

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¹

曾崢萌²

摘要

本研究目的在探討從事有機農業的青年農民之個案，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；採用質性研究法，以立意取樣選取花蓮及宜蘭地區 4 位經營有機農場之百大青年農民，包括農二代及非農二代各 2 位，運用訪談法及文件分析收集資料進行分析。研究結果發現，非農二代之青年農民的經營成功關鍵因素包括：人格特質、創業策略、創業動機、創業資源、知識資產、社會資本、創業機會及外部環境等 8 項；而農二代之青年農民的經營成功關鍵因素則包括：人格特質、創業策略、創業動機、知識資產、社會資本及創業機會等 6 項，在創業策略方面，其中生產及銷售策略對於個案青農皆有重要影響。本研究結果可以提供有意從農之青年作為參考，亦可提供相關單位作為訓練課程規劃及未來輔導方向之參考。

關鍵詞：青年農民、有機農業、關鍵成功因素

1. 花蓮區農業改良場研究報告第 253 號。

2. 花蓮區農業改良場農業推廣課副研究員。

前言

一、緒論

台灣農村人口老化嚴重，農業發展陷入困境，農委會乃於 95 年提出「建構創力的農業、培育活力的農民、營造魅力的農村」等新農業運動三大目標(蘇 2006)，以培育年輕化的優質農業人力，後續並由農業單位針對新進農民繼續提供相關教育訓練與輔導(林 2010)。農委會於 100 年整合各試驗改良場所教學資源成立農民學院，期望經由系統性的農業教育訓練引導青年留農。為鼓勵青年從事農業，農委會於 102 年推出「吉時從農、青春逐夢」專案，每年遴選 100 名青年，稱為百大青年農民，提供 2 年之專案輔導，包含個案陪伴與產銷經營輔導、設施設備與低利貸款協助等專案輔導措施，讓其於從農初期穩健經營，並持續擴大規模，以活絡台灣農業發展。

近年中央及地方政府大力鼓勵青年從農，地方政府除配合中央，亦相繼自行推動青年農民有關之輔導計畫，不論電子或平面媒體，常出現青年農民經營成功的案例報導，形成一股投軍從農的風潮。王等人(2011)研究發現有留農意願者的社會人口特質，其教育程度較低、多為農業外移入者、家人較支持農業職業。農委會的農業統計資料顯示我國農業就業人口，自 100 年起有逐年增加的趨勢，其中 40 歲以下的農業就業人口，自 101 年起亦有逐年增加的趨勢，而在鄰國日本，雖然青年農夫的話題正熱，但實際下鄉務農的人數卻減少(彭 2015)。

依據 104 年 11 月有機農產品驗證管理資訊系統的統計資料，全國有機栽培驗證面積為 6,279 公頃，花蓮及宜蘭地區有機農業驗證面積達 1,747 公頃，佔全國 27.8%，是有機農業的重鎮，吸引不少有志青年來此從事有機耕作。楊(2013)依據 99 年農林漁牧業普查及相關統計資訊，分析提出有機農場之經營管理者勞動素質、可耕地規模及農牧業收入等指標均優於全體農耕業，值得持續推廣與輔導。

綜上所述，從事有機農業的青年農民如何掌握關鍵成功因素，是重要的研究議題。因此，本研究針對轄區經營有機農業的百大青農，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，提供農政單位參考，期能發揮輔導資源投入之最大效益，為農業注入新活力。

二、文獻探討

(一) 青年農民從農與經營管理能力

為了讓年輕人認識、接觸農業，成為農業領域的「留鳥」，為高齡化的農業，注入活水，行政院農業委員會自 95 年起推動漂鳥計畫，分「漂鳥營隊」、「漂鳥築巢」、「漂鳥圓夢」三階段進行，提供年輕人體驗農、漁、畜、休閒農業的農業學習活動(倪 2006)。林(2011)調查漂鳥計畫結訓學員的從農動機，有高達 8 成是因喜愛鄉村環境與生活及受個人特質之影響，影響從農相關因素中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、經營管理的能力等。而蔡(2009)指出志願回農者歸農多起因於對健康、自給自足生活或工作新契機的探尋。回農者樂觀看好農業的發展，為農業注入新思維，並認為農民除了具備耕作技術，更要重視行銷與品牌的建立，以提升農業的整體價值(周 2014)。

關於農業的經營管理能力 (management capacity)，Rougood 等人(1998)認為係指個人擁有可讓農場事業或農業經營適應環境變遷而得以繼續成長發展，並有效進行當中之問題解決與掌握機會的技能或執行相關工作任務的能力。林(2000)將有機蔬菜農場的經營與管理分為經營理念、農場環境及農場管理，農場管理分為栽培管理、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。由於青年農民的背景與條件不同，所需的輔導便因人而異，有必要針對其農業經營能力與需求進行評估，據以提供適合的輔導方案。曾(2015)將經營管理能力區分為生產、銷售、人力、研發、財務及其他等 6 個構面、33 個題項，據以調查分析花蓮及宜蘭地區青年農民之能力現況與輔導需求，顯示受訪者認為自己在財務、行銷、加工

及創新研發方面的能力較不足，而在創新研發、行銷及產業政策應變方面的能力輔導需求較為迫切。

(二) 農業經營關鍵成功因素

有關「關鍵成功因素」的定義，從策略管理領域的角度進行描述，學者多從策略規劃、產業分析及競爭優勢等觀點給予看法及定義，吳(2003)進一步整理後提出：從策略規劃觀點定義為「策略的設定必須有所依據才能達到目的，而這些依據就是關鍵成功因素」；從產業分析觀點定義為「藉由分析產業環境結構的過程中，發掘出一些對發展或生存具有影響力的關鍵」；從競爭優勢觀點定義為「擁有相對較競爭者獨特且優越的地位，企業得以展現較高的獲利能力或市場占有率，這有賴關鍵成功因素的掌握」。

張等人(2013)建構以人格特質、創業導向、創業策略、創業動機、創業資源、知識資產、社會資本、創業機會及外部環境等九個面向，運用彙總分析，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。傅(2014)則指出北部地區蔬菜產業蘿蔔、竹筍、蕹菜、甘藍、絲瓜及地瓜葉等 6 種作物的栽種面積為收入的決定因素。而在有機農業，有機農場經營休閒業及加工業比率皆高於全體農耕業，其所營造環境適合民眾休閒遊憩，而結合加工甚至自創品牌則可提高附加價值，帶來新的經濟效益(楊 2013)。李(2001)以多元迴歸分析來探討十四項經營成功關鍵因素對觀光休閒茶園的整體經營績效，認為業者若要提高經營績效，首重推廣活動關鍵因素，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。由上述文獻歸納出，農業創業經營成功因素依經營型態不同，可從外部環境、人格特質、知識資源、創業資源、創業策略及創業機會等不同面向進行探討。

因此，本研究針對百大青年農民，從其從農的背景條件、經營管理現況切入進行訪談調查，並參考影響創業或經營績效的關鍵因素，以整理、歸納與分析出影響百大青年農民從事有機農業的關鍵成功因素。

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百大青年農民，由研究者針對農二代及非農二代等兩種條件，在花蓮區農業改良場所輔導的 17 位百大青年農民中，以立意取樣策略從其中 10 位經營有機農場的青農中，選取 4 名符合條件之受訪者，進行訪談，收集研究所需資料。

二、半結構問卷設計

訪談大綱係以文獻探討結果及研究者在 102-103 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，及請相關學者及專家提供建議。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、自認的關鍵成功因素、給後輩的建議等，詳如附錄。

三、訪談資料蒐集

本研究於 104 年 7 月至 10 月間進行個案訪談，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一。

表一、個案訪談日期與時間

Table 1. The date and time of interviews.

受訪者編碼	訪談日期	時 間
A	10 月 16 日	1 小時又 23 分
B	8 月 27 日	1 小時又 8 分
C	7 月 23 日	2 小時又 51 分
D	10 月 1 日	1 小時又 47 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，整理成 4 份青年農民個案，按照研究目的之規劃，進行資料分類與歸納，並蒐集個案農業經營企劃書之文件資料，從中摘取相關主題及重要因素，進行綜合性的探討及分析。本研究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。

結果與討論

一、個案關鍵成功因素之探討

本研究受訪者基本資料整理如表二，參考張等人(2013)所建構之影響創業績效之各重要關鍵因素，以人格特質、創業策略、創業動機、創業資源、知識資產、社會資本、創業機會及外部環境等八個面向，分別探討個案如後。

表二、受訪者基本資料

Table 2. The basic information of repondents.

受訪者編碼	性別	身分別	地點	婚姻	經營面積(公頃)	正式從農年資(年)	年齡(歲)	主要作物
A	男	非農二代	宜蘭縣	已婚	5	4	34	稻米、蔬菜、特作等多樣
B	女	農二代	花蓮縣	未婚	11	9	31	根莖、瓜果類蔬菜
C	男	非農二代	花蓮縣	已婚	9	3	45	大豆、黑豆等雜糧
D	女	農二代	花蓮縣	未婚	1.3	9	34	果樹

(一) A 百大青農

1. 人格特質

嫉惡如仇，有甚麼說甚麼，比較容易得罪人，比較衝動、比較率直，勇於嘗試。

2. 創業策略

根據訪談結果，將創業策略歸納出生產、銷售及人力等三項，說明如下：

(1) 生產策略：

農場種植的作物以稻米為主，蔬菜為輔，還有果樹、香草植物等，也自行萃取植物精油如澳洲茶樹，產品少量多樣化，並積極嘗試種植新作物及作法，曾經嘗試在有機水稻田中飼養大閘蟹，收成的米稱為稻蟹(道謝)米，惟稻田內即使設置了防逃設施，大閘蟹仍然都跑光，所以試了 1 年後便就此打住，他的創意及勇於嘗新由此可見一斑。

一直在嘗試新的作物、通路、合作模式，因為有機不走傳統批發市場，要走出自己的路線。(A 014)

除了牽涉到資金、設備等問題，可以玩的，我們會去試，要走在前面才不會被淘汰。(A 015)

他在去年與志同道合者共同成立了宜蘭縣有機友善農業生產合作社，以協助小農產品共同銷售、技術交流、分配生產、共同採購及轉型有機等，身兼理事長一職，社務繁重，忙得不可開交，因此，他表示透過合作社員分工生產多樣化產品，以合作社為窗口對外共同銷售，未來要逐漸減少自己的生產項目，發展少數專長項目，才不致於忙不過來。

(2) 銷售策略：

多方嘗試的生產策略也反映在銷售上，他成立農場的部落格、臉書粉絲團，不時張貼農場動態消息照片及文章，推廣農場理念與產品，以宅配及產地銷售為主，也直接供貨給餐廳及飯店，此外，每周到宜蘭縣政府的有機市集展售，也時常參加台北的農夫市集，與消費者面對面溝通經營理念，他的產品往往一下子就賣光了。並不時接受各大媒體採訪及曝光，慢慢打出知名度，成為風雲人物，最近還參與「有機宅奇緣」微電影拍攝，宣傳自己的有機理念。

(3) 人力策略：

目前農場固定人力只有他一人，家人只能在農忙時協助，人力不足，所以現在主要以打工換宿的方式補充所需人力，協助除草、種植、採收、生物防治、包裝、田間管理等各項工作，多透過國際志工組織 WWOOF 網站招募志工，打工期多以 2 周到 3 個月，短於 2 周對農場幫助不大，所以不收短期的打工客，以今年暑假為例，農場有 8 名打工換宿的員工大概就可以分攤所有工作。不過有時會出現志工人力不接的狀況，那時只能靠他自己了。

有機農業少量多樣化，要教的事情很多，做不出效率、請人不划算。(A 029)

很多國外志工比員工還認真負責，雖然是生手，但很願意學。(A 030)

3. 創業動機

本來從事製造業，先後被公司派到大陸廠擔任主管，當地的應酬與鬥爭文化讓他心力交瘁，在父親的勸說下回台，回來後想要創業，由於農業前輩的鼓勵及自己原來也喜歡農村，認為農業前景不錯，便投入了農業生產。

4. 創業資源

除了耕作父親的 3 分自有農地，其餘約 4-5 甲的農地皆為承租使用。資金來源主要是他以前工作的存款、跟父母借款及農業低利貸款，主要用於購置機械設備、興建設施以擴大經營規模。

以前有存款幾百萬，現在則是負債幾百萬。(A 014)

不知道原來農業要花這麼多錢：機器動輒幾百萬，設備、設施等都要錢，想做大，資金就是問題。如果只是隨便做做，不用花這麼多。(A 027)

5. 知識資產

大學時念的是航運管理，讓他畢業後得以發揮管理專長在製造業闖出一片天，對於從農也很有幫助，轉換成管理作物及土地。他運用企業資源規劃的概念，將農場營運的相關數據如材料費、工時等輸入電腦，建立資料庫，以作為生產及銷售之參考。

360 行都是管理，農業也需要管理。(A 03)

為了打穩從農的技術根基，跑遍農業改良場、農業試驗所，參加農民學院等相關訓練課程，廣泛學習農業知識與技術，認識各種作物專家，遇到不懂的便可請教，他也積極向農業達人取經，實際到田間觀察達人的作物種植及生長情形，交流討論操作細節問題，再回到自己的田裡試種看看，邊問、邊做、邊學，農場現在熱賣的有機洋香瓜就是這樣摸索種出來的。

6. 社會資本

家人間感情很好，農忙時都會來幫忙，平常父母也多協助看顧農場、提供主意，為了多向農業前輩學習與取得更多輔導資源，父親想辦法幫他加入當地農業產銷班。

去年成立宜蘭縣有機友善農業生產合作社，透過社員間分工合作、相互扶持，資源共享，大家不用單打獨鬥，可以專心生產各自專長的作物，由合作社洽談通路、統一接單，分配給大家生產，共同銷售，這樣一來，他可以減少生產品項，並擴大發展農場休閒體驗與食農教育活動，作為消費者參觀體驗的場域。

7. 創業機會

看準養生市場的需求，他與合作社社員及宜蘭大學合作開發出養生玄米茶，不同於一般玄米茶，他不用茶葉，而是分別加入了澳洲茶樹、薰衣草及芳香萬壽菊以提供 3 種口味的選擇，香草的氣息強烈，風味獨特。

近年國人重視產地地消，他帶領消費者參與產地到餐桌的體驗活動，期望農場發展成為小農產品的直銷站，農場也獲選為當地十大亮點店家，在專家的輔導下開發出一套農場專屬的輕食餐點，規劃未來再投入資金營造用餐環境，提高消費者滿意度。

目前推出香草明信片 DIY 活動，不論在市集或是農場都可以讓消費者體驗，只要採集周邊的花草，發揮創意在明信片排列出心中的圖畫，再貼上保護膜就完成了，頗受歡迎。

8. 外部環境

近年宜蘭縣政府大力推動有機農業，除鼓勵農友轉型有機生產，更進一步推動國小學童有機營養午餐，確保有機蔬菜的銷售，因此他增建溫室來穩定生產與供貨，擴大設施栽培規模，增加收益。

鄰村是宜蘭第一個有機村，吸引周邊志同道合的小農投入有機生產，他的合作社也提出申請劃設有機專區，共同維護當地農業生產環境，朝未來全鄉都成為有機專區努力。

(二) B 百大青農

1. 人格特質

多做事、少說話，吃苦耐勞。

2. 創業策略

根據訪談結果，其創業策略主要在於生產面，她加入父母所成立的有機農場，負責田間管理，開發自製堆肥，品質較好、成本降低，落實產品分級、提升品質，觀察分析找出適合自家農場種植的作物，與契作通路商談好收購量，目前生產以瓜果及根莖類為主，冬季則為高麗菜，因此各項作物產量日趨穩定，並計畫增加馬鈴薯種植面積。儘管農場在父母的經營下，機械化程度頗高，仍苦於常常找不到足夠的工人，所以她規劃要增購播種機，取代現行的人工播種，增進作業效率。

找出適合種植的品項，確定有收成，不會因為病蟲害或天災而沒有收成。(B 034)

3. 創業動機

父母的農場頗具規模，大學畢業後，父母便叫她回來幫忙，但中間曾經因為工作方法與家人不合，離開農場 5 個月到五金行工作，後來農場需要人手，她重新調整自己的作法，再回來管理農場的田間生產。

自己也沒想太多，就回來了。(B 016)

聽過不少農二代和長輩間有溝通的問題。(B 05)

工作方法不一樣，只能調整自己，無法改變別人。(B 039)

還好家人有共同目標就是讓農場能賺錢。(B 040)

4. 知識資產

畢業於企業管理系，她將企業化管理的方式運用在田間管理，改變雇工原有的工作模式、增加效率。為強化農業生產知能之不足，在投入農業初期，參加很多農業訓練課程，現在仍依本身需要參加農民學院等課程，以獲得所需知識與技術。遇到問題，先上網 google，無法解決時則由母親去問農改場等相關的專家。

5. 社會資本

家人分工明確，B 青農主要負責農場生產管理，而對外則是母親或姊姊，如參加產銷班等組織活動。

6. 創業機會

針對農場不少的次級品，除了打八折促銷外，她認為可以開發加工品增加附加價值，提供消費者更多健康的新選擇，已開發出冬瓜磚、苦瓜水、絲瓜水、鳳梨果醬等，目前正測試開發馬鈴薯及南瓜濃湯粉，若發展加工品可行，將朝向設立有機加工廠努力，除了加工自家產品外，還可幫其他農友代工，促進地區有機產業發展。

(三) C 百大青農

1. 人格特質

他認為自己敢拚、愛衝、怕落後，不管做甚麼事都很投入，以前做股票時，常常關在房間裡研究到深夜。

2. 創業策略

根據訪談結果，將創業策略歸納出生產、銷售及財務等三項，說明如下：

(1) 生產策略

有機生產不能使用化學農藥及殺草劑，病蟲害及雜草管理是農友必須面對的重要課題，攸關後續產品之品質及產量。因此 C 青農非常重視雜草管理，認為雜草控制得當才能有利於作物生長強健、不易發生病蟲害，他雇用大量工人進行除草，每月鋤草工資耗費約 25 萬元，他相當自豪全部 9 公頃的田區都沒甚麼草，並挑選優良的種子播種、慎選田區並事先處理好。

我的技術是大豆種下去可以長的比草快，很多環節都要考慮清楚。(C 051)

今年種第 4 年，大顆變多，小顆變少，種子有挑選過，生長勢強，配合人工除草，大豆長得快、抽高，葉子張開就蓋過雜草。(C 037)

由於經營面積大，必須以機械統一採收，如果大豆成熟期不一致，會造成代耕業者採收不便，因此他想辦法要讓大豆生長整齊，而且種苗量會多準備一倍，以備重種時全部一起重來，才能方便後面統一機械採收。

有 9 分地播種後就被鳥吃光一半，我只好全部打掉、重種。(C 045)

大豆採收後尚須經過日曬乾燥、脫粒、去除雜質、分級選別、包裝等處理步驟，才能販售，由於 C 青農的產量大，不能光靠人工處理這些繁瑣的程序，因此他一開始便規劃逐年籌措資金，設立集貨場、處理包裝場，購置各項設備如脫粒機、穀物乾燥機、選別機、風鼓篩選機、色彩選別機等，並積極執行。

目前機械化還不夠，未來還要再蓋廠房，11 米高、200 多坪，讓全程機械化。(C 043)

機械處理量要夠大、要快，目前自動化程度不夠，1.6 噸稻穀花了 3 個小時、還動用 3-4 個人，如果全部機械化串連，預計 1 小時可以處理 1 噸。(C 059)

C 青農認為要做就要做到該產業的前 3 名，他認為今天不做、明天就會後悔，速度要快，否則被別人超過，便失去利基，他的生產策略著重產量要大到有一定的市場占有率，因此田間管理及採後處理等皆是以此為前提進行。

(2) 銷售策略

銷售鎖定中高階層消費者，講究產品選別，人工剷除不良豆，也分大、中、小粒，因此售價稍高於其他國產有機大豆。銷售以直銷為主，勤跑台北希望廣場、花博館、農夫市集等，展售及推廣自家產品，部份透過農會超市上架銷售。他也開發黑豆茶等二級加工產品，增加產品多樣性及利潤。為了避免以後規模做大後，產品被仿冒，他申請了農場登記證，也完成商標設計及註冊。

中高收入的消費者沒有時間再去挑豆，要打開就可以直接用，我的雖然較貴一點，回客率高。(C 035)

(3) 財務策略

由於具備財務金融專業，他在審慎評估後認為雜糧產業前景很好，值得投入，因此積極向農會申請優惠利率貸款，爭取農政單位補助計畫，興建設施及購置設備。為了降低負債，也考慮未來要找適合的對象來投資他的事業。

我要買足所需的機器，還要投入 3-4 年，每年幾百萬，今年計畫要蓋集貨場。(C 055)

3. 創業動機

因為看到有機農業的成長趨勢，想要從事農業，所以 96 年就到花蓮多方了解相關訊息，進行評估與規劃。後來在兒子出生後，妻子認為玩股票風險過高便勸他轉行，加上自己考量要孕育健康的下一代，因此便改投入農業的懷抱。

4. 創業資源

爸爸過世後，跟母親溝通好賣掉桃園的建地，到花蓮買農地務農，自有農地約 1.2 甲，為擴大種植面積，參加小地主大佃農方案，降低租地成本，為籌措創業資金，向農會貸款，從 30 萬農家消費性貸款開始借，土地及住家都抵押給農會，累計跟農會借了快 2 千萬，每個月要還農會十幾萬

要做、面積就要夠大。現在低利率適合借錢。農場機械化後，若認真做，一期收入蠻可觀，還貸款不是問題。(C 028)

5. 知識資產

畢業於財務金融系，股市操盤經驗約 10 年，他從股市操作學到觀察及掌握趨勢，要順勢而為，及早進場布局，他認為農業發展趨勢向上，有機雜糧前景看好，因此積極投入資金建立產業。參加農民學院多項課程學習農業知識與技術，此外，他全省跑透透，看別人怎麼種豆，拜訪設備廠商，物色合用的機器設備。

我自己設計改良風鼓篩選機，它可依穀物調整風量，稻穀、大豆、芝麻都可以用，篩除豆莢、雜質，以免卡住選別機。(C 058)

6. 社會資本

為與農業前輩及同好交流，及獲得農業輔導與補助相關資訊，他加入有機農業產銷班及青年農民聯誼會。

7. 創業機會

目前花蓮有機大豆以花蓮 1 號為主，他與花蓮區農業改良場合作試種大豆花蓮 2 號，結果讓他很驚豔，做成豆漿的口感很特別，他認為很有潛力發展出差異化的新產品。

2 號初期長的慢，莖桿軟，不易中耕鋤草，被土蓋住就不見了，要耐心等待它的成長，中後期便長很快，反而較早收，產量較高。(C 018)

初入口平淡，入喉有特別感覺，香味才出來，口感有層次，越喝越醇越順越好喝，是高階的豆漿。(C 019)

針對消費者提出的各種問題，他有耐心地從泡豆、醒豆、煮豆等步驟詳細說明，建立信任感，他也發現客戶多希望湊足 3000 元以免運費，但自己的產品種類不夠多，有必要發展多元化種植，如芝麻、薏仁、蕎麥、毛豆，滿足客戶需求，進而鞏固客群。

8. 外部環境

近年食品安全的問題層出不窮引起國人重視食物的來源與安全性，國際間也熱烈討論糧食安全的議題，因此他認為現在做農特別有意義。加上政府近年推行青年農民輔導、小地主大佃農及活化休耕地等政策，讓他可以取得農業優惠貸款及擴大經營面積，對他來說正是發展有機雜糧產業的大好時機。

(四) D 百大青農

1. 人格特質

好相處、有親和力、樂觀、遇到問題會積極解決。與他人相處愉快，是朋友間的開心果。

2. 創業策略

根據訪談結果，將創業策略歸納出生產及銷售二項，說明如下：

(1) 生產策略

主要作物是柚子，採收期常遭遇颱風，造成落果而收成大減，結果枝條亦受損，影響隔年的開花及結果，又或是遇到生理落果，結果率大幅降低，這些天然災害讓她感到無力克服。為確保收入，回鄉從農初期，她到處兼職，如代課老師等，讓平常累積一些收入，同時照顧自家農園，後來，她引進種植短期作物如洛神、鳳梨、木瓜等，錯開柚子的產期，得以增加收入、分散風險。此外，也自製簡易加工產品如洛神花蜜餞、洛神花汁、文旦果醬、文旦醋、檸檬果乾等，增加產品多樣化。

品質是銷售的基礎，為了防治果實蠅，她和媽媽試了很多方法，找出套袋最有效，讓文旦內在汁多味美、外表也很漂亮。

從回購率增加，可以看出品質提升獲得消費者認同。(D 028)

青農行銷不是問題，他們對資訊軟體的應用很熟悉，生產技術面顧好才是最重要。(D 036)

(2) 銷售策略

當初回鄉接手時，她發現家中的文旦銷售缺乏事先規劃，到了採收時才開始規劃怎麼賣，因此她帶著媽媽開始參加台北及花蓮的農夫市集增加產品曝光，直接了解消費者對產品的接受度與反應，也利用網路平台銷售，慢慢建立固定的客群，採收前就開放預購，也有文旦樹認養。

3. 創業動機

畢業前夕，剛好父親幫她在家鄉覓得代課老師之職缺，94年回鄉，一邊教書、一邊幫忙家中農事，遇上縣府推無毒認證，需要做不少電腦文書處理，包括產銷班上的文書工作。不久後爸爸因病去世，扛起主要的農務工作，與媽媽一起經營果園。她以陪伴家人、守護農場為前提，除了銷售產品外，重視與消費者的互動交流。

我不要求產量大，回來的目的在陪伴父母，媽媽開心就好。(D 013)

農場經營融入生活，以自己做得比較快樂為主，適度田間管理，兼顧生物多樣性，不一定把經濟效益擺第一，希望大家可以分享收成及生產過程。(D 030)

4. 知識資產

從小看著父母在果園忙進忙出，熟悉相關農務，惟真正接手後，才開始邊做邊學習剪枝等技術，累積經驗，參加農改場舉辦的生產技術觀摩會及農民學院訓練課程，向專家請益以強化技能，獲選為百大青農後，讓她更容易取得各項農業諮詢服務。除了上網查詢所需資訊外，她就近利用當地的圖書館，查閱作物栽培技術書籍，作為種植新作物的參考。

5. 社會資本

母親為產銷班班員並擔任會計，她與母親一起參加產銷班，實際代母負責該班的會計相關事務，透過產銷班共同採購，降低肥料等資材成本。加入第一屆百大青農 line 通訊群組，彼此亦互相加為臉書好友，便利資訊交流，她與其他青農保持良好聯繫及互動，也利用其他青農的通路銷售自家產品，建立互助的夥伴關係。

6. 創業機會

她們母女總是笑臉迎人，熱心為消費者介紹自家產品與經營理念，解說食用或料理方式，獲得不少消費者認同，有客人還因此到花蓮特別指定要去農場參觀，因此她開始朝向休閒體驗發展，設計柑橘清潔劑 DIY 等活動，帶領遊客參觀果園、採果、認識園區各種動植物等，發現事前事後的準備工作頗為繁複，也需要準備相關硬體設備如麥克風及廁所等，設立解說標示牌等，將陸續

改善流程及增設相關設備等。

二、個案青農關鍵成功因素之比較與特性

經由個案分析，發現四個青農個案的關鍵成功因素有相同與相異之處，分別從人格特質、創業策略、創業動機、創業資源、知識資產、社會資本、創業機會及外部環境等 8 個方面討論如下。

(一) 人格特質

依據李等人(2000)整理 Costa 與 McCrae 所提出的五大類人格特質的特徵如表三，在和善性 (Agreeableness)、勤勉審慎性 (Conscientiousness)、外向性 (Extraversion)、神經質 (Neuroticism)、經驗開放性 (Openness to Experience)等五大類人格特質中，本研究個案具備較為突出的人格特質分析如表四，A 青農具備外向性及經驗開放性，B、C 青農皆具備勤勉審慎性，D 青農則具備和善性，他們所具備的正向人格特質皆有利於其事業發展，也反映出不同的經營型態，A 青農的個性比較衝、勇於嘗試，召集志同道合的農友成立合作社，嘗試新的分工合作營運模式，B 青農為人低調，話不多，專心把農場的生產做好，C 青農個性謹慎，訂立目標、全力以赴，B、C 兩人皆致力於穩定量產，鄰家女孩般的 D 青農，為人和善而樂觀，與農友及消費者都建立了良好互動關係，建立了一批固定客群。

表三、五大類人格特質的典型特徵

Table 3. 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：李等人(2000)

表四、個案青農人格特質分析

Table 4. The personality traits of the case young farmers.

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

(二) 創業策略

在生產策略方面，個案青農採取了少量多樣化或品項少而量大的不同方式，也隨著外在條件變化而調整，A 青農規劃減少種植品項，而增加銷售合作社社員的產品，D 青農則為減少單一作物遭受颱風損害的風險，增加作物多樣化。在銷售策略方面，A、C、D 青農皆積極參加展售會、農夫市集，增加產品能見度，直接面對消費者，了解消費者的反應與喜好，以直銷為主，C 青農更鎖定中高收入的消費者，提供差異化產品。在人力策略方面，A 青農善用國際志工組織 WWOOF 招募志工，引進中長期的農業志工紓解人力不足的困境。在財務策略方面，C 青農審慎規劃購置設備與興建設施，並積極申請補助計畫

及貸款籌措資金，以逐步建構自動化生產作業線。

（三）創業動機

農二代 B 及 D，因為家裡需要幫忙，畢業後即在父母的召喚下回鄉協助自家農場之經營，較無特別動機。A、C 則看好農業發展前景，在家人支持下，毅然轉換跑道。

（四）創業資源

青農在初創期最需要土地與資金，農二代 B、D 可直接使用父母自有或承租的農地及相關設備與設施，較無這方面的問題。非農二代 A、C 則必須找到適合的土地，並購置相關設備與設施，資金需求龐大，土地以承租為主，資金以農業優惠貸款為主，調查結果顯示農委會近年推動之小地主大佃農政策有利於青農取得土地，而針對百大青農提供的低利或無息貸款更是青農取得創業資金不可或缺的來源。雖然農二代在創業資源具備優勢，在以長輩為主的經營模式下，有時會發生兩代間意見不合、溝通不良的情形，如 B 青農因而短暫離開自家農場，反觀 D 青農，她成為家中主要經營者，長輩則擔任輔助的角色，似乎這樣較不會出現摩擦。

（五）知識資產

四個個案青農皆非由農業相關科系畢業，從農初期參加不少農民學院及其他相關農業生產技術課程，以建立基礎及進階知識，並向農業達人請益及田間觀摩、心得交流，再回到農場試作，從做中學，找出最佳的作法。而青農之前的本科所學及工作經驗，如企業管理、財務方面的技能，對農場管理及資金籌措運用等都都有助益。

（六）社會資本

王等人(2011)提出家人支持的程度愈高，青年農民的留農意願愈堅定，本研究四個受訪者均獲得家人的支持與協助，與前述論點符合。非農二代之青農為獲得更多輔導與補助資源積極加入產銷班，農二代則因父親或母親已加入產銷班而未另外加入，協助產銷班處理電腦文書相關工作。除了 C 青農，其他都有參與青農組織活動，與其他青農交流、互助。A 青農成立合作社，減少自己的生產品項，協助其他小農銷售產品。

（七）創業機會

為滿足消費者追求健康養生與便利之需求，青農開發相關加工產品，增進產品多樣化，提高次級品之附加價值。近年地產地消的風氣漸盛，產地旅遊頗受消費者歡迎，青農帶領他們參觀自家農場，體驗農務工作及 DIY 活動，增加消費者認同及產品銷售。透過上述經營的多元化，將有助於農場朝向六級化發展。

（八）外部環境

近年食安問題引起國人重視友善及有機農產品之選購，中央與地方政府大力推動有機農業，部分縣市國小學童營養午餐開始使用有機蔬菜等，有利於青年農民從事有機生產。地產地消及糧食安全的議題亦受國內外重視，電視及平面媒體常有相關報導，間接鼓勵國人支持在地生產的農產品，因此品質好、有特色的國產農產品多透過宅配直銷，即使價格高仍然供不應求。加上近年推行農民學院、青年農民輔導、小地主大佃農及活化休耕地等政策，讓青農可以取得農業知識與技術、顧問專家貼身輔導、農業補助款、優惠貸款及擴大經營面積，協助解決技術、資金與土地的問題，減少從農的阻力。對於農二代，自家農場在父母經營下已大致上軌道，因此外部環境似乎對其影響不大，畢業後即返鄉協助農場營運。

前述四個青農個案的八項關鍵成功因素整理如表四，顯示非農二代青農具備之關鍵成功因素較農二代青農為多，這也暗示了非農二代青農須更加努力才能在農業闖出一片天，然而由於農二代與長輩的理念與作法有所不同，彼此須要經歷一段磨合期，才能找出溝通與合作經營的模式。本研究進一步將該八

項關鍵成功因素進行概念化整理如表六，可以作為青年農民創業及輔導之參考。

表五、個案青農關鍵成功因素彙整

Table 5. The key success factors of the case young farmers.

關鍵成功因素	A 青農	B 青農	C 青農	D 青農
人格特質	○	○	○	○
創業策略				
生產策略	○	○	○	○
銷售策略	○	○	○	○
人力策略	○			
財務策略			○	
創業動機	○	○	○	○
創業資源	○		○	
知識資產	○	○	○	○
社會資本	○		○	○
創業機會	○	○	○	○
外部環境	○		○	

表六、青年農民從事有機農業關鍵成功因素

Table 6. The key success factors of young farmers engaged in organic agriculture

構面	關鍵成功因素的特性
人格特質	具備和善、勤勉、外向及開放等正面特質。
創業策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生產方面：生產產品項避免過於繁雜，評估農場資源及消費市場，據以制訂短、中、長期生產計畫。 2. 銷售方面：積極參加各種展售會及農夫市集，以開拓客源、收集消費者意見，以直銷為主。 3. 人力方面：善用中長期農業志工或打工換宿，補充農場人力缺口。 4. 財務方面：審慎規劃投資計畫，積極爭取各方資源，以建構自動化生產。
創業動機	認同農業，找出產業發展的前景。
創業資源	承租適合的土地，籌措足夠資金以購置所需設備及設施。
知識資產	將學經歷運用於農業經營，積極參加農業訓練課程，遭遇問題時即向農業達人-農友及學者專家請益。
社會資本	獲得家人支持，取得資金或人力等必要的協助；參與產銷班、青農聯誼組織等團體，促進資訊交流與互助。
創業機會	掌握市場脈動，貼近消費者需求，開發加工產品，增進產品多樣化，並發展農場休閒體驗活動，帶動產品的銷售。
外部環境	食品及糧食安全議題引起國人重視友善及有機農產品之選購，政府推動有機及鼓勵青年投入農業，推行多項輔導及補助政策，有利青農發展有機農業。

建 議

透過本研究結果得知，人格特質、創業策略、創業動機、創業資源、知識資產、社會資本、創業機會及外部環境等方面的因素對百大青年農民的經營成功有影響，其中創業資源及外部環境對農二代之百大青農較無影響，在創業策略方面，其中生產及銷售策略對於個案青農皆有重要影響。本研究建議如下：

農民學院是青年農民進修充電的重要管道，提供入門、初階、進階、進階選修、高階等由淺入深之課程，在生產、銷售、人力及研發等方面可再加強相關課程安排，如生產方面可再強化其制訂生產計畫時考慮市場動向、消費者需求，並分別擬訂短期、長期計畫及導入不同作物品種/種類，以避免農作物過度集中之風險，在銷售方面則可強化其確實掌握市場/通路資訊，並分析各銷售實績及進行與銷售對象交流資訊的分析，以擬定改善措施，在人力方面，可安排有關農業志工招募與運用的經驗分享課程，在研發方面，可安排農產品簡易加工、包裝設計及農場體驗活動設計等相關課程，透過上述課程來協助青農掌握創業成功的策略及機會。

各區農業改良場所的專家是當地青年農民的重要諮詢對象，百大青農透過專案輔導窗口更方便取得相關諮詢服務，建議各區農業改良場所針對轄區青年農民辦理經營管理相關訓練課程或標竿學習，提升經營管理能力，透過這些活動除了增進青農彼此交流、激盪出新作法，亦可創造出異業結合的機會；平時則可透過電子郵件或社群網站平台，持續提供青農相關農業新知與政策輔導資訊，並不定期給予追蹤關心與輔導，以適時引介相關專家或單位協助，解決所遭遇的問題。

青農的創業資源亟需仰賴政府補助，現階段農糧類專案輔導青年農民的補助項目主要為農機設備及作物溫網室，有利於增進作物生產效率及擴大規模，提升青農在一級生產之經營成效，而有機農場經營休閒業及加工業的比率皆高於全體農耕業(楊 2013)，本研究個案青農皆已進入發展二級加工或三級休閒體驗，需要設置加工設備、相關硬體設備及改善休閒體驗場域等，因此建議補助項目增列從事二、三級產業所需之設備及設施，或提供相關優惠貸款，以協助其發展多元化經營。青年農民除了善用政府的補助資源外，要找出自己的利基點，用心耕耘，才是長遠之道。

在政府的政策與資源引導，及民間開始重視食品安全及地產地消的氛圍下，產生有利於青農創業的外部環境，確實吸引不少青年投入農業生產，注入其熱情與創意，為農村帶來新活力，而如何輔導這些青農在農業領域穩健永續經營，仍是相關農政單位需要持續關注的課題。其中農二代，具備較多且較佳的創業資源，得以順利跨入農業，創新長輩的生產或銷售方式，提高作業效率及開拓新的銷售通路，而兩代的經營觀念不同，難免發生歧見，造成經營上的衝突，因此，如何協助兩代間共同經營農場也是未來值得探討的議題。

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.吳碧玉 2003 民宿經營成功關鍵因素之研究-以核心資源觀點理論 朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
- 3.林美月 2000 台灣有機蔬菜農場經營管理之研究 國立台灣大學農業推廣學研究所碩士論文。
- 4.林正木 2010 新農民對教育訓練技術輔導之需求調查研究報告。
- 5.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。
- 6.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。
- 7.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。
- 8.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。
- 9.倪葆真 2006 新農業運動—漂鳥計畫 農政與農情 第 170 期
<<http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=11510>>。
- 10.行政院農業委員會 2013 吉時從農、青春逐夢，青年農民專案輔導開跑囉
<http://www.coa.gov.tw/show_news.php?cat=show_news&serial=coa_diamond_20130328105130>。
- 11.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>>。
- 12.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。
- 13.彭子珊 2015 有理想難吃飽 日本青年不下鄉 天下雜誌 第 570 期
<<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5066839>>。
- 14.曾擘萌 2015 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 台灣農業推廣學會編印 p.57-61。
- 15.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。
- 16.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。
- 17.蘇嘉全 2006 新農業運動—台灣農業亮起來 農政與農情 169:1-3。
- 18.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.

Case Studies for the Key Success Factors of Young Farmers Engaged in Organic Farming in Hualien and Yilan Areas¹

Jing-Meng Tseng²

Abstract

This study explored the case of young farmers engaged in organic agriculture to find out why they were engaged in organic agriculture and their management status and future plans. Then the key success factors were summarized. This qualitative study selected four young farmers including the family and non-family farming out from Hualien and Yilan areas by purposive sampling. Interviews and document analysis were used to collect data for analysis. The results showed that factors of personality, entrepreneurial strategy, entrepreneurial motivation, entrepreneurial resources, knowledge assets and social capital, entrepreneurial opportunities and external environment had an influence on the young farmers' business success. The external environment and the entrepreneurial resources had less influence on young farmers of family farming than those of non-family farming. In the entrepreneurial strategies, production and marketing strategies had important implications for the cases. The results of this study can provide other young farmers as a reference and can also provide relevant units as training curriculum planning and direction of the counseling for future reference.

Key words: young farmers, organic agriculture, key success factor.

1. Research article No.253 of Hualien District of Agricultural Research and Extension Station.
2. Associate researcher, Agricultural Extension Section, Hualien DARES.

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) 是否有讀農業相關科系
2. 人格特質
 - (1) 自我個性的形容
 - (2) 人際關係的形容
 - (3) 和父母親的關係，若父母親不贊成從農，則會請誰去說服
 - (4) 對風險的態度為何
 - (5) 是否能接受新的事物
3. 支援系統方面(如家庭的支持、親友的協助等)
 - (1) 是否有參與各類型的組織或活動(如產銷班、合作社和農會)
 - (2) 以上組織或活動的參與程度為何

(二) 初創期

1. 您當初選擇從農原因是？
2. 您投入農業之資金來源？土地來源？
3. 您當初投入農業所遭遇的問題？

(三) 現況

1. 您目前從事經營的現況？
2. 您目前從農所遭遇的問題？您是否有想到解決的方法？
3. 如何取得農業相關知識(知識來源如：親友，宣導手冊等)？
4. 您希望政府單位如何輔導與協助？
5. 您認為目前經營表現較優異的地方？哪些方面應該再加強？

(四) 發展期

1. 您未來的經營目標是?(以五到十年為期程進行說明)
2. 青年農民從事農業經營之關鍵成功因素為何，認為哪些因素是較主要的？
3. 若有青年農民從事農業，您會想給他們甚麼建議，也就是應該注意哪些事項和具備哪些能力？產銷人發財中哪個能力是最主要的？