

湯俊湘著

運銷合作

九版

三民書局印行

三 版 序

本書二版問世，這已三年，為應各方需要，不得不繼續三版發行。民國五十六年我應邀參加聯合國糧食農業組織及國際勞工局在丹麥首都聯合主辦之合作運銷研討會，曾與來自歐亞各國之代表二十餘人共同研討農產品合作運銷問題，聽取與會各國發展運銷合作之報告，並實際參觀丹麥各運銷合作機構，深感在當前私有經濟及市場經濟中，運銷合作乃是農民為保護自身利益唯一可能採取之有效途徑，近年在世界各國繼續發展之趨勢，至為明顯。我國香蕉及柑橘運銷合作之成就，亦深受與會各國代表所重視。惜乎我國朝野人士對於「合作組織」似有談虎色變之感，農民本身對此亦無深切之認識。今後應如何加強合作教育及健全合作組織，當為發展我國運銷合作之重要課題。本書雖用為大專學校教材，但在此一方面，亦可提供其他有關人士之參考，幸垂察焉。

湯俊湘 謹識

中華民國五十九年二月

再版序

本書原名農產合作運銷學，初版刊行後，由著者用作中興大學合作學系講授「運銷合作」一課之教材，除在國內銷行外，歷年並承新加坡南洋大學購供學生研讀。惟一般社會人士從事合作學術研究者不多，本書初版銷完後，所以遲遲未能再版者，即以此故。所幸近年各大專院校紛紛開設合作系科，研究合作學術之風氣漸趨普遍，本書再版，或能有助於此一需要。

運銷合作，通常係指農產品之合作運銷而言。此因工業品之合作生產，多由消費合作社附帶經營，以供社員自身之需要，而手工業品之生產，則又具有高度個性，生產數量極為有限，且無廣大市場，對合作運銷並無迫切需要，事實上，亦不宜於大規模的合作運銷。惟農產品則不然。當今各國的農業經營，除少數共產主義國家外，大多採取家庭農場方式，每一農家之生產數量，多不足以構成一個經濟的運銷單位。另一方面，隨着農產商品化之發展，農民已更為關心到其產品之運銷問題，尤以若干農產品有其廣大市場，農民個人對於影響其收益之各項市場因素，毫無支配力量，在無數農民的相互競銷下，反使市場價格操縱於少數中間商人之手。為改善此一不利之情勢，乃有農產運銷合作之發展。

本書涉及運銷合作的一般原理與實務，在內容方面尚無修訂之必要。至各種農產品的合作運銷一章，因舉各主要國家為例說明，在運銷數字上自隨時間演進而有所變動，但其運銷之方法並無改變，讀者由此仍可窺見各國運銷合作的一斑。

本書已將初版關於我國運銷合作之現狀與改進一章刪除。蓋其中有關於茶葉與香茅油兩部份，其合作運銷多趨停頓，無再加敘述之必要。至青果運銷部份，近年因政府實施五五制（即合作社與出口商各半

外銷），合作社之經營與財務狀況已大獲改善，其力量之雄厚，較之他國歷史悠久規模宏大之運銷合作組織毫無遜色，故以之改列各種農產品的合作運銷一章內有關水果及蔬菜運銷合作部份，以與他國並列比較。

本書再版，仍得臺灣省青果運銷合作社聯合社及各地方社之幫助不少，於此併致謝忱。

湯 俊 湘 謹 識

中華民國五十五年二月

自序

近年作者在臺灣法商學院講授運銷合作一課，原取美國巴肯（Henry H. Bakken）及謝斯（Marvin A. Scharfs）二氏所著合作運銷經濟學（The Economics of Cooperative Marketing）一書為教材，該書內容廣博，立論精審，堪稱斯學鉅著。惟農民合作運銷農產品，僅為農產運銷之一種方式，其所涉及之問題，不能單從合作立場去研討，舉凡農產運銷之一般原理與方法，亦仍為合作運銷所必須瞭解之知識，此則為上述二氏之書所未備述者。同時鑒於農民的運銷合作組織，近若干年來已在各國普遍發展，且隨農產品的種類不同，其運銷之方法互有差異，對於此項實際情況之瞭解，亦為研究斯學所不可缺。因此，作者早於兩年之前，即已着手搜集有關資料，從事此一專題之著述，一方面希望於教學時用作教材，一方面則擬提供研究及從事運銷合作人士之參考。

在撰述過程中，適內政部社會司劉司長修如及臺灣省合作事業管理處尹處長樹生遊歐歸來，出示參加國際合作研討會所帶返之各項寶貴資料，因使本書取材更為廣泛新穎；同時復承本院張主任則堯、吳主任克剛及李教授錫勳之鼓勵與指教，始使作者鼓起勇氣勉力脫稿付梓，於此應對上述諸先生深致謝意。再者，本書出版，得臺灣省青果運銷合作社聯合社、臺中青果運銷合作社及高雄青果運銷合作社等之協助不少，此亦為作者所感佩者。

惟作者自知學識謬陋，舛誤疏陋，在所難免，尚祈斯學宏達，不吝指正，實所感幸。

湯俊湘 謹識

中華民國四十八年二月一日

運銷合作 目錄

第一章 農產運銷的概念	一
第一節 農產品的特性	一
第二節 促進農產運銷的基本因素	三
第三節 農產運銷的意義與過程	五
第二章 農產運銷職能	八
第一節 運銷職能的類別	八
第二節 各項運銷職能的意義	九
第三章 農產市場與運銷商	一七
第一節 市場的意義	一七
第二節 市場的類別	二〇
第三節 運銷機構及運銷商	二三
第四章 農產品的合作運銷	三二
第一節 合作運銷的重要	三二
第二節 合作運銷的經濟利益	三五
第三節 合作運銷的實際限制	三九

第四節 近代運銷合作的發展

四三

第五章 運銷合作社的類型

四八

第一節 運銷合作社的分類

四八

第二節 獨立的地方合作社

五〇

第三節 聯合式合作社

五二

第四節 集中式合作社

五三

第五節 影響組織型態的重要因素

五六

第六章 運銷合作社的組成

六〇

第一節 以地域為基礎？抑以商品為基礎？

六〇

第二節 職能簡單化？抑職能完整化？

六三

第三節 有股份制與無股份制

六五

第四節 有限責任與無限責任

六八

第五節 入社公開與資格限制

六九

第七章 運銷合作社的管理

七二

第一節 社員與社員大會

七二

第二節 理事與理事會

七五

第三節 監事與監事會

七八

第四節 經理人	八〇
---------	----

第八章 運銷契約	八五
----------	----

第一節 運銷契約的意義	八五
-------------	----

第二節 運銷契約的內容	八五
-------------	----

第三節 運銷契約的種類	八六
-------------	----

第四節 運銷契約的時限	八七
-------------	----

第五節 社員違約時的補救辦法	八九
----------------	----

第六節 運銷契約的作用限制與趨勢	九一
------------------	----

第九章 運銷制度	九五
----------	----

第一節 收買運銷制	九五
-----------	----

第二節 個別運銷制	九七
-----------	----

第三節 普林運銷制	九八
-----------	----

第十章 價格政策	一一〇
----------	-----

第一節 價格的形態	一一〇
-----------	-----

第二節 價格的變動	一一二
-----------	-----

第三節 定價的方法	一一五
-----------	-----

第十一章 交易方法	一二三
-----------	-----

第一節	售賣的基準	一二三
第二節	交易的類型	一二四
第三節	付款的條件	一三一
第十二章	財務管理	一三七

第一節	理財的原則	一三七
第二節	需用資金的種類	一四一
第三節	籌集資金的方法	一四三
第十三章	各種農產品的合作運銷	一五七

第一節	穀物運銷合作	一五七
第二節	乳酪運銷合作	一六三
第三節	肉類及家畜運銷合作	一七一
第四節	雞蛋及家禽運銷合作	一七五
第五節	水果及蔬菜運銷合作	一七九
第六節	棉花運銷合作	一八六
第七節	毛物運銷合作	一八九
第八節	木材運銷合作	一九四
第九節	食糖運銷合作	一九五
第十節	酒類運銷合作	一九六

第十一節	可可運銷合作	一九八
第十二節	咖啡運銷合作	一九九
第十三節	煙草運銷合作	二〇〇
第十四節	橡膠運銷合作	二〇二
第十四章	結論——影響運銷合作的重要因素	二〇五

運銷合作

湯俊湘 著

第一章 農產運銷的概念

第一節 農產品的特性

在研究農產運銷之前，必須先要了解農產品的若干特性。因為農業生產主要乃是受自然力所支配的一種生物過程 (biological process)，故其產品性質亦與工業品大異其趣。通常對運銷有重大影響者，約有下列幾項性質：

1. 季節性 (Seasonality) 大多數農產品祇在一年中的部份時間才有收穫，因之有關這一產品的各種運銷活動，常集中在收穫之後的一段短時間內發生。自然也有若干不易腐爛的農產品，是可以原狀保存相當時間，而不必急於運銷或是可以分期分批運銷的；但大多數農民由於缺乏資金，都有及早脫售的必要，甚至有在收穫之前即已出賣育苗的。另一方面，消費者及製造商的需要，總是較為經常和平均的，致使農產品的價格常隨供給數量的變動而變動，如就一個生產週期而言，即是收穫之後，時間愈近而價格愈低，時間愈遠而價格愈漲。此種季節性的價格波動，對生產者固有害處，對消費者亦無利益可言，故如何平衡供給與需要的數量，藉以穩定農產品的價格，乃是生產者與消費者所一致要求的。

2. 易腐性 (Perishability) 農產品一般也是容易腐爛的，不過農產品的這一特性，隨着農產品的種類而有程度上的不同。例如穀物、棉花及煙草等，在適當條件下，是可以保存數年而不會敗壞的；至於水果和蔬菜一類產品，除非利用冷藏方法，則很易腐爛而失掉其價值。畜產品方面，像牛乳、雞蛋及肉類物品，也是很易腐敗的；未宰殺的牲畜在運途中也需有细心的照顧。同一農產品的易腐程度，也隨着若干物理因素而有差別，例如乾燥的要較潮濕的

容易保存，在低溫下要較在高溫下容易保存，無蟲害的要較有蟲害的容易保存。由於這一特性，乃更縮短了農產品的運銷時間。雖然，經過適當的加工與儲藏，農產品亦可延長其運銷的時間，但農民通常缺乏這樣的加工和儲藏設備，仍不得不在產品腐爛之前，趕快脫手出售，而讓那些有資金的運銷商人，去擔當加工和儲藏的責任。這樣，由於保存時間延長而增加的利益，自亦為這些中間商人所拿去了。

3. 變異性 (Variability) 農業生產既受自然力所支配，因而自然因素的變化，即可影響農產品的數量與品質。例如需要雨水較多的玉蜀黍，在乾旱年必致歉收，而需要雨水較少的棉花，則剛好與之相反。他如蟲害風災，也可能減少作物的產量。品質的變化，直接固受品種所影響，間接亦與其他自然因素有關，上等品種在不利的自然條件下，也可能產生平凡的或劣等的產物。即在同一農場施用同一品種，也很少會有品質完全相同的產物。產量的變化，常使農產品的供給，一年一年大不相同；而且農業生產有其一定的時間，也無法適應變動的情況而隨時調整其生產的數量。品質的變化，則使農產品在運銷之前需有適當的分級，原料的供給尤其如此，因為製造商所需要的常是一種標準化的物品。這種數量和品質上的變化，更使農產品的運銷過程趨於複雜和更為困難；農產物的價格與農民的收入，亦因此而易獲得規則性和穩定性。

4. 笨大性 (Bulkiness) 農產品的重量與體積，如與其價值相比較，大多可說是笨大的。換言之，就是在運銷過程中，其運輸和儲藏費用佔有其銷售價值的較大比例。事實上，在現代交通工具發達之前，很少農產品是可以有其廣大的運銷區域的。十八世紀之前，祇有極少數價值甚大的奢侈品能够進入國際市場；以後隨着海洋交通的改進，接近水路的農產品，也可以運銷國外；直至鐵道運輸發達，遠離水路的區域，亦纔可以其產品外銷；今則由於汽車交通的便利，更已擴大了有利的生產區域。然而，就在國內貿易的範圍內，今日仍有若干農產物，由於所獲價格不足以有利地抵付其長途運輸費用，仍祇得在附近市場出售，運輸費用實是決定農產物運銷能力 (marketability) 的一項重要因素。就一般農產物而言，由於其笨大的特性，其市場範圍通常要較工業品為小。不過，所謂「笨大」祇是相對的，隨着農產物的本身價值與運輸成本的關係而定，就長時間言，由於交通的不斷改進，農產物的運銷市場乃

有逐漸擴大的趨勢。

第二節 促進農產運銷的基本因素

農產品何以有其運銷的必要呢？這是一個需要從農產品本身性質以外去探討的問題。在自給自足的農業社會裡，農民祇爲自己的消費而生產，自無運銷農產品的必要。可是隨着經濟的進步，農民的生產活動，其所滿足於自己的需要者日益減少，而滿足於他人的需要者日益增多。以美國爲例，在一八〇〇年，農民平均生產他們生產上及生活上所需各種物品的百分之九十，而祇出賣一小部份的產品，用以購置所需各種物品及勞務的其餘百分之十；到一九〇〇年，生產所得用之於自己農場者，已降爲平均毛收入的百分之廿五左右，其餘百分之七十五是從出賣農產物所得來的；到一九五〇年，美國農民在生產上及生活上所需的各種物品，自己農場生產的不到百分之十，其餘百分之九十以上是以出賣農產物所得收入來購買的【註一】。造成這一趨勢的基本原因，約有下列幾項：

一、小規模及專業化的生產 農業生產因受自然因素的限制，從來就是一種小規模經營的事業。即至今日，除極少數共產集團的國家外，最普通的經營單位，仍是所謂家庭農場（family farms）。即以資本主義及高度工業化的美國爲例，在約六百萬個農場中，約有半數是不僱用勞動以從事生產及收穫等各種活動的，不到百分之五的農場，其所僱用的勞動總大於農場經營者及其家人所提供的勞動。通常一個農場僅大至足以使一農家保持忙碌的程度。但這不是說，這些家庭農場所耕種的土地，在大小上都是相近似的，這隨經營的集約程度、企業種類及農作類型等因素而大不相同。一個小規模的蔬菜農場可以小到三—五英畝，一個大規模的畜牧農場則可大到一五〇—一五〇〇英畝之間。但不管土地面積的廣大差別，祇要它是一個家庭農場，則其生產的數量與價值，即會受到家庭人口所限制。另一方面，一個大規模工廠所需要的原料，總是若干倍於一個家庭農場的產量，祇有透過農產品的運銷，才能集合無數農場的剩餘產品，以滿足少數製造單位的大量需要。

再者，由於交通工具的進步，農業專業化的程度日益加深。大多數農場都祇生產最有比較利益（comparative

advantage) 的物品，然後透過近代的商業制度，以與其他地區的其他農場或工業產品進行交換。這種分工和專業化的發展，也是促進農產運銷的重要因素。

二、人口的集中及消費的複雜化 城市的興起，已使人口有日益集中的趨勢，城市實乃龐大的消費中心。起初這些城市人口所需的食品和原料，尚可從附近的農村獲得供應，但隨着城市的擴大和人口的增加，這些物資必須來自一個更為廣大的生產區域。農業的專業化，對此亦有影響。

而且，消費的內容也日趨複雜化，這不僅由於各人的嗜好不同，同一人的慾望也在不斷的増加着。如就食物而言，起初所需要的祇是維持生存的必需品，隨着生活的逐漸改善，又復需要增進健康的營養品，或者更進一步需要增加食慾的調味品。再就一般消費品而言，通常分為下列三類：一是日用品 (convenience goods)，即為便利生活所常用的；二是選購品 (shopping goods)，即在適用、品質、價格及式樣上可供選擇的；三是特製品 (specialty goods)，即為特殊消費者所愛好的。由此亦可見人們消費的複雜及物品種類的繁多。這些不同物資必須取自無數的生產來源，才能滿足廣大消費者的需要。農產運銷乃由是而日趨發展和愈益重要。

三、大規模的製造及工業區位化 近代工業的主要特徵，就是大規模的生產。因為工業生產能為人力所控制，加以生產所需的固定資本甚大，故生產成本有隨產量增加而遞減的傾向。為便於取得大量原料及減輕原料的成本，一般工廠固有設於原料生產地區的趨勢，但決定工業區位化 (location) 的條件甚多，基於其他方面的考慮如市場、勞力、交通、氣候、安全等因素，亦有很多工廠設於遠離原料生產的地區，而且同一性質的工廠亦有集中一區的趨向。例如我國上海向為江南紡織業的中心，其所需原棉則多來自華北及華中一帶；美國的紡織業亦多集中於新英格蘭地區，但南部棉區乃其所需原棉的主要來源。即使是設於原料產區或其附近地區的工廠，當地原料不一定足供許多工廠的需要，大多仍須來自遠近無數的農家。無論在那一情況下，都有農產運銷的需要，祇其運銷的程度有所不同而已。

第三節 農產運銷的意義與過程

運銷一詞，英文稱爲 Marketing，其意義要較單純的販賣 (selling) 或銷售 (merchandising) 爲廣泛。凡農產物從生產者移轉至消費者的過程中所有各種必需的活動，都包括在運銷範圍之內。美國巴肯及謝斯二氏 (Henry H. Bakken and Marvin A. Schartz) 曾謂：「在通常用法上，運銷一詞是指販賣一項物品所必需的各種職能而言，即是：集貨、分級、包裝、檢驗、儲藏、金融、運輸、擔負風險、廣告及販賣。」(From common usage the term marketing has been applied to all of those functions necessary to sell an article, i.e., assembling, grading, packing, packaging, inspecting, storing, financing, transporting, bearing risk, advertizing, and selling.) 【註1】

運銷也可說是一種生產的行爲。在經濟學上，凡能創造一物的效用者，均屬生產。而在運銷過程中，「加工」可以增加商品的形式效用 (form utility)，「儲藏」可以創造商品的時間效用 (time utility)，「運輸」可以創造商品的地域效用 (place utility)，「買賣」可以創造商品的佔有效用 (possession utility)。倘無運銷，則農產物對於人類的效用實屬有限，甚至除了生產者自己消費外，根本沒有多加生產的必要，因爲多餘的生產，也會一無價值的。

運銷的活動，也代表着人群之間的一種職能制分，因爲各種運銷活動，都需有專門的人去擔任。因此，從另一觀點看，它又支配着社會財富的分配，蓋消費者所付出的最後價格，如何分配於生產者及各個中間階層之間，也與運銷制度有着十分密切的關係。

農民出賣其自己的產品，自有各種不同的方式：某些產品可由生產者直接賣與消費者，例如農民以其生產的鮮乳蔬菜水果或鵝鴨等，直接挨戶賣與附近城鎮的消費者；某些地方則由農民攜其產品陳列「市集」，任消費者前往採購；現時藉用公用的運輸工具，如郵政包裹、鐵道運輸及捷運公司等，農民也可將產品直接賣給距離頗遠的消費者。可是無論那一方式的直接販賣，都會遭遇許多困難：第一，生產者與消費者彼此須有接觸的機會，而其買賣的

各種條件，也必須是雙方所同意的。尤其生產的數量總是大過一人所能消費的數量，生產者必須同時找到很多主顧，才能完全脫售他的產品，這在時間上是很不經濟的。有時生產者寧願低價一次賣與中間商人，而以節省的時間從事生產，對他反而是合算的。第二，消費大多是經常的，而生產則帶有季節性，有時供給大於需要，價格趨跌，有時需要多於供給，價格趨漲，農民個人無法適應市場需要，隨時調節供給的數量。而且，由於消費者的嗜好習慣與經濟能力不同，一種農產品並無一定的等級或品質是最宜於所有市場的。例如某些市場寧以高價購買白色雞蛋，其他市場則對褐色雞蛋付以高價；有些市場需要上等品質的柑橘，其他市場則祇能以低價購買次等品，這使農民的適應能力更受限制。第三，隨着分工的發展及交通工具的改進，生產者與消費者的距離愈來愈遠，若干農產品已由當地的消費進為國內的消費，或由國內的市場進入國際的市場，農民不僅絕不可能自己找到他的消費者，而其運銷過程的各種工作，也太複雜和專門化了，絕非農民個人能力之所能及。因此，在生產者與消費者之間，就產生了若干中間機構和中間人，分別擔負運銷過程中各種不同性質的工作。尤以若干國際化的商品如棉花穀物等，多係先經許多中間機構和中間人，集中到某些國際市場，然後再經許多中間機構和中間人，分配與各地消費者，真可說是集中之後再集中，分配以後再分配。這些工作大致可歸納為集中（Concentration）、平衡（Equalization）、及分散（Dispersion）三個過程：

1. 集中 農業生產，由於規模較小而單位較多，故其產品零星而分散，在運銷過程中，首須在產地市場收集許多農場的剩餘產品，構成一種經濟的運銷單位，例如一車載的貨物（Carload lot）是。然後由一車的運量集合為更多的運量，由產地市場集中到批發市場，或由生產過剩的區域集中到生產不足的区域。

2. 平衡 中心批發市場的任務，即在平衡產品的供給與需要。農產品流入這些市場的時期與數量，是隨着它的季節性而極不規則的，而消費市場的需要，亦隨時隨地而不相同，故須在供給與需要之間加以適當的調節，其作用有如一個蓄水池，由各方面匯集適當的水量，以備附近地區的隨時需要。這一過程是溝通生產地區與消費地區的緊帶，具有調節供需與穩定價格的重要作用，在整個運銷過程中，實居於關鍵的地位。

3. 分散 批發市場以其所集中的大量貨物，透過其他市場供給製造商及消費者，即為分散階段的基本任務。在分散過程中，必須適應需要者的購買能力，將貨物分成大小適宜的單位，例如為適應消費者的零星需要，而須改裝成較小的貨物單位是。

上述農產品的集散過程，張德粹教授描述其形狀為：「兩端散開而中央緊縮，正如一個小頸花瓶，底大而口寬，中央則緊縮甚小」【註三】。美國邁克林 (Theodore Macklin) 氏亦曾舉例說道：「一家使用六四二、三五四蒲式耳 (bushels) 小麥的麵粉廠，必須依賴五、〇七個糧倉從五五八個農民收購小麥；而其製造的麵粉，則售與十二個批發商，再分售與三六〇家零售商，由此最後售與二一、六〇〇戶家庭，其所代表者乃為一〇八、〇〇〇個消費者」【註四】。

【註一】參看 J. Norman Efferson: Principles of Farm Management, p. 302.

【註二】Henry H. Bakken, and Marvin A. Schars: The Economics of Cooperative Marketing, p. 205.

【註三】張德粹著：農產運銷學第三頁。

【註四】Fred E. Clark, and L. D. H. Weld: Marketing Agricultural Products, 11th Printing 1950, p. 15.