

台北海洋科技大學
海洋休閒觀光系碩士班

碩士論文

觀光果園經營關鍵成功因素之探討－
以屏東縣 2 家觀光果園為例

The Key Success Factors of Leisure Orchard Management -
Two Leisure Orchard Cases Study in Pingtung County



研究生：蔡協良

指導教授：江欣潔 博士

中華民國 107 年 7 月 10 日

台北海洋科技大學海洋休閒觀光系碩士班
Taipei College of Maritime Technology
Department of Marine Leisure and Tourism

碩士論文
Thesis for the Degree of Master

觀光果園經營關鍵成功因素之研究－
以屏東縣 2 家觀光果園為例

The Key Success Factors of Leisure Orchard Management - Two
Leisure Orchard Cases Study in Pingtung County

研究生：蔡協良(TSAI,HSIEH-LIANG)

指導教授：江欣潔 博士(CHIANG,HSIN-CHIEH)

中華民國一〇七年七月十一日
10, July, 2018

台北海洋科技大學碩士班
論文口試委員會審定書

系所名稱：海洋休閒觀光系碩士班

論文題目：觀光果園經營關鍵成功因素之探討－以屏東縣 2
家觀光果園為例

研究生：蔡協良 學號：K1050009

本論文業經本委員會審查及口試合格，特此證明。

論文口試委員：

中國文化大學園藝暨生物技術學系助理教授 連程翔

台北海洋科技大學海洋休閒觀光系副教授 楊明恩

台北海洋科技大學海洋休閒觀光系助理教授 江欣潔

指導教授：江欣潔 老師

系所主任：黃妍榛 主任

中華民國 107 年 07 月 10 日
臺灣學術倫理教育資源中心修課證明

證書第

P106044692 號蔡協良 先生／小姐

茲證明 已修畢臺灣學術倫理教育資源中心之「學術研究倫理教育課程」，
並通過課程總

測驗，修課時數累計共 6 小時 0 分鐘。

修業課程單元（測驗通過日期）：

0101_研究倫理定義與內涵	107/5/13
0102_研究倫理專業規範與個人責任	107/5/13
0103_研究倫理的政府規範與政策	107/5/13
0104_不當研究行為：定義與類型	107/5/13
0105_不當研究行為：捏造與篡改資料	107/5/13
0106_不當研究行為：抄襲與剽竊	107/5/13
0108_學術寫作技巧：引述	107/5/13
0109_學術寫作技巧：改寫與摘寫	107/5/13
0107_不當研究行為：自我抄襲	107/5/13
0111_學術寫作技巧：作者定義與掛名原則	107/5/13
0112_著作權基本概念	107/5/13
0113_個人資料保護法基本概念	107/5/13
0114_隱私權基本概念	107/5/13
0115_受試者保護原則與實務	107/5/13
0201_研究中的利益衝突	107/5/13
0110_學術寫作技巧：引用著作	107/5/13
0116_研究資料管理概述	107/5/13
0117_認識學術誠信	107/5/13

此證

臺灣學術倫理教育資源中心

中 華 民 國



臺灣學術倫理教育資源中心
Center for Taiwan Academic Research Ethics Education

107 年 5 月 13 日

Center for Taiwan Academic Research Ethics Education

Certificate of Completion

Certification No. P106044692

This is to certify that Mr./Ms. 蔡協良 has participated in “Academic Research Ethics Education Courses”, completed a total of 6 hours 0 minutes of courses, and successfully passed the corresponding examination.

Course(s) Completed(Examination Passing Date):

0101_Introduction to Research Ethics: Definition and Content	5/13/2018
0102_Professional Norms and Personal Responsibility in Research Ethics	5/13/2018
0103_Government Regulations and Policies in Research Ethics	5/13/2018
0104_Research Misconduct: Definition and Types	5/13/2018
0105_Research Misconduct: Fabrication and Falsification	5/13/2018
0106_Research Misconduct: Plagiarism	5/13/2018
0108_Academic Writing Skill: Quoting	5/13/2018
0109_Academic Writing Skill: Paraphrasing and Summarizing	5/13/2018
0107_Research Misconduct: Self-Plagiarism	5/13/2018
0111_Academic Writing Skill: Definition and Principles of Authorship	5/13/2018
0112_Basic Concepts of Copyright	5/13/2018
0113_Basic Concepts of the Personal Information Protection Act	5/13/2018
0114_Basic Concepts of Privacy	5/13/2018
0115_Principles and Practice of Human Subject Protection	5/13/2018
0201_Conflict of Interest in Research	5/13/2018
0110_Academic Writing Skill: Referencing	5/13/2018
0116_An Overview of Research Data Management	5/13/2018
0117_Understanding Academic Integrity	5/13/2018

Certified by

Center for Taiwan Academic Research Ethics Education



臺灣學術倫理教育資源中心
Center for Taiwan Academic Research Ethics Education

Date of Issue(mm/dd/yyyy): 05/13/2018

觀光果園經營關鍵成功因素之探討－以屏東縣 2 家觀光果園為例

摘要

本研究旨在瞭解屏東優質觀光果園及休閒農場的關鍵成功因素，期藉此瞭解如何發展觀光休閒農業產業。研究採用訪談法及 SWOT 分析，以屏東枋山觀光休閒農場、屏東黃進文蓮霧農園為例，並採用企業經營的「關鍵成功因素」(Key Success Factor, KSF) 概念，對成功案例加以分析，歸納出哪些因素是經營休閒果園農場必備條件。本研究結果如下：一、屏東枋山觀光休閒農場關鍵成功因素為：行銷因素、生產及栽培因素和政治因素；二、屏東黃進文蓮霧農園關鍵成功因素為：行銷因素、生產及栽培因素和管理因素。期研究結果與建議可供未來想從事農業觀光休閒產業或研究者作為參考資料。

關鍵詞：關鍵成功因素，訪談法，文獻分析法，SWOT 分析。

The Key Success Factors of Leisure Orchard Management - Two Leisure Orchard Cases Study in Pingtung County

ABSTRACT

The purpose of this study was to understand key success factors of high quality sightseeing orchard and leisure farm in Pingtung County. The Interview and SWOT methods were used in this study. Two successful cases, the Mango House and the Huang Gin Wen wax apple farm were chosen and further analyzed by concept of Key Success Factors (KSF), commonly adopted in business management in order to generalize which factors were prerequisites in operating sightseeing orchard and leisure farm. The findings of this study were: 1. the key success factors of the Mango House were marketing, production and cultivation and political factors. 2. the key success factors of the Huang Gin Wen wax apple farm were marketing, production and cultivation, and management factors. In conclusion, the findings and suggestions of this study are useful for those who want to engage in tourism/ leisure agriculture industry or future studies.

Key words: key success factors, interview method, Document analysis, SWOT analysis.

謝辭

感謝神，讓我可以順利的完成畢業論文。回顧兩年多以來的碩士學習和工作，我在學業和生活上得到了眾多老師，同學和朋友們的熱心幫助和有力支持。在此，我要向他們表示我誠摯的謝意！

首先，今日論文的完稿，多承蒙我指導教授江欣潔助理教授的悉心指導，給我提供了良好的學習環境，同時在論文上給了我大量的極其有益的建議和具體的指導，並在論文的撰寫和審稿中傾注了大量的心血。此外，江欣潔老師還在生活和思想上關心我，照顧我。在此，我再次表示萬分的感謝！

其次，非常感謝學校同學的林雅萍、鄭兆倫、趙一珊、郭耀誠、許力夫、王秋茂、趙樂川和許燕茸的幫助，對我的在學學習予了很大的幫助和支持，在我論文撰寫中，他們都給我提出了寶貴的意見和建議，在此表示深深的謝意。

再次，特別謝謝我的一群同學和朋友，一起生活和工作學習的美好時光裡，你們給予我的真誠的鼓勵和無私的幫助是終生難忘的。

最後，我要感謝父母和親人多年來在生活上無微不至的照顧和精神上的支持，我能長這麼大，還能夠有機會讀書，甚至碩士畢業，真的不知道對你們的付出說些什麼。千言萬語化作一句感恩的話：辛苦了！





目 錄

第一章	緒論.....	1
第一節	研究背景與動機.....	1
第二節	研究目的.....	6
第三節	研究範圍.....	7
	一、休閒農場的分類.....	7
	二、認證.....	7
	三、研究對象：屏東縣優質觀光休閒果園.....	8
第四節	研究流程.....	10
	一、流程說明.....	10
	二、研究流程圖.....	11
第二章	文獻探討.....	12
第一節	休閒、休閒產業與休閒農業.....	12
第二節	關鍵成功因素.....	19
	一、KSF 之定義.....	20
	二、KSF 之重要性.....	21
	三、確認 KSF 之方法.....	22
	四、尋求 KSF 之方法.....	24
第三節	核心資源理論.....	24
	一、理論意義.....	24
	二、核心資源的分類.....	25
	三、休閒農業的核心資源.....	27
第四節	關鍵成功因素與核心資源理論.....	29
第五節	SWOT 分析.....	29
第三章	研究方法.....	31
第一節	研究架構.....	31
第二節	研究方法.....	31
	一、文獻分析法.....	31
	二、訪談法.....	32
	三、SWOT 分析.....	32
第三節	研究設計及發展.....	32
	一、關於第一手資料蒐集.....	32
	二、關於次級資料蒐集.....	32
第四章	結果與討論.....	35
第一節	訪談內容.....	35
	一、A 果園.....	35
	二、B 果園.....	39
第二節	訪談結果分析.....	44
	一、在 A 果園(休閒農場產業)關鍵成功因素如下:.....	44
	二、在 B 果園(優質觀光果園)關鍵成功因素如下:.....	44
	三、SWOT 分析.....	45
第五章	結論與建議.....	48
	一、基本栽培管理技術之改善.....	48
	二、提升遊客遊憩體驗之改善措施.....	48
參考文獻		50
附錄一、訪談逐字稿		54

表目錄

表 1-1	休閒農業區表.....	2
表 1-2	旅遊網站評比 5 大特色休閒農場.....	5
表 1-3	A、B 果園整理表	9
表 2-1	休閒農場定義彙整表.....	14
表 2-2	KSF 定義及觀點彙整表	21
表 2-3	KSF 認定角度彙整表	22
表 2-4	確認 KSF 方法彙整表	23
表 2-5	核心資源分類方式彙整表.....	26
表 2-6	休閒農場核心資源觀察架構表.....	28



圖目錄

圖 1-1	研究流程圖	11
圖 2-1	研究架構圖	30
圖 3-1	研究架構圖	31
圖 3-2	研究時程圖	34
圖 4-1	枋山觀光農場園區.....	36
圖 4-2	枋山觀光農場園區.....	36
圖 4-3	枋山觀光農場主包裝廠.....	37
圖 4-4	枋山觀光農場主果實.....	37
圖 4-5	枋山觀光農場主果園.....	38
圖 4-6	枋山觀光農場周邊景點後面山景.....	38
圖 4-7	枋山觀光農場周邊景點海邊.....	39
圖 4-8	黃進文蓮霧農場主果園.....	40
圖 4-9	黃進文蓮霧農場主訪談情況.....	41
圖 4-10	黃進文蓮霧農場主分級情況.....	41
圖 4-11	黃進文蓮霧農場主分級包裝.....	42
圖 4-12	黃進文蓮霧農場主果園情況.....	42
圖 4-13	黃進文蓮霧農場主採果果園.....	43
圖 4-14	黃進文蓮霧農場周邊景點大鵬灣.....	43
圖 4-15	黃進文蓮霧農場周邊景點東隆宮.....	44

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

臺灣地處亞熱帶與熱帶地區，氣候溫和，雨量充沛，高山海拔垂直分布兼具溫帶氣候，適合各類水果的栽培，是名符其實的水果王國。臺灣四季都生產水果，不僅種類繁多，有些季節性水果經改良後甚至可以全年供應。由於地理環境優越，加上農友、學者專家及政府共同努力，台灣農業技術名聞遐邇，水果產業蓬勃發展，水果產業以品種改良為主要核心工作，力求多樣化與永續發展，配合栽培技術改進創新水果產期調節，以及合理化施肥與採收後處理技術的進步，優質安全的水果生產逐年增加，並滿足消費者感官與味蕾的多重享受。

正因為農民朋友的努力以及消費者的支持，不論是本土種還是外來種水果，在農民朋友巧手栽種與相關單位的用心改良下，都能變成多汁誘人的水果，而近幾年台灣水果也走向精緻、休閒農業發展。根據瑞士世界經濟論壇(World Economic Forum, WEF)在 2017 年的 4 月 5 日公布「2017 年全球旅遊業競爭力報告」(The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017)顯示，在 136 個受評比國家及地區中，我國旅遊競爭力全球整體排名第 30 名，相較於 2016 年小幅進步 2 個名次。亞洲鄰近國家，諸如許多民眾喜愛前往的日本、南韓則分別排在第 4 名及 19 名，中國的全球競爭力排名則為第 15 名(WEF, 2017)。這份報告主要是針對該地區「透過發展旅遊業創造的經濟及社會效益」潛力進行分析，同時並將自然及文化資源、安全度、衛生、基礎設施、政策等相關影響因素納入考量，再以表現進行排名，整體而言，觀光產業仍然是我國發展「軟實力」的一個重要項目，且具有高度的發展優勢與商機潛力。

交通部觀光局在 2017 年的觀光政策施政重點中也制訂了「Tourism 2020-臺灣永續觀光發展策略」，擬定了「創新永續 打造在地幸福產業」、「多元開拓 創造觀光附加價值」等目標，透過「開拓多元市場、推動國民旅遊、輔導產業轉型、發展智慧觀光及推廣體驗觀光」等 5 大發展策略，期望藉由整合相關觀光資源，發揮臺灣獨有的在地產業優勢，讓觀光旅遊不只帶來產值，也能發揮社會力、就業力及國際競爭力（交通部觀光局，2017）。

此外，由於全球貿易興起，世界各國在經濟發展的過程中，基於成本及國際貿易條約考量，許多農產品已經改由進口替代本地生產，各該國家的政府為了解決農業生產結構僵化、農村經濟發展停滯，以及農民的所得相對偏低等問題，相應提出的解決方案就是發展休閒農業，在許多已開發國家中，發展休閒農業儼然形成了一股潮流（林琬菁，2003）。臺灣在 2000 年加入世界貿易組織（World Trade Organization, WTO）之後，因農產品開放進口，加上 2008 年後兩岸交流日趨頻繁，農產品進口的問題，也對本地農業帶來許多衝擊。我國政府於焉提出農業精緻化與農業永續發展等重要農業政策，並投入資金與人力引導傳統農業朝向休閒農業發展（徐明章，1995；黃欽榮，2004）。然而，我國自 2001 年實施全面週休二日後，民眾的休閒時間增加，在需求面上也期待有更豐富的遊憩場所來紓解工作壓力、平衡身心，對平常步調快速的生活型態稍事放鬆，而根據交通部觀光局的統計，2015 年及 2016 年國人的平均旅遊率均達到 93.2%，平均每人旅遊次數則分別為 8.5 次及 9.04 次，顯示國人的旅遊頻率仍在成長當中（交通部觀光局，2016）。未來全面實施一例一休新制後，相信可增加國人更多的旅遊機會與觀光產值。

觀光休閒農業不但可以促使民眾接近自然環境生態，也使得人與人之間的互動更加親密，對於現代人追求健康、消彌都市化帶來的人際距離感、陶冶身心靈都有其休閒價值，因此，觀光休閒農場逐漸受到民眾的熱愛，儼然成為生態旅遊體驗的首選，在民眾對於日益重視休閒活動與生態旅遊的需求以及政府發展精緻農業的推廣下，各式休閒農場如雨後春筍般出現。根據行政院農業委員會(以下簡稱農委會)的統計引文獻，截至 2017 年 8 月為止，國內已登記休閒農場總計有 392 家，累計已劃定 82 處休閒農業區(如下表 1-1)，農委會評鑑成績逐步成長並採分級分類方式予以輔導，期能全面提升區內農民整體經營休閒農業水準，並朝區域主題旅遊發展。

表 1-1 休閒農業區表

序號	縣市別	名稱
1	南投埔里	桃米休閒農業區
2	南投竹山	富州休閒農業區
3	南投中寮	龍眼林休閒農業區
4	雲林古坑	華山休閒農業區
5	雲林口湖	金湖休閒農業區
6	嘉義梅山	瑞峰太和休閒農業區
7	嘉義阿里山	茶山休閒農業區
8	台南左鎮	光榮休閒農業區
9	台南楠西	梅嶺休閒農業區
10	台南七股	溪南休閒農業區
11	高雄內門	內門休閒農業區
12	高雄那瑪夏	民生休閒農業區
13	高雄六龜	竹林休閒農業區
14	屏東萬巒	沿山休閒農業區
15	屏東高樹	新豐休閒農業區
16	宜蘭員山	枕頭山休閒農業區
17	宜蘭員山	內城橫山頭休閒農業區
18	宜蘭冬山	中山休閒農業區
19	宜蘭冬山	珍珠休閒農業區
20	宜蘭五結	冬山河休閒農業區
21	宜蘭冬山	梅花湖休閒農業區
22	宜蘭大同	玉蘭休閒農業區
23	宜蘭三星	天送埤休閒農業區
24	宜蘭羅東	羅東溪休閒農業區
25	宜蘭礁溪	時潮休閒農業區

序號	縣市別	名稱
26	基隆七堵	瑪陵休閒農業區
27	新北淡水	滬尾休閒農業區
28	新竹峨眉	十二寮休閒農業區
29	新竹新埔	照門休閒農業區
30	新竹橫山	大山背休閒農業區
31	新竹尖石	那羅灣休閒農業區
32	新竹五峰	和平部落休閒農業區
33	苗栗西湖	湖東休閒農業區
34	苗栗南庄	南江休閒農業區
35	苗栗大湖	薑麻園休閒農業區
36	苗栗三義	雙潭休閒農業區
37	苗栗三義	舊山線休閒農業區
38	苗栗通霄	福興南和休閒農業區
39	苗栗卓蘭	壠西坪休閒農業區
40	苗栗公館	黃金小鎮休閒農業區
41	苗栗大湖	馬那邦休閒農業區
42	台中大甲	匠師的故鄉休閒農業區
43	台中東勢	軟埤坑休閒農業區
44	台中新社	馬力埔休閒農業區
45	台中新社	食水嵙休閒農業區
46	台中太平	頭汴坑休閒農業區
47	彰化二水	鼻仔頭休閒農業區
48	彰化二林	斗苑休閒農業區
49	南投水里	車埕休閒農業區
50	南投水里	霖休閒農業區
51	台東大武	山豬窟休閒農業區
52	台東池上	池上米鄉休閒農業區
53	台東關山	親水休閒農業區
54	台東卑南	初鹿休閒農業區
55	台東卑南	高頂山休閒農業區
56	嘉義新港	南笨港休閒農業區
57	苗栗三灣	三灣梨鄉休閒農業區

序號	縣市別	名稱
58	台中新社	抽藤坑休閒農業區
59	台中外埔	水流東休閒農業區
60	南投魚池	大林休閒農業區
61	高雄美濃	美濃休閒農業區
62	高雄大樹	大樹休閒農業區
63	南投集集	集集休閒農業區
64	南投信義	自強愛國休閒農業區
65	南投魚池	大林休閒農業區
66	南投魚池	大雁休閒農業區
67	南投魚池	日月潭頭社活盆地休閒農業區
68	宜蘭冬山	大進休閒農業區
69	宜蘭員山	大湖底休閒農業區
70	花蓮玉里	東豐休閒農業區
71	花蓮瑞穗	舞鶴休閒農業區
72	花蓮光復	馬太鞍休閒農業區
73	南投國姓	糯米橋休閒農業區
74	宜蘭壯圍	新南休閒農業區
75	南投鹿谷	小半天休閒農業區
76	花蓮壽豐	壽豐休閒農業區
77	台東太麻里	金針山休閒農業區

資料來源：農業易遊網

另，據農委會 2016 年統計，吸引遊客前往農村休閒旅遊逾 2,550 萬人次，其中外國遊客 47 萬人次，創造產值新台幣 106 億元（農委會，2017）。2017 年預計休閒農業區旅遊人次成長 110 萬人次，整體農業旅遊外國遊客數今年可破 50 萬人次(中央社 2017)。

本文的研究動機為，臺灣的水果在市場上仍具有競爭優勢，除了生產優質農產品，晚近也轉型成精緻農業的觀光果園以及休閒農場發展，但經營休閒農場遠較單純投入農業生產來的複雜，而臺灣傳統農村之生產方式通常藉由世代經驗的傳承，日治時代以來，雖然有農漁會組織協助農漁民提升生產技術，使農民朋友在農業技術上得以提升，進而生產出優質之農產品。但若觀察經營管理的技能上，則因農村人口流失，尤其受過高等教育之年輕人口不願意返鄉投入農業生產，導致我國農村在往精緻農業發展的道路上，有好的技術、有好的產品卻往往欠缺專業管理與行銷的知識與技能，導致不易掌握關鍵優勢，達到永續發展，甚為可惜。另根據農委會調查資料（農委會，2017）以及比對台灣休閒農業發展協會之報導（陳志東，2017），合法登記之休閒農場雖然有約 300 家，但除了少數具備主題特色（如下表 1-2 所示），多數則因同質性過高而無法吸引民眾前往，導致營運狀況不甚理想，故若要繼續擴大休閒農業的

產業發展，整體水準的提昇就有其必要性，但提昇產業水準的關鍵何在？作者同為農民，對於農民朋友應該如何複製少數成功經驗，進而找到自家農場的成功之路甚為關心，借用企業經營的「關鍵成功因素」（Key Success Factor, KSF）概念，對成功案例加以分析，藉以歸納那些因素是經營休閒果園農場必備條件，或許不失為可行之途徑。

表 1-2 旅遊網站評比 5 大特色休閒農場

園區名稱	園區定位	園區特色
香格里拉休閒農場	台灣休閒農場的鼻祖	香格里拉農場位於宜蘭大元山的山麓上，占地 55 公頃，海拔 250 米，四面環山，景致十分清麗，年平均 25℃ 的氣溫非常舒適，適合度假。農場原來只栽種果樹，後來逐步增設農產品展售區、鄉土餐飲區、品茗區、住宿度假區、農業體驗區及森林遊樂區等，而成為一個兼具采果、休閒、度假、生態等多功能的旅遊地。
初鹿牧場	農產品與旅遊業結合的典範	初鹿牧場於 1973 年成立，位於台東縣卑南鄉明峰村，距台東市僅有十八公里，面積大約 900 畝，海拔約 200 至 390 米，位於高台地，坡度不大，排水良好，且氣候溫和，雨量豐沛，因此牧草生長旺盛，終年可供應青割牧草。
台一教育休閒農場	自然生態教育為主	台一生態教育休閒農場位於南投縣埔里鎮，占地 13 公頃，風景秀麗，為台一相關事業體多元化發展後所衍生出來的體系之一。這裡有一座全亞洲最大的蝴蝶生態館和甲蟲生態館、押花生活館、親子戲水區、浪漫花屋、可愛動物區、渡假木屋、景觀花園及各類生態標本區等。
台灣大湖草莓休閒酒莊	豐富的衍生產品	大湖草莓休閒酒莊位於台灣苗栗縣，是大湖農會轉型經營的酒莊，由大湖草莓文化館和大湖酒莊組成。文化館共有 5 層樓，一樓提供各式草莓紀念商品及農特產品，二、三樓介紹草莓的生態、發展史及食用方式，四、五樓設有餐廳及空中花園。大湖酒莊位於島內第一家生產草莓水果酒的酒莊，內設有制酒中心及品酒中心(販售農特產品、酒品區)，酒莊不大，但是具有豐富的衍生產品。
墾丁民宿	台灣民宿的代表之作	民宿是台灣旅遊不可獲缺的組成元素，俗話說「去台灣，不住民宿等於沒有來過」可見其對當地旅遊產業的影響與作用。台灣是世界民宿密度最高的地方，有經濟、別致、奢華的無數選擇。這些民宿在不同地方有著各自特色，墾丁的面朝大海。墾丁背山面海，海洋資源豐富，風景環境優美，為其民宿發展提供了很好的資源支撐。墾丁具有很多大大小小的民宿，現在，民宿甚至已經發展成景區，吸引了大批的遊客住宿體驗。

資料來源：大時代網站 (<http://www.twgreatdaily.com/cat59/node549503>)

第二節 研究目的

農業是第一級產業，休閒觀光事業則被劃歸為服務業，屬於第三級產業。前者會有實體的農產品產出，藉農產品交易來獲得利潤，後者則藉由無形勞務的提供，滿足市場上消費者的需求，藉以獲得報酬。休閒農業雖然蘊含商機，但因為同時橫跨兩個產業，而這兩個產業的特性又是如此不同，所以休閒果園農場的經營管理自然較諸單純投入農業生產或者單純提供勞務來的複雜許多，包含龐大的土地投入成本、營運及農業生產的資金、人力資源以及經營管理的知識，甚至需要相關配套的法令以及都市計畫的配合，對業者而言，具有一定難度的複雜性及技術門檻，而部分休閒果園農場的經營者往往短視近利，只追求眼前的利潤，對於關鍵成功因素置若罔聞，不制訂經營策略，導致農場缺乏特色，大量同質性觀光果園殺成紅海，漸漸失去競爭優勢，客源漸漸流失，失去人潮就失去錢潮，最後只能關門大吉或者回復傳統農耕生產的經濟產出方式，甚為可惜，亦非產業及社會之福。

Thompson & Strickland (1981) 認為關鍵成功因素可用來制定成功的策略，並指出企業成長的方向，同理，掌握休閒果園農場經營的關鍵成功因素，找到核心競爭力，決定未來發展走向是非常重要的。核心競爭力是新興事業發展的泉源，同時也是企業發展必須建構的策略重點項目 (Prahalad & Hamel, 1990)，Aaker (1989) 就認為一個成功的企業經營者，所擁有的優勢資源就是產業關鍵成功因素中的優勢資源，因此掌握關鍵成功因素對休閒果園農場的發展具有無比重要性，而看著成功者的背影向其學習，複製成功經驗則是最快的方法，透過對成功的典範加以探討、研析，並加以移植相關經驗，定然可以提升觀光果園經營者的專業知識，創造競爭力，建立優質品牌形象，並提供更好的服務給消費者，達到正向的循環。

綜上，謹條列本文之研究目的如下：

研究目的一：瞭解休閒農場產業的關鍵成功因素。

研究目的二：瞭解優質觀光果園之關鍵成功因素。

第三節 研究範圍

觀光果園為休閒農場的一種次類別，本文在此節將先整理休閒農場的分類，接著再說明選擇研究標的理由。

一、休閒農場的分類

依據農委會編纂的休閒農場申設工作 Q&A 彙編手冊（2006），臺灣的休閒農場分類如下：

(一)簡易型（或體驗型）的休閒農場：只僅具農業經營體驗分區之休閒農場。

(二)複合型的休閒農場：只兼具農業經營體驗分區與遊客休憩分區之休閒農場。

依照農委會的說明，休閒農場之農業經營體驗分區，係指該分區內之土地作為農業經營與體驗、自然景觀、生態維護及生態教育之用；而遊客休憩分區係指該分區之土地可作為住宿、餐飲、自產農產品加工（釀造）場、農產品與農村文物展示(售)及教育解說中心等相關休閒農業設施之用。

複合型的休閒農場，則須善用產業關鍵成功因素為經營策略之方向，再配合休閒農場本身的核心資源來創造特色，以吸引客源，經營難度較高，甚至具備住宿設施，用來當作關鍵成功因素的分析標的自是妥適。簡易型（或體驗型）的休閒農場經營層面較為單純，通常出產的產品也比較單一，在產業發展經驗的觀察上，通常由農戶直接轉型而來，以觀光果園農場而言，此種簡易型的休閒農場在國內有一定數量，也因為數量較多，故同質性較高，是以，雖然經營技術層面的影響略低於複合型休閒農場，但倘若可以找出個案成功案例的成功因素，對於為數眾多的觀光果園，仍具有相當的參考價值。綜上，本研究將選擇一個簡易型的觀光果園農場，一個複合型休閒果園農場，並運用關鍵成功因素理論加以分析。

二、認證

	產銷履歷	QRC	吉園圃
簡介	良好農業規範（Good Agriculture Practice，簡稱 GAP）的實施及驗證，以及建立履歷追溯體系（食品產銷所有流程可追溯、追蹤制度）兩種作法，在降低生產過程及產品之風險(如食品安全、農業環境永續、從業人員健康等風險)，後者目的產銷流程中所有參與者明確責任，可作時安發生時立即找出生產者，降低其他生產者傷害降低該等事件對消費者的危害。	1.生產者：無驗證費申，請程序簡單。 2.消費者：農產品生產來源，安心消費。 3.通路業可快速掌握農產品來源	30 年前台灣的蔬果殘留農藥的不合格比例很高，藉由吉園圃標章的方式，鼓勵農民栽培時安全使用農藥。看到吉園圃標章代表不用擔心農產品的農藥殘留問題。

標章			
----	---	--	---

資料來源：台灣農產品生產追溯網 (<https://qrc.afa.gov.tw/Page>)

吉園圃安全蔬果網 (<http://gap.afa.gov.tw/>)

產銷履歷農產品資訊網 (<https://taft.coa.gov.tw/mp>)

三、研究對象：屏東縣優質觀光休閒果園

在研究地理區域的選擇方面，筆者選擇臺灣最南的縣市－屏東縣。其一，屏東縣為筆者成長的故鄉，筆者同時身為在第一線種植水果農民，自有一份對鄉土關懷的心意，希望可以透過本研究對故鄉的產業升級有所貢獻；其二，屏東縣乃我國南部七縣市的農業大縣之一，境內各地所生產的蓮霧、蜜棗、芒果、木瓜、香蕉、鳳梨以及檸檬等水果，品質優良，聞名遐邇，除供應國人所需外，亦大量外銷至他國，創造我國外匯產值，功不可沒。故本研究選擇屏東縣為研究的地理範圍。

在地理範圍內的具體研究標的方面，本文選擇「枋山觀光農園」(後以代號「A 果園」稱之)以及「黃進文蓮霧果園」(後以代號「B 果園」稱之)作為研究的個案，具體理由如下：

- (一)枋山觀光農園在定義上屬於複合式休閒農場，黃進文蓮霧果園則屬於簡易型，可以做為對比。
- (二)枋山果園主要出產愛文芒果，黃進文蓮霧果園為蓮霧，均為屏東縣境內指標農作物。
- (三)此兩家果園在觀光旅遊網站知名度均很高，屬於屏東縣境內知名旅遊景點，且長期經營，在業界中具有一定知名度，其經營經驗必有可參考之處。

表 1-3 A、B 果園整理表

	A 果園	B 果園
簡介	枋山觀光農園位於枋山火車站下方，農場主董昱劭先生於 2002 年金融風暴後返鄉接下家中芒果園，2007 年正式命名為枋山觀光農園，成立以來積極辦理果菜共同運銷，開拓網路直銷市場，配合政府政策辦理各項業務，並本著合作社精神理念，不斷以降低生產成本、提高社員收益謀求社員生活之改善。	黃進文大鵬灣黑珍珠蓮霧園位於屏東縣東港鄉，園主黃進文先生，原本從事建築產業，於 2002 年接手父親種植的蓮霧果園，開始致力於蓮霧果樹的栽培與管理。自從將蓮霧種植視為終身事業後，便不斷積極地自高雄農業改良場學習蓮霧栽培的新技術、產銷方式並且不斷地自我創新。
農場規模	1.9 公頃	1.8 公頃
年產量	5 萬公斤	5 萬 4 千公斤
營業額	200 萬以上	300 萬以上
作物產期	3-7 月	12-5 月
主要產品	枋山愛文芒果(蘋果樣)、愛文芒果青冰、愛文芒果親梅、愛文芒果乾、芒果冰淇淋、陳家蜂蜜	蓮霧、蓮霧禮盒、手作蓮霧果乾
園區活動	1. 住宿 2. 觀光 3. 採果	1. 觀光 2. 採果 3. 果樹認養
認證	1. 產銷履歷 2. QRC 3. 吉園圃	1. 產銷履歷 2. QRC 3. 吉園圃
栽培方式	1. 慣行走向無毒栽培 2. 使用有機肥 3. 不施用除草劑	1. 草生栽培 2. 落枝葉絞碎入土 3. 自行調配有機肥
網路銷售平台	1. 官方網頁 2. facebook 3. Yahoo!奇摩超級商城 4. PChome 商店街	1. 官方網頁 2. facebook
農民組織	保證責任屏東縣優質農產品生產合作社	屏東縣東港鎮果樹產銷班第 2 班
農產品共同運銷	有	無
外銷市場	有	無
接受政府補助	有	有
輔導單位	1. 農委會高雄區農業改良場 2. 農委會農業試驗所 3. 台灣區農業合作社聯合社	1. 行政院農業委員會農糧署 2. 高雄區農業改良場 3. 屏東縣政府

	A 果園	B 果園
	4.中華民國對外貿易發展協會 5.枋山鄉公所	4.東港鎮農會
獲得獎項	無	1.2006 年「全國蓮霧品質競賽」冠軍 2.2007 年「全國蓮霧品質競賽」優勝 3.2007 年優良農業產銷班 4.2009 年度十大神農 5.2009 年「全國十大績優產銷班」優良獎 6.2009 年「創新農業經驗管理競賽」亞軍 7.2010 年「全國創新農業經驗發表」第二名
網路報導	1.枋山觀光農園-愛文芒果乾-海水格格 x 饗樂生活 2.枋山觀光農園屏東景點玩全台灣旅遊網 3.台灣主婦聯盟生活消費合作社-枋山觀光農園 落山風下的決心 4.枋山觀光農園 MangoHouse Account Page LINE 5.枋山觀光農園-台灣旅遊景點行程 提供您景點、行程、住宿、地... 6.枋山觀光農園-屏東景點介紹 - 屏東民宿	1.公視新聞-黃進文 冠軍神農蓮霧 2.《遠見雜誌》黃進文 呵護蓮霧 如同照顧嬰兒 3.神農級蓮霧鮮紅多汁 小鳥也爭食 4.TVBS 影片一步一腳印 苦學來的神農蓮霧 5.黃進文 蓮霧 專攻送禮市場-中央社報導 6.紅到日本去-日本「寵物當家」的松本都說「讚」
鄰近旅遊資源	1.西部海岸線 2.火車隧道 3.墾丁 4.南迴公路(往台東必經)	1.大鵬灣 2.小琉球 3.東隆宮 4.東港漁市

資料來源：1. 黃進文蓮霧網站(<http://www.5205.url.tw/>)2. 枋山農園網站 <http://mangohouse.myweb.hinet.net/>)

第四節 研究流程

一、流程說明

本研究試著從產業外部的關鍵成功因素及內部的資源基礎觀點探討觀光果園農場的關鍵成功因素，探求其核心競爭力何在。從相關次級資料的蒐集開始，歸納文獻得到觀光果園農場經營關鍵成功因素；然後選定個案觀光果園並進行深度訪談及實地觀察，從訪談及觀察中得知個案休閒觀光果園的核心資產與競爭能力，將所得資料加以歸納整理並與相關文獻作比較分析，藉由關鍵成功因素與核心資源的矩陣交叉分析，得到結論與建議可提供相關產業參考。(如圖 1-1)

二、研究流程圖

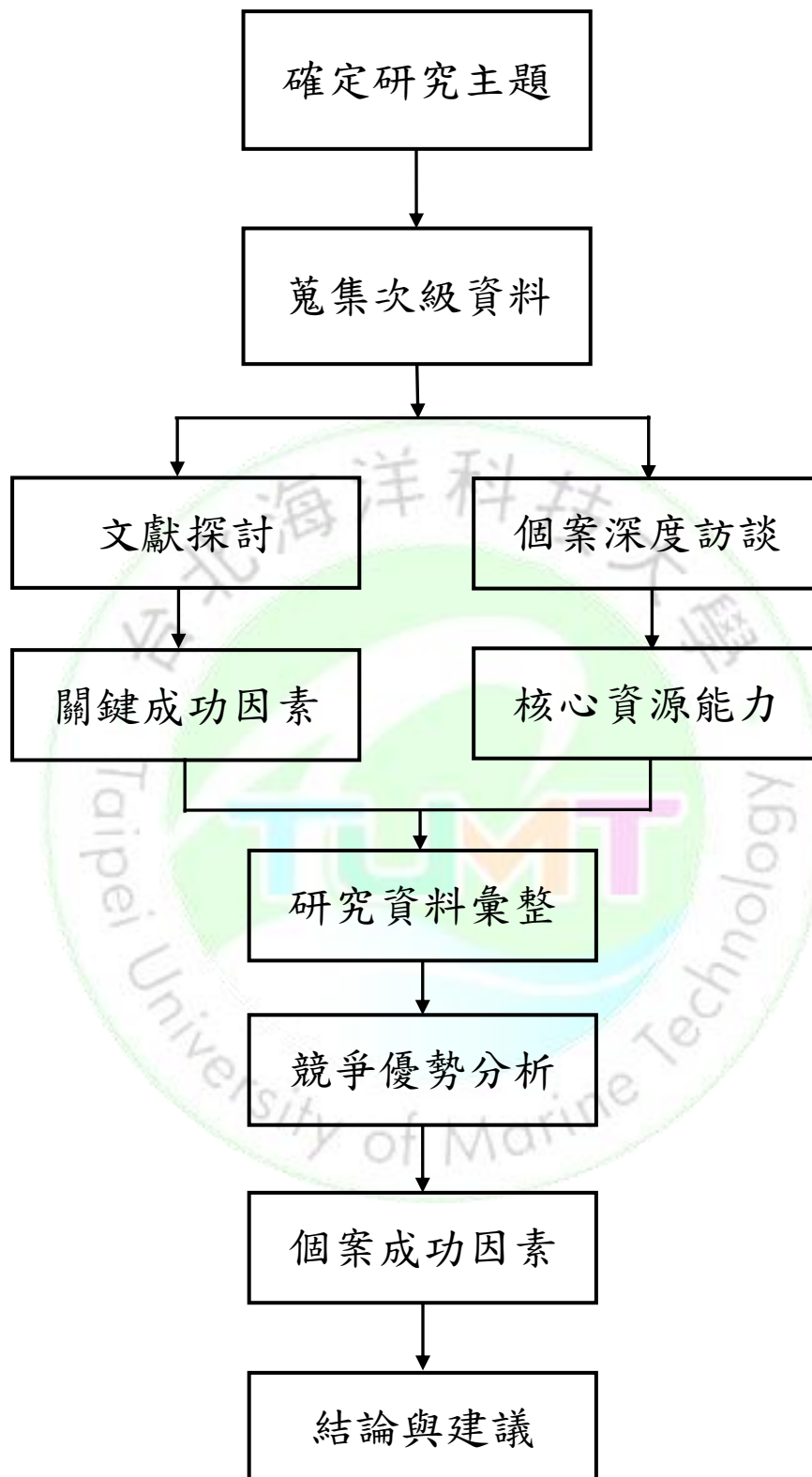


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

觀光果園作為休閒農業的一種發展模式，想要了解產業的核心資源面貌與關鍵成功因素，自然必須正本清源地回歸到「休閒農場」這個概念去研討，是以有必要對休閒農場的相關定義與發展加以梳理。

此外，企業經營管理的關鍵成功因素，不外乎就是要建立起自己在產業的競爭優勢。包含 Bamberger (1989) 等多位學者指出，企業經營欲建立競爭優勢必需擁有兩大基本動力來源，即產業關鍵成功因素 (KSF) 與內部的核心競爭力；莊尚平 (2000) 更進一步指出「由於產業特性的類似，當關鍵成功因素的討論層面由產業層面轉為公司層面時，關鍵成功因素與各公司核心資源間具有相當程度的重疊性與類似性，彼此之間有著一體兩面的關係。」「關鍵成功因素」是「由外而內」來討論「公司要在特定產業獲得成功，所「應該」具備的能力。核心資源則是「由內而外」來探討。總而言之，企業競爭優勢的建立是這二種來源相互匯流所促成的。所以，要瞭解關鍵成功因素，也需瞭解核心資源的概念。

綜上，本章將依照「休閒與休閒農業」、「關鍵成功因素」與「核心資源理論」等三大方向的文獻加以梳理及歸納。

第一節 休閒、休閒產業與休閒農業

一、休閒與休閒產業

(一) 休閒的定義

leisure (休閒) 一詞來自拉丁文 *licere*，意義是「自由」，休閒是一種個人在自由狀態下從事個人興趣，並在無約束、壓抑、利益的狀態下進行體驗。從古至今有眾多學者研究與提出休閒的論點，有關休閒的定義，亞里士多德希臘哲學大師是第一個研究「休閒」的，但也因文化、社會與背景等不同，對休閒的詮釋也有所不同，因此才會有社會學家（以社會群體分層定義休閒）、經濟學家（以數值判定結構定義休閒）、心理學家（以心理結果判斷定義休閒）等專家學者所對休閒所下的種種論點與定義（孫彩卿、顏君彰，2006）。當中，特別是人類學家指出「休閒存於生活，是一種文化與教育，其離不開大自然及社會人群。所以，休閒是人們不可或缺的生活要素」（張文耀，2000）。是以，「休閒」的英文「leisure」一字，一般而言，leisure 這個字可由三種向度來定義之，即時間、活動及心理狀態，略述如下。

其一，以時間定義：可將之譯為「閒暇」，意指「自由時間」（free time）或「可自由支配的時間」（discretionary time），在這段時間內，人們不受制於任何外界加諸於自身的義務。其二，以活動定義：可將之翻譯為「休閒」，Leisure 這個字源於古希臘文 *Schole*，意指「完全不是因外來壓力所迫，但樂於全心從事之嚴謹活動」，因此其本意與工作或遊樂皆有區別。其三，以心理狀態定義：可譯為「閒逸」，意指不急躁的，平和的、愉悅的、昇華的，澄淨的心理狀態。

綜合來說，對休閒定義為「某種生活情態，其幾乎不受文化上、實質上之外在強制力驅迫，人們因此可以完全依據自我內在需要，追求愉悅的體驗，或直覺上感到值得的體驗。」

(二) 休閒產業

隨著數位科技時代的來臨，產業型態與人們的生活時間應用隨之呈現多樣化之質變，人們開始重視感覺、感性、感受與感動的體驗，休閒產業之特

質正好迎合此需求，因此 e 世代正是休閒產業發達的時代（劉水深，2003）。經濟部在 1999 年時即指出，為因應 90 年代以來臺灣經濟成長快速，國內產業面臨升級及轉型之壓力，過去以生產製造業為主之經濟發展方向，已走入金融、商業、運輸、休閒、觀光等綜合服務業為主之經濟趨勢。休閒與遊憩事業在過去十餘年一直是一項持續成長的產業，在可見的未來，人們對於休閒與遊憩的需求會與日俱增，有關社會變遷的研究報告指出，這樣的趨勢將延伸到未來（許明彰，2005）。隨著世界潮流不斷的脈動以及人們生活型態、習慣與趨勢不斷的發展，產業型態也將有所變化。鄭健雄（1998）認為廣義的「休閒」可以分成生態型、農業型、渡假型、文化型等概念性產品，若從哲學的觀點來看，休閒具有美滿人生、教育以及生活調適等理念內涵。休閒產業已呈多元且快速的發展，筆者歸結顏君彰、陳敬能（2006）運動休閒產業的本質與發展概況分析一文中論述，將休閒產業發展環境歸類有：主題樂園（theme park）、休閒購物中心（shopping mall）、休閒渡假村（resort）、休閒俱樂部（club）、休閒農場（leisure farms）、飲食文化產業（cultural foods industry）、休閒運動健康產業（leisure sport health industry）、藝術文化產業（arts culture industry）、觀光產業（tourism industry），以及生態旅遊（Ecotourism）等類別。

二、休閒農業的定義

「休閒農業」乃農業及服務業的綜合，必須以農業生產地提供的農業為「舞台背景」，同時根植於農業生產上，所提供的休閒產品、服務及多元活動為其附加價值（董維、王翔鎔、溫玉菁，2005；鄭健雄，1999；Peebles，1995；Frater，1983）。在法律面上，依據「農業發展條例」第 3 條：「休閒農業係指田園景觀、自然生態及環境資源，結合農林漁牧生產、農業經營活動、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」。學術上，依據鄭健雄、陳昭郎（1996）認為，休閒農業主要結合農業與農村等有形資源，及其背後隱含的休閒觀光、教育體驗與經營管理能力等無形資源，而形成的一種新興休閒服務產業，其發展除了繼續維持農業產銷活動，從事農業經營，並保持原有的農業生產、生活、生態「三生一體」特性外，另一方面則結合由農業與農村資源為基礎延伸出去的製造業與服務業，提供休閒遊憩的機會，將農業由初級產業提升至三級產業，從傳統農業生產走向農業休閒服務業。楊振榮（1999）休閒農業「主要是整合了農業的有形資源及所隱含的觀光遊憩、教育、文化等無形資源所形成一種新興休閒產業，它本身兼具農業生產、觀光遊憩、教育及文化的特性。」

其他研究意見，如羅碧慧（2001）將休閒農場定義為「經營休閒農業的場地，具有多樣化經營且較具農村特色。包括休閒林場、休閒牧場、休閒漁場等。」吳慧玲（2003）則認為休閒農業可謂是農業生產主體及環境和休閒觀光遊憩活動相結合，即休閒農業是一種親近自然、體驗自然的活動。陳墀吉、陳德星（2005）則主張「休閒農場係利用農村自然資源及環境資源、田園景觀、自然生態、農村設備、農村空間、農特產品及文化資源，結合農林漁牧生產、農業經營活動、農村文化及農家生活，經過規劃設計，以發揮農業與農村觀光休閒旅遊功能，提供國民休閒、增進國人對農業與農村田園生活體驗之農業經營方式。」林詩音（2005）強調販賣農業之知識的產業，包括：經營哲學、經營理念、農場企劃、套裝行程安排等，都會直接或間接影響到遊客參與休閒農業活動的動機與農

場的獲利。王俊豪、周孟嫻（2006）所謂廣義的鄉村旅遊涵蓋所有在鄉村地區中的觀光旅遊活動；相對的狹義的鄉村旅遊，則以農場作為休閒活動的場域，特別著重農場渡假與農業旅遊的經營型態。（如表 2-1）

表 2-1 休閒農場定義彙整表

學者	休閒農場定義
鄭健雄、陳昭郎（1996）	休閒農業主要結合農業與農村等有形資源，及其背後隱含的休閒觀光、教育體驗與經營管理能力等無形資源，而形成的一種新興休閒服務產業，其發展除了繼續維持農業產銷活動，從事農業經營，並保持原有的農業生產、生活、生態「三生一體」特性外，另一方面則結合由農業與農村資源為基礎延伸出去的製造業與服務業，提供休閒遊憩的機會，將農業由初級產業提升至三級產業，從傳統農業生產走向農業休閒服務業。
楊振榮（1999）	休閒農業主要是整合了農業的有形資源及所隱含的觀光遊憩、教育、文化等無形資源所形成一種新興休閒產業，它本身兼具農業生產、觀光遊憩、教育及文化的特性。
羅碧慧（2001）	休閒農場為經營休閒農業的場地，具有多樣化經營且較具農村特色。包括休閒林場、休閒牧場、休閒漁場等。
吳慧玲（2003）	休閒農業是農業生產主體及環境和休閒觀光遊憩活動相結合，即休閒農業是一種親近自然、體驗自然的活動。
陳墀吉、陳德星（2005）	休閒農場係利用農村自然資源及環境資源、田園景觀、自然生態、農村設備、農村空間、農特產品及文化資源，結合農林漁牧生產、農業經營活動、農村文化及農家生活，經過規劃設計，以發揮農業與農村觀光休閒旅遊功能，提供國民休閒、增進國人對農業與農村田園生活體驗之農業經營方式。
林詩音（2005）	強調販賣農業之知識的產業，包括經營哲學、經營理念、農場企劃、套裝行程安排等，都會直接或間接影響到遊客參與休閒農業活動的動機與農場的獲利。
王俊豪、周孟嫻（2006）	一.廣義的鄉村旅遊涵蓋所有在鄉村地區中的觀光旅遊活動 二.狹義的鄉村旅遊，則以農場作為休閒活動的場域，特別著重農場渡假與農業旅遊的經營型態。

本研究綜合上述定義，將休閒農業定義為將過去與現在的農村文化及農村生活的一切有形的或無形的資源，加以運用於休閒產業的概念之中，並能達成農業生產、生活與生態三位一體的功能，據此，休閒農場則為表現休閒農業的場所。

三、臺灣農業與休閒農業的發展

（一）農業發展歷程簡述

農業曾經臺灣最重要的一項產業，臺灣農業發展的早期，維持糧食穩定供給、增加農產量是農業政策的首要目標，配合土地改革、三七五減租、公地放領以及耕者有其田等一系列土地改革措施的施行，政府遷臺後打下農業生產的基礎，更促成後來 60 年代至 90 年代臺灣經濟奇蹟的出現。但隨著臺灣國內整體環境與國際政治經濟局勢的變化，全球化貿易興起，開放大量農產品進口，國內農村產業型態隨之改變，農業地位已漸漸式微，農業的經營型

態也從過去單純的初級產業進而轉變成二級、三級產業的經營方式，不再單純以生產農產品為惟一目標（羅清吉、黃國誠，1993）。

臺灣的農業發展，自二次世界大戰戰後至今約可概分為五個階段，這五個階段由於農業所扮演的角色不同，其發展目標及農業政策亦有所調整，茲簡要梳理如次：

1. 充裕軍糧民食階段：（1945 年-1953 年）

由於二次世界大戰後，數十萬國軍及其眷屬從大陸撤退來台，加上戰後民生物資缺乏，台灣地區的糧食需要量極大，故此階段的主要目標在於恢復農業生產力、提供充足的糧食與穩定物價，以促進經濟發展；為了迅速增加糧食產量，政府致力於土地改革及修復農田水利設施。

2. 農業培養工業階段：（1954 年-1969 年）

農業發展奠定後，1953 年開始，政府推動第一個四年經濟建設計畫，一直到 1960 年中葉，台灣經濟邁入起飛階段，工業生產並在 1960 年代初期首度超過農業生產，此階段目標是「以農業培養工業，以工業發展農業」，台灣的經濟結構在此階段轉型並加速成長。

3. 農工並重階段：（1970 年-1983 年）

此階段初期為台灣經濟的轉捩點，工商業逐漸主導經濟的成長，農業發展則已呈現停滯的現象，但由於農業對於糧食供應及經濟的貢獻仍扮演重要地位，故政府採取農工並重的政策，但政策目標由促進生產轉為對農民的補償性措施及農村建設加強，1973 年的「農業發展條例」，反映了農業在經濟轉型後的變化，此發展階段工業部門成長速度相對快速。

4. 調整革新階段：（1984 年-1990 年）

此階段在糧食生產方面，稻米增產速度高於人口成長速率，但是因國民所得水準大幅提高，糧食消費結構隨之改變，肉類、魚類及蔬果類之需求增加，澱粉類糧食消費需求減少，因此調整生產結構是此階段的重要農政措施；此階段農產產值雖持續成長，但農業佔國內生產毛額的比重繼續由 1984 年的 6.3%，降至 1990 年的 4.2%；農業就業人口占總就業人口的比例由 1984 年的 17.6% 降至，1990 年的 12.9%。

5. 農業多功能之三生階段：（1991 年迄今）

台灣對於 1990 年申請加入關稅及貿易總協定(GATT)，1995 年世界貿易組織(WTO)取代 GATT，為因應農產貿易自由化及重視自然生態保育、環境維護的世界趨勢，此階段的政策目標在於調整農業產業結構，並加強生態保育及農漁村建設工作。政府於 1991 年訂定「農業綜合調整方案」，強調「三生農業」的重要性，1996 年策訂「農業政策白皮書」，1997 年起實施「跨世紀農業建設方案」；此階段農產產值雖持續成長，但農業佔國內生產毛額繼續下降，至 2000 年時僅剩 2.09%；農業所扮演的角色，從早期以生產為主的經濟功能，逐漸轉為提供開闊空間、綠色景觀與維持生態環境等非經濟的貢獻。

(二) 臺灣休閒農業的發展

休閒農業的興盛並非一蹴可及，也是經過時間的淬鍊，一步一腳印，才得以有今天的光景。邱湧忠（2002）在休閒農業經濟學專書中指出休閒農業在許多先進國家已經有許多年的發展經驗，台灣發展休閒農業最早可溯至 1970 年陸續出現之觀光果園開始，而法定用辭是從 1990 年公布實施「休閒農

業區設置管理辦法開始」，考究臺灣休閒農業之發展變革，在受到政府相關政策的制定與實施等相關因素影響下，大致可分為：1.自發階段，2.合作階段，3.社會團體經營階段及 4.政策推動階段等部分（朱家明，1998；杜逸龍，1998；林威呈，2001；邱湧忠，2000；高崇倫，1999；游誌明，1995），根據以上學者的研究觀點簡要歸納敘述如下。

1.自發階段：（約 1980 年代以前）

臺灣休閒農業始於民國 50 年代，政府設置森林遊樂區，將林業資源與戶外遊憩活動結合，引導一級產業走向三級觀光休閒服務業。此階段之休閒農園係以農民個人為主體，將農業生產透過開放遊客入園摘採、品嚐的方式，提高農產品銷售與創造特殊遊憩機會，以求達到多樣化農業經營目的，如苗栗大湖草莓、彰化田尾公路花園等。

2.合作階段：（約 1980-1986 年間）

臺北市農會在 1980 年成功創辦木柵觀光茶園之後，進一步積極設置各類型觀光農園，此階段觀光農園大量設置，已逐漸走向大眾化區域，因此產生了休閒農場及區域間的競爭。農委會有鑑於休閒農業具高度發展潛力，可提高農民收益，於是在 1983 年由當時的農林廳研擬「發展觀光農業示範計畫」，主導觀光農園發展事宜。

3.社會團體經營階段：（約 1986-1989 年間）

此階段為轉型時期。由於社會經濟變動，國人休閒習性改變及對休閒活動的需求日益增加，傳統觀光農場已無法滿足多樣化的遊憩需求，因而促使休閒農業朝向經常性與多元化綜合經營的方向發展，其中以臺中東勢林場與臺南走馬瀨農場為此時期發展之代表。

4.政策計畫推動階段：（1990 年迄今）

休閒農業發展朝向以農業經營為主、農民利益為依據、以自然保育為重，及滿足消費者需求為導向的農業經營型態。自民國 77 年後，行政院農委會將休閒農業列為國家農業發展政策，並委託各學術單位進行研究、規劃，而經營方式亦由以公共團體經營方式漸漸演變為以農民為主體之地區整合性休閒農業來發展。休閒農業發展至今所考量的是「以提供休閒為取向，經全盤計畫，規劃適度之發展以為休閒服務之產生的地方」。期以能夠結合當地自然景觀、人文景觀發展出其地區性的特色，提供大眾休閒遊憩活動地區。

四、臺灣休閒農業的發展類型

（一）休閒農業類型化

鄭健雄（1998）認為廣義的「休閒」可以分成生態型、農業型、渡假型、文化型等概念性產品，若從哲學的觀點來看，休閒具有美滿人生、教育以及生活調適等理念內涵。江榮吉（1999）則將休閒農業整合為下列各類型：

- 1.農園體驗：包括農園、花園、菜園、茶園等經營範圍。
- 2.森林旅遊：將砍伐林木出售的經營方式轉變為休閒體驗遊憩活動的經營。
- 3.漁業風情：利用水域資源發展水上遊憩、漁業體驗、漁業教育或漁業文化等活動。
- 4.鄉野畜牧：以圈養或放牧方式飼養家畜或家禽，並規劃相關體驗活動。
- 5.教育農園：以農業生產為主，兼具教育消費大眾功能的休閒體驗農業經營。

6.農（漁）村民宿：以農漁村傳統建築或規劃具有農漁村特色的建築物供遊客休息、住宿，並供應具鄉土特色的餐飲。

7.鄉土民俗：利用以農漁村特有的文化或風俗做為休閒體驗農漁業活動的內容。

8.生態保育：以自然生態保育為訴求而發展的休閒體驗農漁業經營型態。

(二)休閒農業與體驗類型

休閒農業的發展類型，在經濟領域中如以「體驗式經濟」的理念觀之，可將農業農村資源分為自然資源、景觀資源、產業資源、人的資源、文化資源等五類，並以發展出體驗式經濟基礎。體驗農業是以土地自然資源為主體，以產業資源與景觀資源為修飾與陪襯，以農村傳統文化為傳承，並以人文管理素養為人品的提升，享受人間的快樂品味。換言之，乃是經營者以農場為舞台，以山林田園景觀為佈景，次遊客為主角，以農產品為道具，編排劇本，創造出值得遊客回憶的活動。其中農產品是有形的，體驗是無形的，而創造出感覺是令人難忘的。目前休閒農業常見的類型，大致可分為下列數種：

1.休閒農場：休閒農場一般均具有多種自然資源如山溪、遠山、水塘，多樣的植物景觀，特有動物及昆蟲等。因此休閒農業可發展的活動項目較其他類型休閒農業更具多樣性，常見的休閒農場活動項目包括農園體驗、童玩活動、自然教室、農莊民宿、鄉土民俗等。

2.休閒林場：休閒林場具有多變的地形，遼闊的林地，優美的林相、谷、奇石、山泉、小溪等景觀。在寧靜的森林環境裡，傾聽蟲鳴、鳥叫、流水潺潺的自然音響，看大自然之調和的色彩與變換線條，能使人氣和、情緒祥和。一般休閒林場所提供的遊憩設施有森林步道、森林小木屋、體能訓練場等。

3.休閒漁場：休閒漁場是利用陸地水域和天然海域從事高經濟價值魚貝類水產品養殖，並應用水域資源發展相關遊憩活動。休閒漁場可分為養殖休閒漁場及沿岸休閒漁場兩大類。養殖休閒漁場中的淡水養殖場可發展親水活動，垂釣、捉泥鰍、摸蛤仔、溯溪、溪流生態解說、淡水魚類生態解說、田野餐飲、民宿等休閒遊憩活動。鹹水養殖場則可發展海水游泳池、觀海台、水上渡假村、漁鄉、生活體驗、鹹水魚類、生態解說、海洋生態解說、海鮮餐飲等休閒遊憩活動。沿岸休閒漁場可發展岸上及海上的休閒遊憩活動，如眺望台、奇岩區、露營烤肉、岸釣、親水活動、牽罟、照海、勒仔、定置網、石滬、潛水活動、帆船活動、漁村文化活動、漁業文化館、漁村生活體驗、海洋生態環境教育等活動。

4.休閒牧場：牧場除了生產牧草、鮮乳、羔羊（牛）及牛（羊）肉以上可依其特有地形規劃出放牧區、可愛動物區、昆蟲保育區、烤肉露區等活動類型。

5.農村文化活動：農村文化系列的休閒農業型態，是結合農村地區的特有生活，風俗習慣、農村人文、歷史古蹟等所發展的休閒農業類型。

6.觀光果園：觀光果園一般來說主要是以開放水果採摘為主，腹地較開闊的果園，還設有烤肉區、露營區、步道區等設施。

7.觀光茶園：觀光茶園的經營型態大致以種茶、製茶為主。有些茶園則附帶經營茶坊，提供遊客品茗及買茶的去處，亦有些茶園提供開放民眾採茶與製茶的體驗活動，較具規模的茶園更提供遊客民宿，餐飲的服務及茶藝文化活動。

8.觀光花園(園)：觀光花園提供遊客前往參觀，購買花會的地點，有的花園園甚至提供教育訓練、住宿、餐飲場所，讓遊客滿足對花的新奇要求。

五、休閒農業的跨產業特質

休閒農業的誕生，轉換了產業的性質，藉由休閒農業的特性，可分析出休閒農場有跨產業的特質，如以下所述：

(一)休閒農場屬於服務業

從服務業的觀點來看，「休閒農業」為在農業生產或農業生活環境中所從事的一種休閒服務業（蕭崑杉，1991）；因此，休閒農業屬於一種產業，也就是休閒農場所經營的核心事業。

(二)休閒農場屬於文化創意產業及創意生活產業

21 世紀全球化的過程，新經濟時代的來臨，以創新為主的體驗經濟及知識經濟成為世界的主流，兼具文化及創意的產業幾乎成為各先進國家最具發展潛力的產業。而文化的概念不應侷限在消遣、娛樂、消耗的功能，認為它與實際經濟生活毫不相關，其實將地方產業做適時文化包裝，地方產業活動，亦可以是具有精緻、品味、生產力，促使地方重新發展的活力泉源」（陳其南，1995）。

根據王素彎（2004）的說法，創意生活產業屬於文化創意產業；李宸邦（2006）指出創意生活產業是政府推動文化創意產業的一環。那麼，何謂創意生活產業？較早的定義，例如經濟部文化創意產業推動小組在 2003 年對文化創意產業範疇的說明，創意生活產業係指：「源自創意或文化累積，以創新的經營方式提供食、衣、住、行、育、樂各領域有用的商品或服務。運用複合式經營具創意再生能力，並提供學習體驗活動。」透過創意與文化的加乘，讓食、衣、住、行、育、樂產業更為優質化、更加蓬勃發展（陳昭義，2005）。2004 年修正為：「以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之產業」，以「核心知識」、「深度體驗」及「高質美感」為 3 大主要內涵，其中，深度體驗包含在「服務」或「活動」上的創意運用，高質美感則包含「場所」或「產品」上的創意運用（王素彎，2004）。晚近，根據 2010 年制定之文化創意產業發展法第 3 條之定義，文化創意產業是指源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之產業，包含文化資產應用以及創意生活等產業。文化是人類社會因歷史經驗、地理環境所發展出來的生活方式，而早年以農業為主的台灣，就有得天獨厚豐富的又多元的農村文化可以發揮創意，藉由文化創意展現休閒農場的獨特魅力。

(三)休閒農場屬於健康產業

段兆麟（2007）指出休閒農業的基本功能，就是提供一個減壓解勞，養生保健的場地。都市人經年累月都在住宅與辦公室的二個小空間之間不斷流動，而休閒農場就是提供市民暫時脫離家庭與工作束縛的「第三空間」。所以休閒農場經營者應致力維護環境，提供新鮮空氣、潔淨水、無毒蔬果，設計養生餐

飲及健身運動，並營造和善而富有人情味的社會情感，以利遊客維護身心靈的健康。將有限的農業資源，轉換成為生活方式的維持，及自然環境的保育，並可有穩定的服務收入，是可預期的一項健康產業（台灣休閒農業發展協會，2004）。

(四)休閒農業商機前景

休閒農業是結合農林漁牧生產、農村文化及農家生活，提供國民休閒旅遊與體驗學習的產業，是傳統農業提升附加價值的新亮點產業。為促進農業一級生產、二級加工及三級體驗服務的創新運用，結合在地農村景觀、農業文化創意及食農教育概念等元素，政府部分由農委會積極協助休閒農業區及休閒農場營造農業主題特色、提升產業服務質量及充實友善旅遊環境，另建立休閒農業職能基準，培育優良人力素質，豐富多元農遊元素，包含體驗活動商品、旅遊伴手、農村料理等，並協助業者參與國內外旅展、辦理推廣活動及建立多元實體與虛擬通路，擴大校外教育、國際客群，增加休閒農遊非假日遊客數。截至106年7月底止，國內累計劃定82處休閒農業區，輔導休閒農場取得許可登記證392家，運用農業體驗特色活動，提供遊客親近農業機會。輔導成立「田媽媽」農村料理134班，提供農村遊客具在地特色的美味料理或點心，並評選優質50班辦理行銷推廣；另輔導在地農業伴手銷售15處，落實在地生產、在地消費的觀念，便利遊客農村深度之旅。並根據在地特色推出推出芒果、金棗、柑橘、龍眼等四季水果主題旅行、花東米其鄰五顆星、雲遊山水掏金農遊趣、食材旅行與農場趴趴走等主題遊程，及新社花海、花東農遊趣等休閒農業旅遊活動，帶動區域農產業旅遊。相關業者也積極參與國內外大型旅展與拓展旅行社通路，加強異業合作拓展農業旅遊實體與虛擬銷售通路，包含PChome、PayEasy、i-bon、Fami-port等，均已行銷販售農村旅遊套票，深耕團客市場及拓展自由行客群。根據農委會統計顯示，105年計吸引遊客前往農村休閒旅遊逾2,550萬人次，其中外國遊客47萬人次，創造產值約106億元。

由上述可知，台灣的休閒農業在國內外旅遊市場中仍佔有很優勢的地位，而休閒農業的旅遊方式，擺脫舊有的住宿設備，結合台灣農場的特色，是一種創造高附加價值的旅遊產品。休閒農業與觀光結合，不僅豐富整個休閒旅遊遊程，更可拓展整體觀光旅遊市場之深、廣度。

從我國休閒農業發展歷程得知，民間發展「休閒農業」之始，可是肇因於農業遭遇瓶頸所形成的一股「推力」，使農民轉型以謀求新的出路；及至後來農業的經濟效益持續遞減，使轉型的需求更為明顯，而此時休閒旅遊市場恰好日益成長，使其成為休閒農業發展的「拉力」，並與「推力」結合，造就出後來休閒農業的蓬勃發展。從近幾年國人休閒及旅遊的時間大幅增加，各類符合民眾需求大小型的休閒農場陸續的開發經營，就能看出早期台灣社會勞動型的文化，已逐漸凋零且漸漸轉變成符合民眾需求的休閒型文化，因此，未來台灣休閒事業將有相當大的發展空間，在時間與空間的交錯需求下，產業發展契機仍相當可觀。

第二節 關鍵成功因素

范祥雲（1995）指出以往關鍵成功因素的歸納與確認的過程中，成功的定義往往並不一致，或是在認定上有不同的看法，一般來說，大部分的研究是以某些績效衡量

指標來對於企業的成功與否進行評估，在這些績效評估指標中若表現良好，或是達成某些設定的目標，則稱為成功。從企業經營的角度來看，事業經營要能達到成功，除了目標與標準衡量工具之外，關鍵還是在於企業如何將有限的資源有效地執行在重點的地方，而這個「執行的重點」就是我們所探討的「關鍵成功因素」(Key Success Factor, KSF)。

一、KSF 之定義

關鍵成功因素 (Key Success Factors; KSF 或 Critical Success Factors; CSF) 一詞發展至今，已成為策略管理及資訊管理上的重要理念，應用的範圍廣泛，早期各學者的研究領域或探討對象、主題不同致使所使用的名詞極為分歧，諸如「限制因素」(Limited Factor)、「策略因素」(Strategic Factor)、「成功要素」(Success Factor)、「關鍵領域」(Key Result Areas)、「策略變數」(Strategic Variable) 等，自 1979 年以後，無論在名詞的使用上或意義上卻有趨於一致的現象。Daniel (1961) 指出關鍵成功因素大部份的產業都具有 2 至 6 項決定是否成功的關鍵要素，如果一個公司欲獲得成功，務必對這些要素作得特別好。Davis (1979) 亦認為關鍵成功因素是企業在環境不確定之下的一個方向性規範。

在資源面之關鍵成功因素觀點而言，Tilles (1963) 提出關鍵成功因素是一個組織中擁有最多和最少的那些資源，而策略的意義就是維持且善用擁有最多資源所帶來的優勢，同時亦避免本身欠缺某些資源所帶來的劣勢，Aaker (1984) 亦提出關鍵成功因素是指一產業最重要的競爭能力或競爭資產；成功的業者所擁有的優勢必為產業 KSF 中的優勢，不成功的業者則通常是缺少 KSF 中的某一個或某幾個因素。Ansoff (1984) 亦認為關鍵成功因素利用獨特的資產、技術、資源及活動，而使企業發展出相對於競爭者獨特而有利的地位。

在管理面之關鍵成功因素觀點而言，Rockart (1979) 提出關鍵成功因素是管理階層必須時時注意的某些活動，執行良好可以帶給組織成功的競爭的表現，而 Porter (1980) 則認為關鍵成功因素就是考慮產業整體面所有可能的因素後，所能掌握的幾個重要關鍵點。Boynton & Zmud (1984) 亦認為關鍵成功因素是一企業或經理人欲獲得良好績效或成功，而必須給予特別且持續注意的一些事情。關鍵成功因素包括目前及未來影響該企業營運活動成功的主要因素。大前研一 (1985) 亦提出關鍵成功因素是策略家尋求策略優勢的四條途徑之一，把資源集中投入，於特定領域中取得競爭優勢。

Boseman (1986) 則把關鍵成功因素是由企業的優勢、劣勢和機會、威脅分析，作為建立組織策略的基礎。Cool, K., D. Schendel (1987) 卻認為關鍵成功因素可視為管理者經由決定而影響產業中競爭狀況的變數，透過賦予各項關鍵成功因素不同的權數，可顯示出其在策略制訂上的相對重要性，並且決定企業在產業中的地位。最後，Bamberger (1989)：關鍵成功因素是指產業及市場的特性與基本需求，關鍵成功因素會影響企業的在產業中的競爭優勢，Thompson & Strickland (1998) 亦認為廠商要經營成功必須集中在高度優先且必須做好的工作上。

國內研究如孟德芸 (1988) 提出關鍵成功因素是產業環境、產業特性互動之下所產生之產業獨特性競爭條件，企業如果擁有此項競爭條件（或競爭能力）就能維持企業在產業中的競爭優勢。黃營杉 (1993) 亦提出關鍵成功因素是指在產業中經營運作，為達到成功所必須具備的重要因素。(如表 2-2)

表 2-2 KSF 定義及觀點彙整表

學者	KSF 定義
Tilles (1963)	是一個組織中擁有最多和最少的那些資源，而策略的意義就是維持且善用擁有最多資源所帶來的優勢，同時亦避免本身欠缺某些資源所帶來的劣勢
Aaker (1984)	指一產業最重要的競爭能力或競爭資產；成功的業者所擁有的優勢必為產業 KSF 中的優勢，不成功的業者則通常是缺少 KSF 中的某一個或某幾個因素
Ansoff (1984)	利用獨特的資產、技術、資源及活動，而使企業發展出相對於競爭者獨特而有利的地位。
Rockart (1979)	是管理階層必須時時注意的某些活動，執行良好可以帶給組織成功的競爭的表現
Porter (1980)	是考慮產業整體面所有可能的因素後，所能掌握的幾個重要關鍵點
Boynton & Zmud (1984)	是一企業或經理人欲獲得良好績效或成功，而必須給予特別且持續注意的一些事情。
大前研一 (1985)	是策略家尋求策略優勢的四條途徑之一，把資源集中投入，於特定領域中取得競爭優勢。
Boseman (1986)	由企業的優勢、劣勢和機會、威脅分析，作為建立組織策略的基礎。
Cool, K.,D. Schendel (1987)	可視為管理者經由決定而影響產業中競爭狀況的變數，透過賦予各項不同的權數，可顯示出其在策略制訂上的相對重要性，並且決定企業在產業中的地位。
Bamberger (1989)	指產業及市場的特性與基本需求，會影響企業的在產業中的競爭優勢。
Thompson & Strickland (1998)	認為廠商要經營成功必須集中在高度優先且必須做好的工作上。
孟德芸 (1988)	是產業環境、產業特性互動之下所產生之產業獨特性競爭條件，企業如果擁有此項競爭條件（或競爭能力）就能維持企業在產業中的競爭優勢。
黃營杉 (1993)	指在產業中經營運作，為達到成功所必須具備的重要因素。

綜合上述，可將關鍵成功因素定義為：「關鍵成功因素是企業獨特且優勢的條件中之重要區域，亦即是企業擁有的競爭優勢資源中，使企業能生存下去或生存得更好的關鍵性的有形或無形資源與能力」。在經營管理中，資本、人力和時間等都是相當稀少的資源，如果能找出攸關成敗之關鍵領域，並把適當組合的資源運用到該領域中，就可以使自己處於真正優勢的地位。

二、KSF 之重要性

關鍵成功因素的重要性在於可以讓事業體在商業發展獲得成功的機會大增。根據諸多學者的研究，例如 Thompson & Strickland (1981) 認為關鍵成功因素可用來制定成功的策略，並指出企業成長的方向。Rockart (1979) 認為企業在關鍵因素做的對，則可確定這個企業在經營績效上有成功的機會。Leideker & Bruno (1984) 則認為，關鍵成功因素可以是價格，也可以是產品，或者是顧客的組合

等等，如果這些關鍵因素被支持與管理，則對於企業的成功有重大的影響。Aaker (1988) 則總括地認為關鍵成功因素係企業為求生存或成功，所需具有的資產和技術。而孟德芸 (1988) 則指出關鍵成功因素可以作為組織在分配其資源時的指導原則，並簡化高階管理者的工作，同時作為企業經營成敗的偵測系統，以及規劃管理資訊系統時的工具，在競爭的角度上，也可以作為分析競爭對手強弱的工具。(如表 2-3)

綜合上述學者所提出關鍵成功因素的功能，本研究將其功能歸納為正確的關鍵成功因素可以制定出成功的經營策略以導致企業體的成功。

表 2-3 KSF 認定角度彙整表

學者	KSF 認定角度
Thompson & Strickland (1981)	用來制定成功的策略，並指出企業成長的方向。
Rockart (1979)	用來確定這個企業在經營績效上有成功的機會。
Leideker & Bruno (1984)	被支持與管理下影響企業成功可以是價格、產品、顧客組合等等。
Aaker (1988)	在企業為了求生存、成功下，所需具有的資產和技術。
孟德芸 (1988)	內部可為組織分配資源的指導原則，並簡化高階管理者的工作，同時作為企業經營成敗的偵測系統及規劃管理資訊系統時的工具。 外部在競爭角度上，也可以作為分析競爭對手強弱的工具。

三、確認 KSF 之方法

對企業經營者而言，資本、人力、和時間都是相當稀少的資源，如果能找出攸關經營成敗之關鍵成功要素，並配合資源運用，就會使自己處於真正優勢的地位。對於應如何找尋關鍵成功因素，Bullen and Rockart(1981)提出以訪談 (Interview) 方式從各階層組織管理的實務作業中找出關鍵性的活動。藉由客觀訪談相關部門主管，依管理程序先確定其目標任務，再根據他們的實務經驗與需求提出個人的關鍵成功因素，經分析篩選，整理出達成此一目標的企業關鍵成功因素，並排列優先順序以決定企業活動、資訊的發展，使企業資源能有效地分配於關鍵活動中，亦對實施成效建立衡量指標。

承上，秦建文 (2002) 則進一步指出訪談法實施的步驟有 3 階段：第一步，確立訪談目的旨在瞭解受訪對象的組織、任務、目的與目標，誘導整理出達成目標的關鍵成功因素。第二步，訪談前之準備於訪談前須先閱讀相關文獻、理論，瞭解受訪對象的背景與環境，事先通知受訪對象並提供其參考資料及演練訪談技巧，並預估可能的答案。第三步，正式訪談以簡述關鍵成功因素之定義為開場，請受訪主管陳述其任務與角色。

而根據 Rockart (1982) 的研究，關鍵成功因素可由 4 個方向來萃取分別是：個別產業結構、競爭策略與產業地位及地理位置、環境因素，以及突發事件等 4 個面向。麥肯錫企管顧問大前研一 (1987) 則認為確認關鍵成功因素的方法有 2 種：第一種方式為「剖解市場」，就是利用產品及市場組合區隔市場，分析主要構成部分，以確認各市場之區隔並確認哪一市場區隔具有策略重要性；然後執行制定的策略及所分配的職責，即可計算每一區隔市場所需要投入的資源總和，再

決定可用資源的先後順序。第二種為「成功者與失敗者之比較法」，顧名思義，就是尋求成功者與失敗者的不同，然後以腦力激盪與意見調查法，分析二者的差異，並探討其原因。

此外，涂春河（1991）也提出確認關鍵成功因素的方法有 2 種：第一種是「比較競爭中的成功者與失敗者」，在比較競爭中的成功者與失敗者時，需要考慮那些競爭者？成功者與失敗者之間的區分標準為何？造成表現差異的原因為何？第二種，借用 Sawyer（1990）「確認高度槓桿作用的現象」的觀點，這個方式是藉由一些可控制變數如工廠規模、生產線長度、銷售人員密度等的改變，衡量對成本所造成的影響，以找出企業之關鍵成功因素。所謂槓桿作用係指促成消費者購買某一產品或服務的各項因素（動機）而言。

Hofer and Schendel（1978）在「策略行程之分析觀念」中提到真正確認關鍵成功因素應該包括 5 個步驟：第一步，首先確認該產業與競爭環境有關的因素有那些。第二步，就每一個因素依其相對之重要程度的不同給予不同的權數。第三步，企業在該產業中其競爭力就上述每一個因素給予自我評分。第四步，計算上述每一個因素的加權分數並予以加總。第五步，最後針對加總後的分數與企業自身在市場上的實際佔有率進行對比，並比較其優先順序，以便判斷上述作業結果是否合理。(如表 2-4)

從以上學者對如何確認關鍵成功因素的見解，大致上有訪談從組織的管理者、從客觀的市場區隔下手、分析生產要素對經營成本之影響、成敗交互對照、以及對各種影響因子加以計分之量化方式，從學者提出各種不同確認方法也可以說明確認關鍵成功因素具有其重要性，可使企業能在激烈的競爭中取得優勢，脫穎而出，增加企業成功的機會。

表 2-4 確認 KSF 方法彙整表

學者	確認 KSF 方法
Bullen & Rockart (1981)	針對企業各階層組織管理程序確定目標任務及實務經驗與需求，經客觀方式訪談，將資料分析篩選，整理。並排列優先順序以決定企業活動、資訊的發展，使企業資源能有效地分配於關鍵活動中，亦對實施成效建立衡量指標。
秦建文（2002）	訪談法分三階段：第一階段瞭解受訪對象的組織、任務、目的與目標。第二階段訪談前須先整理文獻、理論，及受訪者背景與環境，事先通知受訪者並提供資料及預估可能的答案。第三階段正式訪談請受訪主管陳述其任務與角色。
Rockart（1982）	以四個面向取得第一個別產業結構。 第二競爭策略與產業地位。 第三地理位置與環境因素。 第四突發事件。
大前研一（1987）	第一種方式為剖解市場。 第二種為成功者與失敗者之比較法。
涂春河（1991）	第一種是比較競爭中的成功者與失敗者。 第二種借用 Sawyer（1990）確認高度槓桿作用的現象。
Hofer and Schendel（1978）	第一步確認該產業與競爭環境有關的因素有那些。 第二步每一個因素以相對重要程度的不同給予不同的權數。

學者	確認 KSF 方法
	第三步企業在產業中其競爭力就上述每一個因素給予自我評分。 第四步計算上述每一個因素的加權分數並予以加總。 第五步針對加總後的分數與企業自身在市場上的實際佔有率進行對比，並比較其優先順序，以便判斷上述作業結果是否合理。

四、尋求 KSF 之方法

Leidecker and Bruno (1984) 在其所發表「Identifying and Using Critical Success Factor」一文中提出關鍵成功因素尋求的 8 種分析技術，分別是環境分析、產業結構分析、產業/事業專家分析、競爭分析、產業內領導廠商分析、廠商本體評估、暫時/直覺的因素及市場策略對獲利影響分析，此 8 種分析技術所代表的是不同的確認取向，不同確認取向其關注焦點、範圍、對象與資訊來源均不同，茲將其分述如下：

- (一)環境分析：此項分析包含了影響或正在影響某產業或企業績效的政治、經濟、社會及科技的力量。
- (二)產業結構分析：是應用 Porter (1980) 所提出五力分析為架構，作為此項分析的基礎。此架構認為一個產業競爭態勢主要受到五種競爭力來決定，掌握產業中五種力量即可瞭解產業的結構變化，同時並可藉由各要素間的關係評估獲取可觀的產業資料，以確認及驗證關鍵成功因素。
- (三)產業/事業專家：請教對該產業、事業有卓越知識與經驗的專家而得。
- (四)競爭分析：分析公司在產業中應如何競爭，以便對公司面臨的競爭環境和競爭態勢可完全瞭解。
- (五)產業內領導廠商的分析：由該產業內領導廠商的行為模式，可能提供產業關鍵成功因素的重要資訊。
- (六)企業本體分析：針對特定企業的某些營運構面進行分析，如：優劣勢評估、資源組合、策略稽核、策略能力評估等。
- (七)暫時/突發因素分析：此項方法是針對特定企業，透過對企業相當熟悉的專家進行分析，雖然較為主觀，卻能揭露一些其他傳統客觀技術所無法察覺的關鍵成功因素。
- (八)市場策略對獲利影響的分析：針對特定企業以 PIMS (ProfitImpactof Market Strategy) 研究報告的結果進行分析，以找出關鍵成功因素。

第三節 核心資源理論

一、理論意義

「核心資源模式」偏重於企業內部的特質與績效之間的關係，該模式將企業組織是唯一組獨特資源與能力的集合，以提供企業策略與其主要利潤的來源。核心資源理論有時也稱做資源基礎理論。為了避免混淆，本研究統一稱做「核心資源理論」(Resource-based)。核心資源理論的內涵，強調以內部資源取向為主，重視企業內部資源優弱勢分析，以發掘及培養企業自身之長期競爭優勢(鄭健雄，1998)。「資源」是指企業的財務、實體、人事、技術以及組織的資源，可分為有形資源(tangible resources)與無形資源(intangible resources)等 2 種，有

形資源包括土地、建築物、工廠、設備等；無形資源包括品牌、商譽、專利、技術或行銷的訣竅等。換言之，核心資源乃在解釋廠商擁有的獨特競爭力來自企業內部那些資源？這些資源的來源如何？如何運用與組合可創造競爭優勢？究竟什麼資源造成組織持續性的競爭優勢？核心資源乃從資源的觀點，探討其競爭優勢的形成與作用，若從實務中觀察便可以發現，具有策略價值之資源的內涵，其實非常多元，不論是品牌、通路、特殊技術及專業能力等，都可以成為核心資源。

企業的資源是由組織過去歷史的決策與事件所累積而來的。Coyne (1986) 以「擁有 (having)」與「使用 (doing)」等 2 類能力來描述企業資源與能力。Hill and Jones (1995) 認為要使一個企業產生獨特競爭能力的優勢資源，必須是既獨特又有價值。獨特 (unique) 的資源是指其他企業所沒有的；有價值 (valuable) 的資源是指能為企業的產品創造強烈的需求。「專長」是指企業用於協調整合其資源，並將資源做有生產力的運用之技能。這些技能是企業用於做決策及管理其內部活動的方法，以達成組織的目標。

二、核心資源的分類

學者一般將企業經營的策略性資源大致分成「資產」與「能力」等 2 大類，細部的分類方式則不一而足。「資源」指企業所擁有或可控制的要素存量，包括「有形資產」與「無形資產」；能力則指企業建構與配置資源的能力，涵蓋「組織能力」與「個人能力」(Hall (1993); Amit and Schoemaker (1993); 吳思華, 2000)。

在細部的分類方式中，例如 Itami and Roehl (1987) 的研究中，他們將資源區分為 4 大類，包括實體資產、財務資產、有形資產及無形資產等，而 Chatterjee and Wernerfelt (1991) 將資源分為 3 大類，分別有固定生產效能特徵的「實體資源」，如廠房、生產設備等；技術能力、創新能力、品名等「無形資產」；內部與外部資金的「財務資源」。Grant (1991) 則認為資源是生產過程中的輸入項目 (input)，也是分析的基本單位；並將資源分為財務資源、實體資源、人力資源、技術資源、商譽及組織資源等 6 大類。

學者 Collis (1991) 則從「能力」的觀點將資源區分為 3 種。第一種是「核心能力」(core competence)，這是來自一組不可逆的資源，可能是特有的技術或組織習性等，相對於競爭者，是企業特有的優勢，同時也是創造企業企潤的來源。第二種是「組織能力」(Organization Capability)，意指提昇企業經營效率及效能的管理能力，如創新、資訊與技術的移轉能力等。第三種則是「行政傳統」(administrative heritage)，指的是企業在選擇策略時的限制條件，包含有形資產 (土地、廠房、設備等) 與無形資產 (技術、經驗、文化、領導風格、經營理念、人際脈絡等)。

Hall (1992)、Amit & Schoemaker (1993) 將資源區分為 2 大類：第一類是「資產」(having)，指的是公司所擁有或控制的可得要素存量，為公司擁有 (belongings) 的觀念，包括智慧財產權、契約、商業機密、資料庫及商譽等。第二類是「能力」(doing)，是指公司資源配置的能力，通常結合組織程序來達到預期目的，以資訊為基礎，為公司所專屬，是以資訊為基礎的一種無形資產，是資源歷經長久的複雜相互影響後所發展出來的能力，如員工能力 (Competencies)、技能 (Skill)、組織文化、網路等。高淑芬 (1993) 綜合學者的觀點將策略性資源區分為：資產 (having)：從屬於物，是一種所有權的概念，包括有形資產與無形資產。有形資產又劃分為實體資產 (如廠房、機器設備) 與

財務資產（如資本、財務結構）。能力（doing）：從屬於人，是一種技能的概念。包括外顯能力與內隱能力。外顯能力指的是組織的能力（包括學習、創新能力，組織文化、組織資本）而內隱能力則指人力資源（包含一般管理能力、專業技術能力、管理能力、人際網路）。

吳思華（1996）亦將核心資源分為資產與能力等 2 部份。資產又可區分成有形資產與無形資產；能力又可區分為個人能力與組織能力。「有形資產」是指可在財務報表中找到之資產，包括實體資產、金融性資產。「無形資產」則是未出現在財務報表中，但所有權人清楚的知道企業是否擁有，是企業的重要資源，包括各種智慧財產權，如專利權、商標、著作權、已登記註冊的設計，契約、商業機密、資料庫及商譽等。「個人能力」則表現在企業往往因為擁有某些關鍵人物而取得競爭優勢，而這些關鍵人物可能擁有與該產業相關之創新能力、專業技術能力、統御管理企業能力或個人的人際網路能力，例如 APPLE 的賈伯斯、臺積電的張忠謀等關鍵經理人，即為適例。「組織能力」部份，是指一種運用管理能力持續改善企業效率與效果的能力，由於從屬於組織，故不會因人事的異動而有太大的變動，表現在業務運作能力、技術創新與商品化能力、鼓勵創新與合作的組織文化、組織記憶與學習等 4 個層面上。

為便於比較，謹將上述學術研究成果彙整如下表 2-5。

表 2-5 核心資源分類方式彙整表

學者	分類方式	細部分類與說明
Itami & Roehl (1987)	實體資產 財務資產 有形資產 無形資產	
Chatterjee & Wernerfelt (1991)	實體資源	指有固定生產效能特徵的資源，如廠房、生產設備等。
	無形資產	指技術能力、創新能力、品名等。
	財務資源	內部資金和外部資金。
Grant (1991)	財務資源	
	實體資源	
	人力資源	
	技術資源	
	商譽資源	
	組織資源	
Hall (1993)Amit & Schoemaker (1993)	資產	是公司所擁有或控制的可得要素存量，為公司擁有的觀念，包括智慧財產權、契約、商業機密、資料庫及商譽等。
	能力	是指公司資源配置的能力，通常結合組織程序來達到預期目的，以資訊為基礎，為公司所專屬，是以資訊為基礎的一種無形資產，是資源歷經長久的複雜相互影響後所發展出來的能力，如員工能力、組織文化、網路等。
Collis (1991)	核心能力	來自一組不可逆的資源，可能是特有的技術或組

學者	分類方式	細部分類與說明
		織習性等，相對於競爭者，是企業特有的優勢，同時也是創造企業企潤的來源。
	組織能力	指提昇企業經營效率及效能的管理能力，如創新、資訊與技術的移轉能力等。
	行政傳統	指企業在選擇策略時的限制條件，包含有形資產，如土地、廠房、設備等；以及無形資產，如技術、經驗、文化、領導風格、經營理念、人際脈絡等。
高淑芬（1993）	資產	從屬於物，是一種所有權的概念，包括有形資產與無形資產。有形資產又劃分為實體資產，例如廠房、機器設備與財務資產。
	能力	從屬於人，是一種技能的概念。包括外顯能力與內隱能力。外顯能力指的是組織的能力，而內隱能力則指人力資源。
吳思華（1996）	資產	有形資產：可在財務報表中找到之資產，包括實體資產、金融性資產。
		無形資產：未出現在財務報表中，但所有權人清楚的知道企業是否擁有，是企業的重要資源，包括各種智慧財產權，如專利權、商標、著作權、已登記註冊的設計，契約、商業機密、資料庫及商譽等。
	能力	個人能力：擁有某些關鍵人物而取得競爭優勢，而這些關鍵人物可能擁有與該產業相關之創新能力、專業技術能力、統御管理企業能力或個人的人際網路能力。
		組織能力：指一種運用管理能力持續改善企業效率與效果的能力，由於從屬於組織，故不會因人事的異動而有太大的變動，表現在業務運作能力、技術創新與商品化能力、鼓勵創新與合作的組織文化、組織記憶與學習等四個層面上

資料來源：本研究整理

三、休閒農業的核心資源

由於休閒事業主要結合了有形住宿、餐飲等及其所隱含的休閒遊憩、服務等無形資源所形成的一種新興事業。在表 2-2-1 中列舉各研究者對於相似的產業所做的研究結果做一歸納比較表，將關鍵成功因素歸類為資產類及能力類二種型態。藉由學者專家的實證分析資料可得到經營休閒事業所應具備的關鍵因素。在歸納相關文獻資料後，列舉休閒渡假中心經營的關鍵成功因素為屬於資源類的良好的地點、豐富的景觀資源、穩健的財務、優良的休閒設施、優良的品牌形象、法令政策的鼓勵等；以及屬於能力類的國際連鎖經營、餐飲的獨特性、服務的品質、高素質的人力資源、企劃及行銷能力等。

李忠星（1993）在休閒渡假中心經營成功關鍵因素之研究一文中，作者以台灣地區 30 個據點 27 家業者為研究調查範圍，並以各經營單位的高階經理人及各

部門主管為受訪對象。在研究設計上以相關文獻及經營單位高階主管訪談內容為依據，歸納出 12 個休閒渡假中心經營成功關鍵因素構面，分別是地理位置因素、景觀氣象因素、硬體設施及休閒設施因素、服務品質因素、價格因素、聲譽因素、市場因素、業務推廣因素、公關因素、人力資源因素、財務管理因素、經營管理因素等，經調查分析結果以因素分析法共萃取出 19 個重要因素，並將相似的因素歸納成 6 個休閒渡假中心經營成功關鍵因素，包括推廣、人力資源、地理與硬體設施、市場、價格及財務管理等 6 項。

曹勝雄（1994）在觀光事業成功經營要素消費行為之研究文中，作者以觀光產業中之國際觀光旅館業及旅行業為研究範圍，分別由供給面及需求面探討其經營關鍵成功因素與消費者行為特性。在觀光旅館方面，作者根據國內外相關文獻探討、產業分析、歸納出國際觀光旅館經營之 60 項重要因素，並針對旅館之高階經理人員及餐廳、客房、櫃檯等營業部門主管進行問卷調查，以歸納業者所重視的關鍵成功因素。其分別為經營規劃、建築裝潢、服務價格、服務品質、市場分析能力、企業形象、休閒設施、連鎖經營、硬體設備、專業服務、業務推廣、附加服務及停車空間等 13 項。

方威尊（1997）針對研究對象所提出的關鍵成功因素在休閒農業經營關鍵成功因素之研究中，經由個案訪談及實地觀察結果，並從企業核心資源觀點歸納後可分成 17 個因素面向，分別是 1.推廣與通路因素、2.地理與區位因素、3.聲譽因素、4.市場因素、5.服務品質因素、6.產品因素、7.價格因素、8.人力資源因素、9.休閒設施因素、10.財務管理因素、11.資訊服務因素、12.經營規模因素、13.連鎖經營因素、14.景觀與氣氛因素、15.公關因素、16.活動安全因素、17.成本控制因素等。

李京娜（2001）在對觀光茶園的研究當中，探討了觀光茶園的成功因素包含了：1.成立時間、2.茶葉種類、3.平均茶價、4.員工人數、5.廣告費用、6.資本額、7.顧客特性、8.茶葉評鑑是否得獎、9.優惠措施、10.停車位、11.專業教育訓練、12.茶葉加工副產品、13.附屬服務、14.推廣活動等 14 種因素。

本研究根據以上研究成果，採取吳思華「資產」與「專長」（實質意義即「能力」）2 大基礎構面為分析基礎，較為簡單明瞭，並包含進一步分析有形／無形資產，以及個人／組織專長，並汰除與觀光農業較無關之因素，整合出觀察休閒觀光農場之核心資源之要素如下表 2-6 所示。

表 2-6 休閒農場核心資源觀察架構表

休閒農場核心資源	資產	有形資產	實體資產	地理區位條件、土地、建物、機器設備及原料
			財物資產	農場營運的自有資金及外部資金
			自然資產	自然景觀、生態資源、農村景觀
	專長	無形資產	農場口碑、景觀及氣氛、農場的農業文化資源、農場的企業識別系統、農場的服務品質與效率、農場的企業形象、農場的 brand，技術、證照、智慧財產權、商業機密、資料庫、契約、行銷通路、經濟網絡、資訊系統、人文資源。	
			人力素質、創新與專業技術能力（生產、製造、行銷）、領導風格、創業精神、行銷推廣能力、管理能力、財務處理能力、社會人際網路、危機應變能力等。	
		組織專長	農場的業務運作程序、農場的資訊網路、農場內部的組織文	

			化、農場的集體學習、農場的組織記憶、策略聯盟（包括與當地風景區、全國各地風景區及不同性質之企業的策略聯盟）、農場的組織記憶與學習、農場的創新與研發能力（活動內容設計）、農場的業務運作能力、經營風格特色、管理團隊、人力資源、組織文化。
--	--	--	--

資料來源：本研究整理

第四節 關鍵成功因素與核心資源理論

Bamberger (1989) 等學者指出，企業經營欲建立競爭優勢必須擁有兩大基本動力來源，即產業關鍵成功因素（KSF）與內部的核心競爭力；關鍵成功因素原本是指「公司在特定產業中，欲獲得良好績效或成功，所必須給予特別且持續注意的一些事情，包含目前及未來影響公司營運活動之成功的因子（Boynton,1984）。Aaker 認為這些因子就是「競爭能力」或「資產」。

Aaker (1989) 認為成功的企業經營者所擁有的優勢資源，就是產業關鍵成功因素的優勢資源。資源與能力是企業所需具備競爭優勢的內部來源。企業競爭優勢的建立是這二種來源相互彙總所促成的。所以綜合上述，可以這麼說企業所擁有的優勢資源即是企業所能掌握的關鍵成功因素。因此，「關鍵成功因素」是「由外而內」來討論「公司要在特定產業獲得成功，所「應該」具備的能力，但這並不代表在該產業中所有高績效的公司都完整具備這些因素，而且，是否也有可能即使不具備這些因素，也獲得成功？這也是本研究選擇包含複合型及簡易型等 2 家觀光果園進行對比之原因。此外，當然也不是每一家成功的觀光果園都會擁有完全相同的關鍵成功因素。核心資源則是「由內而外」來探討，立論之基礎點是各家公司的核心資源是不會完全相同的，故為提昇自家之競爭優勢所作的異質性的需求與策略規劃。同一產業的不同成功企業，由於產業特性的類似，因此彼此的競爭優勢的資產與能力可能會相當類似，若由核心資源的觀點出發，這些資產與能力是該公司的核心資源，所以關鍵成功因素與核心資源之間存在某種程度上的重疊性，有著一體兩面的關係。莊尚平（2000）更進一步指出「由於產業特性的類似，當關鍵成功因素的討論層面由產業層面轉為公司層面時，關鍵成功因素與各公司核心資源間具有相當程度的重疊性與類似性，彼此之間有著一體兩面的關係。」基於這個觀點，於是本研究以此兩個構面做相對應的探討。

第五節 SWOT 分析

SWOT 分析法（也稱 TOWS 分析法、道斯矩陣）即態勢分析法，20 世紀 80 年代初由美國舊金山大學的管理學教授韋里克提出，經常被用於企業戰略制定、競爭對手分析等場合。

SWOT 分析模型簡介，在現在的戰略規劃報告里，SWOT 分析應該算是一個眾所周知的工具。來自麥肯錫諮詢公司的 SWOT 分析，包括分析企業的優勢（Strengths）、劣勢（Weaknesses）、機會（Opportunities）和威脅（Threats）。SWOT 模型含義介紹，SWOT 分析實際上是將對企業內外部條件各方面內容進行綜合和概括，進而分析組織的優劣勢、面臨的機會和威脅的一種方法。

成功應用 SWOT 分析法的簡單規則：

一、進行 SWOT 分析的時候必須對公司的優勢與劣勢有客觀的認識。

- 二、進行 SWOT 分析的時候必須區分公司的現狀與前景。
- 三、進行 SWOT 分析的時候必須考慮全面。
- 四、進行 SWOT 分析的時候必須與競爭對手進行比較，比如優於或是劣於你的競爭對手。
- 五、保持 SWOT 分析法的簡潔化，避免複雜化與過度分析。
- 六、SWOT 分析法因人而異。

一旦使用 SWOT 分析法決定了關鍵問題，也就確定是市場營銷的目標。SWOT 分析法可與 PEST analysis 和 Porter's Five-Forces analysis 等工具一起使用。市場營銷課程的學生之所以熱衷於 SWOT 分析法是因為它的易學性與易用性。運用 SWOT 分析法的時候，要將不用的要素列入相關的表格當中去，很容易操作。

在適應性分析過程中，企業高層管理人員應在確定內外部各種變數的基礎上，採用槓桿效應、抑制性、脆弱性和問題性四個基本概念進行這一模式的分析。

- (一)槓桿效應（優勢+機會）。槓桿效應產生於內部優勢與外部機會相互一致和適應時。在這種情形下，企業可以用自身內部優勢撬起外部機會，使機會與優勢充分結合發揮出來。然而，機會往往是稍瞬即逝的，因此企業必須敏銳地捕捉機會，把握時機，以尋求更大的發展。
- (二)抑制性（劣勢+機會）。抑制性意味著妨礙、阻止、影響與控制。當環境提供的機會與企業內部資源優勢不相適合，或者不能相互重疊時，企業的優勢再大也將得不到發揮。在這種情形下，企業就需要提供和追加某種資源，以促進內部資源劣勢向優勢方面轉化，從而迎合或適應外部機會。
- (三)脆弱性（優勢+威脅）。脆弱性意味著優勢的程度或強度的降低、減少。當環境狀況對公司優勢構成威脅時，優勢得不到充分發揮，出現優勢不優的脆弱局面。在這種情形下，企業必須克服威脅，以發揮優勢。
- (四)問題性（劣勢+威脅）。當企業內部劣勢與企業外部威脅相遇時，企業就面臨著嚴峻挑戰，如果處理不當，可能直接威脅到企業的生死存亡。(如圖 2-1)

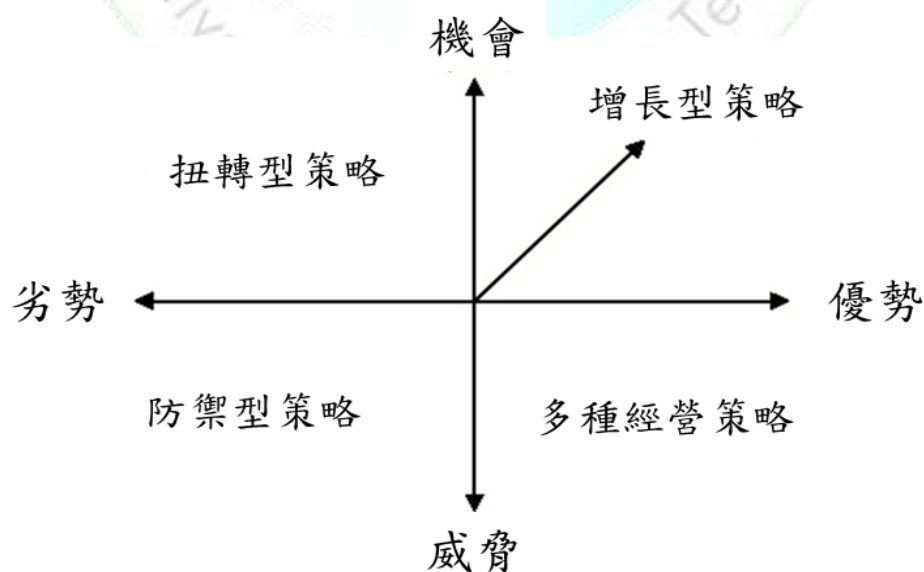


圖 2-1 研究架構圖

資料來源：本研究自繪

第三章 研究方法

第一節 研究架構

根據本研究歸納之文獻，整合關鍵成功要素與核心資源，本研究之研究架構圖如下圖 3-1：

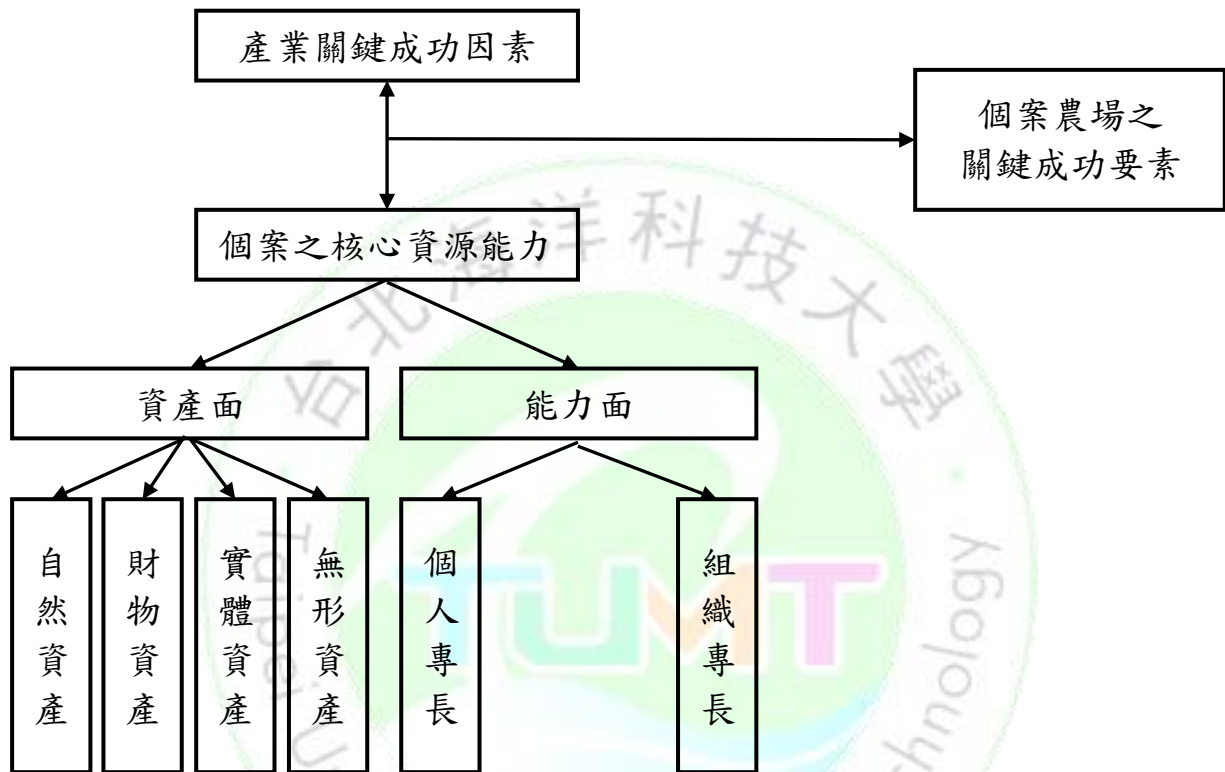


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：本研究自繪

第二節 研究方法

在如何確認及探求關鍵成功要素中，訪談企業主以及進行個案如競爭環境的比較，相應地，本研究預計採用 3 種研究方法，分別為次級資料分析的文獻分析法、以及獲得原始資料的訪談法以及田野觀察法。

一、文獻分析法

本研究開始主要為蒐集與地方相關的資料，如進行次級資料分析包括：蒐集分析個案觀光果園地區之相關資料、國內外博碩士相關論文、休閒果園或農場經營行銷書籍，以及網路資訊等文獻資料，並進行分析歸納，作為本研究之進一步之訪談依據。

二、訪談法

Miller and Crabtree (1992) 指出質性研究的資料蒐集方式，主要可經由觀察、錄製及訪談三種方式取得。Malhotra (1993) 認為深度訪談法是由面談者使用非結構性、直接的方式與受訪者接觸，是一種單獨的、個人的互動方式，用來發覺受訪者基本的動機、信念、態度等。在深度訪談的過程中，訪談者應盡可能使用最少的提示和引導問題，鼓勵受訪者在一個沒有限制的環境裡，針對訪談主題盡可能談論自己的意見。因此，本研究根據研究的性質和目的，為了獲取經營者分享成功的經驗，決定採取深度訪談法。

關於休閒觀光果園經營關鍵成功因素之取得，本研究主要針對果園之經營階層進行深度訪談，訪談的內容包含果園場家的發展歷程、基本環境、目前營運狀況、重要經營變數等。並同時以訪談過程中，情境的互動所進行的實地觀察為輔，以取得經營休閒觀光果園之關鍵成功因素。

三、SWOT 分析

SWOT 分析該方法綜合分析事物內部的優勢與劣勢、外部的機會與威脅選擇最佳發展方法。本文針對屏東二家觀光休閒農場發展現況，遵循科學發展，綜合資源與環境、市場、組織管理、成本、人事、信息、資金等要素。分析屏東二家觀光休閒農場發展所面臨的優勢、劣勢、機會與威脅，制定相關發展策略。

第三節 研究設計及發展

一、關於第一手資料蒐集

以訪談直接蒐集資料，由訪談者與休閒農場實際經營者面對面進行深度訪談。訪談過程全程錄音，由訪談者提供一組具有結構性的問題，採取開放彈性的訪談態度，引發訪談者情緒並儘量給予受訪者表達的空間，同時以訪談過程情境的互動所進行的實地觀察為輔，做為研究中直接資料的來源。

二、關於次級資料蒐集

(一)訪談及實地觀察

以訪談直接蒐集資料，由訪談者與休閒農場實際經營者面對面進行深度訪談。訪談過程全程錄音，由訪談者提供一組提綱挈領的論題，採取開放彈性的訪談態度，引發訪談者情緒並儘量給予受訪者表達的空間，同時以訪談過程情境的互動所進行的實地觀察為輔，做為研究中直接資料的來源。

(二)關鍵成功因素及 SWOT 分析

觀光果園之成功與否，包括下列關鍵成功因素：

- 1.生產及栽培因素：如氣候條件，土壤特性，水資源，天災(如颱風)發生頻率等及。如栽培技術，專業知識，病蟲害管理，品種特性掌握度等。
- 2.政治因素：如地方政府政策，補助制度，區域性農會輔導等。
- 3.管理因素：如人力資源管理，財務管理，知識管理，危機管理等。
- 4.財務因素：如會計制度，獨資或集資，銀行借貸關係等。
- 5.行銷因素：如促銷及廣告，異業結盟，網路行銷等。

不可諱言，受訪之業者在觀光果園之經營管理方面，仍有許多不足之處，為了提升業者之競爭優勢，本研究進一步針對訪談結果進行 SWOT 分析。

(三)訪談問題大綱

本研究為了探索觀光果園的專業經理人對於經由觀光果園的關鍵成功要素為何，以及如何運用其核心資源，擬定下列訪談問題大綱：

- 1 請分享目前果園的規模是？果園的主要特色是？
- 2 請問在成立觀光果園之前的身份是直接生產者嗎？
- 3 當初成立觀光果園的動機？農場當初是如何選擇地點的？
- 4 在初期規劃的時候，是有先擬訂計畫或是邊做邊修正？有考慮到硬體、軟體及周邊資源嗎？
- 5 在籌備過程中遇到問題的時候都怎麼解決？請教專家？或是自己摸索？或是其他？當初有將果園做市場定位或行銷嗎？現在呢？
- 6 目前果園是獨資或是合夥？有外部資金嗎？目前果園的財務管理的狀況為何？
- 7 果園的軟、硬體設施有那些？各佔的比例為多少？花費的比率又是多少？硬體設施，在建築的時候，有考慮到地震、颱風或土石流等因素嗎？
- 8 果園的軟體方面，服務品質怎麼去落實？力資源管理為何？有聘專業管理人才嗎？若有，有那些相關人才？
- 9 目前果園的規劃是否有持續在做新的變動嗎？若有，是依循什麼原則在做變動呢？果園在飲食的部分是怎麼是做設想的？
- 10 果園有獨創的餐點嗎？有遊客可以帶走的農產品嗎？是自己的餐廳或是有跟他人合作？
- 11 果園有跟附近的其他相關業者結合，做策略聯盟嗎？
- 12 在行的方面，如何規劃遊客到達果園的方式？，是否有結合當地的交通工具？
- 13 是否有配合當地的觀光局、文化局或鄉鎮公所合辦活動？成為當地資源整合的一部份？
- 14 教育也是果園功能的一部份，在這方面，果園做了那些規劃呢？
- 15 果園的留客率或回頭率如何？又是如何建立顧客關係呢？
- 16 主動或是只靠口碑或是其他？有建立顧客資料庫嗎？行銷方式為何？有善用網路行銷嗎？
- 17 附近居民對果園的接受度如何？當附近居民有意見時，果園會如何處理？有針對當地居民做出優惠措施嗎？
- 18 請經理人給籌備中與未來的休閒農場或觀光果園業者在經營上的一些提醒及建議。

(四)分析方式

在資料分析方面，本研究屬於內容上的一種邏輯推演，首先將談訪過程的錄音內容轉化為文字稿，針對訪談內容反覆聆聽、不斷研讀與體會，同時藉由直接觀察現場人員、發生的事、物，並反覆對照相關次級資料，進行內容上的關聯性思考，以開放的方式歸納分析出觀光果園的經營關鍵成功因素在導入SWOT分析。

(五)論文章節安排及研究時程

1.章節安排

本研究預計分成5章，謹就各章之行文安排說明如下：

- (1)第一章：緒論，說明本研究之背景以及動機目的，確定研究標的與範圍，並說明研究流程。
- (2)第二章：文獻探討，本章將說明本研究界定的 3 個概念，即「休閒農業」、「關鍵成功因素」以及「核心資源理論」，搜尋檢閱並歸納關文獻，藉以獲得研究分析架構。
- (3)第三章：研究方法，本章將說明本研究採取之研究方法與資料分析方式，包含訪談、文獻分析以及 SWOT 分析等等。
- (4)第四章：研究結果與討論，本章將根據資料蒐集方式，以及調查 2 個果園個案所獲得之資料加以分析與討論，藉以發現其具有何種核心資源以及經營觀光果園之關鍵成功因素，除了關鍵成功因素以外，為了增強產業競爭優勢，則可對個別經營體進行 SWOT 分析。
- (5)第五章：研究結論與建議，本章將總結研究發現，回答研究目的之問題，並試圖對產業提出建議。

2.研究時程

本研究計畫將在審查計畫通過，配合審查委員意見修改並調整相關內容，待修改完成後即著手進行訪談及田野調查，待調查完竣後及製作訪談稿，以便進行資料分析及進行論文研究結果撰寫。茲將各時期研究進度規劃如下：

待辦	2017 年→				2018 年→			
	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月
提交研究計畫	■							
研究計畫審查		■						
依審查意見修改計畫			■					
進行訪談及田野調查			■	■	■			
製作訪談稿					■	■		
分析資料						■	■	
進行論文撰寫						■	■	
申請論文口試				■				
論文口試							■	
依口試意見修改論文								■
完成論文上傳								■

圖 3-2 研究時程圖

資料來源：本研究自繪

第四章 結果與討論

第一節 訪談內容

一、A 果園

A 果園目前種植面積 1.9 公頃，主要作物為愛文芒果，負責人在成立觀光果園之前的身份是直接生產者，本身就是觀光農園產銷班的成員。當初是因為自家有果園，加上配合政策轉型，所以成立觀光果園。也因為果園是自家的，所以當初在地點的選擇上並沒有特別影響的因素。(圖 4-1，4-2)

在初期規劃的時候，是邊做邊修正，配合農會公所推廣，同時考慮到硬體、軟體及周邊資源。因為是透過縣政府輔導，所以在籌備過程中遇到問題的時候都會透過諮詢縣府解決，並採取一級二級三級結合的策略。目前果園是獨資經營，主要收入為芒果生產、加工及銷售，果園的財務管理的狀況良好。負責人投入 A 果園的軟、硬體設施超過千萬，生產的維護設備主要會考慮颱風與落山風，並透過簡易的網站或者社群媒體來行銷產品。(圖 4-3，4-4)資源整合方面，目前僅公所網站曝光，沒有配合當地的觀光局、文化局合辦活動，距離成為當地資源整合的一部份還有努力空間。

A 果園由負責人自家人管理，未聘用外部專業人才，但目前果園的規劃仍有持續在做新的變動嗎，例如近期已轉型登記為休閒農場，但目前仍尚未提供餐飲服務，仍集中在銷售農產品及加工品，並與鄰近的飯店業者結合，提供住宿加果園導覽的包套服務。在交通的方面，A 果園的遊客多數是透過自行開車或者大眾交通工具接送。(圖 4-5，4-6，4-7)

A 果園也認同教育是果園功能的一部份，在這方面，A 果園參加縣級協會、全國協會，定期進行交流與教育訓練。

A 果園的留客率或回頭率良好，主要是透過農產及加工品作為行銷主體，藉此增加顧客粘著度，有自己的網路商店及社群網站，相當善用網路行銷資源，A 果園未來經營方向仍以國外自由行遊客為主，國內客為輔。針對附近居民對果園的接受度如何、當附近居民有意見時，果園會如何處理、及是否針對當地居民做出優惠措施，A 果園均表示無差別。



圖 4-1 枋山觀光農場園區



圖 4-2 枋山觀光農場園區



圖 4-3 枋山觀光農場主包裝廠



圖 4-4 枋山觀光農場主果實



圖 4-5 枋山觀光農場主果園



圖 4-6 枋山觀光農場周邊景點後面山景



圖 4-7 枋山觀光農場周邊景點海邊

二、B 果園

B 果園目前果園的規模為 1.8 公頃，主要生產沿海鹼性土壤黑珍珠，在成立觀光果園之前，負責人的身份不是直接生產者，而是建築工人。(圖 4-8，4-9)當初因客戶常要求要體驗採果成立觀光果園，目前為獨資經營，資金是從農之前做建築業賺的，負責人同時表示，財務狀況為目前果園經營的利潤剛好溫飽而已，還是做建築的收入比從農穩定。(圖 4-10，4-11)在決定要成立果園的時候，因自己有農地，所以當初沒有特別選擇地點。(圖 4-12，4-13)成立之初，採取邊做邊摸索的方式，以現有果園的資源邊做邊修正，並且有整合周邊資源，例如：大鵬灣國家風景區及王船祭出名的東隆宮。在籌備過程中遇到問題的通常向有經營休閒農場的朋友請教。(圖 4-14，4-15)

B 果園生產的還是以網路行銷與直銷為主，到果園體驗採果為輔。果園為家族經營，服務品質全由家族成員負責，服務品質較不專業。因此，B 果園的軟體方面，服務品質、人力資源管理等向相對來說比較弱勢，也因為管理上沒有特別注意，所以有關果園的軟、硬體設施有那些、各佔的比例為多少、花費的比率又是多少、硬體設施，在建築的時候，有考慮到地震、颱風或土石流等因素，B 果園負責人較無法回答，目前果園的規劃則重在增加認養的數量，讓客戶體驗採果的樂趣。

B 果園目前沒有提供餐飲，所以沒有獨創的餐飲，但可以讓遊客現場購買蓮霧，同時有跟附近的民宿業者策略聯盟，提供住宿客戶體驗採果選擇。在交通方面，遊客都是自行開車或是坐遊覽車過來。現階段則暫時沒有配合當地的觀光局、文化局或鄉鎮公所合辦活動，但 B 果園認同教育也是果園功能的一部份，在這方面，B 果園則採取草生栽培及不燃燒條等友善環境管理策略。

B 果園目前回客率普通，負責人認為還是要跟客戶培養良好的互動，例如送自己種的米給客戶。B 果園同時有建立完整的客戶資料，如客戶購買等級與口感喜好，另有建立「奧客」資料，盡量避免賣東西給奧客以免產生客訴問題不勝其擾。

有關敦親睦鄰的鄰里關係，因附近鄰居都是農民，大家普遍都互相體諒幫助，互相分享自己的農產，所以附近居民對果園的接受度很高，對果園的存在或一些措施也比較不會有意見。整體而言，B 果園認為蓮霧做觀光果園或休閒農場難度頗高，還有待努力。



圖 4-8 黃進文蓮霧農場主果園



圖 4-9 黃進文蓮霧農場主訪談情況



圖 4-10 黃進文蓮霧農場主分級情況



圖 4-11 黃進文蓮霧農場主分級包裝



圖 4-12 黃進文蓮霧農場主果園情況



圖 4-13 黃進文蓮霧農場主採果果園



圖 4-14 黃進文蓮霧農場周邊景點大鵬灣



圖 4-15 黃進文蓮霧農場周邊景點東隆宮

第二節 訪談結果分析

一、在 A 果園(休閒農場產業)關鍵成功因素如下:

(一)生產及栽培因素:

以自身專業栽培技術為基礎，轉型投入觀光休閒果園產業。

(二)政治因素:

善加利用政治因素，降低生產成本，提升生產管理技能(縣府輔導 一級二級三級結合)。

(三)行銷因素:

- 1.進行異業結盟，擴大消費族群，提升觀光品質(與飯店業者結合，住宿+果園導覽)。
- 2.多角化行銷管理，靈活運用多元化產品形態(銷售農產品及加工品，以農產及加工品增加忠誠度)。
- 3.以多元銷售管道進行促銷，增加銷售量，提高曝光率(公所網站曝光，網路商店)。

二、在 B 果園(優質觀光果園)關鍵成功因素如下:

(一)生產及栽培因素:

善加利用產地土壤特性，適地適作，降低果實生產成本(生產沿海鹼性土壤黑珍珠)。

(二)管理因素:

重視行銷管理，建立顧客關係管理系統(建立完整的客戶資料，如客戶購買等級與口感喜好，另有建立奧客資料，盡量避免賣東西給奧客以免產生客訴問題)。

(三)行銷因素：

以多元銷售管道進行促銷，增加銷售量(網路行銷與直銷)。進行異業結盟，擴大消費族群，提升觀光品質(跟民宿業者策略聯盟，提供住宿客戶體驗採果選擇)。利用地緣關係，整合周邊觀光資源，提高來客率(大鵬灣國家風景區及王船祭出名的東隆宮)。

三、SWOT 分析

(一)案例 A 與 B 果園 SWOT 分析

1.優勢 (strength) 部分：

(1)A 果園

- A.以自身專業栽培技術為基礎，轉型投入觀光休閒果園產業。
- B.善加利用政治因素，降低生產成本，提升生產管理技能(縣府輔導 一級二級三級結合)。
- C.進行異業結盟，擴大消費族群，提升觀光品質(與飯店業者結合，住宿+果園導覽)
- D.以多元銷售管道進行促銷，增加銷售量，提高曝光率(公所網站曝光，網路商店)。
- E.多角化行銷管理，靈活運用多元化產品形態(銷售農產品及加工品，以農產及加工品增加忠誠度)。

(2)B 果園

- A.善加利用產地土壤特性，適地適作，降低果實生產成本(生產沿海鹼性土壤黑珍珠)。
- B.利用地緣關係，整合周邊觀光資源，提高來客率(大鵬灣國家風景區及王船祭出名的東隆宮)。
- C.以多元銷售管道進行促銷，增加銷售量(網路行銷與直銷)。
- D.進行異業結盟，擴大消費族群，提升觀光品質(跟民宿業者策略聯盟，提供住宿客戶體驗採果選擇)。
- E.重視行銷管理，建立顧客關係管理(customer relations management)系統(建立完整的客戶資料，如客戶購買等級與口感喜好，另有建立奧客資料，盡量避免賣東西給奧客以免產生客訴問題)。

2.劣勢 (weakness) 部分

(1)A 果園

- A.缺乏專業管理人，人力資源管理無有效辦法。
- B.資金來源單一化，難以擴大生產規模，進行多角化經營。
- C.以銷售產品為主，缺乏相關觀光活動，遊客活動較為單調。
- D.忽略與當地居民之橫向溝通及相關優惠。
- E.偏重外國自由行遊客，客源無差異性管理方案。
- F.交通不便無明顯路標。
- G.飲食不便，附近無特色及餐廳。
- H.網站無配合農場跟新。

(2)B 果園

- A.專業栽培技術及相關知識不足
- B.資金來源單一化，難以擴大生產規模，進行多角化經營。
- C.果園現場缺乏行銷管理，未能善加利用果園特色。
- D.缺乏專業服務人員，過於依賴家族成員經營。
- E.觀光相關軟硬體明顯不足，無法提供遊客充分遊憩體驗。
- F.無法針對主要產品規劃設計具特色之觀光果園經營模式。
- G.交通不便無明顯路標。

3.機會（opportunities）部分

(1)A 果園

- A.專業栽培知識豐富，園主為觀光農園產銷班成員，相關知識背景充足，可與其他班員進行意見交流，定期舉辦座談會，提升經營管理品質。
- B.農會推廣股人員熱心輔導，園主可透過與農會人員合作，善加利用政府輔導措施，擴大經營規模，改善經營管理技巧。
- C.網路行銷方面，果園已初步架設簡易網站，除電腦網路外，亦可以此為基礎，進一步深化部落客及社群網站行銷手法。
- D.在知識管理方面，園主善加利用縣級及全國協會資源，不定期參與交流與教育訓練，若時間及人力許可，可結合政府資源，擴大經營規模，改善管理技能。

(2)B 果園

- A.果園現行草生栽培等友善環境管理符合目前大眾對環保議題之重視，可作為果園特色加以推廣並進行相關促銷重點。
- B.園主建立之完整客戶資料可做為客戶關係管理之基本資料庫，除了將重點放在避免販賣商品給奧客以外，可針對一般客層進行深層顧客關係管理及行銷活動。
- C.園主與相鄰農民相處融洽，可考慮藉由與鄰近農民合作，進行果園多角化經營模式，增加遊客可享用之農產品種類及遊憩體驗。
- D.周邊觀光資源豐沛，可擴大並深化與大鵬灣國家風景區及王船祭出名之東隆宮策略聯盟關係。

4.威脅（threats）部分

(1)A 果園

- A.果園所在地區，顯然尚有其他觀光果園業者及前在加入者，園主若忽略其他業者經營管理模式及現有競爭者現況，目前地位較易被競爭者取代。
- B.園主栽培技術雖堪稱專業，但觀光果園之經營管理與純粹栽培業者畢竟有明顯差異，除了維持果實品質外，應積極強化針對遊客體驗豐富化及多樣化進行改善。
- C.餐飲之提供，與加工品之販售，在結合上困難度較低，園主並未進行此項之積極媒合，遊客通常傾向與自身之遊憩體驗進行比較，其他觀光果園若栽培技術相近，極易因餐飲與加工品之結合勝過園主，導致果園客層流失。

D.果園主要收入來源仍偏重果品及加工品之販售，觀光相關收入並未占有重要地位，長此以往，所謂觀光果園之遊憩機能，恐將弱化。

(2)B 果園

A.果園可進行之遊憩經驗過於單調，既未提供餐飲，也沒有相關果園導覽，在時間規劃有限之大宗遊客團體看來，未必選擇將果園遊憩作為行程規劃之優先考量地點。

B.園主主動尋求專業觀光果園經營管理之意願不足，在國內觀光果園及民宿林立的競爭狀態下，若不加快自我充實速度，恐在市場上失去利基。

C.果園定位不清，目前園主並未將觀光遊憩作為經營管理主軸，偏向以販售果品為主，自然無法聚焦於遊客遊憩體驗之提升，來客率恐有迅速下降。

D.專業栽培經驗較為薄弱，同地區若存有競爭業者，果實品質及栽培模式之競爭力相對不足，易被同一業種之業者取代。



第五章 結論與建議

綜合上述分析結果，休閒農場產業的關鍵成功因素為下列幾點：一、生產栽培因素，二、行銷因素，三、政治因素。優質觀光果園之關鍵成功因素為下列幾點：一、生產栽培因素，二、行銷因素，三、管理因素。二家觀光果園共通關鍵成功因素為下列幾點：一、生產栽培因素，二、行銷因素。

本研究認為，若要提升此二觀光果園之競爭優勢，未來應該進行下列改善項目：

一、基本栽培管理技術之改善

觀光果園要集約栽培，更要精細化管理，倘若遊客進入果園，映入眼簾的景色竟然是發現缺株斷樹，樹體粗細不一，樹型參差不齊，樹體葉片果實病蟲害危害嚴重，果實畸形，大小顏色不均，簡而言之，整體觀感不佳，遊客便容易喪失採摘及消費興趣，自然無法提升觀光採摘果實之經濟效益。因此，加強果園基本栽培管理技術，自然相當重要。

事實上，各種果樹之栽培管理，若要生產出高食用品質的果實，其整枝修剪是否得宜，往往就佔有極重要地位，而在觀光果園的經營中，如何運用整枝修剪技術提升樹型的整齊劃一，使樹冠矮化，枝條分布均勻合理，花果錯落有致，便能兼顧觀光之美觀需求及品質的提升。

其次，在病蟲害防治方面，全球近年來均重視食品安全及環保意識，因此，採用有機農法或盡量減少化學藥劑之使用，便成為觀光果園進行病蟲害防治之首要指導原則。因此，觀光果園之病蟲害防治，應該要以物理防治及生物防治為主要手段，例如採用覆蓋防治法，果實套袋，合理施肥，微氣候調節等手段，選育抗病抗蟲性較強之果樹栽培種，結合採用殺蟲燈，性費洛蒙防治，黃板誘蟲等防治方法，均可大幅度減少農藥用量，生產遊客可以安心採摘及食用的安全果品。

二、提升遊客遊憩體驗之改善措施

遊客遊憩體驗過程中有一共同傾向，遊客希望透過旅遊獲得與眾不同的經歷，體驗他人沒有體驗過的生活，藉由旅遊實現自我價值，不僅僅是參觀，同時更要參予，從靜態轉向動態，亦即從參觀型旅遊，轉向參予行旅遊，而觀光果園正是因為可以提供此類體驗應運而生。因此，若要提升遊客於觀光果園之遊憩體驗，可進行下列各項改善措施：

(一)在遊覽過程中附帶果樹栽培相關活動：

除了基本的果實採摘活動以外，還可以帶領遊客進行如嫁接，育苗，疏花疏果，整枝修剪，以及以手作為主的果品加工，如果醬、果汁、果乾、水果酒、蜜餞乃至於以果入菜等模式進行多姿多采的活動。若場地及人力許可，甚至可以自費栽植認養特定果樹，以作為如生日樹、結婚(連理)樹、紀念樹等，以加強遊客遊憩體驗之特殊性，而這些遊客自然有較高機率成為固定客層，並成為效率及高的活動性口碑來源。

(二)增強觀光果園遊憩體驗的知識性：

一般而言，遊客除了遊覽、觀賞及娛樂等目的外，還有求知、獵奇、考察、研究等需求，觀光果園之遊客也不例外。觀光果園應該利用其特性，創造出富含教育性和知識性的氛圍，也就是眾所周知的寓教於樂乃至於寓教於遊，將趣味性、娛樂性與知識性合而為一。遊客在觀光果園內，可以透過求奇求樂求知的遊憩過程，獲得特殊美妙的精神饗宴及充實的知識感。

具體而言，觀光果園之規劃應該讓遊客可以在觀光果園內透過標示牌及導覽人員之介紹，認識多種果樹種類及其品種特性，進而瞭解各種果實的生長發育過程及其生理生態相關資訊，分別從視覺、聽覺、嗅覺、觸覺等五官感知，深入品味觀光果園內之各種生物的交互作用及生物生態科普知識。特別在國內少子化、高齡化的趨勢下，遊客中的學生族群及高齡者族群，均可在遊憩體驗中，獲得在旅遊結束後堪以回味，並與他人分享的知識性與療癒性的體驗，可與園藝治療作結合，利用農場特有環境達到治療的效果，如：一、利用作物在修剪時讓遊客參加，在修剪時將樹枝當作自己討厭的人將其剪下，達到紓壓效果。二、讓遊客施肥，把肥料當作仇人將其丟出，達到紓壓效果。特別是中小學生，相關資訊還可以作為返校後自然相關課程的體驗報告內容，可謂一舉數得。倘若資金及人力許可，園主也可考量自行印行圖文並茂之技術手冊或海報，以達到更為廣泛的促銷效果。



參考文獻

一、英文期刊

1. Aaker, D. A. (1984). Product Quality: An Important Strategic Weapon. *Business Horizons*, March-April, 40-43.
2. Aaker, D. A. (1988). *Strategic Market Management*, Humanities, New York
3. Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, Winter, 91-106.
4. Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
5. Ansoff, H. I. (1984). *Implanting Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
6. Bamberger, I. (1989). Developing Competitive Advantage in Small and Medium-size.
7. Borseman, Glenn (1986) , “Strategic Management : Text and Cases” , New York: John Wiley and Sons , Inc., p28.
8. Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factor. *Sloan Management Review*, 25(4), 17-27
9. Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). A primer on critical success factors.
10. Chatterjee, S. & B. Wernerfelt(1991), “The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp.33-48
11. Collis, D. J. 1991. A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12(4): 49-68.
12. Cool, K.,D. Schendel(1987).Strategic Group Formation and Performance: U.S. Pharmaceutical Industry.*Management Science*,33,1102-1124.
13. Coyne, K. P. (1986).Sustainable Competitive Advantage: What it is and What isn't .*Business Horizons*, Jan./Feb., 54-61.
14. Daniel, D. W. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, 39, 111-121.
15. Davis, F. (1979), *Yearning for yesterday: Sociology of nostalgia* , New York.
16. Dickson, P. R., & Sawyer, A. G. (1990). The price knowledge and search of supermarket shoppers. *The Journal of Marketing*, 42-53.
17. Frater , J.M. (1983) .Farm Tourism in England : Planning Funding , *Leisure Sciences* , 9 , p201 - 212.
18. Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (2): 114-135.
19. Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal* , 13, 135-144.
20. Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to
21. Hill, C. W. L.,Jones, G. R.(1995).*Strategic Management Theory*.Boston, MA:Houghton Mifflin Co.
22. Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. New York: West Publishing.
23. Itami, H. & T. Roehl(1987),“Mobilizing Invisible Assets”, Harvard University Press, Cambridge ,MA.
24. Leidecker, Joel K. & Albert V. Bruno, (1984). Identifying and Using Critical Success Factors, *Long Range Planning*, 17: 26-30.
25. Malhotra, N. K. (1993). *Marketing research: An applied orientation*. New York: Prentice Hall.
26. Miller, W. L. & Crabtree, B. F. (1992). *Doing qualitative research*. (1st ed.).

London:Sage.

27. Peebles, M.S. (1995). Cultivating the tourist/farm tourism. *Tourism – the Journal of the Tourism society*, No.86, Autumn.
28. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
29. Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91
30. Rockart J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57:137-145.
31. Rockart J. F. (1982). The Changing Role of the Information Systems Executive: A CSF Perspective. *Sloan Management Review*. 24, 3-13.
32. Schoemaker, P. J., & Amit, R. (1993). Investment in strategic assets: Industry and firm-level perspectives. Wharton School, SEI Center for Advanced Studies in Management.
33. Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (1981). *Strategy and policy: Concepts and cases*, Texas: Business Publications Inc.
34. Thompson, A. & Strickland, A.J. (1998). *Strategic Management Concept and Cases*, New York: McGraw Hill. 27.
35. Tilles (1963). How to Evaluate Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 41(4), 112-121.

二、中文期刊

1. 杜逸龍 (1998)。休閒農場停車特性之研究：以北關農場為例(Doctoral dissertation, National Taiwan University Department of Agricultural Engineering)。
2. 孫彩卿、顏君彰 (2006)。運動與休閒在現今社會的意涵與價值探究。第八屆 休閒、遊憩、觀光學術研討會。台北：國立台灣大學。

三、專書

1. 大前研一 (1984)。 「策略家的智慧」，長河出版社。
2. 大前研一 (1987)。 原著，策略家的智慧，黃宏義譯，台北：長河出版社。
3. 王俊豪 & 周孟嫻 (2006)。 鄉村性，鄉村發展與鄉村旅遊關係再檢視-以英格蘭西南區為例。農業推廣文彙，51， 99-104。
4. 王素彎 (2004)。 積極推動創意生活產業提升產業價值。經濟前瞻。63-66。
5. 台灣休閒農業學會 (2004)。 優良休閒農場評鑑報告。台北：台灣休閒農業學會。
6. 江榮吉 (1999)。 個別休閒農場未來經營方向。
7. 吳思華 (2000)。 策略九說：策略思考的本質。台北，臉譜。
8. 吳思華 (1996)。 「高科技產業的經營策略」，世界經理文摘。
9. 林詩音 (2005)。 台灣的休閒農業。台北：遠足。
10. 邱湧忠 (2000)。 休閒農業經營學，台北：茂昌圖書有限公司。
11. 段兆麟 (2007)。 台灣休閒農業發展的回顧與未來發展策略。農政與農情。177。 2009年3月18日擷取自 <http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=12560>。
12. 徐明章 (1995)。 休閒農業與土地管制法規之配合。農情與農政。42。31-36。
13. 張文耀 (2000)。 以人類學的觀點再探討休閒的過去，現在和將來。
14. 許明彰 (2005)。 運動管理學。台中：華格那企業有限公司。
15. 陳其南 (1995)。 社區總體營造與文化產業發展。台灣手工業。55。4~9。
16. 陳昭郎 (1996)。 休閒農業的發展方向。休閒農牧業專輯。50。5-13。
17. 陳昭義 (2005)。 2004 年臺灣文化創意產業發展年報。臺北：經濟部文創辦公室出版。
18. 陳墀吉、陳德星 (2005)。 休閒農業概論。台北。威仕曼文化。

19. 游誌明 (1995)。台灣發展休閒農場之現況與問題。地政論壇,(17), 115-125 頁。
20. 黃欽榮 (2004)。台灣農業發展方向。農業合作月刊。169。163-172。
21. 黃營杉 (1993)。「企業政策」, 國立空中大學, 民國 82 年。
22. 劉水深 (2003)。休閒產業經營管理(劉序)。台北市: 揚智文化事業股份有限公司。
23. 鄭健雄 (1999)。論休閒農業、鄉村休閒與休閒旅遊業的涵義與關係。農業推廣文彙: 43 期, p123-144。
24. 鄭健雄、陳昭郎 (1996)。「休閒農場經營策思考方向之研究」, 農業經營管理, 第二期, 第 123-144 頁。
25. 蕭崑杉 (1991)。休閒農業區的教育宣導與解說標誌。休閒農業經營管理手冊。

四、研討會論文

1. 台灣休閒農業學會 (2004)。休閒農場家全面性調查計畫報告。
2. 曹勝雄 (1994)。「觀光事業成功經營要素與消費者行為之研究」, 行政院國科會專案計畫, NSC-83-0301-H-034-006。
3. 楊振榮 (1999)。台灣休閒農業發展之研究。海峽兩岸土地研究研討會。229-230。
4. 董維、王翔鏞、溫玉菁 (2005)。休閒農場體驗行銷之研究 - 以飛牛木場為例。2005 年中華觀光管理學會研討會(海報發表)。台中靜宜大學。
5. 顏君彰、陳敬能 (2006)。運動休閒產業的本質與發展概況分析。第八屆休閒、遊憩、觀光學術研討會。台北: 國立台灣大學。
6. 羅清吉、黃國誠 (1993)。全球化對台灣農村產業型態變遷之影響。全球衝擊與鄉村調適研討會。2009 年 3 月 22 日擷取自
<http://www.extension.org.tw/book/book.htm>。

五、碩博士論文

1. 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」, 碩士論文, 國立台灣大學農業推廣系研究所。
2. 朱家明 (1998)。休閒農場規劃開發暨經營上競爭, 聯盟策略之研究。國立台灣大學農業經濟研究所碩士論文, 臺北市。
3. 吳慧玲 (2003)。台灣休閒農場服務品質量表之發展。國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
4. 李京娜 (2001)。「觀光休閒茶園經營成功關鍵因素之研究」, 彰化師大商業較業研究所碩士論文。
5. 李忠星 (1993)。「休閒度假中心經營成功關鍵因素之研究」, 碩士論文, 文化大學觀光事業研究所, 台北。
6. 孟德芸 (1988)。企業成功關鍵因素之研究—以個人電腦業為實証。國立中興大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
7. 林威呈 (2001)。臺灣地區休閒農場假日遊客旅遊行為之研究。國立中山大學企業管理學系碩士論文。
8. 林琬菁 (2003)。從資源永續觀點探討休閒農業與土地利用之關係。國立政治大學地政研究所碩士論文。
9. 范祥雲 (1995)。不同策略型態之關鍵成功因素研究—以資訊電子業為例。國立中正大學碩士論文。
10. 涂春河 (1991)。光電產業關鍵成功因素之研究。中山大學企業管理研究所碩士論文。
11. 秦建文 (2002)。咖啡連鎖店關鍵成功因素之研究。淡江大學管理科學研究所碩士

論文。

12. 高崇倫 (1999)。遊客對國營休閒農場遊憩環境體驗之研究-以武陵農場為例, 台北中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。
13. 高淑芬 (1993)。資源特性與合作策略關聯之研究—以核心資源觀點。國立中興大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
14. 莊尚平 (2000)。資源基礎理論下持久競爭優勢之整合性架構初探。台灣科技大學工業管理系碩士論文。
15. 鄭健雄 (1998)。「台灣休閒農場企業化經營策略之研究」, 博士論文, 國立台灣大學農業推廣研究所。
16. 羅碧慧 (2001)。休閒農業供需行為之研究—以九斗村休閒農場為例。國立台灣大學農業經濟學研究所碩士論文。

六、網路資料

1. WEF (2017)。全球觀光競爭力報告, 網址請見 <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>。
2. 大時代網站。(<http://www.twgreatdaily.com/cat59/node549503>)。
3. 中央社 (2017)。休閒農業 外國遊客今年可望逾 50 萬人次, 網址請見 <http://www.cna.com.tw/news/afe/201704260415-1.aspx>。
4. 台灣農產品生產追溯網。(<https://qrc.afa.gov.tw/Page>)。
5. 交通部觀光局 (2017)。觀光政策施政重點, 網址請見 <http://admin.taiwan.net.tw/upload/public/20170109/e02b0adc-e5e6-45ac-95a7-6d076f436ada.pdf>。
6. 交通部觀光局 (2016)。年國人旅遊狀況調查, 網址請 <http://admin.taiwan.net.tw/upload/statistic/20170904/4fd09aee-89fb-4cee-9726-cc084a9998ad.pdf>。
7. 吉園圃安全蔬果網。(<http://gap.afa.gov.tw/>)。
8. 枋山觀光農園。(http://mangohouse.myweb.hinet.net/mangohouse_m/link_m.html)。
9. 產銷履歷農產品資訊網。(<https://taft.coa.gov.tw/mp>)。
10. 陳志東 (2017)。休閒農業旅遊新趨勢, 網址請見 <http://www.taiwanfarm.org.tw/college/index.php/duty-skills-training/interviewee/72-2017-03-14-08-50-3>。
11. 智庫百科。(<http://wiki.mbalib.com/>)。
12. 黃進文蓮霧。(<http://www.5205.url.tw/>)。
13. 農委會 (2017)。推動特色休閒農業旅遊, 網址請見 <https://www.coa.gov.tw/ws.php?id=2504015>。
14. 農業易遊網。(<https://ezgo.coa.gov.tw/zh-TW/Front/AgriDistrict/Index>)。

附錄一、訪談逐字稿

一、A果園

筆者：「董大哥您好，我們今天主要想問一些有關您們農場的經營策略的問題，我這裡有先草擬一些問題，也給您一張，那等等就照這個問題內容訪問您」

董昱劭先生：「謝謝」

筆者：「首先第一個問題是，請問您經營的果園規模多大、主要的特色是什麼？」

董昱劭先生：「我們果園面積差不多1.9公頃，主要是種愛文芒果。」

筆者：「好喔，那下一個問題，您在成立觀光果園之前，是從事直接生產的農民嗎？」

董昱劭先生：「我們之前就有參加農產品生產合作社，後來成立觀光果園。」

筆者：「那請問當初成立觀光果園的動機是什麼？還有您們當初是如何選擇地點的？」

董昱劭先生：「這塊地是我們自己家的地，所以選在這邊種，阿成立動機喔，因為之前參加農會產銷班，後來農會希望我們可以配合政策轉型成觀光果園，就配合他們做改變，也沒什麼動機啦，剛好遇到這個時機！」

筆者：「那您們在初期規劃的時候，是有先擬訂計畫，還是邊做邊修正？」

董昱劭先生：「邊做邊修正。」

筆者：「那在規劃的時候有考慮到硬體、軟體及周邊資源嗎？」

董昱劭先生：「我們就配合農會和公所做推廣，看他們怎麼安排我們主要就是配合活動這樣。」

筆者：「那在您們籌備過程中，如果有遇到問題，都怎麼解決？請教專家？或是自己摸索？或是其他？」

董昱劭先生：「我們主要都是縣政府會輔導，參加他們辦的課程、講習呀，提供補助經費什麼的。」

筆者：「那您們有將果園做市場定位或行銷嗎？」

董昱劭先生：「我們就是一級二級三級產業結合，我們自己有做芒果生產，然後做芒果加工芒果乾，然後現在有觀光農園。」

筆者：「那您們目前果園是獨資或是合夥？有外部資金嗎？目前果園的財務管理的狀況為何？」

董昱劭先生：「我們就自己家裡人在做啦，主要收入來源就是芒果生產、加工品銷售，小本經營，錢都我太太管。」

筆者：「請問您們果園的軟、硬體設施有那些？各佔的比例為多少？花費的比率又是多少？硬體設施，在建築的時候，有考慮到地震、颱風或土石流等因素嗎？」

董昱劭先生：「喔這個多了喔，因為我們這邊每次颱風和落山風都很強，所以硬體不能隨便做做，光是建這些抗風的設施就超過千萬，阿軟體我們有做簡易網站，然後在一些社群媒體做行銷。」

筆者：「那您們果園的軟體方面，服務品質怎麼去落實？人力資源怎麼管理？有聘專

業管理人才嗎？若有，有那些相關人才？

董昱劭先生：「沒有啦，我們就自己家人在做，不用管什麼人力資源。」

筆者：「那目前果園的規劃是否有持續在做新的變動嗎？若有，是依循什麼原則在做變動呢？果園在飲食的部分是怎麼是做設想的？」

董昱劭先生：「這個我們目前是轉型登記為休閒農場，配合農會輔導政策去做。」

筆者：「那您們有獨創的餐點嗎？有遊客可以帶走的農產品嗎？是自己的餐廳或是有跟他人合作？」

董昱劭先生：「沒有(供餐)內，我們光忙田裡的就人力不足了，我們的農產品和加工品就是用銷售的，遊客當然可以買回去。」

筆者：「那請問您們有跟附近的其他相關業者結合，做策略聯盟嗎？」

董昱劭先生：「有啊，之前農會有輔導我們跟附近一些飯店業者結合，飯店提供住宿，然後可以來我們果園做觀光導覽這樣。」

筆者：「那在行的方面，如何規劃遊客到達果園的方式？，是否有結合當地的交通工具？」

董昱劭先生：「來這邊大部分的人都是開車，也可以搭乘大眾交通工具，或是人不多的話我們也可以去車站接送。」

筆者：「那您們是否有配合當地的觀光局、文化局或鄉鎮公所合辦活動？成為當地資源整合的一部份？」

董昱劭先生：「我們主要都是公所網站會放一些我們農場的訊息。」

筆者：「嗯，教育也是果園功能的一部份，在這方面，果園做了那些規劃呢？」

董昱劭先生：「每年縣級協會、全國協會都會辦交流啊、教育訓練，我們都會去參加。」

筆者：「那請問您們果園的留客率或回頭率？然後您們如何建立顧客關係呢？」

董昱劭先生：「我們顧漂亮、高品質的芒果，做好吃的果乾，讓來的人吃得印象深刻。」

筆者：「您們的行銷是主動出擊或是只靠口碑或是其他？有建立顧客資料庫嗎？行銷方式為何？有善用網路行銷嗎？」

董昱劭先生：「我們主要是以農產品及加工品作為行銷主體，也有在網路商店和社群媒體有做行銷。」

筆者：「那這邊附近居民對果園的接受度如何？當附近居民有意見時，果園會如何處理？有針對當地居民做出優惠措施嗎？」

董昱劭先生：「沒有啦，這邊附近都做芒果的，他們不會來我們這裡觀光，沒有跟附近居民衝突，大家都好厝邊。」

筆者：「最後一個問題了，請問您是否能給現在籌備中和未來的休閒農場、觀光果園業者一些經營上的提醒及建議？」

董昱劭先生：「台灣的水果高品質真的可以聞名國際，建議可以以國外自由行遊客為主，國內客為輔。」

筆者：「謝謝董大哥配合我們的訪問。」

B 果園

筆者：「黃大哥您好，先前有在電話中說明本次訪談的目的，那我等等就照我草擬的問卷內容訪問您」

黃進文先生：「好的。」

筆者：「第一個問題是，請問您經營的果園規模多大、主要的特色是什麼？」

黃進文先生：「我的果園占地1.8公頃，因為我們東港這邊很靠近海邊，他的土壤比較偏鹼，所以我們這邊生產的黑珍珠蓮霧特別香甜，汁很多、很脆，這應該算是我們的特色吧！」

筆者：「那請問一下您在成立觀光果園之前，是從事直接生產的農民嗎？」

黃進文先生：「我之前原本是當蓋房子的工人，後來才改做蓮霧。」

筆者：「蓋房子和蓮霧農差很多，那為什麼當初會想來種蓮霧，甚至成立觀光果園？」

黃進文先生：「以前一開始種的時候也不會種，就看別人怎麼種然後回來自己試著去做，後來顧得比較好之後，就有比較多宅配單，後來不知道為什麼常接到一些電話，問說我們有沒有採果體驗，每次回答沒有的時候，都感到他們的語氣中帶有覺得可惜的感覺，後來想一想其實成立觀光果園對我來說是好的，因為可以讓來的人更認識我們這個蓮霧，就來弄看看觀光果園。」

筆者：「那您當初開始做蓮霧的時候，為什麼是選在東港這邊呢？」

黃進文先生：「因為這個地是我們自己的。」

筆者：「那請問在你們要成立觀光果園初期規劃的時候，是有先擬訂計畫還是一邊做一邊修正？」

黃進文先生：「因為我本身有做過一段時間水泥工，所以在果園的硬體建設上有稍微的優勢，所以我們都自己規劃自己施做，就以現有果園的狀況看哪邊需要加強就加強，陸陸續續也改了很多地方，現在雖然大部分都差不多了，但有時候也還會再做一些改良。」

筆者：「那您當初在規劃的時候，有考慮到硬體、軟體和周邊的資源嗎？」

黃進文先生：「有啊，像我們這邊有大鵬灣，還有王船、東隆宮，都有很多遊客，我在帶採果的時候如果有被問到，我都會跟他們說附近哪裡可以去逛一逛。」

筆者：「請問在籌備過程中，遇到問題的時候都怎麼解決？是請教專家？或是自己摸索？或是其他？」

黃進文先生：「我有幾個朋友有經營休閒農場，我都是跟他們討論比較多，他們應該也算是專家吧。」

筆者：「那請問當初成立之前有將做市場定位或行銷嗎？現在呢？」

黃進文先生：「我們一直以來果園生產的主要都是以網路行銷和直銷為主，到我們這裡果園體驗採果比較少，所以一直就這樣穩定經營。」

筆者：「目前果園是獨資或是合夥？有外部資金嗎？目前果園的財務管理的狀況為何？」

黃進文先生：「我們是獨資，之前做工有存一點，現在財務狀況就現在果園經營的利潤剛好差不多溫飽，算起來做建築的收入比從農穩定。」

筆者：「請問您的果園果園軟、硬體設施有那些？各佔的比例為多少？花費的比率又是多少？硬體設施，在建築的時候，有考慮到地震、颱風或土石流等因素嗎？」

黃進文先生：「阿設施就你看到的這些，多少錢我陸陸續續做的，有點難回答。」

筆者：「請問您們怎麼去維持服務品質？人力資源怎麼管理？是否有聘專業管理人才？若有，是哪些相關人才？」

黃進文先生：「我們果園為家族經營，大大小小的事由家裡的人分攤去做，人太少啦！不用請專業公司來管理員工，但我覺得我們這個服務品質比較不專業。」

筆者：「請問目前果園有什麼新的規劃嗎？若有，是依循什麼原則在做變動呢？」

黃進文先生：「目前果園沒有提供飲食，我們有在規劃想來開發一些特色菜單，讓來採果的遊客印象更深刻，另外還有想把我們的果園規畫增加認養的數量，讓客戶體驗採「自己認養的樹」的果的樂趣，想信會讓來採果的人更有感覺。」

筆者：「請問現在的採果行程，遊客可以帶走農產品嗎？」

黃進文先生：「我們讓遊客可以把現場採的蓮霧帶回去，另外要多買蓮霧的也OK，就照時價看多少賣給他們。」

筆者：「請問您們的果園有跟附近其他相關業者結合，做策略聯盟嗎？」

黃進文先生：「有哇，我們有跟民宿業者策略聯盟，只要去特定民宿住宿，就可以選擇來我們果園體驗採果。」

筆者：「那在行的方面，您們如何規劃遊客到達果園的方式？有沒有結合當地的交通工具？」

黃進文先生：「我們這裡鄉下地方比較沒有大眾運輸，比較不方便啦，來我們這邊的遊客都是自己開車或是坐遊覽車過來。」

筆者：「您們是否有配合當地的觀光局、文化局或鄉鎮公所合辦活動？成為當地資源整合的一部份？」

黃進文先生：「沒有啦，之前一開始規劃的時候有想，但果園的事情太忙了，沒有空參加這些。」

筆者：「教育也是果園功能的一部份，請問在教育方面您們的果園有做那些規劃呢？」

黃進文先生：「我們以友善環境的觀念下去進行管理，用人工打草取代大部分的除草劑，讓田區以草生栽培，修剪下來的枝條也不用燃燒的製造空氣汙染，改以枝條破碎機打進田裡面順便當肥料，這樣的覆蓋也可以防止雜草叢生，我覺得這部分是我們農場很重要的、必需去推廣教育民眾的理念。」

筆者：「請問果園的留客率或回頭率狀況？」

黃進文先生：「我們回客率普通，有時候我們會有一些跟客戶培養良好的互動，像是有一次我們把自己種的米送給他們，這還是要做。」

筆者：「請問您們如何建立顧客關係呢？是主動或是只靠口碑或是其他？有建立顧客資料庫嗎？行銷方式有什麼重點嗎？」

黃進文先生：「喔！這個是一個很重要的地方，也可以看出我們經營的人有沒有用心，像我們都會建立完整的客戶資料，記錄這個客戶購買什麼等級的蓮霧或是喜歡什麼樣口感的蓮霧，然後我們遇到奧客也有建立奧客資料，這樣可以盡量避免賣東西給那些奧客，比較去避免發生客訴問題，多麻煩。」

筆者：「哈哈好方法，奧客真的是來亂的。那請問一下這邊附近居民對您們這個果園的接受度如何？當附近居民有意見時，果園會如何處理？有針對當地居民做出優惠措施嗎？」

黃進文先生：「還好啦，我們這邊附近鄰居都是農民，大家都互相體諒幫助，互相分享自己的農產品。」

筆者：「請問您們是否有請專業經理人給予籌備和未來的休閒農場或觀光果園規劃和經營上的一些提醒及建議？」

黃進文先生：「加減啦，蓮霧是一種嬌嫩的水果，栽培管理的成本比很多水果像是香蕉、檸檬什麼的都高，在成本方面的考量，我們比較沒辦法再花成本去請專業經理人來管理，什麼都馬要會自己做，邊做邊學啦，我們這個蓮霧做觀光果園或休閒農場還真有難度，我們也在努力學習、改進中。」

筆者：「謝謝黃大哥，我這邊問題差不多就這樣，謝謝！」

