文／陳蓓真、梁燕青

中部地區青年農民經營果樹產業關鍵成功因素

一、前言

從事農業需具備作物生產所需技術，是經營農場或農業成功的重要關鍵，但隨著全球經濟情勢與市場環境變遷，在任何領域或產業中，經營管理能力已和技術能力並駕齊驅。關鍵成功因素(Critical Success Factors)是產業分析最需要優先考量的項目，能顯著影響企業在產業中的競爭地位及其競爭優勢的來源。本文蒐集文獻，尋找影響創業績效最關鍵成功因素，發現為知識資源、人格特質與外部環境。鄭健雄等分析1983-1990年傑出農民成功因素，顯示良好人際關係與創新，家人的支持與配合及獲得在地農會輔導與試驗改良場技術支援等，為其成功的因素。

二、定義與調查方法

農委會推動青農專案輔導已邁入第3屆，本文透過深度訪談，了解中部地區果樹產業青農經營管理現況、遭遇問題，並探討其關鍵成功因素，瞭解輔導的成效。對於中部地區果樹產業青農其在農業經營管理關鍵成功因素的定義，為「青年農民經營農業要能維持對農業的熱忱、具備優勢或達到自我設定的目標，且能持續從事農業並維持生活，所需具備的要素」稱之。並以專家工作坊，訂定果樹產業青年農民經營管理能力訪談問卷，訪談農委會第1-2屆專案輔導之青年農民3位。

三、結果

(一)中部地區果樹產業青農經營管理現況與遭遇問題

3位青農均為農二代，年齡介於34-38歲之間，具大專學歷，獨資經營，從農年資4年以上，非農業相關科系，主要通路為自產自銷，產品通過吉園圃認證，分別具有農場品牌、產品品牌及共同品牌等。3位均有接受媒體採訪與報導經驗。

(二)中部地區果樹產業青農經營管理關鍵成功因素

依文獻資料引用適合本文關鍵成功因素構面，包括個人、資源及機會等構面，並將3位青農訪談資料，進行資料編碼與分析，發現關鍵成功因素重要性前5項，分別為人格特質、創意動機、社會資本、知識資產及創業資源等要素，詳如表1。

表1 中部地區果樹產業青農經營管理關鍵成功因素、意義與訪談結果

關鍵因素	意義	訪談與分析結果
1.人格特質	青農個人的行為或特質，容易被辨識出，影響其農業經營管理的決策，並因應產業變動與政府政策	3位青農均具有外向性、開放性與親和性 1位青農具備高度領導能力，其召集青農成立農企業公司，亦擔任產銷班班長，樂於分享與提攜新進農民，勇於接受與挑戰，可因應農業政策與產業變動，調整農場經營目標與方式，務農年資15年
2.創業動機	即投入農業的動機	3位青農務農動機包括，農業是自由的行業(時間、工作與夥伴可自由選擇)、獲得成就感、為農民謀福利、延續農場經營的角色塑造，創造新的運銷模式等
3.社會資本	如家庭網絡互動、組織網絡互動、社群網絡互動與提升環境與生活品質的認同感等	青農如擁有豐富的社會資本，有助產品能見度與通路的拓展 可透過組織網絡的互動，調整經營目標或激盪出創新的服務或產品
4.知識資產	包括取得農業相關知識的管道或對象，擁有新品種或新技術，可蒐集與保存品種，有助於農場價值的提升，並與其他農場經營管理做區隔	青農懂得善用網路資源，藉由資訊的蒐集、分析與評估，調整農場經營管理的方法或方向 透過農業訓練取得技術及建立諮詢管道，可提升農場經營成效
5.創業資源	包括財務資源、實體資源、人力資源、組織資源等	3位青農均為農二代，由長輩傳承土地或作物或設備或人脈或技術給青農 土地取得是青農經營管理關鍵成功因素之一

歸納中部地區果樹產業青農經營管理關鍵成功因素，分別為人格特質、創業動機、社會資本、知識資產及創業資源。3位青農均具外向性、開放性與親和性之人格特質，為青農在農業經營管理關鍵成功因素，可因應與接受產業與政策的變動，在顧客服務面可表現親和與友善。在創業動機為農業經營有助自我成就、可延續家中果樹經營的角色塑造，以及投入農業經營創造新的農產運銷模式。社會資本部分，青農需要與家庭、組織及社會網絡互動，藉由社會網絡資源，提升生產技術、行銷產品與拓展人際關係。以個人、資源及環境等3個構面分析青農經營管理關鍵成功因素，重要性分別佔53.2%、35.4%及11.4%，可知青農關鍵成功因素與個人構面有很大關聯，包括人格特質、創業導向、創業策略與創業動機，再輔以豐富的創業資源、知識資產與社會資本等，是缺一不可的關鍵成功因素構面。

(三)農委會青年農民輔導專案成效

調查3位青農接受農委會專案輔導在農場經營效益的情形(表2)，結果發現，專案輔導對提升3位青農的農場面積、銷售價格、利潤、加入團體、創新品牌、新增行銷與包裝、通路、新產品或新服務及籌組青農團體等有影響。3位青農在輔導後經營利潤提升幅度在10-75%之間；行銷部分提供農場或產品或農企業公司品牌設計之輔導，有助銷售通路增加，讓青農整合農產品與資源，彼此合作成立青農組織或農業企業公司。

表2 個案訪談3位青農接受專案輔導後之經營效益

	A青農	B青農	C青農
面積(公頃)	–	+0.2	+10
銷售價格(元/公斤)	–	+83	+110
利潤(%)	+10	+15	+75
加入團體(數量)	+2	+2	–
農業貸款(萬元)	30	–	–
通過農產品認證(數量)	–	2	–
輔導後創立新品牌(數量)	–	1	1
新增行銷與包裝(式)	2	3	3
新增行銷通路(數量)	4	2	–
新產品或新服務(種類)	–	2	3
籌組青農團體或其他(數量)	1	–	1

3位青農對農民學院的訓練或是改良場規劃的訓練課程，在生產技術提升與品質穩定上給予肯定；陪伴師協助品牌建立扮演重要的角色；人力部分則認識很多青農朋友，另1位則尋找到農企業夥伴。研發管理則協助次級農產品導入加工；財務管理僅1位表示專案貸款利息補助有益，如省下陪伴師的顧問費。青農對農業政策或專案輔導的建議，包括安排國外農業標竿學習與參訪、增加行銷講習會、協助農忙期人力調度、增加青農專案補助或貸款、修改農業產銷班設立辦法，只要生產農作不同產業別的農民即可成立產銷班及協助或媒合國有土地取得或租用。

四、結語與建議

建議青農應就農場目前的經營目標、方式、主力農產品等，重新檢視與調整，或與在地青農進行農產品整合，接軌產業的變動與因應市場需求。在創業導向與創業策略的建議，第一要件仍是穩定農產品產量與維持品質，整合青農之間的產品，長期且穩定地供貨；了解不同地區消費型態與需求，以及社會結構的型態或改變情形，推出新的組合產品或創新服務，創造新的機會。