

# 以商業發展模式探討花蓮大和社區在客家移民工文化與生態環境為基礎下發展深度旅遊促進地域再生之可行性研究

陳燕釗

德霖技術學院休閒事業管理系 副教授

## 中文摘要

花蓮縣光復鄉的大富和大豐兩村是日治時期的大和社區，本研究針對於該社區未來以客家移民工文化與生態環境為基礎發展深度旅遊促進再生的作法上是否帶入休閒旅遊的商業發展模式增強發展利益以支持對該社區再生來加以探討研究之，在經對休閒旅遊產業的相關業者（住宿、餐飲、伴手禮…等業者）問卷調查後，得知該社區內有關提供旅遊服務的相關業者（住宿、餐飲、伴手禮…等業者）經營規模都不是很大，具有商業發展模式經營者並不多，而且以客家移民工文化與生態環境的特色吸引遊客前來的特色吸引力者，大多數業者均不是很具足，因此在合理客觀事實的休閒旅遊產業環境條件下對該社區進行再生做法上提出建議做法，以供該社區及相關主管機關參考及調整修正其做法。

【關鍵詞】休閒農業、商業模式、客家文化、生態環境、深度旅遊、地域再生

## A Study of the Feasibility of Developing In-Depth Tourism to Facilitate Regional Regeneration Based on the Hakka Migrant Worker Culture and the Ecological Environment in the Yamato Community in Hualien through Business Development Models

Yen-Chao, Chen

Associate Professor, Department of Leisure Business Administration, DE LIN Institute of Technology

## Abstract

Dafu Village and Dafeng Village in Guangfu Town, Hualien were the Yamato Community during the Japanese Occupation Period. This study focused on the way of developing in-depth tourism to facilitate regeneration based on the Hakka migrant worker culture and the ecological environment in this community, to explore whether to use the business development model of leisure tourism to increase development benefits for the purpose of supporting community regeneration. After conducting a questionnaire survey with the leisure tourism industry related operators (in businesses such as accommodations, catering, souvenir, etc.), it was found that the business scales of the related operators which provided tourism-related services in the community were all rather small. Not many of them had a business development model. And most of them did not attract tourists with the features of the Hakka migrant worker culture and the ecological environment. Therefore, this study, under the environmental conditions of the leisure tourism industry based on reasonable and objective facts, this study provided some suggestions on how to achieve regeneration for the community and some references to the community and related authorities so that they can adjust their methods and practices.

【keywords】 business models, Hakka culture, ecological environment, in-depth tourism, regional regeneration

## 壹、研究緣起及目的

花蓮縣光復鄉的大富和大豐兩村是日治時期的大和社區，當地因早年有製糖，因此需要大量雇工，當時吸引了許多來自西部的客家人前來工作，也成為客家族群的二次移民聚落，但隨民國 70 年代糖業逐漸沒落，使依賴糖業生產的大富和大豐兩村蔗工逐漸移出，兩村逐漸凋零與老化，而在民國 91 年花蓮糖廠停止製糖後，兩村即致力於無毒農業發展，也確立生態社區之營造與再生方向，並以生態園區之主軸發展休閒產業，搭上當時所重視的『生態旅遊』的潮流，也由行政院農委會水土保持局自民國 95 年起投入經費與人力加以輔導，且自民國 99 年起由共組『花蓮縣光復鄉豐禾社區產業促進會』（2011）開始研擬該社區的再生計畫，亦於民國 100 年 05 月 30 日完成再向行政院農委會水土保持局提出『大和社區農村再生計畫』，計畫內容除對社區生活環境及景觀做一改善之外，最重要的是希對本身生活地域內生態環境資源、客家文化資源與蔗工文化作一結合而發展出深度旅遊環境，而在對於此發展願景之執行上，仍以保留有過去歷史的蹤跡藉以挖掘進而創新發展及再利用。除此；亦由行政院農委會花蓮區改良場於民國 99 年 5 月輔導該社區成立「大豐大富減碳有機生態村推動委員會」，將有機理念導入生活，整合社區組織，納入產業、生活、生態、休閒、行銷推廣等面向，使推動工作更進一步落實，配合休閒資源的規劃，使有機產業和休閒農業相輔相成。<sup>1</sup>

不只於此；該社區於民國 102 年，乃由光復鄉公所向行政院客委會申請補助「富豐地區客家文化生活環境設計案」的執行，希透過當地鄉親以社區營造方式恢復重溫當時過去的客家文化與蔗工文化，將大和地區的特色展現出來，而此計畫執行亦藉由資源整合的方式，以及運用大和地區的客庄景觀特色、產業特質與地區歷史來規劃大和地區特有的客庄生活遊程動線，營造了『大和漫遊、慢遊客庄』的深度旅遊，規劃內容加入生態博物館的概念來保存富豐地區之社會文化風情，並以步行自助與自行車等旅行方式，體驗當地特有蔗工客家農村風情，帶領遊客感受深度文化之旅與慢遊田園樂活，塑造『慢活富豐村』旅遊內容，把大和社區的再生行程更帶進一步。

以上，雖是該社區居民透過社區營造方式結合行政院農委會水土保持局、與行政院客委會的力量推動大和社區再生的工作，並陸續投入經費予以發展，但是以客家移民工文化結合當地生態環境為基礎發展深度旅遊促進再生的此種做法，正如全省各地位於農業生產區域的社區發展再生模式一般，花了政府大量預算，而所發展出的深度旅遊卻是叫好不叫座，能夠吸引前來的遊客數寥寥無幾，社區的再生似為曇花一現，社區希以社區的自然及人文資源發展深度旅遊促進再生的作法似存在過度自我情願作法，無法像日本以地域振興制度與政策同時實施，達其功效<sup>2</sup>。而在無較多數遊客認同前來做深度旅遊並做消費，以帶動該社區再生擬設置休閒產業與據點發展，此再生做法在無法有效的利益支持下，要持續性及永續性發展是遭人存疑的。

亦因此；本研究針對於該社區未來以客家移民工文化結合當地生態環境為基礎發展深度旅遊促進再生的作法上，是否帶入休閒旅遊的商業發展模式增強發展利益以支持對該社區再生來加以探討研究之，包括對休閒旅遊產業的相關業者（住宿、餐飲、伴手禮…等業者）進行問卷

<sup>1</sup> 該社區推動再生計畫自 2007 年起至 2011 年時完成相當多的報告書，如參考文獻所列。

<sup>2</sup> 日本以觀光遊憩推動地域再生文獻如參考文獻所列河藤佳彥(2010)、河藤佳彥(2009)、萩原愛一(2009)所發之內容。

調查，能夠在合理客觀事實的休閒旅遊產業環境條件下對該社區進行再生做法上提出修正做法，以供該社區及相關主管機關參考及調整修正其做法，亦可供全省各農業社區發展再生參考為用，特別是具有農業生態資源深厚的客家文化社區可多加參考之，避免一窩蜂重蹈覆轍之，此則本研究動機及目的。

## 貳、文獻回顧

所謂「商業模式」主要是係一個企業創造、傳遞與獲取價值的原理 (Osterwalder & Pigneur, 2010)，商業模式是有關於企業如何為其利害關係人創造服務的一連串規劃架構(Magretta, 2011)。「商業模式」的名詞首次出現在期刊文獻當中是在 1957 年，直至 90 年代末期才在學者間熱烈且廣泛的探討，並且在電子商務興起後，許多的學者投入了商業模式的研究，例如：Morris et al(2005)提出一個基本的框架來描述之，其歸納出來的商業模式具有「基礎」、「特有」和「規則」之三個具體的層次，並認為商業模式發展就是企業對自身的商業運作認識逐步深化，且從基礎層面向特有層面、規則層面予以進行之，然此三個層面所包含內容略述如下：

- (1)基礎層面：主要係指企業價值創造，包括價值、市場、能力、策略、財務、企業目標等幾個方面。
- (2)特有層面：是係指在企業價值創造基礎面上個別的企業應當採取哪些策略，策略均適合個別企業運作之獨特性。
- (3)規則面：規則面是指個別企業一系列的運作規則，以保證基礎層面和特有層面能夠在企業的策略行動中得到反應，是商業模式發展的直接作用因素。

任何一個商業模式都是一個由客戶價值、企業資源和能力、盈利方式所構成，基礎層面為該商業模式界定基本組成部分，良好的商業發展必須解決九個關鍵問題，始能獲利有效發展下去，其內容包括：關鍵夥伴關係、關鍵活動、關鍵資源、價值主張、顧客關係、行銷通路、顧客區隔、成本結構、收入來源。而這些關鍵問題則強調企業部門間運作的一慣性與整體性，從價值主張、客戶、內部流程和能力的情形，以及該模式如何的獲利，且如何的運用這些資源轉換為企業的核心能力和價值主張，並持續市場的地位。

過去國內以有關於商業模式發展內容為研究之探討甚多，而有關於農村社區發展休閒旅遊涉及商業發展模式有關者亦不少，如表一所示；這些相關研究其主要有關於『旅遊成本』、『旅遊效益』、『市場分析』、『市場區隔』、『旅遊價值與競爭力』……等議題之探討研究為主，且亦由文獻回顧得知遊客在進行以文化與生態環境為基礎下之深度旅遊時，遊客是願意支付金額從事該類旅遊，通常是教育程度較高與收入較高者較為有意願之，但願意支付成本並不是甚高，每次約為一千餘元（不含交通及住宿費），故業者在透過商業模式運作下，採取降低旅遊成本、提高環境規劃滿意度，或是擴增旅遊地的功能性，使多目的旅遊者，願意選擇該地點為單一旅遊目的地，是有助於經營成效的。然而在地方業者心態上究竟為何，乃是個別業者是否能夠進行商業化模式發展關鍵因素，陳惠美與王美晶於 2010 年對於阿里山地區發展社區生態旅遊時之業者態度進行調查所獲得成果得知，地方發展生態旅遊最受限是專業人力與當地投入經費的問題，所有業者雖保持正面且樂觀的態度，但是業者發展生態旅遊時仍需要與當地社區發展協會結合，始有可能，倘當地支持發展旅遊基礎設施不足或發展主題創新度不足，仍無法帶動其發

展。而以此研究結論對於本研究之大和社區而言，雖似有其雷同適用性，但大和社區內仍有幾家業者以商業化模式發展尚稱成功，整體性而言是否能夠有效發展促進地域再生，如下續敘。

表一 有關商業發展模式應用於農業社區發展休閒旅遊以振興或是再生之相關文獻資料回顧彙整表

相關論文	文獻內與本研究相關之主要內容	本研究可參考的內容
林志遠，2009，以交易成本與涉入理論探討遊客參與社頂生態旅遊，屏東科技大學森林研究所碩論。	固定的經濟收益可為社區帶來永續的發展，但許多部落在發展生態旅遊時，常面臨客源不足的情形，研究成果顯示，有較高教育程度和較高收入的旅遊者所產生的專屬陷入成本明顯大於其他涉入者，其對參與生態旅遊的行為意向也明顯的高於其他涉入者。而且其專屬陷入成本和行為意向具有顯著的相關，建議未來在生態旅遊的行銷策略上，應以有較高教育程度和較高收入的旅遊者作為優先推廣之對象。	研究成果中顯示有較高教育程度和較高收入的旅遊者對於參與生態旅遊有著較高的參與意向，可供本研究參考之。
黃雅蘭，2009，專程與順道旅遊對遊憩效益之影響－以宜蘭縣休閒農業為例，國立宜蘭大學應用經濟研究所碩論。	由於多目的地旅遊的旅遊成本與旅遊次數跟單一目的地不同，進而影響了遊憩效益的估計結果。該研究採用旅行成本法(TCM)來評估 2009 年宜蘭縣休閒農業場所遊客之遊憩效益，研究結果發現：旅遊成本對旅遊次數有顯著負向影響，符合需求法則。環境規劃滿意度越高，旅遊次數就越多。學歷越高的遊客，其旅遊次數就越少。停留時間越長，遊客的旅遊次數就越少。順道旅遊(多目的地旅遊)的遊客，其旅遊次數較少。該研究並建議若欲提高遊客的旅遊次數，可採取降低旅遊成本、提高環境規劃滿意度，或是擴增旅遊地的功能性，使多目的旅遊者，願意選擇該地點為單一旅遊目的地。	該研究提出在休閒農業旅遊中建議採取降低旅遊成本，提高環境規劃滿意度，或是擴增旅遊地的功能性，使多目的旅遊者，願意選擇該地點為單一旅遊目的地，是有助於經營，供本研究參考之。
鄭智鴻，2001，北台灣休閒農場市場區隔與市場定位分析，世新大學觀光學系碩論。	該研究即以解析北台灣主要休閒農場的市場面出發，藉由產品利益追尋的市場區隔以及知覺定位圖方法，探討休閒農場區隔市場的適宜性，分析各個區隔市場的需求特性、區隔市場組成現況、市場定位與相對競爭態勢，據此分析休閒農場市場行銷策略的應用。	市場區隔與市場定位分析，對於本研究在探討商業模式發展應用之適用性有極大助益。
陳英任，2004，台東池上地區生態旅遊規劃及其經濟效益探討，國立台北護理學院旅遊健康研究所碩論。	該研究以再利用條件評估法建立起五項不同的虛擬生態旅遊活動之虛擬市場，並以外來遊客及當地遊客為研究對象進行問卷調查，得知外地遊客及當地遊客進行生態旅遊的願付金額及獲得旅遊效益。由研究成果得知，如果台東池上地區發展生態旅遊，外地遊客每人願意支付 1096~1120 元。	外地遊客及當地遊客進行生態旅遊願付金額及獲得旅遊效益，是被接受下，有助探討商業模式發展之適用性。
巫惠玲，2002，福寶濕地發展生態旅遊經濟效益之研究，逢甲大學土地管理所碩論。	該研究旨在分析其未來使用之經濟效益、生態旅遊之市場潛力、潛在客源屬性及生態資源的非使用經濟效益等議題。該研究利用條件評估法，以彰化縣福寶濕地為生態旅遊之虛擬市場，以台中市民為研究對象，透過碰巧性取樣做問卷調查，研究結果顯示約八成有參與意願，且絕大部分均願意付費來參加。	該研究利用條件評估法對生態性旅探討及評估的內容，相當有助於本研究。
吳俊賢，2007，台灣發展醫療旅遊商業模式初探研究，臺灣大學醫療機構管理研究所碩論。	該研究針對發展醫療旅遊個案的商業模式研究，在研究成果中認在不同類型的醫療旅遊其所提供的價值內容和用來突顯競爭優勢的內部能力仍有所差異；在競爭策略上，醫療的比重越高，則可靠性以及品質將是維持競爭力的要素；而財務因素上因目前台灣尚未開啟市場，各類型的個案都較保守；最後在發展模式的比較上，醫療層面涉入較低的保健旅遊經營者較積極的投入，而醫療專業度較高的醫療觀光則視該業務為一般業務量的增長並以創造長期營收為目標。	內容所提商業模式運用在旅遊上所獲成果來認為在不同類型的旅遊所提供的價值內容和用來突顯競爭優勢的內部能力仍有所差異是具有相當助益。

## 參、研究設計

因本研究係針對於該社區未來以客家移民工文化結合當地生態環境為基礎發展深度旅遊促進再生的作法上，其是否帶入休閒旅遊的商業發展模式增強發展利益以支持對該社區再生來加以探討。故商業發展模式是否在該社區內的旅遊產業被落實，而該社區內旅遊產業則是否能夠得以獲得商業利益，則成為本研究關鍵重點。於是本研究在提出該社區內產業組織能夠基於客家移民工文化與生態環境為基礎，並以商業模式發展深度旅遊促進地域再生之研究假設，亦配合商業模式理論內容來加以設計適合探討該社區內產業組織之問卷。本研究於 2013 年 8 月 13 日至 8 月 16 日止在該社區內進行旅遊業者問卷調查，而研究對象、問卷之主題內容與資料處理內容，如下：

### 一、研究對象與抽樣方法

該社區內發展休閒旅遊的業者，基本上分成以社區導覽來推廣之協會組織、餐飲住宿業者與生態環境教育業者，大部分生態環境教育業者因遊客人數不如預期下，在該社區正式推動深度旅遊二年內陸續暫時關閉，如心林有機生態教育休閒農場(當地稱螳螂館)、蝴蝶館、向耕休閒漁場等，致使本研究無法納入，因此本研究對象則採立意抽樣調查法(purposive sampling)納入以當地導覽推廣之協會組織、餐飲住宿業者為主，如表二，計共 10 家。

表二 本研究對象一覽表

產業組織名稱	屬性	地址
大富村發展協會	社區導覽、農產加工品 DIY	花蓮縣光復鄉大富村明德路 23 號
大豐村發展協會	社區導覽、農產加工品 DIY	花蓮縣光復鄉大豐村 100 之 1 號
蔗工的厝	餐飲、社區導覽、蔗工文化	花蓮縣光復鄉大富村明德路 16 號
啄木鳥的花園	餐飲、社區導覽	花蓮縣光復鄉大富村明德路 14 號
縱谷木藝	雕刻伴手禮	花蓮縣光復鄉大豐村 99 號
大富藥用植物園區	社區導覽、生態解說	花蓮縣光復鄉大豐村尚德街 1 號
彭記客家擂茶	客家餐點、擂茶	花蓮縣光復鄉大富村明德路 45 號
花蓮縣環頸雉的家永續發展協會	社區導覽、農產加工品 DIY	花蓮縣光復鄉大富村建國路一段 20 號
麵包樹民宿	住宿、餐飲	花蓮縣光復鄉大豐村 166 號
後山逍遙民宿	住宿	花蓮縣光復鄉大富村建國路 1 段 15 巷 5 之 6 號

### 二、問卷設計

本研究係以配合商業模式理論內容來發展出問卷設計的內容，調查內容主要包含二大部分：第一部份為探討個別產業組織之商業模式發展情形，包括：價值主張、消費者滿意內容、消費者目標群體、行銷通路、促銷做法、與目標族群之顧客關係建立與管理、合作網絡、關鍵活動、關鍵資源，大部份發問題目以複選排序式回答，讓產業業者能夠反映出實際經營情形；第二部份為產業組織之基本資料，包括成立經過時間、資本規模、員工人數、每月消費人次、月營收、月支出。而調查方式以現場問卷調查為主，問卷內容主要採封閉式結構，由業者勾選。

### 三、資料處理與分析方法

問卷的資料，經過整理、編碼、輸入後，使用 SPSS 統計軟體進行分析，因問卷調查僅 10 家產業組織，資料統計分析主要以無母數統計檢定分析方法為主，包括描述性統計、卡方分析、內部一致性係數(庫李法)等。

## 肆、問卷調查分析結果

本研究問卷分析結果分成基本資料與商業化模式發展情形之分析結果內容，說明如下：

### 一、基本資料之分析結果

因本社區最近五年內才開始推動深度旅遊，相關配合的產業組織基本上分成兩大類，一大類為該社區內由社區居民成立的民間團體組織，協助該社區辦理導覽遊客與辦理有關宣揚客家文化或糖業蔗作文化之文化活動，辦理活動時該社區許多居民會主動協助，而這些團體組織往往成立有較長久時間，社會網絡關係不錯，可以每年接受數次當地的政府、學校、民間團體前來參觀訪問活動之辦理，惟接受委託辦理活動之收入不多，每年僅區區數萬元，扣除支出後，盈餘無幾。

除上之外，另一類的社區產業組織為提供遊客住宿、餐飲、伴手禮之營利業者，這些營業業者大部份為業者小資本與小規模經營，並未僱用員工，以家中人員為經營服務人力。除二家民宿有固定客源能夠帶來較高營收外，在前來社區遊客數量甚少，幾乎為門可羅雀情形之下，餐飲、伴手禮之業者營業方式為須預訂方式，才提供服務，亦因此致使業者之營收不佳，獲利僅能糊口而已，各業者倘要以商業模式來經營，亦可能有心無力狀態，僅能在成本控制上儘量有所控制。各業者在經營上倒是能夠形成相互合作的網路，當遊客有所需要時，若本身無法為其服務時會相互為遊客推薦。

### 二、商業化模式發展情形之分析結果

#### (一)價值主張（複選）：

1.透過提供產品或服務，向消費者提供的價值為何（要解決消費者的問題或滿足消費者的需求）之統計，如表三，該社區產業組織反映出價值以當地特色餐飲、環境景觀、身心放鬆、蔗工文化、旅遊服務為優先，客家文化及生態教育則次之。

表三 社區產業組織反映價值主張之統計表

	客家文化	蔗工文化	生態教育	旅遊服務	當地特色餐飲	舒適住宿	身心放鬆	環境景觀	其他
次數	3	4	3	4	6	2	4	5	5
百分比	8.3%	11.1%	8.3%	11.1%	16.7%	5.6%	11.1%	13.9%	13.9%

註：各業者在各價值選擇結果經無母數之二項式檢定，並無顯著差異。

2.消費者滿意內容之統計，如表四，該社區產業組織反映出消費者滿意內容以產業組織之收費價格感受便宜實在、服務設施及內容具特色、服務態度親切為優先感受，則服務內容解說詳細為次之感受。

表四 社區產業組織營運服務讓消費者滿意內容之統計表

	服務態度親切	服務內容解說詳細	服務設施及內容品質佳	服務設施及內容具特色	服務設施及內容符合消費者需求	收費價格感受便宜實在	其他
次數	6	5	2	5	1	8	0
百分比	21.4%	17.9%	7.1%	21.4%	3.6%	28.6%	0

註：各業者除在服務設施及內容符合消費者需求之選擇結果經無母數之二項式檢定有顯著差異外，其餘選擇結果並無顯著差異。

(二)消費者目標群體：(複選排序)

1. 服務消費對象之統計，如表五，該社區產業組織服務消費對象以民間及社會的參訪團、學生團體、散客為主。

表五 社區產業組織服務消費對象之統計表

	一般旅行團	學生團體	散客	自由行小團體旅客	背包客	民間及社會的參訪團	其他
排序總值	1	14	14	5	2	18	6
百分比	1.67%	23.33%	23.33%	8.33%	3.33%	30%	10%

註：各業者除在服務消費對象之選擇為一般旅行團、背包客時，經無母數之二項式檢定有顯著差異外，其餘選擇結果並無顯著差異。

2. 消費者來源地域，如表六，該社區產業組織服務消費者來源地域，主要以北北基區域(台北市與新北市、基隆地區)為最多，而花蓮本地則為次之，再其次則為台東及高屏地區。

表六 社區產業組織服務消費者來源地域之統計表

	台北市	新北及基隆	宜蘭	花蓮	台東	桃竹苗	中彰投	雲嘉南	高屏	其他
排序總值	18	8	0	19	8	1	0	0	6	0
百分比	30%	13.33%	0	31.66%	13.33%	1.67%	0	0	10%	0

註：各業者除在服務消費者來源地為桃竹苗地區與高屏地區，經無母數之二項式檢定有顯著差異外，其餘消費者來源地並無顯著差異。

3. 喜歡到訪的消費者年齡層，如表七。到訪消費者年齡層，主要以青年及學生為主。

表七 社區產業組織服務喜歡到訪消費者年齡層之統計表

	學生	青年(25~40歲)	中壯年(40~65歲)	老年(65歲以上)
排序總值	8	11	7	4
百分比	26.67%	36.67%	23.33%	13.33%

註：各業者在服務喜歡到訪消費者年齡層之選擇結果，經無母數之二項式檢定均無顯著差異。

- (三)行銷通路(複選排序)：如表八。社區產業之行銷通路仍以遊客口耳相傳介紹為主，其次為透過網路，再其次為透過當地政府或團體。

表八 社區產業之行銷通路統計表

	報章雜誌	遊客口耳相傳介紹	網路	電視廣播	透過當地政府或團體	其他
排序總值	3	23	19	1	11	1
百分比	3.67%	41.33%	32.33%	1%	20%	1.67%

註：各業者除選以電視廣播為行銷通路，經無母數之二項式檢定有顯著差異外，其餘行銷通路做法上，並無顯著差異。

(四)促銷做法 (複選排序): 如表九。社區產業之促銷做法仍以大量訂購優惠、老顧客為主。

表九 社區產業之促銷做法統計表

	時段價格差異	特別節日優惠	大量訂購優惠	當地政府或團體促銷優惠	老顧客	其他
排序總值	4	6	16	1	11	1
百分比	11.35%	16.67%	41.67%	1.67%	26.67%	1.67%

註: 各業者除以特別節日優惠、當地政府或團體促銷優惠之做法, 經無母數之二項式檢定有顯著差異外, 其餘促銷做法上, 並無顯著差異。

(五)與目標族群之顧客關係建立與管理 (複選排序): 如表十。社區產業在做法上仍以網路行銷與互動、建立顧客社群並拓展、相關優惠資訊通知為主。

表十 社區產業對目標族群顧客關係建立與管理之做法統計表

	親自拜訪	電話行銷與互動	網路行銷與互動	透過加入新社群開發新顧客	建立顧客社群, 並拓展	重視及處理顧客客訴意見	顧客資料分析	定期問候	相關優惠資訊通知	其他
排序總值	2	8	19	4	13	4	8	9	11	1
百分比	2%	14.53%	24.88%	4.41%	18.45%	4.41%	14.53%		17.85%	1%

註: 各業者在對目標族群顧客關係建立與管理之做法上除透過加入新社群開發新顧客、重視及處理顧客客訴意見、定期問候之做法, 經無母數之二項式檢定有顯著差異外, 其餘做法上, 並無顯著差異。

(六)合作網絡 (複選排序): 如表十一。社區產業在做法上以當地民間社團、網路社群、好朋友、社區居民為主要合作網路對象, 其次為當地政府組織、老顧客。

表十一 社區產業在合作網絡上做法統計表

	同業公會	異業企業組織	當地政府組織	當地民間社團	親戚	社區居民	好朋友	網路社群	上游廠商	下游廠商	老顧客
排序總值	4	5	9	13	5	11	12	13	2	1	8
百分比	4%	4.6%	10.8%	18%	4.6%	13%	15%	18%	2%	1%	9%

註: 各業者在合作網絡上除以選擇同業公會、異業企業組織、親戚、上游廠商、下游廠商之做法, 經無母數之二項式檢定有顯著差異外, 其餘做法上, 並無顯著差異。

(七)連結關鍵活動(複選排序): 如表十二。社區產業在連結關鍵活動做法上以利用當地材料或文化景觀發展出的特有產品或旅遊服務活動, 以及結合鄰近地區景點來完成為主。

表十二 社區產業關鍵活動做法統計表

	與當地其他業者合作來完成或增加旅遊服務提供	利用當地材料或文化景觀發展出的特有產品或旅遊服務活動	社區深度旅遊之遊程很容易結合鄰近地區景點來完成	社區深度旅遊之遊程整合客家人文資源與生態教育內容帶來旅遊服務提供特殊性	旅遊服務提供採預約制
排序總值	9	30	26	18	10
百分比	10.67	32.33%	28%	18.33%	10.67%

註: 各業者在連結關鍵活動做法上, 經無母數之二項式檢定均無顯著差異。

(八)連結關鍵資源(複選排序): 如表十三。社區產業在連結連結關鍵資源做法上以連結當地生態教育資源、蔗工文化(糖業文化)資源或具有特殊性內容為主, 當地客家文化資源被連



結成為關鍵資源者之排序並不高。探究原因係可能該村客家人口只佔一半，對於當地客家文化資源被連結關鍵資源之共識仍不夠所導致。

表十三 社區產業連結關鍵資源做法統計表

	當地客家文化資源	當地蔗工文化(糖業文化)資源	當地生態教育資源	足以讓身心放鬆環境景觀	足夠遊客人數及消費金額	雄厚資金不在意虧損	提供服務內容及設施具有特殊性	當地社區人力得以支援	政府單位背後支持	其他
排序總值	8	19	22	10	11	1	16	6	7	0
百分比	8%	19%	22%	10%	11%	1%	16%	6%	7%	0%

註：各業者在連結關鍵資源做法除有足夠遊客人數及消費金額、雄厚資金不再意虧損、政府單位背後支持，經無母數之二項式檢定有顯著差異外，其餘做法上，並無顯著差異。

## 伍、結論與建議

本研究經上探討研究後，本研究提出如下各項結論與對政府相關單位建議做法：

- 一、本研究經實地對該社區內產業組織進行實際調查後得知，該社區內產業組織的確能夠基於客家移民工文化與生態環境為基礎來發展深度旅遊，但被吸引前來遊客數量有限，社區內各業者在營利獲利不如預期下，大部分的生態教育業者在該社區正式推動深度旅遊二年內陸續暫時關閉，而提供遊客住宿、餐飲、伴手禮之業者營業模式改為預約式，這對該社區發展深度旅遊促進地域再生，實為有所阻礙之事實，亦為業者最感無奈之事。
- 二、以商業發展模式觀點探討該社區業者之營運情形可得知下列業者所面臨課題與改善建議：
  - (一)業者定位發展以當地特色餐飲、環境景觀、身心放鬆、蔗工文化、旅遊服務為優先，客家文化及生態教育則次之，並希利用當地材料或文化景觀發展出的特有產品或旅遊服務活動，以及結合鄰近地區景點來完成為主，例如連結至光復鄉當地生態教育資源、蔗工文化（糖業文化）資源或具有特殊性內容為主，亦突顯該社區倘若只是以客家居民為多之下，就希以當地客家文化資源做為發展特色主軸，係可能該村客家人口只佔一半，對於當地客家文化資源被連結關鍵資源之共識仍不夠之下，並未被看好，建議若要朝向客家文化特色發展，政府與業者亦要投入更多經費與資源。同樣的，在朝向生態教育發展上，不僅須有業者投入高額經費來經營外，政府亦需投入經費，以及鄰近學校亦要有所配合前來戶外體驗教學始能有效增強遊客吸引力。
  - (二)服務消費對象以北北基區域或本地之民間及社會的參訪團、學生團體、散客為主，年齡層上，又以青年及學生為主，在消費者收入普通之下，對業者之收費價格便宜實在、服務設施及內容具特色、服務態度親切感受到滿意，惟服務內容解說詳細度上是有待努力空間，建議業者及其服務之家人仍應接受提升解說服務之專業訓練來予以改善之。
  - (三)業者行銷做法上仍以遊客口耳相傳、網路行銷為主，再其次為透過當地政府或團體，亦當地民間社團、網路社群、好朋友、社區居民、老顧客多為合作與行銷，促銷做法仍以大量訂購優惠、老顧客優惠為主。然而行銷結果並未盡理想，欲改善之，仍期待業者在網路行銷與建立網路社群來拓展之，藉此增加能見度，以吸引遊客前來。
- 三、總體而言，該社區要發展深度旅遊促進地域再生，仍要政府再投入更多經費資源在該社區旅遊特色之形塑上與到達交通便利上進行改善，始能有效擴大吸引遊客前來，否則以商業模式觀之，遊客少與業者獲利均甚少之下，地域再生可行性將很薄弱。

## 參考文獻

### (一) 研究報告

- 太倉規劃顧問有限公司 (2009), 《大和地區農村社區再生建設先期規劃成果報告》。
- 行政院農業委員會農業試驗所 (2009), 《大和農村, 再生歷程》。
- 行政院農業委員會花蓮區農業改良場 (2011), 《豐富樂活遊—探訪大豐大富村》。
- 花蓮縣光復鄉大豐社區發展協會 (2007), 《大豐社區動植物資源解說手冊》。
- 花蓮縣光復鄉豐禾社區產業促進會 (2011), 《大和社區農村再生計畫》。
- 麥邁景觀設計顧問有限公司 (2008), 《東二區農村社區再生試辦規劃成果報告 (馬太鞍地區、大和地區)》。

### (二) 書籍、碩博士論文及期刊論文

- 巫惠玲 (2002), 福寶濕地發展生態旅遊經濟效益之研究, 逢甲大學土地管理所碩論。
- 林志遠 (2009), 以交易成本與涉入理論探討遊客參與社區生態旅遊, 屏東科技大學森林研究所碩論。
- 吳俊賢 (2007), 台灣發展醫療旅遊商業模式初探研究, 臺灣大學醫療機構管理研究所碩論。
- 柯秋華 (2009), 文化產業與地域活化模式研究—以陶瓷文化和鶯歌鎮產業為例, 經國管理暨健康學院健康產業管理研究所碩論。
- 洪文忠 (2006), 以地方特色產業作為地域振興之策略研究, 國立中山大學公共事務管理研究所碩論。
- 黃雅蘭 (2009), 專程與順道旅遊對遊憩效益之影響—以宜蘭縣休閒農業為例, 國立宜蘭大學應用經濟研究所碩論。
- 陳英任 (2004), 台東池上地區生態旅遊規劃及其經濟效益探討, 國立台北護理學院旅遊健康研究所碩論。
- 陳惠美、王美晶 (2010), 地方觀光經營者對發展生態旅遊態度之研究, 休閒與遊憩研究; 4 卷 2 期, P133-170。
- 張振岳 (1994), 《台灣後山風土志》, 台原出版社。
- 張瑟玉 (2007), 社區政策對地域發展之影響: 以新竹縣橫山鄉為例, 國立中央大學客家政治經濟研究所碩論。
- 赫格 (2003), 《大和志—一個村落的誕生》, 行政院客家委員會。
- 鄭智鴻 (2001), 北台灣休閒農場市場區隔與市場定位分析, 世新大學觀光學系碩論。
- 楊敏芝 (2001), 地方文化產業與地域活化互動模式研究--以埔里酒文化產業為例, 國立臺北大學都市計劃研究所博論。

### (三) 外文期刊、書籍

- 河藤佳彦 (2010), 〈地域協働による観光振興の可能性に関する考察—群馬県高崎市の取組み—〉, 《地域政策研究》, 高崎経済大学地域政策学会, 第 13 卷第 1 号, 頁 1~21。
- 河藤佳彦 (2009), 《観光による新たな地域振興》, 分野別自治制度及びその運用に関する説明資料 No.12, 財団法人自治体国際化協会 (CLAIR)、政策研究大学院大学比較地方自治研究センター (COSLOG)。
- 萩原愛一 (2009), 《観光立国と地域活性化をめぐる》, 国立国会図書館。
- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Magretta, J. (2011). *Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Morris, M., M. Schindehutte, and J. Allen (2005), "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective," *Journal of Business Research*, 58 (6), 726-35.