

# 合作企業：人勝過資本

## Cooperative Enterprise : People Over Capital

于躍門

一篇關於個人發展（personal development）的文章，作者 Jim Rohn（2015）提出〈9 件事比資本還重要〉（Nine things more important than capital）的看法；9 件事包括：時間、拼勁、決心、勇氣、雄心、信心、機智、心靈、品格。這 9 件事，不僅屬於個人能力建構（capability building）的範疇，也是推動企業長期發展不可或缺的能量

（energy）。廣義來看，這 9 件事屬於倫理學詮釋個人美德的一部分。

Jim Rohn 對於美德的看重，實來自蘇格拉底（Socrates, 470–399 B.C.）、柏拉圖（Plato, 427–347 B.C.）、亞里斯多德（Aristotle's, 384–322 B.C.）三位古希臘哲學家所建立的美德論（Virtue）。



Socrates

Plato

Aristotl

個人透過美德的修鍊，得以不斷地追求卓越（excellent），進而獲得幸福的人生。若是應用到企業經營，則可謂：一旦員工樂意追求卓越，其結果非但員工有了

個人的幸福，企業也因員工幸福而逐漸走向幸福企業（happy enterprise）。由此可知：資本，並不是企業發展最後的主導因素，員工且具有美德的員工，遠勝過對

資本的要求。

本質觀之，企業存在的意義不就是為了創造社會幸福或創造員工幸福嗎？這與合作企業經營的理念相通，但創造的過程，究竟是人來支配資本？還是資本來支配人？

天主教教宗方濟各（Pope Francis, 2015）給了答案。他表示：「Money at the service life can be managed in the right way by cooperatives, on condition that it is a real cooperative where capital does not have command over men but men over capital.」其意為：在日常生活中，合作社能用對的方法管理好貨幣，惟其條件是以人來支配資本而不是以資本來支配人的真正合作社。

教宗這句話，可以拆解成下列敘述：

- 一、貨幣可以在合作社被管理好。
- 二、能管理好貨幣的合作社才是真正的合作社。
- 三、而真正的合作社是由人來支配資本而不是由資本來支配人的合作社。

從這三句敘述可以得到一個看法，即：真正由人來支配資本的合作社可以管理好貨幣。正如培根（Francis Bacon,

1561—1626）所說：「貨幣是很好的僕人，卻不是好的主人」（Money is a great servant but a bad master.）；換言之，人不能受制於貨幣，而是要支配貨幣。



*Francis Bacon*

貨幣可以轉換成資本，資本可以創造出貨幣。因此，一般人稱之的貨幣或資金可視為資本的另一個面向。

若觀察由人來支配資本而不是由資本來支配人這句話，其蘊含的意義是：人勝過資本。教宗所謂對的方法即是合乎倫理的方法，也就是在追求幸福的道路上，人可以在企業倫理運作中掌控資本、駕馭資本、善用資本，做些對的事，讓資本成為倫理資本（ethic capital），發揮造福個人、企業、社會的功效。

何以說合作企業是人勝過資本的企業?可從社員主導性的角度來觀察,茲分別說明如下:

如何瞭解社員在合作社的主導性?擬從合作企業的本質與合作企業的機制兩個方面來理解。

### 一、從合作企業的本質來理解

1995年國際合作社聯盟透過三份文件來界定合作社。

第一份文件為合作社的定義。定義表示:「合作社是人們自願結合的自主社團。藉由共同擁有與民主管控的企業,來滿足共同在經濟、社會及文化的需要與願望。」

由定義可知,合作社是因人們共通需要而自願結合的企業;結合的目的是為了滿足社員在經濟、社會及文化上的需要與願望。這種以人、不以資本作為運作主體的思維,不同於營利的公司,蓋因公司成立、運作的必要條件是資本,資本多寡牽涉到組織營運動能的可能性與強弱。

第二份文件是合作社的價值。管理學強調,價值是企業感覺重要的東西。合作社的價值,即是國際合作社聯盟認定合作企業重要的東西。1995年國際合作社聯盟賦予了合作社自助、自負責任、民主、

平等、公平及團結的組織價值;並根據合作人的傳統,認為合作人須具備誠實、開放、社會責任及關懷他人的倫理價值。合作人講求的倫理,符合倫理學中美德論的要項。

合作企業的組織價值與倫理價值,給了合作企業具備由人來支配資本而不是由資本來支配人的動因。

第三份文件是合作社的原則。國際合作社聯盟表示,合作社的原則是落實合作社價值的指引。原則分為:自願與開放的社員政策;社員民主管控;社員經濟參與;自治與自立;教育、訓練及宣導;社間合作及關懷社區等七項。

第一項原則說明合作企業是以平等、開放的態度來看待社員與社會大眾。第二項原則表明合作人在民主、平等及公平下主導組織發展。第三項原則顯示合作人在公平、自助、自負責任下管理、控制資本。第四項原則強調合作人在自助、自負責任下遵守自主經營的要求。第五項原則希望合作人要自我成長,同時要將經營理念普及到社會大眾所有的人。第六項原則要求合作人在團結的認知下,大家一起來工作。第七項原則說明合作人要有社會責任及關懷他人的自我要求,用以增進人類永續發展。

鑒於國際合作社聯盟賦予合作企業這七項原則，合作社才被視為有靈魂的企業（cooperatives are enterprises with a soul）。

綜合 1995 年國際合作社聯盟發布的三項文件，瞭解合作企業定性在人，不在資本，建立以人為主導的有機經營體。

## 二、從合作企業的機制來理解

合作企業的經營機制，係由 1995 年國際合作社聯盟發布的三份

文件共構的有機機制。機制，由「權」（所有權）、「責」（經營權）、「利」（分配權）組合而成。

合作企業的「權」屬於所有自願入社的合作人，人人都有相同的入社機會，不因投入股金多寡而遭受歧視。入社時，合作企業看重的是社員的工作成果－交易量，不是社員的出資。為了抑制資本無謂的作用，合作企業採取兩種方法來防止，一是不鼓勵每人認購過多的股金，另一是限制股金產生的報酬。

合作企業的「責」屬於自願入社的全體合作人，人人都有相同的機會治理合作社。治理合作社，主要有兩個項目，一是參與合作社政策的制定，二是參與合作社發展的決策。人人都有參與的機會。無論

哪一種參與，都是在一人一票的基礎上進行，意味著對人的重視勝過對資本的重視。

合作企業的「利」屬於所有參與合作企業交易的合作人，人人都有相同的機會分享自己交易的成果；同時，為了考慮社會大眾的需要，年終時，自結餘提出一定比例的公益金，用以關懷社區，竭盡社會責任，分享社會大眾所有的人。

合作企業的經營機制，係將 1995 年國際合作社聯盟發布的三份

文件賦予制度化的運作，運作中看到兩種生命倫理：

### （一）將人的價值融入到組織發展

合作企業把組織的「權」、「責」、「利」統一到合作人的身上，運作的重心是有生命的人，人的價值優於資本的價值。

### （二）將組織發展融入到社區的永續環境

合作企業從社區的觀點來看待組織的永續發展，架接了合作社與社區的臍帶關係，亦如加拿大戴維斯教授（Peter Davis, 2002）所言，「社區是合作社的永續環境」，「我相信合作的靈魂會在社區中被發現。」

若從人的角度來設計合作企業的「權」、「責」、「利」，可以發現合作企業

的經營機制能將資本轉換成倫理資本，嘉惠更多的社會人士；若從資本的角度來設計合作企業的「權」、「責」、「利」，則合作企業將異化成無生命的牟利工具。

2003年，國際儲蓄互助社節的主題為－「儲蓄互助社：我們社區的心脈」。就此主題，美國俄亥俄儲蓄互助社聯盟（Ohio Credit Union League）撰文表示，儲蓄互助社的日常哲學為「人幫助人」（people helping people）。的確，合作企業是在人的需要上，教導人如何透過「人幫助人」的方式解決自己的問題。

2009年，加拿大貝佛克瑞克住宅合作社（Beaver Creek Housing Cooperative）出版一本名為：《合作社是...把人放在首位》（Co-operatives are... putting people first）的書。該書強調，合作社是因人與人的交易需要而存在，目的是服務社員、滿足社員。可以這麼說，合作企業是在「社員至上、交易第一」的思維下，看到大家共通的需要，這與營利企業看到賺錢的機會與資本牟利的需要在本質上的差異。

今年，國際合作社節的主題為：「包容」（Inclusion），並以「合作事業保證不會拋下任何一個人」（Co-operatives ensure no one is left behind）作為口

號。包容的意思是，不僅要守住合作企業以人為本的特質，也是要回應合作社的原則，為社會所有的人提供一個生活空間，滿足他們的需要，建立更美好的社區。

配合今年國際合作社節的活動，國際合作社聯盟將於年底11月15、16兩天在馬來西亞吉隆坡舉行全球暨聯盟大會，主題是：「把人放在發展的中心」（Putting people at the centre of development）。希望藉由主題的討論，更能清楚瞭解合作人在社區發展的重要性。

國際勞工組織（ILO）認同合作企業模式，始終支持勞動僱用資本（labour hire capital）的看法，這一看法符合1944年費城宣言（The Declaration of Philadelphia），為人類的經濟活動奠定了經濟正義的基本原則（basic principles of economic justice）。

人勝過資本這句話，可以詮釋經濟正義原則，讓合作人的美德得以運用倫理資本，實現幸福的合作社。

〈本文作者于躍門係臺灣合作事業發展基金會董事長〉