

捷運場地利用合作社——經營管理

— 梁玲菁 —

「捷運場地利用合作社」有其特殊歷史背景而設立，解決都市更新過程中國民生活、商家的安置。原來的中華商場體系，在「保證責任臺北市臺北地下街場地利用合作社」共同管理下，最初接受臺北市政府的安置而設立，安置戶分別位於「站前地下街」與「臺北地下街」繼續經營商場。「但因為捷運地下街有許多場地需要一個管理單位負責，進行管理停車場、廣告櫥窗、樓層面，還有機電、保全、清潔等龐雜而廣泛之空間與業務，故必須要成立一個有關的單位加以管理，籌措的過程要很完整去告訴他們（安置戶社員），為什麼要成立合作社合作社？」經每週開會共識：該單位不以營利為主要目的，故以「場地利用合作社」突破當時的管理委員會、或是協會。

「籌備會」不斷地與市政府溝通，才讓中華商場的安置戶共計有 1,700 個，其中臺北地下街安置戶有 810 個，站前地下街安置戶有 254 個，東區地下街安置戶有 52 個，讓他們回歸到做生意本行，生活與生計得以安定。「臺北市場管理處理」以租賃契約方式與原來中華商場的安置戶簽約，其餘有 200 多位申領安置國宅，或領取現金而離開。

「保證責任臺北市臺北地下街場地利用合作社」之設立目的，如章程(中華民國 89 年 5 月 31 日訂定)之第 2 條規定：「本社以作社員與政府間溝通之橋樑，促進本地地下街之自治自管，達到整個商場繁榮，並加強公共服務，共謀社員之福利為目的。」

為長期有效經營，主管機關「臺北市場管理處理」委託專業管理顧問公司進行地下街規劃，將該商場定位為「年輕、流行、國際化」的現代化賣場，規劃輕食、電子、雜項、服飾等 4 大業種，並將原名為「鄭州路地下街」，自民國 89 年重新命名「臺北地下街」，以全新的風貌姿態展現商場。

前篇訪談林獻崇理事長，簡介組織成立背景、結構及支持社會公益活動等內容，本文提供深度訪談該社在社務、業務、財務的經營管理與實務，再現臺北市政府、中華路商家安置戶以及合作社三者夥伴關係，在資本主義的社會中，創造安定國民生命與生活的社會經濟價值，值得推廣此一獨特的合作社模式。

一、合作社與臺北市政府的契約關係

市府、安置戶與合作社之關係，合作社因組成的份子不同，管理單位也不同，「保證責任臺北市臺北地下街場地利用合作社」之社員產權屬於市場管理處管理權責，東區地下街屬於捷運公司，合作社全體歸社會局業務輔導，產權與監督則與市場管理處有關。

「所有的安置戶跟市政府簽約承租，市政府的美意是安置中華商場這些安置戶，要求組織一個法人的一個團體，集體管理。」「簽安置產權，管理合約是合作社跟市政府簽，租賃的產權是安置戶個別跟市政府簽。兼具租賃與管理。」

「在草創初期，市政府對地下街一些費用能夠減少，盡量協助我們剛起步的時

候的困難，810 個安置戶濃縮到 180 個店，協助去說服。經費少收一點，場地費用少收一點，我們現在正常時候就正常收。」¹「市政府一個月大概收 2 百多萬元租金。」以下簡介該社在社務、業務、財務的經營管理與運作情形。

二、業務經營管理

(一) 管理方式

現在管理的方式以行政中心管理的架構進行，在店面管理方面，為業務上一種架構，「也是要有百貨業的經驗，實際上店面只有 180 個，但安置戶有 810 個人，一個人的安置平均只有 3.5 坪，有些店面是二十幾坪的，就安置了 5、6 個人，用聯合經營方式，人事不夠，店面不足他們個人的需要，所以變成說可能有 5、6 個人就共同經營那一家店。5、6 個人像小班一樣的，他們可以再申請一個公司營業登記，擴大到整個區塊。」¹

「商店的部分我們是負責管理每一家商店的，各店的財務是各自獨立的。統一管理，開業啦，清潔、維修啦，或是擺設不能違法，產品不能有仿冒什麼的，全部要做管制。」²「經營抽管理費用，好比水電費啦、人事費用啦。」

(二) 營業時間

合作社的辦公的時間為早上 10 點到晚上 7 點。人員分內勤的部分，平常早上 11 點到晚上 9 點 30 分，假日的範圍是 11 點到晚上 9 點。外勤的部分，配合店面營業時間至打烊完以後。

(三) 工作內容

依工作規則分工，樓面管理檢查提供服務、報修處理、檢查仿冒品與勸導、消

¹ 林獻崇理事長費時很久，說服 810 為安置戶共同經營店面。

安管理。「樓管很重要，我們辦公室樓管大概佔了一半，比如說辦公室裡面有 10 個人，樓管就佔了一半了。」²尚須管理機電、停車場。

(四) 企劃案流程

「去策劃場地、去想點子、去回饋，提升業績，來客率要形成，企劃案流程根據我們賣場去規劃，有點像百貨公司企劃。跟原民會合作的這個一個流程，前置作業都要一個多月前要做準備。」³

「規劃模式：行政中心會去想辦法，鄭經理是過去百貨公司的專才。跟公關公司、跟媒體朋友做一個合作，溝通和協調。」⁴

「PR 類就是 Public Relation，是這樣，一個不以銷售為目的，那 PR 類和 SP 類，整個決策的流程廣徵大家的意見，會形成一個企劃案，企劃案要理事主席先過目、修改，目的的確認各方面之後，經過理事會決議通過之後，就執行。前置作業，有時候會拉到 3 個月左右。比較少跨年度活動，基本上固定的幾個活動都會提前去規劃，如週年慶開始想我明年要做什麼。」⁵

(五) 員工管理

員工的薪資都有考核的制度，「依工作規則，每一個新進員工多少錢，職務加級多少，然後點數多少，然後一年三節都有發獎金，什麼都有，包括退休這些我們都提存在銀行。」⁶

² 鄭經理提出工作規則。**保證責任臺北市臺北地下街場地利用合作社人事工作規則**(民國 93 年 8 月 5 日訂定，民國 95 年 3 月 15 日修訂)

³ 鄭經理。

⁴ 林理事長。

⁵ 鄭經理。

⁶ 鄭經理。

(六)經營上最大的困難與因應做法

「最困難的兩個階段，第一個熟悉要去慢慢了解，宣傳期的時候動用關係除了媒體以外還包括政治人物、歌星明星，會長找了大概幾乎可以用的上的關係。」

問題 1：過去習性的改變與創新

「希望大家能夠經營的很好，過去習性都是在路面上，對地下街比較敏感，剛開始在打地下街的時候，那段時間打的最辛苦，要一年多的時間宣傳，大家才慢慢接受。」⁷

問題 2：SARS、納莉颱風淹水衝擊

「SARS 期間我們大概 7 個月都沒什麼生意。納莉颱風淹水也差不多 5 個月生意也不好。」⁸「納莉颱風的時候，捐款 100 萬給市政府，像 SARS 這段期間就要自力救濟，自己想辦法恢復人潮，怎樣宣傳我們這裡是安全的，把衛生自己做好，洗手啦，幫客戶都準備。」⁸

「SARS 造成的成本都是要百萬算的。那幾個月最少店家我們整條街的營業額，最少損失上億營業額的損失。」

有關突發災害之損失負擔，「合作社墊出成本，從民國 89 年一直下來就用基金的部分去支應，合作社每一年度的預算，固定的預算，每個月固定預算每個月平均的分配。」

「恢復營業做法，極力去宣導，媒體去公布讓社會大眾知道，環境安心。」⁹「培養的一些人脈，拜託議員找關係，自己用一點關係，媒體關係，用這種去補足它臨時突發的狀況。」⁹

(七)社員店家之營收情形

「回到自然人的社員，他自己本身，因為加入了這樣一個經營體的時候，過去在中華商場的時候，那個收入跟現在這個收入，他的差距很大，在中華商場的時候收入比較好。不得不改變的整個市容的關係，所以一定要加入到這裡來，為了要長期生活的部分，還是要藉由合作社這個部分。」

「合作社今天幫社員改善提高他的收入，大概會有七成、八成左右。」

社員店家之營業收入存在差異性：「每一個店家，是公司的存在，每個月的基本營收因為業種不同，電子業金額就很大，毛利很低，電子產品有時候是 5% 有時候是 6%，可能是 30%，不成比例。」

「大概分成 4 個業種來說，「服飾」的營業來說每個月大概是 60 萬左右。「餐飲」的大概在 45 萬，「雜項」的部分大概在 30 萬左右，「電子」的部分，有遊戲軟體的部分，硬體的部分，電腦可能要到差不多 45 萬左右。有的小小店 10 幾坪，他有時候一個月營業額 2 百多萬，也有 10 萬元以下。」

三、社務管理**(一)安置戶之權利移轉**

「父親的股權轉移給他兒子，就變他兒子加入為我們的社員，必須要做一個退社的再做一個入社的動作。」符合合作社法出社、入社規範。

(二)民主原則

社員無論出資多寡，均採 1 人 1 票表決制度。「社員違規者，經社務會出席理監事四分之三以上之決議，予以停權 3 年，以書面通知被停權之人，並報告社員（代表）大會。」

除名的規定如下：一、管理費（水、電費）積欠 2 個月（含）以上，針對積欠商店先行斷水斷電後並函送臺北市市場管

⁷ 林獻崇理事長。

⁸ 鄭嘉南經理、林理事長。

⁹ 林理事長。

理處，終止使用契約者。二、本社社員經臺北市市場管理處取消承租權者，予以除名，以書面通知該員，並報告社員（代表）大會。」

（三）合作教育

「合作教育可能還需要再做一個努力，讓社員能根深蒂固的了解合作社的一個精神，包括他的出發點及能做到什麼，最起碼合作，合作兩個字說起來很簡單，做起來很難。」

「安排一個合作教育的演講，請社會局提早 20 分鐘做一個簡單的教育，讓他們知道說他們要做的是哪些事情，請社會局幫我們。」「理事主席一直在想辦法要擴大這樣的層面，社員教育的層面，理監事教育的內容是最多，規模最大，但是社員代表的部分跟社員，是最少，所以我們理事主席在想辦法。」

（四）社員資訊

「開會的紀錄我通常會寄給他們，每一年都開兩次的社員代表大會。知道我這半年做了什麼，我做到什麼東西讓他們很清楚，社員有 5、6 百個人，社員代表有 60 幾個，讓他們回去轉達給他們，每個人都知道現在合作社是怎麼樣，我會把財務報表半年報給他們，合作社做的管理、經營，商家有什麼需要要求要改善的反應，我們可以做一個修正。」¹⁰

（五）會議情形

「社員大會出席的狀況，到理監事選舉的時候大概都是 100%，平常大概是 80%，平常如果開社員大會，大概是 70% 或 80% 左右。」

經理針對理監事開會，資料均事前準備妥適，前置作業都 3 天。

（六）合作傳承

「合作社是一個合議制，有任期，任期是 4 年 1 期，傳承，商場很多人才，最起碼我比較了解就會去協助他們做，我一定會去協助。」

「選舉的時候有競爭對手，2 年 1 任的理事長，連任 4 年的，民國 89 年到現在，歷年的理事長還有理監事委員，競爭到因為每個人都想做，在籌備的時候很困難，要爭取到場地也不是這麼容易。那像現在已經成熟了，傳承的人能夠真心的付出，而不是為了個人的位子、名譽，這都是對整個的傷害。」

合作社培育這個領導者，「使命感就是一個包袱，要怎麼樣讓店家賺到錢，而且是社員過得很好，這個是我們的宗旨，賺了錢以後要怎樣回饋社會，要怎麼來配合政府作一些事情。」

（七）理事長背景與領導

林獻崇先生時任理事長，其社會服務與專業背景影響合作社整體經營方向與對外關係經營，其歷程如以下所述：

1. 背景：「原來是在中華商場，擔任很多地方上的職務，也擔任後備軍人，在做社會工作的，中正區的後備軍人主任，溝通的管道駕輕就熟。」

2. 共同關心事務者的協助：「因為中華商場拆遷完後，我就一直擔任中華商場拆遷戶會長，代表他們。籌備委員有 10 幾個會幫助我。」

3. 曾任地方公益社團，熟稔於溝通協調與組織規劃：「臺北市的清溪文藝協會，主任委員就是林晉章主任委員。已經除役的人通通歸到清溪協會，士兵 45 歲除役，士官 55 歲除役，除役完後就到清溪協會來，重點還是在做教育訓練的部分。沒有職業就業的部分（係指公益金運用），有做

¹⁰ 林理事長。

一些獎學金的補助與急難救助，本身地方都會發動一筆獎金，一起統籌放在團管部，然後再去做一些各區分配。在地方上當後備軍人主任我一年要花 200 萬。個人要拿錢出來，義務職，後備軍人為地方上去做一些，好比說急難救助，意外去協助，清寒的獎學金。」「退役者資料都彙整到團管區，好比說這一區有 3 萬多個後備軍人，列管，變成地方上一個橋樑。團管區的，可是團管區他沒有經費給你，你所以活動是自己。」合作社因理事主席發揮人際關係而「有時候也很慶幸我們這個合作社，只有現任總統沒有來。呂副總統都來幫我捐款。」

4. 在相對稀少資源下仍致力於活動：「一個專職秘書的經費，要辦文件和申請這個薪水是由國防部編列的，每個月開會，每個月其他的(指開銷)都是中心自己籌措經費。」

5. 領導合作社與社員的觀念：「這是一個創舉，解決很多市場管理的問題，要惜福，經營是重點。」「跟財稅的單位請命」、「理事主席都做計畫性的工作。」

「合作社如果有心去經營，是蠻好發揮的舞台，個人如果是為了整體、大家的，也是很愉快，奉獻的部分。理監事長這都是義務職，我有一個月 1,000 元的車馬費。」

四、財務管理

依章程規定：「年終結算後，有盈餘時，除彌補累積損失及付股息至多年利 1 分外，其餘數應平均分配為 100 分，按下列規定辦理：一、以 10% 作為公積金，由社員（代表）大會指定機關儲存或其他確有把握之方法運用生息，公積金除彌補損失外不得動用。二、以 10% 作為公益金、經由社務會議決議作為發展本社業務區域內合

作教育，及其他公益事業之用。三、以 70% 作為社員交易分配金，按照社員與社交易額比例分配。四、以 10% 作為理事及員工酬勞金，其分配辦法由理事會決定之。」

(一) 股金

社員以自然人為基礎，「資金的籌措，每一個自然人是 5,000 元的股金共收四百多萬元。一個人只能認購一股，符合市政府的要求，法人的資格要求，要配合市政府安置的政策，包括我們接管管理的部分，一定要有法人的資格。」

社員「他要負責的事情就是繳納股金，再來就是他們的店家，店面他們可以自己經營，合作社是代收代付啦！」

(二) 剩餘金分配觀念

1. 結餘觀念

「代管代收，代收代付，你先幫他保管一筆錢，然後去做這些成本的支出，所以剩餘的部分不叫創造利潤，那是較節省支出的觀念。」「因為你針對社員在經營，所以你就免稅。國稅局說有創造利潤，把節省的成本當成你增加的財富，這不是正確觀念。」

2. 剩餘金分配

「有一半是代收代付，部分款項有些是做管理費，推廣基金，修護基金，維護基金，再來就是一個公共基金。」「汰換基金，汰換準備金，基金固定每個月要繳多少錢，繳到一個數字的時候可能以後要更換一些機器、設備，一年度大概有 5、6 千萬的經費在用。管理費這塊包括清潔、機電，這個還有維修的東西，還有保全，還有水電費。然後推廣的部分一年度編個 700 萬做推廣，活動，或社會上需要去支援的，汰換也固定每一個月編列大概有 10、20 萬來做，長期經營合作社財務是透明的。」

3. 歸還社員

「合作社每年會買個東西它的福利，給社員或尾牙請社員回來吃飯，把這個部分回饋到社員身上。把節省下來的成本，取之於社員用之於社員。」

(三) 收支預算

根據民國 94 與 95 年度社員大會手冊資料，分為三大部分有管理費、公共基金及推廣基金之收支預算。

1. 管理費

在民國 94 年度預算中，列為管理費的收入約 5,060 萬元；費用的支出約 5,060 萬元，其中在薪資費用方面約 519 萬元，保全費用約 717 萬元。

在民國 95 年度預算中，列為管理費的收入約 5,060 萬元；費用的支出約 5,060 萬元，其中在薪資費用方面約 415 萬元，保全費用約 702 萬元。

2. 公共基金

在民國 94 年度預算中，列為公共基金的收入約 1,530 萬元；費用的支出約 1,220 萬元，其中在租金支出約 835 萬元，機電設備維護費約 238 萬元，火險費約 62 萬元。

在民國 95 年度預算中，列為公共基金的收入約 1,570 萬元；費用的支出約 1,330 萬元，其中在租金支出約 845 萬元，機電設備維護費約 343 萬元，火險費約 59 萬元。

3. 推廣基金

在民國 94 年度預算中，列為推廣基金的收入約 695 萬元；費用的支出約 694 萬元，其中在活動費用約 670 萬元。

在民國 95 年度預算中，列為推廣基金的收入約 744 萬元；費用的支出約 744 萬元，其中在活動費用約 609 萬元。

(四) 政府補助

「市政府很支持合作社，希望好好的經營做好。」提供「有一個補助，電費的補助，走道要開放給市民的人走，早上 6 點就開放，到晚上 12 點。那這段時間多出來我們得營業時間，市政府有一點點的補助，要算市政府的費用。那管理的部分我們就多出一點人力去做。其他沒有相對贊助的補助。」

地下街場地之利用關係，林理事長說明：「店面是屬於社員的，廣場屬於市政府的。合作社只是幫市政府做管理的費用，但是市政府的部分，你已經統籌每個月要繳的部分，固定要繳多少給他，所以其實你還是一個代收代付的概念。」「一個是進入公共基金，一個市政府可以撥一部分給我做推廣基金限定用途使用」「我們的管理不是社員，而是合作社跟市政府簽管理合約。」

借用場地之收入歸公共基金，仍屬於代收代付，屬於節省費用的概念，可以減少他們管理費的支出，沒有稅的問題。利用者那邊才有稅的問題。營利單位一定要開發票，他要先去核備。那個團體自己本身要有納稅。場地利用合作社開發的是收據。」

五、結語

世界性合作社運動堅持幫助社會中的弱勢團體，改善生活，累積個人與家庭資產，貢獻地區社會的安定。當全球朝向聯合國(2001)鬆綁準則發展之際，臺灣的合作社運動發展，更需要友善的中央與地方政府政策以及立法院，支持創造殷實經營的合作社環境與培植教育推廣。

〈本文作者係中國合作學社 理事長〉