

考
金陵大學農學院農業經濟系譯
雷因著

實用運銷合作

商務印書館發行

A. W. Morkay 等著
金陵大學農學院農業經濟系譯

實 用 運 銷 合 作

商 務 印 書 館 發 行

中華民國二十六年三月初版

◆(63738)◆

實用運銷合作一冊

Practical Cooperative Marketing

每冊實價國幣貳元叁角

外埠酌加運費匯費

原著者 A. W. McKay
C. H. Lane

譯述者 金陵大學農學院農業經濟系

發行人 王雲五
上海河南路

印刷所 商務印書館
上海河南路

發行所 商務印書館
上海及各埠

* 版 權 所 有 *
* 翻 印 必 究 *

四四五上

嚴

(本書校對者龍旭光)

序

民國二十三年，本系承全國經濟委員會棉業統制委員會之委託，舉辦棉業合作人員訓練班，當由美國運銷合作專家史蒂芬博士（W. Mackenzie Stevens）教授運銷合作組織與經營一學程。史氏除編述講義外，復指定美國農部運銷專家麥凱與雷因兩氏合著之實用運銷合作一書（A. W. McKay and C. H. Lane, Practical Cooperative Marketing）為必讀之參考書。顧該班學生以英語程度之膚淺，不能徹底明瞭該書內容，爰由本系楊蔚君開始譯為中文。但楊君甫譯數章，即赴美留學，乃由沈經保、黃貽蓀兩君廣續其事。迨全書脫稿，復由沈君自首徹尾詳加校譯，並經本人校閱一過，務求雅達而不喪原意。該書計分三編，都十萬餘言。上編詳敘運銷合作社之性質、任務、組織及經營，中編闡述各種優良合作社之政策與實施，下編暢論運銷合作社成敗之原因。曩本人留學美國康乃爾大學時，曾經現任美國農業貸款局長邁爾士（W. I. Myers）教讀該書，覺其立論精確，敘述簡賅，條分縷析，頗切實用。惟該書係於一九二八年出版，故其中統計數字僅截至是年為止，似嫌過陳，不合時要。然考目前國外流行之運銷合作書籍，其內容之完善尚莫能與該書比擬。且吾人非欲知其數字，僅欲明其實施之理論，故數字之陳舊，實亦不足為病。美國各農業大學迄今仍多採作教本者，職此故也。

年來我國合作事業突飛孟晉，合作學術益感需要。惟合作書籍雖已汗牛充棟，但多偏重於消費、信用等合作，

而於運銷合作一門獨付闕如。蓋以運銷合作係屬商業性質，非富具商業知識與經驗者，鮮能道及隻字。邇近我國運銷合作漸見萌芽，因農民深信欲改良生產，減低運銷費用，建立完善之運銷制度，以增裕農民之收入，必須實行運銷合作。但一般辦理運銷合作事業者，每與無運銷合作書本，可供參考之感，甚有不知運銷合作所應採行之健全政策及實施方法者，因此違背運銷合作之原理，其陷於失敗之境也亦宜矣。茲為便於國人明瞭運銷合作之理論與實施起見，用將本系譯之實用運銷合作一書，付諸叢梨，以公同好。凡研究運銷合作事業者，尤宜人手一編，以資借鏡。惟譯文舛誤之處，在所不免，幸希海內明達，有以教正之。

喬啓明序於南京金陵大學農業經濟系民國二十五年六月

原序

本書敘述成功運銷合作社之政策及實施，力求詳盡。本書專為研究農業之學生，暨一般欲瞭解合作組織之目的及政策之農民而作，以應需要。著者深望本書能顯明合作運動之真相，俾社會人士能明辨其目的，成就及限制，並以指示其邁進之途徑。本書第三編關於促使運銷合作成功之要素，條分目舉，類以問語出之，俾農民得以此項問題，自問其已為社員，或將為社員之合作社。

今日急需運銷合作書本之著作，固無容贅詞。蓋以合作事業旨趣之廣布，近來農業合作發達之驚人，與夫合作對於農民經濟，及社會狀況之關聯，無論其為農民，合作組織之職員，農業學校之學生，以及普通民衆，均應悉心研究合作。著者對於合作運動之呈現，力求敘述及分析之精確。

著者對於各合作社經理及職員之供給材料者，及評閱本書中有關各該社之部分者，深致謝意；對於農部運銷合作科及聯邦職業教育局諸職員之批評及建議，亦深致謝意，尤為運銷合作科之克立斯登森、蒲士布卡南、艾偉史、屈德、藍達爾、史替茲及斯瓦特諸君，及聯邦職業教育局農業專員亨利君。著者對於威廉茲女士之協助蒐集材料，及校閱稿本，尤致謝忱。

弁言

農業成功繫於有效之生產，與有效之運銷。故農民如不能以合理之成本，生產市場需要之作物種類及品質，則無運銷制度能使其農業經營成功。就另一方面言之，無論生產農民如何有效，苟其作物不得有效之運銷，則亦不能成功。由此觀之，生產與運銷不可背道而馳，應相輔而行。

近數年來，農民僅知注意生產。故農業生產與運銷劃分之嚴，誠為其他實業所罕見；且其生產罔顧市場之需要與容量，亦為其他實業所未有。因此，農產市場時有破壞之象，而不滿意之農產市價，遂繼續為農民憤恨之本原矣。

有思想之農民漸信農業之成功，需要（一）較完善及經濟之生產，（二）生產與運銷較密切之調劑，因此農民生產之多寡得按市場需要之大小而定，（三）運銷浪費之排除，（四）農產有效及集中銷售之發達。

許多農民相信彼等應組織並指導其自有之運銷機關，且相信惟有此法，始能使生產與運銷發生農業成功所最重要之密切調劑。彼等復相信合作為安定農業基礎所必需進行之大計。美國農民建設合作組織已垂六十餘年。合作組織在一九一五年以前之發展，較為遲緩；但自一九一五年後，尤為一九二〇年後，其發展極為迅速，不獨社數日增，且規模日宏，效能日廣。今日美國農部登記之農業運銷及購買合作社，共計一一、四〇〇所。美國六、

五〇〇、〇〇〇農民中，約有二、〇〇〇、〇〇〇爲合作社社員。

美國農民對於生產與運銷之調劑，頗有影響。此項調劑工作，固包括許多問題，但於成就方面視之，則無人能懷疑合作運動之穩固成功。運銷合作社有長足之進步者甚多，餘亦稍有成功，然失敗者，亦在所不免。合作社之成功者，已改良其經營之產物品質，並增加運銷之經濟及效率，俾消費者與生產者，兩獲其益。然合作社之經營，絕無「農民托辣斯」之意義，而獨佔統制亦久已證爲虛言矣。

運銷合作必須注重教育，固不待言。若農民認識合作組織之一切效能，則應予以有理智之扶掖。況農業合作應由其有健全訓練，及遠大目光之新領袖辦理之。此等新領袖，卽今日農業高等學校之學生。未來農業之盛衰，以其領袖之優劣爲轉移，而合作乃發展及表現領袖才能之一途也。今日之農民以其實際經驗，尙能獲得許多合作知識，則明日之農民，既滲通合作之思想，又明瞭合作之效能及限制，必能造成今日所不能造成之進步。

本書著者對於成功運銷合作社之政策及實施，敘述精警，無偏頗之弊，堪稱運銷合作之善本。凡農民及農業高等學校之學生，採擷本書所述成功合作社之經驗，以研究其當地合作社之組織及經營，定能收攻錯之益。如農村兒童得讀本書，則更能擴大其對於生產及運銷問題之瞻望，並增進其職業之尊榮，敢斷言也。

美國農部部長查丁一九二八年七月於華盛頓

第三章 地方合作社之組織……………二一〇

第一節 合作社之需要……………二一〇

第二節 合作社所能成就之事情……………二二二

第三節 營業數量與營業費用……………二二二

第四節 農民對於合作之態度……………二二四

第五節 設立章程……………二二五

第六節 細則與契約……………二二六

第七節 理事及職員之選舉……………二二八

第四章 社員與管理……………二二〇

第一節 社員之責任……………二三〇

第二節 管理方面之責任……………二三二

第三節 經理之選任……………二三三

第四節 政策之制定……………二三四

第五節 行政……………二三五

第六節 記錄與報告.....三八

第五章 財務報告表與統計材料.....四〇

第一節 所需資料之種類.....四〇

第二節 分析報告之方法.....四一

第六章 運銷合作社之財政.....五〇

第一節 固定資產之籌措.....五〇

第二節 營業費用.....五四

第三節 準備金.....五五

第四節 運銷貸款.....五六

第五節 生產貸款.....五七

第七章 銷售與價格政策及合賣均分.....五九

第一節 銷售.....五九

第二節 市場報告.....六〇

第三節 市場銷路與方法	六二
第四節 特種銷售辦法	六四
第五節 價格政策	六五
第六節 合賣均分	六八

第八章 大規模運銷合作社 七三

第一節 概論	七三
第二節 地方合作社功能之限制	七三
第三節 大規模合作社之任務	八〇
第四節 社會與大規模合作社之關係	八二

中編 優良運銷合作社之實施與政策 八七

第九章 液乳議價合作社 八七

第一節 州際牛乳生產合作社	八七
第二節 菲列得爾菲亞州際乳業公會	九六

第三節	州際牛乳生產合作社之概況	九七
第四節	其他牛乳議價合作社	九八
第十章	牛乳運銷合作社	一〇一
第一節	紐約乳業聯盟合作社	一〇二
第二節	牛乳分配合作社	一一五
第十一章	牛乳油合作運銷	一一九
第一節	湖地乳酪聯合社	一二九
第二節	察楞其乳酪及牛乳油合作社	一三二
第三節	集中合作社	一三四
第四節	牛乳油運銷及製造合作社	一三九
第十二章	乾酪運銷合作	一三七
第一節	全國乾酪生產聯合社	一三八
第二節	提穆克縣乾酪合作社	一四三

第三節 地方合作乾酪工廠.....一四三

第十三章 家禽產銷合作.....一四六

第一節 加利福尼亞中部家禽產銷合作社.....一四六

第二節 太平洋蛋產合作社.....一五三

第三節 加利福尼亞中部家禽產銷合作社之其他各部.....一五六

第四節 其他家禽及蛋產合作社.....一五九

第十四章 馬鈴薯合作運銷.....一六五

第一節 密執安馬鈴薯生產交易社.....一六五

第二節 其他馬鈴薯運銷合作社.....一七六

第十五章 落葉水果之運銷.....一八一

第一節 加利福尼亞水果交易社.....一八一

第二節 各種落葉水果運銷合作社.....一九〇

第十六章 柑橘運銷.....一九三

第一節	加利福尼亞水果生產交易社	一九三
第二節	附屬公司	二〇三
第三節	柑橘生產者組織之原因	二〇三
第四節	佛羅里達柑橘交易社	二〇五
第五節	橘子共銷聯合社	二〇六
第六節	其他運銷合作社	二〇七
第十七章	牲畜裝運合作社	二〇八
第一節	亞當斯縣牲畜裝運合作社	二〇八
第二節	牲畜裝運合作社之發展	二一五
第十八章	終點市場牲畜合作社	二二〇
第一節	中央合作社	二二一
第二節	農聯牲畜代銷合作社	二二六
第三節	全國牲畜生產合作社	二二八
第四節	終點市場合作社之發展	二三〇

第十九章 棉花運銷合作.....一三三

第一節 長絨棉花產銷合作社.....一三三

第二節 其他棉花產銷合作社.....一四二

第三節 美國棉花生產交易社.....一四四

第四節 棉花運銷之特殊情形.....一四五

第二十章 農民倉庫.....一四九

第一節 農民倉庫合作社.....一四九

第二節 農民倉庫運動.....一五八

第二十一章 小麥運銷合作社.....一六一

第一節 西坎拿大之穀物運銷.....一六一

第二節 小麥合賣所之組織.....一六三

第三節 合賣所之成就.....一七一

第四節 美國小麥運銷合作社.....一七二

第二十二章 羊毛運銷合作社.....二七七

第一節 俄亥俄羊毛產銷合作社.....二七七

第二節 太平洋羊毛產銷合作社.....二八一

第二十三章 殼果紅莓果及乾果之運銷.....二八六

第一節 加利福尼亞核桃生產合作社.....二八七

第二節 美國紅莓果交易社.....二九〇

第三節 乾果之合作運銷.....二九四

第四節 運銷數種產物之合作社.....二九五

第二十四章 購買合作.....二九七

第一節 東部各州農民交易社.....二九八

第二節 農會聯盟聯合交易社.....三〇一

第三節 概述.....三〇三

下編 運銷合作社成敗之原因·····	三〇五
第二十五章 合作社成功之要素·····	三〇五
第二十六章 合作社能適應經濟之需要乎·····	三〇九
第二十七章 合作社之組織健全乎·····	三一四
第二十八章 合作社爲其社員所有所治乎·····	三二〇
第二十九章 合作社曾致力於分級與處理實施之改良乎·····	三二四
第三十章 合作社握有充分之營業數量乎·····	三二九
第三十一章 合作社有適當之管理方法與鞏固之經濟地位乎·····	三三三
第三十二章 合作社曾致力於農村改良乎·····	三三七
第三十三章 合作社失敗之防範·····	三四五

實用運銷合作

上編 合作社之性質任務組織及經營

第一章 運銷合作社之特質

按字義言，合作者，「共同工作」之謂也。最初人類開墾荒地，修建房屋農舍，莫不共同工作。降至今日，農民於收穫打禾之時，仍有互助之舉。有時農民組織簡單之團體，例如輪流打禾團（Threshing）。但此種合作僅為人工之自動交換，如某甲自動幫助某乙，而某乙亦以相同工作酬償之。

第一節 農業合作

近代農業實行合作之結果，產生許多運銷合作社。農業運銷合作社者，乃社員所有及社員所治之團體，辦理社員農產之運銷，而非為其本身或其投資人牟利者也。故運銷合作社之特質，第一為合作社由社員自治，第二因合作營業而累積之收益或節省，依社員與合作社交易之數量或價值而分配之。

合作社之種類 依照最普通之分類法，運銷合作社共有四種：地方合作社 (Locals)、地方分權聯合社 (Federations)、中央集權合作社 (Centralized association) 與銷售代理所 (Sales agencies) 是也。地方合作社為一地方社會或區域之社員，執行運銷服務，其業務恆為產品之分級，裝包或加工製造，以備銷售。地方分權聯合社為大規模之組織，其社員為地方合作社，而非單獨農民。在典型之聯合社中，地方合作社為其社員，每一地方合作社選派代表一人，參加中央理事會。地方合作社恆將產物分級，裝包，然後裝載車內，以備運往市場，而聯合社則為各地方合作社辦理一切銷售事宜。

第三種為中央集權合作社，所以命名中央集權合作社者，蓋以其業務經營集中一處，非若分權聯合社之業務，一部分由中央辦理，一部分由地方合作社辦理也。中央集權合作社之業務區域至廣，普通包括一州，或數州之生產區域。其區域內之生產者直接為其社員，每一區域又恆分為數區，每區社員選派代表一人，參加中央理事會。此中央集權合作社復於需要之處，設立地方工廠或貨棧，聘用各地經理及工人，並指導各地工廠進行之方針。

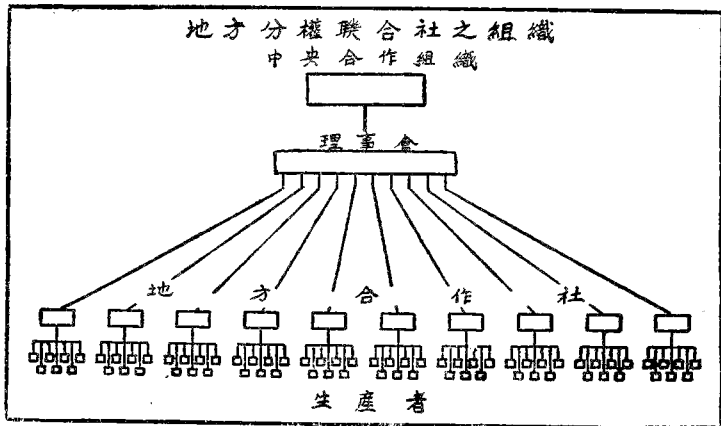


第一圖 典型地方合作社之工場一瞥。衣阿華，新好斯敦穀物倉車合作社。

銷售代理所者，在終點市場 (Terminal markets) 執行銷售業務而組織之合作團體也。

股份與無股份合作社 合作社經營業務與置辦固定資產，如土地、房屋、機器等設備，均需大宗投資。合作社因取得資本方法之不同，又可分為兩種，一為股份合作社 (Stock association) 二為無股份合作社 (Non stock association)。股份合作社向社員發行之股份，正與股份公司中之股份相同。其所異者，合作社規定社員不論購股若干，每人僅有一表決權，且股利不得超過法定或通行利率。合作社復規定股份不得轉讓與非社員。合作社對於每一社員所能認購之股數，亦輒加以限制，例如不得超過社股總額百分之五。

農民加入無股份合作社時，祇繳納少許入社費。此種入社費僅足以維持合作社之組織費。至永久資本，則須向社員借款。其借貸方法，普通規定於社員經由合作社銷售之貨款中扣除一定數目，而合作社則與以債據 (Certificates of indebtedness)，普通規定於五年內償清。無論股份合作社，或無股份



第二圖 在集權聯合社中，地方合作社為中央組織之社員。

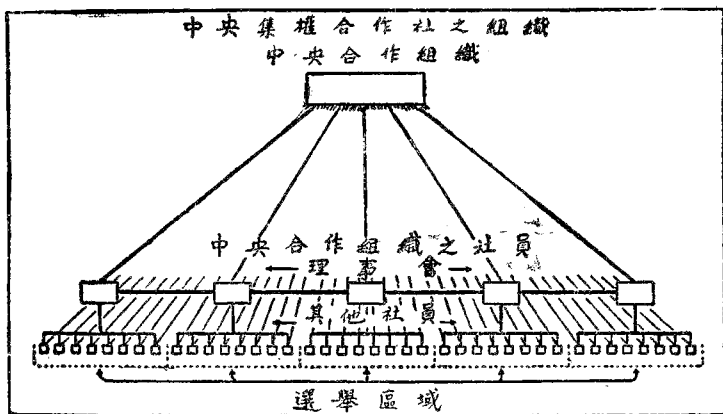
合作社，其籌措資本之方法，大率向銀行或其他機關告貸。此外，如合作社管理優良，則若干年後，其公積金亦可充為資本之全部或大部。

合作社之特質 合作社與牟利之股份公司不同，茲撮述兩者在原則上與方法上較重要之異點如下：

(1) 合作社組織之目的，乃按照成本為其社員進行業務。故合作社之職員祇知為社員努力工作，及謀工作之經濟，而不注意於投資之利潤。

(2) 股份公司之管理權操於投資股東之手，故投資愈多，權力愈大；合作社之管理權則操於全體社員之手，人人平等，毫無軒輊。雖管理權亦有以社員運銷數量之多寡為標準者，然每一社員大都僅有一表決權。股份公司則反是，表決權之多寡恆依投資之股數而定。

(3) 投入合作社之資本僅給以法定利息，而其所有之盈餘，除支付各項開支、股利、公積金等外，悉數依各社員與合作社交易之數量而分配。設有某甲經由牲畜裝運合作社裝運牲畜十車，而



第三圖 在分權合作社中，農民為中央組織之社員。

某乙僅裝運五車，則某甲之售價倍於某乙，故至年終結帳時，其所分紅利亦倍之。

由此可知，運銷合作社之組織方式，殊多不同。其差異約有下列數因：（一）運銷農產之品質不同，（二）生產與銷售之狀況不同，（三）農民對於合作運銷之經驗不同，（四）農民對於運銷問題之態度不同。

總之，天下絕無一種合作運銷計劃，足以適應各種情形者。故無論何時，農民若擬組織運銷合作社，其第一步工作，必須研究當地之實在情形，不能因任何一種計劃為合作組織計劃，即貿然接受，而不加考慮。除非兩地之情形相同，不能採行他處之成例。

第二節 運銷合作之歷史基礎

美國當開闢之初，農民自給自足，鮮有運銷問題。農民耕田而食，織布而衣，即有不足或餘裕，亦僅以物易物，資調節耳。

在此自給自足之農業經濟時代，農民交易之地點，不過附近之市集，而其區域範圍，亦極為狹小。故農民能洞悉市場之需要，而決定其生產以應之。其時農產運銷並無合作之必要，蓋因生產者直接與消費者交易也。

農業商業化之興起 迨後新土日闢，運輸進步，大城市日漸興起，於是美國農業隨之而大變，向日自給自足之農業，一變而為專業化商業化之農業矣。其從事生產之目的，非為自給，乃以求售於遠方市場。對於一種或數種農產獲得現金收入之慾望，日益深切。昔日由家庭生產之衣食，至是由市場購買之數量亦日增不已矣。

職是之故，農民交易之區域日廣，不復限於一隅。有時農舍與市場竟距離千里之遙。因此農民與消費者之農產買賣，不復發生直接關係，而專門之居間人即於此時發現。於是運銷制度日形複雜，而經紀人、批發商、零售商等居間人，亦日益增多。

更有進者，貿易之範圍既廣，則農民間彼此之競爭亦不僅限於本地或本國，有時且及於外國。例如今日南達科他 (South Dakota) 州農民所得之麥價，與澳大利亞、坎拿大等產麥國家收穫之豐歉，及歐洲需麥國家經濟之枯榮，均有密切之關係。故以目下實況言，農民之收入繫於供求原理，而此供求之諸因素，不特非單獨農民所能明瞭，抑且非少數農民所能影響絲毫者也。

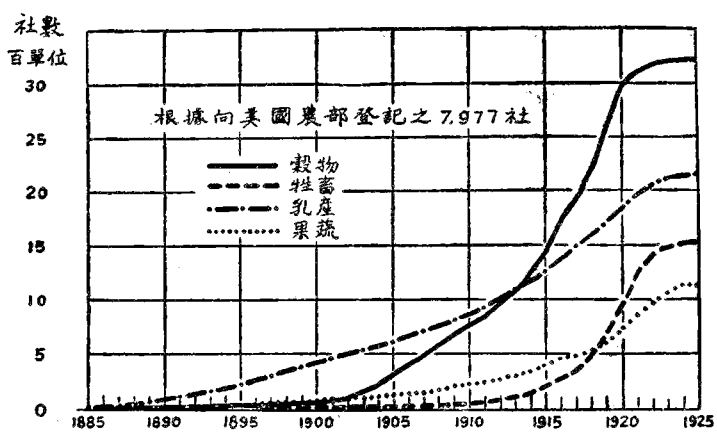
農業商業化既使農產運銷發生問題，則農產運銷自必創立新制度，以謀應付，於是農民自有自治之運銷合作社，遂應運而生。

第三節 運銷合作之進展

嘗聞生產牛乳之農民為生產合作及運銷合作之始祖。『遠在四百餘年前，處於汝拉山脈 (Jura Moun- tains) 之瑞士與法蘭西貧農，即實行一種合作組織，所謂乾酪團 (Cheese ring) 是也。此種組織使各團員於一共同中心地點，混合各人之牛乳，以製造乾酪，然後實行聯合運銷。』(註一) 美國早於一八一〇年，康涅狄格 (Connecticut) 州，即有合作運銷乳產之企圖。在一八四一至一八五一年之間，其他農產之運銷，亦漸努力應用合作制度。

時在一八四一年，美國最早之乾酪團，成立於威斯康星石湖 (Rock Lake, Wisconsin)，頗含合作之性質。當時該團供給牛乳者，共有五人，其中一人負責製造乾酪。此公衆牛乳所製成之乾酪，每人分得三分之一，其餘三分之二，則由製造乾酪者提充製造成本及利潤。他如馬薩諸塞 (Massachusetts) 康涅狄格、紐約、與威斯康星等州，亦有相同之組織，約十年後，美國始有合作乾酪製造廠之成立。(註二) 在美國內戰前，此種組織之成立者，確亦不少。惜內戰一起，均相繼瓦解。運銷合作社之成立最早而迄今猶在者，當推一八六三年組織之紐約方達卡雅都塔乾酪工廠 (Cayadutta Cheese Factory, Fonda, New York)。

在一八六五至一八七九年間，成立之運銷合作社亦復不少，大多受庇於一八六九年成立之農業協進會 (Grange, or Patrons of Husbandry)。「穀物合作運銷於一八六五年後，發祥於密士失必流域 (Mississippi Valley) 諸州。在一八六七或一八六八年，農民倉庫成立於衣阿華布拉斯鎮 (Blainstown, Iowa) 至一八七四年，該州共有合作倉庫二十八所。但至一八八四年，均先後倒閉。然二年後，該



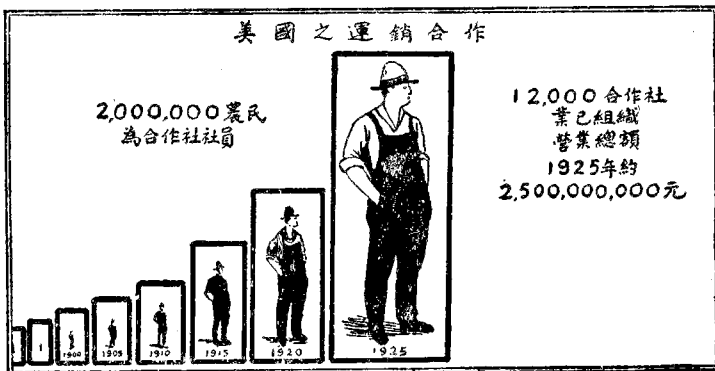
第四圖 美國自 1885 至 1925 年運銷合作社之進展。

州之穀物運銷合作，又呈新興之象。在一九〇〇年，該州農民自有自治之倉庫，共有十四所。……洎乎十九世紀初葉，農民運銷牲畜於市場，多集合結隊而往，然正式合作社之組織，則始於一八七六年或一八七七年。……印第安納青堡 (Greencastle, Indiana) 附近之普能羊毛運銷合作社 (Putnam County Wool Growers' Association) 則組織於一八八五年。』(註三)

至一九〇〇年止，美國運銷合作社之數當在一千以上。據一九一五年美國農部之調查，全國共有運銷合作社五、四二四社，是年營業總額計為六五一、一八六、〇〇〇金元。至一九二七年，呈報農部之合作社，增至一一、四〇〇社；社員共約二、〇〇〇、〇〇〇人，農產之售額及供給品之購值，共計二、五〇〇、〇〇〇、〇〇〇金元。農部之記錄，僅包括較大之合作社，許多小合作社尚不在內。故言美國購買與運銷之合作社，為數不在一七、〇〇〇之下，當非過甚之詞。

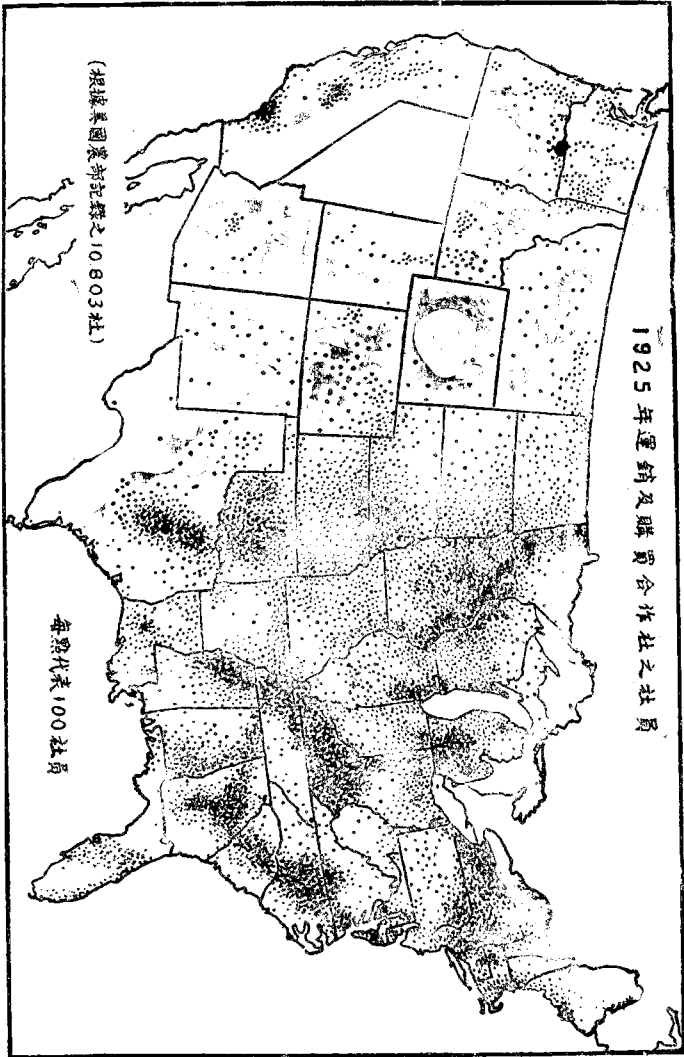
運銷合作社數與營業數量增加最速之時期，為一九二〇至一九二三年之間。自一九二三年後，合作社雖略有增加，然其進步極緩。下表係於一九二五年，一〇、八〇三合作社

於一九二三年後，合作社雖略有增加，然其進步極緩。下表係於一九二五年，一〇、八〇三合作社



第五圖 美國農部表示運銷合作進展之告白。

呈報農部之社數及營業估量。



第六圖 美國 1925年運銷合作社社員之分佈。

第一表 美國農業運銷合作社及購買合作社之概況 (1925年)

種類	社數	營業數量(金元)
棉花及棉花產物	121	\$ 150,000,000
牛乳產物	2,197	535,000,000
飼料	16	4,000,000
果蔬	1,237	280,000,000
穀物	3,338	750,000,000
牲畜	1,770	320,000,000
硬殼果類	39	16,000,000
家禽及家禽產物	71	40,000,000
菸草	24	90,000,000
羊毛	91	10,000,000
雜種銷售	682	70,000,000
雜種購買	1,217	135,000,000
總計	10,803	\$ 2,400,000,000

(註一)加騰著牛乳合作組織之起源 (Gardner, C., "Beginnings of Cooperative Dairy Organization.") 見美國農部一九二七年油印通告。

(註二)斯騰著運銷合作：農業之金科 (Steen, Herman, "Cooperative Marketing: The Golden Rule in Agriculture.") 一九二三年紐約 Doubleday, Page & Company 出版。

(註三)史偉著美國一九二五年之農業運銷及購買合作社 (Elsworth R. H., "Agricultural Cooperative Association Marketing and Purchasing, 1925.") 見美國農部技術叢刊 (Technical Bulletin) 第四〇期，一九二八年出版。

第二章 運銷合作社之任務

自農業商業化後，農產運銷程序日益複雜。即如美國中部迤西農場產生之小麥，達於最後消費者之手，其間必須經過許多手續。辦理此種手續者，為合作社，或為居間人。今日合作事業雖稱發達，然大部分居間手續仍不得不假手於居間人也。

第一節 運銷職務

運銷職務 (Marketing functions) 者，農產由農場而達於消費者所必經之各種工作也。姑以馬鈴薯為例，其第一步工作，即為收集若干農民之馬鈴薯，以備轉運至中心地點。集中之後，復須分級，裝包，然後載於車內，運往市場，售與批發商，由其分為一二十袋之小件，轉售於其他商人，如大零售商，然最普通者，為包銷者。包銷者又轉售一二袋於雜貨商、攤販、或小零售商。小零售商則售於消費者。消費者每次之購買量，至多不過六磅。(註一)

運銷職務可分下列數種：(註二)

1. 標準化 (Standardizing) 『依照章程所定標準，使農產之品質、數量、及排列，得以整齊一律。』
2. 收集 (Assembling) 『集中農產，使成整車貨物，以備運往較大之中心市場。』

3. 銷售(Selling)「包括以貨物轉讓與他人，而換取他種貨物或等量金錢之一切活動。」

4. 運輸(Transporting)「包括農產由農田而至裝包處，經火車、汽車、輪船，而至市場、批發商、零售商、及消費者之轉運。」

5. 貯藏(Storing)「貯藏或保存農產於一定之地點，以供將來之提取。」

6. 金融供給及風險負擔(Financing and risk) 農產之購得，必須有人投資，並有人負擔投資之風險。

7. 加工製造(Processing) 改變農產之形狀，謂之加工製造。此種手續，不過為農產運銷上之附帶工作，其製造並不甚精良，例如牛乳加工，使成爲牛乳油或乾酪，以便運銷。

8. 分散(Dispersing) 批發商與零售商之工作，即屬此類，分散之結果，使「農產單位數目減少，或使產物



第七圖 紅莓果裝運至市場。

分裂而為較小之單位。」

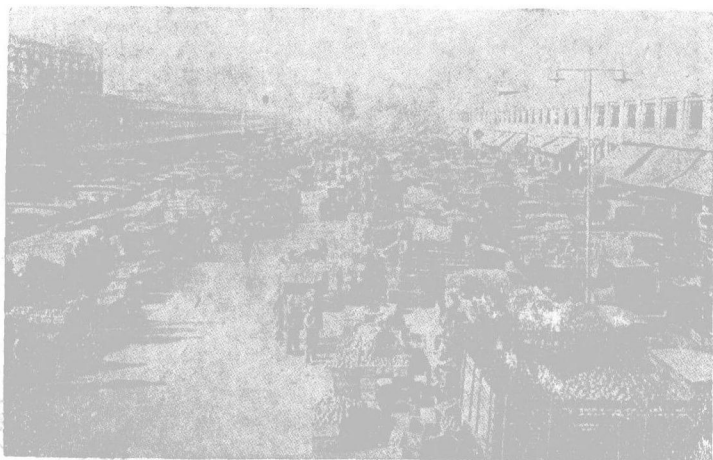
第二節 居間人之存廢問題

執行運銷職務之私人或公司，謂之居間人。上述各種職務，苟無人執行，則農產將不能運銷。運銷合作社者，行使運銷職務者也，故亦得稱之為居間人。惟運銷合作社之重要成就，乃以經濟有效之方法行使運銷職務。例如合作社若實行嚴厲之標準分等，則僅此一種手續，可使此後運銷上各種工作之進行更為有效，因不能出售或劣等之產物均已剔除，故運輸、貯藏、加工製造諸方面，均可減省許多費用，且使銷售益為有效，而籌措借款之利息，更可減低，以其風險亦已減少也。

第三節 農民合作之原因

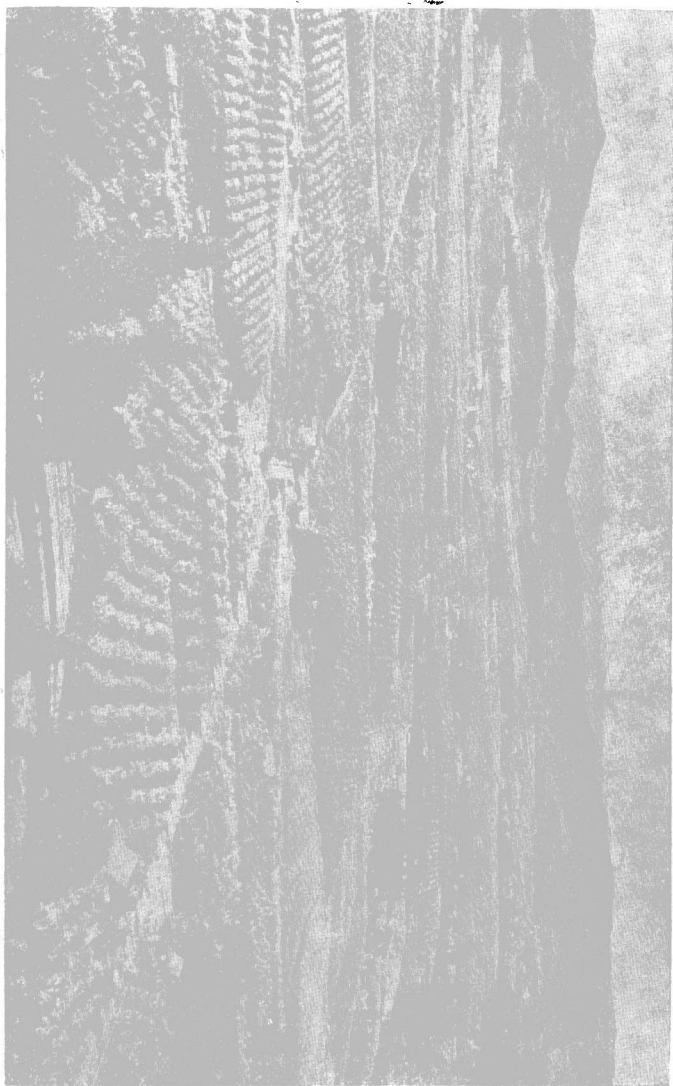
或問農民何以應採行合作，則其答案紛紜，莫衷一是。有

謂農民無須合作運銷，祇努力於以最少之費用，生產良品可矣。持此說者，蓋以生產為農民之本職，而農產運銷則



第八圖 包銷者及零售商購買果蔬之加利福尼亞，勞斯安極立司終點批發市場。

應由有經驗，有知識，並有運銷設備及充足資本者爲之，始能較爲經濟也。此說合理與否，殊有討論之價值。吾人應承認知識與經驗確爲農產運銷成功之要素；復應承認多數居間人具有此種知識與經驗，而農民則概付闕如。



第九圖 呼得山前之呼得河山谷。此流域自 1893 年後，即合作運銷水果。

然許多成功之運銷合作社，證明農民雖無運銷經驗，但可雇用具有此項經驗之人才。蓋運銷合作者，非謂農民必躬親辦理運銷業務，乃謂運銷農民產物之合作社應為農民所有所治，其各部工作則可雇用專門人才代之也。

抑有進者，假使農民對於其產物之銷售，及運銷費用之減省，毫無把握，則合作社能否使農民成為優秀之生產者，實屬疑問。假使農民無權過問銷售其產物之代理機關，則農產運銷之有效與否，亦不可必。要之，農產運銷之技巧與經濟，為農民生活之所繫，故不可不加以注意焉。

恆聞人言，農民加入運銷合作社，可獲較高之售價。此語雖屬非虛，但亦不能包括運銷合作社所有之各種目的及可能性。

試問何謂較高之售價？較何者為高耶？較未加入合作社農民之售價為高歟，抑較別處農民之售價為高，或較農民未組織合作社以前之售價為高歟？殊費解索。然最後一條普通均以為此問題最適當之答覆。

夫運銷合作社之成敗，並不繫於其農產售價較未組織合作社以前之高低。有許多合作社之農產售價，確較二三年前，未曾組織合作社時為高，但不能成功。蓋經濟狀況變動靡定，所以一時一地售價之高低，不足以決定合作社之成敗。譬如今年大洋一元所購之五穀或棉花，較往年所購之數，或多或少，輒無一定。

總而言之，農民加入合作社之目的，為得有一種組織，以更經濟及更有效之方法，運銷其產物，而予以在某一時期或季節中所能獲得之最優收入。

農民收入增減之原因甚多，茲分述如下：

(1) 經濟狀況 一國人民購買力之強弱，繫於該國經濟之枯榮。如該國之經濟繁榮，則人民之購買力強，任意購買，絕鮮吝色；反之，如該國之經濟枯竭，則人民之購買力弱，購買量力求減少，或以最低之價格購買之。

(2) 物品價格 合作社所運銷之農產，如有他種物品可以替代，或與其有密切之關係，則此等物品價格之高低，與之互生影響。

(3) 農產及其替代品之供給量 有時當地農產之供給量，對於售價之影響極大。此可以提送本地罐頭工廠之罐頭番茄或桃子證之。然全國農產之供給量，亦足以互相影響價格，例如維基尼阿(Virginia)州之蘋果豐收，宜乎價廉矣，但以紐約及西北各州均告荒歉，故維州之蘋果價仍然甚高。

(4) 售賣時農產之品種品質分級與包裝情形 水果之種劣而又包裝不精，分級不嚴者，決不能獲得善價。是以不合等級之牲畜，在市場上之售價每有折扣。

(5) 從事於運銷農產者之技巧與經驗，及其預測市場變動之能力。

(6) 農產運銷時管理權集中之程度 美國加利福尼亞(California)州，有一運銷合作社，為 11,000 種植者銷售柑橘。種植者將運銷事宜，交由合作社辦理，因此增大種植者之『議價力』(Bargaining power)，且合作社能將種植者之產物源源運至市場銷售，而獲鉅利。蓋合作社從事調查柑橘之時價，更備有預測市場未來趨勢之必要材料。故一般商人均願與之交易，而不願與一一、〇〇〇種植者，單獨買賣，以農民大多無法

知其柑橘之實價也。

以上影響農產價格之六個因素，顯示農業合作之需要。農民如無合作組織，則對於農產運銷鮮有統制之能力。蓋決定農產價格之因素，既繁且廣，決非單獨農民之作物產量及運銷方法所能發生絲毫影響者。故農民如不願接受私有運銷機關及經濟情形所決定之市價，並支付所決定之運銷費用，必須共同努力，組織合作運銷。

運銷合作之優點 社會情形及經濟狀況，千變萬化，無時或止，故運銷農產者必須因時制宜，隨機應變，絕不可墨守舊章，一成不變。過去數年間，連鎖雜貨店 (Chain grocery stores) 之勃興，可為商場中重要變態之一例。合作方法乃應時順變，力謀運銷改進之良策。居間人固能改進一切，但效率較為遲緩。反之，運銷合作社對於運銷農產方法，無時不求改良。私有及合作運銷機關之態度，各有不同，其基本原因，厥為居間人僅係運銷連鎖中之一個環節，其所注意者，僅為一方面以賤價由農民或其他商人收買農產，一方面以貴價售與其顧客，俾除去一切開支外，尚有相當利益可圖。故貨物來源一日不絕，居間人之利益即一日不斷。至農民收入之多寡，與夫消費者支付之大小，皆非其所過問。

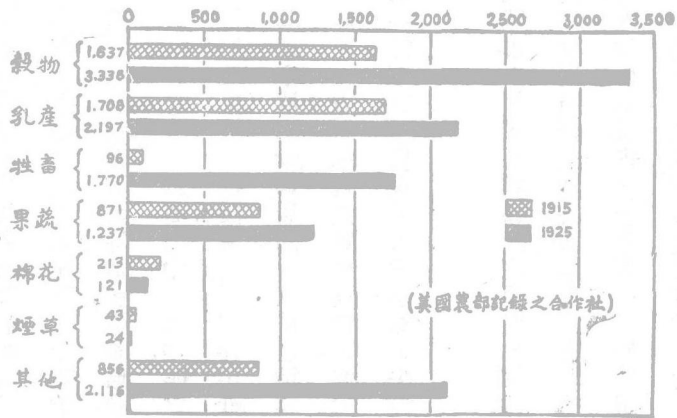
反之，農民對於農產運銷中任何步驟均甚關心。無論鄉間小販或城市批發商及零售商之開支及利益，皆足以影響農民之收入。譬如牛乳油零售商之開支過大，則農民必受損失，非收入過低之價格，即減少銷路。因消費者支付過高之價格，不得不減少用量。兩者之結果如出一轍，使農民之收入減少。密執安 (Michigan) 州種植馬鈴薯之農民，對於由批發商市場運輸馬鈴薯至紐約零售商店之費用，所以關懷倍切者，蓋以農產自離農場而達消

費者，其在運輸中發生之損失、浪費、或剝削，莫不直接或間接影響農民之收入也。

所以運銷合作社對於損失及過高之運費，力求免除。合作社採用標準分級，以免運輸不能出售之劣等農產，並研究顧客之需要，以最適合顧客需要之種類與品等供給之。復努力於縮短生產者與消費者間之距離。例如運銷棉花之合作社與少數運銷羊毛之大合作社，現皆以其產物直接售與紡織工廠。況且許多浪費，雖屬微細，但集腋成裘，亦未可忽視，應以貯藏銷售各方面之改良減省之。

農民組織合作社之目的，厥為謀利。然農民不可昧於目前一次或一季之高價，宜放大眼光，以圖將來。如合作社之資本充足，經驗豐富，並能支配全國大部分之產品或牲畜，則足以應付價格變動方面之影響，而佔絕大之優勢。

第四節 運銷合作社之限制



第一〇圖 1915 及 1925 年向美國農部報告之運銷及購買合作社數。

運銷合作社銷售產物，除買主願出之價格外，不能任意預定價格。買主大概不願購買合作社或任何商人之產物，(一)苟其價格較他處為高；(二)苟其價格較代替物之價格為高，或(三)苟其價格較該產物供求律應有之價格為高。合作社之開價如較現行市價為高，則其營業必大受限制，反使商人生意茂盛，坐享其利。其結果遂使農民與商人交易，以便當時即獲全部現款，而合作社社員因欲獲得高價，故其農產必須囤積數月，甚或一二載，始能全部出售，且須負擔貯藏保險等費。由此觀之，合作社不能任意決定其產品之價格，甚為明顯，但若改良各種運銷職務，則能影響價格，可無疑義。

供給量之多寡，有時為決定農產價格最重要之一個因素。生產既由農民自己之計劃，與天時、病蟲害等環境而決定，所以合作社不能直接支配供給量，並不能避免生產之過剩，及農產價格之慘跌。然合作社能以市場上關於質量兩方面之供求情形，隨時報告其社員，故久而久之對於生產方面，終能發生相當之影響也。

合作社劣等農產之售價，不能與優等農產之售價相同，其理亦甚明顯。所以合作社之運銷計劃應努力於品質、等級、包裝、及加工製造方法之改良。概括言之，即實行一切運銷職務，應力求經濟有效，此乃一切合作社成功之祕訣也。

(註一)據紐約港口管理局一九二五年之報告，紐約消費者平均購買北方馬鈴薯約六·五磅，南方馬鈴薯約四磅。

(註二)艾偉史與加特林合著，運銷職務 (Elsworth, R. H., and Galin, G. O., "Marketing Functions")，見美國農部一九二一年油印通告。

第三章 地方合作社之組織

加入合作社之重要理由，前章已略論之矣。惟所論者，殊為普通。然各地風土萬殊，故農民組織合作社或維持已經成立之合作社，其理由亦未必盡同也。

假設當地向無合作社之組織，則第一步工作，即為研究當地是否有組織合作運銷之需要。學者應設身處地，視為當地農民委員會中之一份子，縝密研究合作社在當地之需要，及發展之可能性。假定馬鈴薯為某地之主要作物，茲擬組織合作社以運銷之，則應考慮此種工作是否能有價值。如認有組織之必要，則農民應如何着手？

第一節 合作社之需要

委員會第一步工作，即為研究當地馬鈴薯產銷總額。現在生產之品種為何？此品種是否適於市場需要？又應考察以前包裝、處理、銷售等方法，是否滿意，及其弊端所在。

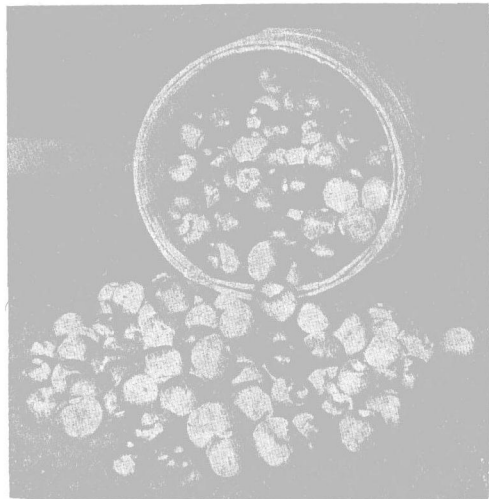
解答此項問題時，應收集以往三四年間，農民出售馬鈴薯之價格，然後與附近批發市場之價格相較。美國農部農業經濟局編製之材料，及運銷季節每日無線電臺廣播之報告，皆可參考。（註一）但以農場價格與終點市場之價格相較時，固宜注意品種等級與出售日期，而運輸貯藏銷售等費，亦宜計及。雖農場價格與市場價格難得精

確之比較，但若收集充分之價格材料，則不難確定農民以往會否獲得應得之全值。假若農民未獲應得之全值，則其原因何在，請申論之。

(1) 恐農民之運銷制度無確定之方針，而又糜費過鉅。當農產豐收，貨物囤積，農民渴望運銷時，一般現金商人輒存心觀望，以致農民損失不貲。

(2) 或農民所擔負之貯藏及運銷等費過多。加利福尼亞州之柑橘農民組織運銷合作社之第一種成功，即為減少包裝費用，每箱計少美金一角，而運銷費用，每箱亦減少一角之數。

(3) 或運銷馬鈴薯之方法不能鼓勵農民培植最佳之品種，及產生最優之分級。蓋商人無論品質之優劣，等級之高下，類以平價(Flat price)收買，實非所宜。合作社則不然，以密執安馬鈴薯生產交易社(Michigan Potato Growers Exchange)而論，馬鈴薯分級有一定之標準。農民之生產頭等馬鈴薯者，與以頭等價格，其生產次等馬鈴薯者，則與以次等價格，用能鼓勵農民選擇播良種，選用施肥，中耕等方法，以期生產優質之馬鈴薯。同時合作社並提倡採用改良種子，及適合地方情形之品種。



第一一圖 一桶等級一律之羅馬美蘋果。

第二節 合作社所能成就之事功

委員會如認合作組織確爲必要，或現有運銷方法確不能使人滿意，即應研究合作運銷之可能性。質言之，詳細研究組織合作社後，對於運銷上有何種改良。

此問題之解答，固與擬行組織合作社之大小，理事與經理之人選，金融供給之多寡等，發生密切之關係，然大體言之，研究合作社之可能性，必先解答下列諸問題：

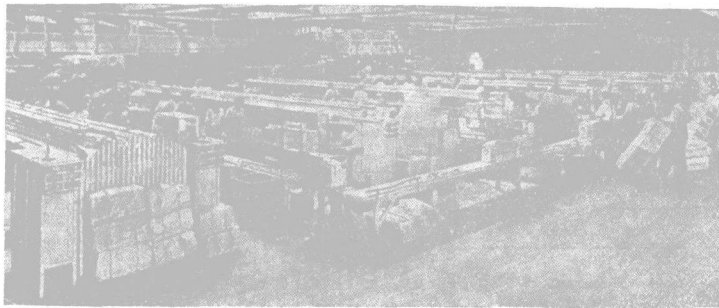
- (1) 合作社能否改良本地馬鈴薯之品質，以及收穫、分級、貯藏等方法？
- (2) 假定運銷之馬鈴薯擬貯藏於裝運地點(Shipping point)或終點市場，則合作社組織成立後，能否有更便利之貯藏設備，或減少貯藏費用？
- (3) 合作社能否繼續不斷爲農民辦理運銷事宜？易言之，即合作社是否不僅能在馬鈴薯銷路暢達，價格高昂時銷售，即在馬鈴薯市場清淡，供給湧旺，價格低落時亦能銷售。
- (4) 合作社能否減低運銷成本？
- (5) 最後最重要者，合作社出售馬鈴薯，能否更爲有效，即能否增加農民之收入？

第三節 營業數量與營業費用

假使委員會認為合作社將來有成功之可能，然後必須估計辦理運銷之各種費用。關於此點，必須先行調查，始能決定合作社之營業數量。合作社必須有事務所與設備完全之包裝所及貨棧。合作社必須雇用經理一人，事務助理員數人，及工役若干人。他如保險、利息、捐稅、郵電等費，亦須於支出項下，一一計及。然後將各項費用總額，除以營業數量，即得每單位農產估計之運銷費用。此種單位，或以車計，或以百磅計，均視商業情形而定。茲舉一例，以示估計各項費用之方式。

估計費用：	
貨棧及設備：	
捐稅，保險，利息，折舊	\$ 1,350 元
事務所設備：	
折舊	65
經理薪金	2,400
職員薪金	1,560
工資	2,200
文具及郵費	160
燈火熱力及發動力	285
電報電話	475
佣金或其他銷售費用	2,000
廣告	495
雜費	560
	\$ 11,250

估計營業數量：
 250 車，每車 30,000 磅，合計 7,500,000 磅
 估計每 100 磅營業費用 1 角 5 分



第一二圖 地方柑橘運銷合作社包裝所內觀。

上述每百磅之費用是否過高？假若過高，則應減少各項開支，或增加營業數量，而不提高營業費用。有時合作社為減少每單位之費用起見，可兼營副業，如為社員購買裝袋肥料等用品，且藉此可使合作社之忙閒，全年平均，並減少運銷馬鈴薯之費用。

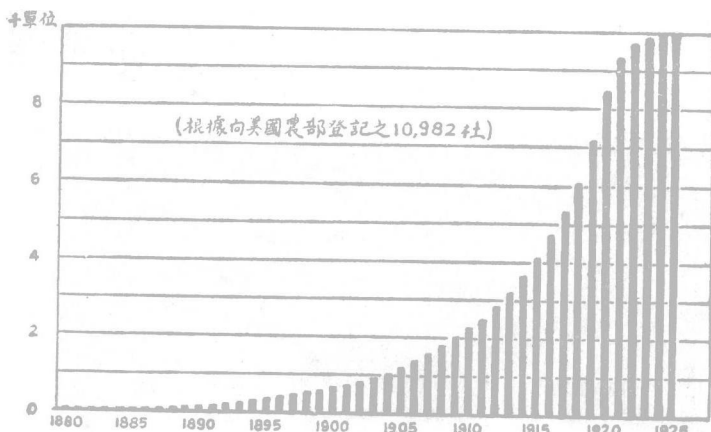
第四節 農民對於合作之態度

委員會既經決定營業數量，復應審察當地之合作精神，及農民對於合作可能性與限制之瞭解。此亦推測合作社將來成敗之要素也。

吾人不可設想任何社會之情形能完全適宜組織合作社。故委員會應權其得失輕重。若認為合作社將來有成功之希望，始可決定組織。

茲假定委員會於研究各項問題後，決定組織合作社，則成立合作社之手續與步驟，建議於後。

地方會議 凡種植馬鈴薯之農民，對於運銷合作具有興趣者，均可召請加入。會議時，委員會主席應報告該會之調查及建議。



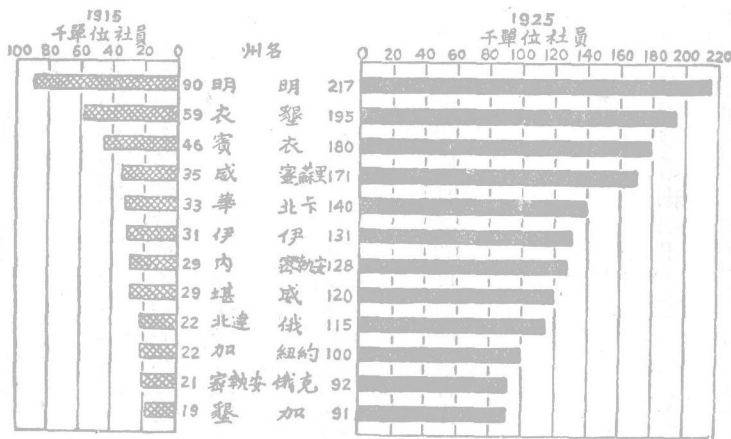
第一三圖 美國農民運銷及購買合作社之進展。

凡農民注意之各點，既經詳細討論，遂議決成立合作社，以運銷當地所出產之馬鈴薯。然後選舉組織委員會，辦理設立登記，並於第一次社員大會召集前，臨時代表理事會。在此創立會中，最好僅討論普通計劃，至於一切詳細條目，可由組織委員會決議之。

入社志願書 農民於加入合作社時，每人填具入社志願書一份。農民於志願書中，聲明為合作社之社員，並簽署理事會訂定之運銷契約 (Marketing contract)。有時運銷契約附於入社志願書內。普通入社志願書均規定入社農民生產之馬鈴薯佔當地總產額若干時，(或超過若干，例言超過一百二十五車)始為有效。

第五節 設立章程

其次即為設立登記合作社。雖有許多小規模之地方合作社，例如地方牲畜裝運合作社，恆不舉行登記設立，然仍以勸其正式登記為要。若合作社之擁有資產，因購買不動產而負有債務，及預付貨值與社員者，尤不可忽視設立登記之舉。



第一四圖 美國各州運銷及購買合作社 1915 及 1925 年社員估數。

美國各州對於合作社之設立登記，類有定規。故組織合作社者，必須參考該州法規，（註二）俾於草擬設立章程時，有所遵循。茲將草擬設立章程之方法，略述如下（註三）：

「凡組織合作社或任何股份公司，必須確實依照法規。此項法規，大都規定設立章程應載明社員或股東人數，普通為三人或三人以上。設立法規詳述法律規定之各種事實。凡在設立章程上署名者，謂之基本社員。他如合作社或股份公司組織之目的、宗旨、名稱、股額（如為股份合作社）成立年限、工作地點、事業區域等，均須在設立章程中，一一載明之。」

合作社於成立後，應聲請登記。美國之登記所為主管之州政府。若州長於收到設立章程後，認為合法時，即簽發登記證書，於是合作社或股份公司遂告正式成立。」

合作社之組織，應為「股份」合作社，抑為「無股份」合作社？近年以來，無股份者日漸通行。合作社之組織，有無股份，應視合作社需要資本之程度而定，下章當另行討論之。

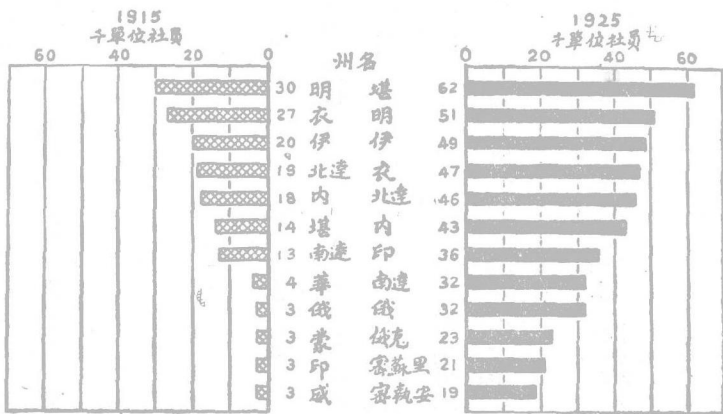
第六節 細則與契約

細則 合作社設立後，即須擬訂細則，以為理事及其他職員於辦事時有所遵循。細則規定之事項，如會議地點及時間，社員入社資格，理事選舉法，以及進行社務及有關社員之事項。然細則不得與章程及法規相牴觸。細則於擬就後，其施行必須經社員多數之通過。

運銷契約。合作社與社員應訂立契約。按照運銷契約之規定，社員同意將其出售之馬鈴薯，悉數交與合作社，而合作社同意遵照契約或細則之規定，收售社員之馬鈴薯，並支付貨款。然地方合作社之無此種契約者亦多，蓋合作社及社員之責任，載於書面，僅為美名耳。試觀各合作社之歷史，運銷契約實不能強迫社員繼續為社員。故合作社必須努力工作，始能獲得社員之熱烈扶持。

美國各州之合作運銷法，大都限定運銷契約之最長期限，其最普通者為十年，然亦有不加限定者。例如在賓夕法尼亞(Pennsylvania)州，合作社與其社員訂定之運銷契約，非至合作社解散或社員不生產合作社運銷之農產時，不得廢除，或於每年規定之時期（十五日或三十日）內，由社方或社員通知解約時，永遠有效。

中央集權合作社與其社員訂立之契約期限，普通為五年，或為七年。在此期限內，社員不得請求廢約。然而現在之趨勢，大多於每年規定一時期，俾不滿意於合作社之社員可以退社。此種「退



第一五圖 美國各州運銷及購買合作社1915及1925年業務估量。

社時期』應定於運銷季節終了之後，庶合作社當年之事業不致感受損失。且退社時期之延緩，亦可予社員以考慮之機會，使之省悟其所不滿於合作社者，實不若其理想之嚴重。但在合作社組織伊始時，最好規定社員於二年後，或俟合作社呈顯發展現象時，始得退社。

第七節 理事及職員之選舉

合作社設立後，其社員人數增至可以維持營業之進行時，組織委員會之工作，即告完畢。合作社遂於此時交於永久理事之手。在社員大會開會時，組織委員會擬訂之細則，由大會追認之，理事亦由大會選舉之。組織委員會因組織合作社所用之各項開支，亦須於此時得大會之承認，不然，合作社在法律上對於組織開支，不負責任。

理事人數及其代表區域，任期及選舉法等，均由合作社之細則規定之。假設細則規定，理事會由理事五人組織之，任期為一年，由社員提名五人或五人以上，以得票最多之五人為當選。無論社員投資或購股之多寡，每人僅有一表決權。

社員大會閉會後，理事會即行召集會議，互推主席、副主席、文書及司庫各一人。司庫與文書，不必限於理事或社員，有時銀行亦可充任司庫，惟主席及副主席，則恆由理事擔任之。

(註一)見美國農部一九二八年三月，作物及市場新聞無線電廣播目錄 ("Crop and Market News Radio Broadcasting Schedules.")

(註二)美國各州運銷合作法，可向農業學院或市場指導員領取。

(註三)胡佩德著，立法方面之合作社(Hulbert, L. S., "Legal Phases of Cooperative Associations.")見美國農部一九二三年技術叢刊第一〇六期。

第四章 社員與管理

無論舉辦何事，欲其成功，必須授責於人。合作社當然不能例外。合作社固為社員所有，社員所治之團體，但社員不能事無鉅細，一一過問，必須授權與理事會，而由理事會聘任經理，以負管理一切社務之責。

第一節 社員之責任

合作社之管理權雖授與理事會，但社員不能因此推卸合作社成敗之責任。社員之責任，首為選舉優良理事。社員應選舉具有商業訓練，或至少具有了解營業方法之才智，且富有農業經營經歷，及樂於犧牲個人時間，以辦理一切社務者，充任理事。若一人之事務紛繁，無暇出席理事會，及籌劃合作社之營業政策，則此人雖才智卓越，若選為理事，對於合作社亦無裨益也。

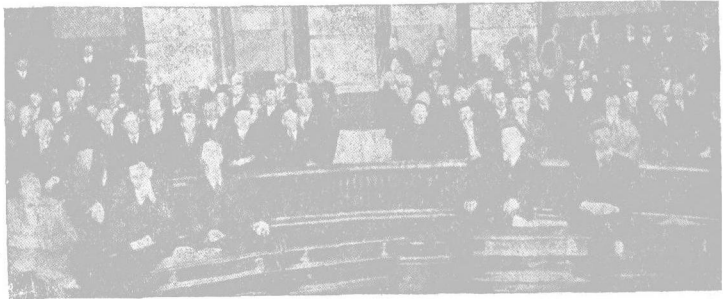
吾人不可因某人為「好人」，或曾努力於組織合作社者，即選其為理事。選舉理事最須考慮者，為人事之得當及合作之能力。

社員除選舉理事外，復應決定合作社之重要政策，如合作社擬以鉅款建築倉庫，即應由社員決定。無論此事應否經社員大會正式票決，理事會之措置皆應秉承社員之意旨。

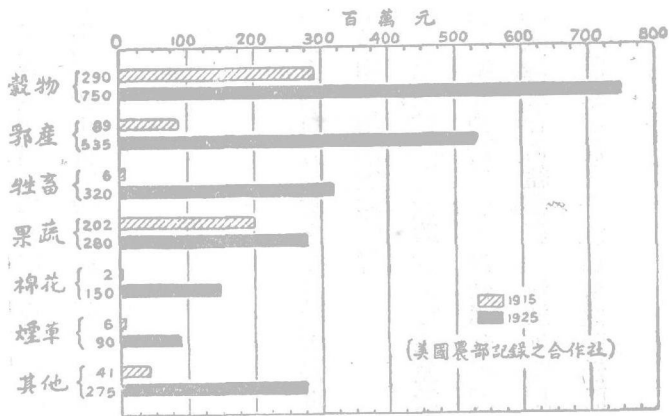
讀聽想！ 社員負擔合作社

之責任，應了解市場上之運銷情形，及合作社本身之宗旨與問題。社員獲得報告之方法有二：（一）閱讀合作社之報告，及關於運銷方面之書報。（二）出席會議及其他關於運銷之講演會及討論會。此外社員復有運用腦力之責任，即以自己搜得之材料，實用於合作社，以考驗合作社之政策是否適當，及理事之各種措施是否確能顧及社員之利益。社員果能如此，則合作社之邁進，及其力量之充實，未可限量。

團體動作 合作社社員衆多，各人之意見未免分歧。有時多數通過之政策，有一人或數人認爲謬誤。在此情



第一六圖 美國密執安牲畜交易社第八屆社員大會全體出席代表攝影。



第一七圖 美國各種運銷合作社業務自1915至1925年之激增情形。

況之下，少數異議者宜如何自處乎？

異議者首應慎重考慮彼等是否已明瞭問題之真象，如仍認爲自己之意見不謬，則應以和藹態度與多數社員反覆討論，以冀改變多數社員之謬見。若少數人之意見正確，而多數人之意見錯誤，此時定可佔勝，但無論結果如何，少數人在合作社一日，即應維護合作社一日。凡社員與其他社員及理事發生衝突者，或以繼續爲社員將有損於其自身者，均應自動告退。

第二節 管理方面之責任

理事爲社員之直接代表，故對於合作社事業之成敗，在法律上或道德上，均負有相當之責任。理事每以當選理事僅爲一種榮譽，遂忽視合作社之問題及政策。此種態度阻止合作社效率之增進，實非淺鮮。

理事會之職權爲：（一）擬定合作社之政策，（二）物色經理以實行此種政策，（三）衡量政策之效果，並於必要時，決定政策之更正及適應之改變。因此凡對於合作社之各種事務，不能傾其全力研究者，不得任爲理事，理事不能以擬定政策，及衡量政策效果之重責，任意委諸經理。理事須隨時指導經理，蓋任何組織，若受治於獨裁，則無論其人爲經理抑爲理事，均屬危險。無論經理如何幹才，如何誠實，其一人絕不能單獨肩負全體理事之責任，而理事會亦絕不應以其道德上之責任，誘諸社員。

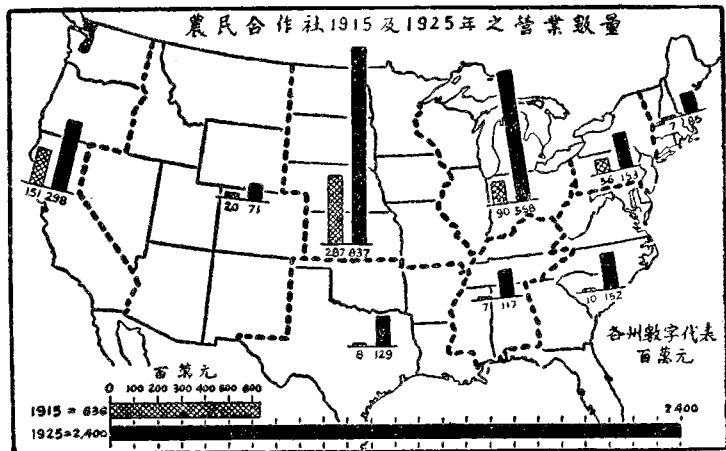
每一理事對於其他理事、職員或雇工等損害合作社之行爲，亦負有法律上之責任。據最近某運銷合作專家

所發表之一文，謂法律規定「理事行使指導及監督合作社之事務，與普通深謀遠慮，勤苦耐勞之人在相同情形下之態度相同。析言之，理事對於合作社之一切行動，均須審慎周詳。如因理事之不忠不勤而致危害合作社者，則以普通法律言，理事對於合作社，管財人，或合作社社員之代表，應負責任。」

該專家又謂：「主管機關一致承認合作社因理事之不誠實或舞弊而致之損失，得要求賠償。若多數理事玩忽職務，以致一部分理事乘機舞弊，全體理事均須對合作社負責。合作社所受之損失，如係因某一理事之疏忽者，則由該理事負責。蓋若該理事能盡忠職守，此項損失實可避免或減少。」(註一)以上云云，足以表明理事在法律上所負之責任。

第三節 經理之選任

選任經理為理事會最重要工作之一。在決定選任經理時，理事所應考慮者，僅有一點，即許多候補人中，誰之才能最為適宜。按常情而論，最後選為經理者，應具下列各種資



格：

(1) 對於合作社運銷農產之經驗。

(2) 普通商業知識與經驗，包括會計，或明瞭對於保存完全及準確營業記錄之重要。

(3) 對於農場情形及農民問題之了解與重視。

(4) 應付社員、雇員、及顧客之手段，以及決斷及實行之能力。

理事選任經理，固應遴選適合上述條件之人，而被選者又必須願意接受合作社所能擔負之薪金。由此可知，經理之選任，十分重要。如無適當人選，寧可暫緩開辦，慎勿冒險從事，選任庸才。

第四節 政策之制定

合作社於管理方面尚有一點，不可忽視者，即政策之制定是也。此項政策之制定，乃理事之職責。惟在理事制定政策時，須由會計部供給各種材料，以資參考。

合作社組織之目的，大多為銷售，因此銷售政策較任何政策為要。理事會應制定之第一個政策，即分別銷售工廠工作、外勤、內部、行政及其他主要業務之輕重緩急，然後一一決定其進行之步驟。例如制定銷售政策，則舉凡各季節之銷售數量，市場銷路之暢塞，及價格政策之取決，均須週密考慮。

合作社制定政策，應以服務社員為最高目的。合作組織與私人營業所不同之一點，即在合作社精密考慮對

其自身與社員相關之問題。合作社應以若干消息，供給社員，並應以何法供給之？社員評論合作社政策之限定，及應以何種方式發表其改變政策之意見。理事會對於諸如此類之問題，均須採取一定之政策，不容稍有疏忽。

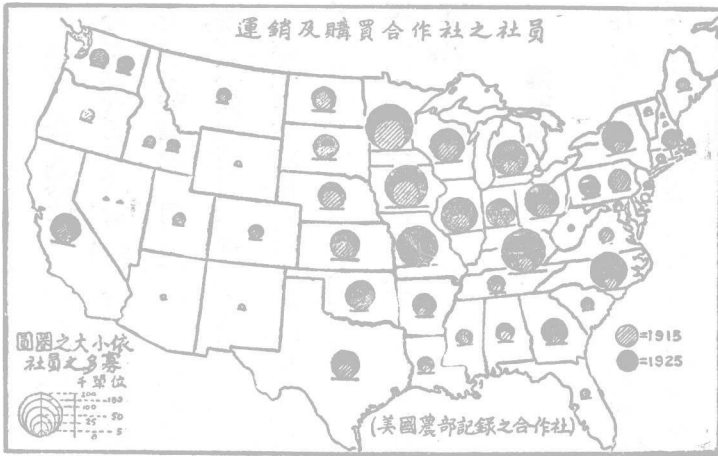
合作社於制定政策時，對於顧客之需要，亦須加以考慮。例如包裝人所需要者為輕重適中之豬類，則合作社之政策即應鼓勵社員，飼育此種豬類。又如某菸草運銷合作社之政策，未能注意顧客之需要，僅決定推銷烘過之菸葉，而不知其顧客大都自有烘菸工廠，其所需要者為鮮葉，蓋菸葉之烘焙與混合，均將由其自有工廠行之也。合作社制定政策，應以會計分析及統計報告為根據，前已言及。此即所謂預算統制 (Budgetary control) 也。常人輒以預算為營業上未來各項費用之估計，然就現代商業解釋之，則所謂預算不僅包括費用之估計，他如金融之需要，雇工之增減，貨棧之設置，市場銷路與需要之估計，亦均包括在內，預算實為應付將來營業上各種問題之計劃。

第五節 行政

行政問題乃指合作社如何以最有效及最經濟之方法實行管理政策。茲以限於篇幅，僅略述關於行政效率重要之各點。然行政要素因合作社之業務性質，而有不同。譬如合作經營乳酪工廠或倉庫之各種問題，顯與辦理銷售代理所之問題不同。

行政事宜應由經理適當決斷之，理事會不得越俎代庖，或妄加干涉。好管閒事之理事會，其為害與疏忽之理

事會相同，甚或過之。每見理事指揮雇員工作，侵害合作社之氣質與經理之威權，莫此為甚。理事會之爭論小節，較



第一九圖 美國各州合作社社員數之增加指明合作社發展最速之處。



第二〇圖 加州勞斯安極立司加利福尼亞胡桃生產合作社辦公室。
優美工作狀況提高工作人員之效率。

及鑄銖，引用親朋，以及延緩討論經理之重要提案等情，皆足以妨害合作社業務之進行。經理在其權限以內，應有最高之權威。若經理德薄能鮮，合作社儘可將其免職；若經理才智雙全，則合作社決不可使英雄無用武之地也。

用人爲行政上最感困難之一問題。合作社之工作，閒忙不均，在所不免。故凡工作之需要特別訓練者，應規定其工作時間；否則，工廠或辦公室之效率必受影響。在人事方面，較爲滿意之補救辦法，即規定較爲重要工人之工作時間，而於工作冗忙時，臨時雇用短工，由熟練工人監督指導之。

合作社雇用工資優厚之雇員，較雇用工資低廉，而心懷不滿者，所得之代價爲多。況低廉工資不能吸引優秀工人，而工資低廉之工人，輒爲鷲才，庸弱無能，故合作社應定期與雇工談話，使之對於現在所操之工作，有相當之認識。此亦鼓勵工人，引起其旨趣之一法也。蓋工人若不明瞭彼爲整個營業計劃及問題中之一份子，則每日之例行工作，恆易使彼與索然無味之感。

行政復包括工廠監督、辦事制度、財政、社員關係及銷售方法等項。銷售計劃爲合作社工作之最要者，其他一切活動，不過使農產運銷成功之附屬工作耳。普通銷售計劃雖爲合作社之政策問題，然行政實施與合作社之損益，不無關係。研究運銷農產價格之季節趨勢，及分析現有作物與市場情形，爲推測將來價格變動趨勢之必要步驟。再者，貨物市價，類有短期之漲落，買方皆願在價格升漲時購買；反之，皆不願在價格跌落時購買，因信價格將日趨低落也。

第六節 記錄與報告

凡規劃政策，及制訂進行方針所需各種資料之收集、分析與陳述，均爲合作社業務有效管理之要素。

合作社所需要之資料，約可分爲兩種：第一、業務記錄，包括財政狀況、收支、各部營業費用、投資及成本與營業週轉 (Turnover) 之關係，以及其他關於表明合作社進步或失敗所在及原因之各種記錄。會計記錄宜完整簡潔。凡爲營業方面所必需者，始可記錄，並須前後一致，俾以精確比較歷年之結果，每月應製成完全而易於瞭解之各項帳目及業務報告，交與理事及經理，以備查考。第二、統計記錄，應足供合作社管理方法之參考，凡社員簿、社員週轉及繳納合作社運銷之農產品及其競爭農產之生產統計，顧客週轉價格分析及價格趨勢之預測，國內外商業狀況等，均包括在內。此種材料之主要目的，乃合作社規劃銷售政策之南針，亦編製社員政策及收進社員產品之根據也。

合作社收集並分析關於生產方面之資料，以推測營業之趨勢，及指導社員之行動極易爲力。此項資料之價值，可以牛乳業聯盟會 (Dairyman's League) 之調查證之。紐約城之鮮乳分配者，卽爲聯盟會之顧客，對於該會出產之牛乳能否供給一九二五年及一九二七年之需要，發生懷疑，遂於一九二六年，調查紐約城內一〇一、〇〇〇所牛乳場，每處牛羣之大小，牛乳生產最多與最少之七月份及十一月份之供給量，發送牛乳最經濟之地點，以及每家乳場之是否經過衛生局之證明等，均詳細列表，以備研究。(註三) 該會理事會因有此項資料，遂使鮮乳

分配者相信該會決無缺乏牛乳供給之危險，同時亦可大膽預謀擴充供給地域之計劃。況且此項調查能蒐集當日之材料，而鮮有困難，故該會能精確推測牛乳之產量。此外遇牛乳缺少時，該會亦可設法擴充合乎衛生局規章之牛乳場，而牛乳生產者亦可改變其牛乳，使之適合新鮮牛乳市場之銷售。

(註一)胡佩德著，法律對於理事會之論述 (Hubert, L. S., "What Does the Law Say About the Board of Directors?") 見運銷合作雜誌 (The Cooperative Marketing Journal) 一九二七年三月出版。

(註二)斯渣芳著，管理事實之探求 (Snifton, O. F., "Getting Facts for Management," 見美國合作年鑑 (American Cooperation) 一九二七年出版，第二卷第一一五至一三三頁)。

第五章 財務報告表與統計材料（註一）

合作社經理及理事會所需要之各種資料，上文業已略述。本章將討論應用此種資料之方法，及其送交理事會之方式。

健全之商業原理及實施，絕不能徒賴書本或他人之經驗。合作社為免除管理之無效率起見，應根據其營業事實，以規劃其營業政策。自合作社成立時始，苟能適當利用各種營業數字記載，則殊有裨益於政策之規劃。

有人以為利用此種資料，必須有精密之會計制度，實屬大謬。小規模合作社之會計制度，每週祇需用數小時即可成事，然已能供給各種營業及參考之重要資料。

第一節 所需資料之種類

合作社需要之資料，大多得之於財務及業務報告表。此項報告表指明合作社之現況，並警告未來之危險。所
以一切財務及統計報告表，均須精密檢討，其中較為重要者，為資產負債表（Balance sheet）損益計算書（Op-
rating statement）及成本計算表（Cost statement）資產負債表載明合作社所有之資產及負債，並表明某時
業務之財政狀況。然常人每以為資產負債表不若其他書類之重要，不知如能編製適當，其重要固不稍減。損益計

算書指明某規定時期內業務方面之各種收支，並記錄營業時，資產負債發生之變動。成本計算表，指明某時期內，合作社每單位之營業成本，或以全部營業計，或以各部營業計，或以各種用費計。

資產負債表，損益計算書，及成本計算表，不僅足以逐期比較，且可因此決定業務之進展。經理及理事研究成本之趨勢與物價之關係，尤不可缺乏此種資料。

合作社之經理應隨時比較社員所得之交易紅利（Partrouage dividends）並須與其他相同合作社所給者相較。經理應設法於可能範圍內收集其他合作社關於此項類似之資料。表冊不僅應表示交易紅利之支付，並應詳述各項之來源，及其他關於經理分析營業時之各種資料。

第二節 分析報告之方法

比較資產負債表 合作社之比較資產負債表（Comparative balance sheet）乃用以表示合作社一年



第二一圖 俄克拉何馬棉花產銷合作社辦公室之製表機。

比較資產負債表

(資 產)

實用運銷合作

流 動 資 產	1924 年		1925 年		增	減
	數 量	百分率	數 量	百分率		
現金	\$ 5,376.71	4.54	\$ 22,008.04	15.96	\$16,631.33	
應收帳款	18,102.43	15.30	27,366.88	19.84	9,264.45	
應收票據	13,424.75	11.35	10,338.70	7.50		\$3,086.05
存貨	47,700.38	40.31	45,011.71	32.64		2,688.67
股票及公債	14,300.00	12.08	14,300.00	10.37		
建築借款基金	810.00	0.68	810.00	0.59		
流動資產總額	\$ 99,414.00	84.26	\$119,835.33	86.90	\$20,121.06	
固定資產						
房屋設備(除折舊)	13,638.59	11.35	12,788.69	9.28		\$ 849.90
不動產	3,727.00	3.15	3,577.00	2.59		150.00
用具及連帶物(除折舊)	970.94	0.82	1,149.84	0.83	178.90	
固定資本總額	\$ 18,336.53	15.50	\$ 17,515.53	12.70		\$ 821.00
預付費用	285.22	0.24	545.05	0.40	\$ 259.83	
資產總額	\$118,336.02	100.00	\$137,895.91	100.00	\$19,559.89	

(負 債)

流 動 負 債						
應付帳款	\$ 4,286.95	3.61	\$ 1,525.97	1.11		\$ 2,760.98
應付票據	500.00	0.42	250.00	0.18		250.00
應付社員款額	6,951.53	5.88	30,712.94	22.27	\$23,761.41	
應付未付費用	2,707.10	2.29	1,479.25	1.07		1,227.85
流動負債總額	\$ 14,445.58	12.21	\$ 33,968.16	24.63	\$19,522.58	
淨值						
已付股本	\$ 62,469.15	52.79	\$ 63,017.12	45.70	\$547.97	
盈餘	41,421.29	35.00	40,910.63	29.67		\$510.66
資本及盈餘總額	\$103,890.44	87.79	\$103,927.75	75.37		\$37.33
負債資本及盈餘總額	\$118,336.02	100.00	\$137,895.91	100.00	\$19,559.89	

四二

內資產負債之變動情形。本表在資產項下，述明營業之財政組織及房屋設備之投資。在負債項下，則述明合作社資金之來源。表中各項次序之排列，必須每年一律，以便逐項逐類，比較其增減。例如一種資產與一種負債，流動資產總額 (Total current assets) 與流動負債總額 (Total current liabilities) 必須相對比排。

合作社之償債力，以資產與負債之比較定之。試觀引述之比較資產負債表，在一九二四年，合作社之流動資產總額為九九、七一四·二七元，至一九二五年，則為一一九、八三五·三三元，可知流動資產淨增二〇、一一一·〇六元。在一九二四年，流動負債總額為一四、四四五·六八元，至一九二五年，則為三三、九六八·一六元，可知負債淨增一九、五二二·五八元。流動資產之增加雖與流動負債之增加相近，但一九二四年之運用資本率 (Working capital ratio) 為六·九，易言之，即合作社流動負債一元，抵流動資產六·九〇元，而一九二五年，其比率則減為三·五。

茲若分析流動資產各項之變動，則知現金增加一六、六三一·三三元，應收帳款增九、二六四·四五元，但應收票據及存貨減少五、七七四·七二元，故淨增二〇、一一一·〇六元。於流動負債中，應付社員款額增加二三、七六一·四一元，而應付帳款，應付票據及應付未付費用，共減四、二三八·八三元，故淨增一九、五二二·五八元。流動負債減少之四、二三八·八三元，其中三、〇一〇·九八元為應付帳款及應付票據。現金款額之增加不足抵銷應付社員款額之增加，但應收帳款增加九、二六四·四五元，因此足以相抵。流動資產及流動負債之關係，頗稱滿意。然一九二四年之情形不及一九二五年。庫存現金雖不足償付應付社員之款額，但足

比較損益計算書

	1924 年	1925 年	增	減	
收入：					
銷貨總額	\$ 400,831.69	\$ 743,652.69	\$ 342,821.08		
其他收入					
收入利息	579.02	949.27	370.25		
現金折扣	1,395.40	1,757.50	362.10		
收回壞帳	1,411.48	907.07		\$ 504.41	
收入股利	1,008.00	960.00		48.00	
雜項	4,358.65	361.39		3,997.26	
收入總額	\$ 409,584.16	\$ 748,587.92	\$ 339,003.76		
支出：					
薪工	12,571.69	12,140.57		431.12	
捐稅	2,781.53	2,369.22		412.31	
折舊	1,180.16	1,163.00		17.16	
壞帳及抵銷票據	1,710.87	2,517.30	806.43		
辦公室設備費用	490.67	475.67		15.00	
運貨車費	428.04	162.60		265.44	
廣告費	367.83	950.25	582.42		
電報及電話費	342.04	300.97		41.07	
發動力及燈火費	340.30	368.30	28.00		
保險	329.02	561.19	232.17		
修繕	257.23	622.08	364.85		
社員到期票據及費用	301.00	350.50	49.50		
雜費	1,945.27	2,202.87	257.60		
支出總額	\$ 23,045.65	\$ 24,184.52	\$ 1,188.87		
利益總額	\$ 386,538.51	\$ 724,403.40	\$ 337,864.89		
應付社員與其他之款額	375,825.72	690,074.06	314,248.34		
未分派餘款	\$ 10,712.79	\$ 34,329.34	\$ 23,616.55		
			1924 年	1925 年	
社員營業數量			74.0%	85.5%	
非社員營業數量			26.0	14.5	
			<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	

實用運銷合作

四四

以償付各項流動負債。庫存現金與應收帳款足以應付一切流動負債，應付社員款額亦包括在內。

在流動資產項下，應收票據減少三、〇八六·〇五元，存貨減少二、六八八·六七元，故流動資產總額為五、七七四·七二元。此項流動資產之減少，一部分以流動負債中應付帳款、應付票據及應付未付費用等項減少之四、二三八·八三元抵銷之。流動資產之減少，僅較流動負債多一、五三五·八九元。

在固定資產項下，房屋設備及不動產共減少九九九·九〇元。此項減少由於扣除折舊所致。用具及連帶物增加三七三·九〇元，但扣除折舊一九五·〇〇元，所以淨增一七八·九〇元。固定資產總額，在一九二四年為一八、三三六·五三元，而在一九二五年為一七、五一五·二三元。此處無固定負債。

比較損益計算書 欲切實明瞭資產與負債發生增減之原因，必須考核比較損益計算書（Comparative Operating Statement）。此書表示一年事業之變動，以為銷貨及費用等項之比較。在一九二四年，銷貨總額為四〇〇、八三一·六一元，



第二二圖 乳業聯盟合作社職員編製月度報告，分發各社員之情形。

而一九二五年爲七四三、六五二·六九元，即增加三四二、八二一·〇八元，或百分之八五強，但同時應收帳款僅增加百分之五，而應收票據則有減少之表明。一九二四年之費用總額爲二三、〇四五·六五元，而在一九二五年爲二四、一八四·五二元；僅增一、一三八·八七元。故銷貨總額增加百分之八五強，而費用增加百分之五弱。應付社員及非社員款額，在一九二四年爲三七五、八二五·七二元，在一九二五年爲六九〇、〇七四·〇六元；增加三一四、二四八·三四元。未分派餘款(Undistributed balance)在一九二四年爲一〇、七一二·七九元，在一九二五年爲三四、三二九·三四元；增加二三、六一六·五五元。

合作社之營業數量，在一九二四年社員佔百分之七四，非社員佔百分之二六，而在一九二五年，社員佔百分之八五·五，非社員佔百分之一四·五。

比較成本計算表 比較成本計算表(Comparative cost statement)指示各時期營業成本之變異，使合作社經理隨時可以比較全部事業或各部事業每單位之營業成本。譬如乳酪合作社之成本計算表，應表示製造牛乳油及收集乳酪每磅之成本。成本或以總數表示之，或依照各主要項目之費用細分之。如欲減低過大成本，或免除浪費，此種辦法最爲適用，比較成本計算表價值之大小，全視其應用之多寡。如果所造具之比較成本計算表，正確無誤，不僅可顯示以往之變遷，且可用作將來進行業務之南針。損益計算書雖亦有成本計算表之內容，但分類不精，不能用以分析各項營業之成本。

欲分析成本，必須記錄某項業務所用之產物數量。每單位產物之營業成本總額，及每單位產物之各項營業

成本，應按時計算之，並比較之。

營業比率 財務報告表中各項之事實，如能以其相關之比率表出之，則其為用較多。每一合作社應研究其各項事業之關係，蓋其中之變動，或為損失之警告，或為成功之明證。營業數量與投資數量應有適當之關係；成本與費用應與收入有適當之比率；分派之盈餘應與其他合作社之分派相稱。

茲將合作社應行考慮之數種比率，分述如下：

(1) 營業數量與投資數量之比率，以投資總額除銷貨總額計之。此種比率，表示投資運用之程度。

(2) 社員收入與銷貨總額之比率，以售貨總額除社員總收入計之。此為重要之比率，並代表銷貨總額中，社員實際所得之百分率。

(3) 費用與銷貨總額之比率，即銷貨總額中費用所佔之百分率也。此比率如能按期根據以往每年之工作情形而計算之，則可研究及統制各種費用。

(4) 固定財產費用，與固定財產投資及銷貨或收入之關係，以測度合作社之效率、經濟、及普通營業政策。固定財產費用，包括因所有權及使用固定投資之機器及設備而發生之各種費用；折舊、保險、捐稅、修繕等項，亦均包括在內。其計算方法，以固定財產投資，或銷貨總額，除固定財產費用，即得固定財產百分率。

(5) 各項費用佔費用總額之比率，其計算百分率之方法，即以費用總額除某種費用。此比率可使各種費用隨時比較，以為統制費用之用。茲舉例（見第二表）以明之。

第二表 各項費用總額之比較

	1924年(百分率)	1925年(百分率)
薪工	54.55	50.20
捐稅	12.07	9.80
折舊	5.12	4.81
廢帳	7.42	10.41
辦公室設備用費	2.13	1.97
運貨車費	1.86	0.67
廣告費	1.60	3.93
電話及電報費	1.48	1.24
發動力及燈火	1.48	1.52
保險	1.43	2.32
修繕	1.12	2.57
應付社員到期款額及費用	1.30	1.45
雜費	8.44	9.11
費用總額	100.00	100.00

(6) 固定財產投資之週轉比率，表示營業數量與工廠機器等固定財產方面投資之關係，而以每元固定財產投資所得之銷貨表明之。其計算方法，以固定財產投資數，除銷貨總額。假若固定財產投資數量與銷貨數量之比率過高，則此合作社之結果不能若其他性質相同合作社之美滿矣。

(7) 運用資本比率，表明流動資產與流動負債之關係，以每元流動負債所抵流動資產之數表明之。運用資本既須維持其充足，則其比率之重要，自不待言。普通商業機關，每希冀保持以二元至四元之流動資產抵流動負債一元，然商業企業不能盡具此種特性也。

(註一 本章材料係修改美國農部運銷合作科助理會計兼審計員布卡南(H. F. Buchanan)所著建議使用財務狀況及統計資料 ("Suggestions for use of Financial Statements and Statistical Information")一文而成。

第六章 運銷合作社之財政

設有運銷馬鈴薯而組織之地方合作社，其理事與經理當前之一問題，即為獲得貨棧與設備，辦事處與用具，以及支付薪工等必需之資金。假定此合作社需於收穫時期前三三月組織之，俾得從容籌備經營產物之一切手續，則設立之先，需要一筆收入，以資支付各項營業費用。

組織合作社之經費大別有三：（一）組織費用，（二）永久投資，（三）營業費用是也。地方合作社之組織費用，出於社員之社費，或出於股本。但若合作社包括之範圍甚廣，則需要之組織費恆多。苟社員入社費不敷應用，祇可由社員經社售銷之產物收入中，逐年扣除少許，以為補償，至若干年而止。地方合作社之大部事業已著成效者，則此非必要之舉。

第一節 固定資產之籌措

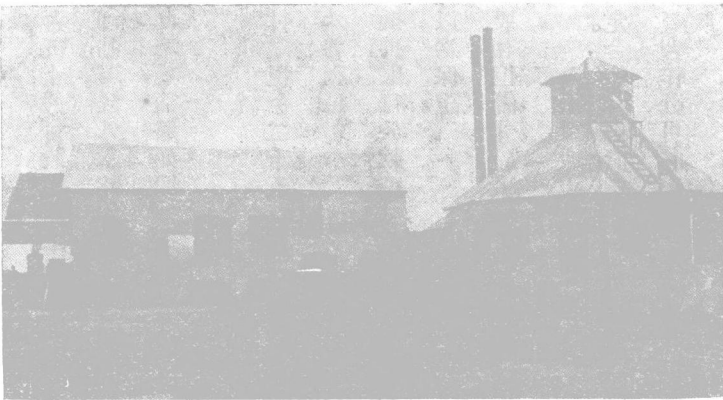
股份與無股份合作社 前言合作社當前之實際問題，即為獲得資金以購置貨棧，及馬鈴薯之分級、貯藏、裝載等設備。假定在組織前，已考慮此項問題，並假定籌備委員會決定合作社運用股份方式，以作永久投資，蓋有股組織之優點，能使新社對於銀行及其他金融機關較有信用。且農民恆願購買一二股，而不願繳納同量之入社費，

因農民以爲購股有如投資，而入社費則無異捐贈。股份方式又易決定每一社員對於合作社所有資產之比例。

如採用股份方式，以組織合作社，則在設立章程中，應有下列之限制：(註二) (一)每一社員必須認購一股或一股以上；(二)每一社員之股數不得超過股金總額二十分之一；(註三) (三)無論社股之多寡，每一社員僅有一表決權；(四)社股不得轉讓，社章程應規定社員不得售股與社外人，惟應交由合作社待購；(五)有表決權之社股不得售與非社員；(六)股利不得超過普通利率。

股份組織之劣點，即美國各州之法律有規定社員在社員大會中每股應有一表決權者，又有難於禁止社股之轉讓，使社股不爲非社員所有者。但許多合作社爲解決此項問題，對於普通股概不付息，因此非社員皆不願購買無報酬之股份。此法對於以交易額爲準而認購社股之社員，殊稱公允。

合作社籌措資金之方法甚多，但合作社必須建立類似商業之制度，始能獲得長期貸款，以充永久投資之用。然吾人應銘記者，即無論採用何種籌措金融之制度，社員遲早或直接間接均應付



第二三圖 得克薩斯，契爾德拉斯優良農民合作軋棉廠。軋棉機及其設備合成該社之固定資產。

價所購設備機器之成本。

假設一馬鈴薯棧房之價值爲七千五百元，而合作社售與社員一百五十股，每股面值二十五元，共計收入現金或票據三千七百五十元。若社員以票據購股，則此票據可向地方銀行貼現。此外當然尚須應付其他開辦及急需之費用，故合作社對於棧房一項，僅能支付三千元，尚差四千五百元。此筆差額將如何彌補之乎？

其方法約有下列數端：

(1) 若合作社購置業已建築完成之貨棧，棧主願先收受初期支付之現金二千五百或三千元，餘數可書立票據，以合作社提供之財產抵押爲保證，以五年爲期，每年歸還九百元，外加利息。

(2) 私人或公司之專營抵押貸款者，或亦願接受合作社之財產抵押，舉行放款，則其辦法仍如前所述。

(3) 企業家或富有之社員，輒能放款與合作社，而接受財產抵押，以爲保證。

(4) 合作社可發行優先股，售與非社員及社員。優先股可得特別股利，但優先股東無管理合作社之權，故地方合作社如無特殊情形，不宜採用此法。

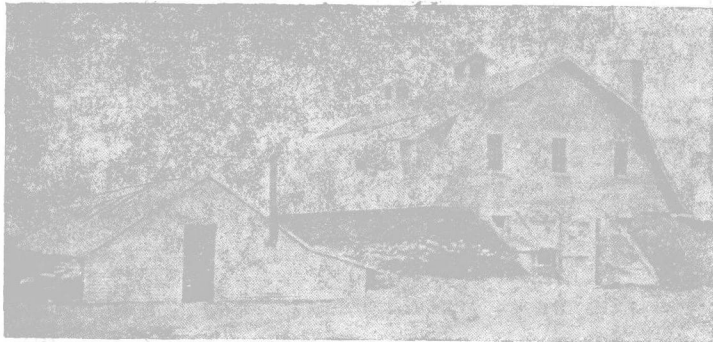
(5) 合作社可向社員借款，其數按每一社員與社交易之數量而定。合作社以債據，即合作社之票據給與社員。債據逾三年或三年以上到期。反之，社員亦可以票據向合作社借款，蓋合作社可向銀行貼現，而以社員經社運銷之馬鈴薯所得之售款償還之。

(6) 倘使除上述諸方法外，貸主若需要額外保證，則恆有下列兩種方法以應之：(一) 以每一社員應付合作

社之通融匯割票據 (Accommodation note) 爲借款之保證。(註三) (二) 以理事或負有金融責任之社員在合作社票據上背書以爲保證。上述兩種方法，均有疵議之處。就一種方法而言，社員票據並非籌措永久投資之適當方式，因爲票據發行後，按照一般法院之規定，約十二月後即行到期；且票據一經認押，若欲收集，其時票據持有人（合作社之債權人）能否按期交還，亦屬疑問。就第二種方法而言，尤有疵議，蓋理事或少數社員負擔全社金融之重責，於情理頗不公平。若合作社無力繳付，遇有損失時，應由全體社員共同分擔。若由理事於合作社票據背書，則其所負擔者必超過其所應負擔者也。

雖然，上述五種方法，任何一種均能適應馬鈴薯合作社之需要。合作社既得貨棧與設備後，即應制定將來償還之確定計劃。「負債準備金」於簿記上另立一項，並增設「折舊準備金」。所謂折舊準備金者，顧名思義，凡財產價值折舊及房屋設備之必要修繕，均包括在內。提存折舊準備金，依財產之性質而異，普通言之，房屋以原本每年百分之五計算，而機器等設備則以原本百分之十計算。

無股份合作社。無股份組織之地方合作社，當社員入社時，向之



第二四圖 緬因馬鈴薯區公用之馬鈴薯貨棧形式。地方合作社之運銷馬鈴薯者每需要建築此種貨棧一二所。

收取「入社費」。每一社員繳納之入社費超過十元者甚少，最普通者爲五元。入社費僅足開支組織費用，及在合作社開始營業以前之臨時費用。故合作社必須設法籌措貨棧初期支付之款。此款如上所述，約需三千元，係由出售社股而得。但無股份合作社既無股份，將如何而籌得此款乎？

大概籌得此款之最良方策，莫如向社員借款，其數額以社員經社之營業數量爲準，而與以按照普通或法定利率之債據。合作社購置全部貨棧設備之款額，可於上述方法中任擇一種。若社員願以款額貸與合作社，則合作社擴棄債據之發行，亦未始不可也。

第二節 營業費用

合作社既經開始銷售馬鈴薯，其營業費用即可由馬鈴薯售款中扣除，以每百磅規定之數爲單位。然在產物未經脫售，貨款未經收進之前，尚有各種費用，必須借款，以資應付。

合作社每有許多當地殷實農民爲社員。合作社因社員供給確實之營業數量，故能向地方銀行借款。假定欲借一千元，即以票據爲憑，無須他項抵押，其期限爲六十日或九十日。倘使合作社之理事能與銀行合作，以發展合作社之金融計劃，而銀行對於運銷合作亦深表同情，則必基於上述原則向合作社放款。少數銀行爲慎重計，需要合作社之理事於合作社之票據背書。此固不如長期投資遭議之甚，以其爲數較小而爲期較短，然仍不免於反對。合作社於必要時，得請求每一社員簽一小額通融匯劃票據，以作該社營業費用借款之保證。

合作社除需要營業費用外，復需要營業資本(Operating capital)若合作社欲購置包裝材料，或購買肥料，噴洒材料，或改良種子，以供社員之需用，則在合作社於收集貸款以前，需要資本數千元，為期長短不定。此種營業資本，得以社員之「活期票據」(Demand notes)為保證，向外借款，其事甚易。營業資本利用社員之活期票據，不若籌措永久投資之易遭反對，蓋營業資本之需要，為時僅有數月，若採用適當之貸款方式，票款之收集，可無疑慮。況社員之票據如未過期，更可增加合作社之信用。假使次年仍需要同樣之營業資本，則以舊票據退還社員，調換同額之新票據。

第三節 準備金

合作社之經理與理事會提存基金，以應臨時發生之急需，及必需之營業資本，均須慎重考慮。此種基金，名曰準備金(Reserves)可列為一項基金，或於簿記上分為「普通準備金」、「折舊準備金」、「壞帳準備金」或任何其他特別準備金等亦可。

當地農民既已組織合作社，以運銷其馬鈴薯，復負擔金融之責任，故各人對其投資均希冀能有確切之保障，尤期運銷業務之完善。但農民不能達到其目的，苟合作社無(一)完善之管理，(二)金融之力量。合作社既有完善之管理，則準備金可使社員確信合作社對於任何不測之事變，均可應付裕如，並可於一切情形下，繼續為其進行良好之業務。

第四節 運銷貸款

合作社經營不易腐壞之產品，如棉花、小麥、羊毛、菸草等，莫不需要運銷貸款 (Marketing credit)。合作社運銷蘋果、馬鈴薯及其他半易腐壞之產物，如須貯藏數月，恆亦需要貸款，俾於作物未經脫售前，預付社員產物價值之一部分。

當農民將棉花或小麥繳運合作社時，即需要預付一部分貨款，而任其棉麥在年內運銷。此時合作社應借六個月或九個月或較長時間之貸款，以資應付。許多較大之合作社，恆向紐約或其他大都市銀行，或向各地銀行，或專向爲合作社而組織之銀行團 (Syndicate) 借貸。各銀行辦理此種貸款，均需要保證，使該款得到期歸還，因此合作社務須提供相當之有價擔保品 (Acceptable collateral)，合作社提供之抵押，恆爲棧單 (Warehouse receipts)，即貨棧業主簽署之貨單也。棧單證明保證借款之貨物，確實存於註冊之貨棧內。若貨棧未曾收得該棧單，決不任該存產物運出。故銀行執存棧單，直至借款歸還之時爲止。

合作社恆將其棉花與菸草存於聯邦政府註冊之貨棧內，依美國貨棧法辦理之。(註四) 在此法律下，農部調查貨棧業主之道德與經濟責任，並令其覓一可靠之保人，藉以保障存貨商人及借款機關之利益。再者，貨棧之房屋與設備，以及存貨之等級，政府均得隨時檢查之。故聯邦政府註冊之貨棧，所發之貨單頗占高越之金融地位，銀行每認爲適當之抵押焉。

銀行辦理運銷貸款，不僅審核提供之抵押，即對於合作社之組織，合作社與社員間之契約內容，以及合作社之管理效率，亦必予以周密之考察。

運銷貸款之另一來源，厥為聯邦中期貸款銀行制度 (Federal Intermediate Credit Bank System)。此項制度係按照美國一九二三年農業貸款法 (Agricultural Credits Act) 所成立者。此項銀行有兩大功用：(一) 為銀行、信託公司、儲蓄銀行、或貸款股份公司貼現滿期六月至三年之農業票據。(二) 直接貸款於合作社，以貯藏於註冊貨棧內不易腐壞產物之棧單為抵押。中期貸款銀行竟為合作社貸款之主要來源，每年貸出之數，約有百萬元之多。

第五節 生產貸款

棉花運銷合作社特別對於供給社員之生產貸款 (Production credit) 發生嚴重問題。運銷牲畜、馬鈴薯及其他產物之合作社，在社員生產作物時，或為商人拒絕貸款時，亦需要借貸，以資周轉。

中期貸款銀行固為解決此種情形之機構，而在許多地方亦有農業貸款股份公司之組織，其目的為對農民進行放款，而以其產物為抵押。又貸款股份公司接受農民票據，可向中期貸款銀行貼現，但其貼現總額不得超過該公司已收資本之十倍。運銷合作社每有組織貸款股份公司，認購公司股份之大部分，並由合作社經營之，此實有益於社員者也。

假使合作社不欲被認為放款最險之機關，則一社宛如一人，必具備某種特性，而銀行於放款之前，對於各種特性，必須詳加研究。第一、合作社之業務在經濟上必須健全，即合作社必須設立於大量生產區域內，而其組織係起於需要者。第二、合作社必須有適足之營業數量，俾得經濟經營之。第三、合作社必須備具完整可靠之簿冊。第四、合作社之社員必須有高尙之道德。最後，合作社須有完善之管理。此管理之完善，尤為各種事業成功之主要條件，不可稍有忽略者也。

(註一)美國各州法律有規定每股一表決權者；亦有禁止股票轉讓之限制者。

(註二)若合作社社員不滿二十人，此項規定當然不能實行。

(註三)此項票據所以名通融匯劃票據者，因不預知將否收款。此項票據僅應允合作社獲得額外之貸款耳。

(註四)見姚希著農民與美國貨棧法(Yolke, H. S., "The Farmer and the United States Warehouse Act.")美國農部

一九二六年油印通告第五一期。

第七章 銷售與價格政策及合賣均分

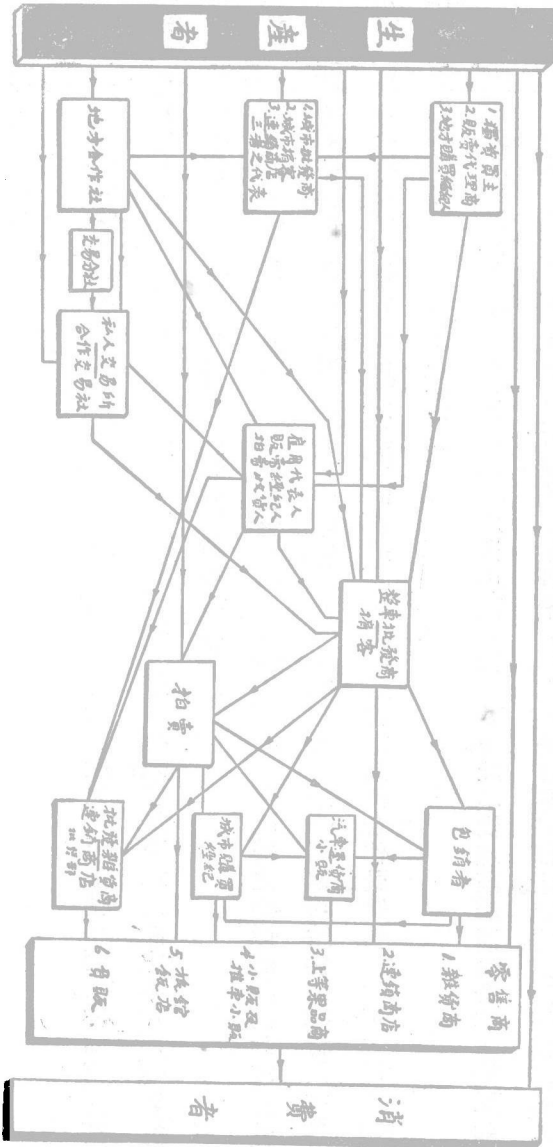
第一節 銷售

銷售爲合作社必須履行之最要運銷職務。合作社其他一切活動，僅欲促成此種職務而已。譬如收集、分級、加工製造，無非欲有利於產物之銷售。大規模合作社行使銷售職務，最爲有效，容於下章討論之。本章將研究各種銷售活動之爲地方合作社所不能行使者，並詳述各種銷售政策以爲補救。

地方合作社之銷路 地方合作社採用之市場銷路或方法，因其經驗及經營之物產而異。例如地方乳酪合作社可委託銷售，或直接銷售其牛乳油與城市批發商。地方合作社之運銷果蔬者，則可銷售與鄉村買主，又可直接用電訊或由經紀人推銷與終點市場之批發商，或運託代理商銷售之。此種合作社銷售商品，可利用合作或非合作之分配代理機關，使負銷售及收款之責。

至若穀物之運銷，農民倉庫恆委託終點市場之代理商，代爲銷售。此項代理商間爲合作組織。又如地方合作社裝運牲畜，大概運往大終點市場之代理商，但亦有直接運往肉類包裝商者。總之，無論採用何種方法，其所得之結果，均依下列五項而定：（一）品種之純一與產物之分級；（二）銷售機關所有市情報告之準確；（三）市場

銷路之完善；(四)市場中合作社推銷員之能力及(五)合作社制定實行銷售與價格政策之效率。



第二五圖 參加果蔬運銷之代理機關。其他農產運銷出路之複雜相同。

第二節 市場報告

為適合起見，市場報告已擴大其範圍，舉凡經營之產物，競爭產物之供給及預期生產，以及價格需要，各市運

貨等報告，莫不包括在內。報告之來源如下：

(一)關於預期產量與供給者：

(1)美國農部作物畜產統計局之定期或特別報告。

(2)各合作社、商販、或半公立機關之估計。

(3)美國農部或其他機關所編製之農場供給品估計，及冷藏所與棉花穀物等公立貨棧之報告。

(二)關於現行價格供給與需要者：

(1)農業經濟局之每日市場新聞報告，其中詳載市價，市場概況，各市起貨數量及重要生產區域之起貨情形。

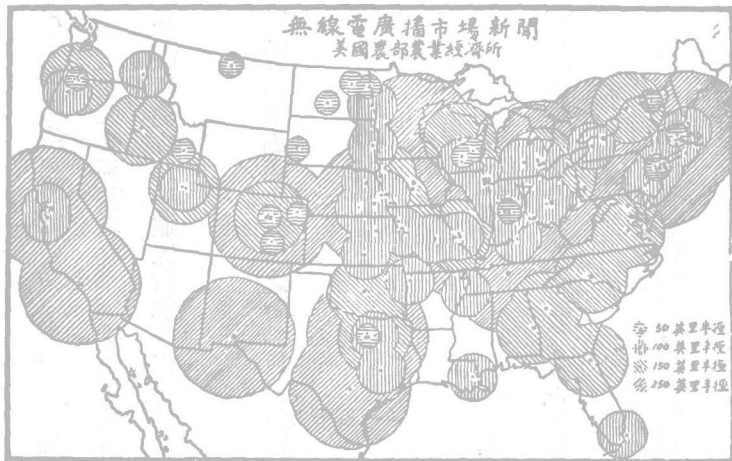
(2)合作社市場經理員及顧客所供給之報告。

(3)農部發行之價格與價格趨勢專報，及商業報紙之一切報告。

適合時宜之銷售機關於實行運銷之先，即應收集並分析

一切有用之報告，始能制定銷售計劃，以決定每日或每星期所

能運銷之數量，所應採用之市場與代理所，所能運往每市場之數量，以及所能採用之特別銷售方法。銷售方法，銷



第二六圖 美國各地無線電每日廣播最後之市場新聞。

售計劃，隨季節而異，蓋以供給因各生產區域之競爭，或市場之需要變化無定也。

例如美國加利福尼亞水果生產交易社 (California Fruit Growers Exchange) 於柑橘上市之先，在季夏中，即自行估計加州柑橘及檸檬之供給量，並搜集關於佛羅里達 (Florida) 州柑橘葡萄，西北諸州蘋果等水果之未來生產估計，以其與加州之柑橘有直接之競爭也。該社總經理復於此時巡視其在美國與坎拿大各市場分設之事務所，檢查分析其消費量，各市場及其附近地帶所能銷售該社柑橘之比率，並謀增加各市場營業之方法。該社即以此項初步研究，擬定本年度之運銷計劃。

市情報告之豐富與準確，其重要未可漠視。但合作社亦須雇具有相當訓練與經驗之銷售員，對於所得之報告能加以分析，而察知其對於合作社運銷問題之關係。

第三節 市場銷路與方法

合作社必須決定所採用之市場，及每市場銷售之數量。此等問題在運銷季節之前，甚難有準確之決定，因為各市場之需要變幻莫測，恆使政策不得不隨之更改。然合作社應知何處何時可以最低之運銷費，售得最高之價值，而同時又鮮損失之機會。

此外，合作社更應決定所擬接近之顧客為社會上何一階級。棉花合作社應售棉於紗廠，或紗廠採辦員，抑大棉商歟？乳酪廠將專銷牛乳油於批發商及經紀人，抑擬銷於大零售商耶？

合作社亦應決定將採用何種市場銷路或代理所。水果合作社之水果，可於裝運地點銷與現購買商人，復可以其一部分轉銷與水果拍賣行，或委託代理商寄銷之。若該社銷貨於遠方買主，則可用電訊洽商，或委託遠方市場之經紀人代向買主接洽交易。苟該社之營業數量充足，則可派遣雇員分駐於各市場，以推銷營業。牲畜運銷合作社亦然，應決定是否運往公立牲畜場所在地之合作或私設之代理店，抑運往鄉村集中地點，或私設之肉類包裝公司，又或直接運銷於包裝人。上述各種裝運方法，皆使銷售方法隨之變異，而社員之損益，亦卜於此焉。

合作社採用之市場銷路與運銷方法，顯有相當之變化。其變化之原因，即為經營產物性質之不同。譬如合作社銷售之小麥，乃為麵粉廠所用，而銷售之棉花，則為紗廠與紡織者所用，因此所取之方法與運銷蘋果等產品所取者迥異，蓋水果銷與消費者，無庸加工製造。至其採取之銷路及方法，容於下章討論之，茲不贅述。



第二七圖 紐約三個水果合作社之拍賣場所。

第四節 特種銷售辦法

合作社用種種方法倡導增加產物之消費量，不遺餘力。概言之，其活動普通可分四種：（一）新市場之發展，（二）協助批發商與零售商，其目的在增加彼等銷售合作社產物之數量；（三）作全國或地方之廣告運動，以激起消費者對於某產物或某牌號之需要；及（四）發明並提倡產物之新用途。

例如葡萄乾產銷合作社已激增其運輸量，使加利福尼亞所產之葡萄發展新市場，合作社對於商販之服務，可舉加利福尼亞水果生產交易社以證之。該社雇用專員數人，專與零售商接洽，告以如何誇示柑橘之美好，並如何陳列，如何宣傳柑橘及檸檬之商標，以吸引社會人士之注目。故零售店之門面上，輒陳列美麗之柑橘，蓋知顧客無不購買其所注目之物品也。又如橘子、葡萄乾、胡桃等產物，均由合作社作全國之廣告。牛乳運銷社亦然，利用其壁上廣告及街車，到處宣傳，鼓吹牛乳之有益衛生，並與醫學會教育當局及內政機關合力



第二八圖 加利福尼亞水果生產交易社橘汁宣傳街車之廣告卡片。

提倡牛乳爲兒童之營養物。其他合作社亦莫不在各地廣告，或與當地報紙聯絡，刊登其在當地商店以廉價銷售之產物。

合作社對於提倡產物之新用途，亦甚努力，其目的當然爲增加消費。佛羅里達葡萄產銷合作社現正竭力提倡葡萄汁之利用。又如橘汁充作飲料，其功當歸與加利福尼亞柑橘產銷合作社提倡之力，無待煩言。棉花合作社亦苦心鑽研，以期發現棉花之新用途，而葡萄乾麪包之所以能馳名全球者，則由於葡萄乾產銷合作社之努力也。

合作社之顧客 合作社或任何銷售機關欲期其銷售計劃成功，必須研究其顧客之需要，並力謀適應之道。爲獲得並維持顧客計，應以品質純一之產物售與顧客。易言之，即產物務宜標準化也。再者，合作社之營業方法應無疵可求。故高尚之營業道德，不容稍有忽視。蓋殷實商店必不願向非其信任之合作社購買，而願與素有「公平交易」美譽之組織交易也。所謂公平交易者，不僅須避免欺詐行爲，且須戒絕奸滑手段。欺詐奸滑雖有利於一時，必爲害於將來，使合作社終失顧客之信仰也。

第五節 價格政策

在討論合作運銷中，關於價格政策已通用兩種理論。其一，若合作社確能統制產物之適足數量，即能決定銷售價格而不受供求律之拘束。其二，爲一般銷售經理所認爲易於實行者，即銷售應按市價而定，同時富有經驗及技能之運銷組織，能使其農產善爲分級包裝，以適應顧客之需要，並能選擇有利之銷售時間與地點。合作社雖不

能使其全部產額銷於最有利之市場，或獲得最高之價格，但可銷於需要最旺之時間及地點。所以合作社之依從此種價格政策者，其獲得之價格，必較經驗不足之賣戶為高。

再者，設某合作社統制大量之產品，其「議價力」必高於小合作社或單獨農民，可無疑義。第一、因該社有完備之市場報告，故對於時價及其趨勢之判斷力，較無完備之市場報告者為勝一籌。第二、小麥、柑橘等產物之供給，操於一二合作組織之手，有時雖不免貶低市場價格，但其程度不若操於數千農民或數百小商販之手為甚，蓋後者當受金融緊迫之時，不得不犧牲以低價出售也。況買主莫不趨向握有大部分供給之組織，以其所有之產物種類、品種、等級及數量甚多，可資任意選購，而為經營小量之組織所不及。然運銷機關亦必須備具大量品種等級純一之產品，以適應大買客之需要。故合作社之握有大量產物者，堪執市場之牛耳，但開價不宜過高；否則，顧客必去而求諸他，或減少其購買量以待將來之跌價。夫「議價力」者，非「壟斷操縱」可比，以其不能使合作社不受同業合作社之競爭也。

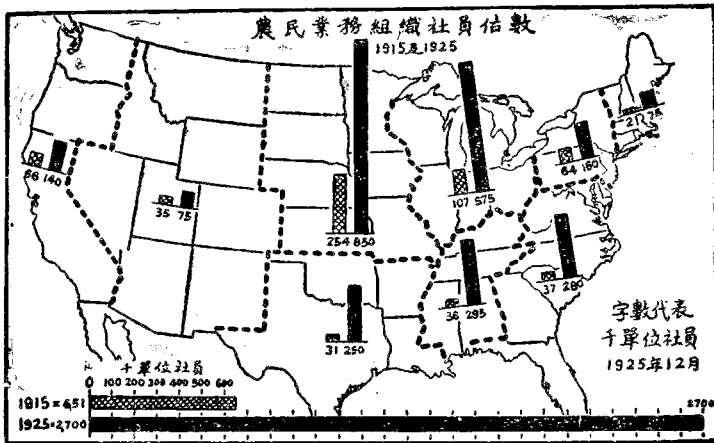


第二九圖 紐約城賓夕法尼亞碼頭檢驗蘋果出口之政府檢驗員。合作社制定銷售政策時，應決定運出各等級及品種之數量。

以上對於平常所謂「議價力」之簡短敘述，顯見其對於合作社有利。但同時吾人須知控制某種產物，以求善價之政策，亦有一定之限制，未可率意而行。

在事實上，凡運銷組織，無論其為合作抑為私人性質，祇「開價」而不「定價」。買主對於賣主之開價，視供求狀況而定取捨。苟買賣雙方同意，以為價格公道（註一），賣主之開價遂為買主所接受，否則，遂為所拒絕，或必有一方退讓，交易始能成立。

由此觀之，價格政策與開價應以完備確實之報告為根據。有少數合作社，例如美國莓果合作社，在運輸季節之前，必須先行開列初期價格（Opening price），經詳細研究供給及影響需要之情形後，即將此價向各商宣佈。倘使開價過低，合作社社員所得必少。反之，倘使開價過高，消費勢將縮小，而合作社之顧客不免虧損，不敢復向合作社購買矣。若實行讓價以廣招徠，則又不免減少社員之收入也。



第三〇圖 合作社向美國農部報告之社員數，在1925年雖為2,700,000，然有許多社員有名無實，且有許多社員為二個以上合作社之社員。美國農民6,500,000中，約有2,000,000參加合作運銷及購買專業。

故合作社在考慮價格政策時，務宜研究「供給總量與平均年價，及其中一切因子與運銷季節各期市價之相互關係……合作社苟對於運銷方面之各種問題缺乏最新近最完善之材料，而對於各種因子缺乏最熱誠最謹慎之考慮，則其管理不能認為滿意。至於一切成規對於現代商業已不復適用矣。」(註二)

第六節 合賣均分

通常合作社幾多實行合賣均分(Pooling)。第一費用可以混合均分，易言之，即準備運往市場之產物，其銷售手續等費用，均按社員經社運銷之數量及價值共同分負。更清晰言之，合賣均分者，聯合或混合社員之產物，其為實體產物不能作實際之混合者，則混合其售價，並按產物同等交易之品質，以同等價格均分與各社員。許多合作社對於社員在某時期內繳與合作社之同類同種同級(大小重量品質(註三)或者亦須區別)之產物，均給付同樣價格。此項給付當然根據同一時期繳與合作社之同類同種同級產物之平均售價而定。

合賣均分之利益 在許多情形下，合賣均分為不可避免之事實。例如馬鈴薯種植者數人所繳之小量產物，必合成整車。既經混合，不復能分別何者屬於何人；而脫售以後，每人應得之價款，亦不能按各人之產物計算矣。況在事實上，車中所有之馬鈴薯，或以每百磅之平價而出售。然須規定產物之等級，必皆相同，故各人應得之價格，亦必須相同也。

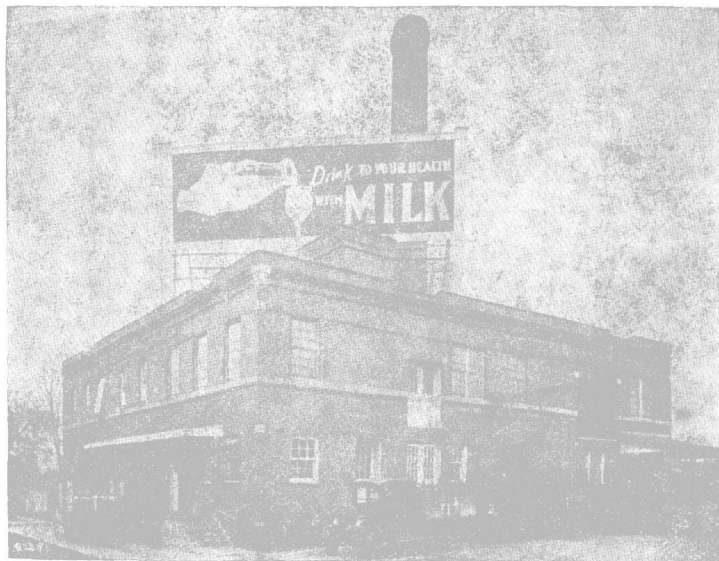
合賣均分之主要利益為(1)社員平衡負擔運銷風險；(2)便利合作社之運銷統制；(3)減省經營及簿記

費用。

運銷風險 無論何種運銷制度恆有虧損之慮。農產運銷之風險，可分「物質風險、經濟風險、及人事風險三項。所謂人事風險，如欺騙、舞弊、偷竊、壞帳、及管理不良等情是也。」（註四）所謂物質風險，即由於存貯時或運輸時產物之敗壞。所謂經濟風險，大多由於物價之變動，例如某農民在供過於求之市場所售得之價極低，而另一農民在某空虛市場所得之價，輒能較高於當地農民平均所得之價。

產物既經混合，運銷風險即由合賣均分中所有之社員共同負擔；否則每人擔負其自己產物經營中之一切損失。是以合賣均分之另一目的，即由多數社員分負運銷風險，而結果則使各人咸知避免奇重之損失。

運銷統制 任何產物欲得有效之分配與運銷，必由合作社集中統制銷售之時間及狀況。當某社員出售產



第三一圖 明州明尼亞波利斯，德溫市牛乳產銷合作社之工場，零售分配商由此批得牛乳運送與消費者。

物，獲得實價時，自甚關懷銷售時間與銷售市場。因此許多社員每欲指示合作社在某時間銷售其產物。若社員相信物價日後必漲，則不願在其他時間將其產物繳與合作社。合作社之目的，因此破敗無餘，蓋因上述情形傾向於單獨銷售制度也。

上述情形亦使合作社頗難獲得並維持一般適宜之顧客，而銷售所得之價格，亦較採用有系統運銷政策所得者為低，要知繼續滿意之價格，亦依顧客之滿意而定。若顧客之需要不能由合作社循序供給時，則必轉趨另求能適應其需要之機關矣。

此種困難惟合賣均分可以除之。蓋各社員既皆獲得均分價格，則無須特定銷售其產物之時間，而合作社運銷部得以全權辦理一切產物之銷售，而謀最高之淨收益。

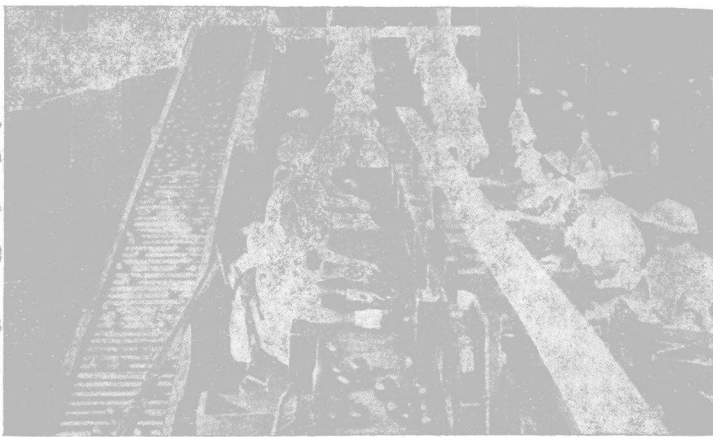
減省費用 每一社員繳與合作社之小量農產，分別銷售，既不易行，亦不可能。例如乳酪合作社以各方運到之乳酪，混合製造牛乳油，以致產物之本質盡失，難於認辨。小量果蔬雖能分別，但手續既煩，費用亦多。此外，簿記費用亦因分別辦理社員之產物而增多。

農產運銷之各種費用，按照比例分派，恆為困難問題。大抵收穫及由農場上運往貨棧內之一切費用，概由社員單獨擔負。至於分級、包裝、加工、製造、銷售等費用，則由社員共同均分；但社員產物之需要非常鉅費者，不在此例。中央集權合作社所設若干地方機廠之費用，可由各地社員共同均分，而較通行者，則各地方機廠之費用，僅由其利用機器之社員共同均分之。

合賣均分之期限 合賣均分之期限，長短不一。易壞產物恐受價格變動之影響，恆作短期之合賣。譬如草莓之合賣期僅一日，馬鈴薯之合賣期稍長，普通爲一星期。運銷棉花、乾果、菸草等合作社，則採用季節合賣均分。然現在棉花社類多任社員擇定一日、一月、或一季爲合賣期限，以顧全社員之需要。蓋社員迫於經濟之支絀，每於繳付棉花時，即須預支現款若干也。

分級與合賣均分之關係 合作社實行合賣均分，必須制定並利用標準化之分級。倘社員運交次號產物，而其得價與所運頭號產物相同，則後者必將表示不滿，或憤而退社，或態度消極，不復生產上等產物矣。此乃不分級而均分之弊也。所以每一合賣，應於可能範圍內，僅包括交易價值(Commercial value)相同之產物。

合賣均分之區域 合賣均分之區域，限於一地，或限於一地。方合作社包括之一區域，然亦有包括一州或數州生產區域之全部者。品質、成熟時期、包裝、運送、貯藏，或顧客嗜好之不同，皆能促使合作社在其業務範圍內，設立一個以上之合賣均分區域。例如某種柑橘之品質，與其近處所產者，大相逕庭。佛羅里達印度河流域



第三二圖 蘋果分級。精密之分級對於合賣之滿意甚爲重要。

所產之橘，色紅皮細，外觀美麗，引人注目，而其售價亦較二十或四十英里內地所產之橘價為高。然若顧及兩種水果之差異，殊難分級。另一方面阿拉巴馬 (Alabama) 州所產之棉花，均能按等分級，以全州所產無甚差別，均可採行廣及一州之合賣均分。又成熟時期對於農民所得之價格，亦有相當之影響，且使農民必須採行較小區域之合賣均分制度。裝運草莓較早一星期或數日者，必不願與遲運之鄰人合賣均分。

任何合作社施行合賣均分，必須採取一種對於全體社員公允之制度。同時，其制度必須簡而易行。尤其在研究合作社之問題及需要以前，不宜貿然採行任何計劃。

(註一) 本處所謂價格公道，指一種價格準確反響當時之供需狀況。

(註二) 史華石著《合作社應考慮之價格因素》(Swarthout, A. V., "Price Factors which Cooperative Must Consider.") 見美國農部一九二七年油印通告。

(註三) 例如牛乳所含乳脂及小麥所含蛋白質之差異，能使同一合賣之價格差異，或促動他種合賣之組織。

(註四) 安門著《水果合賣包含之幾個經濟問題》(Erdman, H. E., "Some Economic Problems Involved in the Pooling of Fruit.") 見一九二七年美國加利福尼亞大學農學院叢刊第四三二期。

第八章 大規模運銷合作社

第一節 概論

地方合作社之組織與經營，以上各章已略加敘述。本章將討論運銷合作事業，以其發展甚為迅速。大規模之運銷合作社，有如雨後春筍，競相滋長。論其範圍，有包括一州或數州者。甚有包括全國者。美國運銷合作業務約有三分之一為大規模合作社所辦理，可謂盛矣。

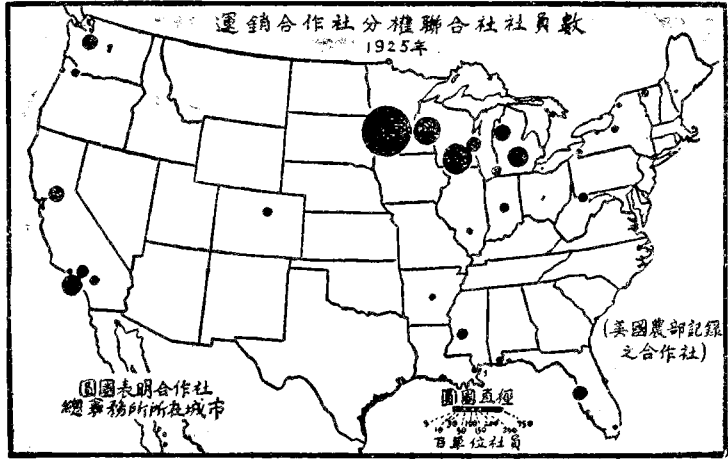
美國運銷合作之發展，正在積極提倡之中。地方合作社苟不能辦理有效之運銷業務，以適合農民及當地之需要，則將無以實現其組織之各種目的。大規模合作社亦然。若其目的及問題不為一般農民所習知，則其業務成功之希望甚少。若合作社不能注意地方社會之特別需要及問題，則其成功之希望尤少。所以地方農民對於大規模合作社之發展與經營，必須人人處於扶助與指導之地位。

第二節 地方合作社功能之限制

地方合作社所最適宜為社員辦理之事項，為產物之收集、分級、加工、及包裝等。如上一章所述之銷售，由經營適

足數量之合作社進行之，始有成效。蓋此種合作社能使其自身成爲市場間之重要因子，且設立市場代理所。以搜羅市場中之完備報告。例如四百五十個單獨乳酪合作社之成就，所以不能與第十一章所述之湖地乳酪聯合社 (Land O'Lakes Creameries, Inc.) 並駕齊驅者，以其規模過小耳。又其他經營果蔬之地方合作社恆在同一市場彼此競爭，其能建樹最完善之業務，而爲社員謀利者，蓋亦鮮矣。職此之故，地方合作社遂有互相聯合組織中央銷售機關之舉。在其他區域，早有中央集權合作社之組織。

大規模合作社之種類 大規模合作社可分兩大種類，即地方分權聯合社與中央集權合作社是也。此外復有合作銷售代理所之組織，如設立於十九個市場之終點牲畜裝運合作社。代理所之社員以各個農民及牲畜裝運合作社爲單位。又如辦理果蔬之合作社，則有紐約果蔬產銷聯合社 (The United Fruit and Vegetable Growers, Inc., New York, N. Y.) 乃係美國各地之合作銷售代理所也。該聯合社於重



第三三圖 湖地乳酪聯合社服務地方合作社之牛乳生產者 80,000 人，推爲美國社員數最多之聯合社。

要市場分設辦事處，由經紀人執行業務，而臨時復將受有訓練之銷售員，分至地方或區域合作社，蓋以其運銷季節短，或營業數量小，故不必雇用固定之銷售經理。終點市場復有終點穀物運銷合作社之組織。

茲將美國一部分較大之運銷合作社，列於第三表，以資參考。試觀此等合作社在一九二七年事業年度中所經營之農產種類及營業數量，即可知美國大規模合作運銷之概略及其重要之一斑。

第三表 美國著名之大規模運銷合作社

社名	社址	業務 (1927年)
Dairy Producers' League	New York, N. Y.	\$ 73,716,900
Dairymen's League Cooperative Association 乳業聯盟合作社	紐約	
Land O'Lakes Creameries, Inc. 湖地乳酪聯合社	Minneapolis, Minn. 明尼亞波利斯	46,400,000
Inter-State Milk Producers Association 州際牛乳生產合作社	Philadelphia, Pa. 非列得爾非亞	28,866,685
New England Milk Producers Association 新英格蘭牛乳生產合作社	Boston, Mass. 波士頓	25,000,000
Connecticut Milk Producers Association 康乃狄格牛乳生產合作社	Hartford, Conn. 哈得福爾	7,900,000
National Cheese Producers Federation 全國乾酪生產聯合社	Plymouth, Wis. 普里德爾斯	8,737,876

實用團體合作

卅六

Dairymen's Cooperative Sales Co. 乳業合作銷售公司	Pittsburgh, Pa. 匹茲堡	12,000,000
Challenge Cream and Butter Association 察撈其乳脂及牛油油合作社	Los Angeles, Calif. 勞司安極立司	15,953,033
Maryland State Dairymen's Association 馬里蘭州乳業合作社	Baltimore, Md. 巴爾的摩	7,098,250
Cooperative Pure Milk Association 純乳合作社	Cincinnati, Ohio 辛辛那提	2,341,585
United Dairy Association of Washington 華盛頓乳業聯合社	Seattle, Wash. 西阿特爾	(1925) 4,328,238
Eggs and Poultry: 雞蛋與家禽		
Poultry Producers of Central California, Inc. 加利福尼亞中部家禽產銷合作社	San Francisco, Calif. 舊金山	11,601, 86
Washington Cooperative Egg and Poultry Association 華盛頓雞蛋與家禽合作社	Seattle, Wash. 西阿特爾	18,758,266
Fruits and Vegetables: 果 蔬		
California Fruit Growers Exchange 加利福尼亞水果生產交易社	Los Angeles, Calif. 勞司安極立司	86,295,840
Mutual Orange Distributors 橘子共銷合作社	Redlands, Calif. 紅地	11,677,941
Florida Citrus Exchange 佛羅里達柑橙交易社	Tampa, Fla. 坦帕	12,118,673(1)

California Fruit Exchange 加利福尼亞水果交易社	Sacramento, Calif.	21,032,048
Apple Growers Association 蘋果產銷合作社	Hood River, Ore. 呼得河	(1926) 2,687,417
Wenatchee District Cooperative Association 文基區聯合合作社	Wenatchee, Wash. 文基	(1925) 1,900,223
Wenatchee-Okanogan Cooperative Federation 文基奧琴那干合作聯合社	Wenatchee, Wash. 文基	1,502,144
Yakima County Horticultural Union 雅琴馬園藝聯合社	Yakima, Wash. 雅琴馬	1,200,000
Colorado Potato Growers Exchange 科羅拉多馬鈴薯生產交易社	Denver, Colo. 但維爾	3,453,944
Michigan Potato Growers Exchange 密執安馬鈴薯生產交易社	Cadillac, Mich. 卡笛拉克	(1926) 3,135,365
Eastern Shore of Virginia Produce Exchange 維基尼亞東岸生產合作社	Onley, Va. 奧里	9,997,464
Hastings Potato Growers Association 哈斯丁斯馬鈴薯產銷合作社	Hastings, Fl. 哈斯丁斯	(1925) 2,015,822
Nuts: 乾果		
California Walnut Growers Association 加利福尼亞胡桃產銷合作社	Los Angeles, Calif. 勞司安極立司	15,443,741
Livestock: 牲畜		

實用運輸合作

七六

Farmers Union Livestock Commission 農聯牲畜合作代銷合作社	Omaha, Nebr. 俄馬哈	12,613,021
Farmers Union Livestock Commission 農聯牲畜合作代銷合作社	Kansas City, Mo. 堪薩斯市	9,246,386
Farmers Livestock Commission Co. 農聯牲畜代銷公司	East St. Louis, Ill. 東聖路易	22,476,449
Farmers Union Livestock Commission 農聯牲畜合作代銷合作社	Chicago, Ill. 芝加哥	15,483,963
Producers Livestock Commission Association 畜產代銷合作社	East St. Louis, Ill. 東聖路易	25,967,423
Producers Commission Association 生產者代銷合作社	Indianapolis, Ind. 英的安納波里	16,707,180
Chicago Producers Commission Association 芝加哥生產代銷合作社	Chicago, Ill. 芝加哥	20,566,355
Producers Commission Association 生產代銷合作社	Kansas City, Mo. 堪薩斯市	6,103,184
Producers Cooperative Commission Association 生產代銷合作社	Cleveland, Ohio 克利夫蘭	6,691,225
Producers Cooperative Commission Association 生產代銷合作社	Pittsburgh, Pa. 匹茲堡	4,870,161
Central Cooperative Association 中央合作社	So. St. Paul, Minn. 聖保羅	34,330,922
Wool: 羊毛		

Pacific Cooperative Wool Growers 太平洋毛產銷合作社	Portland, Ore. 波特蘭	1,752,000
Ohio Wool Growers Cooperative Association 俄亥俄羊毛產銷合作社	Columbus, Ohio 哥倫比亞	1,300,000
Cotton: 棉花		
Alabama Farm Bureau Cotton Association 阿拉巴馬農局棉花合作社	Montgomery, Ala. 蒙特哥美利	(1925) 9,500,000
Georgia Cotton Growers Cooperative Association 佐治亞棉花產銷合作社	Atlanta, Ga. 阿特蘭塔	(1926) 5,362,248
Stamps Cotton Cooperative Association 長絨棉花產銷合作社	Greenwood, Miss. 格林武德	18,649,003
N. C. Cotton Growers Cooperative Association 北卡羅來納棉花產銷合作社	Raleigh, N. C. 刺里	14,471,000
Oklahoma Cotton Growers Association 俄克拉何馬棉花產銷合作社	Oklahoma City 俄克拉何馬市	11,880,344
Texas Farm Bureau Cotton Association 得克薩斯農局棉花合作社	Dallas, Tex. 達拉斯	12,296,386
Wheat: 小麥		
Central States Soft Wheat Growers 中州硬麥產銷合作社	Indianapolis, Ind. 英的安納波里	5,529,096
Kansas Cooperative Wheat Marketing Association 堪薩斯小麥運銷合作社	Wichita, Kan. 威契塔	4,250,072

Minnesota Wheat Growers Cooperative Marketing Association. 明尼蘇達小麥產銷合作社	Minneapolis, Minn. 明尼亞波利斯	1, 117, 339
Nebraska West Growers Association 內布拉斯加小麥產銷合作社	Hastings, Nebr. 哈斯丁斯	1, 096, 202
North Dakota Wheat Growers Association 北達科他小麥產銷合作社	Grand Forks, N. D. 大福耳刻斯	(1926) 3, 000, 000
Oklahoma Wheat Growers Association 俄克拉何馬小麥產銷合作社	Enid, Okla. 伊尼德	(1925) 4, 650, 000
South Dakota Wheat Growers Association 南達科他小麥產銷合作社	Aberdeen, S. D. 亞伯丁	(1925) 2, 945, 940

(1) 該社一九二七年度，截至一九二八年五月十日，交付外交易社之價款。

第三節 大規模合作社之任務

大規模合作社行使之任務，有非地方合作社所能行使者。茲述其較為重要之任務如下：

產物之改進 地方合作社固能實行標準分級，並改良營業方法，然僅能在某種情形下為之，且其區域有限，而產物數量亦不甚多。況各地方之分級及方法，容有不同，以致在同一生產區域之地方合作社，鮮有品質純一之產物。大規模合作社則不然，其範圍為一州或一大區域，既能如地方合作社採行標準之分級及一律之包裝與加工，復能以適足數量之產物供給顧客，且其等級包裝一律無歧，並以同一商標出售之。凡以此商標或牌號出售之產物，必能風靡一時，並增高價格，以其品質純一耳。

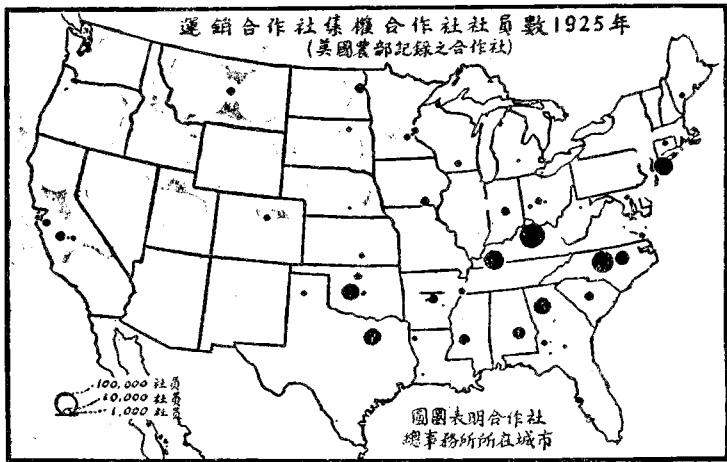
合作社之產物如能品質精良，等級純一，必能使顧客滿意，並能使社員改良生產方法，而減少不合需要之產物。

運銷之經濟 大規模合作社節省社員經濟之方法

甚多。例如棉花合作社能減少保險與貯藏之費用。又如美國加利福尼亞水果生產交易社運銷柑橘之費用，實較未組織交易社之前為少，雖人工、薪金、房租則較前稍高。他如鄉村機廠之減少，又如產品之集中，而謀運費之節省，電話電報費之減少，以及市場重複代表之取消，皆為彰著之節省事實。

復次，產物之標準化，包裝及營業方法之改良，亦足以減少損失。標準化能免除不合需要產物之運輸及運費。

運輸 大規模合作社設有運輸部，其職掌為收取產物在運輸中因運送者不慎，所遭損失之賠償。他如調度車輛、簽定運單，以及如何裝載始能避免損失，並獲得充分之車輛，均為該部之職掌。倘使運費定率過高，或軒輊不一，則大規模合作之運輸部，即有交涉酌減之權。有時運費率



第三四圖 中央集權合作社大部分為運銷牛乳，棉花，煙草，小麥及乾果之合作社。

之釐定，可請求國際商業委員會辦理之，蓋該會爲負責規定運費率之聯合機關也。

分配 大規模合作社經營大量貨物，故雇用富有經驗之銷售員，復能派遣雇員或經紀人至國內外市場爲代表。因此合作社恆能獲得充分市價報告及大量顧客之交易，使其業務得以蒸蒸日上，而著成效。

大規模合作社之經營小麥、棉花、羊毛之製造者，莫不企圖與工廠作直接之銷售。例如牲畜裝運合作社皆直接銷貨與肉類包裝商。至若合作社之經營家庭消費品而不加工製造者，則有時售諸代理所，由之轉售與消費者。例如湖地乳酪聯合社將牛乳油以連鎖商店制度（chain store systems），分銷於二萬五千家零售商店。

需要及「議價力」之激發 合作社激發需要所用之方法，前章已述大要。此種職務惟大規模合作社方能勝任。然必須有巨大之營業數量：（一）俾有充足之資金，以作有效之廣告或教育運動，（二）俾確定營業以充分而有規律供給所宣傳之產物，（三）俾合作社之標準化計劃切於實效。

議價力於第七章會已述及。地方合作社所能獲得之議價力有限，蓋合作社必須有適足之營業數量，始能執市場之牛耳，而使社員之產物，得以暢銷也。

第四節 社會與大規模合作社之關係

許多社會與大規模合作社恆有相當之關係。夫農民爲地方合作社之社員，而地方合作社爲聯合社之社員。有時農民直接爲中央集權合作社之社員。農民之牲畜委託終點市場代銷合作社銷售之，或其地方倉庫亦可將

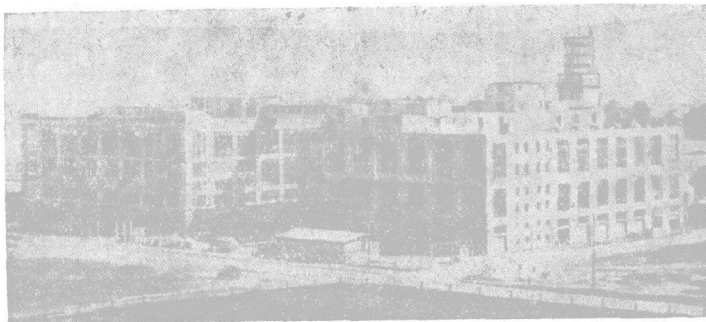
穀物運與終點市場穀物運銷合作社發售。故無論農民與大規模合作社之關係若何，農民無不直接關懷此種運銷組織，且必須有權參與其政策之規定。

第一、農民必須明瞭合作社之各種政策，以及此種政策對於運銷情形之影響。第二、農民應盡量發表對於合作社政策及實施之意見。然欲明瞭大規模合作社之組織與經營，並非易事。社員參與大規模合作社之指導亦較地方合作社為難。然社員不可因此而對於大規模合作社政策之認識及協助，放棄責任。蓋以大規模合作社之健全發展，大部分基於農民之認識及其聰明之指導也。

消息報告 大規模合作社第一重要者，厥為消息。關於地方合作社之消息，可藉理事及經理與社員個人之接觸而傳遞。大規模之合作社則不然，除個人接觸外，復需要其他方法。茲將其傳遞消息與社員之主要方法，撮述如下：

(1) 理事與當地社員之個人接談。

(2) 合作社外勤服務員與社員個人之接談，或於當地集會時，傳遞報告。



第三五圖 農民合作社握有並經營大規模之工場。圖為加利福尼亞，夫勒斯諾，美女葡萄乾產銷合作社之主要工場。

(3) 地方運銷合作社與大規模合作社聯絡，互通聲氣。

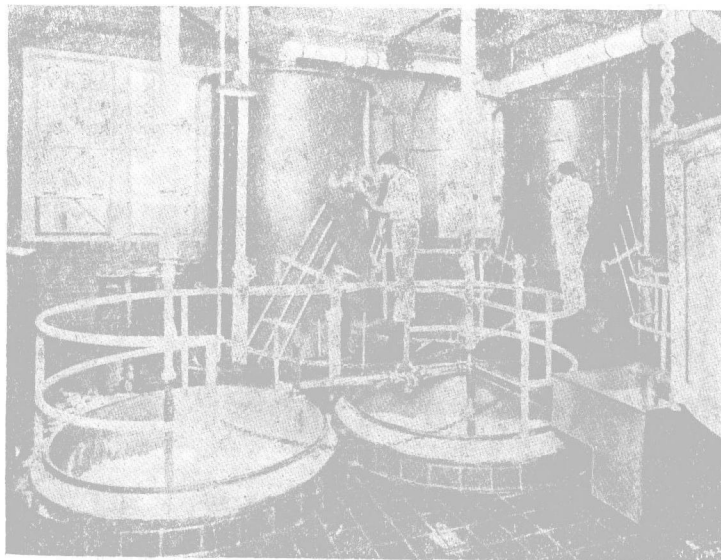
(4) 大規模合作社在各地所組織之社會或教育團體。

(5) 利用合作社之「家庭播音」以金融統計消息及公函報告社員。

(6) 將各種消息披露在社員所閱讀之新聞日報及週報上。

(7) 報告關於社務之傳說。

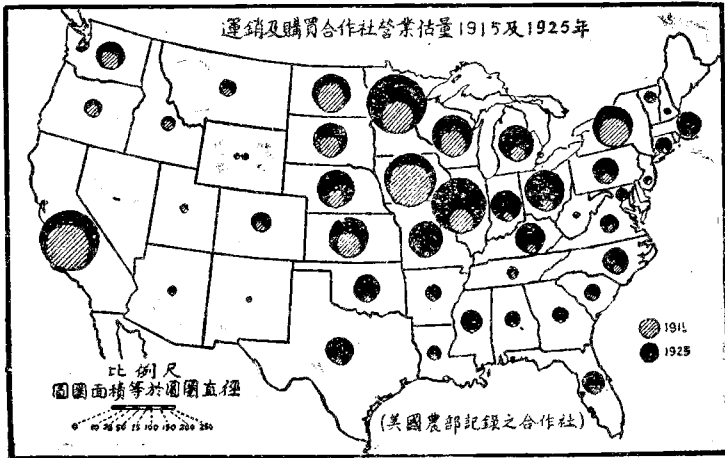
以上所述及「傳說」者，以其恆為誤傳消息之來源。當合作社未傳遞確鑿消息時，以致人云亦云，以訛傳訛，為害於社方及社員，實非淺鮮。蓋社員對於合作社之態度，輒不根據事實之真相，而以其想像及相信而定。合作社之責任，即在以各種方法使事實真相露陳於社員之前，而社員之責任則為獲得合作社所佈發之消息。



第三六圖 明州明尼亞波利斯，德溫市牛乳產銷合作社之凝乳室。

社員統制 在地方分權聯合社下之地方合作社，其社員選舉社中之理事，再由社員或理事推定一人或二人以上為聯合社理事會之代表。至於中央集權聯合社則否，其理事由各區選舉，每區社員選舉一人，但不能選舉理事會之其他理事。有時每區社員選派代表若干人出席中央集權聯合社年會，由代表互推次年之理事。

個人社員或團體社員祇能影響地方合作社之政策，而不能影響大規模合作社之政策。蓋因大規模合作社所包括之區域較廣，且所採取之政策根據各地方之需要而定，不能偏頗畸重，故必須有一種管理方式以應當地各種之需要，而社員亦須選舉贊同此種方式之理事及職員。至於大規模合作社之理事對於社中之政策必須慎重考慮，並宜明瞭社員之態度。大規模合作社之理事會，間有公開舉行者。譬如美國加利福尼亞水果生產交易社之理事會，每星期召集一次，列席社員及地方合作社經理，約有一二百人。故於組織及經營方面擬行之改革，於理事會決議之先，多為生產者所知，且曾充分討論。如有問題，則交



第三七圖 美國 1925 年合作運銷農產價值最大之加明兩州。

付社員審查。由此可見，社員之意見及態度足以指導理事之最後決議也。

大規模合作社之趨勢 大規模合作社在現今情形之下，頗有發展之趨勢。惟吾人應認定大規模合作社應由健全之地方合作社扶助之。大規模合作社之發展對於運銷合作之成功方面，固較地方合作社為大，但其社員須深切瞭解合作運銷之意義，且職員亦須採用有效之營業方法。大規模合作社之營業對於社員之理智及營業管理方面所需要之程度，亦較地方合作社為高，此則吾人須加以注意者也。

中編 優良運銷合作社之實施與政策

第九章 液乳議價合作社

牛乳合作運銷之機關，可分三種：（一）議價合作社，即合作社之不經營牛乳，而其組織目的為與牛乳分配者講議價格者；（二）合作社之經營牛乳實體，而向分配者銷售者；（三）合作社之經營牛乳零售分配，而向消費者銷售者。

最早之液乳合作社，即為議價合作社。近年以來，雖有許多躉賣分配合作社（Wholesale distributing associations）興起，然以議價合作社之優良，故仍能存立。

第一節 州際牛乳生產合作社

賓夕法尼亞菲列得爾菲亞之州際牛乳生產合作社（Inter-State Milk Producers Association）為一大之議價合作社，乃供應菲列得爾菲亞及鄰近各城市之牛乳生產者所組織者也。該社之組織原則及經營實施，與其他液乳議價合作社，大同小異，茲略述之。

組織原則 州際牛乳生產合作社之社員，爲居住於菲列得爾菲亞、新澤稷 (New Jersey)、德拉瓦 (Delaware) 及馬里蘭 (Maryland) 四州區域內之牛乳生產者所組織之股份合作社，以社員爲股東，每牝牛十頭，認購一股。

地方合作社由社員組織之。在一九二七年底，成立之地方合作社，共計二七九社。地方合作組織之目的，據其章程載稱，爲「貢獻州際牛乳生產合作社社員共同進行地方公益問題，得與其職員晤商有關社員幸福一切事項之機會。」該社常年大會由股東及各地方合作社之代表出席。如社員不能出席大會時，得行使代理權，(註一) 而於實際上，則地方合作社之代表皆代表其區域內多數不能出席常年大會之社員。因此凡距離菲列得爾菲亞最遠而不能出席常年大會之地方合作社，與距離相近而能親自出席社員之發言權相等。

該社由社員互推之理事二十四人統轄之。理事之任期爲三年，每年改選三分之一。社員於常年大會中，直接或委託代表補選下屆理事。至次年大會，復有理事八人滿期，再另



第三八圖 純種乳牛。優牛爲乳業成功之要素。

選八人補缺。實則原任理事頗有連舉連任之希望。縱然有時選補者，全爲新理事，然而理事會尚有三分之二爲舊理事，對於辦理社務富具經驗。此種選舉方法之優點，其顯著者，爲維持理事會政策之繼續性。無論何時，若大多數之理事爲新選者，則合作社之政策殊有傾覆之慮。然在另一方面，若理事會不能實現社員之願望，社員認爲有改選之必要時，亦難於爲力，此則其弊之大者也。

合作社範圍之廣者，恆將工作地點劃爲若干區域，每區選舉理事一人或一人以上，而州際牛乳生產合作社之組織則不然；凡居住於該社範圍以內之社員，皆得被選舉爲理事，且在理論上，同一地方或得有理事數人。然在事實上，所選舉之理事分散各處，故大概言之，各主要生產區域皆能在理事會中佔一席地。

理事選舉主席、副主席、文書兼會計各一人，又互推七人爲執行委員會，以管理社務，對理事會負責，並有與商販磋商關於該社所售乳價之權能。執行委員會以居住於菲列得爾菲亞附近之理事組成之，俾得隨時出席執委會召集之特別會議。

入社契約 社員依訂立之運銷契約，願交其全部出產之牛乳及乳酪與該社，或該社指定之收集所。如社員或



第三九圖 賓夕法尼亞，菲列得爾菲亞，州際牛乳生產合作社試驗乳脂之試驗室。

該社違約，一律適用「違約金」(Liquidated damages)之規定。茲錄契約第五條條文如下：

「雙方同意，如有一方不履行本契之規定，則該方應繳付違約金，依社員認股之牛數，每牛大洋五元。違約金不得視為罰金。」

契約有效時期為六個月，每個月自動續約一次。如社員或合作社有異議時，應於契約未滿期前六十日，以書面通告對方。依照社員所簽之契約，社員同意由乳商於每百磅牛乳售款中，提扣兩分，匯交合作社。

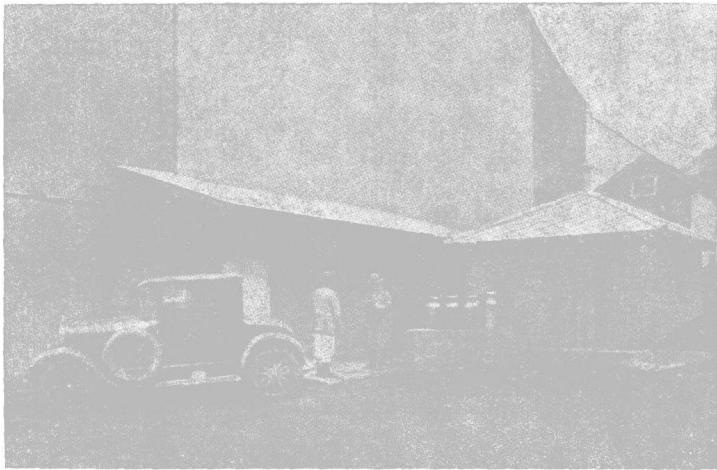
該社無工廠設備，其所銷售之產物，亦不由其經手，故無金融問題，僅求收支相抵而已。因此關於合賣均分之精密規定，提扣售款以充工廠建築及營業資本之授權，以及保護社員對於合作社工廠等投資財產之必要規定，為多數合作契約中所習見者，均為該社所不需。可見該社組織制度之簡單，與社員契約之簡略矣。

營業方法與實施 該社並不經營收集所或分配所。社員以牛乳運交商販之鄉村收集所，即由商販按照牛乳之等級，直接支付同意價格，惟每百磅提扣兩分，交付該社以充營業費用。該社之職務，僅為與商販商議其社員運交牛乳之價格。雖該社尚辦理其他業務，然議價乃其組織之目的。牛乳之給價，於該社執行委員會與商販舉行之會議中決定之。此雙方同意之價格不以文字表述之，惟該社於事後可刊布此項同意價目表。若價格增加，執行委員會即當陳述必須增加之理由。如其理由為產乳成本之增加，該執委會更當以字數證明之。在另一方面，商販莫不希望價格之減少。如價格無變動，則該社與商販不舉行會議，而雙方仍能達到同意之目的。若雙方不能達到同意之目的，則召請代表民衆之公斷員一人，列席參加，以其意見為最後之決定。

執行委員會代表簽訂運銷契約之社員，與商販訂立關於乳價之個別或口頭合同。商販並無代表機關，凡向該社社員購買牛乳者，皆召請參加會議，其未會到會之商販大都接受該社執行委員會與列席商販雙方同意訂立之價格。該社與商販之間，誠無訂立契約之必要。

會議中同意訂立之價格，為菲列得爾菲亞船上交貨(F. o. b.)之牛乳，含有乳脂百分之四者。由收集所至菲列得爾菲亞之運費，或其他費用，均由生產者之售款中扣除之。凡牛乳所含之乳脂少於百分之四者，其價格自較『基本價格』(Base Price)為低。反之，其含量多於百分之四者，其價自較高。生產甲等牛乳者，每百磅更獲獎金四角。

價格政策與贍餘計劃 假使液乳之價格甚高，則每年生產總額恆有增加之趨勢。農民必添購牝牛，並加意飼養之。因此，生產之牛乳超過市場之需要，於是價格低跌至不利於牛乳生產者之水準。縱使液乳之價格並未大跌，但以增加牛乳之必須用以製造副產，故生產者之純收入，終於低於其認



第四〇圖 菲列得爾菲亞州際牛乳公會職員檢驗乳棚之情形。

爲有利之數目。

在此種情形之下，惟有限制生產，或出售乳牛，或減少飼料。如此則牛乳復感缺乏，而又逢物價高漲之時期矣。生產時多時少，物價忽漲忽落，對於生產者、分配者、消費者，均無利可言。若物價能保持其一定之水準，則市場區域內之生產無由激增，而遠方區域之牛乳亦不致侵入，於是牛乳生產者益能獲得堅定一致之利潤。蓋牛乳分配者及消費者靡不希望一種物價水準，使一年四季能有充分之牛乳，供應市場也。

春夏兩季之液乳，亦有自然增多之趨勢。往者在賸餘時期，生產者祇得收入低價。然生產者如能改變其實施，則未始不能使一年每月之生產，一律無歧。

試觀州際牛乳議價合作社，以其價格政策及賸餘計劃，終能調劑每年供應市場需要之生產總額，並校正生產之季節變動。簡言之，該社能爲社員獲得一種有利之價格，然此種價格並不鼓勵其區域內之過剩生產，或招引遠方區域牛乳商競爭牛乳之侵入菲列得爾菲亞市場。其政策爲先行穩定供給量，由是而穩定價格。

爲解決季節性之賸餘，該社獲得每一社員於十月、十一月、十二月，牛乳缺少月份，每月平均交付之數量。此「基本數量」(Basic quantity)即爲後九個月中，償付社員液乳價格之標準。例如某社員在十月、十一月及十二月，每月平均生產牛乳二萬磅，則彼自正月至九月，每月即得液乳二萬磅之價格。如彼有一月所交之牛乳超過二萬磅，則其超數即用以製造牛乳油。除按照紐約九十二等級牛乳油之平均價格給價外，復加百分之二十，此數表示所增之牛乳油價值。然彼每月所交若超過「基本數量」兩倍，即在四萬磅以上，則其超數僅能獲得紐約九

十二等級之價格。

該社在一九二三年付給「基本」牛乳之平均價格，（即菲列得爾菲亞船上交貨，含有乳脂百分之四者）每百磅爲三·六九元，頭等牛乳爲二·七五三元，次等牛乳爲二·二六九元。基本牛乳佔該社乳產總額百分之八八·二六，而各種牛乳每百磅之平均價格爲三·五七八元。

此種政策之結果，簡言之，（一）穩定生產者及消費者之價格，（二）減少生產及牛乳數量季節性變動，因以減少過剩牛乳所製造之牛乳油、乾酪等副產，（三）減少某季節經營過剩牛乳所發生之浪費。當牛乳過剩時，商販之工廠設備決不足以應付，即或足以應付，則於過剩季節後，其工廠復不能盡量使其功能，決非所宜也。

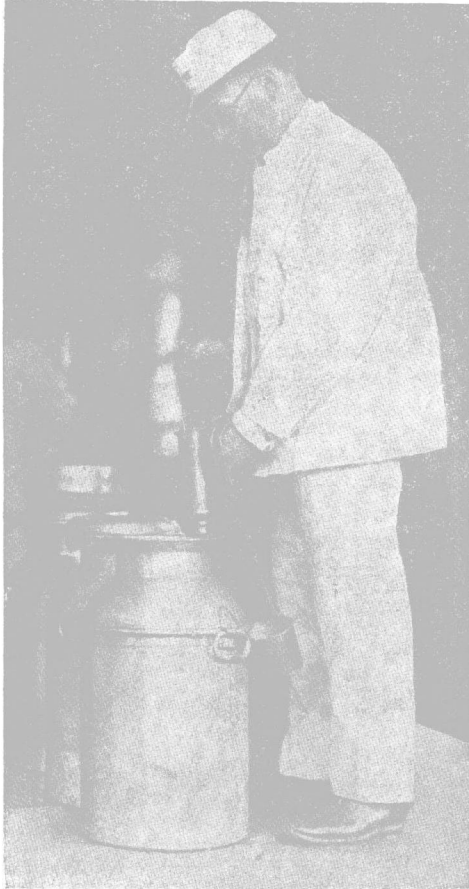
外勤部 該社外勤兼試驗部組織之目的，爲稽核牛乳之重量及乳脂，蓋商販付與社員之價格，以此爲準。此



第四一圖 在收乳所檢驗社員洗滌後之乳罐。

項工作足以防止收集所經理之錯誤及舞弊，同時保護社員之利益。外勤兼試驗部員亦協助社員改良其牛乳場之衛生狀況，並改良其牛乳之品質。在一九二七年，該部職員「曾考察一四四家牛乳工廠，試驗乳脂八六、二七一次，新添社員一、一一四人。」（註三）

該社社員所交之牛乳品質，均須受合作統制。社員生產之牛乳品質，必須適合菲列得爾菲亞衛生局之章程，然此項章程僅規定生產液乳之最低衛生條件，而該社社員之牛乳場及牛乳，其衛生狀況大都超過衛生局之條件。若社員所交之牛乳，不合現行之衛生規條，即通知收乳商販，在該社員改良之前拒絕收買之。



第四二圖 試驗牛乳之沈澱

生產者因厲行衛生章程，大獲裨益。(一)厲行衛生章程，足使增加牛乳消費運動成功。蓋此項運動以牛乳品質之高尚及衛生為基礎，而消費者必先深信其所得之牛乳，確為清潔衛生，而後始飲用。(二)厲行衛生章程，足防外界產乳區域之競爭，蓋以其地容或未厲行衛生章程。(三)厲行衛生章程，足使社員之願特別謹慎經營其產物者，出售「甲等牛乳」牛乳之列為甲等者，其所含之細菌極少，皆為曾經試驗而無結核症之牝牛所產，故其乳脂較一般「市場牛乳」為多。

該社之各種教育活動，概由其地方合作社負責。地方合作社於舉行地方會議時，恆映演活動影戲，並發表關於注重改良牛乳品質之演講。至該社之政策，一年進步之情形及普通市況，亦一一討論之。

統計部 該社於一九二七年設立統計部，以彙編並分析各項關於指導社員生產，及執行委員會制定銷售政策之必要材料。凡由與該社合作之商販，收得有關牛乳之報告，概行彙編並分析之，俾該社之營業部得深切瞭解其區域內生產之趨勢。搜集之統計材料，大概為(一)關於乳產之生產及運銷，(二)商情趨勢，(三)營業區域內之飼料價格，及其他能影響乳價之一切情形。各項材料搜集後，乃詳加分析，以為執行委員會制定其價格政策之南針。該社主席依據統計部供給之材料，每月一次，向全體理事及外勤人員發表可靠之市場情形。

成就 州際牛乳生產合作社之成就，可分三種：

- (1) 該社之價格政策與賸餘計劃能穩定生產，並確保社員獲得穩定之價格，故利於有效生產者。
- (2) 乳質及牛乳場與牛乳工廠衛生狀況之改良，激發牛乳之消費，並使民衆信仰該社所產之牛乳。

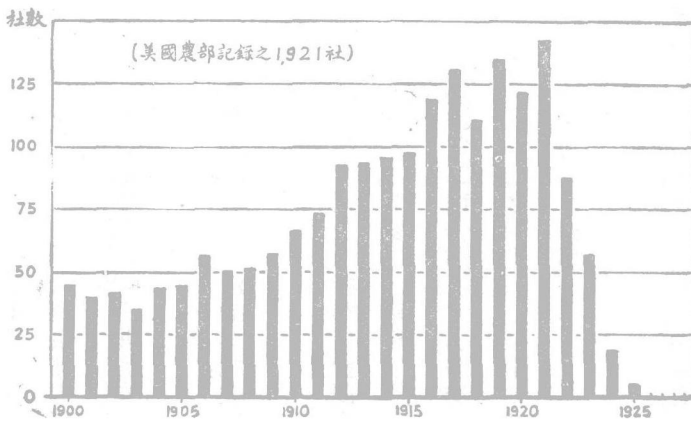
(3) 藉乳業公會之努力，使民衆明瞭牛乳爲兒童及成人之重要飲料。

第二節 菲列得爾菲亞州際乳業公會

菲列得爾菲亞州際乳業公會 (Philadelphia Inter-State Dairy Council) 雖爲分立之組織，然附屬於州際牛乳生產合作社，故不得不略加敘述。乳業公會受州際牛乳生產合作社及與該社合作之牛乳分配者之輔助。該會之文書，由該社之文書兼任之。此項乳業公會，各重要市場類皆有之。至其工作則由全國乳業公會聯合會調整之。

菲列得爾菲亞州際乳業公會之工作，由品質統制、教育電影、滋養及宣傳等四部分別辦理之。簡言之，其目的爲改良牛乳之品質，並宣傳牛乳之有益於衛生。

品質統制部視察牛棚及乳廠，並進行教育工作，包括在地方會議之演講，活動電影之映放，及在鄉村市場舉行之展覽會，在一九二七年，該部職員視察之牛乳收集所及牛乳生產場，共計三三、〇七九處，試驗牛乳之渣滓，共計三二、〇四



第四三圖 自1900至1925年組織之牛乳運銷合作社。

七次，出席地方會議，共計九三處。

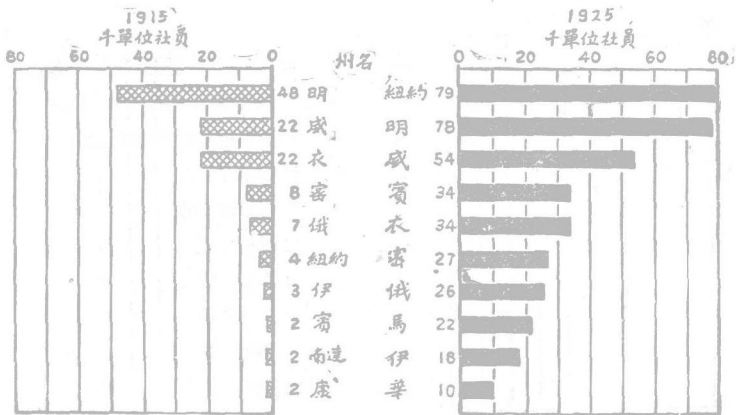
滋養與教育電影部則在學校、俱樂部及市民機關等處進行工作。彼等所用以灌輸牛乳為兒童及成人重要飲料之方法，為演講、展覽會、活動電影及戲劇等。在一九二七年，出席此項戲劇演講及展覽會者，約在八六九、〇〇〇人以上。

宣傳部編製活動影片，衛生演講材料，故事圖畫，以提倡牛乳之功用。此等材料，登載於初級及高級學校之刊物者甚多。

第三節 州際牛乳生產合作社之概況

州際牛乳生產合作社係於一九一七年四月十四日登記設立者，其股本定為一〇〇、〇〇〇元，分為四〇、〇〇〇股，每股面值二·五〇元。在一九二七年終，該社發行之股票，共計二五、一〇六份。該社在一九一八年共有社員六、〇〇〇人，而在一九二七年終，約有社員二一、〇〇〇人，非普通社員，亦包括在內。

該社自組織後，銷售之牛乳數量，日有增加。一九一九年，銷售之乳價，約值九、七二七、〇〇〇元。然至一九



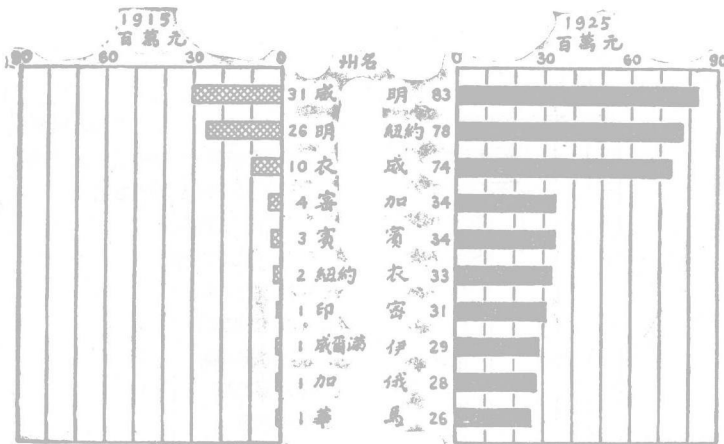
第四四圖 各主要州乳產運銷合作社社員估數。

二七年，社員經由該社銷售之牛乳，共計八〇六、七八二、一四六磅，價值二八、八六六、六六五元。該社之經營，雖僅為議價組織，且除少數用具外，別無其他固定資產，然在一九二七年十月三十一日，其事業年度終了時，約有盈餘一八、〇〇〇元。同時該社無流動負債，而有流動資產五七、六五三、八〇元。

該社之經營範圍，包括賓夕法尼亞菲列得爾菲亞北七十英里，西二百五十英里，德拉瓦全州，馬里蘭東岸與西部，及新澤稷南半部。該社除供應菲列得爾菲亞市場之牛乳外，並供應其範圍內之許多小城市。

該社發行月刊一種，名曰牛乳生產者評論，每期頁數多寡不等，大概自十二至十六頁，每一社員分發一份。月刊內容，包括該社之工作狀況，以及牛乳生產者感有興趣之文字。故凡關於生產之教育工作，研究結果，以及運銷等項，皆藉此披露無遺。

第四節 其他牛乳議價合作社



第四五圖 1925 及 1926 年，各主要州乳產運銷合作社營業估量。

按照美國農部搜得之報告，美國在一九二五年共有牛乳議價合作社三十九社。是年此等合作社之銷售總額，計爲一六〇、〇〇〇・〇〇〇元。此中不乏成功卓著之合作社，其組織與經營方法，殊有研究之價值。茲略述其主要者於後。

新英格蘭牛乳生產合作社 (New England Milk Producers Association, Boston, Mass.) 係於一九一七年組織於馬薩諸塞之波士頓。在一九二七年終，該社社員在二〇、〇〇〇人以上，皆新英格蘭之牛乳生產者也。該社在一九二七年之銷售總額，計爲二五、〇〇〇・〇〇〇元。

康涅狄格牛乳生產合作社 (Connecticut Milk Producers Association) 係於一九一七年正月九日所組織，其經營範圍包括康涅狄格一州，而其社員則與哈得富爾 (Hartford)、新哈文 (New Haven) 及其他許多城市之商販交易。在一九二七年，該社之社員爲三、五〇〇人，而其銷售總額爲一二、〇〇〇・〇〇〇元，佔該州牛乳銷售總額二分之一。

馬里蘭牛乳生產合作社 (Maryland State Dairymen's Association) 係於一九一七年所組織。在一九二七年七月三十一日，社員經由該社銷售之牛乳，共有二二、七二四、〇〇〇加倫，價值七、一〇五、八八〇元。該社有公積金五〇〇、〇〇〇元，以充贖餘牛乳製造副產費之用。

密執安牛乳生產合作社 (Michigan Milk Producers Association) 有社員一〇、〇〇〇人，乃底特律 (Detroit) 市場之一重要份子。牛乳生產農民之供應匹茲堡 (Pittsburgh) 市場者，組織牛乳合作銷售公司

(Dairymen's Cooperative Sales Company)

最早之議價合作社，係組織於一九〇九年。在一九一六及一九二二年，均有八社，在一九二四或一九二五年，均無組織。在一九二五年報告之議價合作社，共有社員二五、〇〇〇人，其營業總額為一六〇、〇〇〇、〇〇〇元，而報告之分配合作社，共有一一六、〇〇〇人，其營業總額為一二五、〇〇〇、〇〇〇元。至零售合作社，大多散在人口稀少之鄉村，故其社員人數不多。茲將一九二四年美國各州之三十八牛乳議價合作社，及社員人數，列表如下：(註三)

第四表 美國議價合作社之社數
及人數(1924年)

社名	社數	社員數
Pennsylvania 賓夕法尼亞	2	31,022
Ohio 俄亥俄	10	22,865
Massachusetts 馬薩諸塞	1	20,440
Illinois 伊理諾斯	4	13,023
Michigan 密執安	2	10,205
Maryland 馬里蘭	1	3,200
Wisconsin 威斯康星	5	2,950
Connecticut 康涅狄格	1	2,400
California 加利福尼亞	2	660
Iowa 衣阿華	4	1,400
Washington 華盛頓	1	454
Indiana 印第安	1	312
District of Columbia 哥倫比亞區	1	950
Virginia 維吉尼亞	1	110
Oregon 俄勒岡	1	100
Arizona 亞利桑那	1	200

(註一) 依照新國際字典 (New International Dictionary) 之解釋，「代理權者，一人授權與他人代表其本人行使立法或公司方面之表決權。」

(註二) 州際牛乳生產合作社主席之報告，見牛乳生產評論 (Milk Producers Review)，一九二七年十二月出版。

(註三) 美國農部一九二四年牛乳及乳酪運銷合作之初步報告。

第十章 牛乳運銷合作社

牛乳運銷合作事業，自一九一八年，始漸發達。此類合作組織之最大者，當推紐約乳業聯盟合作社（Dairy-men's League Cooperative Association, New York）。該社係於一九二一年組織而成。惟事屬初創，故該社對於運銷實施不得不隨機應變，因時制宜，以臻完善，而奏成效。

第一節 紐約乳業聯盟合作社

組織 該社為無股份組織，按照紐約法規登記設立而成。其社員俱為紐約乳業區域，及賓夕法尼亞、新澤稷、康涅狄格、馬薩諸塞、威爾滿（Vermont）等處之牛乳生產者。該社僅經營牛乳之運銷及乳產之製造。

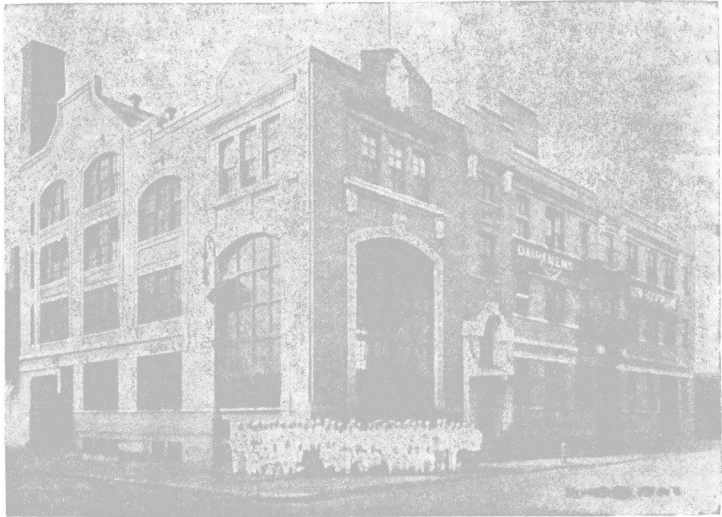
運銷契約 按照運銷契約，社員選定該社為其牛乳之代銷機關，遇必要時，社員應製造牛乳副產，交託該社銷售。若社員拒絕交託，則願付違約金，每牛十元。社員應按照該社及衛生局之規條，製造合乎衛生之牛乳。該社之運銷契約係永遠有效，惟任何一方得於每年二月十二日至二十八日內，以書面聲請解約。自聲請後，至是年四月一日，實行解約。

運銷契約規定該社付與社員之售款，「應以數人交售之數量為比例。」易言之，依照合賣均分辦法，社員所

交之牛乳，無論以液乳或牛乳油、乾酪、煉乳、冰淇淋等產物，而銷售之，皆接受相同之價格。所以社員之得價，與其牛乳之售價，毫無關係。然社員之得價，如後段所述，恆因運費及乳質而異。故該社運銷契約之規定，實為多所論列與批評之合賣均分計劃之基礎也。

該社規定由牛乳售款中，提扣營業費用，並得提扣特別款項，以購置土地、房屋、設備、及充運用資本。在每營業年度終了時，每一社員接受合作社之「債據」一紙，其提扣之款，規定於五年內償還。契約規定社員上月應得之乳款，社方應於本月二十五日或該日前支付之。

社員與理事 該社經營之範圍，包括六州。在一九二七年四月一日，共有社員六六、三八三人；其中約有三八、三七五人為普通牛乳生產者，一年四季，送交牛乳。社員如此衆多，自不能集合一處，選舉理事。因此該社遂分為二十四區，每區每三年選舉理事一人。社員分屬各地方合作社。在一九二六年，該社所屬之地方合作社，在



第四六圖 乳業聯盟合作社紐約市牛乳批發分配所。

八二五以上。每區地方合作社選舉代表一人出席該區大會。地方會議得訓令代表應選之理事，並於初選時票選之。每一社員於地方會議中，祇有一表決權，而每一代表於區域會議中之表決權，以地方會議選舉其為代表所投之票而定。各地方合作社之代表，於區域會議中，提選理事一人。

區域會議之結果，應呈報總社，以便預備投票紙，而於其上登錄各區域會議提出候選理事之姓名，分發全體社員。每人僅可選定一人，但得選舉區域會議提出之人或其他任何人。然理事應為生產者，且居住於其被選之區域內。區域會議提選之人，類有入選為正式理事之希望。

茲錄該社乳業聯盟新聞刊登之選舉通告如下：

初選與決選大會程序表

五月一日，星期六 第二、四、六、八、十四、十七、二二、二三等區域之地方合作社，各集會選舉代表一人，參加五月四日之區域會議。

五月四日，星期二 五月一日各地方會議舉出之代表，在指定地點出席各該區域會議，各提選理事一人。同時，六月十七日在布法羅 (Buffalo) 會議之議案委員會出席委員一人，亦可於此選出。

五月二十二日，星期六 全體地方合作社集會，投票選舉理事八人。每一社員務須到會投票，選舉理事。

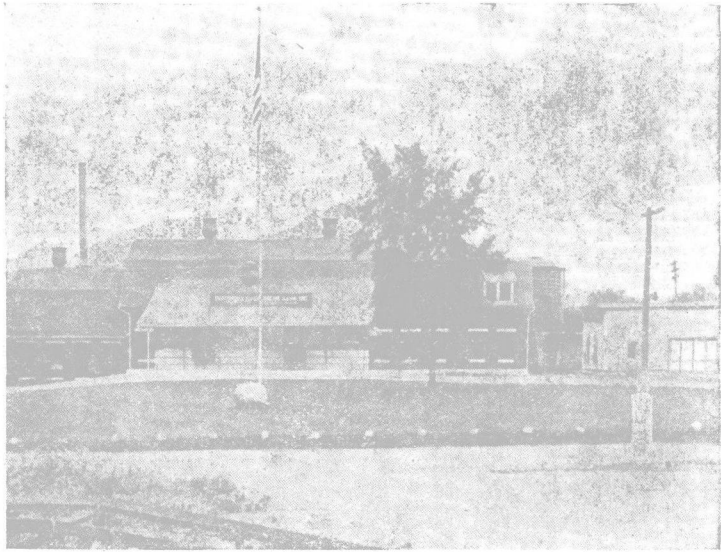
理事互推執行委員及普通職員。執行委員會負責掌理合作社之一切經營。該社與大多數合作社不同，並無總經理。

執行委員會中之每一委員分任各部工作之監督，而各部工作則由主席調整之。

營業實施 該社社員每日將牛乳送至鄉村收集所。此收集所為合作社所有，或為與合作社訂約購買合作社牛乳之商販所辦。若牛乳送交商販之收集所，則由該商販辦理牛乳形體方面之手續，例如消毒裝瓶，而後液乳之零售，或注入一百加倫之罐頭，售與大商販。若有賸餘牛乳，即製成副產，或送交製造商店。至於牛乳送交合作社之鄉村收集所者，則運往（一）合作社在紐約設立之收乳所，或（二）紐約等市場商販之收乳所，或（三）於收乳所，或該社最大之製造廠，以賸餘牛乳製成牛乳油、乾酪、乳粉等產品。

（一）銷售 該社於每月一日以前，以次月之牛乳價目表通告各商販。此表載明五等牛乳之定價。

「一等」為液乳；「二等甲」為乳酪；「二等乙」為淡煉乳；「二等丙」為用以製造軟質乾酪之牛乳；「三等」為用以製



第四七圖 乳業聯盟合作社設於紐約科不斯克爾之收集所。

造純粹乳粉、純粹甜煉乳，及製造瑞士 (Swiss)、靈堡 (Limburger)、波羅 (Pineapple)、洛克福 (Roquefort) 各式乾酪之牛乳。「四等甲」牛乳（贍餘牛乳用以製造牛乳油者）之價格，乃按照紐約對於九十二等牛乳油之平均開價而定。由此價格中，每磅提扣製造牛乳油之各種成本，依製造牛乳油所餘滓渣利用之結果而定。「四等乙」牛乳（贍餘牛乳用以製造美國乾酪者）之價格，則按照紐約該等乾酪之平均價格而定。製定乾酪亦依成本之多寡，及乳水之價值，而提取費用。

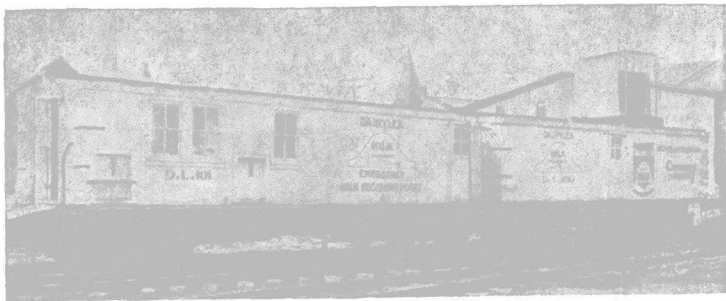
該社與各商販成立合同，願以其牛乳送至買主設立之鄉村收集所。合同所載物價，以牛乳含有脂肪百分之三·五，而運送之鄉村地點，距離紐約二〇一至二一〇英里者為準。其距離紐約較近，所運之乳價較高，以其運費較少也。譬如在距離紐約二〇一至二一〇英里區域內，運送牛乳之運費，每百磅為〇·五三元，則在六一至七〇英里者，為〇·三七元（兩者相差〇·一六元）。若含有牛乳脂肪百分之三·五之甲等牛乳，運送在距離紐約二〇一至二一〇英里區域內，每百磅價值為二·三三元，則同等牛乳在六〇至七〇英里區域內之價值應為二·四九元。（二·三三元加〇·一六元）而在三六一至三七〇英里區域內之運費為〇·六七元，其價值為二·一九元（以二·三三元減〇·六七元與〇·五三元之差即得）。除上述之「運費差別」(Freight differential)外，社員牛乳所含脂肪每點加洋四分，即牛乳之脂肪，若超出原定之百分之三·五，每增千分之一，加洋四分。然增加之確額，理事會得變更之。此外，社員生產甲等牛乳者，每百磅可得溢價 (Premium) 三角。所謂甲等牛乳者，特別衛生，且曾經登記為甲等牛乳場所產生者也。

乳價既定之後，該社復可隨時變更，但至少應於五日以前，通知各商販，始生效力。商販於接到通知後三日內，得通知該社解除合同。

該社應注意與商販所訂之合同，蓋因合同乃該社解決其贍餘牛乳辦法之基礎。約言之，該社如欲確知其液乳之適當供給，即應時有贍餘之乳產，以應市場之需要。在春夏兩季贍餘甚多，則必用以製造副產。然商販給予牛乳副產之價格，不能與液乳之價格相同，因此採用上述嚴密分級之制度。

(2) 收集售款 該社於每月五日接到各商販之初步報告一紙，凡社員所交之乳量，及各等牛乳所用之數量，均詳述無遺。該社會計部即以此與其自辦收集所之報告，核算牛乳之合賣價格。至每月十二日，該社復接得各商販之報告，凡社員交與商販收集所之牛乳及其運費，脂肪與等級之差異，均分別詳述。至每月十五日，則支付上月應付之牛乳售款。至二十五日，每一社員應得之款，業已算清，即以支票匯寄之。凡此種種手續，在在需人辦理。至於在該社工廠製造副產之乳價，亦以上述方法支付之。

該社銷售之液乳，日見增加。在一九二五與一九二六年，該社會購得零售商店數家。其在城市之零售商店，則將牛乳轉售於絕對向該社購乳之店號，而其鄉村收集所則仍由該社自行



第四八圖 乳業聯盟合作社設計建築之簡便牛乳收集所，以供緊急之用。

維持經營之。因此該社社員液乳之銷路，大為擴展。

(3) 合賣均分 該社社員應得之售款，每月均分一次。社員按照各類牛乳之售款總額而分配之。例如社員交與該社之牛乳，若有百分之六十以液乳銷售，其餘百分之四十則以他種狀態銷售，惟其價格較低，每一社員所得之售款，即為此各種異價之加權平均數。於是在理論上。無論社員所交牛乳之用途，或其售價為何，其所得之價格均同。

但在事實上，各社員所得之價格，不無相當之區別。蓋該社之均分價格，乃以牛乳所含之百分之三·五脂肪，及運交該社距離紐約二〇一至二一〇英里設立之收集所而定。若社員距離紐約不及二〇一英里，則其得價較多，以其運費較處在二〇一至二一〇英里內之生產者為少。若其牛乳所含之脂肪為百分之四，則每百磅復可多獲兩角（每千分之一加洋四分），以該社規定之脂肪含量為百分之三·五也。若社員運乳在距離紐約二一〇英里以外之收集所，或其牛乳脂肪檢驗不及百分之三·五，則其



第四九圖 乳業聯盟合作社紐約市收集所之裝瓶室。

售款亦必減低。其他各種差別皆足以增減均分價格。

該社用以統制賸餘牛乳之方法，在形體上，與前章所討論者不同。緣乳業聯盟合作社，恆易遭遇遠方乳產區域之競爭。該社理事及社員以該社未組織前之經驗，均相信如欲將賸餘牛乳銷入紐約市場，則其大部分應製成副產。如是或能減低一切牛乳之價格而使商販之銷售液乳及賸餘牛乳者，得以獲利，且此種情形之結果，將使一般循環供應紐約液乳之生產者，蒙受價格銳減之損失。

按照該社之計劃，凡牛乳之能以液體銷售而最能獲利者，則以液乳銷售之。自遠方（例如紐約北部與賓夕法尼亞西部）牛乳區域運來之牛乳，於液乳竭缺時，以其一部分作液乳之銷售，其餘時期，則用以製造副產。遠方乳產者既獲合賣均分之價格，自願恆為該社社員，不致於液乳漲價時，以不需要之牛乳，傾銷於紐約市場矣。

財政 乳業聯盟合作社之資金，以其社員借款而獲得之。在一九二七年三月三十一日，該社發行之債據總額為一〇、九九九、五五六·二五元，而由社員售款之提存，準備發行債據者，共計二、四八〇、五四五·七三元。該社約有鄉村收集所二六八處，而在紐約與澤稷城（Jersey City）之城市收集所，除折舊準備金外，計值六、四五八、六〇八·八六元。

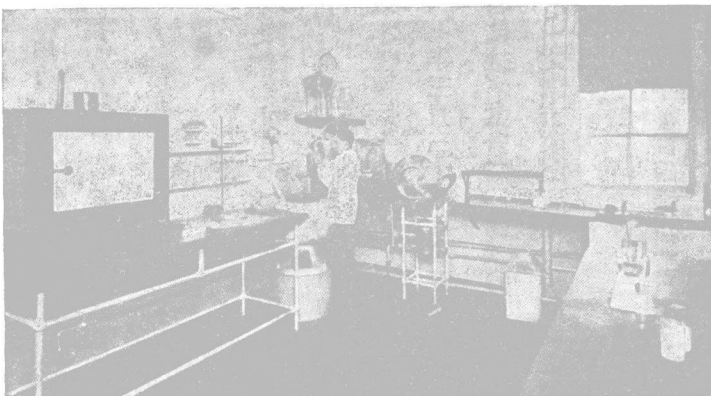
該社每月由應付社員款項下，提扣一定之數額，在一九二五及一九二六年，每百磅提扣一角。至會計年度終了時，凡不滿五元及零餘之提扣，皆發還各該社員，以其所發行之債據金額，皆在五元或五元以上。此項債據分五年償還，並附年利六釐。在一九二二年發行之第一次債據，至一九二七年即應付還。在一九二一至二二年度之提

扣總額，約有四、三〇〇、〇〇〇元，而在一九二二年至二三年度，因該社需款購置地產、機器與設備，故增至四、八〇〇、〇〇〇元。在一九二三、一九二四及一九二五年，提扣之數較少。在一九二六至二七，及一九二七至二八年度之提扣較大，蓋因需款償還一九二二及一九二三年之債據也。

該社爲平均未來之提扣，並免除無謂之利息起見，在一九二四及一九二五年，按照九五折，附加應收未收利息 (Accrued interest)，收買一九二二年發行之一部分債據。因此至一九二五年終，一九二二年發行之債據總額，減至二、五〇〇、〇〇〇元以下。其時該社亦收買價值一百萬元以上之一九二三年債據。在一九二七年五月一日，所餘之一九二二年債據，完全贖回，而一九二八年到期之一九二三年債據，減少二、〇〇〇、〇〇〇元有奇。

此種籌資方式，以該社營業性質而論，實屬可能。該社每月收入現金五六百萬元，故能每月支付社員一次，而同時提扣若干以充日常費用及資本基金。

該社普通社員對於該社皆有投資，平均每人約二百五十元。該



第五〇圖 乳業聯盟合作社保障乳質之試驗室內觀。

社地位所以穩固者，以其爲社員所有，又以社員投有資本，故對於該社之關懷倍切，而樂予扶助也。

該社之債務，除所欠社員者外，爲數不多。以一九二七年三月三十一日論，其抵押負債 (Mortgage debt) 僅達六、八二〇元。該社有時舉借短期緊急資本 (Emergency capital)。例如商販不能立時付款，須延展十日或十五日，而該社於未收得顧客貨款之前，爲欲迅速支付社員起見，則必舉借需要之款項。

內部組織 該社內部組織，共分若干部，如社員部、生產部、銷售廣告部、運輸部、工程部、購買部、法制會計部等。執行委員會委員每人負責指導一部或數部。其中如生產及工程部，僅管理該社所有之收集所。此外，該社復設研究部，研究有關牛乳及乳產運銷之種種經濟問題，例如生產與物價之趨勢，物價對於乳產過剩之影響，以及影響牛乳需要之因子等。此種研究工作，頗爲重要，使該社之定價與銷售政策，均有事實可據，不致徒憑臆斷。

該社爲保持其售乳之品質及衛生起見，置有設備完善之試驗室一所。每日試驗各種牛乳樣品，以考察其所含之脂肪及細菌。若某一地方或牛乳場有不合乎衛生之情形，立能發覺，於是該社或衛生局乃派檢驗員前往視察犯法之生產者。以此一例，可證合作既保護生產者，亦保護消費者也。

廣告 因該社經營高等之衛生產品，故向消費者宣傳易於爲力。然由合作社與乳商組織之乳業公會辦理廣告者甚多。該會向各學校醫藥及民政機關，證明牛乳之有益衛生。該社更向學校進行一種提倡工作。例如該社有名「健康」者，形同小丑，到處現身說法，故紐約之學校兒童，耳其名者，無慮千萬。其人對於牛乳功用宣傳之一言一行，談諧百出，兒童莫不喜悅之，以此收效甚宏。他如煉乳等乳產，均以雜誌、報章、招貼、傳單、或霓虹、大事廣告。

外勤工作 外勤工作由該社社員服務部進行之。該部於該社生產區域內設十六組，復設「家庭組」以期獲得社員主婦有組織之扶助。宣傳消息之方法，厥有三種：（一）乳業聯盟新聞，乃該社之周刊，每一社員可得一份；（二）報告專刊；（三）在地方或區域會議時，由社員部指派代表，及由該社之理事或職員，前往參加。

外勤工作以地方合作社為基礎。地方合作社照例每月集會一次，討論該社之事務，及其他有關當地社會之問題。閉會以後，恆殿以餘興，佐以茶點。該社並備有各種普通程序，可供各地方合作社之採用。該社建議地方合作社集會之程序共分十一項，茲舉其一如下：

- （一）牛乳生產者與消費者之關係為何？
- （二）貴社牛乳消費者之需要為何？何以有此需要？
- （三）生產者應迎合此種需要乎？其理何在？
- （四）如何可助商販獲得較好之市場，以增加均分之價格？
- （五）商販之需要與消費者之需要有何關係？
- （六）如何增加牛乳之消費？
- （七）聯盟合作社應如何發展消費者之需要？



第五一圖 乳業聯盟合作社之「健康」小丑與紐約普拉得堡學校兒童合影。

(7) 如不零售，應廣告液乳否？

於此可見，討論此項題目，無非欲使生產者負責生產衛生之牛乳，並顯明零售者對於液乳運銷工作之關係。且凡參加此項討論之社員，俱能感覺彼乃社中之有力份子，而其貢獻之意見，多少可以形成合作社之政策也。

各地方合作社之文書，依該社製就之格式，將會議記錄，填報社員部，披露於每期乳業聯盟新聞週刊。如此，各域農民得以互相琢磨。

各地方合作社之社員，類皆聯合組織較大之團體，即分區是也。分區恆以一縣為單位，然亦有包括較廣之區域者。分區會議之目的，在使各地方社員有相晤之機會，以交換經驗，討論全縣農民之共同問題。分區會議之人數較地方會議為多，其會議程序亦較為完美。

婦女對於該社所以發生興趣者，由於家庭組之激勵。該社於一九二六年六月十七日於布法羅舉行社員年會，各地方代表共有四十人。到會人數二千，其中婦女約有三百二十五人。該社首先承認婦女與男子對於合作社之成功，同具熱忱，且合作社之成功，一部分基於社員主婦對於合作社及社員扶助之觀念。



第五二圖 德溫市牛乳產銷合作社試驗室細菌試驗。

概況 乳業聯盟合作社係脫胎於一九〇七年組織之乳業聯盟會。該會在一九一六年，鮮有進步。當一九一六年，紐約市場商販付與乳業者之價格，每四分之一加倫減至三分，致激成乳業者之罷工，於是農民紛紛加入聯盟會，數以千計。幸得該會忠實會員之援助，停止以牛乳供應市場兩星期之久，罷工農民始獲勝利。

今日之乳業聯盟合作社係於一九二一年組織而成。是年五月一日，簽訂合賣契約之乳業者，約有五萬人。初創兩年，該社總社設於紐約猶提喀 (Utica, New York) 至一九二三年，乃遷至紐約市。

茲將該社每年經營之銷售總值，述於下表。

第五表 乳業聯盟合作社合賣牛乳數量及銷售總額(1922—1928年)(1)

年度	合賣牛乳(磅)	由社經營者(%)	銷售總值(元)	液乳數量(%) ⁽²⁾
1922(3)	2,565,476,805	\$ 61,043,832
1923	3,359,273,358	27.3	82,130,902	85.8
1924	2,677,481,478	33.4	75,132,468	88.3
1925	2,358,941,906	40.8	65,048,895	89.3
1926	2,270,526,840	39.4	66,032,881	97.3
1927	2,224,220,066	46.5	73,716,900	97.8
1928	2,420,384,585	47.3	82,511,310	97.6

(1) 農業合作年鑑一九二八年七月出版。

(2) 液乳，乳酪，撇去乳酪之牛乳。

(3) 以十一個月計。

第二節 牛乳分配合作社

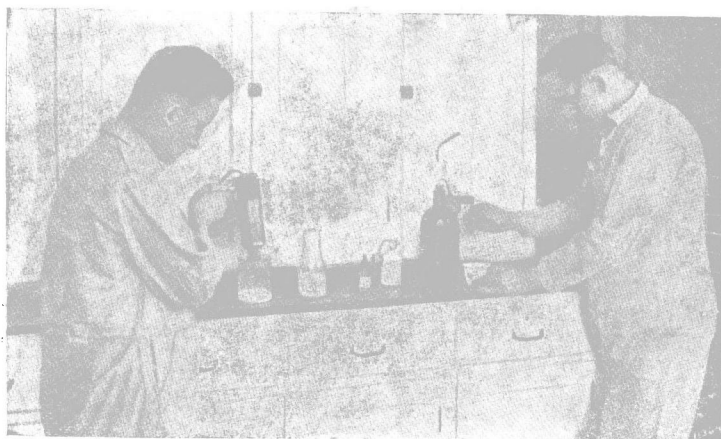
自一九二七年，向美國農部報告之零售及躉賣液乳合作社，計有十九社。在一九二七年，全國乳產運銷合作社之營業數量，共爲六四〇、〇〇〇、〇〇〇元，而此等零售及躉賣合作社之數量，約佔一四〇、〇〇〇、〇〇〇元，較一九二五年增加一五、〇〇〇、〇〇〇元。牛乳生產者之爲牛乳分配合作社社員者，計有一一六、〇〇〇人。

上述之牛乳分配合作社，在一九一七年終以前組織者，僅有四十五社。其在一九二一年組織者最多，計二十社，在一九二二年組織者計十七社。

牛乳分配合作社大多採用中央集權方式，蓋以其業務性質使然也。合作社組織之目的，係於某市場銷售液乳，而其辦事處及製造廠亦設於該市。若合作社經營副產之製造，即附屬於其液乳業務範圍內，而所有城鄉製造廠之經營，皆由中央辦事處統治之。

牛乳分配合作社之組織計劃，有時不能維持合作社與社員之密切關係，在規模狹小之合作社，其生產者固足以認識社中之職員及其工作，在規模宏大之合作社則不然。前述之乳業聯盟合作社有鑒於此，遂組織地方合作社，以爲傳達消息之中心，同時，亦爲選舉之單位。

德溫市牛乳產銷合作社 (Twin City Milk Producers Association, St. Paul, Minn.) 設於明尼蘇達



第五三圖 左試驗沈澱，右試驗酸性。每一社員之牛乳等級視其所含之沈澱，酸性及細菌而定，由合作社報告之。圖為德溫市牛乳生產合作社試驗室。



第五四圖 德溫市牛乳生產合作社之中央試驗室。

聖保羅，由七千二百餘牛乳生產者組織而成，其牛乳供應聖保羅與明尼亞波利斯兩處之市場。該社組織於一九一七年，營業數量年有增加。迄至一九二七年九月三十日，該年度之銷售總額為八、八八三、八七〇元。社員所交之牛乳，其以液乳出售者，約佔百分之五十一。

該社設有工廠數所，以充收集牛乳及製造牛乳副產之用。牛乳油、乾酪、煉乳、奶粉、冰淇淋等，皆在製造之列。該社所有之房屋及設備，約值百萬元，而其淨值在一九二七年為一、四〇〇、〇〇〇元。

加利福尼亞牛乳產銷合作社 (California Milk Producers Association, Los Angeles, California) 設於加州勞斯安極利司，其最初目的僅為一種議價組織。然至一九二七年，其社員組織所謂加利福尼亞乳酪合作製造公司 (California Cooperative Creamery Company)，一面向加工製造牛乳，一面向消費者分銷。此兩種組織，隸屬同一機關。

加利福尼亞牛乳產銷合作社係組織於一九一五年。在一九二七年，其營業自五〇〇、〇〇〇元，增至五、八七五、〇〇〇元。

其他大規模合作社之運銷牛乳者，計有俄亥俄辛辛那提之淨乳合作社 (Cooperative Pure Milk Association, Cincinnati, Ohio)，及俄亥俄克利夫蘭特之俄州農民牛乳合作社 (Ohio Farmers Cooperative Milk Association, Cleveland, Ohio)。

液乳乃全年每日產銷之商品，故於制定合作運銷液乳計劃之時，不得不注意及此，同時合作社之資金問題

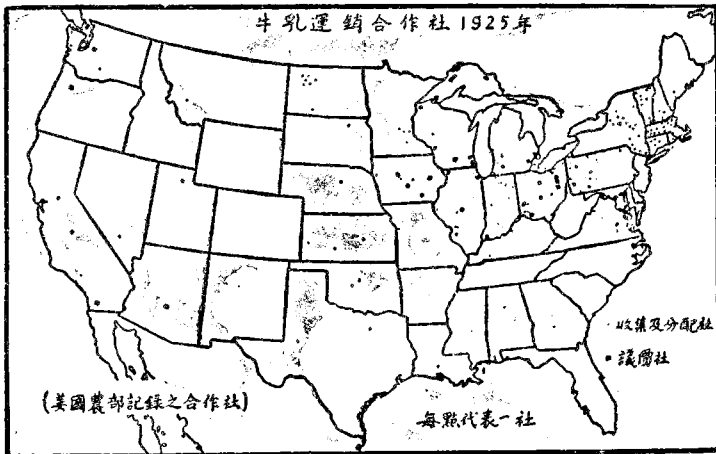
及社員之付款問題，因此解決較易，乳業農民恆為牛乳專家，故關切其本身之業務，而對於運銷方法與問題，自較普通農民更為清晰。衛生局及各州市政府復有條例，禁止人民暫時經營液乳之生產，對於乳業之穩固更有裨益。

第十一章 牛乳油合作運銷

美國最早之合作事業，即為乳酪合作社。據美國農部之調查，美國在一九二五年，共有乳酪合作社一千四百餘社，該年營業數量，計為二〇、〇〇〇、〇〇〇元。茲先敘述一乳酪聯合社，以其於牛乳油之運銷，有長足之進步，且組織未及五載，而其每年之營業額，已達四千六百萬元之鉅。

第一節 湖地乳酪聯合社

此合作乳酪聯合社，即明尼蘇達明尼亞波利斯登記設立之湖地乳酪聯合社(Land O'Lakes Creameries, Inc., Minneapolis, Minnesota)。在一九二五年，該社共有地方乳酪合作社四四七社，其中設於明尼蘇達者，計有四二六社，威斯康星者一九社，北達科他者二社，各地方乳酪合作社社員，計約八萬



第五五圖 美國 1925 年牛乳運銷合作社之分佈。

之衆，堪稱美國首屈一指之大規模合作組織矣。

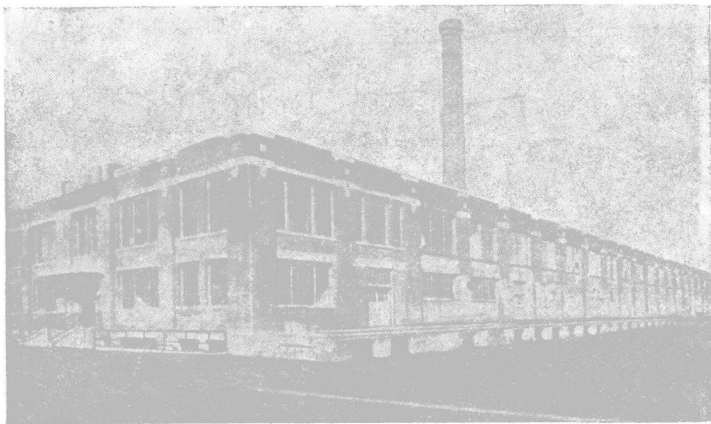
組織

湖地乳酪聯合社包括之範圍，共分十八區，每區有乳酪合作社十一至三十三社。在常年大會開會前，各區乳酪合作社，提選一人爲湖地乳酪聯合社之理事，並提選候補員一人。在該聯合社舉行常年大會時，由各地方乳酪合作社出席代表選舉各區所提之人爲理事。如代表對於所提之人不能滿意，即改選候補員。

契約

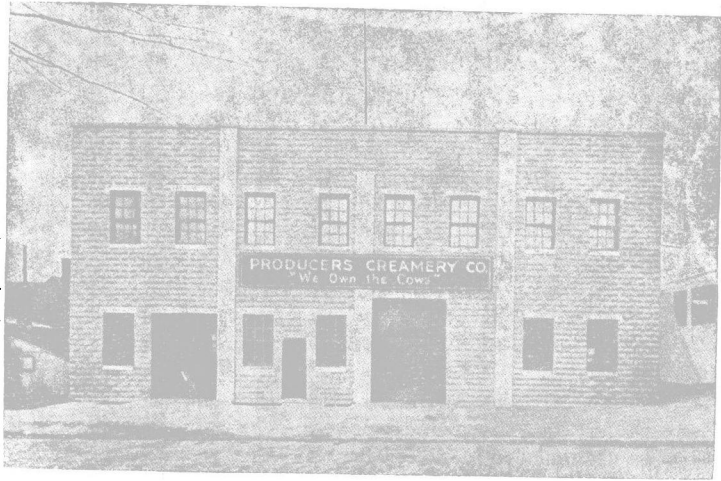
地方乳酪合作社與其社員類無契約之規定，惟與聯合社則訂有銷售牛乳油之契約。該契約係於一九二四年所訂立，無論何方得於一九二六年正月一日解約。地方乳酪合作社得以書面聲請解約，惟須於該年一月一日前六十至三十日爲之。今則地方乳酪合作社得於每年一月一日解約。然契約係永久性質，在社員聲請告退，或合作社解散之前，概爲有效。

永久契約之顯著利益，即爲免除舊約滿期，換調新約之瑣屑手續及耗費。然各州運銷合作法之限定契約時期爲十年者，亦屬不少。

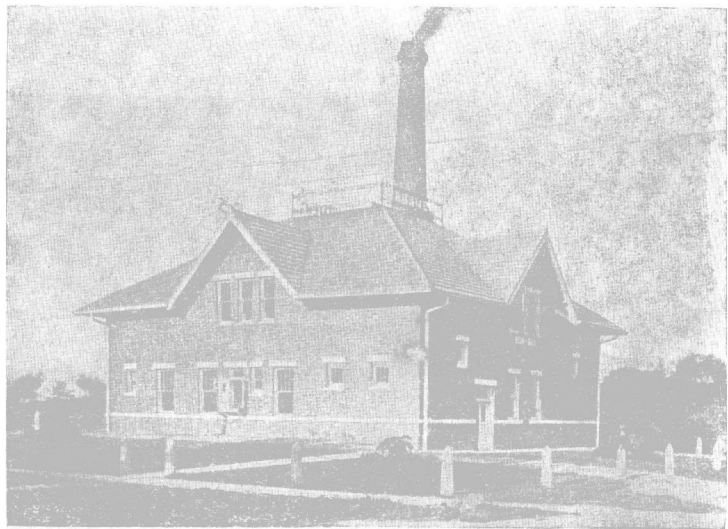


第五六圖 明州明尼亞波利斯湖地乳酪聯合社之中央工場。

經營實施：乳酪合作社聯合之原因 自一八九五年後，明尼蘇達牛乳生產者即實行合作經營。該州現有乳



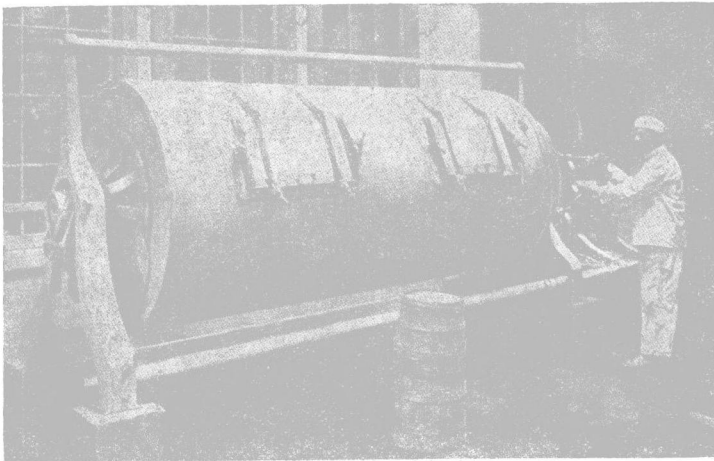
第五七圖 一個地方乳酪合作社。



第五八圖 明州隊西爾合作工廠。

酪合作社六百餘社，幾佔該州乳酪合作社總數百分之八十。試問此等乳酪合作社聯合設立一中央合作組織，果何故歟？簡答之，蓋以牛乳生產者深信如設立聯合作社，則能實行非地方乳酪合作社能實行之三要事：（一）能改良各地方社之牛乳油品質，並使之標準化，同時復改良農場上之生產方法。（二）能謀得牛乳油之新銷路，並得一中央代理機關，供給品等一律，商標相同之優良牛乳油，因以激發牛乳油之需要。（三）能節省購買製造牛乳油應用物品之費用。

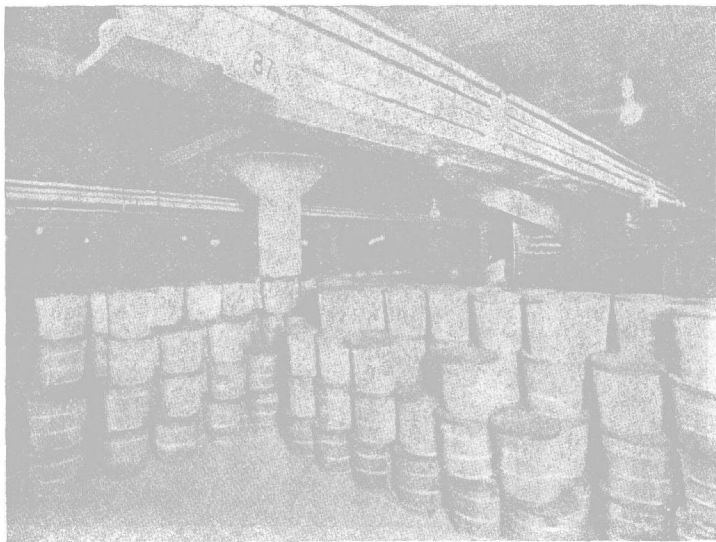
第一，品質 牛乳生產合作者之腦海中，莫不知品質之重要，故湖地乳酪聯合社組織之初，即為一服務機關。該社雖成立於一九二一年，但至一九二四年，始正式營業，出售各種品質之牛乳油。在此三年之中，該社選派外勤人員，馳赴各地方社與牛乳油製造者共同研究改良牛乳油品質之方法。有時外勤人員更親往農場，指導社員注意清潔、迅速冷乳、按時送交牛乳油與合作社等重要問題。因此各地方社能製造上等牛乳油，而以聯合社第一等商標出售之。



第五九圖 乳酪合作工廠之攪乳器。

當各合作社出售牛乳油時，即採用「湖地」商標。湖地為牛乳油之最上等者，係以甜乳酪製成，且應列在牛乳油九十三等或九十三等以上。湖地牛乳油應嚴厲適應溼氣、鹽分、色澤等條件，並無酵微之弊。凡乳酪合作社出產之牛乳油有百分之五十或百分之五十以上與湖地牛乳油相等者，即可登記為湖地乳酪聯合社之社員。在一九二五年二月，乳酪合作社出產之牛乳油，有百分之五十或百分之五十以上適合湖地牌品質者，計有八十社，迄一九二六年二月增至二百二十社；一九二七年一月，增至二百八十一社。自一九二五年二月至一九二七年一月，湖地牛乳油與各乳酪合作社出產總額之比例，由百分之三十二增至百分之七十。在一九二七年，湖地乳酪聯合社運銷之牛乳油，可列在九十三等或九十三等以上者，超出百分之七十。

茲撮述湖地乳酪聯合社總經理陳述品質改良之報告如下：



第六〇圖 湖地乳酪聯合社中央工場冷藏室貯藏之牛乳油。

實用運銷合作

當各乳酪合作社於一九二一年組織湖地乳酪聯合社，開始共同工作時，開州乳酪合作社製造之牛乳油，能及九十二等者，僅百分之二十五。今日湖地牌牛乳油之等級在九十二等或九十二等以上者，竟超出百分之八十六。

湖地乳酪聯合社改良牛乳油品質之計劃，至爲周詳，而經營之效能，尤爲農民得未曾有。觀諸四百乳酪合作社，八萬農民依照最高標準，而分別製造牛乳油之乳酪等級，即可證實。且攪酪成油之工作，須受州政府嚴密之檢查，更受試驗場精細之試驗。雖然檢驗如此嚴厲，而牛乳油之能適合湖地牌甜乳酪標準者，仍在百分之七十以上。（註一）

其次，運銷 湖地乳酪聯合社最顯著之成就，首推該社爲社員運

銷上等牛乳油，而能獲得溢價。苟地方乳酪合作社及其社員獲得之價格，不能高於普通牛乳油所能獲得者，則品質之改良斷難保持，蓋農民不能徒耗財力，製造上等品質之產物，而毫無所獲也。故湖地乳酪聯合社之首要職務，卽爲此種上等品質之牛乳油謀得有利之市場。該社卽賴此種服務，酬勞地方乳酪合作社及生產者，並提高全州之品質標準。

茲述該聯合社報告之價格表如下：



第六一圖 湖地乳酪聯合社中央工場之印刷室。

一月份核定之價格

理事會於一九二七年二月十一日會議，核定一月份之牛乳油價格如下：

每磅價值以分計

湖地(裝於木桶中者)	50.25
93 等(裝於紙厘者)	49.75
92 等	49.25
91 等	48.75
90 等	48.25
89 等	47.50
88 等	46.75

……許多社員不知此項核定價格，乃付與各乳酪合作社之牛乳油價格，而非付與社員之乳酪價格。乳酪合作社社員之得價，以乳脂為標準，其價格恆較牛乳油之價格為高，蓋以牛乳油之溢多也（譯者按一磅乳脂約可製牛乳油一磅半，此半磅牛乳油即謂溢多）

湖地乳酪聯合社於一九二三年十月組織「牛乳油銷售部」。該部在一九二七年，共銷牛乳油八四、四一、二、一三九磅，其中二三、〇三九、六〇四磅，係裝於一磅大小之紙盒內，含牛乳油四分之一磅。

該部於支加哥、紐約、波士頓等大城市，設有批發處。此外，該部復與連鎖商店作直接之銷售。在一九二七年，該部牛乳油之直接銷售與連鎖商店者，不下二萬五千餘家。例如運往華盛頓之湖地牛乳油，每星期約有兩車，即以連鎖商店方法銷售者也。此種直接連鎖方法，頗能減少界限利益 (Margin) 及成本。該聯合社於一九二七年為地方乳酪合作社裝於木桶中之湖地牛乳油所謀得之價格，計每磅五角二分五釐。牛乳油運至明尼亞波斯工廠後，即由木桶取出，壓成印痕，以其一部分運往華盛頓銷售，每磅約值五角八分。故消費者付洋一元，乳酪合作社可得八角六分。此乃極高之比例也。

政府檢驗 凡裝運之牛乳油，抵明尼亞波斯工廠後，即受明州及美國農部合雇分級員之檢驗。分級員掣

發證書一紙，載明牛乳油之等級。凡裝於一磅大小紙匣內之湖地牛乳油，均由該聯合社發貼證書一紙，述明此項牛乳油曾經分級，並係九十三等或九十三等以上之甜乳酪所製。

除檢驗牛乳油之形質外，並須送驗攪乳樣品。若樣品不合規定標準，而有酵黴之芽胞，即派外勤員前往乳酪合作社，尋求發生酵黴之根源。外勤員收集社員所交之乳酪，洗滌攪器及罐頭等用具之水分，製造廠內之空氣。以及能傳帶酵黴之一切媒介，攜回試驗室，以作精密之分析，而發現其根源。因此湖地牛乳油匣內之證書，堪為品質之保證，而能增加顧客對於此項牛乳油之信仰，自可無疑。然若牛乳油之品質不能使消費者滿意，則證書亦無價值可言。故政府對於乳酪合作社及牛奶場，必須勤加監察，繼續檢驗，始能保持上等品質也。

聯合社之利益 教育及運銷工作為湖地乳酪聯合社之主要成就。尚有其他利益及節省，對於牛乳生產合作者甚為重要，茲略述之。

該社每年節省之運費，計在三十萬元以上。蓋地方乳酪合作



第六二圖 湖地乳酪聯合社試驗室，試驗牛乳油之濕潤，鹽味，脂肪及酵黴。

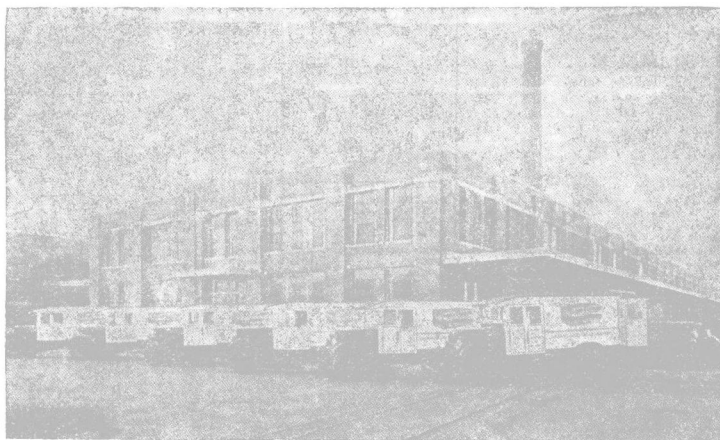
社裝運之牛乳油，大率不滿一整車，而該社則以整車裝運之，故其價格比率較低。

該社設立購買部，購買製造牛乳油之供應品。在一九二五年，該部經營之供應品，價值一、五二三、〇〇〇元，計節省一七五、〇〇〇元。

該社爲使牛乳油重量及含質一律標準化之總機關。據其總經理之報告，當未組織該社之先，明州牛乳油之過秤者，不及百分之十五，以致裝桶牛乳油過重者，有百分之十之多。關於乳脂之節省，該社總經理曾有下列報告：

「在一九二七年，湖地牛乳油試驗室分析之牛乳油樣品，計五五、四二一件。」

「牛乳油所含之脂肪爲百分之八〇·九。在湖地乳酪聯合社實行此項分析工作之前，地方合作社牛乳油所含之脂肪平均在百分之八二·二五以上，故以一九二七年牛乳油之價格而論，此項試驗工作對於每百磅牛乳油至少節省乳脂一·二五磅，即節省大洋六角。」



第六三圖 湖地乳酪聯合社中央工場門前之零售運貨車。

「湖地乳酪聯合社經營牛乳油，每年之節省總數，超出五十萬元。」（註三）

概況 湖地乳酪聯合社除經營其主要業務外，復製造奶粉及牛乳粉。在一九二七年銷售之奶粉，超出二百萬磅，每磅之淨售價為八·九三分。同年銷售之乳酪，計有四百萬磅，乾酪九十五整車，大都分配與該社社員。在一九二八年，該社復設立雞蛋部，據稱其重要僅次於牛乳油部云。（註三）

茲將湖地乳酪聯合社一九二七年之淨收益，表述如下：

第六表 湖地乳酪聯合社之淨收益(1927年)

部 別	數 量(元)
普通服務	\$ 38,206.17
牛乳油銷售	33,000.74
改裝木桶	20,725.62
乳 酪	4,220.54
乾 酪	25,051.54
乳 脂	2,115.29
乳 粉	18,813.64
攪乳室	1,058.07
城市銷售	2,255.03
家禽產物	387.07
供 應	185,383.67
總 計	\$ 281,217.38

該社所有之運用資本，由牛乳油銷售部之經營供給者較少。蓋該社由牛乳生產合作者之牛乳油售款中，提

扣最低數目，以鞏固其合作組織之金融能力。該社之主要收入，係來自其他業務之經營，且若無中央合作組織，則此項業務將由他人行使，而其中所有之利潤，盡入他人私囊。例如改裝木桶所得之收益，計有二千餘元。此乃該聯合社給予社員之直接節省。試讀一九二七年該主席之報告，即可明瞭。

「牛乳油於壓印房改裝於特製之包裝內，所遺空桶非若往昔視為廢物，本社備有洗刷消毒之新式器械，使之良好如新。改裝木桶部在去年之淨收入甚佳，參考本社之金融報告，即可明瞭。此項收益，已往生產者均未曾享得。本社之目的為服務生產者及消費者，故對於此項服務，惟財力是視，以求推進。」（註四）

在一九二七年終，該社發行之債據，達五〇〇、〇〇〇元，至股本及淨值則為六五〇、〇〇〇元，而運用資本則達一、一五六、〇〇〇元。

第二節 察楞其乳酪及牛乳油合作社

察楞其乳酪及牛乳油合作社 (Challenge Cream And Butter Association) 係於一九一一年所組織，乃加利福尼亞及愛達和 (Idaho) 兩州十六個乳酪合作社組織之聯合合作社也。其總址設於勞斯安格立司，但於舊金山 (San Francisco) 及聖第亞哥 (San Diego) 市場，亦銷售牛乳油及乳酪。

該社組織導源於加州圖列爾牛乳生產者乳酪合作社 (Dairymen's Cooperative Creamery Association, Tulare, Cal.)。因前者目睹後者將牛乳油運銷於勞斯安格立司市場，頗能獲利，乃於一九一〇年組織察楞

其乳酪及牛乳油合作社，即採用「察楞其」為其第一等牛乳油之商標。該社與勞斯安格立司牛乳油批發人訂立契約，而以勞斯安格立司生產交易社（Los Angeles Produce Exchange）之開價為準則。正當該社第一次裝運之時，不幸勞斯安格立司生產交易社「改變開列牛乳油之方法，故該社之收入大受影響，較其理事在契約中期望之數，相差遠甚。」（註五）

嗣後此項困難雖經解決，然該社批發銷售更有不利。緣是組織本節討論之合作社，試讀引述之下文，即可明瞭組織之必要：

「本社業務於一九一〇年夏季甚為順利，但至是年秋季以勞斯安格立司及舊金山之牛乳油開價猛漲，致本社之代理商無額外利益可圖，遂拒絕接受察楞其牛乳油。考其實情，乃因代理商當春令及初夏市場清淡之際，貯藏之牛乳油過多，迨至秋季，乃急於脫售存貨，不知新鮮牛乳油又源源來矣。」（註六）

該社鑒於批發銷售終歸犧牲，乃聯合利維得爾乳酪合作社（Riverdale Cooperative Creamery, Riverdale, Calif.）於勞斯安格立司市場組織一中央銷售代理所，初名察楞其乳酪及牛乳油公司（Challenge Cream and Butter Company），直接與零售商交易。然零售交易不甚發達，仍不得不實行批發交易。

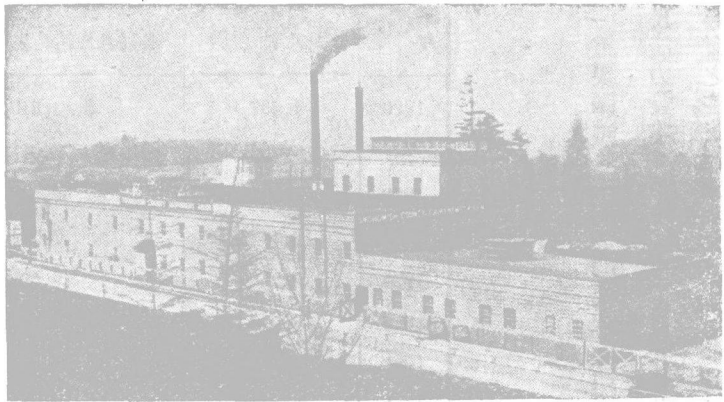
然該社之業務發展極速，於一九二二年，設立一支店於聖第亞哥，於一九二五年又另設一支店於舊金山。在一九二七年，該社經營之牛乳油佔勞斯安格立司總額百分之五十二。

組織 凡附屬察楞其乳酪及牛乳油合作社之地方合作社，每社得提代表三名為聯合社之社員。聯合社如

接受此三人，即各給社員證一紙。各社員之表決權及財產權，一律平等。

該聯合社係由理事會統治之，「其人數與聯合社之社員人數相等。」〔註七〕因此，地方合作社所委派之代表，亦為聯合社之理事。理事由常年大會選舉之，任期為一年。聯合社之章程規定理事會得任命執行委員會，由各地方合作社之代表一人組織之，於理事會閉會時，辦理社中一切事務。各地方合作社指派其代表三人中之一人為執行委員會委員，故理事會僅核准地方合作社之任命，及選任普通職員。

契約 通常聯合社寧與地方合作社訂立契約，而不與地方合作社之代表訂立契約。現有契約係於一九二三年正月所訂立，至一九〇五年十二月三十一日方始滿期。每逢三、六、九年年終，聯合社或其附屬地方合作社，皆得解約。若地方合作社提議解約，應具聲請書，並附還五千元，而地方合作社對於聯合社之財產依照此項財產之帳面價值(Book-value)百分之七十五，分五年付還地方合作社。若聯合社提議解約，則聯合社須將



第六四圖 華盛頓，厄咪勒特，斯諾哈密縣乳業合作社握有及經營之牛乳工場。

該地方合作社財產按帳面價值百分之百償還之。

概況 該社爲十六個乳酪合作社之代銷機關，並直接與零售商交易。該社於一九二六年在勞斯安極立司新築二層樓水門汀分配廠一所。凡該社之牛乳油、煉乳、奶粉、乾酪等乳產及雞蛋，均由該廠分配之。第七表示明該社自一九二〇至一九二七年之營業數量。

該社一九二七年之營業費用爲五二〇、〇〇〇元，佔銷售總額百分之三·二六，而其淨值超過四六一、〇〇〇元。該社以服務顧客，提高產物品質，推廣銷路爲前題。

第三節 集中合作社

集中合作社 (Cooperative centralizers) 爲合作製造牛乳油之一重要團體。凡不能如明尼蘇達與威斯康星兩州以乳產爲專業之地方，組織此種合作社殊爲有益。例如某地農民能力資本不足維持一地方乳酪合作社，即可將其乳酪逕由特別火車運至一集中牛乳合作社，而獲製造成本低廉之益，並對於大規模之合作事業發生

第七表 察楞其乳酪及牛乳油合作社
之營業數量(1920—1927)

年 度	牛 乳 油 (磅)	各種乳產銷售總額(元)
1920	4,537,905	\$ 3,310,224
1921	6,852,494	3,858,176
1922	9,381,295	5,011,591
1923	12,476,089	7,735,719
1924	15,238,401	9,099,188
1925	18,726,239	11,520,341
1926	25,717,329	14,852,050
1927	28,896,214	15,955,083

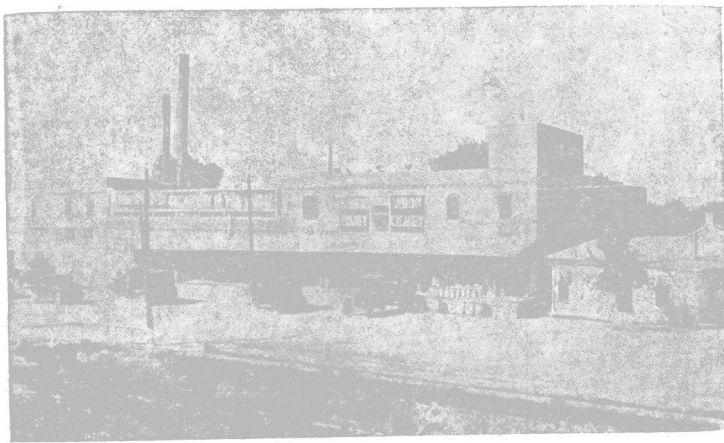
興趣。在此情形下，不能製造最高等級之牛乳油，因乳酪必須由農民運至集中乳酪合作社，其間距離甚遙，且運送乳酪之農民分散各處，集中乳酪合作社不能施行檢驗方法，不能製造甜質牛乳油。然出產之牛乳油，仍能適應許多消費者之需要，而獲得中等收益。

茲述南達科他阿貝登 (Aberdeen, South Dakota) 及

內布拉斯加奧爾良 (Orleans, Nebraska) 之公平乳酪聯合社 (Equity Union Creamery) 以爲此種集中合作社之示範。

南達科他阿貝登 南達科他阿貝登公平乳酪聯合社，於該州阿貝登及米恰爾 (Mitchell) 兩處，均設有製造廠，收集各乳酪裝運站之乳酪，甚至遠在西部蒙大拿 (Montana) 之乳酪，亦收集之，以製造牛乳油。一九二六年終，該社約有社員七、〇〇〇人，一九二七年，該社製造牛乳油二、二八四、七八一磅，銷售總額達一、〇六八、九七七元。該社係於一九一六年所組織，其業務有蒸蒸日上之勢。

該社之淨值，在一九二七年，爲二二三、六七四元。一九二



第六五圖 內布拉斯加，奧爾良，公平乳酪聯合社工場全景。

五年終，估計該社社員自一九一六年以來，收得之退還金(Refunds)及股利，約有一二〇、〇〇〇元，較該社一切設備成本為多。再據該社報告，社員之乳酪恆能獲得最高之市價。

內布拉斯加奧爾良 內布拉斯加奧爾良公平乳酪聯合社之經營計劃與上述南達科他阿貝登者相同。該社在一九二六年十一月三十日杪，製造牛乳油三、四二一、〇一七磅，銷售總額達一、四一七、七一九元。該社始創於一九一七年，其時製造之牛乳油僅值三八四、二五七元。

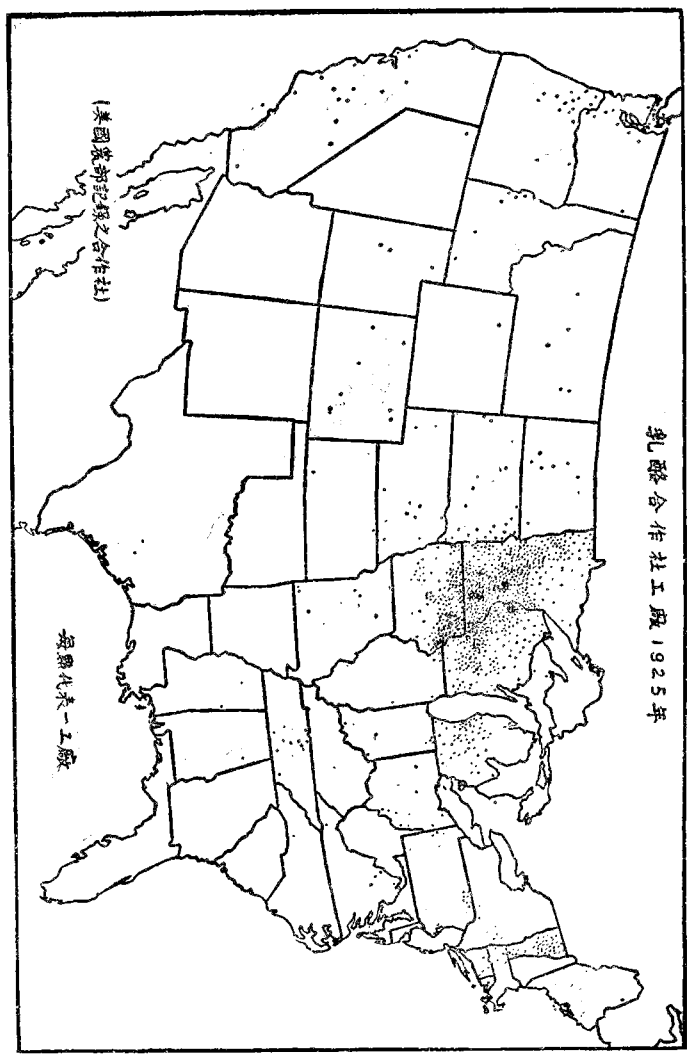
尚有另一著名之公平乳酪聯合社，位在俄亥俄利馬(Lima, Ohio)。該社與上述兩社在支加哥及美國東部市場合組一代銷機關，即公平聯合交易社(Equity Union Exchange)，經營牛乳油及雞蛋之代銷。

第四節 牛乳油運銷及製造合作社

美國農部於一九二七年據報告有乳酪合作社一、四八〇社，其社址大多設於明尼蘇達、威斯康星、衣阿華、加利福尼亞、愛達和及華盛頓等州。此等乳酪合作社於一九二七年，製造牛乳油五〇〇、〇〇〇、〇〇〇磅，約佔全國牛乳油產額三分之一。

乳酪合作社類為有股組織，其規模之大小，投資於房屋及設備之多寡，大相懸殊，自五、〇〇〇元至七五、〇〇〇元或七五、〇〇〇元以上不等，惟均能符合合作原理。社員及其他交送乳酪者之價格，以乳酪所含乳脂為標準，而由乳酪合作社依其所獲牛乳油價格付之，每月大概付款一次。

乳酪合作社恆不需要社員簽訂契約，雖現今趨勢採用契約，然皆得於每年某時期解除之。



第六六圖 美國 1925年乳酪合作社之分佈。

多數乳酪合作社對於社員及非社員不分界限。凡當地之牛乳生產者皆得與乳酪合作社往來，而獲同等利益。然有僅付合作紅利與社員者，亦有俟非社員應得之合作紅利累積至足以購買一股份時，始付以股份，使爲乳酪合作社之社員者。

牛乳油製造合作運動爲近三十年之發展。概括言之，乳酪合作社，皆著成效，而獲厚利。已往所以失敗者，蓋其組織不適合於牛乳生產區域耳。推銷員售賣牛乳油，亦其失敗之一原因。故於擬行組織合作社之先，必先詳細研究當地現在及未來之生產狀況，若貿然組織，必遭傾覆無疑。

至年來乳酪合作社停業之原因，由於鄰近城市液乳之銷售，頗爲順利。由此可知，合作社經營之產物，如發生生產或需要等變動狀態，對於合作社影響之利弊，殊未可斷言也。

(註一) 麥克基耳撰總經理報告 (McGuire, A. J., "General Manager's Report") 見一九二八年三月湖地新聞 (Lan O'Lakes News)

(註二) 同前。

(註三) 布藍特著七年來之進步 (Brandt, John, "Seven Years of Progress") 見湖地新聞，一九二八年三月。

(註四) 同前。

(註五) 察楞其乳酪及牛乳油合作社之歷史，見該社油印本。

(註六) 同前。

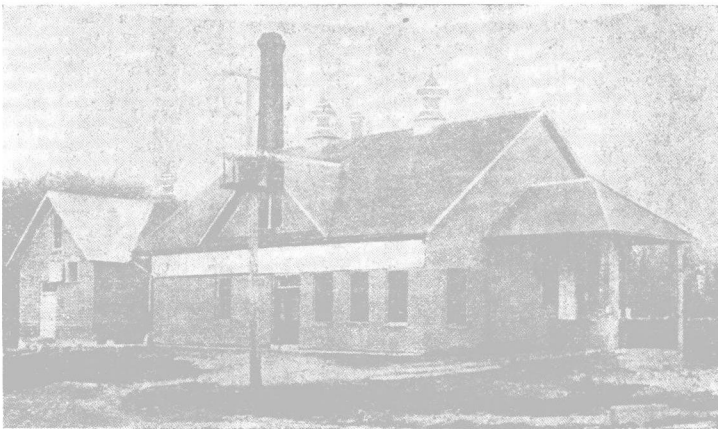
(註七) 該社章程。

第十二章 乾酪運銷合作

美國中部迤西，如威斯康星、明尼蘇達、衣阿華等州，土地富饒，牧場廣大，且能生產飼料，而其成本則較東部爲低。自各該州殖民後，牛乳工業，迅即發展。紐約及東部各州之牛乳油及乾酪生產，終因西部競爭之結果，日趨衰落。

威斯康星爲乾酪生產集中之州。美國乾酪約有百分之七十五爲該州所產。「生產乾酪之工廠，凡二千四百家，其中爲合作性質者約有三分之一。」（註一）

農民因信彼等從未獲得公平待遇，且以爲乾酪如由合作製造，必較私人製造優良而經濟，乃組織地方合作乾酪工廠。合作工廠改良地方情形而著成效者，固屬甚多，然以職員管理不善，社員維護不力，因而未能實現其改良之目的者，亦復不少。但無論地方合作乾酪工廠之完全成功與否，苟一日不聯合組織，



第六七圖 一個地方乾酪合作工廠。

則一日不能運銷乾酪，而獲最優之利益。此中央銷售機關之所由組織也。

第一節 全國乾酪生產聯合社

威斯康星州各乾酪工廠組織聯合社之舉，始於一九一二年，而威斯康星乾酪生產聯合社（Wisconsin Cheese Producers Federation）則於一九一四年初，即已銷售乾酪。至一九二八年初，該社更名全國乾酪生產聯合社（National Cheese Producers Federation）其初，合作工廠生產之乾酪，類由各廠單獨銷售，而以乾酪製造者為推銷人。其價格以「普里穆斯乾酪局」（Plymouth Cheese Board）之開價為準。該局設備會場，召集乾酪買賣兩方會議。乾酪買賣，無論立時交貨（Immediate delivery），或遠期交貨（Future delivery），皆以該局規條行之。

普里穆斯乾酪局於一九一一年為一傑出牛乳農民控訴其操縱價格之不當，致使生產過剩之季，減低生產者之收入。據該農民之控訴，例如商販以低價購買之乾酪，可於秋冬兩季由存棧提出，而售高價。再如乾酪之需要雖極旺盛，至每鎊價格達一角五分，猶不能供應，但不出兩日，價格乃被迫過低，至每鎊一角二分。

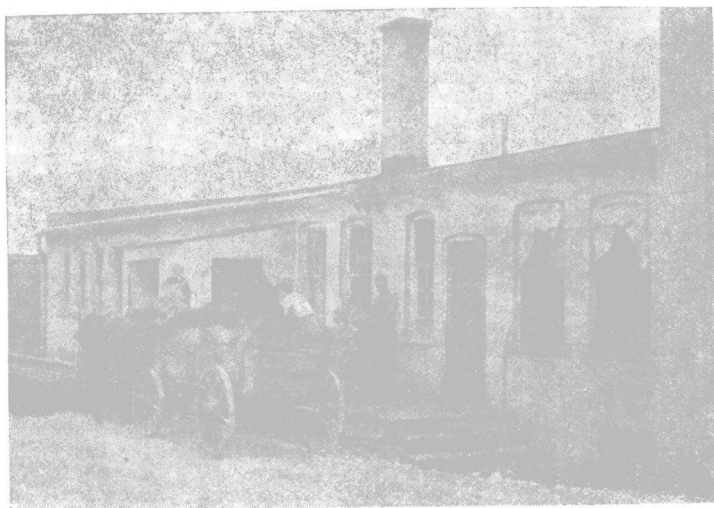
組織 全國乾酪生產聯合社為一合作組織。該社在一九二八年，所有之地方合作乾酪工廠，或私有乾酪工廠顧客之地方合作社，共計三百十家。後者合作組織方式，殊為罕見，然在水果生產區域，間或有之。威斯康星所以採用此種方式者，因私有乾酪工廠服務之地方甚廣，而廠主既不願出盤其業務，農民亦不願經營乾酪工廠，以負

擔此種風險及責任，因此，顧客組織地方合作社，俾與乾酪工廠訂約，依規定之價格，收買其社員所交之牛乳。以製成乾酪。至乾酪製造工廠之產物，則交由聯合社銷售之。

地方合作社 無論地方合作社擁有及經營乾酪工廠與否，皆為全國乾酪生產聯合社之社員及股東。惟每一地方合作社所有之股額，以三股為限。每一地方合作社在聯合社之常年會議及特別會議中，僅有一表決權。地方合作社之表決權，由其主席或理事會特選之代表行之。

聯合社之理事會由七人組織之，理事由地方合作社之代表於每次聯合社股東常年會議時互選之，任期為一年。理事會於第一次會議時，即選舉聯合社主席、副主席、文書及會計各一人，並聘任總經理一人，負責管理聯合社之一切事務。

區域貨棧公司 每區域之地方合作社大概為該區域貨棧公司之股東。有時，公司股份為農民之為地方合作社社員者所有，然貨棧亦有屬於全國乾酪生產聯合社者。



第六八圖 乾酪卸進地方貨棧。

區域貨棧公司對於聯合社之行政，不加過問，此與加利福尼亞水果生產交易社計劃不同之點也。惟捨此以外，地方合作社仍直接統制中央及區域組織。

經營實施 地方乾酪工廠製造之乾酪，運至聯合社之區域貨棧，施行檢驗及上蠟，如不立時銷售，即行存棧，日後由聯合社銷售經理，將棧內乾酪運銷美國各部。聯合社於一九二六年，共有貨棧十三所。

聯合社將乾酪售與批發買主，批發買主或為批發雜貨商、包裝商、批發分配者、出口商、或為連鎖商店制度之代辦。聯合社乾酪之商標，分『Mello-Creme』及『Federation』兩種，以不能磨滅之墨水，印於乾酪之外皮，及包裝乾酪之盒面。

由此可知地方合作社之職務為製造乾酪；區域貨棧為辦理乾酪之收集、檢驗、蠟封、及貯藏，並依照聯合社之命令隨時出運。聯合社銷售乾酪，收集售款，調度裝運行程，保管裝運及銷售記錄，辦理分級與檢驗，並行使中央運銷機關之一切職務。此種地方、區域、中央三者之分工合作，誠為經濟而有效之辦法也。

品質之改良 聯合社之理事自始即相信聯合社最能貢獻社員之服務，厥為努力改良地方工廠製造之乾酪品質，並相信品質一律之上等乾酪，必能增加社員之利潤，激發消費者之需要，且使在銷售方面，易於獲得並保持顧客交易。

自一九二四年始，凡乾酪製造者之產物，品質優良者，由該聯合社頒給月獎。據該社總經理謂「此項競爭甚烈，蓋以全年每日製造之每盒乾酪包括在內。……該聯合社於一九二五年，給發之月獎及年獎，約有三千餘元。此

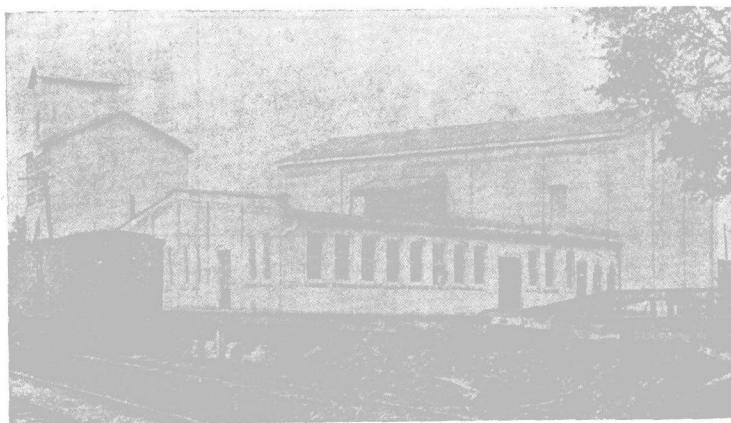
項競爭鼓勵乾酪製造者之興趣，誠非淺鮮也。」

該社因注重品質而得之成功，可以該社一九一四年來發展情形證之。該社從不廣收社員，因其負責人相信其進速，其退亦速，不若緩進之為愈也。故必俟市場銷路增廣時，始接收新社員。雖然，第八表仍顯示該社發展之健全狀態。

除乾酪外，該社復於一九二七年兼營乳酪二、九二六、五一磅。價值四六〇、九二五元，並銷售工廠用品，價值一五三、六四四元。

該社於一九二六年終，共有區域貨棧十三所，至一九二七年復增設一所，可見該社營業日在邁進之中。該社於一九二七年終，淨值為一六七、二二五元，其中計股本三、一〇〇元，債據五三、四六五元，撥提盈餘二五、四五八元，未分派盈餘八五、二〇二元，此數尚未包括地方合作社或私營之地方工廠，或該聯合社所屬地方合作社員所有之區域貨棧（普里穆斯貨棧除外）。

成就 撮言之，該聯合社之利益為改良及標準化地方工廠



第六九圖 威斯康星，普里穆斯之一乾酪貨棧，係屬於一地方貨棧股份公司。

製造之乾酪品質。該社開闢市場，並使該社乾酪之兩種商標，馳名遐邇。該社復為地方工廠購買用品，節省社員購買之價格。最後該社能穩定威斯康星之乾酪價格，對於一般生產者，無論為社員或非社員，皆有莫大裨益。

第八表 全國乾酪生產附屬各乾酪工廠之營業數量及每磅之淨價值(1)

年 度	乾酪銷售數量(磅)	銷 售 額	付與工廠每磅淨值(分) (2)	工廠供應銷售(元)	乳酪銷售數量(元)
1914	6,108,450	\$ 873,618	18.96		
1915	7,309,692	1,132,867	14.70		
1916	7,426,588	1,304,640	17.18		
1917	9,015,317	2,171,526	23.53		
1918	8,585,438	2,322,536	26.24		
1919	13,980,829	4,306,599	30.10		
1920	13,906,685	3,686,130	25.71	\$ 41,689	
1921	14,939,917	2,794,964	18.02	50,390	236,954(3)
1922	18,646,263	3,790,219	19.23	56,965	865,162
1923	23,912,478	5,677,180	22.62	90,963	1,057,431
1924	28,496,198	5,475,677	18.86	95,559	1,246,122
1925	28,893,853	6,521,920	21.63	113,762	1,755,214
1926	33,614,805	7,037,787	20.25	133,331	1,989,845
1927	35,650,849	8,553,483	22.98	153,644	2,926,511
	250,687,362	\$ 55,549,146		\$ 736,283	10,036,239

- (1)第十四年業務報告，一九二七年十二月三十一日印行。
- (2)聯合社每年付與所屬工廠各種乾酪之平均價格，而運輸、營業及銷售等費，皆已扣除。
- (3)乳酪經營部成立年度。

第二節 提穆克縣乾酪合作社

在俄勒岡北隅，梭治海岸 (Coast Range) 及太平洋之間，有一小區，特別宜於牛乳事業。其地多穀類飼料，及優美牧場，以故乳產亦豐。自一九一九年後，提穆克縣有一地方乾酪聯合社與焉。該社由許多地方合作乾酪工廠組織而成，名提穆克縣乾酪聯合社 (Tillamook County Creamery Association)。該社於一九二六年，共有二十三家工廠為其社員。

地方合作社組織之目的，為經營乾酪工廠。各社均有理事會及職員。地方合作社為提穆克縣乾酪聯合社之社員，各選代表一人為該聯合社之理事。

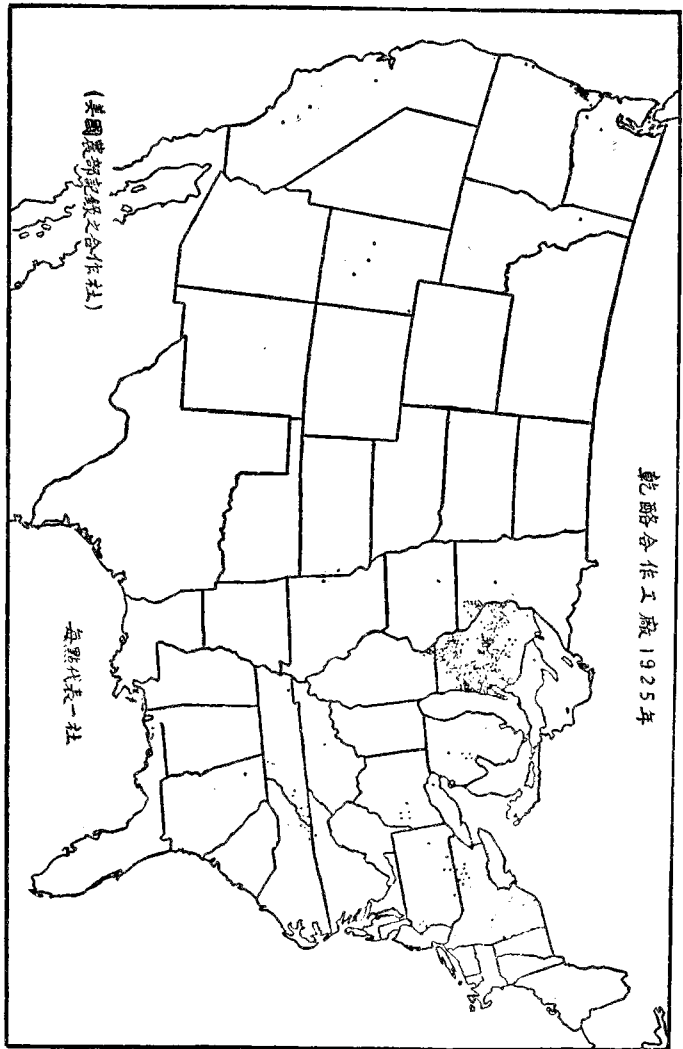
提穆克縣乾酪聯合社自一九〇九至一九二七年，凡經營十九年，銷售乾酪一〇〇、〇〇〇、〇〇〇磅，價值二八、〇〇〇、〇〇〇元，該社於一九〇九年，製造乾酪二、五四一、〇五七磅，而於一九二七年製造七、二八五、一四一磅。

該社注意產物品質之改良，正與全國乾酪生產聯合社相同。該社開辦之始，即雇用檢查員一人，專司監督乾酪製造工作。該社之商標為「提穆克」印於每塊乾酪之外皮。凡適合此項等級之乾酪，即印用之。該社乾酪品質優良，馳名於太平洋沿岸各城市。

第三節 地方合作乾酪工廠

實用運銷合作

美國地方合作乾酪工廠，計有七百五十所，其製造之乾酪，計佔全國總產額三分之一。此類合作社社員總數，約有農民二二、〇〇〇人，而其製造之乾酪價格，於一九二五年為二五、〇〇〇、〇〇〇元。



第七〇圖 美國 1925 年乾酪合作社之分佈。

地方合作乾酪工廠之組織規模不大。據美國農部之報告，(註二)其營業在二萬元以下者，佔百分之十八，而在十萬以上者，竟佔百分之四。三。復據該部之報告，地方合作乾酪工廠大都係登記設立者。其為股份組織者，計百分之八十，其支付合作紅利者，計百分之五十二。然合作社之與社員訂立契約者，僅有百分之四·六。

凡居住於同一社會之少數農民，交往密切，彼此認識者，即可聯合組織乾酪工廠。故此種地方合作社無須訂立契約，蓋非若大規模合作社之社員衆多，且散處各方，合作社之規模雖小，然訂立契約，亦有利無弊，誠以契約足以免除關於社員責任方面之誤解也。

地方合作乾酪工廠得以費用較小之房屋及設備組織之。工廠對於社員之服務，為以經濟方法製造乾酪，並改良品質，使之標準化。然欲使一地方之出產標準化，應由大規模組織為之，如全國乾酪生產聯合社。且銷售如由中央合作社進行，亦較為有效，以其統制大宗品等一律之產物，用能與一切重要市場之買主繼續交易。

乾酪合作工廠為美國運銷合作社之最早方式。早在一八四八年，即有一威斯康星農民組織工廠，為其鄰人製造乾酪。美國最早而迄今猶存之合作社，為一八六三年於紐約方達組織之卡雅都塔乾酪工廠。該社於一九二三年，銷售乾酪之價值，約在二九、〇〇〇元之譜。

(註一)克希著威斯康星乾酪生產聯合社之歷史及成績 (Kirsch, William, "The History and Accomplishments of the Wisconsin (Cheese Producers Federation), 見威斯康星運銷部叢刊第六卷第五期，一九二五年出版。

(註二)美國一九二四年乾酪合作工廠概況，見美國農部油印通告。

第十三章 家禽產銷合作

家禽及雞蛋運銷合作社組織之歷史極短，其向美國農部報告者，共計七十一社，其中有一社之歷史最久，係組織於一九一三年，另有四十八社則陸續組織於一九二〇至一九二五年之間。此等合作社之業務為運銷雞蛋，烹禽或活禽。有單營雞蛋者，亦有兼營烹禽及活禽者，更有專營一種家禽，或僅於普通農場，以家禽或雞蛋為副業者。

家禽運銷合作社之問題，依其經營之性質而異。本章討論之合作社，為美國家禽專產最大區域之商業養雞場，其主要業務為運銷雞蛋。

第一節 加利福尼亞中部家禽產銷合作社

加利福尼亞中部家禽產銷合作社 (Poultry Producers of Central California) 係於一九一七年一月一日開始營業。其總社設於舊金山，包括舊金山灣 (San Francisco Bay) 附近二十九縣及薩克刺門托流域 (Sacramento Valley)。當該社組織之前，即有運銷本區蛋產之合作社三社，茲分述之一為一九〇五年成立之索諾馬縣家禽產銷合作社 (Sonoma County Poultry Producers Association)。該社之經營有如議價合作

社，依照市場開價，而售蛋於私商。如此經營者，凡三年之久。至一九〇八年，以已往經驗之不滿，乃圖轉向批發商與零售商銷售。二爲一九一四年繼起組織成立之索諾馬縣家禽產銷聯合社 (Sonoma County Poultry Producers Federation)。該聯合社經營之性質亦爲議價合作組織，至一九一七年初，以社員紛紛加入新立之加利福尼亞中部家禽產銷合作社，遂告解散。三爲一九〇九年成立之柏特蘭馬雞蛋交易社 (Petalinga Egg Exchange)，嗣以一九一一年之損失，達三萬元之鉅，遂告停業。(註一) 該社組織之不周密，社員之無契約，及無確定之運銷政策，亦致敗之由也。

由此可知當加利福尼亞中部家禽產銷合作社未組織之前，家禽生產者對於合作運銷已有相當之經驗。故某作者曾謂此早年之經驗，無疑爲今日加利福尼亞中部家禽產銷合作社成功之因子。該社組織之原因，由於該區家禽工業進展之迅速，致蛋產超過當地之需要，乃不得不組織強有力之合作社，以處理該區之運銷問題焉。(註二)

組織 該社原爲股份合作社，於一九二三年，乃改爲無股份合作社。在此新方式之下，凡欲加入爲社員者，必須繳納入社費十元。該社章程規定社員之表決權應多寡不等。『每一社員至少應有一表決權，並依其去年經由該社運銷之雞蛋數量，每千打得增加表決權一票。』此項規定使養雞數量較多者對於合作之管理權，大於小本之養雞者，而堅持此項主張者，蓋以前者對於社中之經濟關係，亦較後者爲大也。

該社理事會每年由社員年會選舉理事十一人組織之，任期爲一年。該社分爲六區，理事由各區選舉之。理事

須爲生產者，並爲該選舉區之居民。五區各選理事一人。第六區爲索諾馬縣區，包括柏特蘭馬生產大區，則選理事五人。除上述理事十人外，復有一人名爲全區理事 (Director at-large)，由加州農業指導員提名，經社員選定之。該社章程規定此理事不必爲社員，但「應代表全區……並於執行社務時，保全公衆之利益。」

理事每月會議一次。在每年第一次會議時，互推主席、副主席及文書各一人，而文書得兼任會計。文書與會計，並得以非理事充任之。總經理由理事會聘任之。

契約 該社組織之初，社員皆簽訂契約三年。此契約於一九二〇年滿期後，復續訂三年。迨一九二三年改組，社員均換新約，其內容與前不同。第一，該契約規定三年期滿後（在一九二六年，）得延長三年，至一九二九年爲止。遇必要時，復得延長四年，即至一九三三年爲止。故在實際上，該契約爲期十年。第二，社員得於每年十二月三十一日與合作社解約，惟須於每年十月一日至十五日間，先以書面聲請之。舊約對於解約並無明文規定。新約則規定任何社員如有違約情事，合作社得依法辦理。新約並規定社員違約時，應繳違約金，其數「依規定經由合作社銷售、寄售、或運銷之雞蛋而定，每打洋七分。」

金融計劃 該社營業之始，社員認購股本實收一〇、〇〇〇元。社員交由該社銷售之雞蛋，每打提扣售款百分之二，由社給予股券。至一九一七年終，共提售款五〇、〇〇〇元之譜。該社總經理曾於一九二〇年十月四日，股東大會中報告，在一九一四年終，法定股本二五〇、〇〇〇元，已由社員付足，故提扣售款百分之二之舉，乃告停止。然在一九二〇年，理事會復決定增股，並恢復每打雞蛋提扣售款百分之一，至一九二二年八月爲止。其所

以如此規定者，因該社至其時之收入資本已超過四四五、〇〇〇元，理事會認爲綽有餘裕矣。

當該社於一九二三年改組時，向社員發行預付基金債據 (Advance fund certificates)，付給年息六釐。嗣以謀事業之發展，理事會決定增加資本至一百萬元。此款係由社員售款之提扣，及向社員售賣家禽飼料之收益而得。迨一九二七年終，該社資本達九七八、〇〇〇元，與法定資本總額相差無幾。當法定資本足額時，乃收回以前之預付基金債據。故該社之資金現賴一種流轉基金 (Revolving fund) 方法，以爲周轉。至社員對於流轉基金資助之多寡，則以其利用合作社之大小而定。

營業 該社在一九二六年，共經營包裝廠九所，收集站十六所。收集站收雞蛋後，即運至包裝廠。生產者以雞蛋集裝箱內，每星期一次或二次交至其最近之收集站或包裝廠。社員交蛋後，收執清單一紙，單上載明雞蛋打數與該社分級員評定之等級。自一九二六年七月始，該社所收之雞蛋，均由包裝廠照驗，故雞蛋等級與內質外表兩者並重焉。

分級 該社採用之等級計有八等，以雞蛋之顏色、大小、殼構及內質等項而定。雞蛋等級復以合作社交易之商人而定。

該社現定之雞蛋等級，係根據其買賣雞蛋之經驗。「該社發現依雞蛋之品質與重量而分級，恆能獲得較多之售款。於是最後分析，可謂蛋販及消費者使合作社分別「大一號」與「大二號」，因彼等付與一箱大一號及一箱大二號雞蛋之價格，較此兩箱混合不分之價格爲多也。」(註三)

茲述該社採用之等級如下：

大一號 大小一律，形狀整齊，外殼潔白，蛋黃僅能窺見，蛋白堅潔，收縮力不過八分之一英寸，每蛋最低重量為一又六分之五英兩，每打平均重二十四英兩。

大二號 蛋帶棕色，殼潔而堅，最大收縮力為四分之一英寸。若蛋白稀薄如水，則最大收縮力為十六分之三英寸，每蛋最低重量為一又六分之五英兩。每打平均重二十四英兩。

大三號 蛋恆不潔，殼薄或蛋潔而收縮力過大，不能列為「大二號者」，但其收縮力以八分之三英寸為限，其重量與「大二號」同。

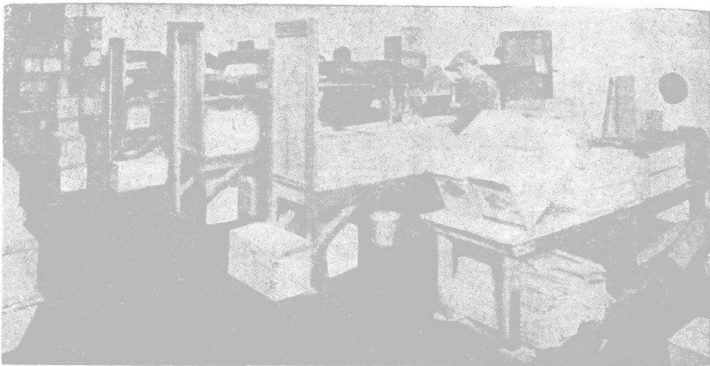
中一號 蛋具大一號之各種特質，惟其蛋黃過易窺見，而殼似薄皮，大小一律，每蛋最低重量超過十二分之十七英兩，每打平均重二十二又二分之一英兩。

中二號 品質及殼與「大二號」同，每蛋最低重量為十二分之十七英兩，每打平均重二十英兩。

中三號 品質及殼與「大三號」同，其重量與「中二號」同。

小蛋 品質與「中一號」、「中二號」及「中三號」同，每蛋最低重量為一又四分之二英兩，每打平均重十六英兩。

商蛋 為污蛋，其收縮力超過四分之一英寸者；又為污蛋，其蛋白如水，收縮力超過十六分之三英寸者；又為泥蛋、草蛋、水蛋、血斑蛋，以及收縮力超過八分之三英寸者；復為中號蛋，其收縮力為十六分之三英寸者；其最低重量為每打二十英兩。



第七一圖 加利福尼亞中部家禽生產合作社之雞蛋分級。

雞蛋自經包裝後，或則貯藏，或則就地出售，或則運銷至各市場。在售賣之前，凡蛋之垢污不潔者，則在包裝廠內「沙洗」之。所謂沙洗者，以空氣鼓動沙泥，摩擦蛋殼，以去其污。此法為該社所發明，故其機器有專賣特許權，蛋之冷藏者，有時以油浸洗之，使殼孔彌封，以防腐壞。「油浸」蛋在貿易中，頗能引人注意，因該社僅對於較高等之蛋，加以油浸手續也。上述「沙洗」與「油浸」之發明及改良，及該社分級制度之完密，頗能增高太平洋沿岸雞蛋之盛名。

凡劣等蛋，尤其所謂破蛋壞蛋，皆打碎之，取其液質，以造蛋產。打蛋機能使蛋黃與蛋白分離，故可分別出售。蛋產經機器凍結後，裝於筒內，售與麵包或糖食製造者。春季蛋量激增，故不得不打碎劣蛋，製造乾蛋食品，銷於市場，與中國輸入之蛋產，頗相類似。

銷售 該社主要蛋銷市場有三：

- (1) 地方市場，如舊金山、奧克蘭(Oakland)及薩克刺門托。
- (2) 東部市場。
- (3) 國外市場。

地方市場之銷售，以批發商、零售雜貨店、食品店、或經營牛乳、牛乳油及雞蛋之商號為對象。該社日謀增加零售銷路，而加州批發商店之銷售則日為減低。合作社對於地方顧客均以直接方法推銷，而對於外界市場則由鐵路或汽車裝運之。社員交與該社之雞蛋，其銷售於其營業區域內者，約佔總額百分之四十。(註四) 惟近年以來，地

方銷售數額日減，而東部市場之銷量則日增，蓋以生產速於地方市場之需要也。

第九表 加利福尼亞中部家禽產銷合作社雞蛋銷路之分配 (1922至1927年之銷售總額百分率)(1)

銷路	1922	1923	1924	1925	1926	1927
奧克蘭舊金山零售商	18.59	19.37	24.88	21.42	21.67	28.20
奧克蘭舊金山批發商	30.44	23.36	13.03	15.34	12.01	7.68
本地銷售與分銷	14.75	8.60	16.33	7.62	9.69	8.37
東部裝運與貯藏	41.22	48.67	45.76	55.62	56.63	55.75

(1)見紐費德月刊(*Nuisaid News*),一九二八年一月號第五頁。

合賣 該社六區所交之雞蛋，均分別合賣。各區蛋產復按等級及市場情形而分別合賣。故索諾馬區之「大一號」蛋，或於本地銷售，或運往東部市場，或貯藏之。故同一等級之雞蛋，可以三種方法合賣之。

社員交蛋後，於下星期二即可得款，每社員所得之數以合賣價格估計之，平均約可收入售款百分之九十五。但每一營業年度之終，社員可收入「遞延支付」(Deferred payment)茲述該社經理報告「遞延支付」款項之來源如下：

「本社蛋產部一九二七年營業所得之遞延支付，約計六〇〇、〇〇〇元，足以分配與各社員。其來源如下：

各區營業預算及收入項下，節省一五七、〇〇〇元。東部運輸項下，節省三一八、〇〇〇元。又貯藏項下節省一二五、〇〇〇元。凡在一九二七年交蛋與該社者，每打得此遞延支付洋兩分。至每一社員所得之數，依各人所屬之區域，及是年所交之蛋等而異。」(註五)

該社之遞延支付，各社員均得享受之，惟東部運輸項下之收益，僅社員之運蛋至東部市場者，始得享受之。各區社員所得之遞延支付，各有不同，茲列表述如下：

第二節 太平洋蛋產合作社

生產之激增為加利福尼亞中部家禽產銷合作社重要問題之一，使該社不得不向美國東部市場，圖謀發展，遂於東部組織太平洋蛋產合作社 (Pacific Egg Producers Cooperative, Inc.) 為其附設機關焉。

太平洋蛋產合作社於一九二二年開始，由太平洋沿岸三合作社合夥經營，至一九二三年正式登記設立。該社之所有權屬於加利福尼亞中部家禽產銷合作社、華盛頓雞蛋與家禽產銷合作社 (Washington Cooperative)

第十表 加利福尼亞中部家禽產銷合作社各區遞延支付之比較 (1927年，以每打計)

區 域	帳 目		
	營業節省	東部運輸	貯 藏
索 諾 馬	0.518	1.79	1.36
阿 拉 美 達	0.588	0.12	2.09
薩 克 刺 門 托	0.612	1.06	1.53
聖 大 克 盧 茲	0.481	1.58	0.54
聖 和 阿 琴	0.567	0.46	1.00
聖 大 克 拉 刺	0.680	1.00

Egg and Poultry Association) 及南加利福尼亞家禽產銷合作社 (Poultry Producers of Southern California)。該社總事務所設於紐約市，並於芝加哥設有分事務所。在東部市場及國外通商大埠，均辦理銷售事宜。



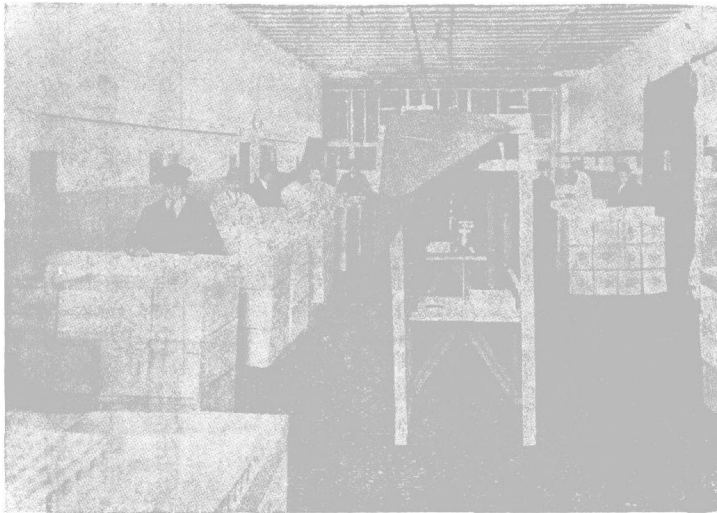
第七二圖 紐約城太平洋蛋產合作社之貨棧

太平洋蛋產合作社實為一雞蛋批發所，在紐約產蛋區設有銷售商店一所，以樣品銷售法向各零售商店及包銷者推銷。自仲夏以至季冬，該社每日舉行拍賣。此項拍賣方法，於一九二二年方始實行。在一九二六至二七年度中，該社共舉行市場拍賣一四四日，每日顧客平均為一〇五人，每次銷售平均為一、〇六八箱。同時銷售商店每日之私售，平均為二、一〇八箱。舉行拍賣之原由甚多，據云「拍賣者，測量供需情形最敏銳而準確之方法也。」

又謂「太平洋蛋產合作社所以能鑑定需要力量者，蓋以需要力量時集於拍賣場所耳。」（註六）是故加利福尼亞中部家禽產銷合作社與其他擁有及統制太平洋蛋產合作社者，均願銷售其一部分蛋產於紐約市場。

太平洋蛋產合作社，除在紐約市場銷售外，復在芝加哥向零售商及包銷者推銷，並由紐約與芝加哥銷售處或經紀人，轉銷於落磯山（Rocky Mountains）東之二十三個城市，又在每年節季中，批發商恆向該社以整車購買而貯藏之，以待善價。然若時機合宜，有利可圖，則該社或加利福尼亞中部家禽產銷合作社亦自行貯藏，以待他日之銷售。

國外市場已漸為太平洋沿岸雞蛋之重要銷路。加利福尼亞中部家禽產銷合作社之蛋大多銷於南美各國，墨西哥及歐洲等處。輸往歐洲者固少，但輸往南美者則日多。運銷上述各地之雞蛋，多經油浸。在一九二七年，太平洋蛋產合作社自其太平洋沿岸三合作社收入之雞蛋，其輸出



第七三圖 買主於太平洋蛋產合作社貨棧室檢驗雞蛋。

者計有二二五、〇〇〇箱之多。

因太平洋沿岸三合作社合作組織並經營太平洋蛋產合作社，故能減少運銷費用，並消弭在東部市場彼此之競爭。據稱『紐約市之太平洋蛋產合作社，為太平洋沿岸家禽生產者之合作組織，在一九二七年，銷蛋一、二一六、〇八八箱，每箱銷售成本為二角三分八釐。但在未組織太平洋蛋產合作社之前，太平洋沿岸生產者由經紀人銷售於東部，每箱需要銷售成本六角。』(註七)

第三節 加利福尼亞中部家禽產銷合作社之其他各部

家禽部 早在一九二六年，該社即設立家禽部，為社員之有家禽出售者辦理業務。在伯特蘭馬設有烹雞場及養雞場，而在薩克刺門托、馬達司托 (Modesto) 及聖塔克盧茲 (Santa Cruz) 等處，則復設有烹雞工廠。在一九二七年，家禽部「經營家禽一、五二二、六九九磅，其中七二九、二一七磅係活禽，八一三、四八二磅係烹禽。」(註八)

家禽部之交易出於社員自動，社員與合作社之契約僅限於交蛋與售蛋而已。據該社總經理之報告，其業務在加州中部之家禽市場上頗佔重要穩固之地位。

飼料部 該社理事會在一九二六年一月經社員年會之決定，設立家禽飼料購買及製造部。該部資金法定額為五〇〇、〇〇〇元至一九二六年終，社員已自動認購一〇四、六四一·九九元。其餘款項則以發行年利

六釐之「飼料基金債券」獲得之。

該部係於一九二六年七月一日開始營業，至是年終，除提存充足之公積金外，六個月淨餘收益五二、四〇元，列入永久基金項下，以充該部及「飼料基金債券」之用，因凡社員之購買該部家禽飼料者，即發給此債券者也。至一九二七年終，該部收益之提充公積金者，約計三五、〇〇〇元，而發與社員之債券，共為一二七、〇〇〇元。是年社員自動認購總額，為六一、七九四·六六元。在一九二七年十二月三十一日，該社資產負債表中飼料部之貸方如下：

飼料基金累積	\$ 6,624.06
飼料基金債券	217,400.00
一九二七年盈餘(撥充飼料基金及公積金)	161,263.00
飼料部或有準備金	9,086.19
總計	\$ 394,373.85

該社飼料之主要目的，係為社員謀得價格適當之飼料。關於設立該部之利點，該社主席曾申述如下(註九)：

「飼料部自一九二六年七月一日開始營業，至一九二七年十二月三十一日，凡一年有六月。該部進行上之問題，較運銷雞蛋之問題簡單。當吾人討論進行飼料業務時，有人以為開辦飼料部實為一種冒險行動，必將危及本社之償債力。詎知結果適得其反。飼料部之冒險性，較經營雞蛋之冒險性為小。該部不僅為真正之資產及雞蛋部之贊助，且為各個社員之一種資產。該部不僅穩定製造飼料之價格，且造成製造飼料之標準品質，對於社員及

非社員均有鉅利。」

該社之飼料由社員自動購買，毫不強迫。然觀一九二七年，飼料部之營業數量，足證該部對於社員之服務，甚為重要。是年該部銷售總額，為五三、六八六噸，價值在二百六十萬元以上。

概況 加利福尼亞中部家禽產

銷合作社自一九一七年組織後，其營業數量及金融力量，日趨穩固。茲將該社十一年來之業務狀況，表述如下：

按照下表，一九二四年社員人數較一九二二年為少，此因改組與排除非生產社員所致，然收蛋數量則未曾因而低少也。

第十一表 加利福尼亞中部家禽產銷合作社之營業數量及社員人數(1917—1927)

年 度	社員人數	雞 蛋 (箱數)	價 值 (金元)
1917(1)	193,612	2,049,484
1918	1,000	270,113	3,731,524
1919	1,200	315,251	5,680,065
1920	2,193	460,303	6,939,542
1921	2,839	662,598	6,905,802
1922	3,159	618,475	5,730,000
1923	631,021	5,900,000
1924	2,219	627,477	6,425,000
1925	2,568	782,070	8,080,067
1926	2,683	869,324	7,935,110
1927	3,191	977,116	7,916,002(2)

(1)以十一個月計。

(2)已付社員之數。

該社之金融力量可於一九二七年十二月三十一日，該社之資產負債表覘之。其時該社之流動資產共計

一、九二〇、七四四・〇九元，而流動負債僅六八五、四一一・六二元。易言之，即流動資產二・八元，抵流動負債一元，其比率甚善。社員對於社中之平衡財產權，大部分爲『預付基金債券』及公積金，幾共一、一〇〇、〇〇〇元。

該社與社員之聯絡，惟紐雷德新聞月刊是賴。此刊內容包括市價之報告，生產與運銷問題之專論，該社每年之財政狀況表，各區業務報告，及總經理與經理之報告。總經理於每期刊登載市場情形及該社之政策。社員除收閱發行之刊物外，復能直接與各包裝廠之經理及理事互相往還。

成就 加里福尼亞中部家禽產銷合作社組織之時，適值當地蛋產過剩，超過當地市場之需要。該社所以能解決此問題而臻成功者，實以下列諸因：

(1) 該社訂立太平洋沿岸雞蛋之標準等級，並按照雞蛋之等級而付價與社員，故能促進產物之改良，而使其產物馳名於市場。

(2) 該社力爲社員作經濟有效之銷售。又因與太平洋沿岸各合作社合作，故能設立東部市場銷售機關，成爲今日紐約市蛋銷機關之翹楚。

家禽部及飼料部等事業，亦爲該社之成就。然其主要目的爲運銷雞蛋，故論其成敗，當以雞蛋爲準。

第四節 其他家禽及蛋產合作社

加利福尼亞中部家禽產銷合作社，堪為特別生產區內大合作社之代表。尚有他種運銷家禽或蛋產之合作社，茲縷述如下：

(1) 地方合作社，從事於收集與銷售農家養雞場之雞蛋。此等合作社大部分為小組織，經營各種雞蛋，其飼育方法，殊不一律，故欲求產品之標準化，實非易易。更以其營業數量甚小，故難於羅致勝任之經理人才。

(2) 地方合作社之由家禽商人組織者。此等合作社之生產方法，似頗一律，每一社員經營之數量，及各社營業之總額，似亦較合作運銷之農家家禽蛋者為大。

(3) 農民合作倉庫，乳酪合作社，或以經營家禽及雞蛋為副業之合作商店。

(4) 合作社之收集及運銷活禽者。

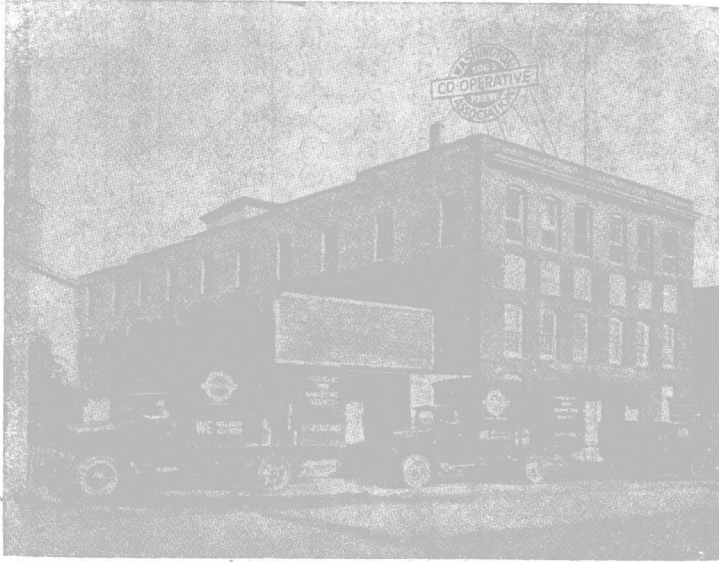
(5) 合作社之運銷烹禽者。然此等合作社亦有銷售活禽者，例如前述之加利福尼亞中部家禽產銷合作社或運銷蛋產、活禽及烹禽。

在太平洋沿岸有許多合作社經營之業務，與加利福尼亞中部家禽產銷合作社相同。其中最大者為華盛頓西雅圖之華盛頓家禽產銷合作社 (Washington Cooperative Egg and Poultry Association, Seattle Washington)，成立於一九一七年。該社在一九二七年，共有社員八、一三三人，運銷蛋數，達九六〇、四八六箱，價值八、七五四、三三〇元。是年家禽銷售之價值，達五八〇、〇〇二元，而售與社員及非社員之家禽及牛乳飼料，共計八、八四八、二七九元。

其他太平洋沿岸之合作社，如俄勒岡波特蘭之太平洋家禽產銷合作社（Pacific Cooperative Poultry Producers, Portland, Oregon）於一九二七年運銷雞蛋二二六、七五一箱；加利福尼亞勞司安極立司之南加利福尼亞家禽產銷合作社（Poultry Producers of Southern California, Los Angeles, Cal.）及加利福尼亞聖第亞哥之聖第亞哥家禽產銷合作社（Poultry Producers of San Diego, Inc. San Diego, California）。

俄亥俄家禽產銷合作社（Ohio Poultry Producers Cooperative Association）每年經營雞蛋及家禽兩者之價值，逾六〇〇、〇〇〇元。密蘇里農民合作社（Missouri Farmers Association）除經營穀物及牲畜外，亦經營大量禽產。明尼蘇達之地方合作社，曾有一度聯合組織湖區家禽生產合作交易社（Lake Region Cooperative Egg and Poultry Exchange）之舉，但於一九二八年初，即告停業。

美國農部登記之禽蛋運銷合作社，凡七十餘社。其於一九二五年之營業數量，估計約值四〇、〇〇〇、〇〇〇元，社員總數為五〇、〇〇〇人。在一九二六至二七年度間，此等合作社之數目及營業數量俱增。據農部最近之統計，共有合作社八十三社。其中五十四社報告之社員總數，為四六、二三五人，其中五十五社報告一九二六年之銷售總額，為三、〇九〇、〇〇〇箱，價值三〇、〇〇〇、〇〇〇元。同年三十八社報告銷售之活禽為二〇、〇〇〇、〇〇〇磅，價值四、八五〇、〇〇〇元；另有二十四社，銷售烹禽二〇、四〇〇、〇〇〇磅，價值六、二〇〇、〇〇〇元。

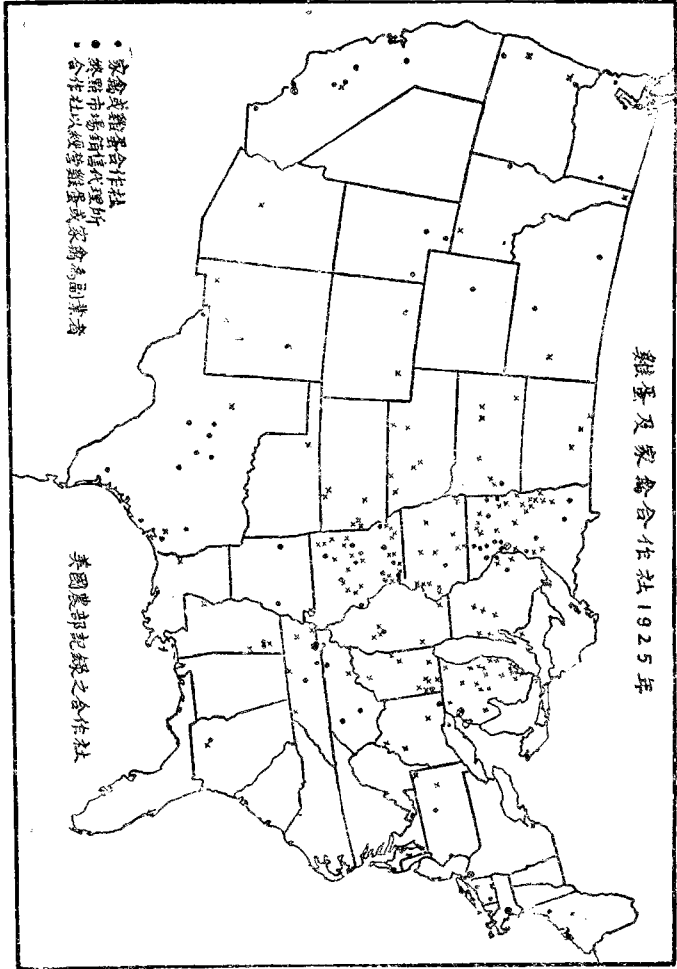


第七四圖 華盛頓雞蛋家禽合作社工場之一。



第七五圖 密蘇里農民合作社中央雞蛋工場之一。

雞蛋及家禽合作社 1925 年



第七六圖 美國 1925 年雞蛋及家禽運銷合作社之分佈。

(註一)史華石著加利福尼亞中部家禽生產農民業務組織之研究 (Swarthout, A. V., "Farmers Business Organization Study.....The Poultry Producers of Central California.")見美國農部一九二八年技術叢刊。

(註二)加利福尼亞中部家禽產銷合作社之歷史 ("History of the Poultry Producers of Central California.")見該社一九二四年油印通告。

(註三)見該社紐雷德月刊，一九二八年二月號，第二八頁。

(註四)紐雷德月刊，一九二七年二月號，第四六頁。

(註五)勞亂撰總經理報告 (Lawler, John, "Report of the General Manager.")見紐雷德月刊，一九二八年二月，第七至一二頁。

(註六)下雅明著拍賣爲市場銷路 (Benjamin Earl W., "The Auction as a Market Outlet.")見一九二七年美國合作年鑑第二卷第六九一至六九九頁。

(註七)紐雷德月刊，一九二八年二月，第四三頁。

(註八)同前。

(註九)柏格斯得撰，主席年度報告 (Bergstedt, J. J., "The President's Annual Report.")見紐雷德月刊，一九二八年二月，第一三至一五頁。

第十四章 馬鈴薯合作運銷

馬鈴薯爲美國各地皆生產之一種作物。據一九二七年美國農部年鑑所載，美國生產馬鈴薯之重要區域，遍二十四州。馬鈴薯佔全國蔬菜產額二分之一以上。在一九二〇至一九二七年間，馬鈴薯裝運之數在二〇三、〇〇〇至二五〇、〇〇〇整車之間。

農民大率組織地方合作社，運銷馬鈴薯。地方合作社復聯合組織中央運銷機關。大規模運銷馬鈴薯之合作社，成立最早者，厥推密執安馬鈴薯生產交易社（Michigan Potato Growers Exchange），茲略述其梗概於後。

第一節 密執安馬鈴薯生產交易社

密執安馬鈴薯生產交易社係於一九一八年八月十日登記成立。該社爲一聯合社，由七十五個地方馬鈴薯運銷合作社聯合組織而成。該社於一九二七年約有馬鈴薯種植者八千人爲其社員。

該社組織之時，適值國內發生戰爭，馬鈴薯之生產因價格之飛漲而激增。當時農民莫不努力生產，誠如俗諺所謂，「食物將克服戰爭。」然以生產之過剩，規模之狹小，及戰時糧食管理局分級章程之不當，以致一九一七至一八年度之情形惡劣殊甚，密州種植者，苦不堪言。該社設立之目的，即欲改進此種情形。初創之時，該社僅有二十

八個地方合作社，但至該年終，即增至五十二個。該社地方合作社數最盛之期，有一百三十八社之多。然於一九二五年規定僅簽訂五年契約，及普通裝運馬鈴薯者，始得爲該社社員。因此該社所屬之地方合作社減少，而其營業數量則日見增多。

交易社之組織：地方合作社 該交易社附屬之地方合作社大率爲登記設立者，各有理事及職員。此種從事於運銷馬鈴薯之地方合作社，多數與該交易社同時成立，然地方合作社幾完全兼營其他業務，或則購買供應品，或則銷售乳酪、乾草、水果或牲畜。

地方合作社辦理此等瑣屑業務，對於當地社會之供獻，不無價值。然以各地方合作社之旨趣，分歧不一，有時未免忽視中央組織之政策及指導。此種情形在單獨經營而不與交易社合作之地方合作社，乃勢所必然也。

該交易社爲登記成立之無股份合作社，其社員爲地方合作社。每地方合作社可推選代表一人出席該社之常年大會。在大會中，由主席報告該社一年來之業務情形，銷售經理及各部主任均有報告，而農業大學之代表，州農部及各農業機關之代表亦有講演。代表大率決議關於變更或修改該交易社政策之議案，俾以順適地方合作社之願望。常年大會頗含指導性質，對於該交易社兼營之必要業務，莫不加以討論。

該社設理事七人，由代表選舉之。理事任期爲一年。理事應爲馬鈴薯種植者，並爲地方合作社之社員。理事會選舉主席及一切職員，每月會議一次，但主席得隨時召集之。

契約 社員與地方合作社之初次契約，及地方合作社與交易社之契約，任何一方得於每年七月一日解除

之，但須於三十日前，以書面通告對方。然此種契約從未嚴厲施行，甚至有許多地方合作社與社員並無契約之規定。可知契約之訂立，實有厲行之必要，且欲得大部分之馬鈴薯種植者為社員，尤不可少。因此在一九二三年下半年，乃訂立新約，任何一方非俟五年滿約後，不得解約。在一九二四至二五年度中，復曾舉行社員徵求運動。至一九二五年終，簽訂此項新約者，計有種植者七、八〇〇人，地方合作社七二社。

地方合作社與社員訂立之契約，規定地方合作社應經銷種者之全部馬鈴薯，但家用或零售者除外。俟五年之後，契約滿期，任何一方得於三十日前，以書面聲請解約，如無異議，即續約五年。此實長期契約罕觀之規定。新約概須由社員簽署。此項規定之優點，即無須每五年舉行社員徵求運動一次。

吾人宜注意者，即該交易社慎重保持地方合作社之獨立性質。該交易社得力之處，即在於斯。故當價格低跌之季，該社仍能經營有效，而未曾如其他兩大規模之馬鈴薯合作社，慘遭傾覆。美國合作專家史蒂芬（W. McKenzie Stevens）氏於一九二二年詳細考察該交易社及其地方合作社之情形後，對於該社之組織，曾作下列之批評（註一）

「密執安馬鈴薯生產交易社組織之特質，即其基本地方合作社之強有力及獨立性。在希望速效之合作者目光中，或以為此乃該中央交易社之劣點。若地方合作社之經理由中央交易社選任，並僅對中央交易社負責，則馬鈴薯之分級與檢驗，均能趨於一致，而統一之會計、審計及營業方法，亦可成立，而無須得地方理事會之同意。若中央交易社欲採用新政策，隨時可以實行。然此種組織亦自有其根本之劣點。強有力之獨立合作社，其進步輒遲

滯不速，或龐雜不一，但其所有之進步，則以社員之經驗保持之，因此社員對於合作社各種政策之發展，均可得相當之經驗。至地方合作社之錯誤理論經試驗後，知其不當，即可除免，而激烈之領袖經試用後，亦可擯棄，故其為害合作運動，不致過甚。蓋惟有地方合作社才力勝任之領袖，經錯誤理論磨練後，始能為中央交易社之領袖。因此受過訓練及合作社自身產生之領袖確可源源不絕。」

地方合作社依其與社員訂立之契約，得合買其所交之馬鈴薯。如社員違約，則社員應依契約之規定，按違約銷售之馬鈴薯，繳付違約金，以每百磅二角五分計算之。地方合作社與交易社之契約，亦包括此種規定。

或謂密執安馬鈴薯生產交易社何以於一般合作社議決改變其長期契約，所謂「鐵甲」(Iron-clad)契約，允許社員於任何年解約之時，反採用「五年不能解除」之契約耶？舊式契約信用不著，違約每有損失，其故一也。交易社於馬鈴薯之分級，或裝運馬鈴薯之時間，無權過問，其故二也。交易社之銷售，每日早晨不知該日將有多少銷售，十車歟，抑五十車歟。凡此種種情形，當然有礙於交易社業務之進行，自不得不採用一種契約，使社員明瞭其責任，而增加中央組織辦理分級、裝運及銷售之統制權。地方合作社與社員之新約中有一條重要規定，摘錄如下：

「地方合作社依密州加笛雷克(Cadillac)密執安馬鈴薯生產交易社之授權，應行使分級、檢驗、借貸、銷售等職權。交易社為調節密執安州一切馬鈴薯運銷合作社行動而組織之社團……」

經營方法與實施 該交易社之主要業務為運銷馬鈴薯，然亦兼營水果及其他蔬菜。該社更為地方合作社及社員購辦包裝、肥料、噴水器等用品。

分級 該社之一最大問題，即爲確知地方合作社交通之馬鈴薯，是否分級一律。該社雖無絕對統制分級之權，然當裝運之季，可分遣視察員至各地視察，並與地方合作社之經理及理事，共謀改良之道。因此，該社對於分級一端，能有長足之進步，而使一般城市商販，樂於購買其所經營之馬鈴薯。雖然，密執安馬鈴薯之分級，仍須力求進步，遂於一九二四年，由立法院通過一州分級法律。但以實行此種法律，不無困難，故仍繼續其視察工作。

該社之分級，係以美國農部公佈之馬鈴薯等級爲標準。
(註1)該社欲使其第一等馬鈴薯 (Chief Petoskey) 勝過美國之第一等馬鈴薯，故於一九二四至二五年度中，裝運之馬鈴薯，採用 Chief Petoskey 商標者，約有百分之三十七，其餘百分之五十三則爲美國第一等馬鈴薯。

試觀該社於一九二七年舉行之社員常年大會，到會代表之決議案，即可知地方合作社輔翼交易社改良馬鈴薯分級之一斑。



第七七圖 美國頭等馬鈴薯裝於百磅重量之袋內。

「密執安馬鈴薯生產交易社既經變更其產物之標準品質，改用 Chief Petoskey 商標，以適應市場之需要，而代表會議復承認若欲繼續辦理完善有效之合作運銷，並使馬鈴薯標準化，必須創造並保持吾人產物之名譽，乃一致決議密執安馬鈴薯生產交易社有使馬鈴薯之分級及品質，合乎 Chief Petoskey 商標之全權，並決議密執安馬鈴薯種植者之經營，應研究各地方合作社已往發生之運銷問題。」

品質 該交易社雖注意馬鈴薯之分級，而對於其品質之改良，亦不遺餘力。該社提倡種植並分發改良種子，以期改良社員所種馬鈴薯之品質、外形及大小。在一九二六至二七年度中，該社種子部銷售改良種子，計六一、六三〇蒲式耳。該社外勤服務員，對於生產方法之改良，亦甚注重，並提倡施用適當之施肥及澆灌，以免病蟲害。故其供應部擔任購備品質優良之肥料及澆灌材料。因此該社發行之刊物，每期總有一二篇關於試驗之結果或種植馬鈴薯農民之經驗。

合賣 馬鈴薯依等級品種而合賣之。該交易社通常為地方合作社舉行一日合賣辦法，即各地方合作社所運之馬鈴薯售價於當日均分之，俾每一地方合作社依其品種及等級，而獲得平均價格。次日運至馬鈴薯，則復另行合賣均分之。

地方合作社之經營辦法，各有不同。有於收到馬鈴薯時，即依照交易社之開價，以現金付與社員者。亦有採行一日合賣、一週合賣、或一月合賣者。惟近年以來，大多採用一季合賣。蓋一季合賣制度之利益甚多，茲引密執安馬鈴薯生產交易社月刊，某作者之言曰：

「季節合賣，或稱有規則之運銷計劃，不獨革除買賣馬鈴薯之賭博性，使種植者獲得平均價格，且使小種植者與大種植者立於平等地位。季節合賣更能免去現購商販之競爭，減少間接費用，革除囤積 (Hoarding) 及傾銷 (Dumping) 等弊，並使業務確切屬於農民，而增加種植者之收入。」(註三)

撮言之，季節合賣之利益約有兩點：種植者無收入不豐之慮，故不至發生怨言，其利一也。種植者不論其本人馬鈴薯價格之多寡，而依其等級及品種，以獲平均價格，故種植者無須盲定其馬鈴薯銷售之時期，其利二也。因此交易社之銷售部得按照市場之需要分配其作物，遂能獲得最佳之平均價格。

然馬鈴薯若無標準等級，則合賣亦不能滿意，故凡生產優異馬鈴薯之種植者，應予獎勵，並付溢價。

銷售 該社交易之顧客，為批發商及包銷者。彼等向該社購買整車之馬鈴薯，分售與雜貨商、肉食市場、負販、飯館等零售商，其數量由一袋至二十袋不等。該交易社並直接與大零售商交易，例如連鎖商店制度是也。

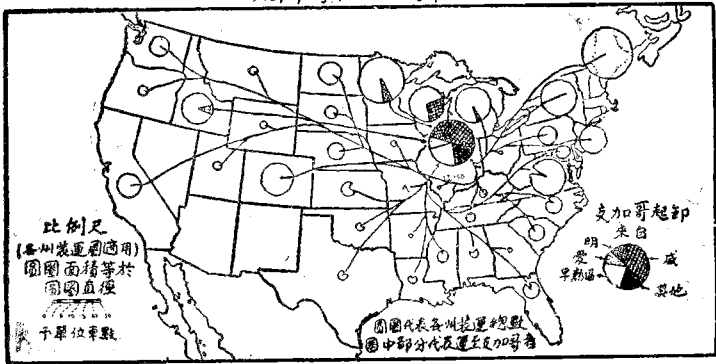
該交易社之銷售，類以整車裝運之。一切銷售事宜，秉承銷售經理為之。銷售經理每日以電報傳布當日馬鈴薯出售之車數、品種、等級及價格。交易社將開價送交市場中之經紀人，通常為該社之經理人。經紀人以交易社之售價傳達於其市場中之批發商，而以電報，傳達其所得之買價。交易社對於經紀人陳報之買價，或予以接受，或予以拒絕，均無不可。交易社苟接受買價，即將貨物以車運往買主之城市。此時交易社乃以匯票一張，郵寄與買主之銀行，並附單據一紙，註明由鐵路將貨提交買主。貨到之後，買主得檢驗車中之貨，是否為其所訂購之等級，但彼於未付匯票，並未得附於匯票之提單 (Delivery order) 以前，不能取貨。蓋鐵路必須收得提單後，始行卸交買主也。

有時，該交易合作社亦直接與批發商交易，不假手於經紀人。經紀人每車提取佣金十五元至二十元不等；然經紀人之服務殊有價值，故該社不得不雇用之。蓋交易社之銷售經理與市場相隔甚遙，不若經紀人與買主接近，能從長商議也。況該社與經紀人通電報一次，與其發生關係之買主，不下二十五人。若無經紀人，則該社必與買主一一接洽，則通電報二十五次所費，較雇用經紀人所費尤鉅。倘若經紀人誠實可靠，則其個人與買主之接觸，殊能使買主滿意，而向交易社定貨，否則，買主必趨就其他適合之裝運者矣。

在一九二六至二七年度中，該社之買主凡五百另九人，散於十一州之二百另一市場。因各州大多種植馬鈴薯，故競爭甚烈，而該社於各州銷售之區域範圍，遂亦有限制。在一九二六至二七年度中，該社之馬鈴薯大多銷售於俄亥俄、印第安及西維基尼阿等州。

該社之銷售部應明瞭密執安馬鈴薯之供應情形，以及與密執安競爭各處之供應情形，並決定他處產量對

芝加哥起卸之馬鈴薯
每州整車裝運總額之成分
六年平均 1920-25年



第七八圖 美國 1920 至 1925 年六州及其他各州合作社及裝運人 供給芝加哥之馬鈴薯。

於本州馬鈴薯價格及銷售之影響，更須考慮商業狀況對於馬鈴薯需要之影響，藉以制定價格及銷售政策，俾其社員得獲最高之平均價格。銷售部復須與各市場買主接近，俾成爲交易社之滿意顧客。交易社應誠實無欺，公平交易，庶能保持其信譽。

買主拒收裝運之馬鈴薯，或聲稱等級不符，或聲稱貨物腐爛，乃銷售經理之一重要問題。故銷售經理對於產物情形、市場狀況以及買主之品性，均須瞭如指掌，復須爲人練達，意志堅強。

運輸部 運輸部之職掌爲調度裝運路線，抗議鐵路運輸中之損失，及運輸取費之過鉅，獲得適用之車輛，及辦理其他運輸問題。該交易社之運輸部，在一九二六至二七年度中，收到要求賠償之數目，達二六、三〇三·七〇元；代收之賠款在八、〇〇〇元以上。但該社之政策對於裝運中損失之抗議，無明確證據者，概不受理。該社總經理於一九二七年社員大會，曾批評該項政策云：

「就吾人經驗而言，有一事足資提及者，即有許多裝貨人及收貨人，不論有無證據，每以到達貨物之損壞情形，歸咎於運貨人，而向之提出要求。故運貨人之賠款部對於裝貨人之要求，發生懷疑，遂使裝貨人之要求具有正當證據者，亦不易解決。」

經濟政策 該交易社辦理運銷事宜，無需大量經費，蓋不若棉花運銷合作社須預付款項與其社員也。且該社之舊款在數日之內，即可收集。又因實行短期合賣，故於收得售款後，即交付地方合作社。然在該社成立之初，必須備有資本，以支付職員薪金、旅行、電報等費，而購買一切應用品，亦在在需款。

該社向加入爲社員之每一地方合作社，徵收入社費一百元，以充創辦基金。同時，每一地方合作社復給該社五百元之通融票據一紙，俾於需要借款時，得以該票據爲抵押品。然此等票據始終未曾用作借款之抵押。

該社提取每次「船上交貨」價值百分之八，以充營業費用。該社之供應品由地方合作社負擔，照純成本加百分之一。該社如雇用經紀人，則經紀人之費用，以及一切推銷並辦公等費，均須由其所獲得百分之八手續費中支付之。除支付上項費用外，即以所餘之一部提充各地方合作社之紅利，一部分提充公積金。在一九二七年七月三十一日，該社之盈餘達五六、〇二三·〇九元。是年所獲之盈餘逾三〇、〇〇〇元。但因折舊及壞帳之多，以致純收益減至二、〇〇〇元以下。然該社之經濟地位，自減除各種可疑項目(Doubtful items)後，已日見鞏固。(註四) 該社之公積金增厚，該社之經濟力，俾增高其與顧客及社員之地位。倘使該社無公積金，則意外損失必仰賴各地方合作社爲之彌補；若地方合作社無力負擔，則該社勢必停業。

會計與審計 該社一切紀錄由會計部保管之。各項記錄逐日登載，毫無稽延，故社中經濟狀況，如已銷及在運輸中之馬鈴薯數量，各地方合作社已付及到期之款項，均一目了然，隨時可以撮述之，以供經理及理事之相當參考。該社成立之初，即深知無論何種合作事業之成功，端賴適當之記錄，以指示業務之真實狀況，並得與往年之情形互爲比較。遇必要時，該社每年得審計各地方合作社之帳目一次。在一九二五至二六年度內，該社旅行查帳員(Traveling Auditor)審核之地方合作社，凡五十二社，而爲地方合作社設立會計制度者，凡十五社。在一九二六至二七年度內，審核五十四社，設立會計制度者九社。因此地方合作社皆知奮勉從事，而業務實施方法，遂

日見完善。

外勤 該社傳布消息與社員之主要媒介物，爲密執安馬鈴薯生產交易社月刊。此外該社分遣外勤人員與各地方合作社之經理及理事，討論改良分級及包裝辦法。該社設有「組織與服務部」，職掌組織新地方合作社及擴充原有地方合作社之範圍。當採用五年契約運動之時，該部雇用職員五六人，竭力鼓吹之。此後職員人數減至一人。依照普通之規定，經理、職員、理事或其他主要辦事員應出席地方會議，向社員解述該交易社之業務。據稱按照該社之政策，各地方會議均須有熟悉該社業務情形者一人，代表出席。在裝運季節，該社發行月刊，隨時報告關於裝運及運銷之情形。

該社外勤部之規模，雖不及其他合作社之宏大，然理事深知地方合作社與社員，均宜獲得關於該社之真確消息，遂於每地各合作社設立一中心機關，以傳達該社之消息。

概況 密執安馬鈴薯生產交易社爲大規模馬鈴薯運銷合作社成立之最早者。當其成立伊始，困難叢生，分級規條之施行，其一例也。且其時劣質馬鈴薯之產量甚多，而種植者與地方合作社又不能恆久忠於該社，且各欲指定其馬鈴薯銷售之時間及地點。此實有礙該社之銷售政策，而使社方不得不探行較嚴之運銷契約也。

雖然如此，該社日有進步，終爲運銷密執安馬鈴薯之永久機關。該社不獨改良馬鈴薯之分級，並使之標準化，復提倡使用改良種子、肥料及優良之澆灌用具。凡此種種努力，無非欲使產物優良，得以暢銷市場而已。蓋成功之合作社靡有不竭力改良其經營之產物，並懇懇服務其顧客者也。再者，該社對於密執安馬鈴薯在市場上之地位，

有穩定之能力。故馬鈴薯之裝運，約有百分之二十操於此經驗豐富之運銷機關，而得買主之信任。蓋買主深知此部分馬鈴薯之分級必佳，而該社亦決不致為一時之傾銷，乃依時分配者也。

自該社於一九一八年組織以來，每年經營之馬鈴薯，約在二千至三千三百車之間，茲列表述之如下：

第二節 其他馬鈴薯運銷合作社

馬鈴薯運銷合作社之總數尚無確計，據一九二一年美國農部發表之馬鈴薯運銷合作社，約有二百社。然據一九二一年明尼蘇達大學印行之叢刊，(註五)該州共有一百二十一社。密執安馬鈴薯生產交易社共有七十五個地方合作社，而科羅拉多馬鈴薯生產交易社共有二十四個地方合作社。美國運銷馬鈴薯之合作社，約在三百五十至四百之間。

大規模馬鈴薯運銷合作社 科羅拉多但維爾之科羅拉多馬鈴薯生產交易社(Colorado Potato Growers Exchange, Denver, Colo.)亦為一大規模之合作社。該社係於一九二六年組織而成，在一九二七年時，共有二

第十二表 密執安馬鈴薯生產交易社之營業數量 (1918—1926年)

作物年度	經營馬鈴薯車數	裝運比數 (1)
1918	2,118	100
1919	2,158	102
1920	3,250	153
1921	2,439	115
1922	2,922	138
1923	3,122	147
1924	2,867	135
1925	2,982	141
1926	3,013	142

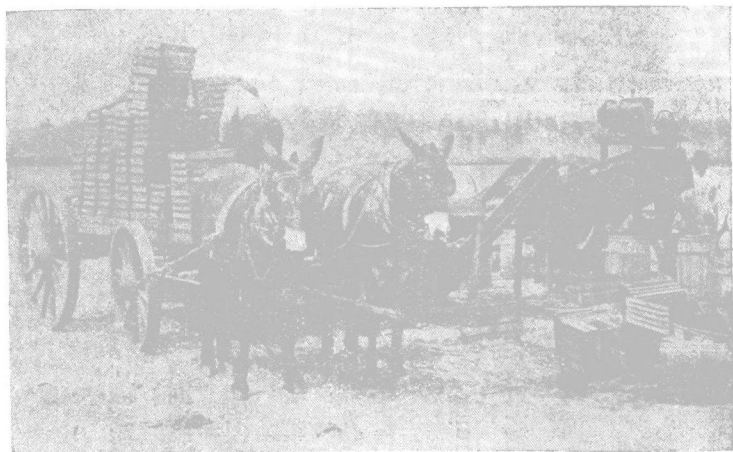
(1) 1918年=100

十四個地方合作社。各地方合作社在一九二七年，共有馬鈴薯種植者二、六五〇人爲社員。

科羅拉多馬鈴薯生產交易社在一九二六至二七年年內，裝運之馬鈴薯，凡五、二六九車。該社爲社員購買之馬鈴薯種子，凡四十三車，並購買裝袋等物，總計三〇〇、〇〇〇元之譜。

該社與密執安馬鈴薯生產交易社不同之點，卽該社之地方貨棧爲其附屬之科羅拉多馬鈴薯貨棧公司（Colorado Potato Warehousing Corporation）所有。該公司之創辦資金，由該社籌集之，然其債券則由馬鈴薯售款中提還。該公司按每人所交馬鈴薯售款提扣之多寡，而給以普通股票。

佛羅里達哈斯丁斯之哈斯丁斯馬鈴薯生產合作社（Hastings Potato Growers Association, Hastings, Florida）成立於一九二二年。該社在一九二三年，運銷六〇五車，一九二六年一、四五三車，一九二七年一、五〇〇車。該社運銷哈斯丁斯區域出產之早馬鈴薯。在一九二七年初，該社之公積金達



第七九圖 佛羅里達，哈斯丁斯，早馬鈴薯區田場內馬鈴薯之分級。

二〇〇、〇〇〇元。該社亦爲社員購買各項供應品，並由其附屬之信用公司，借款與其社員，以應付生產及收穫之費用。

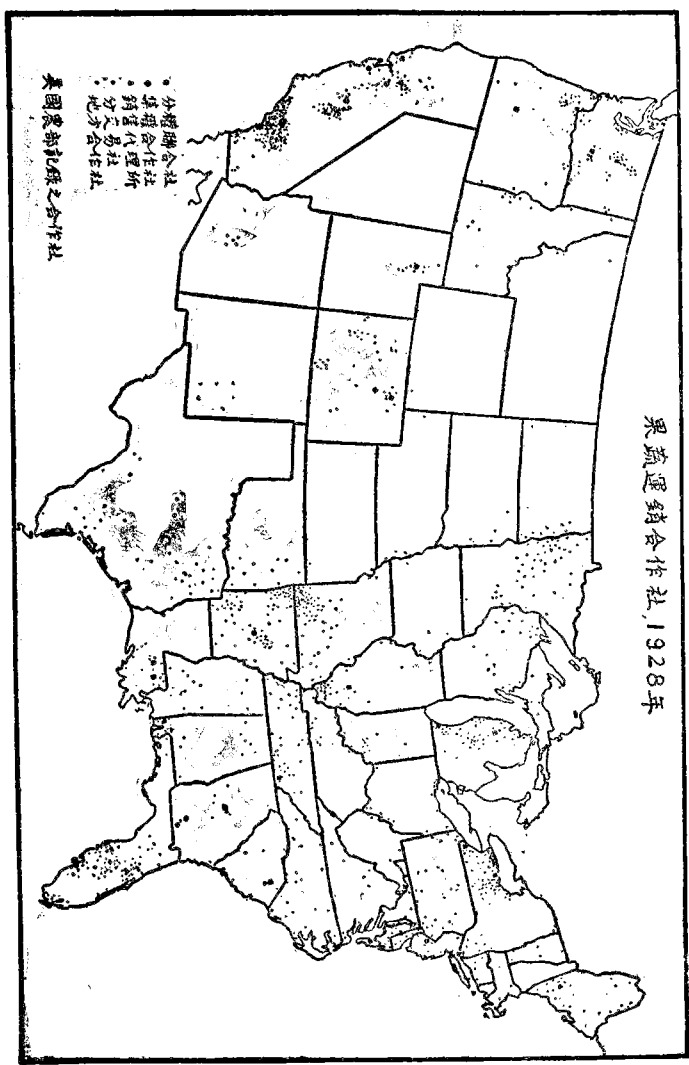
維基尼阿東岸產物交易社 (Eastern Shore of Virginia Produce Exchange) 雖亦銷售各種蔬菜，然以運銷馬鈴薯爲其主要業務。該社爲一九〇〇年組織之一股份公司，其主顧並非完全爲股東，且各方面均表示其組織並非以合作爲基礎。但其收益之大部分仍以合作紅利之名義付還生產者，並按照成本，運銷種植者之產物。該社之地方合作社，凡三十社。社中之理事，由地方合作社選舉之。

該社在一九二七年運銷馬鈴薯一、九八五、一九九桶，山芋七一、九一四桶。其營業總額爲九、九七七、四六四元，付與社員之合作紅利爲四二·五〇元。(註六)

在一九二五年有兩大規模運銷馬鈴薯之合作社停業。其一爲明尼蘇達馬鈴薯生產交易社 (Minnesota Potato Growers Exchange) 僅經營一年 (一九二四至二五年) 卽告停業，其營業數額約有一萬車之譜。該社失敗之主因，一則爲該年馬鈴薯價格之低跌，社員因以不滿，一則爲地方貨棧投資之過多。馬鈴薯之售價既低，而猶須提扣極高之營業費用。總營業費用，包括貨棧費用，在一、四〇〇、〇〇〇元以上，而其付與社員之純現金僅有八〇〇、〇〇〇元。(註七) 無怪其失敗也。

緬因馬鈴薯生產交易社 (Maine Potato Growers Exchange) 係組織於一九二三年，經營兩年，卽告停業。該社在一九二四年，運銷馬鈴薯一三、七三四車。在此兩年之內，馬鈴薯之價格極低。該社所以失敗者，蓋因馬

鈴薯之價格繼續低跌，使種植者不得不賒購肥料及其他供應品，遂使種植者之債權人主張於收穫時，即將馬鈴



第八〇圖 美國 1928 年果蔬運銷合作社之分佈。

薯出售，以獲現金。(註八)該社失敗之原因，固非一端，而兩年內運銷情形之惡劣，實為不能獲得滿意價格之主因也。

馬鈴薯之合作運銷，大率由地方合作社辦理之。然馬鈴薯特產區域之大規模合作社，其辦理亦著成效。緬因及明尼蘇達兩交易社之失敗，對於該兩州運銷之發展，不無阻滯之影響，然自兩社失敗後，明州地方合作社多有成功者，而緬因馬鈴薯之合作運銷者，亦有數百車之多。故大體言之，馬鈴薯運銷合作社恆有進步。

(註一)史蒂芬(Stevens, W. Mackenzie)所撰之報告，未經美國農部發表。

(註二)「馬鈴薯檢驗之官廳標準」見服務及管理宣告(Service and Regulatory Announcements)第九三期，美國農部一九二七年出版。

(註三)一九二六年八月二十日發行，第四頁。

(註四)總經理之報告。

(註五)明尼蘇達地方馬鈴薯運銷合作社("Local Cooperative Potato Marketing in Minnesota")，見明尼蘇達大學一九二二年叢刊第一九五期。

(註六)農業合作年鑑(Agricultural Cooperation)一九二八年二月四日，第三七頁。

(註七)農業合作年鑑，一九二五年九月二十八日，第四〇一頁。

(註八)同前。

第十五章 落葉水果之運銷

美國各部，除極南與草原各州外，均產蘋果、櫻桃、梨、桃等落葉水果。近二十五年來，專門生產區域已漸發展。如紐約、維爾基尼亞、華盛頓、加利福尼亞及俄勒岡皆為產蘋之州，而尤以華盛頓之文基及雅琴馬兩區所產者為最著。市間之葡萄幾百分之九十以上，為加州所產，而紐約西部及密執安西南，亦為出產之要區。佐治亞、北卡羅來納、紐約、伊里諾斯、密執安與加利福尼亞均為產桃之州，而威斯康星及俄勒岡，則為出產櫻桃之州。

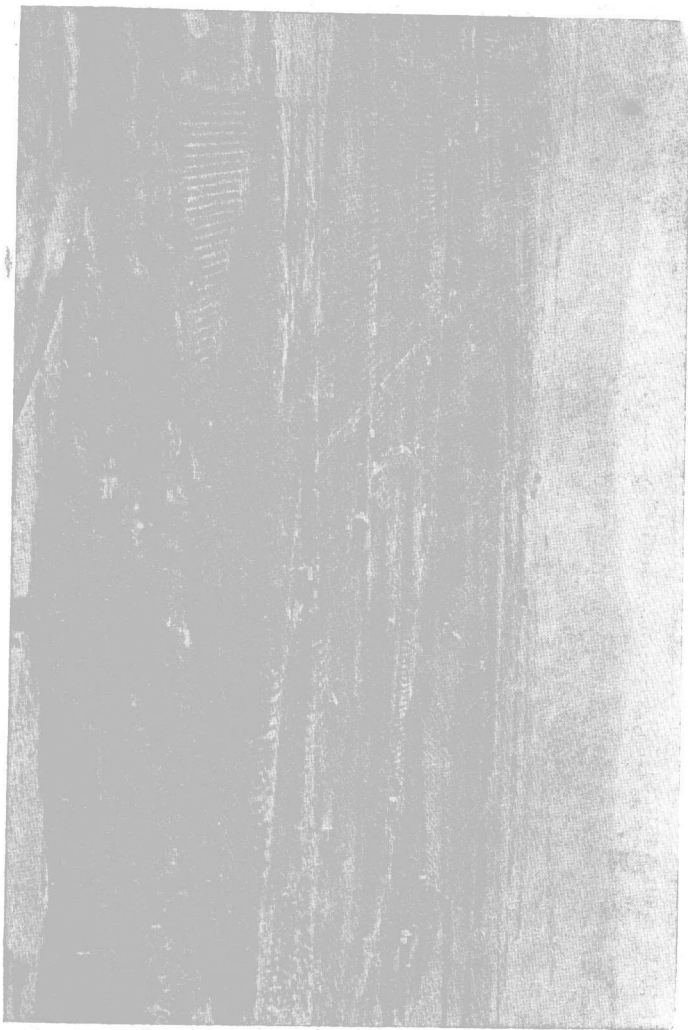
美國運銷之水果，實有三分之一產於加州，而加州所產經由加利福尼亞水果生產交易社運銷者，約佔百分之十八。

第一節 加利福尼亞水果交易社

首當注意者，加利福尼亞水果交易社 (California Fruit Exchange) 不可與下章所述之加利福尼亞水果生產交易社混淆。前者成立於一九〇一年，原名加利福尼亞鮮果交易社 (California Fresh Fruit Exchange)，自一九〇七年改為股份合作公司後，始得今名。

組織 該社由許多地方合作社組織而成。各地方合作社係獨立性質，其業務由生產社員所選之理事執行。

之。各地方合作社自備一二包裝所及包裝機，並雇用地方經理，以職掌水果之分級與包裝，且以冷藏車運送至遠方市場。



第八一圖 華盛頓，雅契馬山谷蘋果園一瞥。

該社之組織，採用股份方式。認股者為各地方合作社，而各地方合作社之生產社員委託交易社運銷其生產。該社法定資本金額為一〇〇、〇〇〇元。每一社員不得認購二股以上。不論股額之多寡，每一社員祇有一表決權，股息以週年八釐為限。該社理事會由十七人組織之。理事任期為一年，由社員選任之。

依照社章之規定，「該社理事不得兼任總經理、經理、或雇員等職。」凡生產者至少應認購一股，並應為該社所屬地方合作社之社員，或裝運者，且其大部分收益，係得諸水果之產銷者，始得被選為理事。

該社理事互推主席、副主席、文書各一人，並聘任總經理一人。該社總經理自一九〇七年起，任職至今，迄未更調。理事會每月舉行常會一次，無代表之地方合作社，得選派代表一人列席旁聽，惟無表決權。

該社實為地方合作社之聯合社，因所有之地方合作社均擁有該社之股份及管理權也。然分權聯合社之股份為個人擁有者，殊不多觀，而該社竟容許個人認股，實為例外。

契約 該社在實際上，並未與地方合作社締結運銷契約。然地方合作社與各生產者如不將其全部水果交由該社運銷，則不得購有股份。每當該社以款預付地方合作社時，兩者之間，必須訂立一種契約。此契約之方式甚為簡單，茲照錄如下：

本契約係於某年某月某日由某地方合作社（以下稱甲方）與加利福尼亞水果交易社（以下稱乙方）訂立之。本契約除有一方於任何年之十二月三十一日或是在日前書面聲請解約外，永久有效。

（一）此後甲方選定乙方為運銷其全部水果（以罐頭裝銷者除外）之經理機關。乙方應由售款總額中，扣取百分之七，以充一切營業費，其中包括手續費、電報費等。

(2) 除雙方同意外，甲方須向乙方購買應用之箱板、紙、釘等普通營業用具，而乙方應購買最便宜之貨物，供給甲方。

(3) 凡經由甲方裝運之社員，其各項往來帳目，應由乙方登記之，俾由其售款中扣取裝卸、製箱、預付等費。同時復將上述各項費用一一記入甲方帳目之貸方，以便核算借貸兩方之損益。若至每季結束時，甲方如有結欠等情，乙方即由甲方餘款中扣除之，如無餘款，則由甲方於當年十月三十一日以前清償之。

(4) 乙方供給一切運貨文具，如貨單及摘要表格等，但各生產者之借貸表格，或地方應用之一切表格，不在此例。

(5) 甲方之郵遞電報電話及地方費用，自行負擔之。

(6) 乙方應將一切帳項與核算，送交甲方，甲方亦然。

(7) 乙方可直接與生產者個人訂立運銷水果契約，但必儘其能力所及，保全該生產者與其所屬地方合作社之關係。

(8) 甲方之在乙方持有股份者，得根據其銷售水果之總額，計分紅利。此項紅利之分配，須與生產者依本社章程第十九條末段所定之紅利相同。但生產者為甲方社員時，則應予減除生產者個人應得之紅利，以符本社章程第十九條全文之規定。

試觀上述契約，其第一特點即為永久性。但祇須有一方在任何年十二月三十一日之前，書面請求，即可解約。有人以為此乃理想之合作運銷契約。殊不知若一方感覺不滿，固可解約，然於未曾聲請之前，契約依舊繼續有效，而不必另訂新約也。

上述契約固甚簡略，然關於該社與地方合作社之責任及費用，以及該社盈餘之分配，俱已言之甚詳。至於因地方合作社違約而致之損失，則並無隻字提及。其政策與經營乾果、棉花、菸葉與小麥之多數中央集權合作社完全相反。該社不訂立違約條文之原因甚多：(一) 該社表示合作理論，對於社員之法律裁判不甚注重。(二) 該社之基礎已臻穩定，背約不成問題。(三) 契約中解約一條，已足使不滿意之社員，依法退出。(四) 不論契約規定與否，倘

因違約而致損失，法庭均准被害一方要求賠償。基此四端，該契約誠無規定賠償條例之必要也。

財政 按前述契約，該社由銷貨總額中提扣百分之七，以充營業費用。但實在營業費用，除一九二六年支用百分之四外，並未超過百分之三。至其餘款，除支付一切營業成本外，皆留為社員存款，名為「應付留款」(With-holdings repayable)。此款經理事會決定後，即付與社員。然依該社章程之規定，應付留款每五年分發一次，而實際上，則係每年分發半數與社員，其餘半數則每隔五年分發之。例如該社在一九二一年所扣存之七成款項，其用途為(一)營業費用，(二)紅利餘款則於一九二二年終及一九二六年終，兩次分別平均付與社員。

此種籌措資金之方法，足以鞏固該社之金融地位。證之該社之資產負債表，即可瞭然。例如一九二七年終，流動資產與流動負債相較，為十四與一之比。夫鞏固之金融能力，乃良好經營之唯一測驗也。

加利福尼亞水果交易社
一九二七年十二月三十
一日之財務狀況表(1)

中編
第十五章
落葉水果之運銷

一八五

流動資產：	資產	
現金	\$ 597,725.36	
應收票據	7,472.88	
應收帳款	152,224.60	
存款	251,478.08	
	<u>\$ 1,008,900.92</u>	
投資	11,283.14	
財產：		
汽車，器具等	\$ 3.00	
木廠，機器及設備	452,703.19	
材木及土地	572,683.25	
	<u>\$ 1,025,389.44</u>	
遞延資產	18,593.87	
	<u>\$ 2,064,167.37</u>	
流動負債：	負債	
應付帳款	\$ 69,233.08	
應付契約：		
材木期款	70,000.00	
遞延負債	3,589.28	
股本	82,000.00	
未分派收益	1,839,345.01	
	<u>\$ 2,064,167.37</u>	

(1)一九二七年十二月三十
一日，加利福尼亞水果
交易社總經理之年度報
告書。

此報告書中最令人注意者，即爲未分派收益 (Undistributed earnings) 一項，竟達一、八三九、三四五。○一元。故該社應付一切營業費用，已綽有餘裕，且能作季節前之款項預支，俾社員在未獲貨款前，能以購置一切用品及支付工資等項。

營業實施 該社之一切經營事宜，統由總經理負責主持之，而其各種主要業務則分部進行，每部設經理一人，共分六部，計爲銷售部、會計部、運銷部、標準部、供給部及木工部。

銷售部 銷售經理之任務，係運銷各地方合作社及生產運銷者所交之產物。該社並未於各市場設立代表，但委託加利福尼亞水果生產交易社代理之，因此大可充分利用此運銷柑橘之大合作社之一切運銷機器。(註一) 銷售經理在運銷季節中，恆與此等代理商接近。故對於產物之供求，加州水果，及競爭產物之價格，均有充分之材料，以爲分配及運銷社員產物之根據。在較大之市場，大多舉行拍賣。至私售者，約佔百分之四十，恆以「交割方法」(Delivered) 出售之，即價格由賣主命定，而買主負擔自起運至其本人市場之運銷及冷藏等費，而裝運者則負擔運輸中腐壞或損失之風險。



第八二圖 紐約，布法羅，水果拍賣公司陳列室內觀。展覽各類貨樣，俾買主得以決定水果之品質及情形。

標準部 本部之工作，爲改良與辦理水果之包裝與分級，以求一律而標準化。吾人在其他產物方面，曾言及合作社乃改良產物等級之先驅。本部能促進銷售部之業務，使其益爲有效，以其能使買主購得等級、大小、包裝、成熟等一律而可靠之產物，並其他運銷水果之要素也。

運輸部 本部籌劃運銷路線並備製時間表，以便運銷至各市場。倘遇原定委銷市場不能暢銷本部之產物時，則本部隨即轉向他方推銷之。此外本部復研究運銷費及冷藏費，且與鐵路公司接洽冷藏車輛，務求足爲運貨之用；並辦理鐵路運輸中損失之賠償要求。此項損失案件，價值約一五〇、〇〇〇元。

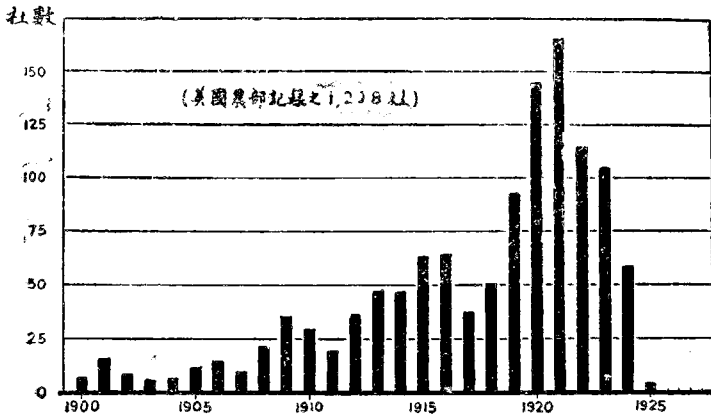
供給部 本部爲社員購置包裝所之一切用品，所取之價，以能償付成本爲定。在一九二六年，經辦箱板（箱底箱邊各板等）一、三二五車，果籃四〇車，紙及釘五三車。

木工部 本部專製木材箱板及一切用品，供給社員所需之材料，平均約有百分之三十。該交易社有木材地二〇、〇〇〇英畝，鋸板廠一所，投資總額約在百萬元以上。若遇箱板缺少或其價格陡漲時，各該製造廠即可擴大製造數量，以濟需用，故社員之損失可以避免。

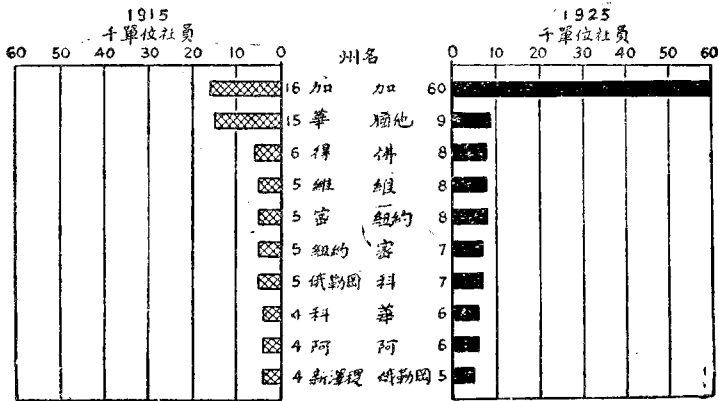
合賣 各地方合作社及個人生產者運到之果產，該社並不合賣之。各裝運人運到之產物，乃以其自己之商標銷售之，而社方歸還其全數淨款。地方合作社亦類多不合賣社員之水果，但頗有合賣之趨勢，即於運銷季節後，將水果依種類及品種分別合賣之。此種創立中央包裝所以代替農民自有之包裝所，乃趨向合賣之一種表示也。

成就 該社爲加州落葉水果運銷厄運多年之救星。在該社組織之前數年，一般生產者曾有一種組織，名曰

加利福尼亞水果聯合社 (California Fruit Union) 該社誤選私營公司為其推銷機關，遂致每況愈下，毫無改進之氣象，乃於二年後，宣告停業。



第八三圖 美國 1900 至 1925 年組織之果蔬運銷合作社。



第八四圖 美國各州果蔬運銷合作社 1915 及 1925 年之社員估數。

該社之組織計劃與經營方法所以克奏成效者，由於下列數因：

(1) 該社設立許多健全之地方合作社，以行使地方業務。故在每一區域內，合作精神似有不可磨滅者，縱遇極惡之情況，大多仍能適存。此種良好楷模並能使其他地方亦競起組織。地方合作社之組織既稱健全，則聯合社之力量自能增厚矣。

(2) 該社會委託設立最早，組織最健，範圍最廣之合作經銷機關襄助銷售事宜。

(3) 該社之標準化工作，增進社員產物商標在市場上之地位。

(4) 該社所設立之供給與木工兩部，以需要品供給社員，價廉物美，裨益社員，實非淺鮮。

(5) 該社之金融政策，使該社在生產者及顧客中，博得高超之地位。該社之應付留款一項，既能充分供給營業資本，更可保障不測之損失。再者其社員在地方合作社均投有鉅資，因此社員關懷倍切，而扶助愈力。

概況 該社十一年來之業務概況，撮述如下表：

現今該社形同一大銷售代理所，由該社辦

第十三表 加利福尼亞水果交易
社之運銷總額
(1917—1927年)

年 度	車 數	銷 售 總 額
1917	3,339	\$ 4,504,819
1918	4,129	7,234,241
1919	5,056	10,127,039
1920	5,596	13,473,801
1921	6,281	12,680,235
1922	8,560	12,935,832
1923	10,985	17,173,124
1924	8,185	14,994,554
1925	11,934	17,282,258
1926	12,092	17,332,396
1927	12,326	19,225,663

理運銷者，計有地方合作社八十社，及大生產者七千餘人。此等生產者均自有包裝所，而其運出之果量，與地方合作社實堪伯仲。

第二節 各種落葉水果運銷合作社

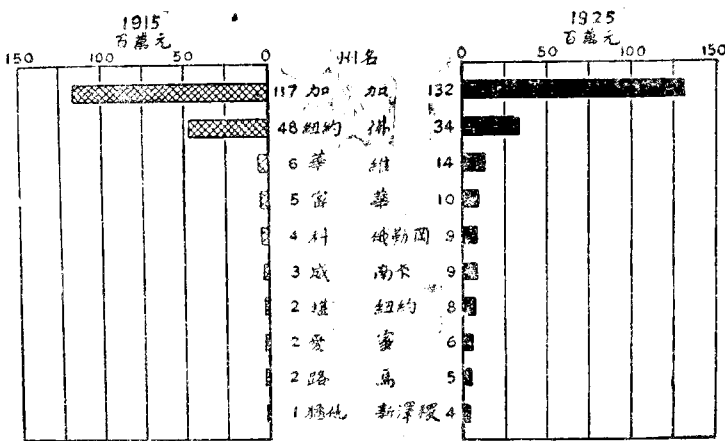
蘋果運銷合作社在落葉水果運銷組織中，甚為著名。此等合作社有為地方組織者，有包括區域甚廣者，更有為聯合社組織者。在一九二六年，美國西部二十六個合作社，運銷之蘋果總額，達八、九五三、二九四箱之多，其最大之合作社首推俄勒岡呼得郝得河之蘋果產銷合作社 (Apple Growers Association, Hood River, Oregon)。該社在一九二六至二七年間，共銷蘋果二、三八〇、二八二箱。次為華盛頓文基之文基區域合作社 (Wenatchee District Cooperative Association, Wenatchee, Washington)，共銷一、〇五九、四七九箱。再次為文基奧琴那干合作社聯合社 (Wenatchee-Okanogan Cooperative Federation)，共銷一、九四九、七二四箱。又有華盛頓雅琴馬之雅琴馬水果產銷合作社 (Yakima Fruit Growers Association, Yakima, Washington)，共銷一、二六九、〇四二箱。

在美國東部，則以紐約羅徹斯特之紐約西部水果包裝合作社 (Western New York Fruit Growers Cooperative Packing Association) 為著名。該社係許多地方合作社之聯合社，其主要業務為運銷蘋果。尚有少數運銷桃子、櫻桃、葡萄及草莓之合作社，略述於後。

加利福尼亞梨子產銷合作社 (California Pear Growers Association) 其性質類似議價合作社，專以巴

爾梨 (Bartlett pears) 銷售與各罐頭廠為務。該社於一九一八年組織而成，總社設於舊金山。在一九二七年該社梨子運至東部市場者三百噸；售諸罐頭廠者二四、七四九噸，共值一、〇五一、三一二元。該社對於加州梨，可謂極盡宣傳之能事，嗣因非社員生產者及商客沾受廣告之利益，而不願分攤其費用，乃停止宣傳運動。議價合作社之銷售液乳，甚為普通，然其銷售果產者，則僅該社耳。

佐治亞馬康之佐治亞桃產交易社 (Georgia Peach Growers Exchange, Macon, Ga.) 經營該州之桃產。該社前曾試行就地現售，今則在北部市場委託代銷處運售，或雇用合作或私營之分配機關經理之。該社雖統制佐州桃產之大部分，但以分級及包裝不能標準化，又不實行合賣，且無一定之銷售政策，以致業務萎靡不振。至一九二七年，改絃更張，力求振作，各種困難遂迎刃而解。



第八五圖 美國各州果蔬運銷合作社 1915 及 1925 年之營業估量。

伊理諾斯水果交易社 (Illinois Fruit Exchange, Centralia, Ill.) 設於伊理諾斯生徹利亞乃伊南地方合作社之聯合社也。該社在一九二七年，共有十六社。自一九二一年經營以來，尚有相當成績。其主要售產爲桃子、蘋果及草莓。在一九二六年，該社銷售總數，共計七〇九車。

獨耳縣水果產銷聯合社 (Door County Fruit Growers Exchange, Sturgeon Bay, Wisconsin) 乃威斯康星斯忒灣運銷櫻桃最有名之合作社也。該社於一九一〇年成立。在一九一八年時並附設罐頭公司。其產物之百分之六十至七十五由該公司裝罐，餘則新鮮出售。在一九二七年該社之銷貨總額，共計七一二、八五一元。

窩梭縣草莓產銷合作社 (Warren County Strawberry Growers Association, Bowling Green, Ky.) 乃一九〇八年，於波令格麟組織而成之一地方合作社，約有生產社員七〇〇人。該社與社員間並無契約之訂立，但章程規定，社員應將全部草莓交與該社運銷，故實與契約無異。

(註一) 甘納耳著，兩合作社運銷利用一銷售組織 (Gardner, K. B. "Joint Use of a Sales Organization by Two Cooperative Associations," 美國農部一九二七年，第一〇期通告。

第十六章 柑橘運銷

美國所產之橘子、檸檬、葡萄，幾有一半由合作社包裝運銷。此種合作社設於加利福尼亞、佛羅里達、阿拉巴馬、亞利桑那等州。地方合作社大多互相聯合組織中央合作銷售代理所，其聞名最久而最著者，當推加利福尼亞水果生產交易社。該社現今運銷之加州所產橘子、檸檬約佔全部四分之三。

第一節 加利福尼亞水果生產交易社

該交易社首創於一八九五年，原名南加里福尼亞水果交易社(Southern California Fruit Exchange)。一九〇五年，因柑橘事業日漸擴充，遍及加州中部迤北，乃廢舊名而稱今名。

茲以加利福尼亞水果生產交易社頗具悠久之成功史，故本章專論之，以示柑橘運銷合作之最高成績。該社約為二百個地方合作社組織之聯合社。各地方合作社復組成二十二個中介組織，即區交易社是也。茲分述其組織之結構、關係及功能於後。

交易社之組織：地方合作社 地方合作社之社員，均為附近包裝所區域內之柑橘生產者。每社社員，少者十人，多者二百人，平均約有五十人。地方合作社大多為登記設立之股份組織。普通規定每一社員有果樹一英畝，可

認購一二股。每一社員又須與其合作社訂立契約，規定將其出售之全部柑橘，交由其合作社運銷。社員得於每年特定之十五或三十日期內聲請解約。

地方合作社設理事會，由社員選舉五人組織之，任期為一年。選舉理事及其他事項之須由社員票決者，每一社員每一股有一表決權。故以理論而言，每一社員對於社務之管理權，乃以其經由合作社所運銷水果之數量為比例，因其認股之多寡，乃依其所種之果樹畝數為比例者也。然以實際而言，以股份之多寡而定表決權者甚少。大概每一社員祇投一票，但若發生嚴重之爭論時，則任何社員得要求依股份之多寡而定表決權。

理事會互推主席、副主席各一人，並推選代表一人，出席該社區交易社之理事會。此外，理事會更選任文書、會計及經理各一人。經理負責聘任辦事員及包裝所助理員，並督理一切社務。

地方合作社之財政 加利福尼亞水果生產交易社之地方合作社，其組織規模甚大，其中每年營業額有超過百萬元者，亦有投資於地產包裝所及工廠等，為數達十萬元者。建築包裝所，購置洗果器，以及其他包裝器具，並支付在收穫與包裝時所聘用之男女工資，在在需款。



第八六圖 加利福尼亞水果生產交易社附屬地方合作社之包裝所。

合作社付與生產者之款項，並非無須代價，該款遲早須以社員交運之水果售款歸還。建設包裝所需用之一切款項，不能於一二年內，由水果售款內提取。且在合作社組織之先，應備建築包裝所及購置機器之資金。所以固定資產，如土地、房屋、機器等，應由該社向社員發行股票，或向社員、銀行或私人借款。合作社向銀行借款以購置土地，建築包裝所，及購辦機器，而以該社之地產房屋器具抵押，或信託證書，交與銀行。有時尚須理事或社員多人背書票據，以示個人對此貸款負之責任。尚有另一籌資方法，即由社員各交與合作社一二百元之票據。合作社即以此種票據為保證，轉向銀行押貸。至於建築與設備借款，則在若干年內扣還，大抵由社員之水果售款內提取，通常每箱五分。

購置用品及支付薪金所需之款項，即所謂營業費用。因為此項用品與人工均為年內所用，故可於該年銷貨中支付。由是營業費用所需之借款，為期甚短，且用品更可賒欠，或分期付款。籌借營業費之方法，與前述者同。歷史較久之合作社，存有準備金，自可以其一部分充作營業資本。此等合作社復能以其自有抵押品，借貸基金。

地方合作社之合賣均分 各地方合作社



第八七圖 加利福尼亞採橘情形。採摘者處理果品之謹慎為合作社成功之要鍵。



第八八圖 合作社於包裝所洗滌橘子情形。



第八九圖 合作社於工場內包裝加利福尼亞橘子情形。

之合賣期間(一月、二月、三月或一季不等)皆均分社員之水果售款。若當時售出之頭等柑橘,平均價格每箱二·

七五元，則生產者甲某交水果一〇〇箱，可領款二七五元，而生產者乙某交二五〇箱，可領款六八七·五〇元，但須除去一切用費。各社員之柑橘自經洗滌、分級、過秤後，其外形遂不能識別。於是舉行混合出賣，一若爲合作社之產物。然至合賣期終，分別計算，每級之價款，除去一切費用外，其餘款則依交貨數量，分與社員。

地方合作社深知合賣有下列數種利益：(一)平均生產者運銷之風險；(二)使簿記及果品之處理簡單化，因各生產者之包裝及記帳，無須分別辦理；(三)因生產者收得平均或均分價格，不致固執某種定價，或指定運銷時間，因此該交易社之銷售部得以全體社員利益爲前提，自行制定運銷政策。

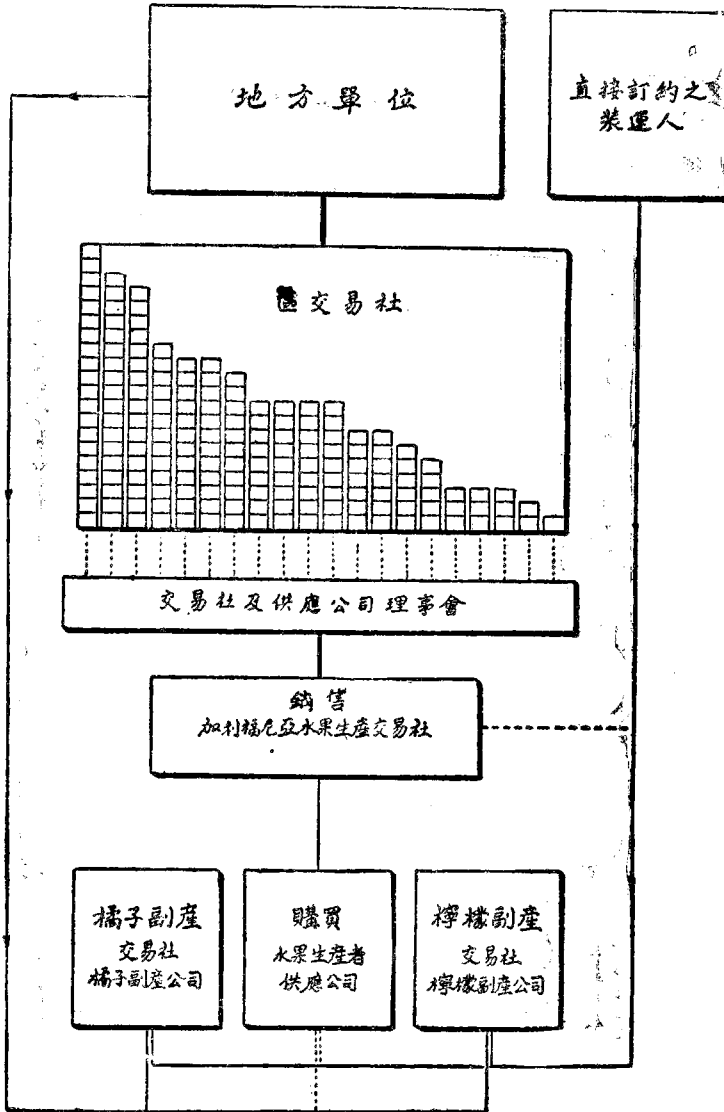
地方合作社之職務 地方合作社收穫果品，裝運至包裝所，刷洗、分級、包裝，並裝入冷藏車內，而運出之。每一合作社更登記社員所交之水果數量，全部水果售款，及營業費用。地方合作社由區交易社收款，轉發與其社員。

區交易社 區交易社設有理事會，由其所屬各地合作社之代表組織之。理事選舉職員若干人，經理一人。區交易社係登記設立者，其組織恆爲無股份方式。地方合作社與區交易社訂有契約，誓以其社員之全部產品交由區交易社運銷。

區交易社所需之資金甚少，蓋其僅需要辦事處一所，辦公用具、薪工、郵電等費用而已。區交易社之費用，係由地方合作銷貨之收款中扣得，平均每箱扣取一二分不等。

區交易社之職務 區交易社處於地方合作社與加利福尼亞水果生產交易社之間。區交易社之經理指導地方合作社之經理，關於運輸銷售物價等事，並與鐵路員司接洽冷藏車輛，以便裝運。復指示加利福尼亞水果生

產交易社銷售部，以決定由其區域內包裝所每日運出柑橘之品質、大小及等級。區交易社遵循銷售經理之指導。



第九〇圖 加利福尼亞水果生產交易社組織計劃。

以決定其區域內貨物應行運銷之市場，應行需索之價格，應否接受或拒絕買主提出之價格。

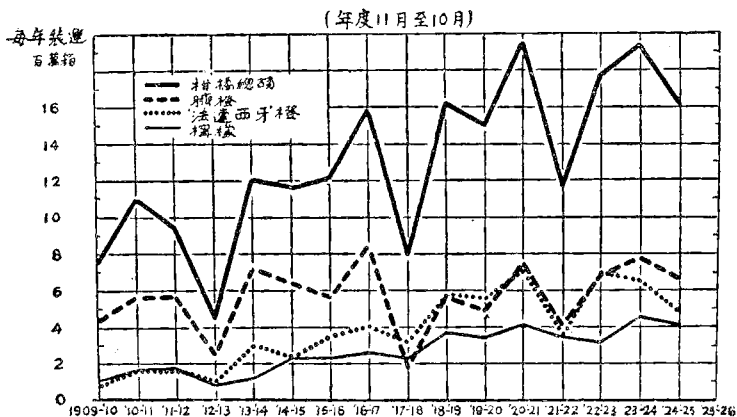
區交易社經理對於其區域內地方合作社水果之銷售，固須負責，但實際交易則由加利福尼亞水果生產交易社銷售經理與市場經理人辦理之。此種辦法經濟有效，因區經理對於區內地方合作社水果之性質較中央銷售經理熟習，而中央銷售經理且僅須與其二十二區經理來往，而不必與二百名地方經理往來也。

中央交易社 加利福尼亞水果生產交易社之理事會由代表二十二名組織之，每區交易社選派代表一人。該社係無股份登記設立者。該社與各區交易社訂立契約，運銷各地方合作社交銷之果產，現在契約之期限為二十年，但任何一方得於每年九月一日宣告解約，惟至少須在十日前通知對方。該社經營迄今，倏忽三十三年（一八九五至一九二七），其申請解約者，僅一區交易社，且該區交易社於解約後三月，復申請加入。

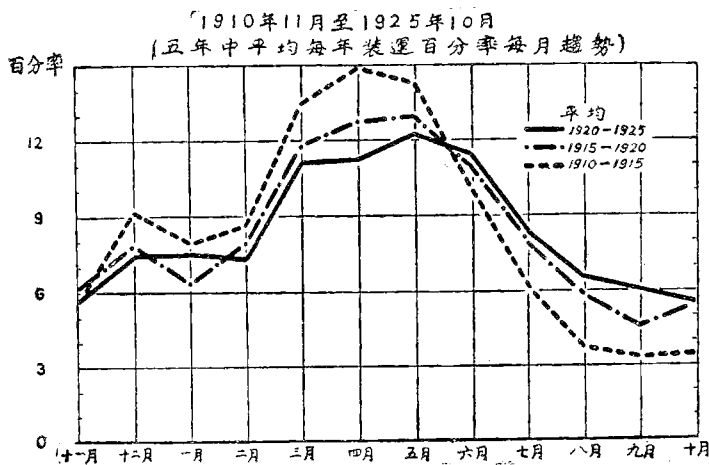
內部組織 該社之一切業務，由總理一人統轄之。該社共分七部：（一）橘子銷售部、（二）檸檬銷售部、（三）運輸部、（四）法律部、（五）外勤部、（六）廣告部、（七）會計部。

銷售部顧名思義即知其負銷售橘子與檸檬之責。銷售部指導該社派駐美國與坎拿大八十個市場經銷人之工作，並以市場情形供諸各區交易社之經理，俾以酌定每星期裝運之數量。

運輸部辦理運銷中損失之交涉，調度車輛，籌劃路線，及一切運銷事宜。外勤部主持標準分級，改良收穫及包裝方法，以利推銷，並為地方合作社之問詢處，且辦理新地方合作社之組織及介紹新社員。至於法律、廣告、會計等部之職務，各如其名所指，毋庸贅述。然關於該社之廣告政策，下文當略加討論。



第九一圖 加利福尼亞水果生產交易社因作物收穫多寡之變動，營業數量年有不同，但平均增進。



第九二圖 加利福尼亞水果生產交易社 1925 年裝運之橘子及檸檬，以三，四，五月為最多。

成就 當加利福尼亞州組織合作社以前，該州橘子、檸檬之包裝，均由私人企業及公司為之，每箱收取一定

之費用，然生產者咸感所索過昂。自地方合作社組織後，代社員包裝果品，僅取成本，每箱約可減省包裝費大洋一角。其時生產者之收入甚微，節省之數，不可謂小也。

地方合作社完成之功績，不止上述一端。在運輸中或市場上柑橘之腐爛，恆爲嚴重問題。有時果品運到一市，已腐爛不堪，難於銷售。考腐爛之原因，大概由於施肥無方，氣候溫溼，鐵路處理失當等情。然據美國農部調查員之報告，柑橘附生腐菌，如無損傷，腐菌決不致爲害。但果皮如有微傷或磨損，腐菌即乘虛而入，而於溫溼中敗壞尤烈。地方合作社有鑒於此，遂着手改良包裝方法，而於收穫及包裝時，尤十分謹慎，以免創傷。結果使加州柑橘絕無敗壞之虞，而可確保運銷之安全。零售商儘可購買其需要之水果，亦不必慮其在出售前有破壞之虞。消費者亦樂於購買巨量之水果，而消費量因以增加，蓋均確信水果之貯藏能力也。總之，橘子、檸檬、葡萄等果品，均可藉廣告銷與商店及消費者，蓋果品之精美，與廣告所言者相符，已爲一般人所公認矣。

該交易社各地方合作社裝運之水果，採用標準等級較遲。在一九〇八年，該社始採用爲一切頭等果品之商標，並撥款廣告此採用之商標。關於商標出運之應具條件，亦已訂立規條，並由外勤部制定檢驗方法，俾凡用 Sunkiel 商標之橘子、檸檬，均能一律無歧。

運銷方面之改進 以上撮述生產者改良水果品質之重要步驟。至於果品之分銷，以供應有利市場之需要，及新市場與新用途之發展，亦爲該社業務之成就。此種進步大多由於生產、收穫、分級及包裝之改良所致。

該社於創立之初，大部果品由東部市場自雇之代理人推銷之，此爲該社首先採用之銷售方法。嗣後市場增

加，柑橘以整車裝運之，市場消費隨之增加，而辦理費用則漸減少。以前較小城市用火車裝運者甚少，皆由大市場轉銷，今則直接車運，而無轉折之煩矣。

該交易社現在美國及坎拿大等八十個重要市場，皆設有代理商，經營銷售。許多代理商，更與附近城市交易，因此加州柑橘之銷量激增，在一九二七年十月三十一日止，該銷售之柑橘，共計二二、二六六、六一二箱。其中橘子佔百分之八十。此數佔加州柑橘全部百分之七十二。加州「船上交貨」銷售，在一九二六至二七年度間，共計八五、二九五、八四〇元，推為美國運銷合作社之最大營業量。中央與各區交易社之營業費用約佔售款百分之二·九二。

該社於一九〇八年，開始宣傳其 Sunkist 商標之橘子與檸檬。第一年由撥廣告費僅二〇、〇〇〇元，迄至一九二五年，其數增至八〇〇、〇〇〇元之多。但該社職員以為所費固奢，然其成效實足以抵償。至其宣傳方法，係利用雜誌、報章及招貼、告白等。復與醫生或衛生局進行教育工作，使民衆深悉橘汁有益於衛生。迄乎今日，橘汁已認為兒童之益品。病人之飲料矣。此外廣告部復直接與零售商合作。該社派遣服務員親往各雜貨店及水果行，指導陳列果品之有效方法。服務員更勸導零售商抱薄利多賣主義，蓋銷價既廉，則售量自增，而獲利亦自豐也。

柑橘新用途之發展，可以橘汁滴取器證之。舊法以蘇打水吸取器之不潔及徐緩，頗不易製成純淨之橘汁。乃經該社附屬機關製造一種滴取器，照原本售與飲料公司。於是顧客遂擯棄以前之飲料，而代以此器滴取之飲料。滴取器係用電力發動，滴取既快，手續又簡。在一九二八年初，使用之滴取器凡四六、〇〇〇具，估計當年滴橘四、

五〇〇車檸檬一、五〇〇車。

第二節 附屬公司

加利福尼亞水果生產交易社另設柑橘副產公司一所。凡柑橘品質之低劣而不能新鮮運銷者，均歸該公司製造檸檬油、檸檬酸鹽、檸檬膠質等產物。該公司不惟廢物利用，使之獲利，且提高新鮮果品之等級。蓋遇有不良之橘子或檸檬，即行揀出，由副產公司處理之，決不與新鮮者相混也。

另一附屬公司，為水果生產供應公司（Fruit Growers Supply Company）。該公司在加利福尼亞北部與俄勒岡南部置有土地、材木、機器等設備，約值八、〇〇〇、〇〇〇元。供給公司供給製造橘子、檸檬之籃、筐、板箱等材料。此外該公司復經營包裝所及果園所用之材料，使合作社及其社員獲得大批購買之利益。每於會計年度終了時，該公司所賺之利潤，悉歸各合作社，或用以擴充該公司本身之事業。在一九二七年，該公司對於各地方合作社及其社員之銷貨，共計八、六五七、八七六元，其中一〇〇、〇〇〇元分配各合作社及社員，以作紅利。水果生產供給公司係於一九〇七年組織而成。該交易社之理事兼任該公司之理事，而其股份則為該社所屬之地方合作社所有。

第三節 柑橘生產者組織之原因

先是一八九二年，加州橘子生產者自信瀕於破產，蓋以銷貨逐年增至五千車，以為橘產愈多，則獲利愈難。然而三十年之後（一九二五年），美國柑橘銷量幾達十萬車，而加州所產者竟佔百分之六十五。可見生產過剩，並非農民在一八九二年困苦之主因。其真正艱難，厥惟事業增大而運銷制度之墨守舊章，不知改弦更張耳。故新法需要之迫切，已使一般生產者不得不賴合作組織自行發展更新之運銷方法也。

在一八九二年，使生產者思想合作之主要原因，即為果產價格之低落。當每年產橘不多時，地方買主固願照賣主之索價購買。但當每年產量增加時，顯然供過於求，則地方橘商自不能完全購買，於是代為銷售而取佣金，是以生產者輒無所獲，有時收益反不足以應付運銷費用。故於一八九一年，一般生產者於加州立佛賽（Riveride Cal.）舉行會議，討論運銷狀況時，在大篷帳一旁，各合作社以「紅色墨水」表示虧損之委託銷貨帳，即生產者之結欠，觸目皆是。

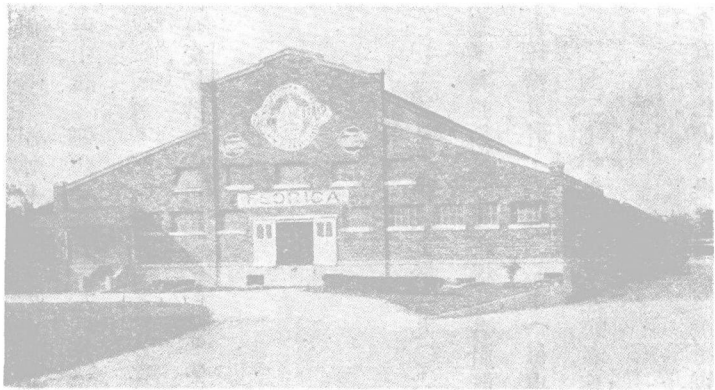
在一八九二年，地方包裝合作社在加州成立者，計有兩社。翌年更有六十社，並聯合組成七個區交易社。區交易社均願合作運銷果產，並因此設立執行委員會，由每區交易社代表一人組織之。此執行委員會在運銷時季，例須每週於勞斯安極立司會議一次，討論各項共同問題。但執行委員會並無實權，祇能訓令各區交易社而已。因此七個區交易社在市場恆互相競爭角逐，而無一律運銷作物之方法。

迨至一八九五年十一月，各區交易社代表有鑒於斯，乃組織一中央機關，即名南加利福尼亞水果交易社，以為各區交易社之代理人，運銷各地方合作社包裝之果產，今日之加利福尼亞水果生產交易社即脫胎於此。

第四節 佛羅里達柑橘交易社

自加州合作事業勃興後，佛羅里達柑橘生產者相率前往參觀，遂於一九〇九年成立佛羅里達柑橘交易社（Florida Citrus Exchange）。該社之組織計劃大多倣效加利福尼亞水果生產交易社。該社爲八十個地方合作社之聯合社。此八十個地方合作社又分成十一個分交易社。分交易社與加州之區交易社相似。生產者與地方合作社，合作社與分交易社，分交易社與中央交易社，逐級訂立契約。至於地方合作社、分交易社，以至中央交易社之理事及職員之選舉，均有規定，一切與加利福尼亞水果生產交易社相彷彿。

一九〇九至一〇年第一年度，該社運銷之橘子及葡萄，共計一、四八二、三五九箱。然以初十年言，業務數量之增加甚緩，而自一九一九年後，始有長足之進步。例如一九二六至二七年度間，至一九二七年五月十日止，該社共銷柑橘四、四四〇、〇三〇箱，計一二、四一七整車。其中橘、紅皮橘及混合橘等，共計六、九四一車，葡萄計五、四七六車。總之，該社所銷之貨，約佔佛州



第九三圖 佛羅里達柑橘交易社附屬合作社之包裝所。

柑橘總售量百分之三十。

近數年來，該社銷售橘子及葡萄，均以 *Caldswell* 為商標。各合作社除使用此項商標外，復使用其自有之標識，皆貼於最優等之果箱及包皮上。該社並分遣視察員至各地方合作社調查各社水果是否能符合此項商標之等級。此外葡萄罐頭製造廠，為該社之附屬事業。自一九二六至二七年度中，該廠經營葡萄五三三、八二六箱。此種葡萄，俱係質劣形惡，或不宜新鮮銷售者。其他附屬組織，即為生產貸款保證公司 (*Growers Loan and Guaranty Company*)，擔保放款與各地方合作社社員，以作生產之用。復有交易供應公司 (*Exchange Supply Company*)，購辦果園及包裝所之一切需用品。

第五節 橘子共銷聯合社

加州紅地橘子共銷社 (*Mutual Orange Distributors, Redlands, California*) 係成立於一九〇六年，為各地方合作社之聯合組織。在一九二八年，共有三十八個地方合作社。其營業為推銷橘子及檸檬。聯合社既係共有，復為共管，故其性質與合作無異。在一九二六至二七年度，銷售之橘子與檸檬，共計七、九〇一車，（每車合四〇〇箱。）此數量約及加州柑橘百分之九·八。故加州柑橘產量，於一九二六至二七年度間，合作運銷者約有百分之八十一以上。

該聯合社銷售之最高等果品，以 *Pure Gold* 商標出銷，其果品大多直接售與該社合作之連鎖商店。該社

設有供給部，購辦果園及包裝所之一切用品，以供社員與種橘者之需用。在一九二七年十月杪，該供給部之購值，共計一、二三六、六五七元。該部並聘有土壤與病害專家，以輔助生產者。

第六節 其他運銷合作社

除上述各種合作組織外，尙有其他柑橘合作社，如阿利桑那費匿克斯之阿利桑那柑橘產銷合作社 (Arizona Citrus Growers, Phoenix, Arizona)。該社在一九二七年終之營業總量，共計五九〇、五八一元。又如阿拉巴馬銀山之沿海柑橘交易社 (Gulf Coast Citrus Exchange, Silverhill, Alabama)，乃運銷薩摩 (Satsuma oranges) 橘子之合作社聯合社也。

柑橘之合作運銷，確有顯著之進步。一方面固由於各合作社在處理分級與運銷方法上能研鑽改良，一方面亦以廣告宣傳橘子及橘汁之裨益衛生，致使消費量增加。地方合作社既肯充分利用機會以求改良，故終能博得社員及商業界之信仰。

運銷柑橘之困難甚多，一則因產品之腐壞性，一則因生產區域距離主要市場之遙遠。但諸此困難，皆形成合作運銷之需要。故完善之管理，及進步之社員，皆能使合作社有改善一切運銷情形之機會。

第十七章 牲畜裝運合作社

牲畜裝運合作社大多為小組織，以地方為範圍，然年來較大之組織亦漸見發展，蓋因道路之修築，便於牲畜之長途運輸，故農民皆得將其牲畜送交最完善而最經濟之地方合作社。因此較小之地方合作社日趨消滅，而大合作社興焉。大合作社之範圍，有包括數處地方者，亦有包括一縣者。

第一節 亞當斯縣牲畜裝運合作社

伊理諾斯琴稷亞當斯縣牲畜裝運合作社 (Adams County Ship-pers Association, Quincy, Illinois) 規模甚大，其範圍包括一縣。該社係於一九一九年組成。其組織緣起，據該社經理宣稱，「實以裝運業務不振，及邊際利益過鉅，有時每百磅竟達二·五〇元之多，而此項利益皆為地方商版所中飽。」(註一)



第九四圖 俄亥俄去勢小公牛準備運銷。

組織原則 該社爲無股份登記設立之合作社，與社員並無契約之訂立。凡利用該社之設備，願意遵守該社之章程者，繳納入社費一元，皆得爲社員。在一九二六年，亞當縣三、〇〇〇農民中，該社社員約佔一、一〇〇人。

該社組織之初，社務統由理事五人管理之。理事由社員於社員年會中選任之，任期爲一年。嗣後社章變更，規定理事會以十五人組織之，理事由「該社社員之爲善意農民者」選任之，任期爲三年，每年改選三分之一。理事互推主席、副主席、文書兼會計各一人，又聘請經理一人。經理係非理事。

該社在一九二五年收裝十三個地方裝運站之牲畜。除琴稷外，每站雇用經理一人，以督察牲畜之收集與裝運，並分配售款。地方經理由該社經理聘任之，每百磅取酬金五·五分。地方站之設備，皆爲該社所有，一切記錄亦由該社保管。

經營實施 該社經理因收集及裝運牲畜，應辦之工作甚多，而該社之成功，一部分亦繫於經理辦理此項工作之效率與謹慎。茲舉亞當斯縣牲畜裝運合作社地方站，逐日應



第九五圖 農民參加家類分級展覽。

辦之重要事項於後。

登記 凡社員預備裝運牲畜者，可通知就近地方經理。該經理登記每一社員交運之牲畜數目及種類。如登記之豬數足裝一整車，經理即以電話通告各社員，令將牲畜送至某裝運站。

收集 牲畜由農民送至裝運站。豬與小牛多以卡車裝運。如距離非遙，牛羊得徒步驅送之。

標記 一切牲畜均加標記，故何者屬於何人，一目了然。標記方法，極為簡單，僅於牲畜身上，剪軋毛痕，以成顯明之標記或數字。羊之標記則恆以顏料畫之。

過秤 牲畜標記後，即行過秤。每一社員收執其牲畜之重量記錄一份。

圍養 牲畜過秤後，即驅入圍欄中，餵養之，洗刷之。氣候炎暑之際，尤須噴水，以免受暑減重，而當風雨之時，亦須妥為保護。

分級 經理為求裝運一律起見，將牲畜分類別級。等級混合之裝運，在可能範圍內，竭力避免之，蓋在終點市場，齊整一律之牲畜，每易於銷售，而較能獲利也。



第九六圖 牲畜裝運合作社標誌牛號採用之合宜方法。

載運 在裝載牲畜之前，宜檢查車輛。其間如有釘尖鐵角等物，足以害傷牲畜者，即須除去，而於車面鋪設草牀。若裝運之牲畜，其等級混合不一，則應於車內分別安置。然後該地方經理備具「運輸單」(Shipment order)一紙，遞交鐵路員司。該經理於運輸單上註明其欲運輸之地點，或為東聖路易(East St. Louis)之終點市場合作社或為其他市場。有時單上並特別聲明牲畜在運輸中須妥善照料。然後該經理由鐵路員司收執「提單」(Bill of lading)一紙，以示該牲畜已由該路接受裝運矣。

發票 地方經理編製之發票，書明交運人之姓名，牲畜數目，等級及重量，並載明各人性畜之標記。發票一樣兩紙，其一寄交終點市場合作社，另一存於該社琴稷市事務所。

迨裝運之牲畜脫售後，終點市場合作社，即將「寄銷清單」(Account sales)一紙，寄交琴稷市該社。單上載明所銷

牲畜各等級之重量與價格，及售款總額。終點合作社由此總額中，提扣運輸、手續、保險及飼養等費。至該社應得之



第九七圖 牲畜裝運合作社所用之望遠式牲畜起卸車。

款，悉由終點合作社交其地銀行匯至琴稷與該社往來之銀行轉交。

該社得款後，即應分配與社員，並照比例均分各項費用。然合作社亦有委託終點市場合作社或代理公司辦理「均分」事宜者，但此頗足增加手續費。亞當斯縣牲畜裝運合作社則不然，以為與其託人辦理均分，不若自行均分，既較經濟又較滿意。該社與地方之費用，由終點合作社所得之售款中扣除後，每一社員應得之數，即可確定。該社以支票匯交地方經理，分發裝運之社員。

為慎重與杜弊起見，該社規定凡經手銀錢之雇員，應繳保證金。地方經理之保證金為五千元，而該社經理之保證金為一萬五千元。

該社深信簿記之完整與準確，極有價值，故雇用專任簿記員一人，除經管會計職務外，復均分裝運費用。該社每年由伊理諾斯農業合作社之會計師查帳一次。查帳員之報告，述明該社之金融狀況，當年收支及其他為理事與社員所應知之項目。

成就 該社組織之主要原因，由於牲畜運銷成本之過高，及運銷機關之不善。現時該社代社員混合裝運之成本總額，每百磅為一角一分，至於「直接裝運」(Straight shipment)，即一人單獨裝運一整車，其取費每百磅僅為四·五分。此等運費，若以該社未組織前而論，僅為地方商人邊際利益之一小部分。蓋向日地方商人所取之費，據該社經理言，有時每百磅竟達二·五〇元之鉅。

在運輸中之牲畜，由該社自行保險。保險費包括於成本總額內，如係混合裝運，每百磅為三分。此款係由應付

社員款項中提扣一部分而為準備金，以為裝運時，牲畜遭受傷害之償付。商業保險公司之保險費，豬每頭為九分，且祇保牲畜上車後之損失。該社之保險計劃，則自牲畜裝運地方站起，以迄終點市場出售為止。

地方經理對於社員貢獻之服務，為報告牲畜價格，市場收買力，及物價趨勢等，使社員胸中瞭然。該社琴稷總辦事處及地方各站復設置無線電收音機，以接收每日之市況報告。地方經理復檢驗並估定飼養中之牲畜，且指導社員關於其牲畜之等級與重量。至於裝運牲畜之售款，立即支付，準確無訛，亦為該社之重要服務也。

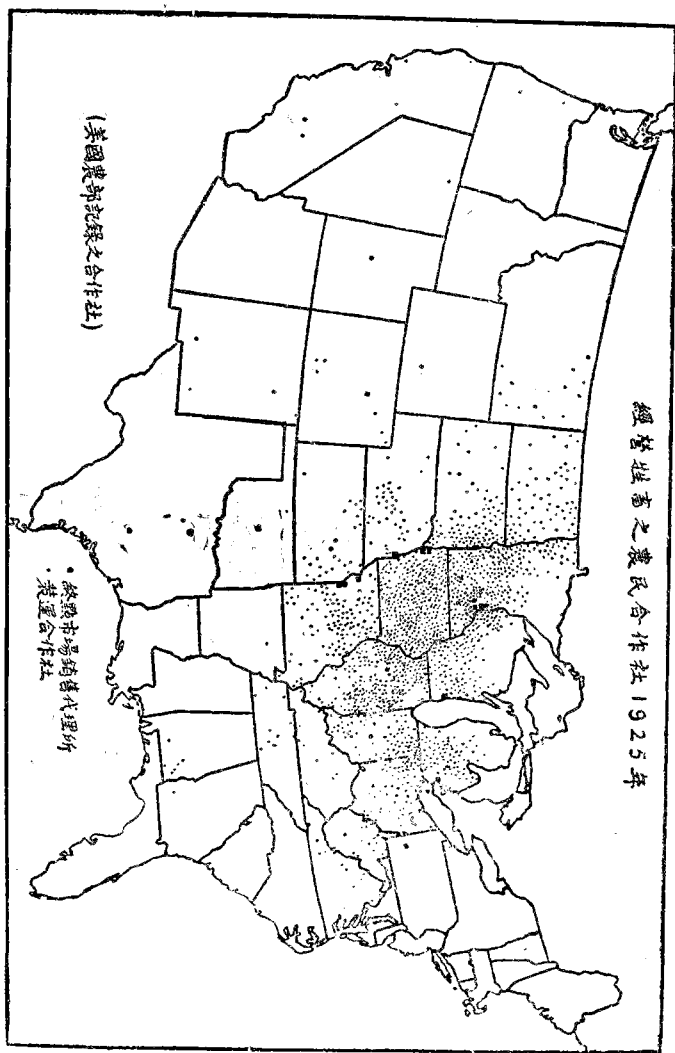
概況 該社業務在經營之最初七年中，保持常態，鮮有變更，但自一九二五年後，其進展甚速。現時該社裝運之牲畜，約佔亞當斯縣裝運牲畜總額百分之六十。茲將一九一九年四個月內，及自一九二〇年至一九二七年中之銷售狀況，表述如下：

第十四表 亞當斯縣牲畜裝運合作社銷售牲畜之數量與價值(1919至1927年)

年 度	車 數	付與各社之淨收益 (金元)	付 與 社 員	
			數 量 (金元)	百 分 率
1919(1)	101	\$ 211,640	\$ 210,230	99.3
1920	610	1,200,067	1,187,450	98.9
1921	795	1,012,052	977,517	98.6
1922	633	909,380	897,277	98.6
1923	689	886,425	822,482	98.3
1924	610	841,045	827,133	98.3
1925	621	1,154,112	1,142,166	98.9
1926	795	1,547,573	1,532,590	99.0
1927	906	1,433,012	1,415,463	98.8

(1) 以四個月計

該社附屬於亞當斯縣農局，其社員亦為該局局員。該社兼為非社員辦理業務，惟彼等須多付特別費，計每百磅五分。



第九八圖 美國 1925 年牲畜運銷合作社之分佈。

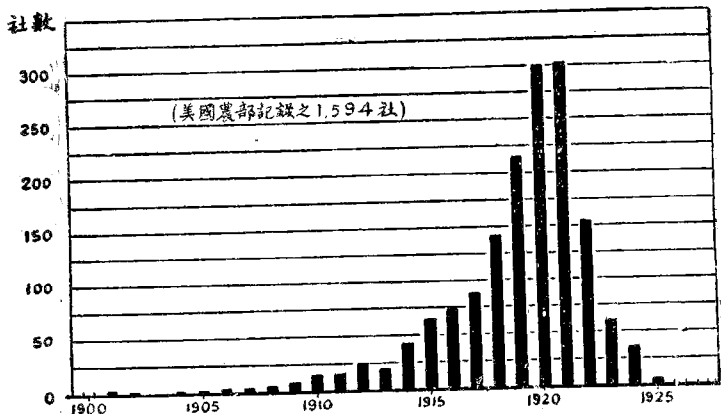
由此可知亞當斯縣牲畜裝運合作社者，乃農民組織之一規模宏大，成效卓著之裝運合作社也。其成功之原因甚多，茲述犖犖大者兩端於下：

(1) 該社位於出產優良牲畜區，且飼畜一事，為該縣多數農民之主要職業。

(2) 該社之管理，周密有效，一切業務皆保存有完備之帳目，且每年審核一次。

第二節 牲畜裝運合作社之發展

牲畜裝運合作社之組織，遠在五十年前。其最早者，為成立於一八八三年之內布拉斯加農民裝運合作社 (Farmers Shipping Association of Superior, Nebraska)。(註11) 自一九一三年後，牲畜裝運合作社始日見增加，其時報告之社數，共有九十九社。迨一九二五年，美國農部收得之報告，合作社之經營牲畜之收集與裝運者，計有一、七七〇社。據可靠估計，專運牲畜之合作社，約有三、〇〇〇社，而兼營牲畜運銷之農民倉庫、乳酪合作



第九九圖 美國 1900 至 1925 年組織之牲畜裝運合作社。

社，及農民合作商店約有二、〇〇〇家，然彼等之主要業務，則為合作運銷，或合作購買他種產物。在一九二五年，美國農部調查之一、七七〇合作社中，設於美國中部及北部各州者，共有一、六七〇社。每州之合作社數及其社員人數，列於第十五表（註三）

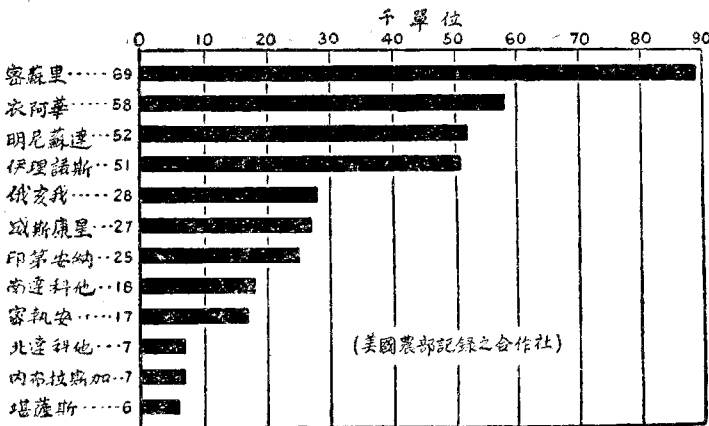
第十五表 美國中部迤北各州牲畜裝運合作社之概況(1925年)

州名	社數	社員估計	營業估計
Ohio 俄亥俄	74	27,700	\$ 22,000,000
Indiana 印第安	91	24,630	20,000,000
Illinois 伊理諾斯	273	50,850	66,000,000
Michigan 密執安	82	16,600	10,000,000
Wisconsin 威斯康星	154	27,150	14,000,000
Minnesota 明尼蘇達	300	52,300	56,000,000
Iowa 衣阿華	374	58,350	65,000,000
Missouri 密蘇里	117	88,700	20,000,000
North Dakota 北達科他	60	7,450	3,000,000
South Dakota 南達科他	94	17,600	10,000,000
Nebraska 內布拉斯加	37	6,600	9,000,000
Kansas 堪薩斯	23	5,650	1,800,000
總計	1679	383,880	\$ 296,800,000
全國總計	1770	400,000	\$ 320,000,000

按照美國農部之記錄，牲畜裝運合作社之成立於一九二五年者，幾有一半（百分之四四·二）之多，而與社員訂有契約者，僅佔百分之八·八而已。大多數合作社並無正式組織，僅以口頭合同為憑，農民即願集合運送其牲畜，而以手續費酬答為其辦理載運及均分之售款者。

年來規模宏大之裝運合作社，始有發展之趨勢，前節所述之合作社，即其一例也。他如俄亥俄、印第安等中部各州，亦散見此等合作社。譬如俄亥俄非厄特生產公司 (Fayette Producers Company, Washington Court House, Ohio) 即一成功之縣牲畜合作社，其範圍甚至超出該縣區域。該社組織於一九二〇年。其營業自一九二一年之四八二船面 (Decks) (註四) 增至一九二五年之一、二一〇船面，而在一九二七年，則裝運二、一二四船面，大多為豬類，其售款總額，共計二、九五三、二九五元。

牲畜運銷之第二個發展，即為牲畜裝運合作社組織之全州聯合社。衣阿華牲畜裝運合作聯合社 (Iowa Cooperative Live-stock Shippers)，明尼蘇達牲畜裝運合作聯合社 (Minnesota



第一〇〇圖 美國各州 1925 年牲畜裝運合作社之社員估數。

Livestock Shippers Association) 及俄亥俄牲畜合作聯合社 (Ohio Livestock Cooperative Association) 皆其例也。此等聯合社對於牲畜之裝運或銷售，均不加干涉，聽由地方合作社爲之。聯合社乃爲教育機關，散布消息於各地方合作社，並爲地方合作社清理運輸及辦理法律與解決普通運輸諸問題之總機關。俄亥俄聯合社及其附屬之各地方合作社，皆附屬於州縣農局。該聯合社由其附屬機關東部各州公司 (Eastern States Company) 爲其地方合作社之願直接向肉類包裝商銷售者辦理運輸服務。其他合作組織之運輸牲畜者，爲終點市場合作社，其發展與業務，容於下章敘述之。

市場銷路 牲畜裝運合作社供獻之市場銷路甚廣，尤以中部各州市場爲多。(一)其最重要者，爲公立牲畜場，商販即於此地代表肉類包裝公司收買牲畜。地方合作社大多委託公立牲畜場所在地方之終點市場合作社代爲銷售，然亦可委託私設代理公司爲之。(二)其次爲私立牲畜場，大多爲肉類包裝商所設。(三)鄉村集市，農民將牲畜售於包裝公司之代表。(四)直接銷售於包裝公司之工廠。直接銷售之價格，係以當日終點市場之價格爲準。照例合作社出售之牲畜，應保證其宰後之重量，恆爲活時重量之百分之七十九，若宰後之重量超過訂定之重量，則合作社可依定價照加，反之照扣。

綜言之，牲畜合作運輸，無日不在急變之中。以前僅爲小規模之地方合作社，委託終點市場之私設代理公司銷售，今則皆變而爲規模宏大之組織，故益能實行運輸職務矣。

(註一)馬斯特著《一個縣裝運合作社》(Mast, C. C. "A County Shipping Association.") 一九二六年，美國合作年鑑第一卷第

一二八至一三四頁。

(註二) 艾偉史著，美國一九二五年之農業運銷及購買合作社，見美國農部技術叢刊第四〇期。
(註三) 同前。

(註四) 豕羊恆裝於有上層隔板或繪面之車內，因此一繪面代表一整車，或半整車。

第十八章 終點市場牲畜合作社

運銷合作發達較早者，厥推牲畜裝運合作社，已如上述。稍後始有終點市場合作社之組織，雖早在一八八九年，牲畜裝運人即有終點代銷合作社之創設，然自一九二一年後，始為牲畜運銷之重要機關。

畜牧者，於中心市場設立代銷合作社之主要原因有三，茲分述之：(註一)

(1) 畜牧者相信舊式代銷商店，所取之手續費過高。且曾有一時期，手續費年有增漲，而牲畜之價格迄無相當之增加。農民以為如欲減低手續費，惟有自行經營代銷處，少收手續費，或收取與代銷商店相同之手續費，而後將節省之款，按照裝運人之業務數額退還。(註二)

(2) 許多畜牧者相信自辦之代銷處，能貢獻較佳之服



第一〇一圖 印第安納英的安納波里生產代銷合作社辦公室外觀。

務。蓋一般小畜牧者均認爲私辦代銷商店，僅知特別注意大畜牧者之利益，儘先飼養、洗刷、稱衡及銷售其牲畜，且大畜牧者較普通畜牧者之售價爲優。總之，畜牧者莫不欲有權過問其牲畜在中心市場之銷售。

(3) 畜牧者更相信牲畜代銷業務，頗能獲利，且此項利潤應歸於畜牧者，而不應爲辦理此項業務之居間人所中飽。

綜觀以上三種理由，可知各種運銷合作之基本目的，雖不相同，即欲獲得較完善及較經濟之運銷服務也。

第一節 中央合作社

中央合作社 (Central Cooperative Association) 爲終點代銷合作社規模之最宏大者。茲述該社之組織及經營，以明此種終點市場辦理牲畜運銷之組織及方式。該社設於明尼蘇達南聖保羅市場，係於一九二一年成立。在該社組織之前，曾有西北牲畜裝運合作社 (Northwestern Cooperative Livestock Shippers Association) 於一九一七年開始工作，然此首先組織之合作社並未辦理運銷，僅討論關於裝運，改良中心市場服務，及獲得有益於畜牧者之立法問題而已。

組織 中央合作社係按照明尼蘇達合作法，於一九二一年登記設立之股份合作社。其法定資本分普通與優先兩種，各爲五〇、〇〇〇元。普通股每股面值二十五元，優先股每股面值一元。普通股爲裝運至南聖保羅市場之地方合作社所有，而優先股則爲一般以地位關係或其他原因，不能經由地方裝運合作社裝運其牲畜之各

個畜牧者所有。

因此該社有兩種社員，即牲畜裝運合作社與各個畜牧者是也。每一牲畜裝運合作社既代表數畜牧者，故給予各個社員之統制權，與給予裝運合作者不同。是以凡有普通股一股或一股以上之裝運合作社，有一表決權，而有優先股一股或一股以上之個人畜牧者僅有一表決權之二十五分之一。股東不得擅自轉賣或處置其所有之社股，應交由該社轉賣之。

該社由理事九人組織理事會，以統轄全社一切事務。理事任期為三年，每年改選三分之一。理事由社員於常年大會選任之，社員得親自或通信表決，但不得委託代理人。凡持有普通股者，始得當選為理事，但其任期滿後，其普通股應轉賣於該社。

該社職員，計為主席一人、副主席兩人、文書一人及會計一人，均由理事會選舉之，任期為一年。理事會復選任總經理一人，直接負責辦理該社之業務。

該社與其社員並不訂立獨立銷售社員牲畜之契約。此乃終點市場合作之特性，蓋終點市場合作社幾完全以其表顯之服務性質及經濟為基礎。一部分亦以不能限制畜牧者或裝運合作社專於一中心市場或一代銷處為銷售，而契約或不利於牲畜之地方銷售，以及畜牧者彼此之銷售也。

然該社章程規定，「凡社員停止裝運牲畜與本社，或與本社停止業務一年，或故意違犯本社之法律，及章程之規定者，其股份證書應予廢除，由本社按照該證書之面值償還。至若一九二七年六月二十七日以前發行之股

份，其帳面價值大於票面價值，則應繳還本社。」

經營實施 凡由裝運合作社或各個裝運者運至之牲畜，皆驅入該社之畜牧場，飼養而沖洗之。遇必要時，該社裝運於一整車內之牲畜，每依其種類及等級，分爲二三部分，俾作最有利之銷售。該社對於社員之一部分服務，即爲留心起卸及牧養社員運至之牲畜。蓋牲畜於運至後，必須立即飼養之，沖洗之，庶不致減耗重量。

推銷人收集買主對於各種類及等級之牲畜命價。推銷人大抵各自推銷一種牲畜，有專售豕者，有專售牛者，亦有專售羊者。牲畜買主亦有不同，或爲裝包商、或爲訂購人、或爲投機人。牲畜一經脫售，即驅至稱衡處，由畜場公司代爲過秤。牲畜價格則由推銷人於重量票上標記之。該社遂以此項重量票，核算其所有裝運人應得之款額，而以每人應得之純款額交還之，並附銷售帳一份，其上不僅載明每種每級牲畜之價格及重量，並載明運輸、牧養、保險及手續等費。

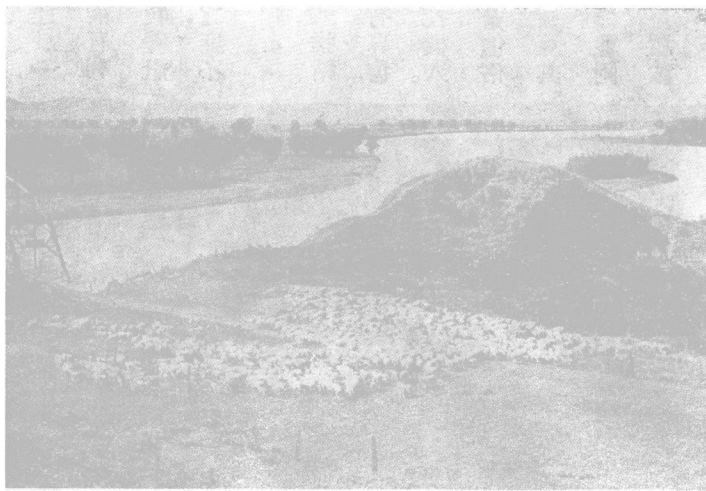


第一〇二圖 支加哥農聯牲畜代銷合作社欄中之罕布什爾豕。

該社有時以支票支付社員，但此款輒存於城市銀行，列入社員鄉村銀行之貸方，而鄉村銀行復以此款，列為



第一〇三圖 東壘踏易生產代銷合作社推銷員銷售一欄去勢公牛。



第一〇四圖 終點市場合作社為其玉蜀黍地帶社員購買幼畜之牧畜地帶一瞥。

社員之貸方。該社均分各牲畜裝運合作社之收入，析言之，即核算地方合作社每一社員應收之款額，及應付之費用。

購買畜種 該社復選購牛羊，售與社員肥養之，以備市場之銷售，美國中部迤西各州市場之終點合作社，對於此項工作，較南聖保羅市場之終點合作社，尤為重視。雖然該社經營六年，為其社員購買之牲畜，亦有二二三、八七〇頭之多。但此種飼肥而後出售之法，有賴於適當種類之選擇，合宜價格之支付，及銷售之有效。此銷售工作之所以重要也。

外勤 該社外勤包括協助組織裝運合作社，與地方合作社往來，並予以相當之協助，接近各個畜牧者，俾益能明瞭該社之工作情形，解決控訴，或研究改進服務之方法。

成就 當開始營業之時，該社宣布銷售畜牧之佣金比率，大約較南聖保羅市場之普通比率，低百分之二十。此

外該社在五年（一九二二至一九二六年）之中，退還社員之款項，達四六三、八三〇元，並至一九二六年終止，



第一〇五圖 終點市場合作社為其社員購買幼畜之牧畜地帶風景。

累積之公積金，約七五、〇〇〇元。『該社在一九二六年銷售之牲畜，在一、五〇〇、〇〇〇頭以上，價值約有四一、〇〇〇、〇〇〇元』（註三）據云此乃任何終點市場代銷機關（不論其為合作或私辦者）空前未有之營業數量。茲將該社自組織迄一九二七年十二月三十一日之營業概況，列表如下：

該社組織之目的如下：（一）在終點市場設立較完善之服務，（二）減低運銷成本，（三）設立牲畜抵達市場之較廣銷路，（四）儘量免除牲畜之投機買賣，（五）造成較有程序之全國牲畜運銷制度。該社給予社員之服務及節省甚為滿意，故其營業有蒸蒸日上之勢。

第二節 農聯牲畜代銷合作社

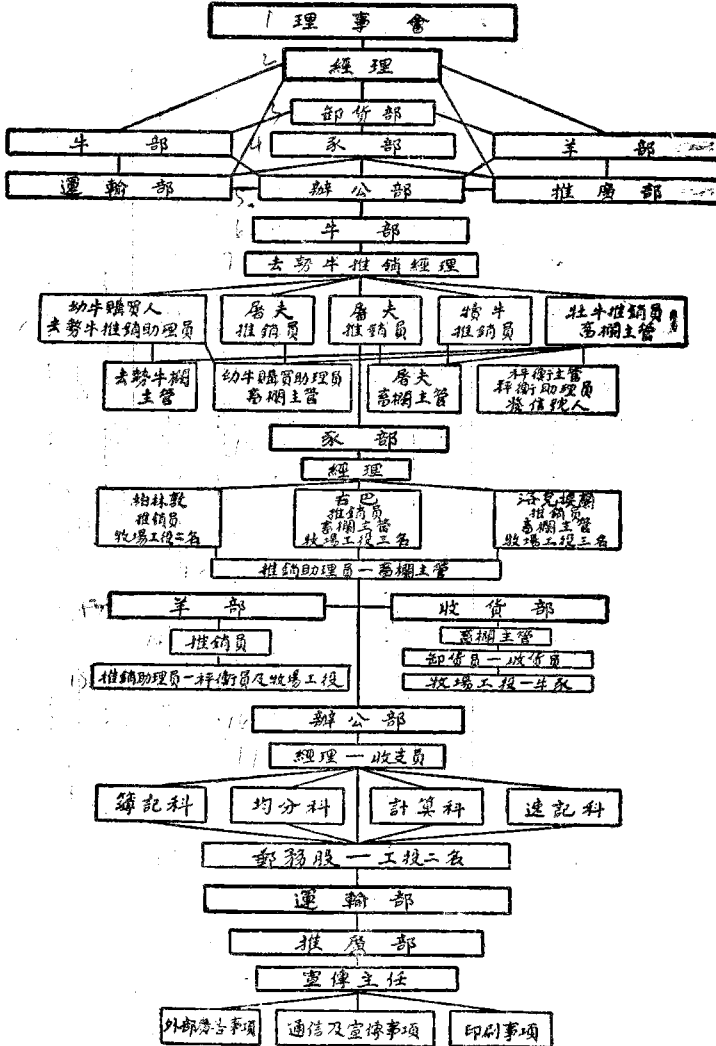
第十六表 明尼蘇達南聖保羅中央合作社之營業狀況（1921—1927年）

年 度	銷售牲畜(頭數)	銷 售(元數)	退還社員(元數)
1921	295,912	4,887,293	(1)
1922	999,330	21,756,805	78,323
1923	1,409,481	24,723,051	72,753
1924	1,420,030	25,223,871	90,798
1925	1,367,977	34,346,912	93,885
1926	1,522,878	40,908,879	128,071
1927	1,457,595	33,598,891	100,000(2)
	8,473,203	185,445,702	563,830

(1) 1921年之退還數不詳

(2) 估數

芝加哥畜產代銷合作社



第一〇六圖 芝加哥畜產代銷合作社組織系統。

三年首先組織於得克薩斯州之一農業機關也。該社組織許多牲畜代銷合作社，其第一個代銷合作社於一九一七年設於俄馬哈，其餘各代銷社則設於聖約瑟 (St. Joseph, Mo.)、堪薩斯城 (Kansas City, Mo.)、蘇城 (Sioux City, Ia.)、支加哥、南聖保羅，但維爾及尉契塔 (Wichita, Kan.) 等處。此等代銷合作社，以及農民牲畜代銷公司即全國畜牧場 (Farmers Livestock Commission Company, National Stockyards, Ill.) 皆為全國農民運銷合作社 (Farmers National Cooperative Marketing Association) 之社員。『全國農民運銷合作社組織之目的，為協助調劑各代銷處解決各合作社之共同問題，改進運銷牲畜之普通方法，並注意有關牲畜事業之立法。』(註四)

伊理諾斯東聖路易農民牲畜代銷公司，即全國畜牧場，為一九二一年密蘇里農民合作社 (Missouri Farmers Association) 所創辦。在一九二四年，密蘇里農民合作社、農民牲畜代銷公司及美國農民教育合作聯合社訂立合同，共同經營全國畜牧場。

在一九二六年，農聯合代銷合作社九社，共經營牲畜三、六九二、五五六頭。據所得材料，其中六社為社員獲得之節省總額，約有三六四、〇〇〇元，大部分提充社員紅利。

第三節 全國牲畜生產合作社

美國農局聯合社 (American Farm Bureau Federation) 委員會，另行創設許多終點代銷合作社，辦理

性畜運銷。該委員會召集三十一州及一切全國性質之合作運銷機關舉行會議時，在其報告中，曾提議在中心市場設立合作代銷公司。

全國性畜生產合作社 (National Live Stock Producers Association)

係於一九二一年十二月組織，其目的在『提倡注重性畜生產者之福利，並謀運銷及購買性畜之改善方法。』(註五) 各個性畜生產者入社，應付入社費十元，地方合作社於去年裝運性畜在五十車以內者，應付入社費五十元，其於去年之裝運在五十車以上者，除五十車應付入社費五十元外，每車加付五角。

全國性畜生產合作社在一九二二年正月，首次於伊理諾斯全國畜牧場，設立一終點合作社。一九二二年又於英的安納波里 (Indianapolis) 支加哥、皮奧立亞 (Peoria)、東布法羅及衛史堡 (Fort Worth, Tex.) 等處，設立終點合作社。至一九二三年更於堪薩斯城、蘇法爾斯 (Sioux Falls, S. D.)、克利蘭夫、俄克拉何馬城 (Oklahoma City, Okla.)、厄宛士維里 (Evansville, Ind.) 及匹茲堡 (Pittsburgh, Pa.) 設立六個終點合作社。

蘇法爾斯合作社因收入之低減，遂於一九二四年停閉，而俄克拉何馬城之合作社亦於一九二六年之初，宣告停業。一九二四年曾有一代銷合作社成立於印第安之蘇城，一九二五年又有



第一〇七圖 堪薩斯農業職業學生及講師出席堪薩斯生產代銷合作社招待之牲畜展覽會攝影。

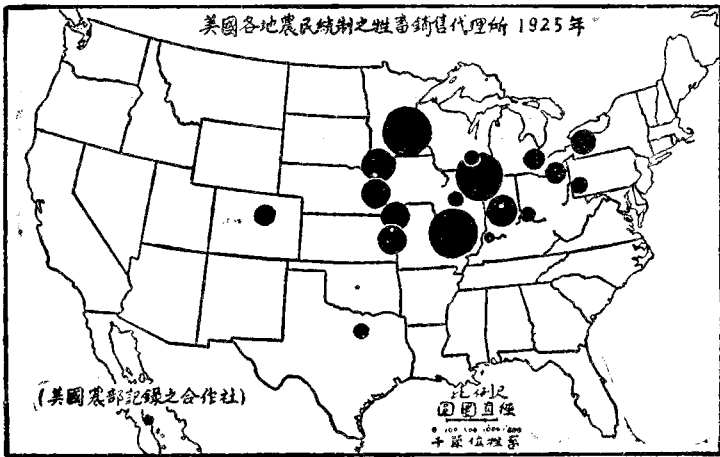
一代銷合作社成立於俄亥俄之辛提那，而密執安牲畜交易社 (Michigan Live Stock Exchange) 亦於一九二六年改隸全國牲畜生產合作社。

全國牲畜生產合作社在一九二六年，共有十二個終點合作社，銷售牲畜四、四三三、〇〇〇頭，其中十社，除其經營成本較普通市場為低外，給予社員之節省，復有一八〇、〇〇〇元之鉅。

第四節 終點市場合作社之發展

以一九二六年而論，美國共有二十六個代銷合作社，散佈於十九個市場，其銷售及購買數額，凡二九九、〇六一、四六二元。(註六)下表指明一九一七至一九二七年，牲畜代銷合作社之發展情形。

各終點合作社銷售之牲畜，其為裝運合作社運銷者約佔百分之六十五，餘為個人裝運者所運銷，鄰近畜牧者以卡車購進之牲畜，亦包括在內。



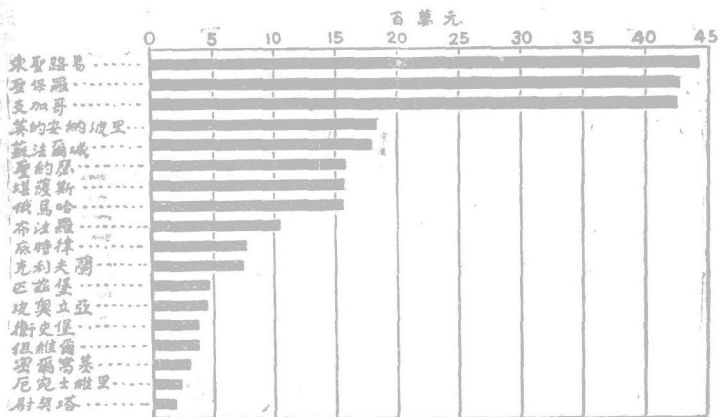
第一〇八圖 美國 1925 年終點市場代銷合作社運銷之牲畜。

第十七表 終點代銷合作社之運銷合作概況(1917--1927年)

中編
第十八章
終點市場牲畜合作社

年 度	代銷處數目	代銷處有報告之數目	經營畜牧(頭數) (1)	銷售及購買(元數) (1)
1917	2	2	99,900	\$ 5,900,000
1918	4	3	278,700	14,400,000
1919	5	4	614,900	27,100,000
1920	5	4	741,700	26,900,000
1921	7	7	1,268,400	30,060,000
1922	17	16	3,941,100	96,000,000
1923	25	25	10,023,000	191,700,000
1924	26	25	12,581,900	234,700,000
1925	26	25	10,768,889	279,500,000
1926	26	26	10,337,888	299,100,000
1927	27	24	10,700,812	265,100,000

(1)此數僅指有報告之合作社而言



第一〇九圖 美國 1924 年 1926 年牲畜代銷合作社每年銷貨之平均價值。

(註一) 羅達爾著，美國終點市場合作社推廣之合作運銷 (Randell, G. G., "Cooperative Marketing of Livestock in the United States by Terminal Associations.") 見美國農部技術叢刊第五七期，一九二八年出版。

(註二) 同前，第五頁。

(註三) 同前。

(註四) 同前。

(註五) 全國牲畜生產合作社之章程。

(註六) 農業合作年鑑，一九二七年四月十六日出版。

第十九章 棉花運銷合作

追溯棉花運銷合作之試辦，遠在一八七〇年前。然現行運銷方法，則創始於一九二一年。迄一九二五年，美國南部及西南部已有十五個中央集權棉花運銷合作社之組織。

此類合作社皆有相當成功，僅其多寡不同耳。試以遭遇之問題及採用之方法而言，其最足注意者，密士失必格麟武德之長絨棉花產銷合作社 (Staple Cotton Cooperative Association, Greenwood, Miss.) 是已。

第一節 長絨棉花產銷合作社

該社係於一九二一年，按照田納西 (Tennessee) 運銷法登記設立而成者，專運密士失必三角洲 (Mississippi Delta) 之棉產。此洲地形長圓，佔密士失必及田納西南部之地約二百英里，位於密士失必河之東岸。洲產長絨棉花，平均約五〇〇、〇〇〇包。所謂長絨者，棉纖維長度至少有一又八分之一英寸。

組織 該社依據登記設立之法規及其設立章程規定：(1) 惟棉花生產者始得為社員；(2) 該社非以營利為目的；(3) 每一社員在各項會議中，僅有一表決權；(4) 每一社員應訂立契約，願將其全部棉產交與該社運銷。運銷契約 當該社組織時，社員簽立契約，書明願於一九二一至一九二五年將其所產棉花交與該社運銷。

在此時期內，社員不得退出。若社員違約時，每磅願付「違約金」一角，並願其棉花與等級及長度相同之棉花混合出賣，而接受均分價格。

此約在一九二五年曾有重要之變更，並請求續約五年。

新約中最堪注意者，為關於社員退社之規定。社員祇須於每年五月第二個星期三之前，書面呈述意見，請求理事會准許退社。蓋該社施行所謂「鐵甲契約」(Iron-clad) 四年後，認為強留不滿意之社員，有害無益，不若准其退社之為愈也。其次則為減少違約金之數目，自每磅一角改為五分。

新約第二個重要規定，即准許社員選擇銷售棉花之方法。舊約僅規定全季中所有之棉花，依照等級及絨長合賣均分。社員將棉花送交合作社時，可預支付棉值百分之六十；如社員不急需用款，俟棉花脫售後，再行取款亦可。

按照新約，社員除享受舊約規定之各項權利外，復可(1)指定其棉花之銷售日期，並可預借較棉花當時市價為少之款項。(2)選定其欲銷售之時期及價格，而除去運銷費用外，接受其棉花之完全市值。

該社職員深信新約之規定頗有價值，可使一般不願在季節中混合銷售之棉農加入。蓋生產者如不願將其棉花與鄰人混合出賣，可聲請合作社單獨為之運銷；但久而久之，俟其熟識合作社之工作，或將轉變而贊成合賣計劃。有謂多數棉農必望其棉花於送社時，能得全部款項；否則，彼等必不欲加入合作社。此種論調固持之有理，但總而言之，合作社如由社員指定售價與時間，則已非銷售代理商矣。要之，合作社採用此法，僅為權宜之計。

該社之範圍，共分六區，每區社員每年選舉理事一人，任期為三年。故每區選舉三人，六區共選舉理事十八人。選舉時，每一社員規定僅有一表決權。此外更設有理事三人，以代表公眾利益，故總計理事為二十一人。

理事互選主席、副主席、文書、及總經理各一人。此等職員辦理一切社務，對理事會負責。總經理之責任為組織各部，以經營各部之業務，並選任各部之主要職員。銷售事宜直接受總經理之指揮，並制定關於棉花之收進、貯藏與銷售，以及借款等業務之普通政策。

理事會議，對社員公開舉行之，並准對於棉花合作運銷有興趣者列席。不過實行此種公開理事會議之合作社尚屬不多，但其已行者，深知此舉確能引起社員對於合作社之信仰。

結構 長絨棉花產銷合作社為中央集權合作社之一種。該社無地方合作社，僅有支辦事處。社員直接與合作社訂立契約，各地或各區之經理由合作社雇用之。關於棉花由社員交送，以迄運至買主，其間一切手續，概由合作社統制之。

該社僅專營棉花運銷一項，然依其特許權，亦可辦理有關社員利



第一一〇圖 長絨棉花產銷合作社辦公室。

益之其他工作，例如得置辦軋花機及貨棧，然非其必要之職務也。

經營實施。當社員將一包棉花送至該社認可之貨棧時，運銷工作即行開始。社員於交花後，接收棧單一紙，持向該社地方支辦事處登記，由之轉告總辦事處。

棉花交入貨棧後，每包抽樣檢驗。貨樣附以籤條送至地方辦事處，然後送至總辦事處分類。

總辦事處之分類專家，依照樣品評定每包棉花之等級及纖維之長度。每包棉花於銷售後，再行分類。其目的在確定棉花之分類，並校正第一次分類之錯誤。

存棧 該社並無貨棧，以貯藏社員送交之棉花。但租用適當之貨棧極為便利，且棧主所訂之租額與服務均能滿意。此種租約常規定該社可以自行組織貨棧股份有限公司，若該社認為現有貨棧制度不良，即可自建或購買其他貨棧。該社之棉花祇貯藏於依美國貨棧法之規定，而登記及保稅之貨棧。

財政 該社於社員交進棉花時，照例預付社員棉價若干，待貨銷售後，餘款再行補發。於棉花未售出以前，既須預付一部分貨價，則該社每年自需借得大宗款項以資應付。此項借款係以存貨之棧單為擔保，向新奧爾良聯邦中期貸款銀行 (Federal Intermediate Credit Bank at New Orleans)，紐約各大銀行，或向南部各銀行告貸。當棉花一包送抵貨棧時，貨棧即發給單據一紙，以示該貨業已存棧。此後非將棧單交回該棧，則所存棉花概不能提取。此種棧單可用為擔保品，向銀行借款，蓋合作社非償清貸款，以取回棧單，則不能領取棉花。合作社如有般實擔保品，自可以低利率借大宗款項也。

或問合作社收到棉花後，曷不即行全部售出，以免貸款付利，及貯藏與保險費用？吾人應知該社僅能於顧客需要棉花時出售。該社於秋季固可售於地方買主及其他商販，但若如此爲之，則不能爲社員謀完美之運銷服務矣。合作社之效能，應較農民舊時應用之運銷制度爲高，因合作社乃取代居間人之地位，故宜以較少之費用，供獻效能較高之服務。

除以棧單借款外，該社並積有大量公積金，以備運銷業務不時之需。在該社營業之前四年，此項公積金約佔其銷貨收入百分之二。該社向社員發行預付基金債券，以表明由各人棉花價值中扣除之數額。該社之公積金，在一九二八年，已逾八〇〇、〇〇〇元。

該社既能依優待之條件借得資金，故其對社員所取之預付貨價利率亦甚低。譬如在一九二四至二五年度內，對社員所取之利率，僅爲年利四·六七釐（註一）

生產貸款 棉花生產者在栽培作物時，類多需要貸款以資購買種子、肥料，並支付所需工資。棉農普通向商家或銀行借貸，而以生長之作物爲抵押。此種方法，有礙產棉各州運銷合作之進展，蓋生產者之作物既經抵押，即受債主之轄制，非經其同意，不能逕行將棉花運往合作社。爲救濟此種情形起見，該社遂於一九二五年發起組織



第一一圖 俄克拉哈馬棉花產銷合作社於總社收進領有執照貨棧運至之貨棧。

長絨棉花貼現公司 (Staple Cotton Discount Corporation) 該公司於一九二八年三月一日，所收之資本，已逾二二、〇〇〇元，並規定借與該社員生產貸款之數額，可十倍於此數。該公司所收之票據，可向新奧爾良中期貸款銀行貼現，而此銀行由聯邦農業貸款委員會 (Federal Farm Loan Board) 監督經營之。運銷合作社既有充分之生產貸款，其業務自能日見擴充。

合作銷售 該社欲謀繼續存在，必須改進已有之花運銷方法。其改進之主要目的，當然為增加社員棉花之賣價，至達到此目的之方法，容後述之。

棉花之消費者，即為美國、歐洲或其他各國之紡織工廠。在理論上，該社當可將其全部棉花直接售諸工廠，以備製成棉布及其他織物。然在事實上實行此項政策頗多困難。該社銷售與工廠之百分率，以一九二四年計，已增百分之九一·九，此乃該社組織後，慎重制定銷售政策所致之善果。

直接對工廠銷售之困難，一部分由於居間人在棉花貿易中已有穩固之地位。在個人銷售制度下，彼等能收集並分類大批棉花，以應各工廠之需求，而各工廠與此等居間人皆有關係，且對之甚為滿意。各工廠知某某公司能以供給所需之某類棉花，故不願破壞彼此之關係，而向素不相識之農民組織購買。苟合作社對其顧客能證明



第一一二圖 合作社分類員拉絨。

其業務與一般商販相等，甚或過之，自能直接向工廠銷售也。

當該社組織之初，長絨棉花長度之標準一律，尙未實行。該社對於顧客之第一個貢獻，即訂立長絨式樣，各式一律無二，以迎合各工廠之需要，並可使製造者憑爲標準。工廠需要棉花之等級及長度，各有不同，視其製造之織物而定，如採用不適合之等級，其製造遂不經濟。故銷售組織，無論其爲私人經營或合作經營，均須慎爲顧客選擇其所需用之棉花，並供給其所需要之數量。此種式樣一律之棉花，殊足以增厚顧客對於合作社之信仰。

由此觀之，合作社之銷售政策，應以服務顧客爲前提，蓋此乃建立營業，並爲社員求得滿意價格之必要條件也。

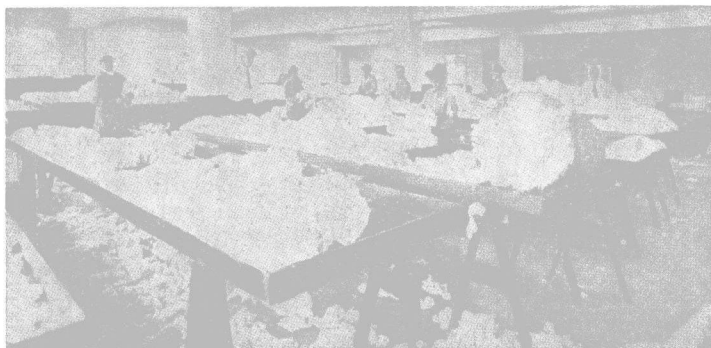
該社總經理亦依遵此種政策，與顧客彼此往來。其所以如此者，蓋欲藉此明瞭各人之個性，其需要之棉花等級，及施行何種服務，始能使顧客滿意。此種躬與買主密切接近之方法，有時能使工廠採用非其習用之棉花，且更能適合其需要。

在銷售棉花時，該社詳察市場中之變動。若市價高漲，即準備銷售棉花之大部；而於價格低跌時，則限制其銷售額。當市價高時，買主進行購買，乃爲自然之趨勢，因其不知價格將上升至若何程度。同時，無經驗之銷售者，每不願於此時出售，因其貪圖價格漲至最高點時，始行出售也。但當市價漲至最高點，立即跌落，此時買主恆不進行購買，以其相信將來價格必每況愈下。此時正等候市價升至最高點而毫無經驗之銷售者，以爲價格不致再漲，乃出售鉅量棉花。因此，棉花現貨之價格，一時不免抑壓過甚，雖有鉅量之供給，然對於徧及世界之作物如棉花，亦不能

影響價格也。此可以該社依據漲市多售之政策，而能獲得較高價格證之。該社使長絨棉產者於全世界，均有市場。在一九二四至二五年度中，該社銷售於外國者，佔百分之二〇·七，直接銷售於工廠者，佔百分之一·九。在第一年度，一九二一至二二年，該社能銷售於工廠者，僅百分之五十三而已。故該社社員能於市場中，由其自己之組織向鉅商銷售。

會計 該社之會計制度，務求表現其各種業務之整個情形。故其簿記必須表明（一）收入棉花之包數，每包之等級，重量及絨長，與物主之姓名；（二）售出棉花之包數，買主之姓名，及銷貨之時期與價格；（三）預付社員之款額，應付社員之款額，或依等級及絨長，應分之款額；（四）營業費用，包括薪資、利息、保險、貯藏及運費等項；（五）應收未收，應付未付之票據及帳款。此種重要報告，應編製就緒，俾於管理方面有所遵循。該社之金融狀況，棉花銷售及現存之包數等項，每月應編表報告一次，並刊登長絨棉月刊分發全體社員閱覽。

外勤 該社每月發行刊物一種，定名長絨棉月刊，其目的為將該社各種活動報告社員。然社員能依時閱讀該刊者，究有若干，殊不易斷定。其他棉花合作社深信欲教育社員，使之送



第一一三圖 俄克拉哈馬棉花座銷合作社分類室。

交其認定之棉產，必須組織詳密之外勤部。長絨棉花產銷合作社現雖不甚注重外勤，然將來不免注重之也。

各區支辦事處之經理，皆將其工作報告社員。蓋運銷合作社雖成績昭著，然社員對之仍有茫然不知者，或對於合作運動，不能表現真正之同情者。

當該社組織時，每一社員訂立契約五年，願將其全部棉產送交該社銷售。按照記錄，基本社員中有百分之十四未曾送交棉花，第一年送交者，僅百分之十九，第四年參差運交者有百分之三十。以全四年計之，亦僅百分之三十七而已。雖然，該社以大生產社員之增加，故尙能維持送交之包數，而於一九二五至二六年度間，且有相當之增加。

一部分社員所以不送交棉花者，或因其已停止種植棉花，或因其田已經賣去，而遷居他方。然大多數社員不盡本分，均係故犯契約，故下述步驟實為必要：(一)遴選社員，俾以獲得忠實可靠之合作者。(二)使社員多能認識合作社之一切活動，俾以明瞭社中辦理之業務，不致徒以各人單獨獲得棉價之高低，而

第十八表 長絨棉花產銷合作社之概況 (1921—1927年)

作物年度	包數	總值	平均價格 (每磅分數)
1921	156,026	\$ 20,299,395	25.96
1922	168,021	24,943,174	29.69
1923	107,432	17,410,097	32.41
1924	124,542	17,792,580	28.74
1925	263,257	26,528,104	20.29
1926	238,073	18,649,004	15.24
1927	135,352(1)	16,500,000(2)	

(1)一九二八年七月一日止

(2)估數

判定合作社之成敗。

概況 長絨棉花產銷合作社成立於一九二一年，共有社員一、八三二人。在一九二一年，該社運銷之棉花，共計一五六、〇二〇包。嗣後該社之發展，詳見上表。

第二節 其他棉花產銷合作社

在一九二五至二六年度中，中央集權合作社運銷之棉花，約有一、五〇〇、〇〇〇包，佔產量總額百分之十弱。然以一九二六年，生產之豐盛，價格之低賤，加以棉區各州貸款之困難，致生產者皆相率於秋季推銷，以求現金之周轉。故是年各合作社收進之棉花，約減至一、二五〇、〇〇〇包，而一九二七年之收進更少，竟減至一、〇〇〇、〇〇〇包以下。一九二七年之主要棉花產銷合作社，其名稱、地址及社員人數，列於下表。

第十九表 美國各棉花產銷合作社登記時期及社員人數

社名	社址	登記成立時期	社員估數 (1928年)
Oklahoma Cotton Growers Association 俄克拉何馬棉花產銷合作社	Oklahoma City 俄克拉何馬市	1921	11,000
Stanley Cotton Cooperative Association 長絨棉花產銷合作社	Greenwood, Miss. 密士失必格林武德	1921	1,980
Arizona Pima Cotton Growers 亞利桑那皮馬棉花產銷合作社	Phoenix, Ariz. 費歷克斯	1921	600

Texas Farm Bureau Cotton Association 得克薩斯農局棉花產銷合作社	Dallas, Tex. 達拉斯	1921	21,000
North Carolina Cotton Growers Cooperative Association 北卡羅來納棉花產銷合作社	Raleigh, N. C. 刺里	1922	4,000
Arkansas Cotton Growers Cooperative Association 阿肯色棉花產銷合作社	Little Rock, Ark. 小石	1922	13,500
South Carolina Cotton Growers Cooperative Association 南卡羅來納棉花產銷合作社	Columbia, S. C. 哥倫比亞	1922	2,400
Georgia Cotton Growers Cooperative Association 佐治亞棉花產銷合作社	Atlanta, Ga. 阿特蘭塔	1922	5,750
Alabama Farm Bureau Cotton Association 阿拉巴馬農局棉花合作社	Montgomery, Ala. 蒙特哥美利	1922	28,000
Louisiana Farm Bureau Cotton Growers Cooperative Association 路易西安那農局棉花產銷合作社	Shreveport, La. 士里甫坡特	1923	7,800
Mississippi Farm Bureau Cotton Association 密士失必農局棉花合作社	Jackson, Miss. 約克孫	1923	5,000
Tennessee Cotton Growers Association 田納西棉花產銷合作社	Memphis, Tenn. 孟斐斯	1923	5,600
Missouri Cotton Growers Cooperative Association 密蘇里棉花產銷合作社	New Madrid, Mo. 新馬德里	1923	770
Southwestern Irrigated Cotton Growers Association 西南灌溉棉花產銷合作社	El Paso, Tex. 厄爾巴索	1926	300
總計			117,700

此等合作社皆專營棉花運銷一項。其組織計劃，大致與長絨棉花產銷合作社相倣，至其運銷業務，則微有不同。此等合作社大多經營短絨棉花，而對於外勤方面之工作，則較長絨棉花產銷合作社更爲注意。此等合作社之借款，皆以存棉之棧單爲保證。當棉花送交各該社時，即預付社員。

第三節 美國棉花生產交易社

美國棉花生產交易社 (American Cotton Growers Exchange) 者，十二個棉花合作社合組之中央組織也。該社之任務，係爲屬社經營銷售，並爲辦理種植、運輸、會計、立法與教育等問題，無異銀行之清算處。

該社既集中各屬社之業務，故能增厚棉花運銷合作運動之勢力，並能免除費用之重複。該社在國外設有銷售處，屬社之棉花向外銷售，概由各該處之職員辦理之。雖已往各屬社會自設銷售部，現則皆準備將社員所交之全



第一一四圖 得克薩斯農局棉花合作社辦公室一角。

部棉花，交由該社所設之銷售處經銷。自一九二六年後，該交易社及各屬社均力求其銷貨直接向工廠及工廠購買人發展。

該社之組織研究部，訂立一極完整之會計制度及辦事手續，俾各屬社有所遵循。辦事人員之工作，極爲繁冗，如棉花包數等級與絨長之記錄，社員得款之精確計算，如此繁複之工作，其組織系統固應經濟而有效也。該社對於此方面之服務，節省各屬社之費用，可無疑義。該部並研究影響棉花價格之因子，對於各屬社銷售政策之規定，更有莫大之裨益。

第四節 棉花運銷之特殊情形

棉花運銷合作事業，不得不適應棉業之種種情形，棉花生產與運銷較重要之特殊因子，述之如後。

(1) 棉花係一種不易腐壞之商品，可以貯藏，而俟買主需要時運銷之。(2) 棉花每包之市值頗不易決定，蓋其市值依等級及絨長與所謂『性質』或『紡質』(Character or spinning quality)，而由有訓練之人員鑑定者也。(3)



第一一五圖 得克薩斯農局棉花合作社貨棧室一隅。

棉花係由許多小農所種植，而此輩小農又多數爲佃農或雇農。(4)棉花生產者大多向本地商人或銀行告貸，以其作物爲抵押。

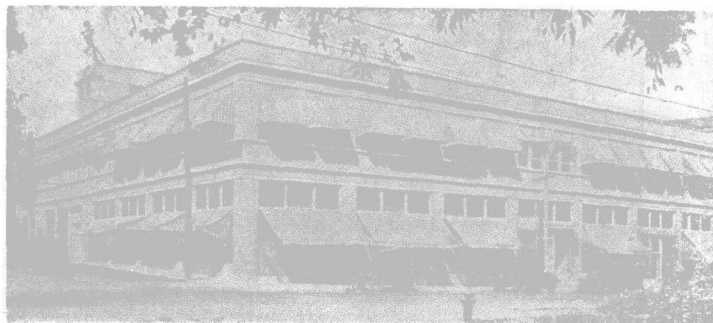
故欲決定棉花生產者是否需要運銷合作，考慮運銷組織應有之方式，以及決定合作社應有之任務，均須注意上述四項主要因子。

所謂棉花爲不易腐壞者，意謂該作物可以長年運銷，並可緩緩出售，以待市場需要之機會。因此自作物收穫以至出售之間，必賴相當資金爲之周轉。如軋花、保險、貯藏、運輸、利息等成本，必須先行支付，而且許多農民當其收穫及軋花後，每需要其棉花價值之全部或一部。

各包棉花等級之不易鑑定，遂造成已往以平價收買一地方市場所有棉花之習慣。生產『高級』棉花者，所獲之價格，並不較生產『低級』者爲高。此種收買方法，無異鼓勵低級棉花之生產也。

第三個因子，棉花由許多小農種植，足使組織發生困難。蓋許多農民均負欠本地商人之債款，苟非得債權人之允許，事實上不能將棉花送交合作社。所以運銷合作社貸款與社員，俾生產作物，乃一嚴重之問題。

上述種種困難，誠爲棉花運銷合作進展之障礙。故一九二六與二七年間，價格之低跌，與生產者之需要資

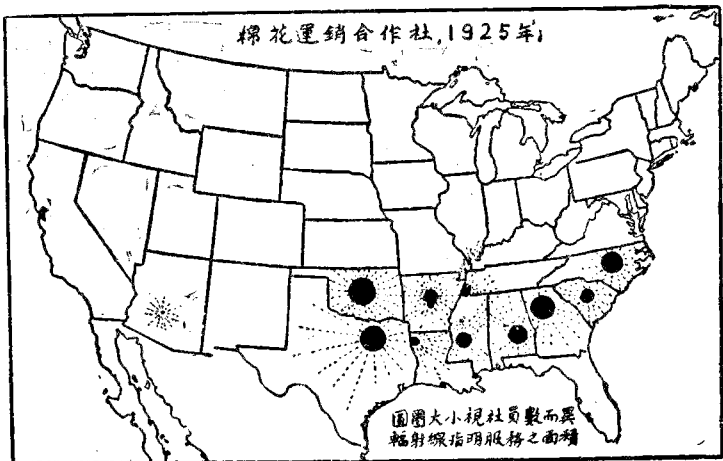


第一一六圖 得克薩斯農局棉花合作社總社。

金，遂使一九二六至二七年度，及一九二七年至二八年度，合作社收入棉花數量有減少之趨勢。

但同時，棉花合作運銷之前途，殊可樂觀。棉花合作社莫不力求改進其營業方法，而其經驗積之既久，其地位自能日趨鞏固。況合作社對於貯藏、保險及利息諸端，皆有節省，其對於顧客之立場已日臻進步，而銷貨之集中，更使合作社成爲有效之運銷組織。

在一九二七年終，各運銷合作社之契約皆有改變，即准許社員任意將其棉花作一日或一月之合賣。若社員願於一日合賣，則於送交棉花時，即可得棉值之全部（或百分之九十五以上。）各社契約中規定之「隨意條」(Optional clause)乃爲適應生產者經濟上之需要，俾其加入季節合賣後，即能預支棉花估值百分之六十以上。按此制，合作社不必依照社員選定之日期，出售現棉，但以同量之「期貨」(Futures)，即契約規定於將來某時送交之棉花，售於一棉花交易社，而生產者所得之價格，即以此交易爲準。



第一一七圖 棉花運銷合作社之分佈。

「隨意條」中之另一內容，即生產者得決定銷售日期，而在某種限度內，亦得選擇銷售價格。蓋許多社員自以爲能選擇良好之時期，並售得較高之價格也。

有少數棉花運銷合作社，頗致力於地方合作軋棉廠之發展。此等軋棉廠使生產者獲得改良之軋棉，並能減少成本。是故軋棉廠恆爲運銷合作社之地方單位，並能促進社員與合作社之接近。

(註一)長絨棉花評論 (Staple Cotton Review) 一九二五年五月一日出版。

第二十章 農民倉庫

美國農民自有倉庫，經營穀物購買與運銷者，已達四千餘所。其中屬於農民股份公司性質而依合作社原理經營者，約有三分之二。茲略述美國明尼蘇達斐雪（Fisher）一合作倉庫，俾以明瞭此種合作組織之梗概。

第一節 農民倉庫合作社

美國明尼蘇達斐雪之農民倉庫合作社（Farmers Cooperative Elevator Company, Fisher, Minn.）係組織於一九一八年。該社依一九一三年明尼蘇達之合作社法，登記設立而成。是法不久即於一九二三年由該州立法部廢棄，而另立一種合作社法。

組織 該社乃股份組織方式。社員每人認購之股數，



第一一八圖 產穀州之大麥田。穀物農民大約握有及經營鄉村倉庫四,〇〇〇所。

以八股爲限。無論社股之多寡，每一社員祇有一表決權，而股息以八釐爲限。自一九二六年至二七年，該社共有社員一四七人，而售穀與該社之農民，計有一八〇人，蓋該社與一般農民合作倉庫相似，除社員外，亦與非社員交易也。

該農民倉庫合作社由理事七人管理之。理事均爲社員，每年由社員常會選任之。理事互推主席、副主席各一人，並就理事以外選任文書、會計各一人。又設查帳委員會，以理事長及社外二人組織之，其任務爲定期公開審核各項帳目，並向理事會報告。至於文書、會計及理事等職員，均須依照社章覓保，以示忠於職守。保證額數由理事會規定之，但不得少於一、〇〇〇元，或多於五、〇〇〇元。

收益之分配 該社之合作性質，所以始終不渝者，端賴收益之分配。其章程規定：（一）已繳股本應付股息八釐；（二）提存之盈餘基金，應佔已繳股本總額百分之十，及其增至百分之五十時，得依社員之決定，停止提存；（三）其餘收益按社員對社之售穀數額比例分配之。在一九二六至二七年間，該社之合作紅利，計爲每蒲式耳九分，而盈餘之增加，較原定已繳股本百分之五十猶高。

無契約 該社與社員無契約之訂立。而社章亦未規定社員有售穀與該社之義務。此種辦法，實爲農民倉庫之特點。因此該社必須力求其服務之周密美滿，始足以維持社員之業務。

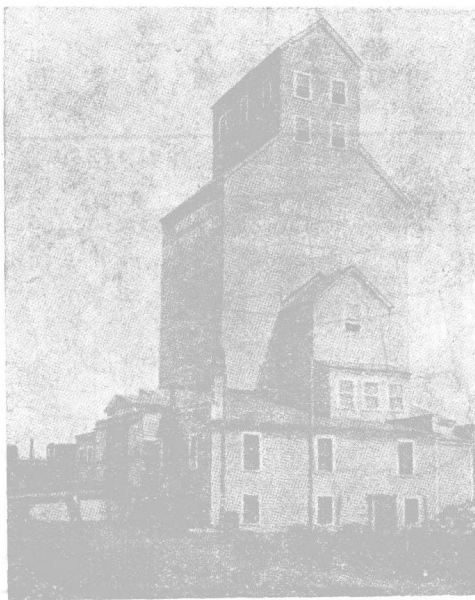
營業實施 該社按照市價，向社員與主顧購買穀類。當農民以整車裝運之穀物，抵達該社時，該社卽抽樣檢查，每蒲式耳之等級，重量與夾雜物，皆於此時鑑定之。然後稱其載重總額，傾入地窖之下層，復以起重機舉至倉內。

農民之春季小麥價格，係以「卡片」價格為準。所謂卡片價格者，乃各終點市場之行情報告處，每日郵寄地方倉庫之卡片註明之穀類現價也。此卡片除去地方倉庫之運費、銷售費、預核開支與利潤外，所有餘數悉付農民。質言之，地方合作倉庫按照卡片價格購穀，必須慎重經營，始足應付一切開支，並提存盈餘或社員紅利。

倘當地市場競爭甚烈，則合作倉庫收買穀物之給價較卡片所定之價格，每蒲式耳可高出數分，或收買與普通標準等級較高之穀物，而不攙雜其他穀物，期以聰明之手段，提高穀物之等級。

本章所討論之合作社，係依卡片價格收買穀物，且據其營業報告，該社並不過分提高等級，以與他人競爭。但與各地方倉庫以及北達科他麵粉廠等，則常有角逐之勢。

該社大多數主顧之穀物，一經運到，立即出售，間有稍緩一時者。但在一九二六至二七年度內，穀物之貯藏於倉庫者，約有百分之二十五，為期且在十五日以上。蓋穀主不願於當時出售，而欲待善價也。然該州法律規定，凡存貯穀物，開始十五日每蒲式耳納貯藏費半分，在十五日以上者，則每日每蒲式耳納三分之一之

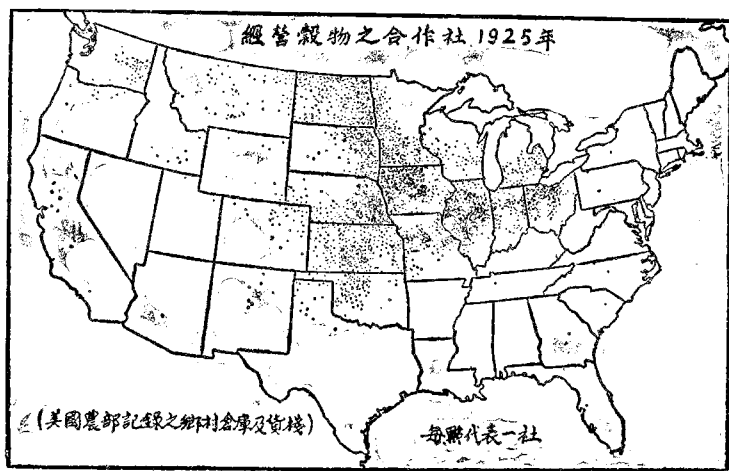


第一一九圖 春麥區之典型合作社倉庫。

一。實則多數合作倉庫均未向社員收取全部倉費，蓋以競爭情勢使然。惟斐雪農民倉庫合作社，則照例收取全部倉費。每次貯藏於該社之穀物，大多售於該社，其一小部分則由農民自行運銷。如一九二六至二七年度內，明尼蘇達小麥產銷合作社社員寄存之小麥，常有一部分任其自行處理。

銷售方法 合作倉庫所購之穀物，恆委託終點市場之代銷公司售銷之。代銷公司之為合作組織者甚少，大多為私人經營。在一九二六至二七年度內，斐雪農民倉庫合作社所購之穀物，均全部運至明尼亞波利斯及雕盧（Duluth）兩大市場委託銷售之。其中約百分之七十五運與某代銷公司，以其供給該社收買穀物之一部分資金故也。

當穀物委託公司代銷時，例如在明尼亞波利斯市，即由該公司將樣品陳列於明市商會所辦之穀物銷售中心市場，銷售員、工廠買主、出口商及其他穀商，咸集於此。合作社運與該公司之各類穀物。該公司得任意取捨。若承購時，該公司即向買主按價收款，先由收款中付清運費雜用等項。再扣應有



第一二〇圖 穀物運銷合作社之分佈。

佣金，普通每蒲式耳一分，數量較大時，則以售價百分之一計，然後將所得餘款掃數歸還合作社。

除上述方法外，地方倉庫尚採用其他銷售方法，例如所謂「在車交付」(On track)與「到埠交付」(To arrive)兩種。在車交付者，即於載運地點將裝載之穀物，按照每蒲式耳定價，售與工廠代表或其他買客。到埠交付者，即於固定期內，將一定等級之穀物運至買主市場，按照一定之價格出售。如以小麥所含蛋白質之多寡，決定價格之大小者，則到埠交付契約並可註明價格之增減。

買賣套做法 倉庫合作社所用之買賣穀物制度，頗有損失之慮。因自農民自收買迄至運往市場出賣期間內，市價恆有變動。假使運銷市場之物價，能較購買時為高，自能獲得意外之鉅利。然穩健業務之經營，以避免可能風險為要。然欲避免物價變動所致之損失，倉庫合作社必須實行所謂「買賣套做法」(Hedging)，簡稱套做或套標。合作倉庫能購買「到埠交貨」或出賣同量之同等存貨，以避免物價變動所致之損失。就實際言之，買賣套做法者，買進或賣出「期貨」耳。此法之理論與實施，可以下文解釋之：

「買賣套做法者，乃買賣期貨，以抵銷買賣之現貨，俾防止物價變動所致之可能損失者也。若穀物於購進後，隨即售出，或在售出之前，全部向農民購進，則所受物價變動損失之機會甚少。但事實不能盡然。蓋合作社向農民購買之穀物，其量甚小，苟欲運銷市場，則必集成大量，在此期間，物價每有相當之變動。另一方面，農民將穀物運至倉庫之目的，僅欲貯藏，以待善價。此等存穀之累積，至相當時期，勢必提出若干，運往終點市場售銷，以免倉滿之患。此種存穀，若俟倉庫向農民購買，而後銷售之，足使倉庫遭受物價變動之損益。所以在春季小麥區之農民倉庫，類皆力行買賣套做法，以防止物價變動之影響。

農民倉庫實行買賣套做法，以運銷穀物，包括四種手續。假使農民於運至穀物時，即行售與倉庫，其處理程序如下：

(一)買進現貨、(二)賣出期貨、(三)賣出現貨、(四)買進期貨。在春季小麥區，農民處理之程序，另又不同，其情形為欲存其小麥於地方倉庫，而地方倉庫則亟須運銷，以免倉滿之患。此種買賣套做法之處理程序如下：(一)賣出現貨、(二)買進期貨、(三)買進現貨、(四)賣出期貨。茲舉例以明之。就第一例而論，設有倉庫向農民買進北部一號春麥一、〇〇〇蒲式耳，時為十月二十日，其買價加運費及地方處理費，等於在終點市場售得之價格一·五〇元，然後隨即運出。則倉庫經理之第一個機會，可賣出十二月期貨一、〇〇〇蒲式耳，按照市價，每蒲式耳一·五〇元。其現貨自起運地點至銷售市場，姑以十日計，即在十月三十日。假定在此運輸期間，現麥與期貨之市價，每蒲式耳均漲一角。於是整車之小麥，每蒲式耳可賣一·六〇元。然倉庫亦必須買進一·六〇元期貨一、〇〇〇蒲式耳，俾不致因市價之變動，而有損益。茲更列式述之如下：

買進

賣出

(一)十月二十日，一號春麥一、〇〇〇蒲式耳，每蒲式耳一·五〇元。	(二)十二月期貨一、〇〇〇蒲式耳，每蒲式耳一·五〇元。
(四)十月三十日，十二月期貨一、〇〇〇蒲式耳，每蒲式耳一·六〇元。	(三)一號春麥一、〇〇〇蒲式耳，每蒲式耳一·六〇元。
共計 三·一〇元	共計 三·一〇元

就第二例而論，設有農民運其一號春麥一、〇〇〇蒲式耳至農民倉庫，並決定貯藏之，以待善價。復假設此倉庫不得不於十月二十日，以每蒲式耳一·五〇元之價，運銷此貯藏小麥，以免倉滿之患。同時，此倉庫為防止此次賣出之損失，必須買進十二月期貨一、〇〇〇蒲式耳。再假設農民決定於十一月二十日賣出，其時市價每蒲式耳漲一角，則農民將其存貨售於倉庫，每蒲式耳索價一·六〇元。然倉庫不能因此蝕虧一角，必須立即賣出期貨一、〇〇〇蒲式耳，取價亦為每蒲式耳一·六〇元。此倉庫之金融出入如下：

買進

賣出

(二)十月二十日，十二月期貨 一元五角	(一)十月二十日，現麥 一元五角
(三)十一月二十日，現麥 一元六角	(四)十一月二十日，期貨 一元六角
共計 三·一〇元	共計 三·一〇元

由上述兩例，可知運用買賣套做法，則自向農民買進，以迄運至市場出賣時間內，無論市價如何變動，倉庫均可毫無損失。

倉庫除與市價變動無關損益外，復能於每蒲式耳提扣大洋五分，以爲利潤，此款與運費及他項雜支，皆於未付售款與農民之前，由其中扣除者也。所以在理論上，買賣套做法至少能保障倉庫由市價變動上提取普通之購買餘利。（註一）

穀物之篩淨與混合 運銷之前，例須清除穀物外表之雜物。在一九二六至二七年度中，斐雪倉庫合作社購買之小麥，經篩淨者，約有三分之一，而其篩出之屑物亦曾售得二百五十餘元。其他穀物，均未經篩淨。此外，不同等級之穀物恆互相混合，以期混合物達到較高等級需要之最低條件。例如某穀物不合二號等級需要之重量，每蒲式耳以該種穀物之較重者混合之，使達到二號等級應有之重量。由此方法，合作社常可使其三號或較低等級之穀物混充二號等級出售。是誠穀物運銷中之慣例也。然倉庫獲利之鉅細，則以其混和技術之優劣爲定。

購穀資金之籌措 凡合作社以現金向社員購買穀物者，其需要之營業資本，恆較不以現金而待脫售後始付款者爲多。所幸穀物爲不易腐壞之產品，且係依標準等級或樣品陳列於中心市場，以待出售者，故每件貨物之價格，輒能準確估計。因此穀物遂爲借款最易接受之抵押品。穀物之貯藏於公共貨棧內者，則能以棧單爲抵押品，向銀行或其他放款機關借款。

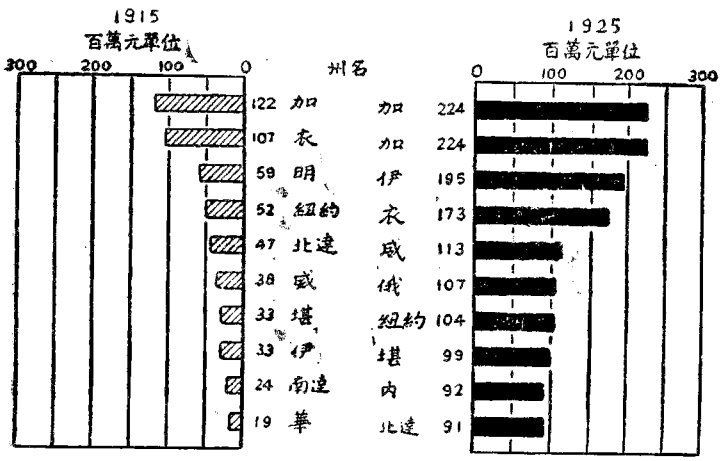
雖然，在實際上，倉庫合作社之資金，仍多由其委託銷售穀物之公司供給之。至於代銷公司，則由與其有關係之銀行接濟之。吾人現所討論之農民倉庫合作社，當其營業資金不足償付社員之貨價時，乃發行一種支票，可向明尼亞波利斯市場該社代理公司貼現。該社理事會命其經理至少將全部穀物百分之七十五，委託該公司銷售，故該公司得有保障。當產物收穫及運至倉庫之時期內，該社員所欠該代銷公司之債額甚鉅。迨穀物銷售之後，則

此項負欠自可逐漸償清。故未及數年，該社轉為該公司之債權人。以一九二六至二七年度而論，該社所付之借款利息為二〇三・〇五元，但同時由其往來之銀行及代銷公司收入之餘款利息，為一五二・二六元。

副業 農民倉庫合作社購置社員之用品，其主要者，如煤與繩索。此兩種品物經社銷售者，在一九二六至二七年度內，共值一五、〇〇〇元。在一九二八年，售與社員之煤，共計八〇〇噸，每噸價格，包括運費及辦理費祇較批發價格高出一元。

農民倉庫為社員服務之事宜，猶不止此一端。凡飼料之磨碾與混和、種子之揀淨、貯藏之照料等，均由農民倉庫合作社為之。農民倉庫辦理副業之重要日漸增加，尤以經營穀物日趨衰落之區域為然。

成就 農民倉庫合作社之經營，確能使社員銷售穀物方面獲得公平之待遇。緣該社為大多數生產者所有所治者也。其在業務上所得之利益，除支付必須之營業費及公積金外，掃數分配與社員。社員既為該社之股東，對於該社之資產，自有衡平之權。



第一二一圖 美國 1915 及 1925 年各州穀物運銷合作社之社員估數。

在一九二六至二七年度終，該社計有淨值二九、四〇〇元，其中九、九七五元為股本，一九、四二五元為盈餘。同年，銷貨總額超過二一八、〇〇〇元，純益為一三、七七四元，足付股息八釐，及社員合作紅利，計每蒲式耳九分。該社營業費僅六、一八四元，在平常常需要總額之下，足可表示其經營之有效與謹慎。該社自一九一九年七月一日起，至一九二七年六月三十日止，每年經營之穀類數量，列表如下：

第二十表 明尼蘇達斐雪農民倉庫合作社之經營概況(1)

年度 六月 三十 日止	經營穀物蒲式耳數(存貨及收貨)					總計
	小麥	麻	黑麥	大麥	燕麥	
1920	71,904	2,638	7,019	1,772	8,382	91,715
1921	126,984	8,125	7,691	9,006	9,827	165,382(2)
1922	135,817	4,514	32,022	22,916	2,549	197,818
1923	90,187	12,171	18,404	19,906	6,030	141,698
1924	155,353	22,108	20,108	38,893	12,082	248,442
1925	118,887	12,094	5,127	38,990	12,460	187,558
1926	126,540	14,839	7,546	47,458	3,407	199,780
1927						

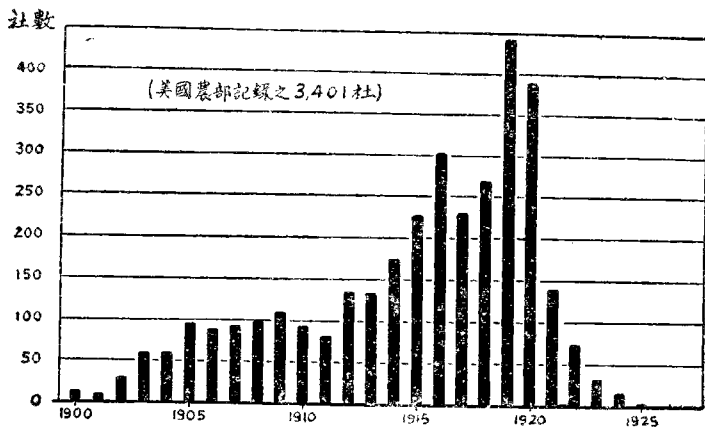
(1) 農業合作一九二八年六月出版

(2) 包括玉蜀黍3,749蒲式耳

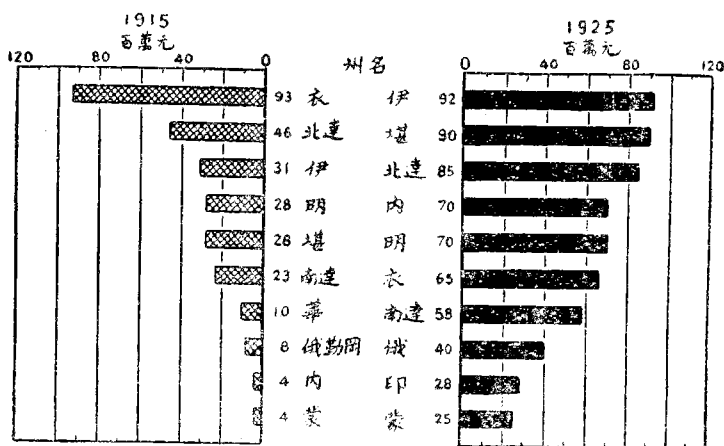
第二節 農民倉庫運動

美國農部登記之第一個農民倉庫成立於一八八六年。嗣於一八八七年，復有農民倉庫三所成立，在一九二五年，頗爲活躍。迨一九〇〇年，在一九二五年向農部登記之農民倉庫，僅有六十八所。然自一九〇〇年後，農民倉庫運動始呈風起雲湧之象。其時私人穀物公司對於農民自有倉庫之發展，均驚奇不止，並欲拒絕合作倉庫裝銷之穀物，期使瀕於失敗。然彼等之企圖，並未成功，蓋因芝加哥市場兩大主要代銷公司拒絕參加，而援助合作事業。一九二七年時，美國農部收得之農民倉庫報告，有三、三〇〇所之多。其社員人數，共計四一五、〇〇〇人，而其服務之農民在一九二六至二七年度間，竟達八三五、〇〇〇人。上述農部之報告，尙不精確。在實際上，美國農民自有自治之地方倉庫，至少當有四、〇〇〇所。各農民倉庫合作社在一九二六至二七年度經營之穀物數量，其報告農部者，計爲五〇〇、〇〇〇、〇〇〇蒲式耳，估價四五〇、〇〇〇、〇〇〇元。

農民倉庫組織之要旨，僅爲矯正鄉間購買穀物之積弊而已。當美國中部迤西開闢生產穀物時，沿鐵路線各站即設立有穀物倉庫。此等倉庫皆係私人及公司所組織。每一公司輒經營倉庫數所，麵粉廠亦有於鄉間設立倉庫以購買穀物者。農民深知此等地方倉庫貪得無厭，妄求非分。例如有時穀物斗秤不準，以及船塢費扣除過多。此種情形，惟有競爭購買能以革除之。於是合作倉庫乃如雨後春筍，競相勃發。居然爲地方購買機關，代表一般農民之利益矣。故農民倉庫之顯著成就，卽爲革除農民所惡恨之地方流弊。



第一二二圖 美國 1900 至 1925 年組織之穀物運銷合作社。



第一二三圖 美國各主要州穀物運銷合作社之營業數量。

美國農民倉庫，均隸屬於各州之聯合社，例如明尼蘇達農民穀物貿易聯合社 (Farmers Grain Dealers Association of Minn.) 是也，州聯合社並不經營穀物之買賣，但為普通之立法與教育機關而已。有時，州聯合社審核其屬社之帳目，建議各社間購買之供給數量，並以代銷公司之組織與經營狀況，報告各合作社。州聯合社復為全國聯合社，即全國農民穀物貿易聯合社之社員。該聯合社設於內布拉斯加俄馬哈 (Omaha, Nebraska)。

(註) 昆特著，春麥區農民倉庫之套標經營 (Kuhrt, W. J., Hedging Operations of Farmers' Elevators in the Spring Wheat Area) 一九二八年，美國農部油印通告。

第二十一章 小麥運銷合作社

穀物運銷合作運動，發達最早者，應推前章所述之農民倉庫，其較遲者則為中央集權式小麥運銷合作社。此種運銷合作社之範圍，在美國恆包括一州之廣。其運銷方法，在西坎拿大之發達，登峯造極，無與倫比。坎拿大有小麥運銷合作社三社，分設於亞爾達(Alberta)薩喀其萬(Saskatchewan)與曼尼托巴(Manitoba)三省，而聯合組織一中央合作銷售代理所，即坎拿大小麥產銷有限合作社(Canadian Cooperative Wheat Producers, Ltd.)是也。在一九二六至二七年度間，安剔釐阿(Ontario)省組織之一小麥運銷合作社，亦加入此中央銷售代理所。

第一節 西坎拿大之穀物運銷

自一九二一年後，西坎拿大及美國數州所盛行之穀物運銷制度，俱採用合賣均分方法，其合作社通稱合賣所(Pools)。其所以名此者，蓋因社員所交之穀物，按級合賣，而於該季節脫售後，社員依其所交之穀物等級，接收平均價格。此種制度與棉花合作社及經營其他農產之合作組織相同。但異於農民倉庫者，僅「合賣」兩字耳。

坎拿大小麥合賣運動之發達較美國為盛。推其原因，約有數端。坎拿大作物幾全為春麥一種，而其生產與運銷方式，亦全區劃一無二。美國則不然，兼有春麥與冬麥兩者，且其品種龐雜，以致售銷市場不同，而其用途亦異。況

美國各鄉村及終點市場，處理穀物之方法，亦殊不一致。例如在太平洋西北，小麥均分包裝，而在中部各州則反是。又小麥由墨西哥灣(Gulf of Mexico)大湖(Great Lakes)及大西洋沿岸等處輸出，其處理與運銷方法亦多異殊，此實促使美國大規模小麥運銷發達之一障礙也。(註一)

西坎拿大運銷合作之經驗 坎拿大各合賣所之發達，乃基於農民自有倉庫辦理穀物運銷合作所得之豐富經驗。當西坎拿大各省開闢殖民，及開始生產大量穀物時，私資本家於鄉村地點設立倉庫，辦理生產者之貯藏及運銷。『然此等倉庫公司壟斷操縱，毫無顧忌，遂激成一八八七年及一八九〇年農民之怨言……農民莫不訴稱屈服於多付運費，少算重量之淫威。』(註二)

坎拿大政府雖訂立許多關於穀物貿易之法律，但在一九〇〇年，農民組織自有倉庫公司。迨一九〇六年，穀物生產公司(Grain Growers Company)組織成立，有如合作代銷公司，在溫尼伯(Winnipeg)市場出售產麥省區農民委託銷售之穀物，並辦理出口。該公司艱辛備嘗，而一般穀商之反對尤力，但終能奠定其基業。該公司在一九一二年，租用曼尼托巴省政府辦理農民穀物運銷而購有之鄉村倉庫一七四所。嗣後此等倉庫，大多由該公司出資收買，餘者亦不時租用之。

自穀物生產公司組織後數年，亞爾達與薩喀其萬兩省，始組織經營地方倉庫之合作社。至一九一七年，亞省之組織與穀物生產公司合併，更名穀物生產聯合有限公司(United Grain Growers, Ltd.)。該公司在一九二六年，於亞、薩、曼三省，共有鄉村倉庫三八〇所，而在威廉堡(Fort William)地方復有終點倉庫一所，可容穀五百

萬蒲式耳。一九二六年，該公司收進之穀物，在四千三百萬蒲式耳以上。此外該公司經營農家用品，價值二百萬元以上，而經營之牲畜約七千餘整頭。

薩略其萬合作倉庫有限公司 (Saskatchewan Co-

operative Elevator Company, Ltd.) 組織於一九一一年。

一九二六年，該公司擁有該省鄉村倉庫四百五十一所，又在

亞搭爾口 (Port Arthur) 及紐約布法羅設有終點倉庫。該

公司於各鄉村倉庫收集穀物，而由溫尼伯市所設立之代銷

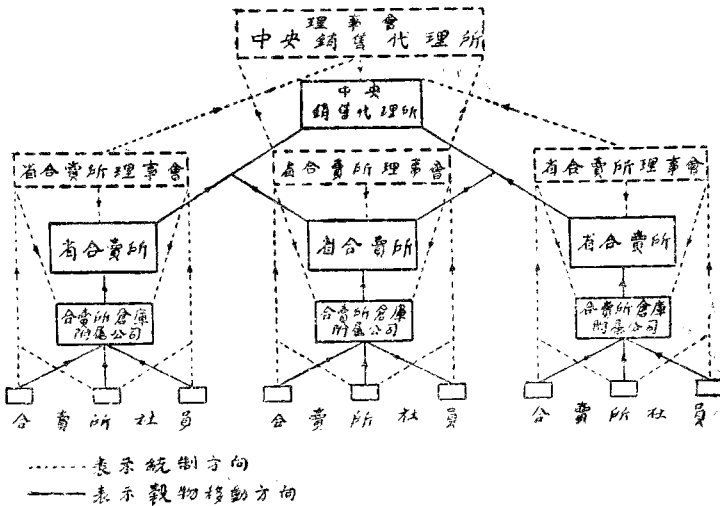
部出售。一九二五年出售者約有五千二百餘萬蒲式耳。該公

司現已售與薩略其萬小麥合賣所 (Saskatchewan Wheat

Pool) 故其所有之倉庫及一切設備，均歸該所經營。(註三)

第二節 小麥合賣所之組織

西坎拿大農民根據穀物合作運銷之經驗，於三省組織合賣所，其營業佔一九二六年產量百分之五十三。此等合賣所之組織，並非偶然。緣一九二〇至二一年度穀物價格之低



第一二四圖 坎拿大小麥合賣所之組織。

賤，多數農民咸覺原有運銷合作組織，實不足以完滿解決諸項困難。

所組織之三社，計爲亞爾達小麥產銷有限合作社 (Alberta Cooperative Wheat Producers, Ltd.) 薩喀其萬小麥產銷有限合作社 (Saskatchewan Cooperative Wheat Producers Ltd.) 及曼尼托巴小麥產銷有限合作社 (Manitoba Cooperative Wheat Producers, Ltd.) 三社合組之銷售代理所，名爲加拿大小麥產銷有限合作社 (Canadian Cooperative Wheat Producers, Ltd.) 其總社設於曼尼托巴省溫尼伯市。茲爲便利起見，亞爾達、薩喀其萬及曼尼托巴三省之小麥產銷有限合作社，均簡稱某省合賣所，而加拿大小麥產銷有限合作社亦簡稱中央銷售代理所。

首創 亞省合賣所係於一九二三年夏組織成立，且即開始運銷是年之產物。薩、曼兩省之合賣所，則在一九二四年始告成立，此三省之組織，大同小異，舉一可知其二。

合賣所均爲中央集權式合作社，但與美國之中央集權式不同，因前者爲股份組織，後者則不然，且認購之股額甚少，若與營業資本較，誠滄海之與一粟。薩省合賣所爲三省合賣所中之巨擘，在一九二六年七月三十一日，其已繳股本達七三、二〇〇元，公積金達五、五〇〇、〇〇〇元，而是年銷售總額達一八一、四二二、七六九·九一元。茲述各合賣所社員獲選代表之概況如下：(註四)

「亞省共分七區，每區復分十小區。各小區社員選舉代表一人爲各區全權代表。社員於每年五月前二星期選舉代表時，各領得其小區之社員名單一紙，並附有候選票一張。凡社員之候選票上有社員十人簽字者，該社員

即可候選爲代表。候選單應於六月十五日以前交入合賣所辦事處。然後各小區候選人之姓名，遂列於各投票紙上，在六月後二星期內，分送各該小區社員。社員投票採用之方法，卽於投票紙上，指明於候選人中願舉何人，於七月杪前交還辦事處。

依此法選出代表七十人，組織合賣所代表大會。各區代表互推理事一人。理事之選舉，係於各區社員大會舉行之。各區社員大會依合賣所代表大會之時期而定。理事任期爲一年。代表與理事之任免，均以章程規定之。

各小區內，社員自動組織之地方合作社，共計二百六十社。地方合作社，爲社員與總辦事處之聯絡機關，並傳達社員發表之意見。」

曼省合賣所之組織稍異。代表由地方合作社社員大會選舉之。每縣有地方合作社一社。理事之選舉，與亞省相彷彿。薩省共分十六區，每區復分十小區。每一小區設一地方委員會，至少由社員五人組織之。該會之任務與地方合作社相同，並形成合賣所與其社員之聯絡。至其代表與理事之候選及選舉，均與亞省類似。每一社員代表或理事，對於一切選舉，僅有一表決權。

由此可知，合賣所均爲社員代表所選舉之理事會所管轄。理事就代表中選任之。各社職員由理事互推，而其總經理，則由理事會聘任。

契約 每一合賣所與其社員訂立之契約，實與美國各中央集權式合作社相同，卽所謂「買賣契約」是也。當社員將小麥交歸合賣所時，該所卽予預付若干。凡同等級之小麥均應舉行合賣，而以相同之價格付與社員。其

得價例外與衆不同者，蓋以運輸及處理等費之異別耳。

契約規定，社員違約，每蒲式耳應付賠款若干金，並規定契約期限爲五年，在期限內，社員不得解約。

中央銷售代理所之組織 中央銷售代理所爲經坎拿大政府特許組成之股份合作社。其法定資本爲一五〇、〇〇〇元，由三省合賣所攤認。每省合賣所選舉理事三人，以組織中央銷售代理所理事會。每人應認購一股，每股面值一〇〇元。理事互推三人，即每省一人，組織執行委員會，以免頻行會議之煩。議事時，執行委員及理事每人僅有一表決權。

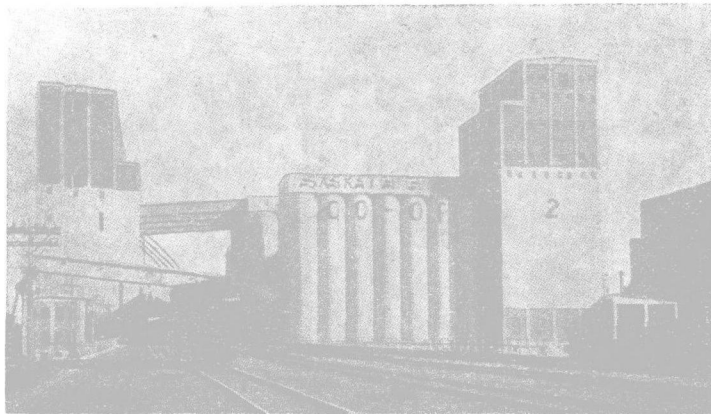
各省合賣所由社員契約上所取得之權利，均授予中央銷售代理所，而該所則同意接收各省合賣所繳納之貨，爲之銷售，且給予言定之預付，迨貨物全部出售時，復以各合賣所應得之數償付之。同時，各合賣所預付該中央銷售代理所進行業務必需之一部分資金，而於季節後，合賣所亦得向該中央銷售代理所接收必需之款項，以應付一切開支。

小麥合賣所之財政 各省小麥合賣所之股份，每股面值僅爲一元，而社員每人僅可認購一股。但各合賣所購置鄉村倉庫及支付通常商業應用之資金甚鉅。因此各合賣所提存兩種準備金：(一)倉庫準備金，由銷麥款項中提取，每蒲式耳不得超過二分；又自其他穀物售款中提取者，每蒲式耳自一分至三分不等。(二)商業準備金，由一切穀物售款中提取，但不得超過總售價百分之一。此項商業準備金，在一九二六年終，三省合賣所共有二、二七五、五二七元。至於倉庫準備金則爲五、三七六、八五九元。

中央銷售代理所辦理銷售業務時，必須借得大宗款項，俾以支付社員之預支貨值。此款每季輒達三五、〇〇、〇〇〇元之鉅。此項鉅款，係向坎拿大各大銀行告貸，而以棧單、提單或其他載明穀物存在終點貨棧內，或在運輸中之憑證為抵押品。迨銷貨之後，所需貸款漸少，迨至季末，所有儲押借款皆可償清。

經營實施 各省合賣所社員繳送穀物之方法，普通任擇下列三者之一：(一)社員將小麥繳送地方倉庫收存，由其將此項同等同量之小麥轉交合賣所；(二)社員如有整車小麥，即裝於整車內，直接運至合賣所指定之終點站；(三)社員將小麥繳送倉庫，由其存於倉內，以待社員之運輸，或由倉庫代運至合賣所，並由其為合賣所之代理所給予預付貨值。

凡小麥由鄉村倉庫處理者，無論該倉庫屬於合賣所與否，或得有合賣所之特許與否，其方法靡不相同。地方倉庫辦理穀物之手續費，每蒲式耳自一又四分之三至五分不等，以手續之簡繁而定。



第一二五圖 薩略其萬合賣所自有之終點穀物倉庫，位於安別盤阿，亞搭爾口。

尙有一特殊情形，即小麥交至任何合賣所後，即運往亞搭爾口，或維廉堡之終點倉庫。但亞省之小麥則恆向西運，至普通英屬哥倫比亞各麵粉廠，或向東方出口。穀物既運至終點倉庫，即屬於中央銷售代理所，而各合賣所繳送之數量均記入該所帳簿之貸方。

銷售方法 各合賣所之政策，普通均於可能範圍內，將小麥直接售與坎拿大及外國麵粉廠，或售與各輸入國之麥商。凡直接銷往各廠者，概由駐法蘭西辦事處經理之。若銷與坎拿大各廠者，則由工商業之中心市場多倫多（Toronto）辦事處負責。在歐洲各國除法蘭西外，各合賣所莫不委託經理商店銷售，蓋歐洲各廠多年之習慣，皆向經理商店購買者也。此種經理商店，在歐洲十六國中，共有二十八家。各合賣所於中國與日本，亦設有代理處。

在一九二六年，各合賣所經營之小麥數量，約有四分

之三，直接售諸工廠，或由經理商店代銷，其餘則由溫尼伯穀物交易所（Winnipeg Grain Exchange）售與穀



第一二六圖 美國小麥合賣所經營之終點倉庫。

商。但由穀物交易所銷售，頗有疵議，蓋以合賣所之組織，原為代替交易所之運銷，今復由交易所銷售，寧非出爾反爾，自相矛盾。然合賣所當局亦自有其理由，因有時由交易所銷售，對於社員之貨物，可謀得最善之價格。當局既有獲得最善價格之責任，似應採用最善之銷售方法也。

倉庫之所有權 坎拿大合賣所與美國穀物運銷合作社不同之點，乃在合賣所得管理多數鄉村倉庫及少數終點倉庫。前言薩省合作倉庫有限公司之倉庫，已由薩省合賣所收歸該所附屬之薩省合賣倉庫有限公司所有；而該公司之全部普通股則為合賣所所有。一九二六年，薩省合賣所，計有鄉村倉庫五八二所，開於一九二七年初，復增一〇〇所。在一九二六至二七年度內，亞省合賣所自有並經營之鄉村倉庫共有四二所，曼省共有四〇所。在一九二六至二七年度內，以上三合賣所自有倉庫經營之穀物，共計八六、〇〇〇、〇〇〇蒲式耳，各省倉庫概歸其附屬公司所有。然曼省採用之方法，則注意每一倉庫為地方合作社社員所有，如收益足以補償合賣所對於倉庫之投資。

終點倉庫係由中央銷售代理所及亞省與薩省各合賣所所有或租用之。在一九二六至二七年度間，終點倉庫經營之作物數量，列表如下：

第二十一表 坎拿大小麥合賣所經營之終點倉庫

地 址	經 營 者	自 有 或 租 用	容 量 (蒲式耳數)
Port Arthur 亞瑟爾口	Central Agency 中央銷售代理所	自 有	1,300,000

Port Arthur 亞搭爾口	Central Agency 中央銷售代理所	租	用	575,000
Port William 維廉堡	Central Agency 中央銷售代理所	租	用	225,000
Prince Rupert 普麟斯魯伯特	Alberta Pool 亞省合賣所	租	用	1,250,000
Vancouver 溫古華	Alberta Pool 亞省合賣所	租	用	1,650,000
Port Arthur 亞搭爾口	Saskatchewan Pool 薩省合賣所	自	有	6,425,000
Port Arthur 亞搭爾口	Saskatchewan Pool 薩省合賣所	自	有	1,150,000
Port Arthur 亞搭爾口	Saskatchewan Pool 薩省合賣所	租	用	7,500,000
Buffalo 布法羅	Saskatchewan Pool 薩省合賣所	自	有	2,000,000
總容量				22,075,000

薩省合賣所之終點倉庫，在一九二五至二六年度所獲之盈利，在五〇〇、〇〇〇元以上，而其鄉村倉庫則在一七一、〇〇〇元以上。此等收益，咸用以分配紅利。凡由該合賣所倉庫運銷之社員，計小麥每蒲式耳可得二分，他類穀物一分；凡直接運往該合賣所者，則小麥每蒲式耳可得紅利一分半，他類穀物半分。但各區代表建議以

後數年暫不分利，而將社員應得之數，記於該所帳上，作為社員存款，以償付該所對於薩省合作倉庫有限公司之負欠，或用以增購倉庫。

宣傳與外勤 三省合賣所與中央銷售代理所均設有教育與宣傳部。薩、曼兩省復設有外勤部，大致與美國中央式合作社所設之外勤部相彷彿。

第三節 合賣所之成就

中央銷售代理所經營五年以後，遂為世界上最大之農民運銷組織。姑以薩省合賣所而言，其營業數量倍於美國任何合作社或聯合社。下表顯示三省合賣所截至一九二六年止，運銷小麥及其他穀物之數量。其總量當然即為經由中央銷售代理所銷售者也。

在一九二五年，該三省合賣所經營之數量，佔總額百分之五十二，而一九二六年，佔總額百分之五十三。三省合賣所之社員人數，在一九二五年終，共計一二二、〇〇〇人。至一九二七年，曼省合賣所共計一九、一〇九人，亞省三八、九五六人，以薩省為最多，共計八

第二十二表 坎拿大合賣所運銷之小麥及其他穀物
1923—1926年(以1,000蒲式耳計)

年 度	穀 物	曼 省	薩 省	亞 省	總 量
1923	小 麥	35,250	35,250
1924	小 麥	8,427	50,093	22,880	81,400
1925	小 麥	12,488	129,708	45,167	187,363
1925	其他穀物	13,790	11,364	25,158
1926	小 麥	15,874	117,068	43,627	176,567
1926	其他穀物	12,594	7,981	20,575

二、一三三人；三省總計一四〇、一九八人（註五）

上述營業數量及社員之增加，足證坎拿大三省農民對於運銷方法及合賣所經營方法之滿意。況且社員契約至一九二八年尙未滿期，而在一九二八年初，各省農民紛紛續訂五年契約者，竟超過百分之五十。此非由於各所外勤部舉行特別宣傳所致，乃由於農民之信仰與樂願耳。

合賣所復建設經營社員穀物之倉庫等設備，在一九二七年，其總值共計數百萬元之鉅。此項資產將來自當完全爲生產者所有。

嘗聞人言，合賣所之活動，對於保持坎拿大小麥之高價，頗有助力。若無合賣所，則高價恐不能保持。此說固持之有故，言之成理，然亦不能確實肯定。何則，蓋若無合賣所之組織，運銷情形究將如何，無人能逆料，亦無人能預知。農產物價將高於或低於一九二四年坎拿大組織合賣所後之物價也。雖然，吾人所知者，則爲坎拿大農民確已建設有效之運銷組織及運銷設備，使鄉村穀物便於運至終點市場。若合賣所之經營與經驗能與私設公司相等，則自能獲得合作運銷之相當利益。各合賣所在創始四年中，已有此項成績。若其投資置辦倉庫設備後，則必更能增進合作農民之物價。

第四節 美國小麥運銷合作社

美國小麥運銷合作社之範圍，擴充至一州之廣者，始自一九二〇年，例如在華盛頓、俄勒岡、愛達和與蒙大拿

等州均有合作社之組織。於一九二七年終，北達科他、南達科他、明尼蘇達、內布拉斯加、堪薩斯、俄克拉何馬、得克薩斯、亞利桑那、印第安等州之小麥運銷合作社，均呈蓬勃之氣象。在一九二五年，農民之爲社員者，約有九〇、〇〇〇之衆，而其營業數量，達二〇、〇〇〇、〇〇〇蒲式耳，然若與坎拿大合賣所相較，則覺渺乎其小，瞠乎其後矣。

北達科他小麥產銷合作社 北達科他小麥產銷合作社 (North Dakota Wheat Growers Association)

成立於一九二二年，爲中央集權合作社，其範圍包括北達科他全州及蒙大拿州東北之一部。其業務範圍劃分若干區，每區社員二十人，選舉理事一人，任期爲二年。凡偶數年由偶數區選舉理事，奇數年則由奇數區選舉之。選舉於各區社員年會行之。

社員契約，自訂定日起，以五年爲期。如契約未曾滿期，社員不得中途解約。在一九二三年，該社共有社員三、〇〇〇，至一九二七年，則增至二〇、〇〇〇，然交貨數量並無相同之增加。自一九二二年後，每年運銷之小麥總額，約計三百萬蒲式耳。自遇年成歉收，則減至一百三十萬蒲式耳。

社員以小麥交於地方倉庫，而以所得之棧單交與其合作社。於是合作社遂按照該貨等級現行市價之百分之七十，預付社員。俟該貨脫售後，即與社員結清帳款。社員所得之價格，依全部同等小麥合賣之價格，而均分之。若社員所交之小麥含有多量蛋白質，則其所得之市價較多。凡社員交運小麥一整車者，每蒲式耳更須繳裝運費三分半。

在一九二六年，該社爲供給社員生產貸款起見，組織小麥生產貸款公司 (Wheat Growers Credit Cor-

poration)。

該社業務之最有發展希望者，即爲小麥堆棧公司 (Wheat Growers Warehouse Company)。此公司設立之目的，爲購買地方倉庫並收運社員之小麥。在一九二六至二七年度中，計有倉庫十六所。該公司計劃於一九二七年內，再增設四十所。此等倉庫爲合作社與社員接觸之點，並彈智竭忠，爲雙方服務。

堪薩斯小麥運銷合作社 堪薩斯小麥運銷合作社 (Kansas Cooperative Wheat Marketing Asso-

ciation) 乃農聯小麥運銷合作社 (Farmers Union Cooperative Wheat Marketing Association) 與堪薩斯小麥產銷合作社 (Kansas Wheat Growers Association) 合併而成。後者組織於一九二一年。堪薩斯小麥運銷合作社之章程，規定理事由二十一區選舉之，任期爲一年。每區於區域會議時，選舉理事一人。區域會議由各區所屬縣代表出席舉行。各區選舉之理事由社員大會追認之。

在一九二六至二七年度中，該社經營之小麥總額約在四百萬蒲式耳以上。其一等與二等小麥，每蒲式耳大約預付七·五角，其餘價款，則至季末，按該季各等合賣價格，除去各種費用，以結清之。若社員之小麥貯藏於貨棧內者，更可獲得額外分款。小麥之含有多量蛋白質者，復可獲得高價。該社現正積極進行直接向麵粉廠或出口商銷貨之企圖。此外該社於勒汾衛司 (Leavenworth) 購置一大終點倉庫，復於堪薩斯市租賃一可貯藏百萬蒲式耳之倉庫，以貯藏社員之小麥，並代訂貿易條件。

中部各州軟麥產銷合作社 中部各州軟麥產銷合作社 (Central States Soft Wheat Growers Asso-

ciation) 在一九二四年組成，初名印第安小麥產銷合作社 (Indiana Wheat Growers Association)，旋改今名，以其區域擴大，俄亥俄與伊里諾斯兩州之一部分均包括在內。該社之組織為中央集權式，由理事會管轄之。理事每年由各區選任之。在一九二五年，該社經營小麥三、一五八、〇〇〇蒲式耳；一九二六年，經營四、一七七、〇〇〇蒲式耳。

西南小麥產銷合作社 (Southwest Cooperative

Wheat Growers Association) 者，乃內布拉斯加羅拉多

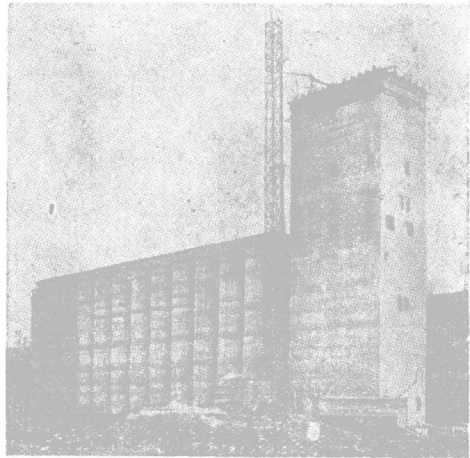
堪薩斯與俄克拉何馬等州小麥運銷合作社聯合組織之中

央銷售代理所也。該所於一九二七年舉行徵求社員運動，以

期四州之小麥運銷合作社皆能加入為社員，其經營數量至少能獲每年估計產量百分之五十。

美國地方農民倉庫發展之趨勢，足使農民對於穀物之運銷，抱具地方思想而不願能有一統之制度。無數農民對於地方倉庫，競相投資者，蓋欲免除其他制度之起代。此種觀念，使扶掖地方倉庫之農民團體，及主張合賣制度者，益為敵視。此種現象，實為遲滯美國穀物合作運銷之主因。

(註一)美國農部部長查丁(Jardine, W. M.)在堪薩斯城國際小麥合賣會議之演說詞。



第一二七圖 堪薩斯小麥運銷合作社經營之終點穀物倉庫。

實用運銷合作

二七六

(註二) 蒲士著，西坎拿大穀物之合作運銷 (Booth, S. F., "Co-operative Marketing of Grain in Western Canada, 1928") 農
國農部技術叢刊第六三期，一九二八年出版。

(註三) 合作倉庫經營之詳情，見前註。

(註四) 同前。

(註五) 同前。

第二十二章 羊毛運銷合作社

按美國農部之統計，在一九二五年終，美國共有羊毛運銷合作社九十一社。『羊毛運銷合作社，普通可分五類，即區域合賣所、地方合作社、銷售代理所、羊毛副業合作社及教育合作社。』(註一) 此等合作社之社員計有五〇、〇〇〇人；其在一九二五年之營業數量，約計一〇、〇〇〇、〇〇〇元。

羊毛運銷組織，類係農民之非正式結合，設立委員會，或推舉任何一人，以運銷彼等一季剪下之羊毛。此種辦法，通稱『羊毛合賣』，恆無固定之組織，亦無支薪之職員。待羊毛售出後，即告停業，而至下季再行復業。凡加入合賣者，完全基於自動。一人得於本年加入，次年退出，而於後年又復加入，不受任何處罰。

至一九一八年，較大之羊毛運銷合作社，始相繼萌芽。其中首先經營者，當推今日俄亥俄哥倫布之俄亥俄羊毛產銷合作社 (Ohio Wool Growers Cooperative Association, Columbus, Ohio)。該社之經營，始於一九一八年。

第一節 俄亥俄羊毛產銷合作社

該社脫胎於俄亥俄綿羊與羊毛產銷合作社 (Ohio Sheep and Wool Growers Association)。此社原為

羊毛事業教育合作社，已有五十年之歷史，至一九一八年，乃由社員十五人改爲運銷機關。先是，社員入社，每人應繳入社費一元。及一九一九年該社正式登記成立後，遂規定社股一〇、〇〇〇股，每股面值一元。社股雖經規定，然尚未發行，僅由理事爲受託人而保管之。至一九二三年，該社隸屬俄亥俄農局聯合社（Ohio Farm Bureau Federation），而俄亥俄羊毛產銷合作社遂告成立。

該社爲股份組織，社股面值每股十元。羊毛生產者認購之股數，約有一〇〇、〇〇〇元。該社由理事會統治之。理事會由社員選舉理事七人組織之，任期爲一年。該社設主席、副主席、文書兼會計各一人。文書復兼任總經理。契約與合賣 該社組織爲中央集權式，兼爲俄亥俄州外羊毛商客之銷售代理所。該社與社員訂立之契約並無期限，但社員或該社得隨時聲請解約。該社准許社員於本年退出後，至次年仍得加入，其情形與地方合作社或縣合賣所相同。雖多數社員認爲此法對於忠實社員頗不公平，蓋「忽進忽退」之社員，當羊毛暢銷，有利可圖時，卽出外自行銷售，以致增加忠實社員擔負之費用，而減低該社之效率。故該社一九二六年之報告，曾謂一般社員之意見，凡退出社員之欲回社者，必俟兩年後始可。

一九一八年，該社之羊毛集中於西維基尼阿灰冷（Wheeling, West Virginia），由一經理商代爲銷售。此法尙稱滿意，故沿習未改，而該經理商遂得繼續代銷，然現時大部分羊毛則由該社直接銷於紡織工廠。

該社於一九二〇年，在俄亥俄哥倫比亞購置價值一二五、〇〇〇元之貨棧，當付現金五〇、〇〇〇元，餘款分三年攤還，每年二五、〇〇〇元。自該社隸屬俄亥俄農局聯合社後，復組織附屬公司一所，名俄亥俄羊毛堆

棧公司 (Ohio Wool Warehouse Company) 即以所購之貨棧歸其所有，並由其經營。

貨棧收得羊毛後，即按毛絨之粗細、長短及狀態分級，然後分別存放，以便買主之檢驗。各州送到之羊毛，皆按級合賣，俟銷售結束後，乃將售款付與俄亥俄之社員，及印第安與密執安兩州之羊毛合賣所，故該社不過為彼等之銷售代理所而已。

成就 該社進行生產及指導工作，不遺餘力，俾社員能生產品質純良之羊毛，以獲最高之市價。易言之，該社認為運銷事業成功之第一要件，乃出產良品，以迎合顧客之需求。

其次，該社計劃全年銷售羊毛，並隨時供給顧客及毛織廠所需要之羊毛。因此造成該社產品之信譽及顧客方面之信任。凡此種種，若無多年之完整記錄，決不能成功。該社既與顧客聯絡有方，並獲得其對於該社產物之信任，故為社員辦理之銷售事務，自較組織之初為善。惟管理方面之商業能力，仍須加意努力。

合作社與其他任何銷售機關相同，必使顧客深信（一）合作社有其所需要之產物種類與等級；（二）合作社

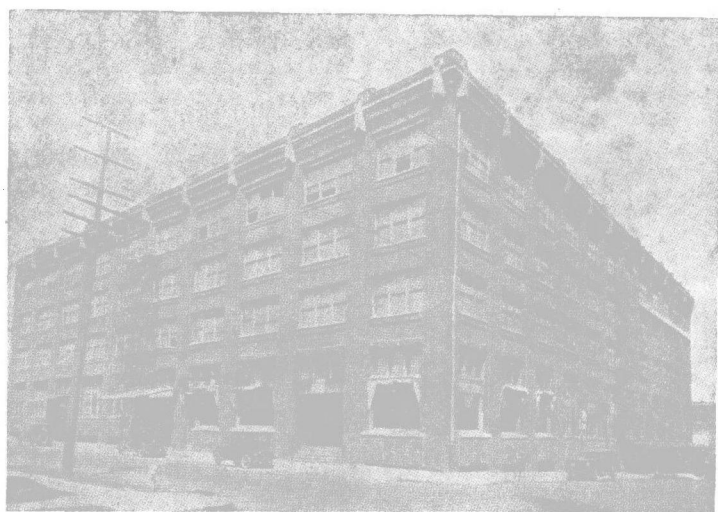


第一二八圖 太平洋羊毛產銷合作社貨棧中貯藏之羊毛。

能依其所需要之數量與時間，而運送之；(三)合作社能與其公平交易。故合作社欲博顧客之信任，必須假以時日，並備有資金。苟合作社不能繼續供給優良之產品，善事其顧客，則此種信任行將化為烏有。

該社對於經營方面之經濟，奉行亦嚴。每磅羊毛之貯藏、工資、保險及銷售等費，僅二·七五釐，且羊毛在各地點收集及裝載之費用，亦包括在內。故該社經理曾謂，上述數目較地方商販所需要者為少。究其原因，不外兩端：「(一)本社備有貨棧，故貯藏費甚廉；(二)本社直接向毛織工廠銷售，故能免除居間人之剝削。」(註二)

在運銷合作組織誕生之前，羊毛概由鄉間商販收買，然後轉售於羊毛商。鄉間商販，或為羊毛商之代理人，或將羊毛分級，集成整數，售與毛織廠。此種情形，在現時仍迭見不鮮。惟此制每易造成商人圖利之機會，蓋其買價恆低於羊毛之實在價值，尤以產物供量較多之年度為甚；且各地同等羊毛之價格，亦有差異。易言之，羊毛之售價大多依



第一二九圖 太平洋羊毛產銷合作社貨棧。

羊毛生產區域商人競爭之程度而定。

俄亥俄羊毛之價格，較美國全國之平均價格為高。按該社之統計，其社員所得之平均價格，較俄亥俄地方商販所給者高出二·五釐至九釐不等。下表係收集該社之報告，編纂而得。該社每年經營之羊毛磅數，及其社員所得之平均純價，由此可見一斑。

第二節 太平洋羊毛產銷合作社

太平洋羊毛產銷合作社 (Pacific Cooperative Wool Growers)，係組織於一九二一年三月，其目的乃將俄勒岡及其他西部各州所產之羊毛及毛織物，作有規則之運銷。在一九二七年，該社社員散布西部十一州與阿拉斯加 (Alaska) 等處。

組織 該社為無股份組織。凡羊毛生產者簽訂入社合同，並繳納入社費者，皆得為社員。入社費按所有之

第二十三表 俄亥俄羊毛產銷合作社之經營數量及社員所得之平均純價 (1918—1926年)

年 度	經營磅數	社員得款總數 (金 元)	每磅純價 (分 數)	俄 亥 俄 地方價格 (每磅分數)	社員利益 (每磅分數)
1918	275,000	\$ 198,000	72.5	67	4.5
1919	2,084,000	1,172,500	67.0	63	4.0
1920	1,987,000	840,000	32.0	28	4.0
1921	6,221,000	1,947,500	29.0	21	8.0
1922	2,725,000	1,314,500	47.0	38	9.0
1923	3,744,000	1,933,200	50.5	45	5.5
1924	3,542,000	1,719,750	48.0	40	8.0
1925	4,555,852	2,000,000	45.5	43	2.5
1926	4,060,465	1,300,000			

綿羊或山羊頭數而計，每頭五分。但該社章程規定，入社費至少為五元，至多為二十五元。

社員對於該社之產權與利益，一律平等。每一社員僅有一表決權，但遇發生意外，足以危害本社時，理事會得規定每一社員按照其過去一年經社營業之數量而定。』(註三)

該社營業範圍，共分十四區。每區社員選舉理事一人，任期為一年。每區社員至少須有綿羊或有山羊二萬頭，始得選舉理事一人。理事會在每年十二月十五日至一月十五日間，如經全體社員三分之二之票決，得重行劃分區域，及重行分配理事人數。除上述各區選舉之理事外，俄勒岡農業大學運銷部主任亦得選任理事一人。

理事互推主席、副主席各一人，復聘文書兼會計一人，不以理事為限。理事會更聘任經理一人。

契約 該社與社員間訂立之契約，最短期限為



第一三〇圖 太平洋羊毛產銷合作社堆存羊毛。

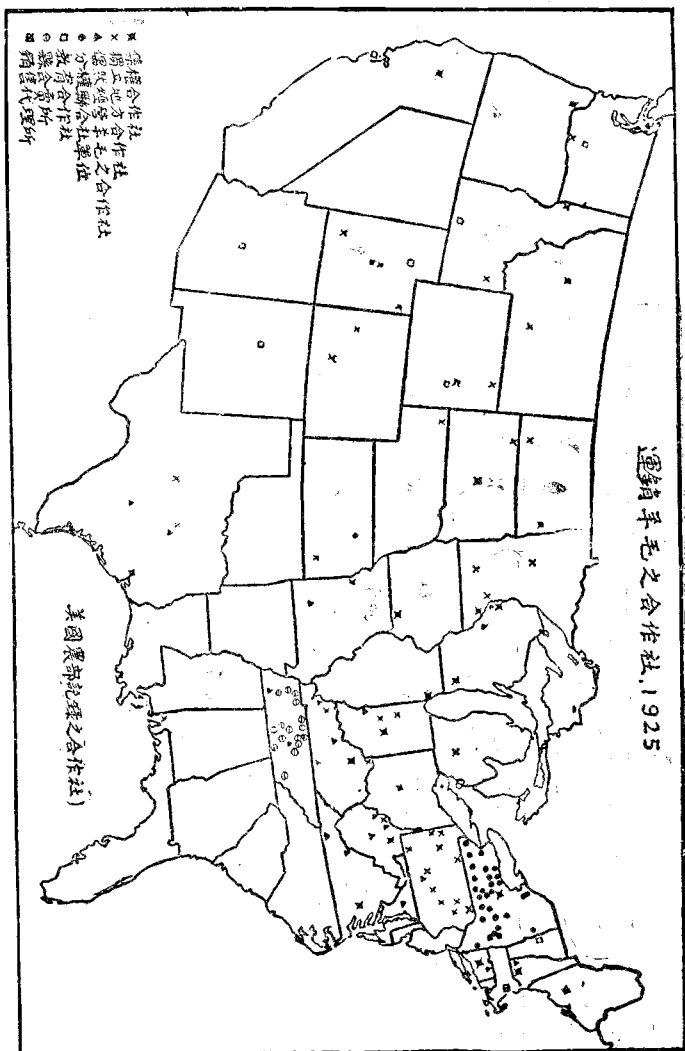
二年契約期滿後，雙方得於每年元旦解約，但須於上年九月中，以書面通知之。契約規定在通知取消契約年內所產之羊毛，仍須交由該社運銷。契約復規定該社應分別每一社員所交之羊毛，其同類羊毛應合賣之。凡違約者，得收違約金，每磅羊毛六分。

營業實施 該社在波特蘭及舊金山兩處，設有貨棧，辦理收集事項。該社將羊毛分等別類，洗刷打包後，乃以毛織廠製造所需要之數量，直接銷售。在一九二七年五月及一九二八年二月間，每月銷售之百分率如下：五月百分之三；六月百分之七；七月百分之十一；八月百分之九；九月百分之十六；十月百分之十三；十一月百分之十六；十二月百分之六；一月百分之九；二月百分之十。

在一九二八年初，該社計劃於收得羊毛後十日內，即確實報告每一社員羊毛之等級、收縮量及市價。然後社員得（一）任憑該社分級、加工、銷售及合賣該項羊毛；或（二）自定最低價格，並聲明低於此價，即不願出售；或（三）通知該社依原袋之羊毛而出售。

合賣 羊毛之合賣，係按生產區域，或剪毛羊種而定。該社分設合賣所於十一個區域。因每區域羊毛之等級不同，故合賣之次數亦增，而社員所得之售款亦異。

在一九二六年至二七年度內，該社經營之羊毛直接銷售與毛織廠者，佔百分之九十四。至於一九二六及一九二七兩年，每年之營業總量，約為六、〇〇〇、〇〇〇磅。該社社員人數，在一九二七年為二、八〇〇人，約有綿羊八〇〇、〇〇〇頭。



第一三一圖 美國 1925 年羊毛運銷合作社之分佈。

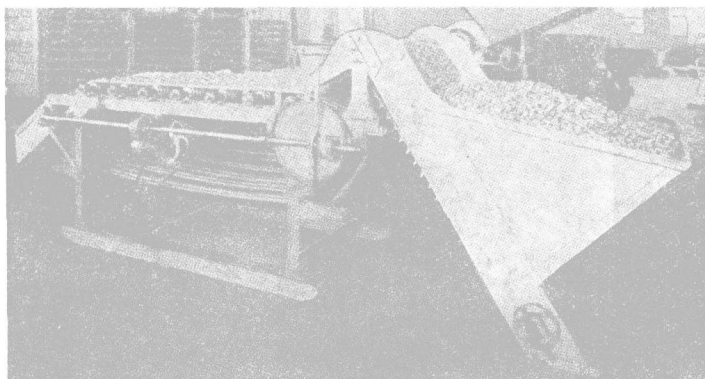
(註一) 艾偉史著，美國一九二五年農業運銷及購買合作社，見美國農部技術叢刊第四〇期，一九二八年出版。

(註二) 俄亥俄羊毛運銷合作社之歷史 ("The Story of the Ohio Wool Grower's Association")，該社一九二六年通告。

(註三) 該社章程。

第二十二章 殼果紅莓果及乾果之運銷

美國運銷殼果之合作社，於一九二五年，向美國農部報告者，凡三十九社，其中包括經營花生者三社。加利福尼亞核桃生產合作社 (California Walnut Growers Association)，係一聯合社，其附屬之地方合作社，在四十以上，但其總數約在六十左右。此向美國農部報告之三十九社，共有生產社員二〇、〇〇〇人，在一九二五年經營之業務，共計一六、〇〇〇、〇〇〇元。其中加利福尼亞杏產交易社 (California Almond Growers Exchange) 每年運銷之杏子，自九至十四兆磅不等，約佔加州杏產總額百分之七十二，而其銷售總額，約有二、〇〇〇、〇〇〇元。(註一) 佐治亞奧爾巴尼之全國胡桃生產交易社 (National Pecan Growers Exchange, Albany, Georgia) 乃全國運銷胡桃之主要合作社，每年經營胡桃一兆磅。茲先專論加利福尼亞核桃生產合作社之組織。



第一三二圖 全國胡桃生產交易社工場內之胡桃分類機。

第一節 加利福尼亞核桃生產合作社

加利福尼亞核桃生產合作社係於一九二二年組織而成。其時有代表地方合作社之某生產合作社執行委員會，以生產激增，而告崩潰，加利福尼亞核桃生產合作社乃繼之而起。『該生產合作社委員會於每年秋季召集會議，討論市場情形，並召請少數銷售代表，共同討論各項問題。每年討論之結果，產生一種紳士價格協定。如市場情形穩定，銷路活躍，則此價格協定，殊能信守無爽，然任何合作社手中之產物一旦過剩，則讓價之舉，隨即發生。』

(註二)

加利福尼亞核桃生產合作社為一地方運銷合作社之聯合社。然少數自行包裝其作物之大生產者，亦為該社社員，其地位與地方合作社同。各地方合作社選派代表為該社社員。社員之表決權及財產權多寡不等。社員之表決權依上季地方合作社經由該社經營核桃之數額而定，每百噸或不滿百噸而在五十噸以上者，有一表決權。然該社規定，每一社員至少應有一表決權。各地方合作社對於該社之財產權，『依於一九二一年八月十五日後，該社員或該社員代表之地方合作社交與該社之核桃初期價格，及全體社員或地方合作社於一九二一年八月十五日後，交與該社之核桃初期價格而定。』(註三) (譯者按：設某地方合作社於一九二一年八月十五日後，所交之核桃初期價格總額為二十萬元，而同時全體地方合作社所交之核桃初期價格總額為二百萬元，若中央合作社房產設備之價值，共計七十五萬元，則該地方合作社之核桃總額，佔全體地方合作社總額十分之一，故應得

中央合作社之財產價值七萬五千元。)

契約 該社與地方合作社現有之契約，係核准於一九二五年三月一日，直至一九四〇年三月一日，繼續有效。地方合作社與其社員（核桃生產者）之契約有效時期，與上述者同。任何一方得於每年三月一日，聲請解約。

經營實施 收集核桃樹自落或搖下之核桃，置於淺盤內，由太陽乾曬

數日（現則採用人工乾燥法）。乾後運至地方包裝所，先將垢屑篩去，後經一種吸器以分別空肉與不結實之核桃，及重大而滿肉之核桃，於是白淨而分級之。其第一等核桃，每個由該社發明之一種靈巧機器，標誌“Diamond”一字，蓋此乃該社最上等核桃之商標也。核桃自乾後二十四至四十八小時，即裝於粗麻布袋內，每袋淨重一百磅，以備裝運。（註四）

該社自詳細調查核桃產量，國外競爭情形，及商販之存貨後，遂於十月一日開列各等核桃之初期價格。核桃直接或間接由經紀人銷與批發雜貨商，連鎖商店及大買主。該社之銷售政策係將本年之核桃，在次年開始之前，盡行售罄。每屆耶穌聖誕節，核桃之需要極旺，該社以其銷售政策及廣告之能力，足以穩定其一年中之銷售。

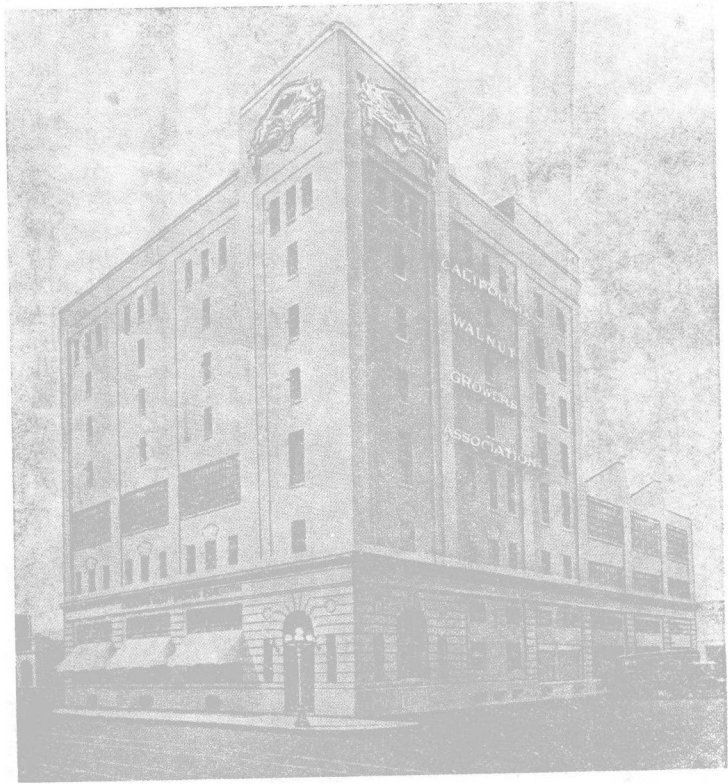


第一三三圖 生產者繳運胡桃與加利福尼亞胡桃生產合作社所屬地方合作社之包裝所。

成就 該社之最大成就，厥為激發核桃之需要。該社總經理會謂核桃產量之激增，因使該社不得不每五年

中編 第二十三章 殼果紅莓果及乾果之運輸

二八九



第一三四圖 加利福尼亞胡桃生產合作社位於勞斯安極立司之總社。
此屋為該社附屬公司所有。

推廣核桃之銷售一倍。該社確能如此推廣，並因始終注意高等品質之高超，等級之標準，廣告運動之擴充，及營業之經濟，故能使生產者獲利。

該社於勞斯安格立司擁有七層樓房一所，其總事務所即設於該處。當核桃湧進之時，在該樓房內，每日擊碎之劣等核桃，無慮十萬磅，而雇用除去核桃殼及包裝核桃肉之女工，不下七百人。

該社銷售之核桃佔加州產額百分之八十五，其價值計爲一五、五〇〇、〇〇〇元。

第二節 美國紅莓果交易社

美國紅莓果交易社 (American Cranberry Ex-change) 者，美國最著名之一成功合作社也。該社爲馬薩諸塞、新澤茲、琅島 (Long Island) 及威斯康星等處地方合作社及個人生產者之銷售代理所，運銷之紅莓果，約佔美國產額百分之六十五。(註五)



第一三五圖 加利福尼亞胡桃生產合作社中央工場胡桃肉之清淨及分級。

組織 該社係無股份組織，其社員爲各州之合作社，與合作社之生產社員，及少數非合作社之生產社員。該社設理事會，以統轄一切社務。理事會設理事十三人，其中六人代表馬薩諸塞之社員，五人代表新澤茲，二人代表威斯康星。（註六）每一社員在社員大會中，僅有一表決權，開會時得親自出席，或委託代理人爲代表。（註七）該社與其所屬之合作社，無契約之規定，僅生產者及地方合作社於該社之章程上簽署，以示同意。

經營實施 紅莓果之分級、包裝及載車，均由該社所屬之合作社及生產者爲之。該社則收集果產，由經紀人或直接銷售於美國及坎拿大市場之批發商及包銷者。紅莓果之銷售，依該社於運銷季節前開列之初期價格行之。此項初期價格，乃該社職員於詳細考察紅莓果之供給狀況及需要情形後，所訂定者。初期價格不宜過低，祇求適能銷售即可。然初期價格亦不宜過高，以免減縮需要，並使本年之銷售發生困難。茲述該社確定初期價格之方法如下：

「該社確定初期價格之方法，即以該社認爲可能銷售產物之零售價格爲基礎。若該社斷定每四分之一加



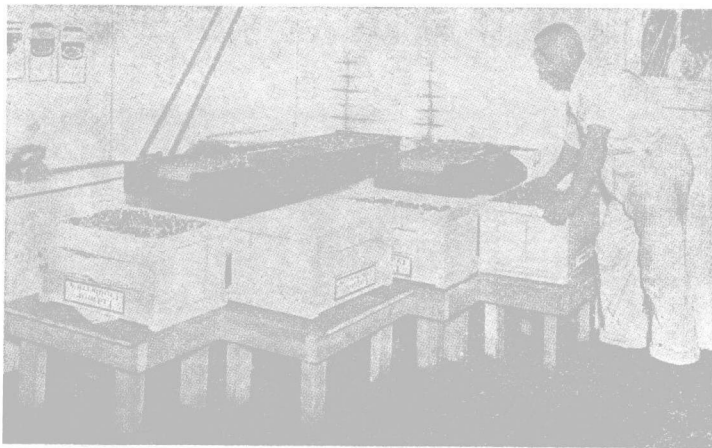
第一三六圖 馬薩諸塞合作社包裝所紅莓果之分類。

倫之紅莓果，售洋一角五分，即可脫銷，則於此中提扣零售者之利潤若干分，經紀人之手續費若干分，運輸費若干分；其所餘者，即為生產者所要求之初期價格。固然初期價格愈高愈佳，但亦不應過高，蓋恐顧客驚於高價而停止購買，以致阻礙產物之銷路也。〔註八〕

成就 (1) 該社發明依紅莓果之顏色、大小及裝運品質，而分別其等級之方法。當該社組織之時，銷售之紅莓果，並無一定之標準。自該社實行分級後，不特買主對於紅莓果發生信仰，且使消費之數量激增。

(2) 該社採用一種合賣制度，故能統制銷售，並能穩定運銷量。馬薩諸塞之合作社經營季節合賣，新澤茲採用星期合賣，而威斯康星亦實行季節合賣。〔註九〕

(3) 該社藉廣告之力，激發紅莓果之消費。紅莓果在耶穌聖誕節後之需要，卒賴廣告之力得以保持。大體言之，往年紅莓果之銷售，僅於感恩節及聖誕節耳。今則不然，一年四季，均有銷售矣。



第一三七圖 紅莓果之包裝。

第二十四表 美國紅莓果交易社之營業數量，每箱平均價格及佔全國紅莓果之百分率 (1907—1927年)

年 度	經營箱數	每箱平均價格 (1)	經營百分率 (2)
1907—1908	143,646	\$ 6.33	34
1908—1909	110,274	7.83	34
1909—1910	207,014	5.15	36
1910—1911	188,062	5.63	35
1911—1912	235,696	7.13	53
1912—1913	259,254	6.60	57
1913—1914	278,670	6.45	59
1914—1915	339,738	3.97	53
1915—1916	259,780	6.32	57
1916—1917	279,476	6.30	51
1917—1918	154,812	10.40	56
1918—1919	209,666	8.89	60
1919—1920	331,032	7.86	60
1920—1921	282,473	10.39	64
1921—1922	244,771	13.54	66
1922—1923	373,315	10.33	66
1923—1924	391,845	7.95	63
1924—1925	360,128	9.96	65
1925—1926	314,083	11.29	57
1926—1927	461,278	7.04	64
1927—1928	488,326	13.17	63

(1) 每箱百磅裝運地點船上交貨價格

(2) 所佔美國紅莓果出產總額之百分率

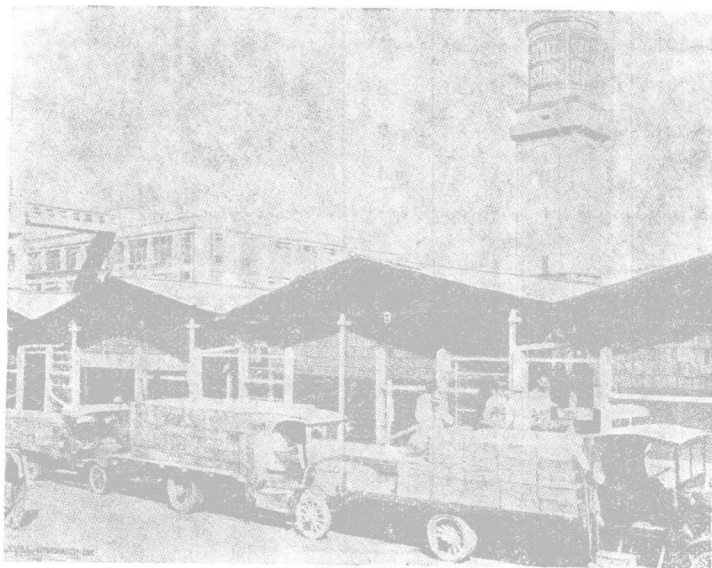
該社一九二六至二七年度之廣告經費，為二二二、〇〇〇元，而一九二七至二八年度之廣告經費，為二二七、〇〇〇元。一九二六至二七年度之廣告經費所以大於一九二七至二八年度者，蓋因該年紅莓果之產量特多，故必須特別努力，始能運銷盡利也。

概況 美國紅莓果交易社係組織於一九〇七年。該社依紅莓果種植者之企圖，組織各州及中央運銷機關，復由已往組織之合作社，獲得不少經驗。該社在一九二七至二八年度之銷售，共計三、九〇八、七九四元，為該社有史以來，第二次之最大銷售。茲將該社自一九〇七至一九二八年，每年運銷之箱數，每箱百磅在裝運地點之平均價格，以及所佔美國產額之百分率，列表如下：

第三節 乾果之合作運輸

運輸乾果之合作社，其主要者凡三，加利福尼亞夫勒斯諾之美女葡萄乾生產合作社（Sun-Maid Raisin Growers, Fresno, California），加利福尼亞聖若塞之加利福尼亞烏梅黃梅生產合作社（California Prune and Apricot Growers Association, San Jose, California）及加利福尼亞夫勒斯諾之加利福尼亞桃子無花果生產合作社（California Peach and Fig Growers Association, Fresno, California）是也。各社每年之業務數量，達數百萬元之鉅，而美女葡萄乾生產合作社約有四〇、〇〇〇、〇〇〇元。

美女葡萄乾生產合作社係組織於一九一二年，乃第一個成立之中央集權合作社。當歐戰時，葡萄乾



第一三八圖 美女葡萄乾生產合作社製造工場起卸葡萄乾。

之價格甚高，於是競相生產，以致該社對於大量供給之處，發生問題，遂開拓國外銷路，以謀解決；並發明葡萄乾之新產物及新用途，例如用葡萄乾製餅；又合併葡萄之工廠及運銷機關，以節省營業經費。故一九二七年之葡萄產量，雖較一九一六年，增大五倍有奇，而該社猶能使葡萄乾生產者高枕無憂。將來市場銷路之發展，種植面積之開拓，必使葡萄乾工業者大獲其利也。

第四節 運銷數種產物之合作社

據美國農部於一九二五年所得之報告，合作社之列為「雜銷」者，共計六百八十二社，其營業總額，計為七〇、〇〇〇、〇〇〇元。在美國東部之普通耕種區域，此種合作社殊有益於農民，大多銷售乾草、穀物、馬鈴薯、家禽等產物，且亦經營合作購買。此等運銷各種雜異產物之合作社，雖不及經



第一三九圖 在大不列顛陳列之美女葡萄乾景象，為美女葡萄乾生產合作社推廣國外市場運動之一部。

營一種產物或數種相關產物者之重要，然亦自有其價值，將來必能發達無疑。蓋各地之合作社規模狹小，單獨經營一種物產者，如能合併，則不但能減少營業費用，且能改良運銷服務也。

(註一)美國農部一九二八年中，技術叢刊第四〇期。

(註二)索普，合作對於四、四〇〇核桃生產者之貢獻(Thorpe, C., "What Cooperation Has Done for 4,400 Walnut Growers"), 係於一九二四年二月在立佛賽之演說詞，加利福尼亞核桃生產合作社印行。

(註三)一九二六年四月一日施行之設立章程。

(註四)魏伯爾與谷特斯比特合著，加利福尼亞核桃(Webber, W. T. and Goodspeed, W. E., "The California Walnut")一九一九年，加利福尼亞核桃生產合作社印。

(註五)該交易社之詳情，參閱霍蒲孫，羅設與柏吞合著，全國生產者運銷代理所之銷售方法及政策(Hobson, Asher and Chaney J. Burton, "Sales Methods and Policies of a Growers' National Marketing Agency") 見美國農部一九二三年發刊第一一〇九期。

(註六)同前。

(註七)該交易社之章程。

(註八)布里思著，合作社增加吾人之食糧(Brythe, Stuart O., "They Made Use Eat More") 見本國紳士(Country Gentleman) 一九二三年十一月出版。

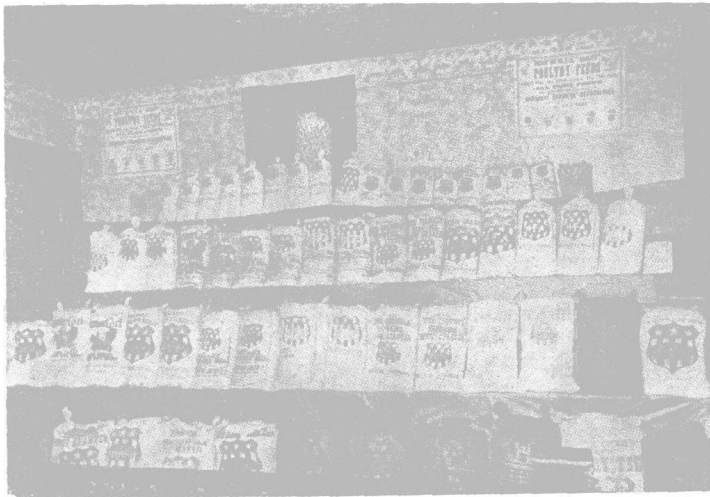
(註九)同註五。

第二十四章 購買合作

購買合作已成爲運銷合作社業務重要部分之一。按美國農部一九二五年所得之報告，全國一〇、八〇三運銷合作社中，有五、三八六社爲社員辦理合作購買，其社員人數在一、〇〇〇、〇〇〇以上。至於購買之種類，該部叢刊亦曾有下列之敘述：

「在五、三八六購買合作社中，百分之六十二買飼料；百分之四十七燃料；百分之三十容器；百分之十九肥料；百分之十五建築材料；百分之十三築圍材料；百分之十一機械及農具；百分之七鐵器；百分之三十雜物。

『馬里蘭州所有之運銷合作社，均辦理購買合作，新澤茲州運銷合作社之辦理購買合作者爲百分之九，堪薩斯州爲百分之七十二。其他重要各州購買合作社之百分



第一四〇圖 密蘇里農民合作社陳列其所製造之家禽及乳牛飼料。

率如下：計俄亥俄爲六十八；內布拉斯加爲六十五；賓夕法尼亞及北達科他各爲六十四；印第安及密蘇里各爲六十；密執安爲五十九；加利福尼亞爲五十八；衣阿華爲四十九；紐約爲四十五；明尼蘇達爲三十五；威斯康星爲二十六。

『新英格蘭及中大西洋各州之購買合作社，大多購買飼料及肥料，而南太平洋各州則購買肥料、種子及容器。北太平洋各州大多購買飼料與燃料，而太平洋沿岸各州則爲容器及果品包裹。』（註一）

該部叢刊復列舉各種購買合作組織，共計一、二一七社。其中購買生產用品如種子、飼料及肥料者甚多。餘則經營農民合作商店，辦理普通商務。復有一部分購買組織，爲各運銷合作社之附屬機關，其主要業務爲購買運銷用品，如機廠設備箱籃、包袋、釘具等類。茲述經營農產之兩個購買合作社，以明農業購買合作之梗概。

第一節 東部各州農民交易社

東部各州農民交易社 (Eastern States Farmers Exchange) 係於一九二八年二月組織成立，其總社設於馬薩諸塞之春田 (Springfield, Mass.)，乃一無股份，非營利，而爲農民所有所治之組織。其業務範圍，包括新英格蘭各州、德拉瓦 (Delaware)、馬里蘭、及賓夕法尼亞東部等處。凡向該社購買用品之農民，依其章程之規定，皆得爲社員：

「凡向東部各州農民交易社購買之農民，無須其他手續，即爲本社社員，而在六十日內，應給予社員證一紙，

書明章程所規定之分紅方法。」

該社由社員每年選舉之理事統制之。該社規定，凡與該社有大宗營業數量之縣份，皆得選派理事。因此在一九二七年，該社有理事五十四人，然按章程之規定，得增至六十五人。理事至少互推七人，組織執行委員會，直接負責監督一切事務。

理事會每年就理事中推選主席一人、副主席二人，並由社員選舉文書及會計各一人。經理一人由理事會聘任之，負責辦理一切社務。該社為增進其與各地方機關之密切關係起見，設立服務隊，以十人或十二人組織之。服務隊將該社業務之發展，報告各地方代理商，而以各地方之發展，報告中央機關。

該社與社員間並無契約。社員定購大量用品，祇須以書面通告該社，該社即以定單為交易契約。該社對於契約之態度，試讀其總經理之手函，即可明瞭。

「本社與社員並無合同，或其他手續，但憑農民簽書之定單，為農民選購價廉物美之貨物。本社並不以此種訂購契約為強制社員光顧之利器，蓋如此決不能成功者也。本社僅欲藉訂購契約與社員發生密切之合作關係而已。」

經營 該社在一九二七年，約有二百七十五個地方代理商，經營四百八十站之裝運事宜。代理商為地方農局、農民或商販。其職務為收集定單，通知農民領取已到之定貨，並收集貨款，而接受合作社酬答之微薄佣金。因該社經營於乳業區域，故其經辦之用品，大多為牛乳場之飼料。茲摘錄該社一九二三年「飼料合賣」之情形如下。

「一九二三年六月二日，本社分遣推銷員二十人自春田出發至新英格蘭各地，推銷一九二三年之「飼料合賣」。彼等與東部各州地方代表或代理商合作訪問農民，徵求定購。每一買戶簽訂之購買契約，規定其飼料於秋冬兩季，分六期交送，每月一次，其價格隨後由本社規定之。並聲明每次貨到，即付現金。在購買契約中，附有一種無利票據 (Non-interest-bearing note)，票額以訂購之飼料而定，計每噸十元，至來春契約結束，此據即自動取消。每一買戶皆須簽認此種票據，俾本社獲得有價之押品，以籌措代購飼料及穀類之資金。

「同時在德拉瓦亦有「飼料合賣」之舉。迨七月下旬，合賣停止，始知合賣噸數及加入農民，幾高出昔年三倍，計有農民一一、三二七人，九一、七一九噸，約計四、五〇〇整車，可謂飼料貿易，有史以來之最大數目矣。

「本社購買完竣後，即公布合賣價格。各種合賣價格均較市價為低，故一般飼料製造者，前來推銷者甚少，因每噸銷售費用甚高，約在二元左右。然本社一九二三年「飼料合賣」之銷售費用，平均約佔該數十分之一，即每噸二角而已。

「當合賣告竣後，西部各製造廠開始製造飼料，以備訂購，自九月起，向東裝運，至次年二月止。總計四、五〇〇整車，每月裝運七六〇整車，或每星期一八〇整車。每星期以六日工作計，應製造三十整車，或六百噸。

「至論本社之分配辦法，可概述各貨運抵目的地後之處理情形以明之。本社所屬各地代理商，有時亦使用定量之飼料。彼等見貨已到，即通知定購飼料之農民，並告以卸貨之時間。然後該代理商乃至當地銀行繳付匯票，以取提單，而向裝運人提貨。當此之時，各農民紛至提取飼料，而本社代理商臨場核對各人應取之數量，收集各人應付之現金，並接受第二批訂單。」(註二)

該社除辦理飼料與肥料合賣外，復按照市價，經營飼料肥料等用品。飼料、穀物、肥料、種子、噴洒材料，為該社經營之主要物。

在一九二五年，該社於紐約布法羅購置一飼料製造廠，又組織一附屬公司，名東部各州合作製造公司 (Eastern States Co-operative Milling Corporation)，掌管該製造廠。該公司所有普通股之集資，已達七五〇、〇

〇〇元，概歸該社所有。優先股則售與社員，每股五元，年息六釐。當購置該製造廠時，該社執行委員會即有執行委員兩人認購優先股二〇〇、〇〇〇元。優先股以該公司之收益或購買普通股，以退還之，俾該社之財產平衡，得日趨完全。

成就 該交易社首要之成就，即以標準品質之商品，供給社員。例如該社所售之飼料，皆按照飼料專家之建議而製造。各貨之品質及數量，概行公布，俾農民確知其所購買之品質。因此，該交易社及其他購買合作社所售之飼料與肥料，稱為『公開方式』(Open formula)，較許多製造者所用之『秘密方式』，自不可同日而語也。

該社因訂購之衆，經營之善，故能以適合物價爲社員購辦各項用品。其一九二七年發給社員之紅利，達五七、七六七元，而其營業費用總額，自一九二六年之每噸一、四三元減至一九二七年之一、三〇元。茲將該社自一九一八年至一九二七年之發展狀況，表述如下(註三)

第二節 農會聯盟聯合交易社

第二十五表 東部各州農民交易社之分配之貨值及社員人數 (1918—1927年)

年 度	分 配 商 品		社 員 人 數
	噸 數	價 值(金元)	
1918	4,290	\$ 197,287	
1919	15,196	967,224	
1920	31,808	1,612,009	
1921	37,885	1,567,061	
1922	51,318	2,020,691	
1923	97,536	4,651,508	11,327
1924	113,734	5,526,553	12,500
1925	119,291	5,979,933	16,000
1926	131,980	6,279,810	17,800
1927	155,275	7,722,900	22,000

農會聯盟聯合交易社 (Cooperative Grange League Federation Exchange, Inc.) 係於一九二〇年六月登記設立而成。該社爲股份合作社，規定資本一、〇〇〇、〇〇〇元，而第一年由社員認付者，約有七五〇、〇〇〇元。其營業範圍，包括紐約全州及賓夕法尼亞與新澤茲兩州之數縣，其總社設於紐約之伊大卡 (Ithaca)。該社理事係由股東年會時選舉之。每一股東祇有一表決權。如收益超過需要之股息及公積金時，其餘款即償還社員，以充紅利。

該社對於伊理諾斯皮奧立亞 (Peoria) 及紐約布法羅市之飼料製造廠，極爲關懷，且擁有把的摩爾 (Ballimore, Md.) 一肥料公司普通股之大部分。該社設有一附屬公司以管理敘拉古 (Syracuse) 之一種子貨棧，及經銷數合作商店與分配站。(註四)

該社與前述之東部各州農民購買合作社相同。其所服務者，多爲乳業農民；其所購買者，多爲乳場飼料。該社曾有一度急漲之物價，以其時貨物來源稀少，而種子、飼料及肥料中又皆攙雜偽質，且商販之服務更不能令農民滿意也。該社之政策爲以公開方式經營混合飼料；買賣上等種子及公開方式而無攙雜之肥料。在一九二七年初，該社經營合作商店十家，零售各種貨物，包括普通農場及家常之用品，另外復有經銷處五百所，分散於各業務區域。

該社業務之增進甚速。以一九二七年度而論，其銷售總額一〇、八七三、〇六三元，較上年約增二、五〇〇、〇〇〇元。在一九二八年，向該社買貨者，約有五〇、〇〇〇人。

第三節 概述

美國農場用品之合作購買，估計一九二六年之總數約有一〇〇、〇〇〇、〇〇〇元。其組織規模較大者，共二十六社（見第二十六表）。

購買合作爲運銷合作之重要副業。（一）因爲購買合作使生產較爲經濟，（二）因爲購買合作供給標準品質之產物，使農民能以改良作物及牲畜之品質，上述兩個購買合作社之迅速發展，已足證明。然購買合作社亦有失敗者，蓋欲購買成功，固需要勝任之商業知識，而欲銷售成功，亦同樣需要也。須知費用爲金錢之漏卮，雖蹄涔勺水，亦應慎密杜絕，庶合作社購買之成本，不致較私商爲大。購買合作社如能始終注重貨物之品質，對於社員之裨益極大，但合作社即因欲經辦最良之品質，故有時頗難與一般辦理劣貨，祕密方式之商人，在物價上競爭。凡農民購買合作社之發展，能突飛猛進者，其農民莫不注意細察合作社購買物品之成本及品質也。

（註一）艾偉史著，美國一九二五年之農業運銷及購買合作社（Esworth, R. H., "Agricultural Cooperative Associations, Marketing and Purchasing, 1925."）見美國農部技術叢刊第四〇期，一九二八年出版。

（註二）農民自治（By the Farmers Himself），東部各州農民交易社一九二四年發行之手冊。

（註三）農業合作，第一二六頁，一九二八年四月二日出版。

（註四）農業合作，一九二五年十一月二十三日出版。



下編 運銷合作社成敗之原因

第二十五章 合作社成功之要素

合作事業之成功者，固然甚多，完全失敗，或一部分成功者，亦復不少。一般致力合作事業者，為增進合作社之效率，及擴大合作社之服務起見，靡不欲確切明瞭合作社成敗之原因。本章之目的即在和盤托出合作社成敗之主因，俾初學者知所領悟焉。

合作社如欲成功，其必具之各種經驗及適當之政策，前編已略有所述。合作社經營業務之情形各異，故其發生之問題不同，而其採用之政策亦殊。由此可知，一種合作運銷計劃，決不能適合各種情形。同時可知合作社之成敗，並非偶然，實有許多要素在焉。今欲分析合作社成敗之原因，必先列舉一般已為或將為合作社社員之農民所亟欲明瞭之問題。綜合各問題之答案，即足以測度合作社成功希望之大小，並表示其組織政策或實施方面應有之改變。本章將略述此項問題，而以下各章則將分別討論之。

合作社能適應經濟之需要乎？前編曾論合作社成功之第一原因，厥為經濟需要之適應。考合作社組織之原因，由於農民對於價格之不滿，或由於運銷成本之過鉅，或由於能以運銷合作減少之浪費。無論何地何時組織

合作社，皆可考問此項問題，即合作社能否適應經濟之需要。

合作社之組織健全乎？考合作社之成功，由於其設立章程及細則內，訂有一定之規條，以保障合作事業之安全。例如規定理事必須由社員推選，以及各社員對於選舉發言權，應一律平等，但亦有少數合作社之表決權，依照每一社員與合作社之往來營業數量而定者。合作社利之給發，亦有規定，而投資之收益，則限至普通利率。成功之合作社，大多按照各州之合作運銷法登記設立而成。

合作社為其社員所有所治乎？凡成功合作社經營業務之目的，在盡力服務社員，所以其管理偏重於社員之願望及需要。但有時一人或一小團體，輒能操縱全部合作社，致置多數社員之願望於不顧。如此辦理之合作社，鮮有不遭失敗者。因合作社之成功，不特需要社員之管理，更需要社員之扶掖，而農民之中，亦不乏合作敗類。彼等恆不出席社員年會，但知恣意抨擊會中所採取之政策，並助長關於合作社無稽謠誑之傳佈。若合作社為全體社員獲得之價格，不能與合作社以外農民所獲得者相齊並等時，此等農民即認合作社為失敗。所以農民對於合作社所抱之態度，確為決定一地方合作社



第一四一圖 地方合作社之工場。

成敗之一最要原素也。

合作社曾致力於分級與處理實施之改良乎？成功之合作社，異常重視運銷產物之分級標準化。是故合作社能增高產物之市價。合作社復以合賣均分，及按社員產物之等級而付款之辦法，使生產方法有長足之進步。此外更教導社員生產市場所需要之產物及品種。

合作社握有充分之營業數量乎？成功合作社所舉辦之業務至廣，蓋（一）俾合作社之辦理能以經濟，（二）俾合作社對於處理及運銷實施方面能以改良。最低限度，合作社應有充分營業，俾其成本足與地方商人相較，若合作社單獨或與其他合作社聯合，能在市場上獲得優越之地位，改良處理方法與分級標準，減低因運銷機關之重複，及代理所需要之費用及浪費，而以巨量之標準產品供給市場，則該社殊有成功之希望。許多合作社所以出類拔萃，並能恆久影響市場，裨益社員及非社員者，職此故也。

合作社有適當之管理方法及鞏固之經濟地位乎？前編所述之成功合作社，皆富具有有效之管理，而其總經理亦均遴選具有商業才能者任之。理事對於社務進行之改進，尤不遺餘力。理事留心研究合作社之各種問題，並協助總經理確定普通政策。至於其他一切社務，概由總經理獨斷獨行，理事概不過問。成功之合作社莫不具有經濟勢力。合作社需要資本之多寡，視其經營之事業而異。例如合作社有經營堆棧及工廠者，亦有僅辦理銷售代理事宜者。但成功合作社莫不籌措充足之資本，以適應各種需要也。合作社於初創之時，其資本固不必過厚，惟欲合作社成功，則其經濟政策應規定必需之固定資本及營業資本，並累積必需之公積金。

成功之合作社更能保存一切紀錄，不稍遺缺，俾完全明瞭業務之歷程，並使理事於確定各種政策時，有所依據，不致徒憑臆斷。舉凡合作社為社員辦理之業務，復隨時通告之，以免隔閡。

合作社會致力於農村改良乎？成功之合作社既增加農民收入，更必繁榮農村生活。其對於農村，除能增加經濟方面之收益外，並能提倡及指導各種社會教育活動，使農村生活較為愉樂。合作之本旨為「較善之農務」及「較善之事業」，以農村而論，則應使農民及其家庭能得「較善之生活」。所謂較善之生活者，即在農村中，有奪目之農村家庭、完善之學校、莊嚴之教堂、便利之道路等等，以提高農村地位之建設也。



第一四二圖 收穫紅莓果之新式機器。美國紅莓果交易社所屬新英格蘭紅莓果銷售公司提倡此種機器之使用，並供給資金。

第二十六章 合作社能適應經濟之需要乎

農民計劃組織合作社，必先考慮此項組織是否需要。現有運銷制度之缺點何在？合作所能貢獻之服務為何？成功之合作社必須能適應經濟需要，前已言及；農民之需要合作組織，第三章亦已述及。本章將根據成功合作社之經驗，列舉必須組織合作社之理由。

處理與運銷實施之不良 例如美國西北諸州，水果栽培者，均知建築合作裝包所，使其果產得有適宜之分級與裝包。所以裝包與分級之不良，不能完全歸咎於地方商人。然水果栽培者欲得精良之裝包，必須實行合作。彼等不願與一般企圖買賣果產獲利之商人合作，而願與其自行組織之合作社合作。因此西北諸州蘋果之分級及裝包，登峯造極，遠非他州所能望其項背。

當一九〇九年，佛羅里達柑橘交易社尚未組織之先，該州柑橘及葡萄之分級與裝包，拙劣殊甚。且水果於果園及裝包所內之處理甚為草率，以致時有腐壞。苟其價格，不能較加利福尼亞州之同等柑橘為低，遂無人問津。因此佛州經營此項交易之地方合作社，遂建築新式裝包所，急起改良分級與裝包各項實施。

美國得克薩斯州西北之棉花種植者，曾組織合作軋棉廠，以改良軋棉方法。自探行此項實施後，不但減少軋棉之廢棉，並能儘最短時期壓縮棉花，打成包件，交還棉花種植者。倘使地方合作社之經營與運銷制度有改良之

必要，則以上所述各端，足爲急切組織合作社之理由，惟須權衡利害得失而已。

地方處理及運銷費用之過高 每一地方輒有多數小商人從事農產之買賣，企圖從中取利。此等商人均取固定之間接費用，蓋操此業者均賴以爲生也。合作社不但能處理此類事業，且取於農民者甚少。吾人已知當初加利福尼亞種橘者組織合作社時，柑橘裝包費用隨即減少，大約每箱減少一角。如以一人裝運一整車柑橘計，則可減少四十元；如以裝運柑橘一英畝計，大約可節省十五元至二十元之數。

有時鄉村市場發生流弊，以致採用之許多實施，對於農民，殊不公平。數年前，一般種穀之農民，因鑒於多數私辦倉庫稱衡穀物之不正確，及所取貯藏費之過鉅，往往超過定額。遂自行組織合作倉庫，以祛此弊。現據調查，成立農民自有之合作倉庫，約有四、〇〇〇之數。

農民不能獲得頭等產物之全值 地方商人輒不顧市值之漲落，而以平價收買農產。例如羊毛一項，商人每依鄉間平價購進。又如在棉花合作社未曾組織之前，棉花亦依地方平價售出，罔顧等級或其在市場所佔之地位。此種情形，迄今在各州產棉區，猶甚普遍，實非對於優良農民所宜施行者也。且此種方法，有礙於生產之改良，因以減低鄉間爲市場所產產品之價格。

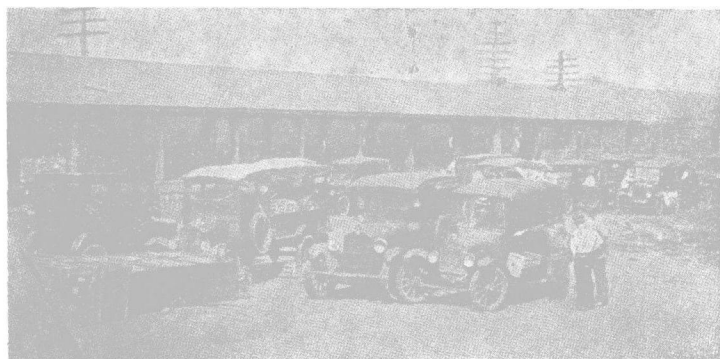
市場銷路之不定 當需要活躍，價格飛漲時，於一地方謀農產之銷售，並無若何困難，蓋商人原藉買賣以營利，故市價之增漲，正其圖利之良機。當農產滯銷，市價低落時，農民急需有效之運銷代理所，而商人反多趨趨不前。佐治亞州西南之西瓜種植者，嘗謂當西瓜銷路暢旺時，購商接踵而至，但當市場清淡，價格低跌時，則均銷聲匿跡，

致一般種植者惟有委託代理商將瓜運銷他處。但因此等種植者缺乏商業常識，更不諳運銷原理，每不知將瓜運往需要之市場，反運往供給過剩之市場，當然不能脫售。由此可知，彼等之失敗純係最需要有效運銷服務之時，而無適當之運銷實施也。故佐州西南之西瓜種植者終於組織合作社，以謀此項問題之解決。

生產增加 某地方某區域之某種作物產額增加至某種程度時，必須另謀新市場，或採取增加是項產物需要之計劃。例如舊金山一帶之蛋產，曾因生產增加，乃組織加利福尼亞中部家禽產銷合作社。

生產增加，必須組織合作社之理由，已於第二章略述之矣。然若一種商品之產量，尚未超過鄰近或通常市場之需要時，則不甚需要迫切實行合作運銷。若某地方某作物之產量，增加甚速，而居間人對於此項作物新市場之發展又緩，如欲謀運銷之有效，則生產者勢必實行合作運銷矣。

產物需要之有限 農民產物之收入低價者，其故由於消費者不知該種產物，或由於商人及消費者歧視該種產物。美國西南烏梅種植者，早在一九二七年，即遭遇此種情形。但其



第一四三圖 生產者將草莓運至佛羅里達，不蘭德城裝運月蝕，每籃概售現金。

困難終以推廣合作運銷運動排除之。又如向日消費者每不知蜂蜜之有益於消化，致使蜂蜜之銷路不廣。嗣因商販之努力推銷蜂蜜，始呈暢銷之色。此等蜜商曾組織運銷合作社數所，通力合作，籌劃舉行擴大宣傳運動，以期民衆咸知蜂蜜之價值。

生產增加與需要有限兩者發生之原由雖異，其為問題則同。運銷合作雖不能確切解決此兩種問題，然最有效之解決，不外合作之努力而已。

價格之低跌或變動 農產價格低跌之原因甚多，本章所論各節，均可視為減低價值之原因。如果此言屬實，則吾人可利用合作之力量糾正之。然事實上價格之低跌每有非生產者所能統制者，例如其他產區之競爭，國內外生產之過剩，以及截短購買力之商情等。在此種情形之下，少數地方必須棄絕或減少某種商品之生產，然在農民一方面，仍須考慮合作是否可行，以免各生產區域間發生不良之競爭。



第一四四圖 加利福尼亞葡萄園紙盤中待乾之葡萄。自 1918 年後，葡萄產量大增，葡萄生產者發展市場銷路，甚為活躍。

價格之變動，對於生產者及消費者之影響，變幻莫測，此種價格之變動，有時能以合作糾正之。吾人已知州際牛乳生產合作社如何爲其社員穩定生產，如何穩定價格。如遇本年農民忽然廣植某種作物，而其所獲得之價格極低，至次年該種作物之種植遽行減少，而其價格甚高，則可證明實有組織運銷合作社之必要。

適應需要 綜觀以上所述各節，可知實有組織合作運銷之必要，但僅表明各地有採用改良運銷制度之機會。本書會述合作社之成敗，在其能否適應其區域範圍內農民之需要。苟合作社之組織與運用，不能適應農民之需要，則合作雖爲迫急切要之圖，亦不能保證其確能成功也。

第二十七章 合作社之組織健全乎

合作社之成功，決非偶然。合作社需要履行之職務，必先予以縝密之考慮，然後制定最能適應各種情形之組織計劃。無論已為社員或將為社員之農民，均應考問合作社之組織，是否依照健全而適當之計劃。

合作社之業務結構適應其經營之產品及所處之環境乎？吾人業已討論之各種成功合作社，其組織並不一致。有由許多辦理產物分級及裝包之地方合作社組成者，又有為中央集權合作社者。有經營倉庫及工廠者，亦有僅為銷售代理所者。無論如何，合作社之組織，應依其經營之事業，往來之顧客，及其社員之需要而分析之。

合作社履行設立所最需要之服務乎？普通組織方案應適當規定職掌之支配，並側重於最重要之業務。例如棉花運銷合作社社員最大之需要，為正確之分級與銷售。所以棉花運銷合作社傾其全力於辦理倉庫，實非對於其社員之適當服務。就另一方面言之，乳酪合作社生產上等牛乳油，與擴充銷路，兩者均屬重要，蓋成功合作社之各種事業，不應有所軒輊也。

合作社之組織，合法與否，亦須加以注意。若於組織之初，對於合作社目的及職權之擬定，加以注意，則日後之困難均可免除。

合作社合法登記乎？

美國成功之合作社，幾完全按照各州運銷合作法登記設立。合作社登記設立之利益：

第一，社員個人得享受保障。社員宛似股份有限公司中之股東，對於合作社債務所負之責任，祇以其認購之股份（註一）或繳付之入社費爲限。凡非登記設立之合作社，實與合夥（Partnership）無異，債權人得控訴社員中之一人或數人，以獲得其對於合作社之全部債權。

就法律而論，登記設立之合作社爲假設人（Artificial person），與股份有限公司相似。此種合作社能以其自己名義，執掌財產，由其正式職員訂立合同，控訴收集到期款項，並辦理其設立章程及細則中所規定之業務。

合作社係根據最完備之法律登記乎？關於組織股份有限公司，美國各州均有普通法律可資參考。凡組織公司辦理普通業務者，可採用普通公司法。有許多成功合作社，即按照公司法登記設立而成。但採用公司法，以組織合作社，不甚適當。緣其對於非股份合作組織，類無明文規定，且規定股東，每股有一表決權。況且在公司法組織之下，輒難禁止股票之轉讓。然合作社必須禁止股票之轉讓，因股票應執於普通社員之手也。



第一四五圖 湖地乳酪聯合社附屬地方合作社經理會議。

美國各州幾完全通過登記設立合作社之特別法規。自運銷合作法訂定後，許多合作社，即按照其總事務處所在地之運銷合作法，重行登記。此項運銷合作法之訂定，所以適應合作社之需要。然於登記之前，必須詳細查核法規，以確知合作社所需要者爲何。例如法規大都規定何人能設立合作社，何人能爲社員，以及聲請登記時需要之最少人數。

設立章程詳述合作社之目的與職權乎？設立合作社，第一步手續，即向主管官署聲請登記設立章程。合作社之目的及職權，恆由其採用之法規及其設立章程規定之，限制之。所以設立章程必須完全陳述合作社擬行辦理之業務。但在另一方面，則不必詳述合作社之進行工作，或對於社員及理事規定非必要之禁條。例如在設立章程中陳述合作社之雜費，不得超過經由該社銷售物價總額五分之一，似乎大可不必也。

設立章程遇有變更時，其變更應向主管官署聲請登記，且其變更尤須得社員多數之同意。所以變更設立章程之手續，繁而且難，並須出之審慎。多數成功之合作社對於變更章程一項，固無疵可評，然而設立章程之制定，盤根錯節，未能敘明其所採用之法規名稱者，亦常有之。

細則內容適用於合作社業務之進行乎？辦事細則者，社員制定之規條，以爲管理之遵循者也。細則應規定選舉理事及職員之方法，理事會及社員大會舉行之日期及次數，理事及職員之職權，支付社員產物價額之方法，以合作社經營所得之節省或收益，交還社員之方法，以及非由理事會確定之計劃及政策。

合作社之合作性質，大概由合作社設立所採用之法規，設立章程及細則保全之。但有兩種基本原則，必須分

別注意者：

(1) 合作社由社員統制之規定 大凡成功之合作社，無有不規定社務應由社員統制者，若合作社不由社員統制，則合作本質勢必破壞無遺。股份合作社之表決權，依股份之多寡而定者，苟其社員喪失統制合作社之權，殊為危險，除非規定股份所有權以社員交易額之多寡為準，並禁止非社員為股東。一部分農民倉庫本係合作組織，嗣因少數人收買股份，遂入私人之手。有許多乳酪合作社及棉花軋機廠，皆因此而喪失合作組織。

因此股份合作社細則內，應有社員退股，及轉讓股份與新社員之規定。多數乳酪合作社及農民合作倉庫，常有非社員之顧客或股東，對於合作社之行政，無權過問。合作社應力勸此等顧客，加入為社員。

(2) 盈餘分配以社員交易額為準之規定 合作社若將其大部之盈餘撥充股息，則不能視為合作社。但有許多合作社所支付之股息，大於通常利率，並能於同時支付等於或大於股息之紅利。若該社不規定股份所有權以社員交易額之多寡為準，則仍不得視為完全合作。

實行支付較大股息，往往造成合作社內部利害之衝突。蓋若合作社能付股息一分、一分五釐、或二分，具備投資能力之農民，均願購買合作社之股份。於是農民遂關心於投資之獲利，而不甚注意於合作社之服務方面矣。農民及其他大股東甚或希望減省合作社之服務，俾得較大之股息。由此可知合作社內部造成一種利害關係，根本違反合作社之運銷目的。倘使此種情狀不予以糾正，則合作社勢必為少數股東所操縱，而其經營與私人業務無異矣。

合作社之組織及經營與卡拍服斯忒德法 (Capper-Volstead Act) 相符合乎。往日一般人對於農民組織合作社，能否不違背各州之非托辣斯法 (Anti-trust laws) 莫不稍具懷疑。在一九一三年衣阿華州最高法院主張該州以內農民合作社細則規定支付之「違約金」無效，因法院釋為罰則，認為束縛自由競爭。(註二)牛乳運銷合作社之職員因其執行此項規定，束縛自由競爭，以致被控，而其他合作社亦經審判廳派員調查。

美國各州法律大概使合作社免受非托辣斯法之拘束。此種態度並非允許合作社有謬誤行為，乃解除合作社畏懼控訴之心理耳。

卡拍服斯忒德法係於一九二二年經美國國會所通過。本法承認合作社之組織，並規定組織合作社之必要條件。但合作社不依本法之規定，其經營亦可以合法論，而無被控之危險。然為未雨綢繆，審慎周密起見。合作社之組織及經營，仍以適合卡拍服斯忒德法為宜。

卡拍服斯忒德法全文如下：

第一條 美國參議院及眾議院於國會內議定，凡從事農物生產者，如農民、種植者、牧畜者、採牛乳業者、種果者，均可聯合組織合作社，無論其為社團法人，無有股份，皆可於州際及國際市場以合作方法，加工製造，經營及運銷此等從事合作者之產物。此等合作社得共有運銷代理所；此等合作社之社員得訂定必要契約，以實行其目的。然規定此等合作社之經營，應謀社員之互相利益，並適合以下必要條件之一種或兩種。

- (一) 合作社社員，無論持有股份若干，僅有一表決權。
 - (二) 合作社付與社員之股息，不得超過年利八釐。
- 再者，無論適合第一種或第二種，必須依照下列規定：

(三) 合作社經營非社員之產物價額，不得大於社員之價額。

第二條 如農部部长認爲合作社有壟斷或束縛州際或國際貿易，以致農產價格發生過度增漲之情事，得向合作社提起公訴。該控訴公文應規定開庭日期及地點。此項訴訟應於提起公訴三十日內行之。合作社應即答辯，提出非壟斷及束縛自由貿易之理由。被控合作社得於同時同地舉出不應提起公訴之理由。開庭時，兩造提出證據之方法，應依照農部部长引用之法律手續。開庭後，如農部部长仍認爲合作社有壟斷或束縛州際或國際貿易，以致農產發生過度增漲之情事，應向合作社提起訴訟。於公文上舉出其所搜得之事實，命令合作社停止壟斷或束縛自由貿易之行為。農部部长因合作社之聲請，或因合作社於三十日內違背此項命令，得抄送此項命令一份，及一切進行訴訟之記錄，轉請合作社主事務所所在地之法院判決，並以此項轉移通告法官及合作社。地方法院因此得贊成、變更或放棄原判，另判適當新判，並得規定申訴等法律手續。審判地點因事或因兩造同意得變更之。農部部长搜得之證據，陳述於其命令上者應確切明晰，而兩造皆得援引增補之證據。司法部應負責施行此項命令。自此項命令轉移至地方法院後，及於察核時，法院得頒發臨時諭令，禁止合作社違背此項命令或其任何部分。地方法院於訴訟終結時，得以正式頒發諭文，使其命令發生效力。凡合作社之職員、經理員、社員，或法定代理人皆得承受此項訴訟，不得推諉。

總之，不周密之組織計劃，即爲不周密之營業方法。社員應要求合作社編製健全之組織計劃，並實行之。農民不應扶助組織不健、管理不良之合作社。若社員不能改造此種合作社，則此種合作社誠無存在之餘地。

(註一) 美國有少數州規定額外責任之負擔。

(註二) 見立夫司控訴得考雷農民合作社案 (Reeves v. Decorah Farmers' Cooperative Society)。

第二十八章 合作社爲其社員所有所治乎

合作社之組織計劃，雖有明文規定社員之統制權，但在實際上，對於社務之管理方面，殊少規定。合作社之事務，固應由少數人員辦理，但此等人員應能代表社員之願望及其利益。合作社之爲少數人所管理而其行動與社員之旨趣和諧者，較諸不願社員之願望或需要者，自有霄壤之別也。

大凡成功之合作社，對於社員之願望與需要，皆能負相當責任。合作社於管理方面，須努力訓練社員，使之有核准並辨別健全政策之能力，而不實行多數社員反對之政策。合作社是否願及社員之利益，可以數種方法測驗之。

合作社給予社員之業務報告有多少？合作社之業務，在運銷季節，恆不便向社員報告盡淨，此社員所應體諒者也。譬如合作社所開之價格，社中之存貨，或銷貨之顧客，如爲競爭者所知，則合作社將處於不利之地位。但在季節終了，合作社業務之不能報告社員者，爲數極少。社員應獲得充分之報告，俾明瞭合作社之政策與問題，而測量其業務之進步。若社員不能獲得此種報告，則對社務必起懷疑矣。

故成功之合作社，莫不極力使社員明瞭業務之詳情。大概合作社之管理有一部分祕而不宣者，必因其社務之進行不甚順利。非合作社違反運銷組織之初旨，即合作社背棄其原來之目的，不能適應社員之需要。

合作社重要政策變更之前，社員得參與討論乎？成功合作社之理事，深知合作社端賴社員之信仰與扶掖。故理事多不任意變更合作社之政策，乃先將建議之變更報告社員，並述明其變更之利益。有時此項問題，提交社員大會討論之，以憑通過或否決。例如加利福尼亞中部家禽產銷合作社之理事欲設置飼養部，必先經社員之決定，而後始可實行（見第十三章）。

重要政策交付社員討論通過，實有兩大優點。第一，若建議含有缺點，經社員集思廣益，加以討論後，得以發現。第二，當此項政策決定後為理事探行時，社員皆感覺此乃彼等之政策，而非由少數人創制者，於是對之抱存維護扶掖之態度。若此項政策萬一發見錯誤，則社員亦將分任其咎，而不致責備管理之不當也。

合作社受治於獨裁乎？合作社有時為一人獨裁。此人恆係經理，或為主席，或為理事會中之強有力者，其所以能把持合作社之統制權者，因其對於商業較有才能，或對於運銷事業比社中任何人更有經驗。彼對社務，亦能忠誠勤勞，但輒獨斷獨行。合作社之各種政策，即為彼個人之各種政策，終至僅彼一人能完全明瞭合作社之各種政策及實施。一人之政策如能適合社員之利益，自能統制合作社多年，並能經營有效，不過事實昭示，凡一人所治之合作社在該統制人未死之前，固可經營成功，而彼死後即告失敗，蓋無人能有繼續辦理該社之工作之幹才也。再者，一人強制統理合作社之方法，每易使社員發生不滿，致合作社因之瓦解。

夫合作者，共同努力與共同負責之謂也。徵諸前述成功之合作社，皆不採一人獨裁之辦法；否則焉能樹其勛業，迄乎今日耶？

內部人員 合作社社員相信有時一小團體之社員，理事或職員，可藉執行社務，以圖私利，或非全體社員所能獲得之特權。此種情形，正確與否，固難斷定，然在以薪給聘用理事之合作社，或其理事及職員售產與合作社者，或理事與合作社訂立契約者，最爲普通。

若社員猶疑合作社爲小團體人員所統制所經營，則該社不久即將因此種局面而崩潰。如社員之懷疑無根據，則合作社應公開事實，俾衆週知，或請社員組織委員會，詳細調查，務求真相大白。若發生黨派，理事宜設法糾正之，免釀事端。苟理事不能爲此，社員應將其撤任，召集會議，另選能顧及全體社員之利益之理事。

社員努力參加社務乎？ 人必詫異，一人或一小團體人如何能統制合作社，或負責人如何能實行未經社員核准之政策。此乃社員對社務毫無所知，及社員惰性所致。合作社之管理，所以不能按照社員之願望者，恆以社員對社內業務毫不注意，或不表明其願望。一般合作社社員大多任憑負責人辦理一切事務，僅於辦理失當，發生損失時，方始關心，於是嚴厲批評，不知此種錯誤，社員應負相當責任。惟有社員積極參與社務，始可防範也。

雖然，農民對於合作運銷所得之經驗既富，其對於合作社之關心自切。合作社之政策，以能鼓勵社員之關心爲尙。故成功之合作社，大都由活動並明瞭合作社情形之社員扶掖之。

當地農民爲優秀之合作份子乎？ 某著作家曾研究農民對於合作運銷之態度，而發表負責之言論，謂農民對於合作運銷之信仰程度，按其合作經驗之多寡而定。（註一）易言之，發展「合作精神」最善之方法，卽爲實行合作。然各地農民不乏合作敗類，倘使此種農民在當地佔大多數，則進行合作業務，殊不易成功，且不能成功也。雖

然，美國農民則為優秀之合作份子，其合作成績之美滿，遠非其他階級人民所可比擬。

農民不扶掖合作者約有三大類。

(1) 凡農民與商人有私人關係者，或與私辦運銷機關有金融利害關係者。

(2) 凡農民為低能生產者，或為墨守舊章，而反對任何改良者。

(3) 天性特異者 (Chronic Kickers)。

凡與農產商人有利害關係者，無不重視其耕種利益，在實際上此等農民大多堪為合作社有價值之社員及理事。然劣性農民，或恆反對改良道路，合併學校等地方改良事業者，難於慮始，決不能使其扶掖合作社也。至於天性特異者，在組織之初，尚可聯絡加入合作社，但為時不久，對於合作社之管理，即表示不滿，恣意批評。

現今成功之合作社中，有一種趨勢，即僅選擇相宜之社員。合作社不可勉強接受任何農民加入為社員。其理事與社員均應考慮接受之社員，是否能與合作社全體有益。

合作社者，僅為聯合經營共同業務之農民團體，若社員不能管理及扶掖之，則亦不能實現其組織之目的。蓋合作社之成敗，以社員之管理及扶掖之程度為斷也。

(註一) 徐繼門、卡爾與布拉克合著，明尼蘇達農民對於運銷之態度 (Zimmerman, Carle C., and Black, John D., "The Marketing Attitudes of Minnesota Farmers")，見明尼蘇達大學與美國農部合辦農業推廣實驗場，一九二六年技術叢刊第四五期。

第二十九章 合作社曾致力於分級與處理實施之改良乎

成功之合作社之特質，即爲努力改良其所辦理之商品。例如湖地乳酪聯合社之成功，僅恃其教導社員生產高上品質之甜牛乳油，而前編所述之各合作社，亦皆以改良產物之分級與處理實施，爲服務生產者之主要工作。

處理實施之改良 農產之收穫，包裝與加工製造，必須有最完善之方法，俾以產物供給市場，而任買主選購，並以儘量減少產物於運銷中之損壞。此種改良工作，亦有應於農場施行者。例如擠乳用具應洗滌清潔，擠出之牛乳應立即涼卻，雞蛋應每日收集之，在運往合作社之前，應冷藏之。又如水果應於相當成熟時期收穫，並謹慎處置之，以防腐爛。諸如此類之實施，通常皆於農場上行之，且均能影響產物之市價者也。

在合作社之工廠中，亦應如此審慎周密，例如製乳者之技術，乃確定乳酪合作社所售牛乳油等級之一大因子。又如分級完善，包裝精美之水果，所得之價格恆較品質不一，包裝拙劣者，能多售一二元。所以處理實施爲合作社成功之一要素。農民類能判別其裝運合作社之產物，是否處理適當。

標準等級 成功之合作社類皆改良分級實施，並採用標準等級。凡合作社分級不嚴，或標準不善者，對於社員之服務，不得謂之盡善盡美。

下文所述標準化之優點，係指果蔬之運銷而言，但稍加修改，對於其他產物亦可應用。(註一)

標準分級一講，形成買主與賣主兩者間流行之名詞。標準分級不特便於貿易，且為下列各項之根據：(一)未來合同，(二)裝運地點之船上
交貨或其他買主不能行使檢驗之地點，(三)政府之檢驗，調解及伸訴，(四)市價之明白比較。

下編 第二十九章 合作社曾致力於分級與處理實施之改良平

三二五



第一四六圖 牛乳棚處理牛乳之謹慎。



第一四七圖 合作社在工場內分級及包裝蘋果。

「捨上述因買賣兩方完全瞭解產物之真實性質而得之利益外，尚有其他由商品之實際分類而得之利益。此種分類，適應貿易之需要。分級能使產物暢銷，其原因如下：（一）較易壞之產物可銷諸鄰近市場，或用以製造副產，其不易腐壞之產物，則銷諸較遠市場。（二）有數種產物若分級適宜即可貯藏無損，其運銷之季節亦因而得延長。（三）可吸引買主經營之產物品質不定者。（四）任何有力之廣告計劃，應以齊整一律之產物為基礎。

「標準分級之最要利益，即為其創造之商譽。合作社之產物及普通營業方法所得之信用，使其易於籌資激增產物之需要，而銳減居間人之漁利。且生產者實行標準分級，不僅指導生產者注意其對於生產及收穫之錯誤，促其矯正，更使其運用有效方法，以獲相當之報酬。

「運銷之農產必須分級，固已無容置辯。今茲急欲解決之大問題，僅為採用標準分級之有效方法耳。已往合作社最先發覺農產分級之必要。生產者互結團體，以求相互之利益，恆能自動保持產物之標準。若由少數人單獨處理，恐無標準可言矣。然以產物積聚之衆多，分級及包裝方法之精良，及各處使用包裝之雜異，標準分級問題之重要，遂與日俱增。

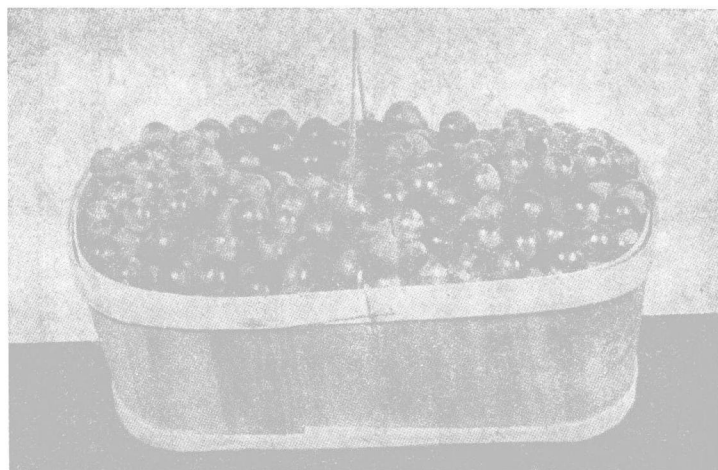
「故某地之產物，若無標準分級，則其買主皆依平均價值，而付平價，甚或低於平價。反之，基於平等之貿易，乃改良生產方法之最大刺激，而固定統一之分級，則為達到該目的之方法。

「裝貨人恆言生產者拒絕將其產物裝運至凋敝市場，誠非所宜。買主因當地無上等產物，故不得不購用劣等產物，亦嘖有煩言。其全部問題之解決，惟在實行一律與適用之分級而已。」

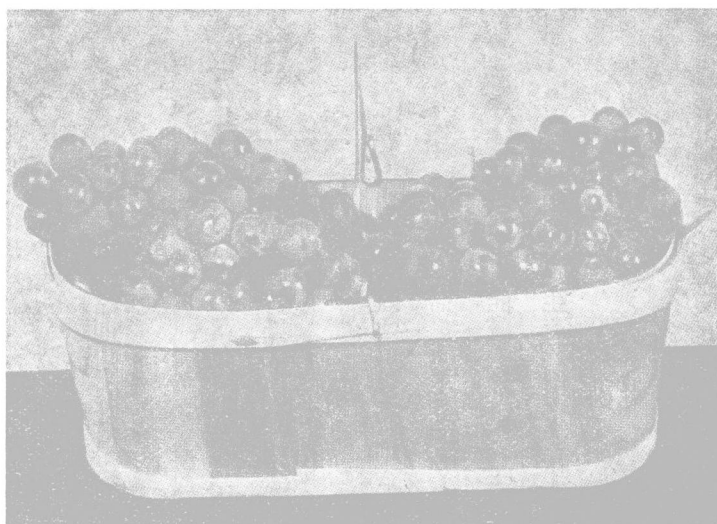
合作社會努力改良生產實施否？合作社之成功，可以其改良社員生產方法之努力程度測驗之。農民既由其自行組織之合作社銷售產物，則必須詳悉運銷問題，並瞭解市場之需要與條件。故成功合作社之社員咸知隨時變更其方針，以生產合作社顧客所需之品質與種類之產品，而合作社支付社員之數目，係按社員產物之等級，故社員亦咸知改良生產方法。

此種生產與運銷之調整，皆為運銷合作最有價值之貢獻。

合作運銷之效力，可以水果合作證明之。此等合作社提倡改良施肥、耕作、噴水等方法，排除無用或不明之品



第一四八圖 包裝完善之葡萄。注意籃面葡萄之平均。



第一四九圖 包裝不完善之葡萄。

種，以及生產少數試驗品種等工作，不遺餘力。牲畜運銷合作社亦然，對於由五穀地帶運至豬隻之等級與重量，均負責力求整齊一律。牛乳運銷合作社亦提倡改良飼料及飼養方法，並有許多牛乳運銷合作社購買適當品質之飼料，以供社員之購用。棉花運銷社則竭力提倡一地出產「一種」，以求品種之純一，而免混雜破壞等級及纖維。合作社改良處理與分等，及影響社員生產實施之機會固屬有限，然若忽略此點，則對於社員之服務，不得視為美滿。合作社銷售優良及標準等級之產物，實為其成功之基礎。

合作運銷能穩定生產乎？欲使農事獲利，首須生產市場所需要之產物種類及等級。其次，較為困難之問題，即為每年生產之數量，必須足供市場之需要。吾人已知牛乳運銷合作社，能於其經營區域內，穩定生產。由此可知，穩定生產並非不可能之事也。

然則，棉花生產者亦能以合作調節生產，避免如一九二六年生產過剩，價格低跌之慘劇乎？恐不能也。棉花運銷合作社統制之棉花，如不能較現有百分率為多，則絕對不易為力。若合作社能有棉花或小麥百分之五十以上，則能減少供給量之鉅變，近年事實已足證明。氣候情形固能增減生產，自非人力所能統制，然有時生產改良，亦可減少氣候與產量之關係，而合作之發展亦能防止每年生產之激增或銳減，以穩定生產及價格。蓋生產之所以缺乏穩定，與價格之所以發生奇變者，即因生產之增減也。

(註一)麥開與顧特合著，果蔬運銷合作社之管理問題 (McKay, A. W., and Kuhn, W. J., "Management Problems of Cooperative Associations Marketing Fruits and Vegetables")，見美國農部一九二六年第一四一四期叢刊。

第三十章 合作社握有充分之營業數量乎

吾人所述之合作社，類多規模宏大，其營業數量平均亦大於一般經營農產之商販。

合作社之效率及可能性，不能絕對以營業數量測驗之。然合作社之營業，必須達到最低額，始得臻於完善鞏固之基礎。此最低額，依各種情形而定。譬如鄉村商店之營業數量，或猶不及大城市郵購商店百分之一，然其經營效率則甚高。又如地方合作社之營業，或較長絨棉花產銷合作社為小，然其經營則甚有效，且能善事其社員。

測驗營業數量與合作社成功之關係，應注意下列諸問題：

合作社有充分之業務，俾得經營經濟乎？確定合作社之營業數量是否充分，俾其經營經濟之方法，曾已述及。最低條件，營業成本須與競爭商人相等。合作社應能為當地節省，或應多行服務，而不增加費用。若合作社無充分之營業數量，則合作社之價值，頗有疑義。

然社員應辨別營業成本與投資之不同。例如乳業聯盟合作社由其社員交乳售款中，每百磅提扣大洋一角，而付以債據。此種提扣並非用作營業費用，乃為社員對於合作社設備之投資。當農民自行設立運銷組織時，即應於其業務中投資，蓋合作社若無資本，即不能營業也。

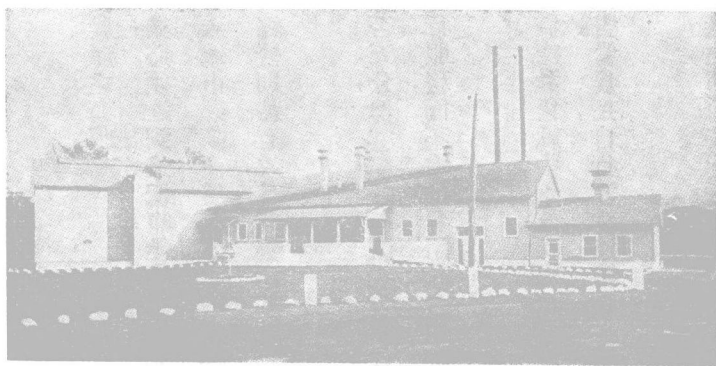
合作社有充分之業務，俾得改良其為社員之服務乎？成功合作社之歷史明白表示，當其發達時必擴展並

改良其對於社員之服務。例如加利福尼亞柑橘生產者組織合作社之目的，初僅辦理柑橘檸檬之包裝與運銷業務，繼則辦理購買合作，以各種需用品供給社員，甚至購置林地及工廠。同時刊登廣告，以推銷柑橘檸檬。終則以商業技術及方法指導零售商，並製造果汁提取器，以激發橘汁之銷路。更爲規定並保持廣告上登載之產物等級起見，復設立外勤部。最後組織附屬公司，將廢棄之柑橘製成副產。

上述各種事業，皆在該生產交易社營業數年後，始次第發展。第一、由於最初並不需要此項事業，第二、由於該社及其屬社之經濟力量充足時，始能辦理此項事業也。所以合作社應有充分之營業數量，俾得擴充業務，及解決新興問題所必需之經濟力量。

合作社之資本固亦足以發展其事業，然若其統制之作物數量甚少，則此項事業未必能完全有效。試問美女葡萄乾生產合作社所統制之葡萄乾，若僅佔加州所產之一小部分，則其廣告之效力能如今日之盛耶？此問題將於下文討論之。

合作社有充分之業務足在市場中佔一地位乎？欲考慮此問題，須先摒棄合作社辦理鉅量業務時，能隨意



第一五〇圖 乳業聯盟合作社之鄉村收集所。

制定售價之觀念。前述成功之大合作社皆不能制定售價。然若營業數量大，對於合作社在市場中確有利益，第七章曾略有所述矣。

凡能供給鉅量標準產物之合作社，皆能激發產物之需求，影響市場之價格。當鉅量產物以同一牌號包裝，供給市場時，則合作社之廣告能力較為有效。徵諸事實，秋毫無爽。美女牌葡萄乾紙匣陳列於許多雜貨商店架上，其廣告效力較招貼及刊物，相異者幾希。反之，此葡萄乾生產合作社僅經營作物總額百分之十，而其用於廣告之金錢雖相同，其獲利則較小也。

合作社握有鉅量營業者，其議價力之大小，亦不一致。議價力之利益與限制，第七章已經論及，茲不贅述。

合作社不必與大規模合作社於營業數量方面競爭，以期在市場中佔一席之地。若合作社於季節中能依顧客所需要之產物種類及等級，按時供給，即已開拓一條可貴之銷路，並為市場中之重要份子矣。反之，合作社銷售之市場或



第一五一圖 雜貨店美女葡萄乾廣告。

顧客，時時更調，致與市場情形不發生正當關係，遂非為市場中之重要份子，僅為擾亂份子而已。

合作社營業數量微小之原故何在？一言以蔽之，由於該地不適於生產合作社所企圖運銷之產物，或由於生產發生臨時之變動。例如美國南部數處產棉區域，現多種植菸草，然不久或將仍復生產棉花。又如在中部迤西，辦理乳酪合作社，則成功機會甚少，蓋以該區農民對於穀物或牲畜生產之旨趣甚濃，而對於乳酪製造之旨趣甚淡也。故合作社經營之業務性質，不可措置失當；否則，其成功之希望殊鮮。若營業數量微小之故，由於管理不良或缺乏當地農民之扶掖，則恆有改善之機會。然欲變更管理，或使非社員信仰合作利益，實非易事，亦無一定規則，可資採用。

地方合作社聯合或合併能增進營業數量及擴展事業乎？吾人已知牲畜事業，正有組織大規模裝運合作社，以服務各地方之趨勢。乳酪合作社或水果運銷合作社，因道路之修築，及汽車之便利，其服務區域亦較前為廣。營業數量微小之合作社社員應考慮與其他地方合作社合作之可能性。

地方合作社之聯合，如吾人所知者，有許多方面，能促使運銷事業之進行，並發展新事業。現今各合作社頗有集中銷售，及聯合服務之趨勢。

第三十一章 合作社有適當之管理方法與鞏固之經濟地位乎

凡成功之合作社，類皆管理有方。此非謂管理絕無錯誤，乃謂有經驗宏富之經理，及才智兼全之理事，各盡其職，以促進業務之成功。

經理人選適當乎？農民恆以經理之優劣，判別合作社之良窳成敗。故經理應機警謙和，並能博得與其交接者之信任，對於社員尤應推心置腹，為其謀利，而促進合作社之成功。此外，經理更應富有經驗與才能。

經理資格之最要者，即為領袖才幹。所謂領袖才幹者，預知運銷業務，確能改良，並能獲得扶持，以促進其成功之能力也。前論之優良合作社，其經理均為全國合作運動中知名之士。

理事會亦應選任優秀之經理，並予以誠意之協助。

理事有才幹與活潑乎？有時，社員不易明瞭理事是否努力參與合作社之管理，或是否熟悉合作社之各種問題。理事之能力及個性，為估計理事之根據。理事之精明庸碌，可以合作社之政策與成績判辨之。理事對於合作社之態度，亦能以其辦事之效率測之。理事與經理之責任，在第四章曾已略述，茲不復贅。

合作社之報告及財政狀況清楚完全乎？成功合作社之各種報告，對於前年度，或報告所包括時期中之業務，皆有詳盡之陳述。各合作社之重要問題及政策，皆條分目舉，俾社員明瞭業務之梗概。故合作社經營之良窳，

可以其報告之明晰完善與否爲斷。茲舉加利福尼亞水果生產交易社總經理關於營業成本之報告，以爲例證。

自一九二〇年九月一日至一九二一年十月三十一日，十四個

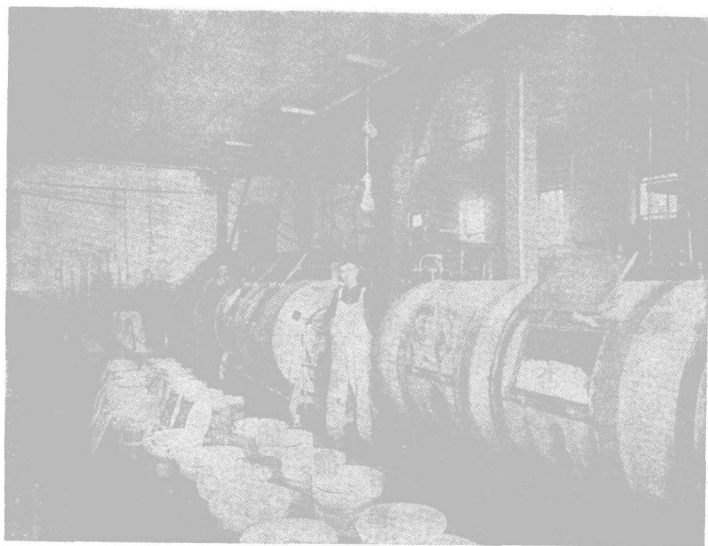
月中營業成本，除廣告費外，平均每箱五·九五分。舉凡本社各部門之常年經費，經理員之薪資與辦公費，佣金，每日市場新聞報告費，收帳費，法律費，加利福尼亞柑橋聯合會會費，水運調查費，歐洲運銷費，組織與發展工作費，研究試驗費，以及其他一切營業成本，均包括在內。

本社運銷營業成本，加以區交易社之成本，平均爲一·八分，合計每箱爲七·〇三分，抵所交水果價值百分之二·四七，及船上免費收款百分之二·二五。

上述本社業務成本，較之往年爲高，蓋以請求減少運費與稅率問題，頗有耗費，而各種租金亦增，遂致營業成本增高。然以營業數量之鉅大及經營之經濟，每箱成本仍較十年前爲小。

本社營業成本項下，尚有廣告及推銷費，計橘子與葡萄每箱三·五分，檸檬六分，合佔所交水果價值百分之二·三二。據吾人所知，較經營任何易壞產物之運銷成本爲低。

財政狀況表與統計報告，已於第五章論及。社員應研究合作社之財政狀況表，並依照該章所述之方法測驗之。此項報告應表示合作社經營之效率。倘合作社不



第一五二圖 乳酪合作社之攪乳室。

發表報告，或所報告者不完善準確，則經營之效率，遂成問題。

合作社之資金來源健全乎？合作社資金問題之解答，得取決於報告及財政狀況表，並應考慮理事與經理所定之金融政策。

第一、固定資金是否由投資或借債而來？合作社利用投資，以購置固定資產，必須支付利息，不若私商利用自有資本之爲愈也。蓋合作社所付之利息，增加營業成本，而與其競爭者，則當競爭劇烈時，能放棄其一季節對於投資之利息，而付較高之價格。試以美國乳業聯盟合作社，或加利福尼亞中部家禽產銷合作社之金融計劃（第十及第十一章）與社員自有組織之政策，互相比較，即可瞭然。

運用資本如何獲得之乎？合作社可借貸一部分款項，以充運用資本。此法對於短期營業之合作社尤爲適用。而其公積金或社員撥充運用資本之投資，運用之時則甚少。故在通常情形下，合作社之運用資本至少有一部分應爲經營之收益，或社員之投資。

合作社之資產與財政狀況表內容符合乎？合作社之經營有方者，其資產之價值應無變更。對於房屋與設備之折舊，及壞帳之可能損失，均預留數額。他如「應收帳款」與「應



第一五三圖 聯邦政府登記之棉花貨棧。合作社得以棧單向銀行抵押借款以充社員之預付值。

收票據」等項，亦須詳為考查。合作社及商業機關恆易以多年過期之帳目與票據，列為資產，而不知此類帳目皆係永遠不能收集者。合作社之資產負債表中，如發現「遞延資產」(Deferred assets)或同樣項目，亟應加以分析。此項帳目，固可表示法定資產 (Legitimate assets)，但另一方面，其登記或可彌補一項虧損。信譽大概不能列為合作社之資產，譬如“Sunkist”商標之價值，無慮千百萬元，然非加利福尼亞水果生產交易社之實際資產 (Tangible assets) 也。

公積金 合作社應有適足之公積金，第六章曾已言及。然公積金之多寡，依合作社業務之大小及其性質而異。合作社經營工廠與貨棧者，其需要之公積金，自較經營銷售代理所者為多。合作社因經營方法致受物價變動之影響者，其需要之公積金亦較僅為社員之銷售代理所者為多。蓋公積金者，用以確保運銷合作社之穩固及恆久者也。

第三十二章 合作社會致力於農村改良乎

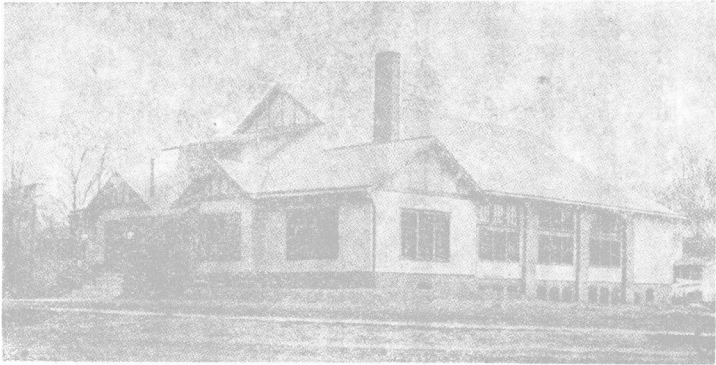
一般人普通相信合作運銷不特能增加經濟利益，且能提高當地社會與教育之狀態。此種信念並無確實之佐證。蓋凡有健全合作社之地方，恆爲優良之地方。然則其地方之優良，由於農民之合作歟，抑由於其地方之優良歟？何因何果，固不易言定，然合作使優良地方愈形優良，則可無疑。故一九二七年美國農部部長會講演一般人忽視之合作重要利益。(註一)

「大規模之合作社另一方面之發展，與經濟問題，固無關係，然與鄉村生活之繁榮與滿足，則極有關。人莫不有建功立業之雄心，此願既償，其生命始有意義與滿足可言；若其不成，則必悲憤填胸，鬱鬱寡歡矣。本人深信農村人民由其合作社經營所得之成功，至足使其對於鄉村生活表示滿意，此可以成功合作社之努力與公民資格發生之關係證明者也。」

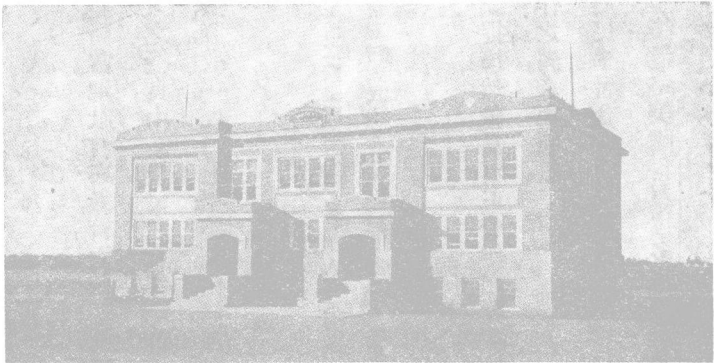
按查丁部長 (Secretary Jardine) 所言，雖屬虛渺，不易捉摸，然確爲真正合作之利益。故地方之日趨進步者，即爲安居樂業之優境。無論人民有意無意，皆能感覺其工作之滿意與價值。

農民之從事運銷合作者與預備合作改良地方乎？當農民學習合作原理時，每應用於社會生活之各方面。例如組織運銷合作社後，恆於當地以集合行動，設立學校，及建築道路。美國科羅拉多州撒真特地方 (Sargent) 會將九個單級學校區合併，而改設初等及高等學校，並建築高大校舍，堪與附近市鎮之學校媲美。該高等學校編

訂之課程，亦堪與城市最好之學校，並駕齊驅。此外復設立地方教堂，每星期日假座學校禮堂，舉行演講，聽衆輒有



第一五四圖 伊里諾斯，布倫飛爾德之鄉村房屋。



第一五五圖 科羅拉多，撒真特，合併高等學校及鄉村中心房屋。
全部房屋佔地 14 英畝，新式房屋 8 所。

二百人之多。此種地方合作之發展，由於農民運銷合作社之成功，可無疑也。

其他以運銷合作之原理，應用於各種設計者，不一而足。總之，合作社對於地方改良之努力，終能使運銷合作社之發展，向前邁進。

社員會議能增進當地之社交生活乎？運銷合作原為進行業務之一種方法，然不能僅以獲得經濟為運銷合作之唯一目的。

地方合作社恆舉行會議，並每於業務議程終了時，備有餘興節目。地方合作社之社員可發起舉行音樂、戲劇及展覽等會，有時亦舉行郊遊會。至於擴大之交誼會，有時聯合數地方，或全縣舉行之。茲將美國合作學社第一次會議，關於此項工作之性質與價格之論文，引述如下（註二）

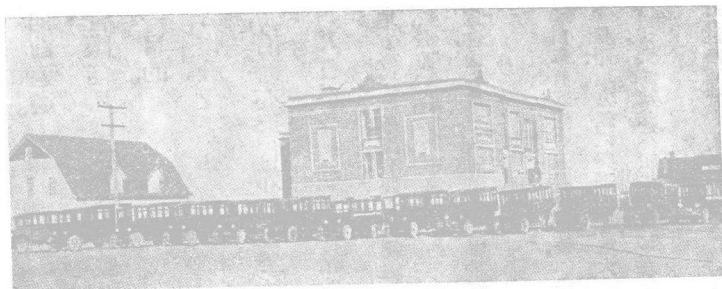
「除地方合作社外，復有縣合作社聯合舉行事務會議。各地方合作社於會中交換消息，比較計劃，並謀全縣合作事業之發展。縣會議討論之事務甚多，此項會議，原係事務會議，然每年恆有全縣聯合之舉，郊遊會亦恆舉行之。然欲人民更得審美之機會，則莫若舉行展覽會。吾人已舉行許多展覽會，由各地方共同參加，一切悉遵吾人擬定之計劃。各地方合作社既聯合參加展覽會，故結果甚為完滿，此舉實為團體合作之一種教育也。」

「各縣自舉行郊遊會及展覽會後，即產生一種全縣統一之新觀念。地方合作社如以縣為單位，則各社共同工作，較為適當。故最近在會議中，曾有一會員謂：地方組織與吾人有重大意義，與合作社及地方本身亦均有關係，然更為重要者，莫若吾人眼界之擴大。蓋吾人遙居於距離二十英里之山後，大多彼此不相往來，而郊遊會集合全縣人民於一地，使之參與本縣其他人民之活動。」

合作社社員與農業研究及教育機關之接觸密切乎？合作社應多舉行演講會，由生產或運銷各方面之專

家擔任演講。關於農婦問題，有時亦請州立農科大學家庭經濟系專家演講之。

實用運銷合作

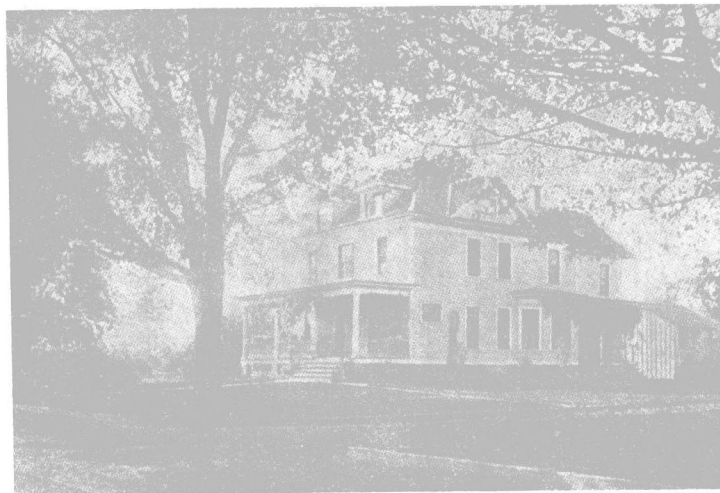


第一五六圖 撒真特初等學校之房屋及汽車。



第一五七圖 格麟維爾公共圖書館巡邏部。

合作社為推廣美國農部及各農校試驗成績之有力機關。同時，其社員藉此所獲之益，亦非淺鮮。



第一五八圖 惹人動目之家庭，增加鄉村生活之歡樂。



第一五九圖 衣阿華，新省之鄉村禮拜堂。

合作社會努力於當地領袖人才之培植乎？地方領袖人才，極爲重要。雖人人皆有將才，若無實際執權握令之人，則羣龍無首，曷能成軍。故具備領袖才能者雖衆，必有一人或少數人爲實際之領袖，否則，勢力渙散，一無所成。夫領袖者，稀有之才也。凡希圖有所作爲者，則運銷合作爲其實行建設事業之高尚機會。在一切成功運動中，其對於事業不惜時間與勞力，並不圖物質之酬報者，殊不多觀。由此可知，地方合作社極需要培養有犧牲精神之人才。倘缺乏此種精神，則地方社會之進步必較緩也。

知識與訓練之需要 欲合作社進行順利，不惟理事與經理應熟悉合作社成敗之原理及實施，即社員亦應明瞭無遺。若農民明瞭合作之意義，並依成功合作社之原則而進行，則其對於合作運動，及其本身之運銷問題，均可有真正之貢獻。無人或機關能壟斷合作知識，而健全原理與實施，乃得於經驗，以及全國合作社之成敗問題之研究。

運銷合作正在發展之階段中，運銷合作社將來必遭逢許多新問題，及肩負許多新責任。其時較現在將更爲需要（一）受有訓練之農村領袖，以擔任理事與職員，（二）具有農事經驗之青年，充任擴大合作組織之經理及重要幹事。

合作之最後目的 運銷合作之成敗，以其能否使生活內容豐富爲斷。合作最初之目的，爲增加社員之農場收益。然此增加之收益，必用之以改良生活，擴充教育及社會等事業。合作社固能促成此種發展，且除經濟利益外，亦應能改良地方也。



第一六〇圖 伊里諾斯，洛杉磯之鄉村醫院。



第一六一圖 康涅狄格之鄉村道路。

- (註一) 查丁·農民倉庫在穀物運銷合作中之地位 (Jardine, W. M., "The Place of Farmers' Elevators in Cooperative Marketing of Grain"), 係一九二七年十一月十六日在內布拉斯加農民倉庫合作社之演說詞。
- (註二) 厄爾·魯佛著, 社會組織 (Eisinger, Verna, "Community Organization"), 見一九二五年美國合作年鑑第一卷第二一三至二二六頁。

第二十三章 合作社失敗之防範

關於運銷合作失敗之記載，幾如汗牛充棟，然其能以事實為根據者，則寥若晨星。或謂合作社幾完全失敗，或謂合作社百分之九十停業。諸如此類之記載，雖時有所聞，然皆鮮佐證。

美國農部曾努力調查，以期獲得停業合作社之記錄。其收集報告之方法，與調查存在合作社者相同，故能獲得一九〇〇年與一九二六年間，停業合作社一、五〇〇所之統計。在一九一五年，該部調查之存在合作社，共逾五、四〇〇所，在一九二八年，共計一一、四〇〇所。按照上述記錄，可知合作社每年失敗之平均百分率甚小。但此種比較不甚確當，蓋恐該部所得之停業合作社報告，不及存在合作社數之完整。如以此項記錄證明合作社失敗之成分，與他種事業相等，則可稱完整矣。

平均言之，每年各種事業之失敗，約有百分之一之四分之三。然其失敗之報告，並不包括一切私營事業，蓋因商業資產估定機關限制失敗名詞之運用，以為凡因停業而致債權人損失者謂之失敗，有一商家解釋失敗之意義如下：

「布利斯特里(Bradstreet)曾謂失敗應包括經營普通商業之個人，商店或公司之債權人所受之損失而言。依此分類，則專門職業人，並股東及不動產商人，以及從前經過美國法庭宣告之破產等，皆不在內。失敗而與債

權人無損失者，皆不包括於布氏之解答中。」(註一)

若以此義，解釋合作社之失敗，則稍可樂觀。蓋按農部收集之報告，合作社停業而損及債權人者，尚不及四分之一。大多數合作社敗亡之原因，僅以不能適合運輸組織，對於債權人固無若何損失也。

大多數敗亡之合作社，均為小組織。如下表所列，在一九一三年與一九二三年間，六〇八合作社中，報告停業者幾及半數，其每年營業數量皆在二五、〇〇〇元以下。

合作社業務之經營，不及五年而失敗者，最為普通。『三二八個乳產運銷合作社中，現告停業者，其平均存在時期為九·九年；二八個棉花運銷合作社中，其平均存在時期為九·六年；二九〇個穀物運銷合作社中，為六·九年；二六三個果蔬合作社中，為四年；九六個牲畜合作社中，為三·七年；一個家禽合作社中，為五·二年；一三個羊毛合作社中，為三·八年；及三四六個其他合作社中，其平均存在時期為五年。』(註二)

第二十七表 一九一三年與一九二三年間六〇八停業合作社每年之業務狀況

營業量(金元)	社數	報告百分數	累積百分數
25,000—以下	292	48.1	48.1
25,000—49,000	103	16.9	65.0
50,000—99,000	87	14.3	79.3
200,000—199,000	74	12.2	91.5
200,000—299,000	31	5.1	96.6
300,000—399,000	6	1.0	97.6
400,000—499,000	2	0.3	97.9
500,000—以上	13	2.1	100.0
總計	608	100.0	

現告停業之一、三七五個合作社之經營時期，列表如下：

農部調查合作社失敗之主因，約爲
 (一)營業數量不足，(二)運用資本不足，
 (三)管理不足。因營業數量不足而致失敗者，計有百分之二十三，因運用資本不足而致失敗者，計有百分之二十四；全部或一部因管理不足而致失敗者，計有百分之七十二。

上述種種失敗，應可奉爲發展有效

組織之南鍼。例如現已停業之三個家禽產銷合作社，其組織皆在成功之加利福尼亞中部家禽產銷合作社之前，故可引以爲鑑。總之，合作之失敗與否，端賴管理之效能焉。

(註一)布氏字典，第八五至八六頁，一九二二年二月四日出版。

(註二)美國農部一九二八年第四〇期技術叢刊。

(註三)同前。

第二十八表 停業合作社經營之年期(註三)

年 期	合 作 社		
	數 目	百 分 率	累積百分數
1 年以下	41	3.0	3.0
1 年	140	10.2	13.2
2 年	201	14.6	27.8
3 年	174	12.7	40.5
4 年	161	11.7	52.2
5 年	128	9.3	61.5
6 年	90	6.5	68.0
7 年	69	5.0	73.0
8 年	52	3.8	76.8
9 年	49	3.6	80.4
10 年	51	3.7	84.1
11—20 年	162	11.8	96.9
20 年以上	57	4.1	100.0
總 計	1375	100.0	