

傳統價值創新與競爭力

前瞻我國儲蓄互助社運動的永續

文／汪浩

逢甲大學合作經濟學系助理教授

協會教育組這幾年持續的邀稿，筆者必須承認因為自己懶惰也囿於能力，遲遲無法將這幾年在協會各地演說或研究觀察的心得整理成「雅俗共賞」的成果。然而這幾年筆者在逢甲大學合作經濟學系以及EMBA教學，並參與國科會、青輔會、內政部、勞委會的各項計畫中，因為協會的大力支持，所累積的一些心得與感謝，催促著自己，是該向各位儲蓄互助社運動先進討教的時候了。教育組恰巧來電邀稿，因此提出一些觀察心得，如果在文中出現的觀察是因為筆者的無知或誤解，以致出現過當的言論，就請各位先進不吝指正。當然如果能因此拋磚引玉，在這個平台上引發討論的風氣，將會是我今年開春最驚喜的收穫！

寫這篇文章應該是基於以下的理由：

(一)從各種數據來看，我國的儲蓄互助社運動正面臨著發展的瓶頸，放款的比率持續偏低，逾放的情況似乎並沒有「明

顯地」改善，儲蓄互助社成了許多有錢人「避險獲利」的工具，同時卻是沒錢人的「官衙禁地」，年輕人不再清楚什麼是儲蓄互助社的社會價值與個人價值的關係，因此望而卻步。組織內部的「僵化」、「形式化」、「官僚化」壓抑了創新、活力，更何況去活化那些儲蓄互助社的基本價值。

(二)全球知名的華頓商學院教授Prahalad，在其近日名著「金字塔底層的商機」中明確地指出，基於民間弱勢基層大量的資金需求與獲利潛能，即使連大型銀行都正虎視眈眈地學習儲蓄互助社的經營模式，「策略性」的擴大其市場^(註1)。而在台灣，一般金控公司在社區中採取「顧客親近策略」，讓傳統的儲蓄互助社越來越沒有區域競爭性，社區居民寧可選擇「合法」的與「不合法」的高利貸^(註2)，而「無意」或「無法」或「無知」去接近儲蓄互助社，以致造成許多社會悲劇。

(三)以上這些現象當然與金融自由化與全球化的大環境有關，因為金融商品與

註1. 因為儲蓄互助社模式在金字塔底層具有高度競爭力，但是金控公司或許可以學到儲互社成功的「結構」，卻未必可以學到成功的「文化」。但是，我的觀察是，許多儲蓄互助社仍勉力維持這個成功的結構，卻「遺忘了」、「忽略了」成功的文化，以致失去了相對競爭力。

相關的服務品質都在提升，個人信用金融擴張，相關的衍生性商品行銷管道暢通，雖然目前政府正採取一連串的措施降低可能因為個人信用擴張造成的問題，且近期各項利率指標也有開始回溫的趨勢，可能有利儲蓄互助社的市場擴張，然而各社如果沒有思考過去經營管理上的「失誤」，不回到一百多年前偉大的人類遺產—儲蓄互助社的願景與價值，不重新思考我們的市場定位與社區價值，那麼即使機會到來，也只能讓它們擦身而過，緣慳一面、徒呼荷荷而已。

儲蓄互助社的傳統價值與競爭力

要回答甚至解決以上的問題，可不可以讓我們一切歸零！回到原點，思考一些很基本甚至看起來「很簡單」，卻可能是讓儲蓄互助社運動的壽命遠超過所有著名企業而還能蓬勃發展的問題上：儲蓄互助社運動是什麼？何以它的價值能夠永續？而我們的儲蓄互助社運動面臨了哪些困境？最後，讓我們去回答：這些基本價值與組織永續間，在今天的全球化環境中，在受到社會的、個人的干擾下，其生存競爭策略是不是正確的？還是，根本就不需要參與現階段的金融競爭，因為儲蓄互助社的「藍海」^(註3)被我們自己遺忘了，只要把它們重新拾回就好？還是一更重要的是一—以上這兩個問題應該要一起思考，

為我國儲蓄互助社運動尋找一片競爭策略的藍海？因為儲蓄互助社之所以可以不理會其他金融事業的競爭力元素，原因在於我們可以將我們的傳統加以「現代化」！這些問題必須是社員、社、區會、協會的共同責任，因為，如果沒有社員的參與，十年之後，我們還是會在原點憂慮並膠著於這些問題！如果您願意相信我的話！

要回答以上這個關鍵問題，就讓我們嘗試結合「傳統價值」與「創新策略」這兩個概念，也就是嘗試去解釋，何以「合作」、「信任」、「社區認同」、「博愛」、「倫理」、「自助互助」、「志願服務」、「民主」、「開放」、「參與」、「學習」，這些大家都耳熟能詳的儲蓄互助社價值是否具有創新的潛能與永續的競爭力？就讓我們先暫時拋開形而上的、偉大的價值討論，而先從一百多年儲蓄互助社運動的基本價值中直接淬取與組織成功息息相關、甚至被視為「俗不可耐」的管理養分來說明何以當我們失去這些養分，我們會因此一蹶不振：

◆ 合作團結

因為「合作團結」，我們可以資源共享、相互激勵、創造創新、風險分散、並且因此而讓所有的參與者共同分享價值鏈與產業鏈所創造的經營「外溢」效果，創造一個多贏的結果。

註2. 很諷刺的是，依據筆者的觀察，這兩種高利貸的形式有逐漸合流的情形。

註3. 「藍海策略」告訴我們，如果組織能堅持具有組織競爭力的核心價值，而不汲汲於「事不關己」、「競爭激烈」的「紅海」，組織中就可以殺出一片藍海，創造永續的價值。

相關的服務品質都在提升，個人信用金融擴張，相關的衍生性商品行銷管道暢通，雖然目前政府正採取一連串的措施降低可能因為個人信用擴張造成的問題，且近期各項利率指標也有開始回溫的趨勢，可能有利儲蓄互助社的市場擴張，然而各社如果沒有思考過去經營管理上的「失誤」，不回到一百多年前偉大的人類遺產—儲蓄互助社的願景與價值，不重新思考我們的市場定位與社區價值，那麼即使機會到來，也只能讓它們擦身而過，緣慳一面、徒呼荷荷而已。

儲蓄互助社的傳統價值與競爭力

要回答甚至解決以上的問題，可不可以讓我們一切歸零！回到原點，思考一些很基本甚至看起來「很簡單」，卻可能是讓儲蓄互助社運動的壽命遠超過所有著名企業而還能蓬勃發展的問題上：儲蓄互助社運動是什麼？何以它的價值能夠永續？而我們的儲蓄互助社運動面臨了哪些困境？最後，讓我們去回答：這些基本價值與組織永續間，在今天的全球化環境中，在受到社會的、個人的干擾下，其生存競爭策略是不是正確的？還是，根本就不需要參與現階段的金融競爭，因為儲蓄互助社的「藍海」^(註3)被我們自己遺忘了，只要把它們重新拾回就好？還是一更重要的是一以上這兩個問題應該要一起思考，

為我國儲蓄互助社運動尋找一片競爭策略的藍海？因為儲蓄互助社之所以可以不理會其他金融事業的競爭力元素，原因在於我們可以將我們的傳統加以「現代化」！這些問題必須是社員、社、區會、協會的共同責任，因為，如果沒有社員的參與，十年之後，我們還是會在原點憂慮並膠著於這些問題！如果您願意相信我的話！

要回答以上這個關鍵問題，就讓我們嘗試結合「傳統價值」與「創新策略」這兩個概念，也就是嘗試去解釋，何以「合作」、「信任」、「社區認同」、「博愛」、「倫理」、「自助互助」、「志願服務」、「民主」、「開放」、「參與」、「學習」，這些大家都耳熟能詳的儲蓄互助社價值是否具有創新的潛能與永續的競爭力？就讓我們先暫時拋開形而上的、偉大的價值討論，而先從一百多年儲蓄互助社運動的基本價值中直接淬取與組織成功息息相關、甚至被視為「俗不可耐」的管理養分來說明何以當我們失去這些養分，我們會因此一蹶不振：

◆ 合作團結

因為「合作團結」，我們可以資源共享、相互激勵、創造創新、風險分散、並且因此而讓所有的參與者共同分享價值鏈與產業鏈所創造的經營「外溢」效果，創造一個多贏的結果。

註2. 很諷刺的是，依據筆者的觀察，這兩種高利貸的形式有逐漸合流的情形。

註3. 「藍海策略」告訴我們，如果組織能堅持具有組織競爭力的核心價值，而不汲汲於「事不關己」、「競爭激烈」的「紅海」，組織中就可以殺出一片藍海，創造永續的價值。

◆ 社區認同

因為「社區認同」，我們會將資源留在組織與社區內部，創造協同網絡關係，降低經營的交易成本，基於「鄰人愛」、「兄弟愛」而執行正向的監控機制，並且不斷堅持導正願景與價值，因此形成一個創造性的企業文化。

◆ 倫理

因為「倫理」，我們可以將願景落實在制度和執行的秩序層面，管理者拋棄成見，被管理者不再被私欲所限，監控管理制度的運作機制將更合法順暢，最終為組織創造一個不可撼動的公共財。

◆ 開放、博愛

因為「開放」、「博愛」，我們開放自我，建立社會責信，透過社會網絡吸收社會資本，擴大社會與社區影響力，鞏固核心價值與市場品牌，最終在創造與吸納金字塔底層的商機。

◆ 自助互助、志願服務

因為「自助互助」、「志願服務」，我們建立內部的凝聚力，降低管理成本與服務價格，從核心願景中塑造享受成果與終身價值的員工與社員，最終形成具有競爭力的人力資源。

◆ 民主

因為「民主」，組織可以不斷接收與正確解讀市場訊號，確保反饋系統的正常運作，免除資訊不對稱所造成負向選擇的結果，更可以凝聚行動與願景共識，最終可以規避組織與市場風險，朝正確的目標前進。

◆ 參與

因為「參與」，我們相互監控、徵信與學習，在社區中主動拓展「內」、「外」行銷的通路，並發展獨特的促銷策略，最終在提升內外顧客的滿意度，創造終身顧客價值。

◆ 學習

因為「學習」，我們不斷針對制度、流程、組織、產品創新，優化產品的組合，增加產品的附加價值以及組織的營運能量，最終是提升社員以及社的競爭力。

◆ 信任

因為「信任」這個最重要的催化劑、黏合劑、潤滑劑，讓前述的功能能夠真正地被「催化」、「黏合」與「潤滑」。

經過以上的說明，許多社的管理者可能會赫然發覺，原來過去儲蓄互助社運動之所以能夠蓬勃，乃在於它所堅持的價值，因為那些不僅僅是形而上「漂亮」的「裝飾」或「高調」，也才真的可以理解，為什麼那些認真執行這些價值的組織，在潛移默化中已經不斷注入競爭力元素，營運績效通常較好也較能永續的緣故了。

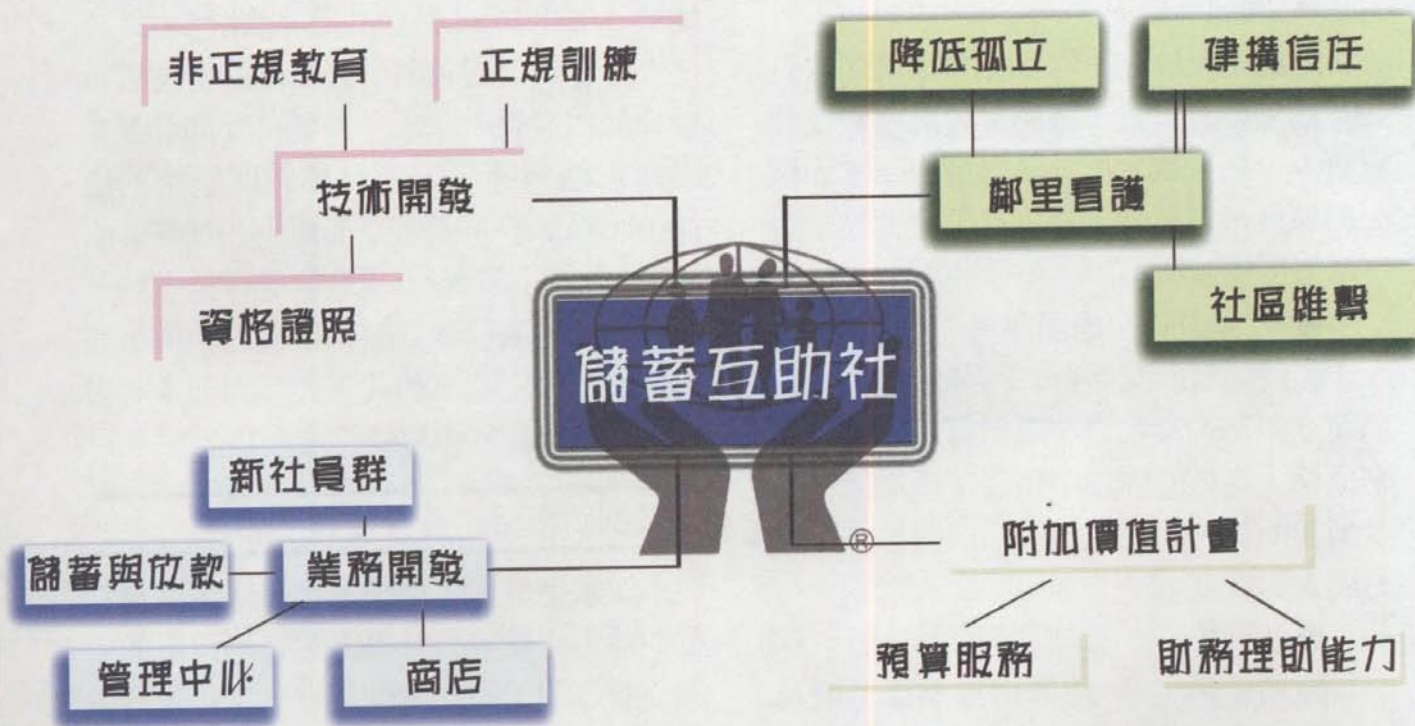
傳統創新策略：產業鏈與價值鏈

如果是這樣，那麼擁抱傳統是不是就真的能夠永續經營？答案還是不確定的！因為管理學上有一個硬道理—生存原理中唯一不變的道理就是「變」！基於環境的變動，傳統價值的原則雖不能改變，因為那是儲互社的「保命丸」，但是價值內涵必須重新詮釋，因為那是儲互社的「養生湯」。譬如：社員的「參與」會因為社會

結構的變動越來越困難，然而社員工作環境的變動以及資訊科技的發達，卻可以透過部落格（blog）來增加參與的效能；「社區認同」可以透過現階段政府推動的社區計畫，以社區公益創投或社區營造的新興技術結合政府或企業資源來強化，「民主」、「開放」、「學習」可以「策略性的」透過社與社區中、小學或其他民間團體的活動來活化！總之其目的就是透過社會行銷的手法將前述儲蓄互助社運動的核心價值商品，透過

三創過程—創新、創意、創業—之社會行銷手法，重新整合我們的產業鏈和價值鏈，如此才可能在新的時代到來時，為社尋找新的定位。

要將這兩種「鏈」整合在一個策略性的「網絡」當中，就是需要前面提到的各種價值才能實現！如果您還無法了解這是什麼意思？或者無法體會這種創新「網絡鏈」的威力，那就讓我們姑且看看英國人的儲互社在生存壓力下是怎麼尋求發展突破的吧^(註4)！



圖：儲蓄互助社與社區發展連接圖—英國伯明罕模式

註4.見：Brown, Conaty & Mayo 2003：23 Life Saving, Community Development Credit Unions, New Economics Foundation

從上面的圖我們可以發現，以產業鏈創新角度看，除了傳統的放款業務外，還在上、下游形成了以社區資金供給所創造的二、三級產業，包括金融服務業（如圖右下區塊）、零售業、管理事業、小型製造業（如圖左下區塊）、教育事業（如圖左上區塊）、社會福利事業（如圖右上區塊）等等，更不用說，儲蓄互助社本身就是一座龐大的共同消費通路。當然若干產業不可避免地必須以社區為腹地，將儲蓄互助社定位為社區的核心，努力開發、灌溉、維護這塊園地（如圖中間區塊），如此必能開花結果，在筆者從事許多政府委託社區輔導的經驗觀察中，我們發現，許多比目前儲蓄互助社所在社區還弱勢的地方，都能在資金、人才、資訊、資源不足的情況下，經由類似上述儲蓄互助社運動的傳統價值，努力耕耘出一片令人驚豔的園地，更何況我們，非不能也！實不為也！

換言之，一旦因為儲蓄互助社堅守傳統的核心價值並加以創新定義，就可以不斷發展出許多策略性的計畫來解決貸放過低、個人徵信、組織監控、逾放催收的各種問題，還可以開發出社的、社區的、社員的不同產品與需求，刺激與滿足消費與資金供給，形成一個正向循環的內部市場。如此形成一個不斷增值，以儲蓄互助社為關鍵的價值鏈，創造一個真正認同社的終身社員（顧客兼老闆）！想想看，在你的社、社員、社區周圍，什麼樣的產業價值鏈可以被創造出來，不要再用「沒有時間」、「沒有人力」、「沒有想法」當藉口了，這是一個「執行的時代」！！

組織創新與市場競爭力：行銷、變革

讓我們想像一種假想情況：為什麼在過去兩年，銀行個人信貸利率高到讓許多卡奴只能選擇自殺一途，卡奴們還是「樂此不疲地飛蛾撲火」，卻接觸不到儲蓄互助社的價值？為什麼我們明明知道，若干有能力還款的「卡奴」當時若是儲蓄互助社的績優社員，不但可能不會落得如此下場，還可能協助社解決提高貸放比的問題，同時促進社區產業？是哪一個環節出了問題，讓社員寧可選擇風險更高的地下金融而不到社裡來？是我們的組織已經偏離了傳統的「兄弟愛文化」與價值？還是我們的結構已經變得越來越官僚？是因為我們失去了「參與」、「合作」、「教育」等等儲蓄互助社的基本價值與策略，以致失去監控的功能，惡性循環地讓我們害怕，不敢去協助我們的社員？這是我們自己管理的責任，還是環境的問題？當我們只聽到自己的聲音，只關心自己的利益，前面提到的儲蓄互助社運作機制就會失調，我們就只能眼睜睜地看著大家的社逐漸萎縮，社員逐漸離去或緘默，任銀行或地下金融高利率便利貸蠶食鯨吞，或者更現實地說，自己的荷包漸漸縮水！

面對全球化的挑戰，這些問題亟待我們從兩個方面來思考：組織變革與社會行銷。換句話說，讓我們回到傳統價值創新與競爭力，從「組織變革」的策略中，向內將傳統價值重新拾回，內化為組織重新出發的策略，另一方面讓我們從「社會行銷」策略中，向外拓展社員／社會的影響力與社員／社會的正確認知。

◆ 組織變革

我們的理事會是不是已經變成「橡皮圖章」，不再能擬定或甚至認知組織願景、動員資源、創新學習、整合社區、負責盡職、甘願付出；我們的監事會是不是已經變成「都是自己人」，不再能風險控管、專業成長、獨立自治、透明監控；我們的專職人員是不是已經變成「過度專業官僚」，無法回到傳統價值的推廣或不瞭解傳統價值策略的重要；我們的社員是不是因為和社缺乏互動而逐漸冷淡，甚至不願意再付出、參與；究其實，這些組織結構性的影響是相互關聯、環環相扣的。問問看我們社區的其他居民，他們對儲互社是什麼看法或印象？你就會得到你的品牌定位，不必對結果感到訝異，但是卻必須認真對待，因為那是儲互社最重要的資產。從我們觀察一個馬來西亞偏遠的儲互社的成功案例，我們發現，如果前面的問題可以獲得變革，那麼即使一位社區媽媽都可以為社提供舉足輕重的貢獻，更何況是經驗豐富的理監事會或專職人員！

◆ 社會行銷

當我們開始感慨問題一直無法獲得解決，並且對現狀不耐煩！恭喜你，這是成功的開始，因為「沉默」是最要不得的，我們要開始進行社區行銷的策略規劃，例如透過目前社會最需要的理財教育、社會教育、信用教育來包裝進我們「非為救濟乃是服務為核心商品」的價值鏈中，我們就會有高於金控公司的產品競爭力；透過傳統社區人脈與協會網絡，我們就會有高於金控的通路競爭力；透過社區倫理、志願服務與衍生性金

融商品的價值，我們就會有高於金控的價格競爭力；透過參與社區活動、政府計畫或非營利事業訴求，我們就會有高於金控的促銷競爭力，而這種種亟待我們放下身段，效法儲蓄互助社運動的先知、前輩將傳統價值重新定義與創新，思考新的定位，才能重新擬定新的目標，並且化為行動力，因為沒有行動，就只剩下抱怨，而抱怨與死亡只是一線之隔！

教育！教育！還是教育！！

執行！執行！還是執行！！

沒有教育，價值無法變成態度與行動！沒有執行，行動無法從細節開始，達到目標與願景！我們常常教育我們的兒孫要「不斷學習，重視細節與執行」，而面對改變，我們自己卻反倒膽怯而忸怩不安！果真如此，我們就會是一隻在乘滿溫水的鍋子中逐漸習慣加溫的青蛙，最後熟透，失去跳脫的能力而憾恨以終！教育只能讓我們認清事實與危機，卻無法讓我們超越事實與克服危機，後者需要勇氣與毅力去化為行動，這也就是為什麼儲蓄互助社的價值主要不在於理論或學說，而在於「運動」的道理，組織變革與社會行銷需要「運動」，傳統價值創新與競爭力需要「運動」，如果各位合作界先進原諒我，筆者甚至認為：台灣的合作界也需要「新運動」。

這幾年，台灣的社區已經開始展現其強韌的競爭力，許多人可能不知道，這正是過去儲蓄互助社最擅長的場域，我們當然沒有缺席或甚至拱手讓人的理由，讓我們為自己的傳統價值，在新時代中建立新

思維，儲蓄互助社一百多年來累積的品牌實力與經營管理技術，正等著大家從迎接挑戰、服務人群、實踐社會責任中實踐儲

蓄互助社的願景價值，二十一世紀的台灣社會，捨我其誰！

專業與良知

在城裡，提起「福記西服」，是無人不知、無人不曉的。

二十多年來，「福記」始終是那塊老招牌，朱老闆也總是那個笑容，挺著啤酒肚，站在店門口，盯著每個過客的西裝，上下打量。

看到剪裁高明的，朱老闆一定主動讚美：「這位先生，您的西裝在哪兒做的？真高明！」

遇到壞的剪裁，朱老闆也很厚道，即使對方請他品評，他也只是笑笑：「還不錯！還不錯！」

不知是否就因為朱老闆會做人，所以能生意興隆，二十年不墜。有人眼紅，在旁邊開了幾家，都搶不過朱老闆。

其實「福記西服」的價錢並不便宜，式樣也不算新潮，甚至可以說朱老闆人固然和藹，做生意卻有點怪。

譬如有人自己拿布料上門，請朱老闆剪裁，料子太差的，朱老闆一定拒收；顧客要求特別的花樣，朱老闆也難得接受。算算，這推出去的生意還真不少。

妙的是，每個福記西服的員工，都跟朱老闆有同樣的堅持，甚至出去開了分店，仍然秉持朱老闆的原則。

據說他們都是在看到朱老闆的一件「法寶」之後，就成為忠實的信徒。

那「法寶」是一件西裝上衣。

「這是我早年在上海開業時做的。」朱老

每個專業的人，都要有他專業的「良知」。

闆總是指著那件衣服說：「有一天來了一位顧客，拿著料子，要我為他剪裁。我一看布料，說「這料兒太差了，只怕不值得吧？」顧客回說「你只管賺工錢就成了，管什麼料子？」我心想也對，就接了」。朱老闆解開那件衣服的扣子，歎口氣：「接著，那顧客又要我把扣子和扣眼，縫成不一樣高。我笑說「那不是太滑稽了嗎？」顧客還是那句話「你照做，只管賺工錢就成了！」我再想，只要他給錢，有什麼問題呢？就答應了。」朱老闆眼睛一瞪，目射寒光：「沒多久，對門開了一家西服店，把我的生意全搶了。只要有客人去，那店老闆就會拿出一件衣服給他看，讓對方摸摸布料，看看扣子，再翻翻領子裡釘的商標。那是我的商標啊！」

停了半晌，朱老闆舉起手上的西裝：「我不得不關門大吉了。臨走，我到對面那家店，拜訪了他們老闆，正是來我這兒做西裝的那個客人。我說「我要走了，再也不回上海混，唯一的請求是，能不能讓我買回自己做的那套西裝。他給了，就是我手裡的這一套，臨走居然對我說：『年輕人，錢固然重要，原則卻更重要啊！』」

幾十年來，這套衣服一直掛在福記的櫃子裡，每個店員打開櫃門拿東西，看到，心都一驚，也就愈是謹慎了。

(本文摘自網路文集)

福記