



林坤宏是彰化師範大學 EMBA 碩士，曾擔任省府財政廳科員，後調行政院原子能委員會核能研究所任職——這些看似與農業毫無牽涉的經歷，卻在接任彰化縣福興鄉農會總幹事後，淋漓盡致地發揮企業管理專才，力挽農會頹勢於不墜，尤其家中原是務農人家，對於在地農業環境並不陌生，更多了一份農家子弟的情感與使命。

林坤宏以管理專長經營農會，接任總幹事 2 年，被接管的信用部就重新開張

## 願景領導・尋求歷史定位 找回失落的拼圖缺口

—專訪彰化縣福興鄉農會總幹事林坤宏

民國 91 年，彰化縣福興鄉農會信用部逾放比達 50% 以上，被土地銀行接管。少了信用部的福興鄉農會，如同缺了一角的拼圖，許多員工選擇離開，總幹事職務也乏人問津，面臨分崩離析的危機。生於斯、長於斯的農家子弟林坤宏，儘管對農會運作不甚熟悉，但憑

藉對故鄉的情感與服務農民的熱忱，挺身而出，94 年獲遴聘為總幹事，以企管碩士的管理專長，接任總幹事 2 年後，農會信用部迅速恢復、重新開張。

### 派系對立・兩敗俱傷

「當時農會走到那步田地，全是派系對立的結果，在意氣用事下，導致兩敗俱傷。很多人說我獲遴聘為總幹事は福興鄉農會 20 年來難得的大團結。」林坤宏沉痛地指出。事實上，因為無利可圖、鬥爭自然解體。「當時接任總幹事得抱著做功德的心。不但信用部沒了、員工只剩下 14 人，是士氣最低迷的時候，農會隨時可能被合併。」林坤宏發現，供銷部只剩下販售農藥、肥料及蔬菜運銷等黃昏業務，推廣工作幾乎停頓，「大家似乎過一天算一天，沒有信



92 年福興穀倉被登錄為「歷史建築」

心、也沒有希望。」

進入農會後，林坤宏不斷審視福興鄉農會的歷史與未來。他認為，福興鄉是以農為主的鄉鎮，農會與農民的關係十分緊密，農民絕對需要一個強而有力的農會為他們發聲，但農會卻走到這步田地…。林坤宏告訴自己，也勉勵員工：「所謂『自助而後人助，人助而後天助。』一個百年老店，難道就這樣讓它泡沫化嗎？讓我們找回歷史定位吧！如果農會在我們手中振興起來，對子孫也有個交代。」彷彿是被文天祥「留取丹心照汗青」的赤誠所感動，農會員工的使命感油然而生。他說：「福興鄉農會動力的來源就是『願景』二字。」林坤宏並未為了衝業績而訂定責任額，他認為，驅策員工前進的動力是「榮耀」與「成就」，而非數字。

### 滾石不生苔・動能看得見

在林坤宏帶領下，農會員工開始動了起來，不論活動大小、無論經費多寡，林坤宏都堅持盡力完成。農會原已多年未曾辦理推廣活動，林坤宏接任不久，就決定舉辦「豌豆節」，至今已是第3屆。

他回憶首次舉辦豌豆節時，王功地

區正舉辦漁火節，不僅有數百

萬元補助經費，還有明星

代言、傳播公司代為行

銷，相較之下，福興

豌豆節的經費僅有

20萬元，顯得寒

儉許多。但林坤宏

並不氣餒，他與員

工發動所有關係與

人脈，產銷班、家

政班、義工全員出

動；林坤宏借來桌椅，

向紡織廠的朋友要來廢棄不

用的布料，自行裁剪成為桌布，

10多名員工每天下班忙著布置會場，直

至晚間9、10點才回家，沒想到2天的

活動吸引了2萬人次參與，洶湧的人潮

不比王功漁火節遜色，為林坤宏與農會

員工打了一劑強心針，也讓縣府看到農

會的努力，將「乳牛節」交由福興鄉農



會辦理，儘管經費仍然很少，但林坤宏淡然一句「沒關係」，打定繼續苦幹、實幹的決心。

### 開設分部・服務農民

藉由舉辦活動，讓福興鄉農會幾年沒有動靜的家政班又活絡起來，產銷班的講習也恢復了。「人窮志不窮，再窮也不能不動！」林坤宏說得激昂，員工總動員爆發出的能量，主管單位看見了，願意支持農會，讓福興農會逐步走出信用部被接管的陰霾。「2年多來，我們不計利益、甚至吃力不討好地辦活動、服務農民，無形中為農會帶來了助益。」林坤宏所注入的動能，不僅提振低迷已久的士氣，也為日後信用部恢復經營的契機埋下種子。

在擺脫虧損累累的歷史包袱後，福興鄉農會信用部於 96 年 3 月 1 日重新營業，為服務偏遠地區農民，同年 10 月 1 日，並決定不計人事成本、開設 2



雖然經費有限，但農會仍將活動辦得有聲有色



豌豆節吸引了上萬人來參與，替農會注入一劑強心針

個分部。缺了一角的福興鄉農會，此時終於拼出了完整的拼圖。

重新開張的信用部記取過去的教訓，營運管理更為嚴謹、步步為營。林坤宏「三顧茅廬」請回了幾位老將坐鎮，「他們對之前發生的問題癥結最了解！」他盼能藉此避免重蹈覆轍。信用部恢復營運的3個月內，開戶數已達過去鼎盛時期的 8 成；至 96 年底，存款 3 億 5 仟萬



林坤宏堅持，不論活動大小、無論經費多寡，均需盡力完成

彰化

元、放款 1 億 2 千萬  
元，均有明顯成長，表現為信用部重新開張的農會中的佼佼者，經嚴格審核，並申請通過納入中央存保，對信用部是極大的肯定。

福興鄉的酪農業正擴大經營中

### 豌豆集貨場・全台最大

福興鄉是台灣主要的蔬菜產區，目前有 10 班蔬菜產銷班，所種植的蔬菜種類很多，豌豆、花椰菜、高麗菜芽均是特色農產，產量足以供應全台。由於氣候及土壤條件適宜，豌豆成為福興鄉最大宗的農作，並擁有全國最大的豌豆集貨場，全年豌豆到貨量高達 3,000 公噸。此外，福興鄉的酪農業也擴大經營中，95 年開始舉辦的「乳牛節」，不僅協助推廣產品，更打造在地產業特色。

整裝待發後，擁有企管財經背景的林坤宏提出農會經營應注入企業管理的概念，產品的行銷、通路都以企管角度切入。他首先更新供銷部的營運模式，去年爭取農委會補助興建 90 坪的冷藏庫，約可儲存 120 噸蔬菜，一方面調節供需、平穩菜價，另一方面則避免農民被盤商剝削，從被動的供銷轉型為主動調節的經營模式。未來，除擴大興建冷藏庫、更有效調節菜價外，林坤宏也計劃興建農特產展售中心，他相信在鹿港觀光人氣的帶動下，極具發展潛力。

### 福興穀倉・爭取經營權

在農業推廣方面，林坤宏十分看重位於農會及鹿港歷史文化街區出入口的福興穀倉。該穀倉係日治時期興建，特殊的建築結構精巧而實用，92 年登錄為「歷史建築」；94 年由縣府向中央爭取經費整修，但縣府整修後卻將穀倉委外經營，前任總幹事並與縣府簽約出租、租期 9 年，亦即縣府擁有 9 年經營權，對此，林坤宏持反對意見，他認為，財團多以利益為優先考量，且採租賃模

福興穀倉獨特的老虎窗設計，是調節溫度與溼度的大功臣

式，更不可能挹注資金進行長期建設，甚至租賃期間可能造成破壞，無法實現促進在地文化產業發展的核心價值，失去了原本修復的美意。林坤宏表示：「只有福興鄉農會才會



福興鄉是台灣主要的蔬菜產區

真心為穀倉進行長遠規劃與建設。因為那畢竟是我們的土地、農業文化的一部分，往後的經營不論盈虧，農會都責無旁貸。」

林坤宏上任後，持續與縣府溝通，現任縣長卓伯源也逐漸回歸在地產業與文化發展，將原本由縣府建設局商業課經管的福興穀倉，轉由文化局經管，不過林坤宏認為，儘管穀倉內已可見文化的身影，不過仍不夠貼近在地，穀倉的定位還不夠清晰，未能將穀倉與農業充分結合，殊屬可惜。

雖然尚未爭取到穀倉經營權，但林坤宏的腦海裡，卻時時構思著經營藍圖。除了展覽外，穀倉內的餐廳可以規劃為地方特色小吃；藉由鹿港可觀的旅遊人潮，可以舉辦

全國及彰化縣農特產品展售，位處鹿港出入口的福興穀倉，協助農業推廣的效益值得期待。

「如何對歷史交代？如何照顧農民？」林坤宏腦中時時縈繞著、思忖著。

儘管曾經晦暗、儘管仍有歷史包袱尚待突破，然而滿滿的成就感早已讓員工化悲憤為行動，因為看見了希望，做起事更加起勁；為了恢復信用部，願意共體時艱、降低薪點。他們說：「以後，年紀大了，可以驕傲地告訴子孫，自己曾經參與福興鄉農會的再造；因為有我們的努力，而讓農會得以永續經營。」



豌豆是福興鄉最大宗的農作