

# 我的成長之路～ 兼談合作社能做什麼

— 潘偉華 —

1970 年代開始，高科技產業被視為最重要的經濟動力，經濟發展自此傾向資本集中，以掌控市場，追求最大的利潤。然而千禧年之後，各國相繼浮現失業、貧窮、能源、糧食、健康等問題。這些問題在賴羅博士 1980 年所著述的《公元二千年的合作社》早有預言。

台灣曾經是亞洲四小龍之首，被譽為開發中國家的「經濟奇蹟」。現在，整個社會卻失去了信心與方向。2005 年我在 APO(亞洲生產力中心)的課程中感受到所有東南亞的國家都想向台灣學習。其實，台灣人只要能看見自己的價值，建立自信，對國際社會做出貢獻，就能立於國際的舞台。

台灣的中小企業、農業技術、豐富的生物多樣性，甚至中醫、經絡按摩、中國功夫等，都有傲人之處。最可貴的是，許多生長於台灣錢淹腳目那個年代的年輕人，淬鍊出一種反璞歸真的生活態度，不再重視物質生活，轉進非營利組織，關心人與環境，對台灣的民主、環保、社區營造等各方面都有很大的貢獻。

眼前的台灣似乎處於渾沌的時代，我

們更應該靜下心來，找出一條該走的道路。台灣欠缺的從來都不是物質，而是一種引導人心的精神力量。合作社具有強烈的宗教情懷，我雖然

不是基督徒，但是十分同意合作運動的前輩所引用耶穌的話：「假使沒有靈魂，剩下的只是軀殼，既使戰勝世界又有什麼用？」

查理斯·季特 (1847~1932)，法國經濟思想史學家，在他活著的二十世紀三十年歲月裡，推動農業與消費合作社不遺餘力，他指出：「合作社可以形成新的社會階層。」是的，一個融合理想與經濟，有自信、有尊嚴的新社會階層！

## 我的成長之路

1987 年我加入主婦聯盟環境保護基金會，最初是參與教育、環保的改革運動，之後因為合作社的成立，逐漸關懷社會的經濟面向。「勇於開口，敏於行動」是主婦聯盟的口號，民間團體資源匱乏，推展任



何運動，團隊合作是唯一的策略。

1999年我陪伴兒子到美國讀大學，四年四百萬的費用，讓薪水階級的家庭財務吃緊，我嚐到了“貧困”的滋味，或許是這個經驗讓我日後特別關心弱勢婦女經濟。不過，我租屋在加州戴維斯食品合作社的隔壁二條街，幸運的在他的圖書館中，看到一部羅虛戴爾公平先驅社創立的影片，知道他的創立實是一場轟轟烈烈社會運動。

2001年1月我回到台灣，當時共同購買綠主張公司正要轉型為主婦聯盟生活消費合作社，我申請到組織部工作。工作的一年當中，我看見消費者集結產生的力量，以及取貨站在社區發展的無限可能，也看見許多家庭主婦的才能。

2002年我偶然在電視上看到安東尼·紀登斯講述：面對全球化的“第三條路”。他指出教育的重要性，重新看待勞動價值的必要性，以及創造工作機會勝於強調失業率等概念，興起我創業的念頭。

2002年12月，我們有五個人用健康的概念成立手天品社區食坊，生產無食品添加物的點心。次年3月成為主婦聯盟合作社的供應商，是得以生存的最大利基。

2006年5月，我們有7個人以人智學的理念成立子芽兒親子成長空間，並應家長的要求協助原本是雙語教學的伊帝馬幼兒園轉型成華德福幼兒園。我在子芽兒認識了日本老師山田智子，跟著她學習人智學三年半，讓我對合作社終極的發展有了

更清晰的想像。

2008年5月，另外創立台灣綠活設計勞動合作社，是一以教育為主的合作社。教育的目標十分明確，即推動友善人與環境的微型事業。同年協助成立青青小樹、2011年與智子老師以及家長們共同創立野玫瑰社區自治幼兒園。

以上每個事業，無論事出資者、勞動者或消費者大都是主婦聯盟合作社的社員。這似乎印證了一個真正的消費合作社必然的發展，因為不論是在英國的羅虛戴爾公平先驅社或是日本的生活者俱樂部生活協同組合都可以看見這樣的脈絡。

## 羅虛戴爾公平先驅社

羅虛戴爾公平先驅社成立於1844年，是史上第一個成功的消費合作社。“羅虛戴爾公平先驅社概史”一書，對公平先驅社創社的背景、集資的艱辛、先驅者的理想、合作社的價值、為什麼會訂那些經營原則，以及後來發展出的各種業務等都有詳細的描述。此外，書中提出許多發人深省的問題，問題的答案常常反映了，同一個人，處在不同的角色、不同的境遇下，可能有的不同心態。公平先驅社概史對於我而言，是一部認識合作社的寶典。

書中對於「按購買額分配營餘」此一原則，有很多的說明與討論。先驅者認為消費者是價值的創造者，一物的剩餘價值，應該歸還給創造此價值的人，所以規

定「按購買額分配營餘」。此一原則，不但奠定先驅社成功的基礎，也轉變了後來經濟學研究的方向。因為在此之前資本被認為是生產最重要的因素，此後不得不承認價值來自需要。

如果我們理解先驅社發明的這一個原則，後來還成為經濟學上革命性的想法，促使五十年後「邊際效用學說」的崛起。在宣導合作運動時，我們豈不是應該抬頭挺胸，為合作運動感到驕傲。

此外，公平先驅社成功的另一個的因素應該是他遠大的理想。夢想建立一個在地經濟利益和諧的新村，為沒有社員住所的社員提供住宅；為失業的社員創造工作機會。創社後的二十年裡，羅虛戴爾公平先驅社果然陸續投資了麵粉廠、紡織廠、屠宰場、肉舖、牧場、批發社、疾病與埋葬互濟社、建築合作社、銀行等等。

先驅社還有一個最重要的教育部門，為了提高社員和其家人的合作精神、知識與道德水準而努力。先驅社每年提撥純利的百分之二·五充當教育基金，先後設立了圖書館、兒童學校、成人學校，以及政府特許的各種科學課程。這種聰明的作法，大大的提升了先驅社 - 當初由 28 位紡織工人所創立 - 社員的地位。

## 日本生活者俱樂部生活協同組合

日本生活者俱樂部生活協同組合是台灣主婦聯盟生活消費合作社模仿的對象。

(註：生活協同組合即我們所謂的合作社)

二次世界大戰後，日本經濟快速發展。生活俱樂部是 1960 到 1965 年間，以發起十圓牛乳運動起家，希望集結消費者的力量，買到便宜又健康的牛奶。1965 年，在東京地區集結了二百個家庭，每週向酪農購買三二九瓶牛奶，正式開展「共同購買」運動。

生活俱樂部的社員是主動積極的消費者，共同開發以「安全、健康、環境」為訴求的生活材。堅持「在工業化的社會裡，創造出成功而可持續的生產與消費模式。」

依據 2007 年的資料，全日本約有 600 家消費合作社，社員共 2200 萬人(約每 6 人就有 1 人是合作社社員)。至於生活俱樂部，包含 30 家單位社，社員約 30 萬人，投資相關的事業，例如貨運公司、牛奶場等共 9 家。

如同美國 70 年代，參加過學運的一些社運人士，因為價值觀的差異，不會再進入主流社會就業。生協的社員也於 1982 年左右，開始自行創立勞動自主事業。最初是承攬生協內部的勞務委託，例如：出版品的編輯、揀貨、個人配送、取 站店鋪的經營等。後來發現社區裡有各式各樣的勞務可以承攬，於是發展出托兒、熟食、簡餐、烘培、在宅福祉(例如：家事援助、日間托老、銀髮族公寓、居家照顧、移動協助、醫藥及飲食觀念諮詢、宅配等)、設施照護(集中型的老人照護)、社區環境營造(關於社區公共空間的環境安全與舒

適)、生活文化方面(例如：二手店、文化講座、語言學習、活動企劃等)。

這些勞動自主事業的發展，基於一個單純的意念：“我在年邁之日，仍然希望在自己的社區過著有活力的生活”。

## 戴維斯食品合作社

1999年，921大地震的前一週，我前往美國加州，租屋就在戴維斯食品合作社(Davis Food Co-op)的旁邊。這所合作社是一個獨立的超市，主要是販售有機的農產品。來自台灣的人認為東西比較貴，很少會去。我因為沒有車子代步，不得不去。第一次進門，就感覺十分溫暖，因為和主婦聯盟基金會的氛圍很像。工作人不像一般超市的店員，氣質比較接近非營利組織人士。入口處擺設了幾張供兒童塗鴉的桌子，上面有蠟筆和紙張。還有登記做義工的區域。我每星期二早上前往工作四小時，購物就有16.25%的折扣。

在戴維斯食品合作社義工生涯的一年多，我幫忙生鮮部門補貨上架，也協助應付社區居民的需求：提供耗損的菜葉水果給養鸚鵡的家庭；將次級蔬果捐給教會，為遊民辦桌。合作社經常舉辦烹飪課程、社區音樂活動、兒童營隊等，順便宣導合作社精神。還為總統大選而努力，呼籲投票支持關懷弱勢的候選人與法案。我也經歷了合作社本身民主的選舉，也閱讀週報上公布的財務報表，他們將結餘控制在1%

左右。

老實說，我第一次認識的合作社是「戴維斯食品合作社」；第一次知道合作社的七大原則，也是從他週報的首頁。一家超市有七大經營原則：志願與公開的社員招募、社員的民主治理、社員的經濟參與、自主與獨立、教育、訓練與資訊、社間合作、社區關懷，讓我立即肅然起敬！

我覺得最具啟發性的是第三原則 - 社員的經濟參與：

社員平等的繳交入股金，股金依民主方式管理。合作社若有結餘，社員由股金獲得的報酬是有限的。結餘的分配主要有下述幾個目的：保留盈餘作為發展合作社之用、依照利用合作社的比例回饋社員、支持社員核可的活動。

「由股金獲得的報酬是有限的」明白的宣示合作社與一般的公司不同，不允許用錢賺更多的錢。此外，每次讀到這第三原則，我都要讚嘆先驅們，早在一又二分之一世紀前，便想辦法將自己的理想，融入一個可實踐的經營方式。

## 主婦聯盟生活消費合作社

主婦聯盟基金會的成員，在1990年參加香港舉辦的「世界消費者聯盟大會」大會中，認識了日本生活者俱樂部的社員，決定學習她們主動積極的精神。次年，就在台灣展開共同購買運動，尋找符合「環保、健康與安全」的生活必需品。



「共同購買」為了有一個合法的身分，曾經嘗試用不同的組織來經營，包括：台北縣理貨勞動合作、生活者公司，綠主張公司等。最後終於在 2001 年 11 月成立「台灣主婦聯盟生活消費合作社」，是台灣第一個全國性的消費合作社。

2001 年 1 月我從美國回到台灣，立即申請到共同購買工作。當時，共同購買綠主張公司，正在向內政部申請轉型成為主婦聯盟生活消費合作社，能夠恭逢其盛實在太幸運了，因為轉型期間大量開放式的討論，激發了對合作社發展無限的想像。

我在組織部工作，組織部由經理領軍，我是站專員，另有班專員一名。經理常說：合作社除了教育還是教育。取貨站是教育的場所，也是社區服務的窗口，我們舉辦各種「食品安全」的活動，名為活動實為教育。有為社員舉辦的活動；有融入學校食品安全的課程；也邀請班級同學們到站裡進行體驗活動；另有定期與李秋涼老師合辦區域性的防癌活動；還有年度站所與農友合辦對外宣示性的園遊會。我們相信，教育做得好利用額就會提高。

「台灣主婦聯盟生活消費合作社」是一個一目了然的好名字。「台灣」指出她的業務範圍是全國性的；「主婦聯盟」表示她承襲「主婦聯盟環境保護基金會」的理念；「生活」表示合作社供應生活必需品，不鼓勵不必要的消費；「消費合作社」當然就是指這是社員出資、管理的合作社。

## 安東尼·紀登斯的「第三條路」

2002 年 4 月 20 日，一個令人昏昏欲睡的周日午後，公視正在轉播安東尼紀登斯的演講，他是英國倫敦政經學院的院長，應台灣政府之邀前來給高級官員們演講。他提出「第三條路」，以因應全球化產生的社經問題。我突然精神為之一振。我，一個平凡的家庭主婦，居然十分能理解也認同他的演說，而且好像還知道要怎麼實踐他的理論。他說：

第二波的改革是民主政治的改革，第三波的改革是公民與政府的對話，越透明的政府效能越高。

令人滿意的社會，不是有一個強大的政府，或是以經濟掛帥的政府，而是能促使整個社會積極主動。政府要有彈性、有效能，讓人民生活有安全感，得以實踐自我。

第三部門、政府、企業三方要平衡。亦即社會公民團體不可失去活力。

政府不應強調工程建設做了多少，而應力求財政紀律的嚴謹。

要注重教育，投資在人身上的資本要多於投資在硬體與科技。教人民勇於改變、主動積極、團結合諧、胸襟開闊、樂於與多元世界接軌。

要重新看待勞動的價值，工作機會不只存在於高科技產業，也存在於勞動市場。要培養青少年良好的勞動精神，沒有

良好的勞動精神就沒有良好的公民。

第三條路注重提高就業率、創造就業機會，無須一直強調失業率。新興的公共服務事業也能提供就業機會，英國有 76% 的就業機會在社會福利事業的領域。

我們要認真的看待全球化，全球化不僅是指大的面向，也包含創造更具獨特性、在地性的文化。讓每個人可以找到安立身命的一席之地，更有道德，樂於擁抱異質文化，願意彼此對話、互相交流，共同迎向未來。

他說的話字字箴言，我尤其牢牢記得：「要注重教育」、「要重新看待勞動的價值」、「要創造就業機會」。

## 遇見人智學

2006 年創立子芽兒親子成長空間的時候，成員中有一位華德福教育的老師，我們就從華德福的藝術教育與親子成長課程開始，也開始認識人智學。

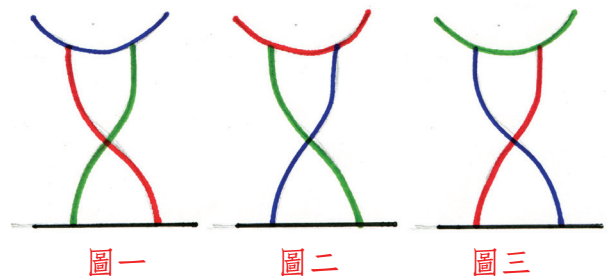
人智學是華德福教育的哲學基礎，創始人魯道夫·史代納博士，首創華德福實驗學校。他的研究，從自然科學跨越精神科學，把思想付諸實踐。除了教育，他在醫學、藝術、舞蹈、農業等各個領域都多所成就。人智學與合作社都帶有基督教無私的精神，都想要建構一個公平正義又有活力的社會。

合作社為提升窮人的經濟而欲建立一個經濟利益和諧的新村；人智學則從三方

面來衡量社會否健全。尤其談到經濟，更直指經濟發展不能講自由，要講博愛與互助。以下簡述人智學的三元秩序社會。

健康的組織是：精神與文化上的自由、經濟與財務上的博愛、政治與與制度上的平等。每個組織都存在這三個面向，但是因為存在的目的不同，都會有一個主要的面向。

如果用下面三個圖來代表三種組織。被捧著的碗表示組織主要的面向，下方的曲線則代表支撐他的二股力量。圖中以不同的顏色表示不同的面向：藍色代表精神與文化、紅色代表財務與經濟、綠色代表政治與制度。



圖一是指學校、報社、NGO 等追求精神與文化層面的組織，其精髓是自由。雖不是營利的組織，但是要有平衡的財務與健全的制度支撐著，組織才能永續發展。

圖二是指公司、商號等以營利為目的的組織，所以最主要的面向是財務與經濟。然而支撐他的應該是博愛、互助的精神以及童叟無欺、平等的制度，這樣的公司行號對社會才有所貢獻。

圖三是指國會、法院等各級政府組織，存在的最重要任務便是制訂與執行公

平的法令制度，不但所有的公務人員應該彼此平等的對待，面對法令的人民，也應是人人平等。執政時本應顧及國庫的收支平衡，並以創造人民的幸福感與成就感為主要的精神。

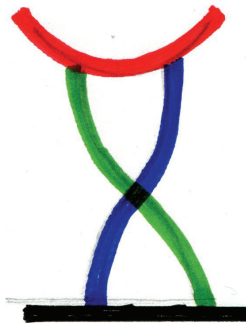
所以，報社的言論為政治立場所左右，立法院插手工程建設，都是錯誤的行為。而許多公司行號致力於建立企業文化則值得掌聲鼓勵。

那麼，合作社是屬於上面哪一種組織呢？為何合作社的理事會經常要討論社務和業務孰輕孰重呢？

合作社法開宗明義闡明：合作社為「謀社員的經濟利益與生活之改善」，我也求證過日本的華德福老師山田智子，結論是：合作社最主要的是經濟面向。但是，合作社有強烈的理想性，因此支撐碗的精神面向必須是很粗的柱子，連帶的，令一根柱子也要很強壯，否則被捧著的碗就要傾斜了。因此合作社是一個帶有理想性的經濟體，有如下面的圖示。

### 綠活設計勞動合作社

台灣綠活設計勞動合作社，在子芽兒股東們的努力之下，於2008年5月1日成立。成立的目的是推動友善環境與人的微型事



圖四

業，和一般承攬單一類型的勞務的勞動合作社不同，因此雖然已經成立5年，仍然在摸索前進。

目前，台灣綠活的社員：2人承攬主婦聯盟消費合作社廚務工作、5人參與水稻的耕種與行銷、2人出版自然農法書籍、1人從事烘培業務、2人從事居家修繕、1人承攬居家照護工作、1人承攬辦公大樓清潔工作、1人承攬網頁製作、1人承攬會計工作，另有2人擔任步道解說與社區自然中心規劃的工作。

史代納博士說：「我們最大的努力，一定要放在培養自由的人，讓人有能力定義自己的目標，指導自己的生活。」台灣綠活希望培養自由的社員，做自己喜歡做、願意做、應該做的事情。而台灣綠活將提供教育、諮詢、仲介、居間、行銷等服務。

### 結語

我在年輕的時候參加主婦聯盟環境保護基金會，接觸到會內、會外許多偉大的思想，高貴的情操，他們活出各種生活的典範，逐漸淨化了我的心靈。感謝姐妹們後來又創立了合作社，讓我找到精神生活與經濟生活相結合的道路。

我越來越相信：「合作運動是解決社會問題的唯一途徑」，也會繼續努力。

（作者：潘偉華，台灣綠活設計勞動合作社理事主席）