

消费合作社经营论

[日] 高村勲 著 符纯华 译

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

消费合作社经营论/(日)高村勲著;符纯华译. —北京:中国农业出版社, 2002.3

ISBN 7-109-07599-0

I. 消... II. ①高...②符... III. 消费合作社—商业管理—日本 IV. F717.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 010082 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100026)

出版人: 沈镇昭

责任编辑 赵刚 张欣

北京科技印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月北京第 1 次印刷

开本: 850mm×1168mm 1/32 印张: 7.625

字数: 188 千字 印数: 1~1 200 册

定价: 20.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

序

世界合作社经济的发展已经走过近 160 年的历史，从欧文的空想社会主义“乌托邦”，到英国罗虚代尔小镇上诞生的全世界第一个合作社“公平先锋社”以及现代合作社，合作社的发展经历了一个漫长而艰辛的历程。多少先驱者们为了合作社事业的发展前赴后继，默默无闻地奉献了美好的青春，为合作社的未来开辟了并不平坦的追求之路。他们的伟大思想和实践行动至今仍然激励着合作社的继承者们孜孜不倦地追求着为广大社员提供优良服务的、造福人类的合作社宗旨。

19 世纪末期，合作社的思想火种也开始传入闭关自守的中国，此后，中国开始进入摸索建立合作社以及发展合作社事业的历程。1918 年 7 月，由北京大学的部分教职工和学生创办了“北大消费公社”。这是一个消费型合作社，也是中国出现的第一个合作社组织。它的诞生，揭开了中国合作社运动的序幕。新中国成立后，我国的合作社运动同样也经历了曲折的发展过程；实行改革开放政策之后，我国合作社运动才逐步恢复了其本来面目，并开始了自身的改革。随着我国农业产业化经营时代的到来，农业生产的专业化、市场化水平越来越高，中国的新一轮合作社运动正在启动。

随着有中国特色的社会主义市场经济的进一步发展以及我国加入世界贸易组织（WTO），消费合作社如雨后春笋般出现在大中城市。供销合作社正在利用现有的设施和网络积极参与并创办消费合作社，这些消费合作社将发展成为一头联系着农村地区的专业合作社（生产者），一头联系着消费者的桥梁，把生产者生产的优质农产品以合理的价格销售给消费者，真正成为实行农业



产业化经营的有力支点，并将成为中国合作社运动的新的发展亮点。

日本消费合作社运动的发展所取得的成就举世瞩目，这归因于日本消费合作社运动者们对合作社事业的孜孜不倦的追求和消费合作社理论的有力指导。日本生协连前会长高村先生所著的《消费合作社经营论》，从消费合作社的事业及业务经营、组织及经营者的资质、人力资源及教育制度、无店铺售货、商场经营、商品策略、合作社财务制度以及信息情报体系等涉及消费合作社经营的各个方面，由浅入深并以实际案例进行系统分析，读来生动且耐人寻味。该书也是第一部介绍日本消费合作社经营理论方面的专著，相信我国合作社经营管理者，特别是消费合作社经营管理者能从这部论著中受益。中华全国供销合作总社国际合作部符纯华同志长期从事中日两国合作社交流工作，为翻译好该书付出了艰辛的努力，为该书的及时出版做了大量卓有成效的工作。

日本生协连与全国供销合作总社之间有着近 50 年的友好交流历史，两组织之间一直保持着良好的合作关系。面对经济全球化，国际合作社组织之间进行充分的交流与合作是时代对合作经济提出的迫切课题。真诚地期望以本书出版为契机，进一步加强两国合作组织之间的传统友谊，同时不断地开辟新的合作领域，加大两组织之间的友好合作力度。在此，谨祝愿两国合作社携手并进，共同发展合作社事业。

中华全国供销合作总社
理事会副主任

2002 年 1 月 28 日

原 序

我自己虽然已经在消费合作社的世界中闯荡近半个世纪，但当回首往事的时候仍倍觉感慨。1991年神户生协的社员人数超过了1 000万人，1992年日本生活协同组合连合会（以下科简称生协连）所拥有的社员人数也达到了1 500万人。

日本消费合作社运动是在战后的废墟中重新发展起来的，然而有谁能想像得到消费合作社今日之风采。在战争结束的当时，我同众多的复员学生一样，如文所示，为“应该怎样活”而困惑。那是一种不仅仅是我本人，甚至是全体日本人民都没有任何未来和希望的惨状。

关于日本的出路，一个选择就是走丹麦或瑞士的立国之路。“流淌着牛奶和糖蜜之国——丹麦”是完全超乎想像的人间乐土，人们意识到：那里的合作社的存在真正具有在人间建立乌托邦的意义。

关于当时在神户的购买合作社或者消费合作社（根据《产业组合法》而成立的）与其他地区的合作社运动之间拥有什么样的接触点，对此是毫无头绪的。但是，由国家的计划经济导致的配给制不能保障老百姓的生活，在黑市经济这种地下犯罪组织支配的痛苦不堪的境遇之中，消费合作社作为市民的集体自卫组织而勇敢地面对并恢复起来了。

战后日本消费合作社的重建与其说是依靠贺川丰彦先生的社会理想，倒不如说是因为人们反抗社会不公正的执着之信念复活了。正因为如此，执着地保持了其延续存在的业务经营的发展才是令人吃惊的。之所以在神户生协有那么多的战前的职工复职，也许是得益于该消费合作社创业者的德行和教育之功效，但为了

重建而需要新型人才，该消费合作社第一次聚集了超过 100 名的大学生。然而，随着战后复兴的发展，他们中的大多数都离开了，经过 10 年的时间，留下来的寥寥无几。只能说那是个残酷的时代。

发展起来的数千个战后的消费合作社，在数年后也大都同样地销声匿迹了，这在当时的经济社会中也是迫不得已的。在“老实人吃亏”，奉公守法只有死路一条的年代，中规中矩的经营是不可能有利可图的。人们经历了为了维持其生存的绝对正义而不得不进行非法经营的时代。

作为政治意识形态的共产主义或社会主义在 20 世纪展现了其现实的风采，进入 70 年代，国家体制大多蜕变了。随着信息化时代的到来，通过权力的独裁而进行的国民管理统治是不可能的。社会主义作为思想也许将继续存在，但通过何种方式才能实现这种社会理想呢？包括西欧各国及美国在内，资本主义已经严重变质了。20 世纪初期那种资本家对无产阶级的对抗方式现今也已经不存在了。世界的政治、经济、社会的形势已经完全改变了。而且，如今人们正在探索后资本主义社会时代。

如果考虑到日本的消费合作社的环境，就会发现战后的状况已不复存在，其间的生活的变化和由此而产生的消费、需要的现状也与 30 年前的实际情况有着本质的区别。收入的增加与人口出生率的冲击同迅速发展的人口老龄化社会有着密切的联系。对此，以前有人进行过这样的预测吗？那些生活在底层的人们的意识变化的深刻程度令人惊异不已。

而且，在处于经济领域的供给方，科学技术的发展完全改变了产业的发展。超越了传统的土地、劳动、资本这三大生产要素的第四要素——技术和知识迅速地提高了生产效率。而且这个变化的序曲已经结束。如何书写这个变化的主体部分就成了当今时代的课题。

我们作为消费合作社运动者，不是批评社会，而是迫使我们

作为实践课题而扎扎实实地对此做出不懈的努力。我们要从过分偏向于市场导向的欧洲先进消费合作社的挫折中吸取教训，还应该挑战消费合作社运动的未来，即：发展并建立更加人性化而且是该地区生活的、人们向往真正的生活的、日本式的消费合作社运动。

我们作为消费合作社运动者，对这些挑战肩负着积极付诸实践的责任。我之所以写这本《消费合作社经营论》，是因为：今后，只有消费合作社经营者才应该成为站在打开日本消费合作社运动局面的潮头的新型开拓者（先锋者）。充分把握知识、信息、技术、系统以及网络这些领先时代变化的生产要素，并利用它们对创造新时代的革新，并成为实现这些目的的有智慧的劳动者，消费合作社经营者应该充分发挥作用的时代正在到来。消费合作社要赢得市场经济的竞争，加强其存在价值并充分发挥其社会作用，只有把消费合作社建设成为这样的实体才是消费合作社的使命。坦然地重新审视、挖掘并提出因现代条件本身所包含的巨大变化而产生的危机感以及由此而来的日本消费合作社运动所面对的课题，这样的立场是最重要的。最本质的问题就是21世纪的日本消费合作社的经营体制的彻底的结构改革，首先，必须要理顺旨在从思想意识开始进行改革的最基本的思路。

本书即是从这个意义出发，从神户生协以及我自己的经验中抽取了可以认为是从事消费合作社经营的基本内容的部分。我写这本《消费合作社经营论》，意在把重点放在消费合作社经营者论方面。

经营学只是所谓历史经营法则的积累。如果能借出版本书之机广开建设性的讨论，深化并丰富日本的消费合作社经营论的话，这对于我来说将是莫大的荣幸。

高村勣

目 录

序

原序

序章 为什么需要消费合作社经营论	1
1 面向消费合作社的未来	1
2 消费合作社的运动和事业经营	6
3 现在为什么需要消费合作社 经营论	8
第一章 消费合作社的事业和经营	10
1 消费合作社的事业经营及其 理念	10
2 长期理想和中期计划	12
3 年度业务计划和进度管理	23
4 消费合作社的经营评价	25
5 业态政策	34
6 连锁店理论和消费合作社	38
7 服务及其他业务的开展	43
8 事业合作的展望	47
第二章 经营组织和经营者	49
1 经营组织的基本思想	49
2 经营组织的构成	52
3 经营者的作用和资质	60



4 管理层的作用和资质	79
5 有活力的经营组织的运用	83
6 广告调查和广告宣传	86
第三章 人事和教育政策	93
1 人事、教育的现状和课题	93
2 雇用政策	95
3 人员构成	98
4 人事制度	100
5 教育政策	106
6 工资政策	115
7 劳资关系	121
第四章 共同购买事业	127
1 共同购买的现状	127
2 共同购买的课题和展望	131
3 开发新型业态时面临的课题	135
第五章 店铺事业	139
1 店铺业务的地位	139
2 店铺和竞争	145
3 店铺开设政策	148
4 重视生鲜食品的经营	153
第六章 商品政策	159
1 商品政策的基本思想	159
2 商品配备和品质	164
3 价格政策	172
4 商品部	177
5 物流政策	183

第七章 财务政策	187
1 消费合作社的资金筹措	187
2 股金	192
3 内部留存	196
4 利润分配和社员分红	198
5 关于投资问题	201
6 关于监察问题	204
第八章 情报信息系统	207
1 情报信息系统的现状	207
2 情报信息系统的展望	210
终章 神户生协经营小史	215
1 创业时期的困难和商品政策	216
2 第二次世界大战时期的危机和重建	218
3 20 世纪 60 年代的流通革命	221
4 20 世纪 70 年代的劳资关系和民主化	224
5 中期计划的经营体制	227
后记	231

序章 为什么需要消费合作社经营论

“利益共享 人格经济 资本协同 非诈取
权利分散 超政党 教育中心”

——贺川 丰彦（滩购买组合、神户消费组合的
思想领导者、日本生协连第一任会长）
（录自《协同组合思想录》）



1 面向消费合作社的未来

罗虚代尔原则的意义

合作的思想同人类的历史一样源远流长。姑且不论原始社会是否存在共产主义社会，人类被称为社会性动物，原本就是通过合作和互相帮助而维持着“种族”的发展，这是毋庸置疑的。农耕民族所具有的这种显著特点也不仅仅是日本所独有的，在欧洲的中世纪也可以发现众多的事例。

早在罗虚代尔消费合作社（罗虚代尔公平先锋社）创立之前，就已经存在着消费合作社。在以现代消费合作社起源之称的英国为首的欧洲诸国，出现了“我为人人，人人为我”的口号，同时也存在着众多的消费合作社组织。

那么，为什么创立于1844年的罗虚代尔消费合作社取得了全世界消费合作社的创立者、鼻祖的地位呢？我认为这应归因于乔治·雅各布·霍利约克所著的《罗虚代尔的先驱者们》的消费合



作社原始理论，但在消费合作社理论创立之前，还存在着创立了罗虚代尔消费合作社的活生生的开拓者们的群体奋斗形象。他们最宝贵的创造就在于他们制定的规则。而且，这些规则作为罗虚代尔原则创立了世界消费合作社的原型，随后发展成为国际合作社原则。他们对社会现状的批判、创立新社会的梦想，通过罗虚代尔原则，把罗虚代尔消费合作社发展成为可以不断延续的事业。正是因为其延续性，罗虚代尔消费合作社取得了“鼻祖”的地位。反过来讲，可以说是罗虚代尔原则诞生了罗虚代尔消费合作社。而且，在欧洲，在全世界使众多的消费合作社取得了发展。

一个理想只要能够适用于这个社会，而且获得带来延续性的法则，那么它将因此而改变历史。如果消费合作社的理想对人类来说是永恒的，那么作为其具体体现的消费合作社事业也必将是永恒的。把这两者密切结合起来的就是作为其实践法则的罗虚代尔原则。

在全世界众多地区，各种各样的合作社组织都在发展并开拓其事业，ICA（国际合作社联盟）这个国际机构追求其组织的统一性并设立了合作社原则。在当今巨大的时代变迁过程中，更进一步地深入研究合作社原则的起源，重新确认了“合作社的基本价值”。

从考古学至未来学

斯宾·奥克·贝克先生曾于 1990 年访问神户生协，其间我们曾进行了数小时的交谈。我惊奇并很欣慰他在提交给 1992 年 ICA 东京大会的报告《变化的世界——合作社的基本价值》第六章“未来合作社的有效性和效率”的开始部分，引用了采访中我本人阐述神户生协发展原因的原话。他所引用的正是我对“为什么神户生协（当时名为滩神户生协）能够获得发展”提问的正式回答。



首先是“不变的精神”。由于创业者之中有贺川丰彦这样的人物，因此贺川精神极大地支撑着神户生协 70 年的发展。对神户生协来说，这种始终不变的基本精神，即这里所讲的“基本价值”是作为业已确立了的精神而存在的。

其次是“先进的经营”。亦即经营态度问题：消费合作社任何时候都要适应时代的变化迎接新的挑战。

第三是“人的问题”或“教育问题”。消费合作社非常重视人的问题，也极其重视教育问题。“敬重人的尊严”，贝克先生在此接受了我所表述过的观点，因此他在报告中以这种方式加以表达，但他认为这也是神户生协的特点。

正如贝克先生本人所讲，他的报告极力推行“行动和对话”。由于全世界的合作社经营第一线及工作在第一线的人们对合作社的本质有着强烈的要求，因此该报告把从经验及集中讨论中发掘出合作社价值的工作作为其信条。贝克先生善于从各个事例和发言中发现消费合作社或合作社的本质，我对他这种工作态度充满敬意。正因为如此，我才认为他在报告中的引用难能可贵。

1991 年秋，在柏林召开 ICA 中央委员会时，我应 INCOTEC（ICA 教育培训专门委员会）的邀请，有幸发表题为“神户生协的发展”的演讲。ICA 教育培训专门委员会每年都会安排一天的时间，用于邀请世界优秀企业代表参加的学习交流会。我十分荣幸地接受了该委员会提名并做了充分的准备，做了两个多小时的报告并接受提问，而且还参加了讨论。从专门委员会要求的报告内容和提问事项来看，我理解其中心主题是与消费合作社业务经营相关的内容。因此，我在组织该报告时着重把话题放在经营课题这个中心，结果我的报告成了强调消费合作社经营特点的典型事例报告。

我的英语表达能力不佳，那时我非常担心我的报告能够得到多大程度的理解和共鸣，但结果却得到了好评，该委员会的主席霍尔顿先生（英国合作社学院院长）向我表示了莫大的感谢。随



后，要求我将我的报告翻译成各国语言，并作为各国消费合作社运动和教育、学习的教材而加以充分利用。受霍尔顿主席之邀的全体委员都热情地提出了众多问题并纷纷发表感想，还相约提供更多的资料。其中我印象最深刻的就是以以色列的合作社学者帕兹博士，他发表感慨说：“在以色列，人们大多是这样议论消费合作社的，即：消费合作社已经完成了使命，我们应该对它过去的辉煌业绩颁发金质奖章并请它退休。听了今天的报告，我的感想是：以前的消费合作社论仅仅是考古学。但是在今天高村先生的报告中我们发现了消费合作社新的前景。我们希望从此开创消费合作社的未来。”

欧美消费合作社经营的困难

众所周知，近年来欧洲的消费合作社运动在英国、法国、德国、荷兰等国全都处于停滞不前、持续低迷的状态。贝克在其报告中就 20 世纪 60 年代欧洲的消费合作社为什么停滞不前的问题发表了见解。他认为：欧洲的消费合作社安于长期的发展历史中积累的经营资源，从 20 世纪 50 年代至 60 年代这个变革的年代，他们过分拘泥于过去的成功和荣耀，因此，未能完成弃旧图新的转变，这就导致了 60 年代后半期欧洲消费合作社运动的停滞不前。

1980 年 ICA 大会上，A·F·雷德罗博士的报告《公元 2000 年的合作社》就是以此现状为背景而写的。在那样的时代潮流中，日本的消费合作社运动的发展受到了全世界的瞩目，并被置于消费合作社未来学的原型，这对我来说感到意外，同时也感到无上的光荣。

不仅仅是欧洲，美洲的消费合作社运动也呈现出低迷的形势。1988 年，曾经被誉为美国消费合作社运动“希望之星”的巴克雷消费合作社申请破产，该消费合作社从 1966 年开始与神户生协结为姊妹社而且一直保持着交流关系。根据当时巴克雷消

费合作社的经营领导者、职工、社员对破产原因的总结和归纳，出版了《巴克雷消费合作社为什么破产了》（COOP 出版社）一书，G·雅斯科奇先生在书中这样论述道：“在理想世界中，消费合作社也许永远是繁荣兴旺的，但在现实世界中，消费合作社始终要为生存而战斗。”

大家都认为“这就是消费合作社的理想”，而且大家都拥有这样的愿望，对此都拥有共识，单就这一点而言，也许消费合作社在理想世界中永远是繁荣兴旺的吧，然而现实却并非如此。雅斯科奇先生正好亲身经历了巴克雷消费合作社的分崩离析才有此感慨。消费合作社的事业并不是意识领域的东西，而是现实世界的问题。当舍弃这个根本认识而在意识领域从事消费合作社的经营时，巴克雷消费合作社的悲剧就成为现实了。

当然，美国是走在自由世界最前沿的市场经济发展国家，流通领域的竞争也是格外激烈的。自由市场经济具有“不受主观意志控制、反应敏捷、任何人都不能背道而驰”的特点。尽管在股票价格和外汇市场等方面，日本、美国、德国等国签订政府间协议，但对此都没有形成决定性的影响力，从这个实际情况来看，这些特点是再清楚不过的了。

在这种机制中，消费合作社理想也存在着某种机制来保障现实的消费合作社事业的生存和发展吧。

有关巴克雷消费合作社的书籍中没有涉及到这个问题，也许是美国社会其他更具魔力的原因摧毁了消费合作社吧。众多的种族、激烈的社会变迁、还有白热化的竞争……

旗舰（Flagship）消费合作社—巴克雷消费合作社毁灭后，美国的消费合作社无论是组织还是运动都不得不再走向衰退、灭亡的道路。幸存的众多消费合作社运动的支持者试图保住消费合作社的火种而重建新型消费合作社，这种尝试恐怕在短时间内也将陷入无尽痛苦和挣扎之中。

我们在论述消费合作社的运动和事业经营时，往往很容易陷

入这种倾向。即：借口意识领域的重要性而片面强调精神主义，或者利用二元论把运动和事业经营割裂开来，片面强调其业务经营的技术论。就消费合作社的理想和现实问题，或者说运动和事业经营的开展问题而言，作为消费合作社经营论必须条理清楚地对此加以归纳和论述。

2 消费合作社的运动和事业经营

包括巴克雷消费合作社的事例在内，我们不断地在消费合作社中对有关“运动”和“事业经营”的问题进行讨论。但在论及消费合作社的“运动”和“事业经营”时，大多因论述者把这两者所表示的概念混淆而导致混乱。就“运动”而言，既有广义的，即如社会运动或工人运动等具有本质的或者概括性的层次，被称为“Movement（政治、社会或思想的）运动”者；又有狭义的，即如增强出资入股运动或改善食品生活运动等被称为“Campaign（宣传活动）”或者“活动”层次的运动。“事业经营”亦然。根据《消费生活协同组合法》（下称《生协法》）第十条规定：所谓消费合作社的事业经营，不仅仅是供应业务，除此之外，加工、生产、设施利用、生活改善、文化、保险、教育等都是我们的“事业经营”的范畴，也包括福利和体育、增进健康、环境保护等等。还有专门经营住宅、医疗等事业的消费合作社。也有人把“事业经营”论述为：利用狭义的人力、物资、金钱、信息等经营资源提供商品和服务，借此获得报酬而不断地维持经营收入，即所谓的“业务经营”层次上的事业经营。在论述消费合作社的“运动”和“事业经营”时，要据此理清各个词汇所包含的准确意思，必须防止论述上的混乱。

本节将论述广义上的“运动”和“事业经营”。有人说“消费合作社就是消费者运动”，又有人说“消费合作社总的来说就是零售业的一种经营方式”。或者有时候干脆把“运动”和“事



业经营”这两个词列为相互对立的概念。为了调整这两者的概念，有人主张这两者对消费合作社来说都是必需的，即“二元论”。我认为这种观点是不可取的。

在讨论消费合作社的运动和事业经营问题时，从根本上来讲必须考虑消费合作社的“基本价值”。“价值”这种说法如果不太好理解的话，可以理解为“作为消费合作社必须重视的东西”，非要讲的话就是“消费合作社的本质”，或者说“理想”。也许理想常常存在于难以捉摸的远方。

“事业经营”并不是价值、理想的元素，而是现实世界的问题。相对于本质而言，它是属于现象方面的范畴。实际上是我们的眼睛能看见的，具体地讲，是店铺、商品、经营系统。表现为上述这些形态的事物就是“事业经营”。也就是说，事业经营是消费合作社的本质作为一种现象形态而在现实或具体业务中的体现。

因此，我认为不是以二元论来把握“运动”和“事业经营”这两者之间的关系，而应该这样理解，即：运动的表现实际上就是事业经营，或者说事业经营的实质就是运动。换句话说：实现消费合作社价值的过程就是事业经营。

常听人说是否要把消费合作社运动者和消费合作社事业经营者放在不同的层次加以区别，其实并非如此。而应该认为：理解并掌握了消费合作社本质的人就能够正确地实现辉煌的消费合作社事业经营。消费合作社的经营者并不仅仅是位居消费合作社运动者之下，听从其决策而承事业经营的专业人士。

如果我们的理想是永恒的，那么在现实世界中追求理想的事业经营也将是永恒延续的。有个词叫做“Going Concern”，即持续经营实体。作为持续经营实体，消费合作社运动的本质的确将在消费合作社的事业经营中得以体现、继承和发扬光大。

在资本主义社会中，企业把增殖资本作为价值，以无休止地追求利润为目的。消费合作社不是这个社会的本来面目，它通过