

國立屏東科技大學 九十五 學年度 碩士班暨碩士在職專班招生考試
管理個案分析

【注意事項：請先研讀下列曾文農場的經營情況，再回答問題。問題共計三題，在最後一頁。】

南台灣休閒農業的明珠—曾文農場

一、 得天獨厚的地理環境，山明水秀且鳥語花香

曾文農場成立於民國 40 年代，是行政院國軍退除役官兵輔導委員會所經營的農場之一。曾文農場原為安置輔導榮民從事農業生產，但自曾文水庫興建完成後，農場隨即改變經營型態，積極發展觀光休閒事業。

曾文農場位於曾文水庫湖畔，簇擁群山翠巒，連接藍天綠地，在蜿蜒的山路中繞行，兩旁花木扶疏、蟲鳥競鳴，在盡頭處豁然開朗成一處桃花源。園區內綠樹夾道，花團錦簇，清新的空氣中，流動著森林芬多精的幽雅清香與錫蘭橄欖的淡雅芬芳，紅瓦白牆屋舍錯落其間，幽靜無擾。

二、 休閒產業 ROT，脫胎換骨績效佳

華山娛樂世界為了多元化經營（原有渡假飯店、主題樂園），並支持政府綠色產業的政策，加上曾文農場基地完整有五十年餘年經營歷史，乃於民國 93 年 2 月 1 日和曾文農場簽訂十年的 ROT（Rehabilitate 維修—Operate 營運—Transfer 移轉）合約，由華山娛樂世界租借農場場地加以維修擴建，於民國 93 年 3 月 25 日動工，同年 7 月 31 日完成並開幕營運，總共投入新台幣 1.3 億元整建經費：包括宿舍 99 間全面翻新，花費新台幣 3,500 萬元；餐廳維修花費新台幣 1,300 萬元；露營區更新花費新台幣 1,500 萬元；停車場擴建花費新台幣 800 萬元以及污水系統全面地下化等主要工程。

華山娛樂世界接手曾文農場的經營權之後，改名為曾文農場生態渡假玩國，原本退輔會經營的營業額一年約新台幣 2,200 萬元，而華山從民國 93 年 7 月 31 日到 12 月底，短短四個月創造出新台幣 4,800 萬元的營業佳績，幾乎以數倍成長，至於民國 94 年 1 月至 8 月底的營業額已突破新台幣 7,000 萬元，如此的營運績效傲視全台的休閒農場。

再者，原本退輔會經營的曾文農場一年大約虧損新台幣 1,500 萬元；和華山娛樂世界簽訂 ROT 合約後，第一年至第三年可獲取固定權利金新台幣 800 萬元，第四年至第七年可獲取固定權利金新台幣 1,200 萬元，第八年至第十年可獲取固定權利金新台幣 1,600 萬元，加上每年 4.8% 年營業額的變動權利金，如此損益合計，退輔會每年淨利達新台幣 2,000~3,000 萬元，可謂是政府機構與民間企業建立 ROT 機制的最佳典範。

根據曾文農場生態渡假玩國負責人陳經理表示，華山娛樂世界與退輔會這個 ROT 案，可說是一項政府、民間企業、遊客的三贏策略。第一贏是政府將獨特資源釋出，並因此轉虧為盈而挹注國庫；第二贏是休閒業者導入民間的資金與企業經營理念，促進地方經濟發展，提升地方民眾就業機會；第三贏是每一位遊客經由業者的精心規劃與專業服務，可以獲致高品質的休閒遊憩體驗。

三、 五大生態六大活動，創造遊客新奇體驗

曾文農場生態渡假玩國園區內，綠地如茵、樹木成蔭，各種人為污染極少，非常適合各式各樣的動、植物成長，因此園區內的自然生態極為豐富多樣，不論是晨起賞蝶、午間觀魚、向晚賞鳥，均有不同的新奇體驗。

國立屏東科技大學 九十五 學年度 碩士班暨碩士在職專班招生考試
管理個案分析

(一) 五大生態

下面以五種主要生態介紹之：

1. 蝴蝶

農場為豐富園區的可看性，特別闢建一個蝴蝶生態園區。在繁花盛開的蝴蝶園內，欣賞成群蝴蝶，穿梭花叢間，上下飛舞，搖曳生姿，讓人彷彿置身於蝴蝶仙境當中。園區內常見的蝴蝶種類有台灣白紋鳳蝶、玉帶鳳蝶、樺斑蝶、琉璃蛺蝶、台灣小紫蛺蝶、白波紋小灰蝶、竹紅弄蝶、狹翅弄蝶等

2. 動物

園區內各種大、小動物族群繁多，主要有大冠鷲、五色鳥、小灣嘴畫眉、松鼠等。透過 7~10 倍的雙筒望遠鏡觀察野生動物著實令人著迷，尤其在晨昏時刻最能欣賞這些野生動物的佳姿。

3. 青蛙

園區內每到夜晚，即可聽到陣陣的蛙鳴聲，此起彼落，彷彿一場自然的田園交響曲。夜間尋找潮濕的水池或溝渠，或透過蛙鳴傳遞來尋找。園區內主要的蛙種有黑蒙西氏小雨蛙、巴氏小雨蛙、小雨蛙等。

4. 植物

園區內除了欣賞人為種植的園藝植物外，更可循著步道探訪當地原生的植物世界。主要有五種珍貴植物：

- (1) 星蘋果，屬國寶級樹種，為場內三寶之一，星蘋果除農場一株外，嘉義農試所尚有一株，唯獨本株會開花結果。星蘋果原產於熱帶美洲，七月開花，九月結果，翌年三月成熟，開花時串串花苞懸於赤褐色桔梗上，花瓣狀似滿天星星，閃爍飄逸故稱「星蘋果」。
- (2) 黃玉蘭，是全省最高，樹圍最粗，樹齡百歲，存活最久的一棵，經由農委會特有生物保育研究中心植物組人員所鑑定。
- (3) 澳洲胡桃，俗稱夏威夷火山豆，民國 60 年由夏威夷引進栽植，因屬淺根性植物，性喜潮濕，排水良好，不挑土質，不耐風害，種植後七年始能結果，且果實成熟時不能採收，需待掉落檢拾，費時費工。
- (4) 錫蘭橄欖，原產澳洲為常綠喬木，二回羽狀複葉，葉廣橢圓形，樹幹通直，樹姿優雅。以種子繁殖或嫁接繁殖。
- (5) 玉荷包荔枝，是中國原產的亞熱帶常綠果樹，栽培歷史超過兩千年。早期由廣東、福建一帶先民所引入，具早熟、大果且焦核率高、甜度高等優點，品質極佳。

5. 水庫魚

曾文農場座落在曾文水庫旁，擁有多種水庫魚類，如總統魚、大頭鰱、草魚、魚虎等，種類包羅萬象。

- (1) 大頭鰱，以浮游植物為食，其肉可供藥用，味甘、性溫，具有溫中益

管理個案分析

氣的功能，主治久病體虛、食欲不振、頭暈、乏力。

- (2) 筍殼魚，大約是二十年前從國外引進的魚種，因氣候、溫度的限制，大都分佈於本省嘉義以南之地區，尤其以烏山頭水庫為最多，其肉質鮮美，頗受饕客們喜愛。
- (3) 草魚，一般棲息湖泊和水庫之中下層水域，性情活潑游泳迅速。常成群覓食，以水草為主要食物。成魚最重可達 40 公斤以上，煮湯、紅燒均宜。
- (4) 魚虎，肉食性魚類，是水中的小霸王，專門吃魚、蝦和其他小動物。生活水域通常不會深過 10 公尺，是手術後進補的聖品，現在已經可以人工養殖，只是產量不多價格不低。
- (5) 鯪魚，台灣西部的水庫已有養殖，以有機碎屑、藻類與植物碎片為主，偶而攝食無脊椎動物。最大體長可達 50 公分以上，通常為 30 公分。為大型食用魚，煎炸、紅燒與糖醋皆適宜。

（二）六大活動

六大活動包括：

1. 熱情奔放的原住民歌舞表演
2. 親水 SPA 戲水區
3. 星蘋果五星級餐廳養生美食
4. 優質露營野炊場地
5. 五星級小木屋住宿
6. 豐富多樣化的生態主題園區

透過五大生態與六大活動的設計，讓曾文農場生態渡假玩國更豐富更好玩。

四、 全新經營理念，優質休閒服務

根據曾文農場生態渡假玩國負責人陳經理的看法，農場之所以能在短期內打響名號，吸引遊客創出佳績，主要是引進全新的經營理念，以及專業優質的休閒服務，讓遊客享受賓至如歸的感受與高品質的休閒遊憩體驗。其主要營運理念，乃依據華山娛樂世界的三高營運原則：

（一）高價值硬體設施

包括宿舍全面翻新、餐廳維修整建、露營區更新、停車場擴建、闢建蝴蝶生態園區、以及污水系統全面地下化等主要設施。以五星級的設施，配合優美的自然生態讓遊客有物超所值的感受。

（二）高品質軟體服務

包括和鄰近的大學進行產學合作提供學生校外實習；定期舉辦員工在職教育訓練提升其休閒服務素養；與嘉義大學生物資源學系合作，進行全園區動植

管理個案分析

物田野調查以建置更充實的生態環境資料。

(三) 高體驗情境演出

包括竹炭、押花的 DIY 活動；全園區的生態解說與導覽服務；熱情奔放的原住民歌舞表演等，讓遊客體驗各種多姿多采的休閒遊憩活動。

曾文農場生態渡假玩國的轉型成功絕非是偶然的，風光明媚的自然生態基地固然是必備條件，合宜、高價值的硬體設施亦不可或缺，加上高素質專業人員的優質服務與精心設計的多樣式休閒活動，造就今日農場的新風貌。

五、曾文休閒農場經營管理問題

雖然曾文農場擁有特殊的農業與生態資源並設計吸引遊客的體驗活動，但遊客仍有不少批評之處。遊客不滿的意見歸納如下：

(一) 組織與人力管理問題

計畫執行難免會遇到模糊地帶，這時候會因先前的溝通不良產生互踢皮球的情況，造成部門間重覆作業，導致資源浪費，或增加彼此間的衝突與摩擦。

由於農場地處偏遠，易使人才却步。倘若農場無提供較佳的配套措施，勢必在人才的留任或吸引人才上是極為困難的。

由主管進行績效評估，往往不重視行為過程而重視行為結果，而且經常是主觀憑印象判斷與評價。

(二) 遊憩管理問題

曾文農場轉型發展休閒觀光事業後，未釐訂一明確之發展主題，使其目前之營運內容與一般休閒渡假村並無太大差別，而休閒農業反而成為其次要之經營項目。曾文農場過曾以農作生產為主要事業，故的確是個「農場」，要轉型也應該以發展休閒農業為主要考量，以本身的資源條件，要成為名符其實的休閒農場並不困難，若要以一般遊樂區的模式來發展，反而捨本逐末。

曾文農場擁有保存完整的生態環境，自然條件良好，但未將自然生態作為發展主軸，反而開發一些較為人工化的遊憩設施，如射箭場、滑草場、網球場等。依其目前的開發來看，雖然擁有良好的發展條件，卻未能妥善利用。

農場體驗設施是目前農場較需加強之處，場內雖有蝴蝶園、螢火蟲館、荔枝園等，但硬體設施簡陋，不具親和力，缺乏良好之設計規劃。遊憩設施僅荔枝園與休閒農業有關，其餘如射箭場等與休閒農業並無關聯且無特色。

目前農場對於這些自然資源尚未妥善運用，僅原始林內有三條登山步道。對於生態環境則缺乏完整導覽解說系統，例如解說告示牌，且缺乏完善的整理，讓遊客看見農場較不美的一面。

自然生態體驗活動多會受到季節因素的影響，例如在冬季時，樹木和花草都較枯萎，動物也較少出現，整個農場呈現蕭條的一面，讓遊客的體驗活動大量減少。

管理個案分析

(三) 餐飲管理問題

曾文農場標榜以曾文水庫魚為主要的食材，認為這是他們的餐飲特色，但是曾文水庫的魚類，在台灣其他的水庫，例如：日月潭，也同樣有總統魚，大頭蓮等魚類。而曾文農場搭配水庫魚餐的地方食材，如醬筍，南元休閒農場也同樣有使用這樣的食材，因此，曾文農場在水庫魚餐點方面，並非擁有實質上的特色。

農場每季所推出的主題餐都會依照主題餐食材的生產節下去訂定當季主題。然而，當每個季節推出一個主題餐時，似乎沒有足夠的宣傳活動，就連在農場內都很少看到宣傳當季主題餐的看板、布條及宣傳單等。另外，澳洲胡桃是農場的三寶之一，農場也有種植玉荷包荔枝，想當然而農場除了主題餐之外，也會自製其他餐飲方面的相關商品，例如：澳洲胡桃軟糖、乾果、玉荷包荔枝密及竹炭礦泉水等等。但是這些屬於農場特色的商品，曾文農場也沒有制訂宣傳活動，讓遊客知道農場還有這些特色商品。

餐飲業進行促銷活動的最終目的，不外乎增加來客數、營業額甚至是提升公司形象和知名度。根據曾文農場的主廚表示，從他在農場工作到現在，曾文農場的餐飲都沒有舉辦過任何的促銷活動。而曾文農場餐飲的價格不便宜，再加上地理位置位於山區，從市區到農場必須花費兩小時穿越山路，如果沒有設計吸引消費者的促銷活動，相信很多消費者寧可選擇交通方便的農場遊玩。

曾文農場所提供的簡餐及點心在時間上有限制，例如簡餐的供應時間為 11:30~14:00，點心的供應時間為 10:00~18:00。這樣時間上的限制對遊客來說是很不方便也不理想的。

目前曾文農場餐廳的裝潢設計是以歐式風格為主，雖然看起來乾淨舒適，但是卻缺乏了休閒農場應有的特質。

六、生態環保加上合理利潤，造就休閒產業永續經營

一般而言，生態環境保護與產業經濟利潤的衝突，常常是魚與熊掌不可兼得的難題。休閒業者通常為了吸引遊客獲致更高的經濟利潤，就會大興土木破壞原有的基地景觀環境，建造符合遊客喜好的遊樂設施；或者為了節省投資成本而忽略水土保持與環境維護的工作，導致休閒基地與環境遭到侵蝕與破壞，喪失了原有的風貌而無法永續經營。

可喜的是，曾文農場生態渡假玩國提供了休閒產業永續經營的好典範，他們以園區現有的設施為基礎，作合理合宜的修繕整建，並且投入大量的資金作環境維護的工作。

未來，曾文農場生態渡假玩國有三個發展願景：

- (一) 與國內其他休閒農場作區隔，展現曾文農場的獨特風華。
- (二) 配合華山娛樂世界作集客行銷，把曾文農場之美推銷出去。
- (三) 提供多樣化的休閒遊憩體驗，吸引不同國民旅遊的群體，讓國民有更多的旅遊選擇。

國立屏東科技大學 九十五 學年度 碩士班暨碩士在職專班招生考試
管理個案分析

問答題（不用抄題，但請註明題號）：

- 一、 ROT 模式應用於休閒農業開發案，其利弊得失如何？政府可採取那些興利防弊的措施？（30 分）
- 二、 假定您是該農場的顧問，針對遊客提出農場經營管理問題的缺失，請您研擬改善的對策。（30 分）
- 三、 試依據策略規劃的程序，敘明曾文農場實現願景的發展策略。（40 分）