

60

民國一百年 豐年一甲子

樂歲慶豐年



長鏡笑看遠程規劃

葛錦昭先生



溫暖隨和的談吐、隨性
卻不失智慧的幽默，

1925年出生的葛錦昭先生，

葛錦昭先生年過八旬，依然精神矍鑠、記憶驚人

雖然年過八旬，卻依然精神矍鑠、記憶驚人。曾轉戰農復會、農發會與農委會的他，不求立竿見影的短視速效，總是以長鏡頭遠望規劃。所歷經之重要職位，其調性之多元，更可比擬其休閒生活的「十八般武藝，樣樣俱全」。絕不坐視自己在案牘勞形間體弱神疲的他，乒乓、登山、長泳、太極拳、高爾夫球皆有兩把刷子。他，就是重量級的農政推手葛錦昭先生。

葛先生的祖輩來自山東，自落籍江蘇淮安後，傳至他時已是第四代。遷居來臺之前，他在南京就讀「中央大學森林系」，當時系上的林業界權威梁希教授，其學生林渭訪先生（時任「臺灣林業試驗所」所長），寫信請他介紹專長為「生態研究」的學生來臺幫忙，梁教授遂力薦當時已完成碩士學位的葛先生前往。於是，在1949年1月18日的冬寒時節，葛先生正式渡海抵臺，也從此開啓他和臺灣農業界密不可分的一世情誼。

回臺接任林業試驗所技士工作的葛先生，在1953-1954年間，隨即著手參與森林調查的工作。當時在五位來自「美國農業部林業署」專家的協助之下，除正式引進航空遙測技術之外，也同時成立「森林資源及土地利用航測調查隊」。此法在當時可謂是走在時代潮流的尖端，不但顛覆傳統森林調查只能土法鍊鋼採取樣本、並用雙腳來認識林相的方式，透過航空遙測的調查，亦可使分析結果更加精確。後來由於政府決議籌備大規模的森林資源調查，葛先生遂借調至「農復會森林組」擔任技正協助規劃，並於1974年接下森林組組長的重責大任。

農政幕後推手 行政運籌長才

1977年，甫入農復會不久、資歷尚淺的他，又因其豐富的農業知識和幹練的行政長才，與黃正華先生同時接掌農復會副秘書長之職。由於黃先生主要負責農業科技方面的業務，行政工作遂由葛先生接手統籌，他亦多次在臨危授命的情況下，不得不設法「上山下海找經費」，從中最有趣的案例，則是「公豬選種」。

話說某日，李崇道主委請葛先生出面籌募三千萬的基金，由於當時年中審查的時間已過，一時之間要募得如此大筆的經費，簡直是不可能的任務，但李主委仍執意希

擔任農發會秘書長期間，襄助主任委員李崇道博士(中)辦理農業資源調查規劃等業務



望他能使命必達。滿頭霧水的葛先生遂詢問李主委，這麼大筆的經費究竟用途何在，一問之下，才知道是要作為「公豬選種」之用，希望能篩選出公

豬品種中的Top2%。由於葛先生是籌募經費的幕後功臣，主辦單位特地邀請他到場參觀這場豬隻界的「選美比賽」。

活動一開始，但見種豬皆以左搖右擺的扭捏姿態自內走出，而競標者的座位旁皆有按鈕，按一次加價五百元。舉凡公種豬一出場，價碼就開始一路扶搖直上，甚至可加碼至三十幾萬元。當時最知名的兩家從業者，分別為「王將種豬場」和「桃園種豬場」，高價種豬往往出身於此。若某隻公種豬有此榮幸可以獲得第一名，其它同胎種豬由於基因相同，市場必然爭相詢問搶購，和母豬拍賣時冷清炎涼的景象，與最高只以一萬元拍板賣出的低廉身價，真可謂是「判若兩豬」。

另一次奇特的考試經驗，則來自於經濟部長趙耀東先生。1979年，當農復會正式改組為農發會之際，擔任農發會秘書長的他，由於趙耀東先生企圖裁撤部內所屬的33個專案小組，為力保由「經濟部礦業司」掌管的航測計畫，葛先生也因此有機會再度為抵臺之初的「老本行」貢獻己力。當時若要「刀下留案」，就必須親自向趙部長簡報，身為「遙感探測技術發展策劃小組」執行秘書的他，思前想後不知該以哪個案例，才能說服意志堅定的趙部長。靈機一動之下，想到趙部長既是中鋼創辦人，對中鋼必然懷抱某種特殊的情感，於是他就將中鋼航測全景圖作為當時簡報的第一張。

果不其然，趙部長一得知該圖是中鋼全景，

馬上就興致盎然、願聞其詳。經葛先生解釋哪處是礦砂與焦煤的堆放區、哪處是工廠與宿舍區，趙部長馬上按圖索驥，從航照圖中找出他當年居住的地方。簡報完航測的功用之後，趙部長雖對是否取消該小組不置可否，但卻要求葛先生於兩個月後，再度至行政院向孫運璿院長簡報。葛先生想到孫院長始終對離島工業區的規劃案念茲在茲，於是以彰化外傘頂洲不同年代的航照圖為例，嫻熟此案的孫院長自然一看便知。簡報之後，葛先生就順勢提出「航空遙測專責機關」、「固定年度經費」兩大訴求，孫院長隨即轉請李國鼎政務委員具體辦理，航空遙測計畫也因此免於胎死腹中。

支持農地重劃 海外農業投資

航空遙測的專責機構一旦建立，無異為農地規劃與土地資源利用調查，打下無比鞏固的樁基。始終支持農地重劃的他，認為土地的零星分散，可說是臺灣農業的致命沉痾，不但使生產成本增加，也使稻價連帶上漲。此時若能透過農地放租或相關配套措施來進行農地重劃，使土地化零為整，不但可以使播種、插秧等農事，都能改以機械化的方式經營，也能坐收高經濟效益之利。惜因執行此一計畫的工程過於浩大，直至葛先生退休之際，都仍未竟其功。

另一個讓其終身念之不忘的政策，則是海外農業投資的構想。此一規劃最早始於1989年，當



葛錦昭先生溫暖隨和、隨性卻不失智慧的幽默

年時任臺糖董事長之職的葛先生，應巴布亞新幾內亞之邀參加該國國慶，發現當地可說是畜牧業的天堂。除一望無際的草原分佈甚廣，可補臺灣地狹人稠之不足，更可藉由分享臺糖的專業技術與經驗，改善巴國農業經營不善之弊。行政院並且於1992年成立跨部會的「農業海外移民投資小組」，具體研擬「轉地不轉行」的方案，於是臺糖在此波政策趨勢中擔任先行者的角色，率先派遣考察團前往該國，評估是否適合在當地投資設場，也因此開啓其海外農業投資的龐大計畫。

堅守農業崗位 民生屬最前線

縱使葛先生對臺灣農業政策，心中長存屬於自己的關懷與願景，也自有一把衡度之尺，但從不願涉入政策過深的他，即使從事農政工作多年，依舊認為自己只是一位農業人，而非日理萬機的農政官員。雖說如此，他卻在許多重要的關卡，皆不得不親自站上談判火線運籌帷幄。

1988年「五二〇農民運動」之際，八萬農業大軍走上街頭示威抗議，與「農民權益促進會」代表親自晤談的他，沒有輕易答應農民某些基本訴求，是因為他不願拍胸脯保證，承諾可以作到農政單位無權作主之事。之後農委會企圖以「農業列車」沿途停靠各站的作法，讓農業主管有機

會「上山下海聽取民聲」，當時葛先生亦為帶隊者之一。

緊接著則是領軍至夏威夷，和美國代表協商農產品進口的議題。身負主談者重職的葛先生，除必須顧及在地農民的生存權益，又必須設法固守底線、降低傷害。葛先生談起當年這場硝煙四起的來回攻防，其輕鬆幽默的口吻，彷彿在斡旋進行的羽扇綸巾談笑間，所有難題皆可自行灰飛煙滅，絲毫不見當年的緊張氣氛。但是明眼人都知道這可是一場絕不能輕易讓步的硬仗，除了事前多次沙盤推演，他也以長達五頁的英文講詞動之以情，希望臺美雙方的談判，可以在互信互諒的基礎下進行。

從當年老學長蔣彥士的諄諄期待，希望他不要對行政工作心生排拒，時至今日，數十年的星霜歲月，已迅如飛梭過眼。他在蔣彥士先生八十大壽的紀念文集中，曾撰〈農而優則仕〉一文為其賀壽，此語也正是他自己的最佳寫照。即使退、仍不休的葛先生，至今仍堅守農業崗位，謝絕配戴近視眼鏡。他始終信奉「好的規劃是成功的一半」，而非如中國的順口溜一般，只能「規劃規劃，紙上畫畫，牆上掛掛」。長鏡笑看遠程規劃的他，在豁達睿智的遠見之眼中，自有其意氣風發、趣味橫生的自在與瀟灑。