

有機休閒農場之經營管理策略

台中健康暨管理學院(亞洲大學)

休閒與遊憩管理學系助理教授

林銘昌

一、前言

休閒農業不是農業，休閒農業本質上屬於休閒產業，亦即，休閒農業是一種服務業。許先升、郭少貞(2000)指出發展休閒農業的根本目的不是不要農業，而是充分利用農業資源，擴大農業優勢，增加綜合收入，提高農業的附加價值。邱湧忠(2001)認為休閒農業屬於提供休閒服務及滿足休閒需求的產業。因此，休閒農業主要賣的應該是無形的商品，這種無形的產品就是體驗，而體驗則是感動顧客的身心靈，創造顧客美好的回憶。

環顧國內自從實施週休二日以來，使的國人休閒時間大幅提昇，為台灣發展休閒旅遊產業帶來契機，民國 91 年起國人國內旅遊突破一億人次，假日休閒已成為全民運動。農業若能抓住這個時機，由生產性的事業轉型為服務性的事業，結合農業生態與休閒活動大力行銷，在新興服務事業裡休閒農業將具有很大的發展空間。

由過去台灣休閒農業的發展，不管是政府的輔導方向，或是業者的經營型態，都比較強調農場內的有形硬體建設，以及有形的實體產品之生產，直到近兩年農委會開始針對休閒農業區發展，轉為重視經營管理與行銷方面的軟體建設。在過去偏重政府補助興建硬體的心態之下，業者未能全力思考硬體建設規劃之可行性，以及未來以何種方式經營休閒農業，因對休閒農業的定位不清，進而導致業者在經營管理行銷策略擬定上無法順遂進行。

休閒農業的經營必須保存原有農業生態的特性，結合農業社區的資源與服務業的特性，將累積的農業產業文化結合創意，透過活動的設計向顧客展示，讓遊客在愉悅的氣氛之中，體驗農業產業文化的美，使顧客流連忘返感動終生，並樂於向他人推薦這種抽象的經驗。因此，休閒農業的主要獲利來源不應設定在農產品或農產加工品的販賣之上，應考慮以經營服務業的收入作為休閒農場的主要營收來源。然而，服務業的經營與傳統農業的經營有著明顯的差距，對農民而言將生產事業轉型為服務業是極大的

挑戰。但是唯有掌握服務業的特性與服務業的行銷策略，才能吸引足夠數量的遊客至農場消費，農場才能達成以休閒農業獲取利潤的目標。

二、有機休閒農場之特色定位

有機農業屬於生態農業的一環，有機休閒農場則是以有機農業或是有機農產品為基礎，所衍生的休閒農業。在有機休閒農場裡，配合景觀資源及無污染的環境，發展出結合身、心、靈的休閒遊憩與餐飲活動。王俊豪(2005)指出有機度假的概念：「係以有機農業與有機產品為基礎的鄉村旅遊型態，輔以有機農場特有的自然資源與環境景觀，進而發展出有益身心修養、健康導向的休閒度假行程，故有機生產方法與產品認證可謂是有機度假在市場定位上的核心產品」。因此，有機休閒農場以有機環境與產品為核心資源特色，發展而成的休閒服務產業。

既然有機休閒農場本質上屬於服務業，在經營策略定位尙就應先瞭解服務業的特性。Kotler(1991)認為服務是指一個組織提供給另一個群體的任何活動或利益，其基本上是無形的，且無法產生事物的所有權。Zeithaml and Bitner(1996)則認為服務是一種行為、過程與績效。綜合以上學者的看法，服務業的服務具有無形性、異質性、不可分割性、易逝性等四種特性，這些特性對經營管理及行銷計畫具有決定性的影響。

在建構有機休閒農場的經營特色與獨特競爭力時，可以考慮Kotler(2000)所提出的產品的五個層級設計，透過這五個層級的設計可幫助農場主人塑造並強化有機農場的主題特色：

1. **核心利益 (core benefit)**: 核心利益係指遊客真正想要從有機休閒農場中獲得的基本利益，在此一層次有機休閒農場的消費者在決定入場消費時，真正想要購買的核心利益是可以獲得身心健康的農場環境與有機的產製品。
2. **基本產品 (generic product)**: 基本產品勢將消費者對核心利益的期待，轉化為有形的產品及服務。就有機休閒農場而言，基本的產品為有機農業打造的休閒遊憩場所，以及可提供有機產品的用餐建築空間。
3. **期望產品 (expected product)**: 指一般有機休閒農場的消費者所期望的一組產品或服務屬性與狀態，亦即能符合些費者原先期望的服務內容。例如針對有機休閒農場而言，旅客期望的是有機產品打造的幽雅環境；就有機旅館而言旅客期望的是乾淨的房間、舒適的床、完善的衛浴設備、

必要的家具及水電設施、以及相當程度的寧靜；就有機餐廳而言，食客期望的是舒適寧靜的用餐空間、安全衛生的料理，以及親切和善的服務。

4. **衍生產品 (augmented product)**：能超出顧客的預期，提供超乎顧客原先需求的額外服務或利益，讓他們感到驚奇。如此提供同業無法提供的服務或產品，使農場與競爭者能有所區隔。攸關有機休閒農場經營成敗的關鍵即是衍生產品的提供，亦即衍生產品的層級是經營有機休閒農場的利基所在。有機休閒農場的衍生產品包括：親切免費的導覽解說服務、享用有機美食的氣氛、創意的包裝、令人感動服務、符合社會期待的廣告、便於顧客諮詢的管道、先享用後付款、協助完成便捷的運送、提供有機生鮮倉儲、以及當前消費者所重視的消費趨勢等。藉由衍生產品層級可使有機休閒農場創造更多的附加價值，以獲得顧客高度口碑行銷。例如有機休閒農場裡提供家庭式的有機生活體驗，包括有機渡假空間的設計，讓遊客親自採摘有機農產品、並依據自己的需要自行料理食用。
5. **潛在產品 (potential product)**：指所有可能成為明日衍生產品及其各種轉換的形式，且可能形成未來流行的產品或服務。潛在產品以不再被動的依據顧客的需要去滿足顧客，而是主動地提供顧客原先未能料及的服務，使附加的利益及服務超出顧客的期望，進而使顧客感到驚喜與高度滿意。亦即，潛在產品也就是明日的「衍生產品」。例如，率先提供依據顧客身心狀態量表或體質測試服務，並依據前述服務內容建議進行有機要膳飲食。

依據以上 Kotler 的五種層次產品設計，有機休閒農場所提供的產品，在前三個產品層級與一般的有機農場或休閒農場並無很大的差異，有機休閒農場若欲與一般休閒農場或有機農場有所區隔，必須在第四個層級「衍生產品」取得獨特競爭力。亦即有機休閒農場除了必須結合有機農場與休閒農場的所有優勢，並進一步增加其他農場所沒提供的附加服務或利益，以增加有機休閒農場服務的附加價值。

另就有機休閒農場的服務設計與定位而言，郭承豐(2001)認為以廣告商品的範疇來說，定位就是指「品牌個性」。關於休閒農場的定位準則，鄭健雄(1998)建議休閒農場的定位思考方向可包括：1. 特定產品屬性定位(attribute positioning)、2. 產品附加利益定位(benefit positioning)、3. 使用時機定位(use/application positioning)、4. 使用者定位(user positioning)、5. 競爭者定位(competitor positioning)、6. 產品類別定位(product category positioning)、7. 品質/價格定位(quality/price positioning)等做為市場區隔的依據。

因此，有機休閒農場的定位與市場區隔，若就產品屬性定位而言，可依據有機生產的方式及環境差異，進行有機農場屬性定位；產品附加利益定位，可考慮依據農場優勢所能提供之額外的服務內容；使用者時機定位方面，則可考慮針對繁忙的現代人，提供快速又便捷的有機生活；就使用者定位而言，必須配合農場的的特性進行設定，例如將遊客設定為避免吵雜的修身養性族群；就競爭者定位而言，可鎖定業內較具名氣之農場，提出本身符合消費者需要的優勢；產品別定位則可考慮結合心靈改造及生物科技之有機休閒農場；品質與價格定位則可考慮依據農場的基本條件，訂定出不同的價格與產品品質路線。

三、有機休閒農場之行銷策略

「顧客第一」的理念是經由長時間隨經濟環境變遷演化而來，在休閒農業的市場理念，台灣的發展可分為生產、銷售、行銷以及社會行銷導向四個階段，這四個階段分別代表不同的時代背景之下，休閒農場主人的經營管理哲學。以下分別以這四個階段說明有機休閒農場在經營管理上如何應用這四個理念：

1. 生產導向的階段

生產導向的理念認為：「只要把農產或農產加工品生產出來，不要賣得太貴、種得太差，就會有人來購買」。在產能不足的時代裡確如此，供給不足、市場缺乏競爭，不用管消費者在哪裡、不需廣告、不需理會競爭對手，只要努力生產即可坐著等收錢。具有特色的有機農產品，本身就具備足以吸引消費者購買的力量，但當有機農場的競爭對手多了，這樣的理念就無法在市場上生存，業者會開始感到「我的產品這麼好為什麼沒人要？」。在這種經營哲理之下，不去瞭解市場的需要，誤以為有機休閒農場就是提供遊客吃喝有機產品的場所，農場容易導致經營陷入困境。

2. 銷售導向的階段

銷售導向的理念認為：「有機動植物既然已經培育出來就必須想盡辦法把他賣出去，這樣才能賺錢」。這種理念強調的是推銷的重要性，以強力的推銷出清手上的產品(農產品、冰箱裡的剩菜)為主要營運目標，把顧客的利益放一邊，農產品既已售出就一概不負責。在這種導向之下，

消費者買到的往往不是他真正想要的產品；業者在強力推銷的同時，亦經常做下誇大的不實廣告，造成消費者購買前認為不買會終生後悔，然而買到以後卻後悔終生。

3. 行銷導向的階段

行銷導向的理念認為：「生產的農產品必先考慮消費者的需求，我們的產品若能使消費者滿足並創造其利益，最後必將使企業獲利」。以此市場理念為導向的企業，往往強調顧客至上，重視顧客利益，例如：「民宿讓您有回家的感覺、我們為您提供舒適的房間與健康美味的飲食、加入有機行列讓您重新找回健康快樂、讓您終生幸福是我們給您的最佳承諾」。由此可知，行銷必須深入瞭解消費者，提供能帶給消費者最大利益的產品，藉由優良產品(服務)去吸引消費者，就無須大量的廣告。在行銷為導向的時代裡，必須先建立內部行銷，再執行外部行銷，同時也必須落實關係行銷的理念，使買賣雙方能長期互惠其利。

4. 社會行銷導向的階段

社會行銷導向的理念認為：「企業利潤、社會發展與自然環境三者之長期利益息息相關，在滿足企業與顧客利益的同時，企業亦必須考量社會與環境的利益」。綠色行銷的概念就是此階段的寫照，強調產品沒有過多的包裝、減少能源的耗損、重視企業的社會責任以及關懷社區的發展等。休閒農業的消費者之中，重視環保者不斷成長，綠色行銷將為休閒農業帶來新的機會，有機休閒農場應再強化生態產業的特性，藉由對環境、社會的關懷來行銷自己。

表 1 經營有機休閒農場的市場理念

市場理念階段	有機休閒農場經營理念
生產導向 產品好就賣得出去	我的有機農場是經過認證的，只要我把農作物生產出來，病蟲害不要太嚴重，就會有消費者到我的農場來玩，並夠農特產品回去。
銷售導向 廣告、推銷的方式盡快出售產品	為了讓更多的遊客到農場玩，並把有機產品賣出去，一定要經常打廣告、發傳單(夾報)、辦活動，這樣才能吸引消費者的注意，提升有機休閒農場的遊客到訪率，以及增加有機農產品的銷售量。
行銷導向	我們必須先瞭解目標客群的需求是什麼，再設計

以消費者需求及利益為獲利的考量	產品、服務、價格及宣傳方式，以便讓來有機休閒農場的客人獲得滿意，並感動的購買有機相關產製品，同時樂於向親友推薦我的農場。
社會行銷導向 在滿足消費者及企業利益下並追求社會與環境利益	除了讓客人滿意外，我們的種植、畜養、包裝以及營運方式，都力求環保與節約能源。同時有機休閒農場的主人亦充滿正義感，積極參與地方活動，並將獲利回饋社區造福社會。

由以上四個行銷階段的發展，可知當前的行銷策略擬定，除了必須考慮到消費者真正可感受到的直接利益外，且必須結合環保、社會發展及社會正義等相關議題，才能確保農場整體的形象以及在消費者心目中的地位，在有機休閒農場的形象與地位確立之後，才能真正的進行相關的行銷活動。

四、結論與建議

(一) 結論

當前國內休閒產業蓬勃發展，能夠提供休閒遊憩的場所繁多，雖國人的休閒時間增加，但仍無法滿足國內休閒產業的需求。在日益競爭激烈的休閒農業裡，農場主人若想讓有機休閒農場成為國人旅遊的新選擇，就必須提升服務的品質。本文由休閒產業的本質探討有機休閒農場的經營之道，並提出有機休閒農場的定位及行銷問題。若以 Kotler(2000)產品設計的五個層級檢視有機休閒農場，在期望產品之前的三個層級，有機休閒農場除了提供的產品是有機的之外，與其他休閒農場並無太大的差異(事實上許多一般的休閒農場亦以部分有機產品號召遊客)，有機休閒農場若欲在休閒產業佔有一席之地，並能與其他休閒農場及休閒產業有所區隔，必須在衍生產品這個層級取得獨特的競爭力，亦即有機休閒農場的主人必須想辦法增加更多的附加服務及消費者想要的利益，再進而開發更多的潛在產品。

(二) 建議

環顧國內當前有機休閒農場的經營，以及一般休閒農場轉型為有機經營，仍面臨許多的問題與不足。休閒農業本質上就是服務業，因此必須從

如何獲得顧客滿意為出發點，進而尋求令顧客感動的經營方式，以獲取顧客的芳心。以下就有機休閒農場的經營問題，以及未來可發展的方向，提出五點建議供有機休閒農場的經營主參考：

1. **生產與休閒區隔**：休閒空間必須環境幽雅、氣味清新，才能協助遊客進入身心通暢的狀態。然而有機農場的生產環境，有時會與休閒空間不能搭配，當休閒活動與生產活動產生衝突時，會降低消費者的滿意度，此時再多的服務都無法彌補生產環境對遊客造成的傷害。
2. **適度委外生產**：有機休閒農場的主要生產活動是服務，若遊客數量已經夠多，農場主人就應專心致力於服務業的經營，部分有機產品的生產活動可適度的委外生產。
3. **結合節慶活動**：根據諾貝爾經濟學獎得主 Becker(1996)對社會互動與消費行為的研究指出，個人的消費行為會受到社會環境的影響，亦即個人的行為會隨著與社會互動受到其他人的影響。當前多數的消費者對有機產品的認知仍不足，有機休閒農產可藉由節慶活動的方式，引領一般大眾進入有機生活。
4. **發展農場故事**：有機休閒農場可配合所處的環境特色，或當地的發展源由，創造可結合有機休閒農場發展，以及間接強化有機農場產品及服務優勢的故事，配合導覽解說活動的進行，加強遊客對有機休閒農業的信心與支持。
5. **配合生物科技發展**：配合時代的發展趨勢，有機休閒農場可結合生物科技及藥用植物，開發生物科技萃取健康食品。將有機休閒農場發展為有機生科產製品的展示及交易平台，進而建立以有機休閒農場為基礎的品牌。

參考文獻

- 王俊豪(2005)，「有機渡價與永續鄉村旅遊」。休閒、文化與綠色資源論壇---思想、理論與政策研討會，台北：台灣大學。
- 邱湧忠(2001)。休閒農業經營學。台北：茂昌。
- 郭承豐(2001)，見張佩傑譯，2001，《攻心：定位策略－消費者心靈佔有率教戰手冊》專文推介，頁9-13，台北：遠流。
- 許先升、郭少貞(2000)，「休閒農業的可持續發展探討」。熱帶農業科學，2，pp.33-36。
- 鄭健雄(1998)，「從服務業觀點論休閒農業之行銷概念」。農業經營管

理年刊，4，pp.127-148，台北：中國農業經營管理學會。

- Becker, G. S. (1996), *Accounting for Tastes.*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1996.
- Kotler, Philip (2000), *Marketing management*, 10th ed., The Millennium Edition, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., pp.394-396.
- Kotler, Philip (1991), “ *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*” , 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp.246-249.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M.J. (1996), “ *Aervices Marketting*” , McGraw-Hill, New York, p. 5.