

## 轉型社區銀行 打造休閒農業

——許種春為深坑鄉農業「種出一地春天」

擔任台北縣深坑鄉農會總幹事10年來，許種春積極發掘當地豐富的人文景觀，配合渾然天成的青山綠水，一手開創精緻化的休閒農業，讓農地面積、農產規模相對弱勢的傳統農業鄉鎮呈現新的風貌—如同他的名字—他為深坑鄉的農業「種出一地春天」。

**身**為佃農之子，許種春從小就嚐到貧窮的滋味。雖然窮苦，樸實的父母卻謹守本分，即使政府實施「耕者有其田」政策，也不曾參與登記，從地主處獲取土地，因為「地主肯施一口飯供一家人溫飽」，即應心存感激，怎能冀望將他人土地據為己有，如同他們為兒子取名「種春」，只要耕種收成有「春」（剩餘）就心滿意足。舊時人們的良善、敦厚，顯露無遺。

### 擔任總幹事·生命的意外

談及與農會的淵源，得追溯自許種春就讀小學六年級時期。由於家貧，每天清晨，許種春必須趕至車站，為兼營報紙發行業務的農會送報，當時深坑鄉街道仍是石子路，年幼的許種春揹起沈重的報袋，在顛簸的路上奔波；退伍後，他向農會遞出履歷表，毛遂自薦，「老農會」的資歷使他順利獲聘，與農會結下不解之緣。



許種春總幹事談及未來發展，總是充滿希望與理想

角逐總幹事職務，則是生命歷程的意外。84年時，前任總幹事即將退休，希望許種春接下棒子，但他卻拒絕了，一來「從來沒想過當總幹事」，其次當時他的人生正面臨低潮，家中三個老人在三年內相繼發病、死亡，只是一介農會職員的他，既無政治資源，也無財力，連母親的喪葬費也是向友人商借，如何與時任鄉長的對手競爭呢？

不過在前任總幹事的期許及地方農民的支持下，他最後仍決定參與候聘，



深坑鄉山間處處可見古厝，也成為觀光景點

所秉持的惟一的理念是「幫助農民走出農業的明天」，以前如此，現在、未來也是如此。

### 放大格局·宏觀規劃

10年了，許種春擔任總幹事期間，積極改造「深坑鄉農會」這家「百年老店」的金字招牌。他說，農民的利益在那裡，農會的腳步就

到那裡。除了找回農民愛護農會的心，還要讓農會員工「走路有風」。

雖然是「老農會」，但總幹事的角色扮演與職務功能與以往有極大不同。許種春表示，總幹事掌理農會一切運作，必須放大格局，以宏觀的角度規劃農會的未來走向，推動各個部門的業務成長，但他只有「兩手兩腳」，因此找對的人做對的事顯得格外重要，否則只有理想、只是空談。

### 培育人才·內造外求

他說，人才的培育除了內造、還須外



百卉香草餐廳吸引遊客前往

求，鼓勵既有員工發揮專長、開發潛能，並聘任具有法律、經濟專長的大學畢業生擔任農事指導員，推動業務，還找來曾負責台大醫院電腦系統的人才，建構深坑鄉農會及社區的網路系統，甚至支援石碇、平溪等地，「一人可抵幾人用」。

許種春表示，有了人才，如何善用，也是重點。總幹事的功能在於隨時不忘「拍拍手」，為員工加油打氣，同時鼓勵員工進修、推薦接受訓練，若取得證照，並以考核加分獎勵。

### 信用部轉型·積極推動

推動農會信用部轉型成為「社區銀行」則是許種春著力最深的工作。他指出，早年政府為照顧農民，要求地方政府需將公庫存入農會，且不計息，農會不僅可運用該筆資金，並可轉存其他行庫孳息，但隨著地方政府財政短絀，紛紛要求公庫計息，他發現，公庫已非農會賴以存續的對象，必須改變信用部的體質以因應環境的瞬息萬變。



深坑鄉生產的文山包種茶，採四兩的精緻包裝



深坑鄉農會設立的遊客諮詢中心

此外，近幾年來，台灣經濟衰退，造成土地價值大幅滑落，也影響農會的經營策略。一般銀行在景氣低迷之際，對於土地放款態度保守，農民告貸無門，只能求助農會，一旦遭遇農產品滯銷困境，農會受限於農會法，不能承受農地，導致農民土地被賤價拍賣，仍然無法償還積欠款項；而依農會法規，農會必須提撥盈餘的70%作為農業推廣、教育經費，也不能從事土地、資產的投資，導致農會淨值向來偏低，當經濟崩盤，農民還不出貸款情形如骨牌般接連發生，農會即無法承受，在農業金融法制定後，農會信用部轉型已勢在必行。

### 「管理風險」·非「風險管理」

為了解銀行「葫蘆裡究竟賣什麼藥」，許種春參加金融高階管理班課程，學習銀行經營管理實務，每天下班後及星期假日上課，時間長達一年多。他說，金融業是風險性行業，「知其不可為而不



青草店轉型為寶蓮保健植物教育館

為」，必須防患於未然，著重於「管理風險」，而非「風險管理」。在他的經營下，深坑鄉農會的逾放比從未超過5%，93年度金融業務考核評比並獲得滿分的肯定。

農業金融法制定後，非農會會員也可在農會信用部辦理存款、貸款等業務，許種春化被動為主動，以較低利率吸引貸款，「薄利多銷」，許多向銀行借貸的民眾紛紛請求農會代償，他表示，農會信用部將打造成為「社區銀行」，真正跨足銀行業，「要和銀行拼了」。



深坑鄉生產的綠竹筍自創品牌，並設計包裝

### 休閒農業·台北後花園

發展休閒農業也是重點工作。許種春指出，深坑鄉處於都市邊陲，農地面積有限，從農人口與農產規模均難以與大型鄉鎮相比，加上政府挹注經費微乎其微，既然有心帶領農民投入農業建設，就必須「動腦突破」。

深坑鄉早年主要生產稻米，茶葉甚



深坑鄉農會舉辦綠竹筍評鑑會

至曾外銷英國，舉目所見，幾乎都是農田，但隨著人民生活習慣遽變，尤其「速食文化」興起，許種春觀察，農業若不走向精緻化路線，銷售通路將愈受侷限，而深坑鄉擁有豐富的人文景觀、渾然天成的青山綠水，成為發展休閒農業的絕佳條件，以成為「台北後花園」為目標。

許種春在以豆腐料理聞名的深坑老街設置旅遊服務中心，提供諮詢等服務，同時訓練導覽人員，吸引家庭主婦、老師等社會人士加入，除了邀請專家講授相關課程，同時實地踏勘古蹟，讓導覽人員對家鄉有更多認識。



深坑豆腐DIY為獨創的活動



深坑鄉產業文化活動中，媽媽們載歌載舞

### 古道老樹·也成觀光景點

深坑鄉農會成立於民國7年，是台灣早年四家農會之一，目前仍使用的農會建築已有近百年歷史，在喧譁的市集中，格外襯托出其素樸、古典的風味，由此可以看出，深坑鄉發展極早、一度風華，因此山間留下極多古道、老樹，也成為發展休閒農業的重要景點。

走在深坑鄉街道，不論從那個方向遠眺，路的盡頭都是山，綠意輕易跳入眼簾，許種春除了舉辦一系列「讓小樹陪我們長大」活動及居家綠化講座、親子植樹等活動，並全力推動「老樹節」，尤其「解救」了深坑國小百餘株老樹，

讓它們從水泥的禁錮中，得以伸展根系、存續生命；讓每一個走近的人，都能欣賞老樹的綽約風姿，不論是當地的鄉親還是遠來的遊客。

許種春說，萬事起頭難，農民因看不到未來，難免躊躇，此時政府單位即因發揮「火車頭」的作用，帶領農民往前邁進，休閒農業的發展也是如此。許多農民惟恐一旦土地被列入農委會推動的「休閒農漁園區計



茶山既有古道經修繕後，吸引遊客，並方便農民出入

劃」，未來土地利用將受到侷限而舉棋不定，經農會適時介入評估，輔導有興趣、也有心投入的農民，陸續成立香草園、藥草園、市民農園等，結合古道、古厝、老樹、老街、豆腐等觀光資源，由點而線而面，構成一日遊、半日遊的休閒網絡，吸納大台北、甚至北部地區的觀光人潮。

## 農民轉型・收入倍增

許多農民從事休閒農業後，不僅收入增加，與以往不可同日而語，並逐漸跳脫原本單純的生產者角色，成為經營者，甚至部分農民在休閒活動中，加入手工DIY豆腐、製作掃帚等傳統技藝，又「轉型」成為指導者。

點點滴滴，許種春所從事的，其實源於一份愛鄉情懷，

對本土文化資產的熱愛與傳承的使命感。他將農會定位為「社區的好厝邊」，服務的對象並不設限於會員，如義務協助豆腐老街的廚師參加丙級技術士檢定訓練、在老街設置冰箱提供農民販售生鮮農產等。他說，活在當下，只要行有餘力就該「普渡眾生」。



消失的地平線个

## 台灣客家風情畫

宋細福 著/余秀雄 油畫/吳兆鈺 譯英

定價：1000元

「消失地平線个臺灣客家風情畫」，是客家人一甲子前之真實生活故事，也是作者身歷其境的史實。由作者根據史實潛心寫作，書中54幅油畫是由素人畫家余秀雄先生以寫實方式所完成，並經留英博士吳兆鈺英譯，期使本書所載之史實能傳揚全世界。



**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