

中國鄉村合作
實際問題

嚴 恆 敬 著

敬
贈

中國合作學社印行

(1933)

書叢作合

嚴恆敬著

中國鄉村合作實際問題

中國合作學社印行

王序

嚴恆敬先生，從事合作運動有年，近以所著中國鄉村合作實際問題一書見示，並囑爲序，我環誦一過，深佩作者底觀察深湛，解剖詳密，因就觀感所及，略陳一二。

或人以爲合作是一種卓越深入的思想，這種意見，雖不能說是錯誤，可祇能算是片面的觀察，要知合作誠然是一種高尚的思想，但同時合作也是一種具體的制度，一種實際的運動。這一種制度或運動之長處，便是在最平凡處實現最高尚的理想。合作運動是一樁極平凡的運動，它絕不故作驚人之態，以聳人聽聞，它祇是毫無技巧的埋首幹它的工作。

因爲合作是個平凡的運動，所以也便是一個盡人能知，盡人能爲的運動，誰都可以來參加這個運動，誰也不會感到這是超出於他能力範圍之外的艱難工作。可是事實上却發生不少個相反的現象，便是最平凡的運動，往往變成了最不容易成功的工作。合作運動有時竟也不免藉此厄運。有人以爲從事合作運動，是不用任何艱鉅的力量，始終是不知不覺之間，就在着輕忽起來。一朝的疏忽，坐致合作事業一蹶不振的此種事例，然於而於試多我國初期合作運動底歷史，

從這等地方，也可以搜尋出所以失敗的線索來。

所以合作運動之成功，理論是極有把握，本來不成爲什麼問題，成問題的，便是從平凡中發生的許多瑣屑繁雜的事端，我們能否一一應付裕如。這些事端，倘使不加深刻的注意，或應付不得其當，誠爲合作運動之障礙；然而祇要我們具有果毅堅忍的意志，去加以注意而謀適當的應付，則決不致成爲合作運動底致命傷的，因爲這些事端，瑣屑繁雜則有之，却絕不是無法解決的艱難問題。

由於以上的論斷，可知我國合作運動之成敗興替，乃是決定在吾人之能否具有果毅堅忍的意志，以對付或大或小的瑣屑繁雜的事端。嚴先生這一冊書，便是提出了不少瑣屑繁雜又極待解決的諸事端，而加以深刻之注意與嚴密的分析者。這種注意與分析，要非對於事業有素養而能從事實際觀察者不辦。他在平凡的合作運動中的確切實的做了多少掃除障礙的工夫，單是這一點，已經值得我們十分讚美的了。是爲序。

唐序

國內提倡合作事業最力之省分，以江蘇爲最冠；故三年來合作社成立之數目，方之各省，亦爲獨多，而其任務之艱鉅，遭遇之困難，宜有可以調查研究而爲國人告者。嚴君恆敬，任農行調查工作，三載於茲；本其所得，著成中國鄉村合作實際問題一編，紛陳事實，彙列問題，不泥於理論之一貫，而重乎事實之紀錄，洵足珍也。竊以農村經濟之困窘，于今爲亟，鄉村高利貸之狀況，到處皆然，其有例外者，殆寥若晨星。農人組織鄉村信用合作社之目的，以借錢爲動機，亦自非異事；但當視借錢者，是否爲真正農民，以及其有無還款之能力耳。吾人之所以敢于揭櫫合作運動於民智落後之國家如我國者，以民性純樸，習于信義，欠債必能償還，且殊不願還來生債耳。故一社創始時，社員之股金未繳，簿冊未置，登記未准，章程未訂，圖記未刊，社址未定，社牌未製，職員未選，而其合作之精神，足以超邁一切者，猶當指導之，勉勵之，訓練之，以促其成。如社員之股金已繳，簿冊已置，登記已准，章程已訂，圖記已刊，社址已定，社牌已製，職員已選，而其合作精神缺乏者，且當嚴厲

中國鄉村合作實際問題

二

取締之矣。至於他種事業，如運銷，生產，灌溉，消費，各種合作社之獨營或兼營，則當逐漸提倡，初非一蹴可幾。歲月遞嬗，或可快觀其他各種合作事業之孟晉，信用合作特其嚆矢而已。所望指導合作事業者，多能如嚴君之孜孜不倦，發現合作事業之實際問題，從而解決之，斯固中國合作前途之幸也；故樂爲之序。

中華民國二十年元月一日

唐啓宇序于南京

緒言

我國推行鄉村合作事業，甫在萌芽時代，自不免各種問題，紛至沓來；惟是，問題愈多，則研究愈益急切，研究愈切，則心得愈多，有心得而後有濃厚之興趣，有濃厚之興趣，而後改進之蹊徑，方可確定也。恆敬服務於江蘇省農民銀行，往復三年，平日遇有實際問題，值得注意者，則隨時隨地羅而筆之於紙，歸則略加整理，籍作他日參攷之資料。茲不揣譾陋，一一分別擇錄，希與當代合作專家以商榷之。

或有不明斯旨，以吾揭發之問題，係無病呻吟，甚至誤爲攻訐摧殘之資，則是任其一誤再誤，豈非名爲愛之，而實以害之乎？

且邇來鄉村合作事業，儼若雨後春筍，羣求數額之激增，以炫曜於當世，鮮顧實質之精良，圖鞏固於久遠。吾恐進銳退速之弊，不旋踵將奔騰於吾前矣；故敢不顧膚淺，不計毀譽，擇其問題羣犖大者，貢諸邦人君子之前，供深切之研究，求正當之解決，俾後之從事於斯者，遵正軌以循，免歧

中國鄉村合作實際問題

路之謬；是則前途之大幸歟。

中國鄉村合作實際問題目錄

王序

唐序

緒言

第一章 社員問題.....一

(一) 糾正農民組織合作事業之觀念.....一

(二) 社員資格問題之研究.....三

(三) 幾種不忠實的社員.....四

(四) 入社個個得頭銜.....七

(五) 老社員壟斷社務·····	八
------------------	---

(六) 社員最怕的幾點·····	一〇
------------------	----

第二章 職員問題·····	一三
---------------	----

(一) 職員辦事能力之標準·····	一三
--------------------	----

(二) 分清職員之權限與責任·····	一五
---------------------	----

(三) 獎勵優良的領袖·····	一六
------------------	----

(四) 合作社領袖居住須與社接近·····	一七
-----------------------	----

第三章 資金問題·····	一九
---------------	----

(一) 規定社員按期增繳股金·····	一九
---------------------	----

(二) 社員借款購田的商權·····	二一
--------------------	----

(三) 利息與盈餘的實況·····	二四
-------------------	----

(四) 借款喪失信用之真相·····	二五
第四章 兼營問題·····	二九
(一) 鄉村信社應兼營儲藏消費運銷利用等事業·····	二九
(二) 應謀鄉村各種合作事業平均之發展·····	四一
第五章 社務問題·····	四三
(一) 合作社不合作之現象·····	四三
(二) 鄉村合作受地方治安影響之寫真·····	四四
(三) 開會缺席的幾點真相·····	四九
(四) 怎樣考察鄉村合作社的成績·····	五一
第六章 名稱問題·····	五七

(一) 合作社名稱與目的應如何確定·····	五七
------------------------	----

第七章 區域問題·····	六一
---------------	----

(一) 區域要有彈性·····	六一
-----------------	----

(二) 籌社址訪領袖之困難·····	六二
--------------------	----

第八章 指導問題·····	六五
---------------	----

(一) 訓練適用指導人才·····	六五
-------------------	----

(二) 指導員辨別社員優劣的方法·····	六九
-----------------------	----

(三) 注意指導通過章程·····	七三
-------------------	----

中國鄉村合作實際問題

第一章 社員問題

(一) 糾正農民組織合作事業之觀念

有許多鄉下的老農，他們自己辦一件公共事業，精神確非常團結，須經濟時，則按戶計數均攤；須人工時，則羣相趨赴。偶有一二財力不濟，或人力不及之輩，羣衆固不能輕許，即彼之本身，亦必竭盡心力奮勉爲之。人人以爭先恐後爲榮，人人以依人落伍爲恥。試觀自動組織之錢會，大半均能按期繳款，有無相濟；又觀其公共事業，如濬河、築堤、造閘等事，未有不按時工作，依期告成者。既未倚賴任何團體之提攜，亦未得有政府力量之協助。今也，鄉村之合作事業，亦鄉村羣衆之事業也。攷其經過，足以使人滿意者，固屬有之；而有卓越之成績，美滿之功效，則洵不多觀。據余所調查，現在組織鄉村合作社者，其動機靡不以借錢爲目的，——尤其是以向農民銀行借錢爲唯一

之目的。——余每於開會時，喜與社員個別談話，詢其爲什麼來組織這合作社？或問你們爲什麼要加入這合作社？他們的答話，是很簡直爽快，差不多都說爲要借錢的。因爲組織這社，便能夠借錢，所以纔來加入。再戲問道：如借不着錢？你們這社組織不組織呢？你們加入不加入呢？他們好像毫不加思索，便率然答道：不借錢，那又何必辦呢？那又何必常時來煩擾呢？還有性情急躁的人，並且悻悻的樣兒，站起來就要跑，口中說了不滿意的話兒，臉上現出不歡喜的氣色；那種情形，那種神氣，真是教人不敢嚮邇。唉！余當時在旁觀言察色，退而深思之，殆無一社不是爲借錢而組織，無一人不是要借錢而加入。所以往往甫經招集，卽申請借款；股金未繳，簿冊未置，登記未准，章程未訂，圖記未刊，社址未定，社牌未製，職員未選，概行置之不顧；苟不如願以償，則任領袖者，備遭責難，前往指導調查者，輒被攻訐。余曾聞未借着錢之社員，責備其領袖曰：甲村的款子，早已領到，乙村的款子，不日將要拿來；惟獨你辦不成功。這樣，你不是辦合作社呀，簡直是活受罪啦！

所以照現在一般農民的心理看起來，照現在已經成立的合作社看起來，有人說是與其謂之爲合作社，毋甯謂之爲『合借社』，倒還來得切實洽當而痛快哩。

但是以偉大的合作事業，錯誤到如此地步，負指導之責者，似應急起以謀補救糾正之策；萬不可再懸借錢二字，爲組織合作社之目標，更不可以向農行借錢一語，爲獨一無二之法門。當孜孜兀兀，苦口婆心，以組織合作社爲發展農村經濟，解除農民痛苦，改善農民生活，增加農民生產數義以相勸導。認清目標，走入正軌，則前途之發展，可預卜也。

(二) 社員資格問題之研究

社員之資格，江蘇省合作社暫行條例，及鄉村信用合作社模範章程，雖經明文規定，然毫無限制；關於在合作區域內之商人，富農及公務人員，可否有入社之資格，則略而未詳。商人之經濟，用於貿易，專以牟利爲目的，以剝削爲能事，衡以解除農民痛苦合作事業之制度，則完全違背，絕對處於相反者也。至於富農，則積蓄累累，擁土自毫；公務員，則去留無定，變化莫測。以上三者，今之各地合作社中，均有彼等參雜其間；有時因其知識稍高，竟居於領袖地位。一旦設向社外金融機關借款，彼輩所借之數額，恆較一般社員爲高。倘責以利用，操縱之咎，則曰：吾之需要大，用途急，少

則不特無濟於事，且反增益吾之債務耳。

查商人需款之用途浩繁，其營業活動範圍，變化良多；非特局外人莫測其真相，即其本身，亦緣市情千變萬化，需款數量，多多益善，固無有一定之標準也。又若富農之家，常屯積收穫糧食，待善價而沽，以遂其攫獲厚利，及併吞貧農土地之慾壑。至於公務員，行蹤原同飄萍，去留安有一定，且彼等廁身於鄉村社會，多半具有領袖地位，借多則用多，借少則用少，不借則社外亦可周轉往來；非若貧農，得芟芟而獲益無窮，即不致典田鬻室，見破產之慘矣。質是之故，社中多一不合格之富農、商人、公務員，則全社之利益大部份爲其侵占；若毅然拒勿入社，則又苦無明文規定；此所以不可不加以切實之研究也。

(三) 幾種不忠實的社員

組織鄉村信用合作社，在開始籌備之際，自應審慎從事；尤以份子忠實，爲第一要義。惟近數年來，災象疊見，農民窮苦，達於極點，真正忠實之流，一村之中，能有幾人；而投機利用之輩，則多於

過江之鯽。余每於調查各地信用合作社時，常見有人以爲入社，便有多借金錢之機會，故一般受經濟壓迫者，恆不惜千方百計，花樣叢生，以入社爲解除經濟壓迫的終南捷徑；據平日調查所得，所謂不忠實的份子，約好分下列四種：

(一) 跨社份子 在同一鄉村中，有數社之組織，且其目的性質相同，恆有已入甲社社員，又變易姓名，矇蔽外人，復入乙社；兩面活動，多借款項，爲三窟之營，藉紓一時之急，此類份子，神通廣大，手腕敏捷，故余名之曰跨社份子。

(二) 雙料社員 所謂雙料社員者，即合作社在尙未發達的地方，與已經發達而未上軌道之處，皆有之。現在多數鄉人，對於合作事業，無相當認識與信仰，設或某地經人提倡，起而組織，主持其事者，往往利用此機會，一家二人入社，名字不同，面貌各異，非熟悉其家庭人口狀況者，將何以知之？此其一。又若在合作社已經發達，而未上軌道之處，往往一個地方，有數社之成立，人數求過於供，於是每有一家弟兄數人，分別各入一社，兄在甲社爲社員，弟在乙社亦爲社員，外人則不得而知也；既得多借之實益，復免外界之攻