

拴得住牛，留不住遊客！（一）

休閒農牧場轉型輔導實例

文圖／陳燕銀 社團法人台灣休閒農漁業文化創意協會 理事長

從農漁業經營轉型至服務業，是條漫漫長路，不僅必須投入極多資金，且回收十分緩慢，不可能炒短線即可獲得暴利，而是一項長期的奮鬥與戰爭。對台灣的業者來說，經營理念與原則的堅持，更是難上加難。

民國91年間，花蓮地區一位林姓酪農前來找我，希望我協助輔導他的牧場轉型成為觀光休閒農牧場。其實，過去幾年來，前來協會尋求支援與指導的業者非常多。這些業者中，有的想轉型成為休閒農漁場、有的則已在經營民宿、農家餐廳、觀光茶廠。雖然從事相關領域輔導是我的專業，並已有數十年來在世界各地施行的成功經驗，但我對這樣的個案委託並不積極，原因很多，讓我慢慢道來。

產業跳級·難上加難

一. 我認識一群在企管公司擔任顧問、講師的人，包括中國生產力中心在內的專家們。在業界，大家心照不宣的一件事是：每個人都喜歡演講、授課、講習、企劃等，卻都害怕現場輔導或駐場指導。因為從理論落實到現場應用，從知道到做到，距離幾乎是「從月球到地球」那麼遙遠。其實企管顧問界中成功

輔導的案例並不多，尤其是休閒農漁業，更是難上加難。原因在於從第一級產業直接跳級到第三級產業（服務業），從農林漁牧等大自然產業升級到加工製造業已是爬了一層陡峭的高梯，欲從第一級產業跳級至第三級甚至第四級產業（資訊業），甚至還得加上以文化创意藝術包裝協助行銷，對農漁民來說，簡直是像「洗腦」、「改造」一樣的要命！對業者及輔導者而言，都是一件艱難得超乎想像的任務。

我服務的東吳大學商學院早年曾多次接受公賣局及台糖的轉型訓練與輔導的委託案，多位當年參與「轉型訓練」的教授同事一聽到我要求他們支援有關「農漁業轉型」



林姓酪農的農地位於河畔，河堤上有散步步道，可供遊客散步閒逛

的個案時，幾乎異口同聲地回答：「饒了我吧！」或是擺出一副「內行」的神情偷偷地問我：「這個案子到底是玩真的，還是玩假的呀？」專業的合作搭檔專家們實在難尋。這是第一項原因。

專業理念·難敵鄉愿

二. 過去幾十年來，90%以上的農漁業者都曾仰賴政府的補助，亦即他們都是特別受到政府照顧的族群。除了農委會外，還有農漁單位、農漁會、鄉鎮市公所、縣市政府、原住民委員會、客委會、文建會、經濟部中小企業處、商業司、交通部觀光局、風景管理處、內政部國家公園管理處等等，這麼多相關單位重複地投入相同的事！

政府投注於照顧農漁民的資源經費已足有餘，農漁業者幾十年來拿慣了公部門的補助款，早已習慣成自然，我看多了種種公平與不公平的情況。我從年輕時接受日本、歐美等國的教育，及至在商學院任教數十年，腦海裡深植諸如「天下沒有白吃的午餐」、「人才比關係重要」、「使用者付費」、「成本效益」等原則與理念，一般農漁業者享受慣了公部門的資源卻不珍惜，就算獲得補助卻未充分發揮效益，仍理直氣壯地說：「反正是公家的預算，不拿白不拿，別人拿的還比我多呢！」這種大家習以為常、見怪不怪的現象，與我的觀念差得太遠了！這是第二個原因。

零合遊戲·全力以赴

三. 第三個原因是我一生的行事風格是

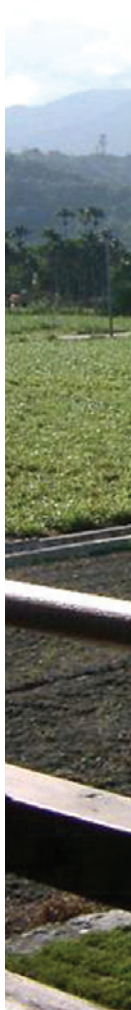
一開門見山、直來直往、讓數字說話、讓真實呈現。在台灣社會裡，能接受這樣個性及輔導風格的人可能也不多。（很多人笑我，只有外表和語言是台灣人，做事方法及處世態度完全像日本人或德國人，沒有一點台灣人的味道！），我雖然知道這種耿直的個性，嘴不甜、腰不軟，在社會上、特別是官僚體系中，不僅不利，也承受過許多無辜而難以想像的災難。對於傳統的鄉村農民，一般人其實挺鄉愿的，只喜歡說好聽的話，然而「經營」二字，直截了當地說，就是一場「金錢的戰爭」，非勝即敗，非賺即賠。理由如下：

（1）中國的老祖先創造「錢」字時，就解釋得很清楚：「金子旁邊是上下兩把『戈』的武器，比來比去，贏的人把金子拿走。」金錢之爭，即成本收益的戰爭。

（2）同業之間的競爭，幾乎是場零合遊戲，沒辦法溫溫吞吞的，沒有所謂「不痛不癢、不賺不賠、打平即可」這樣的事。

（3）面對遊客喜好變化的挑戰一喜新厭舊。好不容易打出的江山，很快就被模仿或被後起之秀取代。既然戰爭是殘忍的，因此我必須說實話，把醜話講在前頭，讓想投入的人有所警惕。

每次看到農漁民在烈日下揮汗、與大自然搏鬥的辛苦，實在不忍再看到農漁民血本無歸。對我來說，由於求好心切，又怕別人吃虧，因此心理壓力極大，必須把話說得清楚而直截了當。如果我接受並執行輔導案件，一旦話講得太輕、太客氣婉轉、或使用中國人點到為止的禮貌用語，對方可能聽不



就是這片10甲土地，想轉型經營休閒牧場



牧場面積看起來其實很大，問題是看起來太平坦



林姓酪農所擁有的10甲閒置農地

懂，甚至不瞭解後果的嚴重性；但若說得很重、很直接、絲毫不留情面，對於長久以來習慣「聽好聽話」的台灣人而言，一般人恐怕無法接受我的思考模式及行事作風，這是第三個理由。



靠河方向的地面都是石頭和沙子

投資額大・回收緩慢

四. 第四個原因是從農漁業經營轉型至服務業，尤其涉及文化層面時，可是一步一腳印的漫漫長路，絕對沒有炒短線即可獲得暴利的好事。經營休閒產業必須投入極大資金，卻是慢慢地、一步一步地回收。最常見的例子是任何一家餐廳、旅館的投資動輒數百、數千萬元，而每位顧客的消費額卻只有幾百、幾千元而已，必須點滴回收。第三級產業原本就是投資金額大、回收慢的產業，這是商場上的鐵則。凡是競爭激烈的行業，絕對沒有所謂立即可獲得暴利的事，而是一項長期的奮鬥與戰爭。對台灣的老闆們來說，經營理念與原則的堅持，更是難上加難。(待續)

104