台灣新興合作社出版計劃

結案報告

執行單位:台灣綠活設計勞動合作社

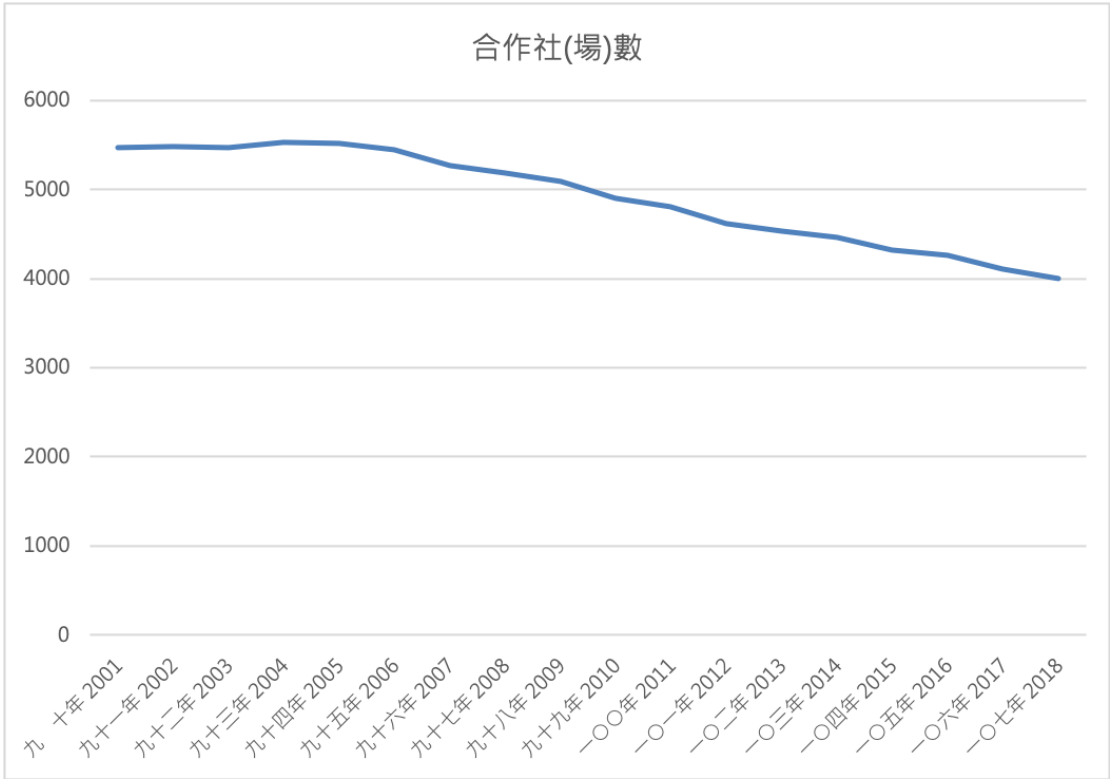
壹、計畫緣起

「創造我們想要的未來」——如何培育下一輪**20**年，甚至**50**年的合作社？

主婦聯盟自1986年生活環保運動開始，至今三十餘年的經驗已經成功帶給台灣群眾一個對合作社的典範，今日，我們需要更多成功的合作社故事與對合作社問題更深入的了解，讓各個產業的合作社也能變成一件很酷的事，培育下一輪二十年，甚至五十年的合作社。

2018年我們舉辦過數場合作社拍腦會（Coop Panel），邀請合作社透過分享現況與面臨問題，收集到台灣合作社當前的困境——公部門管理資源不足、七人成立門檻過高、外部資金挹注困難、人員老化、類型單一、與技術升級教育、缺乏新創與知識類型合作社等。（註1）

全台灣五人以下的微型企業約93萬家，占所有企業的78%，台灣合作社成立基本要求為7人，大家需理念一致，還要願意投入，相較於鄰近國家門檻偏高，像韓國在2012年修改合作社法，把門檻大幅下降到5個人，歐洲則是3個人就可以。解決問題，得先從了解問題開始，當前政府投入許多資源於鼓勵中小企業發展，提供便利的貸款與市場行銷輔導，鼓勵台灣加強國際競爭力的同時，能否從制度面上推動使用合作經濟體系，讓民主、勞權與經濟同時發展。



--

圖說：根據內政部人民合作司數據統計，合作社總數自2001年至2018年呈現持續萎縮。2001年合作社總數為5475家，2018年的數據則剩下4004間。機關消費合作社人數在這段時間就減少18萬，學校的合作消費組織減少75萬間，背後原因除了台灣公部門合作組

織都是由消費體系組成，改由外包給廠商，如7-11、全家、萊爾富等商家。另政府合團司裡面負責合作社的人力僅七人，卻需協助輔導國內四千多家合作社。

2019年6月波士頓國際報商業頭版故事為〈新的新創模式—合作經濟，熱衷並散播這種模式〉（Meet the new startup: It's a co-op, keen to spread that model），內容介紹波士頓的企業家計劃推動年輕公司以「合作所有權」模式營運，培育具有發展潛力的公司，目的是證明該模式可以幫助他們快速成長，同時解決日益嚴重經濟不平等的社會問題。他們所輔導的公司幾乎都是「平台合作公司」，這些公司是由其用戶共同擁有的技術公司，進而影響企業如何使用、存儲和評估個人數據。

合作經濟早已是既有市場經濟當中的重要元素

2014年聯合國報告《衡量合作式經濟的規模和範圍》報告指出，在歐洲與北美，超過三分之一的人口都擁有某種合作社的成員身份；且合作社在歐洲產生出過百分之七的國內生產毛額，在北美則是百分之四。不過，這些合作社大多數都是信用合作社、消費合作社與生產合作社，其中許多的運作方式都與一般的資本主義公司極為相思。至於勞工合作社這種和資本主義組織對比最強烈的合作社型態，通常規模較小，在既有的資本主義經濟當中也只扮演有限的角色。[1]

勞工合作社雖然為市場而生產，依循的卻是與資本主義公司非常不一樣的價值：團結、平等、民主治理、工作尊嚴、社群發展。在資本主義經濟裡，除極少數例外，勞工合作社通常都只處於經濟體系的孤立小公司。在民主社會主義經濟裡，勞工合作社可望構成一個可觀的部門，甚至可能會是主要的組織型態，從事許多物品與服務的市場生產。

我們有理由相信勞工合作社的前景在二十一世紀可能有所改善。尤其是與資訊技術革命相關的科技變遷已在許多經濟部門當中造成規模經濟的縮減，從而降低了大規模生產的競爭優勢。這點又可望使得由勞工擁有並且受到民主管理的公司更為可行。採取古典馬克思主義的術語來說，生產力的改變擴展了新生產關係的可能性。

但除非是資本主義經濟當中的遊戲規則出現重大改變，否則這種潛力不太可能獲得實現。能夠為勞工合作社開啟更多空間的規則改變包括：

- 無條件基本收入
- 推行公共方案促使資本主義公司轉變為勞工合作社，尤其是小型的家族企業
- 支持合作社的專門公共信用機構。
- 受到公共支持的合作社發展措施。
- 公共出資的合作社組織與管理訓練計畫

本報告一共採訪整理了12個以上的台灣合作經濟單位，選擇這些單位的原則，第一是個是成立時間近五年以內活動力較高的合作社，此外也採訪了在台灣已成立20年具有代表性的台灣主婦聯盟消費合作社。第二則是希望廣納不同面向、類型的合作事業，包含消費型合作社：書業、能源、居住；勞工型合作社：企劃接案工作者、清潔從業人員、長照

[1]《如何在二十一世紀反對資本主義》，艾瑞克．萊特，2020，春山出版。

服務單位;農業生產合作社：農業循環加工、環境友善的有機栽種、結合在地文化與經濟鏈的農業生產社群。採訪內容聚焦於合作社成立之原因、合作社運作與組織模式，未來願景或面臨的挑戰三個部分。

貳、訪問時間與單位

項目/期程	工作內容	108/8-12	109/1/-6	109/7-12	
國內新興合作社與發展					
	10-15間國內新創合作社訪調	✔	✔	✔	
國內新興合作社與發展					
	有限責任新北市愛齡照護服務勞動合作社附設新北市私立到咖手居家長照機構	✔			2019/4/8
	有限責任花蓮縣山里部落原住民社區合作社	✔			2019/9/24
	天賜糧源富里製作農村實驗基地	✔			2019/9/25
	社團法人台灣全民食物銀行協會	✔			2019/12/27
	保證責任臺中市中都農業生產合作社	✔			2019/12/28
	有限責任台北市地下社造勞動合作社	✔			2019/12/28
	台灣主婦聯盟生活消費合作社		✔		2020/1/3
	有限責任台北市種子清潔勞動合作社		✔		2020/3/30
	台灣綠主張綠電生產合作社		✔		2020/3/10
	有限責任台灣友善書業供給合作社		✔		2020/3/20
	台南市官田烏金社區合作社		✔		2020/3/24
	專業者都市改革組織 Organization of Urban Re-s，OURs			✔	2020/7/21
出版編輯					
	前期資料研究	✔	✔		
	資料整理		✔	✔	
	編輯校對		✔	✔	

參、經費支出表

	項目	內容	經費概算（單位：新台幣）	
1	**國內新興合作社與發展**			預算來源
		訪調交通費	20,000	主婦聯盟公益金
		訪調住宿費	9,000	主婦聯盟公益金
		訪調工作費 12 個單位	40,000	主婦聯盟公益金
2	**出版編輯**			
		前期資料研究	20000	綠活合作社自籌款
		資料整理一式	50,000	綠活合作社自籌款
		錄音逐字整理	11,000	主婦聯盟公益金
		編輯校對	15,000	綠活合作社自籌款
		圖片、照片編輯設計	20,000	綠活合作社自籌款
3	影音紀錄			
		影音紀錄	**20,000**	綠活合作社自籌款
	合計		**205,000**	

肆、報告內容

目錄

一、全國性合作社
（一）友善書業合作社
（二）綠主張綠電合作社
（三）OURS 都市改革協會
（四）主婦聯盟合作社
二、勞動互助合作社
（一）南機拌飯｜地下社造勞動合作社
（二）到咖手照護勞動服務合作社與銀光咖啡館
（三）種子清潔勞動合作社
三、農食合作社
（一）中都農業生產合作社
（二）臺南市官田烏金社區合作社：菱炭生產
（三）天賜糧源富里製作農村實驗基地
（四）山里部落合作社
（五）食物銀行（NPO）

一、全國性合作社

(一) 友善書業合作社

訪問時間:2020/3/20
訪問地點:友善書業合作社辦公室(300新竹市東區光復路一段459巷19號)
受訪者:詹正德(友善書業合作社前理事長)、蔡文立(經理)
社員書店:217間[2]

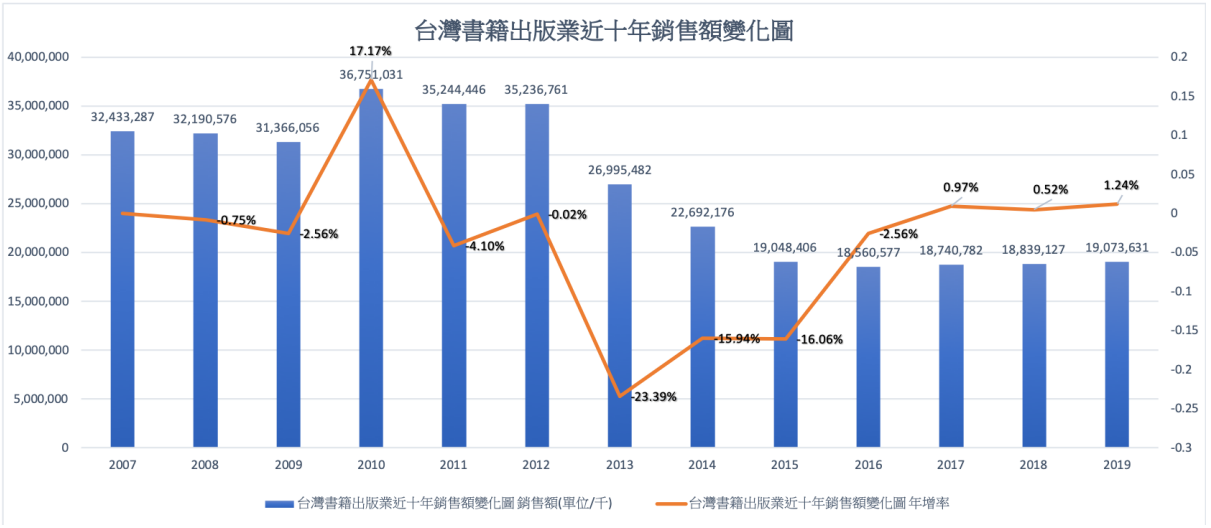
閱讀習慣改變, 實體書店逐年銳減

過去十多年來, 因國人閱讀習慣改變, 台灣書店已消失超過了1000家, 依據文化部全台書籍、雜誌零售業統計, 2008年全台書籍雜誌零售業仍有3126家, 2019年僅剩2103家, 且大部分集中在五都。雖然台北市、新北市擁有最多書店, 但這兩個城市也同時是書店減少最快速的地

[2] 資料來源:友善書業合作社社員書店資料, https://fribooker.wordpress.com/bookstore/(最後更新:2021/03/26)

區。近四年內，全台書店數量逆勢成長的，只有基隆、新竹、宜蘭、嘉義與屏東這五個縣市，但都只是個位數的增加。[3]

2000年以前，台灣的連鎖書店以新學友、金石堂、誠品三大品牌為主，新學友在2001年結束營業，金石堂也從極盛期的110家分店迅速萎縮，如今只剩下36家，誠品書店有新拓也有關閉，維持40家左右的局面，現在書店三大通路已經重新排序變成博客來、誠品與金石堂。[4]



台灣書籍出版業近十年銷售額變化圖[5]

友善書業合作社的成立，要追溯到2014年，當時位於清華大學內的水木書店老闆蘇至弘，為了瞭解眾多獨立書店在經營上遇到的問題，大概花了半年多的時間，拜訪全台各地的獨立書店。後來集結50多間獨立書店，包含晴耕雨讀、洪雅書房等獨立書店經營者，在2014年底正式成立友善書業合作社。

大部分新成立的獨立書店，都遇到進書不易的問題，因為水木書苑已經開三十幾年，蘇至弘很清楚這件事，所以當他開始去串聯書店的時候，累積了不同的書店與經營者不同的聲音。

蘇老闆認為當時有許多獨立書店已經沒有經銷商可以倚賴，甚至有的書店跟經銷商往來有問題，因為獨立書店有特別挑書的需求，在經銷商的生態體系下，不是一個很容易服務的對象。加上近年市場縮減，無法像以前一樣經銷商直接配送，給書店什麼書，就上架什麼書。

---

[3]《2019年上半年度出版產業整體概況分析報告》，文化部，2019/10/2，取自：https://stat.moc.gov.tw/Research_Download.aspx?idno=1129

[4] 劉揚銘，大數聚，〈從數字看書市（上）：出版產值與書店數的「雪崩式下滑」！〉，2017/05/3取自：https://group.dailyview.tw/article/detail/907

[5] 參考 資誠聯合會計師事務所《2020全球與臺灣娛樂暨媒體業展望報告》，2020/9/7，取自：https://www.pwc.tw/zh/news/press-release/press-20200907.html

獨立書店的艱難

詹正德以當時自己2006年於淡水開設的獨立書店——〈有河Book〉[6]為例，「當時開在淡水已經算是夠遠了，還好在淡水他們還是願意來，原本我想把店開在八里，經銷商跟我說如果你開在八里，我們人都不會來。」

有河Book開店的時候是2006年，到2014年已經過了8年，那時候已經是書店更雪上加霜的時候，出版業已經委縮到谷底。出版業從2011年就開始一路下滑到現在都還算是谷底，2011年幾乎是腰斬。其實不只獨立書店本身，經銷商的也每下愈況，再加上2020年疫情的影響，情況更加惡化。

2014年已經沒剩下幾間經銷商，經銷商的出貨數量有一定的門檻，通常是要二十本，而獨立書店的數量不到這個數字，經銷商並不會接下訂單，友善書業合作社規定的門檻則是調整到設定2000元，十本左右。2011年以前，當時的環境比較少書店老闆是自己研究書與挑書，而且租了店面與經銷商合作就可以開成書店。

市場漸漸萎縮的環境之下，獨立書店挑選書本的需求和不夠大的屯書倉庫，和書店經銷商形成衝突，再加上挑書這件事情也是獨立書店的勞動成本之一，因此，市場縮小的情況對獨立書店造成不少的衝擊。

不論是經銷商退讓透過制定訂書門檻來送書，或是書店老闆自己到經銷商的倉庫挑書，挑到一定門檻自己帶走，都不是正常的往來模式，因此不能長久。獨立書店剛開始在各地開的時候，有些比較偏遠的地方連經銷商都沒有，只好跟總經銷商定書，所以書店就變成更要退讓，必須要湊到一定的量，總經銷商才會願意合作。

獨立書店透過增加訂書數量來達到送貨標準，但是就會變成一堆庫存，造成下次進貨可能就變成3個5個月後，太久才來進一次和經銷商的來往變少，經銷商合作的機會就變得比較低。

---

[6] 有河Book 2006年至2017年由創辦人隱匿與詹正德（筆名686）兩夫婦於新北市淡水區開設的一家獨立書店，2017年10月因隱匿舊疾復發，停止營業。有河Book曾被孤獨星球中國版評為台灣最有特色的六家「咖啡店」之一的書店。至2020年8月於台北市北投區以「有河書店」之名重啟。

合作社作為集合需求、提供服務與系統的平台

（圖說：友善書業合作社辦公室位於新竹的辦公室空間）

為了解決市場需求降低，以及獨立書店與經銷商之間的張力，友善書業合作社把各家獨立書店的需求整合起來，統一跟經銷商聯絡，讓進書變得容易。

獨立書店的需求整合有值得挑戰之處，因為目前的五十家獨立書店的需求都不一樣。為了降低成本，在整合需求之後，合作社會決定要從出版社直接進書，或者透過經銷商。這兩種途徑選擇的考量在於，如果是比較大的出版社像大塊、時報合作社會直接往來，有的是比較小的出版社，找經銷商比較有便利性，合作社就會給經銷商比較高的成本，因為如此就可以跟很多小的出版社進書。

即使如此，合作社一個月，要跟上游結帳的廠商大約超過百家，這是非常繁雜工作，合作社還有下游的股東(獨立書店)，現在已經從50間成長到160幾家書店，也是每個月都要結帳。合作社幫大家解決這個問題，解決進書的需求，然後幫獨立書店的會計作業精簡，把獨立書店原本該做的勞務讓合作社幫你代勞，光這兩個事情就已經很了不起了。

除此之外，友善書業合作社也自己架設 POS 系統[7]，給獨立書店用的選購書的商務系統，成立初期由〈晴耕雨讀小書院〉的老闆自行架設，書店可以在上面訂書，由合作社統一出貨，也可以作為各書店自己會計與作帳的作業使用。每年大概有36,000個申請書的品項，12,000本會上POS系統，書店內部進銷也可以使用，甚至可以透過這個系統來做報表、寄售，推廣。

[7] Point of Sale，即銷售時點信息系統。

1. 組織模式

(1)入社門檻

友善書業合作社的入社門檻很低，只要有一次性的股金負擔，至少100股，一股100元，即10,000元台幣，之後就不用固定的繳納年費或定期的費用，沒有設一個客觀的門檻，入社的人在理念上大家能夠相合之處就可以。

前理事長詹正德認為，他們對入社的書店社員希望保持一個彈性，「沒有規模的規定，沒有說你一定要去跟內政部申請成為書店，或是陳列至少1,000本，但這些東西不好明白寫出文字，如果有些人跟我們有同樣的理念，會以會議的方式讓他入社。」

(2) 財務來源:進書價差與文化部實體書店發展補助

合作社跟上游(經銷商或者出版社)進書的成本是多少，就用一樣的折扣發給社員，正常來講我們跟上游進六折書給合作社，然後七折發給社員，一成的價差合作社就留下來，有合作社自己的員工要養，還有合作社自己的運作場地租金，都用這一成的價差去支應，但是這一成其實不夠支應，所以我們每年都申請政府補助，政府也知道合作社重要，所以每年都給我們補助，但不保證每年有。

補助當中，最主要是來自文化部的「推動實體書店發展」計畫，計畫中比較特殊的類別就是「平台」[8]，友善書業確實就像一個平台，作為對上游與下游之間的節點，收攏很多的工作，每個月至少有一次跟合作社這邊進退的往來的書店約有110間左右，不管是帳務或是行政作業上處理的複雜度是蠻高的，因為要同時對上對下的對象很多，社員的屬性和需求也都不盡相同，跟他的風格和選書、座落位置、規模大小有關，有的是基金會，有的是獨立書店，都是需要磨合的。

目前合作社還在成長中，股金大約是總額－20.8% 。目前有8位正職員工。利基點在於多參與才會多了解。30%營業額是針對非社員可以應用。

當初成立時選擇以合作社模式，是以為這個模式可以減免營業稅和營所稅，但是身為供給合作社，其實還是要負擔以上稅務，產生利益矛盾部分，只能透過加強教育和宣導，讓盈餘可能透過各種方式回到社員上。

2. 未來願景與面臨挑戰

[8] 文化部公佈之推動實體書店發展補助作業中，其中一項為「已實際營運之實體書店或與實體書店相關之國內立案法人或團體辦理國際交流、整合行銷與建立共同銷售平臺等可促進實體書店整體發展之相關計畫。」

(圖說：由友善書業合作社所編輯出版的刊物——《閱讀的島》已經出版至第八期)

自2017 年作為社內自行發行之刊物閱讀的島， 第一期開始便對圖書訂價有所討論， 至2018年，11月29日舉辦「常態性公民論壇」第二屆成果發表會，當中由友善書業供給合作社所推動的「買書好折學:新書售價規範」公民會議，聚焦於文化部在民國104年所提出之「圖書定價銷售制」草案，對於出版環境艱困做了諸多討論，期待在推行「圖書統一定價」制度下，能夠解決大

通路商透過削價競爭造成實體書店、獨立書店經營上的窘境。然2020年，因雙11購物節有電商平台推出書籍下殺66折等折扣活動，獨立書店發起一波「1111集體歇業抗議削價競爭」集體行動，希望喚起大眾正視書業削價競爭下對書店的傷害性。2021年3月1日，文化部宣布修訂《文化藝術事業減免營業稅及娛樂稅辦法》正式上路，書籍只要經申請，即可免繳5%營業稅，希望以租稅優惠減輕圖書業者營運負擔。在政策實施前夕，圖書經銷商聯合發表聲明，宣布統一調漲書店進書折扣。

「我們要做未來想開書店的人的後盾」

合作社功能除了集合獨立書店需求集體進書，作為平台，也提供不同的功能，包含資訊轉達、公部門的接洽、文化部對於疫情的紓困活動的串聯、地方性或友好團體的活動以及廣宣。規模小的書店，一開店就已經入社，對產業鏈不算清楚，合作社作為一個平台，可以提供「報品」的功能，讓社員書店能夠與經銷商建立溝通管道，也讓獨立書店透過集合需求了解業界資訊。

長期而言，雖然隨獨立書店業務逐漸壯大，其實他們就有能力直接自己與經銷商進書，但友善書業合作社認為書店社員若能持續透過合作社進書，就是一種支持，持續的做對不同角色間的教育與宣導，成為未來想開書店，想投入這塊產業的人的後盾，是書業合作社對於在地教育與知識傳承的使命感，持續支持他們走下去。

參考資料：

石芳瑜／一本作為讀者和書店橋梁的刊物──《閱讀的島》
https://www.twreporter.org/a/bookreview-fribooker-fair

做自己的上游——小書店轉動圖書供應鏈的「友善」革命
https://news.cts.com.tw/unews/campus/202103/202103232035767.html

體會沒有書店的日子！獨立書店1111集體歇業抗議削價競爭
https://city.gvm.com.tw/article/75787

第一本書店誌 盼台灣成為喜愛閱讀的島
https://news.cts.com.tw/vita/campus/202001/202001161987892.html

---

(二)綠主張綠電合作社

訪問時間：2020/3/10 下午兩點
訪問地點：左轉有書x慕哲咖啡
受訪者：黃淑德 理事長

「綠主張綠電合作社」是「主婦聯盟環境保護基金會」、「主婦聯盟生活消費合作社」在關心環境運動、反核議題的背景下所新創的組織。目前社員有八成是主婦聯盟的成員，也是除了食物共購之外，第二波的共同購買運動，實踐推廣綠能教育與綠色能源的共購組織。

綠主張綠電合作社成立於2016年，關心核能議題，在理念上反對核能發電，並實踐公民參與式綠電、社區在地發電等計畫。

台灣環境運動背景:綠電合作社是第二波的共同購買運動

為邁向2025非核家園目標，行政院在2016年推動新能源政策，兼顧國際減碳承諾，因應國內外政經情勢及能源環境的快速變遷與挑戰，新能源政策希望啟動能源轉型與電業改革，帶動自主綠能產業發展。然台灣能源轉型，仍有極大挑戰，光是太陽能發電，就需要提升9倍[9]。

早在台灣綠能產業成為近年能源發展重點與商機之前，1986年便有一群環境運動先鋒，受車諾比核災影響，參與國內鹿港反杜邦等環境運動，並在1987年成立主婦聯盟基金會，1989年才正式立案。

綠電合作社理事長黃淑德分享:「1986之後，從美歐回來的學者都在啟蒙台灣的環境運動，所以台灣環境運動從86-87其實是從學者民間發起來，主婦聯盟早期的發起者一部分是那些學者的太太們，當年女性要組成團體受到家庭與社會意識形態等原因所影響」，第一波就透過菜籃子革命，來完成食物共同購買運動。

---

[9]〈2025非核家園，如何打贏時間與污染的拉鋸戰？〉，天下2018/08/13，出自:https://www.cw.com.tw/article/5091582

日本在2011年311福島核災後，其中一位來自日本嫁來台灣已十多年的社員小宮有紀子，發起了「瘋綠電」連署，要找回民眾的用電選擇權。綠電合作社的成立，可以算是第二波的共同購買運動。

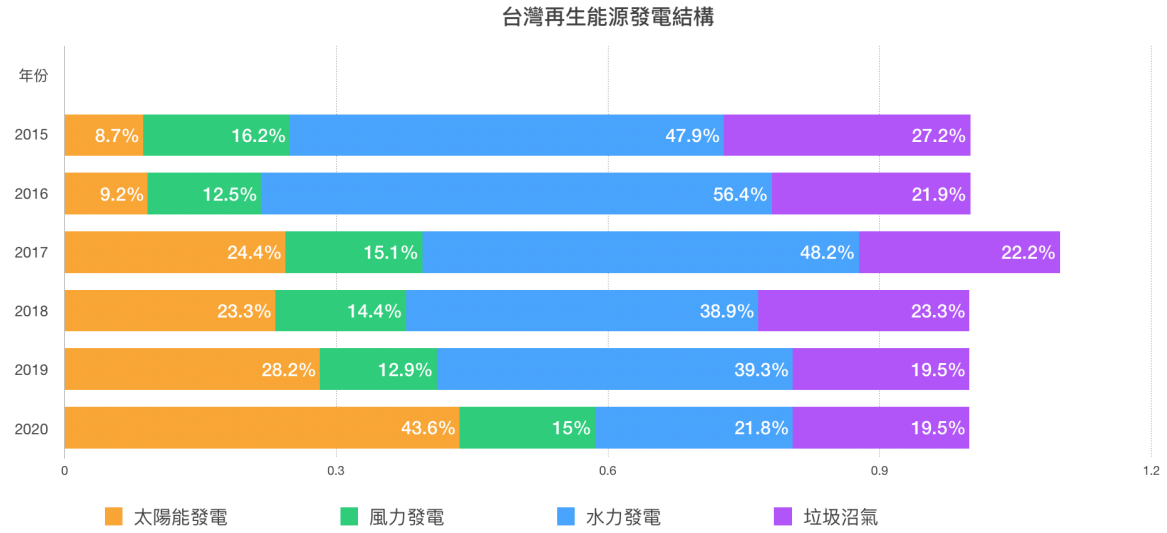
籌備過程與相關政策

促進民間參與再生能源發展條例[10]，賦予台電作為台灣唯一零售業，必須要優先收購綠電，必須讓他併網，透過審查委員會決議，我們在講新的綠色經濟開始是一個新的機會，但是真正投入的都是大的企業與大的資本家，或者是技術擁有者，光電太陽能系統面板，他們對法規、電力設備有專精的人才去投入。

綠主張綠電合作社在2016年10月成立，我們經歷兩年的籌備，有幾個人其實是參與討論的核心，在主婦聯盟基金會與合作社提案，兩邊討論後都是建議我們去成立一個新的合作社，光電的話需要二十年去投入，我們民間團體都不知能再活幾年，所以在此兩個原因下，才去做了調查。

在調查過程中我們發現，德國綠色和平的綠電合作社是在當地最大的綠電組織，有兩萬多名社員，跑出了綠色和平，裝了幾十隻風機，也有大型的太陽能電廠，已經賣綠電給很多企業與個人。RES COOP [11]代表歐洲超過一百萬人、歐洲約五百多個合作社，他們有一個網站，可以在上面找到你最近的綠電合作社，可以加入。他們是一個鬆散的聯盟，並不是一個位階或公司，每年會有一個會議讓大家來討論面對的困境，法規的阻礙等等，他們也會跟EU提出建議，有哪些法規需要修改。公民如何參與等等，而不是讓大資本家將綠電作為一種商機或牟利的來源。

綠電合作社的核心理念：**推動「能源轉型」的公民組織**



2015-2020 台灣再生能源發電結構變化圖，參考來源：台電資料

[10] 解釋函，https://ppp.mof.gov.tw/WWW/law2.aspx?oid=A3C575764E590CB8&rn=688998162

[11] RES COOP，https://www.rescoop.eu/

選合作社的原因是相較於以利益為出發點、由少數人進行決策的公司，合作社則是以全部社員的共同參與出發，一起參與經營。

對於電能的存在，我們比較少能意識到它的重要性，綠電合作社理事主席淑德認為「發展綠能不應該是投機事業，而是創造在地的經濟，公民電廠是消費者也可以參與生產。讓能源地產地『消』，而且也做在地的能源教育。」[12]

目前「綠主張綠電合作社」共有230位社員，7個案場，累計生產 27 萬度電，2016年即可發12萬度電。「他們的作法是由社員參與，透過眾人集資在全民宅上裝設太陽能系統。「透過綠電躉購政策，以固定的優惠價格將生產的電力賣給台電，台電保證收購20年，藉此，合作社可以回收裝設成本，確保永續運作，並回饋社員。但簡單計畫的背後卻有不簡單的小細節。首先，它努力將投資門檻壓低，只要交一萬元社費就可以加入合作社，這跟以往要上千萬、上億元的電廠投資不同。這是為了讓一般百姓都能參與能源生產。」[13]

成果進度 已經增建至天空八號

「天空一號」是合作社發電第一例。「天空一號」位在苗栗的透天厝民宅，設置面積18.5坪，裝置容量：10.03kW。2017年1月開始評估規劃，12月底完成裝錶併聯。預計全年可發電1萬度，以躉購（Feed-in Tariff, FIT）費率將綠電售給台電，每年可收電費近八萬元。以這筆收入分期攤還建置成本64萬，以及往後20年的管銷、維護、等各項支出，初估10至12年回本。「最新的案場是惟於台北市長老教會總會的天空7號，7個月發了2萬多度電。」[14]

為了下一代的反核

因為我們一開始設定，2015年籌備就跟主管單位說我們是SDG氣候行動團體， 對能源的覺醒，參與到再生能源的投資與問題理解也是一種，我們不會只侷限自己只有裝設太陽能，對於能源使用的想像，裝了之後，屋頂的屋主，面積很小，我們才有機會。政府和商界都沒有興趣的部份我們才有機會去做。

機會在哪產生你還不知道，我們從既有的六個屋頂去發展我們的關係，全台灣問題就在違建太多，屋頂加蓋就是違法，但為了解決太熱與漏水大家都加蓋，無法就地合法，台灣就地條件由於很多強降雨、驟降雨很多，所以大家為了解決問題就加蓋，但這樣就是違法。再生能源明明最多用電就是在都市，但在都市反而比較沒辦法裝。新北市蘆荻社大弄了一個，看了三十間房，29間都已經加蓋。

---

[12] 引用自：主婦聯盟環境保護基金會活動報導文章「節電創能工作坊@北投社大合作發綠電～認識綠能Co-op」2020-06-15 發表。作者:吳心萍/主婦聯盟環境保護基金會 https://www.huf.org.tw/essay/content/4939

[13] 引用自：萬元入社 「綠電合作社」邀民眾翻轉能源未來 本報2017年1月23日台北訊，陳文姿報導 https://e-info.org.tw/node/202157

[14] 引用自：主婦聯盟環境保護基金會活動報導文章「節電創能工作坊@北投社大合作發綠電～認識綠能Co-op」2020-06-15 發表。作者：吳心萍/主婦聯盟環境保護基金會 https://www.huf.org.tw/essay/content/4939）

目前付不起這種薪資，去做這種跳躍式的，我們真的是阿桑組織，五十以上的，我們想做的是20年後我們可能都不在，但創出來就是希望交給年輕人，過去我們是說為了孩子在反核，到現在可能是為了孫子在反核，所以這個意向如何托付給年輕人，為了2030年你們的生活，所以我們開了這樣新的合作社，但我們也不希望只做裝設太陽能板，能源教育是我們想做的，但能源教育還有很多面向，希望有些東西不管糧食或能源，把依賴度這麼高的東西，可以有更深的理解和行動。

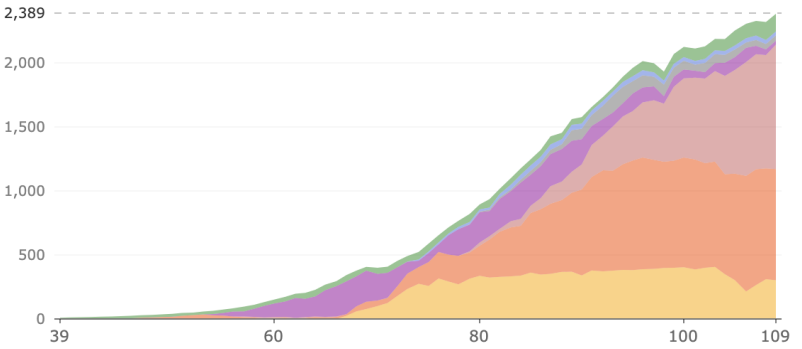
讀書會是拉大家對共同議題的理解和共識，引領過程但會部會都成很難講。2009年有綠色陣線（green front）在讀全球化，來的人都是跨團體的人。

歷年發購電量及結構

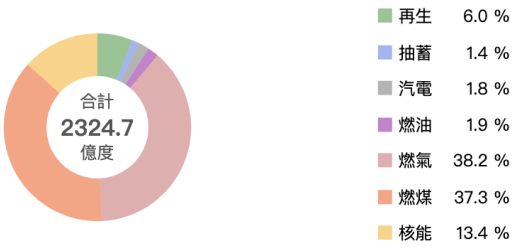
台電系統歷年發購電量

單位：億度

各能源別



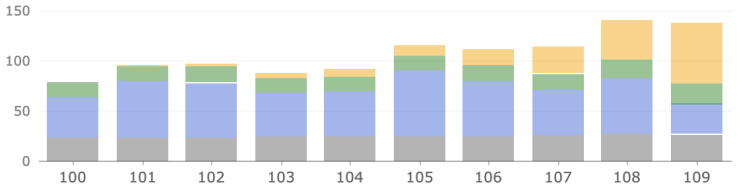
108 年發購電量結構



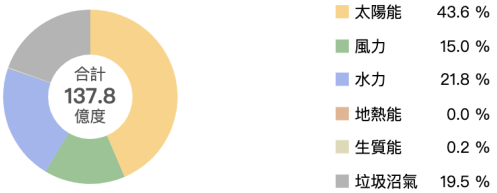
近十年再生能源發購電量結構

近十年再生能源發購電量

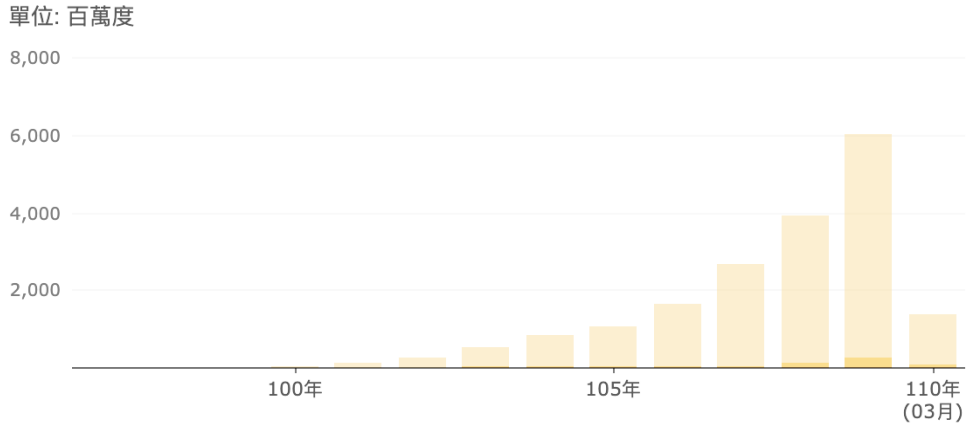
單位：億度



109 年再生能源發購電量結構



歷年太陽光電發電量



109年

參考資料:

【太陽光電】庶民與光電的距離｜(第1069集 2020-08-24)
https://www.youtube.com/watch?v=Jy5Z14GstS8

動態圖表- 資訊揭露- 台灣電力股份有限公司
https://www.taipower.com.tw/tc/Chart.aspx?mid=194

我們的島 綠電起義 2011/09/26
https://ourisland.pts.org.tw/%E9%97%9C%E9%8D%B5%E5%AD%97/%E7%98%8B%E7%B6%A0%E9%9B%BB

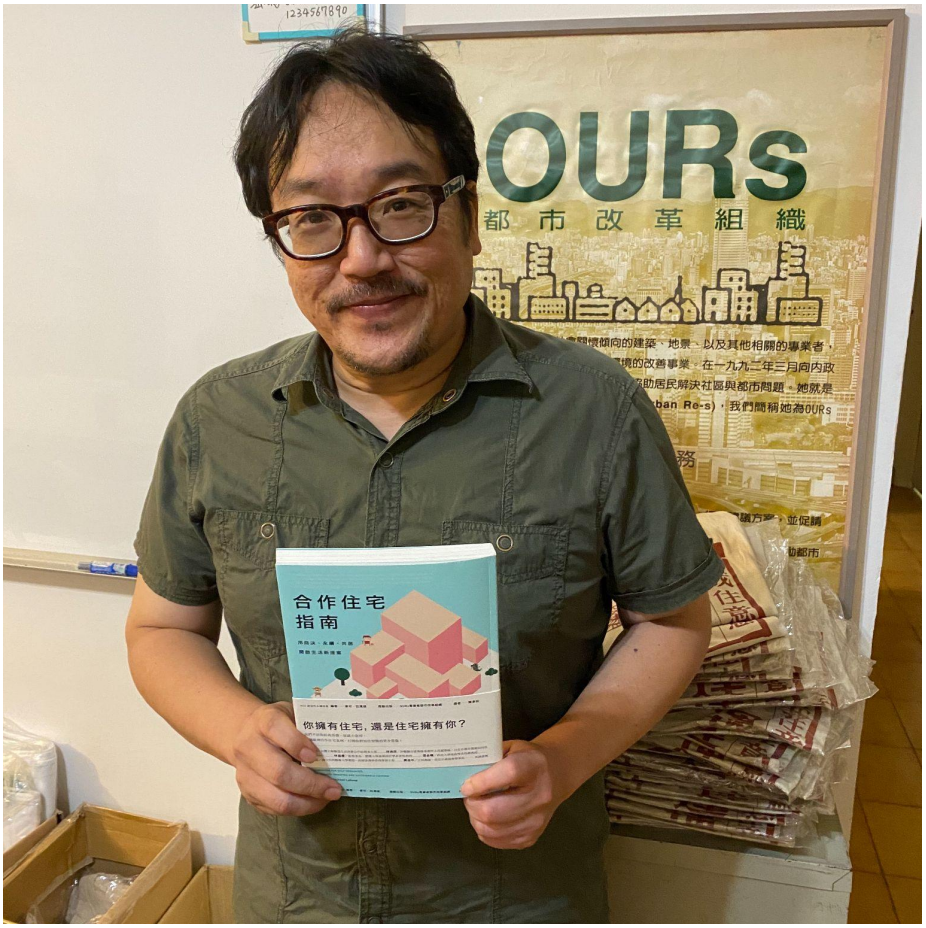
【SDGs】地方庶民都比你懂電費帳單！臺灣的能源轉型實踐模範「庶民發電學習社區合作社」
https://storystudio.tw/article/s_for_supplement/sdgs-affordable-and-clean-energy/

（三）OURS 都市改革協會

訪問時間：2020/07/21

訪問地點：OURS辦公室

受訪者：彭揚凱 秘書長

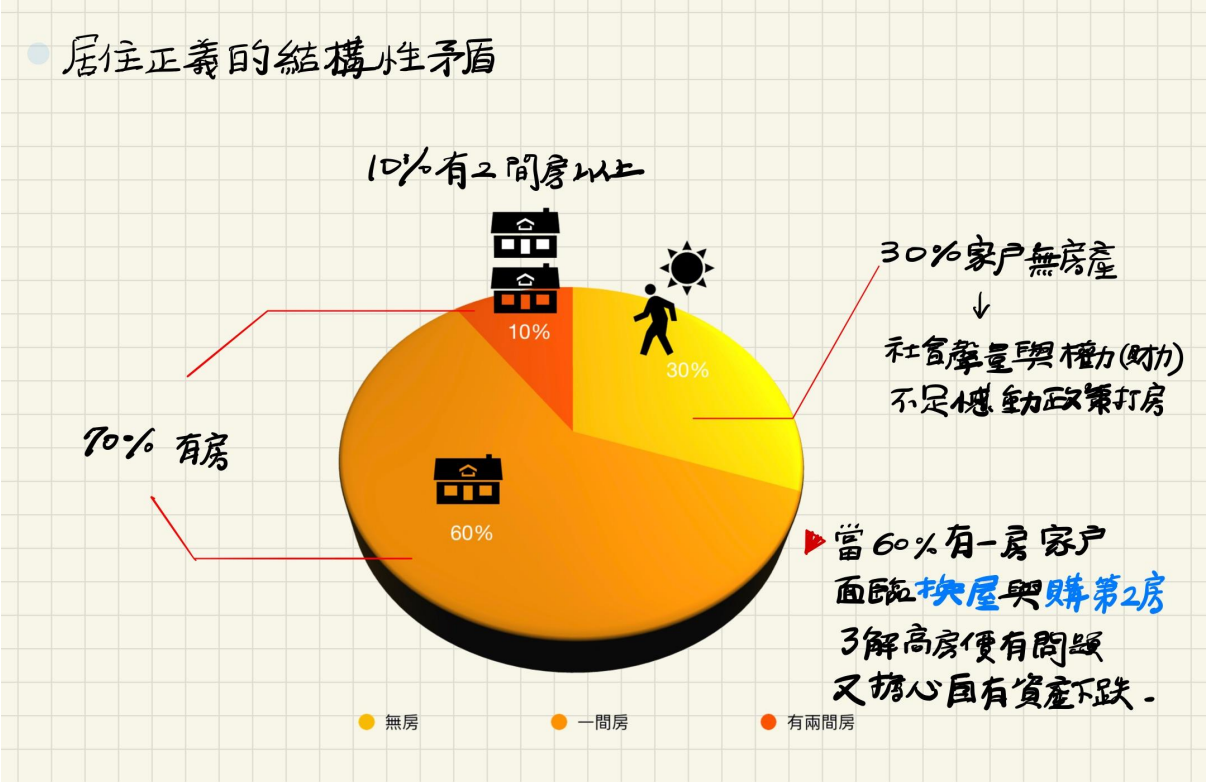


在台推動居住權十年的自省——合作住宅平台

七成擁房族又愛又恨的「高房價」議題，政府不能談也不會做

時日至今，臺灣在居住正義的議題上，仍有許多結構性的矛盾。彭揚凱提到：「在臺灣有百分之七十家戶有房子，百分之三十沒有房，百分之七十中又有百分之十有比較多間房子，百分之六**十只有一間房子。」但在這百分之六十的家庭裡面，「當一個家庭面對到換房（小的換大的，舊房換新房），或是購置第二房的需求，發現高房價讓他換房困難，買第二房時也很困難。百分之六十的人很矛盾，他們了解高房價有問題，也擔心自己的資產下跌。」**[15]

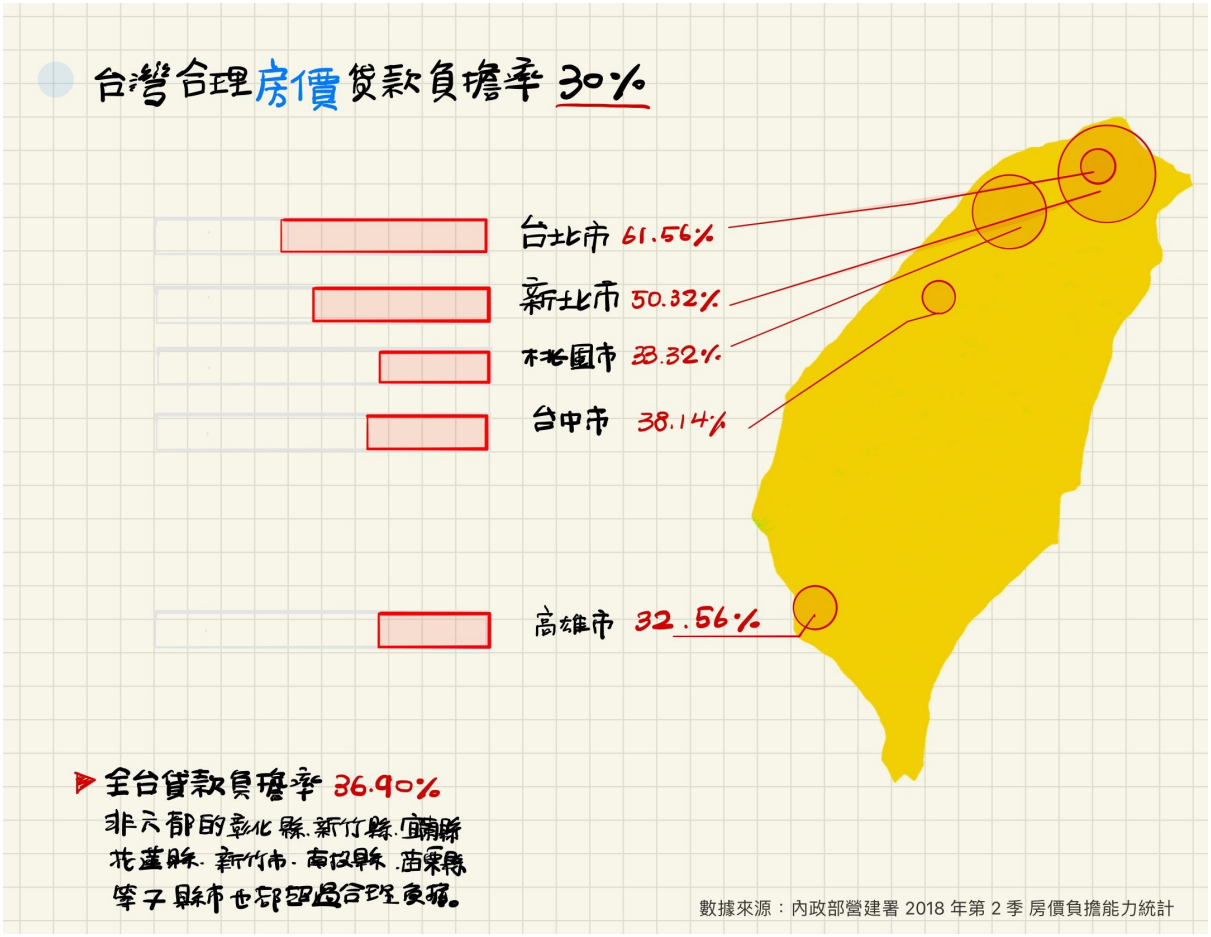
[15] 【空屋】「囤房問題有限」是真的嗎？回應內政部新聞稿 https://ours.org.tw/2020/06/02/vacanthouse/



彭揚凱提到過去民調民怨原因出來[16]，有七到八成的人最在意的高房價，這也就是說，最核心的問題是台灣房價要不要合理化，但是這件事情政治人物並沒有在處理，在概念上來說，房價與所得比懸殊的情況下，解決方法有兩種方向：一種是房價要下來，一種是所得要增加，但現況並沒有如此。

除了買賣房屋，「社會住宅」跟「租屋機制」是另外一個解決的方向。在社會住宅議題方面，一般民調會支持照顧弱勢，但是蓋在自己的家附近時仍有人會反對。至於租屋市場有黑市的問題，「要檯面化逼房東出來繳稅，這些團體就不高興了，但同時因為也可以照顧到租客，他的潛在支持與反對聲音都有。租屋政策事實上開始有在做，比較多用鼓勵的方式，例如給房東減稅、補貼，鼓勵租給弱勢，但若是進一步要說什麼把空屋逼出來就免談。」

[16] 彙整10大民怨 網路票選起跑，根據這篇2009年的報導，國發會所發起的民怨網路票選活動，https://newtalk.tw/news/view/2009-11-26/2200



自己的房子自己蓋

這是我們自己做了十年去談的時候，自己事實上有些深刻的理解和反省，這個層面就出來，一個層面是我們要不要回歸到「反求諸己」的方案，別指望政府，也別指望市場、商業房地產的資本邏輯會生產出符合你需求的時候。

為何不是讓所有的消費者自己組織起來，自己蓋房子，解決自己問題，這其實就是國外常見的合作住宅或住宅合作社的正體，其實就是自己蓋房子，也不是國家蓋房子給他，他也不靠建商或市場，台灣到這個角度時，我們應該打第三條路。

其他的是我們當然還是會繼續做，比如說我們還是會叫政府繼續做社會住宅，我們也會繼續叫政府做實價登錄2.0，我們也會鼓動消費者要不要自己組織起來解決問題，不要整天罵政府無良，已經罵了二十、三十年，我們要不要想些不一樣。

考慮的社會價值和結構的轉變，高齡與少子化，有些潛在的群體出現，第一個是因為高齡要共住的問題，全世界的問題都有共通的背景，都是戰後嬰兒潮，1950-60出生的這一代，他們是年輕人比老人多，台灣現在是老人比年輕人多，他們是人類歷史上最有錢的老人，年輕人沒錢，他們這個世代剛好面對整個社會新形態的轉變，傳統核心家庭已經要瓦解。

這些人非常了解，他不會跟小孩子住，可能也不想跟小孩一起住，小孩不會養你最好你也不需要養小孩，這個世代開始會有一些人，老人經濟圈，有消費力與自主力，其實是很大的商機，有越來越多銀髮住宅，可是我覺得這裡面也會出現一批高齡者，有能力去解決他自己的問題，

他也有選擇，希望他的餘生選擇跟好友或共同價值理念的人住在一起，住宅合作社對他們就有吸引力，第二類常見的是，國外常見的孤獨化，單身家戶越來越多，單身家戶可能是喪偶、不婚、離異不管怎樣，可是這些人雖然是這種形態，有些人會尋求非血緣的共住，國外像是閨蜜住宅等等。

第三個趨勢，現在年輕人世代不可能靠自己能力買房子，要去買很可能是因為你有好爸媽幫你解決，怎麼辦？合作住宅作為經濟可負擔的狀況下，有一個可以安居的住所，建商利潤下在台灣至少是售價三成，因為建商是高風險行業，所以利潤比較高，第二個可以選擇與同好與好友同住，第三個是可以參與式設計，符合需求，不會是全部人接受，至少年輕人能接受。台灣結構轉變時，應該提供一種新的選擇。

社會住宅只能住六年，台灣可以開一條新的路

政策倡議的角度，除了要政府蓋社會住宅、政策改革，我們也要自己組織起來解決自己的問題，社會的趨勢改變下，會有一些人慢慢會願意用這種方式去解決一些問題。合作住宅我們一直都知道，但這個時間點我們覺得是時間，另外我們覺得政府的能耐就是這個樣子。

像是一些在商業邏輯下比較不可能發生的空間使用方式，像是共同空間。所以我們談合作住宅跟我們以前熟悉的事情一樣，第一個是教育推廣、觀念推廣，第二是形成政策改變，第三個是組織實踐。

國家能否創造政策的機制與平台，讓有需求的人更方便去興建他們想要的房子，我們現在在連結一個平台，有點像社會住宅推動聯盟這樣，找了六個或七個已經或正在成立的住宅合作社，我們會有一個平台，一到兩個月固定聚會兩次，每個人都在做自己的個案，怎麼蓋房子、找地我們可以彼此交流，共同行動跟倡議。如果有六七個人想要弄，就可以進來，我們OURS自己也想搞一個合作社。對我們而言也是要先做組織，先成立合作社，合作社本身成立的法規不是很困難，關鍵是成立合作社時有一些先決條件，住宅合作社不同的是比較大的資本門投資，和比較大的專業，所以我們現在都在思考這個事情，我們也希望在台灣住宅上擔任比較專業的顧問角色，蓋房子這個事情大家都沒碰過，不知道怎麼做，過去都是建商一條龍幫你搞定，當你要自己做的時候要怎麼做，這在台灣確實是比較難，國外已經累積了一些機制，我想台灣應該慢慢的來累積這個事情。

從 18年參訪德國合作住宅、19年推動翻譯出版《合作住宅指南》，近年在推動上有哪些計畫？

18年開始起心動念要不要認真開始做這件事情，去看了德國住宅合作社，是因為協助我們去參訪是德國一個友好團體id22，他們在歐洲專門搞合作住宅，出了兩本書是集結了在歐洲案例的兩個書，我們去了看之後覺得很好便談定了授權，一本是去年，另一本可能在今年底或明年初翻譯出來，本來我們的行程是去年也認識了另一個德國非常有趣的團體，我們取得了他們紀錄片的授權，上了字幕，本來想法很簡單，在今年開始就到處去講，上半年就完全廢掉了，去年本來想法是想書剛出來可以搭配紀錄片到處去講，想法就是宣傳影片順便打書，我們本來就是願意到處去講，第二個想法已經結束，內政部營建署給我一筆小小的資源做台灣合作住宅的法律政策研究，這是我們最專業的事情，我們剛結案，分析了一下台灣做這件事情在法令政策上會面對哪些問題，我們會先推短期的事情，中長期的未來再說，我們會在那個住宅合作社推動聯盟（暫定）上面跟大家討論，共識下可以集體行動去游說，包括到政府部門遊說。

合作住宅在概念上來看就是一群共同想法的人，想要住在一起，只是方式是透過大家集資找地設計營運管理，都由大家共同參與打造自己需要的方式，他的型態大概台灣人最關心兩件事：

第一個概念，第一個產權算在哪裡，國外有些這樣就算私有的，就像我們一般的「集合大樓」一樣，另外一種比較多型態就是共有產權，產權共同持有的型態。

第三種沒有產權是租用，一棟房子去整理後作合作住宅用，國外租屋市場相對穩定，國外這種住宅最常見的房東是政府。

放在台灣的脈絡上，現階段談私有必然失敗，因為台灣過去已經有太多這樣的模式，有個便宜房子就賺到，台灣的住宅合作社過去是很蓬勃發展的，日本時代就有叫做住宅組合，台灣1950-1970年代，查資料看到最高峰有76個住宅合作社，到1970年代，累積蓋的房子超過一萬戶，他們談的不是國外那種合作住宅精神，你可以想就是一案建商，所以就是當他蓋好產權私有就是合作社瓦解。

首先，另一個九零年代，就是很多企業合作購屋，為何到現在沒有成功，那些房子去看早就不知道賣了幾手，也不是當時公司承諾社區型的房子，所以這角度來看，不要談私有，現階段講真話若有人想以私有去做，也沒關係，但若要講政策倡議，我們希望有相對應的政策和制度，你就要去面對正當性、合法性、公益性等等。對我來說有點可笑，因為連購買私有住宅、都市更新都有補貼，台灣在此角度，至少這階段要跟政策連結，我們傾向房子回歸到使用去看，為何台灣這個階段，我們這樣的居住型態、模式值得你支持。現階段會先從短期的倡議方案開始。

對合作住宅的認識與落實上，從一開始到現在的變化是什麼？

越來越明確，合作住宅沒有精準的定義，中間有很多技術問題，越來越釐清優先問題。最早的想法，是台灣應該各種合作住宅都可以做，然後慢慢收斂到現在，先以合作社共有產權來做。

一類是因為宗教信仰結合的在家居士，想要共住、共持;另一種像是為了共老，新竹樂霖，退休的公務員、竹科退休者等等，幸福家園案例已經做好，已經住進去了，宜蘭華德福的家長，新北市也是為了小孩，自閉症的家長團體，面對最大的問題叫做雙老，一輩子都要照顧，但父母都到六七十歲怎麼辦呢，如果我往生後，小孩仍可以在這個家園居住，台中友善住宅公用合作社是主婦聯盟系統下，認同共同消費的理念下對象多元的組合，從要退休到三四十歲的人都有，共享、共居住的理念;基隆市第一住宅合作社是目前台灣存在還有在運作的合作社，他已經成立七十年了，以前那些住宅合作社都倒光了，目前手上有房子，已經蓋好了，使用比較老派的模式，他們蓋的一百間房子，十間不賣拿來出租，有租金收益，其他90間是私有化。這樣的案例規模都不大，國外常見案例都不會超過五十間以上，每個合作社都派一位代表來開會，即使背後主題都不同，但支持產權共有、共住與參與式規劃設計的理念都是共同支持的理念。

國外合作住宅研究，有哪些案例特別適合在台落實做為參考？

Syndikat 位於德國，1992 年做第一個案子，到現在已經158個案子（公司），創造約3000戶的住戶。他們現在是分散式系統，每個來提案的單位成立公司，以聯盟的型態來營運。

要求兩個條件：1產權共有 2相應的權利義務，提供專業諮詢與投資，住戶股權51%、syndikat股權49%，為的保持房產「去市場」，不被流入市場，不被炒作，可以維持在住屋使用的功能上。

成功每個個案繳交團結基金，可學習、可複製的模式。提供專業諮詢與投資，出一筆錢投資你，住戶股權51%、syndikat股權49%，為的保持房產「去市場」，不被流入市場，不被炒作，可以

維持在住屋使用的功能上。房子所有事情都你們決定，如果你這房子想要賣掉，我有「否決權」可以不賣。

建築本身是出租的概念，每個月付租金，直到個案成功每個個案繳交團結基金給syndikat，syndikat 可以將這樣的團結基金投資下一個新的個案，應該提供這樣可學習、可複製的模式，讓大家可以使用，不用每次都從零開始。

住宅合作社在台灣如何實踐？資金的來源是什麼？

短期方案尚不指望由政府主動來做，融資這塊是政策問題，國家認為這是好的事情就應該以政策支持銀行去借款，都市更新政策推動時政府都有提供融資平台，或是中小企業要發展，寫好計畫也有信保協助，所以住宅系統在台灣應該要被支持，融資這塊仍需要政策介入。

一、資金上，信用合作社有租戶的儲蓄，維持信用合作社的股金，需要鼓勵系統內的社員來借款，所以我們的想法是以合作社名義加入團體成員，而後借款，只是因為台灣現存儲蓄互助社各別規模都不大，但住宅合作社可能大一點，那銀行能否跨社聯貸，資金不可能一個人全部借走，有些法規和行政細節問題要解決，應該互信並社間合作。短期內，我們覺得比較好的想法是去談這個事情。

二、房屋稅在執行上也會是一個問題，合作社這樣的住宅型態，一個合作社擁有三十間住宅，會不會遇到被政府認為是多屋的持有者，但實際上每間房屋都是自住，所以這塊也需要與政府溝通處理。

三、最後是土地問題，住宅合作社若基於使用為目的，有無可能透過「設定地上權」或「長期租賃」這兩種方式來取得土地，使土地產權永遠屬於政府，合作社籌備資金來蓋地上物，這是為什麼我們會想優先做比較具有公益性的「共有產權合作住宅」，才有機會跟政府談，非炒作與使用政府土地。合作社內要更有公共性，例如租金訂定可負擔，或是提供長照服務等、弱勢使用等等。

舉例來說，德國政府如何提供公有地給合作社？他們發展出「比提案不比價格」的投標方式，政府訂出使用的大方與價格，開放民間提案，提案好就讓你去做把地賣給你，用合作方式確保這個案子建好後，能回到人民作為住宅實際使用。

台灣總的來說，政策上必須要調整觀念，若只沿用過往公有地開放價格最高就得標，這樣具有公益性的土地利用方式，就很難短時間在台灣落實。關於這部分，OURS預期能與內政部合團司做教育推廣，定一些住宅合作社的輔導和獎勵辦法，短期內不涉及修法。若未來計畫有可能要使用公有地，才可能討論到涉及修法的部分。

台灣在合作住宅推動上，目前有哪些政策面的困難？

目前政府的住宅政策中沒有想過有合作住宅這樣的供給方式，沒有任何的經驗與想像，只有市場跟靠政府自己蓋，這是最大的問題。在系統中沒有想過這件事，所以沒有具體的政策或方案。

合作社法只規範合作社怎麼組成，各種合作社做各自的事業，勞動業務回到勞動部上協助管理，產銷合作社就回到農委會，住宅合作剛好就回到內政部，對於住宅合作社目前沒有任何相關的規劃與管理、輔導、獎勵，運作上就會有些實務上的問題，政府認為不甘他的事，但如果沒有法令的協助，像是融資就會遇到困難，蓋房子的資本門比較大，所有建案都是去銀行貸款，包含建商，台灣融資體系的成熟也只有對建商，可以借到的成數和條件都不是很好，當合作

社向銀行借款時說自己並非以營利為目的，銀行不知道你要怎麼償還。國外只要是住宅合作發展好的國家，一定建立在國家認為這樣好的系統值得被協助，第一個就是融資，一定有專屬這種不是拿來賺錢的平台來借款給住宅合作社，只是每個國家做法不同，有些國家是政府做擔保，有些國家是指定銀行有提供這樣的服務。

（四）主婦聯盟合作社

訪問時間：2020/1/4

訪問地點：台北車站

受訪者：陳修瑋（主婦聯盟理事長）

訪問：邱林川、黃郁齡

編輯整理：黃郁齡

「參與是一條長長的河，有時平順，有時湍急。我們要一起溯流而上，彼此扶助，相互支持。因為，在承諾開始之後，我已見到希望的將來！」——主婦聯盟成立誓言

你想過自己購買日常所需是怎麼做選擇嗎？尤其是直接吃進去肚子裡的食物，在越來越重視健康與養生的今日，能夠買到安心的食材，更是過去幾年當台灣國內發生重大的食安事件，均引起廣大社會關注。

根據維基百科統計台灣重大食品安全事件紀錄，自2008-2018年，平均每年有12.8件食品安全危機事件發生，也就是平均每月都會有超過一件食安危機事件發生。而一般來說，食安事件爆發後若非接二連三的有後續稽查，聲量通常幾天內就消退了。

台灣主婦聯盟生活消費合作社，是在七、八零年代起的環境運動開始，開啟民間社會力先河的消費者、反公害自力救濟、生態保育、爭取女權等運動。成立至今已達25年，目前全台共有54間站所，高達78,000名社員，透過社員間頻繁的活動與互動創造社群感，踏實發展環境教育和消費者共識。

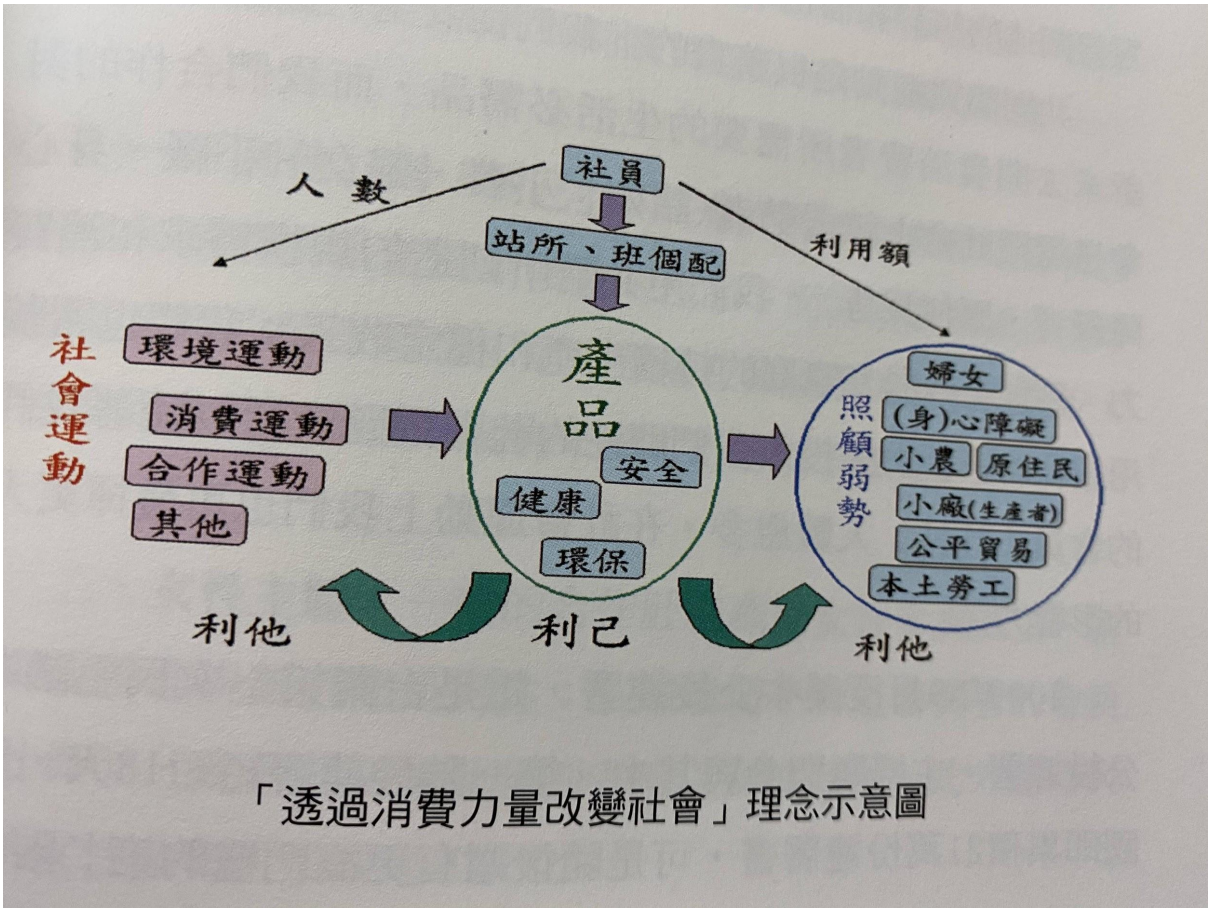
成立初衷

1991年7月，幾位成員在參加香港的國際消費者聯盟(IOCU)第十屆大會上，大部分討論都是基於對「自由貿易」、「市場機能」沒有帶來改變的批評，反而讓小農、消費者、勞工原住民陷入更貧窮的境遇。

當時一位來自日本神奈川縣的生活俱樂部的女士發言:「生活俱樂部是合作社組織，二十年來實踐共同購買，開發生活所需的消費財，與生產者訂定契約生產，由於對環保、人性化的認同，開發消費財過程與生產升在溝通上力求符合理念。今天我們不但自主的管利生活，還可以影響到地方...源於我們的實踐，證明合作社的確能發揮草根的力量。」

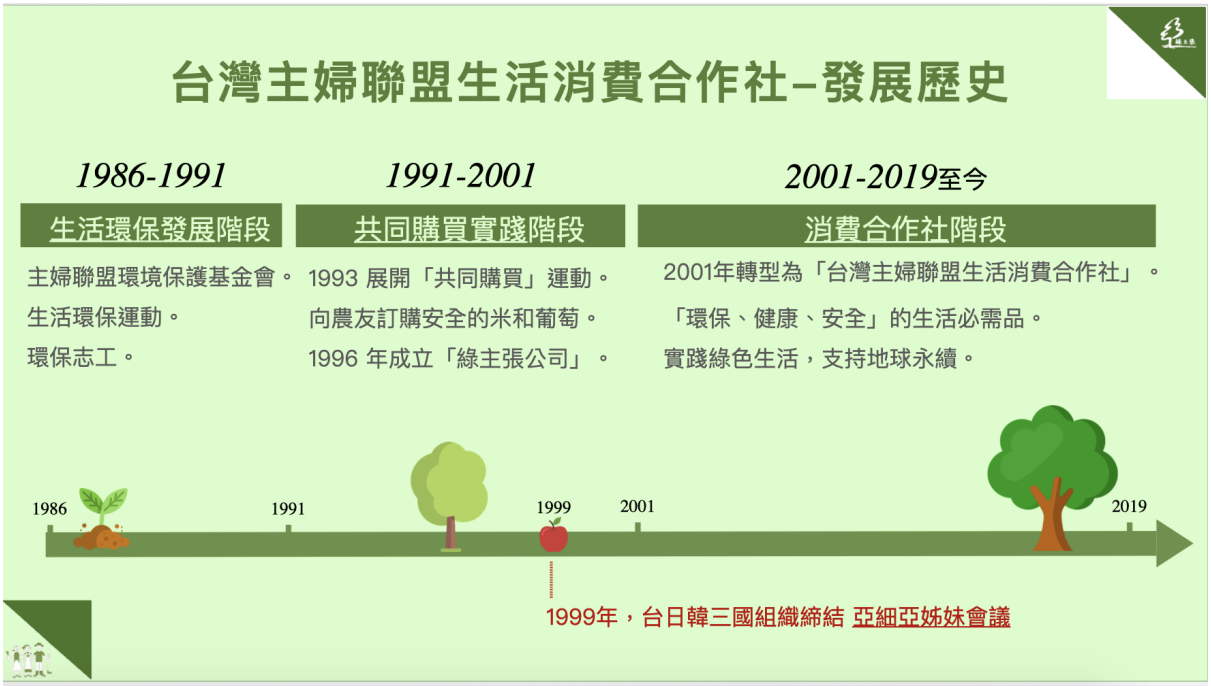
從那時開始，三個發起者就有了初步自己來開始做的想法。台灣早期也有合作社，但跟主婦聯盟的脈絡比較不一樣。是由政府去推動，包含校園內的福利社，各級政府員工消費合作社，大部分是由上而下的推動，經營者不會感受到自己是合作社，沒有共同解決需求或問題的意識。

正式成立 2001年 全台灣有四個分會會員。2001年台北先成立，接著台中、高雄各自有領頭者獨立組織，正式成立主婦聯盟時隔年(2002)就全部合併起來。



「透過消費力量改變社會」理念示意圖

共同購買論述發展三階段



一、生活環保發展階段（1986–1991）

主婦聯盟基金會推動自備碗筷、手帕、購物袋、垃圾分類、廚餘做堆肥、廢油做肥皂、反核議題等生活中的環保理念付諸行動。為母則強的主婦們，考慮小孩健康，加入推廣生活環保的諸多行動。

二、共同購買實踐階段（1991–2001）

消費者主體尋找「安全、健康、環保」的生活必需品，三個目標：

1.改變耕作方式，減少農藥使用友善環境、有機栽培。

2.生產過程減少對環境破壞

3.消費過程中，執行4R（Reduce、Reuse、Recycle、Refuse）

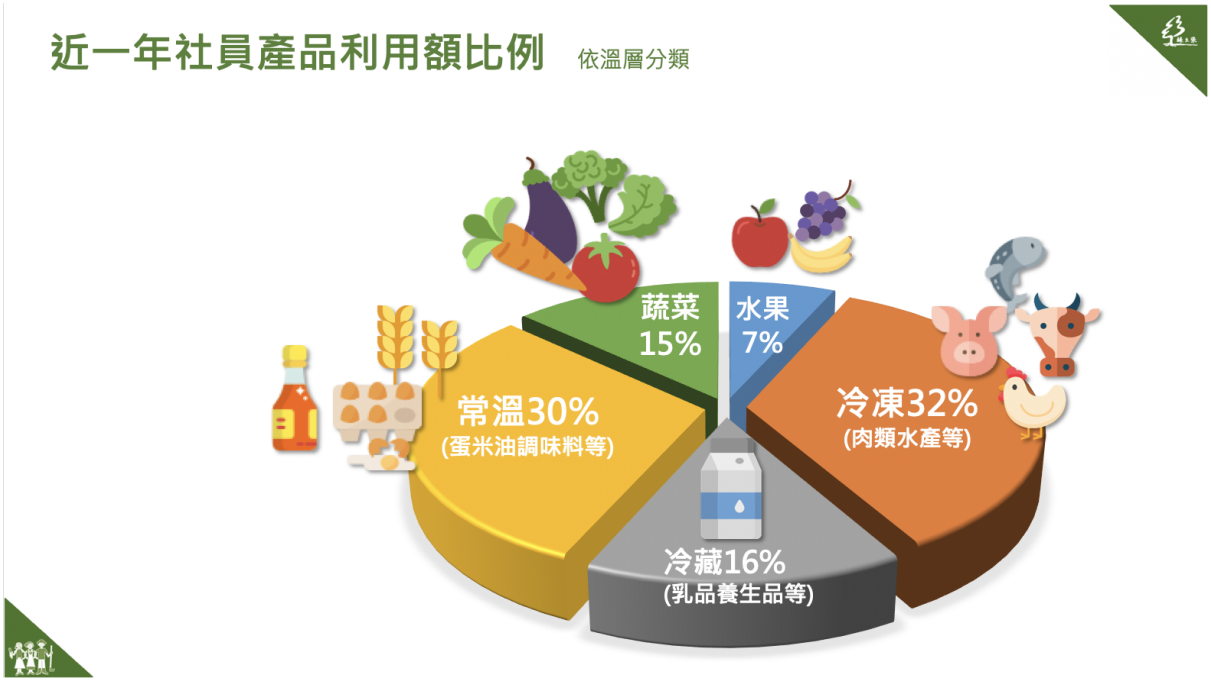
台北綠主張公司、台中綠色生活小鋪，開發了再生衛生紙、非基改豆製品、環保清潔劑、肉奶蛋米醬油的商品打下基礎

三、消費合作發展階段（2001-迄今）

不以營利的的基礎點上，成立全國性消費合作社，

延續主婦聯盟基金會的環保精神，基金會負擔倡議角色，

合作社透過合作協力來回饋基金會。例如：從綠主張公司階段回收非基改醬油提撥五元回捐基金會〉



TIPS：跟團購有什麼不同？分辨「想要」與「需要」的不同，團購比較是為了想要找到更低廉的價格作為出發點，與共同購買從生產端把關的去解決日常「需要」有所不同。

早年實行具有彈性的班配制

效仿日本的班配制度，社區裡十個媽媽十個家庭就組成一個班，會選出班長來負責幫大家收貨處理配送，其中撥出一定經費作為班長的公費，或是給予折扣。有的地方班長輪流當，或是有些班長需要這筆收入，他願意犧牲時間來幫大家服務。也有收入較高就把多的經費拿來買冰箱，冷藏大家購買的食物。

理事長認為「主婦聯盟發展初期，正好有那樣的社會條件，在一個相對好的時代，第一個市場同值性的服務很少，買不到安全的商品，大家會想要參加，現在人口慢慢高齡化，當組班多時這樣的配送成本其實會虧損，隨著規模的擴大，也有新的挑戰」。

現在每年總營業額約14～15億。目前有78000名社員，用現在維持有在繳年費來判斷活躍社員的話，目前大概是43000～45000人。這樣的社員數是慢慢累積而來。

組織架構

目前主婦聯盟有四個委員會：

生活材料委員會

編輯（刊物綠主張、網路經營）

教育

福祉

對專業比較高的，例如財務、法律都算職員，負責經營管理，全職職員大約200多位，兼職福利比照全職員工，總員工498位，明年預計超過500位。給計時人員的報酬、勞健保、三節獎金，算時數來說，報酬可能高過月薪。對生產方也很照顧，也提供生產者急難救助金、無息貸款等。支出費用速度是很快的，一般來說加工業者一個月、農夫15天就可以拿到款項，外面一般來說大概兩三個月。

成員組成

主婦聯盟從早起以來成員就是以中產階級為主。當初成立時的訴求就不是便宜。一開始就是從基金會、環境保護的點出發，結合食品安全，要找的生產者必須是環境友善、添加物極少。比如說全台灣可以允許使用的上百種食品添加物，她們只採納百分之七左右，所有東西都有自主管理標準，確保食品安全、生產者、友善環境，這是從來沒有改變的重點。

過去的環境讓她們有機會慢慢成長，但在今天，也許這樣的訴求不一定會成功，因為現在每間超市都會強調產品有機、安全，便利性又高過我們，同時，社會上許多環保團體、小農自己建立平台做網購，所以當他們維持了這樣的經營模式，價格無法比低廉，也因此常被人說是「貴婦聯盟」。修瑋接著說：「真正的貴婦可能反而會選用進口食材，我們自己對產品的要求是整體的，所有的生鮮蔬果沒有外來品，農產品都是台灣產。」

她也不諱言，在中藥材或是肉類上，就會使用進口，「因為中藥大概是中國在生產，畜牧業台灣沒有比較好的產線，會進口澳洲牛羊肉，用鼬機規格放牧，雞肉我們是自己找生產者以人道飼養方式處理。」

合作社怎麼進行民主？

主婦聯盟目前的社員已經在一定數量上，因此直接民主是不可能的。目前基本上社員代表是一人一票選出，每個社員有投票權，選出的社員代表，再投票選理監事。

自2005年開始，主婦聯盟有地區營運委員，這個角色比較像志工，會投入治理、促進社員活絡。運作過程從裡面發覺比較活躍的社員幹部，等到他比較瞭解合作社，也較願意投入合作社時，可以出來選社員代表。像我自己就是透過這個過程，慢慢一個階梯式的往前，在過程中對合作社的理解慢慢加深。

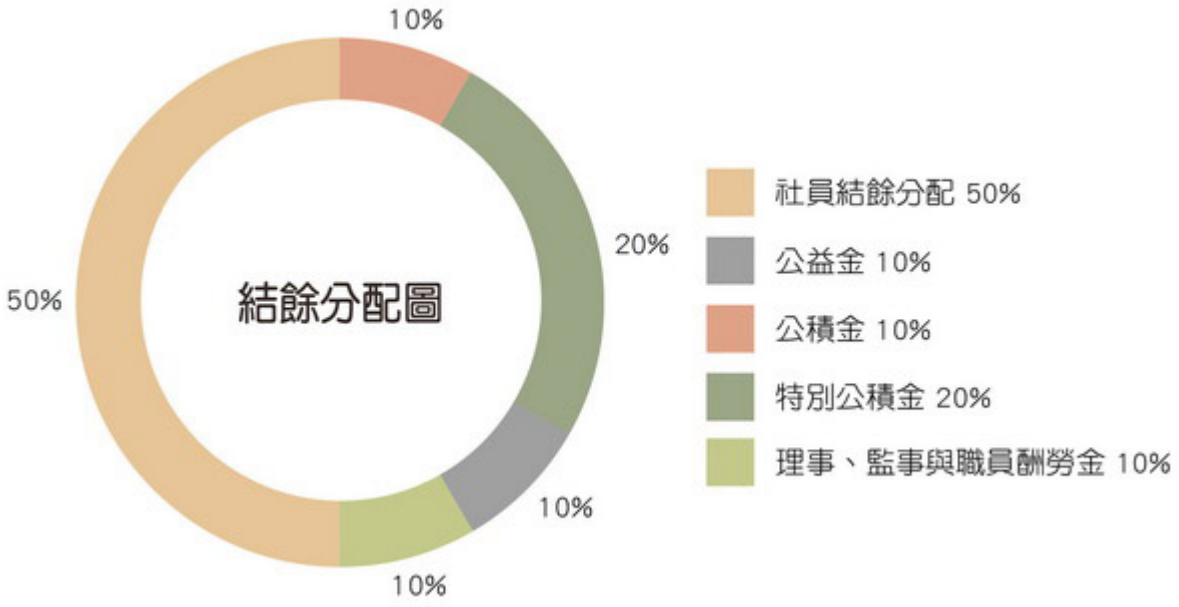
社員的年費大約360元，一年四萬多的社員每個人交下來，集結就是一千多萬。會有社費也是階段性發展，從一開始的600元慢慢降到480，到360，最初是因為要印製月刊，在社員數慢慢增多的情況下，刊物成本下降，現在月刊大約佔社費的43%-47%，剩餘的錢，一部分拿來作為理事會選舉與全社性活動花費使用，也分給全國各個分社利用，當他們辦活動就能補貼，雖然只是一筆小錢，但地區性委員就會負責管理。地區性委員任期一屆大概是2–3年，由比較活躍的社員自願。

專業上轉型

早期組成的成員，很多有理想性，但沒有執行能力，像是家庭主婦、退休的老師或是公務員，只有這些人有時間來參與當志工、當協同幹部。其實不太會做生意，成本也算不準，就是比較不專業，會花很多成本在各部分的爛尾。

理事長坦言自己其實也是家庭主婦，只是比較好學，會多去涉獵一點，但是合作社內有些人基本上生活比較單純，不覺得需要為了這個職務多去學什麼。她認為：「主婦聯盟現在除了面對外界的條件變遷，也面臨社員高齡化、對年輕人理解較少等問題」。

「因為現在營運成本多了，規模漸漸越來越大，我們才有能力去聘請比較專業的人進來做事。譬如歐洲合作社，會越來越在專業人才的培育上，也會聘請專業經理人進來，我們比較幸運是早期有很多專業農業背景的參與者，他們夠專業又是創始人，所以運作上比較順利。現在大家常說要民主，民主也要有品質，這是我們現在的困境，大家要清楚怎麼在高度自由下共同做出決定。」



社間合作與教育

很多人把合作社當成政府，但終歸來說它是一個企業，應該先把共同購買這件事做好，再利用公益金去支持對社會有益的活動。我們早期會有三種教育：環境教育（因為我們前身是環保團體）、合作教育、跟產品教育。

我們也跟很多社團是友好關係，我們一年有大約三百萬的公益金，在選擇上，之前我們亞細亞姐妹會提出一個**FEC**，就是Food、Energy、Care，我們再加上一個 Social。我們主要會選擇跟我們理念比較相同，並透過公益金小組來審核這筆申請是否真的需要資源，是否符合我們的想法，像是不管環境、糧食、能源、照護、弱勢、公益型的，基本上我們都會通過。

理事會與你談心 / 18

二〇一七年亞細亞姊妹會帶來的反思（日本篇）

文／王瑞聰．第六屆理事　攝影／王琪君

2017 年亞細亞姊妹會參加者合影。

編按：二〇一七年亞細亞姊妹會邁入第十九年，日本生活俱樂部生協、韓國幸福中心生協來台共赴台南分社參與年度盛會「下港主婦．塭油會」，也透過交流會分享彼此最新的發展現況與營運經驗。日本以「共濟與福祉——新的互助形式」為主題，讓王瑞聰理事有感而發，書寫下他的心得感想，希望引發社員對於社務發展有更多不同的想像。

在日本生活俱樂部生協的報告中開宗明義點出共同購買事業實踐三個基本方針：一、提供社員生活必需品；二、建構地區需要的機能；三、在地區建立人與人的關係。針對建構地區需要的機能，生活俱樂部生協連合會在二〇一五年啟動的第六次中期計畫中，提出「以建構FEC[1]自給的網絡為目標」的方針，各單協招募社員與地區居民，致力於成立FEC相關的新事業，創造勞動的場所。

基於高齡少子化社會與憂心社會保障崩潰，生活俱樂部生協當前有關「照護」（Care）的目標在於建構地區福祉的機能，例如育兒支援、高齡者支援、照護服務、障礙者支援、生活窮困者自立支援、就業支援、用餐服務等，希望能透過社員的討論與參與，具體解決問題。

創設基金挹注福祉事業

為了支援各地生活俱樂部單協建構地區福祉機能所需的資金，於今年創立「生活俱樂部福祉事業基金」社團法人，由生活俱樂部生協指派成員管理營運，負責審核各單協或關聯企業的福祉事業申請案，給予補助或融資。基金的來源為：一、勸募「CO‧OP共濟『互助』」的加入者捐贈其所獲得的部分退還金[2]；二、共濟連合會的直接捐贈；三、未加入共濟但贊成此機制者的捐款。今年的募款目標訂為部分退還金的十%，希望二〇一八年起基金能實質挹注地區福祉事業。

理事會與你談心 / 19

參加亞細亞姐妹會第四年，每年我都感受到日本與韓國姊妹們旺盛的企圖心：不僅是辦好共同購買，也不僅是替社員謀福利，更要創造能安心居住的地區社會。有研議，更有行動；辦社團，更要創事業。合作社對他們而言，是解決社會問題的工具，他們有組織地承擔社會責任、關懷地區社會，有清楚的願景、目標，然後擬定可行的計畫，包括籌措資金與人力。

來自姊妹社的跳躍性視野

由於姊妹社的無私分享，我們能夠跳躍性地看見其他發展的可能性，可以快速填補不足的經驗，並且在遇到類似問題時獲得輔導，減少許多嘗試錯誤的成本，例如發展勞動自主合作社事業、照護事業、自主能源事業，我們都不須自卑於後進，而是應當珍惜這份友誼並善用他山之石。而且，我們的共同購買事業有一定的基礎，擁有支持、發展其他事業的資金潛力。

回頭看，我們還可以做

合作社目前提供的服務，除了共同購買生活必需用品，其他服務或事業仍在研議或停留在個人的想像中。如同生活俱樂部生協成立「生活俱樂部福祉事業基金」，我認為，如果我們能有「策略性的公益」[3]，集中地、有目標地運用公益金與特別公積金，或能向社員募集社員分配金，是不是有機會成立基金來支援創設包含福祉事業、能源事業或其他福國利民的事業？但如果我們怯於想像、無法將想像或企圖化為願景、也沒有闡釋那樣的願景的意圖或能力，或者空有研議而無行動，我們就不可能把資源放到對的、可產生具體未來效益的目標上，也將無法獲得社員或社會提供更多資源支持。

合作社	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	小計
公益金（元）	2,668,035	3,268,744	3,758,952	2,726,648	12,422,379
特別公積金（元）	5,336,071	6,537,487	7,517,903	5,453,296	24,844,757
社員分配金（元）	13,340,176	16,343,717	18,794,758	13,633,239	62,111,890

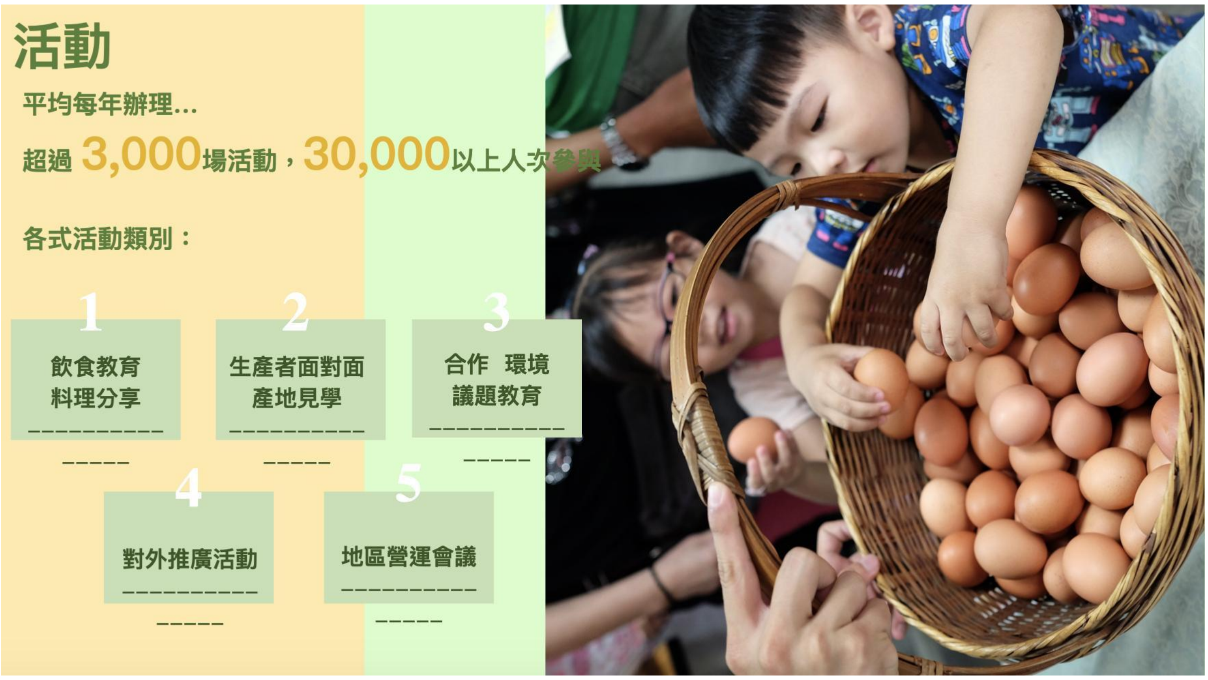
近四年合作社結餘分配款項中公益金、特別公積金與社員分配金[4]金額。

這兩年我們的共同購買事業遇到利用額、社員數成長減緩的問題，理事會與行政團隊正盡最大的努力找出問題所在以解決之，畢竟穩健經營的合作社是發展未來其他服務的根本。但若停止想像合作社作為多元服務的滿足者與社會問題的解決者，並繼續親力親為以實現我們的想像，就可惜了社會對我們作為改革實踐領頭者的期待。一起把想像繪製成藍圖付諸實現，讓合作社持續感動我們與他人。

備註

1. FEC：Food 食物、Energy 能源、Care 福祉的首個字母文字縮寫。
2. 共濟類似互助保險。共濟的資金運用分為三部分：給付金、營運經費、剩餘金（部分退還）。CO—OP共濟「互助」到二〇一七年七月的加入者有 107,321 人，累積部分退還金總額四億一千萬日圓，推估每年增加四至五千萬日圓。
3. 于躍門，〈二〇一七關鍵報告〉，二〇一六年三月十九日發表於本社社員代表大會研習會。指透過慈善計畫，有計畫地改善所處的經營環境，成為具有競爭力的網絡。
4. 公益金作為本社組織區域內合作教育及其他公益事業之用，佔年度可分配結餘十%；特別公積金為本社發展之用，以利永續經營，佔年度可分配結餘二十%；社員分配金按照社員對社之交易額比例分配，佔年度可分配結餘五十%。

數位轉型



主婦聯盟去年九月才開始開放線上入社，今年一月才正式要做網購服務。理事長修瑋認為，韓國的Hansalim合作社在這方面做得很好，他們有些是生產端，有些是消費者端，

生產端負責把關所有商品，消費者端負責協商價格與供需，他們自從推出網購服務後業績有顯著的飛躍成長，目前他們已經有 65 萬名社員。

內部對於網絡化也會有所批評，「像是社員會抱怨新加入社員如果透過線上入社可能不夠了解合作社機制，我們也會透過一些設計來補強這部分，同時舉辦多場線上線下的活動，加強合作社的社員教育，每一年的活動舉辦可達3,000場以上，因為共有52個站所，每個月都在舉辦活動，包含入社解說、各種教室的活動、營運委員會的會議，還不包含一些社團活動，每個月每個站點都有好幾場，甚至一些全社性的大型活動。」

修瑋提到，近年社內就會有一些意見，需要花比較多時間溝通，舉例來說像是有個成員提議開發啤酒的商品，但社內具有決定權的委員，大多是年紀比較長的女性，會認為啤酒並不算是生活必需品，但其實社內也有很多年輕的社員，這個過程如何溝通協調，就會花比較多力氣。

現在社內選舉，已經變成線上投票，對他們來說，怎樣提升社員能夠以更方便的方式參與社內決議會是最重要的，也想慢慢改善現在代表制，讓更多社員能透過數位工具來表達意見，才能讓社內營運更接近真實需求。

後記：對年輕人參與合作社運動的提醒

很多年輕人剛開始被合作社理念打動，但他還沒準備好，不管是基金或能力，使命感真的那麼強嗎？創立合作社就像創業，壓力是很大的，組織創立之後，如何維持使命感，這個責任是一輩子擔在身上，所以要成立合作社，必須要想我要具備哪些能力，找哪樣的人來協助我，讓他可以持續營運下去。

參考連結：

這些女人，那些故事-主婦聯盟25年簡史
https://www.huf.org.tw/essay/content/722
台灣食品安全事件列表（維基百科）
https://zh.wikipedia.org/wiki/台灣食品安全事件列表
解讀2017十大食安事件（食力）
https://www.foodnext.net/issue/4098799825

二、勞動互助合作社

(一)南機拌飯｜地下社造勞動合作社

訪問時間:2019/12/28

受訪者:李仲廷、張羽儀。

訪問:**邱林川、黃郁齡。**整理：黃郁齡。

1.成立初衷

2016年中開始，在台北市的南機場忠恕社區，出現了一群年輕人，在暗不見天日地下室與凌亂的管線與斑駁掉漆的牆面間，這群人開始密謀一場社會實驗。

主要的發起人李仲廷，社會系畢業的他，在2015年與一群朋友組了一場讀書會，共讀了《真實烏托邦》、《叛道》、《社區設計》等書後，這群結合了社會企業、社造工

作者與行動者的團體，希望將知識化為現實，落實一場社區營造的想望。在成功爭取到街區活化專案的經費後，共同承租了這個地下空間。

2.計畫內容

(1)空間作為互為主體的社區互動場域

李仲庭在《反造再起：城市共生ING》書中文章〈南機拌飯 練習當一個熱心參與社區互助的好鄰居〉一文中提及，「南機拌飯」在空間上的實踐，理想模式是社會學家雷・歐登伯格的「第三空間」，指的是處於住家的私人空間和工作的商業空間之外的場所。

這樣的第三空間，是作為社交對話或心靈休憩的場所，甚至沒有特定目的的聚會場所，具備「隨意、自由與開放」等特性，反思生活過度私有化與商業化的問題。李仲庭認為雖然還沒有完全達到理想，但是至少透過當前所形成的社群聚集與輕鬆隨意的佈置，和一般乾淨明亮卻充滿異化感的商業空間已經有區別。

從一開始，對「社區營造」的理解及在思考南機拌飯的經營本質的時候，團隊就花了三到五個月不斷自我詰問、溝通討論，摸索出自我的定位，並非被委託駐點、改善社區的地方，更不扮演社區規劃師的角色，而是作為「社區裡的一份子」。

也因此對他們而言有時對外談社區營造，或是南機拌飯做為社區的開放空間，他們更傾向以「互為主體」的方式去講這件事。這個基地與社區住戶間的關係，不是一方被動接受服務，更像雙向交流。[17]由於希望能成為社區的一份子，而不是一種外來者，辦自己好玩的活動，南機拌飯並沒有設定自己一定要做什麼，甚至制定一個固定目標，而是期待在生活不同的連結中發生不一樣的事情。

例如，在社區中舉辦多次的「小家電檢修活動」不僅成為南機拌飯被附近居民認識的主要原因之一，也從活動逐漸發展成「互助」維修站。這些活動開始的方式，是一種有機互動下的產物，而不是一個先設定好的社區規劃模式。

二〇一六年年中，初步整平地面與加裝照明之後，綠點點點點團隊在南機拌飯舉辦手作課程和木工活動，開始讓更多人認識到這處空間再生了。三位在南萬華長大的年輕人，透過網路注意到小時候常經過的地下室，現在變成一個酷酷的實驗基地，就特地過來看看，並與我們團隊交流認識。聊到綠點點點點在大安區小白屋有一處社區修理站，三位年輕人表示他們大學念電機相關，參加服務性社團，組隊前往國宅幫老人家檢修小家電，有意願在南機拌飯也試著合作「小家電檢修活動」，幫社區居民修理，讓只是些微故障的小家電再生，減少好物浪費，增加人際互動。

---

[17] *引用自: 社企流:「都市中的社造實驗：南機拌飯讓互助共享重回鄰里間」* https://www.seinsights.asia/article/3290/3276/5944

我們（南機拌飯）馬上請綠點點點點的夥伴加入詳談，籌措需要的基本工具與零件備料（第一批主要從小白屋借調共享），盤算未來可能的費用，例如有些零件更換需要另外購買；然後敲定了七月下旬的週末舉辦第一次「小家電檢修活動」，三位年輕人擔任修理志工，南機拌飯的夥伴負責企劃活動、宣傳與受理登記報名。可能因為太少有店家受理檢修小家電，或是因為基本檢查與簡易維修免費，附近居民登記修理電鍋、電風扇、收音機、吹風機等相當踴躍，共二十多件物品。好多位老人家與大哥大姐喜歡這種惜物再生的做法，開始將南機拌飯口耳相傳給更多鄰居。[18]

南機拌飯的定位與思考，總強調自己不是來輸送服務的社福機構（但有時會合作轉介），社區也不是只充滿需要被照顧的長者與弱勢，大家彼此各自有不同背景、不同優勢、不同劣勢、不同需求。比起如何「做深做大」的弱勢照顧服務，南機拌飯更常思考的是，能「和大家一起」做什麼呢？[19]

(2)反對商業化的空間, 要如何營運?

南機拌飯與居民之間互相幫助、互為主體為目標，期望自己成為社區的一份子，而不是一個預先設計好的模式直接強行套入社區之中，一般的商業模式，以盈利為最主要的目標，因此，也會事先研究好目標族群，並設計符合目標族群的商品，並將賣得好的傷品，逐漸規模化，用最有效率的方式達到最高的效益。既然，南機拌飯也想要滿足社區需求，但又沒有一般理解的經濟支持，要怎麼「撐」下去呢？這是一個空想的烏托邦，還是一個「真實的」烏托邦呢？

首先，第一步是透過真實地、長期地住在社區之中，成為社區的一份子，才能了解真正的需求，以及需求的異質性，每個人，每個居民，甚至是常來南機拌飯但其實沒有住很近的人，都有不同的需求。這個空間要在變動之中，才能達到真正的互為主體，因為所謂的社區從來不是同質化的社區，所謂的目標族群，是為了效率而簡化的描述。作為一個完整的人，我們是在彈性地變化之中渡過生活。

其次，彈性與多樣化的營運模式，既是理想的模式又是充滿挑戰的模式。因為做的事情非常多樣，而且不是預先規劃或嚴謹的時程，對於外部的人有時候會因為缺乏一致性而難以理解，再者，這個空間的永續發展性，也為多樣化而比較穩定。

最後，以社會學家雷・歐登伯格「第三空間」為理想。第三空間指的是由別於住家的私人空間和工作的商業空間之外的場所，這樣的第三空間，是「作為社交對話或心靈休憩的場所」，「甚至沒有特定目的的聚會場所，具備『隨意、自由與開放』等特性

---

[18] *李仲庭《反造再起：城市共生ING》：「南機拌飯」練習當一個熱心參與社區互助的好鄰居*

[19] 李仲庭《反造再起：城市共生ING》：「南機拌飯」練習當一個熱心參與社區互助的好鄰居

，反思生活過度私有化與商業化的問題。」李仲庭提到雖然還沒有完全達到理想，但是至少因為南機拌飯的社群聚集與輕鬆隨意的佈置，和一般乾淨明亮卻充滿異化感的商業空間已經有區別。[20]

(3)組織模式

南機拌飯 ｜地下社造勞動合作社

- 2019年：社員14位、理監事5位。
- 執行社員：目前投入分工的社員｜一般社員：曾經投入業務分工，現仍保持股金，擔任顧問與支持者。
- 社員平均每兩月聚會一次。
- 社員自主發起/參與/運作專案編組。
- 基地空間經營屬常設小組。
- 各專案小組自行設定勞務費。

提供服務：社區營造、社區經營、交流共學 職能：專案企劃、政府委託案、空間經營租用（廚房、工作空間、演講活動）、共享共食、交流共學 人員：建築師、企管、藝術家、自由工作者 經手專案：老舊街區活化、培根市集。

合作社的營運模式

但是要透過什麼樣的機制，才能讓「和大家一起」做的理念持續維持下去呢？既然沒有商業模式，對於一般人都無法想像要怎麼經營一個空間並執行勞務活動。

「南機拌飯」是以勞動合作社的方式經營，並向政府登記成立一個名為「地下勞動合作社」的組織。目前共有 14 名成員，分為「執行社員」和「一般社員」：曾為基地奉獻勞務，但並未執行「當前」受委專案者，為一般社員，有權參與每兩個月一度的社員大會，決定如財務分配等公共事務；參與目前執行工作的，則為執行社員，在全員一同決定專案提撥公款的額度後，有權使用剩餘的專案經費，做為執行成本，並與其餘執行社員議定個人報酬。

「只要參與過社區事務，就是入社，還是保有股份，可以參與意見交流和討論。」在勞動合作社的框架下，貢獻勞務就是運作動力來源，成員們個個身懷絕技、各有司所長、各自發揮，不僅擴大彼此合作效能，更創造出更多價值。這或許也是基地裡人才濟濟、能廣泛解決各種問題的緣由。

財務上，每個月的空間支出成本大約四到五萬元，勞務成本與活動約六到七萬元。兩年多來的經營模式，大約是合作社負擔總成本的一半，另一半則由共同承租團隊、場

[20]侯志仁, 朱冠蓁, 羅秀華, 蘇睿弼, 許瀞文, 曾憲嫻, 連振佑, 施佩吟, 綠點點點點, 李仲庭, 潘信榮, 張正, 海辰, 都市農耕網, 李玉華 《反造再起：城市共生ING》，左岸文化 ，p.168

地活動收入、政府補助款、其他小額銷售與贊助捐款來支應。而地下合作社成員的負擔部分是採用將專案工作的營收結餘，共同提撥負擔南機拌飯的空間成本。

例如他們曾經經手的專案，多與老舊街區活化、社區活動、城鄉發展有關，像是在萬華區辦理過數次的培根市集，以及與學校、社區等社群合辦的「合作吧！街區」[21]活動。因為收入不多，所以是一種社員之間的取捨，也是促成社員之間不斷協商對於空間看法的其中一個原因。[22]

未來願景與面臨挑戰

整體而言，南機拌飯試圖在各種機制之間，找到平衡以達到「第三空間」的理想。這些面向包括：與政府的協力、成立共享共融（inclusive）的支持生態系（例如：志工社群、資源設備共享、共食活動、互相交換技術等等。）

（二）到咖手照護勞動服務合作社與銀光咖啡館

訪問時間:2019/04/08
受訪者:洪莉茜
訪問者:黃郁齡
訪問地點:到咖手板橋銀光咖啡館

[21]「合作吧！街區。」是承接自臺北市都市更新處專案，活動手冊可參考 https://www-ws.gov.taipei/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvNDU5L3JlbGZpbGUvMjI2MzEvODExOTI4Mi8wZjI1ZDMzYy01ZjViLTRjNWItYTI4Mi0yZTNjZTFjMDE5NDkucGRm&n=5ZCI5L2c5ZCn6KGX5Y2A5YaN55Sf5omL5YaKLnBkZg%3d%3d&icon=..pdf。

[22] 參考自《反造再起》p.171

銀光咖啡館
O. Roasted
Welcome
府中銀光咖啡館： 02-22726177
到咖手居家照護： 02-22726233 0968-707-588
輕食簡餐飲品
照顧資源諮詢
共學共好共創

D.C.S.到咖手
110V

1.成立初衷

到咖手創辦者洪莉茜, 原本是電子商務公司的人資主管。她觀察到公司中的中年婦女, 經常需要為照護家人請假, 直到有一天因為自己婆婆中風, 她與先生必須輪值請假照護, 在照護的過程中, 感覺到自己成為工具人, 時間被切割的很零碎。這段經驗讓她體認到, 在家庭中, 女性通常肩負工作與照顧家庭的責任, 也因此起心動念自己創業, 讓中年轉職婦女能夠找到生活的新重心，在到咖手合作社之中，這樣的支持體系，變成是互相幫忙與委託的一份有價值感的勞動。也透過教育的形式，讓參與的人去了解照護的現場, 也解決國內長期以來在地長照能量不足的問題。

怎麼接觸到想要做合作社這件事

「到咖手照護勞動服務合作社」與「銀光咖啡館」[23]於2015年成立, 做一個互相幫助又有溫度的長照系統為出發點, 我一開始以「平台經濟」出發, 後來才轉成「合作經濟」。在設立初期, 照顧系統尚未數位化, 甚至是當時的一些大型NPO組織也沒有。

至於合作社的概念也非常難查到完整的資料，合作社法也不是非常完善，政府也沒有投入足夠的資源，以至於大部分的人一開始都會先選擇做社團法人、NGO和社會企業。

洪莉茜認為合作社的精神是「大家把自己所謂的有限的能力、有限的時間, 然後共同集結出來以後做最有效率的應用, 我其實我很簡單就是這樣, 縱然我先選擇的是以照顧作為一個主要出發點的一個出口, 合作經濟不就應該是這樣嗎？社員組織之間, 大家互相以勞務作為支持有沒有, 互相到咖手本來就是合作社做的事。」

2.計畫內容

創業初期的情形——找出台灣在地需求的創新照護模式與生活老師

2015年**到咖手計畫**獲選參加六個月創業輔導培訓的機會, 洪莉茜自嘲在團隊中年齡數一數二大的自己是「中年創業」, 她認為在那段時間很幸運也很孤獨, 幸運是在於創業輔導過程中, 有一群共同努力的夥伴相互激勵, 從 sub co-founder 學習到很多數位創業的實戰經驗;孤獨的是因為「大部分的人不理解你在幹什麼」, 她形容「即便你最親密的枕邊人, 甚至是你的家人, 不理解你在做什麼, 因為人不會把自己往死路裡面逼, 可是創業真的就是你每一步都在把自己往死路這樣逼」, 這些經驗, 使她戰戰兢兢在這一條長照的路上有力氣繼續往前走。

她也分享自己在過程中有幸遇到一些「好人」, 一個是勞動部的勞動力研究所對她的創業項目非常感興趣, 經費補助下她開始研究國內「中高齡再就業」的可能，透過舉辦一連串的課程活動, 因緣際會培育了團隊中的第一批種子成員。另外, 也因為當年台灣長照仍然在摸索階段, 過去透過雇用很多外籍照護解決的照護問題亟需轉型, 而國內研究雖分享了許多先進國家照護案例, 卻缺乏符合台灣在地需求的創新照顧模式, 她因此有機會找到第一批先行市場使用者, 透過一邊測試, 一邊修正, 慢慢摸索出一套模式。

---

[23] **銀光咖啡廳是位於新北市板橋的一間社區咖啡廳, 兼具長照教育、資訊交流站與年長者友善的空間, 也提供二度就業婦女在此工作。**

直到2016年九月，洪莉茜記憶深刻的是，她在社區分享時接到了照護委託的電話，從開始創業到接到第一個案子，花了整整一年的時間。當初找他的委託者，也是希望將家中年長者直接託付，她認為「老年生活也許並不一定只有身體型的照護跟家務的協助，這一種叫做基本生理需求，我們也許還可以讓他再上來一點點。沒有那麼高標說要自我實現，但最起碼我們層次可以再往上提一點點，所以我才開始倡議所謂的生活老師」，這些使用者其實是比較有經濟能力的人，而非低收入戶或非常弱勢的邊緣團體，透過同溫層口碑相傳，而形成社群。在台灣，長照事業是有公費補助的，而這樣的創新服務需要自費，即使前期服務對象集中於金字塔頂端，洪莉茜明白自己想經營的是小而美的社區型服務。

創業中期情形——導入合作社概念

2016年，當時平台經濟概念正流行，洪莉茜曾一度想是否能以平台模式經營長照服務，像是airbnb 的模式，然而長照服務是非常「人性化」的，也因此她打消念頭，轉而研究合作社體制。

人人是老闆是可能的嗎？

「合作社說得很美好，人人是老闆，但其實不是如此。出錢出力的時候有沒有，你就會看到人性自然流露出來的那一面，許多人會產生不能幫忙的理由，理論上依附著合作社的發展，是有機會讓人人是老闆這件事情比較順理成章。不是每個人都可以做老闆，但這句話太烏托邦，太理想了。

但是水到渠成有沒有機會讓人人是老闆，我覺得是有機會的，所以新北合作社，我跟高雄合作社，在今年開始我全部換成我是理事主席。我這三年多來，到咖手走過的痛，最起碼合作社我不希望再痛第二次，所以我把合作社變成是另外一種叫做「顧問輔導」的手法。我不知道我這樣會不會成功，但是從頭到尾你這樣一路聽下來，你會發現其實我很勇敢嘗試。合作社因為很難讓大家做一樣的事情，有人做服務、有人直接拿收入，大家都繳股金成為社員，這是最基本的前提，可是今天你要領四萬塊的薪水好了，你是合作社的經理你要領四萬塊的薪水，我可能就開始覺得不公平。

降低傳統公司制度下的階級問題 勞工能實踐同工同酬的理想

社員在勞動合作社，有較高的自主性，能決定要不要接案，合作社要確保的是同工同酬的事情公平發生。但前提是每個人都要有基本的接案能力，而且事實上，不可能每個人都無私奉獻。原本可以自己賺錢就好，但是成立合作社變成是大家一起賺錢，期望公平、透明跟公開，雖然非常具有挑戰性。不但需要找到志同道合的人，也需要有一定的經濟條件。

目前的法規對於不劃分階級這件事有阻礙。矛盾在於我先必須是社員，我才能成為理事主席或者監事，但是如果我成為合作社的理事主席或監事，我不能從事勞務工作，因為規定我不能有直接收入。如果是消費合作社，因為付出的勞務時數可以轉化成消費產品，所以可以用勞務時數解決，但是對於「勞動」合作社，沒辦法用勞務時數轉換。如果理事主席不做勞務，就很容易變成跟一般公司一樣，社員付錢給老闆。

我壓根不知道2019年的第一季, 照顧事務所的站長會以銀光咖啡館的形式出現。我也不知道, 2017年底我還會有一個合作社。9月20號我拿到高雄的第一張合作社的許可, 7月份開始寫計畫, 這樣是一年半了。我是2017年開始做。我2017年的9月20號我拿到許可, 10月1號辦了一個開幕茶會, 我那時候一切通通都很忙。

現在不用辦課程也有人會主動, 會因為到咖手三個字, 會想要了解我們或著加入我們。在一些 NPO 團體, 或著是說在一些過去服務照護產業的，也開始會有一些注意到我們，可是我自己很清楚, 外界常給我們非常兩極化的標籤。

這個標籤主要來自於自費負擔, 相較於社會福利, 基本上都是叫做弱勢邊緣補助概念居多。台灣那時候有一個社福界的大佬, 直接就嗆我說，「你這只服務有錢人。」

但我認為是各取所需的概念, 不同社群有不同的需求,「我如果能夠服務好我的咖，獲得120分的滿意度, 我總比你我要服務那百分之六十的群眾, 然後我只拿到六十五分好, 而且社會福利是拿政府補助, 你來服務我剛剛好而已啊, 我認爲就是大家各取所需的概念。」

照護的溫度質感, 不是按表操課的工具人能提供的

而且我希望推廣不需要一定要有執照或者戶籍地在特定的縣市才能當社員，為此我跟高雄社會局據理力爭。洪莉茜表示:「因為我覺得賦權是一件很重要的事情, 我也會一直對於我的社員賦權。賦權, 賦什麼？賦予他權力, 因為他要做什麼, 他要成什麼樣的人, 其實是自己最理解, 他最清楚。我有沒有, 那個叫做什麼, 將士在外、君命有所不受, 我覺得我們就是奉行這樣的主義者。因為你進到人家的家裡面, 之後去陪那些爺爺奶奶, 你臨場應變的能力跟你對他的了解、要做什麼樣的服務模式跟互動, 那是取決在你跟他, 不是我跟他說『老師，你去，12點先陪他唱兩首歌，20分以後接下來開始拉拉彈力帶』我覺得不對！老人不可能讓你按表操課, 所以我一直在談賦權。」

照護教育的機制

到咖手合作社提供照護教育的實體課程開發了一群以前可能沒有想過從事照護服務工作的勞動力, 同時我現在再透過這樣的課程培訓, 重新又再去運作一群未來有機會提供照護服務能力的種子。

銀光咖啡館——是到咖手合作社小而美的內部創業

我們到咖手是小而美的照顧事務所, 我會讓大家人人都有內部創業的可能性。內部創業那時候是我喊的口號, 咖啡館的兩個工作人員都有都有照顧服務員的資格, 一個有商業背景, 可以做店長經營, 一個做基礎工作。而使用咖啡館的概念每一個人都能夠走進來。

銀光咖啡館現場不僅作為長者、照護者、社區學生的聚集空間, 也讓中年轉職的婦女能在這裡找到自己發光的空間, 像是自己烘焙開發適合長者的甜點, 供餐或提供服務, 成為開課教室等。不僅社區的長者喜歡過來串門子, 年輕學生下課後在這做功課, 長時間

下來也能多少理解空間裡的互動跟其他商業咖啡廳不一樣的地方。在社群內大家互相幫助的概念很重要，因為需要照護的時候，都時發生在難以預期的時刻。

量化與質化的效益評估

從量化的營收上，照護咖啡廳難以回收成本，但是質化的價值才是社會企業與合作社的真正目標。洪莉茜認為一定要讓它變得小而美，人人都有機會到咖手，你的到咖手跟我的到咖手一定不一樣。都會型的到咖手跟城鄉的咖手也不一樣。最有成就感就在於聽到使用者分享，「終於可以說我媽媽已經當阿嬤，她很好命誒，但是她現在來這裡多歡喜。」

3.組織模式

營運模式
到咖手提供「整合性居家照顧的服務」，我們用關懷陪伴的方式為銀髮生活服務注入新力量。
四大特色：
以「黃金三環的小組」的模式，讓照護專業有依靠。
以「行動科技」為輔助，高效率達成所託有人的服務。
以「生活療育活動」做支持，讓小幫手與長輩的互動可以更有趣更豐富。
以小而美的「照顧事務所」（銀光咖啡廳）為目標，讓在地安老可以落地實踐更協助小幫手內部**創業，提升照顧提供者的價值感。**

現況與年度成果
到咖手居家照護服務團隊，目前計有兩處營業所，分述如下：
1.新北市府中營業所--具有長照A/B/C的服務量能，並以新北市衛生局長照創新服務的第一家「銀光咖啡館」的複合經營型態面向社區，為長照社區照護服務做出貢獻。北區目前在線服務夥伴人數：72人（109/04/01統計）。
2.高雄市新興營業所---具有長照B/C的服務量能，以「餐車咖啡館」的複合經營型態讓內部夥伴**發揮餐飲創意服務在地長者，展現對社區共好價值的價值。高雄地區目前在線服務夥伴人數：52人（109/04/01統計）。**

社會影響力呈現
到咖手居家照護服務團隊（109/04/01統計）
A.在線服務夥伴人數
1.北區：72人。男：7人。女：65人。
2.高雄區：52人。男：5人。女：47人。

B.每月服務時數與服務人次：
1.北區：4300小時/月，1682人次/月。
2.高雄區：3800小時/月，1710人次/月。

C.在線服務夥伴人均收入：
1.北區：38K/月。
2.高雄區：42K/月。[24]

[24] **到咖手（洪石數位生活有限公司），社會創新平台，原始連結：https://si.taiwan.gov.tw/Home/Org?Fid=36**

4.未來願景與面臨挑戰

過時的合作社法規

複合式的合作社應該很快出現，而不限制於被聯合社，這本來就是一個很跨域跟跨界的思維，現行的法規的項目分類會限制服務的範圍。例如：現今照護有接送服務的需求，但是因為法規項目認為運輸不算在業務的項目，所以不能做。

臺灣照護產業的現況與合作社切入點

洪莉茜表示：「在很多的研討會上，大家談論的案例都是北歐、都是美國、都是日本，曾幾何時為什麼我們從來談不出也端不出一套台灣自己應該要有一個叫做「照顧的模式」或著是「想像」、「輪廓」或是什麼。」

臺灣的照護產業以外籍看護為主力，而是否有所謂的臺式（本地）的照顧文化是一個問號。在合作社的機制中，用中年者去服務年長者，是一個適合的切入點，因為中年者已經貼近他們的生活，可是又沒有跟他們一樣這麼的成熟。

合作社實踐的挑戰：落實真正的勞務互助

洪莉茜最大的障礙其中之一是合作社需要高度的民主自主性。也需要有合作社教育的支撐。例如：目前到咖合作社所營運的咖啡館裡面的勞務互相協助是我們的目標，但是現在裡面的社員還沒有辦法真正體現勞務合作的真諦，並且讓它自主營運。

（三）種子清潔勞動合作社

1.成立初衷

成立脈絡是政大的清潔服務抗議活動，從2001年開始，政大校園開始將校內清潔業務以最低標的方式外包給清潔公司，在2008年時，政大異議性社團種子社調查出清潔公司剝削清潔工，且沒有給加班費，一位勞工每天處理260人工作量，每日薪水卻只有700元[25]，開始進行校內遊行與抗爭，但是廠商卻發給清潔工自願離職單，希望打發勞工解決問題。

最初，為了試圖參與學校標案，政大學生政大異議性社團種子社進而於2017年，發起創立「勞動合作社」的經營模式，成立種子清潔勞動合作社。然在投標失敗後，他們轉而思考進入居家清潔產業的可能。種子社嘗試成立合作社，看重的便是思考如何共同生活，如何學著表達自己，這也成為每次開會的重點。他們認為合作社與一般公司不同，每個

[25] 政大苦命清潔工日薪僅700，東森新聞，原文網址：https://www.ettoday.net/news/20170411/902190.htm

勞工都有參與公司決策的權力，公司的盈餘分配、工作分擔，大家一起決定，票票等值。[26]

合作社除了能提升所有清潔工的收入；更是讓清潔工能擺脫一直以來被宰制的悲劇，成為自己事業的主人；在共同決策的討論中，也能拉近清潔工之間普遍疏遠的關係。進而解決過往廠商只追求最大利益，採用精簡人力以及以非典型勞動契約（不穩定的契約，隨時可能被解雇）所造成的不公平的勞資關係。[27]

2.計畫內容

讓本來是派遣工的清潔人員，以合作社的模式進行居家清潔服務，如果原本的公司的話，公司直接抽成，清潔器材也自付。透過自組勞工合作社，社內成員可以自己協商收入分配。舉例來說：一位清潔工工作時間三小時半的狀況下，合作社收到1750元費用酬勞

[26]〈台灣勞動合作社的實踐之路：民主作為技術，每位工人都可以是合作事業的主人〉，徐卉馨，The News Lens 關鍵評論網，原文網址：https://www.thenewslens.com/article/132126
[27] 政大種子社臉書文章：【好合作社，不組嗎？】，原文網址：https://www.facebook.com/nccuseed/posts/1112864185452288

，其中有1225元是歸屬勞工，其餘則是勞保勞退、清潔器材等費用。這是種子合作社的社員大會中，三位社員和理事、監事們共同討論出的收入分配方式。

3.組織模式

從八個人開始，種子合作社以實踐民主經濟模式為目標，合作社沒有由上而下的傳統治理結構，而是讓每位社員彼此連結，一起研究如何接案、財務等流程。[28]

三、農食合作社

(一)臺南市官田烏金社區合作社:菱炭生產

日期:2020/3/24
地點:台南官田區公所
受訪者:顏能通(官田區公所區長)、李政憲(專案經理)、楊泰和(崑山科技大學 企管系助理教授)

[28] 徐卉馨 台灣勞動合作社的實踐之路:民主作為技術，每位工人都可以是合作事業的主人 The News Lens 關鍵評論網 https://www.thenewslens.com/article/132126

1.成立初衷

顏能通表示「合作社比較具有永續性，有可以維持意義感。因為如果單純從一般社區和一般協會，不是不行但是會遇到一些會計上的問題，以及收入和支出上的問題，但如果成立合作社的話就可以解決這些問題。」「，其實一開始想走循環經濟或社會經濟產業，但是如果成立公司的話，又會失去意義。」合作社發展大概5年多， 從我到官田之後大概半年，我也希望找出官田的亮點，亮點不好找。

更多是看到在地的問題，第一是社區能量不足。第二個社群關係並不緊密。第三個，「友善農耕」跟「慣行農耕」是兩個不同的社群，兩者的力量難以串聯。第四個是環境污染問題。例如：菱角殼廢棄物是嚴重的問題，因為環保局無法處理，而且太多不容易腐朽， 農民就把這些東西到處棄置， 氣質酒熱量太多農民之好把它燒掉處理掉，造成空氣的污染。

2.計畫內容

(1) 組織目標

我們的組織目標以環境、經濟、社會永續。在經過循環經濟的設計後種植菱角成為友善耕作的， 因為跟因為有使用菱殼炭，不是用慣行農法，因此成為環境永續的一環。

菱角除了具有經濟價值能做成多元的菜色之外，我們也將農業觀光融入教育之中，每年十月舉辦菱角美食節，也舉辦常態教育活動。

合作社的勞動模式，邀請養護中心的長者處理廢棄的菱殼，讓原本的被照護者成為勞務提供者，之後進行公益行銷。

(1) 資源與價值交換的循環（並非以物易物，也並非純粹商業交換）

顏能通認為，資源與價值交換的循環能夠透過合作社來進行，例如我是雞肉生產者需要用碳，我沒有錢買，但是合作社成員需要吃雞肉，這樣我們就可以交換條件，像是社員本來要給他錢，我們就不用給他就用雞肉來做交換，變成一個好玩的商業模式，或者比如說你種米我用碳跟你換米，或是在康復巴士上使用過的淨化包就可以再回收到田裡面去做肥料，這樣彼此的關聯就會讓大家的活動有連結。 才不會只有一個官田菱炭很單薄， 我區長的角色就是希望可以做到垂直跟橫向的連結， 這樣使用面向上就會很廣， 這樣運作大家一兩年下來感情就會建立了。

楊： 聽起來好像是等價交換以物易物但是實際上運作不是這樣子的， 譬如說年度社員大會再分配盈餘的時候我們不是拿到錢， 我是拿到一隻雞我就會問， 這隻雞是來自然楊牧場的雞，吃了菱角炭的雞， 或是說屏東正心農場提供了他們的檸檬醋，那我就會問為什麼會拿到檸檬醋，因為他們在種植檸檬的過程有使用我們的生物炭去當作肥料介質等，有背後的故事和意義不是純粹的商業價值交換。

顏：讓我們合作社就是有賺錢，像去年的盈餘就是四十幾萬，我們的股本也才40幾萬。所以我們說實在都是小本經營，我們也很清楚能夠賺到這些錢是受到很多單位得協助所以我們不想單純把錢發回去給股東，我們就把錢留下來用我們的東西去換股東的贈品，讓股東覺得不錯有信心，另外就是幫忙消費幫忙推廣。

(2) 社區營造與產學合作

從社區營造劉晉宏老師的課程接觸到「菱碳」的概念， 大量生產菱角產生的菱角殼原本是廢棄物，經過碳化處理之後可以再利用。第二個燒炭的熱源可以拿來煮菱角。 第三個燒完的碳又可以回到菱角田去淨化水質去帶石灰。之後團隊開始跟成大合作，包含：技術與專業檢測，產品做出來的行銷，則跟崑山大學楊老師合作。

(3) 合作社與新創產業和學校的合作

李政憲(專案經理)：「新創的公司提供創意，進行碳的產品研發與行銷。合作社處理生產流程與部分行銷跟銷售，農夫負責生產。學校的部分，成大實驗室協助研發，崑山大學協助行銷與產品開發。」

顏能通(官田區公所區長)：「我們找新創公司都是早跟我們這些碳有關係的夥伴，還有就是找合作社的社員這樣子才有辦法做到老師剛才講的共贏，可能我的碳在他的場域只是一個配角但是沒關係他們有用到，農民可以把它拿去田裡面淨化水質，養雞的可以拿去給雞吃，做陶藝的可以拿來當介質，在學校可以當作是環境教育的場域。就像細胞附著在每個人身上這樣官田才有辦法做串聯。」

3.組織模式

目前大概有58個社員，成員非常的特別，等於各區和學校的縮版，各個在地的角色成員都有參加，包跨區公所、農會、學校、青農、老農、社區里長都有代表參加，不一定每個人都會參加，但是至少成員是多元組成。

另外就是外部的成員， 包括：技術、行銷、公益的部分，很多人覺得不錯，過來之後成為社員， 包括公司行號學校教授都是我們的社員， 我們包含準社員和社員。像我就是準社員， 我不是社員所以我沒有投票的資格因為我不是在地人。

成立一個合作社基本的限制是蠻多的，為什麼要成立合作社是希望結合大家的力量把這件事做好。 因為集合大家的力量才有辦法把這些事做更多的推廣。

4.**未來願景與面臨挑戰**

希望能有永續發展的可能性，要產業化和有收益之後才有辦法永續，我們在設計合作社的時候這件事就開宗明義設定的很清楚——「我們不是為了賺錢，但是我們需要賺錢」。希望同時能顧及社會價值但是又有經濟基礎。

(二)天賜糧源富里製作農村實驗基地

受訪人:鍾雨恩

訪問時間:2019/9/25

訪問｜整理:黃郁齡

1.成立初衷

創辦人解釋其創業緣起，「我是來自花蓮富里的雨恩，我的名字很特別是下雨的雨，感恩的恩，我回鄉的時候朋友都笑我註定要回鄉，因為既下雨又感恩就是農夫的寫照。我是因緣際會回到我的故鄉，富里是我從小長大的地方，對這裡有很深厚的感情，從小跟著爺爺奶奶一起長大。一個很重要的關鍵是在我父親九十九年生病之後，我才有這契機將我帶回家鄉，因為我本來是念社會福利，我都笑稱如果我現在沒有回鄉，我應該是要在國會當助理，因為我讀的其實是社會福利的長照政策，所以也就是現在比較夯的領域，因為爸爸生病所以被迫必須思考回鄉這件事，又開啟了我一段，老實講是一段很特別的經驗，也是透過另外一種途徑來實踐社會福利，老實說我那時候回鄉的時候是很掙扎，因為我說過我沒有想過回鄉這件事，是家裡的人給了很多鼓勵，那鼓勵其實有點像是壓力。因為很希望我回來，特別是爺爺，因為我從小他帶長大，所以他特別希望我回來，另外是我的叔叔伯伯他們，因為爸爸生病，這個組織產銷班剛成立，所以需要有人可以協助，當然很不習慣，因為我沒有思考過這個事情，也很掙扎，因為如果真的要回鄉，幹嘛讀這麼多書，我自己唸到碩士，老實講很掙扎。

另外就是指導教授給我很大的鼓勵，就是我剛剛說的我們做社會福利就是幫助弱勢的人，或許曾經一段時間農業被當成很弱勢，現在看我一點也不會再覺得他弱勢，但是

確實他需要一些新的想法跟新的東西注入，他才有辦法有一個翻轉的機會，所以我覺得也透過這樣的過程當中，實踐社會福利。因為最終我還是希望透過農民這樣生產型的組織，讓他開始有些新的想像，他可以扮演一些社會責任的角色，這大概是我的一些心路歷程，或許跟很多回到東部的年輕人一樣，都是家裡有一些變故，才會開始思考回鄉。我覺得很特別的是，既然回來了，就開始慢慢的適應和調整自己，既來之則安之，似乎不只有安定和只有自己好而已，應該是共同創造一個共好的關係。

所以這幾年，我覺得是在富里一直在實踐這樣一個想像的生活，現在也一直在這樣做。」

2.計畫內容

(1)品牌理念與定位

天賜糧源是一個品牌名稱，也是一個組織的名稱，那是我父親和幾個農民想的，「天賜良緣」傳統都是在喜慶才會聽到這個名詞，不過他轉了一個音譯之後轉了一個字之後，確實也是在傳達我們這幾年在做有機的一個核心價值，天賜糧源這個詞也是代表老天爺給的就是最好的。

這幾年我們是透過這樣的信念一直不斷的在跟消費者訴說，老天爺給我們的就是最好的，**不論是給我們這樣一個環境，常常**說好山好水，在這個區段，給我們一個麥飯石的水在這個礦區，**我們就在秀姑巒溪的上游，完全沒有污染，我們就在一個很好的土壤孕育這好米，土壤有機質成分很高，才會呈現黑褐色。**

最重要就是這些人，因為我們有一群願意耕種有機，就是因為這群人，一群在重視生產之外，也關注生態的農民們，所以我們選擇一個比較友善的方式來對待我們的土地，然後才會開啟這段有機耕作的路，用天賜糧源這品牌去做銷售。

但是這幾年來確實不否認很辛苦，我講到這個很多品牌，米的品牌很多，早些年我去參加很多展售活動，我印象很深，第一個參加的展售活動的主題名稱，叫做百樣米養百樣人，你會想說跟俚語有點不一樣，現場**真的有上百種米樣的展示，那時候想如果我的品牌沒有辦法跟其他品牌做出差異性的話，我的米好像真的跟其他品牌沒有什麼分別，當我的米沒有太大特別的時候，很容易就會淪為消費者用價格來取決他的價值，甚至有些人會用外觀包裝來判斷，我覺得是要回歸到本身這包米想要傳達什麼信念給消費者，除了好吃、健康之外，最重要是要傳遞什麼信念給消費者，開始思索我們有什麼不一樣，簡單來講是找差異化。**

(2)有機安全的農作物

我說我學的是社會福利，所以比較擅長看事情的時候不只有看單一的農民個體，常常看**到的是農民背後的一個家，也就是農民背後的那個氛圍，有一天突然就覺得在這個統整、整合的時候，發現為什麼我們的農民都這麼特別，有些農家在做泥火山豆腐，有些**

農家在做導覽旅行，甚至有些農家在做手打棉被，甚至有些農家在種稻之外也衍伸出第二專長，平時可能有些人做木工、有些人做泥作師傅，甚至有些人開餐廳，我覺得怎麼不把這些人聚集在一起，去做一些有趣的事情，可能過去幾年大家有印象在台灣發生食安風暴，在那個時間富里很幸運，被消費者把富里跟健康劃上一個等號，那當然富里米眾所皆知，開始有消費者打電話來問，你們除了富里米之外還有什麼農產品，我們才開始想我們確實有些農家除了種米外，有種番茄、玉米、文旦柚子，有種香菇，這些量都不多，但可以去跟他分享，所以我們開始發展這種短種，蔬果的銷售，效果也都還不錯。

(3)農食觀光與在地旅遊

當第三步一樣的這群人，開始問我們要去富里玩，富里有什麼好玩的，我們才開始覺得我們富里有什麼好玩，其實我們就有人家在做導覽活動、有人開餐廳、有人開民宿、有些人做部落導覽，那為何我不把他們聚集在一起，去發展一個產地小旅行，就這樣意外的把這件事情框在一起。

透過這樣的形式再去傳達一些信念跟價值時，我覺得更容易，過去我常講好山好水，但消費者又看不到，當你把消費者帶到產地，自己去看的時候，那個力道很強，不是我說，是他們在說，他們可能自己拍照，上傳打卡，那個說服力會比我在那邊講更厲害，那或許是一個機制，而且當我們在發展所謂六級化產業，這確實是一個可行性的東西，過去大家都在生產，我們再把一些加工品帶進來，我們在把一些農村小旅行帶進來，當這麼做的時候，農民確實有一些額外的收益。

當然這也是跟我們水稻這個產業，他是一個很特別的產業別，對其他的農作物而言，他是一個機械化比較高的農作物，農民也不會大半時間都在田裡面，其實他才有辦法去衍伸其他第二專長，也就是我們提到所謂「半農半X」的生活...X可能很多想像，甚至現在很多人提到的斜槓人生，不只務農也做其他事情，也是去整合才發現，原來天賜糧源可以帶給大家這麼多不一樣的想像和東西。

3.組織模式

共同決策的合作社

回到他同時也是合作社，前幾年我們在關注合作經濟發展的時候，就覺得說如果要打破以往過去糧商買賣的制度的話，那就是要讓農民共同參與，合作社是一個很好去談如何分配利益的組織，所以我們那時候就組成合作社，就開始讓農民共同參與、一起決策，那個想像力和向心力會更強，就是大家才有辦法去用心去經營一個，因為這是大家的。

以合作社來看生產運銷，很多時候是我們一起共同降低生產成本，像農民一起種水稻，採收的時候需要有機具，但是機具動輒都幾百萬，就可以透過互助的方式，像有些農民有這樣的機具，那就互相幫忙、互相支援。包括採收之後，必須去做乾燥的處理，那也是一樣，不用為了自己要乾燥去裝一個設備，所以也是透過合作社，大家共同

乾燥東西，或是哪個農民家完成這件事。再來就是運銷包裝，不可能為了大家各自要賣各自的米，所以就有一個集體品牌，把大家共同找回來之後，透過一個新的方式，去做品牌經營、合理包裝，找到好的支持者、消費者、通路商，當然就可以解決這樣從生產到消費的問題。不會像過去，像很多自產自銷的農夫真的很辛苦，同時要做很多生產的工作，又要做銷售。透過集體力量去達成不管是成本降低，或是在運銷的風險分攤，這是合作社一個很好機制，可以做調節的地方。

目前合作社有40個成員，那72公頃的面積，其實說大不大、說小不小，對這個組織而言，就像我剛分享到的，其實合作社還有一個很大的功能就是，我們不是只有做生產運銷這些事，我們還串連了農家做產地小旅行，雖然說現在還在發展，或是說正在慢慢長出的一個新的服務，但是我會覺得這就是合作社可以跳脫過去傳統型的功能，過去只關注在生產跟銷售，但現在可以有額外的附加價值，我也期許合作社有更長遠的目標，像現在我印象深刻是之前來紅老師給我們的建議，在這組織目前發現，有些年長的農民在有共同目標下加入組織，但這些長輩他們有一天沒辦法從事生產行為時，你要他退出嗎，當時我被這個嚇到，就像台灣高齡化議題一樣，就是沒有立即傷害，放五年十年來看可能真的會發生，現在從農人口雖然有些年輕人回來，不否認年齡層還是偏高，如果他因為老了就要退出那也很奇怪，所以我們開始思考一些新的功能和角色，就是未來合作社可以扮演以地養老的概念，老人可能擁有地，可是他不知道釋出要給誰，或不知道要給哪個年輕農民，正好很多年輕人回鄉缺土地耕種，合作社或許可以扮演這樣角色，這是我長遠的目標，就是不管要做什麼就是要先穩固這個基柱，目前我們至少達到產銷平衡。

平台串聯:音樂節與地方創生

富里983平台，983是富里的郵遞區號，講郵遞區號不特別，全台灣、全世界都有郵遞區號，但983是台灣最大數字的郵遞區號，我們就用這個平台串連了富里的這群年輕夥伴，平常除了串連這群年輕人來做富里的事務外，更重要是我們每年在富里舉辦一個音樂節，這音樂節叫做穀稻秋聲——富里山谷草地音樂節，穀稻秋聲取其意就是他在秋天稻穀收成之際，可以在稻田旁邊舉辦一個屬於稻田的活動，為何叫山谷草地，是因為這活動就在山谷草地裡面為何會是山谷就跟富里的地形地貌和富里的有機產業有很大關聯性，就是大家都知道富里是全台灣有機耕作密度最高的場域，為什麼他是密度最高，就是因為地形，導致農民慢慢開始改變耕作方式，每個區塊都有自己的屏障，像我們現在就是這個場域，也是山作為屏障，因為地形關係，把農民的土地切割得很細碎，所以平常相對而言在山谷裡面，你看到一塊田可能關係到五六個農民，但如果一般在平原，或者是大面積耕作範圍，有時牽扯到很多人，可能幾百人，我常說五六個人講好一起做有機，還是幾百人講好一起做有機，哪個比較容易？五六人，講好之後一起改變耕作行為，因為富里很多田在山裡面，慢慢這地方開始有有機耕作，到隔壁村莊，到整個鄉鎮，慢慢形成了一個有機產業的一個很重要的地方。

這幾年來富里983原本是一群年輕人一起成立的組織，更重要的其實我們是很希望富里被看見，為何要被看見，是希望家鄉的產業有發展，為何要發展，就是我們期待更多年輕人有機會回鄉，但其實這個時間點來看，回鄉是一件很辛苦的事情，如果是在富里沒有長出新的產業面貌和職業選擇的話，很多年輕人會說：「難道我回來富里只能種田嗎？」那以現階段而言，這個答案可能是是，但透過這些不同產業的發展，透過我剛說的像是產地小旅行也好，加工品也好，當這些東西開始發展的時候，或許就會有新型態的產業產生，一個年輕人選擇回鄉的時候，才可能有更多可能性。

這前提就是，不管怎樣產業需要有一點發展，我們又很期待，在這樣一個脈絡之下，又不能去破壞這個環境，所以，我就講其實我們在過的是所謂「里山生活」，就是人在環境中，我們怎麼跟自然保持一種和諧的關係。當然我們也取自大自然，對我們的這些農產品，就是要在這樣環境孕育，但我們可以用更友善的方式，去對待我們的土地，去對待我們的環境，跟對待跟我們共存的生物也好，這也是我們這幾年回來，希望可以在地方推動的事情。

他不是一個人的力量，他是一群人的力量，不打單打獨鬥，在打團體戰，其實在講好一點的話，就是在傳遞共好價值，大家怎樣一起生活，把這樣的信念變成一個氛圍、一個產業的現象。我相信 這才有辦法去談地方創生。

另外一個音樂節是〈穀稻秋聲音樂節〉，其實他本來不是一個音樂性的活動，他本來是一個農業產銷的活動，因為我們想要賣我們的農產品，我們想要辦市集、想辦野餐。這幾年其實除了音樂的表演活動很精采之外，我們要賣的東西和我們呈現的生活方式更值得大家來看，那當然我常講說這個音樂表演者也不是說大家想找哪個人來就找，像那種偶像啊還是流行歌手啊，基本上我們邀請來的表演者都是跟這個土地或農村有點關聯性，可能他們很喜歡農村、可能很熱愛土地，或他們很喜歡台灣，很希望能夠把這樣一個傳統的農村價值讓更多人認識，我們就是透過他們在訴說這些事情。

我們這幾年就是花很多力氣在跟每一個來表演的人溝通，為什麼辦這個活動，不一定是傳統的商業演出，更多是我們想要傳遞的信念跟價值，那希望你們可以怎麼幫我們。每年都有一個主題，跟演出者討論，今年穀稻秋聲是第五年，是一個過小生日一樣，是一個派對的感覺，怎麼去呈現一個屬於農村的派對，那不同的文化、族群有客家人、原住民、新移民然後甚至有閩南人，如何透過活動被呈現。如果來過你愛上這裡可能一年四季任何時間都可以過來，順便跟大家講其實我們很希望就是做一個價值叫做來做富里人，希望透過各種方式吸引大家來做富里人，不管真正住到這邊新移民也好，有一群人他可能很喜歡農村但目前沒有辦法搬到這裡的人，或者是觀光客也好，怎麼把富里當作你的第二個家。

農食教育

這幾年來稻米產業結構變化很快，國人平均食米量降到每人平均每年45公斤，其實是很低的，我們的米食文化一直在降低，更遑論我們這群做有機耕作的農民，就是以外食族

，或飲食結構改變，大家每天可以吃到飯的其實是餐廳，但這些餐廳如果要選購有機食材，其實相對而言是一件比較困難的事情，在推廣過程中會遇到很多阻礙，甚至回到這個通路上的時候，感受更深刻，當消費者不了解這個耕作價值時，就沒辦法用其他的東西去衡量這包米的價值，最後就是用價格。

4.未來願景與面臨挑戰

那我覺得很可惜，這件事沒被清楚傳遞，當然跟整個消費關係改變有很大關係，我們回頭來想最直接可以影響的是誰，其實就是這些小朋友。因為小朋友可能是這些年齡層中最直接可以吃到米飯的對象，至少學校營養午餐都在吃，但如果不告訴他們每天吃的米飯都這麼好、特別的話，也會很浪費他們吃這麼好的食材，所以我們才覺得是不是應該從教育著手，從小朋友他們去談他們每天吃什麼，跟一般有什麼不一樣。為什麼要支持做有機耕作的農民

這樣才有辦法去潛移默化，也讓小朋友了解原來要成就那包有機米，跟他以前吃的米飯有什麼不同，在吃米上除了是支持農民之外，更重要是他也做到一份友善環境的責任。

這幾年其實又不想太深入地談，因為我們如果把族群都集中在小朋友身上，要講這麼深奧或嚴肅議題，小朋友可能覺得太嚴肅，所以我們也是換了好多種教材，最後這幾年就是跟藝術家合作，我們籌備了一年，把稻米生長的過程透過繪本的方式去呈現，然後把每個故事塞進每個圖片當中，引起小朋友的注意，用比較活潑有趣的方式去談稻米生產，這樣小朋友才能理解為什麼需要有機耕種，為什麼他要支持有機，才有辦法慢慢改變目前消費型態，才有辦法去建構一個好的市場。

講直接一點，我會對消費者說，友善環境是我們的共同信念對吧，難道每人都要當農夫嗎？當然沒有每人都要當農夫，但你可以透過實際購買，因為你購買這些農夫的農產品，讓農夫維持好的收益，他們才會繼續種這些東西，因為我們在講創造善循環，如果沒人消費，農夫會想為什麼我要做那麼辛苦，為什麼要做有機，這是一個要具備創造、影響，讓更多人關注這個事情，當然透過食農教育是一個手段，透過產地小旅行也是一個手段，所以就讓這些事情透過更多不同方式去呈現。

未來願景與面臨挑戰

吸引人才回鄉

回到天賜糧緣和合作社這個組織，我們也希望某程度做到DMO的角色，自許為富里DMO，把過去這些生產銷售的角色，跨足結合這些飲食、生活、交通、住宿等等還有觀光產業，變成一個全方面的發展成富里DMO，吸引更多的人才來到這裡，長遠的計劃，或許合作社可以吸引一些青農回來但他們可能沒有地，那合作社可能可以扮演媒合土地的角色，也可以照顧老農，那我覺得那就是一個多面貌的一個形態，也真正改變目前農村的困境，高齡化跟農村人口外移的現象，只是說回到核心價值，為什麼用實驗來做這件事情，我們都很清楚知道，做這件事情不一定會想得到如果我們想像中可以成功，

如果我們不做就沒有任何機會發展，也是扣緊地方創生的概念，這幾年來我們透過跟不同組織、跨域的合作，甚至跟東華大學合作，就是想辦法可以去吸引一些關係人口，就像剛談的跟藝術家、建築師、景觀設計師、科學家跟一些人才也好就是唯有這些過程中把這些專業的人帶到農村裡面來，透過這個過程把這裡的農村長出更多元的面向，那他才有發展的可能性。

下一個十年真的要住在都市嗎？他可能可以生活在農村，但農村前提要先建構一個好的產業，才能吸引不同的人會到這裡來，或許返鄉的機會或是回到農村生活的機會就會更高一點。

內外溝通與跨界合作

組織內溝通或是對外的跟消費者的溝通都是挑戰，對組織內的溝通是我怎樣去聚集這群農民願意從事有機耕作，願意用比較友善的方式去對待土地，需要花一些力氣，因為必須要一群人一起做這件事情。

對消費者的溝通，我怎樣知道這一包米不是只有吃健康而已，這包米還有更多要傳遞的訊息。跟政府部門溝通也好，都是溝通。這件事是有點困難，每個面向、每個單位需要溝通的東西都不同，需要一點時間。

再來最重要的是地方，怎麼一起去達到共好關係，也是一個很辛苦的地方，不是只有自己好而已，還要一起好。

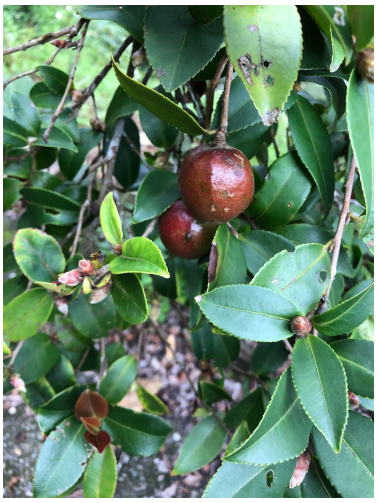
人才真的不容易建立和尋覓，如果有比較專業的職缺的話，通常都要找很久，因為我剛講過，如果在沒有任何誘因下，年輕人回鄉通常都是因為有變故，像家人生病啊，我希望能翻轉這件事，變成我希望能夠回鄉工作並且在這裡有穩定的生活。

我覺得這件事不是沒有機會翻轉，政府這幾年在談地方創生的概念真的很重要，怎麼誘使人口移動，怎麼創造農村的獨特性，才能吸引那些過去住都市的人回到農村生活。

(三)山里部落合作社

訪問時間:2019/9/24
訪問、整理:黃郁齡
攝影、錄音:黃慧瑜、彭至誠
受訪人:山里社區發展協會總幹事 謝秋生 (合作社監事主席、立山村村幹事、曾任苦茶油產銷班書記)

1.成立初衷



國發會輔導山里部落合作社，之前有成立苦茶油產銷班，因為產銷班他在產銷方面不是很完善，才會有動念想成立合作社，合作社是由七個人先發起，大概都是部落裡面的頭目，或對合作社有興趣的年輕人發起，再招募會員。

選擇苦茶油的背景是食安問題，加上在104年國發會來輔導部落的時候，剛好在附近一個崙山社區是產苦茶油很有名的，因為他們的樹種已經有三十年、四十年，已經快到老化、年紀大，開始要再種。

另外一個原因是苦茶的經濟效益高，與產銷班合作後，家中的老人可以請產銷班幫忙砍草，經濟作物發展起來，年輕人也會被吸引回部落，而我們目前是花蓮縣做最多苦茶的地方。苦茶可以做成苦茶油、精油、指緣油和做成隨身包的苦茶，讓大家方便喝，變成一種養身茶的概念。

2.計畫內容

編織文化調查與保存

山里部落在104年的時候，東華大學一位教授對編織調查的很詳細，104年申請登錄文化資產的部分，第一個就是藤編，第二個就是針對部落內的編織，做文化的保存，都已經通過，針對這個部分，山里的編織跟籐編是最主要保護的對象，這裡大概有20-30個年長者還在作編織。社區每一年年底都會辦苧麻節，從早期老人家，割苧麻、刮苧麻的程序的展現，為了要讓小孩子回來，看到以前老人家是怎麼作編織的，讓他們可以有一種傳承的概念。

巷弄博物館

「巷弄博物館」的概念，把巷弄博物館直接帶到織娘的工作室，也就是說外來的遊客，不是到文物館，而是到織娘的工作場所去看他們編織的樣子，擺放編織的成品的位置是在哪邊，會了解他們更深一層意義，因為他們在做這個編織的時候，不是要賣的，而是以前從遷村前的梅園竹村。

文化傳承的挑戰

(一) **工作繁忙與人口外移**

每年也會透過公部門協助，或我們社區自己辦理傳承的研習，這部分因為年輕都在外面工作，在家的婦女都在忙於農忙，成效來講一半一半，不會說很深，也期待透過合作社的方式，像勞動部那種，就是多元就業的一種方式，讓他們有一些收入，也達到傳承的功能。

(二) **非口述與非文字紀錄的傳統**

因為部落的傳統不是用文字敘述也沒有範本，而且是只有教他的孫女或媳婦或親戚。這邊的老人家有一個特色是，他在做的時候，就是不要講話，你就是看就好了，也不要講話，他就是給你看，他說以前的老人家就是這樣教他們的，所以他們就是這樣教。

除非有學生非常有興趣，才會去找老師，其實他們都很認真，也很願意去教，其實他們也都很希望能夠學到這些技術，學生都會帶筆記，結構性的編織他們會去編排，老人家他們在紡織的時候，都是即興創作，而不是先想好。

3.**未來願景與面臨挑戰**

我們受國發會輔導大概有三年的時間，人口結構並不是很完整，不是年長的就是幼小的，必須要有一個很完整的共識來達成我們所希望的目標。

合作社是一個專門對外的平台，共同規劃遊客的文化體驗與協調部落內部的人員，讓待在部落婦女與年輕人有點收入。這些合作社的成員裡面，跟產銷班的成員大致也是重複的，共識一定要在，其實都有共識，重點是「起而行」。謝秋生表示「談都可以談，真正在做的時候還是要有一點勇氣在，真正做下去的時候還是有哪裡不太夠這樣，合作社的核心人物大概有五個，五個就已經夠了，這五人可以去溝通協調，就能夠達到我們山里社區、桃賽部落這邊不是觀光，而是讓遊客能夠知道這個兩百多人的賽德克部落族群在這個地方，讓大家了解部落在這裡的文化、生活，真的是跟外面有點不太一樣，包括他的族群性。」

(四)中都農業生產合作社

受訪人:馬聿安(中都農業生產合作社理事主席)

訪問時間:2019/12/25

訪問｜整理:黃郁齡

1.成立初衷

中都農合為「保證責任臺中市中都農業生產合作社」，由台中地區的青壯年小農所組成。本社社員資格為設籍台中地區，且有土地耕作事實的農民。

合作社自2016年4月開始籌備，同年5月正式成立合作社。為了將土地、農產品、餐桌與消費者做連結，除了從事第一線的農業生產，也同時進行末端的農產品銷售。

當前積極投入台灣國產雜糧的復興計畫，承接105、106、107年台中地區休耕轉作大豆契作案，並保證收購本案所出產的黃豆，規劃黃豆的加工與產銷，讓農業與市場達成均衡，提供高品質的國產大豆。

中都農合合作社是由專業農學背景團隊組成，以科技化大田栽培方式種植生產，精準分級加工，倉儲品管，行銷推廣到台灣永續農業精神，食農教育與農業文化論述。

主要業務為台灣國產雜糧生產，如小麥、黃豆、蕎麥，薏仁等，致力成為台灣國產原物料供應第一品牌。合作廠商夥伴多為國內各領域知名領導廠商，含括烘焙原物料，製麵產業，精釀啤酒產業，豆腐豆漿產業等優質企業。[29]

---

[29] **參考來源，中都農合官方網站，網址連結：**
https://18wheat.shoplineapp.com/pages/5884956361646d09bbd81300

2.計畫內容

在大甲在地出身的馬聿安，畢業自國立中興大學生物產業機電工程學系博士班，他分享自己為何會選擇農業作為志業，是因為覺得太好玩了。根據馬聿安的敘述, 從 2008 年下半年開始, 仍在研究所就讀的他與哥哥, 藉著祖父留下的一塊 9 厘大的田, 以有機農法栽種水稻, 一開始就決定打出「九厘米」這個自有品牌, 一直到現在透過合作社農業契作上百公頃的農田，他認為是因為台灣身處如此民主的環境，才有機會這樣成長到今天這樣。[30]

專業合作 遇到產業轉變反而是成長契機

商業板塊有新的概念，就像攻城掠地，拿到這個主題的發言權，這個通路就是一個新的機會，新議題就是很重要的事情。打比方說，目前農業市場未來走向就是希望公平的，所以我們就是拿捏這個東西，農民來看之後知道栽種的價錢，知道清晰的流程和理念，他就會判斷自己的條件是否加入合作生產的行列，要在哪樣的商業版圖中擴張，如果他不擴張就可能面臨發展問題。甚至美國黃豆協會也會來看我們在講解的內容。當市場競爭越激烈，其實生態相對來說也會變得更豐富，

現在主要的主題已經從「非基改」轉到「國產農作」，聚焦於：可持續發展、環境里程數降低、在地食物風味等，當農作與在地鏈結越強，產品的口感、味覺、嗅覺等就變成特色。「食物已經跳脫過去吃得飽的階段。像是他們在爭取進入小學的食材商業板塊時，看到舊勢力如果沒有進步，你就很快贏了，這個產業慢慢變化，有什麼競爭對手的問題」，對馬聿安來說，在這個產業的專業度夠就比較有優勢，對他而言，選擇黃豆與小麥，正是因為當時台灣在這個部分有缺口。

如何讓雜糧在市場上具競爭力？

「均值化」是中都農合探索多年得出的答案。中都農合在生產端以「參與式契作」確保作物品質，包含了制定種植流程SOP、種子提供、噴藥代耕、採收代耕等服務，參與契作農戶的生產，在源頭就先做第一道的品質把關;並定位自己是農產進入加工前的「篩選場」，篩選出均值穩定的原物料，提升加工廠與業者的採購意願。

中都農合與契作農戶採取「溼豆收購」制度，大豆於田邊採收後直接交付，農戶不需自己曬豆，送入合作社後再藉由統一式的流程進行乾燥與篩選。馬聿安解釋這樣的分工有兩大好處，對生產者來說，少了自行曬豆的步驟，也省下了勞力支出；二來，採收後統一處理也能確保規格一致。中都農合用「參與式契作」與「採後專業篩選」雙管齊下，在穩定生產的同時讓成本降低，在媒合加工廠或通路上，就更具有競爭力。[31]

---

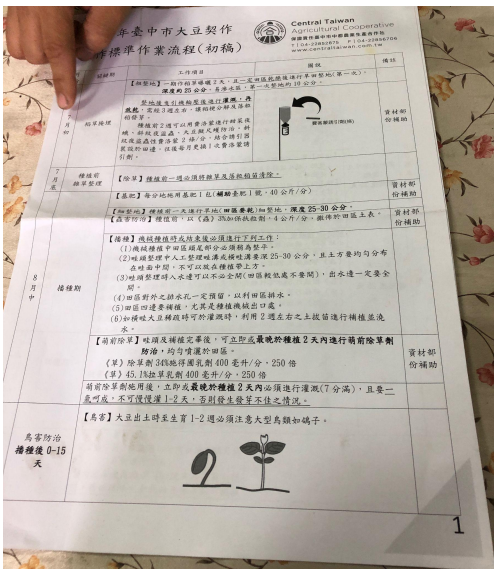
[30] **馬聿安╳馬聿平╳陳惠琪─從互助、共好中，打造臺灣農業未來，余世芳，行政院農業委員會全球資訊網，原文網址:https://www.coa.gov.tw/ws.php?id=2506863&print=Y**

[31] **參考來源:【農產加工新紀元4】雜糧加工前的關鍵工序：採後專業篩選，農傳媒，原文網址：**https://www.agriharvest.tw/archives/46427

（圖說：現場採收後處理流程圖。進料自篩選機、乾燥機、滾筒式除濕機、去石機、比重選別機、色彩選別機、調製區、最後是儲存或秤重裝袋，完整的流程處理讓產品能夠更標準化，更有競爭力。）

大部分農民耕作面積約0.2-0.3公頃，大部分都是兼業農。產量夠大的農民，其實他會自己去找這些工具來協助處理。當前合作社合作的契作農民達到300人，一百多公頃就有300多農民契作共同生產，合作社就有能量是協助去處理這些事務，去跟廠商談判，大部分廠商看到這裡的廠房、產能，就會簽訂。大部分農民是稻米與豆子輪作，我們現在在開發不同跟豆子輪作的系統，例如芋頭與豆子輪作，水耕等不同的作法，會有不同的優點。為了解決大豆產量，能讓產業正常化，我們也開始做小麥，專業上有很多知識要了解，一般農民不一定能做，就我們來做，這個產業還是非常經濟考量。

合作社在做的其實是經濟正義，講求一個基準的公平，一定的透明度，用民主方式去操作，而不是走向共產，利益上農民只要覺得符合他的經濟需求就會來做。當農民有意願過來一起開會，除了成為契作農外，我們透過「標準作業SOP」，這個內容有圖有字，也有行事曆，重點是一些原則要讓農民了解，什麼時間點該做什麼事情，各種意外狀況都能依照原則來處理。很重要就是跟收成連動的教育。



（圖說：臺中市大豆契作農作標準作業流程，為了友善農民，流程解說中的字體、圖樣、尺寸都有特別設計。口號：照規矩產業就會向前走，契作和好就不會有煩惱。產銷履歷也會做連結。每年都會依照狀況做滾動式修正。）

大豆的作物，即使他們可能幾年前種過，希望是一個新的概念，跟他講SOP，什麼時候記者會、什麼時候參訪、採收時間等等，都已經先安排好。主要就是兩個原則：

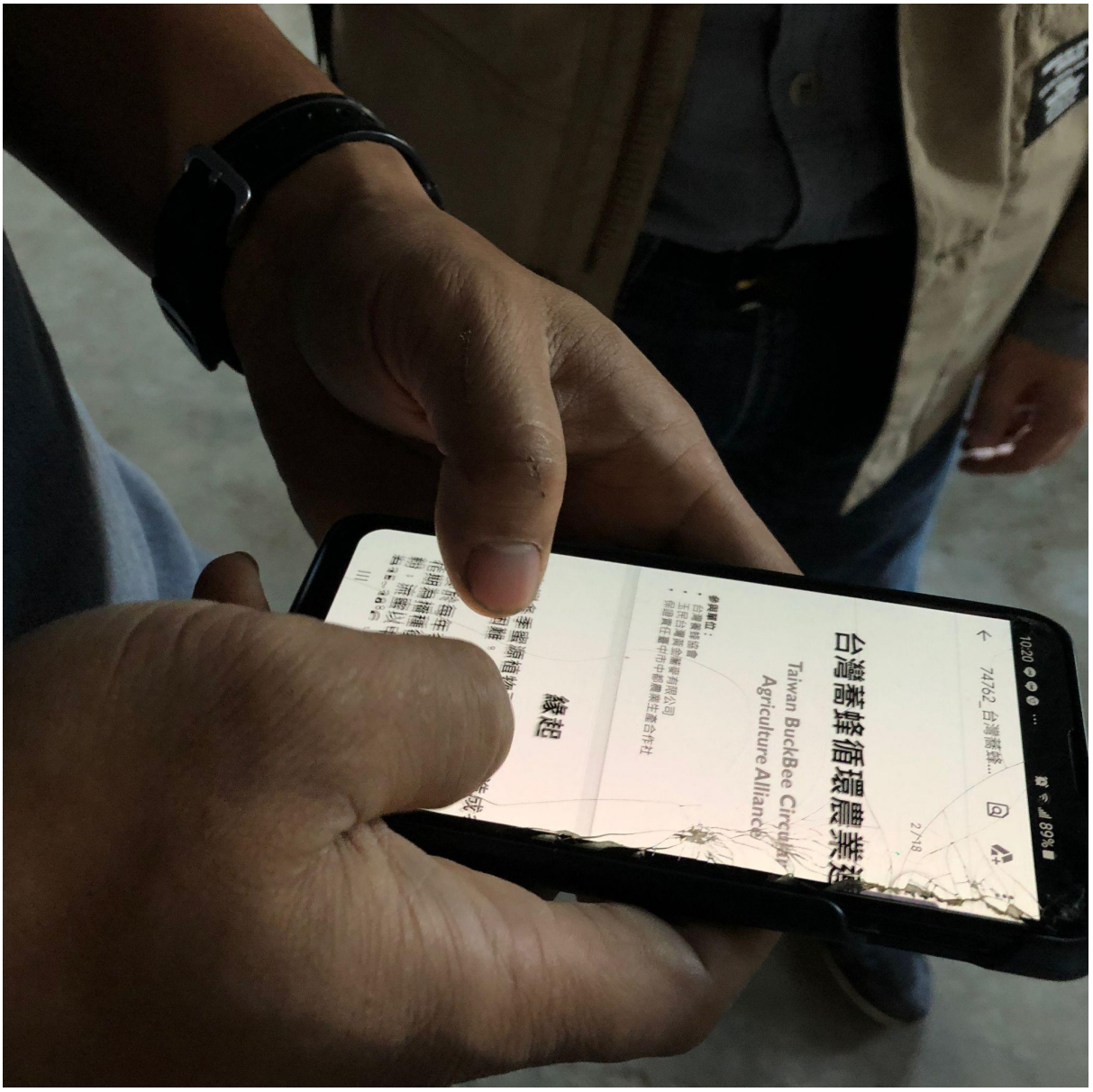
1.用SOP幫助他們產量提高、穩定生產，價格波動就會下降。
2.風險控制，因為標準生產流程可以檢討優化，成本可以被控制。

馬聿安分享「他們在做最重要會放在整理產業秩序，希望把所有雜糧做完。其實統計上看，一般人在食物的花費不會超過百分之二十，我們不是要去做什麼革命，而是在農業從業人口老化的狀況下，與不做農業生產的這些人之間找到平衡。如何達到公平，消費型合作社更會用這種方式去思考。」

考量平衡，永續的可能性會比較多。雖然產業收入是很重要的一塊，但金錢並非合作社工作過程中最重要的考量，如果把金錢考量放在第一位，這樣的做法就難以延續，可以收購很低的原物料，用高級的機器去篩選出品質最好的品項。生產者主要是希望他們能感受到自己是委託他照顧土地，就像合作社替你做其他的服務，彼此尊重才能長久和諧，這樣的角度來看，因為這些都需要知識傳遞，需要專業，需要考慮環境，這樣去跟消費者溝通，他們才會對農業產業價值改觀。

合作社也透過設計這些合作社的LOGO與包裝，讓參與合作社的社員，自己也有比較好的收成與收益，農民對自己所做的事情感到有信心。跟大家契作分工，各個社員自己種植的東西，可以拿過來工廠處理，交給誰處理。交給合作社的農產品，品質是最好的。其他會給他們廠商，產量一季約三百多噸的大豆，調配採收車，我們系統的容納一年五千頓的量，所以除了大豆以外，也會協助處理許多雜糧，需要的產商來看，像是豆腐工廠，覺得我們產量穩定，會慢慢增加他們的訂單。

當問到美國傾銷的低價大豆與台灣自產的豆子如何競爭時，馬聿安認為：「商業價格的穩定性其實不太會巨幅變動，但每幾十年會有一次新的題目，「非基改豆」就是一個案例，對他而言商業板塊的變動其實是一個機會，不進步的人在商業板塊變動時就會輸掉。比如說，有些農民會想說我做到這代，下一代不接了，所以他就不會進步；而有些人會想說我還會繼續做，往後還有二、三十年的生涯，那這就是一個好題目，他們希望利用這機會拓展商業板塊，就會去做。



(圖說：科技導入——蕎蜂連線計畫,蜜蜂的數量春天有很多授粉行為，花就開越多越好，蕎麥也是，蟲媒介造成10-20%產量增加，有一個MAP給蜂農參考，在農田哪裡放多少，社間合作，APP只是一個地圖，開放給蜂農使用。資訊提供給需要的蜂農，哪一塊田在哪裡，有多大面積的資訊。）[32]

(五)台灣食物銀行聯合會

[32] 延伸參考:
http://www.family977.com.tw/index.php?route=choice/unit_detail_song&choice_program_song_id=21801

訪問時間**: 2019/12/27**
台灣食物銀行聯合會(http://www.atf.tw/atf/)
受訪人:陳玠甫、林孟偉

1.成立初衷

當初擔任於台中紅十字會總幹事的陳玠甫在單純仰賴政府經濟補助並不足以滿足服務對象所需要之物資需求後，在廠商提供許多捐贈物資之契機下，從國外引入了食物銀行的模式在台灣推行。

過往補助模式往往都是以食物包、食物箱單向發放固定品項，但對於服務對象之適用性並不高。相較之下，超市型的食物銀行提供服務對象在一定價值內像是逛超商一般，在商場內選購自己所需的食物品項。如此模式也得以讓銀行更了解服務對象的實質需求。

同時之間，陳玠甫也觀察到存在台灣社會上大量的食物物資浪費問題。農業浪費、工業浪費以及家庭浪費的數字相當可觀，若能將這些資源轉化成可用資源，有效傳遞給需要的人，台灣社會上許多迫切的需要就可以被有效降低。

2.計畫內容

(1) 媒介物資平台

食物銀行就是一個把物資媒合出去的平台，並同時增加對企業和對政府的參與程度來提升其影響力。透過和許多大型知名廠商，包括王品、聯合利華以及家樂福的合作，食物銀行成功從廠商端即募集到許多物資。

起初成功募集至之物資以乾貨為主，但後續在接下生鮮物資後，為了讓食物得以快速分發配送，和在地NGO的合作網路便因而被打造起來，讓各點得以在極短時間內即拿到物資。隨著農產品以及生鮮物資募集數量增加，陳玠甫也必須著手解決許多因應而生的倉儲、物流、冷凍、包裝以及食物保存等法規面以及實質面的問題。

(2) 在地社區冰箱

除了大型超商式的食物銀行，也有許多在地的食物交換體系以社區冰箱模式在進行。這往往也會發展出許多有趣的在地模式。像是在宜蘭的四十幾個點之內，至少就有四十幾個地方特色，除了有些人會另外準備特製餐點外，也會有不同鄉鎮之內冰箱和冰箱之間的物資交流。

但社區冰箱的營運制度也並不容易。為了檢核得以放入冰箱內的各個食物品項，其實需要一個團隊來時時管控。

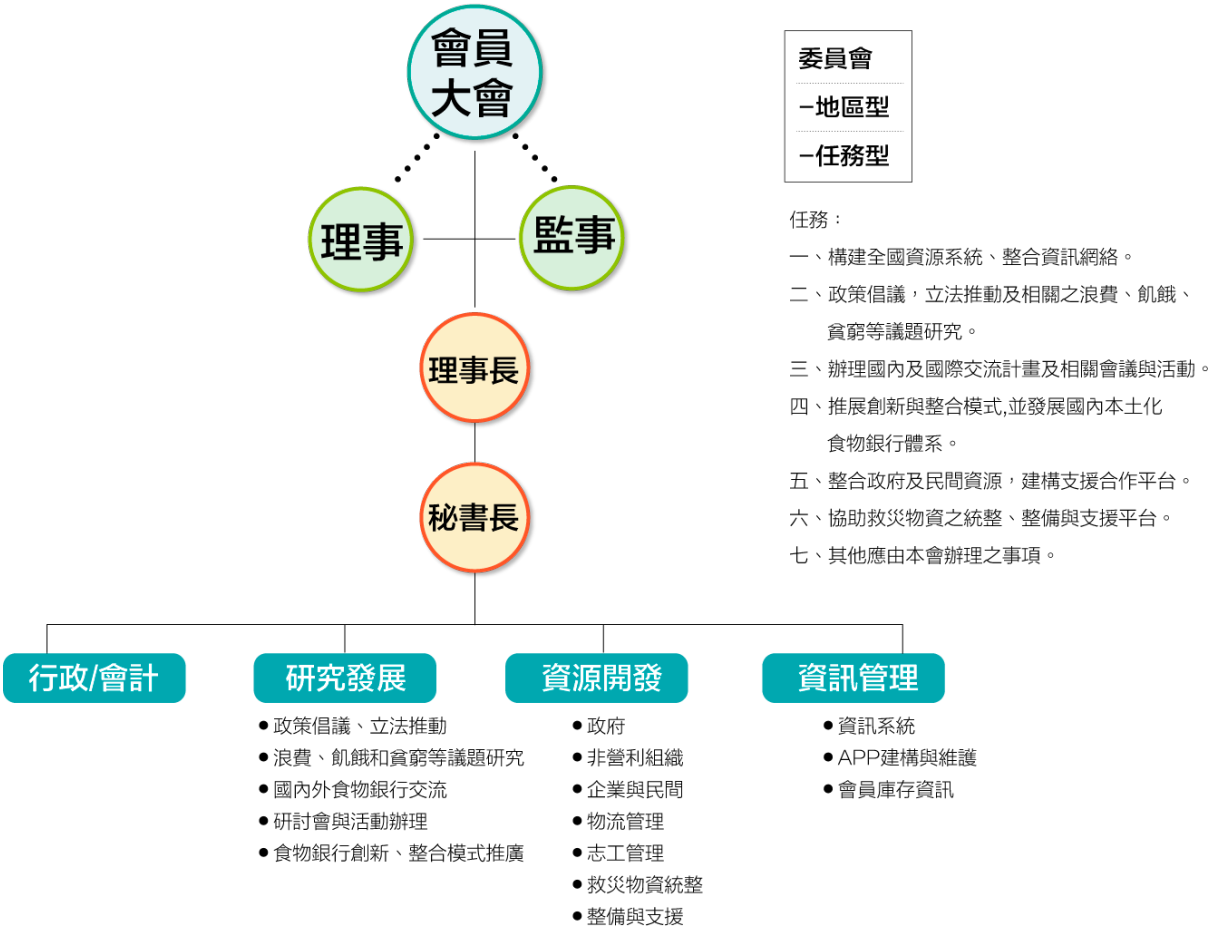
(3) 中央廚房

有鑑於生鮮食物不易保存，捐助廠商也不方便協助配送，陳玠甫突發奇想在成功申請到經費後直接建置中央廚房，集中處理募集至之生鮮食品，並直接以供餐方式給服務給在地場域的十六個小型單位。建置完成後的中央廚房可以有效降低這些小型機構原本需要自行烹煮料理的負擔，也可以在營養師的協助下，大幅提升菜色放服務民眾吃得開心。目前每日供餐量最高可達一千五百份到兩千份，其中五百份並不支取任費用，剩下的餐點則會按照服務對象的能力訂定級距，適當酌收費用。

3.組織模式

台灣的社團法人兩年到四年換一屆，連選得連任一次，陳玠甫當時的目標即是希望食物銀行得以自己獨立，並不侷限於為特定區域服務，而能將服務地域擴展至全國。

自從台灣食物銀行向內政部註冊後，目前已經到了第二屆。做為一個將物資媒介出去的平台，中小型機構無法獨力完成，因此必須以聯盟的形式運作。但過程中因為聯盟成員各自要負擔的責任義務也比較高，籌組這個聯盟其實也是有一定的困難度，包含未來使用權以及入聯盟資格的審核。



圖片來源: 食物銀行官方網站 http://www.atf.tw/atf/public/about/organization/

4.未來願景與面臨挑戰

2015年時台灣食物銀行的經驗開始向外推展至國際，目前成員包括:香港、韓國、日本、新加坡、馬來西亞等。透過這個擴展向外的經驗也發現光是亞洲區塊，為配合各

國法規、產業及需求，食物銀行就會發展出許多不同型態，也因而需要較為明確的方式及制度在發展階段進行傳承。

除此之外，陳玠甫未來目標在於鎖定整個供應鏈，以及法律相關立法工作以調和廠商捐贈物資及食物銀行募集物資中間的落差，有效促進廠商捐贈及物資使用的效用。

參、經費支出表

項目	內容	經費支出（新台幣）	預算來源
1.國內新興合作社與發展			
	交通費	20,000元	主婦聯盟合作社公益金
	住宿費	9,000元	主婦聯盟合作社公益金
	訪調工作費（12個單位）	40,000元	主婦聯盟合作社公益金
2.出版編輯			
	前期資料研究	20,000元	綠活設計勞動合作社自籌款
	資料整理一式	50,000元	綠活設計勞動合作社自籌款
	錄音逐字整理	11,000元	主婦聯盟合作社公益金
	編輯校對	15,000元	綠活設計勞動合作社自籌款
	圖片設計、圖像拍攝編輯	20,000元	綠活設計勞動合作社自籌款
3.影音紀錄			
	影音紀錄	20,000元	綠活設計勞動合作社自籌款
合計		**205,000元**	