

南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCES

DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

以資源基礎觀點探討農家與非農家經營之休閒農場

在服務行銷管理上之差異性

**A Study In Comparing The Differences Of Service Marketing Management
Between Farmer And Non-farmer Owned Leisure Farm Service:
From a Resource-Based Perspective**

研 究 生：陳明德

GRADUATE STUDENT : Ming- Te Chen

指導教授：葉源鎰 博士

ADVISOR : Ph.D. Yuan-I Eric Yeh

中 華 民 國 九 十 五 年 一 月

南 華 大 學

旅遊事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

以資源基礎觀點探討農家及非農家經營之休閒農場在服務
行銷管理上之差異性

研究生：傅明德

經考試合格特此證明

口試委員：李英弘
沈耀成
葉河毅

指導教授：葉河毅

系主任(所長)：沈耀成

口試日期：中華民國

94年 6月 20日

南華大學旅遊事業管理研究所九十四學年度第一學期碩士論文摘要

論文題目：以資源基礎觀點探討農家與非農家經營之休閒農場
在服務行銷管理上之差異性

研 究 生：陳明德

指導教授：葉源鎰 博士

論文摘要內容：

台灣休閒農業的發展與近年來國民生活水平的提升及台灣加入 WTO 之後傳統農家所受的衝擊有關。休閒農場就在政府鼓勵以及台灣農業急欲轉型的條件之下，近五年來如雨後春筍般出現。雖然經營休閒農場在理念上並不妨礙傳統農業之生產，但是在經營者的能力上卻產生極大的差異。也就是說，傳統農家在接受了休閒農場的經營概念上，如何在農業生產與發展休閒事業上做一個均衡發展。同樣的問題落在非傳統農家所投資經營的休閒農場，經營者本身的能力又如何結合農林漁牧生產之理念發展出一套兼顧農業生產與體驗的休閒農場機制。

本研究以休閒農場本身核心資源基礎做為區隔變項，將休閒農場業者分成農家經營與非農家經營兩種經營模式的比較，分析這兩種類型的休閒農場其核心資源的差異性，再來探討休閒農場在服務行銷管理表現之差異性。透過寄出的問卷調查，其中有效問卷一百一十三座休閒農場

中，農家經營者佔七十六座、非農家經營者佔三十七座。經由描述性統計及單因子變異數分析，比較農家及非農家經營之休閒農場在有形資產、無形資產、個人能力及組織能力之差異性分析。並以服務行銷管理之表現問項，經由因素分析萃取出三個構面，分別命名為「內部行銷管理」、「外部行銷管理」、「互動行銷管理」；再由迴歸分析，觀察休閒農場核心資源與能力之表現與服務行銷管理之表現具備何種因果關係。

經實證分析所得之研究結果，非農家所擁有的「有形資產」、「個人能力」與「組織能力」表現遠勝過傳統農家經營之休閒農場。整體而言，非農家經營者比較傳統農家之經營者，呈現出年輕且學歷高的人口結構。另外，在服務行銷管理的課題上，非農家經營者在「外部行銷管理」之表現顯著優於農家經營者。在核心資源與能力之表現與服務行銷管理之因果關係上，經由複迴歸模式進行檢測結果，發現「個人能力」愈好，則農場之「內部行銷管理」表現愈好。「有形資產」愈好，則農場之「外部行銷管理」表現愈好。「組織能力」愈好，則農場之「互動行銷管理」表現愈好。

關鍵字：休閒農場、核心資源、資源基礎理論、服務行銷

Title of Thesis : A Study In Comparing The Differences Of
Service Marketing Management Between
Farmer And Non-farmer Owned Leisure
Farm Service: From a Resource-Based
Perspective

Name of Institute : Department of Tourism Management, Nan Hua
University

Graduate date : January 2006.

Degree Conferred : M.S

Advisor : Ph.D. Yuan-I Eric Yeh

Name of student : Ming- Te Chen

Abstract

This study attempted to explore the relationships among farmers' marketing management behavior to leisure farm services based on the perspective of resource-based theory. And, these relationships are examined between two sample types of seventy-six farmers and thirty-seven non-farmers owned leisure farms through the way of mail and interviewing survey. The results indicate that non-farmer owned leisure farm services are more likely to have better tangible assets, human-resource capability, organization capability, and external marketing management than farmer-owned leisure farm services. In sum, with respect to the relationships between leisure farms' core resources performance and service marketing constructs, human-resource capability is positively related to internal marketing management, tangible assets is positively related to external marketing management, and organization capability positively affects inter-marketing management.

Keywords : Leisure Farm

Core Resource

Resource-based Theory

Services Marketing

目 錄

目錄-----	1
表目錄-----	1
圖目錄-----	1
第一章 緒論-----	1
1.1. 研究背景與動機-----	1
1.2. 研究目的-----	3
1.3. 研究流程-----	4
第二章 文獻回顧-----	6
2.1. 台灣休閒農業現況分析-----	7
2.2. 資源基礎觀點-----	16
2.3. 休閒農場的服務行銷管理-----	34
第三章 研究設計與方法-----	46
3.1. 研究對象與抽樣方法-----	46
3.2. 研究架構-----	47
3.3. 研究假設-----	48
3.4. 研究變數與操作性定義-----	49
3.5. 問卷設計-----	53
3.6. 資料分析方法-----	56

第四章 實證結果與分析-----	61
4.1. 休閒農場調查執行結果、樣本整體描述與信度分析----	61
4.2. 服務行銷管理表現程度因素分析與信度分析-----	75
4.3. 農家及非農家經營之休閒農場核心資源與能力之差異性分 析-----	83
4.4. 農家及非農家在行銷管理之差異性分析-----	91
4.5. 資源差異之休閒農場與行銷管理表現優劣之預測分析--	93
第五章 結論與建議-----	98
5.1. 結論-----	98
5.2. 建議-----	101
參考文獻-----	104
附錄一 問卷調查表-----	109

表目錄

表2-1-1 休閒農場座數及比例-----	8
表2-1-2 休閒農場各場土地面積-----	9
表2-1-3 休閒農場常年工作人力統計-----	10
表2-1-4 休閒農場估計投資額表-----	11
表2-2-1 策略性資源的內涵-----	22
表2-2-2 以企業功能劃分之核心資源與能力-----	22
表2-2-3 核心資源的內涵-----	27
表2-2-4 休閒農場核心資源的內涵-----	30
表 3-5-1 休閒農場核心資源與能力及服務行銷管理之變項衡量一覽 表-----	54
表 3-6-1 KMO 值判斷因素分析適合性-----	57
表 4-1-1 抽樣狀況表-----	61
表4-1-2 休閒農場業者基本社經背景-----	63
表 4-1-3 休閒農場成立年數、面積、員工人數調查表-----	65
表 4-1-4 營業項目表-----	66
表 4-1-5 年營業額-----	66
表 4-1-6 農家 v.s.非農家之業者基本資料表-----	68
表 4-1-7 農家 v.s.非農家基本社經資料單因子變異數分析表-----	69

表 4-1-8 農家 V.S.非農家之農場資料表-----	71
表 4-1-9 農家 V.S.非農家農場基本資料單因子變異數分析表-----	72
表 4-1-10 農家 V.S.非農家之營業項目-----	73
表4-1-11 Cronbach ' s 係數之參考指標-----	74
表4-1-12 受訪者各構面之Cronbach ' s 係數表-----	75
表4-2-1 服務行銷管理表現程度問卷題項-----	77
表4-2-2 因素分析KMO值-----	78
表4-2-3 服務行銷管理表現程度因素分析-----	80
表4-2-4 內部行銷策略構面之信度分析-----	81
表4-2-5 外部行銷策略構面之信度分析-----	82
表4-2-6 互動行銷策略構面之因素分析-----	83
表4-3-1 農家及非農在有形資產上表現之檢定摘要表-----	84
表4-3-2 農家及非農在無形資產上表現之檢定摘要表-----	84
表4-3-3 農家及非農在個人能力上表現之檢定摘要表-----	85
表4-3-4 農家及非農在組織能力上表現之檢定摘要表-----	86
表 4-3-5 農家及非農在有形資產項目上表現之差異檢定表-----	87
表 4-3-6 農家及非農在個人能力項目上表現之差異檢定表-----	88
表4-3-7 農家及非農在組織能力項目上表現之差異檢定表-----	90
表4-4-1 農家及非農在行銷管理上態度和表現之檢定摘要表-----	92

表4-5-1 模式 (a) 整體回歸模式檢驗表	93
表4-5-2 資源差異對內部行銷表現能力之迴歸分析表	94
表4-5-3 模式 (b) 整體回歸模式檢驗表	95
表4-5-4 資源差異對內部行銷表現能力之迴歸分析表	95
表4-5-5 模式 (c) 整體回歸模式檢驗表	96
表4-5-6 資源差異對互動行銷表現能力之迴歸分析表	97

圖目錄

圖1-3-1 研究流程圖-----	5
圖2-1-1 休閒農場歷年設立家數統計圖-----	13
圖 2-1-2 台灣休閒農場分類-----	15
圖 2-3-1 目標行銷的主要步驟-----	37
圖 2-3-2 服務行銷金三角-----	39
圖 2-3-3 服務利潤鏈-----	43
圖 3-2-1 研究架構圖-----	48

第一章 緒論

1.1. 究背景與動機

台灣休閒農業的發展與近年來國民生活水平的提升及台灣加入 WTO 之後傳統農家所受的衝擊有關。休閒農場在政府刻意輔導及政策配合之下，讓傳統農家除了本身的農作物之外又增加了一個可以利用農場本身的資源來增加收入的一種經營型態。

所謂的「休閒農業」，依據農發條例（農委會，2000 年公佈）的定義：指利用田園景觀、自然生態及環境資源，結合農林漁牧生產、農業經營活動、農村文化及農家生活，提供國民休閒，增進國民對農業及農村之體驗為目的之農業經營。依據此定義，在農委會所頒發的「休閒農業輔導管理辦法」中，又可區分為「休閒農業區」及「休閒農場」二種經營型態，前者的土地面積須達五公頃以上，為鄉鎮市公所所規劃之休閒農業專區；後者為業者依據本身農地之條件所提出申請之經營型態，且土地面積須達 0.5 公頃以上使得申請籌設。

我國休閒農業的發展由早期民國 60 年代的觀光茶園、觀光果園開始，隨著休閒人口與對休閒品質要求的逐年提昇，擁有單一活動功能的觀光茶、果園，已不能滿足旅遊需求（游誌明、林育慈，1996），因此

自民國 79 年起，行政院農業委員會便開始積極輔導成立具有複合功能、可提供多樣性活動與設施的休閒農場，截至民國 82 年底已經完成三十一處休閒農場的規劃。民國 88 年，行政院農業委員會為協助既有實際經營休閒農業之農場合法經營，特頒定了「休閒農場專案輔導實施作業規定」，其目標是以五年為期，將民國 88 年 4 月 30 日「休閒農業輔導辦法」修正發布施行前，以經營休閒農業為目的，且有實際經營行為者輔導其合法經營為目標。

就在政府鼓勵以及台灣農業急欲轉型的條件之下，近年來台灣的休閒農場如雨後春筍般出現，尤其以近五年來的成長為最。依據台灣休閒農業學會 2004 年對全台休閒農場所做的全面性普查調查結果，全台目前經營的休閒農場家數共一仟一百零二座，其中近五年設立的休閒農場有五百八十四座，達 53.0%，比往年增加一倍，已有超熱現象。其供應服務與產品的內容亦趨多元，但大部分休閒農場業主對於消費者市場的掌控與認知始終不足，亦完全不了解市場內競爭對手究竟為何，完全憑藉業主「先進入市場」的心態，先取得「籌設許可」，再來談經營管理的問題。

雖然經營休閒農場在理念上並不妨礙傳統農業之生產，但是在經營者的能力上卻產生極大的差異。也就是說，傳統農家在接受了休閒農場

的經營概念上，如何在農業生產與發展休閒事業上做一個均衡發展。同樣的問題落在非傳統農家所投資經營的休閒農場，經營者本身的能力又如何結合農林漁牧生產之理念發展出一套兼顧農業生產與體驗的休閒農場機制。期望藉由本研究所要探討的休閒農場之服務行銷管理課題，比較出農家與非農家所經營的休閒農場在核心資源與能力上有何差異及農民從一級產業跨至三級產業的服務業所必須面對的經營問題，進而提供農政單位思考，在輔導農民轉型經營休閒農場的同時所必須面對的經營管理依據。

1.2 研究目的

本研究之目的如下：

- (1) 比較農家與非農家所經營之休閒農場，其核心資源之差異性分析。
- (2) 比較農家與非農家所經營之休閒農場，對行銷管理的態度有何差異？
- (3) 比較農家與非農家所經營之休閒農場，在經營管理上面對行銷管理課題如何處理？
- (4) 探討農家及非農家經營之休閒農場，對行銷管理的模式差異？

(5) 探討不同資源之休閒農場對行銷管理模式之因果關係。

1.3. 研究流程

本研究在休閒農場本身核心資源與能力的問題與情勢發展分析方面，先行蒐集國內外之相關研究文獻、碩博士論文、期刊、報章雜誌及網路之報導及文章，以及行銷理論專書等資料，以瞭解目前學者對相關研究的成果以及國內市場業者行銷的現況。其次根據研究架構進行問卷設計及選定樣本，進行問卷調查，以利對問題的釐清及研究撰寫之進行。有關詳細研究流程，茲整理如圖1-3-1 所示。

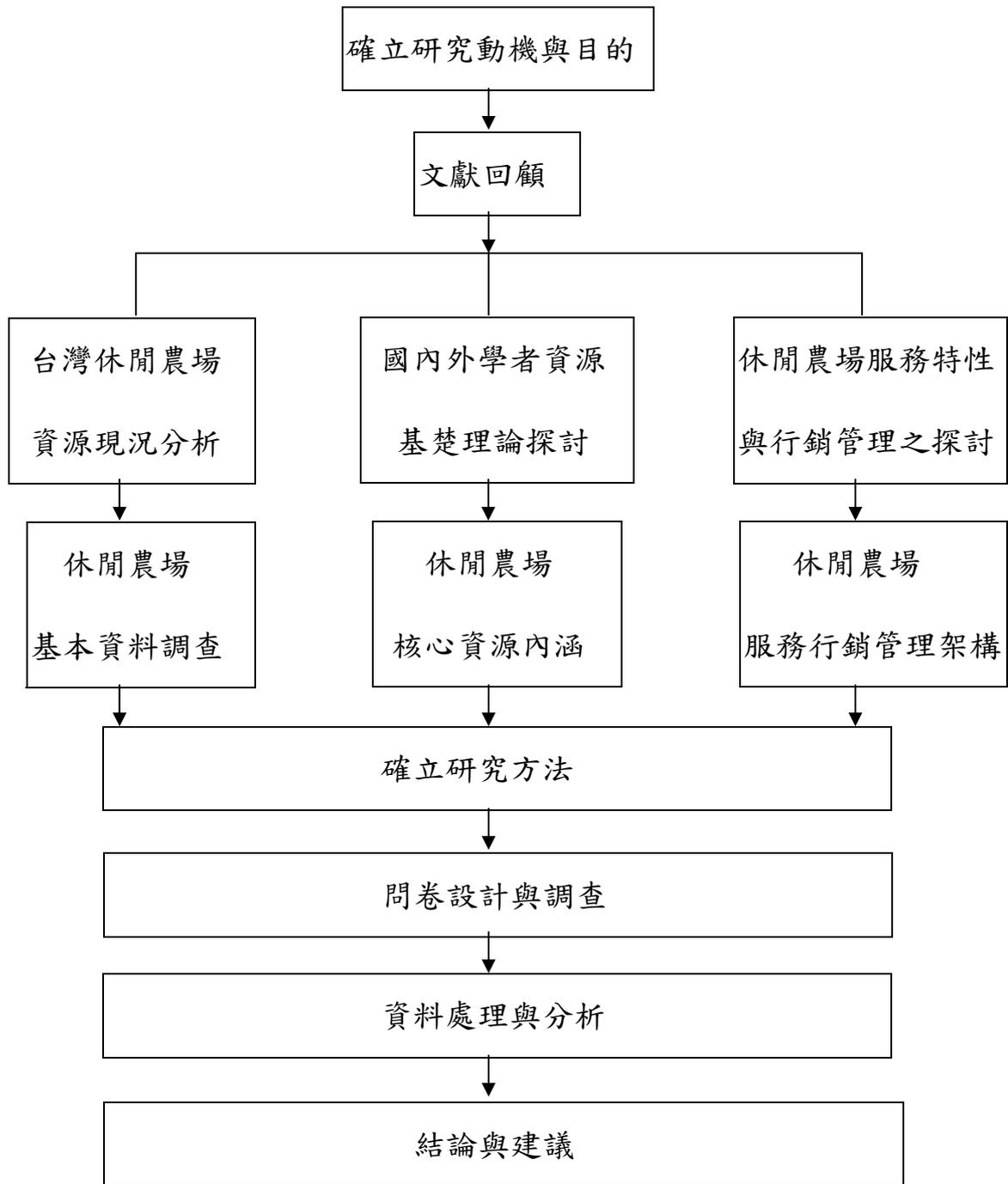


圖 1 - 3-1. 研究流程圖

第二章 文獻回顧

休閒農場的經營牽涉到一級產業與三級產業的結構問題。如果以農業產業的發展來論，正因為農業生產已面臨生存競爭的瓶頸，包括加入WTO的衝擊、以及國人生活型態的改變，農政單位一方面為延續農地農用的立國精神，一方面思考如何增加農民收入，積極推動休閒農場以維繫台灣農業之發展。也因此休閒農場雖然帶有一級產業之本質但實際已跳脫一級產業之經營模式而是以三級產業（指休閒旅遊）也就是服務業之經營，才是休閒農場產業之根本。

因此，本研究所探討之休閒農場的資源基礎乃採用國內外學者所提出企業優勢競爭力之觀點，探討國內休閒農場在既有之資源與能力優勢之下如何發揮行銷專長達到企業效能之管理，進而比較休閒農場在農家轉型經營與非農家所經營之模式，其資源有何差異？其行銷管理課題在認知上及實際執行上有何不同？希望藉由本研究讓有心經營休閒農場之業者審慎評估自己的競爭優勢在哪裡，進而發展出一套可以永續經營之休閒農場。

2.1 台灣休閒農業現況分析

2.1.1 台灣休閒農業之發展過程與營運現況

(1) 台灣休閒農業之發展過程

台灣休閒農業的發展始於1965年阿里山森林遊樂區的開發，爾後台灣大學附屬之溪頭森林遊樂區也對外開發。並自1975年起，彰化田尾公路、大湖觀光草莓園、台北木柵觀光茶園相繼開放觀光，開啟了台灣觀光休閒農業的風潮，進而促使當時的台灣省政府農林廳，於1982年開始以計畫輔導方式推動觀光農園計畫。之後，農會系統附設的東勢林場、走馬瀨農場成功轉型為休閒農場，又為台灣開啟了農場渡假住宿的示範作用，由台灣大學農業推廣學系陳昭郎教授發起，獲得當時行政院農業委員會的經費支持，而於1989年4月假台灣大學召開首屆「發展休閒農業研討會」，引起全台產官學熱烈討論與迴響。自1990年，行政院農業委員會正式將休閒農業列入農業政策推動，開始透過計畫輔導方式進行休閒農業的規劃與發展後，近十年來，行政院農委會在推動「發展休閒農業」及「休閒農業園區」政策驅動之下，台灣各地鄉村旅遊發展熱絡、迅速，這種蓬勃發展景象可用「全民運動」、「遍地開花」加以形容，觸目所及，都可看到觀光果園、教育農園、休閒農場、休閒農業區、休閒農漁園區、民宿、咖啡、向日葵、蓮花、DIY教育體驗的招牌，真可謂熱鬧非凡（鄭健雄，2005）。

依據行政院農業委員會委託台灣休閒農業學會執行，在民國九十三年六至十月間全面展開調查所做的普查結果，全台目前經營的休閒農場共有一千一百零二座，大多集中於北區（44.7%），此乃北區對休閒農業的社會經濟推拉力量較強所致。以行政單位而言，宜蘭縣以一百二十八座居首位，南投縣一百座居次，二縣座數共佔全國之五分之一。其次依序為桃園縣、台北市、台中縣、苗栗縣，以上六市縣座數達全台休閒農業座數之半。如表2-1-1所示。

表 2-1-1 休閒農業場座數及比例

地區別	次數		座數	百分比(%)
	縣市			
北區	宜蘭縣		128	11.6%
	基隆市		10	0.9%
	台北市		91	8.3%
	台北縣		65	5.9%
	桃園縣		94	8.5%
	新竹縣		34	3.1%
	苗栗縣		70	6.4%
小計			492	44.7%
中區	台中縣		74	6.8%
	台中市		24	2.2%
	南投縣		100	9.1%
	彰化縣		62	5.6%
	雲林縣		55	5.0%
小計			315	28.7%
南區	嘉義縣		37	3.4%
	台南縣		56	5.1%
	高雄市		6	0.5%
	高雄縣		38	3.4%
	屏東縣		33	3.0%
	澎湖縣		9	0.8%
小計			179	16.2%
區東	花蓮縣		50	4.5%
	台東縣		60	5.4%

小計	110	9.9%
金門縣	6	0.5%
合計	1,102	100.0%

資料來源：台灣休閒農業學會<http://www.tlaa.org.tw>休閒農場調查執行報告

(2) 投入資源分析

(a) 各農場土地面積統計

在休閒農場設立的土地面積方面，見表2-2，台灣休閒農場土地面積以在0.5公頃以上至未滿三公頃者最多，有五百八十九座，佔53.5%。面積三公頃以上未滿十公頃者二百四十九座次多，佔22.6%。十公頃以上-未滿二十公頃有五十六座，佔5.1%。面積一百公頃以上者九座，佔0.8%。面積未滿0.5公頃者，一百四十九座，佔13.5%。依據現行休閒農業法規這些未滿0.5公頃的農場，均無法申請籌設許可。政府若要全面將現行休閒農場業者納入管理，在土地的面積上仍有檢討之空間。

表2-1-2 休閒農場各座土地面積

土地面積	次數	座數 (單位:公頃)	百分比(%)
未滿 0.5 公頃		149	13.5%
0.5 公頃-未滿 3 公頃		589	53.5%
3 公頃-未滿 10 公頃		249	22.6%

10 公頃以上-未滿 20 公頃	56	5.1%
20 公頃以上-未滿 30 公頃	19	1.7%
30 公頃以上-未滿 40 公頃	9	0.8%
40 公頃以上-未滿 50 公頃	9	0.8%
50 公頃以上-未滿 100 公頃	13	1.2%
100 公頃以上	9	0.8%
合計	1,102	100.0%

資料來源：台灣休閒農業學會<http://www.tlaa.org.tw>休閒農場調查執

行報告

(b) 人力資源分析

休閒農場的人力係包括場主、家工，及雇工。休閒農場常年工作人力(見表 2-1-3)以二個人的座數最多，二百五十五座佔 23.2%；其次為三個人，二百零二座佔 18.3%。場主一個人單獨經營的場家極少，僅有八十二座，7.4%。整體而言，目前休閒農場所用的常年人力仍以五人以下為主，共八百零九座，佔 73.4%。

表2-1-3 休閒農場常年工作人力統計

常年工作人員 \ 次數	座數	百分比(%)
1 人	82	7.4%
2 人	255	23.2%
3 人	202	18.3%
4 人	137	12.4%
5 人	133	12.1%
6 人—10 人	190	17.2%
11 人—50 人	93	8.5%
51 人以上	10	0.9%

合計	1,102	100.0%
----	-------	--------

資料來源：台灣休閒農業學會<http://www.tlaa.org.tw>休閒農場調查執

行報告

(c) 資金投入分析

休閒農場投資金額(不包括土地價值)，以每座在壹百萬至未滿五百萬元之間者最多，有四百二十三座，佔38.4%。其次為五百萬至未滿一千萬，二百一十八座，佔19.8%。壹仟萬至未滿二仟萬有一百五十二座，佔13.8%。觀察一百萬至未滿一仟萬元共計六百四十一座，合佔58.2%，為目前休閒農場主要投資金額。如表2-1-4所示。

表 2-1-4 休閒農場估計投資額 (不含土地成本)

估計投資額 \ 次數	座數	百分比(%)
未滿 100 萬元	153	13.9%
100 萬~未滿 500 萬元	423	38.4%
500 萬~未滿 1,000 萬元	218	19.8%
1,000 萬~未滿 2,000 萬元	152	13.8%
2,000 萬~未滿 4,000 萬元	100	9.1%
4,000 萬~未滿 6,000 萬元	13	1.2%
6,000 萬~未滿 8,000 萬元	11	1.0%
8,000 萬~未滿 10,000 萬元	6	0.5%
10,000 萬元以上	26	2.4%
合計	1,102	100 %

資料來源：台灣休閒農業學會<http://www.tlaa.org.tw>休閒農場調查執

行報告

(3) 營運現況分析

休閒農業近五年進入興盛期，新設立的場家數有五百八十四座，佔 53.0%，比往年增加一倍，如圖2-1-1所示。同時休閒農業創造農業休閒服務業合計有六千七百一十一個常年性工作機會，及一萬一千三百八十七個人的臨時性工作機會，合計一萬八千零九十八個工作機會。在資金投入方面，休閒農場平均每座投資金額為一仟一百六十四萬元。合計休閒農業產業的總投資金額（不含土地價值）達到一百二十八億元。在營收方面，平均每座休閒農場各項收入計：門票收入二百八十五萬元，餐飲收入二百三十二萬元，住宿收入五百八十九萬元，在場農產品銷售收入一百六十三萬元，其他收入（體驗活動收入）一百四十萬元。合計每座農場全年總營收約為四百零九萬元。整體而言，休閒農業產業全年營運規模約為四十五億餘元，全年的遊客人數約為四千九百一十三萬人（台灣休閒農業學會，2005，休閒農場家全面性調查計畫報告www.tlaa.org.tw）。因此，可看出休閒農場已進入競爭發展期的階段，它們都得各展神通來面對休閒旅遊市場日趨嚴謹的要求。

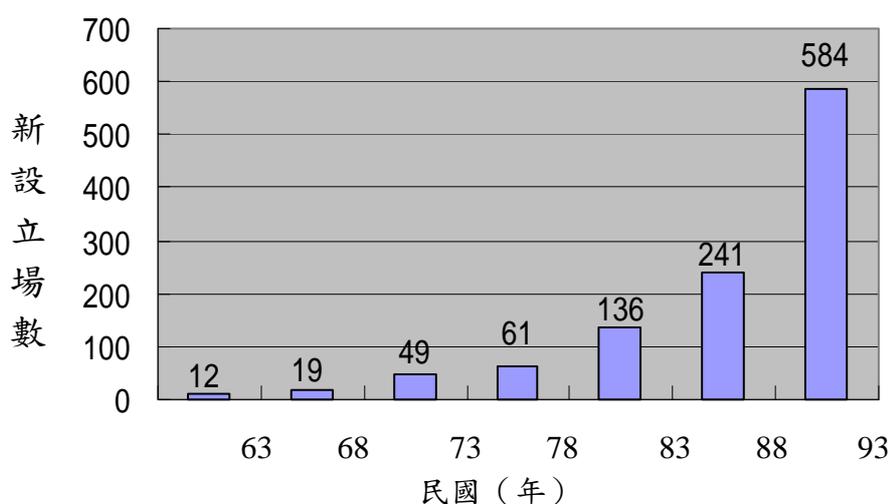


圖 2-1-1 休閒農場歷年設立家數統計圖

資料來源：台灣休閒農業學會 <http://www.tlaa.org.tw> 休閒農場調查執行報告

2.1.2 休閒農場的分類與功能

(1) 休閒農場分類

鄭健雄、陳昭郎（1996）從資源論作為基礎出發，以休閒農場的核心產品之自然或人為資源基礎作為主要區隔變項，分為以自然資源為基礎及以人為資源為基礎兩構面以此營造出不同的資源吸引力，接著再以資源之利用或保育導向作為區隔依據，將台灣之休閒農場劃分為四種不同類型（圖2-1-2），茲分述如下：

- (a) 農業體驗型農場：核心休閒產品係以農業知識的增進與農業生產活動的體驗為訴求重點，可吸引對農業體驗與農業知性之旅

有興趣的遊客。

(b) 生態體驗型農場：核心休閒產品係以灌輸生態保育認知與體驗

做為主題訴求，可吸引喜愛大自然與生態知性之旅的遊客。

(c) 渡假農莊型農場：核心休閒產品係以體驗農莊或田園生活為訴

求主體，可吸引嚮往農莊渡假生活的遊客。

(d) 農村旅遊型農場：核心休閒產品係以豐富的農村人文資源為主

要訴求，可吸引愛好深度農村文化之旅的遊客。

從以上經學者所分類的四種休閒農場類型中，無論是利用自然的「體驗型」或是人為資源的「渡假型」，大都指向以「農」為主的同一個經營方向。換言之，以休閒農場為主題之休閒產業，其核心產品若無法達成以農業發展或農業文化為訴求之目的，再多的休閒設施與活動均會失去農場的面貌，在經營類型上形成以農場之名義進行休閒產業之經營的休閒服務業。

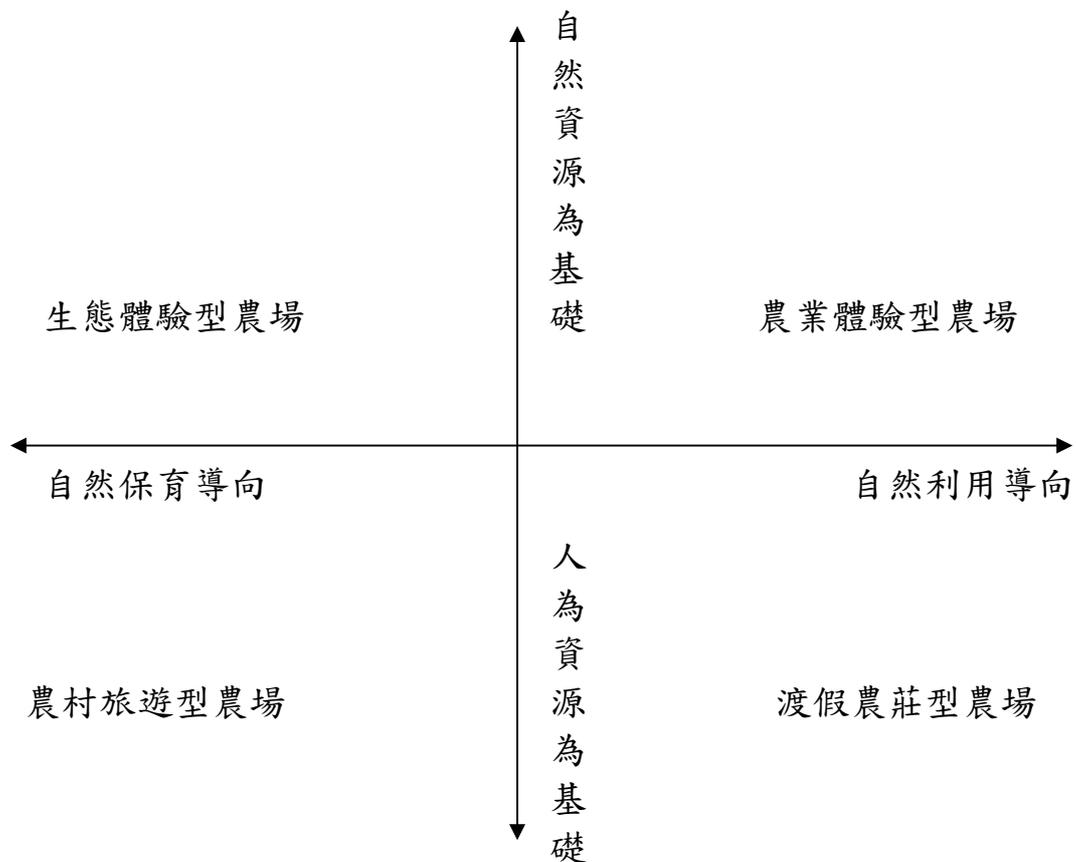


圖2-1-2 台灣休閒農場分類

資料來源：整理自鄭健雄、陳昭郎（1996）

(2) 休閒農場的功能

綜合農業與服務業的休閒農場，一般而言具有以下的功能（林梓聯, 1998；陳昭郎, 1996）：

- (a) 遊憩功能：提供休閒活動場所，讓民眾能夠暫時遠離工作的壓力，投入鄉野自然的環境當中，故具有遊憩功能。
- (b) 教育功能：提供都市居民認識農業生產、栽培過程的觀察場所，

亦是提供學生、民眾體驗學習農業的最佳環境。

(c) 社會功能：提供家人、親友、朋友遠離都市空間從事遊憩與社交活動機會的場所，增加互相瞭解、學習與互動的機會。

(d) 經濟功能：增加農村就業機會，改善農業生產結構，提高農民所得。

(e) 醫療的功能：提供因生活緊張、工作壓力沈重造成生理、心理不適者，一個解除緊張抒解身心壓力的場所。

由此可見，休閒農場不論是從它的資源來分類或是從它的功能來區隔，「休閒農業」可說是一種特定的「鄉土性」餐旅服務業，重點在於強調它的「鄉土性」，此與一般餐旅業者可以取得差異性，它具有鄉土教育、農業體驗、生態與文化等觀光農業的意涵（鄭健雄，2002）。

2.2. 資源基礎觀點

2.2.1. 學者對資源基礎理論之探討

資源基礎理論之核心思想起源甚早，嚴格追溯資源基礎理論之核心思想應可溯及Barnard(1938)、Selznick(1957)、Chandler(1962, 1977)、Ansoff (1965)、Andrews(1971)與Rumelt(1974)等學者所提出的組織或機構之「獨特能力」。到了Penrose(1959)時，並經由經濟理論的推演，

提出「組織不均衡成長理論」，認為公司成長的主要原因為「組織剩餘」(organizational slack)的存在，為發揮其經濟效率，因此改變公司規模，此概念後來成為資源基礎理論的基礎(Resource-Based Theory)。

依循 Penrose 的觀點，在 1984 年由學者 Wernerfelt 提出「資源基礎觀點」，並獲得學術界的正式肯定。Wernerfelt 指出，「資源」和「產品」就好比是一個銅板的正反兩面，大部分產品的完成必須要藉助資源的投入及服務，而大部分資源也被使用在產品上，換言之，公司的主要任務即是創造與把握資源的優勢情境，使得在此情境中所擁有的資源地位是其他企業無法直接或間接予以取得的。因此以「資源」替代「產品」思考角度來從事策略決策，將對企業更有意義，此種轉變可稱為「資源基礎觀點」。

Barney在1991年提出「資源基礎模式」，更加深了「資源基礎觀點」的策略分析運用。他以SWOT 分析歸納為兩個思想主流，一是強調外在環境的掌握（外在分析），一是優劣勢的分析（內在分析），一般策略的訂定重視外在分析的掌握，而較少內在分析。「資源基礎模式」即是在探討其企業持續性競爭優勢時，以組織或企業本身之資源與能力的累積和培養，而形成長期且持續性的競爭優勢。

Grant (1991)，連結策略與資源之相關論點包括：在公司策略方面，

探討資源在決定企業活動之產業或地理疆界上所扮演的角色及在事業策略方面，探討資源、競爭與利潤的關係，並將這些論點稱之為「資源基礎觀點的廠商理論」或「資源基礎理論」。

Porter (1991)，認為資源基礎觀點是核心能力或無形資產的強調，以內在觀點認為公司的優勢主要來自企業擁有有價值的資源。Hall (1992)，亦重視公司的無形資源，認為企業擁有持續性競爭優勢是因為與競爭者在能力上有差異，而企業的能力基礎是無形資產，不同的無形資產會導致企業之能力差異。

Amit & Schoemaker (1993)，其提出兩個重要的資源基礎理論的概念，包括：策略性產業因素 (strategic industry factor; SIF) 與策略性資產 (strategic assets; SA)。對企業而言，越具有策略性產業因素的優勢，或者策略性資產越專屬、持久、稀少，對公司的價值越高，而越容易產生持續性競爭優勢。Peteraf (1993)，認為資源基礎的重點是：組織或企業應如何運用與組合其所擁有的異質性資源？哪些資源會造成持續性的競爭優勢？資源之異質性的來源是什麼？

從上述學者之論點可知，所謂的「資源基礎觀點」或「資源基礎理論」即以「資源」為公司策略決策的思考邏輯中心，以之連結公司之競爭優勢與廠商成長決策，理論所關心的重點在於如何辨識、澄清、培植、

發展與保護組織的核心資源或獨特資源。

2.2.2 核心資源的內涵

資源基礎乃從資源的觀點，探討其競爭優勢的形成與作用，若從實務中觀察便可以發現，具有策略價值之資源的內涵，其實非常多元，不論是品牌、通路、特殊技術及專業能力等，都可以成為核心資源。由於學者對於資源的定義與用詞眾多，因此下列便分別歸納與說明相關學者之觀點。

Barney (1991)，以組織存量或資產擁有的觀點將資源重新分類，來探討其對組織的意義，並將資源分為三大類：

(1) 實體資本資源 (physical capital resource)：

是指企業所使用的實體技術、廠房與設備、地理位置與原物料取得等。

(2) 人力資本資源 (human capital resource)：

是指企業內部員工的訓練、經驗、判斷力、智能、關係以及員工和管理者個人的見識與洞察力。

(3) 組織資本資源 (organizational capital resource)：

包括組織的正式職權系統、正式與非正式規劃程序、控制與協調系統以及組織內外的非正式關係與團體。

Chatterjee & Wernerfelt (1991) ，將資源分為三類：

(1) 實體資源：

指有固定產能特徵的資源，如廠房及機器設備。

(2) 無形資產：

包括品牌、創新能力等。

(3) 財務資源：

包括內部資金與外部資金（如債券）等。

Collis (1991) ，將無形資源分為三類，茲分述如下：

(1) 核心能力 (core competence)：

一組差異化的科技技術、替代性資產、以及組織的程序與能力。

(2) 組織能力 (organizational capability)：

指運用管理能力改善企業效率與效能的能力，如鼓勵創新、集體學習、資訊與技術的移轉能力等。

(3) 管理傳承 (administrative heritage)：

為組織或企業在策略選擇上的限制，包括有形資產（土地、廠房、機器設備等）與無形資產（領導風格、文化、歷史紀錄等）。

Grant (1991) ，其依循Hofer & Schendel (1978) 的分類，將資源分為下列六大類：財務資源、實體資源、人力資源、科技資源、聲譽及

組織資源，並認為傳統的財務報表只能用來評價有形資產（tangible assets），然而無形資源（intangible resources）由於具有異質性與不完全移轉性，因此必須使用評價比率（valuation ratios）進行評價。

Leonard-Barton（1992），將資源分為下列四個構面：

（1）員工知識與技術：

為員工所具備的專業知識與技術能力。

（2）科技系統：

為知識創新與控制過程的指導方針，將不可言傳的知識加以累積、編撰與結構化，如生產與資訊系統。

（3）管理系統：

創新、控制知識的正式或非正式方法。

（4）價值與規範：

為企業知識的內容與結構、蒐集知識的方法、知識的控制，是「企業文化」的呈現。

高淑芬（1995）綜合學者的觀點將策略性資源區分為資產（having）與能力（doing）兩類。資產係從屬於物，是一種所有權的概念，包括有形與無形資產，有形資產又劃分為實體資產及財務資產。實體資產如廠房、機器設備；財務資產如資本、財務結構。而能力係從屬於人，是一

種技術與能力的概念，包括外顯能力與內隱能力。外顯能力指的是組織的能力，內隱能力則指人力資源。組織能力包括學習／創新能力（組織常規能力）、組織文化、組織資本（組織記憶）；人力資源包含一般管理能力、專業技術能力、管理能力及人際網路等，如表2-2-1。

表2-2-1 策略性資源的內涵

策略性資源	核心資產	有形	實體資產	土地廠房、機器設備
	從屬於物		財務資產	資本、財務結構
	所有權	無形	品牌/商譽、智慧財產權（商標、專利、著作權）執照、契約、正式網路、客戶資料庫等	
	核心能力		外顯	組織能力
	從屬於人			組織文化、組織資本（組織記憶）
	技術能力	內隱	人力資源	一般管理能力、專業技術能力、管理能力、人際關係

資料來源：高淑芬(1995)，資源特性與合作策略關連之研究-以資源基礎觀點，國立中興大學企業管理研究所碩士論文

司徒達賢(1995)，將其資源的相似名詞作一個較明確的分類定義：

並歸納早期不同學者所提出之資源基礎理論的內涵，發現學者多數以企業的功能性能力來界定核心資源與能力。如表2-2-2所示。

(1) 公司資源 (firm resource) :

能使公司執行策略以改進其效率與效能的資產、能力、公司特質、資訊與知識等 (Barney, 1991)。

(2) 組織能力 (organization capability) :

企業建立內部結構與程序的能力，這些結構與程序能影響公司成員去創造組織的專屬能力，並因此使得組織能調適策略的需求與環境的改變 (Ulrich & Lake, 1990, 1991)

(3) 核心能力 (core competence) :

是指企業做的比競爭者好的活動 (Selznick, 1957)。為相互補資產與規則的組合，能提供事業單位持續競爭優勢之能力基礎者 (Teece et al. , 1990)

表2-2-2 以企業功能劃分之核心資源與能力

學者	核心資源與能力
Ansoff (1965)	1. 一般管理與財務能力 2. 行銷能力 3. 研究發展能力 4. 行銷能力
Stevenson (1968)	1. 組織能力 2. 科技能力 3. 財務資源

	4. 行銷能力 5. 人事資源
Hofer & Schendler (1987)	1. 財務資源 2. 科技資源 3. 實體資源 4. 組織資源 5. 人力資源
Porter (1980)	1. 產品 2. 研究發展 3. 作業能力 4. 財務／成本 5. 配銷 6. 一般管理 7. 行銷／ 銷售 8. 組織能力
Hitt & Ireland (1985)	1. 一般管理 2. 工程／研發能力 3. 生產／作業 4. 行銷能力 5. 公共關係 6. 人事資源 7. 財務

資料來源：司徒達賢(1995)，資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討
， p. 35

吳思華（2000）在其著作策略九說中提到，具有策略價值的核
心資源的內涵其實是相當多元的，作者歸納各學者的看法，將資源
分為資產與能力兩部份。資產是指企業所擁有或可控制的可得要素
存量，可區分成「有形資產」與「無形資產」兩種；而能力是指企
業配置資源的能力，可區分為「組織能力」與「個人能力」兩部分，
如表2-2-3核心資源的內涵，並分述如下：

(1) 有形資產：

包括固定產能特徵的實體資產，以及可自由流通的財務資產，這些資產通常在企業財務報表上有清楚的顯現。

(2) 無形資產：

包括各種類型的智慧財產權，如專利、商標、著作權、以登記註冊的設計、契約、商業機密、資料庫、商譽等，雖未在傳統財務報表上顯示，但所有權歸企業所有，在企業買賣過程中會被清楚的計算，是企業所擁有的重要資源。

(3) 個人能力：

一個企業能取得較佳之競爭優勢，往往是擁有某些關鍵人物，如台塑公司擁有王永慶、松下公司擁有松下幸之助等，這些人及其擁有的個人能力均是企業重要的資源。

其個人能力若加以區分，可以再分成三大類

(a) 與特定產業／產品相關之創新與專業技術能力：如微軟

(Microsoft) 公司總裁比爾·蓋茲對電腦的專業能力、唱片公司擁有某位知名歌手等，均和其所處產業有直接且重要的關聯，亦是公司成敗的關鍵。

(b) 管理能力：即統領企業的能力，如讓克萊斯勒起死回生的

艾科卡、經營之神王永慶都具有這樣的能力，他們的存在都相當程度的決定了企業的成功。

(c) 人際網路能力：人脈關係隱含承諾、了解、信用與義務四個特質，他能提供大量有關統合、協調、評估及溝通等各方面的功能，這些功能有助於應付多元化、快速變遷的外在環境，對企業外部資源的取得有更實質的幫助，是一項不可忽視的能力。

(4) 組織能力：

是指一種運用管理能力持續改善企業效率與效能的能力，是從屬於組織，不會隨人事更迭而有太大的變動，是一項特別珍惜與建構的核心資源。

組織能力可以表現於幾個不同的層面：

(a) 業務運作能力：指的是能夠將企業的產品與服務，以最精確的品質及最快速的時間，接近顧客以滿足客戶的需求。

(b) 技術創新與商品化能力：是指企業可否因應市場消費者需求的多元化環境趨勢，運用獨特的技術創新能力及快速商品化能力，進而不斷推出各式各樣的新產品的能力。

(c) 鼓勵創新、合作的組織文化：文化是指，應用並滲入於組織中

個人和團體的行為、態度、信念與價值。

(d) 組織記憶與學習：即企業組織可以累積保存過去的經驗，並有效的運用這些經驗於現有的決策之中。因此，如何運用過去累積保存的經驗，來學習新的知識與技術，將是提升組織學習效率的良好方法。

表2-2-3 策略性資源的內涵

資 產	有形資產	實體資產	土地廠房、機器設備
		金融資產	現金、有價證券
	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權(專利權、商標、著作權、已登記註冊的設計)、執照、契約/正式網路、資料庫等	
能 力	個人能力	專業技術能力、管理能力、人際網路能力	
	組織能力	業務運作能力、技術創新與商業化能力、組織文化、組織記憶與學習	

資料來源：吳思華(2000)，策略九說，p. 128

在休閒事業的相關文獻上，鄭健雄（1998）認為，休閒事業經營者

在進行策略思考時，應以企業的內部資源為基礎，也就是要先了解休閒事業的「核心資源」所在，並將休閒事業的資源型態區分為資產與專長兩大類。其中資產包含有形資產與無形資產。有形資產又細分為實體資源、財務資源、自然資源。專長是指休閒事業資源配置的能力，並歷經長久的複雜交互影響過程發展而成的無形資源能力，為該休閒事業所專屬，無法為其他休閒事業所仿效學習，包含經營風格特色、管理團隊、人力資源、組織文化及研發能力等。個人專長則指休閒事業之競爭優勢系取決於經營者之領導風格、或個人具有與某一特定產業（或產品）之專業的技術能力、創業精神、業務推廣能力、財務處理能力、社會人際網絡及危機應變能力等。

蔡進發(1996)在「從資源基礎觀點看國內休閒農業的策略制定」的研究中，將休閒農場的資源區分為資產與能力兩大類。資產又區分為有形資產與無形資產。能力則區分為員工能力與組織能力。

(1) 有形資產包括實質資源與財務資產。

(a) 實質資源又細分為農場地理位置、農場自然生態景觀、農場的動植物、農場的農林漁牧生產技術、農場規模、農場的建築物、農場的遊樂設施。

(b) 財務資源包括內、外部資金的取得與應用。

(2) 無形資源區分為農場的農業文化資源、農場的企業識別系統、農場的服務品質與效率、農場的企業形象。

(3) 員工能力包括專業管理能力、人力素質。

(4) 組織能力又可區分為農場的技術創新與新產品開發、農場的業務運作程序、農場的資訊網路、農場內部的組織文化、農場的集體學習、農場的組織記憶、策略聯盟(包括與當地風景區、全國各地風景區及不同性質之企業的策略聯盟)。

方威尊(1997)在「休閒農業經營關鍵成功因素之研究-核心資源觀點」研究中，將休閒農場的資源區分為資產與專長能力兩大類，如表2-2-4所示。資產又區分為有形資產與無形資產。能力是指具有創造競爭優勢的專長能力，可區分為個人專長能力與組織專長能力。

(1) 有形資產：包括實體資產、財務資產與自然資源。

(a) 實體資產又細分為休閒農場的土地、房舍建物、機器設備等固定資產。

(b) 財務資產是指休閒農場營運的自有資金及外部資金。

(c) 自然資源則是指農場周遭範圍內的農林漁牧資源及各種自然景觀、生態資源。有形資產可由一般財務帳冊上清楚表現，而自然資源可透過調查而得。

- (2) 無形資產：包括農場的品牌/品標、商譽、對外經濟網絡、農場所擁有的證照、智慧財產權、商業機密、資料庫、資訊系統、行銷通路、服務品質及農場周遭的人文資源等。
- (3) 個人專長能力：是指農場之競爭優勢可能來自某一關鍵人物，而該名關鍵人物擁有某一特定產業(或產品)所需的創新與技術能力、領導風格、創業精神、業務推廣、能力、個人的社會網路、管理能力等。
- (4) 組織專長能力：是指農場歷經長久的複雜發展過程所形成的能力，此能力包括休閒農場的經營風格、農場的組織文化、農場的組織記憶與學習、農場的創新與研發能力、農場的業務運作能力。

表2-2-4 休閒農場核心資源的內涵

核 心 資 源	資 產	有形資產	實體資產	土地、房舍建物、機器設備
			財務資產	自有資金、外部資金的取得與應用
			自然資源	自然景觀、生態資源
		無形資產	品牌/品標、經濟網絡、證照、智慧財產、商業機密、資料庫、資訊系統、行銷通路、服務品質、人文資源	
	能	個人能力	創新與專業技術能力、領導風格、創業精神、個人的	

力		社會網路、管理能力
	組織能力	經營風格、組織文化、組織記憶與學習、組織創新與研發能力、業務運作能力

資料來源：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，國立台灣大學農業推廣系研究所，碩士論文。

方至民（2000）依據Wernerfelt（1984）所發表的論文「企業的資源本位觀點」及Barney等策略學者所提出的資源本位觀點（resource-based view, RBV）將核心資源歸納分類如下

- （1）有形資產（tangible assets）：主要有土地、廠房建物、設備及其立地條件、財務資產、市場佔有率、擁有之通路及轉投資事業。
- （2）無形資產（intangible assets）：智慧財產權、市場資訊系統、品牌、商譽、顧客忠誠度、及供應商體系的關係與控制力。
- （3）人力資源：員工的技能、經驗、適應力及對企業之認同度與向心力。
- （4）經營能力：分為業務相關能力與組織能力
 - （a）業務相關能力：顧客與市場知識體系、開發新市場及開辦新事業能力、研發新產品&製程能力、高效率與彈性之生產/作業服務能力、人力資源養成體系、持續改善及合理化能力。

(b) 組織能力：內部之協調、整合、控制、激勵及創新等能力；企業文化；組織學習及因應環境變遷的變革能力；領導及管理風格；策略品質及危機處理能力等。

綜合各相關學者對核心資源觀點的論述，可獲得以下的結論：

(1) 核心資源的定義：

在核心資源的定義上，許多學者均以資產（assets）、能力（competencies）的角度來闡述核心資源的意義，綜合各學者的看法，本研究認為休閒事業核心資源的定義為：「休閒事業為創造、維持其競爭優勢所擁有的稀少、專屬及難以模仿的資產與能力」。

(2) 核心資源的內涵：

過去許多學者紛紛從不同的角度來闡述核心資源的內涵，且解釋範圍寬廣不一，經深入分析發現核心資源內涵可由兩大方向來加以解釋，一為企業擁有（having）的概念，是指企業所擁有或可供配置的要素存量，所具價值從屬於物，以資產表示之，另一為企業能力（doing）的概念是指構築或配置企業要素存量的能力，所具價值從屬於人，以資產表示之。

在核心資源的分類上，本研究參考過去學者的看法並考慮休閒事業的特性將休閒事業的核心資源區分為資產與專長能力兩大類。

資產可區分為有形資產與無形資產：(1) 有形資產包括：(a) 實體資產：指休閒事業的土地、地上建築物、遊憩設施等固定資產；(b) 財務資產：指休閒事業營運所需的自有資金或外部資金；(c) 自然資源：是指休閒事業周遭範圍內的自然景觀資源及生態資源。有形資產可由一般財務帳冊上清楚表現，而自然資源則可透過調查而得。(2) 無形資產包括休閒事業的品牌、商譽、對外經濟網絡、特許權、智慧財產權、客戶資料庫、資訊系統、行銷通路、服務品質以及與休閒事業相結合的人文資產等，這些無形資源雖然無法在傳統財務報表上顯示，但其所有權清楚的歸休閒事業所有，是休閒事業擁有的重要資源。

能力是指具有創造競爭優勢的核心能力，為了與一般性的能力區別本研究使用專長能力一詞，可區分為個人專長能力與組織專長能力。(1) 個人專長能力是指休閒事業能取得競爭優勢往往取決於擁有某些關鍵人物，關鍵人物所擁有與特定產業（產品）所需的創新與技術能力、領導風格、創業精神、個人的社會網絡、管理能力等則為休閒事業個人專長能力的內容。(2) 組織專長能力是指組織歷經長久的複雜交互影響過程所形成的能力，這項能力從屬於組織，不會隨著休閒事業的內部人事異動而有太大改變，包括休閒事業的經營風格、休閒事業的企業文化、休閒事業的組織記憶與學習、休閒事業的創新與研發能力、休閒事業的業

務運作能力。

由以上學者的論述可知，資源基礎理論是以資源為企業決策的思考邏輯為中心，並以其連結企業的競爭優勢。就如許多學者所預言，資源基礎觀點 (Resource-Based View) 在1990 年代的策略領域將會如同1980年代的產業分析一般，成為有力且重要的策略分析方法，甚至成為未來策略思想的主流 (Collis & Montgomery, 1985 ; Barney, 1991) 。

在競爭日益激烈的今天，所有的企業都應該思考利用其有限資源，以建立起特有的核心能力，由於核心能力與維護，都需要長時間與資源的投入，因此其他競爭者不易模仿。

2.3. 休閒農場的服務行銷管理

2.3.1. 服務業的特性

傳統製造業的行銷與現代服務業的行銷有何不同？誠如學者 Shostak, G. Lynn 在 1977 所提出的服務業的特性：無形性 (intangibility)、不可分割 (inseparability)、產品異質性 (heterogeneity)、時效性 (perishability)，這個觀點延續至現在，歷經學界對製造業之特性亦提出具備這四項特質，但以服務業來說這四種特性是更強烈、也更直接說明服務業與製造業之不同。

(1) 無形性 (Intangibility)

任何休閒產品和人員服務並不像實體產品一樣，大都未能提供樣本與試用品，顧客於購買前是無法事先看到、摸到、嚐到或感覺到，造成產品無法展示只能靠文宣。而服務本身通常只是一種行為表現，因此難以設定其一致性或品質規範。此外，休閒遊憩服務產品一旦售出便不能要求退貨，因此使得顧客對休閒產品與服務承擔著較大的風險，並對服務的內涵與價值難以進行量化的評估。

(2) 不可分割性 (Inseparability) 或同時性 (Simultaneity)

休閒產品必須依靠勞力服務才能完成，即生產與銷售同時產生，不同於製造業的產品必須經由製造、儲存、配送、銷售。顧客在消費時必須親自介入休閒產品的生產過程，造成服務人員與消費者之間的互動頻繁。基於每個顧客的參與程度與興趣並非一致，二者的互動關係亦將會影響勞務提供者的服務過程與品質，因為提供服務的人員亦附屬於該項休閒產品當中，同時顧客也必須親臨現場才能獲致服務。

(3) 異質性 (Heterogeneity)

服務必須藉助於人員的提供才能完成，所以服務的過程具有高度的變化性，例如經常隨著服務提供者與服務的時間、地點以及消

費者的個人需求等情境因素之影響，而使得服務的品質產生許多變化，即使接受同一人的服務，服務品質也可能因服務提供者與接受者當時的情緒而有所差異，亦即服務的品質不易維持其一致性。而消費者亦常隨著時間與空間的轉變，而改變其所要求的服務水準。

(4) 時效性 (Perishability) 或易逝性 (Perishability)

由於休閒事業是以勞務產品為導向，而勞務是以次數或時間單位來計算，此皆屬於非實質性的產品，故無法如同實體產品一般，以事先生產再行庫存，故產品的產量受限較大。此外，休閒產品與服務的效用亦具有時效性，一旦未能即時銷售，產品即視同毀損。例如：旅館的房間與航空公司的機位一旦未賣出，時間一過即無法繼續留用再賣。由於休閒產品的易逝性而造成旅遊的淡旺季與季節性熱潮。

綜上所述，由於一般商品有實體商品可以展示，所以比較重視商品的設計特色，並強調品牌與實際效用。服務業產品則因為無形的特質，容易產生消費者的知覺風險 (perceived risk)，所以特別重視企業形象和商品信譽，故藉由服務理念的落實，可以將無形的商品加以具體化，是服務業經營的獨特方式。

既然服務業存在著這四種特性，面對休閒農場這種一級產業與三級

產業結合特質之事業，其存在服務業裡的行銷與管理的挑戰將更鮮明。

2.3.2. 休閒事業的策略性行銷

(1) 現代策略性行銷的內涵

行銷學者 Kotler (1991) 在其所著的 Marketing Management 一書中論及現代策略性行銷的核心是所謂的 STP 行銷：亦即區隔 (segmenting)、目標 (targeting) 及定位 (positioning)，成為在市場上取得策略性成功的架構。STP 行銷即目標行銷 (target marketing) 休閒業者應先區分主要的市場區隔，然後選擇這些區隔中的一個或多個，並針對我選定的每一個市場區隔發展合適的行銷策略，圖 2-3-1 為目標行銷的三個主要步驟：

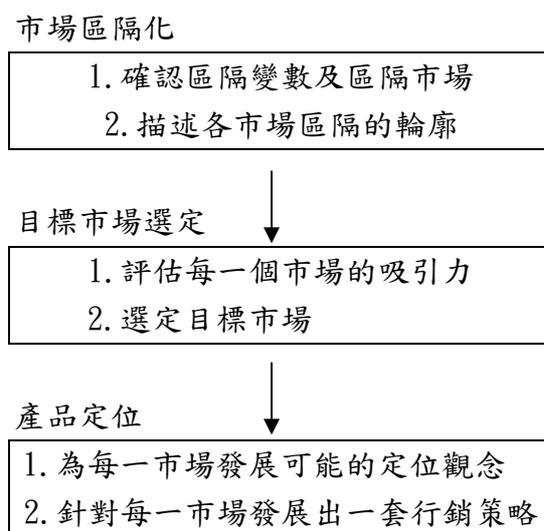


圖 2-3-1 目標行銷的主要步驟

資料來源：Kotler Philip, 1991, Marketing Management, Analysis, Planning Implementation, and Control, 7th.

(2) 服務行銷架構

學者 Thomas (1978) 對服務行銷架構層提出一個清晰得概念，如圖 2-3-2 所示。此一概念亦被學者 Heskett (1986) 稱為服務金三角的架構，充分說明了服務企業在制定策略性行銷的理念，茲分述如下：

- (a) 外部行銷 (external marketing)：指企業 (公司) 對服務加以準備，即傳統的行銷策略之 4Ps—產品、價格、通路、推廣。
- (b) 內部行銷 (internal marketing)：指服務機構必須建立一套有效的系統，可以讓員工運作順暢、建立員工回饋的機制，並且促使企業資源可以有效地支援服務所有的人員，以團隊精神來提供顧客滿足。事實上，內部行銷應在外部行銷之前，因為員工未準備好之前，就要提供好服務給顧客是無意義的。
- (c) 互動行銷 (interactive marketing)：是有關員工服務顧客的技術。指良好的教育訓練，包括人格養成，以便融入企業文化以及員工與顧客接觸時之服務態度與技能。事實上，顧客判斷服務品質不只是技術品質，還有功能品質。因此，專業人員的服務是要「專業技術」與「感同身受」並重的。(曹勝雄，2001)

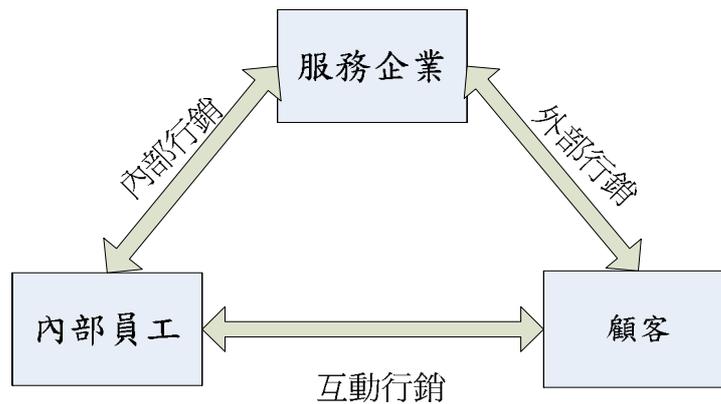


圖 2-3-2 服務行銷金三角

資料來源：Thomas D. R. E, 1978, Strategy' s Different in Service Industries, Harvard Business Review, p. 30.

(3) 服務行銷策略架構內涵

(a) 外部行銷策略：

指公司選擇目標市場做出產品定位後，進入市場之同時，對服務管理所擬定的行銷組合模式，即傳統的行銷組合觀點——產品、價格、通路、推廣。

a. 1. 產品(Product)策略

產品可定義為：產品是提供給市場的任何可供注意購買、使用或消費，以滿足某種欲望或需要的東西 (Kolter, 1997)。產品對於一般的企業經營而言，即是一個多要素

的綜合體而對於營利機構，產品的定義則是更難以言明，廣義而言，產品並不僅有實體產品的呈現而已，更包含有非實體產品，服務(service)、人物(person)、組織(organization)、地點(place)、理念(idea)等，均可以被認定為產品。而產品具有三層次的概念：核心產品(core product)、實際產品(actual product)與延伸性產品(augmented product)。核心產品即是指產品的最基本層次，在於探求顧客的需求為何？亦即是顧客在購買時真正所想要的效用滿足為何。故而行銷人員的任務是挖掘隱藏在產品背後的真正需要，廠商賣給顧客的是產品帶給他們的利益(benefit)，而不只是產品的功能或是特色(feature)。

a. 2. 價格(Price)策略

價格是重要的行銷組合決策之一。就組織而言，在決定價格策略前於先確定組織所欲達成的目標。價格訂定的目標主要有四種：盈餘極大化、成本收回、使用率最大和抑抵使用率。以非營利組織之觀點，盈餘極大化的目標對於消費者而言，是其在滿足需求時所必須付出之成本代表，當

然消費者所付出的有可能是貨幣性價格，更有非貨幣價格。

a. 3. 通路(Place) 策略

對於有實體產品的營利企業而言，通路所指的即是產品傳到消費者或使用者手中的方式或是管道，而就服務業而言，通路即是消費者接受服務的地點與方式。

a. 4. 推廣(Promotion)策略

不論是營利企業或是非營利組織，必須藉由有效的整合各種推廣方法，來達到推廣產品的目標。推廣的工具主要有廣告、人員推銷、促銷與公共關係。推廣策略之使用，各有不同之效用，在組織目標、經費及環境之考量，組織可以選用單一或是組合式的使用合適之推廣策略，而唯使用前必須將各個策略之特性仔細考慮，以求事半功倍之效果。

(b) 內部行銷

服務靠人來提供，主要的對象也是人，因此不論是顧客或員工在服務品質的呈現方面，都扮演著極重要的關鍵角色。尤其是線上的員工更是行銷功能的執行者，在傳遞服務的過程當中他們也成為產品的一部份。學者Theodore Levitt在1972年

發表的「Production Approach to Services」堪稱是服務研究的始祖，該文將服務視為一種「在現場製造」的行業，以速食業麥當勞作為服務業典型，一改人們對服務人員角色的定義：以往服務人員常常被貶低成僕人般的角色，但Levitt以麥當勞的服務人員為例，視其為利用科技與制度提供高品質產品的生產者，而非傳統之奴役般純粹以勞力提供服務。

正因為服務具有生產與消費同步發生之不可分割性，因此如何滿足內部員工，讓員工運作順暢、建立員工回饋的機制，並且促使企業資源可以有效地支援服務所有的人員等相關的內部人力管理策略就非常重要。在九〇年代初期，由 James L. Heskett、W. Earl Easset & Leonard A. Schlesinger 領軍的哈佛商學院服務管理團隊，為了解勞力密集的服務公司之獲利能力和成長來源，提出了一個「服務利潤鏈」的架構，在這個架構中指出，成長和獲利能力的來源來自一系列不同要素（鏈的連結）之間的關係，Heskett 等人指出，良好的人力資源政策孕育出成功的服務作業成果，並且為公司創造利潤，稱之為「服務利潤鏈」（service profit chain, 1994），如圖 2-3-3 所示。內部服務品質與員工的能力、滿意度、忠誠度和生產力

之間具備緊密的連結關係。內部服務品質可以定義為：員工和經理人從組織中接受到、可以讓他們盡其職責的服務品質。內部服務品質的要素包括：工作場所的設計、工作設計、員工遴選、獎勵和表揚制度、訓練、政策和處理程序、管理風格、目標的協調一致、以及爲了服務外部或內部顧客的溝通與工具（包含資訊科技和自動化）。因此，本質上來說，內部服務品質必須因地制宜，這些不同要素中的每一個要素都可能在不同的組織與不同的時間點有不同的重要性。

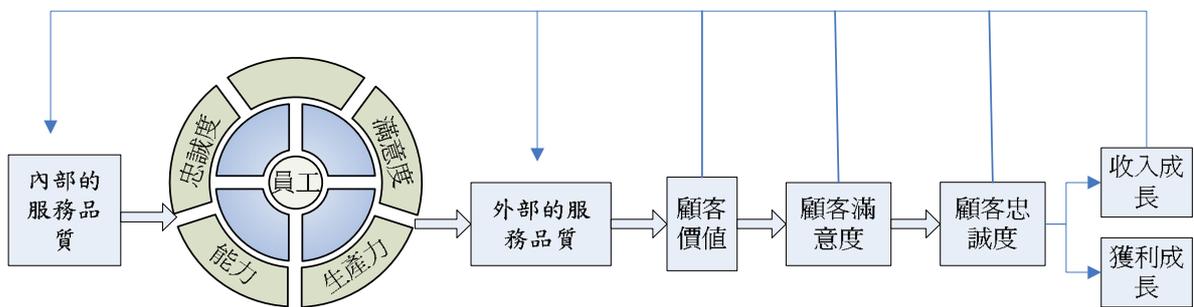


圖2-3-3 服務利潤鏈

資料來源：James L. Heskett, W. Earl Sasset, and Leonard A. Schlesinger (1994), "Putting the Service Profit Chain to Work" Harvard Business Review, 72 (March-April)

(c) 互動行銷

由於服務業具備的無形性、不可分割性、產品異質性及無

法儲存性之特質，因此在服務人員與顧客接觸的互動過程中，服務品質的管理就非常重要。顧客對服務品質的認定，關鍵在於企業所提供的產品及服務能否滿足或超越其對服務品質的期望。簡單的說，顧客認為從某處所獲得之價值大於從其他來源所獲得之價值則會感到滿意，進而變得忠誠。

有關服務品質的衡量，以PZB SERVQUAL量表已廣為學界所用。學者Parasuraman、Zeithaml及Berry發展出「服務品質模式」(SERVQUAL)提出服務品質傳送的主要訴求。他們將服務品質不佳的原因以「五個缺口」來加以論述：顧客期望與管理者認知的差距、管理認知與服務品質規格間的差距、服務品質規格與服務傳遞間的差距、服務傳遞與外部溝通間的差距及顧客對服務期望與認知間的差距。依據這五個缺口，PZB三人測量服務品質的方式是比較顧客對業者所提供服務品質的實際認知，與其對該服務所抱持期望認知的差異。他們以五個構面來衡量顧客對服務品質的認知，茲分述如下：

c. 1. 有形性 (tangibles)：指企業提供的實體設施、設備及員工的外觀表現。

c. 2. 信賴性 (reliability)：指企業有足夠的能力提供可靠

且正確的服務。

c. 3. 反應性 (responsiveness)：指服務人員能主動樂意提供

迅速及時的服務。

c. 4. 確實性 (assurance)：指服務人員的知識、禮貌及態度

能獲得顧客的信任。

c. 5. 情感性 (empathy)：指服務人員對顧客表現關心及個別

關注的程度。

由於休閒農場的行銷管理策略學界至今尚無提出何者較為適用，本研究歸納各家看法，以學者Heskett (1986) 提出的服務金三角看法後，再融入「服務利潤鏈」之架構，並以PZB所提「服務品質模式」(SERVQUAL) 做為本研究的理論基礎。

第三章 研究方法

3.1. 研究對象與抽樣方法

3.1.1. 研究對象

本研究係以資源基礎觀點探討休閒農場的服務行銷管理課題，因此以台灣地區之休閒農場為研究範圍，並以實際之經營業者為研究對象。依據台灣休閒農業學會於2004年12月所完成的休閒農場普查報告，目前台灣經營休閒農場的場家數共1102座。其中，針對農家及非農家之對象，茲分述如下：

(1) 農家經營之業者：指原本就是農業生產者，利用原來生產農林漁牧之農地轉型經營休閒農場。

(2) 非農家經營之業者：泛指非農民投資者。例如公民營機構或財團之投資，台糖、農會、退輔會、非農民之個人投資經營。

3.1.2. 抽樣方法

本研究之目的在將農家及非農家經營之休閒農場在資源上和行銷管理上做比較，由台灣休閒農業學會所提供之業者名單共1102份業者名單界定為母群體，以Excel程式設定隨機抽樣方式，從母群體數中抽取300家業者名單做為問卷調查對象。本研究採取結構式問卷針對研究對象進

行資料調查與分析工作。

3.2. 研究架構

本研究之架構分為三部分，首先是產業資源分析：將休閒農場產業現況區分為農家經營及非農經營，比較其資源現況有何差異性：包含有形資產分析、無形資產分析、個人能力、組織能力分析；其次是比較農家及非農家之休閒農場在行銷管理態度及行銷管理發展現況有何差異，最後則從資源基礎差異之休閒農場分析其在服務行銷管理的表現與策略，包含外部行銷管理（產品，價格、通路、推廣）、內部行銷管理（人力資源管理、員工能力、員工士氣、）以及互動行銷管理（服務場景、客訴處理、顧客服務能力）之建構。研究架構如圖3-2-1所示。

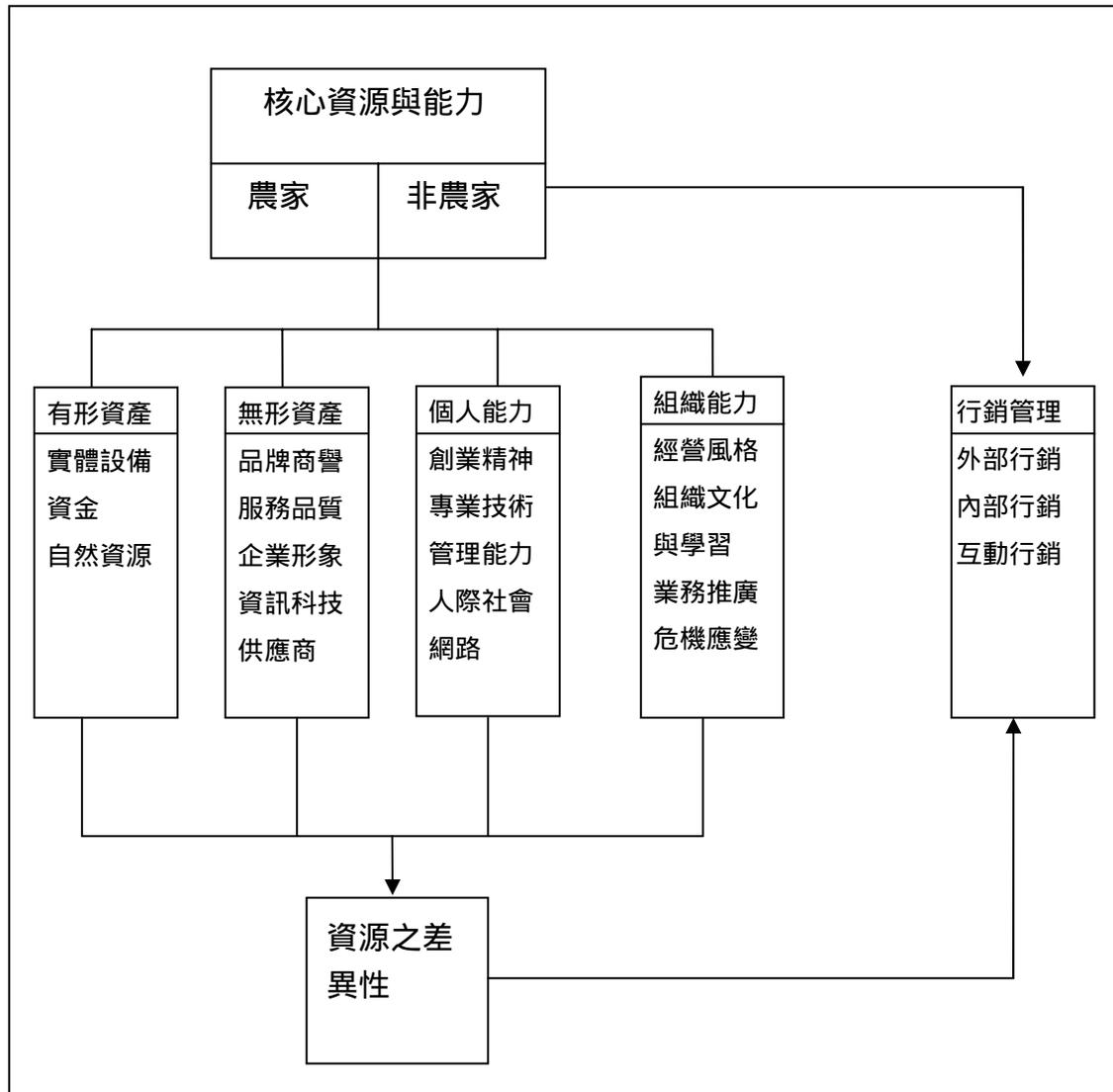


圖3-2-1 研究架構圖

3.3. 研究假設

本研究依據研究目的的相關文獻探討和資料蒐集所確立的研究架構，

提出本下列問題假設：

問題一：

農家經營及非農經營之休閒農場，其資源現況有何差異？

H1-1：農家及非農家經營的休閒農場在有形資產上有顯著差異。

H1-2：農家及非農家經營的休閒農場在無形資產上有顯著差異。

H1-3：農家及非農家經營的休閒農場在個人能力上有顯著差異。

H1-4：農家及非農家經營的休閒農場組織能力上有顯著差異。

問題二：

農家及非農家之休閒農場在行銷管理態度及表現上有何差異？

H2-1：農家及非農家之休閒農場在行銷管理態度上有顯著差異。

H2-2：農家及非農家之休閒農場在行銷管理表現上有顯著差異。

問題三：

不同資源之休閒農場是否對行銷管理現況表現有影響？

H3-1：有形資產會正向的影響行銷管理的現況表現。

H3-2：無形資產會正向的影響行銷管理的現況表現。

H3-3：個人能力會正向的影響行銷管理的現況表現。

H3-4：組織能力會正向的影響行銷管理的現況表現。

3.4. 研究變數之操作性定義與衡量項目

3.4.1. 有形資產

(1) 有形資產之操作性定義：

本研究參考吳思華（2000）所提出有形資產包括有固定產能特徵的實體資產，以及可自由流通的財務資產。這些資產通常在公司的財務報表都有清楚的顯現。

（2）衡量項目及文獻來源

本研究參考方至民（2000）、方威尊（1997）、蔡進發（1996）所提出的衡量指標為本研究指標，分別為土地、自然景觀、生態資源、房舍建物、農場地理位置、設備、自有資金與外部資金的取得與應用。

3.4.2. 無形資產

（1）無形資產之操作性定義：

本研究引用吳思華（2000）所提出無形資產包括各種類型的智慧財產（如專利、商標、著作權、已登記註冊的設計）、契約、商業機密、資料庫、商譽等。這些資產在傳統的財務報表雖未表達，但所有權仍清楚的歸業主所有，在企業買賣的過程中亦會被清楚的算計，是企業擁有的重要資產。

（2）衡量項目及文獻來源

本研究參考方至民（2000）、方威尊（1997）、蔡進發（1996）

所提出的衡量指標為本研究指標，分別為品牌、商譽、顧客忠誠度、行銷通路、服務品質、資料庫、資訊系統、人文資源與農場的企業形象。

3.4.3. 個人能力

(1) 個人能力之操作性定義：

本研究參考吳思華（2000）所提出一個企業能取得較佳的競爭優勢，往往是其擁有某些關鍵能力。

(2) 衡量項目及文獻來源

本研究參考方至民（2000）、方威尊（1997）、蔡進發（1996）、吳思華（2000）所提出的衡量指標為本研究指標，分別為創新能力、經驗、創業精神、業務推廣能力、專業管理能力、人力素質、專業技術能力與人際網路。

3.4.4. 組織能力

(1) 組織能力之操作性定義：

本研究引用吳思華（2000）所提出組織能力是一種運用管理能力持續改善公司效率與效能的能力。這項能力從屬於組織，不會隨著人事的更迭而有太大的變動，是一項特別值得珍

惜與建構的核心資源。

(2) 衡量項目及文獻來源

本研究參考方至民(2000)、蔡進發(1996)、吳思華(2000)，分別為農場的技術創新與新產品開發、農場的業務運作程序、農場的資訊網路、組織文化、組織記憶、組織學習、因應環境變遷的變革能力、領導及管理風格、危機處理能力與策略聯盟。

3.4.5. 行銷管理

(1) 服務行銷管理課題之操作性定義：

本研究參考Shostak, G. Lynn 在1977所提出的服務業的特性：無形性(intangibility)、不可分割(inseparability)、產品異質性(heterogeneity)與時效性(perishability)做為必須克服之課題。

(2) 衡量項目及文獻來源

本研究採行Thomas(1978)及Heskett(1986)提出的服務金三角(外部行銷、內部行銷、互動行銷)的架構作為行銷策略依據，並佐以學者Heskett等人提出的「服務利潤鏈」(service profit chain, 1994)及學者PZB所提的「服務品質

量表」做為問卷基礎，包括傳統之行銷策略—4Ps、經營目標市場，產品的品質、對價格的感受、與通路商（旅行社、機關、團體…）建立關係、促銷、媒體的報導、休閒遊憩設施、特有景觀、對遊客處理問題的效率、遊客的抱怨與建議、員工素質與員工授權等要素做為衡量項目。

3.5. 問卷設計

本研究的目的是在於分析我國休閒農場其核心資源與能力與對行銷管理影響之關係，本問卷各構面的變數衡量，係綜合了相關文獻探討與休閒農場的實務現況所整理而來，並針對瞭解農場整體運作的主管或負責人做為郵寄調查、填答的對象，以期達到資料調查來源的可靠性。

本文主要採用問卷做為測量的工具，以李克特五點量表方式表示，以「1」代表「非常不同意或非常低或極劣勢」，以「5」代表「非常同意或非常高或極優勢」，由填答者在所列各項衡量項目上勾選最適當的分數。本文所設計的問題共計有六大部分，第一部份為業者及農場的基本資料描述，包含業者性別、年齡、學歷、農民身份與否，以及農場成立年數、員工人數、營業項目、土地面積、年營業額等等。第二部份至第六部份之衡量構面及問項如表3-5-1所示：

表3-5-1 休閒農場核心資源與能力及服務行銷管理之變項衡量一覽表

變項名稱	衡量構面/衡量問項	文獻出處
核心資源	<p>有形資產</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本農場的房舍建物外觀具可看性（具特殊風格或特色） 2. 本農場具備完善的休閒遊憩設施 3. 本農場的自然景觀優美，具吸引力 4. 本農場的地理環境區位交通可及性便利 5. 本農場的生態資源多 6. 本農場的經營規模大 7. 本農場的營運自有資金充足 8. 本農場的營運外部資金充足 	<p>方至民 （2000） 方威尊 （1997） 蔡進發 （1996）</p>
核心資源	<p>無形資產</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本農場具備一定的口碑，品牌形象好 2. 本農場的主客源穩定，顧客忠誠度高 3. 與旅行社、遊覽車、社團…等通路業務搭配良好 4. 本農場與供應商搭配良好，貨源供應的品質與價格無虞 5. 本農場具備良好的服務品質 6. 通訊與資訊系統的服務完備（利用網路或電話訂餐、訂房…） 7. 人文資源豐富（例如：客家、原住民文化、具特色名產） 8. 本農場的公益形象好 9. 本農場對顧客資料庫的建置完備（例如交易資料、客戶資料） 10. 本農場具備獨特的經營獲利模式，同業很難模仿 	<p>方至民 （2000） 方威尊 （1997） 蔡進發 （1996）</p>
核心能力	<p>個人能力</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 業者具創業精神 2. 業者（或專業經理人）具備專業管理能力 3. 本農場具備財務處理能力 4. 本農場具備業務推廣的能力 5. 本農場具備專業技術能力 6. 本農場的人際網路（人脈資源）充沛 7. 本農場員工的服務效率高 8. 本農場員工的忠誠度高 9. 本農場的人事升遷管道暢通 10. 本農場的員工工作經驗豐富 	<p>方至民 （2000） 方威尊 （1997） 蔡進發 （1996）</p>

（續下頁）

(續上頁)

<p>核心能力</p>	<p>組織能力</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 具備活動主辦能力 (例如慶典、展示、演出、導覽) 2. 具備服務的標準作業流程 3. 對資訊網路能妥善運用 4. 本農場鼓勵員工創新與知識分享 5. 本農場的領導及管理風格妥當 6. 因應環境變遷的變革能力強 (例如SARS對觀光事件的衝擊) 7. 本農場具備危機處理能力 8. 本農場的部門 (員工) 協調能力好 9. 本農場具備策略聯盟 (指的是和同業、異業的合作) 	<p>方至民 (2000) 蔡進發 (1996) 吳思華 (2000)</p>
<p>服務行銷管理</p>	<p>行銷策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 農場景觀的塑造 2. 農場的建築外觀與內部裝潢 3. 休閒遊憩設施的管理與維護 4. 環境的整理與清潔 5. 員工的服裝與儀容 6. 農場所販售產品的品質 7. 營業項目與價格公開化 (標示清楚) 8. 員工教育訓練 9. 員工的工作士氣 10. 員工的素質與能力 11. 特別經營某一族群的客群 (銀髮族、學生...) 12. 全面禁菸或規劃吸煙區及禁菸區 13. 對員工授權 14. 員工的工作態度 15. 處理遊客的抱怨與建議 16. 提供服務的標準作業流程 17. 對團體客群的經營 18. 增加假日工作人員 19. 處理顧客等候的時間 20. 平常日與假日有差別訂價 21. 淡季推出促銷活動 (例如折價券、優惠活動) 22. 媒體的報導 23. 優惠常客的回饋計畫 	<p>Thomas (1978) Heskett (1986), (service profit chain, 1994) Parasuraman、Zeithaml 及 Berry (1988)</p>

3.6. 資料分析方法

本研究問卷回收後，將資料輸入電腦中以進行統計分析；本研究使用統計軟體SPSS(Statistical Package for the Social Science)為工具進行分析，所採用統計方法茲分述如下：

3.6.1. 描述性統計分析

可對變數進行描述性統計分析，計算並列出一系列相關的統計指標，包括平均數、算術和、標準差、最大值、最小值、變異數、全距和平均值標準誤差等。本研究先將問卷調查填答者之個人資料、有形資產、無形資產、個人能力與組織能力與行銷管理做次數分配、百分比、平均數及標準差等敘述性統計分析，以了解問卷樣本基本資料、經營者的特性及農家及非農家之經營概況、行銷管理問題及各構面是否有此具備條件。

3.6.2. 項目分析

項目分析及在求出每一個題項的決斷值（critical ratio；簡稱CR值）其求法是將所有受試者在量表的得分總和一高低排列，得分前25%~33%為高分組，得分後25%~33%為低分組，求出高低二組受試者在每題得分差異的顯著性考驗。如果CR值達顯著水準（ $\alpha < 0.05$ ）即表示題項能鑑別不同受試者的反應，此為題項是否刪除首應考量的判斷準則。

3.6.3. 因素分析

項目分析完後，為考驗量表的建構效度（construct validity），應進行因素分析。根據Kaiser（1974）的觀點，保留特徵值大於1的因素，且題項最好不要超過30題，題項平均共同性最好在.70以上，從取樣適切性量數（Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy；KMO）值的大小來判斷，其判斷的準則如表3-6-1所示。因素分析的基本目的是，用少數幾個因素，去描述許多指標或者因素之間的關係，即將相互之間關係比較密切的幾個變數歸在同一個類別之中，每一類變數就成為一個因素。因素分析以較少的幾個因素反映原資料的大部份資訊。本研究利用因素分析對業者進行行銷管理之實際執行成果，來簡化資料以表示相關變數間之關係。

表3-6-1 KMO值判斷因素分析適合性

KMO統計值	因素分析適合性
.90以上	極適合進行因素分析
.80以上	適合進行因素分析
.70以上	尚可進行因素分析
.60以上	勉強可進行因素分析
.50以上	不適合進行因素分析
.50以下	非常不適合進行因素分析

資料來源：Kaiser（1974）

3.6.4. 信度分析

信度 (Reliability) 即可靠度，一般測驗信度以相關係數來表示，而信度係數可分為五種：再測信度、複本信度、折半信度、結構方程模式 (Structural Equation Modeling, 簡稱SEM) 或Cronbach' s α 係數，以及評分者信度。本研究問卷中量表採多項問題加以衡量，故採用之信度分析法為內部一致性信度 (Internal-Consistency Reliability)，以Cronbach' s α 係數來檢測衡量問卷題目間之一致性與穩定性。數值大於0.7 即代表此一測驗具有高信度，0.7~0.4間則為中信度，而0.4 以下為低信度，通常不採用 (Churchill, 1999)。

3.6.5. 效度分析

所謂效度 (Validity) 是指一個測驗能夠測到該測驗所欲測 (研究者所設計的) 心理或行為特質到何種程度 (林生傳, 2003)。陳順宇 (1998) 認為效度 (Validity) 是指測驗的正確性，也就是指一個測驗能夠測量到所想要測量能力或功能的程度。測量的效度既然要視測驗達到其使用目的的程度而定，評估一個測驗的效度因而就不能只看效度的高低，尚需考慮效度的資料是否適合使用目的。依測驗目的，效度分為三種類型：內容效度 (content validity)、效標效度 (criterion validity) 以

及建構效度 (construct validity)。內容效度主要的目的在於系統地檢查問卷內容的適切性，考量問卷的適切性，考量問卷是否包括足夠的行為樣本且有適當的比例分配；效標效度又稱統計效度，以測驗分數和效度標準之間的相關係數，以代表測驗的效度高低；建構效度是指問卷資料經由因素分析所得之效度，能夠測量到理論上的建構或特質的程度，建構效度即是根據變項間的邏輯關係而形成的，常用來評估一個測量是否與其他可觀測變數有理論上的一致性。

本研究採用內容效度做為衡量問卷之效度，以驗證問卷之內容及適切性，其所使之問卷項目係由理論基礎及文獻整理進行初步發展，因此本研究所發展之衡量工具應能符合效度之要求。

3.6.6. 單因子多變量分析

One-Way MONOVA 係指同時探討多個分析性反應變量 (Y_1, Y_2, \dots, Y_p) 對單一分類性解釋變數【A】之函數關係之統計分析模式(周文賢, 2002)。本研究以有形資產、無形資產、個人能力、組織能力為分析性反應變量，對應農家與非農家之解釋變數；及行銷管理之態度與實際執行成果對應農家與非農家之解釋變數是否有顯著影響。

3.6.7. 迴歸分析

迴歸分析以統計模式探討反應變量與解釋變數間之因果關係，多元

迴歸的目的在瞭解及建立一個依變數(預測變數)與一組自變數(準則變數)間的關係，以作為預測之用；利用多元迴歸分析，能找出一個線性方程式，其迴歸係數可用最小平方法(Ordinary Least Squares, OLS)來決定，用以說明一組自變數與一個依變數的關係，並可根據已知的預測變數來預測未知的準則變數。在研究設計中，如果研究者有事先建立假設，決定變項重要性層次，則應該用強迫輸入法為宜(吳明隆，2000)。本研究運用多元迴歸分析來探討休閒農場核心資源與能力對服務行銷管理是否有顯著的影響，所運用之迴歸分析模式，以SPSS統計軟體中之強迫進入變數法進行運用。

第四章 實證結果與分析

4.1. 休閒農場調查執行結果、樣本整體描述與信度分析

4.1.1. 調查執行結果

本研究調查執行時間為2005年4月3日至2005年5月5日，以國內休閒農場業者為調查對象，透過台灣休閒農業學會所提供之業者名單共1102份以電腦隨機抽樣方式選取，全台總共郵寄出300份問卷，實際回收102份樣本，扣除3份無效問卷，回收之有效樣本計99份。另外再透過研究者於5月3日、4日兩天，參加由農委會委託台灣休閒農業發展協會承辦之人力培訓計畫，在台灣省農會大甲農牧場現場先確認與先前抽樣名單無重複後，由16位業者當中成功訪問14位，合計有效樣本數共計113份。有效問卷比率達35.76%，詳細抽樣狀況如表4-1-1所示。

表4-1-1 抽樣狀況表

抽樣方式	抽樣時間	抽取樣本數	回收樣本數	有效樣本數	有效回收百分比%	占總有效問卷百分比%
郵寄	4月3日 { 5月5日	300份	102份	99份	33%	87.6%
訪問	5月3日 { 5月4日	16份	14份	14份	100%	12.4%
小計		316份	116份	113份	35.76%	100%

4.1.2. 休閒農場業者的整體描述

(1) 經營者基本社經背景

在休閒農場的基本社經背景方面，如表4-1-2所示，經營者性別以男性居多佔88.5%。主要年齡集中在「46~55」歲（30.1%）及「36~45」歲（29.2%）兩個階層，另外56歲以上亦不在少數（23%），可見休閒農場雖是近幾年興盛但農業的經營已呈現年齡層偏高的趨勢。在教育程度方面，以高中職（48.7%）最多，其次為專科（15.9%）及國小（13.3%）。在調查的113家休閒農場業者中，由原來農業經營轉型的農場，暨本研究之定義為農家經營者有76座佔67.3%，非農業經營轉型者有37座佔32.7%，可見休閒農場雖然是政府因應社會環境的變遷及台灣加入WTO之後為增加農民收入鼓勵農民轉型的政策，但也吸引一群比例不小的投資者進入該產業。

表4-1-2 休閒農場業者基本社經背景

業者基本資料		樣本數 (百分比)		百分比	總和
		農家	非農家		
性別	男性	68 (60.2%)	32 (28.3%)	88.5%	100%
	女性	8 (7.1%)	5 (4.4%)	11.5%	
年齡	26-35 歲	2 (1.8%)	18 (15.9%)	17.7%	100%
	36-45 歲	25 (22.1%)	8 (7.1%)	29.2%	
	46-55 歲	28 (24.8%)	6 (5.3%)	30.1%	
	56 歲以上	21 (18.6%)	5 (4.4%)	23.0%	
教育程度	研究所	0 (0%)	6 (5.3%)	5.3%	100%
	大學	2 (1.8%)	9 (8.0%)	9.8%	
	專科	6 (5.3%)	12 (10.6%)	15.9%	
	高中職	46 (40.7%)	9 (8.0%)	48.7%	
	國中	7 (6.2%)	1 (0.9%)	7.1%	
	國小	15 (13.3%)	0 (0%)	13.3%	
農民身分	農家	76		67.3%	100%
	非農家	37		32.7%	

(2) 休閒農場經營現況描述

在本研究所調查的休閒農場中，如表 4-1-3 休閒農場成立年數、面積、員工人數調查表，農場成立以 5 年以下最多 (59.3%)，其次為 6—10 年 (23.9%)。其經營之農場面積大多在 0.5 公頃~3 公頃之間 (49.6%)，其次是 3~10 公頃 (21.2%)，此部份計佔休閒農場經營面積 70.8

%的比例。在農場的員工人數以 5 人以下比例最高(43.4%)，其次是 6~10 人 (32.7%)。在經營的項目方面，如表 4-1-4 營業項目表，絕大多數的農場有提供農業體驗項目 (93.8%)，提供餐飲者佔 (76.1%)、有提供住宿者 (31.9%)、有提供解說者 (79.6%)、有提供展覽者 (23.9%)。在年營業額方面，如表 4-1-5 以 200 萬以下居多(48.7%)其次是 201~500 萬之間 (23.9%)，農場的經營權屬方面，92%的農場以個人名義登記，8%是屬於公司及法人名義登記。綜合以上之本調查結果與台灣休閒農業學會在 2004 年所做的台灣休閒農場全面性調查頗為符合。

4-1-3 休閒農場成立年數、面積、員工人數調查表

		樣本數	百分比	總和
成立年數	5 年以下	67	59.3%	100%
	6-10 年	27	23.9%	
	11-15 年	8	7.1%	
	16-20 年	7	6.2%	
	21 年以上	4	3.5%	
面積	未滿 0.5 公頃	12	10.6%	100%
	0.5-3 公頃	56	49.6%	
	3-10 公頃	24	21.2%	
	10-20 公頃	15	13.3%	
	20-30 公頃	3	2.7%	
	30 公頃以上	3	2.7%	
員工人數	5 人以下	49	43.4%	100%
	6-10 人	37	32.7%	
	11-20 人	15	13.3%	
	21 人以上	12	10.6%	
經營權屬	自然人	104	92.0%	100%
	法人	9	8.0%	

表 4-1-4 營業項目表

營業項目		樣本數	百分比	總和
農業體驗	未提供	7	6.2%	100%
	提供	106	93.8%	
餐飲	未提公	27	23.9%	100%
	提供	86	76.1%	
住宿	未題供	77	68.1%	100%
	題供	36	31.9%	
解說	未題供	23	20.4%	100%
	題供	90	79.6%	
展覽	未題供	86	76.1%	100%
	題供	27	23.9%	

表 4-1-5 年營業額

年營業額	樣本數	百分比	總和
200 萬以下	55	48.7%	100%
200-500 萬	27	23.9%	
500-1000 萬	7	6.2%	
1000-2000 萬	13	11.5%	
2000-3000 萬	3	2.7%	
3000 萬以上	8	7.1%	

(3) 農家 v. s. 非農家—描述性統計分析

(a) 經營者基本社經背景描述

在年齡層方面，表 4-1-6，農家以 46~55 歲居多 (36.8%) 其次為 36-45 (32.9%)、56 歲以上 (27.6%)。非農家則以 26-35 歲居多 (48.6%) 其次為 36-45 (21.6%)、46-55 (16.2%)。教育程度上，傳統農家以高中職佔最多 (60.5%) 其次為國小 (19.3%) 國中 (9.2%)，專科 (7.9%) 及大學 (2.6%) 大專以上合計只佔 10.5%，約一成的比例。反觀在非農家部份，學歷在大專以上佔了 72.9%，其中研究所 16.2%、大學 24.3% 及專科 32.4%，而且並沒有國小學歷。

在經營者的性別比例上，農家經營者男性身分佔 89.5%，非農家經營者男性身分佔 86.5%，兩者男性經營者均佔非常高之比例。

以單因子變異數分析，在業者之社經背景資料統計分析表上呈現，如表 4-1-7 所示，農家經營者比較非農家經營者在年齡及學歷上有顯著性差異， $p < 0.05$ 。其中農家經營者之年齡平均數 3.89，以 46~55 歲居多，非農家經營者之年齡平均數 2.95，以 26~35 歲居多。在學歷上傳統農家經營者平均數為 4.36，以高職

學歷居多，非農家平均數 2.73，則以專科及大學為主。

表 4-1-6 農家 v. s. 非農家之業者基本資料表

業者基本資料		農家(農家身分內的百分比)	非農家(非農家身分內的百分比)	全體業者的百分比
性別	男性	68 (89.5%)	32 (86.5%)	88.5%
	女性	8 (10.5%)	5 (13.5%)	11.5%
	合計 (%)	76 (100%)	37 (100%)	100%
年齡	26-35 歲	2 (2.6%)	18 (48.6%)	17.7%
	36-45 歲	25 (32.9%)	8 (21.6%)	29.2%
	46-55 歲	28 (36.8%)	6 (16.2%)	30.1%
	56 歲以上	21 (27.6%)	5 (13.5%)	23.0%
	合計 (%)	76 (100%)	37 (100%)	100%
教育程度	研究所	0 (0%)	6 (16.2%)	5.3%
	大學	2 (2.6%)	9 (24.3%)	9.8%
	專科	6 (7.9%)	12 (32.4%)	15.9%
	高中職	46 (60.5%)	9 (24.3%)	48.7%
	國中	7 (9.2%)	1 (2.7%)	7.1%
	國小	15 (19.3%)	0 (0%)	13.3%
	合計 (%)	76 (100%)	36 (100%)	100%

表 4-1-7 農家 v. s. 非農家基本社經資料單因子變異數分析表

基本資料	業者農民身分	個數	平均數	F 檢定	顯著性
年齡	農民	76	3.89	25.622	0.000***
	非農民	37	2.95		
	總和	113	3.58		
學歷	農民	76	4.36	63.631	0.000***
	非農民	37	2.73		
	總和	113	3.82		
性別	農民	76	1.11	0.215	0.644
	非農民	37	1.14		
	總和	113	1.12		

***代表 $p < 0.001$

(b) 農場資料之敘述性比較

在農場成立年數上，見表 4-1-8，農家與非農家均以 5 年以下佔最多數。在非農家部份，11 年以上只佔 5.4%，近幾年成立幾乎達 95%，研判成立之年數與農委會於民國 88 年起推動休閒農業並頒布「休閒農業輔導管理辦法」息息相關。

農場的員工人數之比較，農家經營者以 5 人以下居多佔 53.9%，其次為 6-10 人 28.9%。在非農家則以 6-10 人 (40.5%) 為主，

其次為 11-20 人 (24.3%)。非農家比較農家經營者較具組織規模。

在農場土地面積方面，農家經營者超過半數介於 0.5-3 公頃 (57.9%) 之間，其次為 10-20 公頃 (15.8%) 及 3-10 公頃 (13.2%)。非農家則以 3-10 公頃 (37.8%) 及 0.5-3 公頃 (32.4%) 為主。

在年營業額的比較上，農家經營者超過半數年營業額在 200 萬元以下佔 53.9%，其次為 201-500 萬元佔 21.1%，亦即農家經營者營業額 500 萬以下即佔 80%。非農家經營者雖以 201-500 萬元佔 29.7%、200 萬元以下佔 27% 為主要比例，但 1001-2000 萬元佔 16.2% 的比例，顯示出非農家經營者在經營規模上之分配較農家為平均。

以單因子變異數分析，比較農家及非農家在農場經營規模之分析，如表 4-1-9 所示，兩者在員工人數及年營業額上有顯著性差異， $p < 0.05$ 。

在員工人數上，傳統農家經營之農場平均數 1.72，以 5 人以下之人力居多，非農家經營之農場平均數 2.30，以僱用 6-10 人之人力居多。

在年營業額上，傳統農家經營之農場平均數 1.86，以 200

萬以下居多，非農家經營之農場平均數 2.81，以 201 萬~500 萬居多。顯示出非農家經營之農場平均之營業規模較農家大。這種現象亦呈現在員工人數之比較上。

表 4-1-8 農家 V.S. 非農家之農場資料表

農家	百分比	樣本數	本資料 農場基	非農家	樣本數	百分比
5 年以下	53.9%	41	成立年數	5 年以下	26	70.3%
6-10 年	23.7%	18		6-10 年	9	24.3%
11-15 年	10.5%	8		11-15 年	0	0%
16-20 年	7.9%	6		16-20 年	1	2.7%
21 年以上	3.9%	3		21 年以上	1	2.7%
總和	100%	76		總和	37	100%
5 人以下	53.9%	41	員工人數	5 人以下	8	21.6%
6-10 人	28.9%	22		6-10 人	15	40.5%
11-20 人	7.9%	6		11-20 人	9	24.3%
21 人以上	9.2%	7		21 人以上	5	13.5%
總和	100%	76		總和	37	100%
未滿 0.5 公頃	9.2%	7	土地面積	未滿 0.5 公頃	5	13.5%
0.5-3 公頃	57.9%	44		0.5-3 公頃	12	32.4%
3-10 公頃	13.2%	10		3-10 公頃	14	37.8%
10-20 公頃	15.8%	12		10-20 公頃	3	8.1%
20-30 公頃	2.6%	2		20-30 公頃	1	2.7%
30 公頃以上	1.3%	1		30 公頃以上	2	5.4%
總和	100%	76		總和	37	100%
200 萬以下	59.2%	45	年營業	200 萬以下	10	27.0%
201-500 萬	21.1%	16		201-500 萬	11	29.7%

501-1000 萬	5.3%	4		501-1000 萬	3	8.1%
1001-2000 萬	9.2%	7		1001-2000 萬	6	16.2%
2001-3000 萬	0%	0		2001-3000 萬	3	8.1%
3000 萬以上	5.3%	4		3000 萬以上	4	10.8%
總和	100%	76		總和	37	100%

表 4-1-9 農家 V.S. 非農家農場基本資料單因子變異數分析表

農場基本資料項目		個數	平均數	F 檢定	顯著性
成立年數	農民	76	1.84	3.703	0.057
	非農民	37	1.43		
	總和	113	1.71		
員工人數	農民	76	1.72	8.830	0.004*
	非農民	37	2.30		
	總和	113	1.91		
面積	農民	76	2.49	0.955	0.330
	非農民	37	2.70		
	總和	113	2.56		
年營業額	農民	76	1.86	10.375	0.002*
	非農民	37	2.81		
	總和	113	2.17		

*代表 $p < 0.05$

(c) 營業項目之比較

在所列的農業體驗等展覽等五大營業項目中，見表 4-1-10，農家與非農家在農業體驗、住宿、解說之各自比例較為類似。差異性較大者為

餐飲之提供，農家佔 65.8%，非農家佔 97.3%。顯示餐飲設施在非農家經營者之重要性猶如農業體驗在農家經營者之重要性。

表 4-1-10 農家 V.S. 非農家之營業項目

農家	提供 (%)	未提供 (%)	總和 (%)	非農家	提供 (%)	未提供 (%)	總和 (%)
農業體驗	74 (97.4%)	2 (2.6%)	76 (100%)	農業體驗	32 (86.5%)	5 (13.5%)	37 (100%)
餐飲	50 (65.8%)	26 (34.2%)	76 (100%)	餐飲	36 (97.3%)	1 (2.7%)	37 (100%)
住宿	23 (30.3%)	53 (69.7%)	76 (100%)	住宿	13 (35.1%)	24 (64.9%)	37 (100%)
解說	60 (78.9%)	16 (21.1%)	76 (100%)	解說	30 (81.1%)	7 (18.9%)	37 (100%)
展覽	20 (26.3%)	56 (73.7%)	76 (100%)	展覽	7 (18.9%)	30 (81.1%)	37 (100%)

4.1.3. 信度分析

本研究中的五個構面主要是以Likert 5 點量表予以評分，且採用多項問題加以衡量，因此各構面的信度測試以Cronbach' s α 係數為判斷指標。衡量信度是否足以判斷時，Churchill (1999) 提出信度的研究報告，建議以表4-1-11做為評估可信度高低的參考標準。由於本研究的問卷設計之架構，主要包含五大構面：「有形資產」、「無形資產」、「個人能力」、「組織能力」及「行銷管理」；其中「有形資產」、「無形資產」、「個人能力」、「組織能力」皆只調查表現程度之問項，「行銷管理」則區分為重視程度及表現程度。因為「行銷管理」之面向及題項太多（共23題），尚須進行因素分析完後才可做信度分析。因此以下先將針對四大構面的所有問項，進行信度分析，分析結果如表4-1-12所示，Cronbach' s α 值均大於0.8以上，代表提項之內部一致性及穩定性夠，屬相當可信的範圍。

表4-1-11 Cronbach' s α 係數之參考指標

範圍	衡量標準
Cronbach' s α <0.3	不可信
Cronbach' s α <0.4	勉強可信

Cronbach' s α <0.5	可信
Cronbach' s α <0.7	很可信（最常見）
0.7 < Cronbach' s α <0.9	很可信（次常見）
0.9 < Cronbach' s α	十分可信

資料來源：Churchill（1999）

表4-1-12 受訪者各構面之Cronbach' s α 係數表

構面	Cronbach' s α
有形資產	0.8325
無形資產	0.8978
個人能力	0.9108
組織能力	0.9491

4.2. 服務行銷管理表現程度因素分析與信度分析

4.2.1. 因素分析

本節將首先利用因素分析法將「服務行銷管理」表現程度（問卷題項之eb1~eb23）進行構面縮減及重新命名。陳順宇（1998）指出Kaiser實證經驗，當MSA（Measure of Sampling Adequacy，資料作因素分析

適合性指標)大於0.8,即表示此組資料從事因素分析是適當的,因此在因素選取上,本研究採用Kaiser準則,即KMO值大於0.8,以特徵值大於1作為因素選取的原則,並利用最大變異數轉軸法,使每一因素所能解釋的變異量最大,且旋轉後因素負荷量絕對值須大0.5。另一方面,本研究亦採取Cronbach's α 值檢測各因素之信度,若因素之Cronbach's α 值愈高,表示該因素之信度愈高、內部一致性愈高,一般而言,Cronbach's α 係數的去捨標準,若信度係數低於0.3則表示效果不彰,對該因素將予以刪除。

經由因素分析過程中,因素問項少於3項均被刪除,本研究後續對各構面之分析衡量,將以刪除問項後所得之因素為衡量標的,以使各研究構面具有最大的信度水準。

(1) 構面縮減

(a) 首先將服務行銷管理23題問項之表現程度(題項如表4-2-1)

做因子分析,選取「KMO與Bartlett的球形檢定」,萃取主成分分析法抽取因素,選取相關矩陣來抽取因素、未旋轉因子解、特徵值大於1的值、以最大變異法顯示轉軸後的解、並依據因素負荷排序。

表4-2-1 服務行銷管理表現程度問卷題項

1. 農場景觀的塑造
2. 農場的建築外觀與內部裝潢
3. 休閒遊憩設施的管理與維護
4. 環境的整理與清潔
5. 員工的服裝與儀容
6. 農場所販售產品的品質
7. 營業項目與價格公開化 (標示清楚)
8. 員工教育訓練
9. 員工的工作士氣
10. 員工的素質與能力
11. 特別經營某一族群的客群 (銀髮族、學生...)
12. 全面禁菸或規劃吸煙區及禁菸區
13. 對員工授權
14. 員工的工作態度
15. 處理遊客的抱怨與建議
16. 提供服務的標準作業流程
17. 對團體客群的經營
18. 增加假日工作人員
19. 處理顧客等候的時間
20. 平常日與假日有差別訂價
21. 淡季推出促銷活動 (例如折價券、優惠活動)
22. 媒體的報導
23. 優惠常客的回饋計畫

(b) 第一次因素分析，觀察KMO值，達 $0.818 > 0.8$ ，所以本題項

適合做因素分析，如表4-2-2。經過最大變異數之轉軸、選取特徵值大於1後，萃取出五個構面，扣除因素題項少於三項之構面，將題項2、20刪除，進行第二次因素分析，獲得

KMO值0.831，大於第一次之0.818，表示刪除2、20兩題題項後，更適合做因素分析。再扣除題項少於三項的構面8、12兩個題項，進行第三次的因素分析，KMO值0.860，大於第二次之0.831，表示刪除8、12兩題題項後，更適合做因素分析。

表4-2-2 因素分析KMO值

第一次 KMO 值	0.818
第二次 KMO 值	0.831
第三次 KMO 值	0.860

(2) 因素命名

本變數經轉軸後之因素結構整理如表4-2-3，參考變數相關內容後分別予與命名，茲分述如下：

(a) 因素一計有9個題項，特徵值5.319、解釋變異量27.995。

綜觀此因素題項內容，包含員工工作士氣、工作態度、授權員工、處理遊客建議與抱怨等等相關「建立一套內部服務系統以解決顧客問題之題項」。傾向於讓員工運作順暢、

建立員工回饋的機制，並且促使企業資源可以有效地支援服務所有的人員，以團隊精神來提供顧客滿足之特性。冀此，本研究依據Thomas (1978) 及Heskett (1986) 對服務行銷提出的服務金三角的概念架構，將此因素命名為「內部行銷策略」(internal marketing)。

- (b) 因素二計有5個題項，特徵值3.441、解釋變異量18.110。綜觀此題項因素內容，包含媒體報導、淡季促銷、設施的管理與維護、優惠常客計劃、特別經營某一族群等等相關「企業對服務加以準備，即傳統的行銷策略之4Ps—產品、價格、通路、推廣」之題項。依據Thomas (1978) 及Heskett (1986) 提出的服務金三角架構之概念，本研究將此因素命名為「外部行銷策略」(external marketing)。

- (c) 因素三計有5個題項，特徵值3.412、解釋變異量17.956。此題項之內容，包含環境的整理與清潔、員工的服裝與儀容、增加假日工作人員、提供服務的標準作業流程及景觀行銷策略」(interactive marketing)。

表4-2-3 服務行銷管理表現程度因素分析

服務行銷管理表現題項	因素一負荷量	因素二負荷量	因素三負荷量
9 員工的工作士氣	0.824		.
14 員工的工作態度	0.804		
7 營業項目與價格公開化	0.787		
6 農場所販售產品的品質	0.774		
13 對員工授權	0.725		
15 處理遊客的抱怨與建議	0.685		
10 員工的素質與能力	0.615		
17 對團體客群的經營	0.592		
19 處理顧客等候的時間	0.550		
22 媒體的報導	.	0.794	
21 淡季推出促銷活動		0.726	
3 休閒遊憩設施的管理與維護		0.687	
11. 特別經營某一族群的客群		0.685	
23 優惠常客的回饋計畫		0.587	
4 環境的整理與清潔			0.746
5 員工的服裝與儀容			0.744
18 增加假日工作人員			0.669
16 提供服務的標準作業流程		.	0.656
1 農場景觀的塑造			0.639
因素命名	內部行銷策略	外部行銷策略	互動行銷策略
特徵值	5.319	3.441	3.412
解釋變異量 (%)	27.995	18.110	17.956
累積解釋變異量 (%)	27.995	46.105	64.061

4.2.2. 因素分析後之信度分析

(1) 內部行銷策略之信度分析

在因素一.的信度分析中 Standardized item alpha = 0.9178，已達可信度標準。共9項問項中，刪除任何一項信度之Alpha值均會下降，所以9項變項均可保留，如表4-2-4所示。

表4-2-4 內部行銷策略構面之信度分析

	題項	刪除後之 Alpha 值
因素一	9. 員工的工作士氣	0.9041
	14. 員工的工作態度	0.9039
	7. 營業項目與價格公開化	0.9039
	6. 農場所販售產品的品質	0.9042
	13. 對員工授權	0.9050
	15. 處理遊客的抱怨與建議	0.9069
	10. 員工的素質與能力	0.9111
	17. 對團體客群的經營	0.9127
	19. 處理顧客等候的時間	0.9176

Standardized item alpha = 0.9178

(2) 外部行銷策略之信度分析

在因素二.的信度分析中 Standardized item alpha = 0.8363，已達可信度標準。共5項題項中，刪除任何一項信度之Alpha值均會下降，所以5項題項均可保留，如表4-2-5所示。

表4-2-5 外部行銷策略構面之信度分析

	題項	刪除後之 Alpha 值
因素二	22. 媒體的報導	0.7868
	21. 淡季推出促銷活動	0.7838
	3. 休閒遊憩設施的管理與維護	0.7881
	11. 特別經營某一族群的客群	0.8325
	23. 優惠常客的回饋計畫	0.8156

Standardized item alpha = 0.8363

(3) 互動行銷策略之信度分析

在因素三的信度分析中，Standardized item alpha = 0.8495，已達信度標準，且刪除任何一項 Alpha 值均會下降，所以 5 項問項均保留，如表 4-2-6 所示。

表4-2-6 互動行銷策略構面之因素分析

	題項	刪除後之Alpha值
因素三	4. 環境的整理與清潔	0.8140
	5. 員工的服裝與儀容	0.8097
	18. 增加假日工作人員	0.8137
	16. 提供服務的標準作業流程	0.7984
	1. 農場景觀的塑造	0.8301

Standardized item alpha = 0.8495

4.3. 農家及非農家經營之休閒農場核心資源與能力之差異性分析

4.3.1. 農家及非農家在「有形資產」、「無形資產」、「個人能力」、「組織能力」之假設檢定

H1-1：農家及非農家經營的休閒農場在有形資產上有顯著差異。

以單因子變異數分析進行檢測，如表4-3-1所示。在「有形資產」方面，F值=9.843，P=0.002達顯著水準，所以假設成立。從平均數得知，農家在「有形資產」上的表現=3.3157，低於非農家的表現平均數（3.6892）。非農家所經營的休閒農

場在「有形資產」表現方面顯著的高於農家所經營。

表4-3-1 農家及非農在有形資產上表現之檢定摘要表

依變數	自變數	樣本數	平均數	F 檢定	P
有形資產	農家	76	3.3157	9.843	0.002 ^{**}
	非農家	37	3.6892		
	總和	113	3.5025		

註：***代表 $P < 0.001$ **代表 $P < 0.005$ 達顯著水準

H1-2：農家及非農家經營的休閒農場在無形資產上有顯著差異。

以單因子變異數分析進行檢測，如表4-3-2所示。在「無形資產」方面，F值=3.241， $P=0.075$ 未達顯著水準，所以假設不成立。農家與非農家所經營的休閒農場在「無形資產」表現方面並無顯著差異。

表4-3-2 農家及非農在無形資產上表現之檢定摘要表

依變數	自變數	樣本數	平均數	F 檢定	P
無形資產	農家	76	3.4382	3.241	0.075
	非農家	37	3.6757		

	總和	113	3.5570		
--	----	-----	--------	--	--

註：***代表 $P < 0.001$ **代表 $P < 0.005$ 達顯著水準

H1-3：農家及非農家經營的休閒農場在個人能力上有顯著差異。

以單因子變異數分析進行檢測，如表4-3-3所示。在「個人能力」方面，F值=16.723， $P=0.000$ 達顯著水準，所以假設成立。從平均數得知，農家在「個人能力」上的表現=3.5290，低於非農家的表現平均數（3.9946）。非農家所經營的休閒農場在「個人能力」表現方面顯著的高於農家所經營。

表4-3-3 農家及非農在個人能力上表現之檢定摘要表

依變數	自變數	樣本數	平均數	F 檢定	P
個人能力	農家	76	3.5290	16.723	0.000***
	非農家	37	3.9946		
	總和	113	3.7618		

註：***代表 $P < 0.001$ **代表 $P < 0.005$ 達顯著水準

H1-4：農家及非農家經營的休閒農場組織能力上有顯著差異。

以單因子變異數分析進行檢測，如表4-3-4所示。在「組織能力」方面，F值=16.403， $P=0.000$ 達顯著水準，所以假設

成立。從平均數得知，農家在「組織能力」上的表現=30.5132，低於非農家的表現平均數（35.5405）。非農家所經營的休閒農場在「組織能力」表現方面顯著的高於農家所經營。

表4-3-4 農家及非農在組織能力上表現之檢定摘要表

依變數	自變數	樣本數	平均數	F 檢定	P
組織能力	農家	76	3.3904	16.403	.000***
	非農家	37	3.9489		
	總和	113	3.6697		

註：***代表 $P < 0.001$ **代表 $P < 0.005$ 達顯著水準

4.3.2. 農家及非農家經營的休閒農場，在「有形資產」、「無形資產」、「個人能力」、「組織能力」之表現的項目差異性分析

(1) 「有形資產」的差異性項目：以單因子變異數分析，做出項目差異性分析（如表 4-3-5）。以 F 值及 t 值的顯著性 < 0.05 測出 A1 本農場的房舍建物外觀具可看性、A2 具備完善的休閒遊憩設施、A7 營運自有資金充足、A8 營運外部資金充足等四項具有顯著性差異，且從平均數中發現非農家之表現高於農家之表

現。

表 4-3-5 農家及非農在有形資產項目上表現之差異檢定表

有形資產	農民身分	樣本數	平均數	F 值	P 值
A1 本農場的房舍建物外觀具可看性	農家	76	3.42	30.187	0.000***
	非農家	37	4.30		
A2 具備完善的休閒遊憩設施	農家	76	3.05	9.578	0.002 **
	非農家	37	3.59		
A3 自然景觀優美，具吸引力	農家	76	3.86	1.379	0.243
	非農家	37	4.08		
A4 地理環境區位交通可及性便利	農家	76	3.99	0.593	0.443
	非農家	37	4.11		
A5 生態資源多	農家	76	3.91	0.059	0.809
	非農家	37	3.95		
A6 經營規模大	農家	76	2.91	3.484	0.065
	非農家	37	3.24		
A7 營運自有資金充足	農家	76	2.82	4.842	0.030**
	非農家	37	3.24		
A8 營運外部資金充足	農家	76	2.58	4.431	0.038**
	非農家	37	3.00		

註：***代表 $P < 0.001$ **代表 $P < 0.05$ 達顯著水準

(2) 「無形資產」的差異性項目：因以單因子變異數分析檢測結果，P

=0.075並未達顯著水準，所以農家與非農家所經營的休閒農場在「無形資產」表現方面無法做項目分析。

(3) 「個人能力」的差異性項目：如表4-3-6，10個問項皆具備顯著性差異，包含C1業者具創業精神、C2業者具備專業管理能力、C3具備財務處理能力、C4具備業務推廣的能力、C5具備專業技術能力、C6人際網路（人脈資源）充沛、C7員工的服務效率高、C8員工的忠誠度高、C9人事升遷管道暢通、C10員工工作經驗豐富。從平均值觀察，非農家在「個人能力」的表現高於農家經營的休閒農場。

表 4-3-6 農家及非農在個人能力項目上表現之差異檢定表

個人能力	農民身分	樣本數	平均數	F 值	P 值
C1 業者具創業精神	農家	76	3.88	8.727	0.004**
	非農家	37	4.32		
C2 業者具備專業管理能力	農家	76	3.46	15.989	0.000***
	非農家	37	4.11		
C3 具備財務處理能力	農家	76	3.46	6.153	0.015**
	非農家	37	3.84		
C4 具備業務推廣的能力	農家	76	3.37	11.600	0.001**
	非農家	37	3.89		
C5 具備專業技術能力	農家	76	3.64	7.949	0.006**
	非農家	37	4.08		

C6 人際網路(人脈資源)充沛	農家	76	3.29	19.807	0.000***
	非農家	37	4.05		
C7 員工的服務效率高	農家	76	3.67	4.360	0.039**
	非農家	37	3.97		
C8 員工的忠誠度高	農家	76	3.78	5.975	0.016**
	非農家	37	4.14		
C9 人事升遷管道暢通	農家	76	3.28	7.590	0.007**
	非農家	37	3.76		
C10 員工工作經驗豐富	農家	76	3.46	4.057	0.046**
	非農家	37	3.78		

註：***代表 $P < 0.001$ **代表 $P < 0.05$ 達顯著水準

(4) 「組織能力」的差異性項目：見表4-3-7，共有8個項目具備顯著性差異，包含D1本農場具備活動主辦能力D2具備服務的標準作業流程D3對資訊網路能妥善運用D4鼓勵員工創新與知識分享D5領導及管理風格妥當D6因應環境變遷的變革能力強D7具備危機處理能力D8部門(員工)協調能力好。觀察表現之平均值，非農家在「組織能力」的表現高於農家經營的休閒農場。

表4-3-7 農家及非農在組織能力項目上表現之差異檢定表

組織能力	農民身分	樣本數	平均數	F 值	P 值
D1 本農場具備活動主辦能力	農家	76	3.39	12.501	0.001 **
	非農家	37	4.05		
D2 具備服務的標準作業流程	農家	76	3.28	18.575	0.000***
	非農家	37	3.97		
D3 對資訊網路能妥善運用	農家	76	3.07	8.948	0.003 **
	非農家	37	3.62		
D4 鼓勵員工創新與知識分享	農家	76	3.51	5.044	0.027 **
	非農家	37	3.89		
D5 領導及管理風格妥當	農家	76	3.39	15.789	0.000***
	非農家	37	4.05		
D6 因應環境變遷的變革能力強	農家	76	3.41	24.075	0.000***
	非農家	37	4.14		
D7 具備危機處理能力	農家	76	3.43	18.383	0.000***
	非農家	37	4.11		
D8 部門(員工)協調能力好	農家	76	3.46	11.671	0.001 **
	非農家	37	4.00		
D9 具備策略聯盟	農家	76	3.57	0.678	0.412
	非農家	37	3.70		

註：***代表 $P < 0.001$

**代表 $P < 0.05$ 達顯著水準

4.4. 農家及非農家在行銷管理之差異性分析

4.4.1. 農家及非農家在行銷管理表現之假設檢定

H2-1：農家及非農家之休閒農場在內部行銷表現上有顯著差異。

H2-2：農家及非農家之休閒農場在外部行銷表現上有顯著差異。

H2-3：農家及非農家之休閒農場在互動行銷表現上有顯著差異。

以單因子變異數分析進行檢測，如表4-4-1所示，觀察受試者間效應項的F檢定，在「內部行銷」上，農家及非農家 $F=0.014$ ， $P=0.907$ ，未達顯著標準，所以H2-1假設不成立。在「外部行銷」表現之F檢定= 10.906 ， $P=0.001$ ，達顯著水準，所以H2-2之假設成立。在「互動行銷」上，農家及非農家 $F=3.010$ ， $P=0.086$ ，未達顯著標準，所以H2-3假設不成立。

農家與非農家在行銷管理表現上的比較，其中「內部行銷」及「互動行銷」並未達顯著性差異，但在「外部行銷」的表現上已達顯著性差異。且從平均數得知，非農家經營之休閒農場在「外部行銷」之表現優於農家經營之休閒農場。

綜觀此題向之內容，包含媒體報導、淡季促銷、休閒設施的管理與維護、優惠常客計劃以及特別經營某一族群等等相關「企業對服務加以準備，即傳統的行銷策略之4Ps—產品、價格、通路、推廣」之題項，由

此實證結果得知，非農家經營之業者對外開拓市場之能力遠較傳統農家經營者更為注重與積極。

表4-4-1 農家及非農在行銷管理表現之檢定摘要表

依變數	自變數	樣本數	平均數	F 檢定	P 值
內部行銷策略	農家	76	7.689197E-03	0.014	0.907
	非農家	37	-1.5794027E-02		
	總和	113	-3.1439944E-17		
外部行銷策略	農家	76	-0.2077749	10.906	0.001**
	非農家	37	0.4267809		
	總和	113	-6.2879888E-17		
互動行銷策略	農家	76	-0.1128697	3.010	0.086
	非農家	37	0.2318405		
	總和	113	6.287989E-17		

註：***代表 $P < 0.001$ **代表 $P < 0.05$ 達顯著水準

4.5. 資源差異之休閒農場與行銷管理表現優劣之預測分析

本節主要在探討有形資產、無形資產、個人能力、組織能力等構面對行銷管理表現—內部行銷、外部行銷及互動行銷等三個構面的影響情形。將以複迴歸分析來進行研究假設與檢定。

本研究分別以內部行銷、外部行銷及互動行銷等三個構面為依變數，以有形資產、無形資產、個人能力、組織能力為自變數，建構迴歸模式如下：

假設（1）：有形資產、無形資產、個人能力、組織能力對「內部行銷管理」表現之優劣能有效預測。

模式（a）：有形資產、無形資產、個人能力、組織能力對「內部行銷管理」無顯著影響。

以強迫進入法進行多元迴歸分析，先對模式（a）進行檢驗整體迴歸模式的顯著性，如表4-5-1所示，有形資產、無形資產、個人能力、組織能力對「內部行銷管理」表現之解釋能力 $R^2=0.205$ ，整體模式具顯著性 $P<0.05$ 。

表4-5-1 模式（a）整體迴歸模式檢驗表

模式（a）	平方和	調整過後的 R 平方	F 檢定	顯著性
迴歸	26.179	0.205	8.236	0.000

再進行所有變項對「內部行銷管理」表現之影響力分析，如表4-5-2所示，只有「個人能力」具備預測能力， $P < 0.05$ ，且T值 > 0 ，表示「個人能力」愈好，則農場之「內部行銷管理」表現愈好。

表4-5-2 資源差異對內部行銷表現能力之迴歸分析表

變項	標準化迴歸係數	T值	顯著性	F值
有形資產	0.037	0.340	0.735	8.236***
無形資產	0.165	1.103	0.272	
個人能力	0.420	2.582	0.011**	
組織能力	-0.124	-0.822	0.413	

註：***表示 $P < 0.01$ **表示 $P < 0.05$

假設(2)：有形資產、無形資產、個人能力、組織能力對「外部行銷管理」表現之優劣能有效預測。

模式(b)：有形資產、無形資產、個人能力、組織能力對「外部行銷管理」無顯著性差異

以強迫進入法進行多元迴歸分析，先對模式(b)進行檢驗整體迴歸模式的顯著性，如表4-5-3所示，有形資產、無形資產、個人能力、組織

能力對「外部行銷管理」表現之解釋能力 $R^2=0.285$ ，整體模式具顯著性 $P<0.05$ 。

表4-5-3 模式 (b) 整體回歸模式檢驗表

模式 (b)	平方和	調整過後的 R 平方	F 檢定	顯著性
迴歸	34.803	0.285	12.173	0.000

再進行所有變項對「外部行銷管理」表現之影響力分析，如表4-5-4所示，只有「有形資產」具備預測能力， $P<0.05$ ，且T值 >0 ，表示「有形資產」愈好，則農場之「外部行銷管理」表現愈好。

表4-5-4 資源差異對內部行銷表現能力之迴歸分析表

變項	標準化迴歸係數	T值	顯著性	F值
有形資產	0.355	3.420	0.001***	12.173***
無形資產	0.258	1.816	0.072	
個人能力	-0.291	-1.890	0.061	
組織能力	0.275	1.917	0.058	

註：***表示 $P<0.01$ **表示 $P<0.05$

假設 (3)：有形資產、無形資產、個人能力、組織能力對「互動行銷管理」表現之優劣能有效預測。

模式 (c)：有形資產、無形資產、個人能力、組織能力對「互動行銷管理」無顯著性差異

以強迫進入法進行多元迴歸分析，先對模式 (c) 進行檢驗整體迴歸模式的顯著性，如表4-5-5所示，有形資產、無形資產、個人能力、組織能力對「互動行銷管理」表現之解釋能力 $R^2=0.203$ ，整體模式具顯著性 $P<0.05$ 。

表4-5-5 模式 (c) 整體迴歸模式檢驗表

模式 (c)	平方和	調整過後的 R 平方	F 檢定	顯著性
迴歸	25.886	0.203	8.116	0.000

再進行所有變項對「互動行銷管理」表現之影響力分析，如表4-5-6所示，只有「組織能力」具備預測能力， $P<0.05$ ，且T值 >0 ，表示「組織能力」愈好，則農場之「互動行銷管理」表現愈好。

表4-5-6 資源差異對互動行銷表現能力之迴歸分析表

變項	標準化迴歸係數	T值	顯著性	F值
有形資產	0.063	0.576	0.566	8.116***
無形資產	0.073	0.490	0.625	
個人能力	-0.132	-0.808	0.421	
組織能力	0.492	3.246	0.002	

註：***表示 $P < 0.01$ **表示 $P < 0.05$

第五章 結論與建議

5.1. 結論

台灣的農業是休閒農場的根，其中所賦予的「休閒」可以說是因應社會環境變遷、國人生活型態轉變及台灣加入WTO、為增家農民收入…等等內外環境改變應運而生的農業轉型政策。從農委會在民國89年7月修正、頒布¹「休閒農業輔導管理辦法」至今，歷經民國91年、93年的修正，能夠取得政府頒發的「准予籌設休閒農場」只有214座，在全國1102座有實際營運的休閒農場中只佔六分之一（台灣休閒農業學會，2005），足見政府面對休閒農場的輔導與管理仍有一段漫長的路要走。

休閒農業發展與否，與政府產業輔導政策、休閒農業經營策略、消費者大眾對休閒農業的認知等方面有息息相關，而本研究從資源基礎理論的觀點進行研究，並以有形資產、無形資產、個人能力、組織能力等核心資源與能力為基礎作為主要衡量構面，探討農家及非農家經營之休閒農場在服務行銷管理層面之表現，綜合前述第四章統計實證分析之結果及本研究將所欲檢定之三項研究假設作一綜合性結論。

本研究針對問卷調查、採用統計分析工具及套裝軟體SPSS，進行實

¹中華民國89年7月31日行政院農業委員會(89)農輔字第890050481號令修正發布名稱及全文27條(原名稱：休閒農業輔導辦法)

證分析後，得到之結論分述如下：

(1) 農家及非農家經營條件之比較

(a) 人口統計變數之比較：以年齡層來分類，農家經營者46歲以上

佔64.4%之比例，非農家則以45歲以下佔絕對多數，達70.2%。

在教育程度上，農家經營者以高中職佔最多（60.5%），專科

以上學歷只佔10.5%的比例。反觀在非農家經營者部份，專科

以上學歷（含研究所）佔72.9%，可見新進入休閒農場這個產

業者乃以知識份子投入為主。整體而言，非農家經營者比較傳

統農家之經營者，呈現出年輕且學歷高的人口結構。

(b) 農場經營現況之比較：農家經營者使用的員工數比非農家少，

農家經營者以5人以下佔53.9%，非農家則集中在6-10人（40.5

%）及11-20人（24.3%）。且年營業額非農家亦比農家高。以

休閒產業具備勞力密集的特性研判，非農家比農家經營者較具

組織規模且營業規模較農家大。

(2) 農家及非農家核心資源與能力之比較

(a) 有形資產方面：經由單因子變異數分析結果顯示，非農家所經

營的休閒農場在「有形資產」表現方面顯著的高於農家所經營。

在項目分析上，非農家經營者以「農場的房舍建物外觀具可看

性」、「具備完善的休閒遊憩設施」、「營運自有資金充足」及「營運外部資金充足」等四項之表現顯著高於農家之表現。綜觀這四項之共同特性研判，非農家經營之休閒農場比農家更具備服務業的規模經濟性。

(b) 無形資產方面：經由單因子變異數分析結果顯示，農家及非農家在「無形資產」表現方面並無顯著差異。

(c) 個人能力方面：非農家經營者在個人能力的表現上全部高於農家經營者，包含「具創業精神、專業管理能力、財務處理能力、業務推廣的能力、專業技術能力、人際網路(人脈資源)充沛、員工的服務效率高、員工的忠誠度高、人事升遷管道暢通、員工工作經驗豐富」等十項。

(d) 組織能力方面：非農家經營者共有8個項目表現高於農家經營者，包含「具備活動主辦能力、具備服務的標準作業流程、對資訊網路能妥善運用、鼓勵員工創新與知識分享、領導及管理風格妥當、因應環境變遷的變革能力強、具備危機處理能力及部門(員工)協調能力好。」

(3) 農家及非農家服務行銷管理態度與表現之比較

以 One-Way MONOVA 進行檢測，結果顯示，農家與非農家在行

銷管理的態度上並無顯著差異，但在實際行銷表現上已達顯著差異性。且從平均數得知，非農家的行銷表現高於農家的表現。包含「1. 農場景觀的塑造 2. 農場的建築外觀與內部裝潢 3. 休閒遊憩設施的管理與維護 4. 環境的整理與清潔 5. 員工的服裝與儀容 6. 員工教育訓練 7. 特別經營某一族群的客群（銀髮族、學生…） 8. 全面禁菸或規劃吸煙區及禁菸區 9. 淡季推出促銷活動（例如折價券、優惠活動） 10. 媒體的報導」共十項。綜觀這十項之共同特性，傾向於「內部行銷策略」之表現，且對「有形環境之管理」及經營「目標市場」之行銷表現上，非農家顯然比農家經營者表現更好。

（4）資源差異之休閒農場會正向的影響行銷管理之表現

經過複迴歸模式進行檢測，「個人能力」愈好，則農場之「內部行銷管理」表現愈好。「有形資產」愈好，則農場之「外部行銷管理」表現愈好。「組織能力」愈好，則農場之「互動行銷管理」表現愈好。

5.2. 建議

本研究之建議如下：

（1）以「資源基礎」為衡量構面，加強輔導農家轉型進入休閒農場

在經過農家及非農家之比較後，非農家之經營優勢顯然高於傳統農家所經營的休閒農場。原因在於非農家經營者是準備好經營休閒農場之後才開始進入市場。而傳統農家卻是因應社會環境的變遷而造成的產業轉型。在出發點上農家經營者處於被動，非農家則屬於主動。以目前之法規及農業政策，所規範與關心的都是土地問題，鮮少以農民身份問題來進行輔導。在同屬一個產業之競爭下，休閒農業如何保障農民生活？實質上增加農民收入，應是政府推動休閒農業最重要的課題。以本研究之調查結果發現，傳統農家轉型經營之休閒農場比較非農家經營之休閒農場，在有形資產、個人能力及組織能力均較居於劣勢。尤其在經營者之基本條件上，傳統農家之經營者在人口統計分析上比非農家經營者呈現老化、教育程度較低及營收、設備規模均低於非農家之經營者之條件下。建議政府在推動與輔導農民進入休閒農場之同時，亦可以「資源基礎」為衡量因素，先行探究農場經營者之核心資源與能力處於何種條件，再針對其需求加以輔導與管理，避免過度或不當的投資，造成資源的浪費。

(2) 服務行銷策略之運用

經由實證分析得知，核心資源與能力之強弱會正向的影響其服

務行銷策略之表現。「個人能力」愈好，則農場之「內部行銷管理」表現愈好。「有形資產」愈好，則農場之「外部行銷管理」表現愈好。「組織能力」愈好，則農場之「互動行銷管理」表現愈好。

休閒農場無論是擁有多好的自然景觀環境、塑造出任何具有特色之建築景觀或擁有豐富的人力資源，其在服務業之本質都是相同的。「內部行銷」、「外部行銷」或「互動行銷」所強調的是公司與員工之互動、企業主本身對服務之準備及服務人員能否滿足顧客之需求，所必須具備的是企業經營理念與服務管理能力的落實。休閒農場在發展自然與人文為主要訴求的同時，包括生態之旅、強調體驗的永續經營理念以及結合「生產、生活、生態—三生一體的理念」能否落實，除了農場本身的自然與人文的條件外，加強服務行銷管理之運用，是休閒農業本身能否永續存在於市場相對重要的課題。

參考文獻

1. 方至民(2000)，企業競爭優勢(初版)，台北，前程企業管理公司。
2. 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，台灣大學農推系碩士論文。
3. 台灣休閒農業學會(2005)，休閒農業場家全面性調查計畫報告，網址：<http://www.tlaa.org.tw>
4. 司徒達賢(1995)，策略管理，源流出版，台北市。
5. 休閒農業輔導管理辦法(農委會，2004修正)。
6. 行政院農業委員會網頁：www.coa.gov.tw。
7. 林梓聯(1998)，充滿生機魅力的田園生活，農政與農情，76，31-36。
8. 吳思華(2000)，策略九說：策略思考的本質，台北，臉譜出版。
9. 吳明隆(2003)，SPSS統計應用學習實務，台北，知城數位科技股份有限公司出版。
10. 周文賢(2002)，多變量統計分析 SAS/STAT 使用方法，台北：智勝文化。
11. 高淑芬(1995)，資源特性與合作策略關連之研究-以資源基礎觀點，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。

12. 曹勝雄（2002），觀光行銷學（2版），台北，揚智出版。
13. 張宮熊等(2002)，休閒事業管理，台北市，揚智出版， pp. 4-82。
14. 游誌明、林育慈（1996），台灣發展休閒農場可行性之研究-以中部酪農村休閒農場為例，台灣土地金融季刊，33（4），91-122。
15. 農業發展條例（農委會，2003 修正）
16. 陳昭郎（1996），「休閒農業的發展方向」，大自然季刊，5-13頁。
17. 蔡進發（1996）「從資源基礎觀點看國內休閒農業的策略制定」，台灣農業 32（6）：16-25。
18. 鄭健雄、陳昭郎（1996），休閒農場經營策略思考方向之研究，農業經營管理年刊，2，123-144。
19. 鄭健雄（1998）台灣休閒農場企業化經營策略之研究，國立台灣大學農業推廣研究所博士論文。
20. 鄭健雄（2002），休閒農業的市場定位與策略，休閒農業研討會，明新技術學院主辦，新竹。
21. 鄭健雄（2005），兩岸休閒農業經營型態之比較，「休閒、文化與綠色資源論壇」-思想、理論與政策研討會，台灣大學農推所主辦，台北市。

22. Amit, R. & Paul J. M. Schoemaker (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol.14, 33-46.
23. Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17 (1) :p99-120.
24. Collis, D. J. (1991) "A Resources - based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearing Industry." *Strategic Management Journal* 12:49-68.
25. Collis, D. J., & Montgomery, C. A (1995), "Competing on resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, July-August.
26. Chatterjee, S. and B. Wernerfelt (1991), "The link between resources and type of diversification : Theory and evidence", *Strategic Management Journal* vol. 12, 33-48.
27. Grant, R. M. (1991) "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California Management Review* 33:114-135.

28. Hall, R. (1992) "The Strategic Analysis of Intangible Resources." Strategic Management Journal 13:135-144.
29. James L. Heskett, W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger (1994), "Putting the Service Profit Chain to Work" Harvard Business Review, 72 (March-April)
30. Leonard-Barton, D (1992), "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", Strategic Management Journal, 13, 111-125.
31. Levitt, Theodore (1972), "Production Approach to Services", Harvard Business Review, 50 (September-October), 41-52.
32. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. L. (1988). SERVQUAL, A Multiple-Item Scale Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, pp. 38-39
33. Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990) "The Core Competence of the Corporation." Harvard Business Review 68:79-91.
34. Porter, M. E. (1991) "Towards a Dynamic Theory of Strategy." Strategic Management Journal 12:95-1
35. Peteraf, M. A (1993), "The cornerstones of competitive

advantage: A resource-based View," *Strategic Management Journal*, 14(3), Mar., 179-191.

36. Kotler Philip, 1991, *Marketing Management, Analysis, Planning Implementation, and Control*, 7th.
37. Thomas D. R. E (1978) , *Strategy' s Different in Service Industries*, *Harvard Business Review*, p. 30.
38. Wernerfelt, B., (1984), *A Resource-Based View of the Firm*, *Strategic Management Journal*, 5 (2) , pp. 171-180.

您好：這是一份學術性的論文研究問卷，目的在以休閒農場的業者作為研究範疇，來探討休閒農場的現況與發展，並藉由休閒農場的有形資產、無形資產、個人能力，組織能力探討其核心資源優勢，研擬出休閒農場所必須面對的行銷管理課題，提供休閒農業永續發展之參考。

本問卷採不記名方式填答，內容純屬學術研究用途，所有資料，絕對不外洩，敬請安心填答。最後感謝您於百忙之中填此問卷，在此向您致上最高的謝意！

填答完畢後，請您以附上之回郵信封付郵，敬請於四月十五日前寄回（或傳真04-24793112），不勝感激。最後，再次謝謝您的大力協助。

南華大學旅遊事業管理研究所

指導教授 葉源鎰 博士

研究生 陳明德 敬上

電話：0932-646548

傳真：04-24793112

2005年4月3日

附錄一 問卷調查表

第一部份：個人基本資料

1. 您的年齡 25歲以下 26-35歲 36-45歲 46-55歲 56歲以上
2. 您的學歷 研究所 大學 專科 高中職 國中 國小
3. 您的性別 男 女
4. 休閒農場成立年數 5年以下 6-10年 11-15年 16-20年 21年以上
5. 休閒農場員工人數 5人以下 6-10人 11-20人 21人以上
6. 本農場的面積 未滿0.5公頃 0.5公頃-未滿3公頃 3公頃-未滿10公頃 10公頃以上-未滿20公頃 20公頃以上-未滿30公頃 30公頃以上
7. 本休閒農場營業類型（可複選） 提供農業體驗（例如：果園採摘、生態、農、漁牧場）
 提供餐飲 提供住宿 提供解說服務 提供展覽
8. 休閒農場年營業額 200萬元以下 200以上-500萬元 500以上-1,000萬元
 1,000以上-2,000萬元 2,000以上-3,000萬元 3,000萬元以上
9. 這個農場的經營權是屬於

自然人（指個人所有或有合夥人但以個人名義登記農場）續答10.11.12.題

法人（農業團體、公營機構、私人財團）以下免答題

10. 您經營休閒農場以前是否以務農維生是 否

11. 目前休閒農場這塊地是否是您以前的農業生產地（農、林、漁、牧）

是，全部是原來之農業生產地 原農地土地太小，現已添購（租）鄰地 其他

否，合夥的關係，土地屬另購或租 原農地不適合經營，另覓其他土地 其他

12. 農地在轉型為休閒農場之後，整體收入是否有比以前增加

是 因1餐飲 2住宿 3門票收入 4農業體驗（辦活動） 5導覽解說帶來學生
戶外教學及團體客源 6遊客增加相對也帶動農產品銷售 7其他收入（可複選）

否 因1不知如何經營 2規模太小 3投資成本太高，營收不足 4設施太簡
陋，無法吸引遊客 5其他原因（可複選）

以下請針對您所經營的休閒農場所具備的資源條件中
在適當的打√。若該問項是您的農場本身所欠缺或
沒有的，可勾選**非常不同意**，或**不同意**。若是差強人意
可以勾選**普通**，若是具備條件或表現很好，可以勾選
同意或**非常同意**，避免空格未填

1	2	3	4	5
非	不	普	同	非
常	同			常
不	意	通	意	同
同				意

第二部份：有形資產之評估

1. 本農場的房舍建物外觀具可看性（具特殊風格或特色）-----1-2-3-4-5
2. 本農場具備完善的休閒遊憩設施 -----1-2-3-4-5
3. 本農場的自然景觀優美，具吸引力-----1-2-3-4-5
4. 本農場的地理環境區位交通可及性便利-----1-2-3-4-5
5. 本農場的生態資源多-----1-2-3-4-5
6. 本農場的經營規模大-----1-2-3-4-5
7. 本農場的營運自有資金充足-----1-2-3-4-5
8. 本農場的營運外部資金充足-----1-2-3-4-5

第三部份：無形資產

1. 本農場具備一定的口碑，品牌形象好-----1-2-3-4-5
2. 本農場的主客源穩定，顧客忠誠度高-----1-2-3-4-5
3. 本農場的與旅行社、遊覽車、社團…等通路業務搭配良好，--1-2-3-4-5
4. 本農場與供應商搭配良好，貨源供應的品質與價格無虞-----1-2-3-4-5
5. 本農場具備良好的服務品質-----1-2-3-4-5
6. 通訊與資訊系統的服務完備（利用網路或電話訂餐、訂房…）1-2-3-4-5
7. 人文資源豐富（例如：客家、原住民文化、具特色名產）----1-2-3-4-5
8. 本農場的公益形象好-----1-2-3-4-5
9. 本農場對顧客資料庫的建置完備（例如交易資料、客戶資料）1-2-3-4-5
10. 本農場具備獨特的經營獲利模式，同業很難模仿----1-2-3-4-5

第四部份：個人能力

1. 業者具創業精神-----1-2-3-4-5
2. 業者（或專業經理人）具備專業管理能力-----1-2-3-4-5
3. 本農場具備財務處理能力-----1-2-3-4-5
4. 本農場具備業務推廣的能力-----1-2-3-4-5
5. 本農場具備專業技術能力-----1-2-3-4-5

6. 本農場的人際網路（人脈資源）充沛-----1□-2□-3□-4□-5□
7. 本農場員工的服務效率高-----1□-2□-3□-4□-5□
8. 本農場員工的忠誠度高-----1□-2□-3□-4□-5□
9. 本農場的人事升遷管道暢通-----1□-2□-3□-4□-5□
10. 本農場的員工工作經驗豐富-----1□-2□-3□-4□-5□

第五部份：組織能力

1. 本農場具備活動主辦能力（例如慶典、展示、演出、導覽）-1□-2□-3□-4□-5□
2. 本農場具備服務的標準作業流程-----1□-2□-3□-4□-5□
3. 本農場對資訊網路能妥善運用-----1□-2□-3□-4□-5□
4. 本農場鼓勵員工創新與知識分享-----1□-2□-3□-4□-5□
5. 本農場的領導及管理風格妥當-----1□-2□-3□-4□-5□
6. 因應環境變遷的變革能力強（例如SARS對觀光事件的衝擊）-1□-2□-3□-4□-5□
7. 本農場具備危機處理能力-----1□-2□-3□-4□-5□
8. 本農場的部門（員工）協調能力好-----1□-2□-3□-4□-5□
9. 本農場具備策略聯盟（指的是和同業、異業的合作）-----1□-2□-3□-4□-5□

第六部份：服務的行銷與管理

您所經營的休閒農場在服務管理上，依據本身具備條件及認知請在適當的□打√

認為重要性程度

1 2 3 4 5
非 不 普 重 非
常 重 通 要 常
不 要 重
重 要
要

本農場的表現

1 2 3 4 5
非 不 普 好 非
常 好 通 常
不 好
好

1. 農場景觀的塑造-----1□2□3□4□5□
2. 農場的建築外觀與內部裝潢-----1□2□3□4□5□
3. 休閒遊憩設施的管理與維護-----1□2□3□4□5□
4. 環境的整理與清潔-----1□2□3□4□5□
5. 員工的服裝與儀容-----1□2□3□4□5□
6. 農場所販售產品的品質-----1□2□3□4□5□
7. 營業項目與價格公開化（標示清楚）-----1□2□3□4□5□
8. 員工教育訓練-----1□2□3□4□5□
9. 員工的工作士氣-----1□2□3□4□5□
10. 員工的素質與能力-----1□2□3□4□5□
11. 特別經營某一族群的客群（銀髮族、學生...）1□2□3□4□5□
12. 全面禁菸或規劃吸煙區及禁菸區-----1□2□3□4□5□
13. 對員工授權-----1□2□3□4□5□
14. 員工的工作態度-----1□2□3□4□5□
15. 處理遊客的抱怨與建議-----1□2□3□4□5□
16. 提供服務的標準作業流程-----1□2□3□4□5□
17. 對團體客群的經營-----1□2□3□4□5□
18. 增加假日工作人員-----1□2□3□4□5□
19. 處理顧客等候的時間-----1□2□3□4□5□
20. 平常日與假日有差別訂價-----1□2□3□4□5□
21. 淡季推出促銷活動（例如折價券、優惠活動）1□2□3□4□5□
22. 媒體的報導-----1□2□3□4□5□

23. 優惠常客的回饋計畫-----12345 12345

填答完了，謝謝您的鼎力相助！

您可以利用傳真 04-24793112 回傳您的問卷

或利用回函信封，寄回這份問卷。

再次感謝您的協助，心中無限感激！

研究生 陳明德敬上

e-mail: g2166505@mail2.nhu.edu.tw