

信用合作社重視產學交流

林金博

本文源自參加 2021 年 11 月 5 日中華民國各界慶祝第 99 屆國際合作社節「合作事業發展研討會」，評論梁欣光老師《從共享到共善：合作社創新成功因素之探討》(以下簡稱「梁文」)的與談稿。因新冠肺炎疫情關係改為線上會議，會後收到與會同業先進及師長鼓勵，獲益良多，爰再作增修補充，借信聯社《信用合作》季刊一隅作為感謝。

梁文經由爬梳克里斯汀生(Christensen,2016) 等人合著《創新的用途理論》，援引商業組織作法(如：Airbnb 及金百利克拉克)，進而探索應用於信用合作社的可行性(如：淡水一信提供社區服務與體驗、台中二信視客如親的服務)，認為就創新用途理論的觀點，信用合作社以在地深耕及注重情境脈絡的營運模式，高度與創新用途理論相吻合。

著作等身且以「破壞式創新」聞名的克里斯汀生，另一本名著「你要如何衡量你的人生？」，將經營管理企業的理论與經驗轉化為省思人生三個重大問題：如何樂在工作、如何與家人常保幸福、如何擁有正直的人生？並以自己對工作及家人充滿熱情及關懷現身說法：「人生最重要的量尺只有一個，就是我可以幫助多少人，幫他們變成更好的人。」

順著這樣的脈絡來看克里斯汀生《創新的用途理論》，就更容易理解他個人及著作源自於「善」的出發點，恰與合作社「我為人人，人人為我」的發展初衷不謀而合，這也是梁文題為「從共享到共善」的巧妙之處。《創新的用途理論》開宗明義即說「這是一本與進步有關的書」，核心主張在於顧客(使用者)之所以會購買產品或服務，是因為想要讓自己的生活獲得進步，因而才會把產品或服務拉進自己的生活中。克里斯汀生將顧客想要的進步稱之為「用途」，重要元素包括進步(progress)、情境(circumstance) 及功能面、社會面與情感面的複雜性。

台灣信用合作社源自日據時代，發展迄今已逾百年。1993 年信用合作社

* 林金博現任台中市第二信用合作社企劃室協理。

法正式立法後定位更臻明確，即信用合作社係依法經營銀行業務的合作社，目前台灣有 23 家(含金門及澎湖)，其中有 11 家經營已逾百年以上，如表一所示。百年信用合作社的意義，是世代與傳承，從社員、社員代表、理監事，甚至員工及客戶，都已傳承第二代、甚至第三代以上了，而信用合作社恰是這些世代與傳承的核心及連結。用克里斯汀生的話說，就是信用合作社讓這些人的生活獲得進步，彰顯在其功能面、社會面與情感面，信用合作社是有「用途」的。

表一、創立百年以上之信用合作社

信用合作社	創立年代	信用合作社	創立年代
基隆一信	1910	高雄三信	1917
台中二信	1912	桃園信用	1917
彰化一信	1913	花蓮一信	1917
澎湖一信	1913	淡水信用	1918
新竹一信	1913	台北五信	1918
花蓮二信	1916	-	-

資料來源：本文作者整理。

梁文將創新用途理論導入信用合作社研究，係著眼「信用合作社以在地深耕與注重情境脈絡的營運模式」，與克里斯汀生強調「用途的界定一定和特定的脈絡有關，這樣才能開發出成功的解決方案」不謀而合。梁文認為「企業組織要營造體驗，幫助顧客完滿地達成他們想要完成的任務。」並以淡水一信社區服務為例，部份行員具有專業禮儀師的證照，主動幫助喪家打理家屬後事，舉凡會場佈置、代收奠儀或擔任司儀等都全程參與；甚至提供婚喪喜慶服務，動員全社參與。藉此與競爭對手創造出產品的差異化，透過差異化的服務方式，提高自身的競爭優勢。信用合作社參與社會公益的實例還有很多，台中二信早期捐建多所小學附近重要路口陸橋、常年辦理社員敬老活動及社員子女獎學金、捐贈救護車、復康巴士及捐款公益團體等；信用合作社配合「走入校園與社區金融知識宣導活動」，歷年金管會公開表揚熱心參與金融機構中名列前茅，例如 2021 年 10 月 7 日金管會表揚花蓮二信、花蓮一

信、高雄三信及台中二信名列前十名；歷史文化保存方面，高雄三信成立「歷史文物館」(2013年8月7日)，保存自早期「信用組合」時代發展迄今的珍貴史料，不僅記錄前輩們奮鬥歷程，也提供有志研究者重要文獻。諸如種種，作為梁文引述克里斯汀生「創新的用途理論」對信用合作社在功能面、社會面與情感面的展現與補充。

此外，克里斯汀生更發現能夠獲得順利成長與成功創新的企業組織都是根據顧客的用途來修正與改善組織架構，透過此一用途需求來設計企業組織的獨特工作流程，並將所有部門整合起來，從而提供顧客或消費者想要完成的任務，此一作法便可創造企業組織的獨特競爭優勢。信用合作社受限於規模經濟不足，經由主管機關政策放寬，得以增設分支機構、跨區經營、以合作推廣方式增加保險、證券、基金或聯名卡等業務，可說是著眼於「進步」的觀點，增加信用合作社的「用途」。

經由梁文的啟發，「創新用途」兼顧客戶進步與組織流程改善，是「從共享到共善」的關鍵。過去，信用合作社與所謂的「創新」很難連結，梁文引入克里斯汀生「創新用途」觀點，賦予理解信用合作社新意。在共享與共善的理論及經驗基礎上，進一步延伸到普惠金融的概念，並以信用合作社參與推廣台灣PAY行動支付作為補充說明。

聯合國普惠金融倡議(UNSGSA)於2013年4月指出：「普惠金融是經濟成長、創造就業機會及社會發展的驅動者或加速器」。普惠金融(financial inclusion)的初衷在強調透過金融基礎設施不斷提升，提高金融服務的可及性(access)、使用性(usage)與品質(quality)等三個層面，以確保消費者可取得新金融服務，尤其是消除弱勢和低所得民眾及微中小企業等所面臨之障礙；其次，強化金融服務之使用頻率，促進金融服務之採用，並提升消費者能力以充分運用金融服務。隨著金融創新科技發展，可提供民眾多元化、便捷及較低成本之金融服務；還有，使金融服務符合民眾需要及金融資訊取得，如推廣金融知識普及之教育和金融消費者保護措施等。

金管會2015年曾訂定「電子化支付5年倍增計畫」，希望在2020年非現金支付占民間消費比率達到52%；2016年更將發展行動支付納入落實普惠金融的重要措施之一；2021修訂計畫目標為「2023年非現金支付交易筆數成長50%，交易金額達到新臺幣6兆元」。金管會基於非現金支付服務具有提升

經濟活動效率、節省現金支付的處理成本、刺激民間消費帶動經濟成長、縮小地下經濟規模及提高交易透明度等優點，成立「提升非現金支付交易推動工作小組」，持續以「法規滾動檢討」、「強化支付工具便利性」及「拓展通路運用」為三大推動主軸積極辦理相關措施，以整合相關政府部門及金融業力量，共同積極推動非現金支付交易。

政府大力推廣行動支付及普惠金融，主要背景有二。第一，金融科技(fin tech)快速發展，帶來非現金支付的興起。台灣地區治安好、偽鈔少、ATM 多，現金支付蓬勃發展；除了找零不便，現金支付在台灣幾乎沒有甚麼「痛點」。再加上應用場景少，是一般認為行動支付在台灣發展遲緩的主因。目前可以使用非現金支付的地方，主要集中在百貨公司、大型賣場、知名餐廳、便利超商等。這些應用場景的共同特性是（連鎖）規模大、帳務稅務清楚；其中多數店家原先都已接受信用卡，若再增加其他支付工具，只是錦上添花。目前各個國際支付工具 Apple Pay、Samsung Pay、Google Pay 等全員到齊外，國內非現金支付的專營與兼營業者合計逾 30 家（包含電子支付專營業者、電子票證業者，以及本國銀行兼營電子支付業者）。在相同的應用場景持續增加行動支付工具種類，當然徒勞無功。要擴大行動支付的使用，須增加應用場景，尤其應該從日常的小額支付做起。

第二，台灣的支付多樣化，各大百貨公司、零售業、餐飲業所發行的電子錢包、點數幣、社區幣與各家手機品牌與系統商所推出的裝置載體支付，充斥氾濫著「Pay」、「支付」及「錢包」的名稱，其中各家平臺業者的取名，富有創意，但又帶點混雜。此外，行動支付在台灣還要克服不同系統產品規格無法相容的障礙，無法產生規模經濟效應，民眾對安全性也尚有疑慮，這都是行動支付要面對的難題。

有鑑於此，財金公司 2017 年推出「台灣 Pay」，以「QR Code 共通支付標準」應用發展為基礎，提供共通平台，共同打造台灣共榮、共好之支付生態圈，創造國內及跨境的全方位電子金流服務平台。台灣 Pay 運用包含金融卡及信用卡之遠端及近端交易，提供購物、轉帳、繳費、繳稅或提款等多元服務。

當實體經濟活動的支付管道，由現金、金融機構臨櫃轉帳、ATM、網路銀行演進到行動銀行，為擴大行動支付的使用，且增加應用場景，以方便日

常的小額支付，信用合作社責無旁貸也加入台灣 PAY 推廣行動支付。因應新冠肺炎疫情衝擊，政府先後推出振興三倍券及五倍券，並搭配數位券方式，藉以推廣行動支付。基隆二信、淡水一信、新竹一信、台中二信、彰化六信及花蓮二信等六家信用合作社結合台灣 PAY 推廣振興數位券，既可協助店家客戶增加商品銷售，又可落實政策推廣行動支付美意。經由合作推廣行動支付，可以共享與共善，也讓自己的生活獲得進步。

綜合以上，梁文「從共享到共善：合作社創新成功因素之探討」，兼具創意與關懷結合克里斯汀生「創新的用途理論」及百年信用合作社，延伸到普惠金融的範疇，提供再看信用合作社的新視角。



圖一：百年信用合作社與百年餅鋪結合行動支付