

台灣農會休閒事業經營模式關鍵影響元件之研究

蕭志宇* 林俊男**

摘要

本文旨在探究經營者對各項經營活動組合的選擇考量，分析台灣農會休閒事業經營的關鍵因素，以供未來欲投入經營或已經經營休閒事業之農會經營時的參考。

結果發現，影響農會休閒事業經營的關鍵元件，在外部環境是休閒產業環境及休閒事業特性；在內部環境則是核心經營策略及事業使命；資源投入是無形的資產；價值創造與傳遞是核心流程；利益產出則是社會責任。掌握這些關鍵影響元件，將有助於掌握農會經營休閒事業時的經營模式，可更簡單明確的分析農會經營休閒事業的效率。

關鍵字：農會、休閒事業、經營模式，關鍵元件

*國立屏東科技大學 熱帶農業暨國際合作系 博士研究生

*國立屏東科技大學 熱帶農業暨國際合作系 博士、城市農家有限公司 總經理、通訊作者

壹、緒論

台灣農會(Farmers' Association)深入基層且遍布鄉鎮，肩負著服務廣大農民、謀求改善農民經濟生活與社會福利之宗旨，實為台灣農林漁牧產業發展與維繫農民生計所不可或缺之重要農民組織(陳昭郎，1986)。然而隨著許多地方農會的信用部營運績效表現不佳，如何健全農會體質已受到產官學各界的關注與重視，農會之轉型發展亦成為共識，故蘊含無限商機的休閒事業，即是農會目前積極轉型發展的選項之一。

目前全台灣 302 家各級農會中，已有相當多的農會指派專人負責休閒旅遊業務，或成立休閒事業部門例如台北市農會及台東縣農會等，其餘農會則多交由供銷部或推廣部參與經營管理，其主要經營的項目趨向於生態旅遊、休閒農場、市民農園、旅館等類型(陳儉韓，2005)，例如台東縣農會東遊季溫泉渡假村、台北市農會的綠遊網旅行社、關山鎮農會的休閒渡假中心(米國學校)、信義鄉農會的休閒酒莊等等，經過數年的發展，休閒事業甚至已經成為台灣某些農會重要收益來源的經濟事業；截至 2013 年止，農會一年內經營農業旅遊收入，大約為 4 千 9 百萬元，從休閒農場獲取的收入已超過 2 億 5 千 4 百多萬元(中華民國農會，2014)，已然是農會內不可小覷的新興的經濟事業。

儘管休閒事業貴為農會經濟事業體的明星產業，全省的農會或多或少都有參與經營休閒或旅遊事業，但休閒事業的經營管理模式與過去農會所熟悉的傳統生產與加工製造業大不相同，不僅需要投入土地、資金、人力資源及具備專業的經營管理能力，也需要相關配套的法令如土地開發等法案配合。同時，農會還必須面對旅遊市場中的其他競爭者，因此休閒事業對過去主要從事農業推廣工作的農會而言，是一相當複雜且高難度的新興事業。但國外少有如台灣紮根厚實之農會組織，相對於農會的農民組織研究亦付之闕如；而國內研究則多半偏向探討農會的信用部、供銷部或產銷班等固有結構部門，鮮少針對農會休閒事業經營層面的議題論述，因此，有必要進一步闡明與研究。

依此與上述的研究背景與動機，本文旨在探究經營者對各項經營活動組合的選擇考量，分析台灣農會休閒事業經營的關鍵因素，以供未來欲投入經營或已經經營休閒事業之農會經營時的參考。

貳、文獻探討

一、台灣農會的營運

農會係依農會法所組成之農民團體，經營模式兼具經濟生產、政治、教育及社會之實質操作取向，通常被引喻為具多功能之團體（邱湧忠，2003），屬相當獨特之非營利組織，其主要特性為組織目標多元化、組織之界定採屬地主義、組織功能係基於行政補全之考量（丁文郁，1998）。自 1990 年代社會、經濟及政治開放後，過去農業保護政策利基，反而成為農會陷入困境之主要原因（邱湧忠，2003）。例如過去在政府金融政策保護下許多農會得以藉由信用部營運作為主要經濟來源，惟自國內金融機構開放營運與競爭之後，以致使農會在服務區域內獨占或寡占情形不再，紛紛開始經營各式各樣的經濟事業，以面對競爭激烈的環境及補足農會收益的不足，農會休閒事業的經營也是在這樣的背景下，成為農會轉型的選項之一。

「以業養業」是農會經營經濟事業的本質，農會員工的薪給都來源於此，而農會推動各項服務工作的經費，除了去爭取政府的配合補助款以資挹注以外，也都仰賴於此（黃光政，1984），所以，農會經濟事業的經營可以說是農會賴以生存發展的憑藉，每一個農會無不汲汲營營於經濟事業的經營及發展。

二、休閒事業的範疇

綜觀國內外各專家學者（劉思治，2003、Morrison，1996）對休閒事業的定義，雖有從不同角度去論述，但大致上可以歸納成為：休閒事業係屬於複合式的服務業，不是某一單項的服務產品或服務就能滿足消費者的需求，促使消費者享受到休閒的樂趣與體驗。

由文獻發現（Megehee and Spake，2008、Horner and Swarbrooke，2005，王昭正，2010、張宮熊，2009、林玫君，2006），對於休閒事業範疇的討論可說是包羅萬象，一般所熟知的餐飲業（食）、旅館業（宿）、交通旅行業（遊）、活動遊憩業（玩）、伴手禮品業（購）都可以計算在廣義的休閒事業的範疇。也就是說，休閒事業的服務範圍是結合食、衣、住、行、育、樂，甚至於社交、集會、健康、購物等功能，「配套」

在一起的一系列服務商品，都可稱之為休閒事業的一環。

三、農會經營之休閒事業

農會法施行細則第8條指出農會辦理農會法第4條第1項第20款之農業旅遊及農村休閒事業，得設立農業休閒旅遊部門，提供了農會經營休閒事業的法源基礎。國外之農業旅遊發展經驗亦指出，由農民團體經營之農業旅遊推廣機構是促進會員個體農場經營成功之關鍵，在集體行銷、管理培訓、及獲取社區及地方政府的支持上均發揮了良好的功效(Rilla, 1997；吳盈璇，2005)。

(一)農會經營休閒事業之概況

目前台灣302個農會中，已經有為數不少的農會面對社會快速的變遷，陸續成立了「休閒旅遊事業部」，推動與經營台灣鄉村及農村的體驗與休閒，成立了「農特產品中心」開發新商品，成立「各式產業文化館」提供最專業的農業知識、解說服務與深度導覽等服務性商品；林詩音(2007)在其著作「農會好好玩」一書中，已篩選全台45家農會，以旅遊書的形式介紹了各縣市地區農會好玩、好買、好吃、好住的旅遊景點，成為到台灣各地的另類旅遊地圖。

根據各級農會網站(2014.7)的營業項目概況發現，全台灣各級農會中，經營休閒事業者共計有101家農會，其中全國及離島區有3家、北區有27家、中區30家、南區有23家、東區18家。

(二)農會經營休閒事業之類型

從農會經濟事業產業結構轉型的需求趨勢，以及台灣農業發展已逐漸由初級產業轉型為休閒服務等多角化產業經營(陳昭郎，2012)方向來看，本研究在整理歸納農會網站等次級資料後，依照各縣市農會經營休閒事業類型及家數係依其經營狀況重複計次的結果發現，餐飲業(食)有28家、旅館業(宿)有16家、旅行業(遊)有54家、遊憩業(玩)有33家、伴手禮(購)有69家，農會跨足或轉型經營休閒事業大致上可以區分為由生產轉型、由加工廠轉型的類型以及由推廣系統的服務業轉型等三種型態。

(三)經營模式與關鍵元件

文獻上對於經營模式大致有：方法與策略觀點(Afuah and Tucci, 2001)、流程與程序觀點(Teece, 2010)、事業組織的觀點(Petrovic et al., 2001)、元件與模組化的觀點(Hamel, 2000、Osterwalder et al., 2014)四種。

對於經營模式的元件描繪有三項元件(Applegate, Austin, and McFarlan, 2003)、四項元件(Johnson et al., 2008)、八項元件(陳浩民, 2005)、九項元件(Osterwalder and Pigneur 2009)、十項元件(Afuah, 2004、陳銑鈞, 2006), 無論是三項元件或是十項元件大致上可以將經營模式分解成外部因素、組織內部因素、資源的投入、企業的價值創造程序以及產品及服務的產出等五大構面元件, 可作為分析經營模式的基礎。

另外, 有關休閒農場的經營模式, 段兆麟(2012)提出休閒農場的經營管理是在環境因素的影響下進行的, 所以經營者應時時刻刻明察環境因素的變動來設定投入因素及設計農場活動才能有整體的產出。這其中的環境因素可以區分為休閒農場本身外在及內在的環境因素, 這些農場活動都是創造休閒農場價值的來源。

參、研究設計與方法

一、研究架構

根據前述文獻探討, 本研究將經營模式定義歸納為企業為滿足消費者需求, 達成組織目標且因應環境的機會與限制, 所採行的資源投入、價值創造及利益產出的過程。而為了便於探討與描述農會創造價值與利潤的價值鏈, 而將農會經營休閒事業的方式與過程, 運用圖形及文字予以元件化及模組化, 建立本研究休閒事業經營模式的研究架構。如圖所示。

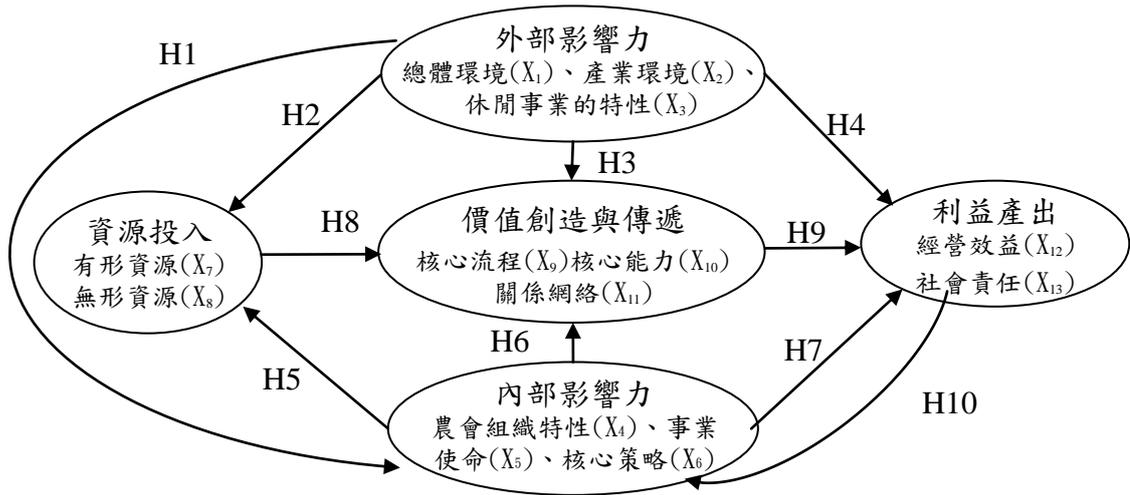


圖 3-1. 本研究架構圖

資料來源：本研究整理

二、問卷設計

問項均採五點尺度量表，以受訪者認知的相對重要性作為衡量的標準，其中包含「外部影響力」(包括總體環境、產業環境及休閒事業的特性)、「內部影響力」(包括農會組織特性、事業使命及核心策略)、「資源投入」(包括有形資源及無形資源)、「價值創造與轉換」(包括核心流程、核心能力及關係網絡)以及「利益產出」(包括經營效益及社會責任)等五個構面及經營模式元件及衡量變數。

三、抽樣

樣本的篩選先以網路搜尋各農會網站有介紹或行銷該農會之休閒事業者共 101 家，從前人文獻中篩選沒有重複者 7 家，再電話訪問縣市農會推廣或休閒課部推薦所轄有從事休閒事業經營的農會 32 家，合計 140 家農會。

四、資料分析方法

(一)迴歸分析

本研究利用建立迴歸模型來衡量個構面中的相對重要的影響變數及元件，作為描述農會休閒事業的模型方程式，藉以呈現經營模式之間的影响因子權重，作為建構農會休閒事業經營模式的基礎。

(二)階層線性模式分析

本研究利用階層線性模式來驗證本研究的經營模式架構在不同經營型態下是否具有差異。整合方程式 (mixed model)，表示如下：

$$Mixed: Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10}X_{ij} + \gamma_{01}\delta_j + \gamma_{11}\delta_j X_{ij} + \mu_{0j} + \mu_{1j}X_{ij} + \varepsilon_{ij}$$

迴歸係數 γ_{00} 為第二層對於第一層截距進行解釋的截距， γ_{01} 為第二層變數對於第一層截距進行解釋的斜率，在混合模型中代表的就是總體層次解釋變項對個體層次依變項的影響； γ_{10} 為第二層對於第一層斜率進行解釋的截距，也就是個體層次解釋變項對第一層依變項的影響， γ_{11} 為第二層變數對於第一層斜率進行解釋的斜率，所反映的是跨層級變項的交互作用效果。

肆、實證分析

一、問卷回收情形

本研究以全台農會經營休閒事業體為對象，探討農會經營休閒事業模式。本研究問卷調查的時間從 2014 年 1 月起至同年的 5 月底截止，共計發放 140 份問卷，回收問卷 119 份，回收率 85%，扣除 4 份重複及無效問卷，有效問卷 115 份。

二、信度分析

本研究外部影響力(0.879)、內部影響力(0.838)、資源投入(0.792)、價值創造與傳遞(0.890)及利益產出(0.895)等五個構面的 Cronbach α 係數皆達 0.7 以上且內在效度皆達 0.8 以上，代表本問卷具有一定的內在效度與可信度

三、效度分析

在建構效度部分，本研究的五個構面外部影響力、內部影響力、資源投入、價值創造與傳遞及利益產出的 KMO 統計量分別為 0.789、0.727、0.899、0.882 與 0.857，而 Bartlett 球形檢定結果亦達顯著性，結果顯示出本研究的五個構面，適宜進行因素分析。

四、農會休閒事業經營模式之關鍵影響元件分析

(一)外部影響力與內部影響力之驗證分析(模型1)

模型1以內部影響力為依變數，以外部影響力為應變數。其中 Y_1 為內部影響力， X_1 為外部影響力之總體環境、 X_2 為休閒產業環境、 X_3 為休閒事業特性。

由下表可以得知，模型1具有51.6%的解釋能力，當中以休閒產業環境(X_2)為主，約有30.7%的影響能力。顯示在農會經營休閒事業時，外部影響力對內部影響力的主要思考，就在於休閒產業環境的變化。

表 1. 外部影響力與內部影響力之迴歸分析

項目	模式	未標準化之係數		標準化係數		顯著性
		B估計值	標準誤	Beta分配	T	
外部影響力 - 內部影響 力	(常數)	1.464	.250		5.863	.000***
	總體環境	.218	.069	.272	3.149	.002**
	休閒產業環境	.219	.057	.307	3.854	.000***
	休閒事業特性	.237	.076	.283	3.124	.002**

註：*為 $P < 0.05$ 、**為 $P < 0.01$ 、***為 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

模型1之迴歸方程式：

$$Y_1 = 0.272X_1 + 0.307X_2 + 0.283X_3 + \varepsilon \quad (R^2 = 51.6\%, P\text{-value} = 0.000) \dots \dots \dots (1)$$

(二)外部影響力與資源投入之驗證分析(模型2)

模型2以資源投入為依變數，以外部影響力為應變數。其中， Y_2 為資源投入， X_1 為外部影響力之總體環境、 X_2 為休閒產業環境、 X_3 休閒事業特性。

由下表可以得知，模型2具有45.8%的解釋能力，其中以休閒產業環境(X_2)為主，約有29.8%的影響能力。顯示農會要投入經營休閒事業經營時，對休閒產業上下游廠商、同業與替代品之間的競合關係，將會是影響投入資源多寡及範圍的關鍵因素。

表 2. 外部影響力與資源投入之迴歸分析

項目	模式	未標準化之係數		標準化係數		顯著性
		B估計值	標準誤	Beta分配	T	
	(常數)	1.380	.315		4.379	.000***
外部影響力	總體環境	.274	.087	.288	3.146	.002**
--資源投入	休閒產業環境	.253	.072	.298	3.534	.001**
	休閒事業特性	.227	.096	.227	2.367	.020*

註：*為P<0.05、**為P<0.01、***為P<0.001

資料來源：本研究整理

模型2之迴歸方程式：

$$Y_2=0.288X_1+0.298X_2+0.227X_3+ \varepsilon \quad (R^2=45.8\%, P\text{-value}=0.000)\dots\dots\dots(2)$$

(三)外部影響力與價值創造與傳遞之驗證分析(模型3)

模型3以價值創造與傳遞(Y_3)為依變數，以外部影響力為應變數。 X_1 為外部影響力之總體環境、 X_2 為休閒產業環境、 X_3 休閒事業特性。

由下表可以得知，模型3具有46.5%的解釋能力，當中以休閒事業特性(X_3)為主，約有33.3%的影響能力。顯示農會休閒事業經營模式的價值創造與傳遞會以休閒事業特性為主要思考。

表 3. 外部影響力與價值創造與傳遞之迴歸分析

項目	模式	未標準化之係數		標準化係數		顯著性
		B估計值	標準誤	Beta分配	T	
	(常數)	1.583	.284		5.573	.000***
外部影響力	總體環境	.177	.079	.205	2.256	.026*
---價值創造	休閒產業環境	.213	.065	.276	3.290	.001**
與傳遞	休閒事業特性	.301	.086	.333	3.486	.001**

註：*為P<0.05、**為P<0.01、***為P<0.001

資料來源：本研究整理

模型3之迴歸方程式：

$$Y_3=0.205X_1+0.276X_2+0.333X_3+ \varepsilon \quad (R^2=46.5\%, P\text{-value}=0.000)\dots\dots\dots(3)$$

(四)外部影響力與利益產出之驗證分析(模型4)

模型4以利益產出(Y_4)為依變數，以外部影響力為應變數。其中， X_1 為外部影響力之總體環境、 X_2 為休閒產業環境、 X_3 為休閒事業特性。

由下表可以得知，模型4具有38.7%的解釋能力，當中僅休閒產業環境(X_2)會對利益產出造成影響，約有39%的影響能力，也就是休閒產業環境的競爭變動是影響農會經營休閒事業的利益產出最重要的關鍵因素。

表 4. 外部影響力與利益產出之迴歸分析

項目	模式	未標準化之係數		標準化係數		顯著性
		B估計值	標準誤	Beta分配	T	
	(常數)	1.477	.362		4.078	.000***
外部影響力	總體環境	.195	.100	.189	1.942	.055
---利益產出	休閒產業環境	.358	.082	.390	4.347	.000***
	休閒事業特性	.174	.110	.161	1.579	.117

註：*為 $P < 0.05$ 、**為 $P < 0.01$ 、***為 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

模型4之迴歸方程式：

$$Y_4 = 0.390X_2 + \varepsilon, (R^2 = 38.7\%, P\text{-value} = 0.000) \dots \dots \dots (4)$$

(五)內部影響力與資源投入之驗證分析(模型5)

模型5以資源投入(Y_2)為依變數，以內部影響力為應變數。 X_4 為內部影響力之農會組織特性、 X_5 為事業使命、 X_6 為核心經營策略。

由下表可以得知，模型5具有53.5%的解釋能力，當中以核心經營策略(X_6)為主，約有45.3%的影響能力。顯示農會的核心經營策略是經營休閒事業資源投入的關鍵因素。

表 5. 內部影響力與資源投入之相關分析表

項目	模式	未標準化之係數		標準化係數		顯著性
		B估計值	標準誤	Beta分配	T	
	(常數)	1.005	.326		3.086	.003*
內部影響力 ---資源投入	內部影響力					
	農會組織特性	.109	.077	.105	1.417	.159
	內部影響力					
	事業使命	.283	.077	.302	3.672	.000***
	內部影響力					
	核心經營策略	.419	.076	.453	5.508	.000***

註：*為 P<0.05、**為 P<0.01、***為 P<0.001

資料來源：本研究整理

模型5之迴歸方程式：

$$Y_2 = 0.302X_5 + 0.453X_6 + \varepsilon \quad (R^2 = 53.5\%, P\text{-value} = 0.000) \dots \dots \dots (5)$$

(六)內部影響力與價值創造與傳遞之驗證分析(模型6)

模型6以價值創造與傳遞 (Y₃)為依變數，以內部影響力為應變數。X₄為內部影響力之農會組織特性、X₅為事業使命、X₆為核心經營。

由下表可以得知，模型6具有47.2%的解釋能力，當中以核心經營策略(X₆)為主，約有35.2%的影響能力。顯示核心經營策略成為農會經營休閒事業價值創造的關鍵因素。

表 6. 內部影響力與價值創造與傳遞之相關分析表

項目	模式	未標準化之係數		標準化係數		顯著性
		B估計值	標準誤	Beta分配	T	
	(常數)	1.309	.315		4.158	.000***
內部影響力 ---價值創造 與傳遞	內部影響力					
	農會組織特性	.184	.075	.194	2.466	.015*
	內部影響力					
	事業使命	.246	.075	.290	3.304	.001**
	內部影響力					
	核心經營策略	.296	.074	.352	4.023	.000***

註：*為 P<0.05、**為 P<0.01、***為 P<0.001

資料來源：本研究整理

模型6之迴歸方程式：

$$Y_3 = 0.194X_4 + 0.290X_5 + 0.352X_6 + \varepsilon \quad (R^2 = 47.2\%, P\text{-value} = 0.000) \dots \dots \dots (6)$$

(七)內部影響力與利益產出之驗證分析(模型7)

模型7以利益產出 (Y_4)為依變數，以內部影響力為應變數。 X_4 為內部影響力之農會組織特性、 X_5 為事業使命、 X_6 為核心經營。

由下表可以得知，模型7具有50.8%的解釋能力，當中以事業使命(X_5)為主，約有42.9%的影響能力。顯示當農會經營休閒事業的事業使命產生變動時，利益產出同時會產生變動及改變。

表 7. 內部影響力與利益產出之相關分析表

項目	模式	未標準化之係數		標準化係數		顯著性
		B估計值	標準誤	Beta分配	T	
	(常數)	.636	.362		1.754	.082
內部影響力 ---利益產出	內部影響力 農會組織特性	.218	.086	.193	2.541	.012*
	內部影響力 事業使命	.435	.086	.429	5.070	.000***
	內部影響力 核心經營策略	.238	.085	.238	2.811	.006**

註：*為 $P < 0.05$ 、**為 $P < 0.01$ 、***為 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

模型7之迴歸方程式：

$$Y_4 = 0.193X_4 + 0.429X_5 + 0.238X_6 + \varepsilon \quad (R^2 = 50.8\%, P\text{-value} = 0.000) \dots \dots \dots (7)$$

(八)資源投入與價值創造與傳遞迴歸分析(模型8)

模型8以價值創造與傳遞(Y_3)為依變數，以資源投入為應變數。 X_7 為有形資產、 X_8 為無形資產。

由下表可以得知，模型8具有54.1%的解釋能力，當中約有過半的影響力著重在無形資產(X_8)，佔59.1%。顯示無形資產是關鍵的影響因素，休閒事業經營的專業技術、能力與總幹事的企圖心更能影響價值創造與傳遞的過程。

表 8. 資源投入與價值創造與傳遞之迴歸分析

模式	未標準化之係數		標準化係數		顯著性
	B之估計值	標準誤	Beta分配	T	
(常數)	1.455	.257		5.664	.000***
資源投入 有形資產	.183	.057	.236	3.211	.002**
資源投入 無形資產	.468	.058	.591	8.037	.000***

註：*為P<0.05、**為P<0.01、***為P<0.001

資料來源：本研究整理

模型8之迴歸方程式：

$$Y_3=0.236X_7+0.591X_8+\varepsilon \quad (R^2=54.1\%, P\text{-value}=0.000) \dots\dots\dots(8)$$

(九)價值創造與傳遞與利益產出之迴歸分析(模型9)

模型9以利益產出(Y₄)為依變數，以價值創造與傳遞為應變數。X₉為價值創造與傳遞之核心流程、X₁₀為核心能力、X₁₁為關係網絡。

由下表可以得知，模型9具有51.9%的解釋能力，當中有過半的影響力著重在核心流程(X₉)，佔57.3%。顯示價值創造與傳遞中的核心流程對農會經營休閒事業利益產出有重要的影響。

表 9. 價值創造與傳遞與利益產出之迴歸分析

模式	未標準化之係數		標準化係數		顯著性
	B之估計值	標準誤	Beta分配	T	
(常數)	.616	.351		1.756	.082
價值創造 核心流程	.632	.106	.573	5.943	.000***
價值創造 核心能力	.078	.107	.074	.733	.465
價值創造 關係網絡	.143	.066	.166	2.163	.033*

註：*為P<0.05、**為P<0.01、***為P<0.001

資料來源：本研究整理

模型9之迴歸方程式：

$$Y_4=0.573X_9+0.166X_{11}+\varepsilon \quad (R^2=51.9\%, P\text{-value}=0.000) \dots\dots\dots(9)$$

(十)利益產出與內部影響力之迴歸分析(模型10)

模型10以內部影響力(Y_1)為依變數，以利益產出為應變數。 X_{12} 為利益產出之經營效益、 X_{13} 為社會責任。

由下表可以得知，當中僅有64.3%的影響力著重在社會責任(X_{13})。對於農會而言，社會責任是農會經營休閒事業最重要的事業使命，也是最重要影響因素。

表 10. 利益產出與內部影響力之迴歸分析

模式	未標準化之係數		標準化係數		顯著性
	B之估計值	標準誤	Beta分配	T	
(常數)	1.775	.218		8.138	.000***
利益產出 經營效益	.097	.058	.137	1.678	.096
利益產出 社會責任	.444	.056	.643	7.884	.000***

註：*為 $P < 0.05$ 、**為 $P < 0.01$ 、***為 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

模型10之迴歸方程式：

$$Y_1 = 0.643 X_{13} + \varepsilon \quad (R^2 = 51.9\%, P\text{-value} = 0.000) \dots \dots \dots (10)$$

(十一)農會休閒事業經營模式的關鍵構面分析

本研究利用多元迴歸分析，以利益產出作為依變數(Y)，以資源投入(X_1)、價值創造與傳遞(X_2)、外部影響力(X_3)、內部影響力(X_4)等經營模式為自變數，探討農會經營模式構面間的關聯性。

由下表11結果可得知，資源投入、價值創造與傳遞、內部影響力對利益產出均達顯著水準($P < 0.05$)，僅外部影響力對利益產出沒有達顯著水準；表示農會休閒事業整體的經營模式受到資源投入、價值創造與傳遞、內部影響力影響，但外部影響力則沒有特別的影響。其方程式如下：

$$Y = -0.35223 + 0.217499X_1 + 0.316472X_2 + 0.442272X_4$$

資源投入、價值創造與傳遞、外部影響力及內部影響力對利益產出的T值分別為2.022、2.737、0.517、3.406均為正數，表示其影響為正向關係，意即農會經營休閒事

業體的資源投入、價值創造與傳遞、外部影響力及內部影響力對農會經營休閒事業的利益產出均為正向關係；其中，又以內部影響力對提升農會休閒事業利益產出的效果最為明顯。顯示內部影響力在整體農會休閒事業經營模式中具有最關鍵影響的構面。

表 11. 農會休閒事業經營模式的多元迴歸分析表

參數	估計	標準誤	df	T	顯著性	95%信賴區間 下限
截距	-.035223	.355953	110.000	-.099	.921	-.740639
資源投入	.217499	.107561	110.000	2.022	.046*	.004338
價值創造與傳遞	.316472	.115612	110.000	2.737	.007**	.087355
外部影響力	.060595	.117205	110.000	.517	.606	-.171679
內部影響力	.442272	.129866	110.000	3.406	.001**	.184908

註：*為 $P<0.05$ 、**為 $P<0.01$ 、***為 $P<0.001$

資料來源：本研究整理

伍、結論與建議

一、結論

農會休閒事業經營模式的關鍵影響構面是內部環境的影響力，因為其影響經營模式運作最大及最廣的關鍵構面；另外在關鍵影響元件方面，依迴歸方程式模型所示，在外部影響力對內部影響力、資源投入以及利益產出是休閒產業環境、對價值創造與傳遞則是休閒事業特性，表示在衡量組織的特性、事業使命及經營策略時，應先了解休閒產業競爭的趨勢，分配投入資源以及現有的產業環境的競合關係，來設定產出的目標；在設計價值創造與傳遞流程時，則應以休閒事業特性為依歸，才能在最低成本的考量下有最大的收益。

在內部環境影響力方面，對資源投入及價值創造與傳遞的關鍵元件都是核心的經營策略，對利益產出則是事業使命，表示農會應該依照農會本身的經營策略，對資源的投入及價值的創造流程設計有清楚的定位及決策的依據；而明確的事業使命則是衡量休閒事業經營績效的重要依據，也是此一事業存在的核心價值。

在價值鏈的部分，資源投入對價值創造與傳遞的關鍵元件是無形的資產，尤其是

總幹事的企圖心，這也表示無形的經營技術通常比有形的資產對休閒事業的經營更為受到重視；價值創造與傳遞對利益產出的關鍵元件是核心流程，核心流程關係著企業營運的流暢度，也是成本效率的關鍵，更關係著經營收益的多寡；利益產出對內部影響力的重要因素則是社會責任，表示農會公益的思考下對社會的責任及貢獻度，比追求經營利益來得重要，這也是農會經營休閒事業的核心價值。

掌握這些重要因素及關鍵影響因子，將有助於掌握農會經營休閒事業時的經營模式，可更簡單明確的分析農會經營休閒事業的效率。

二、建議

(一)對農會的建議

1.建構專屬農會自己的休閒事業經營模式

經營模式可以用來分析及檢視事業經營的關鍵及流程，亦可以依照所以建立的模式因應環境變化能加以調正價值鏈或價值網路的創造過程，更可以在不同的時空加以複製經營的模式，因此，農會應該建立專屬於自己的休閒事業經營模式，以找出專屬於自己農會的競爭優勢。

2.農會應擴大經營休閒事業

依目前的調查顯示現行農會經營休閒事業的規模都屬於中小企業，甚至是微型企業，僅在剛剛起步階段，規模相對較小，不利於面對市場的競爭，但若著眼於未來台灣休閒產業的發展趨勢，擁有最多地方資源及地方農業產業特色的農會實在不應該缺席，應積極投入休閒事業經營，擴大經營規模與範圍，否則相當容易自外於台灣經濟發展的浪潮中，失去發展農會經濟事業的先機。

(二)對後續研究之建議

1.針對個案建立個別的經營模式

本研究發現不同農會休閒事業體經營特性的經營模式均有差異，雖然能夠針對一般通則性的經營模式做出結論，也驗證出不同經營特性中的經營模式確有不同，但對於其經營模式差異點及方式，無法一一說明或者建立個別化的經營模式敘述。

2.以非營利組織的角度研究農會休閒事業的經營模式

本研究試圖從一般營利事業的經營模式出發，來建構農會的休閒事業經營模式，但實證結果發現社會責任是農會經營休閒事業很重要的思考因素，這與一般營利的休閒事業的經營模式不同，因此，若能從非營利組織的角度出發，相信能建構更貼近真實農會經營狀況的休閒事業經營模式。

參考文獻

- 1.丁文郁，1998，台灣農民非營利組織策略規劃之研究—以台灣農會為例，國立臺灣大學農業推廣學系博士論文。
- 2.王昭正，2010，休閒事業，行職業資訊研發成果專輯，職業訓練局，2010年11月11日，資料取自：<http://www.evta.gov.tw/employee/emp/001/009/bb2/>。
- 3.中華民國農會，2014，各級農會2014年年報，中華民國農會網站，http://www.farmer.org.tw/files/farmer/yearReport/年報_130503818754610257.pdf。
- 4.吳盈璇，2005，中部地區體驗型休閒農場經營模式之研究，國立成功大學都市計劃學系碩士論文。
- 5.林政君，2006，國營事業發展休閒事業之策略研究-以台灣省自來水公司為例，逢甲大學公共政策研究所碩士論文。
- 6.林詩音，2007，農會好好玩，9-11，台北：如何出版。
- 7.邱湧忠，2003，農漁產業文化與休閒活動定位，休閒農業推動與發展研討會論文集，1-7。
- 8.段兆麟，2012，休閒農場經營管理—農企業觀點，台北：華都文化事業有限公司。
- 9.張宮熊，2009，休閒事業概論，台北：揚智文化。
- 10.陳倫韓，2005，農會經營農業休閒會館關鍵成功因素之研究，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
- 11.陳昭郎，1986，台灣地區農會經營績效與環境關聯性之研究，台灣銀行季刊，37(1)：86-113。
- 12.陳昭郎，2012，休閒農業概論，台北：全華圖書股份有限公司。
- 13.陳浩民，2005，突破式創新與經營模式對創新導入之影響的文獻研究—兼論商業智能之前導作用，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 14.陳銑鈞，2006，經營模式元件及其間關係之紮根研究，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 15.黃光政，1984，淺談台灣農會，台北市政府新聞處，第785期第8版，台北市。
- 16.劉思治，2003，從關鍵成功因素及資源基礎觀點探討休閒事業之競爭優勢—以西子灣度假中心為例，國立中山大學管理學院國際高階經營碩士學程在職專班碩士論文。
- 17.Afuah, A. and Tucci, C., 2001, Internet business models and strategies, New York:

McGraw-Hill.

- 18.Applegate, L. M., Austin, R. D., and McFarlan, F. W., 2003, Corporate information strategy and management: Text and cases, New York: McGraw-Hill.
- 19.Hamel, G., 2000, Leading the Revolution, Boston: Harvard Business School Press.
- 20.Horner S., and Swarbrooke, J., 2005, Leisure marketing: a global perspective, Butterworth-Heinemann.
- 21.Johnson.G., Scholes.K., and Whittington.R, 2008, Exploring Corporate Strategy Text and Cases, Edition 8, Essex: Financial times prentice hall Pearson education.
- 22.Megehee, C. M. and Spake D. F., 2008, “The Impact of Perceived Peer Behavior, Probable Detection and Punishment Severity on Student Cheating Behavior, ” Marketing Education Review, 18 (2): 5-19.
- 23.Morrison, A. M., 1996, Hospitality and Travel Marketing, 2nd, Ed.
- 24.Osterwalder, A., 2009, Business model design and innovation <http://business-model-design.blogspot.com/>
- 25.Osterwalder, A., and Pigneur, Y., 2014, Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers, Hoboken, John Wiley and Sons Inc.
- 26.Peterovic, O., Kittl, C., and Teksten, R.D., 2001, Developing Business Models for eBusiness, International Conference on Electronic Commerce, 2001, Vienna, October 31. – November 4.
- 27.Rilla, E., 1997, Unique Niches: Agritourism in Britain and New England, Marin and Sonoma Counties, California: University of California Co-operative Extension.
- 28.Teece, D., 2010, “Business Model, Business Strategy And Innovation,” Long Range Planning, 43:172-194.

A Study on Key Components of Leisure Business Model of the Farmers' Associations in Taiwan

Chih-Yu, Hsiao^{*} Chun – Nan, Lin^{}**

Abstract

This study aims to explore the considerations of operators on business combinations; to analyze the key components of the leisure business models for Farmers' Associations in Taiwan (FAs), and provide references to FAs that intend to operate or are operating in the leisure business.

The result shows that the key components that affect the leisure business model of FAs are leisure industry environment and leisure business features for external environment; core operation strategies and business mission for internal environment; intangible assets for resources investment; core process for value creation and delivery; social responsibilities for benefit output. Knowing these key components is conducive to handling the business models of the leisure businesses operated by FAs, and to analyze and confirm the efficiency of leisure business operations by FAs in a more simple and clear manner.

Keywords: Farmers' Associations, Leisure business, Business models, Key components

* PH.D Student, Department of Tropical Agriculture and International Cooperation, National Pingtung University of Science and Technology, Pingtung, Taiwan.

**PH.D, Department of Tropical Agriculture and International Cooperation, National Pingtung University of Science and Technology, Pingtung, Taiwan. General manager, Cityfarmhouse Co. Ltd.
Corresponding author