

# 數位時代下的合作社治理—— 以主婦聯盟生活消費合作社為例

李修璋

當代社會一個明顯的特徵，就是資訊科技所帶動的數位技術飛躍成長。第一次產業革命是合作社組織誕生的背景，而此刻合作社運動也必須面對技術變化所帶來的挑戰。

2020 年初的新冠肺炎疫情大流行，加速了提升數位技能的重要性和迫切性。合作社做為集眾人智慧，行眾人之事的民主式企業，如何妥善利用數位工具以達成共善的目標，是值得探討的問題。

誠如英國合作學院在《2018 年合作教育與研究論壇：21 世紀的合作者技能》論文徵集通告中提到：「在危機驅動，極為不平等的 21 世紀，合作社運動正在復興，為主流資本主義模式提供一種負責任、以人為本和價值驅動的替代方案。然而，現有的合作社運動對當代和新興的挑戰已經做好準備了嗎？個人和組織需要什麼技能，來發展以公平和體面工作為特徵的可持續性替代組織？技術驅動的劇烈變化，正在重塑我們對如何生活、溝通和工作的認知，合作社運動如何應對並預做準備？」<sup>1</sup>

<sup>1</sup> "In the crisis driven, deeply unequal 21st century, the co-operative movement is enjoying something of a renaissance, offering an accountable, people-centred and values-driven alternative to the mainstream capitalist model. Yet how ready is

世界儲蓄互助社議事會 (WOCCU) 也看到在全球範圍內的儲蓄互助社中，能持續成長的都是那些能在核心業務上提供線上服務的組織，而把全球儲蓄互助社在數位化上的進展，視為面對未來挑戰的重要能力，將每年評估以下方面的增長：數位網路銀行、數位支付、數據分析、數據網路安全。

世界議事會主席兼首席執行官布萊恩·布蘭奇說：“為什麼這個（數位服務能力）這麼重要？年輕人在他們的移動設備上交流、購物、閱讀新聞，甚至申請工作。他們希望能夠以相同的方式得到金融服務。為了吸引更多的年輕成員，儲蓄互助社需要能夠向他們提供這種能力。”<sup>2</sup>

---

the existing movement to deal with contemporary and emerging challenges? What skills do people and organisations need in order to develop sustainable, alternative organisations characterised by equity and decent work? How does the co-operative movement cope with, respond to and pre-empt, the extraordinary technology-driven changes which are recasting our cultural understanding of how we live, communicate and work?" ~ Co-operative Education and Research Conference 2018 - Call for papers/ Co-operative College

<sup>2</sup> "Why is this so important? Young adults communicate, shop, read the news and even apply for jobs on their mobile devices. They want to be able to access their financial services the same way. To attract more young members, credit unions need to be able to offer them that ability," writes World Council President and CEO Brian Branch in the initial Challenge 2025 blog post.

數位時代帶來新的經營模式。營運的工具和管理的思維，必須跟上這個改變的速度。而台灣合作社普遍的問題，就是運用新科技與新工具的能力不足。此外，數位時代創造了人與人之間前所未有的連結力，也為強調民主的合作社帶來更多溝通的挑戰和機會。

### 主婦聯盟合作社的數位化進程

主婦聯盟合作社現階段的挑戰，外部因素如生活及飲食型態改變、氣候變遷造成的糧食減產或爆量、市場類通路的崛起如小農市集、網路團購直銷及傳統零售通路在產品類型上的趨同等；而內部因素尤以社、職員高齡化情形最令人憂心。半數以上的職員為 45 歲以上的中高齡者；主要利用的社員年齡落在 50 歲上下，40 歲以上的社員佔了七成。從 2016 年起連續多年的有效社員數滑落，若不能吸引年輕的社、職員加入，永續經營的考驗將在不久之後到來。而面對未來的挑戰，數位服務能力的提升，正是當務之急。

2018 年首度推出年度社員滿意度線上調查，據以做為營運方向的參考，並確認利用不便利是社員不利用的主要原因，因此線上訂購成為首要之務，於籌畫多時後在 2020 年 1 月正式上路。除了便利社員線上利用之外，主婦聯盟合作社的社員七成為上班族，受限於工作，無法參與合作社的治理，若能透過線上參與，將反映更真實的社員心聲，因此未來也將開發線上社團，凝聚有共同興趣的社員，讓互助與分享的合作社精神可以遍及所有社員。

從 2018 年開始，數位服務的脚步加快，除了原本的官網、臉書、Line@ 生活圈等訊息渠道的更新完善，又陸續推出多元入社方案，增加以線上閱聽方式入社及線上訂購、線上社員卡、與玉山銀行合作的 Pi 錢包線上支付等，同時數位化內部管理流程和啟動重建 ERP 系統的準備。職員端的數位能力落差，申請政府專案人力培訓計劃，透過教育訓練逐步提升，另一方面在招募新人時，將數位技術能力納入考量。

2018 年主婦聯盟合作社第七屆社員代表選舉已採取線上投票方式，2020 年的社員代表大會，受到疫情影響，原擬採線上召開方式，因法規限制，無法如願。社會的變化受到技術飛躍的影響一日千里，合作社的營運和法規的更新若不能快速跟上，將是合作社運動的一大阻礙。

而在人人都是自媒體的時代，合作社的治理是受困於多元價值衝突下的眾聲喧嘩，還是受惠於溝通的便利渠道？在這點上，合作社所面臨的問題，猶如整體台灣社會的縮影，考驗著我們運用數位工具的能力，和公民理性的成熟。

塔勒布在「《反脆弱》」一書中說：「風會熄滅蠟燭，卻能使火越燒越旺。對隨機性、不確定性和混沌也是一樣：你要利用它們，而不是躲避它們。你要成為火，渴望得到風的吹拂。」

數位時代下的合作社治理既是挑戰，也是機會，端看我們如何面對！

〈本文作者李修璋係主婦聯盟生活消費合作社理事主席〉