

Mook 1
台灣產業研究

凝 聚 台 灣 經 驗 豐 富 產 業 智 慧

Taiwanese Industry Research Mook 1.1999

本期主編：蔡敦浩

管理資本在台灣

台灣積體電路產業的發展經驗與啓示

中鋼成立在台灣鋼鐵產業扮演的角色

醫院產業的長期變遷和背後的動力

台灣便利商店厚基組織論觀點的個案研究：統一超商 7-Eleven

佳和紡織集團的永續發展策略



台灣產業研究

Taiwanese Industry Research

本期主編：蔡敦浩

管理資本在台灣

台灣積體電路產業的發展經驗與啓示

中鋼成立在台灣鋼鐵產業扮演的角色

醫院產業的長期變遷和背後的動力

台灣便利商店厚基組織論觀點的個案研究：統一超商 7-Eleven

佳和紡織集團的永續發展策略



11640201

【台灣產業研究】mook 1

管理資本在台灣

本期主編／蔡敦浩

本期作者(姓氏筆劃序)／李仁芳、沈榮欽、吳思華、周德光
張荳雲、蔡敦浩、謝國興、蕭瑞麟、羅永昶

【台灣產業研究】編輯委員會(姓氏筆劃序)

李仁芳、李宗哲、吳青松、吳思華、張荳雲、陳明哲
蔡敦浩、劉仁傑、樊景立、譚康榮

發行人／王榮文

法律顧問／王秀哲律師·董安丹律師

著作權顧問／蕭雄淋律師

初版一刷／1999年3月1日

售價／新台幣400元

行政院新聞局局版臺業字第1295號

版權所有·請勿翻印 Printed in Taiwan

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

ISBN／957-32-3685-0



Since 1975

台灣地區出版發行

遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路3段184號7樓之5

電話：(886-2)2365-1212·傳真：(886-2)2365-7979·郵撥：0189456-1

香港地區出版發行

遠流(香港)出版公司

香港北角英皇道310號豐華大廈4樓505室

電話：(852)2508-9048·傳真：(852)2503-3258·香港售價：港幣127元

ylib遠流博識網

<http://www.ylib.com.tw>

台灣產業研究討論專區

<http://tir.ylib.com.tw>

e-mail: ylib@yuanliou.ylib.com.tw

※感謝「中華民國對外貿易發展協會/全面提昇產品形象計畫(IEP)執行小組」及
「台灣精品廠商協會」贊助出版。

本期主編：蔡敦浩博士

學歷：國立政治大學企業管理研究所博士

現任：國立中山大學企業管理系教授

兼南區中小企業研訓中心主任

高雄市政府研究發展考核委員會委員

經歷：國立中山大學企業管理系主任

英國劍橋大學訪問學人

美國史丹福大學訪問學人

著作：策略性科技管理（高雄復文）

本期作者（依姓氏筆劃序）

李仁芳 國立政治大學科技管理研究所 教授

沈榮欽 法國 INSEAD 策略組 博士研究班

吳思華 國立政治大學科技管理研究所 教授

周德光 南台技術學院財金系 副教授

張益雲 中央研究院社會學研究所 研究員

蔡敦浩 國立中山大學企管系 教授

謝國興 中央研究院近代史研究所 研究員

蕭瑞麟 英國 Warwick 大學 博士研究生

羅永昶 台灣區鋼鐵工業同業公會 研究員

《台灣產業研究》編輯委員會（依姓氏筆劃序）

李仁芳 國立政治大學科技管理研究所

李宗哲 中華經濟研究院

吳青松 國立台灣大學國際企業學系

吳思華 國立政治大學科技管理研究所

張芷雲 中央研究院社會學研究所

陳明哲 美國賓州大學華頓學院

蔡敦浩 國立中山大學企業管理系

劉仁傑 東海大學工業工程系

樊景立 香港科技大學工商管理學院

譚康榮 中央研究院歐美研究所

F 279.2657

C142

Mook

台灣產業研究

凝 聚 台 灣 經 驗 豐 富 產 業 智 慧

Taiwanese Industry Research



A0895817

 遠流出版公司

Mook 1

台灣產業研究

凝 聚 台 灣 經 驗 豐 富 產 業 智 慧

Taiwanese Industry Research

本期主編：蔡敦浩

管理資本在台灣

台灣積體電路產業的發展經驗與啓示

中鋼成立在台灣鋼鐵產業扮演的角色

醫院產業的長期變遷和背後的動力

台灣便利商店厚基組織論觀點的個案研究：統一超商 7-Eleven

佳和紡織集團的永續發展策略



11/13/2010

出版緣起

我們是一群以研究營利或非營利組織經營管理為職志的學術工作者。在成長過程中，我們學習到許多來自西方的學術論著，從吸收、景仰到反思的過程中，逐漸認識到偉大的學術論著，從概念的提出、資料的蒐集、方法論的思考、成果的交流……每一個環節無不是許多不同崗位的工作者默默耕耘的成果。

從學習、認識、理解到應用的過程中，我們也發現台灣本土產業經驗蘊藏著豐富的素材。台灣的經濟發展常被視為奇蹟，但是細細觀察每一個產業的發展歷程，我們可以肯定的說，台灣經濟的成功，是依賴一群執著而負責的政府文官與企業經營者，長期沈浸於產業，在腳踏實地的辛勤工作中，逐漸發展出一套適合台灣環境的經營邏輯，絕非偶然或僥倖。這些完整的經歷如果能夠加以探索與整理，不僅可以豐富台灣的發展經驗，同時更可以淬煉出系統化、脈絡化的產業智慧，讓台灣的企業在未來的知識經濟社會中，擁有更雄厚的成長基礎。

當台灣產業逐漸走上國際舞台之際，我們認為有關台灣產業的研究也應該從橫向移植、全盤接受西方觀點，逐漸轉向本土的、歷史的縱斷面思考。從點點滴滴的本土產業資料中，精煉出本土產業研究的語言，再與西方的產業發展對話，讓西方先進的理論在台灣的土地上紮根，進而發展出本土的主流思維。唯有如此，讓台灣的管理學術才能真正在國際舞台上立足。

在「全球一村化」的學術體制逐漸形成的此刻，我們也認識到這樣的研

究路徑，從基本資料的累積、研究個案意涵的歸納、思辯，到研究成果的發表，是一個冗長而艱辛的過程，需要有一個獨立的園地，提供研究者更寬廣的空間、更密集的互動，才能夠有小小的成果。同時，我們以為學術評審如果能夠有充分的信任，其實是可以面對面或電子式的互動來促進「投稿——審稿」雙方的知識成長。

因此我們決不敢期望《台灣產業研究》的出刊能夠「立即」產生偉大的論著，但我們期許：

- 經由鼓勵縱斷面紮根性的研究方法，能夠對台灣豐富產業經驗作更好的整理；
- 經由評介西方豐富的同類型研究，會讓我們更能反省當前產業環境的趨勢及走向；
- 經由撰寫-審稿-編輯過程更密切的互動，能夠讓研究同好有更多的交流與成長。

我們非常感謝遠流出版公司董事長王榮文先生願意支持此一構想，並且提出mook的概念，我們相信透過『定期出刊、凝聚焦點』的出版方式，更能將我們的構想廣為推廣，並且得到更多的迴響。

《台灣產業研究》編輯委員會謹誌
1999年3月

目錄

【台灣產業研究】出版緣起

序言：管理資本主義在臺灣 / 蔡敦浩

主題專文

1. 西方經濟文明的轉折——管理資本主義

蔡敦浩13

2. 台灣積體電路產業的形成與發展

吳思華、沈榮欽57

3. 交互式垂直整合——國營事業體制與台灣鋼鐵產業發展

蔡敦浩、周德光、羅永昶151

4. 產業競爭本質的剖析：台灣醫療照顧產業生態結構的百年變遷

張莛雲189

5. 財產權結構、專質性知識與管理統制效能之探索——

台灣便利商店厚基組織論觀點的個案研究：統一超商7-Eleven

李仁芳227

6. 從家族企業到企業家族——佳和紡織集團的蛻變

謝國興317

本期特稿

7. 動態歷程變革研究法

蕭瑞麟339

☐ English Abstract (for Non-Chinese Readers)369

☐ 【台灣產業研究】稿約385

☐ 編輯體例與文書格式說明386

☐ 【台灣產業研究】出刊預告391

序言：管理資本主義在台灣

蔡敦浩（國立中山大學企業管理系教授）

一般學者在論及台灣產業發展時大都從國家資本，外資或政府政策著手（谷浦孝雄，1992；陳玉璽，1992；高隸民，1994）。但從產業史研究的角度看來，專業經理人所扮演的角色亦相當值得注意。例如本書所探討的鋼鐵、半導體、統一超商都反映了專業經理人所扮演的角色以及其支配產業發展的機制，因此本書稱之為「管理資本」。管理資本的概念出自於哈佛產業史學家錢德勒（Chandler, 1990）所提出的「管理資本主義」。他觀察美、英、德三國自19世紀末到1960年代的產業發展，認為西方經濟發展是始於興業家在科技變動時期，能夠擅用科技所帶來的機會，透過製造和行銷上的投資創造先進優勢，並進一步建立組織，聘用專業經理人，形成管理團隊，而這些專業經理人所形成的管理團隊又進一步推動多角化投資或國際投資（請參閱本書第一章）。

換句話說，「管理資本主義」提醒我們觀察經濟的發展可以從企業或產業本身的發展著手。錢德勒從西方經濟發展的過程中，發現一種有別於農業時代的新型組織，他稱之為「現代工業組織」（modern industrial organization），這種組織的管理構成目前管理學理論的基礎，現代工業組織的出現，使組織決策有其自主的邏輯，脫離了個別興業家的節制（March &

Simon, 1958), 政府政策也不能有絕對的影響力。

本書所關心的重點在於台灣是技術追隨者，而西方工業組織的出現約當十九世紀末，第二次工業革命帶來技術創新機會發展而成截然不同。以台灣產業發展歷程與西方工業組織發展經驗一對照，將會出現哪些值得深究的議題。

本書所探討的產業有積體電路、鋼鐵、便利商店、醫療及紡織五個產業，積體電路和鋼鐵均屬大型資本密集產業，便利商店和醫療則是與民生攸關，且屬產業內規模差異極大產業。佳和紡織集團所觀察的是一個家族集團長時間發展歷程的變遷，足以讓我們思考家族對企業發展所產生的動力。

吳思華和沈榮欽的〈台灣積體電路產業的形成與發展〉記錄了從1964年迄今台灣積體電路產業形成與發展的歷史，藉以探討國家在產業發展中的角色與角色變遷，以及後進國家發展高科技產業的制度條件與動態變遷的過程。文中將台灣積體電路發展分為四個時期加以探討：第一期是1964-1979年，從國際分工的角度說明國際技術移轉的背景，及台灣決定發展半導體的過程；第二期是1980-1986年，此時期台灣的積體電路發展由國家開始進入民間部門，即說明工業技術研究院電子所衍生成立聯華電子公司的過程；第三期是1987-1994年，此時期台灣積體電路的發展高速成長，除了政府部門繼續衍生成立組織型式上獨一無二的台灣積體電路公司之外，民間部門亦迅速膨脹；1995年之後則為第四期，此時間民間投資於積體電路產業爆炸性成長，台灣積體電路業者正嘗試改變其在世界半導體市場競爭中所扮演的角色。最後並論述台灣機體電路產業的發展經驗對新興國家以跨國技術移轉追求產業發展的啟示。全文中可以清楚的感受到技術官僚與專業經理人在產業發展中的關鍵角色。

蔡敦浩等人的〈交互式垂直整合〉則回顧了國營事業體制的中鋼公司對台灣鋼鐵產業發展的影響。鋼鐵產業是資本密集產業，競爭力與規模有非常

密切關係，對後進國家而言，建廠初期需要政府的支持以降低資本取得與風險避免的問題。同時，從歷史資料回顧中亦發現在中鋼成立初期，對產業發生扶強抑弱的影響，促使小規模者被淘汰，而大規模者日益擴充其產能，並且保護若干新進業者。但是，隨著1980年代政治體制的開發以及民間力量的興起，若干民間業者亦趁勢而起，善用民間政治力量，吸納國家所培育的鋼鐵製造能力。其方式係透過「交互式垂直整合」方式進行。交互式垂直整合意指當中鋼往下游發展而造成上游某階段產能不足。民間業者乃能掌握到利基。而民間業者在建廠、營運過程中亦吸納了前一階段中鋼所培育的人才。透過此種交互式垂直整合亦逐步提昇了台灣鋼鐵業的能力。

從吳文和蔡文中我們可以發現國家資本在大型產業的發展過程中扮演非常重要的角色，因為後進國家錯失了在技術發展初期蓄積資本和技術的能力，因此只有透過國家資本才能夠克服資本密集產業發展出其所需要的資金、技術和風險的問題。但是，一旦技術移轉成功，民間資本及技術能力的承接是下一階段所需要克服的問題，在積體電路產業我們看到的產業發展就是憑藉私人資本型式發展，電子所只扮演技術移轉的角色，同時，海外華人的技術也在發展過程中扮演非常重要角色。而鋼鐵業則要在國營事業體制下營運一段時間後，才能夠孕育出民間資本家及負責營運的專業人員。

張荳雲的〈醫院產業競爭本質的剖析〉所探討的是醫院產業長期變遷軌跡和背後的動力。分析歷年來各類官方統計資料和作者收集的醫院問卷資料，作者發現不同的外在環境脈絡下，能有所行動的醫院都是老字號或是規模較大的，三、五十床的醫院無論從換手、歇業，或是新進入醫療市場，都是較動態的一群。而以建廠和參考衛生署評鑑來提昇競爭力的卻是「抗跌性高的公立醫院和法人醫院」而不是動態性較高的三、五十床醫院。這似乎反映出像醫院這種受體制影響極深的產業，大型的非營利醫院較易受到體制的

保護，而三、五十床的小型醫院則不易突破此保護層，因此進出非常頻繁，這是與錢德勒所論及的產業現象相當不同的。

張文中雖未明顯指出小型醫院進出頻繁原因，但由於醫院產業具有相當大的地區獨占，似不能只由經營績效判定其原因，我們有理由相信醫院負責人個人因素，例如移民、年老……或許是部份可解釋原因，如果此種假說成立的話，我們可以進一步推論由於醫院屬於知識密集產業，而知識如果只集中在個人身上，而無法移轉建構在組織上產生「管理能力」便會使得組織的興衰繫於個人。

知識類型与管理能力的累積在李仁芳的〈產權結構、專質知識與管理統制效能之探索〉一文有著另外值得探討的對比。李文以產權結構和專質知識兩個理論的觀點，剖析統一7-11不同類型門市店的經營績效，結果發現委託加盟店優於直營店；委託加盟店中內部員工加盟型優於外部人士加盟者；因此指出加盟店因為沒有代理成本、營業利益對經營者有直接貢獻，故投入意願高，使其績效佳；而專質知識的存在亦解釋了內部員工加盟店績效優於外部加盟店，如果以李文與醫院產業對比，可以說小型醫院的知識權與財產權均集中在院長，因此極易受個人因素影響。而現代企業則試圖將零碎知識系統化，例如7-11將經營知識蓄積轉化為手冊，但此種外顯（explicit）的知識仍需要訓練與教化才能夠轉化為個別經營者的潛藏（implicit）知識，而發揮功能。此外，產權結構的設計則進一步促成個人潛藏能力的發揮。

謝國興的〈佳和紡織集團的蛻變〉所探討的是一個本土產業集團的發展經驗，企業的發展是先由合夥開始。隨著企業的發展家族主義發揮某種程度的影響力，因此會有部分中階主管的流失，但是隨著第二代的加入，家族主義和資本主義再度合一，為了企業和家族的發展，必須要將「家族成員專業化」，栽培訓練子弟，接掌企業內重要職位，賦與多角化的責任與權利。

謝文提供了台灣產業經驗與西方管理資本主義對話的極佳素材，錢德勒比較美、德和英國的發展之後指出英國企業也有重視家族利益勝於企業利益的傾向，因此無法承擔較大風險，不願從事投資，因此無法累積管理能力，而促產業發展有所落後。過去研究台灣產業發展的學者也有同樣的看法（田村紀之，1992）。

但幸運的是1990年代以後，在外在市場方面，由於資訊經濟的發展提供許多多角化機會（Castells，1997），另一方面，企業家的第二代亦逐漸成熟，在其成就動機的驅動下，積極跨入許多不同領域，此種家族主義與資本主義經營邏輯的分合，似乎值得研究台灣產業發展者注意。

從前述五種不同類型產業的對比分析，我們約略可以發現，由於產業發展的歷程、特性，有所不同，因此資本主義發展的型態亦有所差異，而產權結構的特性則進一步促成（或抑制）其發展。鋼鐵和積體電路等大型資本的產業，對像台灣這樣的晚期進入國家而言，國家資本當然是建構此產業初期之必要條件，但技術移轉成功之後，私人資本則有助於其後續的發展。不同的是由於兩種產業特性的差異，鋼鐵業仍由資本所有者主導而營運則為專業經理人。而積體電路產業則是由技術興業家主導其發展。

醫院產業與便利商店產業的對照，則指出專質知識能否系統化，將知識鑲嵌在組織上，以形成「管理能力」對於組織的能否持續發展具有重大意義，佳和集團所顯示的是資本主義邏輯若與家族主義邏輯相合，則有助於管理資本主義的發展，建構較為持久的管理能力，否則，將使企業發展受限於家族既有的管理能力無法擴充。

此外，我們整個台灣產業研究系列，所強調的是長時間縱斷面以實質資料為基礎的研究，我們也歡迎對這方面的研究有所啟示的方法論，本書最後所介紹的是英國Warwick管理學院「企業策略與變革中心」所發展出來的