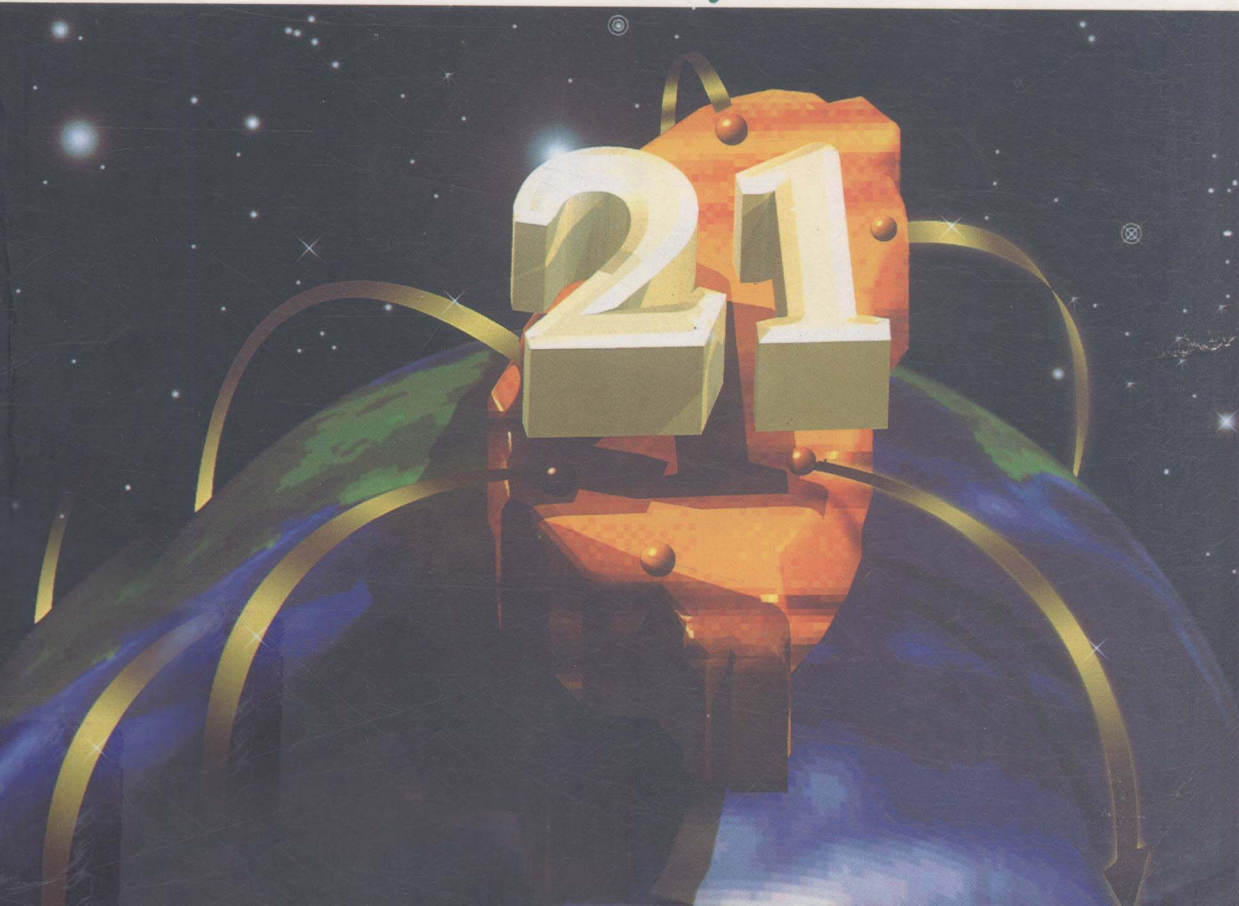


許文志 ◎ 著

邁向21世紀

台灣中小企業 經營策略

The Operating Strategy of Taiwan
Medium & Small-Sized Corporations Towards
21 Century.



企管叢書 01

許文志◎著 邁向21世紀

台灣中小企業

經營策略

*The Operating Strategy of Taiwan
Medium & Small-Sized Corporations Towards
21Century.*

邁向 21 世紀台灣中小企業經營策略

企管叢書 1

著 者/ 許志文

出 版 者/ 揚智文化事業股份有限公司

發 行 人/ 葉忠賢

責任編輯/ 賴筱彌

執行編輯/ 范維君

文字編輯/ 鄭美珠

地 址/ 台北市新生南路三段 88 號 5 樓之 6

電 話/ 886-2-23660309 886-2-23660313

傳 真/ 886-2-23660310

印 刷/ 偉勳彩色印刷股份有限公司

法律顧問/ 北辰著作權事務所 蕭雄淋律師

登 記 證/ 局版北市業字第 1117 號

初版二刷/ 1998 年 2 月

I S B N/ (精裝)957-9272-39-5

(平裝)957-9272-38-7

定 價/ (精裝)新台幣 400 元

(平裝)新台幣 350 元

E-mail/ ufx0309@ms13.hinet.net

本書如有破損、缺頁、裝訂錯誤，請寄回更換

◎版權所有 翻印必究◎

江 序

台灣是海島型經濟，總體環境受國際貿易影響頗深，因此需不斷拓展對外關係，朝國際化發展，才能確保生存發展的空間。

早在50年代，台灣的中小企業即積極朝國外發展，當時的國際市場提供給我國中小企業極有利的發展空間。然而民國70年以後，國內外的政經環境有了很大的變化：

- (1)國內方面：工資上漲、勞工不足、環保意識抬頭，使得國內中小企業的生產成本提高。
- (2)國外方面：由於歐美國家貿易赤字增加，促使國際間保護主義日漸高漲，區域經濟逐漸整合，使得中小企業國際化的發展，面臨極大的挑戰。

因此，我國中小企業發展的重心，也應有所調整。

面對即將到來的21世紀，我國中小企業必須積極努力，以求順利升級發展。過去我國產業升級已有相當成效，但是我們仍然未能完全降低倚賴他國技術的程度。希望中小企業唯有儘速落實技術紮根及創新觀念，除引進美、日等先進國家技術外，尚需進行技術改良工作，並結合本土技術。同時，隨著國際化、自由化的腳步，我國中小企業不斷面臨新的挑戰，企業除了應具有前瞻眼光、革新經營理念外；更應利用關稅降低及國內市場的緩衝調適期，進行全面結構調整，以提昇營運績效，因應日趨激烈的國際性競爭。

《邁向21世紀台灣中小企業經營策略》乙書，收集了近年來各國及我國業界資料，內容豐富，解析精闢，使讀者能了解產業概況，知己知彼而能有所因應，並為未來我國中小企業經營策略提供了良好的建言。爰樂為之序。

經濟部長

民國八十四年九月

宋 序

台灣經濟發展乃奠基於98%的中小企業之基礎上，因而形成了台灣企業「大主內」、「小主外」的發展策略與特有現象。由於大家能善用經營智慧，齊心協力，胼手胝足，全方位的發展，故而創造了世界公認的台灣經濟奇蹟與外匯存底超過千億美元（僅次於日本）的偉績。因此，中小企業在台灣經濟發展過程中，所扮演的角色與功能，深受世人肯定與讚譽。

時代不斷的進步，經濟的策略、經貿的方法都在不斷改變。尤其是全球經濟情勢的轉變，以及開發中國家的急起直追，大主內、小主外的經濟情勢與結構亦漸次在改變中，如何有效掌握企業脈絡，運用最佳經貿策略，乃是未來台灣中小企業經營發展的鵠的。

本人欣見許秘書長文志從民國七十九年六月十六日到民國八十三年十二月廿二日擔任省建設廳長四年六個月又六天的任內，負責輔導臺灣省中小企業之業務，能深究掌管方策，引導研究發展，劍及履及，解決不少陳年老案。最難得的是，其在每日辛勞工作之餘，能犧牲假日休閒，針對關係國家經濟發展的台灣中小企業之經營狀況，實地深入的探討與研究。尤其是為求廣博及精確務實，而以深藏若虛的心情，旁徵曲引，辛勤參研中外產官學者有關論述近百本，綜覽匯集，將理論與實務，融會貫通，著為《邁向21世紀台灣中小企業經營策略》一書，堪謂啟動未來中小企業發展之鎖鑰，何其可貴，實誠可參！余除深表欣慰，特以為序外，並企望台灣中小企業界能深悉經營方策，知

機、悟機、造機，繼續發皇，促進台灣經濟奇蹟，爲我國經濟發展再創佳績！

台灣省省長

民國八十四年九月 於台灣省政府

施 序

中小企業是經濟發展的原動力，是社會安定的穩固磐石，也是地方繁榮的中堅力量。我國中小企業以堅韌的生命力，積極開拓商機行銷國內外市場，在我國經濟發展過程中具有舉足輕重的地位，更具有國際盛譽。唯如何體察國際經貿環境變遷，洞悉國內社會生態條件調整，不斷尋求生存發展空間，實為中小企業所應正視的課題。

許秘書長多年主持地方政務及台灣省政建設事務，處事素享週延嚴謹盛名，加以善用協調督導指揮，施政績效斐然建樹實多。許秘書長難能於公務繁忙之際，關心中小企業撰「文」明「志」，協助中小企業認清環境，指點中小企業未來發展方向，殊為感佩。

本書首論中小企業經營總體環境，分析中小企業發展歷程；次論中小企業經營策略，點明品質品牌行銷投資作法，闡述政府各項施政計畫；再論中小企業困難克服之道，研提土地融資勞力安全措施；復加展望兩岸關係，評述亞太營運中心商機；終以期許發揮人才智慧為結語。本書內容完整豐富，所引述附載資料尤屬難得，確可供中小企業輔導專家及研究學者參考引用。

本書將為中小企業研究重要文獻，具啓先承後意義。期盼九十餘萬家中小企業瞭解環境，掌握資訊，運用策略，共創經濟佳績。樂為之序。

經濟部中小企業處處長

吳序

五十年來，中華民國在台灣的建设成果中，經濟發展的成就迨為非常耀眼的一項。在此一經濟建設的歷程裡頭，中小企業的貢獻尤其不能稍加忽視。中小企業對我國經濟成就的角色，不僅在於其家數比重之高或就業人口之多，更表現在「大型企業主內，中小企業主外」的發展事實。中小企業在我國對外貿易方面，一直發揮短小精幹的強勁競爭力，創造六成左右的對外貿易業績，更是我國經濟發展的主導力量。

當然，政府的輔導措施也是中小企業成長與發展的重要助力。我國行政院早在民國五十六年九月，即核定「中小企業輔導準則」作為各級政府機關輔導中小企業的準繩。至民國七十年元月，再於經濟部設置中小企業處，作為辦理中小企業輔導的專責機構。民國八十年元月，立法院三讀通過「中小企業發展條例」，明白標示目的在總體上協助中小企業改善經營環境，而在企業間推動其相互合作，對個別企業則輔導其自立成長。

台灣省政府是中小企業的地方主管機關，建設廳則是承辦業務的專責機構。省政府許秘書長文志先生在建設廳長任內，對於中小企業的經營管理付出極大的關切，除於日理萬機之餘博覽群籍外，對實務上遭遇的困境與因應對策更是有深刻的瞭解。目前，我國中小企業正面臨國際競爭環境激烈，亞太營運中心將成為台灣未來經濟發展主軸，台海兩岸關係演變影響深遠等重要轉型時期，許秘書長特別整理

其獨到見解，著成《邁向21世紀台灣中小企業經營策略》一書，旁徵曲引，析理精闢，實務與理論兼顧，深具參考價值。

筆者幸與許秘書長有同鄉之誼，得以在大作付梓之前先睹為快，倍感榮幸。尤其感佩秘書長關懷中小企業發展的胸襟，特為之序。

國立中山大學企業管理研究所所長

民國八十四年九月

自序

宇宙循環、生生不息，邁向另一世紀的邊緣，人們都想尋踏發展的軌跡，趕在時代的尖端！物競天擇，適者生存；懂得把握的人就能成功。

走過從前：50年代到80年代，這是一段漫長而艱辛的開拓時期，中華民國在臺灣曾經以學習諾曼第（Normandy）登陸的精神，披荆斬棘，勇往直前，迅速成長而茁壯，被譽為世界經濟發展奇蹟、亞洲的四小龍、開發中國家的楷模，其原因佔國家產業98%的中小企業，實在功不可沒。

把握現在：20世紀已進入倒數計時，90年代即將在眼前消逝，這是一個瞬息萬變，充滿挑戰、競爭轉捩的時刻，第三世界與開發中國家正挾著人力成本低廉的優勢如驚濤駭浪般的衝擊著我們，中小企業若不警覺策謀，昔日好不容易建立的城堡，勢將一一被人奪佔。

開創將來：邁向21世紀，是一個高科技，高資訊，國無疆界，無遠弗屆，充滿智慧競爭的策略經營世界。「保持現狀就是落伍」的觀念已經趕不上時代，要有「進步遲緩就是落伍」的觀念才能生存。中小企業面對國際激烈競爭，經營環境丕變，我們將如何根留本土，心懷遠略，放眼世界，以全方位的發展策略使我們的企業家如何都能成為艾科卡（Lee Iacocca）（註一）使我們的企業經營反敗為勝，永續發皇，正是本書《邁向21世紀台灣中小企業經營策略》所要探討的課題與尋求解決的方法。

臺灣省政府建設廳，主辦全省工商登記，凡省屬境內資本額在新台幣壹億元以下之工商企業也就是中小企業，由中央授權劃歸省建設廳負責，本人曾擔任省建設廳廳長及兼任臺灣中小企業銀行常務董事長達四年餘之久，並參與經濟部中小企業白皮書等刊物審定，一本「在工作中求經驗，在學習中求進步」的心情為中小企業服務，並曾親往歐、美、日等國實地考查訪問在國外中小企業經營情形，使我有此參與學習窮研的機會，更深一層的使我瞭解到中小企業往昔備極辛勤創業經營，成長與發展，以及目前面臨的產業升級與轉型，尤以日後世紀競爭的處境中小企業需要什麼？因應之道，其所涉及的知識、技術與實務，至是浩瀚無邊。然就本書所述，願供讀者管蠡之識，惟必須與讀者強調說明的一點：即中小企業經營發展策略非一門定型學科一成不變，尤其是面對晦暝洶湧的未來，是需要因時、因地、因對象而有不同的；故學習之道，貴在領悟，一隅三省，能知機、握機、造機，開拓經營理念，運用策略，則應無不成。

邁開世紀的步伐是一種希望，能親身有幸跨越兩個世紀更是值得引以自傲！讓我們共同開啓21世紀的新紀元，希望是永遠無窮，機運將掌握在我們的手裡，知己知彼，百戰百勝，再次臺灣經濟奇蹟，就得靠我們用遠大前瞻眼光與智慧共同來創造，《邁向21世紀臺灣中小企業經營策略》就是獻給工商企業界這把啓開智慧的鎖鑰。

本書手稿，多在假日或夜深中撰纂，字跡潦草，有勞周福初秘書盡心清繕整理，並得環球商專國貿科主任曾紀壽煩心校正，又榮蒙經濟部江部長丙坤，台灣省宋省長楚瑜及經濟部中小企業處施處長顏祥，國立中山大學企業管理研究所所長吳欽杉博士等長官專家贈序，衷心感激併此誌謝。

謹識
於臺灣省政府

目錄

江序	1
宋序	1
施序	1
吳序	1
自序	1
第一章 中小企業的成長與茁壯	1
第一節 中小企業的起緣與成長	2
第二節 中小企業的定義	5
第三節 中小企業的特性	26
第四節 中小企業的重要性	30
第二章 中小企業之發展	43
第一節 中小企業發展過程	50
第二節 產業結構的調整分析	54
第三節 中小企業轉型	63
第三章 中小企業經營策略	75
第一節 品牌策略	76
第二節 行銷策略	102
第三節 融資策略	109
第四節 投資策略	121
第五節 資訊策略	147

第六節 策略聯盟	173
第七節 產業東移	189
〔附錄3-1〕 申請流程說明	206
〔附錄3-2〕 中小企業發展條例	209
〔附錄3-3〕 中小企業認定標準	219
〔附錄3-4〕 中小企業發展基金收支保管及運用辦法	222
〔附錄3-5〕 台灣省產業東移促進委員會	226
〔附錄3-6〕 台灣省產業東移促進委員組織名單	228
〔附錄3-7〕 台灣省產業東移促進委員組織名單	230
〔附錄3-8〕 台灣省政府（函）	232
〔附錄3-9〕 行政院函建設廳（函）	237
 第四章 中小企業目前面臨的困境與解決之道	 243
第一節 土地取得困難與解決方案	244
第二節 目前融資困難與解決方案	250
第三節 環保意識的影響	253
第四節 勞力缺乏	264
第五節 參與公共工程的困難與解決方案	275
第六節 企業安全危害	280
〔附錄4-1〕 中小企業發展基金貸款計畫	291
〔附錄4-2〕 中小企業發展基金辦理融資與保證	293
 第五章 結語	 295
〔附錄5-1〕 跨業交流小組活動章程	321
〔附錄5-2〕 跨業交流小組參加辦法	326
 註釋	 329
參考文獻	331



第一章

中小企業的成長與茁壯

- 中小企業的起緣與成長
- 中小企業的定義
- 中小企業的特性
- 中小企業的重要性

中小企業的起緣與成長

臺灣在光復初期，經濟結構是以農業為主，工業發展極為落後，當時國民所得不到200美元，不僅中小企業不發達，民營企業所佔的比重亦低。40年代初期，我國在資本不足、市場有限及技術人員缺乏情況下，為能善用當時所擁有的充沛人力資源，乃積極發展勞力密集，規模較小的民生工業。由於這些產業所需的人力與財力較小，規模不大且具有彈性與競爭力，自然就形成了許多中小企業，尤其是國人喜歡自立當老闆，寧為雞口毋為牛後的心理，這種旺盛的企圖心與不畏艱巨、奮勵直前、勇於創業的企業精神，這也就是我國中小企業成長發展的非經濟有力因素。

制度是事業的規範，也是發展的依據。根據臺灣省建設廳分析統計，我國中小企業在50年初已發展到了18萬家。民國53年，政府鑑於中小企業在整體經濟發展中益顯重要，遂成立了專責輔導機構，積極輔導中小企業的發展，中小企業制度得以正式確立。中小企業自從建立規範與輔導體系後，使得我國中小企業在對外競爭與市場開拓及人才培訓上得到有力支助。由於政府政策適切、正確，塑造出一個有利於民間企業全面開放發展的環境，使得中小企業在不斷的經濟發展階段下，均能充分掌握有利原則而持續成長，相對也就壯大了國家經濟，促進了整體企業的發展與繁榮。

環視我國中小企業的起緣與成長，以及經濟成長發展中，中小企業能扮演重要角色，除了政策明確，制度健全外，主導我國工商發展的外銷部門及經濟部中小企業處的有力輔導，乃使中小企業在競爭激烈的國際市場始終能屹立不搖，蔚為開發中國家爭相學習的榜樣，蘇聯前總統戈巴契夫1994年3月訪問我國時感受的說：「臺灣經驗是世界的寶藏。」這完全是我們全體國民數十年齊心奮發與努力，使昔日

荒漠的臺灣變成了今日美麗的綠洲所創出的臺灣奇蹟與光芒！

再綜觀中小企業起源脈絡，早在農業轉型前就是市場經營體系中的主體，只是當時經營組織多屬單項個體，經營規模不具競爭，限於生產導向，中小企業輔導體系的建立，促使臺灣經濟由單一而形成組織，由個體而漸次發展為家族企業、公司經營，而超越中小企業的大型企業、集團企業，另創高峰發展的遠景與階梯。所以說，大企業多是經過個體企業、小企業、中小企業發展而來，全球皆然。諸如：美國福特（Henry Ford）原是一位在鐵工廠建造他首部汽車的技工，然而發展至今，已是全球光耀顯赫的「福特企業」。又如克萊斯勒（Chrysler）當時也是由一名鐵路技工發跡，漸次進取、求精轉變而為汽車工程師，循序亦如福特之發皇。而我國當今許多名企業家，尤其是眾所周知的王永慶先生等，他們的創業也都是昔日經過由小而大，憑其卓越智慧努力奮鬥發展而來，令人欽佩，足堪我等學習。

邁向21世紀，未來中小企業發展，將有結構性的改變，見（表1-1）及（表1-2）；為求競爭，企業策略聯盟（含跨國聯盟）都將是中小企業另創高峰所追求的主要發展策略與階梯。因此，我覺得中小企業，尤其是一個企業家，應具有經營的理念，前瞻的智慧，卓越的機動（特性）競爭力，才能把握住時代成長的階梯。

表1-1 臺灣就業部門之產業結構

年度	農業	礦業	製造	水電	營造	商業	運輸	工商	服務
40	56.7	19	12.1	0.2	2.3	10.8	3.1	0.1	13.0
53	49.5	2.2	15.4	0.4	3.3	9.6	4.7	1.0	14.0
63	30.9	1.1	27.0	0.4	5.8	14.2	5.3	1.5	13.7
70	18.8	0.8	32.1	0.4	8.8	16.5	5.8	2.3	14.5
75	15.3	0.4	35.0	0.4	6.9	17.9	5.4	2.9	15.9
81	12.4	0.2	30.1	0.4	9.1	20.7	5.3	4.7	17.2

資料來源：(1)主計處/人力資源統計年報/民國81年。

(2)台大經濟系教授吳宗杏1994年3月5日臺灣人力通用與中小企業發展表(-)