

休閒農場經營管理

農業推廣課 吳麗春 分機410

休閒是隨著時代改變而改變的產業，尤其當個人所得增加及經濟活動兩極化的發展趨勢，隨著重視個人化、個性化消費及周休二日閒暇時間增多，休閒成為現代人日常生活最重要的次級生活重心。

休閒經營如同一般企業經營，導入經營管理，有助營業額的提昇及經營改善。一般企業討論經營管理，通常從產品設計生產、行銷、人事、研究發展及財務成本等5個區塊，檢討經營的績效與改善的對策。

以農友轉型經營休閒農場來看，休閒經營的規劃與現有經營農業生產範圍牽連，不容易完全一套用企業管理的模式。本文就訪談本場轄區內經營休閒農場農友，歸納其經營休閒管理產生的現象，從經營管理的觀點提供經營改善的方向，分述如下：

一、休閒農場的經營策略

休閒農場的經營策略，影響休閒農場提供休閒產品的規劃、選擇目標客戶、服務內容、休閒環境硬體建設等。在經營管理上，近年發展所謂策略管理，以順應消費者消費行為淘氣化及消費產品同質化，造成對傳統市場提供產品，失去消費動機的窘境。

國內的休閒農業發展，最早起源觀光果園，迄今30餘年，休閒農業與觀光旅遊最大的區隔，在於休閒農業以

農業生產及其場所為經營休閒的資源與環境，並以其為發展休閒業務的基礎。農友規劃休閒經營時，例如鄉村土地空間開闊是與都會發展休閒的有利經營區隔，規劃休閒設施、遊客桌次、停車動線等，基於上述的經營利基，將遊客使用空間放大及密度變小，讓客戶深切感受休閒農業與其他休閒的不同，發展以空間為經營優勢的經營策略。

觀察目前區內農友經營和建設休閒農場的方向，以模仿風景區、遊樂區或公園建設硬體及規劃休憩活動。農友習慣依循硬體補助項目為建設休閒農場的唯一目標，缺乏以農友個人特質及農場所在地作物、環境特色為經營策略的規劃基礎，什麼是個別農友經營休閒的最佳經營策略？是農友決定經營休閒時，最需要導入的經營管理觀念。

二、休閒農場地點的選擇

休閒消費行為會受休閒農場所在的地區、交通、地理環境、氣候條件、當地休閒同業及異業的經營狀況、密度等等因素，影響消費者的消費意願。例如國際性的休閒經營者，開發一個新的經營組合，會從當地景觀資源、人力素質、同業競爭者等等條件去分析，其中若有特殊的地理景觀及資源，所謂的符合休閒經營的立地條件，這些條件不容易搬移、創造或複製，遷就這些立地條件時，經營者須承擔的處女地開發高風險

，但也是開創獨占及領先市場的機會。

農友選擇投入休閒產業前，應先就其經營資源與環境條件評估，體認不是每個農場就地轉型成為休閒農場，就有成功經營休閒的條件。本場轄區內桃園縣慈湖到角板山，統計有農友經營的休閒農場10家以上，其他相關休閒經營如咖啡屋、休閒餐飲業者更多達100家以上，經營成效每家都不是一樣。如果農友農場所在的地點沒有這樣集結區域發展的潛力，那單打獨鬥的休閒農場又有什麼理由是讓遊客一定要去呢？是值得農友深思的經營地點的選擇問題。

三、休閒農場的服務品質控管

休閒農業不是單純的農業或服務業，而是具有服務業價值的農業。服務業的特質，包含提供滿足客戶的需求服務產生價值、顧客滿意的經營觀念、服務不能庫存、服務的價值是生產與消費同時發生的過程。

農友習慣以生產觀念來解釋服務業，容易落入過度擴張硬體，企圖以增加服務人力及空間，提高休閒經營的產能，於是，產生離峰時間休閒設施及人力閒置，尖峰時間人手不足或人力成本支出超過產能的經營窘境，或以為增加營業空間可以容納較多的客戶，增加營業額，卻忽略管理能力不及的範圍，不但不能使客戶得到滿意的服務，盲目擴張經營休閒的場域，大到不能及時清潔管理，導致客戶對於休閒農場的印象不佳，再遊意願低落，投資的硬體，終於成了名符其實的閒置空間。

四、發揮友善的經營利基

德國是發展休閒農業較早的國家之一，也是成功的典範。德國休閒農場72

% 的遊客對休閒農場感到滿意的因素之一一是主人的和善。國內對蓮園消費者滿意度調查也顯示67% 的遊客滿意休閒農場係因主人的和善。和善的對待，本來是人與人之間友善來往的基本態度。

友善為何是國內農友經營休閒的利基？和現代國人趨向都會化生活，人際關係變得複雜又疏離；且需要外出休閒的人，無非是希望藉由情境改變心境，紓解壓力放鬆情緒。農友及農村整體給人和善緩慢的印象，符合現代人要的慢活與樂活，實在是農友經營休閒農場，不要妄自菲薄的利基。且休閒硬體環境很容易被模仿，但人性接觸的溫暖，是不易被複製的經驗。

農友轉型經營休閒農場，國內外的研究都顯示農場主人給人和善溫馨的感受是消費者願意前往休閒農場消費的主因之一；然而經營管理上，農友如何對待顧客？拿捏與顧客之間的互動關係？如何保持與顧客的專業距離，不會讓顧客感覺太冷漠與太熱情的錯愕？目前消費者要的已經不是表面的「顧客永願都是對的」，而是農友要懂得什麼是「尊重顧客有認為自己是對的權利」。農友能清楚的去區分各種顧客要的是什麼？面對什麼樣的目標顧客，發展什麼相對的待客之道及修正經營策略。

五、目標客戶的確定

訪談區內經營休閒的農友普遍認為休閒農場的客戶是0到99歲老少通吃，滴水不漏地賺到每一分消費者的錢。然現今的經營目標和管理趨勢，是建議經營者清楚知道或畫定客戶的範圍，才能規劃出休閒農場具體業務和相對服務及滿足消費者期待消費之外的感情收穫。

因消費者的年齡？性別？族性？收入？教育？職業？家庭狀況？生命週期？會影響他消費的行為。更兼及所謂的消費社會心理學，客戶消費背後有特別的社交意義或類別嗎？農友提供的休閒經營項目和客戶期待休閒活動與其生活方式擊合，消費者才會認同農友經營休閒的價值。

故農友應了解客戶對休閒農場提供的產品期待為何？客戶最想要的是什麼？客戶想從休閒農場提供的產品中尋求什麼樣的直接或間接利益？什麼場合想來休閒農場？對休閒農場的消費認同度及忠誠度的產生？對休閒農場有無其他特殊的要求和期待嗎？農友想要達成經營休閒農場開門就有客戶，決不可能是一蹴可及。

六、農友不知為什麼要經營休閒？

問區內經營休閒的農友，為什麼想成為一個休閒的經營者？有些人說：「為了配合政府推動農業轉型」、「隔壁鄰居開始做，也跟著做」，更有已不算是農友的農友打電話質問我說：「我有錢、我有地，政府不就是花錢請你，教我經營休閒嗎？」

接觸農友過程很少農友願意回答是為了賺錢，或是明白如英、德等國農友經營休閒，除了賺錢之外，更多是為了賺生活，一種實現一生夢想結合優質農村生活的晚年生活型態。農友在決定經營休閒後，遇到挫折才推說不知為何經營休閒？農友不能承擔經營的後果，何必因他人的鼓勵而選擇經營休閒？

結語

陳思倫、歐聖榮及林連聰等三位教授於1997年在其合著之『休閒遊憩概

論』中，歸納各家學者對休閒的看法並提出「所謂休閒係指在工作以外的閒暇時間（即除了工作時間及生理必需時間或生存時間之外的時間）內，自由自在的選擇自己喜愛的活動，以達到消愁解悶，恢復、調劑身心的狀態。」現代人可謂人人需要休閒。

消費者安排休閒的目的，也有朝多元化發展趨勢，從過去單純的娛樂及享樂型態，到可以是為了健康、休息、社交、親子關係改善、學習成長、自由從事自己所喜歡的活動、自我實現等多元複雜的面貌，休閒和當代人的生活息息相關。

行政院經建委員會，統計國人每年娛樂消遣教育及文化消費支出金額超過1兆元，年增加500億元。顯示國人休閒消費結構型態轉變，有利推動國內休閒產業質與量的提昇及走向精緻化經濟發展的趨勢，農友努力改善休閒經營管理，把握發展休閒產業、推動農業觀光的機會，作為推動農村及農業經濟成長的動力，建立新農業競爭優勢。



完善的硬體設施並不是農友經營休閒服務唯一的條件。



農友經營休閒農場應善用自產農產素材的優勢。



營造開闊的空間及鄉村景觀是農友經營休閒農場的利基。



利用農業生產及加工的場所產生的真實感受是其他競爭者無法模仿的環境及景觀特色。



經營休閒農場應從現有環境與資源分析，做為經營策略規劃的基礎