

從探源觀點論述 民間手工的產業轉型

陳麗貞

國立宜蘭大學人文暨科學教育中心講師

摘 要

手工業是中國最古老的行業，官營手工業曾進步迅速，爾後各種民營匠藝業接繼發展，其規模至兩宋時達到巔峰，手工產業由內安外佈陣架構漸完善，官營手工業自然退居於手工業生產的次要地位。明清開放以來，市場現代化的道路上出現許多崎嶇轉折，傳統與封閉的產銷佈陣出現某些阻力，一些對資訊不完整的反制經營紛設，與強調對資訊對稱之強力殷求。近年來一些手工業強調「精緻」、「養生」、「在家經營」以安外行銷構念，都有一脈相承由古老經營概念所新詮而得。目前手工業多數為微型經營者，如何在傳統與現代經營理念中取捨，如何調整自身的資訊不對稱情境，方可在當前日熾的競爭社會裡，免除「劣幣驅逐良幣」與「道德危機」等苦果。本文研究係針對手工業做超長期探討，採用四步分析法透過中國歷史資料先例分析，獲得此業的「由內安外」轉型歷程，與推得其擴張的產業佈陣圖示，期能提供予民間實體經營策略、消費者降低搜尋成本與政府研擬適切產銷決策之參酌。

關鍵字：手工業、社會轉型、在家產業、市場佈陣、先例分析。

The Industry Transformation using Manual-Labor Management

Lee -Chen Chen

Lecturer, Humanities and Science Education Center, National Ilan University

Abstract

This article mainly employs the precedent method and makes use of the data of commentaries on a variety of classics to argue that the management ethics of manual-labor industry was confronted with their external market-opening as well as incomplete information. In ancient China, all the etymology also demonstrate the multi-chain process of diversified manual-labor. We trace the matrix of the ancient manual-labor industry and indicate that all these transformational characteristics convey the implications of modern constructs. Currently, the case study of the Ming-Ching Dynasty is suitable for tangible market management, non-store selling, utmost skill by hand, etc. There are two purposes of this study. The first, this paper builds the optimal industry transformation (augmented model) through the open asymmetric information and the volatile risk circumstances. Secondly, this paper also provides another point of view to the searching ethics of modern consumption.

Key Words: manual-labor, social transformation, home-based, mart matrix, precedent analysis.

一、前言

以往國內生產條件優越，著實吸引一波接一波之僑外投資，且使國內充裕手工得以充分運用，此為國內企業以委託代工(OEM)經營主因之一；採此經營方式的肇因之二，係源於國內企業的規模特徵。國內企業大多屬於中小型企業，不僅財務周轉能力較小，且在產品設計及行銷網路或者承擔風險能力等均較大型企業差的情況，只有採此「薄利多銷」之經營方式，促使早年過剩農村人力順利外移，或者轉型為農工技藝皆備的跨業人力。目前，新台幣升值、原物料通膨壓力不斷，工資等經營成本也呈現有增無減趨勢，此一外銷優勢之明顯逆轉現象，使多數訂單已逐漸轉移至其他更OEM優勢之國家，轉型不及的業者正面臨開放下的嚴重產業損害，例如國內毛巾業者便要求政府執行防衛措施與反傾銷策略，以減低開放下的產業損害。以國內手工業(manual-labor industry)而言，提升其「在地形象」(home traits)，與提振其「巧手效率」(art productivity)，成為未來業者生存與發展最為迫切的事。

手工業是中國最古老的行業，目前一些手工業朝向在家產業(home-based industry)形式，或與職場合而為一的工作倫理，並展延新絲路概念的無店鋪批售方式(non-store saling)，與代工品轉化成複式行銷(巧手師傅搭配養生、有機等概念)，都有一脈相承的古老經營概念所新詮而得。手工業屬於中小型產業，產業謂之小，在世界各國均有其不同之定義，一般的特徵為「規模零細」、「競爭力弱」、「廠商家數多」等，各國的國情、環境、經濟發展的程度皆不相同，因此對於「中小」之定義也就大異其趣。相對於經濟高度發展之國家，經濟低度開發國家由於人力資源相對豐富，而資本與技術卻相對不足，因此後進國家之產業大小評比，其員工人數若比照「中規模」標準，營業額與資本總額則為「小規模」之標準；由此可推知屬勞力密集之早年手工產業，其資本額更低為「微型規模」，員工人數亦以降階至「小規模」標準加以分析為妥。

本研究係針對手工業經營做歷史探源，首先透過較「中小」經營更

為「微小」經營的歷來資料加以先例分析(precedent analysis)；接著以店位變革分析(box change)與產業生命週期理論，探討手工產業轉型發展；最後做此產業的規劃與評估，期能提供給目前中小型產業的產銷經營、開放協調、轉型決策等參考資訊。謹將本文研究步驟條述於下：

- (1) 背景分析階段：微型產業源起。
- (2) 議題評估階段：民營手工業轉型發展。
- (3) 多元規劃階段：產業內部與跨外佈陣。
- (4) 總結與建議階段。

二、微型產業源起

我國微型產業的進化歷程漫長，然而相當有其階(rank)與秩(order)概念，宛如一套完整的策略佈陣(executive matrix)¹。先行的產業倫理觀，使微型產業由「嚴格自我」進化至「積極跨外」的倫理觀；接繼的產業市場觀，更使這些形式上的微細產業，藉由個人特質的成功養成與外跨經營的持續動力，方進化成目前行銷全球、屢創經濟奇蹟的中大企業實體。

古代部落社會，一位氏族的領袖領導一個莊園(即今之企業集團)，他個人的決策就足以影響莊園的命運。所以中國哲學，很早即開始探討「天命」的問題，² 認為天命的依歸完全取決於君主的修德與否，³ 故孕育內以人性為基礎，外以人道為主的內外轉化倫理觀。⁴ 「內小」相對於「外大」，自我的微小正代表跨外的空間無限寬廣，天命仍是可轉化的。

儒家是中國思想主流之一，其「天下一家」的理想，是從家庭開

1 佈陣設計係指由一些元素(elements)以行排或列排後所併成，其形呈現方形排列(rectangular array)的格式，其佈陣大小依不同的秩、階等而不同。

2 牟宗三，《中國哲學的特質》(台北：學生書局，1976)，第十九講，頁49。

3 韋政通，《中國哲學思批判》(台北：水牛書局，1988)，頁16。

4 中國管理哲學，漢朝陸賈認為即是「《大學》以經之，《中庸》以緯之。」

始，實遵行重序的「家父長制度」⁵；逐漸外推至到宗族、鄉黨、企業、國家、天下。《論語》的最高理想在於「博施於民而濟眾」⁶，孔子說：「修己以安百姓，堯舜其猶病諸。」⁷雖聖如堯舜，猶恐怕做不到，可見「安人」已是企業管理的最高理想。傳統社會以「敬重、信任」來管理部屬，比較容易收到「敬人者人恆敬之」的效果，用「關懷、珍惜」來安人，抱持「患不安」的心情安外，則大家必能自動自發，分工盡力，己安人亦安，所以說「為仁由己」⁸，即是「克己」、「盡己」，與「反求諸己」。「克己」就是「克己復禮曰仁」；「盡己」即是「忠恕而已矣」⁹；由於「克己」與「盡己」，故時時會有「反求諸己」的自省。¹⁰孔子說：「君子不重則不威」¹¹，又言：「好學近乎知，力行近乎仁，知恥近乎勇，知斯三者，則知所以修身，知所以修身，則知所以治人。」¹²即是「智者不惑，仁者不憂，勇者不懼」¹³，正是早年微型產業採用接觸管理能成功所必備的特質。¹⁴

早年由內安外是有策略步驟的，在消極方面要「己所不欲，勿施於人」¹⁵，上司與部屬間是處於平等地位，心比心互尊重守分際，即是孔

5 《論語》〈顏淵〉篇記載齊景公向孔子請教治國的道理，孔子回答「君君、臣臣」之後，又加上「父父子子」，認為在家庭中，父母就是管理者，必須善盡家父長的責任。

6 《論語》〈雍也〉篇。

7 《論語》〈憲問〉篇。

8 《論語》〈顏淵〉篇。

9 同上註，

10 《論語》〈里仁〉篇。

11 《孟子》〈公孫丑〉上云：「仁者如射，射者正己而後發，發而不中，不怨勝己者，反求諸己而已矣」。

12 《論語》〈學而〉篇。

13 《中庸》第二十章。

14 《論語》〈子罕〉篇。

15 《史記》〈貨殖列傳〉記載戰國時的大企業家白圭說過：「吾治生產猶伊尹呂尚之謀，孫吳用兵，商鞅行法是也。是故其智不足與權變，勇不足以決斷，仁不能以取予，強不能有所守，雖欲學吾術，終不告之矣。」

16 《論語》〈顏淵〉篇。

子所說的：「君使臣以禮，臣事君以忠」¹⁷。在積極方面而言，則要「己欲立而立人，己欲達而達人」¹⁸。上司要強化員工訓練與教育，「譬如北辰，居其所而衆星拱之」¹⁹，自然人才濟濟而又各盡其才了。此外，依各特定事件採不同權宜之策，例如「部屬信任」，孔子曾批評那些好用自己而不信他人的做法是「愚而好自用，賤而好自專」²⁰。但是，孔子對外信任，是需要經過考察方對他人推心置腹與給予合理物質報酬：²¹

視其所以，觀其所由，察其所行，人焉廋哉！²²

始吾於人也，聽其言而信其行；今吾於人也，聽其言而觀其行。²³

報者，天下之利也。²⁴

早年以良善管理的目的，向外追求「利潤」、「績效」、「安全」，在善盡「外在責任」，兼肯定「內在自我實現」。管理者的由內安外的經營決策，都是為了達成最後的安人的目標，對內安員工、安股東，對外要安顧客、安社會大眾，中有一不安，經營管理即不得其安，也就無法持續發展。²⁵另有安外範圍之說法(或今謂為內外關係人)，²⁶《大學》一書的最終目標為治國平天下，故「大學之道」，實際上就是管

17 《論語》〈八佾〉篇。

18 《論語》〈雍也〉篇。

19 《論語》〈顏淵〉篇。

20 《中庸》，第二十八章。

21 (秦)呂不韋，《呂氏春秋》(台北：藝文出版社，1958)〈先識覽·察微〉：「魯國之法，魯人爲人臣妾於諸侯，有能贖之者，取其金於府。子貢贖魯人於諸侯，來而讓不取其金。孔子聞之曰：『賜失之矣！自今以往魯人不贖人矣！取其金則無損於行，不取其金則不復贖人矣！』子路拯溺者，其人拜之以牛，子路受之。孔子曰：『魯人必拯溺者矣。』」

22 《論語》〈爲政〉篇。

23 《論語》〈公冶長〉篇。

24 《禮記》(台北：中華書局，1992)〈表記〉篇。

25 曾仕強，《中國管理哲學》(台北：東大圖書出版社，1981)，頁190。

26 內外關係人(stakeholders)範圍可參閱：Norman M. Scarborough & Thomas W. Zimmerer (2002), "Effective Small Business Management," Prentice Hall, New Jersey, pp.724-725.

理之道。修身就是「個人管理」，齊家就是「家庭管理」，安外可大至「公共行政」，或平天下之「跨國關係經營」。現代特別重視職業生活，故可以在齊家之後增加「立業管理」。²⁷早年由內安外經營就是「修己安人」的歷程，亦即教人由「格物致知誠意正心」的內省工夫做起，以「修己」為第一綱要；其次「親民」，乃孔子所說的「安人」之策；「修己」至「安人」均應有直接「親近」、「接觸」大眾的立場，才能執兩用中，而使其由內轉外經營臻於至善。

由內安外的特性為「靜轉動」的轉化過程，古有明訓，實質的成效仍在於「動轉靜」的技巧。經理人的任務，在洞悉組織內用意與外在的需要，創立合適的制度，同時更注意其流變利弊與產生的影響，給予適時的調整，使展現動態的日新又新。²⁸《大學》說：「知止而后有定，定而后能靜，靜而后能安，安而后能慮，慮而后能得。」依據管理者的知止定向，潛心研究有關資訊(information)，此時心不妄動，自然能靜；念茲在茲籌思資訊，所以能安；思考精詳，所以能慮；深慮後獲致能夠安人的良策，便是能得。近代決策者由於電子計算機的進步，大大增強了資料處理的技術。然而無論決策如何走向自動化，管理者仍舊需要靜安慮的決策能力，故《大學》說：「物有本末，事有始終，知所先後，則近道矣。」內外環境無時不在變動，雖可執中以應變，衝突總是難免，管理者若能得到合理決策，則一切事物的本末終始，無不瞭解，自可依照緩急先後，慮定計劃，順序執行。

現代企業組織的成長，端賴勞資社群間的和諧合作，彼此同舟共濟。²⁹孟子認為社會要分工，所得的分配要依各人的行為貢獻而決定。³⁰在

27 曾仕強，〈中國管理哲學的精義〉《哲學與人生》，第十二卷，第一期，頁18。

28 《大學》引〈湯之盤銘〉曰：「苟日新，日日新，又日新。」

29 Granovetter, Mark (1991), "The Social Construction of Economic Institutions," Socio-Economics Toward a New Synthesis, New York: Armonk.

30 《孟子》〈滕文公下〉：「非其道，則一簞食不可受於人。如其道，則舜受堯之天下，不以爲泰。……子不通功易事，以羨補不足，則農有餘粟，女有餘布。子如通之，則梓匠輪輿，皆得食於子……」。

他的心中，各種產業都是重要的，而無分軒輊；對於物質報酬，只要取之有道，孟子並不矯情：

公孫丑問曰：仕而不祿，古之道乎？曰：非也。³¹

萬章曰：君餽之粟，則受之乎？曰：受之。³²

仕非爲貧也，而有時乎爲貧；娶妻非爲養也，而有時乎爲養。爲貧者，辭尊居卑，辭富居貧。辭尊居卑，辭富居貧，惡乎宜乎？抱關擊柝。³³

安人之道，要訂定合理的薪給制度，提供適當的升遷機會，考慮良好的福利措施，給予適度的安全保障：

鄒與魯闕。穆公問曰：「吾有司死者三十三人，而民莫之死也。誅之，則不可勝誅；不誅，則疾視其長上之死而不救。處之何則可也？」

孟子對曰：「凶年饑歲，君之民，老弱轉乎溝壑，壯者散而之四方者幾千人矣；而君之倉廩實，府庫充，有司莫以告。是上慢而殘下也。曾子曰：『戒之戒之！出乎爾者，反乎爾者也。』夫民今而後得反之，君無尤焉。君行仁政，斯民親其上，死其長矣。」³⁴

安外的環境可分成一般性環境與特定性環境(specific circumstances)，前者以通用體制(institution)爲主，後者則爲古之「安人」概念；真正以組織爲家，做到「修己以安人」，則員工必能以廠爲家，管理者對於員工的理念，也就是可以管人(消極約束)，而理人(積極領導)至安人(自動自發)，易言之，便是由有爲到無爲，走向「無爲而治」(自動化管理)的

31 《孟子》〈公孫丑下〉。

32 《孟子》〈萬章下〉。

33 同上註。

34 《孟子》〈梁惠王下〉。

境界。³⁵孟子對如何提升此特定性安外之陳述頗多：「君仁莫不仁，君義莫不義」，³⁶上司對待部屬有幾分好，部屬也會等量回報上司。故上司若看待部屬像手足，部屬就將上司看待成心腹；上司看待部屬像犬馬或土芥，部屬就將上司看待成路人或敵人。

君之親臣如手足，則臣視君如腹心；君之親臣如犬馬，則臣視君如國人；君之視臣如土芥，則臣視君如寇讎。³⁷

「愛人者人恆愛之」，³⁸為特定性安外增加一些助力：

愛人不親，反其仁；治人不治，反其智；禮人不答，反其敬。行有不得者，皆反求諸己；其身正，而天下歸之。³⁹

「當今之也，舍我其誰？」⁴⁰「天將降大任於斯人也，……」，⁴¹孟子認為唯有動心忍性、篤行實踐，「安人」才有實質效果。組織成員擁有良好互動，經由計劃訓練，學習適用技能，共同以「安人之道」為努力目標，通用典章制度等一般性安外條件，逐漸退居備而不用的地步，呈現全員參與自主的管理，即高層「放心」，中層「稱心」，基層「熱心」的三心境界。⁴²

當時此套由內安外的倫理觀，諸子各有不同的論述，這些厚實而多元的論述所得，也為後繼產業佈局奠定良好的基構。首先為側重後天以習於多欲的荀子，主張有了欲望，才會促進人民努力創造社會財富。但

35 曾仕強，〈易經管理哲學的實踐〉《中華易學》，第七卷第七期，頁18。

36 《孟子》〈離婁下〉。

37 同上註。

38 同上註。

39 《孟子》〈離婁上〉。

40 《孟子》〈公孫丑下〉。

41 《孟子》〈告子下〉。

42 曾仕強，〈易經管理哲學的實踐〉《中華易學》，第七卷第七期，頁18。

是人的技能有限，不能身兼百技，故應自擇其專精的工作。⁴³ 欲望無窮，物質有限，人與人之間又有才能上的差異，故「多能」者多取，「寡能」者少取。⁴⁴ 荀子一直強調「尚質使能」，⁴⁵ 故「安人」特別重視傳授型教育：

農精於田，而不可以為田師；賈精於市，而不可以為賈師；工精於器，而不可以為器師。有人也，不能此三技，而可使治三官，曰：精於道者也，精於物者也。精於物者以物物，精於道者兼物物，故君子壹於道而以贊稽物。⁴⁶

荀子主張整體教育的發展，頗脛合今日的「在職進修訓練」。⁴⁷ 良農、良賈或良工，各限於其狹隘的專門技術，荀子提醒他們要能去「偏」，⁴⁸ 應作全面考慮，不可只見其利，未見其害：

凡人之患，偏傷之也；見其可欲也，則不慮其可惡也者；見其可利也，則不顧其可害也者。是以，動則必陷，為則必辱，是偏傷之患也。⁴⁹

把安人的特定條件論述頗清楚者，為法家的「法」、「術」、「勢」思想。所謂的「法」指憲令，明白規定從事的工作以及嚴禁的事，「以法為教，以吏為師」。⁵⁰ 厚賞或重罰明確，稱為「明法度必賞罰」。所謂的「術」指駕馭部屬的技術，「藏之於胸中，以偶眾端而

43 陳麗貞，〈荀子欲望論與現代經濟觀之探討〉（台北：養正堂出版社，1993）。

44 陳麗貞，〈析論孔孟荀消費思想〉《宜蘭農工學報》，第六期，1993，頁195-219。

45 《荀子》（台北：華正書局，1988）〈王制〉篇。

46 《荀子》〈解蔽〉篇。

47 William G. Shenkir (1990), "A Perspective from Education: Business Ethics," Management Accounting, pp.32.

48 侯家駒，〈先秦儒家自由經濟思想〉（台北：聯經出版社，1983），頁256。

49 《荀子》〈不苟〉篇。

50 《韓非子》（台北：中華書局，1982）〈五蠹〉篇：「故明主之國，無書簡之文，以法為教；無先王之語，以吏為師」。

潛御群臣者也」。⁵¹所謂的「勢」指威勢，即是來自主管方面的權力，⁵²好主管應是個能激發部屬智慧的領導人，若只是個會用「己」，而不會用「人」，則算不得是好主管。企業主管對於人的任用原則是「量能授職」，⁵⁴且要避免「矜而好能」。⁵⁵「勢」配賞罰之「法」，使人不兼差事有專屬；⁵⁶「勢」配管理之「術」，讓任用的部屬絕對服從。⁵⁷兩千多年以前的韓非子就已經掌握現代企業社會的契機，他認為「人人有追求利益」的渴望，⁵⁸故對部屬要臨之以威，誘之以利：

明主之所導制其臣者，二柄而已矣。二柄者，刑德也。何謂刑德？曰：殺戮之謂刑，受賞之謂德。為人臣者，畏誅罰而利慶賞，故人主自用其刑德，則群臣畏其威而歸其利矣。⁵⁹

上司和部屬是一種「互利」的交易行為：「臣盡死力以與君市，君垂爵祿以與臣市。」⁶⁰韓非針對人類的欲望，提出了以「信賞必罰」做為效用組織化的手段；同時他也忠告，為提高生產力，欲望必需抑制，絕對不能損及組織利益。其安人特定法則之一為部屬考核，其原則是「循名責實」。⁶¹在考核方法上，韓非的〈內儲說〉上篇「主之所用也七

51 《韓非子》〈難三〉篇。

52 同上註，〈人主〉篇：「萬乘之主，千乘之君，所以制天下而征諸侯者，以其威勢也。威勢者，人主之筋力也」。

53 同上註，〈八經〉篇云：「下君盡己之能，中君盡人之力，上君盡人之智。」

54 同上註，〈用人〉篇：「見能於官以授職，盡力於權衡以任事」。

55 同上註，〈揚權〉篇：「矜而好能，下之所欺」。

56 同上註，〈用人〉篇：「明君使事不相干，故莫訟；使士不兼官，故技長；使人不同功，故莫爭」。

57 同上註，〈有度〉篇：「順上之為，從主之法，虛心以待令，而無是非也」。

58 同上註，〈外儲說左上〉：「利之所在，民歸之」，在經濟行為中，雙方因自利而互利。

59 同上註，〈二柄〉篇。

60 同上註，〈難一〉篇。

61 同上註，〈定法〉篇：「術者，因任而授官，循名而責實，操殺生之柄，課群臣之能者也」。

術」中，至少提出五種考核方法⁶²，第一是要多方考察，第二是不能只聽一面之詞，第三是領導人要經常接見外人或本機構較低層的職員，第四是要「挾知而問」，第五是若有所疑，可在部屬面前，反面以試探之。⁶³除開這些考核方法，韓非還建議主管在特定狀況可採用諸如鼓勵告姦⁶⁴，或者互相監視等安人之策。⁶⁵

由上述歷史悠久的既有由內安外的厚實基構，外加下述的兩因素，乃形成我國最早期的產業安外佈陣結構：⁶⁶

(一)跨實體的市場評估(market tangibility)

在以往以安外為導向的時代，跨外營運不分一般或特定均需以市場為核心，一切決策都應該著眼以顧客的需要規劃⁶⁷，安外僅掌握到市場的「形式」態勢，唯有進一步貼近市場與對跨外比較，方有「實體」的安外效益。

1. 行銷分析

古時產業的行銷競爭與軍事作戰具有高度的相似性，中國兵法中的經典之作《孫子兵法》，雖係一本用於軍事作戰的「兵法」，但和近代的企業行銷作戰二者之問題頗多類似。《孫子兵法》非常重視作戰前的規劃作業：

兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。⁶⁸

62 這五種方法就是：「一曰眾端參觀……四曰：一聽責下；五曰：疑詔詭使；六曰：挾知而問；七曰：倒言反事。」

63 侯家駒，《先秦法家統制經濟思想》(台北：聯經出版，1985)，頁217-218。

64 《韓非子》〈姦劫殺臣〉篇：「匿罪之罰重，而告姦之賞厚也，此亦使天下必為已視聽之道也。」

65 同上註，〈制分〉篇：「然則去微姦之法奈何？其務令之相規其情者也。」

66 L. Wilson (1999), "Putting Strategy on the Table," Balanced Scorecard Collaborative Best Practice Conference, MA, pp.15-16.

67 黃俊英，〈孫子兵法與企業行銷的作戰〉、《中國人的管理觀》(台北：桂冠圖書出版社，1988)，頁143。

68 《孫子兵法》(台北：世界書局，2000)〈始計〉篇。

戰爭關係國家的生死存亡，因此在未開戰前必須詳加審察，妥善規劃。同樣的，企業在面臨市場的激烈競爭下，必須在事前對其市場做妥善的規劃，才能擊敗對手，贏得市場競爭的勝利。行銷作戰需要耗費大量的企業資源，勝敗也往往關係整個產業體興衰，因此企業負責人不能意氣用事，如《孫子兵法》所言：

非利不動，非得不用，非危不戰。⁶⁹

主不可以怒而興師，將不可以愠而致戰；合於利而動，不合利而止；怒可以復喜，愠可以復悅，亡國不可以復存，死者不可以復生。⁷⁰

《孫子兵法》已有市場因素分析概念，稱五種影響勝敗的因素為「道、天、地、將、法」：⁷¹

道者，令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也。

天者，陰陽、寒暑、時制也。

地者，遠近、險易、廣狹、死生也。

將者，智、信、仁、勇、嚴也。

法者，曲制、官道、主用也。

從「道」的意義而言，是指企業應該有一長遠的企業理想、信念與正確的經營方針，能凝聚企業人員與領導者都具有共同意志。「天」的意義，是指企業在準備投入市場競爭時，應能掌握適當時機。「地」可指企業的地理條件為何，是否利於進攻或防守。「將」則指領導者的多元特色，必須具備「智、信、仁、勇、嚴」。「法」則是指企業的合理編制、條例和適宜的服務規章。

《孫子兵法》特別重視領導者的素質及修養，認為領導者應具備沉

69 同上註，〈火攻〉篇。

70 同上註。

71 《孫子兵法》，〈始計〉篇。

著冷靜的性格與嚴明公正的管理⁷²。如此必使將士同心，發揮團結一致的力量。企業行銷部門，為發揮總合的戰鬥力，必須將所有安外因素納入整合(因素)分析⁷³。可知組織由內安外者上下齊心，整合後微型產業更有取勝的條件⁷⁴，達成以小制大的市場任務⁷⁵。

2. 市場調查(market survey)

《孫子兵法》認為軍事情報或資訊不對稱均足以決定戰爭的勝負：「知己知彼，百戰不殆；不知彼而知己，一勝一負；不知彼，不知己，每戰必殆。」⁷⁶強調兩軍交戰前，必須先知敵情，先打探敵人的虛實，才能每戰必勝。在行銷作戰中，競爭廠商之間擁有的行銷資訊多寡，一樣可以決定行銷作戰的勝負：「明君賢將，所以動而勝人，成功出於衆者，先知也。」⁷⁷

領導者有多元特色執行創意行銷，在作戰前，首先應從市場反應及社會情況判斷競爭廠商的意圖和行動，才能投入市場競爭的行列。⁷⁸《孫子兵法》非常重視軍事作戰中的敵情偵察工作：「先知者，不可取於鬼神，不可象於事，不可驗於度；必取於人，知敵之情者也。」⁷⁹重視敵情的偵測，即能了解競爭廠商的動態，運用科學的方法，蒐集和研究各種市場資訊。

(二)跨外發展的市場評估

跨國行銷將有國情不同的問題，貼近對方市場的決策，更有安外的實體效益。西方觀點的「倫理決策」係基於下列基本四項因素的考量，

72 同上註，〈九地〉篇云：「將軍之事，靜以幽，正以治」。

73 同上註，〈兵勢〉篇：「治眾如治寡，分數是也。」「分數」即是指組織編制。

74 同上註，〈謀攻〉篇：「上下同欲者勝。」

75 蕭新煌，〈解讀台灣中小企業家與大企業家的創業過程〉《中國社會學刊》，第16期，頁139-159。

76 《孫子兵法》，〈謀攻〉篇。

77 同上註，〈用間〉篇。

78 Archie B. Carroll (1976), "A Survey of Managerial Ethics: Is Business Morality Watergate Morality?" *Business & Society Review*, pp.39-40.

79 《孫子兵法》，〈用間〉篇。

(1)誰是決策後被影響的對象(target)：這些對象包括股東、顧客、供應商、員工或政府機構等；(2)決策後產生什麼樣的效益(benefit)：這裡的效益包括成本、利潤以及多數人的福祉等；(3)決策時個人權益(privacy)的保護：個人權益包括個人隱私、避免被騷擾、被解僱及被聘用的條件保護等；(4)決策時依據何種準則(guideline)行事，而這個準則被組織內部決策者據以為行事的準繩。西方學者賽蒙(H.A.Simon)與馬許(J.G.March)闡明決策僅能是「有限度的理性」(bounded rationality)而已，亦即決策不可能全然理性。這個「有限度的理性」蘊涵三個意義：

- (1)決策者容易連續作成決策，就是說如果個人(或組織)滿足現況，就不再去尋求更多的可取之道或更好的策略。
- (2)決策者應用最方便、阻力最小且代價最少的資訊作為決策參考。
- (3)決策尋求可取行動的方針，往往被個人的知覺、價值、信仰、經驗及訓練所影響。

東方先哲們的哲學思想，在精神上，秉持「仁」與「德」的基本內涵，在實用上以「人本」考量，絕大多數者的福祉是為政者實際施政上的信守準則，這與西方觀點重視個人權益及「人本思想」，無論在精神內涵及實用決策上，中西之間有著相當密切⁸⁰。此外西方學者有著決策非理性的立論，中國古代聖賢依然有同樣的看法。兩千多年前道家鼻祖老子之「道德經」第四十五章：「大成若缺，其用不弊；大盈若沖，其用不窮……。」任何決策或方略都不會是完備充實的，都有欠缺不足之處。大型產業偶而出現不完備決策，中小型產業尤甚之，中小決策者宜克服「非理性決策」的高度發生率。

早期西方文獻對中小型產業(small and medium industries, SMIs)若干實證研究發現：中小企業比大企業缺少履行社會責任的動機；小企業應多重視顧客的滿意度；影響中小企業倫理行為的因素有社區行為規範與

80 Balassa, B (1988), "The Lessons of East Asia Development: An Overview," *Economic Development and Cultural Change* 36: 273-296.

外來的競爭壓力等。⁸¹近年來西方對中小型倫理層面的研究，包括不倫理行為與倫理行為以及產業型態的關聯隨著產業之小型趨大化，若財務情況亦轉好，經營會有較好的社會績效(social performance, SP)，所謂SP包括社會責任(social responsibility)、環境評價(environmental assessment)與經營外在效益等。⁸²另外，西方學者歸納中小企業面臨的倫理議題有員工權益、產品價格、產品品質、合法性、社會參與、環境與政府規定等，其一般性安外因素受到了強調，唯特定性安人因素則未如我國陳述完整，且大體而言形式「理財」問題遠大於實質「理人」倫理問題，這些東西方差異深深影響目前國內微型產業市場發展的價值判斷。⁸³

三、民營手工業轉化與策略佈陣

早在殷商時代已經強調社會分工，產生氏族專業化；周朝時，專業人員不再侷限於幾個氏族，而且形成龐大的職業集團，金文中常出現「百工」的名詞；春秋戰國的史料更是常使用代表士農工商職業分類的「四民」之辭。⁸⁴由於專業生產的效率高、品質佳，所以春秋戰國時期的

81 Boltho, Andrea (1982), *The European Economy: Growth & Crisis*, Oxford University Press, Bourdieu, Pierre.

82 Stanwick, Peter A. & Stanwick, Sarah D. (1998), "The Relationship between Corporate Social Performance and Organizational Size, Financial Performance and Environmental Performance: An Empirical Examination," *Journal of Business Ethics*, 17: 195-203.

83 由本文推測比較台灣與美國中小型企業的不倫理議題，美國中小企業出現較不倫理者為「盜用電腦軟體」、「性別歧視」與「協商綁標」等情事，受測的台灣中小企業發現，以「環保主義」(environmentalism)和「消費者主義」(consumerism)成為各型企業最不關心的議題，此兩項乃兼顧消費者與社會長期利益的表徵，此社會行銷認知的不足，乃現今台灣較小產業經營人必須警惕的事。中小型產業內經營表現，依產業別有不同量化評比標準，例如磐石獎的「卓越中小企業」，有一定的衡量準繩，「財務評估」佔總分三成，其餘七成分由整合指標進行評估，內涵項有「整體管理制度」、「經營理念與人力發展」、「研發與創新」、「行銷」及「社會責任」等；其中「社會責任」、「研發與創新」及「經營理念與人力發展」的多項評估內容，均涉入相當程度的產業倫理內涵。

84 所謂百工，是指分工很細，種類繁多，《禮記·王制》(台北：台灣商務印書館，1987)：「凡執技以事業者，祝、史、射、御、醫、卜及百工。」《左傳·宣公十二年》(台北：鳳凰出版社，1977)：「商農工賈，不敗其業。」

政治家及學者均主張嚴格遵守社會分工的原則，反對兼業⁸⁵；統治者並採取強硬措施以達此目的，辦法之一是劃分專業區⁸⁶，辦法之二是設立專門管理百工的政府機構，辦法之三是設立「市籍」制度⁸⁷。從春秋戰國時已是「富商大賈，周流天下」及「賈郡國，無所不至」，交通道上是「十里有廬，三十里有宿，五十里有市」的情形，充分說明了當時物質交流及分工專業的普遍性⁸⁸。當時手工業生產是以官營作坊為主，工匠總數雖無法估計，然而其中的技術工匠大多數是自由民，也有一些刑徒及奴隸，從事技術要求層次較低的工作。

秦漢的官營手工業加強了制度化，此一時期文獻已普遍出現「銅官」、「鹽官」等名稱，漢武帝更在元狩四年(西元前一一九年)實行了鹽鐵專賣的制度。然而生產事業一旦官營壟斷，便會淪於官僚化，產品品質亦趨下降。漢武帝行使鹽鐵專賣不久，弊端迅即浮現，幸好漢武帝的專賣政策產品項目很少，而且至東漢時已經不是很嚴格執行。大體而言，兩漢的手工業生產，還是行使官營民營並存的雙軌制度。漢朝官營手工業工場的勞動力來源主要有三種：自由工匠、服役的兵卒，以及服

85 桓寬，《鹽鐵論》(台北：世界書局，1988)：「家人相一，父子戮力，各務為善器，器不善則不集。……民相與市買，得以財貨五穀新幣易貨。」

86 所謂劃定專業區，即「百工居肆，以成其事」之意。《國語·齊語》(台北：里仁書局，1980)：「齊桓公問管仲：成民之事若何？管子對曰：四民者，勿使雜處……公曰：處士、農、工、商若何？管子對曰：昔聖王之處士也，使就燕間；處工，就官府；處商，就市井；處農，就田野。」士農工商四民不但業有所專，而且居住區域也劃定。

87 即是規定商賈要向政府登記，取得營業許可。一來便於管理商賈，二來也是為了取締兼業的商販，以保障專業商人的利益。

88 《鹽鐵論·本議》中提及：「隴蜀之丹漆旄羽，荆揚之皮革骨象，江南之楠梓竹箭，燕齊之魚鹽旃裘，荏豫之漆絲絺紵，養生送終之具也，待商而通，待工而成。」

89 《禮記·曲禮下》(台北：中華書局，1992)及《周禮·考工記》(台北：中華書局，1992)記載，當時的官營手工業共分三十種：「凡攻木之工七，攻金之工六，攻皮之工五，設色之工五，刮摩之工五，搏埴之工二。」這還是指大的工種分類，每一工種下，例如冶鐵工業及絲紡織業內部還要按不同的操作工序，再詳加劃分工種。

90 (漢)司馬遷，《史記·平準書》(台北：宏業書局，1972)記載：「式既在位，見郡國多不便縣官作鹽鐵。鐵器苦惡，賈貴，或強令民賣買之。」

刑的罪犯及官奴婢，其中卒徒比重很大，⁹¹工匠則是自由勞工，他們多半是技術工人(skill manpower)，到了後來發展的趨勢，手工業生產的技術要求愈來愈高，故自由工匠的比重也逐漸上昇。

魏晉南北朝時，官營手工業略有衰微之勢，主要是由於戰亂頻仍、工匠逃亡以及政府的不安定及無效率(inefficiency)，市場機能退化更形嚴重，許多生產單位無法在市場上取得所需的貨物，只好設法自給自足，呈現經社網絡倒退現象。唯一例外的是，戰爭期中，兵器的需要量大而急迫，有市場有網絡，冶鐵業的官業作坊尚維持正常市場佈陣。⁹²戰亂期中，人民流亡遷徙，工匠數目也隨之銳減，政府不得不以強制的手段來掌握這些技術人員，將這些工匠集中安置於京師，是最有效的辦法。⁹³

中國的官營手工業，在唐朝時達到鼎盛，生產單位總數超過兩漢，⁹⁴歸少府監、將作監、軍器監等機構管理，其所掌控專業作坊中的安人來源，除了少量是官奴婢及刑徒，主要是靠徵役的工匠與雇用的工匠，政府往往以「厚價募工」理人之策，故民衆亦樂於受雇。這些受雇自由工匠，為受管制產業(regulatory industry)，⁹⁶且有戶籍上的編制，⁹⁷在這種特殊的管理下，手工業工匠大都是世襲的。

91 (東漢)班固，《漢書》(台北：宏業書局，1984)〈禹貢傳〉云：「今漢家鑄錢及諸鐵官，皆置吏、卒、徒，攻山取鋼鐵，一歲功十萬以上。」

92 北魏時期遺的鐵器上面有銘文，大部分是官營作坊所在地的地名。見：楊寬，《中國古代冶鐵技術發展史》(台北：明文出版社，1982)，頁64。

93 《魏書·太祖紀》(上海：古籍出版社，1997)：「徙山東六州民吏及徙何、高麗雜夷三十六萬，百工伎巧十萬餘口，以充京師。」

94 唐有金治十一、銀治八十四、銅治四十六、鐵治七十七、鉛治三十、錫治十六，歸少府監管理。見：夏湘蓉等《中國古代礦業開發史》(台北：明文出版社，1989)，頁70。

95 少府監亦稱尚方監，管理宮廷使用的器物，如服裝、玉器、儀杖等物，還管理各地的冶監及鑄錢監；將作監則管理土木工匠及房屋等各項營建事宜；軍器監管理甲弩。

96 《唐六典》(台北：三民書店，2002)卷七：「少府監匠一萬九千八百五十人，將作監匠一萬五千人，散出諸州。皆取材力強壯，技能工巧者，不得隱巧補拙，避重就輕。其驅役不盡，及別有和顧者，徵資市輕貨，納於少府將作監。其巧手供內者，不得納資。有闕，則先補工巧業作之子弟。一入工匠後，不得別入諸色」。此項規定，主要用意是在保障技術工人之來源，不令其人數減少。

97 《新唐書·百官志》(台北：台灣商務印書館，1971)：「凡工匠，以州縣為團，五人為火，五火置長一人」。

宋朝的手工業政策比較開放，官營手工業跟唐朝一樣隸屬於少府、將作、軍器三監。礦山雖然控制在政府手中，但允許民間開採冶煉，政府加以課稅，所以兩宋時期，官冶與民冶並行，而且民營礦業發展相當快速，⁹⁸官營手工業正逐漸失去其領導地位。宋代官營手工業的勞動力來源，是以雇募工匠為主，刑徒和官奴婢的比重很小，雖然也有使用軍匠或兵匠的記載，⁹⁹但他們是應募而來，只是具有軍人身份，和召募的普通工匠不同。北宋也為民間工匠設有匠籍，但目的並不在強迫征役，只是一種登記制度，以備在需要時按名簿召募。官營手工業雇用工匠，基本上是追隨市場工資，給予工匠就雇與否的自由。政府為了與民營企業在雇傭市場爭取技術水準較高的工匠，必須要出高價，¹⁰⁰故宋朝官營手工業中的工匠待遇都很不錯，「特定安外」施行成效頗佳。

元朝初期幾乎是手工業全面國營化，蒙古人攻佔中原之初，到處殺戮，唯一可避免被屠殺的人是工匠，為求倖免，很多非工匠之人也冒充是工匠，據正史記載，在南宋理宗端平三年，元滅金後立即「括中原民匠七十二萬戶」。¹⁰¹元政府網羅了大量的工匠，然後集中在城市裡，就地設官管理。稱為匠戶，¹⁰²民間自由工匠已極少見。元人本不善企業經營，在國營手工業壟斷的局面下，初期派出的企業負責人又多為軍事將領，自然毫無績效可言；其中大量冒充的工匠，他們不懂技藝，士氣低落，

98 《宋史·食貨志》(台北：成文出版社，1971)記載，宋初凡金、銀、銅、鐵、鉛、錫之監、冶、場、務共二〇一處，到英宗治平年間增加到二七一處。

99 (元)著費，《蜀錦譜》(台北：新文豐出版社，1985)，記載宋代官營的蜀錦院：「呂汲公大防始建錦院于府治之東，募軍匠五百人織造。」，《宋史》卷一六三〈職官志〉工部條曰：「凡百工其役有程... 兵匠有關則隨以緩急招募」，即言明是召募而來，非徵調的。

100 (宋)吳自牧，《夢梁錄》(台北：廣文書局，1986)，卷十三：「如官和雇，支給錢米，反勝於民間雇倩工錢，而工役之輩則歡樂而往也」。

101 童書業，《中國手工業商業發展史》，頁187。轉引自趙岡、陳鍾毅，《中國經濟制度史論》(台北：聯經出版社，1986)。

102 元代分匠戶為三大類：「係官人匠，亦稱官匠，在官局或官院工作；軍匠，戶隸軍籍，戰時是士兵，平時造軍器；民匠，可以自行造作買賣，但亦受官府差遣」。見：鞠清遠，《元代係官匠戶研究》，食貨半月刊，第一卷第九期，頁11。。

嚴重影響生產工作；¹⁰³另一方面，元人對待工匠管制十分嚴格，沒有行動的自由，且身分是世襲的，不得更改，工資低又嚴苛不符倫理工資，¹⁰⁴不合理度遠超過前朝徵役制度下的工匠，於是官匠逃亡或怠工之事，時有所聞。既有安人倫理美德破壞，也殃及一般性安外條件的維持，造成元代官營手工業生產力空前低落的情況。¹⁰⁵

元朝生產效率的低落，有些官員屢次提出某些官營手工業應否存廢的問題，故元朝後期，逐漸縮少裁減官營，或是開放民營，官匠們有的私自逃亡脫籍，有的被政府「放罷為民」，民營手工作坊因此有轉機。

元亡明興，匠戶制度仍然被保留，但是明政府又覺得不必要保留龐大而無效率的官營手工業，於是除了保留一小部分長任工匠，稱住坐匠，將其他工匠放歸民間，定期輪番赴兩京為官營手工業操作，稱輪班匠或班匠。在輪班制下，匠戶可以有大部分的時間為自己或民營企業生產，可是此制對工匠也構成許多不便處，到了嘉靖四十一年便改為一律以銀代役，工匠基本上已有充分的工作自由，創意巧匠始萌芽開來。

明朝的官營手工業已大為縮減，許多必要的產品，政府可以向民間生產者採購，而留存的官營手工業作坊中，愈來愈多的工匠是以正常的雇傭方式招募而得。明中葉人口據估計已有兩億人左右，過剩人口被家庭工業吸收後，以家庭為產銷單位的比重愈來愈重，民間手推貨郎散居全國各地威脅聚集為主的手工工場的生存，¹⁰⁶只有少數家庭工業無法生產，或者可以無店經營者(諸如採礦、冶煉、製陶、造船、運輸等)的手工業工場才能繼續擴大。其次，民間勞工市場十分自由，工匠不但有辭雇

103 《元史·張惠傳》(台北：眾文圖書出版社，1994)：「藉江南民為工匠，凡三十萬戶，惠選有藝業者僅十餘萬戶」。

104 "Does It pay to Be Ethical?" Business Ethics, 1997, pp.14.

105 歷朝最複雜的綿織織機平均是每機兩三名工匠，《蜀錦譜》說宋代的蜀錦院設機百五十四，只募軍匠五百人織造。元代建康的東織染局裝置了同數織機，卻有工匠三千六百人，平均每機二十工匠，生產效率低落，可見一斑。

106 明代以來稱街坊小販為貨郎。見：于宗先主編，《經濟科學百科全書》(台北：聯經出版社，1986)第一冊，頁296。

的權利，而且還有罷工及集體協力(collective bargaining)要求提高工資的舉動。¹⁰⁷至此，民間由內安外的手工產業佈陣基構，已逐漸穩固。

(一)轉化發展

中國的官營手工業雖然在殷商時期即已產生，但當時並沒有嚴格禁止民營手工業的生產，雖然人數可能不多，但民營手工業還是依舊存在的。春秋戰國時期，民營手工業已發展至相當規模，很多諸侯國家，煮鹽和冶鐵兩大生產部門，都是由私人自由經營的，也從這些生產中出現許多富可敵國的大商賈。¹⁰⁸

民間的手工業生產有兩種方式，一種是大規模的企業，所使用的勞動力有的是奴隸，有的是雇傭勞動；¹⁰⁹另一種則是農村副業，這是利用每年農閒時期，以家庭成員的勞動力來生產農村副業。不過，從先秦文獻中可以看出，農村副業生產的範圍並不廣泛，主要是以絲麻紡織為主，農戶用自己生產的餘糧、餘布以換取其他手工業產品。¹¹⁰春秋戰國時期則對這兩類手工業者的銷售活動加以區分，《周禮》提及的「大市，日昃而市，百族為主」，似指專業的民間工匠；「夕市，夕時而市，販夫販婦為主」，則是指農村副業的生產者；這兩種手工業生產者在市場上販賣產品的時間，各有定規。

秦及西漢初年，大體都是沿襲戰國時的發展趨勢，官營與民營手工業乃並存市場，民間的大企業家則大多靠鹽鐵生產致富，有人又從事商販，跨足工商兩界。民營手工業工場無法利用卒徒，只能大量利用僮奴

107 黃寶祚、陳麗貞，《中小企業經營問題析論》(台北：國立編譯館，1999)，頁395-398。

108 《史記·貨殖列傳》：「蜀卓氏之先，趙人也，用鐵治富。秦破趙，遷卓氏。...致之臨邛，大喜，即鐵山鼓鑄，運籌策，傾滇蜀之民，富至僮千人。田池射獵之樂擬于人君。.....宛孔氏之先，梁人也，用鐵治為業。.....秦伐魏，遷孔氏南陽。大鼓鑄，規陂池，連車騎，游諸侯，因通商賈之利.....家致富數千金。」

109 《史記·貨殖列傳》提及的蜀卓氏之僮，即是利用奴隸從事生產；《管子·輕重篇》(台北：世界書局，1987)說：「北海之眾，毋得聚庸而煮鹽」，即是雇傭勞動。

110 《孟子·滕文公下》：「子不通工易事，以羨補不足，則農有餘粟，女有餘布；子如通之，則梓匠輪輿，皆得食于子」。

及雇工。無產的自由雇工則被稱為「流人」¹¹¹，他們遠離家鄉，尋找就業機會，屬於自由勞工。

漢代的民營紡織工業以農村副業為主，由於絲織品不如麻布衣服更適合於勞動農民穿用，為了自用而生產的農村副業便集中於麻枲的生產。¹¹²至於絲織業，因為技術標準及設備較春秋戰國時期複雜，非一般農村副業生產者能勝任，所以農民種桑養蠶繅絲後，直接供應城市中官營和民營紡織作坊使用。¹¹³

到了魏晉南北朝，戰亂頻仍，官營與民營手工業亦同增長同衰落。由於政府以強制手段網羅工匠，禁止私家雇用與藏匿，既有安人的倫理破壞，民營手工業衰落尤甚，乃另一典當業(pawn-broker)興起理由。

民營手工業到了唐朝有更大的發展。兩漢時期是追隨春秋戰國的市制，手工業者雖然居住在住宅中，但必須把產品拿到指定的市場區販賣(產銷分立有店經營)。在唐朝，手工業者可以合法地在自己家中從事生產並販賣其產品(產銷一體有店經營)。這些手工業者往往是同業者聚居在一個坊里，於是有些住宅區的作坊逐漸演變成手工業者的專業作坊。¹¹⁴這些專業作坊的生產規模已不僅是家庭工業而已，可說是具有雇用勞工從事有店經營特色的大規模工場(large scale plant)型態。¹¹⁵

唐代的勞工市場已經相當制度化，稱為傭作坊，在農村不安定的

111 《鹽鐵論》：「往者豪強大家，得管山海之利，采鐵石、鼓鑄、煮鹽，一家聚眾，或至千餘人，大抵盡收放流人民也。遠去鄉里，棄墳墓，依倚大家，聚深山窮澤之中」。

112 《鹽鐵論》：「古者庶人耄老而後衣絲，其餘則麻枲而已，故命曰布衣」。

113 民營專業紡織作坊在技術上漸能發展獨立，見：班固，《漢書·張湯傳》：「夫人自紡績，家童七百人，皆有手技作事，內治產業，累積纖微，是以能殖其貨……」。

114 長安城中有許多專手工業的作坊，例如紙坊、糖坊、銅坊、油坊、染坊……等。

115 (宋)李昉，《太平廣記》(台北：新文豐書局，1996)卷八十四記載：「上者通化門長店，多是車工所居也，廣備其財，募人集車，輪轅輻轂，皆有定價。」已說明雇用勞工的情形。同書二百四十卷記載：「定州何明遠大富主官中三驛，每於驛旁起店停商……家有綾機五百張。」，指明唐定州何明遠主管三處官驛時，在驛站邊設立自己的私營紡織工場，裝置綾機五百張，需千人以上操作。

時期，大批農民流入都市，為人傭作是這些人謀生的途徑之一。¹¹⁶《太平廣記》中有關民營手工業生產雇工者包括坐具、木工、紉針、紡織、車工，另外，民間的運輸工人也不少。

宋代都市中，工商業十分發達，各種專業作坊林立，規模不小，分工很細，¹¹⁷有些已是大量雇用勞工的手工業工場，產品行銷全國各地，諸如江南的製墨工業，各地的陶瓷業、造紙業、印刷業，四川的製茶業、井鹽業……等。特別是服務行業的發達，各種販賣性的商店與飲食業亦大量雇用工人，規模很壯觀：

凡京師酒店，門首皆縛綵樓歡門，唯任店入其門，一直主廊約百餘步，南北天井兩廊皆小閣子。……白礬樓，後改爲豐樂樓。宣和間，更修三層相高，五樓相向，各有飛橋欄檻，明暗相通，珠簾繡額，燈燭晃耀。¹¹⁸

大致上，各種傳統的民營手工業，其平均規模至兩宋時已達顛峰，由內安外條件更臻精良，再配合其他有利條件，¹¹⁹便開始凌駕於官營手工業之上。宋朝的經濟發達，市民普遍可以消費高級的絲綢，¹²⁰絲織品大眾化後，民間的絲織業技術水準也大爲提高。最初是形成一種城鄉分工，鄉村養蠶繅絲，供應城市中的民營紡織手工業者，城鎮中的專業紡織工人稱爲「機戶」，有的是家庭工業，父子世代相傳，有的組織手工業工

116 《唐會要》(台北：世界書局，1989)卷四十九描述：「天下編戶，貧弱則眾，亦有傭力客作，以濟饑糧」。

117 兩宋史料中出現很多新行業，如鞋匠、桶匠、瓦匠、裝潢匠、熟紙匠、筆匠、酒匠、醬匠、酢匠、鼓匠、井匠、扇工、裱褙匠、鏡匠、削匠、鋸匠等，足證社會分工更加精細，有各種各類的專業工匠，而且大多屬於個人作坊。

118 (宋)孟元老，《東京夢華錄》(台北：三民書局，2004)，卷二，頁65。

119 從唐末開始，原來的坊市制度敗壞，居民區的坊牆被拆除，人民可以向街開門，自由出入，工商業者不必每日集中在指定的市場內做買賣，可以自由選擇店址，而且營業時間不受限制，除早市外還有夜市，這種種便利，促進了宋朝城市民營手工業作坊的快速發展。

120 (明)李觀，《直講李先生文集》(台北：台灣商務印書館四部叢刊影印明成化本)卷十六云：「今也，庶民之家，必衣重錦、厚綾、羅、縠之衣，名狀百出，弗可勝窮。」，亦如司馬溫公在〈訓儉示康〉一文所歎的「農夫繅絲履」。

場，雇工生產，稱為「機坊」。¹²¹ 民營印刷工業作坊內部分工精細，有雕工、刻工、印匠、裝裱匠，另有「作頭」及「把總」的監工工頭。規模較大的企業有自己的編輯部，有印刷所，更有自己的書店。有的規模更大，尚包括有自己的造紙廠，從造紙、編書、印刷、發行，全部連鎖作業(Chain operation)，產銷一體但以無店方式行銷全國。¹²² 另傳統店舖漸漸萎縮其產銷一體的業務，重心放在店面展示業務，此種無店與有店雙軌制，使大販與小販區分更明顯，乃當時服務業很發達之業別。

但不幸的是，自宋以後民營手工業的發展，又因為遭受另一波由內安外條件反轉形成的阻力，此產業停滯不前。¹²³ 其中之一的阻力，即是家庭技術保密的制度。周朝政府將專業氏族轉化為官營手工業，即是為了打破「祖傳祕方」制度，使工藝得以存留傳播。但是，其他未被編納入官營手工業系統的專業氏族，仍然保留了這種技術保密的傳統，為了技術保密，業主不願多雇工匠，寧可小規模經營，博取壟斷技術的利益。¹²⁴ 由於祕方是掌握在家族內的少數幾個人手中，故靠祕方生產的手工業，不論市場發展潛力有多大，都無法擴大經營，而且往往會因家族的凋零以至祕方失傳。史料中常常記載有冠以家族姓名的各地特產，由於受生產規模不能擴充之限，雖然產品已是名聞全國，產量卻無法增加，另外有許多特殊手工藝者，手藝是世代相傳，家家各有特殊技藝，也只能小本經營而已。¹²⁵ 歷來，中國企業能夠大規模經營的，都是那些不需要技術

121 趙岡、陳鍾毅，《中國經濟制度史論》(台北：聯經出版社，1986)，頁504。

122 同上註，頁505。

123 Boyer, Robert and J. Ropers Hollingsworth (1997), "From National Embeddedness to Spatial and Institutional Nestedness," New York: Cambridge University Press.

124 《莊子》(台北：藝文出版社，2000)〈逍遙遊〉：「宋人有善為不龜手之藥者，世世以泔澠統為事。客聞之，請買其方百金。聚族而謀曰：我世世為泔澠統，不過數金，今一朝而鬻技百金，請與之。」，這是出賣祕方獲取利益的實例。

125 (宋)周密，《武林舊事》(台北：新文豐書局，1985)卷六，記載杭州的玩具製造業：「若夫兒戲之物，為件甚多，尤不可勝數，如相銀杏、吹叫兒、打嬌借、千千車、輪盤兒，每一事率數十人，各專藉以為衣食之地。」五花八門，包羅萬象，卻始終沒有人能夠發展出大規模的玩具工業，即是因為受技術保密的自我制約，業主們都是發展

保密的生產部門。

民營手工業工場受到的另一項重大阻力便是家庭生產，尤其是農村「副業」的手工部分。有許多行業是家庭生產單位無法勝任的，只好留給工場去生產，但是當時大多數的手工業是家庭可以勉強從事的，或者適合以家庭生產的部門，若家庭生活重於生產效率、或者生產效率重於銷售業務，將有手藝未精進、手工存貨過多等問題。¹²⁶

明清之際的棉紡織工業一直是農村副業的天下，¹²⁷每家每年出售棉布數量雖不多，但因戶數眾多，動員家中所有的固定勞動力，老嫗幼童日夜紡織，¹²⁸聚合之後，數量自然龐大，勢必委由有關係或熟稔的布商前來收買。¹²⁹有些資金雄厚的手工業者更轉型成布商用包買的方式來收購，¹³⁰或是經營某些家庭手工業無法勝任的加工程序—諸如染布業和踹布業工場的出現，¹³¹正是由於這兩種生產工業有顯著的規模經濟，不適合家庭副業。¹³²有些行業，農戶們也作為副業生產，但尚未能完全排斥同行業的手

到略有局面，便不顧市場的需求，不願繼續擴大生產規模。

126 工場生產與家庭生產最主要的區別是工場要支付最低工資，故受最低勞動力成本之限：家庭生產不付工資，故不受此限，可以把產品以更低的價格出售。兩者競爭時，工場則無利可圖，勢難繼續生存。

127 有關明清棉布產量，據《松江府志》(台北：成文出版社，1970)記載：「松有勞絰之利，七邑皆是，……松之為郡，售布於秋，日十五萬焉」。松江之外，江南其他地區的棉布產量比較少些。

128 《溫州府志》(台北：成文出版社，1983)卷二記載：「女紅不事剪繡，勤於紡織，雖六七十歲老嫗亦然。舊傳有夜浣紗而旦成布者，謂之雞鳴布」。《登州府志》(台北：成文出版社，1970)卷八亦云：「惟紡織花布，以自衣被，窮鄉山陬，無論男婦為之……織工勤有餘布，亦兼鬻於鄉市」。

129 Yen-Ping Hao (1970), *The Comprador in Nineteenth Century China: Bridge between East and West*, Cambridge, Harvard University Press.

130 明稱為買辦，就明朝商業發展而言，當時買辦商人成為外商最強之勁敵。見：于宗先主編，《經濟科學百科全書》(台北：聯經出版社，1986)第一冊，頁248。

131 農戶若是織布兼染布，再將布疋賣給布商，則因小規模一疋兩疋的染布方式，單位成本很高，而且染色不勻，質量差。專業染房則規模大，分工細，多數染房只專染一種顏色。踹布工序是在染布以後進行，而且需要特殊設備及強壯有力的工人操作，非一般農戶所能從事。

132 《清朝文獻通考》(台北：新興書局，1963)卷二十三記載：「南北商販青藍布匹，俱於蘇郡染造。踹房多至四百餘處，踹匠不下萬有餘人」。

工場，例如碾米及榨油手工場的殘存，亦是由於有相當的規模經濟。¹³³

至於絲織業，從兩漢以來，農村副業與專業手工業工場一直形成一種比較穩定的分工。農村副業生產限於種桑養蠶、繅絲，及織簡單的平紋素絹，專業手工場，也就是宋代的機戶，專門生產高級錦緞。明朝的絲綢工業已分為織工、機戶。織工是自由勞工，機戶則是工場主，¹³⁴此時，農戶也逐漸開始生產較高級的絲織品，做為新副業，有的鄉民在城中機戶處習藝回來，自行製作，有的是從城中聘請織匠，逐漸習得手藝。¹³⁵但是由於受到技術與資金的限制，對於城市絲織業手工場的排斥力並不強大。可見家庭倫理的內在優勢正逐步擴大影響力，不論產銷之間、有店無店經營、或者特定及一般安外條件等分野愈難，而彼此互動奧援更增，在中國固有家庭倫理提供的安外紮實基礎下，形式上，其安外佈陣圖乃初現。

入清之後，在機戶上出現了更大規模的企業，稱為「賬房」，或是以包買商的方式向機戶提供資金及收購產品，或是自行雇用機匠直接經營工場。¹³⁷但此時織工人數眾多，已有聚眾叫歇的罷工行動。從清中

133 嘉慶《蕪湖縣志》(台北：成文出版社，1970)卷一記載境內有若干大碾米工場，稱「礮坊」。《石門縣志》(台北：成文出版社，1975)則有油坊的記載：「鎮油坊二十家，杵油須壯有力者，夜作曉罷，即丁夫不能日操杵，坊須數十人，間日而作。鎮民少，輒募旁邑為傭，……二十家合之八百餘人」。

134 這種織工市在江南的大城市中規模頗大。《蘇州府志》(台北：成文出版社，1970)記載萬曆年間的情形：「蘇民無積聚，多以絲織為生，東北半城皆居織戶。郡城之東皆習織業。織文曰緞，方空曰紗。工匠各有專能，匠有常主，計日受值。有他故，則喚無主之匠代之……無主者黎明立橋以待，緞工立花橋，紗工立廣化寺橋，以車紡絲者曰車匠，立濂溪坊，什百為群，延頸而望，粥後散歸，若機戶工作減，則此輩衣食無所矣」。

135 《丹陽縣志》(台北：成文出版社，1974)記載：「西北鄉民在湖州業機坊者，歸仿湖式織之，幾可亂真」。

136 《吳江縣志》(台北：成文出版社，1975)記載：「綾紬之業，宋元以前惟郡人為之。至明熙宣間，邑民始漸事機絲，猶往往雇郡人織挽。成弘以後，土人亦有精其業者，相沿成俗。……女工不事紡績，日夕治絲……」。

137 《吳縣志》(台北：成文出版社，1970)，卷五十一記載：「經營此項紗緞業者謂之賬房，計五十七所，散設東北半城。……各賬房除自行設機督織外，大都以經緯交與織工，各就織工居處，雇匠織造，謂之機戶。此等機戶約千數，機匠約有三、四千人」。

葉開始，城市絲織手工場除了受到農村副業的競爭(特別是有大莊園經營(manorial economy)效益的自由農民)外，還受到外國新興絲織工業的壓迫，漸趨沒落。以蘇州絲織業為例，至清末只剩機戶約千餘，機匠約有三、四千人，大多數機戶只有一架織機，可以說已經不再是手工業工場，只能算是家庭手工業了。

有些手工業因為技術與所需大量生產的設備，農村副業幾乎無法插手，例如陶瓷與礦冶，呈現田園體系的墟市、會集活動與城市體系的互市、樞場貿易等雙軌制，店舖經營可以是定期或不定期展示。燒瓷器最低的生產規模，每一窯至少需工匠數十名，內部分工極細，需要高度技術，還要有高超的藝術造詣，每窯每次要燒數日，連續不停的工作。故自有民窯之後，都是大規模雇工經營的工場。明清的民營礦冶，以鐵冶為例，已是採煤、採鐵礦石、冶煉鐵液、鑄造器具等一連串連鎖作業，每個工場僱傭工人都在三五千人以上。

明清以來，五口通商，洋貨充市，邊境互市(frontier trade)打破往昔以「朝貢貿易」為主，傳統店舖面臨大的產品競爭，新式工業生產逐漸傳入中國，大城市中開始出現工廠工人，散佈於紡織工業、煤炭工業、食品工業、火柴製造、麵粉工業、金屬加工工業，除了某些產業維持副業經營外，逐漸脫離了傳統方式，大力以實體的市場評估與仿外的生產方式，使得傳統的手工業至清末方由形式而實質佈陣完竣，蛻變成近代產業(modern enterprise)¹³⁸。

(二)策略佈陣

中國行會的起源很晚。從殷商開始，官營手工業都是由官府統一安排，集中管理，當然無須行會組織。民營手工業技藝的傳習，基於保密

138 此期間約始於晚清咸、同間的自強運動，惟當時仿倣西方者，多以制度與思想仿倣為主的在野維新人士(康有為、梁啟超及嚴復等)，真正評估自身市場特徵與融合中西思想，獨創計畫性自由經濟觀念者，厥為孫中山先生。見：于宗先主編，《經濟科學百科全書》(台北：聯經出版社，1986)第一冊，頁366-367。

因素，家中世代相傳者多，師徒相承者少。¹³⁹因此，只要家族企業制度沒有瓦解，中國的手工技匠很少會有人參加行會組織。¹⁴⁰基於封閉的農村結構，小農企業經營手藝獨由「做中學」(learning by doing)之長期經驗中而得，幾乎沒有其他學習管道，古代以來匠藝不對稱(craft asymmetry)乃欲自我店舖經營者困擾處。

中國歷史上的「行」是產生於春秋戰國的市制。春秋戰國時，每個城邑的中心都由官方設立一個市場區，由專人負責管理，商品交易全要在市場內進行。管理辦法，是把同一類商品的販賣者集中，商品分類，同類排在同一行列，故稱「同行」，這時的「行」是商品分類，而不是行會組織。這種坊市制度，一直維持到唐朝末年，可謂是策略佈陣的最早期商品矩陣(commodity matrix)。¹⁴¹

兩漢與唐朝，政府在每一坊市中設置管理機構，另外還指派管理員執行政令，西漢有「肆長」，唐朝有「行頭」，¹⁴²其職務是替政府徵收租稅，差派徭役，傳達政府命令，檢校肆列，維持市場內行列的秩序。

到了北宋，早期的坊市制度瓦解，商店與舖號散佈於全城各處。有時同一商品類的店舖聚在一起，形成專業市場，有時零星分散城市各處。此時的「行」，不再是指官營集中市場內的一行列肆店，而是代表售賣同類商品的行業。

同「行」商店可能星羅棋佈各處，如何徵收租稅，北宋仍然利用行頭的建制。這時行頭的產生，似乎是由工商業同業人員選派，是業者和

139 (齊)管仲，《管子》(台北：世界書局，1987)〈小匡〉篇對此說得很詳盡：「今夫工，群萃而州處，相良材，審其四時，辨其功苦，權節其用……相語以利，相示以功，相陳以巧，相高以知事。且昔從事於此，以教其子弟，少而習焉，其心安焉，不見異物而遷焉。是故其父兄之教，不肅而成，其子弟之學，不勞而能。夫是，故工之子常為工」。

140 即歐洲中古時代的基爾特(guild)。

141 以組織核心與策略加以整合探討者，可參閱Robert S. Kaplan & David P. Norton (2001), "The Strategy-Focused Organization," Harvard Business School.

142 (唐)賈公彥《周禮注疏》說：「肆長，謂行頭，每肆則一人，亦是市中給徭役者。」，同書又說唐朝的「行頭」，猶如周之「肆長」。

政府間的橋樑。¹⁴³

宋神宗熙寧六年，有肉行同業派行頭向政府提出要求實行「免行錢」之制，¹⁴⁴這是最早有同業結合謀共同福利之舉動。後來，免行錢演變成特許金制，不繳納者則不得開店營業，於是街頭提瓶賣茶小販與茶館一視同仁，甚至挑水夫、修鞋匠、理髮匠，各種工匠都被納入特許金制下。¹⁴⁵免行錢制在南宋高宗紹興二十五年廢除，但這些工商業組織仍保留下來，一方面以應付政府交代的其他任務，另一方面也負責監督流動的工匠，不僅找工作的人要來此報到聽候，雇主也要來此找人。¹⁴⁶且重要的民生必需品，亦由行頭去監督價格。¹⁴⁷元及明初，匠籍的設立，乃政府對工匠的管理制度，故難出現工商業的自發性的同業工會組織。

行會的出現，在清初，但盛行卻在晚清後，主要有兩個原因：其一是，歷朝政府都指派專人控制工商界的各行各業，這種情況下，業者根本無法自行組織同業公會，直到康熙下令解除政府的管束後，工商業界才能自行組織同業公會。¹⁴⁸其二是，明末開始，在各地出現會館的組織，¹⁴⁸清朝時大盛，不但大都市有之，連小城鎮也有，尤指早期民間互動組織設立。¹⁴⁹所以有些會館很自然成為當地的同業公會，乾隆以後，各地出現了正式同業公會的組合，然而由於組織形式不一，有的是一行一業的公會，有的是不同行業的聯合組織，約束力不夠，排他性(exclusive)也

143 趙岡、陳鐘毅，《中國經濟制度史論》(台北：聯經出版，1992)，頁559。

144 (宋)李燾，《續資治通鑑長編》(台北：錦繡出版社，1993)卷二四四。王安石變法，正式實行免行錢的制度，肇因宋時除徵收租稅外，尚有一種差科負擔，以及各店舖每年以低於市價的價格供應官府所需物質，對營業影響甚大，商戶屢思請求納錢代役。

145 (元)馬端臨，《文獻通考》(台北：新興出版社，1958)，卷二0，〈市糴考〉。

146 《東京夢華錄》，卷三記載：「凡雇覓人力，幹當人，酒食作匠之類，各有老行供雇。」

147 《夢梁錄》，卷十六記載：「臨安的米市都由行頭統一決定米價。」

148 傅衣凌，《明清時代商人及商業資本》(台北：谷風出版社，1979)，頁39。會館是由本地有錢富商出資捐助，在外地建立的永久性同鄉會，目的是協助在外的同鄉，也擔任地方政府與工商人士之間的橋樑。

149 郭平欣，〈台灣省民間互助會起會與參與的決策分析台灣商業傳統國際學術研討會，中央研究院，1996。

有限；¹⁵⁰然而此互助組織仍然一再重現，1903年清廷頒布「商會簡明章程」，商業行會一律改組成商會，手工業行會直到民國初年尚保有不可忽視的影響力，以下初構其轉化佈陣圖(或路線)如下，以第*d*型轉化的最完整，但可能耗時最長($a \rightarrow b \rightarrow c \rightarrow d$)：

	一般安外策略(原微型安外)	特定安外策略(原匠藝安外)
組織力(原嚴格自我)	<i>a</i> 型	<i>c</i> 型
互助力(原積極跨外)	<i>b</i> 型	<i>d</i> 型

型 I：*a* 型

型 II： $a \rightarrow b$ 型

型 III： $a \rightarrow b \rightarrow c$ (或 $a \rightarrow c$) 型

型 IV： $a \rightarrow b \rightarrow c \rightarrow d$ (或 $a \rightarrow b \rightarrow d$) 型

圖1. 封閉體系下的手工產業探源

就總體而論，社會分工與專業化的結果可以提高整個社會生產效率，中國早期的生產技術發展蓬勃，即是因為官營手工業一度十分發達。官營手工業生產單位的規模都很大，可以進行內部的精細分工，聚集在一起的技術人員一方面有系統的培訓技術工人，另一方面則研究發明出更新更有效率的生產工具和設備，而且逐漸擴散跨至民間。可以

150 從保存下來的乾隆三十一年長沙京刀店的行規：「(1)外來客師，本城未曾幫作者，新起爐造作，出銀六兩正。(2)外來客師新到幫作者，出錢六串文上行。(3)外來客師，本城未曾幫作者，新開店面，出銀八兩。(4)議外行新開店舖，公議出錢二串四百文入公交清，如違者議罰。」來看，似乎是採公開會員制，外來客師只要依規定繳錢，就可開業操作，毫無排他性。

說，在中國早期的歷史上，官營手工業是經濟發展的先驅，透過政治權力，使整個社會的發展過程加快腳步。然而，不可諱言，官營企業管理制度僵化(sticky)，人員腐化，工匠易受剝削奴役，生產效率低落的情形普遍存在，不易於商品市場開拓。很幸運的，中國的官營手工業幾乎符合這個轉型過程，在宋朝以前官營手工業的興盛，正可以領導生產發展，從宋朝後，逐漸交棒給民營手工業。這也是此一時期，中國的手工業技術進步迅速，由內安外策略遠超過世界各國的主因。

從十九世紀末葉以來，中國中小企業在邁向現代化的道路上出現許多崎嶇轉折，中小企業紛紛融合西方的科技知識經營企業，追求利潤。古有以儒家之產業倫理為基礎來經營現代工商業社會的企業組織，由家族的私有財產累積，可知其由內安外的策略尚稱成功，然而不願與外跨他人共享企業的所有權，經營規模不僅未擴大，由第**b**型回到第**a**型，其佈陣圖反有縮小趨勢。在兩宋時期，民營手工業發展已達顛峰狀態，然而由於受到技術保密的自我制約，業者都是發展到略有局面，便不再繼續擴大生產規模，停滯在第**a**型過久，某些生產技術逐漸凋零失傳，且當時勞工都有自由就雇及自由辭工的權利，而被當時人所側目，視為「浮浪無根之徒」，甚至構成經社安寧的威脅。¹⁵¹明清之際，西風東漸，¹⁵²開放下民營手工業受到更大型之外國新興工業與新式互市不對稱等雙重壓迫，上述佈陣已不敷所需。

總括而言，自古以來的心靈倫理資產支配著內部生產力的表現，但若與跨外比較，更顯其資訊不足、資訊不對稱與誘因不足之傳統社會型態。隨著互市或跨市交易的轉趨動態化、多元化，一些對資訊不完整的反制機構(counteracting institution)紛紛設立，在強調資訊對稱搜尋的殷求

151 (明)曹學佺，《蜀中廣記》(上海：商務印書館影印文淵閣本，1934)，形容宋朝時鹽業的雇工是：「平居無事，則府伏低折與主人營作，一不如意，則遮相扇誘，群黨嘩噪，算索工直，偃蹇求去，聚墟落，入鎮市，飲博奸盜，靡所不至，已復又投一處，習以為業。」

152 中國互市的對象非侷限於北方民族，只是西部和南部之重要性不如北部罷了，另陸上以外的互市，即外國船隻的沿海港阜貿易，也長期存在。

下，這些近世以來中小產業經營者如何在傳統與現代經營理念中取捨，如何在永續經營中獲得合理的競爭利潤，如何在持續市場開放下調整自身的資訊不對稱弱勢，具體而言，如何在風險不確定日增下免於「劣幣驅逐良幣」與「道德危機」(moral hazard)等苦果，俱為切要之事。¹⁵³近期，經濟部中小企業輔導處、經濟部工業局、中國生產力中心等單位，曾對台灣地區的中小企業抽樣，結果顯示，絕大多數中、小企業，仍具有家族組織、安內、互助之特性，故而如何學習實質安外專業規劃，走向關鍵控制與強代理策略(agent-focused strategy)的經營，¹⁵⁴是當前面臨更開放市場，較小型產業經營的重要課題。

基於開放下產銷一致之考量，上圖重「生產」面轉化的一般(特定)安外策略佈陣圖，宜擴大考量市場完整否或交易對稱否之問題，或者修改上述由形式安外思維的策略佈陣，轉化為下圖以實體市場策略為導向的佈陣模式，此擴張的平衡模式(augmented balanced path)，更可闡述我國近世以來手工業的發展與因應市場開放的轉型變貌：

形式安外策略 (原交易對稱的安外策略)		實體市場策略 (考量交易不對稱的安外策略)
內互助組織力	型 I	型 III
外專業搜尋力	型 II	型 IV

圖2. 開放體系下的手工產業佈陣

153 若不對稱資訊是「藏匿的行為」，擁有資訊的一方可能會做出陷對方於不利的行為；這種現象就稱為道德危機。見：張清溪、許嘉棟等，《經濟學—理論與實際》上冊(台北：翰蘆圖書出版有限公司，2000)，頁349。

154 張瑞雲、郭平欣，〈具有異質性消費者與關鍵要素的產業分析〉《台灣經濟學會年會》，2004。

四、結語

近年來，策略聯盟之國際合作型態逐漸形成，探究原因，不外乎全球消費環境的日趨一致與「地球人」觀念的建立，使得一般企業不再以侷限國內市場為滿足。¹⁵⁵在國際化的驅動下，企業逐漸向外擴展經營領域，並結合其他企業，迅速進入國際市場。此外由於目前國際保護主義盛行，一些相鄰國家往往以地區相結合方式，達到區域統合與對外壁壘之目的。譬如歐洲共同市場單一化，美、墨、加自由貿易區協議等即是。為了突破區域統合之壁壘及因應科技發展的日新月異，許多企業紛紛進行策略聯盟，以降低生產、研發成本，取得新技術、新產品及進入新市場。

目前的通路上架不易與通路上架成本過高，提供了電視購物等無店鋪產業興起的理由，尤其電視媒體購物頻道與平面媒體郵購等推波助瀾下，提供這些上架困擾的中小手工業供應商另一新興主流通路，更帶來對消費者低搜尋成本與資訊不對稱舒解的好處。更早之民國時期，手工業已是店鋪可移動流通的階段，面對開放下具體的市場行銷佈陣更為進步，店鋪兼倉庫功能，創業要有店面設計，在家經營觀念不明，做生意不一定要直接面對消費者，以投入產出表之「from-to」概念表示，¹⁵⁶這個時期為低「from」與高「to」時期，來料的簡化、產品去向的多階流程是此時期的特色。例如以符號 a_j 表示， i 表示自匠藝廠供應者或批發商的家數， j 表示其中下游或者家數更多的小批售、地方行商等。民國以來的手工業產銷佈陣轉化，顯然係以明清時期之「開放體系下的手工產業佈陣圖」為本源所發展轉化而成。

鑑於我國手工業多屬中小企業，不論在研究發展、財務能力等或

155 黃寶祚、陳麗貞，〈兩岸開放後對穀物產業的策略評估〉《華人經濟研究》，第二卷第二期，2004，頁120-139。

156 產業關聯除了產業內(intraindustry)關聯外，還有產業間(interindustry)關聯。產業關聯理論最早源自經濟學家奎內(Francois Quesnay)於1758年提出「經濟表」(Tableau Economique)開始，即有以部門的關聯代表產業間互相依存、互有關聯的基本概念。

許不如國際集團企業，惟在我國固有產銷佈陣完整與行列有序的由內安外經營方式下，配合我國產業發展明顯的後進者利益(advantages of backwardness)加持，使民間手工產業在發展初期即受惠於先進產業之帶動引領支援，突破手工產業發展的鴻溝週期，成功轉型為更開放的佈陣體系。且古早手工業的產業倫常與安外關係也留存下來，蛻變成目前在家經營與複式產品搭配的新經營模式。其中仍維持微細經營卻成功之例證有：

- 1.新的手工業屬性富消費者導向，手藝重於手工，搭配固有養生、有機、精緻等特質，形成新的一般安外複式(組合)佈陣。

- 2.既有的手工產業倫理頗適用於居家經營，本業成功的在家產業者頗多，足可與目前有店經營者分庭抗禮，乃因其能妥善處理工作倫理關係，發揮固有由內安人的特質。

- 3.舊絲路通路之封閉式佈陣，已蛻變成無實體流通方式，開放下情境與知識的高搜尋成本，俱可由虛擬通路傳導開來，一些產品須用手工量身訂做(特色西裝、繡花鞋、手工薄餅……等)，頗適合微型創業者由網路開拓，且足可與集團分庭抗禮。