

如果「變大」是消費合作社的宿命 — 當好一個社員是唯一的責任 —

陳怡樺

五月初回到台灣，發出感謝信及已刊登稿件給贊助者時，不約而同地收到兩封回信：「中華民國合作事業協會和全聯的 LOGO 也太像了吧！」我就已知地回答，「全聯本來是一個合作社，後來質變成公司。」接連兩封信也讓我的好奇心被挑起，點開新視窗細問維基，不問則矣，一問驚嚇不已。維基寫著，「全聯福利中心（簡稱全聯），是中華民國的零售通路之一，成立於 1998 年 10 月，前身為以供銷軍公教福利品為主的『中華民國消費合作社全國聯合社』（全聯社），後以民營化為由遂成立公司，但疑似有侵佔國家資源之嫌。」是啊！「全聯福利中心」這個號稱全台最多分布最廣的超市，前身是由全台各地的消費合作社聯合組成，為何一夕之間由全體社員共同擁有的合作社，變成由少數人持有的公司……這段過程，維基上卻僅用「公司化」帶過，讓我相當好奇當時的決策過程，誰可以決定？又如何退還社員股金？

記憶回流到前一個月，此行兩度拜訪曼徹斯特，這座以小蜜蜂為市徽的勞動者大城，這裡有為人所津津樂道的「羅虛戴爾公平先驅社」，這個高舉「對抗資本、對抗剝

削、自主自立、弭平階級、追求平權」種種旗幟的起始二十八位社員，一路走向擁有近八百萬社員的全英最大消費合作社，然，英國合作集團（The cooperative group）卻在 2009 年¹重重跌了一跤，一度搖搖欲墜，昔日風光的合作社集團在接連兩次內部決策錯誤導致的併購失利，讓原本的九大事業體嚴重縮水，藥局和旅行社業務完全轉讓，自有的農地也全數出售，合作銀行的持股僅剩 20%，至今仍在填補債務黑洞。歷經了這一場潰堤後，英國合作集團賣力地重建與社區和社員的關係，LOGO 也換回 1968 年的復古圖示，企圖喚回與社員的共同回憶，而社員參與的方式更多元開放了。英國合作集團從財務風暴中，選擇向社員靠近，力挽狂瀾重新擁抱「合作經濟」的根本。

同一座城裡，還有 SUMA、Unicorn、The 8th day 這些被眾合作社稱為典範的勞動合作社在此茁壯²，不論成立 20 年、30 年，還

¹ 參見刊登於主婦聯盟合作社《綠主張》月刊，2016 年 07 月，154 期「找回與社員的連結：英國合作社集團」

(<https://www.hucc-coop.tw/24238>)

² 參見 2016 年第 94 期「在勞動合作社 做自己的主人」一文

是 40 年，這些勞動合作社都緊守合作社七大原則。當消費合作社的社員以為自己只是單純的消費者，不知道自己的社員身份，違論權利義務之時，危機已默默埋下，而該合作社的軸心也逐步崩解，消費合作社越長越大，消費型社員自然也越來越多，真正的社員在哪裡？「共同參與」、「共同決策」這些合作社的根本價值還在嗎？反之，勞動合作社則有較高的可能不停地與勞動社員們的碰撞中，讓合作原則更緊密且踏實地被實踐。

細想「消費合作社」如何形成？不論哪一種類型的合作社的一開始都是小小的、社區的、互動密切的，以社區或社群為營運起點。在以合作經濟模式協助社區成立小商舖的 Plunkett 基金會，或 Cooperative UK 正在執行的 Community shares 計畫中，社區商店是最常見的型態。集結消費力對抗商業資本財團的同時，無可避免地越來越大。儘管或大或小，各有好處，也未有定見。

綠谷小舖 (Green Valley Grocer) 是此行中少數二度拜訪的合作社，五年後再訪堅守小山城中的她，作為小型的消費合作社，社員微幅成長約三倍，確定走穩每一步，也穩定進行了三年的小額結餘分配。在國際連鎖超市夾殺下，創始社員也是員工的凱羅和安吉對此結果都很滿意，她們齊心的努力的方向是 Local、Local、Super Local！減少食物里程，開發更多農友，當然不可斷的是與社員的關係，社員對於消費

合作社的忠誠消費，才是永續的根本。凱羅和安吉的願望是，希望到了 94 歲，她們還可以在社區的自己的小舖裡買菜。作為社員也是員工的她們不停強調，例行的年會、理事會選舉、經營方向決策，都是社員可關心參與的面向，與社員保持密切的互動是消費合作社的要務之一。

不同於以謀生為前提的勞動合作社，消費合作社的入社門檻低，付出微薄的股金，即可成為社員，除了固定消費滿足自家需求，也穩定合作社的財務之外，如何參與合作社的運作是另一個重點。尤其在道德消費至上的年代來臨，其他通路也可輕易購得各式道德商品的同時，高喊「消費可以改變世界」或以對抗資本主義為訴求是遠大的志向，但消費合作社一旦失去了與社員的連結，也就失去了合作社的本質。

合作社的形成源自社員的共同需求，而共同決策是合作社的運作根本。又有多少合作社能真正落實「共同決策」？規模越來越大的合作社走向代議制，無可厚非，又有合作社在慢慢長大的過程中，讓「共同決策」與「共同需求」的根基點滴散失... 全聯福利中心，不正是活生生的例子！長大卻變形，集結強大消費力的同時，不知不覺養出了另一隻怪獸，當社員不再是社員、消費者只是消費者，全民的資產完全落入私人的口袋中，世人卻無知無覺，實為一大憾事。



▲圖為 2013 年落成的天使廣場 (One Angel Square)，此為目前英國合作社集團的行政辦公中心，每天有近三千名員工在此辦公。(攝影：陳郁玲)



▲圖為 2012 年底整建完成的羅虛戴爾博物館，這裡也是羅虛戴爾公平先驅社舊址，現以博物館形式經營。一樓是文物收藏品及歷史常設展區，二樓是以合作運動為主題的特展，三樓有多部以合作社運動為主題的影片、小孩的裝扮遊戲區。(攝影：陳郁玲)



▲圖為位在英國中部大城曼徹斯特附近的綠谷雜貨舖，她是以社區為發展基礎的消費合作社，上一任的經營者因周轉不靈而倒閉，由社區居民集資並轉型為合作社繼續營運至今五年餘。(攝影：陳郁玲)

〈本文作者係文字工作者/主婦聯盟合作社社員〉