

不一樣的金融組織

— 儲蓄互助社

6200 | 3700 :
74

1993 年底，美國儲蓄互助社全國協會出版了一本書「不為營利的人 (People--Not Profit)」，裡面說了幾個故事，頗發人深省，特酌加標題，並省略社名、人名，摘錄幾則如下：

社員這麼說

「我的情況可能是個典型的例子。我是個 25 歲的單身女孩，兩年前，我並沒有足夠的存款買部新車或中古車，我試著向各個銀行借錢，但總被拒絕，原因只是我過去並沒有什麼信用記錄，並非有壞記錄，只是沒有記錄而已。最後是儲蓄互助社願意給我機會，那是我最後的希望，若不是儲蓄互助社，我便沒有交通工具，無法去上班，可能就失業了，同時，我現在住的還是貨櫃屋，我又透過儲蓄互助社的幫助買了新居，若不是儲蓄互助社，我可能還是無殼蝸牛。」

當年，儲蓄互助社說“好”，我說“謝謝”。

社員：「當我從烏克蘭移民到美國以後，有人告訴我，美國式的生意就是去向銀行借錢創業，不過，我想可能沒有人去銀行幫我說話。」

社：「這位社員當年並沒有什麼財產可向銀行借錢，但是他有很好的構想。所以我們幫他訂出他自己的營業計畫，然後借他 500 萬元讓他開創事業。」

社員：「我的地毯生意開始賺錢以後，我盡量儲蓄，再向儲蓄互助社借錢從事其他事業。」

社：「我們又幫助了這位社員從事建築、木製品、汽車零件、銅床、以及餐飲業，現在這位社員應該是個大企業的老闆了。」

社員：「這個城市，沒有一家銀行願意支持好的構想，尤其是你必須用烏克蘭話說的時候，只要我繼續做生意，我還是和儲蓄互助社往來，我想，這才是真正的美國式生意吧。」

第一天上班

「我第一次上班的時候，幾位同事都跑過來提醒我『別忘了明天早上六點在副總家集合，我們要去『退役軍人之家』，我想或許他們是在作弄新人，讓他嚐點苦頭吧，但第二天早上，我還是準時到達，並發現那並不是個玩笑，我們開了四十五英哩（約 72 公里）路，約 7 點鐘到那裡，並在每棟宿舍大廳擺下桌椅，準備分發社員要從他們的帳戶領出的現金，許多人已坐著輪椅，扶著拐杖在那裡排隊等候一個小時了，這個社每個月都這麼做。」

不為營利，乃是服務

十 橋頭堡是個僅有 2500 人的小地方，自從最後一家銀行關閉在那裡的分行以後，兩年來一直都沒有任何金融機構在那裡提供服務，而最近的金融機構則在 15 英哩（約 24 公里）以外，生意人要銀行和儲貸會去那裡設分行，但所得的答案

不一樣的儲蓄互助社

總是：「沒有利潤，這也是為什麼所有的銀行都要離開的原因。」

一位儲蓄互助社的社員將這情況告訴社的總經理，不到四個月，儲蓄互助社就在橋頭堡設個分行。

幫助社員重建

良好的信用記錄

在幾位社員的要求下，儲蓄互助社同意了施行重建社員信用的計畫，那些因為過去的信用記錄不好，而無法借得貸款的社員，現在可以在嚴格的條件下借到 200 元，若他依約還清以後，他便可再借 400 元，然後 800 元，然後和一般社員一樣，可無任何擔保的借到 1000 元，這個計畫自 1991 年 3 月開辦，至 1992 年 6 月為止，總共 75 位參加者，只有一位發生逾期貸款，儲蓄互助社負責財務協談的人說：「這個計畫，我們並沒有賺什麼錢，但幫助社員重建良好的信用記錄已令人很滿意了。」

你是我兄弟的照顧者

「剛離婚的時候，龐大的經濟壓力逼得我走投無路，還好是儲蓄互助社幫了我，不只是在經濟上助我一臂之力，還有對我的關懷……甚至還動員了社員免費幫我整修房屋……」

貸款用途

儲蓄互助社雖然拒絕了一位債信不好的社員申請貸款繳納稅金，但卻幫那位社員立刻省下了 1100 元。事情是這樣子的，當那位社員申請貸款繳納政府催繳的稅金時，社的貸款專員在幫他看催繳函時發現了政府並未將他已從所得中扣繳的稅金扣除，因此，要不是儲蓄互助社詢問他的貸款用途，並主動關心，那位社員可能就要多繳些錢了。

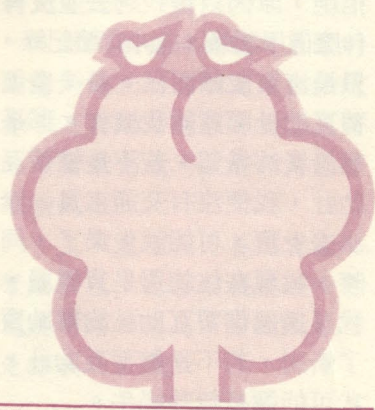
完成心願

一位已經債臺高築的社員想買一部車，結果銀行和汽車經銷商都拒絕了他的貸款，於是他便到儲蓄互助社來，儲蓄互助社雖然也拒絕了他這筆貸款，但卻借他一筆錢將所有的

債務還清，並幫他訂定存款計畫，結果圓滿收場：「我開始儲蓄，最近終於可以買下那部車了，這次還是儲蓄互助社幫我，我的購車貸款批下來了，我不只可付頭期款，並且也預付了一年的汽車保險費。」

最困難的時候

「你們的財務諮詢服務幫我渡過了最困難的家庭經濟危機，由於你們的協助，幫我訂定償還計畫，才使我的貸款不致拖欠，並使家庭生活尚可維持，你們的諮詢沒有收任何費用，我知道這種服務不是每個地方都免費的，但是就算收費，有的服務也沒有你們那麼好。」



美國的儲蓄互助社，一再標榜，宣揚儲蓄互助社是不一樣的金融機構，儲蓄互助社有其獨特性。

那麼，是什麼讓儲蓄互助社和人家不一樣呢？我想，那就是儲蓄互助社的使命，設立目的與營運宗旨吧！其他的機關，或許也有訂定他們的企業使命，也曾立志服務社會，但在利潤掛帥下，不是將「使命」收到檔案櫃裡，便是只剩口頭上叫叫而已，儲蓄互助社不能這樣，我們有我們的原理、精神、原則與社會理想，這些東西不只是我們的工作動力，更應交織在社的日常營運裡，因此，我們的表現應是：

1. 無私利。確保受選幹部之無薪酬，無任何變相之車馬費、酬勞金或特權貸款，這是很重要的，因為只有代表社員的社決策人員沒有私利，儲蓄互助社才不會淪為私人所有，且其決策也才能較為公正。

1993 年 10 月，本人與協會安全基金組會長及莊專員藉開會受訓之便，拜訪過儲蓄互助社相互保險公司美國總公司當地一家儲蓄互助社，在詢及理監事酬勞時，該社即表示：

1) 受選幹部無任何酬勞，亦無任何津貼或車馬費，至於至社開會，無論任何時間，或該理事自何地趕來，均需自掏腰包，當然，他也有點靦腆的說，老闆開完會以後，通常會去吃頓飯，順便慰勞員工，這頓飯通常都由社付費，僅此而已。
2) 理監事貸款，若超過其存款，須另外提報本社監察人及政府監理官。

2. 非營利。這一點，我想表現得最清楚的應該就是我們的貸款安全與人壽儲蓄互助基金，想想，還有哪家金融機構願意這麼不計成本的為社員繳納保費？至於其背後之關懷社員，照顧社員的本意，已不用我們再來引述當年創辦此業務的初衷了。亞洲儲蓄互助社運動的先驅之一，日本的遠藤抱一先生最近在一項研討會上指出，這兩項保險業務應是儲蓄互助社的基本業務之一，蓋它可使儲蓄互助社的精神更為發揮也。

再以所謂行銷的角度來看，若社員的需要是 100 元，我們即不鼓吹他借 1000 元，否則就不借給他，因為我們不是只要賣出商品，讓人買了不必要

的東西，以便求取自己的利潤，我們是要讓社員買了最好、最需要的東西。

3. 社員所有。所謂社員所有並不是僅只一人一票，或社的權能結構而已，表現在業務上的，還要真實反應這是真正社員所有的金融組織，並由社員自己決定本社的命運，本社的規模要大要小，業務種類要多要少。

美國最大的社——海軍儲蓄互助社（或許也是世界最大的儲蓄互助社），總資產 70 億美元，職員 2600 人，營業時間 24 小時，社員分散在世界各地，業務種類應有盡有，但第 3 大的聯合航空儲蓄互助社卻才剛超過 100 位職員，且業務種類也只有傳統的存貸款，再加上信用卡、支票、房屋抵押貸款幾種而已，這兩個社的規模、業務種類與業務數量雖然差了好幾倍，但他們都很成功，都是公認的好社，至於造成這兩個社的規模與業務差距之原因，應該就在社與社員自己的決定吧。

儲蓄互助社的經營，不是要求大，而是要求好；「大」，不一定等於好，但「好」，一

定會大。

對新業務的開拓，我們也不是一味跟著人家走，被社會的大環境迷惑，而是由社的主人—社員自己決定。並且不可貿然投入，要有負責任的態度先做充分的準備，在技術、法令均已成熟之後，才可開辦，否則，可能到頭來，還是給自己帶來煩惱。

4. 表現我們與其他金融機構的差異。不是銀行、信用合作社、或農會有什麼業務，我們也要辦理那些業務；反之，也不是我們的規模有多大，業務種類有多少，我們就「變質」了，重要的是，我們怎麼做，以及為什麼要那麼做。

1992年9月，Iniki 颶風橫掃夏威夷群島，財務損失慘重，夏威夷大學儲蓄互助社為幫助社員重建家園，特提供低利信用貸款給受災社員，還款期限長達12年，頭一年利率2%，以後每年之調整也以2%為限，最高不超過社基本放款利率2%或年息12%，以較低者為準，這種貸款非但無利可圖，並且風險也比較高，但儲蓄互助社還是願意這麼做，原因或許只在儲蓄互助社乃為

社員所有，為服務社員而已，想想，若不是「自己的」，外人會這麼做嗎？類似這樣的做法，並不僅限一個社，或一項天災而已，在安德魯颶風、密西西比河大水災等等情況，我們也都看到了儲蓄互助社的幹部優先處理社務，儲蓄互助社是第一家恢復營業的金融單位，以及各種纾困貸款措施等等。儲蓄互助社是一種私人企



業，但不是營利性的私人企業，也不是非營利的慈善機關。關懷社員，即使拒絕了社員的貸款，我們也不是就這麼不管他的死活，讓他自己單獨面對他的困難，儲蓄互助社還是會透過財務諮商，重擬存款計畫，另貸其他貸款等等方式來幫助社員的。

5. 不斷教育。教育是維繫儲蓄互助社本質也是保護儲蓄

互助社權益的重要關鍵，只有訊息越透明，流傳得越廣，才有越多人瞭解儲蓄互助社，越多人認同並投入這個運動，我們也才能確保我們的信念與本質。教育的對象並不僅限社員，也應包括一般民眾與政府官員、民意代表，否則他們可能便會因為瞭解不夠或不正確，而定訂了違背儲蓄互助社精神的法令。



美國儲蓄互助社幾年前面臨了政府要將其存款保險和銀行合併，並對儲蓄互助社課稅的危機，這對整個儲蓄互助社業的威脅很大，其中的理由有1)一旦存款保險合併，則儲蓄互助社原先比銀行還要好很多的存款保險將會被已經虧損的銀行保險拖下水，致社員的存款保障受損。2)儲蓄互助社不是繳不起稅金，真要繳納營利事業所得稅，也不見得對

秘書人選的條件

儲蓄互助社會有多大打擊，但若一旦課稅，則受選理監事便可能會要求酬勞，因為那是可以以費用扣銷的，如此儲蓄互助社的本質豈不是就變了，再說，儲蓄互助社是以志願服務為基礎的，義務性的工作與組織，不應課稅，因此美國儲蓄互助社全國協會便發動了一項名為「全體總動員 (Operation Grassroots)」的活動，在18個月內，不只有無數的社員寫信給國會議員，述說儲蓄互助社的獨特性，對他們的幫助，也有5萬人簽名陳情，1991年2月28日，更有15,000人到華盛頓“散步”，以及24,000人在全國各地集結示威，終於化解了這個危機，這整個過程，個人認為也是一種教育。

6. 財務健全。有一點可以確定的是，雖然儲蓄互助社的組織原理與運作方式和銀行不同，但在財務安全上的要求，儲蓄互助社是沒有特權，這也是為什麼美國的儲蓄互助社一定要投保「綜合損失保險」的原因，社若未投保，營業執照即刻吊銷。

財務健全是經營儲蓄互助

社的基本要求，只有健全的財務，我們才能再談儲蓄互助社如何令人成長，幫助社員，回復人的尊嚴，乃至社會捐獻，參與公益活動，響應環保等等社會性與教育性的功能。

7. 傳承下一代，為社會而存在。儲蓄互助社也不是只為創社的社員，或教會的信友而經營，我們不是只為今天的社員而營造，而是為我們所存在的地區，因此如果僅限創社的社員或教會內的人，那麼不只沒有新血、新的活力，同時也會應驗百年前有人提出的合作社「轉可理論 (Transformation Theory)」，此一理論曰：經濟上成功的合作社，至某一階段將會轉變為一般公司或被解散，蓋其設立目的已實現，社員之經濟已獲改變，不再需要合作社矣！

在前述拜訪的儲蓄互助社，我們也看到為了鼓勵青少年，他們不只有青少年特有的帳戶，同時在存貸款方面也以較優惠之方式計息，如成人股金未滿100元，無股息，但對青少年不僅有存就算，且超過100元，加重優惠計息，在貸款方面，亦有助學貸款，可延後償還，

且利息更低。

又另一個儲蓄互助社，本來是工廠社，但後來遷入社區，改為社區社，那個社的經理很慶幸的說，還好我們搬出來，因為那家工廠在我們搬出來幾年以後就關門大吉了，我們搬出來以後，不只社的業務更好，並且也可服務更多人，「儲蓄互助社，本來就是社會的財產嘛！」

8. 有理想，有目標，永續經營。在追求永續的經營理念下，我們應謹記儲蓄互助社為何設立，如何開始，並以開創性的態度，謀求社員權益，運用最新技術、設備以強化服務。

1974年，美國儲蓄互助社開創了一套新的支票存款業務，這一項支票業務不僅讓社員也能透過儲蓄互助社享受使用支票的方便，也打破一般銀行對支票存款不付息的陋規，這個業務擴大至100多萬社員均已領用支票以後，當然的引起銀行的不滿，一狀告到法院，當判決下來為銀行公會勝訴時，儲蓄互助社即在1979年發動了一項名為「解救我們的支票存款 (Save Our Share



Drafts, SOS)」活動，這項活動激起了數以萬計的信件，電話打到國會議員的辦公室，最後在短短的 10 個月內，政府即正式允許儲蓄互助社，這麼做了。

今天我們看到的美國儲蓄互助社，表面上看來，實在和台灣的信用合作社差不多，也無怪乎一些媒體的報導常將美國的儲蓄互助社徑稱為信用合作社，但，那是不一樣的，我們台灣的儲蓄互助社，有一天也會有抵押貸款、金融卡、信用卡，以及各種存款，這是我們業務種類上的目標，但是我們要記得的是，這一些只是為了服務社員而已，不管我們的規模多大，業務種類多少，我們的立業基礎——小額、方便、安全、低利的存貸款與保險保障還是不可廢掉，我們必須維持我們的本質與使命，設立宗旨，必須和人家不一樣，否則，社會上既然已有那麼多金融機

關，還需要儲蓄互助社做什麼？

世界儲蓄互助社運動起源自 100 多年前的德國人雷發巽氏，至本世紀初，流傳至北美洲以後，才又傳向世界，形成今日我們所看到的儲蓄互助社體系，我國儲蓄互助社運動也是以北美洲，尤其是美國為依皈，雖然時空不同，社的規模各有差異，但儲蓄互助社的本質卻是相同的，我們相信台灣的儲蓄互助社也有許多感人的故事，也認為我們發展經過與未來走向，也有許多地方會和美國類似，過去至現在，我們不只已證明我們是不一樣的金融機構，未來，也要這樣走下去。

凡事透明、公正，沒有不合理的規定，不從社員身上獲取利益，反而以尊重、關懷、服務的態度來面對社員，讓社員感受那是「自己的家」，是儲蓄互助社的基本理念，也因這個理念，所以我們才和別人不一樣。

不一樣，是我們得以生存、成長的不二法門，這是一條崎嶇的路，甚至也可說，我們是撿人家不要的業務來做的，這其間政府與媒體打壓，社員的誤會、紛爭，以及幹部的辛勞、挫折、失望、灰心、心理衝突，若非曾經走過的人，實難體會，我國儲蓄互助社在這條路上走過 30 年，在全體社員、歷任幹部的努力下，已走出自己的一片天空，受到民眾、學者與政府的肯定，這是頗值得我們安慰的，但在欣慰之外，我們也應謹記，我們目前的經營還是有缺失，未來還是有很多困難橫在眼前的。

新年剛過，讓我想起大家都會把家整理得乾乾淨淨，妝點得喜氣洋洋，並在門楣上貼個吉利、祝福與來年之期待的春聯。過年有個年獸會吃人，平安渡過，重新開始新的一年的人會互道恭喜，這個年獸，或許就是「過去」吧，一味沈溺於過去，依然是個沒有使命感，沒有理想，且不會自我反省的人，該就是未妝點自己，未強化自己的能力、勇氣、與智慧、自信來面對未來的人，就是給年獸吃的人吧！過一個年，對我們自己，對儲蓄互助社，或許也當如是觀！

