



都市鄉土情 · 農業展新機 驚豔竹子湖 · 海芋正當紅

—台北市北投區農會總幹事 王茂松

才十幾歲，王茂松便已進入農會服務，從50年代到90年代，歷經北投區農會的興衰與振起。看著稻米產業由盛而衰，帶領海芋休閒農業開疆闢土；開創市民農園，打響綠竹筍名號；經營農會於他，是生活重心，也是畢生志業。縱然滿頭白髮，他始終堅持留下來，為農民默默耕耘理想中的夢土。

38年前，王茂松還是個懵懂少年，便已進入北投區農會擔任練習生兼助理出納。半工半讀的他，每天早上7點20分就到辦公室，從灑掃開始，準備熱開水、毛巾、掃地、擦櫃子，一樣樣完成，8點一到，則在信用部櫃檯擔任助理出納。那時，誰也沒想過，他會成為農會頂頭上司，迄今已擔任12年總幹事。

歷任多項職務

一年半後，王茂松調任會計員，後因入伍服役留職停薪3年，退伍後雖有其他工作機會，但他仍選擇回到農會，先後擔任放款徵信人員、信用部副主任、石碑辦事處主任等職務。

當時已成家的王茂松，白天忙於農會事務，晚間則在五專進修，為奉命成立資訊室並自費到淡江大學進



海芋年產值達1億5,000萬元，海芋季去年並獲全省休閒農業第二名

修，隨後擔任資訊室主任，再調任稽核人員及信用部主任。後因與當時的總幹事理念不合，而被調任其他分部。民國78年，北投區農會發生汽車冒貸案，王茂松亦被傳訊，但因他當初即為反對該案而被調職，而未被牽連其中。

民國79年，前總幹事被勒令停職，理事會央請王茂松代理總幹事，立即面對擠兌問題，當時農會存款由48億元急遽降至35億元。在台北市政府財政局支持下，王茂松向多家行庫調集10億元資金，早上8點鐘以前即坐鎮農會，向存戶開誠佈公，讓他們了解農會現狀並建立其信心，3天即弭平擠兌事件；另一方面，並推出解約客戶若3天內回存金額、視同未曾解約專案，使資金迅速回籠。



王茂松鏗而不捨的精神，終於讓海芋成為竹子湖的象徵



北投關渡平原水稻文化活動讓都會人體驗台北最後一塊散發稻米文化的土地

危機就是轉機

「許多農友大半輩子的積蓄都存在這裡，面對以訛傳訛的流言與擠兌人潮，一定會恐慌。農會要做的就是面對問題、誠實以對」，由於危機處理能力受到肯定，甚至其他農會也遭遇擠兌問題時，還請他協助處理。王茂松代理總幹事一年後，北投區農會存款突破50億元，業務步上正常化。

對王茂松而言，危機確實是轉機。82年總幹事選舉，他以代理期間的優異績效獲得壓倒性的勝利，此後即連任多屆。

帶領農業轉型

50、60年代，是農會供銷部業務最蓬勃的時期，當時每斤稻米價格在來米18元、蓬萊米21元。王茂松回想，「7月第一期稻作收割時，連農會的糧倉都放不下，得借用對面北投國小的教室存放」。而今稻米價格仍在20多元盤桓，在物價上漲、幣值貶值的時空環境下，隨著稻米產業的式微，供銷部的業務也面臨轉型。

北投區農會以策略聯盟方式因應變局，與全省農會聯合促銷農產品，

如西螺米、醬油、南投茶葉、台東池上米、麻豆文旦，甚至民間面膜等，依據時節舉辦促銷活動，由於王茂松與許多農會建立深厚情誼，得以享有較大的利潤空間，甚至台北市其他農會如中山、松山、南港、內湖等還向北投區農會批貨，而王茂松也秉持只賺取運費的價格提供同業，他說，「農產品需要大家一起協助促銷」。

淨值五倍成長

民國75年以後，信用部金融業務開枝散葉，雖然78年的金融自由化，對既有金融機構衝擊很大，但因80年代經濟蓬勃、股市大漲，因此農會信用部營運績效還算不錯。



王茂松預計為其他農產品開拓更多商機



北投區農會職員每天從容迎接顧客上門，能有效降低失誤率



80年代末期經濟泡沫化，北投區農會逾放比高達27%，民國91年一度被列管。沒有政府的奧援，除了員工應有的休假、績效等獎金外，王茂松將全部盈餘沖銷，並加緊腳步拍賣，同時帶頭積極拜訪客戶，以短短2年時間，將逾放比降至4.9%，去年並被列為全國降低逾放比績優農會。王茂松表示，「這不是多麼榮譽的獎，卻是值得驕傲的獎；這段時間是我最艱困的時期，卻也讓我覺得很有成就感」。

儘管金融業務競爭激烈，王茂松指出，北投區農會不會拒絕客戶存款，即便可能造成虧損，一樣照收。「都是我們的鄉親嘛！早期發展信用部時，還拜託農友前來存款，現在我怎能因為競爭而拒絕他們呢？農會與他們有特殊的情誼存在，這就是鄉土情吧！」

凡事帶頭做起

王茂松接任總幹事時，農會信用部淨值1億零300萬元，到90年底，漲為5億8,000萬元，成長4億8,000萬元，退休撫恤金原本為1,100多萬，也全數足額提存，目前為1億多元。

在人事管理方面，來自基層的王茂松帶頭示範，從擔任總幹事以來，每天7點45分一定到辦公室就位；而每天到辦公室的第一件事，便是研讀會計

部的報表，他將每個單位的增長與消退、每一筆催收、逾放款都記在腦海裡，並利用電腦紀錄。

王茂松指出，以前常常得花很多時間抓帳，後來發現出錯時間通常發生於上午8點至9點期間。「農友都起得早，有些7點半就在大廳等了，農會職員若匆忙趕到，營業時間到了，卻還沒吃早餐、脂粉未施或領帶歪斜，心也靜不下來，錯誤率自然就高」。因此，他希望員工至少在7點50分就在工作崗位做好準備，服裝儀容整理妥當，心靜下來，8點一到，就能從容地迎接顧客上門，不但降低失誤率，也有助於提升企業形象。

開辦在職進修

另外，為讓習慣吞雲吐霧的員工有透氣的機會，王茂松特別在農會大樓外放置海灘傘與座椅，工作累了，可以喝杯茶稍事休息，他並與附近大學洽談開設在職進修班，讓有意進修的員工自我提升，相對也有助於提高農會服務水平。

80年代由於都市環境變遷，平原地區



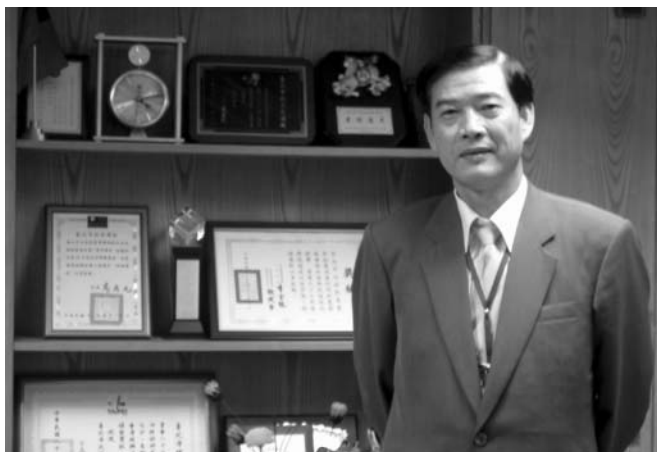
商科背景的王茂松，利用財經專長為農民開拓商機

稻米品質無法提升，王茂松於是鼓勵農友雜作，而山區高冷蔬菜常因颱風受損，或因生產過剩而影響價格，經與學有專精的農會職員研討，決意鼓勵農民種植海芋轉型。當時採水耕方式，長成後切花到市場拍賣，由於海芋不耐儲放，許多盤商故意延到下午才以低價購買，造成農民血本無歸。王茂松不忍農民遭受剝削，提議若盤商不提高價格，則寧願不賣，由農會給予補助。

海芋商機無限

在海芋商機稍有起色之際，卻爆發水耕植物最易罹患的根腐病，王茂松請教台灣大學與中興大學植物病蟲害的教授、改良場、農委會，獲致停耕結論。此時回歸高冷蔬菜種植的聲浪四起，但王茂松不放棄，與多位農友造訪紐西蘭，找到旱作的海芋品種，前兩次試種皆不如預期，在他堅持之下，第三次終於試種成功。

「海芋復活了」！在農委會與市政府協助促銷下，竹子湖如今已成為海芋的代名詞。在些許寒意的空氣中，潔白帶點蘋果綠的海芋，在竹子湖晨夕飄起的薄霧襯



短短兩年間，王茂松將逾放比降到4.9%，去年並被列為全國降低逾放比績優農會

托下，更顯得詩意，搭配景觀步道、便民設施，年產值達1億5,000萬元，去年並獲得全國休閒農業第二名。

散播濃厚人情

北投區農會並發展市民農園，其創想來自德國，提供都市人親近泥土的機會。台灣從民國76年開始萌芽，到82年蓬勃發展，農會共規劃8個市民農園，全部出租，為許多懷念打著赤腳、嗅聞泥土芬芳歲月的人，找到了回憶。

在市民農園裡，不論是大老闆還是教授，許多人來到這兒，都能輕易尋回那份赤子之心，尤其收穫時，臉上浮現的滿足與雀躍，促使北投區農會再規劃新市民農園，目前已有醫院、扶輪會、獅子會及社區接洽承租，讓同事、社員從灑種、耕作時的討論與切磋，到收成時相互分享喜悅，拉進人與人之間的距離；住戶們拿著自家栽種的絲瓜、空心菜、茄子在大樓裡串門子，即使在水泥叢林裡，仍然可以散播濃濃的人情味。



陽明山仙人掌農業專業區設有解說教室，教導植物染DIY等

山藥明日之星

三月海芋季已漸趨成熟，許多廠商如汽車、婚紗業者都主動贊助。王茂松計畫明年舉辦綠竹筍季，打響北投綠竹筍的名號。目前當地種植綠竹筍多為小農，照顧較為費工，天還沒亮，筍農就得前往竹林採筍，剛掘起的竹筍沾著新鮮的泥巴、筍尖帶著露珠，農友通常挑個50、60斤下山販售，常常還沒到市場就賣個精光，因此鮮美的滋味目前只有在地人得以享受。

另外，大屯山系山坡地目前種植日本種山藥，屬有機種植、品質極佳，由於照顧十分費工，因此產量不多，許多台北的

大飯店均前來訂購。王茂松正積極向市府爭取假日農產品販售區，已獲得初步認同，預計將為其他農產品開拓更多商機。



王茂松積極拜訪客戶，降低信用部逾放比，讓他很有成就感

北投區農會職員常開玩笑，「農會裡任何雞毛蒜皮的小事，都瞞不過總幹事」，自稱從小就在農會服務的王茂松指著窗外一棵兩、三層樓高的大樹表示，「我到農會時，那棵樹才

剛種下，我們一起陪著北投區農會走過來」。已服務38年的他，視農會為志業、也是生活重心，他全心投入，無怨無悔，儘管換來滿頭白髮，他仍堅持走下去。🌱

最完整 全新的唯一農藥書籍

實用農藥

定價：2200元

作者：廖龍盛

主要內容：含緒論、農藥分類、生物農藥、農藥混合、毒性、毒理、安全合理使用、使用範圍與方法均有詳細介紹。包括殺菌劑、殺蟲劑、殺蟎劑、殺線蟲劑、殺鼠劑、除草劑、植物生長調節劑、引誘劑、忌避劑、拒食劑、微生物殺蟲劑、昆蟲生長調節劑、殺軟體動物劑、殺藻劑、雜類及農藥補助劑等，共50餘大類，530多種農藥。



豐年社 台北市溫州街14號

郵撥00059300財團法人豐年社 郵購另加掛號郵資60元

電話：02-23628148分機30或31 傳真：02-83695591