

台灣休閒農業行銷策略之研究

陳昭郎* 李謀監** 段兆麟***

壹、前言

休閒農業是結合農業和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；因此，休閒農業實乃隱含農業及農村有形與無形資源的發掘與開發利用，其意義不僅只是將農業由初級產業提昇至三級產業，亦不僅僅只是為了提高農業所得與維持農民生計，其終極意義是要為傳統農業開創另一片新天地，從傳統農業生產走向農業休閒服務業。且休閒農業之發展，除應把握以農業經營為主、以自然環境保育為重、以農民利益為依歸的基本原則外，尚需以滿足消費者需求為導向，換言之，休閒農業之發展除了要繼續保持原有農業生產、生活、生態三生一體特性外更應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，此對有意從事休閒農業之農業生產者而言，休閒農業之經營範圍實已超越其傳統農業生產範疇，因此，休閒農業經營者的經營管理能力就顯得特別重要。

以行銷觀念而言，「休閒農業」可以視為一項「商品」。它是將農業生產主體及其環境和休閒觀光遊憩活動相結合的一種活動型態，是親近自然、體驗自然的活動。此項商品與傳統的農產品大異其趣，對傳統的農業生產者而言，是全新的產品，其經營管理方式不同於傳統農業產銷，

* 台灣大學農業推廣學系教授。

** 嘉義大學副教授。

*** 屏東科技大學副教授。

若以農業傳統的經營理念與方法來經營此新興的休閒服務業，無法開創消費市場，也無法滿足消費者需求。再從消費角度來看，此項「商品」對他們也是一種新嘗試與體驗，其消費行為、消費需求急待激發與誘導。所以如何採取適當的行銷策略開拓休閒農業這種「商品」的消費市場以及滿足消費需求，是每一位休閒農業經營者應努力以赴的課題。

發展休閒農業是政府列為跨世紀農業建設的一項新策略。休閒農業為滿足社會需要，適應環境變動，達致經營目標，必須建立有效的行銷策略，以提供休閒農業經營的正確方向。

反顧目前國內休閒農業，其行銷方式或有偏差。諸如：不明遊客需求、過度人工化、天然特色不顯、模仿而失創意、定價不合理、宣傳不足、單線促銷、、、等。為克服上述休閒農業發展之瓶頸（問題）急須有效的行銷策略來創造市場之優勢與遊客的需求。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」，一般可再細分為產品、定價、通路與促銷等四種策略。本研究擬自休閒農業的生態環境及內部資源分析，並配合遊客消費型態及需求，研擬適切的行銷策略，以蓄積競爭優勢，而達永續經營之目標。

研究目的與研究方法

(一)本研究目的有下列三項：

- 1.瞭解臺灣地區休閒農業之消費型態及現行行銷策略狀況。
- 2.分析休閒農業消費者之需求與消費行為。
- 3.研擬休閒農業建立較優勢之行銷策略，提供政府及業者研擬行銷策略之參考。

(二)資料搜集方法

本研究採用文獻探討法、問卷調查法及行銷策略分析法分別進行：

文獻探討法

研閱休閒農業行銷策略之相關文獻，以為研析構思及設計問卷搜集資料之參考。

問卷調查法

設計問卷分別調查休閒農場經營者及遊客，以搜集資料。經營者問卷內容包括休閒農場基本資料、產業結構相關資料、行銷策略(包含目標市場、產品策略、定價策略、通路策略及推廣策略等項目)。遊客調查問卷內容包括：遊客基本資料、訊息來源、主要動機、遊憩經驗及遊憩滿意度等項目。

(三)抽樣

本研究遊客訪問係採面對面訪問法進行。遊客樣本以隨機抽樣方式抽取訪問對象，在北部地區之休閒農場訪問 137 人，中部地區訪問 49 人，南部地區訪問 37 人，東部地區訪問 29 人，總共訪問到之有效樣本為 252 人。

休閒農場經營者係採普查方式郵寄問卷進行搜集資料。郵寄出問卷 53 份，經追蹤後共回收 37 份，回收率高達 70%。其樣本分配為：北部 17 人，中部 8 人，南部 6 人，東部 6 人，總共受訪的休閒農場經營者有 37 人。

(四)資料分析法

調查資料的分析按不同類別的問卷，分別就經營者、遊客加以統計處理。分析方法首先以次數分配及百分比說明樣本特性及單項問題的不同反應的分佈情形，藉以了解受訪者對遊憩決策過

程及行為以及其遊憩後之反應情形，同時也了解休閒農場的產業結構狀況以及休閒農場的行銷策略一般概況。其次以交叉分析表示兩個或兩個以上有關變項相互關係的次數分配及組合情形。最後再以卡方檢定(χ^2)測定重要兩變項關係程度。

(五)行銷策略分析法

目前在農企業界常用的方法有二：(1)SWOT 分析法，分析休閒農業經營體之優勢與弱勢，面對環境之機會與威脅，此乃研擬發展策略之基礎因素。(2)競爭因素分析法，此乃策略管理學者 M.E.Porter 提出。分析決定休閒農業競爭力的五項因素：產業內部競爭者、潛在的加入者、產品或服務的代替性、資材供應商、及產品或服務的購買者。

貳、行銷策略內涵及策略環境分析

休閒農業是近年來農業產業結構調整發展出的新產業。通常新產業有數點結構性的特質：(1)技術不確定性，(2)策略不確定性，(3)缺乏經營管理經驗，(4)不穩定性高，(5)開辦成本高(魏珞林，1993，9-11)。新事業在市場競爭下必須具備優勢的行銷策略，才能立於不敗之地，且能在特定領域中創造並持續其競爭優勢。

行銷策略係指一個企業之作為，可用來區別它和競爭者的不同，並運用其整體力量在特定環境下以滿足消費者之需求(Jain，1990)。行銷策略必須要注意三股力量，即顧客、競爭者與企業本身(黃志文，1993，P.258)。(1)顧客：顧客在那？顧客是誰？他們有何特徵？如何將顧客由整個市場找出來？顧客們需要的是什麼？(2)競爭者：競爭者是誰？他們在什麼地方？他們如何製造產品及銷售產品？他們的市場策略是什麼？他們未來的行動可能是什麼？(3)企業本身：企業的優勢及

劣勢為何？企業的資源有多少？目前的環境對企業有何威脅及機會？企業的目前行動為何？

柯特勒(Kotler, 1991)進一步指出行銷策略內容應包含行銷費用、行銷組合(定價決策、產品決策、配銷決策與促銷決策)及行銷資源分配的決策。

企業在進行行銷策略規劃時，首先需做環境分析，審視偵測企業經營的內外部環境變動狀況，進而建構出一套回應此一環境動態變化情勢，且能在主要營運領域獲致最大經營效益的最適策略。

一、外部環境分析

企業經營過程中，經理人員必須監視與評估環境變化帶給企業的機會與威脅，以達成事業的目標。概言之，企業必須監視會對產品或服務產生衝擊的總體環境力量，包括人口統計變數、經濟、科技、政治、法律、以及社會、文化因素等。此外，尚須考量可能影響企業獲利性的個體環境成員，包括顧客、競爭者、配銷通路與供應商等。

事業部門應將上述環境因素予以歸類管理，並成立行銷資訊系統，以追蹤與評估這些環境因素，繼而發掘外在環境變動可能帶來的機會與威脅。以下採 SWOT 分析法分析休閒農業產業的內外部環境。

(一) 行銷機會(Marketing Opportunities)

行銷機會係指極具吸引力的行銷活動新領域，使得企業能加強競爭優勢。

休閒農業經營的行銷機會有下列數點：

1. 國民所得提高，國人具有休閒旅遊的經濟能力。
2. 實行週休二日，閒暇時間增加，國人有時間從事休閒旅遊活動。

3. 國人消費型態改變，教育、休閒娛樂與醫療之支出增加。
4. 都市化高密度社會，生活緊張，迫切民眾走入鄉村，親近大自然。
5. 都市公園綠地不足，休閒娛樂場所欠缺，廣大農林地區成為休閒遊憩之最佳場所。
6. 提倡健康、有益身心的農業觀光旅遊，已被普遍接受。
7. 生態保育與環境教育之觀念逐漸被接受，吸引國人到鄉村從事活動。
8. 交通運輸發達，鄉村道路改善成為無遠弗屆之境地。
9. 農政機關的輔導獎勵，助于休閒農業發展。
10. 農民團體與民間團體熱心輔導與贊助，推動戶外自然遊憩活動。

(二) 環境威脅(Environmental Treat)

環境威脅指環境之不利趨勢或發展，必須採取有效因應的行銷活動，否則使企業的地位受到侵蝕之挑戰。

休閒農業產業面臨的環境威脅有以下幾點：

1. 競爭者眾多，一般觀光旅遊業與休閒農場存在競爭的關係。
2. 休閒農業有關法令尚未確立，不周延，造成經營的不確定性。
3. 淡旺季遊客人數差異大，造成設施規劃與管理困難。
4. 一般人對休閒農業認識不足，造成產業市場定位模糊。
5. 國人對動植物的生態保育觀念不足，常有破壞生態景觀與環境之情事。

二、內部環境分析

確認環境變遷的機會固然重要，但是評估企業的優缺點，也是同樣的重要。企業經營者必須定期檢討其優點與缺點(Strength and Weakness)。企業發展必須根據其優點建立利基(niche)，而規避弱點所帶來的損失。

企業內部環境分析，Wenerfelt(1984)提出以資源基礎觀點(Resource-Based View)來探討企業內部資源的優勢與劣勢，尋求一個最佳利用途徑，以建立競爭優勢。Porter(1991)認為資源基礎觀點係強調企業的無形資產，是以企業本身為主的內省觀點，其探討重點在分析企業內部資源是否有效開發利用以及如何取得、積蓄及培育資源。

鄭建雄與陳昭郎(1996, 123-144)嘗試綜合多位學者分類及參酌休閒農場的資源特性，將休閒農場的資源形態分為「資產」與「專長」兩大類加以分析；其中資產可分為「有形資產」及「無形資產」兩類，而有形資產又細分為實體資源、財務資源及自然資源三類；無形資產則包括各種智慧財產、行銷通路、品牌及其他人文資源等。專長則可分為組織專長與個人專長兩種。

(一) 休閒農業產業之優勢

1. 結合生產、生活、生態三生一體的產業具有吸引力。
2. 休閒農場擁有豐富的自然生態資源吸引遊客。
3. 結合農業產、銷、加工等多項產業活動，提供遊客消費。
4. 具有教育、環保、遊憩、社會、經濟、醫療及文化等多目標功能之產業，可滿足不同需求。
5. 提供各項產業文化活動，具吸引力。
6. 提供環境教育、生態保育之場所。

7.各農場地理環境不同可提供不同特色滿足遊客需要。

(二) 休閒農業產業之弱勢

1.經營者多為農業生產者，缺乏正確的經營理念及合理的管理制度。

2.經營者及工作人員欠缺服務業的服務態度與方法。

3.休閒農場解說服務普遍不足。

4.宣導不足知名度不夠。

5.未能合法化安全管理未受規範。

6.服務人員未能接受有系統的專業教育訓練。

7.休閒農場同業間缺乏組織，各個農場間缺乏聯繫協調之管道。

8.小農經營資金不足。

參、資料分析結果

一、休閒農業產業結構

(一)內部競爭方面

1.多數認為在各該商圈內，與其他休閒旅遊業尚無明顯競爭者。

2.經營者多數認為本場的競爭力普通。

(二)潛在加入者方面

1.他場加入經營的難易程度以普通或較難的居多。

2.多數認為在本商圈內有他場或籌劃加入，然而本農場依然保持高度的競爭力。

(三) 替代休閒旅遊業的威脅

休閒農場提供的核心產品或服務，與其他休閒旅遊業者相較，認為未具替代性，反具互補效果者稍高於具有替代性的比例。

(四) 與資源供應商的議價力量

1. 休閒農場能掌握議價主導權的資源，包括：農用資材、土地租用、餐飲資材、房宿資材等。
2. 休閒農場不能掌握議價主導權的資源，包括：人力雇用、資金供貸、遊憩活動資材等。
3. 休閒農場對餐飲資材的議價優勢，南部及北部高於東部。

與遊客的議價力量

休閒農場遊客最具吸引力的項目，以本場有而他場無的「特色」最重要，其次為農村生活體驗，知性活動、工作人員的態度。至於價格並非吸引遊客的重要項目。

二、休閒農場行銷策略

(一) 目標市場

1. 認知有目標市場者稍高於無目標市場者。
2. 區隔目標市場的三個主要變項是：社團、年齡、教育程度。
3. 遊客多來自區域性及全國性，地方性較少。遊客來源以北部多。

(二) 產品策略

1. 農場的主要產品，以農作產品最普遍。其產量有 77% 在場內銷售給遊客。農作產品 54% 是果品。

2.休閒農場經營最常見的種類是農園體驗及農莊民宿，次為教育農園及生態保育。

3.休閒娛樂活動可區別為下列四類，其主要活動如下：

農業體驗活動，以採果與採筍、森林浴、品茗為主。

文化性活動，以鄉土料理為主。

觀賞活動，以賞花與觀賞植物、賞鳥與賞蝶、觀日及看風景、健行為主。

4.休閒活動規劃設計，最重要在強調資源的特色。其次要考慮：展現多樣化、強調教育解說及親身體驗的活動、注重生態保育等法則。

5.休閒農場的服務品質與服務態度，多數認為與同業差不多。

(三)定價策略

1.休閒農場定價方式，以成本加成定價法及競爭導向定價法為主。

2.有半數以上農場提供合菜、住宿、烤肉、並收費。

3.價格調整策略，以折扣及差別定價為主。

4.定價走向以平價路線為多。

(四)通路策略

1.休閒農場行銷通路，以企業場商、社團、學校最普遍，大眾傳播媒體、旅行社、遊覽車公司次之。

2.中大型及大型農場運用學校管道的普及性較小型農場為多。

3.休閒農場與其他休閒旅遊團體建立行銷聯盟同樣極少。

(五)推廣策略

- 1.廣告媒體，以採用報紙、雜誌、廣告信函者為多。報紙較普遍被小型及中大型農場所運用，宣傳手冊較普遍被大型農場所運用，廣播電台及雜誌較普遍被中大型及大型農場所運用。
- 2.參與社會公益活動，主動向機關團體促銷綠色行銷、內部行銷、及敦親睦鄰都是常見的推廣策略。

三、遊客行為分析

(一)休閒農場遊客以 20~49 歲之青壯年佔絕大多數，職業以軍公教、學生居多，教育程度以大學程度最多，居住區域以北部佔多數，其交通工具以自行開車前往的最為普遍，且最常見攜伴(如家人、朋友)同行(獨自前來的很少見)。

(二)遊客前往休閒農場之主要動機為接觸「自然」、享受「鄉村」寧靜和諧，以及「農村」田園體驗。而純粹來睡覺(過夜)及購買農特產者反而最少見。

(三)整體而言，遊客得知某休閒農場之資訊以來自「親友介紹」之比例居多，其次依序為旅遊簡介、報紙雜誌、旅行團介紹。

(四)遊客在休閒農場最常從事的活動以踏青、體驗農場生活、欣賞農場景觀最為普遍。這些活動常需較長時間，故遊客停留農場時間以 25~48 小時(最少住宿一夜)最為普遍。

遊客對休閒農場之硬體設備太差，以及解說服務不夠是最常見的不滿意項目，但尚可接受。

尤其休閒農場之自然景觀優異，維持田園風貌以及農場人員態度親切，輒予遊客享有自然味、鄉土味、人情味的高度滿意、故大多數(73.8%)遊客願意重遊休閒農場。

肆、建議

經由本文分析，觀察目前休閒農業的產業結構，表面上似乎未見排浪濤天，每個農場都還堅守本位，順利經營自己的商圈。但是吾人卻見到多數的農場感受新場有意加入，而本場卻無強大的競爭力，所以未來如何從行銷策略面切入以提升競爭力，促進永續的發展，是休閒農業經營面對的重大課題，也是值得輔導單位深思之主題。茲提供下列數項建議：

休閒農業應與一般觀光旅遊業區別：強調自然健康的特色，提供賞景、農業體驗、民俗等鄉土性的活動內涵，以與一般休閒旅遊活動造成明顯的區別。這是休閒農業與一般休閒旅遊業增加互補、互助關係，避免多數替代性的關鍵。

根據本場資源的特性，規劃設計休閒農業的活動：休閒農場之間亦存在競爭的關係，如何避免被他場或新場取代，應充分發揮本身的特性。唯有凸顯特性，才不會與他場重複，或被他場模仿。

加強休閒農場間合作關係：建立休閒農場之間的合作關係，共同採購器具或資材，以較大的採購數量，建立對資材供應商議價的優勢。

加強針對不同社團、不同年齡層、及不同教育程度遊客需要，規劃活動，提供服務：(1)在社團遊客方面，譬如對賞鳥社遊客，需要維護生態環境，保留稀有鳥類的棲息地，對救國團遊客，要有舉辦團康的營地及團體宿房，對公司廠商要有教育訓練的會議室，對寺廟的善男信女，阿公阿婆，園區道路要平直，安全防護要做好。(2)在不同年齡層的因應方面，對老年人不能有硬體設施上的障礙，可安排一些民俗及憶舊的活動，對中年人安排探奇、安全、憶兒時的活動，對青年

安排體能訓練、動感的活動。(3)在不同教育程度的因應方面，教育程度較高者安排富知性、主題性的活動，普通教育程度者以一般性、廣泛性的介紹即可。

展售當地農特產品：休閒農場銷售以本場農作產品為主，兼含所在地區的農特產品，注重精緻與品質。切勿形成南北貨中心，以免與建立本場鄉土特色的目標相違。

合理訂定價位：依成本及競爭兩因素，並考量休閒農場提供產品與服務的品質定其價格。走精緻化路線，該高價就高價，這是掌握小眾遊客嚮往的心理。若適應大眾市場，則以平價為宜。折扣及差別取價都是必要的調價手段。

決定最佳行銷通路：慎選效果最大的行銷通路，才能夠直探市場，切實掌握顧客，並節省時間與成本。以行銷為目的的策略聯盟，透過機構或結合性的團體，共同進行市調、預約、諮詢服務、提供套裝式旅遊行程等等服務，是未來的趨勢。

善用推廣策略：推廣策略要慎選媒體種類報紙、雜誌、信函等，以最低的成本達到最高的促銷效果。此外，藉著舉辦或參加社會公益活動，讓本農場在媒體曝光並獲取良好的形象，是一舉數得的推廣途徑。環保訴求，強調綠美化的大地，是一種迎合社會潮流的推廣途徑，休閒農場的推廣策略應善用以上的做法。

建立休閒農場之認證體系：由前述分析得知遊客前往休閒農場之最普遍動機為接觸自然、享受鄉村寧靜、體驗田園生活，這些動機皆與「自然、寧靜」有關。因此為避免某些業者以「休閒農場」之名，行「遊樂」區之實，大興土木，廣設電動遊樂而大發利市，粉碎目標遊客追求自然寧靜之美夢。政府應帶頭建立休閒農場評鑑制度與認證體系，經定期考評或不定期追蹤檢查而合乎

自然寧靜者授予有自然環保意味的「螢火蟲」標誌，並依其程度分級為一隻至五隻螢火蟲。

積極發展休閒農業相關組織，並透過組織加強資訊整合與宣傳：國內各休閒農場或規模過小、或各立門戶惡性競爭，造成經營窘境。應組織休閒農業的協會團體或組織，甚且成立連鎖經營，以結合個別力量，發揮整體經營效益。在作法上可由政府提供資金支助，讓協會(組織)自行做組訓及資訊整合與宣傳工作，於各公路旁廣設休閒農業旅遊資訊站(可由檳榔攤兼任)，陳列各種休閒農業印刷宣傳品(如中華民國農場經營協會之休閒農場月曆)、折頁或手冊，免費贈送索閱的消費者，或聯合上網(設置 Home Page)告知遊客到達農場的路線、與鄰近都市之距離時間、提供的休閒娛樂項目、農場規模、設備、景觀、連絡的地址與電話、以及開放時間等，提供遊客做為旅遊資訊的參考。

強調過程管理(Process Management)：從遊客來農場遊玩到它們回到家之後的各種服務，諸如旅遊資訊的供給、交通的便利、農場安全設施、詳細旅遊規劃、休閒渡假套餐組合，至遊客回到家後，可以寄上感謝卡，邀請他們下次再來玩或是問卷調查都是重要的過程管理。

參考文獻

王志文，1992，行銷管理學，華泰書局

段兆麟，1995，頭城休閒農場經營診斷報告，國立屏東技術學院。

陳昭郎，1996，「休閒農業的發展方向」大自然季刊，50：5-13。

陳昭郎，1997，「台灣休閒農業發展歷程與展望」，農訓雜誌，第14卷第1期。

鄭健雄與陳昭郎，1995，「休閒農場經營策略思考方向之研究」，農業經營管理年刊，第二期，
123-144。

魏啟林，1993，策略行銷，時報文化出版企業公司。

Kotler, Philip (1991) Marketing Management : Analysis Planning and Control, 7th ed; Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Porter, Michael E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Macmillan, Inc.

Porter, Michael E. (1991) "Towards a Dynamic Theory of Strategy," Strategic Management Journal, vol. 12, 95-117.

Wenerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.