

# 休閒農場產業分析及發展趨勢之研究 - 以嘉義農場個案為例

楊琬琪

屏東科技大學熱帶農業暨國際合作系博士生

沈進成

國立高雄餐旅學院旅遊管理研究所副教授

## 摘要

由於在2002年台灣正式成為世界貿易組織之會員國後，面對國際化、自由化之壓力，台灣農業之未來面臨衝擊；加上週休二日，與國民所得提高，使得國民休閒旅遊風氣逐漸興盛，並趨向不同旅遊型態體驗，使得休閒農業近年來之發展已成為國人旅遊目的的選擇之一，需調整以因應休閒旅遊市場之需求。因此本研究以嘉義農場為例，以相關理論及文獻資料之收集分析、個案實地訪查及個案研究，分析其現況及未來經營策略；並藉由SWOT分析，評估本身的優勢、劣勢及組織環境提供的機會與外在環境的威脅。綜合獲得之資料，加以整理分析，瞭解如何創造其競爭優勢及其未來競爭策略，作為在輔導農民轉型推動休閒農業之經營管理參考。

**關鍵字：**休閒農場、嘉義農場、產業分析

---

\*通訊作者：楊琬琪

通訊地址：嘉義市東義路41巷26號

電話：0953176392

電子郵件：nhudata@yahoo.com.tw

## 壹、緒論

隨著經濟的穩定發展，國民之價值觀也隨之改變，加上政府實施週休二日以後，國民越來越重視休閒生活品質。國人旅遊風氣日盛，導致休閒旅遊景點與設施的需求大量增加，各種旅遊型態因應而生，同時對於體驗生態、追求休閒活動的需求也日趨殷切。依交通部觀光局2004年國人旅遊狀況調查摘要顯示，有九成民眾曾在國內旅遊，該年國人國內旅遊次數計達10,934萬次以上，可見國內休閒旅遊風氣之盛，休閒旅遊市場的產值相當可觀；行政院並於2002年提出「觀光客倍增計畫」，顯示政府積極推動休閒旅遊產業的企圖，休閒旅遊產業的發展已愈來愈受重視。再加上目前兩岸交流漸多，大陸人士來台逐漸增加，潛在的觀光市場蘊含無限商機。

農業在台灣早期的經濟發展中扮演重要角色，但由於時代與環境之變遷，如今農業生產的重要性已不復以往，導致就業人口減少、從業人員高齡化等現象，農政單位與農民亟思轉型發展之道，於是出現與休閒產業結合的休閒農業，並成為轉型發展的主要方向之一；而在加入WTO後，台灣農業面臨更劇烈的挑戰，如何讓原本從事農業生產的農場，成功轉變為具有經濟效益的休閒農業，在這個競爭激烈的休閒產業環境下得以生存，是農業永續經營發展的重要課題。

由於政府近年來財政困難，遂大力推廣民間參與公共建設，民間參與已逐漸成為政府推動公共建設的主要方式之一，而參與項目則由早期的交通建設，擴展到觀光遊憩、農業設施等；在民間參與及休閒農業發展的趨勢下，將公有農場轉為民間參與的休閒農場便成為一種發展方向。公有農場通常土地完整且有一定之規模，其開發條件較私有農場有利，但公有農場多已營運數十年，在社會及經濟環境變動下，面臨營運目標改變、顧客需求不同、設施老舊等問題。嘉義農場為一公有農場，由於民營農牧場越來越具競爭優勢，因普遍成立的時間較久，希望藉由ROT方式 - 「由政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施，予以擴建、整建後並為營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府」，借重民營業者的經營模式，克服老舊及經營上的問題，重新再出發，而經營業者的經營管理能力將是休閒農業永續發展的關鍵之一。因此，根據上述研究動機，本研究以公有休閒農場 - 嘉義農場為研究對象，著重在整體經營管理與發展評估之探討，對於ROT部分則不予深入研究；希望能藉由產業分析瞭解國內休閒農場的現況與產業趨勢，經由產業競爭力分析與SWOT分析模式評估企業經營的競爭優勢，歸納出經營策略，

並探討下列之研究目的:

- 一、據此以嘉義農場為例，了解該農場現今之發展現況、面臨的問題與未來發展之方向。
- 二、評估目前台灣休閒農場所面臨之主要問題，以提供休閒農場研擬發展對策之參考。

## 貳、文獻探討

### 一、休閒之定義

Kraus (1990) 認為休閒是個人在工作或與工作有關的時間以外，所從事的活動；休閒是自由選擇的，依不同的風俗習慣而有不同的活動方式，主要是滿足個人放鬆的需求。

Bammel G. & Burrus-Bammel L. L. (1992) 認為休閒有三項前提：自由選擇的能力、生活得到滿足後的多餘時間、有機會感受脫離日常例行生活的經驗；而休閒包含二個要素，第一個要素是能夠照顧生活必需之外的時間，第二個要素是無所為而為的，愉快和享受是其結果。

張宮熊等 (2002) 定義休閒是個人或群體以自願性的方式，用自由選擇的活動，滿足心理或生理慾望的非工作性質活動。

休閒的定義難以計數，不同的作者有不同的見解，不同的時代、不同的環境，其觀念也會跟著調整；綜合各學者對休閒所做的描述，休閒乃是人們在工作以外的時間，自由從事自己所喜歡的活動，其與放鬆、娛樂、消費、自我成長、健康等有所關聯的活動。

### 二、休閒農業之定義

依據「農業發展條例」第三條之用辭定義，休閒農業係指利用田園景觀、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；而休閒農場係指經營休閒農業之場地。

劉富善 (1996) 認為「休閒農業為達成農業的生產、生活與生態三位一體的功能，利用農業經營活動、農村設施、農村空間、農業自然環境及農村人文資源，經過整體的規劃設計，成為理想的休閒園區，發揮農村休閒旅遊的效果，增進國人體驗農業與農村的機會，藉由國人對農業及農民的關注及支持，以達到提高農民收益與促進農村繁榮的目標」。

鄭健雄、陳昭郎 (1996) 則認為所謂的休閒農業主要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所形成的一種新興休閒

服務產業。鄭健雄（1998）更提出休閒農業是含蓋於休閒旅遊市場範圍內的一種產品；其將「休閒農業」定義為在農業生產或農村生活環境中所從事的一種休閒服務業。

江榮吉（1999）認為廣義的農業，包括農林漁牧副業。「休閒農業」所表現的是結合生產、生活、與生態三生一體的農業，在經營上則是結合了產銷、加工及遊憩服務等三級產業於一體的六級產業，其形式是相加的，但其效果卻是相乘的。其認為休閒農業是農場經營管理業務的擴大和延伸，凡是為觀光或休閒體驗而經營的農場，就是觀光或休閒農場，探討這種農業的經營管理就是休閒農業。

楊振榮（1999）指出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。

綜合以上的觀點，休閒農業係指利用農場的一切資源，繼續維持農業產銷活動，並從事農業體驗，結合農村文化，提供遊客休閒遊憩的機會。

### 三、產業分析

Aaker(1984)認為產業分析有兩個基本目的：第一個目的在分析產業對於現有及潛在相關產業是否有足夠的吸引力，也就是產業獲利的潛力，可以用企業的長期投資報酬率來表示。第二個目的是在認清一個產業的關鍵成功因素，即在該產業存活最重要的競爭能力或競爭資產(蕭淳澤，2004)。

進行產業分析之研究，由於著眼點不同，各家學者各有不同的理論及方法，一般都從Porter所提出的競爭策略為主。Porter在1985年所提出的「競爭策略」論點中，指出產業分析是藉由分析產業結構進而探討影響產業內競爭的各種態勢與相對的競爭優勢，以及影響這些態勢與競爭優勢的決定因素；進而運用競爭策略的行使，來維持競爭優勢，使公司的利潤達到高於平均獲利水準的利潤基礎。

有關產業分析理論的文獻，學者所提甚多；綜合各學者的觀點，產業分析為探討企業經營過程中，藉由經營者分析總體環境中之人口、經濟、政治、社會、文化等因素，與個體環境中之消費者、競爭者、管銷通路等帶給企業的發展機會或環境威脅。

本研究透過內外環境分析來進行產業環境分析：

#### （一）總體環境分析：

分成經濟面、政治法律面、社會文化面、科技面、自然面五個構面，來探討其對

休閒農場的影響。在假設總體環境因素不變的情況下，決定企業獲利能力的基本因素就是產業自身的競爭力。企業如果能夠深入瞭解決定產業競爭力的原因，則較有可能建構一個具競爭優勢的策略。

#### (二) 個體環境分析：

採用Porter的五力分析模型，對休閒農場產業結構來作分析，包括現有競爭者、潛在進入者的威脅、替代品的威脅、供應商的議價力量、購買者的議價力量等五個要項。

### 四、五力分析模型

Porter(1985)在其競爭策略(Competitive Strategy)書中提出的五力分析模式已為企業廣泛應用在產業分析中，其研究指出企業的成功於否在於策略的選擇，正確的策略選擇可使企業創造及維持競爭優勢，並在產業中或得較高的利潤。此五種競爭力包括：「現有競爭者的競爭」、「潛在進入者的威脅」、「替代品的威脅」、「供應商的議價力量」、「購買者的議價力量」，如圖 1 所示。

透過此五種競爭力的關係來描述一個產業結構狀況的不同，分析每一競爭動力的根本來源後，發掘公司的強弱點，有助於釐清企業所處的競爭環境，協助個別廠商在產業內重新定位，並有系統的了解產業中競爭的關鍵因素，尋求策略的因應之道，並察覺產業變動趨勢下，將帶來的機會與威脅。將這五股競爭作用力加總起來，就可以決定產業競爭的激烈及獲利程度(黃營杉，1999)。

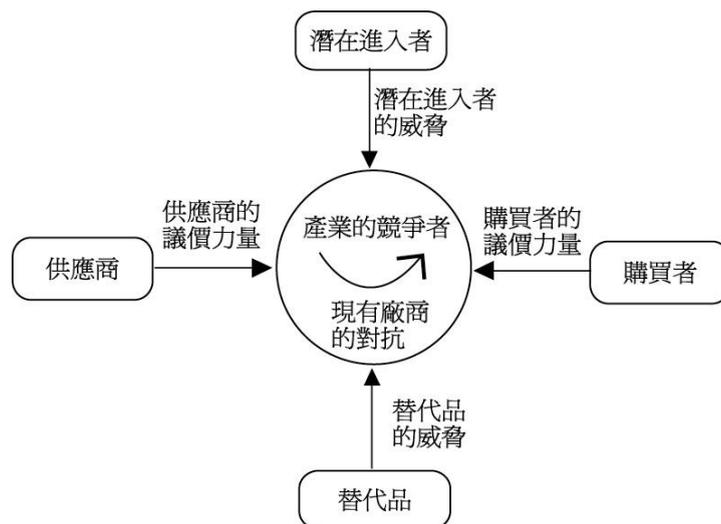


圖 1 Porter ' s 五力分析圖

資料來源：Porter ( 1985 )

## 五、SWOT 分析

SWOT 分析是探討對於競爭環境的認知程度，確定評估組織內部環境擁有的優勢與劣勢，是否有利於計劃進行；和組織外部環境面臨之機會與威脅所需的資訊進行探索，探討對未來情勢演變的了解，與找出確切之問題所在，設計對策加以應對。並幫助經營者在選擇適當的策略時，確定真實的機會及有利的優勢；其分析結果可使規劃組織更了解任務、目標、標地等與整體內外環境之間的關係 (黃營杉, 2003)；主要包含了優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)、機會(Opportunities)與威脅(Threats)。

在進行SWOT分析後，將再進一步採用學者Wehrich在1982年提出SWOT 策略分析矩陣，主要是在檢視企業的外部環境與內部資源後，利用SWOT分析進行策略配對(matching)，以把握內部優勢，克服本身弱勢，利用外部環境機會，避開威脅找出最佳的經營策略。其將組織內的優勢、劣勢與外部環境的機會、威脅，以矩陣(matrix)的方式表示，並運用策略配對的方法，依照組織內、外因素兩主軸所形成的四組策略取向來擬定因應策略(如表1所示)。學者Wehrich所提出的SWOT矩陣策略配對(matching)方法包括：結合優勢與機會之策略(SO策略)，表示積極地將外在環境與內部條件徹底結合，形成所謂的「利基」(niche)，即使用強勢並利用機會達到最大化效果，即為"Max-Max"原則；發揮優勢避免威脅之策略(ST策略)；表示當組織面臨外部各種威脅時，能夠利用本身的優勢來加以克服，亦即使優勢發揮到最大效果，將威脅降至最小的策略，即為"Max-Min"原則；改善劣勢掌握機會之策略(WO策略)，表示利用外部機會來改善本身的劣勢，意即克服劣勢並利用機會，是所謂的「因勢利導」策略，即為"Min-Max"原則；改善劣勢避免威脅之策略(WT策略)，表示減少組織所面臨的劣勢及避免威脅，以達成組織發展之目標，即為"Min-Min"原則(董振仁, 2004)。

表1 SWOT策略分析矩陣

	優勢(S)	劣勢(W)
機會(O)	SO策略: Maxi-Maxi SO <sub>1</sub> SO <sub>2</sub>	WO策略: Min-Max WO <sub>1</sub> WO <sub>2</sub>
威脅(T)	ST策略: Max-Min ST <sub>1</sub> ST <sub>2</sub>	WT策略: Min-Min WT <sub>1</sub> WT <sub>2</sub>

資料來源：Wehrich (1982)

## 參、研究設計

### 一、研究架構

本研究以嘉義農場為研究對象，針對產業現況之分析歸納出產業發展趨勢及策略，研擬之研究架構如圖2所示。依序探討基地分析與環境分析，藉由基地資源分析配合產業結構之結論，歸納出產業之優劣勢，並由產業環境界定機會與威脅，經內外部環境，掌握環境中的競爭發展變化，以及其未來趨勢；完成環境分析後，由SWOT分析探討環境競爭變化及趨勢，造成對組織影響的條件分析，找出組織可以加以開發之利基；最後根據設定之目標，擬定具體策略，並依據評估提出建議。亦即以整體產業分析、環境分析、五力分析及SWOT分析等結果，歸納出國內休閒農場產業之未來發展趨勢及策略。

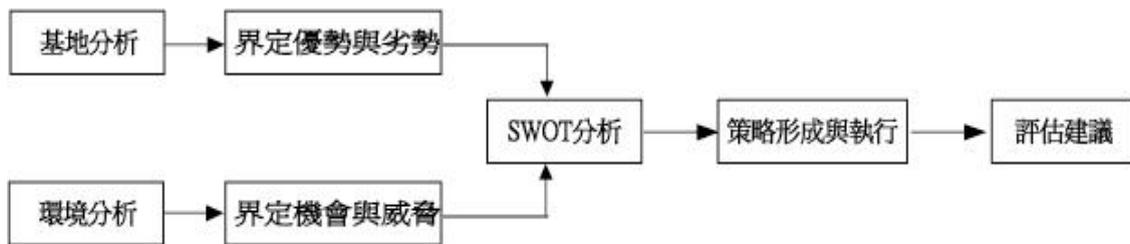


圖 2 研究架構

### 二、研究方法

本研究之研究方法以分析研究為主，及個案研究、案例實地調查等，茲將研究方法整理如下：

#### (一) 相關理論及文獻資料之收集分析

透過蒐集有關先進所做的研究問卷、文獻及相關媒體剪報或相關單位網站訊息等，分析其結果與建議，抽取其中有關研究主題的部份，當做自己研究之基礎(楊國樞等，1989)。

#### (二) 案例實地調查

本研究以文獻探討理論為基礎，針對嘉義農場作為案例探討對象，進行可行性分析之操作演練。故實際前往嘉義農場進行相關資料之調查與收集，包括觀察、訪談、照相記錄等，以求可行性分析能盡量客觀與完整。

### (三) 個案研究

個案研究一般用於敘述性研究，是針對一個單獨的個人、團體或社會，描述和形容某種特殊事件或特徵的設計研究(陳萬淇，1985)。基本上，個案研究法主張每個研究對象都是一個獨特個體，每個獨特個體都有獨特特質，而個案研究法就是透過參與觀察或深度訪談等多面向的方式，深入了解被研究對象的經驗世界，系統化地紀錄所看到的與所蒐集到的資料，然後加以歸納分析。Porter(1991)認為關於策略領域的研究，以個案研究之深度訪談法較為適合，因為策略管理的發展要落實到實務、重視實用，研究要回到實務，以深度個案訪談的方式，較能在眾多的變項中找到有意義的變項。因此，本研究採用個案研究方法，分析整個嘉義農場的現況與經營管理分析，運用SWOT分析針對組織本身的優勢(Strengths)、劣勢(Weakness)及組織環境提供的機會(Opportunities)與外在環境的威脅(Treats)進行分析。因此，S與W視為內部組織本身的優、劣勢，而O與T則視為組織外在環境的機會與威脅(黃營杉，2003)。

## 肆、產業及個案分析

### 一、基地分析

#### (一) 嘉義農場簡介

嘉義農場最早成立於1953年，原名為嘉義大同合作農場隸屬於國防部，編制三十五個農莊，安置退除役官兵700餘人，輔導榮民從事農業生產。於民國五十八年九月一日，再次更名為國軍退除役官兵輔導委員會嘉義農場，屬於由國軍退除役官兵輔導委員會所經營的八大農場之一。自曾文水庫興建完成後，農場隨即改變經營型態，接受觀光局、旅遊局及輔導會之輔導，積極發展休閒觀光業，奠定今日休閒度假基礎，期間榮獲旅遊局頒發標章風景區及連續四年獲得優等獎章，更被行政院人事行政局指定為公教人員南區休閒渡假中心。目前則由行政院國軍退除役官兵輔導委員會管轄。退輔會並配合政府推動「促進民間參與公共建設方案」，將嘉義農場ROT公開招標，由劍湖山世界取得最優申請人接續經營，雙方並於93年1月28日完成簽約，2月1日起正式交由劍湖山世界經營10年。

嘉義農場緊臨曾文水庫，面積40餘公頃，山明水秀，不僅住宿、餐飲、露營等遊

憩設施齊全，自然生態資源更是豐富且極具特色。劍湖山世界取得經營權後，計劃再投入2億8千多萬元經費加以整建，充實各項軟硬體設備；同時將農場本身所蘊藏的豐富自然生態資源，重新發掘並加以定位，遂將嘉義農場更名為「嘉義農場生態渡假玩國」，重新賦予嘉義農場更多樣化的主題。

## (二) 地理位置

嘉義農場位於嘉義縣大埔鄉，臨接曾文水庫東岸，屬於曾文水庫特定區計畫的範圍內，曾文水庫特定區計畫為嘉義縣二十六個都市計畫之一；大埔鄉地處嘉義縣東南角，地形主要為丘陵區及山地區，農場土地標高在200公尺以上，依山坡地保育利用條例第3條之規定，標高在100公尺以上者屬於山坡地，故農場土地為山坡地；農場土地產權清楚，全部均為國有土地，現由退輔會負責管理，總面積約六百多公頃，而目前經營休閒農業的部份僅農場本部，其面積約四十公頃，已開發的遊憩設施頗多，但多半已老舊；場區南部地勢較高，坡度較陡，為尚未開發之原始林，平均坡度大多在30%以上，其餘部份為地形平緩之坡地，平均坡度多在20%以下，目前開發的設施多集中於此區域。

## (三) 交通狀況

交通路線可由南二高下官田玉井交流道，沿台84線東西向快速道路到玉井，經楠西往大埔方向至農場(台3線)，約40分鐘；僅有一條聯外道路，即位於農場東側的3號省道(台3線)，可經由省道及快速公路等，與中山高速公路、第二高速公路連接，交通頗為便利；路況大致良好，但假日遊客多時，容易發生塞車，目前雖有拓寬計畫，但仍未實行；公共運輸方面，則有客運可直接由嘉義火車站至農場，每日往返三個班次；亦可由台南火車站搭車，至台南縣玉井鄉改搭興南客運至嘉義農場，每日亦是往返三個班次，車行時間大約1至2個小時。

## (四) 自然資源

嘉義農場緊鄰曾文水庫，同時擁有山林資源與水資源等優良條件，場區南部目前仍保持原始林相，具有豐富之生態資源，目前以曾文水庫和場區南部原始林較為獨特。

1.水庫：曾文水庫為全台灣最大的水庫，湖畔景觀優美，四周山岳環繞，湖畔可見沖蝕地形；水庫設有碼頭區與釣魚區，內有草魚、鯽魚、筍殼魚、等多種魚類，且為著名的筏釣場，魚產量豐富。

2.特殊植物：場區內主要特色為三種植物 - 黃玉蘭、星蘋果、澳洲胡桃林，此三種植

物台灣地區較少見，其中黃玉蘭號稱已有百年樹齡。

- 3.森林：農場場區南部保存的原始林相，其動、植物及昆蟲生態豐富，有動物（五色鳥、大冠鷲、小灣嘴畫眉、松鼠）、昆蟲（蝴蝶、螢火蟲等）、青蛙及水庫魚；植物則多為熱帶地區的闊葉樹。

#### （五）人文資源

- 1.特殊建築：蔣公行館為場區內唯一較為特殊的建築，具有歷史意義。
- 2.觀光果園：場區內有多處果園，目前農場有舉辦果樹（荔枝）認養活動。
- 3.地方特產：農場過去曾以農作生產為主，栽種植物種類眾多，主要為熱帶果樹，四季均有不同之農特產品，如棗子、錫蘭、橄欖、荔枝、龍眼、芒果、咖啡、竹筍、百香果等。
- 4.住宿區：各式客房、露營區。
- 5.遊樂設施：SPA戲水、滑草場、漆彈場、表演。

#### （六）歷年遊客人數

依據交通部觀光局對於 2000 年至 2004 年台閩地區主要觀光遊憩區遊客人數月別統計調查報告，如表 2、表 3 整理所示。由表 2 之資料顯示，休閒農場歷年遊客人數有逐漸增加之趨勢。嘉義農場遊客人數相較其他農場相對較少，且在近幾年有逐漸遞減的趨勢。由表三之資料顯示，以歷年遊客數來看，嘉義農場最高遊客數幾乎都在集中在一、二月，推估因適逢過年假期；所以，其除需提出解決問題的對策外，亦需針對農場的開發條件與市場供需狀況進行分析，作整體評估後提出最適的解決方案。園區必須要有主題與特色，才是長紅久利之計，將農場定位為以農業為遊憩主題的熱帶目的型觀光農園並結合產業文化活動、農遊體驗、成為渡假基地。在內部營運方面，人員的訓練貴在理念的實踐與貫徹，並且不斷的提昇服務品質，不斷修正營運策略，藉此提升整體狀況，重新出發。

表2 休閒農場歷年遊客人數

年度遊客人數	2000	2001	2002	2003	2004
休閒農場					
味全埔心牧場	401,789	290,289	301,600	240,432	273,389
初鹿牧場	284,449	489,728	500,479	500,833	493,905
新光兆豐農場	183,883	178,738	193,628	392,044	446,490
福壽農場	30,599	55,146	93,597	119,457	60,464

清境農場	133,832	436,945	775,823	1,022,826	784,627
嘉義農場	86,991	82,450	73,235	65,645	76,395
屏東農場	-	20,903	30,710	34,622	24,353
台東農場	17,519	24,779	22,521	10,405	6,864
走馬瀨農場	498,836	565,500	552,839	453,309	465,258
合計	1,637,898	2,144,478	2,544,432	2,839,573	2,631,745

資料來源：本研究整理自台閩地區主要觀光遊憩區遊客人數月別統計(交通部觀光局，2000年~2004年)

表3 嘉義農場遊客人數統計表

時間	遊客人數 (單位：人次)				
	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
一月	5,619	15,031	3,643	3,808	9,975
二月	17,075	8,754	16,799	15,034	2,914
三月	6,570	6,948	4,740	4,535	2,892
四月	8,263	10,651	6,060	3,173	3,699
五月	6,511	4,438	4,040	3,008	3,787
六月	3,614	4,451	3,578	4,446	3,922
七月	7,550	7,321	7,170	6,168	3,749
八月	4,589	6,398	5,437	5,576	8,310
九月	3,924	1,827	4,371	4,253	6,914
十月	8,637	6,341	5,798	7,165	9,900
十一月	4,632	3,961	6,072	4,901	9,952
十二月	10,007	6,329	5,527	3,578	10,381
合計	86,991	82,450	73,235	65,645	76,395

資料來源：本研究整理自台閩地區主要觀光遊憩區遊客人數月別統計(交通部觀光局，2000年~2004年)

## 二、環境分析

### (一) 總體環境

在政治面，觀光客倍增計畫，擴大內需方案等提出，推動後將有助發展觀光休閒產業，帶動經濟成長；2002年加入WTO後政府積極推動農業轉型休閒農業，將傳統農場轉型為休閒農場。經濟面，由於社會休閒人口的上升，便捷的交通運輸也提高了外出休閒旅遊的動機；加上經濟不景氣，至農場所需費用較低，因此民眾對於至農場旅遊的興趣相對提高。社會文化面，都市化現象日益嚴重，使農村休閒活動顯得格外地難能可貴。科技面，網際網路的興起，包括旅遊動機、旅遊資訊搜尋方式等，都將改

變整個休閒遊憩型態。自然面，擁有豐富自然生態景觀。因此，嘉義農場在整個產業的競爭性上，有相當大的競爭優勢。

## (二) 遊客市場分析

依據交通部觀光局對於2001年至2004年國人旅遊狀況所作的調查報告，如表4整理所示。了解「國人國內旅遊行為」，在旅遊行程規劃方面，民眾從事旅遊以「自行規劃行程」所占比例最高，各年都達到85%以上；顯示國人休閒旅遊規劃喜歡有自主性，可依自己喜好安排行程與活動。而在旅遊日期方面，各年均是以「週末或星期日」所占比例最高，同樣有逐漸增加的趨勢，顯示在週休二日實施後，國人休閒旅遊的日期漸趨固定，但也將造成遊客集中於週末出遊的情況愈來愈明顯，平常日與假日的遊客人數差距可能會日益擴大；在「旅遊天數」與「住宿方式」方面，以「一天」及「當日來回、未住宿」的比例最高，各年所占比例均超過60%，且有逐漸增加之趨勢，2004年調查也顯示國內旅遊中約有六成一的旅次是在居住地區的境內從事旅遊；顯示國人休閒旅遊較偏好短期旅遊的方式，但如此一來，旅遊景點將可能受到地域限制之影響，無法吸引住在較遠地區的遊客前往，而對於有住宿設施的旅遊景點較為不利。民眾喜歡從事的遊憩活動，「自然賞景活動」所占比例皆相當的高，所以休閒農場的發展有其潛在優勢。

表4 旅遊行為統計(單位：%)

項目		2001年	2002年	2003年	2004年
旅遊方式	自行規劃行程旅遊	88.1	89.0	90.0	87.0
旅遊日期	週末或星期日	56.2	57.5	60.9	60.8
旅遊天數	一天	62.1	62.8	63.8	61.1
住宿方式	當日來回、未住宿	62.0	60.2	63.6	60.9
遊憩活動	自然賞景活動	41.6	75	62	-

資料來源：本研究整理自國人旅遊狀況調查報告(交通部觀光局，2001年~2004年)

## (三) 競爭者分析

休閒農業可算是在休閒旅遊業的範疇之內，故廣義而言，嘉義農場其競爭對手應包含休閒旅遊業的各類型經營業者。但如此的討論範圍太過廣泛，本研究擬先針對休閒農業本身產業的競爭對手加以探討。

曾文水庫屬於縣(市)級的風景特定區，鄰近曾文水庫的觀光休閒景點眾多，有些

景點由於面積較小或經營項目少，提供的服務項目不多，如僅有住宿、餐飲等，而嘉義農場屬於大型農場，相較於小型農場在競爭上具有一定的優勢，故以具有一定發展規模的大型農場作為進一步比較之對象，如此競爭條件才不致差異太大，主要探討對象計有跳跳休閒農場、龍頭休閒農場、龍目井農場、南元休閒農場、走馬瀨農場等，茲將其調查結果整理於表 5。

表5 競爭對手條件分析

條件 名稱	位置	票價	面積	主要遊憩資源	競爭優勢
跳跳休閒農場	嘉義縣 大埔鄉	不用門票	約24 公頃	曾文水庫、三腳南山、次生闊葉林	強調自然生態資源，水庫風景、闊葉林，並安排生態體驗活動及生態教育解說，規劃夜間活動，較易吸引遊客住宿。
龍頭休閒農場	嘉義縣 番路鄉	全票150元 半票120元	約120公頃	阿里山風景、竹林、茶園、保育蛙類	鄰近阿里山、高山森林及生態資源，最具集客優勢。
嘉義農場	嘉義縣 大埔鄉	全票300元 學生票200元	780公頃	曾文水庫、南部原始林和果園	有曾文水庫及豐富生態資源。
龍目井農場	台南縣 玉井鄉	全票150元 半票100元	約32 公頃	烏山頭水庫、天然湖泊	水庫風景、交通便利。
南元休閒農場	台南縣 柳營鄉	全票300元 半票250元	約25 公頃	天然湖泊、百年古樹、保育鳥類、植物園	景觀規劃、多種生態體驗活動，朝精緻化方向發展，具有吸引力，其經營模式較類似休閒渡假村。
走馬瀨農場	台南縣 大內鄉	全票250元 半票200元	約120公頃	不同地形地貌、多種野生動物、牧場、香藥草園、機械遊樂區	地理及動植物等自然資源豐富、遊憩活動與設施眾多、經營項目最為多元化、交通便利。

資料來源：本研究整理自各休閒農場網站

以上各休閒農場中，以走馬瀨農場經營的項目最為多元化，該農場因為面積廣大，不但有休閒農業的相關活動，亦有一般遊樂區的機械式遊樂設施，但如此的經營方式無法塑造獨特的經營主題，當競爭對手增加或有對手模仿時，就會失去競爭優勢，且過於

多元化必然增加營運成本。

而龍頭休閒農場可說最具集客優勢，該農場位於阿里山公路（18號省道）沿途上，附近有阿里山、奮起湖等著名景點，地理位置優越，可說位於阿里山風景區的大範圍內，阿里山不但是國家風景區，亦是台灣最具代表性的幾處景點之一，其集客力對該農場十分有利。

南元休閒農場則是朝精緻化方向發展，其住宿木屋直接搭建於湖畔，十分具有吸引力，安排之活動亦十分多樣化，並有許多特約顧客，其經營模式其實較類似休閒渡假村。

跳跳休閒農場距嘉義農場近，該農場與嘉義農場的車程距離僅約10分鐘，因位於同一地理區域，其生態資源與嘉義農場差異不大。兩農場生態資源豐富，可觀賞曾文水庫的風景，強調本身的自然生態資源，有安排生態體驗活動及生態教育解說，並規劃夜間活動，較易吸引遊客住宿。該農場應是對於嘉義農場影響最大者。

綜合以上對於主要競爭對手的評估，嘉義農場可考慮與位置最接近的跳跳休閒農場策略聯盟，各自擬定不同但相關的發展主題，亦可再結合附近的幾處小景點，形成曾文水庫地區的休閒農場群落，如此群聚效應所產生的集客力應會較大些；然嘉義農場本身的營運主題確立，及活動、設施更新，不斷的提昇服務品質，不斷修正營運策略，藉此提升整體狀況乃是首要經營方向。

### 三、五力分析

應用Michael Porter（1985）所提出的五種競爭力模式來分析現有產業環境：

#### （一）現有競爭者分析：

產業中現有競爭的模式是運用價格戰、促銷戰與提昇服務品質等方式，同業競爭強度受到產業內存在的競爭對手、成長速度、成本等因素的影響。目前嘉義農場有來自產業內部及產業外部的休閒產業競爭，包括同業競爭與異業競爭如大型複合式賣場、健身俱樂部等，但現有的主要競爭者包括跳跳休閒農場、南元休閒農場等，其分析如表5。

#### （二）潛在進入者分析：

有些市場容易進入，有些市場較不容易進入；進入的障礙可能包括法令規範、產品及服務差異化、資金需求或專業經營管理經驗。新進入產業的廠商會提供一些新的設施及服務，不僅會在市場上搶佔一席之地，也可能壓縮市場的價格，因而對既有的

休閒業者造成威脅，導致產業整體獲利下降。休閒農場經營模式易於競爭對手模仿，短期內會有很多業者進入爭食這塊市場大餅。嘉義農場鄰近之業者，都已發展到一定的程度，所以這些業者皆已列入競爭者的部分。

#### (三) 供應商分析：

供應商是一重要的競爭力量，因為他們可藉由調高供應商品價格、要求付款條件或降低服務品質等議價力量來影響企業；能決定原料或零件的價格或品質，當供應商其提供商品差異性大或替代品不易取得，可控制很大的市場佔有率時，造成其議價能力較高。以嘉義農場目前而言，因為重點在服務的內涵及自然資源的提供，對所需產品的提供差異性不大，且替代品的取得容易，故供應商的威脅不太大。

#### (四) 購買者分析：

購買者對抗產業競爭的方式，是設法使價格下降或要求更高品質的服務，購買者的議價能力會影響企業的獲利能力，並造成競爭者間的相互競爭。嘉義農場以歷年遊客數來看，最高遊客數多集中在一、二月，主要是因為春季的氣候較為涼爽，且適逢過年假期；以學生來說，以戶外教學及校外活動為主，大部分以南部地區居多，包括嘉義、台南、高雄皆有；以團體來說，以公司行號、家庭單位居多。

#### (五) 替代品分析：

產業內所有的企業都在競爭，同時也與製造替代品或提供替代服務的其他產業相互競爭。由於替代品提供與企業本身所生產產品或服務功能相同，產業所能獲得的利潤就受到限制，當替代品所提供的替代方案愈有較低相對價格與較強的功能時，對產業利潤的威脅就愈大。以嘉義農場目前而言，由於各休閒產業之經營，因其區位條件及功能不同，提供消費者差異化的遊憩體驗與服務品質，因此，替代品的威脅相對較小。

### 四、SWOT分析

SWOT分析也就是所謂的整體性的內在資源分析，包含了優勢、劣勢、機會與威脅。優勢和劣勢主要在於考量組織內部之條件，是否有利於計劃進行；機會和威脅是針對組織外部環境進行探索，探討對未來情勢演變之了解，找出確切之問題所在，並設計對策加以應對如，表6所示。

表6 SWOT分析表

SWOT矩陣	<u>機會 (Opportunities)</u>	<u>威脅 (Threats)</u>
<p><u>優勢 (Strengths)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 擁有豐富之自然生態資源，能提供教育、生態、遊憩、醫療等不同特色活動</li> <li>2. 結合生產、生活及生態為一體</li> <li>3. 立地條件，交通便利</li> <li>4. 緊鄰曾文水庫</li> <li>5. 歷史悠久知名度夠</li> </ol>	<p>S/O :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 與周邊景點形成套裝行程路線，增加吸引力</li> <li>2. 組成同業策略聯盟體</li> <li>3. 聯合促銷 引起動機(如觀光護照等)</li> <li>4. 創新具有特色的餐飲，以吸引顧客再次消費。</li> </ol>	<p>S/T :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 透過農業體驗差異創造競爭優勢</li> <li>2. 整合各項遊憩資源，凸顯獨特性，增加遊客量</li> <li>3. 目標市場區隔，將市場作明確產業發展定位。</li> <li>4. 政府宜適度放寬相關管制</li> </ol>
<p><u>劣勢 (Weaknesses)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 設備老舊</li> <li>2. 發展經費不足</li> <li>3. 無明確之營運主題</li> <li>4. 假日、非假日遊客人數落差大</li> <li>5. 對外縣市遊客吸引力弱</li> </ol>	<p>W/O :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 藉由 ROT 克服老舊及經營上的問題</li> <li>2. 發展鄰近學校鄉土戶外教育、在職訓練市場</li> <li>3. 辦理產業文化 Events 大型活動，增加曝光度、知名度</li> <li>4. 規劃全縣旅遊路線，推動觀光，打開知名度。</li> </ol>	<p>W/T :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 非假日給予價格優惠</li> <li>2. 不斷創新，主題明確塑造，與競爭者產生差異化</li> <li>3. 建構品牌形象，激發消費者的購買行為</li> <li>4. 多層次行銷管道，包含公函行銷、網路行銷、顧客行銷、旅行社行銷等</li> <li>5. 媒體公共報導策略</li> </ol>

## 伍、結論與建議

### 一、休閒農業未來發展趨勢

#### (一) 策略層次

鄭健雄、陳昭郎（1996）兩位學者認為國內若要有效發展休閒農業，除了政府應訂定相關法規與輔導措施加以輔導與規範，以引導未來國內休閒農業發展方向外，站在休閒農場的立場而言，每一休閒農場的經營者亦應確實掌握其休閒農場的經營走向，進而藉著策略制定的過程，採取新的經營策略或調整策略，以達到休閒農場的經營目標。

#### (二) 專業經營層次

鄭健雄（1998）更進一步指出，休閒農場若要靠經營休閒農業而獲取利潤，一定要吸引相當數量的遊客親自前往休閒農場消費，因為休閒農場獲利的主要來源並不是在於農產品的產銷或加工製品的販賣上面，而是在於經營服務業的收入上面，而這種服務業的經營範疇實已超越其傳統產業範疇。而服務品質對於服務業而言是重要的核心所在，對於由農業轉型為服務業的休閒農場經營亦然。因此，提升休閒農業的服務品質，以增加競爭優勢，是休閒農場的經營的關鍵成功因素，亦是休閒農業永續發展的不二法門。

#### (三) 休閒農場核心專長培養的重要性及方法

檢視今後台灣休閒農場的經營走向，若要建立與維持長期的競爭地位，休閒農場的核心專長才是長期競爭優勢的來源。所謂的核心專長包含組織專長與個人專長，而休閒農場是否具有持續性的長期競爭優勢，關鍵即在於與同業競爭者的核心專長差異化程度（鄭健雄、陳昭郎，1996）。

#### (四) 透過「體驗差異」創造競爭優勢

以「體驗經濟」理論來看，消費者在消費時，是希望購買到服務、產品及體驗。而體驗的差異性極大，對於經營業者而言，可運用農場環境、景觀、設備的資源，發揮地方特色，達成多樣化、精緻化與獨特性；並透過活動與設施的安排，創造體驗的差異，開創出更具有其特色的體驗項目和活動內容。和其他競爭對手作出區隔，即能夠提供消費者獨特而又受歡迎的體驗，就較容易獲利，則此產業可永續經營與發展，故營運主題的擬定實為必要。

除了上述的理念之外，休閒農業應以達到遊客滿意度為主要經營發展方向，提昇休閒農業的服務品質，才能吸引遊客遠道前來，或是願意一再重遊。本研究在實地調查的過程中發現，到休閒農場旅遊之遊客多屬追求放鬆度假，此類遊客對於人員服務態度，農場環境氣氛營造體驗最為重視。所以，在輔導農民轉型經營休閒農業時，應加強提昇服務品質的概念及產業經營管理訓練，進而建設舒適休閒的環境，以提高遊客選擇體驗農業生活，住宿休閒農場之意願。並強調農業資源的充份運用，提供寓教於樂的休閒農業之旅，讓遊客能充分體驗休閒農場，以達推廣農業旅遊之目標；再者應發展自有的特色，配合地方的祭儀、節、季、慶典導入農場，將生活文化產業化。

## 二、個案整體評估

面對台灣經濟的快速成長，社會產業結構已由原本的農業社會轉型為以工商服務業為主的經濟體系，使得農業在台灣經濟地位日漸降低，為了提高農民所得、繁榮農村社會，我國傳統農業也正積極地尋求轉型，民國 77 年行政院退輔會增設觀光遊憩管理部門，並開始積極推動休閒農業，將傳統農場轉型為休閒農場。將農業由初級產業提昇至以提供農業生產及休閒娛樂的「三級產業」，使其具備農業生產、農業生活、農業生態三種特性，除了農業生產外，還兼顧生態平衡與休閒遊憩的功能，可以滿足國人休閒需要，增加農場遊憩體驗 (陳昭郎，1999)。

眾多研究亦指出回歸自然體驗式的休閒旅遊型態深受旅遊者的注目，未來遊客對於生態旅遊、冒險性運動、體驗式休閒、文化觀光、參觀自然野外地區及健康休閒等遊憩型態需求會逐漸增加 (呂適仲，2000；鄭健雄，1998；World Tourism Organization,2001)。依據交通部觀光局2003年對於國人旅遊狀況所作的調查報告顯示，民眾喜歡從事的遊憩活動，「自然賞景活動」占62%。由此可見，休閒農場豐富的自然生態資源與人文資源能滿足遊客對自然體驗之休閒需求，更加速台灣休閒農業的發展，也因此，體驗將是休閒農場創造差異化之發展趨勢。

由於民營農牧場越來越具競爭優勢，而公營農牧場雖然普遍成立的時間較久，卻出現逐漸減少的情況，似乎顯露出適應不良的疲態。以嘉義農場的各項條件來看，其有良好的自然生態資源，擁有滿足市場需求的發展潛力；故嘉義農場希望藉由ROT - 「由政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施，予以擴建、整建後並為營運；營

運期間屆滿後，營運權歸還政府」。借重民營業者的經營模式，讓其克服老舊及經營上的問題，重新再出發。

嘉義農場擁有滿足市場需求的發展潛力，因具有良好的自然生態資源，但因鄰近地區有不少強力的競爭對手，且發展條件不在嘉義農場之下，故其發展策略與定位可利用本身的自然資源來凸顯主題特色，最明顯的資源即曾文水庫、豐富的魚類與昆蟲、鳥類及森林等。目前各方面的設施較無特色與吸引力，且多半已老舊。而消費者之目的與喜歡從事的活動均與接近自然有關，故應讓消費者在整個消費過程中都能輕易地體驗到自然，活動的安排與景觀、設施的規劃都應遵循此原則，並配合多元化之休憩活動並透過各種農村文化活動，來吸引觀光客，並引導遊客能較深入體驗農村生活。

而嘉義農場在營運上遭遇之問題，主要為在轉型發展休閒觀光事業後，未釐訂一明確之發展主題，使其營運內容與一般休閒渡假村無太大差別，應將主題目標鎖定在目前擁有的豐富環境資源考量上；其次，嘉義農場的遊客幾乎都在集中在假日，非假日遊客人數較少，台灣大多數的觀光休閒景點均有類似問題，此點與遊客多利用週休二日從事休閒旅遊有關，應盡量設法解決非假日遊客稀少的情況；可能解決方式包括非假日給予極大的價格優惠或贈送贈品，亦可針對較有可能在非假日旅遊的團體特別安排活動，如舉辦員工訓練的公司或戶外教學的學校等。

### 三、個案具體建議

#### (一) 政府宜適度放寬相關管制

放眼國際化、全球化需求，休閒農場的經營政府應適當介入，投入全盤規劃、輔導及民間配合，尋求專家組成發展小組，負責整體規劃有特色的農村。休閒農業輔導辦法對於休閒農場面積的限制應參酌地區性，適當放寬，增加小面積發展機會。

#### (二) 目標市場區隔

由於週休二日制度實施及公務人員國民旅遊卡的推動，國人定點渡假休閒的風氣盛行，其渡假人口的質與量均增加；因此，應鎖定目標顧客群，將市場作明確定位。

#### (三) 重視企劃及行銷活動

休閒農業的經營受季節之影響明顯，淡旺季的業績差異非常大，因此，如何透過良好的企劃及行銷能力調適淡旺季之間的產能格外重要，在淡季時加強促銷或與機關團體、學校等簽約，舉辦商務會議、課外教學活動等，使得淡、旺季皆能維持一定的

消費人數，將有限的資源作最大化的運用；並可考量設計回饋活動(如折價券、招待券)，吸引消費者再次重遊意願。

#### (四) 策略聯盟

嘉義縣過去能見度很低，外國人知道台灣有個阿里山，未必知道阿里山在嘉義縣；可透過策略聯盟的方式與其他相關產業業者合作，規劃全縣之旅遊路線，點、縣、面推動嘉義之觀光，沿線風光、生態景點共同合作，整體行銷，提高能見度，打開嘉義觀光的知名度；並可以提供多樣化的套裝旅遊產品供消費者選擇，吸引不易遠道前來的，和願意一再重遊的遊客。其次，由於消費者蒐集旅遊資訊及旅遊型態的改變，可透過網際網路之策略聯盟（如農業易遊網等），讓遊客取得旅遊情報便利，與各旅遊業結合，訂契約合作關係，建構完整的行銷通路，進行長期的合作並享受垂直整合的優點。

#### (五) 建構品牌形象

品牌形象儲存於消費者記憶模式中，幫助消費者推論產品的品質，繼而激發消費者的購買行為，將形成購買決策的重要考量因素；也是消費者從記憶中對某品牌所有資訊的聯想，反應出對該品牌的認知。因此，良好的品牌形象有助於吸引重視品質及高消費能力的客群，對休閒事業經營成功有一定的保障。所以經營業者除了重視品牌的經營之外，並可透過參與社區活動或公益活動可累積良好的企業形象。

#### (六) 具有特色的餐飲

根據業者資料統計，休閒農業的總收入中餐飲服務方面的收入比例有增高之趨勢，有些休閒企業的餐飲收入甚至高過住房收入，可見餐飲的提供已成為休閒事業中重要的價值活動，而獨特及多樣化的餐飲能為休閒事業帶來持續不斷的客源及提高營業收入。所以，業者應重視餐飲的品質及創新的經營理念，以吸引顧客再次消費。

### 四、結論

農業在台灣早期的經濟發展中扮演重要角色，但由於時代與環境之變遷，其重要性已經不如以往，導致就業人口減少、從業人員高齡化等現象；而在加入 WTO 後，台灣農業面臨更劇烈的挑戰，如何讓原本從事農業生產的農場，成功轉變為具有經濟效益的休閒農場，是農業永續經營發展的重要課題。

由於國人出國旅遊的日趨普遍，在眼界大開之際，使國人的旅遊觀念也隨之轉變，

對於旅遊品質與深度的要求亦不斷的提高。過去走馬看花與拍照留念的行程早已無法滿足多數消費者的需求。而嘉義農場要與一般休閒旅遊業有所區隔，吸引遊客前來休閒渡假，經營特色應與一般以自然景觀或文化史跡為主題訴求的觀光業有差異，服務品質對於服務業而言是重要的核心所在，必須提昇服務品質的競爭力。並將當地特有的鄉土文化、鄉土生活方式和風土民情融入休閒農場內，在目前整個觀光遊憩的空間系統中顯現它的獨特風貌，提供遊客認知與體驗的功能。因此，嘉義農場的發展關鍵在於是否能在區域整體發展的共識下，將當地的產業文化、自然生態及人文資產加以整合運用，創造出能讓遊客充滿驚喜和回憶的體驗之旅。

## 參考文獻

1. 交通部觀光局，2004，「九十三年國人旅遊狀況調查報告」。
2. 交通部觀光局，2004，「台閩地區主要觀光遊憩區遊客人數月別統計」。
3. 江榮吉，1999，「休閒體驗農漁業的發展」（上、下），漁友。
4. 呂適仲，2000，雪霸國家公園武陵遊憩區發展生態旅遊之遊憩資源效益評估，東海大學景觀學系碩士論文。
5. 黃營杉，1999，策略管理，台北：華泰書局。
6. 黃營杉，2003，管理學，台北：東華書局。
7. 陳萬淇，1985，個案研究法，台北：華泰書局。
8. 陳昭郎、李謀監、段兆麟，1999，「台灣休閒農業行銷策略之研究」，農業推廣文彙，第44輯：253-267。
9. 張宮熊等著，2002，休閒事業管理，台北：揚智文化事業股份有限公司。
10. 楊國樞，1989，社會及行為科學研究法，台北：東華書局。
11. 楊振榮，1999，「台灣休閒農業發展之研究」，海峽兩岸土地學術研討會：235-236。
12. 董振仁，2004，台灣建材五金外銷業對中東主要市場之競爭優勢與經營策略之分析，大葉大學國際企業管理學系碩士論文。
13. 劉富善，1996，「台灣休閒農場之設立、輔導及檢討」，農業金融論叢，中國農民銀行，第35輯：1-19。
14. 鄭健雄、陳昭郎，1996，「休閒農場經營策略思考方向之研究」，農業經營管理年

刊，第2期：123-144。

15. 鄭健雄，1998，「從服務業觀點論休閒農業的行銷概念」，農業經營管理年刊，第4期。
16. 蕭淳澤，2004，台灣玻璃產業競爭策略之分析，世新大學經濟學系碩士論文。
17. 嘉義農場網站，<http://farm.chiayis.com.tw/>。
18. Aaker, D. A. (1984). *Developing Business Strategies*, Wiley & Sons, New York.
19. Bammel, G., & Burrus-Bammel, L. L. (1992). *Leisure & Human behavior*, Dubuque, IA: Wm. C. Brown Publishers.
20. Kraus, R. (1990). *Recreation and Leisure in Modern Society*, Harper Collins.
21. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage - Creating & Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
22. Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
23. Wehrich H. (1982). The TOWS Matrix-A Tool for Situational Analysis, *Long Range Planning*, 15(2), 60.
24. World Tourism Organization (2001). *Guide for local authorities on developing sustainable tourism*, (Madrid: Egraf S. A).

# The Study on Industrial Analysis and Development of Leisure Farm - A Case Study of Chiayi Farm

Wan-Chi Yang\*

Doctor of Philosophy Student, Department of Tropical Agriculture and international  
Cooperation, National Pingtung University of Science & Technology

Ching-Cheng Shen

Associate Professor, The Graduate School of Travel Management, Kaohsiung Hospitality  
College

## Abstract

After Taiwan became a member of the World Trade Organization in 2002. Facing the challenge of globalization and liberalization of trade, it has encountered many difficulties in the duration of the development. Because of the two day off on the weekend and the increasing of gross national income, it has grown stronger tendency for our citizens to travel while on vacation. And they tend to experience different types of traveling which has resulted in the increased popularity of recreational agriculture in recent years. The development of leisure farming should be adjusted to meet the demands of tourism market. This study uses the experience of Chiayi Farm, this research analyzes recent and future management strategies by data collection and case study. Additionally, we can evaluate subjective views of strengths and weakness, and objective views of opportunities and treats by SWOT analysis. All the information collected were used to position the farmers' association in the development of agricultural tourism, to bring up the competitive formulation and the competitive strategies, and to consult farmers' association in assisting transformation or promoting leisure agriculture.

**Keyword:** leisure farms, Chiayi Farm, industrial analysis

---

\*Wan-Chi Yang

Doctor of Philosophy Student, Department of Tropical Agriculture and international  
Cooperation, National Pingtung University of Science & Technology

Tel : 0953176392

Email : nhudata@yahoo.com.tw