

# 休閒農業管理

## —— 企業經營觀點

*Agri-Tourism Management :  
An Enterprise-Based View*

鄭健雄 著



**Tourism**

F570.6  
2082

特資日融行既品究出館書圖海國

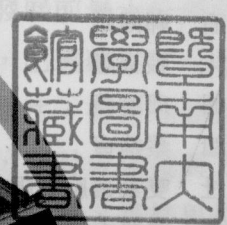
刊華款類准 \ 護照管理業企：照管業農園林  
[ 38 ] ( 另 ) 8008 + 2008 商書業雙：市北華一 張

# 休閒農業管理

## —— 企業經營觀點

Agri-Tourism Management :  
An Enterprise-Based View

鄭健雄 著



# Tourism



國家圖書館出版品預行編目資料

休閒農業管理：企業經營觀點 / 鄭健雄等作。  
初版。--臺北市：雙葉書廊，2006〔民95〕  
面： 公分

ISBN 978-986-7433-62-6 (平裝)

1. 休閒農業—管理

992.3

95016062

## 休閒農業管理—企業經營觀點

Agri-Tourism Management: An Enterprise-Based View

---

作 者 鄭健雄  
發行人 張福隆  
編 輯 邱瓊薇  
助理編輯 蔡婉貞  
出版社 雙葉書廊有限公司  
地 址 台北市羅斯福路三段 269 巷 12 號 1 樓  
電 話 (02)2368-4198  
傳 真 (02)2365-7990  
網 頁 <http://www.yehyeh.com.tw>  
讀者服務 [reader@yehyeh.d2g.com](mailto:reader@yehyeh.d2g.com)  
登記證 局版北市業字第 239 號  
法律顧問 宇州國際法律事務所 廖正多律師  
出版日期 西元 2006 年 9 月 初版一刷  
電腦排版 辰皓國際出版製作有限公司

---

ISBN-13 : 978-986-7433-62-6

ISBN-10 : 986-7433-62-9

---

著作權所有©侵害必究

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換

## 郭序

當今，隨著世界城市化和經濟的快速發展，人們經濟收入增加、休閒時間增多、交通條件改善、消費觀念改變，許多城市人希望在假日走出喧囂城市，奔向農村親近自然，以達到調適生活、放鬆身心、恢復體力和精力，重新投入工作的目的。而農村具有廣闊空間、自然環境優美、空氣新鮮、環境質量較高的特點，也是城市人觀光休閒、度假養身、開闊視野、體驗感受大自然的好去處。所以，發展休閒農業不僅有其時代要求，也具有現實的可能條件，發展前景十分廣闊。臺灣是觀光休閒農業發展較早的地區之一。目前，已經建立了一批不同類型的休閒農場，並制定了休閒農業輔導管理辦法，有力地促進了休閒農業的發展。為了總結發展休閒農業的經驗，探討未來發展方向和道路，亞洲大學鄭健雄教授在本書中，深入東勢林場、香格里拉農場、飛牛牧場等三個休閒農場進行個案調查研究，與農場負責人面對面地進行討論，回顧發展過程，總結發展經驗，展望發展形勢，探討發展方向和途徑。在此基礎上，撰寫了《休閒農業管理——企業經營觀點》一書，其內容豐富、思路新穎、分析深入、觀點和結論有新意，真實性、學術性和參用性強，是一本理論與實踐相結合的科學性著作。本書的特點和價值有以下三點：

1. 從「哲學理念內涵」出發，闡述了休閒理念的內涵與分類。從古典休閒觀、遊戲觀和近代遊憩觀等理念，揭示了休閒的本質和定義，並將休閒劃分為：美滿人生型休閒、教育體驗型休閒和生活



調適型休閒三大類型，對進一步研究休閒產業和休閒農業的性質和發展，具有重要的理論指導意義。

2. 從「企業經營的觀點」出發，研討了休閒農業的定義與特性，提出了休閒農業是休閒產業的重要方面，「休閒」是休閒農業的核心產品。研究指出休閒農業是以農業和農村資源為基礎所延伸出的一種經營方式，這種農業除保持農業生產、生活、生態三生一體特性外，還具有服務業特性，這是對休閒農業功能的拓寬和發展。
3. 從「服務業經營策略觀點」出發，全面瞭解三個典型農場原有策略實踐，經過策略分析和理論邏輯推演，探討了未來休閒農場企業化經營方向，構建了休閒農場服務業企業化經營策略及概念性模式，為確定休閒農業未來可行的經營方向和道路提供了論據。

本書論述三個典型休閒農、林、牧場的發展過程、經驗和經營方向，對當前大陸發展觀光休閒農業具有重要的借鑒意義。本書的出版，可以為大陸從事觀光休閒農業和鄉村旅遊研究、規劃、管理工作提供重要參考。同時，本書的出版，也為海峽兩岸進一步開展觀光休閒農業方面的交流與合作，促進共同發展提供了一個良好契機。我相信，今後海峽兩岸觀光休閒農業和鄉村旅遊業的交流和合作，將會得到進一步繁榮和發展。

中國科學院地理科學與資源研究所研究員

北京地理學會理事長

郭煥成

北京 2006年7月

# 陳序

台灣自1960年代晚期農業開始萎縮以來，產、官、學各界便積極致力於改善農業結構，尋求新的農業經營方式，以突破農業發展瓶頸，促進農業轉型，提高農民所得，繁榮農村社會。有識之士便醞釀利用農業資源吸引遊客前來遊憩消費，享受田園之樂，並促銷農特產品，於是農業與觀光結合的構想應運而生。休閒農業係結合生產、生活及生態三生一體的農企業。一般而言，休閒農業具有教育、經濟、社會、遊憩、醫療、文化和環保等功能。台灣自1989年4月28日至29日在台灣大學舉辦「發展休閒農業研討會」；各界建立共識並確定「休閒農業」名稱後，翌年便成為農業發展政策，有計畫推展休閒農業。

由於都市化社會出現，都市人口快速成長，使得公園綠地休閒活動空間與設備不足。人均所得提高，消費能力提升，又消費結構改變，育樂與交通支出逐年增高，顯示民眾對觀光旅遊需求逐年增加。工業化與機械化結果，國民休閒時間增多，相對地，對休閒遊憩之需求亦隨之增加。又道路與交通的改善，致使公共運輸及私人車輛普遍發達，成為無遠弗屆的境界。這些因素的相互影響，使得休閒農業的發展變成時勢所趨。

休閒農業發展至今已歷經數十年光陰，目前台灣遭遇的主要困難是休閒農場合法化以及經營管理問題。雖然有很多大學院校開授休閒農業相關課程，政府與相關單位亦舉辦許多訓練講習班，培訓從業人

員，但始終缺乏休閒農業經營管理方面的教科書或專書，能夠提供學生或受訓學員閱讀學習，尤其有關企業化經營策略的書籍更是付之闕如。鄭健雄博士過去曾在行政院農業委員會台中區農業改良場從事休閒農業與鄉村發展研究與推廣長達十二年，台灣省政府「精省」之時，轉任大葉大學休閒事業管理學系，現任教於亞洲大學休閒與遊憩管理學系暨研究所系主任、所長，學術及實務學養甚高，充份表現在其撰寫的「休閒農業管理—企業經營觀點」一書。鄭博士利用教學研究之餘撰寫此書，理論實務兼具，不但為從事研究休閒農業理論的學者與學生必讀的一本書，亦是休閒農業經營者的重要參考文獻。期盼此書的出版，能提供休閒農業企業化經營策略，同時亦促使休閒農業永續的發展。值此新書付梓之際，特綴數言予以推薦，是以為序！

景文技術學院觀光事業系 講座教授  
台灣休閒農業學會 理事長  
台灣大學農業推廣學系 榮譽教授

**陳昭郎**

2006年7月

# 自序

近幾十年來，台灣休閒農業的發展正呈現前所未見的蓬勃景象，根據台灣休閒農業學會全省普查資料顯示，全台休閒農場已達 1,102 家，可見休閒農業的發展已進入春秋戰國時期。過去，在休閒農業發展的萌芽階段，亟須政府政策與農建計畫的支持，包括農民專業訓練、農場規劃諮詢、政府與農民組織的輔導、甚至政府部門的宣傳行銷，然而當休閒農業發展進入快速成長階段，除前述政策與農建計畫的支持外，更重要的是，農場本身應藉由策略引導與企業化經營能力的提升，不斷開發創新產品、提升農場服務品質、重視顧客關係管理，休閒農場方能持續成長。本書以農場核心資源基礎為區隔變項，將休閒農場分為「生態體驗型」、「農業體驗型」、「度假農莊型」以及「民俗農莊型」等四種類型，再依據休閒農場所可能提供的生活調適、教育體驗以及美滿人生等三種休閒意涵，以三個典型的農、林、牧休閒農場為個案，有系統地從農場的願景目標、原有策略形態切入，經過策略分析和策略矩陣的邏輯推演，明確建構出休閒農場未來的策略方向與策略形態，也為休閒農業未來可行的企業化途徑提供明確概念性模式。本書作者在未來篇中，更進一步點出，未來休閒農場必須面對的四大議題，包括如何與同業、異行進行策略聯盟？如何朝向體驗產業發展？如何營造農場本身及地區吸引力？如何提升農場服務品質？這些都是休閒農場未來欲凸顯特色、吸引人潮、獲取利潤、追求成長的關鍵性議題。



目前海峽兩岸大多數休閒農場仍處於傳統「農業經營三化」格局，亦即「產品同質化、經營農家化、勞力通才化」，休閒農場似乎都一窩蜂採取相同策略，提供缺乏創新、模仿而來的同質產品、土法煉鋼式的農家經營、僱用什麼都會的通才型人力，本書認為，休閒農場若欲擺脫傳統農家式經營格局，朝向專業生產、企業經營之道，必須採取「三化」策略，也就是「產品異質化、經營企業化、勞力專業化」，全心全力專注於產品創新與升級、專業與服務性人力以及服務品質改善，設法提升到一般企業的專業水準，才具有最起碼的企業競爭力，因此，如何厚植休閒農業的企業化經營能力，即成為休閒農業經營業者所應面對的首要之務。休閒農業不應只被視為一種農業，它應該同時也是一種服務業、一種旅遊業！事實上，休閒農業是同時兼具「農業＋旅遊業」的產業特性，只要有此一基本認知，休閒農場才能成功踏出企業化經營的第一步！

亞洲大學休閒與遊憩管理學系所 主任

鄭健雄 於彰化永靖

2006年7月

**Part 1 緒論篇 1**

第1章	台灣、大陸與世界休閒農業的發展.....	3
第2章	企業化與休閒農場 .....	27
第3章	休閒農業發展的兩個關鍵性議題 .....	43
第4章	休閒農業與服務業 .....	51

**Part 2 理論篇 63**

第5章	策略理論 .....	65
第6章	休閒農場企業化的策略思考 .....	101
第7章	休閒農業的產業分析 .....	119
第8章	休閒農業的定位策略 .....	141

**Part 3 企業化篇 157**

第9章	農場企業化策略建構方法 .....	159
第10章	東勢林場策略分析 .....	199
第11章	飛牛牧場策略分析 .....	231
第12章	香格里拉農場策略分析 .....	267
第13章	農場企業化經營之策略構想 .....	299

**Part 4 未來篇 327**

第14章	休閒農業與旅遊業的策略聯盟 .....	329
第15章	農業體驗活動的本質與實踐 .....	357
第16章	旅遊吸引力與休閒農業發展策略 .....	371
第17章	休閒農場的服務品質 .....	387

附 錄 .....	409
索 引 .....	419

郭	序	i
陳	序	iii
自	序	v

## **Part 1 緒論篇 1**

<b>第 1 章</b>	<b>台灣、大陸與世界休閒農業的發展</b>	<b>3</b>
第一節	台灣休閒農業的發展概況	4
第二節	中國大陸休閒農業的發展型態	9
第三節	世界先進國家休閒農業的發展型態	12
	一、德國	13
	二、美國	14
	三、紐西蘭	15
	四、澳洲	15
	五、日本	16
第四節	世界先進國家休閒農業發展的趨勢	17
	一、基於替代性旅遊的發展理念	18
	二、遊客以鄰近國家觀光客居多	20
	三、採取「副業」型態經營民宿，以增加觀光農場額外收入	20
	四、強調農場主題特色，具有鮮明的教育體驗功能	21
第五節	結論	23
	參考文獻	24

<b>第 2 章</b>	<b>企業化與休閒農場</b>	<b>27</b>
第一節	踏出企業化第一步	28
第二節	企業化經營的重要性	32
第三節	休閒、策略與企業化經營	33
一、	休閒	33
二、	策略	35
三、	企業化經營	38
	參考文獻	40
<b>第 3 章</b>	<b>休閒農業發展的兩個關鍵性議題</b>	<b>43</b>
第一節	前言	44
第二節	休閒農業與鄉村旅遊的爭議	45
第三節	休閒農場與休閒農業區的爭議	47
第四節	結論	48
	參考文獻	50
<b>第 4 章</b>	<b>休閒農業與服務業</b>	<b>51</b>
第一節	休閒農業之定義與特性	52
第二節	服務業特性	54
第三節	服務品質的特性	56
	參考文獻	60



<b>第5章 策略理論</b> .....	65
<b>第一節 重要的策略理論觀點</b> .....	66
一、重視長程規劃的策略理論模式 .....	67
二、強調投資組合型態的策略理論模式 .....	68
三、競爭定位學派的策略理論模式 .....	71
四、資源基礎觀點之策略理論模式 .....	74
<b>第二節 相關策略理論之評析</b> .....	76
<b>第三節 服務業相關的策略理論模式</b> .....	82
<b>第四節 企業的策略建構過程</b> .....	85
一、策略企圖心 .....	85
二、策略分析 .....	88
三、策略建構 .....	89
<b>第五節 休閒農業策略相關研究</b> .....	94
一、政策面論述 .....	94
二、產業面研究 .....	95
三、企業面研究 .....	96
<b>參考文獻</b> .....	97
<b>第6章 休閒農場企業化的策略思考</b> .....	101
<b>第一節 前言</b> .....	102
<b>第二節 休閒農場的經營理念</b> .....	103
<b>第三節 休閒農場經營策略規劃之內涵</b> .....	104
<b>第四節 休閒農場經營策略制定之思考方向</b> .....	106
一、休閒農場外部環境分析之策略思考 .....	107

	二、休閒農場內部資源分析之策略思考	111
第五節	結論	114
	參考文獻	116
<b>第7章</b>	<b>休閒農業的產業分析</b>	<b>119</b>
第一節	前言	120
第二節	休閒農業之產業分析	120
	一、產業分析的目的	121
	二、休閒農業的產業範疇	122
	三、休閒農業的產業分析重點	124
第三節	休閒農業的策略方向	129
	一、休閒農業之市場界定	130
	二、休閒農業的市場區隔方式	132
	三、休閒農業的目標市場	134
第四節	結論	137
<b>第8章</b>	<b>休閒農業的定位策略</b>	<b>141</b>
第一節	前言	142
第二節	政策焦點的定位	143
第三節	產業範疇的定位	145
	一、休閒農業的再定義	145
第四節	休閒農業的產品定位	147
	一、確認並選擇目標市場	147
	二、休閒農業的產品定位	148
第五節	定位策略的執行	149
	一、找出可能的競爭優勢	149

二、選擇正確的競爭優勢 .....	151
三、溝通與傳達選定的定位 .....	152
第六節 結論 .....	153
參考文獻 .....	155

## Part 3 企業化篇 157

第9章 農場企業化策略建構方法 .....	159
第一節 策略建構分析方法 .....	161
一、策略企圖心 .....	162
二、策略分析 .....	163
三、策略建構 .....	164
四、個案農場之選擇 .....	165
第二節 農場原有策略形態 .....	167
一、瞭解農場的發展歷程 .....	167
二、農場原有策略形態 .....	168
第三節 農場負責人之策略企圖心 .....	171
第四節 農場企業化策略分析 .....	174
一、農場外部環境分析 .....	174
二、農場內部資源分析 .....	187
第五節 農場企業化策略建構的分析工具 .....	190
參考文獻 .....	196
第10章 東勢林場策略分析 .....	199
第一節 東勢林場簡介 .....	200

	一、東勢林場基本環境 .....	200
	二、林場分區配置 .....	203
	三、林場經營管理現況 .....	207
	四、東勢林場的發展歷程 .....	208
第二節	東勢林場原有策略形態 .....	209
	一、產品線的廣度 .....	210
	二、核心產品特色 .....	211
	三、目標市場之區隔與選擇 .....	213
	四、垂直整合程度之取決 .....	214
	五、相對規模與規模經濟 .....	215
	六、地理涵蓋範圍 .....	216
	七、獨特競爭能力 .....	216
第三節	農場負責人之策略企圖心與社會責任 .....	217
	一、農場負責人之策略企圖心 .....	217
	二、農場負責人之社會責任 .....	222
第四節	東勢林場策略分析 .....	224
	一、東勢林場外部環境分析 .....	224
	二、東勢林場內部資源分析 .....	227
	參考文獻 .....	229
<b>第 11 章</b>	<b>飛牛牧場策略分析 .....</b>	<b>231</b>
第一節	飛牛牧場簡介 .....	232
	一、飛牛牧場基本環境 .....	232
	二、飛牛牧場分區配置 .....	234
	三、經營管理現況 .....	236
	四、發展歷程 .....	238



第二節	原有策略形態 .....	243
	一、產品線的廣度 .....	243
	二、核心產品特色 .....	245
	三、目標市場之區隔方式與選擇 .....	248
	四、垂直整合程度之取決 .....	249
	五、相對規模與規模經濟 .....	250
	六、地理涵蓋範圍 .....	250
	七、獨特競爭能力 .....	251
第三節	農場負責人之策略企圖心與社會責任 .....	252
	一、農場負責人之策略企圖心 .....	252
	二、農場負責人之社會責任 .....	258
第四節	飛牛牧場策略分析 .....	260
	一、農場外部環境分析 .....	260
	二、農場內部資源分析 .....	264

## 第 12 章 香格里拉農場策略分析 .....

267

第一節	農場簡介 .....	268
	一、農場基本環境 .....	268
	二、農場分區配置 .....	271
	三、農場經營管理現況 .....	273
	四、農場發展歷程 .....	275
第二節	原有策略形態 .....	279
	一、產品線的廣度 .....	279
	二、核心產品特色 .....	280
	三、目標市場之區隔與選擇 .....	282
	四、垂直整合程度之取決 .....	285