



休閒農場營運受 新冠肺炎疫情影響 與因應對策之探討



上

段兆麟¹

一、緒論

2019年12月中國大陸湖北武漢爆發一種新型冠狀病毒感染的肺炎，世界衛生組織（WHO）於2020年2月11日名之為COVID-19（嚴重特殊傳染性肺炎，簡稱新冠肺炎）。新冠肺炎傳播全球，WHO於3月11日宣布進入全球大流行（Pandemic）。臺灣在2020年1月間開始發布警報，20日成立中央流行疫情指揮中心（CDC）。由於中央防疫政策正確，全民團結配合防疫，防疫績效斐然，普受世界各國肯定。

新冠肺炎不但對國民生命構成嚴重威脅，對產業發展亦造成極大的衝擊。因此中央相關部會均擬定產業紓困及振興計畫與措施，冀求紓緩疫情對產業營運及國民就業的傷害。

休閒農業係立基於農林漁牧生產，聯結一、二、三級產業，面向遊客市場的農業服務業，受疫情的威脅特別敏感。本文擬以休閒農業為對

象，探討新冠肺炎疫情對農場營運的影響與業者因應的對策，及對行政院農業委員會（簡稱農委會）紓困與振興措施的意見，以提供政府輔導及農場永續經營之參採。

二、農委會因應疫情對休閒農業的輔導措施

農委會發布因應疫情的輔導措施，合計32項。「行政院農業委員會對受嚴重特殊傳染性肺炎影響發生營運困難產業事業紓困振興辦法」（109年3月12日訂定，4月27日修正）是輔導措施的基本規定。本辦法將休閒農業與農糧業、漁業、畜牧業並列為受影響的農產業或事業。本辦法訂定疫情所致營運困難的基準是：「休閒農場近一個月之營業額低於前一年同期營業額15%以上」。

本辦法訂定休閒農場新貸及舊貸的利息補貼規定。在振興措施部分，對休閒農業訂定4個項目：休閒農場

註1：國立屏東科技大學農企業管理系教授、台灣休閒農業學會第3、4屆理事長。

場域改善及服務創新，田媽媽場域改善及服務創新、開發農遊伴手或農業體驗商品、休閒農業獎勵旅遊，各有補貼基準及金額。補貼對象為取得許可登記證的休閒農場與輔導在案的田媽媽。

其他關於休閒農業紓困振興的規範如下：

- (一) 休閒農業獎勵旅遊作業規範。
- (二) 受嚴重特殊傳染性肺炎影響致營運困難休閒農場貸款利息補貼作業原則。
- (三) 農業體驗活動及伴手開發輔導獎勵計畫申請原則。
- (四) 休閒農場場域改善及服務創新獎勵計畫申請原則。

三、研究方法

(一) 研究構想

休閒農場係以農業產銷為基礎，發展農產品加工利用，再延伸到休閒體驗，構成一級、二級、三級產業融合的六級產業事業體。

一級產業部分，農業生產以國內農產需求為主，基本上受疫情影響較小。二級產業加工品，部分在市場銷售，部分銷售給來場遊客，疫情影響次之。三級產業休閒體驗餐宿，完全依恃人流，疫情影響最大。所以探討疫情對休閒農場

營運的影響，首先要瞭解營運的結構。

再者，本研究探討疫情對農場遊客人數及營運收入的影響，並深入瞭解各產業層次受影響的程度。休閒農場因場域環境及產品服務的特質，疫情期間能發揮特殊的功能，而滿足社會某些特殊需求。本研究將探討休閒農場的優勢，及創新利用開發商機的作為。

休閒農場為適應變局，將會調整營運策略以救亡圖存。探討疫情時期的應變策略亦為本研究的重點。

農委會因應疫情推出紓困振興的輔導策略，休閒農場配合申請的情形如何？提振效果如何？建議改善的意見為何？政府宜明瞭政策回饋的情形。

疫情對休閒農場營運是一項數載難逢的考驗。經營者從新冠肺炎疫情的衝擊學到多少教訓？對永續經營有何啟發？最後本研究將總結管理意涵與政策意涵，作為結論與建議。

(二) 研究方法

本研究採深度訪談法設計訪談題綱，由國立屏東科技大學農企業管理系段兆麟教授親訪休閒農場場主。段教授曾擔任台灣休閒農業學會理事長，熟識受訪農場場主，利於進行



深度訪談。

訪談期間自 109 年 4 月 2 日
～5 月 15 日。

（三）訪談題綱

1. 貴農場一、二、三級產業產品或服務，各占全體營收的比例如何？
2. 貴農場與往年同期比較，遊客人數與營運收入受影響的程度如何？
3. 貴農場一、二、三級產業產品或服務的營收受影響的比例如何？
4. 貴農場一、二、三級產業的項目是否有帶來增加營收的商機？
5. 貴農場如何運用優勢突破困境開創新運？

6. 請問貴農場為因應疫情、提振營運，會採取哪些應變策略？
7. 農委會發布的休閒農業輔導措施，您會申請哪些項目？
8. 您認為農委會發布的輔導方案，哪些項目的提振效果較大？
9. 您對農委會因應新冠肺炎疫情輔導方案的建議是什麼？
10. 此次新冠肺炎疫情發生，對貴農場永續經營與發展的啟示是什麼？

以上題綱涵義如下：

1. 休閒農場的業務結構。（第1題）
2. 休閒農場業務受疫情影響的程度。（第2、3、4題）
3. 休閒農場的應變策略。（第5、6題）
4. 對農委會紓困措施的參與與評價。（第7、8、9題）
5. 疫情對永續經營的啟示。（第10題）

（四）訪談對象

本研究以取得許可登記證的 353 個休閒農場（2020 年 4 月）為母體，選取具有地區與產業代表性的休閒農場為研究樣本。樣本農場共 20 個。

休閒農場受訪者為董事長、場長、經理，或執行長等負責人親自受訪。

研究樣本按體驗主題別列示如下：

1. 農業體驗主題休閒農場：頭城

休閒農場、香格里拉休閒農場、三富休閒農場、福田園教育休閒農場、九斗休閒農場、雪霸休閒農場、花露休閒農場、薰衣草森林休閒農場、台一生態休閒農場、天使花園休閒農場、福灣莊園休閒農場。

2. 牧業體驗主題休閒農場：飛牛牧場休閒農場、走馬瀨休閒農場、新光兆豐休閒農場、初鹿牧場（籌設申請中）。
3. 漁業體驗主題休閒農場：立川漁場休閒農場。
4. 林業體驗主題休閒農場：武岫休閒農場。
5. 生態體驗主題休閒農場：勝洋休閒農場、綠世界休閒農場。
6. 文化體驗主題休閒農場：山板樵休閒農場。

農場區位涵蓋北部、中部、南部、東部等地區，合計20個場家。

四、休閒農場的營收結構

休閒農業融合一、二、三級產業，是農業六級化的經營體。不同層級的產業，受疫情衝擊的程度亦有不同。本調研首先瞭解受訪休閒農場的產業營收結構如下：

（一）一級產業的比重：

1. 一產營收高，占50%以上者有3場：台一花卉種苗產銷占

50%，天使花園蘭花（文心蘭、萬代蘭、千代蘭、腎藥蘭）產銷占60%，初鹿鮮乳銷市場高達56%。

2. 一產營收仍占10%~49%者，有9場。九斗有機蔬菜市售占營收25%。
3. 一產營收占9%以下，或全無營收者有8場。農場情況不一，有的是農產品全供加工原料或體驗材料，不流入市場；有的係生態農場無農產品。

（二）二級產業的比重：

1. 二產營收高，占30%以上者，包括花露（精油，40%）、薰衣草森林（精油，30%）、立川漁場（蜆精，33%）、武岫（茶葉、竹炭，70%）。
2. 二產營收29%以下者，有15場。其中5場未發展二產，包括九斗、台一生態、天使花園、綠世界、山板樵。

（三）三級產業的比重：

三產占全場營收50%以上者有16場。其中高達90%以上者為頭城、香格里拉、綠世界、走馬瀨、新光兆豐。除綠世界是生態農場，餘三場是二、三產在場內作三產的材料，故產值以三產計。

（四）一二三產營收結構比較平穩的農場如下：

雪霸、花露為20%、

40%、40%，立川為33%、33%、34%。

五、休閒農場營運受疫情影響的程度

本節探討休閒農場與去年同期比較，遊客人數與營運收入受疫情影響的程度，及按一二三產觀察受影響的比例。

（一）營運受疫情影響的程度

1. 遊客人數影響的程度：遊客人數減少80%以上者9場，60%~79%者1場，40%~59%者3場，20%~39%者3場，19%以下者3場。整體而言，休閒農場遊客人數受疫情影響，減少61%。影響最少的3場為：雪霸、福灣莊園、初鹿。
2. 營運收入影響的程度：營運收入減少80%以上者3場，60%~79%以上者4場，40%~59%者5場，20%~39%者3場，19%以下者4場。整體而言，營運收入受疫情影響降低48%。營運收入減少的比率明顯低於遊客人數降低的比率（61%），係因休閒農場仍保留農業生產與農產加工的業務，滿足基本的消費需求，不完全受遊客人數減少的影響，故能穩住營運。此營運策略值得吾人深思。

營運收入受影響程度最小

的4個農場為：雪霸、花露、福灣莊園、初鹿。

（二）各產業營收受影響的比例

1. 休閒農場一產受影響的情形：

- （1）農業產銷不受影響：九斗（有機蔬菜）、台一生態（花卉種苗）、勝洋（水草）、山板樵（雞蛋）。
- （2）農業生產供加工原料不受影響：花露（香草）、薰衣草森林（香草）、福灣莊園（可可）、雪霸（藍莓、奇異果）、武岫（茶葉、孟宗竹）。
- （3）疫情期間非農產季節，故一產不受影響：三富。
- （4）畜牧生產供加工不受影響：飛牛牧場、新光兆豐乳牛生產鮮乳。
- （5）農產品供場內體驗需求，因疫情喪失隱性效益：頭城、香格里拉、福田園教育、走馬瀨、新光兆豐。
- （6）農產品供加工及場內鮮食，鮮食部分受影響：立川漁場（蜆）。
- （7）農產品外銷顯著受影響：天使花園（蘭花）。
- （8）原本無農業生產，故無影響：綠世界。

2. 休閒農場二產受影響的情形：

- （1）加工品收益占比不高，影響不顯著：頭城、香格里



拉、三富、福田園教育、新光兆豐。

- (2) 加工品收益比率高，但能穩住不受影響：雪霸、初鹿、立川漁場、武岫。
 - (3) 加工品收益比率高，場內銷售，受影響較大：飛牛牧場（乳製品）、走馬瀨（牧草製品）。
 - (4) 加工品因疫情逆勢成長：花露（防護液、精油）、薰衣草森林（防護液、精油）、福灣莊園（巧克力）。
 - (5) 原本無二產：九斗、台一生態、天使花園、綠世界、山板樵。
3. 休閒農場三產受影響的情形：
- (1) 三產（含休閒體驗餐宿、購物、門票）營收受影響

的比率：減少80%以上者8場，60%~79%者1場，40%~59%者3場，20%~39%者5場，19%以下者2場（雪霸、福灣莊園）。全體營收受影響的程度減少63%。

- (2) 薰衣草森林三產仍很穩固，營收成長30%。
- (3) 比較農業體驗型與畜牧體驗型休閒農場三產營收受影響的程度，畜牧型（37%）優於農業型（74%）。

六、休閒農場增加營收突破困境的做法

（一）疫情增加營收的商機

疫情期間不宜密閉場所的活動。休閒農場擁有開放空間

及助益防疫的資源與活動，故反能吸引遊客，逆勢成長。商機如下：

1. 利用環境資源的優勢，設計環境教育活動（頭城）。
2. 賞鳥體驗的遊客不減（頭城）。
3. 民眾因疫情無法外出參加大型活動，增加農場賞花，或在家插花布置的機會，此為「宅經濟」形態，故花卉生產不受影響（花露）。
4. 香草（香茅草、薰衣草等）製作防疫護手液，因疫情而銷路好（花露、薰衣草森林）。
5. 因花卉市場銷路好，穩住花卉種苗產銷（台一生態）。
6. 花卉製品的伴手禮增加（天使花園）。
7. 巧克力銷路好，而穩住可可產銷（福灣莊園）。
8. 乳牛體驗，鮮乳生產，加上東部區位優勢，吸引遊客（初鹿）。
2. 利用原有環境教育的成效，開發線上課程（頭城）。
3. 開發網路行銷，賣土雞蛋、粽子（頭城）。
4. 農場環境好，政府機關與企業借場地辦活動（頭城）。
5. 加強網頁運作，粉絲互動更頻繁（三富）。
6. 運用品牌優勢，吸引年輕遊客（薰衣草森林）。
7. 花藝設計，布置園區，吸引都市年輕遊客。如花露（蘭花、繡球花）、薰衣草森林（繡球花、森林尋幽）。
8. 強調地理優勢，有景區的群聚效應。如台一生態輻射到埔里周邊景區。
9. 舉行戶外婚禮（天使花園）。
10. 以巧克力世界冠軍的媒體行銷力打動消費者（福灣莊園）。
11. 強調農漁產品的機能性，增加免疫力（立川的蜆）。
12. 利用生態環境優勢，生產野放雞蛋、保健植物，設計螢火蟲體驗（山板樵）。

以上可見休閒農場憑藉資源特性，設計有益防疫的體驗活動，加上地理區位（東部、山上）優勢，仍可在一二三產業的基礎上開創商機。

（二）突破困境開創新運

休閒農場運用資源優勢，各顯靈機，開拓市場：

1. 農場區位優勢、開放空間、空氣好、無污染，是吸引遊客最寶貴的資源。

以上顯見，休閒農場多能運用環境與區位優勢，設計特殊的體驗活動吸引遊客，達到突破困局，穩定營運的效果。

（未完待續）