

拴得住牛，留不住遊客！(五)

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

農場如欲轉型為休閒農場，所需評估的條件非常多，應該做好全方位的評估，必須經過各個領域的專家們詳細的跨業整合評估，確實了解投資報酬率與可行性才能成功！
思考土地與人的關係，找出最對味的知音與消費者。

總結意見·探討論點

為慎重起見，我們將當地觀光業者協會涂會長也請來聆聽我們的評估報告，確認有無差誤。當我們口頭報告結束，並將結論書面資料交給林先生夫婦時，夫婦倆的臉都綠了，驚呆在現場，半天說不出一句話！簡直不敢相信這是我們的總結意見。

以本協會專家們多年來輔導各式各樣休閒產業的經驗來看，對有意轉型的業者而言，經營模式（Business Model）的改變才是最大的挑戰，每天飼養300頭牛和接待100個遊客的工作內涵完全是兩回事。具體說來，這些差異簡列如下表：

牛	遊客
飼料定時、定量	不定時、不定量
隻數不變	淡、旺季、平日與週末不同
產出固定	消費不定
工作人員穩定	工作人員不易培訓，流動率大
投資額較易控制	投資額度與項目變動大

人牛不同·產業迥異

牛拴得住，遊客的腳卻是綁不住的！飼養牛隻，給予多少照顧、餵食多少飼料，乳牛就產出多少牛奶，其間的關係是穩定的，但遊客的嗜好與消費趨向卻是個難以掌控的潮流。養牛，可以固定雇用多少員工、準備多少飼料；而遊客的多寡則因天氣、時程、景氣、流行趨勢、政治等而有各式各樣的變



請當地觀光協會的涂會長前來提供意見

化，況且服務業的員工向心力低、流動率又大，培訓困難。

由上表的比較表可知，養牛的投資額可以控制，且林先生已有成功的經驗及模式可為立足，而開設休閒牧場的投資額、項目、接待遊客技巧及經營Know-How則是嚴峻的考驗。因此大家一致的結論是「拴得住牛，留不住人！」林姓夫婦有養牛成功的經驗，但是每天養300頭牛的能力和服務100個客人的需求則是天差地別。我們不敢把握，這樣貿然的轉型有多大的成功率。

休閒產業的特色是：開張前的投資重點在於硬體，而硬體設施非常昂貴；開張後的重點則在於人事及業務推廣，費用也不便宜，尤其該兩項費用只會膨脹、無法縮減。如果只投資第一期（1,000萬元）興設賣場與咖啡簡餐廳，則難以維持及回收。如果想賺錢，冀望於第二期高級民宿的成功行銷，不過，威脅在於大量小型民宿的競價出現，鄰近人家說不定每間房間一晚只收500元、800

元就可維持運作了。

持續發展·利基市場

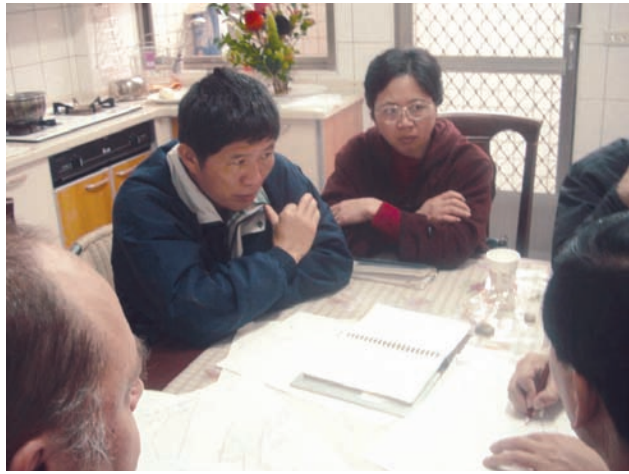
因此，如果純以投資金額及經營管理的難易度而言，與其投資1,000萬元轉型成為休閒牧場，不如再加養300頭牛，也許更具利基。因為他們是在既有的基礎上繼續發展。我們發現，台灣的農民對於產品行銷有著很深的挫折感與恐懼感。其實對於牛奶的銷路，業者不必被WTO搞得那麼憂慮，因為台灣是島國，無法進口鮮奶，以飛機運送費用太貴，船運則來不及保鮮、容易腐壞。目前台灣市面販售的大多是假鮮奶，一般消費者並不知情，如果林先生夫婦具備足夠的鮮奶資訊，以台灣的人口與經濟能力、生活水平等條件，加上需求量愈來愈高，根本不必擔心鮮奶的出路，也不必太在意加入WTO後，各種奶粉與乳酪的進口。此從歷年來牛乳製品需求量及平均每人鮮乳消費量、乳品需求與鮮乳消費趨勢，即可發現（見農委會網站）。

經營教育農場極有經驗的周老闆，則一再調查花蓮縣到底有多少學齡兒童？他很認真地勘查附近一家花卉教育農場做不起來的原因？經營旅行社的吳老闆甚至從遊覽車業者調查：通常一部遊覽車有多少遊客不想泛舟或不適合泛舟？這些人如何安排？

最後我們的綜合建議是：如果對轉型休閒農場仍有很大的興趣，則可先以前方較小的1~2甲地申請簡易的教育休閒農場，不必一開始就以10甲地的面積申請興建農舍，以免必須負擔龐大的環境影響評估費用，整地後，直接興建賣場及小型家庭加工廠，先試



報告還是要書面化



兩夫妻聽到團隊所做的結論後臉都綠了

探市場溫度，若遊客反應良好，有了經營心得後，再於附近農地興建兩間簡易農業生產解說教室（每間容納200人座，預算只需50萬元）小試一番，即「進可攻，退可守」的道理。

全面評估·找出知音

近年來，許多農民一窩蜂投入民宿、休閒農場的經營，其實農場如欲轉型經營休閒農場，所需評估的條件非常多，應該做好全方位的評估，必須經過各個領域的專家們詳細的跨業整合評估，確實了解投資報酬率與可行性才能成功！而依據我們累積數十個個案的輔導經驗，成功率不到20%，希望大家慎重。

我們是一個對農業文化與靈魂用情至深的團隊，從接案的那一刻起，就開始思考其土地與環境、農產與作物，仔細研讀該區塊的紋理、交通、背景、人文及經營者的特性，希望找出最對味的知音與消費者。在此次國際團隊合作評估的經驗中，兩位外籍顧問非常堅持的兩項觀點，值得與大家分享：魯烏里先生認為應該先確定：經營者是真的喜歡「牛」？還是喜歡「成功」？如果是前者，才有成功的希望；崔伯爾先生則認為台灣的消費者喝慣了假鮮乳、吃慣了假乳酪，如果該牧場要轉型為休閒牧場，應該從建立自己的乳製品獨特的風味與品牌開始。

任何事業在規劃之初，其實已經預告了未來的結局。對於有意經營事業的人，我總是提醒一句台語俗諺：「未想贏，先想輸！」這也是本協會輔導的最高原則—先立於不敗之地！（完）

