

W 9-1
P. 111-218

第五章 台灣中小企業「吸納式 出口外貿網絡」之分析

鐘鼎鍾 (1959) 台灣外匯貿易之農村經濟基礎

對於台灣中小企業貿易網絡的探討，與第三、四章談生產技術，管理模式和資金運作的基本立場是一致的，亦即，不是就一般學者所研究的重點，諸如台灣貿易結構的變遷、貿易策略的分析及政府貿易政策的演變等問題來討論^①，而是從協力企

①這方面的研究論文不少，諸如：鐘甦生（1976）〈台灣地區對外貿易策略的分析〉、林泰山（1980）〈台灣地區之外國資本與對外貿易結構〉、陳永華（1976）〈台灣地區對外貿易地域之分佈〉、周大中（1976）〈台灣地區對外貿易產品結構之演變〉張溫波（1978）〈對外貿易依存度的探討〉、郭崑謨、魏啓林（1988）〈台灣貿易成長的經濟策略分析〉、吳淑聰（1988）〈對外貿易與經濟成長〉、古金英（1989）〈台灣地區對外貿易競爭之比較分析〉、林純如（1987）〈六十年代台灣製造業之出口貿易型態及出口競爭能力之分析〉、王景陽（1962）〈五十年來的我國貿易政策及貿易實況〉、陸鼎鍾（1959）〈台灣外匯貿易之農村經濟基礎〉、林向一、謝耀智（1989）〈匯率風險下廠商內外銷數量的調整〉、侯芙芊（1985）〈由固定市場佔有率模式看外銷能力—台灣製造業之實證研究〉、章伯勻（1985）〈貿易在經濟成長中的地位〉。以上幾篇文章對本書的寫作，雖不直接相關，但亦有增進對台灣貿易問題背景瞭解之參考意義。

業組合結構的角度來看台灣中小企業，所面對的貿易網絡問題。在這裡，我們所說的貿易網絡，具體指涉即是林俊秀（1976）所謂的外銷通路問題。所以貿易中的內銷或進口問題，並不在本章討論之內。本章所探討的領域，將集中在與台灣中小企業發展上息息相關的出口外貿網絡。那麼，我們如何從協力企業組合結構的觀照點，對此課題加以探究呢？

在第二章對於台灣中小企業四種經營規模的類型建構中，我們發現到，以紡織、製鞋、機械及資訊等四種製造行業來說，真正擁有外銷通路，亦即接單能力者，只有中型企業。從深度訪談的資料，我們意識到，這是一個很值得注意的現象。我們在〈緒論〉一文，曾提到吳惠林與周添城一個重要的觀點。他們認為，出口產業的規模經濟，在行銷階段的重要性遠勝於製造階段，中小企業在製造的階段會比行銷的階段更有機會作有效的經營。這也就是臺灣的中小企業之寫照，亦即，大多數的中小企業只需從事製造，根本不必擔心其製品的市場問題，為什麼？因為臺灣中小企業的行銷責任係由日本商社和出口市場的進口商所擔當。結果是，我們的中小企業與日本商社、跨國商社以及外國進口商合作，從事著「國際分工」，尤其在行銷的階段更是合作無間。在此情況下，臺灣的中小企業可以專業於製造和生產勞動密集的產品，而不必擔心行銷問題（吳惠林、周添城，1987）。吳周兩人以上的看法，提供了對於台灣中小企業在生產與貿易運作上的一個核心觀照點，可作為本章問題意識的出發。

吳周兩人的論點，從國際分工的角度指出，台灣中小企業

能在出口外貿上擔任重要角色的特殊性所在，大致上是沒錯的。然而，更重要的是底下兩個問題：一、外國進口商為什麼要跟你分工？二、從中小企業生產的角度來看，台灣本身的外貿特色何在？為什麼我們不能自己掌握出口的外貿網絡？這兩個問題都無法在他們太過於表面化的解釋裡得到答案。因為，在個人看來，要回答這兩個關鍵的問題，必須深入探討，台灣中小企業獨特出口外貿類型與協力企業組合結構之間的關係。從這個關係著手討論，我們就會發覺，吳周兩人用「國際分工」這個一般性的概念來解釋就顯得太籠統；而從世界體系的觀點，以「依賴性」來描繪這種外貿之特質^②，也失之於偏頗。所以在本章，我們重新建構一個概念，用「吸納式出口外貿網絡」來解釋台灣中小企業在出口外貿上的特性。針對這個概念，本章探討的重點，著重在下述幾個面向。首先，探究中小企業出口外貿網之主要承擔者，亦即在眾多細小外貿網絡中穿梭的白手貿易從業者。其次，說明台灣中小企業在這個出口外貿網絡中，眾多的白手頭家如何與黑手頭家搭配，在主客觀的條件下型構出「吸納式外貿網絡」。並在最後解釋，中小企業協力組合結構與「吸納式出口外貿網絡」之關聯。

^②參考謝國雄（1989）〈黑手變頭家——台灣製造業中的階級流動〉。

一、中小企業出口外貿網絡之主要承攜者：微血管中的白手頭家

出口外貿對於台灣經濟發展的重要，是沒有人能夠否認的。不同學者也從不同角度，說明出口外貿對於台灣整體經濟發展的貢獻。我們底下以林俊秀、徐義雄及沈柏欣三人的觀點為例說明。林俊秀（1976）認為：

台灣地區藉著對外貿易的發展，增加就業量、改進生產技術、提高國民所得，進而促進資本形成，達到全面經濟發展。因此，對外貿易可以說是我國經濟發展的領導部門，在經濟發展過程中具有相當重要的地位。

徐義雄（1976）也提出外貿對於台灣工業化發展的重要影響：台灣經濟發展，成果最顯著者莫過於對外貿易之擴張，同一時間輸出與輸入平均年成長率高達25.56%及23.27%，輸出依存度（以商品及勞務輸出佔用國內生產毛額的比例表示），自民國42（1953）年之8.60%提高至64（1975）年之40.66%，62（1973）年景氣高鋒間曾創49.07%的最高記錄。對外貿易蓬勃發展的結果，使國內市場狹小的海島型經濟，得以推行工業化，使台灣經濟發生結構性的變化。

沈柏欣（1979）則從主客觀的發展環境指出，國際貿易乃是我國經濟發展的命脈：

台灣省的天然資源並不充裕，隨著經濟的發展，國內原料的供應很快就受到限制，因此就需仰賴進口原料，為賺取進口所需之外匯，就不得不積極開拓國外市場。同時，也由於國內市場的狹小，常受經濟規模的限制以及技術或資源等條件的限制，無法從事多元化的發展。加之，政府在擬定經濟發展計畫時，首先就採取進口代替產業發展之策略；主張優先發展民生所需的輕工業（如肥料工業之於糧食生產、紡織工業之於衣著、水泥工業之於住宅及建築等），進口原料從事簡單的加工後再出口，所以每單位的產品所能創造的附加價值有限，加之在出口導向的策略下，出口受到種種的獎勵，如外銷退稅、低利融資及貸款、各項租稅的減免，以致出口部門較國內部門更容易發展。這些主觀及客觀的條件就造成今日我國的經濟對外貿易的依存度不斷提高。至民國67年時竟高達110.51%，在民國64年時，台灣為99.25%，英國僅47.58%，日本為25.51%，韓國則為71.80%，荷蘭為96.66%。我國是除了以轉口貿易為主要的海港國家如新加坡、香港外，為國際貿易依存最強烈的國家。因此，國際貿易就是我國經濟運行的命脈，不但現在如此，將來也一樣。

上述學者，不管是提出外貿作為台灣經濟之領導部門、工業結構蛻變之關鍵或是經濟命脈所繫的看法，都指明了外貿對台灣經濟發展的絕對重要性。我們肯定了這個外貿的重要性之後，接下來一個重要的問題是，誰是真正在從事這些外貿工作？換言之，到底那些人是台灣極為重要的外貿活動之主要的承

攜者？陳明璋在討論中小企業發展問題時，曾提出一個就探討此問題而言，值得注意的線索：

在有利的總體環境誘因下，很多「黑手」工人投入了零組件生產與加工及代工行業，某些大專生「白手」起家，設貿易公司，積極開拓國外市場，他們在有限的資源條件下，以「初生之犢不畏虎」的開創精神，積極配合美國市場「買爺」的需要，終於在艱困的環境下，打開出一條活路來（陳明璋，1988a）。

陳明璋用「白手」相對於純在生產行列的黑手，指涉著從事貿易活動的業者，從我們訪問所得到的資料來看，是相當傳神的比喻。因為，就接受我們訪問的企業主做個區分，從事外貿活動的企業主（中型廠負責人），所須具有的專業知識及技術特質，顯然不同於從事生產活動的業者（家庭代工廠老板、內外包廠的小頭家及小型廠頭家）。所以，我們可以把這些從事外貿活動的企業主歸類為「白手頭家」，並以這些人做為台灣出口外貿活動的主要承攜者。

現在，一個必須再深入思考的議題是，這些外貿活動的承攜者，所呈顯出來的總體出口外貿結構為何？從下面表一，我們可以略窺這整體外貿結構的圖像。大致而言，在外貿上我們也可以依照製造業大企業與中小企業的範疇，將其分成大的外銷廠商與貿易商及中小的外銷廠商與貿易商。以外銷金額來說，中小的外銷廠商與貿易商佔了總金額的67.06個百分比，而製造業及貿易商中小企業分別佔到70.77及60.16的百分比，可見台灣出口外貿仍然以中小企業為主。但是，這種現象卻為政府及

表一：七十六年台灣地區中小製造業、貿易商外銷金額統計

單位：億美元

項目類別	全部外銷金額	中小企業外銷金額	比率(%)
總計	535.34	358.99	67.06
製造業	347.97	246.27	70.77
貿易商	187.37	112.72	60.16

資料來源：「中小企業統計」經濟部中小企業處編印，民國七十八年

許多學者所憂慮，而一致認為我們必須往大貿易商的體制去改進。是以，我們底下先針對此問題加以反省。

1. 大貿易商

對於國內所存在的外貿上之弱點，即一直要利用外國之貿易網（如日本商社或美國貿易商）來從事外銷活動，固是學者督促政府要加以改進的重點。然而，台灣中小貿易商運作上的缺失及存在之少數大貿易商營運功能之未臻健全，可能更是內部反省的重點。吳家聲針對中小貿易商的經營缺失，也提出必須設立大貿易商的呼籲，並進一步指出現有大貿易商在擴展外銷業務上的不足所在：

我國貿易商中，以中小規模者家數最多。根據民國72年10月底資料，國內中小貿易商多達36,000餘家。這些中小貿

易商之特徵，大部分為資金短缺、人才不足、拓銷能力薄弱、經營型態落伍，因此很難打開貿易通路，建立起自主性強大之行銷系統。再加上彼此間產品重複、市場衝突，往往被迫相互進行惡性競爭，導致貿易秩序紊亂。甚至尚有不惜降低商品品質，仿冒商標及侵害專利權者，使我國整體貿易形象遭受歪曲。為改變此種狀況因應國際貿易情勢，以期達到掌握資源，開拓市場，加強三角貿易，產品高級化及多元化之目標，則非要有大規模之貿易機構來負擔起這些任務不可。

國內大貿易商中僅從事進出口業務而未經營產品製造者有三家，而兼營進出口及產品製造業務者只有一家。至於貿易拓展的途徑，以原有客戶介紹或新客戶直接與本公司接洽者最多，所佔比例為33.33%，其次為公司自行拓展，其比例為26.67%，而委任國外商社及國外貿易公司者亦不低，比例為17.78%，其他佔22.22%。顯見我國大貿易商在拓展外銷業務上仍欠積極，泰半仍靠客戶本身與公司接洽或透過國外外銷管道輸出。至於公司自行拓銷途徑，除利用商業函件連繫外，在其他各項途徑中，以參加國外商展者次數最多，計佔61.70%，參加國外訪問團者，佔38.30%（吳家聲，1984）。

由於台灣大貿易商發展的不見健全，使得有些學者從台灣的特殊環境著手，希望找到適合我們發展的貿易商模式。是以，林俊秀從台灣之外銷市場及外銷通路關係的研究中指出，台灣外銷通路選擇最基本、也是最重要的問題，即是「控制的程度」。

若以控制程度的大小來區分，台灣可能的外銷通路型態，計有：「專業性大貿易公司」^③、「區域性大貿易公司」^④、「聯營外銷」^⑤及「獨立外銷商」四種（林俊秀，1976）。前述之「專業性大貿易公司」及「區域性大貿易公司」主要是針對表二中，營業實績在500萬美元以上的外銷廠商及大貿易商；而「聯營外銷」及「獨立外銷商」主要是針對500萬美元以下的中小外銷廠商及貿易商。但是，從表二，我們也可以看出，事實上，台灣出口外貿還是以龐大的中小外銷廠商及貿易商為主。以公司數而言，中小外銷廠商及貿易商佔了總數的99.4的比例；以外銷額比例來說，中小亦佔到了67%。可見所謂「專業性大貿易公司」、「區域性大貿易公司」、及由中小外銷廠商及貿易

③「專業性大貿易公司」依林俊秀的界定是指：「國人擁有的大型外銷企業（每年外銷實績在500萬美元以上的廠商、貿易商），根據其外銷的主要項目，所個別或聯合組成的貿易公司，而以能在海外廣泛的建立分支機構，進行正常營業為標準。」（林俊秀，1976）

④所謂「區域性大貿易公司」，在林俊秀的界定是指：「國人擁有的中小型外銷企業（每年外銷實績在100萬美元到500萬美元或100萬美元以下的廠商、貿易商），根據其主要外銷市場，所聯合組成的貿易公司，經營各種不同的產品，而以能在海外廣泛的建立分支機構，進行正常營業為標準。」（林俊秀，1976）

⑤「聯營外銷」是指：「聯營外銷公司，乃是在不改變公司所有權並維持各公司的行政、財務獨立的原則下，將外銷相同業別的公司聯合組成一專業外銷的聯合組織，其業務為替股東公司進行外銷行銷。」這個公司不以建立國外分支機構為首要目標，而以強化國內的外銷通路，爭取國外外銷業者合作，實行間接外銷為首要工作。（林俊秀，1976）

商結合之「聯營外銷」，就整個台灣外貿活動的方式而言，仍然只能說是對未來一種「應然」的呼籲，而非現有貿易活動的主要角色。形成這個現象的原因很多，我們訪問過的一位千斤頂業者，就曾深切的指出：

表二：台灣地區外銷廠商、貿易商實績分配

實績	1000萬美元以上	500至1000萬	100至500萬	100萬以下
家數	48	72	662	19218
佔全國外銷公司比例%	0.24	0.36	3.31	96.09
累計外銷額(百萬美元)	999.7	468.7	1359.4	1655.5
佔1972年全國銷額比例		33 (大型)	30 (中型)	37 (小型)

資料來源：經濟部國際貿易局編印，1973外銷績優廠商名錄，重新整理。
*引自林俊秀(1976)論文資料。

大貿易商只有高林曾經建立真正的倉儲據點，其餘根本未成形。台灣的大貿易商政策乃是想學日本，明知不可而為之的必然失敗。是固有民族性、生活習慣、文化背景的差異使然。日本的民族性難為台灣所學習。事實上，即使美國也沒有像丸紅、三菱的大貿易商。中國人特別善於單打獨鬥，不會團體作戰，專喜走捷徑，更不願意信任或者讓 broker 賺一手。因此，中國人特別適合做中心——衛星體系、利潤中心的生產事業部，或者家族企業，並不適合

合併^⑥。

但是，對於台灣為何不能發展出大貿易商的質疑，倒不如從出口外銷為何會以中小企業為主，這個更根本的問題來討論。所以，我們底下就從小貿易商的角色談起。

2. 小貿易商

台灣小貿易商林立的現象一直是學者討論及反省的焦點，上面我們已略有觸及。底下我們再從張溫波及林俊秀兩人的觀點探討一下這個重要問題。張溫波透過對於韓國的比較指出我們的狀況：

韓國去年出口金額約與我國相等，但其貿易商只有2,100餘家，顯示我國貿易商過多。我國貿易廠商過多的主要原因，即貿易廠商的管理制度不健全。就生產廠商及出口商而言，只要依公司法或商業登記法，向有關機關辦妥登記的公司、營利事業或生產工廠，均可辦理出口廠商登記，取得出口資格，可說沒有任何限制。就貿易商而言，根據「貿易商管理辦法」的條件：第一、申請前一年內，出口實績達十萬美元以上，第二、實收資本額在新台幣五十萬元以上，第三、有固定之營業處所。貿易廠商設立條件偏低，造成貿易廠商過多，因此每一家貿易廠商資本額大小以及營業量偏低，並且彼此惡性競爭，為其必然的現象。

^⑥訪問記錄M4a，《社會與經濟》第21期，1989.6。

根據統計資料顯示，登記資本額在新台幣五百萬元以下的貿易商佔95%，登記資本額僅達規定的新台幣五十萬元，約佔75%。在出口方面，生產廠商直接出口約佔10%，經由國內公營貿易機構出口約佔0.1%，國內民營貿易公司出口約佔15%，外銷聯營公司出口約佔4%，其餘絕大部份經由外國商社出口有65%以上。由此可見，我國出口貿易主要受外國商社的控制，特別是日本商社佔絕大多數（張溫波，1977）。

對於台灣中小型貿易商眾多而且有其存在的理由，相對於張溫波從貿易廠商設立條件偏低的角度來說明，林俊秀的研究即比較深入：

根據我經濟部國際貿易局估計，我國現有外銷商約為20,000家，其中領有進出口牌照的貿易商計4,540家。這些數目，與貿易額1972年為我國16.7倍，而同期貿易商才6,600家的日本比較，顯然太多了。國內獨立貿易商、或外銷商固然規模小，家數多，但其所以能存在而不為所謂「淘汰邊際外銷商」所淘汰，究其原因，大致為：

(1)小外銷商規模小，人員設備簡單，營業費用低廉，通常所謂「一個人、一個辦公桌、一台打字機加上一具電話」就是一個外銷商了。若其能利用個人關係，掌握少數幾個國外客戶，代理無外銷能力的家庭式外銷事業，就足可彌補其營運成本了。

(2)小外銷商提供不同產品的選擇，例如最近在我國新竹地區一帶興起的聖誕燈泡業，多屬於家庭手工加工外銷，每

個家庭僅生產少數產品，小外銷商可集合多個生產廠商（家庭），提供外商不同的產品選擇。

(3)小外銷商代理若干無力自行外銷之生產者外銷，例如最近興盛的外銷畫行業，生產者（畫家）無力自行外銷，須透過小外銷廠商外銷。其外銷額，以國內較著名的外銷畫外銷商馥聯公司為例，每年外銷額也有100,000美元之多。另外，家庭手工藝品、小外銷廠商生產者也都支持小外銷代理商生存的理由。

(4)小外銷商規模稍大後，也有承擔賠償外國顧客退貨的能力，這不是一般家庭外銷事業或小外銷生產廠所能負擔的，因此外國客戶也願與其交易，不願直接與後者交易。

(5)小外銷商有時以外銷在台採購代表、外商在台代理人的方式維持其營運成本，這也是它們存在的理由。（林俊秀，1976）

從林俊秀的研究，使我們具體瞭解到，為何這種獨立型的中小外銷廠商及中小貿易商，就像我們第一章所談的各類型中小型的代工廠、包工廠一樣，能充斥在台灣底層的企業運作脈絡裡。透過他的研究，我們看出，容許這麼多小外銷廠商及小貿易商存在的空間，乃在於台灣獨特的中小生產體系。這種生產體系下，使得很多自願性或非自願性的出口工作必須透過這些小貿易商來進行。一位自己早期單純做外貿，而到後期改做生產的自行車業者，就曾詳細的跟我們分析這種發展情形：

因為你做貿易在台灣跟日本方式不同，日本貿易方式就是商社，規模很大。它有財力及金融操作能力，對於一般的

製造商，商社緊握著產銷管路跟經濟方面的產品供應，於是把它控制住。所以廠商依賴商社很厲害。而台灣不是這樣的形態。台灣小島對不對？從台北到高雄頂多四、五個小時，很近，全台灣要跑很近，工廠也就這麼幾個。到日本很大，你說要去跑沒有人帶不可能。他們買主來台灣的話，我們貿易商那麼多，你搶我搶提供的都是貿易服務，對不對？一個電話一個桌子就做起來，這是服務競爭，沒有講商業倫理。客戶是我帶去的，然後你硬要說不是，有時候請一個小姐給他打打氣，就這麼搶去了。貿易在台灣沒有根啦。經營工廠與貿易不同。工廠或企業一定要有組織，要有本錢，還要有公司的形象、名氣及歷史，越老越好，因為這樣越醇越香。所以一般員工要取代不可能。但是，做貿易就不同了，我是老闆，底下員工是請的，那麼以後接應客戶或是主辦生意，公司花錢在交際，但是感情是建立在客戶和主辦業務員身上。客戶以後就跟業務人員說，公司這麼大，開銷這麼多，你出來做沒有開銷啊，你給我報便宜一點，我給你單子做。客戶誘拐他，那麼他就抓了一兩個客戶出去了。反正我在公司做是職員，台灣也是做國外客戶的代理，也是職員。有一天我可能變成老闆，只要基本客戶一兩個，然後慢慢擴大，還是可以生存。所以這個心態就是“長江後浪推前浪”。這就是台灣貿易商為什麼會那麼多家的原因。那時候全省可以講有幾十萬家，那時候營業要到達某一程度的進出口才能叫做貿易商。但是那時候當然不能出國，沒有觀光嘛，商務考察可以。所

以有些人有這個本事，沒有營業額，他可以商務考察拉客戶，可以掛一個名字。有些是為了逃稅的目的，每一家企業都有兩到三家的貿易公司，同一個企業集團至少都有兩三個。因為把稅金、營業額降低，分散納稅。所以貿易商太多。但是要把它取消的話會反彈。所以有時候知道怎麼做，但要做又是另一回事情。我年歲愈多，體力漸漸不行了，臉皮也慢慢薄了，就不做了。台灣的貿易商好像國外講的寄生蟲，寄生在客戶跟製造廠商之間，像吸血鬼一樣^⑦。

從上面的討論我們可以看出來，出口外貿對於台灣經濟發展的重要性是無庸置疑的。而主宰著出口外貿的主要承擔者，並不在於大貿易商，而是龐大的中小外銷廠商及貿易商。這就誠如「三菱」駱震滿指出的，在貿易方面，台灣在進口上對商社的依賴，遠勝於出口。在出口時，日本商社須以獅子搏兔之力，和台灣數萬家貿易廠商，相互較量，是以並無便宜可佔^⑧。所以台灣出口外貿結構，可以說是由這些大大小小白手頭家（包括純粹做外貿的中小型業主及中型外銷廠商的老闆），所交織起來的一個相當有韌性之微血管式的網絡。當台灣以這一張網絡去與國外大大小小的貿易商網絡串聯時，台灣也並非如許多學者（如陳玉端，1976；吳家聲，1984；張溫波，1977；、

^⑦訪問記錄M7，《社會與經濟》第30期，1990.9。

^⑧參考梁芝（1987）編著《台灣經濟剖析第一集》，〈日本商社在台灣的力量〉這一部分的討論。

沈柏欣, 1979) 所講的, 全然是處於被動、被剝削及依賴的地位與角色。從我們對於紡織、製鞋、機械與資訊業的訪問研究發現, 只企圖從美國或日本的大貿易商運作型態, 來要求台灣應該往這個方向去努力的論調, 不但無助於對我們未來外貿發展出路之思考, 更會模糊了我們自己對現況的瞭解。從我們對於上述四個行業的田野式訪問調查研究發現, 台灣中小製造業及貿易商, 是運用「吸納式出口外貿網絡」來與國外買主互動, 其中我們雖有被動依賴的成分, 但亦不乏操之在我的主動權力, 其中的差別, 端看每個企業的經營能力了。

二、中小企業「吸納式出口外貿網絡」之形成

何謂「吸納式外貿網絡」? 我們將「吸納式出口外貿網絡」界定為: 台灣中小企業, 在龐大代工廠、內包廠、外包廠、小

①這一點沈柏欣(1979)也從台灣外銷的生產特質提出呼籲:「關於產品之外銷多屬『訂單生產』而非『計劃生產』, 因此業務的興衰幾受制於人, 同時也不重視市場研究, 也缺乏商業情報的蒐集, 因此產品外銷多透過日本商社及其它外國人經營的商業機構, 如此, 在經濟繁榮時產品銷路無問題, 待經濟不景氣時, 首遭滯銷的必然是我國產品。今後為確保我國產品外銷, 除了現已設立之大貿易商制度外, 對商情報導及市場研究尚需加強。在市場方面, 過去以美國為主要市場, 今後除要鞏固既有市場外, 對其它新市場的開拓更需努力。」

型廠及中小型廠等黑手頭家, 在專精單一生產技術及班底管理模式運用下, 能有效率的與中型母廠或各個中小貿易商白手頭家之外銷定單所需求的交期、品質與價格等方面密切配合, 使得此種出口產品在國外行銷上具有高額利潤而吸引了國外買主, 令其不得不將定單下給台灣中小企業生產, 所串連起來的貿易網絡。

從上面的解釋我們可以看出來, 「吸納式出口外貿網絡」它必須是在主客觀的條件能夠搭配下, 才能產生的貿易互動。主觀上, 我們的中小企業雖然極想把自己的產品賣給國外客戶, 但是, 在客觀層面上, 要看你的產品吸不吸引人, 對國外買主而言, 進口這個產品有無利潤可圖, 若進貨的單價無利可圖, 他便會在中南美、東南亞或大陸找到更低單價的替代者, 這樣, 他當然就不會把單子下到台灣了。所以, 台灣出口外貿的廠商, 在面對國際上這張複雜的貿易網絡時, 必須要具備有「吸納」這張網絡到台灣來連線的資源和本錢。底下, 我們利用三年來長期追蹤訪問的一家鞋廠(O4)經營狀況為例說明。

這家鞋廠在民國70年, 接到美國一家客戶。這家客戶本身有數條生產線在生產附加價值差別極大的各類型鞋子, 但限於美國經營環境的改變(如勞力不足、勞工不願意從事體力勞動), 他們不得不將較低單價的鞋子(一雙8.2美元), 下給國外廠商做。因為, 他們發現, 在美國生產同價位的鞋子的生產與行銷利潤, 比不上從台灣進口這類鞋子而純粹作行銷的利潤。當時他們找到了台灣台中大甲這家鞋廠。這筆定單一進來就佔了O4這家鞋廠百分之四十的業務額。一年60萬雙, 要用一整條生

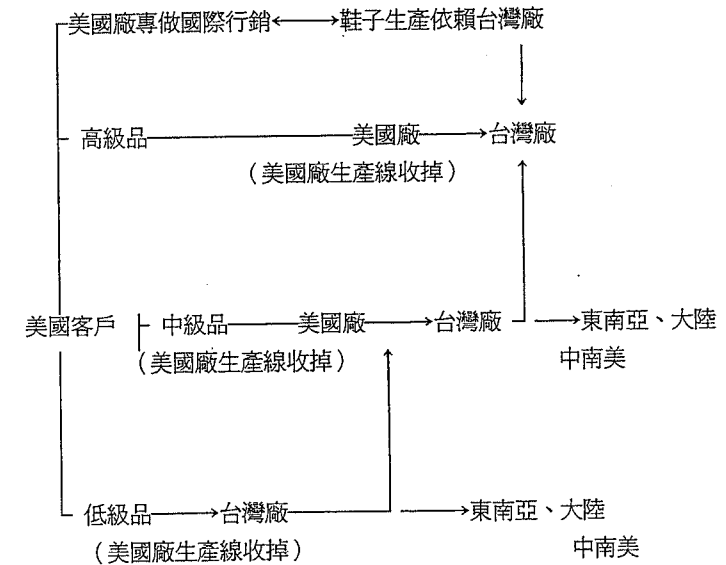
產線來生產。但是，這個單子在當時來說，雖是製造流程較複雜，相較於簡單的運動鞋有比較好的利潤，但終究會被取代。所以O4鞋廠早就在準備開發其它更高附加價值的鞋類（如保齡球鞋）。果然不出所料，到了民國75年，這家客戶所下的8.2單價的鞋子就斷掉了。經調查，他們已將這些單子轉到墨西哥，因為那裡單價更便宜。但是，接著他們也發現，O4這個廠無論就生產技術與管理、貨品的品質與交期，在這五年期間又更上一層樓了，他們在美國本廠所生產的較高附加價值的鞋子，自己生產再行銷的利潤，又比不上從台灣O4這個鞋廠進口同類鞋子，再純粹做行銷所獲得的利潤了。因此，美國客戶乾脆把自己國內的這條生產線關掉，而將整個機器設備移到台灣給O4廠。他們只做行銷而由台灣O4廠來生產^⑩。

從上面O4這家鞋廠的個案討論，我們已經可以對於所謂「吸納式出口外貿網絡」的運作，有了大概瞭解的輪廓。底下，我們將這種吸納國外客戶定單的過程繪成下表，以利說明。

如果說，美國客戶本身手中握有三種不同價格的鞋類（粗分為低級品、中級品及高級品）在生產的話，那麼台灣這家O4鞋廠，也是以三個階段的生產技術、管理模式、品質的改良及交期的穩定在提升，來吸引這家美國客戶對它業務上的支持，甚至可以說是生產上的依賴。每個階段，當台灣廠取代了美國廠的生產，台灣原來生產的低單價產品，美商即會找中南美、東南亞或大陸的廠商來接替。所以，我們從表三看得很清楚，

⑩O4鞋廠的田野訪談及觀察記錄。

表三：台灣中小企業「吸納式出口外貿網絡」形成過程



台灣中小企業運用「吸納式外貿網絡」，最大的籌碼乃在於其在生產技術、管理、品質、交期與價格等產品生產能力上的總體表現。而這個生產上的總體表現也並非一蹴可及的，必須歷經好幾個階段的累積和升級，最後才能達到與國外客戶在生產與貿易上的一種「互賴」關係。從這家鞋廠業者的角度來看，O4廠之所以能在生產上走到可以為國外客戶所依賴的地步，主要在於透過「班底」運用在技術與管理上的成功^⑪。

⑪同上。

他告訴我們，O4廠班底形成已有十年時間，做任何事可以馬上進入情況。他舉一個例子說明。去年年底（民國79年），與公司有往來的一個美國客戶，下給國內另一家鞋廠一萬雙鞋子的單子，結果離預定交貨期已經延後了四個月還交不出來，這個美國客戶急得像熱鍋上的螞蟻，只好來拜託他們。站在服務客戶的立場，公司一下令，儘管明天就是過農曆年了，還是所有核心幹部總動員，放下私人的事情，硬是將這批貨趕出來。所以他認為，今天在很多鞋業做不下去紛紛收起來之時，O4廠還能擴廠，最主要的就是靠「班底」在生產上的運用。因為，舉凡廠內的技術、品管、開發與業務都是要他們去推動，才能做到讓客戶滿意沒有挑惕的餘地。而這也是吸引國外客戶最大的誘因^⑩。從這裡，我們會發現，這種「吸納式外貿網絡」的結構，在底層（如表三中的低級品或中級品層次）其吸納力相當有限，也很脆弱。然而，一旦發展到最上層，這種吸納力即相當強勢，具有高度韌性，與國外買主彼此的互賴可以說已經很難說誰能支配誰了，因為已處於互惠互利的地位了。

但是，一個有趣而與上面討論相關連的重要問題是，從表三來看，國際上的貿易網絡仍然掌握在美商手中，既然O4廠有能力升級到鞋子生產的頂層，為何他們不企圖去佔有這個貿易網絡呢？換言之，為何他們不遵從政府及學者的指示，在海外廣泛的建立分支機構，進行正常營業呢？（林俊秀，1976）O4鞋廠業主對此問題這樣解釋：

^⑩同上。

這要看個別狀況，以本公司而言，走的並不是一般運動鞋的生產路線。一個工廠只生產一種單一產品，這種情況下國際市場容易打。因為訴求劃一，如nike的運動鞋廣告，可以向全世界來宣傳，沒有什麼市場區隔的問題。但是，我們的產品就不同了。走的是功能鞋的路子，產品非常多元化，有工作鞋、保齡球鞋、登山鞋、高爾夫球鞋等各類型產品。每一種產品有其不同的銷售對象、網絡及經銷店。今天，你若要在海外建立分支機構，去併購一家保齡球鞋經銷店好了。但是，糟糕了，這個店只能賣保齡球鞋，公司其它鞋類怎麼辦？所以，這是一個不經濟的做法，以前我們也嘗試這麼做，但沒有成功。在這麼多樣產品之下，要走國際行銷太累了。每一種產品要投下多少人力、資本去建立這個網絡啊。所以，我們透過與海外貿易商合作的方式，利用他們不同的銷售網路來賣出公司所生產的產品，在現階段人力物力有限的條件下，可能是比較實際的做法^⑪。

就一個企業經營的現實角度來看，以大貿易商方式在國外廣設據點，掌握國際性行銷網絡，就如同我們上面討論的這個鞋廠個案，不但無利可圖，甚至是不可行的。從「吸納式外貿網絡」的角度來看，台灣中小企業倒也不必要打腫臉充胖子，一定要走向大貿易商形態的經營，而只要能永保其「吸納」外來定單的魅力與籌碼，即已立於不敗之地了。所以許多中小企業業主，

^⑪同上。

在運用此「吸納式出口外貿網絡」時，總能運用之妙存乎一心

④。受我們訪問的一個千斤頂業者，就曾這樣分析：

以往是做home-end product，現在希望做OEM，目前與美國一家公司合作，成為其海外生產的提供者。形勢在變，必須不斷找尋生存與發展空隙。客戶希望他們成為我們唯一的客戶，於是就只好說服他們，接受我們的觀念：
(1)本公司每年成長40%，除非對方能保證吸收我們增加的生

⑭對於「吸納」外來定單，運用之妙存乎一心的例子，我們在不斷要面對新市場挑戰的資訊業看得更真切。從底下幾位受訪業者的說法可見出這種情形。一位從事不斷電系統生產的業者說到：「同時到海外設據點並不值得，因每個地區數量都不多；故外銷是由我們設計、製造，到海外再掛國外的品牌。」（訪問記錄E23，《社會與經濟》第30期1990.9）

一位做電腦用變壓器的業者解釋其獨特的外銷策略：「日本很利害，財團規模夠大，他們什麼都做，每一種規格都與歐美不同，當使用者用了以後就必須再用他們的。但台灣本身規模太小，沒有能力去教育使用者，故只能走相容的方向；因為市場調查人家已做好，我們只要盯著人家走向就好了，跟著第一流的公司之規格，省了廣告費、行銷費、教育費用。所以，我們的外銷策略是：在早期當地廠商都比我們大之下，我們替人家做OEM。但做OEM產品的價格，比我們以自我品牌賣出的產品還高。同樣東西，以我們的品牌賣出的價錢低OEM產品15%；慢慢地人家就知道，既然是同樣品質的東西，又是同一家公司所生產，在比較便宜單價的考慮下，也就接受了我們的品牌。OEM都是人家來找我們的。交貨趕不及時，以自我品牌為優先。所以我們是藉著做大廠的OEM，將市場行銷打開。」（訪問記錄E22，《社會與經濟》第24期，1990.5）

產；(2)供需間一對一的配對關係只是理想，在現實中由於市場及行銷等問題，是不可能的；(3)此外，我們所提供不同的服務及財貨，亦不見得與對方一致。目前在世界各主要城市均選定一個與本公司類似的公司，做為聯絡合作的對象，以建立國際網絡，成為本企業集團使用的整體聯絡關係。目前在洛杉磯、紐約有兼職的據點，在深圳、香港有發貨倉庫，廣州（中山）有一廠（員工有四百人）。本來是以出口為主要業務；但常常與外國進、出口商人直接電話聯絡，已經建立起國際間的分工關係，以後可以彼此互通有無。將來的發展不限於本身業務範圍，可以擴大到與進、出口有關的事務⑮。

另外一家中型廠資訊業者則提到：「剛開始profit均來自製造，鮮有來自行銷的利潤。這個階段完全沒有控制權，亦即貨品一上船，就完全沒了權利義務關係，也就不可能再有任何利潤可言。製造利潤依賴於『效率』，而這與勞工的cost相關。現在走innovation profit。例如結合電腦與機械以提高生產效率、降低成本的電子與精密機械（開發了兩年多）。台灣以往只注重製造，但目前也注重行銷。本公司在行銷方面的做法：不打美國，而找自己能力可以勝任的國家、地區，例如北歐的挪威、瑞典。這些地區的行銷廣告費用，大如IBM的花費，我們也付得起。因為地方小，而且該地區禁止上電視廣告，所能花費的行銷廣告費用便相當有限。相對而言，美國的廣告費用就高得驚人，不是我們付得起的。面對南韓此一可能對手，我們的做法是，著重於市場的掌握，特別是中小市場與地區。因為對韓國現代集團來說，三萬部電腦的市場不具意義，但對我們卻很重要。」（訪問記錄E20，《社會與經濟》第12期，1989.8）

⑮同⑥。

同樣的，一位做自行車的業者，當我們問到他，有沒有考慮在日後也自創品牌時，他跟我們提到運用這種吸納式外貿網路的竅門：

當然有自己的品牌，銷售的市場自己在掌握是最好不過。但是要有自己的行銷網絡，你的人力，物力，要相當雄厚。而且自創品牌要馬上有客戶跟你買，那麼你有沒有這個能耐維持下去？所以捷安特是被逼出來的，不得不這樣做。要做自己的品牌，須經得起那段轉變期的考驗。其實，做法可以有很多種，不一定要自創品牌，有自己國外銷售網路才是最好。我們可以向捷安特或美國的客戶買，或參加他們的股份，他們也需要我們啊。那麼我們賣給他們的 item，他們依靠我們。我們怕他們跟台灣別家買，他們也怕我們賣給他美國的同業，這是一種牽制作用。所以我們不自創品牌而買存在的品牌，join-together 也是一樣的，這是一種手段。換個角度來說，我們做OEM也有相當的自主性。因為我們不賣給這家客戶的話可以賣給別家。如果競爭的話，我們體質好啊。所以，還是要靠自己強大起來，別人才不敢欺負你^⑭。

以上的分析，我們主要說明的是，台灣中小製造業及貿易商，是運用「吸納式的外貿網絡」來與國外買主互動。這種貿易網絡的運用，從「完全依賴」到「相互依賴」的發展過程中，一方面是企業經營能力的不斷累積、經營理念的不斷提升；另

^⑭同⑦。

一方面也是面對國外買主商業信用的不斷擴大，討價還價籌碼的加大。當然，也有許多對於歐美日貿易商沒有吸納能力的外銷廠商，將會被排除在此貿易網絡之外。但就此概念而言，無礙於我們對於整體中小企業外貿特色的掌握。對我們來說，必須再思考的問題是，這種「吸納式出口外貿網絡」的運作，與中小企業協力企業組合結構，有何關連呢？

三、中小企業協力組合結構形成與「吸納式出口外貿網絡」之關連

從上面的討論，我們看出，龐大從事出口外貿活動的白手頭家，他們面對國外買主所運用的是一張「吸納式出口外貿網絡」。而這種「吸納式出口外貿網絡」運作的基礎，乃在於我們第三章所提過的「黑手變頭家的技術管理整合模式」與「班底的運用在技術與管理上的串連」。所以，我們可以看出來，台灣中小的外銷廠商及貿易商之所以能運用「吸納式出口外貿網絡」，與台灣中小企業所形成的協力企業組合結構有很大的關係。因為在生產上，「黑手變頭家的技術管理整合模式」與「班底的運用在技術與管理上的串連」，這種台灣中小企業生產技術與管理模式的獨特性，提供了協力組合「必需性」與「有效性」的基礎^⑮。是以，協力企業組合結構與「吸納式出口外

^⑮參考本書第三章的討論。

貿網絡」，在此看來形成一種相互為用的關係。

外貿定單利用協力廠的組合來消化與生產的情形，許多受訪的業者都提到。一位做鑄造的業者就說明了這樣的狀況：

精密鑄造的產品變化很大，有些加工利用精密鑄造可以一體成型；量大的話可以省掉許多手續和人工，故有些客戶（尤其是國外）就指定要用精密鑄造。當然，訂單還要經過一連串的TEST過程和往來；前兩年我也到過美國 ICI 廠參觀。現在機械零件還只是一部份，球頭仍為主；此外，貿易商本身就具有延伸網絡作用。很多生產信用是累積下來的。大廠訂單接了都外發到家庭工業。家庭工業不是八小時工作，它是一有時間就做，遠超過八小時。賺錢是那些接訂單的大廠及貿易商在賺。它們只賺個工錢。我的毛衣廠就是個典型的例子，那個廠是58年做的，賺大錢賺了十幾年。58年八百萬資本額，一年都要賺個一兩千兩三千萬這樣。台灣的企業報稅資料都是不準的啦。像這樣的廠，台南縣就有二、三十家，它所創造的利潤累積起來的外匯不少。扣掉進口的成本。比如十塊錢的東西，進口就兩塊，剩下八塊，三塊錢給員工，剩下兩塊向國內採購，剩下幾塊錢就是頭家的啦，就這麼來。當時與毛衣廠合作的協力廠廠商有許多家，不過一家是做了好幾個廠的東西，做我們也做其他人的。那時候是三班制二十四小時，一部機器一萬多塊，三個人在做。那時候很勤勞^⑩。

^⑩訪問記錄M10，《社會與經濟》第31期，1990.9。

在台灣，這種以生產起家，挾其龐大協力廠配合的優勢，而能自行去打通外貿關卡，吸引國外買主下單的企業，所在多有，我們訪問過的一家玩具機械業者，就曾這樣說道：

十年前，以前是國內銷售。我很喜歡看SHOW，認識很多朋友，打進圈子裡得到生意上的往來。到目前為止我們都是直接與國外買主接洽，不透過貿易商，所以不會有單子被控制的情形。以鞋業來講，它要能掌握設計才能掌握市場；愛迪達的劉老闆當年是基隆的報關員，招待德國老闆而接到生意，現在轉投資西華大飯店，資產可能上百億。有些歐洲大企業成功的例子可能根本不適合台灣中小企業的情況。本公司一年內自動化程度相當高，花費三千多萬；協力廠有一、兩百家。美國市場40%、歐洲40%。技術水準如不算日本就是世界第一。我們有一個產品，性能比日本還好，逼他們降價 25 美元^⑪。

協力廠的配合在吸納國外客戶的總體表現上，似乎也變成了台灣中小企業一個值得探討的特色。上述我們長期研究的O4這家鞋廠，就跟我們指出一個協力廠之運用與外銷成長的關聯情形。我們這個廠從十年前二、三百人到五年前（民國75年）六百個人，就沒有再增加員工人數了。但是，五年來，在沒有增加員工人數的前提下，以一個勞力密集的鞋業來講，每年又能成長15%到25%靠的是什麼呢？就是協力廠的運用。所有增加的外銷定單，我們轉出去給協力廠來做，不

^⑪訪問記錄M5，《社會與經濟》第26期，1990.6。

管是原料的協力廠或半成品的協力廠，都能夠相當密切的配合。而就我們產品的性質而言，我們也一定需要這些協力廠的配合。譬如，我們做那麼多種鞋子，每種鞋子即需要一種鞋底，如橡膠底、發泡底、靜電底、耐滑底等不同半成品東西，如果我們不與各有專業的協力廠配合，自己搞個鞋底廠，成本上是相當不划算的^㉔。

從上面的討論，我們扼要說明了台灣中小企業協力組合結構與「吸納式出口外貿網絡」的關係。基本上，我們從台灣中小企業發展的特質來看，協力組合結構與「吸納式出口外貿網絡」的互動，可以說是形塑此特質的源頭。我們可以從訪問研究看出來，協力組合結構越緊密，則「吸納式出口外貿網絡」即越強勢；反過來說，中小企業「吸納式出口外貿網絡」，要能夠對於國外客戶發揮其相對的影響力與支配力，也必須協力組合結構的搭配。所以，我們可以說，就資源並不豐厚的台灣中小企業而言，能夠肩負著出口外銷的重任，實得之於協力組合結構與「吸納式出口外貿網絡」的相互為用。

四、結語

對於台灣中小企業「吸納式出口外貿網絡」的分析，我們從龐大的白手頭家與黑手頭家結合的角度，著手討論。並由此

^㉔同^㉓。

指出，台灣出口外銷的發展，若從實然的立場來瞭解，而不從「應然」的角度來褒貶，則這種結果實得之於台灣中小企業，協力組合結構與「吸納式出口外貿網絡」的相互為用。在這種發展特色的瞭解之下，台灣外貿網絡的運作情況，實比強調我們是受世界強勢貿易國家所宰制及支配的依賴式看法，更為複雜。一位受我們訪問的自行車業者說得好：

做生意就是要賺錢嘛，不到台灣來合作，可以到大陸，香港，一樣可以到別的地方賺錢。同樣在台灣本地，台灣爭取到，大陸沒有。他到這裡找對象合作，但是本地競爭啊，你不要可以找別人。一方面來講是剝削，但某一方面你也有賺，不合作的話，總是zero。一般認為合作一定要5:5，現在日本多賺一塊，我少賺一塊當然不甘願。但是話又說回來，你不做別人做他還有賺，但你是zero。所以你說是剝削很難講，而是看你滿不滿意，以及用什麼方式來詮釋它^㉕。

對我們而言，自主是一個經濟發展所渴望的成就。但是在談自主性之前，必須要衡量自己是否有這樣的條件，就如同我們對於大貿易商的憧憬，終究流於不切實際的理想而已。從上面「吸納式出口外貿網絡」的角度來分析台灣的外貿形態，我們反而比較能持平瞭解到它的長處與短處。而這些長處與短處都是與生產技術、管理、資金運作以及協力組合結構，整體企業經營要素牽連在一起的。因此，從過去到現階段的生產結構來

^㉕同^㉔。

看，大貿易商政策不能實現，有其底層結構的限制。若未來整體生產結構與外貿網絡的連結方式有所改變，則大貿易商做法亦非不可能實現。但關鍵是，先要瞭解整個中小企業的運作圖像。對於這個中小企業整體圖像的解析，我們在下一章進一步討論。

第六章 從「彈性化協力企業組合結構」

——論台灣中小企業之發展與限制

經過前面三、四、五章，從「黑手變頭家的技術管理整合模式」、「創業資本」與「發展資本」，以及「吸納式出口外貿網絡」三個面向，對於台灣中小企業「彈性化協力企業組合結構」形成的基礎加以探討之後，我們在本章即可從一個較總體性的角度，對於台灣中小企業的發展加以定位。

從「彈性化協力企業組合結構」的角度，整體性的來探討台灣中小企業發展的問題，很明顯的，我們會看到一種來自於這個結構本身發展上的慣性。因為，從前面幾章的探討來看，這種協力結構實是長期形塑而成的東西。就我們對於紡織、製鞋、機械及資訊等四個行業的深度訪問研究來看，要瞭解台灣中小企業為何在外貿上能扮演重要角色，對外匯的累積，乃至整個經濟發展，有其不可忽視的貢獻，從台灣中小企業協力組合的結構角度加以剖析，是瞭解上的一個重點。是以，本章討論的核心，即在於從實然的角度，對「彈性化協力企業組合結

構」的運作情形，再深入分析，並略為討論這種發展特質的優勢、限制及未來可能的出路。

一、中小企業「彈性化協力企業組合結構」的實然分析意義

就一個國際行銷的角度而言，我們同意周添城與吳惠林所說的「出口產業的規模經濟，在行銷階段的重要性遠勝於製造階段，中小企業在製造的階段會比行銷的階段更有機會作有效的經營」（吳惠林、周添城，1987）。在第五章，我們也指出了，中小企業「吸納式出口外貿網絡」得以運作，確實是假生產之效率在善用這個發展的空間與機會。而台灣中小企業之所以在國際間具備有一定的競爭能力，學者雖已從不同角度加以探討^①。但是，從本文探討取向而言，一個必須再強調的重點是，

①這方面探討的文獻極多，如林泰山（1981），陳俊勳（1983），吳容義、蕭文宗、陳彥煌（1985），陳定國（1979），林貴貞（1988）皆有值得參考的觀點。其中林貴貞從東亞四小龍發展的比較研究指出一個整體性的觀點，值得在此提出參考：「此四國均採取出口導向的工業發展策略，對外貿易依賴度高，亦即國外出口貿易值占國內生產毛額之比值高。此四國能順利發展勞力密集財的出口政策，原因之一是，此四國自1960年代起飛後，亦正是世界景氣熱絡階段，除70年代的二次石油危機外，先進國家對技術層次較低的工業品需求大，使四國得以順利擴張出口市場。易言之，是時機正確（right timing）另

台灣如何從國際競爭的外貿網絡到國內出口產品的生產上，建立一個有效的運作體系？就我們研究的角度來觀察，這個體系並非來自於政府所刻意培植的「中衛體系」^②，或經濟及企管學

外一個原因是，四國享受伏屋渥的G.S.P.待遇，例如以台灣而言，在1976年享受G.S.P.免稅輸美金額為七億二千八百萬，佔美國G.S.P.進口總金額23%、佔台灣輸美總金額24%、爾後的10年，享受G.S.P.金額占美G.S.P.進口總額亦保持在25%上下波動，可見G.S.P.對台灣出口擴張之重要性」（林貴貞，1988）。

②對於「中衛體系」的界定及討論，周大中（1984）的研究曾指出：「本來，中心衛星工廠體系是企業間因業務來往而自然形成的合作關係，其次，一般通稱的中心衛星工廠體系定義範圍，原祇限於類似上述汽車裝配之例，但是，鑒於國內現存的少數幾個中心衛星工廠體系成效未臻理想，對整體經濟成長的貢獻亦屬有限，故經濟部為重整產業秩序、增強業者對外競爭能力，乃主動協助業者建立中心衛星工廠體系。根據72年間經濟部擬訂的『建立中心衛星工廠體系方案』，中心為衛星工廠體系可按產銷性質、經營規模、依存關係等分成三大類別：一、以許多零組件組成整體產品的工業，例如機械及電器、電子工業，以其最終產品（如汽車、機車、電視機）之裝配工廠為中心工廠，直接提供其零組件者為衛星工廠。二、生產中間原料，供應給下游工廠加工製成許多不同的成品（例如石化原料供應塑膠、紡織工業）之工廠為中心工廠，直接接受上、中游工廠各該原料加工製造最終產品（如成衣、塑膠或皮革製品）等下游工廠為衛星工廠。三、以有固定廠商支持的大型貿易商或承包整廠工程之公司為中心工廠，長期委託加工製造或接受指導生產其產品供應中心工廠之廠商為衛星工廠。上述三類之中，第一類、第二類中心衛星工廠體系是屬於垂直式企業經營合作，第三類中心衛星工廠體系則屬於混合式企業經營合作。中心衛星工廠體系運作的目的，是藉著專業分工以實現生產之集中化與

者所強調的中小企業之間的合併、合作^③，而是在於「彈性化協力企業組合結構」。理由何在呢？

事實上，不管是政府希望培植促成的「中衛體系」，或經濟、企管學者所倡導的「企業間之合併或合作」，無一不是著

專門化，俾提高資本設備的運用效率，結合成為相互依存的嚴密產銷體系，且能共同推動管理與技術之改進，努力提高產品品質、降低生產成本，增強產品之競爭力，以達到各企業共存共榮之目的。經濟部實際的做法，是由志願參加此一體系的中心工廠率同衛星工廠，先至經濟部登記申請評鑑，俟該部會同有關單位評鑑認為合乎標準，且具有發展潛力者予以登錄，協同金融機構、財稅單位與技術、管理輔導單位，給予多方輔導，以作為全國各業中心衛星工廠體系遵循的模範。

③所謂的合作，在周大中（1984）的研究裡有清楚的界定，他並且舉一個具體的例子來說明企業間的合作運作情形：「工具機業的合作計畫，是統攝水平式、垂直式、混合式等諸種合作方式，可名之為整合式（integrated）企業經營合作，其合作依據來自72年11月經濟部所擬具的『工具機業者自救方案』，內容大致如下：一、由業者聯合設立一大型公司，作為『大』中心廠（中心廠的中心廠）統籌業者產品的外銷、市場拓展、售後服務事宜，並兼顧業者剩餘設備的調配利用，以及產品的開發設計、測試、檢驗等工作，並在海外設立發貨倉庫、服務中心。二、參加合作的19家工具機業者對於原所擅長的产品，仍各自裝配生產以發揮其特色，而在國內已有能力生產的重要零組件方面，包括鑄件、軸、齒輪、滾珠螺桿、熱處理、電鍍等，採取專業分工方式交由特定業者生產，藉達經濟規模及收提高品質之效。三、新聯合公司除由業者參加之外，並將吸收國內外大企業（如台塑）、金融機構（如交銀）投資加入，以學習經營管理手法及協助解決業者財務問題，並將與國外名廠技術合作（如與美國通用電器公司合作開發數值控制器），及借重其工程系統經驗訓練國內業者」。

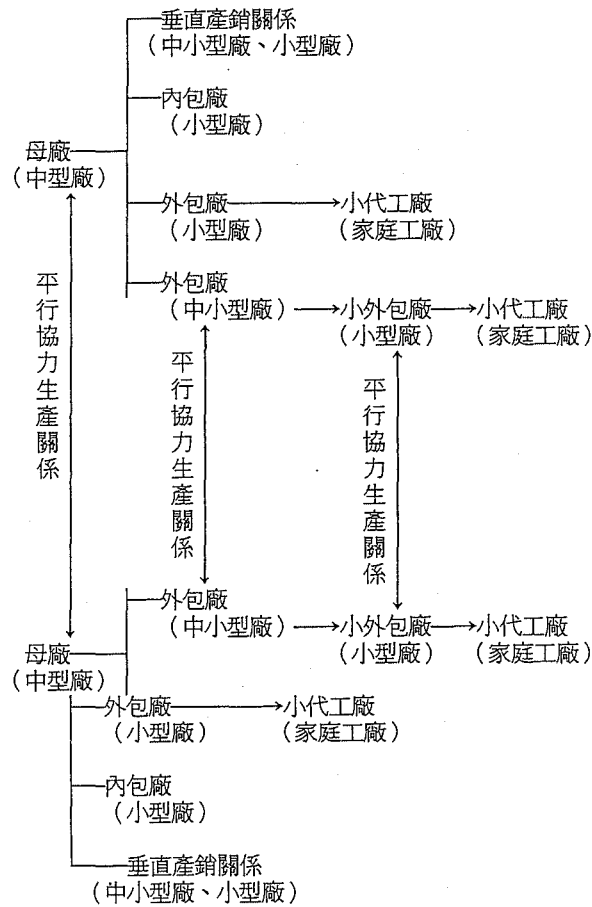
眼於在面對競爭激烈的國際市場，企圖使台灣企業更具整合性強大外銷實力的做法和呼籲。但從我們針對紡織、製鞋、機械及資訊四個行業的訪問調查發現，這些做法和呼籲雖然具有前瞻性的「應然」意義，卻無法「實然」的說明現況運作的情形。我們用「彈性化協力企業組合結構」這個概念，從前面幾章的討論，即可看出，比較能週全的說明，台灣從國際競爭的外貿網絡到國內出口產品的生產上，一個長期以來普遍存在而有效運作的體系。當我們針對此一體系深入分析，會發覺在「彈性化協力企業組合結構」運作中，凝聚出一個瞭解台灣中小企業運作的潛在圖像。底下，我們利用長期訪問所得的資料加以說明。

從第二章對於中小企業工廠規模的區分，以及協力關係類型的界定，我們整理出下面一個中小企業「彈性化協力企業組合結構」的圖表。借著這個圖表，我們能夠更具體的來說明這個體系的運作機制。

表一所勾勒出來的中小企業協力企業組合結構圖像，說明的是目前在中小企業運作的一個相當複雜的分工體系。這個分工體系之所以形成，我們已透過生產技術與管理、資金的運用及外貿網絡的特質等三個重要的面向加以說明。現在我們必須再說明的是，台灣從國際競爭的外貿網絡到國內出口產品的生產，這個有效率的運作體系，如何從表一的圖示來解釋？

對於這個問題的解答，我們必須先從生產與出口外貿這兩個關鍵面向著手探討。一位受訪的中型廠壓鑄業者曾跟我們提到，在他看來，生產與行銷的定位，在製造業來講是要特別謹

表一：彈性化協力企業組合結構圖示



慎的：

個人認為公司的規模不在大，而在於賺不賺錢，如何充份發揮經營管理效益，才是最重要的課題。雖然現在經濟普遍不景氣，個人認為這只是過渡時期，總免不了會遭遇到一些風暴；其實也怪台灣人太貪，要不是股票市場飆漲得太厲害，許多企業目前也不會這麼累，像我這樣穩紮穩打，還是吃得飽睡得好，根本不去擔心股票市場的變動情形，而專心於自己事業之經營。而且我們經營製造業與從事商品買賣者不同，只要把公司管理好，衡量公司獲利情形，不需擔心市場佔有率的問題，不能為爭取市場佔有率而在短期內將公司規模過度膨脹，否則遭逢不景氣時，可能將辛苦多年所建立的基業毀於一旦。而是需要有計劃地擴充。只要能妥善管理，所賺取的都是實質利潤。累積一定利潤之後，再逐步擴充經營規模，千萬不要被空幻的市場佔有率所迷惑^④。

台灣的中小企業家，對製造業的經營不但累積出一套經營理念，更在某種程度反應出社會大眾的價值觀及企業經營上的獨到策略。一位中型廠自行車業者，這樣跟我們描述其做自行車生產的看法和策略：

做了幾年出口外貿，回來做生產，感覺比較有一個根啦。所以在1982年吧，8年前回到生產製造上。當時考慮是要做腳踏車裝配好呢？還是做零件？“整車”是一個自行車

④訪問記錄M12，《社會與經濟》第31期，1990.9。

零件集大成的工作，把所有的零件拼裝成一部腳踏車，所以它的營業額最大。我就從事於這個最後的裝配。為什麼做腳踏車？腳踏車在一般落後國家是交通工具。在非洲、中南美、中共、東南亞，這些落後國家它們都是交通工具。我們在二、三十年前也是。你去問你們父親就知道，那時候沒有什麼汽車啊。一部（腳踏車）可以載兩三百斤的蔬菜啊、米啊。在台灣以前是交通工具，現在落後國家也是當交通工具用。所以大家一般的觀念中，腳踏車是交通器材，以後會變成用機車，腳踏車會被淘汰。那麼這就錯了。全世界腳踏車消費量最多、最大就是美國這個經濟收入最豐富的國家。一年消費量差不多1,000萬到1,200萬很穩定，跟汽車的消費量差不多一樣大。日本的消費也差不多600萬。日本人口是美國的一半不到，差不多是45~48%，但是若用人口比例來講，600萬除以1200萬比美國多一點點。西德，英國，義大利，法國也有幾百萬，差不多三百萬。所以先進國家消費量都很大，而且他們先進國家自己到現在都還在做腳踏車。大家認為這是落後工業對不對？但是美國，日本，法國，英國，義大利每一先進國家他們目前還在做腳踏車，還是繼續在生產。所以腳踏車不分落後國家或先進國家都在用，而且歷久不衰。故腳踏車在日本叫它做「平和產業」。「平和產業」就是說不會消失，百年不衰。但是沒有很好的景氣。不像電子、電腦這種產業，一下子很風行對不對？但是生命週期馬上就會掉下去，波動很厲害。然而，腳踏車是很平和的一個產業。所以我們

就從事於腳踏車生產^⑤。

對於自己所從事之生產製造業的體會與認同，是台灣中小企業中型廠的業主很典型的特色。一位中型廠機械業負責人就向我們提到機械業對台灣經濟發展的貢獻：

全世界的強國和它機械業的發展有很大的關係。剛開始英國最強，像車床是英國人發明的。後來演變成德國很強，後來美國也很強，現在則是日本最強，銷出數量最多。我們要造出任何東西都要由機械做出來。任何東西的製造，大概都免不了機械業的配合。所以一個機械工業的發達和一個國家的經濟發展有密切關係。我們國內這幾十年來為何很多產品都具有相當的競爭性，這和機械業默默所做的事情有關。因為像我們的機器在台灣賣150萬，但賣到國外大約要250萬，所以在相同的條件下，這種100萬的差距是競爭力的來源。我們就是因為有這些比較便宜的機械供應，所以各個產業就可以降低生產成本來生產外銷產品。日本企業為何那麼強，因為他們的機械產業最強^⑥。

上述三位中型廠業主的說法，可以說是從不同角度強調了生產製造的重要性。然而，對他們而言，難道外貿行銷不重要嗎？我們且聽聽一家國內最大的千斤頂企業南非廠總負責人的意見：

工廠要強，marketing 要強，不強，工廠再怎麼做都沒有

^⑤訪問記錄M7，《社會與經濟》第30期，1990.9。

^⑥訪問記錄M8，《社會與經濟》第30期，1990.9。

用。在這一點我們董事長他的策略跟他用的人員，對 marketing 的掌握與訊息的獲得很快。我舉個例子來說，我們擁有美國市場百分之五十五到六十五的千斤頂佔有率，為何能這樣？我們幕僚人員跟董事長提報告說最好能在美國那邊設 warehouse，我們說服客戶直接從我們的 warehouse 買，雖然貴一點，但對他來講會有利，而且急的時候，很容易調，這樣一來每次調貨都調得到，這種客人就很穩，他就變成非要跟我們買不可。這是一種 marketing 的策略，一個小公司為何能成爲一個大公司，這是在銷售技巧上的問題。所以台灣有些工廠沒辦法做到，我們在全世界有很多據點，有很多國家習性不一樣，要如何佈這個網？我們投資很多，我本身進來六年，在美國住了六個月，在澳洲住一個月，歐洲今年跑了三趟或四趟，今年出國已七趟，所以我們董事長對我投資也很大，各方面他很自由的放我出去，出去不是去觀光，而是蒐集訊息分析給他聽。像我今年光跑南非就跑了三趟。出去的時候負責的工作是什麼要認清楚，這樣把智慧貢獻回來給公司，公司當然會慢慢的成長。這方面我們董事長有很好的觀點，這也是我們小公司能成長到這樣規模公司的理由^⑦。

- 從這位開拓海外市場第一線尖兵的意見，我們可以看出來，外
 ○ 貿網絡的建立對一個能達到中型，乃至大型規模的企業而言，是經營上必要關注的重要面向。

^⑦訪問記錄M17，《社會與經濟》第39期，1991.3。

上面我們是從幾個中型廠企業主的觀點，來釐清生產製造與外貿網絡，在每一個「彈性化協力企業組合結構」中具支配位置之承擔者，其價值理念上的看法。從我們對於上述四個行業的訪問研究可以看出，主導著一張協力關係網運作的最關鍵性角色，乃在於作爲這張網絡核心之中型廠企業主。這些具支配性位置之承擔者的價值理念，從不同角度賦予生產製造與外貿網絡，在其各自經營的企業體中強勢的發展意義。所以，我們可以說，在表一所顯示的整個「彈性化協力企業組合結構」之所以能夠存在且有效運作，首先乃在於就整個協力網絡中具支配位置的中型廠業主，對於本身行業專精之生產製造與外貿網絡的經營意義，不僅給予企業營利上的肯定，更懷抱著企業經營成就上的價值認同。而這個價值理念，又影響了這些中型廠商與底下或平行之協力廠的互動態度。

在生產製造及外貿網絡兩方面同時有所發展，是中型廠經營規模的特色所在。但是，不管是對於生產成本的節省、生產品質的追求、產品交期的穩定等製造要項的執著；或者是對於外貿網絡人員的栽培與資本的投入，在生產製造及外貿網絡開拓上，一個總資源的最經濟使用方式，乃在於透過協力廠商的搭配與運用。一位機械業者在比較韓國與台灣機械業的發展差異時，就明白指出：

目前台灣是量比較大，但是韓國的自製率高，大廠多。如以經濟效率而言，台灣比較好，因爲我們採分工體系，降低成本。但是整個韓國國內的條件，台灣比不上，例如政府、大企業的支持，加上其汽車工業與航太工業較台灣有

規模，間接促成機械業的市場，本身工作母機都不夠，所以台灣也出口到韓國。韓國是大企業很強，但中層弱、下層更弱。不像台灣的衛星體系的結構^⑧。

這位業者所指出的分工體系或衛星體系，嚴格而言，即是我們所指稱的協力組合結構，因為從我們訪問中瞭解到，他們有一百多家協力廠，跟他們工作搭配往來的情形，即是我們在表一所勾畫出來的圖像^⑨。是以，我們可以看出，做為母廠的中型廠，一方面它要在生產製造上整合、督促相關聯的所有底下協力廠（不管是小型的內包廠、小型或中小型的外包廠、產銷合作的中小型或小型廠），在產品品質、交期、價格上的搭配；另一方面也要能夠在外貿網絡上有所開拓，使其整合協力廠生產效率而來的產品有其出口管道。所以，在每一個協力體系裡作為母廠的中型廠，相較於小型廠、家庭工廠，其重要職能即在於強化其接單能力，及掌握出口外貿通道的資訊^⑩。而協力體系中的中小型廠、小型廠及家庭工廠，相對於中型廠，其重要職能

⑧訪問記錄M13，《社會與經濟》第33期，1990.10。

⑨同上。

⑩這個看法亦可以從張炳耀（1983）的研究得到証實：「據樣本調查，就全體207家中小企業而言。產品交由經銷商或貿易商負責的公司家數所佔比重約為15%，自己負責產品銷售的公司家數所佔比重約為68%；兩者兼具的公司家數所佔比重約為18%。由此可見，中小企業大多數公司均自己負責產品的銷售，僅少部份公司交由經銷商或貿易商負責銷售。又依經營規模的大小來看，廠商的經營規模愈大，產品交由經銷商或貿易商負責的公司愈少，此係因公司的規模愈大，其財力較雄厚，因而較有能力負責產品的銷售工作」。

即在於在單一事頭工作的加工、零組件或產品的生產上全力以赴。一位中型廠螺絲業的業主跟我們提到其小外包代工廠運作情形：

那些人的總和比我們這個廠的總和還多，一般小的模具廠也是，那些人就不受勞基法的限制。大部份沒有登記，百分之八十沒登記，我們也為此很頭痛，他來請款的話我們報稅怎麼報？他沒有登記、沒有發票、沒有收據。這也是一個問題，法令的問題。他們那些人如果勞基法實施到他們的範圍，每一家都要倒了。我們做的這個外銷到歐洲的門鈕就是個典型的例子。我們這個門鈕都是要外包出去做，現在有七、八家在做。這些廠，工作十二個小時很普遍，十四個小時他都做。有時候一天沒睡覺他都做。先生做夜班，太太做白天，就這麼做^⑪。

這種內外包廠及家庭工廠在生產製造上，對單一事頭工作之加工、零組件或產品的生產全力以赴的拼勁，已不是「勤勞精神」所可以完全形容的了，在整個龐大小頭家的價值理念上已蛻化成一種中國人特有的「勤勞主義」了。這一點我們留待第十章再深入討論。在此，我們要強調的是，在協力組合結構中，這些從事生產製造為數眾多的中小型廠、小型廠及家庭工廠各類型企業主及頭家，可以說是以「生活的工作化」為打拼的策略，來達成其求生存及獲利的目的。如此，與我們前面所分析的中型廠，在整個生產製造與外貿網絡上具支配位置的大

⑪訪問記錄M10，《社會與經濟》第31期，1990.9。

頭家們，恰恰都能透過這個協力組合結構，將不同的企業經營資源（指不同企業體所擁有之資本、人力及社會網絡）、能力（指經營者不同的管理才能、專業技術知識及開拓市場眼光）結合起來，而統合在「勤勞主義」這個社會性的價值理念下，共同來打拼。

所以，回到我們前述的問題：台灣從國際競爭的外貿網絡到國內出口產品的生產，這個有效率的運作體系，如何從表一的圖示（即彈性化協力企業組合結構）來解釋？我們就可以從三方面來回答。其一是，表一所展顯的「彈性化協力企業組合結構」，實是台灣中小企業隱而不顯的一個企業間結構化的制度性合作管道。之所以說是隱而不顯，乃在於從表面上我們並不容易觀察或意識到它的存在，竟然是以「結構化」的方式在運作^⑫；而之所以說它是一種「制度性的合作管道」，乃在於這個協力組合既成結構化的發展，則任何規模的中小企業想要生存、發展及獲利，在有限的經營資源及能力下，都無法像中國大陸企業一般，在國有制之下可以不考慮到產品成本及市場銷售的問題，關起門來任何零組件都透過土法煉鋼的手段自己生產自己裝配^⑬，而是必須在此既存之網絡中找到與其它企業體相互利用與搭配的空間。因而，我們可以說「彈性化協力企業組合結構」，是一個隱而不顯的企業間結構化的制度性合作管道，

^⑫在此所謂結構化，我們指的是由縱切面長時間之歷史結構及橫切面短時間之社會結構所支配形成的現實。

^⑬參考《社會與經濟》大陸行專集。

使得台灣中小企業在面對國際競爭時，能將力量整合起來作總體性的發揮。

其二是，台灣中小企業之「彈性化協力企業組合結構」，乃是從一個制度結構的形式，說明了深深影響著台灣社會經濟發展的主要經濟行動之承攜者。前面我們已經分析過，不管是做為母廠之中型廠的大頭家，或是中小型廠、小型廠及家庭工廠的小頭家可說是串連起這張協力關係網的主要行動者。這些行動者構成了這個協力關係網，也是這些行動者在善用這張協力關係網。所以，當我們從一般泛稱的中小企業家，對這些行動者在台灣經濟發展上的重要性加以定位時，若我們看不到其行動所依循的制度性管道何在時，這個定位便流於表面化了。然而，現在我們透過「彈性化協力企業組合結構」這個制度結構的形式，對於活躍於其中的行動者加以定位，便能夠瞭解到，台灣之頭家滿街跑（有人戲稱大街上掉下來的廣告看板，每被打中的三人中即有一個是董事長或總經理），事實上是一種不懈的經濟活力之表現。眾多的大小頭家歸依在其所隸屬的協力組合之下，各盡其分發揮統合的力量，則其作為台灣經濟文明的主要承攜者之意義才得以彰顯出來。並進而能夠在世界經濟舞台佔有一席之地。

其三是，「彈性化協力企業組合結構」從其整體運作的旋律中，煥發出台灣經濟活動的獨特文化理念：「勤勞主義」，並將此理念強化在日常的經濟活動中，使其生產製造的經營有一種「高效率的初級生產力」，亦即不是純粹經由技術密集及資本密集的轉化所產生的生產效率，而是在某種理念鼓舞之下，

激發成一種經濟行動上源源不絕的工作動力，使其經營效率具有高度累積性。這一點，我們從眾多的中型廠業者在創業初期的打拼精神^⑩，以及中小型廠、小型廠及家庭工廠頭家的工作狀

⑩對於中小企業這種創業初期的打拼精神，在我們訪問過的企業裡，可說是極為普遍。一位受訪的壓鑄業者即如此描述其辛苦創業過程：「差不多半年後在台南租了廿幾坪地作廠房。一年多以後又要再增加機器，於是又再租了一塊五、六十坪的地。不過那時候的錢好賺，到第四部機器時，總投資額為40萬，一個月好一點的話成本即可回收。我對員工採高薪政策，員工表現不錯就一直調薪，讓他們的薪資比別人高十幾個percent，十幾年前，能多賺點錢辛苦一點沒關係，因此效益上比別家工廠高，他們一天一個模做一千三、四百個，而我則可做到二千到二千二，所以他們做不來的，我還可以賺，就是這樣做出來的。當時員工一天薪資130元，而且沒有休假；一公斤20多元的原料可以做到70幾元，與現今50幾元的原料卻頂多也只做到相同價格，且工資等費用又提高很多，利潤相差太多了。經過四年後廠地又不敷使用，於是便以營餘與客戶合買一塊600多坪的地，新廠房差不多可以容納七部機器。在12年前台灣幾乎很少使用日本的全自動機器時，我就買了；員工對此提出質疑，我說既然先進國家用得那麼好的話，我想也差不到那裡去，便以200多萬元購入，果然因未諳正確使用方法，兩年後機器已損耗得不堪使用。但自此之後便瞭解機器產能及工作效率真的會比以前用手操作還要好，就朝這方向來改善。為配合機器生產，開始採用兩班制，通宵工作，民國73(1984)年全年只休假10天左右，經常日班加班、夜班也加班。如果說目前可能就沒辦法，年輕人可能會不願意這樣做。由於賺了一些錢，就買了目前這塊2700坪的地，五年前開始蓋這地方，光是廠房的興建就差不多花了4000萬元左右，根本沒向銀行借過一分錢，都是自己慢慢賺來的。目前是向銀行借了一些錢，但都是用於多元化的投資，大多是應客戶的要求，例如

況，就可以看得很清楚。所以，「彈性化協力企業組合結構」若沒有這一個價值理念上的推動，那麼，所謂的企業與企業之間的搭配與合作，便會少了經濟行動上的強度，間接也就影響了整體協力廠運作的效率了。同樣的，我們惟有從「彈性化協力企業組合結構」的角度，才能掌握到，不是來自於單一企業經營的理念，而是在整個中小企業經濟活動裡，具有文化上瞭解意義之整體性的價值理念。「勤勞主義」正是從這個較整體性的角度，說明了台灣中小企業之價值理念，如何透過「彈性化協力企業組合結構」，在幫助其面對國際上的競爭力。

上面的討論，我們從制度結構、行動者及價值理念三個面向，說明「彈性化協力企業組合結構」如何使得台灣中小企業，從國際競爭的外貿網絡到國內出口產品的生產上能有效率的運作。對我們來說，這是對於台灣中小企業經濟結構一個實然的分析所掌握到的瞭解圖像。然而，瞭解了「彈性化協力企業組合結構」的基本形態及運作原則，只是掌握了探討中小企業發

以生產高爾夫球用具聞名的旭博公司，該董事長即是今年的青年創業楷模，本公司就是以產品之品質和交貨準時等各方面的良好配合，進而爭取到合資經營的機會。以我們的行業來說，目前我可以算這行的佼佼者，從零到有這一段十幾年的時間，成長的速度也算相當快，壓鑄並不是那麼好賺，完全需要以苦幹的精神，才能以最少的投資換取最大的獲益率。目前個人資產約二億元，並不完全是經營鑄造業所得，包括房地產及其它轉投資事業。公司目前有30多位員工，登記資本額為二千萬元，1989年的營業額為一億八千萬元，以鋅合金及鋁合金產品為主。」(訪問記錄 M12, 《社會與經濟》第31期, 1990.9)

展問題的關鍵線索。接下來我們必須探討的是，在這樣的「彈性化協力企業組合結構」支配之下，台灣中小企業的發展有何限制？其未來發展的前景又如何？

二、中小企業在「彈性化協力企業組合結構」支配下之發展限制

前面的討論，由於我們是從實然的角度，對台灣中小企業「彈性化協力企業組合結構」之形態及運作情形加以探討，似乎難免有對其既存現象予以合法化之嫌，而流於「凡是存在的即屬合理」的偏頗。然而，若我們不能從其實際存在的現象，以及存在的原因加以標定，則對於更進一步的發展限制與可能出路之討論，便會流於膚淺與不切實際。對於台灣中小企業生產技術、資金、市場行銷及人力資源等各方面發展上的限制與缺失，幾乎是每一篇探討中小企業相關之文獻所必須觸及的課題^⑮。同樣的，在針對諸多問題討論之後，學者們也必然會提出眾多的解決方案及意見，以求興革中小企業經營的弊端^⑯。但是，就本文的探討策略而言，一方面我們不願意重蹈前人的研究；

^⑮主要文獻可參考《台灣銀行季刊》第34卷台灣中小企業研究專集，以及林茂山（1985）、高孔廉（1983）、張炳耀（1984）等人文章。

^⑯同上。

另一方面是，從上面第二小節的討論，我們已經指出了一個探討中小企業整體性發展問題的主軸，是以，在我們看來，如果要探討台灣中小企業發展的限制與出路，必須順此主軸進行才能深入而不流於瑣碎。所以，我們在這一小節即先針對上述「彈性化協力企業組合結構」運作上的三個層次（亦即制度結構、經濟活動之承擔者及價值理念），從限制面再加以深入探討。

前面我們已經討論過，台灣經濟的成長主要是靠出口外貿活動得來的。這個外貿活動同時得之於主客觀兩個因素的促成。這一點吳其城（1988）曾明白指出：

由於各國企業的參與和各種貿易公司活動的展開，將使社會分業的活動擴展至國際分業，而這些製成品將成為世界市場上的產品。前進工業資本將集中於設計等軟體部份或高級技術部份，此外標準化的工程，及勞動密集化的工程方面的生產物，應由自由市場來調整或委託海外各種企業團體來加入生產。這些產業分業構造的國際化才是使亞洲各國的出口貿易指南政策付諸於實施的最主要原因。但出口貿易政策並不完全由外面條件所促成。因考慮到亞洲各國的主體條件，所謂亞洲各國出口貿易產業之國際競爭力的基礎是「廉價與優良的勞動力」^⑰。

^⑰這一點從早期外資之所以願意來台投資也可以得到證明，周添城（1980）研究指出：「根據本文的實證研究發現，美商到台灣投資設廠的一個顯著趨勢是：使用大量勞力。如果這一就業效果的分析屬實，或可驗

不管是國際分業之下所得到的外貿空間這個客觀條件，或是本身廉價優良勞動力這個主觀條件，現在皆已時過境遷，不再具備了。所以，在國內勞動力不再廉價與優良之下，仍企圖以勞力密集的產品進軍國際市場，即會面臨經營成本提高及國外市場不再的雙重壓力。吳宗明（1988）的研究認為：

就台灣對外輸出的產品而言，工業產品已高達出口總額的93.5%，但是其生產結構仍以勞力密集之產品為主，這種現象，我們可以自表三看出。這些勞力密集產品，由於先進國家經濟結構的調整速度不及開發中國家的技術進步，造成先進國家紛紛高築貿易保護之牆，以保障其國內受競爭產業之生存。

對於台灣中小企業在目前所碰到的發展瓶頸，深入而言，實不只如吳宗明所言的，來自於純經濟面的限制。陳正順、施敏雄（1978）在其研究裡，就明白指出：

出口導向工業化之特徵，可說在於將整個經濟暴露於外界的高度競爭之下。因而如果一國在還沒有工業化的基礎，不只是實質的基礎，也包括對工業化的經驗以及社會組織等廣義的基礎之前，則採取這種工業化方式將伴隨著很大的危險。

證美商在台灣投資的動機，是與我國豐富的勞力供給有密切關係。這種現象對過去、甚或未來的經濟發展將有相當的政策含意：就過去而言，顯示這種外資的來台，對解決當時的就業問題有絕對積極的貢獻；但就未來而言，在勞工有逐漸發生結構性不足的可能下，這種外資的就業吸收效果就有必要再加以重新檢討。」

若從我們前面探討之「彈性化協力企業組合結構」的角度來看，中小企業發展限制的討論，必須從經濟及社會文化的廣闊面向加以探討。因而，就討論的策略而言，我們將以前述協力結構的制度、行動者及價值理念等要項，來綜論台灣中小企業限制所在。

1. 制度結構問題

從「彈性化協力企業組合結構」的角度來說明台灣中小企業發展上的限制，我們可先就由生產技術、資金及外貿網絡等幾個經濟條件整合而成的協力結構本身，略為討論。就中小協力組合本身的制度結構上的限制而言，來自兩方面。一方面是因「彈性化」的協力組合結構本身，造成中型母廠對於底下協力廠不願在技術及資金上多予協助，怕自己技術外流後，這個協力廠再去接其它中型廠的單子來作，與自己形成競爭。在這種情形下，除非母廠能完全餵飽底下協力廠的工作量，否則這種緊張與衝突，在彈性化而非固定化的協力關係下，勢必繼續存在。另一方面則是來自於整體「結構位階」升級上的慣性。換言之，是來自於家庭工廠、小型廠、中小型廠及中型廠這個整體協力組合之間，生產與生產；生產與外貿行銷互相配合的問題。我們訪問過的一家螺絲業者，即具體的指出這個整體發展上的困難：

台灣到現在為何做不出一級牙？主要還是模具，以台灣的機器做不出來，因為它是千分的，很難做，這要各方面的

機器配合才行，不是單一機器的問題。現在日本很多 cnc 機械都裝光學尺，台灣目前還沒裝，只靠裝在螺桿上感應的儀器來做。它們的數值控制有，但是精密度不高，還不夠千分。但是，我們是百分的機器裝千分的光學尺沒有用啊。我們如果機器都改為千分的就做得出來，我們做得出來下游也就做得出來。不過下游還是要努力，他那個螺絲機器還是要改良一下。現在麗偉正在改進想要裝光學尺。但是只有一種機器改良沒有用，我裡頭有將近二十種機器，至少要有十種千分的才可以。你麗偉做千分的，其他廠做百分的，你還是做不來。升級說起來還不是那麼容易。岡山那邊有兩三家在做一級牙。那是中、日合作的工廠，模具從日本來，螺絲機械也是從日本來，做出來是一級牙。不過只有少數的兩三家^⑮。

從這位中型廠螺絲業者的意見，我們發現整個中小企業生產製造的升級問題，由於在獨特的「彈性化協力企業組合結構」之下，所以並不是單一廠商的問題，而是整體中小協力組合企業能否一齊升級及配合的問題^⑯。以這家製造螺絲的中型廠來說，

^⑮同^⑭。

^⑯中小企業整體結構升級之慣性問題，說明了其升級並非是單一廠商的複雜現象。一位螺絲業者就指出：「台灣的螺絲廠比較有規模的可能佔不到百分之十，另外百分之五十以上都是一些家庭工廠，先生太太一起做，它不是自己接訂單，它向百分之十的那些大廠加工，大廠接了訂單不是自己做，它就發到下面這些五百多家，台灣的螺絲業的結

當它們希望能朝著航太工業零組件一級牙去發展時，其問題不只在於自己的機器及技術能否升級，重要的是，與其搭配的中小型廠、小型廠或家庭工廠能否一齊升級的問題。對我們而言，這種狀況即透顯出前面所謂的台灣中小企業整體「結構位階」升級上的慣性問題。是以，若從這個較整體性的角度對協力組合結構作個評估，其優劣點就很清楚。一位受我們訪問的業者就指出：

台灣協力體制所形構之工業體系的優點是：小單位的管理效率高、成本低，產業相互配合之彈性大、機動性高。缺點是：小工廠的數目太多，往往為爭取訂單造成殺價之惡

構就是這樣。成衣業、電子業好像也是這樣。現在我比較擔心的是，這五百多家，現在有很多訂單移到外國去了，現在做少量多樣的話，那這些五百多家怎麼辦？台灣有這樣的危機。大廠適應較容易，這些小廠糟糕了。它們還沒有升級的能力。台灣的韌性還是有的，這些小廠會支持這些大廠，他沒工作做了，本來一天賺個兩千塊，現在賺個一千塊也可以啦，反正求個溫飽有餘。你大廠訂單價格不好的他也去接，韌性還是很大。所以我常說我們的勞基法好像怪怪的，台灣的中小企業比如說有十萬家來講，其中有百分之六、七十，是家庭工業，若照勞基法的標準去計算的話，我看每一家都要虧本，他不勞保、加班費不算、如果他加班費照算、什麼基金照提列的話，我想每一家都要死掉。勞基法這樣一定的話，造成大廠不敢擴大，越大越糟糕，越大負擔越大，乾脆訂單接來員工不請了，我把訂單發給下面家庭工廠去做。所以現在說中小企業要合併，實際上應該要合併，但實際上也有困難。台灣的中小企業都是家族性，不然就是三、五好友湊起來，到了一個規模，三個人分開來就變成三家，不可能三家變一家。」（訪問記錄M10，《社會與經濟》第31期，1990.9）

性競爭的局面，阻礙經營體系之提昇。再以目前的情況來說，若永遠存在小工廠的經營方式，不僅容易喪失國際市場的競爭優勢，國家也不會進步。尤其是衡量資本支出、投資報酬、機器折舊的情形，以及經營事業所耗費的精神與擔負之風險後，自行經營工廠未必比到工廠上班好，也許個人的薪資報酬及資本所能獲取之利息都可能比較好。早期工業界沒有這麼發達，存留許多小企業的發展空間；但現在則需要以中、大型企業為主力，否則將喪失國際市場的競爭力^㉔。

從企業經營的成本到經營空間的結構來說，我們並不認為沒有小企業發展的空間，但是，這個空間的獲得與經營成本的計算方式，勢必要不同於往昔了。換言之，我們從整體「結構位階」升級上的慣性問題，看出了台灣中小企業升級上的問題。是以，未來整個中小協力體系的升級問題，也應從整體「結構位階」的升級來考慮，這點我們留待下面繼續討論。

2. 經濟行動者問題

對於中小企業整個協力組合結構發展上「結構位階」升級限制的因素，從一個主要的關聯面向來考察，即在於此協力體系中的主要經濟活動之承擔者，即各類型的大小頭家之間，在

○ 因應生產技術或外貿行銷升級上所必要之經驗知識與專門知識

^㉔同④。

的不平衡發展，使得不同規模廠商之間的配合因經濟行動的差距而效果遞減。一位受我們訪問的機械業者，就坦率指出中小企業主（尤其是小型廠及家庭工廠）這個限制：

為什麼國內沒有一貫作業，做機械和油路等設備要分開生產？因為一般中小企業老闆class 不高，沒有專業訓練，做代工時找東西配在一起模仿成功了，產生依賴性，不必再投資成本、時間開發，搭配久了，也就被別人牽著鼻子走了，你自己搞，別人要喝西北風，自己開發也要一段時間，別人會搞你，每一個企業都有這種困擾。況且勞基法的限制，公司不要再有人力的負擔，人事管理很麻煩。也就使中小企業維持這樣的格局。即使擴展出來也無法向日本的會社這樣大^㉕。

人才本身的限制不只來自於小型廠及家庭工廠頭家身上，也出現在中小型廠及中型廠往上升級所需要的專業人才方面。前面引述過的中型廠螺絲業者，就清楚指出自己所面臨的困境：

要生產航太工業所用的一級牙，那不是千萬，可能要好幾億的投資。千分機器很貴。如果硬體投資可以的話，還要考慮軟體。軟體的管理是不是夠，品管能不能出來，這不只是單方面的配合問題。比如說我們螺絲要做一級牙的話，這些中小企業有錢，他錢拿出來，我想還是做不來。主要是，他的學識、觀念、專業知識都缺乏，錢，我看不是什麼大問題。中小企業平均的學歷我想是高中程度，要往一

^㉕訪問記錄M9，《社會與經濟》第31期，1990.9。

級牙發展，高中程度絕對做不來。以我這個廠來說，現在就在高中程度的發展層次，所以往上升級很困難。雖曉得方向在哪裡，做起來好像不是那麼簡單。我現在還在找人，可能要找兩三個比較專業的來做。人才最重要，現在唯有累積人才，我們才能再發展。我這個廠十幾年，進出的有兩三百個人，從來沒有挖一個人。包括會計、行政人員……被挖走的可能上百個。台灣中小的毛病就是老闆技術捏著不放，它怕技術秘密傳下去了，下面會去另外開一家，所以它就永遠長不大^㉔。

整個中小企業的發展，若是面臨著上面所說之「結構位階」的調整與提升，則來自於協力組合的結構限制，與在此不同協力組合結構位階上之頭家的能力限制，是相關連的。從前面第三章的討論，我們固然看出「黑手變頭家的技術管理整合模式」與「班底的運用在技術與管理上的串連」，是一般中小企業（特別是家庭工廠、小型工廠）生存與發展的第一要素，也是形成協力組合結構的一個基礎。但是，這個最重要的生存及發展機制，卻也是其未來進一步往上發展的限制所在。因為，中小企業在技術上的提升，越來越需要與高品質的硬體與軟體的機器、人力投資結合。誠如受我們訪問的一位韓國「現代集團」幹部所說的，韓國碰到的技術升級問題是，以前的技術是較低層次的，如電子方面，可以加以分解、研究及模仿學習，但現在的技術很多是沒辦法加以分解學習的^㉔。從我們的觀點來看，

^㉔同^㉓。

未來生產技術的升級，已不是單一技術的問題，而是包含著經營者價值理念上的問題。底下，針對此部分略為探討。

3. 社會文化價值理念問題

從一個價值理念的角度探討中小企業「協力企業組合結構」未來發展的限制，主要著眼於在這個結構內各個不同層級的承擔者，在面對升級所必須的整合時，如何受到其根深蒂固價值理念的影響？一位受我們訪問的模具廠高級幹部就提到這樣的狀況：

沒能形成整合，這主要牽涉到企業家的觀念。觀念是最重要的。如果我的老闆沒有觀念的話，根本不會買這個昂貴但是高性能的機器。主要他有一個觀念，那麼多錢不用在投資上沒有意思。他認為有這個前瞻性，他就會投資下去。所以最主要的還是觀念。就我的接觸，以同業來講，有這種認識跟有這種做法的，十個裡面有兩個就很不錯。說起來也是慣性，在以前根本都無法接受。有時候，他把機器買進來，就擺在房間裡用布蓋起來，不給人家看。這是沒有對外流通，說起來，這也是很難過的事情。技術的東西就是要交流嘛，你沒有講出來的話，或許你的東西比別人還差，你以為你很行，搞了半天人家已經進步三年了，你還退了三年。這一差就是六年的時間^㉕。

^㉓韓國訪問記錄，「社會與經濟」第41期，1991.4。

^㉔訪問記錄M11，「社會與經濟」第31期，1990.9。

很明顯的，中小企業整合的限制來自於業者本身觀念改變與提升的不易。我們在第三章，從「農工初級產業之低技術低資本的高勞動力經營部門」，說明提供中小規模企業創業可能性的產業形態和市場區位，解釋了台灣各類型中小企業家得以生存和茁壯的空間。然而，這樣的生存空間，在面對高技術及資本密集的國際化企業經營環境下，已逐漸萎縮及消失。是以，中小企業透過原有協力組合結構的再度整合，而使得整個中小企業的「結構位階」能一齊提升，便成為一些具有長遠發展眼光的業者所意識及呼籲。但是，來自於所謂「中國人想當老闆」，或「寧為雞首不為牛後」的觀念，又使他們覺得出之於一種民族性的深層限制，令台灣中小企業的整合發展無力突破目前的困境。一位機械業者就指出：

我比較贊成小型整合成大型，這樣才能對外。小型企業人事費用低，也不必開發成本，模仿拼湊後出售，但服務沒有大公司好，不見得有庫存零件，就要等，所以購買以家庭式的為多，只考慮便宜，較不考慮後面的維修問題。外國就會考慮你的規模，管理制度，否則機器壞了要零件，會因為是拼裝的而出問題，大公司就會考慮到這些服務問題。所以我贊成把小的歸併成大的規模。但台灣這樣的歸併整合會有困難。因為大家都想當老闆，高級幹部常常會自己出去做。像亞洲這個地區的需求量很大，只要肯做，很容易成長。很多老闆都是國小學歷，當高級幹部不如自己做賺的多。那時敢衝的都可以成長，但成長不是能力成長，而是在經濟景氣的成長，只能說你的機會好一點^⑤。

對於中小企業在「協力組合結構」下的發展限制，從上面的討論，我們可以看出來，關鍵在於整個「結構位階」升級的慣性問題。而這種升級上的結構位階之慣性，主要來自於龐大中小企業各類型頭家經濟行動能力及社會文化形塑之價值理念上的限制。從前面第一小節的討論，我們看出眾多家庭工廠、小型廠及中小型廠的頭家，以「生活的工作化」作為經濟行動的策略，以「勤勞主義」作為社會性文化價值理念上認同的歸依所在，無疑的，對於中小企業「彈性化協力企業組合結構」的運用，具有正面效果。然而，中小企業主之「生活的工作化」及「勤勞主義」，並不一定能促進經濟行動上之形式理性的提升^⑥；在農工初級產業栽培的「個人主義化成就感」這種文化心態，更是有礙協力結構的再整合^⑦。但對於中小企業之間協力組合結構整體位階的調整與升級，或者邁向更具國際競爭力的企業經營層級，卻必須在組織運用的效率、規模經濟的生產力及外貿網絡乃至金融操作能力等形式理性的企業經營要素上有所提升，才能達成。對這些新的經濟行動邏輯能掌握到何等層次，可能相當程度決定了中小企業未來的出路及走向。底下我們針對此問題加以討論。

^⑤同^②。

^⑥在此對於經濟「形式理性」的界定，主要是來自韋伯的觀點。參考韋伯（1978a）。

^⑦所謂「個人主義化成就感」在此指的是人人想當老板這種普遍的文化心態。

三、中小企業在「彈性化協力企業組合結構」之下未來可能的出路

從前面幾章的討論，我們可以看出來，事實上，台灣中小企業之間的協力關係，並沒有到達組織的層次，而只是一種「組合」的形態，所以我們一直是以「協力企業『組合』結構」命名之。因而，企業間的連帶，可鬆可緊、能強能弱，端看其不同組合原則的運作奧妙，決定了企業間的協力關係。但是，不管怎樣的組合形態，從我們所訪問的紡織、製鞋、機械及資訊等四個行業來看，皆尚未到達嚴密職能分化及系統調配的組織化運作層次。比較於日本、韓國「組織力」在其大企業經營上的運用所展現的經濟實力^②，台灣中小企業「協力企業組合結構」未來進一步的整合發展，實有走向組織化的必要，這一點在國內已有例子可尋。蕭峰雄（1980）即以勝家的個例指出：

根據訪問，外商認為他們儘可能在本地採購原料與零組件，而且母公司也要求他們向當地採購（buy local），因為除價格低廉之外，可確保供應來源，並縮短訂購與運送時間，故對他們而言，國內如能供應符合他們品質要求之原料及零組件，亦有利於其生產。因此許多外商亦主動地協助國內供應原料及零組件之廠商（或衛星工廠），從事提

②同③。

高生產技術及改善產品品質，以達到要求的標準。在此方面之典型例子為台灣勝家實業股份有限公司，不僅提供國內縫紉機業者有關之全套圖樣，選派技術人員來華協助衛星工廠改善生產技術及改善品質，甚至在目前勝家公司對衛星工廠之品質管制工作仍嚴格要求，不稍放鬆，因此勝家公司一百餘家衛星工廠（大部份集中在中部地區），均直、間接地接受勝家公司之技術協助，而且與台中沙鹿高工實施建教合作，使學生能獲得實際經驗，無形中亦提高了該業之生產技術，使我國縫紉機工業能夠蓬勃發展，品質達到國際水準，成為世界最主要縫紉機出口國家之一。

在此，我們所謂的協力組合結構的「組織化」，乃意味著整個協力廠之間，在技術、管理、資金及人力資源的搭配，能以中型廠為核心走向計劃性的高效率整合模式。能達成這樣的情況，則必須中型廠在本身企業經營層次的提升及對底下協力廠進行整合兩個工作同時進行方為可能。因為，沒有中型廠本身的提升，不可能會產生對底下協力廠再整合的需求與迫切感；同樣的，沒有對於互相配合之協力廠的再整合，亦會對於中型廠經營層次的提升產生阻力。是以，在下面我們針對這兩方面加以討論。

1. 協力廠的再整合

面對新的企業經營環境之變遷，中小企業業者亦敏銳的感受到企業經營的空間和形式，已不同於往昔了。一位機械業者

就指出，面對此轉型的經營環境，協力組合的方式勢必要改弦易轍了：

將來轉向銅線生產之後，現有的協力外包廠大多會沒落，將來只有兩三台車床的小廠都難生存，因為工人難請，訂單又減少。除了有錢者轉作其它產品之外，只有收廠一途。將來唯有集中在一個較大廠房內生產才能生存，可以節省連絡的人事、時間、費用，又可控制交貨期。目前適逢不景氣，所以做不到。最好的做法是即使是高污染的紙廠或電鍍廠也可設集中專業區，由政府處理，否則個別廠商無法承擔處理費用。即使連名人陳查某的紙廠也因為廢水處理問題而關掉了^㉘。

就整個協力生產體系而言，意識到其過去組合的限制，並力求突破現況的做法，大半會從更具組織化的做法，來加強母廠與協力廠在生產及行銷上的配合。所以在作為母廠的中型廠往上提升的同時，皆會對其協力廠加強「形式化制度管道」的溝通與輔導^㉙。我們訪問過的一家國內最大規模的千斤頂企業就採取這樣的策略。我們訪問其國內廠之執行副總時，他就明白指出

協力廠我們慢慢跟他們輔導走向精密的工業。因為目前整個協力廠十年前和十年後在投資設備完全都改觀了，他們也是有慢慢在進步。協力廠不進步的話，我們本廠也會被他拖下去。對於協力廠，我們是主動輔導它，在我們工廠

^㉘同^⑧。

^㉙協力廠商會議討論記錄，《社會與經濟》第39期，1991.3。

有一個品管的巡迴制度，針對外包的加工能力，加工數量、整個廠內的設備可以做到什麼程度，我們都有一個非常完整的資料。我們品管巡迴人員固定時間會給他測定一次。像今天這種母廠與協力廠的聯合會議我們洪董事長親自主持的話，最主要是跟協力廠講我們下一個目標怎麼走？他們該怎麼做，該升級啦或設備要怎麼改啦，通常三個月開會一次^㉚。

必須靠組織或制度，才能進一步強化國內中小企業之間原有的協力關係效能，是一般較有遠見之業者的經營心得。而就其企業的未來發展，他們也儘量朝此方向努力。一位機械業者就為我們這樣描述其對協力廠整合的看法，以及公司未來發展的藍圖：

必須靠制度來運作，才能有有效的運轉中心、衛星體系。韓國靠政府的補貼與大財團的支助，加上汽車零件，因此不同於台灣。台灣不可能如此，只能靠國內分工，與國際分工（從國外進口），不可能全部都做。中衛體系還是比較適合台灣。未來如果有機會，本公司還是會考慮生產汽車零件或航太零件。有關衛星廠的升級上，目前我們有專人輔導其升級，建立更健全的關係。雖說不是容易，但總要去做，現在因為景氣較差，應該是一個整合的時機。而許多協力廠如果沒有升級也很可能被淘汰，所以他們也應該認識到這一點。本廠希望在未來三至五年，將營業額提

^㉚同^⑦。

昇至十億，脫離中小企業規模，朝中大型前進。而在人員上頂多增加兩倍的人力，再配合中衛體系。因為我們希望生產值再提昇，現有生產值雖還算滿意，但仍可提昇，相較於日本，我們大概僅有一半，應還可大幅提昇。精度與品質的穩定是我們要加強的，日本雖然產值高，但薪資也高，所以我們應該還有競爭力，主要在品牌的建立上還要加強。人力以研究開發為主而非勞力^②。

協力廠的再整合，關鍵在於能否將原有的潛在互動結構，凝聚成形式化的制度形態，而具備有組織的效能。從紡織、製鞋、機械及資訊等四個行業來考察，狀況並不全然一致。需要眾多零組件配合的行業，如機械、個人電腦或部分生產高附加價值少量多樣的鞋廠^③，他們對於協力廠之組織化的再整合，不但意識到，而且已經開始實行。是以，從這些中型廠對於協力廠的再整合做法中，我們不但看到其往下發展的途徑，也明白了其企業本身能不斷發展的機制。底下，我們對此現象加以探討。

2. 中型廠本身的升級

前面我們說過，沒有中型廠本身的提升，不可能會產生對底下協力廠再整合的需求與迫切感。而就中小企業發展的軌跡

^②同^①。

^③如訪問個案M17、O4、E25等廠商。

來看，其提升的動力主要來自於「企業家精神」(Schumpeter, 1950, 1954; 段樵、黃錫楠、葉春生, 1986) 在生產與外貿開拓上的發揮。在此，所謂企業家精神指的是，中型廠頭家在主持企業時因其高度經營職能的展現，而孕育出企業體追求合理成長的經驗與價值觀。從不同企業體，在生產與外貿網絡的開拓上，我們可以看到這個相當一致的企業家精神之運作^④。底下我們先從其在生產面向上所彰顯的特質說明。

在我們訪問的幾個行業裡，只要能晉身到中型廠的行列，勢必都經過一番辛苦的奮鬥。而這個奮鬥過程也往往標示著台灣中小企業家精神的形塑過程。一位受我們訪問的千斤頂副總經理，就這樣描述他的老闆與其企業發展的關係：

為何本公司能發展到今天的規模？我們能從一個很小的工廠演變到今天，最主要的是我們有很好的老闆，他的觀念與經營的理念都相當先進。我們公司爲了跟國外做生意，投資很多人員，如我們南非盧總裁，他原先在太子汽車做生產課課長，為何一個在汽車工廠做的人會跑到一個做千斤頂的工廠呢？主要是我們敢用人才。我們剛開始英文程度很低，但老闆娘整整費了兩年的時間，白天還要上班情形下利用晚上苦學英文，可說付了很多心血。剛剛開始那一段時期，國外來的客戶大概都是我們老闆娘在接觸，後來再由李總經理負責、再招人，企業慢慢成長，才有能力

^④這種企業家精神在資訊業之E21、E20、E25、機械業之M17、製鞋業O4及紡織業之T14 個案裡，看得很清楚。

來用人。如果老闆觀念錯誤，做事猶豫不決，不敢用人，那這個企業要成長就很難。我們今天什麼都沒有，就是有好老闆，我們洪董事長他對企業的觀念隨時在變，腦筋隨時在動。很幸運的，我們到目前的幹部，每個人的修養、談吐可以說在國際商場上都能扮演好他的角色。為何會有這樣的成就呢，這就是我們老闆的領導及老闆娘所付出的心血，和工廠裡面主要幹部（如蔡廠長）十幾年辛勞的結果^⑤。

中型廠的頭家，之所以能在企業經營上出人頭地，與其具備高度經營職能的企業家精神是息息相關的。這一點我們亦可以從業者的經營眼光看出來。一位玩具業者在一般中小企業仍為匯率的變動傷腦筋而企望測度其底線時，即已指出：

面對匯率變動，問題在於技術是否能提高，生產成本能不能降低。所以企業家根本不用去測度或期待某個匯率底線，而是以當下匯率的額度作為企業生存及營利的挑戰。例如，當年我們生產啓動器，單價16元（當時對美匯率40:1），現在單價13元（對美會率26:1），技術更好、功能更強，加上大量生產，利潤比以前還高^⑥。

中型廠企業家這種高度經營職能的表現，亦可從其企業生產部門發展上的運作策略表現出來。一位機械業者就跟我們分析到其如何善用廠內人力及資金發展其生產事業，充分說明了台灣

^⑤同⑦。

^⑥訪問記錄M5，《社會與經濟》第26期，1990.6。

產業的靈活性：

設立部門而不設立分公司是企業經營的策略。如我們塑膠射出成型機部門的成立，為何當初我們不將它撥出去另外成立公司？因為它是一種長期性的發展，投資要很大，所以撥出去在資金的運作上會受到影響，而且並非短期間可以獲利的，所以在本公司可以用c n c部門的獲利來培養它。必須藉著搖錢樹的部門來培養一些有潛力的部門。其他屬於比較獨立性且短期可以獲利的，就讓它獨立成爲一家公司。另外我們也有一個維修部門，因為有見於台灣尚有許多中古的機器，這些機器本身都還很好，但就是沒有人可以維修，剛好我們公司有這樣的維修能力，所以我們就成立一個部門，讓我們公司裡面一些技術比較資深的人員來負責這個部門，然後去引進這些機器來維修。這種維修的利潤也是很好，我們採取參與的人分成的辦法，如三成，這樣就可以使台灣一些老師父的薪水有再進一步提升的可能。因為一般他們的年資夠，但薪資不容易再升，若參與這個部門就可以多獲得利潤，如此有助於再提高他們的收入^⑦。

對中小企業而言，在生產製造的發展一直是主力所在。是以，在尋找未來出路及進一步升級的管道時，必先從自己原先熟悉的生產製造部門出發，再擴充到相關領域。譬如，機械業走向航太工業的發展就是一個例子。從業者如何規劃其企業未

^⑦同⑥。

來發展的方向和前景，亦是觀照其企業家精神有無的一個策略。一位受我們訪問的機械業主，向我們提到他發展航太工業的步驟是循序漸進：

我覺得台灣要發展航太工業，要先從零組件開始，而不可能一開始就做整架飛機的裝配。航太工業所需的零件也不是都很精密，一般加工的技术我們已經有了，我們自己的設備也已經能夠製造了。我們剛開始介入這個行業，會找能力上比較可以勝任的來做，例如一些中輕密度的零件。同時我們也計劃跟國外廠商合作，主要是美國，在初期要求他們給我們技術輔導，因為現在台灣要發展航太零件還有一個最大的問題，就是材質的問題。很多材料台灣沒有辦法做，必須從美國進口。材質的供應、還有加工技術的引進、做法是先跟國外的廠商合組，跟他技術合作。而這種技術合作的方式是我們先變成這家美國公司的零件供應廠商。第一階段我們做給它，過了這個階段，技術可以吸收以後，我們自己能建立品檢的制度，也成為一家合格的零件供應廠商。也就能夠直接將這些零件供應到飛機的製造廠。一步一步來，在這個過程當中我們需要一些人員。我們廠內也有一些儲備的人員，機械碩士也有幾個。在籌備初期就讓他們介入這件事情，假如籌備階段做得很好，我們就讓他負責這個部門。在技術方面，有必要引進技術的話，可採用顧問的方式聘請人員^③。

^③同^⑥。

一個企業能在生產製造上升級，企業家必須具備優異的經營職能，此不僅表現在對企業經營的投入、經營眼光、生產線的開關與整合及新產品的開發，亦表現在對自己經營產業宏觀視野的認知與瞭解之下，對產業升級的掌握能力。一位受我們訪問的中型廠壓鑄業者，就充分的展現了這樣的形態：

依我的看法，如果以我的目標來做，壓鑄業應該還有很大的空間；但如果說不力求改變，提昇產品的品質及生產技術，目前同業中約有90%還生產低級品，台灣壓鑄界將面臨其它地區很大的挑戰。相對於本公司，近年來即不斷提升生產的品質，為因應鋁合金產品需要量增加的需求，必須再擴充廠房設施，屆時各方面的設備都要與日本同步，預計約需五千萬元的資金。但首先要解決一些問題，一方面整體社會環境在做調整，一方面也因為本身也剛開始轉型，以前公司各種事務我都可以做，將來不論品管、生產、倉儲、業務、甚至電腦等方面，都需要由專人負責，在各方面的調整都上軌道，等電腦規劃差不多、管理層面也差不多之後，再行擴充。在壓鑄界，我想你看不到像我們公司這般齊整的廠家，大多亂七八糟。曾有兩位日本專家參觀廠房，都認為即使在日本，本公司的設備亦屬一流，我這邊使用的機器全是日本進口，最新的、全自動的；有什麼新機器在台灣都是我在買，目前鋁合金的電腦壓鑄機器，也是我率先引進，買進之後發現效果不錯，本來的也是自動化機器，但這部機器是採用電腦監控設備，電腦程式設定之後，僅需把指令給它，全自動地幫你做到你需要的程

度。下午即將再引進一部增加了真空設備的機器，足以將模具裡的空氣抽出，一邊抽一邊壓鑄，成品的品質提高許多。這部機器耗費 500 萬元，所以我們的機器一直走在前端^③。

從訪問的行業來看，一個有企圖心的中小企業業者，之所以能發展成功，成為其行業中的翹楚，除了上述諸條件之外，對自己在中小經營規模營業限制之體認及力求對國際性資訊的接觸、吸收與掌握，變成是在擴展其產品外貿上最不可缺乏的職責。

一位業者就指出：

當時自行創業者都是從學徒出身，普遍缺乏專業的經營管理觀念及知識，根本不知道如何去因應產業的轉變。再者有些人與外界接觸機會太少，經營的眼光就沒有那麼開闊，想得不夠長遠，對自己過去的發展就深有這種感觸。目前個人每年要前往日本參觀工廠兩、三次，目的就在吸收先進國家的經驗。近年來在國內，政府亦舉辦了許多參觀工廠的活動，應該妥善掌握這些機會，不斷地學並與外界保持接觸，才是調整自己追求成長的不二法門。加強本身的條件之後，才能在對外貿易上提高談判的籌碼。與日商買賣時，更希望自己的產品能爭取較好的價格，藉以平衡對其購買機器設備所造成的逆差^④。

對生產製造經驗與能力的累積，透過上面的討論，我們可以看

^③同④。

^④同④。

出，是來自於諸多層面的投入與關注方為可能。而一旦對某個產品之生產製造經驗與能力的累積到達一定的程度，則其所能掌握的利潤，可能就不只來自於生產，還可能再加上外貿行銷的利潤。國內最大的一家千斤頂廠，在其轉做運動器材之後，就得到了這樣的成果：

七年前我們做了運動器材，因為覺得運動趨勢慢慢的會增高。剛開始自己做自己銷，結果發現我們的行銷網還沒有辦法做到售後服務。後來我們就做 O E M 與國外擁有廠牌的外商配合，我們現在就只做一個廠（芬蘭廠）的產品，我們跟它配合已經四、五年了，它在美國有分公司。配合久了，我們在生產上有一定的水準，它也要依賴我們，所以並不一定要自己控制行銷網絡。我們可以跟它合作啊。它投資我生產的廠，我投資它行銷的公司。我們可以說是產銷配合，共享彼此生產與行銷的利潤。那個公司已做了五十年。它的新產品構想與設計，我們有 R & D 跟它配合。我們的生產一天只有兩三百台，講究的是高品質與高附加價值的產品，所以與其他工廠起碼要做上千台的產品形態不同^④。

除了上述中小企業以中型廠為主導，在生產製造領域充分展現之企業家精神，使我們能捉摸得到台灣中小企業未來發展的可能性之外，出口外貿網絡方面，在中小企業自覺之下，有能力的中型廠已紛紛希望能自己掌握這個生存攸關的外貿網絡。

^④同⑦。

一位千斤頂業者就指出：

台灣人的彈性很強！中小企業這些年來，逐漸找到自己的行銷管道，不必再依賴貿易商的仲介。接觸多了，在自己行業之外亦對整體的投資環境有所感受；同時與國外建立好了人際關係，與國外其他公司可以有非業務內的相互合作關係^②。

中型廠對於外貿網絡的開拓，可以說更透徹的發揮了企業家精神的經營職能，國內一家螺絲企業就十足的展現了這種狀況：

本公司依時序在海外設廠如下：新加坡、斯里蘭卡、墨西哥（美墨邊界）；並計劃向下列地區擴張：馬來西亞、西班牙、東歐、中國大陸等地。訓練兒子、女婿等第二代，到海外工廠負責，成為執行董事，用當地的人來負責。無論海內、外投資，最重要在於幹部的能力與道德水準，要用對人。六〇年代外交節節敗退，在經營上諸如簽證、安全保障上都有困難，且處處受到歧視，加上關稅高，經營起來很痛苦；當初的出發點在於求生存並賺取利潤，並為了市場分散（不能將市場全都集中在美國）的考慮。民國72年時，新加坡將低價值的產業強制淘汰，由於決策的錯誤，造成72年到77年間，經濟發展的惡劣。由於新加坡是大英國協的會員，銷歐洲時關稅低，加上人才（尤其是英語能力）不錯，形象亦佳，故將新加坡當作中間站，接單後再轉到台灣來生產；從71年到76年間賺了一個斯里蘭卡廠

②訪問記錄M4a，《社會與經濟》第21期，1989.6。

（由新加坡轉投資較為靈活）。在斯里蘭卡設廠理由在於：台灣廠逐漸自動化，可將淘汰的機器轉至斯里蘭卡繼續經營，以便汰舊換新；同時斯里蘭卡與歐洲的關係不錯，投資在斯里蘭卡可享七年免稅，而其與歐洲間亦是零稅率。目前在斯里蘭卡廠共有員工一千二百人，是斯里蘭卡全國第二大廠，而待遇則是斯里蘭卡最高的。最近報備工業局，讓斯里蘭卡廠的幹部到台灣廠來受訓，讓他們瞭解中國人的倫理道德、工作效率，以免其太過驕傲。在墨西哥設廠是考慮美國的市場，以及關稅。當年墨西哥由於工會沒有節制，加上政府沒有效率，以致外資紛紛撤離，國家由富有到貧窮，目前大學畢業生的待遇約台幣六、七千元，一般員工才三、四千元。目前共有二百名員工。考慮西班牙設廠是基於1992年歐洲共同市場聯盟，關稅上的因素。東歐市場逐漸在開放中，本身具有高品質的原料，以後可用來生產高附加價值的產品，同時利用其廉價的勞工^③。

上述這種對市場的敏於反應，因產品行銷流向而勇於開擴貿易網絡的做法，與學者對於分散市場的呼籲是一致的。如蘇華山（1981）的研究即指出：

分散市場政策已被肯定，然分散市場之原則並非從美、日市場分散出來，儘管對日貿易逆差，對美貿易順差，然由不穩定性之論點得知，對此二國之貿易更應把握及加強拓展的，分散之地區應是對未加開發之地區拓展貿易。與其

③訪問記錄M3，《社會與經濟》第14期，1989.9。

說是分散市場，不如說擴大我國之對外貿易網來得合適。即是說貿易網的擴大才是分散市場的原則。

透過上述對於「企業家精神」在生產製造與外貿兩個方面的展現，我們說明了在台灣中小企業之協力組合結構中佔支配位置的中型廠，在未來企業發展的挑戰上，有何因應之道。我們相信，在協力組合中的母廠本身若未能在生產製造與外貿行銷上有所提升，勢必不會帶給協力廠再整合與再升級的壓力，如此，也就看不出原有協力組合整個結構位階往上提升的可能性了。台灣中小企業未來發展的出路，從這個角度來看，解鈴還需繫鈴人，亦只能反求諸己了。若從我們訪問過的廠商來看，中小企業本身已在這幾十年的發展過程中累積了進一步發展所需要的「企業家精神」。而客觀環境的發展，也迫使得他們要去尋找新的出路。加上政府的開放，無形中亦給予了更大的發揮空間。如此，對於中小企業的進一步發展即能有所期待了。

四、結語

對於台灣中小企業經濟結構的發展，我們從「彈性化協力企業組合結構」的角度加以探討，到本章可說大致上勾劃出其發展運作的圖像，及其發展上的可能限制和出路。探討中小企業的經濟結構，絕非只有「彈性化協力企業組合結構」的研究角度，才是妥適及有意義的策略。但是，從這個研究的角度出發，卻有兩個值得注意的探討意義。一是，彌補經濟學家企管

學家對台灣中小企業經濟發展現象研究的不足。對於中小企業的發展，很少經濟或企管學者針對這個議題深入研討。是以，他們對於台灣經濟發展各個面向的具體研究，剛好與本章互為註腳。譬如，魏啓林、謝英明（1986）的研究，即從一個更具體之經濟內涵的角度，指出我們上述所言，在生產製造與外貿網絡必須升級的方向：

過去十數年來，台灣對工業先進國家出口商品結構集中於較少數傳統性出口商品之狀況依然未有顯著改善。儘管韓、港、新、中國大陸等競爭國家亦有類似現象，威脅較小，但在當前台灣面臨產業結構重整與商品結構重組時，如何增強並改善出口商品之多樣化因素，以因應未來出口商品在勞力密集與工資低廉等有利競爭因素逐漸消失時，猶能以之做為增強出口商品供給面因素之有力解釋因素，將為今後台灣追求提高出口成長績效及維持經濟持續成長之重點工作。

其二是，透過「彈性化協力企業組合結構」的研究，我們不只能從社會學的角度，對於台灣中小企業經濟發展現象，能予以別開蹊徑的探討，更能從這個較整體性的結構面向，來挖掘出一些潛存的社會及文化特質，這不但是下一篇我們探討的重點，也是本書研究的重點。

第七章 擬似家族團體連帶

—— 論台灣中小企業運作的社會特質

從前面第一篇對於台灣中小企業經濟結構的討論，我們已隱約碰觸到一些經濟現象背後的社會文化現象。這些社會文化現象的討論可以說是整本書的重點，也是如〈緒論〉所說的，從企業經濟現象的探討第二度再回到社會來詮釋這個辯證研究必要的過程。是以，立基在第二篇整個討論策略的安排下，本章首先針對中小企業協力組合結構運作所彰顯的一個重要社會特質：「擬似家族團體連帶」進行探討。對於台灣企業運作的社會特質，東海大學「東亞社會經濟發展研究中心」三年來曾做過一系列的研究^①，但大都尚未企及概念化建構的層次。因而，本章一方面立基在第一篇中小企業經濟結構討論的基礎；一方面利用三年來類似於人類學田野調查研究方式，對於中小企業經營深度訪談累積的資料，並藉助「東亞社會經濟研究中心」

^①參考《社會與經濟》第3、4期合刊本，東海大學，東亞社會發展研究中心。

早期研究的心得，嘗試透過「擬似家族團體連帶」的建構，更具體而深入的掌握中小企業發展所立基的社會特質。

就本章具體的研究策略而言，我們從下列幾方面進行討論。首先，要說明的是，本文所採取的研究方法本身之社會基礎：人情連帶邏輯，即是我們凝聚出「擬似家族團體連帶」這個概念的前提。當我們不以西方既定之社會學理論架構來解釋台灣企業及社會的發展，而採取深入企業及社會運作場域的實地訪問、觀察及體會的方式，作為瞭解及詮釋社會的策略，現在看起來，這個方法本身即是我們從自己社會及文化母體建構概念的支柱。從研究方法本身得以體察到社會運作的一些特質，無疑的，能幫助我們縮短所建構之理論概念與生活實體的距離。所以，我們在第一部分先針對「擬似家族團體連帶」的形成基礎及概念內涵加以討論。其次，我們要再探討的是，「擬似家族團體連帶」為何有其韌性，直到今天仍然支配著我們社會人際互動及組織原則？而形成這個支配性的特質為何？最後，說明「擬似家族團體連帶」與台灣中小企業的發展之關聯，並由此再反省家族企業的問題。

一、研究方法的社會基礎：人情連帶邏輯

社會學研究方法的不同，不但預設著研究對象的不同，也預設著建構社會實體方法本身的不同。然而，這個理論上的認

知，要在實際進行研究的應用上，才真正對研究者帶來挑戰。因此，對於台灣社會的研究，不但要意識到這是對於迥異於西方社會實體的研究，更要花工夫去找出適合於這個實體的建構方式。在這個前提下，我們對於台灣中小企業發展的社會基礎之研究，便採取「深度訪談」的個案研究方式。這個研究方法在理論上預設著幾個前提：

1. 所要研究的企業體，就生活範疇而言，乃是屬於「私生活領域」的活動（陳介玄、高承恕，1989）。中國人對於私生活領域內的種種活動，不可能透過一個公開的形式（如一般之調查問卷）而讓陌生人知道。

2. 所要研究的企業體，就經濟範疇而言，乃是屬於「營利」的私密活動。在中國人錢財不露白及企業經營獲利致勝籌碼的考慮下，不會輕易對不相干的第三者透露重要訊息。

3. 所要研究的企業體，就稅法範疇而言，乃是屬於「對衝利益」下的機密活動，在法律內外的這個游走分際，企業體對於外人更是不會隨便透露，以免承擔不必要的風險。

4. 所要研究的企業體，就社會範疇而言，乃是屬於「擁有社會權力」的身分地位活動，沒有相當的社會資源不可能取得其尊重及配合。因而在其社會網絡之外的研究者不容易得到真正重要的資訊。

以上四點預設，一方面固然做為研究的出發，類似於以「經驗規則」來掌握；一方面卻也是我們整個研究過程不斷再反省的焦點。然而，立基在這些預設上之「深度訪談」方法的提出，只是我們意識到台灣社會必然不同於西方社會而有其獨

特性，這個「研究對象」的區辨而已。真正的關鍵問題在於：就上述特質而言之企業體，「深度訪談」如何而可能？因為，誠如張茂桂指出的（1988）：「真正高收入的宰制級大資本家，在隨機抽樣的調查中，是很難訪談成功的。」如此來看，深度訪談就不只是一般「調查問卷」更進一步的開放形式之研究方法而已。因為，本質上它不是可以透過隨機抽樣方法得到「受訪對象」，以保證樣本的代表性。從上面四點預設來看，隨機抽樣所得到的受訪對象完全失卻其意義，因為關鍵不在於你不要去訪問某家企業，而是想要去訪問的企業要不要接受你訪問。是以，深度訪談能不能做，以及立基於什麼基礎來做，做出來的成效如何，這或許都牽涉到某個社會的特質問題，而比純粹方法形式上代表性的掌握更值得探討。就嚴謹意義而言，上述「深度訪談」如何而可能的問題，必須從實際經驗來回答，而不能從理論上推演。

從我們所訪問的60家企業裡，沒有一家透過「正式形式」（指由東海大學，或以東亞社會經濟發展研究中心受國科會資助研究名義，行正式公文至擬定訪問公司）而達成訪問的目的。大凡是公文出去，即石沉大海，得不到回音。若要真正訪問到這家企業，則惟有靠「非正式形式」的關係網絡才有辦法。從我們賴以完成訪問的關係網絡來分析^②，大致可分成底下三種類

②達成深度訪談關係類型表如下：

業別	訪問公司	受訪者及其職位	關係類型
紡	永煌集團—大東紡織	陳修忠（總經理）	間接
	新光紡織	林添貴（副總經理）	直接

業	三五集團	陳昆龍（總經理）	邊緣
	裕隆汽車相關企業	謝煜峰（主任）	直接
	遠東紡織	徐旭東（總經理）	間接
	統一企業	高清愿（總經理）	間接
	強益紡織	胡宏敏（總經理）	邊緣
	東帝士集團	林螢燦（處長）	邊緣
	正光染整廠	林燈坤（總經理）	直接
	正光染整廠	林燈坤（董事長）	直接
	大豐棉業	王國雄（副總經理）	間接
	裕源紡織	謝成哲（老董事長）	間接
	三五紡織	陳坤農（總經理）	間接
大耀紡織	陳介禧（董事長）	間接	
	張承宗（總經理）		
	曾照明（董事長）	間接	
	曾燦輝（總經理）		
電	太平洋電線電纜	孫法民（董事長）	間接
	精業電腦	高照訓（總經理）	間接
	台灣電子電腦	Joe Yenavich（總經理）	間接
	神通電腦	候清雄（總經理）	間接
	華通電腦	吳健（總經理）	間接
	經緯電腦	馬賓農（總經理）	間接
		林伯華（業務經理）	間接
		黃秀園（副總經理）	間接
		張秋煌（督導事主任）	間接
		（事務部）	間接
		李進智（總經理）	間接
子	宏電腦	王焜瑜（副總經理）	間接
	宏電腦	林榮生（總經理）	間接
	宏電腦	朱厚天（總經理）	間接
	大同富士通電腦	李振瀛（總經理）	間接
		莊進士（銷售經理）	間接
		吳嘉璘（社長）	間接
		汪傳欽（總經理）	間接
		王飛龍（工程部经理）	間接
		馬學明（總經理）	間接
		松井隆（總經理）	間接
		陳宗欽（副總經理）	間接
資	工技院材料所	林垂宙（所長）	間接
	凱程電子科技	林如栢（董 & 總）	間接
		王建成（特別助理）	
		王思遠（處長）	間接
訊	資策會教育訓練處		
業			

	天一電腦 詮腦電腦 誠洲電子 環隆科技 飛瑞股份有限公司 大眾電腦 倫飛電腦 盈電股份有限公司	孫定邦 (總經理) 俞金爐 (總經理) 陳、王 (經理) 歐正明 (總經理) 陳榮祥 (總經理) 簡明仁 (董事長) 吳惠君 (副總) 陳義誠 (總經理) 嚴厚青 (董事總經理)	間接 間接 間接 間接 間接 間接 間接
石 化 工 業	福國工業 石海化工 台灣涼椅 台灣涼椅 台灣涼椅 台灣固特異 奇美實業 中美和化工 南僑化工 欣業企業 真茂企業 鴻昌工業	邱憲民 (總經理) 何勇雄 (顧問) 郭秀光 (董&總) 郭秀明、李元龍 曾振農 (董事長) 曾振農 (董事長) 曾振農 (董事長) 梁治國 (董&總) 許文龍 (董事長) 張源漳 (副董) 廖錦祥 (副總) 張一桂 (企劃室主任) 沈 (廠長) 陳飛龍 (會長) 張宗熙 (副總) 張志城 (總經理) 陳炳春 (董事長)	直接 直接 直接 直接 間接 間接 間接 間接 間接 間接
金融業	美商協利國際公司 台中第六信用合作社 世華商業銀行 大業證券投資顧問	張 樑 (總裁) 謝文昌 (理事主席) 倪德明 (總經理) 黃沂成 (總經理)	直接 間接 間接 間接
服務業	太平洋房屋仲介 新聯陽企業集團 力霸集團 台鼎建設 穎進	鄭明智 (總經理) 涂煌鎮 (總經理) 王又曾 (董事長) 白錫叻 (董事長) 蔡裕柏 (總經理)	間接 直接 間接 間接 直接
金屬	遠東機械 峰安機械	莊國 (副總經理) 黃土城 (總經理) 梁基燦 (營業處國貿處處長)	間接 直接

型：

1. 直接關係：這是透過研究主持人或參與研究成員本身，與受訪企業主之「親朋好友」的關係，取得受訪企業最高的信任及同意，而能完成擬定的訪問計畫。透過這種關係形態的訪問，每個參與研究的成員到了受訪公司，及與受訪業主的接觸

機械業	同光機械 凱祥企業 雷虎模型 金采精密鑄造 世同金屬 台中精機 舜展機械 精斌企業 經偉工業 瑞昇壓鑄 程泰機械 盈豐工業社 禎遠機械 嘉隆機械 信孚產業 信孚產業 頂偉股份有限公司 嘉義鋼鐵	張榮甫 (管理部經理) 林文村 (總經理) 賴春霖 (董 & 總) 林顯明 (總經理) 楊瑞祥 (董事長) 黃明和 (協理) 黃敏彰 (廠長) 許嘉霖 (董事長) 韓 蔚 (廠長) 周振中 (董事長) 楊德華 (董事長) 郭材全 (董事長) 魏欽榮 (董事長) 王振興 (董事長) 洪茂雄 (董事長) 鍾慶宗 (副總經理) 鍾慶宗 (副總經理) 王靖雄 (董事長) (副總經理)	間接 直接 間接 間接 間接 間接 間接 間接 間接 間接 間接 間接 間接 間接 間接 間接 間接 間接 邊緣
其它	興農企業 製鞋業 通用、通貿 日信鞋業 聖堡建設 大揚運動器材 廣大家俱 永山玩具	陳正郎 (協理) 余英宗 (總經理) 王瑞拱 蔡朝嘉、蔡基銓、 林副總 陳董事長、劉董事長 陳 松 (董事長) 楊群祥 (董事長) 沈多助 (總經理) 萬華山 (董事長)	直接 直接 直接 直接 直接 直接 間接 間接

中，都會興起很濃厚的「擬似家族團體」的感覺。主要原因是研究成員中有一個人與受訪業者有極親密的關係（彼此之間是兄弟、親戚或知交好友），因而，在共聚一堂時，即有都是自己人的感覺。在這種情況下，可以達成最佳的深度訪問，時間無限制、敏感話題，如公司財稅、人事及負責人在公司持股比例及家族經營問題，都可以無拘束的提出來請教，也都能獲得比較深入具體的回答。而訪問之後，必定由受訪業者作陪請所有參與訪問者吃飯，否則受訪者會認為作為主人者不夠誠意，沒有盡到招待朋友的義務。

2. 間接關係：這是透過研究主持人或參與研究成員本身，與受訪企業主「親朋好友的親朋好友」之關係，取得受訪企業基本的認知及同意，而能完成擬定的訪問計畫。透過這種關係，一般而言還是可以完成訪問，只是，連絡上就比較曠日廢時而不如上面類型乾脆了當。而每個參與研究的成員到了受訪公司，及與受訪業主的接觸中，還是有相當成份的「擬似家族團體」感覺。因為研究主持人或研究成員中某個人與受訪業者之間，雖然有個中介者，但關係的距離還不是很遙遠，所以彼此之間會有一定的親密關係。彼此是自己人的認同還是有，但比第一類型微弱。而這種連帶關係反應在訪談上就很清楚。訪問的時間不再是如第一類型，漫無節制，而必須配合業主時間，在一個半小時到二個小時結束，因此很多問題就必需擠壓在這時間內談完，而一些如上述的敏感問題，大部分只得到較表面及一般性的回答，無法像第一類型般的深入。但是，訪問完，業者也大部分都會請客吃飯，以盡地主之誼。

3. 邊緣關係：這是透過研究主持人或參與研究成員本身，與受訪業者「親朋好友的親朋好友之親朋好友」的關係，希望取得受訪企業基本的認知及同意，而能完成擬定的訪問計畫，但是往往比較不容易達成訪問之目的。在這有距離的關係裡，不容易搭上擬訪問企業的關鍵人物，所以常常徒勞無功。縱然有些個案訪問成功，但整個感覺已相當正式化了，訪問者與受訪業主之間僅有很淡薄的「擬似家族團體」感覺，彼此之間的親密性很低，訪問所得的內容也更一般化，不易深入問題的核心。

我們將上述構成訪問的三種類型關係整理成下表。從中可以看出佔最大百分比的乃是間接關係類型。這就透顯出底下我們對於「擬似家族團體」感覺，進一步建構或解釋我們社會連帶形式的重要意義。因為，間接關係類型剛好是處於「擬似家族團體」感覺形成最適合的場域。

表一：受訪企業關係類型統計表

關係類型	家 數	百 分 比
直接關係	18	20.2%
間接關係	67	75.3%
邊緣關係	4	4.5%

從以上這個實際經驗研究情形的描述，我們可以看出來，達成企業深度訪談的基礎，乃在於潛存於社會中的人情關係連

帶。之所以說是潛存，乃在於當我們不用某種方法去進入它的系統，我們不易感受到它的存在及具體運作方式。今天，若我們以一般問卷調查方式進行研究，可能就無法深刻體認及瞭解，人情關係連帶在我們當下社會運作狀況，已足於做為探討社會變遷與文化變遷，社會結構與生活秩序一個很重要的策略。是以，這個課題也有不少學者注意到，並提出不少見解（Davis, 1962；Knowles、Borje, 1971；楊國樞，1984；黃人傑，1984；朱岑樓，1986；謝高橋，1988；黃光國，1988a，1988b；章英華，1988；陳介玄，1988，1990a，1999b；陳介玄、高承恕，1989；彭懷真，1989）。在此，我們引用謝高橋一段話作為進一步討論的起點：

在我們社會裡，人際關係網絡的建立，是以親族倫理為基礎，並由家族中心擴展至其他的人群團體，如君臣、朋友等等，例如四海之內皆兄弟。親族是我們組織人群關係的主軸，這種軸心形成的關係在本質上是親密的、情感的、忠誠的與合作的。這種模式可應用於他人，即非親族，而在社會裡創造一種類似親族的關係與結合。我們社會的親族關係有其特殊性，但卻在運作上帶有包容性。因此，親族的情感不只存在於親族份子的人群關係，且也發生在非親族份子的人群關係。（謝高橋，1988）

以上概念性的論述，可以在我們上述之訪問研究過程得到印證。從這裡，我們可以將人情關係本身運作邏輯所展現的內外兩個原則凸顯出來。從上面所提到的訪問之三種關係連帶形態，及謝高橋的觀點，可以看出來，人情關係運作邏輯，內含

的是一種「擬似家族團體連帶」原則；而外顯的則是一種「擴大的相對封閉體系社會」性格。所謂「擬似家族團體連帶」原則，指的是從自然家族團體連帶過渡到人為家族團體連帶，這整體擴大的家族性連帶原則，它把非親族份子以親族感覺連在一起。而「擴大的相對封閉體系社會」指的是，在某個人情關係連帶之內的資源，直到今天，對連帶之外的份子來說仍然是不存在的，因而是封閉的，但是在今天現代工業社會因整體資源擴大了（如經濟資源的豐厚、政治資源的均化），所以這個相對封閉體系也跟著擴大。當我們把人情關係這一體兩面的組合形態區分開來，才能更清楚看到，為何「家族制度」或「家族理念」在今天企業的經營，是一種「資源」而非「負擔」。

二、「擬似家族團體連帶」與「擴大的相對封閉體系社會」

以上略帶理論想像風味的討論，是在於形構深度訪談這種研究方式的實際社會經驗中，孕育累積出來的生活體會。這種生活體會說明了家族連帶，在傳統社會做為顯性的生活秩序，在現代社會則轉換成隱性的生活秩序，也由於在現代社會中，它轉換成擬似家族團體連帶的成分較濃，所以不容易一眼看穿其基本結構。但不管是傳統或現代，親族結構及親族連帶做為社會組織及結構的核心（李亦園，1985），是值得我們注意的研究面向。現在我們要再探討的是，前述之「擬似家族團體連

帶」為何有如此強的韌性，直到今天仍然支配著我們社會人際互動及組織原則？而形成這個支配性的特質為何？

對於傳統中國及現代家庭、家族、氏族組織、親屬結構及宗族結構的研究，在學界已是一個有著眾多研究成果的專業學術領域。從他們的研究成果，我們可以看到前述「擬似家族團體連帶」，立基的理論基礎及其基本特質所在。對本章論述直接相關的，以林南及吳燕和的研究最為重要。林南在〈從家庭結構看中國社會〉一文曾指出，以家庭為分析重心的社會結構理論，認為：

家庭資源轉移的內容和對象是對家庭和社會運行有決定性影響的要素。資源分為兩大類：一、權威；二、財產。一個社會裡家庭資源轉移有兩個重要變數：（一）是強調權威轉移，還是財產轉移，（二）權威轉移和財產轉移對象是否一致。中國家庭資源轉移重視權威，而權威和財產轉移是非一致性的（權威傳給長子，財產諸子均分）。這些轉移特徵，導引出一個1.權威集中，2.家源和血源為重，3.以小單位方式運行，4.以情感為重，而排外性較強的家庭結構組織。由於資源轉移和其導引出來的特徵，使家庭在中國社會佔有核心地位。它的核心程度由兩種方式表現出來：(1)整個社會被家庭滲透，是家庭的延伸，(2)重要社會組織結構，都模仿家庭結構模式。這些表現經由鄉、黨、社會參與、人際關係、企業、政治組織，宗教制度都可看出。（林南，1988）

整個社會被家庭滲透，是家庭的延伸，及重要的社會組織結構，

都模仿家庭結構模式，這兩點研究結果對我們有相當大的啟發性，也直接支持了我們上述的觀點。因而，我們可以說中國是一個家庭化的社會，這就不只如同金觀濤、劉青峰（1987）所說的，家族與政治是同構，事實上，從林南的觀點來看，家族與社會也是同構。這一點從社會學的角度而言，對我們可能更有意義，因為它指出了我們生活結構的基本原則。

而就「擬似家族團體連帶」的特質而言，從吳燕和的觀點來看，有很好的說明。他認為，中國社會是由「家」擴展到「族」，具有廣義氏族制度之永久性，並可由「族類同感」和「族群關係」來說明由家到族之伸縮性。「中國人的族類觀念伸縮性很大；小則為同村、同鄉、同某房某派的宗族，大則為同宗、同姓，以及『非我族類』的族類觀念，甚至可以大到國族的範疇。若單以家族為出發點，則廣義的氏族包括超出單一家族的伸展家族、宗族、宗親會性質的氏族等等，是跟『族類』具有共通條件的社會關係範疇與實際團體組織」（吳燕和，1985）。林美容也指出（1988）：「就形式特質而言，中國親屬體系是一個開放無邊的結構，理論上可以包含無限數目的父系嗣系群。」儘管吳燕和與林美容是立於不同範疇討論親族問題，但兩個人的研究結果卻可以提供我們思考到，前面所謂的「擬似家族團體連帶」，具有一個形式上的特質，亦即，在「族類同感」範疇之內的，是一個無邊開放系統；而在「族類同感」之外的，則是一個嚴謹的封閉系統。而對每一個「族類同感」團體所存在的社會來講，即變成「相對封閉體系社會」。

傳統「族類同感」所形成的生活圈為什麼會有支配生活秩

序的能力呢？這從韋伯及瞿同祖的觀點就可以看出來，韋伯認為（1989）：「氏族，在西方的中世紀時實際上已消聲匿跡了，在中國則完全被保存於行政最小的政治單位、以及經濟團體的運作中」（1989：151）。而「氏族有其無可置疑的權力為其成員立法——此一權力不止具有『超越法律』的效力，並且在某種情況下，甚至是在宗教習慣的問題上，還具有『抗拒法律』的效力」（1989：153）。瞿同祖（1984：7）也指出，中國的家族是父權家長制的，父祖是統治的首腦，一切權力都集中在他的手中，經濟權、法律權、宗教權都在他的手裡。可見在傳統社會中，家族不但是經濟範疇，亦是一個法律範疇及宗教範疇。其對生活的支配能力可以從這個擁有眾多資源的位置看出來。家庭或家族的結構位置在社會變遷中，在現代化及工業化的過程裡，有沒有轉變，亦是學者爭辯和探討的一個重點（賴澤涵、陳寬政，1985；王德睦、陳寬政，1987；徐良熙、林忠正，1989；章英華，1988）。對我們而言，在此較關懷的是，如果說傳統社會中，家族同在經濟範疇、法律範疇及宗教範疇等眾多資源匯聚所在，是以對生活具有強大的支配力，那麼傳統家族結構所孕育的「族類同感」意識，結晶化在當下社會所形成的「擬似家族團體連帶」，為何還能在當下社會運作？

在說明這個問題之前，我們先從一個較廣闊的視野，考察一下固有的親族關係在當下社會的作用。謝高橋指出（1988）：「我們的親族關係不僅有其親密情感且亦有其工具性，這正好涵蓋了西方社會學家所謂的初級關係與次級關係的特

徵。如今，在快速的社會經濟發展過程，都市環境條件的發展，將有利於人際關係的工具性而不利於人際關係中親密情感的盛行。但我們人際關係網絡的包容性與工具性並行不悖，這可能會使我們人際關係網絡在社會變遷中的改變，不會像西方社會在結構變遷中造成次級關係的全面盛行，而喪失親密情感；相反地，親族暗含的親密情感乃會透過人際關係網絡來運作，不論它是基於初級的軸心或次級的軸心。總之，我們的次級團體結構會隨社會之由農村型態轉變都市型態而發展，但親族的親密情感不會自人際關係網絡中完全消退，仍會在次級團體的結構裡運作，形成社會連帶而影響組織。」

事實上，從我們對於台灣中小企業的研究可以看出，所謂涵蓋著社會學上初級關係及次級關係特徵的親族關係，並不能很具體的描繪台灣現代社會一種較普遍性的連帶特質。我們當然可以同意，親族關係之內的連帶，可以同時包容情感性及工具性而不悖，因而仍然可以在現代社會運作。但在親族關係之外的社會連帶方式，就無法再用親族來解釋了。所以，我們發展出來的「擬似家族團體連帶」概念，即可以較普遍性的來說明台灣現代社會人際連帶的特質。如果說「擬似家族團體連帶」概念遠比親族關係更能勾勒出一一般性社會連帶，主要在於「擬似家族團體連帶」能貫穿親族關係形成的封閉體系社會，而凝聚出一種新的團體意識。從此也看出了「擬似家族團體連帶」能在現代社會運作的道理。

從中小企業的訪問研究，與一般學者研究⁹所提出的一個相

當一致的看法是，除少數幾個行業之外，普遍而言台灣企業之同業公會組織皆不發達，亦即不能發揮其組織應有的效能^④，所以也就達不到韋伯所指涉的西方商人結社之存在的意義和功能^⑤。我們在前面第一篇對於中小企業協力組合結構的探討，也發現到企業之間很難建立正式組織關係。這些現象似乎說明了中國人像一盤散沙，不容易建立起團體意識。然而，若從本章前面的討論來看，中國人傳統之「族類同感」、「親族關係」或「家族連帶」都可以說是一種具影響力之團體意識的彰顯，我們如果稱之為舊的團體意識，則相對於傳統農業社會之現代工商社會，應有其與傳統相關連卻又有其新意的「新團體意識」。這種新團體意識從我們觀點來看，即是透過「擬似家族團體連帶」而形成。

在第一篇第三章對於中小企業生產與管理上的討論，我們

③訪問記錄M18，《社會與經濟》第38期，1991.1。

④亦即不能達成做為一個組織結社的經濟功能與社會功能。

⑤對於韋伯這方面的討論請參考《社會與經濟》有關「城市論」部分。

⑥楊國樞、鄭伯璜（1987）在「傳統價值觀、個人現代性及組織行為：後儒家假說的一項微觀驗證」一文，介紹了Kahn有關「後儒家假說」的觀點。在Kahn四項有關儒家之意識形態假說對東亞社會的企業組織有正面作用的因素裡，其中「第三點，有階層感（sense of hierarchy）而且認為階層是自然的、對的。第四點，認為人際關係具有互補性，此種觀念與階層幹部配合後，可以擴大機構或組織中的公平感：例如，一方面是老闆對下屬給予父權式的關懷，另一方面是下屬願意與老闆做合作，不因自己為處下僚而有太多的憤慨」。這二個觀點可約略具體的來說明，我們這裡所指的文化質素為何。

已經指出「班底」的運用是極關鍵的一環。而班底這個工作團體的形成及其互動間的高度默契，即是經由「擬似家族團體連帶」而培育成一種有共同工作理念的團體意識，這種團體意識也即是我們第三章所指出的「自己人意識」。從訪問研究中可以看出來，形成班底的人員無法完全來自於親族團體的成員。然而來自於親族團體的「貼心感」與「信任感」，以及對於這個工作團體的高度認同感，卻是企業主所需要的。因而透過「擬似家族團體連帶」而形成「自己人意識」，即是再造這種初級團體特質的不二法門。如此，也同時解決了源自親族關係封閉性所形成之互動障礙。然而，儘管透過「擬似家族團體連帶」能夠突破親族關係封閉體系，但是「擬似家族團體連帶」所形成的團體意識還是有其界線。以第一小節所討論的三種關係而言，到了「邊緣關係」類型，可說已瀕臨「擬似家族團體連帶」的極限，再類推出去即非自己人而是陌生人了。所以，我們所言之台灣乃是一個「擴大的相對封閉體系社會」道理即在此。由於台灣現代社會是「擬似家族團體連帶」，所以不像傳統社會「家族團體連帶」那般特定化，因而是擴大的。這一點跟前述社會經濟整體資源的變動是必須一起觀照的。另一方面，傳統與現代兩種連帶的邏輯又有其相通之處，皆是以人情連帶為最終基礎而非以法律規約下的非人際形式連帶為基礎，是以彰顯出來的還是一個相對封閉性的社會。

上面的討論，我們簡單說明了「擬似家族團體連帶」基本特質及其能夠在現代社會中運作的理由。底下，在前面論述的基礎上，我們要進一步探討「擬似家族團體連帶」與台灣中小

企業經營的關連，並由此關連的說明，對於爲人所詬病的家族企業問題再加以反省。

三、「擬似家族團體連帶」與中小企業經營

從中小企業的研究到「擬似家族團體連帶」的建構；或者從「擬似家族團體連帶」再回頭解釋中小企業的發展，事實上是一體兩面的工作。如果對於社會實體的理解是在於辯證思索的動態過程，那麼經由中小企業這個研究對象及採用之研究方法所挖掘出來的「擬似家族團體連帶」，便應該能再用來深化我們對於台灣中小企業發展的瞭解。從紡織、製鞋、機械及資訊四個行業的訪問研究，我們體會到「擬似家族團體連帶」與中小企業經營上的關連，大致可從下列三個面向來加以討論。

(一)「擬似家族團體連帶」作為企業內部勞動組織之管理及推動其生產力的有效機制。在我們訪問的企業裡，有的不願意人家稱其爲家族企業，卻以「企業家庭」的公司組織特色而自豪。不管是家族企業或企業家族，在我們看來，都是以「擬似家族團體連帶」作為企業運作的一個文化質素^⑦，來獲取企業所有員工的高度認同，以彰顯企業的生存及獲利能力。在這個情況下，以中小企業的經營規模而言，並不一定需要科層分明的專業管理人員及組織，來掌握勞動生產組織的合理化，而只要老闆及幾個核心幹部，能充分運用「擬似家族團體連帶」的原

則，與直接生產的勞動者打成一片，形成自家人的感覺，即有生產的紀律與生產效能出現，使中小規模企業也能走上「有紀律的勞動組織形態」。這也即是我們第三章及前面第三小節提到的黑手變頭家之管理整合模式或班底運用的奧妙。就中小企業組織動員的角度而言，誠如前面所言，「擬似家族團體連帶」最具特色的表現乃在於「班底」的形成與運用。一位受我們訪問的製鞋業者就說道：

本公司沒有班底的運用，很難想像在台灣大部分鞋廠都往外移到大陸或東南亞的情況下，我們在台灣不但能生存，尚且能夠繼續擴廠發展。所以，我們的廠可以說是靠幹部在賺錢。公司以總經理爲核心的班底，每個人遇到公司有事，都可放下身段，馬上進入狀況將事情處理好。平常大家感情很好像親兄弟一般，這種情誼上的和諧使我們互相搭配的更有默契、更順暢^⑦。

可見對於中小企業發展而言，「擬似家族團體連帶」確實是符應其經營特質很重要的一個社會條件。

(二)「擬似家族團體連帶」可穿透相對封閉體系的界限。企業對外而言，必須和氣生財，尋求廣大的助源，不論是市場的開擴、員工的招募、與其它業者商業信用的相互支援與流通、金融信用的運用、各類有利資訊及賺錢契機的掌握等等，在在都需要互通有無，快速累積企業經營經驗才能生存獲利。但是，商場如戰場，不僅有「族類同感」這種社會性的相對封閉性存

^⑦訪問記錄04。

在，更有不同企業層級所形成的經濟性之相對封閉性存在。所以，「擬似家族團體連帶」，就變成突破這些封閉性的重要管道。因為它能建立所謂「自己人」的認同連帶，以便在企業經營上彼此幫忙。試想以一個單純學術研究的訪問，便須用上這種連帶才能達成。可見對企業家而言，在生存攸關的壓力下，怎能不去刻意營構這些連帶，以備不時之需。所以從我們訪問中可以看到，各種「擬似家族團體連帶」的延伸組織，如商幫（台南幫、嘉義幫、上海幫等皆是）地方企業家聯盟等組織所在多有。而最平常的運作，則在於每個中小企業頭家在面對自己企業經營情境時，如何因地制宜善用此連帶以掌握企業發展契機。一位受我們訪問的染整廠頭家就指出這個情形：

外銷網絡的開擴，從國內到國外的連線，必須要有熟悉這個網絡的外貿人員跟你搭配。本廠所染的橡筋布或混紡布都是由另外一家搭配的中型紡織廠，從國外接單再下到本廠來染色加工。所以，早期工作量一直受制於這家紡織廠，但一直打不進去他們的網絡因而也無可奈何。後來經過長期刻意經營，與其負責外貿接單的主要靈魂人物，建立了兄弟般的感情。由於有這個交情，他即把香港、美國客戶的網絡全部介紹給我，使我在工廠接單方面更有把握^⑧。

由此我們可以看出，這種「兄弟般」感情的建立，即是「擬似家族團體連帶」之建立。也是業者賴以穿透相對封閉體系界限的手段。

⑧訪問記錄T9c。

(二)「擬似家族團體連帶」是企業經營的資源。從上面兩點的討論，我們可以看出來，對企業經營而言，這種擬似家族連帶，不管對內或是對外，都是必要的資源。而從「資源」這個概念，我們就能更清楚看到，廣義之家族意識或擬似家族意識的使用，是在台灣當下這個社會結構及文化脈絡裡，進行企業活動，所必要的一個理性策略。之所以說是理性的策略，乃是立足在台灣這種社會連帶的形式上，企業無法自外於這個連帶之下，進而善用了這個連帶以釀造出深層文化結構對企業營利活動非經濟性的支援效果。這樣的情境，在傳統的紡織業看得到，在先進的資訊業依然鮮明。受我們訪問的兩位資訊業者就曾指出：

我們是講究人性化的管理，彼此之間的關係很 close，沒有人會說他永遠就是對的，像董事長講的：人非聖賢，孰能無過，所以公司的文化就好像一個大家庭一樣，大家感覺好像兄弟、朋友、和親戚一樣^⑨。

UPS 本身並不是很複雜的機器，除了零件是進口之外，大部份都是自行製造生產。在國內，我們也有很多的供應商，甚至對這些供應商，也有一些財務上的支援，讓他們週轉以解決財務危機，此係立基於「兄弟」的關係，因彼此已有長期合作關係，加上對方無法順利運作勢將危及本公司的營運；這種並不完全屬於正式契約合作關係，能使我們藉以在同業「搶貨」時，爭取良好的配合^⑨。

⑨訪問記錄E25，《社會與經濟》第30期，1990.9。

「擬似家族團體連帶」作為台灣中小企業經營上一種資源的效應，這個情況，我們大致上都可以在往下幾章所要討論的主題，如「情感與利益加權關係」、「包容式行政」及「勤勞主義」看得出來。間接也對於儒家倫理與台灣經濟發展關係的命題有所反省。這一點我們將在第十章深入討論，在此，要進一步反省思考的是有關於家族企業的問題。

對於台灣中小企業結構特質的探討，就我們的觀點而言，家族企業形態是很重要的一個面向^⑩。劉水深（1983）在其研究裡，即明白指出：

台灣中小企業大部份為家族企業：依據一項研究結果顯示：百分之七十的中小企業為家族企業，所有人即為經營者。依照民國70年台閩地區工商普查結果，有77.34%之企業單位為非公司組織，這些企業絕大多數是家族企業，甚至很多公司組織者亦屬家族企業。

而對於家族企業的問題已有不少人加以探討^⑪，可說是褒貶皆有

^⑩訪問記錄E26，《社會與經濟》第30期，1990.9。

^⑪「東亞社會經濟發展研究中心」對家族企業問題做過一系列研討，最主要的論文是涂一卿〈家族企業的概念與實質——以台灣企業為例〉（《社會與經濟》第2,3期合刊本）、〈中小企業、家族連帶與地方社會〉（《社會與經濟》第28,29期合刊本）及高承恕、陳介玄、馬彥彬〈台灣經濟發展與西方資本主義理論〉（「社會與經濟」第2,3期合刊本）。

^⑫有關這方面的探討文獻極多如：黃光國，1983a, 1983b, 1988c；陳明璋，1984, 1985；陳其南、邱淑如，1985；陳翠英，1988；Al-

之。對於中小企業家族企業限制面的討論，陳其南及黃光國兩人有深入的研究。陳其南從傳統家族制度的角度^⑬，以及透過「差序關係導向」型企業這個概念的建構^⑭，指出台灣中小企業眾多的原因，而且在家族觀念的影響下，這些企業很難擴大。黃光國（1988c）則藉由其「人情與面子的理論模式」指出：

東亞人民在建構並經營企業組織時，仍然很難擺脫儒家倫理的影響，而傾向於以家族成員為核心，來締建企業組織，同時傾向以「需求法則」和在企業組織中工作的家庭成員交往，並以「人情法則」和其僱用的員工交往，而構成所謂的「家族企業」。

對於家族企業做這樣的界定之後，黃氏引用中國生產力中心（1974）、宋炎興（1979）及曾東陽（1978）的研究結果說明，台灣絕大多數中小企業都具有家族企業之特性，其問題乃在於「業主獨攬產銷與經營管理之全權，缺乏現代經營管理觀

corn, 1982; Ambrose, 1983; Bantug-Hoffarth, 1985; Barmash, 1986; Beckhard and W. IbbDyer, 1983a, 1983b; Bozett, 1985; Crouter, 1984; Curtis, 1986; Davis, 1983; Finn, 1986; Hall, 1974; Hirschmeier J. and T. Yui, 1981; Holl and Boulton, 1984; Hsu 1986.

^⑬陳其南、邱淑如〈企業組織基本形態與傳統家族制度——中國、日本和西方社會的比較研究〉，見於《中國式管理實錄》pp.466-479，時報出版社，民國73年。

^⑭陳其南〈傳統中國家族制度與企業組織——中國、日本和西方社會的比較研究〉，見於《婚姻家族與社會——文化軌跡》，允晨出版社，民國75年。

念，因而未能引用現代化的管理制度」^⑮。所以，黃氏在此大力引用韋伯「形式理性」的觀點，指出家族企業現代化的方向，應當是引進西方式的管理理念，建立蘊涵有高度「形式理性」的規章制度，讓儒家文化忠、誠、勤、和等傳統能夠完全發揮出來^⑯。

相對於陳其南、黃光國兩人的論點，亦有學者從正面的角度，指出中小家族企業在現階段整體企業發展上的意義所在。典型的代表是陳明璋（1988a）的研究：

中小企業都屬於家族企業，而家族就是建立在廣義的「同」（同學、同事、同姓、同鄉）與「緣」（血緣、姻緣、地緣、學緣）之上，有此「同」與「緣」的情義結合，若再有事業的共利誘因，就能進一步往外擴散與結合，從家族企業的內部關係到對外的原料採購，代工廠的選擇、加工、裝配及產品銷售，很容易看到這種廣義家族的關係。國人只要有「同」與「緣」的情意在，就容易建立「義利」結盟的合作關係，這種系列性的合作，在匯率升值的壓力下表現無遺。我國企業少有倒閉的情形，其因在此。

陳明璋在肯定了中小家族企業在過去發展之意義後，也指出了其未來轉變之方向：

過去，由於各環結的緊密配合，強大與彈性的產銷體系得以建立，今後，這些合作環結仍應繼續維持與強化。但更

^⑮黃光國〈中國式家族企業的現代化〉，見於《中國人的權力遊戲》，巨流圖書公司，民國77年。

^⑯同上。

重要的，是擴大廣義的「同」與「緣」的關係，並將之法制化，使之共存共榮，而由關係取向變成制度取向。不管怎樣，多層次的中心衛星工廠體系，仍是企業的競爭優勢基礎之所在。（陳明璋，1988a）

以上對於學者們針對中小企業家族企業特質正反兩面的討論，從我們對於第一篇中小企業協力組合結構的具體探討，以及本文的觀點來看，都是很難加以接受的。陳其南及黃光國從二手文獻所建構的理論模型，都有著以理論化約實體的毛病。台灣中小企業眾多，絕非「差序關係導向」型企業這個概念所可輕易解釋的；而中小企業很難擴大，家族觀念的影響也非重要因素^⑰。而黃光國借用韋伯「形式理性」與「實質理性」這組概念批判中小企業家族企業的缺失與提出興革之道，不但在知識論及方法論上誤用了韋伯概念架構，將其廉價的應用到自己社會現象的解釋上；更是透顯了其對於台灣中小企業的瞭解過度表面化^⑱。從第一篇對於台灣中小企業經濟結構細部的討論，

^⑰要回答這個問題，必須對台灣企業，尤其是中小企業發展的經濟結構與社會結構，有比較全面性的探討才可能週全的加以解釋。本書以台灣中小企業經濟結構及社會結構作為研究對象，即在於希望能深化對此問題的研討與瞭解。是以，以此來看陳其南的討論顯然是有所不足的。

^⑱對於黃氏在知識論及方法論上誤用了韋伯概念架構，將其廉價的應用到自己社會現象的解釋上，筆者在〈韋伯論西方合理勞動組織的興起與擴大〉一文有較詳盡的批評，可加以參考。至於個人認為黃氏對於台灣中小企業的瞭解過度表面化，可從本書第一篇的討論內容看出來，在此不再贅述。

我們正是要從此彰顯一個重要的觀念：任何對於一個社會中經濟現象深度理解的可能，乃在於先如實的進入到這個經濟現象本身，如此，再去挖掘其社會性及文化性的根源時，才能回過頭來豐富原先經濟面的解釋，而不致犯了過度化約的毛病。至於陳明璋的論點，雖能較實在的指出家族企業對中小企業發展的可能意義，但卻不能分辨「家族企業」與「擬似家族企業」的不同。

從我們研究的角度，要提出的一個較整體性的解釋乃在於：若是一定要從傳統的文化根源，來掌握台灣中小企業富有特色的組織形態，則這個組織形態應是「擬似家族企業」而非「家族企業」。這怎麼解釋呢？從第一篇第三章對於整體中小企業協力結構的討論我們已看出，10人以下佔多數比例的家庭工廠，很多是夫婦兩人、兄弟數人或再加上幾個僱傭工人就做起來，以這麼少的人組成的這類型工廠不家族化也難，是以單從這些工廠來說明台灣中小是一種「家族企業」形態，在個人看來並不能凸顯中小企業的組織特性。但是，若我們將10人以上的小型廠、中小型廠及中型廠與這一部分整體來觀照，會發覺隨著公司的擴大，在生產及管理的用人上，不可能侷限在家族人員的範圍，而會運用前述之「擬似家族團體連帶」來形塑出班底以資運作，如此，我們看到的即非「家族企業」而是「擬似家族企業」；或者表面觀察是「家族企業」而實際運作上則是「擬似家族企業」。

那麼，什麼是「擬似家族企業」呢？在此，我們指涉的是：在企業的經營上，以「擬似家族團體連帶」作為企業組織中的

人際互動原則，而形構成組織力運作效能的企業體。由此界定來看，所謂經營權與所有權有沒有分離、企業核心人物是否為家族的人，便非關鍵判準^⑩，重要的判準是在於：企業在組織的構成及運作上，是否透過「擬似家族團體連帶」來進行。從我們對於紡織、製鞋、機械及資訊四個行業的深度訪問研究可以看出，台灣中小的企業組織，可說充分表彰了這種「擬似家族企業」的特性。

從我們上面的討論來看，家族團體連帶，如同「擬似家族團體連帶」，對於企業經營而言，是一個「資源」與「負擔」範疇的問題，而非「好」與「壞」評斷的問題。家族對於企業經營，到底是負擔或是資源，必須從我們生存的客觀社會脈絡，及主觀上企業主持人運用組織的能力來決定。從上述「擬似家族團體連帶」，在企業經營上的三種關連來看，整體社會及文化的發展形態，無疑的，是有助於企業將家族作為一種既有的「資源」來使用。而就我們所訪問的業主之觀點來看，他們也都承認，企業作為企業必需是要能生存及獲利的企業，這是最重要的判準，所以，同樣是兒子，因才能不同所付予經營的企業性質也就不同。從此看來，似乎企業家本身比外人更能洞察到，家族在企業經營上，所可能帶來的盲點，而能避免造成負

^⑩以經營權與管理權分離與否作為中小企業家族化的判準，並據此指出其經營上的不合理性，是對這組概念在分析中西不同經濟及社會實體沒有深入瞭解的緣故。我們在第四章從證券市場形式結構的發展指出，單從文化面來強調經營權與管理權分離與否是沒有意義的，因為這牽連到的是整體制度結構配合的問題。

擔，盡量善用其作為「資源」的特質。這也是企業家在其實際企業經營的考量下，會將家族團體連帶轉換成「擬似家族團體連帶」的道理。如此，才能夠符應社會變遷的步調而充分利用體現出新生命的文化資源。如一位受我們訪問的機械業者就說到這樣的狀況：

基本上我們是採用內部創業的方式在分裂，我們希望藉家族企業延伸出一種企業家族的狀況。一家公司經營三十幾年下來，有一些高級幹部總是會延伸出自己的想法，像自己創業這類的想法。但是依現在的狀況要自己創業會越來越不容易，失敗率很高。所以爲了讓對公司有貢獻的高級幹部有發展的機會，所以我們慢慢形成一種內部創業的機會出來。當然這種內部創業的情形，就比較採用一種入股分紅的制度。所以讓有能力的幹部有機會到外面負責。最近延伸出一家台勝精機，專門做本廠淘汰的機種，即較傳統的機種。那家公司同時也開放給我們很多幹部去入股分紅^②。

從家族企業到企業家族，實說明著中小企業從家族團體連帶轉換成「擬似家族團體連帶」一種高度自覺性，對傳統社會連帶及文化價值檢選及重塑的過程。無疑的，如此的轉變亦可帶給我們對自己社會變遷的瞭解。

^②訪問記錄M8，《社會與經濟》第30期，1990.9。

四、結語

對於「擬似家族團體連帶」或家族企業，在本章的討論，除了是來自於理論的思考之外，更重要的是在於生活的體認。在每一次的訪問個案裡，當一踏進受訪企業的大門，我們大致就能明瞭這是屬於第一小節所述那一種類型關係提供的訪問。及至進入會議室，與企業主的寒暄、招呼、彼此會談的坐位，乃至提問題的程序、態度、禮貌，在在都顯示了，這是一個有秩序存在的社會，而這種秩序又與訪問韓國企業所感受到的上下從屬嚴明的階層化秩序大爲不同^②。從這個角度來看，家族或是「擬似家族團體連帶」，基本上都是生活的東西。它們給生活帶來秩序，而生活也不斷形塑其面貌，強化其特質。如此，既然，「擬似家族企業」不單是某種制度或組織的承擔者，它也是生活實體的承擔者，我們便無法從一個制度或組織良窳的角度，來標定它的好壞，藉以提出改革的藥方。在我們看來，只要在生活中能持續不綴運作的東西，便有其韌性。這種韌性

^②《社會與經濟》第41期，韓國訪問記錄。在仔細觀察之下，我們發覺韓國企業中透顯出來的生活規則是不一樣的。一到了某個公司，接待的下屬已嚴陣以待，安排所有參與研究的同學坐定之後，再由公司較高級幹部帶領帶隊的高承恕老師到社長室晉見公司最高負責人（社長），爾後再進行討論。甚至最後的送客禮儀都透顯出此種階層化秩序，高級幹部送到會議室門口，次級幹部送至公司大樓門口，再次級幹部則送至地下鐵入口，這些都與我們在做台灣企業訪問時感受完全不同。

是不可能以任何設計出來，卻又遠離生活的制度來取代的。

在以上認知下，「擬似家族團體連帶」，便是我們用來說明台灣企業運作底層生活秩序的一個初步藍圖。這只是一個抽象的開始。真正對於生活規則的描述及討論，不應該是「抽象式」的，而應該是「具體式」的。本文對於「擬似家族團體連帶」的勾劃，就如同上述對於「家族企業」的扼要反省，想要指出的是，企業經營的研究，越能「具體」的掌握其生活面，越能描繪出其賴以運作的社會性原則，如此，也就越能瞭解我們的社會。而這又是任何社會興革及往前發展的基本工作。從「擬似家族團體連帶」，我們看到生活邏輯與社會邏輯的統一，或許，這也能給我們帶來對於自己社會較具體的瞭解。

第八章 情感與利益加權關係

——論台灣中小企業運作的實質連帶

在第七章的討論，我們指出人情關係運作邏輯，內含的是「擬似家族團體連帶」原則；而外顯的則是一種「擴大的相對封閉體系社會」性格。是以，在那裡，人情關係運作邏輯，是作為說明「擬似家族團體連帶」的背景架構。在本章，我們則要針對這個「擬似家族團體連帶」存在更廣泛的實質基礎進行探討。從第二章對於協力企業組合原則的討論，我們指出了「利益原則」、「人情原則」、「權力原則」及「利益與人情的加權原則」是構成協力關係之間，彈性化組合的幾個重要原則。然而，當時我們並沒有針對這幾個原則深入討論，並說明彼此之間的關連，只提出了從這幾個原則出發，可進一步探討台灣中小企業經濟結構運作下的社會邏輯，這個研究的線索而已。因而，在此研究的策略及目的可以說是，立基於第一篇中小企業經濟結構的探討結果，以及藉由「擬似家族團體連帶」重新界定台灣社會裡人際連帶的方式，再思考及建構中國社會中人情關係的形態及運作方式。所以本章先說明一下，形塑