

合作社關懷社區的觀點、策略及做法

—于躍門—

一、前言

近半世紀人類思潮出現了兩個重要的轉折，一是群體意識取代了個人意識，因而整合的觀念漸漸受到重視；另一是對於價值的看重取代了對價格的追求，從而永續的共識慢慢形成。在這轉折中，企業會進一步思考其存在方式（mode of existence），希望彰顯存在的意義，特別是在全球化的今日，加速了對這一轉折的體認。

面對這一轉折，企業學會在人本的基礎上聯結外部的世界，學習如何在人、社會、自然環境中保持和諧共存的代代關係。

合作社屬於企業組織一支，為社會網絡中的有機法人，不能不正視這一轉折，同樣需要在整合、永續的規劃中建立起合作社與人、社會、環境的互動模式，追求和諧共存的永續關係。

二、關懷社區的緣起

如何追求和諧共存的永續關係？1995年國際合作社聯盟（ICA）頒布新修訂的合作社經營原則，確立第七項原則為關懷社區（Concern for Community），相較1966年頒布的合作社經營原則，關懷社區可謂是新增加的經營原則。關懷社區原則的內容為：「透過社員認可的政策，合作社為他們的社區從事永續發展的工作。」

從組織行為觀察，Simmons（2012）引用Dostal, Cloete, and J. ros（2005）



的生態矩陣系統理論（Biomatrix Systems Theory），認為合作社在理念（ethos）、目標（aims）、流程（process）、結構（structure）、資源（resources）、治理（governance）及環境（environment）七個系統中運作，其中環境是外部的系統，合作社需要與其互動，才能獲得各種可能的資源與支持。國際合作社聯盟稱之的社區，即是七個系統中的環境系統。

顯然，合作社不能孤立的存在，需要關懷社區，以永續發展作為思考的重點。思考中有三項需要注意的是：

- 關懷社區可作為合作社的發展政策，惟須經社員大會通過。
- 關懷的社區以合作社的組織區列為優先考慮。
- 關懷社區的目的在協助社區能夠永續發展。

永續發展的內涵為何？可從兩個方面來理解，一、滿足社區居民在經濟、社會及文化上的共同需要。誠如 Hoyt（1996）所說：滿足我們及他/她人的需求要好過他/她們目前的滿足。二、合作

社需要與社區緊緊地維繫著，這可從1992年提交國際合作社聯盟會議的Sven Ake 報告：《變遷世界中的合作社價值》(Cooperative Values in a Changing World) 來理解。報告強調，在二十一世紀，合作社要在人的基礎上形成國際反制的力量(international countervailing power)，妥善運用世界自然資源，保護新世代的基本需要。

三、關懷社區的觀點

合作社關懷社區永續發展有三種不同的觀點，一是經濟成長的觀點，二是社會服務的觀點，三是組織優勢的觀點。三種觀點意指的社區都含有地方的意味。

(一) 經濟成長的觀點

觀點著重在社區經濟發展的論述，認為合作社為社區的經濟組織，對於社區生產資源的掌握、支配相較外地來的廠商(firm)有先天的優勢，再加上合作社的經營目標、組織結構及盈餘分配等特性，與社區經濟發展存在著互生互長的成長關係，因此合作社模式(cooperative model)是刺激社區經濟成長的理想模式。Zeuli(2002)認為，許多美國地方政府的決策人士與合作事業的推廣人士，對於利用合作社模式參與社區經濟發展以取代向外招商的做法頗感興趣。

(二) 社會服務的觀點

觀點著重在社區社會福利的論述，認為合作社具有社會屬性，很適合從事社區社會服務，特別在政府失靈與市場失靈的地方更適合合作社發展。合作社從事社區社會服務符合當前兩個發展趨勢，一是社會服務產業化的趨勢，另一是社會服務非營利化的趨勢。這兩股發展趨勢為合作社提供了新的發展契機。

(三) 組織優勢的觀點

合作社除了擁有地緣優勢可以協助社區經濟成長、社會服務外，尚具有組織優勢。組織優勢可透過兩個角度觀察，一個角度是網絡理論(network theory)，認為合作社不僅能為社區建立專屬的社會關係網絡，同時也能在網絡中鑲嵌社區居民的信任與社區行為的規範，成為社區共有的社會資本。社會資本雖然不能買賣(untradeable)，卻可作為合作社永續的資本財。另一個角度是多角化經濟理論，認為社區居民對於社會服務產品或勞務的需求有多樣化的期待，需要的數量不大，沒必要大量生產。這個觀點頗適合合作社參與社區工作，尤其適合具有多角化特性的勞動合作社。目前歐盟即利用第三部門的合作社作為解決失業問題的重要組織。

無論何種觀點，只要合作社從事社區永續發展都能為社區創造就業機會、增加社區所得，謀求社區共同的利益，提升合作社在社區的經濟力與社會力。

四、關懷社區的策略

合作社從事社區永續發展的工作是否會弱化自己的經營目標？這是研擬發展策略時需要考慮的項目。

Nadeau and Thompson(1996, 7-8)認為，合作社發展(cooperative development)的目的是為了提供社員經濟或社會上的利益，滿足社員的需要；而社區發展(community development)的目的，Flora, Flora, and Fey(2004, 350)則認為在於改善社區全面的品質，讓社區有幸福感受。若將社區視為合作社發展的永續環境，又將合作社視為社區發展的永續組織，則合作社發展與社區發展是相輔相成的，存在著雙贏的思維。

在雙贏的發展策略下，Stofferahn (2009) 肯定Nadeau and Wilson (2001, 65) 結合合作社發展與社區發展兩個不同的名詞而創造出的「合作的社區發展」(cooperative community development) 策略。強調發展是一個過程，在這過程，為了追求合作社的目標及社區更廣泛的經濟與社會目標，社區發展的工作可交由社員管控的組織 (member-controlled organizations) 負責營運。

Zeuli and Jamie (2005) 則提出「合作社發展」(cooperative development) 策略。認為合作社可以做到當代社區發展所標榜的三種範式 (paradigm)，即：自助型社區發展 (self-help community development)、資產型社區發展 (asset-based community development) 及自我發展型 (self-development)，協助社區發展。

比較合作的社區發展與合作社發展兩種策略，前者含有合作社與社區合力發展的意識，後者則是合作社獨力發展的意味。無論是哪一種策略，Majee and Hoyt (2011) 都認為，合作社參與社區發展是一項有效的參與策略 (an effective participatory strategy)，能拉拔 (bootstrap) 低所得的居民進入社會-經濟的主流。Woolcock and Narayan (2000) 也從社會資本及調適後的窮困過渡模式 (poverty transition model) 說明合作社有這種拉拔的功能，例如近年我國內政部委託中華民國儲蓄互助協會推動的「儲蓄互助培力-平民銀行」試行計畫，即是創新的例子，具有拉拔的功能。

五、關懷社區的做法

(一) 合作的社區發展策略

在合作的社區發展策略下，Nadeau and Wilson (2001) 以北美地區 Coulee Region Organic Produce Pool、Value Added Cooperative 及 Dakota Growers Pasta Company 三家新世代合作社 (NGC) 作為案例，說明關懷社區方案推動的情形。內容如下：

1. 界定方案執行的項目

執行的項目分為五個領域，即：

- 能增加社區居民的技能、知識及能力。
- 能強化社區關係網絡及社區內的溝通。
- 能改善社區主動、負責及調適的能力。
- 能推動永續、健康的生態系統，帶給社區利益。
- 能推動多樣化與健康的經濟。

2. 方案評估的方法

瞭解方案執行後是否對環境及社區、合作社的社會與經濟幸福帶來永續性的正面成果 (positive outcomes)。評估方法採用社區衝擊分析 (community impact analysis)。期望的結果是：能極大社區正面的外部性 (externalities)，極小社區負面的外部性。

3. 方案執行的成果

方案執行後顯示，關懷社區方案能為社區帶來：生產者所得增加、工作報酬較優、零售銷貨增加、有了第二次就業、稅基擴大、商業活動擴張及創造新的就業機會。在社會利益方面，包括：從社區其他的活動中看到了領導精神與信心、增加社區的自尊心及社區生活的滿意度提高。

(二) 合作社發展策略

在合作社發展策略下，Zeuli and Jamie (2005) 認為，合作社是社區發展的重要工具 (vehicles)，能將地方資源

移轉到關鍵的大眾身上，同時其組織結構更像是以社區為導向的草根性組織，利於社區永續發展。

Zeuli and Jamie (2005) 分別以當代社區發展的三種範式為例，說明合作社參與社區發展的情形：

1. 自助型社區發展模式

自助型社區發展模式以社區成員作為運作的核心，目標有二：一是改善社區的生活品質，二是提升社區內部的能力，進而產生新的制度或改變舊的流程。

參與社區關懷有兩種方式，一是社區內居民為了滿足自己的共同需要而成立合作社，同時也為社區帶來利益；另一種是為了實現社區發展的目標，由社區發展代理人和公民社會領導人帶頭成立合作社。

近年，義大利北部地區發展出來的社會合作社 (social cooperative) 即是顯著的例子，初期以協助社區弱勢族群就業為經營目標，爾後陸續發展出健康照顧、社會服務、教育及娛樂等社區業務。

其次是歐洲的多重關係人合作社 (multi-stakeholder co-operative) 及加拿大魁北克的連鎖合作社 (solidarity cooperatives)。這類合作社能同時滿足社區居民在經濟與社會兩方面的共同需要，允許生產者、消費者、服務者等不同身份的社員加入，共同參與社區環保、休閒、公平交易及健康照顧等事務。

2. 資產型社區發展模式

資產型社區發展模式從評量社區資源做起，思考社區有多少資產可以用來促進社區的利益。社區的資產包括人力、社會、實物、金融及環境等項，整個合起來後 Green and Haines (2002) 稱之社區資本

(community capital)。合作社可以配合社區發展的需要，協助建構社區資本。

合作社對社區人力資本開發的貢獻在：教育推廣、技術訓練及經驗傳承等方面。

合作社可以為社區提供互動的機會，協助社區累積社會資本，凝聚向心力；社會資本包括社區居民的信任、社會關係網絡、互動規範及組織聲譽等。

合作社也可以協助社區透過金融資本的移動與金融資本綜合運用的方法，克服社區資本不足的障礙。

值得注意的是，社會資本可以幫助社區累積金融資本，金融資本也可以幫助社區擴建社會資本。社會資本與金融資本存在著內部的生成關係。

美國加州 Foodworks Culinary Center 合作社在社區成立食品烹飪育成中心，協助社區內小食品製造商或創業者進行培育訓練，久而久之，育成中心慢慢演變成社區出租廚房 (community rental kitchen)。在這過程，社區居民由原來的農業初級原料供應人轉變成農產品的加工業者，提升初級原料的附加價值，累積社區資本。

3. 自我發展型模式

自我發展型模式又稱社會經濟模型 (social economy model)，相較前兩者，合作社比較能夠全權掌握社區發展的事務。

自我發展型模式不贊同社區發展全由資源稟賦 (resource endowments) 與外生因素 (exogenous factors) 的多寡作為發展的前提，認為社區居民可以利用社區資源開創自我營運的組織，排除外部代理人的影響，社區經濟資源也完全由社區管控，達到社會與經濟的目標。

如果社區居民為了同時達到社會與

經濟的目標，合作社可算是較為適合的組織。事實上，合作社由社區居民自發性籌組且又不以營利為目的，是可以在利潤與服務之間作適當的取捨。

美國不少偏遠地區的居民為了滿足用電的共同需要而成立電力公用合作社，以及馬里蘭州小鎮的社區學院為了解決網路服務的共同需要而成立網路服務合作社，都是可參考的例子。

六、結論

國際合作社聯盟為何將關懷社區列為第七項經營原則？Davis (2002) 對此作了深層的詮釋，即：社區是合作社的永續環境，我相信合作社的靈魂會在社區概念中被發現 (Community as a sustaining environment for co-operatives. The soul of cooperation which I believe is to be found in the concept of community.)。

合作社屬於草根性的基層組織，發展的利基不在他處，而是所處的社區。合作社為了自身能夠永續發展，必須體認其前提是社區也要永續發展，這種互為因果的發展關係是推動合作事業人士可以進一步思考的。

參考文獻

- Davis, P., 2002, Cooperative Development and Local (Rural, Urban) Community. Towards a Bottom Up Strategy to (re) Build the Social Foundations of Cooperatives, Unit for Membership Based Organisations, Department of Management, University of Leicester.
- Dostal, E., Cloete, A., & Járos, G., 2005, Biomatrix: A Systems Approach to Organizational and Societal Change, 3rd ed. Cape Town: Copyright © Elisabeth Dostal.
- Flora, C., Flora, J., & Fey, S., 2004, *Rural Communities: Legacy and Change* (2nd ed.). Boulder, CO: Westview Press.
- Green, G. P., and Haines, A., 2002, *Asset Building and Community Development*, SAGE Publications.
- Hoyt, A., 1996, Cooperative Principles Updated, <http://www.cooperativegrocer.coop/articles/2004-01-09/cooperative-principles-updated>
- Majee, W., and Hyot, A., 2011, Cooperatives and Community Development: A Perspective on the Use of Cooperatives in Development, American Worker Cooperative. <http://www.american.coop/content/cooperatives-and-community-development-perspective-use-cooperatives-development>
- Zeuli, K., 2002, The Role of Cooperatives in Community Development, *University of Wisconsin-Extension Bulletin No. 3*, University of Wisconsin Center for Cooperatives. http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Bulletins/bulletin_09_02.pdf
- Zeuli, K., Lawless, G., Deller, Cropp, S. R. and. Hughes, W. , 2002, The Economic Impacts of Cooperatives in the State of Wisconsin. *USDARBCS Research Report 196* (forthcoming)
- Zeuli, K. and Jamie, R., 2005, Cooperatives as a Community Development Strategy: Linking Theory and Practice, *JRAP* , 35:1, 43-54.

〈本文作者係逢甲大學合作經濟學系教授〉