

南開大學經濟研究叢書

# 農業國家合作問題與方法

甘貝爾 著  
黃肇興 譯



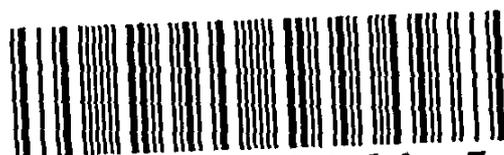
商務印書館發行

559  
178

書叢所究研濟經學大開南

# 法方與題問作合家國業農

著 爾 貝 甘  
譯 興 肇 黃



3 0543 0551 5

行發館書印務商

購 178

## 何序

吾國合作運動，歷史甚短，而發展則甚速。當其推進之初，有隨學術研究之提倡而發動者，有循防災之計劃而發動者，有因勦匪善後之策略而發動者，途徑不一，效果亦殊。洎九一八以後，國難日亟，救國聲中，復興農村成爲國家要圖，而合作運動遂益重於時，於是在整個國家復興運動中，合作乃得致其孟晉之績，誠可慶幸。第自合作運動本身而言，則殊有未盡善者。蓋過去因屬望過殷，發展過速，各地合作社之成立，量雖多而質則劣，組織既非健全，基礎復不穩固，欲其維繫長久，收效致益，殊有待於全國合作界之及時反省。國聯合作專家甘貝爾氏兩度來華，參贊合作，頗著賢勞。所著農業國家合作問題與方法一書，內容十九係針對吾國合作運動而發。凡所論列，雖以客卿之地位與眼光，未能盡與國情相合，然就純技術立場而言，不啻對吾國合作運動作一當頭棒喝。此書由黃肇興君子以逡譯，黃君研究合作有年，曾赴國內外各地及甘氏昔日工作地點之錫蘭一帶考察，現任北碚鄉村建設研究所合作經濟副教授，以斯人而譯斯書，至爲適當。黃君於譯文力求淺顯，凡原文中難解術語及意見，咸酌據國情，加以詮釋。余深信此書出版後，行將不脛而走，爲吾國合作界各級工作者所人手一編。倘吾國合作運動因而獲致改進，步入正軌，則匪特甘氏原書之力，抑亦黃君逡譯之功耳。

農業國家合作問題與方法

二

中華民國二十九年十一月，何廉序於陪都農本局。

# 方序

吾國合作事業之發展，二十年來，已歷經提倡與推廣兩過程。民國十六年以前，可視為提倡時期。在此時期，多以社會團體發動倡導，如華洋義賑會提倡組社於北方，平民週刊——平民學社即合作學社之前身——宣傳倡導於南方。民十六以後，政府亦漸有所認識，訓政時期國民政府施政綱領及中華民國訓政時期約法，均有提倡合作事業之條文，但以政權初立，諸端待理，對於合作事業，未遑立時推進。迨二十一年以後，天災人禍，遍及多省，政府為謀災區善後，多藉推行合作，以為一種消極之救濟政策。如贛、湘、鄂等省二十一年夏長江水災農賑，豫、鄂、皖等省剿匪善後救濟，莫不採用合作方式。於是吾國之合作事業，遂得以進入推廣之程途。此後合作社量的發展，甚為迅速。自合作社法之頒布施行以迄今日，中間雖一度因抗戰突起，遭受頓挫，然不旋踵即隨其他建設事業復躋興盛。今日縣各級組織綱要及縣各級合作社組織綱要頒布施行，合作社量的增加，殆將呈突飛猛進之勢。識者於慶幸合作組織迅速擴張之際，又莫不以其質的進步之不克追隨量的發展為憂。值此時會，乃有甘貝爾氏「農業國家合作問題與方法」一書問世。

甘氏是書，以專家之見地與同情之立場，根據其個人考察我國合作事業所得之印象與意

見，對於吾國合作教育設施之方針，合作指導技術之機宜，合作經營之軌則，合作行政之措施，多所闡發，莫不精闢警審，針中時弊。余以爲甘氏此種客觀的批評，對於吾國合作事業實有莫大貢獻。蓋以其不僅足發吾人之深省，且可爲吾人今後進展之南針也。吾國合作事業，經合作界十餘年來之艱苦努力，已促起各方之認識而獲得迅速之推廣。甘氏所謂「不容易使人們相信合作社可以做出相當的事業來」之時期，殆已過去。今日之困難，已在「不容易使人們相信要合作社一時完成許多種任務是不可能的」。甘氏是書，即針對此點而發。設使吾國從事合作事業者能人手一冊，奉爲圭臬，則吾國合作事業由量的發展時期步入質量並進時期，殆將以甘氏此書爲其樞紐歟。

丹徒黃肇興氏，早歲卒業浙江大學，即服務浙江省地方銀行，辦理農工貸款事宜，旋入南開經濟研究所，研習合作，專攻理論之探討。結業之後，遍遊國內十數省，並赴歐洲、印度，從事合作事業之考察觀摩。嗣回國就農村建設協進會貴州定番鄉政學院之約，任經濟組講師，兼合作股主任，並曾兼掌定番縣政府合作室主任及農本局定番合作金庫經理諸職。言經驗，言學力，在吾國合作界中，不失爲難能可貴矣。余以爲甘氏原書，苟無譯本，其影響將極受限制。今得黃氏精心迻譯，復加詮釋補充，以使吾國一般讀者易於瞭解，是誠可謂相得益彰。他日此書在吾國流傳之廣，收效之宏，定可預卜，此則又當歸功於黃氏矣。

方顯廷序於南開經濟研究所，二十九年八月一日。

## 瞿序

中國的各種事業大都要經過三個階段，第一階段祇是少數人的一個觀念，一種期望。在實際上的表現祇是文字的討論與相當的宣傳與計劃。第二個的階段是得到合宜的條件有小規模的實驗與表證。如其能相當的表現效能得到社會的贊許則很快的，就會轉到第三個階段，由政府採為政策，普遍推行。在每一階段都有其困難與危險。假如得不到實驗或試辦的工作條件或實際上無此需要祇能引起一時的注意，不久此觀念與期望就消失了。如其因小部份人的努力，得到實驗的機會，但因本身無成效客觀無需要，這種實驗工作亦是要夭折的。並且有時並非由於此觀念與計劃之不適合時代需要而是由於人事與工作條件之不適當，因而不能有成績，結果也是失敗的。在第二階段的工作常是採社會運動的作法，以社會的立場實際的工作表證此觀念的正確性。主觀的努力與客觀環境的需要，使社會運動取得信仰，取得力量，必然很快的成為政府的政策普遍推行。到此階段之後，是這件事業最受人注意的時候，亦是最重要最困難的時候。此時最重大的問題不出於三類：第一類是因人與事的條件無適當的準備而失敗。第二類是因普遍推行求近功急效重量而不重質而失敗。第三類是社會運動既能成為國家政策，則在最初的階段雖然因社會慣性而極難引人注意，此時則本身已取得一種社會能量，自身加速度的前

進。動展過速，原來的領導者已不能完全加以合理的制裁或指導，因此生出許多流弊來。如其在第三階段在本身能有質的改進，能有適當的人與事的條件，能有有計劃的指導與設計，此種工作纔能安放到一合理的軌道上，逐漸完成最初的觀念；相當的解決一個社會的問題。

合作社的事業即是很好的一個例子。中國合作事業的進展，即是由社會運動轉變為國家經濟政策的。二十年來的努力，可以說已經達到我前面所說的第三個階段。當章元善、于永滋、薛仙舟、壽勉成諸位先生在各方面提倡並實驗合作社的時候或者並不會想到不滿二十年，合作社的辦法成為政府的政策，認為既是『經濟建設切要設施，復為非常時期基礎機構。』有這樣大的工作範圍，這樣多的貸款金額，有許多人從事合作事業！此固由於當初主觀有正確的認識，又因客觀確有此迫切的需要，而各方面從事合作工作者的努力是不能磨滅的。

然而正是要密切注意的時候。在此大規模推進的途中，各種人員與事業的準備其條件是否充分，是否適當？在此登記與各種貸款手續力求簡單，擴大社員資格，減低繳納股金比例，在事業的推展上固是突飛猛進，是否不以量的速度的增加而影響到質的問題？對於若干合作社組織與經營的問題是否已有充分的研究與圓滿的實驗？這些都是重要的問題。

一九三五年我國政府向國際聯盟要求派遣合作專家來華推進合作運動。甘貝爾先生即為被派來華之一人。甘氏根據多年在錫蘭辦理合作的經驗與在中國的考察，著成『經濟未開發國家之合作』一書。甘氏對於中國的歷史背景與鄉村組織雖未必有澈底之認識——這是我們不應該

希望他有的。但他對於合作事業的艱難困苦與多年經驗是值得我們注意的。我們讀這本書的時候不能不領會到甘貝爾先生對於合作事業的推進有他的豐富的實際經驗與爲社會服務的熱忱。他注重的是許多合作社經營上的實際問題。而他的說話亦表現一種坦白的襟懷。他的經驗與他的建議，在合作事業的現階段，值得從事合作事業者的注意。他的答案在實際上不一定都可以實行有效——這是要事實與工作來斷定的——但他提出來的問題確不能說不是真問題。

黃肇興先生與甘貝爾先生共同研究中國合作事業的問題有相當的時間。遊歐歸來，在鄉政學院擔任經濟組的講師兼合作股的主任，爲使學術與實際取得密切連繫，以便切實研究，同時實際指導學生起見，自己擔任若干實際工作，登記、指導、訓練、金融等等事業集中於一身。兩年的勞苦工作使黃先生對於合作實際問題，農村建設之重要以及大多數民衆之生活方式與社會經濟組織取得相當的認識。又於工作之餘譯成此書。隨時根據中國情形與實際經驗加以補充。在現階段中這是一本應該繙譯的書，而黃先生確是最合宜於繙譯此書的人。

我自己不是研究合作的，對於合作社的真問題之所在，沒有多少了解。本不應爲此書作序。但以十餘年來從事鄉村建設工作的經驗，與對於合作事業發展之注意，認爲中國合作事業的前途，正因爲現在發展極快，所以必然發生許多問題。甘氏書中所提出的問題與意見，至少是我們應該注意的。我們推動合作事業，如其不注意這些本身的問題，與相關問題的研究與解答，則現在的盛極一時的景象也許會只是曇花一現，或者更成爲將來的阻礙。我們重視合作的

前途，所以希望合作能有健全的進展。

合作社的開端只是一個經濟方法的觀念。而合作社的組織正是此觀念的實現方式。此觀念的一方面無疑的是反對資本主義的。正如費(O. R. FRY)氏所說合作在歷史看是對產業革命的資本主義的一種抗議。一方面是求羣性與個性社會管理與個人自由間的一種協調與調和。所謂「人人爲我，我爲人人」正是這觀念的一種說法。合作社是實現此觀念的一種組織。一種組織都要用慣了纔真能發生力量，而這是需要時間的。助長的辦法常會使極有希望的事情失敗。甘氏即特別注意到「推動合作不可太快。」甘氏說：「……推進合作的人對於事業的發展期望得太快，因此祇見到量的增加而不見到質的改進。結果遂很自然的有整個事業瀕於破產的危險……人們每多知道合作的利益，這種利益倘希求太切就易於產生一種粗製濫造的現象。而真正的合作決不是粗製濫造所能成功的。也不是直接的行政行爲所能粗製濫造的。擔任合作指導的人要能引動他人有所自動，便知道由自動的合作，自身方可獲得利益。……在民知低下的情況下，要想推行自動的合作當然有很多的困難，但根據健全的原則所推動的合作運動，其發展必無限量。」在末一章裏甘氏又說：「合作事業是要『靠能勸導的人們，使人們對於合作有其信心的一種事業。太求速效的結果，必然發生一種飄搖無根的現象，那是絕對不能維持永久的。合作社在開創之初，若果走錯了路，到後來就是要整理也不大可能了。』這兩段話何等深刻，何等真誠，這是我們現在推動合作事業的人，無論所處的是上級的行政地位，中級的指導地位，

或者辦理合作金融的人所應該特別注意的。

在中國推行合作等於推行教育。如其合作事業沒有教育基礎沒有受過教育的廣大民衆做「人」的基礎，合作事業是不會健全的。同時教育的內容雖不僅是經濟方面；但教育而沒有合作社這一類的活動爲內容，教育亦必然是落空的教育。所以我們以爲一則合作應該有教育的基礎。一則教育與合作應該齊頭並進，教育之路的過程之一，就是合作之路。甘氏說：「合作社的力量要建築在勸告與信仰上面，而不在強迫上面。任何的計劃或制度是難得到效果的，用強迫的手段，充其量能够做成一件事，可是又將樹立一個仇敵。用勸告（我們所以說用教育的方法）所獲得的效果不僅可以支持長久，並且可以容許人民參加共同的工作，可以使事業久遠，無須乎強迫。」這是有經驗根據的話。無論大家對於推動合作如何熱心；如何增加貸款款額；如何減少組社的困難；假如民衆沒有教育，社員與合作社職員沒有受訓練的機會，指導員坐在城裏支領旅費津貼，而不下鄉到民衆中間到合作社裏去做勸導民衆培養民衆信心，訓練社員與職員合作業務的教育工作，合作事業決無成功之望。不做教育工作而希望合作社成功真是緣木求魚。

提到合作事業要有教育的基礎，就不能不提到鄉村建設工作的一個主要觀念，也可以說是根本條件。此觀念即是聯鎖的觀念。社會生活的方面雖不同，而各方面是相關聯的。社會建設決不能其他方面落後而一方面獨自進步。社會建設事業必須有通盤的計劃與連鎖的實施，其重

要在此。合作事業也不能例外，合作事業的成功，要有各方面的條件，要有連合調協的各方面的工作。例如農業的改進，土地關係的改進，農民償還舊債的規定，基層機構的改善，乃至於一般的交通情況，衛生設施都與合作社成功有密切的關係。我們以為服務合作事業的人員，應該每人對於社會建設的各方面都有一種認識，與推進其他事業的能力，因為人人都應該是一位社會建設設計者與社會建設指導者，而合作社的組織也未嘗不可以有純經濟意義以外的活動。

合作事業在中國究竟祇有二十年的歷史。在此二十年中諸位合作事業的倡導者的努力，是值得欽佩的。我們在此二十年中自然有我們自己的得失經驗，與對於我們自己歷史環境的需要與民衆的經驗要求的認識。外國朋友們的意見與建議是值得我們注意的。他們的努力與熱心是值得我們欽佩的。但正如甘貝爾先生所說：「合作的基本原理雖則是全世界一樣的。沒有什麼相異之處，可是合作的制度，是要以不同的制度適用於不同的環境。在何種國家即用何種國家的制度。」我們應該一方面作精深的學術研究，一方面作實際的研究實驗，找出一種或者多種適合於中國的辦法來。甘氏引用林立斯可侯爵的話說：「幻想與狂熱不能代替精深研究與正確的知識。」此精深的研究與正確的知識，正是合作運動在現階段中所最需要的。我們也要求有許志爾這樣的人「將合作辦到適合於他的民衆」（費著國內外之合作第二冊中語。）

最後我還是引用甘氏書中的幾句話，結束這簡短的序文：

「在經濟開展較遲的國家裏，常有不少的人抱着一種做事的志願，並且要做比較別人更能

有利於國計民生的事業。……在經濟開發較遲的國家裏，再也沒有比合作事業更能滿足人們的這種抱負了。誠然合作事業是非常辛苦艱難的事業，可是實在是個事業而不是清談與空想。……辦理合作的人所接觸的人是人羣當中經過選擇的；所辦的事業，是多變化而富有興趣的。比較終身坐在辦公室裏的椅子上，要有滋味得多。」

瞿菊農二九，四，二一，定番鄉政學院。

# 目錄

第一章 緒論.....	一
初學創辦合作的困難	
第二章 合作的需要及其推動的步驟.....	五
各國對合作的認識各有不同 農人爲什麼定要借款 合作的救星 特殊訓練的重要 如何計劃一個研究性質的考察旅行 推動合作不可太快 產銷合作不可倡辦太早	
第三章 信用.....	一四
信用爲一切需要之首但信用不加管理就要發生危險 銀行信用不適合農人的需要 儲蓄的困難 利息的意義 如何決定還款的把握 缺少記賬 溢放的禍害 銀行的性質與功用 私人放款 政府放款 推動合作	
第四章 無限責任信用合作社.....	二三
雷發巽式信用合作社 小區域 品格爲社員資格的基礎 合作社是一種經營事業而非慈善事業 社員一律平等 無限責任及其保障 社股金 借入款 社員財產狀況表 存款 公積金 公益金 理事會如何決定放款 事務 擔保 借款還款的監督 信用合作社的其他功用	
第五章 政府的協助.....	四三
法律；登記；查賬；解散 登記官及其屬員 合作社的社務必須由社員來做 小學教師 合作社是一個不可分的單元 政府的暫時放款 免稅 匯款及存置現金 其他的優待 政府在合作教育與訓練上的幫助 減少	

內務工作

第六章 銀行放款.....五三

銀行放款在中國 指導工作與金融工作的分開 依賴實物擔保 對合作社與社員間的干涉 正當的方法 不放款於非生產用途的不當 分期還款的重要 虛偽的還款 合作社的股金存在銀行中的問題 運銷合作社的生產放款 以土地作擔保

第七章 合作社的聯合組織——聯合社及合作銀行.....六八

聯合組織 聯合社的查賬工作 聯合社的指導工作 擔保聯合社 聯合社主要的範圍 與非社員交易 合作銀行 合作銀行的功能 事前宣傳的必要 個人社員的價值 股金存款及責任 政府代表為理事 區域與資金 放款申請的決定要迅速

第八章 兼營合作社.....八五

簡單的章則與簡單的賬簿 可准許共同經營的業務 兼營合作社 信用與訓練 不能實行的複雜業務 不健全的地方在那裏 正當的途徑

第九章 運銷合作社.....九三

事前調查的重要 責任 運銷合作社的放款 區域 工作程序 商人利害的衝突 運銷契約 合作社做生產者的代理人 物價情報

第十章 薪工人員合作社.....一〇三

合作不限於農業 薪工人員的困難 借款的擔保 不適用無限責任 所需要的合作社 餘款的投資 退社 薪工人員合作社的價值 理事會的困難 家庭必需品的供給

第十一章	消費合作社	一一一
	效力的重要	
	經濟與服務	
	需要艱苦的工作	
	訂貨供給	
	股息與盈餘攤還金	
	貨房及架上存貨	
	安全	
	秘密	
	的佣金	
	公積金	
	消耗與損失	
	十足的份量與優良的品質	
第十二章	結論	一一九
	專門訓練的必要	
	勸告與強迫	
	太求速效	
	遵從法規	
	長期放款	

# 農業國家合作問題與方法

## 第一章 緒論

初學創辦合作的困難 我——原著者自稱——一向在錫蘭做文官，經過了十五年的普通行政與司法工作之後，很幸運的得了一個機會被政府任命去主管合作事業。當時我對於合作是個外行，所以在被任命後，不得不尋找相當的合作著述，想在裏面臨渴掘井，探討些怎樣辦理合作的途徑。結果我很容易地隨手找到大批講述丹麥、德國、英國、美國、意大利以及其他富強國家的合作書籍。但是講述印度合作事業的書籍就不大容易找到了，有些書只是說明印度合作的成功，而未會提及它如何成功的途徑。同樣我後來赴各國考察合作的時候，我也發覺到這點遺憾。印度這個國家的合作事業要算是最值得農業國家的參考了，但他的合作運動最初遭遇的困難是怎樣解決的，牠的成功又是怎樣得到的，却都不容易知道。印度的合作在一千九百二十五年的時候，進展非常順利，我到那裏考察，曾得了很多關於合作方法上寶貴的教訓。可是我從未遇着一個人能和我談到合作運動在印度開創時怎樣解決那許多的困難的，又怎樣發展到目前過程的。印度的合作中心銀行（Co-operative Central Bank）數目很多，你可以看到幾



百個中心銀行，但是你從來難得一個人能夠告訴你第一所中心銀行是怎樣創辦的，創辦時的種種困難又是怎樣解決的。要知道這種種種困難不論在什麼地方惟祇是在開創時最易滋生，等到合作運動經過相當時期，人民合作智識漸次增高後，就可自然地解除了。

我在考察的旅行中，就有一個理想，要有一天能將我那時所身受的那種欲學無從的缺憾加以彌補，要使合作事業開創時解決困難的途徑傳達於後來人，以作參考。可是爲了自身環境與事實上的不允許，這個理想直到現在也還未能實現。如今我這種理想的園地，給一位同志先佔有了大半，那就是石德蘭 (O. F. Strickland) 先生所著的「農村金融與合作」 (Rural Finance and Co-operation) 一書。(石德蘭氏爲印度前板却浦 (Punjab) 省合作登記官，其所著「農村金融與合作」 (Rural Finance and Co-operation) 一書爲石氏來華講授合作之英文講義，在上海中華書局出版) 石氏之書，雖與我的理想相合，但他所講的題目多少和我欲講的有點不同，因此還有容我加以補充的價值。

我的觀點，主要的是根據我從前在印度板却浦省、孟買 (Bombay) 省、抹得勒斯 (Madras) 省、及愛爾蘭、意大利、巨哥斯拉夫、羅馬利亞等國的考察所得，及我在錫蘭做了合作登記官十年的經驗，以及因國際技術合作的關係來到中國廁身於政府合作顧問一年有半的時光，用於旅行內地和考察合作社的一點實地經驗。

國際和我訂立來到中國工作的合同爲三年，遂使我得在告假離開中國幾個月後，再度回到

中國來服務一年半。其後如果有其需要，也許還能繼續在中國勾留。中國現在的抗戰，使許多計劃將暫時地停頓。我現因受國聯之囑，乃把我近年所得到的經驗略為整理報告出來。

我寫這本冊子，對於合作方面各種值得討論的問題，無不坦白地指出。深願各方能不誤解我的坦白為驕傲。老實說我自己從事合作的歷史，也不能容我驕傲。自從我把合作認真的研究後，我感覺我過去所做的事情有着很多的錯誤。不過我現在所搜集的基本材料，倒就是由於錯誤與苦痛經驗中得來。我從前濫竽充數，在一個不合理的社會中，心勞神碌而於世無補。後來得着理想的際遇，容我到合作界來化了整個十年的工夫，做了種種的嘗試，欲想把我從前也會多方攪擾過的社會，加以一個清理。我的嘗試大部是未成功，不過當時那種悲酸的經驗，却至少可以表明我的心願是想能夠為社會做點事的啊。

本書以後的內容希望能對於經濟上開發較遲的國家，在合作運動開創之初，政府願意根據健全的法則協助推行合作運動時，能有相當的貢獻，也許可以解除一部份的難題，這些難題是我個人早先所感受的，但我知道將要感受的人恐怕不止於我一個呢。又我要鄭重地申明：一個合作者要使合作運動成功，正不必硬做一個空想家或狂人。自來合作運動中不少空想家與狂人，但成功的並不是他們。再從另一方面說，在經濟開發較遲的國家裏面，常有不少的人抱着一種做事的志願，並且要做比較別人更能有利益於國計民生的事業，據我看起來，在經濟開發較遲的國家裏，再也沒有比合作事業更能滿足人們的這種抱負了。誠然合作事業是非常辛苦艱難

的事業，可是實在是個事業，而不是清談與空想。原來合作事業中選擇良好品格的社員，是合作制度的一個基本原則。辦理合作的人，所接觸的人，是人羣當中經過選擇的；所辦的事業，是多變化而富有興趣的，比較終身坐在辦公室裏的椅子上，要有滋味得多了。

## 第二章 合作的需要及其推動的步驟

各國對合作的認識各有不同。合作的基本原理，雖則是全世界一樣的，沒有什麼相異處，可是合作的制度，是要以不同的制度適用於不同的環境。在何種國家即用何種國家的制度，所以在英國人聽到合作兩個字，就聯想到合作商店或者是合作商店的聯號，這些合作商店全隸屬於孟却斯德（Manchester）消費批發合作社。這個批發合作社掌握住巨量的資金，經營着很多種類的事業。當丹麥人聽到合作兩個字，就聯想到合作是爲了幫助小農的一種組織，這種組織爲了便利小農經營奶場及各種早餐食品的一種組織，並且是幫助他們運銷製成的物品到鄰國大市場上去出售的一種組織。當美國人聽到合作兩個字，他們認爲合作是龐大無比的一種商業組織，用這種組織去大規模地收集農產品，並加以包裝、分類、運輸、直到售出爲止，在坎拿大人聽到合作兩個字，就聯想到操縱小麥產銷的小麥聯營公司的組織，其規模之大直可以左右全世界的小麥價值呢。

可是「合作」兩個字，對於交通不便，民智低下，人民往往懷疑政府的設施，大部人民的生活倚賴於農民生產的開發較遲的國家裏，則另有一種意義。原來農業是一種古老的事業，也是世界上最光榮的一種事業。但從多方面看來，畢竟是一種辛苦的事業，並且隨時需要大量資

金。從事於農業的人，縱然有錢，但也不得不等待一個悠長的時間，方克有所收穫。沒有一個農人能將其收穫的期間提前或縮短的。現在農業的收穫，一切還得要聽氣候的支配，而氣候的變化絕非人類可以控制的。他如農業的蟲害與病害，也全能使這美滿的收穫付諸流水。再有一點，即使是風調雨順，每一個農人都有了豐收，但農產品充塞市場，價格便因以低落，又將發生穀賤傷農的悲劇，即待價格上漲時，貧苦的農人已無穀可售了。這種現象的影響，實在很嚴重。所以說：以若干年為一單位來講，農業却是一個有報酬的事業，但以每次收穫而論，農業不一定是個有優厚收益的事業呢。

農人爲什麼定要借款 農業需要資金的時候，一般小農往往正缺乏資金。照理想上推測，他們是應當有積蓄的；可是事實上，十有八九的農民沒有積蓄。農人缺乏資金的原因，雖有時因爲太窮了，實在無以積蓄，但一般的原因，還是怪他們不知道積蓄的利益，及沒有便利他們零星積蓄的處所所致。農人既無積蓄，所以不得不向外借款。他們不能向普通的金融機關，如商業銀行借款；第一因爲農人所需要的資金是比較長期的，而普通銀行的放款着重在短期。沒有一家銀行願意將資金長期的呆滯於農村裏。第二因爲即是農人握有土地所有權，可以將田契向銀行作抵押借款，但銀行大都設在都市裏，距離農村太遠，對於調查及估計地價等均感不便，因此銀行不願以土地擔保而投資於農村。第三因爲一般農人的習慣，對於償還借款一直是慣於拖延，每不能準期償還，即使當中不乏例外的人，但終難以得到銀行的信任。因爲這種種

的原故，農人向普通銀行借款幾無洽商的餘地，所以一般小農就不得不回轉頭來乞援於當地的私人貸款了。農人向私人告貸，每每爲了需要資金的迫切而無暇顧到借貸條件的是否平等；結果，負擔了極高的利率，高得幾乎使借款毫無利益的可言。農人向私人借款當中，有以農產品抵還欠款的一種辦法，凡是抵還欠款的農產品，其價格一定要比實際價格低得多；於是用農產品還債的利息，就要比以金錢還款的利息高得多，不過常爲農人自身所感覺不到罷了。這樣的放款，在世界上很多的國家裏發生了很多極慘痛的現象，常使勞苦的農人，連利息都償還不起；利息不能償還，再加之到本錢上去，利上滾利，於是乎永遠就沒有償清債務的希望了。處於這種情況下的農人，無異變成債權者的奴隸，一年辛苦的收穫，大部份是要呈獻於債主的，自己所能留下的，僅不過聊敷苟延殘喘，勉強維持自身生命，以便繼續做奴隸的一點而已。農人負債到了這種地步，而要教他們嘗試農業改良，那正是癡人說夢，因爲農業改良所得的生產上的增加，還不是徒然增加債主的利益，農人自己仍是毫無利益可圖，他只做了農業改良的加重工作，而享受改良利益的不是他，而是另有人在。

**合作的救星** 上節所講的高利貸問題，是每個經濟開發較遲的國家所須待解決的，解決這些難題唯一的方法大概要算合作了吧。倘若鄉間普遍成立小單位合作社的網，再縝密地組織適當的合作社聯合社，那就可以建立一個能滿足農人需要的金融機構了。現在多數國家的政府，正從事根據合作方法建立農村金融制度；只是有個先決問題，就是怎樣發動合作事業的問題。

照理，發動合作事業是不必要政府的助力的，但在開發較遲的國家裏，政府的助力却是不可少，因為在這些國家裏要想純由民間發動一個合作運動，需經相當時間，非一時所能辦到，要得推進合作運動成功，我們首須對於合作制度基本的原則有澈底的了解，並對於地方人民的語言習慣能親切明白，——這一點是不難就地得到的。其次便是對於與本地情形相同的別地方的合作運動所採取的途徑及其施行的結果，須能廣引博徵，以資推進本地合作事業的參考，——這一點是有待於討教別人所做的工作了。

**特殊訓練的重要** 合作原理的本身異常簡單，不過一種原理一旦應用於實際生活上，便生出很複雜的問題。每每有些地方已經做錯了的事，卻很可笑的又在別的地方依舊重複的做出來。假使我們肯對於別地方的合作運動隨時加以研究參考，則絕不至被一些表面工作所欺騙，以致弄得一錯再錯。現在有一種趨勢幸而已漸次地減退，可是仍然存在着的，便是認為凡是一個受過教育有着普通智慧的人，不必經過合作的訓練，便也可以擔任合作指導的工作，這是一個絕大的錯誤。我們要知道擔任合作指導工作的人，是要能把握着合作基本的原理，並要能對於原理始終恪守而不怕任何的磨折。假如缺乏這個條件，便不配擔任合作指導工作。如果勉強擔任了，定會鑄成大錯的；而鑄成的大錯，每不易為膚淺的理解所發現，並每不易改正過來。我們用政府的經費去推動合作，雖消耗一點財力固然說得過去，但真正的合作，實不容任何一個人鑄成大錯。因為有了錯則受其害者為廣大的貧苦民衆，而這些貧苦民衆是絕無力量損失任

何的金錢或財產，尤其是他們的信仰，經過一次打擊之後，絕少再能够恢復的。

如何計劃一個研究性質的考察旅行 大家都承認一個將要主管合作事業的人，必須有能到別處去考察合作的機會，庶幾能够得到別人家經驗的教訓，以作自己將來事業的參考。別人家的經驗是花費了很大的代價換來的，考察者可以將這些花了很大代價換來的經驗帶到自己國裏來，還可以在考察的時候會晤許多合作專家解答各種問題，這都是考察旅行的利益。但考察旅行必定要有適當的計劃，我們知道每一個地方有每一個地方的環境與需要，在什麼地方用什麼制度是有其必要的。假如我們要知道怎樣去組織與指導窮鄉僻壤小規模的農村信用合作社，及怎樣去貸款給無知無識的社員，或是要知道怎樣去組織與指導簡單的運銷合作社，及替社員運銷米、麥、棉花等等的農產品時，我們就不宜到美國去研究卡尼福尼亞（California）水菓生產合作社的制度，或到英國去研究孟却斯德消費批發合作社的制度了。不過凡要旅行考察合作事業的人，他第一個問題總是問：「什麼地方合作辦得最成功？」而答案則是千遍一律的說：「到最成功的國家去考察。」其實到最成功的國家去看一看，當然很值得，因為第一，可以使我們見着別人家的成功而受到鼓勵；第二，到了這些國家，方纔知道爲什麼他們的成功不能盲從地引用到經濟開發較遲的國家裏來的原故。好像英國和丹麥合作事業的成功，可以說是已到登峯造極的地步，不過他們的合作事業要在經濟開發較遲的國家裏面表現出來，短時期內怕不可能吧。我想歐洲國家裏像比利時、巨哥斯拉夫、捷克等國家的合作事業，也許因爲他們農人

的文化水準還不算太高，所以可以供給我們一些有用的參考資料，倘若在農人文化水準太高的國家裏，一般農人已經受到優良的教育，既勤儉，又富裕，而且有商業經營的意識，與我們所說的經濟開發較遲的國家裏，實不可同日而語。我們欲到這般國家去旅行考察，那就不容易得到足供我們直接做效的材料。我們要知道在國家情形絕對不同的情況下，而希望將別國的合作運動做效起來，這是很少成功的可能。有許多人好高騖遠，跑到許多富強國家去考察，結果徒然化費了時期與金錢而不切實用。

到別國去考察無論如何總得深入民間，須要看到人家最基層的合作事業。這個理由很為明顯，因為這樣纔可以使你知道你所要發現的問題；纔可使你曉得別國與本國不同的所在點，纔可以讓你考慮人家的什麼事情是能够做效的，什麼事情又是不能做效的。到各國去考察的人無疑地將能會晤着各種合作問題的專家，但那許多專家未必深知考察者的國情，惟有考察者自己纔能知道自己國家的情形，惟有考察者自己纔能知道本國做效別國合作事業所可能發生的問題及其困難。

**推動合作不可太快** 合作運動初創的時期中，每每遭遇兩種的脅迫：第一種脅迫是推進合作的人對於事業的發展期望得太快，因此只看到量的增加，而不見到質的改進，結果遂很自然地有使整個合作事業瀕於破產的危險。其理由正毋待說明了，人們每多知道合作的利益，這種利益倘希求太切就易產生一種粗製濫造的現象，而真正的合作絕不是粗製濫造所能成功的，也

絕不是直接的行政行為所能粗製濫造的。擔任合作指導工作的人，要能引動他人有所自動，使知道由自動的合作自身方可獲得利益。假如被引動的人是個沒有受過教育，不能了解合作指導，甚至於懷疑政府的善意而又自己缺少希望和自信心的人，在這種民智低下的情況下，要想推行自動的合作，當然有很多的困難，但根據健全的原則，所推動的合作運動，其發展必是無限量，總有形成汪洋澎湃的一天。假若你在最初推進合作時即存有拔苗助長的心理，以求感情上一種不切實的速效，則合作事業的發展與澎湃絕無達到的一日。最初所組織的合作社，一定要很審慎的培植，並須不辭勞苦的照顧着所茁發的根苗。一個合作社組織得好，使一地方的人覺得辦理合作社並不是什麼難事，辦理的人並不是什麼三頭六臂的人，而是他們左鄰右舍認識的人。使他們想到：「張三、李四既能把合作社辦得這樣好，而獲有許多利益，我們爲什麼不能辦呢？」所以一個合作社辦得好，使四方的人見了也可增加自信心了。這是一種最巧妙的宣傳，這種以事實證明合作效果的宣傳，比較任何流利的講演高明百倍。

**產銷合作不可倡辦太早** 第二個脅迫和第一個脅迫有着連帶的關係，而必須加以排除的，就是在合作運動幼稚時期，常常有許多鄙視信用合作，一味鼓吹產銷合作。殊不知信用合作在開始創辦合作的國家裏應當首先建立基礎，正不必管一般人似是而非的理論，譬如說：信用合作社貸款給社員作生產用途，設若不能夠同時爲社員運銷生產品，那末這種貸款便爲無用云云。這種理論初看上去像是一個很好的理論，但實際上頗不切實際。何以呢？理由有二：第

一，任何人假使對於鄉村環境，稍加深刻的研究，就可知道凡要組織產銷合作社必先謀解除社員高利貸的縛束，因為他們一日不解除高利貸的束縛，他們的生產品就一日沒有方法去交給合作社代為運銷；竟不管他們在初怎樣說得好允許把生產品交到合作社裏來，祇是因為環境的逼着他們，不能不送生產品去償還高利貸，於是就不能把生產品交到合作社裏來了。這種逼迫每每被膚淺的觀察者所忽略。第二，產銷合作社的成功一定要社員對合作社有很高的擁護熱誠，並必須要社員心中明白他自身和合作社的密切關係，庶幾乎願意將自己的生產品交與合作社代為運銷，預先僅支付生產品一部份的代價，其餘的待諸將來生產品出售後再為清算；賣價高則找補給社員多，賣價低則找補給社員少。假使社員不明白這點，則合作社每易為奸商市僧用非正當的手段所破壞，譬如用高出市價的現款向合作社的社員收買生產品，藉以誘惑而搖動社員對合作社的傾向心；等到合作社因此破壞了，他們再壓低市價收買，那時社員懊悔也來不及了。一般鄉間的商人，自來對於他們所經營的商業，無形中有種種的壟斷，對於新興事業的合作社，當然毫無好感，自不惜造謠中傷合作社，挑撥社員對合作社的感情，使社員對於合作社先支付一部份代價然後再作清算的制度發生懷疑。通常的結果多半是社員擁護合作社的程度為之減低，合作社遂多中途擱淺，而不能完滿執行社員對合作社所允諾的條約；縱然是完滿執行了一次，但常常無以繼續下去，這是產銷合作社的第二個困難。通常要得產銷合作社成功，常須建築在信用合作社的基礎上，因為在信用合作裏面，社員得了相當的訓練，知道合作的好處是由

全體社員對合作社的忠實和一致齊心的行動而得來的。我們要知道在一個信用合作社裏面一件事的失敗，還有重行恢復的希望，而在運銷合作社裏面經一次失敗後，即恐永陷於萬劫不復的地步了。

### 第三章 信用

信用爲一切需要之首；但信用不加管理就要發生危險。前面已經談到爲何信用合作通常爲創辦合作事業最好的基點，這是因爲信用是舉辦一切事業所不可少的要素，稍有經驗的人，都能明白的，不過有時不易覺察罷了。我們在未談信用的類別之前，且先對信用的性質討論論：信用這件東西在一個國家經濟開發的途中，佔據着極重要的成分。凡在合理的辦法下，由信用供給各種事業資金，開發產業，其意義極爲偉大。但單是供給信用而不配合着產業經營的教育，與道德觀念的啓發，那種信用就將包含着危險的因素了。因爲沒有信用就不致發生債務；嚴重的債務，每每就是由於不良的信用產生出來的，使得多少國家民衆的生命爲之受着重大的威脅。信用的作用，除少數例外，多半害多而利少。社會的文化、法律、秩序等等一天天地進展，信用的範圍也就隨着生命、財產、保障的安全一天天地增廣，信用的範圍既然增廣，信用的制度就必需有加以管理的必要了。

銀行信用不適合農人的需要。良好信用所包括的範圍，粗淺的講起來，就是一般正式銀行所投資的範圍。這些銀行對於每筆放款皆異常慎重。慎重的考慮，非但保障銀行自身的安全，即對於借款者也有好處。因爲銀行放款慎重，方可減少信用的危險，銀行對通常的放款均要素

擔保品，並對於擔保品有加以控制的權力。在借款未清償前對擔保品的消耗與折舊，銀行皆將妥慎防止，以免擔保品價值的損失。銀行的態度這樣慎重，原是應該的，但結果使得我們農人卻再不能向銀行借到錢了。其實農人何嘗够不上向銀行借款呢？他們何嘗沒有相當的擔保品？而他們的擔保品也何嘗不能受相當的控制？祇是他們的擔保品所受的控制是普通銀行無辦法去監督或執行的，因為普通的銀行離開鄉村都很遠，要一個鄉下佬跑上七八十里路到一個銀行裏僅借了幾十元錢去買牛，買種子，或買肥料來耕他祖先留下來的田，不惟難以取得銀行的信任，實在已使借款者得不償失。替他們作想，惟一的辦法只有讓他們組織自己的銀行，換句話說，就是讓他們組織自己的合作社。由他們自己推選出人來管理自己銀行的事務，被推出的人對地方情形是熟習而理解的，他們便能合理的進行普通銀行所不能進行的農村貸款業務了。

**儲蓄的困難** 談到農人的儲金問題，更不可以都市人的眼光去判斷，鄉村裏是沒有儲蓄便利的；就是有，充其量也不過是較為附近的兼辦儲金業務的郵局，何況郵局的設立不是每個鄉村都能有的。一個老農要到郵局去儲金還得費一天半日的路途，而政府所規定的五花八門的儲金規則，使鄉下佬看了只有瞪目的份兒；至於儲存和提取的手續恐怕很少能自動去辦理。即使說儲金機關裏有職員可以幫助，可是鄉下佬卻很少能得到這班先生們的同情和看得起。總而言之，爲了手續上的麻煩，不值得叫個鄉下佬將他可憐的餘資拿到儲金機關去。於是唯一解決自己儲蓄的方法就是根本的不儲蓄了。等到種田要錢用的時候，就不得不向外去告貸，那時因爲

需款的迫切，他所處境的困難是可想而知的，就不免爲了借款而陷於高利貸的重圍了。或者另由一種方式，那就是向一般鄉鎮上的商店去賒購物品，物品購得愈多，則陷於高利貸的陷坑也愈深。當他向商人賒購物品的時候，很少知道這種賒購就是借債，就得付很高的利錢；更少知道商人所以願意賒貨給他的原因正爲了較賣現錢還得有利可圖。我們知道商人所訂賒貨的價格，不但包含着放賬的利錢，且包含着壞賬損失的補償，在這裏面商人深知道所放出的款是不能不折不扣地收回的，那收不回的賬卻早計算在售貨的價格裏面了。所以農人向商人賒購物品，不是商人吃倒賬，就是還了賬的農人自己吃虧，兩者之間，必損其一。照一般看來，叫商人吃虧卻是不容易的事呵。

**利息的意義** 上面一節所講的信用是一種有害的信用方式。所謂信用的交易，是指一個有錢而不急於需用的人，和一個需用而無錢的人兩方面的交易而言。信用交易的基礎是建立在放款者對於所放的款有收回的信心之故，有這種信心方纔願意放款。但任何事情總是現實的比較未來的好，現在有錢放出而希望將來收回，縱然有收回的把握，無奈這把握究屬於未來的，總抵不上現錢在手靠得住，所以放出錢去無論如何都有危險性存在着。放款既是有危險性，所以放款者應得有相當的酬報，今天放出的是若干元，他日收回的總想多出一些，這多出來的就是放款人應得的報酬，就叫做利息。至於利息的高低，須視放款收回的把握如何而定，假如認爲把握很大，利息就可以低微；反過來說，把握很小，利息就應當提高。在正當的信用交易中，

收回放款的把握穩如泰山，因此利息低微；在非正當的信用交易中，收回放款的把握虛無漂渺，因此利息必高。因為非正當信用的交易，猶如賭博場中的孤注一擲，放款者是很可想到他一部份的放款一定要喪失的，爲了保障其自身利益起見，就不得不想失之東隅收之桑榆的挽回辦法了，換句話說，就是提高放款的利息，祇要有一部份的放款能收回來，所得的利息就足以補償收不回的損失了。有人說「什麼樣的人配負什麼樣的利息，」這句話如非指個人而言，而係指一個階級的人而言，差不多是千真萬確的。假使有一個人自己從不記賬，玩忽成性，既不守時，又不守約，頭腦昏憤而需要借款，這種人對於放款者實是一個大尷尬，倘若放了款給他，多無收回的希望。現在不幸得很，一般農人多半屬於此輩。我們常漫罵鄉間放高利貸的人，其實他們有時固然可罵，但也有情有可原之處。因為他們的放款是含着許多的麻煩，拖欠和損失，使他們有不得不提高貸款利息的苦衷，所以要組織信用合作社，必須要選擇社員，並且要教訓他們講信用，不爽約，有商業經營的意識，這樣他們方配享受低利貸款的利益。

**如何決定還款的把握** 放款的准期償還，以及因准期償還款而產生的信任是依靠下面三點來決定：第一，爲借款人的還款志願；第二，爲借款人的還款能力；第三，爲借款人的志願與能力能繼續存在到還款時而不消失。借款人的還款志願是依靠借款者的品格而決定，這就是信用合作社何以要選擇品行端正的人爲社員的最大原因。品行端正的人，還款的志願是可靠的，但僅有還款的志願還不行，因爲一個人不論其還款志願如何堅定，設若無還款能力，仍舊徒然

無濟於事。所以放款者在放款之先，更應注意借款人的還款能力是怎樣，以及他能在什麼時候償還出來。下面將要談到合作社的理事會放款於社員時如何決定還款的日期。正爲了這個原故，假如說放款的用途是間接生產的，或者是完全不生產的，那麼對於還款能力的考察，就得從大處着眼，看看借款的人全部進款如何，藉以知道他能不能從全部進款中取出一部份來還款。

**缺少記賬** 關於農業金融裏面又有一個困難問題，就是一般小農們缺少農家記賬。一個農人經營農業要用種子肥料，及他自己和家庭暨牲畜的勞力，假使經營得法，自然獲得相當的利益，但在他所得的利益中，他不能加以分析，究竟他的利益由於何種生產用費產生而來；多用肥料了，但肥料所產生的利益有多少他不知道；多增加勞力了，但多增加勞力所產生的利益又有多少他又不知道；甚至多用肥料及多增加勞力的結果究竟是有益或有損，一個小農人全不能分曉的。尤其是勞力的計算，假設將他個人及其全家的勞力精確的計算起來，也許他的經營是個損失而非利益。同樣如果他爲了經營農業而借款，究竟借款後於他的農業有多少利益，他也是不能夠計算的。

**濫放的禍害** 不過一個農人借了款，不管他有利或無利，他終久是要償還的。假使他不能夠從賣出他的收穫得來的錢去還款，他就要變賣他的家產去還款，兩者必從其一。如果是變賣家產去還款，那末這種借款他是萬萬借不得的，因爲這種借款將使他愈借愈窮，而其信用程度也

就要愈借愈低了。所以說一個無商業經營意識的訓練的人，不明白怎樣用錢的人，借了款實在附有極大的危險性。款愈容易借到，則其危險的程度也愈大，因為容易到手，也就容易化去，無形中將因借款而增加浪費與奢侈，將不免把借來的錢用在非生產的事業上，例如：婚喪訴訟等等。如果借不到款，這些事也許便不敢隨意化費了，因為惟有將若干年辛苦勤儉的積蓄用去，方可以在這些事情上稱英雄呢。所以放款不濫，則可減少無味的浪費，濫放不僅僅乎足以增加人民浪費與奢華的風氣，並足以傷害人民的道德，引誘人民借款而發生逃賬的卑鄙思想。其實濫放對於放款人也同樣的無好處，因為用於非生產的金錢是不易收回的，借款者固然要愈借愈窮，而放款者也就要連帶受累。放出的款既不易收回，將促使放款的利息日趨增高，這樣一來濫放實隱藏着毀滅正當信用本身的禍根，因此現代一般經濟學的權威者常有一種意見說：「蒙受信用利益的人少，而蒙受信用禍害的人多。」這種意見實在有點道理。

銀行的性質與功用 上面所講的是信用的危險，可是信用也有牠的價值，信用用於生產的用途便成爲一個良好有效的制度了。世界上多少事業的成功，是由借來的錢造成的，一般的商業十九有賴於銀行的投資。銀行賴以投資的資金又是十九向一班存款戶吸收得來，這種種的過程都是由信用建立的，銀行的功用是向有錢而無用途的人吸收存款，藉以放給無錢而有用途的人。這樣轉手之間，使得錢無閑置，就提高了錢的效用了。不過普通的銀行爲了要應付存款戶提取存款起見，往往須有充份流動的資金作爲準備，常不敢作三個月以上的長期投資，因爲那

樣將要使其資金呆板，而不能應付存款戶的提款。可是農業上所需要的資金是較長時期的放款，一個農人在下種之前一直到收穫之後，甚而至於賣出農產品之後，這段期間決不止三個月，而這段期間內隨時都在需要資金的。假使在這期間內不能借到款，那麼以後縱然借到款也無用了。所以商業銀行供給農業資金，無論對於銀行及農人兩方面皆不適合，因此世界各國對於農業信用，無不另設特殊的機構，以應付事實上的需要。至於中國一般商業銀行對於農村投資頗形踴躍，這是一個例外，後文將要談到。

**私人放款** 普通商業銀行既然不適合農村放款，那麼農村的資金惟有由私人或政府或合作社供給了。私人放款是最不能令人滿意的制度，放款者祇顧計本身的利益，顧不到借款者借款的結果。他對於借款者究否值得借款，借去之款是否用於生產用途，或借款的結果究竟將使借款者的經濟發展或是沒落，他是全不關心的。他只想到他的投資的安全與有利可圖就滿足了。他事先只看到利息是否優厚，擔保品是否可靠，其他的事全非他所顧忌。還有最後的一種手段，那就是他如覺得他的投資還不錯，他就不願意他的放款早日還清，而存心要把他的投資牽延下去，用種種方法使債務人不能夠清償債務。例如不接受分期還款的辦法，使他的債務人不易一次還清，他便可以長久保持着一個供他剝削的利源。

**政府放款** 政府放款比較私人放款是較好一點，但好得有限，仍然是一個不能令人滿意的制度。政府放款的目的雖則沒有惡意，可是他所缺乏的是不能對放出的款加以縝密的管理，因

爲政府組織複雜，行政上的工作要上軌道尙且不易，更談不上管理放款了。政府放款對申請借款者的迫切需要及其信用程度都不能有準確的評定，放款後究竟作何用途及應在何時歸還也多半茫然不知。政府組織太龐大了，要想將錢放到窮鄉僻壤的農人手裏，勢必經過若干手續；每經過一層手續便多一層剝削，政府多放出了錢，不一定能如數達到農人的手裏，這對於農人是一個莫大的損害。並且世界上沒有一個政府能夠說有力量供給農業上所需的全部資金，因爲政府的財源是有限的。還有一點，政府的直接放款予人民，這樣的幫助是足以削弱人民經濟狀況的，使借款者得了款後，不但不能漸漸地富裕起來，而是愈借愈窮。我們要知道當放款時無論如何須改正借款者乞憐的心情，使借款者不要講：「我是一個弱者，窮困的可憐蟲，落難於世間，你們官家呀！救濟救濟我罷！」我們總要使得借款者這樣的講：「我爲環境所困，讓我想看：我如何可以幫助我自己，或和我的同志鄰居聯合起來去克復環境的困難呢？」

**推動合作** 上節所講借款者後一種的講話，正是合作所要訓示於人的一種正當的態度。因爲合作是一種合羣互助的方式，用以克復環境的困難，可使農人因合作而漸漸富裕起來，這就是合作爲什麼被認爲是解決農村金融最佳的一種方式的主要原因；也就是正爲了這個原因，所以要推動合作的。推動合作第一是要遇到放高利貸者的反對，因爲放高利貸者的利益是完全在於剝削借款者的利益，而在合作社裏有錢的人能向合作社存款，要錢用的人能向合作社借錢，因以造成借款的人與貸款的人利益的調和。推動合作第二要遇見政府方面一部份人的反對，因

爲靠政府放款而從中漁利的人必然與合作社利益相衝突。在一個真正的合作社裏，握着管理權的職員不是由政府遣派，而是由社員大衆所推選的，他們對於大衆負責，而非對政府負責，只有社員大衆方能解除他們的職務。在進行放款的時候，這許多職員因爲原舊是地方人士，對放款者都爲左鄰右舍，保持着最密切的關係的，因此對於放款的判斷必然要比較政府官吏正確，而能適合借款者的便利了。並且放款的費用也必然要比較政府放款的費用爲低，至於還款方面，因爲加入合作社的社員純以品格爲基礎，須經過相當的選拔，所以一般社員們還款的志願是相當的靠得住，同時他們還款的能力以及還款能力的繼續性，又爲着合作社職員能對申請借款者的環境有準確的認識，對收款的期限等等能有適合的規定，所以也就能獲得相當的保險了。

## 第四章 無限責任信用合作社

雷發巽式信用合作社 在許多經濟發展較遲的國家裏面，大半人口都依靠農業爲生，他的道德，十有八九是很高尚；可是他們教育的程度，則十有八九是很低下，縱然其間不乏認識字的人，但認識字不一定就是教育程度高，不一定就能有守約的習慣及經營的能力。像這樣的人，實在不能夠容許他們任性地根據自己的意志，去隨便借款，因爲他們借了款，必然是凶多吉少，不但不能得到利益，反而要得到害處。這等人首先需要的是教育。他們應知道怎樣去借款，用款及還款，然後他們的借款，方不致害了他們。能夠具有這種性質的農村金融的組織，最適合的要算是九十年前德國一個地方官吏雷發巽（Raiffeisen）所創辦的一種信用合作社。在雷式的信用合作社中，每個社員所負的責任爲無限責任，每個人有多大的家產，就負多大的責任。合作社向外界的債務，由全體的社員連帶地負責。他們所負的責任，自然是很可怕的責任。不過這種責任，確是建立合作社的磐石呵。我們所要着重之點，在於不管社員教育程度如何，必得使人人都了解這種無限責任所包含的意義是什麼。倘若人人都當心這種富有危險性的責任，那末究竟用什麼方法可以使大家雖負着無限責任，而實際不致發生無限責任可怕的危險呢？

小區域 雷式信用合作社的第一要點，是組社的區域要小。區域小，大家比鄰爲居，朝夕相見，就能彼此深切了解了。雷式信用合作社的第二要點是社員所負的責任既然是這般的嚴重，那末對於選擇社員，便當以品格爲基本的要件了。慎重的選擇小區域，和慎重的選擇社員，這兩件事是有連帶關係的，因爲區域小，方容易選擇社員，凡是加入合作社的人，如果有一個人借了錢而不能償還時，則其他社員，將因他而受累，所以社員對合作社份子的選擇，就自然的不得不關切注意了。合作社的選擇社員，不僅僅乎要排除曾經犯罪或受過宣告破產及被褫奪公權處分的人，並且還要排除那些貌厚心僞，不易爲人洞燭其奸的僞君子，不過這些人何以逃得出外方人的辨識，但總逃不出他們居住的小區域內鄰人的辨識。至於小區域小至如何程度？或社員數目究竟以多少爲最合格？那並無一定的規定，須視地方人口的密度及交通等情形而定。根據通常的經驗，一個社員居住地彼此距離，似乎不宜超出三華里以上，開始組合作社時的人數，似乎以十五人到二十五人的數目爲合宜。假使社員人數在開始時就超過五十人，這個合作社便應當分他爲兩個。因爲在一個五十人以上的團體裏，很少人能彼此互相深切了解的。再有一點，合作社的範圍大了，合作社的事務也勢必煩瑣，叫一個未受教育的盡義務的職員去盡心服務，恐怕是他能力所不能允許的。合作社不僅要區域小，並且區域的範圍要明白確定，這樣方纔能減除跨社份子的糾紛。一個人要加入合作社，不應給他有選擇兩個合作社去加入的權利，因爲這樣的選擇，將要發生社員份子的混淆，以及其他種種不良的現象。從另一方面

面說，在一個合作社的區域以內，任何人如果合得上社員的資格，則合作社絕不能以人滿爲辭而加以拒絕。假如竟有這種事發生，那就是這所合作社已到了應分化的時候了。在一個大的村莊裏面就是組織五六個以上的合作社，也未嘗不可，只要每個合作社區域範圍有明確的確定罷了。有些地方以一條街或以一條衙堂爲組織合作社的範圍，這也是不對的，這樣常常使得好友或至親，只是爲了一街之隔，而不得參加同一合作社。這種情形於可能範圍內應當避免。社員加入合作社，一定要在區域範圍內有真確的住址，假使在區域範圍內無真確的住址，僅僅乎有些田地，這樣的人若容許他加入合作社，借去款後，合作社是不容易對他加以監督的。

**品格爲社員資格的基礎** 社員資格的基礎是品格，（品格要包括勤勞在內）而非財產。一個勤勞的苦力，或者一個無田無地的佃戶，能够和他有錢的鄰居同樣能做一個合作社的好社員。並且依照常例，勤苦的人做社員，也許還要比較好一點。只是人民一般的誤解，常對於無田無地的人加以歧視。中國各地有好多合作社，就因爲這種觀念，而拒絕沒有田地的人參加。有的合作社，更進一步拒絕凡非農人不能加入合作社。這也是違背了合作社社員應以品格爲基礎的原理。須知道在區域以內，只要是品格好的人，便有加入合作社的資格。所以有些合作社拒絕像小學教員、鐵工、木工等人加入合作社，以爲他們非農人，合作社就不應當容納。這是錯誤了。殊不知這些人的進款時期和農人收穫的時期相綜錯，他們加入合作社，可以對合作社有特殊的效用，因爲他們借款還款的時期，對合作社常有調節資金的效用，可以不時供給合作

社資金，俾合作社得以隨時貸款，以滿足社員急迫或意外的需要。

**合作社是一種經營事業而非慈善事業** 合作社是一種經營事業的組織，本身沒有慈善的色彩。合作不是對於任何人全能幫助的，至少暫時對於一部份的人是不能幫助的。譬如，有一些人因為受了不幸的命運，或是爲了過去的浪費與愚蠢，而陷於入不敷出的環境，他們便不配得到合作社的幫助。合作社方面，雖則可以指示出他們的錯誤，使他們改過自新，但是絕不能很草率的容許這批人加入合作社，而成爲合作社的贅疣，因爲合作社並不是慈善機關呵。關於這一點，往往不易爲一般人所諒解。人們每爲了感情作用，而願意對一般苦惱的人加以救濟，可是他們要能想到這樣的救濟，是需要特別艱難的工作與決心，方能有完滿結果的；萬不可明知道這種人借款不能償還，竟然爲了慈善的心理而貸款於他，這樣將發生很大的危險，將遺患於無窮。合作社常受了一種不合理的攻擊，認爲合作不能救濟這般苦惱的人。其實合作如果是準備切實解除大眾的痛苦，及提高大眾的經濟狀況，正不一定必須要從救濟那些自作自受的人們入手，須等待他們能改過自新，能知道用錢的正當途徑，對經營事業的基本原則有所了解，逐漸恢復到他們的生命活動線上時，那時再用合作來幫助他們也不嫌遲。可是如果在合作運動很幼稚的時候，便肩起救濟事業的擔負，結果，將使合作運動之進展受其阻礙。

**社員一律平等** 社員在同一合作社裏面，人人都是站在同一社會經濟的平等基礎上。因爲合作的原動力，是要靠社員們對於合作社的了解，認爲合作社是他們自己的合作社的。所以在

合作原理範圍內，一切社員都應有管理合作社的權利，大家都是站在一條平等的線上。假使說社員當中有特異的人材，譬如，有在過去政治上曾得地位的人，或受有高等教育的人，及擁有財產的人，他們始終認爲自己是站在一般的社員的上面，這樣就足以毀滅一般社員對於合作社認爲是自己所有的感覺了，足以使一班的社員，認爲他們自己不配對合作社的管理上有發言權，或反對權，一切都是聽命於那些特異的人們。這種不幸的現象各地常有發現，並且這種現象的發生，不一定是發生於懷有惡意的企圖，譬如，在錫蘭便有不少的實例；常有地方上富有而受過教育的熱心合作的紳士們，加入村莊中的無限責任信用合作社，其目的不在於借錢，而在於使這個無限責任的合作社，增高對外的信用程度。他們加入合作社後，很自然的將被選爲合作社理事主席等主要職員，可是這個合作社，就因此喪失了他基本的合作精神。因爲這種特異的人材加入合作社後，不管他們如何努力來領導社員辦理合作社，一班的社員，總是常不能夠了解他們而接受他們的領導。所以反產生出一種料想不到的結果。其實像這樣的熱心紳士們，大可不必加入合作社，而可從旁對合作社加以協助，成爲合作社的指導者；可參加合作社的會議，而不必爲其主席；可盡量發言，而不必左右一切，免得使一般社員爲了他們的關係，皆沉默不作可否。

**無限責任及其保障** 前面已經講過每個合作社的社員，對於無限責任的意義及其影響，即是不能完全了解，也應有相當的明白。假使一個合作社的社員，能夠說得出他們的加入合作

社，負擔無限責任，不是被任何動因所迫誘，而是出於自甘情願的。合作社能達於這種境地，便很難得了。達到了這種境地的合作社，我們便應當更進一步對社員們解釋，何以一個合法經營的合作社，不致受到無限責任危險的道理。原來無限責任是有保障的：第一個保障，是合作社的組織建立在社員品格的基礎上，所加入的社員，皆是經過慎重選擇的。合作社的區域小，這種選擇不致有若何錯誤，因為社員們都是左鄰右舍，彼此的生平，從幼便互相知道的，對於品行的考察，自然不會弄錯誤了。如果有一個社員不能經大衆通過加入合作社，正不待說明其理由，即可知道此人品格上有問題。合作社的社員通過新社員時，應當每個人默默自問：「要加入的人是否誠實？我是不是願意放款給他或是做他的借款擔保人？我是不是很有把握相信他絕不會故意的失信，以致使我受累，而要爲了他賣出我的田產去賠償？」凡一社員，就是有絕對的信實，可是也常爲了用錢不當的原故，而發生損害。合作社不應貸款於不正當的用途。合作社貸款，通常應當限於生產，或雖非生產，但屬爲生活上必需的用途。至於貸款的數目。要能適合貸款者償還的能力。任何款項所貸出的錢，一定須經過理事會核准。理事是衆人所選出的，他們是團體中公認爲最冷靜而靈敏的領袖，方纔被選爲理事。

合作社進行一切業務，須根據預定的社章及一切規則辦理，這許多章則都會經慎重地向全體社員解釋過，而爲他們所甘願接受。凡是要修改社章，假如修改的部份十分重要，如牽涉到增加社員的責任問題，那是要經過社員大會的特種法定人數的通過，——譬如，規定要經過

合法召集過半數以上社員出席的社員大會，四分之三以上出席社員的通過方始有效。一個社員如見到他所不贊成的人也加入到合作社裏來，他便可以自請退社，不便和他不贊成的人同流合污；或是他見到合作社的職員決議向外借款，認為已超過安全限度以外的數目時，他也可以依章自請退社，俾不致受累。這種種皆是社員個人保障自己的無限責任的辦法。在合作社方面，爲了保障未出社的社員所負的責任免得受出社社員的出社而增加起見，又規定凡是出社社員對於出社時合作社對外所負的債務，仍然要經過相當時期。——譬如，兩年——始能解除。但出社社員，對於促成他請求退社的那筆他認為危險的合作社借入款他可以不自負責任。舉行社員大會時，一個社員不論他對合作社投資的多寡，每個人均有一票權。在社員大會中，可以決定合作社一年中向外借入款的最高限度，及每個社員對合作社借款的最高限度。社員大會又有權力開除不守合作社規章，或是有妨害合作社行爲的份子。這種種又都是對無限責任的保障。又合作社各種業務皆有帳目記載，這種帳目，每個社員皆有依法檢視的權利。這可以防止合作社職員一部份的弊端。再說到合作社的股金、存款、及向金融機關借進的借入款等資金，只能用以貸放給社員，而不能貸放於非社員。放款的利息，是要比較吸收進來的存款，及借入款的利息較高。因爲這樣合作社方可產生盈餘。根據合作社法規定，從盈餘當中去提存一部份爲公積金，提存公積金的目的，是作爲防禦合作社風險的第一道防線，使社員不致被執行他們所負的無限責任。

這許多無限責任的保障，可以使得一個富有危險性的責任，變成不危險。假如合作社的社員皆能盡他們的義務；只允許好的人加入合作社。慎重選擇有能力而公正的職員，按時出席會議；發現合作社有危險的傾向時，能夠自動召集社員大會，實行社員大會的最高權力去挽救；那末這樣的合作社，就不致發生危險了。至於要使社員們能夠實施他們的權力，首先要使他們明白他們自己和合作社的關係，並要明白合作社借的錢是由於他們所負的責任方能借到的。合作社辦壞了，最終吃苦的是社員；借來的款子不能還，最終還款的還是社員。在一個合作社裏頭，發現借錢拖欠的情形，第一步根據法律去追究借款者本人和他的兩個擔保人；假使這項辦法猶不能使他清償合作社對外所負的債務，第二步就用合作社的公積金，及其他積餘金額償還；仍有不足時，則第三步再用股金償還；這三步辦法全用完了，依舊不夠償清合作社的債務，那末最後的一着，方纔談到強迫執行每個社員的無限連帶責任，變賣每個人的土地及家產。我們看現在好多無限責任的信用合作社，絕少有使社員強迫執行無限責任的事件發生，這便是因為無限責任有其保障的原故。

可是這種種辦法，如交給一般無知無識的農人辦理，一切便顯着是個非常複雜的制度了。不過我們同時也得想到農村的生活原是簡單的，合作社的業務也就簡單了。在一個很小的區域裏面，合作社進行業務，召集會議，討論問題等等，實不至有多大的麻煩。不過在組織一個新的合作社時，關於社務業務種種方面，皆須慎重加以解釋。解釋的方法，自然不能用大學教授

對一般大學生所用的那種演講方式，而是應當用便於農人了解的方法與言語去解釋。目前有很多合作社，完全由教育程度極淺的農人，甚至完全不識字的農人辦理的，並且辦理得很好，這是一個事實上的證明。有人說要農人們根據合作原理辦理合作社是純屬理想而不可能的，這句話看來是錯了。

**社股金** 合作社組織成功，選擇了份子，第一件事是要叫社員繳納社股金。在原始的雷發巽式合作社中，本沒有社股金，合作社完全靠社員所負的無限責任去吸收存款與向外借款。在我們現在以農村為對象說，合作社收納社員社股金的好處有兩點：一、社員繳納社股金，是證明他有自助的意思；二、社員繳納社股金可以幫助他了解他對於合作社所負的責任。不過無論如何在農村合作社裏，社股金是不可當作向外借款的擔保，因為社股金，只是社員無限責任當中財產的一部份。社員所負的責任，既然是無限，當然包括他所有的一切財產，那末他所繳納的社股金，當然也包括在內。合作社的社股金應當額定為多少方纔合理？這是須待看各地方社員經濟狀況的不同，而加以分別訂定的。在合作社方面，設社股金的意義，只是表明合作社的業務，不單是向外借款，而自己一點本錢也不肯拿出。在雷式信用合作社的理想，社股金不應當取息，合作社所有的盈餘，全部應提為公積金。這種辦法對是很對，不過也不能因此強迫每個合作社一定要如此做，假使說社股金的利錢受有法律的限制。那末，已足以防止獵取高利息的野心。所以在合作社的盈餘裏，提存了公積金之後，再付相當的股息，未嘗無理由，只要這

樣辦法獲得社員大眾的同意，就可行了。社股金額有些國家訂得低，有些國家訂得高。例如：在錫蘭訂爲每股一個羅比，在印度板却浦省訂爲十個羅比。不過這十個羅比，可以分期繳納。中國社股金額規定爲二元，頗覺相當的高，有好多人恐怕難能付出。社員在繼續爲社員時，不能要求退還社股金。社股金額的按時增加，有代替長期儲蓄的作用。假設規定每年社員須增加社股金，則無異於叫社員每年儲蓄。這種獎勵社員節儉儲蓄的意義，是無論如何值得採取的。社股金額增加的問題，在中國爲一大遺憾。中國合作社的社員通常都是在加入合作社時繳納二元的股金，便彷彿完成了終身的事業一般，以後便再不想有增加了。指導合作的人現在已逐漸能了解合作社的社股金有增加的必要。合作社的社員們也多常常很興奮的說：「現在所繳的金額實在太少，」而允許在將來增加。可是事過境遷，大家十之九早把所說的事擱置了。而事實上是不應擱置的，因爲假使看不到合作社的自助精神，則外界金融上的資助，便應當減少。作者會看到一件事實：有一個合作社有四十二個社員，經過了三年的艱苦儲蓄，共總聚積了股金五十七元五角。（這個數目還未達到法定每人繳二元股金的數目）及一元五角三分的活期存款。像這個合作社的自助精神，實在有點成問題。可是外界對他的金融資助，並未減少，他向外借款有一千元之多。又有一個列爲甲等的合作社，有三十一個社員，經過了六年以後，尙只有股金六十二元。

**借入款** 合作社收社員的股金，雖則是自身努力的表示，不過社股金，只是合作社用來供

給社員正當用途全部資金中的一部。假如合作社對社員所需要的資金，全以社股金的方式來積聚。那麼又何必對外採取無限責任呢？事實上合作社的資金，絕非單靠社股金所可供給的。除了社股金之外，還要向外面借入款。借入款的方式，是以全體社員的無限責任為保證向合作銀行或合作金庫，合作社的聯合社，政府，農民銀行及其他銀行借款，或者吸收私人地方的公款。一個農村信用合作社，大抵不能吸收多少存款，因為吸收存款，就得有充份的準備金以資應付提存，而準備金的調撥，不是一件簡單的事；以一般農村合作社職員的能力說，恐不易辦得好。至於合作社向外借入款，最理想的當為向合作銀行或合作金庫或其他合作金融的聯合組織申請。關於政府和商業銀行放款的問題，將於下文論及。合作銀行或合作金庫或其他合作金融的聯合組織貸款於合作社，是最合理的，因為他本身也是一個合作社的組織，他能知道合作社的內容及業務進展的狀況。他對他所放款的合作社是有系統上的關係的。聯合組織中的理事，也許就是借款合作社的參加聯合組織的代表。此外又可於合作指導方面，或其他合作組織方面，得到關於借款合作社的種種消息。不過貸款機關無論如何對於所要放款的合作社申請借款時營業情形，及資產的價值，一定要弄明白。貸款機關要明白這一方面的狀況，不是在貸款時方去調查，而是在平常當一個無限責任合作社組織的時候，就要去設法注意。注意的辦法不是由金融機關直接去詢問，而是由合作社的社員大會造具每一個社員的財產、（動產與不動產）進款、負責等等的狀況表，送請查考。這個概況表，應當每年由社員大會修改一次。

**社員財產狀況表** 社員財產狀況表，在農村合作運動開創的時候，當然不容易有名符其實的價值。一般合作社的社員對這種新奇的花樣，每感不安，甚至疑懼，這種疑懼是合作社的敵人所不恤從中挑撥的。因此社員財產狀況表。常不易得到社員們的真實狀況，社員們常隱瞞一大部份的財產不報，只願說出少數的財產，足以够得上償還他們所準備借款的價值就算了。這種行動是發生於一種誤解，認為填了財產狀況表後，就對於合作社發生了責任的關係。其實一個社員對合作社的責任關係，是由於他的加入合作社，而非由於他是否填這張表。還有一點，在財產狀況表中負債一欄內，社員們常隱諱不言，或報的數目很小。在一個合作社成立最初的幾年當中，常發現一個社員的債務，逐漸遞增。這是什麼緣故呢？就是爲了社員在最初對自己所負的債務不肯說實話，明明負債很多，卻不肯說，等到對合作社漸漸的有了信任心後，方纔慢慢的吐露出來，所以在數字上看來，一個社員加入合作社後，他的債務反而逐年增加了。實則他的債務卻並未增加，而是減低的。末後，說到財產狀況表中所填的土地一欄，常有把一部份荒山、荒地、或所有權仍在訴訟中的土地填入，對於土地價格的估計，又多常超過了實際。這不一定是社員存有惡意在裏面，實係由於一般的人情對於自己所有的東西估價每會提高的。這許多事，貸款者都宜注意。至於貸款時，凡是稍有經驗的人，當然不會就根據社員財產狀況表所列的價值，不折不扣的貸款，這是事實所不宜的。製造財產狀況表的目的，是在於知道各社員經濟活動的狀況，及在通常情狀下，他對於借款償還的能力。在錫蘭一個合作社社員，所

能借款的最高額，不能超過他淨有資產的八分之一，這一個標準所給的限額和其他的標準，如耕地面積、合作精神、自助精神等等相比較，要高得多了。

還有一點，合作社究應決定向金融機關借多大的款額？這問題暫且不談，等到討論合作社業務時，再為討論。當一個合作社組織成功的時候。要開一次社員大會，並選舉職員。職員裏面包括一個主席，有時或有一個副主席，一個文書，（必要時一個助理文書，）及一個司庫。合作社的理事會中可以設名譽職員，及不擔任職務的職員，其數目須視實際情形而定。假如文書為有給職，他不宜算為理事會的理事。雖則為方便起見，他可以參加會議，但無投票權。在第二次社員大會時，便應當討論合作社向外借款的數額。假使無限責任的意義已為全體社員所了解（如不了解，這個合作社，就不應准予登記，）這個合作社每每不想多借錢，為的是膽小而怕多借了還不起。一直待到合作社經過相當時間，向外面借來的錢能夠好好的應用，並好好的歸還了，使社員們對於合作社這個新事業有運用的膽量與信心，那時方纔能充分的向外借款。

**存款** 現在講到合作社另一種重要工作，就是合作社的存款，人們常常言之成理的說：小農人實在太窮了，沒有儲蓄能力。但實際上儲蓄不是有無能力的問題，而是有無儲蓄的習慣及機會的問題。前面曾經講過，郵政儲金也常因路途往返的不便而感覺困難；在政府機關裏儲金，還有一點不利的事情，就是吸收來的鄉村資金到政府機關裏存儲，常常不免被移用到資助

財政金融，或其他公共事業方面去，而不能以鄉村的資金，用之於鄉村。至於在農村信用合作社中辦存款，則情形大異，沒有路途往返的不便；沒有接洽麻煩的不便；沒有複雜而煩難的章則；更沒有把鄉村資金移用到鄉村外的危險。社員把存款交給設在村莊裏的合作社中，既省時，又省事，更無糜費可言。存款的錢，始終還在鄉村裏面，可以供給存款者親友鄰舍的利用，甚或有供給存款者自身利用的可能。合作社的存款，分好幾個種類。如活期存款，隨時可以存付；定期存款，經過一定時間後可以提付；儲蓄存款，則根據社員認定的辦法，一月儲四角、三角、或任何數目，經過一定的時期方可提存。這許多存款，雖則到期，也不致於就被提出，因為社員們常被存款的新習慣所感奮，對於積少成多，日積月累的儲金，深覺有趣，就很願意繼續儲存下去了。合作社又可舉辦特種目標的存款，如替自己的女兒儲金，準備作將來裝奩之用，到了結婚時方可提出。

在合作社創辦之初，社員常要盡其最大的努力，實現他們對於繳納股金的諾言。因此對於儲蓄便不大注意，一直等到漸漸了解儲蓄的意義時，方纔有不定期的零星儲蓄。這些零星儲蓄，聚到了某一個數目，再轉作為股金。這種情形對於養成社員儲蓄的習慣一層，是很有價值的。一個人假使無節約的習慣，會發生許多不必需的債務，這許多債務的利息大半很高，甚至高得近乎慘酷。至於有一種儲蓄的節約，類於窖藏金銀，這方式不但不能得到利息，並且慢藏誨盜，常常連本錢也喪失了。信用合作社做銀行業務的存款，直接可以減少竊盜的行爲，間接

就能減少違法的罪惡。合作社的社員，自然是以品格爲第一要義，但合作社的存款者品格如何，則對合作社很少關係。一個醉漢或一個奸徒的存款，正和聖賢君子的存款一樣有用。所以存款可向任何人吸收，不過合作社對地方上，一直以高利貸營生者的存款是應特別審慎的。應當有嚴密的規定，以防其存款懷不好的作用。任何地方有信用合作社成立後，對於放高利貸的人必有直接的衝突，所以高利貸的人，在合作社存了款後，也許會有意突然要求提付，以窘難合作社，敗壞合作社的信譽。合作社爲了防止這一點，所以對於高利貸的人存款到合作社時，不可不加以審慎。一般的說，合作社所需要的是定期存款。活期存款對合作社的用途不怎樣大，因爲合作社的貸款，大抵皆在六個月以上，這樣他就不能安心底運用活期存款的資金了。活期存款的利息應該特別的低，並且最好只限於社員可以存活期存款，而不吸收非社員的活期存款。不過在合作社開創之初，活期存款常是最容易辦理的一種存款，其他存款須經相當時日，待合作社基礎穩固後，方易舉辦。至於各種存款的條件，有些地方很有些不合理的處所，譬如，有一個農村合作社對一個非社員的九百元存款，竟允以年息九厘六的利息，三天前通知就可以提付。這實在不合於商業經營的原則，對於合作社沒有好處，只有危險，確是一個大的錯誤，很值得我們注意。再總說一句：像這樣大額的存款，最好農村合作社不要吸收，而轉讓於合作社的聯合組織去吸收爲佳。

**公積金** 前面曾經談過合作社在盈餘項下，應依法提存一部份爲公積金。提存的百分比，

各國法律規定不同，又因合作社的性質不同而異。在無限責任農村合作社中，公積金是保障損失的極重要的堡壘，所以法律常有規定合作社全部的盈餘，皆應提存為公積金的，一直待公積金的數目積聚到相當於合作社負債總額的某一百分比時為止。公積金的儲存，有各種不同的規定。有些地方規定公積金留在合作社裏作為流動資金之用，用來貸款給社員；在另一些地方，則規定公積金須存放於合作社外。這種種規定當須因地制宜，不可作為定例，須視地方環境的不同，及人民習慣的互異而決定之。

**公益金** 有些合作社的社章裏，有提存公益金的規定，這在中國各地，是常常看到的。可是多不知道公益金的意義是什麼及如何利用方為合法。很多地方將公益金歸併到公積金裏面，這倒不算是件壞事，因為中國合作社法（譯者按：甘氏所指為未修正前之合作社法）規定，公積金的提存為盈餘百分之二十，這在無限責任信用合作社裏，未免嫌低了一點；尤其是關於公積金的用途，也未免嫌規定得機械一點；因之公積金的增加，不能如期望中的迅速，現在把公益金歸併到公積金裏面，倒是一個補助公積金迅速增加的辦法。有一個地方把公益金用以建築合作社房屋，及供給理事會開會時茶煙費之用，這便違背公益金的意義了。我們以為合作社的章程內既有公益金的規定，則應明白提示公益金提存的意義，及所可利用的用途。現在實際上公益金多無異成為合作社營業資金的一部份。

**理事會如何決定放款事務** 合作社由於慎重選擇的社員所組織而成的，收集了相當的股

金，又向外接洽到相當的借入款後，理事會就應根據所知道的原則，以開會方式來決定放款與社員的事務了。每個社員的申請借款書，須先送到理事會。社員所需借款的總數，有時會超過合作社所有的資金，所以社員的每筆借款，皆須經理事會一一審查。譬如：第一個社員申請借款一百元，用以購買荒地。理事會知道這個申請借款的社員原有土地的一部份尚抵押在他人手中，他每年須付三分高的利息，於是理事會很正當的決定，非待此社員將原有的抵押田地贖回之後，不得放款給他購買新地。第二個社員申請借款二百元，用以償還舊欠。理事會知道這個社員的確是負債，並且負擔着很重的利息，但理事會也很正當的決定，說是在這個社員的信用及其可靠準期還款的程度，尙未能得到相當的證明之前，還舊債的放款，是不可放的；並且合作社成立未久，也無力把社中所有的資金，用於整理社員的舊債。第三個社員申請借款三十元，去買耕牛。理事會知道這個社員的耕牛確乎死去，並且曉得這個社員有相當的田地，在收穫後能夠拿出三十元，最近的兩個月裏，並可出賣蔬菜，又可有十元的進款，所以理事會就核准放款；但是要叫這個社員在兩個月內先還全部借款的利息，及十元的本錢，其餘二十元的本利，待六個月後賣出了收穫後再為償還。第四個社員申請借款一百元，用以建築一個鐵絲的籬笆，圍着一塊地，以防止森林中的野獸。理事會知道這個社員確實受過野獸的損害，但要借一百元，似乎又太多了，並且，還知道申請者的兄弟不久就要結婚，經過了理事會的計算，購買鐵絲及籬笆的柱子，只須五十元即足，於是就核准放款五十元。諸如此類的申請，理事會均去

一一審核，理事們都是明瞭申請人的情形的，所以他們核定放款自然便捷了。

**擔保** 合作社的每筆放款，借款者必須找兩個擔保人。擔保人於簽押時，必得明瞭自己所負的責任。他們的責任，是監督借款者是否用於所申請的用途，及是否准期還款。假使借款者不能還款，則須由擔保人償還，借款者找人擔保，一定要由他自己去找，而不可隨便的將不相干的旁觀者掛上擔保人的虛名。因為擔保人一定要知道他所負的擔保責任，並且在任何時候，要能夠回答出他們所擔保的人借款去做某種用途的情形。理事會對於擔保人當中應隨時注意有無互相勾結式的循環擔保事件，譬如：甲請乙丙做擔保人；乙請甲丙做擔保人；丙請甲乙做擔保人，這樣的情形，實際上是三個人的借款，全無擔保人。

前面所講的是簡括的合作社的放款方式，這種方式賴於理事會去認真而細密的執行。這是一個很正當的方式，當然其中錯誤還是難免的。有一次錫蘭有一所合作社倒閉了，其原因是爲了一個村長位置的競爭問題。很多人競爭這個差事，他們都在妄想，假如他們可以送一點禮物給鄉長，也許可爭得到這一差事。於是大家爭向合作社借錢購買禮物。借款的申請書上，全寫作很好的正當用途，實際上只有一個人的正當用途達到了功德圓滿——那便是爭得了村長的位——旁人的正當用途，則全付諸流水。理事會既未能審察於前，擔保人也未能監督於後。從這次以後，這所合作社的放款，便不能收回，而趨於破產。這是一所成立未久的合作社。不過就是在合作運動很有基礎的地方，如印度板却浦省，也並非沒有敗類的合作社。有一次有個合

作社以改良羊種爲目標，向合作銀行借入款後，買了一隻很優秀的純血統的牡羊。合作登記官慕其名特地親往拜訪這個合作社好多次，每次合作社方面，都把登記官誑得天花亂墜，叫登記官也就一心相信該社的羊種，正在改良的進程中了。然而登記官每次去，合作社就說了種種很巧妙的理由，未曾讓登記官見到那隻牡羊。有一次偶然的引起了登記官的懷疑，經調查結果，發現了這隻純血統的牡羊在買到合作社之後，不久，就被社員們殺了做了一頓慶祝大餐。這一個舉例，當然屬於極端的，不過也就可以想見決定放款的制度，是非常重要的了。上述審核放款的方法，以及尋找擔保人，實在有很多的用處，並且無形中給合作社很大的保障。

**借款還款的監督** 借款用途，假使與申請的用途不同，那就毫無用處。借款用途的監督，是應由兩個擔保人去隨時留心借款者用款的情形。假使他們發現借款的用途和申請時候的用途不同時，應立即報告理事會，趁其款項尚未用完時還可以收回轉來。借款契約上面原就有規定，如發現借款用途與申請時用途不合時，則合作社有隨時收回借款的權力。擔保人既然承認擔保，那他除與一般的社員擔當共同所負的連帶無限責任外，還負了一個對某社員借款的特殊擔保的責任。不過這並不是說社員借款不能歸還時，只有擔保人負其責任。須知一個社員的借款，是要和全體社員發生利害關係的。理事會負合作社的行政責任，對於合作社的一切皆應加以注意，同時全體社員因爲無限責任連帶的關係，假使有人借款不還，各人自身的財產便有危險，於是爲了自身利害計，也不得不嚴密注意合作社的一切情形。在合作社小區域的範圍內，

鄉村中每個人的生活，多半不易瞞得住不爲他人所知道，合作社社員互相監督的作用，實非一件辦不到的事情，不必要多大的力量就可以辦到了。同樣的，在村莊裏假如有社員出賣了農產物，很容易被其他人所知道的，那末合作社便可以催迫他償還全部借款或一部的借款。

信用合作社的其他功用 信用合作社，絕不單是一個借款還款的工具。他有教育社員信實及如何管理自己事務的功效。一個人爲了婚喪的事情，浪費無度，動輒用去十年以上的積蓄，因而陷身於不可擺脫的債務陷阱之中，每於事後常能悔悟過去浪費的愚笨。可是任何人都易被虛榮的觀念所迷惑，似乎寧可負債，而不肯在婚喪場面上見拙於人。因此，合作社裏面，常可訂定各種節制浪費的規則，使社員根據合作社的規則，在婚喪大事中，力事節省，而表面上可以說是被合作社的規則所約束，不敢多所化費，實際上便可減省很多而又不失場面。這樣人心中就沒有了一個不願意節儉了。此外合作社可以訓練出鄉村天才的領袖來，因爲合作社中社員們是自己管理自己的，那就很容易培植自信自立的精神。在合作社初創辦的時候，社員們多半帶着將信將疑的心情，但到後來，他們漸漸能感覺到他們自己所做事情使得他們相信自己已不是從前那樣孤苦無力的人了。

## 第五章 政府的協助

法律；登記；查帳；解散 政府對於合作運動的協助，嚴格的講，很屬有限。政府最大的協助是在合作立法與行政方面。政府頒佈的合作法規中，包含着合作社所應當遵循的原則。合作社能夠切合合作法規方能准予登記。政府須任用曾經有合作訓練的人做合作登記官（Registrar）執行合作法規及按期查合作社的帳。這種查帳不特對合作社記帳的錯誤應予以糾正，還須能對於合作社業務的進行加以考查，視其是否依據合作法規與原理進行社務。政府看到合作社不上所擬訂的合作標準時，便有權令其解散並辦理清算。世界各國各有不同的合作法規，凡是做合作登記官位置的人，皆應能根據法律的精神、執行因地制宜的制度。

**登記官及其屬員** 現在有很多國家感覺合作的需要非常切迫，但爲了經濟發展及教育文化的落後，而不能由民間發生合作運動。在這種情形下，政府提倡合作，宣傳合作，使人民感覺合作的需要，卻也是政府的責職所在。但政府對於合作的協助，將遭遇種種困難而常不免鑄成大錯。政府所欲做的第一件重要的事，是選擇適當的合作登記官。關於合作登記官的人選，在印度農業皇家調查團的報告（Report of the Royal Commission on Agriculture in India）第四百五十三及四百五十四兩頁中講得很明白：

「本團合作委員會續密考察全印度合作事業之後，對於合作登記官人選的標準及其責任，坦白陳說如下：合作登記官因鑒於合作著述日漸加多，故應繼續不斷的研究合作著述；他必須使他自己對全印度，及他所在一省的經濟狀況與設施能明白了解；他必須知道一般商業銀行的經營原則；他必須對於提倡儲蓄的制度，隨在的加以檢討；並須能講述別地方合作事業成敗的教訓。他須能是合作教育最高的導師；他須能想出種種方法，講述真正的合作知識，使一般民衆對合作有正確的了解；他更須能指揮一大羣的合作工作者；他須能起草各種合作社的模範章程。收集各種統計材料，及製作報告。他並得對於各種合作問題，向政府有所建議，而隨在的與有關本省合作金融的一切金融機關，保持密切的連絡。」

合作登記官應當有很多出外視察的機會，因為他的工作惟有根據個人與合作事業的實際接觸以爲準繩，而不能僅僅閉着門在辦公室裏面，憑紙上公文的來往去指揮一個偌大的合作運動。要知道指揮一個偌大的合作運動，登記官個人對於事業的同情心與對事業忍耐的策劃是不可少的。合作登記官除他本人之外，必須選擇良好的屬員與訓練屬員，使每個人均能了解農人的需要並能替農人辦事。凡是擔任合作指導工作的人要能勝任愉快，必須有同情別人的心理與謙和的態度。至於完全受了城市教育的人，有時候會不易了解尋常農人所做的事的，他是不適合於做合作指導員。一個合作指導員欲得到別人的崇敬，本人必須對於合作有真正的信仰和熱忱；這種人必須視物質的報酬作爲工作的手段，而不可將其工作視爲不得已混飯吃的工具。這

樣聽來指導員的人選，似乎是個不可能的空想，但事實上卻可辦得到，因為合作工作是帶着一種有意味而多變化的工作，縱然包含很多的困苦與厭煩在內，但還是一個比較能吸引工作者的豐滿園地。合作指導的困難與厭煩究竟在那裏？就是在指導員進行指導工作的時候須能隨時適合農人的便利方得成功。當指導員宣傳合作，除非農人有其便利並感到需要時，他們絕不肯輕易接受任何宣傳。可是便利農人的時間，往往正是指導員所應當休息娛樂的時間；返過來說，指導員要休息娛樂的時間，又正是一般人工作的時間，這樣使指導員的工作困難而厭煩。

**合作社的社務必須由社員來做** 合作的目標在於指導人民自己做自己的事，而非只圖叫別人替合作社代做。假如欲求合作社組織得快，當然用由別人代做的方式要快得多，可是這決非久遠的辦法。合作指導員指導合作社絕不可以在合作社開會時自己來做主席，雖然有時在宣傳組社及視察工作中，指導員有不得不代做的必要，但代做的方式總要逐漸求其免除。至於推動合作社的聯合組織去代做這些事那倒未嘗不可。

**小學教師** 在鄉間的小學教師，每每被選為合作社的文書，他們也多半能代合作社做着很好的工作。但這種很好的工作本身就不健全，因為當你向合作社宣傳時說辦理合作社並沒有什麼困難，任何人都能够辦理，而事實上則不然，一般社員眼着能够把合作社帳簿記得好的人，不是他們自己的人，卻是一個受過比他們高得多的教育的小學教師，於是他們便誤認為自己實無力辦理一個合作社了。一個小學教師也許國文造詣很深，在合作社所記的開會記錄皆用

着古典深奧的文言寫出，這事原不算違法，不過這樣卻苦惱一般的社員了。因為合作社的一切記錄是應當聽由社員公開審閱的，祇為古典深奧的文言，卻妨害一般社員察看記錄，審查合作社進行狀況的好機會。小學教師當選為文書時，往往說只擔任一年，「下一年」則將由普通的社員去擔任，可是除非指導員到期時認真的催促，則所謂由普通社員擔任的「下一年」，「將永不來到」。其實合作社書表賬冊的管理與記載不一定要如何整潔，須知合作精神的發揚，不在於書表帳冊等外觀的整潔，而在於社員們自動辦事的精神。還有一點，鄉村小學教師不可作為合作社的管理人，其因為小學教師不一定永久居留於合作社的區域內，有時會被調動到別處去的；這一個地方只有他一個人能够辦理合作社的事務，那麼他走過後，豈不是人亡政息，合作社就此宣告壽終了嗎？

**合作社是一個不可分的單元** 有一個習見的誤解，是合作指導者所必須排除的：譬如，一個合作社辦得不好，有半數社員到期不能還款；於是這個合作社也就不能償還他對於金融機關的債務；那已經還款的一半社員就每每這樣說：「我們已經還過錢了。現在我們需要錢種下一季的莊稼。請再放款給我們吧！但不要放款給未還錢的那一半社員，我們現在已經到政府去訴訟他們，以便追回他們的舊欠了。」這種說法，是不懂合作原理的。我們須糾正他們的誤解，向他們說明合作社是一個不可分單元，不能够分為一半又一半的。合作金庫或政府貸款給合作社，是貸款給一個合作社單元，而非貸款給合作社的個人社員。合作社的每個社員不單是還了

自己的錢或者叫自己所擔保的人還了錢就算完事；他必得要督促全體社員皆能準期還款；他必得要排除不可靠的人加入合作社，但既然允許任何人加入合作社後，他就應當明白合作社對外是一個不可分的單元的意義；……等等。此外又有一個習見的誤解，也是由於合作社缺乏訓練所釀成的；有些社員每每愛說：「我借了錢，我是能夠還的，但某某社員不能準備還款，因此我們合作社遂接洽不到新借款了。這樣看來，我何必要準期還款呢？我大可不必還款了，我且把錢留到下一次農忙時來用罷。」這種誤解實在應當加以糾正。我們要培養合作社中一種正確的公意，用此公意去抵制合作社一切不名譽的行爲。假使一個團體裏面有爲大家所知道的不名譽行動的人仍然被大家容許爲社員，甚或擁護爲領袖，這種團體一定沒有前程。在中國鄉間，對於還債的公意，非常健全，大家總認爲借了錢便應當還。中國的家庭制度，雖則有時難免阻礙一些社員對於合作社的忠實程度，但是家族制度常常因爲顧忌本族名譽起見，常有親族中代替個人還債的事情。

**政府的暫時放款** 政府直接放款給合作社不是一個好的制度。政府直接放款對於合作社常有奪其生氣的危害，足以妨害合作社的獨立自主。並且世界各國無一政府能有充分的財源去滿足正常發展下的合作運動所需要的資金。我們所理想的合作金融制度是要令合作社加入合作社的聯合組織或合作銀行或金庫，由這種聯合組織或合作銀行或金庫去吸收社會的遊資，以貸放給合作社。不過在合作運動初創的時期，必然要經過一個時期，不能得到充分資金的供給，因

爲一方面沒有銀行去投資合作社；另一方面合作社的數目也不多，不能組成合作社的聯合組織或合作銀行或金庫。在這個時期，要彌補這一種缺陷的惟一辦法，只有由政府來暫時放款。凡在合作社數目不多不能維持一個合作銀行或金庫及社會上對於合作銀行或金庫還不十分認識，缺少信仰，不願意投資的時候，那便應當由政府來倡導與協助合作金融制度的建立。在這裏有一個問題立刻發生出來，原來政府放款的意思絕不是要從合作社社員們的急難中去剝削，或爲了要賺老百姓的錢而放款；同時也絕沒有意思要去妨礙正常合作金融制度，例如合作銀行或金庫的產生。可是假設政府放款取息五釐，而合作銀行或金庫放款取息七釐或八釐，那麼任憑你怎樣宣傳合作銀行或金庫是爲了合作社本身的利益而組織的，合作社總認爲組織合作銀行或金庫對於他們無利益，倒不如向政府借款反而在利息上有低三二釐的好處。事實上政府實在並無永久放款合作社的意思，政府的暫時放款畢竟是暫時的。這種暫時的需要，能愈快的過去愈好，而補救的辦法惟有使政府的放款利息不要低於一班的合作銀行或金庫放款的利息。如果社會輿論上攻擊政府放款利息過高，那政府可於收入的利息項下，提出一部份來用之於推進合作事業，如對於合作人才的訓練等等是可以由政府錢辦的。

**免稅** 政府提倡合作，一方面要避免辦慈善事業的錯誤，一方面要避免斲喪合作社的自動精神；但也可以給予合作社種種特許的獎勵。這些獎勵是合理的，因爲我們認爲合作社是個自動的而非以營利爲目的機關，那麼給予他特許的獎勵自屬合理。獎勵的方法，最普通的一種便

是所得稅的免除。嚴格的講，因為合作社並無營業的所得，合作社祇是一種替社員服務的機關，所賺來的錢是賺的社員的錢，將來仍然要由社員去利用，所以事實上合作社並無營業之可言。信用合作社爲了通常營業上的慎重起見，他放款給社員的利息高於他向外借入款的利息，所得到的盈利可用作建立一筆公積金以作爲合作社對外債務的保障。這種公積金永不可分拆與社員，所以也不能視爲合作社的營利。一個消費合作社售貨的價格要高於進貨的價格。這是爲了要彌補躉進零出所不可避免的損失，及存貨的消耗等等。一個運銷合作社根據社員交進來的物品價格，先付社員一部份的貨價，餘剩一部份的貨價等到物品運銷出售後，再爲清付，這是爲了保障運輸上暨市價變動上所想到及想不到的種種風險的原故；將來賺了錢後仍然要根據交貨的多寡按比例退還予社員。上面的各種合作社經營所得的入超於出，嚴格的講，不認爲是營利，只能認爲是營業上安全保障上的措施。因爲合作社的社員，一方面是放款的人，售貨的人；可是另一方面他們也就是借款的人，消費的人，或生產的人；那麼，自然不會自己來賺自己的錢了。縱然合作社一時確是賺了錢，但最後仍將退還於社員的。爲了這種種理由，所以合作社免除所得稅是合理而適當的。

**匯款及存置現金** 在交通不便的地方，合作社匯款及存置現金非常成問題。在這種情形下，政府對於合作社應當給以適當的幫助。這種幫助在好多的國家，用不同的方式去施行：例如，在巨哥斯拉夫，合作社凡存有款項在郵局裏的，便可以免費匯出及匯入款項；在印度的板

却浦省，合作社自郵局匯款政府祇收平常手續費的百分之二十五；在錫蘭，合作社得享受與行政機關匯公款同樣的優待。匯款額的限度也比較平常私人匯款為高；而在板却浦省及錫蘭二地合作社並可以免費利用政府的庫房存置現金。這許多都是政府對合作社的優待，——對於合作社的幫助確實很大。假使匯款非常麻煩而花費又很多，那就很自然的使合作社不得不存置現金在合作社裏面，直等到重行放出為止，這是很不可行的，其理由有幾點：（一）這樣使得現金呆存在合作社裏吃虧利息；（二）一個好的保險櫃價值很高，非合作社所能購置；就是能夠購置，但也不免有被人隨便開啓的流弊；並且好的保險櫃需要存放在好的建築房屋裏方纔可以免除意外，而好的建築常非合作社所能有。還有一點，存置現金在合作社裏縱能免除被盜竊的危險，但大量現金存置也難免要引起司庫的人監守自盜的邪念。

**其他的優待** 政府對合作社還有其他的優待方式，藉以幫助和獎勵合作社。合作社的登記不必如一般商店登記時須附貼印花稅；社員向合作社所填寫的借據。也照樣免除印花稅；有時合作社向政府告狀或有所申訴時也可免除印花稅。又爲了節省合作社訴訟用費起見，政府常製訂仲裁的辦法，由合作登記官或其指定人員執行仲裁的程序而由司法機關承認其效力。合作社有時由政府給予權力徵用其因放款或放款抵押而獲得的財產。合作社社員所繳在合作社的股金或其他的利權有時由政府保障不得由任何法庭發命令查封或變賣。

**政府在合作教育與訓練上的幫助** 政府在合作教育方面是應當用錢的。合作教育可以直接

由政府去辦理，或間接由政府補助所認可的機關去辦理，均無不可。並且政府可以，事實上也應當，負責訓練合作指導員，按時舉行指導員工作討論會及指導員的補充訓練。因為無論合作登記官本人及一般低級的工作人員，當他一日從事於合作指導工作時，便應當一日不脫離學理上的探討。而學理上的探討不僅僅乎高級人員有其需要，低級人員同樣的有其需要，因為等到合作運動漸有基礎而推廣時，那絕非少數高級人員所能指揮裕如的。這時一個合作登記官便應當有許多受過高等訓練的高級助手。假使合作指導員中有些充分表現其能力與思想的人，因而被提升為高級助手，這可以使得全體合作的工作隊伍振奮起來。但是高級人員不一定限於從低級人員中選拔，也可以吸收外界的人才加入補充。在補充的時候，當須不惜代價而務求其人才之優秀，我們要知道一個優秀的視察員，倘能督促下面的許多指導員皆能合法的進行工作，而不致於浪費時間與勞力，那末這個視察員的供獻，其影響所及，將百倍於庸碌的視察員。通常一個指導員受過中學教育的人就可以充任了。但是一個高級視察員或指導主任或同等階級的高級職員則必須為富有能力的大學畢業生。

**減少內務工作** 談到訓練指導員的問題時，有兩件有關的小事須待注意：第一件事，合作社的內務工作應當由義務職的職員去辦理，合作社的簿記須用最簡單的格式，辦事的文件也當減到最低限度。指導員應當常常去拜訪合作社，藉此得着和各個社員的接觸機會，單憑寫信到合作社去指導與查詢，是沒有多大效力的。合作指導員畢竟是一個尋常的人，總難免怕麻煩，

難免有將自己應做的工作推給合作社去做的毛病，而忘記了合作社辦事人能力的低下。通常一張表格在受過教育的人看起來實在簡單，可是要合作社辦事人去填寫，那是一件很困難的事。所謂種田的人提筆有千鈞之重，便是這個道理。一切表格的準備，應當由指導機關負責去準備，因為指導機關裏面有印刷機，及抄寫的人專司其事。第二件事，特別須加注意的，就是在設置一個合作指導機關的機構時，我們必須不容任何人濫施予奪之權而收受合作社不正當供應或賄賂。我們不但要防止這種流弊的產生，並且要根絕因這種流弊的發生而從事調查考察議處等等時間的浪費。合作社在查賬的時候不至於在賬簿中寫出「某某君介紹本社借款，因酬給某某君賄賂若干元」一類的記載，但是這樣的事件等到發覺時，已經晚了。惟一的辦法就是指導員除去查合作社賬的時候可以點查合作社的庫存而外，根本不許指導員經手合作社的銀錢。在鄉間爲了交通不便合作社常要請指導員順帶銀錢進城，這是決不可行的事，因為指導員難免要失落銀錢或從中舞弊，到那時候，一方面指導員不承認接受合作社的銀錢；而合作社方面則說指導員的確拿了他的錢去；兩方面的爭執費時費事，糾纏不清。

## 第六章 銀行放款

銀行放款在中國 前面已經講過農業上通常所需要的信用制度不能適合於一般商業銀行的放款方針，因為農業信用需要長期的資金，這是商業銀行所不願供給的。所以一般的合作社就不得不在商業銀行之外去請求資金。不過中國的情形卻是一個很大的例外，中國有好多商業銀行在過去曾放了大量的資金於合作社。直到現在仍然是在急切地準備放款中。在中國的困難似乎不是在於資金的缺乏，而是在於缺乏健全的合作社去吸收資金。這種非常狀態的產生，有兩個主要原因：第一中國內地狀況的不安寧由來已久，而投資安全的思想一直縈繞着人們深切的願望，以致鄉村資金全集中於都市，特別集中於全國中心的上海。這樣一來，使得上海以及其他的都市感覺錢浮於事，一時找不出投資的出路，於是促使一般銀行界的眼光轉移到農村方面，注意到農人組織的制度，以便讓他們安全的投資。第二中國銀行儲蓄法規定儲蓄銀行至少須把他們儲蓄存款總額的五分之一投資於農村的用途。中國政府這種態度對於合作運動的幫助可以講是超過世界上任何的國家，這是爲了國民黨把合作運動作爲建設國家確定的政策之一的緣故。

中國合作運動對於銀行家的幫助實在應當重重的致謝，因為當一般銀行投資於合作事業的

時候，正是合作運動開創之初。感覺資金缺乏而找不出別的來源的時候。一般商業銀行能夠及時貸款使得合作運動賴以推廣，縱然發展的速度在某方面看來未免嫌太快了一點，但是商業銀行的貸款畢竟對於合作社的社員們加惠了無限的利益。但商業銀行究竟不是一個合作社理想的放款機關。我們一方面不能忘記他們加惠於合作社的利益，一方面也須注意到他們放款方法裏面實在有很多錯誤的地方。

**指導工作與金融工作的分開** 現在有一個原則要待說明的，就是合作指導工作的機關須與金融機關分開。合作金融須在合作指導之後，每個合作社的成立，是根據社員感覺有某種的需要並且相信由於衆人的集合便能夠達到那種需要的滿足。社員們不應當爲了有一個金融機關需要放款的出路而就組織合作社。他們更不應當爲了金融機關投資的安全而供給金融機關一個投資安全的組織。借款的引誘對於合作社的影響實在很有力量，倘若金融機關來組織合作社，無論如何當心都難避免一種危險，那就是組成合作社的社員們，必然不能夠了解他們加入合作社的真正意義，而這種真正意義是加入合作社事前所不可不知道的。還有一點，由金融機關組織的合作社往往太注意於放款的安全，而忽略了放款所要達到的最後目的。往往不能使合作社嚴格的遵循合作原理去辦理。這種危險尤其在同一個區域內有兩個商業銀行互相競爭組織合作社時，最爲嚴重。假如我們不能把銀行直接組織合作社的辦法禁止，我們至少應當使銀行貸款劃分區域，而萬萬不容許兩個銀行在同一區域相互競爭。不過我們總覺得銀行組織合作社的辦

法，無論競爭不競爭，根本是要不得的，應該徹底禁止。在中國有許多省份裏面已經禁止了，而贊助禁止的輿論也日漸高漲。有一個省份對於銀行直接組織合作社，省當局不負解款安全的責任，藉以對銀行加以限制。且不管這種辦法究竟有多少價值，然而對於銀行直接組織合作社的限制作用是很有效的。

**依賴實物擔保** 前面已經講到商業銀行常常是太偏重於放款的安全，誠然，銀行爲了保障存款戶的安全起見，自然要對於放款嚴加審慎，可是過於審慎，常常會弄錯了方向。於是習於依賴實物的擔保，常令合作社在借款的時候交送相當價值的田契存於銀行，其結果實有損而無益。須知合作社所交進來的田契不一定屬於合作社全體所有的，有時僅屬於一部份的社員所有，並且不是每個人都有同等價值的田契。這樣一來就容易斲傷合作社社員平等的原則。這種原則曾經合作指導員口焦舌敝的宣傳過，可是經了貸款機關這樣一弄，則所宣傳的效果將完全付諸流水了。因爲合作社社員不一定每個人全拿得出田契來，而銀行放款給合作社則一定要合作社交送田契作擔保，那末凡是拿得出田契的人自然比較拿不出田契的人在合作社裏要盛氣凌人了。其中拿出田契最多的人更有不可一世之概了。這樣便破壞了社員一律平等的原則。再則實物擔保的制度更足以破壞信用合作社着重品格而不以財產爲借款擔保的原則，因爲銀行明明需要的是實物擔保而非根據信用呵。又合作社有時因爲社員中沒有一個人有田契，那末非向有錢的非社員去借來不可。這樣便使整個合作社喪失了獨立自主性，這種危害就格外來得大。

還不過是談的銀行向合作社需索實物擔保的流弊，假使合作社放款與社員，再進一步需索社員的實物擔保，那種危害便又更深了一層。我們要知道信用合作社的放款的保障是依靠着社員的品格，日常的進款，及負責擔保人的監督，而不是依靠什麼實物的擔保。假若放款給社員一定要用田契做擔保，那末擔保人的作用便等於虛設，而所謂種種信用合作社正常的辦法，就將盡為社員所訕笑而遺忘。假如有個社員用田契押在合作社借到一筆借款，到期時合作社催迫他準期還款，他便可以這樣的回答：「我的事不勞你費心，合作社不是已經拿了我的田契在手嗎？假如我不還錢讓合作社去賣我的田好了！」實際上合作社縱然有田契在手，也是不容易出賣債務人的田的。可是催款到最後的辦法也只有賣田一條路。田地一日不能賣出，則借款一日不能償還。賣田既不是一件容易的事其結果便是債務的無形延期。所以實物擔保的辦法，各地一再試驗，結果終歸是失敗。好在中國各地實物擔保的辦法已不像從前那麼普遍了，我們希望這種辦法能够完全絕跡。

對合作社與社員間的干涉 還有一個不良的制度在中國各地還很盛行。即為各銀行放款皆需要合作社送進一張社員借款細數表，這張細數表由銀行職員去審查，希望在這表上得到關於社員借款用途的消息。社員每人借款多少，均由銀行核定。凡表上所列各社員借款的用途，屬於非生產性質的一概勾消。至於其他的用途，則隨便的核減。這張細數表經過這段步驟後，銀行方纔放款，而將細數表隨同放款退還給合作社。這種辦法牽涉的地方很多，而結果完全與應

用這辦法的用意相反。在銀行方面的用意原不過想對於合作社社員借款的用途加以管理。但是我們試想銀行放款給合作社多半在春耕時，借款合作社既然那麼衆多，銀行所審查的細數表與放出的金錢差不多在同一時期分發到各個合作社，試問如何能有許多職員分別地追從那張表下鄉去一一查對？事實上的放款是否與細數表相符呢？銀行既然着重細數表書面上的記載，於是社員間就有許多假造及說謊的事件發生。這實在有傷於合作社道德的養成。實際上銀行的這種辦法是錯誤而不能獲得效果的。他們要想單憑一張細數表就能在辦公室裏防止缺乏訓練的合作社的流弊，是絕無可能的道理。前面已經講過合作社的理事會應如何運用地方知識去判斷社員借款的用途是否正當，款額是否合宜，以及還款最適當的期間是在那個時候。這些事絕不是銀行職員遠住在城市裏所能確切解決的。合作社放款予社員是合作社理事會最主要的工作，銀行干涉合作社對社員放款的種種步驟，將毀敗理事會的責任，而有損合作社的完整性。因此合作社的理事會將感覺不到他們是爲銀行所信任，並於將來將同樣的被信任；同時也將感覺不到他們所負的責任。他們將認爲對於社員的放款是無權過問的，將聽任毫無地方知識的人去盲目地決定。理事會既不感覺其責任，這樣的合作社自然不能有健全的結果，也就使得銀行不能利用散佈在四鄉的健全的合作社的網來爲銀行義務服務的機會。須知銀行放款的正當手續是應以合作社爲一單元作爲放款的對象。而把合作社對社員種種放款的手續完全交給合作社理事會去辦理。因爲惟有理事會方纔能明瞭社員的一切，但銀行有權向合作社索取報告，譬如關於該社社

員財產的總價值，社員的職業種類，大小，以及社員所受的合作訓練如何等等，根據這許多材料，銀行可以決定是否準備放款給這所合作社。至於這個合作社借了款去再放予社員，那是合作社的事，而非銀行的事，銀行妄加干涉，實是吃力不討好。假如合作社不能夠好好的放款與社員，不能夠準期收回社員的款項歸還銀行，那麼銀行的正當處置是收回放款，或對於下一次那所合作社再借款時減低他的借款額，而不應盲目採取有違合作原理的方式。作者曾親見某地一所合作社的聯合社，也做效一般銀行用細數表的制度，這是絕對違反合作原理，有須加改正的必要。

**正當的方法** 銀行採取細數表的理由是因為懷疑合作社的健全程度，因而不加信任合作社。合作社質的不健全，卻是爲了組織太快與缺少訓練之故。銀行對合作社的不信任大概的講起來很有理由。但是銀行干涉合作社的行政卻不是個改進合作社質的辦法，反而損害合作社應有的品質。在一般銀行方面講來，他們恐怕讓合作社太自由，則合作社的職員們難免不對於合作社借入款從中舞弊，而使一般社員不得錢到手。這種合作社不良職員舞弊事情，對於合作社確是一個致命傷，自然應當密切的注意，凡是職員舞弊了弊，他便不能對於一般社員有所督勸。本來社員不能准期還款時，應當由職員加以嚴厲的催促，可是職員本身的借款未能還清，他便沒有權力去嚴厲的催促他人；職員不能催促他人，常常是合作社瓦解的原因。因爲職員和合作社的關係太重了。過去曾有這樣一個試驗；規定合作社的職員自身不能夠借款，可是這個試

驗結果也是失敗，因為有能力的人見着職員不能夠借款，他就不願意接受職員的職務。有個比較好一點的辦法，規定合作社的職員借款及其借了款後的情形須向社員大會報告，這樣就可以使全社的人明白，無形中對於職員加多一層監督。指導員視察合作社時，對於職員借款的考查是每次必須做的事，但是一切的辦法皆須經過合法的程序，加以全力的執行，方能生效。職員舞弊應交社員大會去議處，社員大會可以罷免舞弊的職員。社員大會執行此項權力卻有很大的價值，這就是一種合作教育。我們沒有理由說社員大會的權力行不通，我們不要以為農人是無知無識的，要知道凡人對於他的利益發生妨害時。皆知道要加以剷除的。在許多商業銀行貸款的經驗中，常說由社員大會去罷免職員的事從未發生過，這種辦法絕對難收實效云云。其實這種辦法是絕對可以收實效的，只要你能給合作社一個試行的機會罷了。假使試行的結果出乎意外的成功其影響一定很大，不僅僅使得全合作社的人皆能增進道德的觀念，並且可以由一個合作社日漸揚傳到其他的合作社去，這樣對於合作社質素的改進有莫大的效力。假使現在有些地方發現了職員的舞弊，不妨由社員大會進行議處的方法，現在的信用合作社一年之中差不多祇有兩天的業務：——一天是合作社接到銀行的放款分發於各社員，一天是放款到期合作社向各社員收款。除去這兩天之外，合作社則死氣沉沉，毫無業務，假如有一個社員的牛死了，或他的孩子生病了，他不能向合作社請求到幫助，因為合作社中根本無餘錢去幫助他，原來合作社向銀行拿了錢來，隨即就分配予各社員了，而分配給各社員的借款，非等到到期這天是不會有

人先期償還的。所以合作社中便無存錢，既無存錢，當然無業務之可言了。

**不放款於非生產用途的不當** 合作社放款單以生產用途爲限，而不貸放非生產用途，這是不對的。一個合作社組織成立後，就應當以供給社員一切合法的需要爲宗旨，希望能夠防止社員不至再告貸於私人放款之門。假如社員除生產用途之外，有其他的需要，合作社絕對不加以供給，這辦法實是不對。合作社一方面固然要鼓勵社員積蓄以備不時之需，一方面也得要顧計到社員的雖非生產而爲必需的用途。這裏所說的必需用途當然不是指的浪費；浪費是無論如何要加以節省的。必需用途的放款其數目自然也不可以過大，總以適合社員的環境爲前提。一個社員遇了父親死亡，或他的兒子生病，要向合作社借款，而合作社竟然認爲非生產的用途而加以拒絕，則無異驅逐社員再轉向私人去借款，這是有違合作社想幫助社員解除高利貸壓迫的初衷。假如一個社員一方面向合作社借款種莊稼，一方面又向高利貸借款滿足生活上的必需。那末因爲高利貸的利息，也許高於合作社幾倍，社員在收獲之後他多半是會先去還高利貸而不先去還合作社。這是爲了他自身計，自然不得不先還利息重的債務的原因。再在催款方面講，私人放款者是以放款爲他謀生的手段，對於催收放款比較合作社的義務職員催收合作社的放款，自然又要認真得多。在這種種情形下，當社員已經還了高利貸的借款後，合作社是否還能夠順利地向他收到借款就很成問題了。爲了這個原故，凡是一個合作社的理事會，對於核放社員非生產的用途時，固然應當出之於非常的審慎，要盡量的勸告社員減省非生產的用途，並且對於

所貸出的款額不可太大，須減低至社員能夠償還的限度內。可是那種竟行準備拒絕放款於一切非生產的用途，確不是一個辦法。假使銀行強迫合作社理事會不准放款於非生產而必需的用途，那是銀行自身要吃苦，將減少合作社準期收回放款的機會。

**分期還款的重要** 合作金融制度的要點在於使放款的數額與還款的期限能夠根據放款用途的情形兩相連繫起來。至於放款用途的情形再由社員間互相密切的去監督而緊湊起來。合作社理事會每次放款於社員時須考慮下面一個問題：「假使這個社員用這筆放款做這件事那麼他將在什麼時候獲得收益？並且最早在什麼時候他可以有其他的進款能歸還他借款的全部或一部？」銀行放款予合作社也同樣的應注意這一種連繫。假如銀行是一個合作金庫或合作銀行，這種連繫便較易實行，因為在合作金庫或銀行理事會裏面參加着合作社所選出的代表，他對於本地合作社的狀況是能明瞭的，而合作金庫對於合作社的放款為其主要業務。至於商業銀行的情形就不同了，他們的理事會固然沒有合作社的代表參加，而他們放款合作社也不過只是一個附帶的業務，他們對於合作社的放款不能有明白的了解。再從成本方面說：對合作社放款需要相當高的成本，而利息則一般地但求其低；這樣一來，銀行雖明知對於他的放款應採用分期還款辦法為最妥當，但是分期還款增加會計上記帳的手續，增加了工作人員的麻煩，皆足以使成本加高，這是商業銀行所不願為的。於是對於放款的期限只是大概的訂了一個適當的限期，足以使合作社能夠還款罷了，並且往往所訂的期限是以便利銀行為準則。例如，在結算期間就不

願有合作社還款的麻煩，這樣對於合作社卻是很不便利。商業銀行裏面常常是在今年某日放款等到明年今日還款，雖則合作社可以分期還款，他們也不叫合作社這樣辦。我們知道銀行裏面也每向合作社說，可以讓合作社有分期還款的便利，但是單有便利還不行，我們還要加壓力於合作社叫牠實行分期還款。至於未到期而先還款，商業銀行格外難做到這是應當改進的。一個債務者假使不受獎勵與督促使其有錢時隨即還款，那末他有錢到手時便常常為各種用途所引誘，以致於隨時的花用了。並且就是不亂花，要叫他收藏着，徒然背負利息，實在也是個不經濟的事情。

**虛偽的還款** 借款的期限與用途不能緊密的連繫起來，就將造成虛偽還款的發生。照理一個社員到期不能還款時，他應當在到期之前向理事會申述理由，請求展期還款。假如理事會認為他的理由充足，就可以允許他展期還款。同樣合作社對於銀行也可以請求展期，這是有限度的變通辦法。設若這種變通的辦法不存在，到期不能還款的社員就不得不求援於高利貸者，向高利貸者借了一筆錢來還他的合作社；讓合作社再去還銀行，然後合作社再向銀行借到一筆新借款分貸於各社員。這時凡是從前向高利貸者借款以應付合作社的人得了合作社的新借款時，第一件事即為去還高利貸者的本利，而不能將這筆錢用之於生產莊稼。像這樣情形下的合作社社員在社中的往來賬目，縱然整潔無誤，但這賬目全是虛偽，對於放款用途的管理完全喪失了他的意義。還有一種更壞的現象，就是當一個社員到期不能還款的時候，合作社便在賬簿上虛

偽的收他的本息，實際上本息並未償還而同時在賬簿上又虛偽的付出一筆足以包括舊債本息的放款給這個社員，這樣一收一付，實則並無收付的發生，全部的收付都是虛偽的記載。這樣一來，這個社員的負債日積月累背負上複利的重息，將愈陷愈深。合作社不但不能補助社員，反變爲社員的陷阱了。虛偽還款的流弊在賬冊上看起來收付很清，絲毫缺點也沒有，所以很不容易被個局外人查出。如果這種虛偽還款的弊端普遍的流行起來，將使整個合作運動爲之崩潰，一個國家的政府雖則法律上並不負有糾正這種弊端的責任，但爲了保證投資合作事業者的安全起見，應當不惜代價以從事肅清虛偽還款的風氣。這種風氣在中國已有所見，雖則事態還不十分嚴重，然而防微杜漸也不得不從早加以注意。中國某地有一家銀行，對合作社竟然採用虛偽還款的辦法，原來那個地方那一年是普遍的災荒，農人所得的收穫賣出錢來只能由合作社還銀行債務的九分之一；社員賣去積蓄的糧食又再能還去九分之一；於是又再向高利貸者借了一筆錢，但仍然只能再還去九分之一；這樣一共還去全部債務九分之三，還有九分之六不能償還。於是銀行就替他們做了一個虛偽還款九分之六的賬，同時放了一筆新借款給予這個合作社，借款的用途是寫作耕種下一季的莊稼，不過合作社實際所得僅僅及於借款書面的九分之一的錢，因爲借來的錢中又要先拿出九分之六去沖抵欠銀行的舊帳，所剩下的九分之三的钱，當中又要先拿去九分之一去還高利貸者的本利，再拿去九分之一重行購備糧食，所剩下來惟一的九分之一的款項，方纔是新借款，真能供給社員種新莊稼的惟一資金，實在是一件太不切實的事情了。

銀行實不應當這樣做去，倒不如針對着事實，收回農人所能確實償還舊債款的一部份，其所不能償還的部份，儘可允許合作社展期償還，不必用虛還虛放的辦法去自欺欺人。虛偽還款的流弊在實際工作中不怎樣明顯，不過經研究之後就感覺到他的流弊的重大。我們所注重的是合作社賬簿上的記錄要和實際發生的事件絕對相符合，而不可虛偽假造。至於解救虛偽還款的辦法：第一須使借款的期限能密切適合於借款者的環境，使借款者到期便於償還。第二虛偽還款的弊害須明白對合作社職員講解，因為惟有合作社的職員。方能够知道社員是否真實的還款到合作社。

**合作社的股金存在銀行中的問題** 中國有一家銀行規定；凡是合作社要向他借款，一定要將合作社全部的股金存放在他銀行裏面。這個辦法似無甚必要，提出一個極端的事實來講，當一個合作社向這銀行借款時，銀行一定要先查考合作社社員交股金到合作社的情況（其實銀行無其必要，）如果發現有社員甲乙兩人沒有交足最低限度一股兩元的金額，銀行就在放款的時候在放款金額裏扣下甲乙未繳股金的金額，同時通知合作社在放款給甲乙兩人時，也如數地扣下。這完全不是個辦法。銀行須絕對的不能置身予合作社與社員之間，須知社員之交付股金是社員對合作社一種自覺的表示，絕不是銀行所能够扣款轉賬就算完事的。中國各地合作社的股金皆不充足，我們應當鼓勵合作社增加股金。可是假如合作社的社員，對於他們所存於合作社的股金不能自由運用，你要勸他們增加股金，那就一定困難。還有一點，銀行強迫收存股金的

辦法，將使得合作社不能實行一種有效的訓練與教育工作，——就是在新社成立後留下一段期間讓合作社自己運用他們的股金去做事。待合作社經過相當時期，需要向外借款，並且够得上向外借款時，他的股金已經放出給社員，因此就不能够存款到銀行裏去。但有一些人以爲合作社股金存入銀行這是一種訓練合作社運用股金的作用，可以免除一部份合作社的裝腔作勢，裝着對於合作有很大的熱誠與努力，在賬冊中記着收入社員很多的股金，並且記下把股金放給社員的賬，而實際上既未收股金，亦未放出給社員，完全是一篇虛偽的賬，用以欺騙外人騙取銀行的借款。假如強迫合作社存放股金在銀行中，正是爲了要防止這種流弊的原故。這種流弊誠然需要防止，但是合作社能够做這種流弊的，應當受嚴密的監督，而不是僅僅乎強迫他們存放股金於銀行就算完事。更奇怪的，是銀行方面一面既承認合作社職員有做這種聰明而複雜弊端的能力，一面又認爲要訓練他們去管理合作的事務與賬冊是不可能的事，這實在有點矛盾。

**運銷合作社的生產放款** 銀行放款中又發現一種不健全的放款方式，其原因也許是銀行太急於放款，再加上缺乏良好訓練的指導員及組社工作草率之故。所謂又一種不健全的放款方式就是運銷合作社的一種生產放款。放款的根據是以耕地的面積爲單位，按照每一單位放款若干元的比例對農人放款；放款的擔保即以將來耕地上的收穫爲擔保。運銷合作社社員資格是以職業爲限，社員之所以能够加入合作社全賴着他們有田有地並且種植所規定的農作物，而不是因爲他們的品格好，適合於信用的條件。運銷合作社不是以區域限制的，合作社也不是一種以社

員監督社員准期還款的合作社。運銷合作社的生產放款雖則是以未來的收穫為擔保，但實際未來的收穫究屬於未來，不能保障放款的安全。所以這種放款也就等於無擔保的信用放款，到期不能償還時，惟有沒收社員的財產作抵押。這樣的放款應當是由信用合作社去辦理的。在目前運銷合作社生產放款的經驗中尙未曾發生過若何的風險。這不是因為放款方法的周密，而是爲了農人不明白放款的方法。不知道這種放款是以收穫為擔保。只知道到期償還債務就算了事，但我們不能就因為社員到期償還債務而就說這種放款的方法是正確的，並且就含糊地繼續推演下去。因為人民的知識及詭詐的技巧是與日俱增的，等到有一天明白了這種不健全放款制度的內容，也許對於還款的信用就要降低。所好現在至少有一個省份裏對於運銷合作社的生產放款制度的不良能够深切了解，故在運銷合作社下組織了好多小單位的信用合作社，擔負生產放款的業務，這樣便會使得運銷合作社生產放款的不良制度得以解除。

**以土地作擔保** 銀行放款手續各有不同，同一銀行的分支行也常相異趣。有一個銀行對於農業放款極爲注意，曾與某省當局成立貸款協定，當中有一個條件規定在該行放款合作社之前，必須這個合作社至少能够有一部份的社員提供兩倍合作社所欲借款數額價值的財產作擔保，這種財產在銀行放款未收回期內，不可變賣於他人。這一個條件察其內容原和非正式的不健全的抵押制度沒有多大差別。作者見到有一個合作社在這種條件下向銀行借了款，並放給了社員，一共放了二十六筆，當中十四筆爲信用放款，十二筆爲擔保放款。信用放款的社員是沒

有土地提供擔保的；擔保放款的社員是有土地的，並且把他們的土地提供於合作社作為向銀行借款的總擔保。這樣一來在這個合作社裏社員相互間因為有的有土地提供出來，有的沒有土地提供出來，於是破壞了社員一律平等的理想；並且又破壞了合作社對社員「信任就放款，對社員不信任就不放款」的理想。但是這個合作社卻是對於明明所不信任的社員，只因爲他有土地可作抵押，就放款給他，以爲既拿到他的土地在手，就不怕他不還款了。這是個錯誤。殊不知在人民沒有得着適當用錢的教訓時，抵押放款的危險正危險得很呢。從前埃及農業銀行的歷史，正不難找出十足的證明。該行放了一筆很大數目的款項給全國各地的小農，其中大部份完全被錯誤的用去了，因而不能準期還款，該行遂不得不訴諸司法，因以纏訟連連，並且沒收了許多勤苦農民的財產，後來訴訟得太多了，沒收得也太多了，以致最後結果政府頒佈了一個法律，凡在五英畝以下土地的所有權人，借了抵押借款時，即使不能償還借款，債權人也不得沒收其抵押的土地。這條法律實際上結束了該行放款予小農的業務。這段事實給我們一個教訓，就是說抵押放款縱然慎重將事，可以對於放款的人有相當的保障，可是對於沒有用錢訓練的借款人卻是一個絕對的禍害。

最後商業銀行倘若要投資於合作事業，最好的方法是限制他們投資的範圍，只投資於合作社的聯合組織，例如合作金庫或信用合作社聯合社，而讓這些聯合組織放款於合作社。關於聯合組織的業務方面將在下章說明。

## 第七章 合作社的聯合組織——聯合社及合作銀行

**聯合組織** 合作的範圍不單單是組織單位的合作社就算止境。一個發展成熟的合作運動包含着散佈四鄉的單位合作社的網，及單位合作社的聯合組織。單位合作社是合作運動的最基層，各種單位合作社各有各的任務，如信用、運銷、供給、消費、生產、儲蓄、改良耕種、改良生活、養牛、選種等等。這等等的不同任務的單位合作社可以循着兩條路線聯合組織起來：一條路線是組織聯合社(Union)擔任指導、教育、宣傳、組織等工作，有的時候并擔任查帳的工作，在另一條路線是組織合作銀行或銀行聯合社(Central Banks or Banking Unions)以便得到金融上的資助。所謂聯合社或合作銀行或銀行聯合社等等，皆叫做合作社的聯合組織。他們以合作社為社員，他們是合作社的合作社。他們本身還可以再聯合起來組織更大區域的聯合社，及組織全國最高系統的合作銀行。這樣便形成功一個有層次的組織，在每一層次中優秀的人材得到參加上層組織的機會，於是人材方面可以有合理的支配，可以發覺出適合於各級工作的特殊人材來，凡是有超羣能力的領袖就可被舉到最上層的組織中去。

**聯合社的查帳工作** 擔任指導、教育、宣傳、組織等工作的聯合社的經常費，嚴格地說，應當完全由加入的合作社擔負。但是在合作運動的初期中，一般單位合作社比較地來得窮，所

以聯合社就應當由政府加以補助，因為聯合社成立後，政府人員所做的工作可以減少，那麼受政府的津貼是說得過去的。特別是查帳的工作，原應由政府擔任，現在既然也可以由聯合社擔任，政府就可以少去一件事。在有聯合社的地方，政府只是督促聯合社對於合作社查賬等工作的進行而已。政府自核准合作社登記之後，一二年中應當對於合作社免費查賬，縱然查賬的工作改由聯合社負責，但查賬員人選的標準與訓練，仍是應當由政府加以管理的。政府可以規定凡是合作社查賬員，不管是由政府僱用的或是由聯合社僱用的，皆須經過政府的考試而獲有證明書者，不然他便不准許工作。查賬工作由聯合社擔任時，每年至少有百分之幾的合作社仍須由政府派政府僱用的查賬員去複查，以便維持政府所訂的關於合作社合理的標準。

**聯合社的指導工作** 聯合社負有指導所屬合作社的責任，聯合社的理事應當常常去視察單位合作社。我們尤其要鼓勵他們多多注意指導最需要指導的單位合作社。而避免單單注意幾個較好的單位合作社，好像一隻自滿的老鷄，單在牠心愛的小雞面前跑來跑去，而忽略了其餘全體的小雞。因為我們所求的是合作事業普遍的邁進，而不是以全副精神弄好幾個合作社來點綴門面，就能濟於事的。對於合作社的考績，應當保持按年不間斷的記錄，以便知道各級合作社數目的變動，究竟趨向於進步抑或退步，更可大概的指示出聯合社工作的效率如何。聯合社開會有時可以假座某合作社的地址舉行，借此機會以便對於這個合作社加以激勸，并糾正其錯誤。聯合社有時僱用整日工作的合作指導員，指導他們所屬的合作社。但是因為聯合社的區域

有其限度，對於合作社的推動也就有其限度，要僱用十分有能力的指導員恐怕不大容易；並且由聯合社僱用指導員他常常使指導員本人感覺辦事的掣肘，因為指導員的責任在於指出合作社的缺陷而加以糾正，可是他要指出而糾正的合作社，往往就是有代表人在聯合社中做理事的合作社。假如指導員辦事太認真了，開罪於聯合社的理事們，他便有喪失他職位的危險，所以聯合社裏面如果要僱用指導員時，關於指導員的任免應當由較高一級的聯合組織負責，這樣使得指導員減少地方勢力的牽制。

**擔保聯合社** 又有一種聯合組織叫做擔保聯合社，他是由附近的合作社互相擔保各社對外的債務而組織的。凡是屬於擔保聯合社下的合作社，彼此之間互為借款擔保人。可是實際上因為合作社與合作社之間不能夠互相明白內部業務的狀況，所以要互相切實擔保就不大容易，且不大合理了。所以擔保聯合社頗難成功，現且不必細說。可是一個聯合社若單做指導的工作而不做其他的工作，每每不容易保持其活動，並且不易使得所屬的合作社感覺有接受他的指導的必要。這種聯合社的地位只有一個方法可以使得他伸展起來，就是合作社向外借款，必須先經聯合社的核准。這樣一來所屬的合作社，便得重視聯合社了。不過聯合社對於合作社向外借款核准的手續，必須減到最低的限度，不可牽延時日，徒然增加借款的麻煩。

**聯合社主要的範圍** 聯合社本身是合作的組織，和單位合作社沒有什麼不同。聯合社也應當經過政府登記。在中國合作社法裏，關於聯合社的規定，似乎認為與單位合作社有點異樣，

並且關於聯合社要不要登記這件事，尙有一點疑義。（譯者按：中國合作社法——國民政府二十八年十一月十七日修正公佈的——第七二條規定：「……本法關於合作社之規定於合作社聯合社準用之。」可見聯合社仍須經政府登記並無疑義。）這是由於聯合社的功能尙未能爲大家正確了解之故。聯合社的功能僅僅是使合作社的功能更進一步擴大，在性質上與合作社實在沒有分別，譬如，信用合作社聯合社的目標，在於促進所屬合作社互相督促，吸收所屬合作社的存款，或對所屬合作社放款以供其資金上的需要。運銷合作社聯合社，在於收集所屬合作社交來的農產共同大量運銷，以便增加經營效率與減少成本。消費合作社聯合社以批發的價格大量購進貨物，以便轉售於所屬合作社等等。在中國常有同一性質合作社所組織的聯合社，做着多種沒有連帶關係的兼營業務，最普通的例子：便是一個信用合作社聯合社。去兼營零售的消費業務。我們知道一個聯合社，至少應當遵從一個原則：便是聯合社只能與他所屬的社員合作社做交易，而不能直接由聯合社對個人做交易，換句話說，就是聯合社不應當直接與他所屬合作社的個人社員做交易。否則聯合社的記賬將不勝其複雜與麻煩。尤其壞的，是這樣一來。將摧殘所屬合作社的業務與破壞合作社集團的精神。我們要知道聯合社的成立正所以要扶助與伸展其所屬合作社的業務的，可是現在聯合社成立反而不與所屬的合作社交易，不利用合作社的組織，而直接與合作社的個人社員交易，豈非違背了聯合社成立的目標嗎？

**與非社員交易** 在消費合作社聯合社裏面，還有一個很複雜的問題，就是與非社員交易的

問題，或者說未曾加入合作社的人交易的問題。本來聯合社已不應當直接與所屬合作社的個人社員交易了，自然更不應當與未曾加入合作社的人交易。消費合作社的理想是由需要相同的人聯合起來購進貨物，供給各人的需要。社員們既是老闆又是顧客，沒有營利可言的。在貨價上面進貨的與出售的價格只保留着一個擔保風險的差額，由這差額所生的盈餘，除去開支及提出適當的公積金而外，還是要按照社員對合作社購買量的多寡為比例分配與社員，或者說退還與社員的。在理想上消費合作社根本不可以與非社員交易，實際上爲了要增加合作社的營業量起見，以便減輕成本，也可以容許合作社與非社員交易，但是與非社員交易絕不可作爲合作社主要的業務。與非社員交易額無論如何只可佔全部交易額無關重要的一小部份。這一個原則必須保持，因爲合作社被認爲非屬於營業的機關，所以政府方面纔給他許多優待，例如，不收所得稅與營業稅等。假如合作社與非社員交易，而政府仍然給他許多優待，便無怪乎商人要攻擊合作社，說他們不能與合作社站在平等的原則上競爭商業了。這一種反合作的攻擊，合作社要能够應付，必需要對於盈餘的分配能嚴格遵守合作的原則，那麼合作社便有充分的理由說合作社非是營利機關。若合作社與非社員做了交易，便立刻發生困難，那即是與非社員交易所賺來的錢究將如何處置呢？假設把賺來非社員的錢和其他的盈餘合併一起分配給社員，則與資本主義下普通商業營利的公司沒有差別，而合作社用以辯護自身非是營利機關藉以答復商人反合作的理由，便不復存在。所以賺來非社員的錢，萬萬不可分給社員，最好的處置是把賺的非社員

的錢收入股金賬上去，算作爲每個非社員顧客的股金，讓他們自動的變成合作社的社員。消費合作社如果嚴格遵從現賣不賒賬的原則，那麼社員的品行如何就無關重要，所以每個顧客都可以被吸收爲社員。還有一種處置的辦法，就是把賺的非社員的盈餘收入合作社的公積金裏面，這種辦法無論如何比較分給社員好得多。不過合作社的公積金是保護合作社的危險用的，換言之是保護合作社社員利益的，倘把賺來非社員的錢作爲保護社員利益的公積金，在合作社原理上還是說不過去；不過賺來的錢倘是從偶然來的顧客買賣上得來的，那卻還可以說得過去點。

現在再來談一種沒有很少希望的聯合社。嘗有一種聯合社與非社員交易，（這裏所說的非社員是指完全與合作社及聯合社沒有關係的人。）其交易的數量佔據全部營業百分之七十或八十以上，甚至有到百分之九十以上的。他們從非社員方面賺來的錢既不能夠收作爲個人顧客的股金，因爲聯合社是由合作社組織的，不能允許個人加入聯合社做社員；同時更不能把賺來非社員的錢收作爲非社員加入所屬合作社的股金，因爲所屬合作社是信用合作社，信用合作社每加入一個社員一定要經過選擇，必須爲誠實勤儉的人方纔可以加入，而不是在聯合社裏買了一點鹽或火油的人就可以隨便加入爲社員。這種種困難實在沒有辦法去解決；於是他們靜悄悄地，毫不奇異地，把賺來非社員的錢分配給社員了。這種辦法實在沒有理由。這樣的聯合社確不是做聯合社的工作，而是成爲一個單位消費合作社了。他便應取消聯合社的名義，而去登記爲一個消費合作社。凡是一個消費合作社，把賺來非社員的錢分給社員，實在是合作原理之恥。

辱，法律上應該嚴厲的加以取締。

**合作銀行** 另一種的合作聯合組織，供給合作社金融的，有合作銀行或銀行聯合社。合作銀行有兩種制度：一為單純制（銀行的社員完全以合作社為限；）一為混合制（合作社的社員有個人社員及合作社團體社員兩種。）所謂銀行聯合社都是採取單純制的合作銀行，不過規模比較合作銀行小一點而業務的區域又狹一點罷了。合作銀行的意義僅僅是把合作的理想推進一步，合作社對於合作銀行的關係就猶之於個人社員之與合作社的關係一樣。合作銀行的理事對於所屬合作社的信實程度與環境情形有清楚的了解，猶之於村合作社的理事對於個人社員的信實程度與環境情形有清楚的了解一樣。一個合作社的信實程度是指他的合作的質素及營業上往來的信用而言。合作銀行的理事會及在理事會監督下的銀行職員們，對於向銀行借款的各個合作社，都能密切的接觸。他們不僅僅乎站在合作實踐的專門知識上去做事，並且要能了解每個合作社不同的環境與需要。這樣方能決定合作社請求貸款以及請求展期還款不致有誤。這種情形和普通銀行放款合作社相比較，那是進步很多了。普通銀行要得到合作社方面的消息，必須僱用人員下鄉調查，而所得的消息無論如何總難以超過合作銀行所能得到的消息的準確。因為任何商業銀行（不管他的行政效力如何）畢竟對於合作社是個外人，而合作銀行則與合作社站在同一條綫上的。考慮了這方面，所以說商業銀行應當放款予合作銀行，再由合作銀行放款予合作社。商業銀行放款於合作銀行的利息應當比較放款予合作社的利息低，這樣方使得合作

銀行能够按照原有的利率放給合作社，所賺餘的利息，作為合作銀行的利益，以便支付開支等等。

**合作銀行的功能** 合作銀行的功能是有錢在手而無急迫用途的人們吸收資金，用以放給有急迫用途而無錢在手的人們。合作銀行的放款只可以合法登記的合作社為限，這是第一個重要原則。一個普通的人對於合作社事先沒有認識的，每每見了有一羣農人團體去組織一個銀行常易發生驚訝而他看見之後的衝動，也許就決定不把私人的錢去冒險存在這種銀行裏。並且，假使這個銀行在他想像中宣佈經營一切普通銀行的業務，那他的驚異也許會減少一點，可是合作銀行又徧徧的並不一切銀行的業務，它只接受存款而不做商業上透支的業務。他的放款只以合法登記的合作社為限，而這些合作社的社員們都是以品格為選擇標準的。他們的業務又是在社章上規定好的。合作銀行再不做任何冒險投機的營業。試想合作銀行放款給這樣的顧客，拿來與一般商業銀行相比較，就是最謹慎而保守的商業銀行恐怕放款也難比得上合作銀行放款的安全了。在一個農業國家裏，向合作銀行借款的合作社，多半是無限責任——其實就是有限責任合作社向合作銀行借款也是有同樣的安全。無限責任所提出的擔保是孕育着很大安全性的，前面已經講過。我們固然不能否認無限責任最後的一步是執行變賣每個社員的財產，不過到達這種地步是很少的事。合作社借了合作銀行的錢，假使不能還，最後的辦法方纔是變賣合作社社員的財產，在其前尚有其他的步驟足以維護放款的安全呢。要變賣財產卻不是個容易的

事，在市場上面同時有好多田地要出售，田地所在的地方又常是那麼荒闕遙遠，自然難以找到買主了。假使找不到買主，銀行便不得不自己收買下許多土地來，這是增加了自身的不便。這種情形當然對於合作銀行的放款是不利的。可是這種情形只要合作社辦理得好，是不必害怕的。假使合作社社員每個人全受過了正當的合作教育，知道無限責任的意義，以及其所包含的重要性，他們就能够了解。假如借款不還，銀行固然要受相當損失。可是在銀行損失之前，每個社員將損失他們的一切。了解這一點，他們便自然要想種種方法去防止合作社弄到使社員變賣財產的地步。社員們的這一點心理，對合作銀行就是一個堅強的保障。

銀行業務中的往來透支業務，牽涉着法律上比較複雜的程序，對於透支請求人的信用調查固然不容易，他如有關世界市場物價及匯兌率的預測等等，也不是件容易估計的事情。這是一種純粹的商業行為，合作銀行多半是不做的，因為他不要與商業銀行去在這一方面競爭，尤其是其在合作銀行的制度尙未被一般的人所了解的時候。合作銀行在合作事業尙未為衆周知的時候，避免與商業銀行競爭，實在對於合作銀行有幫助。至於借款者的信用調查，合作銀行放款的對象是特定的，那就是說祇限於合作社的，所以也就與商業銀行不同了。凡此種種，合作銀行登記時的章程裏皆應有明白的規定。

事前宣傳的必要 但是，爲了前面講過的原因，合作銀行縱然是個投資很安全的所在，但他還須向一般投資的人們去設法吸收存款。要希望投資的人們去研究合作銀行的組織章程，那

是做不到的事；要希望他們去研究合作銀行所屬合作社的組織章程那更是做不到的事。投資的人們每每不能自己了解對於合作銀行投資的安全與保障，不是在於合作銀行的股金及公積金的多寡，而是在於合作銀行所屬合作社所負的責任多半是無限的責任。在那些合作社裏每個社員對於合作社都負着無限連帶責任，因此合作社得了保障，合作銀行也就得了保障了。這種機構必須由合作銀行去向投資者宣傳，至少須告訴他們合作社的組織及業務的大概情形，方纔足以堅定他們對合作銀行的信仰。不過就是有這樣的宣傳，一般向合作銀行投資的人們，最初仍多不是爲了什麼安全的關係，而常常是爲了認爲合作事業是個復興國家的建設事業，因而發生一種擁護贊助的意思，所以就在合作銀行存款了。合作銀行成立很久之後，自然是可以由於他營業上的優點而能够吸收外界的投資。事實上合作銀行吸收資金并不如外界想像的那樣困難，不過在合作銀行創辦之初，尤其在創辦最初的幾個合作銀行的時候，要得存款業務順利成功，必然要對一般投資界加以先期不斷的宣傳同時合作社方面要繼續不斷的組織與訓練，希望一直達到質與量相等的健全，以便十足可以擁護一個合作銀行的存在也是不可少的。

**個人社員的價值** 根據經驗我們常感覺最初創辦合作銀行採取混合制比較單純制的爲適宜，合作銀行的業務固然不甚複雜，可是管理方面也很需要相當的經驗與能力。例如吸收得大量存款要能到期應付提存，必須使其到期的時間與合作社還款的時間相呼應，一方面合作社出賣農產品歸還合作銀行，一方面合作銀行用還來的錢應付提存。合作銀行的業務應當在各方面

週轉靈敏，存款到期的時間通常分佈到一年四季，不要使得集中於一個時期；存款最低限度的準備金，應當準備充足；這樣存款到期便能準時應付提存而不致誤事。存款到期之前對於存款者可以預先探詢究竟，準備提付還是準備繼續存儲。以便有所準備。存款的利息要視銀行需款的情形而定，要錢用的時候對於存款的利息可以提高，有多餘資金的時候對於存款的利息可以降低。這許多事情雖則實際上並不如他們看起來那樣複雜、困難、不過還需要有精明能幹的人方足以應付。在農人羣中也未嘗沒有十分聰慧的人材能够做這許多事，只恨他們每懷疑自己的能力，那麼惟有另從存款人的方面去找適當的人材了。雖他們的合作知識有限而他們的能力大概比較的強。

爲了上節所述的原故，合作銀行除了以合作社爲社員外，同時有吸收一部分個人爲社員的需要。假使個人社員全屬於適當的人品，那對於合作銀行便很有助力了。合作銀行章程中規定股息最高率。藉以防止私人獵取股息，或不必要的提高對合作社放款的利率以求增加股息。因爲合作銀行的存在是爲了合作社的利益，而不是反過來奪取合作社的利益，所以合作銀行吸收個人社員，必須這個人能够增加銀行的力量。合作銀行所需要的個人社員是在地方上負有聲望而有商業能力的人；是希望他能够對銀行投資與協助的。我們希望他們能够這樣坦直地說：「我不敢講我十分對於合作銀行這個新興的事業有若何了解，但是我看起來這倒是個健全而值得贊助的事業。某某君與某某君因爲對合作銀行能十分了解，所以做了合作銀行的理事，他們

既然都能贊助這個銀行，我也何至於不贊助呢？我現在就存款一千元吧。」合作銀行爲了防止合作社不能在銀行管理方面掌握應有的權力起見，在章程中恆規定至少保留銀行的股金一半以上由合作社認購。個人社員大都屬於有錢的人物。所以他們一個人所購的股額每每比較一個合作社所購的爲多。根據一人一票權的原則，不管所購股額的大小每個人都祇有一票權。這個原則自然也適用於合作銀行。所以在合作銀行的代表大會裏面，合作社因爲所購的股額小而代表的人數多，股票的數目便可比較個人社員來得多。章程裏面有時又規定合作社可以轉購個人社員的股票，只要合作社有這個力量，合作社便可以把個人社員的股權逐漸購去了。

**股金、存款及責任** 一個人加入村合作社的目的在於使他個人誠實的品格得到信任。這種誠實的品格就是他最好的一種信用擔保，就能用這種擔保向合作社借款以滿足他的需要。同樣合作社加入合作銀行也是以合作社的信用做擔保去加入合作銀行並借款。加入銀行的第一步，合作社應當認購銀行的股金，這是一種自助的表示。股金與公積金是合作銀行對債權人重要的保障，他的重要性比較無限責任合作社裏面的股金與公積金還要重要，并且這種保障是普通社會的投資者所能了解的。爲了這種保障，投資的人們方纔感覺他們投資的安全。不過在合作銀行裏面股金和公積金還不能算爲最基本的保障，合作銀行最基本的保障是放款收回的穩妥性。因爲合作銀行他只放款於所屬的合作社，而所屬的合作社，如前面說過，多是屬於無限責任的合作社，每筆放款皆由社員負無限連帶責任，這種責任就是合作銀行對投資者最基本的保障。

我們知道合作銀行對於投資者的保障是必須重視的，因為合作銀行放款的主要來源是在於吸收存款。我們應當使每個合作銀行的社員，——合作社團體社員及個人社員——都要能夠對於合作銀行猶如村合作社的社員對於村合作社一樣，而有如下的一種感覺：「這是我自己的銀行。他的損失就是我的損失；他的利益就是我的利益；他的危險就是我的危險；所以我應出席銀行的一切會議並參加各種有關的討論。」合作銀行的資金來源，不是屬於社員的財產，就是屬於用社員責任所借入的資金。假使銀行有了損失，這個損失是要加到社員的肩頭上面，而使其無從推辭。這種感覺是促進合作銀行整個制度生動起來的原動力。他的各種工作的進行，全靠了這一點。政府似乎沒有理由去認購合作銀行的股金，至於爲了堅定社員投資者對於合作銀行的信任起見而由政府存一筆鉅款在合作銀行裏面以資倡導，那倒是未嘗不可。不對政府就是能夠這樣做，仍以能避免時最好還是避免的好。假如說政府一定要這樣做，那麼這筆存款應當嚴格的站在商業立場上來存入和其他存款應取同等的利率而不可使外界有絲毫誤會，以爲合作銀行在不能償還存戶的資金時，可以不必償還政府的存款的。誠然政府不一定要在合作銀行危急的時候乘其危急而提款，有意使事情弄嚴重了。但這是政府的愛護，卻不可依其政府的愛護便草率從事。下面一種思想是合作銀行最大的仇敵：「這是政府的錢呵！政府的錢多得很呢。政府絕不致催促我們還款，讓我們盡量的用吧，能夠償還便償還，我們正不必一定要不折不扣的償還政府。這種錢畢竟不是我們的錢啊！政府多得很呢！」合作銀行的存款與股金應當成爲一個相當

的比例，有規定存款與股金的比例爲八與一之比或其上下的，頗可參照。

**政府代表爲理事** 政府爲了監督對合作銀行的投資起見，所指派的代表最好不必擔任合作銀行的理事，因爲政府代表任了理事就很容易阻礙合作銀行一般人才的發展。在合作社代表裏面，常有具備決定放款業務才能的人，也常有對合作經驗比較政府高級官吏好的人。政府高級的官吏不一定就有研究合作的機會，而政府所派遣的代表，又常常多是缺乏合作知識的人。政府指派的代表地位愈低，愈有在會議上強制一切的氣勢；地位愈高則聲威愈壯，那就不論他是如何的熱忱，祇要是有他出席的期間，總難以避免無形的獨裁，與無形的噤嚇着合作社出席的代表，使他們不敢發言。原來合作的代表都難免是一些鄉愚氣，畏怯而疑慮的人。他們從不會在大人物面前高談闊論過，更不能表現出他們所確有的能力，所以在遇着地位崇高甚至官氣十足的政府代表之前，他們便感覺自己不配有什麼提案或講什麼話了。即使對於政府代表有什麼建議與講話，更不敢有所粗魯或提出反對的理論了。非但如此，并且他們每每錯想到合作銀行的事情既然有政府指派這樣大人物參加主持，如果銀行發生了任何的危險，政府的代表自然會未雨綢繆，出面承當的，正不必一般鄉愚的合作社代表們去憂慮了。合作銀行弄到了這種地步，便將崩潰了。假使社會的環境不容許合作銀行能夠得到一般社員的了解與擁護，這便是說成立合作銀行的時機還沒有成熟。

**區域與資金** 關於合作銀行區域的大小，絕不能夠機械式的加以規定，這要看鄉村的情

形，交通的狀況，合作事業發展的程度等等條件而定。但有一個準則，就是合作銀行的區域不可太大，以致於使合作社的代表出席銀行的會議成爲不可能；但同時合作銀行的區域也不可太小，以致營業量不能維持業務最低的開支。再談到存放款的利息問題，合作銀行存放款的利息各國不同，放款的利息自然不能希望能和放高利貸的人或做投機生意的人放款的利息相比，因爲高利貸或投機事業中的利率包括着放款中一部份壞賬損失的彌補的。至於合作銀行所要保障的外來資金，是有價證券、養老、婚嫁、保育等等的儲金以及稅款、衛生款、建設款等等的地方公款。這許多存款通常都是存在商業銀行的，合作銀行新興成立，爲了要吸收這類款項，不得不比較商業銀行所出的利息加高一點，以資獎誘。合作是新興的事業，社會投資者看見合作銀行沒有偉大的建築，內容的陳設不華麗，又沒有金黃色的銅欄杆，櫃臺短小，人員有限，似乎覺得有點懷疑。不過這是暫時的現象，不久以後合作銀行定然能够以比較商業銀行還低的利息吸收到大量的存款的。合作銀行的營業開支，例如，樸實建築物的房租，職員的薪金，賬簿文具等等，是必不可少的，並且還要想辦法積聚公積金。合作銀行要能够擔負這許多開支及積聚公積金，那末放款予合作社的利率就必須比較存款的利率至少高百分之二乃至百分之三。又合作銀行假使要保持着存款與股金的比例爲八比一，那末合作銀行所必需的股金額就應當爲區域內合作社所需資金估計總額的九分之一。譬如在某合作銀行的區域內，估計合作社需要的資金爲九萬元，而金庫的股金數目應至少一萬元。用這一萬元的股金去吸收八萬元的存款。凡

是一個地方成立了合作銀行，那個區域內的合作金融就應當全由合作銀行負總籌的責任。在中國有好多地方由合作聯合社擔任放款的業務，（中國最近方纔有合作金庫的組織。）他們在一個區域裏，冒着風險去和商業銀行同時負擔着合作金融的責任。凡是商業銀行所不願意冒險的非生產用途的放款，則由聯合社承擔放款。我們承認聯合社的組織是健全而實際的，合作社加入聯合社以求得資金上的協助是有效而偉大的，但是全把種種風險的放款而沒有一個安全的放款去令聯合社負擔，這實在不合理之至。

放款申請的決定要迅速 合作銀行對於合作社申請借款必須作迅速的決定。這種迅速決定的機構是合作銀行業務進行上很重要的一件事，因為合作社借款，假使不能在適當的時候得到，便喪失了借款的時效。農業經營非在適當的季節氣候下進行不可，要耕田的時候，一定要耕田；要肥料種籽的時候，一定就要有肥料種籽；過了時候便不行了。按道理講，在窮鄉僻野的農人向合作社申請借款，應當早在需要取款之前，這樣使得合作社也可乘早向合作銀行申請借款，於是就可使得合作銀行有充分的時間去審查合作社的借款了。不過一般農民是不能預測他們的需要的，他們不能趁早請求借款。趁早請求借款的方法，他們還在學習中。十分之九的鄉農總以為合作銀行是個活財神，懷抱着元寶安然坐在椅子上，接到合作社請求放款書時，便可立刻跳下座位如數把金錢放給他們；再也想不到銀行中有時也要缺乏現金的。合作銀行的放款，照例應當經過理事會的審核，但要理事會對於每筆放款皆加以一一的決定而後方能放出，

這恐怕是不可能的；尤其是在農人需款的季節，請求放款的合作社特別多，理事會不能天天開會。最好的辦法是在季節開始的時候，由理事會決定每個合作社的最高放款限額，凡是在這限額以內經理有權決定放款的請求。

## 第八章 兼營合作社

簡單的查則與簡單的賬簿 合作社是社員自己爲自己做事的團體，假如合作社的事是由別人替他們做而不是由自己做，那就不能稱爲是合作社了。這並不是說旁人不能替合作社把事做好，或不值得去做；也不是說天下一切事情都一定要由合作社去做；反之，天下正有好多事情不一定要用合作的方法去解決，也不一定任何事情一定要是合作，不是合作就不算是好事。我們所反對的是一種實際上一點合作成份也沒有的偽裝合作。假使合作社真要由社員去辦理，而社員是一些頭腦簡單，教育有限，缺乏自信心的人們，那末合作社就應當設計一種適當簡單的章程與簡單的簿記制度，以便簡單頭腦的社員們自己去辦理。還有一點，合作社的社員們必需有一個共同的目標，合作社方能依據合作的原理進行。因此我們可以得到一個不易的定則，就是任何一個合作社，應以一種業務爲限。

可准許共同經營的業務 任何一個合作社應以一種業務爲限，這個原則並非強制的絕對不可變動，也有許多例外是可以准許的，譬如，信用合作社可以做一點簡單性質的供給業務。信用合作社的社員們在某一個節令期間，大家都準備做幾件新衣裳，衣裳的格式與材料都是一樣的，那麼合作社便可徵求社員每個人需要訂購布疋多少，以便共同去購買，在價值上可以便宜

得多。同樣社員們需要肥料多半在同一時候，也就可以由合作社代替大眾共同去購買。但是所購買的東西應當限於已有標準的貨物，因為已有標準的貨物，方能使社員們準確知道所訂購的貨物是什麼樣的質地，以免購進貨後發現貨物不是本人所願要的，那便麻煩了。信用合作社不可當爲經營貿易的單位，不可毫不根據社員要買什麼貨物的預測，便購進大批貨物堆積起來，慢慢的兜售。所以信用合作社所做的供給業務須先由社員訂貨，而後再爲進貨。大凡供給的業務一定要現錢交易，假使社員實在不能付現錢，那麼賒賬的辦法應當以現金放款看待。賒貨的社員，要經過普通借款的手續出立借據給合作社，方算合理。一個合作社僅能做一種業務或經營一種生產品的原則，有時又可有個例外，那就是全體合作社社員在不同的季節中種植不同的農作物時，而這兩種農作物都是需要器械來應用，每一種農作物需要應用一個短的時期。假使說這部機器在每年中只有一個很短的時期應用後，就閒置不用，那不但虧耗利息，並且機器日漸有折舊的損失，未免太不經濟了。要解除這種不經濟的損失，可以利用同一的機器，至少可以利用同一的發動機，譬如，在一個時候去軋棉花和打棉花包，而在另一時候則去磨麥。不過我們要當心，不要忘了合作社做這種業務是爲了全體社員的共同目標，假使違背了共同目標的路線，那就使得一個合作者離開了正軌，走入邪途，他就要十分提防着出軌的意外危險了。

**兼營合作社** 合作社應以一種業務爲限的原則，可以稍加變通一點，但必須十分的謹慎。現在有一種合作社受着了地方當局過分的寵視；而辦理合作事業的人，又每用全副精神去嘗

試，使合作社兼營多種不可融在一起的業務。這種合作社有好多不同的名稱：有的叫做兼營合作社，有的叫做利用合作社及其他的名稱。兼營合作社在中國受着過分的寵視。而中國這個國家是特別不適用於兼營制度的。現在反對兼營制度的呼聲已漸有所聞，反對的理由也已漸爲人所注意，不過兼營的禍害還不會根除。兼營合作社違反着每個既成的合作原則，現在不得不加以詳細的解說，以便供後來者的參考，免得蹈前車覆轍。

**信用與訓練** 在中國最普通的一種兼營方式，是信用合作社做兼營雜貨店的業務。這是非常的不合理，在一個兼營的合作社裏，信用部對於信用放款往往要加以相當的控制，凡是不合理的用途，及不能準期償還的放款，信用部是不願意貸放的。但消費方面則不同，他是要社員很容易得到錢以便向消費部買貨物。這樣一來，全部社員共有的經濟目標便立刻不復存在。更壞的一點，信用部方面需要很小的區域，需要社員能互相了解，互相監督，當社員加入合作社時，更需要品格上的考查。至於消費部方面只要嚴格遵守現錢交易的原則，對於加入社員的品格如何，便屬於次要了。消費部着重於社員的量，而不注重於社員的質。倘若消費部的營業限於一個信用合作社社員，那末這個消費部就決不能維持開支了。開支倘不能維持，那就立刻發生另一個困難，就是消費部爲了增加營業量起見，倘不大量的與非社員交易即將擴充合作社的業務區域。合作社與非社員交易的違背合作原理之處前面已經講過了，至於業務區域的擴充，那就要破壞信用部的小區域，及社員互相了解互相監督的原則。再有一點，消費業務是有商業

上風險的。物價漲落無常，假使虧了本，要叫一個合作社全體社員去負無限責任，這是極不合理。通常這種兼營合作社的社員，常有個可憐的誤解；他們認為消費部的虧損，充其量以社員大會所提撥作為消費部的資金專款為限。這種誤解在法律上自然沒有絲毫根據，因為信用合作社是登記為無限責任的法人團體。售貨給合作社消費部的債權人，正管不着合作社內部的如何決議，他只是認定整個的合作社講話。合作社既然登記為無限責任，那麼合作社對於一切債權人自然負的是無限責任了。在一個地方上面有一部份的人願意向消費部購買貨物，但是他的價格不適合為信用合作社的社員，還有一部份的人適合做信用合作社社員，但不願意向消費部購買貨物。可是現在信用合作社兼營消費業務，那便不管你是參加信用抑或消費業務，祇要是社員，就皆要同等地對於信用部及消費部的虧損負無限責任了。這個能合道理的嗎？

**不能實行的複雜業務** 信用合作社兼營貿易業務的不當，是要較其他的兼營方式為嚴重而明顯的。但是為了不能實行的緣故，遂不若其他的兼營方式被人重視了。現在讓我們討論一個極端複雜的兼營方式：有一個合作社有三百八十二個社員，大多數不認識字，散佈於三十五個村莊。該社規定的業務有下列多種；耕田、造林、養牛、養魚、苗圃、耕牛的利用、倉庫、農具的供給、挑水與灌溉、滅害蟲機器的利用、磨米農具的製造、開辦職業學校、辦理農人博物館、藥房、辦理自衛的組織、體育會、郵政代理局、創設訴訟仲裁、置備擺渡及貨船、公用車輛、創辦工廠、製造家庭用具、建築房屋、開辦食堂、講演所、托兒所、建築崇敬地方偉人的

廟宇、置備婚喪用具、開井、創辦浴室、理髮店、遊戲場、吸收存款、放款、代理收付、匯款、購買種籽、肥料、飼料工具、家畜、食糧、油、鹽、水果、棉織物、手工業的原料、運銷米、麥、棉花、芝蔴、及大豆等等。在這張令人目迷的業務表裏，有三十五種業務，是實際在進行中，當中包括信用業務，運銷五種農作物，及一月雜貨舖。裏面的職員一共有一個二十元月薪的經理，和一個六元月薪的事務員，辦理記賬及其他的活動。

不健全的地方在那裏 像上面講的這個業務複雜的合作社，正不必說縱然有特殊能力的人在工作，也難免不弄得不可救藥的紛亂。上面講的這個合作社，曾得着一個很高尚而有社會精神的热心家在幫忙，這是中國一般的合作社所難以獲得的利益。這個熱心家會以他全部的時間和他偉大的組織能力，花了不少的錢，來創辦這所合作社。但是結果，他誤用的精力與他慷慨的精神卻變成了一齣悲劇。在這個合作社的現狀下，假使合作社有一個月離開了這位熱心家的幫助，就不能支持了。合作社所訂的目標有一大部份屬於這個熱心家的慈善事業，而不能算是合作社的業務。我們試爲分析這個合作社在組織中不健全的幾點：第一點，信用業務包括着三十五個村莊範圍，是不能用合作的方法辦理的。人類的本質絕不願意化費大量的時間與能力，跑了好多路去互相監督各個人的信用借款，縱然這樣做了，而區域是這樣的大，走路的时间多，做事的時間就少了。試問如何能够順利地工作呢？信用業務在這三十五個村莊裏面受到利益的，只有三百幾十個社員，而區域內九千個居民對信用的需要，也許要另添五十個以上的合

作社方纔能够滿足的。第二點，遊藝場、理髮店……等等在區域的中心點，對於靠近的社員，當然很便利，可是對於遠處的社員，那就不便利了。這樣複雜的目標，要全體社員對於各種目標全有共同需要的感覺，是不可能的。第三點，反對這種合作社最大的理由，是他的業務太複雜了，以致使職社員們無法了解牠的工作，與賬務的情形。換句話說，就完全不是辦合作社。這個合作社的恩主，對於合作社的幫助自然是值得歌頌。這個合作社失敗的悲慘結果，只是因為這位恩主事前沒有得到任何方面的忠告與協助的原故，以致一番熱烈的心腸，全付諸流水。假使這個合作社分化為數十個，甚至一百以上的小合作社，健全他們的組織訓練與指導，那麼以辦理這大合作社同樣的精力與更少的金錢去辦理，必然可以產生較能長久而穩固的結果的。

上面所講的這種合作社在中國各地和其他很多的兼營合作社，只是程度上的差別而已。多半的兼營合作社未能得有地方領袖的維護，也沒有這樣多的業務，不過也和剛纔講的這個合作社同樣的不能以合作方法去辦理的。這些合作社中各種業務的賬務，往往混合在一起。要能够了解這種賬務的人，在合作社裏，往往只有一個比較受過高一點教育的主席或者一個事務員，並且就連他們也很難完全了解合作社一年間的營業狀況。他們對於賬務是不能分析的，究竟一年中信用部、消費部、小麥運銷部、經營情形怎樣？或者說各部的盈虧怎樣？他們是全難明瞭的。可是在真正的合作社裏，對於各部份的賬務分析的情形，是應當每個社員全能明瞭的。各部份的業務各有不同的開支，不同的人員，機械、用具等等，而參加各部份業務的社員，不

一定是全體社員，有時僅有一部份的社員參加某一部份的業務。假如有某一部份業務在虧損中，而另一部份的業務則有盈餘，要把有盈餘的部份去彌補虧損的部份，在社員方面看起來是不公平的。因為他們個人的利害，只與某一部份業務發生關係，實在沒有理由叫他們享受與他們沒有關係部份的盈餘，或叫他們擔負與他們沒有關係部份的損失。

**正當的途徑** 批評兼營合作社，並不是說兼營合作社的各種業務有什麼錯處，或者說社員努力的企圖有何錯處。相反的，兼營合作社各種業務都很好，社員以自身的力量所努力的企圖也都很對，全值得接受社會的幫助與指導，以求達到那些企圖的實現。對於兼營合作社的補救方法，不是取消他們的業務，而是把他們每種業務分開，以便組織各種單營合作社去辦理。每個合作社要有適當的章程，區域，社員，責任，及會計制度等。那末在每個單營合作社裏，就可以有名符其實的參加業務的社員，可以由社員自己來管理自己的業務。有人反對單營合作社的意見，認為在鄉村中有能力而認識字的人很少，要尋找充分的人才能夠擔任各種單營合作社的職務，恐怕沒有那末許多。關於這個反對單營的理論，惟一的解答是合作社的職員問題可以用兼差的方法去解決。一個信用合作社的理事主席可以兼任一個米穀運銷合作社的司庫，同時還可以兼任消費合作社的理事及生活改良合作社的理事。至於合作社舉行會議，雖屬是不同的合作社當然也可以在同一地舉行會議的。其惟一重要之點，在於每個合作社有他簡單的章程，與一套簡單的賬簿，使簡單頭腦的社員可以了解與保管；每個合作社有他適當的區域、責任、

與社員。這樣就不至使得社員對於他們沒有關係的業務去名不符實的參加，也不至使他們對於與他們無關係的業務虧損，冒着風險去負擔了。

## 第九章 運銷合作社

**事前調查的重要** 在進行一個運銷合作社的組織時，要能夠記在心裏的，是運銷合作社，不是如表面上看起來那樣容易。普通的農人，當然看見消費者付的價錢，比較他賣出的價錢高得多，他便想到多少年來他是在受着中間人的剝削，假使他能夠組織自己的運銷合作社，他可以完全或大部份免除中間人所經手的剝削，而自己也就能夠得着很優厚的價格了。可是事情不是這樣簡單，要知道當農產品離開農人的手裏一直達到消費者的手裏這一段期間須經過若干的工作步驟。有許多工作需要非常的技巧，方纔能夠做得好。又有許多工作，花費成本很多。在通常的狀況下農人與消費者之間是的確有一部份中間人爲不必要的。他們做着不必要的工作而從中漁利。他們的工作不配享受那許多報酬。但是在組織運銷合作社之前，我們對於整個農業品由田野裏一直到餐桌上的整個經過程序，是應當去加以調查研究看看明白的。我們應看看組織運銷合作社是不是能夠得到比較現狀更好的利益。還有一點須要調查明白的（請參閱第二章）就是要看看社員有沒有已經對外負了債務，而有不能送交他的農產品於合作社運銷的苦衷。

**責任** 任何貿易行爲必不能免除相當風險。因此運銷合作社不能夠登記爲無限責任。運銷

合作社應採取有限責任社員以認股金額爲限負其責任；或採取保證責任社員以所認股金及所認股金的若干倍爲保證金額負其責任。這種保證金額要在章程中明白規定，所規定的保證金額不可太高，要以社員能够實際上負擔得起爲限。在中國好多地方，運銷合作社採取三十倍四十倍乃至五十倍認股金額的保證責任，這需要好多年方纔能够清償其責任並且看起來是不容易實現清償的。

**運銷合作社的放款** 決定運銷合作社業務區域的條件與決定信用合作社業務區域的條件完全不同。社員加入運銷合作社的資格不能像信用合作社以品格爲主，而要以能參加某種農產品的生產及送交其產品由合作社運銷爲條件。運銷合作社除以社員送交的農產品做抵押而放款外，不能够做其他的放款業務。這種抵押放款是爲了社員送交農產品到合作社一直要等到農產品出售後方能加以清算，而在這個期間社員也許需要一點資金以供給日常的用費，所以合作社乃預先放點款給社員。所謂這一個期間，也許有相當的延長，因爲在農產品收穫的時候，市場農產品充斥，價格低微，倘能延緩出售，就可以得到較高的價錢。不過這種季節性的價格昇漲，是一件很有風險的事，卻不能呆呆地延緩出售，那就成了投機的賭博行爲了。我們要知道農產品價格變動無常，在什麼時候價格昇到最高點是不易預測到的，農人對於這方面，尤其是不能判斷。從農產品價格的統計上看來——雖則不可絕對證明——常指出農人收藏農產品延緩出售以求高價的結果，多半是損失多而成功少。無論如何，我們不可以鼓勵農人把延緩出售的

時期拉得太長，大概以三個月可算作一個適當的最長限度。合作社收藏農產品的限度，總以不要超過三個月爲好。農人每每容易忘記，他們收藏農產品以求高價出售，是必須要向合作社借款，以維持在收藏時期的用度。這種借款，也是要付利息的。所以延長太久了，利息的負擔也就很重了。還有一點，運銷合作社裏面的社員，在生產農產品的時候，差不多都需要生產資金的。不過一個運銷合作社絕不可以作貸放生產資金的嘗試。有好多地方，已經有許多嘗試都失敗了。因爲在運銷合作社的章程中及組織的基礎上，看來是不適合於管理及監督社員借款的用途的，而生產借款對於社員用款的管理及監督則必不可少，否則，就要有危險發生。生產借款應當另由專爲此目的而組織的信用合作社去負責辦理。

**區域** 運銷合作社的區域，比較信用合作社要大得多。他的區域，應當以所要運銷而在同一市場出售的農產品的區域爲範圍；或者以收集農產品的便利，及某一種加工程序的便利，而確定區域範圍。例如：在棉花運銷合作社中，以軋花程序的便利，而確定區域範圍。不過無論以那一種爲根據，區域也不可太大。太大則不容易建立適當的單位組織及在適中的地點成立分社。運銷合作社用他的單位組織或分社收集社員的農產品，使社員當天能夠往返。再由這許多單位組織或分社把收集的農產品，運輸到出售的市場上，在那裏聚成相當數量，使得合作社在運用機器方面，可以得到一個經濟的效果。運銷合作社也應當是一個區域內知識較高而前進的農人的結合。假使能夠因爲運銷的便利而倡導社員逐漸採用改良種籽，及改良的耕種方法，那

麼合作社便有很大的價值了。我們知道任何一個運銷合作社，牠的成功總要依賴於運銷貨物品種的優良與不摻假作偽，而因此建立成真實貨物的名譽。常常有許多地方，棉花價格很高，於是各方爭以未軋純淨與滲水滲雜的棉花，拿到那個地方去賣。結果，使得很好的市價，立刻爲之降低。合作社裏面，假使也不免有這許多不名譽行爲，那很明顯的，是由於合作社粗製濫造的組織及缺少適當教育的原故。

**工作程序** 運銷合作社通常的工作是對社員農產品的收集與分級。社員們各把自己的農產品交到合作社指定的處所，由合作社的分級員檢查後，再按照農產品的品質加以分級，把同等級的農產品混合起來一同出售。分級的工作可以由合作社理事中選出人來擔任，或者僱用專門的人員擔任。不管那一種的分級人員，在分級的時候，最好要能不知道他所檢查的是什麼人的農產品。同時送進農產品的人，也最好不讓他知道檢查他的農產品的人是那一個人。農產品經過分級後，不管是誰的，皆要以等級混合起來。社員所收執的是他交到合作社的農產品的收據，某一級有多少，另一級又有多少而已。他的農產品一經混合後，便不能再指得出那些農產品是他的了。而合作社方面也只有知道這個社員有某某級農產品若干，而不能知道何處農產品是屬於某一社員的。農人交進農產品時，常常急需現錢用，因此合作社在收進他的農產品時，常常先付一筆現款作爲預支代價給社員。這筆現款，通常作爲社員向合作社借款看待，照樣要付利息。這種預支代價的辦法，是很值得採用的。社員預支代價照樣的擔負利息，就可使社員

考慮到出售農產品之不可太遲，和不可太貪圖高價出售，因為時間延長後利錢的負擔也就多了。合作社收社員的利息，並非是在社員身上剝削。收進來的利錢是算為合作社的資產，而合作社的資產仍是屬於衆社員所有。有許多地方，運銷合作社與信用合作社常訂有合同，由信用合作社放款予社員，而由運銷合作社代為償還。社員借款數目愈小，則將來等到農產品出售後，關於運銷結算的盈餘就愈大。例如：一個社員交進若干擔的農產品，合市價一百元，按照七成，預支代價七十元，作為這個社員向合作社的借款負擔着月息八釐的利息；經過三個月後，合作社把這個社員的農產品，運銷脫手，一共得了一百一十元。在這時候，辦理運銷結算，合作社退給這社員的錢應當是一百一十元減去預支代價的本利，七十一元六角八分，再減去合作社的種種開支，及提存公積金等，其餘多下來的錢就補找予社員。所以假如當時預支代價支得多，那麼結算後所還的數額就要少，反過來說，預支代價少，則補找的金額就可以多了。為什麼要這樣辦呢？因為運銷是需要用費的，並且市場上的價格，時有起伏，倘不用預支代價幾成的辦法而完全以現金收買，那麼市場上的風險，對合作社就沒有保障了。在運銷的時候，也常常有許多意外的事情發生，大雨可以使一條河氾濫使貨物不能夠楫渡；乾旱也可以照樣使一條河涸淺而不能夠行舟；鐵路運輸貨物，有時也因發生障礙而不克準時運到；因為延誤時期而增多意外的費用，是常常有的事，並且不論任何原因的延誤，都可以使合作社錯過了最旺盛的市場，因而不能獲得最高的代價。因為運輸上有種種意外的風險與困難，所以對社員只

能用預支代價的辦法。預支的代價不可太高，太高就危險了。我們應知道預支的代價愈低則存留在合作社貨品代價的差額則愈多；存留的差額愈多，則合作社愈能够經得起風險，地位也愈鞏固。

**商人利害的衝突** 運銷合作社進行組織的時候，有利害衝突的商人將不能置若罔聞，或甘於將他們的營業收縮以便讓合作社去搶他們的飯碗。組織運銷合作社之前，我們應當研究研究商人的操縱市價以非法牟利的情形。商人牟利情形愈大，則和合作社利害的衝突就愈深，反對合作社的力量就要愈猛。合作社用預支代價的辦法，先付社員產品代價的一部份，商人看了這一點，自然認爲是有隙可乘，很容易用較高的代價，去收買社員的農產品。而農人只要看到現金收買就常常爲商人所誘惑。至少使得一部份社員有因此脫離合作社的危險。其次預支代價一部份的辦法，在鄉間是件新奇的事，一時難於堅定社員的信仰。商人在這個時候，常常散佈流言中傷合作社，說合作社預支代價一部份後，以後就沒有錢補給社員了！或者說合作社運銷後結算有盈餘再補給與社員，也只是合作社用以騙人的呵……等等。這樣一來，又可以淆惑一部份社員的心理，而消失了他們對於合作社的忠誠。合作社受了商人這樣攻擊的結果，每每陷於窘境，於是爲了挽救合作社的動搖起見，也就開始提高預支代價的成數，以便與商人現金收買的辦法相抗爭。有許多地方據我們所知道的，合作社開始的時候很是慎重，規定預支農產品的代價以市價百分之六十爲限。其後因爲要與商人競爭，就提高到預支百分之九十甚至百分之一

百的代價，那就是完全現金收買了。這種辦法很危險，在中國至少有一個地方，這種辦法的禍害，影響到整個合作社及其社員，商業銀行及政府，因而使得那種合作的前途黑暗，合作運動蒙其羞名。而實際上只是爲了不遵守合作原則，方纔弄成這樣的結果的。商人的潛勢力非常浩大，一直由鄉村到消費者的手裏，沒有一個階段沒有商人勢力。地方行商，對於合作社社員產品的收買，常出以差別的價格，並阻礙合作社僱用車輛、船隻、汽車、汽船碼頭、堆棧等等的便利。有時對於合作社的貨物，還要聯合起來予以抵制。每個階段的困難合作社都要遭遇着，且要與畢生從事某種商業的老手去競爭。在極端的情形下，商人甚至於提高收買產品的價格，雖至明明虧損，亦所不惜，只希望能打倒合作社就罷了。因爲他們知道合作社被打倒之後是不容易再行組織的。只要沒有合作社存在，他們就不難再貶低市價收買農產品，那時他們所得到的盈利，滿足以抵補他們與合作社競爭時的損失。凡此種種都是實際的經驗，而其惟一要點，並不是說運銷合作社不可組織，相反的，凡是農人的農產品，因爲受了中間人的剝削，而不能得到他所應得的價格的地方，正愈是有組織運銷合作社的需要。不過組織運銷合作社時，不能够存一種輕而易舉的心理，以爲組織運銷合作社，是件很容易的事，這是應該注意的。

大凡具有貿易經營性質的合作社，除非在信用合作已有基礎的地方，推動是不易成功的。因爲在信用合作已有基礎的地方一般社員已經受過相當的團體行動及忠於合作社的訓練，於是對於運銷合作社，就能够相當了解與信賴。信用合作社組織簡單，他的利益非常顯明而迅速，

容易被社員所覺察。以鄉村的情形而論，信用合作社的活動最爲方便。因此信用合作社就成爲訓練社員最好的處所了。在運銷合作社開始業務之前，主持合作運動的人，應當想象到合作社可能的敵人及其破壞合作社種種的詭計，而預先對社員說明使得社員將來就不至於上了敵人的當，而對合作社喪失他們應有的信賴。那時縱然合作社在開始業務之初，營業上受了相當磨折，社員們方不至於就心灰意散。總括來一句話，運銷合作社，應當在明白種種可能的障礙並思有應付的辦法之後，再開始業務。作者如此說法其意義爲希望讀者能够澈底的明白，組織運銷合作社，實在不是一個如表面上看來那樣容易的事呵。

**運銷契約** 運銷合作社無論運銷任何的農產品，通常設備費都有相當的多。有的時候要建築或租賃房屋，設置儲藏所、倉庫、購買機器、車輛、船隻等等。有這許多的設備方能便利社員送交農產品由合作社運銷。設備費的大小，要根據社員所允諾送交貨物的數量而決定。假如社員不能遵守諾言，不送交貨物由合作社運銷，那麼合作社就將遇到嚴重的損失了。這種損失，是要落到全體社員身上的，不管是忠實的社員，或是合作社的損失就是由於他們失信而造成的社員，都同樣的要蒙受損失。合作社因爲要防止社員不實踐諾言起見，就常和社員訂立一種運銷契約。在一定的期間內，社員應當把他所生產的農產品，除了留作自己家庭用的一部份外，全部交送合作社運銷。假使不送交合作社或送來的數量不足，那就要根據適當的單位，擔負損害賠償金。這種運銷契約，要能有法律上的效力。違約社員所負的損失賠償金，要能十足

的賠償因他們違約而使合作社蒙受的一切損害，例如：設備費用及其他種種的消耗。這種運銷契約，在有些國家裏面，不能得到法院的諒解，認為有妨害自由貿易的嫌疑，並且運銷契約訴諸法律時，花費的錢也常很可觀。其實這種契約的公道，應無可疑義，但法院中不能諒解也有相當的理由，最好爲了免除在將來執行運銷契約時的疑慮起見，在合作社裏面，應加上一條條文，明白地規定運銷合作社的運銷契約爲合法而有效。那麼在訴訟中，就可以得到法律上的根據了。

**合作社做生產者的代理人** 在運銷過程中，農產品的主權，應仍屬於生產者。運銷合作社的功效，僅僅乎是替生產者運銷農產品而收取佣金。有些地方的運銷合作社，常要對於社員的生產品，作完全收買的企圖。這又違背了合作原理，因爲完全收買，其盈虧完全由合作社擔負，那就變成了投機的營業，合作社是再也不能做投機營業媒介的。並且由合作社完全收買社員的生產品，需要的資金非常大，恐怕也不是合作社所易籌劃的。任何的商業經營固然不能免除風險，但是風險應減少到最低的程度。減少風險的許多方式中，有一種方式是不可少的，那就是保水火險。合作社收到社員交進來的生產品漸漸的聚起來，數量一定很多，這完全是社員們的財產，合作社則負經手保管的責任。這種財產的損失，對於社員們固然是致命傷的打擊，對於合作社也無異宣告死刑。運銷合作社有時經營很易燃燒的物品，例如，棉花。假若不保險，這種危險真是沒有一個合作社敢於承擔。不過農村合作社縱然知道保險的重要，也常不易

找到保險公司願意承擔保險。那麼這個事情，就要有賴於政府的協助了。政府雖不必自身來承擔保險，但政府可以協助合作社與保險公司接洽。

物價情報 運銷農產品要能得到合理的價格，一定要對於各市場的市價以及各地農產品的供給量有充分的情報。可是要得到這些情報不是一件容易的事情。國家愈大，交通愈不便利，消息愈不靈通，甚至於一個地方鬧災荒，而另一個地方正是農產品過剩而不知道兩地有調劑的可能。這件事，又是政府所應當加以協助的。政府在各地均有行政機關的設立，可以互通消息，就利用政府的行政機關，在極少的或免費的條件下，由政府向各地傳佈物價的情報。這對於沒有其他方法另行獲得物價情報的合作社，是個很大的幫助。不過這種消息，不能夠單單供給合作社，應當把消息公佈於公共處所，使得任何人都能知道。只是合作社以一個團體的資格而言，比較個人自然容易佔着一點便宜而已。談到政府的協助方面，還有一點，猶待說明，就是政府常設置倉庫堆藏農產品，以備災荒，或供給生產者儲藏農產品以待善價出售之用。後一種用途的農倉他的儲押方式和剛纔所講運銷合作社預支代價的辦法，幾乎完全一樣。假使一個地方政府的農業倉庫與運銷合作社同時存在，那麼對農產品儲押的價格不可超過合作社對於同一農產品預支的代價，以免農業倉庫影響運銷合作社的業務。農業倉庫也應當和合作社一樣，注意農產品的安全。假使人民可以自動組織起來做農倉的業務，政府最後就應當將這件事交於人民辦理，正不必由政府永久的辦理。

## 第十章 薪工人員合作社

合作不限於農業 農業合作的宣傳，盛極一時，難免不給社會一個印象以爲只有農人方纔可以組織合作社。這是因爲在經濟發展較遲的國家，農業是主要的職業，農業的改良是政府急於努力的第一個目標，於是合作運動，也就偏向於農業方面。但是若說只有農人可以享受合作組織的利益，那是完全不對了。我們應知道世界上任何國家，沒有一個階級的人不感受到相當的困難，而這許多困難，沒有一個是不可以用團體力量去克服的。個人要克服困難，有許多地方實在不可能。用團體的力量是常可能的。我們對於薪工人員這階級的情形，稍加研究後，可以發現這階級的人倘遇到意外的非常事件，常常感覺他們固定的薪工，有不能敷應的困苦而不得不向私人告貸。於是少不得就要受高利貸的壓迫而形成嚴重的負債。負債是工作效能減低的源泉，也就是營私舞弊的起因，所以很值得我們注意是不是合作能在這方面有所補救。

薪工人員的困難 薪工人員依靠每月薪工過生活，如果每個月量入爲出，一切用度不超過收入的薪金，那麼他就不至於負債了。這是一個很簡單而明白的理論，但卻是不易了解的。因爲一個人每個月拿一百元薪金，而用去九十九元，這可以說是量入爲出，並未超出薪工的範圍了，可是不幸的很，第一個困難假如他結婚，或受其他不得不用錢的災害，那就不得不向外借

債。於是強迫地把用度減少，以便償還負債的本利，但借款所負的債務，恐怕利息是不會低的！放債的人也許不願意接受分期還款辦法的。假使他不能分期還款，那麼不僅負債的利息逐漸加多，並且對於本錢一次的償還也不容易辦到。在另一方面，假使他竟然不能履行債務的償還，他就要趨向危境，而有遭受破產失業與毀敗的危險。要避免這種危險很顯明的辦法，是要能在平時能防患未然，譬如，在一百元薪金中，設法只用去九十元留下十元，作為儲蓄，以備必要時之需。這是千穩萬妥的事，不過任何事說起來容易，做起來難。薪工階級的人們，在教育程度方面，平均起來也許比較農人階級高一等，不過用錢和借貸的知識方面，不一定能比較農人高明吧！再在另一方面說，鄉居的生活通常較城市生活要來得樸質，薪工階級的人多半是住在城市中的。他所接觸的人，對於服飾交際、宴會等等，常常影響到他而為他所不能媲美。一個人一旦染上了某種的生活方式，而要加以改除，那非有極不平凡的智慧與毅力，則不能夠做到。我們已經講過在農人沒有合作社的便利時要叫他實行儲蓄，他所能儲蓄一點的小數目，是如何的困難。在薪工人員方面，儲蓄的數量固然可以比較大一點；儲蓄的便利，也比較接近一點。不過在城市中引誘用錢的地方很多，也就把儲蓄的便利沖消了。一個薪工人員在下了辦公室以後，就被各種方式誘惑的機會所包圍，常易浪費在飲食、化裝、娛樂等方面的就很多。假使他被浪費的習慣所征服，等到一旦有意外的事情發生，那時方發覺到自己沒有儲蓄就不得不向外告貸了。

借款的擔保 前面已經講過，農人困苦的情形是很不易得到通常的金融機關幫助的。在薪工階級的人員看起來，也許他們的情形還要壞，農人至少還有一片土地，薪工階級的人員，通常是沒有東西可以拿出來作為借款的擔保。他所能提出的擔保，就是他能夠維持他的職業，因而得到每月薪金的可能性。這種擔保，在放款的人看起來很少能滿意，因為人有立時的禍福倘如發生疾病，因而失業或死亡，薪金也就靠不住了。或者他自甘下流而被上峯開除了，或者失蹤了，或者遷居到別的地方去居住，使人不易尋覓與監督他。凡此種種，皆非放款人的權力所能管理，放款的危險性就很大，放款的危險性既然很大，那麼根據不可變動的經濟法則，自然是放款利息的提高了。

不適用無限責任 這樣看來，我們需要有一種組織方式來幫助薪工人員作規律的儲蓄，以期逃避各種浪費及無意識的用途。前面所講的無限責任信用合作社對於農人社員，有種種的幫助，可是因為薪工人員的環境與農人迥不相同，所以無限責任信用合作社，絕不能夠用以滿足薪工人員的需要。原來農村信用合作社，採用無限責任，是因為社員們全住在鄰近，互相知道身世，大家耕殖毗連的田畝，在相同的店裏購買需要相同的東西，而大家的日常生活，彼此朝夕相見，村莊中的一切事故，大家沒有一個不知道的。換言之，就是農村的情形，是無限責任信用合作社社員們實行相依相勸最理想的環境。至於薪工人員的環境，就不大相同，他們惟一的連繫在於他們同在一個機關或商店中工作。在工作的期間，便彼此的連絡非常接近，但過

了辦公時間之後，他們就散開，各自返家，彼此的生活很難互相知道，一直等到第二天辦公的時候，纔能够相會。薪工人員既然彼此難以互知道私人的事，也就難有一個同伴或擔保人，能够對於借款人借了款後的用途加以監察的機會。既然彼此間缺乏互相了解，與互相監督的可能，所以薪工人員組織合作社，不能够採取無限責任。並且爲了同一理由，薪工人員的借款應當受限制，因爲一般的講，他們這一個階級的人，是不應當借款，而應當儲蓄的，限制他們借款，自無不可。

所需要的合作社 適合於薪工人員所需要的合作社，是有限責任信用合作社。他的事務所，就可設在他們工作的地方。每個社員，應自己決定每個月儲蓄若干金額——但不得少於合作社規定的最低限度的金額，——請他的僱主，在他每月薪金裏面扣交於合作社。假使他向合作社已經借了錢，也由薪金項下每個月所應當攤還的數目扣交予合作社。這個辦法，對於僱主自然增加了相當的麻煩，但是僱主能够得到不受債務糾纏的僱工替他做事，確是一樁很大的利益。合作社放款予社員不是合作社主要的業務。合作社主要的業務是在於儲蓄放款的數目。在理想上，只能以所儲蓄的金額爲限甚至於只能借到儲蓄金額的一個百分之幾，例如：不可超過百分之七十五。借款的本利，每個月分期歸還，同時每個月仍然要儲蓄。借款的利息及儲金的利息，應當如何規定，須看每個地方情形定奪。因爲每個人的借款，不能超過他的儲金額，實際上就是每個人自己向自己借款，所以借款的條件，當然應該容易。從另一方面說，在薪工人員

環境下，信用管理是有困難的，這個階級的人，他們本來不應當借款的，借款是他們的例外。要管理他們的借款須用特種的方式。這一階級的人，對於他們自己的事情，有很多的理想。他們常常可以說：「我要一百元用，我可負擔一分二釐的利息，每個月由我的薪金中扣除，但現在我們既然能够借到六釐的借款，那我就借二百元了，因為利錢的負擔是一樣的。」我們應當要防止這樣超過實際需要的借款。有時合作社允許社員們借款的數目，超過他自己儲蓄的金額，這一種便利常使得社員們有借款超過實際需要的危險，並且使得有正當需要而願借款的人，向合作社申請借款時，反而連自己儲金限度以內的錢也都借不到，因為合作社的錢已被別的人借完了。所以關於借款利息的規定，最好規定凡是借款超過儲金額的，其利息應當比較未超過儲金額的利息來得高，藉以防止人人爭相借款的流弊；並且最好規定，在合作社初成立，社員儲金未達到相當數目時，社員借款，不可以超過他本人的儲金額。還有一種更富於硬性的規定，就是合作社在成立兩年以內概不放款。

**餘款的投資** 這種合作社要完成他的使命一定常常要閑置一部份的款項在合作社裏——不用貸款的方式放出去。這種閑置的款項，應當很謹慎的投資出去，但不能投資於含有投機性質的事業。穩妥的政府公債或其他有價證券，都可以購買。通常也可以在合作銀行（或合作金庫）裏面存儲大量的款項。凡是謹慎的投資，當然利息不能夠怎樣高，這也許使得社員表示不滿，因為投資的利益低，則對於社員儲金所付的利息也就不能高了。社員們常常樂於把他們合

作社。所付予他們的儲金利息與別種投資的利息相較，總難滿意合作社付予他們的利息。社員這種貪利的態度是錯誤的，他們不應當說：「我的儲蓄，究竟得了多少的利息？」而應當說：「因為有了合作社使我在兩年中儲蓄了六十元，假使沒有合作社存在，我究竟能够儲蓄多少呢？」對於後面的這個問題，每個誠實的社員，大概都能回答：「沒有合作社存在，恐怕一個錢也儲蓄不起——我也是加入合作社後，方纔一直儲蓄到現在的。」

**退社** 社員的儲金，在社員離開他的職業後，全部退還時，這筆款項，很有用處。假使在未退職前，要取出儲金，一定要經過理事會通過。假使提付儲金的用途不違背節約的精神，例如購置每年有一定收入之產業、房屋、田地等等。至於規定社員非等到退職不能退社的規則，是由於社員所共同接受的，這樣使得社員在職一天，就要儲蓄一天，並且不能提取儲金。這種規定聽起來，好像不大順耳，但他是根據社員自動的諒解而建立的。並且這種規定，可以阻止社員在請求借款被拒絕後，不能够就以退社，或提付儲金作要挾。如果一個社員要更改他所認定的儲金，也一定要經過理事會的認可。理事會在任何時候，都要遇着困難，而做着不能討好於人的事。理事會爲了執行他們的責任，而拒絕理由不充分的借款，自然常常要開罪於人。假使社員可以任意退社，那末理事們知道他的決議，將要使得申請借款者，甚至其中包括着一部份親密的朋友立刻退社，他們在情面上就不好辦事了。

**薪工人員合作社的價值** 反對這種合作社的理論，常常說這種合作社所能做的事情，每一

個人也都能夠同樣的做得好。這在理論上完全是對的，但在實際上就十分不可靠了。薪工人員中有好多精明的人當他頭腦冷靜的時候，固然能夠想到他在每個月的薪金裏，要提出一、二元作儲蓄是完全可能的，但同樣的精明人每禁止不住無意識浪費金錢的誘惑。錢在他們的口袋裏，就好像長了腳一般地會偷偷地溜走，有了合作社之後，就可以觸動他們在冷靜時的那個感覺，有一個實行的機會，並且建立一個機構，使他們強迫着自己的意志去實行，因而得着合理的儲蓄訓練。還有一點，這種儲金的繳納，是由他們領薪的處所去執行，使得他們能夠根據自己冷靜的決斷，去實行節約而不必經過各種忍怨的奮鬥，例如百貨公司的陳設，酒樓茶市的消遣，以及時髦太太的奢望等等，都是容易破壞一個人儲蓄計劃的。我們試把同一個期間之內，加入合作社的人以及未加入合作社的人作一比較，就不難排除對於這種合作社有否實際效用的懷疑了。

**理事會的困難** 薪工人員合作社，很不容易辦得好。理事會的工作必然感到十分的困難與不如人願。我們拿一個好的和一個壞的薪工人員合作社放款工作的結果相比較，經過詳細的分析後，非常看得明白，一個堅毅的理事會，帶着一班忠實的社員的合作社和一個相反情形的合作社之間的差別真是太大了。在壞的合作社裏面，當社員儲金與借款的能力提高時，似乎他們自己的健康，和他們家庭的健康，好像真的逐漸的衰敗了。其中有好多社員，似乎一直不斷的要借款去付醫藥費、埋葬親屬等等，而借款的數目一直借到儲金的頂點，這樣的社員，實際上

自然是沒有儲金啊！這個原因，可以想得到的，大概爲了他們最初有按月儲金的決議，所以借款的條件，要比一般借款的條件較容易些。可是就爲了借款容易，恐怕在社員們決定儲金之日，也就是社員們準備借款之始。所以發覺一部份的社員，借款去埋葬親屬，而實際他們的親屬，正在遠地方的鄉村裏，欣賞着鄉居的健康呢。凡此種種，合作社的理事會，應當比較局外人能確實了解社員借款實際上究竟是爲了什麼一回事。假如一味地濫放，這是表示理事會沒有魄力，或無勇氣去把他們困難的工作做好。不過，話再說回來，就是在這許多不好的合作社當中仍然有好多社員，卻能够利用合作社去實行他們儲蓄的志願。他們堅毅地儲蓄，而不輕易借款。等到他們老年退職時，既不負債，而又能提出相當數量的儲金，回家去享受老年的安樂生活。這種享受，假使沒有合作社，是不易得到的。至於在好的合作社裏面，作僞借款的流弊那就少見得多。

**家庭必需品的供給** 薪工人員的合作社，可以徵集社員們的定單，共同購買糧食及其他必需品以供給家庭。因爲這是一種現金購買，而購買量也很大，所以價錢可以便宜得多，商人也無不願意競以廉價兜售的。假使合作社要做這種工作，最好規定社員每月的購買量，不能超過他的薪金額。社員們並且絕對禁止用自己的名義，代非社員向合作社定購貨物，要知道買主既然不是合作社的社員，合作社就無權控制他們，同時也沒有對他們服務的義務。

## 第十一章 消費合作社

**效力的重要** 消費合作社和很多的商業經營一樣，是一種看起來容易，而實際不易成功的一種合作事業。消費合作社的失敗，佔着很高的紀錄。其失敗原因，很多由於一種流行的錯誤觀念所致，以為做生意是樁頂容易的事，用低價買進，再以高價賣出，賺其盈餘，似乎是毫無困難的。因為這種錯誤觀念的流行，所以消費合作社常易失敗，而其根源，每在於組織上的錯誤，因為有好多合作社明明缺少成立合作社所不可少的原素，但也就胡亂地登記成立而進行業務。要知道消費合作社正和任何事情一樣，要能夠得其存在，牠的服務必須要能比較一般商店的效力為高，方纔能夠和一般商店競爭。假使他們的服務效力不高，他們就要失敗，而這種失敗是應該的。我們要得保持社員對於合作社忠實的程度持久不衰，絕不是空口的勸告所能濟事，一定要能使社員感覺到向合作社購買貨物，比較向普通商店購買貨物為有利。至於消費合作社成功或失敗因素的考查，是值得我們注意的

**經濟與服務** 消費合作社有兩個便宜：（一）牠有一羣把合作社當為自己所有因而愛護合作社的常川的顧客。（二）牠可利用許多自動的義務服務。第二個便宜是說明消費合作社所接觸的顧客，縱然是比較貧困階級的人，而畢竟能夠成功的原因。因為貧困階級的人只要購買東

西能够得到便宜，犧牲自己的一點方便去購貨是不在乎的。又社員顧客對於合作社常是有許多的義務服務，這樣使得合作社比較一般商業機關可以省下好多的薪工。再有一點，消費合作社能够經濟的地方，在於牠只售賣家常必需品而不售賣奢侈品。消費合作社常常被一般人批評，說消費合作社的存貨，種類既不多，貨色又不新異。這是因為消費合作社的社員，所需要的是必需品，而非種類繁多的奢侈品。他們也沒有力量去購買奢侈品，因為能購買奢侈品的人，也就是能不惜乎出高價的人。凡願出高價的人是不願意犧牲自己的空閑去替合作社服務的。同樣的，消費合作社年終結算後，根據社員購買量把盈餘分配退還予社員，這對於貧困的人是件很興奮的事，而在富有的人看來，卻不在眼下。

**需要艱苦的工作** 前面已經講過，消費合作社是人們聯合起來供給自己需要的團體。談到與非社員交易的問題，（參見第七章）前面已經講過，假使在本章來講，更外適宜。任何消費合作社，假使他的業務大部份要靠與非社員交易，就不能登記為消費合作社。而社員們也應當知道辦理消費合作社，不是僅僅乎在開創之初一度的熱狂，就算了事，而是要繼續不斷的努力。合作社存在一天，社員就有一天的責任，合作社是需要監督與查視的，設若疏忽了監督與查視立刻就發生浪費、偷漏、呆存貨物等等的流弊。假使一個消費合作社，有熱心的社員，有肯犧牲自己空閑時間的理事對於合作社加以必需的查視與監督，那麼，對於合作社管理的費用，當可減省到營業量百分之六或百分之七。那就要比較一個商業機關減省得多。總而言之，

要得一個消費合作社成功，不是僅僅乎經政府登記就算完事，一定要經過艱苦的工作與運用商業的技能，方能達到成功的目的。

**訂貨供給** 辦理消費合作社理想的方法，需要有相當程度的忍耐。而這種忍耐每每不是普通的人所能具有，所以理想的方法常不容易辦到。理想的方法是合作社先收集社員的定貨單，其中購買貨物，在價錢及運輸上面，都能够比較個別購買為精細。貨物買進來，根據社員的訂貨單分配，正不必去預先進貨，然後推銷，以致有堆積存貨的風險。這個方法可以減除商業上很多的風險與困難，是日後辦理消費合作的成功捷徑。這並不是對於組織消費合作社的人，有心加以困難，而是通常商業上的一種謹慎的方法。要組織一個消費合作社，在最初宜乎從小規模入手，以後漸漸地再為擴充業務，藉以培植基礎。因為這樣的入手，可以解除合作社開創時因擱貨，而發生資金週轉不靈的困難。

**股息與盈餘攤還金** 各種合作事業的股金，都可以享受相當而有限的股息，所謂股息，卻並不是商店中的分紅可比。在消費合作社裏年終結算有盈餘時，除提一部份作為股息外，並根據社員向合作社的購買量為比例分配社員一種盈餘攤還金。一般的講，股息愈小，攤還金則愈多，合作社則愈好。每個社員認購股金的數目也可由社員根據他們向合作社的購買量為比例去認股。購買量愈多的人也就是認股最多的人。在這種情形下，做股東的正不必強求高的股息，而使得攤還金減少。因為他們股息拿得少，攤還金就可以拿得多，其結果是一樣的。消費合作

社開創之初，不容易向外借到款，因為他不能提供若何的擔保付予債權人。就是能够借到款，借款利息的負擔，也不是一個成立未久的合作社所能負擔的。

**貨房及架上存貨** 本章所討論的，不是對於一個消費合作社經營方法的問題。這個問題，有很多鉅著可供參考而不是這本小冊子裏，單單一章所能完事的。但辦理消費合作社有許多重要之點，值得在此大概談談。大規模消費合作社的組織常分若干部、組、股等等。這種組織，對於普通規模而成立未久的消費合作社不大適合。但任何消費合作社在最初就應當有個健全的營業制度。其中第一重要的事是消費合作社的存貨，應當作有效的管理與檢查。任何消費合作社不管是成立已久或是新成立的，都應當把他們的存貨分爲兩部份；一部份擺在貨房裏面，另一部份交給售貨員放在營業架上。架上的存貨愈少愈好，這樣方纔容易使貨物新鮮；貨架整潔。陳列貨品方容易動人；而使得貨物的檢查，無論是因爲物價的變動或是因爲稽查起見，都可簡單而迅速。消費合作社一切貨物購進時，皆須由理事會查對發票，收進貨房。所謂貨房，不過是一個特設的簡單房間，並有一付特製的鎖匙而已。售貨時，由售貨員向貨房領出若干貨物堆置在貨架上，以便出售。假使合作社有分社辦事處時，分辦事處向合作社領取貨物，必須開具領貨單，根據領貨單向貨房領貨，至於貨價的決定，由貨價委員會在進貨時決定，而以出售的價格收入貨房管理員的賬。從貨房取出貨物時，則付出貨房管理員的賬，而收入售貨員的賬。一件貨品賣給與顧客時，應當複寫三張現金發售單。第一張交給顧客保存，作爲年終結算

支取攤還金的根據，只要不遺失掉就成了；第二張作爲記賬的根據，並且分別彙集以便年終計算；第三張由售貨員保管。在每天營業終了時，當天收到的現金總加起來，應當與現金發售單的總數相等。同時，還要不時的抽出幾種物品加以點數，看看現金發售單上面，售出的總數加上貨架的存貨是否與貨房領出的數目相等。至於各種存貨的總檢查至少每半年應當舉行一次。

**安全** 消費合作社及其貨房與貨物，皆應當加以保險。凡是經手銀錢與貨物的人，都應當取相當金額的保證。這種保證的辦法，常爲不懂商業習慣的人所反對，認爲是對於他們人品不加信任。不過這種誤會，是可加以說明或指正的。原來很大的機關中，凡是經手銀錢與貨物的人，都得要有保證。因爲過分的信賴職員的人品，而把合作社的財產，交在他們手中，實在不是個妥當辦法，多少弊端，就常常由於被大家認爲是忠實的人所做出的。合作社縱然有時幸運的能夠得到忠實的社員，但是總難保永久的不生問題。最好在開端的時候，就規定保證的制度，以杜流弊。

**秘密的佣金** 消費合作社，很能引動人們對於貪愛金錢的邪念，因爲進貨的數量很大，所以對於批發商是個很大的顧客。批發商常常對於向他買貨的人給以某種成份的佣金。這種佣金對於合作社自然也不能例外。但是我們卻希望這種佣金，也完全能夠歸到合作社之手，而不可飽入經手人的私囊。譬如，有一個月薪十八元的事務員，每個月經手購貨有三千元之多。假使我們一味信任他不會私下接受佣金，而不想任何方法去稽查他，也許在某一個特殊時間內，他

雖則確未接受佣金，可是日久之後，總難以逃避佣金的利誘。如果我們不注意這一點，恐怕難以防止這樣低級薪金的人，不接受佣金的。稽查佣金的制度有好多種——例如：向批發商收集市價單；由委員會推選購貨專員。輪流負責購貨等等。地方的情形不同，所採用的制度就也可不一樣，但無論如何，總須有個適當的稽查制度，以防止這種流弊。

**公積金** 消費合作社公積金的提存，法律上應准許讓他有充分的彈性，纔好適應不同的環境。在無限責任信用合作社裏面，公積金是營業資金特別重要的一部份，至少要提盈餘百分之二十五以上作為公積金。在初成立的時候，還要提存得多一點纔好。這種提存的百分比，對於消費合作社初營業的時候，或還不至於不適合，但是長久下去，那就不必須提存這樣多了。假使法律上公積金的提存，限制得太呆滯，使消費合作社提存公積金太多，社員盈餘返還金就不能多提。那時每每使得合作社為要逃避法律的規定，他們儘可以用廉價售貨的手段使盈餘減少，公積金也就提不多了。不過廉價售貨的方式對於合作社有相當的風險，因為這個原故，合作主管機關，對於消費合作社公積金的提存，實應當讓他逐漸減低，以避免公積金積至不必需要的數目。

**消耗與損失** 消費合作社躉批進貨而零星賣出，假使售貨於顧客用十足的秤，則除去售賣罐頭物品，以件數計算的而外，必然地要有消耗的損失。至於貨物受潮與敗蝕，也是必然的消耗。消費合作社一經開辦，對於這些地方，就應當有詳細的注意與紀錄。待經過相當的時期，

就可以得到社中所經營的各種貨物通常消耗的成份。假使有一部份貨物，應當有消耗，而結果並無消耗發生，這一定是由於售貨員售貨時對顧客剋扣份量的原故。這樣的售貨員應當加以申斥的。因為消費合作社售賣貨物對於份量方面，不可有絲毫短少，售價尤須劃一，各種貨品的價格，最好用通俗的文字標寫出來貼在貨品上面。

十足的份量與優良的品質 消費合作社售貨份量的十足，這一點很重要。消費合作社的口號之一：是「十足的份量與優良的品質。」有人以為嚴格保持十足的份量與優良的品質這一點，常會使合作社不能產生大量盈餘，因為這樣是不易多賺錢的。這確是事實，不過我們卻要另作一種看法。我們知道所有的商人們不一定全是欺詐的，但商人之中確有欺詐的人存在，顧客們很可憫的被他們欺詐了而不能感覺到。再進一步說，商人們購進貨物時，他們也不能免於被別的人欺詐；他們所購進的貨物，也不一定免於摻假作偽；並且在同一地方，用秤有小，也常常不能有一定的標準。因之十足的份量與優良的品質，商人們是很難實行的。現在消費合作社來實行，自然要有很大的犧牲，而在社員方面則不能感覺輿論對他們合作社的讚美，抵償得過他們所應得的物質上的利益。可是有時候，畢竟事實甚於雄辯。假使湊巧遇着一個社員在消費合作社裏賣了一斤糖，順路上又在普通商店裏買了一斤糖，而商店的價錢比較消費合作社裏反便宜一點。於是這個社員，就很不免氣憤地把兩斤糖全拿回合作社去，質問合作社職員們不應該抬高物價。可是等到消費合作社職員們拿同樣的秤，把商店所賣出的那一斤糖，當

着顧客的面秤了一秤，結果發覺商人的那斤糖少了三兩重，原來不足一斤。這樣就給予顧客一個強有力的反證，而能把消費合作社的營業道德表現出來。可是這種事情，絕不至於每天遇到。並且，我們知道沙土是比較沙糖來得便宜的，假使合作社賣的是純潔的沙糖，而與商人摻了沙土的沙糖相競爭，在顧客們只知貪圖便宜，鮮能辨別貨色的情況下，通常很少有一個機會，能容許合作社證明合作社的糖，和他競爭者的糖，經過分析比較後，所發覺的差別究竟是怎樣的了。這樣就常使合作社暗中吃虧，對於他的營業量的盈餘，要受到不利的影響，則惟要靠社員對於合作社的了解與擁護了。

## 第十一章 結論

專門訓練的必要 前面各章，倘能對讀者有所供獻，則至少可以說明合作是有待於審慎與巧妙運用的一種工具。自來教育人民自己做事比較代替人民做事，易收效果。世界上最富裕而仁愛的政府，牠所能用適當的機關代替人民做的事，恐不及教育人民自己做的事的十分之一。因此政府對合作運動的協助，不可不出之以審慎；要能夠根據別的國家業經證明為健全的軌道去做，方能減少不必有的錯誤。辦合作不是單靠一種聰明與常識所能辦的，更不能靠了一種盲目的幻想就能辦得好。印度皇家農業委員會主席林立斯柯侯爵 (Marquis of Linlithgow) 在一九二六年十月孟賣省合作會議席上講過：「合作運動最大的仇敵就是一種幻想的人，他們認為幻想與狂熱，可以代替精深的研究與正確的知識。在別的地方，合作的進程中，充斥着毀敗的合作史績，這許多毀敗，正是爲了他們的創辦人未曾能夠體驗，與十分了解合作運動的基本條件之故。」這一段話在十二年前固然是對的，就是在現今還是千真萬確，而所謂精深的研究與正確的知識，一定要自上而下的合作主管人起，推動到曾經受過良好訓練的屬員，一直傳達到最基層的合作社的個人社員。健全的合作運動，是一個包含着無限量優美的組織，可是假如合作運動不能走上正當的道路時，那也就會變成一個無限量的禍害淵泉了。而蒙受其禍害的人，正

是最不堪遭受禍害的可憐蟲。

**勸告與強迫** 合作社的力量，建築在勸告與信仰上面，而不在強迫上面。任何的計劃或制度，假使不能感動人們發生興趣，以及有求進改善的意念，那麼這種計劃或制度，是難得到效果的。用強迫的手段，充其量能够做成一件事，可是又將樹立一個仇敵。用勸告所獲得的效果，不僅僅乎可以支持長久並且可以容許人們參加共同的工作，可以使得事業久遠，而無須乎一再行強迫。

**太求速效** 着重勸告而不着重強迫，這一點非常重要。有的地方對於這一點的重要性，每未見了解，這也許是由於各方對合作指導人員的工作太求速效的結果。要知道合作指導的工作，不是直接的行政行為所能濟事的，是要靠能勸告人們，使人們對於合作有其信心的一種事業。太求速效的心理非常地危險。因為求速效的結果，將必然產生一種飄搖無根的現象，那是絕對不能維持永久的。可是合作社在開創之始，若走錯了路，到後來就是要整理也就不大可能了。世上有無數慘敗的事實，足以證明不慎於始，每無以善其終，這是必然的事實，非故聳危詞之謂。一羣合作社用官廳的壓力與盲目的濫放，來粗製濫造成功，社員們只知道借款而不知道要負擔利息和必需還款，於是整個合作社就喪失了信用。等到喪失信用之後，再去催款，再告訴他們開辦一個合作社時所應有的教訓，那已經太晚了。合作社中的會議不是強迫社員參加的，可是不還款的人，一定不願自動的去參加會議，因為他們恐怕要被人家問到關於他不還款

的原因，最後的辦法，惟有用官廳的力量把合作社解散，而強迫其清算。這樣的終局，使過去一番的精神和勞力，不曾做出一件良好的事情，只是造成一個影響很大的禍害。

政府的地位卻是難處。政府不能夠一直僱用着大批的指導人員，而看不到合作社組織成功。因此一方面既要催促指導人員工作；一方面又不要產生草率的結果，這的確不是一件容易的事。要求工作效率的增加與以壓力粗製濫造合作社，這兩者之間，實在不易劃出一個清楚的界線。除非合作主管官——這個最重要的位置——能得其人，也許他的地位與學識，可以劃分出增加工作效力與粗製濫造，這兩者間的界線，有些地方常常限制合作指導員在某個一定時間內，要組織一定數目的合作社，或者要組織某種大範圍的合作社一所，以作為工作考成的標準。有一個地方有一個合作社，以聯合運銷社員果品為目標，其盈餘分配規定根據社員運銷量為比例。合作社的社員們說，他們只需要借款，而沒有意思要運銷水菓。於是指導員對他們說，合作社組織的目標原要使他們做他們所應當需要做的事，假使他們不辦果品運銷，那麼這個合作社就要解散了。這個指導員所說的要社員們做他們所應當需要做的事，這句話是對的，但是合作社的初步，第一應當去教育社員明白他們所應當需要的究竟是什麼，然後再根據需要的狀況起草合作社章程來組織合作社，以便他們去滿足其需要。

遵從法規 每個登記的合作社，既不能夠也不必需，對於合作法規如何的嫻熟。完全浸淫在合作法規裏面的合作社組織章程，徒然造成許多苛細無用的浮文，而使進行工作時難以捉

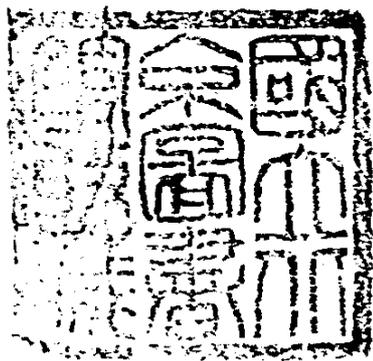
摸。但是每個合作社，定然要有一個章程，明白規定合作社的業務目標及其達到目標的方法。起草這許多章程的，當然不是合作社社員以及低級的指導員們所能勝任。空白章程，應由合作主管官起草。每個合作社，皆應當有一份主管機關核定的合作社章程，並且要了解這個章程已經經過政府的登記。合作社進行一切事宜，要按照這個章程辦理。假使要修改章程修改的部份，也是應當呈請主管機關登記。合作社一定要能先了解對於法規及章程的遵從，然後主管機關方能够監督合作社，看他的進行是否與登記過的章程相合，庶幾防止合作社從事含糊不可實行的計劃，而遭受慘重的損失。在登記的時候，嚴格而技巧的監督是必須保持的。登記是個極其困難的工作，要得登記辦好，一定要負責的人對於各方面的原理與技術，有深刻的研究；對於有關的法律，有明白的了解；而對於地方人民亦須有澈底的認識，庶幾乎在登記合作社章程時，對於某一條文，將與人民的實際生活方面發生什麼樣的反響，能够預先想到。

**長期放款。**在合作運動初期的困難，常是不容易使得人們相信合作社可以做出相當的事業來。但不久之後，又常不容易使得人們相信要合作社立時做出各種的事情是不可能的。前面已經講過，關於貿易性質的合作社所當避免的缺陷。現在還要談一個一般性質的經驗，就是在短期的季節放款，得到初步的成功後，常常促使人們立刻發生長期放款的企圖，譬如放款償還舊債，以及其他大數量的長期放款。我們要知道須經過若干年方能償還的長期放款，實不適宜於由無限責任信用合作社擔任辦理。在一個很長的期間，借款者的擔保人，及同社社員的經濟情

況，每每會發生很大的變動。這種長期放款，需要由一個合作土地銀行去辦理。這種銀行發售長期債券，藉以吸收社會上的資金，將這些資金再行放出。他的信用端在於能準期償還他所發出的債券。至於村單位的信用合作社，是一個純粹人的信用組織，假使有一個社員，因為收穫不佳，請求展期還款，通常他是可以得到合作社核准的。合作社遇有必要時，也能够提出適當的理由，向合作銀行或其他金融機關請求展期還款。至於一個土地抵押銀行，那就遠非個人信用富有彈性的機關可比，牠不能夠請求他的債券持有人容許他展期償還。因為這個原故，所以他一定要使得他所放款的債務人到期能夠償還債務。就是明知道他的債務人在困難與不幸的狀態中，亦所不恤。這一種準期償還債務的事情，在初期合作社中，是最不容易辦到的，因為教育與經驗還沒有相當成效，社員們對於準期償還債務，及嚴格的遵守經營規則的價值，方初初知道。鄉村裏手續簡陋的舊式營業方式，還不曾推倒之前，假使有一個社員不能償還借款，因此威脅合作社的存在與全體社員的幸福，而並未受到任何輿論的制裁，或任何嚴厲的處置時，這種團體都不易繼續存在了。這是爲了要合作社立刻把任何的事情都做得好，是不可能的原故。短期放款，合作社最容易辦，因為短期放款的利息，在地方上多半是很高的，合作社能用低利放款，最能滿足社員的需要了。等到合作社把短期放款的業務辦好，而積有相當經驗後，那時方纔可以慎重的試辦長期放款，或者還要把長期放款交由另外一種組織去辦理。在錫蘭規定村單位合作社，試行三年或五年的中期放款，整理社員的舊債，必須這個合作社自有資金佔

到營業資金的百分之六十六以上，並且整理舊債的放款，不可超過營業資金百分之三十三，而借款的社員人數，不可少於一最低限度的人數；在借款的人當中，並且規定不可由少數人佔着多量的借款。

上列各章對建立一個合作制度時，所應當注意的困難與危險，都曾作個別的敘述。所討論的許多困難與危險，固然應當注意而出之於審慎，但絕無意思欲阻止任何人作建立因地制宜的合作制度的嘗試。合作界不容任何人出風頭或沽名釣譽。合作是一種事業，而不是個牟利之門。凡是真心為改進大眾的狀況而要幹一點事業的人，假如他立志先行自己學習，然後再去教育他人，那麼合作對於他是一個再好也沒有的事業了。



上海實價新法幣拾壹元貳角伍

本館代印

