

國立臺灣大學政治學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Political Science
College of Social Science

National Taiwan University

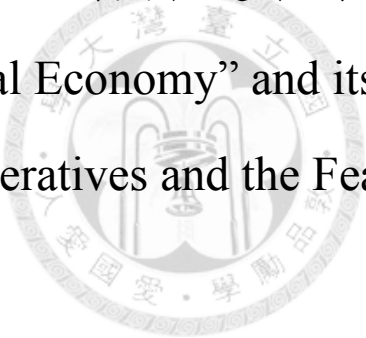
Master Thesis

「社會經濟」的在地實踐：

論合作經濟與花蓮案例可行性

On “Social Economy” and its Practice:

Principles of Cooperatives and the Feasibility in Hualien



陳方隅

Fang-Yu Chen

指導教授：趙永茂 博士

Advisor: Yung-Mao Chao, Ph.D.

中華民國 101 年 7 月

July 2012



國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

「社會經濟」的在地實踐：
論合作經濟與花蓮案例可行性

On “Social Economy” and its Practice: Principles of
Cooperatives and the Feasibility in Hualien

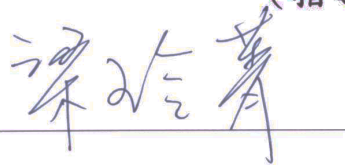
本論文係陳方隅君（學號：R99322057）在國立臺灣大學政治學系完成之碩士學位論文，於民國 101 年 7 月 9 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：



（簽名）

（指導教授）





謝辭

這本論文要獻給親愛的爸爸和媽媽。謝謝您們從小到大對我的支持，讓我可以無後顧之憂地完成學業。也謝謝妹妹的陪伴，我們都是幸福的小孩，能在充滿愛與溫暖的家庭當中成長。

感謝指導教授趙永茂老師，謝謝您提供我工讀機會，以及對於論文逐字逐句地檢閱。也就是因為在中國大陸研究中心擔任兼任助理的機會，認識研究室的優秀學長姐，感謝無邪學姐、逸駿學長、皓平學長、銘顯學長、倩雯學姐，以及詩淳學姐對我的鼓勵，特別感謝鼎傑學長在我申請博班時的幫助！

感謝論文口試委員吳宗昇老師、梁玲菁老師，兩位老師都花很多時間仔細閱讀論文初稿，不僅使我得以修正許多錯誤，還給我許多建設性的建議，若沒有兩位老師的指導，這份論文不可能順利完成。

這個研究主題的緣起以及撰寫過程，必須特別感謝我參加社會運動時認識的夥伴們，尤其是「青年要好野」以及「臺灣公共化協會」的朋友們。感謝 Jan 讓我有機會接觸到許多的社會議題，並對這個世界有了更廣的視野。謝謝老姚帶給我的左翼政治經濟學知識與啟發，這本論文的大方向和許多小細節都是和你討論而成！感謝欣榮、子暉、梅子、佳安、翔鈞、懷鳴老師等夥伴仔細閱讀論文初稿並給我建議。感謝在社會運動一起努力的夥伴們讓我學習與成長。同時，本論文也要向所有在花蓮招待過我的朋友們致敬！謝謝你們願意接受訪問，並且告訴我許許多多有趣而精彩的故事。

寫論文就像拼拼圖一樣，要從眾多文獻以及實地訪調當中建立起各種論點。感謝上天讓我和花蓮結緣（從 2009 年環島、2010 年當兵，到 2011 年底的生態旅遊）。當我前往訪調時有不少的突發狀況，包括感冒、天氣比預報低很多因而感冒加重、回程時還感染結膜炎等等；但也經歷了生態旅行、採劍筍、吃美食等有趣的經驗。感謝緣份，讓我和這麼美的農村與部落結緣，以及認識這麼多好夥伴（包括柔翡、黃哈，以及富興村和迦納納的幾位受訪對象）。

感謝在學術之路啟蒙我的師長，特別是政大外交系及政治系的老師們：李明老師、陳陸輝老師、郭昕光老師、楊婉瑩老師、郭立民老師、黃奎博老師、陳純一老師、劉德海老師、姜家雄老師、邱坤玄老師；特別感謝寇健文老師的指導，讓我在大學時就有機會參加研討會及投稿期刊、因而決定繼續念研究所深入學習。在碩士班階段，感謝中研院政治所計量營各位老師的鼓勵與教導；感謝洪永泰老師、林繼文老師、黃長玲老師、張登及老師、江宜樺老師，以及陳思賢老師，讓我獲得紮實的學習與訓練；感謝邵軒磊老師讓我首次有擔任課程助理的機會；同時也感謝王業立老師、徐斯勤老師不時的打氣與指導。希望我以後也能成為像各位老師一樣的出色學者與教師！

感謝朋友們為我的生活增添豐富的色彩：政論（一定要放在這串名單的第一個，我們一起完成了很多重要事情）、昊熠（兩年同研究室）、采薇、其睿、小侯、

法蘭克、阿伯、晃銘、圈圈、欣嫻、鄭唱、宣佑、豪駿、映霖、公豪、青逸、冠和、為之、嘉璘、黃彪、聖芬、夢荷、翊豪、儒暘、欣茹、喬薇、俊儒、文哲、瑋豪、家瑜、家賢、靖旻，以及瑞慶、楷立、怡瑾、苑柔、安琪、官晴等許多在課堂上認識的同學們！感謝宏恩、維遠、芊妤學姐、亮宇學長、天申學長、珈健學長、育和學長、劉昊學長的打氣與切磋。感謝生態綠咖啡的潘頭頭每天提供好喝的咖啡能量補給。感謝系桌的所有成員使我可以延續打桌球的美好回憶；2011年北政盃是我生平第一次獲得「冠軍」。感謝洪永泰老師應統助教班上的學生們，讓我可以提早體會「教學相長」的樂趣。感謝海峽尋新論壇（Strait Talk）的夥伴們使我可以開拓視野。感謝政大外交系的同學們讓我擁有豐富的大學生活，尤其是系辯和系桌的成員。感謝家齊、嘉豪、俊佑、早沛、純嘉、宇峻、宜璋、弘晉、姿茵、琬婷、子筠、美廷，以及彥衡等好朋友不時的鼓勵。特別感謝帥氣的小民學長，沒有你在系辯以及長久以來在學術上的啟發，一定就沒有今天的我。

看著凌亂的電腦桌面（以及研究室桌面），所有東西一一被解決而歸建，然後論文檔案當中的字數愈來愈多，是會有那麼一點小小的成就感。凡事得之於人者太多！實在太多的感謝（希望謝辭沒有漏掉重要的人）。完成這一個階段的學習，我之後還要面對無數的論文和專書，學習之路很漫長。我會珍惜所擁有的一切，繼續認真努力。

最後要感謝親愛的，育真。人生的道路上，能夠找到相知相惜的伴侶是莫大的幸福。我會一直記得，那一天在夜色下的許諾：Never make you cry！

陳方隅 謹誌

一〇一年七月十四日

臺大社科院

國立臺灣大學一〇〇學年度第二學期 碩士學位論文提要

論文題目：「社會經濟」的在地實踐：論合作經濟與花蓮案例可行性

本文頁數： 138

所組別： 政治學 系(所) 政治理論 組 (學號：R99322057)

研究生： 陳方隅 指導教授： 趙永茂博士

關鍵字：經濟民主、社會經濟、合作經濟、社會型企業

論文提要內容：

本研究從「社會經濟」的概念出發，分析全球以及臺灣的合作經濟現況及成功案例，並且以實地的田野調查，討論社會經濟組織（尤其合作經濟）的需要性與可行性，以及國家層次、在地層次的各項配合要件。

從全球視野來看，各項數據以及歷史經驗顯示，合作經濟已是現代社會當中不可或缺的一種經濟制度安排。臺灣的合作經濟也有一定的基礎以及成果。本研究佐以實地田野調查，走訪花蓮縣瑞穗鄉富興村、舞鶴村迦納納部落，發現兩地皆已具備合作事業的雛型，除了提供工作機會給當地居民之外，同時還推動有機耕作、環境保護等理念。

總結來說，社會經濟最重要的意義在於其同時具有兩種功能：經濟效益與社會效益。從經濟效益來說，許多案例已證實，合作事業在經濟表現方面，有機會創造規模經濟、可以達成很好的營運績效，也可以為偏遠地區（尤其農村）發展營造特色。

在社會效益方面，社會型企業具有無可取代的重要性：透過合作經濟的運作，有助於提升社會關係連帶、協助社會整體生活網絡的建立，可以改善失業問題、提供福利照顧、讓人們的生活更穩定，而且有額外的受訓與教育的機會。如此一來，整體社會問題減少，勞動力品質也能大幅提升。

如果政府單位以及各地居民能夠以新思維看待合作經濟，讓地區性的合作社企業可以發揮其社會角色，則可以達成兼顧經濟發展，以及實現社會責任的目標。若社會型企業有適當條件配合，的確具有可行性，而且也是一種值得追求的經濟機制。

Abstract

On “Social Economy” and its Practice:
Principles of Cooperatives and the Feasibility in Hualien

by
Fang-Yu Chen

July 2012

ADVISOR: Yung-Mao Chao, Ph.D.

DEPARTMENT: Political Science

DEGREE: Master of Arts

KEY WORD: economic democracy, Social Economy, social enterprises,
cooperatives

This thesis discusses the concept of “social economy”. The Social Economy enterprises consist of four organizational forms: cooperative, mutual, foundation, and association. The numbers of cooperatives, members and employments worldwide show that cooperatives are significant for the world.

Taiwan’s cooperatives had undergone a long period of time for development. In the case study of Fu-Shing Village and Kalala tribe in Hualien County, eastern Taiwan, I found that certain preparatory institutes of cooperatives have been established. The cooperatives not only create more job opportunities for local people, but also promoting the ideas of organic agriculture and environmental protection.

In general, social economy is important because of two aspects: economic profits and social utility. From economic perspective, cooperatives are able to create economies of scale and bring in great profits. It is important especially for remote or rural areas.

On the other hand, social economy is irreplaceable for its pursuit of social utility. It consolidates the social solidarity, ameliorating social problems, providing social welfare services, and improving the qualities of labor force.

The government and people should know more about social economy and help local Social Economy enterprises to advance, making it possible to pursue both economic viability and social responsibility. If the Social Economy enterprises could acquire effective aids, they are proved to be feasible. Social economy is a necessary supplement and parallel economic institution for the capitalism system.

目錄

口試委員會審定書.....	I
謝辭.....	II
中文摘要.....	IV
英文摘要.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究概念定義.....	4
第三節 研究問題與流程.....	20
第四節 研究方法與研究設計.....	21
第二章 社會經濟的理論基礎.....	27
第一節 社會經濟的起源與研究途徑.....	27
第二節 合作思想及合作組織之特殊性.....	35
第三節 社會經濟的需要性及可行性.....	40
第三章 合作經濟在全球的實踐.....	51
第一節 全球發展概況.....	51
第二節 國家層級的推動經驗.....	55
第三節 國外合作社企業案例.....	64
第四節 綜合討論.....	70
第四章 合作經濟在臺灣的發展.....	77
第一節 臺灣合作事業政策與發展.....	77

第二節 合作事業現況與趨勢	83
第三節 合作事業案例分析	89
第四節 問題與討論	94
第五章 個案探討——花蓮在地實踐	103
第一節 瑞穗鄉富興村個案	103
第二節 瑞穗鄉舞鶴村迎納納部落個案	114
第三節 綜合討論	120
第六章 結論與建議	127
第一節 研究發現：社會經濟的需要性與可行性	127
第二節 研究建議：社會經濟新思維及發展方向	133
參考文獻	139
附錄：部份訪調筆記整理	160



表圖目次

表目次

表 1-1 經濟體制要素比較	6
表 1-2 合作社企業組織與目的分類光譜.....	17
表 1-3 訪調名單.....	23
表 2-1 合作社企業與一般公司企業之比較.....	39
表 3-1 蒙德拉貢合作社企業盈餘分配方式.....	66
表 4-1 臺灣合作社（場）數及社員數變化.....	85

圖目次

圖 1-1 二十一世紀的經濟體制實驗	7
圖 1-2 社會經濟企業的四種主要組織型式.....	9
圖 1-3 社會經濟的社會位置圖.....	12
圖 1-4 研究流程圖.....	20
圖 1-5 富興村及迦納納部落相對位置圖.....	22
圖 2-1 合作事業與經濟活動.....	41
圖 2-2 社會型企業與政府運作關係.....	43
圖 4-1 臺灣合作社場數及社員數變化.....	86
圖 6-1 合作經濟發展與臺灣中央政府各部會之關聯.....	135

第一章 緒論

第一節 研究動機

自 1980 年代英國柴契爾首相 (M. Thatcher) 以及美國雷根總統 (R. Reagan) 主政以來，經濟上自由放任式的新自由主義當道，再加上蘇聯解體、中國大陸改革開放，Fukuyama (1992) 宣告歷史因自由資本主義而終結、Heilbroner (1989 : 98) 也斷言社會主義與資本主義的競賽當中是由後者獲勝，”There is no alternative” 的想法似乎定於一尊。然而，從 1999 年 WTO 西雅圖部長會議時大規模反全球化抗議活動，到 2011 年佔領華爾街群眾運動之間，歷經 2000 年網路企業泡沫化、2007 年美國次貸危機、2008 年金融風暴、近年歐洲先進國家的政府財務赤字及債務危機等等，在在證明：「市場，絕非能自行修正的完美機制」(姚欣進，2010a)。

為了平衡資本主義自由市場運作之下所造成的貧富差距、生態浩劫、金融危機等問題，¹ 提出必要的補充方案具有迫切的必要性。尤其對許多農村或者是原住民部落而言，在「資本主義化」的過程當中有可能被迫放棄農業耕種一途，而成為工業或服務業部門的勞動力被資本家剝削，並形成「半無產階級」或勞動後備軍之現象 (宋聖君，2011)。然而，目前我們似乎缺乏具體可行的論述足以和「大開發主義」或者是所謂的「市場自由競爭」體制相抗衡。² 根據部份在地居民的意見，這些大建案不一定能改善經濟狀況，反而還有可能因為農田變少、工作機會限縮在特定觀光區等因素，而無益於農村經濟發展，且大型的開發計劃反而有可能加速花東地區自然環境的破壞 (陳雅玲，2007；劉致昕，2012)。若農民及基層

¹ 關於資本主義的侷限性及當前危機，可參閱姚欣進 (2004 : 435-437)。

² 例如，花東地區發展條例 (簡稱東發條例，於 2011 年 6 月 13 日立院三讀通過，將分十年投入新臺幣四百億元永續發展基金) 通過之後，花蓮縣政府計劃推出「新十大建設」，其中九項是大型的觀光或是建設計劃，包括鯉魚潭纜車、六十石山纜車、太魯閣劇場等。在地方公聽會上，政府的主持人還會故意製造當地居民和環保團體的對立，而環保團體仍在思考除了「反對」以外的替代方案。以上根據臺灣公共化協會、幸福花東訪調資料 (未出版)，以及筆者個人的訪調 (2011 年 11 月、2012 年 4 月)。

民眾的生活無法改善，則國家必須持續花費鉅額的移轉性支出（社會福利）經費，造成惡性循環。

也就是說，從全球層面來看，資本主義的運作邏輯有其不足之處；從地方的發展來看，我們也很需要一套能夠提升生活品質、而且能說服民眾或是政府的方案論述，以真正促進地區發展，也能讓國家的社福負擔減輕。那麼，可行的「並行」或「補充」方案到底有可能具備哪些要素？

若簡單的以左右派之分，傳統右派看法會是要「修補」全球化。³ 而對左派的學者而言，Roemer（1994）提出「市場社會主義」、Schweickart（2002；1993）提出「經濟民主制」等方案，都可視為替代方案的途徑。⁴ 歐洲在 1980 年代即有學者開始倡儀「社會經濟」（*Économie Sociale, or Social Economy*），具體組織型式包括合作社企業（*cooperative*）、互助組織（*mutual society*）、地方協會（*association*）、基金會（*foundation*）等，又稱作「社會經濟企業」（*Social Economy enterprises*），過往研究往往將其納入第三部門經濟或非營利組織的範疇。⁵ 雖然其未能取代主流的新自由主義經濟學，但社會經濟已成為歐盟以及許多國家（例如加拿大）的正式法規或政策。從十九世紀的「合作運動」以來，合作社企業已經成為第三部門經濟的重要面向，目前全球的合作社社員人數已逾 8 億人，⁶ 而今年（2012）為聯合國訂定的「國際合作社年」，推行合作社企業已被視為消除貧窮、提升人權的重要手段。⁷ 我國憲法第 145 條第二項也明訂「合作事業應受國家之獎勵與扶助」為基本國策，不過，在實際政策上以及學術研究方面，合作經濟或是相關的社會經

³ 例如 Soros（2000）、Gilpin（2002）等人從國際合作談起，強調政府應重建國際政治與經濟秩序。

⁴ Roemer（1994：CH6）整理了多種不同的市場社會主義模式。另外，關於替代方案的討論可參閱：Atkinson eds.（1993）。

⁵ 許多學者將社會經濟、經濟民主與「第三部門經濟」視為同義詞，例如 Archer（1995）。請參閱本章第二節的介紹。研究者認為市場社會主義等主要是針對資本主義「替代方案」的討論，因為這些方案通常牽涉到整個國家的經濟體制變革；而社會經濟或第三部門經濟等概念較像是一種並行或者是補充方案的討論，較強調某些特定的組織型式在經濟體制中扮演的角色。當然，不管是替代方案或補充方案，其所追求的規範性目標（例如：平等）有許多相似之處。

⁶ 參閱國際合作聯盟官方網站統計資料區：<http://www.ica.coop/coop/statistics.html>。Accessed: 2012/2/20。

⁷ 聯合國大會在 2009 年 12 月 18 日通過 64/136 決議，請參閱：<http://www.un.org/News/Press/docs/2009/dev2784.doc.htm>。Accessed: 2012/2/20。

濟政策都未受重視，中央主管機關內政部甚至只有不到十位科員主管合作事業相關業務。

本文即以此為出發點，主要問題意識是：「社會經濟」的基本概念為何？其中，已有長遠發展歷史的合作社企業（合作經濟）包含哪些基本要素？其在全球及臺灣的實際運作狀況為何？是不是一種具有正面價值的經濟型態？在實踐上有何障礙必須突破？本研究將從理論以及現有的文獻出發，整理國際上以及臺灣的合作經濟發展概況，佐以實地案例研究，走訪花蓮縣瑞穗鄉富興村、舞鶴村迦納納部落，歸納其發展的成果與侷限。

本文認為，合作事業是為社會經濟的重要一環，特別之處就在於其社會關係的基礎以及對於社會效益的追求。社會經濟組織在發展上需要多方條件輔助，組織的發展絕非易事，不過，雖然其在短時間內可能還無法完全取代既有的資本主義體制，因為自十九世紀以來「自律市場機制」及其「理性自利邏輯」已成為人類經濟活動的主導因素，⁸ 但若社會經濟組織有適當條件配合，的確具有可行性，而且也是一種值得追求的並行方案。

⁸ 請參閱本文第二章第一節的討論，頁 27-34。

第二節 研究概念定義

在各種關於資本主義的「替代方案」討論當中，經濟民主（economic democracy）——或說「民主的經濟體制」——是一個很重要的面向。⁹ 在本文當中，筆者將經濟民主視為一種經濟模式以及全國性的發展目標，其中包括參與式經濟（participatory economy）、經濟民主制（Economic Democracy）¹⁰ 等類似的定義或經濟模式。這些經濟模式與資本主義最大的不同在於資本以及生產過程的控制權歸屬；而相同之處在於市場機制的存在以決定商品的流動。作為一種經濟體制而言，有學者將經濟民主歸類為「社會主義」的一支，並認為其是資本主義的可行替代方案。¹¹ 不過，即使我們抽離對整個資本主義「替代方案」的思考，目前也已經有許多不同的組織型式（organizational form）以經濟民主的原則運作，其中就包括合作社企業的形式。在歐洲國家討論已久的「社會經濟」概念，特別強調社會公益目的與永續發展，已受到行政與立法部門的重視，被視為一種對現有經濟體制的補充，且可以「深化及強化經濟民主」（Monzon and Chaves, 2008: 552），顯見歐盟對經濟民主的重視，將經濟民主視為重要的追求目標。

本節首先將勾勒出人類經濟體系當中不同模式的運作原則，並以資本主義及社會主義為對照，探討經濟民主原則的特徵和定位；其次將探討「社會經濟」的簡要定義與發展歷史；第三將簡介「合作經濟」的基本原則、定義與分類。

一、經濟民主制的基本要素

首先，我們必須釐清不同的經濟體制具備哪些要素。在一個經濟體制當中，生產面最主要有三大元素：生產財（means of production）、產品（products）、人力

⁹ 此處「經濟民主」可理解為「民主的經濟體制」。參考 Fowler（1947）。

¹⁰ 此處「經濟民主制」可理解為在一個國家內全面採行經濟民主原則運作的一種特定經濟體制，請參閱 Schweickart（1993、2002）的定義。

¹¹ 例如 Schweickart（1993、2002）；相關辯論請參閱 Ollman eds.（1997）。

資源 (human labor)。從這三個面向來看，資本主義的基本定義是：生產財是由私人 (或私人公司) 所擁有；產品及服務在市場 (market) 中競爭，以供需法則決定價格，各家廠商追求利潤極大化；大部份的工作者屬於僱傭勞動，即勞動者為生產財的擁有者工作以換取報酬，兩者之間為契約關係 (Schweickart, 2002: 22-23)。

另一方面，經濟民主和資本主義在人力資源的角色、生產財的產權擁有者，以及控制權方面皆有很大的差異。不同學者的定義會有些許不同，但主要包括以下三大特徵：第一，每一個廠商是由其勞動者以民主方式管理，「產權」以及「控制權」都是屬於集體所有。第二，與資本主義相同，日常經濟為市場經濟模式，即生產原料及消費品都是由供給和需求多寡所決定的價格進行買賣。第三，在分配與控制權方面，新的投資必須由社會調控，由稅收支持的「投資基金」依照民主的、合乎市場的計劃進行分配，且盈餘需使用在追求社會效益極大化 (Schweickart, 2002: 46-47; 1993: 68-71)。¹²

和資本主義相比，經濟民主的企業控制權、經濟剩餘分配權和生產決策權的真正基礎是勞動而不是資本，因此其原則為「勞動者利用資本」。資本主義廠商的最基本特徵是僱傭勞動工資制，勞動者在管理和生產上沒有任何的發言權，必須服從雇主和管理者。經濟民主改變資本主義的性質，最基本的原則是：將廠商的最高控制權給予那些在勞動組織中工作的人，依照民主方式做決策且分享收益 (吳宇暉及張嘉昕, 2008)。需注意的是，許多人將「市場經濟」直接等同於資本主義，但事實上社會主義也可以允許市場競爭的存在，而在全面採行經濟民主制的國家當中，廠商仍然必須按照市場的需求決定生產，並透過市場來實現其經濟利益，因此，只有當本節前文所提到的三項要素同時滿足，才能稱做是資本主義經濟體系 (Schweickart, 2002: 23; 吳宇暉及張嘉昕, 2008)。

另一方面，若我們拿經濟民主制與蘇聯式社會主義相比，蘇聯將所有工廠及農場等生產工具集體所有化，事實上是由中央控制，廢除市場機制而採取計劃經

¹² Roemer (1994) 提出的「市場社會主義」與這些原則相似，但分配盈餘及決策的方式有所不同。

濟，但其維持僱傭勞動的關係，主要由國家資本僱用勞動者；個別廠商的決策及收益分配方式皆由官方（及官方派任的經理人）決定，勞動者少有參與空間。關於資本主義、蘇聯式社會主義以及經濟民主制三者之間要素比較請參閱下表 1-1。

表 1-1 經濟體制要素比較

體制 \ 要素	人力資源	市場競爭	生產財的產權
資本主義	資本家僱用勞動者	有	私人所有權
蘇聯式社會主義	國家資本僱用勞動者	無（計劃經濟）	集體所有權
經濟民主制	勞動者利用資本	有	共同所有、自主管理

來源：作者自行整理自 Schweickart（2002）、Dow（2003）。

若以「經濟發展史」的角度來看，我們可以簡單將 21 世紀以來經濟體制的發展分為「資本主義」與「社會主義」兩邊（請參閱下圖 1-1）。在資本主義方面，歷經凱因斯主義、¹³ 國家主導的出口導向經濟、¹⁴ 第三世界國家掠奪式資本主義等模式，¹⁵ 現在大部份國家皆奉行新自由主義之下的自由放任原則(laissez-faire)，意即政府最好不要對市場機制進行干涉，由資本的力量決定資源配置，以及保護私有財產權。而社會主義則歷經國家社會主義、¹⁶ 中央計劃經濟社會主義，¹⁷ 以及官僚主導式市場社會主義（Schweickart，2002：162），¹⁸ 許多學者在社會主義

¹³ 二戰後流行於美、加、紐、澳、西歐各國，主要是採取「大政府」的型態，由國家支出刺激經濟成長。但因為工資上升、通膨惡化，導致一般企業銷售狀況惡化而無法再進行新投資，因此陷入停滯性通膨（stagflation）。於是各國開始走向新自由主義自由放任式市場經濟（Schweickart，2002：163）。

¹⁴ 由國家主導資源的分配，扶植特定的產業進入市場做競爭，先進國家當中的典型為日本；在原先被歸於第三世界的開發中國家，典型為臺灣、香港、新加坡及南韓等國。在發展到一定程度、國家控制能力下降時，政府通常會開始減少管制、削減支出，並且走向自由放任式的競爭市場（Schweickart，2002：163-165）。

¹⁵ 掠奪式資本主義指少數地方菁英把持經濟權力，掌握跨國資本的流動；國家主要輸出原物料供先進國家購買，由於無法建立內需市場及產業，因此大眾往往陷入貧窮（Schweickart，2002：164）。

¹⁶ 二次戰前以法西斯義大利、納粹德國為代表，戰後則有埃及、阿爾及利亞、印尼、圭亞納等國採行。在生產財的產權方面由私人所有，但控制權掌握在黨國體系中。

¹⁷ 即以蘇聯為首的共產主義國家模式，連同共產黨建政後的中國、古巴、越南及北韓，生產財為國家所擁有，且控制權皆由國家決定（Schweickart，2002：166）。

¹⁸ 在社會主義國家內導入市場機制，生產財仍為國家擁有，但私人可以擁有一定程度的控制權。例如 Schweickart（2002：166）認為改革開放後的中國可算是官僚市場社會主義模式的國家。不過，研究者認為目前中國的經濟體制本質已經遠離了社會主義的目標，但相關論辯仍持續中。

的發展架構下，提出未來應該要往「經濟民主制」、「參與式經濟」、「市場社會主義」等制度發展。在一些學者的眼中，經濟民主制被稱做「可行的社會主義」(Archer, 1995)，因為其被視為左派社會主義在共產主義與計劃經濟等方案之外的不同實踐方式，可以達成社會主義所強調的平等、公平等價值。

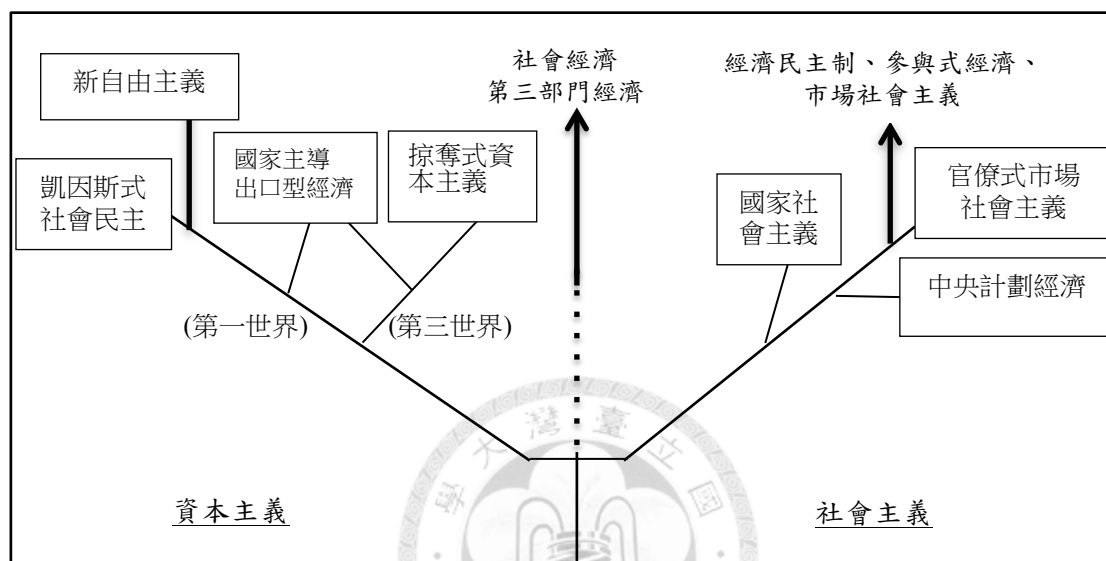


圖 1-1 二十一世紀的經濟體制實驗

來源：作者自製。原圖參考 Schweickart (2002：162)。

然而，筆者認為我們並不一定要將經濟民主（或民主的經濟體制）放在社會主義的脈絡下來理解。Schweickart 等學者也並非主張一個國家內所有的公司都要以經濟民主的方式運作，而是將其視為一種「並行」的體制，可以互補不足之處（2002：83-84），至於採行的比例為何，他並未提出具體的數字。¹⁹ 簡單來說，我們可以確定若是一個國家要全面採行經濟民主制，則所有廠商必須是採取勞動者自主管理（labor-managed）的方式運作、產權由全社會共有，並且要有一定比例社會投資必須由公共基金做分配。歐洲在 1980 年代開始討論「社會經濟」或是「第三部門經濟」事實上就是推動以實踐經濟民主原則的組織型式（歐盟稱做「社

¹⁹ Schweickart (1993：71-75) 針對經濟民主制第三項特徵「新的投資必須由社會調控」部份提出具體數字，他認為新投資大約會佔美國 GNP 的 10%-15%，這必須由公共基金決定其投資方向。

會經濟企業」) 作為傳統資本主義 (尤其是新自由主義式資本主義) 的並行方案，並未特別強調「左右之爭」。²⁰ 因此，筆者在本文中將社會經濟視為資本主義與社會主義之外的中間道路，而且至少是可以和現行體制並行的一種運作方式。

為了達成經濟民主的理想，我們必須要在經濟場域貫徹民主原則：更大程度的勞動者參與、一人一票選出勞工代表參與公司重大決策；提升金融體系的民主參與、由大眾決定投資導向 (以及盈餘的使用)；在國際方面也要有更公平的貿易體制以平衡窮國與富國的差距。這些目標都可以透過經濟民主的組織，例如合作社、協會、互助組織等加以實踐。實行經濟民主制之下不同的組織型式——例如合作合作社企業——被稱做「務實的烏托邦」(Leikin, 2005)，因為學界的研究成果顯示，在市場經濟之下的勞動者自主管理廠商，若以經濟效率標準來衡量，其不僅具有和資本主義下的私人企業同等的資源分配效率，因此可帶來合理的經濟成長；在社會生活方面更可以賦予人們更多的平等、更有意義的工作機會，也能為實現政治民主提供經濟上的基礎 (Vanek, 1970; Lichtenstein, 1986; Albert and Hahnel, 1991; Schweickart, 1993, 2002; 吳宇暉及張嘉昕, 2008)，因此也被稱做對於人類「經濟上的自由解放」(Vanek, 1975)。

二、社會經濟概念界定

「社會經濟」一詞從 19 世紀初在法語學界開始受到討論，²¹ 並在 1970 年代由法國學者開始推行成為具體的政策或組織型式 (Monzon and Chaves, 2008)，進而傳至其他歐陸國家以及加拿大、拉丁美洲，主要涵蓋的組織有：合作社、互助組織、協會、基金會等四大類，²² 歐盟將這四類組織稱為「社會經濟企業」(Social

²⁰ 需特別指出的是，之所以稱做「並行方案」而非替代方案，是因為提倡「社會經濟」的各國很少強調要「取代」現行的資本主義體制，但都認為「社會經濟企業」可以創造更好的生活環境。若按照這個邏輯，未來在應然層面上即隱含了持續發展成為主要經濟運作型態的可能性與必要性。

²¹ 本文將在第二章第一節討論社會經濟概念的發展。

²² 「協會」是指個人可透過各種形式組成團體，在不以營利為目的之情況下，提供符合相關商品和服務，具有較多樣性的合法形式；「基金會」即為以資金為主體而成立的財團法人，若其按社會經濟原則運作，則可以涵蓋進其範疇 (Defourny: 2001)。

Economy enterprises),²³ 請參閱下圖 1-2，這些組織在英語系學界主要是以非營利組織、第三部門的方式作分析。其定義是：由一系列特別的組織型式組成，不屬於公部門而具有自治管理能力，組織中的每位成員都擁有平等的權力與義務，以一人一票的民主方式參與決策過程，共同決定盈餘的分配、組織的運作與擴張；其經營盈餘不分配給組織內部成員，而須再運用於公益目的與使命性質的活動（Mook et al. 2007；梁玲菁，2003b）。社會經濟特別針對農村、健康、永續發展等議題，因為私人資本或是公部門透過市場的自我調整機制，或是總體經濟政策，都無法有效解決這些問題（Monzon and Chaves，2008：551-552），因此相關倡議以及政策應運而生。



圖 1-2 社會經濟企業的四種主要組織型式

來源：作者自製

在政策及法規層面，歐盟執委會（European Commission）在 1989 年即成立社會經濟部門小組（Communication on Business in Social Economy Sector），研擬各項計劃以資助社會經濟部門相關研究。1999 年設立一個聯合組織，稱為「歐盟執委會合作、互助組織、協會、與基金會諮詢委員會」（European Commission's Consultative Committee of Cooperatives, Mutual Societies, Associations and Foundations, CCCMAF）；2000 年 11 月，正式成立「合作社、互助組織、協會與基金會常設會議」（European Standing Conference of Cooperatives, Mutual societies, Associations and Foundations, CEP – CMAF）。2007 年里斯本條約中，特別強調永續

²³ 請參閱歐盟執委會對於社會經濟企業的描述：<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/>。Accessed: 2012/5/29。

的「社會市場經濟」(social market economy) 必要性，要讓社會經濟企業在其中扮演重要角色。²⁴ CEP – CMAF 在 2008 年改組為「歐洲社會經濟聯盟」(Social Economy Europe)。²⁵ 在立法部門方面，2009 年 2 月 19 日，歐洲議會通過社會經濟決議案 (2008/2250(INI))，²⁶ 除了將社會經濟視為實現里斯本條約當中的重要目標之外，更呼籲各國對於社會經濟及其所包含的組織 (合作社、互助組織、協會、基金會)，給予法律上的正式地位，並且應大力推行；這個決議案也在 2010 年 10 月由歐盟執委會再度確認，推動社會經濟企業的正式法律地位以及「社會市場經濟」。²⁷ 2011 年 3 月 10 日，歐洲議會通過決議，開始創建整個歐洲對於社會經濟企業的法令架構，期待在未來能營造一個歐洲合作社會 (European Cooperative Society)。²⁸

依據歐洲社會經濟聯盟所倡議的《社會經濟章程》(Social Economy Charter)，²⁹ 社會經濟組織的內部守則包括以下七點：1、重視個人及社會目標高於追求資本與利潤。2、成員的參與必須是開放而志願的。3、由成員以民主方式自主管理。4、營運目標必須結合組織成員，服務使用者的利益和公眾利益。5、維護與實踐社群之間的團結精神及相互負責的基本原則。6、獨立於政府部門之外，實行自主管理。7、盈餘主要用於維持永續發展的目標，除提供個別成員服務之外，同時照顧公眾利益。

「社會經濟」在歐洲被視為「第三部門」或「非營利組織」的同義詞 (Mook et

²⁴ 請參閱：Treaty on European Union, Article 2.

²⁵ 請參閱該組織網站之介紹：<http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?rubrique215>.

²⁶ 全文請參閱歐洲議會資料庫：

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2009-0062+0+DOC+XML+V0//EN>。該決議案簡介請參閱：<http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article795>。

²⁷ 請參閱："Towards a Single Market Act - For a highly competitive social market economy - 50 proposals for improving our work, business and exchanges with one another", Brussels, COM(2010)608 final, 2010/10/27. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0608:FIN:en:PDF>.

²⁸ 事實上，在 1992 年時歐盟執委會還提出關於互助組織、協會的法律架構提案 (proposal)，但最後僅通過關於合作社的議案，因為合作社的組織型式較為具體，且在組織發展方面持續有所進展。(出處同頁 9 註 23)。該決議案全文請參閱：<http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article1568>。

²⁹ 此章程係經過長時間討論，以及連續多年舉行的「國際社會經濟會議」才定案，請參考梁玲菁 (2003a) 的介紹。社會經濟章程原文請參閱：<http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article263>；另外也可參閱：Spear (2010：86-87)；Mook et al. (2007)。

al.，2007；Monzon and Chanves，2008：552），不過其組織型式內涵和美國學者所定義的第三部門可能稍有不同。最早開始進行第三部門跨國比較研究的是在 1990 年代初，美國 Lester Salamon 等學者主持的 Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project，它們對非營利組織的操作型定義具有以下五項性質：1、正式組織（Formal），即必須具有正式註冊的合法身份。2、民間性質（Private），與政府分離。3、自治管理（Self-governor），自行決定與控制組織的活動。4、非營利性質（Nonprofit Distribution），不得為擁有者謀求利潤。5、自願參與（Voluntary），在其活動與管理中均有顯著的志願參加成份（Salamon et al. eds，1999：3-5）。

不過，歐洲學者普遍認為這個分類方式不全然適用在歐洲的狀況（Spear，2010；Evers and Laville，2004），因為歐洲有很長的時間已將這些社會經濟組織視為經濟體制當中重要的一環，雖然不是公部門所有，但和其保持密切關係，特別是有關福利政策與公共服務的部份，並不像美國的非營利組織與公部門之間明顯劃分；同時，在盈餘分配方面，歐洲較強調「非為營利」（not-for-profit），並不是完全不能營利，而是講究盈餘的分配對象、平等分配原則，以及一定比例的再投資，追求集體的社會效益最大化，而不是僅以非營利（non-profit）與營利之間的區分。³⁰

若以社會關係來看，我們以公部門（國家）、市場，以及社群作為經濟體制當中的三大行為者，並以三項標準對其經濟社會關係進行劃分——公有或私人所有、正式或非正式組織、營利導向或非營利導向。社會經濟的位置如下頁圖 1-3 所示，其界限並沒有絕對的劃分，而是在公部門、市場以及社群的交界處（Spear，2010）。社會經濟相關的組織皆為自主管理（但是仍會與政府維持一定程度的關係），常以社群當作其社員的基礎以及服務對象，同時也必須整合進資本市場當中與其他公司競爭（Evers and Laville，2004；Mook et al.，2007）。

事實上，歐洲各國對社會經濟的「組織成份」認知並不相同，不管從正式法

³⁰ 歐洲合作聯盟（Cooperatives Europe，國際合作聯盟的歐洲分支）對於合作社的定義就強調合作社為企業體，在各行各業中皆可運行，特別注重的是盈餘平等分配以及再投資以達成社會目的。請參閱：<http://www.coopseurope.coop/about-co-operatives/what-are-co-operatives>。Accessed:2012/5/8。

規層面、民眾的認知來看都有很大差距。不過，「合作社企業」以及「互助組織」兩個組織型式卻有高度共識，在各國都被認為是社會經濟企業的組成部份。目前，歐洲的社會經濟企業可提供超過 1100 萬個工作機會，大約是全歐洲受僱人數的 6% (Monzon and Chaves, 2008: 566-569)。然而，在美國第三部門的定義並不包括合作社企業及互助組織，這就牽涉到不同的運作型態。本文所採取的定義將以歐洲的「社會經濟」為主，將合作社企業視為社會經濟的一環，並將社會經濟及合作經濟置於經濟民主的架構下作討論。

值得注意的是，歐盟所定義的四種「社會經濟企業」，在組織型式上也屬於「社會型企業」(social enterprises, 或稱做「社會企業」)的範圍，只是前者被正式定義在歐盟的法規以及政策當中，而後者用來指涉各種具志願性質、實踐社會公益為主要目標的非營利組織(官有垣, 2007)，或者是企業。本文在用語上也採取較一般性的用法，將「社會經濟企業」視為「社會型企業」的一環。

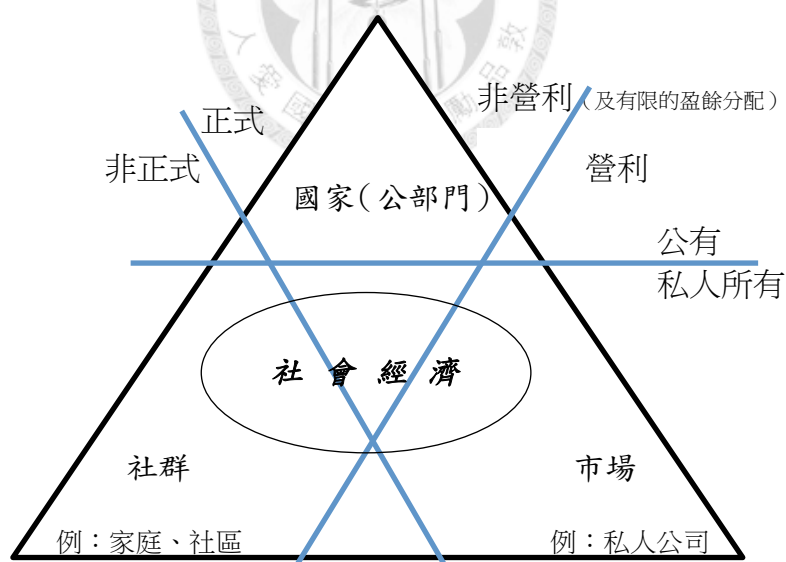


圖 1-3 社會經濟的社會位置圖

來源：Spear (2010: 90) 修改自 Pestoff (1998)。

三、合作社與合作經濟的基本原則

合作組織通稱為「合作社」(cooperative)。根據國際合作聯盟關於合作社本質的聲明，合作社的定義乃是「基於共同所有及民主管理的企業體，為滿足共同的經濟、社會、文化需求與願望，而自願結合之自治團體。」³¹ 簡而言之就是實踐互助合作性質的法人企業，因此又稱做「合作社企業」。以合作社企業為主體的經濟行為通稱為「合作事業」，³² 由於其具有和現行資本主義下的投資者（資本擁有者）導向私人公司（investor-oriented firms, IOF）不同的管理與參與方式，強調以合作或是互助的方式達成社會目標，因此這種有別於自利取向、具備規範性目的之經濟型態又可稱做「合作經濟」。在現實世界當中，它是最能夠用來檢視「經濟民主」或是「社會經濟」運作狀況的典型觀察對象。

世界上第一個成功的消費合作社是 1844 年 10 月在英國的羅虛戴爾鎮，由 28 名工人每人共同出資一英鎊建立的羅虛戴爾公平先驅社（The Rochdale Society of Equitable Pioneers）。其背景是在工業革命、資本主義興起之下，勞工普遍面臨低薪的狀況，因此其創設動機是要改善貧苦的生活，以「消費合作社」的方式共同購買糖、奶油、麵粉、燕麥等貨品，減少中間商的抬價空間。他們所樹立的原則即為「羅虛戴爾原則」，包括：一人一票制（民主決策）、盈餘按交易額分配（共同經營）、股金總額隨時更動（社會資格開放制）、合作教育目標（林寶樹，1985：2-3；吳克剛譯，1990：15-28）。

另一方面，1846 年在德國萊茵河地區興起「農村合作社」，依據當地農民的需要而建立的農業合作金融體系；³³ 此後，在德國、意大利、法國先後建立了許多

³¹ 原文請參閱 ICA 官方網站：<http://www.ica.coop/coop/principles.html>；中文用語請參閱孫炳焱（1996）、臺灣合作事業發展基金會編（2006：10）。另外，根據我國的「合作社法」，合作社是指「依平等原則，在互助組織之基礎上，以共同經營方法謀社員經濟之利益與生活之改善，而其社員人數及股金總額均可變動之團體」。請參閱內政部合作事業入口網站：<http://coop.moi.gov.tw/moi-codex/moi-a01.html>。

³² 「合作事業」較偏向用於集合代稱，內政部「合作事業入口網站」也是採取這樣的用法。

³³ 時任德國南部鄉村地區鄉鎮首長的雷發巽（Friedrich Wilhelm Raiffeisen）為主要推手，被尊稱為信用合作社之父。參考 Prinz（2002）以及中華民國儲蓄互助會之介紹，<http://www.culroc.org.tw/>。請參閱本文第二章第二節的討論，頁 37。

信用合作、生產合作和消費合作組織。1852 年英國頒佈產業及供給組合法，1867 年由國會通過了世界第一部合作社法，將勞動者共同出資建立的經濟組織正式定義為「合作社」；普魯土地區在同年實行了產業與經濟組合法，並在 1871 年成為德國聯邦法律。這種生產合作社與工人設立的合作社以其他各種形式在世界上多數國家形成了合作運動風潮，在英法兩國熱心人士的倡議下，1895 年成立了國際合作聯盟 (International Cooperative Alliance, ICA)，主要目的在推展合作運動 (孫炳焱譯，2003：332；尹樹生，1993：71-72)。

從羅虛戴爾典範，到國際合作聯盟認定的「合作社原則」，³⁴ 包括以下七項：

- 1、自願而公開的社員制：合作社為自願結合的組織，不歧視他人。
- 2、社員的民主管理：合作社社員有平等投票權，一人一票。
- 3、社員的經濟參與：合作社的資本，由社員公平負擔、以民主方式控制。其中至少有一部分是合作社的共同財產；社員為入社而提供的資金通常是有限制的；盈餘的利用由社員共同決定分配方式，目的用於發展合作社、擴充公共基金、按比例回饋社員、以及支持社員所贊同的其他活動。
- 4、自治與自立：合作社是由社員所掌控的自治自主組織。
- 5、教育、訓練與宣傳：合作社為了有效發展，對其社員及幹部，要提供教育及訓練機會；對於一般大眾，要宣傳合作社的本質與功能。
- 6、合作社的社間合作：合作社經由和其他社團的聯合工作，使社員得到有效的服務，並藉此強化合作運動。
- 7、關懷地區社會：推動社區永續發展。

孫炳焱 (1996：21) 指出，前三項原則均是以社會員中心，規範合作社內部營運方針；而第四至第七項原則是討論合作社內部與外部的關係，例如第四項原

³⁴ 請參閱 ICA 官方網站：<http://www.ica.coop/coop/principles.html>；臺灣合作事業發展基金會 (2006：11-18)。在主要原則不變的前提之下，這些原則隨時代背景而經過幾次的調整，包括 1937 年、1966 年，目前的七項原則是 1995 年 ICA 在英國曼徹斯特召開第 31 屆大會 (同時也是成立一百週年大會) 時所訂定，「關懷社區」的原則即為此次所加入。請參閱孫炳焱譯注 (2011：72-74、155-169)；孫炳焱 (2003：332；1996)。

則即指出，合作社應避免政府干預、各項經營活動皆以保持自主性為前提。此七項原則是一個整體的有機結合，彼此環環相扣，須全部遵行才能發揮合作社的功能，以及實現合作社的價值。

除了合作社企業的運行原則之外，國際合作聯盟所提出的合作社價值為：「以自助、自負責任、民主精神，平等、公正、團結之價值為基礎，社員承襲創立者之傳統，秉持公正、公開、社會責任及關懷他人之倫理價值為信念。」³⁵ 梁玲菁（2011a）更進一步指出近年合作經濟發展趨勢，提出合作經濟「形成 3C 產業、營造 3H 生活、兼顧 3N 發展」：關懷（caring）、社區（community）、氣候（climate）；人性（humanity）、健康（health）、幸福（happiness）；未來性（the next）、自然環境（the nature）、社會經濟網絡（the network）。

全球合作社企業發展至今，全球的會員數目已超過 8 億人。³⁶ 在聯合國大會及經社理事會（ECOSOC）的正式文件中提到：應利用和發展合作社的潛力和貢獻，以實現社會的發展目標，特別是消除貧窮、創造充分和生產性就業以及促進社會融合。同時也提到以合作事業幫助達成千禧年目標。³⁷ 因此聯合國特別鼓勵和促進合作社企業的建立和發展，作法包括採取各項措施，使生活在貧窮中的人們或易受害群體能夠在自願的基礎上參與建立和發展合作社；在各國政府和合作社運動之間發展一種有效的夥伴關係，創造支助性和有利於合作社企業發展的環境。³⁸ 而合作事業也被視為一項重要的手段，用以達成永續發展、社區營造（Levi and Litwin eds., 1986）、生態旅遊、農村發展，以及消除貧窮（Smith, 2009; Ghista, 2004; Wignaraja et al. eds., 2009）。

³⁵ 經長期的討論，奠基於 Lars Marcus、Sven-Åke Bööck 等學者的看法，1995 年第 31 屆國際合作聯盟大會時，提出合作社「未來的基本價值」，作為合作社的實踐方針。所謂社員承襲創立者之傳統是指消費合作社、勞工合作社、信用合作社、農業合作社，以及住宅、保險、醫療等服務合作社等五個不同的合作社傳統。請參閱孫炳焱（1996）、臺灣合作事業發展基金會編（2006：11）。

³⁶ 請參閱 ICA 官網數據，<http://www.ica.coop/coop/statistics.html>。

³⁷ 千禧目標是針對全球的發展與貧窮問題，擬訂八項目標，包括：消除極端貧窮與飢餓、普及初等教育、降低兒童死亡率、促進男女、平等改善婦產保健、防治愛滋病、瘧疾和其他疾病、確保環境永續發展、全球合作促進發展。請參閱：<http://www.un.org/millenniumgoals>。

³⁸ 請參閱聯合國大會 64/136 協議，2010 年 2 月 11 日，其中回顧了過去八次有關「合作社在社會發展中的作用」相關決議。線上版：<http://www.copac.coop/publications/un/a64r136c.pdf>。

綜上所述，所謂的「合作經濟」即以合作社為具體組織運作的經濟模式，其和一般資本主義模式運作的私人資本、營利導向公司比起來，除了本章第一節指出的「生產財及生產過程」以及「人力資源」兩個面向的經濟要素不同之外，更具有包含合作社價值在內的許多規範性意義。因此，歐洲國家在「社會經濟」的概念形成過程中，普遍將合作社企業視為重要的一環，目的主要就是以經濟民主的途徑追求社會效益的最大化。

四、合作社的分類與相關研究

(一) 合作社的分類

合作社企業可依成立目的以及服務對象等標準，分成不同的型式。若按照社員的經濟行為、利用合作社的目的以及組織時的手段做區分標準，十九世紀的合作社企業是從「生產」、「消費」以及「信用」三大類開始發展（吳格元，1996：26-27）。生產合作社從事生產業務或是勞動而創造經濟效益；消費合作社目的為供應生活上所必需的貨品或勞務；信用合作社所經營的標的完全為金錢，是生產與消費之間的金融週轉機制。在生產類合作社中，社員同時是合作社（合作企業）的擁有者及生產者或是員工；在消費及信用合作社中，社員則是合作社的擁有者以及顧客。³⁹ 我國合作事業主管機關為內政部，「合作社法」將合作社再細分成十二類，請見第四章第一節之介紹。

若依組織類型以及目的來區分，請參閱下表 1-2 的光譜。最左側是傳統資本主義之下的投資者導向公司，追求利潤極大化；愈往光譜右側則注重更多服務與生活取向，包括產銷合作社及農場供應合作社等，其成立目的不只有營利，還要提供社員相關的諮詢服務、降低生產成本等。在光譜最右側的「基布茲」（Kibbutz，希伯來文之意為「共同屯墾」，communal settlement）是一種獨特的鄉村共同體，

³⁹ 請參閱歐洲合作聯盟（Cooperatives Europe）的定義：
<http://www.coopseurope.coop/about-co-operatives/what-are-co-operatives>。Accessed：2012/5/1。

其成員共同享有生產資源、共有財產，共同勞動與消費，平等地享受教育、醫療等社會福利，為以色列人的建國扮演了重要的經濟、政治角色。⁴⁰

表 1-2 合作社企業組織與目的分類光譜

組織					
投資者導向 公司 (IOF)	新世代合作 社 (NGC)	產銷合作社	農場供應合 作社	消費合作社	基布茲 (Kibbutz)
利潤取向		服務取向		生活取向	
目的					

來源：Fulton (2001：21) 整理自 Torgerson et al. (1998)。

為了因應市場競爭，合作社企業在經營型態上也必須有所變化。學者進一步區分「傳統合作社」與「新世代合作社」(New Generation Cooperatives, NGCs)，後者大約始於 1970 年代 (Fulton, 2001：21)，且最主要是由美國學者所提出。為了克服傳統合作社的不足，兩者不同的地方在於：1、社員的數目取決於合作社企業所能處理的作物數量，社員和合作社企業之間簽有銷售契約 (marketing contracts)，讓社員有權利、也有義務每年提供合作社企業一定數量的作物，且無法任意加入或離開合作社；2、新世代合作社對於廠房效率及銷售契約有很精確的估算，以達到機器最大效率運作的目標；3、此契約性質類似一般公司的股票，可以轉移，只是需經過董事會核准；4、新世代合作社有普通股份，每個社員需要購買一股普通股，來讓社員對於合作社內部事務有投票權利；社員也必須購買交貨權利。一般消費者耳熟能詳的香吉士果農公司 (Sunkist Growers, Inc.) 以及紐西蘭佳沛奇異果公司 (Zespri International) 皆奠基於以上原則運作。⁴¹

⁴⁰ 截至 2012 年 5 月，仍有大約 270 座基布茲散布在全國，人數各介於 40 至 1,000 人之間，大部份的基布茲成員數目約為 500 至 600 人。全部居住在基布茲的居民總數約 13 萬人，佔全國總人口 1.74% 左右，不過在全國的產值當中，基布茲佔全國農業產值約四成、工業產值約 9%、出口佔 7.2%、投資佔 5.2%，以及 9.2% 工作機會。參閱駐臺北以色列經濟文化辦事處的介紹：http://www.iseco.org.tw/travel_05.htm。產值數據更新至 2010 年，資料來源為基布茲產業協會官方網站：<http://www.kia.co.il/infoeng/kibbutz.htm>。關於基布茲的發展歷史可參閱 Near (1992；1997)。

⁴¹ 香吉士案例請參閱本文第三章第三節，頁 67-69；紐西蘭案例請參閱本文第三章第四節以及註 89，頁 72-73。

從新世代合作社的運作模式可以明顯看出美國式的合作事業與歐洲模式的不同，因為前者仍是較偏重於追求利潤最大化，因此在美式的第三部門或非營利組織定義當中並不包括合作社。進一步來說，並非只要是合作社就必然會有經濟民主制（符合上段當中所提出的七項合作原則），許多合作社是以勞工股東所掌握不同的股本權益而有不同的決策權。這種合作社不過是將原來不從事勞動生產的投資者股東，轉換為兼具勞動者身分，但內部依然以股東、資本權力來運作（姚欣進，2010b；姚欣進，2011；楊璧璋，2010：16-17），與一般投資者導向公司並無不同。總結來說，我們必須從一個合作社企業是否遵行國際合作聯盟所提的七點原則來判斷其是否符合定義。

（二）合作社的相關研究

目前國內針對合作經濟概念討論的文獻較常見的是以「個別組織」做探討，例如：「臺灣主婦聯盟生活消費合作社」可以說是知名度最高、且受到學界注意的消費合作社，現有的研究包括討論組織的發展歷史與特性（李永志，2010；邱俊英，2005）、行銷策略研究（丁秋芳，2002；汪瑞娟，2003）、社員或消費者特性（施宏昇，2009；湯宗益，2007）等等。有許多研究也以個案研究的方式提出合作事業的優越性或侷限性，例如：林婷如（1993）指出消費合作社在政策、價格、品質及組織上皆較一般零售業更具優勢；李桂秋（2005）、梁玲菁（2008c）、丁秋芳（2002）、梁玲菁與唐錦秀（2008），分別討論勞動合作社、消費合作社、以及休閒型合作社的成功案例與國內外發展經驗。在實務方面，我國內政部也編有《合作社場經營成功實例專輯》等書（2001；2002），顯見在合作事業的可行性不管在實務及研究方面皆已有一定的成果。

另一方面，雖然在理論上已有不少學者認為經濟民主制具有制度上的優越性，合作經濟更被聯合國認可為重要的發展及消除貧窮手段，但是各類合作社企業在組織及營運方面並非易事。還有一類的文獻是關於合作事業或者是不同的勞動者自營公司的治理方式研究，以較實用的角度，提供合作組織運作上的分析。例如

Lichtenstein (1986) 考察美國的勞動者自營公司以及農業合作社、Merrett and Walzer eds. (2001)、McBride (1986) 分析合作社企業從籌備到成立的不同階段，歸納成功與不成功的因素。簡單來說，成立合作社以及維持合作社的運作都需要不同的條件配合，尤其是合作原則的落實、相關人員的專業性問題等，都是合作社企業發展的關鍵。

根據內政部《內政統計年報》，截至 2011 年底，全臺灣共有 4803 家合作事業，工作人員將近六萬人，個人社員數超過 276 萬人、股金約 248.4 億元。⁴² 不過，合作事業目前仍未成為地方經濟發展的重要角色，對於總體合作事業在臺灣的實際狀況以及發展侷限性有待後續更多的研究。尤其筆者必須解答的問題是：「如果合作事業具有這麼多優點，為何臺灣從日據時期以來蓬勃發展的合作事業，沒有成為重要的經濟力量，或至少能幫助農村提升生活品質？」合作社企業的發展侷限為何？若能找出原因並加以釐清，才能提出可行的政策建議以及發展方向。



⁴² 以上數字不含信用合作社。請參閱本文第四章第二節的介紹，數據請參閱內政部統計處《內政統計年報》，〈合作事業概況〉：<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>。

第三節 研究問題與流程

本文主要是從探究經濟體制的替代或者補充方案為出發點，欲討論社會經濟的基本概念，焦點放在「合作經濟」的具體原則，以及其在全球及臺灣的實際運作狀況，並佐以實地調查研究。研究流程請參考下圖 1-4。主要的研究問題包括：

- 一、討論「經濟民主制」的內涵。
- 二、討論「社會經濟」以及「合作經濟」的實踐歷史、需要性、相關概念。
- 三、分析全球合作經濟的實踐、著名的案例，以及臺灣的發展和案例。
- 四、以花蓮的兩個村落——瑞穗鄉富興村、舞鶴村迦納納部落——為例，分析其運作方式、組織成功與侷限之處。
- 五、綜合現有案例以及參與觀察的結果，歸納合作經濟的不同面向，尤其是其成功之處與發展成效有限的原因，與理論作對照。
- 六、根據研究結果，提出相關的發展政策建議，包括法規層面以及推廣層面。

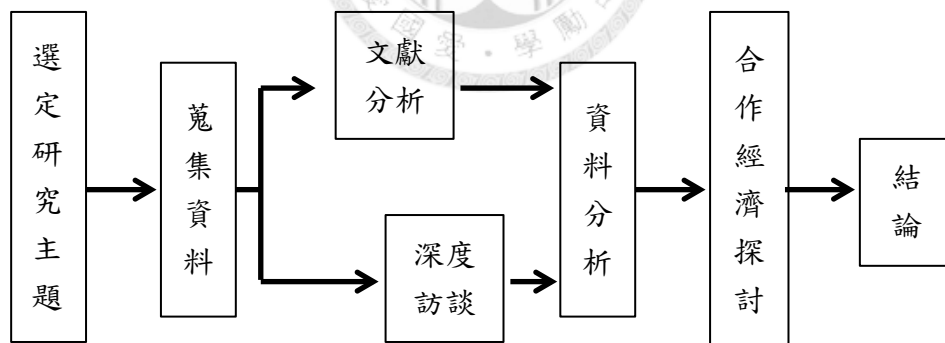


圖 1-4 研究流程圖

第四節 研究方法與研究設計

一、研究方法

在研究方法方面，本文以質性研究法（qualitative research）為主，實際將採用次級資料分析法（analysis of secondary literature）、個案研究（case study）、參與觀察（participant observation）以及深度訪談法（in-depth interview）等方式進行，並以歸納以及比較分析法為基礎，希望針對合作經濟的概念及實踐進行探討。

次級資料分析法以文獻分析為主，指廣泛蒐集、整理特定議題之現存資料，包括官方文件、專書、期刊論文、報紙與網路資料等，對不同研究者的論述進行分析。本研究主要分析的文獻包括兩大部份，首先是有關社會經濟及合作經濟相關之論文、專書，其次為合作事業實際運作相關紀錄，包括社區發展史、報章雜誌、統計資料等，希望能從這兩方面的資料完整地合作經濟的理論與實務各種問題和意涵。

個案研究是針對符合理論所定義要件之區域或範圍所進行之研究，能夠在實務上提供描述性（descriptive）及解釋性（explanatory）的功效，在本文當中可以使研究者具體了解合作經濟的在地實踐情形。在個案研究中，我將採取深度訪談的方式為主要資料搜集方式。訪談是指研究者與兩個人（或以上）之間有目的性的談話，由研究者引導，從研究對象之處獲取第一手資料，藉以瞭解研究對象如何解釋他們的世界（陳向明，2002；黃瑞琴，2003）。

二、案例選擇、訪談對象及時間

本文除了討論世界著名的合作事業以及臺灣的合作經濟概況之外，在個案探討方面以花蓮縣瑞穗鄉富興村、舞鶴村迦納納部落為探討對象。之所以選擇這兩個案例，首先是因為筆者曾於 2011 年 11 月 18 至 20 日之間造訪當地，體驗富興

村的生態旅遊，以及參與由臺灣公共化協會所邀請召集、在迦納納部落舉行之「合作經濟討論會議」。因此，筆者對當地環境較為熟悉，且有認識的夥伴可以聯絡當地合作事業相關重要人士。其次，兩個部落的發展計劃及成果於近年來皆曾獲得地方政府的農村再生或者是社區營造等獎項肯定，顯見其已經有一定的發展成果，但是兩地仍有許多有待發展及補強之處，有助於筆者回到合作經濟理論上的對照，並具有後續觀察的可能性。

在本研究中，訪談進行的時間是 2012 年 4 月 3 日至 6 日之間。訪問的對象包括實際參與社區發展協會之社區工作人員、合作農場之農戶、參與社區產業經營者，以及社區居民。訪談目的是瞭解地方合作經濟發展過程、目前經營狀況、面臨之困境、地方政府之推動公共事務與合作經濟之關係，並且提出政府可行的推展方向。訪調名單請參閱下表 1-3，兩地的相對位置請參閱下圖 1-5。本文在此分別簡介兩處背景資料，以及訪談的重點問題。

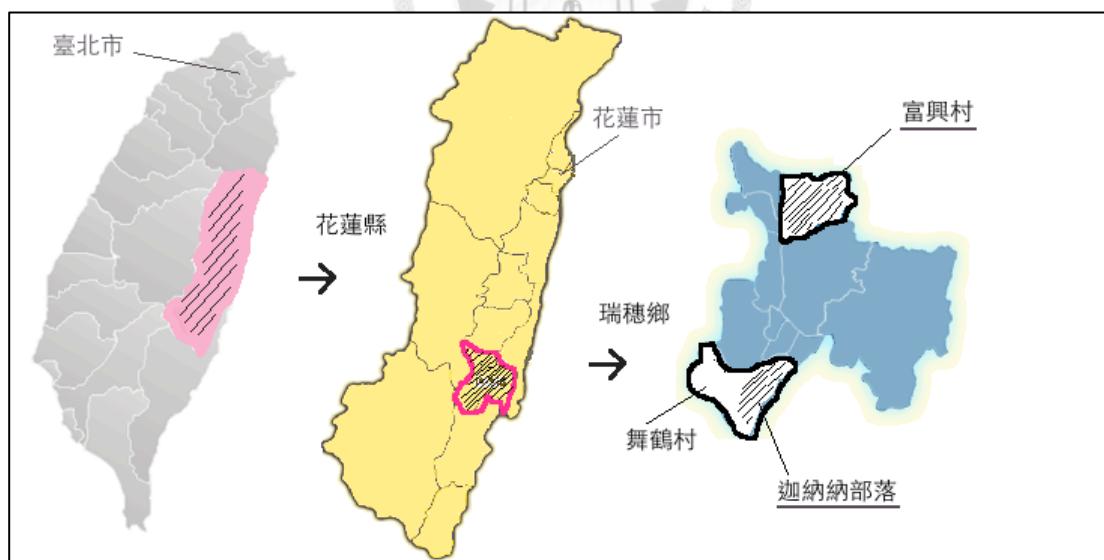


圖 1-5 富興村及迦納納部落相對位置圖

來源：作者自製。

表 1-3 訪調名單

編號	性別	目前工作	時間	備註
F 1	男	富興發展協會幹部	12-04-03 下午	曾任發展協會總幹事
F 2	男	村級幹部	12-04-03 下午	曾任發展協會理事長
F 3	男	當地農戶	12-04-03 晚上	工作之餘加入生態旅遊
F 4	女	當地農戶	同上	工作之餘加入生態旅遊
F 5	男	當地農戶	12-04-04 下午	不願加入社區農產合作
F 6	男	當地農戶	12-04-04 下午	認同有機理念、願投入
F 7	男	餐廳經理	12-04-04 晚上	主要推手
F 8	女	當地農戶	12-04-05 早上	第一批照護計劃加入者
K 1	女	迦納納發展協會幹部	12-04-05 午晚	主要推手
K 2	男	合作農場經理	12-04-05 午晚	主要推手
K 3	女	迦納納發展協會幹部	12-04-05 午晚	主要推手
K 4	男	當地農戶	12-04-05 下午	曾經加入農場但退出
K 5	男	研究生	12-04-05 晚上	長期蹲點的外來研究生
K 6	男	當地農戶	12-04-06 中午	願意加入，但抱怨有機
K 7	男	茶園經營者	12-04-06 下午	不願加入

說明：F 代表富興村，K 代表迦納納。數字編號依照訪談順序。

(一) 富興村⁴³

富興村位於花蓮縣瑞穗鄉最北端，最接近的火車站為富源站。此村北以富源國中旁野溪與光復鄉大富村相鄰，南以富興溪與鶴岡村相鄰，西臨富源、富民兩村，以排水溝為界，東鄰豐濱鄉以海岸山脈山嶺為界，總面積約為 664 公頃。南側為阿美族群居處，原住民語名為拉吉哈桿 (Lacihakan) 部落。⁴⁴

核心聚落區主要集中在 13 至 16 鄰，以新興路、源興路、東興路與連興路兩側最為集中。核心聚落區內包含富興客棧、鳳梨加工場、社區活動中心、城鄉資訊交流中心、拉吉哈桿部落聚會所、中山亭、水圳公園及四家雜貨店，總計核心聚落區面積約為 39 公頃。該部落以阿美族人與客家人最早遷入，閩南人則多為

⁴³ 此段資料主要參考潘同坤 (2011) 以及富興社區農村再生計劃書 (未出版)。

⁴⁴ 此地名源於該地多 Cihak 木，中文名叫杜虹花 (又名臺灣紫珠)，是東部縱谷平原區內常見的原生灌木。阿美族喜歡用它和檳榔一起食用。請參閱內政部臺灣地區地名查詢系統：http://placesearch.moi.gov.tw/search/place_list.php?id=24065。Accessed: 2012/3/30。

日治時期因糖廠蔗作而設立大和移民村後，由宜蘭等地遷入。根據 2009 年底的統計資料，富興社區現分為 15 鄰、302 戶、人口約為 800 人；族群方面則以阿美族原住民、閩南及客家人三大族群為主，其中原住民約有 300 人，閩客人數相當。一般原住民族群的宗教信仰以天主教或基督教為主，但在社區新興路以西的阿美族居民則信奉道教。此地陳林為大姓，實源於同支，為漢人與阿美族人聯姻後代。

富興社區的產業以農業為主，種植鳳梨為大宗，另有文旦等作物。鳳梨每年收穫量約 60 公頃，年產值約 2 千 7 百萬元。富興社區在 2006 年底才開始接觸社區營造，相較全國各地社區而言，社區營造的經驗與起步算晚，但其經營成效屢屢獲得外界肯定，包括獲得社區營造計劃首獎以及許多經費補助。2008 年開始農村建設，打造富興社區水圳公園後，社區對於整體農村風貌更加的重視，並且開始重視產業議題，包括成立社區餐廳（富興客棧），推廣有機土鳳梨、土鳳梨酥等特色產品，創造就業與經濟的效益，近年也有推行「生態旅遊」的嘗試。目前全村仍保有一定程度的合作及互助習慣（例如換工），在經營社區餐廳、鳳梨產業、生態旅遊方面也具有合作經濟的雛型。然而，是什麼因素能使富興村在短時間內達成現有的規模成就？其與合作經濟的要素有哪些符合與不符合之處？是否有辦法繼續成長？這些都是筆者前往訪談時的觀察重點。

（二）迦納納部落⁴⁵

迦納納（Kalala）部落，位於臺九線 276 公里「轉彎處」，行政區隸屬於花蓮縣瑞穗鄉舞鶴村，現有人口約三百多人。據當地耆老口述，迦納納是該部落遷移的第三個地點，族人最初居住在 Satokoay，現今被稱為「掃叭石柱」的地方，後遷移至「大坪頂」（Nalacolan），為典型台地地型。最後來到迦納納，Kalala 阿美族語意指「小竹籃」，反映了部落位處盆地的居住環境。

2007 年舞鶴地區榮獲十大經典農村，地區地景因此許多轉變，以商圈內的店家特別明顯。當時整個舞鶴村只有一個社區發展協會，由於迦納納人數少、年齡

⁴⁵ 本段資料來自迦納納部落發展協會的官方部落格：「籃子裡的部落生活-迦納納」，<http://tarawadaw.blogspot.com/>；林劭璿（2010）；蔡百靈（2010）。

層偏高、對體制不熟悉，一段時間後，部落內的居民開始發現：用村里的劃分來做為發展藍圖，無法兼顧小區域的文化思維；用商圈的擴張來做為空間設計，也擠壓了部落的生活型態。於是，部落居民於 2008 年 10 月成立「加納納部落發展協會」。

原先部落內主要種植的是茶、鳳梨、檳榔以及各種果樹。2006 年開始農會推廣舞鶴咖啡，鼓勵農民轉作，提供肥料補助，可惜行銷通路不明確，農民必須自產自銷。部落居民對於產銷方式都十分陌生，使得許多作物常生產過剩，或是價錢不敷成本。2009 年起，迦納納部落居民在志工 Sra 先生的協同陪伴下，開始向公部門申請計畫，計畫內容涵蓋產業、文化、環境等面向，藉由製作文化地圖、編寫部落誌，重新建構地景空間的故事，而產業的發展重點之一即為咖啡豆的生產。迦納納部落希望發展在地產業、把年輕人留在部落，因此成立「合作農場」，以輔導族人種植「友善土地」的農作物、建立部落產業為主要目的。目前加入農場的皆為小農，在佔地約 10 公頃的土地上耕作，以「綠生農法」及「樸門方式」種植咖啡、小米、鳳梨、高接梨、柿子、柚子等作物，一年四季都有收成，並由農場開闢銷售管道、幫忙行銷，讓小農免於單打獨鬥的困境。

在迦納納農場中具有合作經濟的設計，部落中本來也具有互助與交換工作、共同耕種的傳統，雖然規模不大，但其所推動的綠生農法等也小有成就。筆者在此地觀察的重點一樣是包括：農場建立的過程各種助力與阻力、部落族人之間關係、合作農場成立後的社員關係等，探討合作經濟的可能性以及實踐狀況。重點訪問人物包括農場經理 Harosang、⁴⁶ 協會理事長、當地農戶等。

在此必須說明的是，筆者之所以選擇合作經濟以及兩個地方性案例的目的就在於：從在地實踐狀況推估發展區域經濟的可行性，進而推論若要達成經濟民主的理想、以社會經濟的模式（尤其以合作企業的形式）幫助地方持續發展，所存

⁴⁶ 原住民名，其為臺東都歷阿美族青年，娶了迦納納小姐為妻，兩人原本在都市生活，收入雖較豐，心裡卻不踏實。因此他們決定回到部落，接下產業發展的工作，透過進修、閱讀、上網、請教專家，不斷練習與嘗試，他從不喝咖啡到成為「專家」，被部落裡的人暱稱為「咖啡王子」（林勁璿，2010）。

在的不足之處。目前一些社會團體及地方工作者的構想也是從小地方做起，例如蔡建福（2010）、臺灣公共化協會（未出版）所規劃的方案都是由一至兩個部落開始實行。筆者認為，若能在理論上有所依據，再搭配實際訪談結果，本研究希望能提供臺灣推動社會經濟、合作經濟，以及新自由主義式資本主義下的「補充方案」一個思考方向。

三、研究限制

本文受限於研究時間及研究者能力，存在以下的研究限制。首先在概念探討的部份，本文不打算以「經濟模型」探究合作經濟的可行性，而是從現實層面探討法規、實際運作的難題。

在個案部份，僅能以研究者的主觀選取研究對象，無法選取多個不同案例討論，對於外國案例以及臺灣的概況也只能做簡單討論。其實社會型企業尚包括其他許多面向，但現階段研究者僅能先聚焦在合作經濟。

在研究時間部份，受限於時間及經費限制，無法進行長期的蹲點觀察，因此在訪談的樣本、討論的時間等第一手資料方面都較為有限。

第二章 社會經濟的理論基礎

「自由主義者追求自由價值，社會主義者追求平等價值，而合作主義者追求兄弟價值，即友愛與合作。」

——貝克 (Sven-Åke Böök) ⁴⁷

本章最主要目的是延伸第一章當中的概念定義，進一步討論社會經濟與合作經濟的理論基礎以及需要性。第一節將討論社會經濟組織的起源以及概念的演變，在組織起源方面主要是以 Karl Polanyi 所提出的「社會自我保護機制」觀點來觀察 (黃樹民等譯，1990)，並對社會經濟研究途徑作分類。第二節則將焦點放在社會經濟的具體組織——合作社，先分析合作運動的思想淵源，再討論合作組織發展的過程，其在經濟體當中的位置，以及與一般私人公司 (IOF) 的不同。第三節則以社會經濟對於現實世界的意義討論為主軸，綜合論述社會經濟的需要性，以及實際運作相關理論，包括不同的合作組織，或是勞動者自主管理成功與失敗的原因，這也正是本研究進行個案訪調時的觀察角度。

第一節 社會經濟的起源與研究途徑

本節主要從兩方面論述社會經濟的起源：首先以「社會自我保護機制」解釋各種社會經濟組織出現的原因；接著討論社會經濟概念的發展，以及研究途徑的分類。

⁴⁷ 貝克 (1935-2004) 為瑞典著名的合作學者。轉引自孫炳焱譯 (2003)。線上版：<http://coop.moi.gov.tw/moi-introduction/pages/p5-21.html>。Accessed: 2012/5/20。

一、社會關係以及社會自我保護機制

第一章中提到人類自二十世紀以來，曾經採行過不同的經濟體制試驗，目前大多數國家是以所謂「市場經濟」為主要經濟制度。市場經濟是受到市場原則所控制、調節及指導的經濟體制，所有的財貨生產與分配都受到供需法則及價格機制所控制。在新古典經濟學的分析中，主要有兩個假定：第一，所有個別行動者都是「理性自利」的「經濟人」，因為物質具有稀缺性，因此每個人會預設追求效用（utility）極大化，圖利是經濟行為主要目標。第二，個體間的交易行為全是藉由「供需法則」決定價格（潘美玲與張維安，2003）。

然而，Polanyi 提出「社會的自我防護」（Self-protection of Society）的概念，反駁新古典經濟學「唯經濟論」的謬誤（黃樹民等譯，1990）。他首先指出，市場經濟以及個人經濟自利取向，一直到十九世紀才成為人類生活的主要原則，而且是因為一連串的土地與勞動「商品化」過程所造成，其中包括國家與政治力的介入，而不是一種普世現象。對人類而言，市場經濟與交易圖利並不是自然的，因為人類的經濟制度根植於「社會關係」，經濟行為不只是源自於取得物質財貨及個人利益的目標，同時還必須保障自己的社會地位、社會權力及社會資產。生產及分配的過程都配合著一些特殊社會利益，驅使人們依某些特定的步驟而行動，因此除了市場原則交換方式之外，人類還有許多不同的交換方式，是奠基於非自利與追求利潤的動機，尤其是「互惠與再分配」的經濟原則（黃樹民等譯，1990：115-117）。Polanyi 舉出歷史例證，認為互惠與再分配的經濟原則，不僅適用於小型的原始社群，也適用於富足的大帝國（例如古中國、印加帝國、埃及等）。

所謂的社會關係（或社會層面），指的是人與人的社會連帶（solidarity）。在社

會關係當中，主要的運作邏輯是以社群的共同利益為取向，以互惠的道德為基礎，朝向社會連帶整合；相對來說，市場經濟的邏輯則是以追求個人經濟利益為預設，圖利個人為唯一的動機。Polanyi 認為西方現代社會的資本主義以單獨的制度、特殊的動機、且享有特別地位的方式組織起來，使得「經濟」漸從社會關係當中獨立出來，從原本臣屬於社會關係下的鑲嵌形式，反而變成社會生活主導的原則，甚至能夠滲透到社會關係當中，以便讓經濟體制能按其原則運作。這個轉變過程關鍵在於，勞動與土地的商品化，使得經濟自利考量以及各種價格計算，取代原有的人群連帶（潘美玲與張維安，2003；黃樹民等譯，1990：130）。

在市場經濟發展與擴張過程，社會將出現一個相反傾向的對抗力量，以維護社會的連帶與整合，Polanyi 稱之為「社會自我保護原則」，而且與資本主義經濟力量形成「雙重運動原則」（double movement），成為當代歷史的重要特色之一（黃樹民等譯，1990：155、227）。由於經濟生活的多樣性，社會自我保護的反作用力，除了透過國家取得限制市場經濟的合法力量（例如立法保護勞動者、福利國家政策）之外，也可能從民間社會各種組織出發，例如當代環保運動、反全球化運動，甚至是近期的「佔領華爾街」都可視為具體實例。

Polanyi 指出這種保護社會的動力是自發的、未經計劃的，而且來自社會的每一部門（黃樹民等譯，1990）。潘美玲與張維安（2003）則進一步討論社會自我保護的不同類型，歸納出「互惠與雙贏」、「衝突與矛盾」、「隔離與迴避」共三種社會關係與經濟行動的互動原則。首先，「互惠」的關係是指在利用社會關係的過程中，不只對營利結果有助益，也能再次加強社會連帶關係，例如台灣中小企業協力網絡的運用（潘美玲與張維安，2003：64）；「合作社」的產生常常也是互惠與

雙贏的結果，例如農業合作社讓市場中的生產者，從競爭關係轉變為夥伴關係。

其次，「衝突」也可能是經濟與社會關係互動後產生的結果（潘美玲與張維安，2003：67）。例如家族企業的「分家」常是因為家庭當中經濟利益的衝突（王宏仁，2001）。「關係」的「反作用力」也是衝突的一種，意即經濟的動機與社會關係的混淆，破壞原有人際關係當中的信任來源，人與人的交往變成了相互算計後的結果，對社會整合造成負面影響（潘美玲與張維安，2003：68）。

第三種類型是「隔離與迴避」，主要是為了避免傷害社會連帶的整合，避免價值理性被工具化。例如古代中國商人離開家鄉經商，或者是一些部落當中發展出的特別交換機制，將社會與經濟兩種行動區分開來（潘美玲與張維安，2003：72）。儲蓄互助社也具有隔離的性質，因為其強調成員間的社會關係，入社會員通常具有高度的封閉性與保護性，過濾掉以「資金取得」為唯一考慮的投機者，將資金主要運用在加強「家計」經濟行動，而非營利行為（吳宗昇，2011a）。

綜上所述，經濟上的理性自利邏輯會與社會關係有所互動，形成不同的關係型態。社會自我保護機制與經濟領域之間具有非被動及防衛性的特色，兩者之間存在動態的互動。然而，現代社會的經濟體制從十九世紀以來，已逐漸形成以追求利潤最大化以及個人利益為主要目標的市場經濟體制。在經濟組織擴張的過程當中，社會關係往往會減弱。學者研究台灣的中小企業時發現，其群聚與協力網絡提升了中小企業的市場競爭力，可是在擴張過程，一旦形成有效率的企業組織，社會關係就會減弱，甚至產生衝突（王志卿，2001；王宏仁，2001）。台灣的地方基層金融機構也面臨這樣的問題，許多信用合作社和農會信用部等組織，都發展成為營利性質金融機構，喪失合作精神（陳介玄，1995：25-26）。

潘美玲與張維安（2003）檢視儲蓄互助社的案例後發現，社會自我保護機制的維繫，需要行動者有意識的增強群體的意識，才可能持續對抗市場邏輯。換言之，透過價值的堅持與制度的維護，才能除去個人或組織的「營私」因素。社會自我保護機制是以集體的方式建構出組織，然後以「再教育」的運動維持合作理念，如此才能展現出社會領域積極自主的面向。

二、社會經濟的概念發展與研究途徑

社會自我保護機制有許多不同的型式，「社會經濟」是其中最重要的概念之一。第一個使用社會經濟（*d'économie sociale*）這個名詞的是 1830 年時的法國經濟學者 Charles Dunoyer；⁴⁸ 而真正成功推廣這個概念的則是社會學者 Frédéric le Play，他創立了研究組織，⁴⁹ 並於 1867 年在萬國博覽會當中介紹這個概念。將社會經濟的概念帶入學術圈的重要學者是季特（Charles Gide, 1847-1932）以及 Léon Walras。季特對社會經濟的定義是：「所有關於改善人類生活狀況的研究與活動」。兩個人分別賦予社會經濟道德上的目標，都認為其為包括社會連帶（*solidarity economy*）的經濟，且融合了公共服務與私部門的活動（Moulaert and Ailenei, 2005）。

在實際的組織方面，這些學者同時推動「合作社」的組織型式。季特可說是其中最重要的學者之一，他不只在規範性的思想方面將「連鎖學說」（*L'ecole de Solidarite*）更完整論述，更積極推廣合作組織以及相關研究。他在 1877 年創辦一份經濟學期刊 *Revue d'économie politique*，1921 年創辦合作研究季刊 *Revue des etudes cooperatives*。季特的學生輩在主要學術機構內持續研究推廣合作經濟，例

⁴⁸ 有關社會經濟概念詳細發展歷史、提出學者及著作等介紹，請參閱 Moulaert and Ailenei (2005)。

⁴⁹ *Société Internationale des Etudes Pratiques d'Economie Sociale* 以及 *Revue d'Economie Sociale*。

如位於巴黎的「合作學院」(College cooperatif) 出版 *Archives de sciences sociales de la cooperation* 季刊，⁵⁰ 以及比利時列日大學的研究機構所出版的 *Annals of Public and Co-operative Economics*。⁵¹ 這些期刊持續刊登各種合作經濟的研究論文，在法語學術圈是最主要的理論研究中心，主要的研究方式是以描述性、制度研究為主（賴建誠，2011：14-15）。

最早開始以經濟學方法分析奉行經濟民主原則公司的是 Ward（1958）所寫的”The Firm in Illyria: Market Syndicalism”，在其之後由 Vanek（1970）提出勞動者自主管理的一般性理論專書，Meade（1972）也有所補充。有些學者會將他們所提出的分析稱做 Ward-Vanek-Meade 模型（Kalmi，2003）。Vanek 利用總體與個體經濟學理論分析「勞動者自主管理」(labor-managed) 的部門，他以「勞動者自主管理廠商」(labor-managed firms，LMF) 這個名詞來替代「合作社企業」，並且將這類經濟機制稱作參與式經濟 (participatory economy)，其原則包括：廠商由勞動者進行自主管理、組織會員可以自由加入或退出、收入必須集體分享、生產資源由組織共同擁有與分配，以及在市場經濟當中運作 (Vanek，1971)。這些原則和經濟民主、合作社原則皆很類似，這樣的分析方式目的在將合作經濟的研究較中性地一般化 (賴建誠，2011)，不過，LMF 的分析一開始主要用在生產合作社，尤其是分析東歐國家的生產合作工廠。在 Vanek（1970）專書發表之後，合作經濟學從 1970 年代起正式成為分析經濟學的一支，美國許多大學陸續成立研究勞動者自主管理以及合作經濟的研究機構，主流經濟學期刊也出現許多論著 (Kalmi，2003)。

新古典經濟學的研究都是在給定各種假設條件之下，以形式模型 (formal

⁵⁰ 1954 年創刊，ISSN: 0003-9802。請參見該組織網站：<http://www.collcoop.org>。

⁵¹ 1908 年創刊，ISSN: 1467-8292。該刊由 International Centre of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) 發行，總部設於比利時列日大學 (Université de Liège)。

model) 推估短期及長期的均衡點，論證勞動者自主管理是否具效率，或者是經濟誘因。除此之外，也有學者著重企業治理的層面，例如 Dow (2003) 論證不同的制度設計與最大化勞動者自我管理廠商的經濟表現之間關聯。Kalmi (2003) 在經濟學的方法論上做了分類整理，將研究勞動者自主管理廠商的文獻分成新古典方法、交易費用與產權方法、契約理論方法以及企業治理分析法。這些研究大體上不脫經濟學當中求均衡解的範疇，其優點是可以建立一般性的數理模型當作理論；不過，為了推導模型必須設立許多假設，將現實世界過度簡化，常常無法分析社會型企業的社會關係層面。另外，與新古典經濟學方法相關的還有新制度經濟學 (new institutional economics) 的途徑，特別著重在合作社的各種規則和制度以及其所帶來的效果，如：產權歸屬、交易成本、訊息流動方式，以及盈餘分配方式 (Ruben, 1999)。

在社會學的研究方面，歐盟對於社會經濟企業的定義包括合作社企業、互助組織、協會、基金會等，另外還有相似的社會企業、第三部門等各種不同的概念，所以有一些論文探討不同型式的經濟或社會狀況。以臺灣的研究來看，蔡秀菊 (2005) 討論司馬庫斯部落的「共同經營」模式；⁵² 童伊迪 (2008) 以山美部落、司馬庫斯部落與大安溪沿線部落為研究對象，認為原住民部落發展的過程中皆有不同型態的「互助機制」呈現並加以分類；吳宗昇 (2011a) 研究台灣最重要的基層金融機構「儲互社」在 1997 年以前的發展，發現宗教力量、家族及社群關係，以及政治力的影響是維繫儲互社發展的重要關鍵。

由此可知，社會經濟的研究以及其不同的組織型式分析，都必須要放在特定

⁵² 所謂「共同經營」是將土地毗鄰的農民視作一個經營單位，有效運用其勞力、資本、技術等資源，為求提高收益。參閱：吳恪元 (1996：256)。

的地理、人文環境等脈絡之下進行觀察。由於其所指涉不只是經濟邏輯運作方式，還要討論其社會關係基礎，因此在研究方法方面通常是跨學科的。本研究所進行的訪調也將以探討當地的社會關係為主。

討論至此，我們可以發現，從社會經濟的發展源流來看，歐美學界以「社會經濟」指涉同時帶有社會目標，以及經濟利益的經濟運作原則，歐盟則將此實行這類原則的組織稱做「社會經濟企業」(Social Economy enterprises)。⁵³ 十九世紀以來，合作運動或合作主義 (cooperativism) 意指推動合作社 (cooperatives，或稱做合作社企業、合作事業等不同名稱) 作為實際的組織型式，用以追求經濟及社會目標。其中，合作社企業的發展歷史最長、定義最明確、相關思想論述最多。研究者認為，現有的文獻當中「合作經濟」與「社會經濟」在規範性目標方面實屬同義詞，只是前者特別指稱以合作社企業為具體的運作方式。而在實際指涉的組織型態方面，合作經濟也常用來指涉合作社企業的實際運作狀況，本文也採取這樣的用法。

從相關的文獻顯示，臺灣已有不少相似的組織以及研究成果，但是目前臺灣學界對於社會經濟的概念使用仍不多見，僅有一些學者引介這個概念，例如梁玲菁 (2003a)，大部份研究則是以「合作經濟」為論述重點。進一步來說，對於整個經濟體制的「替代」方案，也就是經濟民主制的討論更少。本文的研究目的之一在於，嘗試釐清經濟民主、社會經濟、合作經濟概念的定義與發展過程，並且實地觀察與討論臺灣花蓮兩個案例的相關問題，進而提出臺灣社會經濟制度的檢討與建議。

⁵³ 請參閱本研究第一章第二節的介紹，頁 8-9，以及請參閱歐盟執委會對於社會型企業的描述 (同註 23)。

第二節 合作思想及合作組織之特殊性

本章第一節以鉅視角度討論各種社會經濟組織的起因，並且將研究途徑簡單分類。在第二節中，論述重點在討論社會自我保護機制興起過程中，著名合作思想家的主要論述，⁵⁴ 以及合作組織與一般私人公司的差異與特殊性。

一、合作思想及發展源流

從前一節的討論可知，自利的經濟邏輯在十九世紀成為主要的經濟體制運行原則之前，人類的經濟活動大多是奠基在社會關係之上。各類的合作互助組織，其實很早就存在世界各國。⁵⁵ 「近代合作運動」思想的遠源來自烏托邦主義者的思想，到十九世紀下半葉，合作社的組織型式才漸於西歐發展起來，轉以追求改善社員經濟生活利益為主，成為一種民間經濟運動，不再具有烏托邦的社會改革目標（賴建誠，2011：7-8；吳恪元，1996：28）。其思想主要起因大致有三類：勞動者生活困苦，資本家與勞動者的貧富差距拉大；小型的生產者因為技術或規模的劣勢而沒落；產業發展的不均衡，特別是農業受到自然及社會條件的限制，無法像工業在技術及經營各方面有快速的變革（尹樹生，1993）。

十九世紀以來，合作運動思想的淵源大致可以分為消費合作、生產合作以及農業信用合作等三大支流（尹樹生，1993；吳恪元，1996）。首先，在消費合作方面，歐文（Robert Owen，1771-1858）被尊稱為英國合作運動之父。歐文指出：

⁵⁴ 限於本文的研究目的與篇幅，研究者僅能主觀挑選合作運動思想家當中的先行者來作介紹。還有很多合作運動的推行者，相關文獻也很豐富，可參閱各類合作經濟的概論書籍，例如吳恪元（1996）；以及中國合作事業協會、中國合作學社所編印的系列叢書，例如吳克剛譯（1990）。

⁵⁵ 關於全球的經濟互助組織簡易發展史，可參閱陳岩松（1983a：32-35）；另外，關於中國古代的經濟互助組織，可參閱賴建誠（2011：4-6）。

「如果讓市場經濟按照自己的法則發展，必然產生全面而持久的罪惡（轉引自黃樹民等譯，1990：225）。」他特別主張廢除中間商人的剝削以及消滅資本的利潤，以達成「公平交換」的目的。實際作法是用「集體所有權」的理想為基礎，創設一個「共同體」，也就是自立更生的新村。他曾經先後創設「平等村」及「勞動平等交換所」，具有與近代合作社相同的目的。他是第一位在英國使用「合作」名詞的合作先驅者，其後的合作運動者，尤其是羅虛戴爾公平先驅社的社員，多半是受到歐文的社會改造思想的影響。在實際運用的組織方法上面，威廉·金（William King，1876-1865）在理論方面把歐文的思想通俗化，而且具體指出合作商店（消費合作）是實現歐文理想的方式。他認為工人階級（勞動者）必須靠自己的力量解決問題，從合作商店開始累積資本、擴充業務，進而改善財富掌握在資產階級的狀況。透過威廉·金的倡導，歐文的理想才逐漸促成英國的消費合作運動（尹樹生，1993：27-29；吳恪元，1996：32-36；賴建誠，2011：14-15）。

1844年英國羅虛戴爾公平先驅社成立，被視為第一個成功的消費合作社。在合作社的章程及會議紀錄中，列舉了若干組織及經營方面的條款，這些條款並非全部都是在此合作社才開始實行，不過到其成立之時才將這些合作原則具體的綜合與紀錄下來，因此羅虛戴爾的創立者也常被視為合作原則的重要孕育者（吳恪元，1996：40）。其中，賀立約克（George Jacob Holyoake，1817-1906）所撰寫的「羅虛戴爾公平先驅社概史」是其中重要的文獻，⁵⁶而他也參與了國際合作聯盟的設立過程。1937年國際合作聯盟大會歸納合作社的七大原則，定名為「羅虛戴爾原則」，以紀念羅虛戴爾先驅們的重要角色。

在生產合作方面，法國合作思想史當中，重要的先驅當屬傅立葉（Charles

⁵⁶ 本書有中譯版：彭師勤譯，1989年再版，臺北：中國合作事業協會。不過現已絕版。

Fourier, 1772-1837)。他認為社會問題解決的辦法，在於組織各種團體的各類人士，營造共同生活。和其他合作思想家較不同的地方是，他認為新創立的經濟團體，成功關鍵在於必須包含社會各階層的人，而不只有勞動階級。他的理想新村名為法蘭齊斯(Phalanges)，以集體「生產」為主要的元素，若與近代的合作社相比較，是一個生產且兼消費性質的合作社。除了傅立葉之外，路易·布朗(Louis Blanc, 1811-1882)以及菲利普·畢薛(Philippe Buchez, 1796-1865)也是法國重要的生產合作運動倡導者(尹樹生, 1993; 吳恪元, 1996)。除了法國之外，在德國也有拉薩爾(Ferdinand Lassalle, 1825-1864)，從社會主義的角度對生產合作的思想提出主張，認為應由國家協助勞動者出資辦工廠，藉以免除資本家剝削，以及保護工人的利益(尹樹生, 1993: 32-35; 吳恪元, 1996: 36-39)。

在農村以及信用合作社的發展方面，德國學者許爾志(Schulze Delitzsch, 1808-1883)以城市中產階級為對象，推動以信用業務為中心的合作組織，是為「許爾志式信用合作社」的創始人，後來發展為「國民銀行」，這類合作社企業有效地改善德國小型工商業者的融資條件。雷發巽(Friedrich Wilhelm Raiffeisen, 1818-1888)把合作方法應用於農民的合作運動，並且於1872年時創立萊茵區的農業合作銀行，名為「德國雷發巽銀行」；1876年又創立德國農業中央儲蓄金庫，以此類合作信用組織滿足農民融通資金的需要。哈斯(William Hass, 1838-1913)則繼續將農業合作思想加以推廣，其組成各種合作社的聯合社，而以農業合作社最為突出；除農業信用合作外，也強調其他的農業合作，例如共同建築物及設備的共同利用、購買、運銷、保險等業務的重要性(尹樹生, 1993: 34-36; 吳恪元, 1996: 44-46)。這些思想家不管在合作經濟思想體系，以及實務運作方面都有相當貢獻。

二、合作社企業與一般公司企業的不同

第一章當中已提到國際合作聯盟所定義的七項合作原則，只要是所有依照這七項原則運作的合作社企業，其運作都可以算是社會經濟的範圍。從以上討論可知，社會型企業興起原因是社會關係與經濟原則的互動，實務上經由許多思想家與推動者的努力而逐漸成形，而且這類組織已經成為經濟活動當中重要的一環。

在此必須釐清的重要問題是，合作社企業和一般公司企業的差異性，兩者之間比較請參閱表 2-1。這兩個組織型態最大差別在於，一般公司以「資本」作為營運與分配利潤的核心，而合作社企業是以「人」為中心，注重人與人之間的合作。簡單來說，一般公司是資本家僱用勞動者，合作社企業是勞動者利用資本（賴建誠，2011；吳恪元，1996），後者即以「經濟民主」的原則來運作。

從我國正式的法律定義來看，公司是指「以營利為目的，依照本法組織、登記成立之社團法人」，而合作社是指「依平等原則，在互助組織之基礎上，以共同經營方法謀社員經濟之利益與生活之改善，而其社員人數及股金總額均可變動之團體」。⁵⁷ 事實上合作社也是「企業」組織的一種，不管是國際合作聯盟以及歐盟的定義都將其視為一種企業型式。在組織方面，合作社企業是依平等原則、互助組織的基礎而成立，而公司是「按出資多寡比例分配表決權」（公司法第 102 條）；在經營的目標方面，合作社企業是「謀社員經濟之利益與生活之改善」，也就是說經濟利潤的賺取是其中一項目的，但並非終極目標，更重要的是要改善社員的生活，而公司的目標就是以營利為目的。然而，由於合作社企業必須承擔公平分配、關懷社區、社員教育訓練等責任，因此營運成本往往比一般私人公司來得高，事業報酬率可能較低（許文富，2007a）。不過正是因為合作社企業具有許多社會功

⁵⁷ 請參閱我國《公司法》第一條，以及《合作社法》第一條。

能，更突顯出其獨特性與需要性。

在盈餘的分配方面，合作社企業具有特別的規定。我國合作社法規定信用合作社或其他經營貸款業務之合作社，應提撥 20%以上的盈餘（一般合作社應提百分之十以上）為「公積金」，以及 5%以上為「公益金」（合作社法第 23 條）。除了盈餘必須提撥為公共使用之外，餘額的分配是以社員「交易額」多寡為標準；而一般公司規定 10%為公積金（公司法第 237 條），不過第 241 條又規定公積金得按股東原有股份之比例發給新股或現金，而且也沒有公益金的規定，且盈餘分配也是以出資額（股份比例）為基礎。不管是盈餘的分配與使用，合作社企業都必須經過社員大會的決議，且是以一人一票的民主原則進行。

表 2-1 合作社企業與一般公司企業之比較

	合作社企業	一般公司企業
出現時代	19 世紀開始發展	約 17 世紀在義大利、法國出現較現代意義的公司
社會基礎	起步時較常由經濟弱勢者組成，目的在改善經濟與社會生活	資金所有者，為追求更多的利潤而結合
結社的中心體	人	資本
目標	社會效益最大化	經濟利潤最大化
組織結構	社員、理事會、經理人與職員，形成平等的關係	按出資比例組成董事會，與其餘股東和勞動者形成金字塔型階層關係
經營方式	由社員共同組織、決議、經營、管理	由出資者本身或聘僱專業人員經營，所有權與經營權可以分離
業務經營對象	以社員為主	一般大眾
加入方式	社員資格自願及開放原則。入社必須交股金	購買上市股票即成為股東，可自由退出（出售股票）
權力分配	一人一票、民主管理	權力（及權利）皆與出資額成正比
盈餘分配	按照與合作社交易或參與的比例分配；一定比例需用於公共目的	依出資的比例（股數）分配盈餘

來源：作者整理及修改自賴建誠（2011：12）、吳格元（1996：10）。

第三節 社會經濟的需要性及可行性

「挑戰資本主義世界秩序的力量必將繼起而持續。我們必須提出更清楚的願景，呼應與支持這樣的挑戰，指認可能的世界面貌是什麼。」

Schweickart (2002 : xv) ⁵⁸

Polanyi 認為，當資本主義的發展主導人類經濟生活，自然會出現社會自我保護機制，同時重視經濟生活與社會關係層面，形成雙元的互動原則。然而，隨著資本主義自由經濟體制之下出現的種種問題，社會經濟的需要性有增無減。在回顧社會經濟概念的發展、研究途徑、以及合作運動的發展之後，本節的討論主要是回到現實世界，檢視社會經濟（以及社會型企業）的需要性、扮演角色，以及運作上可能面臨的問題。

一、社會經濟的需要性與扮演角色

梁玲菁 (2008b) 歸納合作事業的發展進程具有以下特色：首先，在合作價值方面，是從基本生存照顧發展，從而對生活價值有所重視。第二，合作社的基本需求階段，從糧食基本需求、產品市場需求，發展至健康、醫療與照護等需求。第三，合作社的會員與合作社之關係，從個人社會與組織之間，逐漸增加市場要素，並拓展至社區、個人與組織的關係。第四，合作社經營類別由農業、消費、住宅等合作社，加入生產與運銷類合作社，進而加入健康、醫療、教育類合作社。第五，其經營之原則調整，從大量少樣（一個合作社只經營少樣業務）至小量多樣；而在有限的資本之下，除了關心經營成本之外，利潤之考量也變得愈來愈重

⁵⁸ 此段譯文研究者修改自馮建三譯注 (2005 : 3) 的中譯導讀。

要，並且著重在創造公共利益之附加價值。

在圖 2-1 的經濟活動流動圖中，可以看到目前合作事業對應商品市場、要素市場、資金市場，有不同的合作組織。在商品市場有消費合作社（廣義尚包括醫療、福利有關之合作社）；在要素市場有各種產銷合作社，包括農業合作社（個人與生

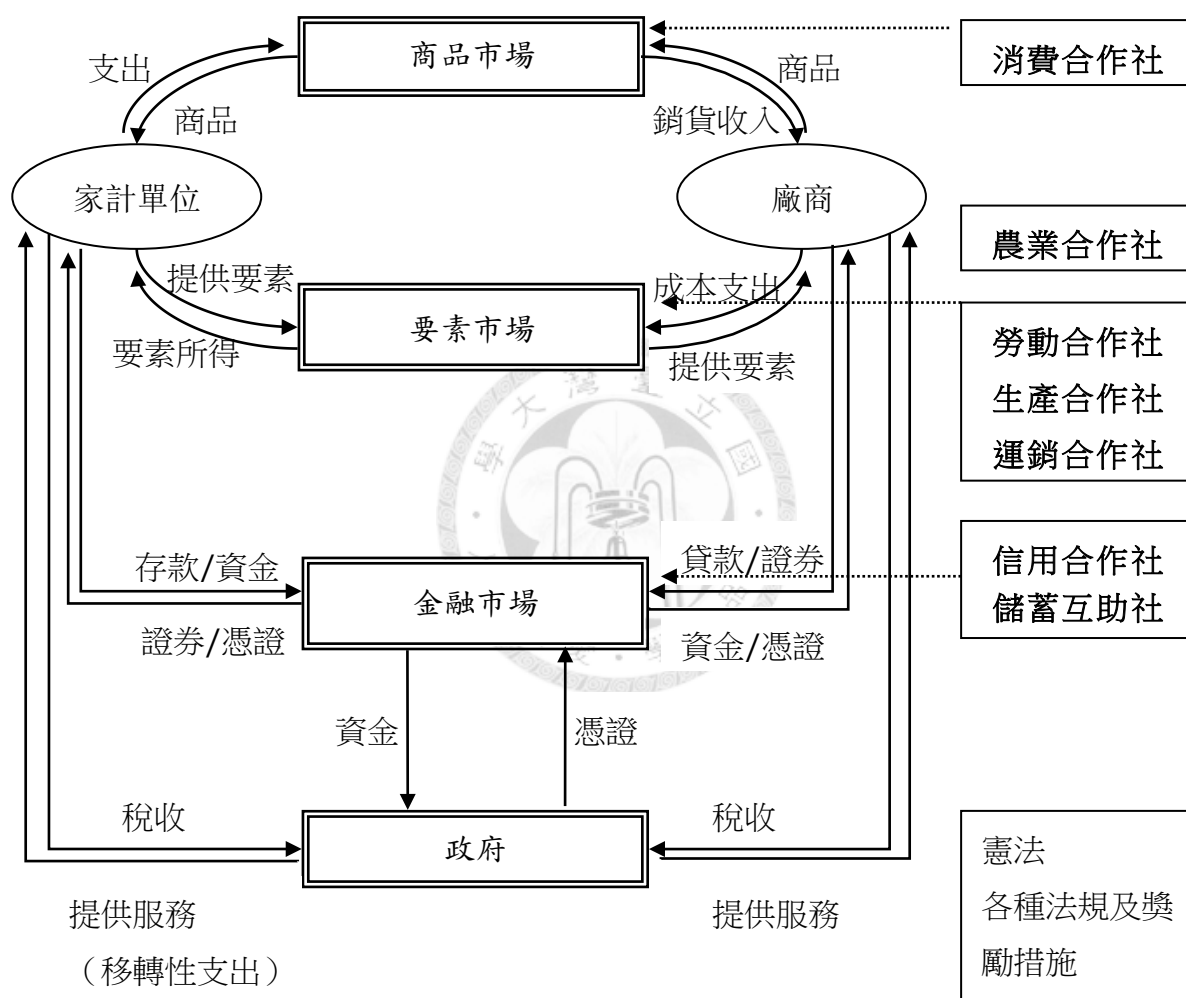


圖 2-1 合作事業與經濟活動

說明：要素包括勞動（工資）、土地（租金）、資本（利息）、企業家（正常利潤）；金融市場包括直接融資（貨幣市場及資本市場），以及金融中介，即間接融資（存款機構、郵政儲金、信託基金、契約性儲蓄）。

來源：作者修改自梁玲菁（2000a：14；2003b：57）。

產單位的結合)、勞動合作社、運銷合作社等；在資金市場則有信用合作社、儲蓄互助社等金融機構。而政府與合作社的關係在於立法、核准設立、獎勵發展、給予各種補貼及免稅優惠等(梁玲菁, 2003b: 13)。

在商品市場方面,合作社的價值主要體現在降低「中間商」在供需之間獨占地位與利潤的牟取,經由聯合經營,可以較低價進貨,同時可以推廣特定的理念(如:綠色消費、環境保護、儲蓄),進而獲得改善物質缺乏的效果。在要素市場方面,合作社藉由合作教育、諮詢和訓練來改善勞動生產力,同時也提供各種必要的經營工具,教導社員認識更有效率的生產方式,而且是以勞力分工為基礎的經濟組織,取代一般私人公司(IOF)型態,也就是反對一切都以理性自利、個人競爭為原則的市場經濟。在金融市場方面,合作社可以提供資本形成的功能,藉由社員的股金,或是以合作社名義向政府或其他金融機構取得貸款,進而以優惠條件貸與社員使用、改善生產力(梁玲菁, 2003b、2000a)。

進一步檢視社會經濟與政府之運作關係,如圖 2-2 所示。社會型企業對政府部門而言,扮演以下角色:「輸送公共服務」,由社會型企業提供公共服務、促進民眾參與;「影響公共政策」,各類社會型企業有可能成為重要的倡議型組織,可持續參與公共政策討論;「創造就業機會」,指社會型企業可以創造許多地區性工作機會,而且無法由公部門或私人企業所提供;「在地化發展」,歐洲各國經驗顯示社會型企業特別在人口較少、鄉村地區發揮作用,因為重視社會連帶而能與地區發展作結合;「民主的參與」,指社會型企業促使人們參與公共事務,並從中學習組織運作相關知識,以及參與民主決策的過程(梁玲菁, 2003b)。

另一方面,政府部門對社會型企業的影響,主要為體現在各種政策的優惠;

透過法令的訂定，以及適時的監督和輔導非營利組織之運作。若是像合作社企業這樣的社會型企業有良好的發展，則可以接受政府委託辦理公共事務，減輕政府財政負擔（梁玲菁，2003b）。

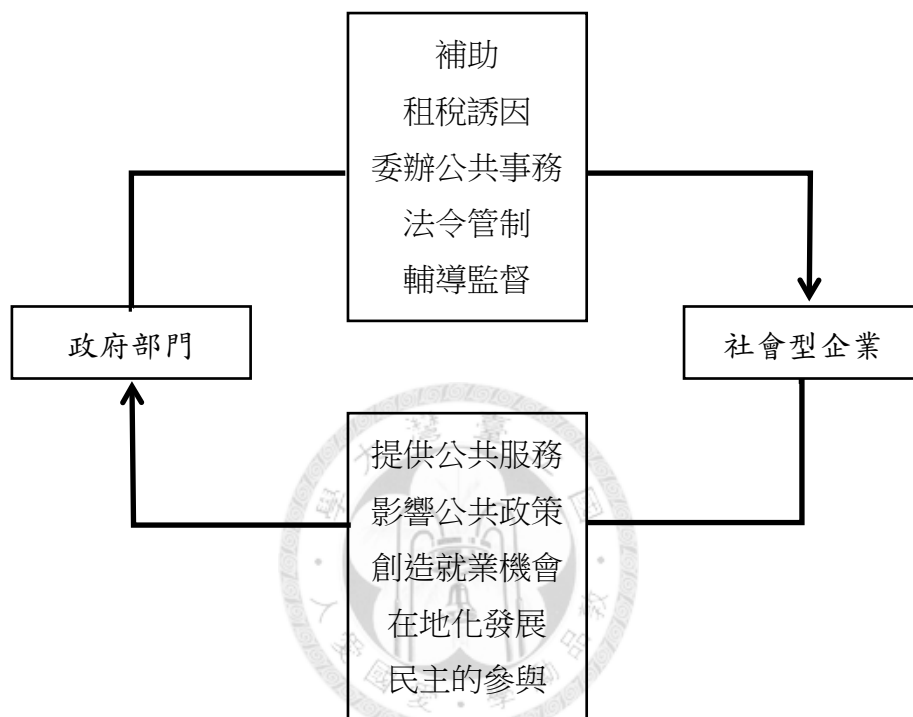


圖 2-2 社會型企業與政府運作關係

來源：梁玲菁（2003b：60）修改自許世雨（1999）。

瞭解社會經濟的功能及扮演角色之後，讓我們回到大框架來討論更根本的問題：社會經濟將是一種資本主義的「替代」方案抑或是一種「補充」？在工業革命之後，資本主義的發展的確促成了物質生活的進展。但是，資本主義自由經濟系統運作下，事實上已經將人類經濟行為當中的「自利」最極端形式——「貪婪」與「投機」——合理化（姜雪影、朱家一譯，2010）。其中最能夠掌握這個體系運作的行為者，就是大企業家與資本家，他們有能力影響整個結構，透過制定各

種規範將資本集中化與壟斷化。各地的貧富不均狀況日益嚴重，⁵⁹ 社會矛盾問題四起，而且在利潤至上的資本驅動下，各地經濟發展已出現許多無可逆轉的嚴重危害，包括全球生態危機、氣候暖化等（姚欣進，2010a）。舉例而言，企業家大量使用派遣工、計時工、壓低薪資，都是增加利潤的手段；同樣地，農人使用化學肥料種出來的產品才長得好看、賣相佳，而且在生長過程使用除草劑、農藥等等都可以降低人力成本，但是卻造成生態破壞、威脅消費者的健康。也就是說，「市場」絕非能自行修正的完美機制；賺取最大利潤的自利動機，並無法必然導向社會效益的最大化。

在這樣的情形之下，目前已經有許多關於「替代方案」的討論，例如：Roemer 提出市場社會主義（馮建三譯，2005）、Schweickart（2002）提出經濟民主制等等，實際上也有一些經濟體制改革試驗，但在國家層級成功的案例很少，例如共產主義的失敗。正如 Polanyi 所說，現在已經是「經濟邏輯」主宰的世界，且從整個國家政治經濟體制的觀點來看，要完全取代這樣的資本主義經濟體制是相當困難的。Hacker and Pierson（2010）研究美國的政治過程後指出，目前政治系統已經成為「贏者全拿的政治」，有錢的企業家擁有金錢和資源影響政治過程，推行有利的法案以及阻擋各類像是重分配等法案。兩位學者也把 1980 年代到現在稱為「三十年戰爭」，資本家透過各種政治過程使得國家不斷地去管制化，造成的就是資本高度集中在少數人手上的結果。⁶⁰

許多學者已經對資本主義發展提出批判，但是似乎都是能「破」而無法「立」

⁵⁹ 全球 39% 的財富，掌握在大約 1% 的家庭手中。請參閱法新社的報導，2011/6/1：
<http://tw.news.yahoo.com/全球近4成財富-1的人包了-025005318.html>. Accessed: 2012/6/5.

⁶⁰ 2006 年全美前 1% 的有錢人所得佔全體收入的 18% 以上，是後 20% 的人所得 17.2 倍；1979 年僅為全體的 8%、後五分之一的人所得 9.6 倍。請參閱 Hacker and Pierson（2010：48）。

(姚欣進, 2010a), 目前對於「替代方案」的思考仍在持續當中, 在一個明確可行的方案被討論或實踐之前, 世界的經濟仍然是以資本主義的邏輯為主要運作原則。不過, 社會經濟以及具體的組織形式——社會型企業, 已經被視為是一種可行的補充及並行方案。歐盟執委會明確指出:「社會型企業有助於導向更有效率的市場競爭, 促成社會連帶更緊密的連結。」⁶¹ Pestoff (2008) 認為, 國家或是市場都無法獨自解決現有的社會與經濟問題, 所以需要公民與第三部門(即社會經濟組織)更積極有效的參與, 如此才能克服問題, 以及達成永續發展的目標。換句話說, 社會型企業主要的目的並不在於資本的累積, 而是為了基本的生活需求而創立, 奠基於社員間的社會關係。當社員間的社會關係增強, 而不是僅以追求利潤的自利邏輯為基礎時, 自然能夠反過來增強經濟活動的效率。舉例來說, 對於一個企業而言, Espinosa and Zimbalist (1978: 184-185) 的研究作了很好的註解: 以教育訓練或是公司組織改造的方式, 可以讓勞動者參與企業的程度增加; 勞動者參與程度愈高, 則工作紀律愈高, 平等原則愈能落實, 企業的創新程度也愈高。另一方面, 對於整體社會來說, 當社員的生活狀況有所改善, 不只能減少社會問題, 其勞動力也會較穩定、產值提升, 國家所需要支出的社福預算也會減少。

除了完整替代方案的討論仍在持續中之外, 社會型企業的成立及運作其實並非易事, 在實踐上通常也是先從小區域開始發展。研究者認為, 現在的補充機制可以彌補現行體制的不足, 而區域範圍發展成功的經驗, 則可以作為未來全面性採行某種體制改革的參考, 本研究的定位也是嘗試加入這樣的討論, 釐清相關的概念, 並且以在地經驗作為佐證。

⁶¹ 原文請參閱頁 9 註 23 之網址。

二、社會經濟的可行性

本章最後一部份所回顧的理論是關於社會型企業（尤其是合作社企業）面臨的經營難題。在市場經濟原則主導之下，社會型企業的營運並非易事。Eagertrom（2004）、Fulton（2001）等學者將實際上遇到的問題分成組織內部以及外部等兩大類，前者為會員、經理人、合作社企業本身行動之間的衝突，後者是合作社企業與外在環境之間的問題，如下所述：

（一）組織內部問題

1、搭便車（Free-rider）問題：社員之間的參與程度、工作量分配的均衡會影響加入意願。有些人可能參與不多、甚至是不想加入，但也能同享合作社帶來的好處。

2、投資視界問題（Horizon-problem）：大部份的會員傾向於獲取短期的利潤，而非長期的收益。他們通常不會想要合作社進行長期的投資，想要多分配一些「股利」。對於較年長的會員尤其如此，例如缺乏「契作」概念的農民來說可能較缺乏加入農業合作社的誘因，因為他們通常會想要立刻拿到現金，而非交由合作社分配、提撥公益金等用途。

3、投資組合問題（Portfolio-problem）：會員通常較自利，會造成合作社組織與會員之間的衝突。合作社的組成目標通常較具有針對性，較難照顧所有人的需求，而社員之間對於目標的看法歧異更讓合作社無法將經營模式多元化。

4、控制問題（Control-problem）以及決策問題（Decision-making problem）：當合作社的業務量擴張時，若需要縮短決策時間，常常會忽略合作原則當中強調的民主程序，而將權力集中在管理階層，以便快速作決定；另一個使權力集中的

原因則是因為每個人的參與決策程度與意願本來有所差異，因此造成有人較積極參與、有些人不喜歡參與的狀況，使某些人的影響力較大。如此一來，不僅違反合作原則，而且會有監督上的問題，嚴重的話會使管理人員或是少數的理監事將合作社當成營利工具。

(二) 外部障礙

1、資訊：合作社企業在取得技術、市場資訊等經營所需關鍵資訊的能力，也就是生產技術方面的提升。

2、資源：合作社企業必須取得各類資源，包括有形與無形方面，如人力資源、自然資源、會員向心力等。

3、政治經濟環境：包括各級政府的法規、稅制、主管機關的重視程度、貿易政策與貿易障礙，以及當地經濟狀況與人力狀況，都會影響到合作社企業的運行。

4、文化：即所謂「合作傳統」存在與否，這將影響到社會關係的建立快慢。另外有一些生產習慣、工作文化等都將影響到合作社企業的成立，例如一個想要推廣新種植技術的農業合作社，必須花許多功夫說服農人放棄「慣行農法」（即傳統使用化學肥料及農藥的栽種方式）。

5、商業競爭：合作社企業的可持續性必須通過「市場競爭」的考驗，雖然不像一般私人公司追求利潤最大化，但仍然必須創造出一定程度的利潤，以維持營運、提供社員服務。若套用「波特五大競爭力模型」（Porter's five forces）來看，⁶²在市場競爭中，合作社必須有能力面對市場上的供給（其他生產者）和需求（消費者）力量的挑戰，尤其要面對潛在的替代者廠商，以及已存在市場上的競爭者。

⁶² Porter（1980）提出五項要素分析市場當中的廠商競爭力，後來被商業經理人廣泛應用在分析自家公司或產業的競爭力。

縱使合作社企業在運行上會遇到各種挑戰，目前也已經有許多研究論述合作社企業的實際組織方式與步驟。于躍門（2002）整理合作社企業的組成過程，大致上必須分成以下幾個階段：首先是「認識合作理念」階段。通常可以與在地的「發展協會」一起創立指導委員會，開始進行不同的準備步驟。在第一階段要使合作社可能加入的成員，認識與了解合作理念以及加入的好處，透過教育訓練、座談會等方式與當地相關成員溝通。

其次，「可行性分析」階段。此階段的工作事項包括成立籌備委員會、召開籌備會議、瞭解潛在會員人數、尋求指導單位（政府、民間合作協會、學術機構等），並且開始對社員進行需求的調查、對市場進行分析，以及對財務狀況進行評估。

第三，「研擬事業計劃書」階段。主要任務包括擬訂生產計劃、行銷計劃、人力資源計劃，以及財務計劃，將上一階段調查結果具體化。

第四，「註冊及研訂管理規則」階段，主要工作是訂定合作社名稱、簽訂創辦備忘錄（或其他法律程序），以及準備各項登記表格，最重要的是召開社員大會確認各項法規、章程以及理監事名單。

第五，「計劃書執行與開始營業」。此階段的重點包括確認會員人數、申請必要的融資、完成營運設施、建立會計制度，以及聘請經理及工作人員等等，正式進行營運。

當然，這些步驟並無具體的時間表以及固定的順序，各合作社企業籌備時仍要以各地區狀況為主。《合作社理監事手冊》（臺灣合作事業發展基金會編，2006），根據我國的合作社法，提供了標準一致的準備作業程序給合作社相關人士參考。

從以上討論可以得知，像合作社這樣的社會型企業，在組織的時候最重要的

就是社員之間的社會關係。在一開始的階段，必須要開會、凝聚共識，以及做好需求的調查。這點再次印證社會型企業與一般私人公司企業的不同，後者在設立的時候主要考量點並不是組織成員，而是市場上的需求。如果合作社創辦時無整體考量，或者忽視教育與社會層面，之後很快就會轉變成一般營利企業（于躍門，2002：8）。而且，合作社經營者必須教育社員：合作社企業並不是像一般的私人公司那樣全然注重商業市場，而是必須調整自身的經營策略。許多研究指出，帶有社會目標的公益組織必須更強調資源整合能力，以及利益關係人網絡的經營，才能使組織永續生存（楊君琦等，2010）。它們不全然以市場競爭為唯一的交換價值和效率管理標準，而是有意識地以群聚和隔離等方式提升競爭力，或創造出自身的交換系統和價值，以增加生存的可能性（吳宗昇，2011b）。

許多實證研究針對不同類型的合作社企業，指出其遇到的難題，例如：梁玲菁（2000、2009）、李桂秋（2005）分析勞動合作社發展困境及成功因素；梁玲菁、唐錦秀（2008）研究休閒型消費合作社的管理；楊坤鋒（2007）分析學校員生消費合作社經營的問題與挑戰。這類研究對於實務工作者特別具有意義，同時也能讓政府相關單位重視政策、法規等問題。本研究也將運用以上研究成果的視角，實地觀察國內外的案例，以及花蓮的兩個在地案例是否遇到這些問題，並且討論是否具有克服障礙的可能性。



第三章 合作經濟在全球的實踐

「對國際社會來說，合作社企業提醒我們追求經濟發展和履行社會責任是可以同時兼顧的。」

——潘基文⁶³

第一節 全球發展概況

本章主要從全球發展概況、國家層級的推動經驗，以及國外合作社企業案例，來說明合作事業的可行性，並且歸納出持續發展的關鍵條件。從各項數據以及歷史經驗顯示，合作經濟已是現代社會當中不可或缺的一種經濟制度安排。

從全球範圍來看，合作社企業僱用了超過一億名員工，提供的工作機會比跨國公司還要多出兩成；已有超過 8 億人為合作社社員；每年營業額超過 1 兆美元；對 30 億人口的日常生活產生重要影響。⁶⁴ 以全球就業市場的勞動參與者約 32 億人來說，合作社企業的員工約占全球就業市場的 3%。⁶⁵ 單就歐洲來說，目前在歐盟 25 個會員國中就有超過 24 萬個合作社企業，會員數有 1.43 億人，並有超過 1000 萬名員工，約占歐洲就業市場的 6%（Co-operatives UK，2011：15；Monzon and Chaves，2008）。

如上所述，合作社企業在全球許多地區、不同的產業當中取得相當程度的發展成果。歐盟國家本來就很注重經濟民主的原則，在私人企業中勞動者對公司的

⁶³ 聯合國祕書長。原文請參閱：ECOSOC, “Cooperative Enterprises Build a Better World”, 2011/10/26, <http://social.un.org/index/Cooperatives/News/tabid/1496/news/157/Default.aspx>. Accessed: 2012/5/7.

⁶⁴ 請參閱國際合作聯盟的統計專頁：<http://www.ica.coop/coop/statistics.html>。

⁶⁵ 根據國際勞工組織（ILO）的統計，2011 年底全球的勞動參與者約 32.7 億人。請參閱：http://laborsta.ilo.org/applv8/data/EAPEP/eapep_E.html. Accessed: 2012/5/7.

決策，都有一定程度的參與權利。而在合作社企業方面也是相當發達，以瑞典為例，合作事業產值占 GDP 的 13%，芬蘭的合作事業占 GDP 的 21%，瑞典的數據也達 16% 左右。英國截至 2010 年底有 5,450 個合作社企業，將近 1 千 3 百萬會員，提供 23.6 萬個工作機會，以及一年 330.2 億英鎊的營收（Co-operatives UK，2011：17），約佔該年 GDP 的 14%。⁶⁶

除了經濟上的成就，合作社企業更提供了許多社會福利輔助措施，像瑞典有超過 1200 個兒童照護合作社，協助至少 3 萬名兒童學前教育；義大利的社會合作社則分成 A 型和 B 型兩種：A 型社會合作社（A-type Social Co-operative）主要業務包括提供社會照護、健康、教育等方面的服務；B 型社會合作社（B-type Social Co-operative）則以提供弱勢族群輔導就業和創業為主，屬於勞動合作社的一種型態（梁玲菁，2004b），兩類加起來總數逾 7 千個（Co-operatives UK，2011：16-17）。

在提供服務的合作社企業方面，歐洲有超過一萬個住宅合作社，在許多國家都很成功，例如 15% 的挪威住宅、2% 的英國住宅，以及 25% 的土耳其住宅是透過合作社企業興建；加拿大共有超過 2,100 個住宅合作社，提供約 9 萬住戶、25 萬居民住宅。另外，值得一提的是，23% 全球保險市場是以合作社企業的型態經營。⁶⁷

對農業和漁業等所謂的傳統產業來說，合作社企業的生產模式在世界各國更有顯著的影響力。從以下數據更可以說明：瑞典的乳製品有 99% 透過合作社產銷；印度有 70% 的奶製品，日本 95% 的稻米、99% 的漁產透過合作社產銷；加拿大 75% 的穀物，以及義大利 60% 的紅酒均為合作社的產品（Karlyle，2005：2-3；白立枕，2006）。本章第二節將分別討論古巴以及美國加州農業合作社的成功經

⁶⁶ 330.2 億英鎊約折合 1.5 兆新臺幣，以 2012 年 5 月 22 日匯率計算。

⁶⁷ 另外請參閱國際合作聯盟的統計專頁（同頁 51 註 62）、歐盟執委會（同頁 9 註 23）。

驗。

從以上這些數據可以發現，各類型的合作社企業，包括生產合作社、銷售合作社、消費合作社、金融保險合作社、農漁業合作社等，都在現行的資本主義經濟體制下取得一席之地。或許其占整體經濟產值的比重，無法和一般私人公司相提並論；但從十九世紀合作運動興起以來均持續成長，也扮演改善基層人民社會與經濟生活的角色。從瑞典、義大利等國各種社會合作社發展經驗來看，合作社的重要性及獨特性並非在於追求更多的經濟產值，而是可以補充國家福利政策的不足、重新建構社會關係，這也顯見在經濟發展與社會自我保護邏輯的雙重原則運作下，合作經濟實為重要的並行機制。

值得注意的是，儘管近幾年全球經濟受到金融危機、歐洲先進國家債務危機的影響，但根據 CICOPA（2011）的報告，⁶⁸ 相對於一般私人企業，整體而言全球合作事業不管在經濟表現、提供工作機會、合作社持續營運的機率等表現都較為穩定。從 2008 年金融危機以來，英國合作事業總營收持續成長，從 289 億英鎊成長至 332 億，近三年成長幅度達 21%（Co-operatives UK，2011：20）。西班牙等國在 2008 年之後各類型勞動合作社的創業模式也持續增加（黃漢華，2012）。

歐盟已於 2011 年通過決議，⁶⁹ 開始創建整個歐洲對於社會經濟組織的法令架構，期待在未來能營造一個歐洲合作社會（European Cooperative Society）。聯合國大會通過 65/184 號決議，正式授權推出 2012 國際合作社年（International Year of Cooperatives），鼓勵個人和社區支持合作企業的發展。正是因為聯合國大會已經「注意到合作社在改善人民和農村社區社會經濟條件方面的潛在作用」；因此提出「各

⁶⁸ CICOPA 的全名是 The International Organization of Industrial, Artisanal and Service Producers' Cooperatives，為國際合作聯盟（ICA）的附屬國際組織。請參閱：<http://www.cicopa.coop>。

⁶⁹ 該決議案全文請參閱：<http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article1568>. Accessed: 2012/5/7.

種形式的合作社可促進充分參與經濟和社會發展，它正在成為經濟及社會發展的一個主要因素，同時有助於消除貧窮。」⁷⁰ 這些論證足以顯示全球合作社企業的發展趨勢以及其所扮演的角色，對於全球各地的基層生產單位——特別是農村以及社區的在地發展——格外重要。重點是合作社可以促進人們的「經濟」和「社會」參與，而且並非只著重在單一的經濟面向，這也是一般私人公司較難做到之處。



⁷⁰ 聯合國大會決議 (64/136)，〈合作社在社會發展中的作用〉：
http://www.un.org/zh/documents/view_doc.asp?symbol=A/RES/64/136. Accessed: 2012/5/1.

第二節 國家層級的推動經驗

一、概述

本節主要分析層次是以國家為單位，檢視經濟民主及合作經濟的實行經驗。前文提到「經濟民主」有許多組織型式，僅有少數幾個國家曾經在全國範圍實行過全面的經濟民主，包括 1950 年代的前南斯拉夫、1968 年前後的匈牙利（Brus，1991），以及 1970 年代初的智利等國，當中有部份國家（尤其北歐國家）經由立法增加勞動者在企業決策中的角色。其中，前南斯拉夫的全國性經濟民主的時間較長；另外，長期被封鎖於國際政治舞台的古巴，其實施全國有機農業合作社生產模式的經驗也很值得參考，研究者將於本節第二段及第三段分別討論。

智利在 1970-1973 之間，以民主的方式改採社會主義路線，是為西半球第一個民選社會主義國家。由 Salvador Allende 總統帶領的左翼政府曾經大力推展「經濟民主制」，將許多公司及產業改為勞動者參與管理。不過，由於其政黨在國會內僅為勉強多數，再加上國際氛圍、美國政府、多國藉公司，以及反對黨等力量的反對，改革未獲成功且為期甚短（Espinosa and Zimbalist，1978）。

另外還有一些國家針對特定的產業推行經濟民主制，例如，牙買加於 1974 年至 1976 年間，創立 23 個糖業合作社，用以改善原先大規模農業生產方式，以及平衡掌控在外資手中的製糖產業，藉以幫助製糖業工人改善生活。不過，合作經濟的政策在議會當中並無法獲得政治人物的支持，且執政黨因為總體經濟表現不佳、失業率上升而致支持度大幅下滑，甚至也無法對合作社提供持續的支持與資源挹注。在合作社本身運作方面，因過度強調生產面而忽視基層工人之需求，不

重視教育訓練而致無法普及合作理念，因此最後仍以失敗收場（Feuer，1984）。從幾個失敗案例當中可以看到，合作社不能只著重在經濟層面，若沒有社會關係作為基礎，則不可能持續長久。

相較於幾個失敗的例子，合作事業在許多地方皆有成功的發展經驗。例如，巴西有不少推動合作經濟成功的例子。在巴西，近半數耕地掌握在1%的地主手中，公民團體於是發起合作運動，其中以「無地農民運動」（MST）為主。⁷¹ 主要訴求是以中小型農場，採合作管理的方式，種植有機農作，挑戰大規模農業（陳正芬譯，2007）。巴西第四大城貝羅奧利松市（Belo Horizonte）即是一個很好的合作事業案例，⁷² 他們經由地方政府和公民團體共同努力，推動大型共同購買計劃，和有機蔬果農合作，以共同推動「供餐計劃」，目前每一餐都可以供餐四千份以上，幫助窮人、小孩及需要幫助的人解決買不起食物或者是營養不均的問題。

北歐國家也提供很好的合作事業發展典範。丹麥素有「合作王國」之美稱，荷蘭與比利時在農產品加工和運銷方面的合作社組織也都是很好的例證（劉榮勤，1998；白立枕編，2006）。以丹麥來說，豬肉、毛皮、奶製品市場有超過九成是由合作社企業產出，雞蛋、蔬果等也有超過六成。在高效率、高科技的合作社企業運作之下，這個僅有 550 萬人口、面積 4.3 萬平方公里的國家，其培根、火腿、豬肉、牧草種子、起司和加工肉品市占率均為世界第一。丹麥農業人口僅約 8 萬人，卻能生產養活 1,500 萬人的食物，農業淨出口排名世界第八，⁷³ 其中合作社

⁷¹ Landless Workers' Movement，葡萄牙文為 Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra，簡稱 MST。其擁有五十萬名會員的組織，已成功協助二十五萬戶沒有土地的家庭取得耕作土地。在以「根除拉丁美洲飢荒」為訴求的社運當中，MST 是規模最大的，也是全世界最大的社運之一。

⁷² Belo Horizonte 字面意思是「美麗的地平線」。此城市是資本主義世界中，唯一將「糧食保障」列為公民權的城市（陳正芬譯，2007）。

⁷³ 中國農業部農業貿易促進中心，〈丹麥農業概況〉，2003/6/19，<http://www.cafte.gov.cn/big5/ggnygk/347.asp>。Accessed: 2012/5/11。

的產銷是最重要的因素，超過半數的生產資源均是透過合作社所交易。值得一提的是，丹麥皇冠國際食品公司（Danish Crown）為全球最大的肉品出口公司，目前仍以合作社企業的型態運作，在 2010 年至 2011 年的營收達 517.5 億丹麥幣（約折合 2587 億新臺幣），且淨利超過 17.6 億丹麥幣（約折合 88.1 億新臺幣）。⁷⁴ 難能可貴的是，丹麥透過普及的教育（尤其是職業教育）讓所有農人了解合作的原理原則，在合作社企業擴張的同時，仍能保持民主原則等合作理念；且根據農產量而非根據資本量多寡分配利潤，並未轉變為一般的投資者導向公司。⁷⁵

以上這些例子在在證明，市場機制、私有化並不是經濟體制中的一切。透過合作經濟對市場機制的補充，不只是在經濟上帶來好處，更重要的是，的確更有可能改善基層勞動者及人民的生活，創造更好的社會關係與生活模式。

二、南斯拉夫的全國範圍經濟民主制

前南斯拉夫是世界上唯一曾經採行全國性經濟民主制，且持續超過五年的國家。在二次世界大戰後南斯拉夫採行蘇聯式的中央計畫經濟體系；和蘇聯決裂後，約於 1950 年開始實行勞動者自主管理（labor self-management）制度。在該制度下，各個企業的勞動者都可以參與決策過程、擬訂營運計畫。在每一企業單位內都有一個工人會議；該會議在政府的指導基礎上，確定生產目標、產品價格、工人薪資等。⁷⁶ 雖然南斯拉夫的企業不能算是典型的合作社企業型態，但由於其獨立後

⁷⁴ 請參閱該集團年度報告書：<http://annualreport2011.danishcrown.dk/>。Accessed: 2012/5/11，匯率換算以瀏覽日為主。這樣的獲利數目若和臺灣相較，僅略低於臺灣食品飲料業龍頭——統一企業集團，其 2011 年的稅後純益約新臺幣 94 億元，請參閱《天下雜誌》，2012 年臺灣 1000 大企業排名，資料庫：<http://www.cw.com.tw/1000/1000List.action>。

⁷⁵ 即合作社強調的「按勞分配」原則，並非依股東依持有股份數量來分配；從這點可看出市場經濟中的私人企業與合作經濟的根本區別。

⁷⁶ 請參閱洪哲勝、劉格正編譯（1993：CH2）；中華百科全書：

在總統狄托（Josip Tito，1892-1980）以及共產黨政府的一黨專政之下，國家具備能力將經濟民主制度施行至全國範圍，因此有必要討論其運作方式。

從歷史的角度來看，1945 年南斯拉夫獨立建國之後，1946 年 1 月 31 日通過第一部憲法，確立社會主義制度。在農業方面，陸續頒布《土地改革和農墾法》（1945）、《合作社基本法》（1946）和《農業勞動者合作社基本法》（1949）等，建立許多國營農場和農業合作社；而在工業方面則把各種企業陸續收歸國有。然而，由於計劃經濟無法提供足夠的經濟誘因，加上與蘇聯在外交上的決裂，南斯拉夫決定不再效法蘇聯的經濟體制，而進行全面的經濟改革。從 1950 年開始實行勞動者自治，最重要的原則為「勞動利用資本」，而非資本家僱用勞動者。1950 年 6 月，聯邦議會通過《關於工人集體管理國家經濟企業和高級經濟組織的基本法》，即「工人自治法」，宣佈將生產財由國家所有改為社會所有，並規定在企業中建立勞動者議會及勞動者大會，把企業的管理權交給勞動者。1953 年 1 月，聯邦議會通過新憲法，將勞動者自治的規定入憲（段炳麟，1994；馮建三譯，2005）。

1963 年起，南斯拉夫又開始進行全面的經濟改革，聯邦議會通過第三部憲法，減少國家的干預，擴大企業的自主權，加強市場的作用：將自治由工廠擴大到國家機關和社會事業單位，且國家把對企業的資金支配權、投資決定的權力下放給企業，並且實行市場經濟，不再由國家訂定生產原則及干預價格，用以強化商品在國際市場上的競爭力（段炳麟，1994：CH12）。

由南斯拉夫法規及政策發展歷史可知，勞動者自治的制度係明文規定於南斯拉夫憲法當中。每個企業都有下列四個基本的成分：

（一）勞動者全體大會（workers' collective）：全體勞動者的會議，它選出工

人議會（workers' council）及理事會（management board）的成員；

（二）勞動者議會：執掌企業內部一切正式權力，包括批准重要的經營決策、僱用或解僱經理人員、設立薪水標準、投資及規劃、以及批准預算；

（三）理事會：由技術人員及經理人員組成，管理企業的日常工作；

（四）廠長：擬訂提案交由勞動者人批准，並且領導其企業。

在經濟民主的運行之下，南斯拉夫的經濟成就相當可觀。南斯拉夫在 1950 到 1970 年代間，實質國民生產毛額（GNP）平均成長率達 6.8%、每人實質國民生產毛額平均成長率為 5.7%，成長速率僅次於日本及以色列（洪哲勝、劉格正編譯，1993；高希均，1986）。⁷⁷ 在 1950 至 1960 年代經濟成長的同時，最高薪者的所得大約是最低薪者所得的四到五倍。研究指出：絕大多數的南斯拉夫工人支持工人自治的概念，而且工廠當中工作氣氛與一般私有公司相比普遍較佳。同時，由於勞動者被賦予管理的責任，這也帶來他們更加願意去學習研究的動機（洪哲勝、劉格正編譯，1993）。也就是說，在經濟表現的實證上證明勞動者自主管理是可行的，而且可以帶來許多附加好處。

南斯拉夫的企業與七點合作原則或經濟民主要件最不符合的地方在於，政府對於總體經濟事務仍設有最高指導原則。因此各企業的自主性是有限的，勞動者無法真正的全面掌控生產財與生產過程。而且，可惜的是，經濟民主原則在完全普及與貫徹之前，就已逐漸變質。在 1950 年至 1963 年之間，政府仍然掌握主要的經濟決策權，限制企業的自主性；而在 1963 年後，企業的權力變大，轉而追求經濟效益與資本利潤的最大化，但卻造成勞動者參與程度下降，權力集中在少數

⁷⁷ 若將時間拉長至 1985 年，其 GNP 平均成長率（4.5%）和全球相比，僅次於臺灣（6.6%）、日本（6.3%）、中國（5.1%），可見其所達成的成就（Liotta，2001）。

管理階層以及政客手中，背離自治的理念；同時國家總體經濟調控失當，使經濟表現變差，因此無法維持經濟成長。

在此整理幾個主要問題包括：第一，從 1963 年的經濟改革開始，經濟民主機制漸被階層式的決策程序所取代 (Espinosa and Zimbalist, 1978: 26)。各公司紛紛聘請專業經理人做決策，而非民主決定，使各企業愈來愈接近一般私人企業的經營方式。而許多的大公司、銀行或保險公司的高層愈來愈傾向以經濟力量謀取私利、壟斷市場，形成新的權力中心。

第二，人力的問題：經理人與勞動者之間的關係傾向於衝突，因為不同的職務需要不同的知識與技巧，且因為不同的利益考量，難免會造成對立。對勞動者而言，其所受的教育訓練不一定足夠使其擔任管理階層的角色，或是了解自治的意義；對經理人而言，他們必須討好工人以免被解職或不再聘用，要達成一定的經營基效，同時也必須符合國家的指導原則以免受到政治干預，對公司來說愈來愈難找到適合的人才擔任這個職務。

第三，在總體經濟方面，由於公部門的擴張，以及其運作上的無效率，使得國家的赤字增加。再加上總體貨幣與財政政策的失衡，權力下放結果造成各共和國和自治省的「地方主義」興起，閉關自守及相互分割的結果是破壞統一的市場及經濟的一體化，導致經濟混亂。從 1980 年代起南斯拉夫面臨通貨膨脹危機，在國際市場上也失去競爭力。隨著企業經營每況愈下，工人愈加失去對企業的決策權掌握，權力掌握在少數的領導高層 (Liotta, 2001)。勞動者參與的降低，更使得企業經營模式走向資本主義式的營利與自利取向。

儘管南斯拉夫未達成全面經濟民主的目標，但至少已是目前唯一的全國性大

規模試驗，且曾經達成一段時間的穩定經濟成長。其成功與失敗之處都值得研究經濟民主制的參考。

三、古巴有機農業

古巴和前南斯拉夫一樣都是共產國家，且實行一黨專政，因此有能力將合作經濟（或是經濟民主相關改革）推行至全國。在 1959 年革命之後，古巴加入蘇聯及東歐社會主義國家組成的「經濟互助會議」（Council for Mutual Economic Aid，COMECON），其農業型式以蘇聯引入之大型現代農場為主，進口大量的農化材料（殺蟲劑、化肥）、機械零件、石油、種子、糧食等，以生產專門外銷的經濟作物蔗糖與煙草。然而，1989、1990 年的「蘇東波」風潮，衝擊整個古巴的經濟、農業資源，由於與蘇聯及東歐社會主義國家的貿易中斷，無法獲取各項農工原料。在這種狀況下，美國國會又在 1992、1996 通過「古巴民主法案」（the Cuban Democracy Act, CDA）以及「古巴自由與民主團結法案」（the Cuban Liberty and Democratic Solidarity Act，亦稱 Helms-Burton Act, HBA），加緊貿易封鎖、禁止與食物和醫療相關企業投資古巴，也期望藉此逼垮卡斯楚政權；但是古巴卻成功將危機化為轉機（舒詩偉，2003；美玲、芳子，2009：30），將農業轉型為合作經濟模式即為其中關鍵。

首先，在澳洲及其它有機農耕工作者的協助之下，古巴開始建立有機農業，在農藝方面投入大量資源研發，建立自然驅逐蟲害系統、發展綠色堆肥、採用動物農耕，以因應缺乏石油和機械零件的困境。更重要的是，1993 年 10 月開始實施國營企業「合作社化」，而不是像一些東歐國家一般採取民營化、私有化的政策。

原本的國營農場由超過 2000 個「合作生產站」等較小型的組織來經營，其可由國營農場免費認養一特定區域的耕地，在確定得上繳的主要作物生產配額後（15% 政府稅收），其他事項全由成員共同決定，包括分工方式、選擇作物種類、行銷與利潤分配等，而且必須採用有機自然法耕作。這種「人與土地重新連接」的計劃，也造成高效率、利潤大、產量增的成果。在都市地帶，古巴政府也特別鼓勵合作農場的設立。而 1994 年起實施可做自由貿易的「農民市集」制度（farmer's market），也使得農產業更加興盛（舒詩偉，2003；林深靖，2008；王墨林譯，2007；周妙妃，2008）。

在古巴的合作農場當中，勞動者靠其勞動付出得到報酬，而非如資本主義下依工作契約為資本家工作；合作社員共同擁有生產財、自行決定作物種類及利潤分配等重要事項；而且，也存在一定程度的市場競爭機制（農民市集）。以上正好符合經濟民主制的三大要素，而其合作社的運作基本上也符合七點合作原則。在合作經濟的運作之下，古巴成功渡過了 1990 年起「特殊年代」（Special Period）的危機，而且成為有機農業的典範，其農業生產模式已成為許多拉丁美洲國家模仿的對象（林深靖，2008）。

值得一提的是，從 1993 年到現在，將近二十年的時間，古巴的農業合作社都沒有正式的法人資格，直到 2012 年 4 月才正式賦予其法律地位，允許合作社生產單位直接與農業生產原料供應商企業簽署合約（以往還必須經過中介）。同時還推出一系列新措施，加強對合作社領導人的培訓，包括舉辦各類的講座，以提高人員素質、促進生產。⁷⁸

⁷⁸ 殷永建，〈古巴將採取新措施促進農業合作社的生產〉，新華網，2012/04/11：http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/world/2012-04/11/c_122958170.htm。Accessed：2012/5/1。

截至 2012 年七月為止，雖然古巴的人均所得僅有約 5500 美元，但是全民享有免費的醫療、教育體系，也能實質參與公共事務和自治自理；若和臨近的先進國家相比，古巴人平均壽命、五歲以下兒童存活率、人民識字率皆比美國高，且失業率僅 1.6%，⁷⁹ 其中先進的有機農業以及合作事業等制度與政策居功厥偉。



⁷⁹ 請參閱世界銀行的資料庫：<http://data.worldbank.org/country>. Accessed: 2012/7/5。

第三節 國外合作社企業案例

前文曾提到全球的合作社社員已達八億人，本節將舉出國外合作社企業的典型代表：蒙德拉貢合作企業集團（Mondragón Cooperative Corporation, MCC）、香吉士果農公司(Sunkist Growers, Inc.)等事例，說明合作社企業在實務上的可行性。

一、西班牙蒙德拉貢合作社企業集團

以經濟規模、運作範圍與歷史性來看，當前能作為經濟民主制及合作經濟最具典範性指標的企業，當屬西班牙巴斯克地區的蒙德拉貢合作社企業集團。⁸⁰ 蒙德拉貢是坐落在西班牙北部一個山區小城，1941年阿瑞曼戴瑞塔神父（José María Arizmendiarieta, 1915-1976）來到此地，開始創辦學校，推廣包括合作教育與神學教育在內的全方位教育活動。在超過十五年教育推廣的長期基礎之上，1956年他與5位學生正式創立此區的第一個合作社：Talleres Ulgor，⁸¹ 並且從一個5人員工、生產廚具的合作社，擴充到有超過8萬3千名員工，年營收達147億歐元的合作事業，且為西班牙第七大商業集團。⁸² 蒙德拉貢企業跨足許多產業，包括製造業、農牧業、服務業、零售業、金融業，以及提供員工社會福利需求的養老院、醫療服務。總體來說，企業集團以製造業為主，員工總數約有51%在製造業、44%在服務業、3%在金融業，與1%在行政服務上。該集團設有 Ikerlan、Ideko、

⁸⁰ 1991年之前，蒙德拉貢主要在西班牙國內發展，以 Mondragón 為主要根據地，是眾多合作社的聯合體；在西班牙加入歐盟之後，為因應經濟全球化的趨勢，改組成為國際企業集團架構，命名為「蒙德拉貢合作事業集團」。關於其發展歷史及相關討論，請參閱姚欣進（2010b）、張嘉昕及吳宇暉（2008）、Schweickart（2002：65-71）。另外可參閱馮建三譯注（2005），其將蒙德拉貢譯為「猛龍」，討論其與市場社會主義關聯。

⁸¹ Ulgor 即為此五位學生的姓氏首字母組合。請參閱蒙德拉貢年表：<http://www.mondragon-corporation.com/language/en-US/ENG/Co-operativism/Co-operative-Experience.aspx>。

⁸² 本段數據取自該集團官方網站，目前更新至2010年：<http://www.mondragon-corporation.com>。

Maier Technology Center 等三個研究中心，從事新產品開發和製成改善的工作，同時也設有五個教育訓練中心，包括培養技術和管理人才的蒙德拉貢大學（Mondragón Unibertsitatea）、提供技術訓練的 Ikastequia 中心及 Lea-Aratibai 中心、提供外語訓練的 CIM 中心以及提供合作教育和商學訓練的 Otalora 中心，學生總數超過 9 千名。

在經營績效方面，在 1976 至 1986 年間，蒙德拉貢所處的巴斯克地區一般企業有 15 萬人失業，而它卻增加了 4200 人就業。1990 年代初期，西班牙的經濟危機更使巴斯克地區的失業率達 25%，但蒙德拉貢的總體就業量仍沒有下降（張嘉昕與吳宇暉，2008），由此可見其所展現出的成功之處。

比較特別的是，蒙德拉貢亮麗的經濟績效，皆建立在經濟民主、合作經濟的原則上。所謂經濟民主制的基本運作原則就是：自主管理、民主決策、與集體分享，而這些基本原則皆充分地體現在日常運作中（姚欣進，2010b）。他們的盈餘分配方式主要原則為「按勞分配」，將資本看成附屬於勞工的工具。營收當中有一定比例撥入教育基金、投資基金等，並由全體社員決定準備金比例、社會及教育基金的使用（請參考表 3-1）。綜合來說，在總營收當中會撥 20% 左右為準備金（由組織決定 15%-40% 的比例，平均為 20%）；10% 為投資基金，投資在新產品以及成立新的合作社；2% 教育基金，維持蒙德拉貢大學及研發計劃；2% 的穩定基金，幫助經營不善的合作社，以上再減掉營收之後其餘才是淨利潤。而淨利潤的分配原則是：10% 社會及教育基金，由各合作社決定如何運用、45% 為個人儲蓄；45% 做為個人退休基金。和一般的公司企業最大的不同就是，合作社並不以股份持有者來分配盈餘，而是必須依照一定的方式再投資、用於社員或者是合作社本身。

表 3-1 蒙德拉貢合作社企業盈餘分配方式

<p>總營收</p> <ul style="list-style-type: none"> — 20% 平均準備金 (reserves, 比例在15%-40%間, 由組織決定) — 10% MCC投資基金 (新產品及新合作社) — 2% MCC教育基金 (Mondragon University 及 R&D 計劃) — 2% MCC穩定基金 (幫助經營不善的合作社) <p>= 應稅利潤</p>
<p>淨利潤 (應稅利潤 - 10%稅率) =</p> <ul style="list-style-type: none"> 10% 社會及教育基金 (由各合作社決定如何運用) 45% 個人儲蓄 45% 個人退休基金

來源：The Ohio Employee Ownership Center (2009：10)。

具體而言，蒙德拉貢的企業運作方式及結構如下：每個合作社中的社員都具平等地位，每年至少開一次全體會議來決定企業的大方向。由所有員工選舉產生九名監事組成監事會，每個月至少開一次會議，同時也擔任「程序委員會」的角色。管理部門則由監事會派任的個人或委員會擔任，任期至少四年。專任經理要參加會議，但是沒有投票權。每個合作社都有一個顧問委員會，以及自己的一個由社區代表組成的顧問委員會(advisory board)，它是一種社會性顧問委員會(social council)，制定包括工資率在內的人事政策，另外有一個由三位直選出來的委員組成監察委員會，有權監督所有營業事務（洪哲勝、劉格正編譯，1993：120）。

在民主參與以及合作原則的運作下，在 1990 年代以前，蒙德拉貢企業當中最高所得與最低工資的比例大約在 1：4 至 1：6 之間，最高水準工程師報酬要低於西班牙同等水準工程師三成左右，但是對於企業的認同率卻比一般企業高出許多：高級技師對企業的認同率超過八成，私人公司則不到四成。平等及民主的收入分

配使全體成員更加努力工作，而民主參與亦可以減少監督成本，事實上蒙德拉貢員工的缺勤率也遠低於其他私人企業的缺勤率（張嘉昕與吳宇暉，2008；姚欣進，2010b）。

然而，隨著企業規模的擴大，蒙德拉貢一直以來所維持的平等原則以及合作社原則愈來愈受到考驗。許多研究指出，蒙德拉貢勞工之間的薪資水準差距正逐步擴大；臨時勞工的數量從早期規定的 10%增加到現在已超過 30%，尤其是在海外擴張的部份大量使用派遣勞工；企業集團所支持的產業已經擴張到不動產、金融以及與私人企業共同投資經營的投機事業，漸漸背離合作社的基本原則。權力及決策權已集中在少數高階層的組織手中，一人一票的平等原則僅剩下形式上的意義（李桂秋，2005：45；Kasmir，1996；姚欣進，2010b、2011）。有關合作企業「起步階段」以及「擴張階段」的影響因素，筆者將在本章第四節繼續討論。

二、香吉士果農公司

香吉士是全球歷史最悠久，規模最龐大的蔬果類產銷合作社聯盟，它的產生印證了合作機制的可行性以及重要性。加州地區的氣候、土壤等對於水果種植很有利，因此有許多農戶在此種植。不過，每到收穫季節就會發現許多困境：農戶之間必須互相競爭，使銷售商得以壓低收購價格；每個人必須自己找尋銷售管道，無法保證銷售的穩定性；同時，因為資訊有限、運輸成本等因素，不同地區的水果供給和需求之間往往無法達成平衡。為了解決這些困境，果農們意識到合作的重要性，於 1893 年成立南加州水果農業合作社(Southern California Fruit Exchange)，初期分成八個分區組織合作社，並各自發展地方協會與合作社，後易名為加州果農合作社(California Fruit Growers Exchange)；1908 年正式採用 Sunkist 為商標，

並逐步擴大涵蓋區域（白立枕編，2006：101-102）。

此成就延續至今，目前美國加州及亞利桑那州地區，約有 6 千多個以家庭式農戶為主的果農，他們共同擁有香吉士果農公司。2009 年，香吉士每年生產的水果達 42.8 萬噸（超過八千萬箱），總營收達 8.6 億美元（約折合新臺幣 254 億元），其中 6.58 億元回歸到會員（生產者）手上。除了固有的柑橘產品外，香吉士亦在 50 個國家推出逾 600 種特許經營商標產品，包括維他命及各式飲料等，⁸³ 商標價值高達 10 億美元（白立枕編，2006：104）。臺灣香吉士品牌是由家鄉事業公司所引進，曾創下每年營收超過十億元、淨利超過 10% 的紀錄（呂國楨，2007）。

在合作社的運作方面，香吉士合作企業與國際合作聯盟訂定的合作原則相符的地方在於：社員所擁有、每個社員一人一票、公司的管理階層與理監事皆由社員選出。不過，前文提到，香吉士是以「新世代合作社」的方式運作，和傳統合作社不同的地方在於：社員和合作社之間簽訂「銷售契約」、要求社員需要購買「交貨權利」（delivery rights），讓社員有權利、也有義務，每年提供合作社一定數量的作物。如此做的缺點是違反合作原則當中志願及開放的會員資格，會員無法自由加入或離開合作社，但優點是合作社因此可以保證農作物的數量、維持供貨穩定。

香吉士合作企業本身並不直接經手水果的產銷，而是負責決定價格、經手營業款項、建立水果的分類系統及標準、廣告行銷、確保各合作社營運順利等業務。其他相關機制如下：17 個區域交易市場（district exchange）、34 個地方性協會（local association）、科學研發部門、銷售部門。⁸⁴ 區域交易市場負責分配訂單以及確保

⁸³ 以上資料來自香吉士官方網站 <http://www.sunkist.com>，以及近五年財政統計（目前更新至 2009 年）：<http://www.sunkist.com/CMSFiles/file/PDF/AR2009-5-year-summary.pdf>。Accessed: 2012/5/11。

⁸⁴ 請參閱 Smith（2004）、白立枕編，（2006：101-104），以及〈合作社案例分享 -- 香吉士 (Sunkist Growers)〉：<http://blog.yam.com/leftenviro/article/17586311>。Accessed:2012/5/8。

物流順暢。地方性協會主要負責實際上的種植、採收、和包裝等工作，包括包裝商的運作。目前有 61 個包裝商，對果農提供摘、選、包裝的服務；在人工摘選與初步挑選之後，又用機器自動挑選，嚴格控制品質，並且將外表較差的水果送去製作果汁、飼料等副產品，提升附加價值。科學研發部門則負責生產技術的改良，包括水果成熟期的計算、包裝及運送技術的改進、採摘及種植技巧的交流等，以及研發更精密的水果分類機、X 光篩檢技術，幫助提升所有農戶的水果品質。在銷售管道方面，在美加地區以及國外的各銷售據點，會負責市場調查以及各種促銷活動，並根據需求下單給國內合作社。基本上，這些作法都無法由單一的農戶來完成，而合作社則擁有共同產銷機制、設備及包裝體系等等，都可以大幅度降低成本、提升產量及品質。

香吉士為果農創造了規模經濟，同時由於研發部門在技術上的精進而建立絕佳的成本優勢。其物流系統、品牌知名度的建立等層面都是合作社企業經營的典範，也再次印證合作事業的必要性與貢獻性。尤其對市場上獨立的小農而言，合作才可能創造巨大的經濟與社會效益，自利與競爭並非唯一的經濟利益追求方式與目標。本文第四章所討論的臺灣漢光果菜合作社，以及第五章的兩個花蓮案例討論當中，我們也可以看到基層生產者的合作事業之重要性。

不過，從國外的案例當中我們也可以看到，合作社企業的創立與維持都非易事，通常需要長期的教育與合作理念推廣作為基礎；若要持續運作，必須克服各種內部與外部障礙，⁸⁵ 本章第四節將討論影響合作社企業發展的關鍵因素。

⁸⁵ 請參閱本文第二章第三節，有關社會型企業可行性的討論，頁 46-47。

第四節 綜合討論

從本章的數據及案例可說明合作社企業之可行性以及所達成的成就。本節將從各國案例中，分成「起步」與「擴張」兩個階段，討論合作企業成立與壯大的關鍵，以及探討其擴張過程中終止運作的原因。之所以做這樣的區分，是因為我們可以發現，合作社企業因為特殊的社會需求而成立，其起步階段已經有許多成功的案例。但是在規模擴張的過程當中，卻常必須面對合作原則保持的問題，亦即面對理性自利經濟邏輯與社會關係邏輯之間的取捨。未來需要進一步討論的是，合作事業是否有能力、以及如何克服擴張時遇到的問題，如此才能繼續討論其作為一種「替代方案」的可能性，而避免在擴張過程就融入了資本主義的經濟邏輯。

一、合作社企業的成立與運作

(一) 教育訓練的重要性

教育和訓練對合作運動的發展扮演關鍵角色，因為合作社企業的成立與運作最重要的就是要有經營人才以及了解合作理念的社員。阿瑞曼戴瑞塔神父於 1941 年初抵蒙德拉貢時就是先創立工藝技術學校，訓練合作社的管理人才和技術工人，而合作教育和專業訓練持續成為 MCC 的發展動力（王永昌，2002：94）。巴西的無地農民運動相當重視教育以及成員的參與，MST 在全國各地推行有機和永續的農耕理念與方法，甚至資助成員讓他們取得無化學製品的農耕技術，讓農民認同該理念、使用該技術，有助於成員持續參與合作社的運作。巴西政府到目前為止也已投入超過 700 萬美元，開設培訓班，培養超過 14 萬名合作社經理人才與技術

人員，也投入資源鼓勵大學及中學開設相關課程（白立枕編，2006）。在 19 世紀末，丹麥的合作運動就是從普及化職業教育發展而來，⁸⁶ 目前丹麥政府也透過財政支援普及農業教育和加強對農民的專業技術培訓，以提高合作社成員的素質。

從各國的案例來看，合作教育皆為合作社企業發展的關鍵，而政府也有責任以財政支援合作教育，推廣合作理念。在合作社企業擴張的同時，若逐漸背離合作原則，也必須要靠教育來作導正，因為唯有社員及管理人員皆具有合作理念且持續的參與，才能維持合作社企業的運作。Espinosa and Zimbalist(1978:184-185) 的研究便指出：教育訓練課程愈多，社員及勞動者參與程度愈高；社員及勞動者參與程度愈高，工作紀律愈高、平等原則愈能落實、帶來的創新愈多。

（二）政府的角色

政府的支持與推廣是合作事業盛行的重要因素之一。其角色主要體現在立法、專責的管理機構、稅制及各項政策優惠方面。首先，在合作社相關立法方面，將直接影響到合作事業的行為模式，因此是相當重要的影響因素。許多國家將合作社列在憲法當中，明文規定國家應促進其發展與輔導，如：德國、義大利、比利時、丹麥、西班牙等國。而具體的立法主要目的通常是要確立合作社企業的法人地位、成員、融資、利潤分配、會計系統、政府和農場主與合作社的關係等，目前已有超過 150 個國家為合作社立法（白立枕編，2006：21）。以加拿大為例，合作社法律相當完備，除聯邦合作社法之外，全國還有 21 部合作社法，因為每個省份都有合作社立法權，有的省還專門為某類合作社立法，例如小麥合作社法等。⁸⁷

⁸⁶ N. F. S. Grundtvig 十九世紀初開始推動以農民為主體的民眾高等學校，當時九成丹麥人是農民。高等學校提高農民知識水平，也讓民眾學習「一人一票」的民主合作模式以及合作理念（劉佩修，2007）。

⁸⁷ 關於世界各國政府對合作事業的支持有許多文獻可以參閱，例如：梁玲菁（2000a）討論各國政府對合作事業發展的定位；Huet（1997）提到義大利憲法以及政府對合作社發展的支持；西班牙合

在立法之後政府也要扮演起監督的角色，例如美國各州政府對合作社的登記註冊都有一些特別的規定，並且負責查核成立合作社的必要性，確認有適合的管理人才、有資金籌集管道等可行性問題，經過審批才能進行登記註冊。這些特殊規定與稽查可以防止企業以合作社的名義享受稅收優惠，而且也可以控制數量、保證質量，確保合作社企業正常發揮作用。

政府對合作社在各方面的政策支持有助於合作事業的發展，尤其在信用貸款、投資，以及稅收的優惠政策。許多政府都設立專門資金，扶持合作社發展生產建設事業，或是輔導成立信用貸款機構，例如歐洲各國普遍對住宅合作社給予補貼；加拿大政府則專門設立投資局，對合作社投資項目提供需要的資金支持。而減免稅收也是常見的鼓勵手段，美國就給予合作社稅收全免的獎勵；法國給予農業合作社免徵營業稅、不動產減免一半稅賦的優惠。⁸⁸ 反觀臺灣的合作社幾乎全被排除在各項的產業創新與租稅條例之外（因為各項優惠大都規定必須是「公司」才能享有），此問題將於第四章繼續討論。

在主管部門方面，許多國家都設有專門主管合作社事務的部門。像英國在 1870 年就成立了專門管理機構的合作發展局；1895 即就制定《英國產業經濟合作法》；1987 年加拿大成立了合作社秘書處，成為聯邦政府串連合作社與政府各有關部門的中心；1988 年紐西蘭果農在政府的輔導下，成立奇異果營銷局，輔導果農成立合作社，其後於 2000 年發展成紐西蘭佳沛奇異果公司；⁸⁹ 巴西政府為推廣農業，

作經濟相關法律請參閱梁玲菁（2004b：12-13）；歐盟國家及日本之合作社相關財稅規範請參閱梁玲菁（2011b）；朱月娟（2011）整理許多國家的立法以及政策優惠。

⁸⁸ 許多國家設立特定免稅的對象，例如西班牙的合作社僅需對非社員交易部份的利潤繳稅；或是針對特定的合作社給予優惠，例如希臘的農業合作社免徵土地、印花、利息所得稅。一般而言，合作社的社員間交易享有較多的優惠，與非社員的交易則適用一般稅率。請參閱梁玲菁（2011b：13-14）整理之「歐盟國家及日本之合作社相關財稅規範」。

⁸⁹ 1988 年紐西蘭果農在政府的輔導下，成立奇異果營銷局，目的在避免生產過剩、賤價商農的狀況。

在各州都設有合作社相關機構。前文提到合作社牽涉到各個部會的運作與職責，因此設立統籌的合作事業主管部門也是政府的重要職能之一；反觀我國目前主管機構層級低、科員人數少、幾乎無預算可言，亟待主管單位的重整。

（三）治理的概念運用

如上所述，合作社源於民間為了改善生活而「由下而上」發起的合作運動。許多合作社的成立是因為當地居民的自覺，或由領導人物帶出思潮；而政府在法規、稅制、融資等各方面對合作社企業的發展都扮演重要角色。這就必須要有一個合適的「治理」架構，讓公部門與私部門維持良好的運作，且讓合作組織能維持自主性。巴西貝羅奧利松市的例子值得我們參考，市政府先成立「顧問會議」，成員包括平民百姓、勞工、教會團體等，其主要工作為參與預算編制，以及監督市政基金的使用（陳正芬譯，2007）。經濟民主（以及社會經濟）所追求的目標就是在經濟方面的民主參與，這需要適當的治理架構，規範政府與民間的關係，讓公部門與民間有一起決定公共政策的空間，共同推動合作事業。

二、合作社企業的危機

（一）追求利潤放棄合作原則

合作社企業與一般私人公司最大的不同在於，其必須遵循一定的程序性原則——民主參與——以及追求規範性價值。然而，在發展過程中若是主事者不再堅持合作價值、放棄民主參與原則，則合作社企業很容易變質為一般私人公司，以追求利潤為導向。例如，蒙德拉貢集團在擴張的過程中，其海外公司大量任用

況，果農之間從競爭走向合作。1997年創立統一品牌 Zespri，並在2000年成為全球最大的奇異果行銷公司，目前該合作企業是由2700餘位奇異果農共同擁有，年銷量超過廿五億顆。請參閱：佳沛公司網站，<http://www.zespri.com.tw/aboutZESPRI.aspx>；行政院農業委員會苗栗區農業改良場，<http://mdares.coa.gov.tw/view.php?catid=712>。Accessed: 2012/6/1。

約聘人員，這些臨時工人的薪資低、無權參與企業決策，其波蘭分公司甚至曾在 2008 年引起工人大規模抗議示威，顯見其海外分公司已背離經濟民主或合作經濟的理想。而在母公司的部份，高層領導人為求決策迅速，也使得一般勞動者的參與決策程度愈來愈低，民主機制漸被階層式的決策程序所取代（Kasmir，1996）。前南斯拉夫的經濟民主制也是因為勞動者參與的部份愈來愈低，決策權轉移至高階經理人以及政府官員的手中，使得企業無法再由勞動者自主管理，更無法為其謀福利。如果合作社企業因為組織擴大、社員實質參與程度下降，那麼性質將轉變為一般私人公司，即回復傳統資本主義下的僱傭勞動關係，那就無法保證勞動者或是社員能夠改善生活，失去了合作社存在的意義。

（二）經營管理問題

另外，合作社企業的成功必須仰賴「社員—理事會—經理與職員」的三角關係，經營不佳的合作社最大的原因之一就是管理問題（Mcbride，1986：124、340；梁玲菁，2012a）。南斯拉夫的例子顯示適合的經理人才難尋，而勞動者也不一定能勝任管理者的角色，這又顯示出合作教育以及培訓專門人才的重要性。當然，專家可以用「顧問」等角色參與合作事業的運作（Mcbride，1986：340），但是有些合作社會因為經理人或主席個人因素，或是以「專業性」為由，而行使過多的決策權力，讓社員三角關係失衡；換言之，經營管理問題將直接影響合作社的生存與發展。

（三）經濟實力

合作事業並非為了追求利潤極大化而存在，但是由於合作事業必須在市場中競爭，仍然必須通過市場考驗，賺取足夠經濟利益以維持營運、提供服務，因此

「研發與創新」也是重要的存活因素。然而，合作事業的資源有限、人力有限，創新的程度與研發的資源比起一般私人公司要少。許多合作企業為小規模的經營，很難提供多餘的經濟資源在教育、培訓等軟體建設方面，造成人才不足、經濟競爭力不足的惡性循環。此時的關鍵在於合作社能否形成一個緊密的社會網絡，以成員之間共同的力量維持營運（Novkovic，2007）。

綜上所述，影響合作企業發展以「人」的問題為首要因素。若社員不懂合作理念、參與程度下降、權力集中在高層手中，則將使合作事業轉變為一般僅以追求利潤為主要目標的私人公司；若是投入創新與研發資源不足、沒有適當人力維持營運，則合作社將難以通過市場競爭的考驗，這也顯示出專業教育訓練的重要性。

影響合作社企業發展的因素更可以放在更大的框架當中來談。在現今以資本主義自律市場為主要運作規則的世界經濟體制之下，合作社必須在這樣的市場當中競爭，同時又要保持社會關係層面的「雙重運動原則」。研究者認為，「經濟利潤最大化邏輯」以及「社會效益最大化邏輯」似乎必然會產生衝突，此時對於目標與價值的取捨就有待合作社成員及經營人員的智慧。若合作社的成員、經理、主管階層，以及其主要推動者（包括政府官員在內）都還是停留在傳統的經濟效益最大化思維，那麼在擴張的過程當中就會傾向於放棄合作事業所追求的價值，而退化為一般投資者導向的私人公司。

目前從歷史以及現狀發展來看，我們可以證明合作社企業一旦組織成功，則可以形成重要的經濟力量，且追求社會效益最大化。世界各國的實行狀況以及成功案例告訴我們，在規範性層面上，合作社企業是一個值得追求的經濟型式，因

為其追求「兄弟價值」——友愛與合作，有助於改善人民的生活。在實然層面上，合作事業的營運有賴多方條件的配合，包括教育訓練、政府推動、人力配合等等，而合作經濟已經被視為重要的「補充」，以及「並行」的經濟機制。下一個章節，會將焦點轉回國內，論述及分析合作事業在臺灣的實踐經驗與問題。



第四章 合作經濟在臺灣的發展

「臺灣需要一種宏觀的合作事業發展政策。」

——許文富⁹⁰

在本章中，首先將討論臺灣合作事業發展史，並依照時間區分日治時期、光復後至 1990 年，以及 1990 年代至今的合作事業發展脈絡；其次，分析其社場數、社員數及股金等現狀，及其長期變化趨勢；第三，選取兩個成功案例作討論，包括雲林縣漢光果菜生產合作社，以及司馬庫斯共同經營經驗；最後，歸納臺灣合作經濟發展的特色與侷限。

第一節 臺灣合作事業政策與發展簡史

一、日治時期（1913-1945）

臺灣的合作經濟是由日本殖民政府「單管直接傳入」（賴建誠，2011：232；林寶樹，1986）。日本人將合作社（日文為「產業組合」）相關政策視為配合殖民政策的一環，1913 年時將「產業組合法」（1900 年公佈）直接移用臺灣，儘可能給予合作社優待獎助。目的除了增加生產力之外，還要讓人民的經濟生活無法脫離合作社、易於為殖民政府所控制。此時期的合作社主要業務係以資金融通的經濟性互助為主，其次則為農產品運銷業務。日治後期隨著日本政府以臺灣為農業

⁹⁰ 請參閱許文富（2007a），作者為國立臺灣大學農經系名譽教授，曾任中華民國合作事業協會祕書長。

生產基地的政策，合作社的運銷業務開始有所拓展，例如 1921 年成立臺灣青果運銷合作社。

在這段時期，合作社的運行自主性相當有限，因為日本政府所修訂的臺灣「產業組合規則」規定：理監事的選舉和解任都必須當地知事或廳長認可，個人認股數需經總督府認可，且地方政府可以直接指派合作社職員、掌控重要決策，並且不推行任何合作教育，所以合作社並不符合現在的合作原則定義。然而，為了讓本地人的政治活動有個出處，日本也可藉著合作社間接控制基層經濟、政治、社會活動，所以日本政府讓地方人士以合作社為中心（在城市以信用合作社為中心，在農村以農會及農田水利會為中心）從事各種活動。

當時臺灣不少地方人士願意加入合作社，地主也幾乎全部加入合作社並擔任主要職務。加上在金融方面民眾不信任日本人所控制的銀行，都較願意與基層性的合作社交易往來。因此，臺灣人反而將許多合作社視為「民族經濟組織」，以反抗日人壓迫剝削，合作社因此成為重要的民間基層經濟團體。光復後地方政治勢力的人脈關係，也和日據時期的合作經濟有密切傳承（陳岩松，1983a：338、372-374；賴建誠，2011：233）。

日治時期臺灣的合作社不管在數量及經濟表現上業績都堪稱良好。1937 年時大約就已達到一鄉鎮一合作社的程度（尹樹生，1993：200），且根據臺灣總督府 1940 年出版的《臺灣產業組合要覽》，1940 年時全臺有 501 家合作社，共有 60 多萬社員，獲利率平均約 15%；從 1913 到 1940 年間，除了 1919 年之外其餘全有盈餘，而且績效大致穩定，獲利率在 10%-20%之間（賴建誠，2011：244-245）。可惜的是，此時期合作社發展成功的原因仍有待更多實證研究歸納原因，研究者認

為除了民間的認同感高而積極參與，以及殖民政府刻意扶植外，應還有其他發展成功的因素可以作為今日合作經濟發展的借鏡。

二、光復後至 1990 年代（1945-1990）

1945 年 8 月 15 日，日本宣布無條件投降，國民政府於 11 月頒佈「收復區光復區合作組織整理辦法」，令各省市遵行。臺灣光復後，卻僅由民政處第二科兼理行政事宜，且另設「臺灣行政長官公署」，不適用中央頒佈的法令，但沒有另訂合作組織的處理辦法，導致於接管的法律規定不清。一直到 1946 年（民國 35 年）8 月才於民政處下設立「合作事業管理委員會」，設三科三室、編制 135 人，是為臺灣專設省合作行政機構之始。⁹¹ 在同年 10 月訂頒「臺灣省原合作組織財產整理辦法」（陳岩松，1983：373；賴建誠，2011：248），這才使接收作業有法源依據。合作事業管理委員會將日據時期後期的「農業會」解散，⁹² 改為鄉、鎮合作社，並將其他的專業合作社依性質改組為各種專營合作社。1948 年成立臺灣省合作事業管理處，同時也開始獎助與推行合作事業，推出許多措施，如：擴大省縣合作行政機構、扶植農民組織、創立合作農場、承租公有地等等，幫助原本就有基礎的合作事業繼續發展。

然而，1949 年（民國 38 年）省政府實行「農業組織一元化」，命令農會合併所有鄉鎮合作社，漁會合併所有漁業合作社，各機關合作社改為福利社；且中央將內政部合作司裁併，改為社會司合作科。在合作界之團結力爭之下，才得以保

⁹¹ 1948 年，管理機關改為隸屬臺灣省政府社會處的「臺灣省合作事業管理處」。請參閱《臺灣省政府公報》，〈制定「臺灣省合作事業管理處組織規程」〉，37 戌皓府綜法字第 75372 號，1948/11/19。

⁹² 1943 年末，因應太平洋戰爭，日本政府頒佈「農業會令」，將鄉村的合作社與其他農業團體合併，改為「農業會」，成為農村中一元化的經濟組織，在形式及實質上都已不再是合作社（尹樹生，1993：201）。

留部份合作組織，慢慢恢復發展，在各級合作主管機關、合作社團以及熱心人士倡導下，合作社的數目與會員數皆穩定成長（陳岩松，1983b：730-731）。

1952 年行政院公佈「全國合作事業推進綱領」，合作政策重新成為重要政策之一（王永昌等，2003）。1965 年提出「民生主義現階段社會政策七大項社會福利方針」，其中在社區發展一項中鼓勵社區內的人民以合作組織的方式，辦理消費、副業生產與運銷暨公用福利等事業，希望透過合作組織、民主參與、平等的權利責任分配促進社區發展。另外，考量到合作組織與農會之間的矛盾關係，1974 年公告廢止「臺灣省各級農會改進辦法」，先後頒訂「現階段農村經濟建設綱領」、「加強農村建設重要措施」、「農業發展條例」、「改善農村結構提高農民所得以及農業綜合調整方案」，將農業合作列為重要施政措施，使農業合作社場再度蓬勃發展。不過，農會和農業合作社之間仍處於競爭關係，後者由於資金、規模、政治資源等問題而較不具競爭優勢，其發展規模以及數量仍有明顯侷限（林寶樹，1985；王永昌等，2003）。

值得一提的是，從 1964 年起，在基督宗教組織的倡議下，開始推動成立儲蓄互助社（Credit Union）。相較於其他的基層合作組織及金融機構，如信用合作社，儲蓄互助社是臺灣在工業化過程中唯一「由下而上」，全由民間發起之經濟弱者組合（孫炳焱，2001）。雖然直至 1997 年才取得正式的法律資格，這段期間僅由財政部於 1968 年發佈「試辦法」的行政命令。但此類組織奠基於職場、宗教、社區等社會連帶關係，在非正式金融組織中取得重要地位，成為臺灣最重要的微型金融機制之一，解決無數的原住民與偏鄉地區民眾小額信貸需求（吳宗昇，2011）。根據內政部《內政統計年報》，2011 年底全臺共有 337 間儲互社，個人會員共計

20.8 萬人。

同時，在民間的努力下，高等教育方面有三所大學（中興、淡江、逢甲）先後設立「合作經濟系」培養專業人才。⁹³ 在民間社團方面，除了合作企業本身之外，許多推動合作事業相關人士成立「中國合作學社」與「中華民國合作事業協會」，發行《合作經濟》、《合作報導》等社會教育刊物，推行合作教育。

小結這個階段的發展，陳岩松（1983b）認為臺灣的合作行政、合作金融與合作教育等措施均具一定基礎，合作事業的發展因而持續成長，在國際間也引起重視，常有考察團前來訪問，對於促進國民外交確有相當貢獻。

三、1990 年代至今

在 1990 年代仍有不同型態合作組織法規頒訂，例如 1995 年設置計程車運輸合作社管理要點、1997 年正式賦予「儲蓄互助社」法律地位。然而，1999 年精省之後，臺灣省合作事業管理處裁撤（原有專員 111 人），僅於內政部社會司之下設置「合作行政管理科」與「合作事業輔導科」，截至 2012 年 7 月科員人數僅有 9 人，外加 3 名辦事員。⁹⁴ 合作事業的行政層級降低、人員減少，顯示出政府的重視程度有巨大落差。研究者認為，臺灣的合作事業從 2000 年左右社場數成長開始趨緩（請參閱本章第二節發展趨勢），或許就和主管單位降級、推廣合作事業的經費及人員不足有關，不過仍有待更多研究加以證實。

晚近幾年與合作社相關之重要政策是與「社區營造」之結合。2006 年 5 月內政部提出「推動合作事業結合社區營造計畫」，主要的目的為「關懷社區」以及「促

⁹³ 淡江大學合作經濟學系於 1991 年更名轉型為產業經濟學系。原中興大學法商學院於 2000 年改制為國立臺北大學，其合作經濟學系於 2009 年更名為金融與合作經營學系。請參閱各系所網站。

⁹⁴ 請參閱內政部合作事業入口網站。 Accessed: 2012/5/20.

進社區的永續發展」等兩個部分。⁹⁵ 此計畫可以說是我國政府首次明確將合作事業與社會福利、社區發展作連結，開始透過合作事業進行各項福利工作，並希望以合作社的共同經營特性來達成社區經濟發展。對照歐盟的政策與法規發展經驗，此計畫已經開始具有「社會經濟」的概念，不再像以往的發展政策只著重在硬體建設經費而忽略合作經濟的社會關係層面之圍。可惜的是，本計畫已於 2009 年 12 月 31 日終止，且沒有後續的總體規劃。

研究者認為，社會經濟的概念值得做更全面性的研究，若政府能更加認識不同組織型式、其所追求的目標，以及其所能帶來的社會效益，則更能幫助各種社會型企業有更好的發展。



⁹⁵ 此計劃前言明文指出是為因應國際合作聯盟於 1995 年將「關懷社區」列入合作社組織與經營之七大原則之一。請參閱內政部合作事業入口網站：<http://coop.moi.gov.tw/moi-coach/moi-p11-2.html>。

第二節 合作事業現況與趨勢

本節主要依據內政部統計資料，⁹⁶ 說明臺灣的合作事業發展現況以及歷年趨勢。根據我國之《合作社法》第三條，合作社依其業務主要分成十一類：1、生產合作社（經營各種生產、加工及製造之全部或部分業務）；2、運銷合作社（經營產品之運銷業務）；3、供給合作社（提供社員生產所需原料、機具及資材等業務）；4、利用合作社（購置生產、製造及儲銷等設備供社員生產上使用業務）；5、勞動合作社（提供社員勞作及技術性勞務等業務）；6、消費合作社（經營生活用品之銷售業務）；7、公用合作社（設置住宅、醫療、托老及托兒等公用設備供社員生活上使用業務）；8、運輸合作社（提供社員運輸經營所需服務等業務）；9、信用合作社（經營銀行業務）；10、保險合作社（經營保險業務）；11、合作農場（經營農業生產、運銷、供給及利用等業務）。除以上分類，另外規定一類為「其他經中央主管機關會商中央目的事業主管機關核定之種類及業務」。

在內政部《內政統計年報》當中，統計方式是先將合作社分成專營、兼營、儲蓄互助社等三大類。專營合作社底下分為農業合作社、工業合作社、保險合作社等；兼營合作社則包括區域合作社、社區合作社以及合作農場等分類。本節首先依據內政統計年報簡介目前的合作社發展現況，進而說明歷來的發展趨勢。

一、社（場）數

截至 2011 年底，全臺灣共有 4,803 個合作社（場），較 2010 年底減少 2.0%。據內

⁹⁶ 內政部《內政統計年報》，〈合作事業概況〉：<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>。目前已更新至 2011 年年底。 Accessed: 2012/5/20.

政部統計週報指出，近幾年呈減少之趨勢，主因機關及學校消費合作社受到便利商店林立之影響而減少。⁹⁷

若按合作社級別分類：以屬縣（市）級社3,083個占64.2%最多，省（市）級社1,662個占34.6%次之，全國級社58個僅占1.2%最少。

若按類別分類：以專營合作社4,161個占86.7%最多，其中，消費合作社有2,658個，占有合作社場數的55.3%，農業合作社有907個（18.9%），工業合作社524個。儲蓄互助社337個占7.0%次之，兼營合作社305個占6.3%最少。在兼營合作社（場）中，以合作農場228個占4.7%最多，社區合作社46個占1.0%次之，區域合作社21個占0.4%居第三。

以長期趨勢來看，前文提到日治時代後期全臺約有500家合作社，1949年受到農會合併鄉鎮合作社的影響，社數和社員數皆有減少，總數約355個合作社。此後社場數及社員數穩定成長，1975年左右突破4,000家，個人會員超過230萬人；增加的趨勢到2000年左右停止。2004年底到現在社場數從5,523家逐年下降到4,803家，減幅達-13.0%。從1947年到現在，有關社場數及社員數的長期變化，請參閱表4-1。

二、社（場）員數

目前約有社員數計276.8萬（其中有法人社員5,768個，占社員數的0.2%），總數較2010年底減少11.1%。從2002年開始，近十年呈逐年減少之趨勢（請參閱圖4-1），而且減少幅度高達37.6%。值得注意的是，除了1995至1997年之間因為信用合作社不再納入合作事業統計當中，而使得會員人數減少之外，基本上社員數都維持上升或持平的狀態。近十年由於消費合作社數目持續減少，而社員數減少的趨勢有待後續觀察。

⁹⁷ 關於學校員生消費合作社經營之困境，請參閱楊坤鋒（2007）。

若按合作社的類別分：社員數以專營合作社249.3萬占90.1%最多，儲蓄互助社20.9萬占7.6%次之，兼營合作社6.6萬占2.4%最少。在專營合作社中以消費合作社227.0萬占82.0%最多，不過，比起2010年底的262.6萬減少13.6%；農業合作社14.8萬占5.3%次之，工業合作社6.1萬占2.2%居第三；在兼營合作社中則以區域合作社3.2萬占1.2%最多，合作農場2.0萬占0.7%次之，社區合作社1.5萬占0.5%居第三。

表 4-1 臺灣合作社（場）數及社員數變化

年底別	社(場)數	社(場)員數		
		總計	個人	法人
1947	490	697,704	697,352	352
1950	355	365,519	365,310	209
1955	1,230	627,260	626,536	724
1960	2,071	905,506	904,283	1,223
1965	2,592	1,311,434	1,309,494	1,940
1970	2,820	1,849,633	1,847,350	2,283
1975	4,015	2,309,902	2,306,913	2,989
1980	4,109	2,660,161	未統計	未統計
1984	4,269	3,590,974	未統計	未統計
1985	4,356	3,845,191	未統計	未統計
1990	5,183	5,684,173	未統計	未統計
1995	5,268	6,955,606	6,948,871	6,735
2000	5,517	4,457,394	4,450,659	6,735
2005	5,516	4,069,456	4,061,993	7,463
2010	4,902	3,113,229	3,107,193	6,036
2011	4,803	2,768,214	2,762,446	5,768

來源：作者自行整理自臺灣省合作事業管理處（1999）；中華民國合作事業協會（1998）；《內政統計年報》。

以按級別來看：以省（市）級 135.2 萬占 48.9%最多，縣（市）級 132.4 萬占 47.9%次之，全國級 8.7 萬占 3.2%居第三。

在個人社員男女比例方面：全體個人社員以男性社員居多，占 53.6%，女性占 46.4%。在專營合作社方面，以保險合作社男性社員比率占 90.0%最高，⁹⁸ 農業合作社 82.3%次之，工業合作社 75.5%居第三，其他類別亦以男性較多；在兼營合作社方面，男性社員比率亦均高於女性社員，以合作農場男性社員比例最高，占 76.3%；在儲蓄互助社方面，則以女性社員較多占 53.6%，男性占 46.4%。

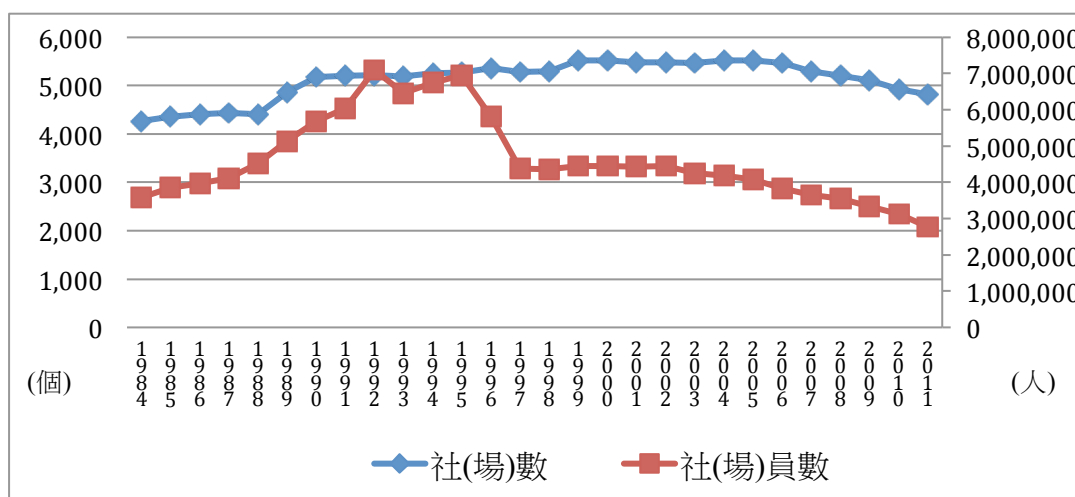


圖4-1 臺灣合作社場數及社員數變化

來源：作者自製，依據《內政統計年報》。

三、股金總額及平均每社股金

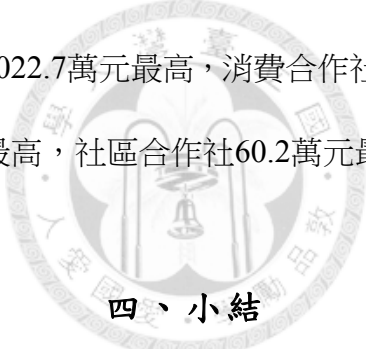
近年雖然社（場）數減少，但合作社股金數目並未減少。2011 年底統計，合作

⁹⁸ 以合作社型態經營產物保險業務僅有「臺灣省漁船產物保險合作社」一家，該合作社於 1981 年 9 月 1 日正式開始營業，截至 2011 年底有 2,022.7 萬元股金，資產總額有 4 億 1900 萬元左右。相關資料請參閱內政部編（2001）；中央銀行統計資料：<http://www.cbc.gov.tw/public/Attachment/17111642671.pdf>。

社股金總額達 248.4 億元（新台幣，以下貨幣單位皆同），較 2010 年底成長 3.0%；平均每社股金為 529.6 萬元，較 2010 年底成長 3.1%，從 2008 年至現在呈現上升趨勢。

按類別來看：股金以儲蓄互助社 195.7 億元占 78.8% 最多，專營合作社 48.6 億元占 19.6% 次之，兼營合作社 4.0 億元占 1.6% 最少。在專營合作社中以農業合作社 33.3 億元占 13.4% 最多，工業合作社 7.4 億元占 3.0% 次之，消費合作社 5.7 億元占 2.3% 居第三；在兼營合作社中則以合作農場 3.2 億元占 1.3% 最多，區域合作社 3,734 萬元占 0.2% 次之，社區合作社 2,768 萬元占 0.1% 居第三。

在每社股金的比較方面，全體平均每社股金為 517.1 萬元，其中儲蓄互助社 5,808.4 萬元最多，兼營合作社 132.7 萬元第二，專營合作社 126.8 萬元居第三。在專營合作社中以保險合作社 2,022.7 萬元最高，消費合作社 21.6 萬元最少；兼營合作社則以區域合作社 177.8 萬元最高，社區合作社 60.2 萬元最少。



四、小結

從以上的合作社數、社員數、以及股金相關數據顯示，合作事業在臺灣的發展具有一定的基礎以及成果。⁹⁹ 若我們將股金數目除以社員人數就能發現，各類專營合作社的平均每位社員股金數目僅 1,949 元，其中，農業合作社平均每人 2.2 萬元，工業合作社平均每人 1.2 萬元，而消費合作社平均每人股金僅 252 元。顯見合作社企業的加入門檻很低，而且一旦加入之後，會員之間的權利及義務基本上一律平等，不像一般公司企業，即使「入股」之後，權利義務也和出資額成正比，小股東對於公司的營運幾乎沒有任何影響。換句話說，合作社企業對於各種在地生產單位，以及眾多基層人民來說，實為一種重要的經濟機制。

⁹⁹ 可惜的是，目前並沒有對於臺灣合作事業「經濟規模」（營業額）的統計。

然而，合作社企業的數目雖然多，但是實際營運狀況卻不如表面熱絡，因為實際營運者與登記數目可能有差距，例如以勞動合作社來說，梁玲菁（2004：2）指出，在從1993至2002年間數量從54家增至150家，但2003年的調查指出實際營運者僅剩不到一半；2010年有239家勞動合作社，可是實際營運者僅有87家，僅佔全體36.4%（梁玲菁，2011c：10）。再者，就算實際營運，也不一定能符合七點合作原則，可能有些合作社企業已偏向一般私人公司般的運作。從股金數目來看，合作社企業勢必要從市場上想辦法開拓另外的資金取得管道，以獲取營運所需的資本，此時如何在引入外來資源或資本的同時，保有合作原則（尤其是自治與自立、民主管理等面向），就必須要合作社員之間的努力。同時，各機關學校消費合作社的數目一直都在所有合作社類別當中佔多數，但實際上各機關的行政主管以及成員的合作理念可能也不高，經營時僅有合作社之名而無合作之實（楊坤鋒，2007）。當合作經濟不重視合作教育、社會關係層面時，經濟表現方面又很難與龐大資本支持的企業（如：便利商店）匹敵，則會失去它存在的意義。目前我國合作事業主管單位（內政部社會司的兩個科）層級低、人員編制少、預算少，因此也沒有辦法對合作事業有更深入的調查，甚為可惜。

相對來說，有一些地方具備發展合作事業的潛力，但仍未正式成立合作社，例如本文所選取的兩個觀察對象（花蓮縣瑞穗鄉富興村、舞鶴村迦納納部落），都具有一定程度的合作基礎，這方面同樣也需要更多的研究、資源投入，若能繼續發展成合作社企業，則更有機會幫助提升地方的社會經濟發展。此部份將於第五章再進一步深入探討。

第三節 合作事業著名案例分析

由上一節的現況資料可知，臺灣的合作事業家數在近十餘年以來皆維持在約五千家之譜。檢視實際上的運作狀況，我們可以發現許多經營成功的實例，而且存在各種不同的合作社當中。例如，主婦聯盟消費合作社可說是知名度最高、受到最多研究者關注的合作社之一，¹⁰⁰ 他們推動綠色消費等環保運動，也以共同購買的方式確保消費者能買到最健康且有品質的產品、生產者能投入更多生產友善環境的產品且不被中間商賺走利潤。

本節選取雲林縣漢光果菜生產合作社、新竹縣司馬庫斯勞動合作社兩個成功案例加以分析，因為這兩個案例經營狀況可說足以當成合作社的典範，且與本研究實地走訪的花蓮兩個村落性質較相近，產業皆以農業為主，並且實施以社區、部落為範圍的勞動共同分配機制。

一、雲林縣漢光果菜生產合作社¹⁰¹

1988（民國 77）年左右，一群熱愛農業的農村青年共同發起籌組專業性果菜生產合作社，主要目的在提升小農經營的競爭力。1989 年 1 月 7 日正式成立「西螺果菜生產合作社」，同年九月易名為「雲林縣漢光果菜生產合作社」。截至 2012 年為止，共有社員 259 戶，耕地面積 191.3 公頃，股金 3785 萬餘元，另有協力農戶約 800 戶。相對於臺灣較常見的小農生產而言，其組織相當龐大，所產銷的蔬果品項合計多達 100 項，包括各種葉菜類、根莖類、花果類及菇菌類等等。

¹⁰⁰ 請參閱主婦聯盟消費合作社網站介紹：http://www.hucc-coop.tw/about.asp?infor_no=0001。

¹⁰¹ 請參閱該合作社官方網站 <http://www.hankuan.org.tw/aboutus02.htm>；內政部社會司（2001）；行政院農糧署企劃組企劃科（2008）。

漢光合作社屬於標準的合作企業型態。主要決策都必須經由「社員大會」，由其選出理事主席，並選出監事組成監事會，然後組成社務會。由社員大會任命總經理及副總經理，其下設置行銷部、場務部、財務部、管理部、業務部、行政室等六個單位。

合作社逐年成立各種產銷機制，目前共擁有蔬果小包裝場 3 處、共 12 條生產線、一座蔬菜截切場（日產能 50 公噸）、低溫物流中心及冷藏庫等使用土地共達 1500 坪，還有專屬冷藏車、大小貨卡等運銷車隊。其成功之處在於全方面皆建立起蔬果生產線，包括從生產、管控、供給、採收後處理、分級、包裝、截切、即食加工、行銷、倉儲到配送階段，可以說是包辦「從田間到貨架」的產銷流程。主要的客戶包括大潤發、愛買等量販店，惠康、頂好等超市系統，國軍龍崗、秀朗等營區，興農、長榮航空等公司團膳，以及各地拍賣批發市場。每年的蔬果運銷量達超過兩萬公噸，金額超過 8 億元，對比國內農業產銷團隊普遍為小規模，漢光創立了自有品牌（益康蔬菜），也成功建立起規模經濟。

漢光的成功關鍵之一在於與政府單位的協作。過去，農政單位輔導農民成立產銷班，合作社也依相關規定成立產銷班，以共同經營模式，穩定貨源、降低成本。1995 年在農委會的輔導下，建立運銷業務電腦化；其後推出網路購物，進入資訊時代。1997 年在省農林廳及種苗自動化服務小組的輔導下，成立漢光種苗自動化育苗場，生產高品質、低價位的菜苗提供社員以及鄰近農民使用，每年育苗量近三千萬株。

合作社規定每年拿出 10%至 15%的利潤用於社員的培訓與開發，配合政府補助款，透過不斷的改良創新技術，生產高品質的蔬菜，同時加強運銷現代化，提

高農產品附加價值（吳麗民、袁山林，2011）。目前漢光也正在推廣「農產品履歷制度」，目的是讓生產者遵守一定的生產規範（例如要通過檢驗、不得使用禁藥）、讓消費者更安心購買。從這點更可以體現出合作社所追求的社會效益層面，並非以經濟利潤為唯一的考量。

漢光果菜生產合作社帶來的啟示是：「個別農戶單打獨鬥很難面面俱到，唯有加入組織運作才有機會創造更多產品價值（行政院農糧署企劃組企劃科，2008）。」漢光透過組織運作，將小農戶集結，發展大農制的管理模式，成為合作企業的成功案例。

二、司馬庫斯共同經營（Tnunan Smangus）¹⁰²

司馬庫斯可以稱得上為合作社或是共同經營模式整合最成功的部落之一。該部落位於新竹縣尖石鄉，直到 1979 年才有電力供應，可說是臺灣最後一個通電的部落。在此地生活的是泰雅族人，原本為耕種小米、玉米等作物，1950 年代以來，也逐漸種植水梨、香菇、水蜜桃等作物。自 1991 年時發現巨木群後，開始經營民宿及生態旅遊。1995 年開通聯外道路、也開啟了觀光大門，旅遊與觀光成為部落族人收入的主要來源。然而，部落的面貌與維生方式因為觀光而逐漸改觀，財團打算大量買地、林務局打算發展森林遊樂區等，而部落部落內部也因為利益分配問題，大小衝突不斷。

在這段時間裡，司馬庫斯花了很多年的時間討論、溝通部落的未來。部落外有基督教長老教會教友、耕莘青年山地學習團、臺大司馬庫斯社等成員之影響；部落內則有泰雅傳統文化、緊密的部落親緣關係、單一的信仰團體、較封閉的社

¹⁰² 本段主要參閱以下資料：蔡秀菊（2005）；徐沛然（2009）。

群等因素，因此得以凝聚共識（蔡秀菊，2005）。2000 年左右確定「土地部落共有共管」的方向，制定部落公約、不賣土地、不引進財團、不亂開挖。2001 年成立「新竹縣尖石鄉泰雅爾司馬庫斯部落發展協會」，2004 年成立「Tnunan Smangus」組織（土地共有的司馬庫斯），對外名稱為「司馬庫斯部落勞動合作社」。部落族人共同規劃土地的使用，集體經營司馬庫斯的旅遊觀光，所得利益均分，並建立一套完善的福利制度，實現部落自治的小型共產社會。

Tnunan Smangus 有「三會九部」的完整組織結構。以「部落議會」為主（若套用在合作社組織，則類似社員大會的組織），與「部落發展協會」、「部落教會」互補，下設財務會計、人事、工程、生態環境、教育文化、衛生福利、農業土地、開發研發、民宿餐廳等九個部門，透過不同部門的合作，實現共同經營的模式。

目前為止，司馬庫斯部落 28 戶（約 168 人）當中，已有 8 成的族人加入 Tnunan Smangus。部落當中的各種工作，包括修繕、餐飲、民宿、導覽、耕種、販賣等等，皆分配由成員集體完成，所得收入全數歸入公共基金。成年族人每個月薪水 1 萬元（婦女多領 1000 元）。公共基金除了薪資之外，亦提供部落族人教育、醫療補助，而婚喪喜慶、家屋建造等也都支援。

這樣的共同經營模式仍需處理一些困境。首先，目前仍有兩成的部落族人沒有加入 Tnunan Smangus，還需要更多溝通與理念的說服。此外，土地共有制度在法律上會有一些困難，目前作法是和每戶族人簽訂契約，並立下傳統的誓約，讓土地由部落集體使用，最主要的目的還是在於防止財團買走大量土地。在文化保存方面更是一件重要的工作，目前司馬庫斯部落正在募款以建立「泰雅民族學校」，

希望未來能讓年輕人留在自己部落學習，傳承完整的「泰雅民族知識」，現在有一些由族人自行開設的包括文化、語言、傳統手工藝等課程。

在經營管理專業能力部份，司馬庫斯族人仍面臨專業性不足的問題。三年前（2009年）臺北市勞工局職訓中心曾主動派訓練師上山協助家事服務、客房清潔職訓；2012年4月再度開設餐飲管理及文創課程，教族人經營管理、蛋糕烘焙等技巧；族人也可選擇文化創意產業班，了解原民藝品文創設計概念。¹⁰³ 這又顯出合作社經營時，常需要政府的資源支援，但又有可能與政府單位產生衝突（例如司馬庫斯部落與水保局對於森林保育方式及開發的看法不同），因此更需要相關機構的協調。而現在這樣缺乏有力中央主管機構的狀況下，合作社的發展可能會遇到障礙。

司馬庫斯在部落勞動、觀光、農業等各項產業皆以共同經營模式運作。類似的例子還有不少，只是共同所有的程度可能有所不同。例如苗栗縣泰安鄉象鼻部落「達拉崗農場」，是由20多戶泰雅族原住民所成立的合作農場；南投縣信義鄉明德合作農場主要由布農族原住民組成，豐丘部落所產的巨鋒葡萄即為其最著名的產品之一，目前農場正嘗試發展成整合信義鄉農產品產銷的經濟組織。可見以部落為單位的合作農場、合作社等經營型態，已有不少案例可供參考。本研究第五章將以實地訪調結果印證這類合作社存在的必要性，以及其發展上所面臨的侷限。

¹⁰³ 請參閱：郭安家，2012，〈改造司馬庫斯！原民上課拚文創〉，《聯合報》，3/11：<http://udn.com/NEWS/NATIONAL/NAT5/6954053.shtml>。 Accessed: 2012/5/1.

第四節 問題與討論

一、合作經濟的需要性

臺灣合作企業成立的原因主要為以下幾項：面臨市場競爭，小農或小型生產者的競爭力太低、耕地小、產銷不易的問題（生產合作社、農業合作社），需要以合作企業的方式，加以克服；以共同購買的力量降低生產成本或是日常生活的開支（消費合作社）；有的則目的在以合作企業的方式，提供金融、保險等服務（信合社、儲互社、保險合作社）。但與歐美國家相比最大的不同是，目前臺灣的「公用合作社」僅 19 家，對於提供兒童照護、住宅、教育等福利政策補充性質的合作社仍有待發展。

若單以農業來看，合作事業可說是相當重要。臺灣的農業生產是以小農型態為主，根據行政院主計處「農林漁牧業普查」，¹⁰⁴ 臺灣現有約 78 萬戶農戶，其中有 42.8 萬戶（約 55%）的耕地面積在 0.5 公頃以下，19.7 萬戶（約 25%）的耕地面積在 0.5 至 1 公頃，平均耕地面積 0.7 公頃，中位數為 0.4—0.5 公頃。截至 2011 年底，全臺灣有 226 個合作農場、社員約 1.5 萬人，以及 907 個農業合作社、社員約 15 萬人。若合作經濟持續發展，在經濟面能避免中間商的剝削、避免同類生產者之間削價競爭，有助於創造規模經濟，讓傳統農業轉型、創造更高的附加價值。

更重要的是，合作社企業在非經濟層面帶來的改變。例如漢光合作社的案例所示，其產銷班的經營、推動網路銷售、e 化生產流程，以及目前在推動的生產履歷表，¹⁰⁵ 都具有改善社會關係、達成推廣環境保護等目標的可能性。透過新科技

¹⁰⁴ 行政院主計總處統計專區，99 年農林漁牧普查：<http://www.dgbas.gov.tw/np.asp?ctNode=2835>。

¹⁰⁵ 請參閱漢光合作社網站介紹：<http://www.hankuan.org.tw/tap02.html>。

的引入、與農人觀念的溝通，漢光建立一套生產體系，要求農田土壤及水質通過檢測、不購買未合格登記的農藥及禁藥，以及讓所有蔬果在採收前進行採樣及生化檢驗，使農民改變傳統大量使用農藥，而且無專業分工的生產方式，如此一來也能提昇消費者購買的品質。本研究所訪調的兩個村落也都有推行有機農業的嘗試，這是一般生產模式較沒有動機去推廣的部份（因為有機的成本高，且必須花很多時間才能改變農人的舊觀念），這可以印證本文第二章所提出合作經濟是經濟邏輯與社會關係層面雙元互動的結果。

資本主義市場經濟以經濟效益指標衡量經濟活動，但成功的合作經濟不只追求市場上的獲利，更具有非經濟因素正面效益。以司馬庫斯為例，合作經濟不但有助於部落內部的互助合作，也有利於傳統文化與其所認同生活方式的保存，亦可經由經濟活動來延伸其服務價值。在一般的村落當中（司馬庫斯地處遙遠，因此較具封閉性），合作經濟有助於提升社會關係，協助社會整體生活網絡的建立，如此則可以解決失業問題、提供福利照顧，讓人們的生活更穩定，且有額外的受訓與教育的機會。整體社會問題減少，勞動力品質也能有所增加，這些好處或許無法透過 GDP（國內生產毛額）指標實際衡量，但是卻有助於資本主義市場經濟所追求的各项經濟指標的提升。

進一步來說，合作事業帶來成就不只是顯現在幫助經濟活動成長，其好處更可以體現在各種 GDP 的替代指標方面，例如綠色 GDP、¹⁰⁶ 美好生活指數（Your Better Life Index）、¹⁰⁷ 國民幸福指數（GNH）¹⁰⁸。從許多實際案例可以得知，合

¹⁰⁶ Green GDP，指原始的 GDP 再扣除掉自然資源的折耗以及環境品質的折損，最後再減去環境支出與環境稅，所得出的剩餘值即是綠色 GDP。請參閱林奕均（2012）。

¹⁰⁷ 由經濟合作與發展組織（OECD）所提出的指數，項目包括自宅供給、收入、工作、社群、教育、環境、衛生保健、生活滿意度、政治參與等，請參閱：<http://www.oecdbetterlifeindex.org>。

¹⁰⁸ Gross National Happiness，由不丹所推動的概念，特別注重永續與平等的社經發展、環境保護、

作事業的發展趨勢的確如同梁玲菁（2011a）所觀察的結果：「形成 3C 產業、營造 3H 生活、兼顧 3N 發展」。¹⁰⁹ 也就是形成關懷（caring）、社區（community）、以及氣候（climate）三大產業；營造更貼近人性（humanity）、健康（health）以及幸福（happiness）的生活；並能在發展的同時兼顧未來性（the next）、自然環境（the nature）以及社會經濟網絡（the network）。因此，合作社存在的需要性正如 2012 年國際合作社年的標語所說：「合作社企業建造更美好的世界（Cooperative Enterprises Build a Better World）」。

二、合作經濟的可行性

合作社企業在臺灣已經有長時間的發展經驗，目前也有近五千家、近三百萬會員，已經從經濟績效證明合作事業在臺灣是可行的。除了這些案例之外，合作經濟對於基層人民的經濟發展助益甚多（陳岩松，1983a：2、373-374）：在金融機制方面，信用合作社曾經是主要的促進儲蓄與小額融資的平民金融機構之一；而儲蓄互助社則被稱作「原住民的撲滿」，解決無數原住民以及偏鄉地區小額貸款的需求；¹¹⁰ 各類的生產合作社對於改善社員生活與輔導社員就業都發揮很大的效用，例如青果運銷類的合作社在 1970 年代曾經達到每年賺取外匯四千萬美元的業績（內政部編，2001）；鰻魚合作社同時期每年可獲超過 1 億美元之外匯（陳岩松，1983b：745）；消費合作社則是目前合作事業當中社數及社員數最多的；其中，主婦聯盟生活消費合作社同時身兼環境保護推廣者的角色，除環境教育外，也共同成立許多蔬菜產銷班，幫助生產有機蔬菜，保障社員健康與保護土地地力（梁玲

推廣與維護傳統文化、良好的治理等層面。請參閱：<http://www.bhutan.gov.bt/government/gnh.php>。

¹⁰⁹ 請參閱本文第一章第二節，頁 14-15。

¹¹⁰ 請參閱吳宗昇（2011a）。

菁，2012b)。由此可見，合作事業在臺灣已經是具體可行，而且已有很好成效的一種社會經濟制度安排。

三、臺灣的合作經濟發展特色

相較於歐洲及世界各國合作運動當中「以下而上」的發展方式，臺灣的合作社企業雖有許多是從民間自發性發起，但從日治時期開始各合作社的運作仍常以政府部門引導的「由上而下」模式居多，各類合作社幾乎都有接受政府的指示，在政策保護下才得以壯大（吳恪元，1996；孫炳焱，2001）。許多合作社的發展過程明顯帶有政治控制的意味，而不是「經濟弱者」的組合。¹¹¹ 政府介入合作社的運作過程將減弱合作原則當中的民主原則，使其運作無法貼近社員需求。儲蓄互助社可以說是各類合作社當中的例外，它是因為宗教團體的倡儀而形成的救濟貧窮組織型態，透過宗教領袖的威望，以及地方政治人物的合作，而使儲互社保存相當的自主性，可視為典型的社會自我保護機制之一。

然而，目前臺灣欠缺合作事業發展的「宏觀政策」。我國合作事業主管機關的規模及經費皆偏低，各類合作社企業必須自行尋找相關部門的資源，例如農委會、原民會、職訓局等；產銷方面也必須自行「搭橋樑」，例如漢光合作社是自行開發通路。尤其 1990 年代精省之後，合作事業中央主管機關降級，這樣的情形更加明顯。但由於臺灣的市民社會展現出活力，讓合作社企業的社場數、社員數仍能持續發展，只是規模普遍不大，侷限甚多，缺乏政府單位在政策面的支援（例如提供各種優惠貸款、稅制鼓勵）是主因之一。

¹¹¹ 舉例來說，1955 年政府推動要求各級學校將員生福利社改為員生消費合作社，使得消費合作社的數量與會員數目皆成為合作社當中最多的，近年才因為便利商店林立的影響而逐年減少；農業或生產型合作社較有可能獲得政府的輔導，例如青果合作社、嘉南羊乳合作社皆有政府在相關技術上的支援。不過地區性的農業業務仍以「農會」的運作為主，合作社的業務常與農會高度重疊。

四、合作經濟發展侷限

合作經濟發展侷限，從外在因素與合作社內部因素來論述，前者包括主管機關及國家政策、經濟環境等，後者則包括經營管理、人才、合作教育等問題。

(一) 外部因素

目前整個政府單位以及社會上普遍缺乏對合作社的認識，未能充分了解其所具有的社會與經濟意義，最大的因素還是在於合作教育不足。而合作社主要面對的問題包括主管單位行政權力低、缺乏宏觀合作政策，以及難以面對農村人口外移等社會經濟條件的挑戰。

目前臺灣合作事業面臨最嚴重的問題是合作事業主管單位行政權力薄弱。如前所述，1999 年精省之後，合作事業主管機關從原有的中央（內政部社會司合作科 3 人）及省（臺灣省合作事業管理處 111 人）縮減合併為兩個科（內政部社會司合作行政管理科、合作事業輔導科），原有 41 名人力，但十餘年來遇缺不補，至 2012 年 7 月合計只有 9 位科員，且年度預算不到 1000 萬元。合作行政人力無以為繼，地方政府亦是人員異動頻繁，或以兼辦方式因應，其合作事業規定或業務常與中央規定不一，不利合作事業的整合發展。

主管機關政策與教育訓練支持的缺乏，直接導致合作事業發展的衰退。現有的合作社成功案例多半是經由不同部會的輔導或補助，例如農委會提供技術協助；原民會提供補助方案；勞委會提供就業方案補助，以降低合作社的人力成本。但是完全沒有一個統合的合作事業政策，跟全球相比，第三章當中已提到許多國家都設有各種專職合作事務的部門。政府的「不作為」不僅違反憲法第 145 條「獎勵合作事業」的基本國策，亦違背聯合國第 56 屆大會、第 88 屆大會採納之決議

「創造有利合作社發展環境準則」的精神（梁玲菁，2012c）。2012 年為國際合作社年，但我們也未見相關部會提出相應的計劃，或趁機檢討臺灣的合作事業政策。

學者指出，發展合作社企業至少與中央 14 個部會相關，卻受限於行政主管機關與目的事業主管機關之間不易取得共識的困境，從制度、政策、稅法、獎勵、教育及推展皆十分匱乏（梁玲菁，2011b：8-9、2012c）。例如，在原住民部份，勞委會與青輔會無法直接至部落社區中，瞭解地方、人力、社會經濟問題，所以原住民生性合作、共享之特性無法發揮。在合作教育部份，內政部社會司合作事業輔導科在行政上因層級、人力、預算等限制，無法大力推展。在創業部份，勞委會職訓局尚未重視合作社創業模式與課程，無法適度引入資訊給原住民、婦女或一般人存在個人創業能力不足者，而且整體而言，臺灣缺乏合作社創業機制與融資機制（梁玲菁，2011b）。

亞洲生產力組織（Asian Productivity Organization，APO）曾對會員國政府提出警告，¹¹² 希望各國政府推出合作經濟政策以促進農村發展。尤其各國合作經濟政策通常都是原則性的，缺乏具體可行的規劃方案，無法實際幫助合作社企業的成長與發展（APO，1996）。同時，因為基層農業組織（農會）的存在，使得農民通常不知道該加入哪個組織。各部門之間彼此有時還存在競爭關係，不利合作社發展。就算各部會都有一些輔導計劃，但是也因為未能長時間投注人力及資源，因此很難產生「績效」，甚至使合作經濟更不受重視。

除了主管機關的問題外，合作社企業的發展也受到整體社會、經濟發展的影響。以農業合作社來說，包括農村人口外移、務農人口減少等都會使合作社企業發展受限。目前政府雖然提出許多特殊發展條例，例如農村再生計劃、東部區域

¹¹² APO 總部設在東京，性質為政府間國際組織，目前我國為正式的會員。

發展條例、雲嘉農業特區發展條例等，但內容僅著重硬體建設，給予各村落大筆經費建設道路、公園等設施，或是推出大型的建案、開發案。如同本研究的第一章第一節所述，這些大型的開發計劃，反而可能加速各地自然環境的破壞、改變原有生活情境，不僅無助於人才回流，更可能破壞原有的「合作基礎」。根據筆者以及一些社會團體的訪調結果，不少地方人士對於大筆的經費感到憂心，而實際上也已造成一些社區協會變成「申請經費機器」，而不重視居民的需求與連結。

綜上所述，由於缺乏有力的主管機關、沒有宏觀合作政策，我們的合作經濟與福利政策、社區營造等方面連結仍然非常薄弱，更遑論期待臺灣的合作經濟可以像歐盟那樣成為「社會經濟」的一環。

(二) 合作社內部因素

合作社企業是由「人」所組成，比起一般商業公司以私人資本為組織重心，合作社企業更注重社員之間的社會連帶。合作社內部問題包括理監事等領導人員、社員、經營人才（以及合作社員工），學者統稱為「合作社組織的三角架構關係」（梁玲菁，2012a）。

首先，在理監事等領導人員方面，若其缺乏合作理念，只想要以營利為目的，則將使合作社變質為一般公司。陳岩松（1983a）認為，合作社企業最大的危機就是組成份子將合作社視為營利為目的者居多，主事者成為營利者，導致合作社解散或是轉變成一般的私人公司。1970年代起，臺灣的信用合作社紛紛轉變為一般商業銀行，就是因為理監事掌控金融業務的擴張，捨棄原有的合作原則。

在合作社的社員方面，缺乏合作理念也帶來合作社企業發展的侷限性。社員通常較自利，這會造成經營人員與社員之間（例如要採用新的生產方式），以及社

員彼此之間的衝突（例如對於利潤的分配方式、勞動量分配的均衡），讓經營方式受限。在合作社堅持的民主原則方面，每個人的參與程度不一樣，決策上有些人的影響力會比較突出，有些人則不喜歡參與公共事務，放棄投票權利；在合作社企業擴張的過程，管理階層常常會將權力集中、犧牲民主原則以便快速決策，所做出的決策也常無法兼顧公共利益的目標（Fulton，2001）。若合作社企業無法滿足會員需求，則合作社的運作將難以為繼。也就是說，本研究第二章第三節所歸納的合作社「內部難題」，臺灣的合作社也必須想辦法克服。

合作社企業的經營方面也有許多問題。專業經營人才以及合作社職員是重要關鍵，若是職員的在職訓練不足、無法提升服務品質；或是缺乏經營管理人才、缺乏專業知識，將很難在競爭市場中生存。除了人才專業性之外，臺灣的合作事業組織規模普遍不大，同時，由於資金不夠充裕、認股狀況不理想，常會使業務經營與發展受到限制，致無法和同業競爭、在經濟上滿足社員需求。¹¹³

要改善以上的「三角關係」，最重要的就是靠教育訓練，尤其是以合作教育為中心，涵蓋合作理念教育、志願性服務教育、幹部教育、專業管理教育、社會教育等（梁玲菁，2012a）。曹和汾（2003）舉出1970年代的例子更可印證合作教育的重要性：1975年新竹縣五峰鄉籌組桃山社區合作社，但不到半年就發現社員參與量銳減，原因即是社員普遍缺乏合作基本認知；其後苗栗縣南庄鄉東河村欲成立合作社，透過儲蓄互助協會將先前的失敗經驗轉告，經過「山地合作推廣計畫小組」一系列的宣導、理監事及工作人員的教育訓練，一年後才成立東河消費合

¹¹³ 請參閱中華民國九十九年度（2010）《社政年報》，第十三章：合作事業，<http://sowf.moi.gov.tw/17/99/index.htm>。然而，此份年報的「檢討與展望」部份，至少從九十二年度開始，已有八年的年報幾乎是一字未改。這也部份顯現出主管機關人員不足、政策不明、政府不重視合作事業的事實。

作社，經營成效也獲得政府的模範合作社獎項肯定。¹¹⁴

除了培養社員及管理人員的合作理念之外，針對經營人才方面，各級政府也有責任，包括開設各類培訓班，主導聯合社的體系創立、協助分析產銷問題等。目前政府推出的各類產業創新條例、租稅優惠等皆將合作社企業排除在外，對於合作社企業的獎勵遠遠不及對於一般私人資本企業的各种優惠措施。對照世界各國合作經濟發展的經驗，政府可以扮演更好的角色，協助合作社解決內部、外部的各項侷限與問題。



¹¹⁴ 山地合作推廣計畫小組是在 1977 年（民國 66 年）由「中國互助運動協會」（于斌主教於 1964 年發起成立該組織，主要目的在推廣儲蓄互助社）爭取亞洲基金會與西德開發基金會的經費而成立，主要目的在推廣合作理念，以及協助原住民成立合作社。請參閱曹和汾（2003）。

第五章 個案探討——花蓮在地實踐

「我確信那些小規模的合作社的集合體將變成非常的重要。我不幻想合作經濟會在自由市場競爭之下會逐漸取代資本主義。不過當全球資本主義被它自己的負荷、矛盾、與廣大民眾的抵抗擊倒時，我們應該有可行的經濟民主作範本，有地區性的經濟可以照常運行為自己的社區服務。」

——Tim Huet¹¹⁵

第一節 瑞穗鄉富興村個案

富興村的社區營造計劃是從 2007 年才開始，可以說在短時間內累積了不錯的成果。¹¹⁶ 從一開始的老人照護服務計劃，到社區營造計劃得到全縣大獎，到擁有一個社區餐廳、鳳梨相關產品的簡單加工廠，成為社區產業發展的一個楷模。不過，從 2010 年開始籌備的十人小規模的生態旅遊團，比社區餐廳發展出更符合合作事業的雛型。以下分別分析及討論合作機制的成立背景與影響因素。

一、社區營造

富興社區的發展關鍵人物是訪談對象 F7。1992 年（民國 81 年），臺灣省政府輔導全臺各社區成立社區發展協會，富興村也在當時成立了富興社區發展協會。不過，協會並未對當地生活產生重大影響，直到 2007 年 F7 的加入之後才有明顯改觀。他從 1990 年左右開始在當地養牛（製作鮮奶），由於養牛事務繁忙，16 年

¹¹⁵ 原文請參閱 Huet (1997)。Tim Huet 是美國的律師、Center for Democratic Solutions（總部設在舊金山的一個非營利組織，提供合作社顧問諮詢服務）主任。請參閱劉格正譯，〈合作社能全球化嗎？蒙德拉貢正在嘗試中〉：<http://labor.ngo.tw/books/book6/mondragon-goglobal.htm>。Accessed: 2012/5/21。

¹¹⁶ 富興社區意指富興村，兩者範圍相同，只是後者為行政區的劃分。

來幾乎沒有跟社區有所接觸。2006 年底他開始加入社區協會的運作（2007 年中才將牧場收掉，結束牧場與社區兩頭忙碌的生活）。他的初衷原本是希望透過協會組織實現保育的理想，後來因為看到一位熟識的小孩因為父母外出工作，而照顧他的阿嬤有時因為疏忽而讓這位小孩餓肚子，他覺得這個狀況必須有所改善，也覺得社區的社會福利方面的改善具有迫切性與需要性。因此，他便加入社區發展協會，撰寫計劃書向勞委會申請經費。¹¹⁷ 一開始的計劃主要是辦理夏令營、冬令營以及針對老人和小孩的各項活動，並且開始招募社區居民加入，成為固定的訪視員以及照顧員，以多元就業開發方案計劃補助的錢支付基本的薪資，並提供基本的訪視訓練課程。從這個計劃案開始才有較多社區民眾參與社區發展協會以及公共事務，先前大家對於協會的參與度不高。

2009 年水保局辦理農村再生計劃提案比賽，富興村在 F7 的規劃下，他們的提案得到花蓮縣第二名，因此獲得到一筆經費可以投注在硬體設備，社區因此得以興建共同的圍牆、造景、涼亭等設施，社區面貌煥然一新。

然而，根據研究者的觀察，包括「農村再生計劃」以及「地區特別發展條例」在內，這類的計劃案經費金額通常很龐大，但是大多數的經費都被編列在做硬體設施上，對於自然資源與傳統文化等真正能代表農村存在價值以及活化農村經濟等「軟實力」卻著墨甚少。研究者認為，大概是因為生態保育、文化與產業方面的經費量較小，或者是需要長時間經營才能看出成果，而硬體建設則能在短時間內馬上看到「成效」，但是卻因此造成許多華而不實的建設成果。

其實政府投入在社區人才培育的經費不少，不同部門都有提出相關計劃或補助。但是，因為每個地方都需要長時間的經營以及持續投入資源，再加上產業型

¹¹⁷ 勞委會多元就業開發方案計畫—社會型：花蓮縣瑞穗鄉富興社區關懷社區老人照護服務計畫。

態以及當地經濟人文條件的改變，有意願參與、有能力投入者並不多（F7）。根據研究者的訪調，以及幾次與當地社會團體及學者的座談結果，對當地居民，或者是發展協會當中的幹部而言，他們不一定會意識到各種「軟體建設」的重要性，也不一定有能力引入相關的資源，大多數人會期待有更多的經費投入硬體建設。畢竟，辦理各種訓練課程，包括產銷班、電腦班、社區老人照護計劃等，都需要專業的能力以及妥善的規劃（F7）。

另外一個問題是，一般公部門大型工程的補助計畫都是以「設計發包」的方式進行，錢不會經過社區協會之手，這類建設的設計圖雖然會參考社區意見，但是最終的結果卻常常因為各種理由而不能如社區居民所預期，因此有些建設計劃和社區居民的連結度不高（F7）。根據訪談結果，社區居民對於這些建設多半只是覺得「很不錯」，但卻也顯示出「可有可無」的態度。甚至有平時對社區事務參與較低的居民會提出一些消極的想法：

協會那種運作通常都是上對下。下面對上面的力量沒有用啦！因為事情都是大家喬好。大部份的人會覺得，給他們（作者按：理監事）做就好了。反正社區的事情，都嘛沒什麼差別！（F5）

研究者認為，目前居民對於協會的參與狀況也就如同「經費」的狀況一樣，來得快去得也快，大部份的人似乎並未將協會視為必要的機制。

二、社區農業合作機制

除了社區營造之外，富興社區自身的農產加工廠（鳳梨加工廠）以及社區餐廳（富興客棧）則有明顯的進步與發展。成立餐廳與加工廠一開始是由 F7 申請勞

委會的補助計劃（2009 年），經過三年多的經營時間，維持不錯的成績，今年到目前為止，每月營業額 18 萬元左右，可以產出鳳梨酥、鳳梨茶、酵素、冰品等產品。常有外來人員參訪，將富興客棧視為社區產業的榜樣，也可以說是小有成就。目前富興客棧一共有 8 名員工，一開始時主要是申請勞委會多元就業方案，聘請當地沒有工作的社區媽媽，每個員工每月大概拿 2 萬元左右的薪水。拿補助的員工人數在減少當中，從成立時的 7 人逐年降到目前 4 人，例如今年（2012）不再申請多元就業方案補助，餐廳正在嘗試減少對補助的依賴。由此可知，社區產業的成立階段，需要許多資源的配合，包括農會補助建築物經費、加工機具，勞委會則補助人力資源成本；另外水保局也補助農村再生計劃經費，用來建設社區的硬體設備（例如停車場）。

不過，在餐廳及鳳梨加工廠的經營過程，我們可以清楚看見合作社的「三角關係」問題：社區農戶並未將加工廠視為重要的合作機制，因為大家各自有自己的銷售通路。因此餐廳及加工廠最主要在收購農戶「未能銷售出去」的鳳梨來加工，因為通路有限，因此產品銷售量不高；餐廳聘用的經理人敬業精神不夠，經營方面績效一直無法提升，以致於社區協會主事者想要把社區餐廳轉型成一般的餐廳型式。¹¹⁸ 一方面又覺得社區產業是社區發展的一個重要指標，以致經營理念搖擺不定。

主要推手 F7 不想看到當初申請社區餐廳的初衷因為轉型成一般商業模式經營而變調，於是就接下經理人的職務。從 2011 年 12 月開始規劃、2012 年 1 月正式接手。他提出的條件是：留任所有員工；將盈餘分成三份，分別給予員工、社區

¹¹⁸ 主因是經營方面的困難，尤其是在行銷通路方面很難擴張；再加上適合的經理人才難尋，所以有些人覺得乾脆轉型成一般餐廳型式，而非社區協會共同所有（F1；F2；F7）。

協會、以及推動社區福利。所以現在勉強還算是一個合作機制的運作，因為全村的農戶都算是加工廠的潛在合作對象，可以提供原料。而 8 位員工之間，每週開會討論餐廳的經營（雖然還是以 F7 的意見為主）。在盈餘分配方面，有三分之一分給員工，另外一部份的比例則回饋給社區（F7）。不過目前仍缺乏合作社的「入股」機制，與其他農戶的配合也沒有固定的模式。

F7 另外向環保局申請了「環境改造計劃」補助，用來推廣「有機」耕作方式，以協會的名義租了四分地來種有機鳳梨，提供加工廠作原料。這再次顯示，合作事業的經營可以作為公部門推動許多不同政策時的一種重要途徑，例如在發展社區產業的同時也能推廣環境改造。不過，推廣有機農作方面，他們確實遇到許多阻力：在生產者農民方面，有機耕作有兩大困擾，第一是鳳梨田的除草問題，若是用「殺草劑」的話，每半年噴 1 次、一次 1 個人、半個工作天可以完成；如果人工拔除的話，每一個半月就要拔 1 次，一次要 13 個人、一個工作天才能完成。第二是肥料問題，從訪談內容（F6）得知，一般而言，農戶還是會施用化肥，或者是生長激素，讓鳳梨長得較大顆（用化學肥料，一顆平均約 3.5 斤；有機耕種，一顆大約 2.5 斤）。雖然有機鳳梨吃起來不會咬舌頭，口感也較佳，¹¹⁹ 但是因為沒有穩定的銷售管道和市場，再加上單位面積產量不如慣行農法，因此農戶不願意採行有機耕種（F5、F6、F7）。因此，要推行有機栽種，必須要有所堅持，也必須承受很多壓力，包括其他農戶都會嘲笑看起來長得不好、賣得不好的鳳梨。也就是因為有機農作的高成本，由當地農戶組成的社區協會方面，成員也多半未能理解有機的用意。當 2011 年 F7 暫時退出協會運作時，協會又新租了八分地用來種

¹¹⁹ 研究者補充：有機耕作可以留下較多的微生物，讓農產品的口感較佳。相關的科學實驗，請參閱陳俊堯，〈有機草莓為什麼比較好吃〉，2012/6/10，<http://pansci.tw/archives/17510>。Accessed: 2012/6/11。

慣行農法的鳳梨，只想要降低社區加工廠的原料成本，但完全沒想到有機的理念。雖然存在困難，但還是有農戶願意加入有機耕種的行列。例如訪談對象（F6）提到：「社區是自己的，環境保護一定要大家一起，自己一定要加入幫忙。」目前有機耕作的成本較慣行農法還要高、銷售通路不穩定，在社區加工廠繼續擴大銷售通路、提升收購價錢之前，似乎只能以理想及道德為號召。

F7 提到，未來的計劃是用「契作」的方式，讓大家漸漸放棄慣行農法。不過，成功的關鍵有二：首先，現在農民沒有任何人習慣用契作，大多習慣是口頭的契約（F5），白紙黑字的契約反而很少見。第二，用有機方式來種，價錢必須能讓農民覺得是「合算」的，至少要大於等於慣行農法的所得（F7）。由於有機耕作的人力成本較高，所以一定必須讓農民有更多保障，而這就必須靠社區產業在生產方面以共同購買設備和原料的方式幫助農民降低成本，以及在行銷層面找到穩定的通路。有通路才能增加產量，有一定的經濟實力才能夠提供更多的加入誘因。目前 F7 也在這方面有所嘗試，包括利用網路行銷、與民宿業者合作，推出相關的行程（例如：製作鳳梨酥體驗）。

研究者認為，依目前的觀察結果，富興社區產業的合作機制仍然在起步階段，有待相關的理念傳播與溝通。由於農戶多半已有固定的銷售管道，再加上傳統觀念的影響，後續恐怕還要一段時間才能看出發展成果。

三、生態旅遊的嘗試

自從農村再生計劃得獎、獲得大量經費之後，F7 覺得這些硬體建設對於實質發展幫助有限，再加上他所抱持的富興客棧及加工廠的經營理念，和經理人以及

社區協會內部人士的理念差距太大，因此退出了協會的運作機制而全力投入生態旅遊的推動。由於他到東華大學修課的機緣（2010年7月），「生態旅遊」的構想正好有機會付諸實行。他之所以想推行生態旅遊，是基於小時候乾淨環境的印象以及想要保護環境的理念。他的理念是：以富興村整個社區為範圍，希望全社區一起分享收益，並講究生態與環境的保護；從那些還沒有被破壞的地方開始，讓當地居民可以有經濟收入又可兼顧環境保護，慢慢改變居民的想法，更加認同環保概念（F7）。

從2010年12月開始，在東華大學某堂課的期末報告試做一個生態旅遊的提案，正式開始推行生態旅遊，而且進一步去申請林務局社區林業的計劃。一開始是5個人（F7，加上原本有固定工作的4人來兼差），然後因為領到了林務局計劃補助，於是組成一個10位成員的生態旅遊團隊。其中有5個人是沒有固定工作，能夠全職配合帶團的，由林務局計劃支薪，另外5名則是無法全職配合帶團的人，若帶團則可以得到一天800元的固定薪資（F7）。這些人都是F7透過私人關係去找可以認同他理念的人加入，成員也因為信任他而願意加入（F8、F3、F4）。在第一批計劃結束後，他們也繼續帶團。2011年一整年F7退出協會的運作，專心帶「生態旅行」，發掘富興村的老故事、探索環境，利用富興村相鄰海岸山脈的優勢，發展溯溪行程與獵人行程（只看不狩獵），以及一些村裡的活動，如：撒督崙（打麻糬）等等（F7）。

要帶團之前必須先經過一定的訓練，過程對於成員來說很辛苦。很多農民因為國語講不好、對於原有的農作生活方式已經習以為常、覺得和城市人有隔閡，所以沒什麼自信心（F8、F3、F4）。不過，經過一年的訓練和實地帶團經驗之後，

大家都會比較敢講、較有自信心，對於提升自我價值感很有幫助(F8)。也就是說，在主要推手 F7 的理念堅持之下，配合這個合作機制的各項培訓、價值傳達，不只有可以讓部份成員賺取基本薪資，更可以加強其社會關係、對社區的認同、表達信心等等，可以呼應合作機制所注重的社會關係層面。

實地訪問生態旅遊成員「加入」的原因。F3 和 F4 訪問對象為夫妻。他們除了有一小塊田種鳳梨之外，自己找了長期合作的薑農為合作對象，擔任農工採收生薑一天能拿到超過 1000 元的薪資（工時大約 10 小時。一般行情是一天 1 千元）。帶生態旅遊的話，一天的薪資是 800 元，相對而言輕鬆許多，因為工時不長（九點出發，下午三、四點就能回來）。不過他們還是覺得比較習慣原本出去做工、做農的生活。短時間內還未完全接受生態旅遊的概念，願意加入的主要原因不是薪資差別，而是對於 F7 的信任，願意加入試試看能否對社區有所幫助。訪談對象 F8 則是從 2007 年的社區訪視計劃開始加入 F7 招募的團隊擔任訪視員，她很願意嘗試對社區有幫助的活動，所以加入試試看。

研究者認為富興的生態旅行已經具備合作事業的基本樣態。首先，它的會員資格是開放的，可以志願加入，目前一共有 10 個成員，輪流帶團。第二，盈餘並非直接分配給所有成員，在 F7 的堅持之下，有部份要拿來回饋社區。不過這個部份許多成員仍然不太能接受，他們認為盈餘應該是直接分給各成員。第三，在民主原則方面目前仍較為缺乏，形式上大家會一起開會討論事情，所有決策也要經由大家同意，不過很多事情仍然是由 F7 作決定 (F7)。¹²⁰ 他提到若是讓大家一人一票決定事情，則生態旅遊很可能變成私人產業型式，最主要癥結點是盈餘的分配方式。因為成員們認為盈餘是自己賺取的，應該要分給所有成員，但 F7 認為這

¹²⁰ 此部份依據，除 F7 談訪內容之外，筆者也趁訪談空檔時間與餐廳員工交談。

個盈餘應該要拿出來回饋社區，畢竟生態旅遊的環境都是在富興村的範圍，天然資源應屬於共同所有，而且各成員已經可以從帶團當中獲得薪資收入（F7）。這樣的觀念還在持續溝通當中。

很顯然在生態旅遊的小合作事業成型過程，成員之間所受的教育訓練、理念溝通過程還不夠，因此「合作事業」的想法尚未完全成形。在 2011 年底，生態旅遊首次出現盈餘分配問題。一開始已跟所有成員講好說盈餘要發還給社區，透過辦尾牙等方式回饋全社區，只是當分配的時候，有些成員又要求說要分盈餘，最後是以提撥約四分之一辦理內部尾牙，其餘經費暫時凍結的方式解決（2012 年寒假提撥約四分之一辦理社區學童臺北之旅）。不過，就連參加尾牙的時候也有人提出其他成員參與頻率太低的問題（因為帶生態旅遊團是十位成員輪流，但若成員另有工作則跳過一次），這種狀況就必須靠 F7 事後再去溝通與「安撫」一番。至於今年（2012）的分配方式，F7 表示必須持續跟成員們溝通，目前還沒有具體結果（F7）。

四、合作事業發展的關鍵

統整目前富興村的合作機制，可以從社區農業產業以及生態旅遊兩方面加以了解：首先在農業方面推行合作事業目前有一定的困難。對社區協會來說，並沒有改變的動機，因為大部份居民都是忙自己的農事，對於社區的各項硬體建設都覺得是好事情，但若沒有的話也沒什麼不好。在生產方面，農戶大多覺得依照先前經驗、慣行種法即可，無需改變，而且大部份的人都可以自己找到通路銷售，有辦法的人自然可以種出品質較佳的作物、用更好的方法賣出。富興客棧所推行的有機栽種方式，由於成本高、賣量不佳，加工廠本身能收購的數量又很有限，

目前認同的農戶不多。而且在生產關係方面，農業社會傳統上的「換工」習慣在現代資本主義運作之下也已經式微。農忙時大家的確會互相請人來幫忙，不過大多數時候還是直接發工資。一方面每個人平常都很忙，很難付出同樣的時間與工作量去換工；一方面很難找到對等的工作量的算法，不同的田地與作物工作量不同、每個人動作快慢與熟練度都不同（F6）。目前換工的方式主要是在農作收成期存在部份原住民農戶之間（F7）。

在生態旅遊方面，雖然規模不大，僅有 10 名成員，但是比起整個社區產業更具有合作雛型。不過，目前面臨的問題是成員之間對生態旅遊以及合作事業的理念認知仍然不足，大部份成員仍然是以營利為主要想像，並非「共同經營」的概念（集體分配工作與薪資、盈餘回饋機制）。

富興村原有的社會連結其實不強。不管是在社群、宗教、政治方面，都沒有顯著的社會連帶存在：例如在社群方面，此地沒有「大家族」的存在，因為是混居狀態（阿美族、客家人、閩南人各三分之一），而且遷入的時間不一；就連原住民部落也是遷入時間不一，沒有顯著的集體活動，阿美族的「頭目」作用也不明顯，因為目前只是專門為舉辦豐年祭而選出來的。在宗教方面，沒有強勢的教會，即使是原住民也非全部都是加入教會，也有一定比例的居民是信奉道教為主，因此，此區並沒有影響力很大的宗教領袖。在政治方面，村民與政治力量的連結建立在個人關係上，例如村長過去擔任理事長時，對個別議員、農會的關係良好，因此可以較容易爭取到補助；現任總幹事進入農會之後，才幫忙取得目前餐廳所在用地，但其他政治力量目前未觀察到。

社會連帶較弱的狀況帶來的好處是，若要建立合作組織，不會有太多傳統人

際關係的束縛，也不一定要取得當地領導人的影響力才能打入既有網絡。但是壞處在於建立合作關係的門檻似乎會更高，因為沒有既有基礎。

整個社區各項合作機制的發展，其實主要關鍵就是 F7。合作事業最重要的社會關係層面，從富興村的案例來看，當地居民與社區發展協會、社區餐廳及鳳梨加工產業的連結，以及生態旅遊成員間的連結，最重要的關鍵是 F7 的串連。他從一開始即取得村民的信任，村民們大多認為他做的事情都是為了社區著想（F1、F2、F3、F4），村長形容他是「富興的諸葛孔明」（F2），替社區作了很好的規劃，爭取非常多的經費預算、帶來實質的改變。而且 F7 有長達兩年半的時間都是當無給職志工，一直到 2009 年才開始相繼領取協會、水保局、林務局等單位的計劃補助薪資。

未來要繼續深化合作機制的關鍵，除了在富興客棧及加工廠本身的經營能力、生產技術、行銷通路等方面加強之外，還要靠各種教育訓練及培訓，讓發展協會的領導以及所有居民能更加認同合作理念。

第二節 瑞穗鄉舞鶴村迦納納部落個案

一、迦納納發展協會與合作農場的緣起

相較於富興村在社區發展協會、農產加工及餐廳、以及生態旅遊三方面的合作機制雛型，迦納納部落主要的合作事業是以「合作農場」為主，正式立案的組織是迦納納社區發展協會。富興村和富興社區（發展協會）的範圍相同，但迦納納部落行政區隸屬於舞鶴村，原有的「舞鶴村發展協會」歷年來申請到許多經費作建設。但是對於迦納納部落來說似乎很難融入其運作，因為地理上的隔閡、人口的比例多寡問題，因此決定自組協會，如此才可以執行屬於部落自己的想法。¹²¹從 2004 年開始，一些部落居民去參加各種不同的訓練課程，經過一段時間的籌備，在現任理事長（K1）等人的努力之下，終於在 2008 年 10 月成立了迦納納部落發展協會，目前約有 45 個會員，其中最熱心參與的大約有 20 人左右。另外，迦納納在農產品產銷方面試圖發展部落合作農場，從 2009 年 9 月起由部落女婿 Harosang（K2）擔任經理，開始發展農業共同產銷。在原民會的三項補助方案幫助下，¹²² 他們建立起部落共同的展示場、示範教室等等。目前部落內約有 70 戶人家，常住人口約 50 戶、300 人左右，曾經加入農場的農戶有 15 戶（以咖啡農為主）；截至 2012 年四月則為 8 戶，包括 3 戶種咖啡、2 戶稻米、2 戶文旦、1 戶鳳梨。¹²³

¹²¹ 通常舞鶴村申請到的經費大多用在「台九線的兩邊」而較少進入迦納納部落，且主要是用在硬體建設方面，例如舞鶴商店街附近的石碑、排樓等（K1）。

¹²² 原民會計劃名稱：重點部落計劃、部落永續發展計劃、活力計劃。事實上是同樣的性質，只是名稱改變（K2）。

¹²³ 目前迦納納合作農場耕地約 10-12 公頃，並未正式登記立案，因為根據「設置合作農場辦法」：合作農場應具備三十公頃以上之耕地面積及新臺幣一百萬元以上之股金總額。

目前合作農場的運作機制可以算是合作事業的起步階段。首先，會員資格是開放而志願的；其次，盈餘不是直接分配給會員，而是規劃營運基金（30%）、農業生產技術（40%）、部落老人家供餐計劃（30%）。不過目前由於盈餘有限，大部份盈餘是用在維持農場的基本水電費等開銷。和合作原則較不相符的地方是：沒有入股的機制，而且在營運方式上面，農戶參與程度較低，決策過程（包括收購價格、銷售機制等事宜）主要是以農場方面與各別農戶商談為主，並非集體共同決定（K1、K2）。

當初成立合作農場主要目的是為了行銷、推廣有機耕作方式、以及建立更精緻的生產方式。以往農民都必須自尋通路，不僅價格不穩定、必須與各經銷通路討價還價，還常常遇到農產品滯銷的狀況。在生產過程中通常必須使用大量的化學肥料以及除草劑，種出來的產品無法和一般農產品有差異性，又會造成地力損壞。在主要產品之一的咖啡豆方面，2003年起縣政府開始推廣種植咖啡（舞鶴地區在日治時期是著名的咖啡產地），至2009年收成，但卻很少有人了解咖啡文化以及製作過程，¹²⁴ 因此只能產出品質不穩定而且價錢最低階的生豆。

Sra 先生是合作農場的重要推手。他原本為城鄉基金會工作，因為參與「培根計畫社區培力方案」而進入部落。¹²⁵ 最先是想以直接連繫消費者的方式幫助一位部落鳳梨農銷售鳳梨，結果賣出了比原先整塊田「包」給盤商十倍以上的價錢（K1、K2），於是部落居民開始體會到共同產銷機制的重要性。同時，透過 Sra 的農業專業知識與人脈關係，引入自然農法（不使用化肥，利用不同農作物搭配種植來驅蟲、養地），並且轉型成綠生農法（利用微生物作成堆肥）等方式，再搭配各種不

¹²⁴ 甚至連一些推廣者都曾說過：「我們這裡的咖啡不酸、不苦、不澀，好入喉。」事實上咖啡味道不可能如上述形容詞，顯見不一定所有的推廣者都了解相關知識及技術（K1）。

¹²⁵ 培根計畫是「農村再生條例」當中所規劃的一環。Sra 先生目前於東華大學就讀博士班。

同的行銷通路行銷農產品（包括以部落格的方式行銷）。合作農場試圖發展更精緻的農產品，所以請來專業老師培訓，讓農民了解咖啡文化，從生產與銷售各個層面改善傳統生產方式的困境。從現有的研究（黃佳安與黃肇新，2011）以及訪調結果可以發現，部落群體透過專業者的中介得以接觸到外在資源，透過合作農場為平台（以部落發展協會的名義）將資訊與資源轉給個別農戶，對於傳統的農業產銷過程的確帶來進步與改變。

二、合作事業發展的基礎

迦納納部落居民以阿美族為主，七成以上信奉基督教，不過牧師並不住在此區，因此並沒有明顯的宗教領袖。此地也沒有重要的家庭望族，阿美族頭目和富興村一樣，目前僅扮演儀式性的角色。合作事業發展的關鍵在於以下幾項因素：最重要的當然是推動者的理想。由訪談對象 K1、K2、K3 等人所推動，配合資源引入者 Sra 先生所帶入的資源與外界建立連結，漸漸累積發展成果。

除了推動者的努力之外，農戶的加入動機主要有二：第一是「信任」，有訪談對象提到因為要給年輕人和部落的孩子一個機會，被他們的認真態度所打動，而願意試試看有機的種植方式。不過，大多數農民對於合作農場所推行的有機，以及綠生農法等方式仍然是存疑的。

第二則是經濟誘因，因為協會「保證收購價」比自己能找到的通路來得高，這點對產量較少的農戶而言尤其重要。合作農場一開始成立的時候大約有 16 戶農家，但在幾次的市場價格波動中，首先離開合作農場的都是產量規模較大的農戶，因為他們可以在市場既有通路中取得更高的價錢。不過，現在還在合作農場中的

農戶，有不少是因為協會提供「保證收購價」，可以免去價格的波動、省去與中盤商談價錢的過程而加入，尤其在這個地區盤商通常以「包」整塊田的方式與農民談價，其價錢又低，但對於量小的生產者來說通常沒什麼選擇的空間。

目前迦納納的合作農場還有一些重要的侷限有待克服，包括經濟誘因、耕種習慣以及合作原則的理解。在經濟誘因方面，一般農戶都是自行尋找「行口」及銷售通路，許多農戶看到好價錢就退出合作農場。現在合作農場的收購價錢，有許多不同的品項也無法提供比市場價格更高，因此大家不一定會加入。

在耕種習慣方面，合作農場很堅持推行有機耕作，不可使用任何除草劑、化學肥料。這部份引起許多農民的反彈，即使已經加入的農民也會抱怨，他們不解為何要捨棄效果快速又顯著的化學藥劑（K6）。所以合作農場必須持續說服老農這種綠生農法的方式的確可行。之前已經請專家學者前來上課、帶農戶參加各種培訓課程等等。¹²⁶ 理事長自己的田就是以綠生農法種植，不過目前還需要更多的資源與示範效果。除了耕作習慣之外，銷售習慣也是有待溝通的觀念，當地大部份的農戶年齡偏大，較難接受契作、上網銷售等方式。他們多半較習慣與行口交易、直接拿到現金，很難接受與「看不見的消費者」作生意（K2、K4、K5）。此部份目前的作法是由合作農場與個別農戶談好收購價錢，向農戶收購農產品之後再透過管道銷售出去。因此，這樣的決策方式並不符合合作原則當中的民主參與原則。

有些農戶可以接受有機的概念，只是接受的程度不同。例如迦納納發展協會的常務監事 K4，他使用的是「有機複合肥」，且不用除草劑。雖然有機複合肥還是有化學成份，但是他已經開始改變一些傳統觀念，至少是較為健康的肥料，這樣一來就有機會去影響其他農戶。然而，即使認同部份合作農場理念，他還是不

¹²⁶ 這些課程是以發展協會的名義舉辦，授課對象對所有部落農戶開放，不限於合作農場的農戶。

願意加入合作農場。因為其可以找到好的銷售通路、售出好的價錢，而且其產量大，在市場上比較有講價的能力。他對於合作農場的期待就是在生產工具方面，希望能有更新的設備（例如購買烘焙機），如此一來就能不用每次都要將咖啡生豆拿到農會去使用機器處理（K4）。

即使是已經同意加入的農戶，還是會持續對綠生農法存疑，一直抱怨有機的耕作方式。我們訪問到的農戶 K6 就覺得「稻熱病」一定要靠化學藥劑去治療。不過，合作農場方面強調只要一噴除草劑或化學藥劑，就不會收他們家的稻子，這樣一來就必須自尋通路，而收購價錢會差兩倍且不穩定。的確也因為收購價錢的差距，他們願意和合作農場合作。由此可知對於那些在市場上較無法取得好價錢的生產者而言，合作農場的機制是相當重要的。

在合作機制的運作方面，大多數農戶仍無法理解合作原則、組織方式。對於加入的農戶而言，一開始成立時和幾個大農戶說好了入股制等方式，結果又遇到農戶的家人反對，最後只好改成類似契作的方式運作（K1、K2），合作農場必須分別跟農戶談價錢，自然少了合作原則當中的共同決策、共同擁有的精神。對於未加入者來說，多半只期待有多一點的共同設備、補助、或是相關培訓課程，但是出發點是以自己使用為主，而沒有任何共同經營的想法。這方面合作農場遇到許多的困難，包括居民對政府補助的依賴性、以及缺乏共同所有的精神。剛開始成立時拿到原民會的補助，後來計劃結束的時候有人仍期待會像先前那樣領到一些工資；此外，先前也曾經發生當經費撥下來蓋了社區共有的示範教室後，土地擁有者卻不願意開放讓社區經常性使用的狀況，可見合作機制概念並未傳達。

另外，農民希望每次農作物有問題的時候，合作農場的人立刻就要出現幫他

們的忙（K6）。但事實上經理要做的事情太多，無法全面顧到「植物以及人」。這也是合作農場目前面臨的困境。人力不足，一方面要找通路、想辦法行銷，一方面也必須顧到合作農戶的生產狀況。這種情形可能需要更多教育訓練以傳達合作理念，以及聘用外來人力或者是增加合作農場人力來解決。現在農民對合作農場還是有一種下對上的從屬關係，而社員之間的合作程度不足。成員間無法理解合作社的運作方式、不願出股金，再加上會員數目不多，耕地面積不足規定，因此目前還無法申請成為正式的合作農場，還是先以發展協會的名義運作。



第三節 綜合討論

一、合作事業的優點及成就

這兩個村落合作經濟嘗試，都是很好的社會自我保護機制案例。在富興村，F7 看到「社會照顧」的需求，決定進入社區，申請補助，雖無合作社之成立，但以合作型式運作照護專案。而後以生態旅遊的型式組合在地居民，提供工作機會、同時推行環保理念，多餘的盈餘再拿來回饋社區。在迦納納，K1、K2、K3 等人看到慣行農法的危害，再加上小農的困境（收購價低且不穩定），因此決定成立合作農場。在型態上，兩地都已形成農業合作機制，而富興村也曾嘗試過「服務型」合作計劃，現有的生態旅遊則比較接近勞動合作社的形式。這些需要性都是在現代資本主義之下所衍生，因為市場經濟無法調節一切，國家也無法照顧個別住民的需求，福利政策有其侷限性所在，因此更需要合作的型式。

從兩地的經驗可以再次印證：市場機制帶來許多選擇，生產者與消費者也的確可以自己判斷哪個對自己最有利，問題在於：市場機制並無法帶來最佳結果。從在地經驗來看，有機食品的生產、不用化肥的生產過程、共同機制解決社會問題，以及真正提升農村的發展等等目標，都無法單純依靠市場機制而完成。

如此一來，合作經濟就成為一種很好的「補充」與「並行」方案。即使只從經濟利益來看，其必要性特別顯現在針對市場競爭當中，那些比較「沒有辦法」的人。不管是工作機會的待遇與條件好壞，以及農產品在市場上的產銷問題，都是每個生產者或勞動者要面對的問題，必然有人是市場中的弱勢者，這更可以證明合作社的必要性。透過合作社的組成，小農較有機會提升生產技術、賣出好的

價錢；失業或是僅有低工資工作的居民可以找到穩定的工作；透過合作事業的回饋機制，社區的福利照護能夠得到一些補充。在社會關係方面，合作事業提供了各種訓練課程、理念的傳達，塑造出整體的發展概念。這些都是合作經濟的具體好處。

也就是說，從第二章第三節的理論部份來印證，兩個案例當中的合作機制在「商品市場」以及「要素市場」都發揮重要功能。在商品市場方面，合作社的價值主要體現在降低中間商主導收購價錢的能力；在要素市場方面，合作社藉由合作教育和訓練來改善勞動生產力，同時也提供各種必要的經營工具，教導社員認識更有效率的生產方式（梁玲菁，2003b；2000a）。

若從社會經濟與政府部門關係的角度來看，合作事業的確扮演了「輸送公共服務」、「創造就業機會」、「在地化發展」、「影響公共政策」等角色。¹²⁷ 輸送公共服務最好的例子就是富興村的「關懷社區老人照護服務計畫」；創造就業機會方面，包括富興客棧、生態旅遊皆提供當地居民就業機會；在地化發展是指合作事業可以加強居民之間的連結，共同以當地共同產業為基礎，創造更多經濟價值；影響公共政策方面，兩個案例當中皆包括「有機農業」的推行，有機會成為重要的環保倡議型組織，而迦納納部落也嘗試發展出咖啡耕作文化，在官方推廣人員不一定了解咖啡種植的狀況下，可以成為地區咖啡農的生產範本。對政府而言，若合作事業有良好的發展，則可以接受政府委託辦理公共事務，減輕政府財政負擔（梁玲菁，2003b）。對地方官員來說，更是提升農業經濟發展、降低失業、減少社會問題等一舉數得的途徑。

¹²⁷ 請參考本文第二章第三節的討論，尤其是圖 2-2，頁 43。

二、合作經濟成形的基礎與局限

從兩地的經驗來看，合作經濟都是始於少數的熱心倡議者，而當地民眾願意加入合作機制具有兩大誘因。首先是經濟邏輯方面的誘因，合作機制必須提供保證的「收購價格」或者是一定的薪資，以確保經濟所得，或者是在生產設備與技術方面要有一定的公共化。在富興村，不管是一開始的社會照顧計劃、社區餐廳、或者是生態旅遊，參與者會有固定的薪水；在迦納納，願意加入的農戶將合作農場的保證收購視為最重要的誘因之一。而生產設備與技術方面的公共化則很可能會降低農民生產成本，訪談中可以發現農民都很期待協會購買生產設備或是分享技術。

第二方面的加入基礎是社會關係。不管是迦納納與富興村，許多加入合作機制的人都是因為信任協會、信任主要推動者。其中包括認同理念（社區發展、生態保護、綠生農法），或是信任主要推手，再次印證「社會關係」是合作經濟的重要基礎。在富興村有 F7 為主要的組織者，許多人因為信任他而加入其所組成的合作機制，也有人是因為認同有機的理念而願意幫忙。在迦納納有老農願意相信年輕人引入的新方法，開始採用綠生農法。可是，這樣的信任關係並不穩定，許多時候還是不敵市場利潤極大化的原則而讓會員流失，或者是會員要求將利潤均分，而無法以合作機制的原則運作。

若套用第二章所提出的合作社內部及外部困境，兩個案例大致上和先前研究相符。在內部問題方面，「搭便車問題」在兩地都有出現，有些農戶期待各種補助方案帶來的好處，但是不一定有意願加入合作機制的運作。「投資視界問題」體現在農民不想加入合作機制、不想出股金，因為大多數農民都較習慣收取立即的現

金，而不是透過共同產銷機制之後再依交易額分配收益。在「投資組合問題」方面，社員（及潛在社員）之間對於合作機制的目標、經營方式的看法歧異，例如迦納納農場就很難同時兼顧生產過程與銷售機制的擴展，較難照顧所有人的需求。在「控制問題」和「決策問題」方面，兩地都暫時無法執行民主原則，因為成員的參與程度差異大、對於合作理念也還不理解。

在外部障礙方面，合作事業必須要具備足夠的資訊及資源以進行相關的經濟和社會活動。在兩地經驗當中，主要的推手必須藉由各種管道取得所需資源，包括與政府單位的連結，與專業生產者的連結等等。本文認為，不同村落之間的合作機制或是交流平台，或許是未來可以嘗試的方向。像本研究當中的兩個村落，在農產品生產方面有許多經驗可以互相交流，一些人力資源也可以互相引介，提升生產技術。目前有一些外來的研究者（例如迦納納的 Sra、K5、研究者自己、訪調過程中在富興遇到的另一名東華大學研究生）或是社會團體（例如臺灣公共化協會正規劃一個跨部落的合作平台，並且嘗試申請勞委會計劃補助）也對於村落向外連結各種資源扮演一定的角色。

在政治經濟環境方面，兩地的案例都顯示出目前臺灣缺乏有力的合作事業主管機關之困境。他們必須各自向不同的單位申請經費，包括農會、原民會、勞委會、環保署等等，而沒有一個整體的發展規劃。不同的單位之間政策甚至會有互相矛盾的可能，例如有些單位可能著重補助硬體建設；有些單位的負責人員不懂相關產品文化（例如咖啡豆）。另外，當地的經濟狀況最大的問題就是人力不足，以及人口老化等問題，以上的障礙都會影響到未來合作社的發展。

在文化方面，兩地的「合作傳統」皆不明顯。傳統的換工習慣目前大多「退

化」成為一般鄰里互助關係，金錢數目為衡量的標準。而且兩地都受到既有生產習慣——慣行農法——的影響，合作機制想推行的理念都遇到困難。

在商業競爭挑戰方面，兩地的合作機制尚無法完全擺脫政府補助案，但是都在進步當中，富興客棧維持一定的營業額、生態旅遊已可以創造些許的盈餘，而迦納納的農產品及咖啡豆雖然目前加入的農戶數不多，但基本上都能全數銷售完畢，「迦納納咖啡」也已經在市場上建立一定的名聲。不過因為缺乏適當的認證機制，所以這附近區域生產的咖啡不管有沒有使用綠生農法，都被稱做迦納納咖啡，市場差異性仍有待建立，如此才能加強面對潛在替代者、競爭者的能力。

若以本文第二章提出的理論及文獻回顧的角度來看，社會經濟企業必須更強調資源整合能力及利益關係人網絡經營，才能使組織永續生存(楊君琦等, 2010)。在市場當中，它們有意識地以群聚和隔離等方式提升競爭力或創造出自身的交換系統和價值，以增加生存的可能性(吳宗昇, 2011b)。這兩個案例當中已經可以看出一些初步的嘗試，例如強調有機耕作，或是綠生農法，創造有別於傳統市場中商品的價值。在資源整合方面仍待尋求更多資源的引入；但在利益關係人方面，兩個案例當中的合作機制皆奠基在成員之間的人際關係而發展。合作事業對於經濟上的可持續發展，以及對於社會效益的追求，兩方面的目標皆不可偏廢。

三、未來發展可能

總結來說，研究者認為這兩個地方的合作事業目前已有一定的雛型存在，而未來持續成長的關鍵包括：第一，合作社必須能夠有一定程度的經濟利潤，也就是有一定程度的「經濟可持續發展」(K5)。合作事業必須通過市場競爭的考驗，因

此在經營策略、生產技術提升、銷售管道開拓方面特別重要。

對合作事業的經營來說，要達可持續的經濟發展必須注意幾個觀察重點。在內部方面，成員必須要理解合作理念、願意加入運作，其中經濟上的誘因又是其中重要的因素，否則大家都是自尋銷路或是工作機會。在外部方面，必須要有一定的資源引入，例如兩個案例皆申請了不同政府單位的計劃與補助，如此才有錢可以聘用人力、建造基礎設施。在迦納納還有一位專業的外來者幫助引入各種專業知識，包括綠生農法、咖啡文化等，讓他們的生產過程能夠更專業。

第二，必須要有足夠的教育訓練與觀念溝通。特別是關於合作社的理念，共同體、社會關係等等基礎的加強，也必須多一點人際互動。另外，合作社所採用的生產方式，例如「有機」的概念、種植方法的轉變，都必須要長期的教育、培訓或是溝通才能說服生產者加入。當社員對於合作社的認知不只侷限在經濟層面，而具有良好的社會關係基礎的話，合作社才有可能持續發展，避免發生隨著市場價錢起伏而脫離共同生產的狀況。

第三，除了留住社員之外，經營者本身的能力也很重要。兩地都有熱心推動的人，他們也對當地社區具有發展的想像，並且願意投入改善生活。然而，兩地的經營者都必須自行去找更多的「橋樑」，¹²⁸ 包括各種生產資訊、市場資訊、技術專家，讓生產技術進步，擺脫對於政府補助方案的依賴程度。

從本研究之前提出的理論、世界案例以及臺灣的經驗來看，合作社成功與失敗的因素都能在兩個案例中看到。從成功面來看，合作社需要靠教育訓練、認同理念的人加入。富興村與迦納納部落都有推動合作事業的主要推手，靠他們與外

¹²⁸ 此名詞借用自黃佳安與黃肇新（2012），指涉的概念是在社區產業發展過程中，將各種社會資本與經濟資本引入與運用的人際關係與制度。

界的連結，引入資源、課程等，逐漸發展起地區性的經濟機制。合作社也需要政府在政策面的扶助，目前兩個案例都是在政府補助案的幫助下而有機會提供工作機會、推行相關理念。

在合作社的侷限方面，兩地的居民能接受合作理念的仍然不多，大多數還是存有個人利潤最大化的想像（例如富興村的生態旅遊成員要求分配盈餘），自身資源還不夠提供更多的教育訓練、傳達合作理念。在經營方面，兩地都有人手不足的問題，而且也都在嘗試開拓銷售通路，也就是說，在合作事業在市場競爭當中的實力仍然是存續的重要考驗。

對於合作社來說，維持營運並不是簡單的工作，有很多內外條件必須配合。在這兩個案例當中都呈現出臺灣民間的活力，合作事業已具備雛型，未來也都有持續發展的可能性。如果在這樣的小範圍內可以發展成地區性的合作事業，則有可能進一步以合作平台、甚至是「聯合社」等方式在附近地區內作一個連結，成為重要的在地經濟機制。如此不僅可以針對市場中的弱勢者給予機會，賺取一定程度的經濟利潤；也可以補充國家福利政策的不足。同時可以推動環境保護，以及有機耕作等概念，而這也就是社會經濟組織所設立的目標。對於各級政府來說，合作事業不僅可以改善失業問題、降低社會問題出現頻率(也降低公共預算支出)，也可以創造更好的經濟表現，同時又能達成與環境保護的平衡，讓環境保護和經濟開發不再永遠是對立面。因此，不管是政府單位、學術研究、或是實務工作者、生產者，都應該對於合作事業投注更多的關注，使其成為現行經濟體制下一種重要的「補充」與「並行」機制。

第六章 結論與建議

「促進合作企業，建設更美好世界。」

——2012 國際合作年文宣標語

第一節 研究發現：社會經濟的需要性與可行性

一、社會經濟的需要性

本文從「社會經濟」的概念出發，分析全球以及臺灣的合作經濟概況與案例，並且以實地的田野調查，論述國家層次、在地層次的各項配合要件，討論社會經濟的在地實踐——合作經濟的需要性及可行性。

自十九世紀以來，資本主義經濟體制當中理性自利、利潤極大化的運作邏輯成為人類經濟生活主要的原則，其雖然帶來科技的進步與物質生活發展，但也造成許多問題，包括貧富不均、環境與生態危機等，在在證明：市場絕非可以自我調整的完美機制。在此情形下，「社會自我保護機制」應運而生。「社會經濟」的概念從十九世紀開始發展，主要的原則就是「經濟民主」——勞動者參與生產過程，強調對於社會效益的追求而非僅經濟利潤。歐盟將合作社、互助組織、協會，以及基金會合稱為「社會經濟企業」，都屬於「社會型企業」的組織型式。

由於國家或是自由市場都無法獨自解決現有的社會與經濟問題，所以需要公民更積極有效的參與，透過社會型企業來提供公共服務、創造就業機會、提升在地化發展、以及深化民主參與，共同促進達成永續發展的目標。社會型企業的存在需要性就在於促成社會連帶更緊密連結、導向更有效率及公平的市場競爭。

在社會型企業當中，「合作社企業」的定義最為明確、相關思想最為豐富，組織型式也最為具體。合作社企業在經濟活動當中，不管是在商品市場、要素市場、金融市場都有各自的角色，發展的軌跡從十九世紀時的生產合作、消費合作、信用合作，到今日更能提供健康、醫療與照護、教育等服務。

社會經濟最重要的意義在於其同時具有兩種功能：「經濟效益」與「社會效益」。從經濟效益來說，全球許多案例已證實，合作社在經濟表現上可以達成很好的績效，例如香吉士企業、佳沛奇異果企業、丹麥農產合作企業等，同時也可以為偏遠地區（尤其農村）發展營造特色。尤其對市場上獨立的小農而言，合作才可能創造巨大的經濟與社會效益，自利與競爭並非唯一的經濟利益追求方式與目標。當然，合作經濟佔市場經濟中的規模仍無法和私人資本相比，不管是從壟斷性、規模性與全球化條件下來觀察皆是如此；目前似乎有許多社會型企業仍以扮演市場經濟底下的一種補充機制，以社會救助機能為主。

在社會效益方面，社會經濟企業具有無可取代的重要性：透過合作經濟的運作，不只可以提供穩定的就業機會，保存社區認同的生活方式，更可以減少社會問題，促進社會連帶的發展。舉例來說，合作經濟可以減少失業人口、提供社會福利措施的補充，包括減少老年人口照護問題，以及減低因失業衍生的家庭教養問題、社會暴力問題等等，同時也可以推動更友善的生產環境。這些都能為現行的私人資本市場、經濟運作提供更寬裕社會資源，不只可以減輕國家福利政策的支出壓力，對資本社會來說也可以提供更穩定的社會秩序、更優質的勞動力。許多看似不起眼、小規模的合作經濟組織，其可以發揮的效果，卻遠高於表面上的經濟規模。從富興村及迦納納部落的發展就可以印證這些論述。換句話說，經濟

利益並非合作經濟所追求的首要目標，有些時候甚至是打平基本營運成本也就足夠，因為社會效益才是社會型企業無可取代的價值。如果政府單位以及各地居民，都能夠以新思維看待社會經濟原則（尤其是合作經濟），讓地區性的社會經濟組織發揮其社會角色，則可以同時兼顧經濟發展與實現社會責任兩種目標。

二、社會經濟的可行性

從實務經驗來看，社會型企業已有許多實踐成果。不過，從理論以及實務經驗來看，社會經濟組織的組成與運作都不是簡單的事情，需要特別注意幾個不同面向的挑戰。

首先從實務經驗方面討論合作經濟的實踐。從全球視野來看，各項數據以及歷史經驗顯示，合作經濟已是現代社會當中不可或缺的一種經濟制度安排，不可以在經濟發展上帶來好處，更重要的是確有可能改善人民的生活，創造更好的社會關係與生活模式。臺灣的合作經濟也有一定的成就：相關數據顯示，合作事業在臺灣的發展具有一定的基礎以及成果。截至 2011 年底，全臺灣共有 4,803 個合作社（場）、社員數計 276.8 萬、股金總額達 248.4 億元。透過典型個案——漢光果菜生產合作社、司馬庫斯共同經營的觀察，合作經濟在經濟面有助於創造規模經濟，讓傳統農業轉型、創造更高的附加價值。更重要的是在「非經濟層面」帶來的改變，例如漢光合作社的產銷班經營、推動網路銷售、e 化生產流程，以及目前在推動的生產履歷表，都具有改善社會關係、達成推廣環境保護等目標的可能性；司馬庫斯部落合作事業有助於加強部落內部的互助合作、傳統文化與其所認同生活方式的保存，並透過經濟活動來服務公共福利以及保存其生活方式。

本研究除檢視全球以及臺灣的合作經濟發展外，更佐以實地田野調查，走訪花蓮縣瑞穗鄉富興村、舞鶴村迦納納部落，歸納其發展的成功之處與侷限。在這兩個案例中都可以看到合作機制的雛型：富興村的富興客棧社區餐廳、鳳梨加工廠、生態旅遊十人小團體，在主要推手的努力下已經具有農業合作、勞動合作、社會服務合作等型態的合作經濟雛型。除了提供工作機會給當地居民之外，同時推動有機耕作、環境保護等理念。舞鶴村迦納納部落所成立的合作農場，主要是以農業合作社的型態為主。雖然沒有正式立案，但這幾年來推廣有機耕作與綠生農法，並引入咖啡文化，的確改變了部份小農的生產品質。歸納而言，合作社企業的確是一種具體可行的經濟機制，而且因為其有助於改善基層人民生活，所以值得我們追求與實踐。

然而，合作事業的運作並非易事，需要多方條件配合。從學理上來看，學者將社會型企業實際上遇到的障礙分成組織內部以及外部等兩大類，前者為會員、經理人、合作社企業本身行動之間的衝突，後者是合作社企業與外在環境之間的問題。從實務經驗上來觀察，包括花蓮的兩個案例在內，合作社企業大多也都遇到這些問題。本研究認為，要讓合作社企業持續發展的關鍵在於以下幾個面向：首先，教育和訓練對合作事業的發展扮演最為關鍵的角色，因為合作企業的成立與運作最重要的就是要有經營人才，以及了解合作理念的社員。從蒙德拉貢合作企業、丹麥合作事業等案例都能看到，教育訓練為合作事業發展的基石：合作社成立之階段，首要任務就是投入資源在各種訓練課程，同時也藉此傳達合作理念；合作社的經營則須要專業的經營管理人才；在合作社的擴張階段，為了防止合作社變質為一般私人公司，最重要的作法也是對社員再教育。檢視花蓮的兩個在地

案例，雖然在經營方面兩地都已經透過不同的管道引入一些訓練課程，但是在合作理念的教育方面仍然十分缺乏，目前僅依靠主要推動者個人的說服力與呼籲。未來若要進一步發展，必須加強合作教育部份，以招募更多社員、凝聚合作事業的向心力。

第二，政府的支持與推廣是合作事業盛行的重要因素之一。其角色主要在體現立法、專責管理輔導與協助功能，以及稅制和各項政策優惠方面。全球許多國家都大力推展合作事業，設有專門的統籌單位。反觀我國合作事業主管單位——內政部社會司合作行政管理科、合作事業輔導科，不僅層級低、預算少，且截至2012年七月人員編制僅有9員，缺乏宏觀的合作事業政策。同時也因為預算太少，就連合作事業的輔導，以及協助辦理教育訓練課程等功能，可能都無法有效的進行。從個案研究當中也發現，公部門當中各種補助計劃與輔導機制，都能幫助地方經濟發展，但是管道各有不同，若有整體規劃，則可以將政府輔助合作事業的角色發揮更大的效益。

第三，合作事業在經營方面必須仰賴「社員—理監事會—經理與職員」的三角關係。對內要克服社員之間參與意願、投資視界、投資組合問題，以及尋找合適的管理人才等難題；對外則要克服資訊與資源的取得、政治經濟環境等問題，以及要在市場經濟當中參與競爭。合作事業必須要達成一定程度的「經濟可持續發展」，才能持續運作以及提供服務；另一方面，在擴張的過程中又必須避免陷入市場經濟的原則，即為了追求「利潤極大化」，因而放棄民主參與等各項合作原則。這些經營危機都必須靠教育訓練、社員之間的溝通等方式來克服。

三、總結

綜合外國及臺灣的在地實踐個案可以得知，在規範性層面上，合作事業是一個值得追求的經濟型式，因為其讓市場上的生產者，以合作關係取代競爭關係，不僅有機會追求經濟發展，也可以加強社會關係與社會連帶，成功的合作事業甚至能扮演政府福利政策及各項服務的補充與加強機制。在實然層面上，合作事業的營運並非易事，有賴多方條件的配合，包括教育訓練、政府推動、人力配合等等。研究者認為，因為自十九世紀以來自律市場機制及其理性自利邏輯已成為經濟活動的主導因素，在短時間內其他的替代方案可能都無法「取代」既有的資本主義體制，但若社會經濟組織有適當條件配合，的確具有可行性，而且也是一種對現有經濟體制必要的「補充」以及「並行」方案。



第二節 研究建議：社會經濟新思維及發展方向

「合作事業應受國家之獎勵與扶助。」

——憲法第一四五條第二項

一、政府應有的「社會經濟」新思維

基於以上研究發現，再加上憲法所規定的基本國策，以及聯合國和國際合作聯盟推展合作事業的努力，本研究認為我國學術界及實務界都應有更多人投入研究社會經濟的發展；政府應該要具備社會經濟的新思維，應投注更多資源以發展社會型企業，尤其是已有許多在地與具體實踐經驗的合作社企業。

首要的政策成立就是一個主管合作事業發展的專職機構。國外許多國家都設有輔導局、投資局，統籌稅制、信貸等政策，以及由政府幫助推行合作教育培訓。因此建議政府應先從研究與設計方面著手，詳細調查設立專職機構的可能性，並且調查現行合作事業經營的困難以及政府可行的協助計劃。

對於合作事業的輔助方面，已有學者提出具體作法（梁玲菁，2004、2009、2011b；許文富，2007a），其中包括：1、建立合作創業平台與支援體系、以完整的微型金融模式導入微型創業與合作社創業。2、全面調查合作事業成立的需求。3、在教育訓練方面，應開設常態性課程，教育傳播合作社觀念及創業模式。4、加強既有學校員生消費合作社功能，並施予青年學生合作經濟教育與組織教育。5、友善生活經濟政策與法律環境創造：參考歐盟與日本之社會經濟組織相關財稅規範，改善財務環境。6、耕耘地方福祉經濟事業，特別在農村、原住民部落與鄰近地區，重視學校消費合作社、產銷班、勞動合作社、服務型合作社，以及社區合

作社等機制的發展，以解決社會問題為目標。

綜合來說，引用「100 年全國婦女國是會議」當中「就業、經濟與福利篇」的結論：「政府應進行跨部會、層級與區域之政策規劃評估，制定鼓勵社會事業之方案與獎勵措施，同時修訂相關法規，以營造有利合作事業，以及社會企業之發展環境。」¹²⁹

根據梁玲菁（2008b）的整理，合作事業至少與以下各中央政府部會及業務有關：內政部（社會安定、社區發展、第三部門）、青輔會（青年創業、公民參與）、原民會（原住民族發展、就業與創業）、勞委會（就業與創業、失業與勞資問題改善）、農委會（基礎產業、土地價值、觀光價值）、交通部（觀光資源、交通服務）、經濟部（技術升級、行銷與創意）、外交部（國民外交、民間合作發展）、教育部（合作教育、消費教育、原民教育、生活教育）、金融管理機關（各項金融服務）、文化部（文史紀錄），還有其他像衛生、環保、健康照護等相關業務，請參閱下頁圖 6-1。從這張圖我們可以看到一個專責統籌機構的重要性，同時也可以得知合作經濟對政府及社會的重要性，其效益不能僅用經濟層面來衡量，還可以帶來社會、文化等各方面的發展。

除了政府單位的政策調整之外，我們也需要一個更適當的「治理」架構。政府（包括中央及地方政府）的力量與民間力量必須要有效結合，例如古巴就是在政府的主導之下，透過政府部門、專業單位與民間力量三者有效協力，共同創建出一種新的綠色農業合作制度；西班牙的蒙德拉貢合作社企業最初也受到佛朗哥政權的反對，在其獨立發展茁壯後才獲得政府的支持；巴西的貝羅奧利松市係由

¹²⁹ 原文請參閱民國 100 年全國婦女國是會議官方網站，2011 年 3 月 8 日發佈：
http://www.women100.org.tw/info_download.aspx?CONFERENCE_ID=1。 Accessed: 2012/6/6.

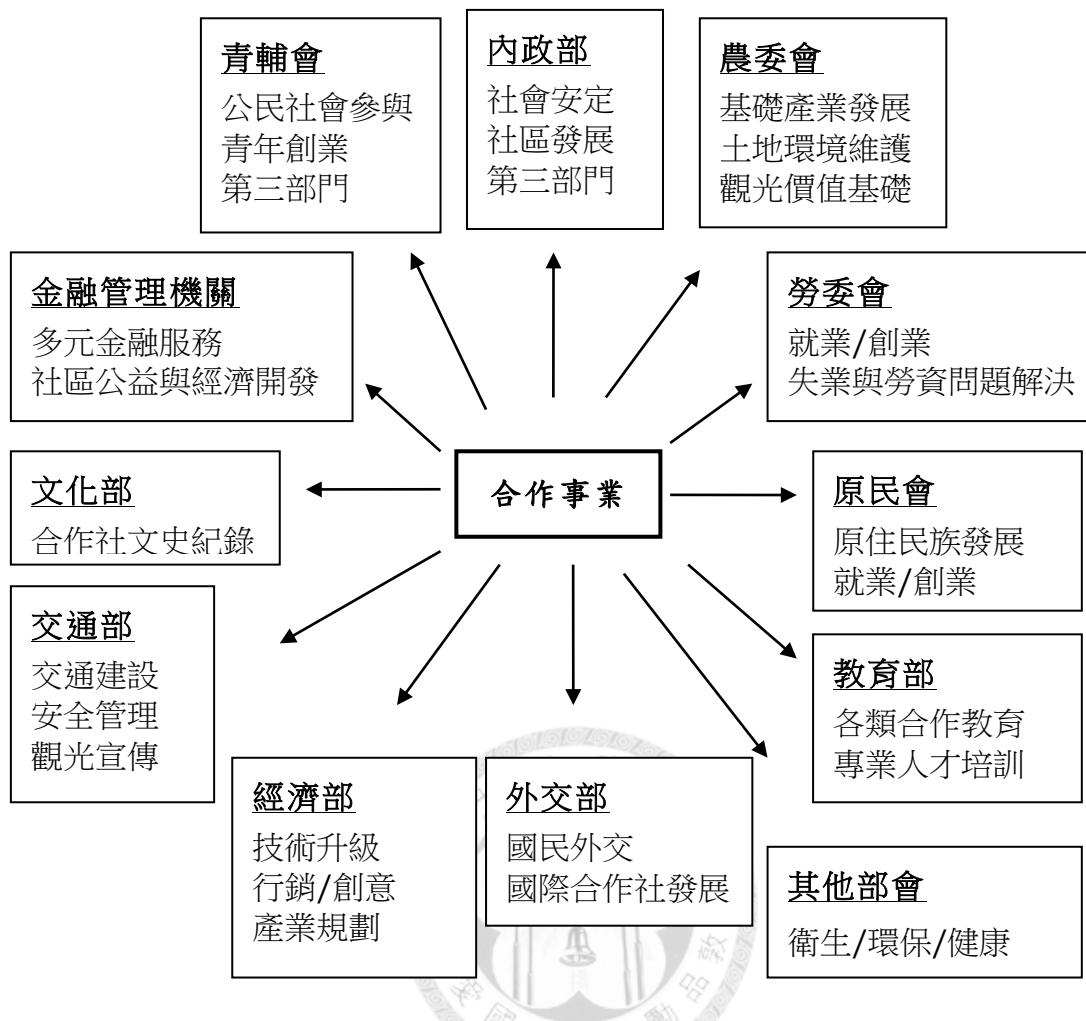


圖 6-1 合作經濟發展與臺灣中央政府各部會之關聯

來源：作者修改自梁玲菁（2008b：51）

政府和公民團體組成委員會，發展共同購買的計劃。由此可知，我們也應有適當的治理架構，規範政府與民間的關係，以及中央政府與地方政府之間的關係，共同推廣合作事業。臺灣現有的東部發展條例、離島建設條例等各種發展條例當中，關於經費的使用與分配，常缺少地方民眾的參與，各種評估專案的委員也甚少找到真正了解當地的學者，以致於很多預算和計劃無法真正幫助在地民眾。這些發展條例的經費爭取過程，農村與社區所提出的報告書多半是關於硬體建設（道路、橋樑、公園等等），但是像推廣合作教育、社區產銷班、假日市集，以及吸引人才

回流計劃等等軟體投資，則常常受到忽視。關於發展條例當中有關補助與規劃制訂方式，就是一項值得檢討的公私協力關係。

「人」的因素是合作社發展的關鍵。其中除了要有具備在地關懷理念的推行者帶領因素之外，教育訓練以及社會建構絕對是合作事業成功的重要因素。尤其在非都會地區，留住年輕人才能真正促成發展。公民實質的參與經濟組織，也可以使政策更貼近人民需求。若能將各種資源投入教育、訓練工作，而不要只是注重硬體建設，合作社的社員才能理解合作社的理念、願意持續參與公共事務，同時能防止合作社企業的發展背離民主原則。透過各種教育訓練，也能夠吸引更多認同者的加入，並且提升經營能力。愈讓年輕人看得到發展的希望，愈可能防止人口外流。



最後，讓我們回到有關資本主義替代或補充方案的討論。在現行資本主義體制之下，利潤極大化的理性自利邏輯，已經是人類經濟生活的主導原則。在跨國資本壟斷、掌握絕大多數生產過程的形勢下，現階段發展出一個取代既有體制方案的可能性較低。不過，這並不代表我們應該停止討論現行經濟體制的優缺點，以及可行的替代或輔行方案。現行的政治民主體制加上資本主義的運作下，公民其實很難掌握真正的權利，唯有「經濟民主」才能讓公民有意義地參與到經濟過程之中。從社會經濟的實踐來看，其所追求的就是奠基於社會關係之上，而共同致力於追求社會效益極大化的「經濟民主」原則。從國內外的經驗可以得知，目前在各地已經有許多社會經濟組織的嘗試，並已發展出許多發展健全的社會經濟

體系。社會型企業不但能夠改善民眾的生活（尤其對農村地區而言），更能逐漸發展出與現行資本經濟制度「並行」的社會經濟體系。歐盟以及許多國家都正在大力推動社會經濟，希望能夠培植更多以社會性、公益性為目標的經濟組織。未來我們應該持續觀察這類組織的發展，並且思考是否有可能從地區性的實踐經驗，克服擴張過程的各種問題，透過這種有別於追求利潤最大化的經濟模式，來重建一個更有意義、更合理的社會關係與社會價值。

本文僅為筆者追求理解合作經濟及經濟民主制的初步嘗試，在內容方面存在不少限制，例如：在概念探討的部份，並未以經濟模型探究合作經濟的可行性；同時也僅能先聚焦在合作經濟，未能充分討論「社會經濟」當中其他的組織形式。在個案部份，也僅能以研究者主觀選取研究個案，實地的參與觀察時間也不長。未來期望能提出更完整的論述，希望能在理論上有所貢獻；也希望能夠在實務方面，提供一點合作事業發展個案研究經驗，供臺灣社會經濟發展後續研究時參考。



參考文獻

一、中文文獻

- 丁秋芳，2002，〈臺灣消費合作社關係行銷策略之研究〉，《合作經濟》，72：10-25。
- ，2004，〈健康、環保與消費合作社經營策略之研究—臺灣主婦聯盟生活消費合作社個案分析〉，《合作經濟》，82：27-41。
- 于躍門，2002，《各國合作事業—農業篇》，臺北：內政部出版。
- ，2008，〈臺灣合作事業策略發展的概念〉，《合作經濟》，95：1-9。
- 中華民國合作事業協會編印，1998，《中華民國八十七年合作事業統計年報》，臺北：中華民國合作事業協會。
- 內政部，1999，《臺灣省合作事業 50 年》，臺北：內政部出版。
- 內政部社會司編，2001，《合作社場經營成功實例專輯：第一輯》，臺中：內政部出版。
- 內政部社會司編，2002，《合作社場經營成功實例專輯：第二輯》，臺中：內政部出版。
- 尹樹生，1993，《合作經濟概論》（七版），臺北：三民書局。
- 王永昌，1996，〈資本主義和社會主義之間的第三條路〉，《合作發展月刊》，1996(5)：4-8。
- ，2002，《各國合作事業-消費篇》，臺北：內政部出版。
- 王永昌、于躍門、楊坤峰，2003，《合作事業過去、現在及未來發展之研究》，臺北：內政部專題研究成果報告。
- 王宏仁，2001，〈家族或是企業？——社會價值與市場原理的矛盾衝突〉，收錄於

- 張維安編，《臺灣的企業組織結構與競爭力》，頁 297-312，臺北：聯經出版社。
- 王志卿，2001，〈臺灣經濟的動力——中小企業的網絡化〉，收錄於張維安編，《臺灣的企業組織結構與競爭力》，頁 313-355，臺北：聯經出版社。
- 王琇婷，2010，《推動農村社區經濟發展組織的研究——農會、合作社與非營利組織之比較研究》，南投：國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。
- 白立忱編，2006，《外國農業合作社》，北京市：中國社會出版社。
- 王墨林譯，吉田太郎原著，2007，〈綠色古巴〉，《青芽兒》，1/2 月：63-70；3/4 月：56-63。
- 朱月娟，2011，〈國外促進合作社發展的立法分析〉，《商業時代》，2011(6)：110-111。
- 行政院農糧署企劃組企劃科，2008，〈雲林縣漢光果菜生產合作社〉，8/16：
http://www.afa.gov.tw/publish_detail.asp?catid=830。
- 何平、彼得·利欽斯坦，2004，〈勞動者自我管理經濟學評介〉，《經濟學動態》，5：78-82。
- 吳宇暉、張嘉昕，2008，〈經濟民主：一種關於勞動的政治經濟學〉，《當代經濟研究》1：15-19。線上版：
<http://ddjy.qikan.com/ArticleView.aspx?titleid=ddjy20080104>。
- 吳克剛譯，1990，《英國合作運動史》，臺北：中國合作學社。譯自 Charles Gide, 1900.
De la Coopération en Angleterre. Paris: imp. Nouvelle.
- 吳宗昇，2011a，〈教會與社會：臺灣儲互社的宗教、社群與貨幣網絡分析〉，《輔仁社會研究》，1：73-104。
- 吳宗昇，2011b，《群聚、隔離與共生：社會企業非營利組織的市場策略》，國科會

研究計劃，2010年8月至2011年7月，編號：NSC-99-2410-H-030-066。

吳恪元，1996，《合作經濟原理》（二版），臺北：茂昌圖書公司。

吳麗民、袁山林，2006，〈臺灣農業合作社的發展及其對大陸的啓示——以臺灣漢

光果菜合作社為案例的實證分析〉，《現代經濟探討》，2006(5)。線上版：

<http://www.cffc.zju.edu.cn/a/jingwailaifeng/2011/1115/8213.html>

呂國楨，2007，〈越簡單越難〉，《商業周刊》，1010：96-105。

宋聖君，2011，《為什麼我們需要錢！？原住民部落資本主義化過程研究》，臺北：

世新大學社會發展研究所碩士論文。

李永志，2010，《臺灣民間社團與非營利企業之發展及其特色——以「臺灣科學振興

會」及「主婦聯盟生活消費合作社」為討論案例（1930-2010）》，臺北：淡江

大學歷史學系碩士論文。

李桂秋，2004，〈邁向現代化勞動合作社成功案例之研究（上）〉，《合作經濟》，83：

43-56。

——，2005，〈邁向現代化勞工合作社成功案例之研究（下）〉，《合作經濟》，84：

29-40。

汪瑞娟，2003，《有機蔬果行銷者品牌定位與行銷策略研究》，臺中：國立中興大

學農業推廣教育研究所碩士論文。

周妙妃，2008，〈有機農業可能取代現代農業嗎？小島國古巴度過能源危機的故事〉，

《琉璃光》，2008(8)。線上版：

<http://www.lapislazuli.org/TradCh/magazine/200808/20080804.html>。

林劭璿，2010，〈籃子裡，誠實的咖啡豆——花蓮迦納納部落〉，《臺灣社區新聞網》，

7/20, <http://www.dfun.com.tw/?p=29038>。

林奕均, 2012, 《GDP, 我們分手吧! (上)(下)》, 環境資訊中心, <http://e-info.org.tw/node/77411>、<http://e-info.org.tw/node/77412>。

林深靖, 2008, 〈遇見古巴:「特殊年代」的特殊農業〉, 《新國際》, 10/17, <http://mass-age.com/wpmu/blog/2008/10/17/5233/>。

林婷如, 1993, 《臺灣消費合作社經營管理之研究—以台南市機聯社和全聯社為例》, 臺北: 文化大學經濟學研究所碩士論文。

林寶樹, 1985, 《臺灣合作事業之過去與將來》, 臺中市: 中央書局。

——, 1986, 〈臺灣合作史上之地緣與人脈〉, 《合作經濟》, 9: 24-30。

邱俊英, 2005, 《臺灣主婦聯盟生活消費合作社的組織變革——一個問題探索性研究》, 臺中: 逢甲大學經營管理學系研究所碩士論文。

官有垣, 2007, 〈社會企業組織在臺灣的發展〉, 《中國非營利討論》, 2007(1): 146-181。

姚欣進, 2004, 《馬克思主義政治經濟學與世界資本主義》, 臺北: 巨流圖書出版。

——, 2010a, 〈尋找另一條可行的道路—市場社會主義 1〉, 《臺灣立報》, 7/1, <http://www.lihpao.com/?action-viewnews-itemid-40211>。

——, 2010b, 〈經濟民主制的範例—蒙德拉貢合作企業公司〉, 《臺灣立報》, 7/29, <http://www.lihpao.com/?action-viewnews-itemid-98407>。

——, 2011, 〈合作經濟的意義〉, 《臺灣立報》, 3/17, <http://www.lihpao.com/?action-viewnews-itemid-105354>。

姜雪影、朱家一譯, 2010, 《失控的未來: 揭開全球中產階級被掏空的真相》, 臺

- 北：天下文化出版。譯自 Stiglitz, Joseph E., 2010. *Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*. New York: W.W. Norton & Co.
- 施宏昇，2009，《臺灣綠色產品在封閉市場的消費者特性之研究—以主婦聯盟生活消費合作社站所為例》，嘉義：國立嘉義大學農學研究所碩士論文。
- 段炳麟，1994，《世界當代史》，北京：北京師範大學出版社。
- 洪哲勝、劉格正編譯，1993，《勞工運動史例》，臺北：前衛出版社。
- 美玲、芳子，2009，《敲打天堂的門，古巴》，臺北：大家出版社。
- 胡雪萍，2012，〈南斯拉夫自治社會主義建設模式再探〉，《理論月刊》，2012(1)：179-182。
- 孫炳焱，1996，〈論合作原則的演進與一九九五年新合作原則之含義〉，《合作經濟》，50：16-22。
- ，2001，〈臺灣儲蓄互助社發展史〉，《合作經濟》，69：1-17。
- ，2009，〈經濟思潮與消費合作社的新動向〉，《合作經濟》，100：1-7。
- ，2011，〈資本主義困境下的合作社運動〉，《合作經濟》，110：6-12。
- 孫炳焱增補、中華民國儲蓄互助協會譯，2011（修訂再版），《公元二千年的合作社》，臺中：儲蓄互助協會。譯自 Alexander F. Laidlaw, 1981. *Cooperation in the Year 2000*. Ottawa : Co-operative Union of Canada。
- 孫炳焱譯，2003，《世界變遷下的合作社基本價值》。臺中：中國合作學社。譯自 Bök, Sven-Åke, Margaret Prickett and Mary Treacy, 1992. *Co-operative Values in a Changing World*. Geneva: The International Co-operative Alliance.
- 高希均，1986，〈走在鋼索上的南斯拉夫〉，《遠見雜誌》，1：

http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_8895.html。

徐沛然，2009，〈司馬庫斯勞動合作社 部落自治的具體實踐〉，《苦勞報導》，9/14：

<http://www.cooloud.org.tw/node/46471>。

張堅華，2010，〈今日合作事業面臨之困境及其解決方法〉，《合作經濟》，104：31-39。

張嘉昕、吳宇暉，2008，〈蒙德拉貢聯合公司的企業模式及績效研究〉，《吉林工商學院學報》，2008(1)：46-51。

曹永奇，2006，《社會企業的社會經濟運作之探討—以主婦聯盟生活消費合作社為例》，嘉義：國立中正大學社會福利研究所碩士論文。

曹和汾，2003，〈合作運動在山地推動紀〉，《合作經濟》，78：20-26。

梁玲菁，1994，〈開發中國家合作制度官方化〉，《合作經濟》，40：18-24。

———，2000a，〈各國政府對合作事業發展的角色與定位〉，《合作經濟》，67：7-35。

———，2000b，〈臺灣合作組織民主管理的限制性與未來性〉，《合作經濟》，64：26-42。

———，2000c，〈勞動合作社的問題解析與未來性〉，《合作事業季刊》，2：18-33。

———，2003a，〈2002年歐盟「國際社會經濟會議」之意義與啟示〉，《合作經濟》，77：1-13。

———，2003b，《非營利組織產業化與融資機制綜合架構規劃之研究》，行政院青年輔導委員會委託研究計畫（計劃編號：91NYC-4-02）。

———，2004a，《各國合作事業—金融保險篇》，臺中：內政部中部辦公室印行。

———，2004b，《各國合作事業—勞務篇》，臺中：內政部中部辦公室印行。

———，2007，《政府對合作經濟制度之認識與輔導態度》(上)，《合作經濟》，95：

17-19。

——，2008a，〈政府對合作經濟制度之認識與輔導態度〉（中），《合作經濟》，96：39-54。

——，2008b，〈政府對合作經濟制度之認識與輔導態度〉（下），《合作經濟》，97：49-56。

——，2008c，〈臺灣勞動合作社的發展困境 -上-〉《合作經濟》，99：16-48。

——，2009，〈臺灣勞動合作社發展的困境〉，《合作經濟》，100：47-54。

——，2011a，〈國際合作經濟的主軸與綠色發展〉，《合作經濟》，111：1-6。

——，2011b，〈微型融資機制培植臺灣婦女「合作社創業」之政策建議〉，《合作經濟》，109：7-16。

——，2011c，〈合作金融耕耘社會福祉事業（上）〉，《儲蓄互助社雜誌》，95：8-14。

——，2012a，〈幸福的第二個家—生活消費合作社的經營管理思維〉，《綠主張》，102：10-11。

——，2012b，〈從國際合作社年，連結綠色發展〉（上）、（下），臺灣環境資訊中心以及行政院農委會林務局，<http://e-info.org.tw/node/76816>、<http://e-info.org.tw/node/76820>。

——，2012c，〈學校型消費合作社的社會經濟意義—由英、加、美、日國經驗探討〉，《合作報導》，76：2-5。

梁玲菁、唐錦秀，2007，〈臺灣主婦聯盟生活消費合作社之發展模式分析—學習組織與陪伴組織〉，《合作經濟》，93：1-21。

- ，2008，〈休閒型合作社之發展與經營管理—國內外發展經驗案例分析〉，《合作經濟》，97：20-31。
- 許文富，2007a，〈臺灣需要一種宏觀的合作事業發展政策〉，《合作報導》，60：2-7。
- ，2007b，〈合作企業的生存與威脅〉，《合作經濟》，95：10-16。
- 許世雨，1999，〈非營利組織與公共行政〉，載於江明修主編，《第三部門經營策略與社會參與》，臺北：智勝文化事業公司，頁155-189。
- 郭敏學，1977，《多目標功能的臺灣農會》。臺北：臺灣商務印書館。
- 陳介玄，1994，《協力網絡與生活結構：臺灣中小企業的社會經濟分析》，臺北：聯經出版社。
- ，1995，《貨幣網絡與生活結構：地方金融、中小企業與臺灣世俗社會之轉化》，臺北：聯經出版社。
- 陳正芬譯，2007，《一座小行星的新飲食方式》，臺北：大塊文化。譯自 Lappe, Frances Moore and Anna Lappe, 2002. *Hope's Edge: The Next Diet for a Small Planet*. New York : Jeremy P. Tarcher/Putnam.
- 陳向明，2002，《社會科學質的研究》，臺北：五南圖書出版公司。
- 陳佳容，2010，〈臺灣合作事業現況與展望〉，《合作經濟》，107：6-16。
- 陳岩松，1983a，《中華合作事業發展史（上）》，臺北：臺灣商務印書館。
- ，1983b，《中華合作事業發展史（下）》，臺北：臺灣商務印書館。
- 陳雅玲，2007，〈大建設，大崩壞〉，《商業周刊》，1008：90-101。
- 喬志忠，2005，〈鐵托的建國之路—南斯拉夫社會主義自治制度得失談〉，《內蒙古師範大學學報》，34(2)：65-69。

湯宗益，2007，《消費合作社社員購買意向與行為之研究－以臺灣主婦聯盟生活消費合作社臺中分社為例》，臺中：逢甲大學合作經濟學所碩士論文。

童伊迪，2008，《臺灣原住民族部落發展之研究－互助觀點的分析》，南投：國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系博士論文。

舒詩偉，2003，〈我們要綠金：古巴綠色農業的故事〉，《青芽兒》，2：28-39。

馮建三譯注，2005，《論市場社會主義》，臺北：聯經出版社。譯自 Roemer, John E., 1994. *A Future for Socialism*. Cambridge: Harvard University Press.

黃佳安、黃肇新，2012，〈加納納部落的「橋樑」：社區產業發展過程的社會資本運作〉，「2012 農村規劃學術研討會」，2012/3/30，臺中：國立中興大學景觀與遊憩學位學程主辦。

黃瑞琴，2003，《質的教育研究方法》，臺北：心理出版社。

黃漢華，2012，〈合組勞工合作社，青年為自己創造就業〉，《遠見雜誌》，312。

黃樹民、石佳音、廖立文譯，1990，《鉅變：當代政治、經濟的起源》。臺北：遠流出版事業公司。譯自：Polanyi, Karl, 1957. *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston: Beacon Press.

楊君琦、郭佳佳、周宗穎、吳宗昇，2010，〈探索以公益為基礎之組織經營型態〉，《創業管理研究》，5(2)：1-26。

楊君琦、郭欣怡，2011，〈社會企業組織型態與經營類型之初探〉，《輔仁管理評論》，18(1)：53-78。

楊坤鋒，2007，〈學校員生消費合作社經營之問題與挑戰〉，《合作經濟》，94：26-35。

楊璧璋，2010，〈合作經濟的基本原理及發展〉，《廣東合作經濟》，2010(6)：15-19。

趙永茂，2011，〈非營利組織策略聯盟網絡治理結構之研究〉，發表於「公共治理、區域合作與第三部門發展學術研討會」，2011/9/10，天津：南開大學主辦。

趙永茂、陳銘顯，2011，〈臺灣都市型與鄉村型農會之治理特性及其轉型〉，發表於「農村治理、社會組織與社會結構學術研討會」2011/6/21-6/22，臺北：臺灣大學社會科學院中國大陸研究中心主辦。

廖朝賢，1993，〈美國農業合作組織與事業發展經驗及啟示〉，《合作經濟》，37：54-64、38：34-41。

廖靜蕙，2012，〈保障糧食主權民間催生《有機農業促進條例》〉，環境資訊中心，5/8，<http://e-info.org.tw/node/76655>。

臺灣公共化協會，2012，〈花蓮地區合作性經濟潛力調查及三年發展計畫——多元就業開發方案經濟型計畫書〉，未出版。

臺灣合作事業發展基金會編，2006，《合作社理監事手冊》（2006再版），臺中：臺灣合作事業發展基金會。

臺灣省合作事業管理處編印，1999，《臺灣省合作事業50年》，臺中：臺灣省合作事業管理處。

劉佩修，2007，〈產業升級：丹麥一家豬肉合作社 抵一個台積電〉，《商業週刊》，1001：154-159。

劉致昕，2012，〈臺灣海岸浩劫〉，《商業周刊》，1259：90-105。

劉榮勤，1998，〈農村合作制的理論和實踐〉，《東嶽論叢》，1998(5)：49-53，山東社會科學院出版。

潘同坤，2011，〈富麗興旺有鳳來儀——花蓮縣瑞穗鄉富興社區〉，《農政與農情》，

229。線上版：<http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=23868>。

潘美玲、張維安，2003，〈經濟行動與社會關係：社會自我保護機制的研究〉，《臺灣社會學刊》，30：51-88。

蔡百靈，2010，〈《加納納部落推廣自然農法》原民根留家鄉農場助行銷〉，《自由時報》，2010/12/05，

<http://www.libertytimes.com.tw/2010/new/dec/15/today-north21.htm>。

蔡秀菊，2005，《司馬庫斯共同經營模式之探討》，臺中：靜宜大學生態學研究所碩士論文。

蔡建雄，2006，〈農業合作社的現代經營與管理〉，《合作經濟》，90：15-19、91：29-39。

蔡建福，2010，〈花蓮縣玉里鎮「療癒社區」的構想與實踐〉，未出版。線上版：<http://www.tmitrail.org.tw/wp-content/files/2010/04/花蓮縣玉里鎮「療癒社區」的構想與實踐1.doc>。

賴建誠，2011，《近代中國的合作經濟運動：1912-1949》（修訂版），臺北：學生書局。

二、英文文獻

Albert, Michael and Robin Hahnel. 1991. *The Political Economy of Participatory Economics*. Princeton: Princeton University Press.

Archer, Robin. 1995. *Economic Democracy: the Politics of Feasible Socialism*. Oxford and New York: Clarendon Press.

- Asian Productivity Organization (APO). 1996. *Agricultural cooperatives in Asia and the Pacific: report of an APO multi-country study mission*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Atkinson, Anthony B. eds. 1993. *Alternatives to Capitalism: the Economics of Partnership*. New York: St. Martin's Press in association with the International Economic Association.
- Brus, W. 1991. "Market Socialism", in Tom Bottomore, Laurence Harris, V. G. Kiernan and Ralph Miliband eds., *A Dictionary of Marxist Thought* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Press, pp. 336-339.
- CICOPA. 2011. "Third Annual Report on the Crisis." Available at: http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/REPORT_ON_CRISIS_EN.pdf.
- Co-operatives UK. 2011. *The UK Co-operative Economy 2011: Britain's return to co-operation*. Manchester: Co-operatives UK Limited.
- D'Art, Daryl. 1992. *Economic Democracy and Financial Participation: a Comparative Study*. London and New York: Routledge.
- Davis, John B. eds. 2010. *Global Social Economy: Development, Work and Policy*. London and New York: Routledge Press.
- Defourny, Jacques, and Jose L. Monzo Campos, eds. 1992. *The Third Sector: Co-operative, Mutual and Nonprofit Organizations*. Brussels: CIRIEC and DeBoeck University Press.
- Defourny, Jacques. 1999. *The Emergence of Social Enterprises in Europe*. Brussels:

EMES European Networks.

———. 2001. “Introduction: From Third Sector to Social Enterprise”. In Carol Borzaga and Jacques Defourny eds., *The Emergence of Social Enterprise*, pp.1-28. London and New York: Routledge Press.

Dow, Gregory K. 2003. *Governing the Firm: Workers Control in Theory and Practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Eagertrom, Lee. 2004. “Obstacle to Cooperation”. in Merret, Christopher D. and Norman Walzer eds., *Cooperatives and Local Development*, pp. 70-92. New York and London: M.E. Sharpe.

Espinosa, Juan G. and Andrew S. Zimbalist, 1978, *Economic Democracy: Worker’s Participation in Chilean Industry 1970-1973*. New York: Academic Press.

Evers, Adalbert. and Jean-Louis Laville eds., 2004. *The Third Sector in Europe*. Northampton: Edward Elgar.

Feuer, Carl Henry. 1984. *Jamaica and the Sugar Worker Cooperatives: the Politics of Reform*. Boulder: Westview Press.

Fowler, Bertram B. 1947. *The Cooperative Challenge*. Boston: Little, Brown Company.

Fukuyama, Francis. 1992. *The End of History and the Last Man*. New York: Free Press.

Fulton, Murray. 2001. “Traditional versus New Generation Cooperatives”, in Christopher D. Merrett and Norman Walzer eds., *A Cooperative Approach to Local Economic Development*, pp. 11-24. Westport: Quorum Books.

Ghista, Dhanjoo N. 2004. *Socio-economic Democracy and the World Government:*

- Collective Capitalism, Depovertization, Human Rights, Template for Sustainable Peace*. Singapore and London: World Scientific.
- Gilpin, Robert. 2002. *The Challenge of Global Capitalism: The World Economy in the 21st Century*. Princeton: Princeton University Press.
- Hacker, Jacob S. and Paul Pierson. 2010. *Winner-Take-All Politics: How Washington Made the Rich Richer—and Turned Its Back on the Middle Class*. New York: Simon & Schuster, Inc.
- Heilbroner, Robert. 1989. “Reflection: The Triumph of Capitalism,” *The New Yorker*, 1989/1/23, pp. 98-109.
- Huet, Tim. 1997. “Can Coops Go Global? Mondragon Is Trying”. *Dollars & Sense* 214. Available at: <http://www.dollarsandsense.org/archives/1997/1197huet.html>.
- Jansson, Sune and Ann-Britt Hellmark. 1986. *Labor-owned Firms and Workers' Cooperatives*. Aldershot: Gower Corporation.
- Kalmi, Panu. 2003. “The Study of Co-operatives in Modern Economics: A Methodological Essay”. Helsinki School of Economics Working Paper No. 351. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=434560> or doi: 10.2139/ssrn.434560.
- Karlyle, Jake. 2005. “A Cooperative Economy - What Might It Look Like?” Paper presented at the Hobart Conference: Community, Economy and the Environment: Exploring Tasmania’s Future, 2005/10/15.
- Kasmir, Sharryn. 1996. *The Myth of Mondragon: Cooperatives, Politics, and Working-Class Life in a Basque Town*. New York: State University of New York

Press.

Leikin, Steve. 2005. *The Practical Utopians: American Workers and the Cooperative Movement in the Gilded Age*. Detroit: Wayne State University Press.

Levi, Yair, and Howard Litwin eds. 1986. *Community and Cooperatives in Participatory Development*. Aldershot and Hants: Gower Publication.

Lichtenstein, Peter M. 1986. "The U.S. Experience with Worker Cooperation". *Social Science Journal* 23(1): 1-16.

Liotta, P. H. 2001. "Paradigm Lost: Yugoslav Self-Management and the Economics of Disaster", *Balkanologie*, 2001(V), n° 1-2. Available at:
<http://balkanologie.revues.org/index681.html>.

McBride, Glynn. 1986. *Agricultural Cooperatives: Their Why and Their How*. Westport: AVI Publication. Co..

Meade, James, E. 1972. "The Theory of Labor-managed Firms and of Profit Sharing". *Economic Journal* 82: 402-428.

Merrett, Christopher D. and Norman Walzer eds. 2001. *A Cooperative Approach to Local Economic Development*. Westport: Quorum Books.

Monzon, José Luis, and Rafael Chaves. 2008. "The European Social Economy: Concept and Dimensions of the Third Sector". *Annals of Public and Cooperative Economics* 79(3-4): 549-577.

Mook, Laurie, and Jack Quarter. 2006. "Accounting for the Social Economy: The Socioeconomic Impact Statement". *Annals of Public and Cooperative Economics*

77(2): 247-269.

Mook, Laurie, Jack Quarter, and Betty Jane Richmond eds. 2007. *What Counts: Social Accounting for Nonprofits and Cooperatives*(2nd Edition). London: Sigel Press.

Mook, Laurie, Jack Quarter, and Sherida Ryan eds. 2010. *Researching the Social Economy*. Toronto: University of Toronto Press.

Mooney, Patrick H., and Thomas W. Gray. 2002. "Cooperative Conversion and Restructuring in Theory and Practice". RBS Research Report No.185. Washington, D.C.: U.S. Dept. of Agriculture, Rural Business-Cooperative Service. Available at: <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/rr185.pdf>.

Moulaert, Frank, and Oana Ailenei. 2005. "Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present". *Urban Studies* 42(11): 2037-2053.

Near, Henry. 1992. *The Kibbutz Movement: A History - Volume 1: Origins and Growth, 1909-1939*. Oxford: The Littman Library of Jewish Civilization.

———. 1997. *The Kibbutz Movement: A History - Volume 2: Crisis and Achievement, 1939-1995*. Oxford: The Littman Library of Jewish Civilization.

Normark, Peter. 1996. "A Role for Cooperatives in the Market Economy". *Annals of Public and Cooperative Economics* 67(3) : 429–439.

Novkovic, Sonja. 2007. "R&D, Innovation and Networking: Strategies for Cooperative Survival." in Novkovic, Sonja and Vania Sena eds., 2007. *Cooperative Firms in Global Markets: Incidence, Viability and Economic Performance*, pp. 205-232.

Amsterdam; London: Elsevier JAI.

Ollman, Bertell eds. 1997. *Market Socialism: the Debate among Socialists*. New York :
Routledge Press.

Pestoff, Victor. 1998. *Beyond the Market and State: Social Enterprises and Civil
Democracy in a Welfare Society*. Aldershot, Brookfield, Sidney & Singapore:
Ashgate Press.

———. 2008. *A Democratic Architecture for the Welfare State: Promoting citizen
participation, the third sector and co-production*. London & New York: Routledge
Press.

———. 1991. *Between Markets and Politics: Co-operatives in Sweden*. Frankfurt
& Bolder: Campus Verlag & Westview Press.

———. 1998. *Between Market and State: Social enterprises and Civil Democracy
in a Welfare Society*. Aldershot: Ashgate Press.

———. 2004. “The development and future of the social economy in Sweden”, in
Adalbert Evers and Jean-Louis Laville eds, *The Third Sector in Europe*.
Northampton: Edward Elgar Press.

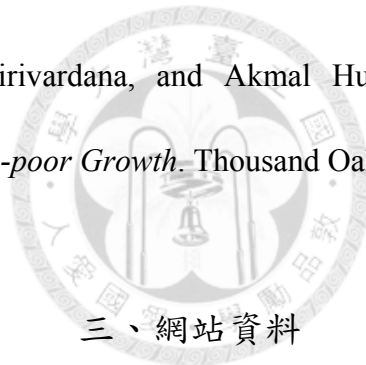
Policy Research Initiative. 2006. “Communities Under Pressure - The Role of
Co-operatives and the Social Economy”. Synthesis Report 2006 for Government of
Canada. Available at: <http://publications.gc.ca/site/eng/294239/publication.html>.

———. 2005. *What We Need to Know About the Social Economy: A Guide for
Policy Research*. Ottawa: Policy Research Initiative.

- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Quarter, Jack, and Laurie Mook. 2010. "An Interactive View of the Social Economy".
Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research 1(1): 8-23.
- Quarter, Jack. 1992. *Canada's Social Economy: Co-operatives, Non-profits, and Other Community Enterprises*. Toronto: Lorimer Press.
- Quarter, Jack, Laurie Mook and Ann Armstrong. 2009. *Understanding the Social Economy: A Canadian Perspective*. Toronto, Buffalo, and London: University of Toronto Press.
- Ratner, Carl. 2009. "Cooperativism: A Social, Economic, and Political Alternative to Capitalism", *Capitalism Nature Socialism* 20(2): 44-73.
- Ruben, Ruerd. 1999. *Making Cooperatives Work: Contract Choice and Resource Management within Land Reform Cooperatives in Honduras*. Amsterdam: CEDLA.
- Salamon, Lester M. 1994. "The Rise of the Nonprofit Sector". *Foreign Affairs* 73(4): 109-122.
- Salamon, Lester M., Helmut K. Anheier, Regina List, Stefan Toepler and S. Wojciech Sokolowski eds. 1999. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore: Institute for Policy Studies, Johns Hopkins University.
- Schweickart, David. 1993. *Against Capitalism*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- . 2002. *After Capitalism*. Lanham: Rowman and Littlefield Press.

- Setty, Erram Desingu. 1994. *Participatory Rural Development in Asia: A Critical Analysis*. New-Delhi: Inter-India Publications.
- Shragge, Eric, and Jean-Marc Fontain eds. 2000. *Social Economy: International Debates and Perspectives*. Montreal: Black Rose.
- Smith, Claire. 2004. "A Cooperative Evolution-Sunkist Competes in the Global Market". Paper presented at "Agricultural Outlook Forum 2004" (2/20). Available at: <http://purl.umn.edu/33034>.
- Smith, J.W. 2009. *Economic Democracy: A Grand Strategy for World Peace and Prosperity*. Fayetteville: Institute for Economic Democracy Press.
- Snaith, Ian. 1990. "The Économie Sociale in the New Europe", in Bayley, Elise, Edgar Parnell, and Nicky Colley eds., *Yearbook of Cooperative Enterprise 1991*, pp. 61-75. Oxford: Plunkett Foundation for Co-operative Studies.
- Soros, George. 2000. *Open Society: Reforming Global Capitalism*. New York: Public Affairs.
- Spear, Roger. 2010. "The Social Economy in Europe: Trends and Challenges". in Mook et al. eds. *Researching the Social Economy*, pp. 84-105. Toronto: University of Toronto Press.
- The Ohio Employee Ownership Center. 2009. "Cleveland Goes to Mondragon". *Owners at Work* 20(2): 10-12. Available at: <http://www.oeockent.org/home/owners-at-work-newsletter/doc/18/raw>.
- Torgerson, Randall E., Bruce J. Reynolds, and Thomas W. Gray. 1998. "Evolution of

- Cooperative Thought, Theory and Purpose”. *Journal of Cooperatives* 13: 1-20.
- Vanek, Jaroslav. 1970. *The General Theory of Labor-Managed Market Economies*. Ithaca and London: Cornell University Press.
- . 1971. *The Participatory Economy: An Evolutionary Hypothesis and a Strategy for Development*. Ithaca: Cornell University Press.
- . 1975. *Self Management: Economic Liberation of Man*. Harmondsworth, UK, and Baltimore, US: Penguin Education.
- Ward, Benjamin. 1958. “The Firm in Illyria: Market Syndicalism”. *American Economic Review* 48(4): 566-589.
- Wignaraja, Ponna, Susil Sirivardana, and Akmal Hussain, eds. 2009. *Economic Democracy through Pro-poor Growth*. Thousand Oaks: Sage Publication.



- OECD Your Better Life Index : <http://www.oecdbetterlifeindex.org> ◦
- 中華民國儲蓄互助協會 : <http://www.culroc.org.tw> ◦
- 內政部內政統計年報 : <http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm> ◦
- 內政部合作事業入口網站 : <http://coop.moi.gov.tw> ◦
- 不丹政府 GNH 網站 : <http://www.bhutan.gov.bt/government/gnh.php> ◦
- 丹麥皇冠國際食品公司 : <http://www.danishcrown.dk> ◦
- 世界銀行資料庫 : <http://data.worldbank.org/country> ◦
- 行政院農業委員會 : <http://www.coa.gov.tw> ◦

行政院主計總處統計專區（農林漁牧普查）：<http://www.dgbas.gov.tw/np.asp?ctNode=2835>。

佳沛奇異果公司：<http://www.zespri.com.tw>。

迦納納部落發展協會：<http://tarawadaw.blogspot.com>。

香吉士果農公司：<http://www.sunkist.com>。

國際合作聯盟（ICA）：<http://www.ica.coop>。

基布茲產業協會：<http://www.kia.co.il/infoeng/kibbutz.htm>。

臺灣主婦聯盟生活消費合作社：<http://www.hucc-coop.tw>。

蒙德拉貢合作企業集團：<http://www.mondragon-corporation.com>。

歐洲社會經濟聯盟（Social Economy Europe）：<http://www.socialeconomy.eu.org>。

歐洲合作聯盟（Cooperatives Europe）：<http://www.coopseurope.coop>

歐盟企業與產業總署：<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy>。

聯合國 2012 國際合作社年官方網站：<http://social.un.org/coopsyyear>。

附錄：部份訪調筆記整理

一、F1 (2012 年 4 月 3 日下午)

問：協會是什麼時候成立的？

答：1992 年（民國 81 年），省政府輔導全臺各社區成立社區協會。不過富興社區共同的建設直到 2007 年 F7 的加入之後才有明顯改觀。

問：協會成員是如何加入？參與狀況如何？

答：通常都是自願加入。大家都沒什麼習慣交會費，協會也沒有特別要求。

問：富興村的經濟活動為何？

答：基本上是務農為主。在農業方面，農民都是各憑本事，自己要想辦法去找通路銷售。早期（民國 60 年代）有台鳳公司會統一收購鳳梨，但台鳳收掉之後就全是要自己去找通路。而價錢的決定是照市場機制，農民會自己去分配要賣多少給哪一家通路。

問：農民遇到的困難為何？

答：基本上農民沒什麼成本概念，因為成本也很難計算。找通路方面賣出去的錢也不一定合算。

二、F2 (2012 年 4 月 3 日下午)

問：身為一個幹部，在協會中扮演什麼角色？

答：用各式各樣的管道，去申請補助計劃。主要是在幫社區規劃需要的設備、建設方面。辦活動也是有，不過都是 F7 規劃的。

問：協會的運作狀況如何？

答：1992 年成立之後，就是幾個熱心的人一起規劃社區的活動。最近幾年申請到很多計劃補助，都要感謝 F7，我們都說他是富興的諸葛孔明。

問：對於有機有什麼看法？

答：果實都長得不好看。種鳳梨的話，若長得不好看就賣得不好。而且有機的也很花人力。

三、F3、F4（2012年4月3日晚上）

問：平常的生活狀況大概是如何？

答：我們有一小塊田種鳳梨。農忙時期，全村的人還有附近村落的人都會互相幫忙。平常是有固定合作的薑農，我們去當採收工人一天可以拿一千多元的薪資。不過這個是很累的工作，每天很早就要出門。

問：為什麼會加入生態旅遊團？

答：主要就是因為 F7 找我們去帶團，偶爾就輪值一下。

問：對於生態旅遊的看法：

答：還是不太理解那個理念啦！比較習慣原本的務農生活。都市人可能也不是很習慣來這邊做生態旅遊吧？不過既然 F7 在找人，我們也就加入試試看，應該也是會對社區有所幫助才對。

問：對於社區在各項建設方面的改變有什麼想法？

答：社區多了許多建設滿不錯的。但是平常也很少有時間去開會什麼的，總之都滿漂亮的。

四、F5（2012年4月4日下午）

問：平常農產品是如何銷售？

答：有很多種不同的通路。包括超市、行口、中盤商，也有載去貨運行，他們會送去特定的市場賣。每個通路的價錢不一樣，但農民自己會去衡量哪邊的價錢好，然後分配自己的東西要賣給誰、以及分配量要賣多少。通路都是自己找的，自己想辦法。賣幾次之後就會知道哪家比較好。

問：這種銷售方式對農民來說有得賺嗎？

答：其實還是中盤商賺最多，尤其是那些要外銷的。現在農作的成本很高，又拼不過進口貨，所以很多人都直接休耕。現在的休耕補助讓很多人乾脆不種田了。

問：對社區協會有什麼看法？

答：協會那種運作通常都是上對下的。下面對上面的力量沒有用啦！居民對理事有不同意見是沒有用的，因為事情都是大家喬好。大部份的人會覺得，給他們做

就好了。反正社區的事情，都嘛沒什麼差別！

問：對近來社區中的建設有什麼看法？

答：有建設很好啊！但是大多數人最主要還是忙農田裡的事情。

問：社區開始發展餐廳及加工廠，農民有什麼看法？

答：大多數人不願意投入農產加工。因為加工的成本太高，要買很多機器、原料。其次，加工是很麻煩的事情，若沒有相關資訊或技術是作不起來的。最主要擔心的重點是，加工之後沒有銷售管道，賣不出去的話就什麼都不用講了。

五、F6（2012年4月4日下午）

問：農民的狀況如何？

答：跟之前離鄉工作時比起來，覺得種田很快樂，農村的生活沒什麼壓力。不過，農民的問題最主要就是行銷。沒有穩定的銷路，常常賺不到錢。買賣和種植的本質不同，很難兼顧。農民沒有辦法計算成本、發展更好的種植技術，然後又要找到穩定的通路把農產品賣得更好。像我的話，主要是透過運銷公司，將農作物送到果菜市場去賣。價錢就比較難控制，通常由行口決定價錢。農民賣給不同的行口然後知道哪家的價錢較好，之後會比較多和那一家合作。

問：對社區協會的看法如何？

答：社區是自己的，一定要加入幫忙！而且有很多熱心的人投入，像 F7 幫大家爭取到很多的經費，現在還有餐廳的經營。我們都要盡力幫忙，讓社區更好。

問：對有機耕作的看法如何？

答：有機的概念很好！我就是很堅持不噴生長激素。沒有用化肥的話，鳳梨長出來比較小顆，價錢可能就變低很多，產量比較小，也比較花人力。最主要是市場機制讓大家不敢使用有機。必須要很有理想的人，才會完全不噴農藥、化學肥料之類的東西。富興客棧那邊在收有機鳳梨是很好的事情啊！只是現在賣出去的量太少了，還不夠穩定。

問：農民之間彼此的互動狀況如何？

答：以前村里之間會互相幫忙收成，尤其是鳳梨花。附近幾個村落之間，每個人

彼此都很熟。這邊每個人認識的範圍都很大，大家會互相串門子，同時因為互相幫忙工作而變得很熟。不過，現在換工的計算有點麻煩，因為工作量、人數、面積等等常常會差很多，所以有時候是直接發工資比較快。

六、F8 (2012 年 4 月 5 日上午)

問：為何加入社區協會的運作？

答：在社區協會剛成立的時候擔任工班的班長，負責組織一些社區工作的事情。後來主要是 F7 的邀請，他籌備（申請）了社區照護計劃，我覺得可以為社區做一點事情，於是就擔任了訪視員、照顧員。要去受訓，上了不少課程，然後才能加入。

問：參加生態旅遊帶團有什麼感想？

答：這個也是受訓什麼的，一開始覺得很辛苦，主要是要背社區的歷史、故事之類，一開始會不太敢講出來，遇到遊客總是很緊張。但是講多了就覺得愈來愈沒有問題，因為愈來愈有信心了！

問：在富興社區，不同族群的相處狀況如何？

答：大家都很熟，互動很熱絡，三個族群（阿美、閩、客）打成一片。大家都會互相學語言，每個方言多少會講一些，感情都很好。

七、K4 (2012 年 4 月 5 日下午)

問：平常農產的狀況如何？

答：我最主要是種咖啡和柚子，天天都要下田！農民賺錢很難，要憑自己的能力照顧田，才能賺錢。我最主要是自己去找通路，用契作的方式與通路合作。原本還想要去認證「雨林咖啡」，不過其標準太高，而且已找到通路，所以不去做認證了。

問：對於有機耕作的看法？

答：我用的是有機複合肥料。對於「有機」很具信心，完全自然管理，不使用除草劑。這樣子對環境比較好！現在農會也在推廣有機肥，而且有機的作物價錢通常會比較好，只是通路問題仍然比較難找。

問：在協會當擔任什麼角色？希望協會有什麼發展方向？

答：在協會中擔任常務監事，有部落的事情就加入幫忙。若協會能夠有錢購買一台「咖啡豆烘焙機」，會非常想去使用，畢竟現在是要去農會使用，還是較麻煩些，而且時間較難配合。

八、K5（2012年4月5日晚上）

問：合作經濟的可行性為何？

答：像社區的產業，或是協會（迦納納）這樣的運作模式，其維持關鍵在於：一定程度的「經濟可持續發展」。相對於很多硬體建設的補助，若能發展出合作經濟，或是投注資源在產銷計劃等軟實力方面，在這幾年內我們可以看到一定的效益出現。

問：合作經濟的發展關鍵為何？

答：要持續的發展，一定程度上必須依靠外來的「橋樑」。而且這個外來者必須是非常的專業。例如迦納納是由 Sra 帶入許多專業知識。他很懂咖啡，也知道行銷與通路的重要性，迦納納才能走到今天這一步。另一方面，現在迦納納合作農場所採行的「多樣性植栽」（不同植物之間栽種的搭配）也是他所引入。

九、K6（2012年4月6日中午）

問：平時農產狀況遇到什麼困難？

答：農人最怕的就是天氣不好、各種病蟲害等等。現在合作農場這邊要求不能使用化學藥劑，這讓我們更難處理稻熱病。之前都是噴一下就好了，但是現在好像都會用很久，有機救不了稻熱病啦！希望合作農場能夠多提供人力幫忙，平常都看不太到他們來幫忙我們田裡的事情。另外，我們都是要自己去找通路，但是價錢就比較無法由我們決定。

問：為何願意加入合作農場？

答：最主要就是「信任」啦！想說試試看年輕人在推行的方法。經理他們都很努力啦！

十、K7（2012年4月6日下午）

問：平常農產狀況如何？

答：家族已經在這邊種茶六十年，我是因為「個人興趣」，所以願意留下來。現在年輕人要留下來務農的太少了，因為做傳統產業很辛苦。製茶過程還是有危險性存在；採收季很長。而且常常必須早睡早起，在製茶過程中，可能整夜都不能睡覺。再加上這邊的朋友很少，大家都離開家鄉了，也沒什麼太多的休閒活動。對於整個農產過程來說，「培養人力」是最難的。要有人願意長時間待在這邊，而且必須是可以信任的對象，才能接手家族產業。

我們現在最主要是種茶以及咖啡。我們以高出一般行情的價錢，向家族中的阿姨們購買咖啡豆。因為個人興趣，所以我會去研發咖啡口味，現在也在網路上做銷售。今年六月（2012）開始也要推出採茶體驗營等活動，希望讓遊客體驗製茶過程，讓更多人能接觸到台灣的農業文化。

問：平常與協會的關係如何？

答：來往的機會不多。最主要是我們跟協會的銷售方式不同。我們經營實體的茶行，必須要有「現貨」供遊客品嚐。所以兩邊的銷售方式都不太適合對方。

問：對於有機農業的看法？

答：我們有一種特別的茶葉，一定要使用有機的，不能用任何化學藥劑，因為要讓一種蟲留下來咬茶葉，然後會留下一些特別的香味。不過有些時候適當的使用仍然是必要的，不然整個成本太高而讓農民無法負擔。

問：對於社區的建設有什麼感覺？

答：大家會覺得，各項社區的建設「有比沒有好」。所以當然是能夠蓋一些公園、步道都是不錯的。鄉公所、村辦公室、農會，各方面都有一些補助的方案，對社區的建設當然都是好事。不過我還是有些個人意見，像是在徵地的時候，以及規劃的時候，要再多問問社區居民的想法，如此就能提升使用率。

