

拴得住牛，留不住遊客！（二）

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

苗栗縣通霄鎮飛牛牧場是酪農轉型的成功案例，且是台灣少見的合夥經營模式。除了初創時即聘請日本東京大學景觀系野阪田教授協助輔導外，



瑞穗泛舟中心，每年湧入16萬人次的遊客

2位老闆堅持經營信念，成就難能可貴的合夥經營成功案例，令人激賞，也值得學習。

苗栗縣通霄鎮飛牛牧場是台灣極少數由2位

老闆（施姓與吳姓）合夥經營酪農轉型成功的例子，開業迄今近20年，仍能相容相忍，共同奮鬥經營。他們背後的付出是常人不及且令人敬佩的。

飛牛牧場・轉型成功

該牧場20年前初創時，即聘請日本東京大學景觀系野阪田教授協助，從整地規劃到後續的餐廳、旅館、遊園區、蝴蝶館等的經營理念與原則，均由該教授親自輔導，甚至以蝴蝶為「飛」、以乳牛的「牛」2字訂名的飛牛牧場，也是野阪田教授拍板定案。野阪田教授每年均前來台灣住7至10天，飛牛牧場每年所花顧問費數十萬元以上。偌大的牧場裡，2位老闆連移動1棵樹的位置都先經過野阪田教授的同意，決不妄動。也因為如此嚴謹地堅持經營信念，才成就難能可貴的合夥經營成功案例，如今仍然維持高水準的風格。作者早年留學日本，年輕時在日本公司任職，做起事來也有這種寧缺勿濫的堅持。

我直截了當地詢問林姓酪農打算轉型的動機及條件。他胸有成竹地說，第一，他獨自擁有閒置農地約10餘甲。第二，該塊農地位於泛舟起點花東縱谷管理處附近，步行僅需5到6分鐘。第三，當地每年約有16至20萬的泛舟遊客，若能轉型經營休閒牧場，可銷售部分鮮奶與乳製品，不必全部倚賴統一公

司收購。第四，鄰近約10分鐘車程的瑞穗牧場，遠近皆知，全年遊客川流不息，甚至造成交通阻塞，令人羨慕！若在其附近開設休閒牧場，可與該牧場串連「結市」。

年輕力壯・企圖心強

接案前，我慎重地與林先生夫婦溝通許多事項，例如：十餘甲的土地是否皆為自有？或有其他親友或股東等共同持有？除了酪農專業經驗外，夫妻倆是否還有其他專長？或曾經營其他行業？經營休閒產業所需的年輕服務人力，是否有雇用上的困難？預計投下多少自有資金？

經過20多次實地探勘及懇談後，我決定徵召本協會多位專家共同為林姓酪農的轉型計畫把脈。我在數十個委託個案中挑選了這對夫妻從事輔導，係基於以下幾項考量：

1. 負責人夫妻年紀約40餘歲，正值年輕力壯、企圖心強烈及雄心萬丈的時期。體力、精力與心力均可支撐5至10年以上的持久戰。

2. 家庭圓滿單純，夫妻關係融洽，創業者沒有後顧之憂，可以全力衝刺；親和力夠，形象良好，笑容可掬，在地方上有一定的人脈與影響力。這樣的人格特質很適合從事服務業。

3. 林先生年輕時從事水電工程事業有成，轉型成為酪農，從門外漢開始養牛，6年即有一定的規模與成果。全台700多個酪農中，他成功地應用電腦科技飼養照顧乳牛，擠入全國酪農梅花獎前5名，除了養牛專業

外，過去水電工程方面的專業經驗對於將來經營休閒農場也有很大幫助。我們曾在花蓮地區輔導養蠅業者，發現該位老闆勝過其他業者的關鍵，在於他曾有十多年修理機車的經驗，因此能自行改善、修繕、打水製造氮氣的馬達，所培養出來的黃金蠅每斤批發價達7、80元以上，仍然供不應求。

4. 林太太是位賢內助，年輕時從事會計工作，可完全獨力掌握財務進出。帳目清楚是最起碼的基本要求，但很多家族公司都無法做到。尤其是幾代同堂的休閒農場，更是無法分割清楚。

5. 現有約10甲的土地，作為牛舍、飼料場及農牧地的地點係位於花蓮國家公園泛舟的起點處，步行一趟約5、6分鐘，而牧地均屬他個人所有，沒有其他親屬、土地持分、股東等意見紛陳的困擾。此外，他能自籌3千萬至4千萬元的自備資金及周轉金可供運用。

6. 其他各方面的配合度也很高。

專業團隊·承接輔導

基於以上幾項理由，我決定由協會接下這個案子。經過數週研究討論及準備工作後，整合出一個鑽石團隊擔任此次的評估陣容。除了我承擔最終責任外，還邀請吳海甸、吳子維、周建明、魯烏里及Trevor（以下稱崔伯爾）等5位專家，連我在內共6人。以下介紹每位成員學經歷背景及邀請他們參與的理由。

1. 陳燕銀

現任台灣休閒農漁業文化創意協會理事長。日本立教大學觀光研究所，主修休閒產業規劃與開發；瑞士洛桑國際旅館學院，主修旅館管理經營。

曾擔任日本沖繩海洋博覽會籌備處接待訓練主任、日本國際興業集團箱根強羅大飯店餐飲部經理、日本亞細亞航空公司營運委員及訓練部主管、英國金氏記錄國際公司遠東區評鑑委員、英國博物館協會展示技巧與氣氛營造研究員、台灣嘉年華大飯店（現為台北市南京東路的皇冠大飯店）總經理、中華民國觀光旅館事業協會訓練部主委、中華民國觀光旅館同業公會顧問、台灣國語日報

社英文才藝組訓練部主任、東吳大學國際貿易系、觀光、餐旅管理講座教授。

90、91年度行政院農委會休閒農漁園區查證、諮商委員；94、95年度農委會鄉村人力培訓計畫講師及專案輔導員。

2. 吳海甸

美國麻省理工學院科技管理研究所博士。目前擔任中華專業經理人發展協會證照班講師，為國內少數國際級的商業規劃及行銷策略專家。

3. 吳子維

世新旅行社負責人。世新大學觀光宣導系畢業。擔任國民旅遊協會理事多年。20多年的領隊經歷，專門帶領旅遊團赴世界各國的農牧場觀光，特別瞭解台灣人的消費意願與世界各地觀光牧場的行銷手法。

4. 周建明

陽明山福田園（北部第一家合法的教育休閒農場執照）負責人。具有經營休閒農場及市民農園十餘年的成功經驗。

5. 魯烏里

德國人，旅居台灣20多年，對於台灣、德國、歐洲各地牧場休閒文化有特別的瞭解與創意！促進中歐貿易與休閒產業交流不遺餘力。

6. 崔伯爾

紐西蘭人，威靈頓大學農業生態休閒系畢業。來台8年，夫人為台中縣石岡鄉人，是出色的鋼琴音樂家。其紐西蘭休閒農業發展成功經驗及特殊行銷手法對現今台灣轉型深具啟發意義。(待續)



各專家現場會診



四朵梅花和五朵梅花的酪農獎有什麼不同？



面對面討論