

南庄三角湖休閒中心的發展經驗

台中區農業改良場／鄭健雄

南庄鄉公所技士／張月季

(續上期)

經營策略

大窩山家政班在開發三角湖休閒中心時，即擬定「以資源利用為主，活動導入為輔」的經營策略，以暢通南庄鄉農特產品的產銷管道，進而建立連鎖直銷制度。因此三角湖休閒中心除銷售本班農、畜產品之外，並結合鄉內聚落南庄、石坑、鹿場、比林、石壁、鵝公髻、向天湖、蓬萊、大滴、大坪、八卦力等11個班所生產之農、畜產品及手工藝品，提供餐飲服務與展示展售中心銷售。連鎖直銷可減少中間費用，提高農民所得，並增進聚落和聚落、班員和班員的共同關係意識與向心力。

三角湖休閒中心的經營主要由大窩山家政班的班員負責，其他如手工藝品（多為塞夏族傳統之藤製手藝品，具有獨特之傳統特色）的製造由蓬萊家政班負責，小耳豬的飼養由鵝公髻家政班負責，肉牛則由鹿場、鹿湖、比林、大窩山、石壁等五個家政班負責，在生產上採專業方式。因此本中心產品的展售、小耳豬烤肉用屠體均由其他家政班供應，大窩山家政班主要以經營三角湖休閒中心為最重要任務。

營運狀況

南庄三角湖休閒中心於民國77年5月5日開幕，5月8日開始營業，限於環境設備的條件無法週年營運，只在週末、假日開放營業。營業收入除收取每人清潔費新台幣10元外，還包括



南庄三角湖休閒中心是以家政班為基礎來從事共同經營而獲得成功的農場

餐飲服務與展售中心銷售農特產品及寄賣園藝品、手工藝品佣金、露營營帳與睡袋租金和其他收入。因此收入方面包括清潔費、直銷收入、餐飲收入、活動收入、政府補助金等。民國79年全年的營業支出則以養牛費用所佔比例最高，其次餐飲成本、設施成本及人事費用，其他費用尚有雜費及利息支出等。盈餘則全部提撥公基金，並不分配給個人。盈餘 $\frac{2}{3}$ 提撥事業基金，其餘 $\frac{1}{3}$ 則提撥班基金及維護經費。

未來發展方向

針對愈來愈多的休閒需求，「休閒農業」

勢將成為國內新興休閒資源。不過，從長遠發展來看，休閒農業仍需結合「觀光」和「產業」二大專業知識，絕不可認為任何產業只要掛上「觀光休閒」便可扭轉困境，而必須從長計議，整體規劃。因此，行政院農委會於上年度即委託台大等學術機構的環境、文化、建築專家著手規劃7個休閒農場，今年度又得到中美基金的支援，再增加13個計畫，連同台灣省旅遊局規劃的5個休閒農場，目前全省加起來已有25個休閒農場的計畫。南庄三角湖休閒農業區的規劃即是其中一案。目前已在國立台灣大學環工所教授游以德主持下，完成「苗栗南庄鄉東河村大窩山部落休閒農業區規劃研究案」。

由游以德教授主持規劃完成的休閒農業區，全部面積186公頃，在行政劃分上屬於南庄鄉東河村；在區位關係上，本區並未涵蓋東河村人口最密集的村落，而是取其東側通往鵝公髻的河谷至三角湖河谷的範圍。此一範圍均為山胞保留地，當地居民主要為賽夏族人所組成。在本規劃區內，將分別設置停車場、遊客服務中心、休閒農業區、親子活動區、森林旅遊活動區、景觀觀賞區及農稼公園，再依當地環境特性導入適合的遊憩活動。本規劃案根據建

設工程需要，採分期分區發展，全區分為3期發展，每期2年，共6年時間完成，並應以公共建設優先投資，再發展休閒農業區內的必要設施。

南庄鄉公所為促使游以德教授所提出的休閒農業區規劃案早日實現，目前已輔導大窩山家政班、鵝公髻家政班及東河農事研究班派員組成「策劃監督小組」，凡是有關經營組織的變動、管理體系、作業體系所訂定的方案，均需經由策劃監督小組決議通過，方可執行。

將來南庄三角湖休閒農業區的經營方式，將成立委員會，採分營合管的共同經營模式。目前達成的協議，由大窩山家政班負責三角湖休閒中心及該區民宿的經營；鵝公髻家政班負責民宿經營；東河農事研究班則經營遊客服務中心。

因為南庄東河地區是屬於典型的山地農村，極富自然景觀及觀光遊憩價值。若能將具有遊憩功能的農村色彩加以保留，並結合當地的農林漁牧經營，使之成為「農業」與「觀光」兼顧的山地休閒農業區，將可發展出獨樹一格的新興休閒農業區。不過，若要達成這個目標，開發資金的籌措及經營人才的培育都是當務之急，應早日擬定因應對策。若在開發資金及經營人才無法獲得有效支援時，南庄鄉公所所採取的短程輔導策略是重點輔導三個班各自發展他們經營的作業項目。

結語

南庄三角湖休閒中心的興起，已經開創家政班發展休閒農業成功的先例，過去一般農業共同經營組織僅單純從事農業生產，雖解決部分勞力不足的問題，卻無法顯著提高農業所得，如今南庄三角湖休閒中心經營成功的例子，已經將農業共同經營領域，從一個生產性的產業型態走向服務性的產業，除因其多目標經營的發展方向符合當前社會發展的需求之外，依據邱泰穎及鄭詩華的研究分析及財務結構分析，可歸納出南庄三角湖休閒中心經營成功的因



南庄三角湖具有優美的山野風貌

→ 素如下：

1. 由財務結構分析可知，長短期償債能力與獲利能均高的原因係由有高的本期淨利，而本期淨利中以政府的無償補助款佔極重要因素，因此政府的補助款對於資金不足的生產組織助益極大，但俟休閒中心的營業收入漸趨穩定後補助款應該停止，以培養組織自立的能力。

2. 班員對組織有極高的向心力，視休閒中心為自己家庭的一部分，無償提供勞力。

3. 有效的內部、外部領導，有助班員的和諧與向心力的增強，如此更有助於休閒中心的發展。

4. 南庄鄉平原極少，農產與資源的缺乏，迫使生產組織尋找其他收入的來源，此種地理環境的不良，反促成利用天然資源建立休閒中心的構想。

5. 現有天然資源三角湖瀑布的可供利用，不僅較建造人工瀑布低廉，亦保存稀少的綠色資源。

6. 休閒中心的營業方針屬多目標經營，不僅提供遊客瀑布戲水，亦能露營、烤肉，休閒中心更設有山地文物展示中心與農產品展售中心，不僅保存山地特有的傳統文物與手工藝品，亦提供休閒中心另一收入來源。

7. 三角湖與南庄鄉其他觀光據點已連成一

條觀光線，使遊客至南庄鄉可循線作一遊覽，不僅節省寶貴時間，亦能對南庄鄉的山地人文、文化景觀作一了解。觀光線由三角湖休閒中心出發向西南方向天湖、神仙谷、加里山連成一觀光線，其中向天湖每兩年一次的矮靈祭更吸引數千遊客至此觀賞。

又，根據本研究發現南庄三角湖休閒中心經營成功最主要的因素包括：

1. 基層輔導人員的熱心輔導與犧牲奉獻。

三角湖休閒中心的開發過程中，從早期以副業生產到近年來休閒中心的開發，均獲得南庄鄉公所的全力支持及家政輔導人員的熱心輔導，尤其每逢週末假日，家政輔導人員總是放棄休假日，輔導班員經營休閒中心，這種工作精神，可說是凝聚大窩山家政班員向心力的樞紐。

2. 政府補助款的重要性。從表2可知三角湖休閒中心的政府補助款佔其事業收入的比重相當高，第一年度高達60%左右。可見政府補助款對於三角湖休閒中心開發初期的硬體建設助益極大。大窩山家政班員大都家境清寒，資金微薄，若無政府的補助款支助，恐難彼此建立合作關係而共同開創新事業。

3. 深厚的血緣地緣關係。三角湖休閒中心的大窩山家政班，因班員大都世代居住大窩山地區，彼此大都具有親戚關係，極具有血緣地緣的合作關係，亦是共同經營班成功運作不或缺的因素。

4. 成功的連鎖直銷制度。三角湖休閒中心的經營主體是大窩山家政班；休閒中心所銷售的農畜產品則由南庄鄉其他家政班供應。這種連鎖直銷制度，不僅可解決部分產銷問題，亦可促進三角湖休閒中心的持續發展。

5. 訴求主題別具山地傳統特色。三角湖休閒中心的經營項目大都具有山地特色，例如山地文物展示中心展示的多為賽夏族山胞婦女親手編織的手工藝品；農產品展售中心展售的是南庄鄉的農特產品；餐廳則提供山地傳統的餐飲小吃；而遊客烤肉所需之牛肉由大窩山家政班供應，小耳豬由鵝公髻家政班負責。同時，

專營歐美各種植物激素及營養劑

對象：農業界同業，研究單位，大、中盤商。

產品種類	規格
勃激素(GA ₃)	2%S, 3.1%WP, 10%TaB
吲哚丁酸(IBA)	0.4%S, 0.5%DP
對氯苯氧乙酸(4-CPA)	0.15%S
精氨基嘌呤(Kinetin)	
苯氨基嘌呤(6BA)	
奈氧乙酸(BONA)	
最高效速溶海藻精，配製液體最方便。	
日本神戶海藻精。	
腐質酸鉀鹽、鈉鹽、鈹鹽可溶粉劑	
上述原料及其他各種變化劑	

聯絡電話(02)5098194

歡迎查詢：伍維貿易有限公司

台北市復興北路402巷8弄4號4F

整個三角湖休閒中心亦頗具山地自然景觀，若與當地每兩年一次的「矮靈祭」相互結合，將使三角湖休閒農業區兼具人文與自然景觀的山地休閒農業區。

6. 善加運用盈餘資金。三角湖休閒中心的盈餘資金全都提撥為基金，並不直接分配給個人，盈餘三分之二提撥事業基金，另三分之一則分別提撥維護費及班基金，班員個別勞動報酬都以工資發給，這種盈餘資金的分配方式，可促進班組織的長期發展，並可減少盈餘分配不均的爭端。

李總統認為「發掘個別農家成功的事例，分析其道理，並加以推廣應用」是使台灣農業變得更活的一種方法。同樣地，若能將共同經營成功的個案，仔細分析其成功經驗，然後由點推及到面，必能收到相當推廣成果。根據南庄三角湖休閒中心的發展經驗顯示，一個農業共同經營組織欲維持發展，必須具以下要件：

1. 建立利害一體的合作意識。參加共同經營的目的不只是追求個人利益，實亦包含全體組織成員的共同生活目標在內。因此，共同經營組織的發展不但要承認自我的存在，亦要促進成員間「合則兩利」的合作意識，以維持共同經營組織的持續發展。合作意識愈強則共同經營組織愈能維持發展，亦更能促進組織成員

對組織的向心力。以共同經營南庄三角湖休閒中心的大窩山家政班而言，班員均居住在大窩山地區，且大部份是親戚，可說具有深厚的地緣血緣關係，這一點亦可增進班員間的合作意識，有助於班員的組織向心力。

2. 建立公平合理的分配原則。共同經營組織所經營的附加價值，是否應該分配給組織成員，或是以何種分配基準給組織成員，均會影響組織的維持發展或崩潰瓦解。為追求公平合理的附加價值分配基準，必須同時兼顧組織成員的個別貢獻與平等原則。而南庄三角湖休閒中心的分配基準則採個別勞動報酬視為工資發放，而盈餘資金則全部分配在事業基金、班基金及環境維護費等公基金上面，已使分配問題單純化。這種分配模式亦值得共同經營班參考採用。

3. 良好的組織領導。不論是班長對班員的內部領導（組織與成員間之領導關係），或是南庄鄉公所的輔導人員與大窩山家政班員的外部領導（組織與組織間之領導關係），均必須謀求組織的和諧關係，良好的領導者應適當運用職權給予部屬獎勵，並且給予明確的工作目標以利部屬完成。南庄三角湖休閒中心則因班長與南庄鄉公所輔導人員的良好領導，有助於班員的和諧相處與增強其對組織的向心力。✿

農作物栽培網

● 省時省工 ● 降低成本 ● 提高產量



- 主要產品：
花網 / 瓜網 / 芹菜網 / 蘭草網 / 豌豆網 /
洋香瓜地面網 / 甜椒網 / 蕃茄網 / 辣椒網 / 絲瓜網
蔥網 / 大蒜網 / 蘆筍網 / 茄網 / 萬年青網
等各種農業用網
- 其他產品：漁網 / 運動網 / 安全護網

- 適用於：
莖類、爬藤類、瓜果類、蔬菜類
- 用途：
防風、防雨、防止倒伏、不易發生蟲害、方便採收
- 大量減少農藥使用次數

欣隆製網股份有限公司

工廠：彰化市南港路174-1號

電話：(047)524625-613567

傳真機：047-611750