

《合作社原則指引釋義》帶來的新觀點

于躍門

一、前言

1980 年後，臺灣合作社翻譯了兩本國際合作社聯盟（ICA）出版的書籍，一本是 1985 年中華民國儲蓄互助協會發行的《公元二千年的合作社》（Cooperatives In The Year 2000），另一本是 2022 年台灣主婦聯盟生活消費合作社出刊的《合作社原則指引釋義》（The Guidance Notes on the Cooperative Principles）。雖然這兩本書上市時間相距 37 年之久，但對臺灣合作教育的貢獻，的確不言而喻。

《公元二千年的合作社》為 1980 年國際合作社聯盟在莫斯科（Moscow）召開年會時賴羅（A F Laidlaw, 1937~1980）提出的報告。經湯登朝先生翻譯成中文，中華民國儲蓄互助協會發行，始面世國人。

《合作社原則指引釋義》為國際合作社聯盟於 2015 年出版，在台灣主婦聯盟生活消費合作社夥伴們共同努力下，經前

主席李修璋女士總整理後，於 2022 年正式問世。

這兩本書看似不相關，若仔細閱讀國際合作社聯盟發表的《公元二千年的合作社》介紹文，會發現能把這兩本書巧妙地連接起來的卻是合作社原則（以下簡稱原則）。兩本書先後呼應原則的看法，都能詮釋出原則的新觀點，值得合作人閱讀。

賴羅在書中表示，原則是一種較為寬廣的應用（a wider application of cooperative principles），也就是說原則的應用不是硬梆梆的。前國際合作社聯盟主席格林（Pauline Green）與國際合作社聯盟合作社原則委員會主席班塞爾（Jean-Louis BanCel）相繼在《合作社原則指引釋義》序言與前言強調，原則是活的文件，不是刻在石頭上的規則，需要面對新的挑戰和機會，調整它的應用。

如果說《公元二千年的合作社》開啟了原則的新視域，那麼《合作社原則指引

釋義》則告訴我們原則的新觀點。試想，在全球不同民族、文化、信仰、習俗及歷史之錯綜複雜的時空背景下，要能適切地將原則應用到經營管理上，確實是一件不容易的事。

為了便於讀者能在最短時間認識《合作社原則指引釋義》這本書，實有必要做些導讀的工作。幾經思索，本文擬先對原則作理念性詮釋，提出閱讀後的心得；接著，李修瑋女士則針對各項原則作精簡的闡釋，俾讓讀者閱讀《合作社原則指引釋義》全書時，容易著手。

二、合作社原則的意義

原則代表的意義是什麼？這不能從「法」的角度來理解，須從「實踐」的面向來認識。

原則是經營合作社的「指引」，具有「導師」的性質。不是懸置高處的精神文件，在需要的時後朗朗上口一下，而是在實踐中呈現出它的意義。

實踐，要考慮處境。不同的處境有不同的實踐策略與方法，也就是說，合作社需要在不同的處境適切地應用原則。處境的考慮，是《合作社原則指引釋義》的重要看法。

合作社要如何適切地應用原則？這不是交由國際合作社聯盟來決定的，而是合作社根據自己的處境來決定的。原則的重要性不在原則的內容怎麼說，在於我們能否把怎麼說的道理實踐出來。怎麼做，才是彰顯實踐意義的重要途徑。

實踐的觀點，可以從王陽明「知行合一」的學說來說明原則實踐的重要性。王陽明在《傳習錄》中有段論述：「知之真切篤實處即是行，行之明覺精察處即是知，知行工夫本不可離。真知即所以為行，不行不足謂之知。」

若把王陽明這段論述應用到合作人對原則的認識，用今日通曉的話來說，意思是：若要真正理解原則的話，就要實踐「出」原則的本意。

王陽明「知行合一」學說告訴世人，理解是「知」，實踐是「行」，兩者本為一體；把「知」與「行」分開來看，就難獲得「真知」了。

切記，「行」始於「知」，「知」起於「行」；「知」與「行」不是誰先、誰後的概念，而是同為一體，呈現一體的兩面。

台灣主婦聯盟生活消費合作社願意

盡心盡力完成《合作社原則指引釋義》這本書的中文翻譯工作，相信在這過程夥伴們已體認到「知行合一」的道理。同樣的，也盼望閱讀本書的合作人能注意到：凡是不能篤實地「行」出原則的本意者，即是對原則的認識還是處於不「知」的階段。

如何實踐？格林在《合作社原則指引釋義》序言中指出，原則是「運用在 21 世紀合作社的治理和運作上」；班塞爾也認為，原則「適用於合作社的日常治理和管理。」可知，原則不僅含有實踐的意義，且需實踐在合作社治理與管理的工作上。

原則的實踐，一方面需要落實在合作社治理與管理的工作上；另一方面，檢視合作社治理與管理的績效，也須從合作社是否能實踐出原則的本意作為衡量的依據。

三、合作社原則的定位

這時有人可能會問，原則不就成了合作社治理與管理的工具，具有工具理性的意義嗎？這裡需要回答兩個問題：一、治理與管理的工具理性是什麼？二、原則的定位僅僅是工具理性嗎？

營利企業需要治理與管理的工具，透過工具的應用降低營運成本，發揮經營

「效率」，牟得企業最大的利潤，展現工具理性的意義。此時，工具理性對營利企業來說是選擇最適的生財工具。

非營利企業也需要治理與管理的工具，藉由工具的應用解決社會問題，發揮經營「效能」，創造社會最大的公平，展現工具理性的意義。此時，工具理性對非營利企業來說是選擇最適的造福工具。

合作社也需要治理與管理的工具，透過工具的應用降低交易成本，發揮經營「績效」，謀求社員與合作社最大的利益，展現工具理性的意義。此時，工具理性對合作社來說是選擇最適的服務工具。

企業選擇的治理與管理工具，只能彰顯工具的理性，別無他用，合作社呢？

既然格林與班塞爾兩人都認為原則應該落實在合作社治理與管理工作上，原則自然就具有工具理性的意義。這是從實踐的角度來理解原則的定位。甚且，透過實踐的角度，尚可辨別出營利企業、非營利企業、合作社三類組織的工具理性不同之處。

然而，原則的定位不是僅從實踐的過程來認識，還應該從實踐出的意義來理解。格林在《合作社原則指引釋義》序言

中進一步表示，原則是「全球公認的合作社哲學核心」；班塞爾也進一步強調，原則「是合理的道德原則（ethical principles）」。將兩人的說法合起來看，原則的定位不只是治理和管理的理性工具，且具有道德哲學的內涵；換言之，原則超越了一般人認知的工具理性層次，而是要回到 1844 年羅虛戴爾公平先驅社（Rochdale Society of Equitable Pioneers）成立時所揭示的道德社會來理解。

道德社會與社會問題有關。179 年前，原則是在勞資對抗下為了解決勞工被剝削、受壓榨、失業等社會問題而設計出來的；179 年後，原則依然是為了解決社會問題而存在，只不過這時的社會問題已換成人類須面對飢餓、貧窮、汙染等永續發展的問題。179 年來，原則始終是作為解決社會問題的「良方」。

良方的功效是藥到病除。179 年前證明了原則是解決社會問題的良方。明顯的功效有：為人類創造了第四種分配制度，消彌了勞資尖銳的對抗，彰顯平等與公平的企業倫理；揭示了尊嚴工作（decent work），成為今日國際勞工組織（ILO）主要的勞工政策；合作社成為國際公平交

易組織（Fairtrade Labelling Organizations International, FLO）的主體，改善窮困地區的生活與生產，以及子女享有正規教育的機會。更難得的是，藉由原則的宣導與普及，社會企業、B 型企業如雨後春筍般出現，成為解決社會問題的新力量。

原則為何具有良方的功效？可從《合作社原則指引釋義》開宗明義點出的「合作社識別聲明」（Statement on the Cooperative Identity）獲知。

《合作社原則指引釋義》表示，「合作社識別聲明」由合作社的原則與價值共構而成。價值，屬於合作社倫理的層次，有組織倫理與合作人倫理兩種。這兩種倫理是以道德原則建立起來的，合起來稱之合作社價值。

合作社的原則與價值有其邏輯關係。國際合作社聯盟表示，合作社原則是實踐合作社價值的指引（The cooperative principles are guidelines by which cooperatives put their values into practice.）這句話的意思是，一方面合作社價值要在合作社原則實踐中落實下來；另一方面為了實踐合作社價值，合作社原則必然要具備實踐價值的內涵。

這層關係有如王陽明「知行合一」的說法，即合作社的原則與合作社的價值本是同根生，共同存在於合作社本體，只不過是以兩個面向呈現出來。可以這麼說，合作社原則具有合作社價值的內涵；合作社價值則具有合作社原則的實踐性。

四、結論

台灣主婦聯盟生活消費合作社出版《合作社原則指引釋義》中譯本，值得讚許；對於合作社同仁願意犧牲休閒時間奮力完成這艱苦的工作，也值得稱讚。她們的努力，為臺灣合作教育添增了優良的教材，誠為可貴。

這本書告訴合作人，原則須從實踐面來認識。實踐不出原則本意的治理與管理，是對原則認識不夠。能夠實踐出原則本意的治理與管理，必定會在實踐中感受到道德原則與倫理議題（ethic issues）的力量。這股力量對合作社優勢發展會有幫助，也會對促進道德社會發展有所助益。

執行原則時，不是以不變的文字應萬變的時空環境，一定要考慮自己的處境作適切的應用，如此才能實踐出原則的本意，對原則有了正確的認識。

原則的本意是指，透過倫理內涵的治

理與管理，優化合作社營運，解決社會問題，共進道德社會之終極目標。

參考文獻

中華民國儲蓄互助協會，1985，《公元二千年的合作社》。

臺灣主婦聯盟生活消費合作社，2022，《合作社原則指引釋義》。

Friedman, M., 1970, The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, The New York Times Magazine, September 13.

ICA, Cooperatives In The Year 2000, 9/9/2023, retrieved from :
<https://globalyouth.coop/en/coops-in-the-year-2000>

Vicari, S. and De Muro, P., 2012, The Cooperative as Institution for Human Development, JEL classification: O150; B520; P130

〈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〉

統經濟組織或行動，被有序的包容在以人本需求為中心的框架中，各依合宜的市場屬性，為個人、家庭及社區提供多重支持，所以團結經濟不只單一的行動方案，而是非資本主義式的多元經濟綜合體。

聽起來是否與合作經濟頗為類似？

事實上，在這個以團結為名的生態系統中，合作社占有相當大的分量。在生產端有生產者合作社（Producer Cooperative）、工作者合作社（Workers Cooperative）、使用與消費領域則有消費者合作社（Consumer Cooperative）、住宅合作社（Housing Cooperative），涉及金融支持也有儲蓄互助社（Credit Union）、合作貸款基金（Cooperative Loan Fund），均是至今仍充滿行動活力的類型。

合作社被納入團結經濟，是因為雙方本就擁有民主、平等、互助、反歧視壓迫等一致價值觀，還有組織串連的相同行動策略。兩者雖本質一致，但包容範圍與連結效益上，團結經濟大於合作經濟，因此合作社除了原有的社間合作路線，在團結經濟的系統中，還能憑藉網絡體系，與享有相同價值觀的各種組織共同創造長期、穩定且多元的經濟關係；反之，合作社數百年來累積的發展經驗，也能在這個

巨型的行動網絡中為社區擴充能量。

◆ 從失能到韌性

在台灣運行二十多年的社區發展運動，最大的阻礙並不是資源不足，而是未能從社區的內生資源中提煉經濟能量。缺乏自主經濟的支持，社區的發展往往必須依賴外來投資。於是在市場消費主義與國家福利主義的夾擊下，三角窗超市取代轉角雜貨店、大賣場取代商店街、日照中心替代鄰里互串門子，社區換得便利服務的代價，是凝聚力與認同意識不斷隨街景改變而消散。深究癥結，社區雖然保留了部分經濟活動，但這些以小型或微型企業維持的經濟能量既零碎也分散，自身難以形成規模，彼此又無法有效連結；相形之下，外部資本動輒以上百上千就業機會，或是提供以億元為單位的產值誘因，便可輕易取代社區獲得發展主導權，也由此肇生社區與外部資本之間的利益衝突。

近來「韌性社區」（Resilient Communities）成為顯學。韌性代表承擔外部壓力的總體抵禦能力，不只環境生態與防災思維，能否維持社區經濟與存留資源永續同等重要，而關鍵就在於社區能否再造及有效行使「自我治理」（Self-governance）的權力。

具有多元組織特質的團結經濟，透過

夥伴組織的連結，能夠為社區提供有效的治理基礎，一方面支持及保留各種基礎經濟活動，另一方面透過相互串連形成「經濟主權」，減少或抵消全球化干擾，這兩種取徑共同為社區創造出控制經濟的能力。

以民主真實運作的合作社能為社區帶來相似效益。首先社區自發性的參與及投資合作社，便能以公平價格形成市場，並對收益獲得合理的盈餘分配，等於將利益留在社區；藉由合作的民主原則，社區一樣可以自主決定市場發展方向。因此，社區透過控制合作社，獲得行使擁有、控制、分配的三種權力，不僅滿足基本需求，社區的資源投入加上合作社的市場能力，比起將本求利的外部投資，更能形成以社區為本的經濟動能。

◆ 重建控制權的發展出路

個人透過參與合作社達到經濟自立，無需多言。不過，國內對於社間合作的發展空間卻相對陌生。事實上，合作社獨特的所有權也能為社區提供控制及參與，進而產生「經濟民主」的普惠價值，而各國早已實證這並非只是烏托邦的空想。

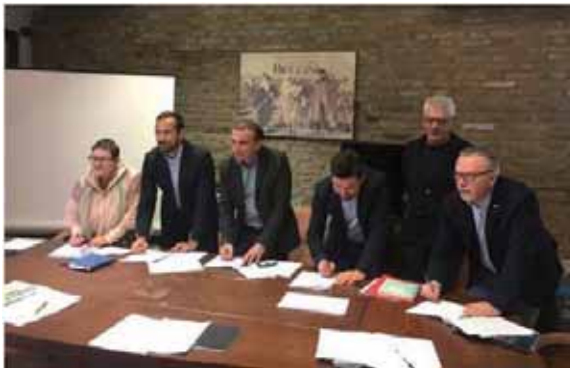
合作社除了提供社區服務需求，也是穩定就業市場的重要力量。從歷史發展來

看，在系統性經濟危機之後，合作社反而出現增長。鮮明的例子出現在義大利，2008 年金融危機令一般就業率大幅下降，合作社的總就業率在 2007 年至 2011 年間卻逆向增長 8%；此外 2016 年的一項研究發現，義大利合作社存活率達到驚人的 87%，傳統企業則只有 48%。

合作社既在經濟衰退時逆勢成長，又可維持高度活力，義大利的法律制度及協力網絡都是重要推手。首先，義大利法律鼓勵合作社提撥不得分配的公積金，長年下來累積出龐大資本，於是企業面臨難關時便可協助員工集體收購再轉型為合作社的資金來源。從自主權角度看來，員工收購企業獲取實質控制權力，便能有效保全就業機會避免裁員，這也意味所有權轉向合作化，不只維持就業還有維護社區消費動能的外溢效果。

但是推動企業轉型的過程，合作社並非唯一的力量。2020 年 2 月三家合作社聯合會 Legacoop、Confcooperative、AGCI 與三家總工會 CGIL、CISL、UIL 簽署共同備忘錄，一同推動「員工收購企業」方案（Worker Buyout），加速員工對企業的控制權力與社區經濟活動，這些擴大版的「社間合作」同步擴張合作生態系統及社區經濟主權。在艾米利亞·羅馬涅

(Emilia Romagna) 這個全球合作社密度最高的地區，每三位居民有兩人擁有社員身份，2011 年合作經濟的產值更超過三成的 GDP，儼然成為傳統市場之外的經濟發展主力。



圖說：義大利合作社聯合會與總工會共同簽署推動 WBO 備忘錄（引自 <https://www.legacoopestense.coop/blog/2020/02/18/workers-buyout-presentato-protocollo-intesa-centrali-cooperative-sindacati-ferraresi/>）

在美國也有「克里夫蘭模式」(Cleveland Model) 證明合作社可運用經濟能力紮根於社區。這個貧困率一度超過三成的城市，最明顯的需求是創造就業機會，但不能是低薪工作。在多個民間組織的共同支持下，2008 年成立由 Evergreen Cooperatives Laundry 切入商業洗衣市場。穩定之際合作社的成員共同創造出高於同業的 16 美元平均時薪、年平均分潤 12,000 美元的經濟效益。與此同時，合作

社每年提撥總盈餘的一成投入員工持股基金，支持更多合作社成立。近年來已成功在咖啡、節能系統與車用儀表板等商業市場，孵化出三家民主企業，這些組織都由社區資金透過股權進行控制。

在科羅拉多州還有 Main Street Phoenix Workers Cooperative，2020 年成立之初就專注於在地餐廳，通過對工人提供資源和資金支持轉型為合作社，2021 年底成功完成 Griffin Coffee 的合作社轉型。該組織預估以五年時間透過收購或合作，協助 23 家餐廳轉型為合作社，除了 1,100 名員工可隨身份轉變而受惠，疫情期間也維持了社區的基本服務需求與發展。



圖說：Evergreen Cooperative Laundry 廠房外貌（引自 <https://thelandcle.org/stories/employee-owned-glenville-laundry-plans-1-million-expansion-more-jobs/>）

◆ 團結作為社區自治的起步

從義大利與美國的發展經驗不難理解，唯有穩定社區的社會經濟秩序，組織才有穩健茁壯的機會，要做到這一點，合作社必須從支持社區經濟自治開始，所以「關注社區」的共同體思維並不是「慈善」，而是共存與共榮。

這過程必然有所挑戰，也萬事起頭難，但不是毫無機會，社區自身就是一股巨大的力量。

在西班牙不只擁有像蒙得拉貢（Mondragon Corporation）這種年營收超過百億歐元的大型工業合作集團，還有許多紮根於社區的小型合作組織。2016年《巴塞羅那的社會和團結經濟》（L'economia social isolidària a Barcelona）報告指出，該城市不只擁有260個社區經濟倡議組織，還有861家涵蓋金融、護理、教育、社會服務、媒體及文化設計等專業合作社，以及運用平台服務為其他組織提供技術及發展資金的Coop 57和Coopolis。

合作社為巴塞隆納提供綜合性服務與支持，以當地社區Sants為例，2009年由居民共同建立「Can Batlló és pel barri」平台。居民每月召開全員會議，按需求推展一連串社區運動，2011年成功接收一

處舊紡織工廠後改建為社區中心，除了擁有上萬冊藏書的圖書館、木工廠、印刷廠、運動場、兒童空間、啤酒館，社區還自行創建融合再生能源又兼具社會住宅功能的住宅合作社La Borda，以及Coòpolis合作托兒所及Arcàdia合作學校，此外，一個大型改建方案也將在今年秋季完成。屆時Can Batlló將可容納80個社會經濟團體進駐，一舉成為歐洲最大的合作社推廣中心。



圖說：Can Batlló的日常街景活動（引自<https://www.elpuntavui.cat/societat/article/5-societat/976218-el-secret-de-can-batllo.html>）

◆ 從真民主邁向真團結

只要社區形成共同意識，合作社便可提供最趨近民主公平的方案，但它未必適合社區所有行業、規模及需求，例如合作不該與慈善混為一談，但社區發展不可能排除慈善行動，所以最佳發展策略是確認

與盤點社區的優先福祉，再結合合作社在內的適當組織形成團結經濟，就能在共榮的公共目標上，依據社區自立發展階段，妥善利用多元組織的優勢與彈性，協同創造社區經濟的共生，因此團結經濟不是否定市場經濟，而是運用民主建立起夥伴關係，共同在各個市場節點中為社區提供「好經濟」。

然而必須強調一點，團結如同民主不會一夜之間出現，它只會在真正的平等條件中產生，平等又只會在民主環境中才會被肯認，因而任一標榜團結的組織都必須相信並實踐民主與平等。若非如此，都可能只是利用其名並無其實。所以真正落實民主原則的合作社，必然也是連結團結經濟的中堅力量。

由此可見，合作經濟的成效不在於國家資源投入多少，端視它能夠為社區培育多少真實的團結意志。正如智利學者 Luis Razeto Migliaro 強調，「團結經濟最重要的，不是經濟上的成功，而是我們行使創造力、自主權和團結精神的過程中，所經歷的個人與集體的轉變」。

國內發展合作經濟時日已久，相較先進國家的發展脈絡，尤其是在社間合作與關注社區二大原則的運用成效，仍有諸多有待努力空間。社區經濟自立無法依靠一

家合作社，於是今後的合作運動道路如何擴大團結網絡的凝聚範圍？如何在夥伴組織間推動資訊透明及資源共享？如何賦予社區趨動未來的權力及能力？來自團結經濟的多元網絡，必然會對這些行動思考有所啟發。一根筷子易斷的道理，人盡皆知。科技或行銷等多元技能的參與對新時代社區發展工程不可或缺，也同樣需要 NPO、合作社、社企乃至於工會，以多元平等的協力夥伴關係投資社區性，所以我們真正需要的是「合作的力量」。

〈本文作者洪敬舒係台灣勞工陣線研究部主任〉

紅葉部落的合作奇雞

張瓊文

2021 年第三屆對話影響力獎典禮的前一天，七、八位部落媽媽在朝邦文教基金會的邀請下，從花蓮萬榮鄉遠道而來準備受獎。當天晚上媽媽們不辭舟車勞頓，要求我要帶他們去五分埔逛街。媽媽們一見到琳瑯滿目的服飾，瞬間勾起少女的靈魂，雀躍地在店鋪間穿梭著。其中一媽媽挑了許久，終於找到一件自己喜歡的外套。試穿確認後，一邊掏出錢包，一邊驕傲又滿意地回頭跟我說：「這是我賣蛋賺的錢！」

◆ 孵一顆福利雞蛋

來自花蓮紅葉部落的多位長輩在 2017 年加入了黎明向陽園的「大得雞力」社區職能培力計畫，接受李宏韡獸醫師的技術輔導，在自家庭院搭建雞舍飼養蛋雞。長輩們多少都曾養過雞，對於如何照顧雞隻並不陌生；不過這個計畫的重點是「療癒雞社區化」，希望每位參與的長輩學習以友善動物的方式進行在宅飼養，從而在過程中透過與雞隻的友善互動得到正向的輔療能量。長輩們結合了自己過去

養雞經驗及符合「動物福利」的操作模式，讓從農場淘汰出來的退休母雞保持不錯的產能，為他們帶來許多成就感，而每天與母雞互動也讓平淡的退休生活填充了許多樂趣。

這激勵長輩們的創業念頭，於是在兩年後計畫時程即將結束之際，透過李醫師向東華大學社會參與中心詢問能否支援他們發展部落微型產業。東華大學團隊在瞭解部落養雞的現況與條件及長輩的需求之後，聯繫支持在地友善生產的慈濟大學食在永續消費合作社，一起進行了面對面的三方協商。慈濟大學食在永續消費合作社願意提供銷售通路，確認了部落賣蛋的構想具可行性；李醫師繼續擔任養雞技術的指導，並協調黎明向陽園協助採購雞隻、飼料與所需耗材；東華大學團隊則協助長輩進行合作社的籌組工作。2019 年下半年東華大學團隊協同李醫師，在部落辦理 3 場共識會議，討論小規模自宅養雞產蛋的經營模式，最後共 11 位長輩（其中有 8 位超過 60 歲，最年輕者 47 歲）有

意願參與合作社的籌組。在收到主管機關的同意籌設合作社函文後，又於 2020 年 4 月份先後辦理 2 場合作社籌備會議，5 月底正式召開創立大會成立「紅葉福利雞蛋生產合作社」。

◆ 合作從對話力開始

合作社是由社員共同治理的企業型態，而社員的「對話力」在組織內落實民主的基礎。不過，如同多數組織所面臨的狀況，成員間即便彼此熟稔，但是在互動中仍存在著幽微的權力關係。一個明顯的案例是部落長輩習慣將會議當作「在上課」，也就是由一位「主講人」（其實應該是主席）對大家宣布講重大消息或說明應該注意的事項。這意味著長輩們因文化習慣的影響，習於聽從意見領袖的發言，在會議中多半靜默無語，而這影響到「積極發言」的主動性。然而，合作社是以民主共識決來營運的一種企業體，一旦社員不表意見，就無法作決定或流於少數主導，這將不利於合作社的永續發展。

因此東華大學團隊在陪伴部落長輩籌設合作社的過程中，特別著重在鼓勵社員之間開啟集體對話，在互信基礎上發展出共同決策的組織文化，以利於合作社的自主營運。為能促成社員彼此間「勇於發言」並且「樂於聆聽」，以便共同協商出

可行的組織營運方案，東華大學團隊扮演的角色是促成發言位置的「轉化」，密切注意現場每位參與者的狀態，並嘗試平衡個別成員的發言機會，鼓勵每位社員長輩在平等對待的前提下，積極表達自己想法，並專注聆聽他人的意見。具體對策是以社務與業務發展為交流討論議題，為社員設計情境化的對話引導，讓大家體認並且習慣自己「有權力」，也「有義務」在自己成立的合作社組織內暢所欲言。

長輩們在籌辦合作社期間藉由 ORID、Social Mapping、Timeline 等不同工具，漸漸習慣在會議間表達想法，同時也透過畫圖說故事的方式，營造比較輕鬆的對話氛圍，使說話的可能性變得更輕鬆，講出第一句話的壓力被釋放。這些軟性氛圍的營造並不只是在交流情感，更重要的是凝聚大家對於「合作社是什麼」的理解與共識。於是東華大學團隊在工作坊當中設計比較輕鬆的方式，讓社員理解合作社有哪些業務與社務？可以怎麼開發業務？以及如何經營社務？例如，在「除了賣蛋，我們還可以賣什麼？」的工作坊中，社員討論著未來還可以有哪些產品可以銷售。大家列出自己在山上或後院所種植的各種果樹或農作物，也包含季節性採集的箭筍、馬告，或是自製的農產加工

品。大家七嘴八舌的說明各種農產品的產季，製成生產簡表，更在討論過程中主動提到「我們賣的是動物福利的蛋，那以後我們賣的菜也要是不噴農藥的。」

還有一場討論「除了養雞，我們還要做什麼？」的工作坊聚焦在合作社的社務分工。在東華大學團隊的協助下，長輩透過問答的方式，一起盤點了從買飼料到把蛋送到客戶手上會有哪些過程。這是為了協助大家更清楚了解自己「正在營運」一個合作社。這些環節涉及到飼料的預訂與分派、雞蛋的消毒、裝箱與品管，以及與客戶端有關的收單、配送，乃至於客服，更別說還有會計、出納、文書等基本的行政工作。這些環節被畫在海報紙上，讓每位社員清楚理解：不是只要養雞、撿蛋，自然就可以賺到錢。所有上述流程都需要社員共同承擔，不然就要聘請相關的人力來支援。社員在討論過程自行從列舉出的社務工作中認領了部份可承擔的任務。例如，大家決定用臉書粉專來介紹紅葉的福利雞蛋，於是推派出三位對臉書功能比較熟悉的社員負責發照片動態，把餵雞、清理雞舍、理蛋，或是發薪水的影像分享出去，讓客戶瞭解友善養雞的日常。

◆ 老人與雞的創生共好

部落的社員長輩們採用符合歐盟動

物福利飼養標準的方式，妥善照顧著每隻母雞媽媽，而母雞們也都回報一顆顆健康的雞蛋。這些「福利雞」同時化身為陪伴長輩的「輔療雞」，讓長輩的生活挹注了豐沛的活力。當然，「一起」養雞生蛋還帶來更多層次的效益。

每週二晚間是合作社共同工作的時間，社員會在晚餐時間後陸續將自己每天蒐集的雞蛋帶到集會區（現任理事長家的院子），並且一起揀選清理。有人用手電筒檢查是否有壞蛋，有人負責以酒精擦拭蛋殼，有人將社員生產者的編號用蓋紅色印泥蓋在蛋殼上，另有人將處理好的蛋品整齊地置入以米糠鋪底的紙箱中。不只每一隻母雞受到妥善的對待，每一顆雞蛋也都被悉心的處理著。每位社員熟練又彼此合作無間地操作著自己負責的任務，以一種類流水線的節奏進行理蛋工作。不過，現場一派輕鬆，完全沒有令人倦怠或是感到無趣的工作氛圍。大家一邊理蛋一邊閒話家常，有時也會一邊喝點「辣水」。這樣的夥伴關係為這群年長的社員帶來相當正向的心理支持。

每週六晚間的聚會就更令人愉悅了。這個時間一樣是理蛋的作業，不過另有一件合作社大事：發薪水。負責出納的社員會依據每位社員每週登記的供蛋數



圖 1 社員提出簡易雞舍的使用問題與改善策略



圖 4 社員每週共同參與理蛋作業



圖 2 合作社籌辦期間辦理社員教育



圖 5 獸醫師李宏韉與社員討論雞隻健康的狀況



圖 3 利用 social mapping 進行工作坊提升社員彼此間的對話力

2023 合作社事業報導

計算「週薪」，於是社員們在理蛋作業結束後開心領現金！相較於大型養雞的規模，以每位社員 20 到 40 隻左右的雞隻數來說，每週的收入自然不會是一筆豐厚的大錢。然而，養雞賣蛋的「小錢」卻為自己的年老生活帶來更多自信與成就感，更珍貴的是協作過程中的彼此支持與陪伴。

紅葉福利雞蛋生產合作社不只是一個合作社，更是一群可愛又勇敢的部落長輩與母雞媽媽的共同創業。尤其是長輩們願意參與合作社組織營運的學習，並且每天以具體的行動展現合作人的精神；而其合作的契機在於主動發言與積極聆聽的對話力展現，也因此能營造出一個結合動物輔療、動物福利與合作經濟的活力老化共好社群。

◆ 後記

紅葉福利雞蛋生產合作社社員參與提升對話力的自我培力之歷程榮獲朝邦文教基金會第三屆對話影響力金牌獎。



有限責任花蓮縣紅葉福利雞蛋生產合作社

地址：花蓮縣萬榮鄉紅葉村紅葉 47-4 號

電話：0937-979565

網址：<https://m.facebook.com/p/%E7%B4%85%E8%91%89%E7%A6%8F%E5%88%A9%E9%9B%9E%E8%9B%8B-Balun-Ihowang-100064897863539/>

〈本文作者張瓊文係東華大學臺灣文化學系助理教授〉

友善書業合作社社員的看見

藍美雅

◆ 前言

先聲明，本文是從筆者個人角度出發的文章，是一位喜愛閱讀及書寫進而開書店圓夢過，受到友善書業合作社協助、盡可能參加每一年的社員大會、但是低度參與社務營運、想要鼓勵更多人來支持獨立書店及加入合作社的斜槓人心聲，請讀者們跟著導遊我來認識友善書業合作社，出發了。

◆ 想飛的心

從小學時期起，家裡訂閱的國語日報、附近的文具店少量的故事書、租書店的小說、漫畫，再到五姊弟輪流看的少年快報、TOP 週刊，以及就讀社會科學領域、從事社區工作及在大學任教，書本一直陪伴、帶領著我走出自己的路，逛書店也成了一雙兒女和我相約的最佳選擇，身為什麼都想學習的人只要花上幾百元買下一本書帶回家用最舒適的姿勢翻頁，就可以讀到作家的智慧結晶或是會心一笑，這實在是太好了。

愛買書的後遺症就是搬遷時很痛

苦，要斷捨離相當不容易，更重要的是這些書以後要買到可能也很困難，各種考量讓自己萌生了開一間書店的念頭，尤其是從小跟著我跑社區、參與社會運動的兩個孩子讀國中了，該是必須多花些時間互相陪伴但我又希望維持與夥伴們互動交流，而世間的無常更逼使自己思索什麼事情是一直掛在心上卻始終未邁出第一步？於是 2014 年底開始展開「字奕書箱」開店行動，定位為獨立書店及社區小舖再加上行動基地，名稱由來是喜歡用諧音玩文字，認為語意/羽翼 v.s. 陪伴/培力是貼近自己的心情。因為閱讀，是成長的助力；思考，是生命的核心；行動，是理想的關鍵；實作，是能量的蓄積。書箱行動則是期待：與藝術相伴，人文與手感；字奕書箱扮，行動及關懷；語意書香瓣，社區和環境；羽翼舒鄉辦，閱讀展演讚。



圖 1 宇奕書箱的招牌很小因為要攜帶方便，這是帶著當時就讀國中的兒子參加市集擺攤的畫面，現在已經大學三年級的他選擇社會科學領域持續參與。

◆ 行前準備

找尋營業空間以及進書的管道，是首要處理的課題。和彼時也正在籌備要在家鄉美濃開書店的毓萍（曾一起負責 2013 年廢核行腳高雄段的革命情感）討論，她告訴我一個由獨立書店經營者們集結起來成立的合作社剛成立且國信是成員之一可以洽詢，很快地我就申請加入「有限責任台灣友善書業供給合作社」（簡稱：友善書業合作社），是匯款到籌備會的帳號，社員編號在前六十位的第一波加入者，以每股一百元、最低認一百股也就是至少「出資」新台幣壹萬元的股金，可以用個人或書店名義（一個社員身份只能有一個出貨地址，如果開設分店要另外用分

店的身份申請入社）成為社員。成為友善書業合作社社員以來，因為本身書店經營的狀態，「利用」合作社訂書的頻率也有所不同，但「參與」社務，如出席社員大會及旁聽理監事會議、閱讀會議記錄、參加合作社辦理的活動是身為社員應該要盡的義務，尤其每年的社員大會可以在不同縣市見到各地的書店夥伴，看到大家的空間呈現的多樣風貌真的是很讓人期待，我就參訪過新竹水木書苑、桃園晴耕雨讀、台中中區再生基地、中央書局、秋紅谷、屏東總圖等，都很有收穫。



圖 2 2019 年 4 月的友善書業合作社社員大會，第二屆理事主席鄭宇庭說明會議流程。

而因為關切圖書訂價制度參加審議工作坊、在嘉義觀摩「書式生活」如何串聯大家。有一陣子因為少量訂書未達出貨門檻，拜託另一位社員「三餘書店」尚樺

就近幫我收送貨。當然「閱讀的島」刊物讓獨立書店的各個面向被看見，專案計畫和出版社、文化部門、創作者協力，體諒因為新冠肺炎疫情可能造成社員財務衝擊主動推出的繳款方案，並且經常提供相關資訊讓社員們第一時間掌握先機、以及推出專屬的聯合行銷計畫，還有專門針對獨立書店營運開發的友善書業 POS 系統等，在友善書業合作社裡我看見愛書人之間的互助，是獨立書店的強大後勤，支持著閱讀更支撐了價值。



圖 3 嘉義「書式生活」的舒適建立在友善串連合作的基礎上，讓人對於書店經營的多樣性有更多的想像。

要加入友善書業合作社，《入社必讀！合作社的本質、價值與原則》提供關於合作社的起源、目的及功能、價值以及七大原則簡介；社員的出資、參與及利用有關的權利義務透過電子郵件持續聯繫；理監事會議至少每月召開一次，社員可以列席，也將會議紀錄寄給全體社員；

並且推出許多方案鼓勵會員到合作社實際體驗，而合作社向公部門申請的計畫或是異業活動配合都讓社員的書店大大加分。理監事及工作人員的業務壓力必然龐大，身為社員，實在很謝謝大家的承擔。

◆ 踏上旅程

關於友善書業合作社，官網（<https://fribooker.wordpress.com>）有詳細的介紹，「從友善開始，讓書業重生」是針對出版產業飽經折扣割喉戰摧殘，從出版社、經銷商、書店哀鴻遍野，卻無計可施的現象尋找解決辦法，在 2014 年底由台灣多家獨立書店集結共組，試圖以社會企業作公益經銷，眾人合作為解決書業困境的公共實驗邁出一步，持續推動出版產業的良性競爭，並打破現有圖書經銷區域不均衡發展的現況。



圖 4 台灣友善書業供給合作社官方網頁，歡迎上網搜尋。

2023 合作社事業報導

友善書業合作社成立至今已有二百多名社員，入社步驟請以官網公告為主。至於獨立書店加入合作社的誘因為何？這個大哉問我想最直接的理由就是「把很多的微小團結起來成為一股不容忽視的力量」、「讓在各地推廣閱讀的基地可以互相串聯」、「提供出版社與獨立書店有接觸的平台」、「有統一窗口負責訂書銷售進出退貨」，這是合作共創的「用書店進行一場文化革命」，這是有機運作中的過程，友善書業合作社持續邊做邊調整。

在我營運書店期間(2015/11~2017/04 為接手朋友在左營的咖啡館加入書店元素的獨立空間，2018/05~2020/09 在鹽埕區與旅店合作採低度營運)，因為會辦理講座、主題書展需要快速大量進書，可以註明是活動用書以便加快處理訂單；隨著訂單內容一起寄送來的還有藝文活動宣導品或是只送不賣的刊物；偶爾有客人詢問比較急著要拿到的書可以尋求同樣是社員的同業先調貨；一起集單加速向出版社下單的進度、只提供給合作社獨家代理或販售的出版品讓我直接電話，會員大會後出版社的報品、合作方案發布、和社員們的對話都是充電。



圖 5 2017 年 1 月因為訂書未達門檻請三餘書店協助收貨，感謝尚樺特地幫我帶來書店。

雖然第一次開店就賠掉一年大學專任教職的薪水，但可以說「除了錢，什麼都賺到了」，現在處於空巢期的我在台北跟女兒聊到開書店的那一年半她說那是很有價值的，兒子則發現系上老師推薦的書單竟然早在幾年前就準備好了。「宇奕書箱」其實是希望閱讀帶著我們自在翻

翔，愛看書的孩子不用盯功課，與書為友真的天長地久。謝謝友善書業合作社，讓我可以勇敢地圓夢，並且認識更多志同道合的朋友。



圖 6 2021 年社員大會邀請作家洪震宇引導社員們分組討論，大家集思廣益共同為獨立書店的未來一起想辦法。

◆ 沿途風景

友善書業合作社遵循合作社七大原則：自願與公開的社員制（Voluntary and Open Membership）、社員的民主管理（Democratic Member Control）、社員的經濟參與（Member Economic Participation）、自治與自立（Autonomy and Independence）、教育訓練與宣導（Education, Training and Information）、社間合作（Co-operation among Co-operatives）、關懷社區社會（Concern

for Community），社員是合作社的基礎，具有三個地位，包括所有者、經營者及利用受益者，特別是在經營者的面向有許多要求，例如：社員無論出資多寡，表決權都採一人一票制；合作社的選任人員（理事、監事及社員代表）要對全體社員負責，而非對少數出資較多的社員負責；全體社員應該參與合作社的重大決策，並積極利用合作社的業務¹。

參與公共事務需要花費的力氣不在話下，有限責任台灣友善書業供給合作社的經營自然不簡單，每當收到包裹迫不及待地拆開紙箱看到被用心收納的出版品，感到愛書人的善待萬物油然而生的敬意與謝意，讓已經一段時間沒有經營書店但零星接受客訂的我在想買書時會優先登入社員訂書網站查詢，為了達到門檻會順道問親友有無購書需求，偶爾點進去集單狀況查詢並且挑選幾本書（合作社向出版社採購的出貨門檻不一，有的訂單可能等了很久還湊不到），也有因為忙碌被提醒繳款或是要訂書時發現帳號被鎖趕緊處理並主動聯繫合作社（真是不好意思），再次感謝合作社的友善及包容。

¹ 引自友善書業合作社官網《入社必讀！合作社的本質、價值與原則》。

參與友善書業合作社的發現實在不容易用幾千字來描繪，而自己的獨立書店經營經驗又太過淺薄，但或許正是因為這樣我才更覺得想以個人的看見來寫下本文，畢竟這是親身投入過的歷程，走在創業路難免顛簸崎嶇但沿途風景總是迷人。



圖 7 每個社員有專屬的帳號密碼，登入合作社訂書系統便可以獲得所需資訊，另外，合作社開發的 POS 可以與本系統串接，對於書店的進出貨及庫存狀況掌握有所幫助。

◆ 下一站

由於長期參與社區工作也擔任社區大學經營團隊成員，對於書店的定位比較是以交易、交朋友、交流理念的平台出發，2015 年初在宜蘭員山深溝參加二天的友善新農村論壇，聽到好幾位已經開店的前輩經驗分享，算是讓自己先打了預防針對於財務功課有心理準備。2020 年因為旅店租約中止隨之遷出加上疫情衝擊，我在家人金援下購置小窩做為書房但

仍然想要再把書店開回來，不過如何吸引人把注意力從手機螢幕移開恐怕是當下重要的課題，而在連鎖通路、網路書店的包夾下，獨立書店的經營勢必遭遇更嚴峻的環境。幸好，我有強大的友善書業合作社為後盾，而且是真感心的全國都可以配送，這守備範圍之廣讓自己可以更有勇氣再接再厲。

語意、羽翼、與藝、予益、嶼議……，「字奕書箱」似乎又可以飛了，下一站要到哪裡呢？就等候那一條看不見的線牽引我到美麗之島一隅，展開閱讀的翅膀盡情遨遊翱翔。



圖 8 由於是接手朋友原先經營的咖啡館，如何利用既有空間加入書店元素及策展，確實不容易，這一年半在這小小空間裡，許多有意義的事情在此發生，我真的賺到了。2016 年 4 月搭配能源議題在書店策主題書展，透過友善書業合作社訂書可以取得不同出版社的專書，解決很多問題。

◎ 資料補充：友善書業合作社信箱 fribooker@fribooker.com.tw。以下為官網揭示之「入社步驟」，提供參考。

1. 潛在社員來信表達入社意願，並簡述經營實體閱讀空間之規劃。
2. 合作社提供現行章程、入社志願書（非營利法人）（一般個人）、入社流程圖等相關文件，說明合作社在做什麼、想做什麼，也瞭解潛在社員的需求和想法。
3. 潛在社員可多方諮詢既有社員或理監事，並尋得三名推薦人（至少兩名為理、監事），在入社志願書上簽名，而後送交理事會（若有需要，合作社能夠協助尋找推薦人）。
4. 準備簡單的自我（書店）介紹/文字/照片和入社動機（皆約 500 字以內即可）。
5. 申請者本人需親自列席一次理事會（每月召開一次，視提交申請書的順序，我們會為您安排列席時間並寄發列席會議通知），當面與理事會分享入社原因，或闡述開店理念、經營定位，及推廣閱讀的理念等。
6. 理事會確認通過。
7. 通知匯入股金。

8. 股金匯入及年費繳交，正式成為社員。（依 108 年 1 月份理事會決議，入社通過需於 3 個月內繳納股金完備入社程序，最多展延一次。逾半年仍未繳納將通知一次，經通知仍未繳納，將取消入社同意。未來若有入社需求，還請重新申請。）
9. 開通訂、退書平台帳號，開始進退書，經營屬於自己的書店囉！

〈 本文作者藍美雅係有限責任台灣友善書業供給合作社社員、國立高雄大學助理教授〉

中華民國各界慶祝第 101 屆國際合作社節

「合作事業發展研討會：合作社促進永續發展」側記

王 芊 惠

逢甲大學合作經濟暨社會事業經營學系舉辦的中華民國各界慶祝第 101 屆國際合作社節「合作事業發展研討會」已於 112 年 6 月 27 日舉行。本次研討會以實體會議與線上 Teams 視訊會議同步的方式來進行，邀請來自內政部主管機關、國立臺南藝術大學、國立彰化師範大學、國立臺中科技大學、逢甲大學、國立臺北大學等學術界師長、合作界產業界專家，以及全國合作事業代表的嘉賓們。

「合作事業發展研討會」已舉辦 101 屆，本次承辦單位包括中華民國合作事業協會、中國合作學社、逢甲大學合作經濟暨社會事業經營學系、逢甲大學社會事業經營管理研究中心；此外，合作事業發展研討會能夠順利圓滿，亦是因為有許多單位協辦，包括國立臺北大學金融與合作經營學系、國立臺北大學合作經濟暨非營利事業研究中心、國立臺北大學企業永續發展研究中心、合作金庫銀行、中華民國信用合作社聯合社、台灣農業合作社聯合社、台灣合作社聯合社、中華民國儲蓄互助協會、財團法人臺灣合作事業發展基金

會。

本次會議開幕式由中華民國合作事業協會麥勝剛理事長親臨主持，並邀請內政部吳容輝政務次長、逢甲大學高承恕董事長、逢甲大學王葳校長擔任開幕式貴賓，增添大會無上光彩。

麥理事長於開幕式致詞中，首先提及今年疫情減緩，因此感謝各位產、官、學三方面的專家學者與貴賓齊聚一堂參與此盛會。此次會議延續往例舉行專題演講以及論文發表，今年會議增設跨域論壇場次，共邀請三個合作社分享其親身經歷所面對的問題，有他們的參與對於合作事業未來的發展有更正確的方向指引。合作事業發展研討會每年由逢甲大學與國立臺北大學輪流舉行，並已經成為每年慶祝國際合作社節重要且令人期待的盛事。麥理事長最後感謝逢甲大學提供場地，以及所有工作人員的投入付出，並祝福今日會議成功順利，大家身體健康、身心如意。

內政部吳容輝政務次長在致詞中強調合作社在地方發展中的重要性，目前國內已發展近 4,000 家合作社。在地方政府

與各界的支持和協助下，相信合作社將會更蓬勃發展。事實上，合作社與地方產業正面臨挑戰，包括人才、資金和資源等問題，需要產官學共同努力解決。內政部近年來也致力於合作社的推廣，並在去年向行政院爭取了計畫跟預算。今天也有許多年輕人驅車來參加這場會議，未來相信會有越來越多的年輕人加入推廣，合作事業的規模也會再次成長。

在熱烈的掌聲中，逢甲大學高承恕董事長首先歡迎麥理事長、吳政務次長、各位先進，以及各位朋友們蒞臨逢甲大學。高董事長在致詞中提及逢甲大學的合經系是學校最具歷史悠久的系所之一，在各屆主任與學校的帶領下，合經系逐漸發展壯大。過去數百年來，人們追求著利潤的最大化，強調以個人的角度出發。然而，當我們回顧過去，不禁發現這些追求對地球的資源和環境帶來了影響。二十世紀強調競爭；而二十一世紀則講求人與人之間的合作、人與自然的合作，以及國家與國家之間的合作。這樣的合作或許能夠解決我們當前所面臨的困境。面對這樣的現況挑戰，來自產業、政府、學術界和研究領域的朋友們共同齊聚一堂，集思廣義，這正是合作的精神。合經系也因為擁有合作價值觀，才能不斷培育新的人才，同時倡導和推動合作精神。唯有在思維上改變了，才能成為一種有策略、有行動力的改

變力量。未來是一個追求人與自然能夠和諧共存的世界，因此本校的新建設命名為共善樓，代表著我們的教育理念與盼望。未來我們需要更多的人加入合作的努力中，期盼今天的會議成為大家充分交換意見和建立友誼的場合。在此，衷心感謝各位的到來，同時也感謝主辦單位的付出努力。祝福大家身體健康、事業順心。

逢甲大學王葳校長在致詞中表示非常高興能夠參與這場盛會，並強調合作事業的重要性與合作經濟的價值。她提及隨著社會趨勢的脈動，合作事業已逐漸受到重視。2016年，聯合國教科文組織特別將合作社納入無形資產，突顯出合作事業在人類發展中的重要性。合作社在現今的供給、生產、消費和金融等領域都有深入的影響，並已經滲透到社會的各個階層和角落。舉例而言，新加坡的職工總會平價合作社（NTUC FairPrice）已成為新加坡最大且最知名的連鎖品牌之一；印度的農民肥料合作社結合了 59 家合作社。她進一步指出，我國政府已明確訂定 2019 年為地方創生元年，而臺灣各地的地方創生也將透過合作事業來推動和輔導。在台灣的社會發展脈絡中，合作事業的活力和自主性，在面對各種挑戰時，展現極高的穩定力量。例如，台南後壁仕安合作社、官田烏金合作社、屏東縣第一照顧服務勞動合作社、伯拉罕共生照顧勞動合作社等合

作社已成功解決了青年問題、糧食問題和高齡化問題。這些合作社將社區打造成經濟體，為人類的生活、生態、生產和商業做出了重要貢獻。最後，王校長代表逢甲大學歡迎各位嘉賓的蒞臨，以及感謝長期以來對逢甲大學合作經濟暨社會事業經營學系的支持與肯定。王校長強調，一個人可以走得很快，但一群人可以走得更遠。希望通過今天的會議，大家能夠集思廣益，為臺灣、社會和國際的合作事業作出更大的貢獻，彼此攜手期許、合作共好、教育共善。

此次研討會除一場專題演講外，亦針對合作重要議題進行二篇論文發表與三場跨域論壇的討論。包括：

- 一、專題演講：「從地方創生看合作社運動」由國立臺南藝術大學視覺藝術學院曾旭正院長主講。提及對於才起步的地方創生而言，合作社是一項同時解決動員、民主運作與實務需求的選擇方案。
- 二、論文一：「青銀共生聚落之商業模式初探—以照顧服務勞動合作社為例」由逢甲大學合作經濟暨社會事業經營學系王芊惠助理教授發表。全球高齡化帶來重大挑戰，該篇論文解析照顧服務勞動合作社如何透過青銀共生聚落解決長期照護問題。
- 三、論文二：「林業合作社發展與地方創

生關係之研究—以台灣與日本林業合作社為例」由國立彰化師範大學地理學系曾宇良副教授以及國立臺中科技大學智慧生產工程系李固遠副教授共同發表，該篇論文比較臺灣與日本在林業政策與發展現況進行比較。

- 四、跨域共創社會影響力論壇：「合作事業 x 在地創生」共分為三場來進行，發表人分別為有限責任高雄市友緣照顧勞動合作社童灑婷理事主席、有限責任台灣海口農糧生產合作社林煌智理事主席、保證責任花蓮縣龍鳳甲良質稻米運銷合作社陳靜娟經理。此場次針對合作社的重要性、合作社如何成為地方創生的典範或發展的基石，以及合作社所面臨的困境和因應之道等議題內容進行深入探討。

研討會的綜合座談及閉幕式是由內政部合作及人民團體司籌備處陳茂春參事兼主任、中華民國合作事業協會方珍玲秘書長、中國合作學社蔡建雄理事長、逢甲大學合作經濟暨社會事業經營學系李桂秋主任、臺北大學金融與合作經營學系詹場主任共同主持。

總結來說，今年會議的主要目的在於透過會議主題專題演講、二篇論文發表、三場跨域論壇的發表與討論，提供一個場

域空間讓來自合作界的各界人士和對於促進地方經濟永續發展有興趣的人們瞭解地方創生推動的進程，並期待此次會議能進一步促進各產業界對合作社的認識和重視，並共同探討如何使合作社成為地方經濟永續發展的重要推動力，進一步推進臺灣地方經濟的永續發展。在各界專家學者的精彩演講和深入交流下，此次會議凝聚許多創新的想法和解決方案，為未來合作事業的發展提供更多的發展方向。

再次感謝全國合作事業產、官、學等先進、代表的嘉賓們踴躍的蒞臨現場參與，並熱情的分享與交流。會後籌備團隊亦提供會議手冊同步上傳至中華民國合作事業協會的官方網站，讓未來更多合作

屆各位一同了解本次的內容。最後感謝中華民國各界慶祝第 101 屆國際合作社節籌備團隊所有成員在此次會議中的付出。



「2023 合作事業發展研討會」網站 QR Code

〈本文作者王芊惠係逢甲大學合作經濟暨社會事業經營學系助理教授〉



第 101 屆國際合作社節「合作事業發展研討會」大合照



ICA 國際合作社聯盟新聞

王永昌 輯譯

◆ CCR 魯汶合作社研究會議：提升合作社思維

7 月 10~13 日來自世界各地超過 150 位人士聚集在比利時魯汶天主教大學 (KU Leuven University)，出席國際合作社聯盟 (ICA) 合作社研究委員會 (CCR) 所舉辦的全球和歐洲合作社研究會議 (Global and European Cooperative Research Conference)，主題是合作社治理創新 - 管理合作社創新 (Innovating in cooperative governance. Governing cooperative innovation)。

本次活動是由 ICA CCR、比利時魯汶天主教大學合作社創業專業知識中心 (KCO) 和比利時列日大學 (HEC Liege) 管理學院社會經濟中心共同主辦，包括四次全體大會、十個分組會議和合作社場從業人員專題討論會。除合作社創新與治理交叉討論的主題外，這些分組會議還討論塑造現在與未來合作社模式的多重議題，例如新技術、生態永續性、社會創新和公民財富創造、復原力、新形式合作社主義 (cooperativism)、合作社法及合作社

教育和培訓，全體大會則包含為合作社發展開發新潛力的討論，例如大學科研技術的移轉和對合作社生態的分析。

本次活動的前一天是會前理論和實務交流日，當天的口號是「讓我們合作吧！」，研究人員和從業人員參加十一場動態性和參與性的專題討論會，激發學者和合作界人士之間的熱烈討論。本次活動之前也讓年輕研究人員有機會在青年學者專題討論會 (Young Scholar Workshop) 上作同儕學習並探討合作社面對的機會和挑戰。

歐洲 CCR 終身成就獎授予加拿大蒙特婁 (Montreal) 魁北克大學 (University of Quebec) 的瑪麗亞·波查 (Marie Bouchard) 教授，以表彰她對合作社和社會暨連鎖經濟研究的貢獻。2023 年聯合國社會暨連鎖經濟工作小組 (UNTFSSSE) 安娜·瑪麗亞·奧尼爾獎 (Ana María O'Neill Award) 授予由評選委員會選出的兩篇最佳論文：在年輕學者中，加拿大拉瓦爾大學 (University of Laval) 路易士·卡仁 (Louis Cousin) 和法國巴黎 - 薩克雷大學

(University of Paris-Saclay) 路克·奧迪布朗德 (Luc Audebrand) 的論文獲選，題目為「合作社組織：集體數位創新的分散式領導架構」在資深研究人員中，則由東芬蘭大學 (University of Eastern Finland) 阿努·普薩 (Anu Puusa)、波克夏·黎納 (Boksha Leena) 和朱赫·金努南 (Juha Kinnunen) 三人合著的論文得獎。

本次活動證實加強合作社研究的國際間合作有其必要性，相互交流和公開對話不僅促進知識的創造，而且還能提升學者之間的參與和承諾，並激發新的研究視角。這四天的活動表明，鑒於合作社企業模式在地方和全球層面上具有推動社會和經濟正向轉型的潛力，合作社思維展現蓬勃發展的動力！

◆ 在聯合國高階政治論壇中合作社和政策制定者認知共同推動永續發展的價值

在聯合國總部舉行的聯合國高階政治論壇 (HLPF) 期間 (7 月 10~19 日)，7 月 11 日國際合作社聯盟是其成員的促進和推動合作社委員會 (COPAC) 和蒙古國常駐聯合國代表團共同籌組自願國家級評估實驗室 (Voluntary National Review Lab, VNR Lab)。本次 HLPF 會議主題為「合作社：加速永續發展的夥伴」，旨在討論政策制定者和合作社如何合作促進永續發展，慶祝並反思 2023 年國際合作

社節。

自願國家級評估 (VNR) 是在國家層次上由國家主導，定期、自願的對 2030 年永續發展時程 (Agenda 2030 for Sustainable Development) 實施進度做審查，鑒於 2023 年是永續發展目標中期審查年以及合作社運動在實現永續發展目標中所扮演的夥伴角色，本次活動重點放在永續發展目標上。合作社運動是全球第一批支持永續發展目標並被公認為達成這些目標的夥伴企業，因此本次活動是展現合作社對達成永續發展目標作出貢獻的關鍵時刻。

VNR 實驗室的目標是對這些主題進行坦誠的討論，理想的情況是引導大家自由交換理念和經驗，從而激勵會員國制定政策並採取行動。會議的重點放在專家小組座談會的貢獻，專家小組包括蒙古國常駐聯合國代表恩赫博爾德·沃爾希洛夫 (Enkhbold Vorshilov)、肯亞合作社暨中小企業部首席秘書派垂克·基萊米 (Patrick Kilemi)、歐盟駐聯合國代表團移民就業和社會事務顧問阿加塔·沃茲尼亞克 (Agata Wozniak)、尼泊爾全國合作社聯合會 (NCF) 總經理奇特拉·古瑪利·薩姆斯漢·蘇巴 (Chitra Kumari Thamsuhang Subba) 及聯合國聯邦儲蓄互助社 (UNFCU) 企業社會責任和媒體關係資深經理伊莉莎白·菲力浦 (Elisabeth Philippe)，這些專家在推動國家或地區的合作社運動方面都取

得很大的成就¹。

在開幕致辭中，恩赫博爾德·沃爾希洛夫說明合作社如何在幫助各國實現永續發展目標中扮演關鍵性的角色。目前聯合國正處於永續發展目標時程的中期階段，沃爾希洛夫表示各國政府應該進一步重視合作社，並協助合作社加速達成永續發展的目標。沃爾希洛夫詳細介紹蒙古國在 2021 年通過關鍵性的法律改革以取得合作社運動的良好發展基礎，並宣佈 2022 年為推動合作社年（Year of Cooperative Promotion）。他還分享蒙古國農村在合作社運動方面成功的經驗，以及政府如何採取行動促進合作社成長，例如降低合作社商品的加值型營業稅（VAT）。

沃爾希洛夫進一步解釋合作社運動本身具備一項事實確保合作社的成功，這一項事實即合作社是以人為本的企業，它讓社員掌控自己的生計。蒙古國相信合作社不但可以增加家庭收入，而且可以增加地區的收入，並有助於減少整個地區的失業和貧窮。

在致辭中，派垂克·基萊米談到肯亞在利用合作社以促進人本永續成長方面的成就，以及合作社如何成為達成永續發展目標的首選企業模式。肯亞合作社運動擁有 1,800 萬社員，這樣的規模使肯亞成為

健康的非洲合作社經濟模式的典範。基萊米認為肯亞合作社運動取得下一階段成功的關鍵因素在於綠色能源、包容性（讓更多婦女和年輕人參與合作社運動）和加強與國際合作社運動的合作。上述的議題獲得奇特拉·古瑪利·薩姆斯漢·蘇巴的回應，蘇巴女士談到婦女如何成為尼泊爾合作社運動成功的關鍵性角色。

蘇巴女士代表 ICA 成員尼泊爾全國合作社聯合會（NCF）發言，提到 NCF 應邀參加在尼泊爾舉行的自願國家級評估（VNR）諮商，並強調在 2017 年和 2022 年的 VNR 評估報告中，尼泊爾認同合作社是完成 2030 年永續發展時程的關鍵性夥伴。她補充說這些報告有關合作社的評價彰顯合作社部門對永續發展作出重要的貢獻，並在加強與政府的關係及為合作社塑造更有利的成長環境方面創造更多的機會。

阿加塔·沃茲尼亞克詳細說明歐洲合作社運動發展得非常好，在一些成員國合作社部門甚至居於主導地位。沃茲尼亞克強調歐盟透過促進社會和連鎖經濟（Social and Solidarity Economy, SSE）的措施促進合作社發展，這些措施包括支持聯合國通過 SSE 決議案。她認為在立法的同時，也要提升社會大眾對合作社的認知，並讓大家知道合作社是提高其經濟份額（所得和財富分配）的關鍵性因素。這一點對歐盟社會經濟行動計劃（Social

¹ 總部設在紐約州長島的聯合國聯邦儲蓄互助社（UNFCU）是 1947 年由聯合國及其附屬機構的員工成立的。

Economy Action Plan) 的執行至關重要，該計劃希望在促進經濟發展的同時，能夠實現社會和環境目標，而合作社是關鍵性角色。

聯合國聯邦儲蓄互助社的伊莉莎白·菲力浦女士談到儲互社網絡在協助達成永續發展目標方面的成就，在隨後的即席問答中，她的想法引發聽眾關於確保合作社獲得足夠資金的問題。就合作社如何為永續發展目標做出貢獻及合作社未來如何加速實現這一個目標等相關議題而言，本次會議讓參與者從事頗具價值的意見溝通。

以人為本及以永續發展為核心的合作社已被公認為達成 2030 永續發展時程的重要參與者。自 2016 年開始提交自願國家級評估 (VNR) 報告以來，合作社已在 50 多個國家的報告中獲得認同。在自願國家級評估中，合作社在永續發展目標績效的相關報告是非常重要的，但其重要性不僅僅是報告而已，它闡釋這樣的認知，即在達成永續發展目標中合作社是有其角色的行動者之一，這將提高社會大眾對合作社企業模式的認同。合作社是兼顧社會、環境和經濟三個層面的永續發展模式，這種看法已經蔚為主流，因此在地方和國家層次上合作社將取得有利的法律和政策環境，同時也將擴大與政府和其他參與永續發展行動者之間的合作領域。我們鼓勵各國政府持續將合作社納入自願

國家級評估 (VNR) 諮商進程，並在國家發展計劃和永續發展目標報告中納入合作社。

7 月 19 日合作社還參加由歐盟和聯合國經濟暨社會事務部 (UN Department of Economic and Social Affairs, DESA) 共同主辦高階政治論壇的另一場會議，主題為「關於利用技能和投資以實現永續發展目標的跨世代對話 (Intergenerational dialogue on leveraging skills and investment to achieve the SDGs)」，ICA 青年委員會主席安娜·阿吉雷 (Ana Aguirre) 與會並發表談話。會議聚集政策制定者和青年領袖，就青年經濟賦權和永續發展目標的進程作意見交流。

當談到永續發展重回正軌所需要的變革時，安娜·阿吉雷肯定地說：「改變世界意味著改變迄今為止行之多年的 (企業) 模式，這樣的變革需要來自社會大眾。」她補充說：「參與、擁有和民主決策對改變世界和發揮潛能極其重要，而合作社模式藉由集體力量可以提供達成這一個目標 (將永續發展導回正軌) 的方法和架構。」

◆ 傑羅恩·道格拉斯被任命為國際合作社聯盟新總幹事

國際合作社聯盟理事會任命傑羅恩·道格拉斯 (Jeroen Douglas) 為 ICA 新總幹事，將接替 2023 年 2 月退休的布魯諾·

羅蘭茨 (Bruno Roelants)。在招聘顧問諾曼·布羅德本特 (Norman Broadbent) 的協助下，遴選委員會從來自世界各地區 200 多位優秀申請人中挑選男女比例幾乎相等的人數。傑羅恩·道格拉斯目前擔任全球網絡組織 Solidaridad (連鎖) 的執行董事²。

ICA 主席亞利爾·古爾科 (Ariel Guaroco) 在任命時說：「我們很高興在考慮眾多優秀候選人的申請後做出決定，我們相信傑羅恩具備作為 ICA 總幹事所需要的所有特質，他將為 ICA 的發展及應對我們所面臨的挑戰做出重大貢獻。」

道格拉斯在接受任命時說：「我很高興任命我擔任這個職位的決定，我承諾盡我所能為 ICA 理事會和更廣泛的合作社運動服務。我感到非常榮幸能夠加入這樣一個偉大的組織，這個組織多年來對人們的生活產生如此重大的影響，並且以一系列前所未有的價值觀為基礎在運作。」道格拉斯最遲將在 2024 年 1 月 1 日上任，但確切的開始日期尚未敲定。在這一段過度期間，古爾科主席將繼續代理總幹事的職位。道格拉斯將是 1895 年 ICA 成立以來第 17 任總幹事。

◆ 2023 年 ICA 大會在布魯塞爾閉幕

² 西班牙文 Solidaridad 係連鎖 (solidarity) 之意，這是創立於 1969 年的國際民間社會組織，旨在推動對社會負責任、對生態無害且可以獲利的供應鏈，總部設在荷蘭烏特勒支 (Utrecht)。

2023 年 6 月 28 日來自 60 多個國家 220 多位 ICA 會員組織的代表們聚集在比利時布魯塞爾出席國際合作社聯盟大會，ICA 主席亞利爾·古爾科 (Ariel Guaroco) 致歡迎詞說：「我要感謝你們從世界各地趕來參加本屆大會，對所有合作社來說，這是一個如此重要的時刻。ICA 會員以民主方式開會，評估已經完成的任務，並規劃未來前進的道路。」

在通過 2022 年大會的會議記錄後，會員代表們開始討論 ICA 組織章程 (AoA) 的修訂，以確保 AoA 符合比利時最新的公司和協會法規，並利用這一個機會做全面性的檢視，以確保組織章程的一致性，以達成優質治理的目的，並避免未來可能發生的法律訴訟。為符合比利時的法律術語，ICA 組織章程已更名為大會內部規則 (Rules of the General Assembly)。

大會另一個重要的時刻是通過 ICA 理事會新當選的部門組織代表，包括全球消費合作社 (CCW) 提名的彼得·史帝法諾夫 (Petar Stefanov)、工業暨服務合作社國際組織 (CICOPA) 提名的吉西普·奎瑞尼 (Giuseppe Guerini)、國際合作銀行協會 (ICBA) 提名的畢馬·蘇布拉馬尼亞母 (Bhima Subrahmanyam) 及國際漁業合作社組織 (ICFO) 提名的盧東鎮 (Noh Dong-Jin)。ICA 所有部門組織都派代表參加理事會。亞利爾·古爾科在大會中提出 ICA 2023 年工作計劃和 2022 年年度活動

報告，隨後會員代表通過 2023 年預算表和 2022 年財務報表。

大會也舉行頒獎典禮，以表彰來自韓國的全國農業合作社聯合會 (NACF)，由於 NACF 的支援和慷慨捐贈，讓 ICA 為合作社運動做更多事情。烏克蘭合作社組織主席兼歐洲合作社 (Cooperatives Europe) 理事會成員伊利亞·戈羅霍夫斯基 (Illia Gorokhovsky) 在本次大會中發表談話，衷心感謝在戰爭期間世界各地的合作社對烏克蘭合作社運動的協助。在 2023 年布魯塞爾 ICA 大會閉幕時，古爾科先生邀請代表們參加明年在印度新德里舉行的 2024 年 ICA 大會。



◆ 聯合國專家小組開會分析合作社生態系統的關鍵組成要素

聯合國經濟暨社會事務部舉行專家小組會議，主題為「在社會發展中的合作社：支持合作社作為永續和成功的企業模式」，旨在深入了解合作社並提出一系列建議以幫助擴大合作社部門。本次專家小組會議的結論也有助於聯合國秘書長起

草 2023 年報告有關在社會發展中合作社 (Cooperatives in Social Development) 的相關議題。

本次活動於 5 月 31 日至 6 月 1 日在紐約聯合國總部舉辦七場會議，在會議上合作社專家提出他們的看法，討論合作社運動面臨的主要挑戰和機會，並為各國政府和其他行動者 (合作社運動參與者) 提出指導方針和建議，以加強合作社運動，從而促進社會發展。專家來自各個領域，包括學術界的研究人員，合作社運動的從業人員和阿根廷政府主管合作社部門的官員。國際合作社聯盟的代表是 ICA 政策主任約瑟夫·恩朱古納 (Joseph Njuguna) 和曼德根合作社 (Mondragon Corporation) 公共事務部全球主管兼 ICA 理事、工業暨服務合作社國際組織 (CICOPA) 主席伊尼果·阿爾比朱力 (Iñigo Albizuri)。

與會者利用曼德根合作社和奇布茲運動 (Kibbutz movement) 兩個案例，評估創業生態系統 (ecosystem) 並分析一系列推動合作社的措施³。ICA 政策主任約瑟夫·恩朱古納說：「這一個框架讓政策制定者能夠辨識在每一個生態系統中所採取的政策和施行方法，並可用來跟其他地區的經驗做比較。生態系統的樣貌因實際情

³ 1935 年生物學家亞瑟·坦斯利 (Arthur Tansley) 將生態系統定義為「在一個特定的環境中，所有生物和非生物 (例如空氣、土壤、水等) 之間的交互作用。」合作社創業生態系統係指一個能夠支持和促進合作社取得創業資源，並提供有利於合作社發展的政策、法律和文化的環境。

況不同而有所變化，但這一個框架可作為分析合作社發展現況的基礎⁴。」

長期以來聯合國一直將合作社運動視為促進社會發展的關鍵性合作夥伴，而合作社則是非常適合實現永續發展目標的企業。自 1950 年代以來聯合國大會就通過多項有關合作社在社會發展中的決議案，自 1992 年以來甚至每兩年就通過一項類似的決議案。這些決議案認知各種形式的合作社促進地方社區和所有居民，包括婦女、青年、老人、殘疾人士和原住民，盡可能充分地參與經濟和社會發展，他們的加入有助於促進發展並消除貧窮和饑餓。

2021 年 12 月聯合國大會通過最新有關在社會發展中合作社的決議案 (A/RES/76/135)，認可合作事業通常是為社會所排除的族群和弱勢團體服務，並鼓勵各國政府全力支持合作社成為永續和成功的事業，對創造尊嚴工作機會、消除貧窮和饑餓、教育、包含醫療保健的社會保障、金融包容性及居住正義做出直接的貢獻。

隨後聯合國秘書長將撰寫一份報告

⁴ Kibbutz 曾經是成功的烏托邦實驗，除猶太人民族性外，更重要的是艱困的時代背景。當年猶太人認為保障身家安全的集體生活遠重於個人自由主義，故他們寧可犧牲部分個自由來保障集體安全與生存。今天以色列因環境改變對集體安全保障不像以前那麼迫切需要，有人就選擇離開 Kibbutz 去享有個人主義，追求個人財富和目標，這是今天 Kibbutz 式微的原因。

來檢視這些決議案執行的情形。聯合國秘書長安東尼奧·古特雷斯 (Antonio Guterres) 在最近一份有關 2021 年社會發展中合作社的報告中指出，新冠疫情結束後，在全球復甦策略中合作社將扮演經濟面和社會面的關鍵性角色。2023 年的報告將檢視 2021 年決議案執行的成果。

◆ ICA 歡迎 2023 年來自宏都拉斯的新會員

2023 年 5 月來自宏都拉斯的 ELGA 儲蓄暨信用合作社 (Cooperativa de Ahorro y Credito ELGA, COOP ELGA) 參加 ICA 成為新會員。COOP ELGA 成立於 1963 年，原先在為美國國際開發署 (US Agency for International Development) 和國際開發署 (International Agency for Development) 的員工提供金融服務。1988 年上述機關的員工將這一項金融服務轉型為儲蓄暨信用合作社，並對社會大眾開放。COOP ELGA 加入 ICA 讓社員、員工和利害相關者獲得培訓的機會，與世界其他合作社形成聯盟關係，並在經營實務面進行經驗交流。

莫三比克現代合作社推動協會 (AMPCM) 從準(副)會員轉為正會員。ICA 目前共有來自 106 個國家 316 個會員組織，其中 274 個是正會員，42 個是準(副)會員。

〈ICA e-Digest 輯譯者王永昌曾任中國文化大學財務金融系教授〉

重拾健康，試試「彈性素食」

黃淑惠

過去三年的新冠疫情，打亂了所有的生活形態與常規，維也納醫學大學在 2023 年於「環境研究公共衛生國際期刊」發表了一篇回顧性論文。其針對飲食和新冠疾病間的關聯性做了一些探討，得出以下幾點結論：

1. 健康性的植物性飲食，比起動物性飲食有著較低的感染風險（下降 18%），而且比較不容易轉重症（下降 41~73%）；
2. 某些微量的營養素的確在新冠疾病中扮演關鍵角色。例如：維生素 D，維生素 C、鋅和硒，可提高免疫平衡與抵抗力；
3. W-3 脂肪酸因為其抗發炎作用而值得關注。

各式研究顯示植物性飲食要比動物性飲食對身體有較好的影響，因此近年有不少名人漸漸加入「素食」行列。但素食種類相當多，有所謂的純素、蛋素、奶素、五辛素、蛋奶素，還有近幾年興起的「彈

性素」。如果選擇不得當，往往適得其反，最常出現的就是因為米飯穀物吃太多導致體重不減反增，黃豆加工製品含油過多出現血脂偏高，還有純素者因為維生素 B12 攝取不足導致惡性貧血。難道不能健康吃素嗎？不妨試試「彈性素食」。

◆ 何謂「彈性素食」

彈性素食比較像是一種過渡性飲食，當從葷食進入素食型態時，不全然拒絕葷食只是先從減少頻率開始。因此是一種自由度較高，食物選擇較廣的飲食型態，若是出於愛護地球，保護環境，追求健康為目的，這是一種容易上手又能有效改善健康的一種方式，其有如下幾個特點：

1. 是以天然原形食物為主的飲食，盡量減少加工食品頻率（包括豆類加工品）；
2. 食物烹調是少油、少糖、少鹽和少精緻澱粉，盡量選擇全穀雜糧為醣來源；

3. 植物性食物的量必需增加，包括全穀類、蔬菜、水果、豆類、堅果和植物油，多種類多顏色，才能達到抗氧化抗衰老功效；
4. 妥善利用不同植物性食物互相搭配，使蛋白質的質與量都能滿足身體需要。例如提高豆類、菇類和藻類的量，與全穀類互搭時，能達到「蛋白質互補作用」，使必需胺基酸有足量存在，確保人體的組織修補，血球免疫都能正常運作；
5. 不完全拒絕動物性肉類，但盡量以低脂肉類（魚、海鮮，蛋和家禽）為主，攝取的量不用多但足以提供身體所需維生素 B12、鋅和鐵。



◆ 彈性素食的好處

1. 減重效果佳

彈性素食因為可以正常餐次，不用間歇性斷食，相對容易執行並持久。而且植物性食物一般體積大熱量低比較有飽足

感，如果加上總熱量有管控，就可以呈現出不錯的減重效果。

2. 可以抗癌防癌

彈性素食一樣是一種彩虹飲食，豐富蔬果提供的植化素具有抗氧化力，可以清除自由基、抑制腫瘤成長。加上動物性肉類（紅肉）及加工品一般認為有誘癌風險，減少攝取時相對減少致癌物攝入機率，因此對抗衰老防癌病變是有益處。

3. 幫助調控血糖

彈性素食強調「全食物」吃原形不加工，以全穀雜糧取代精緻澱粉。植物性食物比起動物性食物，含纖維量高干擾澱粉的消化吸收，血糖上升自然趨緩且穩定持久，大大降低罹患糖尿病風險。

4. 保護血管心臟

彈性素食減少動物性食物，表示飽和脂肪和膽固醇都將減少，加上植物性食物的膳食纖維可吸附油脂減少吸收，促進膽汁排出都有助血脂的調降而對心臟血管起到保護效果。

5. 友善環境

減少肉類的攝取，可以減少牛豬產生的溫室氣體排放、減少碳足跡和減少生物里程，這都是素食對環境友善的結果。

◆ 如何進行「彈性素食」

想要長久執行「彈性素食」最好依照