

合作社經濟目標與社會目標的拿捏

于躍門

一、前言

國內合作界對於合作社經營的目標到底是經濟目標優於社會目標？還是社會目標優於經濟目標？或是兩者並重？始終存在著疑惑。

對於這一課題，連帶地會論及到：合作社是否為非營利組織？國內有些先進會堅持合作社不是非營利組織，因為合作社若不「賺錢」怎麼活？我想不少人會有這樣的看法；不過，也有些先進認同合作社為非營利組織，因為傳統合作社就是以道德的高度來解決社會問題，相信不少人也會有這樣的看法。

合作社是不是非營利組織？這是探討組織定位的問題；合作社經濟目標與社會目標何者優先？這是組織行為的問題。若能解答第一個疑惑，第二個疑惑就比較好回答。

本文擬藉《合作社事業報導》的「合

作新視窗」提出個人的看法，就教合作界。

二、合作社的組織定位

認為合作社不屬於非營利組織的先進，他們有一種看法，強調合作社是經濟組織，就需要「賺錢」才能維持競爭力，所以，「賺錢」對合作社很重要。

試想，如果堅持「賺錢」的看法，這時我們要如何回答消費合作社、公用合作社是否也是為了賺社員的錢而維持競爭力？社員賺自己的錢，這樣解釋得通嗎？或許他們會立刻改口說，生產合作社出售產品不是為了「賺錢」嗎？

表面看起來生產合作社是在「賺錢」，但是若從籌組合作社最初的目的來看，不禁會問：若是為了「賺錢」，為何不直接成立公司就好了？因為《公司法》第一條：「公司以營利為目的。」

當初，會想成立合作社而不成立公

司，我想主要的原因是考量到降低「交易成本」。例如生產者為了取得銷售上的優勢，會籌組運銷合作社；為了降低生產因素的成本，會籌組供給合作社；為了降低產品加工的費用，會籌組利用合作社。在這過程，生產者最初的想法無非是想節省交易時間、交易開支，或者增加交易便利，也就是經濟學說的，為了降低「交易成本」，那時還沒想到「賺錢」的問題。

成立合作社的目的是為了降低「交易成本」，這句話無論放在生產者合作社，或消費者合作社，或融資者合作社，都很適用。所以，不能說合作社是為了「賺錢」而存在，也不能說合作社不可以「賺錢」。

回到初衷，最合適的講法是：合作社不是以「賺錢」為目的，而是以降低社員交易成本為目的。交易成本降低了，競爭力就提升了，獲利自然而然就增加了。

若從降低社員的交易成本來區隔合作社與營利公司及非營利協會、基金會，很明顯看出，合作社在組織光譜有自己單獨的定位，也就是說在一經濟體，政府屬於第一部門，公司屬於第二部門，協會、基金會屬於第三部門，合作社則屬於第四部門。學術界早已將合作社歸類在第四部

門。

三、合作社的組織行為

經營目標是組織行為重要的探討問題。合作社經營目標是以經濟目標為主？還是以社會目標為主？賴羅（A. F. Laidlaw）在《公元 2000 年的合作社》（Co-operatives in the Year 2000）書中提出一個看法（中華民國儲蓄互助協會孫鴻沂與湯登朝兩位先生翻譯），若合作社只重視經濟目標而忽略社會目標，會慢慢地衰敗；反之，若只重視社會目標而疏忽了經濟目標，會很快地崩塌。

當合作社拿捏經濟目標與社會目標孰重時，考慮的不是輕重的問題，而是經營策略的問題。這可從合作社經營原則、合作社盈餘分配及策略規劃目標三個方面來認識。

回顧 1844 年 28 位先驅訂定「規則」時，非常強調合作社具有社會道德的人文精神。爾後，經過 1845 年、1854 年修訂，成為 1937 年國際合作社聯盟的「羅虛戴爾原則」及 1966 年的「合作社原則」。演變中，發現賦予合作社的經濟目標相較社會目標有增強的傾向，而社會關懷的屬性依然不變。

其次，自羅虛戴爾公平先驅社成立以來，合作社盈餘分配，作為發展用的公積金比率往往遠大於作為關懷社會用的公益金比率。合作社若喪失了發展空間，公益金也就沒有著落了。

合作社為了達到經濟目標是否一定要犧牲社會目標？或者為了達到社會目標是否一定要犧牲經濟目標？這是從二元對立的角度來思考，若從一元化來思考，麥克波特（M. Porter）的策略性公益活動理論給了不錯的解方。

簡單地說，策略性公益活動理論強調，從事公益活動是「利他」的行為，「利他」了後，還要從「利他」中反饋到「利己」；換言之，「利他」是手段，「利己」是目的。當合作社把從事社會目標作為一項策略性投資時，就不會再爭論孰重、孰輕了。

四、感想

我們經營合作社，常會遭到合作理念與合作實務相互碰撞的困擾，理念綑綁了實務，實務牽制了理念，讓自己陷於困頓。

事實上，合作理念與合作實務是活的。當初羅虛戴爾公平先驅社留給我們的

典範是合作社的「共相」，時代環境變遷，一百年後我們必須活出合作社新的「面相」，只要新的「面相」能夠整合到「共相」，就表示您經營的合作社具有傳統合作社的理念性意義，因為您活出了傳統合作社的新意義。

合作事業發展，是藉由新的「面相」豐富合作社的「共相」，如此，合作社的新世界才會愈來愈寬大。請指教，謝謝。

〈本文作者于躍門係財團法人臺灣合作事業發展基金會董事〉