

ICA 未來十年（2020）大願景： 讓合作社組織成爲全世界發展最快的企業模式

——ICA 首席理事 (Director-General) Charles Gould 的報告——

— 孫炳焱輯譯

DG Report



ICA Director-General,
Charles Gould

一個十年來的到來，我們應該對未來，建立一個新的目標，以激勵 ICA 同仁們繼續努力。

ICA 理事會正在研議一個全新的願景，這願景不僅著眼於 ICA 的未來發展，而是以更宏觀的角度，忠實展現合作社運動的精神與能量。

這個“研議中”的願景，對 ICA 理事會來說，是個嶄新的嘗試，也像一個新的冒險，希望

一個組織對未來的願景，是凝聚組織向心力，以及引領組織不斷向前挺進的重要概念（Concept）。直到目前為止，ICA 的願景一直是致力於成爲合作社界的指標性組織。然而到了目前，這個願景 ICA 可以說已經達成了。為了迎接下一

在未來十年內，合作社組織能成爲全世界發展最快的企業模式。

不可否認的，這個新願景抱負遠大，同仁們必須竭盡所能地奮鬥才能實現，但重點是——這個願景並非空想，只要我們願意，是絕對可以實現的。在整個經濟環境充滿挑戰的時代，正是在這樣的時刻，我們見證了合作社最大的成長。現在，對許多人來說，他們已發現舊有企業模式的不足，以及體質的不健全，積極尋找替代模式的需求，未曾停歇，於是合作社乃脫穎而出。

令人振奮的事，不僅於此，網路時代的來臨，“維基百科”及社群網站的交流，早已成爲新世代年輕人生活的一部份，甚至是生活的重心。網路世界，意味著跨越地域間的互助合作是未來必然的趨勢，這對長期推廣合作社運動，是有極大的助益。

新世代的年輕人，了解合作的重要性，我們需要做的就是將“合作社”這個企業模式介紹給他們，並讓他們認識合作社的潛在功能。

眼前就有一個重大的挑戰，對我們來說，卻也是絕佳的機會，那就是即將在 2012 年登場的國際合作社年。在我們全心投入各項準備工作的同時，必須將“年輕族群”納入考量，一定要把握這個良機，向他們推廣合作社的理念。

釐清發展策略 (Defining Clarity)

2011 的新年，正好是 ICA 為期四年的全球策略計劃的期中點，這個全球性的計劃，乃是團結 ICA 旗下各個成員的重要關鍵。藉由推動這個計畫，ICA 確保各個成員—諸如中央辦公室、區域辦公事、各部門組織、以及各主題委員會等，能夠凝聚共識，並為達成 ICA 的共同目標，齊心協力，合作無間。

同時，這個計劃也正是 ICA 籌備 2012 年國際合作社年的最高指導方針！

在近日，ICA 理事會已針對全球計畫，進行期中回顧與檢討，並聽取各方同仁的建議，以求改進。對 ICA 全球計畫中的四大發展策略，“會員至上，持續提昇的影響力，促進發展，有效治理 (membership, influence, development and governance)”，雖然理事會有堅定的支持，但也向各位同仁報告：這將對合作社運動的未來走向，以及 ICA 日後在合作社發展過程中所要扮演的角色，產生決定性的影響。

先來談談 membership，我們觀察到一個重大發現，就是我們成員的複雜性。有些成員是代表一個國家裡頭，多個部門的頂級組織；有些是部門頂級組織 (focused interests)；有些是具

有獨特經營策略的獨立合作社。除此之外，尚有教育機構和其他支持合作社運動的諸多機構。

理事會已留意到來自 ICA 成員的一股民意，越來越多成員要求 ICA 的運作或所能提供的資源，能更貼近成員相關的業務需要，而不只是一個團結合作社相關團體的管道。

再來談到 influence (影響力)，我們希望 ICA 對媒體發揮影響力，並透過媒體，期望 ICA 在公眾、政府間組織、政府以及在法商學院的學術界等主流層面，也能具有舉足輕重的份量，要實現這個策略性目標，ICA 最基本要做到以下的條件，我們有能力且有辦法提供與合作社領域相關的最好的資料和最精闢的分析。

隨時我們的影響力與日俱增，外界透過媒體，所看到的 ICA，必須是一個對自身業務以及其成員的需要，有深入了解的組織。除此之外，世人一想到 ICA，腦海中所浮現的第一印象，必須是專業，體現社會公平、公益的表徵，且對營運所在的地域，有真切的關懷與奉獻。

新版的“Global 300—全球前三百大合作社企業”將於今年發佈，ICA 累積的影響力，正是從這裡開始。我們需要在此基礎上，在全球、在各個國家和各行業間，建立 ICA 的專業信任度，我們要成為了解合作社發展和趨勢的權威。

現代科技的進步是我們合作社同仁應該要好好利用的工具，這將使我們蒐集資訊的任務，變得容易許多。

確立優先順序 (Elevating priorities)

若沒有進度表，“提升 ICA 的影響力”只是漂亮的空話。在以合作社運動的前景與宏圖，為出發點的明確前提下，這份進度表的訂定，將清楚說明各項議程或目標的優先順序，也將廣泛宣傳，確保所有成員都能理解，進而促進所有成員都能共同參與。

由於 2012 年，國際合作社年即將到來，“矢志為合作社發展”的 ICA，在此重申四大發展策略的重要性。從 1895 年 ICA 創立以來，“促進發展” (Development) 一直是 ICA 的首要事項之一，重大發展方向有二：鼓勵新合作社的成立，以及改善現有合作社企業的營運。

此刻的 ICA 可說是佔盡天時地利，具備充份的條件，可以為全球合作社籌劃發展的進度，進度表不能只由 ICA 自行完成，關心合作社發展的各方代表機構，都應該積極參與，為會員利益集思廣益。ICA 需要擔任起討論平台的角色，提供各方代表機構，意見交流的機會，共同訂定夥伴互利的合作社全球發展的進度表，並尋求共識。

至於發展的第二個要項，改善現有合作社企業的營運，ICA 的做法是，將持續扮演討論平台，促進各方合作社組織的交流。這種交流不但對有心拓展人脈的成員有利，也有助於成員間，形成互利互惠的夥伴關係。

除此之外，我們致力於成為一個合作社的資源中心 (Resource Centre)，一個能提供有關合作社營運情況及最新趨勢的世界級資料庫，這個努力目標，不但有助於 ICA 持續提高影響力

(influence)，也能提供成員實務上，所需要的最佳分析，以改善他們的業務。

接下來，談到 ICA 四大發展策略中的最後一項—有效治理 (governance)。上述許多實踐發展策略的議題討論中，諸如：正視成員的複雜性，配合成員的業務需求，ICA 任務的細節劃分，以及擔任合作社組織間討論平台的角色等等，ICA 的“有效治理”與上述議題，緊密結合。事實上，理事會對“有效治理”的定調是—為確保前三大發展策略 membership (社員)、influence (影響力)、developmentand (發展)，能順利進行並達成目標，ICA 對各實踐議題要有效管理。發展策略的成功，端看 ICA 全球各部會組織間的協調，合作與默契。

許多成員認為 ICA 能為他們所做最有意義，也是最具附加價值的事，便是“針對成員所屬的產業成立特別的部門組織”。因此，在不背離 ICA 發展的大方向和策略之下，我們真的需要繼續開發 ICA 的潛能，培養充足的實力，才能回應成員的期待。

在未來數個月，隨著國際合作社年的籌備工作，熱烈地進行，為籌備工作指南及定調的 ICA 四大發展策略，也將成為合作社討論和新聞的焦點。期待諸位同仁一同為國際合作社年的準備，盡心盡力。為著我們共同的目—標希望 2012 年國際合作社年舉辦成功成為世界各地的合作社同仁永難忘懷的光榮時刻！！

〈輯譯自 ICA 文摘第 71 期〉

(本文輯譯者係中華民國合作事業協會秘書長)