

掌握時代潮流 活化在地資源

——大里市農會總幹事林永建

危機也是轉機！原屬大台中生活圈衛星城市的大里市，在人口迅速增加、逐漸轉向都會發展的衝擊下，農會的經營與存續成為重要課題。林永建站在時代變遷的分水嶺，在保守與積極之間取得平衡，輔導農業產銷轉型與多角化營運，並將經營範圍延伸至社區，開辦各式職業訓練班，讓農會融入在地、也讓在地投注農會，成功詮釋了「化危機為轉機」的真義。

民國93年度締造1億4千多萬元盈餘，名列全國鄉鎮市農會盈餘績效「榜眼」的台中縣大里市農會，是國內最早轉型與多角化經營的農會之一。除於民國70-80年代經營國光花市、診所、生鮮超市與加油站，民國90年起，並將經營觸角延伸至社區，輔導社區居民考取丙級中餐廚師證照或取得居家服務員受訓證書，成為「社區的好厝邊」。該農會跟隨社會脈動調整經營策略的作法，成為農會轉型成功的典範之一，而幕後推手就是總幹事林永建。

人口結構轉變·因應時代改變

林永建在大里市農會任職已有30年時間，歷任會務股長、信用部辦事處主任等職務，5年前並獲聘為總幹事，在他手中，頗具基礎的大里市農會，因應時代變遷，而有種種創舉。

林永建指出，在各地農會中，大里市農會可說是最早受到人口結構大幅轉變衝擊的農會。屬大台中生活圈衛星城市的大里市，原本只是一個面積不到30平方公里的小鄉鎮，是台中縣21個鄉鎮市中面積倒

數第三的地區。不過，從民國70年代起，人口大幅移入，大里市每年人口數均以5-6.3%的驚人速度遞增，在短短



20年之間，大里市農會總幹事林永建

從不到10萬人成長至目前的18多萬人，超越縣治所在地的豐原市，民國83年改制為大里市至今，已是台中縣人口數最多的地區。

設立國光花市·開創風氣之先

在人口迅速增加的衝擊下，大里市舊有的鹹菜、甘蔗、菸葉、竹子、荔枝、香蕉等農業產業迅速沒落，農會會員人數則維持2千3百餘人，並未隨著人口遞增而同步增加，大里市農會也從民國70年代起，將輔導農業生產銷售的主要業務逐漸轉型與多角化經營，其中，最具歷史的就是國光花市。

林永建說，成立於民國73年的國光花市，是國內成立時間僅次於台北市建國花市的花市。國光花市成立初期規模不大，但拜人口成長之賜與該農會善用「聚集經濟」的策略，積極對外招募蘭花、草花、苗木、園藝資材、手工藝品與小吃業者進駐，目前已成為民眾一次購足花卉與園藝資材的處所，每年為該



國光花市

農會帶來1千2百萬元的利潤，連今年4月成立的台中縣豐原花市，其經營單位豐原市公所也派員前來取經。

出租土地建物·發展多元經營

民國70年代初期，大里市都市計畫檢討修正後，農地面積大幅縮減，專業農人數銳減，甚至連「兼職農民」人數也所剩不多，形成農業發展危機，但危機也是轉機，大里市農會趁著人口結構鉅變的機會，經營或將土地、建物租給診所、超級市場與加油站業者，並陸續成立20個家政班，其中，僅加油站每年即有190多萬元利潤。

大里市農會以往的經營腳步介於保守與積極之間，林永建接任總幹事後，進一步將農會經營方向延伸至社區內。

開辦職訓課程·服務延伸社區

林永建說，在農會推廣股長朱晉明建議下，民國91年起陸續開辦丙級中餐廚師證照與居家服務員職業訓練班，目前已經輔導200多人考取丙級中餐廚師證照，每班學員考取率超過8成，所培訓的居家服務員也有40多人，甚至有10多位居家服務員係從霧峰鄉與烏日鄉慕名而來，未來還將開辦麵包糕點烘焙班、西餐廚師訓練班等職訓課程。

農會轉型係因應時代變遷，也是潮流所趨、勢在必行。林永建強調，農會經營必須順應三項原則，第一項原則是擁有足夠的人口支撐市場，國光花市就是拜台中市與大里市人口大幅成長之賜，20多年來，才能持續擴充並創造頗為豐厚的利潤。

順應資金需求·拓展授信業務

他指出，第二項原則則是順應時代的變遷，民國70-80年之間，大里市頗高比例的農地重新編訂為工商業用地或建地，農會也順應建商或地主興建廠房、住宅的資金需求，積極拓展農會信用部的授信業務，並締造現有240多億元存款及160多億元放款的規模，且逾放比約僅1%，而職業訓練班也在大里市高度都市化、以及高齡化社會來臨、中高齡人口謀職不易的背景下應運而生。

除了職訓班外，該農會輔導成立的20個家政班也各具特色。家政班成員都是社區的婆婆媽媽，主要兼職從事各種小吃或點心烹飪，包括炒米粉、包肉粽、烘焙麵包、做肉羹等，性質類似餐飲服務業，與其他農會以農產品加工為主的家政班不太一樣，目前雖然尚未成



與家政班媽媽合影

立經營據點，但烹飪料理手藝極具實力，在今年4月30日大里市運動公園舉辦的農會成立85週年慶祝園遊會中搶盡鋒頭，每個家政班推出的小吃琳瑯滿目，攤位前門庭若市，為農會績效作了活廣告。



農會跨足醫療領域

昔日稻田已成高聳的住宅大樓，大里市農會轉型與多角化經營的過程中，最成功的莫過於農會社區化，經輔導取得丙級中餐廚師證照或居家服務員受訓證書的學員，均回歸社區經營飲食店或服務臥病在床的老人。

輔導成立團體·推廣民俗技藝

另外，該農會也積極推廣民俗文化技藝，不僅輔導成立大里市西湖神龍陣，並透過四健會補助大里國小、健民國小等校成立扯鈴等民俗才藝隊，屢獲各項民俗才藝競賽大獎，更有趣的是，在四健會協助下，該農會並輔導學校或社區成立許多小團體，例如小記者作業研習班、寵物飼養班與讀書會等。

至於農會經營的第三項原則，林永建認為，經營者的企圖心必須在保守與積極之間取得平衡，若太保守而無法隨著時代調整腳步，農會規模將日益萎縮；太積極則可能陷入失敗或無法回收的尷尬處境，例如在出國經商或旅遊的民眾愈來愈多之際，農會信用部也開始經營簡易外匯業務，但是信用卡、保險與共同基金買賣等風險較高或需要龐大業務量才有利潤的金融商品，則必須等農業金庫成立後，才會開辦。

農產品集貨場·打造外銷基地

雖然農民人數銳減，耕地也大幅縮小，但大里市農會服務農民的主要任務卻沒有改變。在大里市、霧峰鄉與太平市交界的竹仔坑地區，仍有農民

種植荔枝、香蕉、鳳梨與龍眼等作物，農會規畫在該地點斥資1千萬至2千萬元成立農產品集貨場，推廣股雖評估農民繳交的手續費可能連一個管理工人也無法聘請，但基於服務農民的職責，林永建說，就算賠錢也得做，將打造該集貨場成為當地荔枝外銷的包裝集貨地。

展望大里市農會未來發展，除跟隨時代脈動而多元化調整經營方向外，還將進一步與社區結合，會務股長朱晉明強調，都會型的農會唯有「經營社區化」，才能獲得居民認同而永續經營，例如各大銀行在大里市幾乎都設有分行，僅一水的台中市更是中部金融中心，但大里市居民卻願意到該農會存款或買賣外幣，就是農會社區化而獲得居民認同的成果。

林永建強調，大里市農會經營的業務繁多，且業務性質差異甚鉅，但去年盈餘僅次於板橋市農會、名列全國第二名，而締造高盈餘的秘訣，在於該農會不斷選拔優秀職員接受各項在職訓練，如金融授信、外匯買賣、企業管理與國際貿易等，一個樂於投資培育人才的農會，才能永續經營且繁榮不墜。🌱