台灣中小企業的回顧與前瞻

■吳忠吉／台灣大學經濟學系教授、新世紀文教基金會財經科技委員會委員

中小企業面對國內投資環境變化，宜靈活調適，轉化不利條件，並加強專業服務，配合電子商務之趨勢，建立行銷通路，發展成為國際性的中心衛星體系。

一、經濟生態下的中小企業

企業規模是市場競爭下，最低平均成本展現的自然結果。從生產角度觀察，某類商品的加工，因規格一致，流程有序，律動規律，而適合於大量生產的設計，致以大規模經營為有利。有些商品生產加工，因款式異化，流程不定，而適合於中小企業的經營。資訊的充分與技術的發展，將使得同類商品的生產有近似的規模利基。不同的商品之間，較具互補而有交易關係；較不具替代，而無競爭關係。因此，大企業與中小企業之間，在生態上，多為交易關係，少有競爭關係。

然而相互分工外的市場上，中小企業因規模小，資金進出不大，金融服務成本相對偏高，而有⑴融資的相對困難。其次，也因規模小，土地利用不易立體化，土地的利用效率較低，因此在⑵土地利用上，競爭力不及大企業。另外，在資訊蒐集與研發上，其運用上專用機會低而通用機會高，因此無心從事資訊蒐集與研發工作，故⑶資訊不充分，研發難以推展。再者，於市場分工與垂直交易上，⑷易遭上下游之大企業的價格剝削。不僅如此，中小企業間不易統合，亦無行銷規模經濟效益，在⑸國際上，難有行銷自主能力，而只能待命生產。不過，因規模小，進退市場靈活；而相對上，⑹具有較高之市場調適能力。

由於上述潛在因素，中小企業的運作，多為住家與工廠合一、家族負責經營管理、企業內專業生產分工較為粗糙、且多以自有資金週轉與運用、以簡易設備或工具從事承攬代工，而不事產後行銷，或坐等顧客上門，而少有外出促銷活動。聯繫生產與消費的運銷系統，則多掌握在大企業手中，但零散的批發和零售服務，則又由中小企業負責。

二、早期工業政策與中小企業發展

戰後的台灣仍是以農業為主的經濟社會，在固定面積土地上，與報酬遞減律下，社會難以擺脫貧窮困境，與所得分配惡化。政府播遷，人口的激增，一方面，排擠島內就業機會；再方面，使島內秉賦形成，「勞力充沛但資本不足」的資源形式。高失業率下，使工資缺乏增漲空間，

但享有廉價勞工的國際競爭潛在優勢。勞力充沛與資本不足，得以啟動勞力密集，但小本經營的工業發展導向。

土地改革雖縮減貧富差距，並消除農業社會階級意識，但無助於貧窮的擺脫。但島內民生食衣基本需求市場，經由進口與外匯管制，及關稅調整的保護，可以發展自有的食品加工與紡織等勞力密集工業，以擴張國內生產，並取代進口的依賴。資本與外匯的不足，以公營為主金融機構實施差別利率，並制定獎勵投資之租稅減免措施，鼓勵儲蓄以累積資本；並以原料退（關）稅，和固定且低估台幣的匯率刺激出口；同時規劃加工出口專業區，減少退稅行政成本和吸引外商投資。在工業先進國家出現勞力不足與資本過剩，以及日幣升值擴張日本在亞洲投資等有利環境的1960年代，台灣工業發展遂由進口替代時期，跨入出口擴張的民生工業鼎盛年代。

技術成熟的廉價勞工，在外商提供正確且廉價的國際資訊和生產技術下，並於低資本之中小企業組織的散兵作戰策略下，造就台灣輝煌的經濟成就。1970年代，以紡織業為主力工業，因國際需求的擴張，加工延續，啟動成衣服飾品業的出口，並上朔人纖石化工業的發展；旁及紡織機械的組裝與維修，也帶動電機製造，機械零組件的生產擴張。1970年代中，台灣工業的發展，帶動石化原料生產之大企業的興起，也使製造業有多元的均衡發展。

三、1980年代的轉變

早期東西對峙與軍備競賽，造成美國對日本的民生依賴，成就日本債權的累積與美國債台的高築。此一現象使得美日產生貿易摩擦與日幣的升值。日本遂經由對亞洲四小龍的投資，繼續借地轉銷美國，一方面切除部份生產予亞洲四小龍，經亞洲四小龍出口市場擴張，啟動對亞洲四小龍的原料與機械出口，造就日本國內產業升級，和亞洲四小龍經濟成長，並護持日本的經濟發展。這就是「雁行效應」。

1980年代，西歐單一市場逐漸成型，迫使東南亞經貿關係由西往東轉向。東南亞天然資源加工，帶動東南亞的工業興起，及在美國市場上對亞洲四小龍的競爭壓力。同期間，更龐大的中國大陸亦以經濟改革與開放，產生更大而類如東南亞的效應與壓力。中國大陸與東南亞人口合計約十五億，亞洲四小龍人口合計不過七千七百萬。近二十倍新添廉價勞工的湧現，如同洪氾，不僅亞洲四小龍無力招架，連美國市場亦立即飽和。此不僅壓縮了亞洲四小龍的工業空間，也使大陸產品與東南亞產品，在美國市場的相互排擠，與相互匯價的競貶，終致引發1990年代的東亞金融風暴。

工業成長與就業機會擴張，使台灣經濟有均富並行的發展。民間消費由1960年代基本食衣需求，演進至1970年代的住行便利需求，更進一步地在1980年代往育樂的舒適需求開始推進。生活品質的提升成為國民一致的需求，社會環保意識升高。育樂需求下，不僅教育提升，亦因家計所得的增長，亦使女性教育機會與男性均等，並使工作態度，由加班賺錢變成加薪休閒。教育發展使台灣初級勞力短缺，工業勞動成本提高；同時，教育機會均等發展，也提高高級女性勞力離開家庭，走向就業。

富裕的社會，食衣住行無缺，但投資理財傷神。投資理財服務需求的增加，帶動

台灣金融保險及不動產業的興起。市場效率競爭結果，專業分工更趨細膩。中小企業專業專雇無力，專業的工商服務市場成形。育樂消費的擴張，帶動個人休閒服務業的興起。外銷工業不振與內需服務擴大，台灣產業重心漸由工業朝服務業推展。

以中小企業主導出口的台灣工業，面對大陸與東南亞洪氾壓力，勞力密集之民生工業棄甲卸兵數量可觀；但因科技研發無力與美日對抗，以致產業升級成就有限；上下挾殺結果，台灣國內工業產值比率於1987年開始下降。

四、1990年代的產業調適

內外經濟環境的轉變，在市場機制的功能下，台灣產業於1990年代有了顯著的調適與發展。在工業方面，能以資本與技術取代初級勞力的產業有升級的發展，不能以資本與技術取代初級勞力的產業，則在台幣大幅升值至1992年的25.40元後，大舉朝東南亞與大陸地區從事投資。如此，不但減緩國內初級勞力短缺的壓力，而且帶動國內過剩機械設備的輸出，與零組件和石化原料生產後的出口。台灣的出口市場，有由美國朝東南亞，尤其是大陸移轉的趨勢。同時，1990年代，台灣海外投資金額，也史無前例地，超越外商來台投資的金額。

海外投資是工業避難的短期手段，自有市場均衡的節制與結果；但國際資金的移動，經由電傳與轉帳不僅迅速，且增加政府控管的困難。因此資金移動的自由化與國際化將是台灣必要的政策走向。長期而言，國內工業的升級，將與美日科技作「相對」的競爭，而非「絕對」的競爭。而相對利基的凸顯，有賴市場的考驗。美日的科技經驗自有其絕對的優勢，但新科技的出現，因可同步出發，便是台灣相對的優勢。因此去除模仿學習，依國內需求另立命題，啟步研發將是新的出路。因此基礎科學的奠基，和應用技術的擴散，應是台灣在產業升級的目標上，長期努力的方向。

隨海外投資，台灣機械設備出口擴張，但只為了因避難而無新市場的開拓能力，投資力道難以持續，以致1980年代，出口衝刺力強勁的金屬機械業，在1996年後，逐漸失卻競爭力道。但由於起步較早，研發努力，台灣資訊工業在東亞地區享有相對優勢，並成為外商來台投資，和台商海外佈署的主要產業。因此，電子精密業是台灣1990年代的主力工業。

工業的外移與升級外，國內勞力運用的限制，使得依賴男性初級勞力的產業萎縮，但能引用高級女性勞力的產業，則有新興與發展的更大空間。高級女性勞力的就業趨勢，擴大家務料理服務市場。商品齊全及空間縮小的超市，逐漸取代傳統的叫賣市場；進貨出貨成本競爭，加盟連鎖策略成風，一方面企業集團組織興起，再方面，行銷管理人才需求擴大。「單一產品」的競爭式微，但顧客「配套促銷」手法的翻新加速。中小企業相互同質競爭時代不再，異質配套合作時代來臨。大企業間的壟斷對抗，與中小企業產品異化，將是國內新的競爭環境；而大小企業的「合縱連橫」，也將是市場的新氣象。

五、新世紀的挑戰

依附外資市場資訊，尊重市場自然導向，是台灣經濟發展有成的原因；未加以

政策的保護，和直接的國際競爭，是台灣中小企業成功的典範。展望未來，台灣依賴初級勞力之加工出口的經濟時代結束，海外投資與市場開拓商務的時代，將是台灣經濟生機再創的挑戰。資訊工業技術的優勢維持，與網際網路之電子商務市場的拓展，將是台灣中小企業面對新的挑戰，展現新的生機與活力的思維方向。

電腦應用的普及，與電腦網際網路的架設和擴散，將是新世紀人類生活的新景觀。以「電子商務」時代為藍本的思維，有助於我們對未來的展望與預期。電子商務時代，以電腦為溝通工具，經由無遠弗屆，隨時檢視的網際網路，作間接的溝通，將取代人際之間的直接接觸與溝通。人際交通不再有時間與空間的成本限制。商務服務在於對顧客之所需和所在，作就近的動員和立即的服務。⑴動員能力、⑵服務速度、與⑶顧客滿意度，是商務競爭的成敗關鍵。

此三條件的統合在於資訊的蒐集與研判，資訊聯繫與網路動員，及商品的配套與輸送，並就顧客服務到家。企業單元的產銷活動講求的是，相互間服務速度的配合與顧客的滿意。資訊的上網與檢視快速系統的應用，將提高對資訊管理人才的依賴；網路動員的效率競爭，將提高對行銷管理人才的依賴。單一商品價格的降低不是顧客計較的對象，但配套的綜合價款，才是顧客關心的內涵。

企業規模的擴大，不是競爭力的提高，網路上，良好伙伴的關係建立，才是企業發展的希望。企業金字塔的組織，與企業導向的雇傭關係將逐漸退化，流程的切捨，和生產的外包將形成調適的趨向。集合人力運作的的成本過高，企業的勞資對待也將崩散為網路伙伴。工作地點與居家生活，將因網路的溝通而疊合；企業「虛擬」的網站，也將取代「有形」的商務大廈。產業工會無用武之地，職業「公」會將是技能價值的保障。

六、中小企業的既有問題與發展走向

雖然電子商務發展趨向有跡可尋，但其結果呈現仍是循序漸進，而非一蹴即成。1980年代的轉變與1990年代的產業調適結果，台灣工業重心由民生工業，經石化工業，在經金屬機械工業，而到電子精密工業，但在比重上卻相互均化，而非特定產業的密集。這是產業風險的分散，而非風險的集中。另一調適的結果，是海外投資多屬早期傳統出口工業，且由其中之中小企業主導；雖有經營管理的良好經驗，但無行銷自主與科技研發能力，以致海外投資，在可見習的情勢下，優勢漸行流失，利潤下降，難以支撐自台灣而來之原料與機械設備的運輸成本，並被迫就地採購與就地產銷。結果與當地經濟關係越來越密切，反與台灣經濟關係越來越疏遠。

海外投資帶動國內上游產業出口的增加，但因上述就地採購比率的漸行增加，出口增幅有限，市場流失更大，以致上游大規模生產原料之企業，雖有出口事實，但整體生產卻告減縮。短期經營有產能過剩之虞，而長期經營勢必追逐下游市場，而有往市場潛能很大的中國大陸投資的傾向。若無新產品的研發，或新市場的開拓，垂直分工的特定產業，將因帶狀鍊結而由下游中小企業，牽動上游大企業的外移，而有產業空洞化的現象。在國際分工上顯示，此一特定產業已喪失國際相對利

基，其分配將使該產業的發展，由出口工業轉為國內進口依賴現象。這是國際分工的調整，但非國內經濟的隱憂。問題不在該產業的空洞化，而在國內資源運用能否順利調適。

以營利為導向的市場經濟社會，除了自身能力運用與移轉的調適外，大企業的集團化趨向，應是團隊專業的經營，而非特定財閥的獨攬與操控。縱使是特定財閥的操盤，亦應建立在市場競爭能力的優勢，不應以政治參與的內線機會，操縱國家政策來圖利。股權的開放，與專業的經營才是大企業集團化的合理走向。

從⑴資訊不足、⑵研發困難、⑶融資不易、⑷用地無著、⑸行銷無法自主、與⑹易遭價格剝削等先天的缺憾而言，早期依賴外資進出台灣產業，而能隨之進出與調整，只是行銷通路仍受制於外商手上；但於電子商務時代的演進中，資訊不足與行銷無法自主的困境，可漸近地獲得紓解。

其次，網際網路的無遠弗屆，同業間的聯繫不難，集體與上下游大企業的議價能力可以提高，可以減緩價格剝削的困境。同時，中小企業在滿足消費上，雖可品牌異化，以降低同業間的競爭，掌握品牌專用的利基；但是在彼此集體提供單一規格的代工上，產品異化，反而自絕生機。此際，在中心衛星體系中，用料與組裝技術的研發工作，應由大企業開發，並輔導中小企業生產與應用。唯有在融資與用地上，中小企業無力與大企業競爭的態勢依舊，其處境自較難以改善。也因此，在金融市場與用地競爭方面，中小企業仍身處市場的邊際地位。

事實上，傳統工業的中小企業組織，也已有所改變。隨台灣市場經濟的發達，和專業分工的開展，淺層技術的業主逐漸凋零，專業經營的業主逐漸取代，雖無雇用專業人才的能力，但對專業工商服務的市場依賴則有加深。這也使得就業比率不高的工商服務業，在1980年代有相當幅度的擴張；其1985年就業人數比率只有1.08%，但在1998年時已增長為2.79%。自營作業或雇用人數在九人以下的就業人數比率，由1985年的55.58%，降為1998年的50.91%；同期間，雇用人數在10人至49人的就業人數比率，則由15.61%，上升至21.73%。再者，同期間，雇用人數在50人至499人的就業人數比率，亦由13.85%降至12.88%；而雇用人數超過500人的就業人數比率則由3.30%略升為3.97%。此顯示，近年來，台灣中小企業規模，有朝10人至49人的規模集中的趨勢。

舊有特定產業下的中小企業，面對國內初級勞力的不足，環保成本的社會壓力，地價的相對上升，與融資不易的環境變遷。若因管理知能限制，在國內調適不易而難以生存，則應易地投資；否則，便須面對現實的國內環境，善用自身靈活調適的身段，朝降低初級勞力的依賴，土地利用效率較高，資金週轉快速，與環保成本較低的產業移轉。

另一出路是棄工從商的資本移轉。中小企業間的相互投資或轉投資，成立商務為主的外在專業服務且獨立經營的企業，結合台灣資訊工業發展活力，和電子商務時代的來臨，掌握國際資訊，建立行銷通路，不再依賴外商而能自主行銷，不僅為自有產品尋求銷路，而且提供海外同類產業，行銷服務之國際性的中心衛星體系。 ◎