

經營社區型休閒農業成功因素之探討

張惠真、高德錚

摘要

研究進行二社區經營休閒農業成功因素之探討，結果發現有以下共同因素：1.凝聚社區力量推動休閒農業。2.自立組織、民眾認同參與：成立有南投縣小半天產業促進會，南投縣魚池鄉澀水社區發展協會推動社區發展。3.自助而後人助：自立自強，知道自己需求，因此獲得多方面經費、人力與物力之協助，並積極參加評鑑、競賽活動，獲得獎金，為社區發展經費開源。4.重振產業發展，尋找屬於自己的當地特色，賦予產業新生命。5.弱勢成優勢：封閉農村，卻保留了最多的自然景觀與生態。6.社區人力培訓，以提升經營能力與素質。7.有管理機制的特色民宿經營。8.有發展願景與工作目標：營造台灣竹之都--「小半天社區」，朝向國際旅遊發展小半天民宿村；營造台灣阿薩姆紅茶的故鄉--「澀水社區」，成為觀光休閒社區。

關鍵字：休閒農業、成功因素

前言

自 70 年代起，西方策略學者即提出產業「關鍵成功因素 (key success factor, KSF)」的概念，以作為企業策略規劃與內部資源配置的規範準則，並透過關鍵成功因素的獲取，使企業在產業內享有經營的獨特競爭優勢。方威尊 (1997) 休閒農業經營關鍵成功因素之研究-核心資源觀點指出，個案農場的經營關鍵成功因素在內涵上大多集中在資產類核心資源上，而研究結論也發現，農場專長資源的培養是未來經營關鍵成功因素重要內涵，也是未來休閒農場競爭優勢的重要來源。李忠星 (1993) 休閒渡假中心經營成功關鍵因素之研究，休閒渡假中心產業經營成功的關鍵因素，包括推廣、人力資源、地理與硬體設施、市場、價格及財務管理等六項。陳茂祥 (1986)：整合鄉村社區發展的必要性與可行性，「整合」的鄉村社區發展是時勢所趨，唯其可行性受到人性面、制度面與政策面等諸因素的阻礙而難行。但是依據我國民主進步的憲政體制之運作，相信政府當局及相關學術，民間團體均會努力來改善的。吳國光 (2005)：認為社區觀光發展係以當地居民為主要人力資源，並運用當地的自然生態、人文、景觀資源為觀光發展的主體，其包括社區的人、事、時、地、物，也包括社區的生活、生產與生態，更包括社區的文化與歷史傳承；藉由社區觀光資源的供給，創造地區的吸引力，進而促進地方經濟的繁榮與成長。張惠真 (2005)：從

整合鄉村社區資源探討發展社區型休閒農業可行性之研究發現社區發展休閒農業之優勢為擁有豐富的農產業資源、生態資源及完整的社區組織制度，九成受訪者願意接受整合工作，54.1%都認為該社區有潛力發展休閒農業，因此，進一步進行發展社區型休閒農業成功因素之分析，找出經營成功之因素，供其他社區經營參考。

研究方法

本研究由94年進行從整合鄉村社區資源探討發展社區型休閒農業可行性之研究資料，並參考南投縣政府觀光導覽網站中列有四個觀光社區，選擇二個經營成功之社區，為南投縣鹿谷鄉小半天社區、魚池鄉澀水社區，以文獻回顧與訪談方式，進行成功因素之探討。

結果與討論

壹、鹿谷鄉小半天社區

一、地區環境簡介

位處南投縣鹿谷鄉境內北勢溪南岸，東鄰溪頭森林遊樂區，南與竹山鎮太極峽谷相鄰，西可眺望台灣最長濁水溪，北與凍頂山遙遙相對。涵蓋鹿谷鄉竹林、竹豐、和雅三村約4,800公頃，境內地處中高海拔，自450公尺至1500公尺間，村民居住在較平坦之台地。人口：4,779人，居民結構80%務農。

二、產業特色

小半天先民開山墾荒，從唐山採取孟宗竹苗栽種，為台灣孟宗竹之發源地，其林相優美。竹林面積約二千一百餘公頃，佔全國孟宗竹林地面積二分之一以上，孟宗竹筍年產量約六千公噸，為全國最大產地。亦是鹿谷鄉聞名海內外『凍頂烏龍茶』最大產區，茶園面積約四百二十餘公頃，茶年產量約280公噸，為全國烏龍茶生產重地。

三、生活特色

地方自主營造魅力景點有竹藝景觀、竹炭窯文化園區、天然竹根展覽館、天鵝湖茶花園區、南屏湖休閒農莊；社區有環保義工及守望相助巡守隊、急難救護隊，另為傳承與發揚傳統文化與地方技藝，有文化義工工作者、竹藝編織研習訓練與竹管傢俱人才培育訓練。

四、社區組織

全體居民熱心參與社區發展，常年協助辦理南投竹藝文化節—戲竹築夢活動、發動社區居民認養周邊環境與設施之維護、成立各項媽媽教室促進社區發展等。三村各都成立環保義工、守望相助巡守隊、急難救護隊。並於民國 90 年成立南投縣小半天產業促進會，運作正常。經常性人力培訓：讀書會、社區舞蹈班，定期性人力培訓：社區營造員研習、導覽解說研習訓練、生態導覽解說訓練、竹藝編織研習訓練、竹管傢俱人才培育訓練、國樂團訓練。

五、民宿發展

921 地震後，在重建會的輔導下，利用空屋、傳統農舍改良及重新設計為經營民宿，整個村落多達 31 家合法民宿，是全台民宿最密集的地方。全部合法民宿中所有被單枕套採用統一規格式樣，並由民宿組長負責資料建立、管制、督導、分配等事宜。

六、特色景點

產業景點：竹藝文化館、天鵝湖茶花園、大崙山觀光茶園；休閒景點：休閒露營區、南屏湖農莊、竹炭文化園區、武岫農圃、有機農園；自然景觀：古生物化石大石公、德興瀑布、孟宗竹林、雲海及銀杏森林；生態景點：孟宗竹林生態區、長源圳水生生態區、野薑花生態區、銀杏林生態區、螢火蟲生態區。

七、生態特色

成立北勢溪生態保育協會、台灣特有種藍腹鵲保育協會、生態保育協會、護林協會。每年舉辦生態導覽解說研習訓練，培育種子人才與導覽解說之服務工作，對生態棲地照顧得當之業者，予以獎勵表揚。

八、未來發展目標與願景

(一) 發展休閒農業展現在地風土特色

(二) 整體發展願景

(1) 形塑茶筍飄香的地方魅力。

(2) 發展生態導向的休閒產業及生活空間。

(3) 發揮自然景觀及在地產業特色風貌。

(4) 與烹飪班向上研發更具特色的風味美食餐。

(5) 提供優質與完善之會議及住宿服務。

(6) 規劃網路資訊服務，介紹各旅遊路線景觀。

(三) 未來願景打造『台灣竹之都—小半天』

九、社區發展大事記

(一) 91 年獲選為傳統產業振興首獎

(二) 93 年獲交通部觀光局美麗台灣社區競賽第一名，獲獎金 60 萬元

貳、魚池鄉澀水社區

一、地區環境簡介

澀水社區位於中潭公路西南側大雁隧道旁，海拔 600 到 800 公尺，面積約 60 公頃，居民二百多人。澀水社區是大雁村 7、8、9 鄰群居的小聚落，默默無聞且平凡的封閉農村，居民多數是有親戚關係的自家人。傳統老舊的土墘厝、僅容一車通行的狹窄道路，類似的安靜小村落。

二、產業特色

(一) 阿薩姆紅茶

阿薩姆是世界四大紅茶之一，魚池鄉則是台灣阿薩姆紅茶最大產區。居民們設想，在大樹下使用自家捏製的茶壺，泡壺紅茶、悠閒品茶，感覺一定不賴，於是找回茶葉文化也被列入重點發展項目。改良新品種「台茶十八號」，推出「澀水皇茶」品牌，這是魚池鄉唯一通過經濟部商標局註冊的品牌，澀水皇茶年產 4000 公斤，行銷通路以網路為主，當紅的網路通路 PC-Payeasy 都買得到。並在鄉公所配合下推出「阿薩姆紅茶祭」，推廣新品種紅茶。

(二) 窯燒

「澀水」因溪水水質含鐵質過高、生澀難以入口而得名，特殊水質卻讓當地生產高品質的陶土。30 年代曾是全台主要的陶土供應地。民國 70 年代，因塑膠製品崛起而廢窯，同時為避免挖山破壞水土保持，澀水社區全面禁止開挖，陶藝遂逐漸淡出人們的記憶中。為重振陶土故鄉，成立陶藝教室，培訓居民成為陶藝種子，社區老師傅也重出江湖坐鎮指揮，社區內處處可見陶版意象，家家戶戶的信箱是 DIY 的迷你陶版屋，屋前方並擺放兩個大大的陶土缸養蓮栽荷。

(三) 竹炭

接受工研院材料所技術指導，燒製竹炭商品，其中的竹炭杯，細緻如陶，原封不動的保留了竹管、竹枝和竹節風貌，而讓酒柄、酒杯一體成型的技術，不僅全世界無人能出其右，更讓鑽研竹炭二十餘年的日本人讚嘆不已。

三、生活特色

金天宮，是社區居民的信仰中心。地震前，澀水社區多是老舊的三合院土墘厝，少部分為磚造，地震震倒了九成房屋，居民迫切需要重建屋舍，為了杜絕「加蓋」文化，居民討論達成統一藍色斜屋頂共識，一來無法加蓋，二來解決亞熱帶多雨氣候的問題。該計畫列入南投縣農村聚落重建示範點，由農委會補助每戶 10 萬元斜屋頂費用，並支付所有建築師費用，推動初期因過程繁瑣，委員會堅持等規劃圖出爐才開始蓋房子。

自創社區之歌「澀水澀水尚介水，懷念澀水溪邊」，由社團成立的「媽媽合唱團」演出，團員由高達八十多歲的阿媽和二、三十歲的社區婦女所組成，歌聲優美，深具特色。

四、社區組織

921 地震，社區 48 戶居民屋舍全倒的就有 35 戶，受損的程度十分嚴重，幸虧社區的居民均平安。沒有時間怨天尤人，災民很快地在 10 月底就成立「大雁村澀水社區重建委員會」，並開始為時兩年總計上百次的社區重建會議，並於民國 90 年申請成立澀水社區發展協會。

- (一) 居民參與社區發展：社區不論是在硬體設施做加強，或是在軟體資源上做努力，常召開「村民大會」，深入了解社區發展現況與面臨困境，及通盤了解居民需求，進一步成立「魚池鄉澀水社區發展協會」，著手訂定社區發展策略，使社區發展工作得以永續經營。
- (二) 組織運作與協調：前大雁村長蘇水定與一群不願棄守家園的村民自發性成立「魚池鄉大雁村澀水社區重建委員會」，要讓「澀水」成為災後重建社區的示範區。2 個月後，南投縣政府城鄉新風貌規劃團隊加入重建行列，在專業人士協助及官方資源挹注下，澀水社區再造家園行動上了軌道。陸續成立陶藝教室、拓寬道路、親水公園、環溪及休閒步道之規劃，執行期間熱心人士，無悔付出，並有居民捐地供公共設施使用。
- (三) 社區人力培訓：在重建過程中，透過重建工作站向各相關單位申請建設資金，不間斷地舉辦社區踏察與回饋活動、請專家人士指導工藝技術，並在政府單位及臺灣工藝研究的輔導之下，成立了「澀水陶藝班」，打造一座柴燒的「澀水窯」，率領社區居民重新認識陶土，傳授陶瓷製作的技術。
- (四) 經費來源：剛開始沒有專業團隊協助，委員們率先捐款 1000 元，居民林顯章捐出半倒的房屋做為辦公室，秘書葉瑞美到新竹募得 10 萬元，購買電腦、傳真機、辦公桌等設備，社區重建工作就這麼開張。一路經營除積極爭取政府計畫經費補助外，企業團體也加入行列，例如台新金控與旗下網路商業平台 PayEasy.com 發現重建區產業發展的瓶頸之後自 2004 年起即開始以「關懷台灣系列」電子商務協助重建區商品的銷售。參加競賽獲得獎金也是經費來源之一，93 年度社區考核獲全縣第一名獲頒獎金 50 萬元。

五、民宿發展

九二一地震時約有八成的舊式建築倒塌；而在重建的過程中，透過居民們情感的凝聚，建築採取統一外觀顏色的藏青色斜屋頂設計，並配合庭園綠化設計，使得目前澀水社區整齊劃一、美輪美奐。社區內已成立 10 家民宿，可容納 4 部遊覽車的遊客，配合民宿研發在地特色餐飲，接受國宴師傅調教，通過丙級餐飲檢定考試。

六、特色景點

社區有金天宮、觀景台、田頂瀑布、社區步道、陶藝教室、一級橡櫟示範林、竹編教室、親水公園等特色景點。

七、生態特色

當地自然景觀豐富保留相當多的天然溪流及濕地，經調查結果蜻蜓和豆娘約有 45 種、青蛙有 22 種、野生鳥類近 70 種，為維護自然生態進行封溪暨保育魚類資源、螢火蟲復育工作。93 年完成第一批生態解說及調查員之考試認證，共有 13 位社區居民通過認證考試。並協助出版『魚池鄉澀水社區生態旅遊解說手冊：常見植物、螢火蟲及景點選介』一書，供各界進行生態旅遊之參考指引。

八、未來發展目標與願景

澀水社區在規劃團隊等諸多外來協助者的引導與討論下，重建團隊以「找回澀水的故事」為出發，發現當地曾是台灣陶土的故鄉，生產的紅茶並曾進貢日本天皇，居民們在歷史裡看見未來，從傳統找到創新的契機，決定以傳承地方文化的陶藝結合自然生態、民宿及地方小吃，營造觀光休閒園區。

九、社區發展大事記

- (一) 89 年獲得內政部全國社區評鑑優等
- (二) 90 年獲南投縣社區評鑑第一名
- (三) 93 年獲南投縣社區考核第一名，獲頒獎金 50 萬元

結論與建議

一、結論

南投縣是 921 地震嚴重災區，鹿谷小半天社區及魚池澀水社區在地震造成相當嚴重之災情，造成房屋倒塌、產業沒落，但「危機即轉機」、「打斷手骨顛倒勇」，二社區從無到有，社區居民的積極與努力，今日在休閒景點中小負盛名，95 年參加行政院農業委員會十大經典農漁村選拔，二社區均通過初選 20 名內，進入複選。

本研究進行二社區經營休閒農業成功因素之探討，結果簡述如下：

1. 凝聚社區力量推動休閒農業：小半天社區涵蓋竹林、竹豐、和雅三村，澀水社區是大雁村 7、8、9 鄰群居的小聚落。
2. 自立組織、民眾認同參與：社區都能找出積極熱心的領導者處理社區發展事務，社區居民認同參與度高，成立有南投縣小半天產業促進會，南投縣魚池鄉澀水社區發展協會推動社區發展。
3. 自助人助：921 地震後，政府、民間組織與專家學者熱心想協助重建工作，此二社區自立自強，知道自己需求，因此獲得多方面經費、人力與物力之協助。社區亦積極參加評鑑、競賽活動，獲得獎金，為社區發展經費開源。
4. 重振產業：塑膠製品崛起，小半天竹竿與澀水陶製容器被替代，轉型發展竹藝、竹炭、陶藝，沒落的阿薩姆紅茶以「澀水皇茶」品牌行銷，發展觀光茶園等，尋找屬於自己的當地特色，賦予產業新生命。
5. 弱勢成優勢：二社區都為默默無聞且平凡的封閉農村，卻保留了最多的自然景觀與生態，社區都能對生態資源進行保育，成為生態休閒旅遊與體驗活動。
6. 社區人力培訓：包括導覽解說、生態保育、才藝訓練、餐飲等人員加以培訓，以提升經營能力與素質。
7. 有管理機制的民宿經營：社區休閒需吸引讓遊客停留較久的時間或渡假休閒，小半天社區利用空屋、傳統農舍改良及重新設計經營民宿，澀水社區則以統一外觀顏色的藏青色斜屋頂設計，各有特色，並建立民宿管理制度，負責資料建立、管制、督導、分配等事宜。
8. 有發展願景與工作目標：營造台灣竹之都--「小半天社區」，朝向國際旅遊發展小半天民宿村。台灣阿薩姆紅茶的故鄉--「澀水社區」，成為觀光休閒社區。

二、建議

1. 農村居民主要經濟來源為農業，農業生產與轉型休閒農業經營之間如何取得平衡點，在觀念與政策的定位上好好思考，不要操之過急或太經濟取向，應先取得社區居民認同與共識，才能永續經營。
2. 農業轉型變化勢必造成另一面的衝擊，應以漸進之方式學習轉型可能涉及之專業知識與經營能力，以避免過大之衝擊與損失。
3. 尋找出熱情的靈魂人物予以培訓並帶動社區，鼓勵社區青年回流農村，並提供必要之訓練與協助。
4. 如何滿足遊客休閒需求並提高農村就業人口及農家收入，在遊客與社區居民間營造雙贏，雖然遊客就像是居民的朋友，但應留意避免干擾居民生活，建立都市與鄉村的交流情感，並為鄉村居民建立自信與尊嚴。
5. 休閒社區的發展不能太仰賴政府機關的補助與輔導，社區應自立自強才能永續，共同資源之管理、運用及社區之公共設施建設與維護等，應可成立「公積金」管理制度，藉由社區內各休閒產業（如民宿、餐廳）的回饋金提供資助。
6. 社區間多做交流與觀摩學習，擷取成功與失敗之經驗。

參考文獻

1. 方威尊 1997 休閒農業經營關鍵成功因素之研究 國立台灣大學農業推廣研究所碩士論文
2. 吳明峰 2004 休閒農漁園區類型與體驗行銷策略之研究—體驗活動觀點 屏東科技大學農企業管理系碩士論文
3. 李忠星 1993 休閒渡假中心經營成功關鍵因素之研究 文化大學觀光事業學系碩士論文
4. 林本維 2004 休閒農場生態體驗經營策略之研究—烏來生態農場與阿里磅生態農場個案分析為主 國立中興大學農業推廣教育研究所碩士論文
5. 林玉婷 2002 社區營造永續觀光評估模式之研究 南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文
6. 林建銘 2004 宜蘭休閒農漁園區行銷聯盟策略規劃之研究 屏東科技大學農企業管理系碩士論文
7. 邱淑娟 2003 九二一震災重建區社區參與學習之研究—以埔里鎮桃米社區為例 暨南國際大學成人與繼續教育研究所碩士論文
8. 南投縣觀光導覽網站 <http://travel.nantou.gov.tw>
9. 春 樹 2006 澀水社區的築夢人家 鄉間小路 32 (9): 41-45
10. 徐光輝 1998 台灣休閒農業之消費者行為分析 國立台灣大學農業經濟研究所碩士論文
11. 崔玉霞 2002 農村居民對發展休閒農業態度之研究—以南投縣和興社區為例 朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文
12. 莊振成 2002 「一鄉一休閒農漁園區」政策執行成效之研究—以南投縣六鄉鎮市為列 東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文
13. 陳美芬 2002 休閒農業遊憩發展的地方資源要素之研究 國立臺灣大學農業推廣學研究所博士論文
14. 陳珮鈺 2004 建構休閒農漁園區關鍵成功因素之研究 長榮大學 經營管理研究所碩士論文
15. 湯宏忠 2002 鄒族原住民社區永續發展之探討—以阿里山鄉山美社區經驗為例 國立中正大學社會福利系碩士論文
16. 黃玲媛 2002 社區林形成之過程—以中寮鄉二個案為例 國立中興大學森林學系碩士論文
17. 詹淑芳 2004 從產業活化到地區空間轉換—宜蘭尚德社區的個案探究 銘傳大學媒體空間設計研究所碩士論文
18. 劉明俊 2003 三塊厝鹹菜桶—地方特色產業文化之研究 雲林科技大學文化資產維護系碩士班論文

19. 劉瑞卿 2003 居民社區意識與社區觀光發展認知之研究—以名間鄉新民社區為例 朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文
20. 鄭文婷 2004 休閒農漁園區遊憩型態與發展策略之研究—資源基礎理論觀點 屏東科技大學農企業管理系碩士論文
21. 謝奇明 2000 台灣地區休閒農業之市場區隔研究—以消費者需求層面分析 國立臺灣大學農業經濟學研究所碩士論文
22. 顏建賢、方乃玉 2005 休閒社區行銷策略個案研究—澀水社區 農業推廣文彙 50
23. 顏建賢、方乃玉 2005 台灣與日本綠色旅遊與鄉村社區永續發展之比較研究 農業推廣文彙 50