

# 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<sup>1</sup>

吳建銘<sup>2</sup>

## 摘 要

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。

本研究利用質性之個案分析法萃取五位分別為農二代及新創業之雲嘉南地區蔬菜產業青年農民，探討其創業關鍵成功因素，以作為未來提高青年農民經營管理能力改善之參考。個案分析結果主要收斂為個人、資源、機會等三個關鍵成功因素構面，其中個人構面包含人格特質（活潑、勇於冒險）、創業動機、創業導向（與親友共同擬訂及修正創業方向），創業策略（初期累積專業知識，現況之創新與品牌經營策略，與擬定未來生產、品牌經營、其他經營策略等）；資源構面包括創業資源（以農地與設施之硬體資源，以及親友人力資源為主）、知識資產（以尋求周遭專業農民、農改場等技術協助為主），社會資本（以家庭、組織、網路社會資本為主）；而機會構面則涵蓋創業機會（創新與建立品牌特色）、外部環境（以政策及產業環境為主）。本研究根據質性研究分析結果提出輔導及政策建議，建議欲從事農業經營的青年農民可參考本研究彙整之關鍵成功因素，以提升創業經營管理之效能。

**現有技術：**以企業經營之生產、行銷、人力、研發、財務管理分析經營管理能力。

**創新內容：**利用個案分析法探討百大青農專案之青年農民經營管理能力。

**對產業影響：**參與百大青農專案之青農有良好心態接受蔬菜產銷經營輔導，並肯定百大青農專案政策

**關鍵字：**青年農民、經營管理能力、關鍵成功因素、個案研究法

接受日期：2016 年 3 月 1 日

---

1. 行政院農業委員會臺南區農業改良場研究報告第 457 號。

2. 行政院農業委員會臺南區農業改良場助理研究員。712 臺南市新化區牧場 70 號。

## 前 言

### 一、研究背景

民國 99 年底全國從事農牧業之農戶工作指揮者平均年齡為 62.04 歲，較 5 年前增加 0.84 歲，其中農漁戶內人口 65 歲以上占 66.3%（全國農林漁牧普查資料，2010）。而民國 102 年農業統計資料顯示，農業就業人口為總就業人口的 4.96%，較 10 年前（93 年）的 6.56% 減少 1.6%，農家平均所得為 213,801 元，僅占農家總所得的 21.7%；在農業勞動力素質方面，農業就業人口的教育程度，國中（含）以下的比例佔 48.9%，顯示臺灣農業生產具有勞動力老化、農業所偏低、人力素質普遍較低等結構性問題。

青年農民人力資源為農業及鄉村發展的關鍵（洪進雄，1998），但要如何增加專業青年農民的投入或為農業勞動市場注入新血，是現今推動臺灣農業轉型的重要課題之一（王儀真等，2011），因此鼓勵青年人力回流為農村發展的重要因子。雖然農村青年對農業的發展遠景具有舉足輕重的力量，然而要促使青年農民續留農村就必須讓其在農村內擁有足夠的經濟收入來源。具體而言，青年農民本身需具備有相當程度的農業經營的能力，才能擁有穩定經濟來源，此部分也是農政單位為實現此一目標而積極辦理農民訓練的主要目的。

然而現今國內農業環境受國際情勢等因素影響變化大，回鄉的新農民面臨更多的挑戰，農業也不再只是傳統的農作生產，需要有更多新的思維與作法，農委會在考量改善農村人力與提升糧食安全及自給率等因素之下，積極推動優良農地活化政策，並鼓勵青年回流農村參與農業生產，除可促進國內農地有效利用、降低國外糧食進口、提升糧食自主率外，並為農村人力注入新血，期望讓農業及農村成為都市青年們的駐足點及最後歸宿，讓農業人口年輕化，使國內農業生產順利能夠傳承，並促進地方農村發展與增進農村就業。

### 二、研究目的

根據 102 年農業統計年報資料顯示，雲嘉南地區可耕地面積約 25 萬公頃，占全國可耕地面積約 31%，其中蔬菜的生產面積為 65,986 公頃，占全國蔬菜總生產面積 45%，為國內蔬菜生產的重要基地。103 年盧子淵對查雲嘉南地區蔬菜產業青年農民進行抽樣調查研究，研究發現設施栽培果菜類作物其全年收益比露天栽培的收入有顯著增加，確實引發有意轉型或投入設施栽培的青年農民及新進農民人數大幅增加。但調查研究又指出經營面積多半較小並偏向設施栽培，面積小於 0.5 公頃占 49.1%，設施栽培占其中 47.7%。由於青年農民是未來農業發展的重要關鍵，究竟其為何願意返鄉投入農業經營？創業動機及經營現況及問題又是如何？本研究希望藉由質性之深入訪談方式，瞭解青年農民在投入農業創業過程中其個人因素、家庭及社會所提供之資源及環境為何？並探討經營成功之關鍵因素，以作為規劃未來相關青年農民訓練課程的安排參考及輔導重點方向，以提升青年農民的經營管理能力。

## 文獻探討

### 一、經營管理能力

#### (一) 一般經營管理能力

在經營管理能力的論述中，最著名的是以企業價值鏈模式來作為例證，例如企業藉由整合組織各項活動過程中，來獲得競爭優勢，其中包括主要活動和輔助活動，主要活動包含進料後勤、生產作業、出貨後勤、行銷與銷售、服務等，輔助活動包含採購、技術發展、人力資源管理、基本設施等（Porter, 1985）。企業經營五力也經常應用於企業的經營管理分析，如生產管理、行銷管理、人力資源管理、研發管理與財務管理等，生產管理著重如何將投入之原料轉換成製成品或服務的製程流向與控制；行銷管理則是一種社會性程式，個人與群體經此程式，藉由創造、提供及自由交換有價之產品與服務，以滿足其需要與欲望；人力資源管理則是強調招募、遴選、訓練、獎酬與績效等活動管理；研發管理則是強調新產品的開發以及研發活動的整合與一致；財務管理則偏重在財務規劃、財務分析、投資組合管理等活動，因此可以得知企業經營管理強調產品生產、行銷、人力、財務等層面管理。

## (二) 農業經營管理能力

相對前述之企業型複雜管理模式，在農業的經營管理層面上，經營管理則顯得不完全相同（高秀月，2011）。農業經營管理能力（Management Competence）是指個人擁有可讓農場或農業經營適應環境變遷而得以持續發展，並有效解決問題與掌握機會的技能或執行相關工作任務的能力（Rougoor, Trip, Huirne & Renkema, 1998），此外農場經營的成敗除取決於資源的多寡、技術的優劣因素外，在動態市場經濟下，尤賴於管理功能之發揮，經營與管理英文雖同為 management，實則管理能力為因，經營效益為果（李謀監，1990），因此農業經營管理除強調個人擁有的技術、資源外，也強調個人以管理手段讓農場對外在市場環境的適應與應變能力。

就農場經營管理效率之改善而言，以往著重於總體平均資料之分析，實無以突顯個別農場在經營管理方面之優劣，欲有效從事農場經營診斷，尋出經營惡化之成因及管理措施失當之所在，則需以個別農場資料進行個案研究（case study）方能奏效（李謀監，1990），而在農場經營管理中，對於研究對象選取，大都定位在表現成效較佳者或成功者，且又以農場收益高或農場經營規模大為取決條件之一，而這些大農從事農場經營的條件原本就較優越，因此其成功經驗，並非居多數的中小農或農業創業者能模仿學習，因此由上述可知，若要針對某些特定族群或小型農場、小農來進行經營管理研究探討，以個案分析模式是比較可行的方式（楊克仁，1994），因此有多案例也以對個別農場進行個案研究分析，例如以記帳資料編制財務報表，對花卉共同經營班農場作個案研究，針對農場之收益性、財務結構比率、活動性、生產力等進行分析，並提出農場需加強市場導向、減少負債、加強記帳與提升研究發展等建議（林月金，1995）、針對有機蔬菜農場進行個案研究，針對農產經營概況、成本收益、設施利用率等來評估農場的經營能力，並提出經營者應培養應朝向培養後繼者之栽培管理技術，維持既有禿路，控制成本與與計畫生產等建議（陳世芳，2009）、對合作農場財務報表進行診斷分析，建議農場需加強記帳、建立利潤中心制度等，以改善經營效益（段兆麟，1982）、以五力、五管、SWOT、魚骨圖等對休閒農場進行個案診斷，提出農場未來可增加行銷通路、資金來源、設備及住宿管理等建議（高秀月，2011），以及以五力分析及 SWOT 分析對九如鄉農會超市作個案研究，作為超市營運之策略規劃，以利永續發展（盧泰安，

2008) 等，都是以個案分析方式來探討與診斷個別農戶或農場之經營管理。

## 二、關鍵成功因素

大部分的產業都具有 3 至 6 項決定是否成功的關鍵要素，如果一個公司想要獲得成功，就必須集中於產業的成功要素，並將這些要素作的特別好 (Daniel, 1961)，而「成功關鍵因素」(Key success factor, KSF) 係指一產業最重要的競爭能力或競爭資產，成功的業者所擁有的優勢必為產業 KSF 中的優勢，不成功的業者則通常是缺少 KSF 中的某一個因素，同時他也認為關鍵成功因素會隨者產業環境的變化而改變 (David, 1984)。再尋找關鍵成功因素方面，關鍵成功因素的層次大致可分為總體環境面、產業面與個體面，找尋關鍵成功因素可從企業所面對的總體環境、政治、社會環境著手，另一方面也可從產業的結構、競爭對手、產業專家經驗中找出 (Leidecker & Bruno, 1984)。在關鍵成功因素的彙整方面，張任坊等人 (2013) 以資料庫及回溯法，運用彙總分析探討影響創業績效最具關鍵成功因素，建構出影響創業績效之各重要關鍵因素變數，其中包含個人、資源、機會等三大構面，其中個人構面包含人格特質、創業導向、創業策略、創業動機等，資源構面包含創業資源、知識資產、社會資本，機會構面包含創業機會與外部環境等 (表 1)。由上述文獻資料可歸納出關鍵成功因素是企業要經營成功之不可或缺的關鍵因素，而關鍵成功因素可能會受總體環境、個人、資源等構面的影響。

表 1. 創業關鍵成功因素彙總

Table1. The key success factors of entrepreneurship

研究構面	定義說明
人格特質	源自個體內在的一致性行為模式和內在歷程，其中，一致性的行為模式係指不論何時、何地，個人的行為可以輕易被辨識，且具有一致性；而內在的歷程則包括會影響行為和感覺的內在情緒、動機及認知等。
個人構面	創業導向 存在於一個組織的內部，並且能夠以群體的力量來追求共同的期望，從事組織創新活動並進而創造組織的新面貌。
	創業策略 是經過一連串規劃程序過程，而後經由公司內部各個部門反覆的檢討、討論之後，漸漸的演變而成的。
	創業動機 驅使人們本身進行特定的活動，為了達到目標所要付出努力的意願，這種意願是由是否能滿足人的需要以及該程度有多大來決定的。
資源構面	創業資源 基本資源分為六大類，即財務資源、實體資源、人力資源、科技資源、聲譽及組織資源等。
	知識資源 知識資源是指不透過法律上財產權的保障，而是透過知識的障礙來避免競爭者模仿的有價值資源。
	社會資本 是相對於物質資本和人力資本的一種無形資源形式，以社會關係中的信任、規範和網路為載體，既包括社會關係中的制度、規範和網路化等組織結構特徵，又包括公民所擁有的信任、威望、社會聲譽等人格網路特徵。
機會構面	創業機會 一種透過資源的創意配置來提供更高價值來滿足市場需求的最好時機。
	外部環境 存在組織外，且對組織全部或任何一部有潛在影響的因素，或能影響該組織結構的各項力量或事件。

## 研究方法

- 一、本研究之資料蒐集方式是藉由文獻分析與深度訪談之個案研究（case study）方式完成。個案分析可視為是一種教學或研究法，解釋為許多相關事實的說明，提供問題的狀況，以待尋求解決問題的方案（陳晶晶等，1995）。本研究主要是探討青年農民經營關鍵成功因素，為利於訪談因此事先與產業專家共同設計半結構式問卷，問卷內容包含四大部分，包含基本資料、人格特質、支援系統與創業階段（含初創期、現況及發展期）等，之後再藉由深入訪談的方式進行資料收集，以預設之問卷題型，引導受訪者闡述其在設施蔬菜產業經營管理的經驗與感受，再參考張任坊等人（2013）彙總之創業成功因素（表 1），藉以萃取出青年農民經營成功之關鍵因素。
- 二、本研究深入訪談個案對象為雲嘉南地區入選農委會百大青農專案輔導計畫且從事設施蔬菜產業之青年農民（18～45 歲），考量青年農民背景差異區分為農二代、新創業兩種身分級別；有關設施定義範圍包含水平網室、溫網室、隧道式栽培等；而青農經營成功認定條件以將來是否會持續從事農業經營為優先考量，若將持續從事農業經營則認定為現況經營成功之青農，共訪談 5 位設施蔬菜產業之青年農民，包含農二代 2 位與新創業青農 3 位，本研究所選取之 5 位青農皆表示未來將持續從事農業經營。個案訪談時間為 104 年 6 月至 104 年 9 月之間。
- 三、所有個案訪談錄音檔彙整成文字資料，再編碼後統整分析且釐清其意義與影響要素，並歸納與萃取出蔬菜產業青年農民從農之關鍵成功因素。

## 結果與討論

### 一、受訪青農簡介

本次 5 位受訪青農之背景屬性及其他經營資料如表 2，5 位為青農皆從事設施經營，主要生產作物為小番茄、美濃瓜、洋香瓜與蘆筍，務農年資為 2～7 年，設施面積為 0.8 分～1 公頃。若以個人背景來區分，A 與 B 青農為農二代，C、D、E 青農為新創業，其中 C 與 D 青農雖為新創業，但農地與設施（C 為部分）為家人提供，屬於家人提供資源型之新創業，而 E 青農所有的農地與設施皆為自行購買，為標準型的白手起家新創業。

### 二、關鍵成功因素萃取

#### (一) 個人構面

##### 1. 人格特質

受訪青農中之農二代 A、B 與新創業 C、D 共 4 位青農的人格特質偏向積極、活潑、勇於冒險、願意嘗試新的事物，唯新創業之白手起家型 E 青農對風險態度較為保守，屬於穩紮穩打、謹慎的類型，可能與 E 青農為白手起家之新創業類型有關，因其所有農地與設施皆為個人經營前後逐漸累積購得，此一步一腳印的經歷使其人格特質展現出對風險趨於保守且具有較務實與謹慎態度，顯示出不同背景與擁有的資源基礎在務農的人格特質上有所差異。

##### 2. 創業導向

創業導向為一個組織展現共同追求創新活動的樣貌，受訪青農雖然不像企業

具有規模組織，但可發現青農與家人親友間具有類似組織般的創業導向，且農二代因為與家人共同經營，因此在創業導向上會比新創業青農來的更具有優勢，例如農二代 A 與 B 青農與家人開始由露天投入設施的經營歷程，然而若新創業青農在初期能獲得家人的支持協助，也能擁有如農二代的創業導向，如新創業 C 青農家人退休後從事露天栽培，偶來協助農事，D 青農與女友共同創業經營，E 青農則與母親共同創業經營，並歷經數年摸索其經營類型，因此由受訪內容可發現家人親友通常是青農創業經營的組織夥伴，彼此協助或合作，不斷的追求與調適理想與適合的經營模式，可歸納為青農創業導向，其中家人親友的共同參與是創業導向構面的重要因素。

表 2. 本研究選定個案研究對象之相關資料

Table 2. The background of the different youth farmers

類別	背景		新創業		
	農友	農二代	C 農友	D 農友	E 農友
農友	A 農友	B 農友	C 農友	D 農友	E 農友
年齡 (歲)	30	42	33	28	38
務農時間 (年)	7	2	3	2	7
農業科系	農業科系	非農業科系	非農業科系	非農業科系	非農業科系
先前工作	大學畢業後即從農	銀行、小吃業	電子零件業務	工作幾年後從農	職業軍人、室內設計
農地設施取得	家人提供	家人提供	家人提供	家人提供農地與 1 分設施	自購
經營夥伴	家人	家人	家人 (偶而幫忙)	女友	家人
栽培地點	嘉義縣	嘉義縣	雲林縣	嘉義縣	臺南市
栽培面積	1 公頃設施	4 分設施	2.7 分設施	2.5 分設施 4 分露天	0.8 分設施 0.55 分露天
主要作物	小番茄 美濃瓜 洋香瓜	小番茄 美濃瓜 洋香瓜	小番茄 美濃瓜 洋桔梗	小番茄 美濃瓜 甜玉米	蘆筍 甜玉米
銷售狀況	70% 行口、20% 宅配、10% 拍賣市場	小番茄 70% 行口，30% 宅配、美濃瓜 90% 宅配	70~90% 宅配、洋桔梗外銷 50%	小番茄 50% 行口、50% 宅配 + 展售 + 超市	蘆筍全宅配
品牌經營	農場品牌、社群網路經營	產品放名片資料與貼紙	農場品牌、社群網路經營	農場品牌、社群網路經營	農場品牌、社群網路經營
面訪日期	2015.7.30	2015.8.3	2015.7.28	2015.7.30	2015.7.31
面訪時間 (分:秒)	52:06	92:24	82:32 (另電訪 5 分鐘)	64:27	108:21

### 3. 創業策略

創業策略為經過一連串規劃程序過程演變而來成組織特有的創業規劃，由受訪之 5 位青農之創業策略整理後可以將其分為 3 個階段，分別為創業初期策略、目前經營策略、中長期之五年與十年目標策略。

創業初期策略係指青農剛踏入農業經營時所經歷共同過程，由受訪內容可歸納出青農初期創業策略通常為「農業知識與經驗學習及累積」之過程，其中主要的學習對象為周遭專業農友（包含親友）、農民學院、農改場、學校等等，顯示青農初期投入農業時會選擇各種管道來充實其農業專業知識與技術。

目前經營策略則為青農農場之現有經營管理策略，受訪青農依據其經營理念、經營方式、農場環境、銷售通路等條件而有不同的管理策略，但主要策略包含「創新型策略」與「品牌經營型策略」兩種策略，在創新策略方面，包含嘗試新品種、利用氣候差別調整產期、設施分區輪作生產、生產無農藥農產品等，青農利用創新策略來提高目前整體經營的價值。在品牌經營策略方面，在 C、D、E 等 3 位新創業型農友在創業初期的品牌經營上著墨較深，包含具有農場名稱與經營社群網路客群等，都是強化個人品牌的模式，而農二代的 B 農友透過家裡先前蜜棗客戶進行宅配，在盒內放置名片資料強化個人形像，也算是品牌經營的一種，另 A 農友因家裡設施規模較大，主要銷售市場以行口與拍賣市場為主，但也表示將逐漸提高品質與產量，並提高宅配比例，同時也有進行農場品牌與網路社群的經營。

在中長期之五年與十年目標策略中，受訪青農之策略主要可分為「生產型策略」、「品牌經營型策略」、「其他型策略」等 3 種中長期策略，在生產型策略主要以擴大經營規模、提升品質與產量、穩定生產等，在品牌經營型策略方面，主要為加強農產品行銷通路與品牌經營等，在其他型策略方面則為青農利用本身優勢條件進行中長期策略規劃，例如 B 青農因地理位置靠近休閒遊憩區，假日具有相當多遊客，搭配其餐飲背景，希望未來可將其農場轉型為觀光休閒農場，而新創業之 D 青農表示若其無毒栽培經營成功會再評估是否擴建，而標準型新創業之 E 青農則對中長期策略較為謹慎，希望兩三年內先穩定生產，並坦承未來（十年）變數大，但求穩扎穩打的方式，逐步解決人力與土地問題。

由創業策略顯示出農二代與新創業背景之青農對未來中長期經營策略有所差異，特別是對新創業之白手起家型青農影響較大，因其創業的土地與設施資源取得與累積實屬不易，而這些創業的資原因素似乎也會對青農接下來的經營策略規劃態度有所影響。

### 4. 創業動機

創業動機為驅使青農從事農業的主要背景理由，分析受訪的 5 位青農無論是農二代與新創業的主要創業動機皆為「興趣」，指的是對從事農業經營懷抱著興趣，並有熱忱從事農業，除畢業後即投入農業之外，若青農剛好想轉業或逢轉換工作轉換之際，對農業的興趣與不排斥則會是驅使青農選擇投入農業工作的主要動力，此外，B 與 E 青農表示過去的工作缺乏自我掌握與自主性（小吃業食材來源與受雇繪圖），因此可以「自主掌控」的農業經營也成為青農投入農業的動機之一。

## (二) 資源構面

### 1. 創業資源

創業資源指的是創業之時所擁有的實體資源，觀察受訪青農顯示出創業資源主要可分為「硬體資源」與「人力資源」，硬體資源為農地與設施這兩項高成本之硬體資源為主，人力資源通常為青農家人或另一半為主。在硬體資源方面，農二代之 A 與 B 青農與新創業之 C 與 D 青農因為農地與設施多為家裡提供或共同經營，因此減輕其創業初期之資源負擔，而標準型之新創業青農則需靠從農前工作所存或從農後慢慢累積之資金，才能購買或逐漸擴充農地與設施，並表示累積過程不易，顯示創業資源之硬體資源特別是農地與設施為青農創業初期之最大負擔。在創業資源之人力資源方面，受訪 5 位青農在創業時皆有家人或另一半人力協助，除 C、D 家人協助投入較少外，仍顯示家人為青農創業之主要人力資源來源，而除硬體與人力資源外，農二代之 A 與 B 青農也承接家裡原有之通路客戶，因此顯示出農二代背景相對於新創業青農在創業資源整體上具有較多的優勢。

### 2. 知識資產

知識資產為青農從事農業之保障，藉由取得相關知識來達到其經營管理的目的，觀察受訪青農在知識資產構面的共同性為其取得農業相關知識的對象來源，其中不同背景的青農取得知識的管道無明顯差異，主要透過親戚或附近專業農民、農改場、農民學院、學校老師為主，另有網路或農業組織等管道來取得相關農業知識，有部分青農表示這些知識管道來源以鄰近專業農民與農改場最容易取得且也較值得參考，但值得注意的是，有青農表示雖然專業農民代表其本身具有成功之技術與經驗可作為參考，但在學習專業農民之技術時，同時也要考量本身不同氣候及土壤環境條件所造成的差異性，以免有套用後產生水土不服的情況發生。

本次調查之青農皆為農委會百大青農政策輔導對象，參與百大青農輔導政策之青農皆具有陪伴師從旁協助經營管理，因此對受訪之 5 位青農而言，陪伴師也是青農知識資產的來源，受訪青農認為陪伴師制度立意良好，且陪伴師多為此作物領域之專業農民或研究人員，對其在生產與銷售方面助益很大，可減少青農自行摸索經營管理知識的時間浪費。

### 3. 社會資本

社會資本相較於創業資源方面屬於比較無形的資產，特別是社會關係中的信任，可為網絡關係或團隊等，觀察受訪 5 位青農之社會資本構面大致可分為「家庭社會資本」、「組織社會資本」、「網路社會資本」等 3 種社會資本類型。

在家庭社會資本方面，受訪之青農初期欲投入農業之時家人似贊成程度皆不高，不外乎為對農業環境期待較低，儘管如此，受訪青農多以採用慢慢溝通與實際努力下去經營來突顯其堅持，最後皆能打破家人原先之成見，並轉為支持的態度，因此受訪之青農都能取得家人之信任，並得到家人的協助，符合家庭社會資本之條件，此外，在農二代 A 與 B 青農也藉由家人資源來承接原有通路客戶，比新創業之青農更具有更多之家庭社會資本。

在組織社會資本方面，受訪青農會參與農業相關組織，其中包含產銷班、青農聯誼會、合作社等，青農表示與部分組織互動熱絡，成員彼此會交流分享生產

栽培經驗，而受訪青農會以通訊軟體如臉書（Facebook）或 LINE 來溝通交流，顯示青農與老一輩經營者對資訊運用的差異，此外，在農二代 A 與 B 青農因家人原先就有參與產銷班活動並擔任幹部，因此從小對產銷班運作不陌生，這也顯示農二代比新創業青農具有更多的組織社會資本。

在網路社會資本方面，本次受訪之農二代 A 青農與新創業 C、D、E 青農皆有農場品牌與經營網路社群客戶，但相對之下，農二代青農能先承接原家裡之通路客群，包含行口或宅配客戶等，因此在一開始的產品銷售上較為順利，而新創業之青農則需自行開拓所有通路市場，訪談結果顯示在創業初期新創業之青農會比農二代在非傳統（行口與拍賣）行銷通路上著墨較深，且多半以花費較少，但需較長時間經營的網路客群行銷為主，這也是雙方初期在網路社會資本方面的差異處。

由社會資本顯示出農二代與新創業背景之青農在初期之家庭、組織社會資本較具有優勢，而在網路社會社會資本方面，可發現新創業青農因不像農二代承接上一代之暨有通路或客戶管道，因此需要透過不同方式增加產品銷售，調查顯示出新創業青農會透過經營網路來增加產品曝光度與通路，雖然農二代同樣也會利用網路銷售，但整體而言，新創業青農接觸的時間較早，且依賴度會較高。

### (三)機會構面

#### 1. 創業機會

創業機會為透過資源配置來提供更高價值滿足市場需求與獲得更多的利益，觀察受訪 5 位青農在創業機會構面可歸納出「創新創業機會」與「品牌創業機會」兩種方面，其中農二代與新創業背景無明顯在創業機會無明顯的差異性，在創新創業機會方面，主要為藉由創新活動來提高價值，例如藉由本身農場氣候環境條件作產期調整來提高產品價值、研發相關加工產品與包裝提高價值、種植新興保健作物滿足市場需求等，都是透過與調整新的經營模式來提高產品價值，而品牌創業機會除從事品牌行銷與網路社群經營外，也包含所生產的農產品市場定位與訴求，例如為解決民眾食安疑慮之導入安全認證、無施農藥農產品、以及以高端金字塔客戶為目標之高品質農產品等，皆是透過品牌的建立與形象訴求來提供市場差異化的產品，進而獲得更高的利潤。

#### 2. 外部環境

外部環境為外部對組織具有潛在之影響，由調查顯示出不同背景之青農在外部環境上無明顯差異，觀察受訪之 5 位青農外部環境構面可區分為「外部政策環境」與「外部產業環境」二方面，外部政策環境方面主要為受訪青農皆參與農委會百大青農輔導政策，具有相關輔導資源包含陪伴師的協助等，此外，A 與 C 青農提到相關政策補助（莫拉克風災補助蓋設施、雲林縣政府補助設施）協助其設施搭建，減輕設施負擔。外部產業環境方面則以產業環境變化所造成的機會或影響，例如 A 青農表示剛從農時農業設施剛起步，發展較無競爭，E 青農表示除興趣外，當時考量當時農業生產人力有斷層，認為年輕人可先進來卡位等，此外，B 青農認為農業休閒旅遊風氣興起，未來可轉型投入農業休閒產業，這些都是考量外部產業環境改變所作的創業經營方向調整，因此未來若有青農想要投入農業，也可從這兩方面去思索如何藉由外部環境條件來取得相關的農業資源利益與

調整經營方向與策略。

### 三、經營關鍵成功因素與給青農的建議

本次研究詢問受訪青農認為其關鍵經營成功因素，以生產、行銷、人力、研發、財務五個構面進行重要度排序，並依排序前後分別給予 5 到 1 分，受訪青農認為關鍵成功因素排行統如表 3，依組分多寡排序分別為生產、行銷、財務、人力、研發構面，顯示生產與行銷仍是青農認為比較重要的項目，而財務構面也得到 15 分，代表財務相對於人力及研發構面（低於 10 分）為相對重要關鍵。

不同背景青農之差異比較，農二代青農重要度排行依序為生產（8 分）、行銷（7 分）、財務（6）、研發（4）、人力（3），新創業青農則為生產（13 分）、行銷（13 分）、財務（9）、人力（6）、研發（4），顯示不同背景仍是以生產、行銷、財務為主要重要項目，而差異在於新創業之青農認為人力比研發重要，這可能是受訪之農二代青農有較多的家庭人力資源投入協助農業經營，而新創業青農在家庭人力支援較少的原因所致。

表 3. 青農認為關鍵成功因素排序表

Table 3. The key success factors of youth farmers

項目	青農		農二代			新創業			總分	重要度
	A 青農	B 青農	C 青農	D 青農	E 青農					
生產	5	5	3	5	5	23	1			
行銷	4	3	5	4	4	20	2			
人力	1	2	2	1	3	9	4			
研發	3	1	1	2	1	8	5			
財務	2	4	4	3	2	15	3			

### 四、給新進青農的建議

本研究另訪問青農給新進青農的建議（表 4），並請其依生產、行銷、人力、研發、財務五個構面進行重要度排序，並依排序前後分別給予 5 到 1 分，其中有 4 位青農在排序時主動提到新進青農應該首先要調整其心態，包含要先了解農業的本質、自己是否能適應農業生活與環境、要先有相關計畫等，故加入「心態」此一構面，並將排序分數調整為 6 到 1 分，但其中也有 2 位青農受訪時雖也提到心態的重要性，但並未作建議程度之排序，最後將 5 位受訪青農給新進青建議統計如表 5，其中以生產、行銷、財務與心態構面為最重要，人力與研發構面之分數則較低（低於 10 分）。

為了解不同背景青農，在各構面之排序上是否也有差異存在，因此進行差異比較，發現農二代青農給新進青農建議重要度排行依序為生產（10 分）、心態（6 分）、銷售（6 分）、財務（6）、研發（4）、人力（4）；而新創業青農則為生產（12 分）、心態（12 分）、銷售（12 分）、財務（12）、人力（5）、研發（4），顯示不同青農背景給青農的構面建議上很類似，但強度上確不一樣，新創業青農在強度上更勝一些。

分析受訪青農認為其關鍵成功因素與給新進青農的建議重要度排序顯示，除給新進青農之建議新增心態一項因素之外，兩項問題之重要度排序前幾名仍是以生產、行銷、

財務為重要，人力與研發佔的比重則較低，顯示不論是青農自認其經營經驗或給青農建議仍是以生產、行銷、財務為優先重要，而給要踏入農業的新進青農建議則是要先調整好心態，避免僅從媒體報章雜誌獲取片段資訊造成對從農的不正確誤解。

表 4. 青農給要踏入農業的青農建議之關鍵因素排序表

Table 4. The youth farmers' suggestion of the key success factors to new youth farmers

項目	農二代		新創業			總分	重要度
	A 青農	B 青農	C 青農	D 青農	E 青農		
心態	認為重要 但未排序	6	認為重要 但未排序	6	6	18	2
生產	5	5	3	5	4	22	1
行銷	4	2	5	4	3	18	2
人力	1	3	2	1	2	9	6
研發	3	1	1	2	1	8	5
財務	2	4	4	3	5	18	2

### 五、自我評比目前經營狀況

訪問 5 位青農目前在農業經營上有哪些地方自己認為覺得還不錯與要再加強的地方資料整理如表 6，仍是以生產與行銷為主，顯示生產與行銷仍是青農認為最重要且最需要再提升的項目，此外在新創業青農 3 位中有 2 位覺得還不錯的地方為行銷，比例比農二代來得高，也代表新創業青農初期在行銷上的著力要比農二代要來得大，此外個人經歷也會影響經營表現，例如 C 青農表示過去擔任業務的經驗讓他在行銷上得心應手，這也表現在 C 青農目前有 70% 小番茄、90% 美濃瓜為宅配出貨，價格也比送拍賣市場要來得好。

表 5. 青農自我評比目前經營狀況

Table 5. The youth farmers' self-appraisal of the current management

項目	農二代		新創業		
	A 青農	B 青農	C 青農	D 青農	E 青農
還不錯的地方	生產與行銷	生產 (每年都有進步)	行銷	生產 (安全性)	行銷 (有做出品牌客群)
還要加強的地方	生產與行銷	品質拉高 往品牌前進	品質要更穩定	行銷	產量與品質再拉高

### 六、從農後之期望落差

訪問 5 位青農從農後是否與當初期望有落差之整理如表 6，有青農表示與當初期待差不多，也表示從農雖然比較辛苦，但心態也比較踏實與開心，也有青農提到因本身氣候土壤條件與專業農民不同，因此面臨到許多問題，要想辦法克服，整體而言受訪 5 位青農從農後之期望偏向正面，這可能也與當初從農的動機主要為興趣有關。

表 6. 青農從農後之期望落差

Table 6. The youth farmers' gap of expectation after farming

青農		從農後與期望是否有落差
農二代	A 青農	覺得農業滿友善，這也跟自已個性有關，只求生活穩定，可行的話希望未來面積與工人增加（養活多一些家庭）。
	B 青農	當初未考慮與專業農民之土壤氣候不同，面臨到很多問題，要想辦法克服，生產面還沒完全達到當初的期待。
新創業	C 青農	農業還有很多發展地方，沒有生活壓力的話，種田還滿開心的（比以前開心），且期待作物成長，長到一定品質，賣到好價錢。
	D 青農	把眼前事先作好再說，農業要從頭包到尾，生活充實，但也較辛苦。
	E 青農	當初進來時資訊不發達，所以感覺跟期待差不多。

### 七、農業當志業與後悔否

調查受訪 5 位青農從農後的理解與態度如表 7，雖然受訪青農務農年資僅 2~7 年，但皆以把農業當成志業，其中更有視為終身事業來經營，此外調查從農後悔與否也都回答不後悔，並有青農表示從農後很快樂，這可能與受訪 5 位青農從農動機主要為興趣有關。

表 7. 青農從農是否後悔與是否把農業當作終生事業

Table 7. Investigation of whether youth farmers regret becoming a farmer and regard farmer as a lifetime career

青農		是否把農業當成志業與後悔與否	
農二代	A 青農	是否當志業	差不多，自由慣了，換跑道也不知要做啥。
		後悔與否	* 未說明，但評估是不後悔。
	B 青農	是否當志業	會繼續堅持下去，不同時間作不同調整。
		後悔與否	沒有後悔的空間、選擇這條路就是把它做好。
新創業	C 青農	是否當志業	現階段會，未來若能維持就會持續作下去。
		後悔與否	不後悔。
	D 青農	是否當志業	已經當成終身事業，五年十年目標應改成一輩子。
		後悔與否	已經當成終身事業。
	E 青農	是否當志業	是。
		後悔與否	不後悔且很快樂。

### 八、希望政府給予的協助

本研究另調查受訪 5 位青農在目前從事農業經營管理上是否希望政府給與什麼協助，並以生產、行銷、人力、研發、財務五個構面來討論，結果如下。

#### (一) 生產面

受訪 5 位青農在生產面都表示農民生產要多靠自己，並提到現在具有很多輔導管道，例如農改場的 LINE 病蟲害診斷很方便，農民本身也要主動跨出去接觸輔導

單位，如農改場等，但也認為現有農改場輔導人員太忙，希望技術與輔導人力可以分開，讓輔導人員多花點時間在陪伴輔導上。

#### (二)行銷面

受訪 5 位青農在行銷面認為拍賣市場的機制要透明完整，要明確訂定品質與價格，並希望政府可以加強外銷市場的開拓，此外也建議政府單位在鼓勵農民導入生產履歷或農產品追溯條碼（QR CODE）時，也要營造需求的環境，如食農教育等，這樣對導入認證的農民才會有實質的幫助。

#### (三)人力面

受訪 5 位青農在人力面都有提到缺工與人力老化的問題，也有提到開放農業外勞，但卻也認為農業外勞對小農的成本太高、管理不便，因此若真的開放，希望有專責單位，例如：農會等，未來能成立人力資源平臺，共同調配農村可用的人力資源。

#### (四)研發面

受訪 5 位青農在研發面的需求除了提到研發主要由政府單位進行外，也提出其他個人的需求，包含希望政府可以研發適合夏天設施栽培的小番茄品種、研發成功的資材（菌種），可以盡快有廠商技轉、開發小農可負擔得起的簡易設備等，以及希望未來產量穩定後可以協助產品包裝的研發。

#### (五)財務面

受訪 5 位青農在財務面認為現在政府已經提供很多對青農的優渥貸款，青農可以多加利用，但也提到因為貸款容易，希望可以針對青農進行貸款前後的追蹤與輔導，避免許多青農初期經營不善，導致發生負債累累的情況。此外也提到補助要落實審核機制，讓資源可以給最需要的人，同時目前許多補助條件設定有面積門檻，希望可以改為以面積大小比例作補助，讓真正有心從事農業生產的小農可以獲得資源協助。

### 九、對百大青農輔導專案政策建議

由於受訪 5 位青農全部參加農委會百大青農輔導政策，故本研究也針對目前農委會百大青農政策請其提出感想與建議，受訪青農表示農委會百大青農輔導政策立意良好，陪伴師對青農的幫助很大，可以減少青農獨自摸索的時間浪費，相關輔導課程也很有幫助。至於針對百大青農政策輔導建議方面，有青農建議希望擴大輔導，不要侷限於 100 位、採比例制的資源補助對剛進入的青農才有實質幫助、針對青農不同級別產業（1、2、3 級產業）需求可有不同輔導模式，可採用小團體方式輔導、相關課程可分區域召開，減少路程時間。

## 結論與建議

### 一、關鍵成功因素

青年農民回鄉務農是解決臺灣農村人力老化的重要關鍵，經由個案分析結果顯示，青年農民從事農業經營管理的成功關鍵因素可以分為個人構面、資原構面、機會構面 3 大主構面，建議欲從事農業經營的青年農民可以參考本研究彙整之關鍵成功因素（表 8），以提升創業經營管理的效能。

表 8. 彙整本研究之關鍵經營成功因素

Table 8. The collection of key success factors in this study

研究構面	新進青年農民之各構面成功關鍵因素建議
人格特質	培養積極、活潑、敢冒險、願意嘗試新的事物的特質。
創業導向	可先與家人親友合作共同擬訂修正創業方向。
個人構面	創業初期為「農業知識與經驗學習及累積」，建議向周遭專業農、農改場、農民學院、學校等學習農業知識。
	創業策略 依個人目標、農場條件差異擬訂策略，包含「創新型策略」，如新品種、產期調整等，「品牌經營型策略」，如強化品牌行銷、經營網路社群等。 擬定中長期五至十年策略，如擴大經營面積的「生產型策略」，強化品牌行銷的「品牌經營型策略」，以及利用本身優勢條件如轉型休憩農場的「其他型策略」等。
	創業動機 驅使創業的主要理由，主要為對從事農業「興趣」，演變為對農業經營的熱忱，成為能逐一克服問題動力。
資源構面	創業之各項實體資源，包含「硬體資源」如農地、設施兩個較高成本的部分，為創業資源負擔之關鍵，通常農二代在硬體資源負擔較輕。 「人力資源」方面，建議以親友家人為優先對象，減少初期人力成本與缺工問題。
	知識資源 創業之無形知識資產，主要為「尋求知識之管道」，建議管道包含周遭專業農民、農改場、農民學院、學校、網路、產銷班等，通常以周遭專業農民與農改場的參考度較高，但仍需考量不同栽培土壤氣候環境所造成的差異。
機會構面	社會資本 尋求獲得家人親友支持且共同協助經營以獲得「家庭社會資本」。 尋求加入各產銷組織如產銷班、青農組織以獲得「組織社會資本」。 進行品牌行銷、宅配及網路社群經營的以獲得「網路社會資本」。
	創業機會 透過資源配置來提高價值，包含產期調整、開發新包裝、加工產品研發等的「創新創業機會」。 強化產品特色與市場定位如導入安全認證、無毒農產品等的「品牌創業機會」。
	外部環境 影響組織的外部環境條件，如農委會百大青農輔導政策、風災補助、黃金廊道等，藉由外部政策影響創業條件資本的「外部政策環境」機會。 利用產業轉換調整之際所產生之機會，如農業人力斷層、傳統露天轉向設施栽培等「外部產業環境」機會。

## 二、未來輔導與政策建議

### (一) 輔導面

1. 加強青年農民生產與行銷管理課程訓練
2. 針對申請農業經營貸款之青年農民作前後追蹤與輔導

3. 對不同產業級別青年農民作不同的課程規劃輔導
4. 開發小農可用及可負擔之相關農業技術或農業設施機械

(二) 政策面

1. 擴大百大青農專案輔導政策人數
2. 相關農業資源補助可考慮以面積比例制取代現有面積門檻制
3. 成立農村人力資源平臺共同調配農業人力
4. 加強食農教育及營造安全農產品需求
5. 落實拍賣市場產品規格與價格透明化

## 引用文獻

1. 99 年農林漁牧業普查。2010。行政院主計總處。
2. 王親仁。2004。我國農村青年對農村發展願景與農業前途看法之研究。行政院農業委員會九十三年度科技計畫研究報告。
3. 王儀真、陳美芬、方珍玲、王俊豪。2011。青年農民留農選擇之研究。農業推廣學報第 28 期。p. 53-67。
4. 李朝賢。2001。建構 21 世紀農村人力資源培育及發展模式之研究－農業人力預測之研究，臺北：行政院農業委員會補助研究計畫。
5. 李謀監。1990。改進農場經營管理效率之研究－廖家乳牛農場之經營與管理（個案），農業推廣文彙 35：204-225。
6. 林月金。2005。花卉共同經營班農場經營之個案研究，臺中區農業改良場特刊 76：299-309。
7. 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。
8. 洪進雄。1998。青年農民如何經營農企業。中國農業經營管理學會。p. 16-17。
9. 段兆麟。1982。水稻合作農場企業化經營效益之評估及改進－高雄縣個案，農業推廣文彙 34：151-162。
10. 高秀月。2011。本草奇花園生態休閒農場經營個案分析。嶺東學報 30：303-333。
11. 高淑清。2008。質性研究。高雄。麗文文化。
12. 陳玉枝、邱台生、劉曉梅、劉春菊、陳雪芬。1995。個案管理模式之建立與評價，榮總護理 12(4)：338-349。
13. 陳美芬。2005。鄉村回流從農青年農業養成經驗與轉換歷程之研究－以休閒農業為例，行政院農業委員會九十四年科技計畫研究報告。
14. 陳美芬。2006。青年農民人力素質調查之研究。行政院農業委員會九十五年度科技計畫研究報告。
15. 陳美芬。2006。農業外移及回流青年農民農業經營之輔導策略研究。行政院農業委員會九十七年科技計畫研究報告。
16. 陳世芳。2009。有機蔬菜農場經營效益之個案研究－臺中區農業改良場研究彙報 105：13-21。

17. 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 16(2)：1-17。
18. 楊克仁。家庭農場經營管理個案研究－以經營花卉之創業青年為例。桃園區農業改良場研究彙報 16：39-49。
19. 農業統計要覽。2013。行政院農業委員會。
20. 潘淑滿。2003。質性研究：理論與應用。臺北市。心理出版社。
21. 盧子淵。2014。小果番茄設施栽培經營模式之研究－以太保市專業農民為個案。臺南區農業改良場研究彙報 64：87-99。
22. 盧泰安。2008。九如鄉農會超市競爭力個案研究。屏東科技大學碩士論文。
23. Daniel D. W. 1961. Management Intermination Crisis, Havard Business Review. Vol. 39: 111-121.
24. David A. Aaker. 1995. Strategic Marker Management, 4<sup>th</sup>, John Wiley & Sons Inc.
25. Leidecker, Joel. K. and Albert Bruno. 1984. Identifying and using Critical Factors. Long Rang Planning. Vol. 17(1): 23-32.
26. Porter, M. E., 1985, Competitive Advantage, New York: The Free Press.
27. Rougoor, 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.

# Exploring the Agricultural Management Competence of Vegetable Youth Farmers in Tainan District - Case Study of the Youth Farmers Tutoring Project<sup>1</sup>

Wu, C. M.<sup>2</sup>

## Abstract

This study adopted five case studies including second generation of farmers and entrepreneur background to extract the key success factor to improve the agricultural management competence of vegetable young farmers in Tainan district. The case study contains personal, resource and opportunity perspectives. The personal perspectives contain personal traits (viability and daring to take the risk), entrepreneurial motivation, the entrepreneurial orientation (make and correct the entrepreneurial direction with the family), the entrepreneurial strategies (accumulating expertise in the early, innovation and establishment of brand currently, making the plans of production, brand management and other strategies in the future). The resource perspectives contain the entrepreneurial resources (physical and human resources including farmland, facility and family members), knowledge asset (obtain the agricultural technique from nearby professional farmers and agricultural research and extension station), the social capitals (family, association and the internet social capitals), The opportunity perspectives contain entrepreneurial opportunity (innovation and establishment of the brand characteristics) and external environment (political and industrial environment). All these success key factors were supposed to be crucial to improve the agricultural management competence of entrepreneurial youth farmers.

### **What is already known on this subject?**

Analysis of production, marketing, men force, research & development and financial management and management efficiency had been used in enterprise management.

### **What are the new findings?**

The case study is used for the first time to analyze the key success factor of youth farmers tutoring.

### **What is the expected impact on this field?**

The youth farmers tutoring has a good attitude to accept counseling of vegetable production and marketing and the tutoring policy is affirmed.

**Key words:** Youth Farmers, Management Competence, Key Success Factor, Case Study

Accepted for publication: March 1, 2016

---

1. Contribution No.457 from Tainan District Agricultural Research and Extension Station.

2. Assistant Researcher, Tainan District Agricultural Research and Extension Station. 70 Muchang, Hsinhua, Tainan 712, Taiwan, R.O.C.