

東海大學食品科學系碩士班

Master of Food Science

Tunghai University

食品工業管理組

Food Industry Management Section

農產品產值升級策略之研究

-探討台灣六級產業發展之關鍵成功因素

A study of strategies for improving output value to agricultural products

- explore the key success factors of “the sixth industry” development in Taiwan.

研究生：江曼禕

Man-Yi Chiang

指導教授：陳佩綺博士

Advisor: Pei-Chi Chen, Ph.D.

中華民國 106 年 7 月

Jul, 2017

碩士論文指導教授推薦書

食品科學研究所工業管理組 江曼禕 君所提之論文

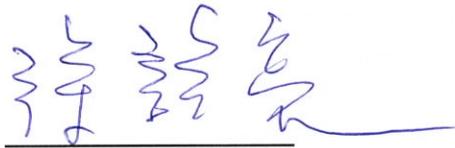
農產品產值升級策略之研究

-探討六級產業可行性之成功發展關鍵因素

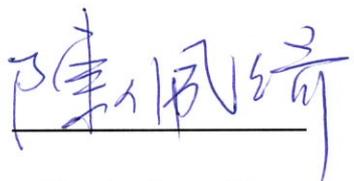
係由本人指導撰述，同意提付審查

此致

食品科學研究所所長



指導教授：



中華民國 106 年 5 月 22 日

碩士論文考試委員審定書

食品科學研究所工業管理組 江曼禕 君所提之論文

農產品產值升級策略之研究

-探討六級產業可行性之成功發展關鍵因素

經本委員會審定通過，特此證明。

論文考試委員

委員：

王良原

財團法人全國認證基金會 審議小組召集人

卓信佑

國立中興大學行銷學系 副教授

指導教授：

陳孔奇

東海大學食品科學系 副教授

中華民國 106 年 5 月 22 日

謝誌

首先要誠摯的感謝我的指導教授王良原博士(先生)，謝謝先生從我大學部以來多年的悉心教導，於課堂外總是將研究生們視同為自己的家人般照顧，教導我們許多為人處事的道理及思想，無私的與我們分享很多事物，在此由衷的感謝。

本論文的完成另得感謝陳佩綺教授以及中興大學的卓信佑教授，感謝老師們撥空審閱論文，惠賜許多寶貴的意見與鼓勵，使得本論文得以更加嚴謹。感謝劉佳怡老師曾幫忙我校對過問卷；佩綺老師在最後的時間給予我諸多的協助。

特別感謝宅木李胖毛成為我的同窗好友，在這段時間裡的食、衣、住、行，甚至育樂都有你們的影子，讓我的研究所生活過的多采多姿；謝謝詩涵學姐以及其他學長姐在研究過程中給予我指導和建議；謝謝狐狸教我論文比對系統怎麼使用，感謝王喻學弟在口試當天的幫忙、謝謝宏仰學弟在研究所最後的時間給予我莫大幫助；感謝好友芝瑜在我論文難產的時候鼓勵我，謝謝年大叔遠在英國的互相鼓勵且幫助我翻譯英文摘要；謝謝自我求學生涯以來每一份工讀的老闆，除了讓我擁有經濟自主的能力外，同時也教導我許多為人處事的道理以及做生意的黑暗面；另感謝° Rest // inPeace °公會以及其他在R0遇到的87們，讓我回到宿舍都像有家人陪伴般不感到孤單。

非常感謝在這漫長的研究所生活裡曾經陪伴過我的人，無論是在現實中還是網路上，都很謝謝你們曾經與我同在，總是陪伴著我、包容著我，在這段時間裡經歷了許多事情，無論是開心的、難過的、喜悅的還是悲傷的事情全部都有，而這些過往的經驗也都為我的人生增添許多色彩，使我成長為思考更完善的人，因為是曾經的你們成就了如今的我。

最後，感謝愛我的家人們，謝謝你們在我研究所的求學過程中，給予莫大的自由、支持、鼓勵與包容，謝謝你們，我愛你們。

江曼禕 謹誌於
東海大學食品科學研究所
工業管理組 食品流通學研究室
2017年7月

摘要

今台灣農業在整體的社會經濟地位與投入農業生產的勞力都不如過往，而與台灣的農業生產構造非常相似的日本，已針對相關問題擬定面對未來需求的農業施政方向，其中以六級產業之概念則是較常被台灣的專家學者引用與討論。而實際上，台灣也有將初級農業與二級加工、三級服務銷售結合的農業生產事業案例，但是官方卻尚未明確的定義六級產業之範疇，若未來國內的農業經營方式欲積極的朝向六級化發展，勢必需要更瞭解台灣型態的六級產業的特徵及適合發展的路線。故本研究透過文獻整理法探討國內的農業型態在於發展六級產業的適用性以及瞭解關鍵成功因素的理論，利用歸納法列出台灣農業生產事業的成功發展條件後，再使用德爾菲法及層級分析法設計專家問卷，向國內具有產製銷一體的農業生產事業經營者進行問卷調查。篩選結果顯示，台灣六級產業發展關鍵因素可分類為八個子分類，共 41 個細項，以「經營管理類」、「自有資源類」以及「產品管理類」為較重要的分類，「外在影響類」及「地方因素類」等外部因素構面，與其它因素相較之下，被受訪者認為是對台灣型態之六級產業發展影響程度較小的關鍵因素類別；以整體而言，經營管理類(0.186)獲得最高的權重分配，是被受訪者認為是最重要的因素類別。

關鍵字：農產品、六級產業、關鍵成功因素、德爾菲法、層級分析法

Abstract

In the modern times, the importance of agriculture in economic society is decreasing and the manpower get involved is dramatically lower than ever. However, in Japan, which country has the similar environment with Taiwan had already publish their agriculture policies in resolving problems for future development. In particular, sixth industrialization is the most frequently been cited and discussed in Taiwan.

In fact, there are some examples in Taiwan which combine primary agriculture with secondary processing and tertiary sales service yet there was no officially and clearly definition in the categories of sixth industrialization. However, if Taiwan is going to apply sixth industrialization in agriculture, it is necessary to have a deeper understanding in the industry and the route to develop. In consequence, this project aim to first clarify the possibility in Taiwan for developing sixth industrialization then verify what are the success factors of it by literature review. Furthermore, according to the result from induction to list down those critical success conditions in the industry and then design the questionnaires based on Delphi method and Analytic Hierarchy Process (AHP). Lastly, the questionnaires had be surveyed by those agriculture proprietor who take part in growing, producing and selling

After cross analysis, the key success factors of sixth industrialization in Taiwan can be divided in 8 categories within 41 subtitles. Among them, operation management, natural resources and product management are more significant to the agriculture development. By contrast, external impact and local influence are less important to sixth industrialization application. In conclusion, operation management took the highest ratio (0.186) in the weighted distribution which stand for the major factor that respondent believed.

Keywords: agricultural products, sixth industrialization, Key success factors, Delphi method, Analytic Hierarchy Process (AHP)

目錄

摘要.....	IV
目錄.....	VI
第壹章 緒論	
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	15
第貳章 文獻探討	
第一節 台灣農業趨勢.....	16
第二節 台灣形態之六級產業.....	26
第三節 關鍵成功因素.....	32
第四節 農業生產事業關鍵成功因素.....	47
第參章 研究設計	
第一節 研究方法.....	69
第二節 問卷設計.....	75
第三節 資料分析方法.....	81
第四節 研究範圍與流程.....	85
第肆章 結果與討論	
第一節 第一階段問卷結果.....	88
第二節 第二階段問卷結果.....	97
第三節 層級分析法問卷結果.....	112
第伍章 結論與建議	
第一節 結論.....	123
第二節 建議或啟發.....	129
參考文獻.....	131
附件.....	136

圖目錄

圖 1-1 結論農業產值佔 GDP 比率.....	2
圖 1-2 從農人口比率.....	2
圖 1-3 日本農業總產值與農業生產所得逐年遞減.....	6
圖 1-4 日本農家戶數逐年遞減.....	7
圖 1-5 日本糧食自給率下降.....	7
圖 1-6 日本新進農業就業人數.....	8
圖 1-7 日本新農民最擔心的 7 大問題.....	8
圖 1-8 六級產業化根據-農漁產品產值占最終消費的產值僅 14.4%.....	9
圖 1-9 各產品佔綜合性計劃比例.....	13
圖 2-1 農村土地的功能與價值.....	18
圖 2-2 農業發展趨勢.....	21
圖 2-3 農企業範疇.....	22
圖 2-4 企業價值鏈.....	24
圖 2-5 產業價值鏈.....	24
圖 2-6 建構農業價值鏈之通則.....	25
圖 2-7 產業結構的五要素.....	37
圖 2-8 持久性競爭優勢之形成.....	38
圖 2-9 產業關鍵成功因素分析層級與策略形成過程.....	42
圖 2-10 休閒農場成功關鍵因素之演變.....	50
圖 2-11 商業模式九宮格模型.....	57
圖 3-1 傳統德爾菲法示意圖.....	71
圖 3-2 層級分析法分析流程.....	73
圖 3-3 第一階段問卷評分尺度.....	78
圖 3-4 第二階段第一部份問卷評分尺度.....	79
圖 3-5 研究流程.....	87

表目錄

表 1-1 主力農家各項農業指標.....	3
表 1-2 經常從農主力農家農牧業最主要工作者按性別、年齡及經營型態分.....	4
表 1-3 綜合性計劃認定件數.....	13
表 1-4 綜合性計劃於各產業級別之比例.....	13
表 2-1 我國農業的功能與價值.....	19
表 2-2 新農業之定義.....	19
表 2-3 經常從農主力農家自家農畜產品加工情形.....	26
表 2-4 經常從農主力農家全年農牧業收入.....	27
表 2-5 日本六級產業與農商工跨產業合作之比較.....	29
表 2-6 台灣農業經營方式分類.....	31
表 2-7 關鍵成功因素之功能.....	39
表 2-8 關鍵成功因素尋求的分析技術.....	43
表 2-9 農業中衛體系應用於番荔枝運銷組織成功關鍵因素研究.....	47
表 2-10 從資源基礎理論探討休閒農業經營關鍵成功因素之研究.....	48
表 2-11 業主或主管與遊客共同認定之經營關鍵成功因素.....	48
表 2-12 針對休閒農場的個案訪談結果.....	49
表 2-13 應用灰關聯分析探討休閒農業區關鍵成功因素.....	49
表 2-14 休閒農業區內休閒農場差異化成功關鍵因素之研究.....	51
表 2-15 休閒酒莊核心資源內容.....	52
表 2-16 農村酒莊經營關鍵成功因素構面之排序.....	53
表 2-17 一般產業與地域產業之比較對照表.....	55
表 2-18 六級產業型態分類.....	56
表 2-19 受訪廠商名單(孔維新，2013).....	56
表 2-20 九宮格模型結果-國內直銷類.....	58
表 2-21 九宮格模型結果-農產出口類.....	59
表 2-22 九宮格模型結果-休閒農業類.....	60
表 2-23 九宮格模型結果-餐廳類.....	61
表 2-24 九宮格模型結果-農產加工且國內直銷類.....	62
表 2-25 九宮格模型結果-農產加工且出口類.....	63
表 2-26 農企業功能之特性.....	65
表 3-1 六級產業關鍵成功因素擬定.....	75

表 4-1 第一階段問卷-受訪農業生產單為基本資料.....	89
表 4-2 第一階段問卷-受訪農業生產單位-以產業區分.....	89
表 4-3 各項關鍵成功因素之重要程度.....	90
表 4-4 第一階段各項關鍵成功因素之重要程度(以平均分數排序).....	92
表 4-5 最終關鍵成功因素項目.....	95
表 4-6 第二次階段問卷-受訪者基本資料.....	97
表 4-7 第二階段問卷-受訪農業生產單位基本資料(1).....	97
表 4-8 第二階段問卷-受訪農業生產單位-以產業區分.....	98
表 4-9 第二階段問卷-受訪農業生產單位基本資料(2).....	99
表 4-10 透過產業價值鏈串聯可感受到收益增加.....	100
表 4-11 透過產業價值鏈串聯可明顯感受到收益增加之受訪者.....	100
表 4-12 第二階段各項關鍵成功因素之重要程度(以平均分數排序).....	101
表 4-13 第二階段德爾菲法專家問卷-自有資源類.....	103
表 4-14 第二階段德爾菲法專家問卷-產品管理類.....	105
表 4-15 第二階段德爾菲法專家問卷-行銷管理類.....	106
表 4-16 第二階段德爾菲法專家問卷-員工管理類.....	107
表 4-17 第二階段德爾菲法專家問卷-經營管理類.....	108
表 4-18 第二階段德爾菲法專家問卷-外在影響類.....	109
表 4-19 第二階段德爾菲法專家問卷-地方因素類.....	110
表 4-20 第二階段德爾菲法專家問卷-政策法令類.....	111
表 4-21 層級分析法問卷整體回覆結果.....	112
表 4-22 層級分析法結果分析-第一層.....	113
表 4-23 層級分析法結果分析-第二層-Part1.....	114
表 4-24 層級分析法結果分析-第二層-Part2.....	115
表 4-25 層級分析法結果分析-第三層.....	116
表 4-26 層級分析法結果分析-地區區分.....	117
表 4-27 層級分析法結果分析-產業區分.....	118
表 4-28 層級分析法結果分析-產業規模區分.....	119
表 4-29 層級分析法結果分析-成立年數區分.....	120
表 4-30 層級分析法結果分析-工程度區分.....	121
表 5-1 第二階段德爾菲法專家問卷-自有資源類.....	128

第壹章 緒論

農業是食品製造業最為仰賴的基礎產業，因為若能使用品質優良的農產品做為原料進行加工，才可以生產出好的食品。然而隨時代變遷，社會就業趨勢改變，台灣農業生產面臨前所未有的課題，為使農業生產者的收入可以增加，本研究將針對台灣農產品產值升級的策略進行探討。

第一節 研究背景

1.1.1 台灣農業生產的變革

農業為台灣早期經濟結構的核心，在日本政府統治台灣時期為達成「農業台灣、工業日本」之目標，自日本輸入資本與技術，以增加台灣農業生產的質與量，同時滿足日本政府之需求，為台灣早期農業奠定基礎。中華民國政府在 1949 年遷移來台造成人口增加迅速，為滿足軍糧民食的需求，政府陸續推動農業政策，例如實施耕地的「三七五減租」、「公地放領政策」以及「耕者有其田」等措施，透過這些農業政策而大量提升農民的生產能力與意願，促使農業生產量也逐步恢復至戰前水準。

隨著台灣經濟開始邁入高度成長，在政策的支持推動下，國內工業部門顯現蓬勃發展，而因為工業與農業兩者皆屬於勞力密集型的產業，在互相競爭勞力資源下，生產力較高、較穩定的工業遂吸引大部份勞力，誘發農業人口的大量流失。而在如此情況下，台灣的經濟結構也轉變為以工業發展為主的型態，農業對於總體經濟的貢獻地位則呈現明顯衰退。

吳榮杰(2004)提到在 1962 年，台灣的工業產值首度超越農業產值，農業生產占國內生產毛額比率從 1952 年的 32.22% 下降至 2002 年的 1.86%。由於農業勞動力流失導致農事者的工資上漲，又因政府執行「低糧價政策」以穩定物價，加上農用肥料成本高、農產品產銷體制尚未制定健全、農民不清楚國內外市場需求，導致發生週期性的產量供需失衡、滯銷而衍生生產成本難以收回等問題。

自 1980 年代後期開始，國際貿易自由化也衝擊台灣農業，國外的廉價農產品大量湧進並取代部分國產農產品，造成農業產值成長率下降、農產貿易逆差不斷擴大、糧食自給率下降等負面影響。

諸多問題使得現今的農業喪失其經濟優勢，從歷年的農業統計年報整理，可得知農業產值占 GDP 的比率呈現逐年下降的趨勢，在 1952 年時為 32.22%，而到 2014 年僅剩 1.88%，大多數的 GDP 貢獻則來自於服務業，表示出當前台灣農業的經濟地位與昔日相差甚遠，如圖 1-1 所示。

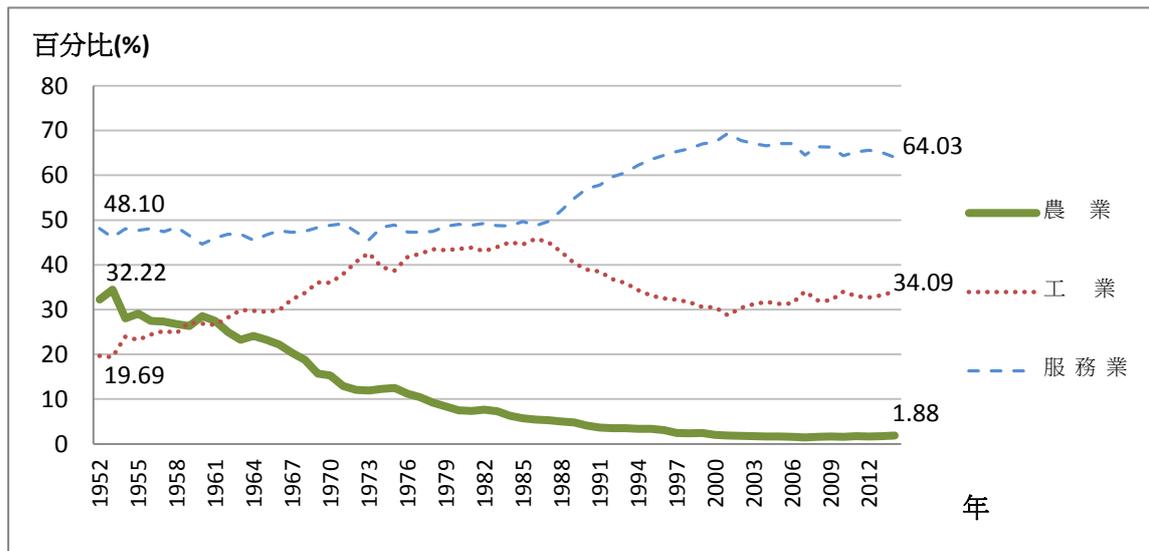


圖 1-1 農業產值佔 GDP 比率(1952~2014 年)

資料來源:整理自歷年農業統計年報(行政院農業委員會,下稱農委會)-農業生產結構

根據歷年農業統計年報顯示，在台灣從事農業的人口比率也持續減少，於 1990 年時尚有 12.86% 的人口在務農，至 2014 年時僅剩下 4.95%，如圖 1-2 所示。

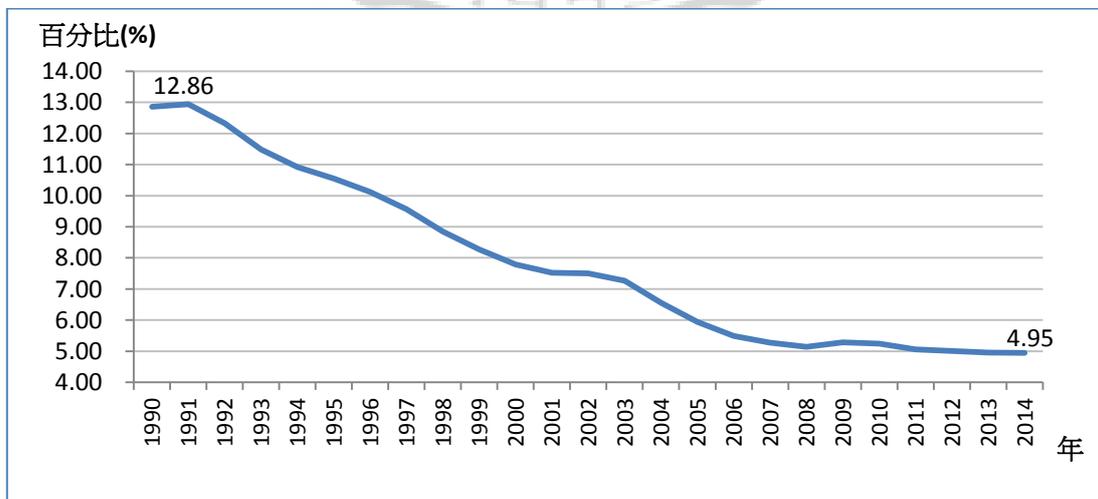


圖 1-2 從農人口比率(1990~2014)

資料來源:整理自歷年農業統計年報(農委會)-臺灣地區總就業人口與農林漁牧業就業人口

依據行政院主計處「102年度主力農家概況調查報告」顯示，統計至2013年6月底，台灣地區主力農家¹為14萬9,064家，其中經常從農主力農家²為10萬6,419家，占71.4%；非經常從農主力農家³計4萬2,645家，占28.6%。經常從農主力農家所運用之可耕作地面積計16萬4,827公頃，有可耕作地者平均每家可耕作地面積為1.60公頃，平均每家全年投入自家農牧業工作591人日，平均每家全年農牧業收入147萬7千元，為非經常從農主力農家33萬3千元之4.4倍，如表1-1所示。

表1-1 主力農家各項農業指標

	家數 (家)	可耕作地 面積 (公頃)	有可耕作 地者平均 每家可耕 作地面積 (公頃)	全年 投入自家 農牧業 工作 總人日數 (人日)	平均 每家全年 投入自家 農牧業工作 總人日數 (人日)	全年 農牧業 收入 (千元)	平均每家 全年 農牧業 收入 (千元)
總計	149 064	208 429.67	1.43	69 599 235	467	171 361 323	1 150
經常從農主力農家	106 419	164 826.51	1.60	62 870 535	591	157 166 781	1 477
非經常從農主力農家	42 645	43 603.16	1.02	6 728 700	158	14 194 542	333

資料來源:行政院主計處-102年度主力農家概況調查-表19



¹主力農家：係指全年農牧業收入20萬元以上且戶內有65歲以下從農者

²經常從農主力農家：係指戶內有65歲以下從農者，且其全年從事農牧業工作日數在90日以上

³非經常從農主力農家：係指戶內有65歲以下從農者，其全年從事農牧業工作日數在90日以下

若按年齡觀察，可知以農牧業而言，經常從農主力農家的最主要工作者之平均年齡為57.5歲，整體的年齡分布是以45至64歲者占64.9%較多，65歲以上者占23.3%次之，25至44歲者僅占11.8%，即代表真正投入大量時間於農業生產，以農業為主要收入的勞動者大多屬於中高年齡層，25至44歲僅有1萬2,525人。若農業勞動力不足的問題遲遲無法得到解決或改善，不但會引發農村傳統產業後繼無人、產業凋零等現象，台灣農業未來恐怕將面臨更大的瓶頸，如表1-2所示。

表 1-2 經常從農主力農家農牧業最主要工作者按性別、年齡及經營型態分

單位：%

	總計		性別		年齡				平均 年齡 (歲)
	人數 (人)	百分比	男	女	15~24 歲	25~44 歲	45~64 歲	65歲 以上	
民國99年底 有從事農業	人數(人) 718 333		582 048	136 285	633	56 209	345 877	315 614	62.03
	百分比	100.00	81.03	18.97	0.09	7.82	48.15	43.94	
民國102年 6月底	人數(人) 106 419		94 119	12 300	72	12 525	69 013	24 809	57.48
	百分比	100.00	88.44	11.56	0.07	11.77	64.85	23.31	
傳統經營	102 165	100.00	88.42	11.58	0.07	11.74	64.48	23.71	57.58
農耕	94 023	100.00	88.35	11.65	0.08	11.58	63.90	24.44	57.76
畜牧	4 841	100.00	88.35	11.65	—	15.37	71.33	13.30	54.73
農耕及畜牧	3 301	100.00	90.40	9.60	—	11.12	70.98	17.90	56.62
多元化經營	4 181	100.00	89.79	10.21	—	12.65	73.33	14.02	55.26
僅兼加工	3 277	100.00	93.23	6.77	—	12.54	72.05	15.41	55.36
僅兼休閒	760	100.00	74.61	25.39	—	13.42	79.74	6.84	54.43
兼加工及休閒	144	100.00	91.67	8.33	—	11.11	68.75	20.14	57.22
轉型休閒	73	100.00	45.21	54.79	—	—	93.15	6.85	54.52

資料來源：行政院主計處-102年度主力農家概況調查-表19

政府為使青年人認同喜愛本土農業而提高返鄉務農意願，執行許多計畫，如：漂鳥計畫、大專生洄游計畫、新農人政策等，期望能藉由農業體驗、進駐農村、學習農業相關知識等活動，瞭解農業的生活與生態功能，輔導及協助有意願投入農業或欲擴大經營規模之年輕農業經營者從事具有發展潛力的農業，以達到農村人口年輕化、改善農業勞動力結構之效果。然而，土地認同或鄉土情感等因素或許能讓年輕人產生有返鄉務農之想法，但是農業也必須因應社會趨勢而轉型，若能提升農業生產者從農產品所獲得的價值，使農業所得能提升，才是解決農村人口老化的根本之道。

蘇仲卿⁴(2009)認為，農村應該是兼有農業生產及農民居住雙重功能的空間，若要「再生」應該包含農業經營及居住環境的改善，以及透過農業轉型達成增加農家財富以促成社區改造的策略內涵，但是台灣政府提出，在立法院一讀通過的「農村再生條例」似乎以美化改善居住社區景觀、及提升土地利用為目的，少列有農業生產之經營改進以提升農民獲自農地所得的條文，僅將農村視為居住空間的鄉村，而忽略農村具有生產民生基本需求的糧食基地之重大社會任務。

日本的農家規模與經營情況與台灣相近，又台灣農業的近代化是透過日本的制度規畫而實現，雖然台灣離開日本人統治已經一甲子以上，但是兩國的制度有許多相似之處，日本依據類似農村再生條例而推行的「振興農山漁村」辦法，值得提供施政者參考(蘇仲卿，2009)。

本研究認為台灣因歷史淵源與地理因素影響，農業發展模式與日本非常相近，雖然日本同樣面臨諸多農業問題，但是成功發展的農業生產事業案例也不少，其政府推動之農業相關政策或農業概念，對當前台灣農業極具施政參考價值，因此將於下一章節進行日本近年以來的農業概況整理。

⁴國立台灣大學生化科技學系教授。

1.1.2 日本農業概況

日本農業面臨糧食與食品市場漸萎縮(10年內約降低10%，1995年80.4兆日圓，2005年降為73.6兆日圓)、農業產值下降(16年內約降低30%，1990年11.5兆日圓，2005年降為8.3兆日圓)、農業所得下降(15年內約減少50%，1990年6.1兆日圓，2005年降為3.4兆日圓)、農山漁村地區企業之退出以及公共事業減少等現象(陳依文等人，2013)。

以歷年的農林水產省「農業生產所得統計」觀察，日本農業總產值雖然於1984年(11.7兆日元)及1990年(11.5兆日元)曾有過高峰，但近年均呈現下降的趨勢；農業生產所得在1975年為5.2兆日圓，至2013年已下降為2.9兆日圓，以稻米的產值下降最為明顯，如圖1-3所示。

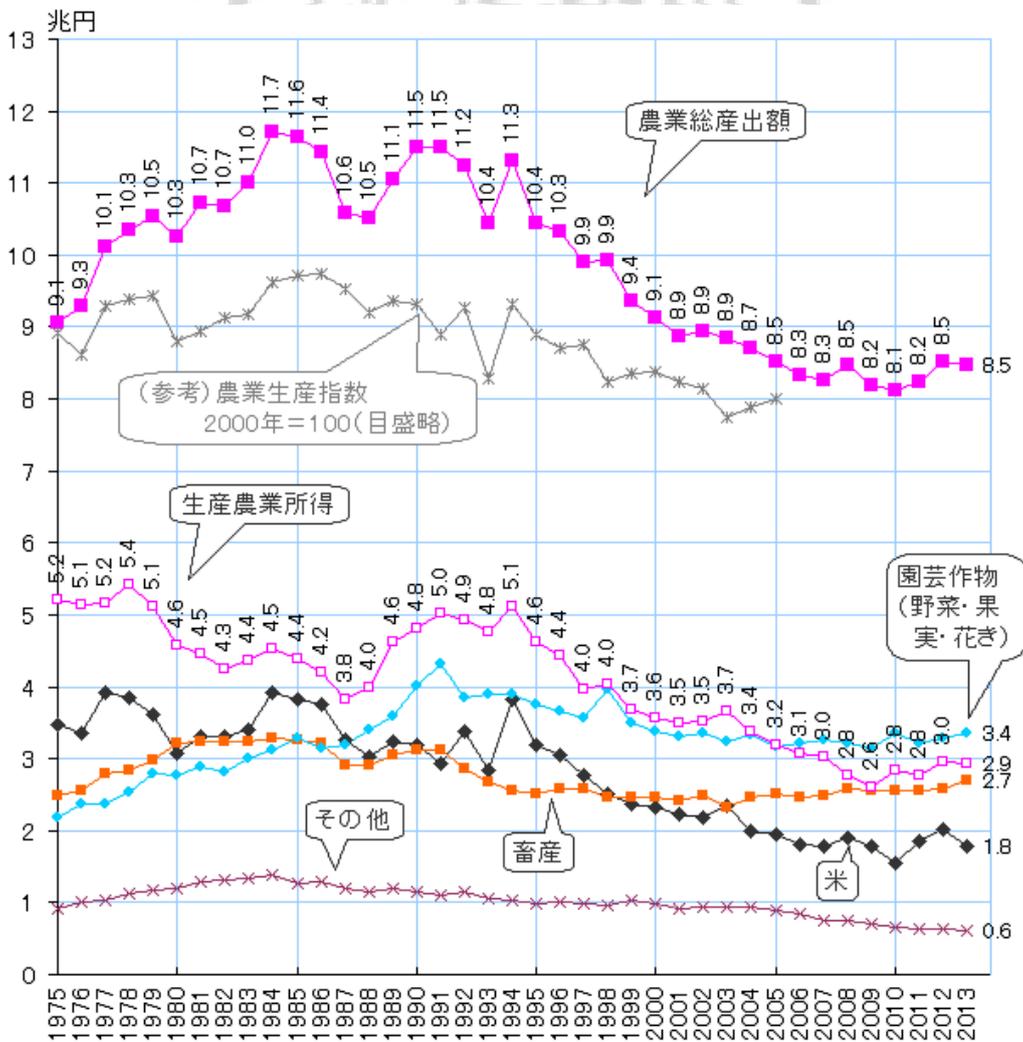


圖 1-3 日本農業總產值與農業生產所得逐年遞減

資料來源：日本農林水產省「農業生產所得統計」

日本農家總數量逐年減少，在 1960 年共計有 606 萬戶，其中 398 萬戶為兼職農家(65.7%)，208 萬為專職農家，至 2009 年時農家數量僅剩下 170 萬戶，其中兼職農家數量為 130 萬戶(76.5%)，專職農家為 30 萬戶，如圖 1-4 所示。

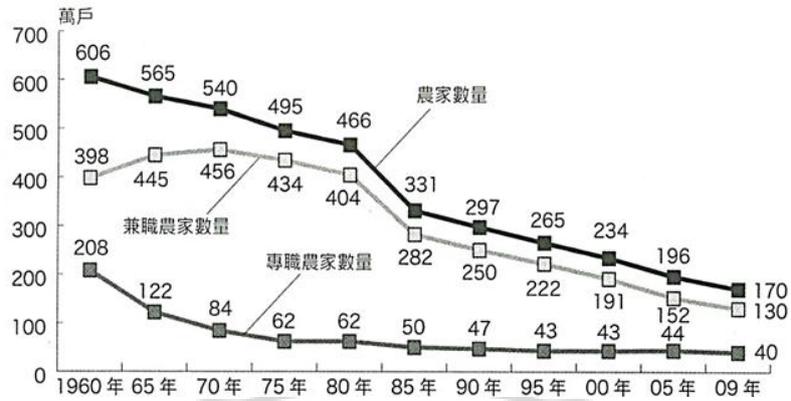


圖 1-4 日本農家戶數逐年遞減

資料來源: 後久博(2013), 頁 2, 圖 1-1

日本的糧食自給率以每人每日熱量供給計算，在 1965 年糧食自給率為 73%，熱量攝取以碳水化合物為主食(71.6%)，油脂攝取量為 16.2%，蛋白質攝取量為 12.2%；至 2010 時僅剩下 39%，雖然熱量攝取仍然以碳水化合物為重點，但是卻下降為 58.4%，油脂的攝取量上升至 28.7%，蛋白質攝取量較無變動(12.9%)。若從細項觀察，油脂類與畜產品類的食用量雖然越來越多，但是食材來源大部分為進口產品，國內生產的比率逐年下降；而米的食用量明顯減少，甚至開始出現食用進口米的現象，圖 1-5 所示。

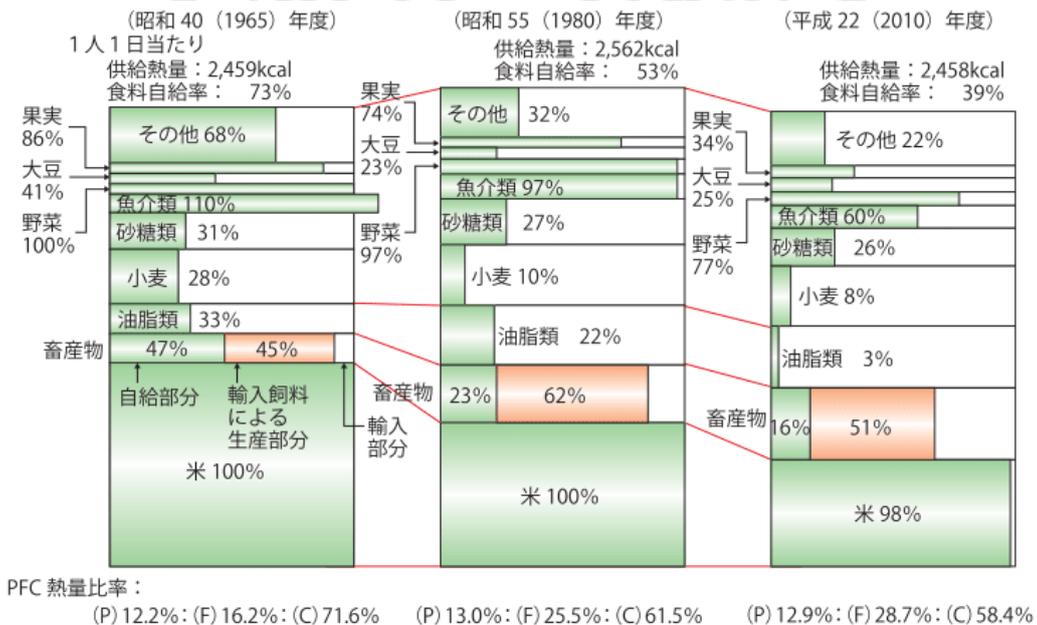


圖 1-5 日本糧食自給率下降

資料來源: 日本農林水產省「食料需給表」

彭子珊(2015)在 2015 年 2 月「新農業人博覽會」在東京國際論壇大樓閉幕後，於天下雜誌 570 期中提到，日本的農村也面臨缺乏青年勞動人口等問題，新進農業人口仍有超過半數為 60 歲以上，青年農夫正在減少，其中以農家子女投入農業的比率下降最明顯，如圖 1-6 所示；東京農業大學國際食品資訊學系助理教授堀部篤分析，缺技術、缺錢、缺土地等「三缺」，是新進農民的主要難題。根據日本全國農業會議所調查，日本新農民最擔心的七大問題，前三名為收入太少、技術不成熟與設備投資資金不足，如圖 1-7 所示。

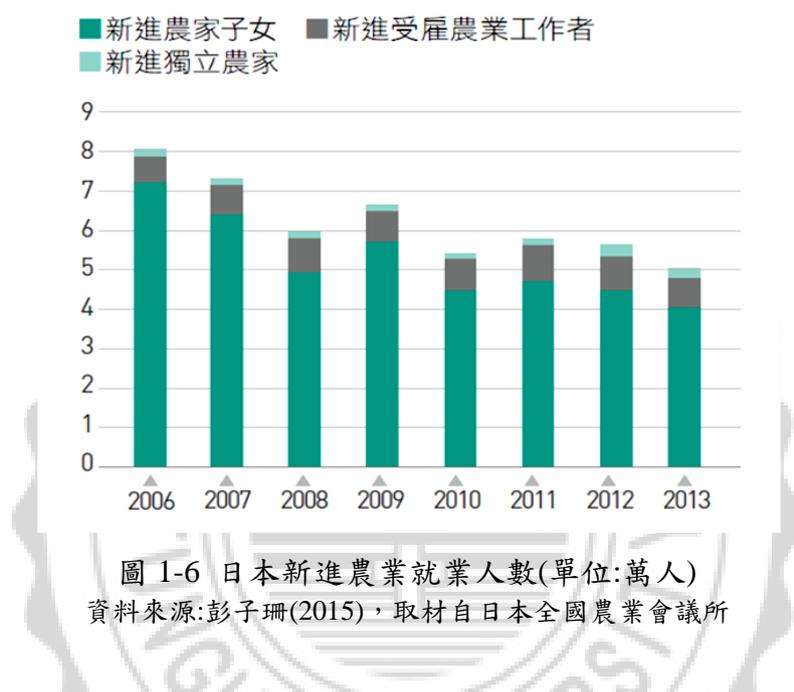


圖 1-6 日本新進農業就業人數(單位:萬人)
資料來源:彭子珊(2015)，取材自日本全國農業會議所

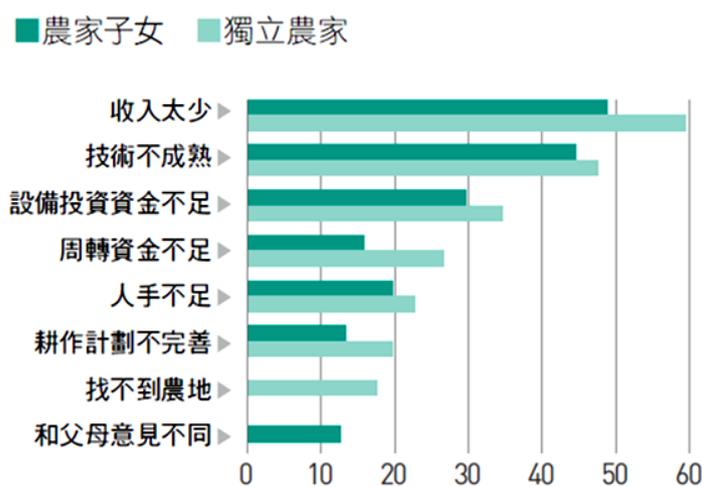


圖 1-7 日本新農民最擔心的 7 大問題(可複選三項, 單位:百分比)
資料來源:彭子珊(2015)，取材自日本全國農業會議所

為改善農業狀況，日本農林水產省於 1999 年制定「食品、農業、農村基本法」，最近一次修改為 2010 年 3 月 30 日，新發佈的法案提出對未來十年進行預估，制定糧食自給率目標，以及有關食品、農業與農村應採取的措施，以實現糧食種植自給率與農林漁業重新發展，並維持食品供給的穩定。日本政府也積極推動農林漁業生產(一級產業)、加工(二級產業)與服務銷售(三級產業)結合的體系，藉由二級及三級產業導入農林漁業，或農林漁業與二級、三級合作之方式，使市場規模擴大並提升附加價值，此農業概念被稱之為「六級產業」。

六級產業之農業概念最早由東京大學名譽教授今村奈良臣於 1996 年所提出，其發現日本農業生產的初級產品輾轉販賣至消費者手上時，未經加工的部份僅占 20.7%，而有 53.2% 經過加工、28.5% 透過外食業者處理，也因此大部分利潤均被轉移到農業以外的部門，如果要讓農產品的附加價值能回歸農事者，農業經營就有必要納入二級、三級部分，提高屬於一級產業的農業之主體性(圖 1-8)。

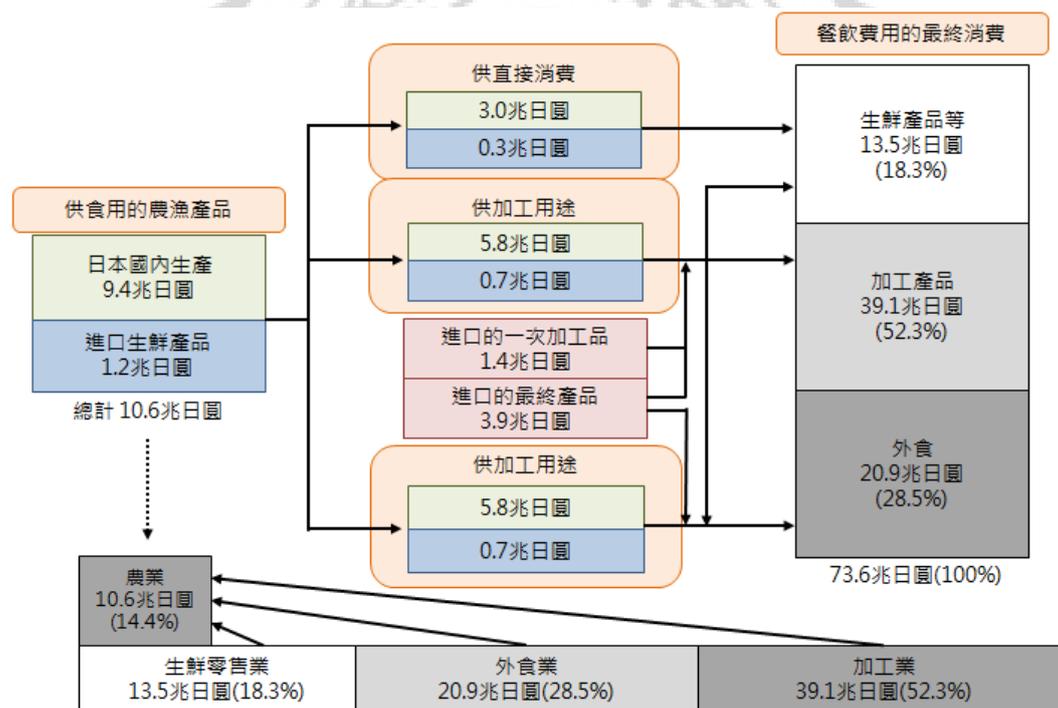


圖 1-8 六級產業化根據-農漁產品產值占最終消費的產值僅 14.4%

資料來源: 後久博(2013), 頁 6, 圖 1-7

起初其構想為一級(農業)+二級(加工)+三級(銷售服務)=六級產業，藉由農林漁牧業與二級、三級產業合作或由二級、三級導入農林漁業使市場規模擴大與提升農產品附加價值，但後來考慮到應強調以農業為主體發展，若農業消失變為零，無論如何相乘其結果都應該是零，因此將六級產業定義修改為「一級(農業)×二級(加工)×三級(銷售服務)=六級產業」(後久博，2013)。

2010年12月3日，日本政府公布「六級產業化・地產地消法⁵」並於2011年3月1日開始實施，其目的為活用地域資源、促進農林漁業者等之新事業開創等對策及促進地域農林漁產物利用相關措施，振興農林漁業、活化農山漁村地域，增進消費者的利益，提高糧食自給率，減少環境的負荷(陳依文，2013)

周妙芳認為六級產業化之對策可分為三類：

(一)基本對策：

鼓勵農林漁業者自身投入加工及販售領域，由六級產業化專家顧問提供專業的建議、協助新商品的開發、拓展通路，並提供農產品加工、銷售設施及農用機械的整備。

(二)擴大市場的對策：

活化國內市場，開拓海外市場。以更為方便的方式向老年人提供加工食品、增加農林漁產品及食品的出口，推動食品產業在東亞的發展。

(三)相關對策：

六級產業化的融資制度。融通六級產業化所需的農業改良資金以及短期營運資金。推動研發，應用農林漁產品研發新材料及醫藥品，鼓勵加工、業務所需要的新品種及新產品研發。

⁵全名為「農林漁業者活用地區資源開創出新的事業以及促進地區農村漁產物的利用之相關法律」，為推動此項業務，於2011年9月新設「六級產業化戰略室」單位，其法令共分為三章50條，第一章為目的，第二章為六級產業化相關措施，第三章為與地產地消相關措施。

陳國隆(2013)於食品市場資訊期刊第 102 卷中提到，六級產業化政策推動的具體關鍵思維方式，根據日本社團法人全國農業改良普及支援協會「六級產業化之農業農村活絡化手冊」的報告內容，六級產業化的核心思維方式有下列七種：

- (1) 農村市場化、農業綜合產業化(Rural Markets Comprehensive Agricultural Industrialization)：將農村視為人們經營生活的空間，以在農村生產的物品(農產物、加工品)及農村人的心以提供產業活動「農村市場化、農業綜合產業化」。
- (2) 直銷活動(Direct Marketing Activities)：其思維方式是響應消費者的需求，由各農家把自家的農產物或農產加工品等帶至直銷活動場所(直營店)，以最新鮮又便宜的價格賣給當地及周邊的消費者。
- (3) 都市與農村綠色旅遊的互動(Interaction of Urban and Rural Green Tourism)：其思維方式是透過都市住民在農村購買農產物及農業體驗、農家餐館用餐與農村民宿等的經濟交流，活絡農村，開發當地資源。
- (4) 區域內生性農企業(Region Endogenous Agribusiness)：促進農業與食品相關產業的合作、整合，互相有效的經營資源利用，累積創新與學習效果的實現，並擴大和發展與異業種或區域外的事業合作。
- (5) 女性創業(Women Entrepreneurs)：以農村在地的女性為主，舉辦農林漁業有關的創業活動。主要是以當地食材做為主要使用的素材，且以女性為經營主，做為收入維繫的活動
- (6) 農工商合作(Commerce and Agriculture Cooperation)：促立農工商等合作，制定政策支持。並由日本經濟產業省與農林水產省協力各中小企業與一級產業間合作條件的準備，創造出區域經濟的活絡化與日本經濟成長等商機。
- (7) 經營多角化、多就業化(Business Diversification and Employment)：不僅是提供農產物的經營方式，也包含服務型的農業經營活動，期待能創造出更多新農村商機的種子。

2011年日本政府為了解推動六級產業化政策之成效，針對六級產業之經營業者進行問卷調查，調查內容包括：(1)目前經營狀況、(2)投入六級產業化所採取的對策、(3)經營課題、(4)未來發展方向等問題。調查結果摘要如下，由調查結果可推論，六級產業化概念確實能改善農業生產者的經營模式，使經營者獲得更多收益(孔維新，2013)。

- **七成農業生產者感到所得增加，打算今後進一步擴大事業**

六級產業化能帶來的優點調查，調查對象74.5%認為「所得增加」，其餘還有「擴大生產規模」、「建立企業經營模式」等回答。多位農業者在面談調查過程中，表示六級產業化後採取直接販售方式後，能獲得價格的主導權，不易受到市場流通的供需關係所左右。而今後經營上將採取何種策略，有76.2%的受訪者表示將「擴大」規模，維持現狀者為17.7%，回答「縮小」和「廢止」者一共1.2%。

另外，踏入六次產業化的經營業者以種植蔬菜最多，接著為栽種果樹、酪農、養豬、種稻等；販售形態有於自家店面內直接販售、至超市等處直接販售、網路販售和通訊販售，以及委託道路「休息站」等內的直販所代賣。

- **商品的品牌化、確保人材、資金調度、市場力等為關鍵要素**

關於經營六級產業的最重要因素，有67.3%的受訪者認為以「商品差別化、品牌化」最為重要，回答「確保必要人材」的人數佔55.8%，此外還有「順利調度資金」、「開發商品，以維持市場力」、「努力經營，擴大銷路」等。可見一級產業在農業生產技術外，也逐漸重視農產物加工與待客、營業、會計等的知識、確保經營人材等。而六級產業經營業者平均花費4.1年才達到黑字化(收入大於支出)，許多受訪的農業者表示，為讓經營上軌道，必須制定細密且合理的長期資金計劃，和採取穩固的策略才行。

依照日本法律的核定條件與審核流程，截至 2016 年 1 月 14 日止，有關六級產業化事業經核可的件數共有 2154 件，其中綜合化事業計畫核可件數有 2130 件，研發及成果利用事業計畫有 24 件，請參照表 1-3；以產業別區分，農畜產有 1871 件(87.84%)，林產有 96 件(4.50%)、漁產有 163 件(7.65%)。產品別以蔬菜、水果、米、畜產以及漁產的比例較高，分別為 31.7%、18.5%、11.6%、11.6%與 5.8%，詳細分配於圖 1-9。若將綜合化計畫案例依照第一級產業、第二集產業以及三級產業區分，加工及直銷所占比例高達 68.9%，其次為加工占 19.9%，加工、直銷及餐廳占 6.6%，詳見表 1-4。

表 1-3 綜合性計畫認定件數

地域	綜合化事業計畫 の認定件数	うち農畜産物関係			研究開発・成果 利用事業計畫の 認定件数
		うち農畜産物関係	うち林産物関係	うち水産物関係	
北海道	120	112	4	4	1
東北	333	302	11	20	4
関東	360	324	18	18	11
北陸	105	100	1	4	1
東海	180	155	13	12	0
近畿	364	332	11	21	2
中国四国	245	195	11	39	2
九州	369	301	26	42	3
沖縄	54	50	1	3	0
合計	2,130	1,871	96	163	24

資料來源：日本農林水産省(2016)

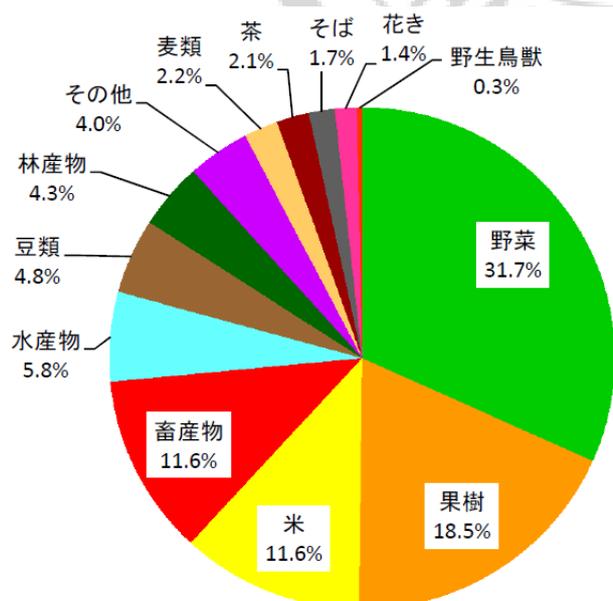


圖 1-9 各產品佔綜合性計畫比例

資料來源：日本農林水産省(2016)

表 1-4 綜合性計畫於各產業級別之比例

類別	比例 (%)
加工	19.9
直銷	2.6
出口	0.3
餐廳	0.1
加工、直銷	68.9
加工、直銷、餐廳	6.6
加工、直銷、出口	1.6

資料來源：日本農林水産省(2016)

1.1.3 台灣借鏡日本六級產業化案例

台灣與日本之農業結構相近，均屬小農經營為主，共同具有「消費者飲食習慣改變」、「糧食自給率偏低」、「農業生產者高齡化」以及「農村人口老化」等現象，所以日本推動的農業相關政策，對台灣農業極具參考價值。而台灣政府為借鏡日本六級產業化政策，多次邀請在日本參與六級產業相關之從業人員、企劃人員或六級產業成功案例來台舉辦座談會，台灣政府官員、學者或民間團體也常赴日考察及觀摩，並針對日本六級產業政策提出研究報告。

中國生產力中心⁶曾開課-六級產業企劃師班，課程目標在於培育專業的六級產業企劃師，以「六級產業核心知能」與「企劃與問題診斷能力」為主軸進行課程訓練，讓學員具備六級產業知識與企劃等專業能力。由此可知，台灣無論是官方或民間均非常重視產業六級化的概念。

如此看來，國內專家學者普遍認為，日本六級產業化之概念確實能為台灣農業帶來新的趨勢，即使兩國之間的農業結構與面臨的困境相似，但農業發展的歷史背景與政策發展仍有所差異，且目前台灣也尚未擁有明確的六級產業化定義及政策法令，因此，無論是推動任何與六級產業化相關之活動，或未來將建立六級產業化專法，除了持續參考日本案例外，也應當考慮「當台灣的農業生產事業發展成為台灣型態之六級產業時，其成功關鍵因素為何？」，藉由瞭解經營業者所認為的各項關鍵成功因素及其重要程度後，才能針對台灣國內的農業產業六級化發展進行相對應的政策研擬，形成立法之參考，亦即是本研究亟欲研討之課題。

⁶中國生產力中心：為財團法人中國生產力中心（China Productivity Center，簡稱CPC）於1955年11月11日創立，宗旨在協助企業提升製造技術與管理水準，針對產業界進行企業管理諮詢輔導與培訓經營管理人才，並與政府機構合作協助提昇台灣產業競爭力。

第二節 研究動機與目的

由前一章節可以發現，六級產業化顯然已成為台灣農業趨勢之一，本研究為尋求改善農村現況的方法，欲更進一步瞭解源自於日本的六級產業化之農產品產值升級概念，希望能藉由這個新的農業思維探討台灣的農業發展趨勢是否有潛力發展為六級產業、而有辦法轉型成功的六級產業案例，其所具備的關鍵項目又需要有哪些，成為本研究的研究動機。

根據研究動機，本研究整理出以下三點研究目的：

- 一、瞭解台灣型態之六級產業發展
- 二、瞭解台灣六級產業經營的關鍵成功因素
- 三、瞭解不同類別的關鍵成功因素，其重要程度是否有所差異

為達成上述目的，擬定研究步驟為：先利用文獻整理之方法，瞭解台灣型態之六級產業如何發展、關鍵成功因素之理論以及找尋台灣農業生產事業經營的關鍵成功因素。若於文獻整理過後仍然無法針對台灣型態的六級產業關鍵成功因素進行彙整或分析，本研究將選擇適合進行關鍵成功因素調查的研究方法設計問卷，並針對台灣型態的六級產業經營業者展開調查，用以瞭解台灣六級產業經營業者的關鍵成功因素，最後再透過統計分析瞭解不同種類的關鍵因素比重。

第貳章 文獻探討

本研究欲瞭解台灣型態之六級產業，因此本章將透過文獻探討之方式於第一節先整理台灣近年來農業的趨勢；於第二節比較台日間六級產業型態之差異後，定義本研究認定之台灣型態的六級產業；且為瞭解台灣六級產業的關鍵成功因素，將於第三節探討關鍵成功因素之理論、運用及分析方法，並透過文獻整理之方式將台灣農業生產事業發展的關鍵成功因素歸納於本章第四節。

第一節 台灣農業趨勢

觀察台灣農業產值占 GDP 比率逐年衰退之現象，推測可能是傳統的農業功能、生產方式及經營模式已無法滿足現代社會的多元化需求，應該隨時代進步而改變，以下列舉多位專家學者對台灣農業發展的看法與建議。

2.1.1 新型態農業功能與範疇

事實上，近年來的台灣農業發展有從過去單純以生產為主軸的傳統經營方式，逐漸朝向強調農業的社會價值、環境價值等功能性發展，如景觀資源、生態資源、文化資源等；政府也提出「新農業」概念的政策，其範圍不僅較寬廣，更注重觀光休閒、環境教育以及永續發展等面向，並突顯農產品以外的附加價值，使新型態的農業功能性呈現多元化發展的活力。

陳希煌⁷(2006)認為台灣農業所面臨的不再是技術面，而是經濟面的問題，且二十一世紀是知識經濟的時代，台灣農業必須因應時勢潮流，加速角色及功能調整，由數量經濟轉向知識經濟發展，將資訊科技知識及文化知識附加於農產品，結合資訊傳遞與網際網路功能，開發現代化運銷通路，建立以科技創新資訊及知識經濟為本的現代化產業，以提高農業競爭力及附加價值。

陳在同一書中提到，農業部門也將善用其非貿易財特質，結合觀光遊憩，食品加工(讓至農漁村休閒之遊客終年均有農產加工品可購買，也可避免產銷失衡時的不利影響)，農村民宿、地方文化特色(如溫泉、觀光遊憩漁港、茶莊、酒莊等)、老人退休安養，透過整合建構遊憩動線規劃，以提供國民高品質的遊憩選擇，並提供下一代實際體會農耕經驗。

吳榮杰⁸(2004)認為「在國際競爭的大環境下，農業經營政策將從過去以提高生產力為重心轉變為以提升競爭力為主軸；在知識經濟⁹的時代裡，農業經營也須朝向市場化、商業化、企業化及國際化的方向發展。」並於文章中提到，農產品貿易自由化將在國際間引發並突顯「農業多功能性」的理念，且強調農業在提供農林漁牧產品外的「多功能價值¹⁰」，農業的新面貌將從「提供農產品」的傳統產業全面發展為「精緻生活的產業」。

另外，吳亦認為若能將休閒農業結合產業特性、環境景觀、地方特色及文化教育的在地產業，使進口農產品較無法取代，可以減輕農產品貿易自由化的衝擊，且國人對休閒旅遊之需求日益殷切，故國內精緻化的休閒農業在自由化環境下仍有其發展空間。

⁷曾擔任農委會主任委員。

⁸國立台灣大學農業經濟學系教授。

⁹知識經濟狹義指的是1990年代以知識與資訊通訊科技為基礎的美國新經濟，且常與網路經濟、資訊經濟及數位經濟視為同義詞。廣義指的是以知識的生產、擴散與應用為基礎的經濟，異於以土地資源為基礎的傳統農業經濟，以及以原材料和能源為基礎的工業經濟(陳若寧，2002)。

¹⁰農業多功能價值源自於多功能性農業(multifunctional agriculture)，其觀念的形成主要在回應大眾對農業與農村地區重大與廣大改變的關懷，例如農業雖然在農村經濟上仍然扮演重要的角色，但其重要性已經降低，社會對農業扮演的角色另有期待，這些期待包括環境與景觀維護、水管理、洪氾管制、社會照顧及文化承襲等。因此，多功能性被認為是一種新的一統性典範，用以引導符合新社會需求的後現代農業(李承嘉等人，2011)。

在土地價值與多功能性的領域裡，李發現在 1980 年代前有關農村土地價值的研究中農村土地之價值主要被定位在生產或市場的價值，但是已開始提及農村土地的寧適性，1980 年代後，更多研究開始注重農村土地的非經濟價值及內在價值，而近年的研究傾向於探求多元化及與農村土地的功能連結，其認為農業的價值與其功能性應該被重新定義。圖 2-1 為李承嘉(2012)於書中所列舉之農村土地的功能與價值，其認為土地所帶來的功能非常多元，又從不同的功能性衍生出附加價值。

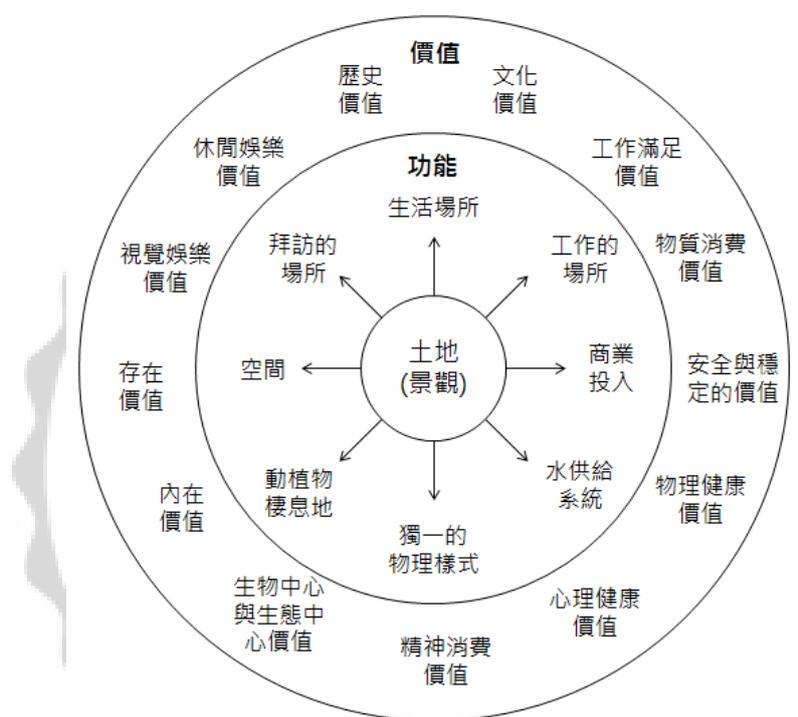


圖 2-1 農村土地的功能與價值

資料來源: 李承嘉(2012),「農地與農村發展政策—新農業體制下的轉向」, 頁 35, 圖 2-1。

在農委會(2012)出版的-「耕耘台灣，農業大世紀」一書內提到，傳統的農業結構已逐漸轉型，新世紀農業風貌的呈現為：注重永續發展與健康農業、農業企業化經營管理、建立農產品價值鏈體系、農業休閒化與休閒農業化概念的興起、重新形塑農業價值，以及扶植具市場潛力之農產品以拓展國際市場等方向。近年來消費者飲食健康與環境保護意識提升，社會開始強調安全且健康的農業生產方式，安全農業¹¹、永續發展與健康農業(有機農業¹²)將會是未來農業發展之主流；

¹¹安全農業：即為經過第三方公正單位驗證的農產品，農藥及化學肥料為早期農業生產所必須，1960 年代由於糧食增產的需要，使用量更是大幅增加，其負面影響也開始浮現，若能適當管制農藥和化肥的使用，並透過法令來具體監控環汙，即可達到安全農業之目標。農委會因此推動許多農產品驗證制度，如吉園圃、CAS 優良農產品、產銷履歷及有機農產品標章等。

而隨著社經環境改變，再加上有計畫之農村優質生活空間的營造，如今將農業部分轉型成為休閒農業¹³，也成為世界各國的潮流。

廖憶華(2014)依據多篇國內學者分析我國農業或農地功能之相關文獻，彙整出其認為我國農業的功能與價值，如下表2-1所示。

表 2-1 我國農業的功能與價值

生產功能	糧食安全	保障糧食安全及品質
	發展農村經濟	縮短城鄉差距、均衡區域發展
生活功能	社會及文化資產	傳承農村歷史文化、建構農村社會體制
	農村遊憩	農村休閒旅遊、觀光農場
	環境教育	透過農場工作學習能促進反思農業存在的重要性
生態功能	生態環境保育	生物棲息
		涵養水源
		維護土壤地力
		淨化空氣
	創造及保護農村景觀	形成優美田野景致

資料來源：廖憶華(2014)「日本與台灣農業環境政策之比較」，頁 26，表 2-4。

陳保基¹⁴於 103 年 5 月的總統府月會報中提出，應該將舊有的農業相關定義更改為新農業之範疇，如表 2-2 所示。

表 2-2 新農業之定義

定義	農業(依農業發展條例)	新農業
農業	利用自然資源、農用資材及科技，從事農作、森林、水產、畜牧等產製銷及休閒之事業	1.產製銷及休閒產業 2.農業結合跨領域、周邊產業 3.擴大加值服務
農產品	農業所生產之物	1.農業所生產之物、衍生品 2.農業科技成果、品種、資材、農業機械
農民	直接從事農業生產之自然人	農業從業人員
家庭農場	以共同生活戶為單位，從事農業經營之農場	產銷班、小地主大佃農、農企業 (緊密與農業生產、銷售連結的企業)

資料來源：103 年 5 月總統府月會報

¹²有機農業：最早之概念由美國的 Jerome Irving Rodale 於 1940 年代時，提出「有機耕作(organic farming)」一詞；而真正興起則是在 1962 年，美國作家 Rachel Carson 發表《寂靜的春天(Silence spring)》一書後，讓世人驚覺環保問題的重要性。有機農業必須「遵守自然資源循環永續利用原則」，不使用合成化學物質，強調水土資源保育與生態平衡之管理系統，生產自然安全之農產品。因此有機農業除能提供健康與安全的農產品外，且可維護環境與生態。

¹³1992 年 12 月 30 日，政府公布〈休閒農業區設置管理辦法〉，將「休閒農業」用詞定義為：「指利用田園景觀、自然生態及環境資源，結合農林漁牧生產、農業經營活動、農村文化及農家生活，提供國民休閒，增進國民對農業及農村之體驗為目的之農業經營」。

(參考農委會(2012)『耕耘台灣，農業大世紀』，頁 518-519、524-527、537-538)

¹⁴曾擔任農委會主任委員。

由以上看來，農業相關產業的新體制、新範疇非常多元，其附加價值不同凡響，若是將之計算肯定非常可觀。孫智麗¹⁵(2013)於其編著的書中提到，以農業的經濟效益而言，雖然我國初級產業總產值不到GDP的2%，但若計算農業部門衍生價值與附加價值對總體經濟的貢獻，應將上下游產業關聯性一併考量。農委會曾委託中央研究院依據行政院主計處發布的產業關聯表，估算2010年台灣農業部門與相關產業對總體經濟的貢獻，結果顯示創造出新台幣1.53兆元之附加價值，相當於該年全國GDP比重的11.21%，由此可見新農業範疇具有相當大的潛力。且根據Nature期刊1997年所發表之研究報告指出，全球以農業為核心之生態系統服務所產生的附加價值介於16~54兆美元之間，平均為33兆美元，相當於當時全球GNP的兩倍。台灣經濟研究院生物科技產業研究中心也根據其後續相關研究推估，台灣農業生產之生態系統服務價值可達新台幣3.99兆元(孫智麗，2013)。

從上述資料可以理解，農業部門之重要性除了以經濟效益來衡量之外，尚具有保護自然環境、維護鄉村景觀與奠定區域發展等外部效益(externality)功能，而近年所提倡的新農業體制，其範圍與定義相較於以往的農業生產不僅更寬廣，也開始注重觀光休閒、環境教育以及永續發展等多元化農業功能，也為農業創造出農產品以外的附加價值。無論是對經濟的貢獻或帶來的外部效益，農業相關產業均具有非常龐大的價值，若農村地區或農事者能獲得相對於這些價值的合理收入，勢必能增加農家的全體收入，進而提升青年人從事農業事業之意願。

¹⁵台灣經濟研究院生物科技產業研究中心主任。

2.1.2 農業企業化發展

農企業為 Agriculture 與 Business 所構成之名詞，此概念最早由戴維恩於 1955 年時提出，目的是將企業經營¹⁶的概念引入農業，其認為農企業為農業因應社會經濟發展與成長，農業經營目的有所改變，演進到一定階段後必然會出現的一種產業形態與現象，如圖 2-2 所示(謝俊雄，2002)。

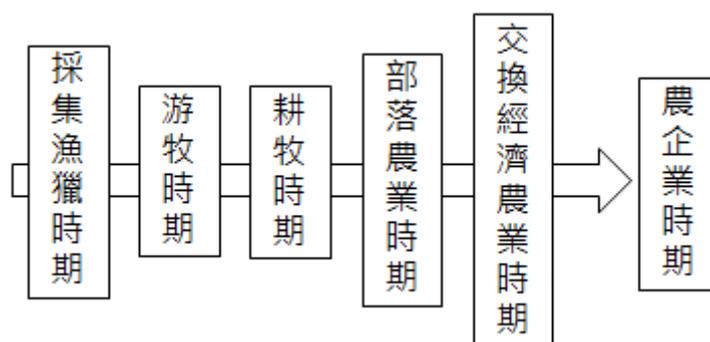


圖 2-2 農業發展趨勢
資料來源:整理自謝俊雄(2002)

蘇仲卿(2009)認為台灣傳統的農業經營型態，最大的弱點是一個經營體是一個小農家，又因為生產的物種多，不但是是一個農家的生產力非常有限，政府的行政管理頭緒多，因而收益對投資的比例遠比不上其他行業。若要去除經營體規模小的弱點，依據單薄的物理結構可以互相連結形成牢固的複合結構體的原理，結合小農家構成大農場是當然的策略。

然而，台灣法律卻尚未明確定義農企業之範疇。若以農企業法人的相關規範來判斷，農企業法人可分為農民團體、農企業機構及農業試驗研究機構等三類，依農業發展條例第三條第七款規定，「農民團體」係指農民依農會法、漁會法、農業合作社法、農田水利會組織通則所組織之農會、漁會、農業合作社及農田水利會。同條第八款規定，「農業企業機構」係指從事農業生產或農業試驗研究之公司。而同條第九款規定，「農業試驗研究機構」係指從事農業試驗研究之機關、學校及農業財團法人(師俊倫，2005)。

¹⁶企業管理係指將企業的資源，如人才(Man)、資金(Money)、機器設備(Machine)、原物料(Material)、市場(Market)、方法(Method)、工作精神(Morale)等企業功能，運用計畫、執行及控制等進行管理(Management)，匯聚眾人的力量，經由經濟原則提高效率、以達成方向與目標，以上簡稱為 8M，是企業構成之要素。(賀文，2011)

師認為此三類農企業法人中，「農民團體」諸如農會、漁會、農業合作社及農田水利會之認定皆有法律可資依循，「農業試驗研究機構」限於機關、學校及農業財團法人，亦較為嚴謹，但若是以「農業企業機構」而論，僅稱為「從事農業生產或農業試驗研究之公司」而已，定義上較為寬鬆。

農企業之定義在美國相關書籍上可分為狹義與廣義，狹義的農企業指對農業生產部門的投入，如化學肥料、農機具經銷、飼料、種苗供應、農業信用或金融的服務等。廣義的農企業則可劃分為以下四類，一是農業資源投入部門，如飼料業、肥料業、農藥業、農業機械業、種苗業等，屬於生產要素型農企業。二是土地型生產部門，如農、林、漁、牧、蠶桑等，屬於農場型農企業。三是農產品加工部門，如農藝產品加工、園產品加工、家禽畜產品加工、水產品加工、木材加工等，屬於加工型農企業。四是農業服務部門，如農業金融、生鮮超市、休閒農業、觀光農場、農產品倉儲業與運輸業、農產品行銷通路成員、農民團體等，屬於服務及行銷型農企業，如圖 2-3 所示(謝俊雄，2002)。

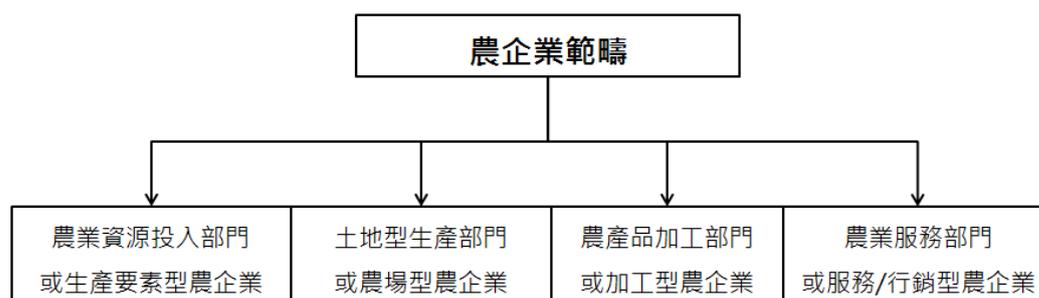


圖 2-3 農企業範疇

資料來源:整理自謝俊雄(2002)，頁 27，圖表 2

謝俊雄(2002) 於「農企業經營與管理」書中提出「有關農業經營的個體，講求目標利潤化、產品商業化、工作效率化及運作組織化」即可定義為農企業，並將其過程稱之為農企業四化¹⁷。

¹⁷(1)目標利潤化:傳統農業經營常以自給自足為目標，但農企業觀念則必須以創造利潤為目標，因無利潤之經營既無法維持經營體之生存，對社會資源亦是浪費。利潤有管理利潤、創新利潤、風險利潤、景氣利潤、機會利潤等，故沒有以創造利潤為目的之農業經營觀念，無法稱為農企業。(2)產品商品化:農場或農產品加工廠之產品不能稱之為商品，產品商品化是指有形或無形產品在市場上推出，能被市場所接受的程度，亦即產品具有商品價值的程度，而農產品具有商品價值的程度，常與供需關係及產品品質關係密不可分。(3)工作效率化:農企業為「把事情做好」，或以最少投入來達成目標，應講求工作效率化。而工作效率化在企業管理上有很多方法，例如 6S 原則、3S 原則、顏色管理、看板管理、機械代替人工、規模經濟、動作經濟原則及避免浪費原則。(4)運作組織化:運作組織化指企業功能及管理功能的運作程度，其目的在以高效率達成既定效果。為求運作組織化，目前台灣農業有政府鼓勵成立之產銷班即是一例，而策略運作更為需要，例如策略聯盟，或由已具規範的較大企業帶領其他相關小農企業，都是運作組織化(謝俊雄，2002)。

若要成功經營一個企業，勢必需要建立企業經營與管理的良好方式，對農企業而言也是相同之概念，謝認為「農企業經營」指的是應用智慧及經驗，在不充分又不完整資訊下，衡量農企業自己所擁有的條件，運用經濟原則，決定帶有風險的事業方向與目標。而「農企業管理」為將農企業的資源(8M)運用計畫、執行及控制等管理功能，匯聚眾人的力量，經由經濟原則提高效率、以達成方向與目標。即是將企業的經營與管理方式直接帶入農業領域運用(謝俊雄，2002)。

透過瞭解上述農企業定義與經營管理之方式後，本研究發現可以在台灣現存的農業相關組織中確認許多可以被歸類為農企業的案例，有些以獨立農戶名義開公司，如欣樺種苗、溪和食品、立川漁場等；有些則以農民團體型態成立，如雲林縣東勢果菜生產合作社、彰化縣菇類生產合作社、新化鎮農會食用甘藷產銷班等。雖然仍會有些差異，但是無論是哪一種型態，都有成功將企業的經營與管理方式帶入農業領域運用的案例，可見農業企業化為台灣農業發展策略中的一種趨勢，而此農業型態轉變的現象，正是與日本發展六級產業化政策的核心極為接近的思維方式。



2.1.3 農業生產事業結合產業價值鏈之轉型

價值鏈(value chain)之概念為Michael Porter於1985年提出，若一企業要發展獨特競爭優勢，或創造更高的利潤，策略即是將企業的經營模式解構成一系列的價值創造過程，而此價值過程的連結即是價值鏈；一般企業通用的價值鏈可分別為主要活動與支援活動兩類（圖2-4），而價值鏈是將供應鏈¹⁸的意涵加以延伸。以這個方向加以思考，代表只要能在供應鏈體系中創造出新的附加價值，就可以強化該企業之競爭優勢(孫智麗，2013)。

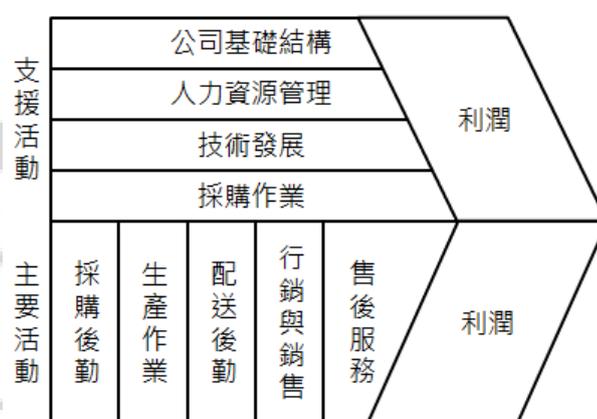


圖2-4 企業價值鏈

資料來源: M. Porter (1985), *Competitive Advantage*.

Porter另外在1990年提出產業價值系統(value system)的觀點，其認為將不同企業所處的產業環節串聯後，將構成該產業的價值鏈，而企業價值鏈乃附屬於這個體系之下。產業價值鏈包含上游供應商，提供價值鏈最一開始所需的原料、零件、設備和採購等，及下游的行銷通路與末端消費者(孫智麗，2013)。



圖 2-5 產業價值鏈

資料來源:孫智麗(2013)，「從價值鏈觀點看農業產業化發展之整合策略：供應鏈聯盟 vs.開放式創新聯盟」，農業生技產業季刊，35期，頁69，圖二。

¹⁸供應鏈的觀念是由物流(logistics)管理演變而來的，但是直到1980年代初期，才由 Oliver and Webber(1982) 提出供應鏈管理的觀念，主要著重於尋求供應鏈體系中各企業間資源與流程的整合性績效，視整個供應鏈組成成員為一體，組織間的成員彼此分享資訊與完成共同的企業目標—在滿足客戶需求下達成整體利潤極大化；另根據美國供應鏈協會(Supply-Chain Council, 2004)定義，供應鏈範圍由上游之供應商至下游的消費者，包含產品或服務，由生產交付至客戶的過程中，藉由一整體的網路設計資訊流、物流、金流，來完成傳送產品或服務之目的。

陳希煌(2006)認為自 1950 年後，台灣農業一直在數量經濟中打轉，甚至現今的農產品還在傳統市場內論斤秤兩，未能有效將之市場化與商品化，農產品知識經濟之附加價值不足，無法提升競爭力，因此提出「農民應得利潤=田間利潤+加工利潤+運銷與貿易利潤」之看法。其認為農民不僅要賺取田間的利潤，也該賺取食品加工及農產品運銷與貿易之利潤，其中以食品工業扮演最重要的角色，農產品加工除了可提高農產品的附加價值外，還能將農業導向二級產業，推動加工策略聯盟，篩選具有市場性、可有效解決農產品產銷失衡問題、投資具有永續效果的農產品加工項目，將科技、產業文化及地方特有技藝的農業知識市場化。

陳保基於 2012 年台灣農村經濟學會年會暨農業經濟學術研討會上致詞時曾強調，新進青年農民與現代農民應該要突破傳統經營模式和擴大經營規模，並以實現六級產業為目標，亦即結合生產、加工及品牌行銷、農業休閒等一體化提升附加價值，以獲得從生產到販售的利益。農業價值鏈的主要活動包括市場研究、研發、生產、加工、包裝、儲運、行銷管理、售後服務及產業關聯(圖 2-6)。

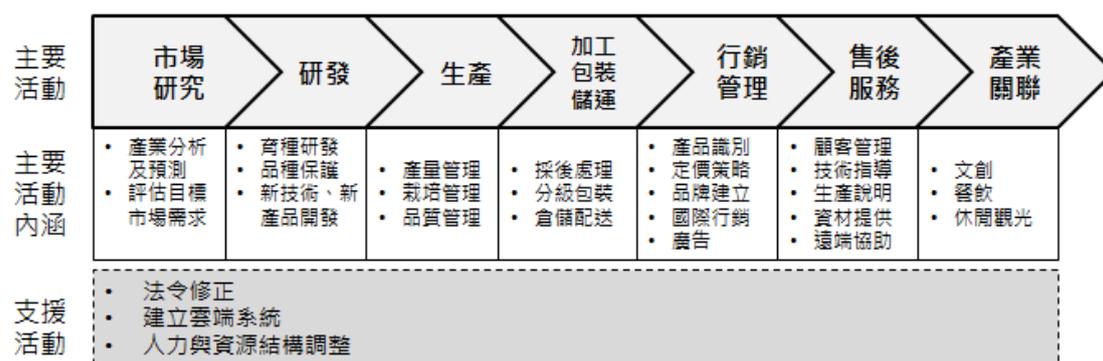


圖 2-6 建構農業價值鏈之通則

資料來源：陳保基，2012。

綜合上述看來，不少研究人員、學者與政府官員認為台灣農業應該導入產業價值鏈之概念，農業不能只停留在初級生產的角色，應適當的結合上游供應商或下游加工、經營通路、服務銷售等角色經營，其中以跨足農產品加工及自行銷售農產品為較低的門檻，若農業生產者可以擁有二級加工或三級服務銷售所帶來的農產品附加價值，勢必能讓農家獲得更多收益；本研究認為這種概念與源自於日本政府所支持之六級產業非常類似，甚至可以被認為是六級產業的核心價值。

第二節 台灣型態之六級產業

統整上述專家學者對台灣農業發展的看法與建議，本研究認為六級產業概念確實能將之包含在內，欲在台灣發展六級產業是可行的。若將六級產業定義為「一級農業結合二級加工與三級服務銷售」的農業結構，則在台灣應該可以確認到已有許多成功發展的案例。政府曾針對台灣主力農家¹⁹進行調查報告，發現若農家經營能結合二級加工或三級的休閒農業發展，則可以獲得更多收入。

根據行政院主計處於「102年度主力農家概況調查報告」結果可得知，農業生產者若將自家所生產之初級農畜產品自行加工或委外加工，平均加工報酬率為101.2%，亦即原來銷售該項初級農畜產品可獲取100元，若將其投入加工後再銷售，可額外獲取101.2元之收益，其中以食用油脂製造之加工報酬率170.7%為最高，而家數最多的為製茶業，共3,234家，加工報酬率為107.6%(表2-3)。

表2-3 經常從農主力農家自家農畜產品加工情形(按加工類別分)

	有自行或委外加工家數(家)	投入加工初級農畜產品全年生產價值(千元) ①	加工後全年生產價值(千元) ②	加工後增加價值(千元) ③=②-①	加工報酬率(%) ④=③/①*100%
民國97年6月底	3 872	2 618 125	4 518 661	1 900 536	72.59
民國102年6月底	5 509	2 986 829	6 009 773	3 022 944	101.21
製茶	3 234	2 080 730	4 319 498	2 238 768	107.60
肉類處理保藏及其製品製造	45	22 522	32 633	10 111	44.89
蔬果處理保藏及其製品製造	1 207	546 674	946 905	400 231	73.21
食用油脂製造	299	37 902	102 616	64 714	170.74
乳品製造	11	3 443	4 785	1 342	38.98
碾穀、磨粉及澱粉製造	457	91 726	165 155	73 429	80.05
飲料	35	4 976	8 172	3 196	64.23
其他	315	198 856	430 009	231 153	116.24

註：若同時從事2種以上加工類別時，分別計入家數，致合計大於從事加工總家數。

資料來源：行政院主計處-102年度主力農家概況調查

若將有兼職經營休閒農牧業者的農家收入與無經營者相比，則前者比起後者平均多出35.3%；依主要經營種類觀察，有經營休閒農牧業者以果樹栽培業、蔬菜栽培業之家數較多，以稻作栽培之報酬率增加204%為最高；而家禽業為唯一負成長的產業，本研究猜測其原因為專職家禽業者的飼育方式以密集式籠養居多，相同土地面積飼養密度高，而兼職休閒農場的家禽飼育業者飼育的規模相對小，且飼養密度較低，因此家禽業兼職經營休閒農場後的報酬率反而下降(表2-4)。

¹⁹ 農委會對「主力農家」定義係指戶內有65歲以下從農者，全年農牧業收入20萬元以上，「經常從農主力農家」定義：係指戶內有65歲以下從農者，且其全年從事農牧業工作日數在90日以上，即是真正以農業為主要收入之農家。

表2-4 經常從農主力農家全年農牧業收入(按主要經營種類分)

	總計		有經營休閒農牧業		無經營休閒農牧業	
	家數 (家)	平均每 家全年農 牧業收 入 (千元)	家數 (家)	平均每 家全年農 牧業收 入 (千元)	家數 (家)	平均每 家全年農 牧業收 入 (千元)
民國96年7月至97年6月	96 785	1 376	1 473	1 578	95 312	1 372
民國101年7月至102年6月	106 419	1 477	977	1 991	105 442	1 472
農耕業	98 329	888	858	1 700	97 471	881
稻作栽培業	15 002	678	35	2 052	14 967	675
雜糧栽培業	1 955	527	—	—	1 955	527
特用作物栽培業	6 685	1 048	135	1 801	6 550	1 032
蔬菜栽培業	23 879	843	236	1 578	23 643	836
果樹栽培業	45 267	863	348	1 307	44 919	859
食用菇蕈類栽培業	782	3 802	6	5 975	776	3 785
甘蔗栽培業	116	917	—	—	116	917
花卉栽培業	2 975	1 707	77	2 971	2 898	1 674
其他農作物栽培業	1 668	1 048	21	2 455	1 647	1 030
畜牧業	8 017	8 703	46	8 382	7 971	8 705
家畜飼育業	4 622	8 429	21	13 719	4 601	8 405
家禽飼育業	3 272	9 380	23	3 989	3 249	9 418
其他飼育業	123	1 009	2	2 855	121	979
轉型休閒業	73	1 383	73	1 383	—	—

資料來源:行政院主計處-102年度主力農家概況調查

綜合表 2-3 與表 2-4 的結果可以推論，農業生產者若能將一級產的農業生產結合二級農產品加工與三級的服務銷售，確實能比單純從事農業生產得到更多之報酬；以整體而言進行農產品加工之報酬率為 101.21%，較有兼職經營休閒農牧業者農家之 35.3% 報酬率高，可見農產品加工所帶來的附加價值明顯高於休閒農業，是屬於提升農產品價值的核​​心步驟。

而台灣除了主力農家開始轉型外，農民團體將農業生產結合價值鏈之概念的案例也不少，例如信義鄉農會的梅子夢工廠、雲林縣漢光果菜生產合作社以及台南新化區食用甘藷產銷班的瓜瓜園等，皆是農民團體成功將初級農業結合二級加工、三級服務銷售所形成的六級產業。由此可知台灣的確有許多成功發展為六級產業的案例，但是台灣型態的六級產業與日本型態是否有所差異，本研究將在下一個段落進行討論。

2.2.1 台日間六級產業型態之差異

若將農業價值鏈串聯之概念認定為「一級農業生產結合二級加工與三級服務銷售」，則這種結構有兩個型態，分別為「以一級農業為核心發展，結合二級加工、三級服務銷售(1×2×3)」與「一級、二級、三級產業共同組成聯盟，分工合作(1+2+3)」，前者在日本被定義為六級產業，後者則是被稱為農工商合作²⁰。雖然皆為農業價值鏈串聯後所形成的產業，且最終效益都等於6，但日本學者認為兩個型態之間仍有差異，後久博(2013)也於書中將日本六級產業與農工商合作進行比較，認為共通點及相異點如下所示(表 2-5)。

共通點：

- (1)一級、二級、三級的架構類似，形成該結構的原因為一若要活化農林漁業發展，單靠農業難以解決問題，而應吸納二級、三級產業並攜手合作，且運用在地資源時，若事業規模大較能推動整體發展。
- (2)皆運用農林漁產品的在地資源。
- (3)以活化在地發展為目標，從單有原料、素材的專業，跨入加工、直接銷售，並與其他產業合作，開發全新商品或服務，創造在地工作機會。

相異點：

- (1)農林漁業的定位有所差異，六級產業是以農林漁業為主體，即是將二級、三級產業納入農林漁業的方式，而農工商合作是各自獨立，運用彼此的優勢並合作，兩者做法有所不同。
- (2)業務主導者不同，六級產業化是以農業主導為核心，而農工商合作則是由食品公司等的主導，或具備銷售能力的商業主導型態居多。
- (3)業務規模不同，六級產業化的規模不至於過大，農工商合作則因具備相當規模而形成產業化。雖難以用金額區隔，但六級產業化的規模上限標準約是一億日圓，農工商合作的規模，涵蓋範圍是由小至大都有。

²⁰農工商合作：為以農(一級產業)、工(二級產業)與商(三級產業)，以及學(大學、醫學、研究機構)或地方自治團體等合作，運用彼此的優勢，創造附加價值，在地方開創新興業務或產業。

表 2-5 日本六級產業與農商工跨產業合作之比較

	六級產業	農商工跨產業合作
共通點	1. 皆由一級、二級和三級產業構成。 2. 活用環保的地區資源。 3. 目標皆為活化區域。	
差異點	農林漁業跨足二級、三級產業	農商工等發揮各自強項
	農林漁業主導	大多為商業工業主導
	小農為主體，平均規模較小，以日本為例大多不滿一億日圓	企業為主體，平均規模較大

資料來源：後久博(2013)，頁 9，表 1-11。

然而台灣型態的六級產業相關文獻中，卻沒有刻意將上述兩者分開討論，無論是否以農業為核心發展，在台灣觀點皆被稱為六級產業。以下為專家學者對台灣型態六級產業之看法：

苗志銘²¹認為，過去一級、二級、三級產業分野清楚，如今界線已經模糊，因此一級產業業者為發展更符合消費者需求的產品，積極融合二、三級產業的特色與資源，朝製造加工與通路邁進；屬於二級產業的製造加工廠，為更謹慎掌握上游原料以及下游消費者需求，也分兩邊尋求融入一級與三級產業元素，為自己建立更堅實的競爭力(劉麗惠，2014)。

蘇錦夥(2014)於書中認為六級產業為「結合一產農業、二產工業及三產服務業之優勢組合(1+2+3=6)與優勢融合(1×2×3=6)，以產生同業或跨業整合的最大綜合效應」。在其觀點中，台灣的六級產業可分為以下四類：農業型六產(如立川魚場、芝林觀賞魚)、工業型六產(如巨大機械)、商業型六產(如欣葉餐廳、鬍鬚張)及生活型六產(如薰衣草森林、新港香藝文化園區)。

蘇認為六級產業應結合「感質²²」的元素，只要顧客認為物超所值，價格再高也會有人願意購買，而感質是品質的衍伸，藉由魅力、美感、創意、精緻與感性工程的呈現，建構出獨特性與共鳴度來加深消費者身歷其境的體驗。

²¹ 國立屏東科技大學研究發展處研發長。

²² 感質：一詞源自於拉丁文「Qualia」，是哲學用於所有感官現象的藝術用詞，由日本 Sony 前社長出井伸之首先應用於產業發展，並認為感質是「用眼睛看、用手摸就可感受到心弦受到撥弄般喜悅的一種感覺」。藉由提供一定品質的產品、服務或是消費的過程中，讓人們留下驚奇的感動。

劉麗惠(2014)透過與專家學者訪談後，認為台灣產業轉型為六級產業的過程可分為一產六級化(1×2×3)、二產六級化(2×1×3)與三產六級化(3×1×2)，且一級、二級、三集級產業因各自發展的脈絡不同，朝向六級化的具體執行方針也各有所差異，詳細說明如下：

一產六級化即為農業六級產業化之概念，擴大農業規模與提升農產品附加價值是發展農產六級化的重要策略。而隨著消費者對健康飲食的重視，屬於二級產業的食品加工廠，積極跨向一級產業，為掌握上游原物料以創造更優質健康的產品，另因網際網路盛行，且追求文創的風潮鼎盛，食品加工廠積極融合網路與文創，朝三級發展，形成二產六級化之現象。

三產六級化的產業類型則比較廣泛，如通路商以「通路」優勢，結合在地文化、體驗經濟與感動行銷，往一級、二級產業延伸，創造更多元服務；餐飲業以融合一級產業的在地食材、二級產業的規模經濟與標準化生產，結合三級產業創意美學經營品牌，形成獨特的六級產業；物流業則將物流系統與農產電子商務整合，打造出客戶交易的網路平台，讓經過挑選的農戶將產品上架，使物流業能更深入了解一級產業的銷售需求，進而提供農產直銷、企業送禮、試吃試用等服務模式，成功將傳統的運輸業轉型為服務業(劉麗惠，2014)。

透過上述關於整理比較日本與台灣對六級產業觀點的差異後可以發現，國內對於六級產業之認定範圍非常廣，並非只能套用於農業發展，工業、餐飲業、科技業及物流業等各階級似乎都可以使用這個概念。台灣的農業型六產(即一產六級化)與日本的六級產業農業政策較相近，皆是以農業為核心發展，拓展至二級與三級而形成的產業；而雖然台灣的二級、三級產業均有朝向六產化發展之趨勢，但跨業結合的目的在於創造出原有產業之外的附加價值，並不強調在地資源運用或以活化地方發展為目標，結合一級產業並非必要，雖與日本的農工商合作類似，卻仍有所差異。

本研究認為，雖然國內的工業型、商業型六產雖能以契約價格收購農產品，或進行計畫性生產來穩定農民的收入，但若要活絡地方、帶動農村發展，仍然是以農業為核心主導的六級產業較為合適；透過農業轉型並使農產品產值升級後，除了可以提高農業生產者的收入外，當產業面臨劇變時，農家能擁有更多元的應

變方式，因此本研究卻認將以農業型的六級產業進行後續研究，工業型與商業型的六級產業則不予納入考慮。

2.2.2 台灣農業型六級產業之定義

儘管農業型六級產業之概念於台灣已被討論許久，政府卻尚未明確定義六級產業之範圍，本研究參考孔維新(2013)於研究報告中對六級產業的分類方式²³後，將我國農業經營方式區分為如表 2-6 所示之七種樣態，選擇以一×二×三級(產製銷一體)方式所組成的農業類別做為本研究認定的「六級產業」主要型態，並將後續研究中所使用的「六級產業」名詞定義為「以一級農業為核心發展，結合二級加工與三級服務銷售的農業生產事業」。

表 2-6 台灣農業經營方式分類

一級×二級 1. 農業生產+加工	一級×二級×三級 1. 生產+加工+國內直接販售 2. 生產+加工+出口 3. 觀光休閒型農業+加工
一級×三級 1. 生產+國內直接販售 2. 生產+外銷出口 3. 觀光休閒型農業	

資料來源：本研究整理

²³ 其將六級產業分類為七個型態：一級×二級為(1)加工，一級×三級為(2)直銷(3)出口(4)休閒農業，一級×二級×三級為(5)餐廳(6)加工+出口(7)加工+直銷。本研究認為餐廳應屬於生產+加工+直銷類別，且台灣觀光休閒農場盛行，雖營收不一定以農產品為主，但仍有進行農業生產，因此將有結合農產品加工之觀光休閒型之農業也列入台灣行六級產業之類別(詳見表 2-18)。

第三節 關鍵成功因素

本研究欲瞭解台灣六級產業成功案例所具備的特質，將以六級產業經營者為詢問對象，收集其所認為之關鍵成功因素。然而關鍵成功因素有什麼特性、對企業究竟有何影響、尋找關鍵成功因素之方法為何，都將成為展開一級資料收集的事前功課，因此本小節將透過文獻整理方式，瞭解成功關鍵因素之概念。

2.3.1 關鍵成功因素概念的起源

關鍵成功因素主要是由「關鍵」、「成功」、「因素」三個概念所構成，而這三者的重要程度卻並不相同。企業不僅需要縝密的計畫，更需搜尋致勝的關鍵，評估每一個因素是否能成功、是否為關鍵，企業唯有將資源投入於關鍵所在，才能夠真正達到事半功倍的效果，若投注於非關鍵所在，則容易處於事倍功半之慘況。

「關鍵成功因素(Key Success Factor, KSF 或稱 Critical Success Factor, CSF)」是麻省理工學院所提倡的一套用以界定組織資訊需求的分析方法，其假設為：任一個組織要經營成功，必須要掌握一些重要的因子，若不能掌握這些因素，就可能導致失敗；關鍵成功因素對於企業而言，是公司成敗的主要關鍵，是擁有競爭能力的首要條件，也是對於規劃與決策時的重要依據(宋家安, 2012)。

「關鍵成功因素」之觀念最早起源於組織經濟學者 John R. Commons(1934)所提出的「限制因子」之觀念，並將其使用於經濟體系中的管理及談判之運作上。其後美國學者 Chester I. Barnard 於 1948 年將限制因子運用於管理決策理論上，認為決策所需的分析工作，事實上就是在找尋「策略因子」。

真正的關鍵成功因素觀念出現在 Daniel D. Ronald(1961)所發表的「Management Information Crisis」文章中，他以管理資訊系統的觀點闡釋成功因素(success factor)的觀點，其認為一個公司的資訊系統必須經過分辨與選擇，集中於產業的成功要素上，大部分的產業都具有三到六項決定是否成功的關鍵因素，若一個企業想成功，則務必要將這些關鍵因素做得特別好。

隨後的研究大多沿用 Daniel 的概念，將其運用於管理資訊系統，開始有學者將關鍵成功因素導入策略過程，藉以評估企業的競爭地位，或將關鍵成功因素的概念作為策略選擇的依據，形成在管理上的運用有日漸廣泛之趨勢。近年諸多學者將關鍵成功因素應用於策略管理領域上。

Aaker(1984)更進一步將企業的關鍵成功因素定名為實質競爭優勢 (Sustainable Competitive Advantages, SCAs)，他強調企業的關鍵成功因素，必須與產業環境中的關鍵成功因素相互配合，即能產生實質差異價值的實質競爭優勢，關鍵成功因素因產業種類與特性而異。

早期關鍵成功因素的研究中，對於名詞的定義有分歧，但 1978 年以後，越來越多學者針對關鍵成功因素展開研究，因此對於使用的名稱、定義也趨於一致。在策略管理領域中，學者大都以“key success factor, KSF”來統稱「關鍵成功因素」，因此本研究也以「key success factor」來定義關鍵成功因素。



2.3.2 關鍵成功因素之定義

由於關鍵成功因素會隨著產業、時間而改變，且隨著學者在不同領域的研究而略有異同，所以文獻上會顯現出多種不同的解釋與定義。(王居卿等人，2003)本研究彙整國內外學者對關鍵成功因素之定義，並將其區分為「企業管理與策略規劃」及「產業分析與競爭優勢」的兩類，整理以下分別代表這兩類領域中的多名學者對關鍵成功因素之看法。

一、企業管理與策略規劃觀點：

Hofer & Schendel (1978)認為關鍵成功因素是一些變數，管理者對這些變數的決策，實質的影響企業在產業中整體的競爭地位，並提出「關鍵成功因素」分析包含總體環境、產業環境與企業本身等三個層次，並將三個不同層次之關鍵成功因素與策略規劃程序建立連結。

Rockart (1980)認為關鍵成功因素存在於企業有限的幾個領域，如果能在這幾個領域做好、做對，即能保證企業有較佳的競爭績效，這幾個有限且重要的領域可協助決策階層管理者決定目標及應注意的資訊依據。並指出由於企業本身的資源有限，為了獲得成功必須將資源投注在少數的工作或領域上，因此管理者應先確認該企業的關鍵成功因素有那些，將企業的資產與能力投入正確的因素，在這些有限而重要的領域中做對做好，企業才能有較佳的競爭績效

Leidecker & Bruno (1984)認為關鍵成功因素是一些特徵、條件或變數，若它們被適當的支持、維護、或管理，則可以對某一特定產業中公司的成功有重大影響。關鍵成功因素可以是一種特徵，如價格優勢；也可以是一種條件，如資本結構或優勢的顧客組合；或是一種產品結構特徵，如垂直整合。

范祥雲(1995)指出，以往關鍵成功因素的歸納與確認過程中，看法或認定上有不同的見解，大部分的研究是以某些績效衡量指標來對於企業是否成功進行評估，若在這些績效指標中表現良好，或是達到事先設定的目標，稱為成功。

吳宗璠、謝清佳(2000)認為任一個組織要經營成功，所必須要掌握的一些重要的因素，若不能掌握這些因素，就可能導致失敗；一般而言，成功與否的關鍵因素大約是六至十個。

陳慶得(2001)提出，早期關鍵成功因素都應用在管理資訊系統，而近年則擴展至策略管理的領域中，關鍵成功因素儼然成為管理的利器，成為獲取競爭能力的必要條件，也成為在規劃與決策時的重要考量。

二、產業分析與競爭優勢觀點：

Ansoff(1984)將「關鍵成功因素」定義為：「企業運用獨特的資產、技術、資源及活動，發展具有較競爭者更有利的地位，以保障企業能夠獲利的必要競爭性因素」。

David A. Aaker(1984)認為「關鍵成功因素」的尋求來自產業分析，他從策略性市場分析的角度而定義：「係指一產業最重要的競爭能力或競爭資產，成功的企業通常在關鍵成功因素的領域是具有優勢的，不成功的企業通常缺少關鍵成功因素中的某一個或幾個因素，唯有把握住產業的成功因素，才能建立持久的競爭優勢 (Sustainable Competitive Advantages)。」同時他認為「關鍵成功因素」會隨產業環境的變化而改變。

Hofer & Schendel(1985)指出產業分析主要是以產業整體環境結構為分析標的，其目的在於預知產業對現有潛在業者的吸引力，並透過分析、檢視、確認該產業該階段的產業關鍵因素，其結果即為協助企業評價與選擇策略，制定企業經營的競爭策略。所以產業關鍵成功因素，是藉由分析產業環境結構的過程，發掘一些對企業發展或生存具有影響力的幾個關鍵，企業若能掌握這些因素，將可以取得相對於競爭者為有力的地位。

大前研一(1986)認為，「關鍵成功」因素來自產業結構分析，提出以市場區隔來確認關鍵成功因素，先將市場區隔為產品與顧客兩個構面，確認各個區隔市場具有之重要性，再發展出產品與市場策略及其執行的職責，最後整合區隔市場所需的資源，並依資源決定分配的優先順序。

其將尋找策略優勢之途徑稱為「關鍵成功因素經營策略」，即透過確認本行業的關鍵成功因素，將企業的資源集中投入可以取得競爭優勢。對產業關鍵成功因素分析時，所列舉的評估項目為原料來源、生產設施、生產科技、產品變化、應用工程、銷售人力，分銷網及服務項目。

Hofer &Shendel (1987)提出：「從策略管理的角度來看，『關鍵成功因素』可視為管理者經由決定而影響產業中競爭狀況的變數，透過賦予各項關鍵成功因素不同的權數，可顯示出其在策略制訂上的相對重要性，並且決定企業在產業中的地位。」因此關鍵成功因素可說是管理活動中的重要變項，會顯著影響企業在產業中的競爭地位。

孟德芸(1988)將學者對關鍵成功因素之定義加以匯總，認為關鍵成功因素是產業環境、產業特性互動之下所產生之產業獨特性競爭性條件，企業如果擁有此項競爭條件(或競爭能力)就能維持企業在產業中的競爭優勢。並歸納出五大項競爭條件：(一) 為組織在分配資源時的指導原則

- (二) 簡化高階管理者的工作；
- (三) 作為企業經營成敗的偵測系統；
- (四) 作為規劃管理資訊系統時的工具；
- (五) 利用 KSF 最為分析競爭對手強弱的工具。

吳思華(1988)關鍵成功因素是指產業及市場的特性與基本需求，為在特定產業內成功與他人競爭，所必須具備的技術或資產，會實質影響企業在產業中的競爭優勢，藉由分析其優勢與關鍵成功因素配合之情況，即可判斷其是否具備競爭力，若企業優勢表現在產業之關鍵成功因素，則該企業就可以取得競爭優勢，然而，企業的資源通常有限，管理者應該將資源投注在最關鍵成功因素上。

Porter (1990) 認為所謂產業(industry)係指提供具有高度替代產品的企業所共同形成的集合，而這些企業具有實質的交互影響，其互動關係演進，形成產業群聚，而產業分析的對象主要是整體產業，透過分析可以確認該產業的關鍵成功因素。Porter 認為關鍵成功因素可透過產業結構分析進行確認，企業可針對產業的五種競爭力量的五要素(供應商的力量、買者的力量、進入的威脅、替代的威脅及現有廠商的競爭程度)歸納出在特定產業運作所必須具備的競爭性技術、能力或資產，此即產業關鍵成功因素之所在(圖 2-7)。而發展產業群聚，必須結合競爭優勢與當地特殊性，而不是全面模仿其他地方的做法，需要以當地的差異性和獨特來源為基礎，把它們變成優勢所在。



圖 2-7 產業結構的五要素

資料來源：高登第、李明軒(2001)譯，麥可·波特 Michael E. Porter (1990)著，P.236

Kennedy (1993) 認為關鍵成功因素主要是從外部總體環境、產業分析所得到企業經營成功的重要性因素，而獨特競爭能力則為企業內部分析所發覺不同於競爭對手的獨特強勢，透過此二者的連結(linkage)及分析比較，即可做為企業制定策略的最佳來源。

Hill(1999)則認為關鍵成功因素係指產業最重要的競爭能力或資產，廠商惟有把握住產業之關鍵成功因素才能建立持久性競爭優勢，否則即使擁有極佳的策略，但在關鍵成功因素處於劣勢，競爭能力將大打折扣。企業如具備競爭優勢，則該項優勢通常與該產業關鍵成功因素相符，成功之企業往往在關鍵成功因素之幾項因素中具有優勢，而在其他因素上縱使不具優勢，亦能保持不處於劣勢。在產業中經營運作，為達到成功所必須具備的重要因素，通常可透過產業結構分析來加以確認，如圖 2-8 所示。

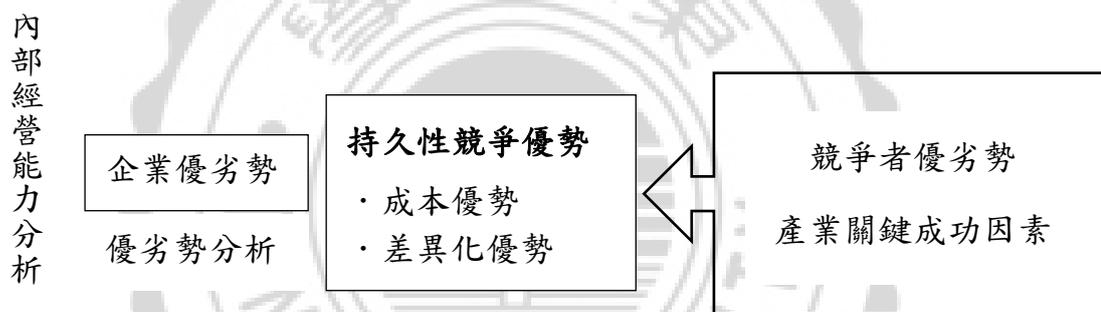


圖 2-8 持久性競爭優勢之形成

資料來源：黃營杉(1994)等編著，企業政策 P.146

朱鴻森(2010)在分析農企業關鍵成功因素時，將之定義為：「關鍵成功因素是企業獨特且優勢之條件，也就是企業擁有的競爭優勢資源中，令企業能生存下去或生存得更好的關鍵性有形或無形資源與能力。」

2.3.3 關鍵成功因素之功能

掌握產業關鍵成功因素除了可強化企業之競爭力外，另有學者提出關鍵成功因素能為企業帶來許多功能，在此將學者們所提出的關鍵成功因素之功能整理為下表 2-7：

表 2-7 關鍵成功因素之功能

學者	關鍵成功因素之功能
孟德芸(1988)	1.組織分配資源的指導原則 2.簡化高階管理者的工作 3.作為企業經營績效的偵測系統 4.作為規劃管理資訊系統時的溝通工具 5.作為分析競爭對手強弱的工具
Pollalis& Irene(1993)	1.企業能更有效率的規劃策略 2.作為溝通工具 3.易於控制企業發展
周文賢(1999)	<p>(1) 辨認競爭者： 藉由關鍵成功因素評估，可掌握與自我品牌屬性重疊之其他品牌，進而辨識出主要競爭者。</p> <p>(2) 了解競爭態勢： 關鍵成功因素評估中，可透過針對每一品牌予以評分，了解品牌與競爭者相對的優、劣勢。</p> <p>(3) 估計市場佔有率： 使用多元尺度分析中各關鍵成功因素評分與權重，即可進一步產生特定品牌進入市場後之預測佔有率。</p> <p>(4) 強化資源分配： 企業經常面臨資源分配的問題，評估關鍵成功因素可協助企業將資源做有效的分配。</p> <p>(5) 擬定競爭策略： 若掌握顧客對於各品牌的重要程度，並分析各品牌所掌握關鍵成功因素，可做為具體競爭策略擬定參考。</p>

資料來源：本研究整理

2.3.4 關鍵成功因素之來源與特性

企業欲發展與執行一個成功的策略時，首要工作即是在事前蒐集大量資訊，為能在眾多訊息中確認何者為最有效的關鍵成功因素，就必須要先了解關鍵成功因素的來源與特性。本研究根據文獻整理發現，關鍵成功因素的來源不僅於產業內部而已，許多外在因素也需要被列入考慮，以下將彙整學者針對關鍵成功因素來源與特性之論述：

一、關鍵成功因素之來源

Rockart(1980)

- (1)產業特殊結構：每個產業都有一組關鍵成功因素，這些因素決定該產業的經營特性，產業內的每個公司都必須注意這些因素。
- (2)企業競爭策略、地理位置及在產業中所佔之地位：每間公司的競爭地位不同，各有其狀況和競爭策略，產業中領導廠商的行為與決策往往會帶來衝擊，因此小公司的競爭策略也會有所不同。
- (3)環境因素：當總體環境發生變動時，如經濟景氣的改變、政治因素等，都會影響公司的關鍵成功因素。
- (4)暫時性的因素：通常是由組織內特殊理由而來，在某一特定時期對組織的成功會產生重大影響的活動領域。

Miller and Gregory(1996)

- (1)產業特性：每個產業都有一組取決於產業特性的關鍵成功因素，當產業變動時，關鍵成功因素也會隨著改變。
- (2)競爭形勢：企業若處於受一個或兩個大型競爭對手所主在地產業，主要公司的行動經常會產生新而深具意義的問題，進而成為關鍵成功因素。
- (3)總體環境：包含地理、社會文化、政治經濟、科技、全球等面向，這些因素經常相互重疊，任一領域的發展皆會影響其他領域。
- (4)組織發展：組織內部的發展會導致新的關鍵成功因素，提出長期性課題前，必須加以處理短期的課題。

二、關鍵成功因素之特性

Ferguson & Dickinson (1982)

- (1)因素來自於企業內部或外部
- (2)企業必須特別注意的事件或狀況
- (3)會造成顯著的正面或負面之影響，影響企業目標達成或威脅企業生存
- (4)必須特別注意並慎重處理，以避免不好的突發狀況或錯失機會。
- (5)可由評估企業的策略、環境、資源、營運及其他類似領域加以確認。

Aaker (1984)

- (1)隨產業、產品、市場之不同而各異，也會因時間改變而改變。
- (2)應考慮到未來發展之趨勢，若沒有事先了解其改變的方向，而貿然投入該產業，將會給公司帶來很大的災難。
- (3)會隨產業之生命週期的改變而變化。
- (4)管理者不應將所有的事情都當作關鍵成功因素(KSF)，而必須集中於某些特定事務上，來決定產業的KSF，管理者必須深入研究、評估與分析，並大膽致力於少數幾個KSF，以做為策略形成的基礎。

Jenster (1987)

- (1)能反映策略的成功性。
- (2)是策略制定的基礎。
- (3)能激勵管理者和其他的員工。
- (4)是明確且可衡量的。

2.3.5 關鍵成功因素之尋求方法

產業或企業的關鍵成功因素是動態的，會隨著時間、環境、地域及企業特性不同而改變，對於關鍵成功因素的分析方法，依據研究產業及企業不同，許多學者提出不同的意見，以下將列舉對關鍵成功因素的分析方法較具代表性之論述。

Hofer & Schendle (1978) 在「策略形成之分析觀念」中指出，找尋關鍵成功因素可依照下列五個步驟：

- (1) 確認其所處的產業與競爭環境有關的因素。
- (2) 每個因素依其重要性給予權數。
- (3) 就其競爭力與否給予評分。
- (4) 計算上述每一個因素的加權分數並予以加總。
- (5) 將總分與企業市場佔有率進行比對，用以判斷上述結果是否合理。

Leidecker & Bruno (1984) 引用 Hofer & Schendel 的策略規劃程序，強調關鍵成功因素應是動態的與策略規劃進行結合，他們認為成功關鍵因素之構面的三個方向(即總體環境、產業環境、企業本身)，應與策略規劃聯合，方能規劃成功的優勢策略；由環境與競爭對手找出機會與威脅，再評估企業本身之優勢與劣勢，藉以分配有限資源於成功關鍵因素上，如圖2-9所示。

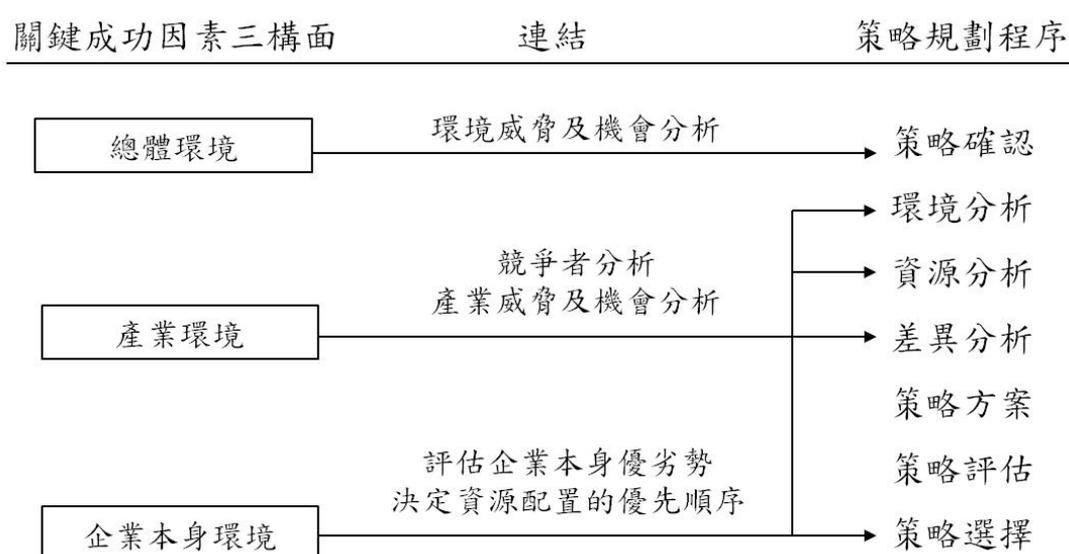


圖2-9 產業關鍵成功因素分析層級與策略形成過程

資料來源：Leidecker & Bruno (1984), "Identifying and Using Critical Success Factors", Long Range Planning, 17(1): 23.

在其所發表“Identifying and Using Critical Success Factor”文中提出關鍵成功因素尋求的八種分析技術，分別為環境分析、產業結構分析、產業/事業專家分析、競爭分析、產業內領導廠商分析、廠商本體評估、暫時/直覺的因素及市場策略對獲利影響分析，此八種分析技術所代表的皆是不同的面向，其關注焦點、範圍、對象與資訊來源均不同，整理其分類如下表2-8：

表2-8 關鍵成功因素尋求的分析技術

環境分析	此項分析包含了將影響或正在影響某產業或企業績效的政治、經濟、社會力量。
產業結構分析	應用Michael E. Porter所提出五力分析為架構，作為此項分析的基礎，此架構認為一個產業的競爭態勢主要受到五種競爭力來決定，掌握產業中五種力量即可瞭解產業的結構變化，同時並可藉由各要素間的關係評估獲取可觀的產業資料，以確認及驗證關鍵成功因素。
產業/事業專家	請教對該產業、事業有卓越知識與經驗的專家而求得
競爭分析	分析公司在產業中應如何競爭，以便對公司面臨的競爭環境和競爭態勢可完全瞭解。
領導廠商分析	由分析該產業內領導廠商的行為模式，可能提供產業關鍵成功因素的重要資訊。
企業本體分析	針對特定企業的某些營運結構面進行分析，如：優劣勢評估(strengths and weaknesses assessment)、資源組合(resource portfolio)、策略稽核(strategic audits)、策略能力評估(strategic capabilities)等。
暫時/突發因素分析	此項方法是針對特定企業，透過對企業相當熟悉的專家進行分析，雖然較為主觀，卻能揭露一些其他傳統客觀技術所無法察覺的關鍵成功因素。
市場策略對獲利影響分析	針對特定企業以PIMS(Profit Impact of Marker Strategy)研究報告的結果進行分析，以找出關鍵成功因素。

資料來源：本研究整理自陳光哲(2009)

大前研一(1986)認為要確認關鍵成功因素的方法可分為兩種：

1. 市場剖析法

- (1) 將整個市場依產品與市場兩構面加以解剖成各區隔市場。
- (2) 確認各區隔市場，並認清哪個區隔市場具有策略重要性。
- (3) 將關鍵性區隔市場發展產品與市場策略，並且分配執行策略的職責。
- (4) 將每個區隔市場所投入的資源加總，再決定資源分配的優先順序。

2. 比較法

找出成功公司與失敗公司不同的地方，然後分析兩者間的差異，並探討其發生的原因。同時，策略家必須詳細檢視整個營運環節，並就所得結果依性質相同與否分成不同組，並把每一組所包含之關鍵因素劃出。

吳思華(1988)認為，找出產業的關鍵成功因素，最簡捷的方法是分析該產業完成最終產品或服務過程中各階段的附加價值，各階段附加價值的比例是找出關鍵成功因素的最佳指標。在企業各階段活動的價值鏈中，凡附加價值高而取得上亦具相對優勢的活動，就可以做為企業關鍵成功因素的來源，若附加價值高，但各企業取得沒有障礙，則取得這些資源並沒有優勢，亦不足以構成關鍵成功因素的來源。

司徒達賢(1995)認為任何產業都是一連串「價值活動」所構成的，這些價值活動一方面提供附加價值，一方面也有其成本，同時也是企業競爭優勢的潛在來源。透過「策略矩陣」的應用，可確認產業的關鍵成功因素。所謂策略矩陣式將產業價值鏈與產品廣度與特色、目標市場之區隔方式與選擇、垂直整合程度之選取相對規模與經濟規模、地理涵蓋範圍、競爭武器六大構面，形成策略矩陣，透過策略矩陣的分析可以找出產業的策略要素。這些策略要素事實上即代表產業中可能的成功因素。

2.3.6 成功關鍵因素之分析方法

若欲進一步探討這些關鍵成功因素的重要性或權重時，必須運用統計學的技术，而依據文獻整理法可得知，過去相關研究中被拿來使用之方法為以下四種：

(一)迴歸分析法(regression analysis)

迴歸分析為一種統計學上對數據進行分析之方法，主要是希望探討兩組數據之間是否有一種特定關係，目的在於了解兩個或多個變數間是否相關、相關方向與強度，並建立一個數學函數以便觀察特定變數或預測研究者感興趣的變數。

(二)德爾菲法(Delphi method)

德爾菲法又稱專家判斷法，是屬於群體決策之方法，多應用於質性研究，為一種使專家們之意見經由結構化溝通程序，以獲致一致結果之預測方法，主要目的在獲取專家們基本共識，以獲得對特定預測事項一致的意見，此方法有集思廣益之效，同時又兼顧專家獨立判斷之品質。

(三)因素分析法(factor analysis)

因素分析法是屬於多變量分析法中互依分析方法(analysis of interdependence)的其中一種技術，其目的是將彼此相關的變數轉化成少數有概念化意義的因素，設法發現因素間共有的基本關係，以較少的構面數量來表現原本之資料結構，而又能保持原有資料結構所提供的大量資訊，因此該方法為一種所有變數皆被考慮、每個變數之間都具有相關的線性組合(吳萬益、林河清，2001)。

(四)層級程序分析法>Analytic Hierarchy Process, AHP)

Saaty(1980)認為關鍵成功因素可利用層級程序分析法來加以分析，AHP主要應用於不定情況下或具有數個評估準則的決策問題上，透過群體討論方法匯集專家學者以及其他參與人員的意見，將錯綜複雜的評估系統簡化為元素階層系統後，再依據專家的問卷評估結果，計算各層次的組成元素對上一層次某一元素的貢獻度或優先程度。

2.3.7 小結

綜合以上學者對關鍵成功因素的定義及見解，說明關鍵成功因素為一個企業得以在產業中取得競爭優勢之關鍵，其源自於企業內部或外部環境，可以是有形的資源或為無形的指標數據，能使管理者更方便的評估企業績效，同時也是擬定策略時之依據；且由於資本、技術、時間及人力的資源都是有限而且稀少，如透過產業分析尋求、掌握產業關鍵的成功要素，並將有限的資源運用其中，即能增加事業績效所需具備的競爭條件，使企業處於優勢地位。

而產業中的關鍵成功因素會隨產業(例如：產業別、產業特性、產業結構、競爭狀況、產業生命週期等)、企業(例如：企業經營目標、企業競爭策略、產品)、外在因素(例如：地域、政治、經濟、法律)及其他因素(例如：時間、突發狀況、市場未來的發展趨勢)的變化而有所改變，具有動態的特性，因此企業除了要辨認目前產業的關鍵成功因素，更要預測此關鍵成功因素在未來的演變。

本研究認為，因為六級產業的本質是以農業產業為核心發展，再跨足二級產業及三級產業，所以其產業型態應仍然與農業生產較為密切相關，只是於產業結構的末端再加入價值鏈之概念，透過與二級加工與三級服務銷售結合之方式，使農產品附加價值提升，以達到改變產品生命週期或企業競爭策略之目的。因此，若本研究能透過文獻瞭解「與農業生產事業相關的關鍵成功因素」，並參考其關鍵成功因素之特性，勢必能歸納出較符合台灣形態的六級產業成功關鍵因素。

第四節 農業生產事業關鍵成功因素

透過上一章節瞭解關鍵成功因素之概念後，本研究認為有需要針對「國內農業生產事業成功的關鍵因素」進行相關文獻整理，藉此才有辦法瞭解符合本研究定義之六級產業經營的關鍵成功因素；本研究將相關文獻依照類不同的產業型態排序後彙整如下。

2.4.1 農業產銷班觀點

宋鐘裕(2010)利用模糊德爾非法進行專家意見調查，衡量二十個關鍵成功因素，整合成五個評估構面並建立層級架構，在以層級分析法製作專家問卷調查，分析各個構面及衡量因素之權重並排序。

表 2-9 農業中衛體系應用於番荔枝運銷組織成功關鍵因素研究

構面(重要程度排序)	因素(重要程度排序)
人力管理(1)	上司的充分授權、執行者整合應變能力(1) 職員之服務品質(3)、衛星成員工作配合度
行銷策略(2)	多元化通路拓展(2)、產品品質管控(5) 價格競爭力、宣傳廣告、品牌建立
組織強度(3)	體系願景目標(4)、高階主管領導推動 中心衛星協調機制、衛星成員遵守規範 政策性輔導
成本管理(4)	標準作業程序(6)、異業聯盟、共同採購
金融風險管理(5)	預收承銷商保證金 體系設立共同基金 訂定貨款保付契約

資料來源：宋鐘裕(2010)

2.4.2 休閒農業觀點

顧碧琪(2006)透過相關文獻探討與專家深度訪談彙整出六項構面及五十四個影響因素，設計成德爾菲法專家問卷，再藉由二十位專家學者協助，反覆進行問卷，最後整理出三十三項關鍵成功因素。

表 2-10 從資源基礎理論探討休閒農業經營關鍵成功因素之研究

構面	因素
有形資產	農村自然景觀、特殊天然景觀、季節性生態資源 農場基礎設施、農場規模
無形資產	顧客忠誠度、品牌商譽、行銷通路、服務品質
個人能力	遊客需求調查、申訴處理與回覆、服務滿意程度 人力素質、行銷推廣能力、領導風格建立 導覽解說服務、創新能力、管理能力
組織能力	經營風格、業務運作能力、因應環境變革能力 技術創新能力、商品化能力、在地的文化結合 建立農場的內部文化、員工教育訓練 結合體驗式活動
政府資源	政策資源與計畫、法令規章的施行 縣市政府重視程度
外部資源	相關單位輔導、經濟景氣狀況、季節性活動辦理

資料來源：顧碧琪(2006)

陳光哲(2009)利用問卷調查針對休閒農業業主(或經營主管)及遊客之問卷資料分別分析，探討關鍵成功因素之特性與競爭優勢之關係，再透過重要表現程度分析法(Importance Performance Analysis；IPA)，將業主(或主管)及遊客之問卷做交叉比較，尋找出共同認定的經營關鍵成功因素。

表 2-11 業主(或主管)與遊客共同認定之經營關鍵成功因素

構面	因素(粗體字為重要的因素)
軟體面	價格(含門票及產品收費)、經營領導風格(如充分授權) 活動安排(解說、特色) 、推廣通路(行銷廣告網路) 成本(財物管理及自有資金)、合法經營(取得設立許可) 加入農業休閒組織(如台灣休閒農業發展協會)

政府配合面	地理因素(交通可及性)、市場因素(市場需求) 協助合法態度(如修改法令) 政府支持的態度(推動休閒農業的旅遊態度)
資源面	體驗資源(童玩DIY)、生產資源(果園、雞) 生活資源(農具介紹)、生態資源(螢火蟲、蝴蝶) 人文資源(建築民俗歷史)
服務管理面	聲譽因素(知名度、品牌)、 服務品質(如遊客滿意度) 關係網路(與外界互動)、危機處理(緊急醫療網、 顧客抱怨、救災編組)、餐飲特色(如水果餐) 人力資源因素(人員的訓練管理及充裕度)
硬體面	土地因素(經營規模大小)、休閒設施因素(如涼亭) 住宿條件、 自然景觀與氣氛

資料來源：陳光哲(2009)

表 2-12 針對休閒農場的個案訪談結果

個案農場	飛牛牧場	仙湖農場
關鍵因素	土地、地理與區位 自然景觀與氣氛、服務品質 經營領導風格、價格市場因素 人力資源、餐飲特色、危機處理 體驗資源、生態資源、成本 活動安排、生產資源等。	土地、地理與區位 自然景觀與氣氛、服務品質 經營領導風格、推廣通路 餐飲特色、活動安排、成本 生產資源、生態資源、體驗資源 價格、人力資源、市場因素等。

資料來源：陳光哲(2009)

朱鴻森(2010)應用灰關聯理論與方法針對休閒農業區之不確定性及資訊之不完整性，進行系統的關連分析及模型建構，同時結合行政院農業委員會休閒農業區評鑑要點之指標內容探討休閒農業區關鍵成功因素。

表 2-13 應用灰關聯分析探討休閒農業區關鍵成功因素

主構面	次構面	因素(重要程度排序)
組織整合與運作強弱性(1)	組織運作(4)	具有運作架構與章程(3) 分工與運作情形 財務自主狀況(1)
	環境設施 維護管理	擬定維護管理辦法 維護管理志工制度
	地方參與(7)	結合各式節慶活動 社區成員參與情形(9) 社區參與發展之意願與程度
	人力資源(6)	組織成員的培訓
	營運成效(8)	增加就業機會 獲利能力 帶動效益

核心資源(3)	自然文化資源	自然景觀資源豐富性(5) 農村資源豐富性 生態環境資源豐富性(8) 文化節慶資源豐富性
	區內可及性(5)	指標設計及坐落位置適當
行銷與營運策略(2)	產品特色創意(3)	在地性產業與資源產品提升 創意開發園區相關商品(7)
	行銷策略(2)	運用和結合媒體報導、 業者間策略聯盟(2)
	解說導覽	導覽解說的設計與規劃 解說工具的規劃與運用(10)
	顧客服務	公共設施 服務設施 意外通報體制與緊急救護系統建立 開發旅遊套裝商品或體驗活動 顧客服務品質管理
	品牌形象(1)	園區知名度(4)
	網路資訊	便捷的網路資源服務(6) 與國內外相關網站連結

資料來源：朱鴻森(2010)

林豐瑞等人(2010)認為休閒農場成功關鍵因素的演變是由重視硬體層次發展為重視軟體層次，接著則是重視形象與遊客價值主張。該研究以時間序列觀點將休閒農場之演變分為三個階段（2000年以前、2001~2005年、2006~2008年）。其中，在第一階段所重視的成功關鍵因素為基本活動、設施維護、支援活動及有形關鍵資源；在第二階段所重視的成功關鍵因素著重於無形關鍵資源與經營策略；在第三階段不僅更進一步重視環境管理議題，且回過頭來正視支援活動。

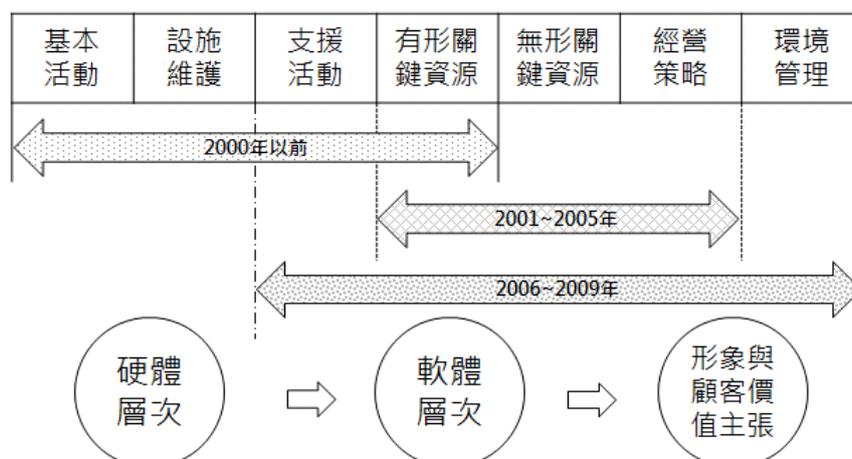


圖 2-10 休閒農場成功關鍵因素之演變

資料來源：林豐瑞等人(2010)

陳燕釗(2014)以模糊德爾菲法對10位休閒農場的經營者以及30位到訪遊客進行差異化的成功關鍵因素問卷調查，並透過模糊階層分析法對11位專家學者進行問卷調查分析，再將兩者綜合探討比較。

表2-14 休閒農業區內休閒農場差異化成功關鍵因素之研究

主構面	次構面	因素(粗體字為重要的因素)
營銷管理層面	法令及政府支持面	加入農業休閒組織 政府支持的態度 協助合法態度 合法經營 土地因素
	行銷及關係面	聲譽因素 關係網路 經營與領導風格
	經營條件面	價格 成本 市場因素 地理與區位 人力資源因素 經營領導風格、危機處理
資源及產品層面	景觀資源	自然景觀與氣氛 農業生產性之體驗因素 生產資源、生活資源 生態資源、人文資源
	產品及服務面	餐飲特色、活動安排 休閒設施因素、住宿條件 服務品質

資料來源：陳燕釗(2014)

2.4.3 農村酒莊觀點

劉金花(2002)整合不同策略思考面向及競爭優勢理論，應用策略規劃之SWOT分析法及產業分析法以建立對於農村釀酒產業之全面認識，接著對農村休閒酒莊進行策略定位及競爭優勢確認，進而建構整體設置開發及經營模式，其中，劉認為休閒酒莊的和資源內容如下。

表2-15 休閒酒莊核心資源內容

構面		因素	
資產	有形資產	實體資產	土地、酒莊建物、機器設備及原料
		財務資產	農場營運的自有資金及外部資金
		自然資源	自然景觀、生態資源及農村景觀
	無形資產	農場品牌、技術、證照、智慧財產權、商業機密、資料庫、契約、行銷通路、服務品質、人文資源	
專長	個人專長	創新與專業技術能力(生產、製造、行銷) 領導風格、創業精神、業務推廣能力、 個人的社會網路及管理能力	
	組織專長	休閒農場的經營風格、農場的組織文化、 農場的組織記憶與學習、農場的創新與研發能力 農場的業務運作能力	

資料來源：劉金花(2002)

許美雲(2006)整合不同產業思考面向及關鍵成功因素理論，透過專家訪談與問卷調查，應用層級分析法與 SWOT 分析進行關鍵成功因素的研擬，並將實證研究分為官方、學者專家，找出官、學權重差異並與酒莊業者基本資料作交差分析，得出台灣農村酒莊經營關鍵成功因素如下表所示。

表 2-16 農村酒莊經營關鍵成功因素構面之排序

構面(重要程度排序)	因素
產業特性(1)	商品化產品開發、當地原料優勢 農業企業化經營、強化產業應變能力 創造產品附加價值
總體環境(2)	結合地方文化與觀光資源 建立產品研發制度、產業群聚與支援性產業發展 國際名品牌進口酒類衝擊 地理位置、交通等整體環境
政府角色與法規(3)	修正有關限制法令規範 中央與地方單位帶動社區文化推廣 建立完整審核制度及事權統一 充實政府專業人力資源及管理機制 委託學界研究與調查輔導
國內競爭形勢(4)	有效控制生產成本、酒莊產品品質穩定 穩定市場酒產品價格、市場經營行銷策略 健全財務結構與資金運用
組織發展(5)	培訓專業人員、提升技術、重視服務品質 提供人員解說、健全組織文化及人文資源 經理人領導風格與創業精神 成立同業公會，同業資源共享

資料來源：許美雲(2006)

2.4.4 地域性產業觀點

在台灣加入WTO之後，農產品的貿易自由度更加開放，台灣的小規模農業生產構造面臨國際化的衝擊越顯著，因此台灣的農業有必要升級或轉型為具特色、不容易被替代的產業，才能使其具有市場競爭力。而當這股全球化的浪潮在翻動的同時，也有學者提出應該強調在地化觀點，若能將地域性產業開發成「產業聚落²⁴」勢必能帶動地方的整體發展，甚至建立地方性品牌，讓具有地方特色的產業能在國際中找到立足之地，形成「在地全球化」之現象，例如：紐西蘭奇異果、日本夕張哈密瓜等案例。

劉金花(2002)認為相關產業與支援性產業之產業群聚，會影響產業競爭力，是一種競爭與合作之組合，若產業群聚愈強，可供交易的產品或服務愈多，愈具備產業競爭優勢，而每個產業聚落在競爭優勢的表現並不相同，當地整體發展會對產業之生產力和精緻度產生影響。

許文志等人(2009)於「地方產業創新策略」一書中，針對台灣欲發展地方特色產業給予許多建議，並分析地域性產業發展的策略與契機及國內外成功案例，盼能活化本土產業；其認為地域產業相對於一般產業(如紡織、製鞋、PC、電子業等)，在生產要素的偏好上，生存目標、生產輔導體系、創新本質、學習動力等各有不同的擅長及特質，故有加以比較之必要，如表 2-17。

- 1.在不同的生產要素偏好下，一般產業著重在傳統的生產資源(如資金、技術、人才等)及和新能力的運用，而地域產業則偏好在自然景觀、在地的歷史文化、傳統的技藝等立地資源的應用與發揮。
- 2.在生存目標上，一般產業強調零和式競爭(零和競爭，通常指一種技術的應用帶來的市場份額上的增加，必然會導致另一種技術在市場份額的減少，雙方加起來的總變化量為零。現在也用來比喻無法帶來總量增加或整體進步的惡性競爭)、在商言商、追求利潤最大化，及自我個體的成長為主。而地域產業較偏向協調合作、追求利益共享、以及整體產業的共同成長與發展。

²⁴指在特色產業中的企業、機構、產業聚落在特定的地域內，共同進行其產業活動。他們在同地域、同業種、同一市場競爭壓力下，積極自我的進行產業創新活動，以保持在市場上的競爭優勢。(許文志等人，2009)

- 3.競爭策略方面，一般產業熱衷於以規模經濟取勝的大量生產方式，生產低附加價值產品，為以殺價競爭為主的紅海策略；而地域產業則講究小而美的精緻化與高附加價值產品，以開發具地方自我特色、無人競爭為主的藍海策略。
- 4.一般產業的生產、輔導體系著重於彼此間的專業化分工及其熟練化利益，相對的地域產業則注重更能協調各部門資源、發揮綜效多元化整合行動。
- 5.在創新的本質上，一般產業偏愛技術上的創新，或者是硬體上的設計改良，而地域性產業則喜好文化創意上的創新，擅長結合在地資源與當地文化，並且重新包裝或加以詮釋。
- 6.學習動力差異方面，一般產業著重於個別企業或組織的自發性學習及成長，而地域產業則強調學習的動力來自地域，即所謂的學習型地域²⁵。換言之，一連串的基礎設施或平台，使得知識或創意向特定地域的流入或學習變得更加容易，甚至加倍運用在地域的知識資源²⁶。

表 2-17 一般產業與地域產業之比較對照表

類別 特性	一般產業	地域產業
偏重的生產要素	資金、技術、人才等核心能力	自然景觀、歷史文化、傳統技藝等立地條件
生存目標	競爭、利潤最大化、自我成長	協力、利益共享、整體成長
競爭策略	大量生產 低成本為主的紅海策略	精緻化 差異化為主的藍海策略
生產、輔導體系	專業化分工	多元化整合
創新本質	技術的創新	文化創意的創新
學習動力	學習型組織 (Learning Organization)	學習型地域 (Learning Regions)

資料來源：許文志等人(2009)

²⁵R.Florida(1995),Toward the learning Regions,Futures,Vol.27,No.5, pp.527-536,1995。

²⁶伊藤正昭(2003),「新版地域產業論」,學文社。

2.4.5 六級產業觀點

孔維新等人(2013)於農委會「推動六級產業發展促進國產消費之研究計畫」報告中針對台灣 14 家六級產業業者進行訪談，其認為六級產業所包含的範圍相當廣泛，為能針對不同級別的產業提出更有效之建議，因此該研究參考日本官方對六級產業的分類方式將我國六級產業分為 7 種組合態樣，包括 1×2 級的農產加工、1×3 級的國內直銷、農產出口與休閒農業、1×2×3 級的餐廳、農產加工且國內直銷以及農產加工且出口，如圖表 2-18 所示。

表 2-18 六級產業型態分類

第一級×第二級 2. 農產加工	第一級×第二級×第三級 4. 餐廳 5. 農產加工且國內直銷 6. 農產加工且出口
第一級×第三級 4. 國內直銷 5. 出口 6. 休閒農業	

資料來源：孔維新(2013)

該研究將六級化分為透過以農民團體為核心的集團六級化與農戶(農企業)獨自六級化兩種型態，前者為農工商合作型的農業六級化，後者則是農戶或農企業獨自以產製銷一體的方式進行六級化，透過挑選重複的推薦者，再重新分類後決定最終訪問名單如下表 2-19。

表 2-19 受訪廠商名單(孔維新，2013)

1×3 級	產業	1×2×3 級	產業
國內直銷 1. 雲林縣漢光果菜生產合作社 2. 天和鮮物(農戶)	農 漁	餐廳 1. 苗栗縣公館鄉巧軒田媽媽班(農戶) 2. 苗栗縣大湖鄉雲也居一休閒農場(農戶)	農 農
農產出口 1. 台南市玉井區農會	農	農產加工且國內直銷 1. 台灣省嘉南羊乳運銷合作社 2. 立川漁場(農戶) 3. 關西鎮農會 4. 魚池鄉農會	牧 漁 農 農
休閒農業 1. 飛牛牧場(農戶) 2. 中山休閒農業區 3. 東風有機休閒農場(農戶)	牧 農 農	農產加工且出口 1. 台南市新化區農會食用甘藷產銷班 2. 梓官區漁會	農 漁

資料來源：孔維新(2013)

該研究在利用 Osterwalder & Pigneur (2010) 所提出的商業模式九宮格²⁷來歸納 14 個個案的關鍵成功因素。九宮格從最中心的「價值主張」出發，針對選定的「消費者區隔」，透過「通路」，並建立「顧客關係」，為落實價值主張，組織要規劃「關鍵活動」，動員組織內的「關鍵資源」，並連繫必要的「關鍵伙伴」，如此才會產生「收益模式」，並發生相對的「成本結構」，九宮格的九個格子之間關係非常密切，透過釐清格子之間的相互關係過程中將可發現在營運策略上的盲點，因此該研究利用此模型來萃取出六級產業的經營關鍵，並據此提出推動六級產業化的基礎模式。

關鍵夥伴 (key partners)	關鍵活動 (key activities)	價值主張 (value propositions)	顧客關係 (customer relationships)	消費者區隔 (customer segments)
	關鍵資源 (key resources)		通路 (channels)	
成本結構(cost structure)			收益模式(revenues streams)	

圖 2-11 商業模式九宮格模型

資料來源:Osterwalder & Pigneur (2010)

²⁷商業模式九宮格架構簡略的描述如下：

(一)價值主張：公司透過提供產品或服務，所能向消費者提供的價值，要解決消費者什麼樣的問題或滿足消費者的需求？(二)消費者區隔：即企業所瞄準的消費者群體。這些群體具有某些共通性，從而使企業能夠針對這些共通性創造價值，定義消費者群體的過程也被稱為市場劃分。(三)通路：公司用來接觸目標消費者的各種途徑，闡述了公司如何開拓市場，並涉及到企業的市場和行銷策略。(四)顧客關係：即企業如何與其目標族群之間所建立的聯繫。(五)關鍵夥伴：即企業同其他企業之間為有效地提供價值並實現其商業化而形成的合作關係網路，這也描述了企業的策略聯盟範圍。(六)關鍵活動：公司要讓商業模式運作，最主要的活動。(七)關鍵資源：提供價值主張所需的重要資源，關鍵資源可能實體方面、財務方面、智財方面或人力資源方面，關鍵資源可能是自有、向他人租賃或從關鍵合作夥伴中獲得。(八)成本結構：描述所有運作商業模式所需的成本。(九)營收模式：即企業通過各種營收模式來創造財富的方式。

(一) 國內直銷類

表 2-20 九宮格模型結果-國內直銷類

九宮格項目	內容
1.價值主張	提供健康安全與衛生的國產農產品。
2.消費者區隔	新鮮、安全以及在地文化價值，是許多成功國內直銷農產品受到歡迎的主要特質，可見現階段國內直銷業者的主要客群來自於一群著重食品安全、食材新鮮及重視農業發展的消費者。
3.通路	經營成功的國內直銷業者皆採取直營實體通路與網路虛擬通路並進的方式，先以實體通路出發(實體店面或展覽場域)，在取得客戶信賴與口碑建立之後，利用網路科技與迅速的物流，在虛擬通路上擴大客群。
4.客戶關係	在客戶關係的維繫上，仍然建立在傳統的人與人之間的信任上，長期穩定的供貨品質與數量所建立起的信任感是維持消費者忠誠度的關鍵因素。
5.關鍵夥伴	契作農家(生產) 媒體(曝光率、行銷) 政府與學術單位(政策推動)
6.關鍵活動	(1)與契作農家保持良好的互動，藉由金錢與知識的回饋，穩定彼此合作關係 (2)努力創造產品亮點，除強調在地食材的新鮮安全外，結合在地文化元素更能提升產品價值 (3)善用資訊科技於生產管理、田間作業以及廣告行銷 (4)掌握消費趨勢藉以從事產品規畫 (5)不斷的吸收新知，改善產品品質同時替農產品創造多元價值 (6)處處與人為善與當地居民及政府保持良好互動
7.關鍵資源	(1)農業資源 (2)先進的生產技術、現代管理方式與行銷概念 (3)人際關係 (4)經營者的用心和態度
8.成本結構	契作通常必須以較高價格收購，才能確保供貨品質與數量的穩定，故成本較高；對自行種植農產品的農產品直銷業者而言，為確保產品的高品質，也必須採用較高成本的栽種或養殖方式
9.收益模式	由於高成本的因素，在獲得更高收益之前提下，必須讓產品更有價值，對於提供生鮮蔬果的產地直銷業者而言，利用產銷履歷及各種認證來強調農產品的安全衛生以及對身體健康的幫助，是提升產品價格的最佳方式。

資料來源：孔維新(2013)

(二)農產出口類

表 2-21 九宮格模型結果-農產出口類

九宮格項目	內容
1.價值主張	提供品質優良的國產農產品給國外消費者
2.消費者區隔	品質優良與安全是農產品行銷國外的必要條件，可見農產出口業者的主要客群來自於一群著重在對於產品品質以及安全的外國消費者
3.通路	經營成功的農產出口業者先從參加國際農產品展覽為出發點，再逐步拓展其在國外的銷售管道
4.客戶關係	在客戶關係的維繫上，必須建立在長期穩定的優良品質以及衛生安全上，進而建立起國外客戶對產品的信任感
5.關鍵夥伴	政府(推動外銷) 貿易商(國外通路建立)
6.關鍵活動	(1)與政府、貿易商保持良好的互動，穩定彼此的合作關係。 (2)強調產品新鮮安全，務使產品能符合當地檢疫規範。 (3)精確的產銷規畫，確實掌握供需情況，並致力達成客戶對於產品在衛生安全以及分級包裝上的要求。
7.關鍵資源	(1)農業資源 (2)先進的生產技術、現代管理方式與行銷概念 (3)人際關係 (4)經營者的用心和態度
8.成本結構	為使產品能符合國外的高品質以及檢疫方面要求，必須採用較高成本的栽種方式並求投入昂貴的機械設備來避免病蟲害
9.收益模式	對於行銷到先進國家的農產品而言，由於該國的消費水準較高，故收益會比從事國內直銷好，而外銷至消費能力較低的國家時，則必須營造出高級農產品的品牌形象，以爭取該國高消費水準之消費者的青睞，以確保較高的獲利。

資料來源：孔維新(2013)

(三)休閒農業類

表 2-22 九宮格模型結果-休閒農業類

九宮格項目	內容
1.價值主張	提供消費者體驗農村生活、農業活動的休閒旅遊服務
2.消費者區隔	休閒農場旅遊的主要客群，大多是對戶外活動以及體驗農村生活有興趣的國內外消費者。其中家庭旅遊、員工旅遊是從事農業休閒活動的主要型態
3.通路	休閒農業大多依靠口耳相傳的口碑行銷，消費者再自行以電話或親自到場的方式進行旅遊行程訂購或消費，近年因網路科技發達，有越來越多的消費者透過網路來購買休閒農業業者所推出的行程
4.客戶關係	親切的服務態度是維持與客戶關係的不二法門，對休閒農業業者而言特別重視能否帶給旅客農村獨有的人情味
5.關鍵夥伴	媒體(曝光率、行銷) 其他旅遊業者(策略聯盟) 政府(配合辦理地方旅遊行銷活動) 學術單位(戶外教學)
6.關鍵活動	(1)與各類媒體良好的互動，主動提供各種訊息給媒體，創造值得報導的亮點，進而提升農場知名度。 (2)創造景點話題，強調在地農村文化更能提升遊客造訪意願。 (3)與其他旅遊業者策略聯盟，搭配彼此優勢進行行程規畫。 (4)爭取協助政府辦理旅遊活動與協助戶外教學，可藉此獲得廣告功效。
7.關鍵資源	(1)農業資源 (2)先進行銷概念 (3)人際關係 (4)經營者的用心和態度
8.成本結構	休閒農業與其他類型的六級產業成本結構差異較大，除了生產、加工與包裝之外，例如遊憩設施的設置成本，民宿業者還須負擔提供住宿所需相關成本(例如清潔成本、服務人員薪資、備品支出...等等)，故其成本明顯高於傳統農業許多
9.收益模式	良好的服務品質，具有特色的行程或食宿安排、設計趣味的農村體驗活動以及販賣具有農村特色的精美伴手禮，都是提升休閒農業業者營收的可行方式

資料來源：孔維新(2013)

(四)餐廳類

表 2-23 九宮格模型結果-餐廳類

九宮格項目	內容
1.價值主張	提供消費者具有農村特色並且新鮮美味的餐飲
2.消費者區隔	一般至農村特色餐廳用餐的客人大致上分為兩種，一種是附近居民，另一種則是至農村參觀旅遊的遊客
3.通路	餐廳目前還是以口碑行銷為推廣主流，消費者以電話預訂並親自到場的方式進行消費
4.客戶關係	親切的服務與新鮮美味是留住客人最好的方式
5.關鍵夥伴	(1)上游原料的供應農家 (2)媒體(曝光率、行銷) (3)旅遊業者(合作關係)
6.關鍵活動	(1)善用在地食材，創造特色餐點 (2)與各類媒體良好的互動，主動提供各種訊息給媒體，創造值得報導的亮點。 (3)與其他旅遊業者策略聯盟，一方面提升餐廳業績，一方面亦可廣告餐廳。
7.關鍵資源	(1)農業資源 (2)現代的餐飲管理知識與行銷觀念 (3)人際關係 (4)經營者的用心和態度
8.成本結構	餐廳與其他六級產業成本結構差異較大，主要是來自食材購買成本、水電瓦斯費用以及廚房與服務人員薪資，故其成本明顯高於傳統農業許多
9.收益模式	良好的服務品質，營造具有農村特色的用餐氣氛，推出新鮮美味的特色餐點，都是吸引客戶上門消費的可行方式

資料來源：孔維新(2013)

(五)農產加工且國內直銷類

表 2-24 九宮格模型結果-農產加工且國內直銷類

九宮格項目	內容
1.價值主張	提供健康安全與衛生的國產農產加工品
2.消費者區隔	新鮮、安全以及在地文化價值，是許多成功國內直銷農產加工品受到歡迎的主要特質。可見現階段國內直銷農產加工業者的主要客群來自於一群著重在對於食品安全、食材新鮮以及重視台灣農業發展的消費者
3.通路	大多採取直營實體通路與網路虛擬通路並進的方式，先以實體通路出發(實體店面或展覽場域)，在取得客戶信賴與口碑建立之後，利用網路科技與迅速的物流，在虛擬通路上擴大客群
4.客戶關係	建立在傳統人與人之間的信任上，長期穩定的供貨品質與數量所建立起的信任感是維持消費者忠誠度的關鍵因素
5.關鍵夥伴	契作農家、代工廠(生產) 媒體(曝光率、行銷) 政府與學術單位(政策推動)
6.關鍵活動	(1)與契作農家保持良好的互動，藉由金錢與知識上的回饋，穩定彼此的合作關係。 (2)創造產品亮點，除強調在地食材的新鮮安全外，結合在地文化更能提升產品價值。 (3)善用資訊科技於生產管理、田間作業以及廣告行銷。 (4)掌握消費趨勢藉以從事產品規畫。 (5)吸收新知，改善產品品質同時替農產品創造多元價值。 (6)處處與人為善與當地居民及政府保持良好互動
7.關鍵資源	(1)農業資源 (2)先進的生產技術、現代管理方式與行銷概念 (3)人際關係 (4)經營者的用心和態度
8.成本結構	契作通常必須以較高價格收購，才能確保供貨品質與數量的穩定，故成本較高；對自行種植農產品的農產品直銷業者而言，為確保產品的高品質，也必須採用較高成本的栽種或養殖方式
9.收益模式	由於高成本的因素，在獲得更高收益之前提下，故必須讓產品更有價值，對於提供食品的國內直銷農產加工業者而言，清楚的原料標示以及提出農產加工品安全衛生的認證標章，是提升產品價格的最佳方式

資料來源：孔維新(2013)

(六)農產加工且出口類

表 2-25 九宮格模型結果-農產加工且出口類

九宮格項目	內容
1.價值主張	提供品質優良的國產農產加工品給國外消費者
2.消費者區隔	品質優良與安全是農產加工品行銷國外的必要條件，可見農產出口業者的主要客群來自於一群著重在對於產品品質以及安全的外國消費者
3.通路	經營成功的農產加工品出口業者先從參加國際農產品展覽為出發點，再逐步拓展其在國外的銷售管道
4.客戶關係	農產加工品出口業者在客戶關係的維繫上，必須建立在長期穩定的優良品質以及衛生安全上，進而建立起國外客戶對產品的信任感
5.關鍵夥伴	政府(推動外銷) 貿易商(國外通路建立)
6.關鍵活動	(1)與政府、貿易商保持良好的互動，穩定彼此的合作關係。 (2)強調產品新鮮安全，務使產品能符合當地檢疫規範。 (3)精確的產銷規畫，確實掌握供需情況，並致力達成客戶對於產品在衛生安全以及分級包裝上的要求。
7.關鍵資源	(1)農業資源 (2)先進的生產技術、現代管理方式、國際貿易知識與行銷概念 (3)人際關係 (4)經營者的用心和態度
8.成本結構	為使產品符合國外的高品質以及檢疫方面要求，因此必須採用較高成本的栽種方式並求投入昂貴的機械設備來避免病蟲害的發生。同時也需花費許多的人力與物力在辦理出口的流程上。
9.收益模式	對於行銷到先進國家的農產品而言，由於該國的消費水準較高，故收益會比從事國內直銷好，而外銷至消費能力較低的國家時，則必須營造出高級農產品的品牌形象，以爭取該國高消費水準之消費者的青睞，才能確保較高的獲利。

資料來源：孔維新(2013)

孔維新等人(2013)除彙整成功經營的要素之外，認為在六級化的過程所遭遇到之困難，也值得政府與未來想從事六級產業的業者參考；該文將困難分別整理為以下三類：

(一)行銷不易

台灣農民的生產技術已相當成熟，經過農業研究單位與大學所改良的作物品質也相當精良，加上農民過去習慣傳統的運銷體系，收成之後通常由販運商收購或者交由農會或合作社進行共同運銷。跨入六級產業之後，欲以直接販售來提高收益，卻面臨不知道賣給誰，如何吸引人來買的問題。許多受訪的農民團體與個別農家皆經歷過這段行銷不易的艱困時期，後來靠著不斷的學習與摸索才得以有今日的銷售成績，但不可諱言的成功有時還得靠一些運氣。

(二)農村勞動力不足

這是目前台灣農村普遍面臨的問題，特別是以蔬果類為經營主體以及休閒農業場所的業者感受最為強烈，目前我國農民的平均年齡超過 60 歲，表示青壯年投入農業意願不高。許多生產型的六級化廠商表示目前還能靠一些年長的農民來因應生產之所需勞力，但卻不見有年輕的勞動力願意投入，使他們相當憂心未來的經營。而經營休閒農場的業者則表示，休閒農場不像一般遊樂場所或飯店具有較舒適的工作環境，且農場工作通常必須付出較多的勞力，因此無法吸引年輕族群加入經營，加上休閒農業淡旺季明顯，在經營成本的考量之下大多以聘請臨時人力來因應，也因為無法提供較為穩定的工作，導致員工招募不易。

(三)各種文件與許可申請手續繁雜

以農產加工業者為例，礙於農地農用的限制，政府對於非簡易型初級加工廠的設置有諸多限制，各項農業設施的申請經常需要政府多個部門同時會勘審定，過程相當耗時。對於休閒農業業者而言，其遭遇的困難和加工業者類似，受訪業者紛紛表示對於許多設施的申請規定繁雜，甚至要求經營者要有環保相關證照，使之難以推動。而經營農產出口的業者亦表示，目前農產品銷往中國大陸，中國大陸官方要求出示台灣官方所發行的衛生證、產地證明與檢疫證明，我國這三種證書的發行單位都不相同，且在申請過程中一度發生政府單位之間無法認定該證明應由哪一個單位發放的情事，可見相關申請手續繁雜且廢時，不僅延宕出貨的時間也徒增許多人力與金錢。

2.4.6 農企業觀點

謝俊雄(2002)認為「農企業」為農業因應社會經濟發展與成長，及農業經營目的改變，演進到一定階段後必然會出現的一種產業形態與現象。有關農業經營個體，講求目標利潤化、產品商業化、工作效率化、及運作組織化就是農企業之定義。其認為在討論如何經營與管理農企業時，必須先了解「農」的特性，以便因地制宜，發揮管理的效率，因此以下將針對農企業功能(生產、行銷、人力資源、財務及研究發展)的特性說明：

表 2-26 農企業功能之特性

生產	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生產受制於自然條件，固有適地適作限制 2. 需採輪作方式生產，以維持地力及防治病蟲害 3. 因產品具生命性而具特別收穫技術 4. 生產期間較長，.產期有集中性 5. 生產對市場價格常有時間落遲性 6. 農業機械可替代人工性
行銷	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品具有難以久藏性、季節性、重視外觀性、分級不易性 2. 產品為民生必需品，但需求缺乏彈性 3. 消費者具嗜好性、替代性及生鮮性 4. 通路自成系統性 5. 小農經營時不具品牌性
人力資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工資高低具季節性 2. 農忙農閒性 3. 從業人員必備強健身體特性 4. 多為兼業農家
研究發展	<ol style="list-style-type: none"> 1. 投資成本、設備需求、技術要求高 2. 高科技需由政府及學術機構投入 3. 研究成果需時甚久
財務	<ol style="list-style-type: none"> 1. 土地投資佔總投資比重甚高 2. 週轉資金需求較多 3. 外來資金比例低

資料來源：謝俊雄(2002)

鄭文乾(2011)-農企業價值創新與藍海策略之研究-以豐年農場為例
 其以個案研究豐年農場後，提出農企業關鍵成功因素可分為以下三類：

A、原有策略型態：

- (1)產品線廣度
- (2)核心產品特色
- (3)目標市場區隔與選擇
- (4)垂直整合程度
- (5)相對規模與規模經濟
- (6)獨特競爭力

B、策略分析：

- (1)外在環境分析：分析同業競爭者之優劣勢
- (2)內部資源分析：

核心資源		核心專長	
有形資源	土地資源、基礎生產設備 自有資金、外部資金 客戶及衛星農場資源 產業資源	組織專長	人力資源、組織運作能力 組織文化、組織學習 整體規劃能力
無形資源	區位條件、品牌商譽 策略聯盟關係、研發能力 營業執照、顧客基礎 文化資源	個人專長	創業精神、前瞻能力 社會網絡關係 基層管理能力 技術能力、產業創新能力

資料來源：鄭文乾(2011)

C、產品價值鏈與策略矩陣：

畫出農場之產業價值鏈，分析其上、中、下游各產業價值的活動與產品，並將各價值活動所提供的附加價值、成本與企業競爭者的優勢等，視為策略分析的主要工具，可分析出關鍵成功因素之內涵、特性與未來規劃策略之方向。該研究依據豐年農場創始人經營歷程之產業價值鏈所分析的結果彙整出下列幾項結論：

- (一)在創新的同時也要符合市場需求，才是真正的技術創新。
- (二)除生物技術與自動化的革新之外，經營管理的革新也相當重要，包括多角化經營、規劃整體之廣告行銷、產業評估能力、執行能力、解決問題之能力及產業的危機意識等；農企業經營之關鍵成功因素仍以經營理念及經營能力最為重要，也是農企業經營者亟需要加強之處。

- (三)所有的產品和生產技術皆會面臨其週期性的生命，因此研發具有差異化產品，使產品經濟壽命延長，亦是農企業經營所需強調的目標。
- (四)多數農民沒有考慮到市場需求，而有一窩蜂生產的現象，導致農品的價格暴起暴跌，難以長期獲利，其中訊息不對稱與中間不當剝削是主因，因此避免不當的中間剝削與產能過剩是農企業急需解決的問題。

另針對農企業未來經營所需要強調的重點及技術策略提出下列建議：一、選擇高附加價值之農企業進行投資

二、農企業應具備自行研發與創新之能力

三、建立合理的產銷制度，並提供準確的訊息

四、加速產業鏈的垂直整合，拓展行銷通路



2.4.7 小結

雖文獻中使用的研究方法與分析角度也都不盡相同，有深度訪談、分析業者與消費者認知缺口、以資源基礎理論探討關鍵成功因素等，但這些先行研究成果使本研究認為，農業生產事業所涵蓋的範圍過於寬廣，且屬於個案分析類型的文獻難以代表台灣整體的六級產業，若要瞭解六級產業之關鍵成功因素，則有必要將調查範圍聚焦至六級產業的經營業者再進行調查，因此本研究將於下一章節進行後續研究方法以及問卷設計的說明。



第參章 研究設計

經由前兩章的文獻整理後，接下來將詢問符合六級產業定義的農業生產者們，收集他們認為台灣的六級產業之所以能發展成功關鍵因素為何。本章將於第一節列出為達成研究目的所使用之研究方法，第二節為後續調查之問卷設計，第三節為問卷調查的資料分析方法，第四節為調查對象之篩選條件與研究流程。

第一節 研究方法

本研究將採取問卷調查法的方式進行兩階段詢問，首先是設計德爾菲法專家問卷，將德爾菲法問卷的結果加以收斂後，設計成第二階段之專家問卷。第二階段之問卷包含兩個部分，第一部分利用德爾菲法再次評估各項關鍵因素之重要性，第二部分則以層級分析法詢問業者各類關鍵因素之重要程度並換算成權重，為本研究為達成研究目的，詳細敘述擬使用之研究方法如下。

(一)文獻整理法(document method)

即文獻分析法，為廣泛地搜尋與彙總國內外相關知識理論、相關專書、期刊文獻、報紙、博碩士論文、網路資料等，加以分析與探討，以進行理論與實務的分析及討論。基於考量本文之研究對象是農業型六級產業，所以研究之文獻蒐集為「台灣農業發展趨勢」、「農業生產事業之關鍵成功因素」與「農企業經營與管理」等相關資料，透過文獻整理之方式閱讀台灣農業生產事業相關文獻，以瞭解台灣農業生產事業成功發展之關鍵因素，彙整出與本研究欲探討的六級產業有關連的關鍵成功因素。

(二)歸納法(induction)

為運用邏輯思考，從個別、特殊或知識概括推導出一般性知識的推理方法，藉由觀察或實驗得出規律的結果，推論至同一類事物之全體。本研究依據文獻蒐集，彙整各相關領域進行整合與分類，再經由分類項目裡挑選文獻中出現次數較多的因素，作為台灣六級產業發展成功關鍵因素之評估項目篩選。

(三)問卷調查法(questionnaire method)

問卷為資料收集的工具，根據目的需要而設計一系列問題所構成，而透過問卷收集各種社會資料並對問卷進行研究分析的方法稱為問卷調查法。本研究之問卷調查為德爾菲法及層級分析法專家問卷，藉由專家群體決策的方式篩選評估因素的適宜性，與獲得評估因素的權重值。

(四)德爾菲法(Delphi method)

德爾菲法於 1950 年代由美國蘭德公司的 Dalkey 及其助手發展出來，又稱為專家判斷法，是屬於群體決策之方法，多應用於質性研究，主要目的在獲取專家們的共識，以獲得對特定預測事項一致的意見；此方法既可集思廣益又兼顧專家獨立判斷之品質，廣泛應用於各種領域包括公共政策、方案規劃、科技預測等策略擬定之分析方法；後續更有學者應用模糊理論將其發展成模糊德爾菲法，亦即捨棄平均數的算法而改採用幾何平均數加以計算，以避免在統計上產生受極端值影響的情況發生，可使評估準則的選取效果更佳。

然而本研究考慮到調查對象為農業生產者，可能對專家問卷之型式較不熟悉，且在農務繁忙的情況下，儘量以簡單的方式進行問卷設計，才能使受訪者有較高的填答意願，因此雖然模糊德爾菲法具有較精準的回答結果，但本研究選擇採用傳統德爾菲法進行問卷設計，並給予農業生產事業的關鍵成功因素之選項讓受訪者參考，以降低填答過程的複雜度。

傳統德爾菲法的操作方式乃以問卷調查方式徵詢對該問題有所鑽研之專家，請其單獨就問卷所描述之事項表示其意見，各專家彼此間並不知曉其他參與者，亦不事先交換意見，由一位協調者來歸納各專家所回覆之意見，統計其分佈狀況計算出「中位數」意見所在，然後再函請各專家參考此份資料進行第二次問卷調查，等收到第二次答覆後再次歸納，並將歸納結果再度提供給專家，作為下一次修正的依據，如此重複之，可逐漸達到歸納統整專家意見之結果，如圖 3-1 所示，灰色地帶表示一個可接受的範圍(a,b)，反覆詢問專家意見過程中，重複修改專家意見，若修改後之平均值中位數(m)落在此範圍中，即為專家達成共識。

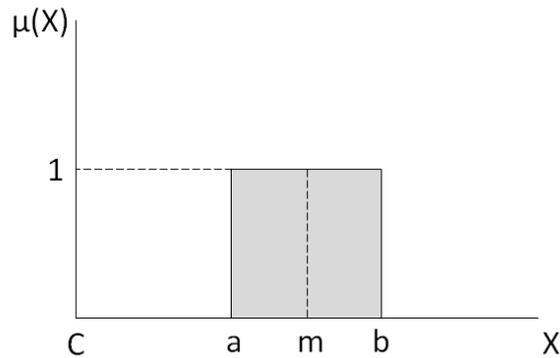


圖 3-1 傳統德爾菲法示意圖
資料來源：徐村和(1998)

(五)層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)

層級分析法是由美國賓州匹茲堡大學教授 Saaty(1980)所提出，此分析方法主要用於解決多選擇決策問題，透過對複雜的問題進行切割、分類，使其分解為一樹枝狀的結構層級。建立層級分析結構後，即可以評估同層級中各個評估因素間的相對重要性，分析層級程序法之評比方法是以上一層級之直屬因素做為基準，任取同一層集中兩個因素，在不考慮其他因素之影響下，評估此兩個因素對該上一層級直屬因素之重要性或是影響程度。

將各層級之所有要素皆重複以上方法進行評估比較，可把原本具有許多複雜因素的決策問題簡化成兩兩因素間的評比，透過量化判斷找尋脈絡並加以綜合評估，得以減輕決策者的負擔，而能清晰的呈現各個決策要素對於該一目標的相對重要性，提供決策者選擇適當方案之充分資訊，減少決策錯誤之風險。本研究亦希望能透過層級分析法瞭解各類關鍵成功因素之權重，藉由掌握因素間的權重能使管理者更容易進行資源分配。

Saaty(1980)認為關鍵成功因素可利用層級分析法(AHP)加以分析²⁸，而本研究欲探討六級產業經營業者對各類關鍵成功因素的重要性程度，因此在第二階段將使用層級分析法以確認出個因素的重要順序。曾國雄、鄧振源(1989)認為層級分析法的基本假設，主要可分為下列九項：

1. 一個系統可被分解成許多種類或成分，並形成有向網路的層級結構。
2. 層級結構中，每一層級的要素均假設具獨立性(independence)。
3. 每一層級內的要素，可用上一層級內某些或所有要素作為評準進行評估。
4. 進行比較評估時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度(ratio scale)。
5. 成對比較後，可使用正倒值矩陣(positive reciprocal matrix)處理。
6. 偏好關係具有遞移性，不僅優劣關係具遞移性(a優於b，b優於c，則a優於c)，同時強度關係也有遞移性(a優於b二倍，b優於c三倍，則a優於c六倍)。
7. 完全具遞移性不容易，因此容許不具遞移性的存在，但需測試其一致性(consistency)的程度。
8. 要素的優勢程度，經由加權法則(weighting principle)而求得。
9. 任何要素只要出現在階層結構中，不論其優勢程度是如何小，均被認為與整個評估結構有關，而並非檢核階層結構的獨立性。

層級分析法之操作步驟如下圖3-2所示，首先進行問題描述，而後找出影響要素並建立層級關係、採用成對比較的方式以其比例尺度、找出各層級之決策屬性之相對重要性、依此建立成對比較矩陣、計算出矩陣之特徵值與特徵向量、求取各屬性之權重。

²⁸Saaty(1980)認為層級分析法適合對以下十三種研究問題進行分析：1.決定優先順序、2.產生可行方案、3.選擇最佳方案、4.決定需要條件、5.根據成本分析制定決策、6.資源分配、7.預測結果-風險評估、8.衡量績效、9.系統設計、10.確保系統穩定性、11.最適化、12.規劃、13.衝突解決

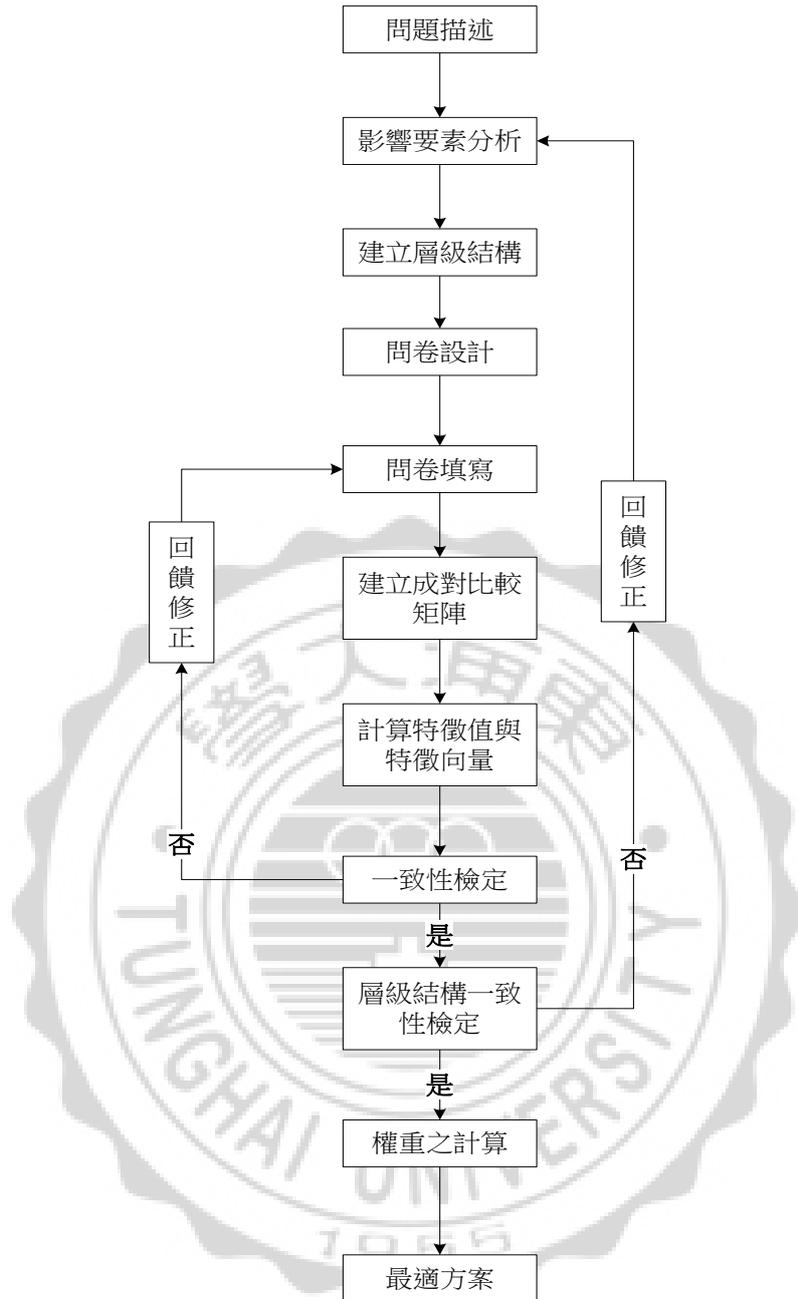


圖3-2 層級分析法分析流程

(六) 集群分析法 (cluster analysis)

集群分析法為一套客觀的分類程序，雖涉及複雜的數學計算程序，但並沒有嚴格的統計假定必須遵守，其以各樣本間「距離」作為分類之依據，相對距離愈近則表示相似程度愈高，將比較相似的樣本聚集在一起後形成集群，可分為階層式集群分析法(hierarchical)、K均數法及兩階段法。

- (1) 階層式集群分析法：可分為凝聚法及分離法，凝聚法為根據觀察值或變項間的距離，將最相似物件結合在一起，以逐次聚合的方式將觀察值分組，開始時每一個體為一群，將最近的兩個體合成一群，經過逐步的多次結合使群組越變越少，最後所有個體結合成一群，依不同的群間距離計算方式可分為最近法、最遠法、平均法、中心法、華德法；分離法則反之，開始時所有個體為一群，接著將其分成兩群、三群，直到每個體各自為一群，此方法較不常被使用。
- (2) K-means 集群分析法：將個體任意分成K組，經過組間距離演算，使個體在族群內變異最小，群間變異最大。
- (3) 兩階段法：為先使用階層式集群分析決定合理的群組個數後，再以K-Means法進行分群，適用於觀察值的個數較多或資料檔非常龐大的分析。

本研究欲瞭解相同產業、規模與地域性的六級產業，是否會影響層級分析法的權重分配結果，將使用SPSS統計軟體第19版進行兩階段集群分析，探討相似的層級分析法權重分配結果是否由特定族群所組成或擁有共同特徵。

第二節 問卷設計

本研究採用兩階段專家問卷做為測量六級產業經營關鍵成功因素之調查工具，第一階段以傳統德爾菲法結合開放式問答設計問卷，將問卷的結果及建議加以收斂後，設計成第二階段的德爾菲法、層級分析法(AHP)之問卷。

3.2.1 六級產業關鍵成功因素擬定

本研究參考第二章第四節的農業生產事業發展關鍵成功因素之相關文獻，彙整為第一次德爾菲法問卷的給予的因素選項提示，共 70 個細項：

表 3-1 六級產業關鍵成功因素擬定

內部因素	
土地因素	1.擁有土地所有權 2.地理位置優勢(土地肥沃、氣候適合栽種、交通便利性) 3.土地規模(規模經濟、經營規模大小)
硬體設備	4.基礎生產設備(農業機械、飼料配送機、產品包裝機械) 5.休閒設施(涼亭、溜滑梯、露營區) 6.住宿服務(住宿品質、供餐) 7.人工景觀(裝置藝術、花園造景)
行銷策略	8.廣告宣傳(代言人、傳播媒體報導) 9.體驗式活動(文創 DIY、讓遊客自行加工農產品) 10.價格競爭力(提高或壓低售價與他人競爭之策略) 11.拓展多元的銷售通路(外銷、網路行銷、宅配直銷) 12.建立品牌(創造品牌形象、聲譽) 13.導覽活動安排(解說、導覽園區) 14.配合佳的代售平台(上下游市集、直接跟農民買)
人力組織	15.擁有充裕的人力資源(產季、農忙期) 16.人員的訓練管理 17.服務品質(如遊客滿意度、商品售後服務) 18.良好的組織架構 19.高階主管領導推動 20.危機處理(緊急醫療網、顧客抱怨、救災編組) 21.具有歷史人物、技術保有者(傳統工藝、藝術家)

經營管理	<p>22.經營者的領導風格(願景理念、組織目標)</p> <p>23.選擇、區隔目標市場(針對不同的顧客族群做行銷策略:老人、上班族)</p> <p>24.垂直整合(上下游整合、串聯)</p> <p>25.多角化經營(跨產業發展)</p> <p>26.策略聯盟關係(異業、促銷聯盟、共同採購)</p> <p>27.前瞻性的能力(有遠見)</p> <p>28.農業企業化經營</p> <p>29.加入農業相關組織(休閒農業發展協會、生產合作社、產銷班)</p>
金融管理	<p>30.外部資金(政府補助、贊助商、投資者)</p> <p>31.資金安排與管理(商品售價、投資避險)</p> <p>32.設立共同救助基金</p>
生產管理	<p>33.產品品質、安全管控(農產品生產、加工)</p> <p>34.農產品生產具有標準作業流程 (自家的農業生產 SOP、遵循農委會的良好農業規範(GAP))</p> <p>35.病蟲害防治</p> <p>36.擁有加工技術能力、加工生產線</p> <p>37.具有產品研發創新能力</p> <p>38.建立加工生產的標準作業流程(加工生產的 SOP、標準操作步驟)</p> <p>39.產品線的廣度(多樣化的產品型式)</p> <p>40.配合佳的代工廠(代理加工、包裝)</p>
購買價值	<p>41.具有特色的核心產品(產品獨特性)</p> <p>42.產品包裝具有功能性、實用性</p> <p>43.產品包裝結合在地情感、意象(故事行銷)</p> <p>44.具有特色的餐飲、美食</p> <p>45.使用在地特色的農產品</p> <p>46.具有生產者履歷之可追溯農產品</p> <p>47.以行銷導向建構生產管理系統(因應市場需求)</p> <p>48.客製化的服務</p> <p>49.具有農產品驗證標章、健康食品標章</p> <p>50.申請專利</p>
外部因素	
外部影響	<p>51.經濟景氣狀況</p> <p>52.社會觀光休閒潮流</p> <p>53.固定、穩定的客戶群(老顧客、產品偏好者)</p>
地方資源	<p>54.農村自然景觀(田園美景、綠意盎然)</p> <p>55.特殊天然景觀(鐘乳石、瀑布、國家公園)</p> <p>56.季節性生態資源、活動(候鳥、櫻花季、桐花季)</p> <p>57.歷史、人文資源(民俗文化傳承、歷史建築、背景)</p> <p>58.地方商業資源(行政中心、商圈)</p> <p>59.結合休閒活動資源(自行車步道、馬拉松路線)</p> <p>60.結合地方文化形成的產業化(古坑咖啡、大湖草莓、三義木雕)</p>

地方 參與	61.參與地方整體性、區域性計畫(社區總體營造、富麗農村計畫) 62.創造地方福利(同鄉折扣、支援地方活動) 63.參與公益活動、保育活動 64.創造地方就業機會 65.以「在地化」為核心價值(強調地域性、主打地方名號) 66.使用友善環境、動物的生產方式(不破壞生態、人道飼養)
政策 法令	67.實施修改的法令、配合政策實施 68.合法經營(取得設立許可、營業執照) 69.政府支持的態度(推動休閒農業、地產地銷、食育計畫) 70.相關單位輔導

資料來源：本研究整理



3.2.2 第一階段德爾菲法專家問卷(附件一)之編定：

(一)問卷說明與填答說明：

於問卷說明的部分向六級產業業者或主管說明問卷之目的，並同時介紹本研究對於六級產業之定義與受訪者條件。第一階段問卷採用李克特尺度量表為各項因素之評價工具，但為避免受訪者在填答上有趨中性的回答，因此再加上一個尺度，為六個尺度的量表。設定最低尺度為0分，若選0分即代表受訪者認為該因素對於「六級產業發展之關鍵成功因素」而言極為不重要、完全不需要考慮，重要程度為0%；選5分則認為該因素極為重要，重要程度為100%，如圖3-3。

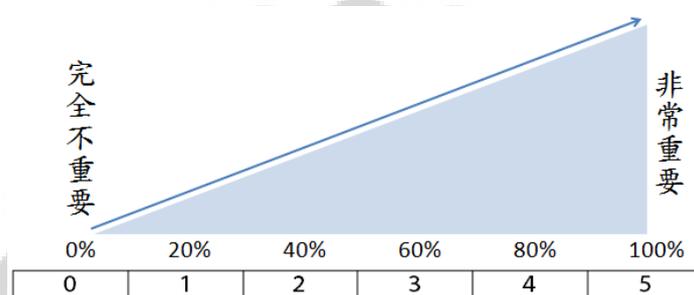


圖 3-3 第一階段問卷評分尺度

資料來源：本研究整理

(二)問卷內容：

1.結構性題目：

藉由參考各個農業生產事業發展關鍵成功因素之相關文獻，本研究將台灣六級產業關鍵成功因素分成內部及外部兩類，共70個細項。在考慮到在問卷結果收斂後，可能會刪減或增加其他關鍵因素項目，因此於第一階段的問卷中，向受訪者詢問每個關鍵因素項目之重要程度(70小題)，並未刻意進行分類。

2.開放式問題：

詢問各專家依其經營(任職)農業生產事業的經驗與認知，是否感覺到還有其他重要的關鍵成功因素尚未被提及，並希望藉由詢問其認為該經營體最主要的特色、優勢，用以瞭解有哪些因素是被認為具有成功面向的因素；詢問在經營過程中遇到的困難、希望政府提供何種協助，以瞭解哪些因素會導致不成功。

3.受訪者基本資料：

包括性別、年齡、教育程度、相關工作經驗(年資)、於單位內的職稱，詢問貴單位成立年數、員工數及年營業額，推測該農業生產事業的規模大小，詢問該單位農業生產、加工、銷售方式等做為參考。

3.2.3 第二階段第一部份-德爾菲法專家問卷(附件二)之編定：

(一)問卷說明與填答說明：

於問卷說明的部分向六級產業業者或主管說明問卷之目的，並且介紹本研究對於六級產業之定義，惠請各位專家予以協助。第二階段德爾菲法問卷採用李克特尺度量表為各項因素之評價工具；由於第一階段使用 6 個尺度的量表時，回覆結果過於相近，導致難以直接辨別不同因素間的重要程度差異，因此在此階段的德爾菲法問卷設計時，本研究將尺度擴增一倍，且為避免受訪者在填答上有趨中性的回答，最終設計為 11 個尺度的量表，設定最低尺度為 0 分，若選 0 分即代表受訪者認為該因素對於「六級產業發展之關鍵成功因素」而言極為不重要、完全不需要考慮，重要程度為 0%；最高分為 10 分，代表受訪者認為該項因素極為重要，重要程度為 100%，如圖 3-4。

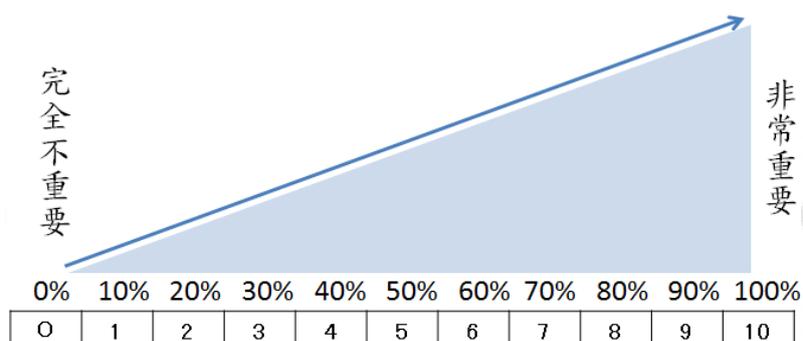


圖 3-4 第二階段第一部份問卷評分尺度

資料來源：本研究整理

(二)問卷內容：

藉由第一階段德爾菲法問卷結果統計及參考受訪者的建議以後，依據重要程度的等級將相同性質之項目合併，最終將關鍵成功因素分成內部及外部兩大類，內部因素有自有資源、產品管理、行銷管理、員工管理、經營管理等五個子類別，共 31 個細項；外部因素有外部因素、地方因素、政策法令等三個子類別，10 個細項；合計 41 個細項，向受訪者詢問每個關鍵因素項目之重要程度。

3.2.4 第二階段第二部份-層級分析法專家問卷之編定：

(一)填答說明：

以範例示範說明如何填寫層級分析法問卷。

(二)層級結構圖：

將第一次德爾菲法問卷之結果收斂後繪製成結構圖，給予受訪者在填寫層級分析法問卷時作為參考依據，同時使受訪者瞭解於第一階段的問卷結果，有哪些因素被刪除、增加哪些因素等眾人意見之結果。

(三)問卷內容：

1.結構性題目：

由於篩選過後的關鍵成功因素有 41 項，在 AHP 問卷的兩兩比較上執行較為繁雜，且考慮到農事者對於此類型的問卷填答方式較為陌生，本研究之目的也不著重於分析出各細項因素的權重，因此在層級分析法問卷設計上，將僅比較各項因素之類別，並未將全部的關鍵因素細項互相比較。

第一層級(A.)為內部因素與外部因素之比較；第二層級第一部分(B-1.)為內部因素的自有資源、產品管理、行銷管理、員工管理、經營管理等，五個子類別互相兩兩比較；第二層級第二部分(B-2.)為外部因素裡的外部因素、地方因素、政策法令等，三個子類別互相兩兩比較。另外，本研究認為「產品管理」的關鍵成功因素細項較多且各有所差異，可再區分為生產管理、加工管理、購買價值等三個子分類，因此將之另外設計為第三層級的問卷題目(C.)，希望能透過詢問業者瞭解不同類別的產品管理子項目之權重分配。

2.半開放式題目：

詢問受訪者認為一級農業結合二級加工或三級銷售/服務後，收入是否有所增加。以增加一倍為 10 成來計算，用空格的方式讓受訪者自行填寫數字。

第三節 資料分析方法

為使問卷調查順利進行，本研究使用的統計方法為描述性統計、層級分析法以及集群分析法。描述性統計用於第一階段與第二階段的德爾菲法問卷部分，層級分析法用於計算第二階段第二部分層級分析問卷，最後再使用集群分析法將業者分成不同的族群加以討論。以下將說明本研究利用描述性統計篩選各項關鍵成功因素之基準、層級分析法計算方式以及集群分析法之原理。

3.3.1 描述性統計

為最基本的統計方法，其方法為將研究所得的數據加以整理、歸類、簡化或繪製成圖和表，用來描述和歸納資料之特徵，描述統計主要提供資料的集中趨勢、離散程度與相關強度，如平均數、標準差、相關係數等。本研究為篩選出受訪者認為重要的關鍵成功因素，將以統計過後的平均數、中位數及眾數來決定各項因素之重要等級，評估基準如下：

A. 第一階段問卷之德爾菲法分析

此階段問卷採尺度量表，最低分為 0 分，代表受訪者認為該因素對於「六級產業發展之關鍵成功因素」而言極為不重要、完全不需要考慮，最高分為 5 分，代表非常重要。將各項因素的數值統計後，再依照平均數、中位數及眾數分別給予重要程度之判定，數值 2.5 分(含)以下設定為不重要，2.5 分以上至 3 分(含)為稍微重要，3 分以上至 4 分(含)為重要，4 分以上為非常重要，再根據三者的重要程度，取多數來決定該項因素的總體重要程度判定，以下舉例說明：

關鍵成功因素	平均數	中位數	眾數	重要程度
擁有土地所有權	3.6 (重要)	4 (重要)	5 (非常重要)	重要
擁有充裕的人力資源	4.31 (非常重要)	4 (重要)	5 (非常重要)	非常重要
特殊天然景觀	2.56 (稍微重要)	3 (稍微重要)	3 (稍微重要)	稍微重要

B. 第二階段問卷第一部份之德爾菲法分析

此階段德爾菲法問卷採尺度量表，最低分為 0 分，代表受訪者認為該因素對於「六級產業發展之關鍵成功因素」而言極為不重要、完全不需要考慮，最高分為 10 分，代表非常重要，共 41 個項目。將各項因素的數值統計後，取平均數之數值 6 分(含)以下設定為不重要，6 分以上至 7 分(含)為稍微重要，7 分以上至 9 分(含)為重要，9 分以上為非常重要，並計算各個子類別的平均重要程度，以下以自有資源類別舉例說明：

關鍵成功因素	重要程度 (0~10 分)	重要程度
1.擁有土地優勢(所有權、土地規模、地力肥沃、交通便利性)	8.19	重要
2.生產設備(農業機械、溫室、產品加工與包裝機械)	8.25	重要
3.服務設施(提供客房住宿、餐廳供餐)	6.33	稍微重要
4.充裕的資金運用	8.50	重要
5.領導者的人格特質、經營理念(吃苦耐勞、職業道德、具有吸收新知、前瞻性之能力(有遠見))	9.47	非常重要
6.擁有人力資源(農忙期具有充分的人力、擁有技術保有者)	8.89	重要

平均：8.27

3.3.2 層級分析法

本研究欲透過層級分析法瞭解各類關鍵成功因素之權重，在問卷之中針對每個準則屬性設計，以兩兩相比的方式，在 1-9 尺度下讓決策者或各領域的專家填寫，以第三層級產品管理為範例，計算步驟如下：

評估準則	← 無偏好極度偏好 →																評估準則	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
生產管理			●															加工管理
生產管理									●									購買價值
加工管理															●			購買價值

(1) 建立各層級之成對比較矩陣

根據問卷調查所得到的結果，將可建立各層級之成對比較矩陣，建立成對比較矩陣是以層級 k 的某一因素為基準，取其下一層級之 n 個因素作兩兩比對，形成 C2n 個評比值。若問卷填答結果如上表所示，則其涵意為生產管理之重要程度較加工管理高於 7，相較購買價值為 1/2；加工管理對生產管理之重要程度為 1/7，對購買價值之重要程度為 1/7；購買價值對之重要程度較生產管理高 2，對加工管理之重要程度高於 7。

(2) 計算成對比較矩陣之特徵向量與最大特徵值

透過表格繪製成矩陣後，使用特徵向量之理論計算特徵向量與最大特徵值，進而求得整體模型之一致性與各項評估因素間之相對權重；本研究使用的「列向量幾何平均標準化法」加以計算，即將對比較矩陣中每列之元素相乘開 n 次方，再將各開方之後的數值予以常態化。

	生產管理	加工管理	購買價值	列向量 幾何平均數	特徵向量 W(權重)
生產管理	1	7	1/2	$\sqrt[3]{1 \times 7 \times \frac{1}{2}}$ = 1.518	$\frac{1.518}{(1.518+0.273+2.41)}$ = 0.361
加工管理	1/7	1	1/7	$\sqrt[3]{\frac{1}{7} \times 1 \times \frac{1}{7}}$ = 0.273	$\frac{0.273}{(1.518+0.273+2.41)}$ = 0.065
購買價值	2	7	1	$\sqrt[3]{2 \times 7 \times 1}$ = 2.41	$\frac{2.41}{(1.518+0.273+2.41)}$ = 0.574

最大特徵值 (λ_{max}) 之計算，則是將已求得之特

徵向量W與成對比較矩陣相乘得另一向量W'，再將W' 中的每一元素分別除以W中之對應元素，最後將所求得之值取算術平均數即為最大特徵值（λmax）。

$$W' = \begin{bmatrix} 1 & 7 & \frac{1}{2} \\ \frac{1}{7} & 1 & \frac{1}{7} \\ 2 & 7 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.361 \\ 0.065 \\ 0.574 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.1 \\ 0.2 \\ 1.75 \end{bmatrix}$$

$$\lambda_{max} = (W'/W)/N = 3.053621576$$

(3)計算一致性指標(C.I.)與一致性比率(C.R.)

由於人腦思維有時難免產生判斷不一致之情況而影響分析正確性，因此必須加以檢討誤差大小，以檢視此一誤差是否位於可容忍之範圍中。層級分析法使用一致性比率(C.R.)作為衡量成偶比較矩陣一致性之準則，從評估尺度1-9所產生的正倒矩陣，在不同的階層數下，產生不同的C.I.值，稱為隨機指標（Random Index ; R.I.），而C.I.值與R.I.值的比率，則稱為一致性比率。Saaty（1980）認為若C.R.<0.1，即可表示該矩陣在一致性合理範圍中，若C.R.>0.1，則其判斷可能是隨機模式，比較矩陣必須重新評估，下表為Saaty所求算出的正倒值矩陣在各階數中所對應的隨機指標。

階數	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.58

資料來源：Saaty(1980)

一致性比率計算公式為 C.R. = C.I./ R.I.

$$C.I. = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

，以上述範例而言，C.I. = 0.02681，

三階層矩陣之 R.I.為 0.58，則 C.R.= 0.046 小於 0.1，為合理範圍

上述計算為單一層級之一致性檢定算法，鄧振源、曾國雄(1989)認為，若整體層級架構超過一層，則需求出整體一致性比率才能做判斷，其計算式如下：

一致性指標(C.I.H) = Σ(層級的優先向量) * (每層級 C.I.)

層級隨機指標(R.I.H) = Σ(每層級的優先向量) * (每層級R.I.)

一致性比率(C.R.H) = C.I.H/ R.I.H

若C.R.H小於0.1 則層級的一致性可以接受。

第四節 研究範圍與流程

為達成研究目的，本研究擬將台灣的六級產業經營業者設定為研究對象，詢問其認為六級產業之所以能成功發展的關鍵因素為何，而在進行尋找研究對象時，將採用「以一級農業為核心發展，結合二級加工與三級服務銷售的農業生產事業」做為本研究的六級產業定義(如第二章，表 2-4)以進行研究對象的篩選。

為取得台灣六級產業事業相關資訊，本研究透過蒐集一級資料，如農會超市、農民市集與其他農產品銷售相關等管道以及閱讀二級資料，如報章雜誌、電視媒體報導、農產品網路販售平台以及農產伴手禮網站等，找尋符合本研究六級產業定義之調查對象(透過閱讀農業生產者的背景資料)，再利用社群媒體、電子郵件及電話聯絡方式尋問經營業者是否有意願接受調查；然而在過程中發現，農產品加工、銷售的行為仍包含多種型式，因此本研究根據以下之條件篩選調查對象。

3.4.1 調查對象之篩選

(1) 產業結構包含一級×三級、一級×二級×三級

雖然調查對象必須符合本研究對六級產業之定義(如第二章，表2-4)，但本研究發現，在二級加工的部份又可將之分為輕度加工²⁹與重度加工，屬於輕度加工的業者大多都是販賣生鮮農產品為主(即產業型態為一級×三級的業者);事實上，即便是將農產品進行重度加工的業者，仍然會同時進行生鮮農產品的販賣，因此本研究認為六級產業雖以一×二×三級為核心架構，但一級×三級亦屬於本研究尋找調查對象的範圍內。有部份僅進行輕度加工的農業生產者認為自己並不屬於六級產業，但本研究仍然將其列為受訪者，並分類為輕度加工類別。

(2) 商品「所有權」屬於農業生產者

為確保調查對象並非農工商合作型態，農業生產者應該要擁有在農產品於生產、加工、銷售過程中與販賣至消費者前的商品「所有權」，如此才能確保末端商品在銷售後的利潤可以直接回饋至生產者，即所謂的「自產自銷」。若農業生產者與飼料業者、農業改良場合作，進行代理飼養、代理耕作，或將農產品全數

²⁹輕度加工：蔬果的輕度加工為農產品經過清洗、截切、包裝等處理後，仍然屬於新鮮狀態，提供立即食用或使用於烹調的加工技術，例如截切蔬果、新榨果汁、冷凍真空包裝等。(食品工業 第31卷 05期)

販賣給食品廠、批發商等契約合作行為；食品廠、通路商自行收購農產品進行加工、轉賣、販賣等行為，本研究認為這類型屬於農工商合作的部分，將不列入本研究調查之對象；若是部份由農家自產自銷、部份被收購則仍屬於本研究的六級產業之定義。另外，若農業生產者無法自行加工、銷售，選擇委託食品加工廠進行代工，或委請銷售平台代售農產品等行為，本研究認為只要符合商品「所有權」屬於農事者，僅支付加工費用或上架費，仍符合調查對象之範圍。

(3) 本研究僅針對個別農戶或農企業進行討論

農民團體(如：農會、合作社、產銷班等)因收入較為多元，導致利益難以分配，且農產品所有權難以劃分，並非所有的利潤都能平均的回饋給農業生產者。本研究欲瞭解農業生產者是否認為農業六級產業化可以增加收入，同時也希望訪問對象能對整個產業價值鏈擁有主導權，因此將調查對象的範圍限制在個別農戶或農企業(即是在產製銷一體化的價值形成鏈中具有主導權的農業生產事業)。



3.4.2 研究流程

為達成研究目的，本研究透過文獻整理法瞭解關鍵成功因素之理論後，根據國內農業生產事業的關鍵成功因素相關文獻，整理為第一次德爾菲法問卷之題項；待問卷回收後進行描述性統計，去除不重要之因素後，加入受訪者建議並將關鍵因素分類、分層，設計為第二次問卷(含德爾菲法與層級分析法)進行調查，待問卷回收後，進行資料分析與討論，針對研究目的給予結論與並提出建議。

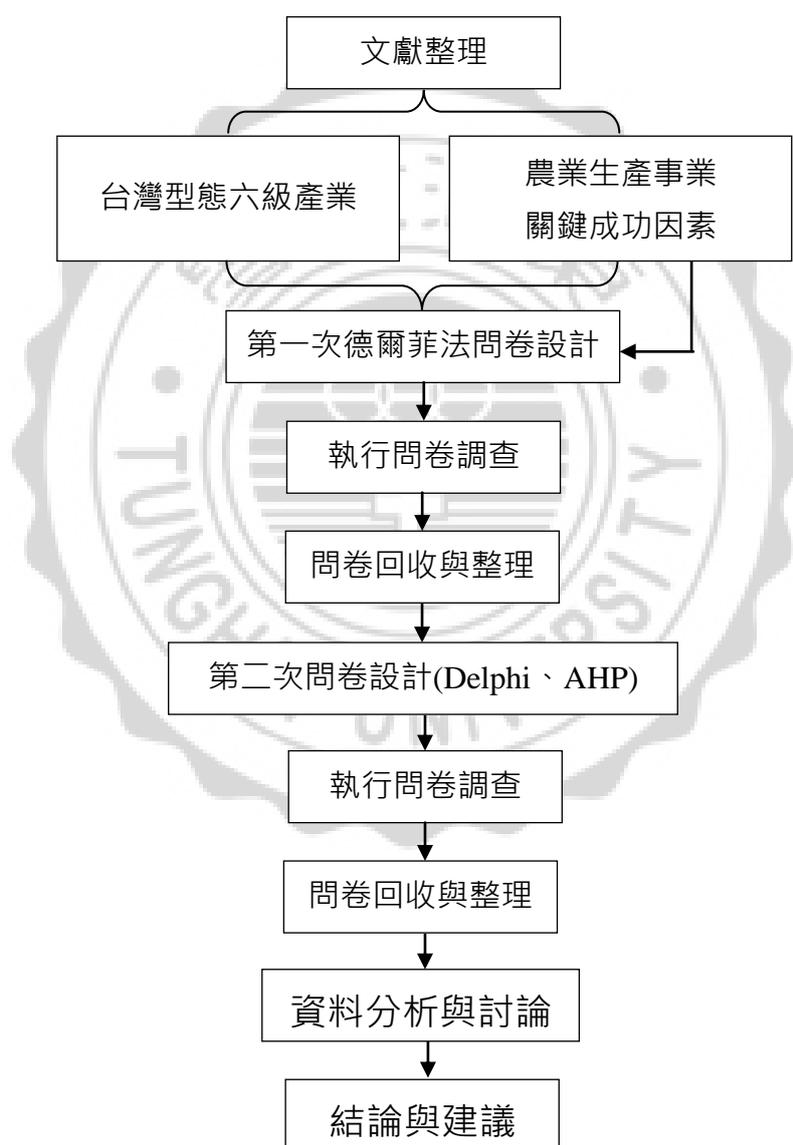


圖 3-5 研究流程

第肆章 結果與討論

本章將針對回收的有效問卷資料，進行統計分析後的結果與討論。第一節為第一階段德爾菲法專家問卷回收之結果及最終關鍵成功因素修訂；第二節為第二階段問卷之結果，包含樣本基本資料及德爾菲法專家問卷之描述性統計，並透過將各項關鍵成功因素分類，瞭解各類別中較為重要的因素為何及討論原因；第三節為層級分析法問卷之結果與分析。

第一節 第一階段問卷結果

4.1.1 樣本基本資料

調查對象為符合本研究對於六級產業所設定之定義，且通過篩選條件的農業生產事業。調查時間為 2015 年 8 月初至 9 月底，提供網路填答、電子郵件寄送、郵寄紙本問卷及電話訪問等方式以利受訪者可以順利接受問卷調查，共發放 90 份問卷，回收的有效問卷 48 份，無效問卷 3 份，回收率為 53.3%。

根據受訪者的地區分布、產業規模³⁰、成立年數及產業類別區分進行整理，結果如表 4-1、表 4-2 所示。從兩張表可以發現，本次問卷之受訪者以南部為最多人數，其次是中部、北部、東部，分別為 18 人、12 人、11 人與 7 人；小型農業生產事業者有 15 人、中型者為 20 人、大型者為 13 人；農業生產事業成立年數未滿 5 年以下者有 10 位、5~10 年者有 14 位、10~20 年者有 10 位，成立 20 年以上者有 14 位；受訪者以農糧作物為大多數，合計 31(63.3%)，佔半數以上，其次為畜牧業，合計 9(18.4%)；水產養殖業 6 位(12.2%)；林產品生產 3 位(6.1%)。

由此可知本研究之調查對象具多元性，藉由如此的多元類型受訪者之意見表達，希望可以統整出接近現實狀況的台灣六級產業發展的關鍵成功因素。

³⁰ 本研究將產業規模以年營業額為判斷依據，將年營業額 200 萬元以下設定為小型業者，200 萬至 1000 萬元為中型業者，1000 萬元以上為大型規模的六級產業；若業者不方便回答年營業額，則以員工人數進行判斷，10 人以下設定為小型，10 至 50 人為中型，50 人以上為大型。

表 4-1 第一階段問卷-受訪農業生產單為基本資料

基本資料	樣本數(%)
地區分布	
北	11(22.9%)
中	12(25%)
南	18(37.5%)
東	7(14.6%)
產業規模	
小	15(31.3%)
中	20(41.7%)
大	13(27.1%)
成立年數	
未滿 5 年	10(20.8%)
5~10 年	14(29.2%)
10~20 年	10(20.8%)
20 年以上	14(29.2%)

資料來源：本研究整理

表 4-2 第一階段問卷-受訪農業生產單位-以產業區分

產業類別	樣本數(%)
農糧作物	31(63.3%)
水果	14
蔬菜	7
茶葉	4
咖啡	3
稻米	2
花生	1
畜牧業	9(18.4%)
雞	6
豬	1
牛	1
蜂蜜	1
水產養殖業	6(12.2%)
養殖魚類	2
養殖螃蟹	2
養殖雙殼貝類	2
林產品生產	3(6.1%)
食用菇類	2
綠竹筍	1
合計	49(100%)

註:同時從事兩種產業者將分別計入，以致合計大於總受訪者數

資料來源：本研究整理

4.1.2 問卷回覆結果

此階段的德爾菲法專家問卷之分析方法，先依照第三章描述性統計所述，將各項因素的數值統計後，再依照平均數、中位數及眾數分別給予重要程度之判定，數值 2.5 分(含)以下設定為不重要，2.5 分以上至 3 分(含)為稍微重要；3 分以上至 4 分(含)為重要；4 分以上為非常重要，再根據三者的重要程度，取多數來決定該項因素的總體重要程度。重要程度之分類整理如表 4-3 所示，受訪者認為「非常重要」的六級產業關鍵成功因素有 29 個，「重要」30 個，「稍為重要」9 個，「不重要」的因素為 2 個。

表 4-3 各項關鍵成功因素之重要程度

關鍵成功因素項目	平均數	中位數	眾數	重要程度
1.擁有土地所有權	3.65	4	5	重要
2.地理位置優勢(交通便利性)	3.52	4	4	重要
3.土地規模(規模經濟、經營規模大小)	3.76	4	4	重要
4.基礎生產設備(農業機械、飼料配送機、產品包裝機械)	3.92	4	4	重要
5.休閒設施(涼亭、溜滑梯、露營區)	2.27	2.5	3	不重要
6.住宿服務(住宿品質、供餐)	2.54	3	3	稍微重要
7.人工景觀(裝置藝術、花園造景)	2.35	2	1	不重要
8.實施修改的法令、配合政策實施	3.69	4	4	重要
9.合法經營(取得設立許可、營業執照)	4.32	5	5	非常重要
10.政府支持的態度(推動休閒農業、地產地銷、食育計畫)	4.02	4	5	非常重要
11.廣告宣傳(代言人、傳播媒體報導)	3.58	4	4	重要
12.體驗式活動(文創 DIY、讓遊客自行加工農產品)	3.51	4	4	重要
13.價格競爭力(提高或壓低售價與他人競爭之策略)	2.94	3	4	稍微重要
14.拓展多元的銷售通路(外銷、網路行銷、宅配直銷)	4.44	5	5	非常重要
15.建立品牌(創造品牌形象、聲譽)	4.79	5	5	非常重要
16.導覽活動安排(解說、導覽園區)	3.77	4	4	重要
17.擁有充裕的人力資源(產季、農忙期)	4.31	4	5	非常重要
18.人員的訓練管理	4.48	5	5	非常重要
19.服務品質(如遊客滿意度、商品售後服務)	4.63	5	5	非常重要
20.建立加工生產的標準作業流程(加工生產的 SOP、標準操作步驟)	4.56	5	5	非常重要
21.良好的組織架構	4.38	4	5	非常重要
22.高階主管領導推動	3.98	4	4	重要
23.危機處理(緊急醫療網、顧客抱怨、救災編組)	4.48	5	5	非常重要

24.具有歷史人物、技術保有者(傳統工藝、藝術家)	3.60	4	4	重要
25.經營者的領導風格(願景理念、組織目標)	4.35	4.5	5	非常重要
26.選擇、區隔目標市場(針對不同的顧客族群做行銷策略)	4.38	5	5	非常重要
27.垂直整合(上下游整合、串聯)	4.19	4	4	重要
28.多角化經營(跨產業發展)	3.42	4	4	重要
29.策略聯盟關係(異業、促銷聯盟、共同採購)	3.77	4	4	重要
30.前瞻性的能力(有遠見)	4.40	5	5	非常重要
31.農業企業化經營	4.17	4	4	重要
32.加入農業相關組織(休閒農業發展協會、生產合作社、產銷班)	3.79	4	4	重要
33.外部資金(政府補助、贊助商、投資者)	3.35	3.5	3	重要
34.資金安排與管理(商品售價、投資避險)	4.13	4	5	非常重要
35.設立共同救助基金	3.13	3	3	稍微重要
36.產品品質、安全管控(農產品生產、加工)	4.90	5	5	非常重要
37.產品線的廣度(多樣化的產品型式)	3.67	4	4	重要
38.具有產品研發創新能力	4.46	5	5	非常重要
39.擁有加工技術能力、加工生產線	4.06	4	4	重要
40.配合佳的代工廠(代理加工、包裝)	3.65	4	4	重要
41.配合佳的代售平台(上下游市集、直接跟農民買)	4.06	4	5	非常重要
42.具有特色的核心產品(產品獨特性)	4.75	5	5	非常重要
43.產品包裝具有功能性、實用性	4.04	4	5	非常重要
44.產品包裝結合在地情感、意象(故事行銷)	4.33	5	5	非常重要
45.具有特色的餐飲、美食	4.13	4	4	重要
46.使用在地特色的農產品	4.31	4	5	非常重要
47.具有生產者履歷之可追溯農產品	4.25	5	5	非常重要
48.以行銷導向建構生產管理系統(因應市場需求)	4.02	4	5	非常重要
49.客製化的服務	3.77	4	4	重要
50.相關單位輔導	3.50	3	3	稍微重要
51.經濟景氣狀況	3.69	4	4	重要
52.社會觀光休閒潮流	3.67	4	4	重要
53.農村自然景觀(田園美景、綠意盎然)	3.67	4	4	重要
54.特殊天然景觀(鐘乳石、瀑布、國家公園)	2.56	3	3	稍微重要
55.季節性生態資源、活動(候鳥、櫻花季、桐花季)	2.90	3	4	稍微重要
56.歷史、人文資源(民俗文化傳承、歷史建築、背景)	3.08	3	3	稍微重要
57.固定、穩定的客戶群(老顧客、產品偏好者)	4.46	5	5	非常重要
58.地方商業資源(行政中心、商圈)	3.08	3	3	稍微重要
59.結合休閒活動資源(自行車步道、馬拉松路線)	2.90	3	3	稍微重要
60.結合地方文化形成的產業化(古坑咖啡、大湖草莓、三義木雕)	3.48	4	4	重要

61.參與地方整體性、區域性計畫(社區總體營造、富麗農村計畫)	3.58	4	4	重要
62.創造地方福利(同鄉折扣、支援地方活動)	3.50	4	4	重要
63.參與公益活動、保育活動	3.65	4	4	重要
64.創造地方就業機會	3.73	4	5	重要
65.以「在地化」為核心價值(強調地域性、主打地方名號)	4.21	4	5	非常重要
66.使用友善環境、動物的生產方式(不破壞生態、人道飼養)	4.25	5	5	非常重要
67.病蟲害防治	4.02	4	5	非常重要
68.申請專利	3.75	4	5	重要
69.農產品生產具有標準作業流程(農業生產 SOP、良好農業規範(GAP))	4.33	4.5	5	非常重要
70.具有農產品驗證標章、健康食品標章	4.35	5	5	非常重要

資料來源：本研究整理

若將各項關鍵成功因素的得分由高至低排序(如表 4-4)，可發現受訪者認為若要成功發展成六級產業時，控管產品品質與安全為最重要的關鍵因素，其次是建立品牌、具有特色的核心產品、良好的服務品質以及建立加工生產的標準作業流程等；人工景觀與休閒設施為較不重要之因素。

表 4-4 第一階段各項關鍵成功因素之重要程度(以平均分數排序)

排序	關鍵成功因素項目	平均分數
1	36.產品品質、安全管控(農產品生產、加工)	4.90
2	15.建立品牌(創造品牌形象、聲譽)	4.79
3	42.具有特色的核心產品(產品獨特性)	4.75
4	19.服務品質(如遊客滿意度、商品售後服務)	4.63
5	20.建立加工生產的標準作業流程(加工生產的 SOP、標準操作步驟)	4.56
6	18.人員的訓練管理	4.48
7	23.危機處理(緊急醫療網、顧客抱怨、救災編組)	4.48
8	38.具有產品研發創新能力	4.46
9	57.固定、穩定的客戶群(老顧客、產品偏好者)	4.46
10	14.拓展多元的銷售通路(外銷、網路行銷、宅配直銷)	4.44
11	30.前瞻性的能力(有遠見)	4.40
12	21.良好的組織架構	4.38
13	26.選擇、區隔目標市場(針對不同的顧客族群做行銷策略)	4.38
14	25.經營者的領導風格(願景理念、組織目標)	4.35
15	70.具有農產品驗證標章、健康食品標章	4.35
16	44.產品包裝結合在地情感、意象(故事行銷)	4.33
17	69.農產品生產具有標準作業流程(農業生產 SOP、良好農業規範(GAP))	4.33
18	9.合法經營(取得設立許可、營業執照)	4.32

19	17.擁有充裕的人力資源(產季、農忙期)	4.31
20	46.使用在地特色的農產品	4.31
21	47.具有生產者履歷之可追溯農產品	4.25
22	66.使用友善環境、動物的生產方式(不破壞生態、人道飼養)	4.25
23	65.以「在地化」為核心價值(強調地域性、主打地方名號)	4.21
24	27.垂直整合(上下游整合、串聯)	4.19
25	31.農業企業化經營	4.17
26	34.資金安排與管理(商品售價、投資避險)	4.13
27	45.具有特色的餐飲、美食	4.13
28	39.擁有加工技術能力、加工生產線	4.06
29	41.配合佳的代售平台(上下游市集、直接跟農民買)	4.06
30	43.產品包裝具有功能性、實用性	4.04
31	10.政府支持的態度(推動休閒農業、地產地銷、食育計畫)	4.02
32	48.以行銷導向建構生產管理系統(因應市場需求)	4.02
33	67.病蟲害防治	4.02
34	22.高階主管領導推動	3.98
35	4.基礎生產設備(農業機械、飼料配送機、產品包裝機械)	3.92
36	32.加入農業相關組織(休閒農業發展協會、生產合作社、產銷班)	3.79
37	16.導覽活動安排(解說、導覽園區)	3.77
38	29.策略聯盟關係(異業、促銷聯盟、共同採購)	3.77
39	49.客製化的服務	3.77
40	3.土地規模(規模經濟、經營規模大小)	3.76
41	68.申請專利	3.75
42	64.創造地方就業機會	3.73
43	8.實施修改的法令、配合政策實施	3.69
44	51.經濟景氣狀況	3.69
45	37.產品線的廣度(多樣化的產品型式)	3.67
46	52.社會觀光休閒潮流	3.67
47	53.農村自然景觀(田園美景、綠意盎然)	3.67
48	1.擁有土地所有權	3.65
49	40.配合佳的代工廠(代理加工、包裝)	3.65
50	63.參與公益活動、保育活動	3.65
51	24.具有歷史人物、技術保有者(傳統工藝、藝術家)	3.60
52	11.廣告宣傳(代言人、傳播媒體報導)	3.58
53	61.參與地方整體性、區域性計畫(社區總體營造、富麗農村計畫)	3.58
54	2.地理位置優勢(交通便利性)	3.52
55	12.體驗式活動(文創DIY、讓遊客自行加工農產品)	3.51

56	50.相關單位輔導	3.50
57	62.創造地方福利(同鄉折扣、支援地方活動)	3.50
58	60.結合地方文化形成的產業化(古坑咖啡、大湖草莓、三義木雕)	3.48
59	28.多角化經營(跨產業發展)	3.42
60	33.外部資金(政府補助、贊助商、投資者)	3.35
61	35.設立共同救助基金	3.13
62	56.歷史、人文資源(民俗文化傳承、歷史建築、背景)	3.08
63	58.地方商業資源(行政中心、商圈)	3.08
64	13.價格競爭力(提高或壓低售價與他人競爭之策略)	2.94
65	55.季節性生態資源、活動(候鳥、櫻花季、桐花季)	2.90
66	59.結合休閒活動資源(自行車步道、馬拉松路線)	2.90
67	54.特殊天然景觀(鐘乳石、瀑布、國家公園)	2.56
68	6.住宿服務(住宿品質、供餐)	2.54
69	7.人工景觀(裝置藝術、花園造景)	2.35
70	5.休閒設施(涼亭、溜滑梯、露營區)	2.27

資料來源：本研究整理

此階段問卷之第二部分設計為開放式問答，欲瞭解受訪者於德爾菲法專家問卷填答時，是否認為有其他的關鍵成功因素被遺漏；並另詢問該農業生產事業的特色、優勢、經營中面臨的困難與希望政府提供什麼協助等問題，藉此間接瞭解尚未被受訪者提及，但是可能被認為是關鍵的因素。透過開放式題目之填答，將重覆出現的關鍵因素刪除後，歸納為本次德爾菲法專家問卷遺漏之關鍵因素項目，如下所示：

1. 生產過程透明化
2. 產地直銷
3. 瞭解與創造消費者需求
4. 解決、甚至創造客戶需
5. 農業體驗、教育學習
6. 農產品加工輔導
7. 農業生產應科學化，實務化，效率化
8. 培育年輕專業人才(農業、行銷、包裝)
9. 尊重土地環境
10. 經營者人格特質(擁有專業、職業道德、品德、信心、興趣、熱誠真誠、堅持、勤快努力、負責、不忘初衷、吸收新知、提升自我能力之特性，具人際信任)

4.1.3 最終關鍵成功因素擬定

透過上述問卷結果，本研究將性質較接近且重要程度相同的關鍵成功因素進行整合，並加入受訪者認為有遺漏的選項後，統整為最終的關鍵成功因素項目，並且將其依照分類編排，用以設計第二階段德爾菲法及層級分析法之專家問卷。各項因素的整合步驟範例及說明如下：

關鍵成功因素項目	平均數	中位數	眾數	重要程度
1.擁有土地所有權	3.65	4	5	重要
2.地理位置優勢(交通便利性)	3.52	4	4	重要
3.土地規模(規模經濟、經營規模大小)	3.76	4	4	重要



擁有土地優勢(所有權、土地規模、地力肥沃、交通便利性)

本研究將經過統整過後的最終關鍵成功因素項目列為表 4-5。

表 4-5 最終關鍵成功因素項目

分類	關鍵成功因素項目	
自有資源	1.擁有土地優勢(所有權、土地規模、地力肥沃、交通便利性)	
	2.生產設備(農業機械、溫室、產品加工與包裝機械)	
	3.服務設施(提供客房住宿、餐廳供餐)	
	4.充裕的資金運用	
	5.領導者的人格特質、經營理念(吃苦耐勞、道德素養、吸收新知、前瞻性)	
	6.擁有人力資源(農忙期具有充分的人力、擁有技術保有者)	
產品管理	生產管理	7.良好的品質、安全管控(原物料、農產品生產、加工)
		8.病蟲害防治、標準化的田園管理
		9.農業生產技術科學化、效率化
	加工管理	10.使用友善環境、動物的生產方式(不破壞生態、人道飼養)
		11.擁有加工技術能力、加工生產線、標準化的加工流程
		12.具有產品研發創新能力、開發出多樣化的產品
	購買價值	13.配合佳的代工廠(代理加工、包裝)
		14.具有特色的核心產品(產品獨特性)
		15.產品包裝具有功能性、實用性、結合在地情感或意象
16.強調在地特色的產品、餐飲、美食(三星蔥、古坑咖啡、池上米)		

	17.農產品具有可追溯之生產履歷
	18.具有農產品驗證標章、健康食品標章、申請專利
	19.客製化的服務(禮盒設計、依消費者需求搭配產品)
行銷管理	20.建立品牌(創造品牌形象、打廣告以提高產品知名度、聲譽)
	21.建立多元通路(宅配直銷、外銷、代售平台)
	22.體驗式活動(文創DIY、農務體驗、園區導覽)
	23.針對不同市場，擬訂行銷策略(市場區隔、價格策略、創造消費者需求)
員工管理	24.良好的組織架構
	25.人員的訓練管理、年輕農業人才養成
	26.服務品質、危機處理(售後服務、顧客抱怨)
經營管理	27.農業企業化經營(目標利潤化、運作組織化、產品商品化、工作效率化)
	28.將產業垂直整合、統合經營(上下游整合、產製銷一條龍)
	29.多角化經營(跨產業發展)
	30.加入農業組織、農民團體、策略聯盟
	31.資金安排、投資避險(商品售價、投資避險、設立共同救助基金)
外在影響	32.經濟景氣狀況、社會觀光休閒潮流
	33.消費者食品安全意識
	34.外部資金(政府補助、贊助商、投資者)
	35.擁有固定、穩定的客戶群(老顧客、產品偏好者)
地方因素	36.地方資源(自然景觀、歷史文化、商業活動、休閒活動)
	37.地方性參與(區域性活動、地方性計畫、公益活動)
	38.創造地方福利、就業機會
政策法令	39.配合法令政策實施、取得合法經營
	40.推動產業相關計畫(推動休閒農業、地產地銷、食育計畫等觀念)
	41.相關單位進行輔導(生產、加工、外銷、驗證)

資料來源：本研究整理

第二節 第二階段問卷結果

4.2.1 樣本基本資料

調查對象為第一階段德爾菲法專家問卷回收後，被判定為有效問卷之受訪者，調查時間為 2015 年 11 月 20 日至 2016 年 1 月 10 日，提供以電子郵件寄送、郵寄紙本問卷及電話訪問等方式進行問卷調查，共發放 48 份問卷，回收之有效問卷 36 份，無效問卷 1 份，回收率為 75%，詳細問卷回覆結果於附件三。

受訪者基本資料如表 4-6 所示，填答者以男性為多數，年齡分布於 51~60 歲的區間人數較多，其教育程度以專科及大學為主；根據受訪農業生產事業單位的產業規模、地區分布及成立年數區分進行整理，結果如表 4-7 所示。從表中可以確認，本次問卷受訪者小型農業生產事業者有 12 人、中型者為 15 人、大型者為 9 人；主要分布於中南部，共占 66.7%，分別為南部 13 人、中部 11 人、北部 8 人與東部 4 人；農業生產事業成立年數未滿 5 年者有 8 位、5~10 年者有 10 位、10~20 年者有 8 位，成立 20 年以上者有 10 位。

表 4-6 第二次階段問卷-受訪者基本資料

性別	年齡	教育程度
男(32) 女(4)	21~30 歲(6)	小學(1)
	31~40 歲(7)	國(初中)(2)
	41~50 歲(8)	高中(職)(5)
	51~60 歲(12)	專科(10)
	61~70 歲(3)	大學(11)
		碩士(4)
		博士(3)

資料來源：本研究整理

表 4-7 第二階段問卷-受訪農業生產單位基本資料(1)

產業規模	地區分布	成立年數
小(12) 中(15) 大(9)	北(8)	未滿 5 年(8)
	中(11)	5~10 年(10)
	南(13)	10~20 年(8)
	東(4)	20 年以上(10)

資料來源：本研究整理

若以產業區分整理，受訪的農業生產事業型態以農地生產為大多數，合計 26 位(70.3%)，以種植水果及蔬菜的產業較多，地域集中於中南部，規模小至大都有；其次為畜牧業，合計 7 位(18.9%)，以雞隻飼養業較多；水產養殖業 2 位(5.4%)；林產品生產 2 位(5.4%)，如表 4-8 所示。

表 4-8 第二階段問卷-受訪農業生產單位-以產業區分

產業類別	樣本數(%)	地域	規模
農糧作物	26(70.3%)		
水果	11	北(3)	小(11) 中(10) 大(5)
蔬菜	7	中(9)	
茶葉	3	南(11)	
咖啡	2	東(3)	
稻米	2		
花生	1		
畜牧業	7(18.9%)		
雞	4	北(3)	小(1) 中(3) 大(3)
豬	1	中(1)	
牛	1	南(2)	
蜂蜜	1	東(1)	
水產養殖業	2(5.4%)		
養殖魚類	2	北(1) 南(1)	中(1) 大(1)
林產品生產	2(5.4%)		
食用菇類	1	北(1)	中(1)
綠竹筍	1	中(1)	大(1)
合計	37(100%)		

註：同時從事兩種產業者將分別計入，以致合計大於總受訪者數

資料來源：本研究整理

若以農產品加工程度(複選)將受訪的農業生產事業進行分類，有 31 位受訪者的農產品加工方式採取輕度加工之方式，例如：挑選擦拭、清洗截切、屠宰分切等；有 17 位受訪者進行重度加工，將農產品製成其相關產品再進行販售，其中又有 5 位受訪者的僅有進行重度加工，不以生鮮農產品之方式販售其產品，而此類型的農業生產事業為生產茶葉或咖啡的生產者，屬於較高經濟價值的作物。

若以加工或包裝農產品的方式(複選)觀察，幾乎全部的受訪者都擁有自行加工產品或包裝產品的能力，共計 35 位；僅 1 位受訪者(農糧作物-稻米)全權將農產品的加工或包裝的需求委託於代工廠協助；有委託代工廠進行產品加工或包裝的受訪者合計為 12 位。

以產品銷售的方式(複選)進行觀察，全部的受訪者均擁有自行銷售農產品之能力，例如：於自家通路、網站或農夫市集販售其產品；有 20 位受訪者將農產品委託於代售平台販售，例如：網路代售平台、農產品伴手店等；有 15 位受訪者的農產品有於開放式通路上架，例如：超商、賣場；有 4 位受訪者則另外有其他的農產品銷售方式，例如：銷售至拍賣市場、與餐廳契約合作以及外銷出口等。

表 4-9 第二階段問卷-受訪農業生產單位基本資料(2)

加工程度(複選)	加工、包裝方式(複選)	銷售方式(複選)
輕度加工(19) 重度加工(5) 兩者皆是(12)	自行加工、包裝(24) 委外加工、包裝(1) 兩者皆是(11)	自行銷售(36) 委託代售平台(20) 開放式通路(15) 其他(4)

註：此三個題項均為複選，以致合計大於總受訪者數
資料來源：本研究整理

根據填答結果可以發現，有 9 成的受訪者認為農業生產若結合加工(1×2)可以增加收益，平均約可增加 4.15 成；全部的受訪者均認為，農業生產結合服務銷售(1×3)能增加收益，平均約可增加 5.59 成，若一級農業結合二級加工與三級服務銷售(1×2×3)，則可以增加將近一倍的收益(9.35 成)。由此可以得知，受訪者均認為六級產業之產製銷一體化的概念確實能為農家帶來額外的收入。

表 4-10 透過產業價值鏈串聯可感受到收益增加

型態	是否能增加收益(人)		增加幅度(成)
	是	否	
一級農業×二級加工	是	33(91.7%)	4.15
	否	3(8.3%)	
一級農業×三級銷售/服務	是	36(100%)	5.59
	否	0	
一級農業×二級加工×三級銷售/服務	是	36(100%)	9.72
	否	0	

資料來源：本研究整理

若觀察上述受訪者認為導入六級產業之概念可以增加多少收益的回覆結果，可發現認為收益會具體增加(增加一倍以上收益)的受訪者共有 12 位，其地區分部為南部 6 位、中部 4 位、東部 2 位，北部的受訪者認為導入六級產業之概念對其收益的增加幅度較小；若從產業觀察，屬於農糧作物的生產者共 10 位、水產養殖業 1 位、林產品生產 1 位，畜牧業的生產者認為導入六級產業之概念對其收益的增加幅度較小。

表 4-11 透過產業價值鏈串聯可明顯感受到收益增加之受訪者

受訪者	1×2×3 增加幾成	產業別	地域
R21	60	農(水果)	南-高雄
R1	30	林(食用菇類)	中-台中
R4	20	農(水果)	中-台中
R6	20	農(水果)	中-南投
R32	20	農(蔬菜)	東-宜蘭
R9	15	農(蔬菜)	南-雲林
R17	15	農(咖啡)	南-雲林
R29	15	農(水果)	南-高雄
R2	10	漁(養殖魚類)	南-台南
R8	10	農(稻米)	中-台中
R10	10	農(蔬菜)	南-高雄
R12	10	農(稻米)	東-台東

資料來源：本研究整理

4.2.2 德爾菲法專家問卷回覆結果

此階段德爾菲法專家問卷之分析方法乃是依照第三章描述性統計所述，先將各項因素的數值統計後，取平均數之數值 6 分(含)以下設定為不重要，6 分以上至 7 分(含)為稍微重要，7 分以上至 9 分(含)為重要，9 分以上為非常重要。

將關鍵成功因素之重要程度由高至低排序(若有分數相同之因素，則列為相同排名)，如下表 4-10 所示，受訪者認為「非常重要」的關鍵成功因素如良好的品質與安全控管、領導者的人格特質、具有特色的核心產品等，共計 7 個因素；「重要」的關鍵成功因素如建立多元通路、人員訓練與人才養成、充裕的資金運用等，共計 31 個因素；多角化經營、服務設施及外部資金投入等 3 個因素，與其他因素相比較不重要，屬於「稍為重要」之等級。

表 4-12 第二階段各項關鍵成功因素之重要程度(以平均分數排序)

排序	關鍵成功因素	重要程度 (0~10 分)
1	7. 良好的品質、安全管控(原物料、農產品生產、加工)	9.56
2	5. 領導者的人格特質、經營理念 (吃苦耐勞、職業道德、具有吸收新知、前瞻性的能力、有遠見)	9.47
3	14. 具有特色的核心產品(產品獨特性)	9.47
4	20. 建立品牌(創造品牌形象、打廣告以提高產品知名度、聲譽)	9.08
5	33. 消費者食品安全意識	9.06
5	35. 擁有人力資源(農忙期具有充分的人力、擁有技術保有者)	9.06
7	26. 服務品質、危機處理(售後服務、顧客抱怨)	9.03
8	21. 建立多元通路(宅配直銷、外銷、代售平台)	9.00
8	25. 人員的訓練管理、年輕農業人才養成	9.00
10	6. 擁有人力資源(農忙期具有充分的人力、擁有技術保有者)	8.89
11	39. 配合法令政策實施、取得合法經營	8.78
12	17. 農產品具有可追溯之生產履歷	8.69
13	8. 病蟲害防治、標準化的田園管理	8.58
14	4. 充裕的資金運用	8.50
15	23. 針對不同市場擬訂行銷策略(市場區隔、價格策略、創造消費者需求)	8.47
15	24. 良好的組織架構	8.47
15	28. 將產業垂直整合、統合經營(上下游整合、產製銷一條龍)	8.47

18	9. 農業生產技術科學化、效率化	8.44
19	15. 產品包裝具有功能性、實用性、結合在地情感或意象	8.42
19	18. 具有農產品驗證標章、健康食品標章、申請專利	8.42
21	10. 使用友善環境、動物的生產方式(不破壞生態、人道飼養)	8.36
22	11. 擁有加工技術能力、加工生產線、標準化的加工流程	8.33
23	2. 生產設備(農業機械、溫室、產品加工與包裝機械)	8.25
23	27. 農企業化經營(目標利潤化、運作組織化、產品商品化、工作效率化)	8.25
23	40. 推動產業相關計畫(推動休閒農業、地產地銷、食育計畫等觀念)	8.25
23	41. 相關單位進行輔導(生產、加工、外銷、驗證)	8.25
27	1. 擁有土地優勢(所有權、土地規模、地力肥沃、交通便利性)	8.19
27	12. 具有產品研發創新能力、開發出多樣化的產品	8.19
29	16. 強調在地特色的產品、餐飲、美食(三星蔥、古坑咖啡)	8.00
30	13. 配合佳的代工廠(代理加工、包裝)	7.81
31	22. 體驗式活動(文創DIY、農務體驗、園區導覽)	7.67
32	19. 客製化的服務(禮盒設計、依消費者需求搭配產品)	7.61
33	38. 創造地方福利、就業機會	7.58
34	30. 加入農業組織、農民團體、策略聯盟	7.56
34	37. 地方性參與(區域性活動、地方性計畫、公益活動)	7.56
36	32. 經濟景氣狀況、社會觀光休閒潮流	7.42
37	31. 資金安排、投資避險(商品售價、投資避險、設立共同救助基金)	7.33
38	36. 地方資源(自然景觀、歷史文化、商業活動、休閒活動)	7.31
39	29. 多角化經營(跨產業發展)	6.67
40	3. 服務設施(提供客房住宿、餐廳供餐)	6.33
40	34. 外部資金(政府補助、贊助商、投資者)	6.33

資料來源：本研究整理

4.2.3 德爾菲法專家問卷之分析－以類別區分

(一)自有資源類：平均 8.27 分

表 4-13 第二階段德爾菲法專家問卷-自有資源類

關鍵成功因素	重要程度 (0~10 分)	類別排序 (整體排序)
5.領導者的人格特質、經營理念(吃苦耐勞、職業道德、具有吸收新知、前瞻性之能力、有遠見)	9.47	1(2)
6.擁有人力資源(農忙期具有充分的人力、擁有技術保有者)	8.89	2(10)
4.充裕的資金運用	8.50	3(14)
2.生產設備(農業機械、溫室、產品加工與包裝機械)	8.25	4(23)
1.擁有土地優勢(所有權、土地規模、地力肥沃、交通便利性)	8.19	5(27)
3.服務設施(提供客房住宿、餐廳供餐)	6.33	6(40)

資料來源：本研究整理

以自有資源類而言，最重要的因素為「領導者的個人特質與經營理念」，本研究認為受訪者選取該因素為重要的原因可分為以下三點：(1)農業為勞動密集之產業，且易受氣候與天災影響，相較於一般行業，更需要努力不懈的精神；而發展為六級產業除應具備農業生產知識外，仍必須瞭解加工步驟及後續行銷之策略，因此成功的六級產業領導人應具備吸收新知、創新能力、前瞻性等人格特質。(2)農產品大多為食用用途，隨著食品安全議題逐漸被重視，需遵循農業行政機關所制定的良好農業生產規範，也需遵守食品衛生行政機關制定的食品安全衛生之法令規範，還必須堅持良心道德不以劣質品混充優良產品等，才能使消費者吃到安全的食物，因此職業道德之人格特質的確重要。(3)領導者之經營理念通常會影響企業的發展方式，以農業而言，土地永續發展、人道飼養、因地制宜等理念，都會直接影響到生產方式，甚至成為行銷策略與品牌形象，因此領導者的經營理念確實對發展六級產業具有重大的影響。

「擁有人力資源」於自有資源類別中被列為第二重要的排序，在整體評估要素的排序中則為第 10 名。本研究認為因農業生產具有季節性，所以平時固定聘請的員工數目並不多，當農忙期來臨時，才大量聘雇臨時人員採收；然而現今的農村中青年人口減少，便會發生即使農業生產者願意花錢卻也聘雇不到人力的農業缺工問題，甚至有受訪者於問卷中建議希望政府能大力推動農業外勞之政策。

當前社會也因為工商業發展迅速，促使勞動力往較大的都市遷移並形成人口集中，使得願意留在農村區域且懂得農業知識的人逐漸減少，容易造成農業技術斷層。若能留意與鼓勵擁有農業技術或文化的傳承者可以加入六及產業的發展方案，對地方農業及文化發展均會有幫助。

於自有資源類裡，最不重要之因素為「服務設施」，在整體排序中也是被列為的最後一名；可見受訪者均認為住宿設施與餐廳服務對六級產業發展而言，重要性較低。



(二)產品管理類：平均 8.45 分

表 4-14 第二階段德爾菲法專家問卷-產品管理類

評估因素		重要程度 (0~10 分)	類別排序 (整體排序)
生產管理	7.良好的品質、安全管控(原物料、農產品生產、加工)	9.56	1(1)
	8.病蟲害防治、標準化的田園管理	8.58	4(13)
	9.農業生產技術科學化、效率化	8.44	5(18)
	10.使用友善環境、動物的生產方式(不破壞生態、人道飼養)	8.36	8(21)
加工管理	11.擁有加工技術能力、加工生產線、標準化的加工流程	8.33	9(22)
	12.具有產品研發創新能力、開發出多樣化的產品	8.19	10(27)
	13.配合佳的代工廠(代理加工、包裝)	7.81	12(30)
購買價值	14.具有特色的核心產品(產品獨特性)	9.47	2(3)
	17.農產品具有可追溯之生產履歷	8.69	3(12)
	15.產品包裝具有功能性、實用性、結合在地情感或意象	8.42	6(19)
	18.具有農產品驗證標章、健康食品標章、申請專利	8.42	7(19)
	16.強調在地特色的產品、餐飲、美食(三星蔥、古坑咖啡)	8.00	11(29)
	19.客製化的服務(禮盒設計、依消費者需求搭配產品)	7.61	13(32)

資料來源：本研究整理

於產品管理類最重要之因素為「良好的品質與安全管控」，同時也是整體得分最高分的關鍵因素；其次重要的還有「具有特色的核心產品」、「農產品具有可追溯之生產履歷」、「病蟲害防治與標準化的田園管理」以及「農業生產技術科學化、效率化」等。由此可見受訪者認為，若要成功發展為六級產業，必須注重農業生產的標準化與安全品質管理，於生產品質優良的農產品後，再透過可追溯之生產履歷系統與創造具特色的核心產品，提升農產品的購買價值。

而受訪者認為重要程度較低的因素為「客製化服務」及「配合佳的代工廠」，本研究推測可能是因為兩者與農業生產之關聯性較低，因此重要程度較低。或許客製化服務能帶來較多收益，但仍必須考量農產品生產過程中的所增加的複雜性，以及額外付出的人力成本、時間成本是否值得投入；而對部分六級產業業主而言，已擁有加工技術與設備，不需再另外與代工廠配合生產，因此「配合佳的代工廠」將不在其認為的關鍵成功因素考量範圍內。

可見受訪者都認同，六級產業的成功關鍵不僅止於重視農業生產的本質，同時也必須考慮到當完成生產以後，要如何展現出產品的優勢，亦即是在生產階段就要同時瞭解市場需求及進行市場規劃。

(三)行銷管理類：平均 8.56 分

表 4-15 第二階段德爾菲法專家問卷-行銷管理類

關鍵成功因素	重要程度 (0~10 分)	類別排序 (整體排序)
20.建立品牌(創造品牌形象、打廣告以提高產品知名度、聲譽)	9.08	1(4)
21.建立多元通路(宅配直銷、外銷、代售平台)	9.00	2(8)
23.針對不同市場擬訂行銷策略(市場區隔、價格策略、創造消費者需求)	8.47	3(15)
22.體驗式活動(文創 DIY、農務體驗、園區導覽)	7.67	4(31)

資料來源：本研究整理

受訪者認為於行銷管理類中較重要的因素為「建立品牌」及「建立多元通路」，較不重要的因素為「體驗式活動」。本研究認為，建立品牌可使產品在市場中的辨識度上升，以達到產品差異化，且透過良好的品牌形象可使顧客擁有忠誠度。因此，如果品牌價值可以順利形成，則能創造出商品本身以外的附加價值與利潤。此外，建立多元通路雖然會增加配銷成本，但可使業者瞭解不同消費族群的需求，並透過通路採取行銷策略。因為農產品具季節性及易腐敗之特性，在盛產期若能透過多元的銷售管道以努力減少存貨風險，勢必能降低不必要的耗損與浪費，增加最終的整體收益。

本研究認為，「體驗式活動」在此被列為較低得分，其原因是或許在短期內帶來即時的收益，但是透過讓一般民眾參與農務、進行園區生態導覽、體驗農產加工過程等活動，所能形成的土地認同、在地情感等屬於精神上的價值，較難轉變為實質的收益；而在現今農業缺乏人力資源的狀況下，進行體驗式活動會花費額外的勞動力與資源，若該項活動所帶來的收益低於傳統農業生產的勞動模式，甚至發生投入成本無法回收等狀況，則是變相的浪費已經稀少的人力資源，因此受訪者給予該項因素的重要程度較低分，認為體驗式活動對於六級產業的發展較不重要。

(四)員工管理類：平均 8.83 分

表 4-16 第二階段德爾菲法專家問卷-員工管理類

關鍵成功因素	重要程度 (0~10 分)	類別排序 (整體排序)
26.服務品質、危機處理(售後服務、顧客抱怨)	9.03	1(7)
25.人員的訓練管理、年輕農業人才養成	9.00	2(8)
24.良好的組織架構	8.47	3(15)

資料來源：本研究整理

本研究認為需透過良好的組織架構與人員訓練管理，才有辦法建立優良的服務品質與人員的危機處理能力，而服務品質會直接影響到消費者的再購買意願，因為危機處理得妥當，便能將危機化為轉機；為使農業生產事業得以持續經營及減輕農業生產人才斷層現象，勢必需要培育年輕農人。從另一角度而論，若能透過年輕一代的價值觀與想法之激發，開創出新的經營概念，年輕世代的從農意願才能被鼓勵，畢竟結合加工與銷售的六級產業化，絕對是需要年輕世代的積極加入。因此受訪者認為對六級產業發展而言，員工管理類的每項因素都很重要，為平均得分數最高分的關鍵成功因素類別。

(五)經營管理類：平均 7.66 分

表 4-17 第二階段德爾菲法專家問卷-經營管理類

關鍵成功因素	重要程度 (0~10 分)	類別排序 (整體排序)
28.將產業垂直整合、統合經營(上下游整合、產製銷一條龍)	8.47	1(15)
27.農企業化經營(目標利潤化、運作組織化、產品商品化、工作效率化)	8.25	2(23)
30.加入農業組織、農民團體、策略聯盟	7.56	3(34)
31 資金安排、投資避險(商品售價、投資避險、設立共同救助基金)	7.33	4(37)
29.多角化經營(跨產業發展)	6.67	5(39)

資料來源：本研究整理

以經營管理類而言，受訪者認為「垂直整合、統合經營」及「農企業化經營」為重要的因素。本研究認為垂直整合即為六級產業的核心概念，透過價值鏈串聯讓農產品價值提升後，農業生產者也能獲得更高的收益，藉由產製銷一體的結構，業者也較能控管自家產品的品質與安全。企業化經營則是可使農業生產更有效率，透過人員組織化管理，也能帶來許多優點。因此這兩個因素皆被受訪者認為是發展六級產業重要的成功關鍵。

重要程度最低的因素為「多角化經營」，本研究推測跨產業發展的多角化經營，並不屬於農業領域的發展，因此受訪者認為該因素對台灣的農業六級產業化而言，並不是關鍵成功因素。

(六)外在影響類：平均 7.97 分

表 4-18 第二階段德爾菲法專家問卷-外在影響類

關鍵成功因素	重要程度 (0~10 分)	類別排序 (整體排序)
33.消費者食品安全意識	9.06	1(5)
35.擁有固定、穩定的客戶群(老顧客、產品偏好者)	9.06	1(5)
32.經濟景氣狀況、社會觀光休閒潮流	7.42	3(36)
34.外部資金(政府補助、贊助商、投資者)	6.33	4(40)

資料來源：本研究整理

以外在影響類而言，「消費者食品安全意識」與「擁有固定、穩定的客戶群」為較重要的因素，兩者於整體評估要素的重要程度之排序並列第 5 名。本研究認為隨著消費者越來越重視食品安全的潮流，消費者也願意支付較高的價格以購買安全的產品，若六級產業業者能遵循良好生產規範，並確保產品的品質與安全，則能使消費者對該業者的產品具有信任感，進而帶來更高的收益。擁有固定、穩定的客戶群則是除了可讓農業生產者擁有穩定收入外，還能事先擬定生產計畫、針對老顧客設計行銷策略、具有降低倉儲成本及滯銷風險等優點。因此兩者在此類別中皆被認為是重要的關鍵成功因素。

於外在影響類最不重要的項目為「外部資金」，為整體排序的最後一名。本研究認為，外部資金為短期的額外收入，並非長期收益，且成功的六級產業應以農產品價值為核心，因此受訪者均認為該項因素較不重要。

(七)地方因素類：平均 7.48 分

表 4-19 第二階段德爾菲法專家問卷-地方因素類

關鍵成功因素	重要程度 (0~10 分)	類別排序 (整體排序)
38.創造地方福利、就業機會	7.58	1(33)
37.地方性參與(區域性活動、地方性計畫、公益活動)	7.56	2(34)
36.地方資源(自然景觀、歷史文化、商業活動、休閒活動)	7.31	3(38)

資料來源：本研究整理

地方因素在本次調查的分析結果中為重要程度分數最低的類別，本研究推測其可能原因為，六級產業發展較注重農產品價值的提升，或許「地方資源」可以帶來正面的外部效益，但增加收益的效果有限，且地方資源並非為農業生產的必要條件，因此較不重要。而「地方性參與」及「創造地方福利、就業機會」等因素，較屬於帶動地方發展的思維，並非以增加營收為目的，或許是好的經營理念或推廣方式，但多數受訪者認為並非發展為六級產業的關鍵成功因素。

(八)政策法令類：平均 8.43 分

表 4-20 第二階段德爾菲法專家問卷-政策法令類

關鍵成功因素	重要程度 (0~10 分)	類別排序 (整體排序)
39.配合法令政策實施、取得合法經營	8.78	1(11)
40.推動產業相關計畫(推動休閒農業、地產地銷、食育計畫等觀念)	8.25	2(23)
41.相關單位進行輔導(生產、加工、外銷、驗證)	8.25	2(23)

資料來源：本研究整理

政策法令類的各項關鍵成功因素評分均為 8 分以上，表示受訪者認為政策法令類的因素對六級產業發展而言皆為重要，其中以「配合法令政策實施、取得合法經營」為最高分，本研究推測其可能原因為，若六級產業業者透過政府相關單位輔導，取得農產加工、商品行銷等階段的合法經營執照後，即代表能確保農產品於產值升級的過程中維持品質與安全，除了可增加消費者對產品及該農業生產事業的信任度外，後續當政府進行相關的活動計畫、補助、推廣時，才具有參與的資格條件，此外，若農業生產事業欲經營外銷市場，合法經營將會是最基本的申請門檻，因此該項因素為政策法令類重要程度的最高分。

「推動產業相關計畫」除了可使一般民眾更瞭解農業相關知識外，根據不同的計畫目標，也能開拓農業生產者的行銷通路，甚至帶動地域經濟發展；而透過「相關單位進行輔導」則可使業者有方向性的達成目標，如取得國際標準的農產品驗證、產業經營合法化、學習農企業經營管理概念或產品研發能力等，因此兩者皆被受訪者為是重要的關鍵成功因素。

第三節 層級分析法問卷結果

4.3.1 層級分析法問卷回覆結果

層級分析法之計算方式如第三章所述，根據問卷結果建立各層級的成對比較矩陣，計算成對比較矩陣之特徵向量(權重)與最大特徵值，再計算一致性指標(C.I.)與一致性比率(C.R.)，透過與各層級的優先向量相乘後，計算整體層級架構的一致性比率(C.R.H)。依照上述計算方式可以算出本研究之一致性比率為0.081，小於0.1，則表示整體層級架構的分析結果具有一致性。

以第一層級而言，受訪者認為台灣發展六級產業時，內部因素(0.745)較外部因素(0.255)重要。第二層級的內部因素類以經營管理類(0.25)、自有資源類(0.242)獲得較高的權重，在整體權重的分配比例也較多，分別為0.186與0.18；外部因素類以政策法令類(0.361)與外在影響類(0.34)獲得較高的權重，但因為外部因素類於整體權重僅占0.255的比例，因此於整體權重分別為0.092與0.087。本研究將產品管理類細分為第三層級後，發現生產管理類(0.452)與購買價值類(0.369)為較重要之因素類別，於整體權重的比例分別為0.067與0.055。詳如下表4-8所示。

表 4-21 層級分析法問卷整體回覆結果

台灣發展六級產業關鍵成功因素	第一層級權重		第二層級權重			第三層級權重					
	類別	整體權重	類別	類別權重	整體權重	類別	類別權重	整體權重			
內部因素	0.745	經營管理	0.25	0.186	/	/	/	/			
		自有資源	0.242	0.18							
		產品管理	0.198	0.148					生產管理	0.452	0.067
									購買價值	0.369	0.055
									加工管理	0.18	0.027
		行銷管理	0.169	0.126					/	/	/
員工管理	0.142	0.106									
外部因素	0.255	政策法令	0.361	0.092							
		外在影響	0.340	0.087							
		地方因素	0.299	0.076							

資料來源：本研究整理

4.3.2 層級分析法問卷－以層級區分

(一)第一層級：

以整體而言，受訪者認為內部因素(0.745)較外部因素(0.225)重要，若透過集群分析法將受訪者依照 AHP 權重結果進行分類後，可分為如下列的 A、B、C 三個群體。回覆結果為 A 類型的受訪者占八成，29 人(80.6%)認為內部因素較外部因素重要，受訪之農業生產事業的產業型態包含農林漁牧業，地區分布於北中南東，產業規模與成立年數雖然並不呈現一致，但是此類型的受訪者與整體的回覆結果較相近；回覆結果為 B 類型的受訪者有 4 位(11.1%)，認為兩者皆重要；回覆結果為 C 類型的受訪者為 3 位(8.3%)，其認為外部因素較內部因素重要，產業型態均屬於農糧作物生產，規模較小且成立時間較短。

表 4-22 層級分析法結果分析-第一層

回覆類型 類別權重	整體	A	B	C
內部因素	0.745	0.84	0.5	0.157
外部因素	0.255	0.16	0.5	0.843
樣本數(人)	36	29(80.6%)	4(11.1%)	3(8.3%)
樣本資料	產業			
	農(26) 牧(7) 漁(2) 林(2)	農(20) 牧(6) 漁(2) 林(2)	農(3) 牧(1)	農(3)
	地域			
	北(8) 中(11) 南(13) 東(4)	北(8) 中(8) 南(9) 東(4)	中(2) 南(2)	中(1) 南(2)
	規模			
	小(12) 中(15) 大(9)	小(10) 中(11) 大(8)	小(1) 中(2) 大(1)	小(1) 中(2)
	成立年數			
	未滿 5 年(8) 5~10 年(10) 10~20 年(8) 20 年以上(10)	未滿 5 年 (5) 5~10 年(7) 10~20 年(6) 20 年以上(9)	未滿 5 年(2) 5~10 年(1) 20 年以上(1)	未滿 5 年(1) 5~10 年(2)

資料來源：本研究整理

(二)第二層級：

於內部因素項下共有五個子類別，以整體而言，受訪者認為經營管理類(0.25)與自有資源類(0.242)較其他三個類別重要。若將受訪者的 AHP 回覆結果依照集群分析法進行歸納後，可分為下列五種類型：回覆結果為 D 類型者共有 14 人，其認為自有資源類最為重要(0.48)，產業規模以中型或大型佔較高的比率；E 類型之受訪者為 9 人，認為行銷管理較為重要(0.341)，其次是經營管理(0.215)，受訪生產單位以小型及中型佔大多數；歸類為 F 類型的受訪者有 7 人，認為經營管理類最重要(0.52)；歸類為 G 類型的受訪者為 3 人，認為產品管理較其他類別重要(0.492)，其次是經營管理(0.265)；歸類為 H 類型的受訪者為 3 人，認為員工管理最重要(0.495)。

表 4-23 層級分析法結果分析-第二層-Part1

回覆類型 類別權重	整體	D	E	F	G	H
自有資源	0.242	0.480	0.125	0.054	0.073	0.088
產品管理	0.198	0.182	0.193	0.135	0.492	0.134
行銷管理	0.169	0.100	0.341	0.119	0.063	0.194
員工管理	0.142	0.068	0.126	0.173	0.107	0.495
經營管理	0.25	0.170	0.215	0.520	0.265	0.090
樣本數(人)	36	14(38.9%)	9(25%)	7(19.4%)	3(8.3%)	3(8.3%)
樣本資料	產業					
	農(26) 牧(7) 漁(2) 林(2)	農(10) 牧(4) 林(1)	農(7) 牧(1) 漁(1)	農(4) 牧(1) 漁(1) 林(1)	農(2) 牧(1)	農(3)
	地域					
	北(8) 中(11) 南(13) 東(4)	北(4) 中(4) 南(4) 東(2)	北(1) 中(5) 南(3)	北(2) 中(1) 南(4)	北(1) 南(1) 東(1)	中(1) 南(1) 東(1)
	規模					
	小(12) 中(15) 大(9)	小(2) 中(8) 大(4)	小(5) 中(3) 大(1)	小(1) 中(3) 大(3)	小(2) 中(1)	小(2) 大(1)
	成立年數					
	未滿 5 年(8) 5~10 年(10) 10~20 年(8) 20 年以上(10)	未滿 5 年(1) 5~10 年(7) 10~20 年(2) 20 年以上(4)	未滿 5 年(3) 5~10 年(1) 10~20 年(2) 20 年以上(3)	未滿 5 年(2) 5~10 年(2) 10~20 年(1) 20 年以上(2)	10~20 年(2) 20 年以上(1)	未滿 5 年(2) 10~20 年(1)

資料來源：本研究整理

於外部因素項下共有三個子類別，以整體而言，受訪者認為三個類別的重要程度差異不大，重要程度的順序為政策法令(0.36)、外部影響(0.34)與地方因素(0.3)。但若透過集群分析法將受訪者依照 AHP 權重結果進行分類後，可將受訪者分為以下三個群體：回覆結果為 I 類型的受訪者為 13 人，認為政策法令類最重要(0.69)，產業規模以中型或大型佔較高的比率；歸納為 J 類型的受訪者為 12 人，認為外部影響類最重要(0.72)；歸納為 K 類型的受訪者為 11 人，認為地方因素類最重要(0.58)。

表 4-24 層級分析法結果分析-第二層-Part2

回覆類型 類別權重	整體	I	J	K
外部影響	0.34	0.13	0.72	0.18
地方因素	0.30	0.18	0.17	0.58
政策法令	0.36	0.69	0.12	0.24
樣本數(人)	36	13(36.1%)	12(33.3%)	11(30.6%)
樣本資料	產業			
	農(26) 牧(7) 漁(2) 林(2)	農(8) 牧(4) 漁(1) 林(1)	農(8) 牧(2) 漁(1) 林(1)	農(10) 牧(1)
	地域			
	北(8) 中(11) 南(13) 東(4)	北(3) 中(4) 南(6)	北(5) 中(3) 南(4)	中(4) 南(3) 東(4)
	規模			
	小(12) 中(15) 大(9)	小(2) 中(7) 大(4)	小(6) 中(3) 大(3)	小(4) 中(5) 大(2)
	成立年數			
	未滿 5 年(8) 5~10 年(10) 10~20 年(8) 20 年以上(10)	未滿 5 年(2) 5~10 年(6) 10~20 年(2) 20 年以上(3)	未滿 5 年(3) 5~10 年(1) 10~20 年(3) 20 年以上(5)	未滿 5 年(3) 5~10 年(3) 10~20 年(3) 20 年以上(2)

資料來源：本研究整理

(三)第三層級：

在產品管理類項下共有三個子類別，以整體而言，受訪者認為生產管理較為重要(0.45)，其次是產品的購買價值(0.37)，加工管理較不重要(0.18)。若透過集群分析法將受訪者依照 AHP 權重結果進行分類後，可分為以下四個群體：回覆結果為 L 類型的受訪者為 18 人，認為產品管理類最重要(0.69)，其他兩類較不重要；歸納為 M 類型的受訪者為 10 人，認為購買價值類最重要(0.75)，其他兩類較不重要；歸納為 N 類型的受訪者為 7 人，認為購買類較為重要(0.58)，其次是生產管理(0.31)及加工管理(0.25)；歸納為 O 類型的受訪者僅有 1 人，該受訪者認為加工管理最為重要(0.56)，其次是生產管理(0.32)，購買價值較不重要(0.12)。

表 4-25 層級分析法結果分析-第三層

回覆類型 類別權重	整體	L	M	N	O
生產管理	0.45	0.69	0.14	0.31	0.32
加工管理	0.18	0.17	0.11	0.25	0.56
購買價值	0.37	0.14	0.75	0.45	0.12
樣本數(人)	36	18(50%)	10(27.8%)	7(19.4%)	1(2.8%)
樣本資料	產業				
	農(26) 牧(7) 漁(2) 林(2)	農(12) 牧(5) 漁(1) 林(1)	農(8) 牧(1) 林(1)	農(5) 牧(1) 漁(1)	農(1)
	地域				
	北(8) 中(11) 南(13) 東(4)	北(7) 中(6) 南(4) 東(1)	北(1) 中(3) 南(4) 東(2)	中(2) 南(4) 東(1)	南(1)
	規模				
	小(12) 中(15) 大(9)	小(6) 中(7) 大(5)	小(4) 中(4) 大(2)	小(2) 中(4) 大(1)	大(1)
	成立年數				
	未滿 5 年(8) 5~10 年(10) 10~20 年(8) 20 年以上(10)	未滿 5 年(3) 5~10 年(6) 10~20 年(4) 20 年以上(5)	未滿 5 年(2) 5~10 年(3) 10~20 年(3) 20 年以上(2)	未滿 5 年(2) 5~10 年(1) 10~20 年(1) 20 年以上(3)	未滿 5 年(1)

資料來源：本研究整理

4.3.3 層級分析法問卷－以地區區分

若將回覆結果依照地區區分，可以發現於第一層級與第二層級-內部資源類的回覆結果與整體相比較無明顯差異，均為內部因素較外部因素重要；在第二層級-外部因素的部分，雖然整體看起來都相等重要，但北部的受訪者認為外部影響類的關鍵成功因素項目較為重要，例如：經濟景氣狀況、觀光潮流、消費者安全意識等；東部的受訪者認為地方因素較重要，例如：地方資源、地方參與以及創造地方福利等；本研究推測其原因可能為北部地區的農業生產事業與消費者的距離較接近，農產品銷售易受到消費者與社會趨勢影響，而在東部的農業生產事業若要發展為六級產業，則應將地域性的限制條件加以利用為優勢，因此地方因素對其而言較重要。在第三層級的部分，北部與中部的受訪者認為生產管理類較重要，南部與東部的受訪者認為購買價值較重要；本研究推測北部與中部的農業生產者因為土地成本偏高，多為結合知識經濟的精緻化農業，因此特別注重農產品生產的品質與效率；而南部與東部地區因從事農業的人數較多，且與消費者的距離較遠，要如何將產品銷售出去成為一大課題，因此購買價值對其相對重要。

表 4-26 層級分析法結果分析-地區區分

類別權重		地區分部					
		整體	北部	中部	南部	東部	
樣本數(人)		36	8	11	13	4	
第一層級	內部因素	0.75	0.83	0.72	0.68	0.86	
	外部因素	0.25	0.17	0.28	0.32	0.14	
第二層級	內部	自有資源	0.24	0.28	0.28	0.18	0.25
		產品管理	0.20	0.28	0.19	0.18	0.14
		行銷管理	0.17	0.15	0.22	0.15	0.14
		員工管理	0.14	0.09	0.15	0.15	0.20
		經營管理	0.25	0.20	0.17	0.35	0.27
	外部	外部影響	0.34	0.51	0.30	0.33	0.13
		地方因素	0.30	0.16	0.32	0.27	0.63
政策法令		0.36	0.33	0.38	0.40	0.25	
第三層級	生產管理	生產管理	0.45	0.63	0.47	0.38	0.27
		加工管理	0.18	0.15	0.16	0.20	0.19
		購買價值	0.37	0.22	0.37	0.41	0.53

資料來源：本研究整理

4.3.4 層級分析法問卷－以產業區分

若將回覆結果依照產業區分，可發現於第一層級的回覆結果與整體相比較無明顯差異，均為內部因素較外部因素重要；在第二層級-內部因素的部分，水產養殖漁業認為經營管理類較為重要，自有資源類較不重要，與整體的結果有差異；生產農糧作物的受訪者認為外部因素的三個關鍵成功因素類別均等重要，而從事畜牧業及水產養殖業的受訪者均認為政策法令的部分較為重要，其次是外部影響類，而經營林產品生產的受訪者回覆結果與其相反，認為外部影響類最重要，其次為政策法令，而地方因素皆被認為是最不重要的因素類別。

表 4-27 層級分析法結果分析-產業區分

類別權重		地區分部	整體	農	牧	漁	林
樣本數(人)			37	26	7	2	2
第一層級	內部因素		0.75	0.72	0.79	0.75	0.89
	外部因素		0.25	0.28	0.21	0.25	0.11
第二層級	內部	自有資源	0.24	0.24	0.29	0.03	0.37
		產品管理	0.20	0.20	0.17	0.23	0.21
		行銷管理	0.17	0.17	0.17	0.18	0.09
		員工管理	0.14	0.14	0.12	0.20	0.15
		經營管理	0.25	0.25	0.25	0.35	0.19
	外部	外部影響	0.34	0.34	0.30	0.33	0.44
		地方因素	0.30	0.34	0.19	0.16	0.17
		政策法令	0.36	0.32	0.51	0.51	0.39
第三層級	生產管理	生產管理	0.45	0.43	0.59	0.44	0.44
		加工管理	0.18	0.18	0.15	0.24	0.15
		購買價值	0.37	0.39	0.26	0.32	0.41

註：同時從事兩種產業者將分別計入，以致合計大於總受訪者數

資料來源：本研究整理

4.3.5 層級分析法問卷－以產業規模區分

若將回覆結果依照產業規模進行區分，可發現無論是大型、中型還是小型的企業經營者於第一層級的回覆結果與整體相比較無明顯差異，均為內部因素較外部因素重要；在第二層級-內部因素的部分，經營小型農業生產事業的受訪者認為，產品管理與行銷管理較重要，其次是經營管理類，員工管理與自有資源類相較之下重要程度較低；在外部因素的部分，經營中型規模農業生產事業的受訪者認為政策法令較重要，經營小型規模的受訪者認為外部影響較重要。

表 4-28 層級分析法結果分析-產業規模區分

類別權重		地區分部		整體	大	中	小	
		內部	外部					
樣本數(人)				36	9	15	12	
第一層級	內部因素				0.75	0.77	0.71	0.77
	外部因素				0.25	0.23	0.29	0.23
第二層級	內部	自有資源			0.24	0.27	0.29	0.15
		產品管理			0.20	0.17	0.18	0.24
		行銷管理			0.17	0.13	0.13	0.24
		員工管理			0.14	0.16	0.12	0.16
		經營管理			0.25	0.26	0.28	0.21
	外部	外部影響			0.34	0.34	0.26	0.44
		地方因素			0.30	0.29	0.30	0.31
		政策法令			0.36	0.38	0.44	0.25
第三層級	生產管理	生產管理			0.45	0.51	0.42	0.44
		加工管理			0.18	0.19	0.18	0.17
		購買價值			0.37	0.30	0.39	0.39

資料來源：本研究整理

4.3.6 層級分析法問卷－以成立年數區分

若將回覆結果依照農業生產事業的成立年數進行區分，可發現無論是產業初期、發展期還是穩定期的經營業者，於第一層級的回覆結果與整體相比較無明顯差異，均為內部因素較外部因素重要；在第二層級的部分，所有的受訪者均認為經營管理是內部因素裡較為重要的類別，而農業生產事業成立年數未滿5年的受訪者認為行銷管理與員工管理為其次重要；農業生產事業成立5~10年的經營業者認為自有資源類最為重要；農業生產事業成立10~20年的經營業者認為產品管理類最為重要，其次是自有資源類；農業生產事業成立20年以上的經營業者認為自有資源類最為重要，其次為經營管理類與產品管理類。本研究推測會有這種差異的原因是因為關鍵成功因素具有動態的特性，在不同的產業發展階段經營業者的模式都會進行調整，因此每個階段的關鍵成功因素都各有所差異。

表 4-29 層級分析法結果分析-成立年數區分

地區分部 類別權重		整體	未滿5年	5~10年	10~20年	20年以上	
樣本數(人)		36	8	10	8	10	
第一層級	內部因素	0.75	0.70	0.66	0.85	0.78	
	外部因素	0.25	0.30	0.34	0.15	0.22	
第二層級	內部	自有資源	0.24	0.11	0.33	0.23	0.26
		產品管理	0.20	0.15	0.17	0.27	0.21
		行銷管理	0.17	0.25	0.10	0.17	0.16
		員工管理	0.14	0.22	0.12	0.12	0.12
		經營管理	0.25	0.27	0.28	0.21	0.24
	外部	外部影響	0.34	0.38	0.20	0.36	0.43
		地方因素	0.30	0.28	0.33	0.33	0.27
		政策法令	0.36	0.35	0.47	0.31	0.30
第三層級	生產管理	生產管理	0.45	0.41	0.45	0.46	0.48
		加工管理	0.18	0.24	0.19	0.12	0.17
		購買價值	0.37	0.35	0.35	0.42	0.36

資料來源：本研究整理

4.3.7 層級分析法問卷－以加工程度區分

若將回覆結果依照加工成度進行區分，可發現不管是進行輕度加工還是重度加工的農業經營者，於第一層級的回覆結果與整體相比較無明顯差異，均為內部因素較外部因素重要；第二層級-內部因素的部分，進行重度加工的受訪者認為經營管理與自有資源類較為重要；外部因素的部分進行輕度加工的受訪者認為外部影響類較為重要，進行重度加工的受訪者認為政策法令類較為重要；於第三層級的生產管理類內，進行輕度加工的受訪者認為購買價值類較為重要，進行重度加工的受訪者認為生產管理較為重要，本研究推測，因輕度加工為農產品本身帶來的附加價值有限，因此需要透過強調產品的購買價值做為銷售策略；而進行重度加工的過程，需要有良好的農產品原料，才有辦法製造出好的末端產品，因此對重度加工類而言，生產管理反而比加工管理更為重要。

表 4-30 層級分析法結果分析-工程度區分

地區分部		類別權重	整體	輕度加工	重度加工
樣本數(人)			36	18	18
第一層級	內部因素		0.75	0.71	0.78
	外部因素		0.25	0.29	0.22
第二層級	內部	自有資源	0.24	0.22	0.26
		產品管理	0.20	0.20	0.19
		行銷管理	0.17	0.21	0.13
		員工管理	0.14	0.16	0.13
		經營管理	0.25	0.22	0.29
	外部	外部影響	0.34	0.38	0.30
		地方因素	0.30	0.33	0.27
		政策法令	0.36	0.29	0.43
第三層級	生產管理	生產管理	0.45	0.37	0.53
		加工管理	0.18	0.18	0.18
		購買價值	0.37	0.45	0.28

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

台灣的農業現況與昔日對照，其樣貌確實已經相差甚遠，在整體的社會經濟地位與投入農業生產的勞力都不如過往，而與台灣的農業生產構造非常相似的日本，已針對相關問題擬定面對未來需求的農業施政方向，其中的六級產業之概念則是較常被台灣的專家學者引用與討論，甚至開始在國內舉辦許多相關的座談會及執行調查計畫的報告。根據日本國內的調查，六級產業之推動確實能改善農事者的經營模式，使其能獲得更多收益。而實際上，台灣也有將初級農業與二級加工、三級服務銷售結合的農業生產事業案例，但是官方卻尚未明確的定義六級產業之範疇。若未來國內的農業經營方式欲積極的朝向六級化發展，勢必需要更瞭解台灣型態的六級產業的特徵及適合發展的路線。本研究透過文獻整理法探討國內的農業型態在於發展六級產業的適用性以及瞭解關鍵成功因素的理論，利用歸納法列出台灣農業生產事業的成功發展條件後，再使用德爾菲法及層級分析法設計專家問卷，向國內具有產製銷一體的農業生產事業經營者進行問卷調查。在前述章節中已經詳細說明本研究使用之研究方法及問卷回覆結果，本章第一小節將針對三項欲探討之研究目的給予彙整與結論，第二小節將針對六級產業的經營者、與農業相關的政府部門或機構以及後續研究人員等分別給予建議或啟發。

第一節 結論

(一)瞭解台灣型態之六級產業發展

為瞭解適合在台灣的農業生產構造上更進一步孕育出可以被歸類為台灣型態的六級產業如何發展，本研究透過文獻探討之方式將「近年來各專家學者認為台灣農業發展的趨勢」進行整理，並將之歸類為三個部分。

1.許多專家認為，「新型態農業功能」已成為近年農業發展之趨勢，除了強調農業的多功能價值外，也認為因應時勢潮流發展為休閒農業或透過知識經濟的概念發展為精緻農業，均為現今台灣農業進行轉型的方向。

2.而當一個農業生產事業的組織架構朝向企業化發展，將企業經營與管理之方式帶入農業領域運用時，即構成「農企業」的概念；雖然在台灣的法規對於「農企業」尚未有明確之定義，但是在國內卻早已有許多成功案例，由此可見農企業化發展也是台灣農業的未來成長趨勢之一。

3.另外，也有學者認為台灣農業應該導入「產業價值鏈」之概念，若農業生產者可以擁有二級產業位階的加工或三級產業位階的服務銷售所帶來的農產品附加價值，勢必能讓農家獲得更多收益，而根據行政院主計處針對台灣主力農家進行的調查報告顯示，農業生產者若能將一級產業的農業生產結合二級產業的農產品加工與三級產業的服務銷售，確實能比單純從事農業生產得到更多之報酬。

從上述三個台灣農業發展的趨勢可以發現，這些概念都與日本的六級產業核心價值相似，雖然台灣尚未設立「六級產業」專法，但是國內的農業生產事業早已開始呈現出跨產業合作的轉型。然而，也正因为官方並沒有明確定義六級產業的範疇及相關法令，在台灣即有部分的學者認為，六級產業之概念不一定只能套用在與農業相關的領域，如果二級產業或三級產業有意願朝向上游階段而展開跨產業發展，則也會被認為是六級產業的運用概念；以此情況看來，整個產業價值鏈的主導權就不一定是掌握在一級產業位階的農業經營者身上，如此容易發展為工業主導型或商業主導型的六級產業，雖然最終也是形成農工商合作的關係，而這種合作模式卻與日本政府所鼓勵推行的六級產業存有差異。

本研究為瞭解農產品產值升級的策略，而針對六級產業的概念加以探討，希望能歸納出更符合台灣農業特性的新形態六級產業化農業概念，並且給予台灣農業生產者不同的思維，使農產品的價值在回歸至生產者時可以有更多元的方式，進而增加農業生產所帶來的收益。因此本研究認為，以農業為基礎而結合二級、三級產業發展成為六級產業的「農業型六級產業」較符合可以將增殖的利潤實質回饋到台灣農業的六級產業型態，工業型與商業型的六級產業則不予納入為適合台灣發展的六級化農業模式。



(二) 瞭解台灣六級產業經營的關鍵成功因素

本研究為瞭解台灣形態六級產業的成功案例所具備之特質，利用文獻整理法瞭解「關鍵成功因素理論」以及「國內農業生產事業成功的關鍵因素」相關文獻。但是本研究發現，國內的農業生產事業有非常多種經營模式，如產銷班、休閒農業、農村酒莊、地域性產業及農企業經營等，而不同領域的專家學者所認為的關鍵成功因素不盡相同，使用的分析方法也都各有所差異；例如透過對經營業者的深度訪談、調查經營業者與消費者認知的缺口並加以分析，或是利用資源基礎理論等方法詢問受訪對象的關鍵成功因素。這些先行研究成果皆使本研究認為，農業生產事業所涵蓋的範圍過於寬廣，且屬於個案分析的相關文獻難以代表台灣整體的六級產業，若要瞭解六級產業之關鍵成功因素，則有必要將調查範圍聚焦至六級產業的經營業者再進行調查。也因為如此，本研究透過參考「國內農業生產事業成功的關鍵因素」後，設計德爾菲法專家問卷，針對符合本研究認定的六級產業經營業者進行關鍵成功因素調查。

藉由兩階段的德爾菲法專家問卷調查後，統計結果顯示，受訪者認為欲發展為六級產業的關鍵成功因素可分為「非常重要」、「重要」以及「稍為重要」等三種重要程度，共計 41 項因素，依照重要程度排序如下：

「非常重要」共計 7 個因素：

「產品品質與安全控管」、「領導者的人格特質與經營理念」、「具有特色的核心產品」、「建立品牌」、「消費者食品安全意識」、「擁有固定且穩定的客戶群」以及「服務品質與危機處理」等。

「重要」共計 31 個因素：

「建立多元通路」、「人員訓練管理與年輕農業人才養成」、「擁有人力資源」、「配合法令政策實施與取得合法經營」、「農產品具有可追溯之生產履歷」、「病蟲害防治與標準化的田園管理」、「充裕的資金運用」、「針對不同市場擬訂行銷策略」、「良好的組織架構」、「將產業垂直整合或統合經營」、「農業生產技術科學化與效率化」、「產品包裝具有功能性、實用性或結合在地情感或意象」、「具有農產品驗證標章、健康食品標章或申請專利」、「使用友善環境及動物的生產方式」、「擁有加工技術能力、生產線及標準化的加工流程」、「生產設備」、「農企業化經營」、「推動產業相關計畫」、「相關單位進行輔導」、「擁有土地優勢」、

「具有產品研發創新能力、開發出多樣化的產品」、「強調在地特色的產品、餐飲或美食」、「配合佳的代工廠」、「體驗式活動」、「客製化的服務」、「創造地方福利或就業機會」、「加入農業組織、農民團體或進行策略聯盟」、「地方性參與」、「經濟景氣狀況及社會觀光休閒潮流」、「資金安排或投資避險」以及「地方資源」等。

「稍為重要」，共計 3 個因素：

「多角化經營」、「服務設施」以及「外部資金」等。

若將關鍵成功因素依照類別區分，得分最高的類別為員工管理類(8.83)，其次依重要性排序為：行銷管理類(8.56)、產品管理類(8.45)、政策法令類(8.43)、自有資源類(8.27)、外在影響類(7.97)、經營管理類(7.66)，地方因素類(7.48)為較不重要之類別。員工管理類最重要的因素為人員的「服務品質與危機處理」；行銷管理類最重要的因素為「建立品牌」；產品管理類最重要的因素為「產品品質與安全控管」；政策法令類最重要的因素為「配合法令政策實施與取得合法經營」；自有資源類最重要的因素為「領導者的人格特質與經營理念」；外在影響類最重要的因素為「消費者食品安全意識」以及「擁有固定且穩定的客戶群」；經營管理類最重要的因素為「將產業垂直整合或統合經營」；地方因素類重要的因素為「創造地方福利與就業機會」。

(三) 瞭解不同類別的關鍵成功因素，其重要程度是否有所差異

本研究利用層級分析法專家問卷，針對各項關鍵成功因素的類別進行重要程度之比較，以計算出各個類別的權重。根據分析結果顯示，受訪者認為台灣發展六級產業時，內部因素(0.745)的權重較外部因素(0.255)來得高，本研究推測其原因可能是內部因素項下的項目比較屬於由經營業者容易掌握的因素，只要透過改變生產方式、經營方式或策略方向，即能有計畫性的逐步發展為六級產業；然而反觀外部因素項目的內容，經營業者比較難以透過自身的力量產出影響，僅能扮演被動接受的角色，而且即使地方資源可能帶來正面的外部效益，但是要將其轉變為實質的收入則有難度，因此受訪者認為內部因素的重要性大過於外部因素。

透過第二層級的分析結果可得知，以整體而言，經營管理類(0.186)獲得最高的權重分配，是被受訪者認為是最重要的因素類別，其次依序是自有資源類(0.18)、產品管理類(0.148)、銷管理類(0.126)以及員工管理類(0.106)；而外部因素中的三個項目，在整體的權重分配為：政策法令類(0.092)，其次是外在影響類(0.087)，最後是地方因素類(0.076)。由此可見受訪者認為產品管理雖然重要，但是進行管理策略的經營管理類以及農業生產事業本身所擁有的自有資源更為重要。

本研究在問卷設計時考慮到「產品管理」的關鍵成功因素細項頗多，且各有差異，因此將其區分為生產管理、加工管理、購買價值等三個子分類，並設定為層級分析法的第三層級，以瞭解不同類別的產品管理子項目之權重分配。而分析結果顯示，在產品管理類中以生產管理(0.452)獲得較高的權重，其次是產品購買價值(0.369)，最後才是產品的加工管理(0.18)；其在整體的權重比例分配來看，分別為 0.067、0.055 以及 0.027。

由上述分析結果，本研究發現雖然都是同一群受訪者，但是在選擇關鍵成功因素的重要程度時，若運用不同的分析方法，則會使八個關鍵成功因素的子類別的重要程度順序有所差異，如下表所示。使用德爾菲法進行分析時，重要程度的平均分數以員工管理類(8.83)為最高分；然而使用層級分析法時，卻是以經營管理類(0.186)的權重比例較高，為較注重的關鍵成功因素類別。

表 5-1 第二階段德爾菲法專家問卷-自有資源類

優先順序	德爾菲法(平均分數)	層級分析法(權重)
1	員工管理類(8.83)	經營管理類(0.186)
2	行銷管理類(8.56)	自有資源類(0.18)
3	產品管理類(8.45)	產品管理類(0.148)
4	政策法令類(8.43)	銷管理類(0.126)
5	自有資源類(8.27)	員工管理類(0.106)
6	外在影響類(7.97)	政策法令類(0.092)
7	經營管理類(7.66)	外在影響類(0.087)
8	地方因素類(7.48)	地方因素類(0.076)

資料來源：本研究整理

本研究推測，以德爾菲法詢問六級產業經營業者時，受訪者可以獨立的給予各項關鍵成功因素評價，因此在不考慮到任何條件之下，每項因素的得分都屬於重要的區間；然而，當以層級分析法進行詢問時，受訪者必須將關鍵成功因素依照層級的分配進行兩兩比較，因此在這種資源有限的情況下，獲得的重要順序應該會更接近現實中的狀況。

若將層級分析法的回覆結果依照地區、產業類別、產業規模、成立年數以及加工程度進行區分，可以發現各個群體間均存在些許差異。在生產管理的部分，北部與中部的受訪者認為生產管理類較重要，南部與東部的受訪者認為購買價值較重要；若以產業類別區分，各個群體間回覆的結果差異較小；屬於小型規模的農業生產事業回覆結果與整體相比較有差異；若以成立年數區分，不同發展階段的農業生產事業，其關鍵成功因素的重要程度結果都各有差異；進行輕度加工與進行重度加工的農業生產事業回覆結果有所差異。

第二節 建議或啟發

(一) 給予六級產業經營者之建議或啟發

傳統的農業經營方式已逐漸失去優勢，在需要進行農業轉型的狀況下，六級產業經營業者若能深切瞭解台灣的農業發展趨勢，如農業多功能性、企業化經營與產業價值鏈串聯等概念，再從中加以思考或擬定策略，才能有助於跳脫傳統農業經營的框架，發展為新型態的農業，藉此帶來新的商機或增加收益。

另外，經營業者也可以透過本研究結果的關鍵成功因素之重要程度結果，檢視自己的農業生產事業，進而思考是否已掌握被認為重要的因素，或需要針對某些被認為重要的因素進行農業生產事業的加強或改善，以減少不必要的浪費。

(二) 給予農業相關部門或機構之建議或啟發

本研究歸納之台灣型態六級產業發展關鍵成功因素，若農業相關部門或相關機構未來需制定與六級產業相關補助計畫時，可提供為評估項目之參考。另外，在進行第一階段德爾菲法專家問卷設計時，為瞭解哪些因素可能會導致不成功，因此於開放式題目中詢問受訪者「在經營過程中面臨到的困難」以及「希望政府提供何種協助」，許多受訪者都有針對後者做出回應，可見政策與法令確實影響著六級產業的發展，本研究將受訪者希望政府提供協助的內容整理歸納如下，希望能成為政府農業部門或機構啟發：

- ◆ 支持創業與輔導創業
- ◆ 加強農產品加工的輔導
- ◆ 放眼國際，輔導外銷流程與解決問題
- ◆ 計畫申請放寬標準、簡化流程
- ◆ 放寬引入農業外勞的限制
- ◆ 改善消費者貪小便宜的心態

根據文獻瞭解，台灣政府在過去推動的農業政策中，已經有許多與農業六級產業化相關的計畫或補助，但卻因為尚未針對其制定專法，當農業生產者欲進行轉型時，似乎因而感受到無法有系統性的獲得支援，這可能也是政府部門需要考慮改善的課題之一。

(三) 給予後續研究人員之建議或啟發

本研究雖然已針對屬於台灣農業形態的六級產業經營業者進行調查，但是因為考慮到研究進行的時間，所以僅針對符合本研究定義之六級產業經營業者進行訪問，又為降低受訪者的複雜度，選擇以個別農戶的農業經營型態為主要對象，無法將農民團體類型的經營者納為研究對象，因此研究範圍受到限制。

此外，最終的有效問卷的回收結果較集中於農業產業，可能導致畜牧業、水產養殖業、林產品產業即使各自都有其關鍵成功因素，但在本次研究中無法詳細歸納與進行分析，因此若未來學者將進行後續研究，建議需要將樣本數再擴大，或是集中於單一產業進行研究。而當本研究在使用集群分析法欲將受訪者的層級分析法的結果進行分類時，雖然可以明顯的發現能將回答結果區分為不同的組別，卻難以個別解釋其組成原因以及成員之間的關係，也是最終有效問卷回答份數不足所導致，因此本研究認為若能更廣泛的探尋受訪者數量及擴充有效回答份數，並且將調查對象的範圍於事前先分類，則可以瞭解不同類別的六級產業彼此間之差異，此項分類概念應當可以做為研究後續議題之方向。

參考文獻

(一)期刊

1. 吳榮杰(2004),「全球化下的台灣農業發展與挑戰」,興大歷史學報,第15期,頁163-170。
2. 陳依文等人(2013),「日本六級產業化政策及其對台灣施政之啟示」,食品市場資訊,102卷,第3期,頁1-10。
3. 陳國隆(2013),「日本六級產業農業農村活絡化成功案例介紹」,食品市場資訊,102卷,第3期,頁11-16。
4. 吳榮杰(2004),「全球化下的台灣農業發展與挑戰」,興大歷史學報,第15期,頁163-170。
5. 李承嘉等人(2011),「台灣農地功能之研究：一般民眾與農民態度及空間差異的比較」,台灣土地研究,第14卷,第1期,頁29-67。
6. 孫智麗(2013),「從價值鏈觀點看農業產業化發展之整合策略：供應鏈聯盟 vs. 開放式創新聯盟」,農業生技產業季刊,35期,頁68-73。
7. 劉麗惠(2014),「揭開產業6級化的成功方程式」,貿易雜誌,282期,頁14-21。
8. 王居卿等人(2003),「台灣生技醫藥健康產業推動電子市集的關鍵成功因素研究」,電子商務研究,第1卷,第1期,頁41-66。
9. 林豐瑞等人(2010),「休閒農場成功關鍵因素之演變」,台灣休閒農業學會,第26期會訊,頁10-11。
11. 陳燕釗(2014),「休閒農業區內休閒農場差異化成功關鍵因素之研究」,德霖學報,第27期。
12. 鄧振源、曾國雄(1989),分析層級法的內涵特性與應用(上),中國統計學報,27卷,第6期,頁5-27。
13. 鄧振源、曾國雄(1989),分析層級法的內涵特性與應用(下),中國統計學報,27卷,第7期,頁1-20。

(二)論文

1. 陳若寧(2002),「台灣、中國及香港之知識經濟發展與比較」,國立中山大學大陸研究所碩士論文。
2. 廖憶華(2014),「日本與台灣農業環境政策之比較研究」,淡江大學亞洲研究所碩士在職專班碩士論文。
3. 師俊倫(2005),「論農企業法人取得農地使用權源之方法-以農地保護功能為中心」,政治大學地政系碩士論文。
4. 宋家安(2012),「台灣農產品伴手禮行銷關鍵成功因素之研究」,輔仁大學餐旅管理所碩士在職專班論文。
5. 范祥雲(1995),「不同策略型態之關鍵成功因素研究—以資訊電子業為例」,國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
6. 孟德芸(1988),「企業成功關鍵要素之研究—以個人電腦產業為實證」,國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
7. 朱鴻森(2010),「應用灰關聯分析探討休閒農業區關鍵成功因素-以南投縣為例」,朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
8. 宋鐘裕(2010),「農業中衛體系應用於番荔枝運銷組織成功關鍵因素研究—以台東地區農會為例」,國立屏東科技大學熱帶農業暨國際合作系碩士論文。
9. 顧碧琪(2006),「從資源基礎理論探討休閒農業經營關鍵成功因素之研究」,國立彰化師範大學會計學系企業高階管理碩士班碩士論文。
10. 陳光哲(2009),「休閒農業經營關鍵成功因素之探討」,南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。
11. 朱鴻森(2010),「應用灰關聯分析探討休閒農業區關鍵成功因素-以南投縣為例」,朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
12. 劉金花(2002),「農村休閒酒莊設置開發及經營策略之研究」,國立台灣大學園藝學研究所碩士論文。
13. 許美雲(2006),「台灣農村酒莊經營關鍵成功因素之研究」,亞洲大學經營管理研究所碩士論文。
14. 鄭文乾(2011),「農企業價值創新與藍海策略之研究—以豐年農場為例」,國立暨南國際大學管理學院經營管理碩士學位學程在職專班碩士論文。
15. 陳慶得(2001),「連鎖式經營關鍵成功因素之探討—以美語補習業為例」,淡江大學管理科學研究所碩士論文。

(三)書籍

1. 蕭國和(1987),「台灣農業興衰40年」,自立晚報出版。(ISBN:957-596-112-9)
2. 後久博(2013),「開發暢銷商品之探索與分析」,中衛發展中心譯,財團法人中衛發展中心出版。(ISBN:9789867690920)
3. 李承嘉(2012),「農地與農村發展政策—新農業體制的轉向」,五南圖書公司出版。(ISBN 978-957-11-6623-0)
4. 陳希煌(2006),「台灣農業永續發展策略」,財團法人中華經濟研究院出版。(ISBN:9867838386)
5. 行政院農業委員會(2012),「耕耘台灣,農業大世紀」,行政院農業委員會出版。(ISBN:9789860303070)
6. 孫智麗(2013),「建構『三農三生』新價值鏈-從開放式創新與社會企業看農業產業化發展策略」,財團法人台灣經濟研究院出版。(ISBN:9789577930750)
7. 謝俊雄(2002),「農企業經營與管理」,前程文化事業有限公司出版。(ISBN:9869995772)
8. 蘇錦夥(2014),「六產達人:123產如何點石成金」,財團法人中衛發展中心出版。(ISBN:9789867690944)
9. 吳宗璠,謝清佳(2000),「資訊管理-理論與實務」,智勝文化出版。(ISBN:9789577297525)
10. 黃營杉(1993),「企業政策」,國立空中大學出版。(ISBN13:9789576614026)
11. 吳思華(1988),「產業政策與企業策略:台灣產業發展歷程」,財團法人中國經濟企業研究所出版。
12. Hill C.W.L and Jones G.R. (1999),「策略管理」,黃營杉譯,華泰出版社。
13. 周文賢(1999),「行銷管理—市場分析與策略規劃」,智勝文化事業出版。
14. 許文志等人(2009),「地方產業創新策略」,五南圖書出版股份有限公司。
15. 大前研一(1986),「策略家的智慧」,黃宏義譯,長河出版社。
16. 吳萬益、林河清(2001),「企業研究方法」,華泰書局出版。
17. 司徒達賢(1995),「策略管理」,遠流出版。
18. 賀文(2014),「企業管理」。高點教育出版。

(四)報告書

1. 行政院農業委員會(2001-2013)-農業統計年報
2. 行政院主計處-102 年度主力農家概況調查
3. 日本農林水產省「農業生產所得統計」
4. 日本農林水產省「食料需給表」
5. 孔維新等人(2013)，推動六級產業發展促進國產消費之研究計畫報告

(五)網路資料

1. 蘇仲卿(2009)，「農業技術的整合與跨領域農企業的形成:台灣農業轉型的策略」，部落格網路文章。2016/10/28 瀏覽。
<http://www.mbc.ntu.edu.tw/history/SJC%200907b.pdf>
2. 彭子珊(2015)，「有理想難吃飽:日本青年不下鄉」，天下雜誌 570 期。2016/04/10 瀏覽。
<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5066839>

(六)英文文獻

1. Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, 1990.
2. Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
3. Daniel, R. D. (1961), *Management Information Crisis*, Harvard Business Review, September 1961, pp.111-121.
4. Aaker, D. A. (1984). *Strategic Market Management*, New York : John Wiley and Sons.
5. Hofer, E., & Schendel, R. (1985). *Strategic Management and Strategic Marketing: What's Strategic About Either One?* , Strategic Marketing and Management, New York: John Wiley and Sons, May 1985, pp.41-63.
6. Rockart, J. F. (1980). *Chief executives define their own data needs*. Harvard Business Review, 58(3), 81-93.
7. Leidecker & Bruno (1984), *Identifying and Using Critical success Factors*, Long Range Planning, 17(1): 23.
8. Ansoff, H. I. (1984). *Implanting Strategic Management*, UK : Prentice Hall International, Englewood Cliffs, NJ.

9. Barnard,C.I. (1948). *The function of the administration supervisor*.
10. Hofer,C.W. and D.Schendel(1978). *Strategy Formulation :Analytical Concepts*. West Publishing Co.,Minnesota.
11. Pollalis, Y. A., & Irene, H. F. (1993). *A new look at C.S.F. in IT, information strategy*. The Executive's Journal, 18, 25-32.
12. Miller,A., &Gregory,G. (1996). *Strategic Management* .2nd ed,p.345~384.
13. Ferguson, C. R., &Dickison, R. (1982).*Critical success factor for directors in the eighties*. Business Horizons, 25(3), 14-18.
14. Jenster, P. (1987), *Firm Performance and Monitoring of Critical Success Factors in Different Strategies Contexts*, Journal of Management Information System, 3:3, Winter ,pp.17-53.
15. Saaty,T.L.(1980)*The Analytic Hierarchy Process*.New York:McGraw-Hill,pp.50.

(七)其他

1. 陳保基(2014),「區域貿易協定下,台灣農業的未來」,103年5月總統府月會報。
2. 陳保基(2012),「我國農業發展政策與方向」,2012年台灣農村經濟學會年會暨農業經濟學術研討會。

台灣發展六級產業關鍵成功因素探討之問卷調查表

(第一階段)

德爾菲法 (Delphi method) 第一次專家問卷

填表日期：2015 年 月 日

辛苦的業主、主管您好：

感謝您撥冗填答此份問卷，此問卷旨在探討「台灣發展六級產業的關鍵成功因素」，本研究將六級產業簡易定義為：以一級生產為核心，結合二級加工與三級銷售服務等農業生產事業，而您將成為本研究重要的訪談對象之一，希望能透過您的專業知識與經驗，給予此問卷最真實的結果；此問卷所得資料僅供本研究使用，後續分析的過程中業者們將保持匿名，期望所得的結果能對台灣農業生產事業的經營者或投資者有些許的幫助。

本研究第一階段將採用「德爾菲法(Delphi)」請教各位專家、業者相關因素之重要程度，在此階段將訪問兩次，以收斂各項關鍵因素，並此作為擬定第二階段「分析層級程序法(AHP)」問卷之基礎，您的寶貴意見對於本研究具有決定性之影響，對於您的支持與指導，謹此由衷感謝。

敬祝 場務順心
顧客雲集

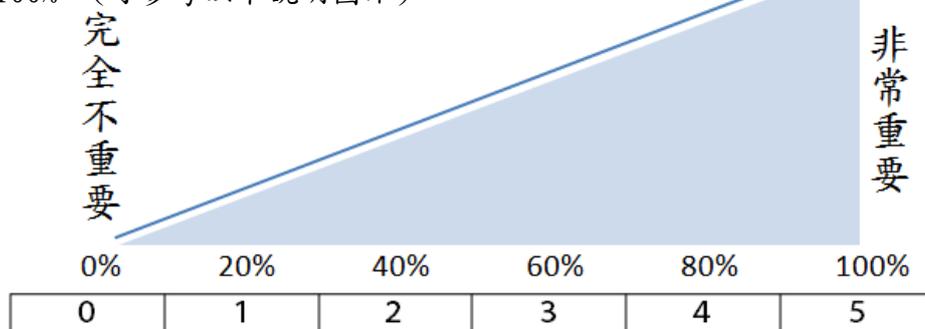


東海大學食品科學研究所工業管理組
指導教授：王良原 博士
研究生：江曼禕 敬上
連絡電話：

問卷說明：

一、填答方式：圈選出您認為該項因素對於成功發展六級產業"重要的程度"

本問卷主旨是詢問：「您認為，一級產業要成功的發展成六級產業，下列所舉出因素的"重要的程度"，而不是目前自家產業的優勢"(這點非常重要，千萬要釐清!)；問卷填答方式為尺度選項，設定最低尺度為 0 分；若選 0 分代表您認為該因素對於「六級產業發展之關鍵成功因素」而言極為不重要、完全不需要考慮，重要程度為 0%；5 分則認為該因素極為重要，重要程度為 100%。(可參考以下說明圖示)



二、六級產業定義

本研究將六級產業定義為：「以一級生產為核心，結合二級加工與三級銷售服務等農業生產事業」，因此即使"不是"自家加工或自家販售也符合我的研究對象條件(委託代工廠、使用代售平台等)，若完全販賣給通路商、與食品廠契作、農會收購則不算本次的研究對象；兩者間最主要的差異為：「消費者在購買之前，產品的【所有權】是屬於"農業生產者"所擁有，且利潤也能直接回饋到農業生產者身上。」

三、本問卷以"個別農戶"為研究調查對象

因屬於"農民團體"的生產型式人數較多(農會、產銷班、生產合作社)，且共同經營的方式也分成許多類別，在利益分配及經營管理方面上難以一一統計，因此本研究的調查對象以"個別農戶"為主，農民團體所建立的品牌、產業、公司則不在我的研究範圍內。

四、統計結果與業者保密性

希望能透過您的專業知識與經驗，給予此問卷最真實的結果；此問卷所得數據資料僅供本研究使用，後續分析的過程中業者們將保持匿名(僅列於-受調查業者名單)；階段性的數據統計完成後，將會提供簡易的統計資料給各位調查對象(因為都是靠大家幫忙才有辦法取得的!)，但僅提供統計過後的數據結論及受調查業者名單，恕無法告知單一業者的回答。



第壹部份：請評估下列考量因素，並圈選出您認為發展「六級產業」能成功，所需要的關鍵因素之重要程度。

考量因素	完全不重要 ←————→ 非常重要					
	0	1	2	3	4	5
1. 擁有土地所有權	0	1	2	3	4	5
2. 地理位置優勢(交通便利性)	0	1	2	3	4	5
3. 土地規模(規模經濟、經營規模大小)	0	1	2	3	4	5
4. 基礎生產設備(農業機械、飼料配送機、產品包裝機械)	0	1	2	3	4	5
5. 休閒設施(涼亭、溜滑梯、露營區)	0	1	2	3	4	5
6. 提供住宿服務(住宿品質、供餐)	0	1	2	3	4	5
7. 人工景觀(裝置藝術、花園造景)	0	1	2	3	4	5
8. 實施修改的法令、配合政策實施	0	1	2	3	4	5
9. 合法經營(取得設立許可、營業執照)	0	1	2	3	4	5
10. 政府支持的態度(推動休閒農業、地產地銷、食育計畫)	0	1	2	3	4	5
11. 廣告宣傳(代言人、傳播媒體報導)	0	1	2	3	4	5
12. 體驗式行銷(文創DIY、自行加工農產品)	0	1	2	3	4	5
13. 價格競爭力(提高或壓低售價與他人競爭之策略)	0	1	2	3	4	5
14. 拓展多元通路(如：外銷、網路行銷、宅配直銷)	0	1	2	3	4	5
15. 建立品牌(創造品牌形象、聲譽)	0	1	2	3	4	5
16. 導覽活動安排(解說、導覽園區)	0	1	2	3	4	5
17. 擁有充裕的人力資源(產季、農忙期)	0	1	2	3	4	5
18. 人員的訓練管理	0	1	2	3	4	5
19. 服務品質(如遊客滿意度、商品售後服務)	0	1	2	3	4	5
20. 建立加工生產的標準作業流程(加工生產 SOP)	0	1	2	3	4	5
21. 良好的組織架構(結構、文化、學習、運作)	0	1	2	3	4	5
22. 高階主管領導推動	0	1	2	3	4	5
23. 危機處理(緊急醫療網、顧客抱怨、救災編組)	0	1	2	3	4	5
24. 具有歷史人物、技術保有者(傳統工藝、藝術家)	0	1	2	3	4	5
25. 經營領導風格(願景理念、組織目標)	0	1	2	3	4	5
26. 選擇、區隔目標市場(針對不同的顧客族群做行銷策略:老人、上班族)	0	1	2	3	4	5
27. 垂直整合(上下游整合、串聯)	0	1	2	3	4	5
28. 多角化經營(跨產業發展)	0	1	2	3	4	5
29. 策略聯盟關係(異業、促銷聯盟、共同採購)	0	1	2	3	4	5
30. 前瞻性的能力(有遠見)	0	1	2	3	4	5
31. 農業企業化經營	0	1	2	3	4	5
32. 加入農業相關組織(休閒農業發展協會、生產合作社、產銷班)	0	1	2	3	4	5
33. 外部資金(政府補助、贊助商、投資者)	0	1	2	3	4	5
34. 資金安排與管理(商品售價、投資避險)	0	1	2	3	4	5

35. 設立共同救助基金	0	1	2	3	4	5
36. 產品品質、安全管控(農產品生產、加工)	0	1	2	3	4	5
37. 產品線的廣度(多樣化的產品型式)	0	1	2	3	4	5
38. 具有產品研發創新能力	0	1	2	3	4	5
39. 擁有加工技術能力、加工生產線	0	1	2	3	4	5
40. 配合佳的代工廠(代理加工、包裝)	0	1	2	3	4	5
41. 配合佳的代售平台(上下游市集、直接跟農民買)	0	1	2	3	4	5
42. 具有特色的核心產品(產品獨特性)	0	1	2	3	4	5
43. 產品包裝具有功能性、實用性	0	1	2	3	4	5
44. 產品包裝結合在地情感、意象(故事行銷)	0	1	2	3	4	5
45. 具有特色的餐飲、美食	0	1	2	3	4	5
46. 使用在地特色的農產品	0	1	2	3	4	5
47. 具有生產者履歷之可追溯農產品	0	1	2	3	4	5
48. 以行銷導向建構生產管理系統(因應市場需求)	0	1	2	3	4	5
49. 客製化的服務	0	1	2	3	4	5
50. 接受相關單位輔導	0	1	2	3	4	5
51. 經濟景氣狀況	0	1	2	3	4	5
52. 社會觀光休閒潮流	0	1	2	3	4	5
53. 農村自然景觀(田園美景、綠意盎然)	0	1	2	3	4	5
54. 特殊天然景觀(鐘乳石、瀑布、國家公園)	0	1	2	3	4	5
55. 季節性生態資源、活動(候鳥、櫻花季、桐花季)	0	1	2	3	4	5
56. 歷史、人文資源(民俗文化、歷史建築、背景)	0	1	2	3	4	5
57. 固定、穩定的客戶群(老顧客、產品偏好者)	0	1	2	3	4	5
58. 地方商業資源(行政中心、商圈)	0	1	2	3	4	5
59. 結合休閒活動資源(自行車步道、馬拉松路線)	0	1	2	3	4	5
60. 結合地方文化形成的產業化(古坑咖啡、大湖草莓)	0	1	2	3	4	5
61. 參與地方整體性、區域性計畫(社區總體營造、富麗農村計畫)	0	1	2	3	4	5
62. 創造地方福利(同鄉折扣、支援地方活動)	0	1	2	3	4	5
63. 參與公益活動、保育活動	0	1	2	3	4	5
64. 創造地方就業機會	0	1	2	3	4	5
65. 以在地化為核心價值(強調地域性、地方名號)	0	1	2	3	4	5
66. 使用友善環境、動物的生產方式(不破壞生態、人道飼養)	0	1	2	3	4	5
67. 病蟲害防治	0	1	2	3	4	5
68. 申請專利	0	1	2	3	4	5
69. 農產品生產具有標準作業流程(自家的農業生產SOP、遵循農委會的良好農業規範(GAP))	0	1	2	3	4	5
70. 具有農產品驗證標章、健康食品標章	0	1	2	3	4	5

第貳部份：除上述項目外，請您就以下的問題惠予指導，提出您專業的建議，以供研究進行更全面性之分析。

- 一、 就您經營(任職)農業生產事業的經驗與認知，您認為是否還有其他重要的關鍵成功因素尚未被提到?
- 二、 您個人認為貴單位最主要的特色、優勢是什麼? 在經營過程中遇到的困難有哪些?希望政府提供怎麼樣的協助?

第參部份：受訪專家資料：

- 一、 您的性別： 男 女
- 二、 您的年齡： 20歲以下 21~30歲 31~40歲
 41~50歲 51~60歲 61~70歲 70歲以上
- 三、 您的教育程度： 小學以下 國(初)中 高中(職)
 專科 大學 碩、博士以上
- 四、 相關工作經驗(年資)： 未滿5年 5~10年 11年~15年
 16年~20年 20年以上
- 五、 農業生產事業名稱：
- 六、 您於貴單位的職稱：
- 七、 貴單位成立年數：年，員工數：人，年營業額：約 (萬元)。
- 八、 農業生產方式(可複選)： 慣行農法 有機農法 其他：。
- 九、 農產加工方式(可複選)： 自行加工、包裝
 委託代工廠
 其他：
- 十、 產品銷售方式(可複選)： 自行販售(自家通路、網站、農夫市集)
 委託代售平台(網路平台、農產品伴手店)
 於開放式通路上架(如：超市、賣場)
 其他：

本問卷到此結束，

煩請再確認一次所有問題皆已填答，非常感謝您的協助!

台灣發展六級產業關鍵成功因素探討之問卷調查表

(第二階段)

德爾菲法 (Delphi method) 第二次專家問卷

填表日期：2015 年 月 日

辛苦的業主、主管您好：

感謝您撥冗填答第二階段的專家問卷，此問卷旨在探討「台灣發展六級產業的關鍵成功因素」，本研究將六級產業簡易定義為：以一級生產為核心，結合二級加工與三級銷售服務等農業生產事業；希望能透過您的專業知識與經驗，給予此問卷最真實的結果；此問卷所得資料僅供本研究使用，後續分析的過程中業者們將保持匿名，期望所得的結果能對台灣農業生產事業的經營者或投資者有些許的幫助。

本階段問卷分成兩部分：第一部分為各項**關鍵成功因素的重要程度**，其問項均由第一階段問卷結果、專家建議加以收斂；第二部分為**分析層級程序法(AHP)**之問卷，將比較各個構面間的重要程度。您的寶貴意見對於本研究具有決定性之影響，您的支持與指導，晚輩萬分感激。

敬祝 農產事業發展順心



東海大學食品科學研究所工業管理組

指導教授：王良原 博士

研究生：江曼禕 敬上

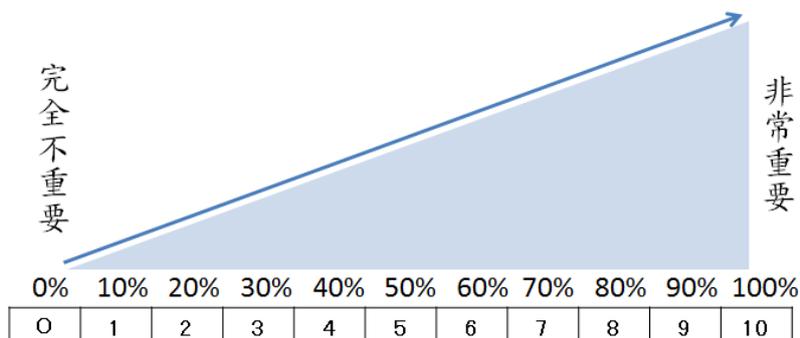
連絡電話：

E-mail：

【第壹部分】：德爾菲法問卷

一、填答說明：圈選出您認為該項因素對於成功發展六級產業**重要的程度**”

本問卷主旨是詢問：「您認為一級產業能成功發展為六級產業，下列所舉出因素的**重要的程度**」，而非目前自家產業的優勢；問卷填答方式為評分填答(0~10分)，最低分為0分，代表您認為該因素對於「**六級產業發展之關鍵成功因素**」而言極為不重要、完全不需要考慮；最高分為10分，代表您認為該因素極為重要，重要程度為100%。(可參考以下說明圖示)



二、問卷內容：各項關鍵成功因素重要程度評分。

(一) 您認為在評估台灣發展六級產業關鍵成功因素時，就『自有資源』而言，下列評估指標之重要性為何：

評估因素	重要程度 (0 ~10 分)
1. 擁有土地優勢(所有權、土地規模、地力肥沃、交通便利性)	
2. 生產設備(農業機械、溫室、產品加工與包裝機械)	
3. 服務設施(提供客房住宿、餐廳供餐)	
4. 充裕的資金運用	
5. 領導者的人格特質、經營理念(吃苦耐勞、職業道德、具有吸收新知、前瞻性的能力(有遠見))	
6. 擁有人力資源(農忙期具有充分的人力、擁有技術保有者)	

(二) 您認為在評估台灣發展六級產業關鍵成功因素時，就『產品管理』而言，下列評估指標之重要性為何：

評估因素	重要程度 (0 ~10 分)
7. 良好的品質、安全管控(原物料、農產品生產、加工)	
8. 病蟲害防治、標準化的田園管理	
9. 農業生產技術科學化、效率化	
10. 使用友善環境、動物的生產方式(不破壞生態、人道飼養)	
11. 擁有加工技術能力、加工生產線、標準化的加工流程	
12. 具有產品研發創新能力、開發出多樣化的產品	
13. 配合佳的代工廠(代理加工、包裝)	
14. 具有特色的核心產品(產品獨特性)	
15. 產品包裝具有功能性、實用性、結合在地情感或意象	
16. 強調在地特色的產品、餐飲、美食(三星蔥、古坑咖啡)	
17. 農產品具有可追溯之生產履歷	
18. 具有農產品驗證標章、健康食品標章、申請專利	
19. 客製化的服務(禮盒設計、依消費者需求搭配產品)	

(三) 您認為在評估台灣發展六級產業關鍵成功因素時，就『行銷管理』而言，下列評估指標之重要性為何：

評估因素	重要程度 (0 ~10 分)
20. 建立品牌(創造品牌形象、打廣告以提高產品知名度、聲譽)	
21. 建立多元通路(宅配直銷、外銷、代售平台)	
22. 體驗式活動(文創DIY、農務體驗、園區導覽)	
23. 針對不同市場擬訂行銷策略(市場區隔、價格策略、創造消費者需求)	

(四) 您認為在評估台灣發展六級產業關鍵成功因素時，就『員工管理』而言，下列評估指標之重要性為何：

評估因素	重要程度 (0 ~10 分)
24. 良好的組織架構	
25. 人員的訓練管理、年輕農業人才養成	
26. 服務品質、危機處理(售後服務、顧客抱怨)	

(五) 您認為在評估台灣發展六級產業關鍵成功因素時，就『經營管理』而言，下列評估指標之重要性為何：

評估因素	重要程度 (0 ~10 分)
27. 農企業化經營(目標利潤化、運作組織化、產品商品化、工作效率化)	
28. 將產業垂直整合、統合經營(上下游整合、產製銷一條龍)	
29. 多角化經營(跨產業發展)	
30. 加入農業組織、農民團體、策略聯盟	
31. 資金安排、投資避險(商品售價、投資避險、設立共同救助基金)	

(六) 您認為在評估台灣發展六級產業關鍵成功因素時，就『**外在因素**』而言，下列評估指標之重要性為何：

評估因素	重要程度 (0 ~10 分)
32. 經濟景氣狀況、社會觀光休閒潮流	
33. 消費者食品安全意識	
34. 外部資金(政府補助、贊助商、投資者)	
35. 擁有固定、穩定的客戶群(老顧客、產品偏好者)	

(七) 您認為在評估台灣發展六級產業關鍵成功因素時，就『**地方因素**』而言，下列評估指標之重要性為何：

評估因素	重要程度 (0 ~10 分)
36. 地方資源(自然景觀、歷史文化、商業活動、休閒活動)	
37. 地方性參與(區域性活動、地方性計畫、公益活動)	
38. 創造地方福利、就業機會	

(八) 您認為在評估台灣發展六級產業關鍵成功因素時，就『**政策法令**』而言，下列評估指標之重要性為何：

評估因素	重要程度 (0 ~10 分)
39. 配合法令政策實施、取得合法經營	
40. 推動產業相關計畫(推動休閒農業、地產地銷、食育計畫等觀念)	
41. 相關單位進行輔導(生產、加工、外銷、驗證)	

【第貳部分】：層級分析法問卷

一、填答說明：本研究採用層級分析法(AHP)，用以決定各項評估準則間的相對重要性程度。

為滿足 $A > B$, $B > C$, 則 $A > C$ 的遞移性，因此請先依準則重要性程度進行排序，以提高勾選時的一致性程度。最後，就各評估準則相對重要性程度，以兩兩成對比較的方式進行勾選。以下為參考範例：

【範例】

您認為購買車子的評估準則有三項，車子的①性能；②價位；③車型。

(一)評估準則重要性排序

例：如果您認為→ 價位 \geq 性能 \geq 車型，則請填入② \geq ① \geq ③

(二)評估準則相對重要性勾選

例：「價位」因素較「性能」因素為重要，且重要程度為 9:1，則請勾選 9:1 的欄內。

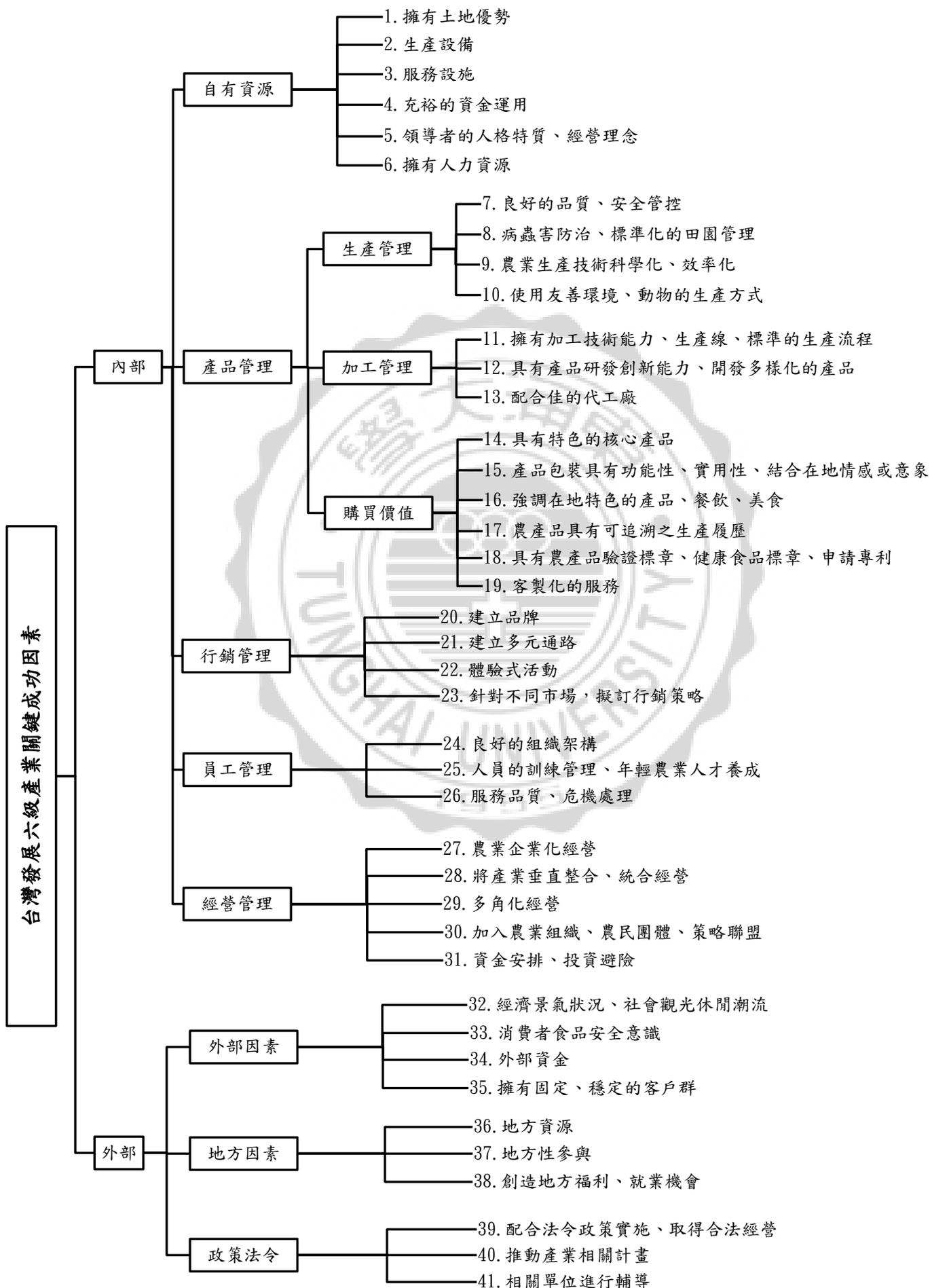
評估準則	極度偏好 ←————— 無偏好 —————→ 極度偏好																評估準則	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
價位	✓																	性能
價位					✓													車型
性能						✓												車型

上面所代表的意義為：

- (1)價位的重要性 > 性能，且重要性程度比例為 9:1
- (2)價位的重要性 > 車型，且重要性程度比例為 5:1
- (3)性能的重要性 > 車型，且重要性程度比例為 4:1

二、層級結構圖

經由第一階段專家問卷結果，初步擬定「台灣發展六級產業關鍵成功因素」架構圖：



【第參部分】：受訪專家基本資料

- 一、 性別： 男 女
- 二、 年齡： 20歲以下 21~30歲 31~40歲
 41~50歲 51~60歲 61~70歲 70歲以上
- 三、 任職單位的職稱：_____
- 四、 您認為，一級農業結合二級加工後(1x2)，整體收益會有所增加嗎？
 是(接續下題) 否(跳至第六題)
- 五、 承上題，您認為收益會比原來增加約_____成。(請填入數字，若增加一倍為10成)。
- 六、 您認為，一級農業結合三級銷售/服務後(1x3)，整體收益會有所增加嗎？
 是(接續下題) 否(跳至第八題)
- 七、 承上題，您認為收益會比原來增加約_____成。(請填入數字，若增加一倍為10成)。
- 八、 您認為，一級農業結合二級加工、三級銷售/服務後(1x2x3)，整體收益會有所增加嗎？
 是(接續下題) 否
- 九、 承上題，您認為收益會比原來增加約_____成。(請填入數字，若增加一倍為10成)。

本問卷已填寫完畢，請您檢視是否有遺漏之處，非常感謝您的協助!

若對本研究有任何其他意見，敬請不吝指教!

【備註】 索取本研究分析結果： 需要 不需要

(附件三) 德爾菲法問卷回覆結果

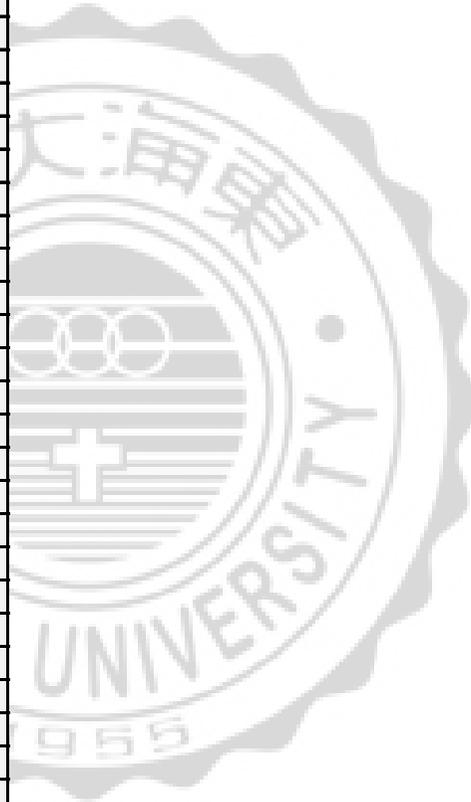
受訪者	自有資源						產品管理										
	1. 擁有土	2. 生產設	3. 服務設	4. 充裕的	5. 領導者	6. 擁有人	7. 良好的	8. 病蟲害	9. 農學生	10. 使用力	11. 擁有力	12. 具有力	13. 配合力	14. 具有性	15. 產品性	16. 強調性	
R1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
R2	5	8	3	8	10	8	10	6	5	10	10	8	8	10	6	6	
R3	8	6	3	8	10	10	10	6	6	10	8	10	6	9	10	8	
R4	9	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	8	7	9	9	7	
R5	9	10	7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
R6	10	10	3	10	10	10	10	9	8	8	10	10	10	10	10	9	
R7	10	10	4	10	10	7	10	10	10	8	8	7	8	10	7	8	
R8	3	3	0	1	9	6	7	7	7	7	7	7	7	9	6	3	
R9	10	10	8	8	8	10	10	10	10	8	6	6	8	8	8	8	
R10	10	8	6	8	9	10	8	8	7	9	8	8	8	9	9	8	
R11	8	8	8	8	9	9	8	7	5	7	6	6	5	8	6	5	
R12	10	10	7	10	10	10	10	5	8	10	10	9	10	10	10	8	
R13	6	5	8	10	9	7	9	7	9	8	7	7	5	10	9	8	
R14	9	9	8	10	10	9	10	10	9	8	9	9	8	10	9	9	
R15	8	6	4	8	8	10	10	8	8	8	6	6	5	6	6	7	
R16	8	10	2	9	10	8	8	8	7	7	8	7	6	8	7	8	
R17	10	8	5	8	10	10	10	8	8	8	10	8	8	10	5	7	
R18	7	8	8	9	10	10	10	10	9	10	9	9	9	10	10	9	
R19	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	
R20	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	
R21	0	5	5	0	10	7	10	8	8	8	8	7	5	10	10	8	
R22	10	10	8	10	8	10	10	10	10	8	8	8	8	10	8	8	
R23	6	7	4	6	7	9	9	8	8	6	8	8	7	9	8	7	
R24	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
R25	8	8	6	8	8	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
R26	6	8	5	10	10	10	10	10	10	10	8	8	8	10	10	8	5
R27	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	10	10	10
R28	8	9	0	8	10	10	10	9	10	5	8	7	8	9	10	10	
R29	10	8	8	9	10	10	10	9	9	10	9	8	9	10	8	9	
R30	6	8	8	8	10	8	10	10	10	8	8	8	8	10	8	7	
R31	10	8	7	10	10	8	10	8	8	7	7	10	6	10	10	10	
R32	6	6	8	10	10	6	10	8	8	6	8	8	6	10	9	9	
R33	10	10	7	10	10	7	10	6	6	8	8	7	9	10	8	10	
R34	7	8	8	8	9	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
R35	8	9	5	10	10	10	10	10	10	9	8	10	9	10	7	7	
R36	10	8	8	9	10	6	10	10	8	8	6	6	8	10	5	8	
平均分數	8.19	8.25	6.33	8.50	9.47	8.89	9.56	8.58	8.44	8.36	8.33	8.19	7.81	9.47	8.42	8.00	

(附件三) 德爾菲法問卷回覆結果

			行銷管理				員工管理			經營管理					外在	
17. 農產	18. 具有	19. 客製	20. 建立	21. 建立	22. 體驗	23. 針對	24. 良好	25. 人員	26. 服務	27. 農企	28. 將產	29. 多角	30. 加入	31. 資金	32. 經濟	33. 消費
10	10	8	10	10	8	10	8	10	10	8	8	5	6	10	8	10
10	5	3	10	8	5	3	8	8	8	10	10	3	3	5	5	10
9	6	8	10	10	8	9	8	8	10	6	6	7	8	7	7	10
7	7	7	6	7	6	8	6	7	7	6	7	6	6	6	6	7
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
10	10	9	10	10	9	10	10	10	10	9	9	8	8	7	10	10
7	8	9	10	10	7	8	8	10	10	10	10	8	9	8	10	10
3	3	3	7	7	3	9	5	9	7	3	6	4	6	4	3	6
8	6	10	10	10	8	8	10	10	10	10	10	6	10	8	6	8
10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	7	7	9	9	7	8	10
7	8	6	8	8	6	5	6	7	7	6	8	6	5	6	5	6
10	8	9	10	10	9	10	9	8	9	8	9	8	8	10	8	10
9	9	4	9	8	7	10	7	9	8	7	7	6	6	3	3	9
9	9	10	8	8	6	8	9	9	9	8	8	9	9	8	7	10
8	8	6	8	8	6	6	8	8	8	8	8	6	6	8	6	8
9	9	7	7	8	6	8	7	7	7	7	8	6	7	7	8	9
10	8	5	10	8	8	10	8	8	8	10	10	3	5	5	10	8
10	10	9	10	8	10	9	10	10	10	9	10	8	9	10	8	10
8	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	9	8	8	9	10
10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	8	8	10	10	10
8	10	7	10	7	5	8	8	10	10	8	8	8	8	8	7	10
10	10	9	10	10	8	10	8	8	10	10	9	8	9	8	7	10
8	8	8	7	9	8	8	7	7	9	9	8	5	7	7	6	7
10	10	10	9	10	9	9	9	9	10	10	10	9	9	9	9	8
8	8	8	9	10	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6	6	6
5	5	3	10	10	5	8	8	10	8	8	8	5	3	5	5	8
10	10	10	5	10	10	8	10	10	10	10	8	8	10	10	10	10
10	10	7	9	10	9	9	9	10	9	9	9	5	10	6	5	10
9	7	8	9	8	10	8	8	10	10	7	9	7	7	7	9	10
7	7	7	8	10	8	8	8	8	8	8	8	7	6	6	8	8
10	10	6	10	10	8	8	8	10	9	8	8	6	10	6	9	10
10	10	8	10	10	8	9	10	8	9	8	8	9	8	10	8	10
10	10	10	10	10	8	8	9	9	9	6	10	4	10	6	10	10
9	9	8	9	9	9	9	10	10	10	8	8	8	8	7	8	9
8	7	7	10	8	7	9	9	10	9	10	7	6	5	8	7	9
7	8	6	10	6	8	8	10	10	10	8	8	4	10	8	6	10
8.69	8.42	7.61	9.08	9.00	7.67	8.47	8.47	9.00	9.03	8.25	8.47	6.67	7.56	7.33	7.42	9.06

(附件三) 德爾菲法問卷回覆結果

因素	地方因素				政策法令		
	34. 外部	35. 擁有	36. 地方	37. 地方	38. 創造	39. 配合	40. 推動
10	10	8	8	9	10	8	10
6	6	6	6	8	10	10	10
5	10	6	8	6	8	9	8
6	7	6	6	6	6	7	6
10	10	10	10	10	10	10	10
7	10	8	8	8	10	10	10
7	10	5	10	7	10	8	9
3	8	3	3	7	3	2	2
8	10	6	6	6	10	8	10
8	9	8	8	9	10	10	9
5	7	6	5	5	8	8	8
8	10	8	8	8	8	8	8
2	8	9	8	7	5	7	7
6	8	6	7	7	8	8	7
6	8	6	5	5	8	5	8
6	9	8	7	7	7	8	8
5	8	5	5	5	10	5	5
8	10	10	10	10	10	9	10
6	10	10	10	10	10	10	10
10	10	10	10	10	5	10	10
6	10	5	5	10	8	7	10
8	10	8	8	8	10	9	8
5	7	8	8	7	8	8	8
7	10	8	8	9	9	10	9
8	6	6	6	6	8	8	8
5	8	10	8	5	10	8	8
10	10	10	10	10	10	10	10
0	8	0	5	2	10	8	7
7	10	9	10	10	10	10	9
7	10	8	8	8	9	8	8
5	10	8	8	9	10	10	7
6	10	6	7	8	10	10	8
8	10	10	8	8	10	10	10
8	9	8	8	8	8	8	8
6	10	7	9	9	10	7	6
0	10	8	8	6	10	6	8
6.33	9.06	7.31	7.56	7.58	8.78	8.25	8.25



(附件三) 層級分析法問卷回覆結果

受訪者	第一階層		第二階層-1					第二階層-2			第三階層		
	A-內部	A-外部	B-1自有資源	B-1產品管理	B-1行銷管理	B-1員工管理	B-1經營管理	B-2外部因素	B-2地方因素	B-2政策法令	C生產管理	C加工管理	C購買價值
R1	0.88	0.13	0.18	0.16	0.07	0.24	0.35	0.14	0.14	0.71	0.13	0.13	0.75
R2	0.83	0.17	0.04	0.24	0.24	0.24	0.24	0.57	0.07	0.36	0.25	0.25	0.50
R3	0.75	0.25	0.25	0.27	0.27	0.13	0.07	0.79	0.10	0.11	0.54	0.30	0.16
R4	0.86	0.14	0.02	0.05	0.56	0.12	0.25	0.55	0.24	0.21	0.16	0.07	0.77
R5	0.88	0.13	0.65	0.16	0.10	0.05	0.03	0.15	0.06	0.79	0.66	0.09	0.24
R6	0.83	0.17	0.49	0.25	0.10	0.05	0.10	0.33	0.14	0.53	0.66	0.19	0.16
R7	0.50	0.50	0.05	0.06	0.58	0.05	0.26	0.06	0.13	0.81	0.18	0.04	0.78
R8	0.83	0.17	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.06	0.61	0.32	0.25	0.25	0.50
R9	0.88	0.13	0.06	0.19	0.43	0.03	0.29	0.26	0.41	0.33	0.37	0.30	0.33
R10	0.50	0.50	0.38	0.04	0.08	0.17	0.33	0.08	0.29	0.63	0.08	0.29	0.63
R11	0.83	0.17	0.60	0.17	0.16	0.03	0.03	0.05	0.18	0.78	0.77	0.04	0.19
R12	0.89	0.11	0.34	0.11	0.22	0.04	0.29	0.20	0.49	0.31	0.49	0.31	0.20
R13	0.75	0.25	0.13	0.31	0.29	0.06	0.21	0.73	0.22	0.05	0.21	0.05	0.74
R14	0.50	0.50	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
R15	0.83	0.17	0.38	0.20	0.18	0.08	0.16	0.18	0.09	0.74	0.64	0.26	0.10
R16	0.89	0.11	0.05	0.59	0.04	0.07	0.24	0.76	0.19	0.06	0.74	0.18	0.09
R17	0.90	0.10	0.17	0.22	0.30	0.10	0.22	0.25	0.50	0.25	0.25	0.25	0.50
R18	0.88	0.13	0.05	0.03	0.21	0.60	0.11	0.06	0.75	0.19	0.19	0.06	0.76
R19	0.50	0.50	0.16	0.09	0.22	0.39	0.13	0.28	0.58	0.14	0.32	0.56	0.12
R20	0.90	0.10	0.52	0.13	0.05	0.03	0.27	0.06	0.71	0.23	0.72	0.07	0.22
R21	0.11	0.89	0.04	0.05	0.09	0.22	0.61	0.08	0.13	0.79	0.12	0.11	0.76
R22	0.11	0.89	0.02	0.05	0.11	0.25	0.57	0.07	0.32	0.62	0.06	0.19	0.76
R23	0.67	0.33	0.03	0.22	0.12	0.16	0.47	0.10	0.25	0.65	0.63	0.24	0.14
R24	0.88	0.13	0.05	0.27	0.20	0.03	0.44	0.72	0.22	0.06	0.77	0.17	0.05
R25	0.86	0.14	0.02	0.05	0.12	0.25	0.56	0.76	0.18	0.06	0.76	0.18	0.06
R26	0.75	0.25	0.36	0.19	0.07	0.04	0.34	0.17	0.08	0.75	0.76	0.17	0.07
R27	0.83	0.17	0.52	0.27	0.04	0.06	0.12	0.21	0.74	0.06	0.68	0.22	0.10
R28	0.75	0.25	0.51	0.12	0.05	0.03	0.30	0.24	0.21	0.55	0.19	0.06	0.74
R29	0.90	0.10	0.48	0.32	0.05	0.12	0.03	0.75	0.18	0.07	0.72	0.07	0.22
R30	0.90	0.10	0.55	0.27	0.10	0.05	0.03	0.74	0.21	0.06	0.75	0.18	0.07
R31	0.88	0.13	0.44	0.29	0.13	0.06	0.08	0.76	0.18	0.06	0.58	0.18	0.23
R32	0.83	0.17	0.12	0.39	0.05	0.03	0.42	0.20	0.49	0.31	0.07	0.12	0.80
R33	0.80	0.20	0.04	0.14	0.12	0.05	0.65	0.05	0.36	0.59	0.36	0.07	0.57
R34	0.25	0.75	0.05	0.28	0.14	0.50	0.03	0.73	0.20	0.07	0.76	0.18	0.06
R35	0.83	0.17	0.50	0.04	0.07	0.14	0.26	0.05	0.77	0.17	0.33	0.29	0.38
R36	0.89	0.11	0.05	0.50	0.09	0.22	0.13	0.72	0.05	0.23	0.77	0.05	0.17
平均權重	0.75	0.25	0.24	0.20	0.17	0.14	0.25	0.34	0.30	0.36	0.45	0.18	0.37

(附件三) 六級產業產值增幅程度

受訪者	1x2收益是否增加	1x2增加幾成	1x3收益是否增加	1x3增加幾成	1x2x3收益是否增加	1x2x3增加幾成
R1	1	10	1	20	1	30
R2	1	5	1	10	1	10
R3	1	5	1	2	1	3
R4	1	5	1	6	1	20
R5	1	1	1	2	1	2
R6	1	10	1	5	1	20
R7	1	2	1	3	1	5
R8	1	3	1	3	1	10
R9	1	3	1	10	1	15
R10	1	4	1	6	1	10
R11	1	3	1	3	1	5
R12	1	3	1	8	1	10
R13	0	-	1	4	1	6
R14	1	4	1	5	1	8
R15	1	3	1	3	1	5
R16	1	2	1	2	1	9
R17	1	5	1	10	1	15
R18	1	7	1	7	1	7
R19	1	0.1	1	0.3	1	0.5
R20	1	4	1	3	1	7
R21	1	10	1	30	1	60
R22	0	-	1	3	1	2
R23	1	2	1	4	1	6
R24	1	2	1	1	1	4.5
R25	1	1	1	2	1	3
R26	1	4	1	2	1	6
R27	1	2	1	2	1	2
R28	1	3	1	6	1	6
R29	1	10	1	5	1	15
R30	1	3	1	1	1	2
R31	1	3	1	5	1	7
R32	1	10	1	15	1	20
R33	1	2	1	4	1	5
R34	1	4	1	5	1	6
R35	0	-	1	3	1	5
R36	1	2	-	-	1	3

(是:1, 否:0)

(附件三) 受訪者基本資料

受訪者	受訪者基本資料				受訪農業生產單為基本資料					
	受訪者性別	受訪者年齡	教育程度	相關工作經驗	成立年數	員工人數	年營業額(萬元)	產業規模	加工程度	農產加工方式
R1	男	41-50	大學	11~15年	3	15	2300	大	2	12
R2	男	41-50	大學	未滿5年	4	7	500	中	2	12
R3	男	41-50	專科	16~20年	55	5	-	小	0	1
R4	女	51-60	大學	20年以上	25	2	70	小	0	1
R5	男	41-50	國(初中)	16~20年	15	25	500	中	2	1
R6	女	41-50	大學	5~10年	8	7	120	小	2	12
R7	男	21-30	大學	未滿5年	0	-	50	小	0	1
R8	男	21-30	博士	5~10年	7	3	200	小	0	1
R9	男	51-60	專科	5~10年	1	5	-	小	0	1
R10	男	41-50	國(初中)	5~10年	5	4	250	中	0	1
R11	男	61-70	高中(職)	20年以上	20	3	1200	大	1	1
R12	男	31-40	博士	11~15年	4	6	1000	中	0	2
R13	男	51-60	專科	20年以上	18	21	2000	大	0	1
R14	男	61-70	小學以下	20年以上	50	3	250	中	0	1
R15	男	51-60	專科	5~10年	9	20	-	中	2	12
R16	男	21-30	大學	未滿5年	20	4	80	小	1	1
R17	男	51-60	高中(職)	11~15年	13	8	300	中	1	1
R18	女	51-60	高中(職)	11~15年	15	6	200	小	0	1
R19	男	31-40	專科	11~15年	2	12	1800	大	2	1
R20	男	21-30	碩、博士以	5~10年	8	10	500	中	1	1
R21	男	51-60	專科	20年以上	8	8	-	中	2	1
R22	男	51-60	專科	20年以上	8	3	500	中	0	1
R23	男	31-40	碩士	未滿5年	30	3	2000	大	2	12
R24	男	51-60	大學	20年以上	20	9	-	小	2	1
R25	男	31-40	專科	11~15年	3	60	7000	大	2	12
R26	男	51-60	碩、博士以	11~15年	10	50	>3000	大	2	12
R27	男	31-40	專科	16~20年	10	3	600	中	0	1
R28	男	51-60	大學	未滿5年	100	4	250	中	0	1
R29	男	31-40	碩士	5~10年	26	30	2500	大	2	1
R30	男	51-60	大學	20年以上	25	3	300	中	0	12
R31	男	21-30	高中(職)	20年以上	9	3	100	小	0	1
R32	男	41-50	專科	11~15年	12	2	-	小	0	12
R33	男	31-40	大學	5~10年	25	10	700	中	1	1
R34	女	21-30	大學	未滿5年	3	2	120	小	0	12
R35	男	41-50	碩士	20年以上	39	6	2500	大	0	1
R36	男	61-70	高中(職)	20年以上	45	5	500	中	0	12

(附件三) 受訪者基本資料

產品銷售方式	產業別	地域
123	林(食用菇類)	中-台中
123	漁(養殖魚類)	南-台南
12	農(水果)	中-台中
12	農(水果)	中-台中
13	畜牧(雞)	北-苗栗
12	農(水果)	中-南投
123	畜牧(雞)	中-彰化
123	農(稻米)	中-台中
124(拍賣市場)	農(蔬菜)	南-雲林
13	農(蔬菜)	南-高雄
1	農(茶)	中-台中
12	農(稻米)	東-台東
123	農(水果)	北-苗栗
12	農(水果)	中-台中
13	畜牧(雞)	北-桃園
1	農(茶葉)	南-嘉義
12	農(咖啡)	南-雲林
1	農(蔬菜)	東-花蓮
1	農(水果)	南-屏東
123	農(咖啡)	中-南投
14(外銷)	農(水果)	南-高雄
14(拍賣市場)	農(水果)	南-高雄
123	漁(養殖魚類)	北-新竹
1	農(水果)	北-苗栗
123	畜牧(牛)	南-嘉義
13	農(蔬菜)+畜(雞)	南-台南
12	農(水果)	中-彰化
1	農(花生)	南-雲林
123	農(水果)	南-高雄
1234(餐廳、外銷)	林(綠竹筍)	北-士林
1	農(蔬菜)	北-新北
13	農(蔬菜)	東-宜蘭
12	農(茶葉)	南-嘉義
1	農(蔬菜)	中-台中
12	畜牧(豬)	東-宜蘭
1	農(蜂蜜)	北-新北

加工程度
0輕度
1重度
2都有

農產加工方式
1:自行加工or包裝
2委外加工or包裝

產品銷售方式
1自行銷售
2委託代售平台
3開放式通路
4其他

