

臺灣研究叢刊

中台灣新世紀文教基金會叢書 劉仁傑／主編

頭家娘

台灣中小企業「頭家娘」的經濟活動與社會意義

—— 高承恕／著 ——



臺灣研究叢刊

中台灣新世紀文教基金會叢書 劉仁傑主編

頭家娘

台灣中小企業「頭家娘」的經濟活動與社會意義

高承恕 著

臺灣研究叢刊

頭家娘——台灣中小企業「頭家娘」的經濟活動與社會意義

1999年4月初版

定價：新臺幣280元

2002年5月初版第三刷

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著 者 高 承 恕
發 行 人 劉 國 瑞

出版者 聯經出版事業公司

封面設計 邱士珍

臺北市忠孝東路四段555號

特約編輯 張運宗

台北發行所地址：台北縣汐止市大同路一段367號

電話：(02)26418661

台北忠孝門市地址：台北市忠孝東路四段561號1-2F

電話：(02)27683708

台北新生門市地址：台北市新生南路三段94號

電話：(02)23620308

台中門市地址：台中市健行路321號B1

台中分公司電話：(04)22312023

高雄辦事處地址：高雄市成功一路363號B1

電話：(07)2412802

郵政劃撥帳戶第0100559-3號

郵撥電話：26418662

印刷者 世和印製企業有限公司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

ISBN 957-08-1940-5 (平裝)

聯經網址 <http://www.udngroup.com.tw/linkingp>

信箱 e-mail: linkingp@ms9.hinet.net

出版緣起

50年來，台灣筆路楷樓的變革歷程，形成了台灣本土產業的特有結構，不但支配了地域社會的進步，甚至也讓台灣的競爭力在國際間創造出經濟奇蹟。

成立中台灣新世紀文教基金會，是為感念於先慈 黃劉瓊娥氏，生平勤儉溫婉，是台灣為數眾多的家庭企業婦女，默默的付出支持產業發展的典型代表。

為發揚此種彌足珍貴的傳統美德，並以一個「在地人」的心來推動產業資訊交流、促進產學界互動、出版本土產業紀錄性叢書和社區關懷等，是對社會的回饋、對台灣土地上默默付出的人、家庭和產業的良性發展貢獻心力。

《中台灣新世紀文教基金會叢書》，將台灣的社會特質所反映之本土企業的行爲模式，做一完整紀錄，讓一些不爲人所重視，但卻又深深影響台灣產業發展的重要因素，以通俗化、大眾化的角度，廣為流傳，讓台灣本土產業的發展過程，有史為鑑，並鑑往知來。

財團法人中台灣新世紀文教基金會

董事長

黃明國 謹識

主編序

走過五十年筆路藍縷、創造千億美元的台灣經濟奇蹟，為生長在這片土地的每一個人，帶來了無數的榮耀與驕傲。回顧台灣產業發展歷史，產業王國的桂冠自是不惶多讓。從香蕉、紡織、鞋類、砲塔型銑床、自行車，到最近的監視器，產業台灣已在世界經濟中佔有顯著版圖。這當中，有著許多伴隨著特定產業消長的科技、人物和事件，也有作為發展基礎的相對而言比較不變的社會特質，構築成豐富而彌足珍貴的台灣經驗。

透過記錄分析，豐富台灣產業智慧

歷史記述了先民的精神與朝代之盛衰，可為後人行事之龜鑑。而記錄和反省產業發展興衰過程，讓產業有史為鑑，汲取產業智慧與經驗，提供產業成長和發展的重要思考方向。亨利·福特(Ford, H.)的《今天與明天》和錢德勒(Chandler, A. D. Jr.)的《策略與組織結構》分別記錄了20年代和60年代的美國產業智慧。間宏的《日本勞務管理史研究》則反映了從日本戰前到戰後復興期的日本產業智慧。從豐富台灣產業智慧的角度，台灣顯然需要能夠彰顯台灣經驗的記錄性研究，並透過出版普及到國內和國際。

理解機制脈絡，洞察產業發展本質

坊間財經叢書所強調的流行企管觀念、產業競爭優勢、企業成功故事，以及領導風格等話題，對於產業界人士或學生有其一定程度的參考價值。但由於大多屬翻譯移植，鮮少針對台灣產業發展背景及其相關因素進行深入論述，其出版本身就台灣社會的短視與崇尚功利相呼應。其中傾向視科技和特定人物為關鍵，忽略與產業興衰緊密連結的組織要因和社會脈絡，對台灣產業經驗的記錄性意義十分貧乏。

昨日的成功並不一定能指出未來的方向，也不再是明日存續和發展的保障。機制和脈絡的理解，卻有助於我們省思過去，洞察未來。台灣的經濟奇蹟不僅僅只是憑藉卓越的財經決策官僚、成功的企業或經營者，其背後存在的機制，或者足以反應這種促進機制的社會脈絡，可能是構築台灣產業生命力的另一項關鍵。因此，我們相信藉由釐清支配台灣產業充沛活力、創業精神、勤勞主義及靈活調適等特質的機制和脈絡，將有助於理解台灣產業發展的本質。

《中台灣新世紀文教基金會叢書》就是堅持這個理念的產物。基金會特別將叢書出版，與促進精密機械產業的升級和轉型，以及提供產學交流園地，並列為三項業務，從中台灣出發，將理念擴展到全國。事實上，世界各先進國家產業發展經驗顯示，掌握地域產業特質結合學術研究，兼顧產業變革和地域發展是極重要的成功策略。而紮根在中台灣的工具機產業，五十年來的生成、發展和變革歷程，除主導機械產業朝向NC化技術升級，建立了台灣產業競爭力

的基礎，並朝精密電子機械轉型發展，充分反映其結合台灣產業、主導結構變遷的特性。

出版通俗流傳，打造人文科技關懷

《中台灣新世紀文教基金會叢書》記錄台灣產業發展過程，分析社會脈絡影響意涵。基於資源活用考量，以與既有出版不重複為前提，題材大致含蓋三個層面：頭家娘、黑手、工程師、創業家等關鍵角色；分工、創業精神等具社會意義的產業特質；以及外商、特定事件和企業傳記等特定主題。初期以尋求具上列題材之學術研究，透過專人改寫編輯方式做通俗化流傳為主，直接邀請作者以通俗文字撰寫為輔。

我們秉持拋磚引玉精神，視叢書出版為揭櫫新世紀台灣社會「人文、科技、關懷」的基礎工程，以記錄、分析和普及台灣產業智慧為永恆的職志。歡迎各界同好給我們批評、支持和指正。

劉仁傑教授，1957生，日本神戶大學經營學博士，現任東海大學工業工程學系暨研究所教授兼主任，並以產業管理研究專長擔任經濟部產業發展諮詢委員會審議委員、財團法人中台灣新世紀文教基金會董事兼執行長。最近以製程合理化與優勢商品企畫、精密機械產業的升級與轉型，以及東亞日系企業發展為主要研究領域。著有《日本的產業策略》（聯經）、《日本企業的兩岸投資策略》（聯經）、《企業改造》（中衛）、與封小雲合著的《亞洲巨龍——台、日、港投資大陸風雲錄》（遠流），以及《重建台灣產業競爭力》（遠流）等書。

作者序

「奇蹟」與「泡沫」之外——台灣經驗的另一章

研究工作基本上是一種熱情、一份好奇。只是當我們把這份好奇用心地去凝視的時候，會意識到這個中的不易，會對許多曾經認真工作的個體與集體有份敬意。

把「頭家娘」當作一個研究課題是偶然，也很自然。與東亞社會研究中心的工作伙伴一起訪談了上百個中小企業的「頭家」之後，突然意識到，幾乎在每一家企業的背後，或隱或顯，都有一隻溫暖有力的手。在日常生活裡，「頭家娘」是極為熟悉的稱呼。正是因為熟悉，我們覺得自然，我們往往就忘記了她的重要。在台北、高雄的辦公大樓，桃園、和美的紡織機旁，甚至科隆的國際自行車展，他們都不曾缺席。或有人說，這只是傳統「家族企業」的現象。我認為，這種評論是部份人用望遠鏡看事情的自大。在每一次的訪談之中，我們都深切地感受到她們那種積極的學習動機與強韌的生命耐力。競爭是激烈的，生活更是辛勞。這裡沒有特權，更沒有「政商關係」。當大環境沒有太好的條件，個人的資源又極為有限，想一想，台灣的中小企業是怎麼起來的？這是政府政策之

外，實實在在源自家庭，源自社會的自發性成長。它成就了個體企業，也形塑了台灣產業的性格。這裡面有歷史的淵源、文化的素質，還有政治、經濟、社會因素的交錯。只是在這本書裡，我們能說的實在有限，充其量也只是拋磚引玉，期盼留一份集體的記憶。多年之後，我們的兒女子孫會記得在台灣經驗之中，有這不可或缺的一章。

時值1999年春，20世紀將走進歷史。亞洲金融危機還在一片迷霧之中。曾幾何時，人們不再談論「東亞奇蹟」，一時之間，竟似泡沫四溢。但是，讀者朋友們，在「頭家娘」的故事裡，沒有「奇蹟」，只有汗水耕耘；沒有「泡沫」，一切都是那麼實在的努力。

幾天前，我還跟華盛頓大學的韓格里教授(Gary Hamilton)討論，是怎麼樣個譯法，能把「頭家娘」三個字傳神地翻譯成英文？！英文裡面沒有這個字彙。這本書英文版本的書名該怎麼寫？這就是歷史，就是文化。

出書本來就因緣，因緣之中有許多許多的惜福與感謝。劉仁傑兄主持中台灣新世紀文教基金會，把這本書當作他們一系列討論台灣企業的第一本。是器重，更是鼓勵。而劉兄想到把學術性的研究論文變成通俗可讀的文字也是創舉。而這創舉必須是聯經林載爵總編大力支持才成為可能。在文字重新書寫過程中，張運宗學弟是完完全全的功勞。不是他，這本書還是一份冷冷的報告。文字之美是運宗的，觀點如有不妥，是我的疏失。

這不是一本大書，卻有它的生命。它是一本集體創作。多年來，我的工作只是教育。研究是教育自己。東海大學東亞社會經濟

研究中心成立十多年，我的每一份報告、每一篇論文，都是與陳介玄教授、學生、同仁一起完成的工作。其實，每一個訪談，大家都一起跑過、聽過。而這裡面的想法、看法，都是大家分享的結果。要特別謝謝趙蕙鈴同學，不論在田野調查或是成書的過程，她用心用力最多。介英、彩滿、雅芬、煥德、小玫、惠文，還有許多無法一一列舉的「頭家」、「頭家娘」，謝謝你們的協助。這是我們一起做的事情。當然，我也要感謝我的母親，以及我自己的「頭家娘」。

生活是複雜而多樣的。理論性的論述只是想勾畫出一個基本輪廓與軌跡。輪廓也許可幫助我們對現象的瞭解，但永遠不等於真實的生活。在過去幾十年的歲月裡，「頭家娘」與台灣經驗一起成長，有汗水，有淚水，有挫折，也有歡呼。而未來正面對著空前的挑戰與考驗。我們也許無法預見所有的變化，但這一段豐富的歷程已然留下。

承恕

1999年9月

序於康橋

目次

出版緣起.....	i
主編序.....	iii
「奇蹟」與「泡沫」之外——台灣經驗的另一章	vii
第一章 被忽略的另一半.....	1
一 緣起.....	1
二 意義.....	2
三 背景.....	4
四 基礎.....	6
五 方法.....	14
六 拋磚.....	18
第二章 參與.....	23
一 小引.....	23
二 家庭關係：賢妻良母	25
三 人力資源：最佳拍檔	31
四 資本型態：由零開始	41
五 企業規模：白手起家	50
六 文化心態：夫唱婦隨	56
七 小結.....	67

第三章 角色	69
一 小引	69
二 家庭：企業的深層結構	70
三 躲在背後的手	75
四 孩子、老公、我	80
五 創業？決策？	97
六 大事小事都關我的事	105
七 「功」「成」之後	118
八 小結	132
第四章 轉型	135
一 小引	135
二 創造性的模糊	136
三 因緣際會、風生水起	142
四 學術理論的框框之外	152
五 柳暗花明又一村	156
六 現代中的傳統	162
七 小結	168
第五章 把被忽略的一半擺進來	171
一 研究「頭家娘」的意義	171
二 「頭家娘」的定義	172
三 「頭家娘」提供的省思	173
四 兩性特質	175
五 企業轉型	178
六 社會勞動	180
參考文獻	185

第一章 被忽略的另一半

一、緣起

「頭家娘」，一個耳熟能詳的名詞，卻鮮少引發人們的關心與討論，遑論學術殿堂中的研究了。即便是這本書的成形，似乎也是在一種無意之間。

民國78年8月至80年7月，在行政院國家科學委員會的補助下，進行《台灣中小企業之社會制度分析》的研究(計畫編號：NSC 79-0301-H-029-03；NSC 80-0301-H-029-01)。在這兩年的研究過程中，是以企業主(亦即「頭家」)為主要研究對象。但是，在研究台灣中小企業的運作特質中，我們意識到一個相當普遍存在卻又被長久忽略的事實，亦即「頭家娘」參與經濟活動的程度非常顯著；不只是參與率高，甚至大多數也都在實質的經濟活動中，擔任舉足輕重的角色。許多業主都指出，他們的太太就像工廠中「一隻看不見的手」，而且幾乎無人可以替代她們在企業中所扮演的角色。

這才棒喝了我們！「頭家娘」，不僅是走進市場裡小販對婦女的叫喚，也不僅是街頭巷尾雜貨店裡的慣稱，更不僅

是只要頭家的太太都叫「頭家娘」就對了。而是在這些習慣順口、理所當然的稱喚背後，「頭家娘」有著不同於一般受僱婦女勞工的特質與意義，甚至在台灣中小企業，乃至台灣經濟發展中，「頭家娘」都有她獨特、實質的努力與貢獻。換個有點誇張，但卻符應部分事實的玩笑式的比喻，「頭家娘」不只是頭家的另一半，少了她，所謂的「台灣經驗」也就少了一半。

二、意義

立基於過去的觀察結果，我們認為在探討台灣中小企業的基本性格時，絕對有必要將「頭家娘」所在的位置加以標定，並勾劃出其中所蘊涵的社會文化意義。

事實上，回顧過去對於婦女參與勞動市場的研究，幾乎都將研究對象設定於女性勞工。我們並非認為這些研究不具重要性，而是在實際的企業運作過程中，無論從技術或業務各面來看，「頭家娘」確實不同於一般的受僱勞動婦女；可是目前對於婦女參與勞動的議題，卻很少將「頭家娘」參與經濟活動的特質當成一個主題來研究。

因此，對我們來說，將「頭家娘」當成一個研究主題，主要具有三方面的意義。

一、有助於進一步掌握台灣中小企業的基本性格。頭家娘是頭家最親密的伴侶，無論基於怎樣的緣由，當她決定投身自家企業的時候，勢必分擔頭家在企業中的部分事務，甚

至是因為各種因素，而承擔了頭家娘非親自出馬不可的重要事務。換句話說，頭家娘所扮演的角色即使不同於頭家，但是她的位置卻是不可忽視的。因此，忽略了頭家娘此一面向的討論，對中小企業基本性格的掌握將會有所不足。

二、透過對於頭家娘參與經濟活動特質的掌握，我們可以重新定位婦女在台灣經濟發展過程中，所扮演的另一種重要角色。有別於受僱婦女勞工是依受僱位置扮演單純固定的角色，「頭家娘」本身的角色可說是相當複雜的。在過去政治經濟學的研究架構中，都將婦女勞動安置在一種附屬性的、受宰制的地位上。這種可能性不是沒有，但是我們似乎有必要先將婦女在經濟活動中所扮演的各種角色加以描繪、瞭解，然後才有可能對婦女勞動進行較完整深入的理論分析。對於台灣經濟發展而言，我們不能否認這是中小企業所打拼出來的天下。在過去的研究中，我們已經針對這個主題，將企業主所扮演的角色加以勾劃。因此，應該在既有的基礎上，透過「頭家娘」這個專題的研究，更進一步細緻地描繪這些企業主的「另一半」所扮演的角色；並藉此來豐富我們對於婦女參與勞動市場這個課題的瞭解。

三、透過前面兩部分的分析，我們希望能以此為策略點，進一步來瞭解台灣社會經濟文化的基本結構。由於頭家娘在整個社會生活的結構中，同時參與家庭生活與經濟生活這兩個領域。因此頭家娘的角色如何扮演或定位，以及如何與企業主互動，都是相當重要的課題。換言之，掌握頭家娘參與