

合作運動的復興策略

洪敬舒

根據內政部統計，截至去年底全國合作社為 3,867 家，社員合計 197 萬 5,085 人，相較於 2009 年的 5,095 家及 333 萬 2,642 人，衰退相當明顯。於是對復興的想像，經常被寄託在增加組織社員數，或是提高政策位階及預算，卻未能反思數量萎縮也是社會認同度正在快速減弱的同步象徵；換言之，合作社並未符合當代社會的需求。

所有成功的合作型態都是緊扣著社會需求而發展。從工業革命開始，貧苦勞工基於生存自組消費合作社、為免於高利貸與市場掠奪出現信用及生產合作社；基於社區福祉的自主創新，並從義大利推向全球的社會合作社。二百多年來的發展史充分展露，合作社的支持力量來自於其能否回應社會的集體期待，因此國內合作社也需要證明跟得上現代社會的需求，社會也才有支持的必要性，所以復興的策略是需要重構一套新的社會定位，使合作社成為一種滿足社會期待的市場經濟選項，才有機會吸引更多人才及資源的投入。

◆ 社會為何需要合作社？

眼前最嚴重的社會問題，是機會與資源的剝奪導致相對貧窮惡化，故而強調社會

使命的社會企業、主張平等分配的公平貿易、CSR、B Corp、公益或兼益公司等訴諸於分配平等或紮根社區的改善方案紛紛出現。此時，合作社還有什麼特質及理由，能夠召喚社會的支持？

若稍加梳理就不難發現，當前的勞動者渴望更高強度的分配平等，社會也迫切需要既可創造正義，又兼具市場可行性的經濟組織。不少企業雖致力改善社會，但「普及性的民主平等」離現實還相當遙遠，畢竟只要是由外部股東以資本掌控股權壟斷決策，企業內部就必然隱藏著分配的競爭、成本外部化的風險，而要求權利集中化的企業對內對外落實民主平等，無疑是一種悖論。

相較之下，合作社從根本性的結構消除爭端。眾所周知，合作社是建構於集體所有權與一人一票的商業模式，由社員自行創造經濟機會。不只分配平等，合作社還負有企業罕見的對外開放義務與對內資訊平權，有效消除社會排除與不平等。有別於其他商業組織只能回應資本主義的部分爭議，融合經濟民主與包容賦權的合作社直接去除資本主義的弊病，顯然比企業擁有更高的社會經濟效率。

況且合作社還有民主外溢的效果。社員

聆聽多元意見，集體對話與思辨共識的決策過程，就是政治民主的完整實踐，只要有更多熟悉經濟民主實體運作者，將這套平等對話機制與民主信仰運用於社區發展事務，自然能夠強化地方政治的民主化。所以，當代社會之所以需要合作社，在於它不只創造出實用的社會團結經濟，還進一步催化並鞏固了民主平等的政治效益，有效解決了「企業失靈」以及由此衍生的各項社會問題。

◆「所有權」的社員現代性

就算合作社的組織邏輯符合社會對民主的期待，但理論的美好與真實運作總有反差，因為合作必須取決於社員的集體行動，社員能否建構穩定的合作關係，自然關乎組織的成敗。

合作關係是社員集體身份認同的延伸行為，而認同則來自於社員的組織意識，合作社的成立是基於共同需求，但若將共同需求導引成為「使用需求」，反而不利於意識建構，因為社員一旦自居為「使用權人」，組織就會陷入「人人都想享受，卻極少人照料」的公地悲劇（Tragedy of the Commons）。只專注在「使用者的權利」的自我認同，讓社員遺忘另一個更重要的「所有權人」義務，把維護組織運作當成他人之事。

復興合作社的前題，必須喚醒社員身份的所有權意識。相對於只關注當下滿足的使用權意識，社員的所有權意識會將自身

定位為組織的控制者，而非被組織控制，因而產生出營運責任。如此一來社員就從計較眼前利益的需求，轉向預期未來報酬，並且產生長期的治理承諾。

合作社走向少數人主導，指揮從屬多於共決，是社員意識異質及扭曲的結果。畢竟，現代社會已夠滿足諸多需求，不必然只能在合作社獲得，當社員隨時可轉向外部選擇，就會遠離社員身份中參與運作的另一半責任，成為「沉默的使用者」。此外，只強調分配平等也無法建立完整的意識，因為平等並不等於民主，而是兩種無法相互替代的價值。合作社的民主是權利與義務的共同承擔，一味強調分配利益卻棄置責任，只會引來更多把自身需求寄托於他人付出的搭便車而非合作人，導致關係的若即若離或是質變。

唯有重塑「誰的組織」的合作教育召喚所有權意識，使社員成為共同行動者，才能在穩定的網絡中建立合作關係，就算對組織發展意見不同，只要妥善運用並理解「一人一票」的民主真諦，就能在共識磨合中為更高階的社群意識創造凝聚空間。

◆「一人一票」的必然性

現代企業經常出現偏差行為的主因，在於組織結構只看資本，看不到人。企業的傳統觀念主張營運風險是由資本完全承擔，考量出資比率與風險承受的正相關，由資本完全控制決策、分配及所有權，並且給予投入更多資本冒更大風險者，更多

的權利，成為企業管理的基本邏輯，所以產生出用持股數量決定權利的「一元一票」，將企業設計成為只對資本賦權，力求降低資本風險提高利潤的經濟組織。

對合作社而言，資本也很重要。從經濟參與的第三原則就能發現，成為社員的先決要件是出資，顯示合作社也承認資本的地位。但是作為一種「以人為中心」的企業形態，合作社採取「一人一票」式治理，反而有其必要與合理性。

第三原則雖承認資本的地位，卻也同時限制出資報酬，並改用交易比率計算受益，一方面有效節制資本的權力，另一方面也突顯合作社承認「非資本式」的貢獻——在勞動合作社是社員的集體勞動，在生產合作社是共同生產，在消費合作社便是集體消費行動。既然非資本式的貢獻與出資一樣，具有支撐組織發展與承擔風險的功能，只考慮資本風險的一元一票制度，自然無法合理評量內在貢獻的多元性。因此，在民主控制的第二原則中規範全體均權的一人一票式民主控制，才能符合作社是由人而非全由資本承擔風險的實況，實踐「人的地位優於資本，資本從屬於人」的社會承諾。

◆ 重構「原則治理」的本質

只有合作社之名卻無法實證市場與民主的效能，是難以產生社會說服力。所以復興合作社的行動策略在於「實踐合作的本質而非名詞」。合作的本質完整體現於

七項原則。發源於羅虛戴爾的原則，起初是成員為建立共同社群所制定的組織規範與行動目標，隨著組織茁壯，為了讓新社員快速理解才彙整為易於理解的十二條原則。直到國際合作社聯盟（ICA）於1937年正式採用並經三度修正，於1995年確立全球合作社共同遵行的七項原則。顯然，合作原則是一套具有連貫精神與行為的哲學，並非隨機組成。

可見原則不只規範個體與社群關係的運作基礎，還是一套識別合作社真偽的工具。就像企業的商業行動與財富累積過程，需要接受社會責任的檢驗，標舉民主、平等，合作社也應當接受更高道德標準的驗證，而原則正是檢驗合作組織行為的有效指標。

除了自律性質的檢驗功能，原則也是組織發展策略的實用指引。處於市場競爭中的合作社，資金的重要性不言自明，雖然經濟參與的第三原則主張由社員集體共同出資，看似排除其他的資金管道。然而，多數人卻忽略了其他原則也為合作社提供籌募資本的線索，就像「社間合作」為合作社之間提供資本支持的途徑，「關注社區」也有助於合作社自社區中汲取資源。作為全球合作金融的代表，Credit Union的發展證明就算再弱勢的社區，也能夠支撐起在地信用金融體系，而歐洲各類型合作組織也幾乎是在社區集體承擔的基礎上蓬勃發展。顯然社區能夠供給的市場與資源遠超出想像，問題就在於合作

社能否給出社區支持的充份理由。

現今國內合作社對原則的實踐，較像是任君挑選自由表意，但問題不在於原則本身，而是遺失「在地轉譯」的重要拼圖，忽略了不同類型合作社的使命與市場差異，導致原則失去實用性，社會也無法按圖索驥的依據原則檢驗合作的真實性。因此復興合作社的策略，是需要完整發掘出原則的多元功能，在不背離精神的前提下，兼顧類型及業務差異，為各種合作社建構一套有效體系，對內貫徹於集體行動，對外實踐組織的社會責任，成為可行的共同行為準則。

◆ 合作運動轉型為「社會運動」

聯合是合作社的根基，倘若我們相信人的合作，可強化市場談判能力避免市場剝削及掠奪，就必定會相信組織的合作，能夠積蓄更強大的市場能量。所以，合作運動的現代性，除了促使社會理解產生認同與支持之外，還必須回歸「聯合」的先天優勢，形塑社會結盟共同推動合作經濟。

合作社並不是一群人與一代人的事。倘若合作的優勢只能覆蓋少數社員，社會難以接觸也無從理解。所以復興合作社必須先促使合作運動面向社會，轉型成為社會運動，重新建構一套讓社會充份認識合作社的教育體系，才能為合作社創造出充沛的社會支持能量。

當代社運具有合作社絕不陌生的青年、在地及多元等屬性，只要合作運動能

夠契合這些特質，就有機會融入社運大家庭，擴大社會接觸、累積信任，合作運動也有機會輸出民主對話的技術支持其他社會運動，成為改造社會民主的共同參與者。

十年之間組織及人數的快速萎縮，雖可將責任歸究政策的不支持，但眾多組織及成員的消失，也代表合作運動未能貫徹社間合作的互助承諾，零散且孤立的合作社只能獨自迎來市場的挫敗，因此合作運動無法只依靠批判資本主義的弊病，編織幻想與美好，必須符合「Enterprise」的身份定義，擁有自我生存能力，社員才有機會在穩定的合作關係中逐步實踐自我賦權，所以合作經濟非但離不開市場，還必須在原則的輔佐下，實踐社間合作串連成為市場經濟系統，既維護合作的真實性，又可運用民主平等惠及在地經濟。

在合作社的市場聯合之餘，廣泛結盟認同人的地位優於資本的組織與企業，就能進一步擴大為「社會團結經濟」，並以利害關係人為核心，建構社會團結網絡，進而策動發展社會使命的有利政策，如此一來，合作社就有機會挑戰資本主義的絕對主導地位。

只要合作運動能有效的回應現代社會的需求期待，發揮聯合的本質，凝聚深邃的影響力與重塑團結經濟的地貌，合作社自然會迎來復興的曙光。

〈本文作者洪敬舒係台灣勞工陣線研究部主任、貧窮經濟研究者〉