



(本文接續上期)

休閒農場營運受

新冠肺炎疫情影响



與因應對策之探討 下

段兆麟¹

七、休閒農場對疫情的因應策略

(一) 企業應變策略的理念

一般而言，企業因應變局可從內外2個向度思考應變的策略。內向觀點是依據資源基礎理論，運用資源優勢以應變。外向觀點是根據市場需求，開發新產品或服務項目。

其次，企業為規避風險或不確定因素，常增加或延伸經營的項目，截長補短，而創造多面向的經營利多。

第三，農企業因應變局，以提升產值為上策。基本上，三級產業的加值性高於一、二產，二級產業的加值性又高於一級產業。所以農企業應將一產提升到二產及三產的層次。休閒農業是實踐農業一、二、三產業融合的產業，所以農業六級化發展是有效的應變策略。

第四，企業經營追求利潤

及投資報酬。利潤是收益與成本的剪刀差，所以若在收益擴展不易的情況下，控制成本應為增加利潤的有效策略。

第五，疫情發生對企業經營是一項重大的危機。企業是否能預防、處理及善後危機，是經營成敗的關鍵。特別是當疫情可能成為新常態，危機管理更是重中之重。

(二) 休閒農場應變策略的實踐

依據前述策略規劃的思維，整合農場營運的應變策略如下：

1. 優勢資源運用策略

統計結果19個農場採取優勢資源運用策略。未答的該場為唯一採取成本控制策略，顯得較為保守。

運用的優勢資源如下：頭城（藍鵲、螢火蟲），三富（生物多樣性：山豬、猴、山羌），雪霸（藍莓、奇異果、櫻桃），

註1：國立屏東科技大學農企業管理系教授、台灣休閒農業學會第3、4屆理事長。

花露（繡球花、精油），薰衣草森林（繡球花、薰衣草、精油），台一生態（埔里台灣地理中心、花卉、蝴蝶迷宮），天使花園（蘭花）、福灣莊園（可可、巧克力），飛牛牧場（乳牛及乳製品），立川漁場（蜆），初鹿（牧場、乳製品），新光兆豐（牧場曠野），武岫（竹炭、茶），勝洋（水草），綠世界（生態環境、稀有動植物），山板樵（面具彩繪、撿雞蛋）。

2. 創新開發市場策略

經調查統計有14個休閒農場採取創新開發市場策略。臚列如下：

- (1) 頭城：環境生態吸引攝影客群；開發網路購物市場，線上課程、新農創客群；預售票券。
- (2) 香格里拉：開發銀髮族及企業高階經理市場。
- (3) 福田園教育：舉辦夏令營、2日遊。
- (4) 雪霸：與雄獅等旅行社辦國旅。
- (5) 花露：與苗栗縣政府合辦浪漫臺3線旅遊，開發年輕人市場。
- (6) 薰衣草森林：開發年輕人市場。
- (7) 台一生態：開發親子、黃金老人市場。

- (8) 天使花園：經營戶外婚禮市場。
- (9) 新光兆豐：利用場區火車站迎接客群。
- (10) 初鹿：與旅行社合作發展深度旅遊。
- (11) 勝洋：開發木雕筆市場。
- (12) 綠世界：開發情侶市場。

3. 多角化經營策略

計有9個農場採取多角化策略。實施情形如下：

- (1) 頭城：開發線上購物、線上課程等服務。
- (2) 花露：經營民宿。
- (3) 薰衣草森林：經營香草House民宿。
- (4) 天使花園：經營戶外婚禮、伴手花禮盒。
- (5) 勝洋：木雕筆及龍蝦、臺灣鯛、鱸魚等產銷。
- (6) 綠世界：生態體驗、客家美食。
- (7) 山板樵：經營民宿、雞蛋產銷。

4. 農業六級化經營策略

計有12個農場實施農業六級化經營策略。受訪休閒農場多數涵蓋農林漁牧生產、加工處理、遊憩體驗及餐飲等業務，部分農場尚有住宿業務。就因應疫情發展，比較特別的場家如下：

- (1) 雪霸：藍莓與奇異果製成



餅、果醬、蛋捲等，及溫帶水果體驗、高山餐宿。

- (2) 花露及薰衣草森林：香草花卉、精油、餐宿。
- (3) 福灣莊園：可可、巧克力、餐宿。
- (4) 飛牛及初鹿：乳牛、鮮乳製品、餐宿。
- (5) 立川漁場：蜆、蜆精、蜆餐。
- (6) 武岫：竹、竹炭、竹屋餐宿。

5. 成本控制策略

計有16個農場實施成本控制策略。各場成本控制方式如下：

- (1) 頭城：客房靈活排班，人力運用改為部分時間制；減少

變動成本及維護成本。

- (2) 香格里拉：客房數縮減、工作重新分配。
- (3) 三富：減少非必要支出。
- (4) 福田園教育：鼓勵員工休假。
- (5) 九斗：園區清潔及除草原採包工制，停包以降低人事支出。
- (6) 雪霸：營運收支全電腦化，容易進行業務分析及控制成本。
- (7) 薰衣草森林：出缺不補人，調配人力。
- (8) 天使花園：員工放年假。
- (9) 飛牛牧場：餐廳縮減，營業時間縮減。
- (10) 武岫：減少僱用工讀生。

- (11) 勝洋：員工部門間調配。
- (12) 綠世界：保全及清潔工外包。
- (13) 山板樵：自家人力多。

可見農場控制成本，多集中在降低人力成本。無解僱的情形。

6. 危機管理策略

計有3個農場重視危機管理。實施情形如下：

- (1) 香格里拉：企業領導人要處理危機，分散風險。
- (2) 三富：藉人員訓練培養危機管理能力。
- (3) 福灣莊園：平時要做好危機處理的準備。

大部分農場並未對疫情研擬危機管理策略。

八、對農委會休閒農業輔導措施的參與、效果與建議

(一) 對休閒農業輔導措施的申請項目

對農委會提供的7項休閒農業輔導措施，受訪的休閒農場，除初鹿牧場尚未完成休閒農場登記，無法申請紓困外，其餘19個農場的申請情形如下：

- 1. 「提升場域品質雇工薪資」項目，19場全數申請，參與程度100%。
- 2. 「休閒農場軟硬體改善」及「參加獎勵農業旅遊電子票證系統方案」2項，各有1場未申請，餘18場都申請，參與程度95%。雪霸

未申請軟硬體改善；福灣多係搜尋Google的年輕客群，故未申請電子票證。

- 3. 「開發創新農業體驗項目獎勵」與「開發特色農業伴手禮獎勵」2個項目，申請的農場各有17場，參與程度90%，申請普遍度排到第三。
- 4. 「政策性方案貸款——休閒農場專案貸款」及「其他金融機構舊貸案件」，申請的農場各有11場及6場，參與程度各有58%、32%。申請的普遍程度各排第四及第五。

(二) 輔導方案的提振效果

受訪19家休閒農場的回覆意見如下：

- 1. 「提升場域品質雇工薪資」（16場），提振效果受肯定程度最高（84%）。
- 2. 「休閒農場軟硬體改善」（11場），肯定程度排名第二（61%）。
- 3. 「開發創新農業體驗項目與獎勵」（7場），肯定程度排名第三（41%）。
- 4. 「開發特色農遊伴手禮獎勵」及「參加獎勵農遊電子票證系統方案」（各5場），肯定程度各為29%、28%。
- 5. 2個貸款補助項目，受肯定程度稍次。

影響場主對輔導措施提振

效果評價的因素如下：

1. 有立即效果（很快收到補助金）者較受肯定。雇工薪資補助因此排第一。農遊電子票證部分，因須待疫情趨緩後遊客來場體驗與消費，較缺立即效果，故普遍肯定的程度稍低。
2. 有降低成本效果者。如補助薪資可降低人事成本，改善場域設施設備者可節省物料費用。
3. 「創新農業體驗」及「特色農遊伴手」部分，因開發的成果可回饋農場應用，故受肯定程度高。開發過程一般為農場員工集思籌劃，或與大學、農會、專業人員合作開發。
4. 2個貸款利息項目，有的農場無貸款情形，無法領受政策補貼效益，而影響對提振效果的評價。

（三）對輔導措施的建議

大部分場主認為農委會對休閒農場的輔導措施，能產生實際的效益。部分場主的建議如下：

1. 申請補助的手續較為繁複。有些項目經過不同的層級機關都要求補件或補證。建議單一窗口辦理，以簡化程序。
2. 建議審查流程縮短時間，提高作業時效。
3. 政府宣導鼓勵民眾到農場旅遊，購買能增強免疫力的健康農產品。這種行銷力量，對農場提振

營運的效果更大。

4. 建議以農場營運規模（發票金額）為基礎，訂定補助的標準。
5. 建議減免地價稅與房屋稅。（走馬瀨）
6. 建議刪除有農保的雇工不列補助的規定。
7. 建議修訂民國109年1月僱用不能補助薪資的規定。
8. 建議直接發放現金。

九、疫情對永續發展與經營的啟示

新冠肺炎疫情發生，對休閒農場永續經營的啟示，茲綜整場主的意見如下：

（一）策略管理方面

1. 深化經營，建立無可替代的特色，俾在疫情趨緩時，營運快速回穩。
2. 平常用心經營，建立農場長期的獨特性。
3. 有些業務可劃出由專業單位或人員營運，採分管合營制。

（二）規劃設計方面

1. 優化場域，場域就是商品。
2. 園區規劃建設採「個展」模式，每季有變化。園區難以全部改變，但每個季節做局部創新調整，經常有亮點。譬如花露，首先是聖誕紅，而後蘭花，現在繡球花，將到的是牽牛花。遊客就願意每季來。



（三）業務管理方面

1. 重新發展一產。農業生產提供主副食及加工的原料，所以疫情期間比較不受影響。農漁牧收入有穩定營運的功能，所以農業生產是休閒農場永續發展的基礎。
2. 疫情期間業務量較少，農場可專注於軟體制度與硬體設施設備的調整與改善。軟體方面如建立資訊化制度（訂房），硬體方面如營運修繕。

（四）行銷管理方面

1. 經營策略要調整，過去偏重團

客，以後要多開發散客市場，以及9人座巴士的客群。

2. 年輕人旅遊比較不受疫情限制，是以後開發市場的重點。農場規劃及體驗設計要能吸引年輕人。
3. 依據農場的資源特性，發展文創商品。勝洋木雕筆是多角化經營的佳例。

（五）人力資源管理方面

1. 控制人事成本。人力任用要隨來客量而能彈性調配。所以短期與長期、定期與不定期等不同的僱用形態要能靈活運用。甚至外包制與派

遣工制度皆可適度運用。

2. 農場有些業務可以特約人員聘用，以節省工資支出。譬如園區解說請退休專業人員。

（六）財務管理方面

1. 健全財務，穩健經營。特別是財務管理，不要超額貸款。
2. 農場平常要有足夠的流動資產（速動資產更好，如現金、活期存款、短期定存），以應疫情期間的現金支應。
3. 平常經營要評估風險，建立風險管理制度，防範風險因子。將不確定視為當然，平時做好準備。

（七）資訊管理方面

運用網路提升營運效果。

（八）危機管理方面

1. 農場要有危機管理的意識，多角化經營規避風險。
2. 建立農場為安全的場域。防疫安全，食農安全，以安全及養生為永續經營的策略。
3. 平常儲備防疫物資，穩定疫情期間的營運。
4. 危機就是轉機，對休閒農業未來發展要有信心。

十、結論

根據本文分析的結果，研提管理意涵與政策意涵供休閒農場經營者及政府輔導之參考：

（一）管理意涵

1. 穩住農業生產以維生計：疫情對休閒農場一、二、三級產業都有衝擊，但農業生產滿足消費者主副食品的需求，又是加工處理的原料，所以衝擊程度較少。有的休閒農場有益防疫的農產品反而逆勢成長。
2. 深植疫情的危機管理意識：疫情是突如其來的變局，平時如有準備，將可妥善應變，不致完全挫敗。特別是疫情可能成為「新常态」，危機管理益顯重要。
3. 場區規劃要有防疫的概念：場區若能分區規劃，各有半獨立的空間，將有助於疫期遊客「社交距離」的維持。
4. 發揮開放空間及純淨場域的優勢：疫期遊客避離城市壅塞的空間，走向農村與農場，尋找有益心靈的環境。政府與企業機構舉辦活動，亦選擇農場的健康場地。
5. 疫情期間體驗活動實施「遊憩承載量」（Recreational Carrying Capacity）管理：農場可依場地及設施的容量，訂定遊客受容量的標準，以配合防疫措施。
6. 迎合年輕客群的市場：年輕人活力充沛，防疫鬆綁，年輕人衝第一。此次疫情顯示，少數休閒農場以青年遊客為目標市場，創造佳績，足供參考。
7. 防疫需求引導休閒農場開發二、

三級產業：休閒農場可開發增強免疫力或防疫的產品或業務。譬如種植保健植物、香草植物，製作護手液、精油；竹炭淨化空氣；蜆精增強免疫力等。發展食農教育，設計保健養生餐飲。

8. 建立彈性的人力管理制度：為降低人事費用，可採取分管合營、包工、派遣工、部分時間制度，以及業務簡併、輪休等彈性工時方式。但不可解僱員工。
9. 建立有足夠現金資產的財務管理制度：疫情期間現金流入較少，故要保持適度的流動資產。特別是足夠的現金流，以應日常支出。
10. 應用網路拓展創新業務：疫情嚴重期間，遊客不來場，農場開發網路行銷業務，可將農場特色產品網銷給消費者。尤有進者，開發網路套裝課程（如環境教育、食農教育授課）的服務。
11. 農場與政府通力合作做好防疫工作：政府訂定防疫政策，建立防疫制度，並施行產業紓困與振興的措施。農場則須配合完善場區控管、人力配置，防疫器材準備、活動空間疏散等防疫部署。產官密切合作，以確保場區安全。

（二）政策意涵

1. 休閒農場經營者對農委會紓困與振興措施有高度的參與、肯定及期許：分析受訪農場對各項輔導措施，提出申請的普及度為

80%；其次，就經營者已獲得補助金的雇工薪資與軟硬體改善2項措施而言，績效的肯定程度為73%。惟經營者建議申請手續簡化，並提高時效。

2. 堅持休閒農場應以農業產銷為基礎，以維基本的營收：「休閒農業輔導管理辦法」第15條第1項規定，申請設置休閒農場之場域，應具有農林漁牧生產事實。經過此次疫情的考驗，此規定不僅為充實農業體驗的基礎，亦有助於防疫期間的營運。
3. 加強推動農業產業六級化發展的政策：農業六級化發展，引導農產品增值，促進多角化經營。疫情期間可規避產品單一集中的風險。
4. 積極對社會宣揚休閒農場場域防疫的價值：休閒農場空間是城市居民避疫的環境。透過環境教育的體驗設計，及食農教育提供的健康食品，而達到保健的目的。這是休閒農場超越一般觀光景點之優勢，請政府加強公共行銷。
5. 舉辦後疫情時期休閒農場經營管理的研習活動：為建立休閒農場經營者的應變能力，建議舉辦研習會，講授因應疫期新常態的休閒農場經營管理，包括場區規劃、業務創新、網路行銷、人力管理、財務控管、防疫安全管理、危機管理等議題，以提高應變能力，促進永續經營。