



窮理致知

台灣中小企業協力組合

● 林柏維*

1. 彈性化協力組合結構

台灣的中小企業數佔整個企業數的98%以上，我們要問的是什麼樣的歷史條件所使然？很清楚是：造成台灣經貿出口成長的主角是中小企業，為什麼？

一般以為中小企業發達的原因有：人人想創業、規模小易於籌措資金、技術層次低易於管理、能充分發揮自利效益、約束少易自由發展。¹是這樣表面化的答案嗎？或者，我們應從社會的深層結構中去了解。

1970年代，在基礎工業和金融機關處於官營企業壟斷的體制下，民間企業的發展受到約束，相對的，在不受政策保護下，中小企業仍能於市場競爭中生存，經濟學者劉進慶認為是因其具備四個特點：「1. 耐受出口競爭的國際性，2. 金融和流通方面具有很強的商人性，3. 不受保護而具有耐受市場競爭的競爭性，4. 作為主體條件，是擬制性的家族經營。」²

民營企業在台灣經濟發展的過程中，迅速成長，少數企業快速膨脹，逐漸形成新興財團、其所屬企業則為關係企業集團，他們的特質如何？對台灣之經貿走向有何影響？

* 林柏維，南台科技大學通識教育中心社會科學組助理教授。

¹ 于宗先〈中小企業〉，《台灣經驗四十年》，頁346-348。

² 劉進慶、涂照彥、隅谷三喜男《台灣之經濟—典型 NIES 之成就與問題》，頁43。

台灣產業的結構如何？現象上小生產單位居多數的下層結構，如何建構起台灣經濟繁榮的樣貌？個別的、看似單一的生產單位如何連結以創造財富？陳介玄直指其相互關係為協力關係，台灣的中小企業在外在環境變化的敏銳反應上，是「彈性化協力組合結構」：「在技術、管理、資金及行銷基礎上形成之協力關係，因其彈性化組織原則而構作成諸多協力廠型總合的一個經濟結構圖像。」³

而這一結構現象，生成於台灣的環境空間，「進口替代政策」使粗、初級的產業有了生存契機。「出口擴張政策」則使這些粗、初級產業茁壯成多頭馬車的中小企業，在這樣的過程下，使「黑手變頭家」成為台灣普遍的現象，陳介玄提出「黑手變頭家的技術與管理整合模式」⁴：做為台灣細小生產單位的型模。而這一型模的再擴張，就是利用『班底』，達成生產技術與管理上的串連，以發揮出工廠的生產效率的中小型企業的型模。

「自己人」意識下的表面現象，使我們看到了私人企業的「自家獨佔性」，及台灣的產業朝大型企業走向的困境，然而這一分散無章的產業結構，如何在資源有限下達成「生產技術彼此合作的必要性」及使「技術合作更具有效率性」，這就是協力組合的功能所在。

2. 協力廠類型及其互動

把研究對象加以分類，以利於比較分析是必需的，陳介玄將台灣中小企業協力廠分為四種：(1)內包型代工廠連帶。(2)外包型代工廠連帶。(3)平行的協力生產加工關係。(4)平行的產銷合作關係。而市場的需求常使生產者必須具有高度的應變能力，使得組合也常處於動態過程中，這一協力企業組合的彈性化：

來自於協力廠彼此互動時，利益與人情的加權變化幅度。利益與利益，利益與人情，結合的愈深厚愈穩固，則變化的幅度小，不同經營規模廠商之間的協力

³ 陳介玄《協力網絡與生活結構》，頁 23

⁴ 頭家帶頭做，並以自己的技術水平作為員工在加工及零配件生產上，品質要求的標準。〔頁 59〕

關係，也就愈持續而穩定。⁵

這種組合的彈性化結構，充份說明了台灣中小企業經濟結構的獨特性，然而他並沒有指出相對的不安定性，及小型企業在被拋離彈性化協力組合後的結局和蘊藏其下衍生出來的社會問題，當然，這已超出他討論的要旨。

彈性化協力企業組合，是台灣經濟產業分工的體系互動，透過協力廠的相互搭配與運用，它使總資源得到最經濟的使用，也創造出台灣優越的國際競爭條件，即成本的壓縮。陳介玄以為這一「彈性化協力企業組合結構」俱有三大特色：⁶

- (1) 是台灣中小企業隱而不顯的企業間結構化的制度性合作管道。
- (2) 是影響台灣社會經濟發展的主要經濟行動之承攜者。
- (3) 煥發出台灣經濟活動的獨特文化理念：勤勞主義。

然而這一結構也有其困境，即結構群的升級問題，正因為是彈性化結構，所以阻礙了組織化協力廠體系的重構，陳介玄以為應以「中型廠為核心走向計劃性的高效率整合模式」⁷，問題是：沒有打破他所謂的「彈性化」，「組織化」也只能是理想，無法成為解決問題的途徑。

3.吸納式出口外貿網絡

台灣之大貿易商網絡的難以建立，難以要求眾多的中小型企業、工廠走向資本密集的途徑，理由是一致的。陳介玄從金融面向上提出了產業升級的限度：

與其從西方理性科層企業的標準來論斷其不足，不如先實在的關照其實際運作情形。就金融的制度結構來看，中小企業之創業資本與發展資本形成管道，若沒有突破的話，則協力組合不失為在有限條件下求極大化發展的策略。⁸

協力組合網絡取代了大貿易在進出口上的角色，替換出來的是作者所謂的「吸納式出口外貿網絡」：

⁵ 陳介玄《協力網絡與生活結構》，頁 41

⁶ 陳介玄《協力網絡與生活結構》，頁 154,155

⁷ 陳介玄《協力網絡與生活結構》，頁 171

⁸ 陳介玄《協力網絡與生活結構》，頁 108



黑手頭家在專精單一生產技術及班底管理模式運作下，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訂單所需求的交期、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，令其不得不將訂單下給台灣中小企業生產，所串連起來的貿易網絡。⁹

「白手頭家」小貿易商與協力企業組合的搭配，使協力網絡擴大了它的體系。台灣中小企業的壓縮成本與高品質的產品，成為外商不得不青睞的焦點，台灣這種張網捕魚式的貿易網絡，掌握了主動性與主導性，使陳介玄從而否定了陳玉端、張溫波、吳家聲、沈柏欣等人所認為的：被動、被剝削、依賴的地位與角色。¹⁰

⁹ 陳介玄《協力網絡與生活結構》，頁 127

¹⁰ 陳介玄《協力網絡與生活結構》，頁 126

