

# 新社會思潮的演變與合作社經營問題的探討

孫炳焱

## 一、經濟問題主導經濟思潮的改變

1859 年，達爾文發表「物種的起源」(On the Origin of Species)，主張「生存競爭，弱肉強食，優勝劣敗，適者生存，自然淘汰」的物種進化原理，震撼思想界，就是所謂物競天擇，最適者生存(Fittest Existence)的進化論。這個理論直接套用在資本主義競爭原理，就叫「達爾文資本主義」，把資本主義下大資本制霸小資本，大企業併吞小企業，個人的貧富差距懸殊，階級對立，甚至人種歧視，殖民掠奪，都視為自然淘汰過程，都賦予正當合理的自然法則。

這是市場自由競爭的思想根源，19 世紀 40 年代至 70 年代就風行於英國，因為當時政府貪污無能，輿論認為自由市場，公開競爭可以杜絕貪污，實現正義，而達爾文的進化論剛好說明經濟弱勢被淘汰，是無可避免的「必要之惡」。於是更加強了對市場萬能的信心。1880 年代至 1920 年代幾經景氣變動，迄 1920 年代末期，大不景氣來臨，失業問題動搖了社會的安定，才有凱因斯革命的出現，即主張政府干預經濟，要有經濟計劃，動用財政、金融政策，誘導投資，克服失業，緩解景氣變動，甚至介入財富分配不均的問

題，用政策促進就業，消除貧窮，建立社會的扶助體系，形成具有社會福利色彩的資本主義社會。總括的說，在 1970 年代中期以前，歐洲各國，對凱因斯主義的管理經濟是充滿信心的，認為以人的睿智、理性、可以解決失業、通膨、與景氣變動的問題，人類依賴科技，可以管理總體經濟，以財政、金融政策可以實現物價穩定、充分就業、經濟繁榮的境界。

1973 年石油危機，英國產生嚴重的財政赤字，國營事業效率不彰，健保與教育支出增加，迫使英國政府進行經濟自由化的改革，市場自由競爭的政策又回頭，至 1980 年代，在美國雷根總統，日本中曾根總理的支持推動下，幾乎席捲全球。

80 年代後半到 90 年代前半，自由化盛行期間，合作社受到大資本的競爭壓力，尤其在價格競爭上，與超市、量販店無法競爭，面臨存立危機。直到 90 年代後半至新世紀前十年，因為不景氣，失業者增加，消費合作社業務才再度興盛，在歐洲許多消費合作社雖然也經歷了經營危機，甚至被整併，結束營業等的苦澀過程，但是經過重整之後，浴火重生，體驗了合作社的存立與發展，必須具備下列條件：(1) 合作社與社員間，命運與共的

機械式結合，必須重視社員主權與合作意識的灌輸與教育；（2）業務必須滿足社員的需求；（3）合作社與社員的頻繁互動，財務、業務、社務人事的公開揭露，即社員對營運的參與，這是提升社員與合作社內聚力的不二法門。

## 二、英國工黨的主政：經濟成長與社會公平並重的政策

1997 年英國工黨在布萊爾（Tony Blair 1953~）的領導下，取得政權（1997~2007），在經濟政策上明確揭示，經濟發展與社會公平並重的目標，他寄望於合作社制度，尤其重視消費合作社的功能，他說：「進入 21 世紀，相信合作社運動的持續發展仍是很重要的」，他採取紀登斯（A.Giddens 「The Third Way」1998）的「第三條路」做為施政目標，對合作事業寄予深切的期待，他強調企業的成功必須兼顧社會的公平，而合作社企業是二者兼顧成功的好範例。

1998 年得到諾貝爾獎的印裔美籍經濟學者 Sen Amartya（1933 年生）對經濟倫理提出新的詮釋，他認為「對他人的同感（Sympathy）與對社會的使命感或承諾（Commitment），也是影響人的行為的主要動機」。非自利動機的影響力並不亞於自利動機的力量，自利動機的經濟行為，只是人性中一個面向的表現而已，歧視、差別、棄養、捨棄或排除社會弱者，是優勝劣敗、自然淘汰的強者邏輯的表現而已。它並不代表大多數人的信仰，因為

人有自利動機之外，同時具有利他動機，同理心、公正、平等、惻隱之心等也是「人皆有之」的心性。所以第三條路的發想是藉由發展非營利事業、合作社企業、乃至志工運動，甚至強調營利企業的社會責任，可以激勵人的利他心、使命感、關懷他人、加強回饋社會的動機，給予弱勢者教育與就業機會、開發他們的潛力與創意，重建他們的自信心，以教育訓練取代救濟，以工作機會代替福利補貼，最終目標就是要實現經濟弱者能夠「自食其力」並成就「自立自信」的心理建設。

迨至 2008 年 9 月美國爆發金融風暴，暴露市場自由化帶來的嚴重缺失，如市場透明度不足、政府監控的失靈、貧富不均、社會階級對立等問題的陸續出現，政府干預經濟的政策又悄悄的回來，為解決社會問題，第三條路線的主張，促使 90 年代以來，在世界不景氣中，合作社運動的蓬勃發展及非營利企業的崛起。

## 三、蘇聯解體與資本主義體制的自信與動搖

1989 年蘇聯解體以前，西方資本主義國家面臨二大經濟問題，第一是體制上的競爭，擔心勞工運動受到共產主義思想的滲透，甚至對資本主義經濟體制產生負面影響，第二是國內市場的景氣變動，失業與通膨問題，以及貧富差距的問題。1990 年以後，資本主義社會充滿信心，推動市場萬能、自由競爭的政策更加堅定，在 1992 年日裔美籍的政治學家 Francis Fukuyama 出版著作「The End of

History and the Last Man」，公然宣稱：自由放任、市場萬能的資本主義是人類的終極體制。這個主張引起甚大的共鳴與迴響，也引發不少的反駁，例如批評福山的觀點是代表西方的「天真與過度樂觀的象徵」，不過福山的理論一時仍然帶領風向，風靡一時。

然而，事實上是 1990 年代實施的新自由主義經濟，三十年來，造成美國 1% 的資本家階級對 99% 的無產階級（庶民）間的尖銳對立，法國經濟學家 Thomas Piketty 在 2013 年刊行的「21 世紀資本論」一書，在美國造成轟動。美國自 2008 年金融危機以來，在緩慢的景氣回復過程，中間階層所得增加有限，只有高所得階層所得大增。Piketty 利用過去 100 年以上的統計資料，證明這不是一時的現象，而是一種「趨向」。「財富與所得落差的擴大，是資本主義市場經濟的內在機制所使然」，（1）在先進國家，長期趨勢是勞動分配率趨低，而資本分配率上升；（2）資本分配率上升，大部分受惠的是富裕階層，而不是中間階層。Piketty 主張政府總稅收應佔 GDP 的 50% 以上，以平衡貧富懸殊的社會問題，（台灣目前尚未達 15%）。他還提議對資本持有、實施累進課稅，例如：純資本 1 億元以下免稅，1 億元到 5 億元、年課稅 1%，5 億元以上到 10 億元年課稅 2%，以此類推，這些稅收可用以平衡國際與國內的貧富懸殊問題。這個提議實施起來技術面相當困難，因為國際上有所謂避稅天堂，讓持有資本

的世界級大戶，可以從容避稅，因此必須先籌設國際資本（總歸戶）管理中心，並取得各國認可才可能實現。Piketty 的實證與主張在美國，日韓，引起共鳴與影響，從各種研究會、研討會及相關出版物的刊行即可窺知一斑，這方面、台灣確實是例外，熱度一下子過去外，批評聲浪不斷，目前經濟學界偏好成長理論，漠視分配與貧窮問題，相對於過去蔣經國主政時期乃至與日韓相比較起來，是相當具有對照性的。把貧窮問題交給社會工作學家，做為救濟、救援的研究課題，手法直捷有效，但是缺乏根本而長期的解決。另外，依據國際慈善團體樂施會（OXFAM）於 2019 年 1 月 22 日公布，全球前二十大富豪擁有的財富，相當於全球最貧困半數人口（約 38 億人）的全部財富，「貧富差距擴大，打擊了各國對抗貧窮的努力」，貧富懸殊的課題已經是國際問題，樂施會呼籲各國政府，對富人增稅，可減少民怨並促進社會和諧。

按所得分配的懸殊，台灣也不例外，依據財政部綜所稅申報核定統計，依家戶 20 等分，分析所得總額差距，最高 5% 申報戶的所得總額，在 2012 年是最低 5% 申報戶的 84 倍，2019 年 130 倍，2020 年預估將更加拉大，貧富懸殊愈趨嚴重。而整個稅制又有利於富人階層，稅後所得比的貧富差距，更為嚴重。另依主計總處的家庭收支調查也顯示貧富差距的持續擴大，五分位的可支配所得差距，從 2014 年 6.05 倍，2019 年 6.1 倍，2020 年 6.13

倍，懸殊差距，只有拉大，沒有縮小。

2021 年 12 月智利大選，引領學潮出身的左翼政黨候選人柏瑞克（Gabriel Boric）以改革所得懸殊，改善年金、健保制度，重視環保運動為政見而當選總統，他說：「如果智利是自由主義的搖籃，今天終結它的也是智利。」事實是 2018 年以來墨西哥、2019 年阿根廷、2020 年玻利維亞、2021 年尼加拉瓜、洪都拉斯、秘魯等國的左翼政權，相繼成立，拉美 23 個國家中已有 15 個國家由「爭取社會主義運動」（玻利維亞新總統路易士·阿爾塞 Luis A. Arce 的 2020 年競選口號）的政權所取代，2022 年在左翼回歸潮（所謂粉紅色浪潮 Pink Tide）下，拉美大國巴西預估也將成立左翼政權，世界經濟體制面臨主軸的新轉折，自由放任的資本主義體制是不是人類的最終體制，顯然是有待商榷的，我們要不要對即將來臨的新體制，稱呼它是修正的資本主義或是新社會主義呢？當多數的底層所得者不再忍受貧窮、地球的永續經營，要求體制的修正與改革，應該是無可迴避的課題。

#### 四、社會的新脈動：新社會主義的興起與思想上的變化

美國民主社會主義者（DSA -Democratic Socialists of America）在美國 Georgia 州，Atlanta 地方召開二年一次的大會，2016 年會員大約 5,000 人，2019 年急增十倍，達到 60,000 人，依據日本 NHK 駐華府記者西河篤俊的觀察分析，

他們有幾個特點：（1）嚮往社會主義社會，反對資本主義經濟體制，尤其對美國社會的財富分配不均，深感不滿，要求財富重分配的經濟制度，實現公平公正的福利社會；（2）他們的成員中絕大多數是年輕人，是 1990 年代實施新自由經濟體制以來，深感勞動受到壓榨，經濟相對窮困，而且找不到出路的族群，另外，與傳統的所謂弱勢族群不同的是，他們都擁有較高教育程度的學歷，而且具有工作意願的年輕人，他們都有工作，但是入不敷出，雖然努力工作，仍然感到生活困頓，而且看不到明天的曙光。薪資永遠趕不上物價，找不到生活改善的出口，所以嚮往社會主義社會，希望有朝一日，能夠從政治體制的改變找到破口，為自己的經濟生活找到改善之路。事實上，美國全民健保迄今無法實現，有 4,500 萬人失保，在大都會街頭的空地，公園到處搭建帳篷，西雅圖（Seattle）因為薪資趕不上快速的房租上漲，有上市電子廠商的底層員工、沒有名氣的大學老師竟也淪為無屋可住的帳篷人口，社會對貧富不均的問題無感，這是輿情所公開報導的實況。

「對問題的共同認識和團結，是希望的開始」，這是新社會主義者對同志的呼籲。舊社會主義的政治家與官僚，獨占國家權力，主導經濟計劃，效率上抵不過資本主義社會的資本家自發性的生產力上升，於是競爭上不敌資本主義社會。年輕的新一代，重新評估 21 世紀的新馬克斯社會主義，對環保、性別平權、人工智能，

進行廣泛討論，試圖找出新路線。他們認為「生產力上昇，應該實現豐富潤澤的社會，自動化是期待實現勞動時間的減少，而不應該是造成失業的原因」。凱因斯曾經預測 2030 年，勞動者一星期工作時間 15 小時即可。然而事實上，技術發展的成果，由一小撮富有者獨占，以致社會分裂，勞動者的勞動，仍然漫長而無止盡。

在資本主義私有制度下，勞動者為了取得貨幣，必須不斷勞動，歐美新社會主義者不再主張廢除私有財產制與經濟自由，他們主張，生活中不可或缺的財貨與勞務（good and service），應該脫離商品化，並無償提供。這些財貨與勞務既非私有，也不是國有，而是公共財，保證水、電、醫療、教育，甚至住宅、網路、交通等的移動工具，都開放無償提供，並由非營利企業，市民機構做為平台或經營主體，推動分享經濟（Sharing Economy），這樣的無償使用的「制度設計」，已經成為 21 世紀新社會主義者的運動目標。他們認為應該設法擺脫成長理論，無極限的經濟成長是一種神話，因為資源枯竭與環境破壞為極限劃了不容逾越的底線。

新社會主義者批評資本主義的發展，乃追求近利，造成永遠無法彌補的環境破壞，蘇聯、中國的社會主義經濟發展模式也是循同樣路線，21 世紀必須循永續發展的策略，擺脫原有的成長過程。新社會主義追求福利國家的發展，不只是運動，更不是烏托邦的空想，所得分配懸殊，氣候變遷，說明目前的生活是無法保

證可以永續，所以新社會的選擇（Alternative），是一種必然的新潮流。來自民間的改革力量，民主化的企業組織，在大眾不再忍受長期貧窮的覺醒下，合作社制度、非營利企業將扮演更新的功能與重要角色。

### 五、英國 Co-operative Group (CG) 的 蛻變過程與苦澀經驗中的寶貴教訓

在政策支持合作社事業的趨勢下，英國批發合作社聯合會（Co-operative Wholesale Society, CWS, 1863 年成立）與英國零售合作社（Co-operative Retail Service, CRS, 1933 年成立）久年合併的倡議，終於在 2000 年以 CG（Co-operative Group）新名稱，實現合併，其後又陸續合併大型消費合作社，2010 年合作社業務，包括有食品零售、人壽及產物保險、金融、藥局、農場及殯葬業（市占率 30%）以外，尚有法律諮詢，不動產管理等服務項目的業務，2014 年社員數有 840 萬餘人，年營業額高達 6,000 億台幣，已是英國合作社形態的巨大企業體，在悠久的英國合作運動史上，是一大成就。

然而在 2013 年，這個英國最大消費合作社（CG）出現了 25 億英鎊的虧損，面臨史無前例的經營危機，造成危機的關鍵因素是 2009 年合併了經營不良的 Britannia（Building Society）住宅金融協會（1858 年創立），而負擔巨額的不良資產（逾期放款、呆帳），這個併購是以小併大，就經營規模而言，CG 的合作銀

行總資產 150 億英鎊，住宅金融協會 350 億英鎊，分店數是 90 對 254 單位，社員數是 50 萬人對 280 萬人。另外，CG 同時又併購連鎖超市 Somerfield stores（1875 年創立），以致擁有甚多虧損的商店，暴露了經營團隊好大喜功，盲目擴充，既缺乏對市場前景的分析與展望，也缺乏多角經營的統御能力。

2014 年進行理事會與經營團隊的全面改組，發現 2009 年到 2012 年的決算報告，粉飾了內部公積金，造成盲目投資，耗損 150 年來累積的一半以上的自有資本，導致合作社陷入史上最大的經營危機。

經過系統性的連續改革，2015 年底告一段落，度過危機，將合作社經營扶上正常營運的軌道上，為重整困頓的合作社，立下珍貴的經驗。從經驗中也綜合了一些合作社經營不善的原因與法則，被稱為適用於「不同大小規模，超越地域、歷史及不同合作社類型的合作社」，充分顯示歷史悠久的英國合作社的韌性，智慧及優質的傳統，這些原因乍看之下，似乎沒有什麼驚人的分析，但是詳細探討之後，的確具有讓人深思的卓越見解。

綜合 CG 失敗的原因，大約有下列幾點：

- （一）經營團隊的自不量力，經營能力與經營規模不搭配、盲目併購導致經營不善的問題；
- （二）理事會，社代容忍甚至縱容、能力不足的經營團隊，獨斷獨行的管理文化；
- （三）經營上，疏離了合作原則，特別是

忽視社員主權，不尊重社員大眾意願的經營風格；

- （四）發現問題，不能及時解決，容忍不負責任，凡事拖延的組織文化；
- （五）經營內容不夠透明，不夠公開，優秀人才無法發揮長才，無法久留。

這些經營能力，企業風格與文化，被列為失敗原因的本質。所以建立合作社特有的經營模式與經營文化是成功的基石，有話直說，社員踴躍參與的合作社企業文化，是合作社非常貴重的經營資產。

我曾好奇的把這些失敗因素，向已退休的合作社實務專家討教，得到的印象是他們對各國合作社經營問題所存在的共同性與普遍性，感到驚訝，他們不但認同這些失敗原因的分析，更為自己曾經服務過的合作社，如今已不存在而惋惜不已。

CG 重整過程中，很重要的改革措施之一是設法讓社員踴躍參與合作社事務，因為合作社擴大規模之後，無法讓所有社員都參與社務人事、業務及財務的工作，因此刻意的從社員中，栽培繼承的經營團隊。

- （一）先設定核心社員群，網羅活躍社員，組成活動群組，這些人選從社員中刻意栽培，他們關心合作社事務，勇於任事，並以能代表合作社為榮。他們必須是信奉合作社的核心價值，是未來擔任理監事的繼任人選，是未來合作社的靈魂人物，讓他們累積經驗並有承擔的心理準備；

- (二) 所謂二軍的儲備人選，他們對合作社有基本的認識，並願意將合作社提升為具有信譽與尊榮的組織，平時積極參與投票，有社代的經驗，當合作社選舉代理人時，由他們號召更多更好的社員群組，實現理性而聰明的投票；
- (三) 漠然認同合作社的氣氛，雖然並不積極參與合作社活動，但是對合作社提供的訊息，肯熱心吸取，偶爾也會發表自己的看法，他們是合作社忠誠社員，經常有交易，但是對合作社日常經營未必關心。平常由二軍人選與這些社員接觸、宣導，在社員大會期間，做出合作社的重要決策；
- (四) 社員組織鞏固以後，再喚醒睡眠社員來歸，這是合作社擴大規模，增加業績的潛在市場。

如有計劃的，刻意的擴大對社員的服務，從合作運動的觀點，他們是壯大合作社的潛在能量，有待逐步說服開拓。

總的來說，合作社組織在擴大規模之後，往往忽略了對社員的關懷，造成社員的乖離，久而久之形成「合作社公司化，社員顧客化」，社員從組織中切割出去，合作社無警覺中走上一般營利公司的經營方向，終究失去成立的目的，所以在CG的重整過程中，特別通過防止並排除改制合作社為股份公司的所有可能性，諸如被併購，資訊公開透明，尊重社員意願，充分討論，避免共識決的措施等，對

有志於合作社運動者，帶來最佳的鼓勵與典範。CG的經營改革為未來世界合作社運動，提供了競爭上、堅實有力的合作社經營模式的範例，因應未來經濟變革，為提高社員大眾的福祉，超前部署做好準備。

#### 參考書目

- 佐和隆光 著「市場主義の終焉」(2001)  
佐和隆光 著「日本の構造改革」(2003)  
齊藤幸平 編「未來への大分歧」(2019)  
齊藤幸平 著「人新世の資本論」(2020)  
佐藤孝一 著「イギリス・コーペラティブ・グループの經營危機とそれを招いたもの」上、下(2014、8&9)  
Ian Bremmer 著「The End of the Free Market」(2011)  
Sen Amartya 原著「合理的な愚か者」(1989)大庭健、川本隆史譯  
Sen Amartya 原著「貧困の克服」(2002)大石りら譯  
The Co-operative Group Report of the Independent Governance Review (CG) (2014)  
吉松 崇 著「ピケティ理論で知る資本主義の本質」(2014.8.19.)  
福田慎一 著「先進國が直面する避けがたい限界」(2014.8.19.)

註記：本文為作者在主婦聯盟生活消費合作社理監事研討會中的講稿，加以潤筆修飾而成的。研討會中，作者從合作社經營者的許多實務經驗談中，得到寶貴的訊息與意見，藉此表達謝意。

〈本文作者孫炳焱係國立臺北大學金融與合作經營學系名譽教授〉