

合作社的新眼光

主婦聯盟合作社新總經理王琇姿

談營運的進退之間

陳怡樺

2018年，主婦聯盟生活消費合作社很忙碌。「共同購買」行動走過二十五個年頭，十一月底剛完成第七屆社員代表選舉，時間回到四月，新任總經理王琇姿走馬上任，曾服務於零售業、網路業、市場研究與顧問業，擁有豐富的業界經驗。加入行政團隊、擔起最大的營運責任，截至截稿時間剛過了八個月，在這個全台最大的消費合作社中，王琇姿看到哪些彌足珍貴的部分，又感受到哪些進退之間的拉扯？

回想這八個月與社員的互動，在不同的會議或活動中，王琇姿經常聽到的主詞是「社員」。「因為合作社不一樣！」是王琇姿最常聽到的回饋，次數多到讓她錯以為這是社員的口頭禪。擁有超過七萬個社員的主婦聯盟合作社，社員是誰？社員的需求又有哪些？不一樣在哪裡？作為業務端最高決策者的王琇姿想找到盡量貼近問題的答案。今年七月，向全體社員發出線上問卷調查邀請，期待透過「社員利用滿意度調查」獲得的訊息釐清確認「社員的需求」作為決策依據。

「社員是真實存在的，沒有社員沒有合

作社。」王琇姿將執行「社員利用滿意度調查」列為到職後的首要工作之一。她談到，社員的回饋都期待收到行政團隊的回應，因此決策時需要更紮實的依據。「量化結果有助於勾勒框架，質化結果則有助於擬定方向。」曾接受多年量化與質化研究洗理的她認為，質化和量化的結果一樣重要，重點在於如何交叉使用，不是單憑數字決策。

根據王琇姿過往的工作經驗，選擇實體零售通路的需求上，消費者最在乎的是方便到達離家近、能夠快速找到我要的東西及大多數的東西都便宜這三項。但，此次調查發現，整體社員再有機通路選擇的前三項考量原因首重產品品質（79%）其次為通路品牌信任感（54%），接著是交通便利性（39%）她解讀這些數字認為，社員和傳統消費者對於通路的期待很不同，其次社員非常重視與產品知相關識和資訊，這也和一般消費者很不一樣。

調查結果發現，將近九成的社員整體服務表示滿意；品牌信任度方面，有高達九成五的社員表達對主婦聯盟合作社的信任。調查也發現，在產品供應方面，近九成的社員對於產品品質表示滿意，在產品種類方面，

則是超過七成表示滿意。從這些數字遠遠高過其他同類型的通路，王琇姿看到，社員的高度認同和信任是共同購買二十五年來點滴累積來的，是主婦聯盟合作社很珍貴的資產，隨著社員人數的增加以及生活型態的多元，如何更社員未來的期待，是亟需優化的部分。

根據調查結果也確認站員當中有高達七成是上班族。對此，王琇姿認為，上班族的需求絕對不能忽視。對照目前社務參與的方式與安排，上班族的確不容易參與，她接著說，手機、網路的發達，傳播方式改變，未來透過什麼樣的方式、工具和上班族社員互動，增加上班族社員參與社務、表達意見的機會是很重要的工作方向。

★注入「時間感」讓組織穩步前進

共同購買是主婦聯盟合作社的行動的起點，從米和葡萄開始，到非基因改造黃豆製品的倡議、也參與了反美牛、反核等，從生活環保、環境政策推動到環境現場抗爭各種環境守護行動無役不與，眾志成城。二十五年過去了，主婦聯盟合作社已經擁有超過五百位職員，品項也超過兩千多種。「組織長大了，面臨的問題更多樣，需要處理的面向也更複雜了。」「一人一票、共同決策」是合作社運作過程中最美好的部分之一。但，回到主婦聯盟合作社的各層級會議現場，會議上每個人都有表達意見的機會，在實踐民主過程，如何收攏意見並導向確實行動，需要集結眾人智慧的挑戰。王琇姿談到，帶著組織前進的同時，將社員意見整合成可執行的政策，是這八個月來最費力的部分。

近身參與後，王琇姿最深的感受是，在這裡不太能感覺「速度」。「想做的事情太多，『必要』和『想要』放在一起，也缺乏落實時間的評估基準。」她把問題歸結在「時間感微弱」，而時間感的建立，有賴可依循的指標，不論社務或業務，將工作或想法有效的分項歸類後，給予相對應的時間執行。隨著組織日漸壯大，下一步如何走得更穩，將社會影響力發揮得更深更遠？王琇姿認為，時間感不注入，後續的發展將有限，當其他企業願意投入資源，合作社就容易被超越。

2018 年日本生活俱樂部連合會常務理事伊藤由理子受邀來台時講到，「專業講究實際，組織則靠浪漫情懷打造。」這句話讓掌舵者的王琇姿感受分外深刻。「盤點現有產品後發現，百分之七十五的產品都與主婦聯盟合作社過去的倡議或實踐直接相關，透過議題性產品實踐理念，已經如同『呼吸』一樣。」王琇姿認為，主婦聯盟合作社的存在就是勇於承擔社會責任的實踐行動，期待未來將消費改善世界的力量擴展得更廣更遠，甚至拓展其他類型的合作社。

〈本文作者陳怡樺係文字工作者〉



▲主婦聯盟合作社新任總經理王琇姿