

花宜地區青年農民經營有機農業關鍵成功因素之研究

— 以在地青年農民為例¹

曾崢萌²、林正木³、劉興榮⁴

摘要

近年青年農民返鄉務農的議題，時常登上媒體版面，而如何借鏡成功案例，以提升青年農民的經營管理能力，是農業發展的重要課題。本研究目的在探討從事有機農業的在地青年農民之個案，瞭解其為何投入有機農業，經營現況與未來規劃，進而整理歸納其關鍵成功因素。研究設計採用質性研究法，以立意取樣選取花蓮及宜蘭地區經營有機農場之在地青年農民，運用訪談法收集資料進行分析。研究結果發現，人格特質、創業相關因素（含創業策略、創業動機、創業資源、創業機會）、無形資本（知識資產、社會資本）、及外部環境等方面的因素對在地青年農民的經營成功有影響。在創業策略方面，其中生產、銷售及研發策略對於個案青農更產生重要影響；而在創業資源方面，非農家子弟若具有良好人脈，較能夠容易取得土地及其他協助。本研究建議在地青年農民應拓展人脈以利取得土地等資源，引進省工自動化栽培以提升作業效率；若身為農家子弟則可妥善利用現有資源以發揮加乘效果；對於輔導單位，則建議協助青年農民強化推廣食農教育的能力及青農組織運作。

關鍵詞：在地青農、有機農業、創業成功因素、個案分析

1. 行政院農業委員會花蓮區農業改良場研究報告第 266 號。
2. 行政院農業委員會花蓮區農業改良場農業推廣課副研究員。
3. 行政院農業委員會花蓮區農業改良場農業推廣課助理研究員。
4. 行政院農業委員會花蓮區農業改良場農業推廣課副研究員兼課長。

前言

一、緒論

由於農業人口老化，造成農村勞動力不足，加上貿易自由化的衝擊，使我國農業發展面臨嚴峻的挑戰，必須引進新血，才能為農村注入活力，因此，行政院農業委員會大力推動新農業運動，鼓勵青年返鄉務農（蘇 2006），引進多元且年輕有創意的人才，活絡農業產業鏈。人力素質的優劣攸關產業的長遠發展，青年農民是重要的農業人力資源，因此，農政單位積極辦理各項訓練，以培育優質農業人才，強化農業競爭力。

2013 年開始推動百大青年農民專案輔導，協助青年從農初期穩健經營，進而擴大規模，成為農業標竿，帶動更多青年投入農業（李 2016）。尤其近年來因環境保護之議題受關注，且永續農業之理念興起，有不少新進農民開始投入有機農業的生產，尤其在花蓮及宜蘭地區採取有機或友善的生產方式的農民相當多。2017 年有機農產品驗證管理資訊系統的統計資料顯示，花宜地區有機農業驗證面積達 1,953 公頃，佔全國 27.9%，可稱為有機農業的大本營，而有機農場的經營型態多樣化，除一級生產，也有結合二級加工及三級休閒體驗（楊 2013），產品多採直銷方式販售，朝向建立自有品牌，以故事包裝產品，創造差異化及提升價值，因此有機農友必須具備多元的經營管理能力，始能經營有成。

在國內外經濟情勢與消費市場變動的影響下，接受政府專案輔導之百大青年農民除擁有良好的生產技術之外，也同時必須具備多項關鍵成功因素，方能與時俱進、穩健經營（曾 2015b；吳 2016；陳等 2016）。當百大青農接受陪伴師一對一的輔導，可以減少走不少冤枉路，加上相關的配套輔導與補助，確實有助於提昇經營績效（吳 2016；陳等 2016）。反觀未接受農委會專案輔導的在地青年農民，其所擁有的經營管理能力與資源，將更直接影響經營成果，而研究者所接觸的在地青年農民，也不乏經營表現良好者，所以引起研究者對於在地青年農民的研究興趣。因此，本研究針對轄區經營有機農業的在地青年農民，探討其為何投入有機農業，經營現況與未來規劃，進而分析經營的關鍵成功因素，以提供新進青年農民及農政輔導單位作為參考，期能提升青年農民的經營管理能力。

二、文獻探討

（一）農場經營管理

農場的經營管理，從種植到銷售的過程，需要經營者發揮多種能力，影響農場的整體經營績效。學者認為擁有農業的經營管理能力（management capacity）者，可讓農場經營適應外界變遷和繼續成長，並能有效解決問題與掌握機會（Rougood *et al.*, 1998）。在企業管理中，強調「五管」並重，包括：生產管理、行銷管理、人力資源管理、財務管理及研發管理，也適用於農業經營管理。有機蔬菜農場的管理，可以分為栽培管理、技術及資訊管理、土壤與肥料管理、病蟲害管理、雜草管理、水分管理、市場銷售管理及人力管理（林 2000），財務及研發管理，亦包含在經營過程中，如各項資材支出與銷貨收入等的紀錄，及栽培方法因地制宜的創新等（曾 2015a）。而對於青年農民從事農業而言，特別需要加強改善的經營管理能力，則包括行銷管理、生產技術及創新研發等 3 項（陳等 2016；陳和陳 2014；曾 2015b；吳 2016）。

(二) 關鍵成功因素

1. 青年從農因素

近年來各級政府大力鼓勵青年從農，加上媒體的正面報導，逐漸形成青年返鄉務農的現象。2006 年起推動的新農業運動，其中參加漂鳥計畫學員的從農動機，有高達 8 成是受到鄉村生活環境的吸引及個人特質的影響，而影響學員從農因素的前三名，依序為專業知識與技術的養成、收入是否能維持家計及其經營管理的能力等（林 2011）。志願務農者多是為了追求健康、自給自足生活或工作新契機，轉而投入有機或友善農業，並獲得外界支持，才能堅持下去（蔡 2009）。回農者對於農業的發展抱持樂觀態度，除了具備耕作技術外，為提升農業的整體價值，更加重視行銷與品牌的建立（周 2014）。亦有研究指出，家人支持度愈高者，其留農的意願愈堅定，對於農業工作認同度愈高者，其未來的留農意願也愈強（王等 2011）。

2. 創業成功因素

青年農民轉換職場跑道從事農業，好比開創新的事業，必須具備成功因素，才能增進創業績效。張等人（2013）運用彙總分析法，找出影響創業績效的主要關鍵成功因素為外部環境、人格特質及知識資源。在農業方面，影響經營績效的因素依產業與經營型態而異，北部地區蔬菜產業如蘿蔔、竹筍、蕪菜、甘藍、絲瓜及地瓜葉等 6 種作物，栽種面積為其收入的決定因素（傅 2014），有機農場營造環境適合民眾休閒遊憩，結合加工提高附加價值，創造出新的經濟效益（楊 2013），而若要提高觀光休閒茶園的整體經營績效，則首重推廣活動之關鍵因素，其次對資本額、成立時間及附屬服務等三項因素也須特別重視（李 2001）。

過去臺灣省農林廳選拔傑出農民，作為農業楷模加以表揚，來增進農民務農信心，調查發現他們經營成功的因素，包括良好的人際關係及勇於創新的特質、家人的支持及外界的充分支援等（鄭及張 1990）。近年農委會專案輔導之百大青年農民，研究則發現其經營的關鍵成功因素，包括人格特質、創業相關因素、無形資產及外部環境等因素（吳 2016；陳等 2016；曾 2015b），整理如表一。

表一、百大青年農民從事有機農業關鍵成功因素

Table 1. The key success factors of one-hundred young farmers engaged in organic agriculture.

構面	因素	關鍵成功因素的特性
人格特質	人格特質	具備積極、勇於創新、和善、勤勉、外向及開放等特質。
創業相關因素	創業策略	1. 生產方面：生產品項避免繁雜，評估農場資源及消費市場，擴大經營規模，以穩定生產數量及品質。 2. 銷售方面：建立品牌，積極參加各種展售會，經營社群網站平臺，以開拓客源、收集消費者意見，拓展直銷通路。 3. 研發方面：嘗試新品種，調整產期，輪作提高生產效率。
	創業動機	對農業有興趣或繼承家業，並能找出產業發展的前景。
	創業資源	能夠取得生產所需之土地及設施與設備。
無形資本	創業機會	掌握市場脈動，增進產品多樣化，開發加工產品，發展農場休閒體驗活動，導入安全或高品質之認證，提供市場差異化的產品。
	知識資產	將學經歷運用於農業經營，參加農業訓練課程，向農業達人、親人、農友及學者專家請益，上網查詢，參考相關刊物或書籍。
	社會資本	獲得家人支持與協助；參與產銷班、青農聯誼組織、合作社等團體，促進資訊交流與互助。
外部環境	外部環境	政府推行相關輔導及補助政策，消費者重視友善或高品質產品之選購，農業休閒旅遊日益興盛。

資料來源：本研究整理。

綜上可知，農場經營管理涵蓋產、銷、人、發、財等多重面向，欲在農業發展上取得成功，除農村良好的生活環境吸引青年從事農業，可發揮個人志趣之外，尚必須掌握若干創業成功因素，才能創造最佳績效。因此本研究針對未接受農委會百大青農專案輔導的在地青年農民，就其從農的背景與條件、經營管理現況切入訪談調查，進而整理及歸納出影響在地青年農民經營有機農業的關鍵成功因素，以期提供各界參考。

方 法

一、樣本設計

本研究的對象為在花蓮及宜蘭地區經營有機農場之在地青年農民，本文所指稱的在地青年農民，係指接受行政院農業委員會「吉時從農、青春逐夢」專案輔導之百大青年農民以外的青年農民，以立意取樣策略選取 4 名符合下列條件之受訪者，年齡在 18-45 歲之間，且目前持續穩健經營有機農業者。

二、半結構問卷設計

深入訪談大綱係以文獻探討結果及研究者在 2013-2014 年間進行青年農民調查經驗與結果為依據，與相關研究人員共同討論，並請相關學者及專家提供建議。訪談內容包括：背景、人格特質、現有支援系統、從農原因、資金土地來源、遭遇問題、經營現況、如何解決問題、知識來源、政府輔導與協助、經營目標及自認的關鍵成功因素等，詳如附錄。

三、訪談資料蒐集

本研究於 2015 年 10 月及 2016 年 9 月至 10 月間進行個案之深入訪談，訪談全程錄音，同時摘記訪談重點，個案訪談日期與時間如表二。

表二、個案訪談日期與時間

Table 2. The date and time of interviews.

受訪者編碼	訪談日期	時間
A	2016 年 9 月 24 日	2 小時又 19 分
B	2016 年 10 月 19 日	1 小時又 59 分
C	2016 年 10 月 20 日	2 小時又 5 分
D	2015 年 10 月 14 日	2 小時又 21 分

四、分析方法

本研究完成個案訪談錄音後，將受訪者之訪問稿登錄成電腦文字稿，訪談資料依照訪談對象、文字稿行數進行編碼，例如：「A 016」指 A 百大青農訪談文字稿第 16 行，整理完成 4 份青年農民個案，再針對研究目的規劃之關鍵成功因素，進行資料分類與歸納，從中摘取相關主題及重要因素，進行綜合性的探討及分析。

結果與討論

一、個案基本資料

本研究受訪之在地青農男女各半，只有一位是已婚之非農二代，其餘均屬未婚，經營地點分布在宜蘭及花蓮縣，各有兩位，經營面積最小為 0.5 公頃，最大為 5 公頃，從農年資達 6 年有一位，其餘皆為 3 年，年齡介於 33-36 歲，生產作物以蔬菜類最多，而其中一位則是以文旦為主，銷售通路除了一位以契作為主，其他皆以直銷居多，學歷以大學最多，只有一位是高工，皆為非農業相關科系，從農前的職業涵蓋服務業、零售業及餐飲業。基本資料整理如表三。

表三、受訪者基本資料

Table 3. The basic information of interviewees.

受訪者	A	B	C	D
性別	男	男	女	女
身分別	農二代	非農二代	農二代	農二代
地點	花蓮縣	宜蘭縣	花蓮縣	花蓮縣
婚姻	未婚	已婚	未婚	未婚
經營面積	5	2.5	1.8	0.5
正式從農年資	3	3	6	3
年齡	33	36	35	36
主要作物	文旦	水稻、蔬菜、金棗	高麗菜	蔬菜、水果玉米
銷售通路	直銷 60% 行口 40%	水稻契作 100% 蔬菜直銷 100% 金棗直銷 60% 金棗加工 40%	契作 70% 其他 30%	直銷 100%
學歷	大學	大學	高工	大學
畢業科系	環境衛生與安全系	環境工程系	資訊科	地質系
從農前的工作	大樓機電管理	報關行	3C 產品業務	連鎖冷飲店店長

二、個案經營概況與特色

(一) A 青農

畢業後留在臺北，從事大樓機電管理，3 年前父親不慎吸入大量農藥而中毒住院，家人召喚他回鄉幫忙噴藥，他思考了 1 個月後，自行決定辭職回鄉接手，不顧家人反對，將文旦園全面轉型為有機。改變以往全靠行口銷售的模式，與弟弟一起利用網路自銷，積極嘗試開發加工產品，解決次級文旦及文旦節後滯銷的問題。建置自動化噴霧及灑水系統，減少人力支出，有效控制養份及水分的供應。積極搜尋農業新知與技術，並自行試驗落實，重視果園生態維護，引進原生野花植生毯，期望結合食農教育，與其他青農共同提升該地區的農產業價值。

(二) B 青農

原本在機場的報關行工作，辦理農產品進出口的報關，薪資優渥，後來因為該行業的利潤逐年減少，開始思索轉換跑道。熱愛戶外活動的他，辭職回到故鄉農村，幫在地的老農銷售產品，同時參加農業科技跨領域人才培訓課程，學到農業是可以賺錢謀生的行業，於是投入有機農業。產品包括水稻、金棗及蔬菜，自產自銷外，亦收購其他小農的產品，並積極推動食農教育，以提升品牌知名度及促進產品銷售。積極參與青農聚會與交流活動，並擔任幹部，目前著手規劃成立推廣食農教育、體驗教育的合作社，期望透過教育讓消費者來支持他們的產品。

(三) C 青農

返鄉前從事 3C 產品業務，也在臺中的夜市設攤銷售 3C 產品，事業順利，但身體卻出了狀況，必須開刀住院，回鄉休養，發現母親年事已高，不適合辛苦的農務工作，因此留下來協助。主力產品為高麗菜，並逐漸增加番茄的面積，主要以契作銷售產品，由於位處偏遠的觀光景點旁，不利參加青農組織活動，但有利於產品銷售散客。引進滴灌系統減少人力使用，增加高麗菜種植批次，充分利用土地，提高營業額，另搭設溫室種植番茄，並把在外地工作的弟弟找回來分擔工作。因為契作價格偏低，積極尋找其他更有利的銷售通路。

(四) D 青農

擔任連鎖冷飲店店長多年，掌握獲利模式，原本計畫自行出資到宜蘭開設新店，父親不放心她離家，又自家農場人手不足，極力勸她回家幫忙。負責銷售自家產品，經營臉書社團為銷售平臺，主要以組合有機蔬菜箱方式銷售產品，其中自家產品佔 6-7 成，其他則來自熟識農友的產品，並供應進口有機農產品，以滿足消費者對多樣化食材的需求；以宅配寄送為主，鄰近的客戶則親自送達。其父親的農場原以契作為主要銷售管道，D 青農加入後增加自行銷售的比重，營業額穩定成長，更進一步將弟弟找回來分擔父親的田間管理工作。

三、個案青農關鍵成功因素之比較分析

本研究將個案青農經營成功定義為目前穩健持續經營。參考張任坊等人（2013）所建構之影響創業績效之各重要關鍵因素，將創業成功因素分為四大構面八項因素，人格特質、創業相關因素（含創業策略、創業動機、創業資源、創業機會）、無形資本（知識資產、社會資本）、及外部環境，進行個案分析，將 4 個青農個案的關鍵成功因素整理如表四，說明如後。

表四、個案青農關鍵成功因素彙整

Table 4. The key success factors of the case young farmers.

受訪者	A	B	C	D
人格特質	○	○	○	○
創業策略				
生產策略	○		○	
銷售策略		○		○
研發策略	○	○	○	○
創業動機	○	○	○	○
創業資源	○	○	○	○
知識資產	○	○	○	○
社會資本	○	○	○	○
創業機會	○	○		
外部環境	○	○	○	○

(一) 人格特質

人格特質可從個人的行為模式辨識，受到內在的情緒、動機及認知的影響，因此，也會反映在青農的農業經營方式與成效。Costa 與 McCrae 將人格特質分成五大類，包括和善性 (Agreeableness)、勤勉審慎性 (Conscientiousness)、外向性 (Extraversion)、神經質 (Neuroticism)、經驗開放性 (Openness to Experience) 等，各類特徵整理如表五 (李等 2000)，據此分析本研究個案之人格特質如表六，可見 4 位青農皆具備正向的人格特質，對於農場經營有助益。

A 青農個性較內向，樂觀進取，自律盡責，熱衷於鑽研栽培技術、開發資材，落實果園自動化管埋；B 青農個性叛逆，堅持己見，交友廣泛，積極運用人脈，善於資源整合，朝農企業前進；C 青農是急性子，對工作要求嚴格，實事求是，自立自強，追求產量最大化，確保收益，農機送修時，C 會在旁觀摩學習如何拆解維護，下次在故障時，自己便能動手修修看。D 青農自認脾氣不好，擇善固執，心思細膩，口條清晰，廣泛涉略各類書籍與資訊，善於與臉書好友溝通互動，特別適合從事居於幕後的網路銷售工作。

此外，B 青農從小喜歡球類運動，熱衷於團隊活動，大學時成立籃球社團，協助教練經營社團，負責溝通協調，分配隊員各項工作，對外爭取球隊經費，舉辦校際籃球賽，儼如球隊經理。B 深知團隊合作及建立人脈的重要，也運用於農業經營上。

表五、五大類人格特質的典型特徵

Table 5. The five typical features categories of personality traits.

五大類人格特質	典型特徵
和善性 (Agreeableness)	待人和善、易相處、寬容的
勤勉審慎性 (Conscientiousness)	1.成就導向 (做事努力、有始有終、追求卓越) 2.負責守紀律 (細心、循規蹈矩、謹慎、有責任感)
外向性 (Extraversion)	1.自信、主動、多話、好表現 2.喜歡交朋友、愛參與熱鬧場合、活潑外向
神經質 (Neuroticism)	展現出惡劣情情緒和負面感覺的傾向，例如害怕、緊張、衝動
經驗開放性 (Openness to Experience)	充滿想像力、喜歡思考、求新求變

資料來源：李誠等 (2000)

表六、個案青農人格特質分析

Table 6. The personality traits of the case young farmers.

受訪者	A	B	C	D
和善性				
勤勉審慎性	○		○	○
外向性		○		
神經質				○
經驗開放性	○	○		○

(二) 創業相關因素

1. 創業動機

青農之所以投入農業，是為了滿足需求，需求越大則意願越強，相對也會付出更多努力。

A 青農因父親農藥中毒，家人原本找他回來暫時幫忙噴藥，他反省農藥對人類及環境造成重大傷害，認為不宜再繼續沿用慣行農法，所以收集大量有機農法的資料，毅然辭去臺北的工

作返回家鄉，將家中果園全面轉型為有機生產。B 青農喜歡戶外活動、親近自然，結束多年的工作後便回到故鄉，發現留在農村的多是中高齡者，需要年輕人回鄉注入活力，又參加「農業科技跨領域人才培訓-創新增值班」認識傑出農業先進，因此認為返鄉從事農業大有可為。C 青農從小便幫忙家中務農，深知田間工作的辛苦，而高職畢業後則學以致用從事電子產品銷售，但因生病而返鄉休養一段時日，痊癒後考量母親年事已高又身體不好，便留下來接手經營農場，擴大經營規模。D 青農亦從小協助自家農事，亦常跟在祖母旁邊幫忙賣菜，原本要開設連鎖冷飲店，卻在父親勸說下回家從農，轉而發揮賣菜的長才與興趣，銷售自家及其他農友生產的有機蔬菜，讓消費者認識有機蔬菜的美味，而且價格平實。

由上可見，創業動機在農二代主要為承接或協助家業，非農二代則為依照志趣轉換職涯，並且對從事農業有信心。

2. 創業策略

青農從事農業不論是否為農二代，因轉換職涯跑道，因此視為創業，經過規劃，再不斷的測試及修正，漸漸演變成可行的創業策略。以下從生產、銷售及研發等三個方面，來說明 4 位個案青農所採取的創業策略：

(1) 生產策略

為減少人力使用及降低生產成本，A 青農致力將果園水份管理自動化，回鄉 3 年已斥資將近 300 萬，先後設置樹上噴霧系統及地面噴灌系統，可自動控制，大幅減輕人力負擔達 6 成；引進生態農業的概念與作法，於文旦樹間建立原生植物組合而成之草毯，抑制雜草及作為害蟲天敵的棲地，並計畫架設蝙蝠屋，防治園內蚊子。B 青農採取經營品項多樣化之策略，品項涵蓋水稻、蔬菜及辦理食農教育活動，他認為不宜投資於大型農機具，宜採代工方式，請他人代勞，應盡量簡化工作，不要事事攬在自己身上，花錢交給專家去做，才能做的又快又好。C 青農採取少樣大量的生產方式，為減輕人力負擔，田區引進滴灌系統，增進工作效率，並追求土地複種次數最大，提前訂苗，採收後趕快打田、下肥、定植，以穩定收益。D 青農的生產由父親及弟弟負責，她則依當時自家及合作農友產出的作物種類及數量，設計每次組合蔬菜箱的內容組成，並設計專案組合，以促銷量產的產品；出貨當日凌晨，將出貨量以 line 傳給父親及弟弟，以利於當日採收、下午包好寄出。

可見個案青農採取了少量多樣化或品項少而專業、大量生產的不同方式，A 著重農園生態維護，B 積極辦理食農教育，C 則專注於提高產量，D 則定期收集顧客所需數量給生產端作為出貨依據，顯示依青農所掌握的生產資源而精益求精，有助於經營成功。

(2) 銷售策略

A 青農利用網路宅配銷售文旦佔 6 成，其餘則透過父親以前所建立的老客戶，包括行口與個人。B 青農爭取大企業 CSR 之訂單銷售稻米，蔬菜則以宅配及農夫市集之通路銷售，由於自己的產量有限，所以也收購其他小農的產品。C 延續母親與大型通路商福業簽的合約，對於通路商不合理的產品耗損扣款，據理力爭，另一方面積極開拓農會物流中心的通路，以取得較高的批發價，此外，其住家位處觀光景點的對面，不時有遊客來訪，得以直銷農產品。D 青農成立臉書社團作為銷售平臺，以組合式的有機蔬菜箱銷售，內容包括葉菜、根莖、豆腐、水果、雞蛋等，以自家產品為主，搭配其他農友的產品，也會採用國內沒有生產的進口有機農產品，以因應客戶對蔬菜的多樣化需求；外地訂單採宅配寄送，若位於本地的吉安及花蓮市，則採自送；提供簡易食譜，教會會員如何運用食材，會員也會在社團分享料理心得及照片，此外，亦不定時發起團購，服務會員購買品質有保證的生活用品或有機食品等；每天晚上至凌晨，整理訂單及逐一回覆會員提問，甚至主動跟會員聊天，維繫忠實客戶群。

由上可見，產品銷售模式依據作物種類與生產模式不同而異，農二代的銷售通路，除沿用父母的傳統通路外，並嘗試開拓網路銷售及其他收益更高之通路，近年興起之企業 CSR

訂單為農友增加了保障價格的銷售通路，而 C 青農特別佔有地利之便，多了直銷的通路，D 青農則專職銷售，提供客戶一站購足的服務，並致力於維護顧客關係。

(3)研發策略

A 青農因為採用有機農法，果實外觀或食用品質不佳者高達 2 成，修剪枝條亦產生不少廢棄物，為增進廢棄果實及枝條之循環再利用，他研發製作酵素、精油、木醋液、堆肥等，回歸農場再利用，符合生態循環農業的概念，利用次級文旦果實製作柚皮糖，提高產品附加價值。B 青農為推動食農教育，運用本場研發的魚茭共生，進一步再開發出魚、茭、稻、蓮共生栽培，結合趣味教學，準備游泳圈、衝浪板等道具，讓學童及消費者體驗農事之餘，還能享受玩水的樂趣。C 青農為打破露地不利栽培番茄之限制，搭置溫室，找到適合當地的番茄品種，也嘗試生產高單價的小果番茄，以增加高麗菜以外的主力品項。D 青農為增加與顧客的互動，刻意不使用統計表單工具如 google 表單，而直接以臉書留言及私訊作為顧客下訂的依據，讓顧客除了確認數量外，可以順便回饋其他想法，她也可以利用機會問候顧客，建立友誼，增加顧客忠誠度；而為簡化顧客訂單管理及常見問題回復，於社團開設有問必答專區貼文，請顧客利用臉書標註功能，以即時通知她，也方便其他會員查看常見問答；固定每周寄送 3 次，制定購買規則，主要有固定出菜、不定期購買及額外加購等方式，用醒目的貼文圖片區隔，方便會員視需要選擇購買方式，於貼文下方留言訂購。

綜上所述，個案青農分別在加工利用、農業體驗活動、栽培技術及利用社群平臺維繫顧客關係與管理訂單等方面，各有創新的作法，為農場經營創造更多利基。

3.創業資源

青農在初創期最需要土地與資金，農家子弟 A、C、D 直接使用父母自有或承租的農地及通路，設備投資所需資金，由農會或銀行貸款及向家人借支而來。非農家子弟 B 向親朋好友承租土地，設備投資所需資金，以自己的存款支應，未來計畫找朋友投資，他認為土地不是問題，運用人脈便可以找到可用的土地。

在初創期的銷售通路，A 及 C 也多是依靠長輩原有的通路，同時自己另外嘗試開創新的通路如網路宅配、洽談新的合作對象。D 則是以家中產品，及父親認識的農友的產品，開創新的臉書銷售平臺通路，因為父親是投入花蓮無毒農業的先驅，有一定知名度，而且與人為善，所以向其他農友調菜大多沒問題，因此供貨無虞，加上，社群網站的人際連結，使她的臉書社團得以透過好友分享而一傳十、十傳百，會員持續成長，讓平臺的營業額得以穩定成長。

可見創業資源包括家人、貸款、自有存款及人脈，人脈是取得資源的重要媒介，而臉書的社群功能非常有助於拓展客戶方面的人脈。

4.創業機會

青農將現有農場資源重新配置，如土地、人力及產品等資源，透過發揮創意以提高其附加價值，以滿足目前消費市場的需求。

A 引進生態農業操作方式，增加環境對抗病蟲害的能力，並利用廢棄文旦及枝條等製作堆肥等資材，施用於文旦園以促進有機文旦生長，並開發文旦柚皮糖等加工產品，滿足消費者對有機果品的需求，也因此有不少消費者及學生親自到果園參觀。B 將農田設計成適合魚、水稻、筊白筍及蓮花等共同生長的環境，開發食農教育體驗活動，親自擔任講師，滿足學校或消費者對於農事體驗活動的需求；此外，B 爭取大企業的 CSR 訂單，預售有機米，有效減輕銷售壓力。

(三) 無形資本

1.知識資產

青農從事農業，除了需要擁有農業知識與技能，也需要具備相關管理知識，才能提升產業競爭力。

A、C 多偏好上網查資料，網路資料龐雜、品質良莠不齊，A 比較各方意見與作法，自行判斷優缺點，以整合出自己的試作方法，C 發現外國網站能夠找到所需的實用品種與栽培技術資訊，多利用 Google 翻譯閱讀國外的資料，找出自己可用的作法，此外，C 也倚重農業資材行，詢問有關栽培上所遭遇的問題，諸如病蟲害防治、資材選用、適栽品種等問題。A 也會積極參考農業相關刊物，包括本場的農情月刊、農業專訊季刊等，以獲得農業新知，並運用於農場，他特別推崇改良場出版的柑橘栽培技術手冊是種植柑橘作物必讀的聖經。B 特別喜歡看商業週刊之類的雜誌，以掌握商機，他認為必須即時掌握消費市場的方向，才能與異業結合，突破傳統農業產銷模式，創造新的利潤；B 從農前參加「農業科技跨領域人才培訓-創新增加值班」，讓他認識一些在農業領域獲得成功的人，也結交新朋友，彼此經驗分享交流，激發他從農的想法與創新作法，B 認為參加訓練是建立人脈的好時機，有機會結識專家與志同道合的朋友，日後可以請教或合作。D 的父母及弟弟都是她的農業老師，容易取得各項農業相關知識，她本身喜歡文學與藝術，大量閱讀，認為不能只是當個賣菜的人，必須不斷充實各方面的資訊，增加知識的廣度與深度，才能了解顧客的喜好，貼近他們的需求，有共同的話題可以聊，她的客戶中有不少是貴婦或是年輕的媽媽，必須能夠投其所好，才能維繫良好的顧客關係。此外，4 位受訪青農皆曾經參加農民學院等農業課程。

綜上，4 位受訪青農的知識來源包括網路、出版品、達人、參加訓練等，其中 B 特別重視人脈，交友廣泛，涵蓋產、官、學界，他認為有問題直接問該領域的達人或專家比較快，也能得到較好的解答或解決的方向。

2. 社會資本

社會資本是無形的資源形式，包括人際與團體間的互動，能夠影響青農的經營績效，分述如後。

A、B 家人對於他們從農剛開始雖不認同，後來仍然全力支持，成為主要的農場管理助手。C 擴大經營後，還讓弟弟把工作辭掉回來幫忙，兩人分工共同管理農場。D 回鄉 2 年多後，也把弟弟找回來，分擔父親的田間生產工作及擔任農場的解說員。此外，A、B 皆有加入青農組織：瑞穗放心農（鄉鎮級）、宜蘭 Wish 青農（縣級），與其他青農合作銷售，辦理公益活動，開發加工產品，或建立共同品牌，平時資訊交流、互相支援。A 參與產銷班事務，負責資材採購，降低班員成本，B 加入合作社，以利用其碾米及包裝設備，降低自己的成本，並規劃另外籌設以青農為主的合作社，C、D 的父母有加入產銷班，自己則沒有意願參加。

由此可見，個案青農的社會資本包括與家人、青農組織、產銷班及合作社等之互動關係，有助於個案穩定生產，降低經營成本，形成支援網絡，發展共同品牌。

由上述可見，近年產地參訪頗受消費者歡迎，青農帶領消費者參觀自家農場，體驗農務工作，有利於增加消費者認同，促進產品銷售。食農教育受到學校重視，青農常受邀擔任講師，有助於提升個人品牌形象，也間接帶動產品銷售。公司行號開始落實企業社會責任（CSR），產生向小農購買產品的需求，以回饋社會、幫助偏鄉及弱勢。上述機會，有助於青農建立個人品牌，得以區隔市售一般農產品，產品售價較有保障。

（四）外部環境

農場本身以外的因素，如消費習慣的轉變、農業政策的引導及所在位置的人潮等，對於農場經營也能產生不小的影響。

近年國內爆發一連串食安問題，國人日益重視食品安全，愈來愈多人願意多花一些金錢購買友善及有機的農產品，一方面吃得安心，另一方面支持農友永續經營。再者，各級政府積極推動有機農業，提供有機驗證、資材等相關獎補助之誘因，並規定學童營養午餐必須部分使用有機蔬菜，有利於青年農民從事有機生產。此外，產地地消及糧食安全的議題受國內外重視，間接鼓勵國人支持在地生產的農產品，因此除契作之外，青農多透過農夫市集、網路，將產品直接銷售給

消費者，保障收益。特別的是，C 的農場雖然地處偏遠，交通不便，而住家對面為知名景點，假日常有遊客來訪，因此得以直接在家門口銷售自家產品，具有地利之便，這是各行各業經營的有利條件。

結論與建議

透過本研究結果得知，人格特質、創業相關因素（創業策略、創業動機、創業資源、創業機會）、無形資產（知識資產、社會資本）及外部環境等四大構面 8 項因素，對個案青年農民的經營成功具有相當影響力。4 位個案青農皆具有正向人格特質，而其所具有之負面人格特質，巧妙地選擇平常最適合自己之工作方式來避免發生衝突。就創業面向而言，在創業策略方面，有著重於生產面者，亦有見長於銷售面者，而個別在地青農依其發展方向，各自具備不同的研發策略，強化產業利基。對農二代之青農而言，創業動機、創業資源等二項成功因素皆來自於自家農場，而非農二代之青農，則必須靠自己的力量來取得，因此必須比農二代更加努力才能成功。就創業面向而言，在知識資產方面，個案青農主動透過電腦網路、人際網絡、出版品及農業訓練課程等，獲得所需的農業知識與技術，特別是著重產品銷售的青農，則更重視農業以外的知識之吸收，以利於洞見商機及經營客戶；在社會資本方面，家人、青農組織、產銷班及合作社等是個案青農的重要支持與交流網絡，倚重的程度各有不同。在創業機會方面，近年各級學校推動食農教育及企業重視社會責任，帶動相關消費市場，為個案青農帶來新的發展機會。就外部環境面向而言，國人日益重視食品安全，進而支持友善及有機農產品，加上各級政府亦從政策面支持有機，皆有利個案青農從事有機農業。

就以上研究結果，本研究對青農本身、農業相關組織及政府單位之建議如下：

一、 拓展人脈以利於取得土地等資源

非農家子弟雖無現成的農地及相關設備與設施可供使用，若努力建立人脈，主動出擊，有更多機會取得土地及其他外界各項協助。這些人脈，在從農前就應該開始建立，從農後可參加教育訓練、青農組織或展售活動等，積極主動結識農友、講師、消費者等，皆能有助於拓展人脈，以在從農之路上得到相關支援。

二、 引進省工自動化栽培

農村人口外流及老化，造成農業勞動力不足，田間工人難尋，建議青農可依生產環境，設計及設置自動化設施或設備，以減少田間管理人力之需求，增進工作效率。此外，透過自動化控制，可讓農田的水分及養分管理趨於一致，有利於作物生長的質量均一，確保品質穩定，又可減省用水及資材之使用，有助於節能減碳。

三、 農二代之青農可妥善利用現有資源發揮加乘效果

由於農二代青農承接使用長輩之土地、設備及通路等，具有創業資源方面的優勢，除依循或參考長輩的現有經營模式，更可引進新觀念、新技術，運用新工具，發揮年輕人的活力與創意，漸進地進行產業轉型，為原有的產品開拓新通路，或開發加工產品，提升附加價值、延長銷售期，有助於提升家族產業競爭力。

四、協助青農強化推廣食農教育的能力

近年食農教育受到學校及大眾的重視，青農受邀擔任講師的機會增加，有助其形象提升，為確保傳遞正確的食農教育觀念與技能，並提升教學成效，建議農民學院等相關訓練，可以發展相關的課程，協助青農成為稱職的食農教育講師，設計多樣化的教育活動，改善場域以符合食農教育活動需求，增進活動吸引力，可提升品牌知名度，帶動周邊相關產品之銷售。

五、協助強化青農組織運作

青農組織是在地青農的資訊交流平臺，促成青農間的合作，創造更多利益，並帶動農村社區新活力，提供新進在地青農建立人脈及獲得協助的機會，建議持續輔導各級青農組織運作，建立組織願景，強化成員向心力，提高青農參加的誘因，對於住於偏遠地區的青農，或可採取視訊等方式，以鼓勵其參與相關會議活動。為拓展青農共同品牌之產銷通路，可主動聯繫潛在合作對象，如重視推動企業社會責任的公司或是連鎖超市等，以爭取合作的機會。

參考文獻

1. 王儀真、陳美芬、方珍玲、王俊豪 2011 青年農民留農選擇之研究 農業推廣學報 28:53-67。
2. 林美月 2000 臺灣有機蔬菜農場經營管理之研究 國立臺灣大學農業推廣學研究所碩士論文。
3. 林勇信 2011 影響新進農民從農因素之研究～以漂鳥結訓學員為例 高雄區農業改良場研究彙報 22(2):18-36。
4. 李誠、黃同圳、房美玉、蔡維奇、林文政、鄭晉昌、劉念琪、胡昌亞、陸洛 2000 招募策略-精挑細選之戰術 p.62 人力資源管理的 12 堂課 天下文化書坊。
5. 李京娜 2001 觀光休閒茶園經營成功關鍵成功因素之分析 國立彰化師範大學商業教育研究所碩士論文。
6. 李政錫 2016 臺灣農業的生力軍—青年農民的培育與展望 農政與農情第 286 期 (<http://www.coa.gov.tw/ws.php?id=2504542>)。
7. 周渝珊 2014 回農者返鄉發展之敘說探究 國立虎尾科技大學經營管理研究所碩士論文。
8. 吳建銘 2015 以 IPA 績效分析法探討青年農民之經營管理能力～以雲嘉南地區蔬菜產業為例 臺南區農業改良場研究彙報 65:69-81。
9. 吳建銘 2016 雲嘉南地區蔬菜產業青年農民經營管理之研究—以百大青農專案為例 臺南區農業改良場研究彙報 67:90-106。
10. 陳世芳、陳蓓真 2014 中部地區果樹青年農民經營管理能力認知與輔導需求之研究 103 年度臺中區農業改良場科技計畫研究成果發表會論文集 行政院農業委員會臺中區農業改良場編印 p.41-64。
11. 陳蓓真、梁燕青、陳世芳 2016 中部地區青年農民經營果樹管理關鍵成功因素之研究—以農委會專案輔導之青年農民為例 臺中區農業改良場研究彙報 130:51-62。
12. 張任坊、張博一、張紹勳 2013 創業績效關鍵成功因素的彙總研究 中華管理評論國際學報 第 16 卷 2 期<<http://cmr.ba.ouhk.edu.hk/cmr/webjournal/v16n2/CMR358C11.pdf>>。
13. 傅智麟 2014 北部地區蔬菜農業生產收入之決定因素分析 國立中央大學產業經濟研究所碩士論文。
14. 曾淨萌 2015a 花宜地區青年農民有機農業經營管理能力建構及輔導效能之研究 103 年度農業人力及服務推動小組科技計畫成果發表會會議手冊 臺灣農業推廣學會編印 p.57-61。
15. 曾淨萌 2015b 花宜地區百大青年農民從事有機農業關鍵成功因素之個案研究 花蓮區農業改良場研究彙報 33:57-72。
16. 楊雅惠 2013 我國有機農業發展及經營特性分析 行政院主計總處專題分析報告。
17. 鄭建雄、張惠真 1990 歷年來傑出農民成功因素之研究 臺中區農業改良場研究彙報 28:49-58。
18. 蔡佩芳 2009 志願務農者的歸農之行 國立東華大學生態與環境教育研究所碩士論文。
19. 蘇嘉全 2006 新農業運動—臺灣農業亮起來 農政與農情 169:1-3。
20. Rougood, C. W., Trip, G., Huirne, R.B.M., & Renkema, J.A. 1998. How to define and study farmers' management capacity: Theory and use in agricultural economics. *Agricultural Economics*, 18:261-272.

附 錄

半結構訪談問卷設計內容

(一) 基本資料

- 1.背景條件
 - (1) 從小家庭的環境
 - (2) 求學的過程
 - (3) 成長過程
- 2.人格特質
 - (1) 自我個性的形容
 - (2) 人際關係的形容
 - (3) 對風險的態度為何
 - (4) 創新接受程度
- 3.支援系統方面（如家庭的支持、親友的協助等）
 - (1) 參與各類型的組織或活動（如產銷班、合作社和農會）之情形與參與程度
 - (2) 家庭支持狀況如何？若父母親不贊成從農會如何處理？

(二) 初創期

- 1.從農原因？
- 2.初創期之資金來源？土地來源？
- 3.初創期所遭遇的問題（產銷人發財）

(三) 現況

- 1.經營現況（產銷人發財）
- 2.如何取得農業相關知識？
 - (1) 有效知識來源（如：親友、宣導手冊...等）
 - (2) 各種知識來源容易取得的程度
 - (3) 各種知識來源的有用程度
- 3.目前從農所遭遇的問題？（產銷人發財）
 - (1) 如果有，如何解決或需要什麼幫助？
 - (2) 如果沒有，您希望政府單位未來如何輔導與協助（產銷人發財）？
 - A.您認為自己目前經營表現較優異的地方
 - B.哪些方面應該再加強輔導協助（產銷人發財，請詳細敘述）

(四) 發展期

- 1.您未來的經營目標是？（以五到十年為期進行說明）
- 2.青年農民從事農業經營之成功關鍵能力（產銷人發財）是什麼？又為什麼呢？