

嘉南羊乳合作社組織打造合作社型社會事業

— 郭清坤 —

壹、前言

合作組織，成立的要因在創造參加者發展的機會，謀取共同的利益；講求把個人或個體結合起來，以增進單獨的個人或個體所無法獲得的經濟和物質的利益，做到利人又利己的目標。2012年聯合國的國際合作事業年的主題「透過合作事業，讓我們建構一個更美好的世界」，其明確指出『有效健全發展的合作事業，是所有已開發國家人們能夠選擇的一種企業型態；是開發中國家，協助人民透過自助互助方式與群體合作力量，替代營利企業，脫離貧困，邁向富足的最佳社會企業』。

蘭學人基哈特(H. Gebhard)說「合作社是一種按照平等原則的人的結合，社員人數無限制，以共同經營的經濟行為，增進社員金融上的方便，或改良社員職業上的現況。這些行動或純由社員的自助，或於自助外加上政府的協助。為此種共同行為所獲得的盈利，應按每個社員參加業務的多寡為比例而分配，並非按社員出資額為比例而分配的」。芬蘭學人卡斯脫(M. H. Castren)則強調合作的力量，他說：「一般人各謀自己的利益，所得效果極微，但是數千人集合起來，從事一種共同企業，即可發揮力量，獲得大的成就」。

由上述的論述得知，合作結社的機制，在使合作社經營能有效讓資源整

合，以達到規模經濟，創造共同的利益。其盈餘計算是依據社員與合作社的交易量為計算基準、以一人一票為權利獲得的基礎，並結合資本為副的經濟型社會事業，社員透過合



◆嘉南羊乳運銷合作社今年榮獲內政部頒發優等合作社獎
該社郭清坤經理代表受獎

作結社的機制，集合眾人的力量和資本，來創造共同的利益。進一步讓合作社經營具有經濟價值和擁有技術，達到社會事業的目標，這就是『台灣省嘉南羊乳運銷合作社』（以下簡稱：嘉南羊乳）誕生和發展的樣貌。

貳、嘉南羊乳合作事業發展歷程

嘉南羊乳合作社組織發展，歷經導入期、播種期、成長期及穩定期各階段性的發展，建立起合作社型社會事業的經營業態：

一、導入期（民國 74~76 年）：

民國 70 年代台灣養羊、銷售羊乳產品稱不上為一種產業，酪羊農以土法煉鋼的方式蒸煮羊乳銷售，此方式既不科學，

也達不到衛生單位管制標準，更難符合經濟效益，加上養羊業起步又晚，業者規模小、產值低，這個現象和當時國內工商業已突飛猛進的景象，確實有天壤之別，相形之下更難有作為。當時嘉義、雲林、台南地區的酪羊農，為確實有效的解決此窘境，透過人脈找上當時合作界導師-文化大學農學院院長吳恪元教授及台大、中興、逢甲、嘉義農專等大學教授，請他們幫助尋求改善之道。吳院長和各教授有感於羊乳產業若不引入正規的經營管理模式，將無法提昇競爭力和得到合理利潤。於是協助推動共同合作、策略聯盟，提示申請由行政院農委會、台灣省政府農林廳、台灣省合作事業管理處三個單位共同輔導成立全國第一家合法的羊乳運銷合作社（-就是台灣省嘉南羊乳運銷合作社）。

嘉南羊乳的社員（酪農戶）於是一起奔走組立合作社，祈望有效地整合人力、物力、資本及技術等資源，從事發展乳羊產業，提昇規模經濟效益，以謀得最高的農場收益。當時的乳羊農戶飼養規模大都很小，屬於副業性質經營的為數不少，羊農如此小規模飼養運作，生產設備簡陋，不容易發展和行銷，這就是典型自產自銷小羊農的經營模式。創社成立的宗旨為：（一）輔導酪羊農提昇飼養管理技術、降低生產成本、改善養羊農戶之生活，歸納本省養羊事業於正軌。（二）設立羊乳加工廠，統一產銷社員之羊乳，以百分之百純度、衛生合格工廠，生產高品質羊乳回饋國人，保障羊乳消費大眾之健康。

合作社成立初期（民國 74 年 10 月

18 日）是由 78 位社員集資新台幣七百四十萬元組立合作社，社員主要以嘉義、雲林、台南一帶的養羊農戶為主，羊農要加入合作社只需飼養 20 頭乳羊，即有資格申請加入為社員。民國 75 年理監事會為辦理羊乳共同運銷，以解決社員組立合作社的需求，決議購得五筆土地，預定興建羊乳加工廠。但因購得之五筆土地為山林保育區，依規定不能變更為工廠用地，雖經多方奔走努力、申請土地變更還是沒有結果，一切建廠進度陷入停頓狀態，合作社的運作步入窘困的境界，造成社員間人心惶惶，意見分歧，極度不安。加上社員中有酪羊農、羊乳販賣業者、飼料商、材料商等，組成複雜、彼此立場不同、關係不大，造成議定決策時利益相衝突，難以訂定公共政策。又因社員大多欠缺合作共識，在這種背景下組成的團體想要共同經營，實在是件相當困難的事。

此階段的嘉南羊乳屬於「幼兒期」，每一時刻都要面臨無數的衝擊和無情的挑戰。

社員對於合作社應有的認識與合作的原則作法不瞭解，組織架構簡陋粗糙，人力編制重疊，職責規劃不明確，遇事欠缺具有專業素養的人員辦理，致合作社遭到難題時，合作體系組織內部難以發揮應有的協調機制和管理效能，又欠缺應有的合作教育與在職訓練，造成合作社運作初期難題不斷。

二、播種期（民國 77~78 年）

導入期沖刷尚留下的社員（剩下 52 位），體認到合作社社員間要有共同關

係、辦理共同業務，才能凝具共識、同舟共濟、利益一致。又播種期嘉南羊乳資金的需求是很迫切須要的，為有效的突破資金的困難，順利完成建廠工程，辦理共同業務。於是召開臨時社員大會，經充分溝通，制訂出確實可行、真正屬於酪羊農戶需要的章程制度，配合教授專家和農政單位的輔導，建立起適合酪羊農合作發展體制：

(一) 建立共同關係、辦理共同業務，使關係密切：理事會作成決議，凡社員申請入社，須有下列共同關係，始得辦理：

1. 有共同需要、共同意願、共同出資組立合作社：均為酪羊農戶，須共同運銷社員羊乳，共創事業、共體時艱、共享合作成果。
2. 居住在業務行政區域內，實際飼養泌乳母羊 60 頭、每日繳乳量需 40 公斤以上。
3. 經社務部門初審符合規定並接受三次合作教育講習後，提報理事會複核通過，再報社員大會追認，始成為正式社員。

(二) 建立完善規章制度，再依章程規定管事理人。

(三) 聘任專業經理人管理：凡事講求專業分工，分層負責，使合作社成為專業化經營的團隊。

(四) 重新購買土地，興建羊乳加工廠，設立合格的鮮羊乳生產線。

(五) 共同運銷羊乳產品，打造宅配通路和市場。

(六) 此階段因經營規模尚未達到損益平

衡點，致使營運第一(77)年虧損 800 餘萬元，第二年(民國 78 年)虧損 400 餘萬元。

三、成長期(民國 79~85 年)：

嘉南羊乳為改善播種期行銷之弱勢與營運量之不足，邀請地下羊乳業者，加入嘉南羊乳合作體制，轉售嘉南羊乳產品，創造雙贏格局，此策略有效的化阻力為助力，增進營業量使順利超越損益平衡點。這時期嘉南羊乳社員已摸索出合作經營應如何穩定發展的途徑，懂得加強合作教育講習、同心協力處理各項難題，並應用各種企業化的工商手法經營合作社，營運在妥善的建立制度和穩定通路後，有效突破經營上和品質上的瓶頸，使業績大幅成長。

此階段社員的合作意識非常堅固，財務亦趨穩健全，社員並能因應合作社專業分工、分層負責的經營模式，紛紛擴大飼養規模，全心全力的投入管理好自己的牧場，有效降低生產成本，懂得合作共創利機，並關懷社區。相關發展的策略如下：

(一) 建立溝通管道，凝聚共識，訂定社員人人願意遵守的公共政策：溝通對一個合作事業體是不可缺少的，尤其是轄有多區域的合作社，更是需要彼此有溝通管道，始能達成共識。嘉南羊乳的社員涵蓋中南部八縣市，其為凝聚共識以訂定各項公共政策，建立了下面各種溝通管道：

1. 班會：將社員依縣市別組成各養羊班，每月定期召開座談會，交換飼

養心得，傳遞訊息，並相互瞭解彼此需求，會後聚餐，讓社員增進認識，拉近距離，促進良好合作關係。

2. 辦理觀摩旅遊：每年舉辦乙次觀摩旅遊活動，藉以瞭解外界資訊，掌握產業脈動，也增進社員間的互動頻率。

3. 研討會：因應需要不定期舉辦飼養管理、教育講習研討會，聘請專家學者教導專業知識與技術，並透過講習會、座談會等，提昇社員水平，並一同制定各項合作事業計劃書。合作社的理監事也運用上述的溝通管道，對一般社員說明合作社的政策，讓全體社員能充份瞭解合作社的各項運作和規則。

(二) 網羅地下羊乳業者，使業績超越損益平衡點：把餅做大，化阻力為助力，為合作夥伴創造利益，並統合綜效，創造合作社有效被利用的社會價值。

(三) 持續的教育講習訓練，提升水平，訂定各項制度來管事理人：

一般合作社經營常欠缺完善制度，易造成人管人（或變成外行領導內行），應及早建立規章制度，以制度來管事理人。因此，合作社經營若要讓人人能充份發揮力量，須權責分明、訂定妥善的行事規範，使各項業務運作時得以順暢推動。嘉南羊乳為提升成員水平，取得共識，持續辦理教育訓練、座談會等活動，讓彼此有時間充分溝通、表達不同的意見後再制

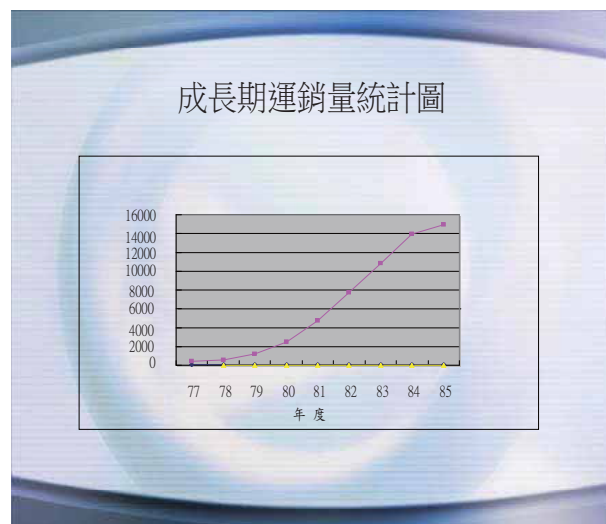
定各項規章制度（提報理事會通過），依法管事理人，使人人行為處事有所依循，達到充份授權，發揮辦事積極的效能。

(四) 合作組織穩定後，積極從事關懷社區事項、參與各項公益活動，受到鄉里的肯定和社群的認同，締造出合作社型社會事業。

成長期嘉南羊乳的營運在合作社績效管理、財務管理與運用、專業經營管理、行銷策略及社員牧場飼養管理上亦發揮應有的功能績效：

(一) 合作社績效管理：

合作結社、集小為大，使小規模農場，亦能有大農場的經營效益。嘉南羊乳在此階段的運銷量由78年的564噸，成長至民國85年底為14,943噸，在這短短七年間，業績成長達二十幾倍（詳見成長期運銷統計圖）。



(二) 財務管理與運用：

1. 合作社已建立完整的會計制度，有完整的財務簿記制度與成本會計分

析應用，已達到企業化的財務管理規劃、分析與控制，得到社員充分的肯定與信任。

2. 規範經銷商必須於次月 17 日前，將貸款自動匯撥入嘉南羊乳的銀行帳戶內，而合作社再於月底發給社員乳款。此不但有效的善用貸款，且因全省各經銷商都以電匯方式，自動繳交貸款，長期下來節省不少外出收帳款的人事支出、旅費負擔，並可避免雙方提款的意外風險，大大的提高人事效率及經營績效。
3. 要求各經銷商須提供足額之抵押品（2 個月份貸款額度）或以現金做為經銷貨品抵押（合作社再依銀行定存利率補貼其利息）。此使嘉南羊乳在建廠後的財務運轉能上軌道，並確保貸款的安全。

此階段嚴謹的財務管理及現金流量管控，使嘉南羊乳在經營上更有效率和無後顧之憂。因此，在合作社的發展過程中，資金的有效運用及財務管理制度的健全，實在不可忽視。

（三）建立專業經營管理模式：

1. 輔導社員擴大經營規模，牧場設備機械化，降低生產成本，達到專業養羊，生產高品質羊乳，以提高社員收益。
2. 聘任專業經理人，做好財務、人事、研發、加工、品管、包裝、運銷等工作，使營運步上軌道。
3. 加強生產管理及品管衛生等工作，並辦理員工在職教育訓練，使人人能充分發揮所能，提高整體績效，

使達到與一般企業經營管理之水平。

（四）行銷策略方面：

1. 成長期為有效推展業務，規定凡經銷嘉南羊乳之經銷商，務須專業經營，不得兼營其他類別產品。
2. 嘉南羊乳開發學童乳銷售通路，並輔導地下羊乳業者，轉售嘉南羊乳產品，有效的化阻力為助力，達到 1+1>2 的乘數效益，創造多贏格局。
3. 為推廣業務，提高知名度，規劃參加較高層次之展售活動，提昇產業形象與產品知名度，並將產品定位從補品推到食品到有機飲品的消費群。
4. 設立廣告代理商制度，統籌規劃傳播媒體，善用每一項資源，建立廣告訴求。廣告宣傳之企劃內容先以 SWOT 分析，再製作各項促銷活動方案。推廣工作著重以正面思維、價值觀為主要目標，使嘉南羊乳的產品推出能掌握優勢避開弱勢，並受到社會大眾的支持和肯定。
5. 創造許許多多的唯一和第一（唯一合法羊乳加工廠、率先使用 One Way 玻璃瓶、羊乳產業第一家申請 GMP、GGM 認證和世界食品評鑑會頂級金牌獎等），提昇產品品質和企業形象，鞏固消費者的信任與肯定。
6. 統籌辦理全省經銷商業務員、會計暨事務人員等之教育訓練，使其充分瞭解產品知識，提昇專業素質。

（五）社員牧場飼養管理：

成長期社員的牧場經營，大部份的勞動力都得靠社員本身(經調查計算有 94%)，此階段推動社員牧場管理資訊化，生產機械化，設備自動化，以減少人工、動力的需求，並鼓勵社員牧場擴大經營規模或合併經營，以發揮規模經濟效益(—合作社經記帳分析後，得知社員牧場夫婦兩人飼羊頭數應在 250 頭以上，最符合經濟規模效益，將此數據告知社員)，降低生產成本。

綜合上面五大重點得知，成長期的嘉南羊乳社員合作意識與信心穩固，理事會的各项決策正確可行，配合設立專業經銷商，並培訓相關人員，使業務經營順利突破瓶頸，業績大幅成長。

四、穩定期 (民國 86 年~迄今)：

嘉南羊乳在走過一段平穩且快速成長的路程後，民國 86 年起，當時由大陸走私畜產品偷渡到台灣本島的情形甚為猖獗，使得台灣偶蹄類發生口蹄疫的疫情，接著又發生 921 大地震，許許多多的消費者一夕之間憑空消失。上述情況嚴重影響到嘉南羊乳的業務拓展，營運績效大幅滑落，羊乳運銷量連續好幾個年度走下坡。遭受巨大衝擊的嘉南羊乳為求分散風險和永續經營，積極研發其他副產品、發展關係事業，祈能分散風險、降低損害、增加收入：

- (一) 產品多樣化：開發羊乳優酪乳、羊乳優格鈣片、羊乳糖、羊乳沐浴乳、羊乳香皂等，讓產品多樣化。
- (二) 經營多角化：發展關係事業，建立

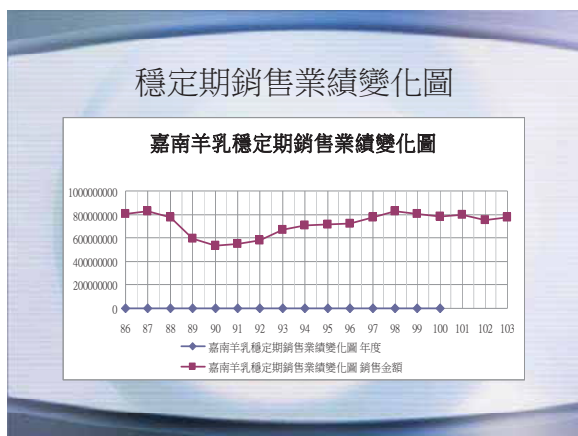
共同牧場、辦理羊肉共同運銷，使經營多角化，以分散風險。(如表一)。

表一：嘉南羊乳穩定期經營策略一欄表

策略項目	執行內容
經營多角化 分散風險	成立共同牧場⇨辦理肉羊共同運銷⇨組立嘉義市養羊生產⇨經營多角化。
產品多樣化 提昇經營效益	開發羊乳優酪乳、羊乳鈣片、羊乳糖、羊乳沐浴乳、羊乳香皂⇨增加營業收入⇨產品多樣化。。。。

本階段的嘉南羊乳除了檢討改善，減少不必要的開銷外，並積極贊助、辦理各項公益活動，提昇企業形象。其中為因應 921 大地震的傷害，辦理社員和經銷共識營，決議辦理送愛心到災區活動，免費送給災民飲用鮮羊乳等。其他還有贊助中華青少年、少年桌球國手選拔賽和亞洲區青棒、青少棒比賽及協尋失蹤兒童、為早產爭取生存的機會活動、推動愛在家鄉合作美好彩繪比賽、辦理羊乳心、媽媽心親子彩繪等一系列活動。全力推動優良企業形象、品牌形象，塑造健康企業文化，並以全方位的行銷策略，來取代僅以廣告單一工具的行銷方式，以提高品牌的認知度，朝做到不銷而銷的境界。

由上可知，穩定期的嘉南羊乳，積極佈建企業形象和建立品牌知名度，增強消費者的品牌忠誠度和架構經營多角化、產品多樣化，並透過各項促銷活動的辦理，增加各項產品的效益和附加價值，使嘉南羊乳雖歷經 921 和口蹄疫的衝擊；業績雖然一度異常滑落，但在全體成員同心協力的努力團結下，營運重新回到穩定成長的曲道上(詳見穩定期銷售業績變化表)。



參、嘉南羊乳合作社發展顯現出 合作社型社會事業的效能

嘉南羊乳合作社雖是一個農業團體組織，但其合作組織建立完整的規章制度，做事講究依制度管事理人，並透過專業分工、分層負責的方式，達到專業化經營管理模式，使這個合作社型組織體系的營運，充滿量能、屢屢創造佳績：

一、積沙成塔、集小為大的合作社經營模式，促使合作結社確實發揮大規模的經濟效益。嘉南羊乳組成的社員有108位，即有108個牧場，飼養近40,000頭乳羊，生乳總產量約佔全國合法羊乳加工廠之68%，幾乎是台灣一般羊乳同業的十幾倍。如此透過共同經營，使原是個別小規模的酪羊農戶，變成大規模的經營型態，並透過現代化的經營管理，使小規模農場，亦能有大農場的經營效益。同時也促進社員牧場登記合法化、設備自動化、資材共同採購降低成本、改善牧場污染防治工作，提升社員飼養管理水平（詳見嘉南羊乳合作經營績效表）。

二、合作社經營建立在具有經濟價值及技術成績以吸引大眾：嘉南羊乳合作組織，促進達到經濟規模，合作經營促使其超越損益平衡點，推展策略就是以具有經濟價值及技術成績來吸引羊農投入，再找到一個有堅實立足點的宅配直銷通路市場，全力鎖定在此一特殊的區隔市場通路，以全方位的行銷策略，配合建立許多「唯一和第一」的策略來行銷，建構成強而有力的產業競爭力，並讓此直銷宅配通路難以被其他企業公司所模仿和取代，更進一步擁有此特殊的區隔市場當領導者，領袖群倫。

三、合作社經營建立並擁有屬於自己的核心競爭力：合作社經營除了在謀取參加者的共同利益、建立核心技術及創造被利用的價值外，更要建立優質的CIS，讓組織的企業形象和品牌形象與消費者的心動結合在一起。嘉南羊乳就是以『天然、純、營養、健康』及『嘉南用心、消費者安心』的品牌形象和企業形象，結合創意主題的策略推廣和行銷產品，進而使其融入消費者的生活理念之中，達到不銷而銷

的境界，即所謂『品牌是心靈貨架上的佔有者，它能卓然不群的促使消費者在眾多相類似產品中，從容地不迫的把它挑出來』。

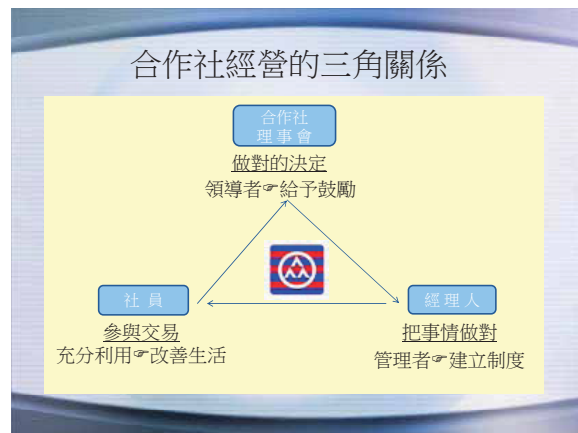
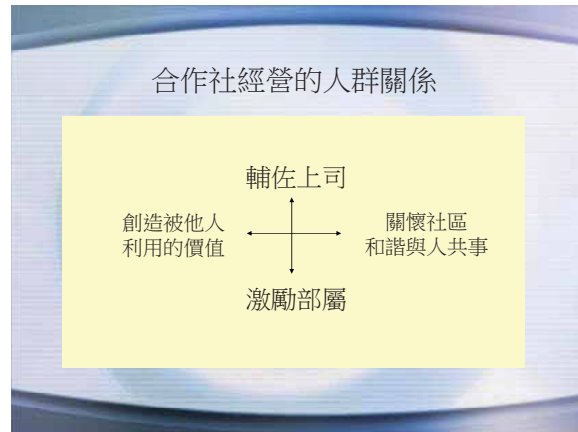
四、合作社經營建立優質的企業文化、健康的體質與永續經營的願景：

(一)嘉南羊乳合作社的社員，人人都抱持著「愛在家鄉、合作美好」和胸懷「地方情、鄉土愛」的合作理念，心中懷抱著無私無我的信念，處處以大我為目標，熱誠的付出、用心經營、努力奮發，使個體的酪農戶從單獨的小農戶，合作經營變成為中小型的農企業組織，再蛻變成為具有大企業大財團經營效益的經濟企業組織，受到政府單位和社會大眾所肯定。

(二)組織有願景，使得執行者的行動有步驟方向、使得社員都知道組織的經營方針。對於合作事業抱著無限的希望，覺得每天的工作，因而有意義和充滿無限的希望。

(三)合作社經營要有健康的體質，需要有大公無私的理事主席來領導：因為許多人影響業績，但領導者影響許多人。而一位優秀的領導者要以身作則，示範給團隊成員看，如此良性的發展，合作事業始得以永續經營（-嘉南羊乳就是有這樣一位大公無私的領導者）。

五、合作社經營建立溫良的人群關係和內部管理上貼切的三角關係（詳見下圖）



嘉南羊乳合作社經營發展歷程和樣貌，符合酪農戶當初成立合作社的主要經濟目的與社會事業價值的目標，做到：

- 一、財務平衡：合作經營，制訂一套完整可靠的會計制度系統，使資金有效的管理和運用。
- 二、創造利益：合作結社，積沙成塔、集小成大，促使人力物力結合、資金結合、購買力結合，創造利益；透過辦理資材共同採購，降低成本。
- 三、提供技術：專業分工、分層負責，創新技術；聘請專家學者輔導社員飼養管理技能、研發飼料配方等；從基礎設備做起，提升到機械化、自動化設施，造就與競爭者的差異化。
- 四、參與公共政策：嘉南羊乳合作社每年

代表羊乳業者，參加行政院農業委員會辦理之「畜禽生產會議」及代表養羊產業參加「全國農業會議」，更代表合作社組織事業參加全國「合作社法修訂會議」等。

最後，嘉南羊乳合作社型社會事業營運成就，讓弱勢族群也能自食其力，避免落入貧窮惡性循環：

- 一、透過合作社組織，找到弱勢可以取得尊嚴工作、獲得合理報酬的途徑。
- 二、透過合作社組織，做到企業化經營、專業化管理，創造經濟價值。
- 三、透過合作社組織，開拓行銷通路，連結市場供給與需求機制，提供優質產品給社會大眾。
- 四、透過合作社組織，建立合理化的公平交易平台，促進社會事業發展和保護環境的目標。
- 五、透過合作社組織，創造『在地工作、在家生活、在鄉發展』，形成「地方情、鄉土親」合作社型社會事業經濟網絡。

〈本文作者為台灣省嘉南羊乳運銷合作社管理部專業經理人〉

參考文獻

- 吳恪元，「合作社的經營與管理」，1990年，再版，譯者序、前言及第26頁。
- 吳恪元，「合作經濟原理」，1995年，部編大學用書，一版，第1~4頁。
- 內政部，合作社理念與經營要義，102年12月，台灣合作事業發展基金會主編。

郭迪賢，多元目標整合的積極福利社會事業-合作社型社會事業，第92屆國際合作社節「合作事業發展研討會」論文。

郭清坤，嘉南羊乳合作社的經營模式與競爭策略分析，2011年，碩士論文，嘉義縣：國立中正大學管理學院高階主管管理研究所。

「合作社與社區關懷」系列報導徵稿啟事

- 一、為使社會人士瞭解合作社對地方公益之貢獻，本報導擬刊登「合作社與社區關懷」系列報導，以宣揚合作事業的特質。
- 二、合作社為具有地方性之社團，每年皆從盈餘中提撥百分之十為公益金，作為捐助地方公益建設，諸如：捐建人行陸橋、地下人行道、捐獻救護車、消防車，贊助學校建設、提供獎學金、照顧獨居老人、造訪老人院、孤兒院、及辦理文化、體育之社會公益活動，或配合地方產業資源，共同為社區營造具有地方社區特色之產業文化發展，造福社區鄰里，等等不勝枚舉均可提供廣為宣導。
- 三、「關懷社區」為國際合作聯盟所訂定合作社七大原則之一，我國合作社「取之於地方，用之於地方」及「回饋社會，造福鄉里」的經營理念正合乎此一原則，然而社會人士不太瞭解，似有廣為宣傳之必要。
- 四、來稿體裁不拘，字數以二千字左右為度，並請提供相關相片，稿酬優渥，如蒙投稿請郵寄「台北市福州街11之2號二樓中華民國合作事業協會收」或電子信箱：furenhoo@yahoo.com.tw