

台灣經驗徘徊十字路口 中小企業抉擇康莊路

歐宏國

曾經為台灣經驗創下輝煌成果的中小企業，奈何近幾年面臨國內外經濟環境的不變，讓這些經濟尖兵面臨企業的十字路口；究竟在諸多瓶頸、困境與挑戰中，中小企業有何突破重圍的經營策略，再創另一經濟奇蹟？且讓我們拭目以待...

台灣中小企業歷經40多年的經營發展，創造出舉世聞名的經濟成果，並成為政府宣揚台灣經驗的主軸，但近幾年來，由於內外經營環境的急劇變化，以及經營體質的先天限制，致使中小企業的發展面臨不少的問題與挑戰。展望中小企業的出路能否再飛躍成長，肩負起國家經濟發展的重擔，固然政府相關的協助資源及輔導政策關係莫大，但未來

經營策略的擬定及運作亦是不可或缺之一環。鑑此，本文擬探討此重要課題，寄望做為關注中小企業未來出路人士之參考。

我國中小企業近幾年面臨國內外經濟情勢的快速變遷以及無法有效降低經營成本下，企業的經營環境日益惡化，獲利空間亦相形萎縮，可謂處在升級轉型的關鍵期。

中小企業經營環境的變遷

隨著國內外經濟情勢的快速變動以及無法有效降低經營成本下，目前國內中小企業的經營環境日益惡化，獲利空間日益萎縮，因此中小企業可謂處在升級轉型的關鍵時期，未來如何維持對外競爭力格外令人關切。

(一) 外部經營環境的變遷

儘管過去國內中小企業有極為亮麗的表現，惟近幾年

來，隨著國內外經濟情勢快速變動，中小企業在國內外市場所面臨的市場競爭壓力正與日俱增。

在國內市場方面，當我國於2002年元旦正式成為WTO的一員之後，固然整體經濟效益朝向正面發展，但國內市場則將面臨國外廠商大舉進入參與競爭的局面，加諸國內經營環境不變，企業經營成本（如土地、勞力、環保需求等）高升，使部分中小企業逐漸喪失國際競爭力，造成永續經營的壓力，因此如何維持具競爭力廠商的競爭力已是首要之務。

至於國外市場，我國中小企業的生存空間正面臨兩頭擠壓的困境。一方面，隨著經濟全球化及大陸經濟體的崛起，中小企業的過去生產優勢正逐漸被東南亞與大陸等開發中國家所取代。另一方面，由於主要技術仍掌握於國外大廠手中，加上本身研發投入的不足，形成未來國內中小企業向上提升的隱憂。此外，隨著知識化、網路化時代的來臨，以及國際競爭環境的日益嚴峻，大型企業紛紛運用資訊科技，降

低生產成本及擴充市場，但中小企業在科技應用方面，由於投入時程較晚，且限於資金及資訊人力之不足，普遍存有數位化落差的現象，致使在新競爭時代處於弱勢。

(二) 內部經營環境的演化

中小企業在內部經營環境層亦面臨不少的經營問題與挑戰。就生產活動而言，由於易受上游原料及市場價格波動之影響，致使營運成本普遍相對高於大企業。在行銷策略方面，因市場資訊不易掌握，存有市場風險，因此無法獨自開拓市場，且同業削價競爭激烈，導致獲利相對薄弱。在人力運用方面，限於專業分工不夠、技術人才不足與員工流動頻繁而產生效率不彰之窘境。在資金籌措方面，因財務報表欠缺詳實與會計制度不夠健全，加上銀行貸款意願低落，導致資金籌措不易，即使自銀行取得貸款亦有資金成本過高的問題。在技術研發方面，則因研發人力與研發資金的限制，加上研發存有高度風險，而阻礙研發投入意願。

因應中小企業經營困境，中小企業可朝向調整內部結構，改善經營體質；建立完善計量制度、運用資訊化工具；強化研發創新，朝多角化、知識化經營；推動策略聯盟，強化國際分工；建立兩岸分工合作體系；善用WTO爭端解決機制方向努力。

中小企業的經營策略

整體而言，內外經營環境的迅變及本身資源的不足，是中小企業競爭力日益衰退的主因，但善用中小企業靈活機動特性，並透過適當經營策略的運用，中小企業仍具有與他廠一較高下的本錢。以下提出一些經營策略之建議，希望做為中小企業未來發展之參考。

(一) 調整內部結構，改善經營體質

面對新競爭形勢的來臨，中小企業經營者應本諸企業家精神，放大經營視野，革新經營理念，對本身經營體質進行全面體檢，以降低成本、提高經營效率、強化競