

鮭魚返鄉：玉山下中生農微型農企業 創業的責任與動力

陳玉雲·盧建中·李際偉*

(收稿日期：108 年 01 月 29 日；第一次修正：108 年 06 月 18 日；
第二次修正：108 年 11 月 10 日；接受刊登：108 年 12 月 02 日)

摘要

返回原鄉發展農業對於土地、部落、環境是極佳的，但微型創業資源不足，農業法規框架太重，創業者缺乏引導，往往導致挫敗。理解原住民返鄉歸農的責任與動力，有助於政府制定相關政策以協助輔導產業發展。本研究旨在探討原住民返鄉歸農獨有「中生農以微型農企業創業學習之歷程與使命覺醒」的內涵，理解激發創業者返鄉在地經營前進之動力，藉由立意取樣個案研究，深度訪談玉山麓微型農企業主，聆聽其創業故事，三角檢核文本意義編錄，理解案主創業脈絡與其間之意涵。本研究分析歸結出台灣農業經營環境挑戰極高，中生世代從農者繼承家業但由於創業期望往往翻轉從零開始，微型家庭農場經營面對人力、法規、通路經營等挫折，中途轉業從農個案先前經驗的轉化將有助於創業職能之學習與發展，新世代轉農之經營者應用網絡與社群學習亦為發展創業職能相當重要的來源。歸農創業歷程受挫甚至影響生計，堅持到底往往靠的是認同，諸如對地方、對有機農業健康價值之認同；承諾相對是責任，創業主主要前進動力亦來自於此。本研究最終歸納出兩項命題：命題 1：創業學習歷程修正創業構想與計劃。命題 2：中生農返鄉創業之歷程引發使命覺醒。原鄉需要原民，原民回歸，需要能在原生社區中找到機會，創造就業機會，翻轉農業，中年轉業歸農之有效經營策略、職能學習模式，可以鼓勵更多漂游於他鄉之原民，得以返鄉，依著地方政府之共生政策推廣，共締地方農業創生。

關鍵詞彙：原住民，微農企業，創業學習，挫折，地方農業創生

壹·緒論

台灣地區約莫四十三萬之眾的原住民族群，長期面臨政治、經濟與文化之多重發展危機；部落文化與產業凋零，許多族民因而面對經濟收入不穩定，身心健康失衡。2015 年原民委員會報告（行政院第 3459 次會議）中提出：原住民創業類型多為微型產業，缺乏價格競爭力，產業計畫缺乏整合平台不利整體中長期規劃。部落青壯人口外移，人力荒不僅使在地產業無法成長，也使文化傳承中斷，誘使青年回歸部落是原鄉部落再造要點（原住民族委員會，

* 作者簡介：陳玉雲，品味實業有限公司執行總監；盧建中，明志科技大學經營管理系副教授；李際偉，通訊作者，國立嘉義大學企業管理學系副教授。

2015)；2015 年調查原住民就業類別多以營造、製造業為主，約佔 34.92%，此二類就業區域多於都會區，81.12% 原住民從事職業為基礎或基層工作人員，如何能為部落找到文化傳承之經濟基礎，同時能成就文化傳承與環境永續是相當重要的議題，也是原委會持續推動之目標（原住民族委員會，2015）。要促使青年返鄉，落實特色農業，呈現品牌價值，開拓連結產業鏈，使生態得以維護，部落人文智能得以延續，資源的協助對原民返鄉紮根深具意義。

然而，要為部落找到足夠吸引青年返鄉的經濟基礎，除了相關單位之輔導，更重要的應當是原民自發性創業，但創業為一漫長過程，GEM 調查中顯示台灣人對於創業行動之風險認知極高，使得台灣相對於其它亞洲地區創業率較低，農業相對於其它產業於台灣社會位階、產業價值長久被低估（劉常勇、溫肇東、謝如梅，2011），委此，以農業為創業類別更顯不易。

原住民文化是台灣根生之本土文化，具文化特殊性，但長期囿於教育程度、專業技術能力、生活習性與觀念等差異，於社會就業競爭普遍居於劣勢，創業類型多以微型企業如美容美髮、工藝品銷售、餐飲服務等為主。此外因多數創業者之創業資源基礎欠缺或不足，於新創業初期難以承受資金周轉的虧損。依據行政院原住民族委員會（原住民族委員會，2017）的統計資料顯示，原住民合作社停業、失聯之原住民合作社超過登記總社數之一半以上，多半導因於社務、業務及財務之經營不善，又未能建立企業合作的資源，故經營績效不彰（吳敬強，2015）。

理解原住民返鄉歸農的責任與動力，將有助政府制定相關政策法令，給予協助輔導。現有文獻有從壓迫觀點探討原住民部落產業與就業（賴秦瑩，2016），亦有討論原住民產業的現況與發展（陳淑嬌，2011），以及探討原住民部落有機農業的馴化過程（張瑋琦，2012）等等，但對於本研究議題之討論較為缺乏，例如在家庭小農及田間世代方面少見從原住民的角度去探討的文獻。有鑒於此，本研究意欲探討原住民返鄉歸農獨有「中生農以微型農企業創業學習之歷程與使命覺醒」的內涵，理解激發創業者返鄉在地經營前進動力。本研究透過探索性研究，深入瞭解此類創業家獨特經驗之內涵。期能於實際訪談中發掘真實情境中原住民返鄉農業創業之困境與需求，並進而提供相關單位以為政策推動、輔導策略擬定之參考。

本文將於後回顧相關文獻，第三節討論研究方法與研究設計，包含訪談對象與研究過程，以及資料蒐集與分析的方式，第四節呈現研究分析的結果與其帶來之意涵，末節總結本研究，並敘述研究限制及討論未來研究方向。

貳·文獻回顧

一、家庭式小型農場經營困擾

台灣地區農業結構以家庭農場小農體制為主，經營上多有耕作面積狹小、經營效益低、銷售收入不穩定、操作環境與勞務條件不佳、農務現場勞動力老化、農忙期大量人力需求無法取得等困境。改善農務作業環境使產業價值提升，吸引新勞動力加入，強化青年投入產業發展，促使農業世代交替是當前台灣農業重要課題。因應農務現場人力不足，各項短期性人力資源計畫，如季節性農業人力訓練、農村打工度假、農事人力媒合、農業勞動力合作社、遷移式幫農農事服務隊等，不同計畫，期能導入農務人力，以協助收割、採收、播種、維護等重要農事（王俊豪，2015a），但成效上都無法實際滿足農務經營上需求，主因上述策略僅止於短期、臨時人力，農業人力需專才、長期合作默契。莫說平地如此，山區農村勞動力更因招募不易，更顯不足。

家庭農場一詞源自歐美之農業生產經營組織，為台灣常見之農業經營形態，經營面積多數較小，田間勞動力來自家庭，部份聘任臨時農務工之機構調之。近年為因應加入 WTO，政策性減產引導下，休耕農戶及休耕面積大幅增加，休耕農戶也多以小規模農戶、高齡農戶、及兼業為主之農戶比例較高，微型農企業生存與發展更顯不易。

各國對於家庭式農場之規範與說明或有些許差異，根據農業委員會農業發展條例第 3 條第 4 款定義：「家庭農場：係以共同生活戶為單位，從事農業經營之農場」，家庭農場經營土地面積達 0.5 公頃以上才符合政府貸款條件（農業委員會擴大家庭農場經營規模協助農民購買耕地貸款辦法）；美國則以收入或生產價值年銷售額低於 10 萬美元視為小型農場，獨立經營其勞動力多來自家人（蕭彩鳳，2008）；俄羅斯的家庭農場規範：家庭農場為農民個人及家庭成員組成，一起經營含括生產、加工與銷售等工作（方康云，2001）。家庭農場約可分為專業型、兼業型、自給自足型、休閒餘興型（李秉璋、韓寶珠，2013）；日本明確將主業農家定義為「農家中有未滿 65 歲並每年從事 60 天以上農作業的成員，且農業收入佔家庭收入大於 50%」；換言之，以農牧業為主的農家中，只要同時具有未滿 65 歲農事者，便屬於主業農家（李秉璋、韓寶珠，2013）；韓國亦有類同定義，同時進一步將農家區分為專業營業農家、一般營業農家和半營業農家等（李秉璋、韓寶珠，2013）。

綜論以上，可知家庭式農場三項特色：經營面積小、勞動力集中於家人、經營績效亦多半較低。

二、田間世代交替

台灣農業發展隨大時代變遷，新一代農民創業面對更多挑戰，特別是中生代農民往往幼年家中即為從事農業，但因義務教育，雖在農家成長但實則參與農務不多，畢業後外出工作，因緣巧合再返鄉、轉進農業經營，雖有著因生長環境而有的似有若無的熟悉，但更多的是對農業專業職能的陌生，這些創業者面對創業挑戰時，多引用以往生活經驗與學習模式所認同的概念，在與自我、周邊關係人、目標對象等溝通意念、尋求認同與支持的過程中，理念的敘說是必然的。敘說是一種個人表述，也揭露其於創業過程中所思、所想、企圖與挫折，既存之創業經驗於創業者敘說中表述出意義，再現於當下生活型態與經驗生活的世界中（利尚仁，2011）。

石原邦雄半世紀前就觀察到越來越多的日本年輕農民放棄農業進入非農業產業，農業家庭結構轉變為夫妻家庭，父親可能很難找到轉移家庭農場的繼承人（石原邦雄，1967），而今日本高齡農業勞動力正大規模退出農業生產，青壯年勞動力接續不上，出現所謂農業接班人危機。農業收入低且增收難度大，青年人普遍對農業存有負面感受等，使得適齡農業勞動力大量流失，農村勞動力得不到有效補充。農業勞動力老齡化，加深農業接班人危機，嚴重威脅日本農業的持續發展，對推進農業規模化經營、增加農產品有效供給和提高日本經濟的綜合競爭力帶來了不利影響；日本政府因而採取各種措施，如改善農業經營環境和教育培訓制度等，藉以吸引更多的適齡勞動力務農（姚永龍，2012；趙穎文、呂火明，2014）。

農村原生務農家庭青年是否能以從農為核心志業，受個體特質和社會化歷程中形塑之工作價值觀所影響，過去農務工作領域中呈現之態度、投入、價值觀、滿意度、教育程度、農業接觸之經驗、家人支持之程度等，對其是否能將農業視為未來之職業生涯選項，有顯著之影響。農村青年若對農業工作評價較高而展現較高的投入程度及滿意度，會較傾向選擇以農為業，但考量當前農村人口快速老化，社區中同儕多外出謀職，部分農事工作無法機械化，加上缺工與工資昂貴等經營問題，使農業經營日益困難，青年要投入與承接農務工作之意願也就相對降低（李郁淳、戴肇鋒，2016）。

另一方面願意返鄉從農，承接農務工作之新一代，其工作態度、工作價值、投入策略等，亦與父輩不同。觀察台灣農業世代交替，新一代農民的組成，除理念追求、生活型態嚮往等動機外，繼承家業者也不在少數。若以年齡區分，可分為新生代與中生代，中生代多數年輕時從事其它產業工作，因著不同原因回鄉繼承家業、土地，中生代轉職後農民，雖有其它產業之工作經驗，但在農業專業職能上普遍不足，多數依著以往工作經驗進入農業領域進行創業學習，先備經驗的不同，使其與上一代經營策略有不同視野與做法（楊昌儒，2012）。

綜觀家庭小農與田間世代交替方面的既有文獻（例如楊克仁，1994；王俊豪，2015b；黃秀美，2017），大多偏重非原民經驗，本研究亦期探討關注原民之相關經驗。

三、創業職能與動機

創業無疑對自我價值與自我實現具相當正向意義，然而真正能夠創業成功的創業家卻不多。僅有約百萬分之六之創業構想可以真正成為上市公司；而新創事業中得以支撐過第一年營運者僅約 60%，符合全球觀察報告中創業超過 3.5 年以上者更是不易。創業之於創業者具有自我成就與評價之效應，要能開創出一片局面，獨特的人格特質與睿智的眼光為眾所肯定，但若缺乏魄力則可能無法能即時掌握時機，而機遇與巧合的配合則對許多創業者的創業路無疑是重要的（張文龍、蘇睿鈞，2009；劉常勇等，2011）。

Timmons (1999) 認為創業家能力卻必須經由有系統的創業管理教育加以培育。創業職能可作為預測績效之基礎，亦可作為輔導有志創業者在選擇職涯時之重要參考；同時在增進組織工作績效及優化人力資源上亦扮演重要角色，職能一般可區分為：行為職能 (behavioral competencies)、知識與技能職能 (knowledge/skill competencies)、以及動機職能 (motivational competencies) 等三類（張文龍、蘇睿鈞，2009），多數的新創事業在草創階段普遍都會面臨欠缺各項資源的窘境，創業家須憑藉自身能力解決（張文龍、蘇睿鈞，2009）。

跨入農業領域，實際耕作職能與相關管銷等職能，在在都對創業者產生考驗，如果沒有足夠動機職能，在建立知識與技能職能過程中，便可能已產生放棄行為，而農業經營中含括農務管理等行為職能則往往必須藉由場域實際經營學習，多數中生農創業者多半於創業的同時藉由操作過程累積，相對於專業培育之新生農，中生農需快速學習建立合宜之行為模式策略，此一過程相對壓

力提升，對中生農及其家庭而言，農業創業艱辛生活型態，將使其更快速產生期望的落差與挫折。

一般創業者不畏風險投入，多半起因於強烈的物質性動機，如若無法獲得財務性的收益，轉職進入農業之創業者便容易產生質疑初始放棄原有的優厚待遇，投入充滿風險的創業活動之必要性？換言之，如果沒有辦法滿足物質性動機，那麼心靈動機則須顯著。創業者要能堅持經營動力，除必須擁有運用專業領域內的相關知識及技巧的能力外，也必須具備協調與整合組織相關利益的能力，光靠動機是難以完成創業家的夢想（張文龍、蘇睿鈞，2009）。

四、創業資源

微型企創業多為個人創業，其核心資源相較於一般商業以團體型態創業顯見較為薄弱，Grant (1991) 提出企業資源是企業獲利力的基礎，並將核心資源區分為財務性資源、實體資源、人力資源、技術性資源、商譽及組織性資源等六大類。Barney (2001) 則歸類為實體資本資源、人力資本資源、組織資本資源三大類。吳思華 (2000) 則定義可造就競爭優勢並使競爭者無法輕易模倣之有形或無形資產稱之為策略性資源。

中生農返鄉歸農核心資源以 Barney 三大分類，實體資源之農務應以農地取得為首要；人力資源則當含括勞動力與農業技術性能力，惟此一部份就中生農而言，多年離農，此一資源往往是不足的；組織資本則為企業之品牌、專利等，以農務經營而言，父執輩多年經營信譽與人脈或可為之，但上述三項資源，多需藉助其原生農務家庭提供，中生農返鄉歸農創業可謂從零出發，極需原生家庭協助，故而與原生家庭之溝通與協調成為創業前重要挑戰。

微型企業創業者之職能與經營風格影響企業之經營走向與績效，惟創業過程，缺乏足夠人力資源，亦對企業之發展與創業經營造成壓力，故而諸多微型企業主多藉助家庭提供如人脈關係、社群網絡等，做為補足經營團隊與職能缺乏之策略。

所謂家庭資源意指家庭擁有的物質與精神財富的總和，家庭可以提供三種不同的資本給子女，包括：財務資本、人力資本、家庭社會資本等，而所謂家庭社會資本，是透過家庭網絡關係的人際互動所產生可能運用或實際運用的資源，即稱為家庭社會資本；家庭中的社會資本是子女與父母的關係，如若家庭關係不佳，會導致子女難以自父母的人力資本得到利益（周新富，2008）。

就返鄉歸農創業，原生農務家庭的子女，特別是如本研究設定之中生農，離農多年，專業職能不足、產業知能、人力資源等匱乏，如若無法取得家庭對其創業理念之認同與支持，其返鄉歸農創業行為之落實，後續實務經營，皆可能因之受阻，影響不可謂不大。

五、創業學習

Politis (2005) 認為創業學習之於創業者意指將經驗透過探索和利用兩種方式轉化為知識的過程，其調查 291 位創業者經驗轉化為創業知識的過程，提出創業學習過程含括三個部份：創業者的職業經驗、轉化的過程和創業知識，創業知識則關係到取得創業機會的機率與認知的有效性及對新事物的適應性 (Politis, 2005)。企業家在個人和業務發展的並行過程中，不斷產生各種挑戰，特別是重大挑戰或挫折，往往使創業者於存敗邊緣上，採取更積極與更高層次的學習動能以謀求生存與可能的成功機會 (Cope & Watts, 2000)。

中生農轉入農業經營，改變其實際能力與網絡社群中的經營和動態具相互依存關係。同時，轉入農業之學習過程本身也受到經濟實力的影響，不同學習策略造就不同社群與網絡之發展 (Parrilli & Sacchetti, 2008)。創業學習的成效，受不同社會脈絡、人際相處所影響，故以整體的觀點理解創業者的學習行動與經營情境是必須的。

除此之外，認同的形塑與行為動機有密不可分的關聯，個人無法脫離與群體的互動性及社會脈絡的互動；個體於此間藉與社會互動過程中不斷形塑出自身認同，而創業者的學習亦於所屬團體、事業與組織中或主動或被動過程中發生 (陳恆鈞、張國偉, 2006)。返鄉歸農者的創業學習是微農企業創業者不斷與情境互動、採取行動、開創新貌的交織歷程。此類創業學習歷程約可區分為：從「離農到歸農」、從「邊陲到核心」、從「遵從到開創」等階段 (張翠婷, 2014)。返鄉中生農企創業者運用自有之職業經驗、尋找可依附學習之團體、建立轉化其創業知識，是成長也是壓力，是經過也是結果。

六、創業績效

績效意指工作目標達成之程度，創業家對於本身的創業成果滿意與否，可視為衡量績效的基本方式，而用以評估創業者滿意之指標包含：(1)創業者的初始目標達成與否 (2)創業者所特有的滿意屬性 (Cooper & Artz, 1995)，而衡量企業績效的指標則大致可分二大類 (Khelil & Hammer, 2013)：客觀的績效

如財務指標，包括：銷售成長率、淨利等；主觀的績效評則多以意圖與誘發行動而促使結果產生之流程的成效判讀，如問題的解決、滿意度等主觀衡量 (Liden, Stilwell & Ferris, 1996； Venkatraman & Ramanujam, 1986)。

各產業之特性與經營目標各有不同，但其最終目的均為增加利潤，如何提升績效有諸多研究，其中張任坊、張博一、張紹勳 (2013) 針對創業績效關鍵成功因素之彙整研究中，提出創業成功因素中於創業者個人構面上，創業者之人格特質與其創業導向，選擇之創業策略與當下創業動機等皆會影響創業績效；而創業家對於該產業之知識是否豐富，則影響公司是否能持續提高績效，外在環境的變化、機會因素等，亦為影響創業績效之重要構面。組織績效主要考量除財務外，因在許多在中小企業創業相關研究中，常因客觀財務績效資料不容易獲取，且中小企業負責人較不願意將財務績效相關資料公開。此外因各中小企業公司採取的會計程序或原則不一定相同，較難客觀地比較企業間的績效表現 (Beal & Yasai-Ardekani, 2000； McGee & Peterson, 2000)。所以主觀的創業績效如業者之主觀滿意程度等仍是可使用的衡量指標。此外在主觀的績效衡量亦有學者建議可加入個人能力、公司目標願景的實現與否以及主觀滿意度等非財務性績效指標 (張宏羽、黃靖淑, 2018； Venkatraman, 1989)。而相關的研究顯示，經營者主觀衡量與客觀衡量的結果存在著相當的一致性 (Bae & Lawler, 2000； Venkatraman & Ramanujam, 1986)。

微型農企業多為個人創業，創業績效與經營者直接相關，研究指出創業經營挫折失落與其動機、期望差距相關，對於挫折之反應，則與創業者之特質 (年齡、性別、資歷、失敗經驗、個性)，心理資本 (自我效能、以往失敗經驗、學習反應) 等相關，挫折的發生，因創業階段的不同，學習模式也會不同，失敗能為成功帶來相關知能，但前題是失敗的傷害能被撫平 (周育勸、艾昌瑞、連雅慧, 2012； 陳悅琴、蔡明宏、林明杰, 2010)。

自此可知，創業不僅需要有動機，亦需得具備多項因素與能力，農業相較於商業經營充斥更多不確定因素，特別是外界自然環境挑戰與消費市場的變化等，對農業創業者而言，經營績效的失敗與成功始終處於變動中，成功前的等待有時是漫長而無助的，壓倒駱駝前的一根稻草很可能就是經營過程累積之挫折、壓力，與其斷面的探討成功當下或者失敗後檢視原因，不如探討其過程之經營。

七、地方經營與組織承諾

界定工作與家庭之於個人生涯發展之重要性，多數受成長文化背景影響（陸洛、張婷婷、張好玥，2012）。家庭為個人成長之所，「家」一詞被視為有家人、家園與家鄉三類意涵，返鄉涉及非僅止是搬遷回到原生家庭，同時也意識著是一種「生活方式的打造與價值規範的回歸」（詹宜璋，2014）。Rosso, Dekas, and Wrzesniewski (2010) 認為，工作之於個人的意義可能來自：自我價值認定、動機、信念，也可能受他人(others)：包括同事、領導者、團體與社群，以及家庭的影響；而工作脈絡 (work context) 包括工作設計、組織任務、金融環境、非工作要求、國家文化也會讓個體對工作有不同看法，另外靈性生活 (spiritual life)，如心靈與宗教的使命感 (callings) 等，也會使個體對工作產生不同意義 (Rosso et al., 2010)。

人深受環境互動之影響，自個人與家庭、乃至學校及公司、於此個人同時也受到外在系統（如大眾媒體、都市環境）以及所處文化、宗教等影響，不同次系統間直接或間接交互作用影響個人之所以安身立命 (Bronfenbrenner, 1986)。何立民 (2006) 調查台東地區返鄉青年在回鄉實踐歷程，其中對原民文化的認同占了回鄉實踐自我定位重要的因素，返鄉者於此間尋找到回鄉的原因以及從中尋找到自我認同，便會穩定而不再變動。

認同是一種個人相信且信服組織之價值觀，並會為自己為組織之一份子而感到光榮；使個人與組織有同樣的價值觀，姜定宇、鄭伯堦 (2003) 回顧前人研究，歸納組織承諾約可分為三類：情感承諾、規範承諾、持續承諾；對組織的情感承諾使成員對組織目標產生認同，而非僅以工具（利益）性依附於組織，持續承諾則會產生相對行為，特別是當個人有無法回頭的投資或者認知到留在組織的利益，會將行動歸於利益，而產生持續的承諾；而內化的規範壓力，則促使個人行為符合組織目標與利益；情感上的依附包括三要素：認同、投入、忠誠(姜定宇、鄭伯堦，2003；陳舜鈞、張國偉，2006；McNeese-Smith & Nazarey, 2001)。

原民返鄉的主要動機莫過於是思鄉情怯、落葉歸根、文化認同等，返鄉青年對原鄉部落注入了新的氣象，但此間需要極大努力與堅持，若選擇再次離開部落，工作往往是主要的推力，缺乏足夠的經濟發展支持，沒有可被認同並得以憑藉為生之工作，為謀求生存，返鄉者將再度離鄉（杜錦芳，2019），鼓勵原民返鄉，但更多當思考的是如何創造具生機的原鄉場域。

返回原鄉微型企業型態創業有其必然的資源不足之處，但若能聯合地方產業，共享資源，特別以農企業而言，幫工、共倉等形成產業聚落，將更有利於地方產業的發展，不僅止於經濟的推動，同時能創造就業機會，更重要的是吸引族群的歸屬；鮭魚生於河的上游，孵化後便前往大海成長，成熟後，會因血液中脈動的呼喚，受吸引而洄游，這是傳承也是挑戰，但鮭魚返鄉不能總是遍體鱗傷，如何有效導引青年返鄉，支持地方成長，是需要相關單位更多的支持。

參·研究方法與研究設計

一、研究方法

為理解返鄉創業之原住民創業者在創業經營階段的經驗及感受，及其所代表的意涵，本研究採用個案研究，運用質性研究的深度訪談蒐集資料，並將訪談資料整理歸納，結合文獻內容，對「中生代原住民返鄉微型農企業創業經驗」的內涵加以界定，並提出其對於原民部落之認同對其創業歷程中挫折緩衝影響之研究命題。

本研究旨在探討中生世代返鄉創業之原住民微型農企業創業家獨有「農企業創業歷程經驗」的內涵，以及「對地方的認同與投入的影響」，透過深度訪談，了解此一返鄉創業之原住民創業者在創業經營階段所經歷的種種活動，及其所代表的意義。並將訪談資料整理歸納，結合文獻內容，對「原住民返鄉微型農企業創業經驗」的內涵加以界定，並提出其對於原民部落之認同、責任對其創業動力影響之研究命題。

本研究透過深度訪談和參與觀察獲得資訊，應用研究過程中發現的文獻資料補充資料不足的部分。以理解當前農業環境下原住民青年返鄉創業歷程與背後的相關因素 (Bowen, 2009)。

二、訪談對象

為深入瞭解微型農企業創業家的創業起始經驗，訪談對象的選擇為具有原住民身份，同時為中生世代，具微型農企業創業經驗，並實際負責新事業的創辦人。此外為能清楚陳述創業起步階段的細節，參考全球創業觀察報告設定觀察訪談創業管理研究對象創業時間約 3.5 年~5 年左右的創業家（劉常勇

等，2011），一則可以具體呈現「創業起始經驗」內涵，再則可以連結「創業起始挫折經驗」與後續的「挫折緩衝、激勵、保健」等之互動關係。

受訪者：A 先生

職稱：創業家兼負責人、106 年百大青農，XX 有機產銷班班長

農場產品服務：大閘蟹養殖、有機稻米、有機蔬菜

創業家學經歷：軍職士官服務超過 20 年退伍，專科畢業，從軍職前協助家中農作。

年齡：40~49 歲

公司成立時間：2010 年（創業前期起自公司成立前兩年）

現有員工數：妻子是固定勞動力，餘為臨時農工，固定幫工約 4 人，協助採摘農作，單日計薪。

三、訪談脈絡情境與省思

A 先生是玉山山麓高度最高的一個農場創業經營者，訪談當天才知道山路真的十分蜿蜒，隨山勢逐級攀上，越往上，住家越少，幾乎覺得走錯路的當下，農場的招牌卻突然的出現。自農場招牌往前看，兩旁是正在翻曬的蟹池，池底冒出一叢叢的草，快步從上面的路往下靠近訪談者的是農場創業者，不高的個兒，黝黑的皮膚，穿著沾滿污漬、破損的 T-恤，腳上套著雨鞋，早已失掉原色的外套掛在身上，跟太太二個人，一邊快步走著，一邊就笑著招呼起來，臉上的汗不斷下滑，山上其實有些涼，但腼腆的笑，卻讓現場熱了起來。

現場雖說是農場，但沒有看到圍欄，A 先生笑著說：「你們看到這些剛開始都沒有…」，進農場的路、紅藍白三色蓬頂的工作區、工作區中簡單同時零亂髒污的桌椅、後面的鐵皮屋、後面的玉米田、菜區，一區一區的散落在山中，鐵皮屋是 A 先生跟太太山上住的地方，小貨車、水塔、發電機是農場很重要的設備，手機網路訊號得看地方，訪談現場除了 A 先生跟太太，同時陸續進出的幾個青年，A 先生介紹是產銷班，是社區的青年，來幫忙收一些作物。

訪談當天其實是農曆年後初五，A 先生邀請訪談者坐在工寮裡，週邊堆著一袋袋的玉米筍，這些昨天摘下的玉米筍，其實是疏果的結果，雖然看起來似乎還不錯，但其實已經是廢果，主要是因為過年期間，人力不好叫，沒有足夠人力幫忙，過了假期才能安排，這些花人力成本採收，但已經超過能當「玉

米筍」等同農廢料，還好找到養豬的朋友願意幫載去餵豬，否則還得傷腦筋。有機的玉米筍送往山下通路，論斤計價，但送上消費平台便算「支」計價，沒法在對的時間做應做的事，損失便已經發生，農務經營就是場與時間賽跑的作戰。

訪談中一直微笑不說話的太太，外形瘦小，訪談中瞭解原來 A 先生沒有返鄉歸農前，太太是美髮師，先生要返鄉歸農，她其實很反對，但終究因為如果她不幫先生，那就沒人能幫他，所以雖然生氣、不甘願，還是努力陪著創業，支撐這個農場。

個性有些靦腆的 A 先生，談到有回被傳車禍往生，產銷班的兄弟，大家很擔心，覺得沒有他該怎麼辦？A 先生覺得很值，雖然一路走來很辛苦，現在也還是口袋空空，但回到山上，看著這一切逐漸成形，一區一區的菜田、有機稻田，一個一個被叫回山上的青年，產銷班開始運作，這一切讓他很得意。

談到有機栽種，他直嘆氣，說起農業政策，語氣跟手勢越發強烈，因為相信專家、相信政府，卻不知道原來政策會改變，原來不是努力就好。在軍中，一直是遵從指令，自己創業了，才深刻體認到，山上與平地真的不同，做為山上農民對於市場經營，他有很多想法，也有很多埋怨，一邊罵但也一邊樂天的說起他對山上農場的規劃，對社區產銷班、對玉山古道旅遊的想法。

做為一個原民身份的農業創業者，生命轉彎回到家鄉，不是蓄意，但卻很努力，希望不僅為自己，也能為山上，為社區多一些付出，感動出自內心。

四、資料蒐集與分析

採深度訪談資料蒐集，訪談前事先徵詢受訪者同意進行錄音工作，訪談後轉為逐字稿，進而進行編碼。此外訪談的進行方式為半結構式訪談。本研究效度檢核以三角測量法進行，編碼後三階段討論，包含研究者錄音檔轉錄文本後編碼、研究團隊討論、修正、摘除與濃縮意涵等，編碼會議中邀請研究參與者提供反饋與討論。同時，編碼後匯整相關命題等提供受訪者反饋，以豐富化資料。透過經常編碼檢查、不同人員編碼、確認一致性，為本研究所秉持確認研究資料效度之依據 (Weston, Gandell, Beauchamp, McAlpine, Wiseman & Beauchamp, 2001)。

信度除編碼之一致性外，包括可轉移性問題，為了促進可轉移性，本研究基於 Graneheim and Lundman (2004) 建議於受訪個案之文化與背景、資料文

本收集與分析過程中，建立清晰明確之描述，以建立本研究之可轉移性。本研究採取質性分析方式，自訪談內容中，探索歸鄉創業微型農企業創業家在創業起始階段如何面對確認機會，發展創業職能，推展微農企業的發展；在研究過程中，研究者將有系統地從個案情境描述與實體事件中獲得整體資訊，再針對個別情境與事件進行分析，然後再將所有影響關係進行歸納整理，說明其間的邏輯關係，並發展相關主題，表一舉例說明本研究如何將文本意義單位濃縮成概要重點並詮釋意義單位之深層意義，表二則舉例說明如何將文本進行開放性編碼及其依據。分類代碼形成類別與層級，檢視「代碼清單」，將代碼分類、分層，找出類別與層級，累積類別與層級。文本概念抽取而成編碼，歸類而成次類，而後依其相互關係而歸至範疇，以為聚焦主題。

表一 文本資料概要化例證

文本意義單位	濃縮概要重點	詮釋意義單位之深層意義
<ul style="list-style-type: none"> • 「我已經 43 了。」 L22 • 「就我跟我老婆。」 L25 • 「累啊！找不人。」 L27 • 「欸啊！工人啊！有時候非常難找。」 L29 • 「因為工人有時候，他他要……怎麼講啦！」 L31 • 「對他們都不穩定，這種臨時工的，想要找到正職嘛，也是有些時候他，比如會價錢更好，給你一千二，花個將近一千八的他就離開，就又回來了。」 L33 • 「我從 102 年找的工人都……怎麼講，就是就是勉勉強強。」 L37 	<p>農場工作人力多半是夫妻二人，很難找到臨時工，人力資源不穩定</p>	<p>微型農場經營人力耗用多，但農場作業具有時間性、集中性、零碎化等特性，收入卻依農作物一季或二季收穫，收入受諸多干擾因素，若聘僱正職人力，成本相對較高，多數小型農企業，人力多來自家庭人力，配合臨時工，但相對此類工時將不穩定，熟悉度與可協助之工作項目也較低階，相對限制農場經營的發展</p>

表二 訪談個案文本編碼示例

文本行列	開放性編碼	說明
<ul style="list-style-type: none"> • 「就我跟我老婆。」 L25 • 「累啊！找不人。」 L27 • 「欸啊！工人啊！有時候非常難找。」 L29 	農場缺乏穩定勞動力	編碼依據：文本直接意思為無法聘僱到人力，故多半主要人力為自家人，這也是目前家庭式農場常見狀態與問題
<ul style="list-style-type: none"> • 「對他們都不穩定，這種臨時工的，想要找到正職嘛，也是有些時候他，比如會價錢更好，給你一千二，花個將近一千八的他就離開，就又回來了。」 L33 	農場勞動條件	農務工作跟隨農作物不同，不同於一般生產線，有農忙也會有農暇時間，小農場在人力安排上更難穩定，勞動環境包括：工時、薪資、工作項目等
<ul style="list-style-type: none"> • 「我從 102 年找的工人都……怎麼講，就是就是勉勉強強。」 L37 	缺少優質勞動力	人力素質需教育與默契，合作時間夠久，農務工作繁瑣，熟悉具默契之幫工可以事半功倍
<ul style="list-style-type: none"> • 「從小，我老家是種田的。」 L42 	務農家庭	原生家庭以農務為主要
<ul style="list-style-type: none"> • 「我媽媽說四個兒子，就只剩我可以做啊！就叫我做啊！」 L45 	傳承衣鉢	父承子繼，台灣農業常見之型態
<ul style="list-style-type: none"> • 「也不是啦！就是說，我大哥做水電啦！我弟就不喜歡做啊！」 L48 	子女缺乏繼承意願	多數農家子女，自小看過農務操作，包括全年無休、農藥使用，後於離家至都會區求學、求職，習於非農業生活型態，多不具接手意願，此亦為台灣農業人力老化之危機

肆·結果與討論

台灣農業環境確實有許多挑戰，時代變遷，新一代農民進入，不同世代以不同角度經營農業，此間過程中，新一代農民也被改變，個體與土地、對社區、對環境、對生態，有更多互動與連結。案主為花蓮地區 阿美族原住民，玉山麓 B 部落是他的老家，人力對農村極重要，家人的協助是必需的，案主成長於農家，自兒童時期便是家中重要半勞動力，國中後外出就學、就職，案主成年後進入軍職服務，隨部隊移動，直至案主即將自軍中退伍，思考人生後半場應如何經營時，家中母親呼喚這個家的長子（A 先生）返家接手，而點燃返鄉意向，這是個開始，也是生涯轉變。案主自小於農家長大但其實對農業不

熟悉，求學就業使人生前半場多半在外漂盪，40 歲出頭決定返鄉接手家中農業，但其實也有著自己的打算。一個電視的報導引發動機：大閘蟹，來自對岸的物種，在台灣剛開始養殖，以玉山山麓的無污染的清泉絕對有利於養殖，但其實案主並無養殖專業經歷，一個念頭的興起，跟隨的是資訊搜尋，案主的生活圈並沒有相關人員可被請益，網路成為資訊重要來源。

一、返鄉創業契機與創業職能準備

承接家業對於華人文化而言，是為重要使命，尤以長子更被視為當然承繼者，但農業於台灣就業市場，多數認為是辛苦同時往往是無法獲利的工作。案主身為長子，幼時便必須協助家人農務勞動，就學後外出投軍職，在即將退伍之際，考慮退伍後動向及是否創業時，家人期望返家歸農似乎便成為一轉變的契機。

「從小，我老家是種田的」(L42)；「我媽媽說四個兒子，就只剩我可以做啊！就叫我做啊！」(L45)「…就是說，我大哥做水電啦！我弟就就不喜歡做啊！」(L48)「…養殖是我一開始要做的事情」(L55)；「那是喔～也是看到媒體啦！…就是那時候，就是忽然間想到要養大閘蟹」(L59)；「…我就毅然決然就這樣幹了二十幾年就回來了」(L66)。

文本抽取概念：家族事業延續、責任、退伍、轉業選擇，做為家中長子，這不得不接的責任，造就歸鄉創業的契機，對案主而言，時機上恰為準備軍職退役後之轉職，中生世代農民應用以往工作經驗，發掘可能的創業機會，並主動搜尋學習資源，熱誠投入引發貴人相助。

「…那時候來沒有課程..我去別的養殖場，去學啊！」(L74)「也迫於我身分，禮拜六、禮拜天，去那邊，亂亂養一通啦!…」(L80)；「…養殖的觀念啦，養殖程序啦！都沒有，就完完全全就亂養」(L83)；「碰到貴人…」(L91)；「…那個時候我要退之前，剛好搭上…」(L93)；「…我就完退伍了，跟他接洽，他就覺得說這個可以做啦！看你要不要一起做？其實我，如果我當初沒有找他的話，我可能會走偏門…，還好就是找到人、找對人」(L96)；「喔~第一個就是可能有緣啦！那我就去上網查嘛，…就丟一些問題給人家」(L216)；「他就覺得～這個是可以教的，他親自下來…還自己開車下來找我，以前那個地方是風吹草低見山羌，不是牛羊啦是山羌，鹿啊，山豬這樣…都是泥巴路，沒有電，…就是蓋棚啊～，就是藍白布條啦，…燒柴、煮東西給人家吃，五年前就是這樣，慢慢起來演變…現在～有電、有水啊，還有路」(L219)。

創業者對於產業是否有豐富知能，影響創業績效（張任坊等，2013），本文個案，雖幼年曾參與農務經驗，但對於企圖歸劃投入創業之養殖，卻沒有相關知能，轉業前工作環境（軍職）亦無相關資源可引用，惟個案因在外工作多年，能應用網路等尋找資源，亦具相當合宜之學習態度，但也如文本所述，轉業學習多所困難，缺乏系統性教育訓練、依著自行摸索、請教、模倣，後期因碰到對的人樂於協助，才能真正踏入養殖創業，但也因而展開艱辛農創之路，文本抽取概念：中生農創業學習、創業資源與機緣。

如案主這般家有農地，但實則農務接觸不多，因著諸多因素返鄉接手家有農業者，被稱為中生農，這類新農的創業學習，多使用既有之學習模式與策略，尋找同業學習、社群網絡交流、或機構學習（張翠婷，2014），本案 A 先生敘說此一部份，描述他網路上尋找養殖場，利用假日以幫工方式暗地裡學習，但並不完整，甚至有些在後來才知道並非正道做法，在此期間案主透過網路社群搜尋找到大閘蟹養殖專家，案主主動提問的態度與熱情，使他不僅找到資訊與專業職人，還吸引對方願意在草創期驅車上山協助建立大閘蟹養殖場。

認同是一種個人相信且信服組織之價值觀，並會為自己為組織之一份子而感到光榮；內化則是意指個人與組織有同樣的價值（姜定宇、鄭伯壘，2003；陳恆鈞、張國偉，2006；McNeese-Smith & Nazarey, 2001）。觀察案主的熱情與主動讓他經營社群相當有魅力，後續訪談時案主曾表示，自己現在帶領十多個農友一起推動有機農作，他分享平安夜時發生車禍，這群農友聽到訊息，誤會他走了，都說「大哥走了，怎麼辦？」言談中，雖是件車禍的不幸，可案主卻微笑著敘說，談話中其實表達出對於農友群的認同與跟隨相當滿意，也在後續訪談中表示如果有一天覺得無力去推動部落有機農業，那大概就是這些農友們不跟隨、不認同了，這是讓他前進很重要的動力。

返鄉，原來只是一個退伍後動向，一個回家接手家中農業的決定，但在返鄉與經營養殖場、經營家中農作的同時，開始認知家鄉的人文歷史故事，逐漸把自己跟社區串連，希望透過自己為社區多做一些努力，推動有機、深度導覽、推展在地品牌米，尋找通路，一個一個的期望、規劃、願景，在社群中敘說、在社區中敘說，溝通理念、推動 B 部落成為案主很重要經營目標。

本節歸納下列現象：創業動機引發學習，學習提供動機與發展方向。返鄉創業促使對生命、對地方使命的覺醒，更多投注農企業經營，相對產生更多對土地、對自然、對原鄉的關懷，進而產生更多使命期許與行動。

擇委託食品大廠代工，但又受批次送加工量與成本限制，使得小農在執行上困難重重（郭琇真，2015）。

事實上，田間自行加工生產農產品具有原料成本低的優勢，就近於在農地附近蓋加工設施，可免去原料運輸費用，同時降低碳足跡，亦可降低轉嫁至消費者之成本，而且更重要的是從事二級加工提升農產品價值，不僅降低生鮮市場之競爭耗損，亦得以擴展銷售市場與保存期限，小農才有辦法賺到錢，從而促使更多青年返鄉就業，滿足在地自產自銷、健康農業之期望。

惟政策搖擺、通路經營困難，導致創業挫折、現實休克，藉由文本將此小節歸納出以下現象：農業政策發展影響農業發展，小農有機經營受限多。農業需要新力量投入，但新力加入，需要政策支持，這不僅需要提供訓練，尚且需要實戰輔導與明確的政策，市場是嚴酷的，不是心懷部落、友善環境便能獲的市場回應，中生農轉入農企業，返回部落，挑戰完全不同的人生，需要更多實務引導與支持。

三、地方再造格局，青農返鄉共創價值

案主返家後經營大閘蟹養殖，在此期間同時接手家中稻作，講到原家中稻作，對案主來說其實是非常不舒服的歷程，噴藥造成身體反應，案主必須到住院療護的程度，因此在社群中，接觸到有機自然農法時，感到非常有助而開始投入討論學習，並參與當地產銷班帶領當地農友一起。在接觸同時，案主慢慢因著有機農法，關心地方環境、自然生態，關心自己的部落，對於部落缺乏工作機會，許多人外出，部落老化現象也開始多所關心。

研究者訪談許多中生農轉進農業的原因，歸類包括：找不到適合的工作，或因經營家庭、健康問題、或是經濟需求，回家繼承經營似乎是一個當下合宜的選擇，但有趣的是不管轉入的動機為何，這些受訪者在進入農業場域後，會越發關心農業的發展，土地、社區的發展，以本個案來說，部落的發展帶動個案創業發展方向，從個人的農業經營，至帶領社區前進，對於社區的認同與期望，無疑是前進的動力，社群的認同提供案主對於自我正向的評價，也讓他確認前進的方向是必要的，即便前進的路是如此挫折。

「地方也活起來了，這是我的感覺」(L284)；「你知道嗎？我去年 12 月平安夜，我出車禍，你知道我的成員怎麼講你知道嗎？哇！大哥走了，那我們不是完蛋了嗎？大哥走了怎麼辦？這樣子？所以，不過還是給他希望，這是我覺得我蠻欣慰的就是說，最起碼，我在這個地方齣，有起到作用啦！」(L287)「所

以你看，有一些年輕人回來，去做農」(L292)；「…我的力量不見了，跟著我的人不見了，我可能就這樣」(L357)；「認同的問題，如果他們認同我們的話，一定會就是，還好就是滿好，如果今天沒有這樣的，那麼我錯了啊！」(L360)「還有認同你的故鄉，重點不是產業是認同土地，我們做人文歷史，就是認同，譬如說故鄉，希望大家能夠回來，這個地方這麼有價值，你既然在外面做沒有價值的事情，那還不如回來」(L314)；「…可是如果你不去做，你不創格局，你就不會有動力出來，如果你創了格局，動力就出來…」(L322)。

心理分析學家艾力克森 (Erik H. Erikson)所建構的生命週期模式認為，成年期受之前各階段之經歷影響，使其對個人生涯發展有更明確之目標與期望，於追求成就與事業表現上更加積極，同時也更加關注於社區、團體中社交關係之經營，進而期望對其有所貢獻與被肯定。中年轉業從農之微型農創經營者多處於此一階段，考量個人未來生涯發展，試圖轉職農業時，需考量諸多因素如家庭照護、工作環境變動等，但無論何種背景因素，為自己建立一個發展藍圖，以提升自我價值，都會是轉職者重要意圖（江南發，2008）。

個人於日常生活所取得之知識與真實生活情境，於社會建構觀點認為，常識中的世界是個人（主觀我）與其他人共同所在的世界，所謂的真實也是個人主觀詮釋後與他人互動溝通所建構的真實。這種互為主體，說明了人如何在日常生活中獲得意義，並且在意義的詮釋中生存（吳孟珍，2011）。返鄉歸農後，處於原鄉，與社區、環境、他人互動，進而產生對所謂覺醒，知曉個人處於大環境中，無法僅保全個人，惟藉由帶動社區、激發改變的意識，才真正能有效創造價值。

此小節的分析可以歸納出下列現象：微農企業經營與地方產業發展相依，品牌價值行銷須營造共識。返鄉、覺醒、部落共識、認同與價值建立，在訪談文本中，不斷自敘說中陳述而出，原鄉子民對於地方的關護，不僅是創業契機，更多的是對於地方、對部落、對自我所從出地方的關心，也是這一份對於土地、對於家鄉的情，激發著個案與諸多歸農的新一代心中的夢，他們的汗水灌溉的不僅是個人創業，也蘊藏著深耕於土、於血中，沉陳的覺醒。

四、農業典範與價值移轉：因應新世代環保與健康訴求

科技、教育帶來世代間落差，農業經營典範與價值，亦隨世代更替，轉入不同的角度，農業正刻入更多人文、更多對土地的關懷，更多關注農業者以不同於父輩的眼光看待台灣新農業之發展。

「一開始啦，是無知，我完全不知道，認識得不明確，過去的，我們台灣…農耕真的產量真的達到一定的極限齣，但是現在不對啦，…環境問題啦，天候問題，衍生出來，人對於土地的不友善，造成現在的環境，你不管說，產多少值，其實那個值是沒有價…」(L77)；「走有機路線，那我剛好也是跟對人搭到線，我們就毅然決然的，把它慣行田變成有機田，當然很辛苦啊！四個人，三甲多，三甲多大嘛！不然養草嘛，有雞、還有鴨勒，對啊！…所以我那時候，就是帶 B 部落在地產業，在地產業一定要有一定的東西，否則你這個地方是沒辦法發展，人家進來，第一個你要說，你有什麼，你能給我什麼？再來就是你能給我的價值是什麼？所以在這個地方才做第一個就是做有機米，玉山瓦拉比的品牌，也是在去年，開始我們的自賣自售啊！」(L382)；「其實我當初堅持是覺得，讓自己健康，因為我一開始做慣行是很痛苦，每次灑藥的時候，我常常有蛋蛋的危機，當然很痛苦，因為一灑藥，我本身有過敏體質，我那個蛋蛋就很痛苦，就痛到人都不知道了，到了醫院，他就減毒，排泄就老（拉肚子）呢，但你經過排泄解毒藥一段時間，那很痛苦的事情，每一期齣，每半年要灑四次，我就一年要痛八次，因為兩期嘛」(L171)；「…讓自己我覺得幹嘛～灑一回藥得包得跟什麼一樣，不管你包得多好，這農藥在吸收很快的，所以是不行的。像現在我很快樂，我現在做有機，我連資材都不灑，我連霧球桿菌我都不灑的，因為這個生態平衡之後，基本上就穩定了，對，基本上經過藥材之後，它裡面的平衡，真的非常平衡…」(L178)。

農業如果只是生產，交盤口販售，農業就只能處在低層，農民只能被剝削，新一代農「如果能早知道，決策就不會是這樣」、「農業真的很『深』」，A 先生當時何以選擇返鄉從農談起，起因於不捨家人、對農業的期望、對現有生活的不滿意與對未來的期望而出現歸農意圖。返鄉代表一個新的開始，創業者熱切期望自農業而發展出一片天空，但隨著開創，越是投入越是發現，農業不是推廣單位，不是電視媒體所說的，甚至跟幼時記憶的都不同了，變數多、挑戰多，創業者越是投入，便越是發覺農務創業的未知與無法控制。

中途從農的創業者不同於父母於田間農務操作經驗中學習，多數選用至如改良場等農務學習機構快速取得農業技術、專業知能，善於應用社群交流軟

體等即時解決田間問題，對於當前農務較新概念，如有機、自然農法等接受度高，關懷環境、尊重自然，對少用農藥、化肥等主張多半是樂於推動。但相對父執輩則習於慣習農法，田間雜草對不同世代意義不同，對新一代創業者，保留雜草維持生態可以改善保養土地，但對慣習農法經驗的父執輩而言，雜草未除代表“懶惰”、田間管理工作不佳；父執輩習於使用除草劑田間雜草等，但對新一代農創者而言，除草劑無疑是傷害土地、傷害環境甚至是自身，但即便理念是好的，實務上拔草工作十分勞煩，拔完一區可能前一區又長出來，週而復始很累也很無力。

事實上，不管田間經營策略如何，農業的角色都已在改變，逐漸轉變自單純的經濟生產、糧食供給，變為生態環境效益的維護，然而黃樹民 (2013) 指出，「外界引進的農業科學發展模式，從未正面應對過傳統的家庭式精耕小農制所呈現出的臺灣特有的土地與人力性質」。再者，「農產品生產及驗證管理法」造成有機小農的困擾，例如對台灣地理與氣候條件的了解不足，以及沒有明確的資材審核與管理機制，造成栽培上的困難；另外將所有的加工視為同一等級，導致小農無法自行進行簡易與初級加工，影響生計；而驗證費用過高也增加小農成本，失去市場競爭力（馮小非，2007）；若農政單位強推生產履歷，則小農的負擔將益為沉重（吳東傑，2006）。

如何能創造新一代農業經營與環境平衡，在環保與生存競爭中，農業需要更多務實的規劃與策略，而非僅只是生產技術或銷售單方，需要更多點、線、面間連結，自田間而至政策，農為國之本，當農業沒有前景，我們需要更多檢視，真實情境是缺乏新農的加入？亦或是肇因於政策上的短視？農業無法打帶跑，必須落根、灌養、整理，才能有所產出。

此小節的分析歸納出下列現象：健康農業賦予新一代經營者正向感受激發前進動力，實際挫折與理想落差則使創業者倍覺痛苦。

整體而言，台灣地區有機農業以家庭農戶的小農為主要經營主體，在發展上受制度法規與驗證制度的影響甚鉅。本研究建議為了實踐有機農業關於永續發展的願景，台灣農政部門應正視不同型態友善環境耕作行為的發展，並透過相關促進性質法規的立法，保障非資本密集小農的生存空間。

伍·結論與建議

一、結論

本文個案訪談，匯集敘說核心概念，歸納核心類別 (core category)，將各類目依關係組成一組故事線，訪談個案歸鄉轉職進入農業經營，自完全無知狀態透過創業學習逐步摸索，同時也在經營過程中，因社群交流、同業請益、機構學習等，激發對地方、鄉里、部落的熱情，產生使命感，進而帶領社區有意願農友共同推行有機農作，選擇有機農作不僅是考量自身健康因素，也因為產業環境的變動，後有機時代高經濟價值創造部落活力成長，期望藉此創造就業機會，讓更多遊子得以返鄉，這樣的動機，促使案主不斷投入資源、精力、時間，也獲得社群農友認同，被推選百大青農，但有機政策與加工辦法的法規框架、人力、經營通路等的挫折也仍然不斷發生，挑戰著案主微型農企業的經營成效，挫折總在，但套句案主的話，「如果有一天『他們』不跟了，我可能就會沒力繼續下去，但現在，他們還在，我就還在，是責任也是動力」。

編輯文本，歸納敘說文本意義單位，歸納如下四個現象：

現象 1：創業動機引發學習，學習提供動機與發展方向

現象 2：農業政策發展影響農業發展，小農有機經營受限多

現象 3：微農企業經營與地方產業發展相依，品牌價值行銷須營造共識

現象 4：健康農業賦予經營者正向感受激發前進動力，實際挫折與理想落差則使創業者倍覺痛苦

以上述四個現象，探討以中生農原民身份，回歸社區從事微型有機農企業經營歷程，推論二個命題：

命題 1：創業學習歷程修正創業構想與計劃

中生代農民創業學習模式與策略不同於新生代與傳統世代農民，統合其它領域，發展成新一代農業經營模式，更偏向邊做、邊學、邊修正，先備經驗提供快速學習策略，建立基本職能的同時，也因而激發新概念，據此修正原之構想，先前職業知能與農業知能的規整，使中生農有著與一般傳統或系統教育下之農業經營者不同的學習成效，異業整合，正帶給農業不同激發與轉變。

命題 2：中生農歸鄉創業歷程引發使命覺醒

返鄉創業促使對生命、對地方使命的覺醒，更多投注農企業經營，相對產生更多對土地、對自然、對原鄉的關懷，進而產生更多使命期許與行動。

農業是份與生命相關的產業，農民多半自嘲「栽種時看天候，採摘銷售時看人脈」，但土地滋養萬物，也連繫人與萬物，是生命的起源也是豐富的來源，鼓勵更多青農得以返鄉，為正逐漸老化的農村（原鄉）注入活力，也為文化傳承續命，但在此同時，也期望更多微農經營者需求被相關單位關注，審慎調整台灣農業政策，畢竟農業是立國根本，沒有土地，沒有根，萬物皆蕭然。

行政院於 108 年 1 月 3 日核定推出地方創生國家戰略計畫（國家發展委員會，2019），三大主軸在於均衡台灣，要根據地方特色，發展地方產業，使人口回流，青年返鄉，解決人口變化，花東地區特別是關注區域，計畫指出：人口過度集中都會區、花東等地區人口減少顯著，期以激發社區意識，亦即所謂共生，期能以相關誘因，如提供賦稅及租金優惠、提高土地使用彈性、調適觀光法規等，促使企業能產生故鄉情感及企業社會責任，協助地方發展創生事業。

此一計畫與本文訪談個案之所為，有異曲同工之妙，創生計畫起點在於尋找創生願景，進而尋找專業資源投入，協助鄉鎮強化事業計畫之財務、技術、創新、行銷內容，媒合相關資源，進行企業投資邀請。

立意是美好的，但反觀如本文個案，諸多關懷地方，已返鄉投入的創業者，多年經營，雖單打獨鬥但也發展出產銷群網，如何能聯結？以公務機構帶動地方推動創生，雖則基於政策推動有其效益，但實則對於地方產業實況理解有限，不若邀請已返鄉歸農的創業者，做為激發者，創生計畫資源協助其就原有之地方經營，進行盤點與媒合，畢竟這群先行者，已在激流中摸索，給他們資源，他們就能前進，更重要的是，他們將能帶著社區前進，因為那不是任務，而是使命，家才是他們樂於前進的原因。

二、研究限制及未來研究方向

本研究採取單一個案研究策略，因個案本身具有豐富的資料，為突顯其特色以利聚焦，本研究並未加入其它在政府或學術的個案。但一般質性調查多期望能運用多重個案，從不同的角度出發來看同一個議題，以增加本研究之可信度，此為未來可發展的方向。再者，本研究為立意取樣，做為初探式研究，仍有諸多因素，可深入探究，例如世代間溝通困擾與因應策略等，對於中生農之創業經營動機、職能、學習策略與經營績效等相關構面間之關係為下一階段

值得探究的議題，具體而言，可運用本次探索之發現，進行量化研究，以演繹法發展相關假說，並擴大研究對象，運用隨機抽樣調查，以通則化研究之發現。特別可針對原民區域如台東、花蓮等區域，中年轉業歸農者進行調查，期能進一步探討，中年轉業歸農之有效經營策略、職能學習模式，以利於鼓勵更多漂游於他鄉之原民，得以返鄉，共締地方農業創生。

三、實務貢獻

總結本研究貢獻在於提出中年轉業投農創業之議題，創業研究多見以創業績效及評量、策略與資源應用等進行探究，但就創業者先備特質與創業動機之於創業滿意，則未見針對中年轉業者進行相關研究；同時於此研究亦提供返鄉創業者之於社區乃至於環境之觀點，越是投入則越認同，但於此同時也深刻理解農業之於返鄉歸農創業者，於能力、資源需求上，皆需更實務性協助，僅止於補助性質鼓勵，不足以支撐這些熱愛土地、愛惜家鄉的創業者，要在真實市場上有足夠競爭力，創生計畫的微調，徵詢已在社區的農創業者，從社區需求出發，配套給與經濟、合作通路、發展資源，扶助微型企業朝向中大型社區企業，使微農得以聚力而有相當規模，具自給自足，同時能反哺帶領社區其他產業，從在地出發，以社區思考，減少條文的規範，期望每一片土地都能綠意盎然，家鄉能成為生活滿足之地，鮭魚返鄉悠然而自得。

參考文獻

- 方康云，「俄羅斯的家庭農場」，世界農業，第 12 卷，2001，頁 272-276。
- 王俊豪，「我國農業勞動力短缺問題與對策」，農業新政研討會，中興大學主辦，2015a。
- 王俊豪，「從農業結構政策觀點論述歐盟青年農民培育計畫」，台灣農學會報，第 16 卷第 1 期，2015b，頁 1-17。
- 石原邦雄，「農村直系家族の世代交替における世帯主権限の移行」，社会学評論，Vol. 17 (3)，1967，頁 2-16。
- 江南發，「從艾力克森 (Erik H. Erikson) 的生命週期論談生命的維護與發揚」，97 年度生命教育議題研討文集，2008，頁 104-110。
- 何立民，「原住民回鄉的家經驗，情感與詮釋-以台東地區 25-35 歲大專青年為例」，臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文，2006。
- 利尚仁，「理解創業者的意義編造歷程：敘說探究法」，創業管理研究，第 6 卷第 4 期，2011，頁 61-82。
- 吳孟珍，「社會建構論下的創業實踐：創業機會的建構」，創業管理研究，第 6 卷第 4 期，2011，頁 13-34。
- 吳東傑，「台灣的有機農業」，新北市：遠足文化，2006。
- 吳思華，「策略九說」（三版），台北市：臉譜文化，2000。
- 吳敬強，「原住民族創業與產業經營問題淺析」，新創事業，2015，取自 <http://mymkc.com/article/content/22211>。
- 李秉璋、韓寶珠，「臺、日、韓對農家定義之比較探討」，農政與農情，第 251 卷，2013，頁 75-80。
- 李郁淳、戴肇鋒，「雲嘉南農村社區人力活化運用之分析」，臺南區農業改良場研究彙報，第 68 卷，2016，頁 89-113。
- 杜錦芳，「走吧！回家吧！-原住民青年返鄉逐夢故事」，屏東大學社會發展學系碩士論文，2019。
- 周育勸、艾昌瑞、連雅慧，「回復力觀點探討創業家的失敗學習」，社會服務與休閒產業研究，第 1 期，2012，頁 1-17。
- 周新富，「社會階級對子女學業成就的影響：以家庭資源為分析架構」，台灣教育社會學研究，第 8 卷第 1 期，2008，頁 1-43。
- 姚永龍，「淺議日本農業接班人危機」，中國農村經濟，第 4 卷，2012，頁 87-95。
- 姜定宇、鄭伯堃，「組織忠誠，組織承諾，及組織公民行為研究之回顧與前瞻」，應用心理研究，第 19 期，2003，頁 175-209。

- 原住民族委員會，「地方產業發展—原住民族部落產業發展成果與展望」，行政院第 3149 會議，2015。
- 原住民族委員會，「106 年第一季原住民就業狀況調查報告」，2017。
- 張文龍、蘇睿鈞，「創業家職能與創業績效關係之研究：以技術型創業家為例」，創業管理研究，第 4 卷第 1 期，2009，頁 33-58。
- 張任坊、張博一、張紹勳，「創業績效關鍵成功因素的彙總研究」，中華管理評論國際會報，第 16 卷第 2 期，2013，頁 1-17。
- 張宏羽、黃靖淑，「餐飲微型創業公司之創業導向、行銷能力與創業績效關係之研究」，觀光與休閒管理期刊，第 6 卷第 1 期，2018，頁 99-108。
- 張瑋琦，「原住民成為有機專業農歷程的省思：知識、食物主權與身體規訓」，台灣原住民研究論叢，第 12 期，2012，頁 245-289。
- 張翠婷，「探索創業學習的歷程：有機創業者的敘說探究」，中山大學企業管理學系碩士論文，2014。
- 郭琇真(7 月 17 日)，「小農發展加工 不合宜法規桎梏 六級產業淪紙上談兵」，上下游，2015。
取自 <https://www.newsmarket.com.tw/blog/73002/>
- 陳玠廷、蕭崑杉，「臺灣 [有機農業] 的發展與未來展望」，農業推廣文彙，第 55 期，2010，頁 233-238。
- 陳恆鈞、張國偉，「組織協力與組織績效之研究：以雲林縣蔬菜產銷班為例」，公共行政學報，第 19 卷，2006，頁 1-54。
- 陳悅琴、蔡明宏、林明杰，「創業家失敗經驗對東山再起事業經營之影響研究：以意會活動觀點探討」，管理學報，第 27 卷第 6 期，2010，頁 571-601
- 陳淑嬌，「原住民產業發展：現況與願景 專訪原住民族委員會主委孫大川」，臺灣經濟研究月刊，第 34 卷第 9 期，2011 年，頁 53-58。
- 陳榮五，「台灣有機農業發展之瓶頸」，臺中區農業改良場特刊，第 96 卷，2009，頁 9-17。
- 陸洛、張婷婷、張好玗，「工作與家庭的意義對因應職家衝突的影響—華人雙文化自我觀之展現」，本土心理學研究，第 37 期，2012，頁 141-189。
- 馮小非，「保障小農的有機栽培權—對有機管理法令的修正努力」，2007，取自 <https://www.befarmer.com/archives/1488>。
- 黃樹民，「臺灣有機農場的發展及其限制：一個技術轉變簡史」，臺灣人類學刊，第 11 卷第 1 期，2013，頁 9-34。
- 黃秀美，「百大青農對政府現階段輔導措施滿意程度之分析」，國立臺灣大學農業經濟學研究所碩士論文，2017。
- 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，第 16 期，1994，頁 39 - 49。

- 楊昌儒，「我國農業的世代交替與傳承」，農業議題，2012，取自 <http://www.phycos.com.tw/articles/34>。
- 詹宜璋，「少小離家，老大胡不歸？遷居原住民的老年返鄉回流議題」，社會政策與社會工作學刊，第18卷第2期，2014，頁37-72。
- 趙穎文、呂火明，「農業人口高齡化危機：日本應對措施及對中國的啟示」，農業經濟，第12卷，2014，頁120-125。
- 劉奕霆（11月14日），「貫徹安全農業 生產者、消費者都需覺醒」，新頭殼 newtalk，2013。取自 <https://newtalk.tw/news/view/2013-11-14/41934>
- 劉常勇、溫肇東、謝如梅，「台灣創業現況調查與政策意涵：全球創業觀察觀點」。第十四屆科際整合管理研討會論文集，2011，頁470-483。東吳大學，台北。
- 蕭彩鳳，「美國農場結構簡介—兼論我國近年家庭農場結構變動及其政策意涵」，農政與農情，第187卷，2008，頁57-64。
- 賴秦瑩，「原住民部落產業與就業：壓迫觀點的分析」，國立中正大學社會福利研究所博士論文，2016。
- Bae, J. and Lawler, J. J., "Organizational and Hrm Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (3), 2000, pp. 502-517.
- Barney, J. B., "Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes", *Academy of management review*, Vol. 26 (1), 2001, pp. 41-56.
- Beal, R. M. and Yasai-Ardekani, M., "Performance Implications of Aligning Ceo Functional Experiences with Competitive Strategies", *Journal of Management*, Vol. 26 (4), 2000, pp. 733-762.
- Bowen, G. A., "Document Analysis as a Qualitative Research Method", *Qualitative research journal*, Vol. 9 (2), 2009, pp. 27-40.
- Bronfenbrenner, U., "Ecology of the Family as a Context for Human Development: Research Perspectives", *Developmental psychology*, Vol. 22 (6), 1986, pp. 723.
- Cooper, A. C. and Artz, K. W., "Determinants of Satisfaction for Entrepreneurs", *Journal of business venturing*, Vol. 10 (6), 1995, pp. 439-457.
- Cope, J. and Watts, G., "Learning by Doing—an Exploration of Experience, Critical Incidents and Reflection in Entrepreneurial Learning", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 6 (3), 2000, pp. 104-124.
- Graneheim, U. H. and Lundman, B., "Qualitative Content Analysis in Nursing Research: Concepts, Procedures and Measures to Achieve Trustworthiness", *Nurse education today*, Vol. 24 (2), 2004, pp. 105-112.
- Grant, R. M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California management review*, Vol. 33 (3), 1991, pp. 114-135.
- Khelil, N. and Hammer, M. H. (2013). Why Do Some Entrepreneurs Decide to Give Up? Exploring the Causes through Cognitive Maps. Paper presented at the RENT XXVII, Vilnius, Lithuania, 20-22 November 2013.

- Liden, R. C., Stilwell, D. and Ferris, G. R., "The Effects of Supervisor and Subordinate Age on Objective Performance and Subjective Performance Ratings", *Human Relations*, Vol. 49 (3), 1996, pp. 327-347.
- McGee, J. E. and Peterson, M., "Toward the Development of Measures of Distinctive Competencies among Small Independent Retailers", *Journal of small business management*, Vol. 38 (2), 2000, pp. 19.
- McNeese-Smith, D. K. and Nazarey, M., "A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment among Nurses / Practitioner Application", *Journal of Healthcare Management*, Vol. 46 (3), 2001, pp. 173-187.
- Parrilli, M. D. and Sacchetti, S., "Linking Learning with Governance in Networks and Clusters: Key Issues for Analysis and Policy", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 20 (4), 2008, pp. 387-408.
- Politis, D., "The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework", *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 29 (4), 2005, pp. 399-424.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. and Wrzesniewski, A., "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review", *Research in organizational behavior*, Vol. 30, 2010, pp. 91-127.
- Timmons, J. A., "New Venture Creation", (5th ed.), Singapore: McGraw-Hill, 1999.
- Venkatraman, N., "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement", *Management science*, Vol. 35 (8), 1989, pp. 942-962.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V., "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of management review*, Vol. 11 (4), 1986, pp. 801-814.
- Weston, C., Gandell, T., Beauchamp, J., McAlpine, L., Wiseman, C. and Beauchamp, C., "Analyzing Interview Data: The Development and Evolution of a Coding System", *Qualitative Sociology*, Vol. 24 (3), 2001, pp. 381-400.

The Return of the Salmon: the Responsibilities and Motivations of Micro-Agriculture Entrepreneurs at Yushan Foothills

YU-YUN CHEN, CHIEN-CHUNG LU , VINCENT C. LI *

ABSTRACT

Returning to the indigenous people's land to develop agriculture is a good thing for the land, communities, and environment. However, lack of resources, too much agricultural ordinance from the government, and lack of guidance often make micro-agriculture entrepreneurs feel frustrated. Understanding the responsibilities and motivations of the return of the indigenous people will be helpful to the government for making relevant policies that assist the industry development. This study is to explore the meaning of the context that is unique to the indigenous entrepreneurs, which shows what the learning journey of such an entrepreneur looks like, and what the perceptive missions of these entrepreneurs are. This helps us to understand the motivations of why indigenous entrepreneurs return to their land to run agriculture business. Utilizing purposive sampling, we conducted an in-depth interview with a micro-agricultural entrepreneur at the foot of Yushan and listened to his entrepreneurial story. We use triangulation to analyze the meaning of the interview context of the case subject. This study reveals it is a bit of a challenge considering the agriculture business environment in Taiwan. The middle generation farmers inherit the family farms but they usually have to launch their business from ground zero and start a micro-agriculture family farm. It is not easy for family farm entrepreneurs as there are many barriers in manpower, government regulation, and marketing channels. It is helpful to convert the previous experience for entrepreneur learning. Networking in relevant communities and utilizing social media can also be important resources for developing entrepreneur capabilities. It is very common to see numerous setbacks in the entrepreneur journey. One of the most important driving forces that encourage the entrepreneurs to persist is social identification for their communities, and for their values of organic farming. Commitment to the community is also an obligation that explains the perseverance of the entrepreneurs. Qualitative data analysis results in two propositions: Proposition 1: Entrepreneurship learning process modifies the business ideas and plans; Proposition 2: The journey of returning-home entrepreneur triggers the awareness of their missions. The indigenous communities need indigenous people. In order to summon more indigenous people to return to their land, more opportunities are needed. Creating more job opportunities, turning the industry, assisting people with more effective operating strategies, and equipping them with the capabilities to learn will encourage more indigenous people to go back to their land and create great agriculture community places with the support of local government.

Keywords: indigenous people, micro-agriculture entrepreneurs, entrepreneurial learning, frustration, placemaking

* Yu-Yun Chen, Executive Director, Pin-Wei Industrial Co., Ltd.; Chien-Chung Lu, Associate Professor, Department of Business and Management, Ming Chi University of Technology; Vincent C. Li, Corresponding author, Associate Professor, Department of Business Administration, National Chiayi University.

