企業現在應該做什麼？
1. 測試假定與策略
透視現行策略所落實的假定，與前面 B 點有異同？
 2. 策略選擇
上述分析提供了哪些可行的策略選項？(現行策略是否為其一？)
 3. 策略選定
以公司所處的外在環境與威脅而言，哪一選項最適合？

圖 2 制定競爭策略的流程

資料來源：《競爭策略》

2.1.3 產業競爭的五股作用力：

《競爭策略》書中，提出了一個豐富的架構-五力分析，以供我們瞭解產業競爭的各股潛在作用力(參見圖 3)；此一架構清楚地透露出產業間的重大差異，也讓我們得知產業如何演化，以及公司應如何找出獨特的策略地位。

- 「新公司的加入」、
- 「被人取而代之的威脅」、
- 「客戶的議價能力」、
- 「供應商的議價力量」以及
- 「現有競爭者之間的對立態勢」

這五股競爭作用力，提示出產業內的競爭者亦包含了客戶、供應商，這五股作用力的總和加總起來，就可決定產業競爭的激烈及獲利程度。

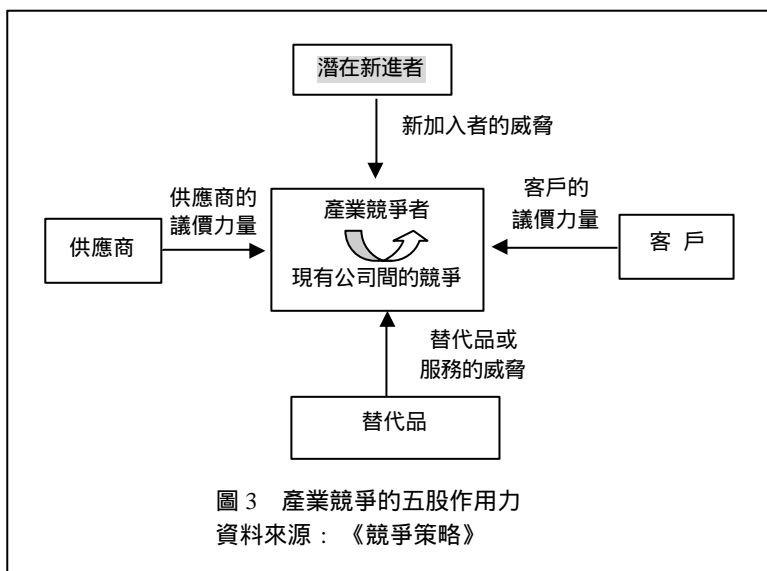


圖 3 產業競爭的五股作用力

資料來源：《競爭策略》

1. 「新公司的加入」的進入障礙主要來源如下：(1) 規模經濟 (2) 產品差異化 (3) 資本需求 (4) 移轉成本 (5) 取得配銷通路 (6) 與規模無關的成本劣勢 (7) 政府政策；

對準備進入休閒產業的新竹縣農會而言將是「新公司的加入」，「收購」是一項策略，經由「內部發展」也是一種進入策略。本研究將直接以「內部發展」的方式，探討「新竹縣農會組織轉型、加入休閒農業」的策略與定位。分析「內部發展」的第一重點是：公司必須直接面對兩種進入產業的障礙-「結構性進入障礙」和「現有公司的預期反應」。

2. 「被人取而代之的威脅」和「現有競爭者之間的態勢」--透過內部發展入新產業的公司，必須一方面克服結構性障礙，一方面承擔現有公司的報復或生產替代品的期他產業競爭。前者的成本通常包含了「開辦資金」與「前期損失」。後者則是可能遭受現有公司報復而引起負面效果、所產生的額外的成本(例如價格降低、行銷成本提高)。

-- 台灣休閒農業業者，在未能與觀光旅遊業、或遊樂園區做好市場區隔之前，必然有來自現有業者；諸如旅行社、遊樂園區的促銷或降價「報復」或替代產品的競爭壓力一如自助旅行、觀光旅遊或國外休閒渡假等商品的競爭。

3. 「供應商的議價能力」--適當地分析進入決策與產業定位(例如建立良好的競合關係)，能平衡以下的成本與效益；(1) 經營投資成本；(2)克服其他結構性障礙的額外投資；(3)因產業既有成員對新加入者報復所產生的預期成本；(4) 因加入產業，預期產生的現金流動。

-- 本研究將以新竹縣農會的競合策略為主軸，將現有地區休閒農場、產銷班、民宿業者、觀光景點、遊樂場等視為「供應商」的角色，去制定經營休閒產業的競合策略及公司定位(營運模式)。

4. 「客戶的議價能力」-- 客戶對抗產業競爭的方式，是設法壓低價格、爭取更高的品質或更多的服務，並且讓競爭者彼此對立-這些都會犧牲產業獲利。產業內重要客戶群的力量如何，要視該市場的多項特性而定，還要和該客戶的採購能力相比。

公司選擇什麼樣的對象銷售，可算是重大的策略決定。尋找對自己負面影響力最小的買主，可使公司改變本身的策略態勢—也就是說「要選擇客戶」。

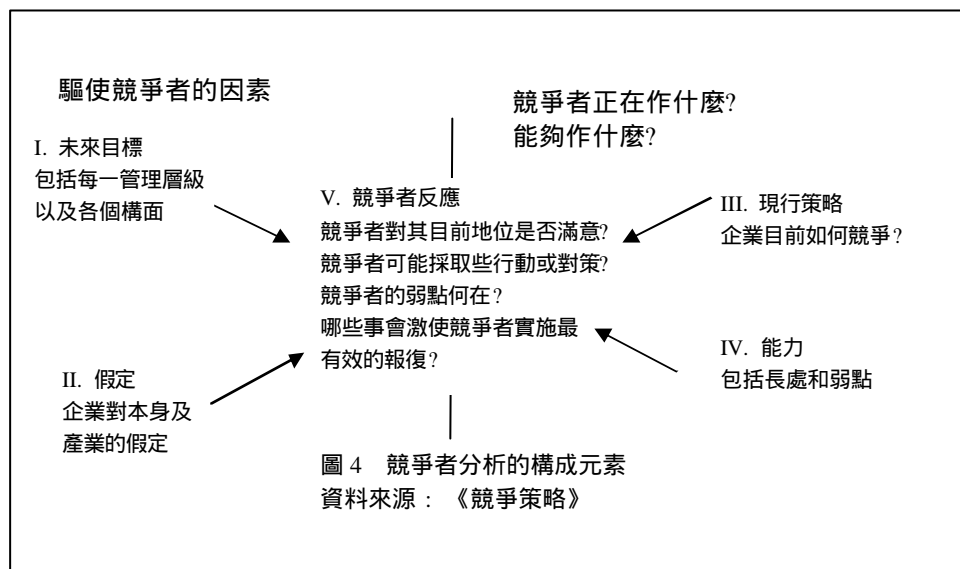
-- 新竹地區擁有全台消費能力及商品品質需求最高的「新竹科學園區」及「大台北地區」消費群，雖然客戶的議價能力較高，譬如向上整合的DIY旅行或透過公司福利會的團體議價，但是也較能理性地接受高品質較高價格的商品及服務，相對地，對縣農會而言，因以此消費群為目標客戶。

5. 「政府」-- 在許多產業裏，政府不是買主就是供應商。政府之所以扮演供應或買主，多半是由政治因素決定的。政府還可以透過法規、補貼、或其他手段，來扶植替代產業，影響某個業的地位。政府還可以改變競爭者之間的態勢，利用法規來影響產業成長或成本結構等。

假如不對現在及未來各級政府的政策，進行一番徹底的診斷，結構分析就不夠完全。就策略分析的目的而言，透過五股作用力來考量政府如何影響競爭，可能比視政府本身一股作用力更具啟發。在制定策略時，也可把它看作一個會受影響的演出者。

2.1.4 競爭者分析的構成元素：

如何為企業定位，使其有別於對手的各項能力發揮到極致，必須制訂策略的核心層面，就是對競爭者做一番分析。但是對於進入新興產業，最大的難題是，深度的競爭分析需要大量的數據資料，來診斷競爭者的「未來目標」、「現行策略」、「假設推論」、以及「能力」(參見圖 4); 就休閒農業而言，它是一種新興產業，既有經營業者尚無民間大型企業介入，乃為市場機制運作不完全的產業。



1. 「放眼未來目標」

-- 診斷競爭者目標，以及它們如何以這些目標衡量達成度都很重要。了解某個競爭者目標，同樣有助於預測競爭者對策略變革的可能反應。通常週全的競爭者目標診斷包括許多偏重「品質」的因素：如市場領導地位、技術地位、社會形象等。找出一個既可讓公司達成目標、又不致於威脅競爭者的市場地位。因為這樣我們才不致於採取錯誤的策略行動，引發激戰。

2. 「一些假定」

-- 它們通常可分為兩類(1)競爭者對「自身」的假定(2)競爭者對「所處產業」及產業內「其他公司」的假定。

3. 「競爭者的現行策略」

-- 想要好好的運用競爭者策略，最有效的途徑就是想像它「各功能域的主要營運策」，以及「如何設法整合連繫各功能」，這個策略可能外顯，也可能內隱。

4. 「能力」

-- 真正評估出各個競爭者的能力是競爭者分析的最後一個診斷步驟。競爭者的目標、假設、和現行策略，都會影響競爭者反應事件的可能、時機、本質、和強度。一些綜合性的評估：例如競爭者的核心能力、成長能力、快速反應的能力、調適變革的能力、以及持久力在競爭者分析中，亦是重要的診斷因素。

2.2 《虛擬企業》(2):

1. 「**虛擬產品**」-- 此書作者認為廿一世紀因為受到資訊革命的洗禮，這一威力及影響力遠大於上一次的產業革命。資訊革命的焦點是一種新產品，這種產品最終形式與傳統的產品或服務差異不大，卻非透過特殊模式不可;包括最新的資訊處理方法，以及具備高度彈性的企業組織及生產系統。這種產品和服務的共同點是，生產及運輸符合成本效益原則、費時短、且可以同時在許多地點、提供顧客多樣化的選擇。它們太特別了，遠遠超過傳統產品，本書中，特別稱它們為「**虛擬產品**」。

-- 新竹縣農會應思考如何建置「**農漁休閒旅遊中心**」，推出費時短、可供客戶訂製 多樣化 具有地方特色的休閒旅遊商品及服務，開發出創新的「**虛擬商品**」。

2. 「**虛擬企業**」-- 想要製造**虛擬產品**的公司，必須進行徹底的企業改造，設法控制種類極其複雜的資訊，還要學會所有最新的組織技巧及生產技術。經過徹底改造的企業組織，稱之為「**虛擬企業**」。愈能以符合成本效益原則的方法，瞬間大量生產訂做產品及服務的企業，愈有競爭力，且愈能維持成功的果實。 -

-- 新竹縣農會必須組織轉型、**業務創新**才能永續經營，在農業發展歷史上再扮演重要的角色。

3. 「**資訊平台**」-- 想要提供顧客真正的「**虛擬產品**」，也就是能隨客戶的變動需要、即時生產的產品，唯有針對顧客、產品、生產技術及設計方法，建立一套能隨時修正的整合資料檔案，方有可能達成。在邁向**虛擬企業**的途中，最主要的任務之一，將是發展適切的系統及軟體，由顧客取代員工負責產品設計的工作。

-- 新竹縣農會應創造一個**資訊服務平台**，提供顧客、管理單位、產品或服務供應者，均可以**互動、參與**的方式，分享資源及服務。

4. 「**軟體系統**」-- 具體而言，生產**虛擬產品**的前提是: (1) 建立一完整的**資訊網路**、能夠蒐集與市場及顧客有關的資料; 及(2) 建立一套包含最新設計方法及電腦整合生產程序的系統，並且不僅需要擁有高技能的員工，更要涵蓋**供應商、配銷商、零售商及消費者**。

-- 新竹縣農會需發展一套「**農漁休閒產銷管理系統**;包含**行程(供銷鏈)管理系統**，**加盟(資源)管理系統**及**旅客(顧客)服務系統**。

5. 「教育輔導」-- 虛擬企業需要大量受過高等教育的員工，這些人必須具備高度技能、值得信賴、懂得運用最新形式的資訊、能因應環境變遷自我調適，更能與他人合作。唯有員工、管理當局、顧客、供應商及政府，所有成員通力合作，朝共同目標努力，才能建造真正的虛擬企業。

-- 新竹縣農會員工必須再加以技能教育訓練；管理當局必需組織改造、引進專業人才，供應商(各休閒農場、產銷班、民宿)必須建立標準規範、以評鑑、輔導、認證、稽查的制度落實服務品質才能創造虛擬企業的成果。

6. 「資源整合」-- 服務業(休閒服務)並非是自給自足的經濟體，與製造業(農業生產)互相賴的程度很高。沒有製造業累積的資源，服務業該向誰推銷服務呢？未來經濟體系仰賴外銷程度甚深，且科技成果移轉至開發中國家非常容易，產品差異化的唯一希望，係透過國內基礎組織、受過良好教育的人民、以及先進的資訊處理系統。

-- 產銷整合、建構協同作業平台，合作經營休閒農業、吸引國外觀光客及消費者是新竹縣農會的願景。



7. 「基礎建設」-- 作者在第十一章中，特別對美國政府的產業政策提供建言；他認為廿一世紀美國面臨的最大挑戰之一，就是如何恢復已遭侵蝕的基礎建設 (Infrastructure)。作者並不認為編列更多的預算建造更多的公路及高速公路，或建造全國性光纖網路，即可解決基礎建設不足的問題，而是需要以前瞻性發展一套好的產業政策幫助企業作出正確的決策，盡一切努力推動虛擬革命，與國際市場競爭，設法閱穎而出，才能生存乃至於繁榮茂盛。

-- 台灣休閒農業的發展成功與否，政府的公共基礎建設政策是最重要的關鍵，數位台灣計劃在我國產、企業均已有豐碩成效，農委會為農業主管部門，必須重視並做出正確的決策，才能促進休閒農業之快速發展。

三、 台灣休閒農業的產業環境與競爭者分析

首先從參考我國休閒農業相關的文獻、政策、以及國外先進國家的發展經驗，探討台灣休閒農業的發展趨勢，瞭解台灣地區國民對於休閒農業之認知、評價及消費情形，並掌握未來休閒旅遊商品或服務的需求趨勢。

其次是從產業分析的角度，認知台灣休閒農業的產業環境；以競爭者分析的方法，從五股作用力的競爭架構，去瞭解新竹地區休閒農業業者；包含客戶、供應商、現有公司、替代品及潛在新進者的互相作用影響關係。

下一章節，將以新竹縣農會為例，視為一個休閒農業的新進者者，運用此章所整理之競爭者分析的立論，擬定競合策略及定位(營運模式)。

3.1 台灣休閒農業的需求趨勢

3.1.1 國人對休閒農業之認知

依據調查推估結果，台灣地區 15 歲以上居民有七成表示曾經聽過「休閒農業」一詞。同時並有六成表示了解其真正意涵。在年齡方面以「25-34 歲」的受訪者聽過「休閒農業」一詞的百分比最高，佔 78.9%；正確率也是最高，佔 74.5%，學歷中以「大學及以上」聽過的百分比最高，佔 87.0%；正確率也最高，達 84.5%然而，在職業別方面，反倒是「農林漁牧」業者，聽過的比率最低。因此對於農林漁牧業者有在加強需宣導的必要性，而個人及家庭收入越高者，正確率亦越高。但是，可能是因為收入越高的人數越少，而導致此一情況，不宜過分推論。至於在縣市別方面，正確率皆有 50% 以上。因此可知，民眾對於「休閒農業」農業一詞正確的了解程度大約近五成。政府單位尚有更進一步推廣的必要。(3)(謝邦昌，2002)

3.1.2 休閒農業的消費分析

經由調查推估結果可知，整體 15 歲以上居民有 42.7%最近一年曾參與過國內旅遊，其中 24.1%表示曾參加休閒農業旅遊。至於在年齡層中以「35-44 歲」參與休閒農業的比率最高，佔 31.1%。最少的則是「65 歲以上」，佔 13.9%。顯示目前參與休閒農業者，以中年人為主，至於 15-24 歲，有可能是學生身份，礙於課業上的壓力，或是交通行動上的不足，造成參與旅遊的機會減少，而學歷以「大學及以上」參與「休閒農業」的比率最高，佔 33.4%，較整體為高。而個人所得及家庭所得中，所得越高，所參與比率也越高。在個人月收入「8-10 萬元」者，所佔比例有 47.4%。縣市中則以「新竹市」參與的最踴躍，其餘縣市皆是以未參加國內旅遊佔該縣市之比例最高。探究未參與國內旅遊的原因，則不分性別、年齡、教育程度、職業、個人月收入、家庭月收入及縣市，都以「沒有時間」為相對次數最高。因此可以推論未能參與國內旅遊的最大原因出自於本身的時間調配。年齡在 65 歲以上則以健康狀況不允許為最大原因，相對次數百分比為 40.4%。

在最近一年有參加休閒農業旅遊者，其參加次數以「1-3 次」比例最高。其中，家庭月收入越多者，所參與的次數越多。縣市中「苗栗縣」所參與的次數最多，有 48.0% 的受訪者頻率達「10 次以上」。究其原因，可能是產銷班合作較多，因地緣關係，因

此參與頻率相對較多。參與休閒農業的天數以「2天1夜」最多，其次為「當天來回」。顯示民眾之旅遊型態以短期旅遊為主，究其原因可能為目前實施週休二日，民眾所能自由支配的時間明顯增加，因此以「2天1夜」最為受訪者所青睞。至於一同參與的旅遊伴侶則以「家人、親屬」為最多，佔 58.4%。其次為「朋友」，佔 18.2%。因此可以知道一般民眾從事「休閒農業旅遊」多半是屬於親子性的旅遊型態。唯年齡在 65 歲以上以朋友為主，佔了 24.5%。在「旅遊總花費」上，以「1,001-3,000 元」比例最高，其次為「3,001-5,000 元」。其中，職業為「農林漁牧」者，花費較整體為高，比例最高是「3,001-5,000 元」。至於在個人收入為「60,001-80,000 元」者，則花費有較整體為高的趨勢為「5,001-10,000 元」。在「農特產品花費」上，則以「500 元以下」佔最多，達 46.0%。顯示一般民眾對於農特產品的花費佔總花費的比例較少。至於在軍公教人員其所花費的金額，有較高的趨勢，以「1,001-3,000 元」佔最多，達 41.1%，較一般情況為高（3）(謝邦昌，2002)。

3.1.3 休閒旅遊之主題傾向：(本文整理)

1. 自然、生態旅遊傾向

原有國際旅遊活動多以參訪各國自然景緻為主要目的，尤其對於大自然鬼斧神工的奇蹟更是不可放過的景點；隨著環境生態概念的全球化，生態觀光的號召力凌駕於原有的自然觀光向度，例如亞太經濟合作會議觀光工作小組對於現階段環境永續觀光議題多所討論，也期盼各會員國能重視這個即將面臨的挑戰及隱憂。又如具有特殊生態景緻的觀光區位(澳洲大堡礁珊瑚景緻、菲力浦島企鵝上岸、泰國海龜保護區、美國國家公園系統等)，皆強力推銷生態保育及觀光發展的兼容性，也吸引大量國際觀光客一睹生態奇景。

2. 文化觀光傾向

在文化差異的向度下，地區色彩也更為突顯觀光的價值，世界文明的發祥地、東方文化的神秘性都是吸引以經濟掛帥的文化弱勢族群，當然，他們的經濟消費力強，也直接帶動這些觀光地區的發展。亞洲觀光事業發展傾向多半是以人文為主要出發點，而歐美觀光客也為一探究竟而湧向亞洲地區，這樣的文化觀光傾向不僅對歐美觀光客有莫名的吸引力，其實，國家地區間的文化差異能滿足人們的好奇心及求知慾，在這個向度下，文化觀光的傾向將歷久不衰。

3. 休閒渡假生活傾向

在高度文明開發、精神壓力高張的現代社會，無拘無束的休憩生活，已是現代人追求的最高享樂原則，在充斥著走馬看花、過度包裝的旅遊活動外，享受舒適、寧靜、無壓力、設備齊全的渡假環境才是休閒的極至！在這樣的條件下，純渡假的觀光遊程日益風行，在設備齊全的渡假村(或小島)享受不同於都會的繁忙生活，而渡假村之經營者也盡可能地提供遊客無壓力的休憩享受。如以渡假蜜月為號召的夏威夷群島及新近開發的國際觀光地區，帛琉、斐濟、峇里島等皆標榜休閒渡假號召，以吸引大批國際觀光客。

4. 自主冒險活動傾向

這種另類觀光旅遊活動傾向已有逐漸拓展流行的趨勢，以往這類觀光活動多定位為年輕人自助旅行，現在已蛻變為現代人享受冒險刺激，享受孤獨，體會人生的心靈向度，而所鎖定的族群也非眾所想像的年輕族群，再則，這類的旅遊傾向雖以「冒險」為目的，

「觀光」為輔，但其對觀光的價值也逐漸提昇，例如每年有不少急欲征服珠峰的登山客為尼泊爾政府帶來龐大的觀光收益，又如澳洲政府積極開發海、陸、空三棲休閒旅遊活動(高空彈跳、滑翔翼、熱氣球等)吸引擬滿足挑戰自然、戰勝自己，抒解日常工作壓力需求的觀光客。對休閒農業之評價：最近三個月(九十一年七至九月)曾旅遊之休閒農業場所、主要收穫、對休閒農業場所之整體滿意度及最滿意與最不满意之處。

3.1.4 消費者加值服務需求 (本文整理)

休閒旅遊產業之推動，除涉及地區本身原有之自然、人文資產外，尚需有地方居民的支持與政府的建設相互配合，在交通、服務、消費等方面均能妥善規劃與整合，方能達成提昇消費者滿意度，加速產業發展，創造經營業者之經濟效益。

1. 交通方面

交通為地區休閒旅遊產業發展與否的首要條件，交通便利者方能吸引遊客前來觀光旅遊。一般而言，除硬體建設外，與觀光旅遊交通方面之關聯產業活動有：

- (1) 訂票服務: 預訂車票、及其他聯票; 如門票、餐飲券, 團體票, 特約商優惠票
- (2) 旅運服務: 機場接送、觀光巴士、巡迴公車、無線叫車、汽車出租
- (3) 接駁服務: 空、陸、海運轉運, 個人交通工具轉換大眾交通工具、指定接送

2. 遊憩方面

旅遊服務為觀光遊客能否得到愉快旅遊體驗之關鍵，亦為影響遊客旅遊意願之重要因素，服務業對地區觀光產業發展往往佔有極大影響力。一般而言，觀光產業關聯之服務業有：

- (1) 提供旅遊規劃服務: 行程規劃、保險辦理、導覽解說 - 旅行社、遊覽公司。
- (2) 提供食宿方面服務: 有民宿、農場、飯店、旅館、餐飲業等。
- (3) 提供娛樂文化服務: 包括室內外娛樂業(如遊樂場、動物園、風景露營區...)、文物古蹟(如文化村、博物館、民俗文物館等) 導覽、教育解說、民俗節慶典禮、活動節目表演等。
- (4) 提供旅遊資訊服務: 例如氣象預報、交通狀況、停車場位置、旅遊用品商店
- (5) 提供急難救助服務: 緊急傷病後送、車輛拖吊維修、遺失物件處理、臨時急用貸款

3. 消費方面

觀光消費是為提升觀光地區經濟成長的主因，故消費所得為觀光事業推動的重大目標，而消費性商品及服務的推陳出新及行銷配合，乃為吸引觀光客前往消費的要件。

- (1) 農林漁牧業: 為地區環境特性產業，如發展觀光果園、養殖漁業、農漁穫市場、物產加工市場等，或觀賞、或親嚐、或購攜，一方面可促進觀光產業發展，一方面亦強化當地特色產業。

- (2) 餐飲小吃：以地方特殊食物或農產為吸引觀光客親往一嚐，往往可形成小吃市場或觀光夜市型態之據點以吸引遊客一飽口福。
- (3) 玩物禮品：可為地方特殊天然產品，亦可為地區象徵之人工產品，一旦建立地方商品市場，往往可為地區吸引大量觀光消費。
- (4) 綜合性消費：如百貨業、大型休閒娛樂業等。

3.2 休閒農業的產業機會與威脅

3.2.1 產業政策

1. 配合行政院農委會新世紀農業施政重點-發展”休閒農業”、”精緻農業”政策。(4)
2. 行政院農委會立法院第四屆第四會期業務報告內容，「邁進二十一世紀農業新方案」施政重點，推動台灣農業策略聯盟，發揮規模經濟效益與技術效率。
3. 行政院農委會農業政策-加入 WTO 農業因應對策，產業調整策略與因應措施中改變經營型態：輔導產業轉型為觀光農園或休閒農業方式經營，(5)。
4. 行政院「挑戰二〇〇八國家發展計畫」中之「觀光客倍增計畫」，整合現有觀光資源，同時開發新的觀光景點，建置完善的觀光旅遊服務網絡，讓我國成為國人及外國觀光旅遊客的第一選擇。
5. 行政院訂定「二〇〇四年台灣觀光年行動計畫」，積極推動「人人心中有觀光」運動。
6. 配合新竹縣政府之新竹縣未來發展構想，農業發展構想第五條-結合觀光旅遊發展，鼓勵休閒文化農業。

3.2.2 歷史沿革

依據農委會之定義，「休閒農業」是一種農業經營的新興事業，傳統農業經營以經濟生產為主，而「休閒農業」則結合農業生產、農村生活、田園自然景觀以及農業社會文化資源等，規劃設計成為理想的休閒園區，提供現代民眾一個休閒遊憩據點，也為傳統農業注入新的生命力。發展「休閒農業」的目的，一方面因應未來農業發展趨勢，發揮農業生產、生態平衡與農村休閒旅遊的多元化功能，一方面為現代都市忙碌的國民，提供閒適舒緩，鬆懈緊張生活的桃花源。

我國發展休閒農業可分為四期：

1. 第一時期 民國六十九年以前：觀光農園草創期

農民以生產場域開放部份生產活動，提供遊客體驗如採果及購買等，最知名的以田尾公路花園及大湖採草莓為濫觴；而後發展出各類觀光果園、觀光花園、休閒釣場等，此種直接消費方式，對節省農家農事作業和收穫運銷過程、提高農民所得有積極意義，此時期及操作方式已具休閒農業雛形。至今仍有約七百多家觀光農場。

2. 第二時期 民國六十九 七十八年：產業轉型發展期

觀光農園名稱始見於台北市木柵觀光茶園，政府推動觀光農業示範計畫，此時期發展出更多樣化的農業遊憩活動。由於經濟的發展促成休閒遊憩空間需求增加，此時期較著名者有台北市建國花市開辦、台南走馬瀨農場設立等，開大型農場風氣之先。另台北內湖自助農園開放為市民農園之創發期。

3. 第三時期 民國七十八 八十九年：休閒農業提倡期

行政院農業委員會輔導台灣大學辦理發展休閒農業研討會，正式提倡休閒農業發展，休閒農業成為農業發展主流；又休閒農業輔導法規之制訂，各類公私營大型農場及休閒農業區發展均已逐步成形，提供服務型態有住宿、餐飲、教育解說等知性層面，又各地產業文化活動的舉開及產業文化館設置，使得休閒農業如雨後春筍般蓬勃發展。至今共有三百多家休閒農場的設置。

4. 第四時期 民國八十九年以後：休閒農業發展期

休閒農業輔導管理辦法的修正實施，提供完善的法令及產業發條件，政策及產業發展均漸趨成熟，各類農林漁牧主題活動呈現多樣化及多元面貌，提供的服務內容已朝策略聯盟及主題活動等發展、同異業套裝旅遊行銷及結合自然生態、教育解說等內容豐富多樣，民宿管理辦法於 90 年公布實施，也賦予農場經營者更大的空間。

3.2.3 政策爭議（6）（鄭健雄，1999）

1. 休閒農業與鄉村休閒的爭議

從過去官方正式文件以及大部份專家學者的論述顯示，不只是將「休閒農業」視為一種新興的農業經營方式，更因為他們所界定的休閒農業經營範疇，除農產品的產銷與加工製造外，更包括農村景觀與農村文化等具有鄉土特色的「新產品」（或服務），消費者若要消費這種鄉土產品（或服務），必須親自到休閒農場才能完成交易，它具有無形的、無法移動、以及鄉土的服務業特性。也因為過去政府所推動的「休閒農業」非常強調農村生態景觀與農村生活文化為訴求的鄉土資源特色，有別於一般以農業這個產業資源所延伸出來的休閒服務業。從產業觀點，「休閒農業」是屬於廣義農業產業範疇有關的休閒產品與服務。事實上，從官方以及大部份專家學者的說法，應該稱之為「鄉村休閒」（rural leisure），才名符其實、名正言順。但是基於現實面的本位主義，只要掛上「農業」二字，即屬於農委會的主管事務，如此「休閒農業」就難以跳脫「農業」兩字的包袱與本位思考，遑論如何趨向休閒服務業發展！

2. 休閒農場與休閒農業區的爭議

回顧台灣推動休閒農業的發展歷程來看，近十年來台灣休閒農業的發展一直未見明顯地具體成果，本人認為癥結所在主要在於計畫的推動缺乏理念引導，換言之，台灣發展休閒農業的理念是為了產業（農業）發展？或是鄉村發展？從官方文獻與相關論述顯示，發展休閒農業的最終目的在於如何促進傳統農業轉型為休閒農業，輔導重

心應以促進產業發展為主，因此，政府輔導的重心應放在「休閒農場」，希望透過種種輔導措施與獎勵投資辦法，以直接促進農業發展；但從過去政府公告實施的相關法規與輔導措施來看，政府似乎花費許多人力與經費支助「休閒農業區」的規劃與建設，更諷刺的是，農政單位至今仍無法展示一處可以引以為傲的「休閒農業區」！究其原因，也許政府該痛定思痛，重新思考我們究竟是要推動以「休閒農業區」為中心的休閒農業（屬鄉村發展計畫的一環）呢！或是強調以「休閒農場」為中心的休閒農業（屬一種產業發展計畫）！究竟是要強調鄉村發展？抑或產業發展？政府任何施政方案應有一個明確的理念基礎，政府若有明確的發展理念，未來該做什麼事？如何做？即清清楚楚地呈現出來了！

表1 休閒農業區或休閒農場之發展理念

比較重點	休閒農業區	休閒農場
發展理念	農村發展	企業發展
發展目的	促進鄉村發展	促進產業發展
發展主體	人	休閒事業
發展重點	當地居民之農村環境	產品與市場
規劃依據	鄉村綜合發展計畫	企業政策或目標
行動單位	政府機關	私人企業或農企業
經費來源	政府預算	自籌經費或貸款
資料來源：鄭健雄，1999		

3. 農業經營或服務業經營的爭議

產品可分為製造業的實體產品(physical product)與服務業的服務兩種，一般服務業的服務具有以下四種特性（翁崇雄，1991）：

- (1) 無形性(intangibility)：任何產品都具有無形和有形的特性，服務所銷售的是無形的產品，消費者在購買一項服務之前，通常比較無法看到、品嚐、摸到、聽到或嗅到，這是服務與實體產品的一大差異。因此，消費者很難在購買前感覺到服務的產出或結果，也缺乏客觀具體的標準判斷服務的內涵與價值。
- (2) 異質性(heterogeneity)：隨著服務提供者的不同，或是提供服務的時間、地點與對象的不同，都會造成服務效果的差異，即時是同一位服務的提供者，提供相同的服務，服務品質也會因當時的精神或情緒而有差異。服務的異質性使得品質的標準化難以達成，尤其當服務業傾向使用大量人力時，服務品質的控制更是一大挑戰。
- (3) 不可分割性(inseparability)：此一特性又可稱為同時性(simultaneity)。服務常與其提供的來源牢不可分。服務在進行時，通常服務者與被服務者必須同時在場，易言之，服務常是一種活動過程，在此過程中，服務的提供與消費是同時發生的，無法分割。而製造業的產品在交易的過程中，產品可以事先生產，再進行消費，

其生產與消費之間通常具有時間差。

- (4)易逝性(perish ability)：服務因具有不可分割性，造成服務無法儲存的特性，其產能缺乏彈性，對於需求變動無法透過存貨以調節產能。儘管服務業可在需求產生前，準備好各項服務設施與服務人員，但其所產出的服務卻具有時間效用，必須及時使用，否則即將形成浪費。因此，產能規劃與成本的取捨即成為影響服務品質的一大關鍵因素。

4. 實體產品特性與服務商品特性之差異

綜合服務業與服務品質的特性，大致可將服務品質分為以下五類（杉木辰夫，1986）：

- (1)內部品質(internal quality)：使用者看不到的品質，意指服務設施、設施保養維護的完備性，使其能發揮最大的服務功能。例如飯店、餐飲或遊樂區等服務設施是否能發揮功能，端視保養程度而定。
- (2)硬體品質(hardware quality)：使用者看得見的設施品質。例如商品的品質、餐廳菜餚的色香味品質、服務場所的室內裝潢、照明亮度等。
- (3)軟體品質(software quality)：使用者看得見的軟性品質。例如廣告是否適當、帳單金額是否正確、商店陳列商品是否完整、火車是否準時等。
- (4)及時反應(time promptness)：服務時間的迅速性與及時性。例如排隊等候的時間、餐館侍者前來接待的時間、通知前來修理家電用品的時間等。
- (5)心理品質(psychological quality)：服務人員與顧客應對的態度及心理準備。例如待客有禮貌、親切。

3.2.4 發展策略（7）（陳昭郎，1999）

休閒農業是結合初級產業與三級產業的新興農企業，在規劃設計及經營管理上，有別於傳統的農業產銷活動和一般的服務業，因此在發展的策略上與其他產業有所區隔，茲將台灣休閒農業發展策略概述如下：

1. 善用農業資源

休閒農業結合農業的生產、生活與生態三生一體的產業。農業擁有自然的環境與開闊的空間，是人們抒解身心、生活體驗與滿足心理需求的基本必要條件。農業資源之生活性特質可滿足人們回歸純樸生活的企求，農業資源之技術性特質可滿足人們求取知識的需求，農業資源之豐富性特質可滿足人們求新求變的需求，農業產品的多樣性可滿足人們豐收喜悅的成就需求。

農業資源包括農業生產、農民生活以及農村生態等三大類別（葉美秀，1998）。

第一類農業生產資源則包括農林漁牧各項生產性之資源，項目內容廣泛。又可分為：

- (1) 農作物，如糧食作物、特用作物、園藝作物、飼料與綠肥作物及藥用作物，種類繁多可應用於造景、觀賞、採摘、品嚐、教育與體驗等用途。
- (2) 林業作物，如木本植物、草本植物、竹類及苗木等也可以做為景觀、觀賞、採摘、

品嚐、教育及體驗之用。

- (3) 畜牧生產，如家禽類、家畜類飼養，可做為認識、觀賞、餵養或騎乘之用。隨著上述各種動植物的不同，而有不同的生產、加工製造及運銷過程的農耕活動，這些農耕活動具有特定意義、方法與技巧或過程，均可應用於休閒農業上。

再者，隨著耕作需求因應而生的各項農事機械或器具，如耕作工具、運輸工具、貯存工具、裝盛工具、防雨防曬工具，均具有展示、裝飾、紀念、實際操作或實用之功能。

第二類農業資源為農民生活特色之資源，可分為

- (4) 農民本身特質，如當地語言、宗教信仰、農民特色、以及人文歷史等，可以做為安排活動示範、導覽或解說之用。
- (5) 日常生活特色，如飲食、衣物、建物、開放空間及交通方式等，可做為參觀、展示、活動體驗及餐飲等之用。
- (6) 農村文化及慶典活動，如工藝、表演藝術、歌謠、民俗小吃、地方慶典活動等，可做為表演、裝飾、教作、紀念品、品嚐及觀賞之用。

第三類農業資源為農村生態資源。可分為

- (7) 農村氣象，如氣候之變化、氣象之預測、特殊天象（日出、雲海....等），可做為解說、觀賞、觀察及預測等之用。
- (8) 農村地理，如地形地貌、河川湖泊、土壤地質及水文等，可做為遊憩、活動、教材與解說之用。
- (9) 農村生物，如鄉間植物、鄉間動物、鄉間昆蟲等，可做為觀賞、摘食、捕捉、解說及環境教育之用。
- (10) 農村景觀，如全景景觀、特色景觀、圍閉景觀、焦點景觀及較次要的框景、細節與瞬間景觀等，可做為眺望、拍照、解說、休憩、感受體會之用。

2. 結合農村文化活動

台灣農村文化非常具有特色與豐富之內容，無論是各種食物、衣著、住屋、設備、交通用具、娛樂設施、技藝製品、生活器皿、生產器具、玩物等物質文化，或意識、思想、語言、信仰、價值、禮儀、民俗、民德、規範、性格、制度、規定、知識、藝術、生活方式、耕作制度、行為模式等精神文化，都在傳承與創新上表現了相當獨特的格調。對都市居民而言，這些文化是過去自己的體驗，或是先前代代生活的體驗，這些文化是足以令人一方面懷古思情，一方面親身體驗的觀光資源。休閒農業若與農村文化活動相結合，對前來休閒消費都市居民而言，想必是寶貴的體驗。

台灣農村中有很多精緻豐富的民俗文化活動，如寺廟迎神賽會、豐年祭、捕魚祭、猴祭、矮靈祭、飛魚祭、車鼓陣、牛犁陣、放天燈、賞花燈、舞龍舞獅、皮影戲、歌仔戲、布袋戲、南管北調、划龍舟、山歌對唱、說古書、雕刻、繪畫、泥塑...等等，以及許多產業文化，如茶藝文化、水稻文化、金棗文化....等等。尚有不少童玩活動，如玩

陀螺、竹蜻蜓、捏麵人、玩大車輪、打水槍、打水井、推石磨、踩水車、駕牛車、灌蟋蟀、捉泥鰍、垂釣、釣青蛙、撈魚蝦、踩鐵罐、辦家家酒、騎馬打仗、跳屋子、放風箏、採高蹺、玩泥巴....等等。這些農村民俗文化或產業文化活動，如能與休閒農業相結合，在休閒農業經營上，規劃導入這些豐富的文化資源，不但有利於休閒農業的發展，而且亦將使農村文化生根，更加發揚光大。

3. 強調整體系統規劃

休閒農業乃以農村資源提供國民休閒體驗為目的，遊客來到農村從事休閒活動時，一定會給鄉村帶來衝擊。在休閒農業經營上，我們企盼人類活動行為對環境之衝擊與破壞減到最低，與環境生態維護達到動態平衡發展。為達此目的，系統的規劃是必須採取的手段。藉由系統的規劃，期使環境更適合人類活動，人類行為對環境影響也降低在環境發展之最大忍受程度之內，最後達成「人與環境關係」之適切發展。

民國八十五年十二月三十一日修正公佈之「休閒農業輔導辦法」，將休閒農業發展分成「休閒農業區」與「休閒農場」二層次，休閒農業區是由地方政府主動規劃，屬於上位指導性質，休閒農場則由個別經營者依其經營特性規劃設計投資開發。不論是休閒農業區或是休閒農場開發之前均應做好規劃工作，以系統規劃成果指導區場之整體發展與未來經營管理之工作。

休閒農業區場之規劃首先應確定經營理念與目標，其次為現況調查，包括自然環境、人文環境、產業環境、旅遊環境、土地利用、相關計畫與法規，以及農民組訓等，詳加蒐集。接著對規劃區內外環境分析，探討內在環境之優勢與弱勢，以及外在環境之機會與威脅，以瞭解發展潛力與限制，做為確定發展主題與方向之依據。接下來則需研定分期與分區開發計畫，以及編制經費預算，再來就要研定經營管理計畫，包括：行銷、生產、遊憩、人力、財務、組織等管理計畫及教育解說計畫，最後則應做效益評估，以確定開發之效益。

4. 配合農村特色發展

休閒農業之發展最終目標是促進地區農業與農村地域發展，發展休閒農業是振興地區農業的手段之一，其目的在協助解決經營規模小、兼業多之農業業者高齡化等農業經營困境之途徑。所以休閒農業區與休閒農場的發展不是最終目的，而是藉助推動休閒農業產業來帶動農村整體發展。

休閒農業發展若能與農村整體發展規劃相互結合，一方面可以避免休閒農業建設經費不足、建設缺乏完整性，及各類產業發展無法兼顧等問題產生，另一方面，由於休閒農業產業的發展，兼顧經濟、教育、社會、環保、遊憩及文化等功能達成，可彌補目前農村規劃建設之缺失，如缺乏產業發展、缺乏景觀發展、缺乏農村文化發展，以及缺乏居民參與。因此，農村整體規劃建設與休閒農業之發展，有相輔相成、互相增強的效果。

5. 策略聯盟合作經營

目前休閒農業發展分為休閒農業區與休閒農場二層次，休閒農業區內存在各具特

色，經營規模不同之休閒農場、觀光果園、觀光農園、休閒牧場、教育農園、市民農園、民俗農莊等經營個體，這些休閒農業經營體間之角色既是合作互利也是相互競爭。

由於休閒農業區範圍廣闊，資源豐富，同時區內資源環境、經營特性不同而有許多不同類型及規模之休閒農業經營體，這些經營體往往因活動規劃、資源利用不能協調或配合，造成休閒農業區之實質效益無法提升，故區內休閒農業經營如何有效合作經營，成為休閒農業推動與否之重要關鍵，休閒農業區之休閒農場等經營體如何有效整合，成立一強而有力之組織來辦理各項諸如廣告、促銷、住宿安排、旅遊日程安排、體驗活動，甚至資源調配、教育解說、設施管理、資源維護、旅遊糾紛調解與申訴管理，安全管理及公共關係等具規模經濟性之工作，為一重要課題。

3.2.5 未來規劃（7）（陳昭郎，1999）

行政院農業委員會從七十九年度起在農建計畫中成立「發展休閒農業計畫」，主動積極推動休閒農業的規劃建設工作，引起各界對此新興產業之興趣，造成有心人士熱烈之投入，使得休閒農業如雨後春筍般在台灣蓬勃發展，相信台灣休閒農業發展將更為快速。為了促使休閒農業成為永續經營的產業，能不斷成長發展，今後尚有幾項工作需要全力以赴：

1. 加速市場區隔維持經營特色

所謂市場區隔乃是將從異質的大市場規劃分為若干特性相異的小市場，並確立最具潛力的目標市場，藉以瞭解目標群眾之特性，並擬定正確的行銷策略。未來台灣休閒農業市場區隔將更為精確，休閒農場將朝精緻化發展，休閒產品將更具特色與新奇引人，以及休閒事業越趨專業化經營（伍翠蓮，1989）。所以休閒產業市場區隔化將越趨重要。

就產品市場而言，雖然休閒農業所推出的休閒產品與休閒旅遊業的休閒產品同質性、替代性高，休閒農業只不過是被認為整個休閒旅遊市場之一種產品型態（鄭健雄、陳昭郎，1998）。然而休閒農業有別於一般休閒旅遊業，它必須是運用特有的鄉土文化、鄉土生活方式和風土民情去發展，在經營上，注重農業經營、解說服務、體驗活動、民俗文化活動，在整個觀光遊憩的空間系統中顯現它獨特的風貌與特色。

隨著國民所得提高，未來國民休閒旅遊的需求也會隨之改變，將會從追求低廉物品「價格取向」的消費型態，轉向追求「精緻、高級、真才實料及個性化取向」的商品消費型態。因此維持鄉土特色，配合當地傳統文化、景觀與自然環境條件，發展真正的「休閒農業」，相信經得起時間的考驗（陳昭郎，1996）。

2. 強化行銷策略掌握市場需求

目前大多數休閒農業經營者，從傳統的農業生產轉型為以服務理念為主的休閒農業，不論是觀念與作法都與傳統農業產銷工作大異其趣，所以一般的經營者大多缺乏市場導向的觀念及行銷實務經驗，無法針對市場需求確立行銷策略，開創消費市場。

所謂行銷策略係指「一套能相互配合以爭取目標市場滿足顧客需求的完整活動」，

一般可細分為產品、定價、通路與促銷等四種策略。目前國內休閒農業行銷方式或有偏差，諸如不明遊客需求、過渡人工化、地方特色不顯、模仿而失創意、定價不合理、宣傳不足、單線促銷...等等，亟需有效的行銷策略創造市場之優勢與滿足遊客需求。因此，未來休閒農業經營要加強遊客消費行為分析，針對不同社團、不同年齡層、及不同教育程度遊客需求，規劃活動提供服務。根據各休閒農場資源特性，規劃設計休閒農業之體驗活動。依據成本及競爭兩因素，並考量休閒農場提供之產品與服務品質，合理訂定價位。選擇效果最大的行銷策略，直探市場，確實掌握顧客，並節省時間與成本。善用推廣策略，慎選媒體，以最低成本達最高的促銷效果。

3. 修正法令規章突破發展困境

自從「休閒農業輔導辦法」修正公佈後，最近陸續訂定系列相關法規以期加速休閒農業之發展。如：「休閒農場經營計畫審查作業要點」、「非都市土地申請作休閒農業設施所需用地變更編定審查作業要點」、「休閒農場專案輔導實施作業規定」、「休閒農業區劃定審查作業要點」、及「非都市土地開發審議規範」休閒農場專編等。這些法規之公佈與實施無非是想要協助休閒農業產業之發展，輔導經營者合法經營，然而由於這些法規修訂之急促或考慮尚欠周延，存在一些疑惑或窒礙難行之處，相信日後這些問題將會一一呈現出來，如能早日加以修正將有助於發展困境之突破。

有關休閒農場籌設許可、開發許可、用地變更編定與多項作業，在上述法規中規定有些不清楚尚待釐清；(1)地形測量面積是否僅限遊客休憩分區即需要用地變更編定部分？(2)休閒農場之土地開發利用是否僅指需要用地變更編定之遊客休憩分區？(3)開發許可中之水土保持計畫與公害防治計畫是否也僅限遊客休憩分區？

事實上，位於山坡地之休閒農場，其土地面積實際開發利用者，即可申請變更編定可做為遊客休憩之用地面積不得超過全場面積百分之五。例如十公頃的農場，可做為遊客休憩區只有0.5公頃，其他絕大部分土地仍然維持農業經營，如果要求農民在地形測量、申請開發利用之各項作業都必須包括全場面積，似乎太過牽強，會造成擾民，此種作法也無法協助新產業發展，更不用說要突破農業發展瓶頸。

另外，在「非都市土地開發審議規範休閒農場專編」中規定，休閒農場連外道路寬度不得小於八公尺，即使是列入專案輔導之已開發休閒農場亦必須有具體交通改善計畫，且經區域計畫委員會同意才可。此項規定可以說是典型公務人員閉門造車的結果，他們仍把休閒農場與一般休閒旅遊區相提並論，完全不瞭解休閒農業與一般休閒旅遊業之區隔。五公頃的休閒農場可准許開發供遊客休憩場所僅僅0.25公頃，其餘均維持農業經營，可容納遊客數量有限，不一定要大型遊覽車進來，而且園區內均以步道供遊客行走，不希望車輛進入。一般農村規劃之鄉間道路大致都不採寬廣筆直類似都市之馬路設計，而是有些彎曲寬度適中即可，以免車輛在鄉間行駛太快。如果農場之連外道路規定八公尺以上則有違農村道路規劃之原則。

4. 發展渡假農場增加農家收益

依休閒農業輔導辦法規定非山坡地之休閒農場面積至少五公頃，山坡地則至少十公頃，依此規定所設置之農場，直接受惠農民數量有限，無法達到多數農民受益之原則，如能採取大型綜合休閒農場與小型渡假農場併存，使小面積但資源條件佳且有特色之農場，輔導其往家庭式渡假方式發展，配合未來民宿管理法規之公佈實施，這種小規模之渡假農場，平時從事農業生產，假日為遊客提供住宿餐飲服務，無形中增加不少農家收

入。

小規模渡假農場因未涉及用地變更編定，可完全交由地方政府輔導，尤其在各地已劃定休閒農業區之家庭農場，其條件符合者，均應先開放申請設置並列入輔導。相關單位對有意申請渡假農場之農民或經營者，在適當時機內辦理組訓工作，授予經營管理及相關法規之知識，以導入正確合法之經營。

3.3 新竹縣發展休閒農業的優勢與劣勢

農委會產業政策揭示：發展休閒農業、精緻農業為台灣農業未來的競合策略。政府將運用既有的農業資源及技術優勢，以教育輔導的方式來加速農民轉業，讓農業發展產生契機。新竹縣為農業大縣，地方政府對農業的發展極為重視。將大力協助地方農漁業者由傳統的農漁產品產銷產業，發展為兼俱服務業特性的休閒農業，預期可為日漸蕭條的農業再創無可限量的新商機。

地方發展自主能力提升與資訊行銷時代來臨，再加上台灣農漁會擁有信用可靠的品牌形象，可擔當政府、地方、民間等相關同業與異業的整合者。採行策略聯盟合作開發的營運模式，可組構具有完整實體經營組織與虛擬行銷通路的農漁休閒旅遊中心。

3.3.1 新竹縣的優勢

1. 新竹縣擁有獨特的自然環境資源

(1) 自然生態資源：

新竹地區雖然開發甚早，但仍保有許多自然生態，高山的櫻花鉤吻鮭、神木區、丘陵的螢火蟲、獨角仙，一直到海濱紅樹林、招潮蟹...許許更多的自然生態，皆為新竹地區旅遊資產。

表 2 新竹地區自然生態風景區

巨埔里觀光休閒步道	鳳坑村朴樹林	司馬庫斯神木群	竹北濱海遊憩區
農改場五峰工作站	雪霸國家公園	鴛鴦湖自然生態保育	參山國家風景區

資料來源：本文整理

(2) 地形景觀資源：

新竹地區包含自海平面至 3000m 高海拔的地形，地勢起伏多變，涵蓋海濱、平原、台地、丘陵、斷崖、盆地、高山之地形，自然景觀豐富。

表 3 新竹地區地理景觀資源



五指山	寶山水庫	鐵嶺遊樂區	峨眉湖	飛鳳山
尖石岩	獅頭山風景區	鴛鴦谷瀑布群	水濂洞	大霸尖山
青蛙石	八仙瀑布	天然谷休閒農場	五指山	
內灣風景區	觀霧森林遊樂區	馬里光瀑布群	銀絲瀑布	
鎮西堡神木群	新豐濱海遊憩區	司馬庫斯古道	觀霧檜山神木群	

資料來源：本文整理

(3) 人文歷史資源：

新竹古稱竹塹，為北台灣最早開發的城市，擁有豐富的人文歷史資源。並有許多古蹟，包括竹塹城遺存的迎曦門、日據時代的新竹火車站，還有全台灣官階最高的新竹城隍廟、鄭氏家廟、蘇氏節孝坊...皆為發展觀光的重要資產。

表 4 新竹地區人文史蹟

新埔上枋寮劉宅	金廣福公館 (含天水堂)	關西鄭氏祠堂	北埔姜阿新故宅	北埔鄉慈天宮
新埔潘宅	關西太和宮	新埔褒忠亭	三元宮	采田福地
竹北問禮堂	新埔劉家祠			

資料來源：本文整理

(4) 族群文化資源：

新竹於清朝初年級為漢移民據點，當時活動範圍為竹塹古城，城外則為平埔族和原住民活動範圍，至今新竹地區仍具有客家、閩南、外省及原住民等文化，蘊藏豐富之各族群文化。

(5) 農特產品資源：

新竹的貢丸、米粉，峨眉、北埔的東方美人茶，新埔柿餅、粉條，北埔擂茶，關西仙草，還有許多煤礦、木材、樟腦等原有產業，都為新竹發展休閒農業之基礎。

表 5 新竹地區農特產品

竹東客家美食	芋頭餅	新豐洋香瓜	新世紀梨	
峨眉東方美人茶	茂谷柑	芎林海梨柑	新埔梨	寶山橄欖
尖石天山雪蓮薯	水蜜桃	竹北蔬菜	新埔板條	奇異果

北埔柿餅	綠竹筍	山藥	新埔柿餅	客家菜
新關公路草莓園	關西仙草	桂竹筍		

資料來源：本文整理

- (6) 玻璃工藝：日據時代，新竹因為盛產矽砂，又蘊藏豐富的天然氣，發展成為玻璃業重要地區，光復後，部分廠商投入花瓶等玻璃工藝。而隨者創作者不斷投入，新竹玻璃工藝更走向精緻化、藝術化。
- (7) 高科技環境：民國四十五年，新竹陸續成立了清華大學、交通大學、工業研究院，六十九年，科學工業園區設立，聚集了電腦及周邊產業、積體電路、精密機械、光電、通訊、生物技術等約三百多家六大高科技產業進駐。新竹成為高科技學術機構、產業共同聚集之地，具有極高度的國際知名度，更成為吸引國內外遊客之景點。

2. 新竹縣擁有優異的人文地理條件:

- (1) 新竹位於北台灣大商圈之地理中心，台灣北部地區匯聚了全國最大的高消費族群，尤其是新竹科學園區為全國國民所得收入最高的族群，提供新竹地區休閒旅遊的豐富客源。因鐵路交通網便利，擁有方便、便捷之聯外交通路網，台北、台中、中正國際機場到新竹車程均在一小時之內，結合地方相關休閒產業業者進行多角化經營，可具備良好之多元化觀光旅遊發展契機。
- (2) 新竹縣雖然是傳統農漁大縣，在科學園區、新竹工業區設立二十餘年後，已溶入了眾多的工商業高素質人才落居於此。高科技產業優秀的專業人員，往往在 40 餘歲的壯年期即已退休。如能創造適合環境，吸納這些人力資源再投入休閒農業經營行列，將是新竹地區獨具的競爭優勢。
- (3) 客家族群的硬頸精神：新竹地區大多為客家族群，具有客家族群硬頸精神，比起台灣其他地區居民，更具有長期推動休閒旅遊的毅力與決心。

3.3.2 新竹縣的劣勢

1. 新竹地區 (含桃、竹、苗) 缺少具國際知名度的旅遊景點 - 如日月潭、阿里山、墾丁; 並無獨特及規模經濟的農漁產品 - 如鹿谷的凍頂烏龍茶、東港黑鮪魚、屏東的黑珍珠蓮霧; 鶯歌的陶磁、三義的木雕、...。近年來北埔擂茶、峨眉的東方美人茶、關西的仙草、觀霧雪霸已漸有知名度，如何打造國際級知名度，仍有待努力。
2. 台灣農業發展普遍缺乏管理層面的投入，且缺乏專業經理人，由於管理知識缺乏造成產銷失調問題，造成產能不足，大訂單無法接單，或大量資金積壓於庫存品上。而農漁休閒旅遊是為服務業，目前農漁會人員並無足夠的專業知識及服務業經驗，必須藉由引進專業人才及完整的教育訓練來建立經營管理能力。
3. 農民、產銷班及農會的資訊應用能力及程度差異甚大，資訊科技的難以適應使聯網系統的資訊更新與維持無法順利運作，資訊系統功能效益的發揮大打折扣。

4. 目前新竹地區僅有點狀休閒農業區，尚無整體帶狀休閒農業旅遊，且沒有營運管理及商務機制規劃。新竹地區目前沒有實質上的農漁休閒旅遊服務中心，亦沒有完整而全面的新竹地區旅遊行銷規劃。
5. 農漁會目前為財團法人組織，但仍受政府機構各項法規約束，各農漁會間彼此並無上下級單位組織或從屬關係，僅能以協調方式運作，總幹事乃經由各自理事會選聘產生，常受限於自身權限不足，難以與民間企業之彈性策略及專業經理人的決策效率作競爭。

3.4 新竹縣農會(關鍵執行者)的價值

1. 農會雖為非營利目的的農業組織，在我國農業發展史上扮演著相當重要的角色，為使組織能生存發展，仍需有充裕的經費資源才能運作。以往農會主要的經費收入是靠會員會費、信用部的盈餘、執行政府專案計畫、不動產的租金或供銷農特產品及代購農業資材之手續費。無奈農業產值銳減，農會經營信用部厚利不再，加上不景氣所造成的不動產價值滑落，農漁會原有收入已不足支付組織營運開銷，面臨生存危機，農漁會必須藉由組織轉型及業務創新來增加收入，已是全體農會主管及員工的共識。
2. 新竹縣農會已有 e 化基礎：新竹地區從九十年起即推動各項 e 化建設，
 - (1) 九十年建置新竹等地區各級農漁會區域網路計畫；
 - (2) 九十一年繼續推動新竹地區各級農漁會區域網路計畫，完成區域網路人機比率二比一之基礎設施，建構全國首創的農漁會業務管理平台 (mx.hcsfa.org.tw)；
 - (3) 九十二年完成建構新竹農漁休閒旅遊營運管理平台 (tito.org.tw)，成為經營“新竹農漁休閒旅遊中心”之基礎架構。
3. 加盟產銷班及商家加盟意願高：新竹縣農會已於九十二年即與地區產銷班及民宿、餐廳等商家積極溝通協調，地區產銷班及商家加盟意願高，成為推動新竹地區農漁休閒旅遊的助力。
4. 具有堅強的團隊：新竹縣農會經過九十年以來各項 e 化及教育訓練，已有較其他地區農會更豐富之團隊，此外，為推動新竹地區農漁休閒旅遊中心，新竹縣農會更尋得具有豐富旅行社經驗的陳雅紫小姐，聘為專門顧問，另外，亦委請擁有豐富企劃行銷及資訊科技人員之經瑩資訊科技配合。整體團隊具有推動農漁休閒旅遊中心所需各項人才。
5. 決心及企圖心強烈：新竹地區全體農漁會具有旺盛企圖心與決心，以策略聯盟、永續經營的信念、整合豐富的在地資源及善用先天的地理優勢，經由組織轉型，移轉經營管理技術，提出業務創新及企業化經營計劃--建構新竹農漁休閒旅遊中心，再造組織新價值。

3.5 競爭者分析

1. 「休閒農場」-- 依據前章節之產業分析，十餘年來台灣休閒農業由於政府政策的引導，首先由農民或產銷班發展的觀光農場，至今仍有七百多家；再轉型為休閒農場，至今已有一百多家；政府以往的產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，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，無法與同業整合，導致於面臨慘澹經營的窘境。

台灣現有休閒農場種類繁多，但就其農場名稱來看並無法辨識該農場特色，農場除標明有咖啡、品茗、烤肉、簡餐、客家風味餐、露營、戲水、溫泉泡湯、還有卡拉 OK、動物園等、休閒農場幾乎成為無所不包的遊樂場，整體而言，台灣休閒農場呈現兩種現象(姜貞吟，2002)：

(1) 都市休閒生活的再延伸：台灣目前的休閒農場發展蓬勃，多數為中小型休閒遊樂區，內容多有烤肉泡茶區、遊樂區、動物園區、會議室、山產料理與果園摘取等，仔細分析這些農場所提出之活動，除有少數符合當地生態園區（例如觀光鱒魚場、蝴蝶生態園區）之外，多數皆為都市娛樂生活的再延伸，並未與都市休閒作一明確之區隔，也沒有真正結合農業用意，滿足人們對自然田野生活的嚮往、對自然保育認知的教育需求。

(2) 休閒農場同質性高：台灣休閒農場另一現象即為同質性高，從南到北全部休閒農場的屬性過度雷同，通常遊客只要到過一個農場就像到過全台七成以上的農場，農場的主要顧客市場訴求上並未做區隔，導致目前休閒農場發展的混亂，業者在法規並未明確規範之下，各自摸索發展、土法煉鋼偶而相互觀摩，時間長久下來就造成同質性高現象，這也是政府的規劃管理功能未適時彰顯而形成之發展現況。

-- 農會應策略定位為休閒農業的行銷區域整合者--《虛擬企業》，這些農場都被視為「產品或服務的供應者」--《虛擬產品》。

2. 「休閒農業區」-- 政府經由地方政府建置經營之休閒農業區；例如宜蘭縣的新南、中山、羅東溪、枕山，花蓮縣的舞鶴、東豐、金針山、山豬窟；新竹縣的湖光、尖石、那羅灣、照門、大山背；南投縣的車埕、自強愛國、大林；嘉義縣的瑞峰太和、茶山；台南縣的光榮、梅嶺；高雄縣的內門、民生、竹林等；大都是提供消費者假日家庭活動的「休閒環境」，以自助式的一日遊或二日遊為主，與國外已發展成熟之休閒度假養生、農村生活活動及自然生態體驗仍有極大差異，基本上仍是「產品的供應者或替代品的競爭者」。
3. 「國家公園」、「國家風景區」-- 目前台灣已設立了陽明山國家公園、太魯閣國家公園、雪霸國家公園、玉山國家公園、墾丁國家公園、及金門國家公園等六處國家公園，以及東北角國家風景區、東部海岸國家風景區、三山國家風景區、大鵬灣國家風景區、澎湖國家風景區、馬祖國家風景區、花東縱谷國家風景區、日月潭國家風景區、阿里山國家風景區、高雄茂林國家風景區、北海岸及觀音山國家風景區、雲嘉南濱海國家風景區等十三處國家風景區。

雖然台灣地區已針對地區環境資源特性規劃了十三個國家風景區及六個國家公園，然卻似未進行系統性整合規劃，致整體觀光休閒旅遊系統之綜合發展規範及定位不明，亦未能突顯出地區環境特性及開發等級，各個觀光地區其推展重點與特性未有明確

劃分，各個國家風景區或國家公園其定位走向與目標之重疊性頗大，如東北角海岸與東海岸，玉山國家公園與雪霸國家公園，其所差異者似僅於地理位置上之不同，又如大鵬灣國家風景區與墾丁國家風景區，其發展走向又極相似，新竹國家風景區與金門國家公園所差異者，或許僅在於金門地區的戰地背景，而新竹地區的多島多嶼罷了。

此外，台灣地區觀光休閒旅遊地區之設置與發展型態泰半以其特有之自然地形景觀生態環境為依據，因而設置了國家風景區與國家公園，以發展海域、山域或水域休閒旅遊活動為主，至於其他可資觀光發展之產業、人文方面活動則少見開發或創造(亦未見以此類活動為主之觀光休閒旅遊建設或範圍之規劃)，相對應於前章節所探討之觀光旅遊發展趨勢，台灣地區之觀光產業發展型態可謂過於一致性(偏向自然生態資源之休閒渡假觀光傾向)，而其餘各項觀光休閒旅遊資源則多依附於自然生態資源之開發建設中，少見以歷史文化或產業發展為主的大型觀光休閒旅遊建設計畫，致使我國深遠豐富的文化內涵及民風物產較未受到突顯重視、妥善規劃，實屬可惜。

4. 「旅行社、遊覽業者」-- 傳統上是觀光旅遊的經營者，以推出套裝或訂製型旅遊商品為主。隨著休閒旅遊的快速發展，旅行社亦進入此市場;如竹苗地區的桐花節、台南白河的蓮花季、東港的黑鮪魚節、宜蘭童玩節 ;多數為一日遊，可視其為農會經營休閒農業之競爭者，必須以「規模經濟」及「差異化策略」做業務競爭。
5. 「民間休閒產業業者」-- 隨著國民所得增加，利用週休二日休閒渡假，已成為國內外人們生活的常態，休閒產業將應此趨勢而快速發展，民間業者已認識到這一龐大的潛在商機，因此紛紛投資建立大型之休閒渡假中心或遊樂場與政府主導的休閒農業發展，以自然、生態、農場、農村、民宿的生活體驗大異其趣，但仍應視為產業競爭者之一。
6. 「觀光旅遊網站」-- 民間的 ezTravel 網站、農委會的 ezGo 網站; 都是以提供旅遊資訊為主所建構的資訊平台; ezTravel 並且以線上旅行社的形態經營觀光旅遊電子商務，亦為潛在的競爭者。

休閒農業是農業生產業、亦是休閒旅遊服務業。以後者為服務業之特性，在《競爭策略》一書中將它定義為零散產業，並且台灣休閒農業仍是一種新興產業，就其原因;可歸諸於休閒農業並無「根本」的經濟性理由來做產業內競爭。其潛在的經濟理由舉例如下：

- | | |
|---|----------------|
| (1) 整體進入障礙低、 | (8) 需要嚴密的就近管控 |
| (2) 缺乏規模經濟或經驗曲線、 | (9) 為個人服務性質 |
| (3) 銷售量波動不定(例:平日與假日之消費者數)、 | (10) 地區形象及地區聯繫 |
| (4) 與客戶或供應商打交道時，未因規模而受益
(例:各供應商產能有限，不能價格打折優惠)、 | (11) 市場需求殊異、 |
| (5) 「規模不經濟」現象(例:限量生產產品)、 | (12) 產品差異程度高、 |
| (6) 高度多樣化的產品線、 | (13) 退出障礙高、 |
| (7) 創意所佔分量極重、 | (14) 當地的法規、 |
| | (15) 新興產業。 |

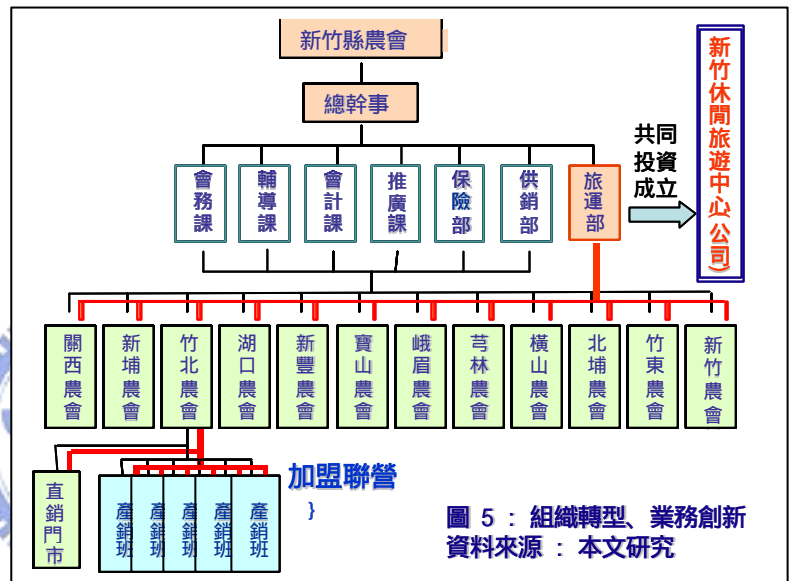
-- 新竹縣農會如果能以「行銷」規模經濟方面的業務創新，建構《虛擬企業-新竹農漁休閒旅遊中心》，也能導致新竹地區休閒產業整合。

四、新竹縣農會的競合策略

4.1 問題一：農會原屬於非營利目的的組織，以往農會主要的經費收入是靠信用部的盈餘、政府專案輔助、不動產的租金、供銷農特產品及農業資材之手續費，無奈農業產值銳減，農會經營信用部厚利不再，加上不景氣所造成的不動產價值滑落，農漁會原有收入已不足支付組織營運開銷，面臨生存危機。

競合策略：縣農會增設旅運部，主導整合新竹地區農漁會共同投資，成立新竹休閒旅遊中心(公司)。以永續經營的信念、善用豐富的在地資源、先天的地理優勢，引進專業人才，新竹縣農會從行政型組織轉型為營運組織，業務創新來經營休閒旅遊業，增加農會業務營收，再造組織新價值。

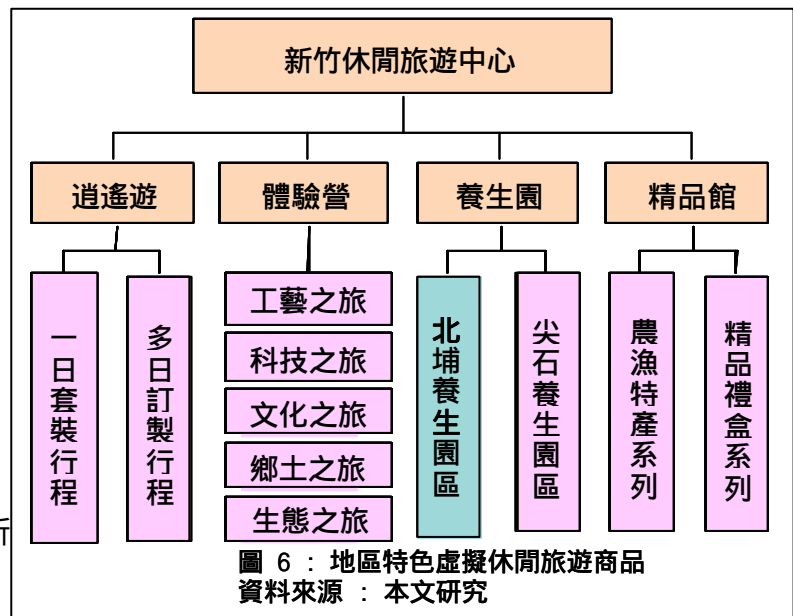
邀約新竹地區各農漁會、休閒農場、民宿、產銷班及加盟商家合作經營休閒旅遊業務，營收利益分享，建構新竹農漁休閒旅遊中心，經營成果落實推廣至其他縣市農會，成立休閒旅遊策略聯盟組織。



4.2 問題二：台灣地區的「休閒農場」都有相同的問題；例如商品同質性高、經營能力不足、功能規模太小、服務品質參差、缺乏風格特色、缺乏行銷通路。

競合策略：借鏡諸先進國家發展經驗與商品特色，依照新竹地區的天然景觀及農業資源，規劃具有地方特色的休閒旅遊商品。例如德國的休閒農村、日本的溫泉民宿、美國的夏威夷海灘、法國的休閒農場。

依據消費者需求傾向、市場目標分析出四類休閒商品系列：

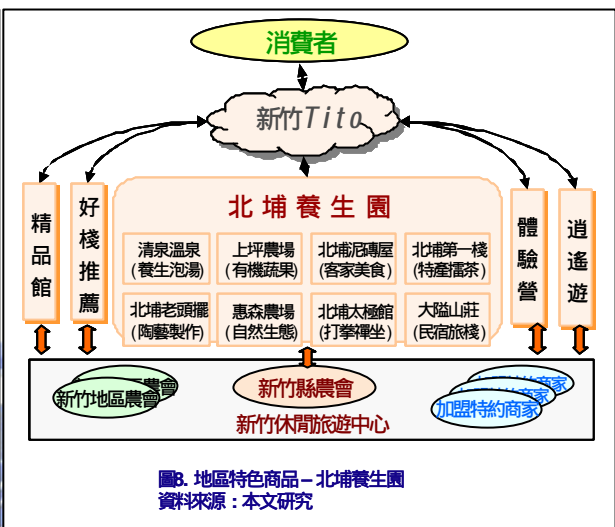


(1) 精品館：

以新竹農特產品，配合相關商品，經過設計包裝，組成各式農特產品精品禮盒。如東方美人茶禮盒、結合茶葉及各式茶具組合茶點禮盒、結合茶葉與橄欖、柿餅的零食禮盒…。

(2) 養生園：

整合地區養生相關同業異業資源 設施，開發特定養生園區。第一期推出北埔養生園區，讓遊客能夠於旅遊過程中，從食宿遊樂中獲得充分的身心休養。



(3) 體驗營：

針對地區國中小學鄉土教學活動，整合地區各項自然資源、科技、工藝、鄉土等，推出體驗行程，讓學生能在有趣的體驗中，進而學習並了解地區各項資源特色。

(4) 逍遙遊：

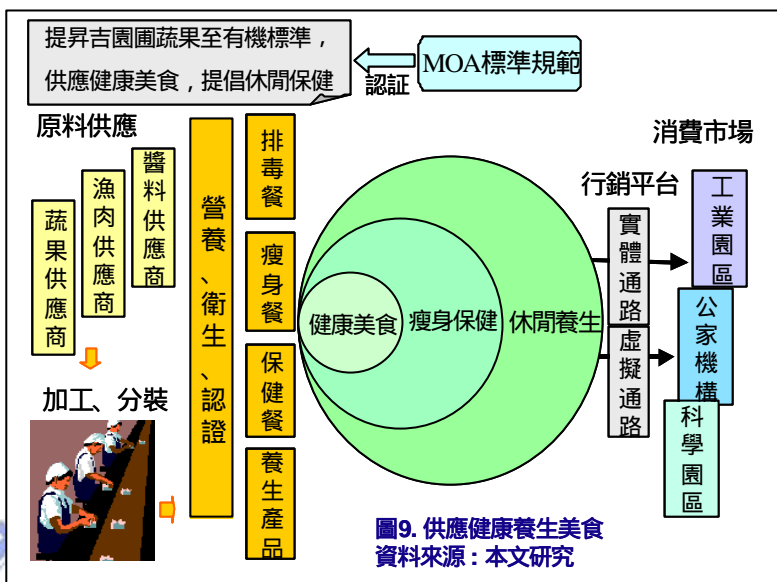
以現有休閒農場、觀光農場，結合地區文史工作者導覽人員，針對地區各項旅遊資源推出不同特色之一日遊，二日遊等深度生態旅遊，讓民眾擁有更具深度，高品質之旅遊。

4.3 問題三：吉園圃(安心蔬果)認證原為農林廳所推行之精緻農業認證，但近期市場發現仿冒吉園圃標章使用，造成消費者對其認證商品質疑。另吉園圃無行銷整合單位，因此在產銷儲運等流程，無法做有效管理，供貨品質無法取得消費者的信任。

競合策略：a. 與 MOA 基金會合作，引進自然農法有機農產生產技術，制定產銷流程之品管規範。

b. 各級農會申請 MOA 的認證，成立有機農產輔導小組，以檢核、評鑑、輔導、認證的方式，落實有機農業之推廣，新竹縣為示範區域。

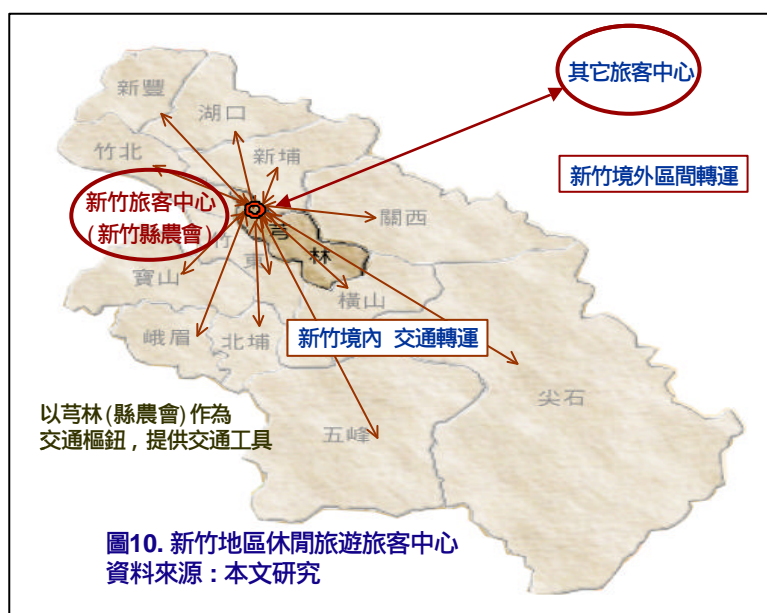
c. 縣農會擔任行銷整合角色，整合加盟產銷班，提供符合 MOA 標準的農特產品，推廣休閒保健。



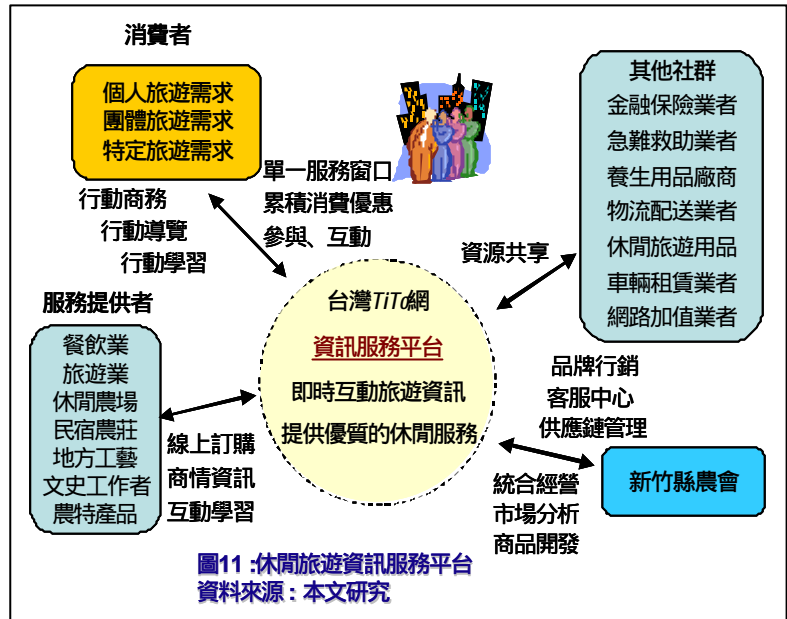
4.4 問題四：農會進入休閒產業經營，在未能與觀光旅遊業、或遊樂園區傳統休旅服務業者諸如旅行社、遊覽公司做好市場差異化之前，必然面臨有來自現有業者的促銷或降價「報復」或替代產品的競爭壓力-如自助旅行、國外休閒度假、觀光旅遊等商品的競爭。

競合策略：策略定位為新竹地區行銷整合者

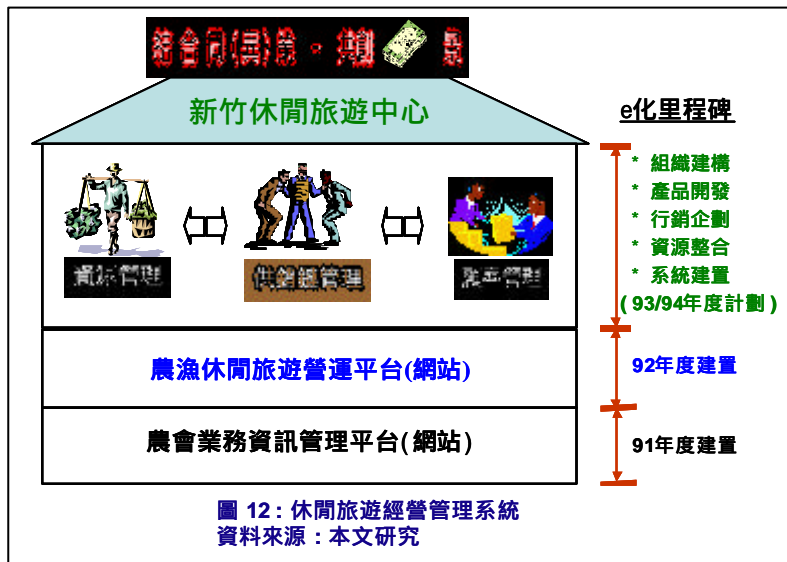
a. 建置新竹旅客中心，提供完整休閒旅遊服務;諸如農特產品購買、餐飲休憩、交通接駁轉運及急難救助。



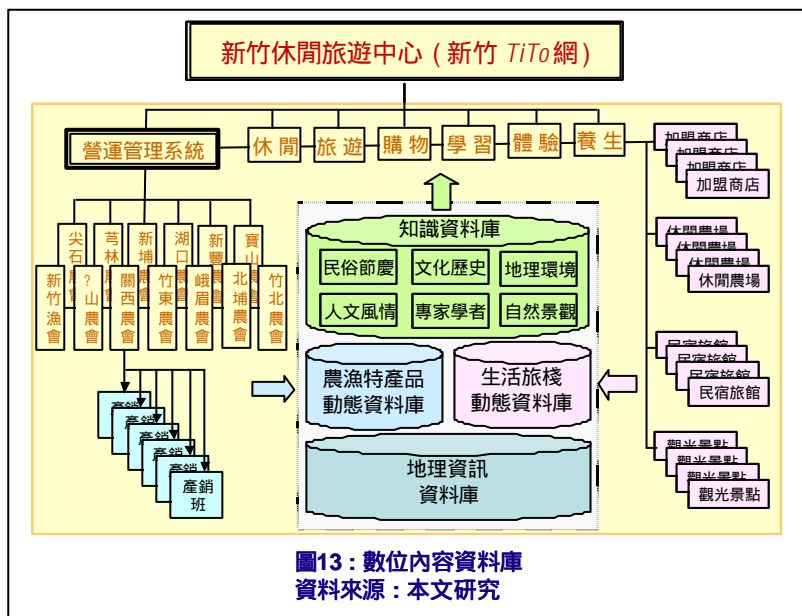
b. 建構資訊服務平台
(台灣 TiTo 網), 提供
休閒旅遊“參與者”
相關旅遊資訊及電子
商務服務。



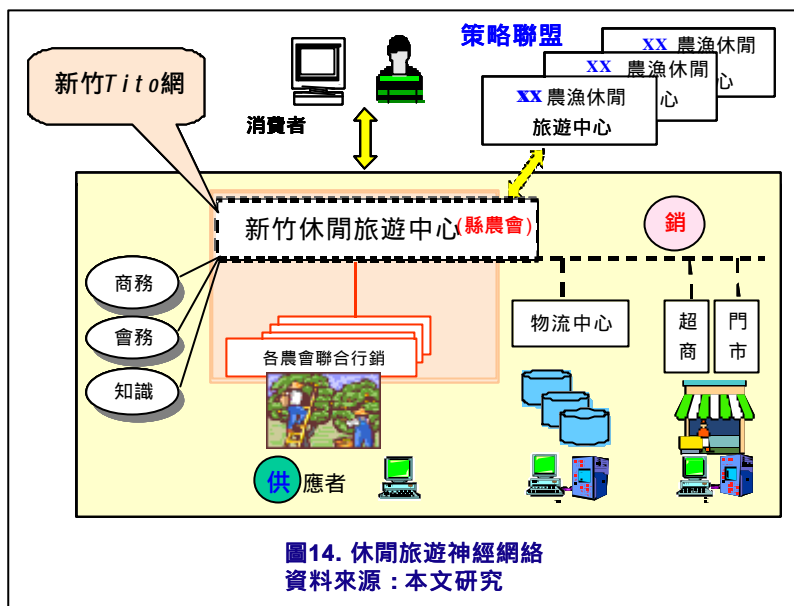
c. 休閒旅遊經營管理系統



及 d. 數位內容資料庫



- e. 與相關網站聯網，形成休閒旅遊神經網絡。



4.5 服務策略：

4.5.1 具備國際服務水準：

1. 與國際接軌，台灣發展成一個具有品牌、品質與品味的「休閒島」
2. 每個休閒據點都具備不同型態的「區域特色」
3. 轉型為服務業，創造一個台灣版的「Club Med」休閒業

4.5.2 推動「整合行銷」：

1. 「消費族群」需求，發展虛擬特色商品：如養生園區、文化探索區、農特產精品館、體驗之旅...ect; 以區域行銷整合的經營模式，建立品牌形象、開發新通路
2. 結合雪霸國家公園，參山國家風景區據點，發展新旅遊行程。
3. 推動「e化資訊服務平台」；資源共享、協同作業，提昇業者服務品質
4. 以「區域特色」整合民宿、餐飲、文化、生態、教學、田園等業者，分別規劃不同旅遊活動，聯合行銷，打破「週休五日」的現存困境
5. 整合農委會相關資源，如「EZ GO」網站、觀光局、政府機構，以員工旅遊活動，實際參與休閒農業的推動
6. 利用既有農會品牌、政府行政資源、在地農業優勢；整合桃竹苗地區既有休閒產業「供應者」(民宿、觀光景點、休閒農場、遊樂園、餐飲業、旅館)，共同經營管理。未來更可推廣此營運模式，與各地區域經營業者(各縣市農會)策略聯盟，形成規模經濟。

4.5.4 「一條鞭服務」的服務策略：

“互信”是交易的重要因素。客戶信任供應者提供的等值的商品與服務，購買商品

與服務都不願意做冤大頭。相對地，供應商也希望確信顧客會在指定的時間內全額付款，而不願意做賠本的生意。

客戶、供應者彼此之間很難在極短時間內建立互信，因此產生了“貿易商”的功能角色，通常他是能被雙方所共同信賴的，因此，必須擔負起尋找產品、驗貨、品質確認、以及數量控管的責任。客戶可以把心力放在開拓市場、爭取訂單的目標上。

許多品德不良的廠商，以各式花招吸引消費者購買劣質的產品/ 低俗的服務；甚至於以跡近詐欺的方式進行交易，建立互信基礎的交易平台更是急切的需求。

解決方案：

- (1) 資訊透明化是“互信”的起步，主要是預防因彼此“陌生”而造成的損失。掌握正確的資訊、提供即時的服務，是滿足客戶需求的關鍵。當客戶信任供應商的服務時，通常期待供應商能提供更完整的服務；例如：客戶要求旅行社除了旅遊行程的安排外，還有孩子的遊學、補習班、甚至於醫生、律師、會計師、投顧、保險的推介。
- (2) 即時的回應是“被重視”的要素。當明確地獲得客戶的需求時，客戶若能在期待的時間內獲得回應，被告知可以提供服務的時程及方法，會有被重視的感覺。
- (3) 提供確實的服務是“專業”的要素。讓客戶明白提供服務的流程，是讓客戶信任的關鍵。彼此的衡量標準趨於一致性時，就可以建立良好的合作關係。
- (4) 售後服務是“信任”的落實。讓客戶可以找到售後服務，才是值得信任的供應商。

所以我們知道，在過去、現在、甚至於未來，客戶永遠期待著「一條鞭的服務」- 只要一個對應的窗口；生、老、病、死，所有的需求，若能找到一個組織就可以提供完全解決方案，這個簡單的模式是客戶夢寐以求的。

在過去時代，人們光在溝通、協調、整合上、中、下游的供應商，加盟商就耗掉許多的人力、時間，資訊科技的應用，這些整合作業即變成輕易得多。透過資訊科技建構的服務平台，服務者就能完成大量資料的收集、完成資源整合、即時提供客戶正確的資訊、滿足客戶的需求，已不再是艱難的事。供應者也可透過系統在很短的時間，瞭解客戶的可靠度，有效地選擇客戶，達到有效的營運目標。

多贏的一條鞭服務系統，所建立的互信交易機制是指日可待的。

4.6 預期效益

1. 即時掌握國內外消費者日益增加的需求，以新竹縣農會為統合單位，整合地區農會及休閒旅遊相關同業與異業資源，帶動地方休閒旅遊產業發展。以聯合經營的方式與業者合作，規劃具有主題之商品，解決週休 5 日的問題；如養生園、體驗營、特殊集會活動或訓練營等，所增加的收入，依合理比例分配，即可增加農會之收入。
2. 各級農會應從轉型為引進民間企業經營、行銷企劃、導覽解說、資訊科技、商旅服務等技術；提昇農會人員專業能力，強化農會競爭力，打造農漁會新品牌形象及組織新價值。台灣高鐵通車後，以芎林（縣農會）作為新竹地區交通轉運站，設置新竹旅遊中心，提

供完整週到的旅遊服務品質。新竹縣遊憩地點多在山坡地，路徑窄小，不適合大型遊覽車或遊客自行開車，縣農會可提供轉運為中型公共交通工具、以及自火車站、高鐵站、機場接送遊客等交通服務，除此之外，旅客中心可兼營農特產品販售、紀念品、休閒用品、手工藝品、原住民文物、多媒體出版、客家美食、有機餐飲等商品，增加收入。

3. 建置農漁休閒旅遊電子商務平台，與實體之休憩地點整合，行銷高品質的休旅商品。提供加值型且收費性質之線上服務，如網上旅遊資訊取得、網路行程預約、電子付費退款、全時客戶諮詢、延續性售後服務、會員網路銀行或急難救助等服務，均可創造無限商機，帶來可觀之收入。
4. 觀光旅遊有“無煙囪工業”之稱，如能透過網際網路的擴散性，可為新竹縣農會快速提昇能見度與知名度，除了國人消費外，更能開拓國際市場。農業休閒旅遊是融合農業、商業、工業及服務業的綜合產業，除了農業經濟效益外，衍生出極為龐大的週邊產業商機，增加眾多的工作就業機會，改善城？落差，帶動新竹地區整體經濟發展。
5. 未來可與地理資訊系統之整合，並與地方文史工作者合作，匯集、整理、建置自然生態、地理環境、文化歷史、人文風情名勝古蹟及民俗節慶等知識庫，提供消費者便利、迅速及貼心的休閒旅遊知識學習服務線上知識學習或實體之導覽解說、伴讀等業務項目。

五、結 論

由國外經驗看台灣休閒農業整體發展，本文提出兩個思考空間做為台灣農會經營休閒旅遊業的可行作法：

- (1) 縣農會應利用現有組織體系的資源，強而有力地辦演主導市場機制的角色。首先主導與規範，提出養成訓練計畫、透過普查、評鑑、輔導等措施，提昇各休閒農場、旅遊景點、休閒民宿的經營管理、服務態度、安全衛生等基本能力與水準；進而制定公約，協助解決表象上看起來是蓬勃發展、百家爭鳴，但卻是同質性高、無市場區隔等問題。最終，輔以中央主管機關的整體行銷方案，讓台灣休閒農場成為市民休閒觀光的主要選擇。
- (2) 新竹縣農會可為示範點，建構網路資訊服務平台成為虛擬通路，與實體緊密結合；利用網路的無時空特性，在國內可先與各區域(農會)旅遊中心、國家風景區、公園及民間加盟業者聯網聯營，形成規模經濟、提供劃一品質、提昇競爭力。未來必須與國際接軌，打造優質品牌，吸引國外旅客前來消費。網路平台必須提供加值型服務，可作自助旅遊、量身定作、聯合作業、經驗分享等功能；以參與互動的活動規劃，以創造旅遊樂趣、提昇客戶滿意度及客戶延續率為業務目標。

參 考 文 獻

中文部份：

1. (美) 麥可波特 (Michael Porter) 著, 競爭策略-產業環境及競爭者分析, 周旭華譯, 天下文化, 台北, 民國87年。
2. (美) 威廉戴維陶(William H. Davidson), (美) 麥克馬隆(Michael S. Malone), 虛擬企業, 李田樹譯, 長河出版社, 台北, 民國85年。
3. 謝邦昌, 「休閒農業需求之調查分析」, 農委會委託研究計畫報告, 91 農管-7.2-統-03, 民國91年。
4. 邱茂英, 「跨世紀農業建設新策略」, 台南區農業專訊, 第19期, 1~6頁, 民國86年3月。
5. 休閒農業輔導管理辦法, 農委會, 第6版修定, 民國93年2月。
6. 鄭健雄, 「休閒農業發展的幾個關鍵性議題」, 興大農業-休閒農業專集, 第31期, 民國88年。
7. 陳昭郎, 「台灣休閒農業發展策略」, 興大農業-休閒農業專集, 第31期, 民國88年。
8. 陳昭郎, 「促進休閒農業發展」, 國政研究報告, 科經(研)091-009號, 民國91年4月。

英文部份：

1. Remko van Hoek, E-Supply Chains – Virtually Non-Existing, Supply Chain Management, Bradford; 2001; Vol. 6, Issue 10, pg. 21
2. Rayport, Jeffery F, Sviokla, John J., Exploiting The Virtual Value Chain, Harvard Business Review, Nov/Dec 95, Vol. 73 Issue 6, p75, 11p, 3 diagrams, 3bw
3. Handy Charles, Trust and The Virtual Organization, Harvard Business Review, May/Jun 95, Vol. 73 Issue 3, p40, 8p, 1 cartoon, 3c

附 錄 一

韓選棠，「農村轉型與休閒產業之經營-看德國人如何打造魅力農村」，鄉間小路月刊-德國休閒農業系列(10)，第 25 卷 9 期，民國 88 年 9 月。

農村轉型與休閒產業之經營-看德國人如何打造魅力農村

韓選棠 台大農工系教授

一般人走訪德國，大多造訪人人耳熟能詳的“大城市”，如柏林、漢堡、慕尼黑、波昂...等，瀏覽的風景地區多以萊茵河等著名河川為主，這些城市的歷史、文化及都市的絢麗吸引了大批的觀光人潮。其實，德國從北到南，由北海邊到阿爾卑斯山腳，散佈在平原及高山上的成千上萬個農村，才是德國人及歐洲人渡假休閒的“主戰場”，如北德的綠恩布格草原，中德萊茵河流域的農莊以及南德的黑森林與巴伐利亞風光，均是熱門的農村休閒區，每年吸引著無數的歐洲人來此渡假與消費。

各位一定會問為何德國農村有這麼大的魅力，能吸引人們來此長期久住呢？都市人能忍受農村的不便與落後嗎？在回答這個問題之前，首先讓我們來告訴各位，德國農村的公共建設及居住環境的完善足以讓居住其中的人宛如在都市一般便利：從日常生活起居的必須用品，到大大小小的醫療設施、中小學校、遊樂場以迄郵局、銀行與散佈各處的國際電話一應俱全。許多農村為了吸引休閒人潮，更有許多紀念品商店、工藝品店、超商、服飾店與餐飲咖啡店等商業活動；配合週末與假期，一些農村的節慶活動也十分普遍，讓來此休閒渡假的人，不僅能享受都市的便捷與舒適，更能體驗農村人民的熱情與不同的民情。因此農村才能成為德國及歐洲人假期消費的主戰場。

農村活動-老少咸宜的快樂聚會

人們說德國是一個“club”國家。因為他們三五個人就可以弄一個主題俱樂部來玩，如足球俱樂部、帆船俱樂部、面具俱樂部、風車俱樂部...只要想的出來的名堂，他們都有俱樂部。農村因為有這些俱樂部，農閒時就常常結合在一起，舉辦展覽或遊行等活動，自娛娛人，這些活動幾乎是全村或鄰村的居民攜家帶眷來參加，人人穿著俱樂部的制服，十分正式，頗有看頭，非俱樂部的人就成了村中當然的觀眾，於是人人都有參與感。這種農民自娛的活動，使農村的盛會十分熱鬧；為了舉辦這種農村活動，每個農村大多需要一個適中的廣場，供人群集散用，這種廣場平時可供農民集貨與販售用途，也可以停車或供青少年運動用；週末假日也在此舉行喝啤酒活動，或提供遊樂設施給兒童玩耍，充分發揮了廣場的多目標使用功能。

德國人是重視家庭休閒生活的民族，週末假日闔家走訪休閒農村十分普遍，適合闔家玩樂的公共設施也就十分普遍，尤其兒童遊戲或嬰幼兒玩耍的小沙坑更是不可少的必要設施。其他如騎腳踏車、兒童遊戲區、乘坐馬車、在農家撿雞蛋、喝羊奶...等等，足以吸引小朋友及小小朋友樂在其中。

大人可以漫步林間，在標示清楚的森林中偶會見到騎馬的人，在保育林中，也常會與小鹿、野兔等可愛動物相遇。走累了，可在森林中的咖啡店或啤酒屋休憩小酌，靜靜的享受森林芬多精。有時候一些中古騎士居住的小古堡突然出現在眼前，那份彷彿走進小說場景的興奮，令人屏息。

這種老少咸宜的農村設施及休閒活動，讓大人小孩均能紓解壓力，盡情的放鬆在田野森林中。休閒農村引人之處就在這裡。

鄉村飲食-貼心服務的歐式風味餐

農村中各國的風味餐處處可見，口味道地，價格也不算貴。最常見的有土耳其人開個窗沿街叫賣的燒餅夾羊肉，其份量之多，足夠一個大漢吃到飽，花費卻廉價的很。希臘人的燒烤肉串與牛排大餐，在昏黃的燈光下享用之後，再喝上兩杯希臘烈酒“Ouza nektar”保證讓你歪歪斜斜的走回去，一覺到天亮。

或者在樹下吃個義大利人烤的 pizza，在湖濱餐廳露台上欣賞湖光山色，一邊吃著湖中盛產的蒸鯉魚或烤鰻魚；要不就走到德國人開的餐廳，點個 Schweinehaxe“德國豬腳”，再叫一杯 0.5 公升的黑啤酒，個中情趣與歡暢，非筆墨能形容。

這些歐洲各國的風味餐廳散見各地農村，因為顧客多屬附近常客，所以價格公道，主人親切，沒有大城市高級餐廳侍者的冷漠。特別值得一提的是，有些觀光地區的餐廳，菜單設計精美而實用，令人愛不釋手，菜式圖文並茂外，還附有當地的旅遊景點與相關資訊，讓客人點菜之後的空檔可隨意瀏覽，大夥正在討論之際，菜就不知不覺已經上桌了。更可愛的是，在菜單的最後一頁還寫上“如果你喜歡我們的菜單，請帶回去作紀念。”這麼貼心且有創意的餐廳主人，保證你會喜歡他燒的菜。

熱氣球之旅-琳琅滿目的休閒內涵

大自然中處處都有學問，從各種鳥類、魚類、野生動物、傳統農耕文化、如何織布、如何從沼澤中抽取褐煤燃料、如何捕鰻魚、風車如何運轉、穀物如何篩選、如何經營有機的花草園...等等均是休閒農村的賣點。這些俯拾皆是的休閒活動，小從認識野花、野鳥、魚類與小動物，在各地湖邊、林中或保育區邊緣皆可看到解說牌與各類活生物。大的到各類傳統農村文物與露天博物館，鉅細靡遺的詳細解說與複製實物，甚或拆遷搬移的農村古蹟，均讓短暫到訪的遊客對農村歷史及文物，留下生動而深刻的印象。

例如我們走訪的 Wiezendorf 小村，有一個古老的風車，風車轉軸及葉片在一次大風吹襲後已經傾圮了有半個世紀之久，因沒錢整修而乏人問津。近年來為了發展觀光休閒，一批年輕人興起了修復風車的念頭，於是找到了村中耆老與還懂風車的老農合組風車俱樂部，自動自發的將風車修復運轉，如今這座風車成了這個村莊的地標與賣點。你想知道古代風車如何以木齒輪配合石磨將麥子一粒一粒的磨碎與篩選嗎？你想體驗風車啟動時巨大的推動力與震撼力嗎？那你就非得花 5 馬克上去瞧瞧了！藉助門票收入，風車俱樂部業務蒸蒸日上。

動態的農村休閒項目也五彩繽紛，輕航機、騎馬、搭乘熱氣球、划翔翼、風帆活動等，均是在台灣不易體驗的戶外活動。趁此休閒之旅我嘗試搭乘了一次熱氣球，耗時 3 小時花費 6000 元台幣，這趟空中之旅進籃之前規定還要買保險。簽了保單之後，籃中熱情的女駕駛就正式邀請你比翼雙飛，同時熟練的拉你進籃，沒她幫忙你可能還會把籃子打翻呢。在起飛前我們還得先放小氣球觀風向測風速，然後在不斷的朝向平躺的氣球中灌充熱氣，還沒注意到她的起飛動作，我們就已經飄浮半空中了。短短幾秒鐘內在眾人驚呼聲中，我們已飛越了村中的教堂，還沒回神過來就已經進入“空中”了；剎那間的變化讓我心裡應變不及就飛上了青天。

在天上，女駕駛一路解說村中的聚落成長與各村的歷史文化，我們飄過保育區時還不時看到麥田中驚躍的小鹿，十分過癮。待升得較高後，空中各個熱氣球彼此之間互相競逐，忽前忽後、忽高忽低，飄飄然十分有趣。只見駕駛人熟練的不斷打氣高飛，讓人真實體驗“凌空而駕”與“打氣”的真正意義。在籃中忙碌了一陣之後，隨著風向，我們一路飄至一個不知名的村落。在地面部隊的接應下，我們開始下降到一塊平坦的農地上，四面圍觀的人群歡迎我們這些不速之客。

氣球著地後隨即舉行祈福儀式，感謝上帝讓我們平安歸來。儀式慎重而戲謔，首先你得跪在一塊紅地毯上，隨著儀式主持人唸上一段感謝的話，然後再由地面主持人持打火機點燃你的頭髮，在危急之際他會用啤酒澆熄頭上待燃的火苗。一切無恙後，頒發你一紙帶著這家印有合格公司執照的“搭乘熱氣球證書”。這項休閒活動除了驚險、刺激、逗趣外，還給人一種在空中的另類視野與思考模式，能讓人飛得高、看得遠、拋棄世俗的價值觀與束縛，感受自由自在“滑”與“飛”的樂趣。

鄉村民宿-高水準的生活品味

農村中的民宿是發展休閒產業不可或缺的要項，它也是人們玩累了時，恢復精神的家。有別於一般旅館，民宿的設計必須符合家的需求。因此民宿中除了一般旅館的衛浴設備外，廚房、餐桌、客廳、玄關、臥室、陽台等家的空間可以小，但是不可缺少，所謂麻雀雖小，五臟俱全。這樣一個完整的家，才能讓渡假的人在身心壓力紓解下願意渡長假。如此出租房屋的農民，才能在客人“住的舒服，才住的久”的觀念下賺進觀光客大筆的銀子。

這些鄉村民宿的品質大多經過公評的分級，以取得公信力。因此一個地區的民宿經營者，通常會要求政府觀光單位派人評鑑星級，以招徠遊客。為了提升民宿的居住品質、舒適性以及服務，德國的 TIN（觀光資訊標準）訂定了全德統一的評估表格，其中包括了 150 項的計分項目，是否願意參加等（類）評比，可由民宿經營者自行決定，大概有 95% 以上的民宿經營者都參與此項分等（類）評比。分等（類）評比的項目一共有 11 項：民宿的周邊環境、民宿的花園設施、民宿的位置、民宿的入口區、民宿的種類、民宿的景觀、民宿的公共服務設施、民宿的空間品質、民宿的陽台與露台、民宿的室內設施與空間使用彈性、民宿的服務品質。

每項評分比重不盡相同，評比結果分成五個等級，每一等級以一星代表，由於房間的裝修與空間量的不同，因此單房式民宿類（Ferien-Zimmer）最多分到四星等級，公寓式民宿類（Ferien-Wohnung）及休閒別墅民宿（Ferien-Haus）則分成五星等級，當然最重要的還是整體渡假區的品質與印象。

農村酒廠-增添情趣的釀酒文化

德國人的啤酒是“飲料”而不是“酒品”，啤酒也是德國人引以自豪的文化與命根子，德國各地啤酒廠林立，啤酒種類之多、口味之複雜，著實令人咋舌；有淡口味的、有稍苦的、有黑的、有“白”的、有孕婦跟兒童喝的無酒精甜啤酒等等，這些都稱之為皮爾（Bier）- 啤酒。當然這種具地方特色及風味的啤酒文化也就是休閒之餘，不可或缺的參觀與“體驗”項目，甚或有些人每日都得依此為生，才能玩得盡興。因此具有悠久歷史及特色的啤酒製作文化及過程往往成了開放遊客參觀的項目。從進料、發酵、蒸餾到裝瓶均有專人解說，但要提醒各位一句，這種地方對於不喝酒的人來說，氣味可是不怎麼好！

水果與葡萄釀製的另類酒精濃度較高（8.5%）的酒廠，也散見於出產葡萄與水果的農村，知名的如黑森林的甜香水果酒（梨子、藍梅、青梅、櫻桃...）往西摩沙（Mosel）的河邊與南德詩魏伯哈（Schwaebisch Hall）山的白葡萄酒，這些酒類口味分成了苦（Bitter）、酸（Sauer）、甜（Suess）、甘（Trocken）等多種。各位到德國喝葡萄酒，酒保們一定會問你要什麼口味的酒。因此這 4 個德文字對喝酒的人來說一定要牢記。

德國人一般不喝太甜的葡萄酒，而台灣人最愛喝的小紅梅這種甜度的葡萄酒，在那裡可能會滯銷或被當葡萄汁賣了，這種加糖釀製的葡萄酒，德國人是不會領教的。德國葡萄酒價位的高低，一般看地點與年份。年份代表著那一年的氣候，風調雨順，日照充足，於是葡萄甜度高，

釀出的各類酒也就自然甜了，當然就貴了；若氣溫及雨量不良，則釀的酒就不好喝了。我個人喝了台灣加糖的小紅梅葡萄酒，往往會令人頭痛，不知這裡面有無什麼學問，還需就教專家了。

參觀釀酒廠與品酒的過程，對觀光客來說也是一種遊玩項目，先品酒後參觀再購買，一路品的醞釀然，好不有趣。唯獨到了陰暗的釀酒發酵室見了一排排大木桶的時候，是不許人跑跳與大聲說話的。因為除了光線會影響酒的發酵品質以外，地板的介質振盪與聲波在空氣中造成的振動，均可能經由木桶傳到未發酵完成的酒水中，這樣品質就會打折扣了，否則一缸缸的酒變成了一罈罈的醋，那要怎麼辦呢？因此酒桶與地面接觸點上均做有防震的墊子托著，其設計考慮之細膩，不亞於蓋房子時之隔音設計。總之，農村的釀酒文化在發展休閒產業方面，是具有實質內涵與影響力的。

牧羊者之歌-與自然結合的地景藝術

農村的藝術文化在北德綠恩布格草原上隨處可見，我們走訪了新教村，這裡住著一群熱愛農村自然藝術的藝術家們。他們以農村自然的素材、木、石等材料，塑出現代感與趣味性的藝術品，供人思考如何與大自然相處與如何欣賞自然素材。他們還創造了許多藝術趣味結合休閒，讓人品味與遊戲。如一塊大石頭中間劈開一條縫，讓風從中穿過，附耳傾聽大自然的天籁與隨著風速產生的音階高低變化；也有藝術家們將淘汰的火車枕木術豎立在樹林中，然後在每根枕木上貼上一張模糊不清的照片，代表著人們從火車車窗外望的模糊觀景。這種懷念農村火車及枕木的藝術創造，頗令人激賞。這種自然素材的藝術創造者，也結合了一個俱樂部，配合農村休閒活動來發揚農村的地方藝術。

綠恩布格大草原因為氣候以及土壤的關係，不適合農作物的生長，但是長出的野草卻適合羊群的放牧，因此草原羊群成了這一區農莊休閒的賣點。除了各種羊毛製品、羊皮地毯等商品販賣外，羊舍、牧羊犬、牧羊人及小小羊兒等均成了觀光客攝獵的對象。當牧羊人黃昏時拿著木杖，在一群牧羊犬協助下趕著羊群由草原上回家時，小羊咩—咩—咩的叫聲，讓我們腦海中浮起了“小小羊兒要回家”這首兒歌。

興奮之餘，我們這群觀光客忘情的踏入了青青草原想與羊群近身合影，卻被牧羊人兇狠的責罵了一頓。起初還不明就裡，深覺得德國人不懂人情味，後來經過解釋，才知道附近牧羊場發生了口蹄疫，他怕我們從疫區來，腳上踩了病菌，若踏過羊群吃的牧草，後果不堪設想。後來了解我們只到他這一站參觀，他才寬下心來。但是仍令我們趕快離開草原及放牧區。觀光客一些看似沒什麼了不起的動作，背後竟隱藏著這麼大的危機。

資源整合-遊憩區與文化景點之聯結

散佈在廣大農村地區的遊樂區或一些歷史文化景點，在發展農村休閒上也能配合著發揮很好的遊憩功能，一些主題公園，如鳥園、恐龍館、各類的露天博物館，以及歐洲風情村等，均是佔地遼闊吸納農村休閒旅遊人口的好去處。這種遊樂區因農村土地便宜，故大多面積廣闊，適合闔家光臨進行一日遊；區中各類服務設施十分齊備，走累了可躺在草地上休息，餓了可在路旁小吃，或帶著自己準備的食物，找個景觀好的地方野餐。這種既好玩又能長知識、開眼界，且可親近大自然的出遊方式，很受德國人喜愛。

另外農村附近知名的各類古堡，哥德式或巴洛克式教堂，甚或二次大戰時納粹黨設置的集中營等歷史古蹟與紀念場區，均是吃喝玩樂之餘，另一類歷史知性之旅的地方。這些具有百年歷史的古堡是德國聯邦統一之前各邦諸侯王公或騎士們的駐地，高聳的圍牆與箭垛、開闔式的城橋、厚重的木門、寬闊的護城河等，均讓人從外觀實景中體會到那個時期的生活場景。堡內

全由石頭打造的房舍、地窖、樓梯或水井等設施，更讓人詫異那時人們使用簡單的斧鑿等工具下，竟能做出具有藝術氣質與工程水準的建築作品來，真讓我們這些現代建築師汗顏。

為了紀念二次大戰德國人屠殺猶太人的歷史悲劇，在北德、南德各地均有納粹黨早年為關置德國反對黨，後來改為屠殺猶太人的集中營。營中陳列著當時的各類場景及一些設施與人物的照片，照片中堆積如山的眼鏡、鞋子，讓人聯想到背後的死亡人數時，不禁令人觸目驚心。營區中設置的千人衣冠塚，如今墓碑上以希伯來文刻著死亡人數及悼念的文字。在達浩 Dachau 集中營中，我們甚至還可看到當時的營區位置及焚屍爐和聳立的圍牆與鐵絲網等設施。不過，據說這些物件均已經過美化與人道化的處理了。

傳統農業生產不再是休閒的主題與重要賣點，果樹成了村景的點綴。台灣目前推動的觀光果園中的採果、吃有機蔬菜等與農業有關的活動，在我們走訪的德國農村中均未見到，也許與前述多采多姿的休閒活動相比，已經變成了次要或微不足道的項目吧！在我們走訪的農村之中，有的民宿農家中就種有大批的櫻桃園任住戶採摘取食，不收費用。而一般高山上的礦泉水，政府也做了有計畫的開發，並在現場設置飲水器供人免費飲用。這種泉水每年均由環保單位檢驗，貼上標籤並註記礦泉水的成份，讓喝的人放心。

這類以當地的農產品及優良水質甚至空氣等條件來吸引休閒人口的做法似乎已經不再是主流了，甚至不一定能入流呢！倒是農村的路樹，許多地區栽種當地的果樹，如櫻桃、青梨、蘋果等，除了能塑造出當地的產業景觀特色外，並能提供鳥類等生物覓食的場所。它也讓都市人下鄉時能感受到鄉村道路與都市道路顯著的不同。

這些路樹平時由地方機關或農民認養。果子成熟時，由養護人登報拍賣果樹上的果子，一個人可以標一棵樹，得標後他可以攜家帶眷或呼朋引伴，帶了梯子上樹採果，下鄉休閒一天就採光了樹上的果子，採下的新鮮果子既可以自己食用也可分送親友，多的榨成果汁、做成果醬。這類採果休閒與台灣目前流行的觀光果園經營方式可以說是大異其趣。德國農村道路路樹的養護人既不須付出工時採果，又能節省運費，且能對平時之付出有所回饋。這種方式集合了休閒、生態、景觀、經濟等考慮發展出來的良好模式，實可供我們參考。

媒體互動-成熟的運作與推廣

此行我們一路走訪了 6-7 個村莊，欣賞了無數的農村景點，品嚐了不少的地方餐飲。在德國農村本來外國的觀光客就少，一因語言二因行程安排不易，台灣的觀光客更是絕無僅有。當我們成群結隊的在村中走一趟，馬上吸引了眾人的目光。於是中午吃飯時，地方媒體記者就到了。訪問我們來自何方？為何到這裡休閒？最喜歡這裡什麼東西？等等一連串的問題；到了第二個村莊，人才剛到，鄉長和記者就在公所大門口接待我們了，於是大夥兒又再接受訪問；回到民宿的家時，地方報社的記者也被屋主通知來採訪我們。看來我們這批訪客並不寂寞，且在各地報上。這使我們想到在德國農村中休閒真是大大小小的資訊都難逃記者們的“法筆”。這應歸因於休閒農業的各級經營者與新聞媒體的互動，產生這麼好的宣傳效果。於是我們在民宿農莊住宿期間，每天買水果與買菜，商店的人都知道我們是從台灣來的。原來農村的新聞報導也是與休閒發展息息相關及相輔相成的。

魅力農村-成功的土地再利用政策

德國農地有 1700 公頃，占德國土地面積的 55%；若加上林地，則提高為 85%。目前大約有 140 萬農林業從業人員，為這 85%的土地負責，從事農牧產品與木材之生產。這樣的農業人口只有二次大戰前的三分之一，主要拜科技文明所賜，大幅提高了生產效率與品質產量。

但是，這 85%的土地除了生產性活動之外，因應國家整體經濟與都會區發展的需要，對自然環境、生物多樣性、產業文化及綠地景觀之保存，也作出重要貢獻。德國基於農村發展及文明生活多樣化的持續成長，如自然保護區、住宅區、商業區與休閒區的設置，交通及其他公共建設等，都會有土地需求，而與農村發展產生互動的影響。

上述功能在農業結構轉變的情況下，僅靠維持農業與林業的正常運作已無法滿足各項需求，必須改變經營型態，才能達成發展目標。因此，德國政府合理的土地再分配利用政策，成功創造了鄉村地區的吸引力，讓全德國人民及歐洲人都樂於前往農村休閒度假。今天，德國農村轉型與休閒產業的蓬勃發展，是政策面下必然的途徑與結果。

結語

回頭看看國內，目前的農村休閒發展似乎仍處在“戰國時代”，從北到南各地都有休閒農莊、生態農場、觀光果園、土雞城...等，經營的模式大多雷同，烤肉、採果、炒野菜、吃土雞，就是休閒活動的主題。每逢周末假日，農村路旁擺滿了各類以竹、木、鐵皮搭建的攤位，也有撐著太陽傘來湊熱鬧的茶葉蛋、烤香腸與賣冷飲的小販。這些攤子邊擠滿了爭相採購的遊客，路旁停滿了不該停放的汽車；散佈的果園中聚集了三五成群的遊客，在豔陽下打著洋傘採果。每見這種場景，都會問買完了、吃完了，待會兒還要做些什麼呢？不回家又能去哪裡呢？

親身體驗德國休閒農村之後，對照國人休閒生活的品質，我們心中當然會有許多感觸。難道一個國民所得平均 13000 美元的國家，人民只能在這樣的環境中休閒嗎？不是，當然不是。但要怎麼做？單打獨鬥式的發展休閒農業絕對行不通，必須從上而下，由政府於軟硬體上配套進行，國內的經營者與規劃者，首先應對休閒農村有正確的認識。不是只有賣吃的才有錢賺，清幽的環境、令人愉悅的景觀也是吸引人潮的要件。

我們認為政府單位應該儘速輔導農民轉型，這是台灣農業找到第二春的一條路，過去不曾有人走過，行政人員由中央到地方過去也不曾有人修習、鑽研過這類學問。出國考察雖有助益，但實質效果不大，如何在這方面全力突破是政府單位應積極思考的。學術界與業界要能因地制宜，設計規劃出有地方特色的休閒活動與合理的土地利用方式，當然令人激賞具有美學的設計作品也是不可或缺的。

最後，「休閒農業法」的嚴謹與迅速的制定，已經到了刻不容緩的時候了，這種今日台灣無法可行與無法可管的農村休閒發展“或可”在立法後獲得有效的改善。

附 錄 二

姜貞吟，「休閒農業可否成為台灣觀光業之未來」，知識台灣戀戀台灣網站，民國90年8月。

休閒農業可否成為台灣觀光業之未來

— 從法國休閒農場發展策略看台灣

姜貞吟

去到居民那裡 生活在他們之中 向他們學習

與他們一起工作 與他們共同計劃

根據他們現有的 學習與實習並重

從工作中學習 不是展示工作 是要樹立工作上的楷模

不零亂瑣碎 而是有系統

不是救濟人 而是助人自救

晏陽初



近些年來，台灣經濟巧逢全球性衰退，失業率不斷攀升，並在此關鍵時刻加入 WTO，無論政府、學術界或業界都預測此將會對台灣產業造成衝擊，農業尤甚。不論政府或民間都在思索台灣農業的未來，除積極扶植農民轉業之外，並極力規劃與可能之相關產業結合，此時，農業、觀光業輔以科技之結合，似乎成為突破黑夜之曙光。本文試從分析法國政府規劃休閒觀光農場的策略，省思台灣發展休閒農場之際，政府是否應做為一中介角色統籌企畫，以為台灣發展觀光的思維方向之一。

法國觀光農場發展策略

法國除了擁有傲人的觀光旅遊業之外，畜牧農產業向來是法國鎮國之傳統產業，優渥廣大的土地、肥沃的森林、品嚐美食的決心、打獵的傳統、具有地域特色的建築與農產品都是吸引法國人從事國內旅遊的主要原因。法國農業於原開發地轉型發展成觀光農場約有 30 多年歷史，旨在提昇休閒旅遊價值，促銷農產品，吸引法國內部旅遊人口，深化旅遊品質。

1988 年，法國農會常設大會（Assemble Permanente des Chambres d'Agriculture, APCA）設立農業暨觀光接繼服務處（Le Relais Agriculture et Tourism），結合法國農業經營者工會聯盟（FNSEA）、國家青年農人中心（CNJA）、法國農會與互助聯盟（CNMCCA）等專業農業組織，為法國農場規劃出其明確定位之區隔與設計研發「歡迎蒞臨農場（Bienvenue a la ferme）」之系列網絡，連結法國各區域農場，成為法國農場之強而有力促銷策略。

「歡迎蒞臨農場 (Bienvenue a la ferme)」組織網將法國全數農場區分為三大類型：(1) 美食品嚐、(2) 休閒、(3) 住宿，其中又細分為九場不同屬性農場，並頒與徽章以做為引導指示標誌(表 1)。九個農場各有其規範憲章與遵守條例，想成為「歡迎蒞臨農場 (Bienvenue a la ferme)」組織網的每一個農場需向地方農業暨觀光接繼服務處提出申請，經核准委員會(註 1) 審查與實地勘視過，才能成為組織網的一員，並可使用 APCA 所頒發之盾形標誌核准證照(圖 1)；另外，於農場經營期間，農業暨觀光接繼服務處得委託省或區域監督委員會對各農場執行年度突襲檢查，若不合規定者，監督委員會具有隨時撤銷農場資格之權限，被取消資格之農場，不得再使用「歡迎蒞臨農場」之相關標誌，尤其是指示用的道路標誌。

在中央，法國農業暨觀光接繼服務處是由四人所組成的團隊，平時與農業諮詢委員會(具有 36 位成員) 緊密合作，主要工作包括 1.設計「歡迎蒞臨農場」組織網絡活動。2.瞭解消費者與農民的需求。3.組織並發展對農場觀光活動設計等提案，保障農場經濟的穩定。4.提高加入「歡迎蒞臨農場」組織網的產品價值、促銷活動、訓練活動的競爭優勢。5.發展與其他鄉村觀光活動結合的網絡。法國農業暨觀光接繼服務處所設計之「歡迎蒞臨農場」活動，可說是法國外省與中央的交流中繼站，不僅平時提供農民經營農場之諮詢，使之結合觀光活動之外，並配合國家農業暨觀光業發展政策促使農民加入九個系列農場活動，提昇法國農場的觀光競爭指數。

表 1 法國休閒農場類型

美食品嚐類			休閒類			住宿類		
								
農場 客棧	點心 農場	農產品 農場	騎馬 農場	教學 農場	探索 農場	狩獵 農場	民宿 農場	露營 農場

圖 1 加入「歡迎蒞臨農場 bienvenue a la ferme」組織網之農場核准證照



法國九大系列農場概況

法國農會常設大會 (APCA) 與法國農業暨觀光業接繼服務處，是有組織與系統地整合法國各區域農場的發展，除了按照屬性區分九種不同性質之農場之外，在憲章與條例中更嚴格規範不得販售或採買其他遠方農場的某些農產品，嚴重違規者，將取消資格。在某些具有建築特色的區域中，更詳加規定農場的建築必須符合當地特色(註 2)，並且需使用當地特色之餐具，此措施更加能凸顯每個農場的經營特色，有效區隔市場而不致形成惡性競爭。

每種農場可以由一位或多位農民提出經營申請，但是一個自然人或法人在每一系列農場中，皆只能經營一個農場，申請時必須提出其農業相關背景經驗之年資證明。農場的經

營開發需遵守農村法規第 1003.7.1 條有關農業社會制度 (Regime social agricole) 條款的規定，當兩種法規有所抵觸時，則農業社會制度條款優於「歡迎蒞臨農場」之特許憲章。

此外，「歡迎蒞臨農場」特許憲章中明確規範每個系列農場接待客人的最大規模計算方式與食材來源的限定，系列農場應於每年向農業暨觀光業接繼服務處繳交年費時，提出農場下年度所有有關經營的變更事項，包括接待人數的規模、服務人力與食物的變動，如未盡此義務，將被取消加入資格。

1. 農場客棧 (Ferme Auberge)

「農場客棧」乃屬飯店餐飲業型農場，是現有農場動物與植物生產的延伸經營。「農場客棧」憲章中對餐飲、建築、餐具上都有嚴格規定：餐飲限定應採用當地農產相關食材與烹調法，呈現出鄉土美食的特色，若非自產產品，則需標示出產地，並且不可使用罐頭食物（除了業者自己生產之外），酒與乳酪不在此限。

農場的外觀景色應遵照當地建築特性，不能扭曲開發當地的風格，需讓環境看起來舒適並依季節植花；農場內部的廳室設計，需接受及尊重當地風格，盡可能使用古老有代表性的傳統農產物品或當地手工藝來做裝飾。在餐具的使用，可用粗陶、瓷器或其他具代表性材質的餐具，加強農場的純樸風格，禁用紙製桌布與餐巾紙。

2. 點心農場 (Goute a la ferme)

點心農場經營的時間下午 3-6 點之間（註 3），僅能提供農場自產的點心，不能販售正餐，也不能在正餐使用時間將點心當成正餐販售。點心農場的活動目的是為了提高農場產品的價值，所以製作點心的主要材料來自當地農場，但是副材料不在此限（麵粉、糖等），同時亦禁止農場提供工業化製造的飲料及汽水。

特許憲章中對（1）農場外部環境（2）內部廳室與衛生設備（3）點心製作與陳列外觀（4）農民接待態度（5）自營農場的觀光及活動設計都有詳盡規定。

3. 農產品農場 (Produits de la ferme)

持有「農產品農場」的農業生產者，可同時生產農產品並經營公司進行管銷，此與其他類型農場的規章有基本差異。但是申請為「農產品農場」者所生產之農產品主要原料需以本身農場養殖的動、植物為主，次原料可以來自農場以外的產區（註 4），其生產加工程序需在農場開發地進行。

為了保證這些農產品非經工業大規模量產所出，農場需向農業暨觀光接繼服務處提出「技術表」，技術表中限制某些農產品可以在農場以外加工的操作次數及數量，其餘皆須遵守在農場生產的原則。在技術表中的準則，特別規定（1）動物飼養的期間、情況及動物飼料的來源與種類；（2）農作物衛生的處理、農作物生產的改良。除了在技術表中的載明之外，在農產品的外部也需標示清楚材料來源與製作方式，證明不是經過工業化生產所得，違者即取消農場資格。

4. 騎馬農場 (Ferme Equestre)

騎馬農場（註 5）同時包含了三種範疇之規範：（1）農業：農場的植物生產需達到可供應馬匹飼養的程度，同時需在農場從事定期繁殖馬匹；（2）騎馬設施與接待工作：

開放給初級、中級、資深騎馬者等設備種類；(3) 餐飲與住宿條件：需符合「歡迎蒞臨農場」相關規定。

「騎馬農場」在核准技術檔案中除了需載明抵達農場途徑、方式之外，還必須加以說明「騎馬農場」附近具有之特殊觀光景點位置與其他體育活動、文化活動之種類，並提出與附近商店、銀行、郵局、診所、觀光局之距離公里數，作為核准考量之依據。

在馬術的專業要求中，需提出農場業者在馬術的專業鑑定與文憑證明，例如是否曾參加過馬術運動全國代表團、觀光騎馬全國代表團、小馬馬術代表團等，並提出經營者、配偶或合夥人、教學人員的各項馬術文憑，並需通曉一種外語以上，尤其與馬術相關之用語，上述條件為申請「騎馬農場」的主要核准要件。

5. 教學農場 (Ferme pedagogique)

「教學農場」旨在讓學生有機會接觸真實農業世界，接待學生團體進行學校活動或休閒中心為目標。農場業者需與學校教師或團體活動負責人討論，擬定出可利用農場功能的一些教學活動計畫。

「教學農場」需實際具有動物及植物的生產與養殖，所有接待活動必須由農場業者、配偶或其子女親自監督保證，一次帶領不得超過 30 人，教學活動以農業活動為主題，讓學生得以瞭解農事生產的環節，提高其認識環境的敏感度，尤其是植物的發芽、成長、繁殖，動物的誕生、成長，天象與土地的關係，時間的計算，並同時經由遊戲傳遞孩童對傳統的記憶。

6. 探索農場 (Ferme de decouverte)

「探索農場」並不限定接待的客人年齡，亦可接待團體或散客，主要在於讓消費者從自我探索中發覺自營農場與其環境樂趣所在，讓消費者瞭解農場的歷史與其演進過程。農場可提供對於農場動物、植物養殖的介紹，人文與地理環境，並可介紹對自營農場物產的品嚐。

7. 狩獵農場 (Chasse a la ferme)

「狩獵農場」所供應的活動包括運動活動、文化活動、泛狩獵活動（獵狗的訓練、使用捕獸器狩獵、狩獵照相）等活動。「狩獵農場」需檢查狩獵者的許可證及保險，追捕不同獵物需有不同的許可證，尤其追捕大型獵物者，需提供其攜帶之獵犬的防狂犬病證明與血統證明，每一位狩獵者需由一位經認可過的資深狩獵者帶領進行狩獵活動。

「狩獵農場」的核准申請書中需載明狩獵管理規劃書，明確說明農場領土的面積、整治、陷阱捕獵與狩獵的方式，其所狩獵之動物需遵守現行規章條例，非本地野放動物與候鳥禁止捕獵，農場可於非狩獵季節（夏季）提早將本地飼養動物野放。

8. 民宿農場 (Ferme de sejour)

「民宿農場」的農場型態主要是以自營方式提供消費者短期或週末時在農村的休閒生活，所以規定接待的規模不能超過 25 人，亦不能露營與宿營，擾亂農場原有的運轉機制。「民宿農場」需由農民主動親自解說農場的歷史與運作，讓消費者瞭解鄉土、傳統、自然種植環境的資訊，在餐飲的提供中應呈現地方傳統作法，應是家庭式、簡單、多樣化，主要以農場自產動植物為主，省或地區內政規章會規範能自外面採買的食材種類。

餐飲的供應由於不是大規模之餐飲業作法，所以「民宿農場」農民需接受現行的衛生法規的培訓，對於處理動植物的烹調需嚴守衛生法規，尤其清洗蔬菜、家禽的屠殺及拔毛等不同工作需在場地或處理時間上做一明顯區隔。

9. 露營農場 (Camping en Ferme d'accueil)

「露營農場」的標誌只授與少數符合條例且經常使用的場地，在各省的觀光、休閒露營場最多只能有 25 個場地，另外露營的天然場地最多也是 25 個場地，這些露營場地申請須經行政當局（農業部）與法國露營暨露營車聯合總會審核通過。

法國休閒農場的規劃為傳統農場的經營找出創新之道，由行政中央對法國農場規劃多種經營策略：在產品策略上，現有農場中每年都會有新農場與新產品的推出，直接提昇農場競爭力，在品質策略上更嚴格執行憲章中所規範條文，只要監督委員會突襲檢查發覺有異狀即可隨即撤銷經營資格，對農場經營的品質實行緊密控管。另外在養成素質上，由法國農會常設大會為農場提出養成策略，對農場施以訓練，提高農家提供觀光活動的技巧與須知，增加服務之專業要求。

加入「歡迎蒞臨農場」組織網最大益處在於由政府統籌為農場與其產品促銷之策略。凡是經過核准委員會核准通過可加入本組織網的農場，都可以獲得「歡迎蒞臨農場」的指示標誌與印花稅圖案，做為道路指示信號之用。另外法國政府每年亦會辦理「歡迎蒞臨農場」的二日博覽會，讓社會大眾直接接觸農民與認識農場。同時兩週發行一次會訊，維持中央與地方農場的溝通。

另外在整體行銷上，法國農會常設大會也會就每年農場變動情形編輯「歡迎蒞臨農場」手冊，進行促銷方式，已出版的「2000-2001 歡迎蒞臨農場—農場客棧系列」就包括了 700 家農場客棧，預計今年出版的「2002-2003 歡迎蒞臨農場」手冊則包含了全部九種不同農場，詳細記錄了 4000 家已加入組織網的農場，做為法國休閒農業整體行銷。

結語

法國陸地遼闊，發展休閒農場自有其畜牧歷史脈絡，台灣亦以農立國，但是優渥的是擁有四面環海資源豐碩，在休閒農場的規劃上更可理出多元面項之風貌。就氣候來說，台灣多帶相氣候造成的諸多山野林相，地理條件的地熱交錯與海洋資產豐饒、還有漢、閩、客、原住民文化的資產，台灣觀光業的未來除了與文化節慶的交集，更應是觀光與台灣本地生活的聯集所在，讓農業升級為基底，結合全國休閒發展策略，輔以網際網路的結合，健全法令政策、提昇農民與國人休閒理念，休閒農業的概念結合了三生：生產、生態、生活，休閒農業不僅是經濟活動，亦是國土開發計畫的再議，同時也為鄉村人口外流結構帶來改變之可能。

台灣的休閒農場現雖朝市場經濟發展，但在各家爭奪市場與品質沒有保障的後果，可能導致市場的失靈與失效，另外，台灣農業因應 WTO 的衝擊，不應只是消極等待進口物項的侵蝕，中央主管機關應更積極當中介角色，除了輔導農民的轉業之外，研擬出一套整合性、計畫性之永續經營發展策略才是有效的升級方案。

註釋：

註 1：核准委員會依每個農場屬性不同增設其他專業之核准委員，而其主要成員包括 1.具表決權代表：農業商會理事長、農業暨觀光接繼服務處處長、各類農場省或區域委員會主席、農業暨觀光接繼服務處技師。2.諮詢代表：省觀光業委員會代表、獸醫業務管理處代表、省消費競爭及詐欺懲治管理處代表、消費者代表協會代表。核准委員會並可視其業務與意願需求，廣納其他組織代表。

註 2：例如盛產芥末的 Dijon 市之彩色屋頂建築、布列塔尼半島 Dinan 之木造牆面建築等。

註 3：部份區域開放可經營早上到中午 12 點時段。

註 4：例如農場生產肉醬（豬肉、兔肉、野兔肉、野豬肉），則這些動物都必須是農場所飼養的動物，或其農場開發地中的野生動物。

註 5：騎馬農場的核准委員會成員主要由地區審查委員會組成，與其他農場不同，主要成員包括地區農會代表、省農業暨觀光接繼服務處代表、種馬場地區服務處代表、地區觀光服務處代表、全國馬術總會代表、「騎馬農場」全國委員會代表。

註 6：楊家彥（2002）「危機也是轉機—淺論台灣休閒農業的發展」一文中，已將我國休閒農業發展概況與發展休閒農業的瓶頸做詳盡分析，本文不再贅述。

參考文獻：

1. 姜貞吟，“法國農業暨觀光接繼服務處”，知識台灣戀戀台灣網站，民國 90 年 8 月。
2. 楊家彥，“危機也是轉機—淺論台灣休閒農業的發展”，台經月刊，頁 81-85，民國 91 年 1 月。
3. Guide 「Bienvenue `a la ferme」1999-2000, APCA, France, 2000.
4. 七星農業發展基金會，「歡迎蒞臨農場」特許憲章與核准門檻表格，七星農業發展基金會，民國 91 年 2 月。

附錄 三：

新竹地區休閒農場：

雪霸農場、觀霧加草休閒農園、百日青休閒農莊、飛鳳園渡假休閒農場、觀雲農場、山上人家森林農場、不老居休閒農園、北埔小分林休閒農場、寶山張伯伯火/紅龍果園、竹棧賞景茶坊休閒農莊、觀霧農莊、北埔田崗頂生態景觀園、北埔香品源休閒農莊、觀霧雲台山休閒農場、竹語茶蘆、老鍋米粉博物館、佛山純有機農場、東海有機萊姆園、橫山王大牛農莊、雪霸觀雲休閒農場、雪霸觀霧宏輝休閒農場、新埔金漢柿餅、龍門休閒農園、金雞蛋休閒農場、關西金發紅龍果觀光農園。

桃園地區休閒農場：

味全埔心觀光牧場、觀雲休憩農莊、拉拉山桃山渡假農場、觀音蓮花生態農場、青林休閒農場、活力健康農場、拉拉山嶺鎮休閒農莊、吳厝楊家莊休閒農牧場、永安莊親子歡樂休閒農園、市民有機休閒農園、鴻福觀光蓮花農場、拉拉山峻林渡假農場、向陽農場、三好休閒渡假農場、大自然休閒渡假農場、水龍吟觀光農園、紅瓦屋蓮園、九斗村休閒有機農場、桃花源農莊、恩愛休閒渡假農場、崑崙藥用植物園、康莊蓮花休閒農場、傑仕堡田園農莊、觀音聖境休閒農場、新世紀休閒渡假農場、瑞原花卉休閒農場、嘎拉賀楓林農場、鍾家花園休閒農場。

苗栗地區休閒農場：

時光隧道休閒農莊、大湖石門客棧休閒農場、卓蘭匯豐觀光採果農園、卓蘭觀光果園、怡心園觀光休閒農場、七彩紅龍果觀光果園、歡樂田園香草有機農場、大自然休閒農場、大湖八份休閒果園、大湖三輪車草莓園、大湖悠然有機農園、山中田園、蓬萊農場、白布帆慈培自然農場、卓蘭白布帆有機休閒果園、卓蘭花露花卉農場、炎山農場、花卉花露休閒農場、芬多精休閒農場、南庄好山好水休閒農場、南庄春谷休閒農場、南庄青龍農場、飛牛牧場、南庄春友休閒農場、南庄蓬萊休閒農場、原生休閒農場、笠園休閒農場、南庄蓬萊八卦力渡假村、泉明生態教育蠶業農場、頭份鎮瑞豐高接梨產銷班、雪霸玫瑰、栗田莊休閒渡假農場、烏嘎彥觀光休閒農場、惠山甜柿農場、雲洞仙觀光農園、圓山休閒農場、新興農場獅頭山、留園暢園休閒農莊、蓉櫻農場渡假村。

自 傳

林炳祥，又名林弘浦，1949 年出生於嘉義，二歲時因父親就任公職、調差移居台南市。1967 年自台南一中畢業，進入交通大學電子物理系就讀，1971 年獲得工學士學位。

父親接受日本教育，子女自幼即教以孝悌為先的倫理觀念，秉承家訓，終身奉行不渝。自有識以來，父親一直是對我相當的信任，從就學、謀職、婚姻，工作及後來的創業，都只是提供他的意見作為參考，從未強迫或主導子女的抉擇，子女的抉擇，父親永遠是最大的支持者。也許是父親開明的教育方式，吾等子女終能以充滿自信、樂觀的積極態度，順利邁向人生、參與人群，不辜負社會的期望。

大學四年，感受到交大校友的凝聚力及對母校的奉獻精神—飲水思源的校訓，學長對學弟妹照顧提攜的傳統，讓我生受感動、印象深刻、永銘難忘。交大純樸務實的校風，影響我的人生觀及為人處事的風格很大，務實奮進也是我在職場上一貫的工作態度。

在大三時，與清華大學因社團活動的技能切磋，發起梅竹賽的競技，在全民皆兵的動員下曾參加多項比賽；羽球、棒球、接力、橋牌、溜冰、游泳，除溜冰為表演賽外，在我個人記憶中，其餘項目大獲全勝。時隔三十年記憶猶新如同昨日一般，為最美好的回憶。往後職場上與人競合更具無比信心和企圖心，視為一大樂事。

在第一份工作，服務於美商高雄通用公司時，結識任職工程部秘書的內人，在親友的祝福下共組快樂美滿的家庭。內人生性善良，樂觀進取，人緣極佳，在人生旅程上助我良多。我倆一路走來，學習成長、志趣相投、溝通無礙，相互鼓勵，終能共同創業、白頭偕老。

服務於台灣飛利浦公司二十年，歷經生產部經理、品管駐廠代表、及長達十五年的自動化技術研發。飛利浦公司是值得尊敬的國際公司，本土化徹底落實，管理制度人性化、視員工為最重要資產、全球資源內部分享，員工具高度忠誠度，技術不斷創新領先；在此環境的歷練，讓我具有正確的企業經營理念、團隊合作精神的認知、不斷挑戰未來環境的信心及完整的管理技術與能力。

1999 年提前自飛利浦退休後，創立經瑩資訊科技公司，公司定位為知識型資訊服務業；主要業務為產業電子化及自動化的技術或知識服務提供；包含顧問、規劃、設計、建置及教育訓練服務。成為國際級、提供產業 e 化技術輔導服務是公司的願景，個人期望引進台灣飛利浦的管理制度，發揚飛利浦的企業家精神，堅持台灣第一的理念，為台灣產企業的現代化作出貢獻。公司策略選擇了農業 e 化為市場目標，兩年來積極的耕耘，已略見成效。新竹縣農會因長期的合作，建立了良好的互動及互信關係，目前合作的專案計劃-「休閒農業」的農漁休閒旅遊中心建置，也是本論文研究的主題。

2000 年重拾課本，考進交大 EMBA 第三屆，班上人才濟濟、精英匯聚；有醫師、企業負責人、高階專業經理人、會計師、律師、金融專家，獨缺少任職政府機構之同學，為唯一美中不足。班上同學除了各自學有專精外，對於共同事務尤其是熱烈投入，創立中華紫竹高階主管學會、舉辦讀書會、成立創投公司、參與聯誼社團、協助 EMBA 招募新生、協辦兩岸交大 EMBA 交流、指導同學撰寫論文、同學間聯誼活動首創眷屬及家庭的參與，是個充滿和諧、理想、活力及行動力的人才組合，也是個人未來事業上的最佳合作夥伴，期待此一志同道合的團隊能為生於斯、長於斯的祖國台灣，再有貢獻心力的機會。

林炳祥 / 2004 年 5 月