

# 觀光休閒農場經營策略與發展趨勢研究 —以清境農場為例

許勝程、王俊明

南開科技大學 休閒事業管理系

通訊作者：王俊明

聯絡地址：542 南投縣草屯鎮中正路 568 號

電子郵件：jmw@nkut.edu.tw

投稿日期：2017 年 5 月

接受日期：2017 年 6 月

## 摘 要

本研究主要目的是：一、了解清境農場的 SWOT。二、了解清境農場的經營策略及發展趨勢。三、了解遊客對清境農場交通、設備、價格、景觀的滿意度。本研究的研究對象在質性訪談方面為清境農場的組長一名及 250 位遊客。在本研究中所用的研究工具為「經營策略及發展趨勢問卷」及「遊客滿意度問卷」。本研究採質性及量化的研究兩種方法進行分析。本研究所得重要結果如下：一、清境農場自然環境優美、交通便利。二、有 66% 的遊客對清境農場主題設計感到滿意。三、對於門票價格、餐飲價格、附加產品價格，是遊客可以接受的程度。結論：清境農場採取「顧客滿意為導向」及「優質服務顧客為中心」的經營策略，未來清境農場將會成為國際型的休閒農場。

**關鍵詞：**SWOT 分析、滿意度、主題設計

## 壹、緒論

近年來由於經濟快速成長，國民所得提高以及實施週休二日，旅遊風氣逐漸盛行，使得休閒人口大幅增加，而休閒農場開始蓬勃發展，成為傳統農業的新契機，而發展休閒農場已成為一股新潮流。

由於農民從農業轉而經營服務業的過程中，因為缺乏管理的知識及經驗，無法善用本身資源創造特色，在經營活動上流於模仿其他業者(楊家明)，加上農場經營為因應國際自由化趨勢必須有所調整，如何將農場與休憩活動互相結合，發揮農業生產、農村生活及生態保育之服務功能，以提高農場經營所得，提昇國民休閒旅遊品質，著實是為未來農場發展之重要課題。

鄭健雄、陳昭郎(1996)從休閒農場經營策略觀點認為：「將來休閒農場生存發展與否，端視是否能滿足消費者的需求而定。」綜觀過去台灣休閒農場之發展，因輔導政策偏向硬體建設及經費補助，未考慮休閒農場之資源特性及市場定位，而與一般遊樂區難以區隔，休閒農場設施之內容在相關法規未能具體規定政府在政策上無明確的發展方向導致目前休閒農場之發展面臨瓶頸。鄭蕙燕、劉欽泉(1995)認為想要開拓休閒農場未來的發展以永續經營，應參考國外發展休閒農場較具有成效之國家的成功經營策略與做法並思考未來觀光休閒農場可行的發展型態趨勢，使得觀光休閒農場在現有基礎上繼續向前邁進。

1961 年異域孤軍來台，大部分安置於清境(原名見晴)農場，從沒水沒電的原始森林開始，這群滇緬邊疆的游擊隊



及少數民族的眷屬們胼手胝足、堅忍不拔的在這裡默默奮鬥著。在 1965 年時，當時的行政院長蔣經國先生感於此處「清新空氣任君取，境地幽雅是仙居」，於是將原名「見晴農場」改為「清境農場」；清境農場設有國民賓館、青青草原、畜牧中心、旅遊服務中心、遊客休閒中心、壽山園生態區、清境小瑞士花園，將自然景觀與農牧生產相結合以發展休閒農業。本場在全體員工共同努力經營下，配合整體觀光事業的發展，逐漸形成一個休閒育樂的美好據點，提供國人做一趟洗滌身心的原野之行。

休閒農業為農業轉型的新興事業，行政院農業委員會自 81 年 12 月制定休閒農業輔導管理辦法以來，歷經 7 次修改辦法以符輔導，並因應農業轉型之需求，又為大力輔導農業轉型，行政院農業委員會於民國 88 年制定休閒農業區劃定審查作業要點，至 97 年歷經 3 次之修訂，由歷次修訂法令趨勢來看，休閒農業的相關規定可說是愈來愈寬，此是為了加速既存休閒農場之合法化及休閒農業之發展，並配合政府發展觀光、推動農業升級等相關政策。

1960 年代，政府鼓勵開發森林遊樂區開始，以休閒農業定義而言，應包含農林漁牧業及其副業，當時的想法是希望將自然環境資源與休閒遊憩活動結合，已有所謂「休閒農業」初步概念。1970 年代苗栗大湖、彰化田尾及永靖等地區，逐漸有觀光果園、觀光花市等觀光農園出現。

1980 年，台北市政府及市農會推行「台北市農業觀光推展計畫」，對於觀光農園設置作整體性規劃，1982 年行政院農委會核定「發展觀光農業示範計畫」，促使台灣地區的觀光農園迅速發展且逐漸普遍；但到了 1980 年代後期，由於原本的觀光農園無法提供多樣化活動與設施，滿足消費者需求，故觀光農園逐漸被能夠提供多樣化活動與設施的大型休閒農場取代，經營方式轉變為綜合性模式，包括提供餐飲、住宿及遊憩等功能。至 1989 年，農委會委託台灣大學舉辦「休閒農業研討會」，會中確定「休閒農業」此一名稱，並確認休閒農業是未來農業發展的重要課題。

1990 年起，陸續有許多單位提出申請設立休閒農場，包括農業團體及公、民營機構等，申請單位可委託民間及學術機構進行規劃，至 1993 年底完成 31 處休閒農場的規劃作業。1996 年農委會將「休閒農業區設置管理辦法」修正為「休閒農業輔導辦法」，主要修改內容不再限定土地面積需達 50 公頃，並將「休閒農業區」及「休閒農場」加以區隔，「休閒農業區」的範圍較大，以區域為範圍，由地方政府主動規劃；「休閒農場」則由個別經營者申請設立，以其經營土地為範圍，可建立多樣化的休閒農業據點，其設立之條件及相關事項由省（市）主管機關訂定（李明崑，1997）。

在 1999 年時，「休閒農業輔導辦法」由原本 11 條條文修

正為 25 條，內容較為完備，對於休閒農場的設置標準、設施種類加以規範，其中對於設置住宿、餐飲等休閒農業設施之用地，可用土地變更編定方式成為合法用地，算是較大的突破，同年行政院農委會並公布「休閒農場專案輔導實施作業規定」其目標是希望協助既有實際經營休閒農業的業者，輔導使其「合法」經營，輔導期為五年，此作業規定的公布表示政府對於休閒農業相關法令的制訂，明顯跟不上民間發展的腳步，造成必需輔導既存的休閒農場合於新公布的法令。2000 年，政府為配合「農業發展條例、之修正公布，將「休閒農業輔導辦法」修正為「休閒農業輔導管理辦法」，此次修正重點包括放寬休閒農場之設置面積下限為 0.5 公頃，修正位於都市土地休閒農場之休閒農業設施項目，並增定休閒農場許可證之核發、收費、處罰等相關規定。

2001 年農委會積極推動「休閒農漁園區計畫」，希望將地方上各自發展的休閒遊憩資源，藉由該計畫整合起來，並以休閒農業為主要訴求，積極推展休閒農業，該年全台灣共設立了四十八處「休閒農漁園區」與「休閒農業區」。2002 年因應台灣加入 WTO，對於「休閒農業輔導管理辦法」的內容再做修正，其內容亦包括對休閒農業區的劃定面積設立上限、增列休閒農場的農業經營體驗區可作為生態教育之用、放寬得辦理土地變更編定之非山坡地休閒農場面積下限為 3 公頃、增列位於都市土地及非都市土地之休閒農業設施項目、增列在核發許可登記項證之休閒農場及休閒農業區內之農舍可申請經營民宿等。

台灣休閒農業之發展，歷經時代的變遷、經營型態的變革，以及政府相關政策及制定實施等相關因素的影響下，大致上可分為以下階段：

表 1 休閒農場發展過程階段

階段	年度	發展過程
自發階段	民國 69 年以前	此階段主要在苗栗大湖與彰化田尾地區，以個別農民為單位，開放給遊客採果、品嚐及購買農產品。
合作階段	民國 69-75 年	台北市政府與台北市農會等相關單位與學者在木柵等地區，協助業者規劃等相關觀光果園，讓遊客除了採果、品嚐外還可享受田園之樂趣。
社會團體經營階段	民國 76-78 年	農業轉型時期，國人對休閒活動需求日益漸增，經營主體因而有公共團體（農會、公家機構等）的加入，其經營都具有相當規模如：東勢林場、走馬瀨農場等。



政策推行階段	民國 79-83 年	此階段各界對休閒農業建立了共識，行政院農委會便成立「發展休閒農業策劃諮詢小組」，正式將休閒農業列入國家農業發展政策，主動積極推動並導引其它農政機關、農民團體及農業經營投入此行列。
發展調整階段	民國 84 年以後	發展至此，因法令規章並無完善且社會大眾對休閒農業尚未建立共識，另則休閒農業經營型態，逐漸偏離原來規劃之本質與內涵，因此為了使休閒農業順利推展，而將策略與政策重新調整。
經營現況	民國 93 年至今	台灣休閒農業自民國六十年代正式推行以來，由於農業資源多樣化，社會需求複雜化，所以休閒農業發展至今，呈現多元化的型態，尤其休閒農業近五年進入興盛期，新設立的場家數漸增，近五年進入興盛期。

(邱湧忠, 2002)

## 二、研究目的

基於上述研究動機，本組研究以觀光休閒農場—清境農場為研究對象，藉由農場經營者的質性訪談以及實證性的問卷調查進行探討，其研究目的如下：

- (一) 了解清境農場的 SWOT。
- (二) 了解清境農場的經營策略及發展趨勢。
- (三) 了解遊客對清境農場交通、設備、價格、景觀的滿意度。

## 三、名詞解釋

- (一) 休閒農場：休閒農場是經輔導機關經營設置經營農業休閒之場地，休閒農場得分為農業經營體驗分區及遊客休憩分區。農業經營體驗分區之土地，作為農業經營與體驗、自然景觀、生態維護、生態教育之用；遊客休憩分區之土地，作為住宿、餐飲、自然農產品加工（釀造）廠、農產品與農村文化展示（售）及教育解說中心等相關休閒農業設施之用。
- (二) 經營策略：經營策略意指經營事業決策與行動的組合，依策略形成所涵蓋的內容，可分為廣義與狹義兩種說法。廣義的策略包括目標及達成目標的手段；狹義的策略則僅指達成目標的手段。
- (三) 發展趨勢：發展趨勢就是順著事物主流的研究方向。也就是順勢加以引導，使其能夠符合未來研究方向且

達主流之意，也可定義為未來一定研究的發展情形。

- (四) 遊客滿意度：遊客滿意度是指至清境農場的遊客對其交通、設備、價格及環境的滿意情形。在本研究中是以受試者在「遊客滿意度問卷」上的人數及百分比表示之。

## 貳、方法

### 一、研究對象

本研究的研究對象在質性的部份為清境農場的課長一名，主要是由半結構性問卷來了解清境農場的經營策略和發展趨勢，並且也佐以清境農場所發行的「清境農場簡介」光碟來分析清境農場的 SWOT。在訪問之前，事先徵得該名課長的同意，並且將此半結構問卷先寄給受訪者，使其能事先了解所要問的問題。在實際訪談時，也徵得該名課長的同意使用錄音機將訪談的資料錄製下來，以求資料的準確性。最後則實際從至清境農場的遊客中進行問卷調查，總共獲得 250 份，由於是當場發放當場回收，所以 250 份均為有效卷。

### 二、研究工具

本研究所用到的各項研究工具如下：

- (一) 經營策略及發展趨勢問卷：為了解清境農場的經營策略及其發展的趨勢，本研究編製一份半結構式問卷，並由研究者親自訪問清境農場的課長一名。
- (二) 遊客滿意度問卷：為了解至清境農場的遊客對農場的交通、設備、價格及環境滿意情形，乃編製一份「遊客滿意度問卷」，以便對遊客們進行調查。

### 三、資料處理

本研究在質的資料部份是以文獻分析法來分析所得的各項資料，以歸納出清境農場的經營策略及其發展趨勢，並對其經營策略和發展趨勢做各項評估及提出相關建議。遊客對清境農場交通、設備、價格及環境等各項因素的滿意度資料則以描述統計的人數及百分比進行分析。

## 參、結果

依據上述研究動機，選定研究對象係以清境農場的場長及其員工，以及當地造訪遊客為主要訪談對象。在進行訪談時以探討及發掘出該農場所提供產品服務、遊客利益、消費所帶來當地生態破壞及交通等問題，經由訪談方式獲得相關資料加以歸納探討分析建議，據以提供清境農場在未來發展及經營策略等各方面品質的改進與提升。



## 一、清境農場的 SWOT 分析

經過研究者的實地了解之後，對於清境農場的優勢、劣勢、機會及威脅做成以下的分析：

表 2 清境農場之 SWOT 分析

優勢 (S)	劣勢 (W)
<p>一、自然環境優美</p> <p>1. 清境農場除了蔣經國先生名人保證外，主要吸引遊客之原因，由於國民旅遊盛行，從事休閒旅遊者傾向於接近大自然及高海拔特點，提供遊憩機會，提供遊客心情放鬆及特殊體驗之效果。</p> <p>二、高冷蔬菜、溫帶水果及茶葉，更發展出畜牧養殖及高冷花卉的栽培，為清境締造出百花繽紛、牛羊躑躅的高山牧野氣象。</p> <p>三、設施及活動安排</p> <p>1. 除了可欣賞優美的景致，還可露營、野餐、烤肉、與動物近距離接觸。</p> <p>2. 清境農場為一開放式農場，大致可分為果園、畜牧、花卉、茶園四大區域，全區涵蓋六個主要村莊、清境十景、六大觀景步道... 等範圍，除此之外，亦提供完善之住宿設施及體驗設施。較一般農場多元化，除了特色自然景觀，更提供了多種特色的活動，如體驗式活動，綿羊秀，藉由與綿羊的餵養剪毛等接觸提供遊客不同的體驗，亦藉由專業人士的解說，提供不同年齡層遊客知識上的收穫。具有風格之民宿，亦成為台灣各地民宿業者爭相學習的模範，無可取代的特色活動、自然景觀、風格設施，組合出遊客心中對清境地區無可被取代性</p> <p>四、國民賓館房間數量足夠相較於其他民宿業者，其提供了較多之房型及總間數，與餐飲美食。</p> <p>五、結合社區許多相關活動成功推出，展現初步的成果。由於社區的力量，使得清境農場對於當地的回饋及經營方面的永續發展有個好的開端。</p> <p>六、農場一年四季，任何時節都適合前往休憩，吸引媒體和各界的目光，於各大節日舉辦相關活動，吸引觀光人潮，吸引各地遊客前往，成為清境農場經營成功關鍵之一。</p>	<p>一、遊客多，錢賺多，環境汙染增加，當慕名而來的遊客不斷增加之後，所帶來的不只是觀光的收益，更多的是消費所帶來的垃圾問題、交通問題以及更多的開發所帶來的生態破壞。</p> <p>二、成功發展後的大清境農場，由於外來資金大量湧進，民宿數量暴增。其中不乏抱持投機心態者，不少投資者缺乏社區意識，只顧自私地分食旅遊市場的大餅，卻渾然不在意這塊迅速膨脹的大餅正在消退中。不僅如此，雖然生態旅遊、綠色旅遊概念之盛行，由於台灣發展背景，使得許多投資者，未考慮當地獨特自然資源及生態層面的重要，僅是短視近利地一味的投資，追求金錢面的收益，投資者與經營者的心態較於遊客對環境破壞對於清境農場之永續發更具影響力。</p>
機會 (O)	威脅 (T)
<p>一、適合家庭、團體、學校教學需求。</p> <p>二、由於生活環境的改變，科技的發展，人們的生活消遣偏向於心靈層面的放鬆，而清境農場主要是以提供「生活、生產、生態」的服務項目，功能性越來越傾向於紓解民眾壓力。</p> <p>三、農場休閒服務項目較能就自有之農業與自然資源，選擇合適的服務項目與內容，不但農場在經營休閒事業時可避免盲目的設置一些不符合遊憩休閒服務理念的項目，而且對於遊客之服務品質亦較有保障，對休閒農場之經營管理將有極大的助益。</p>	<p>一、觀光附屬品之永續性</p> <p>清境農場裡吃著美食的遊客，追逐著綿羊，農場已不再清靜，過去清境農場內的許多農家，自產自銷蔬果，遊客到清境所享用的都是當地的素材，過去的清靜能夠真正體會到當地的資源與特色，亦沒有因為美食而犧牲了永續或浪費了能源，但由於觀光發展，使得遊客的增加，經營者為了能夠提升效率及營收，已不再採用當地的素材，而是距離清境農場好幾里外的送來的，這運送的當中，消耗環境資源，由此可知。而周圍的蔬菜果農居民，也因此喪失了競爭的機會，在欣賞清境農場美景的時候，也應該思考是否由於嘴裡的食物，讓這美麗的環境一點一滴的消逝。</p> <p>二、當地的民宿，不但講求美輪美奐，且風格迥異，有洋樓、西式別墅或小木屋！但是，很快的，遊客所帶來的環境衝擊就會出現：塞車、垃圾、缺水、當地居民的隱私越來越少、新的民宿加入競爭，外來人口進駐改變了原有的社區結構... 等。根據過往的經驗，在發展的初期如果沒有預先規劃，鮮少有機會改善，更對自然環境造成不可回覆的衝擊。</p>



清境農場擁有台灣高海拔景觀及生態資源，更設有國民賓館、青青草原、畜牧中心、旅遊服務中心、遊客休閒中心、壽山園生態區、清境小瑞士花園，更以創意和文化為主軸，配合整體觀光事業的發展漸次形成一個休閒育樂的美好據點。但外部許多投資者，未考慮整個大清境地區之獨特自然資源及生態層面的重要，僅是短視近利地一味投資，追求金錢面的收益。

由於國內投入休閒農場的生產者日漸增，使得休閒農業漸漸呈現飽合的狀態，而且各個休閒農場的同質性太高，沒有顯現出自己的特色。清境農場就不能流於俗套，在經營上要考慮到一些策略。陳勵勤、高德錚、張惠真（2005）

## 二、清境農場的經營策略

清境農場近年來以主打綿羊秀，吸引許多遊客前往。發展青青草原、清境綿羊秀、清境特色步道、遊客中心成為清境農場的經營方向。清境農場的特色八景是向遊客訴求的重點，也是清境農場以美景、步道、畜牧、草原讓遊客前來用餐、住宿、遊玩的經營策略。

清境特色八景分別敘述如下：(一)清境人文饗宴—國民賓館、博望新村以清境擺夷族群之人文采風為主題，結合賓館榮民文物館及博望新村滇緬文物展示館，展示數榮、義民滇緬游擊於清境 46 年來的心路歷程記實。(二)瑞士之賞—小瑞士花園：以溫帶花卉營造的歐式花園，透過不同色彩的花卉，配置成各式造型圖騰，吸引遊客駐足留影。園中栽植有楓香、青楓、落羽松、檫木、榆樹……等氣候植物，妝點四季色彩。(三)親親綿羊—青青草原：有著翠綠草原，風吹草動見牛羊，由紐西蘭籍員工，以哨音驅動牧羊犬，引領綿羊於草原上奔馳，配合與遊客互動的分羊、羊生態介紹、羊拍賣及最受國人喜愛之剪羊毛秀。(四)與群山邂逅—觀山牧區：為脊樑山脈之一環，於步道上可近覽清境牧野采風，置身於猶如瑞士風光的草原上。可遠觀中央山脈群峰英姿、埔里盆地山嵐起伏、翠湖碧波映廉、守城大山夕陽餘暉，健行賞景皆宜。(五)生命的躍動—生態體驗園區：園內經多年建置無數原生植物，生態系多樣性，大自然劇場就設在區內，展示各種生態資訊，並有定期解說活動推出。(六)動靜之間—特色步道：為一由北到南相互連結的步道群，是青青草原至賓民賓館間踏青、健行、賞景的網路，分別為觀山、步步高升、落日、柳杉、翠湖、茶園步道等。(七)四季合歡—合歡山：合歡山是許多步道的交會地，諸如石門山、北合歡山、合歡尖山、合歡東峰、合歡主峰、小奇萊步道等，都是愛好登山健行者的最愛。此外，合歡山的紅葉、玉山小蘗、高山薔薇、巒大花楸等植物葉子變紅，此時是賞紅葉最佳時刻。

(八)環遊世界—特色民宿街：清境民宿街分二個區塊，上草原區較集中，屬集村型，適合夜間導覽遊逛，下草原區屬散村型，具有鄉野情趣，透過特色步道連結，是踏青賞景極佳的選擇。

由清境農場著重在特色八景來看，可以發覺其想要發展成為四季皆宜的旅遊景點。目前也積極與旅遊業者合作，推出台灣觀光巴士—清境旅遊專車，從台北來回只要 1500 元；脊梁山脈旅遊線，打出策略聯盟優惠專案，第二晚住宿六折優待。當然清境農場由退輔會經營，對於尊崇榮民為國奉獻，配合清境榮民節系列活動，也都有很大的折扣優惠，對於特定族群能夠給於較大的優惠，也是清境農場的策略之一。

以下是其他學者們對於休閒農場的經營策略所提的建議，也可供清境農場參考應用：

陳勵勤、高德錚、張惠真（2005）指出休閒農場若要提升其吸引力，有幾點可參考的經營策略：1.個體化農場需導入「數大便是美」的精神，發展群體式整合性的休閒農業。2.做好區隔、掌握農場自己的特色，發展自己最有利的經營模式。3.創新思考求心求變，設計農場獨特的在地活動與特色。4.做好品質管理，生產良好的農場品。5.導入全年可能吸引遊客的作物管理體系，使農場全年都有不同的資源以供遊客選擇。6.休閒觀光農場要能隨時代的不同而變化。7.各農場要能互相支援成聯盟體制，將各點連成線，發展成整合性、群體性的休閒農業。

鄭健雄、林士彥（2008）認為休閒農場應從本身所具有的優勢出發，建立獨特競爭力與較佳的服務品質，重視顧客滿意度的提升，進而建立口碑，順勢引領顧客的回流。吳麗春（2007）建議農友在經營休閒農場時，應考慮其經營的休閒資源與環境，譬如在規劃休閒設施、遊客桌次、停車動線等，不要將其當作風景區來經營，這樣才不會失去其休閒農場的特色。

林錫波、陳堅維、王榮錫（2007）對於臺灣地區休閒農場的經營策略提出以下幾個建議：1.建立特色區隔性：休閒農場所生產的農產品最好能和鄰近的休閒農場有不同的區隔。2.創新行銷方式：除了網路行銷外，亦可參加各種協會、組織，可用組織的資源增加競爭力。3.充足的資金：目前臺灣的休閒農場大多數是獨資經營，這對於龐大的土地、設備、人力...等都是一大負擔。若有充足的資金，將有提升休閒農場的品質。4.年輕化趨勢：休閒農場需要體力充沛的年輕人參與才可勝任繁重的工作，因此若能將青壯年留在鄉村就業，對於休閒農場的經營將是一大助力。5.創造休閒體驗的服務：休閒農場若能讓遊客親自體驗，除了可增加遊客的興趣外，亦可讓遊客有更高的重遊意願。6.休閒農場必須建立學習型組織：為了提升對顧客的服務，工作人員必須學習更



高的職能，以提升其服務品質。

蘇寄萍（2005）的研究發現休閒農場經營者最常用的行銷策略是舉辦活動來促銷、其次是給常客優惠以增加其重遊意願，另外也可用網路宣傳、報章雜誌及口碑宣傳等方式做為行銷的策略。一所休閒農場若是其產品能獲得遊客的喜愛，對於其經營當然有很大的助益。張惠真、高德錚、陳采晴（2008）對臺中地區休閒農場經營現況的研究，指出休閒農場的經營應該加強建立休閒農場業者的法制觀念，並加強宣導合法之休閒農埕特色、讓消費者對合法休閒農場認識與信任，再給予合法之休閒農埕之利基，提升休閒農場合法經營率。不僅可以提高休閒農埕的品質、增進臺灣休閒產業之發展，亦能使消費者安心享受農村休閒。

### 三、清境農場的發展趨勢

目前休閒農場的發展不外乎滿足廣大民眾的需求，朝向永續發展邁進。發展目標大抵就是運用社會資源推廣服務、加強員工教育，提高服務品質及工作效能、運用網路提供服務資訊加強與民眾互動、充實軟硬體設備增加服務層面、改善交通設實及假日免費接駁公車服務等方面。談到休閒農場的發展就是要結合地方的特色及本身的各方面的優勢相結合。

清境農場的特色就是又乾又濕的氣候環境、全台唯一的高山畜牧業、雲南少數民族的文化特色、豐富的動物資源、四季植物群花的簇擁綻放、優良的地理位置及環境、附近的各大特色民宿等。強化特色及開放陸客來台為目前台灣觀光產業的趨勢亦是農場發展的契機，故清境農場的未來也必須結合目前國家的觀光發展策略來發展，茲就其未來之發展趨勢分述如下：

- （一）精緻化的企業經營理念：清境農場已轉型朝觀光遊憩及休閒農場經營方向發展，面對觀光產業蓬勃的發展及經營環境多元的挑戰，如何提供高品質的服務，以滿足廣大民眾的需求，朝向永續發展邁進，應是努力追求的目標，所以各部門在實務上均秉持「以顧客滿意為導向」、「以優質服務為中心」的企業經營理念，落實「以客為尊」的服務態度，積極塑造優良的觀光產業企業形象，進而提升整體競爭力。
- （二）強化地方特色：清境農場約 760 公頃之開放農場，規劃有果園、畜牧、花卉、茶園等四大區域以及目前所設有的六條觀景步道用以提升目前健康生活的區域形象。而現在正夯的休閒活動腳踏車觀光鐵馬道是目前農場所欠缺的設施。
- （三）發展地方民俗文化：提供規劃具知識性、娛樂性的地方文物展示及表演活動，引導遊客參與，藉此喚起社

區對地方文化的重視與認知。目前已結合雲南少數民族文化－特有的雲南擺夷文化季及每年舉辦一次為期三天涵蓋雲之南美食嘉年華會包含滇、緬、泰式料理，令人食指大動以及清境農特產品展售會、與近年負有勝名的清境火把節晚會，惟特色文化的活動在延續上必須不斷創新所以清境農場如何結合地方特色再創造人潮是未來的重要課題。

- （四）體驗豐富的動植物資源知識：重視遊客參與，設計體驗活動包含有生態旅遊之導覽解說及自然生態之觀察並規劃有多條主題生態觀察路線並設定多區之定點解說站及解說導覽。
  - （五）推廣校外教學：提供對生態、動物的成長愛護擴展等多樣的實體接觸體會的教育理念，有固定的解說牌、線上資訊、書面摺頁提供及活動式的表演、展示導覽、解說服務等服務方式。
  - （六）運用社會資源推廣服務：配合農場內場務需要不定期招募喜愛自然之社會人士、退休人員、家庭主婦或學生擔任志工，並辦理各項成長講習訓練活動，增加導覽解說技巧，建立共識並開拓志工教育推廣累積多元志工人力運用。
  - （七）維護環境生態：日前辛樂克颱風重創南投縣廬山溫泉，連帶使得清境農場的住宿率也受到波及，加上部份學者又提出警告，清境可能變成下一個廬山，在學者的警告下導致遊客量遽降，為免清境農場真的成為下一個廬山，故農場更應加強植樹造林等綠美化工作，減少山坡地之開發建設；且維持一個優質、健康的生態環境，提供遊客滿意的遊憩環境資源。
  - （八）國際化：目前清境農場在國際化的知名度不如日月潭、陽明山及阿里山等故必須擴大視野，邁向國際旅遊市場根據台灣休閒農業全面性調查的結果，全年遊客人數為 4,913 萬人次。以台灣 2,300 萬的總人口數言，要繼續增加旅遊人數，勢必要吸收國際觀光客（包括中國大陸觀光客）。而提高服務品質來吸引國際觀光客才是王道，不定期舉辦國家級之路跑及登山健行活動以提高知名度是國際化的第一步也是最重要的一步。
- 林瑩昭、沈芳宜、陳靜伶（2004）針對清境農場所做的一項研究，結果發現在經濟影響方面，觀光發展可以吸引外來投資者進駐，賺取觀光利益，並有益於當地特產與農產品的銷售。在社會文化影響方面，觀光發展讓居民可以藉著遊客進入村落的機會，宣特殊的擺夷文化。在環境影響方面，當地通信、電力設備皆獲得明顯的改善。
- 石向榮、田斌（2012）以德國慕尼黑黑綠腰帶項目（包含生態農業、鼓勵保護、文化休閒）為借鏡，提出休閒農業創



意發展趨勢。其內容為：1.大力發展休閒農場和漁林牧場：除了經營休閒、遊憩相關之事業外，另可發展體驗、童玩、自然教育、鄉土風俗、民宿等與休閒相關的事業，如森林浴、林橡遊樂、生態教育、賞鳥、養殖參觀、水上活動、漁業餐飲...等。2.引導發展鄉村深度體驗：鄉村深度體驗為消費者在消費過程中，借助農業及地方文化特色，讓消費者能親自感受到農業生產技術、農村生活體驗、農業生態景觀及農村地方文化特色。3.適度發展社區支持型農業：社區支持型農業是消費者為了尋找安全的食物，與那些希望建立穩定客源的農民攜手合作，建立經濟合作的關係。4.大力發展鄉村長宿休閒：一般的民宿活動多半是一至三日為主，但長宿型的休閒則可達數個月之久。此種做法可以與當地居民進行交流互動，或參與社區小規模的休閒活動、體驗課程、醫療、養生、保健等相關活動。5.因地制宜發展鄉村型房車營地：房車營地應當具備休閒的功能才能體現出房車露營文化，因此，補給和休閒就成為房車營地最基本的條件。

蕭崑杉、陳玠廷（2009）認為目前休閒農場在發展上的限制，主要是休閒農場的定位及合法性。由於目前休閒農場偏向擴充為休閒觀光產業場所，常被列為一般休閒產業的管理範圍。此種定位易使休閒農場面臨土地再開發展的規範及農地功能回復，山林保護及鄉村永續發展等農業政策發展目標的挑戰。因此，目前實際取得登記許可證而獲得合法經營的農場仍佔極低的比例。因此，休閒農場若是以民宿農莊、觀光果園、體驗農園或教育農園等形式表現，較能永續發展。其次，休閒農場不是只要有足夠的資金、土地、設備即可經營。經營者還需要休閒農業的專業人力，如：創新產品的開發、相關設備的規劃、休閒活動的設計、經營管理的知識...等。因此，休閒農場和同業或異業聯盟已是一項新的趨勢。

#### 四、遊客對清境農場經營管理的滿意度

到清境農場休閒遊憩的遊客，其滿意度會影響到重遊意願，或者會影響其口碑行銷。以下就針對其交通、設施、產品售價、餐飲價格、門票價格、景觀、主題設計、衛生設備、車程距離、附近旅遊據點等十項來了解遊客對清境農場的滿意度。

- (一)清境農場地點進入便利性：(1)非常不滿意 (0 人, 0%)；(2)不滿意 (11 人, 4.4%)；(3)尚可 (50 人, 20%)；(4)滿意 (104 人, 41.6%)；(5)非常滿意 (85 人, 34%)。
- (二)清境農場遊樂設施：(1)非常不滿意 (1 人, 0.4%)；(2)不滿意 (21 人, 8.4%)；(3)尚可 (78 人, 31.2%)；(4)滿意 (97 人, 38.8%)；(5)非常滿意 (53 人, 21.2%)。
- (三)清境農場附加產品販售價：(1)非常不滿意 (0 人, 0%)；(2)不滿意 (12 人, 4.8%)；(3)尚可 (93 人, 37.2%)；

(4)滿意 (95 人, 38%)；(5)非常滿意 (50 人, 20%)。

- (四)清境農場餐飲價格：(1)非常不滿意 (3 人, 1.2%)；(2)不滿意 (28 人, 11.2%)；(3)尚可 (76 人, 30.4%)；(4)滿意 (80 人, 32%)；(5)非常滿意 (63 人, 25.2%)。
- (五)清境農場門票價格：(1)非常不滿意 (0 人, 0%)；(2)不滿意 (26 人, 10.4%)；(3)尚可 (86 人, 34.4%)；(4)滿意 (95 人, 38%)；(5)非常滿意 (43 人, 17.2%)。
- (六)清境農場景觀：(1)非常不滿意 (0 人, 0%)；(2)不滿意 (20 人, 8%)；(3)尚可 (52 人, 20.8%)；(4)滿意 (101 人, 40.4%)；(5)非常滿意 (77 人, 30.8%)。
- (七)清境農場主題設計：(1)非常不滿意 (1 人, 0.4%)；(2)不滿意 (16 人, 6.4%)；(3)尚可 (68 人, 27.2%)；(4)滿意 (103 人, 41.2%)；(5)非常滿意 (62 人, 24.8%)。
- (八)清境農場衛生設備：(1)非常不滿意 (4 人, 1.6%)；(2)不滿意 (14 人, 5.6%)；(3)尚可 (76 人, 30.4%)；(4)滿意 (109 人, 43.6%)；(5)非常滿意 (47 人, 18.8%)。
- (九)清境農場車程距離：(1)非常不滿意 (4 人, 1.6%)；(2)不滿意 (26 人, 10.4%)；(3)尚可 (82 人, 32.8%)；(4)滿意 (90 人, 36%)；(5)非常滿意 (48 人, 19.2%)。
- (十)清境農場附近旅遊據點：(1)非常不滿意 (0 人, 0%)；(2)不滿意 (17 人, 6.8%)；(3)尚可 (64 人, 25.6%)；(4)滿意 (112 人, 44.8%)；(5)非常滿意 (57 人, 22.8%)。

由於此問卷的型式是屬單向度，只能以適合度考驗來了解其觀察次數和期望次數是否符合。由調查結果顯示「非常不滿意」的人非常少，其中有 5 題是 0 人，其他 5 題至多只有 4 人，因此所得的卡方值均遠高於卡方的臨界值 ( $\chi^2_{.95(4)}=9.488$ )。故本研究只以描述性方法加以說明其結果。

由此結果得知，大多數的受訪者認為清境農場地點進入便利性認為滿意及非常滿意者有 75.6%。對清境農場遊樂設施滿意及非常滿意者有 59.8%。對於清境農場附加產品販售價認為滿意及非常滿意者有 58%。對清境農場餐飲價格覺得滿意及非常滿意者有 57.2%。對清境農場門票價格多數人認為滿意及非常滿意者有 55.2%。對清境農場景觀滿意及非常滿意者有 71.2%。對清境農場主題設計認為滿意及非常滿意者有 66%。對清境農場衛生設備滿意者及非常滿意者有 62.4%。對清境農場車程距離認為滿意及非常滿意者有 55.2%。對清境農場附近旅遊據點屬滿意及非常滿意者有 67.6%。所以根據對清境農場滿意度調查的結果，多數人認同滿意。一般休閒農場能吸引遊客一遊的誘因多為農場的口碑與知名度，因為清境農場的知名度已頗高，再加上地勢與氣候較特殊，很多景點都是獨特的。即使車程距離較遠，仍



有不少人是慕名而來或是專程到此度假，且結合休閒農場附近的旅遊據點，更能提高遊客到農場的意願。

到清境農場不管是做一日遊、或是選擇二日遊，都是能感受到清靜農場的美好。但是清境農場要能把握住到訪的遊客，提供遊客親身體驗的活動，讓遊客在親身體驗過後想要帶走屬於清境農場獨特的附加農場品，並將附加的農場品、餐飲販賣規劃完整的形象商圈，不僅增加遊客消費額，也增加休閒農場蓬勃的無限商機，讓遊客在飽覽清境的風光時，還能駐足瀏覽清境農場專有的附加農場品，品嚐清境農場的風味餐點。如：苗栗內灣老街、苗栗南庄老街、台北三峽老街.....等等，都是利用了形象商圈讓遊客到訪參觀的同時，順道採買當地的農特產品或獨特商品，就因為如此，到形象商圈的遊客絡繹不絕，在台灣，這似乎是一個很吸引遊客到來的一個地方，如此一來，遊客想要再度到訪的機率也將會大大的提升，更加帶動遊客休閒旅遊的念頭。

#### 肆、結論

本研究之目的在於了解清境農場的 SWOT 分析、經營策略及發展趨勢，並了解遊客對清境農場交通、設備、價格、景觀滿意度。在 SWOT 分析方面，清境農場目前還是佔有相當大的優勢，如：有優美的自然環境、有良好的設施及活動安排、有高冷蔬菜、水果及茶葉、國民賓館有足夠的房間數、能結合社區安排多種活動、一年四季都能提供遊客旅遊。但是由於遊客多，所帶來的環境污染、垃圾也造成清靜農場的困擾。近年來，在清境農場附近增加不少的民宿，在住宿方面拉走不少的遊客。在經營策略方面，清境農場的特色八景是向遊客訴求的重點，也是清境農場以美景、步道、畜牧、草原讓遊客前來用餐、住宿、遊玩的經營策略。但清境農場不能以目前的經營就滿足，必須推陳出新，多設計一些具有創意的活動，以吸引更多的遊客來休閒。在發展趨勢方面，清境農場在國內算是很有知名度的一個休閒遊憩場所，但在國際化方面，還不如日月潭、阿里山、溪頭、墾丁等，因此在未來的發展方面，還得提出良好的行銷，使清靜農場能提高其知名度。為了能永續經營，清境農場不能只滿足於目前的型態，還得設計更多具有創意及特色的活動或是農場品。

為了解遊客對清境農場經營管理的滿意度，透過問卷調查研究法收集資料，其結果顯示在滿意和非常滿意合計都超過 50%。清境農場是全台唯一的高山畜牧業，並且具有雲南少數民族的文化特色。而且有豐富的動物資源、四季植物群花的簇擁綻放、優良的地理位置及環境。加上農場以顧客滿意、優質服務的精緻化企業經營理念，未來結合國家的觀光發展策略及邁向國際化，有很好的發展條件。清境農場未來努力的方向，應該是要朝具備生產、生活、生態，三生一體

的休閒遊憩來發展。並結合大清境區域的業者，共同維護自然生態資源，滿足國人休閒需要，成為國內最具吸引力及特色的休閒農場。

#### 一、研究結果應用的建議

本次研究結果顯示民眾對於清境農場的滿意度還算不錯，滿意度調查涵蓋交通便利、遊樂設施、附加產品、餐飲、門票、景觀、主題活動、衛生設備、車程距離、附近的旅遊景點等項目。這些休閒遊憩的基本需求受到消費者的肯定。然而調查內容也顯示，多數人以休閒旅遊為主，對於知性的戶外教學學習偏低。休閒農場的經營發展除銷售農產品外，應以出售服務及提供體驗活動，讓消費者從內心去感受、去發覺農場的特色。

本研究列出台灣各地休閒農場及其經營型態，並提供發展策略。在調查訪問上，亦已將各項分析數據化，可提供研究對象參考，在現有穩固的基礎上，再就消費者需求項目加以研究規劃。

#### 二、未來研究的建議

本研究是針對遊客對整個清境農場的看法，並未對其個別設施如國民賓館、博望新村、小瑞士花園、青青草原、觀山牧區、生態體驗園區、觀山步道及民宿街等進行探討，未來可對各項景觀區進行研究，以了解各個景觀有無改進的必要，以使清境農場成為更吸引民眾休閒遊憩的好地方。

清境農場不管在自然生態資源或者人文資源，可以說是具有相當優渥的條件，也因清境地區具有高知名度，所以附近地區民宿也相繼的蓋建。大清境地區是否因為許多投資人來此大肆濫建而影響週邊，例如霧社、廬山溫泉等的住宿商機，尤其是廬山溫泉經過好幾個颱風的蹂躪之後。清境農場是否因為週邊住宿的消費者湧入而帶來生意，未來是值得探討的課題。

#### 參考文獻

- 方威尊 (1997)。休閒農業經營關鍵成功因素之研究－核心資源觀點。未出版之碩士論文，桃園縣，國立中央大學資訊管理學系碩士班。
- 王朝琴 (2005)。休閒事業經營成功關鍵因素之研究－以走馬瀨農場為例。未出版之碩士論文，台南市，國立成功大學高階管理碩士在職專班。
- 石向榮、田斌 (2012)。從德國“綠腰帶項目”看中國休閒創意農業發展趨勢。《經濟縱橫理論月刊》，8期，144-148頁。
- 江榮吉、台毓華、鄭家鈴 (1994)。思想、理論及臺灣休閒農業發展。《台灣經濟》，30卷4期，27-33頁。



- 江榮吉 (1999)。休閒農漁業的發展。**興大農業**，31期，13-17頁。
- 林威呈 (2000)。台灣地區休閒農場假日遊客旅遊行為之研究。未出版之碩士論文，高雄市，國立中山大學企業管理學系碩士班。
- 林瑩昭、沈芳宜、陳靜伶 (2004)。清境農場居民對觀光發展影響認知之研究。**餐旅暨家政學刊**，1卷2期，203-208頁。
- 林錫波、陳堅維、王榮錫 (2007)。臺灣地區休閒農場發展現況與發展策略之探討。**北體學報**，15期，152-163頁。
- 林數惠 (2003)。台灣休閒農業發展與現況調查研究—以基隆市休閒農場為例。未出版之碩士論文，台北市，國立臺灣師範大學政治學研究所。
- 吳麗春 (2007)。休閒農場經營管理。**桃園區農業專訊**，61期，21-24頁。
- 周若男 (2004)。台灣農家要覽。**休閒農業期刊**，農業推廣篇。
- 侯家政、吳明哲 (2006)。休閒農場經營策略與競爭優勢分析—以飛牛牧場為例。**產業管理評論期刊**，1卷1期，71-80頁。
- 段兆麟 (2007)。台灣休閒農業發展的回顧與未來發展策略。**農政農情**，177期，64-70頁。
- 邱湧忠 (2002)。休閒農場經營學。台北市：茂昌圖書。
- 陳惠美、鄭佳昆、沈立 (2003)。休閒活動企劃(上)。台北市：品度出版社。
- 陳昭郎 (2006)。休閒農業在鄉村持續發展中所扮演角色。**農業推廣文集**，51輯，271-286頁。
- 陳勵勤、高德錚、張惠真 (2005)。中部地區休閒農業經營策略之研究。**臺中區農業改良場特刊**，74期，27-39頁。
- 黃穎捷 (2006)。現階段台灣休閒農場營運發展攻略。**台灣新聞記者協會**。資料引自<http://www.atj.org/newsconl.asp>。
- 張惠真、高德錚、陳采晴 (2008)。臺中地區休閒農場經營現況之研究。**臺中區農業改良場研究彙報**，98期，1-8頁。
- 鄒君瑋、王盈璇、沈毓華、鄭家鈴 (2005)。永續休閒農場循環經營之探討。資料引自：<http://www.agex.ntu.edu.tw>。
- 鄭雪娟 (2006)。休閒農場策略行銷規劃之研究—以龍頭休閒農場為例。未出版之碩士論文，嘉義市，國立嘉義大學休閒事業管理研究所。
- 鄭健雄 (1997)。台灣休閒農場企業化經營策略之研究。未出版之博士論文，台北市，國立台灣大學農業推廣學系碩士班。
- 鄭健雄、林士彥 (2008)。休閒農場服務競爭優勢與經營對策之探討。**生物與休閒事業研究**，6卷1期，18-32頁。
- 鄭健雄、陳昭郎 (1996)。休閒農場經營策略思考方向之研究。**農業經營管理**，2期，123-144頁。
- 鄭蕙燕、劉欽泉 (1995)。台灣與德國休閒農業之比較。**台灣土地金融季刊**，32卷2期，176-193頁。
- 蕭崑杉、陳玠廷 (2009)。臺灣鄉村地區休閒農業發展的論述。**農業推廣學報**，26期，1-18頁。
- 謝奇明 (2000)。台灣地區休閒農業之市場區隔研究—以消費者需求分析。未出版之碩士論文，台北市，國立台灣大學農業經濟研究所。
- 謝文凱 (2004)。遊客對休閒農場解說服務需求之研究—以宜蘭縣頭城休閒農場為例。未出版之碩士論文，台南縣，南台科技大學休閒事業管理系碩士班。
- 蘇寄萍 (2005)。休閒農場農業體驗活動與行銷策略之調查。**桃園區農業改良場研究彙報**，58期，77-93頁。



# The Study of Managing Strategy and Development Tendency of Tourism Leisure Farm — A Case of Chingjing Farm

Sheng-Cheng Hsu , Junn-Ming Wang

Department of Leisure Business Management

## Abstract

The purposes of this study were: 1.to understand the SWOT of Chingjing Farm, 2.to understand the managing strategy and development tendency of Chingjing Farm., and 3. to understand the satisfaction of Chingjing Farm's traffic, equipment, price, and landscape for tourists. The research participants included a leader and 250 tourists. The research instruments were questionnaire of management strategy and development tendency, questionnaire of Chingjing Farm' importance, and questionnaire of tourist satisfaction. This study adopted quality and quantity methods to analyze the collected data. The main findings were: 1.The Chingjing Farm's natural environment was graceful and the traffic was convenient. 2.There were 66% tourists satisfying the theme design of Chingjing Farm. 3.The prices of entrance ticket, food and drink, additional products were acceptable. Conclusions: the management strategies of Chingjing Farm were "customers' satisfaction was the management orientation" and "excellent service was the center for the customers". In the future, Chingjing Farm will be the international leisure farm.

**Keywords:** SWOT analysis, satisfaction, topic design

