

# 117 合作社事業報導

2022 夏季號



中華民國各界慶祝第100屆國際合作社節「合作事業發展研討會」

日期：111年6月22日(星期三) 地點：臺北大學民生校區教學大樓101教室

## 目 錄

合作社經濟目標與社會目標的拿捏.....	于 躍 門.....	1
非洲史瓦帝尼合作社之發展與挑戰.....	彭明煜、梁連文.....	4
打開下一波居住的鑰匙：合作住宅與住宅合作社.....	詹 竣 傑.....	11
保證責任嘉義縣梅山茶油生產合作社.....	涂淑靜、陸海文.....	15
ICA 國際合作社聯盟新聞.....	王 永 昌輯譯.....	25
預防「胰臟癌」的飲食.....	黃 淑 惠.....	32

### 中華民國合作事業協會「合作社事業報導」徵稿啟事

- 一、為使社會人士瞭解合作社對社會事務之貢獻，本報導刊登與國內外合作社理論及實務相關之系列報導，以宣揚合作事業的發展內容。
- 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五為公益金，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，共同營造具有地方社區特色之產業文化發展，以上項目均為造福社區鄰里，可提供廣為宣導。
- 三、我國合作社以「取之於地方，用之於地方」及「回饋社會，造福鄉里」的經營理念，在不同領域中努力付出，然而社會人士仍不完全瞭解，似有廣為宣傳之必要。
- 四、來稿體裁不拘，字數以五千字左右為度（文責由作者自行負責），歡迎提供相關相片。刊登時本刊有權在文字與格式上酌予修改。本刊不接受任何已投稿國內外期刊或已正式發表之文章、轉載及一稿兩投。如蒙投稿，請以下列方式擇一寄送（1. 郵寄「地址：10078 台北市中正區福州街 11-2 號 2 樓；收件人：中華民國合作事業協會」；2. 電子信箱：service@clc-coop.tw），並請提供您的聯絡方式。

# 合作社經濟目標與社會目標的拿捏

于躍門

## 一、前言

國內合作界對於合作社經營的目標到底是經濟目標優於社會目標？還是社會目標優於經濟目標？或是兩者並重？始終存在著疑惑。

對於這一課題，連帶地會論及到：合作社是否為非營利組織？國內有些先進會堅持合作社不是非營利組織，因為合作社若不「賺錢」怎麼活？我想不少人會有這樣的看法；不過，也有些先進認同合作社為非營利組織，因為傳統合作社就是以道德的高度來解決社會問題，相信不少人也會有這樣的看法。

合作社是不是非營利組織？這是探討組織定位的問題；合作社經濟目標與社會目標何者優先？這是組織行為的問題。若能解答第一個疑惑，第二個疑惑就比較好回答。

本文擬藉《合作社事業報導》的「合

作新視窗」提出個人的看法，就教合作界。

## 二、合作社的組織定位

認為合作社不屬於非營利組織的先進，他們有一種看法，強調合作社是經濟組織，就需要「賺錢」才能維持競爭力，所以，「賺錢」對合作社很重要。

試想，如果堅持「賺錢」的看法，這時我們要如何回答消費合作社、公用合作社是否也是為了賺社員的錢而維持競爭力？社員賺自己的錢，這樣解釋得通嗎？或許他們會立刻改口說，生產合作社出售產品不是為了「賺錢」嗎？

表面看起來生產合作社是在「賺錢」，但是若從籌組合作社最初的目的來看，不禁會問：若是為了「賺錢」，為何不直接成立公司就好了？因為《公司法》第一條：「公司以營利為目的。」

當初，會想成立合作社而不成立公

司，我想主要的原因是考量到降低「交易成本」。例如生產者為了取得銷售上的優勢，會籌組運銷合作社；為了降低生產因素的成本，會籌組供給合作社；為了降低產品加工的費用，會籌組利用合作社。在這過程，生產者最初的想法無非是想節省交易時間、交易開支，或者增加交易便利，也就是經濟學說的，為了降低「交易成本」，那時還沒想到「賺錢」的問題。

成立合作社的目的是為了降低「交易成本」，這句話無論放在生產者合作社，或消費者合作社，或融資者合作社，都很適用。所以，不能說合作社是為了「賺錢」而存在，也不能說合作社不可以「賺錢」。

回到初衷，最合適的講法是：合作社不是以「賺錢」為目的，而是以降低社員交易成本為目的。交易成本降低了，競爭力就提升了，獲利自然而然就增加了。

若從降低社員的交易成本來區隔合作社與營利公司及非營利協會、基金會，很明顯看出，合作社在組織光譜有自己單獨的定位，也就是說在一經濟體，政府屬於第一部門，公司屬於第二部門，協會、基金會屬於第三部門，合作社則屬於第四部門。學術界早已將合作社歸類在第四部

門。

### 三、合作社的組織行為

經營目標是組織行為重要的探討問題。合作社經營目標是以經濟目標為主？還是以社會目標為主？賴羅（A. F. Laidlaw）在《公元 2000 年的合作社》（Co-operatives in the Year 2000）書中提出一個看法（中華民國儲蓄互助協會孫鴻沂與湯登朝兩位先生翻譯），若合作社只重視經濟目標而忽略社會目標，會慢慢地衰敗；反之，若只重視社會目標而疏忽了經濟目標，會很快地崩塌。

當合作社拿捏經濟目標與社會目標孰重時，考慮的不是輕重的問題，而是經營策略的問題。這可從合作社經營原則、合作社盈餘分配及策略規劃目標三個方面來認識。

回顧 1844 年 28 位先驅訂定「規則」時，非常強調合作社具有社會道德的人文精神。爾後，經過 1845 年、1854 年修訂，成為 1937 年國際合作社聯盟的「羅虛戴爾原則」及 1966 年的「合作社原則」。演變中，發現賦予合作社的經濟目標相較社會目標有增強的傾向，而社會關懷的屬性依然不變。



其次，自羅虛戴爾公平先驅社成立以來，合作社盈餘分配，作為發展用的公積金比率往往遠大於作為關懷社會用的公益金比率。合作社若喪失了發展空間，公益金也就沒有著落了。

合作社為了達到經濟目標是否一定要犧牲社會目標？或者為了達到社會目標是否一定要犧牲經濟目標？這是從二元對立的角度來思考，若從一元化來思考，麥克波特（M. Porter）的策略性公益活動理論給了不錯的解方。

簡單地說，策略性公益活動理論強調，從事公益活動是「利他」的行為，「利他」了後，還要從「利他」中反饋到「利己」；換言之，「利他」是手段，「利己」是目的。當合作社把從事社會目標作為一項策略性投資時，就不會再爭論孰重、孰輕了。

#### 四、感想

我們經營合作社，常會遭到合作理念與合作實務相互碰撞的困擾，理念綑綁了實務，實務牽制了理念，讓自己陷於困頓。

事實上，合作理念與合作實務是活的。當初羅虛戴爾公平先驅社留給我們的

典範是合作社的「共相」，時代環境變遷，一百年後我們必須活出合作社新的「面相」，只要新的「面相」能夠整合到「共相」，就表示您經營的合作社具有傳統合作社的理念性意義，因為您活出了傳統合作社的新意義。

合作事業發展，是藉由新的「面相」豐富合作社的「共相」，如此，合作社的新世界才會愈來愈寬大。請指教，謝謝。

〈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〉

# 非洲史瓦帝尼合作社之發展與挑戰

彭明煜、梁連文

## 一、前言

合作社誕生於 19 世紀，1844 年設置了「羅虛戴爾公平先驅社」（Rochdale Equitable Pioneer's Society），社員共同購入民生物資，為首家消費合作社。1930 年代初期有許多殖民地，合作社是由殖民列強導入，其主要目的是為幫助歐洲定居者掌控當地受殖民者之生產物資可以大量出口；但 1940、1950 年代期間，在非洲不同的地區有了新的發展新的模式，奈及利亞和模里西斯發展出以自力更生為目的的合作社組織（Gyllstrom, 1988; Young, 1981）。

在 1900 年代初期，埃及原住民合作社更成為反殖民鬥爭的一部分（Worsley, 1984）。在非洲殖民化之後，許多第三世界國家看到合作社的發展契機，這些國家的政府成為主要的發起者與推動者，合作組織並在其經濟發展和活動中發揮了主導作用（Hanel, 1986）。

在「冷戰時期」的 1950 年代，阿爾及利亞、埃及、迦納、坦尚尼亞、突尼西亞和辛巴威等國家，合作社被賦予重要的角色，成為指導生產的重要工具，對於這些國家來說，合作社的吸引力在於互信基礎並強調團結合作，合作社提供傳統與現代之間的聯繫，將社會成本降至最低（Holmen, 1990）。

史瓦帝尼王國（Kingdom of Eswatini, 簡稱史國）為我國的邦交國。財團法人國際合作發展基金會（簡稱國合會）於該國設置技術團，協助該國農業技術發展及推動婦女微額金融機構能力建構計畫。史國人口約 120 萬，2018 年人均 GDP 4,347 美元，估計有 42% 的人生活在國際 1.90 美元貧困線以下，GINI 指數在 51.5。

## 二、史國合作社的發展

1931 年史國發表第一份合作社宣言開始設置合作社組織，當時第一間合作社是在殖民政權期間引入該國。此時，合作

社部門僅限於少數農業合作社。1963 年成立合作社發展部，開始合作社註冊。1964 年推出合作社公告，1964 年至 1968 年間，註冊了 14 家多功能性的合作社，從事煙草、甘蔗和菠蘿生產；當時發展的重點是與農業相關的合作社（NCDP, 2017）。2003 年訂定「合作社法案」，附有相關規定。截至 2020 年底，共有 675 家合作社。

史國合作社運動的歷史可以追溯到 20 世紀 70 年代，當時小型農業合作社聚集，之後成立了中央合作社（Central Co-operative Union, CCU）；其中一些農民合作社決定成立儲蓄信貸合作社（Savings and Credit Cooperatives, 簡稱 SACCO），為農業活動提供融資。

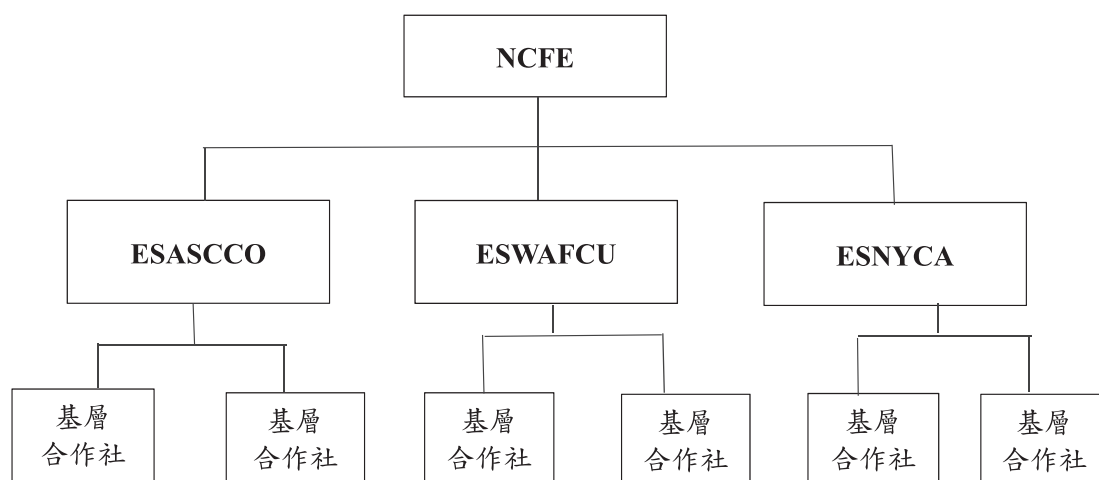
鑑於大多數農民沒有固定收入，許多 SACCO 都經營失敗。之後，政府機構和半國營機構開始籌設 SACCO，職業是他們的共同利益（common bonds）。例如，有教師、護士、軍隊等組成的 SACCO，開始了史國的合作金融運動。

SACCO 根據合作理念、價值觀和原則運作，包括誠實、開放、社會責任和關心他人。SACCO 之成立，是為了賦予窮人權力以及如何利用有限資源的培訓來減輕貧困。SACCO 也是一民主的合作

社，成員有共同利益，如：相同的職業、行業，同一教會、工會，或在同一社區生活/工作。社員將錢存入 SACCO，SACCO 以合理的利率進行貸款，支付的利息是從貸款中扣除，入社費及利息收入支付儲蓄的利息成本和管理成本。

### 三、史國合作體系

史國基層合作社依照其提供的服務、產品，區分為金融和非金融合作組織。上層組織目前有三個機構，儲蓄信貸合作社（SACCO）之上層合作組織為史瓦帝尼儲蓄信貸合作社協會（Eswatini Association of Savings and Credit Cooperatives, ESASCCO）；非信用合作社（多用途和生產者合作社）之上層組織合作組織為史瓦帝尼農民合作聯盟（Eswatini Farmers Union, ESWAFUCU）；青年合作社之上層為史瓦帝尼國家青年合作聯盟（Eswatini National Youth Cooperative Alliance, ESNYCA）。另外，為進一步整合資源，2021 年 5 月成立史瓦帝尼國家合作社聯盟（National Cooperative Federation of Eswatini, NCFE），為這三個機構之最上層機構。詳見圖 1。



- 註： 1. NCFE 為史瓦帝尼國家合作社聯盟（National Cooperative Federation of Eswatini）。  
 2. ESASCCO 為史瓦帝尼儲蓄信貸合作社協會（Eswatini Association of Savings and Credit Cooperatives）。  
 3. ESWAFUCU 為史瓦帝尼農民合作聯盟（Eswatini Farmers Union）。  
 4. ESNYCA 為青年合作社之上層為史瓦帝尼國家青年合作聯盟（Eswatini National Youth Cooperative Alliance）。

圖 1 史瓦帝尼合作體系

在 67 個註冊的 SACCOs 中，EASCCO 擁有 40 個附屬社為其成員，主要主管機關包括商務部合作部門（Ministry of Commerce Industry and Trade, the Commissioner for Cooperative Department）、財政部下之金融服務監理機構（Financial Services Regulatory Authority, FSRA）。

EASCCO（其前身為 SASCCO）係依據 1964 年史瓦帝尼合作社法註冊，並根據 2003 年第 162 號條例 4（a）授予註冊證書，1988 年 SASCCO 轉型成為合作社組織的最高權責之輔導單位。

EASCCO 為 SACCOs 的上層機構，透過其提供之服務，健全下層儲蓄信貸合

作社，以改善其基層社員的社會經濟需求，確保其財務實力。ESASCCO 同時也是非洲合作儲蓄信貸聯合會（African Confederation of Co-operative Savings and Credit；簡稱 ACCOSCA）之成員，ACCOSCA 也舉辦婦女論壇作為平台，提升婦女經濟賦權。截至 2021 年 12 月底，ESASCCO 旗下有 38 個 SACCOs 會員，並為其會員提供以下服務：

1. 教育培訓

EASCCO 為其所屬會員 SACCO 提供優質的教育、培訓以及業務諮詢。

2. 數位服務

提供 Mambu 系統的 SACCO 使用



者，系統建置、培訓。2018 年 EASCCO 選擇了一個經過驗證的世界級銀行系統，為 SACCO 組織及運作進行客製化設計，Mambu 在與歐洲、亞洲和非洲的數位銀行間獲得佳評。可以說 Mambu 是雲核心銀行平台提供商的市場領導者之一。ESASCCO 設有 IT 部門，負責整個系統的推廣、實施和管理。目前 ESASCCO 有六個 SACCO 使用該系統。該系統的簡介如下：

(1) 跨平台兼容性：與任何其他 Web 的應用程序一樣，它比傳統的已安裝系統更能跨平台兼容。通常只要有一具瀏覽器的電腦設備及網路即可操作；

(2) 更易於管理：只需要安裝在電腦上，對最終用戶工作站的要求很低。任何客戶端都可在有網路的環境上線；

(3) 高度可部署：由於可管理性和跨平台支持，用戶容易操作；

(4) 保護即時數據：數據在不同的系統和數據源中存儲和移動，提供了額外的資料安全保障；

(5) 客戶關係管理：定製表格、客戶數據、歷史資料、潛在客戶、照片、簽名、個人、企業和團體跟蹤及相關文件；

(6) 貸款管理和儲蓄管理：參數驅動的產品設計、合約和報表產出、抵押品管理、風險等級、批准、帳戶管理、收款和

財務報告；

(7) 用戶管理：用戶權限、查看和編輯訪問權限限制、密碼和登錄訪問權限以及可自定義的數據跟蹤；

(8) 文檔管理：安全存儲與客戶、帳戶相關的所有文件，包括一次性合約、報表和收據；

### 3. 保險服務

EASCCO 為整個合作社營運系統和一般使用群眾提供保險服務。其具保險經紀執照，通過客戶選擇的保險公司為客戶提供最好的保費。其經紀執照涵蓋短期和人壽業務。ESASCCO 還為所有客戶提供風險管理服務。因此，他們還擁有從金融服務監管局 (FSRA) 保險部門獲得的保險經紀人執照。

## 四、史國合作社現況

### 1. 組織現況

根據 2020 年 12 月的合作社數據分析系統 (Cooperative Data System, CODAS)，95 家合作社處於無營運狀態，580 家維持正常運作。社員總數為 80,979 人；女性 44,354 名和男性 36,625 名。儲蓄信貸合作社 (SACCO) 的社員為 62,637 人，史瓦帝尼多用途合作社 (Eswatini Multi-Purpose Co-operatives) 或非信用合作社的會員為 10,696 人，學校合作社會員為 7,747 人；進一步按性別

## 2022 合作社事業報導

分析合作部門的成員，信用合作社之 SACCO 有 29,271 名男性，33,366 名女性，而非信用合作社的多用途合作社有 4,255 名男性和 6,350 名女性。學校的合作社有 3,099 名男性和 4,648 名女性 (CODAS, 2020)。

根據 CODAS 2020，截至 2020 年 12 月 31 日，史瓦帝尼多用途合作社的財務業績顯示年收入為 55,413,971 史鏹（約計 3,694,267 美元），年總支出為 25,456,867 史鏹（約計 1,697,124.47 美元），年淨收入為 29,957,104 史鏹（約計 1,997,140.27 美元）和年度盈餘分配為 4,500,327 史鏹（約計 300,021.80 美元），改善其社員的可持續生計。多用途合作社的發展，受到政府的鼓勵與支持，因其長期的存在，建立更具包容性的決策過程、為社員提供足夠的議價能力，成為地方發展的重要渠道，支持各農村社區的社會經濟轉型 (USDA, 2005)。

多用途合作社是一個以社員為基礎的機構，由社員共同擁有和管理，並以相同的股金出資；多用途合作社結合了不同類型合作社，包含了兩個或多個業務活動，例如提供商品和服務。史國的多用途合作社通常結合 SACCO、畜牧、手工藝品、微小型商業、家庭工業、漁業、園藝和農作物等不同範疇中的兩個或多個部

門共同營運 (CODAS, 2020)。

由於社會和經濟影響因素不同，史國多用途合作社的社員參與率在初期階段非常低 (Hlatshwako, 2010)。據 CODAS 統計，在 70 家停業的合作社中，63 家是屬於多用途的合作社，只有 7 家是 SACCOS；多用途合作社面臨的挑戰已導致對合作社商業模式失去信任和興趣。因此，減弱鄉村地區多功能合作社對社員永續生計發展的影響。然而，若多用途合作社專注於一般 SACCO 的經營則仍可保持正常運作。舉例來說，史瓦帝尼東部的糖業生產合作社深具可持續性，並且在改善其成員的生計和促進實體發展方面取得了長足的進步；這是因為他們在史瓦帝尼境內的糖廠擁有穩定的產品市場。

### 2. 財務概況

截至 2020 年底，史國的儲蓄信貸合作社之社員存款超過 1,388,132,211 史鏹（約計 92,542,147.40 美元），資產總額約為 2,137,469,307 史鏹（約計 142,497,953.80 美元）、貸款總額約為 844,524,738 史鏹（約計 56,301,649.20 美元）。SACCO 部門的投資高達 178,092,934 史鏹（約計 11,872,862.26 美元）。此外，合作社直接僱用了 500 多名員工，創造二次就業、支持企業，為經濟發展做出了寶貴貢獻。

## 五、面臨之挑戰

2003 年「合作社法」為史瓦帝尼合作社的發展創造了有利環境。此外，2017 年國家合作社發展政策將合作社視為社會經濟發展重要工具，並將合作社視為創造就業、調動資源、金融中介、減貧和增強社會凝聚力的關鍵策略工具。然而，史國對合作社，特別是 SACCO 的過度監管，使得合作社喪失其自主性。

其次，董事會/理事會成員的任期目前為 2 年，期限太短使得董事會成員難以發揮功能，新當選的董事應接受全面培訓，提升其專業性。

再者，在資訊系統的建置及整合方面，雖然 ESASCCO 引入 Mambu 系統，一些 SACCO 仍在使用本地開發的傳統會計系統，如 Mtatane、Save - Easy；較小的 SACCO 主要使用 Excel 電子表格，而其他以農村為基礎的多功能合作社，仍使用手寫保存營運記錄，提升 IT 系統的效率化仍是一巨大的挑戰。

此外，面對 COVID-19 大流行的挑戰，SACCO 必須做出改變，並確保能提供社員服務。如何使用數位網路交易並透過金融科技產品的開發，協助更多鄉村群眾可以得到更便利的金融服務，仍為當前重大挑戰。

自殖民時期以來，幾乎所有非洲國家

都在推廣合作社，合作社被認為是經濟的驅動力之一，顯示合作社在非洲國家經濟發展中，扮演相當重要的角色。目前臺灣國際合作發展基金會，透過技術團在史瓦帝尼開展了以基層鄉村婦女為重點的婦女微額金融機構能力建構計畫，選定當地鄉村婦女創業者 and 鄉村 SACCO 進行能力建構，提升其競爭力，相信對協助其永續發展有相當大的效益。



圖 2 婦女微額金融機構能力建構計畫學員之學習狀況



圖 3 婦女微額金融機構能力建構計畫學員取得證照

參考文獻

- CODAS (2019) Co-operatives Financial Membership Report. Mbabane.
- FSRA(2021)Savings and Credit Institutions. Retrieved from: [www.fsra.co.sz](http://www.fsra.co.sz).
- Gyllstrom, B. (1988) State-Administered Rural Change-Agricultural Co-operatives in Kenya. Dept. of Social and Economic Geography, University of Lund, 1988. (ed) State and Cooperation in Africa. Lund Studies in Geography.
- Hanel, A. (1986) . Instruments of Self-Help Promotion-an Introduction to the Subject Matter. In: Promotion of Self-Help Organizations. pp 179-199. Konrad Adenauer-Stiftung, Sankt Augustin, 1985. State Sponsored Co-operatives and Self-Reliance-some Aspects of the Reorganization of Official Co-operative Structures with Regard to Africa. Paper presented at the seminar "Co-operatives Revisited" held in uppsala 7-9 Nov. 1986. Scandinavian Institute of African Studies, 1986.
- Hlatshwako, C. (2010) Economic empowerment of Swazi society through Co-operative Development. Coop Africa, Working Paper No. 13. Mbabane: International Labour Organisation.
- Holmen, H. (1990) States, Co-operatives and Development in Africa. The Scandinavian Institute of African Studies. Uppsala 1990. Sweden.
- ILO(2018)Swaziland Farmers' Co-operative Union. Mbabane. Eswatini. Retrieved from: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---coop/documents/presentation/wcms\\_577571.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/presentation/wcms_577571.pdf).
- NCDP (2017) Kingdom of Swaziland, Ministry of Commerce, Industry and Trade. National Co-Operative Development Policy. Mbabane.
- Wilhoit, J. (2005) Co-operatives: A Short History. Cultural Survival Quarterly Magazine. 29-3 Fair Trade and Indigenous.
- Young, C. (1981) Co-operatives and Development: Agricultural Politics in Ghana and Uganda. The University of Wisconsin Press, Madison.
- 〈本文作者彭明煜係財團法人國際合作發展基金會金融技師、梁連文係文化大學財務金融系教授〉



## 打開下一波居住的鑰匙：合作住宅與住宅合作社

詹 竣 傑

OURs 都市改革組織誕生自 1989 年無殼蝸牛運動，是台灣最具代表性的都市與住宅民間倡議團體<sup>1</sup>。自 2010 年開始，OURs 鎖定住宅政策，並與夥伴團體（如崔媽媽基金會、社會住宅推動聯盟）共同推動居住改革運動，例如：社會住宅、租金補貼、實價登錄、房地合一稅等。雖然我們相當的努力，但房價修正與社會住宅興辦的速度不如青年人的期待，我們有沒有機會自我組織起來，讓住宅更安居且可負擔？

同時，面對高齡少子化、單身家戶比例逐漸上升、居住品味多元化、共享經濟當道、三代同堂的血緣家庭關係逐漸被社群生活取代等狀況下，由民間業者蓋的一般商品住宅或政府興建的社會住宅無法符合其需求，必須積極找尋第三種選擇。

藉此，合作住宅（cohousing）的需求應運而生。合作住宅並無學術上的統一定義，而是泛指一種強調共同價值自發組織的社群，透過形塑共識、共同出資、參與

興建、民主營運等過程，打造符合其需求的可負擔住宅社區，回應社會共享的需求。

不同於市場住宅與社會住宅，合作住宅是先找人（組織社群）再有房子。世界公認的第一個合作住宅，是丹麥哥本哈根 Sættedammen 社區，由 50 個秉持共同兒童教養理念的家庭，於 1972 年籌組興建。其後此居住模式逐步拓展至歐洲（北歐、德國等）、美洲（美國、加拿大）、亞太（澳洲、日、韓）等，並持續發展中。



圖 1 丹麥 Sættedammen 社區，為國際公認第一個合作住宅社區，運作迄今。

（資料來源：<https://www.pinterest.co.uk/pin/130885932892219010/>）

<sup>1</sup> <https://ours.org.tw/>



從國外的經驗來看，合作住宅有協會、公司或合作社等運作模式。然而，台灣的住宅買賣市場過於商品化，炒作囤積已成為民怨之首，要達成合作住宅願景，從住宅登記、運作機制跟政策正當性來看，合作社是相對合適的主體：

1. 將土地與房屋登記於合作社名下，可兼具居住權保障、維繫社區運作與防止產權外流。

不同於社會大眾習以為常的所有權制度，合作住宅的入住者以合作社對應股金的形式入住<sup>2</sup>。雖然入住者無土地與住宅所有權，但可擁有穩定居住權。此外，根據《合作社法》規定，股金不得隨意於市場出售，所以可以避股金外流。股金不外流，土地與住宅也不流入市場。當住戶有一天遷出時，退回相對應的股金，並由合作社找尋下一個認同相同理念的住戶，也能確保社區與社群持續運作。

2. 合作社的機制中，決策與佔股較為民主。

如果合作社的會員有共同經營的理念與共識，依《合作社法》第十七條，社員認購社股，至多不得超過總股金百分之二十，且股金與社員權益區分。《合作社法》第四十八條與第四十九條規定，無論股金多少，社員皆為一人一票（表決權），

社員大會應有全體社員過半之人數出席始得開會；出席過半數同意始得決議。社員大會之召集程序或決議方法，違反法令或章程者，於決議一個月後，以書面請求該主管機關撤銷決議。

3. 政府機關有協助之責。

合作事業是唯一明訂須政府積極協助的事業，依《憲法》第一四五條「合作事業應受國家之獎勵與扶助」，且《合作社法》第五十四之二條明訂中央主管機關可訂定相關輔導獎勵辦法。換言之，於法有據，剩下的就是相關主管機關的意願罷了。此外，主管機關對於合作社亦有監督、解散、清算等管理機制，相關法令架構相對完善。

秉持著 OURs 一貫的倡議與組織經驗，自 2018 年起，我們積極作了一系列的作為：

1. 教育推廣

德國合作住宅國際參訪(2018)、《合作住宅一起紀錄片》、翻譯出書台灣第一本合作住宅專書《合作住宅指南》，已販售超過 2,000 本。

2. 組織團體

在推廣的過程中，大家總是好奇「真的有人要做嗎？」OURs 起頭，積極將台灣想做合作住宅的夥伴凝結起來，成立合

---

<sup>2</sup> 例如：土地與房屋總值一千萬，由十位入住，一位將繳納一百萬元股金。



圖 2 住宅合作社與合作住宅之比較 (資料來源：OURs)



圖 3 合作宅一起巡迴放映，截至 2021 年 9 月，已撥放超過 25 場 (700 人次) (資料來源：OURs)



圖 4 推展合作社怠惰違憲，要求監察院調查糾正記者會 (資料來源：OURs)

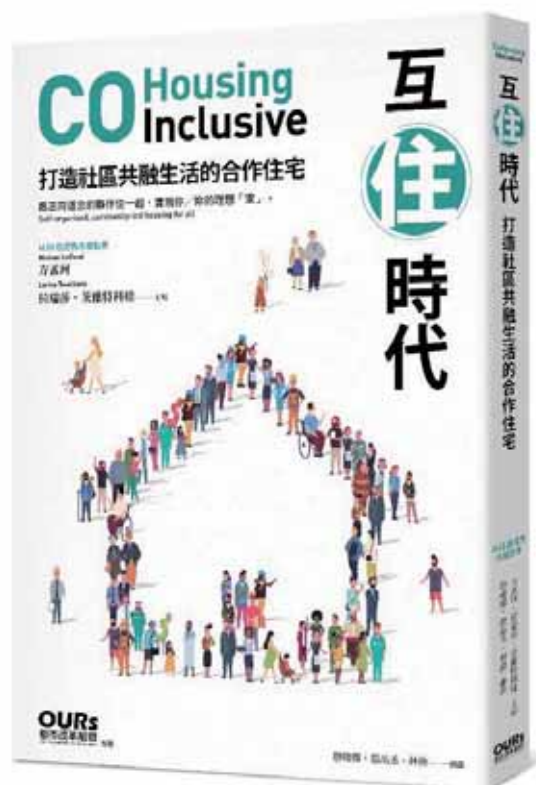


圖 5 《互住時代：打造社區共融生活的合作住宅》書封 (資料來源：OURs)

作住宅推動聯盟<sup>3</sup>，約每一季共同聚會一次，討論政策倡議以及交換相互的經驗，打造一個互助的平台。

### 3. 政策倡議

由於合作住宅的議題尚未完全開展，OURs 積極邀請其他合作社<sup>4</sup>，共同倡議台灣的合作事業發展，並前去監察院申請調查。目前，已正式立案，期望對合作事業的發展注入活水。

當然，我們的願景是期待政府對於合作住宅有完整機制，例如：土地釋出、融資貸款、諮詢培力等。從 OURs 的倡議經驗來看，雖然內部早已擬定法令與機制建議，但整體社會對於合作住宅的理解尚淺，急需積極的教育推廣、樹立實驗案例與打造整體論述等。具體來說，必須從共融（inclusion）的角度切入，讓合作住宅

不僅是「這裡有一批好便宜的房子」，不再只是單純居住，而是韌性社區、減輕政府負擔、互助連帶、社會創新、永續發展、社會混和、共享經濟、非炒作使用等理念的園地。如此，民間與政府對於合作住宅的支持才更具正當性與必要性。正巧，OURs 於 2021 年 10 月份出版第二本書《互住時代：打造社區共融生活的合作住宅》介紹歐洲 11 個來自最新的共融居住實驗案例以及創新政策機制，有興趣的夥伴，請繼續支持我們！

合作住宅的落實道阻且長，但我們相信，只要方向對了，路就不遠。捲動社會討論，勇於打造不同的想像，可負擔的共生社區就在眼前。

---

<sup>3</sup> 包含保證責任基隆市第一住宅公用合作社、有限責任新北市友善住宅公用合作社、有限責任台中市友善住宅公用合作社、有限責任常樂苑住宅公用合作社、有限責任高雄市友善住宅公用合作社、有限責任樂齡住宅公用合作社、幸福家園實驗社區、楓生共居公寓。

<sup>4</sup> 中華民國專業者都市改革組織、中華民國儲蓄互助協會、台灣主婦聯盟生活消費合作社、台灣勞工陣線、台中市友善住宅公用合作社、台北市種子清潔勞動合作社、台灣友善書業供給合作社、台灣綠主張綠電生產合作社、宜蘭縣無過生活社區合作社、高雄市友善住宅公用合作社、國立東華大學員生消費合作社、常樂苑住宅公用合作社（籌備中）、新北市友善住宅公用合作社、臺北市育坊社區照護勞動合作社、臺灣食在安心農產運銷合作社、樂齡住宅公用合作社、花蓮縣東華校園儲蓄互助社、基隆市第一住宅公用合作社。

〈本文作者詹竣傑係 OURs 都市改革組織辦公室主任〉

# 保證責任嘉義縣梅山茶油生產合作社

涂淑靜、陸海文

## ◆ 緣起

「保證責任嘉義縣梅山茶油生產合作社」是台灣第一家成立的專業苦茶油生產合作社。創辦人前理事主席吳鎮森先生從小在製油廠長大，榨油技術純熟，於 2006 年（民國 95 年）4 月號召梅山鄉三十位農民好友成立合作社，至 2020 年已在地經營 73 年，製造經驗豐富，合作社主要生產各種高級食用油、副產品加工及銷售。合作社業務在生產方面包括組織社員與農民調節產季、增加設備、提高榨油技術；加工及運銷的部分則聘請專業專職技術人員操作設備以從事苦茶油及各種食用油生產製造，讓油品從品種、育苗、製造至銷售達到高品質要求；供給部分則提供苦茶籽、苦茶油、苦茶餅、苦茶粉、苦茶殼及其他油品與周邊商品批發及零售給國內外中下游廠商及消費者。食用油系列包括苦茶油、黑麻油、南瓜子油、印加果油等受到消費者好評，合作社吳宸宇和吳季霖經理從油品中研發四種醬料備受消費者青睞。

## ◆ 合作社理念與作法

合作社成立以來遵循「品質第一」與「客戶優先」的信念，生產「純正、原始、健康，自然、無添加」的油品、從嚴選品種、育苗到生產全程控管、採用「壓榨」製程。讓農民能夠增加收入、專技人員致力於生產、消費者吃得安心又健康。合作社努力與國際接軌、希望將台灣生產之油品行銷到更多國家。合作社愛護土地，鼓勵農民將檳榔轉種油茶，為友善大地，支持環保綠色之永續綠色循環經濟產業。

合作社經常接待外賓及機關團體訪廠，實地參訪與體驗後加深印象以提高合作契機。合作社歷年來承辦過油茶整枝修剪技術、合理化施肥管理、油茶病蟲害知識與防治方法、有機耕種等活動，於 2019 年 6 月主辦無毒栽種課程及品油會，讓消費者實際體驗後了解如何選擇優質苦茶油；2020 年 6 月 12 日續辦田間管理課程及梅山油茶園區實地進行參訪；2020 年 9 月 26 日在台灣茶油品質提升研討會上，筆者與食品所朱燕華研究員共同擔任與



談人，討論茶油加工品質管理議題並提出許多建言。為增進官方、業者與農民互動交流，筆者經常受邀到各大學授課，以教育方式傳遞專業知識，讓更多人了解食用油產業。

合作社成立之初，面臨許多困境，包括自有資金、員工、設備、通路不足及削價惡性競爭等諸多難題，面對困難處境、內外交迫情勢，一方面得另覓人才重新培訓生產技能，另一方面則需開啟新的藍海市場以避免紅海市場惡性之爭。於 2010 年 3 月成立長壽田國際貿易公司以節省中間費用，固守顧客信用同時也積極參展，逐漸累積知名度，走向同類產品競爭較少的國際市場。

### ◆ 發展現況

保證責任嘉義縣梅山茶油生產合作社創辦人吳鎮森先生平日熱心公益、造福鄉里，連任嘉義縣食油商業同業工會常務理事，致力推廣「檳榔轉作油茶」計畫，鼓勵農民將檳榔砍除，改種植水土保持力高、出油率高的豐產型大果種油茶。由於台灣中南部與東部種植大果種油茶歷史悠久，結果率高，大果平均出油率為百分之二十八較小果為百分之二十五為高，豐產型的大果經濟價值較產量少的小果為高，受台灣農友青睞，政府結合民間共同推動油茶種植，在降低國人口腔癌罹患率及預防糧食危機上有所助益。

為增加油茶產量、確保原料來源穩定，鼓勵農民大量種植，合作社以契作收購或代工方式取得共贏的合作效益。創辦人吳鎮森先生與專業農民李坤霖場長合作育苗超過 20 萬株，全台契作農民 87 位，李場長指導農民成立兩座育苗場，共有三座育苗場供應種苗。合作社致力推動台灣農民種植具保健效果的油茶，經過林試所李雅琳博士實測結果油品安定指數高，至 2021 年合作社已承辦 6 年課程及活動，就油茶管理等實務作示範教導以利油茶產業全面發展。

在嘉義縣政府農業處與嘉義辦事處共同輔導下，合作社於 2020 年 10 月協助契作的農民取得產銷履歷，從生產到包裝，進行全程記錄，宣導台灣良好農業規範（TGAP）進而實踐產銷履歷之精神且安排產業界、官方代表、學界及農民進行實地參訪活動，梅山茶油生產合作社除推廣自有品牌外也幫忙大廠及許多品牌代工。

合作社推廣「檳榔轉作」不遺餘力，2021 年農糧署通過「輔導果樹轉作及品種更新細部計畫」，將試驗改良場所培育之油茶納入補助，為農友造福。在農地合法使用及植株生長與管理良好條件下，農民可向土地所在之農民團體（如合作社）申請登記，實地勘查符合條件後，向種苗授權單位提出申請，檢附相關證明即可，



惟檳榔必需在年度內完成廢園及轉作。此外，為輔導農友提升技術、增加轉作品種、減少經濟壓力，承辦教育訓練及觀摩可納入此案辦理。

#### ◆ 清真食品介紹

伊斯蘭教為全球最有影響力的宗教之一，信仰伊斯蘭教的人稱為穆斯林。回教法對於穆斯林生活中的衣食住行有所規範，Halal 為「合法」與「許可」之意；穆斯林食用之食品稱為「清真食品」。由於食品加工技術提升，須透過清真食品的認證，方能分辨食品是否符合伊斯蘭教義，讓消費者安心選購。經過驗證單位的把關，可減少穆斯林消費者誤買或誤食非清真（Haram）食品的機會。合法清真食品的規則源自回教真主阿拉給使者穆罕默德的《可蘭經》。《可蘭經》以「潔淨」和「佳美」作為人類食物的標準。「清真食品」有許多嚴格的規定，吃豬肉對回教徒來說，是不被允許的。所以飲食、用品不能含有豬肉、豬油、豬皮等成分外，實際內容和規則要比這些概念複雜得多（馬孝棋，2010）。

#### ◆ 梅山茶油生產合作社導入清真食品認證之競爭力分析

將梅山茶油生產合作社之營運模式採 SWOT、STEEP 與 STP 分析，詳細分析如下：

#### 1. SWOT 分析

本文依 SWOT 競爭型態分析結果如表 1。經 SWOT 分析，競爭策略的概念為：

SO 策略分析：投入資源加強其優勢之能力，以便爭取更多機會。

ST 策略分析：投入資源增強其優勢能力，以降低威脅。

WO 策略分析：投入資源藉以改善劣勢情況，獲取更多機會。

WT 策略分析：投入資源改善劣勢情況，以此降低威脅。

綜合 SWOT 競爭型態分析「梅山茶油生產合作社」之策略，分析結果如下：

（1）梅山茶油生產合作社需投入各種資源如增加國際活動、增加原料種植面積、積極拓展品牌、研發副產品、發展觀光以增加來客率、還須與異業結盟、加強優勢能力之機會；

（2）梅山茶油生產合作社需投入資源增加國際認證、加強廣告、教育費者、與顧客互動等內部優勢以化解危機；

（3）梅山茶油生產合作社為爭取機會，改善劣勢，投入資源參展、提高設備與技術，進行網路行銷；

（4）梅山茶油生產合作社需投入人力、資金及群聚效益以扭轉劣勢、化解危機。

本文提出的競爭策略以優勢（S）機會（O）為例，說明如下：

（1）SO1：投入人力、物力資源且加強

## 2022 合作社事業報導

優勢能力，爭取更多機會；

(2) SO2：原料種植為穩定原料供應來源，需要增加油料作物種植面積；

(3) SO3：積極拓展品牌，媒體宣傳、網路行銷、廣告等，增加品牌能見度；

(4) SO4：研發副產品，透過專人輔導及研發機構協助積極開發新產品；

(5) SO5：發展觀光，結合休閒娛樂及教育等各種資源達到寓教於樂目的；

(6) SO6：異業結合：除同業往來之外需要增加異業結合。

表 1 梅山茶油生產合作社之 SWOT 分析

內部能力分析		優勢 (S)	劣勢 (W)
		外部環境分析	
機會 (O)	O1 消費者行為 O2 政府及民眾重視食品安全 O3 有機店崛起		
威脅 (T)	T1 進口橄欖油 T2 廉價食用油競爭	ST1 國際認證 ST2 廣告 ST3 教育消費者 ST4 顧客互動	WT1 群聚效益 WT2 銀行往來 WT3 新增人力

## 2. STEEP 與 STP 分析

以「梅山茶油生產合作社」為研究對象，將主力產品苦茶油進行分析。如表 2

「梅山茶油生產合作社之 STEEP 分析」與表 3「梅山茶油生產合作社 STP 分析」：

表 2 梅山茶油生產合作社之 STEEP 分析

Social 社會因子	Technical 科技因子
宗教信仰、種族、國籍、職業別、性別、婚姻狀況、文化、風俗習慣、經濟地位、教育程度、價值觀	製程、電子科技、科學發現、科技研發、AI 人工智慧、機器人、科學研究
Environmental 環境因子	
環保、汙染、氣候變遷、土壤、病毒、壓力、過敏、溫度、濕度、陽光、空氣、水源、作物環境、基因、遺傳	
Economical 經濟因子	Political 政治因子
經濟結構、居民收入、匯率變動、貿易條件、振興方案、紓困專案、政府資源、消費能力、商品條件、產品售價	國際情勢、政府政策、政治勢力干擾、國際組織會員國與非會員國、互惠原則與政策、國際制裁、邦交與非邦交國

表 3 梅山茶油生產合作社 STP 分析：

市場區隔	目標市場	市場定位	執行計畫
1. 月收入新台幣 3 萬元以上	1. 回教國家 2. 中東國家	1. 100% 純正 2. 無添加	1. 國際認證 2. 加強廣告
2. 年齡 30 以上、教育程度高	3. 歐美市場 4. 華人市場	3. 壓榨製程 4. 健康養生	3. 品牌行銷 4. 善用資源
3. 國內：有機店、農會、百貨業、餐廳、製油廠、企業、超市。	5. 其他市場	5. 高端市場 6. 重視保健 7. 上游供應	5. 促銷計畫 6. 增加回購
4. 國外：代理商、經銷商、貿易商、進口商。			

### ◆ 競爭模式分析與成效

經過嚴謹的分析，「梅山茶油生產合作社」將首要目標市場鎖定高收入的中東國家及具有人口紅利的回教市場，根據「伊斯蘭合作組織」統計，穆斯林人口已達 18 億，占四分之一的全球人口比例。伊斯蘭教國家主要分佈在中東、亞洲、歐洲、非洲、及阿拉伯半島區域。中東國家如伊朗、科威特、伊拉克、敘利亞、黎巴嫩、巴勒斯坦、約旦、阿拉伯、葉門、阿曼、卡達、巴林等；中亞的亞塞拜然、阿富汗、哈薩克、烏茲別克等國；亞洲的印尼、馬來西亞、新加坡、汶萊等國；歐洲的阿爾巴尼亞、科索沃、土耳其、法國、保加利亞等；非洲包括埃及、蘇丹、西撒哈拉、突尼斯、阿爾及利亞、毛利塔尼亞、索馬利亞、利比亞、吉布地、象牙海岸、塞內加爾、甘比亞、幾內亞、埃及、馬利、尼日、摩洛哥和查德等。

台灣雖然有許多人信奉伊斯蘭教，但是不屬於穆斯林國家，社會大眾對於伊斯蘭文化較不熟悉，需要長期推廣與更多的支持。由於穆斯林人口不斷的增加，全球每 100 人當中就有 25 人是穆斯林。穆斯林市場非常龐大，產品想要拓展回教國家，需要通過基本的清真認證後較能成功進入市場。「梅山茶油生產合作社」苦茶油、南瓜子油等原料成本較黃豆油、芥花油、椰子油、棕櫚油等其他植物油昂貴，

採用機器壓榨來的的油品費工耗時，成本高於精煉的植物油。為了避免同業價格競爭，需要做出市場區隔以及市場定位，因此，分析市場、擬定策略以執行各種計畫，將油品推廣至穆斯林市場及國際市場有其必要。「梅山茶油生產合作社」為了在台灣紅海戰場中另闢國外藍海市場，希望讓台灣優質油品如苦茶油、黑麻油、南瓜子油及餅粕能行銷更多國家，在家人的支持與鼓勵下做前進目標市場的準備以增加成功的機會。

食用油取得清真食品認證的基本條件須符合以下條件：

1. 穆斯林認為民間宗教信仰所拜拜的香灰會污染食物，廠房內不能有神龕，因此需要將神桌及神像移走；
2. 廠房內不能飼養動物，因為吃下去的食物必須保持潔淨及符合衛生條件；
3. 機器設備清理時勿採用酒精，可用液態氮進行機器設備消毒與清潔工作；
4. 油品檢測項目除例行檢測項目還包括六種動物肉品（豬、牛、雞、馬、綿羊、山羊）摻雜檢驗及甲醛、甲醇、乙醇酒類分析測驗、膽固醇、八大重金屬等特殊項目測試；
5. 食品檢查項目包括原料、添加劑、生產器具、生產環境與流程、生產人員、產品包裝與文字用語。

梅山茶油生產合作社產品經國立屏

東科技大學檢驗通過後，中國回教協會指派高雄清真寺教長與專人進行現場勘查，於 2011 年（民國 100 年）3 月取得中國回教協會的清真食品認證，雖然所費不貲，但連續數年受到馬來西亞官方邀請，參加政府所舉辦的活動，與全球買主齊聚吉隆坡洽談。研究結果需投入更多資源辦理國際認證，目前已通過中國回教協會、台北清真寺、巴勒克清真食品等認證、食品安全管理系統標準（ISO22000）、食品安全之危害分析重要管制點（HACCP）、全球無添加餐飲食品國際認證（Anti Additive）、國際品質評鑑大賞（Monde selection）、美國食品藥物管理局（FDA）、經濟部一鄉一特色產品（OTOP）、嘉義優鮮（軸線精品伴手禮認證）與產銷履歷（TAF）驗證。為提升競爭力與生產力，梅山茶油生產合作社不斷努力突破現有限制，朝向國際市場邁進，因此參加許多競賽及認證，歷年獲獎紀錄如表 4。

### ◆ 結論與建議

關於合作社通過清真產品認證，順利將產品推廣到國際市場並且探討清真認證通過後，如何幫助合作社成長。研究結果與建議如下：

1. 針對各種資源如原料種植面積、研發新品種，以確保原料來源穩定及維持良好品質管理，經過數年推廣與宣

導，實質成效為台灣種植面積增加且育苗場也增加；

2. 進行市場分析，讓品牌重新定位，積極拓展品牌，增加品牌能見度進而發展品牌策略，藉此強化品牌影響力，進行全面品牌管理，達到品質淬鍊與經營績效；
3. 編列預算、投入研發，增加機器設備與副產品品項，以豐富單一食用油產業市場；
4. 發展觀光增加來客率外，讓消費者直接享受到產品優惠與折扣，惟疫情因素成效不顯著；
5. 進行異業結盟與出版業、媒體業或百貨業等相關單位合作，增加產品曝光的機會；
6. 加入國際性組織，積極參與國際性活動，廣結人脈也增加合作契機；
7. 梅山茶油生產合作社不斷努力突破現有限制，朝向國際市場邁進，連續數年參加許多國際競賽及取得相關認證，不斷挑戰自我同時也獲得國際評審給予肯定；
8. 梅山茶油生產合作社需要爭取機會，投入資源參展、提高設備與生產技術，進行更多行銷。因此需投入人力、資金及群聚效益以扭轉現況、化解企業危機。



表 4 梅山茶油生產合作社清真食品認證與獲獎紀錄表

日期	獎項別與認證	字(證)號與編碼
96.09.19.	優良食品評鑑金牌獎與金品口味獎	九六新食字第 049-2 及 049-1 號
99.11.~111.	美商鄧白氏企業認證	環球編碼 65-883-8763
99.11.30	嘉義縣商業會獎	(99) 嘉縣商芳業常字 99120 號
99.12.10.	嘉義縣政府嚴選伴手禮	嘉義縣觀光旅遊局授權使用
100.03.25.	中國回教協會清真食品認證	證號 GX-1103006
101.10.	行政院研考會英語標章銀級質獎	獎狀遺失
101.11.11.	民國 100 年台灣省績優從業人員	台灣省商業會、省商業字 368 號
101.12.	嘉義縣政府嚴選伴手禮	公開頒獎、獎狀無證號
101.06.	經濟部 OTOP 產品	網站可查詢
103.10.15.	北緯 23.5 度幸福，嘉義禮好認證	產品序號 1030082001-2006
105.~110.	德國萊茵營運證明	0000047958003
106.08.30.	台北清真寺清真食品認證	TGM.N1668043 (T.2016f00089)
107.03.23.	二星風味獎及三星認證於泰國頒獎	APAA170882P
107.07.02.	三項油品通過無添加三星認證	AA18014-CE-P
107.11.14.	嘉義縣商業會獎	(107) 嘉縣商皓業字第 107029 號
108.04.01.	HACCP 與 ISO22000 認證	05183/MEI13A&MEI220
108.04.18.	榮獲三星認證與二星認證	AA182552P/AA182783P/AA182793P
108.06.02.	MONDE SELECTION 金賞獎	獎狀遺失，獎牌從羅馬帶回
108.07.31.	亞太無添加協會三星認證	AA-18014-CE-P
108.08.15.	巴勒克清真產品認證	BRKTB18049-062
109.03.12.	榮獲三星認證與二星認證	AAY190353F/AAY190362F/AAY190373F
109.05.06.	MONDE SELECTION 金賞獎	無證號，慕尼黑頒獎盃與獎牌
109.07.31.	亞太無添加協會 CLEAN LABEL	AA19040-CE-P
109.11.24.	2020 嘉義優鮮軸線精品伴手禮	軸線台 168+162 甲、頒發獎牌
109.11.30.	農產品產銷履歷驗證證書 (TAF)	HQT2020AG245
110.01.13.	農產品產銷履歷驗證 (TAF)	農委會認證 UCS-ATM-21001
110.03.15.	台灣唯一廠商三項油品均取得三星認證	AAY200893、210883F、210903F
110.05.06.	MONDE SELECTION 金賞獎	無證號，寄來獎盃與獎牌
110.06.15.	HACCP、ISO22000：2018 認證	12106089、12106089F



合作社通過清真產品認證過程中，由於清真食品的規定，讓合作社工作人員對於清真食品生產過程更加嚴謹，對於檢測項目也有所認知，除了培養專業人才獨立作業進行清真認證所需報表及程序外，驗證單位及專業人員不辭辛苦蒞臨指導，讓清真食品落實且建立良好的食品安全及衛生規範。

針對梅山茶油生產合作社未來發展提出六項建議：

1. 增加有機認證、歐盟認證、猶太認證等各種國際認證以做出市場區隔與市場定位，提早因應國際市場所需，平日須備妥買主所需之各種文件及檢測報告，加上國際認證與獎項的榮耀，可以縮短洽談時間與人力，快速通關以邁向國際市場發展；
2. 後疫情時代，全球面臨嚴重特殊傳染性肺炎 COVID-19 的威脅，人與人之間必須保持一定的社交距離，以降低感染機率，當國際展會紛紛取消或改為線上洽談之際，合作社必須與時俱進，聘請各種人才，以拓展更多通路；
3. 除了最基本的英語和日語，以及已有的阿拉伯語系及蒙古語等簡報資料，實施多語系及影片介紹，讓更多國家的貿易商、代理商及消費者快速了解產品及下單；
4. 開拓國際市場之際同時也要兼顧國內

市場，梅山茶油生產合作社所生產的純正、無添加健康油品獲獎後，經過傳播媒體的報導，不但喚起國人養生意識，同時讓合作社受到關注，政府機關以及社會大眾更加重視食用油品的安全與健康；

5. 合作社與同業往來之外，為增加油料作物的面積，可進行異業結盟、跨國合作，與不同的國家合作種植油料作物及設廠，降低關稅享有優惠，增加就業人口並促進經濟發展，讓更多人享用鮮榨之優質糧油；
6. 透過專人輔導與協助將廠房與空間作完善規劃，注入美學及文創、科技等元素，展現出傳承百年的新契機。

### ◆ 參考文獻與附件

1. 馬孝棋（2010），中國回教協會馬孝棋秘書長簡報：清真食品發展現況與相關規定。
2. 周郁崑（2000），淺談策略管理程序—SWOT 分析，生產管理與研發設計月刊，32，26-28。
3. 李芳齡、陳琇玲編譯（2005），商業實戰對策：管理者的完整解答，商周出版。
4. 台灣清真品保協會（2022）<https://thpc.taiwantrade.com/taiwan-certified>。



圖 1 中國回教協會清真食品認證



圖 3 巴勒克清真產業有限公司清真食品認證



圖 2 台北清真寺清真食品認證



圖 4 梅山茶油生產合作社吳宸宇及吳季霖經理參加泰國食品展



圖 5 2019 年榮獲義大利 Monde selection 金賞獎報導



保證責任嘉義縣梅山茶油生產合作社

地址：嘉義縣梅山鄉中山路 617 號

電話：05-2621327

網址：https：

//www.teaseed-oil.com.tw/about-us.html



圖 6 英文版海報

〈本文作者涂淑靜係嘉義縣梅山茶油生產合作社理事主席、陸海文係南華大學資訊管理學系暨研究所副教授〉





# ICA 國際合作社聯盟新聞

王永昌 輯譯

## ◆ 2022 年 2 月加入 ICA：埃及中央住宅合作社聯盟和英國 VME 合作社

### 1. 來自英國的 VME

今年 2 月初英國 VME 合作社加入 ICA 成為副會員。2019 年 VME 從公司組織轉型為由 36 位員工擁有的合作社組織。VME 是 71 家英國零售合作社首選的技術合作夥伴，提供零售業者電子銷售點 (Electronic Point of Sale, EPOS) 軟體<sup>1</sup>。

VME 旨在為零售合作社開發共同使用的軟體，以提升合作社的競爭優勢。VME 認為合作社不應該只跟上競爭對手的技術，更應該超越他們。VME 為了支援其工作而加入 ICA，期盼透過合作社客戶的分享與見解及其國際會員身分來協調合作社共同的因應措施，以協助合作社運動應對跨國企業帶來的挑戰。

<sup>1</sup> 銷售點 (POS) 或電子銷售點 (EPOS) 系統是廣泛應用在零售、餐飲、旅館等行業的資訊系統，主要功能在紀錄商品的銷售、庫存與顧客購買行為，以提升業者的經營效率。

VME 加入後，ICA 有來自 110 個國家 312 個會員組織，其中 271 個正會員和 41 個副會員。

### 2. 來自埃及的 CHCU

2022 年 2 月 ICA 歡迎來自埃及的中央住宅合作社聯盟 (Central Housing Cooperative Union Central Housing Cooperative Union, CHCU)，CHCU 是非政府組織，代表埃及 3,000 家住宅合作社及 300 萬個人社員。

住宅合作社旨在以負擔得起的成本為中低收入家庭提供適當的現代化住房，同時為其社員的利益提供服務。CHCU 自 1984 年以來一直參加 ICA 大會，其間斷斷續續成為 ICA 會員，如今他們重新加入，與其他國家的住宅合作住分享營運經驗和成功事例。

CHCU 加入後，ICA 有來自 110 個國家 313 個會員組織，其中 272 個正會員和 41 個副會員。





#### ◆ 合作社在聯合國社會發展委員會第 60 屆會議上大聲疾呼

國際合作社聯盟（International Cooperative Alliance, ICA）主席亞利爾·古爾科（Ariel Guarco）代表全球合作社出席聯合國社會發展委員會（United Nations Commission for Social Development）第 60 屆會議並提交一份聲明，強調在推動新冠疫情的包容性和堅韌性復甦中合作社所扮演的角色。

這屆會議的特色還包括幾位全球領導人的高水準演講，例如國際產業公會聯盟（International Trade Union Confederation International Trade Union Confederation, ITUC）秘書長薛倫·布爾羅（Sharan Burrow）、亞洲農民永續農村發展協會（Asian Farmers' Association for Sustainable Rural Development, AFA）秘書長埃斯特·培紐尼亞（Esther Penunia）、

紅點全球基金會（Red Dot Foundation Global）主席愛爾莎·瑪利亞·迪西爾瓦（Elsa Marie D'Silva）及社會企業家和紅色連鎖（Red Solidaria）的創始人約翰·卡爾（Juan Carr）<sup>2</sup>。

在虛擬方式舉辦的聯合國論壇上，ICA 主席古爾科發表演講時表示，基於共同價值和原則的特質，合作社形成世界上最大的企業網路，新冠肺炎疫情則加劇極端貧困和饑餓。

聯合國統計數據顯示，未來幾個月極端貧困將影響 6,400 萬人，比 2019 年受影響的人數還要多；同時，國際勞工組織估計，自 2019 年以來超過 1 億 3 千萬個工作機會已經消失了。古爾科說，在整個疫情期間，合作社持續對社區提供服務，我們應該推行合作社運動，以促進包容性和復原力。「在這幾個月，合作社對家庭和整個社區有關基本生活的財貨與勞務之供應已經做出巨大的努力。」他說。「從對抗新冠肺炎疫情最前線的醫療保健合作社開始到致力於農工生產、公共服務、電信、消費者、住房及許多其他類合作社

<sup>2</sup> 紅點全球基金會於 2017 年在美國成立，旨在支援性暴力方面的工作，以消除暴力侵害婦女和女童行為。Red Solidaria 是阿根廷的非營利性協會，成立於 2011 年，旨在促進兩性平等並鼓勵不同世代之間的合作。

觀之，都顯示在危機時期這一種經濟和社會組織模式（合作社模式）的恢復力。」古爾科補充說。

聯合國秘書長安東尼奧古·特雷斯（Antonio Guterres）在其「2021 年合作社與社會發展報告（2021 Report on Cooperatives and Social Development）」中指出，在全球復甦策略中合作社扮演經濟和社會關鍵性行動者的重要性。國際勞工組織有關推動合作社 193 號建議案（ILO Recommendation 193 on the Promotion of Cooperatives）也鼓勵各國政府無論處於哪一個發展階段都必須發揮合作社的潛力。

古爾科說：「儘管合作社做出積極的貢獻，其發展仍然面臨某些障礙，例如一些國家缺乏適當的法律和監管架構。如果我們不採取合作社模式，以尊嚴工作、性別平等和維護生態系統的方式確保經濟成長，我們將無法扭轉貧困和饑餓。」「我們邀請民間社會組織、學術界、各國政府和聯合國社會發展委員參加會，大家共同繼續努力來擺脫這場危機，共同重建這個世界，使這個世界成為我們能夠有尊嚴地生活的地方。」他補充說。

© ICA 聲明

在這一場合，ICA 還對聯合國社會發展委員會第 60 屆會議發表一份聲明，強調合作社在邁向公正與公平社會以及克服新冠疫情危機方面的潛力。

ICA 呼籲各國政府落實 2021 年聯合國秘書長關於合作社參與社會發展報告（2021 Report of the UN Secretary General on Cooperatives in Social Development）的建議，並採取進一步行動以加快實現 2030 年永續發展議程（2030 Agenda for Sustainable Development）的承諾。

聯合國社會發展委員會第 60 屆會議於 2022 年 2 月 7 日至 16 日在線上舉行，該委員會是聯合國促進全球發展中負責社會發展的諮詢機構。

第 60 屆會議的重點放在如何從新冠肺炎疫情中達成具包容性和回復力的復甦，讓全人類得以持續維持生計、福祉和尊嚴。分組會議的成員也討論到全面達成聯合國 2030 年永續發展議程的一些挑戰。

**COMMISSION for  
SOCIAL DEVELOPMENT**  
United Nations Headquarters, New York

 **United Nations** | Department of  
Economic and  
Social Affairs



◆ 繪製國際合作社發展專案：新的線上合作社數據平臺

合作社在全球營造包容性和永續性經濟社會方面扮演著重要的角色，為展現合作社發展組織（Cooperative Development Organizations, CDOs）對國際合作社運動的影響力，美國海外合作社發展委員會（U.S. Overseas Cooperative Development Council, OCDC）和 ICA 攜手建構一個全球數據平臺，展示由 CDOs 運營的國際合作社發展專案。這一個全球數據平臺將呈現 CDOs 所擁有的廣泛影響力和範圍，從而加強與發展夥伴的合作關係。

CDOs 是本國合作社和支持合作社的組織對低收入或中等收入的國家提供資金或執行發展專案。繪圖展示的線上全球數據平台方便取得來自大約 35 個 CDOs 提供的訊息，並且提升捐助者、國際機構、決策者、合作夥伴和利益相關者的形象。CDOs 包括 ICA 發展平臺（ICA Development Platform, ICADP）的成員。

在宣佈與 ICA 建立這種夥伴關係時，OCDC 執行長保羅·哈珊（Paul Hazen）說：「這一個全球地圖所收集的數據將記錄合作社在永續發展中的影響力及在加強糧食安全、促進性別平等、解決氣候變

遷和創造就業機會各方面所扮演的角色。OCDC 和 ICA 之間的夥伴關係展現合作社在解決這些重要問題的規模和力量。」

ICA 總幹事布魯諾·羅蘭特（Bruno Roelants）說：「這一個線上數據平臺將支持我們以事實為基礎規畫永續發展政策的策略，它將作為一個重要的訊息資源，同時也展現 CDOs 在執行全球合作社發展專案所產生的巨大影響力，在監測國際合作社發展方面，這一個線上數據平臺向前跨出一大步！ICA 與長期會員 OCDC 建立這種夥伴關係，讓合作社在應對全球性和地方性挑戰時所擁有的比較優勢達到巔峰。」

這一個繪圖計劃（建構線上全球數據平臺）預計 2022 年完成，並可經由 ICA 或 OCDC 網站連結該平台。這一個計畫強化 CDOs 與捐助者的合作關係，俾能實現更具影響力的國際合作社發展。



◆ 雷發異和許爾茲 - 德里奇社為 ICA 提供聯合國教科文組織最初的合作社銘文

那些參觀布魯塞爾 ICA 總部的人將能夠看到列為聯合國教科文組織 (UNESCO) 人類無形文化遺產 (Intangible Cultural Heritage of Humanity) 的最初銘文「將利益分享組成合作社的理念和實踐 (Idea and Practice of Organizing Shared Interests into Cooperatives)」的官方複本。德國費德烈 - 威廉 - 雷發異 (Friedrich-Wilhelm-Raiffeisen, FWR) 社贈送 ICA 這一份歷史性文件。這一份銘文對提高合作社重要性的能見度和認知度作出貢獻，並鼓勵尊重文化多樣性的對話。

雷發異和許爾茲 - 德里奇 (Schulze-Delitzsch) 社共同提出列入 UNESCO 名錄的申請，他們的代表於 2016 年 11 月 30 日在衣索比亞首都阿迪斯阿貝 (Addis Ababa) 收到認證書。聯合國教科文組織「保護無形文化遺產公約」獲得大約 180 個國家批准，對地方、國家、國際等各層面的無形文化遺產提供國際合作與援助，並確保相互欣賞。這一個認證進一步肯定基於普世價值和原則的合作

社理念和實踐，簡約生活和高尚思維是合作社生活方式的一部分。

FWR 理事會成員兼 DZ 銀行副總裁孟德 (Mende) 在世界合作社大會的分組會議中說，儘管該銘文是由德意志聯邦共和國提案實現的，但聯合國教科文組織政府間委員會 (UNESCO Intergovernmental Committee) 將合作社收錄為無形文化遺產的決定已將合作社擴展到全世界及全人類。在分享官方複本時，孟德博士不忘提醒我們，務必讓社會大眾和政治人物瞭解合作社理念和實踐的社會與文化功能。

ICA 主席亞利爾·古爾科和總幹事布魯諾·羅蘭特對孟德博士、雷發異社、舒爾茲 - 德里奇社和整個德國合作社運動在促成合作社銘文列為人類無形文化遺產一事表示感謝之意。這一個銘文觸及合作社本質的核心，他們說這一個認證是對全世界合作社運動的巨大貢獻。





◆ 世界合作社大會閉幕式會議強調合作社解決人類面臨的挑戰

世界合作社大會閉幕式會議於 2021 年 12 月 29 日以虛擬方式舉行，總結在大會中提出的關鍵性問題。本屆大會在韓國首爾舉行，聚集 1,500 多位線上參與者和現場出席者，討論的主題是如何深化合作社本質。

美國威斯康新州中南部團體醫療保健合作社（Group Health Cooperative of South Central Wisconsin）主席安·何伊特（Ann Hoyt）強調反覆出現的主題，例如建構道德價值鏈、提高整個合作界的包容性、發展與合作社本質有關的教育和訓練、使用新技術提高成員參與、制定合作社對世界重大危機有形和無形影響力的衡量指標、透過夥伴關係累積更強大的資本基礎及取得新的融資來源、加強跨部門和跨國合作社之間的合作等。「所有這些主題都符合 ICA 近 100 年來對促進和平的承諾，這不僅是終結公開的暴力，而且是營造合作與融合、和解與平等的社區。總而言之，本屆大會從頭到尾都有緊迫感。引用一位演講者的話『坐而言的時間到了，現在是起而行的時候了』，再引用一位智者的話『我希望我們能學會少愛自己，多愛孩子的未來』」何伊特說。

ICA 本質委員會兼大會工作小組主席、來自美國的 ICA 理事會成員馬丁·羅威利（Martin Lowery）表示，大會結束代表持續進行對話的開始。羅威利說：「是對話的開始，對話將持續圍繞著合作社本質的聲明，其中當然包括合作社定義、合作社原則和合作社價值，我認為這些都已經整合到你提出的問題之回應中。這是一個持續的機會，這是一個旅程，而且這個旅程將繼續走下去，當然我們會記錄下過程。」他補充說：「持續對話將圍繞著合作社本質的聲明及討論部門內和跨部門的重要機會，誠如一位充滿熱情的年輕合作人在本屆會議中所說的『最好的時刻還沒有到來。』」

ICA 總幹事布魯諾·羅蘭特（Bruno Roelants）表示，本屆大會的 24 場分組會議是提供一個特殊的機會，讓我們能夠「深化合作社本質，並從不同角度分析合作社本質。」他感謝韓國東道主、大會贊助者、ICA 工作人員和參加活動的政府官員。西班牙政府第二副首相兼勞動和社會經濟部長尤蘭達·培瑞茲（Yolanda Diaz Perez）也在閉幕式上發言，她說大會提供一個好機會，讓我們辯論合作社本質，並反思合作社運動如何以倫理價值為基礎應對人類面臨的挑戰。

ICA 主席亞利爾·古爾科在會議結束時指出，在大會和會前活動期間參與者所提出的想法和建議將由亞歷山德拉·威爾遜 (Alexandra Wilson) 所領導的諮詢小組彙整研商。古爾科說：「我們應該為在這裡取得的進展感到非常自豪，誠如我們所說，現在是歷史性的時刻。」他鼓勵合作人繼續營造一個更公平、更關懷、更具包容性、更民主、更美好的世界。

從合作社本質出發，遵循第七項合作社原則，今天這一個原則承諾全球永續發展，我們將以前所未有的力量及更堅定的信念訴諸全世界：我們擁有永續發展的最適企業模式，在這種發展過程中任何一個人都不會被遺漏，並且確保所有人都過著有尊嚴的生活，無論他們選擇住在哪裡。

「因此讓我們繼續將合作社價值和原則付諸行動，並為合作社本質感到自豪。合作界的朋友們，讓我們繼續前進，共同營造一個更公正、更具支持性、更具包容性、更民主的世界，一個我們都想要的美好世界，一個我們都應該擁有的美好世界！」古爾科以這一段話做總結。



〈ICA e-Digest 輯譯者王永昌曾任中國文化大學財務金融系教授〉

## 預防「胰臟癌」的飲食

黃淑惠

大家熟悉的資深藝人「巴戈」日前因胰臟癌過世，年僅 68 歲，從發現異狀到離世不到一年，令人不免對「胰臟癌」產生疑惑？這是一個什麼樣的疾病？

胰臟因為隱身於胃的後面，腹腔深處不容易發現異狀，因此等到晚期出現症狀被診斷出時往往為時已晚。平均 5 年存活率低於 5%，有九成晚期患者會在 1 年內死亡。也因此「胰臟癌」有癌王的稱號。

### ◆ 引發胰臟癌的原因

有關促發胰臟癌變的因素大概有：

1. 高齡：平均 65 歲以上，但近來有年輕化現象；
2. 酗酒：酒精會破壞胰臟細胞，長期飲酒提高罹患率；
3. 遺傳：家族中有人罹胰臟癌，就有較高發生率；
4. 抽煙：尼古丁會妨礙胰臟分泌消化液功能，長久會提高致癌率 2 倍；
5. 血中三酸甘油酯過高 (>500mg/dl) 會促

發胰臟發炎進而癌變；

6. 曾經罹患胰臟囊腫或慢性胰臟炎較易轉為癌變；
7. 糖尿病患者，長達 10 年以上糖尿病患有較高罹癌率；
8. 肥胖：BMI 大於 35 以上者，胰臟癌機率較高；
9. 飲食不均衡，高油低纖飲食者罹患率較高。

### ◆ 早期發現治癒率高

胰臟腫瘤如果小於 2 公分，可以手術治療，但如何可以早期發現，端賴健康檢查。通常腹部超音波可以檢查到 70% 的胰臟，血液生化指標 CEA，CA19-9 和血液澱粉酶濃度也可以輔佐判定，如果能夠加上每三年做一次腹部磁振造影檢查就更完全。

### ◆ 胰臟癌症狀

因為早期很少有症狀，通常腫瘤大到一定程度才會出現：

1. 左腹痛（甚至會痛到背部，病人屈縮起身體才能緩解）；
2. 黃疸：因為胰臟腫瘤大到壓迫總膽管，以致膽汁無法順利分泌到腸道，只好從血液滲透到皮下出現黃疸症狀；
3. 不明原因體重減輕，食慾不佳。因為胰液無法正常分泌，自然會影響醣類的消化吸收，患者會有消化不良、食慾減退現象。也因為熱量供應不足，體重逐漸下降。
4. 合併膽囊炎、胰臟炎或糖尿病。



圖 1 胰臟癌前兆（資料來源：網路）

#### ◆ 從飲食來預防胰臟癌

胰臟的主要功能有外分泌—分泌消化

酵素，包括胰澱粉酶、胰胜肽酶和胰脂解酶，這些酵素會注入 12 指腸對食物進行消化分解。另外還有內分泌功能，分泌胰島素（降血糖）和升糖激素（升血糖）來維持血糖的恆定。

如果飲食沒有節制，反覆刺激胰臟分泌消化酵素和胰島素來工作，長期下來就會造成胰臟負擔過重，引發慢性發炎以後轉為癌症機率就大增。因此建議飲食需做修正：

#### 1. 避免高糖高油的食物

過多糖份的攝取會使胰臟工作量增加，許多美式早餐像土司果醬配果汁、鬆餅加奶茶或中式豆沙包喝甜豆漿等都會使血糖快速震盪，增加胰臟的負擔。建議採複合式餐飲，減少精緻澱粉（白米、白麵包、白麵條等）的頻率，提高蛋白質量（例如蛋、大豆、魚肉等）讓血糖可以維持較長恆定，相對胰臟工作量可以減少得到保護。

另外除了油炸食物，還有許多含「隱形油」的食物也要小心，不要採到地雷像是酥餅、燒餅、糕餅等，外表看起來乾乾的，實際上油就包覆在裡面。過量的油脂是胰臟負擔來源。因此肉品的選擇盡量以低脂肉為主（魚、蛋、家禽），高脂肉就要避開，包括五花肉、豬腳、香腸、雪花牛、



培根豬、大腸等盡量少吃。



圖 2 含糖食物（資料來源：網路）

## 2. 多蔬果高纖維提高抗癌力

足量的膳食纖維可以維持腸道正常蠕動與毒素的排除，可以維持胰臟的正常分泌功能。加上各式蔬果提供的多樣植化素可以幫助清除自由基，抑制癌細胞的增生，遵循「蔬果 579」的份量比例來攝食將可提高防癌力。

所謂「蔬果 579」，指的是學童每天 3 份蔬菜 2 份水果，成年女性 4 份蔬菜 3 份水果，成年男性 6 份蔬菜 3 份水果。半碗的蔬菜量就是 1 份，1 拳頭大小的水果就是 1 份。水果最好一天吃 2~3 次，一次 1 份量就好。不要 2~3 份水果全部集中一次吃，這樣很容易因為短時間內進食過多糖份導致胰臟負擔過重。

## 選擇新鮮蔬果少加工



圖 3 選擇新鮮蔬果少加工（資料來源：網路）

## 3. 多攝取含維生素 B6 和葉酸的食物

美國印第安那大學研究發現，罹患胰臟癌患者過往飲食中維生素 B6 和葉酸都偏低。有較高維生素 B6 和葉酸攝取者可以降低胰臟癌風險 76%。因為葉酸和 B6 都與細胞 DNA 的修復與安定有關，可以延長細胞壽命。因此建議日常生活中多攝取含有維生素 B6 和葉酸的食物。

營養素	食物來源
維生素 B6	蟹肉、鵝肝、土雞肉、干貝 南瓜、麥片、胚芽、紅豆、綠豆 乾香菇、甜椒、落耆、紫菜、 堅果、花生、黃豆、豆皮、黑芝麻、 香蕉、榴槤、奇異果、黑棗、龍眼、 酪梨
葉酸	海苔、紫菜 雪蓮子、米胚芽、綠豆 黑豆、雞肝、黃豆 葵花子、花生 香菇、菠菜、韭菜、松茸、萵苣、 竹筴、黃豆芽、茼蒿 草莓

#### 4. 選用好油避免發炎

油脂還是人體所需的營養素，多選用單元不飽和脂肪酸（W-9 脂肪酸），可以幫助腸胃道正常膽汁分泌，避免胰臟工作量增加。還可以維持細胞膜磷脂質的通透性，讓細胞機能正常減少癌變。因此適當用好油來烹調也是重要的。橄欖油、苦茶油、芥花油、酪梨油、亞麻仁油都可適量選用。



圖 4 好油種類（資料來源：網路）

#### 5. 補足維生素 D 減少癌變

以往認知維生素 D 與鈣的吸收，增強骨骼密度有關。但近年來更多醫學研究顯示維生素 D 似乎扮演一種類荷爾蒙角色，不僅可以調整免疫力，在防癌上更有其獨特功能。它能使癌細胞走向凋零、減少增生與轉移，避免發炎。美國芝加哥大學調查發現胰臟癌患者若補充較多維生素 D3，可以降低 59% 危險性。一項美國大型流行病學也發現攝取較高維生素 D3 食物者（牛奶、深海魚等）比起較低攝取者，罹患胰臟癌機率明顯減少。因此鼓勵大家常常日

曬，並多攝取含維生素 D 豐富的食物。如：牛奶、起司、深海魚、乾香菇、乾木耳等。



圖 5 維生素 D 食物（資料來源：網路）

#### 6. 戒除煙和酒

酒精會直接增加胰臟細胞氧化壓力，破壞細胞。飲用烈酒會增加 32% 罹患胰臟癌風險。尼古丁則會干擾全身氧氣運送，妨礙消化器官消化液的正常分泌增加胰臟癌風險。因此戒煙、戒酒是脫離胰臟癌侵襲的首要手段。

#### 7. 養成固定進食習慣

除了每天攝取足夠熱量供應身體所需之外，固定進餐時間也是保護消化器官的方法之一。因為當任意斷食、隔餐或大小餐時，會影響到胰液和膽汁的分泌穩定性，特別是長時間不進食，再突然吃進大量食物，這會造成胰液的分泌不平衡，很容易讓胰臟過度負擔而發炎或病變。

〈本文作者黃淑惠係郵政醫院營養師〉



▲國際合作社聯盟與糧食及農業組織在土耳其聯合舉辦的會議中探討合作社應對糧食安全挑戰之解決方案



▲Oriyomi Ayeola先生當選國際合作社聯盟非洲區委員會第三任主席



▲Eleni Giakoumopoulos女士(左)向Dayatra Matthews女士頒發2021年新銳領導者獎(Workers Co-operatives Act)



▲世界儲蓄互助社議事會主席兼執行長Elissa McCarter LaBorde女士在全國儲蓄互助社協會(CUNA)政府事務會議上鼓勵更多美國儲蓄互助社參與國際金融合作運動

照片來源：ICA國際合作社聯盟網站、WOCCU世界儲蓄互助社議事會

## 合作社事業報導

CLC NEWS NO.117 SUMMRE 2022

發行人：麥勝剛

Publisher：Shen-Gang Mai

總編輯：方珍玲

Chief Editor：Chen-Ling Fang

執行編輯：古昌平

Executive Editor：Chang-Ping Ku

發行所：中華民國合作事業協會

地址：台北市福州街11-2號2樓

電話：02-23219343

網址：clc-coop.tw

E-mail：service@clc-coop.tw

內政部補助印行

The Cooperative News is published quarterly by The Co-operative League of the Republic of China. 2F No. 11-2, Fu Chow St., Taipei 10078, Taiwan (R.O.C.)

行政院新聞局出版事業登記處

局版台誌字第3905號

中華郵政執照登記處

台北誌字第1547號雜誌

廣告