

551

本印抽刊用合作費消

路之作合費消

著博厚鄭

重慶市消費合作社聯合編印

只

重慶市消費合作社聯合編印



MB
F717.2
30
2



消費合作之路

關於消費合作社組織與經營上的幾點意見

- (一) 消費合作社應如何組織成立
- (二) 何以有「社務第一」口號的提出
- (三) 怎樣發展消費及有關業務
- (四) 進貨的困難及其解決途徑
- (五) 銷貨的方式與物品售價的決定
- (六) 社員職員與一般民衆對合作社關係如何維繫與促進

我們在探討合作原理的時候，常常感覺到要改革現代社會經濟制度，祇有由消費者聯合起來掌握經濟的大權，然後方可望生產是為消費而生產，才能使生產計劃化，不會如現社會的祇為獲得利潤而生產，隨着利潤的大小而生產的種類與數量有變化，致生產成為「無政府狀態」。

就經濟生活的原理講，人類的經濟行為中，生產不過是一種手段，消費乃為目的，人自出生至死亡，無時無刻不須消費，世上沒有一個不是消費者，消費者即是全人類

消費合作之路



(南)

。合作的原理便是基於消費者自力更生為出發點，而歸結使整個的社會經濟制度在民主的、計劃的、合理的經營方式下，建立起來。

所以嚴格的講起來，合作運動實際上就是消費合作運動。「消費合作是一個遠大的理想家，也是一個誠樸的實行家」法國合作及經濟學家李特教授（Charles Gide）曾提出這句話。因為消費合作的理想是要從個別消費者聯合組織的單位合作社（在中國稱消費合作社在英國稱「分配合作社」）（Distributive Society）或「合作商店」（Co-operative Store）的担任日常必需品的分配業務，進而由各單位合作社共同組織消費合作社聯合社，（在英美稱批發合作社——（Co-operative Wholesale Society 簡稱 C.W.S.））。聯合社的業務，初為替單位合作社批發產品，進而自辦工廠，從事工業生產，再進一步自設農場，經營農業生產，最後使消費者需要的工業品農產品，都由聯合社自行生產，如此生產才可以有計劃，而能適合消費的需要。

這種進行的步驟，英美消費合作社都在循序推進，尤其是英國，批發合作的規模很大，英格蘭及蘇格蘭的批發合作社各設有工廠數十所，並且辦理了若干農場，從事農業生產，在其經營計劃上來看，工業生產階段已獲得相當成效，農業生產的效果還不很顯著。

由於上面的說明，我們可以明瞭合作的主旨在那裏「消費合作之路」是如何？在我

國推行合作運動，雖已有二十多年的歷史，以往對消費合作的研究，並不乏人，但消費合作的推進，殊爲迂緩。直至抗戰以來，因時勢之需求消費合作社乃逐漸開展，而尤以戰時首都重慶爲最顯著。不過一般人對於倡導消費合作的真正意義尙不十分明瞭，對於消費合作的經營方法尤之把握，自私心與無聊的批評，足以阻礙現階段消費合作社的推進，所以如何在理論上及經營上來建立一條大路，換言之來確定經營的方針，俾大家對一個目標努力，在一條大道進行，則專業前途，可望蓬勃，重慶市消費合作社聯合社創刊『消費合作』，曹總經理海秋陽爲文，我使想要寫一篇關於這類的文字，來貢獻給提倡與實行消費合作的同志。預備提出下面幾個問題：

第一、消費合作社應如何組織成立；

第二、何以有社務第一的口號提出；

第三、怎樣發展消費及有關業務；

第四、進貨的困難及其解決途徑；

第五、銷貨的方式與定價的標準；

第六、社員職責與合作社關係如何維繫與促進；

上述這六個問題，牽涉了消費合作的組織，社務與業務等各方面，範圍廣汎，決不是短短的篇幅與篇幅之間可以說得透澈，尤其是筆者最近爲中國合作劇團籌備第六次公

演。(在國際合作節演出五幕合作教育劇)生活很緊張，這篇文字將在每天早晨抽空寫，原祇能提出一兩個小問題來討論，不過因為各種問題有連環性，單獨討論一點，往往不容易表達整個的關係，乃不厭廣汎，擇要的來申說這些問題。

第一是關於「消費合作社應如何組織成立」。我們現在可以看到消費合作社種類很多。有機關學校社團及公司工廠的員工消費合作社，軍隊的消費合作社，以及鄉鎮消費合作社等，名稱組織與經營方法，都不盡相同，機關、學校、社團、公司、工廠、的員工消費合作社是由各種機關、學校、社團、公司、及工廠的員工來組成，在重慶市及遷建區最為發達，差不多各機關學校社團等都成立有消費合作社，以機關等之範圍為其業務範圍，組織的目的多半在希望憑藉這個合作社可以向國營事業機關或合作社物品供銷機關買些平價物品，為員工謀福利的意義重於建立合作制度的意義，軍隊裏的合作社是以隊伍為範圍，其成立意義與機關合作社相倣，鄉鎮消費合作社是按地域來區分，以一般人民為組織對象組成的合作社，建立合作經濟制度的意義重於分配平價物資的工作。

在這些不同種類的消費合作社中，我們主張加強鄉鎮合作社的組織，歸併機關合作社，除前方或特殊的情形外，並且要限制軍隊合作社的設立，何以故？原來合作社的組織，應當以地域來做範圍，由居住在這區域內的人民參加；然後可期辦法之一致，經營也便利，按目前情形而論，機關合作社與鄉鎮合作社的重複，在一個小小的區域，縱橫

不到十里，可以有五六所機關合作社存立，並且還有鄉鎮合作社設立在這個區域內，機關裏的公務員工加入了機關合作社，還可由其本人或眷屬加入鄉鎮合作社，一個身兼數職的公務人員，可以加入其每個服務機關的合作社，如此合作社的重複，職員人力上的浪費，合作社社員的重複，物品分配上的不妥當，這是當然的結果；再則因為各個機關對合作社看法的不同，協助力量大小的不等，例如甲機關對合作社職員薪津經常開支及運費等均予以津貼，或特備運輸工具為合作社免費運貨，乙合作社因機關經費拮据，既不津貼合作社職員薪津，一切開支亦由合作社自己負擔，在這種情形下，甲合作社貨品的成本輕，售價當然低廉，乙合作社情形適相反，有些合作社在表面上機關的協助不大，然而撥給鉅額的提倡股或無息的貸款，使合作社有充裕的資金，可以預存一批貨品，及時發售，價格自然低廉，所以各合作社因為背景的不同，其實際能力與物品售價便大有出入，在一個區域內，常有這兩種極相懸殊的合作社存立，結果在範圍小力量薄弱的，尤其缺乏資助的合作社裏的社員們，常以自己社裏物品售價高於鄰社，來怨恨合作社，責難營業人員，如果解釋其中理由常難被全體社員接受，一部份社員祇知抱怨批評，不考究這根本原因，而且這一部份社員每不在少數，就這樣的隨便議論，無形中破壞了合作社的信譽，妨礙合作事業的發展，其是一件不可忽略的實際問題。

關於機關合作社組織上的缺點，在上面一段的說明，我以爲足夠考慮其存廢問題，

至於其他的缺點，如合作社多爲機關總務部門的把持，使合作社與機關的性質不分，職權含混，民主精神的喪失，好的變成機關的福利部門，壞的變成一個不合理的販賣部，隨機關長官及經辦人員的興趣，可以時常使合作社變動，無制度可言，更無理想，毫無基礎，這實在是對合作運動的正常發展很少裨益，所以我們以爲取消機關合作社，加強鄉鎮合作社是校正時弊建立完整合作制度的良策。當然，目前鄉鎮合作社的缺點，並不比機關合作社爲少，然而在制度上畢竟是完善的，倘使把化在機關合作社上面的組織力量來組織鄉鎮合作社，把機關合作社的經營人員來參加鄉鎮合作社工作，機關合作社的社員各就住居區域，加入鄉鎮合作社爲社員，則鄉鎮合作社的發展可以預料得到。

退一步說，如果爲遷就目前的已成事實，仍維護機關合作社的存立，至少應顧到下面幾點：

1. 在一區域內應設法使附近各機關員工聯合組社；
2. 維護合作社的精神與組織原則，應嚴格依據法規成立，絕對不能使受總務部門的限制與操縱，機關長官尤應深切明瞭，切不可因機關的協助而使合作社民主精神喪失；
3. 在鄉鎮合作社辦理完善業務發達後，其區域內的機關合作社應併入鄉鎮合作社，或爲鄉鎮合作社的分社；

4. 在鄉鎮合作社尚未成立的區域內，機關合作社應顧念當地人民的需要，准許附近民衆入社；

5. 經營人員應嚴加限制，非受過合作訓練的人，不能担任；

6. 主管機關督導的力量應加強。

第二、『何以有社務第一口號的提出。』合作社原來是一種經濟的道德的組織，而且因爲其首要的任務，在謀人類經濟生活的改進，所以業務當然是爲最重要，爲什麼近來合作主管機關輔導機關及合作學者都不約而同的有『社務第一』口號的提出呢？這並不是說業務不比社務重要，是因爲一般合作社太忽略社務工作，爲合作發展的前途計，間接也是爲促進業務計，不得不強調社務工作，本來社務工作包括非常廣汎，合作社的一切管理工作、教育、公益設施，都是在社務範圍之內，假定一個合作社從來不開會，社員入社也沒有手續，又沒有固定的社址，一切非常簡單，這不是一個合作社，如果是共同購買生活必需品，這便是『購買團』的方式，如果是專爲借款，這便是以前災區的『互助社』或『合作預備社』，既用了合作社這個名稱，便要按合作社的理想步驟去做。

開會等工作既重要，社所佈置、社務管理等也同樣的重要，而社職員教育與社員福利，社會服務等更重要。當我們每次檢討合作運動的利弊時，歸根到底，無不提出了教

育問題，因而，我們更可以強調這合作教育問題。近兩年來筆者因兼課於全國合作人員訓練所，而且在所的時間佔了大部份，為訓練及實驗訓所員工福利各種的目標，合訓所全體員工組織了一所消費生產信用合作社，是一所機關合作社，但是因為合訓所僻居離南泉四里之鄉間，當地並無鄉合作社的設立，便允許了附近民衆參加，所以這合作社實際上含有鄉鎮合作社的性質。

我們辦理這所合作社，就以社務業務並重為方針，在理事會下面設有書記及經理各一人，以經理主管業務，書記主管社務，便成了業務與社務兩個系統。又因為對社員與對一般民衆的教育與公益設施，項目既多，必需有一專門的機構來管理，比較完善，乃成立了一個社會服務處綜理其事。社會服務處的經費由合作社撥給，人員亦由合作社聘派，經常的事務由總幹事處理，有特種活動時，再聘派人員，以往辦理的工作，有下面幾種：

甲、關於文化服務方面：

1. 設立書報閱覽室，便利民衆瀏覽；
2. 徵集合作論文，提高合作興趣，曾以「一個理想的合作社」為題目，辦理徵文；
3. 編行合作刊物，提倡合作文藝；
4. 辦理合作民衆學校，推行一般合作教育；

5. 定期合作講演，以廣合作宣傳；

6. 舉行合作文獻展覽會，介紹合作文獻；

7. 辦理合作問題研究會，究研合作問題。

乙
關於生活服務方面：

1. 勵行節約，舉行生活檢討會，改進風尚；

2. 進行鄰社訪問，聯絡感情，並資觀摩；

3. 定期遠足野宴，以增進身心健康；

4. 舉行遊藝會，公演話劇，以廣合作教育與宣傳？

5. 提倡棋類比賽，增進高尚娛樂；

6. 辦理醫療服務，改進環境衛生；

7. 實行社員勞働服務。

就以上所列舉的工作項目來看，還祇是社務工作的一部份，合作社要做的事情很多，祇要與社員及一般民衆有利的事情，都應當做，其進行程度，由於倡導力量的居一半，由於合作社之人力與財力的居一半。

我們試辦以「書記」管理社務，又設社會服務處綜合辦理社務工作，兩年以來，覺得這種辦法，很可以推行。通常一個合作社的經理，對於業務經營有很好的能力與經驗

，但往往對於合作原理的認識，合作社教育宣傳工作的處理，不一定能勝任，用書記來補這個缺點，是最為適當。設立社會服務處來辦理一切服務工作，這與法令上及實際經營上都切合，按社會部三十年十二月十五日公佈的「社會服務設施綱要」的規定，凡公共團體或機關都可以辦理社會服務事業，因為社會服務的宗旨在「改善社會生活，增進社會福利」，而且社會服務的設施可以視當地環境的需要分別辦理關於文化、經濟、公共救濟，生活指導及人事諮詢等事業。考究這些事業，在合作組織裏都可以舉辦，而且合作社裏應當辦理關於社會服務一類的社務工作，故無論何種合作社，多可以辦理這種事業。

不過單位合作社往往因限於人力及財力，不容易單獨辦理這類事業，那不妨把這種責任移轉到聯合社身上去，我們所提倡的合作社設立的社會服務處，可以由聯合社來附設，名稱不一定用社會服務處，用「合作服務處」亦無不可。

合作社聯合社的任務，本來不限於業務，對於教育、宣傳、指導、監督一類的工作，應當加強，在英國並且有專門辦理這類工作的合作社聯合組織，如英國的合作社聯合會（Co-operative Union）是，我們的中國合作事業協會，正相當於英國的合作社聯合會，專負教育促進的工作，是一個非貿易的合作社聯合社的性質。

第三是「怎樣發展消費及有關業務」消費合作社的業務以分配社員生活必需品

爲主要業務即一般所稱的消費業務，除此以外，其他各種業務，都可以兼營。就消費合作發展的步驟來說，也是應當逐漸進行辦理工業生產及農業生產等業務，就事實上來說，羅虛戴爾先辦社，成立時即計劃辦理公用生產等業務，現在各國的消費合作社也無不由簡單而趨複雜，兼辦了許多種業務。不過業務的繁簡，需按合作社成立時間社中力量與社員需要來決定。在一個初成立的合作社，資金與人力都還沒有充實，信譽尤未建立，業務不可過繁，最好先從社員生活上最切要的事情辦起，必須要使每個社員來利用合作社，否則無異於虛設，以往各種消費合作社裏都有此種現象，因爲合作社無法普遍供給社員生活必需品，社員與合作社的關係便疏淡了，惟如何使消費業務的發展，一方面既須要各單位社經營人員的努力設法進貨，另一方面尤受國家對物資分配政策的影響，倘使各種物資均由合作社分配，非但各社不會感到業務缺乏的空虛，一定是忙不了，因爲現在各單位社的人力財力還不足夠。

一個單位社，在爭取物資方面，常因力量薄弱而難收成效，所以消費合作社必須有進一步的聯合組織，集各合作社的力量，辦理業務，也便容易。至於其他業務，有些在單位社可以辦理，有些宜由幾個合作社聯合辦理，或由聯合社來經營。

在單位消費合作社裏，第一件應當兼辦的有關業務就是公用業務，而且公用業務就是消費業務的一種，不過，社員對此種業務利用的方式，必須共同利用，「合作」的程

度，較普通分配物品的業務來得高，如辦理合作食堂、理髮、洗衣、洗澡、住宅、醫療、衛生等，社員均有共同的需要，而且也必須共同經營，不過，公用業務需有相當的設備，合作社範圍小的，難於經營，近來頗有人提倡相鄰近的消費合作社，可以聯合起來辦理公用業務。

信用業務，也是消費合作社必須辦理的業務，消費合作社常有設立信用部辦理社員存款放款業務的，既可使社員獲得存款與借款的便利，又可吸收零星資金，用以辦理業務，便利社員迫切需要，給予短期融通之便利，我們常常看到一個消費合作社，因為允許社員欠賬而受到損失，如利息的虧蝕，還款的困難等，一般消費合作社，因此不准賒欠或限制賒欠，然而社員手頭一時的困難，是常有的事，合作社應予與協助，美國消費合作社就提倡設立信用部，以便利社員無錢購貨時，作短期的借貸，而且各國消費合作社也多如此辦理，這確是一個好方法，應當提倡推行。

生產業務，消費合作社也應當逐漸舉辦，從小規模的加工製造業務起，進而辦理各種工農業生產業務，在目前單位消費合作社因限於人力財力，希望其辦理較有規模之生產業務是不可能的，但如何利用社員及其眷屬之剩餘勞力，辦理手工業生產，例如現在政府倡導的眷屬生產合作，可以在一般消費合作社裏推進，不必限於公務員的眷屬，不必祇在機關合作社兼辦，在鄉村裏的消費合作社，除兼辦手工藝外，可以辦理合作農場

，進行農業生產業務。不過，消費合作的生產業務，在單位社來舉辦，目前希望不大，最好由聯合社來担任這種任務，亦惟有如此，聯合社可以把握到大量的物資，加強其對單位社的應力量。並且，祇有消費合作社聯合社自己辦理的生產事業，才能以屬社及社員的利益為前提，才能有計劃的合理的生產。價格方面，也比較能公正。

消費、信用、生產三種合作業務，是包括了全般的合作業務，原來人類的經濟行為，也不外消費、信用、生產三方面而且是相互間有連帶關係的，不會單獨的有某一種特別發展。不過消費業務為一切的基本，依消費上需要的多寡生產，信用業務均有高低的出入。

第四、是「進貨的困難及其解決途徑」論消費合作社的經營：進貨重於銷貨，因為所進貨品的成本，直接影響到銷貨的價格，在平時，一個單位消費合作社就常感到進貨的困難，因為限於人力財力，不能大量進貨，不能到產地去進貨，常常仰賴於批發商，所以單位消費合作社一面與零僑商競爭，一面又仰批發商的鼻息，似乎矛盾而且可憐，何況是到了戰時，物資缺乏的現在，此刻要籌些資金似比進便宜物品難得多，消費合作社常因缺乏貨品，業務狹小，然最低限度的開支又不能省，因而遭失敗的。

進貨的困難，一方面歸咎於單位社範圍的狹小，一方面也因為缺乏幹練的經營人員。另一方面，最主要的就是大部份被管制的物資，還沒有完全交由合作社來分配。

爲國家物資分配之合理計，最有效的辦法，應當透過合作社分配。其理由論者已很多，不必贅述，我們希望十二中全會議案中所通過的專賣物品除糧食外歸合作社分配的決議能實現，使合作社能有經常不斷的物品來源，其實現戰時國家的經濟政策，應當走這合作的道路，除去專賣物資及政府管制之物品外，凡生產合作社的產品，也應當規定一律由消費合作社分配，而且，任憑生產合作社的產品在社買而不得供應消費合作社，也是一件爲人不解的事。

消費合作社的經營人員能力的強弱，對於進貨的影響也很大，必需要有主動的精神，搜索物資的活力，如何爭取物資，在物資特別困難的現在，應當去搜索黑貨，爭取各種必需品，不必要太拘謹的呆板的手續與普通習慣，即或向物資機關進貨，在市場上或產地採購物品，也必須要熟悉要迅速要有眼光，尤其是時間上的關係，格外重要。

進貨的困難問題解決的根本辦法，是要發展聯合組織，單位社在人力與財力上的缺點，在聯合社裏可望解決。聯合社可以聘用高級的技術人才辦理進貨工作，運用大量的資金週轉，並且可以自向產地去採購，又可以自設工廠，自己生產。在消費合作先進的英美各國，其聯合社無不發達，並且也能擔當起它們的任務，在國際間，國際合作聯盟并有國際批發合作社的組織，負調劑國際合作物資的使命。

我國抗戰前以及抗戰初期，聯合社很少，近年來逐漸擴展，全國合作社物品供銷處

及重慶市消費合作社聯合社，都是最近幾年發展起來的消費合作社聯合組織，以往對單位社的協助業績卓著，毋須介紹之。今後必能更趨發展，不過資金的問題，在供銷處及費聯社都感困難，務必要使其充裕，然後可望其供應能力的強化。如何使聯合組織的力量加強，其重心還在各單位合作社，各單位社要以希望其社員對社之忠誠熱心的心理來對聯合社盡各種應盡的義務，如此，聯合社才能有發展，單位社所希望於聯合社的協助，庶能開展。

第五、是「銷貨的方式與物品售價的決定」，消費合作社銷貨的方式，在單位消費合作社主要為門市交易，聯合社則批發物品與單位合作社。無論單位社對社員，聯合社對單位社，都應以現金交易為原則，因賒欠易予合作社本身及社員均不利，其理由很明顯，不必解釋，尤其在戰時物價波動非常劇烈，合作社資金有限，更不可賒欠售貨。

單位社除設營業處門市供應社員外，倘合作社業務區域遼闊，似可辦理「送貨交易」。定期派人送貨至各社員寓所。這種送貨辦法，似不必一定得社員通知再送去，社方應調查社員需要按合作社物品情形酌為選送，最好辦理一個流通服務隊，將輕便的物品裝于特製之人力運貨車中，或置入籠担中，由一職員率領，穿戶銷售，隨時開發票登交易手摺，這樣一方面可以增進合作社營業，另一方面可便利社員採購，節省人力與時間。

合作社所辦物品，未必定能完全切合各個社員的需要，合作社既負有供應社員日常

生活用品的任務，當以處處能為社員服務去着想，設或社員需要的物品合作社并未採辦，可以接受社員的要求，代為購置，此即定貨的方式，或稱委託購買方式，其貸款預收全部或一部份均無不可。

消費合作社預收貨款，是增加運用資金最好的方法，近來各合作社都感資金缺乏，可以此法來補充。然而就目前一般合作社社員對合作認識程度上來看，預收貨款辦法，多數合作社行不通，合作社常因原預定購之貨品，臨時發生缺貨事，或數量減少品質變更，對社員失去信用，或因合作社成立不久，信譽尚未建立，社員尚不信任合作社，非至貨到現買不會相信合作社，預收貨款便不容易實行。

至消費合作社物品售價的決定，在羅虛戴爾先鋒社是以『按市價交易』為標準，先鋒社的成功是重要原因之一，當時為了避免與商人競爭，為了使社員無形中能儲蓄，按市價交易是成功條件之一。但定價標準亦有按成本來計算的，或高于成本低於市價的，甚或有高于市價的或低於成本的，這要就合作社經營政策而定。

機關及軍隊的合作社，因為一切開支由公家補助，且辦理合作社的意義，以員工目前的福利重于合作制度的建立，合作社基礎的穩固。所以有些按成本交易，有時候機關還補貼貸款，定價甚或在成本之下了。

農村裏的消費合作社，在平時因為與商人的競爭少，定價遂以高于成本低于市價為

標準。到戰時，因爲一般物價波動得厲害，市場價格也很混亂，不僅早晚市價不同，而且同一條街上買同樣的物品，就有相差懸殊的價格，所以合作社物品不可按市價交易，況且戰時的消費合作，其貨品售價應當有一個合理的標準。最好是按成本加一定的利息或按市價打一定的折扣做比例來定價。

消費合作社定價高于市價的辦法，在歐洲曾有幾個國家少數的合作社試辦過，其用意在使各社員多儲蓄資金，并且因規定社員購貨必須到合作社去，不能向市上普通商店交易，這可使社員節約消耗，因爲物價太低會引起社員消費量的增加，此種辦法在社員儲蓄積聚社有資金及節約消費上是有其意義，然而事實上不能行得通，社員入社總希望買些便宜貨，能有如此遠大理想和計劃的很少。所以最初試驗用這種定價標準的合作社，後來也放棄了採用這個方法。

在我國推行消費合作運動，尤其在戰時，一方面既要竭力希望能供應廉價物品，一方面不可忘記了合作的根本意義，合作社物品售價以按低於市價高於成本的標準來決定，爲最合宜，并且對少量特別廉價物品，不敷分配時，可以提高其價格來平衡社員利益，此外定期調整物價也是必要的，我在中國合作事業協會「合作界」刊物第十三期中曾寫一篇「加緊推進社職員及一般民衆合作教育」的文字，其中對消費合作，尤其是關於定價方面有下列一段的說明：「合作運動有其遠大的目標，崇高的理想，簡單純的因爲

加入了消費合作社，可以買些便宜貨，組織了生產合作社可以合夥辦幾件小規模農工生產事業，共同發利，參加了信用合作社可以多少借得若干低利資金等等，這不過是想利用合作而圖私利，往往祇能發揮合作的偏面作用。

目前有許多社員，每以上項利益的多寡來衡量合作社，因而希望消費合作社售貨價格愈低愈好，最好按成本交易，甚或如現在少數機關合作社，開支及運費全由機關負擔，并且低利或無息資金的協助，售價遂按成本，且一批貨進入後，不論存儲時間的久暫，市價的波動如何，自始至終，都按進貨價發售，社員獲益，無不稱頌經營完善。然而合作社究竟非機關的販賣部，本身有其獨特的性格，合作社如沒有自力的基礎，即本身沒有資金。則其所能發揮的作用，一定是暫時的，依賴的，倘使要希望永久獲得合作的利益，充分發揮合作的功能，務必使合作社能蓄積自有財產，換言之，即蓄積社會化財產，才可以之發揮連鎖事業，合作的資金增加一元，亦即商業資本減少一元。合作導師薛仙舟先生曾經告訴我們：「合作社因能創造資本，所以能節制將來的資本」要民生主義的實現，必須採行合作的經濟制度。我們很憂慮現在的機關消費合作社，如一旦協助的力量消逝，將無聲無息的沒落或因此以及機關合作社的名稱，連公教人員也覺生疏了。苟欲避免前途缺陷的發生，務必在此時穩固其基礎，法國合作經濟學家查理季特教授曾對按成本交易的合作社以「麥未開花而先把他割倒了」來譬喻，這非常恰當。合作社的

利益要使其逐漸發揚，不能過于近視，祇顧目前而誤將來。雖然消費合作社在戰時不必一定固執于羅虛戴爾按市價交易的原則，似以採用高于成本低于市價的定價政策為合宜。但合作社貨品價格亦應隨市況定期調整，而且數量很少，不夠分配給多數社員的物品，尤不宜定價過低，因非如此不足以使：（一）平均分配利益，（二）維持進貨數量，（三）蓄積社有資金，及（四）防止物價跌落損失。因少量價格特別低廉的物品，若依成本發售，或仍與一般物品定價，不論用如何分配辦法，總難公允，結果能獲得其利的往往是少數社員，倘略提高其價格，則可使分配得此項物品的社員，對於「各付」額稍高，無形中便是全體社員也活得其利益。又如一般機關合作社，往往存貨不漲價，其經營情形，便是同一種物品以低價售出，再以高價購入，例如同牌號品質之男襪，以一百元一雙出售，復以二百元一雙買進，這樣兩雙換一雙的經營下去，不是合作社對社員所供應物品數是天天減少，即合作社的對外負債逐漸增加，再如社有資金的蓄積，物價跌落的準備，合作社售貨時就要顧到，庶可求合作基礎的穩固，合作事業發揚光大」

第六是「社員職員與一般民衆對合作社的關係如何維繫與促進」

合作社的基礎在社員，業務的經營繫於職員，倘使社員不熱心合作，職員缺乏經營的能力，則合作社將無以生存與發展，所以一個堪以稱頌的合作社，必須有好社員與好職員，社員與合作社的關係必須維繫在正常的狀態中，要希望達到這點最根本的目的

，就是憑社職員認識合作，這便是教育的問題。

社員不明瞭合作的意義可致合作運動不能推進或畸形的發展，職員不懂得合作的意義與經營方法，能使合作的功效喪失，降低一般社員的信仰，民衆不知道合作的意義就不願來參加努力，所以合作教育問題確是中國合作運動中最重要最根本的問題。

原來因為社職員及一般民衆不明白合作意義而對合作運動推進發生的阻礙，世界各國都是一樣，法國季特教授不僅是一個合作思想家且爲一個實行家，他曾在其「協作」及「消費協社」兩本名著裏，舉出許多例子，使我們讀了以後，更欽佩其經驗的豐富，敘說的切實，可謂一針見血，我國合作運動推進的過程中，件件都是同樣發生。舉例說，季特教授曾因爲辦理一所消費合作社，使女傭們因無法獲得回扣而不願到消費合作社購物，時常在主婦那邊破壞合作社，不是說合作社的物品斤兩分配最難。季特教授曾說明社員大家要精選都不願帶有骨頭的肉會使經辦人難于處理，消費合作社的社員往往不願合作社的人力物力非分要求同時任意批評，季特教授對這點也特別強調，他說一所消費合作社築室道旁議論紛紜經理人員每因此而灰心一部份社員的不問事與一部份社員的無理搗亂。季特教授感到合作經營裏的憂慮，他提到有一所大合作社有二萬人舉行社員大會時大多數缺席到會的僅數百人，而且都是最囂張的人，季特教授又提到在合作社社員大會裏的決議案往往一唱百和，毫無意識，是以有許多經準備的提案甚至經營前途的

方針，都聽憑一時衝動的表決，而且派別的問題在合作社裏常成問題，季特教授特別的申說，要希望社員注意道德然後在選舉理事時慎選賢能，無黨無偏，要使社員對於社中一切團體生活的行為熱烈參加的不稍推諉，要使社員明知附近什貨店有某某貨物格外低廉，也掉頭不顧的到合作社去買，但社員能夠完成上述義務，實屬寥寥無幾，因為社員對合作的意義不明瞭，不是對社冷淡便是妄加干涉，其結果使熱誠幹事的職員灰心而不能久安其位，季特教授會引賽耐松君的說法「合作社的職員都是從倒擇而來」在普通的消費合作社裏確是實在，精明強幹的人都情願到商號中去服務地位較為穩固而薪資亦較豐厚，小範圍合作社所用的職員往往為商號不願領教的「朋友」華勃斯氏也見到合作社成敗的關鍵所繫實說「人類所有的缺點不會因聯合組織合作社而消滅，在處理業務的時候爭權奪利以及極端利己主義，皆為人所不能免」人類還有好幾點特性足以阻礙合作發展人類都有自私心合作不但要和基於自利心而經營的利潤企業者奮鬥，還要戰勝社員們的自私心，以合作教育灌輸社員，使他們臨事肯負責任具有處理事務能力並忠於職守，這是很不容易的工作有些合作社已辦到這實在是合作的最大工作「理想的合作最好是治理權集中管理權分散用這個方法才能一方面使效能增進同時又不背民主原則有些合作社所能夠成功也就因為這個緣故所以合作社社職員及一般民衆的合作教育，不僅是一國或一地方的局部的問題，在各國都很嚴重，這種教育工作的重要，並不是少數人的強調，是

各國學者及合作工作者一致的見解，也是經驗中得來的教訓，合作社盈餘中所以要提出公益金及教育基金，就因為這個原因。大凡一國或一地方對合作教育工作所化工夫較多，其合作的效果亦大，丹麥的民衆學校，注重合作教育，合作運動便容易發達，一般頗丹麥爲合作的國家，其所以能獲得如此榮譽，要歸功於合作教育。

我國合作運動，正積極開展中，合作的功效雖已顯著，同時合作的阻力也隨之蔓延，其內在原因複雜，但細究其理，教育宣傳工夫尚不夠，今後務必在這方面努力，才可使社員心悅誠服，真正信仰合作，有工作之能力與興趣，能切實辦理合作社社務業務，一般民衆都知道了合作的理想與功能，踴躍參加合作運動。總括的說，要把現在的一切阻力化爲助力，捨普及合作教育宣傳工作，別無良法。

我們上面把關於消費合作的幾個實際問題作一番說明，消費合作社之組織的方向，社務與業務怎樣經營，我們提供了若干意見，這些意見也許有一部份人有同感，也許有些人不完全贊同，但就整個的合作經濟制度發展的立場上而言，消費合作社組織上的統一，辦法的一致，社務的充實，業務的發展，是當前最重要的問題，今後消費合作運動必然的能發展，而各項問題也必能逐漸改進，最根本的問題還是要如何使社職員及一般民衆真確的認識合作，熱心努力參與這個運動。

今後因爲認識的日益正確，步調的漸趨一致，消費合作發展可以預料得到，近來一

般人頗有憂慮消費合作的前途，以為戰事一結束，消費合作社或將衰落，又有人以為戰時倘不把消費合作社辦好，戰後就難有希望。這些顧慮都很週到，戰後物資方面或將不如現在的困難，消費合作社專為分配平價物資的作用，自然消滅，然而社會上一般商品分配制度的需要改進，新社會經濟制度的有待建立，比戰時還要重要，無論就理論上講，就實例上來看，都有發展上的必要與希望，蘇聯的鄉村裏現在已沒有商店，一切分配工作完全由消費合作社辦理，在全國并有一中央消費合作社總理其事，英美各國消費合作社在戰前已很發達，戰時尤能發揮其效能，估計在戰後必有其前途一致其內容由於需要的迫切者居半由於聯合組織發達，担任指導協助促進工作的又居一半，原來合作的指導、促進、協助、監督等工作是聯合社應負的責任，一團在推行合作運動之初，團體政府及促進團體的協助與努力，然而完全仰賴政府及促進團體是不可能的，事業開展後所需要的指導協助力量更大，這種力量能由於合作社本身來產生，才能持久，方容易收效，聯合社的組成與各種活動的進行，其基礎與原動力便在單位合作社，同時就要指導協助的力量能持久并能發展，單位合作社的前途更可蓬勃。

至就戰時合作社尚不能建立基礎戰後就難有希望這一點觀感上來看，這種顧慮比前一種來得深刻，蓋事業的基礎要日積月累的建立起來，決不是一蹴可成，我們希望各合作社在戰時即建立基礎，戰後當然容易發展，不過退一步說，戰時許多地方，雖因方法

上或能力上的缺點，致一般消費合作社的基礎尚不能穩固，然而一切不健全的方法，或財力人力上的缺點的發現，也是事業發展中必有的階段，其經過不足為慮，足以供以後的參攷，經驗即是如此蓄積起來的，隨着潮流的變遷必有進步，及時的來充實改進現在的合作社，尙足以謀發展，在此時如因時因地因人的種種關係，要希望個個合作社都能充實，殊非易事，但至少要把其中心的組織充實起來，這中心的組織便是聯合社，我以為聯合組織是今後事業發展的中心，單位社之充實與否？此刻還不足慮，聯合社的內容確非常重要，故無論在人力與財力方面，我們要使聯合社能增進，有了健全的聯合組織，單位合作裡的發展毫無問題，最後我們便以下列幾點來作本文的結論：

(一)要認清消費合作在合作中的地位

(二)要了解消費合作在社會改革中所負的使命

(三)要明白鄉鎮消費合作社必然發達的理由

(四)要懂得社務與業務並重的原因與推進方法

(五)要知道發展與健全聯合組織創造自力基礎的重要性

(六)要深知推進教育為發展事業的必要途徑

我們相信消費合作運動在中國有其遠大的前途，祇待我們消費者大家去開拓一條康莊大道，攜手前進。

三十三年六月十五日於社會部合作事業管理局

874274

(10)

KBC
IG
8717.2
30 1/2