

團結「綠動」新經濟

美國戶外遊憩用品消費合作社 REI 與其 ESG 表現簡介

William Lien (連子彬)

◆ 美國戶外遊憩用品消費合作社 REI 的成立與發展

美國自向西部地區殖民以來，便有強盛的冒險文化與自然保育傳統。豐富的土地及遊憩資源，也使戶外活動與生活成為美國現代生活中不可或缺的休憩元素之一。戶外活動產業，也成為生活文化的一部分。

1935 年時，在西雅圖生活的 Lloyd Anderson、Mary Anderson、和 20 幾位熱愛戶外活動的朋友，為了購買 20 美元（在當年屬於高價用品）的高品質冰斧，由 Mary 直接向奧地利的供應商採購，過程中僅需 3.5 美元的處理費及運費，遠低於運動用品店的零售價格。許多朋友得知了這個管道，便紛紛加入「團購」。1938 年，經由律師的指導，Lloyd 和 Mary 決定透過收費 1 美元終身入社金的方式，擴大進貨戶外活動用品批量，消費合作社的雛型便就此誕生，從「團購」進展到將商品寄售於附近的消費合作社超市販售，並逐漸成長至今。

這個合作社便以 Recreational Equipment, Inc. 為名，直譯為「休閒用品

組合」，品牌通常簡稱為 REI 或 REI Co-op（REI 合作社）。從一開始，REI 便是由理念相近，熱愛戶外生活的一群人成立，強調人的連結、共享、與合作。至今有 16,000 位員工、銷售門市散佈在美國 41 州的 181 個主要大城市，合作社的經營依然抱持著初衷，將合作的目的與效益，置於利潤之前，協助更多人享受戶外生活。

◆ REI 消費利用理念與社員活動

REI 的營業項目，即圍繞在各類戶外用品的消費、二手流通、與相關的維修保養、教育活動等。筆者個人曾在 2018~2021 年間購買帳篷、露營用品、睡袋、游泳相關用品等商品。走進 REI 的門市，其提供的產品項目，遠遠超過筆者所利用、購買過的商品類別；有許多是自己不熟悉的戶外用品、運動用品，或者是自己未曾使用過的維修服務、初學者活動、以及二手流通服務等，讓人大開眼界。

為了鼓勵戶外活動的新手能夠增加利用額度與效益，以及提升戶外生活的觀念與技巧，REI 也提供「向專家學習」的部落格、活動、與課程。員工專家在部落格中，提供各類戶外用品的挑選指標、保

養技巧、以及使用方式等，可供社員初步挑選。各項活動的企畫，也會由 REI 及員工專家準備器材，由員工專家帶領社員嘗試新的活動，降低準備門檻。各類的野外急救、深山探路、泛舟艇、戶外安全準備課程，也讓社員能夠更安全的享受戶外生活。這些內容，都極度仰賴員工專家的企劃能力與準備工作，也有賴社員的合作才能發生。

REI 已經有 84 年的歷史。以今年度而言，合作社的入社費用為 30 元美金，每一筆入會費中，會由 REI 代表提撥 5 美元，用於 REI 合作社行動基金（REI Cooperatives Action Fund）的公益專案，以連結戶外活動者、促進戶外活動的平易性、以及增加戶外活動健康促進效果。REI 的社員身份是永久性的，入社費也不允退還、轉讓、或繼承，只有本人可以進行消費利用、活動、以及參與理事選舉及投票。

加入 REI 以後，便可以在 REI 利用消費。社員本身在購買利用一般商品和服務時享有 10% 折價（特價商品除外），若使用 REI 萬事達聯名卡，再享 5% 信用卡折抵回饋。另外，每年合作社結算後，隔年亦有會員帳戶回饋金可於消費時使用。社員使用各分店的維修坊服務時，也享有 20% 優惠的維修服務折價（未包含零件）。社員使用戶外用品租賃服務時，享有 33% 的優惠價格。

REI 也提倡「Reduce, Reuse,

Reimagine」，或可譯作「減廢、利用、再出發」的二手流通商業模式，透過 REI 向社員回購二手戶外用品及裝備、再由其他社員購買利用，能直接減少相較於購買新品之 50% 以上的碳排、垃圾製造量，對減緩氣候變遷做出最直接的貢獻。另外，REI 透過對於動物材料福利標準、回收紙材、永續林業材料、永續棉花材料、及回收材料等採購標準。讓社員在消費利用時，也能清楚的知道自己手中的裝備材料，是符合或高於社會的倫理標準與期待。

◆ REI 經營、環境投入、與社會公益參與

REI 在「ESG（環境、社會與治理）」的社會與環境面向，展現了相當完整的成績。其根本在於 REI 在適切營利的前提下，追求社員與外圍夥伴的福祉。例如，REI 將入社費用部分提撥至 REI 合作社行動基金（REI Cooperatives Action Fund）公益專案。2022 年，REI 達成 38.5 億美元的合作消費年營業額、9,230 萬美元員工福利與退休金提撥、690 萬美元公益金提撥給 REI 合作社行動基金及友好的非營利組織、290 萬美元透過 REI 合作社行動基金投入 31 家非營利組織、並將剩餘的 2 億 2,370 萬美元的盈餘回饋給 2,300 萬位會員。然而，REI 也坦承在 2022 年時，每百萬元收入營業額即排放 370 公噸的二氧化碳當量之溫室氣體，此數字相較於 2021 年每百萬元收入營業額，增加 2%

的溫室氣體排放。REI 計畫在 2030 年以前，能逐步降低營業額的碳密度（亦即單位營業額的碳排放當量）至基礎年的一半。

其中，REI 合作社行動基金（REI Cooperatives Action Fund）的公益專案有三類主要的議題，以直接的財務援助，支持氣候行動、提升戶外生活的平易性、及保育土地與自然空間。美國近年時有森林大火以及極端氣候災害，科學上也認為極有可能是因為氣候變遷所致。因此 REI 於 2021 年起透過行動基金支持「草根倡議專案」（Grassroot Advocacy Program），向州級和聯邦級的政治人物表達多項立法建議，以「支持與促進因應氣候變遷行動」與「投入自然空間保育與因應遊憩資源保育的挑戰」。包含投入支持「修復公有土地森林復育法案」（The Repairing Existing Public Land by Adding Necessary Trees Act, REPLANT 法案）的遊說工作，以督促美國林業服務局投入聯邦的森林復育工作；以及投入聯邦「基礎建設投資與促進就業法案」（Infrastructure Investment and Jobs Act）的遊說工作，以加強美國聯邦政府投資氣候的自然解方（例如造林、生態系復育所提供的生態系服務）、加強美國國土的生態韌性、完善交通基礎建設的服務包含非汽車的通勤基礎建設、腳踏車道、步道、社區型街廓生活道路、以及修復自然開放空間。REI 認為，這兩項法案的通過，能夠在聯邦及

州政府層級上，減少碳排及復育山林空間，進而減緩氣候變遷對於美國遊憩使用者及社員們在戶外遊憩的衝擊，保育珍貴的遊憩資源。

美國近年來也有許多關於族裔間不平等、以及如何縮小族裔社會經濟差異的討論。以 REI 提升「戶外生活的平易性」的目標而言，最顯著的例子是透過行動基金贊助非裔組織 Outdoor Afro、亞裔組織 Outdoor Asian 等合作組織，提供戶外活動的引導及教育，並期待透過相關的推廣工作，縮小族裔間戶外活動的差異，達到不同族裔間身心健康促進的效果。舉例來說，非裔美國人的戶外生活參與度過去普遍低於其他族裔。甚至在美國生活，偶爾會聽到輕蔑玩笑的用語，稱「黑人不爬山」、或是「黑人怕大自然」。然而這樣用語，忽略族裔經驗與社會資本積累的長期差異，使得非裔美國人較難有機會接觸戶外活動，或是有色人種在戶外活動中，有較高的機會遇到與其他人的衝突。

REI 運用「勇敢前行創投基金（Path Ahead Ventures）」之經費，在 2022 年協助 39 個新創專案啟動開發新商品，並直接投資 11 間公司協助擴大生產規模，以研發、銷售商品的方式回饋社員並產生正向連結。其中包含多位有色人種創業者，協助創立其戶外用品品牌。REI 期待透過上述相關的推廣活動與直接投資，鼓勵與支持身心障礙者、有色人種、低收入戶參與戶外活動，建立良好互動的戶外活動社

群，進而打造平易的戶外生活文化。

此外，REI 也協助許多地區性非營利組織，投入公園參與、步道養護、自然空間及水域遊憩與保育工作等，希望藉由原住民傳統智慧、科學化的管理、以及以社區為主體的方式推展保育工作。比較活躍的案例為新墨西哥州的「我們的大地保育專案」（Nuestra Tierra Conservation Project），他們正在投入 Gila 河的開發與保育抗爭、Castner Range 的文化與自然保護區、以及 Apacheria 阿帕拉契山區的保育區的爭取工作，以維護在地北美原住民文化與生態環境保育的發展。除此之外，REI 所贊助不同地區的非營利組織，也各自針對提升戶外生活提升身心與情緒健康、維護環境及生態一體健康（One Health）、以及鼓勵不同族群的遊憩與生態復育工作，進行各類型的投入，讓自然保育成為環境健康、生態健康、社區健康、以及身心健康的基石。

◆ REI 的合作社內部治理

企業的 ESG 指標中，「Governance 治理」因為多屬於企業內部事務，因此通常較少為大眾所討論，但治理面向仍是判斷企業責任很重要的一環。通常在「治理」的指標中，包含董事會職責、決策倫理、利害關係人意見參與、組織結構、法規價值、透明度、財務與風險等指標。以下用董事會選舉、員工福利、以及其他項目來舉例說明。

以 REI 的組織結構與理事會選舉而言，候選人必須符合嚴格的提名條件，包含符合共同理念、良好的決策與溝通能力、豐富的企業管理經驗、以及對於相關社群的深度參與。候選人經由提名與治理委員會提交理事會確認資格後，才具有候選資格。

在 REI 的網站上，可以看到員工福利顯著優於其他美國的連鎖零售業者。除了高於其他零售業者的薪資外，在 REI 全職員工不僅有法定的休假外；工作 15 年後，即可享有六週的特休假，並且每五年可再享有一次六週帶薪特休，以提供無須擔心薪資的身心放鬆機會。此外，REI 鼓勵員工每兩年可帶薪參加一次公司的戶外活動、使用合作社的「冒險基金」；有社員便利用此資源及機會，成功挑戰喜馬拉雅山登頂，展現 REI 員工的高度專業程度。REI 允許每位員工每年最多可請假 12 週，用於學位進修、志工活動、或戶外冒險。同時，REI 還有提供一個專線，讓員工可以直接向總部討論其他合理的調整，平衡合作社與員工雙方「生活 - 工作」之期待。

除此之外，REI 自主地提出 ESG 計分卡（ESG Scorecard）報告，以量化的方式衡量合作社在環境、社會、與治理面的衝擊影響與表現。縱使合作社組織與法規本身，即強調合作精神實踐與公益參與的重要性。同時，REI 也致力於維持高度透

明的治理模式。

◆ REI 合作與服務模式的潛在啟發

REI 的合作與服務模式，有許多可以帶給我們的啟發，包含使用有系統的 KPI 指標管理合作社的 ESG 經營目標、使用公益金與公積金促進戶外權各方面的發展、以及以積極的態度面對合作社的勞資議題。

在「ESG（環境、社會、與治理）」的經營目標面向上，REI 使用有系統的 KPI 指標，讓社員與大眾能夠明確的瞭解 REI 所投注的資源，進入到哪些 ESG 行動面向與經營目標。雖然 REI 不需要像美國的大型上市公司一樣，接受企業指數編纂或投資標準機構，例如標準普爾（Standard & Poor's）、富時集團（FTSE Group）、摩根史坦利明晟（MSCI）等，進行 ESG 表現的評鑑；但 REI 在其自身定義的 ESG 計分卡中，使用明確具體（Specific）、可衡量（Measurable）、可達成（Achievable）、以及具主責對象（Accountable）的 KPI 指標，符合 SMART 專案管理原則中五項目標中的四項。其中 ESG 計分卡中，未有期限導向（Time-bounded）之目標要求；而是自 2021 年起，逐年進行 ESG 計分卡公告的方式，呈現時間的要素。總體而言，作為社員及消費者，我們能清楚的了解，REI 在那些面向上有具體的成果，亦有哪些經營面向尚需改進。在面對資訊流通、氣候

挑戰、與企業責任的期待，系統性地將 ESG 目標連結到透明、每年公告的 KPI 指標，也應是許多合作社可加以參考、提升企業責任溝通透明化的潛在方法。

除此之外，REI 也充分的利用合作社體制與制度的優勢，將公積金與公益金，直接投資於有色人種創立之小戶外用品新創企業、以及投入在氣候行動、戶外遊憩活動推廣、及開放及自然空間保育的實際作為。這些內容與專案，都充分的反映了 REI 所追求的「戶外權（Time Outside is a Human Right）」目標。使社員及消費者能確認在 REI 之消費，也都是在支持 REI 持續投入「教育、訓練與宣導」、「社間合作」、以及「關懷社區社會」等重要的合作精神原則所引導的實際行動，達成合作與團結經濟的實質推展。

然而，許多消費合作社都曾遇到合作社勞資關係的挑戰，REI 也不例外。2021 年起，美國從新冠疫情復甦之後，REI 在美國舊金山灣區、紐約等分店等美國較高物價地區的員工，開始反映薪資成長幅度不足的問題。這兩年來，陸續有七間分店成立工會，並試圖進行勞方代表意見反映機制與勞資團體協約的要求。工會也持續要求 REI 要做得到自己對消費者社員喊出的廣告口號，例如「生活與工作的平衡」、「高標準要求自己」等，此類「以子之矛、攻子之盾」的訴求策略。

作為合作社的成員，我們都深知合作

精神與原則，也深刻的了解合作社的職員即是消費合作社的夥伴與最堅強的後盾。經過這兩年來，REI 也有持續調整員工待遇的做法，例如以優於美國其他零售業的薪資、優於法定標準的特別休假制度、以及與其營業項目及理念結合的「冒險」假期與支持系統，提升本身就是戶外高手的員工的留任意願。當員工就是戶外活動的高手，便能提供社員及消費中更適當的建議。員工 Geritz 也在工會的新聞影片中表示，REI 應該提高薪資，以匹配員工專家所擁有的知識與提供的服務。回想過往筆者在 REI 購買睡袋相關產品時，也是由員工專家提供筆者在不同睡袋填充物材質及保暖等級的建議，至今仍相當受用。

從社務長遠發展的角度，作為社員及消費者，我們勢必有責任督促與期待合作社與職員關係的正向發展，讓薪資持續反映職員的專業投入，並提升職員為社員服務時的價值感。其核心即是讓合作社的工作環境，成為一個持續優化的職涯選擇。員工在合作社工作，不僅僅是為了養家活口的薪資，也是成為專家，持續提高附加的服務價值。合作社與社員也應讓薪資能夠適當的反映員工專家們的勞動與服務。我們應該深刻認知到，合作社若能持續的投資職員的專業發展，也就是合作社持續投資自身。

本文上述的內容，除筆者親身參與之

經驗，也整理來自 REI 合作社、REI 合作行動基金、及 REI 工會等網站之相關資料。若讀者有機會造訪美國進行戶外活動，不妨就近安排前往鄰近的 REI 商店站所或設備租賃站所。相信除了消費利用之外，我們的購買行為能夠為戶外活動及許多社群，創造不一樣的服務價值與團結性。

◆ 參考文獻

REI 。網址：rei.com。2023/07/15。

REI Cooperative Action Fund 。網址：reifund.org。2023/07/15。

REI Union 。網址：ourrei.com。2023/07/15。



〈本文作者 William Lien (連子彬) 係為密西西比州註冊景觀建築師，現為國立成功大學專案研究經理〉