

從美國合作社與超市經營模式探討 我國合作事業商店之經營管理

李宗儒、林永順

合作事業源自於人們基於經濟上的共同需要，依特定原則，組成的團體，合力經營業務的一種集體活動；其合作行政主管機關，負責管理輔導、整合發展合作事業，期達成發展國民經濟，增進全民福祉之目標。近年來，受到大街小巷的便利商店、量販店林立的影响，再加上全球化、自由化的脚步加快、Covid-19 的疫情影响，除重创全球经济发展外，亦影响全球经济、产业的布局及重组。为此，本文介绍美国 Greenbelt Coop Supermarket 超市与 Trader Joe's 全国连锁社区超市等两个知名的合作社超市经营方式，提供我国合作事业商店经营管理之参酌。

一、Greenbelt Coop Supermarket

Greenbelt Coop Supermarket (n.d.) 成立于 1984 年，是一家商品种类相当齐全的超市和药局，开设于马里兰州格林贝爾特历史悠久的罗斯福中心。其设立使命为会员和马里兰州格林贝爾特社区提供

食品、药品和其他的消费性服务。Greenbelt Coop Supermarket 目前拥有近 11,000 名会员，并为客户提供各种传统杂货、天然的有机食品、啤酒和葡萄酒、药物，不定期办理特殊活动，例如品酒会、食品试吃和健康计划等。此外，Greenbelt Coop Supermarket 积极致力于社区经营，透过食品计划、品酒会、提供健康生活方式和合作社新闻相关的讲义、刊物、食谱等方式，例如在每个月第二周的星期五下午 4 点~7 点，提供各种食品的烹调和品嚐活动，让购物者在购买前能够更新自己的菜单，并尝试新产品或烹调方式；在每个月的最最后一个星期三下午 4 点~7 点为感谢日，消费者在白天购物可获得 5% 折扣，且提供美食、美酒的品嚐活动。

Greenbelt Coop Supermarket & Pharmacy 成立 Jim Cassels 社区服务奖项，每年都会向一个团体、组织或合作社提供 1,200 美元的赠款，以在 Greenbelt

2023 合作社事業報導

發起和實施符合 Jim Cassels 服務精神的新項目或活動。Greenbelt 在社會組織方面有著悠久的歷史，也是許多合作社的所在地。Greenbelt Co-op Supermarket and Pharmacy 也被稱為 Greenbelt Consumer Cooperative，其前身 Greenbelt Consumer Services。Greenbelt Consumer Services 於 1937 年開設雜貨店，但在 1940 年被一群名為 Greenbelt Cooperative 的居民所收購。接下來 20 年裡，合作社提供各種服務，包括雜貨店、加油站、家具店、藥店、理髮店、美容院、電影院、自助洗衣店、巴士服務等多項服務項目。直至今日，合作社繼續致力於 Greenbelt 社區，提供當地工匠、農民、供應商、當地居民就業、非營利組織等，以穩定當地經濟發展。

二、Trader Joe's 全國連鎖社區超市

Trader Joe's (n.d.) 為美國一家全國連鎖的社區型超市，長期致力以最優惠的日常價格及最優質的產品為客戶提供服務。自 1967 年開始將超市購物過程能營造成充滿發現和樂趣的溫馨旅程（如圖 1），提供豐富產品給會員。Trader Joe's 為提供差異化服務，每樣上架商品都需經過公司團隊嚴格審查流程，針對價格、品質等方面進行調查，假使一種商品被評估為「卓越」商品時，此項商品會成為 Trader Joe's 的重要銷售商品。此外，Trader Joe's

與其他商店的銷售方式不同，不提供優惠卷、提升顧客忠誠度計畫、實施會員制度方案等行銷手法，因為 Trader Joe's 相信消費者每天都以最優惠價格購買到最好產品，透過向供應商大量採購商品、及早簽約以獲得最低成本。再者，多數商店都會向供應商收取商品上架費用，此舉致使供應商為求商品利潤調高販售價格；但 Trader Joe's 會依據商品檔期調降上架費用，給予消費者優惠的商品價格。此外，Trader Joe's 希望消費者在購物體驗是有益且充滿樂趣，訓練樂於助人且友好的服務人員、製作極具創意的標示讓消費者更加瞭解商品，積極營造充滿幽默和熱情的社區商店購物環境。



圖 1 Trader Joe's 販售「適合舒適心情」的產品擺設

三、合作社/社區商店的經營管理

合作社為全體社員所有且由社員出資及管理並為社員提供自本身服務，社員

間彼此擁有強大的鏈結關係，容易達成資訊分享與交流的機會。本文藉由 Greenbelt Coop Supermarket 與 Trader Joe's 兩間具有社區或合作社性質商店的行銷方式正好符合麥可·波特提出的「差異化策略」及「成本導向」之競爭策略，讓產品或服務在整體產業具有獨特性或成本極小化。依據兩間超市發現經營管理定位不同，分述如下：

(一) Greenbelt Coop Supermarket：服務人員平均年齡較高；以當地小農與居民為主要顧客群；採用薄利多銷、促銷等方式提供消費者優惠；在經營管理以「價格」為訴求。

(二) Trader Joe's：為全國連鎖超市；服務人員平均年齡較輕；產品擺設講求對顧客產生吸引力，讓消費者能產生新奇發現與樂趣的購物過程；在經營管理以「價值」為訴求。

因此，建議我國合作社之商店經營管理需讓社區或會員產生認同感，例如像 Greenbelt Coop Supermarket 每月定期辦理各項活動，讓消費者瞭解不同商品的烹調與食用方式、獲得優惠價格的機會；發布與合作社有關的講義、刊物、食譜等方式；或者參酌 Trader Joe's 的經營方式提供價格實惠且高品質商品、商品擺設能讓消費者產生吸引力，積極創造消費者與合

作社商店的情感連結。此外，由於市場環境變化迅速，合作社參考國外商店的經營模式只是開端，更重要的是需時時觀察市場脈動與消費者喜好，以服務社區消費者的方式經營，藉由合作社自身人脈與平台引進更多的資源，建立合作社之商業生態系統，創造企業的永續價值。

參考文獻

Greenbelt Coop Supermarket (nd). About us. 2022 年 7 月 13 日取自

<https://www.greenbelt.coop/cms/>

Trader Joe's (nd). About us. 2022 年 7 月 13 日取自

<https://www.traderjoes.com/home/about-us>

〈本文作者李宗儒係國立中興大學行銷學系教授及林永順係嶺東科技大學國際企業系助理教授〉

新北市政府社會局補助合作社 辦理公益活動實況

林坤宗

一、前言

合作社廣義而言屬人民團體之一類，在互助組織基礎上，以共同經營方法，謀社員經濟利益與生活之改善。合作社是人的結合，所以社員是重要組成份子。而合作事業具有在地扎根、互助共存、自給自足特性並能與社區共享利益，是推動地方創生、共生共榮的創新方法之一。例如：有限責任新北市愛齡照顧服務勞動合作社，除協助社員承攬居家照顧服務工作，更結合本府衛生局政策成立銀光咖啡館，提供社區長者豐富多元的課程、喘息及送餐服務等，同時也將社區中有潛能、有意願的樂齡人力培訓為志工，共學、共好、共創。

因此新北市除透過社群軟體轉知合作社相關資訊、辦理年度考核、辦理合作社研習等基本措施輔導合作社推廣社務之外，年度更辦理創新型補助計畫辦理公益活動，鼓勵人民團體就業務面發想，然後在營運自身社務、業務之餘，亦能參與社會福利之公益服務，發展社區互助合作

精神，推動地方永續經濟，更嘉惠新北市民，只要立案滿一年以上運作正常之合作社，都可以來申請。

二、新北市社會福利推動理念

首先我們進行了資源盤點，對新北市社區資源及概況，透過大數據分析，對全市社福資源分布有了初步了解，對於資源豐富區，繼續保持維護，對於社福資源顯然比較不足區，研擬適當新型社會福利方案加入一起努力。這些都需要私公協力，政府力量有限，但民間資源無窮，新北有5,400餘個人民團體合作社，每個團體都是值得培力的標的。而社會福利推動，也需要民間資源導入，新北市政府扮演社福平台，讓供需間透過平台機制運作更加順暢。因此也表示新北社福理念是：

（一）新北社會福利願景：儲藏人力資本、媒合供需、增加民眾參與機會及促進社會善的循環。

（二）政府角色的改變：要求者變增能者、供給者變媒介者及輸送者變整合者。

（三）新北市社福策略：弱勢優先、豐富

社區、性別平等、跨代共榮及偏區照顧。

三、新北市社會福利推動理念

(一)為鼓勵合作社能有參與新北社會福利工作推動，達成新北社福理念，新北市訂定「新北市社會局補助人民團體、合作社暨社會福利財團法人辦理公益規範」，鼓勵及輔導合作社加入，其目的：

- 1.公益導向：鼓勵立案之人民團體、合作社暨社會福利財團法人辦理各項在地公益活動，增進市民福祉，提升生活品質，促進社會向善向上。
- 2.在地支持：增進非營利組織之專業知能，協助永續經營，促進地方產業及經濟發展，提升社會正面能量。
- 3.鼓勵創新：支持民間推動創新服務方案，滿足多元族群需求，培力參與福利團體，建立政府民間夥伴關係，擴大公益成效。
- 4.公開透明：訂立明確之審核、監督、訪查、輔導機制及罰則，促使政府經費資源合理、透明使用。

(二)創新性補助補助內容：

- 1.針對本市兒童、少年、老人、身心障礙者、婦女、原住民、新住民、中低(低)收入戶、街友等弱勢對象之創新服務計畫，或配合本局重要政策辦理之計畫或方案。
- 2.活動內容應以長期性或連續性之服務計畫或方案為原則，計畫內容僅有研習

課程、觀摩、機構關懷、一次性或單日之活動者，非屬創新性計畫。

四、推動預期成效

由以上得知，新北市不遺餘力推動合作社培力工作，透過創新型補助計畫，讓優質合作社除推廣社務造福社員外，更能透過本計畫，得以投入公益服務，有效提升合作社形象。在此理念下，「有限責任新北市友善住宅公用合作社」透過新北市年度創新型補助計畫參與，開啟了投入新北社會福利服務工作一環，深入社區，建置網絡。

該社提出「創星雙老需要老人」方案，是因應高齡化社會來臨，及照顧身障者為出發點，其預期成果為可執行友善社區雙老家園住戶的人業管理業務，實現友善社區雙老家園的主要目標，為家長及成人自閉症者提供有效永續的服務。日後成為其他社會住宅建立以善社區，雙老家園的實驗性方案，實現具備多元化安置機能的社區型照顧方案，作為其他弱勢團體安置方式的參考方案。

五、團隊運作

本方案可使自閉症成人走出孤獨，該社透過專業人士協助及社區志工幫忙，一起陪伴，讓關懷之意，輸送每位參與者。該社也在地方社福主管機關支持下，整合當地社福資源，讓參與者彼此成為第二家人。陪伴是一件非常重要工作，為了提升

身障者社會參與，社政單位平日即在社區廣建網絡，也培力有能量單位，鼓勵民間團體及個人一同投入社區志願服務，對於需要較為專精社福專業，就引進專業團隊一起合作。該社自參與創新型補助計畫後，除提升單位自身能量，也善於應用網絡間資源，促成服務晉級。該社認識自閉症者相關需協助事宜，精心設計活動策略，以使用者為中心，並主動了解自閉症者需求，提供友善措施，尤其是對家屬間支持系統資源挹注，讓社會關懷之意進入到使用者及家屬，進而提升本方案成功機會。同時更兼顧自閉症成人日夜間照養及就業需求，積極媒合適合就業資訊，提升就業意願，讓每位參與者，投過工作機會展現自我，獨立生活自主，下班後也能獲得滿足照顧所需，以開創美好生活。為使雙老家園的家長們也成為關係緊密的生命共同體，該社在本方案不間斷辦理團體聚會等活動，廣邀大家參與，讓雙老們可感受社會溫暖，不孤單。以上均為該社、透過團隊管理及運作方式，有組織、有計畫進行，合作無間，展現了團隊力量。

六、推動成果

(一) 社區雙老家園住戶的人業管理業務，規劃發展設立友善家園雙老，是在公寓大廈管理條例規定下建置，合乎條例有關規範，運作順暢。

(二) 雙老家園目前只有一位星兒不願意

走出屋門，其餘高達 95% 的比例，可經由社福服務體系政策予以協助安置及媒合就業。至於社區居住，開始有幾位星兒，因為離家太近，反而不願意搬入社區居住。但是經由共餐體驗，慢慢地願意經由試住等措施，而願意參加此計畫。未來也會由心理諮詢人員提供服務，讓最後這位星兒願意與大家互動。

(三) 該會也透過求其他社福團體及媒體報導，將此方案提供其他社福團體參考，相互學習一起成長。

(四) 目前也以自營耕作的農場為基地，星兒會在農場做事，該會朝向由食農共應鏈提供多元的工作機會，讓星兒能樂在工作。

七、結語

「新北市社會局補助人民團體、合作社暨社會福利財團法人辦理公益規範」，係鼓勵及輔導合作社加入一起參與社會福利建置，讓合作社除推動社務及服務社員外，也讓合作社能多元發展，增加合作社能量。呼應了合作社法第一條所提，為健全合作制度，扶助推展合作事業，以發展國民經濟，增進社會福祉等期待，成為社會福利重要夥伴，促進社會善的力量的循環，嘉惠民眾。



圖 1 新北市政府辦理合作社研習



圖 4 透過學習，學習才藝



圖 2 合作社社員擔任志工參與志願服務



圖 5 課餘歡唱紓壓，舒緩壓力



圖 3 慶生，一起吃披薩

〈本文作者林坤宗係新北市政府社會局
專門委員〉

照顧勞動合作社的實踐與挑戰

倪榮春

◆ 前言

人口老化是世界各先進國家無可避免的時代趨勢，台灣亦然。依據國發會推估，2025年台灣將邁入「超高齡社會」，亦即65歲以上老人將占全國總人口20%以上，屆時，台灣每5個人就有1位是老人。如何讓健康、亞健康的老人延緩老化、活躍老化；失能老人及身心障礙者獲得妥適照顧，遂成為我國政府施政重點之一。

台灣於民國106年由長照1.0邁入長照2.0。107年1月1日開始實施「長期照顧給付及支付」新制，其中居家服務與居家喘息服務，政府以每小時385元的標準，支付給居家長照機構，按理，照服員的勞務報酬應該大幅提升才對，可是衛福部107年公布的全國照服員平均月薪僅38,498元。有無可能再往上攀升？答案是有的，只要您用「照顧勞動合作社」的經濟模式來經營，絕對有可能！

◆ 照顧勞動合作社的實踐

民國98年8月8日莫拉克颱風引起的88水災，屏東縣災情慘重，筆者時任「莫拉克颱風屏東縣萬丹鄉災後生活重

建服務中心」主任，為要快速創造災民就業機會，以滿足災民殷殷期盼的就業需求，曾於民國100年8月8日莫拉克颱風2週年時，在屏東縣萬丹鄉帶領災區一群中高齡失業婦女，創立屏東縣第一家「照顧勞動合作社」，隔年投入長照產業的居家服務。採共勞、共享、共好的社會經濟模式營運，屏除中間剝削，使每一位社員都能拿到應得的勞務報酬，迄109年12月31日止，成功創造161個高薪就業機會，照顧836位失能老人及身心障礙者，而且年年接受屏東縣政府照管中心評鑑，均榮獲「優等」佳績。107年照服員平均月薪58,125元，比衛福部公布的同年度全國照服員平均月薪38,498元，還高出19,627元；居服督導月薪42,000元；A級個案管師月薪44,000元；日照中心主任月薪48,000元，日照中心照服員月薪達50,000元；所有行政人員均有1.5個月年終獎金，成果斐然。

除了照服員勞務報酬比所有長照機構高出許多外，我們還有許多福利，如配發股息、護腰補助、自辦免費考照加班、照服員專業證照加給、年終結餘返還

金…等等。難怪其他長照機構找不到照服員，我們卻是照服員在外面排隊等著要進來，而且我們的離職率是「零」！

之所以會有這樣令人驚艷的成績，完全是拜勞動合作社沒有中間剝削之賜。我國合作社法第1條第2項對合作社所下的定義：「本法所稱合作社，指依平等原則，在互助組織之基礎上，以共同經營方法，謀社員之經濟利益與生活之改善，而其社員人數及股金總額均可變動之團體。」這裡所謂的「共同經營」，以勞動合作社而言，就是全體社員共同出資、共同出力、共同動腦（集思廣益）、共同負責（共同分擔經營風險）、共同分享勞務報酬，年終決算如有結餘，還應依社員參加勞動之貢獻度（勞績），返還給社員，等於沒有分毫中間剝削，難怪社員的勞務報酬會這麼高。

照顧勞動合作社除因沒有中間剝削，而能使照服員獲得高薪的工作之外，它還有許多營利機構所無法複製的功能，例如：

一、超強的凝聚向心力功能

實例：凡是受過專業訓練的照服員，無不想考取一張「照顧服務員技術士證照」，除了每月可多領一筆「專業證照加給」外，也是國家對自己專業能力的認證，所以人人都想考，但又怕考不上，因此都會去補習，但報名費動輒7、8千元，對照服員來說不是小數目，於是我們合作社的照服員就在群組裡討論，可否自己來

辦理考照加強班，不要收費？最後決定：小老師由本社資深且考取技術士證照者，犧牲假日，義務指導後進，不收任何費用；安妮、傑克等訓練道具則向衛生局、消防局借用，如此竟然辦成「免費考照加強班」，而且年年開班，考取率甚至達百分之百，比坊間任何補習班還強。更難能可貴的是，考照班竟然漸漸地自然而然建立起一種傳承制度，即今年因受小老師的指導而考取證照者，明年就打算要當小老師義務指導後進。這樣的向心力只有在互助合作、共同經營、相互提攜，如同生命共同體的合作社才辦得到，其他型態的長照機構是做不到的。

二、落實民主制度，培養民主素養

合作社是一個民主訓練的好場域，因為它必須採用民主治理；而且合作社是由全體社員共同經營，不是由少數人經營。所以，開會時每位社員都有發言權、表決權、選舉權、被選舉權、罷免權，1人1票，票票等值，人人平等。在不斷透過民主機制的會議，共同決定，共同承擔合作社的未來，無形中促進民主制度的落實，提高社員的民主素養。

三、縮短貧富差距，促進社會均富

勞動合作社所需資金是由全體社員共同出資，每位社員既是勞工也是合作夥伴，財務公開透明，所以，沒有資本家的剝削，每位勞動者都能得到應得的勞務報酬。資本家既失去豐厚利潤的機會，而勞動者又能拿到應得的工價，一減一增，自

然可以縮短貧富差距，促進均富社會的形成。

四、實現社員脫貧想望

如前所述，勞動合作社既沒有資本家的中間剝削，則勞動者勞務所得必大幅提升，只要辛勤工作，不出幾年必可脫離貧窮，實現脫貧夢想。

實例：筆者創辦的屏東縣第一照顧服務勞動合作社，108年照服員平均月薪高達62,335元，許多原被列為低收入戶的照服員，因所得提高，低收入戶的資格已被政府取消了，但她們反而很高興，因為，不光彩的標籤終於撕掉了。許多單親媽媽，原需租房子，還帶2個孩子，生活極度困窘，在勞動合作社穩定工作幾年後，就買房子了，這堪稱是台灣最成功的脫貧方案！

五、發揚「人人為我，我為人人」的善良人性，促進社會祥和

合作社的核心價值是「人人為我，我為人人」。這樣的價值，在照顧勞動合作社尤其容易體現。因為，照顧勞動合作社一次可以實現以下5個社會目的：

（一）讓失能老人及身心障礙者得到良好照顧

失能老人與身心障礙者，因為有受過專業訓練的照顧服務員到府服務，並適時給予正面心理支持與肢體功能的增強訓練，許多老人失能等級竟然漸漸降低，令家屬高興萬分。

（二）減輕家屬負擔

工商社會，為了謀生，人人忙碌，職場與家庭兩頭燒，有了照服員提供居家照顧服務，不僅家中長輩能得到良好照顧，而且政府也有優渥的服務費用補助，減輕家屬在精神、體力與經濟上的負擔，利人利己。

（三）創造就業機會

照顧服務員只要受過100多小時的教育訓練與實習，即可上路。與其他行業相比，門檻相對低，而且上班時數有彈性，可以創造大量就業機會。

（四）終結低薪

勞動合作社因為沒有資本家的壓榨與剝削，社員勞務所得必大幅提升，可以終結台灣十幾年來無法解決的低薪困境。

（五）關懷社區，回饋社會

我國合作社法第23條規定：合作社結餘，除彌補累積短絀及付息外，應提撥百分之十以上為公積金、百分之五以上為公益金。這筆公益金就可以用來關懷社區，回饋社會。例如屏東縣第一照顧服務勞動合作社，過去認養4位清寒學生，每學期頒給每位學生1萬元助學金，一直栽培他們到大學畢業；現在的屏東縣愛三倍照顧勞動合作社，則每年捐款給「屏東縣百工師傅志願服務協會」，資助他們為低收入的獨居老人或經濟困窘者，免費修繕房屋。

以上都是人性善良行為的表現，其他型態的機構也許也有回饋社會的作為，但因法律沒有強制規定，只能隨人高興，如

果不回饋，政府也拿他沒轍。但合作社不一樣，它有必須設置公益金的強制規定，所以，合作社才是「人人為我，我為人人」的組織，可以促進社會祥和。

◆ 勞動合作社的挑戰

勞動合作社雖然擁有這麼多優點，但也非全然無缺點。筆者曾先後創立2家照顧勞動合作社，積十餘年之經驗，發現勞動合作社最大的兩大困境是：

一、民主容易被濫用

1995年國際合作社聯盟(ICA)制定的「合作社七大原則」中，第二原則：「社員民主治理」。強調合作社裡每位社員都有發言權、表決權、選舉權、被選舉權、罷免權，一人一票，票票等值，人人平等。透過民主機制的會議，共同決定，共同承擔合作社的未來，立意良善，但不幸的是，古今中外，無論再完美的組織制度，再善意的行動方針，也總會遭到少數意見分歧的人，挑撥、離間、詆毀、貶抑等種種指摘。尤其合作社強調民主治理，在人多一定嘴雜的情況下，更難倖免。

二、非菁英治理，致發展受限

世界上成功的企業，無一不是由精英在領導，而合作社卻是由社員互選產生的理監事在做決策。照顧勞動合作社的社員都是照顧服務員，教育程度普遍不高，社會歷練也不足，由他們互選產生的理監事能做出什麼樣的決策品質？令人擔憂，故發展容易受限。

◆ 結語

世界上沒有十全十美的經濟制度，合作經濟雖然不夠完美，但已經是目前人類社會最美好的經濟制度了。筆者從務工作中發現的2項缺失，只要透過不斷的合作教育，應該都可以獲得改善。所以，只要不灰心，不斷的實施合作教育，讓正確的合作理念深植在每位社員心中的話，加上公開透明的財務制度，相信任何合作社一定能做到「雖然意見相左，終必調和；互有異議，亦不分離；時有紛爭，仍能相忍為社」的境界。因此，筆者呼籲，有志投入合作事業的仁人君子，一開始就要對社員不斷的加強合作教育，才能堅固大家的合作信念，永續共同經營合作社，成就一番福國利民的事業！



圖1 屏東縣政府勞動暨青年發展處長(左一)偕同屏東縣百工師傅志願服務協會理事長(左二)前來屏東縣愛三倍照顧勞動合作社贈送感謝狀。

〈本文作者倪榮春係屏東縣愛三倍照顧勞動合作社理事主席、前屏東縣政府社會處處長〉

網路時代的開放與合作

楊文全

◆ 眾聲喧嘩對封閉型組織的衝擊

網路時代來臨對於傳統封閉型組織帶來最大的挑戰，莫過於組織在決策上要形成共識的困難。這是因為網路環境允許每個人依循個人的特殊偏好，輕易地在全世界的範圍裡找到同好們支持，走向自己的夢想。簡單地說，這個時代的驅動力放大了個人的偏好，或是反過來說，個人的偏好正在帶領著或是衝擊著這個世界的運作。由廿世紀遺留下來，強調長期合作關係的封閉式合作組織形式，無論是合作社，或是一般公司，都正面臨著新時代開放力量的挑戰。正是這個被時代釋放的自我意識，挑戰著封閉型組織成員共識的形成，特別是，這些固定的組織成員還得要持續地在組織運行的過程中，在一個又一個的組織決策上達成共識。在眾聲喧嘩之下，我們在現實中看到許多傳統組織不是苦於組織運作效率不彰，就是面臨崩解的命運。

◆ 自己的想法自己推

其實要面對百家爭鳴的組織困境，最簡單的解法就是「自己說的，自己做」。因為，在這個資訊爆炸、創意滿天飛的時代裡，真正帶領社會往前走的，已經不再是哪個主張或哪個理念，而是如何把主張、理念「做出來」。在筆者的經驗裡，當要組織內的倡議者自己帶頭實踐時，大概有百分之九十九的人都會因此把嘴巴閉起來。因為所有人都清楚，要把一個理想付諸實踐，在現實裡是有多困難啊！當最積極、熱情的倡議者都不敢帶頭做，還期待誰來實現這個理想呢？換句話說，只要在組織裡主張，倡議者必須自己帶頭做，那麼組織無法形成決策共識的困擾，幾乎就可以化解了。不過，如果有倡議者真的要在組織裡著手實現自己的理想，而其他人又覺得這個理想不可行，這個組織該如何因應呢？

◆ 組織裡的專案

讓倡議者自己發起一個專案，應該是最不易影響組織既有運作的方法。專案的

本質就是一個暫時的協作(temporary collaboration)，在一個有限的時間段落裡，臨時性地集合人力、物力，共同為一個目標努力。專案可以避開組織既有運作方式與文化的限制，又能讓組織去探索可能經營的新領域。只是，倡議者必須在組織內部成功遊說足夠的人才與資金來參與他的計畫。如果，倡議者的理想連組織內的人才與資金都無法成功遊說，那麼，這可能代表這個理想在此時還只是個不切實踐的幻想，或是，這樣的理想並不適合這個組織。在這個情況下，倡議者可能就此打消這個念頭，或是乾脆在這個組織外部尋找可能支持這個理想的人才與資金。比較有意思的是，如果組織對於這個創新專案有興趣，但又不足以支應整個專案的需求，致使這個專案必須向組織外部尋求奧援，那麼，這個組織該如何面對呢？

◆ 封閉型組織的開放挑戰

當然，要在專案上引進外部的資金與人才，組織就必然要在某個程度上打開自己的邊界。對於傳統的封閉型組織而言，打開組織的邊界是個很困難的挑戰。因為這個邊界既代表著組織內部的既得利益，同時也代表著組織的權力關係、制度、運作模式與文化。一旦邊界打開，就

不僅意謂著組織內的既得利益將受到衝擊，也將攪亂組織原有穩定運作的封閉式結構。換句話說，組織從封閉狀態要走向開放，是一個組織的跳躍式創新，必然是一個非常困難的決策。不過，除非這個組織不再想要有任何的社會影響力，甘於標準化的運作，否則，走向開放已經是封閉型組織在這個新時代的宿命。

◆ 以專案為基礎的開放型組織

廿一世紀網路的普及，迎來了開放式合作的黃金年代。經由網路的媒介，全世界的陌生人們，只要志同道合，就可以一起為共同的目標打拼，維基百科就是一個最為人知的典型案例。在台灣社會裡，遍地開花的群眾募資，集合眾多使用者的力量，持續地支持各種創新產品的問世；透過社群軟體的團購，也早已隨時隨地地以各種形式，發生在網路社群、住宅社區與辦公大樓之中，左右著生產者們該生產何種產品的決策。這種幾乎沒有時間與空間邊界、不受社會或社群制度與文化限制、甚至是個人偏好影響，以個人主動參與為基調的專案合作，早已透過各種組織形式，驅動著這個時代前進。



圖 1 小農春耕團體敬拜日



圖 2 農務



圖 3 收穫季合影



圖 4 2008 年穀東地圖



圖 5 穀東聚會



圖 6 穀東聚會



圖 7 穀東聚會

以下，本文將以一群小農在宜蘭縣員山鄉深溝村廿年的歷程中，發展出來的三種專案組織，包括：穀東俱樂部、倆佰甲新農育成平台，與慢島生活有限公司為案例，具體說明封閉型組織的決策困境？組織如何從封閉向開放轉型？轉型需要付出的代價是什麼？以及以專案為基礎的開放型組織，又是如何可以靈活地回應市場與社會不斷變遷的需求？

◆ 穀東俱樂部

穀東俱樂部成立於 2004 年，是一個由數位通路業者與不少家庭用戶共同出

資，支持一位田間管理員（農夫），管理五甲三分地水稻生產事務的非正式組織。這個組織以預約訂購、計畫生產與風險共同承擔的方式，支付農夫固定的薪資。其目的在於希望可以讓農夫不必再看天吃飯，安心地從事生產工作。這個類似消費合作社的組織，創立的宗旨非常理想，只是，在實際執行上，還是面對了一些挑戰。

在眾多挑戰當中，最值得在此討論的是，具有組織決策權的出資者，也就是通路業者與家庭用戶，彼此之間對於這個組織的期待是不同的。前者想的是有機稻米的新興市場，後者想的則是消費合作社運動。前者只需要田間管理員將收成的稻穀一次交貨，因此，一整年只考慮支付田間管理員一期稻作為期半年的薪資，但後者需要田間管理員提供整年按月的出貨服務，所以有必要支付管理員一整年的薪資。結果在唯一一位、無法被取代的田間管理員也醉心於消費合作社運動的狀況下，俱樂部不得不調高了稻米收購價格來因應所需要的成本，並導致通路業者無利可圖而退出組織。就這樣，穀東俱樂部持續了四年做為消費合作社的型態。不過，要以一位農夫及其小家庭在生產端支應這個理想的社會運動，顯然是太沉重了。

2008 年，在農夫另一半對於家庭生活不應受社會運動干擾的堅持下，農夫辭去田間管理員的工作。由於沒有人能夠在生產端接手撐住這個社會運動，這個組織因此轉型為由農夫自己作主，承擔生產風險，出資者則轉型為以固定價格買米，單純的預購者。在這個轉型下，原有理念型的家庭用戶，有不少因此不再繼續參與，甚至連穀東俱樂部當初的創辦者也因此退出。至此，穀東俱樂部成為一個單純以購買來支持這位年輕農夫投入農業的行動，而成員間彼此不必然相互認識的消費者群。

然而，有趣的是，就是在穀東俱樂部成為一個以網路連繫支持者購買稻米的產銷型態後，才真正觸發了後進的新農夫們「有為者亦若是」地大量湧入深溝村。

◆ 倆佰甲新農育成平台

2013 年，許多新農開始跟隨穀東俱樂部的腳步來到深溝村，其中約有十多位新農在這一年，參與了剛創立的倆佰甲——一個非正式小農合作組織，第一年的水稻生產運作。這些小農都是從不同都市來到深溝村的外地人。由於大家是在春耕的過程中陸續加入，彼此並不太認識，因此，在插秧後的正式聚會中才發現，每個人對於很多事情都有自己的想法，而這些的想

法當中有不少是彼此衝突的。

在這些衝突當中，導致這個組織在第一年水稻收割前一天就分裂的原因，還是在於這個組織應該是封閉的？還是開放的？主張組織應內外有別的成員，認為倆佰甲應該是一個農村運動團體，彼此應該在發展目標上有極高的共識，新成員的加入也應該有一個嚴謹的審認，但其他的成員則是單純地嚮往田園夢，在初入農村時需有人陪伴才加入倆佰甲的，因此，他們認為這個組織應該對所有想要加入的人是開放的。最終，主張倆佰甲應為農村運動組織的成員，要求以表決來決定倆佰甲的走向，結果他們在表決輸了以後，主動全數退出。倆佰甲就正式成為協助新農夫來到深溝村的開放平台，並因此促成了深溝村小農的群聚。

不過，由於這個開放平台的運作並沒有明確的制度化，導致許多成員間的爭議無法有效地處理。關鍵的爭議仍是封閉與開放。2017 年春耕後，這個平台因為部分核心成員不想再協助新農夫進場而引發內部衝突。但因為這個平台的工作都是義務性質的，沒有任何約束力，因此，在這些核心成員退出後，倆佰甲也因此對外公開宣佈，不再協助新農夫進場。不過，想要繼續為都市人走進深溝村開路的小

農們，在沈澱一年後，引進商業化制度，開辦了慢島生活有限公司。

◆ 慢島生活有限公司

2019年慢島生活有限公司創辦之初，七位合作的股東只是為了想一起以商業化的方式為農村做事，但其實並沒有一個明確的共同目標。即使其中有幾位股東想協助都市人進來農村生活，也不太知道該採取什麼樣的商業模式來運作。由於每位股東想做的事都不太一樣，因此，慢島生活公司在一開始就採取了專案自負盈虧的方式運作。有想法的股東必須自己發起、領導專案，並承擔專案的各種風險，而慢島公司的功能，就是由專長商業運作與財務規劃的執行長，義務提供專案是否可以推動的初步諮詢，同時公司可以開立發票，支持專案的商業運轉（這是深溝小農社群最需要的功能）。

其實，深溝小農社群的能量本來就是慢島公司運作最重要的基礎與資源，因此很自然地，慢島公司不僅同意股東所發起的專案可以與公司外部的人合作，即使是來自公司外部社群夥伴所發起的專案，也可以來找公司的股東合作。同時，慢島公司並沒有固定支薪的人員，連執行長也一樣，因此，在營運成本很低的情況下，公司本身更是沒有必須找到可以賺錢的營

業項目的壓力。簡單地說，慢島公司本質上就是一個支持各種專案發生與運作的開放平台。

2021年春季，旨在協助都市人來農村的慢島學堂成功開辦，就是由一位股東發起，逐漸捲動公司內外人力物力的專案成果。這個專案的啟動，並沒有經過公司股東們的正式同意，甚至當時的執行長還覺得這是年長股東的幻想，為什麼慢島公司要投入這樣的業務？但由於是專案制，所以任何專案的發起都不會在一開始就被否決，因而有了從無到有發展的機會。就這樣，到今年秋季，慢島公司已經順利開辦了四期的慢島學堂，同時，也順利地協助十二位學員在畢業後開始耕種自己的水稻田，其中有六位學員還在這個過程中，從都市移居宜蘭、深溝。

本文最後想說的是，在這個新的時代裡，只有開放型的組織才能彈性、靈活地抓住它難得的機遇，實現它想要做的事。至於傳統封閉型組織朝向開放，本文只能說，這已經是無法迴避，必須勇往直前的時代挑戰。

〈本文作者楊文全係穀東俱樂部前穀東及2022~23年田間管理員、佃佰甲新農育成平台創辦人、慢島生活有限公司共同創辦人〉

合作社的「自治」與「教育」缺一不可 採訪德國合作社組織的「邦」層級： 巴伐利亞邦合作社協會

陳怡樺（文）、陳郁玲（攝影）

2022 年夏天，在國際組織 International Journalists' Programmes 的支持下，於德國以合作社/合作經濟為採訪主題，走訪超過三十個合作社與機構，從聯邦層級、區域層級到個別層級，採訪區域以柏林為中心，鄰近到了萊比錫，北到漢堡，南至慕尼黑，西至法蘭克福，類型涵蓋媒體、農業、消費、社會服務、零售通路、空間利用等各種產業的合作社，時間跨度涵蓋始於十九世紀、自東德時期保留至今乃至正值新創初期的合作社，同時也造訪德國合作經濟運動的兩位精神領袖 Hermann Schulze-Delitzsch（許爾志）與 Friedrich Wilhelm Raiffeisen（雷發巽）的推廣機構與博物館。

◆ 對內教育 對外推廣

花了兩個月，一層一層拼湊德國合作社版圖的樣貌，其中位在德國南部大城慕尼黑的 Genossenschaftsverbands Bayern

e.V.（巴伐利亞邦合作社協會，簡寫 GVB）是重要的一站。走進 GVB 大樓，入口一側是雷發巽的半身像，另一側是許爾志的雕像，服務於農業與商業合作社部門米夏艾爾·基里安（Michael Kilian）迎面走來，三個小時的採訪完整此行對「邦」層級組織的認識。

GVB 成立於 1893 年，主要服務範圍為巴伐利亞邦及其周邊城市，擁有一千兩百多個合作社會員，「會員的產業別粗分為兩大類，一是銀行，二是產品類和服務類。」基里安說，金融類合作社（Volksbanken 和 Raiffeisenbanken）占比最高，將近六分之一，其餘業別為農業、零售貿易、手工業（肉舖、烘焙等）與服務類等，約有近千個合作社。

提供審計、法律稅務行政諮詢與教育訓練等服務，協助籌組合作社；與作為合作社會員與政府間的溝通管道都是 GVB

的主要任務。

◆ 以「審計」為基礎的自治

1889 年，普魯士王國頒布《合作社法》，當時明定每個合作社須加入合作社審計協會，並由法院指定專業合作社審計員，每半年接受審計。那時，合作社是第一類定期接受審計的企業組織。

時至今日，現行法規第 53 條規定，仍維持每個立案合作社須登記於審計協會，每年或兩年進行一次審計。為簡化審計制度，2006 年修法，社員數少於二十人的合作社，每兩年進行一次，以減少營運成本。

審計制度是德國合作社鮮明的特色之一；德國合作社部門聯邦最高組織、最高層級審計聯合會「德國合作社暨雷發巽聯合會」（Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband, DGRV），與十一個區域型審計協會肩負起審計工作，嚴格且穩健的審計制度確保了德國合作社體制的穩定發展。DGRV 與 GVB 等區域/邦層級協會皆設有專職審計人員，其中業務量最高的合作社類別即是金融類合作社。基里安談到，巴伐利亞邦內近 400 個合作社由 GVB 負責審計工作，GVB 員工總數約五百人，超過一半負責審計業務。根據法規，每個合作社可自行選擇審計協會，不

受限於所屬區域。

所有審計單位皆為自治組織，不隸屬政府，但審計工作皆受政府委託，依法行政，如金融類合作社的審計工作是受聯邦金融監管局委託，依《商業銀行法》與《合作社法》執行工作。「審計內容包括對資產負債、貸款、損益等業務財務情況，也對社務進行審計，如從業人員及管理人員的行為、能力等。」基里安談到，金融類合作社審計動輒長達一、兩個星期，不只要核對帳面上的數字，也要細查數字的來由，審計貨物類合作社時，審計員會需進倉庫須清點庫存是否如數。

「審計制度為確保合作社的穩定，進行內部調查與稽核，預防惡意收購，或營運不善等情況發生。一旦發現異狀，審計員須通報 GVB。過去也曾發生某合作社內部出現問題，由該社監事預警通報 GVB，而非經過審計員的情況。」基里安談到，審計過程中一旦發現，該合作社陷入危機，審計協會擁有部分的處置權與關鍵的建議權，當然不希望合作社因營運不善而倒閉，萬一發生，必須優先維護社員權益。

疫情期間，待在中多數都在家上班的 GVB 大樓裡，感受不若平日的繁忙，但聽基里安仔細說明區域型組織重要的業

2023 合作社事業報導

務「教育」與「審計」，踏實又深刻。這兩項工作也明確呼應合作社七大原則的第四原則「自治與自立」、第五原則「教育、訓練與宣導」。明年即將慶祝一百三十歲生日的 GVB，堅定走在推廣合作社的美好，與為合作社會員謀取最大利益的路上。



圖 1 GVB 一樓入口處一側是德國合作社運動精神領袖 - 舒爾茨德里奇 (Franz Hermann Schulze-Delitzsch, 1808-1883) 的半身像。



圖 2 GVB 一樓入口處另一側，設有德國合作社運動精神領袖 - 雷發巽 (Friedrich Wilhelm Raiffeisen, 1818-1888) 的半身像。



圖 3 服務於農業與商業合作社部門米夏艾爾·基里安 (Michael Kilian)。

〈本文作者陳怡樺係 The German-Asian Fellow, IJP 2022〉



ICA 國際合作社聯盟新聞

王永昌 輯譯

◆ ICA 歡迎來自尼泊爾和多明尼加共和國的新會員

三月份 ICA 歡迎尼泊爾儲蓄暨信用合作社聯盟聯合會 (NEFSCUN) 參加 ICA 成為新會員，NEFSCUN 是以儲蓄暨信用合作社 (SACCOS) 及地區聯盟 (DU) 為成員的全國最高組織。NEFSCUN 遵循國際儲蓄互助社原則，透過支援 SACCOS 和 DU 來發展、促進及強化其成員組織，旨在各自社區裡對個人社員的財務、社會和文化方面做出更大贡献。

NEFSCUN 在尼泊爾 76 區營運，將 353 萬社員納入金融服務的範疇。NEFSCUN 每年為 2 萬多名合作社領袖和員工提供合作社經營管理的培訓，讓窮人獲得正式的金融服務，並利用全球工具和技术經營地方性合作社。



去年 12 月 ICA 歡迎來自多明尼加共和國的赫瑞拉儲蓄暨信用合作社 (COOP-HERRERA)。COOP-HERRERA 擁有 39,333 位個人社員，營業額為 66.54 億多明尼加比索 (DOP)¹。COOP-HERRERA 遵循 ICA 指導方針和建議營運，經常參與 ICA 活動，並在 12 月份加入 ICA，俾能與 ICA 做直接聯繫，以加強合作社整體化系統。

目前 ICA 有來自 107 個國家的 315 個會員組織，其中 273 個是正會員，42 個是副會員。

¹ 依據 2023 年 3 月 9 日匯率，1 多明尼加比索兌換 0.56 元台幣。



◆ 戰爭一年：呼籲繼續支持烏克蘭合作社運動

自烏克蘭戰爭爆發以來已歷經一年，我們聯繫烏克蘭合作社（COOP Ukraine）主席伊利亞·葛洛科夫斯基（Illia Gorokhovskiy），以了解戰爭造成的影響及國際合作社運動如何繼續幫助他們。自戰爭開始以來，沒有改變的是烏克蘭需要更可靠的電力來源，葛洛科夫斯基強調，頻繁的停電讓我們幾乎不可能從事任何形式的通信，企業無法運營，以及食品和藥品無法冷藏。

葛洛科夫斯基說：「烏克蘭合作社的企業和組織需要為數眾多容量在 4 至 10 千瓦的發電機，而在不久的未來，我們還無法獨自提供這樣的數量。另一個嚴重的問題是位於作戰地區的許多合作社遭到摧毀，來自世界各國合作社的任何援助都是非常有用而且極其需要的，我們懷著極大感激之情接受這些援助。」

國際合作社運動已經挺身而出，積極

向烏克蘭合作社提供直接的財務援助，並將資金直接分配給消費者合作社。葛洛科夫斯基說：「目前我們已經收到來自美國、日本、愛爾蘭、英國、法國、德國、保加利亞、澳大利亞、菲律賓、馬來西亞、韓國和其他國家合作界的捐助。」

「我們非常感謝全球合作界在如此困難的時期支援我的國家和合作社。」他補充說：「作為 ICA 的成員，我們有來自世界各地為數眾多的合作界朋友和同事，他們同情並希望幫助我們，這份支持賜給我們力量，並讓我們相信烏克蘭能夠取得最後的勝利。」

◎ 今天的烏克蘭合作社運動

現有合作社的數量因戰爭而減少，來自佔領區合作社的資訊很少，然而解放區有合作社的活動，證據顯示社區正在努力恢復生活和生計，儘管面臨嚴峻的挑戰，合作社依然持續堅持服務社員的使命。葛洛科夫斯基說：「在解放區人們正在重返工作崗位，各項設施正在恢復中，供應鏈正在調整中。儘管存在各種危險和困難，我們仍在努力為當地消費者提供生活必需品，即使在新解放區也是如此。只有在戰爭結束後我們才有可能完全恢復合作社的設施，屆時我們會盡一切力量恢復所有被摧毀的合作社的運作。」

「在各個經濟領域裡，合作社教育和

訓練並沒有因戰爭而停頓下來。在戰鬥地區，合作社教育機構被遷移到更安全的地區繼續營運。儘管局勢如此困難，2022 年合作社大學、研究所和學院的學生入學人數仍有所增加。」他補充說。

◎ 慈善基金

本著合作社第六項原則社間合作的精神，烏克蘭合作社理事會設立慈善基金帳戶，為烏克蘭遭受戰爭影響的合作社接受國際援助，同時制定新規則以維持帳戶透明度，並確保將資金分配給合作社。烏克蘭合作社理事會還成立特別委員會，審查所有資金的申請和援助的請求，例如去年應米古拉耶夫（Mykolaiv）地區消費社聯盟的請求，將資金分配給該地區的消費合作社，今年烏克蘭合作社則正在盡力滿足赫爾松（Kherson）、日托米爾（Zhytomyr）、切爾尼耶夫（Chernihiv）和蘇梅（Sumy）地區消費社聯盟的請求援助。

◎ 合作社本質的角色

去年在地緣政治上合作社本質已經展現其重要性，葛洛科夫斯基強調，在戰爭期間烏克蘭合作社能夠持續營運、獲得援助及不失去希望完全靠合作社原則來支撐。他說：「合作社體系就像家庭一樣地運作，戰爭期間合作社原則幫助我們在面對恐懼時不會迷失方向，讓我們抗拒挑

戰和威脅。我們和國際合作社組織保持聯繫，尋找擺脫各種困境的方法，我們互相幫助，並相信最終的勝利。」



◆ ICETT 全體會議：利用合作社思維發揮槓桿力量

今年 2 月 1 日至 3 日國際合作社創業智庫（ICETT）第 11 屆全體會議由 ICETT 成員曼德岡合作社（Mondragon Corporation）在西班牙巴斯克地區主辦，這是在新冠疫情後，同時也是 ICETT 成立五年後，ICETT 全體成員首次集會，討論該智庫的策略路線和行動步驟。

在三天的會議期間，ICETT 成員有機會與巴斯克地區的合作社領袖和政府代表進行交流，例如曼德岡議會主席雷爾·穆格薩（Leire Mugerza），曼德岡市長瑪莉亞·烏巴瑞特沙納（Maria Ubarretxena），聖塞巴斯蒂安（San Sebastian）市長伊內克·哥雅（Eneko Goia），巴斯克合作社高級委員會主席兼巴斯克地區合作社聯盟（Konfekoop）副

2023 合作社事業報導

主席帕特西·奧拉巴里亞 (Patxi Olabarria) 及其團隊。ICETT 成員也去參觀 COPRECI，這是一家工業合作社，隸屬於曼德岡集團，在家用電器零組件領域擁有 50 多年經驗。

ICETT 成員包括西班牙曼德岡合作社、荷蘭合作銀行 (Rabobank)、芬蘭零售合作社 (S Group)、韓國全國農業合作社聯合會 (NACF)、以色列奇布茲 (Kibbutz)、比利時 Smart 合作社及義大利的歐洲合作社暨社會事業研究院 (Euricse) 都參加這次活動。

ICETT 的其他成員包括印度布達娜 (Buldana) 城市信用合作社和印度農民肥料合作社 (IFFCO)、美國全球合作社夥伴 (CCA) 和全國雜貨商合作社 (National Co+op Grocers)、阿根廷信用合作銀行 (Banco Credicoop)、奧伯里拉 (零售) 合作社 (Cooperativa Obrera)、聖馬丁港卸載合作社 (Cooperativa de Portuarios del Puerto de San Martin)、桑柯爾保險合作社 (Sancor Seguros)、英國 Midcounties 消費合作社、法國 Up Group、加拿大 Vancity 儲蓄互助社和肯亞 CIC 保險集團。

ICA 總幹事布魯諾·羅蘭茨 (Bruno Roelants) 對會議期間前瞻性想法的交流表示歡迎，他認為 ICETT 成員有能力推動合作社向前發展，並制定新策略以強化合

作社運動在推動社會、經濟和環境發展中做為全球關鍵性的角色。荷蘭合作銀行國際合作事務部主任兼 ICETT 主席漢斯·葛洛尼維爾德 (Hans Groeneveld) 確信 ICETT 將繼續追求其作為策略樞紐的目標，對合作社運動提供有價值的訊息和經驗，以提升合作社的競爭優勢，並將合作社運動定位為永續發展的關鍵性驅動力量。

巴斯克合作社運動將基拉 (makila) 授予布魯諾·羅蘭茨，這一支傳統的巴斯克手杖代表權威和力量，以表彰他對世界合作社運動做出的貢獻。

◆ 土耳其 - 敘利亞地震：對合作社運動的緊急呼籲

今年 2 月 6 日星期一凌晨土耳其和敘利亞發生規模 7.8 的強烈地震，到星期四已經有超過 20,000 人死於地震，死亡人數每天都在增加。數以百萬計的災民正在惡劣天氣的條件下尋找避難所。如同聯合國秘書長安東尼奧·古特雷斯的警告，這場災難的全部傷亡和損失仍未在我們眼前展開，特別是受到長期內戰摧毀的敘利亞。

我們與土耳其 ICA 會員保持聯繫，以瞭解合作社和合作社會員的情況，土耳其全國合作社聯盟 (National Cooperative Union of Turkey) 主席穆安瑪·尼可沙力 (Muammer Niksarli) 回應說：「現在沒有

合作社提出具體要求，現在有的是全面性的人道主義需求。我們請求所有贊助者透過電子郵件（uno58@hotmail.com；help.tr@gencisi.org）捐款，俾使我們能夠監督捐贈款項，並確保這些捐款的透明度。」

您的幫助對於搜索、拯救和人道主義援助的行動至關重要，ICA 會員建議通過 AKUT 搜索和救援協會（AKUT Search and Rescue Association）- AHBAP 需求地圖（AHBAP-Needs Map）作為捐款的管道²。「應對土耳其和敘利亞強烈地震、智利中南部野火燎原等重大災難的方法就是合作。」ICA 主席阿里爾·古爾科說。



◆ ICA 合作社本質問卷調查的主要發現

去年 12 月 14 日國際合作社聯盟（ICA）在網路研討會中發表對合作社本

² 土耳其的 AKUT 搜索和救援協會成立於 1996 年，這是世界上首屈一指的救難協會。AHBA 是 2017 年由土耳其知名搖滾樂歌手哈魯克·李文特（Haluk Levent）所創立的慈善組織，AHBA 是土耳其語「朋友」的意思。

質問卷調查的主要發現，全世界有 200 多人參加，會議使用的語言包括英語、西班牙語、法語和日語。去年 4 月 28 日 ICA 啟動該項問卷調查，旨在了解合作界對 ICA 有關合作社本質聲明（Statement on the Cooperative Identity）理解的程度。

ICA 理事會成員兼 ICA 本質委員會主席馬丁·羅威利（Martin Lowery）解釋說，這一項對合作社本質聲明所作的廣泛問卷調查，旨在確定它是否仍然可以達成合作社的目標，並決定 ICA 可以採取哪些行動重新振作，深化及保護合作社本質。這一項調查也在尋求加強合作社對合作社本質的理解，並鼓勵它們採取符合合作社本質的行動，以解決當今世界面臨的問題。

ICA 合作本質諮詢小組（CIAG）主席亞歷山卓·威爾森（Alexandra Wilson）指出，ICA 以 11 種語言和 3 種版本提供問卷調查結果：一種供組織（合作社及相關機構），一種供合作界人士，一種供合作社專家學者使用。本次問卷調查總共回收來自 136 個國家 2,290 份完整答卷，其中 42% 來自美洲、26% 來自亞太地區、19% 來自歐洲、13% 來自非洲；622 份來自組織、951 份來自合作界人士、717 份來自合作社專家學者。

◎問卷調查主要的發現

相較於整個合作社本質的聲明，答卷者更熟悉合作社原則，然而更少答卷者熟悉 ICA 關於合作社原則的指導說明。雖然受訪者確信所有合作社原則的重要性，但他們將第二項原則 - 民主的社員控制 (Democratic Member Control) - 列為合作社最重要的經營管理原則。問卷調查表達對合作社原則的三種主要看法。一些答卷者認為它們是不可分割的整體，一些人說它們應該更新，一些人說它們不應該改變。

多數答卷者同意合作社本質的聲明對合作社有影響，同時在表達合作社的獨特性和本質及體現合作社在整個社會和未來世代的責任方面至關重要。對於在支持度方面合作社是否輸給其他參與者 (企業) 這一個問題，答卷者則持不同看法，除合作社專家學者外，答卷者都強烈反對這一個觀點，然而多數答卷者認為有關合作社本質的聲明並沒有得到充分的宣傳。

ICA 研究部門主任海恩希克·攸姆 (Hyungsik Eum) 解釋說，各國的意見也不盡相同，例如奈及利亞、菲律賓、韓國、阿根廷和芬蘭不同意合作社正在失去支持度的說法，美國、加拿大、澳大利亞、英國、墨西哥、義大利和日本則對合作社輸給其他企業的說法表示憂心。

就合作社本質的聲明 (Statement on

the Cooperative Identity) 之重要性而言，答卷者表達三種主要觀點：一些答卷者認為，無論是作為一種理想或現實，合作社本質的聲明都運作得很好；一些答卷者認為合作社本質的聲明是很好的理想，但跟現實有差距；一些答卷者則認為合作社本質的聲明不具效率性，在實務上也無法運作。

當問及今後應該做些什麼時，答卷者表達四種不同的觀點：目前合作社本質的聲明已經足夠好；目前的聲明需要更新，以強調合作社對解決社會問題和環境危機的貢獻；需要採取更加平衡的方法來完成合作社的最初使命；最後一種觀點則認為合作社本質的聲明是虛偽的。在 CIAG 主席亞歷山卓·威爾森發表問卷調查的報告結束後，接著是來自世界各地的合作社領袖參加分組討論。

會議期間美國近鄰食品合作社協會 (Neighboring Food Co-op Association) 執行長阿爾賓·克洛威爾 (Erbin Crowell) 強調合作社教育的必要性，俾使社員、員工和政策制定者認知合作社本質，並讓合作社本質清晰地表達出來。克洛威爾還提出對合作社法的關切，他認為合作社本質並未完全融入合作社法，他以美國有限合作社協會法案 (Limited Cooperative Association Act) 為例，該法將投票權賦

予非利用投資者社員 (non-user investor members)。克洛威爾說：「觀察合作社運動史及合作社運動如何在應對變革中發展，這是我們思考未來一張非常好的路線圖。」

克洛威爾認為有必要制定法律，明確規定如果企業不是以合作社方式組成，就不應該打著合作社招牌在市場上行銷。他認為這可能是對合作本質最迫切的挑戰，因為它有可能從根本上改變合作社的本質。

澳大利亞合作社暨相互社企業委員會 (BCCM) 執行長梅琳娜·莫理森 (Melina Morrission) 認為，合作社本質的聲明回應當前全球面對的挑戰，但合作社必須採取更多措施來提高人們對本質的認知。莫理森說：「合作社本來就是環境、社會和公司治理 (ESG) 企業，只要透過清晰且一致的溝通，我們可以將合作社原則引進我們的現實生活中。」

肯亞合作社大學 (Cooperative University of Kenya) 合作社發展研究所 (ICD) 所長以斯帖·基切魯 (Esther Gicheru) 指出，合作社必須平衡其企業模式的社會面和經濟面。自從引進「事業 (enterprise)」一詞以來，肯亞就採用合作社模式，基切魯說：「強調企業面很重要，因為企業面讓人們了解他們可以利用

合作社養活自己。」但她補充說，僅僅專注於追求利潤可能讓合作社步入歧途。

國際住宅合作社 (Cooperative Housing International) 前主席兼 ICA 合作社原則指導說明 (ICA Guidance notes on the Cooperative Principles) 編輯大衛·羅傑斯 (David Rodgers) 解釋說，在合作社本質的聲明中有關環境和永續發展的概念是內涵而不是外顯的，但合作社本質指導說明深入解釋這一方面的內涵。羅傑斯說：「今天如果你要寫合作社本質的聲明，你會明確指出永續發展，但你需要知道修改合作社本質的聲明及合作社原則和價值有其困難性，因為它們已經被寫入國際法。」

本次網路研討會的總結是以合作本質諮商 (Cooperative Identity Consultation) 過程作為下一個步驟。除檢視問卷調查的發現外，ICA 還將收集有關合作社本質的現有資料，並在 2023 年舉辦教育網路研討會及數場虛擬諮詢會議，其次這些會議的結論將交由合作社本質諮詢小組 (Cooperative Identity Advisory Group) 審議並向 ICA 理事會提出建議，最後將在 2024 和/或 2025 年 ICA 大會中進行討論。

〈ICA e-Digest 輯譯者王永昌曾任中國文化大學財務金融系教授〉

養生排毒

黃淑惠

一年復始，萬象更新，春暖花開，百花齊放。隨著春天來到，很自然會讓人把心思放在重新追求健康議題上，中醫常謂「春升養肝」，好好利用春天時節來做排毒工作，可以讓身體煥然一新，元氣加倍。

◆ 什麼是排毒

所謂毒素？應該包含從人體外攝入（吸入或接觸）和人體自己代謝產生，對身體有害的物質。舉凡空氣污染中的懸浮微粒、病原菌、有毒性氣體，可經皮膚吸收的洗髮精、保養品中的化學成分，還有經口攝入的菸酒、藥物、保健品、殘留農藥、重金屬和添加在食物中的色素、香料、黏稠劑等食品添加物等，這些會產生傷害人體的物質就是毒素的來源。

但人體自有保護力，可藉由臟器間機能不斷合作，進行毒性中和，轉化或吸附並將之排出，這就是所謂排毒。但為何必須特意進行養生排毒？因為工商社會美食充斥，人們大多飲食無節制，生活作息混亂，新陳代謝速度減緩，導致毒素產生多排出少。當感覺容易疲憊、全身酸痛、經

常感冒、體力衰退、出現睡眠障礙時，除了健康檢查外不妨注意一下飲食生活，進行適當排毒，就能讓身體重新起動回復健康狀態。

◆ 認識人體的排毒系統

說到排毒，人體主要由體內五大系統來運作：

1. 腸胃道排毒

經口進入的毒素，可藉由食物中的膳食纖維，像掃把一樣的粗纖維可將腸壁上代謝出的廢棄物清掃下來。可溶性膳食纖維則像海綿一樣，將不被吸收毒素或代謝產生的毒素吸附進來最終成為糞便排出體外。

如何養腸胃：膳食纖維一定要足夠，無論不可溶纖維或可溶性纖維都必須足量攝取，天天蔬果 579，多選全穀雜糧，養成天天排便習慣，腸道自然好。

2. 呼吸系統排毒

口鼻黏膜本身纖維可將空氣中毒物摒除在外。進入氣管、肺臟，呼氣會將代謝產生的 CO₂、水分排出體外。呼吸道中的

淋巴系統也會像騎兵一樣將入侵的毒素排出，像流鼻涕、咳嗽、排痰這些都是清除毒素的動作。

如何照護呼吸道：避免進出空污場所，帶口罩減少傷害。飲食中多選擇含有機硫化物的食物（大蒜、洋蔥、白花椰、大白菜、芥蘭、白蘿蔔、蘆筍等），這些可提高呼吸黏膜對抗空污帶來的傷害，另外學習正確腹式呼吸法可增加肺活量，對提升呼吸系統功能也有幫助。

3. 皮膚系統排毒

皮膚是人體的第一道防禦線，皮膚黏膜強壯自然可將毒素敵檔下來，另一方面就是人體代謝產生的毒素也可藉由「排汗」動作將之排出體外。

如何照護皮膚：許多藥物代謝產物、重金屬也可經由汗液來帶離，但要能排汗首需水分，因此喝足量水成為皮膚排毒關鍵點。一般以 30~35CC/Kg 來計算需要量，若活動量增加則相對多補充。飲食上，多選擇紅、黃、綠色蔬果（番茄、甜椒、南瓜、玉米、芭樂、奇異果、地瓜葉、菠菜等）因提供維生素 A 和 C 可以使皮膚細胞鍵結緊密，促使皮膚更強壯。

4. 肝臟排毒

提到排毒需先解毒，肝臟是人體最大

的解毒器官，第一階段先將毒物毒性降低，分解成為可被中和或分解的低毒性物質，再經由第二階段轉化成水溶性物質經由泌尿系統、呼吸系統加以排出才算完成排毒。

如何養肝：肝臟負責的第一階段解毒，需要許多關鍵營養素參與其中。

- (1) 維生素 B 群：特別是菸鹼酸、葉酸和 B12 參與了肝臟酵素解毒系統細胞色素 P450 中酵素的運作；
- (2) 抗氧化營養素（維生素 A、C、E、植化素）：在解毒過程中會產生許多不安定自由基對細胞產生攻擊，此時如有具抗氧化性營養素就可幫忙清除自由基，像維生素 A、C、E 或是高抗氧化性植化素如茄紅素、花青素、類胡蘿蔔素等就都有保護肝臟解毒的功能；
- (3) 微量營養素鋅、硒、鐵、銅：鋅、硒、鐵、銅是參與肝臟中清除自由基抗氧化酵素（SOD，GSH，Catalase）的輔因子，如果飲食中有足量則相對提高肝臟解毒功效。

有關這三大類營養素食物條列於下表 1，飲食中可多選擇。

表 1 肝臟解毒關鍵營養素與食物來源

營養素	食物來源
菸鹼酸	肝腎、瘦肉、胚芽、酵母、黃豆、花生
葉酸	深綠色葉菜、花椰菜、肝腎、酵母
維生素 B12	牡蠣、蛤、牛肝、牛肉、雞蛋
維生素 A	肝臟、牛奶、蛋黃、深綠色、黃色、紅色蔬果
維生素 C	深綠色蔬菜、橘櫞類水果、芭樂
維生素 E	小麥胚芽、胚芽油、堅果、大豆、深綠色蔬菜
鋅	瘦肉、肝、蛋、牡蠣、鰻魚、南瓜子、全穀
硒	瘦肉、魚、全穀（依土壤而定）
鐵	紅肉、豬血、鴨血、肝臟、蛋黃、芝麻、髮菜、紫菜

進入第二階段解毒，就需要一些胺基酸（甘胺酸、牛磺酸、精胺酸、鳥胺酸）來結合並中和毒性。因此優質蛋白質或富含這些胺基酸的食物就需足量攝取。另外，還需含硫有機化合物來參與毒素的硫酸化反應，將毒素轉為水溶性以便排出。含硫有機化合物的食物來源請參見下圖 1。



圖 1 含硫有機化合物

5. 腎臟排毒

經由肝臟解毒後的物質成為水溶性就可透過腎臟，藉由尿液排出體外。因此腎臟泌尿系統可說是排毒的末端工廠。

如何護腎：盡量減少不必要的藥物、保養品、來路不明中草藥的攝取，不要再給腎臟額外負擔。足夠水分攝取才能提高腎臟排出量，特別是清晨醒來和黃昏時刻記得補充水分，少量多次飲水才可以提高腎臟過濾率並加快排毒。

◆ 如何進行排毒

1. 先避開毒素來源

煙、酒、空污、藥物、合成化學生活用品、過度加工食品，都會讓我們接觸到有毒物質，因此非必要盡量減少使用。

2. 減少會使身體發炎食物

過度烹調（高溫燒烤、醃製、烘焙）或高油高糖的添加都會使身體產生過多自由基促發發炎反應。因此避開不當烹調不當添加或減少過敏原攝取都是進行排毒需

3. 以天然的食物來餵養身體

選擇天然、有機、低污染食物才能確保身體可以進行排毒並修復組織。

- (1) 全穀雜糧取代部分精緻白米、白麵粉（可大量補充到膳食纖維和 B 群，提高肝臟解毒）；
- (2) 草飼肉品、無投藥海產、未基改豆類、蛋可提供優質蛋白質和解毒所需氨基酸及微量元素，以提高肝臟解毒功效；
- (3) 各式各樣多顏色蔬果：無論是紅、黃、白、綠的蔬果，都有足量膳食纖維和植化素可參與排毒反應，對皮膚、呼吸道、腸胃道、肝腎排毒都有益處；
- (4) 適量堅果和好油：適量油脂，特別是 W-9 脂肪酸（橄欖油、苦茶油）可以幫助膽汁排出，W-3 脂肪酸（深海魚、亞麻仁籽、堅果）可以抗發炎，堅果也是微量元素來源，可以促進排毒運作。

4. 適當運動、促進排汗

規律運動除了會燃燒熱量外，還會因提高新陳代謝速率，排汗量增加而加快排毒的進行。但運動時水分的額外補充很重要，確保身體水分是足夠，毒素排出才完全。

5. 按摩或乾刷身體

適當的按摩或刷身體可以促進血液和淋巴系統的循環，進而提高毒素的排出。

6. 適時的舒壓。

承受過多壓力時，壓力荷爾蒙會使新陳代謝速率下降造成毒素堆積，選擇適合的舒壓活動（瑜珈、打太極拳、聽音樂、閱讀、郊遊踏青）等來舒緩壓力對消除毒素也是有益的。

7. 喝足適量水分

無論規律排便，皮膚滋潤、排汗順暢還是尿液排出都需要足量水分來當媒介，因此想要提高排毒效率，保持水分充足最是重要，特別是喝茶、咖啡或利水性強食物（薏仁、紅豆等）時，水分排出多更要提醒必需將水補回。

〈本文作者黃淑惠係郵政醫院營養師〉