

合作商店實施法目錄

- 一、釋名
- 二、組織合作商店的第一步
- 三、創辦時的人數與資本
- 四、籌備工作
- 五、第一次組織大會
- 六、章程和附則
- 七、羅虛戴爾的信條
- 八、羅虛戴爾的方法
- 九、職員
- 十、開始工作時的兩個注意點
- 十一、集合資本的方法
- 十二、股票的價值
- 十三、股票總數的商權
- 十四、借貸資本

合作商店實施法 目錄

-
- 十五、每人購股的限制
 - 十六、發行股票的數目
 - 十七、退股
 - 十八、股本的利息
 - 十九、社員無限制
 - 二十、選舉權
 - 二十一、註冊
 - 二十二、贏餘
 - 二十三、發還的贏餘
 - 二十四、贏餘的其他用途
 - 二十五、公積基金與教育基金
 - 二十六、非社員「發還贏餘」之給與
 - 二十七、購買的記數
 - 二十八、商店經理
 - 二十九、經理的資格
 - 三十、經理的職務

合作商店實施法 目錄

- 三十一、工資、作工時間、工會
- 三十二、記賬員
- 三十三、查賬員
- 三十四、製存貨清單
- 三十五、簿記法
- 三十六、現錢交易
- 三十七、洩漏
- 三十八、商店的位置
- 三十九、買貨問題
- 四十、送貨與電話交易
- 四十一、價目不可削減
- 四十二、社員大會
- 四十三、有效的營業方法
- 四十四、餘論

附錄

合作商店怎樣會失敗的？

合作商店實施法

中國第一期的合作運動，始於一九一九年，終於一九二六年，這完全是一部失敗的歷史。失敗的原因雖然很多，但實施方法的未盡善，乃為失敗的總原因。自一九二七年以來，合作運動經朝野的提倡，已具復蘇的徵兆，各地均相繼有合作社的設立，循此以進，中國的合作運動，不難一躍而為社會革新的良好基礎。

但是在此實施的時期，因為沒有成法可援，每每有創辦合作社的誠意，而沒有可依據的方案，直至無所措手，畏難而退的，也有任意設計，結果徒然失敗的。這是最不經濟的事情。

本書係將根據美國合作聯合會所編的如何創辦及經營合作商店一書及其他書籍編成，以國情民俗之不同，其不合於我國的，則增損修改之，總期對於擬創辦合作商店的同志能做一個良好的參考。自然，我們決不是說下列的實施方法是天經地義，金科玉律，不能改動的；假若環境有變動，措辦感困難，儘可在不失合作真諦的範圍以內，酌量增損的。

十七年國慶日編者識

合作商店實施法

釋名

合作商店，通常亦稱爲消費合作社。其實消費合作社包括供給家庭需要與供給職業需要
的兩種形式。合作商店，係指供給家庭日用品的消費合作社而言，與供給職業需要品如種子肥
料之類的供給合作社有別。再合作商店，一名分配合作社，乃異名同義的辭。

組織合作商店的第一步

要組織一個合作會社，應有一強有力的團體組織，在這團體裏面，社員間應該相互地有密
切的私誼。最好是鄰居團結起來，或者是友誼上的結合，或者社員同隸屬於一個工會，一個社會
中心，或任何含有連鎖意義的團體組織。在合作商店未曾着手組織以前，這個基本團體每星期

要召集常會一次，有沒有主席都隨便，專門從事討論並研究合作的歷史、方法、目的。其他關於合作底文字亦應該多事分配。一部分社員應該負責閱讀關於合作諸問題的書籍。這初步的教育是異常重要的！

單爲了生活程度增高，應一時之急而組織起合作社來，社員間對於合作會社，還是不會建築在強健基礎上的。要知道一個合作會社沒有真正的合作者做社員，是一定沒有成功之望的。所謂真正的合作者，是指那些熱心企圖根本改變現代生產與分配方法而不專圖私利的男女們。歐美各國的經驗告訴我們，從事合作運動，千萬要慎於始，然後才能有勝利的希望。假若開始的時候，不審慎的做去，結果一定是要失敗，至少也要入於不生不死的狀態中。有些人，以爲用羅虛戴爾制（詳後）單獨地創辦合作社，步驟雖穩健可靠，却未免遲緩一點；所以他們主張第一步先組織一個中央合作團體，然後再大規模地設立連環商店。新組織的商店所繳出的資本，都交到中央辦事處，由這中央辦事處，來管理一切的財政。這種中央集議的商業管理制，當然可比較地得到迅速的結果，但是所需的費用，也隨之而增。所以經驗宏富的合作者，都不主張將一切權

方集中，他們主張將指揮的權力，交給全體出錢的人們。他們反對中央集權。還有一點，便是中央團體要出去組織合作會社，一定需要雇用一班支取工資的組織員，這不但用去了一筆無謂的款項，甚且失去了「自己教育」「自己指導」的合作真意義。這種中央組織計劃的趨勢，是想在人們未成爲真正的合作者以前，早熟地去創立合作商店，乃是我們所不取的。

創辦時的人數與資本

創辦一個合作商店，社員人數與資本數目，究竟應該多少？關於這一點，意見各有不同。

有的合作者，相信祇要有一百份對於合作有興趣而且具有決心試辦的人家，有一千元左右的資本，便可以着手開辦合作商店了。假使他們確乎十分瞭解合作底目的與方法，假使他們能堅其意志，奮鬥一年，結果，一定是可以獲得最後的勝利的。

可是有的合作者，主張人數要多——至少要有二百個社員，一萬元資本，才可以開始創辦。

理由是用少量的基金去採購物品，足以阻礙社務的進行，而社員人數太少了，營業也會隨之而不振。

其實祇要有一百左右的社員，確乎也可以腳踏實地做起來了。人數增加，自然營業上更希望發達一點，我們當然不厭其多。不過，現在中國，人們的意志是這樣的不堅定，團結力是這樣的薄弱，自信力又是這樣的不強，開始人數少點，日後再圖擴充，倒還可以少去一點阻力呢。至於資本之多少問題，就中國的特殊情形而論，有一千元資本先行試辦，固然很好；但爲了人民經濟力的薄弱，投資社會之未曾形成。物價的比較低落，一千之數，已成了一筆很大的款項，所以便是再少一點，也可以着手辦了。

劈開人數和資金不談，連帶着一個重要的問題——對於合作社的成功有重大意義的問題，——便是無論如何，社員應該絕對地向社中講物，社員苟不遵守上項條例者，應褫奪其選舉權與被選舉權。祇要社員個個能堅守此議，合作商店，便不愁沒有川流不息的日常營業了；不然，商店的前途是永沒有希望的。

合作商店實施法

籌備工作

等到合作的興趣發動了以後，合作的原理研究過了以後，就應該着手組織起合作社來了。首先要組織的，是一個籌備委員會。該會的責任，是向各方面徵集關於詳細組織的各項情形。它同時應細心考察社員的行為與能力，備在組織大會時推舉精練穩重的忠實社員担任理事會和教育委員會的委員。在此籌備時間，最好對於該合作商店經理之人選問題，也加以審慎的考慮。

第一次組織大會

籌備事宜既已辦妥，資本及社員亦已次第徵集，我們認為時機已經成熟，可以召集組織大

會了。也祇有這個時候，才可以召集；不然，譬如早了一點，資本或未會收足，社員還缺乏堅決信仰，質實然便及早趕速成立，這是沒有用的。

大會中所要討論到的問題，有六：

- 一、通過章程。
- 二、選舉社長，秘書，及會計。
- 三、選舉理事會。
- 四、選舉教育委員會。
- 五、選舉監察委員會。
- 六、選擇商店地址。

章程和附則

合作商店實施法

合作商店實施法

八

在合作社還沒有開始營業之前，章程和附則，就應當印好。這個可以取材於各國合作聯合會所印行的空白章程，或其他著名的合作社的，但必需參酌本地的情形，按照本地的法律。章程和附則印好之後，應當分散給每個社員，叫他們明白他們自己的權利和義務。

草章程和附則的時候，一定要按照羅虛戴爾的信條和方法。不按照它的，就是失敗的先聲。用別的方法也並不相宜。

羅虛戴爾的信條

- (一) 無論此人有若干股，投票時，每人只有一票權。
- (二) 規定利息，不可超過法定利率之上。
- (三) 紅利應當按照各社員購買額之多寡，按股分給。或留為公積基金，或用以謀社員公共之福利，或暫時不分給各社員。

羅虛戴爾的方法

- (一) 現金交易。
- (二) 貨物照通行市價出售；不照成本價格出售。
- (三) 從事為合作事業和目的之教育。
- (四) 記賬法要好，賬目并當報告給各社員。
- (五) 快和鄰近的合作社聯合，以謀達到全省、全國，以及全世界底合作聯合之目的。

職員

在第一次組織大會之前，開會皆是非正式的，並當推舉臨時主席。在第一次組織大會後，始

合作商店實施法

有正式職員產生。

(甲)社長 社長之人材固然須其能孚衆，望言語動人，但尤其要緊者，要他有公平的判斷，練達的幹才，誠實的懷抱，服務的熱心，和合作的知識。社長不可專斷全會，控制一切，只可做開會時的主席，實行社員的意志，並忠心監督本社一切的進行。

(乙)書記與會計 書記與會計，在初辦的時候，可由一人兼職。(如法律上訂明不准兼職，當然在例外。)此人往往由社員公舉，而無酬報。無論理事會或社員大會開會，他總應當記錄。在小的合作社裏邊，記錄、通信、記賬，皆歸一人料理，總之，此人必須誠實，並有記賬及辦事的經驗。

賬目應由會計結算正確，付賬亦由會計處理。支票應由社長簽字，理事會應當每星期調查本社底經濟狀況。經理對於每天收支賬目底結算以及各種事務，各種記錄，皆當負責。

(丙)理事會 理事會人數普通係九人，由第一次組織大會用公開的記名投票法選舉之。最好九人分期任事：三人服務一年；三人服務兩年；另三人服務三年。以後則每年由全體大會舉出三人遞補。三人至五人組成的小理事會，為應付經常的事項，自屬較為便利；惟大理事會則可

多收集思廣益之效；故人數多少，胥視實際情形如何酌量定奪。店內一切需要，布置及進行，該會皆當過問，社長、書記兼會計，以職務而言，為理事會的當然委員。

理事會每星期應當開會一次，該會對於下列之職權無時或忘：

(一) 聘請本店各部職員和經理或各部主任，並得規定各人的職權和薪金。

(二) 預備適宜的器具等物，以進行社務。

(三) 督察社中一切進行，是否按照章程和附則辦理。

(四) 管理一切投資。(股本、借款、土地、財產及建築等)

(五) 管理一切賬目分配事宜，如利息、公積、教育基金等類。

(六) 規定和支給一切用費，如薪水、租金、修理、電燈、電話、保險、納稅等類。經理對於上述諸事，

不負其責。

(七) 社中雇用工人的工資務求其公平，對於服務誠實、勤懇的工人，尤應當優待。

(八) 聯絡國內外合作團體。

合作商店實施法

(九)養成本社社員及職員對於合作的熱心，並處處將合作活動的優點暗示給他們。

理事會的職權既如是之重，所以這一部的選舉，不得不特別審慎，最好要那些誠實、聰明、辦事老練、願意犧牲私人幸福，以謀公共利益的人。

為本社發達起見，理事會的理事應當與本社其他各部的合作者和衷共濟。對於商店，不可僅視為營業的，並且應當把合作的空氣廣為傳播，對於本社社員，因當與之共同研究合作。就是那些受僱的工人，也應當借這個好機會，能夠領會一些合作的知識，啓發一些合作的興趣。

通常理事是不支薪金，除非在大的合作社裏面，理事的全部時間都要犧牲在擘劃社務進行上面，才支取相當的薪金。

(丁)教育委員會 該會極其重要，最好由社員直接選舉。一個合作會社要想成功非有效率和忠心不可。要有忠心，則非社員切實明瞭合作不可。

為分工起見，最好將該會分為下列各小委員會：

(一)社員委員會——吸收新同志，教育老同志。

(二) 秩序及娛樂委員會——定每次開會的秩序，並布置旅行、聚餐、演講，以及其他種種社交上的娛樂。

(三) 兒童委員會——啓發青年對於合作之興趣，並應預備淺近的書籍，給青年研究。

(四) 圖書委員會——應當集款建築合宜的圖書館及閱書室，並預備各種最近的圖書、雜誌，叫社員可以明白最近合作的潮流。

教育委員全體應當竭力使本社能和其他全省、全國、甚至國際的合作社聯絡。

(戊) 監察委員會 該會在大會時由會員選舉之。該會的職務是查賬、證明存貨清單、斟酌更改價目、校核經理的賬目（如定貨數目、收貨數目、貨物損壞數目、銷出總數等類）。上列各項，大約半年清查一次。凡一切不穩妥的生意，該會可加以禁止。一切虧耗，遇必要時，該會亦得認真核實。每星期該會應做一個報告交給理事會以助商量。該會既職權重大，而且又可給社員多若干練習的機會，所以一個合作社的監察委員會如果強壯，纔能真合德謨克拉西的精神。

開始工作時的兩個注意點

合作商店既組織成功，那麼，本地將來的前途發展如何，和本店將來的發展的方針，皆應當計及，而對於下列二點，尤應特別注意。

(一) 每月每社員消費的平均總數，及每月售出數的總額；

(二) 營業的費用。

無論店的大小，皆應當按照本店的地點，斟酌市面的情形，詳細討論上述二點。用合作的方法，組織商店，更應當按照經濟的原理。譬如有一萬元的資本，商品及準備金佔八千元，至於設備費只可用二千元。照這樣的分派，便是開一個新式的雜貨鋪，也是極妥當的了。

即以在大城市開雜貨鋪而言，每日銷出的總數，必須要等於買進貨物的價值。換一句話說，用八千元進貨的商店，每月至少要做八千元的生意。如果有二百個社員，每人每月應當做四千元元的生意。無論店的大小，每年至少要把本錢週轉十二次，一個店的利潤之獲得，全靠辦事靈敏，

週轉迅速。最發達的合作社，每年可以把資本週轉四十次。換一句話說，用八千元の本錢，做三十萬元的生意。

商店的營業費用，依各店的地位，和各店的營業狀況而定。營業愈發達，費用之百分率便愈減少。如果每月能做八千元的買賣，那麼一切費用，可按照下表。

費用總數只可限定營業總數百分之十，至多也不得過百分之十三。請述其分配法：

薪水……百分之五到百分之六，或四百元到四百八十元。

房租……百分之二到百分之三，或一百六十元到二百四十元。

一定的用費如電燈、保險、電話、包裹等項……百分之三到百分之四，或二百四十元到三百二十元。

總數……百分之十到百分之十三，或八百元到一千〇四十元。

如果需要送貨，這一筆費應該另加，約合營業總數百分之二到百分之四。

在美國，商店的店夥，在大城市裏，每人每日至少可銷售美金五十五元，每月可銷售一千五

百元，每年可銷售一萬八千元。然美國一九一八年的調查，小的雜貨鋪，平均每人每年可銷售一萬五千八百元。最高數目，每人每年所銷售的，竟有達四萬三千元以上的，所以有八千元資本的店，用店夥，至多五個，最好還得少一點。總之，如果要店夥銷售貨物多而快，必須貨物布置得宜，陳設有序，以節省店夥的精神和力量。

集合資本的方法

資本最好由各人自認。如果有熱心的社員，挨門挨戶去宣傳合作的方法，和開店的宗旨，以召集不足的股本也無不可。但是最要緊的，買股票的人將來一定要到本店來買貨，我們最大的希望，是要消費者作社員。

股票的價值

股票價值的規定，由每股五元至每股一百元。百分之五十，應當在商店組織成功的時候收足。其餘未繳足的款項，可採用分期償還的方法，或於每季該社員贏餘項下扣除。在股本未繳足之前，贏餘、利息及選舉權，概不可享受。

股本總數的商榷

一百個社員，每人認購票額五元的股票一股，那麼，起首的股本，可得五百元，這是最低的限度。最好籌集二千元資本，二百個社員，每人認購票額十元的股票一股。能夠有二千元的資本，那末辦起來比較有利益得多，而且也有效率得多。假使起首召集的股本，多於先時所規定的，那麼，最好將這多餘的股本提存起來，作為公積基金的第一筆款子，以後再逐年從贏餘中，提出若干成來，加在這筆公積基金上去。

社員每人應當出極小數目的入社費，以供開辦費，教育費，書籍費，平常開會費等等的開支。

合作商店實施法

入社費的數目，最少三角，至多不得過二元。最通行的入社費是一元。照這樣辦，可免去以法定的股本，做種種組織的費用。

如果股本不能招定，最好延長招股的日子，遲幾時開辦。「招股失敗還千百倍優營營業的失敗。」

借貸資本

社中遇需要多量資本的時候，可請得社員之允許而將社員所應得的贏餘與利息作為存款留存在社中應用。再不然，另向社員和非社員借貸資本亦可。利息照市面上的通行利率給與，或略增。

每人購股的限制

每個社員購股最好不得過五百元以上，但借貸資本儘可以超出於五百元之數。

發行股票的數目

股票的發行是無限制的。這樣，股票的票面價格既能永遠保持，便可以預防股票營業的投機。

退股

社員通常是不能任意退股的，除非遇到特殊的情形，而在本社經濟的許可範圍以內不致有損社中的經濟情形時，始能允其退股。但是事實上如該社員視留社爲一種苦痛而必要離社時，理事會可以允許該社員將股款轉讓給另一個社員或理事會認爲可以轉讓的人；惟理事會

有從社中贏餘項下出資收回股票的優先權。

那裏無限制的退股，對於合作商店的安危有十分重大的意義。苟無嚴密的條例防止退股事件之發生，那末，社員有心要出社時，他總有理由申述他退股的理由。常有許多合作商店，起初毫不謹慎，讓那些仇敵及不澈底不忠心的社員散布流言，煽惑社員的心意因而發生退股的風潮，竟使全社不能維持，終於倒閉的。

股本的利息

開始組織會社的時候，利率即須決定，利率的標準不因贏利的多寡而變更。通常利率與法定利率同。在中國，利率總在六厘與一分之間。也有許多合作商店，是不付股本上的利息的。

社員無限制

合作社與其他公司等不同，總希望社員能夠天天增加。增加社員，擴充資本，不但於固有的社員有益，而且又可以給新社員以同等的幸福。求合作商店的成功，必求營業的發展，和社員的增加。

照普通一般的成例，非社員亦可向社中交易。不過在交易之中，總以設法導其入社為原則。要完成合作的最高理想，社額絕對地公開是重要的一種政策。

選舉權

無論此人有若干股，選舉時，一人只有一票權；因為合作社是人的結合的緣故。用這個方法，可以保持德謨克拉西的精神，大股東不致操縱會務，獨攬大權；又可以保障新加入的社員與老社員享同等的利益。

註冊

合作社成立以後，便應該向地方政府註冊，這是一件很重要的事情。中國一向連商法都沒有完全，全國的合作法規當然也沒有。但是自從國民政府成立以來，政府方面頗致力於合作運動的提倡。江蘇省農民銀行籌備委員會，曾擬就合作法五十條。國民政府勞工局，也擬過一種工會消費合作社組織法。江蘇省農礦廳也有合作社暫行條例的頒布。上海特別市政府社會局也頒布了消費合作社暫行通則。浙江也擬了一個農業信用合作社的暫行條例。據最近工商部的報告，全國的合作法規，也在起草中了。

現在全國的合作法規，雖未頒布，但是如果那一個地方有合作社組織條例，或暫行通則的頒布，那末就應當立刻去註冊，要知道註冊並不是交卸手續的公事，而是使合作會社獲得法律上的保障，並規定每個社員所應負的責任。

△ 贏餘

合作商店也和其他商業組織一樣，祇要經營得當，交易的結果，可以多得一筆款項。這一筆款項，在合作商店中叫做贏餘或贏餘儲蓄（Surplus-saving）在商業組織中，便叫做利潤（Profit）。（在歐洲，合作商店中的贏餘也有叫做利潤的。）在非合作的商業組織中，這項利潤是被那班商人或投資者拿了去的。

在合作商店中，這實在不能名之曰利潤，因為這一筆錢，是社員們逐日所購買的物品的買價與賣價相較而積聚下來的。社員們大家同意不照批發價購買物品，所以才剩下這筆多餘的錢來，作全社的集合基金。它實在是一種貸款。

這一筆集合的贏餘，在合作運動中有異常的重要性。它發生異常偉大的力量，造成極卓越的經濟的與社會的效果。合作制度與競爭制度之別，就在這一筆贏餘之應用。

發還的贏餘

扣除了股本上應付的利息、開銷、公積基金、及教育基金以後，所有的贏餘便分配給社員，作為「發還的贏餘」(Savings returns)。在歐洲，按照羅虛戴爾的方法，稱之曰「購買上的紅利」(Dividends on purchases)。普通是三月付款一次，按照這三月中社員在社中所購物品之多寡，比例攤分，不是照攫取利潤的商業組織那樣按各人投資之多寡而分配。

「發還的贏餘」的百分數，應以實售數為計算的標準，不是拿社員交進來的購買簿冊作標準的。(因為有許多不十分盡職的社員，懶得把購買的計算簿帶來，因此社員簿冊中所記的往往少於實售數。)有時社員也有願意將其應得的「發還的贏餘」存在社中的。

贏餘的其他用途

照比利時的制度，所得贏餘，除扣去利息開銷，公積基金等項外，一切都撥作社會公衆事業之用。至於做那一種社會公衆事業，則由社員去決定。關於贏餘之分配，現在有兩個方法了。以現金發還給社員作爲「購買上的紅利」，三月一次，這是第一種方法；把這筆錢作教育、娛樂、音樂、文學、美術、人壽保險、失業保險、產婦贍養金、養老金、疾病預防、看護院、醫院等公衆事業之用，這是第二種方法。一個合作會社，愈意識到公衆事業之必要，便愈了解合作運動之真意義，也愈容易傾向到第二種方法。

不過，像中國那樣，合作運動還剛纔開始，那種高尚的意識當然還不能有，所以還是用羅盧戴爾的計劃爲妥。等發達以後，再去逐漸推行比利時的制度。

公積基金與教育基金

無論是施行第一種制度還是第二種制度，普通總將贏餘抽出一部分來（大約是百分之

合作商店實施法

(二十) 作爲公積基金，以彌萬一的損失，及發展合作事業。尤其是在開辦的時候，贏餘所得，應儘先將公積基金提將出來。此外，還有一筆教育基金亦應行極出，不得少於全贏餘百分之五。

非社員「發還贏餘」之給與

對於給非社員以「發還的贏餘」的問題，合作者意見不同；有的主張照社員之半數給與，有的主張不給。給與半數的辦法，是在每季的終了，如社員公決他們「發還的贏餘」應爲該社員購買額百分之十時，那麼，非會員就可享受百分之五。許多的合作商店，將非社員的「發還的贏餘」暫時存留社中，以勸非社員用這種贏餘來入社付股本。於是非社員便逐漸都變成社員了。

購買的記數

合作商店對於各社員購貨，必須注意其數目以作將來分配「發還的贏餘」之標準。最通行方法就是三聯單，一張給社員保存，一張結經理保存，另一張給會計或監察委員會保存。

購貨的時候，給每個社員一本的小冊子。嗣後社員每次購買貨物若干，社中即掣取一分、二分、五分、一角等郵票似的印花與之，社員便將印花黏在小冊子上面。這是第二個方法。

第三個方法是由會計把社員編成號碼。每次購買貨物的時候，由會計按號碼分別記在賬上。另外刷印一種社員購貨簿，也按照號碼編好，每次購貨的時候，社員持此簿交經理或店夥記數後再發還給社員。到一季終了，把兩方賬目校對一下。

無論用那一個方法，目的在求達到下列三個條件：

- (一) 店夥收受銀錢，方法務須完密，便於查對，俾少流弊；
- (二) 購貨的數額必須會社與社員兩方都有記錄，以便社員有疑問時易於查對；
- (三) 簡單而又經濟。

合作商店實施法

商店經理

理想中的商店經理必須具有充分的知識、合作的信仰、購賣的經驗和記賬的方法，這個人應當由理事會委任；一切行動，須受理事會的監督。但遇有特別情形，經理得呈請理事會重行討論，以資周密。

經理的資格

經理應當保持店內的秩序和潔淨。一個合作社的成功，全靠社員與店夥的互相融洽；所以經理應當機智而和氣。

除品行及能力外，經理當有創造的精神，不特自己能創造而已，且須啓發各店夥有善於應變的才能。

、經理務使店內各員都極其熱心任事，總期營業公開，辦事誠實，工作正確。

經理的職務

店夥發生不法行動，在正式報告理事會後，經理有權革除這個店夥，同時有權另雇他人。惟理事會遇必要時得持異議。

如店夥或社員對於本店的進行，有所批評或建議，經理可以替他們代達理事會。但一切建議，必須用書面遞交。

經理應當替本店買進各種貨物。

如果事實上做得到，經理最好向批發合作社，農業合作社，或生產合作社等處買貨。理事會和監察委員會對於購買貨物事宜，只可盡相當的忠告，但不可稍事干涉。

零售貨物，經監察委員會一度的商權，經理得自由定價。

合作商店實施法

合作商店實施法

三〇

他應約束店夥如自己要買貨物、付貨、收款、皆應當另由一店夥經管。

經理應當隨時隨地注意貨物的遺失和跌價。

經理應與其他各委員會合作，實現各委員會所介紹的計劃。

每星期理事會開會，經理應當做一營業報告以供商權。

工資·作工時間·工會

合作商店的經理的薪水，應當略豐不應過少。但回佣及酬勞似乎不很相宜。

合作商店裏的工人可以加入正當的工會。假使沒有，可以幫助他們組織一個。工資、作工時間、和作工狀況，縱不比平常企業爲優，但萬不可比他們再苛刻。

記賬員

到商店漸漸發達的時候，可以雇用一個記賬員。一切賬目，皆歸經理一手辦理，這種方法固然已經著有成效，但是我們究不可奉爲金科玉律。一個人管兩樣事體是極不好的方法，因爲經理一人的責任太重了。

查賬員

大的合作商店可以請會計師查賬，另外由社中舉出一查賬員或卽由監察委員會襄助會計師辦理查賬事宜。如商店甚小，卽不請會計師亦可。查賬員應當完全負賬目的責任，所以切不可找庸懦無才的人，查賬的期限是每季一次或半年一次。查賬員的報告應當印刷並分散給各社員。賬目時有精密的審查，商店自不易流於失敗。

製存貨清單

合作商店實施法

合作商店應當製存貨清單，至少每半年一次。這件事應當由經理和監察委員會或由經理和一特別組織的委員會辦理。爲慎重起見，所以必須兩方面做這個事體。規定貨價，必須審慎，以成本價格爲準，市面上將來價格的低落，也須預料得到，預爲減去。在單上標價太高，是最犯忌的事。如果爲便利起見，商品皆照售價開單，那麼必須與成本價格相比較。照現在通行的最高市價，規定貨物，最不妥當，因爲這種不可必的利益，是紙面的空頭支票，不可爲憑。存貨估值，決不可高於其所付出的價格。

生財逐年用壞，應該折舊，亦一併開入存貨清單內；用具等打九扣，汽車等打八扣。

簿記法

合作商店的記賬應當詳細正確，在現在的時代，商業競爭極其厲害，遺失偷漏，極其容易發

生，商店不有詳細的出入記錄而不失敗的，祇能算是萬分的幸事。所以最好是用複式簿記，即收支雙記法；但現在有很多的合作社，皆通用單式的簿記。

無論用什麼方法記賬，營業出入的款項皆應當分部註明。如事實上必須，在每部項下，還應當分若干小類。譬如一個商店做幾部的生意，肉食部、乾果部、雜貨部等，每部都應立一賬目，而在每部賬目內，進貨、出貨、用費，皆應當分別詳細註明。切不要用這一部的贏餘補那一部的不足。如果這一部不敷，應盡量減去種種的費用。散給社員的營業報告，應當詳細載明贏餘或失敗的狀況。他們從這個報告當中，可以決定增進或改良。

無論什麼時候，總要讓社員可以調查虧本的由來，用費對於營業的比較，和營業現狀對於原來投資的百分數。用寬弛放任的方法，無異替商店加一重担。每有許許多多商店，營業茂盛而終歸失敗，並沒有別的緣故，完全因記賬不經心，不得法。照成本以定贏餘，照售價以定用費，這是錯到萬分的事體。贏餘與用費應當按照同一的標準來規定。

合作商店實施法

三四

現錢交易

無論進出營業，皆應當現錢交易。

放賬是失敗的一個大原因。

有許多商店，在危難的時候，不得不允許社員賒欠，惟所欠之數不得過所繳股本額之一半，而限於在每季結賬以前還清。苟不付清，則在股本項下扣除，在未將股本缺數補足之前，不得攤分贏餘。

這種准許賒欠的辦法，應當由理事會表決許可，並須交下次社員大會追認。

絕對不放賬是最好的方法，如果資本缺少而必須臨時貸款時，最好由和各社員有關係的合作銀行等處得來。

洩漏

洩漏爲一種不可避免的消耗。因爲買賣時的出入，貨物的損壞，和貨價的收縮，都是常有的事；以習慣言之，洩漏一項，平常商店多規定爲百分之一弱。

洩漏必須慎重審查，不然，最易發生流弊。

商店的位置

合作商店的位置有兩個要點：一、社員便於購買；二、地位適當要衝，能引動非社員。小的合作社祇做本社社員的生意，所以在初辦的時候，位置可不必過於講求，以節靡費。但要想引動非社員的生意，那麼非在通衢大道不可。

不過照原來的宗旨而言，合作社不是特爲非社員而設的，所以租金一項，只能用營業總數的百分之二。

無論什麼人，皆喜歡在光明潔淨、有秩序、有喜氣的地方做事敏捷的店夥買貨物。窗上的

裝飾品和簡便舒適的生財，皆是不可少的。貨物應當布置觸目，以免拿貨物的時候多費手續。合作社的布置和私人的商店一樣的要考究。

買貨問題

買貨問題，最難解決。怎樣買法？到什麼地方買？原來的出產地呢？批發合作社呢？買什麼貨？怎樣運貨可免損壞？什麼時候可以另關一部？怎樣可以避免進貨太多的危險？這種問題，皆應當詳細討論。

但貨色質地務須純粹，却是合作商店中第一個最緊要的條件。在可能的範圍以內，應向批發合作社或農業合作社去躉批貨物，庶幾合作團體能發生密切連鎖的關係，不至互相冰炭，這是第二個最緊要的條件。

如向私商買貨，應十分注意該商的債務關係，以免橫遭損失。

送貨與電話交易

在工商業比較發達的城市中，電話交易，實不能免。而除薪水外，送貨乃亦為商店中用費之大宗。

完全盡義務的送貨，既不公平，又不經濟。有許多好的社員，為體卹會社，不要送貨，而那筆送貨的費用，却仍舊要加在他們身上，這不是很不公平的事嗎？不過如不送貨，對於住家較遠的社員亦太不方便。所以有許多合作社，在一定的區域以內，規定一定的日期，凡貨物重過十五磅的，可以一律派人送貨。

還有一個方法，就是規定同一的送貨費。譬如說，每送貨一次，取洋一角。在一定的區域以內，出這樣多的費，就可代送，不論路途遠近，不論貨物多少，價目一律。這樣社中可以省却送貨的費用。

除此而外，還有一個間接的方法，就是印有顏色的紙片。粉紅色表示貨物是要送的，黃顏色

表示貨物是自己拿去的。到每季的終了，各社員把黃紙片與藍紙片一齊送還商店。這一季送貨的費用，（費用單應預先訂定）就照粉紅色紙片的多少，在各社員利息下扣除。用這個方法既可免去每天收送貨費的麻煩，各社員又滿意，於本店又毫無損失。

有的商店，為免除送貨時賒欠起見，社員可以預先存一筆錢在社中，納合一星期購買物品之用。社中可先印一種券，送貨計時，則以券交送貨者。這樣，不特社員便利，社中也可以有一個收據，知道貨物已經收到了。

價目不可削減

合作最要的信條就是貨物決不可按照成本價格出售。即暫時減削價格，除非不得已的時候，也少做為妙。陷入於這種錯誤的合作商店，是不能得最後的成功。

有許多合作社喜歡照成本價格售貨，須知照原價售貨有六樣弊病：（一）剝奪本社一切贏

餘；(二)使發還社員之紅利爲不可能；(三)公積基金無從積聚，沒有擴充的希望；(四)無力創辦社會教育事業；(五)無力創辦銀行部及保險部，如果合作運動要求其發展，這兩部是應該有的；(六)引起私人商店的仇視，往往足以阻擾社務的進行。

社員大會

各社員應當每月聚會一次。承認新社員，選舉委員會及其他職員，討論書記、理事會以及其他委員會的報告，理事會提交的關於社員或工人所提出的問題：這些都應當在大會中討論過的。至於普通事務的進行也可在大會討論。

合作的信條，及經營商店的合作方法，均應隨時研究。

大會於討論經濟的問題以外，最好多多從事於合作運動教育一方面的宣傳。所以合作的歷史及近來的發展，皆應時常研究。最好叫社員把合作社看爲他們的社交中心；各種遊戲、音樂、

合作商店實施法

皆可時常預備。

有效的營業方法

合作欲其發達，其關鍵有六：

- (一) 記賬確實，每半年查賬一次。
- (二) 營業周轉要大，進貨切弗太多，置辦貨物，務須合顧客之需要。
- (三) 店夥每人所做的生意，要求其多。
- (四) 謹慎有禮，辦事敏捷，以廣招徠。
- (五) 一切貨物、器具，必須布置得宜，以免售貨時，多費手續。
- (六) 切弗賒賬。

餘論

合作是人的結合，所以不特一個社裏面的每個分子，要發生互相連鎖的關係，凡屬同志都應該一致聯絡互通聲氣纔好。因此，一個區域內，如果有兩三家合作社，必須互相聯合，組織地方合作聯合會，或地方批發合作社。無論從商業的立場上，還是從合作的立場上，孤立無援的合作社，縱能發展，也是有限度的。以社為單位而組成合作聯合會，正和以個人為單位而組織合作社一般的重要。

合作者時時刻刻要存着把合作運動擴大起來的心願，總期由個人組織而成的合作社，進而為地方合作聯合會，全省或全國合作聯合會，因為團體越大，進步愈快，亦愈易交換經驗，發生連鎖。

最後，合作者應該時時記住：合作和尋常商業迥不相同，不是專以牟利為目的的，它自有其偉大的精神。把今日攘攘的世界改成一个較好的世界，使全個世界都彌漫着和平的空氣，孕育

合作商店實施法

四二

着連鎖的精神，這就是合作者的責任。合作乃是一種新的文明之試驗！

附錄

合作商店怎樣會失敗的？

——美國合作聯合會輯，程君清譯——

「請注意經驗者的經驗話！」

免蹈覆轍！

「克底於成！」

財政制度之錯誤

一、創辦時股本太薄。

合作社股本，應以美金二千五百元為最低限度，而若輩則不然；且復

允許社員無限制收回股本。（按此條係單就美國國情立論）

二、放款給社員。一切放款，都非正當，苟社員收受社中放款數超出本人投資總數時，該社必失敗無疑。

三、從私人批發商賒購貨品。如此，則該社遂被所束羈而不能任意在市上購買貨品。

四、簿記制度之拙劣。

五、不請熟練之會計師按期稽核賬項。

六、宣布分配購買紅利於社員之太早。應先提出若干成公積金並先付清應付票據。

七、出售貨價較私人商店低廉——削價。是乃：

1. 削奪合作社充足之資本，無贏餘之貯金可得。

2. 致紅利不能積貯或難於積貯。

3. 阻礙社會上教育、保險、銀行及娛樂種種事業上的發展。

4. 意在使合作社變成廉價商店而不是合作社了。

合作商店實施法

教育事業及社交工作上之錯誤

- 一、開創時網羅一般對合作尙未認識之社員。在合作商店開幕之前，應有幾個月的工作，以從事於演講資料之製備，及分發文字上宣傳之著作物於社員，以訓導之。
- 二、忽略教育工作。教育工作，可繼續引起社員感悟合作在教育上及道德上之價值，及其情狀。許多合作社，每星期出版小刊物，有幾個合作社，則自己出版日報。
- 三、不注意合作之社交方面。在合作商店內附設俱樂部，及閱書室，是一種有力的扶助。由一個特別委員會組織音樂隊、戲劇團、影戲部、旅行團，是有益之事。
- 四、不組織婦女指導部。婦女咸屬購買者，若輩之領悟合作商店之需要與宣傳合作的熱忱，當於社有益。
- 五、雇用對於合作漠不關心之人爲店員。店員當給以豐富之酬報，並指示以合作之原理。

及其目的，如是，則每個店員成熱烈的宣傳者了。

六、不能引起並訓導社員對於合作社發生崇高的敬仰和愛護。

七、容縱店內發生軋轢。在一個合作會社之中，相互間必須無競爭及植黨營私等事。

店的內部及外表上之諸種錯誤

一、設立店址於不適當之地方。
作商店，乃造成包圍之危險！

店址離社員之家庭太遠，是不智者所爲。太附近於其他合

二、選擇囤積貨物之手段不巧。

三、浪費資本於備辦生財及用具。

四、忽略店的外表。店的內外各部，當時時保存其整潔及動人之狀態。

組織及管理上之錯誤

- 一、組織一店非自高而上，乃由下溯上。店之成功，全恃有「愛護店的忠誠」之羣衆。若徒有一二慈善之輩，唱高調，而羣衆無愛護商店培植商店之熱心，則創者自創，與事業又有何益呢！
- 二、理事或經理獨斷的裁判事件。在店的一切行政上，社員咸應有指揮及參議之權。
- 三、過分集中權力於理事會或經理。中日常瑣事之過於干與，適足以限制被雇者（職員）之效率。
- 四、任用無才能者為經理。
- 五、不克盡職。一個合作社應使社員獲得利益。不應強社員以不正當之犧牲。合作社的目的，應在克盡其對於社員的利益，而其利益且需較其他任何地方為大才好。

外界襲來之危險

- 一、同業的私人商店因競爭而削價售賣。此種事情，在競爭的商人方面，往往相互間訂有協約，冀摧殘合作商店之壽命。惟社員之克盡忠誠，庶幾可免斯劫難。
- 二、社員聽信「店將倒閉」虛詐之謠言；於是紛紛退股或提取存款，一若遲將不及者。此種謠言，往往肇端於私家商人，而賄賂社員一人，囑其散布之流傳於各處。忠實而受過訓練之社員，對於此種謠言，決不因之生絲毫之虛驚！
- 三、野心而不忠實的經理，鼓動社員對於合作商店生起疑慮，冀因此可以不顧社的損失買得此店之完全股份而作為一己之私人商業。
- 四、因允許一般集合了大隊的人來加入店內為社員；蓋若輩之來，原欲破壞合作商店而已。

缺少理想·不圖發展

合作商店實施法

合作商店實施法

四八

一、故步自封已經知足。一個合作社應向前進而非靜止不動的。應當在可能的機會內，進展至新的合作的地位，並開闢新的事業。要知道合作社不僅僅是一種雜貨店面的事業，如鮮肉、衣服、靴鞋、布帛之類，以及其他凡人所必需之品，都應添備。他若銀行部、疾病保險、失業保險、產婦院，以及醫藥上看護上種種的注意，亦應一一舉辦。

二、違背合作社的根本原則。

合作社的原則是：

- a. 一人一票權而不得加多；
- b. 股本官利規定不得超出合法的通行利率；
- c. 盈餘之用途，不外充公共幸福的事業，或作社員購買上的紅利。

C080
454 中國合作學社輯
合作叢書合訂本

華東合作圖書館

借閱者注意

- 一 借書以一週為限，必要時得續借一週。
- 二 剪裁損壞或遺失，照市價賠償。
- 三 期滿後請即歸還，不另通知。
- 四 逾期不歸還，照章處罰。
- 五 還書時須注意向本館索回借書證。
- 六 遇必要時本館得隨時索回借出圖書。
- 七 特別借書證借書辦法另訂。
- 八 外埠借閱辦法另訂。
- 九 歡迎建議批評。

2330

080
454