

# 憶談大時代關鍵時刻的農復會

/鍾博

**農**復會對國家的貢獻，大家耳熟能詳。它不是一個政府機關，卻參與從中央、省縣、到鄉鎮各政府階層的工作。要了解它實在並不容易。要檢驗它，不妨倒過來看，也就是說，假如當年沒有農復會，我們國家會成什麼情況？它到底扮演了那些關鍵性的角色？其次，我想談一談農復會的工作精神和作業方式。最後再討論一下農業未來的發展。

## 大時代的關鍵時刻

民國38年大陸軍事逆轉，剛成立不久的農復會隨中央政府自南京撤退到廣州，廣州又將不保，農復會再撤退的路子只有兩條：一是四川，一是台灣，必須作一決勝。於是主任委員蔣夢麟博士率領一個考察團飛台，除農業外，主要是試探詢當時行政長官陳誠將軍有無推行土地改革的意向。結果陳誠長官滿口答應，農復會乃於38年9月將總部遷來台灣。大家都很清楚，那時美國的外交政策已決定將中華民國拋棄。我國政府自南京遷往廣州時，各國使館包括蘇聯在內亦都遷往廣州，只有美國大使館遷往上海，準備下旗歸國。美國援華主辦機構經合分署本來亦要撤離，署長已經走了。但農復會的美國委員穆懿爾博士（Dr. Raymond Moyer）卻到了台北，於是美國就令他兼任經合分署的署長。

這本來是一個權宜的措施，但卻有很大的歷史意義，因為他把美援給留住了。不久韓戰發生，美援又告恢復。如果沒有穆氏留住經合分署，要恢復美援等於在台成立一個新機構，在國會討論起來，沒有一年半載是不會有結果的，那時我國財政正面臨崩潰，美援及時到來，才穩住了局面，而有以後的經濟發展。

## 恢復戰後農業生產的策略

民國40年代，台灣農業發展最重要的事件的三：一是土地改革，二是肥料換谷，三是農會改組。這三項工作都是農復會負責推動的。土地改革不但使佃農免受地租剝削，更進而擁有土地，而提高增產意願。肥料換谷一方面提高作物產量，一方面充裕軍精民食，安定糧價。農會改組健全了農村社會結構、農業推廣、和生產運銷體系。更重要的是，地主釋出土地，轉而投資工業，奠定了今後工業發展的基礎。為了推動「以農業培養工業」政策，農復會在生產科技方面亦力求改進，例如品種改良、病蟲害防治，都有輝煌成就。除了糖米以外，初期的洋菇、蘆筍，和後期的豬肉的出口，就是最好的例證，表示我們的農產不但自給自足，還有剩餘可以出口，賺取外匯。這種不受土地限制的農業

，可稱之「農企業」，逐漸成為農業的主力之一。

現在農業機械化很普遍，以前卻全靠耕牛。民國38年中秋節由海南島輸入毛豬，放置台北牧場的奶牛場，帶進牛瘟，因而感染牛隻，在台灣北部迅速蔓延。那時農復會剛剛遷台，行囊甫卸，立刻提供技術和經費，支援台灣省政府採取緊急措施，在農林廳淡水獸疫血清製造所技正李崇道與美籍顧問雷辛格的努力下，一方面殺病牛，計88頭，並禁止牛隻移動，一方面從兵荒馬亂的成都空運牛瘟血清作緊急防治，並商請聯合國糧農組織提供牛瘟種毒，在淡水製造兔化牛瘟疫苗，注射其他牛隻，在39年元月很快就撲滅，將牛瘟封殺於台北平原的出口——龜山。回想起來，如果沒有這項緊急行動，台灣的牛隻極可能全部感染死亡。沒牛可用，那麼人拉犁的悲慘畫面就會出現，說不定還會發生饑荒呢。

沒有適當的人口政策，農業增產只能糊口。長期來說，對社會福利並無幫助。所以蔣夢麟主委排除萬難，推行家庭計畫，並改善鄉村衛生，徹底改良人口品質，使我們的孩子更健康，得到更好的教育。現在台灣各行各業人才輩出，領導中堅都是40年來歲，正是家庭計畫推動以後出生的孩子。

此外，為了支援農業生產，水利建設和農地重劃是作物灌溉的基本設施。農復會對水庫的規劃興建、灌溉排水渠道的整建維修，亦都全力以赴。值得一提的，石門水庫的興建，初初外國設計師不肯聽信我國地質學家之言，硬設計為高壩，後來知道不行，才改為土石壩，水庫興建委員會主委亦改由蔣夢麟主委兼任，終於完成。

## 農復會精神

「農復會經驗」就是由「農復會精神」而來。先有「農復會精神」，才有「農復會經驗」。其次，農委會是由農復會改組而成，繼承了農復會的傳統。現在我們看到的是有形的傳統，也就是農復會工作的方式。至於農復會精神，并非有形的東西，因為年代久遠，年輕的人可能不甚明白，故願在此略作說明。

農復會於民國37年在南京成立，39年遷來台北。當時的工作環境可說非常困難。時局動盪不安，機構隨時都會解散，同時人地生疏，語言不通，沒有地方辦公，到處借用場所。所幸領導中心健全，有蔣夢麟主委的睿智，沈宗瀚先生的農業知識，錢天鶴先生的行政經驗，美國委員穆宜爾和貝克的全力配合支持以及現代管理制度，更重要的是，這五位委員所作的決定，都由作風明快，處事縝密的蔣彥士秘書長去協調執行。所以農復會一開始就有正確的工作方針，完善的執行方法。當年在復興大樓內，同仁秉持崇公務實的精神，孕育構想，擬訂方案，實施計畫，與全省農業機構與團體，共同努力，上下溝通，左右連繫，激發農漁民增產意志，使台灣經社發展，壯健起步，浩瀚中流，順利完成以農業培養工業的國策。

## 農復會的行事作風

張憲秋先生在「農復會回憶」中指出農復會成功的主要因素有四：(一)中美雙方政府充分授予農復會最大工作自由；(二)蔣夢麟主委領導有方；(三)農復會補助計畫均由簡單技術開始，逐步提高技術水準；(四)農復會鼓勵技正出差下鄉，深入農村。 →

農復會雖有充分的工作自由，但本身行事卻甚保守。一不從事巨大建築；二不設立分支機構，免與地方原有機構相競爭。行政經費很少，經費盡量用於推行計畫。可以說完全沒有巴金生定律（Parkinson's Law）裡面的毛病。張先生上面所提的第三、第四兩點很重要，我這裡再舉例說明。世界上開發中的國家，例如印度，其實人才多的是，但對農村發展並未作出有效的貢獻。主要的原因是他們的農業專家不肯下鄉，只坐在辦公室發號司令，或發表文章，指導農民。農復會的專家就不一樣了，今天在行政院開會，明天可能就出現在田裡，或豬舍中。農復會專家的鞋子永遠是髒的。

其次，40年代台灣的外匯收入，幾乎全靠糖米出口，而製造包裝麻袋所需的黃

麻，台灣生產不多，完全來自印度和巴基斯坦。這兩個國家非常親共，很可能杯葛我們，黃麻來源隨時可能斷絕，這對我國糖米出口與外匯收入將發生嚴重的影響。此刻如果開始研究如何生產黃麻，用學院派的方法，將需要幾年的時間，緩不濟急。於是農復會用「專家判斷」的方法，派出專家下鄉查訪黃麻種植的情形。看到生長良好的，就問農民是如何種的？用什麼種子？如何作畦？如何施肥？一一記下。對生長差的亦作同樣記錄。回去後加以歸納，就整理出一套簡單的生產技術，試驗確認後，立刻推廣。我國派在各國的農技團也多半如此，所以能在半年左右，就有產品上市，或與媒體見面。反觀歐美的農技團，離不開學院派那一套，成天調查降雨量，測定土壤酸鹼度，兩三年下來，什

## 農村臉譜



陳洲成股長  
(楊文振 / 攝)

# 知彼知己，工作才容易推動

／竹青

渾身衝勁十足的彌陀農會推廣股長陳洲城表示，推廣業務的推動，除了熱心幹勁外，還要懂得農民的心理，以柔克剛

，業務推展才會順利。目前該鄉蔬菜共同運銷業務成效顯著，菜農有8~9參加。■

麼產品也沒出。說不定計畫到期，就束裝歸國了。

## 工作之前人人平等

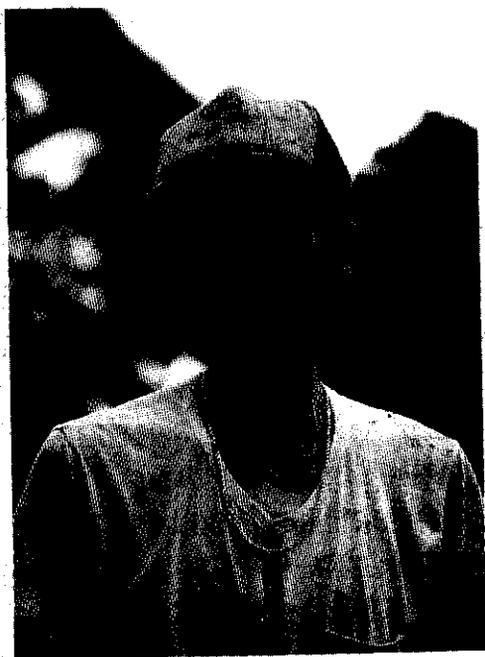
就這樣，農復會自遷台之後，投入農村建設行列，鼎力協助政府，扮演關鍵性的角色。尤以政府播遷初期，人才缺乏，物力維艱，由於農復會的投入，得以扭轉局勢，開創新機，使農村迅速繁榮。

農復會不是一個衙門，絲毫沒有封建官僚作風，不論職位高低，人人都可表示意見，意見也都受到尊重，很少有上面交辦的工作，也沒有什麼「奉諭」啦，「奉示」啦這套不負責任的說法。人人都覺得是在為實現自己的理想而奮鬥，而不是在當差應卯，也就是台語所說的「在吃頭路

」，自然加倍努力，處處表現出蓬勃的精神。

工作之前人人平等，對士氣的鼓舞有很大的作用。舉個例來說，農復會的車輛，不論職位高低，資歷深淺，人人可用，先來先派，後來後派，這是別的機關所見不到的。農復會的檔案管理完善，成為各機關模仿的對象，紛紛前來觀摩。農復會美籍委員畢林士率先引進電腦，舉行訓練班，並推廣到行政院，成為機關電腦化的先驅。

近年來農工消長易位，農村受勞力外流與貿易自由化的衝擊，正在進入一個新的時代。為了迎接新的挑戰，農委會已提出農業新方案，同仁們無不殫精竭慮，來逐步提昇科技，整合農業結構，完成二十一世紀再出發準備。 ■



九如陳清來先生(楊文振/攝)

## 參加講習 好處多多

／木易

九如鄉農友陳清來先生表示，該鄉瓜果類蔬菜多，農民又喜歡自行留種，然而，經常不得要領，以致留下的品種變了。他希望農會能常有類似講習會活動，讓農友一方面吸收農業新知識，一方面有機會交換經驗心得。 ■