

第 99 屆國際合作社節致詞文

麥勝剛

今年的 7 月 3 日是國際合作社聯盟（ICA）慶祝第 99 屆、聯合國（UN）慶祝第 27 屆國際合作社節的日子，此一節日最重要之目地在於促進民眾對合作社的認知，並推動合作社運動中關於國際連鎖、經濟效率、平等及世界和平的理念。在每年這一個特別的日子裡，全球合作社都以各種不同的活動形式來慶祝這個屬於合作社及社員的重要日子。然而，從去年到今年，新型冠狀肺炎威脅不僅沒有降低，反而變得更嚴重，使得大家的生活秩序遭受改變。而台灣在今年 5 月開始又爆發較為嚴重的社區感染，中央政府也因疫情升溫，從 5 月底開始禁止各機構及單位召開大型室內聚會活動，所以我們的慶祝大會今年仍然沒有辦法舉行，希望得到大家的諒解，同時也希望疫情能趕快緩解，讓所有人民回到正常的生活型態。

在每年一度的合作重要節日裡，我們可以回顧一下合作經濟制度的發展歷程。國際合作社聯盟（ICA）自 1895 年創立以



▲本會理事長麥勝剛先生

來，「合作價值及原則」就成為所有合作社成員的共同信念，而全球的合作運動在過去的 200 年來也不斷接受挑戰，許多合作社進行不同廣度及深度的變化，不僅跨足更多行業類別，也滿足更多元的服務需求，其間雖以各種形式呈現其過渡期的面貌，但最終還是因社員認同合作價值，才能攜手解決各項阻礙因素，而達到共享、

2021 合作社事業報導

共存及共榮的目標。目前全世界有將近 12 億的合作社社員，不論是來自農業與糧食、保險、批發與零售、金融、醫療保健、住宅、就業、教育、公共事業及合作社所參與營運的其他各種領域之中，彼此都努力團結合作與付出。合作經濟制度是對抗資本主義的緩解途徑，過去合作社經歷各種危機，都靠著社員的共同努力，遵循合作的理念與原則，增強並提升合作社及社員之賦能，所以能在世界經濟體系中屹立不搖，為全世界的經濟創造很多奇蹟。

今年（2021）慶祝國際合作社節所選定之主題宣言為「共同重建美好（rebuild better together）」，最主要原因也是這二年來新冠肺炎疫情重創全球經濟，對各國的社會環境與經濟安全造成衝擊，此為當初所始料未及的狀況。合作社曾挺過之前多次金融危機，但這次卻因疫情發展仍未看到盡頭，所以無法預估最後可能會對合作社產生多大之影響？但這二年來並沒有任何社員是處於獨自面對新冠肺炎疫情的危機，而是由合作社及社員以其專業力量彼此串聯，為自己與合作社，甚至為在地社區與社會創造更多共享與共榮的價值。而合作社組織究竟要如何渡過此一艱困時期，最佳解答即是合作社必須要利

用連鎖和適應力去對應新冠肺炎疫情危機，為社區提供以人為本和環境公正的復甦，加強採取合宜之因應行動來對抗疫情對全球所造成的傷害，以共同重建美好社會。目前新冠肺炎的傳播感染案例截至 6 月 7 日的統計共達 1.7 億人，雖然康復人數有 1.5 億人，但死亡的案例也有 374 萬人，遠遠超過全球過去的任何一次戰爭及疫病所造成的死亡人數；至於被嚴重影響的前五大國家分別為美國、印度、巴西、法國及土耳其，其中美國的總死亡人數高達 54 萬人，全球每天都還是有超過 4,000 人因感染新冠肺炎而死亡，令各國政府及民眾都仍處於緊張及防禦狀態。

從相關資料中發現世界各國及各類別之合作社雖然在這麼嚴峻的情形下依然根據自己的能量在對應新冠肺炎疫情上出錢出力，不論是配合政府政策或自行為協助社員而提出許多防疫產品及服務措施，均受到社員及大眾之認同及肯定。以下臚列世界重要區域之各類型合作社防疫措施或服務，並簡要敘明之。

一、歐洲地區

德國保險合作公司、雷發異合作銀行與大眾銀行共同為中小企業疫情間發放之優惠券進行擔保，減輕中小企業負擔並免

於破產的危機；法國合作銀行為醫院和醫療中心開設 1 億歐元的信貸額度，而農業合作社快速生產數噸乾洗手液之防疫用產品，提供給當地警察局、藥房及醫療中心等機構使用；西班牙醫療合作社(Espriu Foundation)，加強旗下醫院之服務能力，提供超過 100,000 次以上的新冠肺炎測試篩檢，另有紡織合作社調整其生產線產品，改為生產口罩和手套等防疫產品；義大利住房合作社提供空房作為醫療機構員工住宿，使其在家人與工作場所間保持適當隔離，降低感染風險；英國零售合作社集團拓展機器人 24 小時送貨服務，對無法出門及弱勢者提供另一種購買管道，且為向醫護工作人員致敬，免除其送貨運費；保加利亞大型食品合作社建立移動商店，向沒有雜貨店的村莊和遭遇食品供應問題的雜貨店提供新鮮和合理價格的食品，以解決居民糧食供應問題。

在歐洲地區有許多接受調查的合作社都制定臨時失業計劃以確保勞工之工作權，部分合作社確保員工短期工作機會，此顯示各合作社間在疫情期間都有良好之危機對應計畫。

二、美洲地區

美國的紐約網絡勞工合作社 (The New

York Network for Worker Cooperatives, NYNWC) 推動緊急救助基金計畫，募款 15 萬美元提供給無法獲得美國政府紓困方案之勞工合作社，主要作為移工之救濟金。加拿大應急救濟金 (The Canada Emergency Response Benefit, CERB) 提供給住宅合作社成員支付房屋租金和生活基本收入，尤其是為被新冠肺炎影響的工作人員提供經濟支持；此外，合作社社區基金提供 100 百萬加幣協助中小型合作社的員工及社區，主要用於創新發展，中小型合作社透過各單位組織的合作展現出良好應對方案。

南美洲哥倫比亞 COOMEVA 合作社專注於提供救濟和援助，以減輕員工、社員和整個社區在疫病流行時所受到的影響，旗下之醫療保健部門共進行約 33 萬次的新冠肺炎測試，提供超過 100 萬次電話諮詢，完成 66,807 名新冠肺炎患者之陽性診斷，244,000 次之事後關懷及為 6 千多名患者提供治療 (含 ICU 重症)，而其金融業務則為救濟工作，並為社員在緊急情況時提供新的融資選擇，對整體防疫監測及各項處理工作盡心盡力。

三、亞洲地區

新加坡之信用合作社為協助社員的需

2021 合作社事業報導

求，提出可延遲繳交利息或免繳滯納金之方案，而儲蓄互助社則提供社員在生活方面的緊急救助；日本保健福利合作聯盟（Hew Coop Japan）成立防疫措施總部，附屬之診所和醫院為窮人提供免費醫療服務，旗下 17 個合作社及 81 家診所和醫院開設發燒門診部，收治患者；南韓 iCoop 消費合作社提供成員口罩，在嚴重地區分發便當盒及衛生用品，並同時發起災難響應委員會籌集資金支持受危機影響的弱勢群體及旅行業者；而近來，印度是疫情後期突然變得更加嚴重的國家，其中印度農民合作社在 21 州附近村莊的 1,400 個據點對居民發送肥皂、口罩、手消毒劑、維生素 C 片劑及食品包等，對最弱勢社區提供幫助，而其最重要的預防措施則是確保農民即使受到封鎖仍能繼續為國家提供糧食。

從以上的情況來看，亞洲地區去年雖然疫情不如歐美來得嚴重，但今年新冠肺炎在東亞地區的疫情逐漸升溫，對整個亞洲造成嚴重影響，斷斷不可輕忽，尤其是印度、菲律賓及印尼等國，目前狀況仍未趨緩。位於亞洲的台灣在新冠肺炎肆虐全球的同時，相對而言雖然幸運，但至目前為止台灣也爆發了社區感染，在中央及各地方政府的努力控制下，感染情形一直處於

膠著狀態，未能大幅度好轉。去年之經濟成長率雖然沒有因為疫情影響而下滑，反而有逆勢成長的情況，由行政院主計總處於 4 月 30 日發布第 1 季經濟成長率概估值高達 8.16% 可以得知，而且此數值 10 年半以來所創造之單季新高，非常值得慶幸，但第二季在疫情嚴重的情況下能否如此樂觀，就要再視後續是否有疫苗可以解緩疫情，舉國上下都有擔憂的心情。

從去（2020）年底合作社事業統計數值來看疫情下台灣合作社之發展，目前總數共計有 3,961 社，社員人數共計有 259 萬 5,673 人，股金總額超過 445 億，雖然人數減少，但股金總額較 2019 年底還增加 3 億元，以上的數字均是靠所有社員多年努力展現出來的成果。至於國際發展現況，可從統計數值發現全球合作事業在疫情發生之前一直以來都處於蓬勃發展的狀態，包括全世界合作社社員創造出 2 億 8 千萬個就業機會，前三百大之合作社及相互社（The Global Top 300）之營運總額超過 2 兆美元，足可媲美世界先進經濟體，均為國際間合作社具體的經濟成就表現。以上全球合作社所呈現的社會經濟成就，均是所有社員一步一腳印累積的重要成果。

依照往例，我們本應訂於國際合作社節

的當周周五辦理慶祝活動大會，由於以往參與慶祝大會的人數都超過 400 人以上，但因應疫情的關係，台灣防疫指揮中心擔心室內大量人員密集聚會可能會有社區感染之疑慮，所以禁止相關活動，故今年度仍無法舉辦慶祝大會。慶祝合作社節之籌備委員會以視訊會議整合各方意見後，決定再次取消今年度之國際合作社節慶祝大會。但依照合作社的慣例還是有其他較為小型之各項慶祝活動，如：合作事業發展研討會、合作社節繪畫及微電影比賽、各項技能競賽、優質安全農特產品之展售活動、表彰合作社場實務及優良推廣人員等，大部分也因安全考量都無法如期舉行，希望大家都能諒解在非常時期為了大家安全，我們只好停辦相關活動的考量，大家就以各自的靜態方式在心中祝禱。

最後希望全球及台灣的疫情能逐漸趨緩，並能再次復甦回到正常運作之軌道上，大家為了要努力維持安全防護，所以很難有正常的社交生活與經濟活動。此次因為疫情關係，讓大家更應該思考當合作社組織面對各種社會風險時應該要如何因應及調整的議題，利用各種對話及討論的可能性，改善合作社的體質，以有利於合作社未來之發展，受到更多民眾之認

同。看到國際合作社在疫情擴散的期間所進行的努力，不論是配合當地政府或社區需求，提供給人民更好的服務及產品，也展現出合作原則中「社區關懷」的力量，謀求在地化經濟利益，很多地方是值得台灣合作社學習的作法。從以上各國合作社所提出的措施中，我們可以思考台灣的合作社在各種環境及社會風險來臨時能展現何種作為，根據合作事業七大原則之第七項「社區關懷」發揮合作社以人為本，以社區福祉為考量的集體行動，以回應今年國際合作社宣言「重建共同美好社會」的呼籲。



▲世界各地衛生醫療合作社持續對抗 Covid-19 疫情

〈本文作者麥勝剛係中華民國合作事業協會理事長〉

氣候教育結合綠色經濟促進合作社共創美好未來

李桂秋

由於人類大規模的追求經濟利益，相對忽視了環境變化導致氣候變遷全球暖化日益嚴重，2020 年國際合作社節主題宣言為「合作社採取氣候行動」，此亦是聯合國永續發展第 13 項目標。2021 年國際合作社節主題宣言是「共創美好未來（rebuild better together）」。面對氣候變遷生態環境系統日益惡化下，合作界伙伴們更應重視氣候教育，發展綠色經濟並秉持合作社永續發展的目標，共創合作組織的美好未來。

我們都知道合作組織的理念係以人為本，促進人類福祉並尊重地球永續發展為目標，至今全世界有超過 10 億以上的合作社社員分佈在醫療保健、農業、生產、零售、金融、住宅、就業、教育、社會服務及其他各個領域等，合作社為全世界直接或間接地提供約 10% 的就業人口，顯示說明合作社係就業提供者的重要性。國際合作聯盟 ICA 堅持以自助和連鎖的合作社價值及社會責任與關懷社區的倫理價值之企業模式來消除不平等、創造共享的繁榮（shared prosperity）以建立合作社美好未來，實可減緩目前 COVID-19 新冠疫情嚴峻對人類所造成的衝擊（註一）。

台灣最初成立合作社至今業有 100 多年的歷史，合作經濟生產的目的是將經濟的價值能夠回歸於公眾社會，並強化地方社群的永續發展藉以促進地方經濟的復甦。但是我們多數的企業組織卻把經濟利益私有化以及成本社會化，當人們投入了數十億美元提供再生能源補貼，並嘗試做碳定價時，至今二氧化碳排放仍然繼續的上升。因此未來如何利用氣候變遷經濟學方式，幫助我們清楚且透徹地思考這個世代最重要的議題（註二），故本人認為以氣候教育結合綠色經濟發揮企業社會責任（CSR）及環境、社會與合作社治理（ESR）模式來促進合作社永續發展共創美好未來（詳見圖 1）。

近二十年來台灣企業組織亦已開始關注企業社會責任以及環境、社會與組織治理（Environmental, Social and Governance; ESG）等議題，這些重要議題與聯合國提出永續發展的 17 項目標息息相關。合作社乃在實現社會經濟層面的永續發展上起著關鍵性的作用。合作組織係屬庶民經濟，它有助於解決失業和貧困問題的功能，為建立合作社能夠共善共好以及社員彼此間相互依存，在信任與認同的前提基

礎下，大家出資管理共享資源，從而增加其家庭收入和就業，改善糧食安全和減輕風險中而受益，農業生產合作社能夠從增加營運資金，季節性的過渡資金，減輕風險的保險來解決困難或以有效的付款方式中受益。

為使合作社能夠永續發展共創美好未來，台灣合作社持續努力的方向：一、必須考慮到可能阻礙合作社發展的其他政策與法律，有鑑於合作社參與全球供應鏈的過程將愈來愈多，我們亦應考慮國際法律文書等；二、統計數據對衡量合作社的經濟貢獻有其重要性，甚多民眾不了解合作社且不知合作社對社會的貢獻，本人認為此應該需要當局領導者倡議才能夠有效的發展合作社，諸如促進建立合作社、社會夥伴關係維護、政府和其他民間社會行為者之間之共同夥伴關係；三、結合各個合作事業之合作社聯合社功能，做資源整合的主軸。期初可以由政府輔導配合產、官、學相互間合作溝通，強化各個合作社聯合社的重要角色與功能，進而促進

合作社的永續發展。

註一：亞洲開發銀行數據顯示，新冠疫情恐使全球 GDP 蒸發近 3,470 億美元（約新台幣 10.5 兆元）。聯合國同步示警，這次疫情恐導致全球 2,500 萬人失業，比 2008 年金融海嘯造成 2,200 萬人失業還要嚴重。---依據遠見雜誌（2020/4/28）資料。

註二：《氣候危機大預警; Climate Shock: The Economic Consequences of a Hotter Planet》指出氣溫上升 6 度就會引發巨大災難，說明氣候變遷全球暖化幾乎是唯一具有全球性、長期性、不可逆轉、不確定性的嚴重性以及說明我們該如何去解決這世代的重要關注的議題。」—范·瓊斯 (Van Jones)，環保組織 Green for All 創辦人兼董事長、《綠領經濟》作者以及傑佛瑞·薩克斯 (Jeffrey Sachs)，《文明的代價》作者提出解決世代關注議題。

〈本文作者李桂秋係逢甲大學合作經濟暨社會事業經營學系教授兼系主任〉

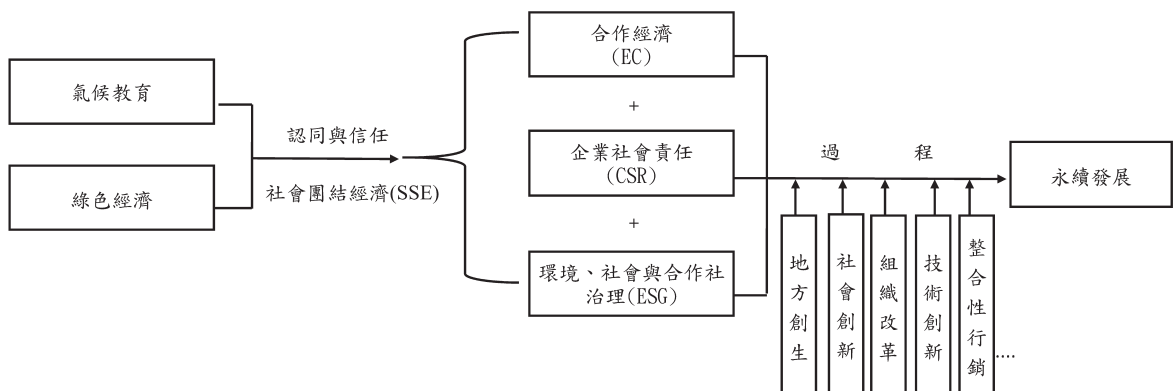


圖 1：合作組織共創美好未來

2020 年合作社事業回顧與來年之展望

方 珍 玲

一、國際經濟的回顧與展望

2020 年除了美國選舉、英國脫歐以外，全世界經濟影響最鉅者莫過於新冠肺炎之擴散與蔓延，世界各國均無法倖免於難。目前全球染病人數達到 1.66 億以上，死亡人數亦超過 345 萬人（Wikipedia, 2021/5/23），比起其他天災人禍所造成之死傷人數還要高出許多，雖然也有 1 億以上的染疫民眾康復，但許多人已在健康上受到嚴重損害。至於整體社會環境何時能夠脫離此一疫病之影響？各國政府還未敢預測確切日期，但近期全球已開始積極施打各類新冠疫苗，每日約有上千萬人施打疫苗，5 月中有超過 7.57 億人至少接種一劑疫苗，完整接種二劑之人數也超過 3.4 億（Johns Hopkins University, 2021; GitHub, 2021）。根據世界衛生組織（World Health Organization, WHO）的最新統計數據，新確診之新冠肺炎病例數在世界各地的發展情形不一，其中歐洲和地中海東部地區每週的新病例減少，而東南亞地區則持續 9 週的上升趨勢，在 5 月中旬又增加 6%，全球每週新增新病例達 500 萬例以上，新死亡人數連續數周繼續增加，死亡



▲本會祕書長方珍玲女士

人數超過 9 萬 3,000 人，尤其東南亞地區病例和死亡發生率均顯著增加（WHO, 2021）。以上呈現訊息仍不樂觀，雖然近一年來世界各國經濟體系已經嚴重地接近崩解邊緣，各國莫不投入疫苗之研究，但仍期待 2021 年可因疫苗之擴大施打而解除警訊，但在新冠肺炎疫苗尚未能全面普遍施打之情形下所有民眾仍要持續戒備，經濟成長之恢復是否能如預期亦無法百分百確定。

各大金融機構 2020 年初原本還很樂觀地預測全球經濟成長率能維持在 2019 年的水準，但新冠肺炎自 1 月開始擴散，3 月仍沒有減緩跡象以後，影響所及的一整年比想像中更為嚴重。各國政府為控制病情之擴散，逐漸開始採取邊境管制及封城的措施，盡量減少民眾在國與國、城市與城市之間移動，有些國家甚至實施居家禁令，非必要性不得有外出之行動。如此一來，整體經濟量能當然大幅度萎縮，貿易活動亦隨之減緩。從 2021 年最新出爐之經濟成長率數據可以得知，除了臺灣與中國之經濟成長率還維持在正值以外，其他國家全部均呈現負值，尤其歐盟、印度及日本甚至跌破 -5% 以下，此一慘況直逼 1929 年經濟大蕭條（Great Depression）時期¹，已有學者將目前此狀態描述為「經濟大蕭條 2.0」，詳如表 1 所示。臺灣近期疫情擴散，雖然沒有封城的打算，但許多活動措施都趨向於更嚴格的防疫標準，2021 年是否還能維持良好動能，可能要視此一波疫情的控制情形而定。

¹ 此時期係指 1929 年~1933 年之間的全球性經濟大衰退，各國開始時間不一。從美國開始的股市下跌，演變至華爾街股災，並席捲全世界，不論是已開發或開發中國家均帶來毀滅性打擊，人均所得、稅收、盈利、價格全面下挫，國際貿易銳減 50%，而失業率也飆升，美國達 25%，其他國家甚至達 33%。此為 20 世紀持續時間最長、影響最廣、強度最大之經濟衰退。

表 1 全球主要國家經濟成長率一覽表

單位：%

國家/區域	2019	2020	2021(預估)
全球	2.9	-4.4	5.2
美國	2.3	-3.5	3.1
歐盟	1.1	-8.3	5.2
印度	1.5	-8.0	11.5
日本	0.9	-5.3	2.3
中國	6.2	1.9	8.2
台灣	2.0	3.0	3.8
韓國	1.7	-1.2	3.4
新加坡	0.5	-3.5	3.0

資料來源：國際資料引自國際貨幣基金組織（International Monetary Fund, IMF），2021/01；臺灣資料引自臺灣行政院主計總處，2021。

回顧 2020 年世界重要各國之經濟情形，原來一向扮演全球經濟龍頭角色的美國，自 2020 年 1 月 21 日確診第一例新冠肺炎以來，目前感染人數已累積到 3,310 萬例，死亡人數達 59 萬，是全球最嚴重的國家，近期因其國內接種疫苗的人數已達 1/3 以上，故從原來的每天 10 萬人次感染情形下降至仍有接近 2 萬人染疫（Johns Hopkins University, 2021），狀況看起來是逐漸好轉中。但會如此嚴重的主要原因是初期前任川普總統輕忽新冠肺炎疫情所致，其一再否認疫情嚴重性，還認為疫病會自動消失，再加上其當時因總統選舉不願採取任何可能影響民生經濟活動的作為，因此在疫情初期時並沒有特別積極呼籲或要求各州政府或民眾進行

任何保護措施，甚至後來其本身及夫人都罹患新冠肺炎，如此的輕忽行為進一步導致美國經濟受到創傷，綜致 2020 年 GDP 年增率下滑至-3.5%，創 1946 年以來新低。美國新冠肺炎在達到高峰後，近期有逐漸好轉，雖然對經濟發展影響仍然嚴重，但美國的房市及股市卻並未因此而下跌，反而因資金寬鬆政策及低利率蓬勃發展，房屋成交量增加，美股道瓊指數還超過 33,000 點以上。美國經濟學家預估疫情後續影響所及是人口成長減緩，主要是民眾為避免感染而迴避社交活動，正值壯年之族群因不婚或染疫死亡而減少生育率，當人口未能成長時，可能會削弱消費動能，一連串的問題影響正常經濟發展。拜登政府上臺後推出 2.3 兆美元之大規模經濟援助計畫，2021 年第 1 季經濟希望藉此逐漸產生復甦動能，雖然整體經濟仍持續承受壓力，惟民眾接受疫苗接種後有助於改善目前經濟之流動性，第 2 或 3 季後態勢可能逐漸明顯回升。

日本 2020 年之經濟狀況同樣受肺炎疫情干擾出現停滯現象，此也是二次戰後日本的最糟情況。2020 年前兩季的日本經濟分別為-2.1%及-29.2%，第三季因日本政府釋出紓因及景氣振興方案奏效，又因抑制之市場需求突增，故大幅反彈 22.9%，但此反彈終究難以持續，當冬季來臨後疫情又開始蔓延，旅遊住宿、餐飲及服裝等個人消費呈現趨緩，年終之經濟成長率仍以負值收尾。為了對應疫情衝

擊，2020 年 12 月日本政府通過總規模達 73.6 兆日元之第三次大規模經濟刺激計畫，希望能進一步加大刺激力道，給經濟復甦注入新動能（日本經濟中文網，2021）。目前日本內閣府說明 2021 年仍預定於 7 月舉辦可能沒有觀眾參與的東京奧運、8 月舉行身障奧林匹克運動會，並不打算因疫情取消此二項盛會，是否有機會為日本帶來較高之經濟成長率，還需要再關注後續發展。後疫情時代之日本經濟發展重點將放在「數位化」及「綠色發展」此二項政策上，並同時加強滿足「醫療保健」領域新需求，以重建供應鏈以強化經濟韌性。

歐盟及其他歐洲各國受新冠肺炎疫情之困擾並不比其他經濟體來得少，在內部剛歷經英國正式脫歐，外部也因各國政治紛擾雪上加霜，致使 2020 年經濟成長率為-8.3%，成為全球狀況最慘烈的區域。新冠肺炎疫情近期以法國 597 萬人、土耳其 517 萬，英國及義大利、西班牙等國都超過 400 萬人以上染疫為最嚴重，致死案例以英國超過 12 萬以上較嚴重（Johns Hopkins University, 2021），而且最近又產生超強傳播力之變種病毒株，致使全球 40 多個國家及地區從 2020 年底已開始對英國實施旅行禁令。雖然疫苗已經開始生產，歐盟先核准輝瑞（Pfizer）及其夥伴德國生物新技術公司（BioNTech）、美國製造商莫德納（Moderna）所開發之疫苗，遲至 1 月底才剛批准英國阿斯特捷利康

製藥廠 (AstraZeneca) 與牛津大學開發的疫苗 (Véronique Dupont, 2021/1/31)，看似可開始遏阻當前疫情，但初步因無法量產及配送問題還滋生紛擾，需要時間來解決，尤其 AZ 疫苗因施打後有些人會產生不適現象，故仍有疑慮存在。根據歐洲統計局 (Eurostat) 發布之統計資料，歐元區主要經濟體中，德國、法國及西班牙的第 4 季數據都優於預期，顯示歐洲各國已更瞭解該如何應對疫情局面，但擔心疫情會於 2021 年捲土重來，讓國際貨幣基金組織 (IMF) 將 2021 之歐元區經濟成長率預測下調至 4.2% (IMF, 2021)。

至於已經超越世界其他國家成為第二大經濟體的中國在 2020 年之表現，官方發表經濟成長率數據為 2.3% (中國國家統計局, 2021)，此為近十年來之最低水準，但相較於其他歐美國家表現為佳。由於中國疫情開始最早，卻也因此及早在疫情爆發後進行某種嚴格程度的控制，近期確診及死亡人數也都僅有零星個案的少幅增加。在中國累計官方報告之 9 萬多例中，死亡人數僅約 4,636 人 (Johns Hopkins University, 2021)，且主要集中在疫情發源地武漢，目前疫情中每天報告的病例僅不到 30 例。當武漢仍處於封鎖狀態時，中國當局就已採取小區域封鎖之行動，且讓其他地區的製造業及早重新開始運轉，期間提供許多措施讓受創之行業能儘早恢復運作。雖然酒店和餐廳等服務業在北京和上海等沿海城市表現良好，但在內

陸省份則未能如此幸運，仍未完全恢復。然而，許多消費電子產品或個人防護設備的製造商也因疫情大流行而從中受益，甚至當世界其他國家也受到疫情波及時，許多訂單又從印度、墨西哥等疫情嚴重的生產基地移回大陸。中國社會科學院於 2 月初預測，中國經濟 2021 年將因疫情控制得宜與疫苗開始接種後逐漸恢復正常，經濟成長率將增長至 7.8%。其他重要議題之中美貿易戰因疫情關係有段時間似乎較少被關注，但拜登政府上臺後關稅問題仍存在，關係還處於緊張狀態之下，拜登總統對中國政府的強硬態度並不下於川普政府，近期既沒有倉促地與中國達成新協議，也未直接降低對中關稅，目前仍延續川普政府的「美國優先政策」加強對中國之防範，未來之政策調整可能會放緩步調，並透過更多協商來確保美國在亞洲地區之優勢。

以上綜觀美國、日本、歐盟及中國等世界主要經濟體之狀態，除中國以外皆呈現負成長。國際主要經濟預測機構包括經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Cooperation and Development, 簡稱 OECD) 及國際貨幣基金組織 (IMF) 都指出，2020 年是全球經濟損傷慘重的一年，而展望 2021 年的經濟發展，若財政刺激政策與擴大施打疫苗使疫情得以全面控制，則各地區之經濟成長都會有強烈反彈。但也因目前各國均採取一波又一波的紓困措施，並持續壓低融資成本使得

資金氾濫，是否會造成通貨膨脹的疑慮？或因風險控管得宜物價僅微幅攀升？還需要觀察後續的發展。除了新冠肺炎疫情影響全球以外，其他有些重要事件如：澳洲野火、全球氣候變暖、中東國家的政治問題等，可能也還有其他灰犀牛事件會再度爆發，對於全球的社會經濟與環境或多或少造成影響，也許期待事件解決後 2021 年才會有較佳的表現。

二、國內經濟的回顧與展望

回顧 2020 年臺灣在新冠肺炎疫情的控制上表現得可圈可點。新冠肺炎疫情自 2019 年開始擴散以來，衛福部就持續關注疫情發展，從 2020 年 2 月 11 日全面禁止中港澳人士入境，3 月 19 日起禁止外籍旅客來臺（持居留證及特殊許可者除外）（衛福部，2021），可說是全球中較早採取此一舉措的國家，且此一政策仍然沒有鬆綁。雖然此一嚴格的行動措施造成國內外人士商務及旅行之不便，然而也因此政策之實施使得臺灣免於受到新冠肺炎之嚴重影響，反觀其他國家為避免經貿運作受到影響並沒有嚴格控管邊境，因此疫情擴散非常快速，以致於影響到後續整體之民生經濟狀況。臺灣除了觀光旅遊及餐飲服務受到較為嚴重影響外，其他行業則影響較少，至少在經濟表現上至第四季還能達到 4.94%，全年經濟成長率達到 3.2%（主計處，2021），相較於亞洲其餘各國如：香港、韓國、新加坡成長率都

呈現負值的情形（Everingtons, 2019），臺灣之經濟表現還呈現出過去 30 年來的最佳數值，令世人刮目相看。雖然許多行業因邊境封鎖受到影響，但受惠半導體產業的缺貨及缺料，臺灣在電腦生產、內需消費、進出口金額等經濟指標成長動能持續，因此經濟表現數據仍佳（臺灣綜合研究院，2020）。

臺灣 2020 年之民間消費情形與 2019 年的消費狀況差異很大，由於受到疫情影響，部分民眾在工作上受到很大衝擊，尤其扮演消費支撐主力的中產階級在薪酬方面萎縮非常嚴重，雖然整體經濟成長是近年來的高點，但整體消費信心指數卻反映出民眾仍處於擔憂的心態。就中央大學臺灣經濟發展研究中心於 2020 年 12 月所共同發布之臺灣消費者信心指數（Consumer Confidence Index, 簡稱 CCI）調查總得點數為 70.9，比 2019 年下降 13.38，顯示整體消費信心處於相當悲觀²的態勢。另再就單項數值水準而言，六項指標中除了「購買耐久性財貨時機」高於 100 以外，其他五項指標都偏向悲觀，各項指標都屬於下降的情形，且下降比例也都不低。其中變化最大者為「股票投資時機」，下降比例達 27.0，主要是股票市場在 2020 年以來屢創新高，年底更衝破 14,500 點以上。近來大都是熱錢投入股市而推升指數上漲，散戶雖然很熱衷於投入

² 子指標分數在 100 至 200 間屬於「偏向樂觀」，子指標分數在 0 至 100 間屬於「偏向悲觀」。

表 2 臺灣消費者信心指數六項子指標之比較表

比較時間	得點數	物價水準	家庭經濟	經濟景氣	就業機會	投資股票時機	購買耐久性財貨時機
2021/02	74.64	43.15	90.65	87.95	66.35	47.10	112.65
2020/12	70.90	41.15	87.15	84.90	61.95	38.60	114.80
2019/12	84.28	53.05	96.80	93.10	85.45	65.60	111.65
+/- (去年同月)	-13.38	-11.90	-9.65	-8.20	-23.50	-27.00	+3.15

資料來源：中央大學臺灣經濟發展研究中心主辦，輔仁大學AI人工智慧發展中心、健康力股份有限公司、臺灣房屋集團調查及協辦，2021，檢索來源：http://rcted.ncu.edu.tw/cci/cci_1100302.pdf。

股票買賣，但也有些許擔心。至 2021 年最新發布 2 月之信心指數為 74.65，有稍比去年底上升（詳如表 2），因臺灣在新冠肺炎疫情擴散的過程中沒有太多感染及死亡人數，因此消費者信心水準表現不差，其中最值得一提的 2021 年 2 月指數除了「購買耐久性財貨機會」稍微下降以外，其他的五項指標反而呈現上升。若將 2019 年與 2020 年年底的指數相比較，會發現之前此五項數值都是呈現下降的情況，今年才反轉上升，但數值卻都未能超越 2019 年年底的表現，顯示悲觀的感覺仍然存在於消費者心中。至於耐久財購買指數為何能超過 100 以上？主要原因在於存放款利率低迷的情況下，購屋可以減少貸款利息的支出，所以消費者資金在無處可去的情形下偏好投入於房地產，雖然央行不斷祭出打房措施，希望房價可以稍微緩漲，努力降低消費者在購屋上所產生的障礙。然而，實際上臺灣房價不斷節節高漲，民眾購屋痛苦指數愈來愈高，卻

仍無法降低購屋置產的觀念，二者間始終存在著矛盾現象。綜上所述，臺灣經濟景氣何時會有更樂觀的表現？也許在疫情真正接近尾聲或結束後才會明顯地呈現。

除了上述探討一般消費者的心情之外，企業家對臺灣景氣的看法又是如何？臺灣資誠聯合會計師事務所（PwC Taiwan）於 2021 年 2 月 3 日發布《2021 臺灣企業領袖調查報告：重新啟動》³之調查結果，發現有逾半數的臺灣企業領袖看好未來一年全球經濟成長率將會提升，超過 30% 的臺灣企業對未來三年營收成長極具信心；但此調查結果顯示「傳染病」和「匯率動盪」二項因素是臺灣企業的首要威脅。若以「匯率動盪」而言，最近臺幣對美金匯率數度升破「彭淮南防線」28 美元，以出口為導向的臺灣企業可能會在匯兌損失上受到較大之衝擊，尤

³ 資誠聯合會計師事務所由合夥人以面訪及委託尼爾森行銷研究顧問公司進行電話及網路問卷調查，調查執行期間為 2020 年 10 月至 12 月，共完成 234 份問卷，另針對 13 位臺灣企業領袖與業界菁英進行深度訪談。

其是臺灣在經貿上一直很依賴中國、美國及歐洲，且相關的科技行業毛利並不高，若匯率一直持續攀升，確實對臺灣企業不利。就 2003 年 SARS 疫情爆發時貿易情況而言，臺灣對中國（含香港）之貿易依存度為 21.04%，至 2020 年 12 月底財政部底公佈「海關進出口貿易初步統計」資料，結果顯示出口中國大陸貨物占比創新高達 43.8%，幾乎從 2003 年以來成長一倍以上，而其中出口最大宗為「電子零組件」，增加比例達 20%，又特別集中於積體電路，第二順位則是「資通與視聽產品」（增加 15.1%）（財政部，2020）。當臺灣出口比重不斷升高的情形下，對美元匯率若居高不下，之後也可能對出口行業造成更多之損失，所以匯率能否穩定關乎來年之經濟成長率。至於「傳染病」的部分，2020 年因臺灣在疫情處理上比起世界先進國家來得穩妥，染疫大都為境外移入者，本土案例較少，但自 2021 年 5 月上旬以後卻因桃園「富諾特旅館及華航機師染疫事件」引起社區感染，之後又因萬華地區感染快速擴散而使得全國疫情爆發，目前已進入三級警戒，引起民眾較多之恐慌。

當全球被感染人數急遽上升，貿易速度整體放緩的情形下，2020 年各國經濟成長率均呈現負值，我國雖然仍保有正值成長率，甚至高於 2019 年的數值，但是這一波疫情在關鍵時刻如果能控制得下來，我國在 2021 年受惠於半導體及 5G

產業並穩定出口匯率，希望在 2021 年不至於太糟。

三、國內合作社事業的回顧與展望

這二年來全球經濟景氣因新冠肺炎疫情而表現不佳，反而臺灣經濟狀況有不錯的表現，民眾對政府 2020 年度的疫情控制上展現出強烈信心。主計總處發布 2020 年度的國民薪資所得平均達 42,000 元以上，經濟表現數值相當不錯。本文再從其他幾項指數來探討分析臺灣目前之生活狀況，先就負面指數來看，彭博財經新聞社針對 2021 年 65 個國家發布之痛苦指數（Misery Index）⁴，臺灣在全球排名倒數第五名，數值為 3.48，低於全球很多先進國家（Bloomberg, 2021），表示臺灣並非生活痛苦國家；再就正面指數而言，近期聯合國可持續發展行動網絡（SDSN）委託蓋洛普民意所進行的 2021《全球幸福指數報告》（World Happiness Report），共計調查全球 149 國，臺灣在全球排名第 24，東亞排名第 1，表示臺灣人民生活算是相當幸福；若再從財富的擁有來比較，臺灣前 10% 和前 1% 的有錢人的財富，占全國財富的比重為 63% 和 24%，財富不均度僅略低於美國，與瑞典及南韓等國相當（連賢明等，2020），由以上資料都顯示臺灣人民的生活狀態應該相當優質。但仔

⁴ 痛苦指數（Misery index）於 1970 年代由亞瑟·奧肯發表，代表令人不快的經濟狀況。此一指數等於通貨膨脹與失業率之總和（痛苦指數=通貨膨脹+失業率）。

細深究之後，大部分民眾卻又未能感受到此一榮景？主要原因為社會趨向於 M 型化後所產生的效應，由於受到另一高端收入者的影響，拉高了平均收入數值，多數較低薪資收入者基本上都無法達到平均值，在金字塔頂端的族群愈富有者，財富的差異顯現愈大，如：前 10% 至前 1% 的人，淨資產介於 2,319 萬~9,865 萬之間，而前 0.1% 至 0.01% 的人，淨資產則介於 3.7 億~14.9 億之間，相差又是十幾倍，這些數值很容易就拉高所得平均數，大部分民眾所得卻是低於國民平均薪資，因此國民薪資所得上升及各種美好數值多數人幾乎無感。

資本主義盛行之下，財富愈多者愈容易利用各種工具進行財務槓桿操作而獲利，研究指出 30~39 歲及 40~49 歲此二個世代，於過去 11 年間財產貧富差距持續惡化，比整體社會的情況還要更嚴重（連賢明等，2020）。換言之，愈年輕的世代，差距可能愈拉愈大，完全靠薪資收入的中低收入者累積財富的能力受限，所以造成目前對生活感到不易的情形。要改善此一狀態，持續在資本主義體制之下來進行生存競爭，僅靠年輕人自身的力量難以扭轉頹勢，要如何才能將下一代的經濟環境與生活品質的提升，持續以資本主義作為解藥是無法根除病根的。

合作經濟制度在過去的二百年間在全球蓬勃發展，並致力於協助經濟弱勢者能自立自強，以弱勢者合作網絡的關係來降

低資本主義帶來的剝削，民眾以自由結社的方式追求社員之最大經濟利益，脫離大量以資本追求利潤最大化的金錢財富，同時也替對抗資本主義帶來一些優質的解決方案（孫炳焱，2017）。合作組織企圖縮減貧富差距，同時促進財富再分配，在經濟體制下以公平的方式提升社員之福祉。但在臺灣屬於非營利組織型態之合作社組織一直未能受到重視，在發展上也還有很多的改善空間。以下就合作社之類別簡要說明目前在臺灣之發展現況。

（一）整體發展

合作社組織數量從 2004 年以來不斷持續減少，已是不爭的事實，幅度還高達 30%。不同類別之合作事業發展雖有些特殊表現，但大部分參與者對於合作社組織或合作理念的瞭解並不一致。由此，歸咎於政府對於合作社的扶持並未盡心盡力。憲法第 145 條明確指出「合作事業應受國家之獎勵與扶助」，多年來在臺灣一直未能完全落實，甚至許多公務部門相關之主管或承辦人員對合作事業的理念與內涵亦沒有完整認知，遑論一般民眾，此與缺乏整體合作理念之宣傳及推廣有關。因此，即使合作經濟制度在目前對抗資本主義所能發揮之經濟功能對民生有極大之幫助，也未能激起公部門及民眾對合作組織之重視。內政部人民暨合作團體司有鑑於此，希望能針對目前情況有所改善，因此不斷向行政院爭取相關經費，終

2021 合作社事業報導

於在 2020 年年底爭取到為期二年之「合作事業推動地方創生輔導計畫」，來年可能有較多之經費下可適度協助及輔導合作社並擴大宣傳管道，以期改善及突破合作事業之發展。

臺灣目前主要以信用合作、農業合作、消費合作及勞動合作為臺灣合作社界之最重要幾項支柱。根據中華民國合作社之統計資料，國內 2020 年底之合作社總數為 3,961 社，社員人數共計有 259 萬 5,673 人，股金總額超過 445 億（中華民國合作事業協會，2021），較 2019 年底再增加 3 億，其中總社數增加 70 社，大部分以農業合作社為主，股金總額及社數同時增加，表示近年來開始有新合作社加入營運行列。但在整體合作社數量增加的同時，社員人數卻相對大減 115,712 人，其中又以學校消費合作社減少數量 66 社為最多，此部分可能跟臺灣出生人口降低有關，2021 年 1 月的人口出生數僅有 9,600 位，是 27 年來的最少值。未來若學校就讀人數不斷減少，學校可能因招不到生額而停止運作，消費合作社當然也不得不停止營運。

目前臺灣合作社的類別中以信用合作社為社員人數最多、規模最大、業務最為發達，可是擴張的速度因受到金融法規之限制而較為緩慢，雖然是以保守而穩健經營步伐向前邁進，但仍面臨轉型發展之問題，由於整體金融環境逐漸邁向科技化，

所以需要擬定更多強化數位科技及數位轉型之策略；農業合作近年在社數上有較大幅度成長，主要是農委會林務局鼓勵發展林下經濟、農糧署鼓勵青農群聚合作，因此創建許多新的合作組織，在整體數量的發展上初步看到曙光，但總體而言，社員人數卻是呈現減少的狀態，以上除了農、林產業成立較多的合作社以外，有關漁、畜產業之合作社則因所需資金龐大，加上原來數量就不多，過程中又受限法規緣故，創新經營或新設立者也較少見；至於消費合作社的數量不斷持續減少中，相當可惜，2020 年較 2019 年下降數量有過之而無不及，一口氣減少 66 社是較大的問題。

其實合作社創立初期，參與創立的社員可能是具有合作理念之熱心人士，但當業務逐漸擴大後持續參與合作社者是否能理解合作理念，則需要靠合作社不斷進行合作教育灌輸其相關知識，才能使合作社永續經營。曾有專家提出一個論點值得深思：當公司倒閉時，大家會詢問是否經營時出現狀況，不會質疑公司制度存在的意義，然而若有合作社清算結束營業，旁觀者則會質疑此一體制的適合性，表示很多人並不理解合作組織真實存在的意義及其營運模式（洪敬舒，2019）。未來應落實合作教育之理念推廣，在社數逐年減少的情況下轉而以提升參與合作社的參與人數或加強合作理念為目標，應該是未來推廣及發展的重點。

（二）合作金融之發展

就金融合作而言，在信用合作社的發展方面，2020 年的表現大致平穩而向上。全國信用合作社總計仍為 24 社，仍維持 23 單位社及 1 家聯合社，但分社增加至 308 單位，社員人數共計有 743,813 人，比起 2019 年底的社員人數增加 2,767 人（包含準社員 9,227 人），股金總額為 160 億元。再就信用合作社 2020 年底的淨值來看，全體 23 家信合社淨值總額為 552.07 萬元，較 2019 年底淨值總額 540.51 億元增長 11.56 億元，增長 2.14%；就存款總額之比較，2020 年存款總餘額為 7,459.39 億元較 2019 年存款總餘額為 7,023.02 億元，增加 436.37 億元，增長 6.21%，淨值占存款總額之 7.40%，與去年相差不多；其中活期性存款占總存款比率為 45.45%，較上年底之 42.57% 增加 2.88%；放款總餘額為 5,220.33 億元，較 2019 年底的 4,975.30 億元增長 4.92%；存放比率為 65.2%，較上年底之 66.07% 下降 0.87%；累計盈餘則自 27.21 億減少為 25.49 億元，減少 6.32%；總盈餘收入比為 19.44%；平均每位職員經辦業務量為 3.2 億元，每一職員獲利能力為 63.7 萬元，但臺灣仍有南投、雲林及屏東等縣未設立信用合作社（中華民國合作事業協會，2021）。

至於儲蓄互助社之經營 2020 年有 335 社仍與 2019 年相同，社員人數有稍微增加至 223,236 人，營運股金為 228 億元也

較去年增加 2 億元（中華民國合作事業協會，2021）。就普惠金融而言，儲互社可說是對臺灣偏遠地區金融需求與供給維持穩定貢獻力量最多的組織，近年來在穩定中求發展，逐步緩慢的成長中。

整體而言，信用合作社或儲蓄互助社目前都同樣面臨金融科技化時代來臨的問題，如何因應新世代進行改變及轉型，普惠金融議題的興起給了合作金融更多營運的發展空間。但金融科技的興起同時也是合作金融不得不面對的未來，新的金融服務典範將會與上一世紀完全不同。1994 年比爾蓋茲曾說過「banking is necessary, banks are not」，意思是說金融服務是消費者所需要的，但卻並不一定需要銀行這樣的機構（李儀坤，2020）。經過 20 年左右的時間，確實印證了這句話，而銀行所提供的各種相關金融服務，也將被一定程度的金融科技服務所取代。就此，我們觀察到在臺灣參與及利用合作金融的年輕社員在數量上愈來愈少，這群千禧世代的年輕人，他們對金融服務有不同的期望，與金融機構互動的方式也不同，他們不會常來金融機構尋求服務，寧願透過網路或社群媒體的平臺來使用各種多元服務，他們不僅使用社群媒體建立人與人的聯繫和溝通，對於金融機構也透過相同的方式，甚至連抱怨也是如此，他們沒有傳統的客戶忠誠度（Gandhi, 2016），所以要找到這些年輕客戶，需要更多不一樣的前瞻規劃。

其實，當普惠金融在此一時代被慎重提出討論時，則表示金融服務不是只需要服務大型企業及大客戶，在世界各偏遠角落都仍有金融服務的基本需求存在，只是鄉村或偏遠地區有資金融通需求時，大型或外商銀行基於成本考量無法提供給這些地區消費者或中小企業經營者各種滿足，此時，信用合作社或儲蓄互助社可以是優先提供普惠金融服務的機構。整體而言，信用合作社與儲蓄互助社擁有更綿密之金融網絡，且是不完全以營利為唯一考量的金融服務，對於中小企業或弱勢族群的協助應該是最有利的夥伴，多數金融合作組織較能滿足這樣的功能，持續發揮其在普惠金融方面的特色及優勢。

（三）農業合作社之發展

就農業合作而言，2020 年底全國農業合作社單位社/場共 1,262 社，與 2019 年 1,161 社相較增加 101 社，其中包括 1,250 家單位社和 12 家聯合社（中華民國合作事業協會，2021），但其中規模及品質仍有需要改進之處。農業合作社以農業生產及運銷類占大多數，2020 年增加 101 社中以生產合作社增加 65 社最多，達到 833 社，而運銷合作社也增加 35 社，此二類都是呈現增長之趨勢的類別，顯示農委會部分單位近年來持續鼓勵小農設立合作社以增加農糧產業之群聚效益，確實產生非常正面之影響，許多青農返鄉因人脈關係或受限法規而無法加入農會，故設立合

作社以新型態或企業化方式經營，為振興地方經濟而努力，達到提升農業及農民收入的目標，對農業合作社之擴展有極大助益。而其他如農業勞動、農業供給及農業利用等合作社，社數分別仍為 16、4、1 社，仍與去年相同，而此類型之合作社多年來都沒有成長之原因可能在於農民不瞭解合作社所能發揮之功能所致。未來共用經濟與數位時代來臨，供給與利用仍可以因區塊鍊、互聯網等網絡系統進行共用而減少資源投入之浪費，但過程有賴於強化宣傳與推廣才有機會增加農民對此類合作社之理解，進而因需求而創建新社。

農業合作社可以說是近年來國內合作社成長較多的類別，但可惜的是社員人數並未如社數一樣的成長，卻呈現遞減的現象，顯示臺灣農業類型合作社趨向小規模化。由鄰近的日本來看其農業合作社之變化，可發現日本地方之農業協同組合由 1 萬家整併至 1 千家以下，而且積極改變其經營體質朝向企業化方向發展，與臺灣是完全不同之發展方向。但在 2021 年國際合作社聯盟的「2020~2030 合作藍圖戰略計劃」中又提出不一樣的新觀點，內容提及對於初創型及中小型合作社（SMEs）通常需要更大範圍的網絡支持，因而要促使其成為合作網絡中的一分子，協助其生存及永續，在發展過程中盡量鼓勵大型合作社成為引領者（tractor）以支持規模較小的合作社，由其發揮領導作用，成為網絡建立的促進者（ICA, 2021）。因此整

併或維持原有模式之二種發展方向雖不一樣，但大型或小型合作社都有其存在的空間及運作模式，同樣為農民謀求經濟發展事業，均不可偏廢。

針對小型合作社在創立初期所需之輔導工作，公部門主管單位因經費不足而無法提供類似的機制，但目的事業主管機關近年來對於合作社之扶助開始有較多進展，如：農委會、勞動部、原民會等及地方政府都辦理多元或跨域之輔導計畫，也將各類合作社納入成為輔導對象，如：農委會水保局「推動農村社區組織企業化之輔導計畫」，鼓勵在地小農與社區結合，以社區產業為基礎，自產自銷生產高品質產品、長期建立口碑、經營回流客，許多申請此計畫之合作社均在過程中展現創新構想，過程中再委由專家學者組成專業團隊協助其轉型與發展，曾提出申請之農業合作社包括桃園青綠緣生產合作社、中都農業生產合作社、高雄芳境果菜運銷合作社，義賢果菜生產合作社、臺中市林業生產合作社、臺中市樸樂農業生產合作社、彰化縣芳苑鄉三林港社區合作社、雲林縣永興果菜生產合作社、臺灣區阿丹果菜生產合作社、雲林縣古坑有機農業生產合作社、桃園市青年農民生產合作社、屏東縣麟洛鄉果菜運銷合作社、屏東縣東益農產品運銷合作社、高雄市淨綠農業生產合作社及臺南市玉井聯興青果生產合作社等數十社，每年都有將近 10 家合作社參與申請，且有逐年增加之趨勢。另外，

農委會農糧署則以「產銷班企業化及創新經營輔導計畫」，協助有意組成合作社之產銷班穩定體質，強化企業化之運作，引進團隊合作及創新經營理念，促使其穩固及拓展銷售通路，並結合農村再生社區及集團產區之產業輔導，協助建立產、製、儲、銷運作機制，未來達成轉型升級之目標（農糧署，2021）。除以上所述，在農業發展的過程中，臺灣有許多理念跟隨日本的地步前進，如：里山里海之鄉村生活、有機農業、食農教育等均逐漸蔚為風潮，除了一級或二級產業以外，也加入三級或六級化產業之理念創造出新營運模式，其中提供消費者服務體驗是近年較流行的作法，如：食農教育的推廣即屬創新作法，合作社除了耕種，也提供農產品銷售，還辦理各種農村體驗、食農體驗活動，如：青出宜蘭農業運銷合作社、宜蘭縣養鴨生產合作社、苗栗縣青新友善農業生產合作社、苗栗縣有機農業生產合作社等都有類似活動。

由以上可知，不論農業合作社的規模大小或業務內容，逐步透過組織內社員合作來達成創新並振興社區經濟是合作社重要的發展基石。但若就組織外部的合作關係而言，合作社相對薄弱。臺灣在農業組織發展的體制上是屬於雙軌並行的模式（農會與農業合作社），此與其他國家農業組織多以合作社為主的形式明顯不同。然而，農會因農委會之強力組織輔導，早已開始為提升競爭力而採取策略聯

盟逐步達成合作關係，不論是在生產、行銷、推廣或休閒服務業務上產生各種結盟。但反觀合作社的發展仍偏向單打獨鬥，各自努力的狀態為多，不論是垂直或水準合作都不很明顯，經營歷史較久或規模企業化發展的大型合作社與新興的小型合作社彼此間未能有多元之合作關係，相對於 1895 年就強調之「社間合作」原則，可惜未能在臺灣徹底實現，誠如國際合作社聯盟（International Cooperative Alliance, 簡稱 ICA）於今年度所提「鼓勵大型合作社成為網絡間之引領者」這樣的策略，政府或民間單位如能更積極朝此一方向來努力，對於合作組織的發展是將更具效益。

（四）消費合作社之發展

就消費合作社而言，近年來總社數量持續下降，主要是學校內之員生消費合作社數大量減少，2020 年又減少了 66 社，僅餘 1,512 社（內政部合作事業入口網，2021）。學校合作社要維持正常營運與學校師生人數有很大之關係，近年來因出生人口數不斷下降，學校數也一直在減少中，因此要維持學校消費合作社之營運誠屬不易，如果學校合作社的減少是不可避免的趨勢，未來如何協助一般民眾加入消費合作社是必要的重點工作，如：韓國 iCoop 合作組織，成功招募社員近 30 萬人，營業額達 166 億元，是非常成功之消費合作社。過去 20 多年來從最初的 6 家

合作社擴張至近期約 90 家小型合作社，再整合 2,172 個生產者，建立消費者與生產者之合作關係，以整合產業鏈的概念提供消費者優質食品，除了實體販售之外，也提供社員進行網上消費。臺灣仍然以主婦聯盟消費合作社為全國最重要的消費合作組織，各地區都有分社提供給全臺社員各項優質食材，但比起韓國而言，我們的社員人數不到 10 萬人，營業規模還是小很多。另外其他更小型的消費合作組織也逐漸出現，因特定目的而成立，社員人數較少，如：宜蘭蔬活合作社。政府或可鼓勵消費加入目前的已有之合作社，或建立社區型消費合作社，採用多元策略以增加消費合作社社員人數。若僅靠合作社的自我宣傳或口碑行銷在力道上可能不足以號召非常多的消費者，終究還是要落實合作教育才能畢其功，政府單位在輔導及協助上應提出更好之對策。

（五）勞動合作社之發展

就勞動合作社而言，其經營上都有一些共同困境，主要是社員來源少、資金不足及業務量相當有限。依 2020 年統計數據顯示目前共計有勞動合作社 400 社，其中地方社占 361 社，全國社 39 社（中華民國合作事業協會，2021）。而近年來，部分勞動合作社有因應業務需求及社會創新而轉型，除了原有之清潔、搬運、水電及綠美化等類別以外，涵蓋種類有逐漸多元之趨勢，包括林業、文創設計、藝術、

長照服務及整合行銷等。其中又基於高齡化社會之到來，社區長照服務開始受到重視，成為一項重要工作，照護勞動合作社數量逐漸增加，此也是因應政府長照 2.0 政策之需求而出現的一種服務合作社類型。如：有限責任臺灣伯拉罕共生照顧勞動合作社，由前臺中林依瑩副市長在投入第一線照服員工作後，有感於原民部落照顧資源相當缺乏，故於臺中和平區達觀部落成立照服員培育單位，並協助部落自主成立合作社，由部落耆老命名為伯拉罕（Plahan，泰雅族語為烤火、互助及興旺之意），透過養成與培訓計畫運用部落在地人提供服務，增加並留任部落照顧人力，發展出共生照顧模式網絡，其中照服員是主要核心人力，另搭配居家醫生、職能和物理治療師、護理人員及社工，也有居家打掃者與空間美學設計等相關服務（林依瑩、黃珮婷，2020）。目前照服員已從原來的 5 位增加招募超過 50 位，服務個案亦達 104 位（張桂娟，2020），服務範圍涵蓋大甲溪沿岸（三叉坑、雙崎、竹林、達觀、香川及雪山坑）與大安溪沿岸（南勢及松鶴）等 8 個部落，未來可能會延伸至裡冷、白冷部落、梨山及環山部落（串門子社會設計有限公司，2020）。

（六）住宅合作社之發展

住宅合作社（Housing Cooperative）係指由一棟或多棟住宅樓組成之房地產法律實體，居民透過共同集資繳交股金購地

或購買房產而成為入住者，更進一步可能成為共同居住的互助組織模式。目前在臺灣住宅合作社僅有 14 社，包括歷史較為悠久之基隆市第一住宅公用合作社、保證責任中華民國國軍軍眷住宅公用合作社、以及較近成立的臺中市友善住宅公用合作社、臺中市第二住宅公用合作社、南投市住宅公用合作社等。住宅合作社要創設並不容易，常受限於土地成本、法令、財務融資及稅負機制等問題而停滯。就 2019 年成立臺中市友善住宅公用合作社的歷程而言，原來是 10 位主婦聯盟臺中分社同好組成之「銀閃閃聚樂部」，而其中讀書會成員因共讀及討論瑞士蘇黎世住宅合作社時受到啟發，進一步組成住宅公用合作社，後有創社會員共 19 位（張月瑩，2018）。此一合作社之理念甚佳，在房價高漲的年代要解決居住正義的問題，希望以共用、共住、共老之觀點打造合作住宅，這是一種另類的住宅模式，歐美國家如：奧地利、德國、加拿大等國都相當普遍，不僅以住宅合作社的方式解決婦女、高齡者及青年之居住問題，亦是呈現居住正義之良好典範。但在臺灣要以此種方式來解決住宅問題，可能還有土地、資金及法規相關問題需要先行解決，未來能否有解套方案還要有心人士再繼續努力。

（七）原民合作社之發展

原住民合作社是合作社類別中相當特

2021 合作社事業報導

別的一類，其組成之社員分子與其他類型的合作社較為不同，社員至少須達 80% 以上為原住民身分，目前社數量超過 350 社以上。先就類別而言，原民合作社中以勞動類型之合作社最多，占原民社總比例的 49.3 %（174 社），其他各類型還包括農業生產、運銷及社區合作社等；如果從社員人數來看，參與者僅有 6,260 人（內政部，2021），占原民總人數 559,426 人的 1.12%，顯示參與人數偏少，更可惜的是雖然社數多，但目前正常營運的原民社比例卻有點偏低，根據資料顯示停業者高達 183 社、失聯者有 49 社，以上無法運作之合作社共計 232 社，仍在營業中僅存 101 社（永譽公司，2017），表示能正常營運比例僅占 28.6%，約為所有社數四分之一強而已。究其原因為多數原住民在合作社在社務發展、業務營運及財務制度上都不是健全，有些勞動合作社因這二年新冠肺炎疫情關係而停辦大型活動，承辦之業務因此被取消，完全沒有任何收入或營業額，受到相當大之影響；但比較成功的案例仍然存在，如：以發展林下經濟為主（養蜂、種香菇等）的勞動合作社就沒有受到疫情影響，如：賽夏族林業勞動合作社，目前已有 80 名以上之社員，成為國內原民社之典範。

從 2020 年開始，原民會為促使原民社有更健全之發展，將以往由原民會統籌辦理之輔導業務交由縣市政府原民局來執行，以免中央單位發生鞭長莫及的情形，

期望縣市政府能建立更完善之輔導機制以貼切於地方及合作組織之需求。各縣市政府原民局均積極組成輔導小組，聘請專家學者參加輔導會議，並展開每年各季度輔導訪視與諮詢工作，同時辦理原民社之管考工作，以完善原民社之社務、業務及財務之正常運作。未來是否因為改變輔導執行單位而促進原民社之發展，需要更多之觀察。

綜上所述，許多不同類別的合作社在社會經濟上發揮其功能，透過社員間之合作與努力，以不同的形式達成社會創新，展現其在各領域中之重要地位。但全國民眾或各種組織對合作社仍有許多的不瞭解，可能是在宣傳上並不足夠與充分，即使組織間要進行多元或多邊合作也很少將合作社納入成為主要標的對象。於 2019 年開始，經濟部中小企業處為鼓勵各種中小型組織進行合作及溝通，於同年 8 月 15 日發布「社會創新組織登錄原則」，成立社會創新平臺提供社會創新組織登錄，登錄內容包括符合之 SDGs、財務資訊、社會使命、營運模式、現況與年度成果、社會影響力呈現、主要營業項目/產品等，希望讓社會大眾更瞭解各類組織之推動內涵，更有助提升社會大眾之認同度，並透過實踐 SDGs，推動臺灣社會創新發展。完成登錄之創新組織同時可獲得政府提供諮詢輔導、經費補助、獎項競賽及投資融資等相關資源（內政部，2020），也同時便於各組織彼此間相互合作與交

流，或各界要尋找創新組織時可有更為便捷之途徑，因此整合平臺後改善各界不瞭解社會創新組織的窘境，從此名錄中可以發現已經有多個合作社已登錄於資料庫之中，如：苗栗縣油甘運銷合作社、高雄市杉林大愛縫紉生產合作社、臺灣主婦聯盟消費合作社、臺南市後壁區仕安社區合作社、臺灣區蜜寶貝蜜蜂產品運銷合作社、臺灣綠主張綠電生產合作社、屏東縣高樹鄉大埔農產品生產合作社等，而其中臺灣主婦聯盟消費合作社還獲得 2020 年社會創新產品及服務採購獎勵機制之採購獎。

四、國外各類合作社之發展情形

全世界目前所發展的合作社種類非常多元，包括生產類型（生產、加工、建築等）、流通類型（運銷、供銷、運輸、消費、購買等）、金融類型（儲蓄互助、信用）、服務類型（勞動、利用、供給、公用、租賃、醫療、保險、住宅、觀光、休閒）等數十種。由 ICA《世界合作社觀測》⁵（World Cooperative Monitor, 簡稱 WCM）每年度均蒐集不同部門之合作組織所發布財務數據做成報告提供給大眾參考。2018 年度報告所分析的數據是收集至 2016 年底之資料，來自 8 個活動領域的 2,575 個組織（比 2015 年再增加約

200 個合作社），其中的 1,157 個合作組織總營業額已超過 1 億美元（王永昌譯，2019），之後每年都是持續往上增加，至 2020 年的報告再針對世界排名前 300 大的合作社和相互社進行資料統計，若單就營業額而言，光是前 300 大的合作社總營業額即超過 2 兆美元（2,145.79 億美元），而此金額也再超越 2017 年度，由此可知合作組織的規模是一直在擴大之中。至於在各類別合作社的營業額每年在比例上會略有增減，2018 年前四大類以農業（含林業、食物等）占 34.7% 為最高，其次是保險類占 33.7%、批發和零售貿易則占 19%、金融服務占 7%、其他如公用事業占 2%、衛生、教育、健康和住宅都僅占 0.7%（WCM, 2021）。各行業雖然占比不同，但各有因需求而產生之服務項目與對象，從各方面對世界經濟產生貢獻。

（一）各國合作社因應新冠肺炎疫情之作為

在今年度 ICA 的報告中特別提出新冠肺炎大流行之問題，不管是對個人或總體面向之事務都產生全球性的社會經濟影響，但因疫情尚未結束，此一危機最後會付出多高之代價尚未能得到完整評估，相關數據會在明後年度的報告中才會呈現。但可預料的是不論是微型企業或大型跨國集團應該都無一倖免（OECD, 2020；Bartik et al., 2020；Ding et al., 2020）。在此一情形下，合作經濟之領域當然也會受

⁵ 「世界合作社觀測」之目的在於收集全球有關合作社、相互社和由合作社控制的非合作社組織之經濟、組織及社會資料，其是唯一收集全球合作社運動年度量化資料的刊物。

到影響，儘管過去曾提過合作經濟之商業模式確實能抵抗當時因全球金融危機所造成之嚴重影響（Birchall & Ketilson, 2009），但目前這樣的疫情畢竟是過去未曾有過的經驗，且過程中嚴重破壞社會和個人平日的生活習慣，所以此種改變直接影響合作組織在經濟和社會方面的核心結構（WCM, 2021）。

當新冠肺炎疫情自 2020 年開始影響全球之後，各重要國家政府紛紛祭出不同措施協助受到影響之合作組織，如：美國政府提供高達 10 億美元之貸款擔保幫助農村企業（含合作社組織）應對新型冠狀病毒疫情流行期間所產生之額外開銷，以作為救急之用，美國農業部也同時表示未符合其農業服務機構貸款條件的農業生產者都可以藉由農業部工商保護法計畫（Business and Industry Cares Act Program）、冠狀病毒援助、救濟與經濟安全保護法案（the Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act）等條款申請補助經費（古昌平譯，2020）。而英國政府提供 11 億英鎊的商業補助金，支持因新冠肺炎限制而未依法被迫關閉，但仍處於困境中的企業（包括陷入困境的合作社），他們都有資格可以積極尋求資助；威爾士、蘇格蘭和北愛爾蘭地方政府也提供針對特定社會經濟補助及低/零利率貸款方案，而大多數合作社都有資格獲得這些方案的協助（ICA, 2021）。

至於其他合作社組織也加入防堵疫情

或配合各國政府實施各種因應措施。其中歐美國家較為特別之作為如下：加拿大透過合作者社區基金啟動「合作影響計劃」，提供 100 萬加幣作為備援之病患基金（Patient Capital），協助中小型合作社渡過在疫情期間可能遭受之各種損失，提供個別合作社從 4 萬~10 萬元加幣不等之低息貸款；疫情期間旅遊產業受創非常嚴重，造成旅館業退房率大幅度上升，義大利訂房平臺合作社（Fairbnb.coop）發起相關救助方案（#IStayHome & #TravelTomorrow），除了呼籲消費者將原先預定之行程延後或重新預約下半年後之訂房以外，也與房東們協商將目前的空房提供作為醫療機構員工住宿之用，使他們與家人和工作場所能保持適當隔離狀態，降低感染病毒之風險，展現出公民意識，而期間也有部分房東將空房釋回長期住宅租賃市場，提供給當地居民以可負擔價格來租屋，補貼房東短少之收入。另外，住房平臺合作社還將部分收益捐贈作為各地冠狀病毒防疫之基金。

至於亞洲重要國家也有各種措施，如：日本衛生福利合作社（Health and Welfare Coop Japan，簡稱 HeW Coop）組成一個工作團隊，蒐集各種資訊分享預防措施的訊息，並響應日本消費者合作社聯盟（Japanese Consumers' Co-operative Union）對政府所提出有關醫療保健和福利業務所面臨困難和挑戰之要求，包括補償因新冠肺炎疫情而造成之暫停服務與原先預

期服務量間之差異金額、為返回日本或與感染者有密切聯繫的人提供門診服務之醫療機構提供經費補償、為醫療及護理機構提供所需之口罩、防護服、護目鏡和手套等相關資源；新加坡全國合作社聯合會（Singapore National Cooperative Federation）與新加坡法定委員會僱員合作社（Singapore Statutory Boards Employees' Cooperative）及 GP+ 醫療保健合作社共同合作，購買並分發口罩給移民工人，同時提供點心零食給第一線工作者打氣（ICA, 2021）。至於中國各省內之合作社數量非常多，動員力量也很強大，疫情期間協助中央或地方政府及其他非營利組織（紅十字會）投入防疫工作，或捐款、提供相關防疫物資給第一線及志願服務之工作人員，也有濟助低收入之貧戶者等各種相關作為，包括江蘇揚州及常州、河南滎陽、山東濟南等區域之合作社等。

以下針對全球占比例較多之合作社類別在新冠肺炎疫情肆虐期間所執行之各項措施進行簡略介紹，不論是減少社員及合作社之損失，或採取行動讓合作社不受疫情影響等，都值得讓民眾瞭解整體合作社及其社員在此段期間所作的努力。

（二）各類型合作社因應新冠肺炎疫情之作為

1、農業與食物類合作社

在全球與農業與食物有關之合作社營

業總額之比例大抵上都維持在 30% 以上，顯示出糧食與民眾生活之絕對相關及重要性。面對疫情，五大洲之農業合作社前期因應不及多少都受到影響，但糧食上仍不至於短缺。後期各國不論是在資材運輸、勞力短缺或資金融通上均努力採取因應措施。

（1）中國

近 10 年來，中國國家農民合作社在帶動農民增加收入及致富方面相當努力，不僅在各地建立合作經濟組織協助農民生產，也致力於扶貧與脫貧的工作，有些地方建立「巧娘工作室」引導貧困婦女參與勞動，協助其脫貧，還將經驗傳遞至東南亞國家與當地婦女交流（中國農民合作社，2021），促使許多合作社扶助社員在經濟上自立。但中國自武漢爆發新冠肺炎以來，為防止疫情蔓延，各省城市小區實行封閉式管理，村鎮道路封禁，合作社銷售及生產受到一定影響，前期因疫情發生當時仍在新春之際，並非合作社主要生產季節，故大多數茶葉、果林類合作社生產未受到大幅度影響，但蔬菜及加工類合作社則受較大影響者，主要是因疫情擴散後交通受控、農村市集取消及飯店酒店關閉，當季生產鮮活農糧及畜禽類農產品滯銷，與去年同期相比，銷售單價和銷售量下降明顯。另外，勞動者欲上工也因人員聚集性活動被管控，又缺乏口罩及消毒品等防護物資，採收期間無工可用、人工工

2021 合作社事業報導

資大幅增加，合作社經營成本受到一定影響（王菊、顧國、李開兵，2020）。但後期中央及地方政府與合作社採取許多因應措施，所以許多產銷合作社開始復工並進行生產，逐漸穩定下來。

（2）西班牙

新冠病毒在歐洲地區擴散後，各國阻止季節性工人之遷移，因此農業面臨嚴重勞動力短缺的問題，但在防疫期間仍需維持產業活動之進行，尤其西班牙是歐盟最大的水果和蔬菜出口國，估計需要 80,000~100,000 名臨時工人協助參與農場工作。於是西班牙政府於 2020 年 4 月 7 日頒布新法令，允許數萬名領取國家社福補助金的移民或失業勞工在 4~6 月間可從事農業工作，而無證照的工人/移民可獲得臨時工作簽證。失業的西班牙人民從事農業相關工作時，仍可繼續領取國家社福補助金。西班牙農業合作社聯合會（Spanish Federation of Agricultural Co-operatives）旗下合作組織為參與農事工作人員採取防疫預防措施，如：要求農事工作者保持安全距離、提供其防護設備等。透過新的措施，讓原來遊離於勞動力市場外或處於弱勢地位的族群也能從事農事相關工作，賺取額外收入，紓解部分缺工問題，使農業經濟活動在防疫期間仍能順利進行（古昌平譯，2020）。

（3）法國

法國 90% 以上的農場主均加入農業合

作社，其年營業額達 1,650 億歐元。其中薇薇西亞（VIVESCIA）是法國最大的穀物合作社，在法國東北部由 10,500 名農民組成，成為國際合作農業和食品加工的集團，其在 25 個國家/地區擁有 7,000 名員工，年收入高達 32 億歐元，在過去 90 年間以企業家精神推動有意願栽種穀物之社區加入，專注於穀物生產，並透過食品應用來增加穀物價值，實現其提供糧食、養育民眾之使命。合作社的農民和員工每天都在致力於創新，為可持續的農業和生產更多糧食而努力（VIVESCIA, 2021）。由於冠狀病毒疫情危機，此集團旗下生物技術研發子公司 ARD 按照世界衛生組織（WHO）指導方針進行手部酒精消毒液（乾洗手液）的生產。初期所生產的乾洗手液僅提供合作社集團內部員工使用，後來法國境內的乾洗手液供應量不足，合作社便擴大生產提供醫療機構與相關從業人員使用。目前已對法國沙勒維爾-梅濟耶爾綜合醫院（Nord Ardennes Charleville-Mézières Intercommunal hospital）、勒泰勒醫院養老院（Rethel hospital and retirement home）、亞眠斯大學醫院（Amiens university hospital）、在地警察局、藥房、醫療中心等各機構提供數公噸乾洗手液。合作社還將乾洗手液之生產從日產量 5,000 公升提高到 7,000 公升，以滿足當地之防疫需求。

2、保險類別

保險合作社主要是藉由社員彼此共同出資經營、共用利益及共攤風險之合作性質結合，社員要繳納股金並兼具保險關係，因為此為非營利組織，故不以追求利潤為最高目標，保險費相對低廉。根據國際相互合作保險組織聯盟（International Cooperative and Mutual Insurance Federation, ICMIF）統計數據顯示，相互保險社的業務量自 2012 年來成長 13%，截至 2017 年全球共 5,100 社之收入達 1.3 兆美元，占全球保險市場總份額的 26.7%，覆蓋 9.22 億社員（ICMIF, 2021）。

有關保險的合作組織型態在國外有較多不同形式，有以消費者或生產者為合作社主體二種，其中以消費者為主之相互保險社（Mutual Insurance Association）及交互保險社（Reciprocal Insurance Exchange），有以生產者為主體則包括船舶類的相互保險組合及火災類的共濟組合。在我國僅有漁船產物保險合作社單一社，是屬於消費者型之有限責任保險合作社。

國外之合作社類別以消費者為主體的相互保險社多屬相同特定行業人士加入，且其地方色彩濃厚，具有地域性與行業特性之經營特色，業務同質性較高，業務僅侷限於社員，並不對外直接承保；合作社資金來源主要來自社員入社時事先繳納之入社費用，社員係以分攤額來代替保險費，入社時先暫繳一定金額，等到年度結束時核算正確分攤額再多退少補，其實質精神與賦課式保費相仿。但其保險契

約終止時，相互保險社的社員關係隨即解除。另一類之交互保險社社員可以是自然人、公司或合夥型態，自然人較少見，保險類別常見者包括承辦火災或汽車保險，但屬於人壽、海上、傷害及勞動補償者較少見。全球保險營業額的前三大合作社是來自於日本的國家農業合作相互保險聯盟（Zenkyoren）581.4 億美元、日本生命（Nippon Life）549.8 億美元及來自美國的州立農業保險公司（State Farm）434.3 億美元（ICA, 2020）。

（1）日本

日本透過交互合作社辦理產物及人壽保險方面非常成功，在全球營業額度 2018 年占有最高比例，其功能主要著重於完善保險基本工作及合作資訊交流方面，如：全國勞工與消費者共濟合作社（Kokumin Kyosai co-op）⁶與其他組織在新冠肺炎疫情期間仍一直持續履行重要任務，包括共同保險支付、合同管理及與社員間各種問題之處理，以保護會員和保單持有人。此外，他們於 2020 年擴大互助金支付範圍，提供支付保費的特殊措施，並同時提供特殊貸款有利於社員之需求。此合作社還創建特殊網頁以利社員在網路上利用社會媒體相互溝通與交流。

⁶ 原名為 National Federation of Workers and Consumers Kyosai Cooperatives 於 2019 年 6 月更名為 Kokumin Kyosai co-op，簡稱為 Kokumin Kyosai。

(2) 德國

德國合作保險公司(R+V Versicherung)與 841 間大眾銀行(Volksbanken)分行、雷發巽銀行(Raiffeisenbanken)及德國中央合作銀行(DZ bank)等一起為中小型公司提供其產品和服務發放優惠券的擔保，由於這些優惠券有提供優質擔保，使得因疫情可能破產的中小型公司有所緩解，此項舉措之貢獻高達數百萬元，也因此部分減輕中小型企業的負擔，使其不至於破產而能進一步僱用工作人員。

3、批發及零售

(1) 義大利

1967 年成立之消費者合作社(Coop Italia)擁有義大利最大的連鎖超市，在 2020 年 3 月至 5 月底之間因疫情關係宣佈凍結自有或其他品牌的 18,000 項產品價格。新冠肺炎疫情期間合作網絡為照顧高齡者(特別是獨居者)和有困難者，同時提供免費之雜貨運送服務，甚且還推出「待用雜貨店購物」的方案，主要是受到義大利「待用咖啡(suspended coffee)」⁷傳統的啟發，為有需要卻無法負擔者提前購買部分產品，合作社的作法是為有意願者提供機會，可捐贈 1 歐元或從其會員卡中扣 100 點的點數捐贈給 The Heart Melts 基金會，此做法使捐贈價值翻倍，以此方

⁷ 待用餐文化起源於義大利拿坡里一間咖啡館，指善心人士提前支付一份餐點或飲品的價錢，以使貧困或其他有需要者可以享用餐點的一種慈善行動和文化，稱為待用咖啡。

式將捐贈金額用於購買雜貨，然後提供給有需要者。此外，它也透過香港子公司提供醫療設備，此歸功於其自有之採購遠東合作社(Coop Far East)，成為首批開始為其員工和義大利政府單位提供衛生材料的企業之一。

(2) 德國

德國兩個具有合作根基的食品零售商集團—埃德卡集團⁸(Edeka Group)和雷弗集團⁹(Revisionsverband der Westkauf-Genossenschaften, REWE)，2018 年整體營業額約為 1,035.7 億美元(ICA, 2021)，共占市場比例達 43%，雇用超過 75 萬位以上的員工，在新冠肺炎期間持續為數百萬的客戶提供當前日常業務中非常困難的健康安全條件考量，有助於應對極端需求，特別是對某些衛生產品系列的需求，也同時考慮到如高齡者之高風險族群。另外，因為購買特殊產品之需求，超市也與德國合作銀行合作，率先提出貼心且實用之作法，讓客戶將非接觸式支付限額提高至 50 歐元，讓使用者可以更容易大量購置其所需要之產品。

(3) 南韓

⁸ 此為德國最大超市集團，1898 年由埃德卡創建於德國柏林，之後併購一些合作社及獨立系超市，如：馬克特考夫超市。現在埃德卡集團擁有約 4,100 家店鋪。

⁹ 雷弗集團總部設於德國科隆，核心業務為食品零售及旅遊領域，旗下最重要的子公司為雷弗中央股份公司(REWE-Zentral-AG)及雷弗中央金融合作社(REWE-Zentralfinanz eG)。

韓國合作社非常迅速應對新冠肺炎所產生之危機，不論是從提供口罩、免費餐食到持續進行儲備用之貨架等，消費者合作社一直展示出他們在當地社區的作為。疫情爆發後導致更多社員從 iCoop 消費合作社聯合社所經營之 239 家商店購物。與去年同期相比，光是 2 月份的銷售額就增長 40%，其中大米和麵條是最受歡迎的產品之一。而為了對應某些產品的需求增長，商店對每人限制購買之物品數量，但顧客卻轉向線上購買更多商品。韓國大邱市是疫情爆發初期受影響最嚴重的地區之一，佔所有病例的 70%，有鑑於此，iCoop 使該地區的供應量增加 30%，同時就需要更多工作人員的支持，甚至有工作人員自願使用私家轎車交付訂單。在過程中也因感染數量增加，該部門針對醫務人員和當地社區因社會服務暫停而有生活困難者分發便當盒、口罩及衛生用品，共計分發 10,000 個口罩及 15,000 頓餐食。iCoop 與韓國社會經濟種子基金會共同成立災難響應委員會，發起「新冠肺炎社會康復運動」，籌集 450 萬韓元的基金，與基金會的捐款同時用於支持受危機影響的弱勢群體及旅行部門和社會經濟中的組織。

為了對應危機，iCoop 在可能的情況下鼓勵員工在家工作，聯合社為員工提供兩週所需的食物，以增強其免疫力。然後為了與此運動的其餘部分保持團結合作，聯合社、旗下合作社、韓國工人合作社聯合

社及全國合作社協會都加入由 56 個組織組成的韓國社會經濟網絡成立社會經濟響應總部，期間共同籌集就業團結基金約 10 億韓元，為應付之後可能產生狀況的合作社提供財務支持，有受到危機影響的合作社和社會企業可申請貸款額年利率為 1.5% 約 1,000 萬韓元的資金。

4、財務金融服務

(1) 新加坡

新加坡政府雇工信用合作社 (Singapore Government Staff Credit Coop) 聯合其他多家合作社供應服務人員所需之防護和消毒用具，也推出小額貸款計劃，增加因參與新冠肺炎阻斷措施的會員所需之資金融通，社員可以利用線上機制，最快在一天內被批准獲得 400 美元的資金融通；另在 2020 年將社員所需償還之貸款推遲其還款期限；另外疫情期間因交通運輸受到極大影響，故取消對航空業成員逾期還款所需繳交之滯納金 (ICA, 2021)。

(2) 德國

合作體系在德國是一個強而有力之經濟參與者，包括金融、農業、小規模工業、商業、零售和服務、消費者、可再生能源和住房等類型。當新冠肺炎危機來臨的封鎖問題也嚴重影響德國中小型企業，尤其是合作社之僱員、社員和其家庭。德國合作社暨合作銀行協會 (Deutscher Genossenschafts und Raiffeisenverband, 簡稱 DGRV) 作為最高峰與所有合作團體的

聯合會密切協調活動，以鏈接系統的優勢維護合作企業的生存，保障員工和成員的利益。DGRV 成功地倡導並確保將有用的法規納入法律之中，減輕新冠肺炎對合作社所造成之影響，其所採取的措施主要是確保合作社在有限集會的可容許範圍下採取各種行動。此外，DGRV 為其成員在所有相關領域（尤其是法律和稅務問題）提供各種支援和諮詢服務。此外，德國金融集團特別為 841 家大眾銀行和雷發巽銀行分行的客戶提供各種支援，並將有關聯邦州，德國聯邦政府及德國復興信貸銀行等特殊銀行的特殊支援計劃訊息，提供給所有客戶。合作銀行也確保立即處理需要通過銀行提供的緊急援助的申請，此一舉措幫助中小型企業和個人社員迅速獲得新冠肺炎支持計劃的援助。為減輕需要償還貸款的個人成員的經濟壓力，大眾銀行在科隆—波恩分行（Volksbank Cologne-Bonn）還延遲貸款繳交期限，以解決成員流動性短缺的問題，從而減輕其在當前經濟危機中所產生的負擔（ICA, 2020）。

五、結語

國際合作社聯盟（ICA）在 2017 年開始針對合作社全球戰略《2020 年藍圖願景》與其成員及旗下機構進行 22 個月的討論和協商之後，終於在 2019 年 10 月 17 日 ICA 大會對此戰略計劃進行辯論，並於 2020 年完成修訂新版的 2020~2030 戰略

計劃，命名為《以人為中心路徑的第二個十年合作藍圖》，此戰略計劃旨在為國際一級的合作運動提供戰略指導，主要內容是根據之前的行動計劃、政策指南及領導圈、合作圓桌會議和藍絲帶合作委員會的工作，視需要與合作社的地區和部門緊密合作，並與聯盟的全體成員進行磋商，以通過增加對合作行動的重視，並為全球化提出一條以人為本的新途徑，並由聯盟機構加強為合作社及其國家機構服務的聯合行動。ICA 也在此戰略計畫報告中提出全球所面臨之挑戰，藉由合作社的持續發展可以發揮關鍵作用並協助解決許多全球面臨之棘手問題，包括全球所重視迫切需要減輕和適應氣候變化之影響（如：可能造成人民的遷徙和流離失所等）；社會和經濟差距日益擴大（如：民眾收入和財富不平、性別平等議題）；有大量青年失業，促使青年盡量參與和包容全球合作社運動；數位化快速發展，對合作社之未來所產生之重大影響；金融部門不穩定性逐漸增加，經濟面臨日益增加之風險等（ICA, 2020），尤其再加上這二年的新冠肺炎疫情等問題，都可能隨社會快速變遷而產生更多難以面對的狀況，過程中需要運用集體的智慧來解決，而合作社的集體之公民行為則成為當下非常重要的管道。

由於全球治理差距日益擴大，民眾對政治和經濟組織的信任度持續下降，艾德蒙

公關公司 (Edelman Public Relations) 20 年來對信任度持續進行研究。就「第 21 次信任度調查報告」結果顯示人民對政府機構、媒體的信任度較低，而對企業及非政府組織的信任度則相對來得高，若從競爭力來看，企業體是最具競爭力的組織，而非營利組織競爭力雖屈居於企業組織之下，但卻是最具道德感的組織 (Edelman Public Relations, 2021)，合作組織正是以非營利方式經營的企業組織，也絕對是全球性經濟問題的緩解藥方。目前全球合作組織已有超過 12 億以上的社員，是地球上最龐大且最活躍的組織，每年度 ICA 均辦理世界合作社高峰會，會中邀請全球合作組織參與此項盛會，2020 年因疫情關係將高峰會延期至 2021 年的 12 月 1~3 日，仍在南韓漢城舉辦此一會議，希望疫情減緩後仍如期舉行。

2021 年 ICA 之宣言以「一起重建更美好的社會」(rebuild better together) 為主題 (ICA, 2021c)，主要是因去年以來疫情衝擊造成全世界很大之損失，合作組織及社員彼此互助及諒解，以共同的團結力量及韌性打造出更美好的社會，也透過各種經驗分享讓民眾瞭解合作組織在疫情期間所展現之高度應變能力，其對全球經濟、社會和環境的重建做出重大貢獻。過去百年來，每年度全世界合作組織人士均熱烈參與慶祝國際合作社節，2021 年 7 月 3 日又將慶祝此深具意義的日子。而國

際合作社聯盟之總執行長布魯諾·羅蘭特斯 (Bruno Roelants) 也特別表示在世界疫情大流行後，許多合作組織幫助所在社區使其變得更強大，類似的故事不斷地在各地出現。合作社以人為本的商業經營模式持續為人類福祉和對地球的尊重而努力，此種商業模式透過自助和團結的合作價值觀及社會責任展現出對社區的關注，並維持道德價值觀。合作社運動所代表的意義不僅止於為了社員或合作組織的經濟利益或生計而已，而是能夠減少不平等，創造共同的繁榮和應對新冠肺炎的直接影響，確實讓整體社會變得更美好。

當 2021 年合作社聯盟歷經三年的討論修正《2020 年藍圖願景》再發展出另一個十年藍圖時，對於不同產業、不同類別、不同型態的合作社都是最新的指引方針，而在當今充滿挑戰的時代，合作的優勢對於幫助全面應對危機顯得至關重要。在此一方面，從前述各國合作組織因應疫情的許多作為及措施中發現，很久以前社員是在相互需要時創建合作社滿足其經濟需求，然而此一團結是我們今天經濟活動的一部分也是最有利的工具之一，我們證明合作社在適應新形勢的同時，不僅能夠抵禦危機，且也在危機來臨時透過彼此之團結找到創新的解決方案，使其為成員和客戶提供最適切及最具人性化之服務。

參考文獻

- Bartik A. W., Bertrand M., Cullen Z., Glaeser E. L., Luca M., Stanton C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656-17666.
- Birchall J., Ketilson L. H. (2009). Resilience of the cooperative business model in times of crisis. International Labour Organization.
- Bloomberg (2021). Nation receives favorable rating in Bloomberg's Misery Index, Home/ Economics/ Top News. <https://aiwantoday.tw/news.php?unit=6&post=112178>.
- Ding W., Levine R., Lin C., Xie W. (2020). Corporate immunity to the COVID-19 pandemic (No. w27055). National Bureau of Economic Research.
- Edelman Public Relations (2021). The 21st Trust barometer report. <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf>
- Gandhi, R. (2016). New paradigm in banking: banking is necessary, not banks-really? Bank for International Settlements (BIS). <https://www.bis.org/reviewr160822b.tm>.
- GitHub (2021). Covid-19-data/public/data/vaccinations/us_state_vaccinations. csv. https://github.com/owid/covid-19-data/blob/master/public/data/vaccinations/us_state_vaccinations.csv.
- International Cooperative Alliance [ICA] (2020). A People-Centred Path for a Second Cooperative Decade-2020-2030 Strategic Plan. Retrieve March 31, 2021. <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/cooperativestrategy-july-2020-final-1827845448.pdf>
- International Cooperative Alliance [ICA] (2021a). ICA-AP Webinars on Post COVID-19/Singapore. <https://www.icaap.coop/COVID-19/COVID-19/index.php>
- International Cooperative Alliance [ICA] (2021b). Co-ops urged to access Covid-19 grants, advice and support. <https://www.uk.coop/news/co-ops-urged-access-covid-19-grants-advice-and-support>
- International Cooperative Alliance [ICA] (2021c). Rebuild Better Together: 2021 International Day of Cooperatives announced. <https://www.ica.coop/en/newsroom/news/rebuild-better-together-2021-international-day-cooperatives-announced>
- International Cooperative and Mutual Insurance Federation [ICMIF]. 2021, Research/Global Mutual Market Share/Global Mutual Market Share 10. <https://www.icmif.org/global-mutual-market-share-10/>.

- International Monetary Fund [IMF]. 2021. World Economic Outlook Reports. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
- Johns Hopkins University (2021). COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University, ArcGIS. Johns Hopkins University. <https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>
- Organization For Economic Cooperation and Development [OECD] (2020). Evaluating the initial impact of Covid-19 containment measures on economic activity, OECD Coronavirus Report.
- Paul Stevens (2020). Fairbnb.coop launches Covid-19 relief campaign. <https://shorttermrentalz.com/news/fairbnb-coop-covid19-relief-campaign/>
- Véronique Dupont (2021). AstraZeneca hit by COVID-19 jab delays and disagreement, Agence-France-Presse. <https://www.thejakartapost.com/news/2021/01/31/astrazeneca-hit-by-covid-19-jab-delays-and-disagreements.html>.
- VIVESCIA (2021). Home/VIVESCIA IN A NUTSHELL/France's largest grain cooperative, VIVESCIA is committed to taking care of grain, from field to fork. <https://dwww.vivescia.com/en/our-cooperative-group>.
- WCM (2021). Exploring the cooperative economy report 2020. <https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2020web-final-1083463041.pdf>.
- Wikipedia (2021). Template: COVID-19 pandemic data. https://en.wikipedia.org/wiki/Template:COVID-19_pandemic_data.
- World Health Organization (2021). Weekly epidemiological update on COVID-19 -18 May 2021, <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19---18-may-2021>
- 中央大學臺灣經濟發展研究中心 (2021)。二月份消費者信心指數調查報告。 http://rcted.ncu.edu.tw/cci/cci_1100302.pdf
- 中國農民合作社 (2021)。合作社理事長寇紅豔獲評全國抗擊新冠肺炎疫情民營經濟先進個人。 http://www.zgnmhzs.cn/yw/202102/t20210201_7605770.htm
- 中華民國合作協會 (2021)。中華民國合作社事業統計。
- 內政部合作事業入口網 (2020)。統計資料及表格下載/社會創新合作社型態可用資源表。 <file:///C:/Users/user/Downloads/G2+%E7%A4%BE%E6%9C%83%E5%89%B5%E6%96%B0%E5%90%88%E4%BD%9C%E7%A4%BE%E5%9E%8B%E6%85%8B%E5%8F%AF%E7%94%A8%E8%B3%8>

2021 合作社事業報導

7%E6%BA%90%E8%A1%A8.pdf
內政部合作事業入口網 (2021)。統計資料及表格下載/合作事業概況。

<https://coop.moi.gov.tw/cphp/fd100View/list>
王菊、顧國、李開兵 (2020)。中國農村網/新型農業經營主體/疫情對合作社有何影響？

http://journal.cnews.net/ncjygl/2020n/d4q/xxnyjyzt/132988_20200410113305.html

王永昌譯 (2019)。ICA 國際合作社聯盟新聞。

<http://clc-coop.tw/publish/news.php?Sn=165>
古昌平譯 (2020)。5 月電子報。

<https://www.thenews.coop/147065/sector/agriculture/covid-19-poses-challenges-to-spanish-agri-food-co-ops/>

永譽公司 (2017)。106 年原住民合作社輔導計畫，原住民族委員會委辦計畫報告書。

行政院主計總處 (2021)。首頁/最新統計指標。

<https://www.dgbas.gov.tw/point.asp?index=1>
串門子社會設計有限公司 (2020)。伯拉罕原鄉長照基地/專案規劃，社會創新平臺。

<https://si.taiwan.gov.tw/Home/Raise/View/5>
李儀坤 (2020)。金融科技業和信用合作社都是普惠金融，理財週刊 1045 期。
<https://www.moneyweekly.com.tw/Magazine/Info/%E7%90%86%E8%B2%A1%E5%91%A8%E5%88%8A/48783/>

林依瑩、黃珮婷 (2020)。原鄉長照人力

培力之發展—以臺中市和平區伯拉罕計畫為例，社區發展季刊 169 期，234-242。

洪敬舒 (2020)。合作的艱難：勞動合作社的比較利益—以勞動者觀點出發，輔仁管理評論 27 卷 1 期，21-44。

孫炳焱 (2017)。合作社社會團結 (連帶) 經濟之發展契機與動向，合作事業報導 97 期，2-6。

張月瑩 (2018)。不只是「居住」：一起來認識「住宅公用合作社」，臺灣主婦聯盟消費合作社。

<https://www.hucc-coop.tw/monthly/PUBCATMONTHLY12787/12898>

張桂娟 (2020)。前臺中市副市長林依瑩的部落實驗—用 24 小時居服終結 24 小時的長照，康健雜誌/看文章/醫療/照顧/長照。

<https://www.commonhealth.com.tw/article/83297>

連賢明、曾中信、楊子霆、韓幸紋、羅光達 (2020)。臺灣財富分配 2004—2014：以個人財產登錄資料推估，經濟論文叢刊，已接受未刊登。

農糧署 (2020)。109 年度產銷班企業化及創新經營輔導計畫產銷班企業化經營及工作坊輔導遴選簡章。

衛福部 (2021)。及時邊境管制。

<https://covid19.mohw.gov.tw/ch/cp-4828-53657-205.html>

〈本文作者方珍玲係中華民國合作事業協會祕書長〉

認識合作社的價值

于躍門

一、前言

1995 年國際合作社聯盟（ICA）頒布合作社價值，分為組織價值與倫理價值兩大類。合作社若持守價值，會孕育出好的組織文化。

組織價值，用來提醒合作社應有的合作行為，包括自助、自負責任、民主、平等、公平及團結。

倫理價值，用來辨識合作人的行為是否「對」與「錯」，包括誠實、開放、社會責任及關懷他人。

對於國際合作社聯盟頒布的合作社價值，要如何去認識？例如是從價值本身來理解其存在的意義？還是從整體的認知系統來理解其存在的意義？以及訂定合作社價值的依據什麼？本文擬提出一個方向供合作界參考。

二、價值的內涵

價值不同於價格。價格，由市場供需來決定。影響供需的因素甚多，市場均衡價格不會持久穩定，時時變動是其特性。

價值，哲學認為由道德與利益來決定，管理學認為是組織文化感覺重要的部

分。無論從哲學或管理學來認識價值，認知的基礎都在道德。道德相對穩定，由道德調和的利益也就相對穩定。價值雖無客觀的數值，卻有公認的道德原則作為判定的依據。

道德，講的是心念，有「好」、「壞」之分。好的心念，是善念，能啟動道德心；壞的心念，是惡念，會啟動不道德心。道德心來自善念，不道德心來自惡念；然而，善念雖然可以啟動道德心，卻不保證一定會出現善行。善行，是倫理討論的範疇。

為何善心與善行會出現不一致的現象？問題在利益分配。利益，指的是「有利於」（good for）。分配「有利於」，向來是人類難解的問題，尤其眾人分配時，困難度會更高，需要完善的分配制度。

完善的分配制度已由羅虛戴爾 28 位先驅創立出來，以別於資本主義、社會主義、共產主義的分配制度。完善的分配制度係按交易額比例來分配，調和了買者或賣者、社員、社區、社會共同的利益，為人類建立起第四種分配制度。

28 位先驅創立的分配制度，可稱為「調和性的利益分配制度」，是在道德精神下所作的利益分配。合作社所謂的價值就是指能調和各方利益的道德精神。

從道德精神認識合作社的價值，不僅可以理解價值本身的意義，還能理解價值的整體意義。價值的整體意義是以道德精神建立的價值流，或稱價值系統。

三、合作社的價值流

合作社的價值流，以道德精神為源頭。道德精神是合作社傳統的組織文化。早在 1844 年第一家經營成功的羅虛戴爾公平先驅社成立時，即在合作社章程表明，以社會改革為目標，藉由合作社解決社員居住、就業、農耕、製造、品德等問題。在這過程所考慮的生產與生活等社會問題，都是以道德精神作為解決的主軸，而富有道德精神的合作教育扮演著重要的推手。

道德精神是 28 位先驅的信念，即：社會改革須以合作社方式進行，合作社須肩負經濟與社會雙重目標，要持續以道德精神教育作為發展的動能。可知，從事社會改革解決社會問題，道德精神已在百年前就已根植於合作社內，成為合作社的信念。

到了 1995 年，國際合作社聯盟認為，合作社需要一套論述的依據，遂頒布了合作社定義、價值、原則三份文件。定義，

闡釋合作社的性質與邊界。價值，揭示合作社本有的道德原則。原則，宣示合作社經營管理的態度。Roy (1964) 以合作社原則作為鑑別真偽合作社的依據。

價值與原則具有實踐的關係，也就是合作社的價值須透過合作社原則實踐出來；換言之，合作社感覺重要的東西—價值，能具化成經營管理的原則—態度後，作為營運的準繩、表尺。營運，是合作社的組織行為。

根據前述，可歸納出合作社的價值流，由 1844 年 28 位先驅的信念—道德精神，注入到 1995 年合作社價值—組織與倫理價值，以及合作原則—態度，再從合作社原則注入到合作社經營管理—行為。前後共四個階段。

四個階段呈現的是有機的價值流。價值流的性質為何？擬以大樹成長的例子來說明。

四、合作社價值流的生物性

大樹有樹根、樹幹、樹枝、樹葉。樹根，有向下紮根的生物性。樹幹，有向上成長的生物性。樹枝，有向四周伸展的生物性。樹葉，依附樹枝，有迎向四周茂盛的生物性。

遠看大樹，較難看到樹根、樹幹、樹枝，看到的是茂密的樹葉隨風搖曳。樹葉為大樹展現了動態美，可說是大樹外顯的行為。

樹枝，供應樹葉養分，自己往哪一個方向生長，樹葉跟著往那個方向繁茂，似乎這是大樹訂出的原則。

樹幹，吸收樹根養分，供應樹枝、樹葉，行光合作用和新陳代謝，是大樹養分傳送的樞紐，也是支撐大樹的主體。大樹的根、枝、葉，分布繁多，樹幹卻始終唯一，這是大樹獨特的價值。

樹根，從不顯示自己，永遠埋藏地底層。大樹相信，只要樹根愈深、愈廣，供應的養分就會愈多，就愈能在風雨中屹立，這是大樹堅持的信念。

從大樹生長過程來看，大樹的養分在樹根、樹幹、樹枝、樹葉四個部分流動，構成了大樹的養分流。

若把合作社比擬為一株大樹，可得到一個看法。合作社的信念像是樹根，合作社的價值像是樹幹，合作社的原則像是樹枝，合作社的行為像是樹葉。

合作社需要價值，透過「價值流」才能經營下去。大樹需要養分，透過「養分流」才能存活下去。兩者都是生物體，合作社是法人生物體，大樹是植物生物體。兩者類比，頗有異曲同工之妙！

五、結論

認識合作社的價值，可以從微觀與宏觀兩個不同視野來理解。從微觀，可以知道價值本身的意義，但功效有多大卻無從而知。從宏觀，可以知道價值整體的意義，

除了知道價值本身的意義外，尚可理解價值在價值流的關聯性，更清楚認識合作社的價值。

從組織文化與組織行為來看，合作社內部的組織文化來自價值，合作社外部的組織行為亦來自價值。

不認識合作社的價值，往往會走向沒有文化的合作社，社員向心力逐漸潰散。

不認識合作社的價值，往往會造成沒有靈魂的合作社，合作社行為開始怪異，異化成不像合作社。

對於認識合作社價值有興趣的讀者，可將合作社的價值流結合 Hall (1976) 的文化冰山模型，發展出合作社的價值生態系統。透過價值生態系統可以認識合作社的經營環境，有助於合作運動發展。

參考文獻

Hall, Edward T., 1976, *Beyond Culture*, Anchor Books Press.

Roy, E. P., 1964, *Cooperatives, Today and Tomorrow*, Interstate Printers & Publishers.

110 年 5 月 28 日完稿，以紀念母親逝世四週年。母親，我愛您。

〈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長〉

敏捷式的合作社經營管理

郭迪賢

2001 年有 17 位軟體實務大師聚集在美國猷他州，討論因應時代需求，軟體輕量級開發模式，共同提出敏捷宣言，由內而外的敏捷心態，強調敏捷是基於四項價值與十二項原則，以價值原則為核心的敏捷專案管理新思維。國際合作社聯盟於 1995 年創立 100 週年大會即通過「關於合作社本質的聲明（Statement on Cooperative Identity）」，正式為合作社下定義，提出合作社的價值與七項合作社原則。2021 年第 33 屆國際合作社聯盟大會以「Deeping Our Cooperative Identity」為核心議題，再次強調合作社由內而外，以價值與原則為核心的經營管理，與廿一世紀盛行的敏捷專案管理的敏捷式心態與思維，不謀而合。

國際合作社聯盟「關於合作社本質的聲明」足以說明敏捷式發自內心的真正合作社的心智模式。強調以價值為核心，原則保守，方法突破的敏捷式合作社經營管理

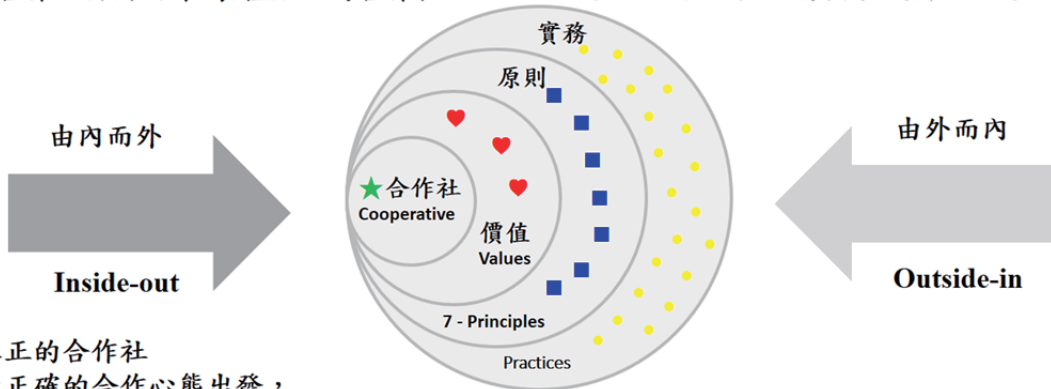
模式。如圖 1 所示。1995 年國際合作聯盟為合作社定義為：「合作社乃社員共同擁有與民主管理的事業，同時也是人們為滿足共同經濟、社會及文化之需求與渴望，而自願結合的自治社團法人。」合作社的核心是一群具有共同關係，基於解決共同經濟問題的需要，在共同意願，一同成就一番事業的社員；可以滿足社員共同的經濟、社會與文化的需求與渴望。

國際合作社聯盟 1995 年確立合作社的共同價值，包含合作社整體追求的組織價值與合作社社員所應信守的倫理價值規範。合作社整體追求的組織價值指的是合作社整體追求理想的組織價值，強調合作社是以自助、自我負責、民主、平等、公正與連鎖團體為基礎。合作社社員所應信守的倫理價值規範指的是承襲合作運動先驅創立者的傳統，以誠實、開放、社會責任及關懷他人為合作社員共同倫理價值信念。

合作人的合作心★ 合作人信守的核心價值♥ 合作社的原則來指引方向▮
各類合作社的實際有效經營管理的實務●●●●

“Being” Cooperative 真正的合作社
合作人由內而外-表裡如一的合作社

“Doing” Cooperative 從事合作行為
由外而內的合作-空有其表或掛名合作社



真正的合作社
由正確的合作心態出發，
信守合作人的核心價值，
且由合作社原則來指引合作社的經營管理，
由內而外的合作心態結合經營管理相關知能，
配合所處的環境有效經營管理合作社，
以滿足社員經濟、文化與社會的需求與渴望。

掛名合作社或從事部分合作行為的企業，
只想利用合作社之名
或部分已成功的合作社經營管理模式
來達成企業賺取利潤或私人獲利的目標。

圖 1 合作社的本質認同與真偽之別（資料來源：郭迪賢。2019。合作事業的定義、價值與原則。專題授課投影片。）

合作社原則是將合作社價值付諸實踐的指針，是辨別合作組織真偽的要素和合作社重要特徵所在。國際合作社聯盟 1995 年修訂合作社七大原則以符合時代需求，使其具普遍性與一致性，包括：志願開放社員制、民主的社員管控、社員的經濟參與、合作社的獨立與自治、教育訓練與宣導、合作社間的合作及社對社區的關懷。其中第一至第三原則，是合作社內部動態經營管理原則，第四至第七原則同時

規劃內部合作與外部關係。

國際合作社聯盟的合作社原則經過三次修訂，有其不變的核心原則，與因應環境變遷時的修定原則。始終不變的核心原則有四項：政治宗教中立、無歧視且門戶開放的志願開放社員制、民主管理的社員管控、社員按交易分配盈餘與限制股息的社員經濟參與、促進與發展教育、訓練與宣導。1966 年新增的原則是社間合作，合作社間的合作可發揮個別單位社所沒

有的規模經濟與其他功能；業務性聯合社可發揮特有的規模經濟與功能；社務性聯合社可協助所屬合作社從事組織或教育工作，並維護其共同權益。1995 年新增的兩項原則，是合作社的獨立與自治原則及社對社區的關懷原則；合作社的獨立與自治原則強調其對內自治與對外獨立的原則，合作社是社員所有所治與所享的獨立社團法人的社會經濟團體，不依賴任何個人或團體，亦不隸屬政府或任何資本團體；合作社對社區的關懷原則與合作社的價值中的社會責任相呼應，立足於其所屬具共同關係的社區中，應在能力範圍內，經由社員所贊同的政策，為所屬社區或地方社會之永續發展貢獻己力，發揮特有的經濟、社會與文化目標。

合作社的經營管理除傳統社務、業務與財務管理外，亦不容忽視存在組織中的各項專案與專案管理。適任的管理者能夠有效應用專案管理改善日常營運的作業管理，失職的管理者視專案如一般營運作業處理，成敗關鍵在於能否如期如質如預算完成組織欲達成特定目標的可交付成果。敏捷專案管理強調以客戶的價值為導向，所以客戶包含在敏捷專案團隊成員之一，在既定時間與資源限制下，快速有效

開發階段性滿足客戶價值需求的產品，透過敏捷團隊有效互動，因應市場變化，有效變更，遞增交付有價值的產品、服務與成果。

敏捷式的合作社經營管理，為基於敏捷四大核心價值十二原則與較佳實務心態或做事的思維心態或心智模式。除上述關於合作社本質認同外，不可忽略敏捷宣言四大核心價值：強調人員與互動比流程與工具重要、對客戶有價值的產品服務比流程與工具重要、與客戶的協同合作比合約談判重要及因應環境需求變更比遵循計畫重要；且經營管理要能將社員與顧客納入經營管理團隊之中，有效滿足對社員與顧客而言有價值的經濟、社會與文化需求。

〈本文作者郭迪賢係逢甲大學合作經濟暨社會事業經營學系及專案管理碩士在職學位學程教授〉

積極推動爭取內政部合作科 由「科級」提升為「司級」之歷程

張 堅 華

一、前言

我國是以「合作事業」立憲的國家，依憲法第 145 條第 2 項：「合作事業應受國家之獎勵與扶助」之立憲精神。早期中央政府依法行政重視合作制度，自從台灣精省以後，整體合作制度破壞殆盡，促進庶民經濟的合作事業，一落千丈。

本人為提升內政部社會司「合作科」之行政組織位階，以發揮推動合作事業向前邁進之動力，主動積極向行政院與內政部爭取合作科改制提升為「合作經濟司」或「合作事業司」，並向立法院推動立法通過之因、果歷程之說明。

近三十年來，追溯各政黨與各級政府執政期間，對合作事業發展方針，長期以來採取冷淡態度，例如：合作政策無方、制度不彰、法規僵化、獎助空洞、合作行政位階嚴重偏低，必然造成庶民經濟的合作事業長期低迷不振。尤其內政部主管全國數千合作社之合作輔導科與行政科，位階

偏低，而且合作行政人員嚴重不足，青黃不接，還不如鄉鎮（市）公所行政單位之編制。反觀政府對資本經濟之大企業或中小企業的獎勵與扶助無微不至與對比合作事業的獎獎勵與扶助的關心有如畫餅充饑，兩者之間南轅北轍。如與歐、美等先進國家之合作制度對比更是天壤之別。我願以拋磚引玉之精神，自告奮勇，激勵自己，勇往直前率先挺身為提高合作行政位階發聲。提醒政府改弦易轍，應回歸「憲法」第 145 條第 2 項：「合作事業應受國家獎勵與扶助」之立憲意旨，政府應依法行政。首當其衝，應提升合作行政組織位階法制化，以提高合作行政效率與合作經濟政策功能，並發揮合作事業與相關部會目的事業主管機關協調功能之平台。應比照經濟部對大企業或中小企業之獎勵與扶助成功模式辦理，才符合憲法第 145 條第 2 項：「合作事業應受國家獎勵與扶助」之立法意旨。

首要任務應促請內政部提高合作行政組織位階，由「合作科」改制為「合作經濟司」或「合作事業司」，必須踏出艱困的第一步。

二、推動改革合作行政組織位階長期嚴重偏低之奇異現象

本人於民國 98 年 11 月開始蒐集相關資料，首先撰文闡述「庶民經濟的合作事業危機與振興方案」，於 99 年 2 月初完成；即直接向行政院前秘書長林中森先生與內政部前部長江宜樺先生交涉，立即獲得良好回應。舊曆春節後，林前秘書長中森在 99 年 2 月下旬來電表示關心合作社發展，本人向林前秘書長中森反應合作事業危機，應優先將內政部社會司「合作科」提升為「合作事業司」或「合作經濟司」，以挽救合作行政制度的式微與行政人才不足及青黃不接之斷層危機，合作事業長期缺乏向前邁進的動力。林前秘書長中森認為現在行政院組織改造主要目標是要縮編並非擴大組織，最好先將「社會司」改制為「合作與人民團體司」；「合作」二字排在前面，政府比較重視並以合作事業為重心，這樣比較容易促成，我深深體認合作事業長期低迷不易進展，我也只好欣然接受以求突破，並認為已展露一線希

望的曙光。本人在電話中向林前秘書長中森表示：「江部長已決定於（99 年）3 月 18 日下午 3 時 30 分約見本人面談。」林前秘書長中森電話中表示：「我會打電話給江部長。」

三、向內政部前部長江宜樺先生協商融洽

3 月 18 日下午 3 時 30 分，江前部長宜樺如期約見本人，並邀請社會司黃司長碧霞、合作輔導科郭科長國龍、行政科陳科長佳容列席，本人向江前部長宜樺申訴合作事業危機之嚴重性與如何振興合作事業方案之重要性；深入淺出，侃侃而談，有關合作經濟是庶民經濟的核心價值。今日庶民經濟的合作事業，危機重重，經營艱難，衰弱不振，對中低收入庶民經濟的合作社影響非常深遠；無法達到國父孫中山先生說：「合作制度是均富最佳捷徑」之主張，並違反憲法第 145 條第 2 項：「合作事業應受國家獎勵與扶助」之立法意旨，又未能遵照聯合國於 2001 年 12 月 19 日第 56 屆 88 次大會決議通過「創造有利於合作社發展環境準則」之國際規範。證明我國各政黨與各級政府均忽視合作社發展環境既深且遠。長談約 50 分鐘，最後江前部長宜樺當機立斷裁示：「1. 先將中部辦事處之合作行政科及輔導

科，歸併臺北本部辦公；增加行政人員編制；3. 行政院組織改造時，將『合作科』提升為『合作與人民團體司』，才有適當的行政組織位階與充足的合作行政專業人才，以利推動合作事業發展。」江前部長的英明裁示，不但立即展露曙光，並且跨出合作行政組織位階長期低迷不振改革的第一步。

為充實合作行政人才，本人特別去函行政院人事行政局前局長吳泰成先生，請關心合作行政人才青黃不接又陷入斷層危機。吳前局長泰成答復，待行政院組織法修改後，配合提升合作行政位階之需求，將檢討相對移撥，以利合作業務推動。

四、改革不易、危機四伏、協調溝通、完成任務

由於行政院成立組織改造專案小組對內政部之規劃案，主張將「合作與人民團體司」規劃案合併於「宗教與禮制司」之中，合作二字不見天日，如此不倫不類，雜亂無章的合併規劃案，本人向江前部長宜樺表示堅決反對，江前部長亦深有同感而堅持反對，並認為應將「合作與人民團體司」和「宗教與禮制司」必須分離，以發揮各有特色與不同功能。江前部長於 99 年 5 月 23 日晚上 9 時來電向我表示：

「最近參加行政院朱副院長立倫最後一次主持組改小組會議（因朱前副院長即將辭職競選新北市長），已在行政院組織改造研討會堅持內政部提出方案，並獲得行政院朱副院長立倫認同。」我明白江前部長的清楚說明才比較放心，但行政院尚未作最後定案之前，我的內心還有疑慮。

99 年 5 月 27 日下午 5 時 30 分林前秘書長中森約見中華民國合作事業協會黃前理事長澤青、孫前秘書長炳焱、張副秘書長森宇、前臺灣省合作管理處陳處長伯村與省聯合社常務理事張堅華，並邀請內政部社會司黃司長碧霞、合作輔導科郭科長國龍、合作行政科陳科長佳容等八位出、列席，交換合作事業意見，在重要關鍵場合，本人聚焦訴求強調：「為何林秘書長與江部長支持本人提出振興庶民經濟的合作事業發展方案，並且在 99 年 2、3 月間分別向本人表示：第一步驟，應先成立『合作與人民團體司』，承諾在先。但因行政院組織改造小組異議之下，主張將『合作與人民團體司』合併於『宗教與禮制司』，『合作』二字埋沒其中，因組改小組與內政部意見不一，雖然江部長宜樺堅持內政部方案，但是行政院組改小組堅持反對之下，最後兩案並呈待行政院裁定，在重要關鍵時刻，本人懇請林秘

書長發揮臨門一腳，協助完成內政部所擬之方案」。林前秘書長中森當場堅定表示：「已向院長（當時為吳敦義先生）說明清楚，院長也支持內政部江宜樺部長所提方案。」本人立刻請在場會談人士鼓掌表示對林前秘書長中森關心對提升促成「合作與人民團體司」之行政位階，關鍵成果，本人代表合作社各界由衷感謝。本人向林前秘書長再度表示：「因合作經濟是庶民經濟的核心價值。未來要走的路還很長遠，請林秘書長中森繼續鼎力支持，以利庶民經濟的合作事業順利發展，符合院長所推動的庶民經濟政策，回歸憲法第145條第2項：『合作事業應受國家獎勵與扶助』之立法精神，並遵守聯合國於第56屆88次大會決議通過，『創造有利於合作社發展環境準則』。這個準則，已經是世界各國遵行的普世價值。」林前秘書長表示：「大家繼續努力。」

當行政院如火如荼的進行各部會組織改造，經一年多的時程，完成各部會組織改造繁重而複雜的審查，當行政院組織法完成改造並函請立法院審議，其中內政部組織法修正草案送立法院內政、司法、法制委員會審議時，被不明有心人士暗中修改「內政部組織法」第2條第5款，本人也被蒙在鼓裡，完全不知內情。本案不幸

突然發生變質之更改，最主要原因，本人信賴內政部江前部長及行政院林前秘書長表態支持在內政部設立「合作與人民團體司」以提升合作事業發展，因本案沒有政治因素，非常單純，在立法院應該可以順利通過，所以本人放心等待通過，當100年5月31日臺灣合作社聯合社召開業務促進委員會時，本人報告「合作與人民團體司」經內政部江前部長支持及行政院林前秘書長的同意之下，已完成內政部組織改造，將內政部社會司改制為「合作與人民團體司」正式列入內政部組織規程之編制。本人報告至此，突然間蔡總經理熊雄表示：「合作與人民團體司」被修正，名稱順序被顛倒對調成為「人民團體與合作司」。我第一次得知不幸消息，半信半疑，當場立刻求證。去電內政部合作輔導科郭國龍科長。郭科長告知本人：「有人暗中活動，將順序顛倒。」問不出更深入詳情，又去電江前部長辦公室由張秘書嘉倩接聽電話，經查證後電告本人：「在立法院有委員認為『人民團體』比較重要為理由，將順序前、後改變，但未定案。」我再去電立法院深入瞭解當天在內政、司法、法制聯席會，開會內容資料，以便瞭解順序前、後改變之真正理由，本人以便提反駁及更正理由並請內政聯席委員會

依照行政院之版本通過。本人於 6 月 1 日上午趕到立法院，請有關人士調閱並影印當天開會資料，結果真相大白；在有心人士暗中活動，把行政院版本「合作事業、人民團體……。」修正為「人民團體、合作事業……。」順序顛倒，其修正理由：「為表示對人民團體之重視，將人民團體之名稱列在合作事業前面」。如此既不成熟又薄弱之粗糙立法，違反「立法院議事規則」第 7 條及第 8 條之規定，開惡例之先，因有部分委員反對，保留院會再議，所以本案尚未定案。

五、改革關鍵時刻的堅持

這重要關鍵時刻，6 月 2 日清晨本人振筆直書，提出四點緊急陳情其中最重要依憲法第 145 條第 2 項：「合作事業應受國家獎勵與扶助」之立憲精神，並沒有獎勵與扶助一般性人民團體之規定？一則，反駁立法院內政、司法、法制聯席會不當修正理由；二則，急忙直奔內政部江前部長辦公室適逢部長外出開會，由辦公室趙主任見卿接見，本人詳細說明並將陳情書請趙主任轉交江前部長親閱，趙主任應允。6 月 2 日下午 3 時，本人為急迫瞭解江前部長對本案之處理態度動向如何？主動再去電江部長辦公室，由趙主任接聽表

示：「你的陳情書部長已經親閱並指示：『本案依本部政策之方案辦理』，內政部之組織規程已經提報行政院，並將『合作與人民團體司』之組織位階名稱列入其中，部長指示：請趙主任去電社會司黃司長碧霞，請依部長指示辦理」。此時，本人才放鬆心情，暫時解除危機。

當 6 月 13 日本人參加臺灣合作社聯合社考察團出國訪問，第二天（14）立法院院會審查「內政部組織法修正草案」，幸好有部分委員反對留待協商。當 6 月 20 日本人考察完畢返臺，探問之下才知道，又引起一陣緊張，為瞭解真實狀況，於 6 月 21 日晚上 9 時許，本人去電江前部長公館，由江前部長接聽電話，本人向江前部長說明立法院審查狀況發生問題，江部長表示：「不影響內政部所提方案，依本部所提之組織規程『合作與人民團體司』之名稱不變」。為慎重起見於 6 月 24 日上午 10 時，本人親臨內政部法規委員會拜訪劉執行秘書文仕，交談約 30 分，證明內政部組織規程之「合作與人民團體司」之名稱不變，是依江部長之政策指示辦理。

7 月 1 日上午到立法院與相關人士研究「內政部組織法」第 2 條第 5 款修改之經

過，突然發現由陳超明及林正二等委員臨時提案：「建議該主管單位名稱應將『合作與人民團體司』更名為「民間團體司」或『社會組織發展司』，同時修訂處務規程。」突然合作司又不見天日，在臨急重要關鍵時刻之下，本人緊急具陳重要理由，反駁主張設置「民間團體司」或「社會組織發展司」之不當理由，必將合作事業團體又被埋沒於數十萬種不同之「民間團體司」或「社會組織發展司」之中，永不見天日，政府無法重視庶民經濟的合作事業團體。本人又緊急尋找內政、司法、法制聯席委員會之委員，本人陳述三點重要理由，其中一項理由：憲法明文規定「合作事業應受國家獎勵與扶助」之立憲意旨，但沒規定民間團體或社會組織。請該委員會謝國樑委員提案，以說服陳超明及林正二等委員之「臨時提案」內容。經謝國樑委員努力溝通、協調結果，化解誤會及爭執。由陳超明及林正二委員撤銷提案。對謝國樑委員的辛苦協調，合作社各界由衷殊深感謝。

六、結論

爭取多年的「合作與人民團體司」終於在驚濤駭浪中，轉變為風平浪靜，塵埃落定。但是內政部整體的組織規程，因為有

其它單位之部分組織條文尚有爭議，等待協商，雖然內政部「合作與人民團體司」之組織法已經院會二讀通過，但必須等待立法院最後三讀通過之合法程序。民國102年7月23日全國社會福利行政業務由內政部社會司劃歸衛生福利部主管，原社會司所屬社會團體科、職業團體科、合作行政管理科、合作事業輔導科等，奉前行政院研究發展考核委員會決議，暫時成立「合作與人民團體司籌備處」因應。所以現在「合作與人民團體司」之正名，暫時以「合作與人民團體司籌備處」臨時性之名稱行文，待整體性的內政部新組織規程經立法院三讀通過後，屆時內政部「合作與人民團體司」之正名才能正式啟用，將來對推動合作事業經濟政策，必有重大關鍵之助力。

〈本文作者張堅華係台灣合作社聯合社常務理事〉



ICA 國際合作社聯盟新聞

王永昌 輯譯

◆ ICA 宣告 2021 國際合作社節主題：共創美好未來(Rebuild Better Together)

7 月 3 日國際合作社節 (#CoopsDay) 將以「共創美好未來」為主題來慶祝，世界各地合作社將展示它們如何利用連鎖和適應力對應新冠肺炎疫情危機，並為社區提供以人為本和環境公正的復甦。

國際合作社聯盟 (ICA) 總幹事布魯諾·羅蘭茨 (Bruno Roelants) 稱：「去年我們目睹合作社模式如何邁向促進人類福祉和對地球尊重的目標，以突顯合作社運動所代表的價值。我們確實可以共創美好的未來，我們將看到許多故事，敘述在後疫情世界裡合作社運動如何協助社區變得更加強大。」

在醫療保健、農業、生產、零售、金融、住宅、就業、教育、社會服務及合作社參與營運的許多其他領域，全世界超過 10 億合作社社員持續證明：沒有一個人需要獨自面對像新冠肺炎疫情那樣的危機。國際合作社節讓我們有機會傳播這樣一個訊息，即以人為本並堅持自助和連鎖的合作社價值及社會責任和關懷社區的倫理

價值之企業模式如何能夠消除不平等、創造共享式繁榮 (shared prosperity) 並立即應對新冠肺炎疫情的衝擊。

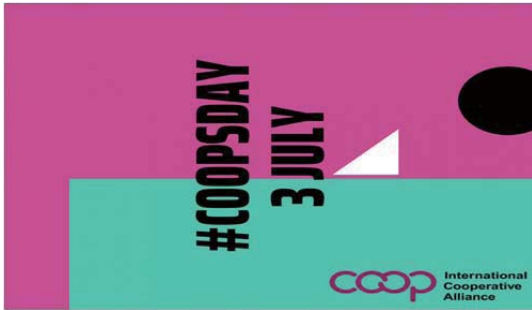
ICA 呼籲世界各地合作界人士和合作社夥伴準備好在 7 月 3 日慶祝國際合作社節，並向全世界展示合作社企業模式如何能夠共創美好。2021 年慶祝國際合作社節的行動包 (actions' pack) 將很快推出，包括標誌、關鍵訊息和其他數位資源。

從 1923 年以來由全世界各地合作社所制定以及在 ICA 成立 100 周年的 1995 年由聯合國大會所宣告：每年 7 月第一個星期六慶祝國際合作社節。

國際合作社節旨在促進對合作社的認知，並推動合作社運動中關於國際連鎖、經濟效率、平等和世界和平的理念。從 1995 年以來 ICA 和聯合國推動暨促進合作社委員會 (Committee for the Promotion and Advancement of Cooperatives, COPAC) 共同制定慶祝國際合作社節的主題，今年的慶祝活動將是聯合國認可的第 27 屆國際合作社節和 ICA 制定的第 99 屆國際合作社節。國際合作社節讓地方、國

2021 合作社事業報導

家和全球決策者、民間社團組織及社會大眾了解合作社在實現公正未來（just future）方面作出貢獻。



◆ 2021 年 3 月和 4 月加入 ICA 的新會員：荷蘭拉博銀行、塞爾維亞農業和農村發展全面合作社聯盟和菲律賓網絡合併合作銀行

2021 年 3 月拉博銀行（Rabobank）加入國際合作社聯盟（International Cooperative Alliance, ICA），作為荷蘭金融合作社的拉博銀行，其歷史可追溯至 1895 年，當年係由荷蘭農民根據弗德烈·威廉·雷發巽於 1864 年發展的模式創立的，雷發巽模式激發荷蘭各地成立信用合作社。

如今拉博銀行專注於在荷蘭和國際上提供全方位的金融業務，包括零售銀行、批發銀行、農村銀行、私人銀行、供應商金融、租賃和房地產。

拉博銀行是荷蘭第二大銀行，營業額達 119.15 億歐元，活躍於 40 個國家，雇用員工 43,822 人。作為一家合作銀行，拉博銀行說：「世界各地的合作社發展，特別

是金融和會計部門，最接近發展的核心。」拉博銀行是國際合作社創業智庫（International Cooperative Entrepreneurship Think Tank, ICETT）的成員，該智庫為合作社創業提供策略思維。

2021 年 3 月 ICA 歡迎來自塞爾維亞（Serbia）的新會員，這是總部設在貝爾格勒（Belgrade）的農業和農村發展全面合作社聯盟（General Cooperative Alliance for Agriculture and Rural Development），包括 25 個合作社和協會。

全面合作社聯盟藉由一系列活動、培訓課程及與農業機構的合作，推動並協助農業合作社的發展。全面合作社聯盟繼承南斯拉夫合作社聯合會（Cooperative Federation of Yugoslavia）精神，它也與北馬其頓（Northern Macedonia）、波士尼亞和赫塞哥維那（Bosnia and Herzegovina）、克羅埃西亞（Croatia）、斯洛維尼亞（Slovenia）等國的合作社聯盟密切合作。加入 ICA 後，全面合作社聯盟將與各國合作社在合作社發展的知識和資訊方面作交流。

2021 年 4 月 ICA 又增加一個新會員，這是來自菲律賓的網絡合併合作銀行（Network Consolidated Cooperative Bank, NCBB），NCBB 是在全國合作社聯合會（National Confederation of Cooperatives, NATCCO）協助下，2014 年合併六家合作銀行成立的。NCBB 擁有 907,599 位社員

和 175 家會員社，為社員和其他客戶提供存款、貸款和貿易融資等服務。

NCBB 加入 ICA 成為全球合作社運動的一員，並藉由與其他金融合作社知識的交流對 ICA 亞太銀行委員會（ICA Asia-Pacific Banking Committee）作出貢獻。

ICA 會員的最新（2021 年 4 月）統計資料：來自 112 個國家的 318 個會員組織，其中 276 個正會員（full member），42 個副會員（associate member）。

◆ 青年和合作社：尋求改善青年與合作社運動接軌的新報告

ICA-EU 夥伴關係（#coops4dev）發布一份最新的全球研究報告，該報告在合作學院（Co-operative College）協助下，由 ICA 地區辦事處（regional offices）和 ICA 青年網絡（ICA Youth Network）共同完成。這一份名為「青年和合作社：完美配對？」的專題研究報告是對 20 個國家的青年創立合作社的經驗進行研究分析得到的結果。該報告分為五章，介紹有關青年合作社的若干實例，並確認若干方法來改善青年與合作社相互協助的關係。該報告收集並分析來自 420 位年輕人回覆的問卷。

在解決年輕人所面對的挑戰方面，該報告證實合作社可以扮演關鍵性的角色，同

時可為聯合國永續發展目標（SDGs）作出貢獻，包括第八項目標（尊嚴工作）和第四項目標（平權教育）。該報告列舉五大重點領域：就業、教育、不平等、公民參與及創業，同時提出若干方法以加強對年輕人提供協助及提供年輕人參與（合作社）的管道。

藉由增進對合作社的認識，對合作社效益的宣導，以及發展民主和包容的合作社文化，在解決年輕人所面對的挑戰時，合作社模式將成為真正可行的替代方案。從新冠肺炎大流行以來，在不安全和不平等逐漸浮現的背景下，年輕人面對的挑戰已經變得更嚴峻了。

在 ICA-EU 夥伴關係（#coops4dev）架構中，英國合作學院為本研究提供外部協助，並與 ICA 青年網絡共同研擬結論和建議。

該報告獲得主要利害攸關者的贊同，包括來自合作運動、公民社會和歐盟的高階代表。世界公平貿易組織（World Fair Trade Organization）執行長伊倫奇·薩漢（Erinch Sahan）強調合作社在青年就業方面的角色，並指出：「合作社是閃亮的選擇，根植於社區的合作社準備將財富和機會傳播得又遠又廣。合作社是經濟民主的先驅，我們比以往任何時候都更需要合作社。」

ICA 總幹事布魯諾·羅蘭茨承認該報告對合作社運動的價值，他說：「這一項研究開啟我們的心扉，對合作社運動者而

2021 合作社事業報導

言，其結論和建議是推動青年合作社、青年就業和參與合作社以及合作社教育不可或缺的素材。」

2016 年國際合作社聯盟和歐盟委員會簽署 ICA-EU 國際發展夥伴關係（又稱為 #coops4dev），旨在加強作為國際發展關鍵角色的合作社運動。

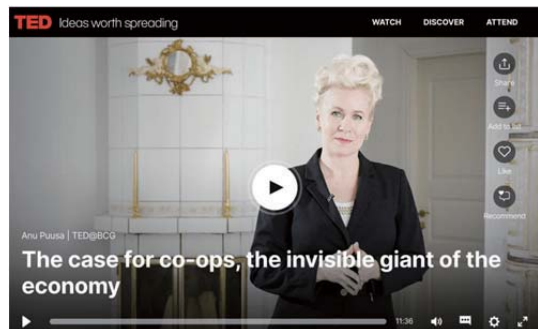


◆ 研究員阿努·普薩的泰德演講強調合作社個案

東芬蘭大學（University of Eastern Finland）商學院的阿努·普薩（Anu Puusa）教授在泰德演講系列（TED Talk series）中對合作社作特別報導，演講題目為「合作社個案，經濟社會的隱形巨人」。普薩教授闡明合作社如何幫助社員賺錢以及如何對環境和社區產生正面的影響，她說：「對合作社及合作社以價值為本的思維之需求顯然是存在的，因為越來越多人質疑利潤極大化作為企業唯一和主要的目標，他們也要求企業必須承擔更大的社會責任。」各領域著名專家在泰德演講中的談話不得超過 18 分鐘。

在泰德演講中，普薩教授探討合作社企業模式的獨特性及其在全國和全球的影響力，她提到芬蘭經驗和她自己參與合作社運動的感受。普薩教授不僅是一位傑出的合作學者，而且是歐洲合作社（Cooperatives Europe）理事會的成員，也是芬蘭合作社最高組織—裴勒佛（Pellervo）和北卡雷利亞合作社（Northern Karelia Cooperative Society）的理事以及合作社諮詢委員會的（Advisory Board for Cooperatives and Kooperatiiviry）執行委員。

普薩教授說：「芬蘭合作社共同擁有固定資產，我們應該好好了解它們的基本原則，對合作社缺乏認識的問題並不僅限於芬蘭，所以我特別高興能夠在像泰德演講這樣有影響力的論壇上談論這一個重要議題。」普薩教授的泰德演講是在泰德研究所（Ted Institute）與波士頓顧問集團（Boston Consulting Group, BCG）共同舉辦的一個活動上發表的，目前已經有 528,567 條回饋意見。



◆ 在你的國家合作社運動看起來像什麼樣子？

ICA-EU 夥伴關係 (#coops4dev) 對合作人 (cooperative actors) 的地圖繪製工作正穩定地向前推進。自推出互動式地圖以來，目前已經有 54 個國家上線，而其他國家也將陸續推出。

藉由現有資料的呈現，本研究為合作人和對合作社運動有興趣人士提供自己國家或其他國家有關合作社運動的資訊，這些資訊對於傳播合作經濟的力量、確定網絡和夥伴關係及政策宣傳效果至關重要。

本研究對各國合作社運動的現況作一個概述，例如合作社的家數、社員人數、員工人數、歷史背景等。本研究採用兩個主要策略：收集一國既有的統計資料和對 ICA 會員組織的問卷調查，後者調查對象是各類合作社，無論規模大小、營業額多少或產業別。最近完成以下四國的地圖繪製並展現全球合作社運動的規模和實力：

◎ 英國

英國的 ICA 會員組織代表該國 7,063 家合作社和 14,008,457 位社員，雇用員工 241,714 名。英國是國際合作社聯盟(ICA) 的發源地，ICA 係於 1895 年在倫敦舉行的第一屆合作社大會 (Cooperative Congress) 中成立的，ICA 也是在兩次世界大戰中倖存下來的少數國際組織。

◎ 馬來西亞

馬來西亞的 ICA 會員組織代表該國 14,417 家合作社和 6,046,031 位社員，馬來西亞合作社廣泛存在於消費、服務、農業、信用、運輸等多個部門。第一屆馬來西亞合作社大會 (Malaysian Cooperative Congress) 於 1966 年召開，目的是在建立全國合作社聯盟，以團結馬來西亞境內所有合作社。第二屆馬來西亞合作社大會於 1971 年召開，會中通過成立安卡莎 (ANGKASA)，作為全國合作社聯盟，目前安卡莎是 ICA 會員組織。

◎ 肯亞

肯亞的 ICA 會員組織包括 7 個正會員和 1 個副會員。在肯亞經濟中合作社運動扮演非常重要的角色，合作社遍佈在農業生產、加工和銷售、運輸、住宅、手工業、房地產、採礦等多個部門。肯亞的金融合作社對 1,400 多萬社員提供金融服務，肯亞政府認知合作社是實現該國長期經濟和社會發展目標的重要工具，而肯亞的這些長期發展目標與聯合國 2030 年議程 (Agenda 2030) 契合。

◎ 巴西

巴西合作社組織 (Organización de Cooperativas de Brasil, OCB) 和其他 ICA 會員組織代表 6,828 家合作社和 14,618,720 位社員，雇用員工 425,318 人。巴西合作社主要分布在農業和糧食、運輸、銀行等部門。1902 年一位名叫西奧多·阿姆斯特德 (Theodor Amstad) 的瑞士傳

教士在巴西創立第一家儲蓄互助社—西克雷迪皮奧內拉 (Sicredi Pioneira)，旨在改善當地居民的生活，在此之前，他們沒有銀行。這一家設在諾瓦彼得羅波利斯 (Nova Petrópolis) 的金融合作社今天仍在經營中。

本研究由 ICA 全球和地區辦事處聯合進行，研究方法則在歐洲合作社暨社會事業研究所 (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises, Euricse) 外部專家的協助下完成的。

◆ 在印度和尼泊爾連鎖基金解決健康需求並提供生計支撐

印度和尼泊爾正在經歷著新冠肺炎感染和死亡人數史無前例的激增，合作社及其社員也無法倖免於疫情的衝擊。社員及其家人的健康、生命和生計已經受到巨大的影響，合作社的業務也中斷了。

印度的合作社正在展示如何帶給社員和社區真正的改變：

1. 印度農民肥料合作社 (Indian Farmers Fertilizer Cooperative, IFFCO) 正在免費建造氧氣廠。
2. 烏拉蘭加爾勞動合同合作社 (Uralungal Labor Contract Cooperative Society, ULCCS) 正在將整座氧氣廠轉移到醫院。
3. 全國合作社發展公司 (National

Cooperative Development Corporation, NCDC) 正在協助合作社規畫並設立新醫院或升級現有的基礎設施。

4. 印度全國合作社聯盟 (National Cooperative Federation of Nepal, NCUI) 正在運用其資源和募集到的資金透過遍布全國的辦事處進行紓困計畫。

5. 尼泊爾全國合作聯合會 (National Cooperative Federation of Nepal, NCF) 正在在努力解決其社員需求的問題。

這些只是我們所知道為數不多的案例，但還有更多合作社組織善盡一己之力，他們需要全球支援。為協調國際的連鎖力量，ICA 設立「合作社抗疫 (Cooperatives Combat COVID-19) 基金」做為向全世界募集資金的平台。

◆ 庫普迪亞：推動合作社創業前進的開源知識庫

庫普迪亞 (Coopedia) 知識庫是一個創新和協力的搜尋引擎，使用不同語言收集合作社創業廣泛的學習資源。2020 年 9 月 8 日歐洲合作社 (Cooperative Europe)、國際合作社聯盟 (ICA) 及其地區辦事處發起一項全球性運動，以擴展庫普迪亞知識庫的使用，並邀請對此有興趣的組織在其網路平臺安裝這一個屬於自己語言版本的創新工具。

新冠肺炎疫情帶給全世界新的工作方

式，庫普迪亞便是其中之一的偉大創意，它利用數位創新來共享知識，引導更多組織和個人參與，並激發合作社創業精神。

庫普迪亞是在 ICA-歐盟國際發展夥伴關係 (#coops4dev) 的框架下，由歐洲合作社執行全球合作社企業家計畫 (Global Cooperative Entrepreneurs programme) 完成的，起初這一個構想來自歐洲合作社所主導的 CoopStarter 2.0 (合作社發起人 2.0) 專案。

庫普迪亞遵循合作社第五原則 (教育、訓練和宣導)，提供學習材料教導創業家經由六個步驟成立並啟動合作社，這六個步驟簡述如下：

1. 確認需求；
2. 激勵並引進社員；
3. 產生業務理念；
4. 規劃業務；
5. 聯繫業務支援架構；
6. 建立這一個架構。

作為協力工具，庫普迪亞知識庫為組織和參與者之間更好的合作關係奠定基礎，其目的在透過合作社模式翻轉經濟。庫普迪亞是在全球合作社導師和專家的貢獻下發展起來的，他們為有關合作社的創業提供索引資料，例如工具、指南、研究出版物、紀錄片視頻和在線培訓課程。庫普迪亞有兩類型用戶：貢獻者和搜尋者。

若註冊庫普迪亞作為貢獻者，用戶可以

共用其他貢獻者在全球社區中提供的資料。搜尋者可以訪問這些索引資料並搜尋他們需要的，搜尋者可以是企業家、學生或任何想要瞭解合作社創業的人。

庫普迪亞是利用 Startin'blox 技術建構的，該技術是一個免費、模組化和使用者容易上手的工具，可用來構建去中央化的應用程式。作為開源軟體 (open-source software)，庫普迪亞是一個透明的工具，增強聯合網路的集體力量。任何對合作社創業有興趣的組織機構都可以在其網站上安裝庫普迪亞知識庫，並加入聯合網路，庫普迪亞可以將它連接到聯合網路內的其他裝置，從而構建一個去中央化的知識共用生態系統。

庫普迪亞社區持續在成長，安裝庫普迪亞到你的網站上，讓你感受到知識的力量並從中獲益。在你的網站上安裝庫普迪亞後，你就是聯合網路的一份子，讓我們共同來翻轉這一個經濟社會！



〈ICA e-Digest 輯譯者王永昌曾任中國文化大學財務金融系教授〉