

## A Study on the Development Stage of Micro-enterprises in Taiwan and Government Guidance Measures

Chun-Liang Chen<sup>1,a,\*</sup> and Jiede Wu<sup>2,b</sup>

<sup>1</sup>Graduate school of creative industry design, National Taiwan University of Arts, New Taipei City, Taiwan

<sup>2</sup>Department of Animation, School of Journalism & Communication, Anhui Normal University, 22058, PR. China

<sup>a</sup>jun@ntua.edu.tw, <sup>b</sup>125082357@qq.com

\*corresponding author

**Keywords:** Micro-enterprise, Business Development Life Cycle, Policy Research

**Abstract:** The purpose of this study is to identify the different strategies employed by micro-enterprises supporting the government funding with differing development life cycles. This paper used a multiple-case study method to exploring and understanding the conditions and practical phenomena of the case subjects under actual situations. We selected 56 Taiwanese cases micro-enterprises participating governmental project to analyze the developmental phases of these firms. From the results, we find that micro-enterprises tend to need government guidance in three respects at their different growth stages: commercial community operation; introduction of external resources; and channel and market development. Small businesses have different guidance needs at each stage of the life cycle. Therefore, it is vital for the government to take action and invest in resources that contribute to the development of these small firms. This study advises the government to formulate different strategies for micro-enterprises depending on their operational styles and developmental phases. Resources can then be more efficiently all located to facilitate the firms' development.

### 台湾微型企业发展阶段与政府辅导措施之研究

陈俊良<sup>1,a,\*</sup>, 吴杰的<sup>2,b</sup>

<sup>1</sup> 创意设计研究所, 台湾艺术大学, 新北市, 台湾

<sup>2</sup> 安徽師範大學新聞與傳播學院動畫系, 蕪湖, 中国

<sup>a</sup> jun@ntua.edu.tw, <sup>b</sup> 125082357@qq.com

\*通讯作者

**关键词:** 微型企业, 企业生命周期, 政策研究

**摘要:** 本研究主要目的为探讨微型企业在不同的发展阶段, 参与政府计划的辅导内容与措施有何差异。本研究针对参与 2017 年台湾经济部辅导计划之微型企业进行个案研究, 分析其发展阶段, 再归纳出不同类型的个案厂商参与政府辅导计划在不同阶段辅导内容的差异; 总计选取共 56 家个案公司, 以多重个案分析法进行个案厂商的辅导内容分析。研究发现微型企业在发展之「创业早期阶段」、「创新发展阶段」、「转型升级阶段」三阶段, 参与政府计划之共同辅导需求包括: 社群媒合与加值、外部资源导入、多元通路与市场拓展等。不同型态的微型企业在各发展阶段的辅导需求也有所不同。本研究建议政府未来规划微型企业辅导政策时, 应依据微型企业不同发展阶段与类型, 拟定不同辅导措施, 以契合微型企业之实际需求, 并更有效

率配置辅导资源。

## 1. 引言

中小企业是台湾经济发展的的重要支柱，亦是促进台湾经济蓬勃发展的重要触媒，特别是微型企业的发展近期更受到重视。根据台湾 105 年工商及服务业普查报告，整体微型企业家数共有 101 万 9,801 家，其中微型民生服务业总家数为 68 万 2330 家，占整体微型企业比例 66.9%，微型制造业占 8.8%，两者合计 75.7%；特别是微型企业多为民生服务业，以批发零售、住宿餐饮业为主，与民众日常生活与消费习习相关。

有鉴于全球经济环境的剧变与微型企业对经济动能的贡献，台湾经济部自 2012 年 6 月开始推动微型企业辅导计划，并大力协助知识密集型的微型企业提升其竞争力。基本上，对于政府到底要扶植大型企业到海外甚至到全球与国际企业竞争，还是辅导中小企业让其有机会在本土进一步发展，这几年一直是产业发展论战的议题之一。近年来，政府施政重点希望让人民有感，经济部长在接受经济日报专访时也表示「如何让众多且分散的中小企业更茁壮，甚至把触角延伸到最基层的微型企业，是经济部未来着力之处」(经济日报，2014)。

Elizabeth (2014)指出，微型企业在许多国家对经济和社会的稳定，都扮演着重要的角色。其一，微型企业规模小，但因所需资源相对较少，创办速度快，单位产值创造的就业较中大型企业多，并为庶民经济与广大家庭提供基本的经济保障及就业机会。其二，微型企业除了提供大量就业机会，促成社会稳定之外，透过市场竞争机制的洗礼，亦有助于培养未来的企业家。

政府可透过相关政策工具，刺激民间消费与投资，并追求经济成长暨累积国家财富；更有学者戴肇洋(2011)大声疾呼应该分类、分阶段辅导广大的中小与微型企业。另外，在不同的企业生命周期下，以及微型企业面对外在环境的动态变化，因此在不同的企业生命周期下，达到价值创新的途径也有所不同(Dickinson, 2011)。然而，究竟政府在辅导策略应该如何分阶段进行辅导？具体的辅导内容为何？目前相关文献仍较为缺乏。

综上所述，本研究主要目的在于从企业生命周期观点，探讨微型企业在不同的发展阶段，如何参与政府计划？以及其参与政府计划的辅导内容与措施有何差异。

## 2. 文献探讨

### 2.1. 微型企业与微型企业成长

依据经济部中小企业认定标准与数据显示，微型企业是员工四人(含)以下的企业，在企业结构上几乎完全属于独资或合伙经营型态(经济部中小企业处，2018)。由于进入市场门坎不高，所以极易吸引许多新创业者参与；不过，却又其内部资源不足，不易建立较完整的企业组织或较健全的经营制度，往往因外在环境变化而陷入危机，甚至退出市场(戴肇洋，2011)。此外，微型企业并具有吸纳大量就业、企业获利能力强，但是利润金额相对小等特质(经济部中小企业处，2018)。

### 2.2. 产业生命周期

在市场环境不同下，产业发展的情况也会有所差异，因此在于所面对的情况不同下，应该具有不同的应对策略，而产业生命周期中各阶段的环境变化与竞争状况皆有所不同，即可用来区分产业所面对之环境类型的不同。Porter (1980) 提出产业生命周期观念，将产业分为四个阶段，依序为初生期、成长期、成熟期及衰退期。吴思华 (1988) 认为，产业的发展依其成长的速度与整个产业的饱和度可分为初生、成长、成熟与衰退各个阶段。在每一个不同的阶段中，产业发展所面临的问题都不相同。Grant (2013) 认为产业生命周期包含四阶段：导入 (introduction)、成长 (growth)、成熟 (maturity) 与衰退期 (decline)。

### 2.3. 市场发展生命周期

Moore (2004) 提出企业在创新时，并非总是替企业创造竞争优势，他认为是由于在不同的市场发展生命周期下，应适用不同的创新类型，即在不同的技术与生命周期的不同阶段，会

有不同的机会与限制, 经由选择适合的创新类型, 才能透过创新达到差异化竞争优势。因此其依据市场生命周期中不同时间点上最为有利的情况, 来考虑进行不同的创新类型, 且其认为于研究市场发展之早期阶段以科技产业领域最能提供丰富的材料, 因此建立市场发展生命周期 (the market development life cycle)。Kotler (2008) 则认为市场如同产品一样, 需经过萌芽 (introduction)、成长 (growth)、成熟 (maturity)、衰退 (decline) 四个阶段, 在不同市场演进阶段, 需选择不同之策略。

由于企业在不同生命周期阶段, 所面临环境不确定性和竞争不同, 故经理人需视其所处的生命周期阶段, 拟定不同的策略。企业生命周期目前已被广泛应用到企业经营策略与经营绩效之关联性 (e.g., Robinson, 1998)、组织结构特性 (e.g., Dodge & Robins, 1992) 以及财务和非财务信息的价值攸关性 (Black, 1998)。另产品生命周期相关文献, 包括 Kotler (2008) 所著之营销管理中对生命周期各阶段的特征与相对应之竞争策略主要取向也有相关的论述。

综上所述, 本研究将依产业生命周期与市场发展生命周期的概念区分微型企业发展阶段, 包括「创业初期阶段 (0~3 年)」、「企业成长阶段 (3~5 年)」、「升级转型阶段 (5 年以上)」等三阶段。

### 3. 研究方法

个案研究法是将焦点置于某些社会现象的单一或数个实例上, 并从少数个案中, 得到大量、丰富且细节性资料 (Patton, 1987)。个案研究是界定以个人、团体, 或机构之状态或行为, 或以上相关因素之间的关系为对象, 进行较深入审慎的研究, 藉由多元资料的搜集及比较分析, 以期发现其内隐的特质或规律, 以逻辑性的导向思考过程, 寻求解决问题的方法。Eisenhardt and Graebner (2007) 认为个案研究强调背景脉络, 可真实展现决策情境; 研究者透由与实务行动者紧密互动, 探究实际解决管理问题的决策过程, 可创造真实管理知识 (Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008)。本研究采用多重个案分析方法 (Multiple-case study), 个案研究主要在于真实环境下检视并了解现况与实务现象, 采用多重数据搜集方法以获取一个或一些个案实体 (人、群组、或组织) 数据 (Benbasat et al., 1987; Yin, 2003)。本研究主要探讨微型企业在各个发展阶段如何 (how) 参与政府辅导计划? 针对此类研究议题, 采多个案作为研究分析的方法是合适的 (Yin, 2003)。

本研究针对参与 2017 年台湾经济部「微型及个人事业支持与辅导服务计划」并获深度辅导之微型厂商进行个案研究, 分析其所处的发展阶段, 再归纳出不同类型的个案厂商参与政府辅导计划在不同阶段辅导内容的差异。数据收集期间为 2017 年 6 月至 10 月, 总计选取 56 家微型企业进行内容分析。并于 2017 年 12 月召开两次焦点团体座谈, 收集个案厂商负责人对研究议题的相关意见。本研究采用质性分析, 对各家厂商的数据进行编码, 并进行类别分析 (Mayring, 2000, 2014), 最后归纳出不同辅导需求。本研究以三步骤进行数据汇整与分析 (Yin, 2003): (1) 整理个别个案的陈述与描述主要发现, (2) 分析各个案找出个别案例的独特点, (3) 进行跨个案分析, 汇整个案以成为结论与建议的基础。

### 4. 研究发现与讨论

本计划透过 56 家个案微型企业的内容分析, 包括知识密集服务型 40 家、非知识密集型企业 16 家。归纳出微型企业各发展阶段参与政府计划辅导内容与措施的相同与差异之处, 如表 1、表 2 所示。本研究分析 56 家参与政府计划之微型企业厂商, 将微型企业发展阶段分为「创业初期阶段 (0~3 年)」、「企业成长阶段 (3~5 年)」、「升级转型阶段 (5 年以上)」, 并按「知识密集型」的辅导重点对象政策将个案微型企业之类型区分为「知识密集型」与「非知识密集型」两类, 汇总微型企业发展阶段与参与政府计划之辅导措施如图 1。本研究藉由个案分析, 从接受政府辅导资源的观点, 归纳出下列微型企业的共同辅导需求, 包括: 社群媒合与加值、外部资源导入、多元通路与市场拓展等。除了上述的共同辅导需求之外, 此外, 有关知识密集型微型企业, 在各发展阶段的辅导措施包括: (1) 创业初期阶段的企业策略与定位、

新产品研发；(2)企业成长阶段的新服务提供、管理制度优化等；(3)永续发展阶段的 brand 经营等。再者，非知识密集型的微型企业，在各发展阶段的辅导措施包括：(1)创业初期阶段的商情信息与情报提供、市场调研分析等；(2)企业成长阶段的目 的型营销等；(3)产品升级与设计加 值等。上述相关辅导措施的内容详如表 2。

表 1 不同类型微型企业参与政府计划辅导内容与措施的相同处

相同处		
辅导措施重点	发展阶段	内容说明
社群媒合与加 值	创业初期、企业成长、升级转 型阶段	协助建立网络社群与办理实体跨业交 流等活动，强化企业虚实网络连结的广 度，并提升企业经营与技术能力。
外部资源导入	企业成长、升级转型阶段	引介外部辅导资源(含其他政府相关计 划)、资金(投融资等)与技术研发等资 源。
多元通路与市场拓展	永续发展阶段	协助企业拓展国内外市场及多元通路、 通路配置，促进虚实通路整合与营销 等。

数据来源：本研究整理。

表 2 不同类型微型企业参与政府计划辅导内容与措施的相异处

微型企业类 型	发展阶段	辅导措施	内容说明
知识密集型	创业初期阶段	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 企业策略与定位</li> <li>➤ 新产品研发</li> </ul>	透过企业咨询与诊断，协助企业资源 盘点，找出企业发展的关键点；并协 助规划事业未来发展策略与目标，提 供行动方案。 协助新产品的技术研发与市场开发。
	企业成长阶段	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 新服务提供</li> <li>➤ 管理制度优化</li> </ul>	协助企业进行服务流程改善、服务创 新、精进内部管理、内部服务系统优 化等。
	永续发展阶段	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 品牌经营</li> </ul>	协助企业进行品牌形象塑造、会员经 营、顾客关系管理等。
非知识密集型	创业初期阶段	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 商情信息与情报提供</li> <li>➤ 市场调研分析</li> </ul>	协助企业了解目标市场需求与商情信 息等，并协助规划开发符合市场需 求之产品。
	企业成长阶段	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 目的型营销</li> </ul>	协助企业拓展特定市场、产品订价、 异业合作等，并提供媒体广宣资源， 以提升其知名度。
	永续发展阶段	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 产品升级与设计加 值</li> </ul>	对产品及服务进行优化，并提供产品 包装设计服务，空间动线规划与改善， 协助推动网络共同合作模式等。

数据来源：本研究整理。

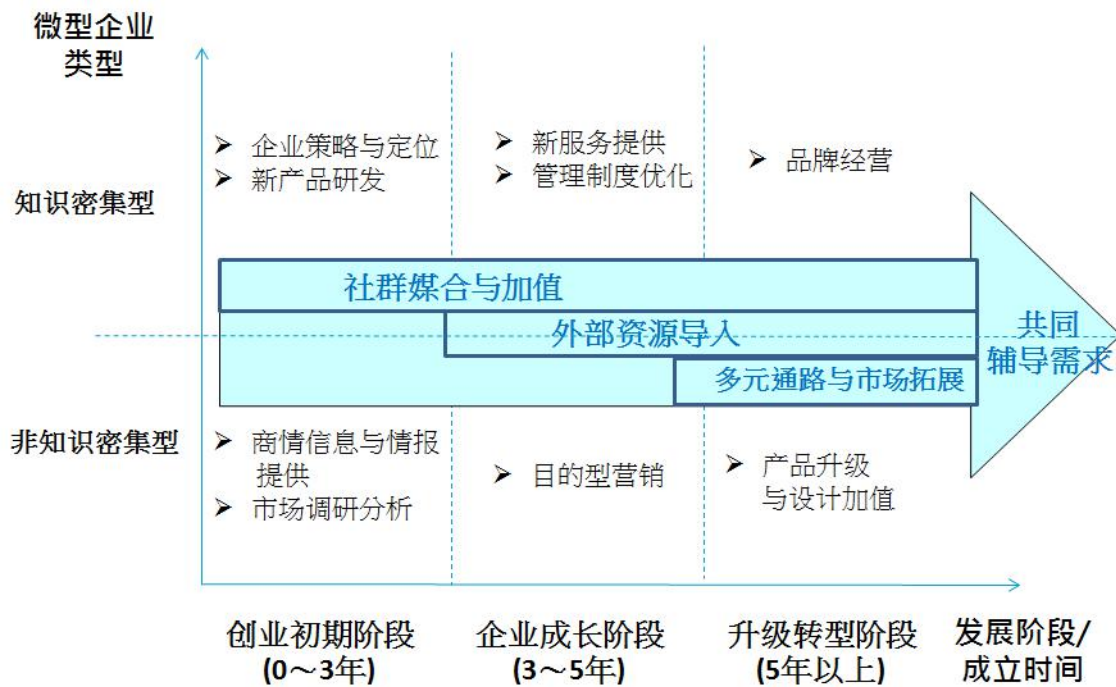


图 1 微型企业类型、发展阶段与参与政府辅导措施的关联图

综上所述，在数位经济时代，微型企业不论是知识密集的类型与否，都需要透过社群媒体来增加网络链接与联系，「社群媒合与增值」之辅导措施，适用于各阶段的微型企业，不论是非知识密集型态之传统商品或服务在既有的产销方式上，确实会面临经营上的阻碍，如何藉由进入门槛较低的新兴群媒体，发展虚实整合新商机，是未来政府辅导计划应着重面向。另外，参与政府计划的另一延伸需求，是希望能有机会接触到更丰厚的辅导资源；多元通路与市场的拓展则是永续经营阶段的重要辅导需求。

### 5. 结论与建议

本研究从质性的个案研究归纳出微型企业在不同的发展阶段对政府计划的辅导需求，以及发掘不同类型微型企业辅导需求的差异。微型企业在每一个发展阶段各有其辅导需求，政府运用不同之辅导手法，投入对应之资源，可有效提升微型企业发展与成长的力道。惟仍应依据微型企业辅导的共同辅导需求，投入政府辅导资源，有助于广大的微型企业受惠于政府资源，并让民众对政府推动的政策与辅导更有感。

本研究建议政府未来规划微型企业辅导政策时，应依据微型企业不同发展阶段与类型，拟定不同辅导措施，以契合微型企业之实际需求，并更有效率配置辅导资源。未来研究可再进一步针对辅导措施、发展阶段与微型企业绩效间的关系进行量化分析。

### 参考文献

[1] 戴肇洋 (2011)，了解需求才能协助微型企业，台湾综合研究院。取自 [http://www.tri.org.tw/industry/file2/1001201\\_2.pdf](http://www.tri.org.tw/industry/file2/1001201_2.pdf)

[2] 经济部中小企业处(2018)。中小企业白皮书，民国 107 年。

[3] Benbasat, I., Goldstein D., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems, *MIS Quarterly*, 11, 369-386.

[4] Black, E. L. (1998). Which is More Value Relevant: Earnings or Cash Flows? A Life Cycle Examination, *Journal of Financial Statement Analysts*, 4, 40-56.

[5] Dickinson, V. (2011). Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. *Accounting Review*, 86 (6), 1969-1994.

- [6] Dodge, H. R., & Robins, J. E. (1992). An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival, " *Journal of Small Business Management*, 48, 27-37.
- [7] Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management journal*, 50(1), 25-32.
- [8] Elizabeth, Tinoco. (2014). Notes on Policies for the Formalization of Micro and small enterprises, Regional Office for Latin America and the Caribbean.
- [9] Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474.
- [10] Grant, R. M. (2013). *Contemporary strategy analysis: text and cases*, 8th Edition, Wiley.
- [11] Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. (2008). *Principles of Marketing*. 5th European ed. Essex: Prentice Hall.
- [12] Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Social Research*, 1(2), 1-7.
- [13] Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis. Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt.
- [14] Moore, G. A. (2004). Darwin and the demon: Innovating within established enterprises. *Harvard Business Review*, July-August, 86-92.
- [15] Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- [16] Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- [17] Robinson, K. C. (1998). An Examination of the Influence of Industry Structure on Eight Alternative Measures of New Venture Performance for High Potential Independent New Ventures, *Journal of Business Venturing*, 15, 165-187.
- [18] Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.