

羅雲英 李鄉樸合著
中國建設服務社出版

中國叢書

正教長局師穎

生李鄉樸敬贈



到新合作運動之路

合新 0181

華東區財政經濟委員會
合作社工作指導委員會

書位號數 -----

登記號碼 -----

MG
F.279.296
256

到新合作運動之路

羅庚英 李鄉樸合著



3 2168 6688 3

中國建設服務社

到新合作運動之路

——為建置一個合作實驗縣而作

一、解題

一、合作仍須實驗：

（意見）合作是經濟（人對物）倫理（人對人）有機統一綜合實踐的一個原則，應用起來，不僅需要把它加以制度化，使與現行的政治法律，作着有機適應與全面配合，而且還要通過它底實踐，把合作份子以往之利己主義的私有觀念加以揚棄，人自為戰的孤立生活加以調整，最後才能形成一套觀念能與制度適應，企業能與生活配合的全新型態。所以推行合作，行政當局，止能在低階段與表層上施行軌範策劃工作；而要想在高階段與底層裡擷取理想成果的話，就必須倚靠富有服務熱情與實踐勇氣的堅強社團，先就合作遠景，縮成一張圖樣，交給該社團內有理想、有經驗的健全幹部，并以最大可能的經濟力量，為其配備實驗基金，然後遣派他們深入一個固定地區的人民中去，就他們目前固有之觀念型態、生活狀況、生活方式、購買力量的全部基礎上面作為出發基點，向其展開講解說服的教育工作，團結互助的組織工作，經營管理的輔導工作，特別是貸款配物的輸血工作與授技增智的接力工作，以普遍激發人民大眾對舊生

活形式的愧恨與對新社會遠景的憧憬；只有這樣，才能掘發他們的潛能，修正他們底觀念，願意拿出他們全部的殘餘力量，與合作理想相滲融，相擁抱，合作社有了這種集體的精神資本，就不難以自力更生的奮鬥熱忱，用赤手空拳創造出一個物質世界來。

二、合作實驗需以縣為單位：

（意見）國父詔示我們，縣是一個自治單位。合作者看起來，自治應該包涵政治的民主與經濟的民主。所以實驗合作，自應拿出一縣作為它整個的工作範疇，因為這樣，在推行工作時候，既可以施展得開，又可以掌握得住；主持者的精力，能以貫注到各個部門；所有幹部之所投下的心血，也才能够發揮高度的效率。

三、這個合作實驗縣應該選定南漚：

（意見）南漚縣為王良仲先生所領導之中國建設農務社的工作基地，他們現有的事業單位，為浦東工作站、浦東地方建設公司、中建農場浦東第一場；各個崗位上的工作幹部，都是有熱情、有理想、有勇氣、有決心的智識青年，有很多還都在社會上已經具有相當的地位，但是他們由於新希望的召喚，都毫不留戀地丟棄原有一切可以升官發財的憑藉，跑到浦東這地方來，大家都想把這一塊基地，闢成一條走向新社會的通路。由於他們的集體努力，這個地方底士紳和人民，現在對於「中建」所領導的事業，已經表示着毫無保留地接受和擁戴。這些有利條件，在別的地方是找不出來的。像實驗合作這樣一樁艱鉅的事業，假若拿到作為浦東重心的南

滙來作，無疑地是最為符合理想的了。

四、實驗需要分作三個階段：

①設置合作示範區：先擇定一個鄉區，集中輔導力量，深入村民羣中，從事於保單位合作社之基層組織的建立與健全。這可以說是佈置前哨據點的第一階段，亦即低級階段。

②擴編合作輔導團：以中建社在南滙建立或協助之浦東地方建設公司作為工業建設中心，以浦東工作站作為文化教育中心，以中建農場浦東第一農場作為農業改進中心，以南滙縣銀行作為信用金融中心，以南滙縣合作社作為業務供銷中心，以南滙縣合作社指導室作為社務組織中心，使這一個地區的合作生產、合作加工、合作金融、合作供銷、合作教育、合作行政，作到有機體地全面推動。這可以說是構成交叉火網的第二階段，亦即中級階段。

③改建合作實驗縣：這時候，全縣合作社的基層組織都健全了；全縣合作社的工作幹部，都訓練了；全縣合作社的業務都充實了；全縣合作社的金融都圓滑了；人民對於我們，已有信仰，政府對於我們已有信任，尤其我們本身對推行合作的全部實踐，也有了堅強的信心與信力。在各方面，設置合作實驗縣的條件，可算已經充分成熟。我們就應握緊時機，宣佈全縣合作化的具體方案，實施專家政治、計劃經濟與生產教育，使全縣社會為全縣所共有，全縣政治為全縣所共管，全縣經濟為全縣所共享。這可以說是全面滲透的第三階段，亦即高級階段。

（意見）以上所說，是從點到網從網到面的全部過程。我們之所以劃分這些階段，是因為

不建點，則工作沒有深度；不敷網，則工作沒有強度；不控面，則工作沒有廣度。像合作這樣波瀾壯闊的社會運動，不能顧到它底深度強度與廣度，是絕對不會收到預期的效果的。但這三度又不能夠一下子把握得住。所以我們必須採取點、網、面的漸進方略，使其成為層級性的累積和擴展，或者可以免於流產及僵胎的危險，而真能生下一個天真活潑的新甯馨兒。

二、進 度

I 設置合作示範區

——低級階段合作實驗綱領

一、地區：設大團鎮

（意見）可與工作站及浦建公司密切配合，加強效能。因該鎮為甯滙奉賢兩縣之農產集散地，可以撮合開關，控制全面。

二、範圍：以大團全部鄉區為工作範圍，鎮市暫不包括在內。

（意見）鄉區全為農民及手工業者，彼等需要合作甚為迫切，且有產品，可供運銷與加工；鎮市多係商人，在經濟本質與業務行為上，他們是反合作的，暫無包括在內之必要。

三、機構：設置浦東合作示範區辦事處，直屬中國建設服務社，作為一個獨立的單位機構。

（意見）事權統一，成敗獨立負責，能以一個單元計劃，爭取效果。

四、組織：辦事處設主任一人，幹事一人，助理幹事四人，分負社務業務之責。

(意見) 組織力求簡單，開支力求掙節。

五、人事：主任、幹事及助理幹事之人選均須遴聘合作專業人才，以專責成。

(意見) 合作係屬專門業務，生手摸索，事倍功半。

六、經費：薪津，宣傳品印刷費，由中建設核實支銷；辦公費另編預算。

(意見) 薪津劃一待遇；宣傳費無法預計；辦公費力求節約。

七、基金：由中建設一次撥付三億元，動本保息。

(意見) 中建設撥付之款，可作建設試驗費看，且由示範區負責保息，俟區內合作業務發

展，農行及合作金融機關貸款有着時，即可歸墊，或移轉開發其他區域。

八、組社：先從一保作起，由下而上，重質不重量。期在入手之初，即能奠定基層組織。俟全鄉十

分之七保單位社組織健全後，即輔導其組織鄉聯社，辦事處工作，交由鄉聯社執行，再行移轉

另一區域。

(意見) 目下合作事業鮮見成效，即因其重量不重質，重組織不重業務，重爭取貸款不重

自力更生；故示範區內組社工作，必須先從一保作起。入手之初，定要找到該保區內之智識份

子特別是熱心公益積極服務的農民幹部，與其交換意見，講解合作要點，俟其了解并能接受指

導歡迎組織後再來開始組社工作。此時區內輔導人員，可發動其熱心份子組織籌備會，覓定地

址，輔導人員，并須經常在處辦公。任何社員都要親至籌備處，由輔導人員與籌備委員與其懇

切談話，對其家庭經濟狀況，作一詳盡詢問；同時將需繳股額及應守規則各點，反復說明，俟其全部明瞭并保證自願遵守後，始爲其填表註冊；迨至加入者超過該保農戶大半數時，即可正式成立。開會選舉，均須絕對民主，一切號召，必須發動大多數之討論辯難後始能付諸表決，通過生效。誠能如此，則組一社有一社之效用，絕無渙散空洞，或致被人利用，中途變質之弊。

九、社務：社務進行，必須遵照合作原則，民主管理。輔導人員，止應站在指導地位，發生教育作用，切忌一切代辦，愚民自重。

（意見）任何保區必有少數智識份子，平時經常爲農民作代筆問事之文化服務工作，輔導人員，應該說服他們，發動他們參加合作社，爲集體農民作固定之服務。遇有手續上不明瞭時，輔導人員，可以做給他看，使學習熟練，獨力担任。社內佈置，必須保持整潔，製掛簡單明瞭之合作圖表及宣傳標語，使其富於啓示及教育意義。各種會議必須如期舉行，并以業務、人民生活及地方建設事業充實會議，使其不致空泛，參加會議人員不致感覺無聊，且能使合作社在該區域內，居於領導地位，發生權威作用。其他賬簿表冊，均應備全，以便稽核而明責任。

十、幹部：合作社所有職員，均須由社員中選拔任用，并由示範區輔導人員，採用由工作中訓練之原則，使其成爲熟手，獨立負責。

（意見）合作社聘用社外人士，担任職務，負担既重，且又無責任感，常致財政竭蹶，工作鬆懈；故在幹部人才上，必以自養自給爲原則。

十一、社員：全體社員，必須確保身家清白，且有正當職業并無惡劣嗜好者方為合格。入社後并須多加教育，經常訓練，使能明瞭社員對社之權利與義務，權利不容放棄，義務不能推諉。

（意見）社員入社，採絕對自願與嚴格甄密制度。合作社成立後，即須積極辦理補習夜校，多用合作教材，由輔導人員協助任教，施用啓發式教學法，以講解與討論并重。示範區對所屬合作社之一切號召，并可通過夜校，發動社員熱烈響應。

十二、財務：合作社職員以無給職為原則，如職員家庭清苦者，可由理事會議決對其個別津貼。辦公費用，力求撙節開支，手續完備，每月交監事會稽核，公開報告社員，無疑義者方得核銷。

（意見）財務處理，對合作社之成敗關係甚大，故須確保節約與公開之兩大原則，以免虧累，并祛疑慮。

十三、業務：——

（一）生產：甲、副業——注重養雞、養魚、種蠶、種菱、植樹、植蔬等之舉辦，務使人無廢力，野無曠土。乙、特產——注重美棉、美菸、除蟲菊及一切藥用或工藝用原料之經濟作物之推廣，務使社員每一單位勞動量，可以博取更多之交換價值。丙、加工——注重碾米、軋花、榨油、紡紗、織布、炕菸、磨粉、醃菜等一切加工業務之試辦，期使商化農產與工业化農業二者，能在本區域內奠其根基，看到芻型。

（二）運銷：甲、委託運銷——社員將其產品，按照等級交社代為運銷，合作社絲毫不付代價，

只收若干保管費及手續費，將來貨物全部賣價所得，扣去應繳費用後，全數一次付給社員。
乙、共同運銷——於每一收穫季節終了後，社員將其產品，除食用部份外，全數交於合作社，合作社按當日市價付給社員全部價款，共同運銷，盈餘之款，累積至營業年度終了時，再按每一社員交付產品數量，比例攤還社員。丙、儲押運銷——社員產品交社抵押，按照當日市價付給價款七成，共同運外銷售，除利息、棧租及手續費外，餘款還給社員。
(3) 消費：甲、定量配給——擇定若干種日用必須品，如米、柴、布、鹽、油、糖……等，由社統籌統購，按照社員家屬人口及其消費實額，如數配給，價款一次付清。乙、門市銷售——次要的必需品及奢侈品，如肥皂、毛巾、火柴、煤油、香烟及一切零星洋貨等，均由社員親向合作社門市部自行購買，以省手續。丙、委託代購——一切生產上或裝飾上之用具，凡量大價高者，均由需用社員囑託合作社臨時購辦，酌加運雜及手續費後獨立計賬，貨款兩清，以免積壓資金，致形浪費。

(4) 信用：甲、生產貸款——如種籽、肥料、簡單農具、簡易加工用具及副業原料等，只須用途確實，儘可能地全用實物貸放。乙、儲押貸款——社員將其產品，交社儲存，可即同時申請抵押借款，最高額為其抵押儲品之時值七成。丙、信用貸款——社員遇有婚喪喜慶或需清償債務時，只需評議會通過信任，即可貸給不提供抵押品之信用貸款。

(5) 利用：甲、機具——如曳引機、抽水機、卡車及其他大型生產、加工或運輸用具，均可由

社逐漸置備，租給社員使用。乙、建築物——如禮堂、客寓、會議室等，均可由社改建裝置，借給社員使用。丙、服務器皿——如禮服、桌椅、宴會碗盞等，均可由社購置，租給社員使用。

(6) 保險：甲、人壽保險——凡社員家有老年親屬者，均可參加保險，并勿需繳納費用，惟規定至某一入會老人死亡時，其他全體會員各須幫助人工一名，現款若干，米糧布蔬各若干，以爲贖儀。乙、牲畜保險——凡養有牲畜之社員，均可加入，遇有某家牲畜死亡時，其他各家，共同贖資，使能補購，此款由其分期加息償還。丙、災害保險——如遇社員某家遭遇火災或其他偶發之重大災害時，其他全體社員共同出資，使能重建家庭，此款由其分期加息償還。如數目過大，一時無力償還時，可由社貸給，或即作爲各出資人之儲蓄存款。

(7) 儲蓄：甲、盈餘增股——每一會計年度終了時，社員所應攤收之盈餘分配，以全部或一部作爲增加股金。乙、實物折備——每一收穫季節終了後，社員以其產品，交社若干，按照時值，作爲儲款，保本生息，隨時均可提用。丙、勞力折備——社員於農業休閒時期，除有自營副業，足可使用其剩餘勞力外，均可向社申請，指定工作，此項工資，如非迫切需用，可即存儲生息，隨時提用。丁、禮券折備——社員遇有婚喪喜慶，其他社員，可至社購買禮券（貴賤任意），作爲儀金，受儀者除以一部份禮券提取現金作爲宴會開支外，其餘可即作爲儲款，存社生息。

(8) 教育：甲、開辦夜校——每社均須開辦夜校一所，辦理失學成人之補習教育，費用由合作社公益金項下開支。乙、增設國民學校分校——每社須辦國民學校分校一所，以便收容本
保失學兒童；非社員兒童酌收學費，社員兒童學費，統由合作社公益金項下開支。丙、設
置獎學金——各社所在保區在外求學之大中學生，凡其成績操行滿足若干分者，每名各給
獎金若干，以資激勵，費用由合作社公益金項下開支。丁、設置助學金——各社所在地區
之小校學生，遇有確屬天才，惟因家庭清寒，無力升學者，可由合作社量力補助，不
足時，代為發動募捐。戊、聘任專門技師——社員所從事之副業經營及加工製造業務
，很多需有專人指導，可由社聘用專門技師，分別指導，其薪金報酬，作為合作社之
正項開支；俟社員有人學習熟練，能以担任輔導時，即將技師辭聘，對熟練社員酌給
津貼。

(意見) 經濟行爲，息息相通，枝枝節節而爲之，必致鹵莽滅裂，無一是處。故須由生產
、加工、運銷、消費以至信用、儲蓄，統籌兼顧，一氣包容，方能創造財富，杜塞漏卮。更因
合作原則與中建精神，均置重於經濟倫理之建設，故須注意社員間之互助保險，及社會上之教
育與公益事業，以便普遍養成創造(對物的正當倫理)服務(對人的正當倫理)之新的風氣，
則合作事業成功之日，亦即社會建設完成之時矣。

十四、信條：——

(1) 輔導人員的：

深入羣衆，尊重羣衆。

創造事業，愛護事業。

尋覓工作，推動工作。

(2) 合作社職員的：

從工作中學習。

在困難上磨練。

向遠大處追求。

(3) 合作社社員的：

向合作社賣貨，向合作社買貨。

向合作社存款，向合作社借款。

對合作社監督，對合作社服從。

(意見) 輔導人員，是爲羣衆服務的，所以要自己親近羣衆，并以無限誠意與充分熱情尊重他們，才能化除界限，打成一片。更須知道，所謂事業，本是一個抽象名詞，它需用無量數心血方能創造出來，并須如慈母之親其子女的愛護心理，方能使其成長壯大。至於工作，更其不能等待，純粹被動，要去發掘，要去尋覓；而在執行時候，不能高高在上，自居領導地位，需要在後推動，從旁協助，這樣，人人樂於合作，事業容易成功。

合作社職員，因爲儘量選用農民幹部，他們或不免於畏難心理，故須設服其不怕困難，一切事情，都實地做給他看，耳提面命，口講指授，以啓發其學習熱忱；并經常爲其描寫未來社會之一切合理設施，使其心目中常有一個美麗壯闊的遠景，而發揚蹈厲，奮勇邁進。

合作社員之片面的無代價的想買低利款，想買便宜貨的心理，實爲合作社之精神創傷。故須反復啓示其：你有貨賣給合作社，你才可在社裏買貨；你有款存入合作社，你才可在社裏借款，這並非說你賣多少才能買多少，存多少才能借多少，而只是說大家要把合作社當作自己一個大家庭，不能光向他搗便宜，拆濫污，要那樣，就非關門不可。最後，合作社要能施行民主

管理，權能分開，社員對社，就非一面監督一面服從不可。

II 擴編合作輔導團 —— 中級階段合作實驗綱領

一、轉化過程：實驗工作轉入第二階段後，即將合作示範區正式結束，改組合作輔導團，擴大範圍，展開工作。

（意見）初級階段之所以側重合作社單位組織的建立和健全，是因為目前所有的合作社，多流於形式組織，加入合作社者的普遍心理，不外兩點：（一）社員能借到低利款；（二）社員能買到便宜貨，在這時候，辦社的人，便陷入於啼笑皆非的窘境。因為合作原理，是建築在集體力量大過個體力量的基礎上的。假令參加合作社的社員，都不肯出力出錢，作集體的互助與貢獻，而惟坐待合作社給他們每個人以低利借款與廉價配貨的滿足，那除非辦社的人會變魔術才會成功，否則鮮有不擱淺者。所以示範區只能從小範圍內着手，集中幹部，深入村民羣中，先以深入而廣泛的宣傳工作，改變他們過去對於合作不正確的認識，使他們確能拿出力量，結成一體，這樣組織起來的合作社，才能發生力量，徐圖進展。此種作法，在一開始時候，自然是非常迂緩而艱困的，但想造成風氣，却非如此不可。等有三、五個這樣的社辦有成效時候，風聲所被，自必有聞而興起者；故難關一過，其餘盡成坦途。到這時候，合作實驗工作，假如還是局限在一個小範圍內，則將止能深入，不能普及，工作影響，無從擴大；故宜迅即轉入

第二階段，將合作示範區改爲合作輔導團，以便爭取有利時機，積極進取。

二、構成份子：由示範區之全部工作同志，作爲主幹；並由浦東工作站，浦東地方建設公司、中建農場浦東第一場、南匯縣銀行、南匯縣聯社、南匯縣政府合作指導室派員參加，共同組成之。

（意見）合作實驗工作進入第二階段以後，充實業務，以滿足社員之較高慾望，自爲當務之急；故宜將上述各團體各機關納入一個體系，加以有機體化，環繞着合作業務這個軸心，奔向着合作理想這個指標，齊頭並進，共同奮鬥。

三、個別責任：——

- ① 中國建設服務社負領導責任。
- ② 前示範區主任負主持責任。
- ③ 浦東工作站負文化、教育、宣傳、訓練責任。
- ④ 浦東地方建設公司負加工、運輸、營造、修建責任。
- ⑤ 中建農場浦東第一場負農業推廣、副業指導責任。
- ⑥ 南匯縣銀行負貸放存儲、調劑金融責任。
- ⑦ 南匯縣聯社負物品供應、社產儲銷責任。
- ⑧ 南匯縣政府合作指導室負組織登記、社務指導責任。

（意見）合作業務，涉及經濟行爲之全部而與全過程，如有一環脫節，即將影響全體，陷

於週轉不靈之苦；故宜妥爲分工，密切配合，分部負責，以策全效。

四、業務細目：——

(1) 合作指導：甲、組織新社——非至社員真正了解合作，自願拿出集體力量者，不濫爲其組織。乙、整理舊社——原有之合作社，社股短少、社務鬆弛、業務圍堦、全恃外力方能存在者，實行改組，加以整理後重新登記。丙、社務指導——經常分赴各社，就其社務、業務、財務各方面，詳確調查，指示改進。

(2) 合作供銷：甲、經常配給——經整理後之各健全合作社，凡其需要之日用品，以統購統銷之定期配售制度，經常供應，使不感覺缺乏。乙、充分供應——凡社員非配給範圍內之零星物品，縣聯社平時均應購備，以便單位社臨時批購，免與商人交易。丙、共同運銷——凡合作社之產品，必須交縣聯社辦理共同運銷，不得私自出售。

(3) 合作金融：甲、實物貸放——凡社員生產上所需之種籽、苗木、魚秧、畜雛、力畜、肥料及小型簡易工具等，均以實物貸放，以免尋購費時，甚或轉移用途。乙、儲押貸款——凡社員產品，已交社會存儲，但因時值低落暫不銷售時，可以產品作抵，給予七成貸款。丙、信用貸款——社員遇有緊急用項，且無產品作抵時，亦可給予小額短期之信用貸款。

(4) 合作加工：甲、碾米——設廠加工。乙、軋花——設廠加工。丙、榨油——設廠加工。丁、紡紗——分由社員家屬加工。戊、織布——分由社員家屬加工。己、磨粉——分由社員

家屬加工。

(5) 工業合作：甲、肥皂——設廠製造。乙、毛巾——設廠製造。丙、醬油——設廠製造。丁、竹器——分由竹工社員製造。戊、木器——分由木工社員製造。己、鐵器——分由鐵工社員製造。

(6) 農業合作：甲、合作農場——輔導農民設立。乙、表證農家——約請社員認定。丙、優良推廣——凡農民社員，均須改用優良品種。丁、農具改造——農民社員，儘先採用新式農具。戊、技術指導——農民社員，均須接受指導，採用新的耕作方法。己、副業兼營——農民社員，除主要作物外，必須兼營副業至少一兩種，如養雞、養魚、養羊、種菜、作手工業等。

(7) 合作教育：甲、幹部訓練——調集合作社職員及地方失學失業青年，加以專業訓練。乙、社員訓練——各社附設民衆夜校，採用合作教材。丙、技術訓練——調集各社優秀社員，分赴各合作工廠，實地練習。丁、整理社容——各合作社之內部佈置，多懸合作圖表標語，使富於教育意義。

(意見) 參加合作輔導團之各工作單位，職司專責，均應分就本身任務，積極推進，以促使本區域內合作事業之全面向上，均衝發展。

五、內部組織：——

①設團長一人，綜攬一切團務。

②設秘書一人，襄助團長，處理日常事務。

③設指導、業務、金融、加工、生產、教育六組，每組主任幹事一人，幹事若干人，分負各該組務計劃推進之責。

④設幹事會，由各組主任幹事組成立，製訂一切工作計劃。

（意見）幹事會可以民主公開，縝密立法；團長可以集中權力，迅確執行，由於此種民主集權制的施行，可以保證工作能收成效。各組係由參加各單位分任：如指導組由合作指導室担任，業務組由縣聯社担任，金融組由縣銀行担任，加工組由浦東公司担任，生產組由中建農場担任，教育組由浦東工作站担任；分之可以獨立作戰，合之可以全面策動，指揮靈活，配合密切，工作效率，當可增進。

六、辦公方式：採取工作會報方式。由各組主任幹事，按照幹事會之決議，各自督飭所屬幹事，積極工作，定期集會，個別報告，互相檢討，由會議主持人作總結論，並根據總結論討論次一行的工作方針與具體辦法。

（意見）事業不在辦公桌上，必須通過真正工作方能展開與完成。所以我們採取分頭工作集體討論的會報方式，期使力量得以發揮，意見得以集中。內部事務，全由秘書負責，即可應付裕如；遇工作緊張事務繁忙時，可調各組幹事相助為理，俟清結時仍回工作崗位。

七、會議期限：——

① 組務會議：每星期一次，本組幹事均須出席，主任幹事主席。所整理之紀錄，即作為出席工作會報之發言根據。

② 工作會報：半月一次，各組主任及幹事全體出席，團長主席。所得之總結論，即作為幹事會議之討論依據。

③ 幹事會議，一月一次，各組主任幹事出席，由出席主任幹事輪流主席。所作成之決議，交由團長執行。

（意見）幹事會議決定方針時，根據工作會報結論；工作會報發言，根據組務會議紀錄，這樣，可以避免會議空洞與閉門造車及立法者執行者不相為謀之苦。

八、工作紀律：——

（1）紀律項目：甲、未經請假手續，不得擅離工作崗位。乙、每日應寫工作日誌。丙、讀書活動不得間斷。丁、對社員有質疑時，止能說服，不能命令。戊、遇有重大事項，可以寫信討論或回組來團面談。己、對友組工作，須坦白建議，熱烈協助。庚、在出席會報時，須有接受批評之雅量。

（2）紀律執行：甲、初犯者在會議席上公開檢討。乙、再犯者團長對其個別啓勸。丙、終不悔改者通知該參加單位另行調派。

(意見) 不負責任，不重進修，不肯接受批評，不願幫助同工，以命令代說服，以拖延爲解決的這些弊病，是目前僱傭性公務人員的普遍作風。我們爲要力矯此弊，故須明定工作紀律，並予嚴格執行。惟在執行時候，首重檢討，寧其隨時糾正；不肯自動糾正者，由負責人個別對其施行警勸，俾知性質嚴重，幡然覺悟；若猶不知悔改，是已自暴自棄，勿可救藥，止有請令原參加單位將其調回，另行委派，以免續結惡緣，妨礙工作。

III 成立合作實驗縣 —— 高級階段實驗工作綱領

一、轉化深度：實驗工作，進入第三階段即高級階段以後，即施行下列手續：

⊙正式宣佈合作實驗縣之成立，惟輔導團仍應存在。

⊙輔導團參加單位之本身性質，均須合作化，如：甲、浦建公司可改爲運輸合作社及合作工廠若干處。乙、中建農場可改第一合作農場或中建合作農場。丙、浦東工作站可改爲合作教育館。丁、南滙縣銀行可改爲南滙合作金庫。

⊙縣聯社由各合作社社員代表開會加以改組，擴編人事，寬籌基金。

⊙輔導團改組，縮編爲登記、輔導、金融、業務、教育五組，分由合作指導室、中建社、縣合作金庫、縣聯社、合作教育館負責，並由中建社派任團長。

(意見) 實驗工作進入高級階段後，一切企業形態均應合作化；縣聯社應以新基層組織之單

位合作社爲社員，擴大改組；惟爲輔導成立新社並爲辦理登記起見，故輔導團指導室，均應存在，繼續工作；又以合作農場，合作工廠正式成立一單位社，故應退出輔導團，工作人員，改由中建設派出。

二、企業形態：——

⊖合作工廠——分出資出力兩種股權，職工均須加入爲社員。無論出資股與出力股，均以人爲單位，一人一票，選舉權被選舉權相同。盈餘除提存公積金、公益金、職員酬勞金、工人福利基金外，按股均分。

⊖合作農場——廢除地租，改發股票，農工場員，亦可量力購買，或先認定股額，漸由工資即其勞動量之報酬項下扣抵。盈餘除提存公積金、公益金、職員酬勞金、農工福利基金外，餘按百分之三十，分給股票持有者，以百分之七十，攤付勞動總量。股票出售時，應由場內農工場員優先承購；農工場員無力承購時，農場並須爲其舉辦貸款，本息分期攤還。

⊖合作市場——全縣公教人員、學生、職業工人、農業生產者，共同參加，集合社股；再向金庫舉辦貸款；不足時，政府出資提倡；並鼓勵開明之商店工廠加入，作爲特種投資，創辦合作市場。縣設總場，各鎮設分場，以保合作社之消費部作爲基層細胞。場內職工，均須加入。開會時，鄉村以鄉鎮爲單位，城市以各機關、各學校、各工廠爲單位，按照社員數目比例推派代表。盈餘除應提存各項基金外，餘以百分之三十作爲特種投資分社，以百分之六十依

照購買額攤還。

④合作金庫——除縣銀行之原有股款外，全縣合作社之股金，均須繳入金庫；此外，並向全縣地主、富商，派銷貯額；更向政府請求國家行庫，貸助鉅款；縣政府經費及地方公款，亦須存放金庫。內設代理縣庫、公款保管、商貸、小額平貸、合作貸款、信託、儲蓄、滙兌、倉庫各部。其中代理縣庫部份，以縣存經費獨立收支；公款保管部份，以存入公款獨立計賬；商貸、平貸、合貸各部，更須確定比例，約以商貸百分三十，平貸百分二十，合貸百分五十為準。理監軍由合作股獨選五分之三，商股及社會股各選五分之一。盈餘除應提各項基金外，餘悉作為增加股資。

（意見）工廠合作化，為在發展生產之中，即寓「節制資本」之意；農場地權換發股票，地租改給股息，可變不動產為動產，免使地主佃農，均為土地奴隸，且可逐漸促使「耕者有其田」；合作市場，係節定量分配之意，以便平抑物價漲跳，安定社會生活，期使公教人員安心服務，農工大業安心工作，學生安心讀書；合作金庫，可以集中社會資本，充實合作金融，實行集體建設，增進平民福利。總之，所有以上各項措施，固非專就合作社員利益着眼，實欲逐漸平均社會財富，無形縮短階層距離，消弭社會動盪因素，以直達於共有共治共享之全縣合作化的最高境界。

三、執行機構：——

①立法——上述一切合作設施，均由輔導團幹事會製訂方案，送由縣參會討論通過，完成立法手續，咨請縣府，監督執行。

②監督——縣府負責，遇有危害合作運動破壞進行計劃時，縣府得以行政處分，爲之糾正。

③指導——由輔導團負責，推動各種新社之組織。

④登記——由縣合作指導室負責辦理，並對舊社經營整理，督促改進。

⑤業務——由縣社負責，統一對外，聯合營運。

⑥金融——由縣合作金庫負責，以最大可能力量，辦理合作貸款，惟合作社負責人若將貸款轉營私利，金庫得請縣府以命令追令賠償，並加改組，或澈底整理後，重新登記。

⑦教育——由合作教育館負責，經營舉行下列各項：甲、合作社職員訓練（調集現任職員）。乙、合作幹部訓練（招考失學青年）。丙、合作技術人員訓練（調訓招考兩者並行）。丁、

夜校師資訓練（調訓小學教員並招考失學青年）。戊、舉辦合作產品展覽。己、召開合作座談會。庚、編印合作常識小冊，合作白話報及合作通俗教材。辛、開辦合作圖書館，合作閱覽室及合作流動書庫。壬、巡迴放映電影。癸、在本縣中等以上學校設置合作講座。

（意見）分負責任，可將自身業務辦好；發現一個單位有不能解決之困難或其他單位有個別失檢之錯誤時，可通過工作會報，相互檢討，覓取解決途徑。

四、聯繫單位：——

①合作工場與縣工會聯繫，辦理工人入社、工資調整、技術訓練及工人福利等事項。

②合作農場與縣農會、農業推廣所聯繫，辦理品種推廣、虫害防治、肥料試用、產品檢定等事項。

③合作市場與縣商會聯繫，辦理商人加股，物價調整等事項。

④合作金庫與國家行局在縣設立之分支機構聯繫，辦理匯兌、抵押、透支、貼現等事項。

⑤合作教育館與教育科，教育會及各學校各書店聯繫，辦理調訓、招考、印刷、發行等事項。

⑥合作輔導團與縣參會，縣政府聯繫，辦理合作運動與立法行政有關部份事項。

⑦縣聯社與合作供銷機構聯繫，辦理物資供應及物品配給事項。

（意見）當全面合作化推行之時，涉及各方面之處甚多，平時若不切取聯繫，爭求諒解與協助，則在問題發生時，往返辯解，費力多而成功少；故宜早作準備，擇其性之所近，分與各該有關單位保持接觸，既可爭取諒解，又能得到助力，成敗攸關，宜多注意。

五、附則：

①此為未來之大概輪廓，將來在實施時，自須製訂具體方案。

②方案製訂之前，須有多數贊助；方案製訂後，並須送縣參會完成立法手續。

③全面合作化，為和平革命之具體實踐，苟能獲得多數人士贊助，則在施行時期，雖遇有少數人反對，亦必貫徹到底，艱苦奮鬥，止能作技術上之修正與作風上之檢討，而不應遊事讓步。

，致令大好方案，中途流產。

（意見）當實施縣單位全面合作化時，必有很多時空條件，與目前迥異其趣，似難懸揣評定，以免枵腹之咎；故止聊示概要，以爲吾人預期之指標可耳。此其一。全面合作化，雖然難得全面的討論和承認，但是總應該付諸民意機關，作一個澈底的檢討與正式的表決，止要能爲他們所誠意接受，那末便可以代表絕大多數人民的意見了。這項手續，絕不可省却。此其二。任何社會性的全面改革方案，有利於大多數者，雖免不會影響一部份人的既得權益，倘不堅決戰鬥，中途收兵，則莫如根本不作，免貽笑柄；故在推行之初，決心之外，尙須輔以勇氣。此其三。

三、結 論

對未來工作之整個展望

合作需要實驗，需要以縣單位實驗以及需要選定南匯進行實驗的各項理由，均已在本意見書之「解題」中備加說明，無俟贅述；至在實驗工作進行過程中間，應該如何劃分階段，以及每一階段的機構如何組織，業務如何實施各點，前已分段論列，可資覆按。惟以概出懸擬，難免籠統，因事行文，又覺瑣碎，讀者對之，或有支離模糊不易把握全面之感；用特殿以本節，作爲對於未來工作之整個展望。

合作機能，原屬跨越經濟、倫理兩大範疇；吾人實驗全面合作化之最高理想，蓋欲在一特定區域以內，試擬建立一種人對人與物之正確關係。此新關係之內涵，在經濟範疇內，當爲創造而不奪取，在倫理範疇內，當爲服務而非奴役；如此，則政治可以真正民主，文化可以交給大眾，社會一切紛爭，均可迎刃而解，無復棘手之盤根錯節矣。竊欲建立此新關係，則竊以爲非從合作實驗入手不可，區區微意，當蒙各方所垂鑒焉！

至於劃分階段，似蹈迂緩之譏，揆諸功利主義，更覺慚謝不遑；惟據吾人淺見，竊謂走向真理，除腳踏實地奔發前進以外，并無捷徑可尋。矧以合作精義久晦，世人所耳食者，大都係其淺功近利之一層膚面，即令稍有成就，已去理想甚遠；何況即此膚面，能切實觸及者亦復甚少，合作信徒，能勿嘆嘆！今吾人既已覓到淨土，堪爲合作新闢一塊園地，當應平心靜氣，按步就班，使合作之理想與人民之生活，相摩相盪，期能發出人間最可寶貴之眞光與眞熱！如鑽木取火然，苟無耐性，其何能得？總之，居今之世，挾滿腦理想與滿腔熱情，想從現實的荊棘叢中，走向無憎無怖的眞理境界，止許求進，不能求速，時空所限，固不僅實驗合作爲然也。此理甚明，勿待再作詞費；至其具體進程，已具見於前文。茲所論者，僅爲吾人寤寐以求所欲追尋之最後境界爲如何耳。人人在心目中，都有一桃花源，特未如陶元亮輩，形諸簡牘已耳。此其原因，蓋以現實惱人，儼若蒸釜，不僅氣壓太低，且復煎逼已甚！略而言之，則有如下數端：一、貨幣貶值，物價肆虐。二、土地問題，不能解決。三、智識份子，沒有出路。四、人心動盪，社會解紐。這樣一幅滲淡景像，即是吾人

出發地的社會寫真，此其可憎可怖，無待形容當亦無可形容；吾人之所以決然捨去，朝向另一社會遠征的主要原因，蓋即在此。

惟是另一社會，究屬如何形狀，此其圖案，現尙藏諸吾人腦海深處，按圖索驥，是否等於刻舟求劍；幻影夢囈，或將貽笑大方。但有很多人說：夢之所在，即爲現實之所從出，敢將夢境示人，或能爲有心者所不致於嚴加苛責的吧。因此，我們願意寫出我們底展望。

這展望的鏡頭，自然是對準着吾人實驗成功後的合作遠景而攝取的。

第一、是吾人將以物券力券暫代貨幣，以解決目前幣低價高的嚴重脫節問題。

這因爲我們實驗區域內的生產份子，絕大多數都已參加到我們所辦的合作社來，他們底生產所得，不必送到商人手裏，換取一點少得可憐的貨幣——產品交給合作社倉領發倉單；倉單拿到合作金庫換領支票；支票拿到合作市場，立刻就買你所需要的任何貨品；出門要錢用嗎？再拿支票到金庫提取現款。但這樣的場合是很少的。因爲實驗縣內的合作社員，個人對外的買賣行爲幾乎絕跡。想想看吧：生產上所需用的，有實物貸放，消費上所需用的，有物品供應，除此之外，我想不到還有什麼用錢的地方了。在合作社方面說，合作市場，拿社員的支票到金庫提現或轉存；金庫拿社員的倉單到合作社會計帳；等社會把社員的產品銷售後，一方面代替社員還款給合作金庫，一方面把多餘價款還給社員。但却不是付現，而是把它轉存在合作金庫去的。社員於前帳結清之後，重又拿到新底存款支票，再到合作市場，便可以買到任何需用消費物品了。至於職業工人及公教人員

，都由他們作工的工廠與服務的機關學校，每月把應發的薪資，全數存入合作金庫，由金庫發給應得薪資的人以存款支票。他們拿着支票，一樣可以走進合作市場購買一切需要的物品。款用盡時，可以申請辦理小額定期的信用透支。這樣，個人需用現款的機會就幾乎可以降低至零點，全部現鈔，就可集中到金庫和市場兩個地方，由他們舉辦貸款和採購物品。這樣，合作實驗區域的對外購買能力，就可以增大到不知其多少倍！除了向外購貨以外，還可以利用本區域內的原料和勞力，興辦工業，專門製造行銷縣內市場的日常用品，真正做到為消費而生產的合理地步。到那時候，物價還怕它不會平抑嗎？

第二、吾人將以按地發給股票，按股分給紅利的手段，解決土地問題。

目前我國的土地問題，癥結所在，為所有權的大量集中與使用權的極端分散，大批不在地主與無田佃農，處於一種極不合理之剝削奴役的對立地位。這種惡劣形勢假令長此繼續下去，對佃農生活的無法改善，固屬不言自明；但在另一方面，所謂地主階級，也都拘囿在落後的呆滯的土地經濟的狹隘圈子裏邊，而無法擺脫封建積習，接受現代洗禮，以致壓榨羣衆，自絕時代，終將成爲被革命的對象！這悲劇，還只是佃農地主兩方之偏於個人的一面；至於國家社會，那所蒙受的禍患就更大。首先，是在這種形勢之下，土地無法充分利用，農業不能積極改進，號稱「以農立國」的我國，現竟到了非賴美麥美棉就要無衣無食的慘貧程度，事之可痛可恥，孰有甚於此者！至於工商企業的建國基礎，則以作爲我國中堅階層的地主們，率皆擁田自肥，食租爲生，既無大展鴻猷的雄心壯

志，又以土地收益之季節性的限制，不能迅速集中大量貨幣，向市場上進出，對有利事業投資。遂致我國的產業革命未由完成，迄今在生產上還停滯在十九世紀的落後階段，以此種脆弱基礎，而欲與並世強國，互爭雄長，當然是如卵敵石，不堪一擊的了。

我們底辦法，簡單得很，因為不用流血，可稱和平革命。只是想以中建農場浦東第一農場，作為實驗的起點，先把全場地價時值、農具設備、房舍器材，作一詳確的成本計算，然後定一股額單位，分別發給股票與此土地、設備及房舍之所有人。佃農亦須至少繳納一股金額，投入作為流動資金。如遇無力繳股的佃農，可由農場貸給，本息分期攤還。農場經營方針，除大量採用新式機具、化學肥料、優良品種及防治病蟲害的藥品，期能增加主要作物之單位收穫量外，並注意農產加工及集中運銷，以便利利用剩餘勞力，增多貨幣收入；同時，更盡量推廣副業與家庭手工業，採多邊形之農工生產方式，以免陷於呆滯。盈餘分配，除應依照合作法制提存各項基金外，餘以百分之三十作為股票分紅，百分之七十作為勞動總量酬報，按場員之勞動記錄發給。會議選舉，不分股額多少，一票一票，絕對民主。全場職員，除以智識技術之限制外，儘量錄用場員，並厲行補習見習的教育訓練，以補救其智識技術之不足。這樣，勞動場員即過去之佃農，可由農場的業務發達，能以改善生活。地主方面，對農業有興趣的，自可在場任職，協助經營，如無興趣或擬與辦其他工商企業時，可即將其場股讓售農場，農場再以低利貸款給予勞動場員，本息分期攤還。全場土地，并向當地政府辦理地權轉移，負責繳納田賦。以後場地即為全場共有，持有社股的任何場員，止能按股分紅，

不能再私有其土地。這個辦法，我們在預期中，打算收到下列三項效果：①地主、佃農，在農場內，得到個人的獨立與相互的平等，不再處於一方剝削一方奴役的對立地位。②逐漸達到「耕者有其田」，惟我們對於「耕者有其田」的界說是這樣的：即農場所有權，場員有使用權與收益權。③地權股權化以後，可變不動產為動產，地主不再受到土地經濟之拘囿與季節性收益之限制，而分就其性之所近與力之所及，自由經營農工礦商的任何企業。如此則個人事業，既可發展，社會財富，又能增加，國計民生，兩受其利，為計之得，當莫逾此。

第三、我們將大批合作農場、合作工廠、合作市場等富於經濟倫理建設性的新企業組織，銷納無量數智識青年幹部與技術青年幹部，以解決青年失業問題。

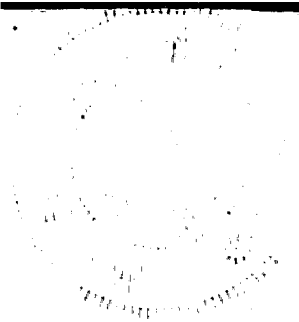
青年失業者多，是因為社會上沒有他們底就業機會。粥少僧多，就那有限的幾隻飯碗，在劇烈競爭的混亂情形之下，結果是只有尖頭厚臉長臂捷足的人才奪取到手；更因候補者衆，假想敵多，勝利者便將作為他們吃飯資本的破碗，緊緊護持，惟恐或失，於是只有比起他們頭更尖、臉更厚、臂更長、足更捷的人，才有希望把人家手裏的飯碗再行奪到自己手裏。而這些「奪碗戰」所需要的技術條件，是非要在社會上，嚴格點說，即所謂「奪碗戰場」上參加過多次并失敗過多次以過來人才能够具備和熟練的。到這時候，他們已都是中年以上的半老英雄了。初出茅廬的年青小伙子，是絕沒有他們插手之餘地的。儘管你底理想燭天，熱情燙人，但也總歸不會成功；甚至於理想越高，熱情越盛的優秀青年，跌起跟頭來也會越狠！喝過這種酸辣湯的青年同志，當不會以我們此種說法為

過火吧？目前我國到處之所以充滿惰性暮氣與烏煙瘴氣，正就是千百萬青年生力軍沒有機會能够開上火線參加戰鬥的必然結果。返觀浦東這個地方，在中建社所興辦之專業成績的報告表上，有那一張不是打着青年的烙印？健康的歌聲，到處在洋溢着，凡是青年人走到的地方，便立刻注入一般蓬勃的生氣，這一注很大的精神資本，便就是浦東被人稱走向新社會之橋梁的所在。我們更何計着：假如將來合作農場、合作工廠、合作市場、合作金庫、合作學校等，都大量地大規模地興辦成功以後，它該需要多少有理想有熱情的青年幹部，到那些新興機樞裡邊，當官員、當售貨員、當技士、當教師？「新事業需要你！」「新社會需要你！」誰也沒有權利把你關在工作大門以外，再讓你在走頭無路的十字街口，儘受着淒風苦雨的侵襲。因為到那時候，我們只怕青年幹部，不够配備，致令新事業在開展上受到內在的限制和阻礙，像目前一般青年求業者那種懷刺莫遇的橡皮釘子，保險你連一根再也不會碰到的了！

第四、我們將以充裕民生振奮人心之經濟倫理的各项建設，解決目前人心動盪社會解紐問題。目前燒紅半天的內亂烽火，實以嚴重的民生問題為其燃料。基於此點認識并基於在野運動之由下而上的社會運動的特殊要求，故吾人的全部活動，當止能以經濟倫理性的革命建設作為我們之全面的最大範疇。它底內容和實踐過程中的具體項目，已具見於本書前段各節所述。我們希望在這特定範圍以內，能够做到大家暫且有工作做，有糧食吃，有衣裳穿，有學校上。在這種互助均貧，合作創富的理想閃爍與踐履篤實的新風氣裡，大家或者能把一顆動盪的心，安放在腔子裡，與內無忤與外

無爭地各自努力於其本份應盡的工作；它底結果，或能給予一般憂時傷世者的心理實感上，闢墾一片小小的清涼境界，俾能以較為冷靜下來的頭腦，再把目前正在流行之各種各樣的救時良策，重新予以估價，自動給以調整，互相修正滲融的結果，當不難尋出一個大家都願承認各處都能施行的改革基點。智慧可以創造一切，實踐又可以證驗一切。我們之所以不動聲色願在這一小塊園地裡邊投下萬千苦辛的基本用意，原只希望培育一粒小小的芥菜子而已；至於聲聲林木行偃卉草的推動作用，是則有望國內各先進團體及社會運動諸領導者，肯給我們以不斷的督策與協助，使能奮發邁進，卒底于成，則豈僅我們少數實地工作者的厚賜，即對目前的紛紜國是與擾攘社風，亦將廣被富有建設性的重大影響。企予望之，懇乞不吝賜教，是為至幸！





到新合作運動之路

版權所有
★ 不准翻印

三十七年一月版

S.I—2000

著者
羅 虔
李 鄉
英 樸

發行者
中國建設服務社

上海餘慶路一八二號

印刷者
改造出版社印刷所

經銷處
各地大書局

3368

11
12
13
14
15

本定價
九五角