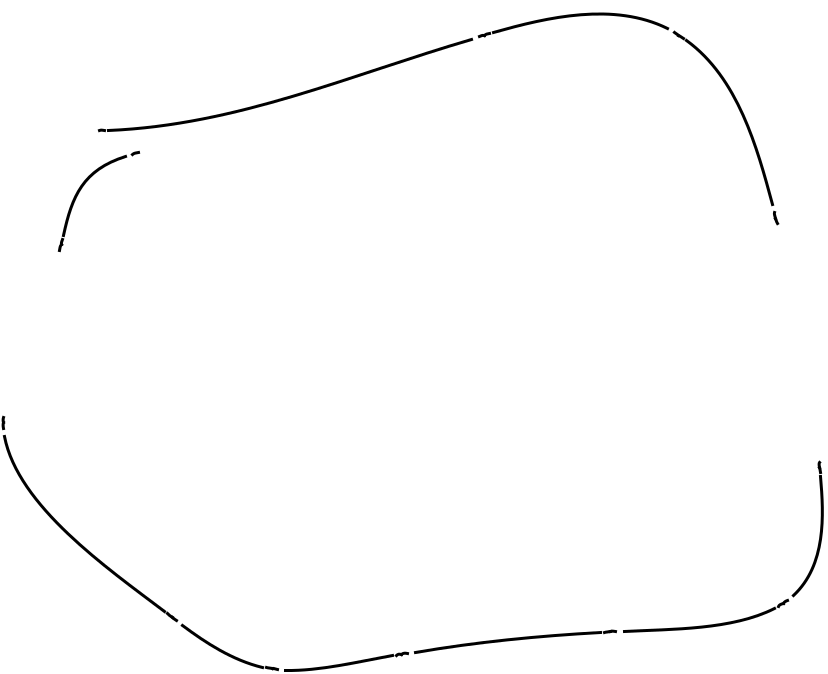


订阅DeepL Pro以编辑此文档。  
访问www.DeepL.com/Pro，了解更多信息。



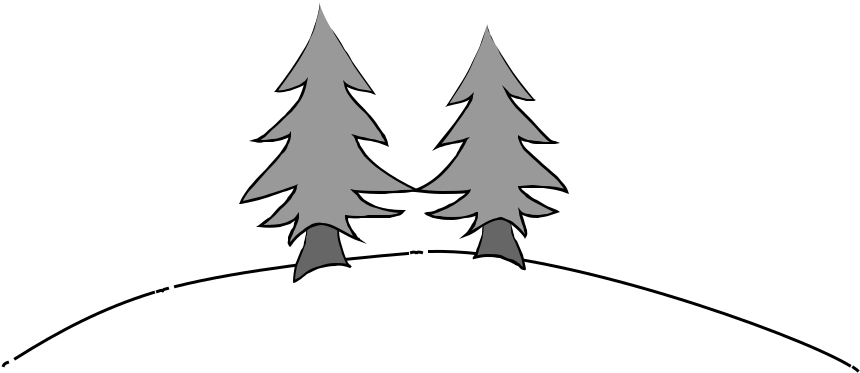


以CULTIVATE.COOP为基础。

以下是小册子的介绍

到合作社。

为了让那些不熟悉合作社的人有机会发现更多关于合作社运动的信息，本书包含在*Co-opoly中。*



导言

本手册中的所有内容直接来自Cultivate.Coop（http://cultivate.coop），这是一个合作建设合作社和合作知识和资源的维基。Cultivate.Coop是*教育和社会行动工具箱*（TESA）的众多项目之一。TESA并没有编写这本小册子的原创内容，而是直接从网站上摘录下来，由世界各地的合作社成员和爱好者合作开发。因此，如果您发现任何拼写或语法错误，对某个特定主题有疑问，对某个观点有异议，或者想对某个部分做出贡献--我们鼓励您访问http://Cultivate.Coop，以帮助我们加强这一资源!

***希望这本小册子能让您更深入地了解合作社的世界!***

目 录

3

4

**合作社101**



**合作社的类型**



8

9

10

**合作原则**



**为什么要成立合作社？**



**创办合作社的步骤**



13

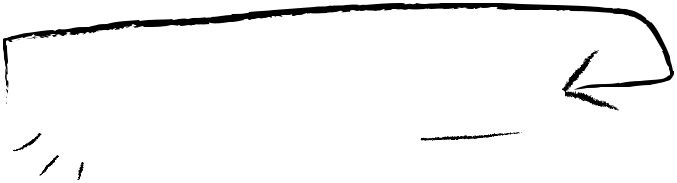
**转为合作社**



14

**合作社、社区与变革**

2 



合作社(cooperative)是指人们自愿联合起来，通过共同拥有和民主控制的企业，满足其共同的经济、社会、文化需要和愿望的自治团体。

总之，合作社是：



**用户所有**--合作社的所有者和出资者就是使用合作社的人。



**用户**控制**的**--控制合作社的人是使用合作社的人。



**用户受益** -- -- 合作社的唯一目的是根据用户的使用情况向其提供和分配利益。因此，在成立合作社时，你的第一项工作是决定谁是成员，他们想从这个合作社得到什么利益。



合作社为世界各地的人民和社区带来了巨大的价值。它们是由使用它们的人拥有和控制的企业，并将利润返还给其成员。合作社存在于每个行业、每个地理区域、农村和城市地区，为富人和穷人服务。它是一种与人类生活同样古老的经营方式。合作社由消费者、生产者/农民、工人、企业/组织、市政当局和政府以及其他合作社拥有。

合作社企业的存在是为了满足成员的需求，它们更注重服务而不是投资。合作社由其成员拥有和控制。增加地方控制权，使合作社保持在社区内。在这种商业结构中，盈余返还给成员，从而使资金留在社区内。

一个社区。消费者认为合作社以较低的成本提供更好的产品和服务，尽管事实并非总是如此。

**价值观**

合作社的基础是自助、自我负责、民主、平等、公平和团结的价值观。合作社成员秉承其创始人的传统，信奉诚实、开放、社会责任和关爱他人的道德价值观。

**七项合作原则**

合作社遵循国际合作社联盟（ICA）达成的"合作社七大原则"：1）成员自愿、开放；2）成员民主管理；3）成员经济参与。

1. 自主和独立；5）教育、培训和信息；6）合作社之间的合作；7）关注社区。(每项内容的完整描述见上述链接)。

3



**合作社的好处**

合作社为其成员带来以下类型的福利：

***消费者合作社*** -- -- 为其客户成员提供零售产品和服务。

***采购合作社***----批量购买产品和服务，以减少或分担个人或组织成员的费用；

**营销合作社**----为成员的产品和服务建立市场，提高成员的议价能力，促进产品向市场的交付，提高产品质量。

**增值加工合作社**--为会员的产品增值，提高会员的零售加价份额。

**工人合作社**----为其成员提供工作，为其社区提供服务；



***参考文献***

http://www.cdi.coop/icaprinciples.php "如何创办合作社"资料包。http://www.cdi.coop/CDIcompletestart-uppkt2010.pdf

本部分内容经授权原创，来自：http://www.cdi.coop/ whatsacoop.php。



合作者的类型

合作社是为其成员的**利益而拥有**、**控制**和**经营的**。大多数公司是根据成员的数量来控制的。

拥有的股份，并根据投资情况分配利润。但合作社是以**一个社员一票为**基础进行经营，并根据惠顾情况返还红利。合作社有多种形式。

当你开始创建一个合作社时，重要的是要就你要做的事情达成一致。合作社的形式将在很大程度上取决于它主要试图解决的问题。你是否主要关注失业或缺乏某些类型的商品？你是否因你的产品价格低或市场准入差而苦恼？

合作社可以有多种标签，所以一开始可能会有点混乱。标签可能指的是所有权结构、合作社提供的产品或服务，或团体集体从事的活动。几乎所有的合作社都可以有一个以上的标签。

例如，一群人组成合作社，开设一家杂货店，向合作社成员或许其他顾客出售食品，就被称为"消费者合作社"，也被称为--更常见的--"食品合作社"。这两个标签都是正确的。一个是指合作社的所有权结构(消费者)，另一个是指合作社为这些所有者提供的东西(食物)。

4 

这里还有一个例子。一群奶农在他们拥有的合作品牌下销售牛奶，他们可能会称自己为"生产者合作社"或"营销合作社"，如果他们开设了自己的牛奶加工厂，生产奶酪或其他产品，他们也是"增值农业合作社"。如果他们自己开设牛奶加工厂，制作奶酪或其他产品，也是一个"农业增值合作社"。而如果他们一起购买设备、肥料、服务或其他任何东西，都是"采购合作社"。

更有趣的是，合作社界的许多人将"采购合作社"这个标签与独立零售商拥有的合作社模式联系在一起，例如Best Western汽车旅馆、TrueValue和ACE五金店。或者，他们可能会用"采购合作社"这个词来指代市属或其他"共享服务"合作社。虽然农业生产者工作非常辛苦，但从来没有人把他们称为工人合作社，就像他们把一群组成合作社生产纺织品的工厂工人称为生产者合作社一样。

**鉴于这一警示，以下是一些被广泛接受的划分。**

工人合作社

这些企业**由工人拥有和民主管理**，而不是其他任何人。根据所需的启动资金，他们可以为工人提供一个机会，以极少的资金投入拥有自己的公司。这使它们成为中等收入或低收入者的理想结构。它们也越来越受到律师、设计师和工程师、筹款人和其他专业人士的欢迎。

许多工人合作社规模相当小，没有单独的董事会；每个人都直接参与政策制定和其他管理职能。典型的例子是印刷厂、复印中心和书店；小型制造、建筑和工程公司；家庭护理和日托专业人员；餐馆和面包店、汽车修理厂以及艺术家或工匠团体。

少数工人合作社的成员人数相当可观。位于纽约市布朗克斯区的合作家庭护理协会有1 600名业主成员，其中大多数是低收入妇女（往往是移民），她们在家中照料老人、病人和残疾人。

工人虽然是合作社的主人，但他们也是合作社的共同主人。工人合作社按照"**一工一票"的**原则运作。重大决策由工人讨论决定。这其中包括合作社的经营计划、雇佣谁、营业时间、工人工资、如何分配盈余等等。

一些工人合作社采用**多数人决策的方式**。这意味着只需要半数加一名工人就能达成一致。然而，其他合作社则坚持**协商一致的**决策程序。在大多数情况下，这种做法意味着每个人都必须同意某项提案，投票才会成功(然而，一些采用协商一致的合作社在无法达成共识的情况下也有超多数的后备选择)。

不同的合作社，工人们辩论和决定的内容会有所不同，根据合作社规模的不同，差异肯定会有所夸大。

**但是，总的规律还是存在的：劳动者说了算。这就是所谓的"工作场所民主"。**



5

工作场所的民主在合作社中表现为多种形式。影响整个企业和工人的重大决定几乎总是由全体工人大会决定。然而，特别是在规模较大的合作社中，可以由其他成员授权的工人小组采取行动和作出决定。这可以通过车间委员会、工作小组等方式进行。

消费者合作社

这些企业是**由想要从合作社购买的人拥有和管理的**。消费者可以创建一个合作社，提供他们想要购买的几乎任何东西。他们购买的商品可能包括食品杂货、电力或电话服务、住房、医疗保健，或者--在信用社的标签下--金融服务。合作社的规模可以很小，也可以很大：一个艺术家的住宅，或者是有数百套公寓的高层建筑。农村的小型食品采购俱乐部或繁华城市的数百万美元的超市。

全国农村电力合作社网络为45个州的消费者-业主提供服务。一些合作社拥有的保险公司，如Nationwide，为拥有大量金融资产的成员提供服务。

大多数消费者合作社，即使不像信用社那样复杂或受到严格的监管(下文将介绍)，也会选出董事会，由董事会聘请经理来管理日常业务。杂货业和电业都是需要不断专业发展的艰苦行业。消费者会员业主可以在委员会中任职，竞选董事会成员，或在合作社中采取其他积极的行动。但通常情况下，他们对合作社的主要参与是消费合作社的商品或服务。

PRODUCOPERATIVES

这指的是从事农业领域的群体**：农业、渔业和林业。**合作社成员可能是农民、土地所有者或渔业作业的所有者。这些团体有很多可能的合作方式。他们可以购买农业投入、设备和保险，雇用管理人员和销售人员，共同推销和宣传，或经营储存或加工设施或分销网络。

信用社

信用社实际上是**消费者拥有的金融服务合作社，每个储户都成为会员所有者。**会员可以参加年会，并帮助选举董事会，董事会通常由社区志愿者组成，他们大多具有相当的金融和其他相关领域的专业知识。这与大型国际银行集团有很大的不同，因为这些银行集团的投资者都是远道而来的百万富翁，高薪聘请的董事对当地居民毫无了解或忠诚度。

信用社和所有的合作社一样，有各种规模--从只有几个成员的单一设施到覆盖很多地区并雇用许多当地人的庞大的多分支业务。社区发展信用社是该行业创建的一个特殊类别，专门为低收入者服务。

* 社区。



零售或采购合作项目。

还有一种消费者合作社，有时也有自己的类别，那就是零售或采购合作社，有时也称为共享服务合作社。许多此类合作社由独立企业主拥有和管理。

最佳西方汽车旅馆、True Value和ACE五金店以及Carpet One/CCA全球合作伙伴都是独立经营的企业，他们成立了全国性和国际性的合作社，以低廉的价格购买商品和服务，以保持他们的盈利。但也有很多成功的小规模经营，比如一群独立的商业顾问或律师，他们想一起购买办公用品、保险或其他产品和服务。一些市政当局甚至州政府已经联合起来，拥有自己的电力、水或电信公用事业，以及合作购买商业服务等。

所有这些合作社的共同点是，它们通过"大宗购买"广泛的商品和服务来提高效率和/或市场竞争力。

住房合作组织

住房合作社**由居民拥有**。合作社的范围从一栋房屋到拥有数千套单元的公寓楼不等。它还包括共同住房项目，其中有几十套住房是合作拥有的。公寓是合作社的亲戚，尽管在公寓中，每个成员都拥有自己的单位；在合作社中，每个成员都拥有拥有所有财产的合作社的份额。

复杂的案件和多股东合作关系。

在某些情况下，可能需要在这些类型的合作社中建立一个混合体。这些合作社被称为"多利益攸关方"合作社，往往为各类成员规定了具体的角色和权利。例如，这可能采取生产者/消费者或消费者/工人混合合作社的形式。在这些情况下，两个群体的成员费可能不同。这认识到生产者成员可能较少，他们可能获得更多的利益，因此更有动力进行投资，你也可能为每个人保留一定数量的董事会席位（即在7人的董事会中，有3名"自由"成员，2名成员由生产者选出，2名成员由消费者选出）。

这些类型的合作社比较复杂，可能会出现各类成员之间的紧张关系。毕竟，合作的好处之一是人们可以共同努力，以满足他们的共同利益。另一方面，合作社的生产者成员希望以高价购买其商品，而消费者成员则希望以低价购买其商品，两者之间可能会出现紧张关系。

工人和消费者拥有的混合型合作企业。

一种新出现的模式，主要是在杂货店合作社中，是消费者和工人拥有的合作社。在这些合作社中，**工人和消费者都平等地拥有和管理合作社，选举个人进入董事会等。**Eroski是西班牙的一个工人-消费者混合型杂货合作社（属于



7

蒙德拉贡系统），其董事会分为两部分。

* 工人部门和消费者部门，负责监督与其选民相关的主题，但他们也共同处理对整个合作社重要的问题。工人和消费者所有者选举同等数量的代表进入合作社董事会。

在美国，北卡罗来纳州的韦弗街市场是一个工人和消费者拥有的合作社，有三家杂货店和一家餐馆。



***参考文献***

本节原文来自合作发展研究院网站以及西北合作发展中心网站http://www.nwcdc.coop/"

http://www.chcany.org/

http://www.nreca.org/

http://www.weaverstreetmarket.coop/



合作原则

1994年，国际合作社联盟(ICA)在挪威奥斯陆的一次会议上商定了一套合作社原则。从那时起，这些原则在很大程度上被认为是合作联盟的标准。你可以在国际合作社联盟的网站上看到这些原则。

第1条原则。自愿和开放的成员资格

"合作社是自愿组织，向所有能够使用其服务并愿意接受成员责任的人开放，没有性别、社会、种族、政治或宗教歧视。

第二项原则。民主党员控制

"合作社是由成员控制的民主组织，成员积极参与制定政策和决策。担任民选代表的男子和妇女对成员负责。在初级合作社中，成员有平等的投票权（一个成员，一票），其他级别的合作社也以民主方式组织。

第3条原则：成员经济 参与

"成员对其合作社的资本进行公平出资和民主控制。该资本的至少一部分通常是合作社的共同财产。作为成员的条件，成员通常从认购的资本中获得有限的补偿（如果有的话）。成员将盈余用于以下任何或所有用途：发展合作社。

8 

可能通过设立储备金，其中至少有一部分是不可分割的；根据成员与合作社的交易情况，按比例让成员受益；支持成员批准的其他活动。"

第4条原则。自治 和独立

"合作社是由其成员控制的自治、自助组织。如果它们与包括政府在内的其他组织达成协议，或从外部来源筹集资本，它们这样做的条件是确保其成员的民主控制，并保持合作社的自治。

第5项原则：教育、培训和信息

"合作社为其成员、当选代表、经理和雇员提供教育和培训，使他们能够有效地促进合作社的发展。它们向公众，特别是年轻人和舆论领袖宣传合作的性质和好处"。

第六条原则：合作社之间的合作。

"合作社为其成员提供最有效的服务，并通过地方、国家、区域和国际结构共同努力，加强合作社运动"。

第七项原则：关注社会。

"合作社通过其成员批准的政策为其社区的可持续发展而努力。

为什么要成立合作社？

为什么你可能想建立一个合作社的原因。

* 合作社的存在是为了满足成员的需求。它们的重点是为成员服务，而不是为投资者带来回报。
* 根据美国税法，合作社成员在合作经营中不会受到惩罚，因此许多合作社享有税收优惠。
* 合作社由其成员拥有和控制。它们有助于将资源留在成员的社区，并以成员的价值观为指导。
* 由成员民主做出的决定为整个组织提供了强有力的支持方向。
* 利润返还给社员，让社员从与合作社的业务中受益。
* 合作社有助于社区的经济稳定。

 9

创办合作社前要三思而后行的原因。

* 有时，合作社很难获得所需的资金，而无法引入在董事会中有席位的投资者。
* 合作社需要投入时间和金钱来支持其民主进程--教育成员了解关键问题，举行会议，并回应成员的关切。这可能是昂贵和耗时的。
* 有时，合作社的经营范围或成员资格是有法律限制的。
* 合作社只有在其成员的要求下才能发挥其作用。当成员停止投入时间和精力时，合作社就会减少为成员提供的利益。



***参考文献***

如何创办合作社包http://www.cdi.coop/CDIcompletestart-uppkt2010.pdf



开始的步骤

合作性

在创办合作社时，了解其中的大局是非常有帮助的。这有两个原因。首先，它有助于

参与者了解项目的范围，并对时间表产生现实的想法。其次，它有助于保持开发进程的顺利进行，将注意力集中在最紧迫的问题上。

这个过程有许多不同的模式，因此鼓励你去探索一些选择，找到最适合你的团体的需求。即便如此，有一套单一的步骤来让你的小组集中精力总是很有帮助的，这条准则将为你的规划提供一个起点。这样一来，你就能更好地理解你在某一特定时间所做的事情的重要性，并了解它是如何融入大局的。

有一个共同的准则也将帮助你把你的注意力带回更直接重要的任务上。例如，重要的是，在你把太多的精力投入到讨论合作社的位置和布局之前，先确定你要对你的合作社做什么。

当讨论转到更远的决定和任务时，回顾一下更大的进程是有帮助的。这类似于画家所采取的步骤，他必须先勾勒出大致的轮廓，然后再填充细节。

10 



第1步：收集信息收集信息

你要回答以下问题，以确保你同意你要做的事情。

* 要满足什么需求？你们为什么聚集在一起？
* 如何通过合作满足这一需求？
* 你的组织选择是什么？合作社是最佳模式吗？
* 谁是利益相关方？*(有时称为利益攸关方)*
* 谁是潜在的合作者？*(不可能加入，但仍有帮助或感兴趣)*
* 商业环境如何？这个合作社有可能在其中取得成功吗？

第二步:组织起来

一旦你确定了要解决的问题，这将帮助你确定你们将如何长期合作。

* 如何作出和传达决定？
* 谁做什么样的决定？
* 你需要哪些委员会和协调员？
* 哪些责任和决定将被授予，以及授予谁？
* 你的合作社应该采取什么法律形式？

第三步。研究可行性

在其核心，你的合作社需要成为一个成功的企业。这个过程通常涉及到聘请一位专家来确定你所提出的业务是否有可能在你的市场上取得成功。这项研究通常非常昂贵，但它是一项重要的投资；如果业务失败，您可能会损失更多。

* 该地区的人口结构如何？
* 你将面临怎样的竞争？
* 开店需要多少钱？
* 预计会有什么样的现金流？
* 有哪些场地可以使用，适合使用，费用是多少？

4TH STEP:审查结果

这是你的第一个"去/不去"的决定。您将根据可行性研究的结果，决定是否继续前进。如果可行性不高，您可能需要重新设计项目。

 11

第五步:会员活动

*注：本节主要与消费者合作社有关。*

虽然你已经发展了一个非正式的会员，但这时你要开始积极地寻求更多的会员来帮助企业实现资本化。你将需要从会员那里筹集相当一部分资金。

* 为招募的成员数量和筹集的股权数额设定目标。
* 将你的会员信息清晰地决定和呈现出来。
* 这些信息应包括股价、支付选择、成员的权利和责任、股票的类别以及撤销或出售。
* 建立坚实而透明的记录制度。这一点极为重要。

第6步:规划和筹资

这一步涉及到将你的可行性研究转化为商业计划书，这表明你的合作社不仅是可行的，而且你知道如何实现这些可行的结果。

你的第一条融资渠道就是你的会员权益，也就是股份。

你可能还需要通过会员贷款或捐款来筹集额外的资金。在这两者之间，你应该至少有40-50%的启动费用。

一旦你获得了会员权益和其他资金，你可能需要向银行借钱。这时，一份可靠的商业计划书就显得至关重要。

第7步：开始操作

这又是一个"走/不走"的时刻。一旦你确定了你的融资，你就会做出最后的决定，继续前进。这是一个非常漫长、复杂和昂贵的步骤，所以你应该尽可能地寻求专家的指导。

* 确定管理和聘用管理的资格。
* 你不妨单独聘请一位项目经理来监督开业。
* 购置设施和设备，并进行必要的改造。
* 建立会计和控制职能。
* 制定业务政策；
* 打开门！



***参考文献***

本节原文经西北合作发展中心授权改编，http://www.nwcdc.coop。

12



转变为合作公司

组织和企业有时会转变为合作社，以筹集资本，给予组织的用户更大的民主控制权，接管一个摇摇欲坠的企业，实现社会和经济正义，等等。本页旨在记录成功和不成功的合作社转型故事。

**水牛城街道图书公司改制为社区所有制合作社。**

纽约伊萨卡最后一家独立书店"布法罗街书店"正面临着难以置信的财政困难，并在2011年2月表示将"清算库存"。然而，店主和员工并没有永远关闭书店的大门，而是决定与伊萨卡（一个拥有3万人口的小镇）的居民进行沟通，并提出了将该店转为"社区所有的合作社"（在这里是指消费者合作社）的建议。社区收购的筹款目标定为20万美元，但这个提案引起了极大的兴奋，水牛街书店大约筹到了25万美元。

2001年4月，水牛街重新开业，改名为水牛街图书合作社，拥有500名社员业主。

收购后，水牛街的一位员工说。"人们不仅对商店的生存感到兴奋， 他们对商店的生存方式感到兴奋， 他们将成为维持商店生存的一部分。"

 13

合作社、社区和变化

**低收入社区的合作社**

合作社模式对那些资金不多的人有很多好处，特别是当他们发起创业或成立公司时，不需要大量的前期投资（如家庭护理或清洁服务合作社。

预购食品俱乐部、设备共享或大宗采购合作社、气候化或餐饮合作社或社区发展信用社）。)利用数字的力量、七大合作社原则和合作社价值观，人们可以更好地获得好的食物、好的住房、好的工作、好的教育、好的健康和服务。他们可以分担经营企业的责任和工作，为自己和子女创造更好的机会。

现代合作社一般被认为起源于英国的罗奇代尔，在那里，生活在查尔斯-狄更斯小说中同一时代和经典条件下的贫困绒布织工，组织了一个合作社，从公司商店以外的地方购买没有污染的食品。历史上，在美国，工人和消费者拥有的合作社都是在最早解放的非裔美国人和欧洲移民人群中兴起的，从工人拥有的工厂到艰苦的农民协会，他们共同购买投入品，加工和销售产品，甚至创建了农村电力合作系统。

如今，新移民为了满足家庭需求和从事自己选择的工作，仍在组建工人合作社、采购俱乐部和农产品销售集体。在纽约南布朗克斯区，Cooperative Home Care Associates锚定了一个全国性的合作网络，该网络雇佣了超过

1600人，其中大部分来自低收入社区，许多人是移民或第一代美国居民。

同样在纽约市，有50多万人住在像Co-op City这样的中产阶级合作高层建筑里。但约有3万名低收入者住在他们翻新后买下的以前废弃的房产里，成为合作社。同样，在全国各地，成千上万的居住在成品房园区的家庭正在购买他们的园区，成为居民业主。

合作社在三个层面上协助建设可持续社区：

在社会、经济和环境方面。

**社会可持续性**



当社区在满足当代人的需求的同时，又不影响后代人养活自己的能力时，社区的精神和资源就会繁荣起来，并成为"可持续的"。当社区成员长期保持或增加社区的资源时，社区就是可持续的。我们都看到过这样的社区：资本资源离开了；企业关闭了；店面废弃了；自然资源被占用了；工作岗位

14 



稀缺；产品和服务很难找到。这些社区的资源随着时间的推移而减少，其经济受到破坏。

合作社有助于培养民主和解决冲突的技能 -- -- 这些技能是人类在这个星球上生存所需要的。当合作社成员共同努力，利用民主程序拥有和控制他们的合作社时，他们学会了如何清楚地表达自己的信念，如何认真倾听他人的想法和需求，如何就最佳方向达成共识，以及如何完成最重要的事情。

**经济可持续性**

当资金和资源保留在社区内时，社区就会有一个强大的、可持续的经济生活。合作社有助于增加社区的资源，因为它们通常由当地拥有和控制。工作岗位、利润和资源在社区内停留的时间更长，因为控制合作社的合作社成员是社区成员。当他们用自己的劳动和赞助建立的企业搬出社区并带走价值时，社区就会被削弱。合作社更不可能决定为了更便宜的劳动力而南迁，因为这个决定会导致决策者失去他们所依赖的企业。当成员依赖合作社为他们提供所需的产品和服务、工作机会或产品市场时，他们就不太可能将企业迁出社区。

当人们把更多的钱花在当地控制的企业中时，他们就会体验到钱在社区内循环的有益倍增效应。合作社通常由社区内的人在当地拥有。当地拥有的企业在当地花费更多的工资和运营资金。当地拥有的合作社将其利润返还给当地所有者。当这些资金在社区内重新循环时，每个人都会受益。合作社有助于把钱留在社区。

**环境可持续性**

合作社是一种让后人欣赏健康的环境和自然资源资产存量的企业类型。

请注意，**我们不是在为子孙后代保护环境，如果我们。**

需要持续投入不可再生资源；

使用可再生资源的速度高于其更新速度。

造成环境的累积性退化。

所需资源的数量有损他人的福祉；



导致其他生命形式的灭绝。



在美国东北部，合作社成员正在做一些了不起的事情，帮助为后代保护环境。一些合作社致力于帮助个人采取更负责任的消费模式，从而减少资源消耗。其他合作社则支持对环境资源进行价值回报的做法。

15



***参考文献***

http://www.ica.coop

http://www.federationofsoutherncoop.com

http://www.nreca.org

《这里没有老板》；《社会变革的职业》；波士顿，马萨诸塞州。

http://www.chcany.org

http://www.uhab.org

http://www.rocusa.org

http://www.nasco.coop

本部分内容经授权改编自http://www.cdi。coop/community.php，内容由CDI和东北SARE原创开发。



*本作品采用知识共享署名-相同方式共享3.0美国许可协议进行许可。*



 16 