

台灣社會研究季刊  
第十五期 1993年11月  
Taiwan: A Radical Quarterly in Social Studies  
No. 15, November, 1993.

# 事頭、頭家與立業基之活化：台灣 小型製造單位創立及存活過程之研究\*

謝國雄

Tasks, Bosses and the Activation of Entrepreneurial  
Niches: A Study on Establishing and Managing  
Small Manufacturing Units in Taiwan

by  
G.S. Shieh

關鍵詞：小企業，創業，分工，外包制度，階級流動

*Keywords: small business, division of labor, entrepreneurship,  
subcontracting system, class mobility*

\* 本文初稿發表於中央研究院民族學研究所與美國波士頓大學合辦之「企業組織、社會關係與文化慣行：華人社會的比較研究」學術研討會，一九九二年九月十五至十七日。本研究經費來自國科會專題計劃 (NSC-80-0301-H001)。作者要感謝與會成員的批評與建議。章英華、柯志明兩位先生在本文修改過程中，提供了寶貴的意見，謹此致謝。四位能幹的助理——范郁文、黃麗玲、徐永明、鐘基年在研究過程貢獻良多。李悅端協助最後校稿，一併致謝。本文如有任何錯誤，仍是作者本人要負全責。

收稿日期：1993年5月24日；通過日期：1993年8月20日

Received: May 24, 1993; in revised form: August 20, 1993

## 摘 要

本文首先勾繪出小頭家的經驗世界，作為後面討論的背景。其次，我們從台灣的勞動體制來看推動小頭家出來創業的力量。然而單看推的力量仍然不夠，必須分析是否有創業的機會存在。所以在第三節中，我們提出“事頭—頭家相互滋生”的核心概念，往後各節的討論，都是環繞在這個核心概念上；事頭—頭家相互滋生的條件、過程、機制及後果。在結論中，我們將以“事頭—頭家相互滋生”的核心概念與規範學派 (the regulation school) 進行初步的對話。

## Abstract

A description of the experiential world of the owners of the small manufacturing units in Taiwan is given to serve as background for our subsequent discussion. To grasp the structural significance of this world, we develop a grounded concept: "task-boss reinforcement." The remaining space is devoted to an analysis of the conditions, processes, mechanism and consequences of "task-boss reinforcement." We conclude with a brief dialogue with the regulation school: How can the concept of "task-boss reinforcement" help to decipher the development of the Taiwanese capitalism?

如何理解台灣小企業林立，而同時在外銷導向工業化中又扮演十分重要的角色，一直是解析台灣經驗的重要工作。在謝國雄（1989）的論文中，點出了外包制度是台灣“黑手變頭家”的結構性環境。在後來的論文中（謝國雄，1991），我們也看到了外包網絡中多樣化的生產單位是階級流動不很困難的原因。但仍然有三個問題未被深入處理：第一、造成外包制度這個結構環境及多樣化生產單位的機制是什麼？第二、小頭家如何運作這些機制？第三、這些運作帶來什麼樣的後果？

針對第一個問題，本文所提出的答案是：“層層細分工”及“事頭一頭家相互滋生”是形塑外包制度中多樣化生產單位的機制。針對第二個問題，本文所提出的答案是：小頭家透過“創業斥喉”、“雙重生涯”與“合夥創業”來活化這些由多樣化事頭所構成的立業基；以“孤單項”和“草根 R&D”的方式，在技術方面活化立業基；在創業初期，則以“拆夥繁殖”、“黑手頭家”和老板娘“從夫作”來存活；最後，則以“搶氣”、“多樣化的生產項目”和“小頭家互助系統”來因應多變的外在環境。針對第三個問題，我們提出的答案是：活化立業基的結果，使得“事頭一頭家相互滋生”的機制得到強化，但同時却也帶來了小頭家及生產單位“階層化”的結果。

簡言之，本文發展出“事頭一頭家相互滋生”這個概念來掌握台灣小型生產單位的創立及存活過程，嘗試以「立基式」的概念（grounded concepts）來理解台灣的社會。相較於謝國雄（1992）解讀政治經濟學範疇之文化社會意義的嘗試，本文是一個發展立基式概念的研究取向。<sup>1</sup>

1. 本研究以工廠營運及校正調查報告之廠家為母體，在成衣與電子業中隨機抽取僱用少於20人的工廠，對其負責人進行訪談，每個個案訪談時間平均約一小時。共計訪問了成衣業個案17個（內含一個老板的親戚），電子業個案29個。由於抽樣的誤差加上登錄與實際從事的經營活動的差距，我們也訪問到了6個雜項工業（如：聖誕燈飾、鞋業、帽業等等），這些個案當作我們的對照個案。這種操作方式與Strauss（1988）所建議的立基式理論研究取向（the grounded-theory approach）仍有不同：後者的個案是一

我們首先將勾繪出小頭家的經驗世界，作為後面討論的背景。其次，我們從台灣的勞動體制來看推動小頭家出來創業的力量。然而單看推的力量仍然不夠，必須分析是否有創業的機會存在。所以在第三節中，我們提出“事頭—頭家相互滋生”的核心概念，往後各節的討論，都是環繞在這個核心概念上。在結論中，我們將以“事頭—頭家相互滋生”的核心概念與規範學派 (the regulation school) 進行初步的對話。

### 1. 小頭家的經驗世界：“拼闖鑽學”做頭家

臺灣中小企業林立是眾所週知的事實，但是小頭家的經驗世界，則鮮為人知，而小頭家經驗的結構性意義，更是乏人討論。小頭家的經驗世界到底是怎麼樣的一個面貌？我們以“拼闖鑽學”做頭家來描述這個世界。

臺灣中小企業林立對小頭家們最直接的意義就是競爭：“…其實臺灣作生意那裡不競爭，‘一睜開眼就是競爭’”(B-1-26)。面對這種高度競爭、相互削價的環境，小頭家以“拼、闖、鑽、學”來因應，而“拼闖鑽學”就構成小頭家經驗世界的主要面向。

“拼”指的是打拚。一個在大陸汕頭投資的電器廠總經理比較汕頭人與臺灣人：

(汕頭人) 比較懶，對時間的概念與我們不太一樣。做完份內工作，也不像我們會自己找多一點的事來做，補收入。他們就休息聊天。(A-2-6)

打拚“在這裏顯示出來的意義有三：時間即是金錢、從事多種工作 (i.e, 兼差)，及極大化收入。在時間即金錢的觀念下，長工時是很

---

步一步依理論取樣之需要而選取出來，最後達到理論飽和的目的。本研究是在對台灣的中小企業有初步的研究之後，試圖擴大研究的面向和範圍。但在資料分析程序上，我們仍依據 Strauss (1988) 所建議的過錄典範 (coding paradigm) 與三種過錄策略：開放、軸心、及選擇過錄 (open, axial, and selective coding)，導出“事頭—頭家相互滋生”的核心概念。

自然的結果。”…被人倒，後來做電子，一做常做到十一、二點，醒來又做“(A-19-7)，這是一家電腦 cable 廠老板的經驗。再如一家生產鈦熱管片的小頭家：“…開始設立，事情很多，自己也是要搬貨、送貨，有時二天沒睡仍要開車”(A-6-23)。與長工時相連的是下去做，即下去現場工作，苦撐、做多項工作構成了小頭家的“打拚”經驗，這無非期望能帶來較多的收入。

小頭家經驗世界的第二個要素是“闖”。一是在創業前的闖，如白天受雇，晚上與人合夥開協力廠(A-2-26)，或是創業後的闖：“我曾經到非洲考察，看到臺灣的中小企業帶著一箱箱的成品，一家一家的去推銷，政府沒做什麼事。”(A-2-29，家用電器廠)。這種開拓客戶的闖，不限於開發國外客戶買主，即使是代工廠或是協力廠，在創業初期也需使出渾身解數來爭取工作。

“鑽”是小頭家經驗世界的第三個面向。“…才會有一些點子”“…靠自己動腦筋…”“…但最重要看自己有沒有眼光…”(A-2-20,24,33,35,44)。最具體的陳述是來自一家內銷成衣廠老板：“做生意需要的是興趣，有興趣就會去鑽，才会有辦法，這樣生意才會做得起來。”(B-2-17)

此外，小頭家也不停地在“學”。不論在受雇時，在創業中，在創業後，小頭家都不時在學習如何改進生產技術，如何使材質更可靠，如何降低成本，如何在同行間的往來中學習新的產品、商情。這種無時無刻的學習，變成小廠存活策略之一：“我長久學習，所以技術不錯、品質穩定”(A-7-35)。

小頭家們有一套“生涯規劃”，就是以受雇者生涯做為做頭家的準備：“機會來的時候要把握，有時也要創業機會。若是都沒有做老板的機會，就好好上班，再等機會，邊做邊等”(A-7-40)。

不僅小頭家自己的生涯規劃是以做小頭家為目標，他本身都可以感覺到其受雇者想當頭家的意圖：

臺灣為什麼會有那麼多中小企業？因為大家都想當老板，不肯好

好待。我有一個自己的同學，請他來上班，結果才做一年，就在外面亂七八糟的，想自己當老板。(A-2-43)”

“普遍頭家化”從而成爲小頭家經驗世界的重要面向。因此我們以“拼闖鑽學”做頭家來總結小頭家的經驗世界。

“拼闖鑽學”做頭家的結果是“忙”與“掌握感”。“當老板的壓力大部分來自趕貨，當老板簡直就是每天被人逼貨”(A-22-28, 變電箱廠)。這種忙的感覺其實是與前面打拼的經驗相連在一起的。然而小頭家的世界中也有一些正面的經驗：“不過，做頭家是比較能發揮啦！有機會將產品不斷更新、進步 (A-21-29, 電鍍廠)。這種掌握感則與上面的拼、闖、鑽、學相扣。

到底這些小頭家經驗的結構性意義是什麼？要回答這個問題，必須檢視蘊涵在單一企業及外包網絡中的立業基 (entrepreneurial niche) 以及造成這些立業基的機制，同時並分析小頭家如何在其受雇生涯、創業生涯及頭家生涯中活化這些立業基，亦即探討這些立業基的構成及其活化機制，才能瞭解小頭家經驗世界的結構性意義。我們以“事頭一頭家相互滋生”來整體地掌握這個過程。

## 2. 受雇生涯中的勞動體制

在小頭家的受過生涯中，多半會面臨升遷和前途的問題，而這是影響是否要出來自己創業的重要因素之一。在公家機構工作過的小頭家，會覺得“學歷”限制了升遷的機會 (A-13, B-20)，同時也有在公家機構工作過的小頭家覺得公家工作雖然固定，但沒有前途 (A-2)，意思是說沒有向上昇遷的機會。不僅公家部門是如此，即便是在私人工廠工作過的小頭家，也會覺得學歷低的關係，無法升遷，這對學徒出身的小頭家特別適用 (B-12)。演變的結果就是到了一個階段要升也升不起，就出來自己做了 (A-20-35)。這都指向受雇生涯中勞動體制的一個面向——升遷制度，會促使小頭家出來自行創業。當然，爲了升，常常要演出勾心鬥角的升遷政治學，自不在話下 (A-7)。

對於在受雇生涯中已升到管理幹部的小頭家而言，公司沒有利潤，就很難管理廠務的情況下，會出來開 (A-7)。同時，在家族企業中，非家族成員的管理幹部更會面臨“三明治”的困局。非家族成員的管理幹部公事公辦管理下面的家族成員，得罪了自己人（老板的家族），所以在一次休假衝突中，這位未來的小頭家就被認定帶頭罷工，於是就被迫辭職了 (B-6)。

當然也有小頭家是被迫創業的。一種情形是原來的廠收了，他只好以創業的方式來因應失業。另一種情況則是受雇生涯中的低工資，不足以養家活口，所以被迫另謀他途。以前者來說，“收”代表關廠，以臺灣中小企業之存活年限不高的情況下，岌岌可危的感覺是可以理解的：

爲什麼要創業？在公司做沒什麼福利，也沒什麼保障，不知道什麼時候會倒掉！（B-5-7）

以受雇者生涯中低工資而言，小頭家娘的看法：

吃人頭路的薪水袋太薄了，若認真來講，一個人的薪水要養我們母子，也不是怎麼養得飽。(A-16-15)

僱用這些未來小頭家的生產單位隨時可能會關掉，這代表雇傭關係可以隨時斷裂；即使工廠持續經營下去，但在勞動法令未被遵行的情況下，受僱者隨時可能被解雇。隨時可斷裂的雇傭關係加上不足以養家活口的工資點出了臺灣式勞動體制的重要面向。

當小頭家回顧其受雇生涯時，多半會有“位置替代”的效果，意即：以小頭家的位置來看待受雇生涯。從而會強調“給人請與做頭家沒什麼差別，要緊的是要有責任感”，“拿人家一分錢，就要把事情做好，扮演好自己的角色”等看法 (A-9-21, A-21-28)。這會妨害我們去掌握受雇生涯中的勞動體制；尤其是有關勞資關係及雇主控制方式等議題。幸好在受訪者中，我們碰到一位是老板的舅子，目前依舊是受雇者的身份，他所描繪出來的是一個嚴苛勞動體制：上班受氣、嚴苛的工作規則、老板把員工當機器、時間扣得很緊，“沒事也要裝得很

忙”，薪水又不見得很高。即便是受過日本教育的第一代勞工（後來自己創業），也有同感：

給人請我也把它當成自己的事業。依我受的日本教育的個性，頭家、師傅就是自己的父母一樣，爲了這個，我也吃過很多虧。

(A-6-21)

這裏吃虧指的是犧牲做頭家賺錢的機會。簡言之，不可以把頭家當自己的父母，因爲這會吃虧。爲什麼會這樣？這是因爲受雇者把頭家當父母，但頭家並爲把受雇者當成子女疼愛。這是單向的家長式勞動體制 (one-way paternalism)，所帶來的自然是家長式勞動體制的幻象。

釐清受雇生涯中的勞動體制是掌握小頭家經驗世界的準備工作，因爲小頭家在受雇生涯中所經驗到的勞動體制是推他離開受雇生涯的力量之一，而在其創立小型生產單位中，類似的推的力量又會重現在其勞動體制之中。然而單單看這種推的力量，仍然不足以掌握小頭家經驗的結構性意義，我們一定得進一步檢視臺灣產業結構所蘊涵的創業機會及其活化機制：“事頭—頭家相互滋生”。

### 3. 事頭—頭家相互滋生現象

細小的企業是台灣工業化的特色，而其底層的基礎是細緻的分工，而每一個生產流程或是每一零件的生產，就可能有一個相應的生產單位，每一個生產單位則有一個相應的頭家，我們可以以「事頭—頭家相互滋生」來稱呼這個現象。事頭的產生主要來自生產過程中的零細分工，更細緻的區分，則有「流程細分工」和「零件細分工」。

電子業的生產項目繁多，從而零細分工的現象也就十分普遍。以印刷電路板來說，主要的生產流程有：做料、打洞、印刷等。小印刷電路板廠的情況是：

…專門替大的電子廠代工，他們把料送來，我們負責做好，有些部份也要在轉去給別的廠做，像電腦鑽洞，就不是我們能做的。

…我們做的主要是印刷，其他部份還要找人幫忙，但我們負責把貨弄好，其他的大廠並不管，由我們自己發包出去… (B-7-4, 19)

印刷電路板完成之後，會被送到其他的電子廠，安裝在電子成品上，這一部份可以稱之為「粗分工」，而在製造印刷電路板的流程中進一步區分出來的生產步驟，可以叫做是「細分工」。不論是「粗分工」或是「細分工」，其結果都是提供了多樣化的事頭，而這些多樣化的事頭，則提供了小頭家創業的機會。這是產生台灣為數頗眾的小頭家的結構性環境。

在這種「流程細分工」中，會產生事頭與事頭之間的「互補性」，在上述的例子中，印刷電路板廠的印刷流程就與在廠內無法做而外發出去的電腦鑽洞流程形成互補。這種互補的關係都是透過「二度外包」的過程完成的：

我們協力廠之間也有相互合作的關係，向我們取得訂單，但某個部份我們沒有設備，就會在外發出去，像表面處理，我們都是外發的。(小五金廠，A-17-29)

在我們的個案中，很幸運的看到兩個生產單位在流程上相關，也進一步看到它們內部的細分工。首先是一家插頭廠：

我的工廠以生產接頭為主，以後有考慮往連線方向走，就是插頭連線做成品。我們大約有五十到六十家協力廠，我們負責模具和車床，然後再發包到附近家庭作組立，約有十六、七家庭作組立，然後再收回廠內來做 QC。(B-11-13；參考：B-19-12,13)

插頭和連線已經是製造連線插頭的兩個「細分工」，但連製造插頭本身都還有進一步的分工，可以稱作是「零細分工」了。這種「零細分工」也出現在連線的製造過程中：

像我剛開始的時候，也是只做焊的部份而已，並沒有做整條的連接線。後來覺得這樣做沒搞頭，做單項的利潤不高，於是開始做整條線，包括成型（成型是我跟另外一位朋友合夥開的工廠在做的），這樣利潤可以自己抓。(A-19-25)

很顯然，這又是「零細分工」的另一個例子。但這個個案還傳達了三個訊息。第一、「零細分工」下的小事頭提供了小頭家創業的切入點，它是邁向小頭家的第一個基石。踏出這一步通常不很困難。第二、由這個「第一件事頭」，小頭家可以進一步開展其在外包網絡中的「業之生涯」，也就是說，他可以逐漸擴大事頭的範圍。第三、擴大事頭的範圍，可以透過內化（及將其他事頭攬到廠內來做）或者像這個個案一樣，與人合夥另開一家「單一事頭工作坊」，在此情況下，等於提供了另一個創業機會給那個合夥者（謝國雄，1991）。

以成衣業來說，生產流程基本上可分為：裁剪、車縫、整燙、釘釦等。除此之外，上有一些副料，像是花邊、商標之製造等。令人訝異的是：連成衣商標之織造，都會進一步作細分工：

我們工廠二，三年前轉以加工為主要。例如像將織帶切割、上字樣、花紋。買了好幾部進口的機器，但是機器切多了誤差就大，人工切的又不漂亮。於是救自己設計機器與人工與人工配合，這方面的工作就請人代工，就是機器搬到家裡做，一條一毛錢。

(B-6-28)

在這裡，成衣商標的製造流程進一步被細分，然後再將細分過後的流程發包出去。

相較於「流程細分工」，我們有「零件細分工」。在我們訪問的個案中，有的是在做最後組合的工作，其所需的零件則都是向其他的生產單位採購而來，就以一個生產半導體製造設備的小廠來說：

剛創業時，我們要的零件多達百樣，都是由各加工廠生產。我們負責設計、QC、組合。因為有些零件是非標準化的零件，因此我們要花工夫輔導協力廠來達到品質的要求。其中光學部份的零件是進口的。…我們目前約有十家左右的協力廠，這些協力廠多半在十人左右，也有老闆一個人在幹的。…我們協力廠的工作內容有車床、銑床、CNC等。通常我們會分成粗工、細工，在將不同的工作發給不同的協力廠。(C-2-6)

同樣的情況也發生在製造工業用風扇 (C-1-2) 及檯燈的小廠 (B-10-21)。為什麼以組合為主的小廠要用外購的方式呢？

你問我可不可能將所有的零件都在廠內自己做？這是不太可能。

以這扇風扇葉來說，就要投資很多機器，因此我們不太可能（在廠內做）。(C-1-12)

基本上，這些組合廠所需的零件太多，以至於無法樣樣都在廠內製造，所以必須向外採購，這樣的形態，有點像所謂的「彈性分工」(flexible specialization)。在這同時，這樣的安排也提供了未來的零件廠小頭家的創業機會。除此之外，電子零件的相關性，以及由相關性所帶來的零件分化與互補，也會增加創業的機會：“因為作電子零件的總是會今天要這種零件，明天要那種零件…” (A-4-10)。

但提供這些零件的小廠，如監視器的測試器 (A-11-14)、車燈中的電鍍反射鏡 (A-21-7)、電容器中的絕緣膠膜 (B-1-1)、電腦的連結線 (A-19-1)、及控制箱 (B-9-8) 等，有可能進一步向其他小廠採購零件：

我們現在的產品是電腦周邊的 cable、線圈。現的部份是自己抽的，其他接頭的部份是跟別的工廠買來零件，再進行裝配。(A-19-1)

再如絕緣膠膜被裝配進去電容器之後，電容器又被進一步裝配到其他電器用品中。

不論是「流程細分工」或是「零件細分工」，不論是向前或是向後的細分工，「層層分工」的結果是帶來了種類繁多的「事頭」。這些事頭是在外包網絡透過「二度」甚或是「三度外發」所形成的。「層層分工」不僅動員了家庭代工，多樣化的事頭也構成了「立業基」，我們未來的小頭家即是透過活化這些立業基來設立他們的小型生產單位。這樣的一個過程，主要是透過想要創業的小頭家不斷地找尋甚或是創造事頭來完成的（參照：我們後面要討論到的“孤單項”和“草根 R&D”），因此我們可以稱其為“事頭—頭家相互滋生”現象。

#### 4. 外包網絡的伸縮吞吐與立業基

上面的描述和分析，看起來很靜態，其實背後是有很歷史、很動態的一面。我們就以一家製造變頻器的小電子廠為例來說明：

我們剛開始時，整個產品都是在廠裡完成的，後來因為量大，請不到人，裡面趕不出來，所以在七十七年時開始外包…我們目前產量不大，所已無法請人。那些工作，他們可以在不到一個月的時間內就做完了，剩下的時間不曉得做什麼？所以發給別人比較划算，他們不只作我們一家的生意，量大，請十幾個人做，他們可以划得來。(A-23-30,33,37)

這個外包網絡「伸縮吞吐」的歷史過程，可以下表來說明：

表1. 外包網絡的伸縮吞吐：一個小電子廠的例子

	剛創業(1976)	1981	1991
人手	足夠	不足	沒有廠內工人
工作量	尚可	量大	不大
生產安排	廠內生產	平行外包	窮盡外包

資料來源：本研究，A-23-30,33,37

同樣的情況也發生在一家製造蓄電池設備的小廠中：“現在人工難請，採取的方法就是請人代工，現在約有50%的工作是外面代工的。”(B-12-20；B-14-9,10,11)。

由廠內生產演變成平行外包，再演變成窮盡外包（謝國雄，1991：168-173），顯然是受到勞動力供給及工作量的影響，其中對我們這個研究最重要的訊息是：外包網絡的伸縮吞吐，提供了承包單位的工作機會，甚或提供了設立小型生產單位的機會。在這個意義上，外包網絡的伸縮吞吐也形塑了立業基。

成衣業中外包網絡的伸縮吞吐，情況與電子業很類似：

約在（民國）七十七年時，因為勞工、匯率諸多問題，我將工廠縮減了，把車縫給別工廠代工，自己只負責整理、業務、包裝而

已，員工只有七、八人。”(B-13-22)

我們的衣服，現在都在外面加工，很少自己做，那像以前，光車子就四、五十部，都是自己做。現在人工難請，都外包。我們並不怕外包品質不好，因外包點都是從我們這裡「嫁」出去的。

(A-15-8,9)

外包網絡的伸縮吞吐提供了小頭家的創業機會，從小頭家這一邊來說，則是以做代工作為創業的起點，可以“代工起點”來稱呼這個現象。

首先，小頭家所創的第一個業通常是做代工的協力廠(A-2 聲寶零件外包廠；A-7，電容器代工廠)。這一方面是因為初創時資金不足(B-5-6)，來料加工便成為最便捷的創業途徑。另一方面，也在這個過程中習得品管與管理的概念，並發展草根技術（“通常大廠就是給你一張圖，照著做，技術開發是小廠自己的事”(A-2)）。簡單的講，外包制度中的粗細分工，提供了小頭家創業的切入點。

除此之外，還有什麼樣的動機促使剛創業的小頭家為什麼願意以“代工起點”作為創業第一步呢？

替別人做 OEM 仍將是我們很重要的一部份工作，主要是這可以不開市場風險，在大保護傘下生存。雖然 profit margin 變小，但生產量卻增加，因此總利潤還是相差不遠。此外做 OEM 還有其他的好處：

1. setup 要 run 下去 (fixed capital) 必須要回收。
2. 可以讓線上工人熟練並提昇技術。(C-2-11)。

對這個生產半導體設備的小電子廠而言，做代工可以：避風險、促進固定資本的回收及提昇工人的技術。

在成衣業，情況也十分類似：

你問我為什麼做代工，而不直接接單，是有理由的。...

1. 剛買了這棟房子 (三樓透天)，資金都放在這裡了。直接接單需要較大的資金...

2. 接代工穩紮穩打。像我的一個朋友，山窮水盡，工廠在兩年內班了六次。但他三年內慢慢做代工，不僅把債還清，還以現款買一千萬的房子。他做 playboy 的夾克代工，一件八百元！（C-6-3）

上述兩個小廠，其實都是可以生產完整產品的生產單位，其“代工保護傘”的邏輯，同樣可以適用到“單一事頭”的代工廠。

然而代工並不是小頭家的最終目標。相應於小頭家的個人生涯，也有一個業的生涯<sup>2</sup>，也就是其所創立的生產單位有一發展軌跡（謝國雄，1991）。以訂單來源來說，代工廠起先可能是向工廠拿訂單，隨著時間的發展，他們可能直接向貿易商，甚至向國外買主的代理商找訂單。相應於這個發展過程的則是在其生產過程上，逐漸由加工半成品發展成有能力生產成品。這兩個過程的主要用意在於減少訂單流轉的步驟，從而對產銷流程有較大的控制權。要留意的是，生產成品不一定要將所有勞動過程內化，因為利用外包網絡依舊可以完成成品。當然，並不是每一個代工廠都可以發展成直接銷售成品的工廠，甚至我們都初步觀察到了生產單位階層化的現象。但我們可以確定的是：外包網絡所蘊涵的資源展現在創造代工起點作為創業的第一步及提供生產單位發展的空間。

這在下面這個成衣廠的例子中很清楚地顯像出來：

我們的發展是一步一步來的，並沒有一下投資很多。像剛開始是剪裁、車縫，後來覺得要有品檢部，就增加了品檢。再來，原本給人家做的包裝，也自己做。再來向一些副料，如釦子、繡花、lace（主料是布），也開始自己做。向我們現再也買了一部電腦繡花的機器。（A-16-22）。

這個例子說明了小頭家創業的時候，可能只作整個生產流程的一兩個

---

2. 相應於業的生涯的是整個網絡的變遷，如發包廠外移或關廠，從而帶出來整體網絡的變遷，於是在其中的生產單位之結構環境也因而變化，亦即網絡中的立業基就開始發生變化了。

步驟。其次，這個例子也說明了：初創業時的其他生產流程是在其他生產單位做，這進一步凸顯了網絡式勞動過程所蘊涵的立業基。

然而上述的例子也點出了一個看似矛盾的現象。上面這個成衣廠基本上是在進行「內化」的過程，也就是把外發出去的工作收回來廠內做。這樣會不會減少小頭家創業的機會呢？答案應該是不會。就外包工作的安排來說，生產步驟可以全部或部份外發，而工作量也可全部或部份外發，兩者組合之下，有各種可能的外包安排（謝國雄，1991）。因此，上述的“內化”過程，有可能是將所有的工作量都收回來做，也有可能只是收回一部份的工作量。但對外包廠而言，他可能有不同的工作來源。本文對外包網絡伸縮吞吐的一般趨勢無法提出整體的分析，但可以確定的是：外包網絡中的層層分工，形塑了以代工作為創業起點的結構環境。

除此之外，外包網絡蘊涵的立業基有時是來自訂單流轉本身的特色。比如某一廠是發包廠的專屬外包廠，意即只能接這個發包廠的訂單，可是這個外包廠可能有機會接觸到其他的訂單，礙於專屬外包廠的規定，就可能有外包廠的員工出來開設另一外包廠，以消化專屬外包廠不能接的單子（B-15-5）<sup>3</sup>。這也是外包網絡的立業基之一。

這種“事頭—頭家相互滋生”的現象，帶來的結構性後果是立業基的普及以及“台灣有世界上最完整的加工體系”。後者的具體意義是：趕貨時能配合，“你要什麼材料，幾乎是隨叫隨到”（B-6-31）。

## 5. 單一企業內勞動過程所蘊涵的立業基

事頭—頭家相互滋生的現象除了展現在層層細分工之外，小型生產單位內部也有促成這個機制的因子。從小型電子廠出身的小頭家而言（非家族企業的小廠出身的有五個），單一企業中所展現的立業基是可以全程參與勞動過程：

---

3. 這是鞋業中的例子。

之所以待在川源（一個小馬達廠），是因為他是一個小廠，從上到下都可以學，不像你在東元，你可能只學到一部份，例如做車床，你就只懂得車床。（A-19-19，線圈廠）

這樣的看法也得到另一家小印刷電路板廠頭家的支持：

我以前也在這種廠工作，大約做了六年…從做料、印刷、打洞、發包到後來品管。”（B-7-2）

在小廠中熟悉整個製程，奠定了後來創業的技術基礎。有的小頭家甚至在小廠受雇的時候，被升到廠長，從而有機會習得業務經驗。例如：一個車燈廠的頭家在做學徒及做師父的時候，就可熟悉組立、開模、記帳，升到廠長以後更獲得了做業務的經驗（C-9-2,3）。

其次，在小廠中工作，較有機會與客戶熟識，這對於未來創業有“絕對的幫助”（A-4-1）。甚至有些客戶會私下將一些事頭交給這未來小頭家在下班後兼差試做，而這客戶就成了小頭家的創業客戶。

然而在大廠中受雇並非全無創業機會（我們有十二個個案是從大廠出身）。重要的是他必須有經過升遷歷練。一個電容廠的小頭家倒是在相似的電容廠從基層做起，後來做到副廠長，負責廠務內部管理（A-7-24）。同樣的，一個蓄電池機械組立廠的小頭家，則是由基層技工升到組長以後再出來創業（B-12）。

有些小頭家出身自大廠中與業務相關的職位，他們的創業行為有一個共同點：他們所創的第一個業都是以買賣為主，後來才擴及生產（B-1, B-4, B-8）。

對於那些在大廠中兼具生產與業務經驗的未來小頭家而言（A-6, A-3, C-2），他們的立業基不用說是十分穩固。

以上討論的小頭家，其所創的業與其受雇生涯所從事的工作大體相關，有些小頭家，其受雇生涯的工作則與其所創的業不相關（A-2，郵局；A-24，跑船；B-10，稅務機關），則其創業的樣態一定是與熟悉那一行的人合夥。

與客戶網絡最相關的職業就是業務員，很多小頭家出身自業務員

(最少在其工作生涯中有過業務員經驗) (A-14, A-18, B-1, B-4)。而受訪小頭家在立業後對其受雇者也會區分成業務員與線上工人，而有重業務、輕工人的傾向，在養成業務員的同時，也會設法防範其自立門戶，搶走客戶。因此瞭解臺灣的業務員制度及其運作是瞭解臺灣中小企業林立的前提。而業務員在創業中的角色，也凸顯了影響立業基形成的另一個因素：勞動過程中的位置。

業務員這個角色的特色是知道什麼東西可以向誰買，與其工作的單位往來的客戶有那些。簡言之，是“牽線”的工作，而牽線的工作就內涵了立業基：外務員做久了，都會“做私的”，就是背著老板做自己的生意，譬如“大家同行很熟，知道那邊要什麼，就不一定會出自己公司的貨，可以在中間搞鬼”。(B-5) 這種在中間牽線“做私的”情況可以稱做是“準創業狀態”。很多有業務經驗的小頭家，在初創業時，其實也是由買賣開始，而不是直接進入生產領域，如我們前面所分析的。

成衣業的情況，大體與電子業類似 (B-5, B-6, 生產部門出身；A-5, A-9, A-14, A-18, 業務出身；A-13, C-8, 公家機關出身)。

前面提到構成兩個立業基的要素：企業的類型與勞動過程中的位置。但在企業類型上我們只粗略地分成大、小企業，並討論這樣的區分對勞動過程參與層面的含意。但另一特殊的企業類型是家庭企業。家庭企業當然也蘊涵了上述全程參與勞動過程及熟識客戶網絡兩個立業基，但家庭企業另外有幾個獨特的立業基。

第一個是家庭企業提供了其成員「掌理」整個生產單位的學習機會 (A-4, 電子；A-1, A-16, B-2, B-13, C-6, 成衣)，因此，家庭成員除了接受生產現場的訓練之外，通常會被賦予跑業務的重任。出身自非家族企業的小頭家就沒有這樣的機會，反而會被「防」著。這裡家族企業指的是：它的負責人與要出來創業的小頭家之間是否有親戚關係。第二、家庭企業可以提供創業的家庭成員做代工的機會，這在非家族企業中則較少見。第三、家庭企業可以“提供老婆”，從而使

得小頭家所創的業可以稱爲是「源妻業」，亦即：源自妻方的創業行爲 (A-16, B-13, C-6, 成衣)。

上述家庭企業中特有的立業基會受到家庭生命史的影響，造成分家與分業。家庭企業創立初期，會將家庭成員捲入，但隨著家庭生命史的開展，會進行分家，而在分家之後，有的會各自再創業，從而形成家族小企業集團 (A-10)。這種家庭企業的立業基是隨家庭生命史的動力而引發出來的。此外，在家族成員中有人入股不成，則會利用家庭企業來做“外線”(i.e. 做私的)，最終則以自立門戶爲目的。一個例子是岳父是頭家，曾答應要給女婿10%的股份，後來却不了了之，最後的演變就是自立門戶了 (B-13-2,12,14,15)。

在這裡，傳統家族關係的親疏遠近，就可能會影響家族企業中立業基的構成與活化。在我們的個案中，我們看到了：父子 (B-2, 成衣)、兄弟 (A-1, 成衣; A-4, A-10, B-19, 電子)、叔姪 (A-16, 成衣)、翁婿 (B-13, C-6, 成衣)、郎舅 (A-21, B-11, 電子)。初步觀察的結果，似乎父子、兄弟間的“牽成”較爲順利，而翁婿、郎舅間的關係則較爲緊張。這些家庭企業內部動力所引發出來的立業基，我們會在討論“創業斥堠”時作進一步的分析。

也有一些小頭家出身自公務員背景，公家生涯蘊涵的獨特立業基是退休金，在退休金後，以退休金來創業，並捲入其家庭成員 (A-13-4)。

## 6. 活化立業基：創業斥堠、雙重生涯與合夥創業

受雇者要告別受雇生涯並不是驟然的跳出來創業，而是以漸進的方式來進行。“漸進”在此有兩個意思：一個是透過創業斥堠踏出創業生涯的第一步，另一個則是以兼差創業的方式來投石問路。出來創業的小頭家通常是透過已經創業的家庭成員來牽線。

第一種類型是在家庭企業中工作，然後再出來創業。如先在哥哥開的無線電廠做學徒，成家後與哥哥分開，獨立出來做哥哥的代工

(A-10-2,3)。或者是在叔叔開的成衣廠中做業務，後來再出來自己開(A-16-6)。或者在姐夫的電鍍廠中工作過，後來透過姐夫介紹接下另一電鍍廠。再有則是在姐夫的電子零件代工廠中工作，後來與發包廠採購的小姐合作創業(B-11-3,7)。在家庭企業中的工作除了讓他們習得各項技術外，家庭企業的主持人也成為小頭家的“創業斥堠”。

第二種種類型是家庭成員所開的企業中，有一項目不適合其經營，而將其讓給其他家庭成員經營，從而成就了其創業生涯的第一步。如大哥開電視公司，將進口27吋的項目讓給其弟經營，因為大哥的公司大，這種不大不小的生意不合算(B-8-5,6,29)。對這個小頭家而言，大哥是其創業斥堠，但對其大哥而言，這是在“牽成”家庭成員，促成其創業生涯。

第三種創業斥堠也是透過家庭成員，但却是在外包網絡中不同的層級中展開。比如二哥先從其工作的貿易公司出來，自己再開一家貿易公司(這是第一梯次創業)，再鼓勵在音響插頭廠工作的五弟出來開工廠(這是第二梯次創業)，接二哥的單子，然後老四再加入負責生產線，最後則由老四再開另一家分廠(這是第三梯次創業)(B-19-1)。這種“多重梯次創業”是向後整合的創業，創業生涯不是在同一類型的生產單位展開，而是由網絡的下游單位——貿易公司，向後(開工廠)整合，而且是透過家族成員之創業來完成。在這個例子中，擔任創業斥堠，是站在外包網絡行銷部門的家庭成員。

大體而言，創業斥堠多半是由家庭成員來擔任，其間的差別在於創業斥堠將新進小頭家引向何處：類似的生產單位或外包網絡中不同層級的生產單位。其次，創業斥堠與“牽成”其他家庭成員是一體之兩面：

黃先生會創業是因為父親認為他該有自己的事業。因為黃先生是獨子，底下有四個妹妹，若他沒有自己的事業，其他人也不太可能。(A-16-6)

這是從創業斥堠的觀點來看創業：創業是為了解牽成其他家庭成員

(A-23-16, A-24-21)。當然這也有藉創業來讓其他家庭成員就業的用意。

從受雇生涯到頭家生涯之間有一雙重生涯的過程，可以叫做“兼差頭家”或是“兼差創業”，意思是說這些未來的小頭家仍然正常上班，但在下班之後則以各種方式準備創業。第一種情況是受雇廠的客戶提供機會給未來的小頭家：

…(我)有設計特殊機器的能力，別的工廠老板知道了，就找我付了一些訂金，我就自己出去做了。(B-12-6) …大家都想試試看自己做，於是我向原來老板的客人拿了一批貨來做。(B-22-9)

這種試試看的機會當然是特定的情況下才成立的。首先是原來老板的客戶願意給工作讓其試看看，其次，則是原來的老板因市場夠大，吃不下所有的訂單，所以同意讓其試試看 (A-22-21)。第三則是這未來小頭家有辦法找到加工廠及設備 (A-22-10)。

這種兼差頭家的情況不僅發生在小工廠中的受雇者，也發生在公家部門受雇的公務員。而兼差頭家所創的小型生產單位，除了其本身在下班後可以照顧外，也可由其親戚 (如太太或是弟弟來看管)。這種兼差頭家或是兼差創業的意義到底是什麼？整體講來，這是一個漸進式創業的過程。首先兼差頭家階段是一個由受雇生涯走向頭家生涯的跳板，是一個嘗試的過程，所以在這個階段並不會遭遇受雇或創業的二選一難題。其次，兼差頭家可以透過其受雇生涯接觸到創業初期的客戶。第三，受雇生涯中的收入，可以做為創業不成時的後援，這是一個預留後路的方法：

我先生出來創業時，本來要辭去教職，我不讓他辭，因為教書穩定，而我們小公司不穩定，萬一發生什麼，教書還有退路。(A-23-15)

受雇生涯與頭家生涯相互重疊在兼差頭家的階段，這兩條生涯的關係中有幾個面向值得討論。第一是方向的問題：是受雇生涯朝頭家生涯溶入，或是反過來？由於我們選的個案都是目前還存活的小工

廠，看到的情況都是朝小頭家生涯的融合，但也有一個例外，是一個車縫代工廠的小頭家，因為工作量太少，「出去做工了」(A-12)。第二：是在什麼時候融入的？比如在其他家庭成員全責經營的情況下，兼差頭家可以繼續保持其受雇生涯至退休為止，再完全融入頭家生涯(A-13, A-23)。但如果本人身兼二職，那麼在受雇生涯的某一階段，他就得完全融入頭家生涯。第三則是兩條生涯相對穩定性及收入問題。這是針對一直保持雙重生涯的小頭家而言(A-13, 成衣；A-23, 電子)。總之，兼差頭家是小頭家漸進創業的一個手段，說明了去普羅化及小頭家化並非一蹴可及。

漸進式創業除了表現在兼差頭家生涯外，也表現在創業初期中合夥形式的普遍。這一方面是籌集資金的手段，二方面則是互補專長，三方面則是容許兼差創業的情況存在。“合夥創業”是漸進式創業的另一面向。合夥的對象可以是原來受雇單位中的同事(A-5)，這是一種集體創業的現象。而合夥的對象也可能不全是受雇者，有的可能自己另外有事業，這樣的股東不參與實際的經營，可以叫做不管事股東。當然合夥也可能是家庭成員間的合作(比如兄弟)，同時也可能稱爲是源妻業(源自妻子娘家的事業)(A-14-4)。合夥創業除了集資之外，專長互補也是很重要的目的：

出來開業成功，必須各部門的人都一起出來：業務的要有、研發的要有、製程的要有…(C-3-9)，有的股東‘管廠裡前後’，有的股東管‘生產線’，有的股東做業務。”

股東分工、專長互補是合夥創業很重要的特色。但像兼差創業一樣，這也是一個過渡的現象，最後不可避免的演變成折夥，這點是我們將在對“初創業”時期的討論中進一步分析。

總結來講，由受雇生涯到頭家生涯有一段過渡性階段，可以稱之爲兼差創業或是兼差頭家，這是從小頭家本身的經濟活動來看。如果從資本和分工的角度來看，這個過渡階段則是一個合夥創業的階段。

## 7. 初創業：孤單項與草根 R&D

“那裡有好坑？”是初創業的小頭家必須面對的問題，而這也就是那裡有利基 (niche) 的問題。

民國71年開始有 Apple II 的電腦出現，在有一次與朋友聊天當中，得知目前電腦的 connector 在臺灣沒有人做，都是跟日本人拿的。朋友說利潤很多，於是我就開始試一試。

在這裏要留意的是：在臺灣沒人做（臺灣第一，在島內是第一家），要從日本進口（有技術來源，意即有仿冒對象）及利潤很高。“目前在臺灣沒人做”的意思有兩層：第一是“目前”，指的是時機，早做早贏（搶氣）；第二是“孤單項”（專精一樣），別人還不能做出來。從這裏推演出來的是：對小頭家而言，利基是透過孤單項而創造出來的。孤單項則是透過兩個方式：第一，找別人沒做過的，這不僅可以表現在專精某一成品上（如測試器），也可表現在某一生產步驟上（如紅外線加熱）。第二別人有做過，但做得比別人專精：

我做的，一直都與電容器相關。有人懂得很多，但都不精，這反而不易創業，我雖然懂得不多，但專精一樣。(A-7-18)

背後的精神是不斷地尋找利基，找出孤單項的地方。因為在專精一樣的過程中，可以透過邊做邊學及草根 R&D 發展出獨特的生產方法，這又成爲另一種利基，這就得討論初創業小頭家的技術過程。在討論這個議題之前，有必要回顧一下前面所提及的“事頭—頭家相互滋生”現象。前面對層層細分工的分析，主要是要說明：外包網絡中蘊涵著多樣化的事頭，可供小頭家踏出創業的第一步。但這些分析似乎太靜態，頂多看到事頭滋生頭家的一面，而沒又看到頭家滋生事頭的一面。孤單項及下面要討論到的草根 R&D 正是要說明：小頭家如何創造、找尋事頭的過程（A-10，電源線；A-11，測試器材；A-19，電腦連線；B-1，絕緣膠膜；B-8，映像管；B-13，成衣；C-2，半導體設備）。

首先，小頭家間有一“草根資訊網絡”，碰到有技術上的問題會不

斷地去問：

但是我肯問，一家一家去問，甚至問到龍潭的中科院…。

(A-21-8) …我的知識不多，都是靠問人，一間一間問，不怕丟臉

…

其次，技術上的學習與生產過程的掌握，並非靠單一小頭家來進行：

…對這材料我原先都不懂，有家塑膠廠與我試了一年，因為這是新東西，他們弄清楚，以後也有利。此外，幾家電子、電鍍廠也一起配合研究，一直到能順，共有兩年的時間。(A-4-26)

共同摸索對於所有參與者都有好處，因此在找尋利基的過程中，上述的這種網絡 R&D 扮演相當重要的角色。

小頭家本身所進行的技術過程則是“仿冒”、“拆解”與與“草根 R&D”：

像我們這個東西 (connector)，談不上什麼技術創新。因為都日本原來做的東西，我們照著做就是了。臺灣人腦筋很聰明，會仿冒，我們頂多是做些改良。如果量大了，當然老板會動腦筋看怎麼做比較快，省工夫。像我們做插座，原本要一根一根地插釘子，後來我做成一片，插進後，再把頭剪掉，就不用做那麼多步驟了。

(A-4A-16)

仿冒是最基本的動作，但仿冒也要有仿冒的能耐，這就是透過拆解的過程 (A-11-4, 10)。然而純粹仿冒也不足以生存，所以要有一些在生產技術上的改進，這就是要靠草根 R&D。小頭家們對自己的草根 R&D 有自信而且不斷求精進：

我現在做的東西 (車燈)，西德 Benz, BMW 的車廠做的效果也不會比我的好。頂多是不相上下…我現在要進一步研究表面無刻痕。(A-20)

然而這種草根 R&D 仍有其極限，以電容器為例，生產電容器主要有三種原料：“PE 膠及金屬薄片，目前國內均無法生產這些原料，我們必須透過代理商向日本或歐洲拿原料…”(A-7-4)小頭家做的是倚賴

性加工；關鍵零組件、中間原料都要靠進口，而小頭家只負責做組合加工（以及以草根 R&D 來改進生產過程）。

成衣業的情況也很類似：“…看別人的 sample 加以改造…”。

在創業初期，總是比較艱困，因此需要撐。在資金方面是透過夫妻雙方的親友網絡來支援。另一方面，因為是小型生產單位，不像大公司需要大量的間接支出，因此容易撐：“他們公司較大，六、七十人，間接支出較大，利潤不合算，我們那時候只有 3 人，人事費用少，所以可以在這項目上賺錢”（B-8-29）。苦撐過創業初期，便進入頭家生涯。

## 8. 頭家生涯：拆夥繁殖、黑手頭家與“從夫作”

前面提及，由受雇生涯到頭家生涯有一段過渡性階段，可以稱之為兼差創業或是兼差頭家，這是從小頭家本身的經濟活動來看。如果從資本和分工的角度來看，這個過渡階段也可能是一個合夥創業的階段。

然而天下沒有不散的筵席，合夥最終會導致拆夥，一方面是股東想擴權，却無新部門或職位可供升遷，另一方面則是開始賺錢後，對於盈餘分配開始有不同意見，三方面則“中國人都喜歡自己做”，導致“合夥的目的是為了拆夥”。合夥是為獨資經營做準備，因此合夥企業成為頭家訓練班，是一種創業跳板，也就是說合夥企業成為一種立業基（A-17-15）。比如三人合夥創業，在小企業的發展過程中就會有兩個股東先後拆夥自己出來開，最後產生三家獨資企業。在這裏我們看到的是：受雇→合夥創業→拆夥→獨資經營四部曲（A-22-18）。而這種演變的結果是小企業的不斷的自我複製。這是與受雇者出去創業不同的小企業滋生方式（A-22-21）。

頭家生涯中如何要立足最重要，這是小頭家必須面對的問題。首先是小頭家的“擬似受雇者生涯”：

我們自己人的薪水比工人還低，我給自己打一萬五，太太一萬元

(因為男的工作比較吃重)，從民國 75 年到現在，沒有調薪過。

我們自己人主要靠公司分紅，分紅也要看股份。(A-4-13)

這裏像受雇者的地方是小頭家給自己及家庭成員打薪水，表面上看起來，他和他的家庭成員也是在按月領工資，但這祇是“擬似”的受雇者身份，因為頭家的成份仍然表現在下面幾個方面。第一、有權給自己打薪水，而打薪水的同時可以訂定工資的水平（“比工人還低”）及等級（男的比女的多），以及不調薪。自打的薪水比工人低以及不調薪同時也有壓低受雇工人工資水平的作用，這是小頭家做為小頭家的十足特色。第二、可以分紅。第三、小頭家有權區分自己和非自己人。

小頭家給自己打薪水除了有上述作用之外，財務控制也是一項很重要的目的，這又顯示了小頭家之所以是小頭家而其生涯之所以稱為“擬似”受雇者生涯的原因：

…我們自己給自己打薪水，我一個月約三萬元，比以前在別人工廠多。因為這樣財務比較好算，知道大概賺多少錢。(B-7-8)

這裏同時也可看出小頭家有利潤的概念。但這利潤的概念在代工廠的小頭家中則是隱而不顯的，這可從同一小頭家的陳述中看出：

我們工廠是做代工的，沒什麼技術，賺的是人工的錢，所以老板自己也要下去做，否則只能給工人工資的錢。(B-7-13)

代工的收入用來支付小頭家自己工作及受雇工人的報酬。然而上面的一段話中，小頭家並未明顯的指出其實還有一部分是受雇工人替小頭家賺的收入。同一個小頭家在談論到給自己打薪水時，會有預算控制及利潤的概念，但在談到自己參與生產過程時，都純然以一個受雇者的身份來看待工廠收入。這種頭家意識的複雜性可能與擬似受雇者生涯的另一個面向——“黑手頭家”有關。

“黑手頭家”指的是小頭家本身也參與勞動過程，從而描述自己為：“我是‘工頭’啦，不是老板…（我兒子）看父親是做工的，太辛苦了，還是讀書比較好”。(A-20-37)；“我不是董事長，我是班長，自己也要下去做，還要帶著幾個人做” (B-20-30)。更具體的陳述有：

我自己當老板是兼撞鐘、打雜、倒垃圾，什麼都要做…向比較粗重的工作都是我自己做嘛！如打包，那一箱二十幾公斤。在如送貨，如果只有一兩箱，我就自己送，多的話就叫車。(A-19-14, 33, 電源線)

在成衣業中也可以看到同樣的情形：

雖然自己當老板，但是老板不像老板，自己也要下去做，像機台要兩個工人，但每次只能找到一個，頭家就要去做，凡是有缺，頭家就要親自做。“(B-5-8, 成衣)

仔細區分後，黑手頭家有三類。一類是客串式黑手頭家；“趕貨時，只好自己也下去做”(A-7-6B；B-19-32)。一類是補位式黑手頭家，“凡是只要有缺，頭家就要親自去做”(B-5-8)。第三類是經常性黑手頭家，平常就要參與勞動過程(A-4-27, A-6-23, A-7-33, A-20-37, A-21-5, B-2-28, B-7-13, 15)。

與黑手頭家相對的是“純頭家”，也就是不參與生產線場勞動的頭家(A-4, A-5, B-4)。這裡要點出的是：小頭家不是同質的，這大體也反應出了小型生產單位本身就有階層化的現象，但在我們的個案中，黑手頭家遠比純頭家多。

做為立業基之活化機制，黑手頭家可以達到“撐”的目的：

現在做老板的也必須下去做，才能把工廠撐起來。像我兒子是經理，沒人工時也必須下去做整燙，我也是什麼都做。如果你分老板、經理，在那裡坐著，然後再請什麼外務一大堆，工廠一定會倒掉。(B-2-28；參考：B-7-15，印刷電路版)

簡言之，黑手頭家帶來的是隱而不顯的利潤觀念，是擬似工人的自我認同，是有助於小企業撐下去的策略，這是持續立業基的方法之一，是小企業立足的方式之一。

活化立業基的另一個重要角色是頭家娘(A-2, A-9, A-13, A-14, A-18, A-19, A-20, A-22, B-1, B-5, B-6, B-7, B-9, C-1, C-2)。頭家娘擔任的工作從會計、財務到管理現場(這一種可以叫做“黑手頭家

娘”，而業務通常是小頭家自己在跑)。頭家娘在立業基中的特色是從夫作，一方面不論頭家娘婚前做的是哪一行，一旦與先生創業後，就會進入先生創業的那一行 (A-10, 電源線; A-20, 五金零件; B-16, 電容器廠)。然而，頭家娘也可能提供外行的小頭家一些該行的經驗，如婚前在插頭廠工作的頭家娘，可以提供插頭業的經驗給販賣母機的未來小頭家 (B-11)。或者藉著進入岳父工廠工作，取了後來共同創業的老婆 (這在成衣業中最常見)，簡言之，先是源妻業，而後則是從夫作。然而從夫作並不意味著頭家娘在立業過程只處於次要的角色，我們的初步觀察是頭家娘可能是地下頭家，實際掌握了小企業的運作，這可從我們大部分的訪談過程 (只要有老板娘在的場合)，都會受到老板娘的掌控中看出一些端倪。

立業基之活化與持續除了展現在小企業內部的頭家生涯外，也展現在小頭家對經營環境之認知及因應策略。

### 9. 小頭家之經營環境意識及因應策略

我對自己這一行不會很絕望，只要給我二、三年好景，其他平平的就可以。每個行業無法每年風光。說真的，我現在不像書裡面講的，立下計劃書，一步一步來。因為我是做零件的，電腦好我們就好，電腦不好就不好。我們這一行業，每壞一次就得拼一次價。(A-4-21)

這裏呈現出來的經營環境意識，首先是七轉八起的感受，也就是說光景不可能長期好，因此無法長期計劃，但只要有二、三年的好光景，大概就可以撐下去。最好的寫照就是“電子業屬裝配業，每一項目都是剛開始二、三年很好，後來就差了，好壞都是這樣起伏的”。(A-4-23)

造成這種起伏的原因是彼此拼價格。大體上我們可以總結成下列的型態：有好坑 (發現利基) → 好個二、三年 → 其他人湧入 → 拼價格 → 光景變差。上面的話除了透露這樣的訊息之外，同時也點出產業的

連繫效果：比如電腦業與電子零件業之間的依存關係。

感受到這樣的經營環境，小頭家也發展出一些因應的策略來立業。首先是“搶氣”。我們在分析初創業的小頭家時，已經點出“那裡有好坑”是初創業時的考慮，即使在立業之後，也不斷地要找“好坑”，找別人未做過的項目，在別人未進來之前，先行搶得機先，這是“搶氣”的策略。

雖然我們做的時候，音響正發展。但更早做的賺的更多。民國六十五年以後，市場飽和難做。而且都是一些年輕人出來做，形成競爭(A-23-22)。經常聽到的也是類似的評論：“我們做的時候，其實已經稍晚了，若是再早一點開始做，會更好賺”(A-20-12)；…有朋友的公司向美國進口變頻器，他要我們一起開發。當時沒有人生產這個，我們就想試試看。…剛做變頻器時，只有我們一家做，賣一台賺一台。現在作的四、五家都是這邊的員工出去自己開的。像我們桃園的經銷商也是看我們做得好，就把我們的技術人員挖去，自己做。所以有人稱我們這邊是“始祖”、“留學班”。(A-23-20,24)

基本上，這是透過“孤單項”來搶“氣”，但尾隨而來的是模仿和一窩蜂。搶氣的系列發展可以摘要如下：

孤單項→搶氣→一窩蜂→飽和→競爭

這樣的一個發展，又與普遍頭家化有關。

面對這樣的形勢，小頭家進一步以“多樣化的經營項目”來因應：

…既然（電子業）項目很廣，所以我們現在做這個項目還可以就做下去，如果不行的話，也可以再換一個項目經營下去(A-4-23)。我們這個項目產品（測試器）很容易飽和，因為儀器能用很久。所以我們必須要時時換item，開發新的測試器。像現在這段期間較重視電腦monitor，我們就作電腦的測試器。但如果電視或音響好做，我們就作那種測試器，而且這之間技術轉換並不困難。

## (A-11-7)

這種多樣化的經營項目，其目的在於隨時保持“孤單項”的優勢，以達到“搶氣”的效果。在這裏也可以看出臺灣企業“靈活、有彈性”的一個原因：“不能做大的就做小的…同樣的產品，做不同的發展”(A-13-11)。當然採行多樣化的經營項目的策略的前提是經營項目之間的互通性高。

推到極端，小頭家可能會賣掉做五金的機器（“因為機器限制了我的產品類別”，而將大部分的生產工作外包。從而不必在生產線上傷腦筋，在更動產品類別時影響也不大（B-14-9）。在這裏我們又看到了外包網絡提供了活化立業基的結構環境。前面提到外包是一個歷史過程，而這個歷史過程蘊涵了立業基，這裏的含意是：活化立業基的結果形塑了創業基，但要留意的是業之層級化：活化立業基之生產單位與利用這種立業基的生產單位可能屬於不同層級的單位。

與多樣化經營項目類似的策略是轉投資：或者投資生產產品的工廠與公司，或者投資相關企業，或者轉投資代工廠（A-5-1, B-1-39, B-15-21）。一般而言，具有轉投資能力的多半是外包網絡中較上層的生產單位。轉投資的結果就形成了“小企業”集團，這也是臺灣小企業林立的另一個原因。

最後，外包網絡的運作也提供了一些因應經營環境及活化立業基的途徑。首先是訂單流轉：

所以我們同行間經常合作，產品互調，客戶需要什麼，我們沒有生產的，就向同行調。有一些網絡已經固定了，除非新出來的，不了解情況，才會破壞行規；搶客戶、殺價等（B-6-43）。

其次是相互配合，彼此幫忙，可以稱的上是“小頭家互助系統”：…我們也是互相幫忙做工作，其實是我坑他，他坑我啦。臺灣的經濟會發展，中小企業彼此幫很多忙，常是老板拿了這東西到這家問：你們能不能做？然後如果這一家不能做，就會報他去哪家做。一般講來，都是牽來牽去（A-20-21）。

除了相互配合之外，上面這段話也點出了“小頭家相報系統”，彼此推薦可以完成生產工作的企業，交互影響的結果是：“你要什麼料，幾乎是隨叫隨到”（B-6-31）。這又是“臺灣有世界上最完整的加工體系”的另一個原因。外包網絡也會發揮屏障效果：

我們做協力廠的，總是會想有一天要生產成品。但是做成品要看機會，而且風險大，因為我們不瞭解市場，也沒有銷售管道，而且一投資買模具等設備，要是不成功就完蛋了…（A-17-26）

即使是有生產成品廠，也認為做代工很重要：“…可以避開風險，在大保護傘下生存”（C-2-19）。當然，這種屏障效果與骨牌效應是一體兩面，做代工廠的小頭家因而會採混合式的策略同時做代工與做成品。這我們在前面已經分析過。

最後一點，外包網絡也會發展出約束上的效力：

現在這跟以前賣音響（成品）不太一樣，不太有人會倒你的。因為我們都是賣給小工廠，那些人都是“學師仔”，學幾十年，辛辛苦苦建立起來的工廠，不會因為幾萬元倒你的，就算他倒了，他以後還是會做這一行（所以不敢倒）（A-23-43）。

同樣的，在離開受雇生涯時，也會“留後路”，保持網絡，以後才好做事。

## 10. 生產單位階層化

前面提及小頭家之多樣化，先是有“黑手頭家”與“純頭家”之分，而“黑手頭家”更可以進一步區分成客串式、補位式、與經常性黑手頭家。這基本上是以小頭家是否參與勞動過程及參與的程度來區分，是以小頭家本人的工作內容來區分。這二者的勞動經驗和階級認知，顯然不同，前者會認定自己也是“做工的”，但後者關注的焦點可能是轉投資、開發新市場等議題。不用說，是否雇用外人，是小頭家內部分化的另一個關鍵（Shieh, 1992：Chap.5）。

但這種區分也可能反映再生產單位的階層化上面。生產單位階層

化指的是：有的生產單位只從事某一步驟的加工(單一事頭代工廠)；有的生產單位雖然可以製造零件成品，但最後仍交給其他工廠做最後組合；有的則是能直接接單生產；有的則已經設立“公司”直接面對產品市場。這些小頭家本身也深刻的體會到這種“生產單位階層化”的效應。首先是一個生產製造半導體設備的“純頭家”的看法：

我們目前約有十家左右的協力廠，這些協力廠多半在十來人左右，也有只有老板一個人在幹的。這些協力廠老板多半高工程程度，雖然在專業訓練尚可能不是很高，但由於在職工作的經驗很豐富，因此多半能勝任工作上的要求。但最大的缺點是自我要求不高，常常只要交差了事。(C-2-6)

顯然，這個“純頭家”所描述的是“黑手頭家”，做的是代工的工作，而且會做一點草根 R&D。從代工廠的「黑手頭家」看來，生產單位階層化是這樣呈現的：

你們應該去訪問那種賺錢的、樓房起得高高的、很氣派的公司，人家那種才是道行高的。現在我們根本無法和人家比，我們只是代工廠，沒做成品，只是加加工而已。而且工作也沒均勻，做幾天就停幾天的，難怪老板要出去工作。在自己的工廠有使也要當工人，出去還得當工人。(A-12-3, 車縫代工廠的頭家娘)

類似的經驗也出現在其他的例子中 (A-7-31, A-20-15)。

透過立業基的區辨，我們也可以看到單一企業內的階層化關係如何複製成外包網絡中生產單位之階層化。

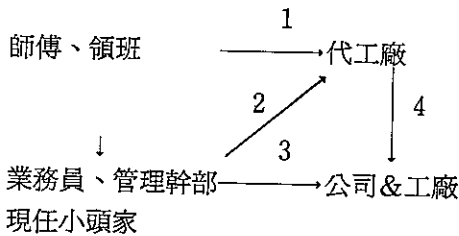


圖2. 立業基與生產單位之相應階層化

前面提及，勞動過程中的位置，醞釀了不同的立業基。以上圖來說，路徑 1 和路徑 2 是最常見的，尤其是路徑 1。但路徑 3 通常出現在：負責業務的受僱者，先以買賣作起點，然後再擴及生產，此時他就是掌握行銷管道（亦即：直接接單）的“工廠”。另一方面，以現場生產為主的受僱者，則通常以代工廠或是生產零件的生產單位當作創業的第一步，這就是我們前面提及的代工起點。路徑 4 也很常見，但由於零細的層層分工，使得生產單位的業之生涯也十分多樣化，因此在分析路徑 4 的時候也就特別複雜：何時可以稱一個生產單位為「工廠」（亦即：可以生產「成品」的單位）？我們可以確定的是：以代工做為起點的小頭家，都希望朝掌握更多的生產流程和行銷管道的方向發展，做代工是其中的一個策略。

### 結論：“事頭—頭家相互滋生”、資本積累機制 與積累之社會規範

我們以“事頭—頭家相互滋生”的概念來掌握臺灣製造業中小頭家的經驗，這是對資本主義中階級流動機制的探討。在現有研究中，首先提出類似概念的是 Gross (1982)。依 Gross (1982: 143) 的原意，企業基 (entrepreneurial base) 指的是大型企業中那群想自行創業的受僱者。他進一步指出需要研究構成創業基的這群人之人際、社會及經濟特質。這就涉及了企圖自行創業的受僱者之年資、職位及工作之特質和工作生涯中的重大事件 (Gross, 1982:147-9; Klandt, 1987)。Gross 的原意顯然指的是蘊涵在單一企業中的創業機會，而 Curran & Burrows (1987:165-8) 則指出自行創業可能是種族主義 (racism) 及文憑主義 (credentialism) 的結果，這則指向勞動力市場及企業內部升遷體制。

我們原先企圖借用 Gross (1982) 的“企業基”來掌握台灣小頭家的經驗，但做了一些修正。首先，Gross 的企業基指的是一群有自

行創業傾向的受雇者，而我們“立業基”的概念指的則是蘊涵在勞動過程及外包網絡中的創業及立業之機會。立業基在此就掌握到了臺灣小頭家在創業前全程參與勞動過程的經驗、家庭企業的分合、合夥、拆夥等現象。其次，我們不單是靜態地提出立業基的概念，我們也進一步探討活化立業基的機制。在此我們看到了創業斥堠、雙重生涯（兼差創業或是兼差頭家）、擬似受雇者生涯、黑手頭家、搶氣、孤單項等創業及立業策略。在此我們看到了小頭家作為一個行動者，如何參與及掌控勞動過程和網絡關係。第三，Gross (1982) 企業基的概念來自他對大型企業的研究，因此比較著重在單一企業中科層制度所蘊涵的創業機會，而我們發展出來的企業基則除了關注單一企業（無論大小）所蘊涵的創業機會之外，也同樣重視外包網絡關係所潛存的創業因子。（熊瑞梅、黃毅志，1991；陳介玄、高承恕，1991）

但我們覺得這樣的借用概念無法細緻地掌握到台灣小型製造單位的創立過程。在進一步分析資料後，我們發展出“事頭—頭家相互滋生”這個概念更能貼切地抓住這個過程。從而我們整個的分析重點就在於：事頭—頭家相互滋生的條件、過程、機制和後果為何？前面的鋪陳和論述是對這個問題的初步回答。

從工作關係 (relations in production) 來看 (Burawoy, 1985)，層層細分工帶來了多樣化的事頭，這是“立業基”最基礎、最物質面的要素，是“事頭—頭家相互滋生”的關鍵性條件。然而要活化這個“立業基”，也就是要利用這些多樣化的立業基，則需要一些技術以及社會過程來配合，這是我們在活化立業基及初創業中的分析重點。小頭家更可能進一步以“孤單項”、“草根 R&D”等方式來創造事頭。這種雙向的關係，正是“事頭—頭家相互滋生”的核心要素。總之，我們是以多樣化的事頭當作立業基的主要成分，而與立業基之活化共同構成“事頭—頭家相互滋生”的現象。以規範學派 (the regulation school) 概念 (Jessop, 1990; Kennedy & Florida, 1988; Noël, 1987; Lipietz, 1986; de Vroy, 1984; Gordon et.al., 1982) 來說，層層細分

工與多樣化的事頭是台灣資本積累體制的生產基礎 (production base)。

從生產關係 (relations of production) 來看，“事頭—頭家相互滋生”帶來了生產工具所有權的零細化。相較於大型化的產業結構，這樣的機制將勞雇關係轉化成外包關係（以法律術語來說，就是將雇傭關係，或更精確的說，勞動關係，轉變成承攬關係）。從資本積累的社會結構來說 (social structure of accumulation)，是以小頭家與其他小頭家或大頭家間的商品交易當作規範的主軸，也就是說，市場化的是勞動成果 (labor)，而不是勞動力本身 (labor power)。勞動力未被直接市場化，從而未被納入雇傭關係的範疇，反而以內含於零件及加工後的半成品的勞動力成果，在市場上逕行交易。這種以極度市場化的眼光來看待自己的勞動成果，而不將自己看成一個販賣勞動力的受雇者，是台灣資本主義發展很重要的特色。這種看法具體地表現在主體意識的是找尋、創造事頭的“孤單項”、“草根 R&D”等“自助”現象。<sup>4</sup>這種經由分工等制度運作所帶來的自我強化的意識型態後果，是規範學派所忽略的，而正是 Burawoy (1979, 1985) 所強調的：生產政治學中與經濟活動形影相隨的意識型態面向。

資本積累的社會規範中更“社會性”的面向是家庭與親屬關係。創業斥候、雙重生涯、合夥創業、黑手頭家及老板娘之從夫作，家庭都在發揮作用。同樣的，在“事頭—頭家相互滋生”的過程中，我們看到了親屬關係扮演了十分重要的角色，但要更細緻地分析親屬關係的親疏遠近如何影響到“事頭—頭家相互滋生”。這是未來研究很重要的議題。然而“事頭—頭家相互滋生”的結果，並不是同質的小頭家，而是小頭家內部的分化，以及一體兩面的“生產單位階層化”的

4. 上述的結論，主要來自對小型製造單位這個部門的分析。這個結論是否適用於受雇的勞動者？我的假設是：他們也是以同樣的觀點來看待自己。我另外一個有關薪資制度與台灣勞動者主體形塑的研究支持這樣的看法。台灣勞動者的勞動力再生產緊緊地扣緊他/她在生產上的表現，這是自助意識很重要的來源：每個人都要自立更生，自來多福。

現象。這是我們在理解台灣中小企業林立的現象要注意的一點。

另一個值得注意的現象是“事頭—頭家相互滋生”與小型生產單位林立二者間的相互強化。前面的分析暗示嚴苛及無保障的受雇生涯促使有企圖心和能力的受雇者企圖自行創業<sup>5</sup>。然而小頭家在創業之後，為了活化立業基以便存活下去，也可能複製了促使他先前出來創業的勞動體制。在小頭家生涯中看到的擬似受雇者生涯、黑手頭家及老板娘之從夫作，在在可以看到最嚴苛勞動體制的影子。除此之外，小頭家運用外包網絡來活化立業基其實也形塑了其他人的創業機會。

在抗拒普羅化的過程中，小頭家們展現出了“拚鬥鑽學”做頭家的經驗面貌，我們以“事頭—頭家相互滋生”的概念來掌握其結構性意義。下一步的工作將是以歷史的角度來探討“事頭—頭家相互滋生”的形塑過程及未來演變的方向：如果“事頭—頭家相互滋生”是台灣過去三十多年來的資本積累體制與其社會規範，那麼它的歷史演變過程與未來發展趨勢，就是我們研究的主要課題了。

### 參考書目

- 陳介玄、高承恕，1991，〈臺灣企業運作的社會秩序——人情關係與法律〉，《東海學報》，第32期，頁219-32。
- 熊瑞梅、黃毅志，1992，〈社會資源與小資本階級〉，中央研究院民族學研究所《小型專題研討會“客廳即工廠——臺灣小型家庭企業研究”，1992年5月15日。
- 謝國雄，1989，〈黑手變頭家：臺灣製造業中的階級流動〉，《臺灣社會研究季刊》，第二卷第二期，頁11-54。
- 1991，〈網絡式勞動過程：臺灣外銷工業中的外包制度〉《中央研究院民族學研究所集刊》，頁161-82。

5. 這裡指的是較靈光的受雇者，一般受雇者可能以高流動率來抗議。

1992, 〈隱形工廠：臺灣的外包點與家庭代工〉《臺灣社會研究季刊》，第12期，頁71-94。

Cross, M. 1982. The Entrepreneurial Bases of the Large Manufacturing Company. In J. Stanworth, A. Westrip, D. Watkins, and J. Lewis (eds) *Perspectives on a Decade of Small Business Research: Balton Ten Years On*. Hampshire: Gower. Pp. 143-156.

Curran, J. and R. Burrows 1987. The Social Analysis of Small Business: Some Emerging Themes. In R. Goffee and R. Scase (eds) *Entrepreneurship in Europe: The Social Processes*. London: Croom Helm. Pp. 164-191.

de Vroey, M. 1984. A Regulation Approach Interpretation of the Contemporary Crisis. *Capital & Class* 23.

Gordon, David, Richard Edwards, and Michael Reich 1982 *Segmented Work, Divided Workers*. Cambridge: Cambridge University Press.

Jessop, Bob 1990. Regulation Theories in Retrospect and Prospect. *Economy and Society*. 19(2):153-216.

Kennedy, M. and R. Florida 1988. Beyond Mass Production: Production and Labor Process in Japan. *Politics and Society*. 16(1): 121-58.

Klandt, H. 1987. Trends in Small Business Start-up in West Germany. In R. Goffee and R. Scase (eds) *Entrepreneurship in Europe: The Social Processes*. London: Croom Helm. 26-38.

Lipietz, A. 1986. New Tendencies in the International Division of Labor: Regimes of Accumulation and Modes of Regulation. In A.J. Scott and M. Storper (eds) *Production, Work and Territory*. Boston: Allen & Unwin. 16-40.

Noel, A. 1987. Accumulation, Regulation, and Social Change: and Essay on French Political Economy. *International Organization*. 41(2):303-33.

Shieh, G.S. 1992. *Boss Island: The Subcontracting Network and Micro-Entrepreneurialism in the Taiwan's Development*. New York: Peter Lang.

Strauss, Anselm 1988. *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.

