

農會休閒事業經營模式驗證分析之研究

林俊男¹、張文娟²、段宗穎³

摘要

農會(Farmers' Association)是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。近年來台灣各級農會中，已有相當多的農會從事休閒旅遊業務，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。本文先以集群分析法找出農會經營休閒事業的特徵及定位，再針對農會休閒事業經營中，不同的區位、型態、主體、動機及規模等經營條件下，驗證其經營模式上差異。

結果發現，休閒事業經營在農會的多元經濟事業體中近八成的定位不明，不同的經營條件下其經營模式是不相同的，顯示農會因應不同的經營條件而採行不同的經營模式；因此，農會應檢視自身的經營定位，設法由問題事業型提升為明星事業型以增加農會整體的經營績效；而且必須依據自身的經營狀況檢視經營模式，為農會經營休閒事業提供更多經營的競爭優勢。

關鍵字：農會、休閒事業、經營條件、經營模式

¹ 助理教授 國立屏東科技大學 農企業管理系

² 通訊作者

講師 台灣觀光學院 廚藝管理系

博士候選人 國立屏東科技大學 熱帶農業暨國際合作系

³ 碩士研究生 國立屏東科技大學 農企業管理系

A Study on Verification Analysis of the Recreational Business Model of Farmers' Associations in Taiwan

Chun-Nan Lin¹, Wen-chuan Chang², Tsung-Ying Tuan³

Abstract

Farmers' Associations (FAs) have been an important force in the agricultural development of Taiwan. Currently, many FAs in Taiwan have involved in recreational tourism, and the main items of business include eco-tourism, recreational farms, citizen gardens, and hotels. This study identified the characteristics of the business model using a clustering analysis. The difference of business models in different operational locations, types, entities, motives and scales were also verified.

The results showed that approximately 80% of FAs had unclear positioning of the recreational business. Different operational conditions lead to different business models. FAs would adopt different business models in response to different operating conditions. This implied FAs could position the operations of their recreational businesses according to the operational status. FAs may also enhance their operations into Star or Cash cow business types, to increase the operational performance of FAs. Moreover, they could examine their business models based on their operational situation, to create more competitiveness for recreational business operations.

Keywords: Farmers' Associations, recreational business, operating conditions, business models

¹ Assistant Professor, Department of Agribusiness management, National Pingtung University of Science and Technology, Pingtung, Taiwan.

² Lecturer, Culinary Management Department, Taiwan Hospitality and Tourism College.
PhD student, Department of Tropical Agriculture and International Cooperation, National Pingtung University of Science and Technology, Pingtung, Taiwan.

Corresponding author

³ Master student, Department of Agribusiness management, National Pingtung University of Science and Technology, Pingtung, Taiwan.

農會休閒事業經營模式驗證之研究

林俊男

一、緒論

台灣農會(Farmers' Association)是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)。近年來台灣的各級農會中,已有相當多的農會從事休閒旅遊業務,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(陳俊韓, 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,休閒事業已經成為農會重要的收益來源,農業旅遊與休閒農場等休閒事業的收入已3億7百多萬元(中華民國農會, 2016),已是農會重要的新興經濟事業。

農會經營休閒事業無論是由生產業、加工業還是服務業轉型而來,都是為了在競爭日益激烈的經濟事業經營中,替自己的找尋另一個可能的事業發展;儘管如此,農會由傳統農業生產、加工及推廣服務轉型成經營食、宿、遊、玩、購的休閒事業,這不但與農會法所賦予農會興辦農業旅遊及農村休閒事業兩大任務的旨趣相合,所經營的事業體,亦成功地為各級農會創造更多經濟收入的來源,成為農會面對轉型及競爭的良好出路。

儘管休閒事業可以說是農會重要的經濟事業之一,但休閒事業在農會內部的經營定位以及經營模式,卻因為不同的經營條件而有很大的差異,有必要進一步闡明與研究。依此本文旨在了解休閒事業在農會的經營定位為何,並且分析農會在不同的經營條件下的其休閒事業經營模式之間是否存在差異,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。

二、文獻探討

(一)農會的經濟事業經營

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)休閒事業的範疇與特性

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。

休閒事業係在廣義的服務業範疇之內, 除了具備一般服務業特質外, 亦具有消費經驗短暫、情緒化購買、強調服務證據、強調名聲形象、銷售通路多樣、相關事業互賴、產品易被模仿、重視淡季促銷等特質(Morrison, 1996)。就休閒事業的經營而言, 休閒事業包含了源於服務業一般特性以及休閒事業本身的特性; 源於服務業一般特性包括: 無形性、服務品質的差異性、生產與消費同時性、無法儲存的易逝性等四個特性。源於休閒事業本身特性的包括: 資本與勞力密集、市場受外在環境影響大、需求彈性大(非民生必需品)、需求上具有明顯的季節性、供給上具有僵固性(無法臨時供給)、產品無法儲存及服務即時性、營運的連續性、功能的綜合與公共性、立地性等十個特性(賴文仁, 2008; 張宮熊, 2009)。

(三)農會休閒事業之經營定位與型態

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。根據其農會網站(2014.7)的營業項目概況發現, 目前台灣 302 個農會中, 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, 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。

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), 從相關的文獻資料分析中發現, 農會所經營的休閒事業項目可說是包羅萬象, 且大多與農會所在地的農特產品有關, 包含休閒農場、旅館、農特產品及禮品販售、觀光工廠(米廠、酒廠)、旅遊服務中心、餐飲店(田媽媽)等等, 讓農會所經營的休閒事業種類型態非常的多樣而豐富。

(四)休閒事業的經營條件

經營條件係以經營所在時的資源為基礎, 從外在可獲取的資源以及本身擁有的條件來思考, 包括了經營主體、土地屬性、資源特性及專業職能等四項(段兆麟, 2012), 經營主體是企業經營時的運作基礎組織, 主導著事業經營時的決策模式; 土地屬性包括了農場所在地的承載力、栽培力、營養力及區位力; 資源特性則可分為自然資源、景觀資源、產業資源、文化資源及人的資源等等; 專業職能則可歸納為知識、能力、

技術及態度等；本研究則認為經營條件上必須包括經營者的動機及決心，資源特性會呈現在經營的類型上，專業職能則會反映在經營的規模上，因此，本研究以經營主體、地理區位、經營動機、經營類型及經營規模來表示經營的條件。

(五)經營模式

企業經營須有對的「經營定位」與好的「經營策略」導引方向，透過適當的規劃過程以及有效的激勵措施，才能在競爭激烈之市場中佔有一席之地(葉銀華、柯承恩、蘇裕惠，2000)。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。經營模式主要是將各種經營元件，依照企業經營型態及相互間的關聯性加以排列組合而成，利用圖形及文字來描述完整的企業經營概念，或是簡化複雜的企業內外部關係網絡及影響程度，成為表示企業營運狀況的呈現工具。(Hamel，2000；段兆麟，2012)。

綜合文獻的討論，可以瞭解所謂的經營模式係將企業的經營操作的方法概念化成為若干的經營元件，再將各項元件中彼此相互間存在的某種對應及依存關係，利用文字或圖形的方式呈現出來，作為企業描述、診斷及統整時的最佳工具，成為企業經營時的重要參考。本研究認為可將經營模式定義歸納為：一個企業為滿足消費的需求，並且因應環境的機會與限制，創造企業、社會、股東與員工利潤的資源部署與操作流程；而企業可以將這些資源部署與操作流程活動元件化及模組化，用以檢視資源部署的合理化及操作流程的效率，來獲得企業長期性的利潤及競爭優勢。簡單來說，經營模式是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。

三、研究設計與方法

(一)研究架構

依據上述的文獻探討，本研究以農會經營休閒事業的條件為出發，建立本研究休閒事業經營模式的研究架構。如圖所示。

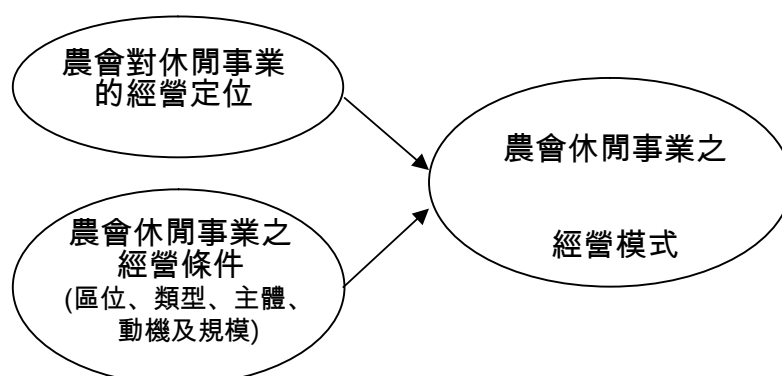


圖 1.本研究架構圖
資料來源：本研究整理

1.農會休閒事業的經營條件

包括農會名稱、休閒事業名稱、經營主體、經營動機、休閒事業經營的員工數、農會年營業收入、農會年營業支出等問項；從農會名稱中可以得知農會的所在位置，分別以北、中、南、東以及全國農會及離島表示；從事業名稱中可以歸內出農會休閒事業的類型，包括餐飲業(食)、旅館業(宿)、旅行業(遊)、遊憩業(玩)、伴手禮(購)等五種類型；從經營主體中可以了解農會經營休閒事業的決策主導權，包括農會獨資經營、由數家農會聯合經營、全部業務委託民間企業經營、由農會轉投資之公司經營、主要業務由農會經營，部分業務委託經營、農會與民間企業共同經營、主要業務委託經營，部分業務由農會直營等八種類型；從經營動機中可以了解農會投入休閒事業經營的原因及動力，包括政策性配合、整合在地休閒業者與農民來共同行銷、增加農會收入、作為農民經營休閒事業的示範、推廣地方特色、行銷在地農特產品、既有閒置土地開發、傳統產業轉型(如轉型觀光工廠)、為拓展或結合農會原有業務、閒置空間再利用(如閒置倉庫、房舍等)、看好休閒事業未來的發展、與其他農會合作投資、擴大農會多元服務、增加農會員工的服務範圍等十四種；從農會休閒事業經營的員工數、年營業收入、支出等題項可以了解農會經營休閒事業的規模等等。

2.農會休閒事業經營模式

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。

(二)問卷設計

問卷上分作二部份；第一部份農會休閒事業的經營條件為名目尺度，包括農會名稱、休閒事業名稱、經營主體、經營動機、休閒事業經營的員工數、農會年營業收入、農會年營業支出等問項。

第二部份為農會休閒事業經營模式，問項採五點尺度量表，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、內部影響力、資源投入、價值創造與轉換以及利益產出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

1.集群分析

集群分析可視為多變量分析(multivariate analysis)中精簡資料(data reduction)的一種技術，目的是企圖從一大堆雜亂無章的原始資料中，找出少數幾個較小的群體，使得群體內的分子在某些變項的測量值均很類似，而群體與群體間的分子在該測量值上差異較大，將一大筆資料精簡成少數幾個同質性次群體(homogeneous subgroups)，達到分類、分群的目標。因此集群分析又稱為「數值分類法」(numerical taxonomy)。

本研究利用華德法(又稱最小變異數法)。華德法的分群方式是先將每一個個體視為一個集群，然後將各集群依序合併，合併之順序完全視合併後集群之組內總變異數之大小而定。

$$\text{其公式為：} d_{A,B} = n_A \left| \overline{X}_A - \overline{X} \right|^2 + n_B \left| \overline{X}_B - \overline{X} \right|^2$$

為使集群之作業更為周延，通常我們以二階段法來進行集群分析法。所謂二階段法係結合階層分群法與非階層分群法二種方式，第一階段先以華德法做分群，決定群組個數，第二階段再以 K 組平均法(K-Means)進行集群分類。使用二階段法的目的在於利用第一階段華德法以層次集群分析法進行分群，再利用分群之準則決定群數以後，再利用第二階段以 K 組平均法，屬於非層次分群法予以分群，然後將個體在個群間移動，使(1)群內變異最小；(2)群間變異最大。

2.單因子變異數分析

單因子變異數分析(One Way ANOVA)旨在於考驗三個或三個獨立樣本以上的觀察值間的平均數是否相等，由於在處理統計資料的過程難免受到其他因素影響，造成樣本某些特徵產生差異，因此採用此方法檢定之。

本研究利用單因子變異數分析檢定農會休閒事業不同地理區位對資源投入、外部影響力、內部影響力、價值創造與傳遞及利益產出有經營上的差異，來驗證不同區位的農會休閒事業經營模式是否有差異。

3.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：

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

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。

4.多變量變異數分析

多變量變異數分析(multivariate analysis of variance, MANOVA)在概念上屬於單變量變異數分析的延伸，在 ANOVA 中檢驗單一個依變數在各組平均值的差異，虛無假設是各組平均值皆相等，利用 F 值進行統計驗證。在 MANOVA 中，同時檢驗各組間在兩個以上依變數之形心(centroid)的差異。進行 MANOVA 時，主要是希望同時瞭解數個依變數的平均值是否有差異性，而非單獨對一個依變數之平均值的差異性。

本研究利用 MANOVA 來檢驗不同經營規模之間，對經營模式的各個構面是否有差異，以了解農會所經營的休閒事業中，規模所造成的經營模式是否有不同。

四、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群集分析

在進行集群分析時，先以華德層級集群分析法決定所要集群的數目經由K平均數集群分析法的結果可得知，當樣本疊代至第15階段時變異數變化最大，其後本研究先利用K平均法將樣本分成4群，發現樣本分群的疊代無法收斂，意即無法找出各群的中心點，藉由前述相關分析與迴歸分析之研究，發現外部影響力在農會休閒事業經營模式表現較弱，ANOVA分析的結果也未顯著(表1.)，顯示各群間無獨立性，因此本研究在不考慮外部影響力因素情況下，將其分析三群，因此決定分群的數目為三。

表 1.農會休閒事業經營群集的 ANOVA 分析結果

	叢集		錯誤		F	顯著性
	平均值平方	df	平均值平方	df		
資源投入	6.980	3	.056	111	125.712	.030*
價值創造與傳遞	5.543	3	.051	111	108.046	.036*
外部影響力	4.730	3	.068	111	69.587	.120
內部核心影響力	3.672	3	.073	111	50.541	.031*

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

資料來源：本研究整理

本研究欲探討農會經營休閒事業體在內外部影響力、資源投入、價值創造與傳遞的表現，以華德層級集群分析法及K平均數集群分析法進行樣本分群，區隔出不同程度的資源投入、內部影響力、價值創造與傳遞的集群，結果如表2.所示。

表 2.農會休閒事業經營模式的群集分析

集群名稱	平均數			家數	百分比
	內部影響力	資源投入	價值創造與傳遞		
明星事業	4.60	4.53	4.81	8	6.95%
現金事業	4.17	3.94	4.60	17	14.78%
未定事業	3.69	3.55	3.81	90	78.26%

資料來源：本研究整理

本研究依據各農會休閒事業的群集特徵嘗試命名，將集群分別命名為明星事業、現金事業與未定事業三種，分析如下：

1.農會將休閒事業視為明星事業者有8家

此群集的特徵是農會內部對於經營休閒事業使命、經營的策略及組織特性調整等內部影響力都有相當的共識，不但資源投入程度高，對價值創造與傳遞的流程、操作能力及關係網路的界定，都有相當的投入，因此，在經營上的模式屬於較高緊密結合經營的模式，表示在此種經營模式下，休閒事業是農會認為可以期待的明星事業，在重視度及各項的資源分配上都是最高的平均數，因此，命名為明星事業經營模式。

2.農會將休閒事業視為現金事業者有17家

此種經營模式的特徵是農會對市場期望度高，但在投入資源方面卻比明星事業來得保守，在內部影響力、資源投入、價值創造與傳遞三個構面之中的平均數都屬於中等，代表此種經營模式下各個構面的重視度及結合程度也都屬於中等，此種經營模式下，農會認為休閒事業是可以有營收的事業，但在整體農會經濟事業的重視程度中又相對保守，因此，命名為現金事業經營模式。

3.農會將休閒事業視為未定事業者有90家

此種經營模式的特徵是農會對市場期望度雖然較高，但在投入方面明顯比其他經營類型來的低，顯示農會對轄下的休閒事業還在摸索階段與找尋經營定位中，在內部影響力、資源投入及價值創造與傳遞的平均的重視度上，都是三個群集最低的，三個經營構面的結合程度也都屬於鬆散的狀態，表示農會對休閒事業的經營，尚處於妄身未明的狀態。在此種類型經營下，休閒事業有可能轉變成農會的明星事業，也有可能成為農會的淘汰事業，因此，命名此種經營模式為未定事業經營模式。

在受訪農會的休閒事業經營模式中，以明星事業看之的有8家佔7%；現金事業看之的有17家佔15%，以未定事業看待的有90家佔78%，表示近八成的農會對於經營休閒事業都還是以未定事業看待的經營模式，到底會是農會下一個明星事業還是成為淘汰事業，還是有很大的問號。因此，農會對於經營休閒事業而言，仍有相當大的發展空間需要加以整合，增加經營休閒事業的能力及方法，以增進農會經營休閒事業的效率。

(五)不同經營條件下農會休閒事業經營模式的驗證

1.不同經營區位的經營模式檢驗

本研究利用ANOVA檢定全國及離島、北區、中區、南區、東區等不同區位的農會休閒事業經營模式是否有差異時，發現由於全國農會及離島這個分區只有三個樣本無法檢定，因此，參照政府機關的行政區域劃分方式，將原本連江縣(馬祖)劃入北區，將澎湖劃入南區，全國農會因落籍在台中故劃入中區，結果如表3.所示。

表3.顯示，農會所在的北中南東四個區位，其經營模式中的內外部影響力、資源投入及價值創造與傳遞構面均未達顯著水準，但在利益產出構面上具有顯著差異性，表示北中南東不同區位的農會對利益產出構面的看法不同，代表不同區位的農會對經營休閒事業的利益產出重視程度不同，因此，農會經營休閒事業會因為區位不同而對

於利益產出有不同的思考，而造成對休閒事業經營模式上的不同。

表 3.不同經營區位的經營模式 ANOVA 檢驗

模式構面	北中南東區位	平方和	df	平均值平方	F	顯著性
外部影響力	區位之間	.125	3	.042	.215	.886
	在區位內	21.609	111	.195		
	總計	21.734	114			
內部影響力	區位之間	.671	3	.224	1.349	.262
	在區位內	18.412	111	.166		
	總計	19.083	114			
資源投入	區位之間	.898	3	.299	1.269	.289
	在區位內	26.206	111	.236		
	總計	27.105	114			
價值創造與傳遞	區位之間	.326	3	.109	.548	.651
	在區位內	21.999	111	.198		
	總計	22.325	114			
利益產出	區位之間	2.332	3	.777	2.937	.036*
	在區位內	29.382	111	.265		
	總計	31.714	114			

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

資料來源：本研究整理

2.不同經營主體的經營模式檢驗

本研究利用階層線性模式，來釐清農會休閒事業經營模式的經營型態及脈絡效果與跨層級交互作用，以驗證農會休閒事業不同經營主體的經營模式是否存在著差異。

此驗證以利益產出作為依變數，分別以農會的經營主體為第二階層自變數；資源投入、外部影響力、內部影響力、價值創造與傳遞等經營模式構面為第一階層自變數，驗證農會不同經營特性與經營模式構面間是否有差異。結果顯示，僅不同經營主體的經營模式存在差異，由表4.可以得知各項自變數的相關係數低於0.7，表示變數間資料相同且獨立，自我相關程度低。顯示農會不同經營主體的休閒事業經營模式是相互獨立的，農會獨資經營或農會與民間企業共同經營、委託經營，在經營休閒事業上存在著不同的模式，農會休閒事業在不同經營主體上其經營模式是不同的。

表 4.不同經營主體的階層線性模式估計值相關矩陣表

相關係數	截距	資源投入	價值創造與傳遞	外部影響力	內部影響力
截距	1				
資源投入	0.060	1			
價值創造與傳遞	0.245	0.361	1		
外部影響力	0.102	0.209	0.262	1	
內部影響力	0.286	0.320	0.223	0.372	1

資料來源：本研究整理

3.不同經營類型的經營模式檢驗

本研究利用單因子多變量變異數分析(MANOVA)，檢驗農會不同的休閒事業經營類型(食、宿、遊、玩、購)對資源投入、價值創造與傳遞、利益產出、外部影響力、內部影響力等經營模式構面間是否有顯著的差異。從表5.的Mauchly球型檢定可以得知，不同的經營類型的農會休閒事業在內外部影響力、資源投入、價值創造與產出以

及利益產出等構面都有顯著的差異性，因此，可以判定經營食、宿、遊、玩、購等不同類型的休閒事業其經營模式是具有明顯不同的。

表 5.不同經營類型的經營模式 Mauchly 球型檢定

模式構面	Mauchly's W	大約卡方	df	顯著性	Epsilon	
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt
經營類型對外部影響力	.423	49.370	9	.000***	.734	1.000
經營類型對內部影響力	.398	46.430	9	.000***	.721	1.000
經營類型對資源投入	.336	104.020	9	.000***	.684	.821
經營類型對價值創造與傳遞	.290	64.861	9	.000***	.697	1.000
經營類型對利益產出	.257	90.160	9	.000***	.633	1.000

註：1.*為P<0.05、**為P<0.01、***為P<0.001

2.經營類型包含食、宿、遊、玩、購等五項休閒事業的經營類型

資料來源：本研究整理

4.不同經營動機的經營模式檢驗

由於在問卷上，經營動機設計為依受訪者認知的重要性，填寫1至5的排序，因此，本研究利用重複量數多變量變異數分析(Repeated Measures MANOVA)，檢驗農會不同的經營動機(行銷在地農特產品、推廣地方特色、增加農會收入、整合在地休閒業者與農民來共同行銷、政策性配合等排序前5項)對資源投入、價值創造與傳遞、利益產出、外部影響力、內部影響力等經營模式構面間是否有顯著的差異。

從表6.的Mauchly球型檢定可以得知，不同的經營動機的農會休閒事業在內外部影響力、資源投入、價值創造與轉換及利益產出均未達顯著標準，表示農會的休閒事業在不同經營動機的投入下，其經營模式是沒有不同的。

表 6.不同經營動機的經營模式 Mauchly 球型檢定

模式構面	Mauchly's W	大約卡方	df	顯著性	Epsilon	
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt
經營動機對外部影響力	.568	5.322	9	.809	.800	1.000
經營動機對內部影響力	.070	11.752	9	.258	.619	1.000
經營動機對資源投入	.817	4.323	9	.889	.909	1.000
經營動機對價值創造與傳遞	.268	8.452	9	.504	.654	1.000
經營動機對利益產出	.699	3.725	9	.930	.880	1.000

註：1.*為P<0.05、**為P<0.01、***為P<0.001

2.經營動機包含行銷在地農特產品、推廣地方特色、增加農會收入、整合在地休閒業者與農民來共同行銷、政策性配合等排序前五項

資料來源：本研究整理

5.不同經營規模的經營模式檢驗

本研究利用單因子多變量變異數分析(MANOVA)，檢驗農會不同的經營規模(員工、收入、支出)對資源投入、價值創造與傳遞、利益產出、外部影響力、內部影響力等經營模式構面間是否有顯著的差異。從表7.的Mauchly球型檢定可以得知，不同的經營規模的農會休閒事業在外部影響力、資源投入、利益產出有顯著的差異性，表示農會的休閒事業在不同經營規模運作下其經營模式是不同的，尤其是在外部影響力、資源投入及利益產出等構面的考量上更是有明顯的不同，呈現不同的經營模式。

表 7.不同經營規模的經營模式 Mauchly 球型檢定

模式構面	Mauchly's W	大約卡方	df	顯著性	Epsilon	
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt
經營規模對外部影響力	.355	6.218	2	.045*	.608	1.000
經營規模對內部影響力	.240	2.854	2	.240	.568	1.000
經營規模對資源投入	.168	33.848	2	.000***	.546	.842
經營規模對價值創造與傳遞	.609	1.981	2	.371	.719	1.000
經營規模對利益產出	.194	16.390	2	.000***	.554	1.000

註：1.*為P<0.05、**為P<0.01、***為P<0.001

2.經營規模包含員工、收入、支出等三項

資料來源：本研究整理

五、結論與建議

(一)結論

在推論上，農會因有濃厚的公益法人性格，因此在經營經濟事業時常與一般私人公司組織有不同的經營效率與結果，成為農會經營經濟事業上最獨特之處。本研究的實證結果顯示，農會休閒事業的經營特性在不同經營區位上，僅利益產出上有差異，這應與不同區位的農會因經濟事業的經營環境不同，所產生對利益產出的需求不同有關。其次，在不同經營主體的經營模式的驗證上，農會不同經營主體的休閒事業經營模式是相互獨立的，農會獨資經營或農會與民間企業共同經營，在經營休閒事業上存在著不同的模式，也就是以農會為主體的休閒事業經營模式與加入一般私人公司組織的經營模式確實不同，在探討農會休閒事業的經營模式時，無法以一般私人經營的經營模式類推或套用在農會的經營模式上。

另外，農會不同的休閒事業經營類型(食、宿、遊、玩、購)的經營模式驗證中發現，農會經營不同的休閒事業類型確實有非常明顯的差異；而農會經營休閒事業的動

機對其經營模式則無明顯的不同。這表示經營類型的不同確實會造成經營模式上的差異產生，而不論投入休閒事業經營的動機為何，對經營的模式是沒有明顯的不同的。而在經營規模的經營模式檢驗上，發現其經營模式的差異在外部影響力、資源投入及利益產出的構面上有顯著，這表示經營休閒事業經營規模的大小其經營模式確實不同，農會經營休閒事業時應注意到是否達到經濟規模的量體，才能在經營休閒事業時有最大的利益產出。

最後，農會的休閒事業經營模式在多元經濟事業體中近八成屬於定位不明且結構鬆散的未定事業，這與農會經營休閒事業大都處於起步建構階段，經營模式尚未完全的建立，若能投入更多的資源以提升整體的經營績效，使之邁向明星事業，對於農會的經營而言，會有相當大的助益；農會可依據自身的經營狀況檢視休閒事業的經營模式，為農會的經營提供更多經營的競爭優勢。

(二)建議

1.設法由問題事業型提升為明星事業型以增加農會整體的經營績效

由於台灣農會在發展的沿革及過程中，受到農會法等相關法規的限制及特許，在休閒事業經營的動機上出現以經濟收益或社會責任為主的不同思維，以致於經營模式有明星事業型、金牛事業型及問題事業型等全然不同的結果呈現，農會可以依照本身的經營現狀，定位休閒事業在農會中的經營定位，提升經營型態為明星事業或金牛事業，若是不再經營也應該捨棄或停止經營，以維農會整體的經營績效。

2.輔導農會成為地方休閒事業經營的示範及整合者

農會對經營休閒事業大多抱持公益性的思維，主管機關可以依此給予農會更多的資源及明確的政策目標，讓農會可以成為地方經營休閒農業或休閒事業農民示範及整合的角色，一方面農會可以發揮農民團體照顧農民的角色；一方面農會也可以藉由改善自身的經營水準，增加農會經營休閒事業的競爭力而提高收益，增加服務農民的能力；政府也可以藉農會達成發展休閒農業及農業旅遊的政策目標，成為政府、農會、農民三贏的境地。

3.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

- 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。博士論文，國立臺灣大學農業推廣學系。
- 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/>。
- 中華民國農會 (2016) 各級農會 2016 年年報。中華民國農會網站。
http://www.farmer.org.tw/files/farmer/yearReport/105%E5%B9%B4%E5%A0%B1_131176896861176731.pdf
- 林玫君 (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。碩士論文，逢甲大學公共政策研究所。
- 林詩音(2007)農會好好玩，頁 9-11，如何出版：台北。
- 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，頁 1-7。
- 段兆麟(2012)休閒農場經營管理 - 農企業觀點，華都文化事業有限公司：台北。
- 張宮熊 (2009) 休閒事業概論，揚智文化：台北。
- 陳侑韓 (2005) 農會經營農業休閒會館關鍵成功因素之研究。碩士論文，朝陽科技大學休閒事業管理系。
- 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): 頁 86-113。
- 陳昭郎 (2012) 休閒農業概論。全華圖書股份有限公司：台北。
- 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。碩士論文，國立中央大學企業管理研究所。
- 陳銑鈞 (2006) 經營模式元件及其間關係之紮根研究。碩士論文，國立中央大學企業管理研究所。
- 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。
- 葉銀華、柯承恩、蘇裕惠 (2000) 中小企業財務結構與績營績效關係之研究。中山管理評論，8(2)：頁 303-323。
- 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。
- 賴文仁，(2008)，休閒事業行銷管理，自編教材，頁 5-15，朝陽科技大學波錠紀念圖書館：台中。
- Afuah, A. and C. Tucci(2001) Internet business models and strategies. New York: McGraw-Hill.
- Applegate, L. M., Austin, R. D. and McFarlan, F. W.(2003)Corporate information strategy and management: Text and cases, New York: McGraw-Hill.
- Hamel, G.(2000)Leading the revolution, Boston: Harvard Business School Press.

- Horner S., Swarbrooke J.(2005) Leisure marketing: a global perspective, Butterworth-Heinemann.
- Johnson.G, Scholes.K, Whittington.R, (2008). Exploring Corporate Strategy Text and Cases. Edition 8.Essex: Financial times prentice hall Pearson education.
- Megehee, C. M. and D. F. Spake (2008) "The Impact of Perceived Peer Behavior, Probable Detection and Punishment Severity on Student Cheating Behavior," Marketing Education Review, 18 (2) 5-19.
- Morrison, A. M. (1996) Hospitality and Travel Marketing. 2nd. Ed.
- Osterwalder, A. (2009). Business model design and innovation <http://business-model-design.blogspot.com/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers, Hoboken, John Wiley & Sons Inc.
- Peterovic, O., Kittl, C., Teksten, R.D. (2001) Developing Business Models for eBusiness, International Conference on Electronic Commerce 2001, Vienna, October 31. – November 4.
- Teece D., 2010, Business Model, Business Strategy And Innovation, Long Range Planning,43, pp.172-194