

# 拴得住牛，留不住遊客！（三）

## 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

知己知彼，百戰百勝。展開輔導作業前，首先針對個案的地形、水文進行徹底瞭解，並確認業主心目中「成功」的圖像，充分認識本身的條件與需求，同時了解競爭對手的優缺點，從彼此的對照更能清楚評估自己的優劣成敗。



大家站到瞭望台上，模擬遊客的感覺

### 實地勘查·慎重其事

我們一行7人浩浩蕩蕩地出發了！先搭機抵達花蓮，來到花東管理處遊客中心，參觀瑞穗鄉泛舟現況及相關景點後，再步行至現場，老闆娘早已騎著腳踏車前來與我們會合。為避免先入為主的刻板印象，我們刻意將業者提供的規劃示意草圖全部塗銷，只留下一張空白的地形圖交給每位專家。詳細勘查後，雖然業主一再表示可以提供我們需要的所有資訊，不需勞煩他人，但我仍慎重地邀請當地農會推廣股長及水利會相關人員前來參與討論。

我們首先針對河川旁的用地及當地雨季可能帶來的水量進行徹底瞭解，接著驅車前往業主目前圈養的300多頭乳牛的牧場，實際了解牧場經營現況，最後參觀飼料廠後，即進行初步討論。

我首先請教林老闆：假如將他目前的經營狀況稱為原點，那麼他所謂「轉型成功」的內涵和圖像是什麼？根據以往的輔導經驗，我發現，如果未先確認什麼情況才叫「成功」的話，那麼將永遠沒有達到成功的一

天。就像爬山的人一樣，不知道爬到哪裡才算「爬上來了」！尤其人性的弱點是「永遠不滿足」，當初想的是「如果每年能賺100萬元就很高興了」，然而真的賺到100萬元時，可能覺得200萬元才足夠！當林老闆告訴我，鄰近的「瑞穗牧場」整年遊客如織時，我當機立斷地決定：趁著天還未黑，趕往該牧場看個究竟；接下來的評估才有個「對照組」的平台可供研究。

### 分析利弊·客觀討論

直到夜幕低垂，我們一行人才拖著疲累的身軀住進早已預定的一家小型民宿。吃完便當後，我們開始進入討論，林老闆夫婦興致勃勃地參與前半段的會議，但為了更客觀地深入檢討，於是請夫婦倆提前返回，等隔天早上有個大致方向與雛型後，再向他們報告。我們依據利、弊、得、失的順序進行討論。



好肥沃的土壤啊！



農會股長應邀前來



各專家現場會診

### 該牧場的優點

1. 距離泛舟起點近，且花東縱谷風景區內並無任何賣場及餐飲販售！

2. 該塊用地目前為農作閒置空地，不必承擔轉換得失。

3. 基地位於河畔，河堤上有散步步道，旁有腳踏車道，可供遊客散步、閒逛。

4. 基地旁，政府已建好一座耗費數百萬元的觀景台，可容納50~60名遊客，並可觀賞附近野鳥生態。

5. 牧場主人連續2年獲得行政院農委會為全省700多戶酪農所設的梅花獎，這些獎牌上的梅花代表什麼意義？從4朵梅花晉升為5朵梅花，評審標準有何不同？如果能作為解說教育的重點，相信遊客一定有興趣瞭解。

### 該牧場的缺點

1. 基地地形平坦、地勢過低，致河堤擋住視野，沒有景觀可言；且附近並沒有吸引遊客的景點，也非前往某地的必經之處，很難憑空創造新噱頭，吸引遊客專程前來。

2. 令人尤其擔心的是乍看之下相當不錯的土地，靠河方向的地面卻有很多石頭和沙子？是否代表河水時常氾濫？經過團隊專家們實地探勘討論後，向當地農會及

水利會人員請教。據他們表示：「該地河堤附近確曾因颱風來襲而氾濫淹水...。」如今雖然河堤已修築完成，但魯烏里與崔伯爾仍認為，依據台灣公共工程的施工品質，再度發生淹水的可能性很高，投資風險太高了！

3. 整塊土地過於方正、平坦又完整，從瞭望台觀望，一目瞭然，毫無神秘感或隱私之處，更缺少曲折高低起伏之美。因此，土地面積雖大，但感覺卻很小；相對地，鄰近瑞穗牧場的基地為長條形的山溝，面積雖不大，但藉著山景，感覺起來反而很遼闊。

4. 政府建了一個龐大、豪華的瞭望台在旁邊，日後牧場的建設必須配合其建材、形式、大小、風格等，無法自主發揮。

5. 泛舟季節集中於4月至10月的7個月間，其他時間則幾無遊客。

6. 牧場內並未植樹，需耗時多年才有樹蔭，尤其河堤以水泥、石頭建成，燥熱難受，夏季恐無法吸引遊客前來。

7. 90%的泛舟遊客為年輕人，行程安排多為前一晚住在有夜市、商店或網咖可逛的花蓮市區，即使來到瑞穗當地，亦有近百家民宿，難以與其競爭。

8. 泛舟遊客皆在早上匆忙乘舟而去，下午幾乎沒有遊客，而且抵達終點下船後即乘車離去，不再回頭。

9. 該地幅員有限，看不出來將來有大型公共建設或遊樂設施出現的可能。

10. 花東縱谷風景區內沒有任何賣場及餐飲服務。依據常理，只要有商機之處，沒有賣場也會有很多攤販圍繞！可見遊客並無在該處消費的意願！（待續）

☐



在瑞穗牧場裡，遊客能接近的只有駝鳥