

# 明志科技大學

## 經營管理系

### 專題研究

除了賺錢，我們還能做什麼？  
——休閒農場轉型成社會企業之個案探討

組 員： \_\_\_\_\_ 學 號 \_\_\_\_\_ 姓 名 \_\_\_\_\_

U99227132 楊凱滄

U99227121 陳彥翰

U99227120 陳彥良

U99227118 郭佩姍

U99227115 張譽瑄

指 導 老 師： \_\_\_\_\_ (簽名)

中 華 民 國 一 〇 三 年 一 月 十 日

## 致謝

歲月如梭，大學四年眼看已過了八成，在這段璀璨的大學時光，歷經許多事情，在明志科技大學經營管理系除了學習專業科目與考取證照，也透過完整一年的工讀實務實習提早接觸職場，學習許多人際關係與處事態度上的應對，使得我們的視野更加開闊。

感謝在專題撰寫過程時，盧建中老師無私的指導，在學生研究進行時適時的指導專題撰寫的要點，遇到困境時給予鼓勵、協助與建議，並且親自帶我們至個案機構進行田野調查與深度訪談，讓我們研究的過程可以更順利與更加嚴謹。此外也非常感謝花泉有機休閒農場 楊森山 場主，熱情且不保留的與我們分享創辦歷程與回答我們的訪談問題，使得本研究內容得以順利且豐富的進行。另一方面也要感謝所有組員與組長對專題的用心。

感謝凱洧組長每次招開會議前的準備與分配工作，使得組員有所依循；感謝彥翰那源源不絕的創意思考；感謝佩姍腳踏實地認真負責的研究態度；感謝彥良有條不紊沉穩的思考研究各個面向；感謝譽瑄在核對完稿內文時的仔細與細心。感謝每一位組員的巧思與用心，互相幫忙與合作，努力完成自己份內的工作，使得專題內容日漸豐富多元。

最後要感謝的是經營管理系的各位教授老師們，因為有您們不辭辛勞的教導與磨練，讓我們在撰寫專題的過程中不致慌亂，因為有您們平日給予的幫助與關懷，才能讓我們在大學四年過的充實與精采，可以毫無牽掛認真地投入大學四年最後一次大型的專題研究項目，並且無憂無慮地享受快樂的學生生活。

## 摘要

隨著時代的變遷、科技的演進、文明的進步，許多知名企業投入「公益」的行列來回饋社會，透過公益活動來增加人們對企業的知名度、好感度，最近有許多中小企業也想透過變革的方式來服務社會。為能更深入了解，本研究以個案的休閒農場為例，來進行「休閒農場轉型成社會企業之個案探討」。

本研究透過深度訪談內容，分析 SWOT 來釐清目前農場遇到的問題，思考農場的可行性並給予建議。期望本研究探討之目的可對個案本身、其他組織或學術上做出影響與貢獻。

**關鍵字：**休閒農場、組織變革、社會企業、社會責任

# 目錄

致謝.....	I
摘要.....	II
目錄.....	III
表目錄.....	IV
圖目錄.....	IV
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 研究流程圖.....	4
第二章 文獻探討.....	5
2.1 休閒農場.....	5
2.2 組織變革.....	9
2.3 社會企業.....	10
第三章 研究方法.....	15
3.1 個案簡介.....	15
3.2 訪談設計與資料分析方式.....	17
第四章 研究結果及討論.....	20
4.1 探討個案休閒農場面臨之問題.....	20
4.2 休閒農場轉型為社會企業可行性討論.....	24
第五章 結論與建議.....	29
5.1 結論.....	29
5.2 研究限制.....	30
5.3 建議.....	32
參考文獻.....	37
附錄 A 深度訪談－訪談大綱.....	40
附錄 B 深度訪談－訪談內容逐字稿.....	43

## 表目錄

表 1：花泉有機休閒農場簡介.....	16
表 2：本研究分析面向表.....	19
表 3：花泉有機休閒農場 SWOT 分析 .....	21
表 4：花泉有機休閒農場 SWOT 交叉分析 .....	22

## 圖目錄

圖 1：國人國內旅遊比率.....	1
圖 2：國人國內旅遊總次數.....	2
圖 3：研究流程圖.....	4

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

由於人類對大自然肆無忌憚地破壞使得地球暖化問題日趨嚴重，近年地震與海嘯事件頻傳，此境不但改變生態環境亦對於人類的生活空間造成威脅，問題的源頭不是大自然而是人類。有鑑於此，各國政府為有效將災害的損失降至最低，除積極推出降低碳排放量補助與成立保護重要生態濕地等政策外，亦鼓勵業者投入生態保護。由於大環境的改變，使得人民逐漸對環境及生態保護的價值觀改變，國人越來越重視生態環境與休閒生活的結合，加上政府實施周休二日，使得農業轉型之休閒旅遊景點需求大量增加，同時對於休閒體驗的品質要求也隨之提高。依交通部觀光局 2003 年至 2012 年國人旅遊狀況調查顯示，選擇於國內旅遊的民眾有日漸增加的趨勢(如圖 1 所示)，其中在 2011 年時國人於國內旅遊總次數更高達 152,268,000 旅次(如圖 2 所示)，由此可知國內旅遊市場的前景良好。

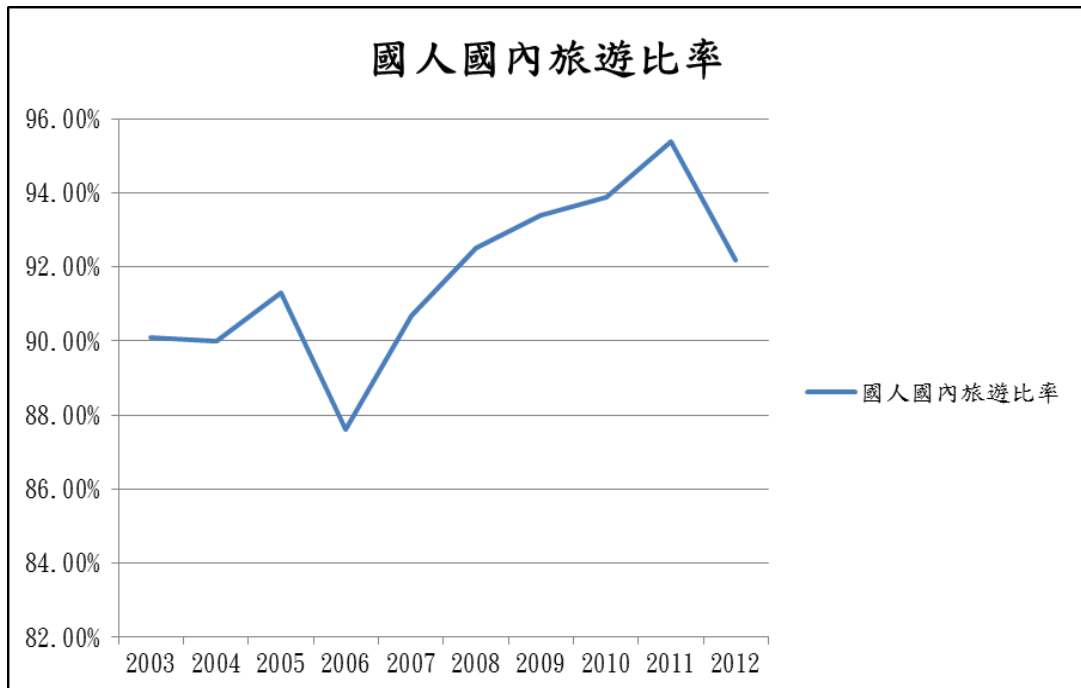


圖 1：國人國內旅遊比率

資料來源：交通部觀光局(2003年至2012年)國人旅遊狀況調查摘要、作者整理。

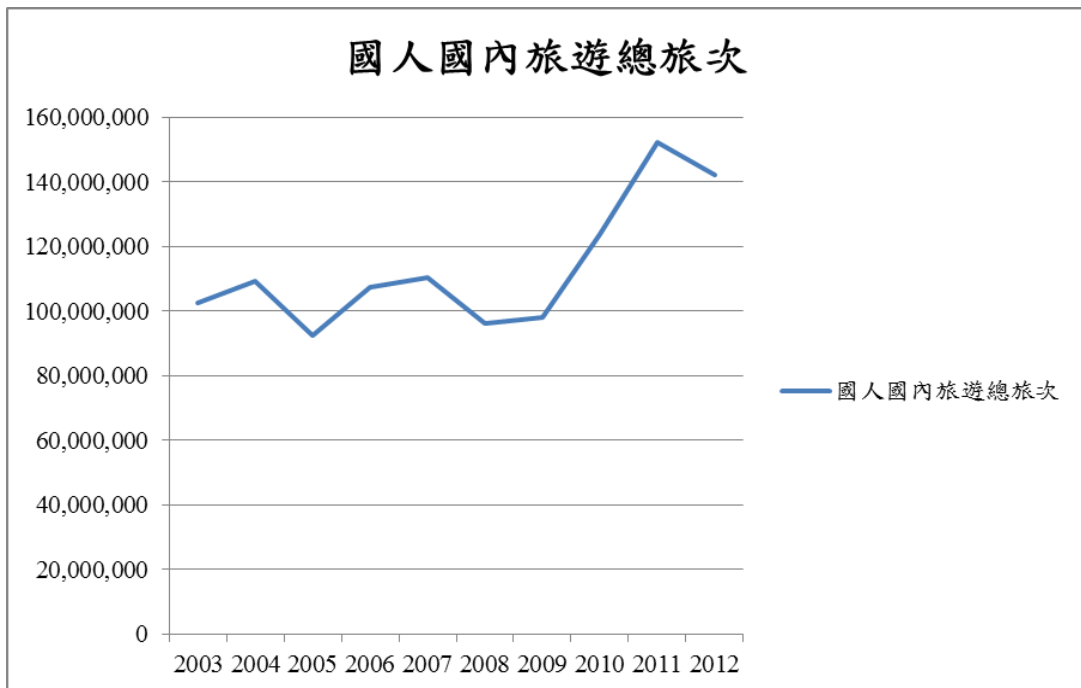


圖 2：國人國內旅遊總次數

資料來源：交通部觀光局（2003 年至 2012 年）國人旅遊狀況調查摘要、作者整理。

政府為因應人民價值觀的改變，積極投入輔導傳統產業轉型：行政院農業委員會於 2011 年度農業政策施政計畫書中提到：「農業是最重要的民生基礎產業，也是因應全球氣候變遷最關鍵的綠色產業」，但由於時代與環境的變遷，如今農業在臺灣經濟上的貢獻已不如從前，再加上臺灣自 2001 年加入世界貿易組織（WORLD TRADE ORGANIZATION，簡稱 WTO）後，不但使出口的農作物數量減少，也降低了農業就業人數減少十萬人，約有八萬公頃辦理休耕、轉綠肥或轉用（林美萱，2001）。

雖然我國農業面臨國際上的競爭，但這也是農業進行轉型的契機。現今休閒農場的家數眾多，經營同質性高導致相互模仿無法建立自有特色、無法提供固定的服務品質；在市場需求上，依據交通部觀光局歷年國人旅遊狀況調查摘要資料顯示國人旅遊次數增加，但國民旅遊市場增加有限，且同質性廠商眾多，若不進行改變，休閒農場的市場在未來可能導致惡性競爭，而止步不前。為能有效增加國人於國內旅遊的意願，交通部觀光局於觀光客倍增

計畫中提到將以永續、品質、友善、生活、多元生態保護為核心理念，並建置無障礙旅遊環境，便利弱勢族群出遊，提供旅客旅行前、旅行中、旅行後無縫隙，且友善的旅遊服務環境，如此顯示政府對於休閒產業發展的重視。

臺灣擁有豐富的自然生態資源，各縣市亦各具有不同特色的農村生態，農民善用當地資源，將傳統農業轉型成休閒觀光農業，為了成為其中的佼佼者，無不將當地的生態資源使用的淋漓盡致並推出各種特色活動及優惠方案，但要在如此競爭的產業下脫穎而出，必須要瞭解休閒農業是什麼、在進行競爭過程時，會造成社會上什麼樣的社會責任，本研究標的個案休閒農場為了因應大環境的變遷，在經營上將會面臨何種問題，該如何使傳統從事農業的農地，轉型成為休閒農場，要選擇什麼樣的變革方式，才能在如此劇烈的競爭下生存？是否需要進行變革？若進行變革，該選擇激進式變革或是漸進式變革，這兩者有何特色，在實施上又有何不同？何者對其未來的助益較大？

在進行變革時，對於生態環境上可能會產生何種傷害或幫助；於社會上又能承擔並解決何種社會責任？又該如何使得個案休閒農場於社會責任及營利上取得平衡，並朝向社會企業邁進？這都將會是進行變革時需要審慎思考的問題。

## 1.2 研究目的

本研究以探討個案休閒農場之經營策略與轉型社會企業之可行性為研究主軸，本文之相關研究目的臚列於後：

- (一) 探討個案休閒農場面臨之問題，以提供未來臺灣休閒農場於經營對策研擬之參考。
- (二) 探討將社會企業之概念導入個案休閒農場中之可行性，並解決可能會遇到的問題或限制，使其成為除了獲利之外，又能幫助社會解決問題以回饋社會大眾的企業。



### 1.3 研究流程圖

為使研究能更順利進行，本研究將先進行相關文獻探討，並配合個案研究方式，同時進行田野調查及深度訪談，最後則進行資料整合與分析，研究流程如圖 3 所示。

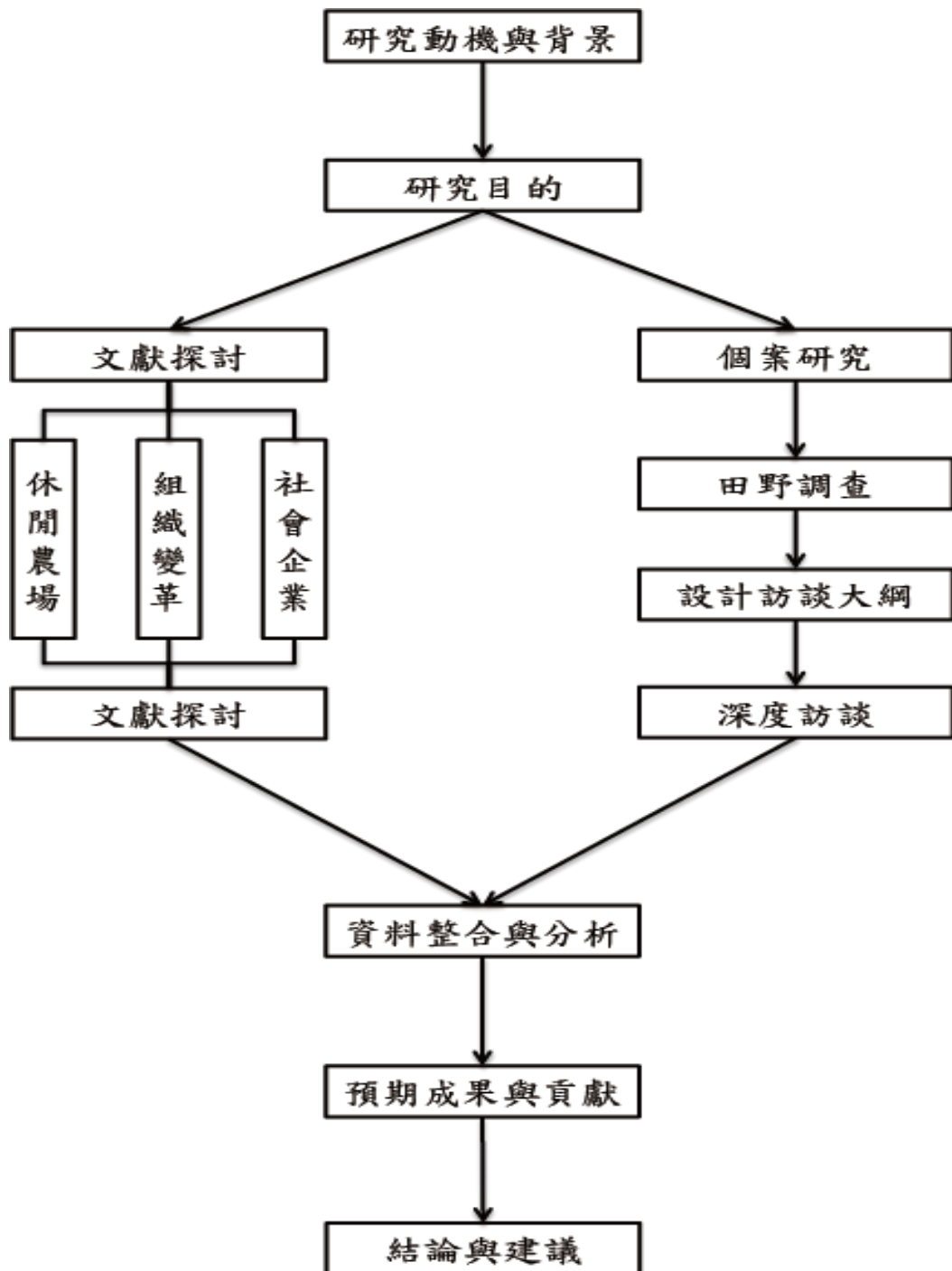


圖 3：研究流程圖

## 第二章 文獻探討

休閒農場於經營時該如何在營利與社會責任之間該如何取得平衡，使之成為不但能兼具休閒、教育、體驗與生態保護，並且能在進行的過程中回饋於社會，使得休閒農場成為一個社會企業，為了要探討這之間的相關性，以下將會進行有關休閒農場、組織變革、社會責任與社會企業之相關文獻探討。

### 2.1 休閒農場

由於近年經濟大環境不佳，國人為節省旅遊花費，大多選擇於國內休閒產業進行消費，因此造就休閒產業如雨後春筍般興起。臺灣擁有豐富的自然生態資源，各縣市亦各具有不同特色的農村生態，農民善用當地資源，將傳統農業轉型成休閒觀光農業，為了成為其中的佼佼者，無不將當地的生態資源使用的淋漓盡致並推出各種特色活動及優惠方案。

休閒產業的定義為不論營利性商業或非營利性商業，只要是直接或間接提供休閒相關之產品與服務的產業（潘寶石、徐茂洲、許朝俊，2012）。另有學者將休閒產業歸類為「主題樂園、休閒購物中心、休閒渡假村、休閒俱樂部、休閒農場、飲食文化產業、休閒運動健康產業、藝術文化產業、觀光產業、生態旅遊等（邱淑媛、李三仁，2008）」。由於本研究探討之內容為休閒產業中之休閒農場，故本節僅對此進行探討。

#### 2.1.1 休閒農場之定義

由於現今法律並無明確定義休閒農場，故參考國內學者對於休閒農業的定義，例如：利用農業經營活動、農村生活、特殊景觀、文化等資源，加上農業體驗與休閒遊憩的新興產業，兼具教育、經濟、休閒、生態保護等多功能的農場（高秀月，2011）。亦有學者將休閒農業定義為「將農業環境中具有獨特性、多樣性、鄉土性、優美性等之豐富資源，再結合農村體驗活動等服務而成的「新產品」，其經營範圍已超出傳統農業的生產及加工範疇，為

農業和旅遊業相結合的一種新興休閒產業（羅鳳恩、林翠香、馬克魯、夏先瑜，2013）」。

依據我國休閒農業管理的主要法規—休閒農業輔導管理辦法相關規定（2010 修訂），將休閒農業定義為「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」；其中條例指出所謂休閒農場是「經主管機關輔導設置經營休閒農業之場地」。綜合相關學者、法規的定義及特點，我們認為休閒農場應是「一處結合農林漁牧業的文化資源與生產方式並整合農場體驗活動，以提供環保、文化教育、休閒遊憩為目的經營之農場，與其他觀光事業不同的地方在於休閒農場具備農業生產、體驗的經營方式，是一種農業和旅遊業相結合的新興休閒產業」。

### 2.1.2 休閒農場之類型與經營型態

近來高雄的「黃色小鴨」帶動了高雄的觀光的盛行，許多地方政府也積極爭取黃色小鴨的進駐，期望能藉此帶來龐大的觀光商機。但若因此使各縣市皆有「黃色小鴨」，便會失去「黃色小鴨」的獨特性，而人潮與商機也會隨之退去。因此我們應該賦予休閒產業「獨特性」，而非隨波逐流。本研究所討論之主題係為休閒農業類型中最為廣泛的，由於休閒農場具有多樣化的農產品及經營方式，而其主要生產內容為農作物栽培、牲畜飼養等。故有學者將休閒農場分為以下型態：**觀光果園型、農業體驗型、生態教育體驗型、鄉村渡假體驗型、社區文化體驗型、森林旅遊型**等（林錫波、陳堅錐、王榮錫，2007）。

另依照林錫波等人之觀點可將經營型態分類分為，以下三種結合的複合型休閒體驗農場：

- （1）**觀光果園型**：指的是栽種花卉來提供遊客觀賞並購買花卉等遊憩活動為主農場。

(2) 農業體驗型：指的是其核心休閒產品係以增進農業知識與體驗農業生產活動為訴求重點，可吸引對於農業體驗與農業知性之旅有興趣的遊客。

(3) 生態教育體驗型：指的是強調資源保育導向及自然資源為特色，主要核心產品係以灌溉生態保育與體驗作為主題訴求方式，吸引喜愛大自然與生態知性之旅的遊客。

本研究標的休閒農場其主要生產之農產品為花卉，接近採收季節時，該農場便會舉辦大型的花卉採收等相關體驗活動，並同時利用園區內特有的環境生態，進行有關環保、生態的教育，由此可知，此農場之經營型態係以觀光果園為主、生態教育體驗為輔的休閒農場。

### 2.1.3 體驗經濟

體驗，代表要親身經歷過，親身經歷過才知道農民的辛苦。從前人們進果園只會走馬看花，但近年來，觀光果園的產生，讓遊客不僅可以看到農場的布置，甚至可以去摘採水果，體驗農村生活。在休閒產業裡，體驗經濟十分的重要，顧客可以在農場中獲得更多的樂趣，且在農場停留時間增加，間接帶來更多的收益，此為體驗經濟之主旨，休閒農業的體驗依據「休閒農場工作手冊」，休閒農業活動項目體驗可分為體驗活動、農莊民宿活動、自然景觀眺望活動、野味品嚐活動、民俗文化活動及童玩活動（林佩儒、林姿菁，2009）。

Schmitt（1999）以個別消費者的心理學理論，以及消費者社會行為理論做為行銷策略基礎，整合提出體驗行銷的概念架構，提出體驗模組包含感官（Sense）、情感（Feel）、思考（Think）、行動（Act）、關聯（Relate），其中遊客體驗以情感體驗為最高，其次依序為感官體驗、關聯體驗、思考體驗及行動體驗。學者將五種感官利用多元尺度法所得到的休閒農場在遊客心目中的知覺圖，再將調查對象分類為「高度體驗群」及「低度體驗群」兩個競爭群。在學者論文中發現高度體驗群的農場較有特色，人為設施較少。低度

體驗群較偏向大眾旅遊，人工設施較多，較無特色。（沈進成、蔡瑞明、曾慈慧，2008），若想要有農場特色，則需要與其他農場做區隔，而在高度體驗群之農場較受顧客青睞，因此我們可以透過 Schmitt 理論之五個感官因子做為參考，將標的個案改造成一座，五個感官因子成分皆高的農場，讓農場更為消費者所喜愛，並增加顧客停留在農場的時間，間接的達到獲利目的。

#### 2.1.4 休閒農場於經營時所遇到之問題

休閒農場歷經長久經營變革與經濟環境的淬鍊，目前多數休閒農場皆已掌握未來正確的發展方向，但仍有少數未能找到符合之發展方向而導致經營不利。政府為因應現今休閒農場的變化，在法規與政策上皆投入許多心力，並不斷的進行調整，致力於使政府輔導之功能單位完整。

另由於休閒農場經營方式以獨資居多，且創辦者大部分出生於傳統農家，經營管理相關知識較不充足，而管理知識的不足與對市場需求狀況不瞭解，導致銷售收入高估，而多進存貨造成成本增加，反之則減少、影響到農場的經營成效、亦容易因追求利潤而導致偏離草創理念。

#### 小結

透過前述文獻發現休閒農場的經營方式同質性高，容易相互模仿，無法建立自有特色，亦無法提供固定的服務品質。另外在市場需求上，依據「交通部觀光局歷年國人旅遊狀況調查摘要」顯示國人旅遊次數增加，但國內旅遊市場需求增加有限，且同質性廠商眾多，若不進行改變，未來，休閒農場的市場可能導致惡性競爭，廠商應該進行差異化，利用 Schmitt 理論中五個感官因子來區別，以情感因子做為差異化之重點，並以「高度體驗群」為範本，打造可以有獨立特色的農場。

## 2.2 組織變革

人們常說，天下唯一不變的就是一直在改變！因此為了求生存，想要永續經營的企業也必須不斷的做出適宜的變革，來因應這個變化多端的大環境。所以我們可以說，組織變革就是在受到組織本身成長、衰退、死亡等內在及外在環境因素的影響衝擊及刺激後所產生的一種動態平衡發展（詹中原，2006）。

組織變革的方法有 Lewin 的三步驟模式，解凍現況、推動實施變革、凍結變革，及我們常見的「激進式變革」和「漸進式變革」兩種（李美華，n.d）。

前者是一種大躍進的變革方式，組織明確地知道自己要變革的方向後，便一次完成所有的變革動作。而這種變革方式通常是由高階主管策動，它們可能迅速發生，才不致於陷入政策、個人的抗拒、及其他形式的組織慣性的困境中。也因此，激進式變革的變革策略便是「由上而下的變革策略」，其執行方法為：先訂定能幫助策略順利執行之陳述新組織架構特性的原則，再將其中可能性較高的幾個組織架構畫出來，並陳述其優缺點後，進行評估並選擇出最適合的組織架構（Cummings, & Worley, 2005）。

漸進式的變革則是員工發掘問題點，與主管反應後，便在頻繁的會議討論中，慢慢的執行變革，通常是組織還不甚確定如何變革對其較有利的狀況下會發生。所以，漸進式變革的變革策略即為「由下而上的變革策略」，其步驟為，根據策略將主要的工作項目逐一列出後，再把每項工作細分為較小的項目，直到不能再細分為止，接著把類似的工作歸類為一組，形成部門，再依大小層級列出其上下關係，勾勒出組織架構。相對於激進式，在此變革策略中，第一線員工較能把自己發現的狀況及想法表達出來，與主管討論過後，一併進行變革行動（組織變革-您的組織需要如何進行變革呢？，2004）。

當領導者及底下的員工瞭解到變革的好處時，也將會更願意著手進行變革，若讓他們看到一個極成功的組織變革個案，以強化他們的意願也是相當不錯的方法。就以「蘋果電腦」為成功的例子，當他們在二〇〇七年將公司

名中的 Computer 拿掉，改名為「蘋果」（Apple）時，就清楚的說明了個人電腦在未來將不再是該公司唯一產品，我們看到 iPod、iPhone、iPad 陸續推出，也將蘋果股價推上高峰。變革才能生存！如果當年賈伯斯的思維是局限在蘋果只能做電腦，那麼就沒有今天的賈伯斯傳奇，沒有現在的蘋果王國（洪寶山，2012）。

## 小結

休閒農場或許須具有某個特色是能讓顧客親自參與、體驗的活動，使休閒農場在短期內能吸引顧客、增加來客數。而在長期方面，則更需要一個更顯著且不易被取代的特色，使農場有持續發展、永續經營的能力。

除了休閒農場自身發展出來的重要特色外，也可從體驗活動的過程中，發展出能回饋社會，盡到企業社會責任的部份。一方面是讓顧客能更瞭解休閒農場內的植物、認識其生態環境，也讓對這方面有興趣的大學生等，能以園區導覽作為其中一種打工的方式。或是，休閒農場向顧客收取小額度的體驗活動費用，再從中撥出部份捐給弱勢團體以做到一個社會企業應盡的社會責任。

## 2.3 社會企業

社會企業（Social Enterprise）的起源係由英國所興起，在英國 Victorian England 時代，認為勞工合作社（Worker Co-Operative）即為社會企業（Dart, 2004; Hines, 2005），另一種說法表示社會企業是來自 Freer Spreckley（1981）所撰寫的 Social Audit—A Management Tool for Co-operative Working 文中（于躍門，2011）。Martin and Osberg（2007）強調在定義社會企業前，必須給予社會企業一個明確的邊界，過於開闊的定義將無意義（楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙，2009）。

另外 Weerawardena and Mort（2006）指出，社會企業應該努力透過創新

精神，整合資源，發揮企業永續之能力，以響應、實現社會價值之創造（楊銘賢等，2009）。社會企業傳遞價值方式與傳統企業或是接受捐贈的非營利組織不同之處在於，社會企業強調讓目標群體能夠承擔自己的命運，透過學習、就業等方式，融入企業價值創造活動，進而促進個人和社會發展（Mair, 2005; Schoen, 2005，轉引自楊銘賢等，2009）。

現今，社會企業在不同的國家有不同的定義，因此目前並沒有統一的定義，但是，不管是哪一種定義，社會企業的目的都是為解決社會上的問題（例如：教育、城鄉差距、經濟衰退、失業率、環境），並不完全是為了追求最大的利益。

### 2.3.1 社會企業之定義與類型特色

經由以上文獻探討，我們覺得：「社會企業就是一個企業，但它與其它企業不同的地方是一般企業主要是賺取最大利益，而社會企業的目的不完全是為了賺取利益，而是與不同的非營利組織、非政府組織、慈善團體或其它社會企業合作，幫助社會解決一些問題以回饋社會大眾的企業」。

例如：善待員工、幫助再生人就業、幫助弱勢團體等，所從事的大多屬於比較公益性的事業，透過合作，使企業與人、企業與社會有良好的互動關係，善盡對社會的責任與回饋，將所賺取的利潤回饋給社會上需幫助的人，建立永續發展的社會企業。根據中正大學社會福利系有桓教授的分析，臺灣社會企業大約有五種類型：積極就業促進型、地方社區發展型、服務提供與產品銷售型、公益投的獨立企業型、以及社會合作社（李國芬，2012）。

西歐國家所界定的理想型社會企業，特性包含了須要有持續性的生產行為及銷售行為、組織要有高度的自主性、存在著經營上的風險、須有小額的工資給付、能為社區創造福利、由一群市民所共同設立、決策權不在資本主手上、要有利害關係人的參與、有限度的利潤分配（于躍門，2011）。



### 2.3.2 休閒農場轉型為社會企業經營條件及方式

休閒農場轉型為社會企業時，無法一時擁有大量資金來提供社會責任，需要政府的金錢贊助或非營利組織的協助下，使農場於經營上可以有能力地付出社會責任，而社會企業的經營條件及特性如下：

Magretta (2002) 指出經營模式乃在說明企業如何經營其事業、意圖獲利的計畫以及在複雜而競爭劇烈的環境中，如何尋找利基定位、界定目標顧客、設計產品或服務之組合、選擇銷貨方式和通路，與協力廠商伙伴之結合等（楊銘賢等，2009）。

不同國家在經營社會企業方面上也有不同的經營方式，西歐國家對社會企業的看法可分為兩種不同的見解，一種是在強調企業的社會企業精神，也就是重視企業所從事的事業能為社會帶來多少利益，另一種是經營出理想型的社會（于躍門，2011）。而美國對社會企業的看法可以兩種角度來說，學術界認為社會企業是企業組織的一種類型，可從營利組織到非營利組織，而非學術界認為非營利組織才可界定為社會企業（于躍門，2011）。

### 2.3.3 企業社會責任之定義與類型

而社會責任（Social Responsibility）約於 1950 年代開始廣義地被討論，指企業不只是對股東負責任而已，還能幫助與企業經營上有關的利害關係人，符合社會道德的義務或責任（魏文欽、莊怡萱，2009）。De George 指出企業能注重生產與財務以外責任，以改變使命關點來盡到企業社會責任，Frederick 認為企業若能在營運中付出一些社會上所期望的責任或義務，將使企業能鞏固社會的關係形象（De George, 1990; Frederick, 1986，轉引自張培新，2009）。

簡而言之，企業能夠延伸觸角到社會議題上，且能付出一些社會所期望的責任，使企業賦予對社會貢獻責任的使命感，並能帶來好的形象及商譽。隨著企業傾向永續發展觀念的提升，進而產生自發性之行為，對股東負責之外還能承擔及遵守商業道德、保護勞工權利、保護環境、發展慈善事業、捐

助公益事業、保護弱勢團體等社會責任（周國銀、張少標，2002）。

在社會責任分類上，蔡蒔菁（2000）將 Carroll 所提出企業依發展歷程由低至高須承擔的四個不同層次的責任，可區分為經濟責任、法律責任、道德責任與慈善責任，整理歸納如下：

- （1）經濟責任：減少成本、創造利潤、帶動經濟發展是企業最容易達成責任。
- （2）法律責任：遵守環保、消費者保護、勞基法等相關法規是企業必須負擔的內外責任。
- （3）道德責任：企業的行為合乎公平、正義、避免傷害等原則是社會對企業的期待。
- （4）慈善責任：貢獻企業資源改善生活，出於企業自發性的回饋社會。

另外 Gatewood 與 Carroll 依據組織盡到社會責任程度高低，分為五種善盡社會責任的方式（Gareth Jones, 2010／劉韻僖等譯，2012）：

- （1）預應式：管理者能主動瞭解社會需求，運用組織資源來增加股東與利害關係人利益，能克盡社會責任。
- （2）適應式：認同責任的重要性及平衡利害關係團體利益。
- （3）防衛式：不超過法律要求以外的社會責任。
- （4）蓄意阻撓式：蓄意做出不合倫理與非法行為。

目前大多數企業願發自內心的善盡社會責任，但都以金錢與企業產品贈予為主，鮮少提供企業所具備的專業管理技能及技術，原因在於企業可能受限於市場競爭壓力與自利的目地，僅能做一些即時性的現金捐贈等慈善活動，因此無法將社會責任對社會的協助達到最大的效益，此時就需要政府的法規引導及公信的獎勵機制之誘因，使社會責任做得更有效率，且能適時的與非營利組織進行合作，透過第三部門的社會使命結合不同領域的經驗交流，做到真正落實到回饋社區以及永續發展（李國芬，2012）。綜合以上關點，企業在經營成為社會企業需要有積極主動心，來關心及滿足社會期望的需求，能提供企業本身的專業技能，加強社會責任的內部管理的導向理念，

內外兼具的企業能夠達到最大利益。

社會責任的實踐上，以美體小舖為例，它以反對動物實驗、支持社區交易、喚醒自覺意識、捍衛人權和保護地球的五大理念做為社會責任實踐與策略，並且成功首創環保概念的商品，掀起「綠色革命」潮流，創造消費者對於綠色產品的需求與肯定，使得「綠色行銷」成為企業社會責任的好工具（張培新，2009）；另外奇美善化農場為了強化有機農業耕種區域的影響力，善盡土地環境教育外，並協助小農加入有機生產行列，提供有機的戶外教學、開放假日農夫、親子互動等活動，始終保留最原始與樸實，以最無汙染的方式回饋社會。

## 小結

我們將對於休閒農場的社會責任定義為「農場的轉型創造了經濟價值及利益，結合弱勢族群與環境保護的議題，以認同及平衡社會所期待的責任為短期目標，進而以主動積極的方式善盡責任與回饋社會，追求改善社會為目標的永續經營企業為長期發展」。

而本研究所要探索的休閒農場部分符合以上所描述的社會企業特性，但唯獨決策權不在資本主手上這一點不符合休閒農場的特性，因為休閒農場的決策權是在資本主手上，是由資本主決定休閒農場裡所有大大小小的事情；我們所探討的某休閒農場也未達到一個社會企業特性，它是由一個家族所建造的，另外他們最親近的就是這塊土地，業主具有農家背景，能夠非常瞭解當地的生態環境，且有專業的農業技術與知識，知道如何保護及維持，也相當重視綠色環保的概念，提供消費者最自然的有機生態與產品。隨著消費者逐漸對養生及環保意識的重視，使企業可獲得更多利益下，業主也願意提供本身的專長奉獻給社會，協助相關弱勢團體的需求、維護社會環境，成為永續發展的社會企業，因此，我們想將此休閒農場轉型成社會企業，相信一定可以為社會造福。

## 第三章 研究方法

在眾多研究方法中，本研究選擇使用個案研究（Case Study）搭配田野調查、深度訪談與資料分析的方式，依據前述之研究背景、動機及目的進行相關文獻整理、歸納與探討，以此擬定出研究架構與訪談大綱之設計，從對經營問題、組織變革與社會企業轉型之意願與可行性中，嘗試取得本研究所欲探究之問題與達成研究目的。

### 3.1 個案簡介

本研究以花泉有機休閒農場作為研究探討對象。此休閒農場位於宜蘭縣員山鄉，由於雪山隧道的開通，使得外地遊客到達此農場的交通路線變得十分便捷。「水」與「野薑花」為此農場的兩大特色，因為鄰近蘭陽溪的古河床，過去為了防洪，1921年時興建了再連堤防，將蘭陽溪地上水引開，但地下豐沛的伏流水（俗稱地下水）仍繼續在此流動，造就了此農場自然湧出沁涼的湧泉水，而在休閒農場中種植許多植物，其中以野薑花為主要生產之農產品，並提供相關的遊憩體驗活動，另外農場也設動物區及生態池，供遊客觀賞。

目前經營的模式為私人合夥經營，因為農場的主要資金來源，大多為合夥人自行出資，並無其他相關出資者。此休閒農場的經營理念為：「回到自然，保留自然生態，永續經營。」、「保留泥土的味道，讓所有人有回到家鄉的感覺。」，由此可看出農場主人對於環境與這塊土地的用心，因此成立「宜蘭縣青草製造職業工會」，期望社會大眾能更加關心這片土地的環境生態保育。因為園區中的景觀大多為綠色植物，且空氣清新、視野寬闊，因此農場免費提供學校進行戶外教學活動。

在進行訪談資料分析之前，首先針對「成立緣由」、「經營理念」、「特殊事蹟」，及「主要經營項目」等如表 1 之花泉有機休閒農場個案簡介。

表 1：花泉有機休閒農場簡介

分析面向	內容
成立緣由	<p>期望可藉由農場的成立，讓每位遊客都可以在此感受到大自然的美好，並學習以尊重與愛惜的態度，面對大自然。我們的產品原料皆來自於這片土地，將自然、健康及安全擺第一，用心且永續地經營這片土地，不作出任何愧對於她的事情。</p>
經營理念	<p>「回到自然，保留自然生態，永續經營」； 「保留泥土的味道，讓所有人有回到家鄉的感覺」。</p>
特殊事蹟	<p>全國唯一取得合法有機野薑花認證之休閒農場 宜蘭縣青草製造職業工會</p>
經營項目	<p>(1) 農村（田媽媽）風味餐飲</p> <p>此休閒農場提供餐飲主要係以其農場內現有之季節蔬果與野薑花所製成，包含：餐飲／養生小火鍋、湧泉風味餐、花泉農場咖啡、野薑花肉粽、野薑花茶、野薑花醋等多項系列餐飲。</p> <p>(2) 體驗活動</p> <p>為使遊客可以更進一步接觸自然，農場設有許多體驗活動，包含：園區導覽解說、農村 DIY 體驗（野薑花肉粽、野薑花魚丸 DIY、咖啡花茶沖泡、輕食點心製作、咖啡剝殼、野薑花採收），及實際參與餵食鴨鵝體驗、摸蜆比賽、烤香魚與湧泉水的親密接觸等。</p> <p>(3) 其他服務</p> <p>由於園區中的景觀大多為綠色植物，且空氣清新、視野寬闊，因此農場以預約方式免費或租借場給學校或是弱勢團體進行戶外教學活動。</p>

資料來源：作者整理

## 3.2 訪談設計與資料分析方式

本節將說明有關本研究所使用之資料蒐集及分析方式，首先要說明的是本研究進行深度訪談前所作的行前準備，接著要說明的是本研究進行資料分析的方向。

### 3.2.1 訪談設計

訪談常作為獲得資訊的方式，若能妥善運用良好的問題，訪談便可以獲得豐富的資料。根據前述相關文獻研究發現，台灣目前似乎尚無歐洲經驗社會企業之個案，根據陳金貴教授指出，社會企業的發展可以分為歐洲與美國經驗兩種途徑，而台灣現行之社會企業係屬美國經驗，也就是以非營利組織所擁有的一切為基礎，再以企業方式經營（陳金貴，2002:43），故本研究以此為基礎採用半結構式之訪談問卷，並且參考陳育萱（2006）所設計的訪談大綱，於訪談前事先針對農場背景、經營現況（經營方式之行銷相關問題）、社會企業及未來願景等擬定出訪談大綱及一系列相關題目，包含：

#### （1）農場背景

- A. 請問您當初成立這座休閒農場時，最想傳達的理念為何？
- B. 請問您成立農場過程是否有遇到什麼困難（經費、場地…）？
- C. 請問您於遭遇此困難時曾獲得何者的幫助？
- D. 跟其他家農場比起來有什麼優勢或較具特色的地方？

#### （2）經營現況

- A. 請問您大部份的顧客層級為何、其年齡約幾歲至幾歲？
- B. 來客數量平均平日及假日一天多少？
- C. 平均一天收入是多少？
- D. 哪方面的產品收入較多？何者較少？
- E. 請問您目前在經營方面上是否遭遇什麼困境？
- F. 期望可獲得何者或是什麼樣的幫助（政府或民間單位）？

(3) 社會企業

- A. 導入社會企業概念，與現行經營方式比較，會產生什麼影響？
- B. 若導入社會企業的概念，您想透過此獲得哪些益處？
- C. 若假設可獲得這些益處，其對您有何特殊意義？
- D. 若導入社會企業的概念，您在經營上可能會遇到什麼問題？
- E. 若遭遇這些問題，您需要哪些幫助，或希望可得到何者的協助？
- F. 請問您是否有意願導入社會企業的概念呢？

(4) 未來願景

- A. 請問您於未來的經營策略及發展為何？
- B. 請問您對於休閒農場的未來趨勢有何見解？
- C. 若要進行組織變革，您較能接受哪一種模式的變革呢？

(5) 經營方式之行銷相關問題

- A. 請問您對於休閒農場之行銷方式為何？
- B. 可否簡短說明您為何會採取這種行銷方式？
- C. 透過這種行銷方式，是否有為您帶來益處？

為有效進行深度訪談，本研究使用半開放之訪談方式，以訪談大綱之問題為基礎進行深入對談，期望憑以對訪談內容能有一定的掌握與控制，並由研究者視訪談當下的情況在程序與內容具有彈性之調整。訪談過程中亦徵詢受訪者之同意全程錄音，以便整理訪談紀錄，訪談過程中，亦請受訪者提供其他相關佐證資料，資料蒐集後將錄音檔轉換成逐字稿後進行資料分析 (SWOT) 及研究成果與討論之佐證呈現。本研究受訪者為此休閒農場之場主昆仲，經討論後僅於 2013 年 10 月 18 日訪談楊森山場主，作為本研究之訪談對象。

### 3.2.2 資料分析方式

在資料分析方面，本研究採取質化的方式、SWOT 分析法及比較分析法，針對此訪談個案之訪談資料，進行反覆及深入的分析，並從經營、結構、功能面向，探究此農場轉型為社會企業之可施行程度。分析面向如表 2。

表 2：本研究分析面向表

分析面向	指標	內容
經營	興起背景	經營理念
		經營遭遇問題
	經營模式	競爭者類型
		潛在問題
功能	社會責任	農場可負擔的社會責任
		社會企業應負擔的社會責任
	發展	與政府協力
		產學合作

資料來源：作者整理



## 第四章 研究結果及討論

本研究主要在探討休閒農場經營面臨之問題與社會企業之概念導入個案休閒農場中之可行性，本章共分成兩個部分呈現研究結果，並針對研究結果加以討論解釋，第一部分是描述本個案休閒農場於經營時面臨之問題，並深入分析與討論其人力、資金、競爭者與潛在問題；第二部分，則係關於本個案轉型為社會企業之可行性之討論。

第一節要說明的係本研究所採用的分析法主要是使用強弱危機綜合分析（SWOT Analysis）與 SWOT 交叉分析兩種方法，其中強弱危機綜合分析法主要以評價企業的優勢（Strengths）、劣勢（Weaknesses）、競爭市場上的機會（Opportunities）、威脅（Threats）並進行 SO、WO、ST 與 WT 策略之交叉分析，而比較分析法則用於對周遭競爭者類型的分析上。第二部分使用的資料分析主要是透過深度訪談逐字稿內容與本研究第二章文獻探討之組織變革與社會企業進行交叉討論與分析。

### 4.1 探討個案休閒農場面臨之問題

本節主要係在說明個案休閒農場經營時所面臨問題之原因與解釋，主要分析方式是以該企業之優勢、劣勢、機會與威脅等四向度與深度訪談內容進行交叉分析與討論。

#### 4.1.1 花泉有機休閒農場 SWOT 與 SWOT 交叉分析

由表 3 可知，個案休閒農場擁有豐富自然資源與國家認證之有機野薑花休閒農場等優勢，但根據受訪者描述：

人力...，只要不要牽涉到經費，我應該都希望啦，可是照我目前來看，很困難啦！因為政府沒錢啦，不像早期，早期他請人來幫你做事情，有什麼就業方案，那個店家都不用出錢，他就會幫你來做，現在沒有，幾乎沒有。

表 3：花泉有機休閒農場 SWOT 分析

Strengths (優勢)	Weaknesses (劣勢)
<ul style="list-style-type: none"> <li>A. 自然資源豐富</li> <li>B. 有機野薑花休閒農場</li> <li>C. 尊重原始生態</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. 人力</li> <li>B. 資金</li> <li>C. 無法預測來客數</li> <li>D. 行銷能力薄弱</li> <li>E. 無專業經理人</li> <li>F. 不強迫消費</li> </ul>
Opportunities (機會)	Threats (威脅)
<ul style="list-style-type: none"> <li>A. 獨特性</li> <li>B. 產品多元有差異化</li> <li>C. 宜蘭縣青草製藥公會</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. 競爭者眾多</li> <li>B. 進入障礙低</li> <li>C. 易受天然災害影響經營</li> </ul>

資料來源：作者整理

從受訪者的描述中可以發現該農場存在著人力與資金的問題，除此之外，受訪者亦談到：

在這個過程有時沒有一個經理，一個專案的經理，就是一個外場很好的專業的經理人，如果有這個話，我們應該可以賺錢，反正就是他們在做，因為我們不會，我們只會做，這種做生意的方式，真的很笨拙，真的。

顧客都是。幾乎都是有的不小心走進來的，有的是從網路上看大家的口碑，覺得這個農場不錯，他們就會過來看，就帶團過來看這樣子，這邊不熟悉的客人是不會進來。

由此可知，本個案除了存在人力與資金的問題外，亦存在缺乏行銷、專業經理人、無法預測來客數及收入不均等情形，雖然看似存在諸多劣勢，依據本研究分析該個案依舊具有其產品多元與獨特性，但仍然需要克服競爭者眾多、進入障礙低與天然災害等威脅。

因此，為能更瞭解本個案內部能力與外部因素之間的關係，遂進行表 4 之花泉有機休閒農場 SWOT 交叉分析，主要為深入說明個案在 SO、ST、WO 及 WT 等四方向。

表 4：花泉有機休閒農場 SWOT 交叉分析

內部能力 外部因素	Strengths	Weaknesses
		A. 自然資源豐富 B. 有機野薑花休閒農場 C. 尊重原始生態
Opportunities	SO	WO
A. 獨特性 B. 產品多元有差異化 C. 宜蘭縣青草製藥公會	A. 全國只有一家有機野薑花農場，具有獨特性 B. 自然資源豐富，因此產品多元有差異化	A. 產品多元有差異化，但行銷能力薄弱 B. 農場具獨特性，但缺專業經理人 C. 擁有青草製藥技術，但缺乏人力與資金
Threats	ST	WT
A. 競爭者眾多 B. 進入障礙低 C. 易受天然災害影響經營	A. 因宜蘭地區自然資源豐富，進入障礙低，導致競爭者眾多	A. 競爭者多，無法準確預測來客數

資料來源：作者整理

#### 4.1.2 經營問題發現與討論

透過表 4-2 交叉分析將本個案優勢與機會結合後發現，該農場之有機野薑花及自然資源多元豐富係為其主要經營優勢，所以應持續往此優勢發展，雖說農場占有這些優勢，但仍有許多問題需要做改善，以下將針對 WO、ST 及 WT 部分進行討論與解釋。

##### (1) 人力與資金不足

根據表 4-2，WO 部分主要為農場本身缺乏人力與資金的問題，農場講求自然無污染的環境，並擁有青草製藥技術上的經營優勢，但因缺少專業的行銷及經理人來規劃與管理，在經營管理相關知識不充足，且對市場需求環境不了解的情況下，導致銷售收入高估，而多進存貨造成成

本增加問題，因此，農場除了自有資金不足以外，在沒有專業的行銷及經理人的情況下，農場在收入方面也就相對較低，所以需要做一些改善，此部分可採取**階段性改善的策略**，使農場能盡快瞭解市場需求、商機及內部的完善人員訓練等。

## (2) 競爭者眾多

雖說本個案具有豐富及獨特的自然資源，但相對於宜蘭地區大都從事農業的人轉型為農場的進入障礙較低下導致眾多的競爭者，農場周遭也有許多家提供休閒的農場，現今宜蘭縣已有四十多家合格休閒農場，本個案附近就有七家，所以遊客的選擇性就會增加，因此需找出本個案的經營利機與創新點，能夠強調出農場特色，並發展出產品的差異化，如此才能不易被他人所替代，讓顧客能明顯地辨別。

## (3) 農場潛在問題

由於宜蘭縣本身自然資源就非常地豐富，且根據行政院農業委員會統計資料顯示，宜蘭縣合法認證之休閒農場約有四十餘家。由此可知在當地若「擁有土地與資金便可設立休閒農場」，不但導致競爭者多，消費者也會因此增加更多的選擇而瓜分掉各休閒農場的市佔率，因此休閒農場對於產品的供給便無法準確掌握，進而形成經營時需要面臨的問題。另外受訪者談到：

我們目前是目前的盈餘都投資在問題上面，避免有時候在一個農場，有的時候，來的時候，暑假的話是，我們農場的，是用在我們農場產品開發這個問題，沒有東西可以賣，很多人想說我想跟你們消費，都不知道買什麼，這是我們很大的問題。

此問題為農場的潛在問題，因農場無專業經理人無法有效的管理及預測消費者人數，且農場的客源大都從網路上看大家的口碑宣傳，或是不小心走進來等，而農場需要能做出產品的定位、預測來客數，以滿足各種客戶的需求。

## 4.2 休閒農場轉型為社會企業可行性討論

本節預說明之內容係為個案休閒農場轉型為社會企業之可行性，主要分析方式將透過深度訪談逐字稿內容與本研究第二章文獻探討之組織變革與社會企業進行比較討論與分析。

### 4.2.1 個案場主對於轉型成為社會企業的意願

在進行深度訪談的過程中我們瞭解到，若農場要轉型成社會企業，場主本身的意願與支持度是不可或缺的，受訪者如此說：

我們覺得我們是可以，因為我們曾經在去年，去年有一個，這叫什麼單位，他們有跟我們合作，他們後來那些，其實他們都是智商、智能比較低的那些喜憨兒，就是社會人士，他們在教他們廚藝之外，就到我們農場來做。

由此可知，場主對於休閒農場轉型為社會企業之意願與支持度是非常高的，但受訪者提到：

他就是面對小孩子一樣，就是你跟他講做什麼他就做什麼，我們就是有一點，就是比較難管理，就是他們只怕老師而已，不怕老闆那種，有時候在我們這邊實習大概三個月，我們當初是想說，請幾個來這邊做，有的就是因為礙於我們經費真的有限，他們每次都要求我要兩萬塊一個月，我說我們都沒錢，像我們這種小農場自己都不敢請人了，你也沒有辦法獨當一面，叫你做什麼不一定就會去做，下雨天，毛毛雨就不出去躲在裡面，阿我們都在外面淋雨，你一個坐在裡面，下雨的時候不會出去。

由上述內容可發現個案起初與弱勢團體接觸時所遇到的問題，說明其會因為「下雨」或其他因素，而拒絕參與工作，然而，本研究與聘用相同弱勢團體的機構比較後，發現目前眾所周知的喜憨兒基金會，雖同樣也是聘用弱勢團體參與烘焙餐廳及麵包坊工作，卻沒有上述之情形產生。於此本研究分析可能導致此狀況的原因如下：

(1) 烘培坊所有的工作都能在室內完成，然而，農場面積大又空曠，且多數皆在戶外，不但工作者的體力會大量消耗又經常會受到風吹日曬，導致心智障礙者們的工作意願不高。

(2) 烘培坊的工作皆有步驟可依循，農場則沒有 SOP、大多是機動性的，心智障礙者們較無法隨機應變，不適任如此變化多端的工作項目。

#### 4.2.2 個案場主對於轉型成為社會企業的限制

由上節可看出，休閒農場與烘焙坊在工作環境上存在著明顯的差異，且在烘焙坊工作的內容皆有 SOP 可依循，雖然存在以上因素的差異，受訪者在訪談過程也提到，其或許可以以另一種方式幫助弱勢團體。受訪者說：

我們還有碰到一個過動兒，他在家裡就是很難控制他，那一年我記得，那時候只是這麼高(約 120cm)，現在蠻大的，他在家裡就是爸爸、媽媽沒有辦法操縱他，他就是每個禮拜天都帶來這裡，我們知道他很喜歡野薑花，那時候我根本不知道他是過動兒，那他是直接買花，我要買花，他媽媽就是要買花，我們直接就剪來給他，後來發現他跟我們講他的情形之後，他每個禮拜都來，那我們每個禮拜都剪，來了之後，看到他來就把剪刀給他，那他自己就會去找，那他喜歡的話，他就剪一支，那他中午就很乖、很乖，就在那邊吃飯，就照一般他們這樣子靜坐，吃飯也吃飯，玩水的時候玩水，他就是跟一般人沒有兩樣。

那他每次來，我就是說那個小朋友來了，趕快去拿一支剪刀，那他剪了之後，到現在將近過了兩三年之後來了之後，我完全不認識他，那個小孩子已經變成正常的，那時有時後，他就在步道上撿到一支樹枝，就可以玩一整個下午，那個感覺就是說，那就是無形中我就覺得是說不一定賺很多錢，這個東西要幫助他們的時候，我更希望他們經常來，然後不賺錢都可以啊，讓他們也是能，只要在中午吃一頓飯，他孩子能在這邊玩，有些較開放一點的話，他就幾乎讓他下去玩，整個身體都是土，他也沒有關係，我覺得這樣子蠻好的。

由上述內容可以看出，受訪者自身所能給予的幫助，並非是以「工作」提供者的角度，而是以「空間與環境」提供並幫助弱勢團體。除了上述案例外，受訪者也向我們說明了另一個例子：

我們曾經碰到一個案例就是，台北市社會局他們有兩台遊覽車過來，裡面有八張輪椅，他們兩部遊覽車是特製的，其他的就是拐杖，四部電動輪椅，他們來的時候，有一個算是中年，可是他長期坐在輪椅上，他到我們園區裡面，我就跟他說我們就這塊地，就這麼一塊，很難操作你要小心哦，他們說沒有問題，我輪椅做那麼久，結果進去很奇妙，因為他往那個步道開，開過去的時候，我是怕他跌下去，四五部都在那邊走來走去，其中一個看到他把花壓下來聞，眼淚流下來，我看起來也蠻感動的，我就想要拍照，他說你不要拍我。我問他為什麼哭，他說我活了那麼大了，從來野薑花沒有跟我那麼靠近的野薑花，我很感動。

他的眼淚都流下來，然後我就說，我也很希望讓你們這樣子，能在園區到處跑，可是我目前還沒有這個能力，只有在這個地方你可以這樣子，很近、很近的看到野薑花，他說以前他要看，就是人家剪到前面給他，那他就是特別喜歡野薑花，我覺得那時候我就有個念頭，就是他們來不管他們是什麼團體，只要是說社會團體來、社會福利團體來我們都會盡量協助他們，就是不敢講說，就是認真講說我們招待也可以招待他們，不用收費用的問題，一般來他們都有經費在花，我們是個人來講是無所謂，但我們提供好的場地，那是最重要。

根據上述訪談內容可以發現場主期望以另一種形式來幫助弱勢團體，而非要求他們一定要在農場工作，而是期望能藉由—「保留泥土的味道，讓所有人有回到家鄉的感覺」的經營理念。讓弱勢團體皆可藉著這這座完全沒有商業氣息的淨土，更近距離的親近大自然、好好地讓自己放鬆。或許這才是農場轉型為社會企業的最佳形式。另外，上述場主有提到，過動兒的轉變是因農場的關心、照顧，此舉相近於近代歐美國家盛行的園藝療法：「利用園藝的力量去治療心理」，也可藉此讓農場此項服務專業化。有關園藝療法的施行方式，第五章將會做更詳細介紹。

在第二章文獻探討中 Gatewood 與 Carroll 有提到「依據組織盡到社會責任程度高低裡，分為五種善盡社會責任的方式」，其中我們認為「適應式」較符合場主的理念，由於場主本身非常認同轉型為社會企業，但礙於資金與人力上的不足，因此產生了諸多限制。此外在現有的社會企業分類裡，我們發現唯「服務提供與產品銷售型」符合個案農場的形象，而在訪談的過程中，場主也曾提到其願意免費提供場地、產品，並利用農場自己的產品獲取的收入來回饋給弱勢團體，這何不也是另一種社會企業的形式呢？

除此之外，要轉型成為社會企業，除了要能幫助弱勢團體與自給自足之外，另一個重要的目標就是可以永續的經營下去，在進行深度訪談的過程中，受訪者說：

今年我們就推出一個不老餐，宜蘭現正在推不老節，阿我們不老餐就是用我們的火鍋，就是用野菜的火鍋，裡面的菜就是用野菜，野菜的定義就是不用農藥可以種出來，阿問題來了，宜蘭多，有些菜，全部都是野菜也不行，要有一些自己種的，野菜就是時間一到就長出來，時間一過就倒下去，明年的同一時間又起來，阿我就把那些菜摘回來，運用在我們的火鍋上面，用有機的方法，就是不要去管他，我們摘回來，拼拼湊湊，每一鍋大概有八到十種的不同的菜，有些像山芹菜，我們就會刻意去種，因為有去管理的話，它的葉子很好吃。

如果真的沒有去管理的話，隨便它的話，它的口感不好，我們現在就是一直在想，怎樣去把它種好吃一點的野菜，不要讓它吃起來感覺很老，不好吃的感覺，怎樣把野菜弄成很好吃，包括馬齒莧、山芹菜、水芹菜、西洋菜，全部都把它有計劃的在栽培出來，這個菜相對在有機市場裡面，如果是說一斤，我們宜蘭保證價格一公斤大概八十塊左右，但我們農場一斤大概都是一百塊，不跟他們賣一公斤的，因為這樣子的話，我們全部運用在我們的火鍋，我們的菜只有在我們這邊吃火鍋才吃的到，吃的到的話，這整個菜也許是半斤而已，可是我們賣三百五十元，跟那個差半斤，有那麼貴嗎？

可是你到外面吃不到，只有我有，我想這個方式，我們的方向有抓到，



把這個東西好好的運用在我們的火鍋上，裡面的豬肉我也想進一些，香菇段木箱我們不會做的，我們可能請那個來去找一些有機的太空包，就是用太空包的那種技術，運用在我們的火鍋，菌類也是野生的一種，就是想說以後幾片豬肉幾個蛤蠣那些東西是要買的，其它東西都是自己的，我是希望把這東西推出來後，可能就是現在人需要的東西就是這個東西。阿我們就想說採用預約制，你給我下訂單，你要五棵十棵，我們前一天就把菜摘起來處理好，明天中午就可以過來拿，這樣會比較安全，而且我們的水就是那個泉水，我們也不用自來水，我們那個泉水已經從小吃到現在，我對它有信心，阿我們檢驗 SGS 的水檢驗數據都可以給你們看，那個真的都很棒，阿我們最重要的來源就是水。

「健康」是每一個人都需要的，本個案選擇使用近年來非常盛行的「有機產品」來製作特色火鍋，且農場本身也是一座政府核定認證的有機農場，場主以自給自足的理念，打造出「安全健康」的養身概念，並憑著自身生產達到永續經營。本研究認為「健康、永續」的這類議題，便可成為使其有持續發展能力的一個更顯著且不易被取代的特色。

## 小結

本節經由 SWOT 與交叉分析後發現，本個案於經營上的問題包括人力與資金的不足、競爭者眾多及無法準確預測來客數等潛在問題，此外在轉型社會企業之可行性的發展上，透過深度訪談瞭解到場主的意願是非常高的，且也有過類似的經驗，但礙於個案本身場所與工作內容的關係，在推行上較困難。

雖然有著上述不便之處，但我們發現到此園區中的景觀大多為綠色植物，且空氣清新、視野寬闊，因此場主也特別說明其願意以免費的方式，提供學校進行戶外教學活動，以及進行園藝療法之場所，這或許可以成為休閒農場轉型為社會企業的另一種可能性。此外本研究發現，個案本身擁有非常豐富的資源，未來亦可朝向「有機、養生」發展。透過本章研究結果討論後，我們於第五章將針對其經營問題及可行性方面提出相關建議方案。

## 第五章 結論與建議

本研究旨在依據研究目的與待答問題，綜合第四章之研究結果，歸納出本研究的結論，並提出本研究之限制與建議。本章分為三節，第一節為結論；第二節為研究限制；第三節為建議。

### 5.1 結論

綜合第四章研究結果與討論，發現本個案休閒農場（以下簡稱個案）在經營時有著人力、資金、競爭者與無法預測來客數等潛在問題，且根據研究發現個案較適合選用漸進式的變革，原因在於規模小的農場若選擇使用激進式變革，除變革失敗時蒙受重大損失外，亦會花費龐大資金，對於個案本身亦是另一種負擔。

個案轉型成為社會企業的可行性是相當大的，首先本身已經有過相關經驗，且場主對於轉型成為社會企業之意願也非常高，而其適合轉型之社會企業為「以提供環境與場地形式的社會企業，可以透過個案本身的自然環境與農場產銷所獲取的收入回饋弱勢團體，以自給自足的方式達成社會企業永續經營」，與現今常見之社會企業類型較不同。而在轉型成為社會企業的過程中，個案還須要克服人力資金、場地與專業性等問題。

此外在進行研究時發現，此個案秉持「保留泥土的味道，讓所有人有回到家鄉的感覺」的經營理念，有機、養身的概念、自然的環境，這或許是未來休閒農場發展的趨勢，再加上場主誠懇及細心的講解，除了能使到訪遊客留下深刻印象，或許亦可將此塑造成園藝療法的最佳場所。於下節將針對本個案休閒農場經營時所遭遇的問題提出建議，期望可以提供本個案或是未來其他休閒農場的轉型參考。

## 5.2 研究限制

### 5.2.1 研究工具上的限制

本研究工具係由錄音筆錄製訪談內容後，再依錄音內容逐字繕打為逐字稿，作為訪談研究資料分析與探討的資料來源，但由於受訪場地係為營業場所，故在進行訪談時周遭環境音量過多，因此在進行逐字稿擅打時，較無法百分之百的完整呈現，在研究結果方面可能產生差異。

此外，因人力、經費有限，在進行深度訪談時，只使用單一設備進行訪談記錄，故在研究中之所有討論與分析內容，皆以訪談逐字稿與相關文獻進行探討。

### 5.2.2 研究方法上的限制

本研究以文獻分析、田野調查、深度訪談來蒐集資料，目的在於了解個案適合的變革模式與社會企業類型。因此無法針對其他休閒農場個別情況做深入的分析與討論。另一方面，在與花泉有機休閒農場場主進行訪談時，可能因場主主觀的心理感受、題目理解能力、回答時間等個別差異，而使資訊蒐集上有所誤差，雖已將題目方面盡量使用讓場主可理解的敘述，但仍可能有本研究無法控制之因素。

### 5.2.3 研究時間上的限制

因須配合個案場主的工作時間與訪談地點距離的限制，實際進行訪談時間稍短，僅能選擇一日下午約兩個小時的時間進行訪談，故在訪談進行時較緊迫且有限。

### 5.2.4 研究區域上的限制

因受人力資源等限制，本研究以宜蘭縣員山鄉做為研究區域，僅以花泉有機休閒農場為研究對象。由於僅取得一個樣本。故實驗結果不宜直接推論至其它研究範圍，會因各家業主意願、環境、設施與理念等因素，造成實驗結果上有所差異。

### **5.2.5 研究主題上的限制**

因社會企業的主題十分廣泛，本研究主要探討休閒農場轉型為社會企業之可行性。因此。有關其他社會企業經營模式與類型，皆不再本研究所探討的範圍內。

### **5.2.6 研究內容上的限制**

休閒農場有許多發展可能，本研究主要在探討休閒農場於經營時遭遇的問題以及轉型為社會企業之可行性，故僅以農場經營問題、場主意願與社會企業之類型等因素加以探討，其餘有關農場遊客滿意度之因素，如遊客對本個案農場之環境、設施、獲得效益等因素皆不納入本研究探討之範圍。

## 5.3 建議

本節將針對本個案於經營時所遭遇之問題以及轉型成為社會企業步驟與方式之建議。第一部分將分成人力與資金不足、競爭者眾多與潛在問題等三面向的建議，第二部分則將仔細說明有關園藝療法以及轉形成社會企業之建議。最後則提出對日後研究面向的建議。

### 5.3.1 針對個案休閒農場經營面臨之問題建議

#### (1) 人力與資金不足

首先在人力方面，由於本個案缺乏足夠的資金聘請人手，建議可以朝「產學合作」與提供 12 年國教學生「服務時數」等兩大方向發展，如此一來，除了能有效解決人力問題，亦可藉此回饋社區與承擔社會責任。其中提供 12 年國教學生服務時數之施行步驟如下：

- A. 需參照「志願服務法規」，至各目的事業主管辦理申請「志願服務運用單位」；
- B. 申請時，志願服務運用單位需提交包括志願服務人員之招募、訓練、管理、運用、輔導、考核及其服務項目之計劃書；
- C. 提交辦理志願服務計劃及立案登記，送主管機關及該志願服務計畫目的事業主管機關備案，並包含志工之權利及義務、服務之措施及法律責任相關法規。
- D. 完成志願服務申請後，場主可先與附近的高中（職）學校進行接洽合作，透過學校網站公佈及公告張貼資訊於校園中，讓學生能獲得更多資訊，並明確標明服務內容及提供的教育意涵，使學生能夠認同並參與服務。
- E. 另外為使 12 年國教學生的服務學習時數能於高中職學校認可，還需要推廣至宜蘭附近的高中職，以免學校不接受此服務學習時數問題。

另外在資金不足的方面，由於政府的補助有限，並且場主也不願意因接受外人投資而干涉到農場的經營，因此主要收益來自行銷活動，建議可舉辦不同活動來吸引消費者的注意，例如：野薑花季、咖啡季、湧泉季等行銷活動，也可主動尋找支持其經營理念的人投資農場，或者是另外去拓展農場的客源，例如：可以使用網路資訊來推廣此農產品，提供客人相關農場網頁或社團，放上自行拍攝有趣短片或農場的動態資訊、優惠訊息等，此外亦可請他們將遊玩的心得提供於網站上後，給予優惠方式，吸引消費者們的注意，藉此達到宣傳的效果，獲得前述行銷活動的收入。在解決資金不足的問題後，也可藉由免費提供場地、服務與伙食等方式回饋社會。

## **(2) 競爭者眾多**

雖然農場附近競爭者眾多且提供不同的休閒選擇，但在此之中有幾家的生意特別好，這是為什麼呢？其實係由於現今電視有許多美食與旅遊的節目，常報導哪個地方好玩哪個地方好吃，因此也吸引許多消費者的注目，想前往嘗試看看，經由FB 打卡上傳照片，更是替那家農場打了許多廣告，也吸引了許多消費者，本個案具有豐富及獨特的自然資源，能強調出農場特色，發展出產品的差異化，可以與其他農場做明顯區分外，也讓遊客一聽到農場後可以做出最快地聯想，使遊客能牢記在心，建議可以將農場主打的野薑花及咖啡等做一系列產品，並且依照不同族群主打產品系列，將所有產品做出一套定位方式，滿足所有客戶的需求，用此來跟其它農場競爭，解決競爭者眾多的問題，創造農場商機。

## **(3) 農場潛在問題**

由於無法準確地預測來客消費數，造成農場在產品或服務資源的浪費。我們建議農場可以採用預約或限量方式來降低資源的損耗，並可藉由與遊客的對談探詢是否願意再次消費、願意何時再來農場遊玩等議題，如此不但可以穩固老顧客，也可以此互動來維持一定的消費人數；

除了透過預約限量方式外，亦可透過粉絲專頁之限量優惠方案，做為預測來客數量的依據，如此不但可以較準確的預測來客數，也可以達到資源充分利用，另外也建議其可利用簡易的辦公室套裝軟體，建立每個月份的來客數統計資料庫，如此便能較精確分析與掌握淡旺季及消費量。

### 5.3.2 針對休閒農場轉型為社會企業之施行建議

透過深度訪談與第四章轉型為社會企業之可行性的研究結果與討論，我們認為個案農場轉型為社會企業的可行性是相當高的，但因為其工作性質較不適合心智障礙者，故本研究認為個案農場應利用自身的環境的優勢，提供場地及產品給弱勢團體，為此我們建議場主可以透過以下方案更進一步達成此目的：

#### (1) 塑造專業經理人

在訪談過程中曾提到，場主原是木工出生，休閒農場為中年後才創立，另外一位場主也是後來才投入此行業，兩位場主對於經營方面都較沒有專業知識及相關經驗，故建議個案農場可再另聘專業經理人處理相關業務。但是，場主於訪談中所提及的資金問題，可能會造成聘請上的阻礙，關於此問題只能自食其力，目前台灣有一個「中華中小企業專業經理人協會」，目的在於學習經營專業以及互助互利，場主可以在此找到志同道合的會員，並學習其他的經營方式，讓自己也成為休閒農場經營管理的「專業經理人」。

#### (2) 打造園藝療法樂園

場主所說扶輪社之案例類似於園藝療法的概念，透過種植植物的方式來創造感動、療傷。園藝療法是歐美國家興起的一種心理輔導的方式，剛開始為輔助退役軍人，透過種植來減壓兼醫病，並且提升心靈素質，近年來「園藝療法」亦開始針對不同的群體，例如：老人、小孩等。在

台灣「園藝療法」也漸漸地推廣，學者林俊德 (2012)將「園藝療法」定義為：「園藝療法乃是借用『植物、園藝及人與植物親近之關係』為媒介與推力，結合精神投入、希望、期待、收穫與享受等整個過程，協助當事人獲得治療與復健效果的一種方法」。

美國在 1973 年成立了在 AHTA 組織(American Horticultural Therapy Association)，此協會已經將園藝療法職業化、專業化，協會中所訓練的治療師都經過專業的課程教學，且都需有三年的園藝治療領域的專業工作經驗，才能領取 AHTA 組織的證書。台灣目前也有相關的協會與認證——台灣綠色養生學會，此學會也幫助學員取得園藝治療技士認證書(HTA)或是亞太地區國際園藝治療協會(APATH)。以上協會皆是幫助園藝療法進行專業化的推手，目前個案農場中有相關的案例，若場主也可考取相關證照，以提供給其他有此需求的遊客更專業化的服務，不但能建立與周圍競爭者間的差異，也可透過本身專業度的提升，進而增加收入回饋給更多弱勢團體使用。

喜憨兒福利基金會成立的「園藝工作隊」也類似上述之園藝療法，目的為幫助這些弱勢團體促進身心發展的功能，參與者可於過程中獲得不同體驗及適當的肢體活動，但是，目前的園藝工作隊大多運作於中南部地區，北部地區較無相關的團體。在訪談內容中，場主也曾表示可「提供場地」，故建議場主可與北部地區的喜憨兒基金會分會合作，打造一座「園藝療法樂園」，提供農場場地給基金會進行園藝工作隊的訓練及培訓。短期，可讓這些弱勢團體一起幫忙農場事務；未來，可培育他們成為實施園藝療法的人員，進而解決人力不足的問題，藉此來推廣社會企業的理念。

### (3) 創造精緻養生火鍋

場主曾說「很多人想說我想跟你們消費，都不知道要買什麼。」證明農場的產品種類不多，若能提供多種消費方式，將會創造更多收益，



場主也提到了「不老餐」—可以讓顧客自由選擇的野菜火鍋，將會成為此農場的一大特色。因此，建議場主利用經營此項服務所賺得之營收協助弱勢團體進行園藝療法，甚至讓他們在農場活動的時間，也可以享用餐點及飲料……等等，對於協助社會企業的形成有很大的幫助。此外「有機」的概念是保護環境最好的方式，利用有機概念種出來的蔬菜，以及有機火鍋皆為發展永續經營的概念，透過在地的食材、有機的栽種方式，可以讓這片土地永久發展下去。

### 5.3.2 針對休閒農場轉型為社會企業之施行建議

由於本研究主要探討目的為：個案農場經營問題與轉型為社會企業之可行性，但在研究過程中發現，休閒農場除了轉型成為社會企業外，亦有另一種可發展的方向—「園藝療法」。建議農場可結合園藝療法與社會企業，透過自給自足方式帶給農場正向的力量來回饋社會，另外，農場結合本身的有機概念來種植有機蔬果，並打造差異化的「野菜火鍋」，讓農場有不同以往的產品，利用在地食材達到社會企業永續經營的概念。期望本研究之內容，可帶給日後相關學者在進行休閒農場轉型或相關經營策略時，於研究時可供之參考。

## 參考文獻

1. 交通部觀光局 (2003~2012)。國人旅遊狀況調查。出版地：台灣。
2. 行政院農業委員會 (2011)。農業政策施政計畫書。出版地：台灣。
3. 林美萱 (2001)。加入 WTO 對台灣之影響 (國政研究報告, 科經 (研) 090-041 號) 。上網日期：2012/08/18。網址：  
<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/TE/090/TE-R-090-041.htm>
4. 交通部觀光局 (2012)。觀光客倍增計畫。出版地：台灣。
5. 休閒農業輔導辦法 (2011)
6. 潘寶石、徐茂洲、許朝俊, (2012)。台灣休閒產業發展趨勢之探討。休閒運動健康評論, 第三卷第二期, P.5。
7. 邱淑媛、李三仁, (2008)。休閒產業的現況發展與分析。康寧學報, 第 10 期, P.267。
8. 高秀月, (2011)。本草奇花園生態休閒農場經營個案分析。嶺東學報, 第 30 期, P.306。
9. 羅鳳恩、林翠香、馬克魯、夏先瑜, (2013)。影響遊客參與休閒農場體驗活動之因素。生物產業科技管理叢刊, 第四卷第一期, P.2。
10. 農業發展條例(2010 修訂)
11. 林錫波、陳堅錐、王榮錫, (2007)。台灣地區休閒農場發展現況與發展策略之探討。北體學報, 第 15 期, P.157。
12. 林佩儒、林姿菁(2009)。體驗經濟的興起-探討十鼓文化村市場行銷策略。
13. 沈進成、蔡瑞明、曾慈慧(2008)。休閒農場體驗品牌定位之研究。
14. 詹中原 (2006)。組織變革與組織因應之道。上網日期：2012/07/31。網址：  
<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/CL/095/CL-R-095-044.htm>
15. 李美華 (n.d)。組織變革。上網日期：2012/07/04。網址：  
<http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/organizationalbehaviorresearch/20030613-1.pdf>

16. Thomas G. Cummings, & Christopher G. Worley (2005)。組織發展與變革。台北市：華泰文化事業股份有限公司。
17. 組織變革-您的組織需要如何進行變革呢?(2004)。上網日期：2012/07/31。網址：<http://mypaper.pchome.com.tw/aaakm/post/1237170789>
18. 洪寶山 (2012)。洪寶山：變革必要性。理財周刊，第 611 期。
19. 于躍門 (2011)。臺灣新社會智庫-認識社會企業。上網日期：2012/8/17。網址：[http://www.taiwansig.tw/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3446&Itemid=122](http://www.taiwansig.tw/index.php?option=com_content&task=view&id=3446&Itemid=122)
20. 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙 (2009)。社會企業經營模式之建構。創業管理研究，4 (4)，P.57-83。
21. 李國芬(2012)。成長·正義·新出路—社會企業：社會企業的慈善與永續。Talent 前瞻、國際、創新、人才，第 16 期，P.32-36。
22. 魏文欽、莊怡萱 (2009)。企業社會責任、企業形象、消費者態度與行為意向關係之實證研究，International Journal of LISREL，2 (2)，P.1-21。
23. 周國銀、張少標 (2002)。SA8000：2001 社會責任國際標準實施指南。深圳市：海天出版社。
24. 蔡蒔菁 (2000)。商業倫理概念與應用。台北：新文京
25. Gareth Jones (2012)。組織理論與管理 (六版) (劉韻僊、卓秀足、俞慧芸、楊人壽 譯)。臺北市：臺灣培生教育。(原著出版年：2010 年)
26. 張培新 (2009)。企業社會責任的理論與實踐：以美體小舖為例。美容科技學刊，6 (2)，P.85-102。
27. 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。台北：心理出版，頁 18-19、157。
28. 陳金貴 (2002)。「非營利組織社會企業化經營之探討」，社會企業化—非營利組織發展之新趨向研討會。台北：救國團總團部社會服務處，財團法人青年服務事業文教基金會。
29. 王仕圖 (2004)。深度訪談與案例演練。上網日期：2012/8/28。網址：[society.nhu.edu.tw/seminar/930625/7.ppt](http://society.nhu.edu.tw/seminar/930625/7.ppt)
30. 王根瓊、沈芳汶、彭文珊、龔世芬 (2009)。教育研究法-個案研究法。

上網日期：2012/8/25。網址：<http://s16.ntue.edu.tw/flame/teachers/fen/論文寫作/個案研究.doc>。

31. 陳育萱（2006）。從創意與體驗探討休閒產業之經營模式。東吳大學國際貿易學系研究所碩士學位論文，未出版，台北市。
32. 林俊德(2012)。園藝治療(Horticulture Therapy)活動在老人諮商實務上的應用。諮商與輔導，第 315 期，P.41。

## 附錄 A 深度訪談－訪談大綱

您好：

我們是明志科技大學經營管理系的學生，目前正在做一個與休閒農場相關的專題研究(休閒農場轉型社會企業之可行性探討)，在這份研究中，懇請您的協助，提供您的經驗與看法以利研究順利進行。

這是一份專題研究的學術問卷，訪談的目的在於更瞭解關於您與個案的各項資料，而所有的資料將僅供學術研究，請您放心做答，您的寶貴意見將是本研究成功的關鍵。

謝謝您！ 敬祝 順頌商祺

明志科技大學經營管理系

指導教授：盧建中教授

學生姓名：張譽瑄、郭佩姍、

陳彥良、陳彥翰、楊凱洺

**個案名稱：花泉有機休閒農場**

訪談問題大綱：

**(1) 農場背景**

- 請問您當初成立這座休閒農場時，最想傳達的理念為何？
- 請問您成立農場過程是否有遇到什麼困難（經費、場地...）？
- 請問您於遭遇此困難時曾獲得何者的幫助？
- 跟其它家農場比起來有什麼優勢或較具特色的地方？

**(2) 經營現況**

- 請問您大部份的顧客層級為何、其年齡約幾歲至幾歲？
- 來客數量平均平日及假日一天多少？
- 平均一天收入是多少？
- 哪方面的產品收入較多？何者較少？
- 請問您目前在經營方面上是否遭遇什麼困境？
- 期望可獲得何者或是什麼樣的幫助（政府或民間單位）？

### **(3) 社會企業**

- 導入社會企業概念，與現行經營方式比較，會產生什麼影響？
- 若導入社會企業的概念，您想透過此獲得哪些益處？
- 若假設可獲得這些益處，其對您有何特殊意義？
- 若導入社會企業的概念，您在經營上可能會遇到什麼問題？
- 若遭遇這些問題，您需要哪些幫助，亦或希望可得到何者的協助？
- 請問您是否有意願導入社會企業的概念呢？

### **(4) 未來願景**

- 請問您於未來的經營策略及發展為何？
- 請問您對於休閒農場的未來趨勢有何見解？
- 若要進行組織變革，您較能接受哪一種模式的變革呢？

### **(5) 經營方式之行銷相關問題**

- 請問您對於休閒農場之行銷方式為何？
- 可否簡短說明您為何會採取這種行銷方式？
- 透過這種行銷方式，是否有為您帶來益處？

※附註：

- 若訪談過程有提及人力資源相關問題，即進行下列訪談內容
- 您目前的人力資源配置狀況為何？
- 您在人力資源規劃上有遇到什麼問題？
- 需要獲得什麼幫助？
- 需取得場主同意使用相關資料的引用。

受訪者基本資料：

姓名：楊森山 先生

職稱：花泉休閒農場 場主

聯絡方式（隱私問題將不透露）

訪談日期：2013/10/18 15:00~17:00

## 附錄 B 深度訪談一訪談內容逐字稿



問：楊先生您好，我們想要初步瞭解這個農場的經營過程，也許對他們以後要創業或是在專題的寫作上也會有一些幫助。

答：希望是這樣子。這是我們的野薑花茶。

問：野薑花茶啊，第一次喝耶。

答：因為我們大概就有這個農場就有開始做，當初這個花我們也是想說，後來變成我們的經濟作物。

問：那像我們變成茶這個過程，是本來就知道說可以當茶？

答：本來是不知道。

問：這是透過？

答：透過，本來就是第一年的時候，就是我們已經大概有十一年的時間，第一年的時候就是一枝花十塊錢在賣，一天賣不到兩千塊，那時候只有一個人經營，那個都不算是，什麼都沒有，這邊什麼都沒有，一棵樹也沒有，剛剛就是我那個時候就是做樓梯扶手。

問：樓梯扶手？

答：木工的，然後我們是在宜蘭大學，所以宜蘭大學的前身就是宜蘭農工，那時候就是我是木工科，木工科在裝潢、在木工樓梯這個工作已經就是做到四十三歲，宜蘭農工畢業然後當完兵就一直在從事這個工作，這個工作就是蠻喜歡的啦，就是剛開始手藝也不是很好，

問：這個科系？

答：因為我們以前的宜蘭農工是真的是剛成立的科，這個科是剛剛成立，成立的時候就是比較什麼東西都沒有，反正就是農機科淘汰下來的機器就給你們，反正你們也學不到什麼東西，三年下來就是其實講啦，只是一個概念，實作的話就是很困難，就是後來出社會跟人家學就是這樣子，到四十三歲的時候我在做樓梯扶手就是因為那時候太競爭，真的很競爭，我們以前都三年，學了三年六個月才出師，現在三個月就可以出師了，自己就可以作師傅了，我們沒有辦法跟人家競爭，就是退下來，退下來之後，我就從事，在勝洋，隔壁的勝洋農場，水草的。

問：您說在？

答：勝洋。

問：喔，勝洋

答：勝洋就是我姊姊開的，大姊，這個是二姊，大姊夫開的，然後就在那邊做了兩年，我一個禮拜就上四天班，其他的時間都在種一些樹，剛開始是種一棵叫寒梅的這個植物，是種了，剛開始創業就是三百棵一棵五十二塊。

問：那，那時候是知道要種這些植物嗎？

答：那時候是純粹玩的，也沒有想說後來變成休閒農業，因為我剛開始的時候，就是我家有六個兄弟我排行老三，他爸爸是我第四個弟弟，就是因為他爸爸是因為我五叔沒有生小孩子，分給他們就對了啦，我們家就是剩五兄弟，我是中間的，老大就是屏東科技以前是屏東農專，他在那邊讀書就一直在南部沒有回來，阿老二的身體不好，所以就是剩下我，以前這個地全部都是種稻子。那這個就是以前蘭陽溪的舊河道，阿裡面就是，呃，講台語也可以啦後？這裡就是「溪底地」蘭陽溪的舊河道，阿認真講這裡的土地沒有很肥沃，因為它是蘭陽溪沖刷過，裡面養分全部都沖走，所以這個地方就是很難耕作，阿我們就是種稻子，種稻子就是第一個：成本都比人家高，人工也比人家多，肥料用比人家多，真的！農藥特別的多，因為大概三十年前，什麼稻子一長什麼毛病就是用什麼藥就馬上治好，很快就把它治好，就這樣子我們的收成沒有比人家好，就是人家的六成而已，人家如果是一萬斤我們六千斤，而且很難賣，因為我們的長的不好，已經根本貧瘠了，貧瘠的土地就長的不好，長的不好後來就是賣給那些糧商，農會不肯，不能繳，農會那時候一公斤就是保證價格十一點二八，我們外面可能是七塊錢、八塊錢大概這個價位，你說在做這個種田也沒有意義啊，我就開始轉業轉行，就是種樹開始，那時候買那三百棵就是做一個繁殖的技術啦，我們那個只會做的人就是不會推銷，我那三百棵就是我繁殖了一大堆，幾萬棵。

問：當初種那個樹是要用那個樹去？

答：那是盆景，就是可以做，就是春節的時候可以做那種應景的花瓶，種到最後就是因為我不會賣，不會賣那些樹就是來這邊農場的有看到喜歡人家就會買，三百五百就是買回去，買到最後這個東西就是一定要用，要農藥，有一種農藥叫做「春雷」，很毒啊！很毒我就想說，既然要農藥我就不要，我就淘汰掉就不做，剛開始就是都從這邊這個停車場開始，那一年剛好就是稻子收割完畢，我一個同學就想說有七十二棵，我永遠記得，七十二棵的咖啡樹你要不要，你不要的話我挖掉我就不給別人，我那時候就答應，我跟我那個外甥就兩個人去挖了兩天的時間，七十二棵就種在這裡裡面那邊有一個區塊，大概那時候種七十二棵的，因為它是半遮蔭的植物，我就一棵大一棵小一棵大一棵小，種了大概一百五十棵左右，因為種咖啡完全都是外行，怎麼種我們都不知道怎麼處理我們都不知道，將近熬了兩年之後發現，第一年我覺得因為我們不知道，如果那時候砍回來挖回來的時候，我們會處理的話，可能第二年就會生了，我們第三年才生，第二年本來就是想要挖掉了不要了，第三年，哇！生了好多，問題來了，不會處理，處理就是因為我們只知道皮，給我的那個同學就是說皮剝一剝就可以用鍋子下去炒，炒一炒又不像咖啡，然後有一樣那個奶粉罐漆把它刮掉、打洞，那個都有打洞嘛，然後中間穿那個鐵線，咖啡豆放進去，這樣子烤還是不行，後來就是差一步我們不知道，就是那個還有一個殼要取掉，可是第三步，他後來才知道那個咖啡有三層，一個外皮一個殼還有一個內膜，就是一般的皮我們都不知道啊，剛好是我丈母娘從美國回來，她就是古坑的包商。

問：您說是哪位？

答：我丈母娘，她就是古坑的胡桃山，她就講說小時候她在古坑胡桃山那裡住，把跟幫日本人採咖啡的經驗說給我聽，阿然後我們從這個，她帶的去找我們舅舅，就是她哥哥跟她弟弟，然後在做他們有做，然後就跟他們學，學好之後才開始咖啡怎麼做，做什麼不知道這樣子，大概差不多

將進十年就把它鋸掉，它五年要鋸一次，就是這種咖啡就是鋸掉。

問：所以先從咖啡去做？

答：對！從咖啡開始，慢慢的就是從一個區塊一個區塊種，就是後來就大概買了七十幾顆的那個樹葡萄，目前有十幾年了，就是那個區段種好了，就是換下面的，一大片到底要幹什麼，那時候就是想到海芋，白色海芋，那時候陽明山竹子湖那個海芋很出名，想要種海芋，可是又沒有錢，這整片種海芋可能要花不少錢，就放棄，以前我們這個水溝旁邊啊大部份都是，我們的溪邊就是原生的東西一大堆，為什麼不去種種看，我們就是去種，那時候不曉得野薑花的習性，只知道它在溪邊而已，沒有想到它不是種在水中間，我就前面都是整區整區，然後就是種在水裡面，然後這是錯誤的種法，因為大概一年之後都是不漂亮，反正就是很醜，不是很醜就是死掉就這樣子，泡水泡死，後來就是它慢慢往旁邊的旱地跑，結果它是在水邊沒錯，在水的中間全部死光光，跑到水邊去，那時候就是整片到後面都是三四分地全部都是野薑花，就包括前面這個都是，野薑花就是開了一大片，反正就是樹都還沒有，全部都沒有，只有野薑花而已，整片都是野薑花，這個台子就剛好，好像是九十四年的時候休閒農業區剛開始的時候，那我外甥就是勝洋的老闆，他就問我說，我們這裡有天然的泉水一直冒出來，這裡早期是我們住裡面就是有兩層竹圍，外竹圍就比較高大，就擋颱風的，內竹圍是美觀，造景用的，加減遮住這樣，外竹圍就是很高大，就是可以做一些竹製品，以前我爸那個手工很好，就是一些那個竹製品都是自己做畚箕，這個都是早期他的手工藝，就是砍幾棵竹子做一些畚箕，竹子做的，他都會做，下雨天就是做那個，就是這樣子，自己家用的東西大概都是自己做，包括以前這個野薑花我記得小時候大概四、五年級的時候，一個竹簍大白菜，

問：那個是什麼？

問：白菜，大白菜

答：大白菜，那時候是用那個我們講的人份去擔，那個一個竹簍那麼大，裡

面可能三顆四顆就滿了，好大一顆，以前那個大白菜要拿出去賣都有化妝，現在大白菜都沒有化妝，怎麼化妝你絕對想不到，他把那個大白菜的葉子，是她的苞荷，他把那個嫩葉割掉，就是剩下好像一個蓮花座這樣子，然後再用那個以前草繩都是自己編嘛，每一顆都是草繩這樣子綁的很好，就是要提著這樣，那現在的大白菜這樣子很賤價在賣，如果當初如果像我們以前這樣子包裝的話，如果人家一顆要賣五十塊，我們可能一百五十塊都有人要買，而且很大，我記得我爸以前就是牽那種「二伯仔」的腳踏車，那個腳踏車是皮的那種，他是這邊一個竹籃這邊一個竹籃，中間再載一個竹籃，三個竹籃這樣子早上三點多就要這樣子牽到宜蘭市去賣，賣大概就是十點多就騎腳踏車回來，幾乎每天都是這樣子，賣菜很辛苦，賣不到多少錢，而且要養一群孩子，我們家孩子就分一個，他爸爸分別人嘛，還有我們這個二姊分別人，我們家就大概還有六個人在家，養一群孩子，還有小孩要讀大學，你看我阿爸實在很辛苦那時候，我以前本來我是想說我也不要讀書了，就是讀木工科也是我國中一個同學硬拉著我去的，我就我也不知道木工科，以前是寫傢俱木工科，我也不知道什麼科反正就去了，去了結果我還錄取，我不知道，我沒有讀書啊，讀書我就很難，看到書我就真的打瞌睡那種的，根本不想讀書嘛，就是這樣子，迷迷糊糊大概三年就這樣過了，過了之後下工廠，因為我們那一科系，當初畢業的話，工廠都把人都早就訂了，我要幾個早就訂了，我們就去了新莊，一個加工廠，我們就去那邊做，一個月之後我就跑了，我就不要了，因為我就想回來宜蘭開始做學徒，學徒也是很辛苦，那時候真的很可憐，連那個師傅的衣服都是要我們洗的。

問：哇，那真的是很辛苦。

答：那時候是這樣子，那我是從那個時候開始我就一直在家裡幫忙，那我們很小就開始幫忙，我知道，我們的路那時候還真的四十三歲退下來到四十五歲我也不知道我要幹什麼，我今年五十六，十一年的時間就是全部都在我們家。

問：那這樣子經營過程，有沒有一些別的協助啦，就是說像你這邊有這樣子陸續的蓋起來，是自己去想的還是說有一些參考。

答：原先都沒有，完全都是我一個人在想說我這個地方要做什麼，這個地方要做什麼，這個是那時候農委會有補助五十萬，五十萬就做這個平台，包括這個戲水區，阿包括後面外面的一個平台，大概就這樣，總共七十二萬，我們出二十二萬，就這樣子蓋起來，蓋了之後，這裡還沒蓋的時候，剛開始這邊只有四個孟宗竹啊，四個在這，這個我們有高低落差，四個竹圍拿兩個掉，就是蓋上面那個小木屋很多啊，剛開始就是我們老家那個舊橫梁，一根才四枝根用黑網子罩起來，就很多人來玩了，第一個沒有廚房也沒有洗手間，什麼都沒有，就是人那麼多怎麼辦，後來就是開始，那時候蓋了這個一層樓而已，也沒窗戶也沒有門什麼都沒有，就這樣子。

問：所以正式經營算是？

答：應該是十年。

問：十年前？

答：對，到目前就是還沒開幕的一個農場。

問：還沒開幕的一個農場？

答：對，但是我們就是一路跌跌撞撞啦，就是有一些東西，就是我們地中間有一塊是國有財產局的未登錄的土地，我們為了要尋求合法，我們不做那種沒有登記的那些事情，我們就是這樣子申請了，到九十八年、九十九年才被我們拿到休閒農場那個證書出來。

問：所以這個經營的部份要有那個休閒農場的正式？

答：正式的那個農場的合法執照，過了大概這樣子，九十九年的時候就是申請有機農場。

答：阿今年現在一百零二年我們也已經為正式有機農場，那個兩年的那個緩衝期嘛！就兩年嘛！到當初驗我們的水、驗我們的土都 OK 嘛，然後我們今年就是變正式的一個有機農場，阿我們的這個過程，就是真的我

跟我弟和我弟媳婦，只有我們三個人在做，阿假日就是，我二姐會過來幫忙，平常剛開始就是，大家都不會做生意嘛！我剛開始，就是做的時候，就是客人來，我是第一個就是跑給客人追的那種老闆，因為我真的不會去跟客人應對，不會跟別人講話，幾乎我就是不接觸，阿那後來兩三年之後，我弟本來就是在福山植物園當解說員，他外交比較厲害，後來他在蘭陽溪種了兩三年的西瓜，種的沒有賺錢，我就叫他回來一起做，阿回來一起做的時候，阿他就廚房跟弟媳婦負責廚房，阿吧台裡面的話，煮的話做的話吃的，都由他們來做，那我大部份都是在做外圍，我要做什麼想要做什麼，我一直參與一直在努力，十年的時間，剛開始的事都沒有的時後，有客人來你不接也不行阿，阿他們不在的時候我就要滾出來，就是慢慢的熬，熬到現在，包括青草藥那個理事長我也拿下來，本來我不想做，就是喜歡我這個地方，然後資源又多，然後又想把這個地弄好，我就上面就是變成一個空間很大的教室，也可以當會議室，阿我現在目就就是，這個農場體驗的一些要用的植物幾乎都是由我去找，有東西我就種，我是想把這個養身，在大概四十歲以前，之前的話，大家都在拼事業，照顧家庭，四十歲以後，眼睛就開始老花，就開始有問題，阿我們就針對，這一群人，目前就是有在上班年輕人，其它就是七十幾歲六十幾歲的一群人，就是想要養身，而且阿他也不想要吃那個西藥，阿我就每年都辦三個月的講習上課，阿他們會喜歡來這裡，第一個他想聽課就聽課，不想聽課就外面走一走，回來再坐著聽課，阿第一個我是在推他們養身，我們這個費率是也有勞保，可是我們不強制他們加入我們勞保，才變成我們的會員，我們沒有，我們就是想說幫助一些，有的就是，哪裡長骨刺，哪裡怎樣的，我們就是想，因為青草藥，知道就是藥，不知道就是雜草，這是真的，很多我碰到的案例，就是很多人就是攝護腺癌，那可以多活個十年，那什麼東西，乳癌，他怎麼樣，就可以多活個幾年，就是有的沒事，現在還很正常，在我們會裡面蠻不是像以前這樣子，公會就是很硬邦邦的，就是一個公會，錢寄來我們就是怎樣

就給你健保卡什麼的，我們不是，我們是有意在推廣這個，老師也是特別去選專業的老師來教，不管是養身、推拿，緊急推拿這我們都有在教。

問：所以這邊也有在種青草藥？

答：我是，我理想是有一塊全部都是青草，因為現在目前青草藥，如果目前要去種，面積不夠，能找到有人有興趣，阿我們就會找暢銷的大概二十種，一般青草藥店的青草茶那一些二十種暢銷的，也可以推廣一般農民來種，因為我們這個宜蘭真的是環境遭受到很大的汙染，所以我們在這塊很努力在做，也不是說為了自己，我們在這邊，剛開始都是免費讓他們來，後來就是因為我們還要請陳老師，阿就是有收一些基本費用，然後我們自己不是接收政府補助，大概就是每年都有成長，陸續在成長，就是每年大家都是這樣。

問：這樣不簡單。

答：阿樓上空間有六十幾坪，坐一百個人沒有問題，今年大概報名的人有六十個人，我預計明年大概有一百個人以上，我同樣請老師來講，為什麼不把人數擴大一點，然後讓他們想認識青草藥的人，都來學如何養身，這都很重要，因為很多人不想接受西醫，很多人都不想去接受西醫。

問：對。

答：阿我們這個農場大概有一些經濟作物，就是野薑花是我們大宗。

問：嗯嗯，野薑花、咖啡。

答：咖啡、無子橄欖還有黃金果，還有目前我們本來是做盆景的西印度櫻桃，阿那個櫻桃我們本來種很多，本來是做盆栽，發現那個東西就是它的果實他的維他命C很高，包括他的青花素也很高，就是對於我們人體很好，阿我為了我們的菜，把那些樹集中一點，然後可能加個白網，結果那個果實一出來，果實蠅就叮了，叮了他就沒有賣相，阿我真的是說如果可以的話，把他蓋起來，蓋起來之後，裡面的東西，第一個我們可以賣給客人，它的美白效果很好阿，對年紀大一點的人來說也不錯，每年我們就是做打果汁嘛，阿這個東西就是我們極力推廣推出來的，阿今年我們



就推出一個不老餐，宜蘭現正在推不老節，阿我們不老餐就是用我們的火鍋，就是用野菜的火鍋，裡面的菜就是用野菜，野菜的定義就是不用農藥可以種出來，阿問題就是現在來了，宜蘭有些菜，全部都是野菜也不行，要有一些自己種的，野菜就是時間一到就長出來，時間一過就倒下去，明年的同一時間又起來，阿我就把那些菜摘回來，運用在我們的火鍋上面，用有機的方法，就是不要去管他，我們摘回來，拼拼湊湊，每一鍋大概有八到十種的不同的菜，有些像山芹菜，我們就會刻意去種，因為有去管理的話，它的葉子很好吃。

大 家：嗯嗯。

答：如果真的沒有去管理的話，隨便它的話，它的口感不好，我們現在就是一直在想，怎樣去把它種好吃一點的野菜，不要讓它吃起來感覺很老，不好吃的感覺，怎樣把野菜弄成很好吃，包括馬齒莧、山芹菜、水芹菜、西洋菜，全部都把它有計劃的在栽培出來，這個菜相對在有機市場裡面，如果是說一斤，我們宜蘭保證價格一公斤大概八十塊左右，但我們農場一斤大概都是一百塊，不跟他們賣一公斤的，因為這樣子的話，我們全部運用在我們的火鍋，我們的菜只有在我們這邊吃火鍋才吃的到，吃的到的話，這整個菜也許是半斤而已，可是我們賣三百五十元，跟那個差半斤，有那麼貴嗎？可是你到外面吃不到，只有我有，我想這個方式，我們的方向有抓到，把這個東西好好的運用在我們的火鍋上，裡面的豬肉我也想進一些，香菇段木箱我們不會做的，我們可能請那個來去找一些有機的太空包，就是用太空包的那種技術，運用在我們的火鍋，菌類也是野生的一種，就是想說以後幾片豬肉幾個蛤蠣那些東西是要買的，其它東西都是自己的，我是希望把這東西推出來後，可能就是現在人需要的東西就是這個東西，像現在有一堆植物工廠我也去看很多，看一看我不敢吃那個東西。

問：對呀，呵呵，台灣很多東西現在都不敢吃。

答：不敢吃，因為我也經常去上課，經常跟農宰場，也才知道買菜的時間不

是早上，是黃昏的時候菜是最安全最乾淨的時候就是黃昏。

問：有說要去上課？

答：對，我們都有去上課，那個菜一般來講，以前大家都是早上趕快，那時是最新鮮的，其實早上不管是水跟或是外面一般的菜，都有那個硝酸鹽，那個對人體就是不好的東西，一般像陰天的話，硝酸鹽沒辦法釋放掉，一般的話，有太陽在照射的話，硝酸鹽會揮發掉，到黃昏時是沒有，經過一個晚上，早上硝酸鹽含量最高，阿你早上去採的話就不好，阿我們就想說採用預約制，你給我下訂單，你要五棵十棵，我們前一天就把菜摘起來處理好，明天中午就可以過來拿，這樣會比較安全，而且我們的水就是那個泉水，我們也不用自來水，我們那個泉水已經從小吃到現在，我對它有信心，阿我們檢驗 SGS 的水檢驗數據都可以給你們看，那個真的都很棒，阿我們最重要的來源就是水，現在有一個給小朋友大人在玩的水，上面還有一個灌溉水，就最近我一直在忙的就是整理那個菜圃，阿我們菜圃現在都是用人工去拔草，阿有最長的大概一兩米長的都有，阿那個就是我不想用機器的原因就是因為它本身像一些我們俗稱的咸豐草，其實它也不是一個不好的東西，那個草它的根部在抓地很寬，如果你用手直接拔的話，第一個它鬆土，我們不用在用什麼機器去拔，我也不想用機器去拔，就是我也不會刻意去拔的很乾淨，因為我裡面的蝸牛都特別大，差不多三顆就一斤了，包括我這個環境，螢火蟲我在前幾天都還看的到，一年十二個月，將近有十個月都還看的到螢火蟲，因為我把環境已經做出來，包括這裡面有一隻，這隻。

問：嗯，這是什麼？

答：我小時候國小時，就是我一個人看三隻牛，牛牽去吃草，我就玩這隻，那時生態還沒遭受破壞，那個東西很多，隨便一抓就有，現在要抓，都抓不到，你們應該連這都沒看過。

問：對耶，我們都沒見過這個。

答：它叫紅娘華，就是我愛紅娘的那個紅娘，紅娘華，中華民國的華，紅娘

華，阿它是山區的，有一個名字叫做水蠍子，阿那這個東西在三十年前就失蹤了，我們園區裡面就是我們用心在經營，把這塊地弄好之後，把那個東西都慢慢呈現出來，包括水澗，還有蛇、烏龜，這些絕對都有，尤其蚊子一定最多，阿這個叫水蠍子，它要飛起來的話，它會起來這邊，把身體吹乾，吹乾之後張開翅膀就飛走，很厲害，它平常躲在水裡都不會死，很厲害，他是靠尾巴呼吸，他會把尾巴伸出來呼吸，它也會出來在水面呼吸，很特殊。

問：他們今天有準備一些問題，要請教您。

答：嗯嗯？

問：所以我想最後就請凱洧跟楊老闆說明一下。

問：嗯...就是因為我們最主要想做休閒農場跟社會企業啦，我們想把他放在一起，因為社會企業，嗯...其實這個要參考這個（講義）。

答：我稍微有看了一下。

問：社會企業，就是我們覺得休閒農場，其實現在也有很多很多就是...轉變成社會企業，然後我們這家這個進去就是可以試試看，就是社會企業他好處也蠻多的，對！

答：我們覺得我們是可以，因為我們曾經在去年，去年有一個，這叫什麼單位，他們有跟我們合作，他們後來那些，其實他們都是智商、智能比較低的那些喜憨兒，就是社會人士，他們在教他們廚藝之外，就到我們農場來做，有來，有跟我們做過。

問：是怎麼樣的來？

答：他就是面對小孩子一樣，就是你跟他講做什麼他就做什麼，我們就是有一點，欸，就是比較難管理，就是他們只怕老師而已，不怕老闆那種，有時候在我們這邊實習大概三個月，我們當初是想說，請幾個來這邊做，有的就是因為礙於我們經費真的有限，他們每次都要求我要兩萬塊一個月，我說我們都沒錢，像我們這種小農場自己都不敢請人了，你也沒有辦法獨當一面，叫你做什麼不一定就會去做，下雨天，毛毛雨就不出去

躲在裡面，阿我們都在外面淋雨，你一個坐在裡面，下雨的時候不會出去，我說覺得說他們可能就是在家裡保護的很好，在外面的話就很難跟我們相處，因為我曾經，他們社工局也跟我講說，他只有，他二十幾歲、二十四歲，但智商只有小學五年級六年級的那個程度而已，我們就是很難去管理他們，阿最近也沒有在講說那個團體好像也沒有再繼續運作，那時候只想說如果有的話，我們也可以繼續幫忙，他們想說樓上那麼寬也可以來弄那個運動場也可以阿！我也是想說可以阿，等我蓋好之後你們可以來看，可是他們最近都沒有來看過。

問：他們是想用什麼方式來說，就是說借你的地方，還是要？

答：對！就是借我的地方。

問：借你們的地方。

答：我們是想說有一些弱勢團體來的話，我們也是真的想要幫忙，可是不知道從哪裡幫阿！

問：對！這個合作上面會有一些問題。

答：問題很多，不是一點點而是很多。

問：有沒有辦法就是說透過哪方面的協助可以或是某方面的媒合，這樣的話，政府有沒有給他們一些機會，像是職訓局，有沒有這樣的管道？

答：我們是很少跟他們接觸啦，除非他們自己找我們，最近我們會辦一場那個飯會，那個是生命線，外交部委託生命線，然後辦個講習，是在我們農場做的，我是希望我把那個教室充分利用，誰要用都可以，我們就是盡量不要空著在那邊這樣，空著很可惜，我也想說我們雖然是小，我們不一定要賺很多錢，我們號稱是全省最不會賺錢的兩兄弟，因為不會跟客人發飆，也不會跟客人討價還價，他們說怎樣我們都盡量配合啦。

問：凱滄給你的那個資料。

答：嗯！

問：是職訓局他們提供的裡面的一些訊息，職訓局他們就是推社會企業的概念，就是希望說經營的企業，他應該是說有一些盈餘是回饋到社會上，

去做一些公益。

答：我們是想要啦，可以因為我們目前的情況，我們都還不敢開幕，我們現在就是在資金上有問題。

問：這個是你擔心營收的部分？

答：對！因為我們目前不敢請人，只是我們三個人，像是淡季的話，一些電費、電話費什麼的，有時候錢都快繳不出來了，怎麼可能有辦法去請人，自己的生活費都有問題了，我們現在像社會局的志工大隊，我們公會裡的志工大隊，像叫我去做志工隊什麼的，目前是有困難，因為我的生活還有問題，等到我上軌道，我邊做有閒錢的時候，就可以做，現在我拔草、荒土、種菜，都是我自己一個人在做，也沒有辦法，順便可以的話在過幾年之後才可以。

問：主要是什麼原因？是競爭激烈？

答：不是。

問：還是顧客來源？

答：我們目前是目前的盈餘都投資在問題上面，避免有時候在一個農場，有的時候，來的時候，暑假的話是，我們農場的，是用在我們農場產品開發這個問題，沒有東西可以賣，很多人想說我想跟你們消費，都不知道買什麼，這是我們很大的問題，像野薑花醋，像大罐的野薑花，這個都做得很好，可是我們現在那個一瓶賣三百五十，真的不夠工資，我們天氣好，下午三點多就進去開始採收，一個籃子大概裝滿，一個人採三籃，三籃也才頂多五六公斤而已。

答：我們做這個真的不夠工錢，這個時間花費特別多，你去採一個，很浪費，這個東西很多人需要，他本身就有安神的效果，經常都是華僑回來一帶就十幾瓶，買回去送朋友，如果要的話他就會把錢先匯過來，我們就會去寄，這個就是我們包裝上有問題，如果是包裝漂漂亮亮的，我就能用產品提高價格，也許就是四百五十、五百五十，而且我們是有機認證的野薑花，全省就我們一個農場有野薑花認證，有機認證，他們都有標籤

都可以貼，而且不怕你查，是真正的。

答：對，像醋也是一樣，醋也是野薑花下去泡的蜜釀醋，那個都是我們的東西，我們不會去運用那個包裝。

問：顧客的來源是？他們都是怎麼來的？

答：顧客都是。

問：怎麼到這來的？

答：顧客都是。幾乎都是有的不小心走進來的，有的是從網路上看大家的口碑，覺得這個農場不錯，他們就會過來看，就帶團過來看這樣子，像是下個禮拜二十一號鴻海也有要進來，他們是休閒活動的主辦人，旅行社要帶他們來，看我們的環境，因為我們環境可以的話，他就是特約商店，把他們帶進來。

問：你們會提供什麼活動，讓他們在這個場地裡面。

答：像有的是可以做我們野薑花的肉粽 DIY，野薑花的魚丸 DIY，還有就是我們一般像一個罐子給你，可以自己去找尋你要的蝦子或是魚，可以裝回去，放一些水草帶回家，也可以，盡量可以體驗，因為我們就是一個，最近還有人在談就是講說我們的菜，有機蔬菜，讓客人自己去採，採了之後讓你自己去燙，自己去煮，煮了之後，我們可以用這個 DIY，體驗 DIY，吃有機蔬菜，這個行程我們明年度可能會玩這個。

問：甚至可以讓他們野薑花的部分也可以自己去採？

答：自己去採，對！也有自己研發野薑花的餡料，包野薑花在裡面，結果技術還沒有成熟，可能要請師傅來研發一下，看怎麼把那個花做到最好，我們也有做野薑花的花醬，這個是野薑花的花醬，他是用蜜，蜂蜜下去熬煮的，這個直接沖水來喝也可以，然後就是用那個土司，沾著吃也可以，我們包括根部都有做薑糖，這個是我們拿來燉雞湯的，根部可以燉雞湯，老薑的根部，就是切一切乾燥之後，還有薑糖也是野薑花拿去熬的薑糖，他是乾的，一般的薑糖，小朋友會覺得辣。

問：請問你們大概一天收入？

答：旺季的話大概一天兩萬多塊而已，如果淡季的話不一定，看營業額，甚至沒有，最近槓龜的機會比較少，可能是幾千塊而已，大概就是這樣而已，旺季的話能兩萬多塊就很不錯了，因為我們這三個人頂多再加三個人，大概就這樣，平常看這時間就是人少，就是這樣子。

問：現在就是你對這個農場的經營有什麼困難嗎？

答：現在就是卡在資金的問題。

問：也是資金嘛？

答：因為我們就是一步一腳印，有多少錢做多少事，真的很辛苦，確實是很辛苦，每天就整理這堆雜草你就會受不了，一般人我一天請一千塊，沒有人要做，至少要一千五阿，一千五我們沒有錢阿！只好自己來，每天都是做到天黑我才回家，今天是剛才去被雨逼回來的，凱洧打給我只好回來，大概天天都是這樣子啦！

問：你希望得到什麼政府的幫助嗎？

問：比較希望的到像農委會，或者是勞委會之類就是在人力資源上的幫助。

答：人力...，只要不要牽涉到經費，我應該都希望啦，可是照我目前來看，很困難啦！因為政府沒錢啦，不像早期，早期他請人來幫你做事情，有什麼就業方案，那個店家都不用出錢，他就會幫你來做，現在沒有，幾乎沒有，像幾年前真的有的話我真的很需要，最近的話真的沒有辦法，政府不會再拿錢補助阿，不會阿，那個我根本我都不會奢望。

大 家：哈哈！

答：以前是真的有，可是那時候我們面積不夠大，他申請也不會給你，農場合法執照不拿到也不給你，目前我們什麼都有，可是就是沒有錢，像我們有參加有機農業的話，有一個協會，他今年特別有補助到我們一些經費，像割草機也有補助我們一台，原則上是他幫你出三分之一，其它你要自己出，今年我們是準備蓋一百坪，他是給你很簡單、簡易的工具阿，我還要花三十萬，因為在宜蘭的話很難做啦，我自己就是既然要蓋就要蓋好一點，大概十二級強風撐得住，這樣才行，不然每年為了那些颱風，

你會傷透腦筋。

問：那個協會的名稱是？

答：宜蘭有機休閒農業。

問：那你有看過我們這個資料嗎？

答：大概有看過。

問：那你覺得導入社會企業概念，跟現在經營的模式，會有什麼影響？

答：這個可能要在去想一下。

問：這個蠻難的！比較專業。

問：那如果就是導入社會企業，你想要得到什麼幫助？或是好處什麼的。

問：透過這個想獲得什麼好處，就是透過這個社會企業的方式來擴大名聲阿，或者是經營、顧客、人力資源的幫助之類的。

答：照我的想法，我是想說這個都不是很重要，我是希望把這塊淨土把他延續下去，不要再破壞了，然後也不要再建設了，這塊地好好的保存，給下一代來看，我們現在看不到的東西，這裡可能都有，我是想要這樣子。

答：你說利用他們導入社會企業，我現在還不敢去，因為我想做的話，真的我沒有能力，第一個沒有資源，沒有錢，我真的有一天我們可以這樣子有賺一點錢，有一點規模，那我們絕對會配合，像是弱勢團體，我們也盡量說他們來我們沒有關係，他們是客家幫，我們也是熱烈的招待他們，也不會刻意排斥他們叫他們不要進來，我的想法就是，能在我們園區裡面，最好是做到最好，我也不希望這樣子，但是我們真的能力有限。

問：對阿，要做到社會公益這種情況，基本上就是已經有基本的、基本營收，然後可以自給自足。

答：對對對！目前就是真的沒有辦法，我只能提供他們要來我們可以，就是不敢說回饋啦，只能說幫他們，我們曾經碰到一個案例就是，台北市社會局他們有兩台遊覽車過來，裡面有八張輪椅，他們兩部遊覽車是特製的，其他的就是拐杖，四部電動輪椅，他們來的時候，有一個算是中年，可是他長期坐在輪椅上，他到我們園區裡面，我就跟他說我們就這塊



地，就這麼一塊，很難操作你要小心哦，他們說沒有問題，我輪椅做那麼久。結果進去很奇妙，因為他往那個步道開，開過去的時候，我是怕他跌下去，四五部都在那邊走來走去，其中一個看到他把花壓下來聞，眼淚流下來，我看起來也蠻感動的，我就想要拍照，他說你不要拍我。我問他為什麼哭，他說我活了那麼大了，從來野薑花沒有跟我那麼靠近的野薑花，我很感動。

答：他的眼淚都流下來，然後我就說，我也很希望讓你們這樣子，能在園區到處跑，可是我目前還沒有這個能力，只有在這個地方你可以這樣子，很近、很近的看到野薑花，他說以前他要看，就是人家剪到前面給他，那他就是特別喜歡野薑花，我覺得那時候我就有個念頭，就是他們來不管他們是什麼團體，只要是說社會團體來、社會福利團體來我們都會盡量協助他們，就是不敢講說，就是認真講說我們招待也可以招待他們，不用收費用的問題，一般來他們都有經費在花，我們是個人來講是無所謂，但我們提供好的場地，那是最重要。

問：對對對，其實您剛剛這樣講，我也在思考我們也是一個社會企業的另一個想法，就是您可以提供這麼好、這麼自然的場所，然後可以給他們有機會來做、去體驗到這樣的感覺，這也是社會企業的一個做法，不一定說，就是要雇用他們。

答：嘿，對對對！

問：或者是說把它用成商品。

答：嘿，對對對！

問：在休閒農場的經營上面，如果是用這樣的方式的話，事實上他就是跟社會企業有做關聯。

答：我們還有碰到一個過動兒，他在家裡就是很難控制他，那一年我記得，那時候只是這麼高（約 120cm），現在蠻大的，他在家裡就是爸爸、媽媽沒有辦法操縱他，他就是每個禮拜天都帶來這裡，我們知道他很喜歡野薑花，那時候我根本不知道他是過動兒，那他是直接買花，我要買花，

他媽媽就是要買花，我們直接就剪來給他，後來發現他跟我們講他的情形之後，他每個禮拜都來，那我們每個禮拜都剪，來了之後，看到他來就把剪刀給他，那他自己就會去找，那他喜歡的話，他就剪一支，那他中午就很乖、很乖，就在那邊吃飯，就照一般他們這樣子靜坐，吃飯也吃飯，玩水的時候玩水，他就是跟一般人沒有兩樣，那他每次來，我就是說那個小朋友來了，趕快去拿一支剪刀，那他剪了之後，到現在將近過了兩三年之後來了之後，我完全不認識他，那個小孩子已經變成正常的，那時有時候，他就在步道上撿到一支樹枝，就可以玩一整個下午，那個感覺就是說，那就是無形中我就覺得是說不一定賺很多錢，這個東西要幫助他們的時候，我更希望他們經常來。然後不賺錢都可以啊，讓他們也是能，只要在中午吃一頓飯，他孩子能在這邊玩，有些較開放一點的話，他就幾乎讓他下去玩，整個身體都是土，他也沒有關係，我覺得這樣子蠻好的；有些父母就不一樣喔，他一走出門馬上叫，我是說您來這裡就是要讓小朋友玩，那就來差不要帶他出來，你來這邊十五分鐘哭十分鐘，然後五分鐘靜靜地快帶走，那個我是覺得你不要來這裡就是要放鬆，我們不急著。我不敢說今天客人最低消費五十元，我們就去收五十元，我們幾乎都不敢說，像台北客人他們來一定會去櫃檯，我們五個人先繳個兩百五，然後等一下他們叫什麼，我們兩百五還是回饋給他們，可以抵消費掉，我們沒有說你也要給我消費飲料，你要玩什麼，不知道，而我現在最大的心願就是把我的場地全部都用好，然後收一點費用是清潔費用，讓客人進來經過我的導覽，至少一個小時的導覽，如果夏天一個小時太久，也許是三十分鐘、四十分鐘，想要深度瞭解他喜歡的話題，那沒也在聽或難聽，我們就提早出來，大部分來這裡的話他們都會希望我帶他們走，然後介紹一些植物，才會覺得花那個錢絕對有價值，那如果是說走馬看花，我在這邊一杯咖啡以前賣五十塊，怎麼那麼貴，7-11 才多少而已，不一樣的地方，你覺得貴可以馬上離開，我不會去留客人，我的意思就是這樣。在這個過程有時沒有一個經理，一個專

案的經理，就是一個外場很好的專業的經理人，如果有這個話，我們應該可以賺錢，反正就是他們在做，因為我們不會，我們只會做，這種做生意的方式，真的很笨拙，真的，像蜂采館，我們這裡有一個業者是蜂蜜的，其實他的蜂蜜都不是台灣的，可是他可以讓人進去，沒人不花錢的出來，大部分都花錢出來，那個員工訓練就是很強，可以死的講到變活的，那我們沒有辦法，我們只是真心對待客人，客人喜歡的話，他會再來，也許他們資源多，也許下次來帶的人更多，就這樣子啦。

問：剛剛提到那個導覽部分，有沒有可能跟宜蘭大學去做合作，譬如說能有這樣的一些的導覽。

答：有有。

問：或者是說他會做這些導覽，他可能會用鐘點的方式聘他做一些導覽的工作，這會不會讓...

答：因為這個東西喔，不是我們，怎麼講，他們對我們不夠瞭解的時候，他們沒有辦法。

問：對，他必須要到這邊來受一些訓練。

答：對，受一些訓練，跟著我們走幾趟才知道，一般的話，我們如果是說有預約的話，我們是一定能導覽，訪客的話，我們沒有辦法去，三五個來我們去帶一次那沒有辦法，那可能要我們進入狀況的時候，我們可能會聘請。

問：所以會聘請，聘請當天的導覽。

答：可以是十點半還是下午兩點，我們可以帶著走，兩點多的話，走出來去喝個下午茶，大概一天就結束了，這個是我們每天都在想這些問題，很多客人想到的問題，我們都幫他想，可是就是人力不足又人手不足，還是要靠自己，我們的動物，以前的農村動物我們都有，有雞、鵝、豬什麼都有，裡面都有，這些都是靠我們黃昏的時候，大概用半個小時的時間去餵牠們，每天都是這樣子，今天不餵的話，哪一隻沒吃的話，我可能今晚就睡不著。這個農場是大概目前還沒有籬笆，沒有管制，就是誰

要進來。

問：採開放式的？

答：嗯，就是外面停車場已經弄好了，這邊這個步道我們可能會做門，全部大概圍起來，這邊就是有溪，你要過來就要過溪，那不就是全部封起來，那外圍的話，這邊不熟悉的客人是不會進來，預計可能就是要收一點費用，沒有收費用，根本沒有辦法生活。也許我們火鍋做好的話，可能讓他們繼續賣火鍋，我是希望以後每天就限定五十鍋，如果賣得好，五十鍋賣好就好，其他的我們就不要再增加，那我們的產量就個菜要買回去，我們可以賣，可以賣，這種行銷方式就不要去保證你要吃那個，我的有機蔬菜種一種沒地方賣，那個不是問題，我們就是把這個問題丟到自己吸收，不要外面買菜，就這樣子話，客人吃到最新鮮、最安全，然後我希望是說你來吃火鍋，要十二點吃火鍋，約在十二點，你可能十一點就要來，我可以帶你去看看，也許有一天我可以給你一個菜單的表，你想吃什麼可以跟我講，然後我把單子介紹之後、你勾好之後，我丟給廚房，廚房幫你撿菜拿到廚房，八到十種，你要吃的菜我都幫你撿好，那你一坐下去，我就馬上放，那你們就可以吃了，那我會介紹說，這個菜對我們心血管不錯、對心臟不錯，我們就把這個東西介紹出來，不是說藥用，是真對我們身體某一個器官很好，像那個“巴蔘”對腦神經很好我們介紹給他們，這個主要自己養我會告訴他，大概就這樣，這個應該是我們未來的特色，然後也許是說，希望有一天說沒有訂的話絕對吃不到，要預約的，那如果每天預定的話，我們一個現在一個是賣三百五，如果一天限定五十個，我做完就大概就不要再做，那就有固定、穩定的收入，也許那就是我們要賺錢的時候。

問：那現在目前預約的方式是電話預約？

答：是，電話預約。大概前兩、三天要跟我預約。還有嗎？

問：請翻到後面。

問：我們想問你，就是對外面的休閒農場有什麼看法？

答：怎麼講，我是覺得一般的農場他們的商業氣息很重，來到我們這邊喔，我們幾乎沒有什麼商業氣息。

問：就提供一個能夠休閒的休閒農場。

答：對，我們不強制說像頭城農場，我們宜蘭縣最大，他一個門票進去就幾百，現在就六、七百了？

問：我沒有進去過。

答：一張門票七百多少，那我們都沒收，我是說有些時候他們是把餐都加進去啊，一進來就全部加進去，管你要不要，我們錢收下去，你要玩不玩是你家的事情，那我不希望是這樣子，我是想說在這邊你要，如果團體您進來，像前天就是新竹的大山背休閒農場，就是橫山鄉，他們來取經的時候我也是我帶的，我也是跟他講說大家都是休閒農業，你們想做，我們算是比較早做，我可以毫無保留的告訴你，只要你有能力，我可以坦白告訴你，像有些技術啊，我根本都沒有暗藏技術，他們聽我講之後，就說這個老闆真的沒有暗藏技術，他們有些東西只要一個技巧過了就好，我們用十幾年的時間累積的經驗，他們來一趟，全部都吸取帶走。那我裡面的東西，就是這些木桌、什麼平台啊、桌子、椅子啊都是我自已釘的，十年的時間，該壞的都壞掉了，可能都要重新再來一次，那現在就是沒有資金，那個湖的步道，我也要重新再訂購，問題就是沒有經費，我也想把野薑花做個大平台，這邊的平台，這邊的樹下做一個大平台，四米寬五十公尺長一個大平台，像這些年輕人想露營在大平台上面搭一個，夏天搭一個帳篷就直接可以在上面睡啊，這個都在樹下，晚上可以玩水，停車場還蠻大的可以營火，這個都可以做，那烤肉的話，我會集中在溪的旁邊，那個花架那邊有一個集中烤肉區，然後我這個都有錢賺啊，為什麼不賺？我們現在真的沒有經費，有經費的話，這個可以馬上做我們可以馬上賺，那有人要投資，我們就是不敢，因為我不希望被人家掌控，因為我的想法就是，我的土地我要怎麼做就怎麼做，我不要被綁手綁腳的，那如你要投資，你那乾脆借我錢就好，我的希望是這

樣，那不然你綁手綁腳做下去也不對，要改很麻煩。

答：我的理念較保守啦，不會說誇張，我們覺得順其自然啊，有些東西我們都不去強求，時間到該來就來，不強迫，我也不希望這樣子，順其自然。像這個房子本來不想說蓋成這樣子，但是為了那些會員以前六、七十個人擠在那個小平台上面，一個老師在上面講很辛苦耶，那個年紀大的，坐在裡面要去廁所都走不出來，那我就是年初的時候就在想說，既然就這樣子，我就趕快蓋一個，就是把樓上蓋起來，借錢也要把他蓋起來，那一進去就很舒服啊、很寬敞，一百個人都沒問題，這樣子慢慢有人知道就會想搞個會議，容納幾個人，那我們這邊就給他們，這樣子以後可能明年度會更好。

問：像這樣的感覺有種峇里島那種建築。

答：早期只有一個平台沒有屋頂，那宜蘭每天都在下雨，沒有辦法啊，那再蓋起來而已，以前這裡就是百香果，整個都是百香果，不小心就會被砸到。還有問題嗎？

問：還有嗎？

問：那想請教一下那有沒有永續經營的概念？

答：永續經營哦？

問：對，有沒有希望這個農場可以永續一直經營，一代、一代、一代。

答：對，我叫女兒也要走出來，那大學畢業想說那外面找工作也不好找，那要融入不同的領域的話，你剛要進去真的是很痛苦，我也曾經做過，所以我是希望他能留下來，現在的年輕人我碰到最年輕的在從事有機農業的話，幾歲你們都猜不到，17歲。

問：哇！這麼年輕。

答：他書都不讀啊，我要來去種菜，那他跟人家租一塊三分地，自己種稻子，我說你為什麼不讀書？他說讀書沒興趣，可是我是在家住，在家讀的那一種，以後考個文憑這樣子，我發現不只他，很多都是，現在越來越年輕，二十幾歲的人都一直在往這個區塊，那宜蘭這邊就是，我碰到好幾

個都是台北人喔！他們就是放棄台北的高薪，現在在這邊掃地、自己種、自己吃，然後多的在賣出去，那他們我想說他們家都是有錢人才能這樣，像我們這樣打拼的人，我們賺沒錢，可是講難聽一點可能就是我們做高興的啦，你不要有時想說做休閒你不要…。

答：你若沒有那個壓力後，來做休閒是做得很舒服，像我目前就是第一個卡在資金 我的工作很多，我要做什麼一直都沒有辦法去做，常常在停留在那裡，很痛苦，但我還是想說，再怎麼痛苦我還是要拚命盡力去完成，我想的整個藍圖、農場我一直想要把它完成，完成之後，以後我帶客人走進去，我知道我的話題就會更多，因為客人來這裡繞一圈看看野薑花，阿沒什麼啊，他就自動會走出去，沒有辦法消費。

問：如果有人人能夠告訴他 講出一個……

答：嘿！對對！講出我們故事。

問：那這有可能會是？

答：嘿！對，這應該就是我們的賣點，阿若如果真的靠我們這樣的收入有限啦，一天幾千塊真的不夠用啦，一個月電費就要兩三萬了。

問：一個月的開銷。

答：嘿！對對。

問：那整片土地都是，大約有多大？

答：耶！大約快兩甲地，阿其中有兩分六是國有財產局的地，那個為了承租就是，就花好多時間了，那因為我們要合法，阿以前這個都是國有財產局的地，他是沒有登錄，沒有登錄，他一定是說國家的啦，那就是沒申請的話會罰錢，說我們佔著國有財產局的地，國有地，先罰錢才申請然後再贈借然後在提出申請河川地變成農業用地，這樣前前後後花了快六年的時間，很麻煩。

問：河川地變農地這樣。

答：阿每年租金，還要押金還要租金，我每年都要繳費用，在台北市那個土地賤賣的時候，阿扁賣很多土地的那個時候，在賣土地的那時候被他害

死了，像我們這麼小的地，而且又沒有什麼財團，就是我們自己要用的地，他都不賣，我們其實買起來就好，阿他不賣（國有財產局），阿兩分六，阿就幾厘而已，那你說那個土地又有什麼意義，而且是我們中間的一條以前的舊河道而已，阿跟他們租，又租得非常沒有意思，賣又不賣，賣我們兩分六，要我們兩百多萬，你說，我們資金要那裡來？沒有啊，阿為了承租那塊地，把我們自己的地拿去抵押，借了三百萬，跟他押了大概七八十萬在那裡，兩百萬拿回來就蓋樓上，就這樣子，阿這個就延伸出去（廚房的位置），以前這邊沒有擋土牆，一下大雨，泥巴就下來了，阿颱風，那時候連這個門都沒有，颱風一來，我把東西都收一收，帆布一蓋，第二天時，帆布不見，就全部跑掉，阿每年的損失就都是這樣子，做一做東西放在這邊蓋起來，不是全都濕掉要不然就是被吹到哪裡都不知道，每年都玩這種戲，阿樓上就是那邊很不喜歡，因為你烤肉東西收一收後，今天烤肉，明天到處就都是蒼蠅，所以到後來，烤肉的團體我們就都一律不接，乾淨就好，烤肉也會汙染，那些用具用好還要洗，非常麻煩的，整個河流都被汙染。

問：嗯嗯，就是希望以不汙染為原則。

答：嘿！對，我就是希望能盡量把這塊土地弄好。

問：那各位同學是否還有問題要問呢？

大家：目前應該沒有了。

問：那謝謝楊先生今天撥空接受我們的訪談。

答：不會不會，不客氣。

問：那倘若之後還有問題，我會再請我們同學在跟您做聯繫。

答：好。

問：那再次感謝楊先生接受我們的訪談。

大家：謝謝您。

答：不客氣。

（訪談結束）