

中部地區蔬菜產業青年農民經營管理能力建構及輔導效能之研究

陳慈芬¹ 陳妙帆² 王美惠³ 何玉霞⁴

壹、前言

105 年度研究針對地方縣市政府輔導之青年農民進行訪談，調查探討青年農民從事農業須具備之經營管理能力與輔導需求，經訪談四名青農後，分別提出對政府及新進青農之研究建議如下，供未來擬定方向參考。

建議政府考量「提高產銷班運作機能、延續陪伴師制度」，建議盤點並整合產銷班組織功能，並多利用產銷班宣達政策，提高產銷班運作機能；而青農對於陪伴師制度全部抱持正面看法，建議延續發展陪伴師制度。

建議欲從農青年先檢視自身條件「備自有土地、備基礎生產技術、以漸進式投資、多方蒐集資源思考特色」，從農首要條件為有土地，具傳承田地大幅降低入農成本；而自主務農生產前，須具備基礎生產技術能解決一般栽種問題，才能在入農初期失敗中摸索技術，調整為適合自己田間的設施環境。

另建議從農採漸進式投資，初期先以半工半農形式奠定生產技術(穩定產量、品質)，待技術達水準後，再貸款投資設施；最後提醒應多方蒐集資源、思考特色，蒐集政府、農會等資源，瞭解各項農業設施、貸款或加工等法規，建立在地人脈以利於作物生產與土地資源取得與擴張，同時思考自己特色進行創新。

貳、研究目的

鑒於新進青年農民踏入農業經營之初期，生產管理技術、財務管理、行銷等較不成熟，收益較不穩定，爰農委會自 102 年開始規劃「青年農民專案輔導實施計畫」，遴選青年農民，提供為期 2 年之專案輔導，協助其於經營初期得以穩健經營，並持續擴大經營規模，讓其成為活絡並創新台灣農業發展的新血。

本研究以中部地區蔬菜產業農會輔導之青年農民進行質性訪談，調查分析，探討青農從事農業須具備之經營管理能力與輔導需求，以為農民學院或農政推廣輔導單位擬訂產業輔導諮詢策略之參考依據。

參、重點工作及研究方法

- 一、訪談大綱設計：經由「農民經營管理能力檢核評估工具之研究工作坊」與台北大學教授及各改良場所進行研究規劃，建立半結構式問卷架構，以瞭解從農初創期、經營現況、未來經營發展期望等三面向，訪問青農認為現階段能持續經營的關鍵因素，並為後續進入農業新進者提出建議。
- 二、調查對象：本研究採立意取樣，選取地方縣市政府農會輔導推薦之青年農民(年齡介於 18~45 歲)，於中部地區種植蔬果作物，且經營農業年資達 1 年以上者為研究對象。

¹ 行政院農業委員會藥物毒物試驗所技術服務組助理研究員

² 行政院農業委員會藥物毒物試驗所技術服務組副研究員

³ 行政院農業委員會藥物毒物試驗所技術服務組專業助理

⁴ 行政院農業委員會藥物毒物試驗所技術服務組專業助理

- 三、調查方式：於 105 年 6 月~10 月期間進行實地深度訪談，進行資料蒐集。
- 四、資料分析：依據訪談大綱，將本研究 4 名個案訪談逐字稿歸納青年農民持續穩健經營之關鍵因素，主要分成人格特質、從農創業初期、經營現況、未來發展期望及建議青年從事農業持續經營之關鍵因素及注意事項作探討，整體研究流程如圖 1。

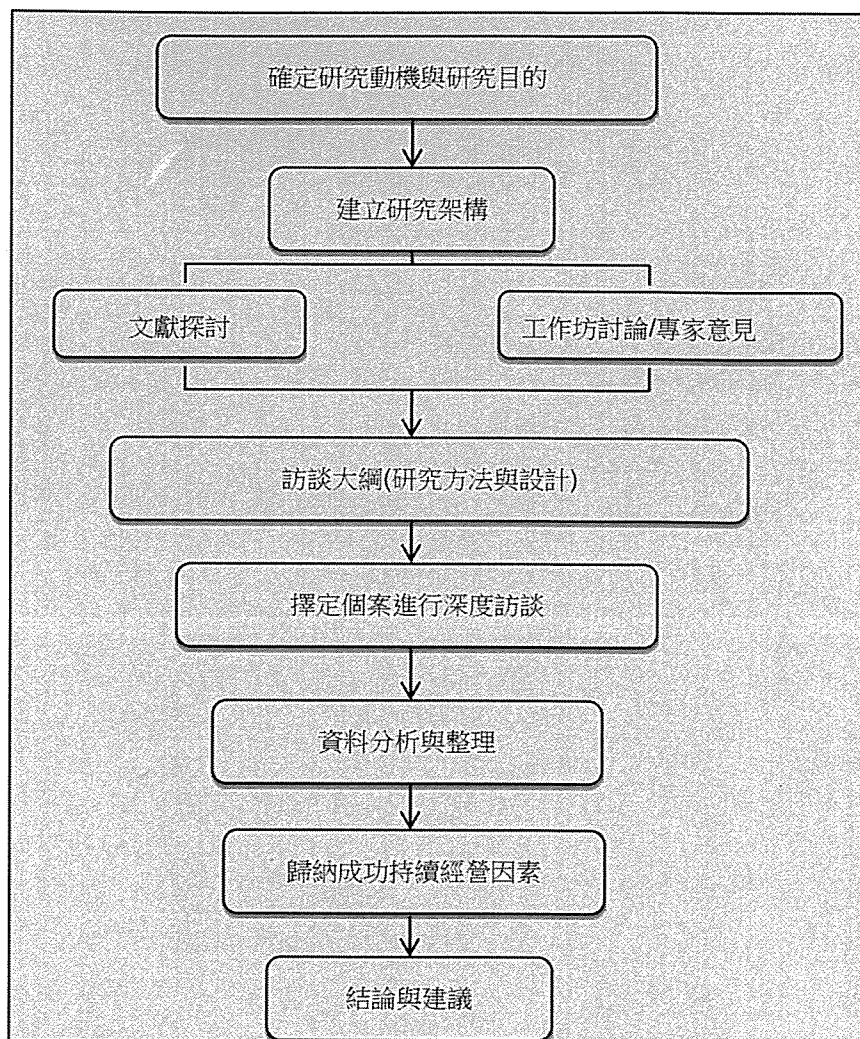


圖 1 研究流程

肆、結果與討論：

一、本研究個案簡介

(一)個案基本資料

本年度 4 位受訪青農年齡為 33~43 歲之間，均有栽種蔬果作物，務農年資為 1~10 年，兩位農一代，兩位農二代，農地與設施為家人提供與自行購買。

(二)背景簡介

I.E 青農：為農二代，母親種植芭樂，目前就讀於空中大學，之前在台中自家公司工作，因工作需喝酒身體不好，921 地震之後回到竹山做小吃生意，後來想做觀光農場，約於 98 年開始種植小番茄，目前主要大宗栽種蕃茄、美濃瓜、

洋香瓜，經營面積為 0.25 公頃地，全部為自有土地，栽種地點為南投竹山，行銷通路主要為宅配、自售、拍賣。兼職為土地整地買賣。

2.F 青農：為農二代，父親原本種植甘蔗跟稻米，後來轉作茭白筍、胡瓜跟豆科作物耕作方式為慣行農法，於高職讀了一年，去台中日式餐飲業工作，因不希望兒子過著都市人沒有童年的生活，約於 101 年回家務農，目前主要大宗栽種紅龍果跟玉米，經營面積為自有土地 2.9 公頃地，栽種地點為南投埔里，行銷通路主要為展售。兼職廚師。

3.G 青農：為農一代，父母親做手工代工，只有丈人務農，高職機械工程科畢業之後，在彈簧工廠做雷射切割技術員，因為自己和家人喜歡吃番茄，就試著利用下班與假日時間種植，後來父母親身體出狀況，才把工作辭掉專心務農。目前設施栽培（加防鳥網）番茄，經營面積約 2 分，地點在彰化秀水，行銷通路以農會自售為主。兼職手工代工。

4.H 青農：為農一代，父親是大學教授，母親是公務員，以前開冷凍空調公司，賺錢很快但是很不快樂，95 年參加飄鳥營，覺得農業領域很好玩很有希望，開始在公司頂樓做小型實驗農場，98 年才專心務農。99 年取得有機認證，目前栽種番茄、小黃瓜、生菜、蘿蔔、洋香瓜等，經營面積約 5 分，地點在南投市，行銷通路以市集及實體店面、超商為主。兼職大學教授。

綜觀本研究 104~105 年二類型研究對象，104 年研究之中央輔導的百大青農較無兼職狀況，如有兼職尚在農業範圍內，例如種植水稻兼營育苗場。105 年研究之在地輔導青農都有兼職情形，否則無法平衡家庭收支。例如 E 青農兼做土地買賣、F 青農兼職廚師、G 青農農閒時做手工代工、H 青農甚至運用原本的學經歷在大學兼課，方能耐受農業虧損時期以補貼家庭支出。

表 1 本研究選定之個案基本資料現況

青農	出生年 (民國)	教育背景	務農起始年	經營團隊	財務記帳	經營地點	經營作物	經營面積	土地	僱工	貸款/成本攤提時間	訪談時間	銷售通路
E 君	64	空中大學就讀中	96 年	夫妻、媽媽	太太	南投竹山	蕃茄、美濃瓜、洋香瓜	0.25 公頃	自有	臨時工 5~6 人	15-20 年	08/4 1hr20 min	宅配、自售、拍賣
F 君	68	高職肄業	101 年	夫妻	太太	南投埔里	紅龍果跟玉米	2.9 公頃	自有	0 (換工)	無	08/22 1hr15 min	展售
G 君	72	高職機械工程	104 年	自己和同事	自己	彰化秀水、下林	小蕃茄、牛蕃茄	設施 2 分	丈人	0	無	09/22 1hr20 min	自售、農會
H 君 有機	62	雙碩士	95 年	夫妻	自己	南投八卦路	草莓、小番茄、洋香瓜、小黃瓜、生菜、蘿蔔	設施 5 分	自有	0	無	10/4 2 hr20 min	市集及實體店面、超商

(三)人格特質

本研究依據人際關係、父母是否贊成從農、是否願意接待打工換宿及是否能接受新事物等面向，來評估受訪者對風險的接受程度。

4位受訪者中，僅有G君個性較為內向，家人贊成從農（因為種番茄是自己吃），對風險承受度低，設施是有賺錢才買。其他3位都個性外向，父母皆不贊成從農，願意嘗試或已經實行打工換宿，對風險與新事物都感興趣，願意多方嘗試，也願意與其他人分享知識經驗，H君更是樂於做各種實驗，把跨領域專業知識導入農務（魚菜共生、太陽能）。

二、從農創業初期

4位受訪者於學校畢業後，均在工業或商業領域服務，後來才回鄉從農，農一代自己摸索，農二代則以有別於父親之耕種方式，進行創新栽培。

(一)是否參考政府栽種指引方面，4位受訪者都沒有參考政府栽種指引，E君表示要種自己拿手的，不要跟別人一窩蜂搶種。F君作物選擇重點為父親的眼睛和體力。G君因為喜歡番茄，沒有考慮過其他作物。H君則想運用環境控制技術挑戰露天栽培無法生產的作物，以做出市場區隔。

(二)關於初期創業資源之籌備，4位受訪者投入農業後全部遭遇生產技術問題。因此初踏入農業領域時，基礎生產技術仍為創業重要之資源。此外，F君還有銷售問題，後來與農會互動，開拓展售管道才順利解決。

(三)人力資源部分，礙於初創期收入不穩定，不敢雇用工人，均為個人先行投入摸索，輔以家人支援人力。

(四)財務方面，4名青農之資金與土地來源幾乎都是由長輩提供，只有E君貸款蓋溫室，H君自行購買土地和蓋溫室。H君由於期望農地在住家附近，剛開始找不到適合的土地，曾求助農會與土地銀行但都因土地位置與住家太遠，而無法成功。

綜上，在創業初期經營之產、銷、人、發、財各方面均獲得家人提供相關資源及技術支持。

與104年研究對象(中央輔導的百大青農)相較，中央輔導之百大青農均由第一代提供不藏私的先備「經驗」技術，地方輔導青農則多自行摸索，在農藥行、改良場、學校及網路資源學習。這樣的差異使得中央輔導之青農可以快速的進入農業工作並取得獲利，但也造成後續轉型時需要與長輩溝通的困難。此外，除H君外，所有受訪者皆已「擁有父執輩之土地資源」，且全數受訪者皆已先在外工作「累積創業資金」，可見「土地和資金」準備在投入農業時扮演重要角色。

三、經營現況

(一)受訪者現況：

1.E青農：現階段認為栽培管理技術還不錯，但還需加強的地方也是栽培管理，銷售通路50%為宅配、20%拍賣市場，30%其他，臨時雇工每次都不同人，需思考怎麼省工，然後去觀察別的農民怎麼做，自己再做改良。

2.F青農：認為目前生產技術、行銷還不錯，還需加強的地方是加工，銷售通路100%自售，與台灣農村陣線相互換工。

3.G青農：認為生產技術還不錯，希望加強生產技術及行銷，銷售通路100%自售，沒有雇工，有賺錢才擴充設備。

4.H青農：認為目前品牌形象和研發技術還不錯，希望再加強生產技術，銷售通路80%為自售，10%宅配，10%其他，沒有雇工。

(二)產、銷、人、發、財資源分析：

1.生產技術部分：受訪青農認為參加學校、農民學院或改良場所開辦之課程及講習會可提供生產技術的協助，也可去參觀其他農場、認識鄰田貴人、組織青年農民團體或問農藥行可以得到生產技術支援。

2.行銷部分：受訪青農認為要多和農會、青農組織互動才能得到更好的行銷管道，而且要打出自己的品牌才能有較好的獲利。以栽種小番茄、洋香瓜為主之E、G、H青農，銷售通路有50%~100%為自售與宅配，尤其栽種紅龍果和玉米為大宗之F青農有100%為自行販售，均創造自有的運銷模式，有別於傳統的行口拍賣市場銷售途徑。

3.人力資源部份：四位受訪者都沒有固定雇工，但在農忙採收期仍有缺工情形，仰賴雇用臨時工或換工互相支援。

4.研發資源部分：青農去看別的農場之後回到自己農場再改良，在作物種苗部分均直接請改良場推薦好的品種，或是蒐集購買種子試種，但在田間各項設施帶入太陽能供電設備與魚菜共生概念，進行創新改良成適合自己耕種之設施模式。

5.財務管理方面：均由家人和自己管理財務，其中有2位為太太記帳，另外2位為自己記帳。

(三)中央與地方提供資源差異：

1.在政府資源部份：目前中央政府資源主要為農委會的百大青農專案輔導實施計畫，除提供資金缺口協助，並有試驗改良場所的專家及陪伴師提供專業技術及設備建置諮詢輔導。

2.地方單位資源：主要為農會提供辦理活動資訊，透過「青農聯誼會」可獲得政府補助資訊，有LINE群組能接收展售等新訊息，也可幫缺工媒合。而產銷班資訊較少，甚至有些地區的產銷班沒有運作，失去團體合作的意義。

表2 受訪青農參與各類型的組織活動及參與程度

青農	參與各類型的組織或活動	參與程度
E君	產銷班、合作社	產銷班就是貸款、肥料補助、比賽還有展售會 合作社是賣農藥的，湊人數
F君	產銷班、南投青農聯盟組織	南投青農聯盟會長
G君	彰化青農聯誼會	一個月至少一次以上，或參加青農聯誼會的市集
H君	南投青農聯盟組織	南投青農聯盟會長上屆副會長
有機	童軍團 興大有機農夫市集	童軍團團長 市集推廣委員

四、未來發展期望

以未來5-10年之發展目標來說，4位受訪青農都希望能進行產業升級，E青農希望做各式蔬果加工、義大利麵醬，F青農希望進軍沒有農產品的國外市場(例如香港、上海、新加坡)和環境教學，G青農想要擴建設施，H青農想開設農企業做環境教育、咖啡及花茶。

綜觀的未來發展期望都是想要發展加工製品，因為新鮮農產品保存期限短，若未能及時售出不但會降低售價，甚至血本無歸，且新鮮農產品價格波動大，而加工製品保存期限長達一年(以上)，價格波動較小且利潤較高，因此所有受訪青農皆有發展加工製品的念頭。

綜整104年與105年受訪青農在未來5-10年的發展規劃有農產品加工、發展親子菜園(以農場作為食農及環境教育場域)、擴建設施、發展品牌和進軍國外市場。

五、青年從事農業持續經營之關鍵因素

請青農針對「經營關鍵成功因素」做排名，排序第1名為生產、財務其次，行銷為第三。與104年相較，最重要仍是生產，其次為行銷，財務在第三，可看出生產技術、銷售及財務均為重要關鍵，尤其地方青農務農初期收入不穩定，尚需半農半工兼差來平衡收支，綜整4位受訪青農給予後進青年農民從事農業需具備及注意事項有5點如下：

- (一)最重要關鍵點是有自己的土地，否則依照目前市價，土地取得成本太高。
- (二)第二關鍵點為務農技術，投入自主農務生產前，應先至其他農場見習一到二年，學習基礎生產技術才能解決一般種植問題，或有農業相關科系背景，才能在投入農業初期不會遭遇太多挫折，能從失敗中記取教訓，不斷改進為適合自己田間環境的生產技術。
- (三)農業經營之研發技術、行銷、財務管理三者缺一不可，從品種、資源、技術、管理與行銷等方面考量自己農場的特色。
- (四)需具備投資風險概念：有些欲從事農業者一開始就貸款投資溫室等設施，未必能撐到賺錢即離農，且需承擔貸款壓力。

五、結論與建議

經訪談四名青農後，分別提出對政府及欲從農青年之建議如下，期欲從農青年能先評估規劃先備資源、技術與知識，增加持續成功經營之競爭能力，並供中央未來擬定輔導方向作參考。

一、建議政府部份：

- (一)提高產銷班運作機能：目前產銷班很多沒有運作，應積極盤點並整合產銷班，並多利用產銷班宣達政策，提高運作機能。
- (二)延續陪伴師制度：青農對於陪伴師制度全部抱持正面看法，建議延續發展此制度。

二、建議欲從農青年：

- (一)具備土地：從農首要條件為要有自己的土地，具傳承土地大幅降低入農成本，否則目前土地取得成本太高。
- (二)備基礎生產技術：自主務農生產前，應先具1-2年以上農業經驗，能解決一般栽種問題，才能在入農初期挫折中摸索技術，改進創新為適合自己的田間設施環境。
- (三)漸進式投資：初期先以半工半農形式奠定生產技術(穩定產量、品質)，待技術達水準後，再貸款投資設施。
- (四)多方蒐集資源、思考特色：多管道蒐集政府、農會等資源，瞭解各項農業設施、貸款或加工等法規，建立在地人脈以利於作物生產與土地資源取得與擴張，同時思考自己田區特色進行創新。