

從工友做起的呂老乾，經歷農會多個職務，深切了解農民的需求，對農民的痛苦也感同身受。擔任總幹事後，他先以魄力收回逾放款，使農會免於被接管的命運；開辦碾米事業、使農民獲取合理利潤；自創品牌推出農漁產加工品，將產業帶向精緻化發展，同時規劃產業文化節，結合地方的生態、人文景觀，將口湖鄉營造成為休閒度假鄉。

為了宣傳烏魚子，呂老乾在農會辦公室放置冰箱、隨時促銷



危難中受命 · 振衰起蔽 魄力加創意 · 農會回春

—專訪雲林縣口湖鄉農會總幹事呂老乾

文圖 | 陳曦

雲林縣口湖鄉農會曾因當地水產業發達而風光一時，卻也因該產業沒落而成為逾放比過高的金融機構。出身基層工友的總幹事呂老乾經過 3 年的勵精圖治，為農會找到起死回生的契機，不但大幅降低逾放比、化解農會面臨的危機，同時協助地方農、漁業在時代變遷中找尋春天，呂老乾一貫強調，只要可以幫助農漁民，農會就算賠錢也得堅持下去。

漁產豐富 · 經濟高峰

台灣海峽向來是西部沿海地區重要

漁場之一，雲林縣口湖鄉因地利之便，漁業曾興盛一時，隨著人為過度捕撈、魚源逐漸枯竭，民國 60 年代，地方養殖業趁勢而起，到處可見魚塭密布，鰻魚、烏魚等高經濟價值產業發展興盛。

當時的呂老乾，才剛退伍，進入農會擔任工友，他還記得，養殖業者每天帶著大筆資金進進出出，地方經濟達到前所未有的繁榮。呂老乾之後參加升等考試，從供銷部、會務部職員，再轉派下崙分部主任、金湖分部主任、植梧分部主任，接觸養殖業者的機會更頻繁，紙醉金迷



呂老乾出身基層，對農民的辛苦相當清楚



口湖鄉烏魚季活動中，呂老乾（左）親自參與拍賣烏魚



呂老乾勉勵農民生產高品質的農產品

的場景也不斷上演。

「民國 70 年代，是台灣水產外銷的全盛時期，由於業務需要，經常得交際應酬，席間，養殖業者為了拉抬場面，經常一擲千金、面不改色，一個晚上的交際支出動輒 10 餘萬元，對擔任農會主管的我來說，當然感到汗顏」，談及那段往事，呂老乾仍感觸良多。

繁華過盡·人事滄桑

然而，「花無百日紅，人無千日好」，口湖鄉的水產事業並非永遠都處於顛峰，台灣養殖業從民國 80 年代初期開始走下坡，不僅外銷市場逐漸萎縮，天然環境病菌孳生，不利於養殖，高經濟價值的魚、蝦育成率不高，不論放養哪一種水產，十之八九肯定都賠錢。

9 年前，呂老乾升任農會秘書兼信用部主任，所看到的景象不再是夜夜笙歌，水產業者昔日意氣風發的神情蕩然無存，每次前來農會借款的臉色一次比一次難看，呂老乾深入了解，發現地方水產業日益蕭

條，投資報酬率呈負成長，往年賺錢的魚塢如今宛若錢坑，丟入大筆現鈔卻換來債台高築。

水產業惡性循環的結果，拖垮了養殖業者，連帶波及農會，廢棄的魚塢愈來愈多，年輕一輩沒有工作機會、大量外流到都會區謀職，漁鄉人口嚴重老化，口湖鄉的經濟頓時從頂端摔落谷底，業者無力還債，造成農會信用部逾放比超過 50%，遭接管的傳聞四起，農會員工的心情也浮動不已。

接總幹事·拯救農會

民國 94 年，當時的農會總幹事李梅花因年事已高，加上心力交瘁，決定申請退休，希望理、監事會遴聘新血拯救農會於風雨飄搖之中，歷練完整且嫻熟



紅藻洗髮精與地瓜代餐包是產、學合作研發的成果

經過精心烹調，烏魚肉排變身為充滿法國風味的精緻料理



農會運作的呂老乾成了不二人選，改善高逾放比便成為上任後第一道難題。

呂老乾回憶前往農委會接受面試時，專家、學者劈頭就問如何解決逾放比過高的問題，他以堅定的語氣回答「我有能力將帳款收回農會」，整個面試過程中，儘管專家、學者對於呂老乾的經營理念評價頗高，卻對他能否降低逾放比感到懷疑。

事實證明呂老乾沒有讓農民、農委會失望，才剛就任，便動員全體員工投入催收行動，呂老乾說，「人情包袱是帳款難以收回的原因之一，許多債務人與農會職員都有直接或間接的交情，許多員工因而開不了口，因此催帳前的沙盤推演相當重要」。

親自操兵·交叉催收

呂老乾親自操兵，將催收部隊分成15組、每組5人，利用閒暇之餘釐清債務人與催收人員之間的關係，有困難的案件立即交由其他小組成員接手，透過交叉催收的做法並動之以情，農會同意減收積欠利息等優惠因素，柔性勸導，



口湖鄉地處鹽分地帶，所生產的地瓜甜度高、極適合加工

果真不少陳年放款逐日回流，只花費2年多的時間，逾放比即降到25%。

農會金融改造的艱鉅任務總算過關，遭接管的疑雲一掃而空，員工終於鬆了一口氣，呂老乾認為，現今農會更有能力幫助農民解決問題，銳意恢復開辦碾米作業，多數員工則感到錯愕，因為口湖鄉長久以來重漁輕農，鄉境耕地面積大幅萎縮，開辦代工碾米業務，營運可能入不敷出。

呂老乾力排眾議，他指出，農會存在的功能就在於服務農民，就算賠錢也應該義無反顧，如果不開辦該項業務，農民恐成為盤商予取予求的對象，無法獲得合理利潤，不僅水稻，其他農民栽種的作物價格也將受到打壓。

冰烤地瓜·自創品牌

出身農會基層，呂老乾的每一步走得踏實，對農民的痛苦也感同身受，當台灣新農業「一鄉一特產」的風潮掀起，呂老乾率先想到了地瓜，不僅幫助農民打開產銷管道，同時考量沿海地帶的土壤含鹽分高，所生長的地瓜甜度也高，極適合進行食品加工、提升農產附加價值。

經農會與專家研究後，決定自創品牌，推出口湖冰烤地瓜、地瓜

冬·至·口·湖·烏·魚·豐

96年口湖鄉烏魚文化節暨統一發票宣導活動



口湖鄉農會舉辦產業文化活動，拉近與消費者的距離

球及諸條等冷凍速食食品，呂老乾顧及該類產品的市場同質性太高，必須設法區隔，於是大力推動無毒地瓜，輔導農民採用天然的技術栽種出沒有農藥殘毒的地瓜。

理想與實際還是有段差距，參加說明會的農民聽到有機栽種的地瓜產量將減少一半，紛紛打退堂鼓，少數新生代的農民卻願意嚐試，首批冰烤地瓜上市，馬上受到消費者的青睞，除國內超市派員接洽合作事宜，美加貿易商甚至專程

下單訂購，相關產品的熱銷如同一劑強心針，農民參與意願大增，有機地瓜的栽種面積由 5 公頃增至目前的 20 公頃。

生技研發·提升價值

另一方面，口湖鄉農會藉由與學術單位合作，將當地龍鬚菜、地瓜等納入生物科技研發範圍，開發出洗髮精、代餐包等綠色新產品，逐步拓展農業加工品市場，並鼓勵家政班員投入一級產品加工，組織農村婦女學習第二專長，進



口湖鄉農會鼓勵農村婦女學習第二專長，增加家庭收入



口湖鄉近年新興作物龍鬚菜可作涼拌，也是農會導向生技的重要原料



海之十號倉庫的厚牆與半天高氣窗，見證農村發展與時代變遷

一步將地瓜、烏魚子、鰻魚等食材製成冷凍速食、增加地方就業機會。

呂老乾指出，口湖鄉不只是農產品滯銷，近年來，連優質的烏魚子、鰻魚也不例外，未來欲打破盤商壟斷的局面，產業需朝精緻路線發展，即建立品牌及加強包裝，搭起消費者與產品面對面接觸的橋樑，則是強而有力的宣傳。


台灣實施周休 2 日後，旅遊風氣大開，適時為呂老乾的構想搭起便橋，首先他規劃一系列產業文化節，邀請縣民及遊客品嚐烏魚料理等美食，在活動過程中，呂老乾經常親自登場拍賣烏魚，不少員工大受感動，口湖農漁產知名度與日俱增，採購訂單也隨之明顯提升。

古老米廠·時代縮影

緊接著便是發展漁村二日遊，農會保存 50 多年的「海之十號倉庫」、超過 70 年的木造碾米廠，都成了呂老乾營造休閒旅遊的重要元素，兩棟老建築記錄著台灣近代農村社會成長的縮影，半天高的氣密窗、可以抵擋空襲的厚磚牆，一木一釘打

造的樓板、稻穀輸送帶，在碾米廠全部找得到。

呂老乾自豪地表示，口湖鄉擁有都市人所嚮往的一切，老建築僅是其中一項，鄉境還有很多天然景點，如廣達 50 公頃的成龍、下湖口濕地，每年都吸引數以萬計的野鳥過冬，已是國際級的生態景觀區，將口湖鄉營造成為休閒度假鄉絕非空談。

「海之十號倉庫」則是呂老乾認為最適合的農漁產品銷售據點，遊客飽覽口湖鄉的生態、風景後，可以在該處歇腳，順道選購農會用心開發的伴手禮，這項構想也獲得雲林縣政府文化處支持，呂老乾希望預期的遠景可以早日實現。 



木造碾米廠保留了先人的智慧，呂老乾打算將木造碾米廠營造成為地方旅遊新賣點