

拴得住牛，留不住遊客！（四）

休閒農場轉型輔導實例

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

做夢容易，實現夢想卻不簡單；要想圓夢，得將夢想數據化。養牛牧場要轉型為觀光牧場，必須先具備成本效益概念，例如初期投資額、每月的固定開銷、營收及淨利等，做好評估規劃，否則如何與他人競爭呢？

深入了解·重新評估

我們從晚上7點討論至凌晨2點，才睡眼惺忪地各自回房休息，留下助理及秘書漏夜打成書面文字，以便第2天早上進行整合報告。

第2天清晨，夫婦倆一大早就提了一桶自家現擠的鮮奶及三明治作為大家的早餐。2人對團隊認真的態度深為感動，當然更滿懷希望地有所期待。誰知我們的分析與報告，對他們來說，簡直是「晴天霹靂」！過去4、5年來，對於他們有意轉型的計畫，所有親朋好友及指導、輔導的農業機關、學者均一致稱讚叫好，從未聽過指陳缺點或反對的聲音！為何該協會團隊討論後，竟然找出10個致命的缺點？對夫婦倆來說，是個難以接受的打擊！明知業者無法接受我們的結論，但

我們還是負責任地說明清楚該牧場經營的困難點，讓他們知道，除非能克服這些障礙，否則這個如意算盤打不下去！

在我們前往之前，他們已委託建築師針對整片農場進行規劃，準備送至花蓮縣政府審查。我們到達該農地、看過設計圖後，決定重新評估考量。在參觀「對照組」瑞穗牧場後，我們提出幾個瑞穗農場經營的關鍵數字供他們比較參考。首先，剔除乳牛養殖所需人員，單是維持休閒牧場裡2處賣場、環境整理及遊客服務所需人員最少約15名，每天的人事開銷起碼需12,000~15,000元，由於沒有門票或其他收入，因此每天必須有50,000元以上的營業額才能維持基本開銷；其次，瑞穗農場的遊客來自統一企業的電視廣告及7-11全國的行銷網，行銷、廣告費用不是一般商家承受得起的成本；我們還發覺瑞穗牧場約10甲大的土地竟然只有幾隻駝鳥供遊客近距離觀賞，至於牧場裡的牛呢？即使以投幣望遠鏡觀看，也看不到幾隻，大概是防疫安全的理由吧！另外，這一片開滿油菜花的停車場，到底停過多少車？豪華的廁所、瞭望台、生態花園等80~90%以上的公共設施，皆係政府的補助計畫所興建，其他如路標、植樹、馬路、木棧道、路燈等應該也是政府所興闢，政府花費上千萬元以上經費在私人土地，可以想見其背後公關的力量非同小可！還有，2處賣場所販賣的產品只有2種：一是牛奶及飲料、奶製品等，另一則是紀念品、DIY商品等。依此看來，要吸引遊



團隊的專家們徹夜地討論



客在牧場從事其他消費，似乎有點困難。

精算成本·評估效益

掌握這些關鍵點後，當晚即在民宿進行徹夜討論，如果該牧場果真轉型為觀光牧場，有沒有可能後來居上？夫婦倆心目中的「成功」又是怎樣的圖像？對於經營休閒牧場有什麼願望？如果想圓夢，就得把這些夢想數據化，例如每天接待的客人數、1個月的營收及淨利多少等。其實附近地區已有多家民宿，甚至還有家庭民宿，不論有無執照，只要房子夠大、鄉下屋舍就可接待親朋好友，或只經營假日及年節，平常則從事其他行業

或上班。由於擁有其他收入來源，根本不必計算成本，只是「加減」賺點錢補貼家用，我們擔心：大型的專業民宿或小型旅館能有競爭力嗎？

經過討論後，整理出林姓夫婦若投資經營休閒牧場可能遇到的困難點。以第一期來說，硬體方面，整地費用約500萬元（依陽明山福田園教育農場的經驗，每坪整地費約500元）；如興建100坪的賣場、咖啡屋及小型加工廠等，即使最精簡的成本管控，也需約500萬元，加起來等於1000萬元（依2002



瑞穗牧場的植樹、路標、露天咖啡、觀景座、座椅

年的物價水準)。人事方面，若經營咖啡簡餐至少得3人才能運作，賣場也得3個人；其他如教育農園、DIY工廠2人、會計總務1人、經理1人，共計約10人，人事費用以最低每年400萬元計算，加上1000萬元的資金利息成本每年約為24萬、水電費每年以40萬元計、雜支每年36萬元，支出合計約500萬。投資1000萬元，一年的基本開支500萬元，則每天基本開銷（尚未包括廣告、行銷費用）最少需1.4萬元，如果沒有其他門票收入，平均每日需有遊客100人（年約4萬人）入場，且每人最低平均消費300元，每天營業額至少3萬元以上才可維持營運。

到了第2期，如果要投資民宿設備，則需興建25個比較高檔的房間，與當地民宿區隔客層才有競爭的可能，至少約需1500萬元，以管理服務人員5人計算，則人事費、資金成本、水電費等開銷，合計每年支出約250萬元。若房租收入為（2,500元×8折）×25戶，則每年至少有50天客滿才能收支平衡，因此若轉型經營民宿、休閒農場，缺乏未來較具前瞻性的潛力發揮點，如何與他人競爭？（待續）

■



這麼豪華的廁所要申請政府補助費才划算