

劉方梅¹ 洪忠修¹

多角化經營對中小企業營運 價值之意涵



一、前言

廠商(Firm)可謂經濟社會生產面的基本單位，一般認為其為經濟社會活動中極為重要的個體所在。依據新古典經濟學理論假設經濟社會中有二類人，包括純料消費者與純粹生產者二者；其中，消費者追求效用極大化、生產者追求利潤極大化。申言之，依

據個體經濟學生產理論，一般性的假設指出廠商的行為在於追求利潤極大化，這亦可謂是個體經濟學理分析中的普遍性假設之一。然而，在真實的經濟社會裡，評析廠商存在產業界的理由或其所追求的經營目的，學理上利潤極大化這個目標是否就是個別廠商所追逐的產業經營命題所在，傳統個體經濟學的這

| 註1：行政院農業委員會。

一假設是否完全合理，著實值得吾人探究。

相對於消費者決策而言，廠商的性質、組織與目標等具備非常不同與複雜的特質；具體而言，廠商就是結合經濟學所稱生產四要素之土地、勞動、資本與企業精神等核心要素所進行一系列生產活動的組織。因此，在一系列的生產活動中，一般咸認為成本（Cost）是決定廠商行為的關鍵因素之一。參閱許景翔、潘明如等人合譯之《產業經濟學理論與實務》一書中明確指出，成本是市場結構的決定因素所在。舉凡思考與分析產業結構差異性時，首先要務必須瞭解廠商的成本課題。至於廠商者，依據嚴謹的學理與深層的定義，廠商的原理與定義實質上為一大哉問的課題。亦即，何謂廠商？為何會有廠商？廠商的形成、出現與發展？陳正倉、林惠玲、陳忠榮與莊春發等人所著《產業經濟學廠商理論》明確指出關於廠商的相關課題。在一般性討論廠商議題中，廠商可以包括諸多不同的規模、組織與型態等。其中，中小企業（Small and Medium-sized Enterprises, SMEs）型態者可謂常見的企業經營態樣。以臺灣地區為例，自1945年第二次世界大戰後的各階段經濟建設，不論處在哪個發展階段過程中，中小企業皆扮演著推展經濟發展的重要角色。尤其是中小企業的組織特性，以其相對具有高度調整彈性的優勢，得

以及時因應外在環境動態變遷而快速調整企業資源最為人們所稱道。

二、中小企業營運特性

探討社會科學課題，在不同定義下自會有不同的課題範疇與屬性。劉方梅、洪忠修在探討中小企業導入價值鏈創新意涵——農產品出口業者個案分析文章中綜整國內外諸多學者對於中小企業定義見解指出，傳統觀念下的中小企業泛指雇用員工人數低於一定員額以下者，某些國家地區將雇用員額定義在250位員工以下，例如歐盟；另有某些國家地區則定義為500人以下的企業，例如美國。這類傳統定義係以雇用員額作為中小企業的定義指標基礎。除此，歐盟社會尚有根基於金融資產作為分類指標者，以企業年營業額為基礎，中型企業者不得超過5,000萬歐元、小型企業者不得超過1,000萬歐元。至於我國主要係依據中小企業發展條例與中小企業認定標準二者，凡實收資本額在新臺幣1億元以下，或經常僱用員工數未滿200人是為中小企業者。誠如上述，中小企業在各國或各種產業領域皆有不同的定義，然而本文謹就一般性觀念探討企業或廠商營運課題，爰不特別界定中小企業的學理定義。

前述謹就中小企業的學理與實務定義簡要分析，然而中小企業面臨的真實組織運作又當如何。一般而言，

綜觀中小企業之組織與運作特性同時具有優勢與缺點二元。前者，優勢部分主要表現在具有高度運作彈性、權益自主性高，足以適時靈活調整而表現出興業精神；後者，缺點部分由於組織規模過小，缺乏專業分工、不易掌握資源，以致易受外在因素影響。綜上，中小企業之營運既同時具有優劣特點，爰在此二元特性下之積極面，如何運用其優點為企業創造更大的利益；消極面，如何避開這些客觀上不可避免的弱勢缺點，冀以創造提升中小企業的企業價值，自是一項重要的課題。

至於成本結構與組織發展方面，中小企業營運時面臨哪些主要的課題？方至民所著《企業競爭優勢》一書中指出，中小企業因為規模小而無法產生規模經濟效果，導致營運成本普遍較高。同時，由於規模相對較小，實質研發經費支出有限，其結果使得研發與行銷水準處於劣勢，生產品質與技術水準相對較為低落，以致不利於企業進行擴張市場、新產品的推出、製程的改善、服務水準的提升等橫斷面（Cross-sectional）問題。同時，再就縱斷面（Longitudinal）而言，由於中小企

業面臨著以上這些不同屬性的劣勢因素，在各種因素綜合交互作用，更造成惡性的向下循環（Downward Spiral）結果。

三、多角化經營與企業價值內涵

企業為降營運成本，提升企業價值常見的手段之一是運用多角化（Diversification）經營策略產生範疇經濟（Economics of Scope）的效果。具體而言，企業透過營運（生產）兩種以上的業務（產品），用以降低固定成本、變動成本等總成本結構；即在於綜合運用企業剩餘產能、善盡既有人力資源、充分使用共同性的資產設施等。以二項業務（產品）成本方程式而言，藉以產生 $C(C1, C2) < C(C1) + C(C2)$ 的效果。方至民在所著《企業競爭優勢》書中討論企業透過多角化策略的綜效優勢指出，多角化並非放棄或淡化原有本業，而是在原有基礎上再拓展新業務，達到營運範疇的重組，用以增加企業總體價值。當然，所謂多角化經營可以有諸



多不同範式，諸如水平多角化、垂直多角化或複合多角化等範式。

一般而言，多角化的目的不外乎為企業尋求創造現金流動的機會、分散營運風險與拓展市場布局、培養創新發展與組織學習演進的動力，以及追求成本與財務結構的合理化等原因。至於多角化具體程度的高低大小，得以藉由主要事業與多元相關事業之間的營收組成結構與份額比率，以及事業群體之間對於企業擁有的產銷資源分享程度作為分類指標，諸如依據單一事業營收達到某一比率，用以劃設多角化程度高低；抑或事業之間對於企業產銷資源的高度分享、適度分享或低度分享等不同程度用以定義多角化型態。上述簡析企業推展多角化的緣由與採行的範式，其具體目的在於創造企業的價值。方至民在討論企業以多角化實踐綜效優勢文中指出，依據美國實證研究結果顯示多角化程度與企業價值呈現倒U字型關係；亦即，多角化高低程度與企業價值大小呈現由正斜率遞減為水平，以至負斜率的結構變化。

四、結語

1990年代哈佛商學院Porter教授發表《國家競爭優勢》(*The Competitive Advantage of Nations*)，該專書中關於企業創造相對優勢競爭條件多所著墨。具體而

言，Porter教授主張企業的競爭優勢能力來源與動力，主要在於企業能夠推展不間斷的動態進化手段，至於企業可資以善加運用的手段與策略甚為多元；其中，多角化經營即為重要的策略項目之一。

不論企業推展多角化的根本原因為何，如前所述或為充分使用資產設備得以有效降低固定生產成本；或為增加現金流動進而分散經營風險；或為進入另一產品市場因而新增業務；或為經理人實踐其旺盛企業才能等，不論這些緣由所在為何，在觀察過去眾多的個案實證已經指出，透過有效的多角化經營途徑，實踐範疇經濟理念著實可為企業增加有形與無形的價值；尤其是中小企業在客觀上受制於較小規模的產銷結構，倘適度運用多角化經營策略，適足以為其有效降低固定生產成本與合理增加現金流量，進而創造企業總體價值。事實上，國內不乏具備中小企業性質之農產品出口業者，已經順勢導入多角化經營模組，為企業爭取更大利益。以農產品出口業者台農發股份有限公司為例，早期主要係以單一國家、單一品項為核心出口業務，不僅生產成本不低且營收受到高度限制。綜觀近年該公司業務項目已更為多元且目標市場有效分散，正是體現中小企業多角化經營的策略意涵與精神，同時亦可謂為中小企業實踐多角化經營範疇經濟的實證個案。

(參考文獻請逕洽作者)