

台灣社會研究季刊  
第四十七期 2002年9月  
Taiwan: A Radical Quarterly in Social Studies  
No. 47, September 2002.

## 自由化與企業集團化的趨勢

瞿宛文\*、洪嘉瑜\*\*

Business Groups in Taiwan's  
Post-Liberalization Economy

by

Wan-wen Chu & Chia-Yu Hung

關鍵詞：集團企業、自由化、範疇經濟、計畫執行能力、組織能力、經濟轉型

*Keywords: Business Groups, Liberalization, Scope Economies, Project Execution Skills, Organizational Capability, Economic Transformation*

---

\* 中央研究院中山人文社會科學研究所；e-mail: wwchu@gate.sinica.edu.tw。

\*\* 國立東華大學經濟系；e-mail: hungcy@mail.ndhu.edu.tw。

作者感謝匿名評審與 Alice H. Amsden 的寶貴意見以及施佑政、林春吉協助蒐集與彙整資料；也感謝國科會與蔣經國基金會的研究補助。

收稿日期：2002年2月20日；通過日期：2002年7月17日。

Received: February 20, 2002; in revised form: July 17, 2002.

## 摘要

近年來，台灣集團企業的比重有不斷上升之勢，自由化之後尤甚。本研究整理了自由化之後國內新開放的一些特許市場的變化，發現開放之後的新參進者幾乎皆為集團企業的子公司，市場的開放似提供了集團企業擴張的機會，自由化反而帶來總集中度的提高。

集團具有範疇經濟的優勢，尤其是計畫執行能力，是其能快速大幅參進特許市場的必要條件。不過，台灣產業結構變遷迅速，集團企業必須不斷尋求成長機會。若將前三十大集團以其核心企業來分類，則發現新開放的特許市場，之所以由集團企業主導，集團企業亟於轉型的動機實為充分條件。這些集團都各有專注領域，轉進新領域可依賴其普遍性組織能力，但須集中力量累積特定性的組織能力。近年來轉型的集團數目超過三十大的四分之一。參與特許市場者，主要是轉進及原先就屬於服務業的集團，無論是要轉型或是防衛，主要皆為尋求成長機會。在服務業中，政府的相關政策，須在全球競爭力及社會公平性的考量中設法取得平衡。不過可確定未來在台灣，集團大企業的角色只會更為吃重。

## Abstract

The weight of the business groups in Taiwan's economy has been increasing in recent years, especially after economic liberalization began in earnest since 1986. It is found that, in the newly liberalized markets, most of the entrants have been group subsidiaries. Market liberalization provided opportunities for business groups to expand, and thus liberalization ironically raised the aggregate level of concentration.

Scope economies, and especially project execution skills, comprise the necessary condition for group firms' dominance of the newly liberalized markets. On the other hand, the fast changing nature of Taiwan's industrial structure implies that business groups have to seek out growth opportunities relentlessly. Classifying the top 30 groups by core business, we find that most focus in certain areas. More than a quarter of them switched their core business out of traditional sectors into growth industries in recent years. Only those groups which either switched into or were originally in the service sectors actively participated in the newly liberalized markets.

The importance of the business groups will only increase in the future. In the service sectors, the government has to strike a balance between the concerns of raising the level of competitiveness of local firms and maintaining a fair trade environment.

## 1. 前言

台灣自 1980 年代末期開始進行大幅度的自由化，其中一很重要的部分，是諸多國內特許市場的開放，尤其是幾個大型現代服務業部門，包括金融與電信產業。這些重要市場的開放競爭，引起大企業競相投入龐大的資金，譬如 1990 年代初期的銀行以及近年來固網與第三代行動通訊執照的競標等，每項參與都牽涉動輒上百億元的投資。

除了所牽涉資源之龐大外，另一突出的現象，是參與這些新開放特許市場的企業，似乎以集團企業為主，是否市場的自由化使得集團企業在台灣經濟中的地位更為重要了？這觀察是否屬實？若確實，那要如何解釋其成因、並理解其動向？這至今仍被忽視的重要議題，正是本文要探討的主題。

一般認為台灣戰後的經濟發展倚賴中小企業甚深，並且這正是台灣經濟的特色，因此國內關於台灣經濟發展的文獻中，以中小企業為研究對象者為數甚多，研究集團企業的則極為稀少<sup>1</sup>。不過自 1980 年代後期以來，台灣經濟開始進入轉型階段之後，產業結構已經產生相當大的改變。過去在出口部門，生產勞力密集產品的中小企業是要角，但這部分的生產已大部分外移，台灣主力出口廠商，已轉由大型的電子資訊廠商來擔任<sup>2</sup>。而本文所要探討的國內市場，尤其是服務業部門，在過去結構複雜，集團企業與中小企業並存，而今自由化帶來了諸多特許市場的開放，但這顯然不是中小企業可以著力的場域。

自由化應該會帶來更多的市場競爭，但開放競爭的結果，是否會如經濟學所預期的會降低市場集中度？還是自由化反而會導致總體壟斷程度的提高？這相關的不只是個別市場的壟斷程度，更牽涉到跨產

---

1. Chou (1988), 黃登興 (1999), 洪世章、陳忠賢 (2000) 幾篇是少數以台灣集團整體為探討主題的論文。其中，根據 Chou (1988) 的研究，若以集團為單位，1970 年代台灣製造業的總集中度有上升的趨勢。

2. 參見 Amsden and Chu (forthcoming).

業的總體集中度的變化。文獻中不單關於台灣集團企業整體性的研究極少，探討近年發展的研究更是闕如。

本文作為此方面初探性之研究，將以自 1980 年代後期自由化之後所開放的特許市場為研究對象，探討市場的變化，集團企業的發展，及其所扮演的角色。首先要進行的工作，是整理一些特許市場開放的情形，確認是否主要是集團企業在參與這些新開放的市場。然後將進一步探討，為何自由化反而帶來了集團企業大幅發展的機會與空間？原因何在？是因為集團企業具有比較利益嗎？還是與經濟轉型所帶給企業的壓力有關？

在個體經濟學上集團企業存在的基礎是模糊的。規模經濟 (economies of scale) 只能解釋大型企業在個別市場的優勢，無法解釋為何企業要進行跨產業的連結運作。跨產業的範疇經濟 (economies of scope) 是唯一可能的解釋因素，不過在主流經濟學之中，範疇經濟的界定不易，相關研究也不多<sup>3</sup>。

在發展經濟學中，從 Gerschenkron (1962) 以降，集團做為落後國家經濟發展過程中市場替代品的角色意義，却受到很多注意。譬如 Amsden 安士敦 (1989) 認為南韓企業因缺乏尖端技術，無法如先進國一般以技術創新作為競爭的武器，因此學習先進技術與管理能力是發展重點。在發展初期，後進國家都缺少管理與組織的能力與人才，南韓的財閥 (chaebol) 或後進國的集團企業，是一能有效利用稀有的管理人力與組織的制度，能用其來學習多種產業，並分散不同產業投資的風險。發展社會學則比較注意社會組織面的問題，如人脈、家族、繼承、政商關係等<sup>4</sup>。

近年來以管理學院為基地發展出來的新廠商理論 (the new theory of the firm)，對瞭解此問題也有相當助益。Chandler (1990)

3. Chandler 的書，"Scale and Scope" (1990)，是少數正面處理這問題的巨著。

4. 參見如 Hamilton (1997) 等。

認為歐美先進企業之所以能夠百年來持續保持主導地位，是因為他們最先在生產/技術、管理、行銷方面作了長期龐大的投資，取得了先行者的優勢 (first mover advantage)，在組織內累積了難以模仿複製的組織能力 (organizational capability)。針對一般個體廠商理論只假設廠商追求短期利潤的極大化，而忽略長期成長的問題，Penrose (1995/1959) 則認為企業會有動機擴大有效利用企業本身已累積的組織與經營能力，因此會有繼續成長的動力，並且有時會以多角化經營方式顯現，她因而提出了廠商追求成長的理論。

這些不同的理論，可以幫助我們從兩個方面來分析，為何這些特許市場會在此開放時刻，由集團企業來主導。一是去瞭解集團企業的比較優勢，另一則是從集團企業的動機與策略來理解集團企業參與這些市場的原因。本文先將整理各個特許市場集團企業參與的情形，最後則會以三十大集團為例，區分不同型態的集團參與程度上是否有差異，並探討差異的成因，並將試圖運用這些結果來檢驗上述理論，看何者較能幫助我們解釋現實。

本文以下章節安排如下：首先，將釐清集團的定義，整理相關資料並呈現集團企業佔台灣經濟的比重逐漸增加的趨勢。第三節則回顧 1980 年代末開始的金融、電信自由化的歷程，依開放特許產業的先後，整理並呈現集團企業主導新開放特許市場的現象。第四節討論特許產業開放後為何由集團企業主導之原因。最後是結語。

## 2. 台灣集團企業的發展

要評估台灣企業的集團化走向，首先必須定義何謂「集團」。不過集團企業（或稱關係企業）的定義並不明確，較廣義的指由若干獨立企業結合而具有某種人事或資本結合關係的商業團體。公司法中從 1981 年開始起草「關係企業專章」，遲遲未能對相關問題做基本的釐清，直到 1997 年 5 月底經立法院三讀通過相關條文，此後關係企業的

運作才有了明確的法律條款加以規範<sup>5</sup>。

最早有關集團企業有系統性的研究者，首推中華徵信所於 1972 年就開始出版的《台灣地區集團企業研究》<sup>6</sup>。明確給予集團定義的報導則始於 1973 年的資料。研究範圍的取決標準歷年稍有修正，除規定集團資產總額及營業收入需達一定水準之外（目前兩項分別需達新台幣 4 億元以上或兩者合計需達 10 億元以上<sup>7</sup>），集團核心公司（或稱母公司）必須設立在國內，國人資本占有 51% 以上的民營企業。一個集團基本上須有三個（含）以上的分子企業組成，核心公司經由法人轉投資關係，而持有被投資公司 50% 以上或最多股權者；或公司之間互相投資，而持有對方股份 33% 以上或最多股權者，與董監事重複程度等相關的客觀及主觀的認定標準<sup>8</sup>。因其依賴集團提供資料的意願來統

5. 公司法第六章之一為「關係企業」，第三百六十九條之一至該條文之十二為關係企業有關控制、從屬關係，與互相投資公司的定義與規範。若具有以下三條件其中之一者，視為關係企業：(1) 凡持有被投資公司之有表決權股份 50% 以上；或相互持有對方之股份 33% 以上者；或(2) 兩公司之股份總數或資本額有半數以上為相同之股東持有或出資者；或(3) 兩公司之董事、執行業務股東有半數以上相同者，推定為關係企業。另外，公平交易法亦對集團企業的行爲也有所規範。
6. 中華徵信所自 1972 年出版《台灣地區集團企業研究》，報導 1970 年的一百家集團企業。自 1970 年至 1999 年，約每兩年至三年報導一次，計有 1970、1973、1975、1977、1979、1981、1983、1986、1988、1990、1992、1994、1996、1998、1999 年等 15 年度的報導。然而真正給予集團明確定義的報導則始於 1973 年的資料。本文將視需要決定是否引用中華徵信所 1970 年的資料。
7. 中華徵信所的《台灣地區集團企業研究》的研究範圍取決標準歷年修正如下：1973 年銷貨總額需達到一億元以上。1975、1977、1979、1981 年資產總值與銷貨總額皆須達 2 億元以上。1983 年及以後各期，資產總值與營業收入需各達新台幣 4 億元或合計需達新台幣 10 億元以上。
8. 中華徵信所的集團核心公司必須設立在國內，且國人資本占有 51% 以上的民營企業。1973、1975、1977、1979、1981 年的報導只是規定由三個以上的分子企業構成，各分子企業相互承認，具有心理上的認同感即為同一集團。自 1983 年起除主觀心理上的認同外，必須配合以下五項客觀條件中的一種或以上，始構成關係企業。客觀條件為(1) 凡經由法人轉投資關係，而持有被投資公司之股份 50% 以上；或公司間相互投資，而相互持有對方之股份 25% 以上者，視為同一集團。(2) 該公司與核心公司之資本額有半數以上為相同之股東持有或出資者。(3) 該公司與核心公司之董事、監察人、執行業務股東或代表公司股東有半數以上相同者。(4) 該公司與核心公司之董事、監察人、執行

計，所以涵蓋的範圍可能不完全，其處理的方式是符合上述集團定義者皆納入統計，因此歷年彙集的集團數目不一（確定的是數目在增加中）。本研究將其資料重新加以整理，只收錄前一百大集團之資料，以利歷年資料的比較。依據我們彙整前一百大集團的資料，百大集團企業營收額佔國民生產毛額（GNP）的百分比由一九七〇及八〇年代的30%上下，上升為1994年的41%、1996年的43%，到1998年的54%<sup>9</sup>，（見表1），集團企業成長的幅度十分可觀。如當期收列集團數目不及100家，則以實際家數計算，包括1983年及1986年分別為96、97家。

除了中華徵信所的《台灣地區集團企業研究》之外，《天下》於1993年起也針對發展迅速的集團進行整理分析，之後歷年有百大或五十大集團的特別報導<sup>10</sup>。集團的定義要求兩個以上的分子企業組成，核心公司持有對方股份25%以上或最多股權即可，並且不排除集團母公司為外國企業的集團；另外也有雷同的董監事重複程度<sup>11</sup>等客觀及主觀的

業務股東或代表公司股東有半數以上為配偶或三等親以內之親屬者。(5)受同一管理機構之指揮監督者。於1986年（1988、1990、1992及1994年皆同）第(1)項條文後半加入以下敘述：或未達上述比率，但實質上握有被投資公司較大股權者，視為同一集團。1996年第(1)項前半條文則因應公司法規定，修正為相互持有對方之股份33%以上。

9. 中華徵信所集團企業研究2001版蒐錄1999年前百大集團企業營收額佔GNP的百分比高達73%。該版蒐錄之195家本國集團企業，其分子企業多達4,317家，集團平均分子企業家數達22.16家，僱用員工總數達102萬3千人，規模為歷年來最龐大的一年。主因係財政部證期會於1999年3月31日公佈「關係企業合併營業報告書關係企業合併財務報表及關係報告書編製準則」，許多過去隱藏在檯面下的集團分子企業都得以浮現，致使中華徵信所蒐錄之規模跟著擴大。由於法規改變，報列分子公司數目增加，相對應的集團總營收額增加、僱用員工總數增加均是源於法規的改變，而非實際的改變，所以1999年的資料難以與先前年度的資料列在一起比較，因此本文將不報導中華徵信所1999年集團的資料。
10. 較早《天下》曾經報導1980年的十大集團，近來有1993、1995、1996、及1997年百大集團的報導（1994年除外）；1998年及1999年為五十大集團報導。（林智新，1981；天下編輯部，1994；歐錫昌，1996；王志仁，1997；王正勤，1998；沈嘉信，1999；沈嘉信，2000）。
11. 天下集團系列的客觀條件，除了股權比例的規定外，尚有「企業間之董監事、執行業務股東、代表公司股東、及總經理有半數以上重複者。並接受同一管理機構之指揮監

表1：100大集團營業額佔GNP比例與集團就業人數比例，1973-98

單位：新台幣億元，千人，%

項目/年度	1973	1975	1977	1979	1981	1983	1986	1988	1990	1992	1994	1996	1998
前100大集團總營收(A)*	1,326	1,640	2,364	3,819	5,076	6,337	8,402	12,193	16,881	18,654	26,630	33,334	48,526
國民生產毛額(B)	4,103	5,863	8,239	11,962	17,643	21,033	29,258	36,115	44,120	54,598	65,710	77,876	90,066
(A)/(B)(%)	32.32	27.97	28.69	31.93	28.77	30.13	28.72	33.76	38.26	34.17	40.53	42.80	53.88
集團員工人數(C)	277	283	300	313	308	330	335	375	397	436	489	577	770
台灣地區就業人口(D)	5,125	5,521	5,980	6,426	6,672	7,070	7,733	8,108	8,283	8,632	8,939	9,068	9,289
(C)/(D)(%)	5.40	5.13	5.02	4.87	4.62	4.67	4.33	4.63	4.79	5.05	5.47	6.36	8.29

資料來源：依據中華徵信所，《集團企業研究》，1985/86，1992/93，1996/97，1998/99，2000年版。

2001年版所列之1999年資料中分子子公司數大幅增加，因其主要反應法規變化，而非實質改變，故不列入本表比較，詳見正文之附註8。

國民生產毛額(以當年價格計算)依據行政院主計處《中華民國台灣地區國民所得》(2000年版)。

註：\*中華徵信所的《集團企業研究》，其每一期最前面的總論部份，都會列出集團總營收和GNP的比較表，不過其數列是將符合其集團定義者皆收錄其中，故收錄的實際集團總數不一定是一百。本表的數據則不同，我們由營收淨額排名，只取其前一百大的集團計算總營收(A)及員工人數(C)。



認定標準。《天下》的百大集團指營收總額前一百名的集團企業。1993年百大集團營收總額佔 GNP 的百分比為 41%，至 1995、1996、1997 三年的百分比介於 53%至 55%之間。1993 年至 1999 年五十大集團的總營收佔 GNP 的比例，七年之間由 35%上升為 52%。這七年之間前十大集團總營收，佔 GNP 的比例則由 18%上升為 25%，持續佔該年前五十大集團集團總營收的一半<sup>12</sup>。可見台灣的企業集團之龐大，而集團擴張的速度十分地快。

天下集團系列與中華徵信所集團研究的集團定義不盡相同。中華徵信所涵蓋的集團：需有三個（含）以上的分子企業組成；且核心公司必須設立在國內，國人資本占有 51%以上；核心公司持有被投資公司 50%以上或最多股權者，或公司之間互相投資，而持有對方股份 33%以上或最多股權。相對的，天下集團要求兩個（含）以上的分子企業組成，核心公司持有對方股份 25%以上或最多股權即可，並不排除集團母公司為外國企業的集團<sup>13</sup>。所以，天下集團的定義較中華徵信所為寬鬆，也因此部分天下集團系列涵蓋的集團，未必收錄於中華徵信所的集團系列，兩個集團系列的資料因此而有差異。另外，天下集團系列以營收總額排名，而中華徵信所集團研究依營收淨額排名，但基本上營收總額與營收淨額兩者差異不致太大<sup>14</sup>。兩個系列以百大集

督。」前者為中華徵信所客觀條件之一種（見註 7，客觀條件第(3)項），後者中華徵信所並無相關要求。天下集團的主觀條件為：企業與企業之間，彼此承認歸屬同一集團，此與中華徵信所認定相同。

12. 《天下》1980 年的十大集團營收淨額佔 GNP 的 16%。《天下》1993、1995 至 1997 等四年百大集團營收總額佔 GNP 分別為 41%、54%、53%、及 55%。1993、1995 至 1999 等六年五十大集團營收總額佔 GNP 的比例，分別是 35%、47%、46%、47%、48%、及 52%；六年的十大集團營收總額佔 GNP 的比例，分別是 18%、23%、22%、23%、24%、及 25%。其中，1995、1996 及 1997 年的五十大集團營收總額的部分，與各年度十大集團營收總額的部分為作者自行加總計算。
13. 《天下》曾經收錄的母公司為外國企業的集團，包括母公司在荷蘭的台灣飛利浦集團，與母公司在英國的卜內門集團。台灣飛利浦集團於 1995 至 1999 年總營收排名分別為 13、12、10、10、與 11 名；卜內門集團則僅於 1995 與 1996 年排名 63 與 57 名。
14. 營收總額或稱為銷貨收入、營業額、營業收入。係指一企業在一段期間內，因為銷售

團的營收總額（或淨額）佔 GNP 的比例比較，重複的只有 1996 年的資料，以天下百大佔 GNP 的比例較高。以個別系列而言，中華徵信所集團研究二十五年來百大集團的營收淨額佔 GNP 的比例明確呈現上升的趨勢，但天下集團百大系列只有三年的資料。若依《天下》1995 年至 1999 年五十大集團或前十大集團的總營收佔 GNP 的比例，則後四年兩者皆呈現穩定上升的趨勢。

如上述，我們是用百大集團的營收（總額或淨額）佔 GNP 的比例為指標，來衡量百大集團企業在台灣經濟中的比重變化。相對於 GNP 的計算，估算集團貢獻較適切的資料，當然是集團各個分子企業附加價值（value-added）的加總。不過由於集團的財務報告並非整合性的（non-consolidated），所以我們並無法得到相對應的資料，目前採用的集團營收則為集團各分子企業營收之加總。當集團分子數增加時，並且集團內分子企業間交易比例增高時，這個指標會誇大百大集團比重之增幅。不過這個問題只能待有整合財務報告之後才能解決。

此外，依據中華徵信所《台灣地區集團企業研究》，符合其定義的集團所雇用的員工人數（見表 1）也由 1973 年的 27.7 萬人，逐年上升為 1986 年的 33.5 萬人、1994 年的 48.9 萬人、1998 年的 77 萬人。分別佔台灣地區就業人口的 5.4%、4.3%、5.5%、及 8.3%。依據《天下》的集團統計數列，前一百大集團雇用的員工人數也於 1995 年 58.3 萬人、1996 年的 68.2 萬人，上升至 1997 年的 77 萬人，1998 年五十大集團的員工人數達 74 萬人，已佔台灣地區就業人口的 8%<sup>15</sup>。由此也見台灣的企業集團於台灣經濟中扮演的角色日益重要。

---

貨物或提供服務所得到的金額。營業總額減銷貨退回讓（指銷售貨物或勞務時，客戶退貨或商品折扣賣出）得營業（收入）淨額。所以兩者差異不致太大。

15.《天下》1999 年的五十大集團的員工人數下降為 57.6 萬人，佔台灣地區就業人口的 6.1%。比重的下降，可能是因為並非所有五十大集團都提供員工數目的資料所造成。1998 年提供員工數目資料的廠商家數為 49 家，1999 年則只有 43 家。（沈嘉信，2000）。

上面我們用集團雇用員工人數佔台灣地區就業人口的比例，與用百大集團的營收佔 GNP 的比例為指標，來衡量集團企業在台灣經濟的比重變化，兩個系列的資料均顯示集團企業在台灣經濟的比重逐年增加。不過前者集團雇用員工人數佔台灣地區就業人口的百分比例相對的較低，是因為勞動投入並非生產過程中的唯一投入，不計算資本投入，因此單以勞動比例估算集團附加價值的貢獻當然低估。另外，如上所說，集團的財務報告並非整合性的，集團內分子企業間交易比例增高時，百大集團的營收佔 GNP 比例的指標會誇大百大集團比重之增幅<sup>16</sup>。

集團規模擴大，除了本業成長以外，另一個重要因素是集團子公司數目的增加。依據中華徵信所集團企業研究所收錄的集團，其平均的企業分子數(見表 2)由 1975 年的 6.4 家，逐年上升到 1996 年的 10.8 家、1998 年的 10.9 家。依據《天下》的集團系列，1995 年百大集團中，平均每個集團有 10.3 家子公司，到 1996 及 1997 年增加為 11.2 家，1999 年五十大集團平均每個集團有 13.8 家子公司。

依據中華徵信所的集團系列研究，表 3 列出了歷年這些集團核心事業的產業分佈情況，而其產業分佈的變化，即是追隨台灣主流產業的變遷而變動<sup>17</sup>。隨著台灣產業結構的變遷，集團重心從 1970 年代的紡織業、食品業，轉移到 1980 年代三個組群的行業：一是政府扶植的資本密集及技術密集的塑膠及化學業、電工器材；二是政府特許的

- 
16. 歷年來，百大集團企業中之進入退出比例，約在一成到二成上下波動，平均為 17%，但並無明顯上升的趨勢。參見中華徵信所（歷年）。
17. 各個時期不同的產業發展，分別造就了台灣幾個重要集團的興起。一九六〇、七〇年代，食品與紡織業繁榮景象，促成新光、遠東、潤泰等集團的發展。一九八〇年代塑膠及化學業、電工器材與食品業相應增加，此時台塑、東元、大同等集團興起。另一方面，由於國內各種生產性服務業市場為特許業務，也有為數不少的集團，以壟斷的信託、租賃、保險、營建、汽車等產業起家，成就新光、霖園、裕隆等集團的發展。一九九〇年代初期，金融服務業開放，又成為各集團爭相跨足的領域，也造就了不少如富邦、元富的金融集團。同時出口導向的電子業迅速成長，造就台積電、聯電等電子集團。(中華徵信所，各期；沈嘉信，1999)。

表2：集團企業平均分子企業數及員工人數

西元	集團 數目*	企業 分子數	平均 分子數	集團員工 人數(千人)	集團平均 員工數	分子平均 員工數
1970	100	625	6.3	277	2770	443
1973	111	784	7.1	283	2550	361
1975	106	678	6.4	300	2830	442
1977	100	651	6.5	313	3130	481
1979	100	645	6.5	308	3080	478
1981	100	713	7.1	330	3300	463
1983	96	745	7.8	335	3490	450
1986	97	738	7.6	375	3866	508
1988	100	832	8.3	397	3970	477
1990	101	816	8.1	436	4317	534
1992	101	918	9.1	489	4842	533
1994	115	1091	9.5	577	5017	529
1996	113	1215	10.8	688	6088	566
1998	179	1944	10.9	770	4302	396

資料來源：整理中華徵信所《集團企業研究》歷年資料。

附註：\*中華徵信所較早版本的《集團企業研究》並無報導前一百大個別集團的企業分子數與員工總數。我們無法如表1，只取其前一百大的集團計算，僅能列出中華徵信所報導的所有集團的總數。

金融保險、汽車等服務業；三因房地產景氣繁榮，營建公司又成爲各集團必備的投資項目。1986年起新台幣持續升值，製造業唯一快速發展的爲電子資訊業<sup>18</sup>。一九九〇年代，金融服務業及通訊業陸續開放，成爲各集團爭相跨足的領域。同時電子業大幅成長，造就了台積電、聯電等專業集團。

18. 中華徵信所的分類，於1994年將電子零組件列入電工器材業（電子電器業）。

表3：集團企業核心公司所經營之行業

單位：企業家數

業別/西元	1972	1973	1975	1977	1979	1981	1983	1986	1988	1990	1992	1994	1996	1998*
農林漁牧	3	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
礦業	1	1	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	3
水泥及其製品	2	2	3	4	5	4	6	5	4	4	4	4	2	4
食品	14	16	19	15	12	14	12	15	17	16	13	15	15	18
紡織	28	34	32	26	22	20	16	18	14	13	12	19	16	23
製革	—	—	—	—	—	—	1	1	0	0	0	0	1	0
合板及木材	5	7	5	4	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
紙及紙製品	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3
塑膠及化學	10	11	10	14	17	20	17	14	13	13	12	13	13	16
清潔及化粧品	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	2
金屬製品	8	7	8	8	12	10	7	7	9	7	4	8	8	9
機械	2	2	2	1	2	0	0	1	3	2	3	2	2	6
電工器材	8	7	7	8	7	10	8	12	13	14	18	18	19	39
交通工具及其零件	5	6	7	5	6	4	7	5	3	5	7	3	5	6
營造、建設	—	—	—	—	—	—	—	2	2	2	7	9	9	16
百貨	—	—	—	—	—	—	1	0	0	0	1	0	0	0
進出口貿易	—	2	1	2	3	6	5	5	6	7	6	7	6	5
航運、倉儲運輸	2	2	1	0	1	1	1	1	1	3	2	2	4	10
金融、保險	1	1	1	1	3	5	7	3	4	4	5	5	4	1
證券投資	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2	3	11
投資控股	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	3
汽車買賣	—	—	—	—	—	—	—	3	2	2	2	3	1	6
資訊服務	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	0	2
工程技術服務	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1	1
其他製造及服務業	9	9	8	8	5	3	4	5	8	8	5	4	5	1
經營行業總合**	100	111	106	100	100	103	96	101	103	104	105	119	118	186
當期集團總數**	100	111	106	100	100	100	96	97	100	101	101	115	113	179
服務業佔總和比例	3%	5%	3%	3%	7%	12%	15%	12%	13%	15%	15%	18%	17%	21%

資料來源：同表1。

註：\*中華徵信所已將2000年版書中之1998年資料作了修正，礦業數改為3，金屬製品為9，故經營行業總和修正為186。

\*\*有些集團核心公司不只一個，所以核心公司經營行業總合數目可能大於該年度報導的集團總數。

表 4 則呈現集團企業分子企業經營產業分佈的變動。1986 年之前分子企業總數維持於六、七百家，然而從 1986 年起到 1998 年之間，分子企業的總數從 761 增加到 1944 個，增加了近一倍半。紡織業分子數由 1973 年的 191 家，降為 1998 年的 123 家，減少近四成；電工器材（電子電器）業的分子企業數目則是由 39 家增為 269 家，增加了近六倍，其佔總分子數的比例自 5% 增為 13%。服務業的分子數也增加極為迅速，如百貨零售業從 1977 年的 4 家增為 1998 年的 97 家；金融保險從 1973 年的 7 家增為 1998 年的 35 家；證券經紀商從 1988 年的 10 家增為 1998 年的 197 家；投資控股從 1983 年的 21 家增為 1998 年的 244 家等。總體而言，屬於服務業的分子企業，佔所有分子企業數的比例逐年持續上升，由 1970 年代的 20% 左右，上升為 1980 年代的 30-40%，至 1990 年代的 50%，反映服務業日增的重要性，以及集團進佔服務業的情況。

至此我們應用了中華徵信所以及《天下》的集團企業統計數據系列，證實了近年來集團企業在台灣經濟比重確實有顯著增加的趨勢，同時這增加的趨勢在近十年來加速發展。我們要如何來解釋這增加的趨勢？是何因素導致這發展？同時其為何在近十年發生？

集團企業發展的模式複雜多樣，隨著台灣產業結構的變遷，各個階段都出現新的核心產業的集團，而這些集團在隨後的發展階段的對應策略也都有所不同。要整理歸納各種集團的發展模式，是一件更大的工作，我們無法在此討論。為了回答上述的問題，我們可以在此應用既有的資料，來驗證以下的假說：亦即近十多年來的國內市場自由化，帶給了集團企業大幅增長的機會，而集團企業在這些新開放的市場中，不單享有優勢，也為了尋求新的成長機會，因此集團企業主導了新開放市場，同時這發展也使得集團企業在整體經濟中的比重上升。換言之，國內市場之自由化，導致了集團企業的比重增加。依同理，在未來加入世貿組織後，在國內市場更進一步對外自由化之後，壟斷集中程度可能會更加增高，不過那將是下一個研究的課題。

表4：集團企業分子企業所經營之行業

業別/西元	1973	1975	1977	1979	1981	1983	1986	1988	1990	1992	1994	1996	1998
農林漁牧業	37	19	16	18	19	21	14	21	16	13	11	0	9
水泥及其製品業	8	8	11	8	13	16	16	15	17	20	26	28	32
食品業	69	56	56	60	48	43	50	76	74	56	65	93	81
紡織業	191	162	138	115	108	100	104	112	68	72	80	82	123
製鞋業	—	—	—	—	—	12	6	10	12	7	11	8	1
皮革及其製品業	—	—	—	—	—	—	6	5	2	2	3	4	—
木竹合板業	25	19	18	14	12	4	5	5	4	5	1	0	3
塑膠化學業	107	76	79	95	104	83	71	88	73	67	77	91	128
鋼鐵工業	38	36	27	42	51	48	43	62	44	44	43	55	65
機械業	13	14	13	16	14	12	7	33	12	14	21	20	35
電工器材業	39	44	43	47	51	62	81	98	138	118	113	152	269
交通工具及零件業	17	19	20	15	19	20	20	17	31	30	30	37	58
其他製造業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	42	53	32
電力燃料供應業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	7
營建業	19	16	22	29	42	35	48	30	34	84	90	98	48
餐飲及旅館業	6	4	4	5	7	10	10	20	14	15	22	19	35
百貨零售業	—	—	4	4	7	8	14	13	15	55	83	59	97
進出口貿易業	83	87	75	73	99	101	89	113	96	107	123	121	168
倉儲運業	12	5	20	23	21	20	17	17	22	22	25	30	32
航運業	22	10	3	9	10	5	3	4	8	8	13	26	22
電信及通訊服務業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	13
金融保險業	7	4	5	6	36	20	9	10	11	19	22	29	35
證券投資業	—	—	—	—	—	—	—	10	4	14	22	53	197
投資(控股)業	—	—	—	—	—	21	34	52	85	54	47	67	244
汽車買賣業	—	—	—	—	—	12	8	10	16	19	22	18	25
資訊服務業	—	—	—	—	—	14	15	45	23	23	18	32	59
租賃及分期付款業	—	—	—	—	—	13	24	24	39	25	26	28	33
工程技術服務業	—	—	—	—	—	6	5	5	5	17	31	37	33
廣告代理	—	—	—	—	—	7	5	5	3	8	5	—	4
傳播媒體業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	12
公益事業	5	5	6	7	6	4	8	11	14	14	15	—	—
其他服務業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	138	182	175
其他行業	86	94	91	59	46	45	49	52	84	85	—	—	—
經營行業總和*	739	651	624	619	681	705	731	927	931	984	1188	1395	2034
合計分子企業數*	784	678	651	645	713	745	738	832	816	918	1091	1215	1944
服務業佔總和比例**	18%	18%	19%	21%	27%	34%	33%	37%	38%	41%	52%	50%	58%

資料來源：同表 1。

註：\*因部分企業係多角化經營，跨數個行業，致經營行業總和較合計分子企業數為多。

\*\*服務業包括：自餐飲及旅館業(含)以下至其他服務業的行業。其他行業因無法區分出製造業或服務業，此部分的服務業於計算中排除。

分類變更或易名如下：

- 1.《集團企業研究》整理：1983 年零售業列入進出口貿易業，分期付款業列入金融保險業。1994 年將電子零組件列入電子電器業（電工器材業）。
2. 作者整理部分：1986 年之後重新分類。1983 年之前分類於 1986 年變更如下：麵粉飼料及油脂列入食品業；漁業及水產業合併為漁業水產業；塑膠業，化工業，造紙業，橡膠業，製藥業列入化學業，又於 1994 年改為塑膠化學業；金屬製品業列入鋼鐵業；皮革工業 1986 年始有；建築營造業改名為營建業；運輸業，陸地倉儲業合併為倉儲貨運業；貿易買賣業改名為進出口貿易業；公益事業包括教育，基金會及醫院；其他行業包括玻璃業，礦業，傢俱業，洋傘業，拉鏈業，報關業，窯業，開發投資業，娛樂業及其他。1983 年數據以 1986 年報導為準（若依 1983 年報導，塑膠化學業為 86 家，其他行業計 39 家）。1996 年將瓦斯天然氣列入其他服務業。1998 年，歷年漁業水產業與農牧業合併為農林漁牧業；玻璃及其製品業、印刷業、五金製品、陶瓷窯業列入其他製造業；保全服務業、出版業、遊樂園業、汽車客運業、不動產經紀業、直銷業列入其他服務業。

以下將逐步檢驗此假說。下一節將先探究幾個重要的新開放市場的發展情況，看集團企業在各新開放市場中扮演的角色為何。

### 3. 集團與特許市場之開放

一九八〇年代之前台灣銀行、保險業、證券商等行業禁止公司新設，擁有限量的執照的企業即是這些特許市場的壟斷者。時值美國推動服務業貿易自由化，政府於「外壓」之下，1987 年之後加速市場自由化的腳步。特許業務<sup>19</sup>的開放就是最明顯的市場自由化的措施。始自 1991 年 15 家的新銀行設立金融自由化歷程（見表 5），凍結近 20 年的銀行執照、保險業執照、證券經紀商執照也終於得以開放。電信的

19. 計有 38 種特許業務的開放。（朱雲鵬，1999）。



表5：我國金融自由化之歷程

西元	主要措施
1990年	1. 開放外國券商來台設立分公司。 2. 開放外國專業投資機構投資我國股市，總額度 25 億美元。
1991年	1. 開放銀行新設，核准 15 家新銀行設立。 2. 首度核准外人(亞洲開發銀行)來台發行債券。 3. 大幅放寬銀行辦理衍生性金融商品業務。
1992年	1. 開放信用卡市場，取消聯合發卡、清算規定。 2. 開放 11 家證券投信公司新設。
1993年	1. 開放企業比照個人在每年 500 萬美元額度內，自由匯出入。 2. 開放保險公司新設，核准 6 家壽險及 1 家產險公司設立。 3. 開放國外期貨交易，核准 11 家期貨經紀商新設。
1994年	1. 放寬外商銀行設立分行之資格，取消每年三家及設立地點之限制。 2. 開放外人開設新台幣帳戶。 3. 開放外人投資新設商業銀行。 4. 開放票券公司新設。 5. 取消保險公司外資比例上限，全面開放外國保險公司設立分公司。 6. 完成首家公營金融機構(中產)民營化。 7. 取消外國券商家數及外人投資券商比例限制。
1995年	1. 取消外國貨幣經紀商設立分公司資格限制，及參與投資外匯經紀商股權比例限制。 2. 全面開放銀行承作票券業務。 3. 放寬外國保險公司來台設立分公司資本額、組織型態及需先設聯絡處一年等限制。 4. 開放證券金融公司新設。 5. 取消外資投資我國股市 75 億美元總額限制，投資比例上限由 10% 提高至 15%。
1996年	1. 取消銀行外匯買賣超額度之限制，改以與央行洽商方式訂定。 2. 大幅開放遠期外匯交易。 3. 取消外資投資股市本金及資本利得匯出期限之限制。 4. 開放外國自然人及一般法人投資我國股市，提高全體外人投資股市比例至 25%。 5. 取消證券投資信託事業外資 49% 之限制。
1997年	1. 取消銀行國外負債餘額之限制。 2. 提高企業每年自由結匯額度至 5000 萬美元。 3. 取消外商銀行設立第一家分行滿兩年方能申設第二家之規定。 4. 取消外商銀行商業本票保證餘額不得超過分行淨值十倍之限制。 5. 取消信託投資公司外資比例不得超過 40% 之限制。 6. 修正證券交易法，不再限制同一地區僅能設一家交易所，且證券商營業員不限中華民國國籍。 7. 開放外人來台原股上市，及我國企業至海外原股上市之規定。 8. 擴大 OBU 業務範圍，可收受居住民外幣存款及辦理境外證券業務等。 9. 提高全體外人投資我國股市比例至 30%。
1998年	1. 省屬三商銀民營化 2. 通過期貨交易稅條例，期貨市場得以開始運作 3. 國外投資人持有本國公司股權上限將於西元 2000 取消。

資料來源：江丙坤，1999。

自由化則始自 1996 年 2 月 5 日政府公佈電信三法<sup>20</sup>，電信自由化分三階段開放市場，打破原來由政府對電信市場的獨佔。

以下按照時間先後順序，選取銀行、票券、有線電視、民營電廠、大哥大、固網等產業、以及高鐵，利用官方以及報章雜誌之報導的資料，綜合整理新開放市場的背景，並探究市場開放時廠商之參進狀況，以及集團企業在各個市場之參與的程度如何。

### 3.1 銀行業

如前所述，銀行等執照在凍結了二十年之後，政府於 1987 年 9 月明確表示銀行等金融機構將全面開放新設。1989 年 7 月立法院三讀通過銀行法修正案。1990 年 4 月行政院公布「商業銀行設立標準」，自該年 10 月起六個月內受理新銀行申請。新設方案幕僚作業過程中，銀行最低資本額曾訂在新台幣 20 億，最多可能 50 億，且最早打算只開放五家<sup>21</sup>。然而最後自有資本額提高為 100 億元的高門檻，可能是政府以高門檻來避免在申請者中篩選的困境。1991 年初計有十九家申請成立民營銀行，1991 年 6 月政府核准了十五家新銀行，核准比例相當高，核准的家數顯然也比原先預定的五家高出兩倍。新銀行於 1992 年掛牌營業，使得國內銀行（含中小企業銀行）家數由原先的 24 家增為 39 家<sup>22</sup>。

20. 1996 年 1 月 16 日立法院三讀通過電信三法，包括電信法、交通部電信總局組織條例、以及中華電信股份有限公司條例。根據新的電信法，電信事業分為第一類及第二類。第一類為擁有機線設備的業者，如固定網路、無限網路、或衛星網路業者；其他業者都屬於第二類，也就是利用他人基線設備的加值型網路業者。電信自由化分三階段開放市場。第一階段，開放利用他人基線設備的加值型網路業者，並無家數的限制。第二階段開放無線電信業務，包括行動電話、呼叫器、中繼式無線電話、行動數據通信等業務。第三也是最後階段，則開放所有固定通訊網路（固網），包括市內、長途、國際電話與電路出租等業務。（薛琦，1998）。

21. 朱雲鵬，1999。

22. 稍後 1994 年慶豐銀行成立，由慶豐寰宇集團主導。1998 年匯通銀行成立，霖園為主導集團。根據財政部金融局網站資料，截至 2001 年 3 月，我國一般銀行與中小企業銀行家數合計 53 家。

雖然新銀行法限制企業關係人持股最高為 15%，個人持股最高為 5%，以使新銀行股權分散，避免成為特定企業或集團投機炒做的私器。然而，多數新銀行中，以一家或多家大型、中型集團主導的財團色彩仍十分濃厚<sup>23</sup>（見表 6）。15 家新銀行中，至少有 8 家直接由集團負責人出馬擔任董事長；1992 年 1 月第一屆股東大會落幕，高達 8 家新銀行董監事席位集中單一企業集團，或為單一家族企業掌握。其他若非由一家集團掌控，發起人認股也多分散於數家聯盟的集團或企業，譬如富邦銀行中的富邦、長榮、與嘉泥集團加總的持股比例達 33%<sup>24</sup>。新銀行實際上就是當時財力雄厚財團的大集合。

這 15 家新銀行中，若以其主導集團的核心產業性質來分類，可發現所有主導集團都是以國內市場為重心。其中最多數的是以傳統產業為主之集團，包括華新麗華、太子、遠東、大眾、台南幫、聯邦、力霸等六家集團，顯然是因為在經濟轉型壓力下，傳統產業發展困難，集團亟欲尋找新的出路。另外，日盛、富邦、新光三家集團則原已擁有保險、信託等金融行業的基礎，加入銀行業也希望能為未來進入票券市場開路，期能藉由金融服務、與金融產品多元化的提供，建立金融集團的行銷網路。另有三家是以地方勢力為基礎的財團（高雄陳家、高雄王家、與長億），而後兩家至今也都列身為經營狀況最差的銀行之列<sup>25</sup>。除此之外還有國民黨黨營事業主導的華信銀行，與兩家以中小企業為主體的亞太及玉山銀行<sup>26</sup>。

23. 高立南、金崇達、曾熾卿、周新權、段水雲，1991。

24. 高立南，1992。

25. 因財政部金融局的規定，各銀行逾放比的資料，可於各銀行網站上查詢（中國時報，2001/5/1）。泛亞銀行目前 2001 年第一季逾放比為 7.79%，為新銀行中比率最高者。（整體金融機構平均逾放比為 6.84%。）（中國時報，2001/5/1）。中興銀行因違法超貸，於 2000/4/28 由中央存款保險公司監管至今。（經濟日報 2000/6/13，2000/11/28，2001/4/22，2001/8/13）。中興銀行 2001 年第二季逾放比為 44.45%。（中興銀行網站，<http://www.csbank.com.tw>）。

26. 值得一提的是，非集團或家族掌控的十五家新銀行中只有兩家：玉山銀行與亞太銀行。一個沒有集團支持的新公司，如何能夠出線取得執照？以玉山銀行為例，32 個股

表6：1991年15家新銀行\*主導財團及主要股東

銀行名稱	董事長	主要經歷	資本額(億元)	主導財團／ 家族	主要發起人及持股比例
大安 <sup>1</sup>	陸潤康	前財政部長	100	華新麗華	中日、勤益、太平洋、聲寶、歌林、華新7%以上、義美、台聚5%
萬泰	許勝發	太子集團董事長、中常委	120	太子集團	太子、幸泥、中織、大東、士紙、三富
遠東	徐有庠	遠紡董事長	100	遠東集團	遠紡、東聯、亞泥、力麗、遠百、三芳、華歌爾
大眾	陳田錨	高雄市議長、中常委	105	高雄陳家	光和3.8%、台化、南亞、台塑(共10%)
亞太	邱家雄	前台銀經理	100		台中小企銀、誠洲電子
中興 <sup>2</sup>	王玉雲	國策顧問	135	高雄王家	華榮集團、立益紡織
萬通	吳尊賢	環泥董事長	126	台南幫	統益投資、環泥、南紡(共8.7%)
玉山 <sup>3</sup>	林鐘雄	台大教授	100		台火3.6%、東鋼3%、益華、光寶、國勝、新東陽
聯邦	李存敬	前建設廳長、前監委	120	聯邦集團	聯邦集團13%、愛之味0.7%、天豪建設4%
華信	林立鑫	僑銀總經理	100	國民黨	中央、建華、啓聖(15%)、東帝士、潤泰、厚生3%、豐群、福懋、東鯨、宏國投資5%
寶島	陳重光	養樂多董事長	100	日盛集團	養樂多、年代影視、可果美、廣源造紙
富邦 <sup>4</sup>	蔡萬才	前國泰產險董事長	100	富邦、長榮	富邦15%、長榮10.55%、嘉泥集團8%、時報5%、廣豐、三商行
中華	王又曾	力霸集團董事長	100	力霸集團	力霸、嘉麵(共10%)
泛亞 <sup>1</sup>	謝仁棟	前台銀總經理	100	長億集團	長億集團9.6%
台新	吳東亮	新織總經理	100	新光集團	新織、新紡、味全、味王、東元、東鋼、三信

資料來源：高立南等，1991。

註：\*本表僅列1991年15家新成立的銀行。稍後，1994年慶豐銀行成立，慶豐寰宇為主導集團。1998年匯通銀行成立，霖園為主導集團。

其後還有數家由非銀行金融機構改制成為銀行者。(楊雅惠，1999)。不過慶豐銀行已於2000年12月28日與合作金庫簽下合併計畫備忘錄。(中國時報，2000/12/30)。

1. 泛亞銀行、大安銀行、與第一銀行於2001/2/13簽訂合併意願書。(中國時報2001/2/14)。

2. 中興銀行因違法超貸，於2000/4/28由中央存款保險公司監管至今。(經濟日報，2000/6/13，2001/8/13)。

3. 玉山銀行與霖園集團旗下的匯通銀行將於2001年8月簽訂策略聯盟協定，近期採取三階段合併。(中國時報，2001/8/1)。

4. 富邦與花旗集團2000/5/6正式宣告策略聯盟，花旗入股富邦旗下銀行、證券、產險、壽險、及投資5家公司。(商業周刊2000/5/15)。

目前花旗已取得富邦銀行15%的股權。(工商時報2001/3/7)。

近來不少銀行經營困難，同時，政府冀望 WTO 之後本國銀行能具有國際競爭力，因此積極推動銀行間的合併與進一步的整合。新銀行中的玉山、匯通、大安、泛亞、與慶豐等銀行，目前也自願、或在政府大力推動下進行合併的規劃<sup>27</sup>。同時，2001 年 6 月底三讀通過的金融控股公司法，也提供了新銀行經由購併來成立完整的金融集團之空間，包括富邦集團的富邦銀行、統一集團的萬通銀行、日盛集團的寶島銀行、霖園集團的匯通銀行及與其聯盟的玉山銀行、以及華信等銀行，均積極規劃成立金融控股公司，以擴充其金融集團的版圖<sup>28</sup>。

### 3.2 票券業

1994 年 8 月 24 日政府准許設立新的票券商，打破由中興、國際、中華三家壟斷 19 年的局面。法案通過之初，因為資本額至少要 20 億以上，投資金額龐大，加上將要面對數十家銀行、與現有票券商激烈競爭，一般預料很難有人願意投資<sup>29</sup>。然而，1995 年財政部陸續開放大中、大眾、宏福、萬泰、萬通、聯邦、及玉山等 7 家新票券公司成立。除宏福票券外，其他都具有新銀行及主導集團轉投資的背景。譬如：

---

東發起人、461 個自然人股東，股東陣容裡並無大財團或特殊的政治實力，玉山銀行創設初期無集團周邊產業所帶來的業務量，在新市場中競爭將以爭取中小企業的支持為重點。(高立南等，1991)。

27. 金融機構合併法於 2000 年 11 月 24 日立法院三讀通過，提供銀行業、證券及期貨業、保險業等金融機構合併的法源基礎。(工商時報，2000/11/25)。慶豐銀行於 2000 年 12 月 28 日與合作金庫簽下合併計畫備忘錄。(中國時報，2000/12/30)。泛亞銀行，大安銀行，與第一銀行於 2001/2/13 簽訂合併意願書(中國時報，2001/2/14)。玉山銀行與霖園集團旗下的匯通銀行將於 2001 年 8 月簽訂策略聯盟協定，近期採取三階段合併。(中國時報，2001/8/1)。
28. 金融控股公司法於 2001 年 6 月 27 日立法臨時會完成三讀，將自 11 月 1 日起開始實施。金融控股公司持有 90% 股份的子公司，可以選擇以金融控股公司為納稅義務人，即旗下各金融、保險、證券、期貨等子公司的盈虧可互抵，將有利於控股集團的財務規劃。(工商時報，2001/5/7，2001/6/28)。本文資料蒐集至 2001 年底，2002 年中金控公司已陸續成立。
29. 胡世杰，1994。

玉山銀行擁有玉山票券 65% 的股份，萬泰銀行則擁有萬泰票券 59% 的股權，銀行總經理和票券公司董事長甚至是同一個人。根據當時的票券商管理辦法，獨立票券公司較整合型銀行（銀行內設票券科）可以有較高的融資比例，有助於資金的運用<sup>30</sup>；並且銀行加票券多樣化的業務可吸收更多客戶群。所以，票券市場新設一旦開放，就吸引了新銀行轉投資參進票券市場，也因此形成了一些金融集團（若以兩個分子企業從事金融業務為界定）。1996 年至 1998 年間又有六家新票券公司成立，其中四家也是具有新銀行轉投資的背景。表 7 列出 1995 年至 1998 年間新成立的 13 家票券金融公司，於 1999 年年中的主要股東一覽表<sup>31</sup>。

### 3.3 有線電視

有線電視業者包括播放系統業者與頻道商。播放系統業者鋪設硬體網路設備，為通訊提供者；頻道商為節目供應者。有線電視並不像其他產業一開放就是集團壟斷的市場。根據鄭陸霖（2000），從 1970 年代小耳朵出現到之後的非法第四台崛起，全國估計大約有兩千家播放系統。1993 年 8 月有線廣播電視法公佈施行，政府正式開放這個封閉的市場。當初朝向分區經營「小而美」的規劃，1994 年第一波申請，基本上給予既存業者合法身分。然而曾幾何時，水平整合、垂直整合、以致集團化的聯合壟斷的趨勢已日益惡化，使得獨立業者無法生存，到 2000 年 2 月底為止僅剩 73 家，其中和信、力霸東森兩大垂直整合

- 
30. 根據票券商管理辦法，票券公司授信業務可高達資產淨值的 20 倍。（刀曼蓬，1995）。同時票券公司可以向銀行借錢達淨值的 6 倍，附買回也可做到 6 倍，也就是淨值 20 億可以做 240 億的生意。反之，若只在銀行內設票券科，票券附買回的金額則只能做到淨值的一半，以新銀行淨值一百億而言，只能做五十億的生意。（陳一嫻，1996）。
31. 宏福票券因 1998 年 11 月發生鉅額帳面虧損，改組後於 1999 年 12 月 7 日更名為台灣票券。（工商時報，1999/12/8）。自 1995 年票券市場開放之後，截至 2001 年 3 月，我國計有 16 家票券金融公司。（金融局網站，<http://www.boma.gov.tw/index-dir-Sta.htm>）。

表7：新成立的票券金融公司之主要股東

票券公司	成立時間	主要股東(持股比例)，1999年6月
大中	1995	大安銀行(18.8%)，寶島銀行(7.5%)，遠東銀行(7.1%)
大眾	1995	大眾銀行(29.2%)，承恩堂投資(6.5%)
宏福*	1995	世華銀行(12.8%)，國華票券(12.8%)，高雄企銀(13.1%)，中國國際商銀(12.8%)
萬通	1995	萬通銀行(21.6%)，統一(14.4%)，環泥(8.1%)，南紡(8.1%)，亞太銀行(1.4%)
萬泰	1995	萬泰銀行(34.5%)，安泰銀行(21.4%)，群益證券(2.4%)
聯邦	1995	聯邦銀行(42.8%)
玉山	1995	玉山銀行(61.2%)
中信	1996	中國信託銀行(71.2%)
中央	1996	華僑銀行(30%)，第一銀行(24.9%)，彰化銀行(19.9%)
大慶	1997	華僑銀行(10%)
富邦	1997	富邦銀行(56.3%)
台新	1998	台新銀行(35%)，台証證券(5%)
力華	1998	中華銀行(57%)，力霸(10.3%)，寶來證券(5.8%)

資料來源：楊雅惠，1999；2000年度財訊萬用手冊（資料截止年月：1999年6月）。

註：\*宏福票券因1998年11月發生鉅額帳面虧損，改組後於1999年12月7日更名為台灣票券。

接手管理的包括國票、世華、上海、中國商銀、及高雄銀行，當時持股共計達96%。（工商時報，1999/12/8）。

集團估計約控制了三分之二的市場。這其間歷經各種形式的衝突，包括斷訊、抵制、兼併、威嚇、甚至於暴力威脅<sup>32</sup>。

32. 以何琦瑜（1996），楊瑪利（2001）的資料佐證。系統與頻道業者的集團化，於1996年已經非常明顯。系統業者逐漸被水平整合，以和信、飛梭、力霸友聯勢力最為龐大，並經由策略聯盟，聯合拿掉“動不動漲價”的頻道商。另一方面，頻道業者亦水平整合，結盟對系統業者要求龐大的版權費，採“聯賣”的手法，強迫系統業者買就買全部，不然就全部抽掉，使系統業者往往不敢不從。垂直整合方面，和信、飛梭、力霸

日前《天下》所報導的五大媒體集團<sup>33</sup>（見表 8），包括東森媒體、和信媒體、象山集團、太平洋聯網、與 TVBS。東森媒體與和信媒體

表 8：五大媒體集團

	和信媒體	東森媒體	太平洋聯網	象山多媒體	TVBS
系統	90 萬收視戶	100 萬收視戶	60 萬收視戶		
頻道	自製 5 個頻道 代理 4 個頻道	自製 7 個頻道 代理 7 個頻道	超視(與 SONY 合資)	自製 3 個頻道 木喬傳播代理 16 個頻道	自製 5 個頻道 (國內有線收 視率最高的家 族頻道)
報紙		民眾日報		勁報*	
廣播				Power 989	
網路	Giga 超媒體 6 萬寬頻上網 用戶	ET Today 網 路報 5 萬寬頻上網 用戶		勁財網，勁學 網*	
寬頻			智慧寬頻平台		
衛星		東豐國際(與 太電合資)		與中視合資中 視衛星二台	

資料來源：楊瑪利，2001。

註：\*勁報已於 2002/2/21 起停止營業（聯合報，2002/2/21）

友聯等主要集團積極整合上下游。頻道業者入主系統經營，以防節目被系統抵制；而擁有系統的業者，也經營內容，以免系統沒節目播出，同時掌控著系統與頻道。楊瑪利（2001）舉兩個的例子說明，曾經纏鬥激烈、轉眼又結盟的媒體整合過程。1998 年初東森與和信期下的有線電視系統台，彼此抵制對方所擁有的電視頻道，東森並停播國內最大頻道代理商木喬傳播期下十多個頻道。之後站在共同利益出發，木喬讓出 50% 股權，給東森、和信兩大系統台各 25% 的股份。第二個例子是，1999 年開始，由太平洋電信電纜轉投資的太平洋世代、太平洋衛視，也因加入市場引起東森等系統台壓低 HBO 頻道版權費的爭議，但在去年 11 月東森與太平洋衛視卻已結盟，成立新公司東豐衛星。

- 33.《天下》的五大媒體業者，除經營有線電視的系統與頻道外，也涵蓋廣播、報紙、網路、與衛星等產業。（楊瑪利，2001）。《新新聞》則將東森、和信、太設（太平洋聯網）、與台灣基礎網路（50 萬戶）、美商卡萊爾（30 萬戶）等系統業者列為有線電視五大集團。（張琬琳，2001）。



擁有 90 至 100 萬有線電視收視戶，也自製與代理頻道；象山集團的木喬傳播自製與代理 19 個頻道；太電集團的太平洋聯網擁有 60 萬收視戶，且與 Sony 合資頻道；TVBS 擁有自製的 5 個頻道，為國內有線收視率最高的家族頻道。而前三家公司加起來，至少掌握了台灣三分之二左右的有線電視頻道與系統<sup>34</sup>。媒體業者以有線電視為基礎建設，搶攻市場的佔有率，瞄準的其實是未來數位寬頻時代內容、通路、資訊整合的無限商機。

### 3.4 民營電廠

為解決台電電力供應不足的現象，並透過競爭降低系統發電成本，經濟部開放民營電廠的設立<sup>35</sup>。民營電廠自 1995 年 1 月開放設立<sup>36</sup>（見表 9），第一階段已有七家廠商陸續投入，投資企業包括長億、台塑、和信、華隆、遠東、威京等集團或家族。由於台電必須悉數收購民營電廠發出的電力，所以民間經營電廠受到相當的保障，為獲利穩當的投資。利潤可以維持在 10~15%，然投資金額動輒數百億元，回收慢，屬於長期投資性質<sup>37</sup>，一般中小企業則無財力與耐力投入設廠。

第二階段 1995 年 12 月開放四家，投資企業包括長榮、與櫻花兩家集團。第一階段七家與第二階段開放的四家廠商，由於土地變更、燃料輸送、環保等問題，各家進度並不盡如人意。眼見預期發電的大限已至，經濟部能源會於 1998 年 11 月又公布新的民營電廠作業辦法，要求新的民營電廠必須取得土地、通過環評、得到地方政府同意

34. 相關資料是，2001 年 6 月底有線電視播送系統訂戶數約為 363 萬戶（新聞局廣電處網站，<http://www.gio.gov.tw/info/radiotv/ctv/index.htm>）。東森媒體、和信媒體、太平洋聯網三家 2001 年 3 月收視戶合計約 250 萬戶，約佔市場總訂戶數的 69%。

35. 經濟部台電網頁：民營電廠概況。（台灣電力公司網站，<http://www.taipower.com.tw/r55.htm>）。

36. 劉吉玲，1999。

37. 洪美娟，1995。

表9：民營電廠的主導集團

電廠名稱	投資者	現況
第一階段：1995/1 開放申請，1995/7 開放七家		
長生	長億集團	2000/12/28 商業運轉
苗栗	華隆集團	2000/9 取消核準備案
海渡	台中海渡建設	取消核準備案
麥寮	台塑集團	商業運轉
嘉惠	亞泥(遠東集團)	興建中，預計 2002/6 商轉
和平	和信集團	興建中，可望 2002/1 提前商轉
花東	中石化(威京集團)	已訂預約書，但因環保說明書遭退件
第二階段：1995/8 開放申請，1995/12 開放四家		
新桃	長榮集團	興建中
長宏	台灣合橡	放棄
富堡	台灣櫻花(櫻花集團)	取消資格
富堡和中	富保國際	取消資格
第三階段：1999/1 開放申請，1999/10 及 2000/3 底公布核准名單		
長昌	長億集團	審核通過
國光	中鼎(中油)	審核通過興建中
星能	台灣汽電(台電)	審核通過興建中
桂裕	桂裕鋼鐵	未通過
嘉惠(第二階段)	亞泥(遠東集團)	未通過
森霸	台灣汽電(台電)	審核通過興建中
統一	統一集團	未通過
慧宇	新宇能源	未通過
竹滬	台鹽	未通過

資料來源：民營電廠概況，台灣電力公司網站，<http://www.taipower.com.tw/r55.htm>。商業週刊，1999/10/18；鉅亨網，2000/3/5；工商時報，2000/4/26，2000/5/5；台灣日報，2000/6/6；中央通訊社，2000/10/14；勁報，2000/10/20；新新聞，2000/11/2；工商時報，2000/11/24；自由電子新聞網，2000/12/8；台灣日報，2000/12/9；鉅亨網，2000/12/18；台灣日報，2000/12/19；經濟日報，2001/4/25；工商時報，2001/10/2，2001/10/5；金錢時報，2001/11/1。

及主要融資機構融資意願書後，才能參與競標<sup>38</sup>。第三階段開放，於1999年共有九家業者陸續投入競標。投資企業包括長億、統一、遠東等集團之外，也見中油、台電等國營企業的轉投資。截至2000年6月，九家申請者中只有四家通過審核，其中兩家星能、森霸由台灣汽電公司轉投資<sup>39</sup>。總計三個階段共開放15家民營業者，目前只有麥寮與長生2家電廠已商業運轉，6家興建中，其餘7家已放棄或因環評等原因取消核准備案<sup>40</sup>。

### 3.5 行動電話服務業

電信自由化始自1996年年初，分三階段開放市場，行動電話業務屬於第二階段的開放，規劃發出8張（2張全區、6張分區）行動營業的執照。由於電訊市場有上千億元的商機，未來也可與資訊、消費性電子業結合，甚至放眼亞太與大陸市場，所以行動電話服務業務一宣布開放，企業、集團均積極規劃參與。然而電信業務投入的資金龐大、風險性高、且要求不同專業的整合，國內各大集團均採聯手參與<sup>41</sup>。於1996年9月總計有17家廠商的42個申請案。於1997年1月奪標的台灣大哥大（當時稱太平洋通用）、遠傳、和信、泛亞、東信、與東榮等6家民營業者組合，則囊括了太電、遠東紡織、和信、台塑、東元、與東帝士等台灣前20大企業集團（見表10），於技術與資金方面也取得國際大廠的合作<sup>42</sup>。如表中計算，創業期間的資產總額依全區或分區

38. 黃維明，1998。

39. 2000年6月5日通過審查。（經濟部台電網頁：民營電廠概況）。

40. 2001年5月台電第四波民營電廠評估報告已完成，有意申請的有台汽電、亞泥亞裕電廠、台肥福星電廠等。（工商時報，2001/5/26）。

41. 自1996年4月底交通部公布「行動業務電話管理規則」，為爭取8張行動營業執照的排列組合，都是台灣前一百大的知名集團，出面主導的包括台塑、遠東、太電、和信、東元、力霸、新光、華新麗華、卜蜂、震旦行、東和鋼鐵與幸福水泥等，參與投資的則有宏碁、富邦、統一、國產實業、中油等企業。（洪美娟，1996）。於1996年9月總計有17家廠商的42個申請案參加競標。（中國時報，1997/1/14）。

42. 1997年1月13日交通部核發8張民營大哥大籌設許可。合作外資部分，台灣大哥大

表10：行動電話業者初創時之主要股東，1997年底

公司名稱	台灣大哥大(全區)	遠傳電信(全區、北區)	和信電訊*(北區)	泛亞電信**(南區)	東訊電信(中區、南區)
主導集團	太平洋電線電纜	遠東集團	和信集團	台塑集團**	東元集團
國內主要股東	太平洋電線電纜 10%	遠鼎投資 62%	台灣水泥 20%	台亞投資 50%	東元電機 38%
及持股比例	電通投資 18%	華開租賃 8%	中國合成橡膠 10%	中保投資 15%	中國鋼鐵 20%
	富邦產物 5%	交通銀行 4%	中國人壽 5%	復翔投資 6%	豐群來來百貨 20%
	宏碁電腦 10%		中信投資 5%	金陽投資 9%	東訊 5%
	長榮重工 5%		東元電機 8%		中盈投資開發 5%
	大陸工程 8%		台揚科技 5%		
	國巨 5%		國泰人壽保險公司 5%		
	明基電腦 5%				
外資股東	美國 GTE 12%	美國 AT&T 12%	加拿大貝爾電信 10%	美商西南貝爾 20%	日商住友株式會社 12%
86年底資產總額	75.73億元	109.06億元	40.93億元	21.59億元	21.63億元
股本/資產總額	65%	70%	58%	80%	88%

資料來源：何琦瑜，1998；及根據1997年12月31日各公司資產負債表及公開說明書，整理計算各公司創業期間佔股本的比例。

註：\*1999年1月，和信電訊購入東榮國際電信82%股權。(聯合報，1999/1/1，1999/1/19)。

\*\*泛亞電信的主導集團後來為國產集團。(工商時報，2000/11/4)。台灣大哥大於今(2001)年5月9日以現金交易買下泛亞電信97%的股份。(中國時報，2001/5/10)。

~2000年8月底加拿大貝爾國際電信公司自和信電訊撤資，2000/11/30日本NTT DoCoMo取得和信電訊20%的股權。(中國時報2000/12/1)。

經營，介於 20 億至 100 億之間，股本佔資產總額高達 58% 至 88%，可見參與集團財力之雄厚。而且，爲了搶奪先機，6 家民營業者都趕在一年內完成大部分的交換系統和基地台等網路布建，開始通話營運<sup>43</sup>。「比速度、比服務、比價格，國外的經驗是三年才進入高度競爭階段，而台灣只花三個月」<sup>44</sup>，充分展現了通訊服務業的關鍵成功因素，不只是財力、資源、與取得技術的能力，同時還需要快速的組織能力、與迅速執行計畫的能力。

如前所說，總共有 17 家廠商提出 42 個申請案參加競標，但最後只有 6 家廠商獲得規劃中的 8 張籌設許可。陳添枝 (1999) 提出了解釋：「這波行動電話、以及後續的中繼式無線電等電信業務的開放，因頻道的限制，政府無法像銀行、保險、證券經濟商執照的開放模式那樣採取「通通有獎」的辦法，而必須有所取捨。」因此也歷經政商勢力角勁，立委關說、官僚左右爲難的階段<sup>45</sup>。

各家行動電話業者約於 1998 年初開台營運。一年後，和信電信併購東榮電信，取得 82% 的東榮股權<sup>46</sup>，和信自此成爲民營大哥大業者中第三家的全區單頻業者。2001 年 5 月台灣大哥大買下泛亞電信 97% 的股份，市場佔有率超過中華電信<sup>47</sup>。在競爭威脅升高之情況下，其他業者也在討論進一步合併或業務合作的可能性<sup>48</sup>。

---

與美商 GTE、遠傳與美商 AT&T、和信與加拿大貝爾、泛亞與美商西南貝爾、東信與日商住友、東榮則與香港第一太平電訊合作。(中國時報，1997/1/14)。

43. 經過一年基地台的建設，各家民營電信公司約於 1997 年底與 1998 年初取得營業執照，開台營運。(工商時報，1997/12/7)。

44. 何琦瑜 (1998)，引用從美國 AT&T 調來台灣開拓新市場的遠傳總經理歐康年的評語。

45. 陳添枝 (1999)。但陳添枝的文章中又補充一句：「但即使如此，政府仍刻意區隔市場（雖然台灣很小），創造分區分頻執照以增加得獎家數。」。

46. 1998 年 12 月 31 日和信電信併購東榮電信，取得 59% 的股權，1999 年 1 月 18 日再收購 23% 的外資股份，和信總計取得 82% 的東榮股權。(聯合報，1999/1/1；聯合報，1999/1/19)。

47. 中國時報，2001/5/10。

48. 例如：遠傳電信於 2000 年 9 月 11 日取得東信電信 4.25% 的股權。(工商時報，2000/

### 3.6 高鐵

回顧 1990 年 7 月政府核定成立高速鐵路工程籌備處（1997 年 1 月底改為交通部高速鐵路工程局）。1996 年 10 月高鐵處公告徵求民間機構以 BOT 方式<sup>49</sup>，參與投資興建高鐵。依據張戎誼（1997）的報導，1997 年 8 月，兩大聯盟參加高鐵投標（見表 11）。一邊是由大陸工程、太電、東元、長榮、富邦等五大企業集團聯手出擊的台灣高鐵聯盟；一邊則由中華開發主導，二十餘家企業發起的中華高鐵聯盟。當時預估耗資將達四千四百億元，債權對股權比例將低於 3：1，未來公司也將透過上市籌募資金。即使如此，台灣高鐵發起人出資預估也高達 400 億，而中華高鐵發起人出資於當時也達 150 億<sup>50</sup>。如非財力雄厚的財團，根本無法投入競爭。而且，這個號稱全世界最大 BOT 個案的高鐵投資案，由於各種專業能力的要求、與各類風險的承擔，絕非一般中小型企業得以承擔的工程，而單一的財團若單有財力、或只具單一專業也無法勝任<sup>51</sup>。

9/12)。遠傳也曾經取得泛亞電信求售的優先議價權（中國時報，2001/5/8），雖然後來是由台哥大入主泛亞。東信考慮與其他業者進行適度股權交易，使大哥大業者之間的業務合作案，更加緊密結合。（工商時報，2001/8/13）。

49. BOT (Build-Operate-Transfer, 興建—營運—移轉) 模式, 是指民間透過與政府的合約關係, 投資興建公共建設, 並於興建完成後, 政府以特許方式交由民間經營一段時間, 做為民間投資的租償。經營期滿後, 民間再將設施資產交還給政府。由於民間業者負擔大部分的建造、營運風險, BOT 有助於減輕政府財政負擔, 並提高公共工程施工與營運的效率。(張戎誼, 1997)。
50. 目前實現的資料則根據《高鐵經費及融資》(交通部高鐵工程局網站, <http://www.hsr.gov.tw>)。除去政府必須辦理事項, 高鐵民間投資的總經費為 4,433 億元, 資金來源包括股權籌資, 及債權融資。股權籌資的 1,322 億元部分, 包括大陸工程、太平洋電信電纜、東元機電、長榮海運、富邦產物等台灣高鐵投標成員出資 51%, 機構投資人 29~34%, 公衆募款佔 15~20%。債權融資部分, 自 1998 年 7 月 23 日台灣高速鐵路有限公司與交通部簽訂「台灣南北高速鐵路興建營運合約」, 聯貸授信案於一年半後的 2000 年 2 月 2 日始簽訂, 由交通銀行、台灣銀行等 25 家銀行, 正式簽署 3233 億元聯貸授信合約, 首開金融界有史以來單一授信金額最高紀錄。
51. 從土木工程、機電系統、場站開發, 未來營運, 到財務規劃與法律諮詢, 是整合各種專業能力高難度的大會師。簽約前又必須預估完工、營運、財務、法令等各類風險, 以及不可抗力的天然災害等風險。(張戎誼, 1997)。

表11：台灣高速鐵路 BOT 案二大投標聯盟，1997年8月

	台灣高鐵聯盟*	中華高鐵聯盟
國內主要成員	大陸工程 長榮集團 富邦集團 太電集團 東元集團 (每家佔 16% 持股比例)	中華開發 榮工處 廣三集團 宏國集團 霖園集團 東帝士集團 中國鋼鐵 華新麗華 (每家各佔 7.5%)
外國成員及採用系統	法國傑卡斯東公司 德國西門子公司 (共佔 20%) 採用歐洲高鐵系統 (目前已改為日本新幹線系統**)	日本國鐵 三菱重工業 三井商社 熊谷組， 採用日本新幹線

資料來源：聯合報，1997/9/1，1997/9/25；張戎誼，1997；高鐵簡訊，第 53 期 (2000/7/28)，第 57 期 (2000/12/3)，第 59 期 (2001/1/30)。

註：\*1998/7/23 由台灣高鐵得標簽約，預定投資高鐵建設自有及貸款資金達 4,405 億元。

\*\*競標時，台灣高鐵公司擬採歐洲高鐵系統，但於 1999 年底日本台灣新幹線企業聯合獲選為優先議價對象，並於 2000/12/12 正式簽訂高鐵機電核心系統合約。

1997 年 9 月台灣高鐵，以 3259 億、不要政府出錢的低價，取得高鐵的優先議約權。然而事後顯示「奪標容易，風險難扛」，尤其是政府應辦事項以及融資兩方面，對高鐵規劃作業一直都有不確定的影響<sup>52</sup>。首先，政府與高鐵公司之間關於高鐵沿線土地徵收、地方要求回饋金、地方政府土建執照簽發等事項列為「政府承諾協辦事項」或「政府應

52. 陳一姍，1998；刁曼蓮，1999。

辦事項」所造成的爭議，擾攘不休，直到1998年7月交通部與高鐵公司才正式簽約。又於一年後的1999年8月政府始就政府應辦事項完成協商，做成書面結論。另一方面，銀行團等待政府承諾（台灣高鐵中途若無力完成）強制收買才願融資。幾經協商，高鐵和約後歷經一年半的2000年2月2日聯貸授信案終於簽訂。該年3月高鐵土木工程高鐵各標段始進行發包、與陸續開工。目前，高鐵預定於2005年10月完工通車<sup>53</sup>。

### 3.7 固網

固網業務，即第三階段電信業務的開放，包括市內、長途、國際電話與電路出租等業務；同時，中華電信亦將由公營公司轉為民營企業。新投資者建設寬頻網路，通信傳輸速度將更為快速，並可與新興的網際網路、電子商務、視訊服務結合發展。行政院於1999年7月20日公告開放，於12月30日截止投標。因為建設成本驚人，行政院核定參與競爭的各團隊於投標時必須先籌足一百億元，公司設立時實收資本額最低為四百億。財力不夠雄厚的公司或集團，根本無法參與競標<sup>54</sup>。1999年年底投標的四大團隊，包括遠東集團主導的新世紀資通、台灣大哥大股東為班底的台灣固網、力霸集團為首的東森寬頻電信、

53. 工商時報，2000/2/3。

54. 原先交通部與業界組成的專案小組，商討過近百次會議，最後交通部以「只開放兩家綜合網路（包含國際、長途、市內電話三項業務）執照」，以及每家資本額為兩百億元呈報行政院。但1999年2月行政院作成「不限開放張數」的政策。為提高門檻，「讓競標團隊先行整合，最好只要二到三家業者提出申請」，交通部再將資本額提高一倍，訂為四百億元。（工商時報，1999/4/22；1999/5/11；1999/7/19）。行政院於1999年7月20日公告開放受理申請固網業務，訂於12月30日截止投標。投標階段需提出一百億存款證明；若得標兩個月內需再備存一百億元；辦理公司登記設立時需籌足四百億元。（工商時報，1999/7/19）。可能因為資本門檻高，外資又限於20%的股權，使得多家企業縮手，如和信集團（新世紀資通競標團隊成員）即大幅縮減投資固網比例。（工商時報，1999/8/17，1999/12/11）。《天下》報導和信集團及裕隆集團均曾成立固網規劃團隊，（洪懿妍，1999），但後來和信只持股新世紀資通的2-4%，裕隆並不見於四家投標團隊的名單中。



與金寶集團領軍的全民電信<sup>55</sup>。(見表 12, 表中各主要股東的持股比例, 以四百億新台幣為基準。) 四大團隊實際上囊括了國內財力最雄厚的前十大集團或家族。7 月中公告開放, 年底就截止投標。業者於不到半年內的時間就必須提出申請, 進行動員並整合資源<sup>56</sup>。所撰寫的申請書需涵蓋業務、工程、財務、組織、網路及技術能力等七大項, 可見除了必備資金充裕之外, 尚須取得先進技術單位 (國外電信公司) 的合作<sup>57</sup>、取得現成骨幹網路 (台電、台鐵、中油等國營事業所擁有的固定網路) 的使用權<sup>58</sup>、結合原先具有的 (譬如大哥大、有線電視等) 經營經驗、行銷通路等資源, 並具有各種專業與資源的整合能力。集團之間除了企業間的競爭以外, 也必須進行各種專業與資源的互補與合作。

交通部於 2000 年的 3 月 19 日公佈得標名單, 新世紀資通、台灣固網、東森寬頻電信三家得標, 全民電信沒有得標<sup>59</sup>。經過一年固網硬體平台建設與線路的架構, 2001 年七、八月份東森寬頻、新世紀資通、及台灣固網等三家固網業者, 已分別陸續開台營運<sup>60</sup>。

#### 4. 為何由集團企業主導？

本文的研究至此呈現了以下現象, 亦即台灣近年來, 集團企業在總體經濟中的比重不斷上升, 同時在自由化之後, 國內新開放的特許市場中, 新參進者幾乎皆為集團企業的子公司。因此國內市場的開放,

55. 工商時報, 1999/12/31。

56. 雖說開放固網業務是電信自由化的第三階段, 於 1996 年初即可預期。然而因為固網投資門檻、外資持股比例、費率管制原則、專營權等法令幾經修改, 在在影響意願投標業者的規劃。(工商時報, 1999/7/19)。

57. 新世紀資通的合作外資為新加坡電信, 台灣固網的外資為美商 GTE, 東森寬頻與德國電信技術合作, 全民電信的外資為菲律賓 Mabuhay。

58. 新世紀資通與台灣固網的國營事業股東均為台電, 東森寬頻與台鐵合作合作, 全民電信與中油合作。

59. 中國時報, 2000/3/20。

60. 中國時報, 2001/7/1, 2001/8/9; 工商時報, 2001/8/8。

表12：固網投標團隊之主要成員，1999年底

團隊	新世紀資通(遠博)	台灣固網	東森寬頻電信	全民電信*
主導集團	遠東集團	太平洋電線電纜	力霸集團	金寶集團
主要股東 (股本400億)	遠東關係企業 21% 亞泥關係企業 20% 中華開發 10% 統一集團 10%	太平洋電線電纜 20% 富邦、大陸工程、各7.5% 宏碁、長榮、台灣 大哥大、國巨、新 光、東訊	力霸關係企業 30% 黨營事業、宏泰集團、計70% 交銀、彰銀、中鋼公司、 新光集團、東元電機、 明台產險、東南水泥、 華華集團等35家公司	仁寶 10% 金寶 2% 聯電、世華、各2.5% 東元、光寶
外資股東	華新麗華、國壽、和信、各2%至4% 互盛、中國電訊、 台灣工業銀行、震旦集團、 資訊磚員、精業	美商通用電信 GTE 15%	德國電信技術合作	菲律賓 Mabuhay 一億美元 約佔20%
公營事業股東	新加坡電信 STI 18%	台電 10% 台鐵	台鐵資產作價 80億元 未來估計佔20%	中油

資料來源：工商時報，1999/12/31。

註：\*2000/3/19 交通部公佈得標名單：前三家得標，全民電信沒有得標。(中國時報，2000/3/20)。

幫助了集團企業的擴大，或說提供了集團企業擴張的機會。這現象可從兩方面來分析，一是研究為何這些市場會由集團企業來主導，一是探討集團企業要積極進入這些市場之原因與動機為何。同時要評估何種說法比較能幫助解釋現象。

#### 4.1 規模與範疇經濟

本文所探討的幾個新開放的市場中，所牽涉的規模經濟是顯著存在的，不過不只是由於政府所設的門檻，而主要是產業本身的特性所致。每個特許市場的開放都經由政府管制下進行，政府都個別設立特定的參進資格與標準，有時並控制發出新執照的數目，這些參進資格或最低門檻不低，譬如，銀行為一百億，固網為四百億等。不過若因此將這些市場的參進障礙歸因於政府的管制，那論證就會太過形式化了。這些市場多半至今還正在進行再度整合，顯見原先政府所訂的門檻可能還未達到經濟規模。

這些新開放市場的再度整合過程進度不一。有線電視業早已從當初的群雄並立的情況轉為兩大寡佔的局面。和信與力霸兩大集團不單是最大的頻道商，更已經進行大幅的垂直整合，已經成為這產業中具絕對主導地位的兩大廠商。行動電話業開放至今不到六年，2001年初台灣大哥大合併了泛亞電信，市場佔有率超過中華電信，在競爭威脅升高之情況下，其他私營業者也在討論進一步合併的可能性。同時遠傳電信以及台哥大也各自於2001年開始固網業的營運，第三家私營固網參進者則是有線電視業的寡佔者力霸東森集團。

銀行業的整合也是勢在必行，近年來銀行逾放比例居高不下，就有人指責當初開放時，財政部核准開放的新銀行以及票卷公司的數目太多了，言下之意是當初門檻還不夠高。為了舒緩金融危機並且為應付全球化競爭壓力，政府更進一步的鼓勵推動銀行間的合併，希望使台灣的銀行業更進一步整合。慶豐銀行於2000年與合作金庫簽下合併

計畫備忘錄<sup>61</sup>，財政部也不斷推動公營行庫以各種如三合一等形式大合併之可能。同時在政府大力推動下，金融三法於 2001 年順利通過，以便銀行的合併以及金融控股公司之設立<sup>62</sup>。這其中也隱含者全球化使得市場競爭範圍擴張，也使得經濟規模增大。

不過，規模經濟只涉及單一產業，它只意味參與的個別廠商的規模必須要夠大才能具備競爭力，並不代表必須由集團企業來參與。確實，集團企業的優勢應是在範疇經濟。在特許市場新開放之際，參進門檻的規模考驗的是參進者的籌資能力。同時，參進者必須在短期間內提出可行的投資計畫並予以執行，這是在挑戰企業的計畫執行能力 (project execution skill)，這樣的能力，正是集團企業範疇經濟的主要因素。

企業的計畫執行能力涵蓋取得必須的資本、技術、人力與資源的能力，包括在短期內設立大規模企業組織及經營團隊，籌畫投資計畫，購買技術，提出可行的投資計畫，向政府爭取得到執照，取得執照後快速執行（以免參進時間落於人後）等各種的能力，同時這產業可能與集團過去所經營的產業相關性不大。

集團企業在過去已經在其組織中累積了此種計畫執行能力，它可以運用其既有的力量，從其他相關企業中調動人力以及組織能力，利用其已經建立起來聲譽、政商關係及網絡，這些範疇經濟的運用，使得集團企業在進行大規模參進上，享有其他非集團企業參進者，無法望其項背的優勢。譬如，在上節所述，各通訊業者在進行動電話業時，不單能在短時間內提出計畫，同時因深恐開辦時間落於人後以致市佔率落後，故競相在一年之內完成佈線開始營業，速度比大多其他國家要快許多。

61. 中國時報，2000/12/30。

62. 聯合報，2001/6/28。

## 4.2 開放時機

不過範疇經濟並不是在所有市場中都重要，範疇經濟之所以在這些市場成爲決定性因素，與這些市場開放的時機有關，一方面，這些並非剛開始成長的小規模市場，而是新開放參進的大規模市場。另一方面，此時台灣的經濟結構已經有相當成熟度，產業可稱齊全，已有眾多成熟的集團，並且這些集團正計畫轉型。

一般而言產業會有其自然的興衰與週期循環，在無管制情況下，小規模的企業可依據其特有的創新技術或策略而佔有一席之地，並隨著產業整體的成長而擴大規模，因此在這樣自然發展的產業啓始階段，小規模參進有空間並有可能發展。就如宏碁以及台灣其他大型電腦廠商，它們的成長隨著台灣電腦產業的整體發展，由小到大同步進行。

不過這些新開放的特許市場情況有所不同，它們原先的參進是受到人爲管制所限制，同時其中所牽涉的技術多半是國外相當成熟的技術，其技術牽涉相當的規模經濟，因此在市場開放之際，小規模參進的空間已幾乎不存在。既然只有大規模參進才有可能，那有能力籌組大規模參進的，必然是已經有相當基礎、擁有範疇經濟的集團企業了。

不過，這發展的另一層面，則是台灣既有的集團企業，在此時刻也正需要新的成長機會、正需要進行轉型，因此參進這些新開放的特許市場，正符合他們本身的需要。

## 4.3 集團企業參與的動機

以上兩小節的討論，是從集團企業的優勢，以及市場開放的歷史條件，來解釋爲何由他們來主導這些新開放的特許市場。不過，範疇經濟只能是一種必要條件，而不是充分條件。具有範疇經濟優勢的集團企業數目應不少，但是他們對參與特許市場的意願未必相同，因此本小節將討論集團企業參與的動機。

近年來集團企業的變化極大，要對此發展作全面整理是一亟需進行但規模龐大的工作，非本文所能勝任。我們在此以前三十大集團為例，初步整理這三十大參與特許市場的情況，希望能由此歸納出不同型態集團中，其參與行為之差異。

表 13 呈現了三十大集團參與本文所涵蓋的特許市場的情形。我們並進一步在表 14 中將此三十大集團，依據其核心公司以及核心事業的產業性質，作以下分類：1) 高科技；2) 轉進高科技；3) 製造業；4) 製造業轉進服務業；5) 服務業。

高科技集團包括宏碁、台積電、光寶、台達電、廣達、聯華電子、大眾等七個集團，它們原本就是以高科技起家，而後多角化的經營也多半限於高科技領域。聯華神通、大同、東元電機、華新麗華等四集團，它們開始時以經營其他行業為主，但近年來核心事業已經轉至高科技領域，並且高科技部分佔其集團重要比例。

第三類集團從開始至今都是以傳統製造業為其核心，包括台塑（石化塑膠）、裕隆（汽車）、中鋼（鋼鐵）、華隆（紡織）、慶豐（汽車）、永豐餘（造紙）、寶成（製鞋）、燁聯（鋼鐵）等。雖然之中有些已進入其他部門，如永豐餘進入生化產業、裕隆與寶成投資高科技等，但是都尚未成為其集團的重要部分<sup>63</sup>。

第四類集團則包括核心原為製造業但近來轉攻服務業的集團，它們原本的核心事業為：遠東（紡織）、統一（食品）、潤泰（紡織/建設）與太平洋電纜（電纜）。現在遠東集團與太平洋電纜的重心明顯轉入電信業，而統一與潤泰則為流通與金融。第五類集團原來就以服務業為其核心事業，多半原來就是特許市場尚未開放前的特權享有者，如國泰人壽、新光人壽、中國信託等。不過近年來市場開放後，它們積極參與多項其他特許市場，除了擴大範圍外也清楚有防衛原有領域的意

63. 台塑集團除了有涉入半導體的南亞科技之外，主要是以家族第二代另立企業的方式參與高科技產業，包括宏力、大眾與威盛。

表13：三十大集團\*\*參與新開放市場的情況

排名	集團名稱	銀行	票券	有線電視	民營電廠	行動電話	高鐵投標	固網投標
1	台塑				麥寮汽電	泛亞電信		
2	霖園	匯通銀行				和信電訊	中華高鐵*	
3	宏碁電腦					台灣大哥大		台灣固網(10%)
4	新光	台新銀行	台新票券					台灣固網/東森寬頻
5	裕隆							
6	聯華神通							全民電信*
7	長榮	富邦銀行			新桃電廠	台灣大哥大	臺灣高鐵	台灣固網(10%)
8	大同							
9	遠東	遠東銀行			嘉惠電力	遠傳電信		新世紀資通(41%)
10	統一	萬通銀行			統一電力*			新世紀資通(10%)
11	台灣飛利浦							
12	中鋼						中華高鐵*	
13	和泰							
14	潤泰	華信銀行						
15	台積電							
16	華隆				苗栗電力			
17	富邦	富邦銀行	富邦票券			台灣大哥大	台灣高鐵	台灣固網(10%)
18	光寶							
19	慶豐環宇	慶豐銀行						
20	台達電子							
21	中國力霸	中華銀行	力華票券	東森媒體				東森寬頻(30%)
22	廣達							
23	東元					東訊電信	台灣高鐵	東森寬頻
24	永豐餘							
25	華新麗華	大安銀行						
26	太平洋電纜			太平洋聯網		台灣大哥大	台灣高鐵	台灣固網(20%)
27	聯華電子							
28	寶成國際							
29	大晟電腦							
30	燁聯和信	中國信託	中信票券	和信媒體	和平電力	和信電訊		新世紀資通

資料來源：表6至表12；天下編輯部，2000年5月。

註：\*\*三十大集團：由《天下》依營業收入排序，1999年五十大集團中擷取前30名。(天下編輯部，2000年5月)。

\*代表提出申請，但沒得標的集團：統一電力未獲核准；中華高鐵沒有得標；固網：全民電信沒有得標。

^和信集團因不願提供資料，因此沒列入《天下》1999年五十大集團的排名。然於《天下》1998年五十大集團排名和信集團名列第六，因此我們將和信加入本表。(天下編輯部，1999年9月)。

味<sup>64</sup>。

前三十大集團的變化與百大集團的變遷是相互呼應的。之前表 3 列出了台灣集團企業核心公司所經營產業的變動，其中清楚顯示了台灣產業結構的變遷，重心從紡織部分移轉到電子，以紡織業為核心的集團數目從 1973 年的 34 個降到 1998 年的 23 個，而以電機電子為核心者，則從 7 個增為 39 個。同時以服務業為核心的集團數目增加，從 1973 年集團總數的 3% 增為 1998 年的 22%。

表 4 則呈現了集團分子企業其所經營產業分佈的變動，從 1973 到 1998 年之間，分子企業的總數從 784 增加到 1944，增加了近一倍半，而電機電子業的分子企業數目增加了近六倍，紡織業分子數則減少近四成。服務業中分子數也增加極為迅速，服務業分子數佔總分子企業數的比例從 1973 年的 18% 上升為 1998 年的 58%。增加多集中在一些新開放的產業，如投資控股（從 1983 年的 21 家增為 1998 年的 244 家）、保險（從 1973 年的 7 家增為 1998 年的 35 家）、證券（從 1988 年的 10 家增為 1998 年的 197 家）及電信通訊業等。

從另一角度來看，這幾個新開放市場中，前三十大集團其實佔了相當的比重。譬如三十六大在 17 家新銀行中就佔了 9 家<sup>65</sup>，也包括有線電視兩大寡佔者，以及行動電話業以及固網業的所有參進者<sup>66</sup>。清楚顯示這些新開放市場主要是由最大型集團所主導的情形。

本文再將此前三十大集團以類別來分，整理其對特許市場的參與情況，其結果呈現於表 15。從此表可看出，核心企業不屬於服務業的集團企業（第一至三類），他們參與特許市場的次數很低，平均每家參與

64. 和泰集團原先以汽車銷售為主，近年來集團不斷擴大以致能列身於三十六大，主要是源於其參與投資的國瑞汽車的計入，不過國瑞汽車是由外資豐田汽車主導，這或可解釋在此和泰集團的行為與此類別中其他集團的行為截然不同，並無參與特許市場。

65. 匯通與慶豐銀行在第一批的 15 家新銀行之後一兩年內參進，和信的中國信託商業銀行則不是新銀行。

66. 除了泛亞電信的主導者泛亞集團不在列；台塑參與投資，但非主導者。



表14：三十大集團之類別與參與特許市場情況

排名	集團名稱	參與特許市場項目數	核心公司	類別
3	宏碁電腦	2	宏碁電腦	(一)
15	台積電	0	台積電	高科技
18	光寶	0	光寶	
20	台達電子	0	台達電	
22	廣達	0	廣達	
27	聯華電子	0	聯華電子	
29	大眾電腦	0	大眾電腦	
6	聯華神通	1	聯華／神通	(二)
8	大同	0	大同	高科技—轉進
23	東元	3	東元電機	
25	華新麗華	1*	華新麗華	
1	台塑	2	台塑	
5	裕隆	0	裕隆汽車	製造
12	中鋼	1	中鋼	
16	華隆	1	華隆	
19	慶豐環宇	1	控股／汽車	
24	永豐餘	0	永豐餘造紙	
28	寶成國際	0	寶成	
30	燁聯	0	燁聯	
9	遠東	4*	遠東紡織	(四)
10	統一	3*	統一	製造轉服務
14	潤泰	1*	潤泰紡織／建設	
26	太平洋電纜	4	太平洋電纜	
2	霖園	3*	國泰人壽	(五)
4	新光	3*	新光人壽	服務
7	長榮	5*	長榮海運	
13	和泰	0	和泰汽車	
17	富邦	5*	富邦產物	
21	中國力霸	4*	力霸	
	和信**	6*	中國信託	

資料來源：表 13。

\*\*此名單去除了原排名 11 的外資集團——飛利浦，加入前一年排名第六（但因 1999 年未提供資料而未被列名）的和信集團。

\*這些集團有參與投資銀行。

0.6 項，同時它們的參與都是被動投資入股式的，而不是擔任積極主導的角色。台灣的集團企業中，高科技集團是較新興的成員，他們雖也形成集團，但多專注於既有的高科技領域，甚少進行跨產業多角化經營。此表中除了宏碁之外，其他第一類集團皆無參與特許市場。轉進高科技的四個集團，因為涉略其他產業較多，故參與程度稍高一些。第三類一直以傳統製造業為核心的集團，參與程度也不高。

表15 30大集團的類別與參與分佈

集團類別	集團數目	參與特許市場項目數	平均參與項目數	各類集團參與分佈
高科技	7	2	0.3	4%
高科技—轉進	4	5	1.3	10%
製 造	8	5	0.6	10%
製造轉服務	4	12	3.0	24%
服 務	7	26	3.7	52%
總 計	30	50	1.7	100%

來源：表 14。

第四與第五類（既有與轉進的）以服務業為核心的集團，其參與特許市場的比例甚高，平均每集團 3.0（第四類）至 3.7（第五類）項。同時，它們的參與方式通常是擔任積極主導型的角色，如遠東主導遠傳電信與新世紀資通，力霸主導東森媒體與東森寬頻，太平洋電纜主導台灣大哥大與台灣固網等。

從以上的分析可歸納出以下結果：

- 1) 這些較成功的集團企業，其各自都有主要專注的領域，並不會參與太多各種不同的產業；
- 2) 要進入新的領域並非易事，但有須要還是會做，不過作起來需要集中投入相當的資源與心力；
- 3) 轉型的比例不低，這三十大集團中，就有八家在近十多年來

進行了較大規模跨產業的轉型，即第二與第四類各四家；

- 4) 同時，轉入服務業與原就在服務業的十一家集團企業，其在新開放特許市場的參與項目平均三家以上，顯然它們認為在特許市場開放之後，要在此現代服務業領域中作較廣泛經營，才符合集團的利益。

從以上的歸納，可以看出 Chandler (1990) 以及 Penrose (1959) 所提出的「組織能力」概念是有意義的，亦即每個集團企業在過去，依據其所活動的產業範圍，累積了某種型態組織的能力，涵蓋生產、管理與行銷等方面，而這也構成了集團的核心能力 (core competence)。但組織能力必然包含特定 (specific) 與普遍 (general) 的成分，特定部分依據集團所活動的產業特性而定，普遍部分則包含比較一般性的企業組織管理能力。當集團要轉型之際，則其普遍性的組織能力可以發揮其功能，但是必須集中投入相當的資源與心力，才能開始掌握新進入的產業之特性。而範疇經濟則是相對應於這普遍性的組織能力。

對於本文所研究的現象——新開放的特許市場由集團企業主導，文中原先提出了兩個可能的解釋，一是集團具有範疇經濟的優勢，一是集團有轉型的需要。在此可以用這三十大集團參與的情況，來評估這兩個解釋。

這三十大集團中真正積極參與特許市場的只有第四與第五兩類，其他三類集團只有少數以持股方式被動參與。照常理這些成功的前三十大集團，都應具備普遍性的組織能力，亦即具備範疇經濟的優勢。但他們對參與特許市場很有選擇性，顯然具備範疇經濟只是一種必要條件，而不是充分條件。

大幅參與特許市場的第四與第五類集團顯然有不相同的動機。第四類集團是將核心從製造業轉進到服務業來，並且是大規模的參進。如上述分析，轉型過程中，他們雖可部分依靠普遍性的組織能力，但是他們必須集中資源與精力，來快速學習並累積服務業特定的組織能

力，這其中必然牽涉相當高的風險。他們的動機顯然是爲了替集團尋找新的成長機會。這是因爲台灣產業循環的速度極快，早年的成長產業如紡織（遠東、潤泰）、水泥（遠東）、食品（統一）與電纜（太平洋）業等，早已成爲成熟產業，已經無法提供集團成長的空間。

第五類集團原先就在耕耘服務業，不過在開放前，可以享有寡佔的優渥地位與利潤。在開放後，市場隨著競爭而快速成長，同時競爭者不斷湧入，他們爲了生存必須保衛既有的市場地位，必須搶佔市場。不過，像國泰人壽、新光、富邦等主力顯然放在建立金融王國，而力霸與和信的戰場則拉的較長。此類集團一方面要保衛市場地位，一方面也要轉型，從被保護的市場環境，轉而適應高度競爭的現代服務業市場。

除了範疇經濟與轉型需要之因素外，集團的策略選擇也是有一定影響<sup>67</sup>。譬如太平洋電纜與華新麗華，原先的核心企業都是在生產電線電纜，但一個選擇轉進高科技產業，一個選擇轉進電信服務業，兩者都成功做到了。兩者道路的不同只能以集團的策略選擇來解釋。

總之，對三十大情況的分析，讓我們可以作以下結論：新開放的特許市場，之所以由集團企業主導，集團企業的範疇經濟是一必要條件，而集團企業在此時刻面對轉型的壓力，是充分條件，而集團企業的策略選擇，會幫助決定其轉型或參與的方向。

#### 4.4 外資與政府政策

此文中所討論的特許市場都屬於服務業，外資的威脅不是以進口品形式存在，而是經由直接投資或合作投資的方式顯現，因此外資的參與，是政府政策在扶植本地企業的目的下積極管制的對象。

這些新開放的服務業都是現代化的關鍵性服務業，在金融與通訊

---

67. 新廠商理論就清楚正面的處理了這問題，如 Nelson (1994) 就是試圖回答「為何企業會相異？」之問題。

產業中，先進國家大企業的資本、技術以及經營管理能力，都在在優於本國企業，因此在開放過程中，如何管制外資的參與，會嚴重影響到本國廠商的參進與生存。在這方面，在自由化過程中，政府政策清楚的顯示了扶植國內廠商的政策方向。

通訊產業在開放之初，開放條例中清楚規定外資的比例不能超過20%，之後於1999年末將此比例（含間接投資）提高為60%<sup>68</sup>。如行動電話服務業在開放之初，各民營業者都尋得一外國企業合資，後者除了出資二成之外，也提供技術移轉與經營管理支援。大致上而言，至今這模式也已成功的達到了扶植國內企業，並藉由外資的參與達到技術移轉並提昇國內產業水準的目的。（至今已有兩家外資將其股份賣出。）

銀行業部分，政府雖早就容許外國銀行來台設立分支機構，但是在近年來，因預期加入世界貿易組織之要求，已經逐步放寬對外商銀行營運之限制。2001年通過銀行購併以及金融控股公司法，雖使得外商銀行可併購本國銀行，此政策更重要的目的是要推動本國銀行進一步的整合並擴大規模，以便能夠因應外國金融機構的競爭壓力。

在金融業與通訊業開放之初，政府都曾對外資的參與加予限制，然後再逐步的提高開放程度。這政策確實給予了國內廠商在開放之初一些保護的空間，讓國內廠商得到先佔據市場的優勢。

同時，在這些外資覬覦的現代服務業市場中，都是集團企業或者

---

68. 1996年1月立法院三讀通過的電信法第十二條規定，利用他人基線設備的加值型網路業者的第二類電信事業，外資完全不設限；無線、衛星、固定網路等第一類電信事業，則訂有外資（含間接投資）上限為20%。（薛琦，1998）。之後於1999年10月22日電信法第十二條立法院三讀修正為外國人直接投資不得超過20%，直接加間接投資不得超過60%。但施行時間由行政院另行公告。（工商時報，1999/10/23）。民營固網開放民營業者於1999年12月30日截止登記，因當時行政院仍未公告採行新版的60%，投標廠商仍按舊法20%的規定募集外資。（工商時報，1999/12/11）。直到2001年7月13日証期會公佈，最新的電信業外資直接與間接的持股比例上限提高為60%。（工商時報，2001/7/14）。

轉進或者擴張來經營佈局，在未來迎戰全球化與外資的挑戰。這也肯定了安士敦（1989）等所提出的說法，亦即落後國家在追趕過程中，集團企業的制度比較容易讓落後國家有效利用其稀有的組織能力。

## 5. 結語

台灣在近十多年來進行了相當大幅度的自由化，國內新開放了諸多特許市場，尤其是大型現代服務業市場。本研究整理了其中比較重要的案例，包括銀行、票卷、行動電話服務、有線電視、電廠、高鐵與固網等，發現開放之後的新參進者幾乎皆為集團企業的子公司，市場的開放正提供了既有的集團企業擴張的機會。這現象要如何解釋？是因為集團企業擁有特殊的優勢，還是緣於集團企業積極轉型尋求成長空間之動機，是本文所探討的問題。

這些特許市場原先參進是受政策管制，在開放時市場規模已很龐大，因此在市場開放之際，小規模參進的空間就很小。參進門檻、開放時機以及規模經濟等因素只涉及單一產業，無法解釋為何這些大型參進廠商必須是集團企業的成員。範疇經濟才可能會是集團企業的優勢所在，其包含籌資能力與計畫執行能力等。

組織能力是先進企業長期在生產、管理、行銷方面作投資，所累積的不易被模仿複製的能力。若將其區分為特定與普遍兩種，特定的組織能力則是與產業特性相關，普遍的組織能力則與範疇經濟相對應。

以三十大集團為例，可依其核心企業的產業歸屬來將他們分成五類集團：高科技、轉進高科技、製造業、製造轉進服務業、服務業。本文並發現這些集團幾乎都各有專注領域，轉進新領域的集團可依賴其普遍性組織能力，但須集中力量快速累積特定性的組織能力。因為台灣產業變遷迅速，近年來轉型的集團數目超過三十大的四分之一。

同時，主要參與特許市場者，屬最後兩類集團，前三類只有少數（且是以入股方式）參與投資。這顯示範疇經濟只是必要而非充分條

件。集團轉型的動機是驅使第四類集團轉進並大幅參與特許市場之主因。而第五類集團原就屬於服務業，他們則必須起身防衛市場，並轉型來適應新的高度競爭環境。再則，集團的策略選擇會幫助決定其轉型的方向。

因服務業中先進國的先進企業明顯有其優勢，政府在開放市場之初，對於外資的參與都有限制，此後再逐步開放。這種政策給予了本地廠商學習的空間。同時，由集團企業來主導特許市場，也印證了落後國家常需依賴集團企業這制度來做為市場之替代品之說法。

除了這些特許市場外，集團企業在台灣整體經濟之比重，近年來也有明顯上升的趨勢。在全球化的情境下，台灣顯然需要集團企業及大型企業，來與先進國的先進企業抗衡。在外銷產業中，大者恆大的趨勢，並不會帶來壟斷的危險，但是國內市場不同於外銷市場，我們必然要關切國內市場的壟斷程度以及其社會公平性的意涵。亦即在政策上，必須要在全球競爭力以及社會公平性的考量中設法取得合理的平衡。不過可確定的是，未來在台灣，集團大企業的角色只會更為吃重，期望中小企業替代大企業來擔任這任務，並避免這樣的兩難，已經成為不切實際的幻想。

### 參考書目

#### 中文部分：

- 刁曼蓬，1995，〈國票風暴尚未落幕〉，《天下》，第 173 期，10 月，126-128。
- ，1999，〈高鐵路上關山重重〉，《天下》，第 220 期，9 月，176-181。
- 天下編輯部，1994，〈一百大企業集團爭食金融服務業大餅〉，《天下》，第 159 期，8 月，207-209。
- ，歷年，〈一百大集團總表〉，《天下》，第 159 期，1994 年 8 月，211-215；第 183 期，1996 年 8 月，57-61；第 195 期，1997 年

- 8月，65-69；第207期，1998年8月，73-77。
- ，歷年，〈五十大集團總表〉，《天下》，第220期，1999年9月，213-219；特刊第28期，2000年5月，368-371。
- 中華徵信所，《台灣地區集團企業研究》，1972，1974，1976，1978，1980，1982/83，1985/86，1988/89，1990/91，1992/93，1994/95，1996/97，1998/99，2000，2001年各版。
- 王正勤，1998，〈百大集團爭霸戰核心能力引爆規模成長〉，《天下》，第207期，8月，46-54。
- 王志仁，1997，〈百大集團爭霸戰策略定位引爆成長火力〉，《天下》，第195期，8月，38-46。
- 台灣高鐵局，2000，《高鐵簡訊》，第57期，2000/12/03，交通部高鐵工程局網站，<http://www.hsr.gov.tw>。
- 江丙坤，1999，〈台灣經濟發展經驗〉，1999/4演講稿，經建會網站：<http://cepd.spring.org.tw>。
- 交通部高速鐵路工程局網站：「高鐵經費及融資」網頁。
- 朱雲鵬，1999，〈1980年代以來自由化政策的探討：延遲、躍進與學習機制的演化〉，1980年代以來台灣經濟發展經驗學術研討會，1999/3。
- 何琦瑜，1996，〈財團搶攻有線電視〉，《天下》，第182期，7月，126-132。
- ，1998，〈大哥大打進未來〉，《天下》，第205期，6月，74-80。
- 沈嘉信，1999，〈五十大集團爭霸集團分殖強化母集團〉，《天下》，第220期，9月，204-211。
- ，2000，〈集團爭霸戰比資金比知識比網絡〉，《天下》，特刊第28期，5月，361-366。
- 林智新，1981，〈十大企業集團分析〉，《天下》，第6期，11月，42-48。
- 胡世杰，1994，〈票券業告別寡佔？〉，《天下》，第159期，8月，103-106。



- 洪世章、陳忠賢，2000，〈台灣企業集團的發展是漸趨同形嗎？〉，《台大管理叢刊》，11卷1期，73-101。
- 洪美娟，1995，〈民營電廠照亮台灣？〉，《天下》，第175期，12月，178-181。
- ，1996，〈群雄競逐電訊金礦〉，《天下》，第183期，8月，106-112。
- 洪懿妍，1999，〈財團爭取固網執照五路競奪未來通行證〉，《天下》，第215期，4月，52-54。
- 洪懿妍、顏和正，2001，〈三G選秀，六大集團鬥豔〉，《天下》，第225期，2月，200-214。
- 高立南、金崇遠、曾嫵卿、周新權、段水雲，1991，〈新銀行風雲錄〉，《財訊》，第115期，10月，133-178。
- 高立南，1992，〈新銀行幕後股東——浮上檯面——單一財團主控新銀行董監席位〉，《財訊》，第119期，2月，185-188。
- 郭大微，1994，〈企業集團各擁有一片天〉，《天下》，第158期，7月，144-146。
- 陳一姍，1996，〈票券市場彈性致勝〉，《天下》，第186期，11月，54-56。
- ，1998，〈台灣BOT高鐵啓示路〉，《天下》，第207期，8月，178-184。
- 陳添枝，1999，〈1980年代以來台灣的貿易自由化〉，1980年代以來台灣經濟發展經驗學術研討會，1999/3。
- 張戎誼，1997，〈台灣、中華高鐵聯盟較勁奪標容易風險難扛〉，《天下》，第197期，10月，78-86。
- 張琬琳，2001，〈有線電視大戰誰得利？從600家變成5大集團，故事可寫成一本書〉，《新新聞》，第741期，68-71。
- 黃登興，1999，〈台灣的集團企業與出口貿易〉，產業及區域經濟學學術研討會，1999/2/5。

- 黃維明, 1998, 〈如果, 台灣沒電了……〉, 《天下》, 第 209 期, 10 月, 166-171。
- 楊雅惠, 1999, 〈1980 年代以來之台灣金融發展〉, 1980 年代以來台灣經濟發展經驗學術研討會, 1999/3。
- 楊瑪利, 2001, 〈錢與影響力誰掌控你的視聽? 系列: 媒體整合肥了業者苦了觀眾〉, 《天下》, 第 238 期, 3 月, 136-162。
- 歐錫昌, 1996, 〈跨出台灣才能贏的競賽—百大集團新戰局〉, 《天下》, 第 183 期, 8 月, 27-32。
- 鄭陸霖, 2000, 〈是誰惹毛了沈睡的貓? 台灣有線電視市場場域中的權力競爭〉, 《台灣產業研究》, 第三期, 頁 225-261, 2000 年 12 月出版。
- 劉吉玲, 1999, 〈財團搶建民營電廠, 誰最來電?〉, 《商業週刊》, 第 621 期, 10 月, 133-136。
- 薛琦, 1998 (1), 〈轉型中的台灣電信產業——建立亞太營運中心及加入世界貿易組織〉, 1998/2/17 演講稿。(經建會網站, <http://cepd.spring.org.tw/Speak/870217index.html>)
- , 1998 (2), 〈金融自由化與金融風暴〉, 1998/4/16 中美經濟合作策進會演講稿。

英文部分：

- Amsden, A.H., and Wan-wen Chu, forthcoming, *Beyond Late Development: Taiwan's Upgrading Policies*, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Amsden, A.H., 1989. *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. Oxford: Oxford University Press.
- Chandler, Jr., A. D., 1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Mass.: Belknap of Harvard University Press.
- Chou, Tein-Chen, 1988. Aggregate Concentration Ratios and

- Business Groups: A Case Study of Taiwan, *Taiwan Economic Review*, 16(1), 1988/3, 79-94.
- Gerschenkron, A., 1962. *Economic Backwardness in Historical Perspective*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Hamilton, G.G., 1997. Organization and Market Processes in Taiwan's Capitalist Economy, in M. Orru, N.W. Biggart and G.G. Hamilton, *The Economic Organization of East Asian Capitalism*, 237-93, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nelson, R. R., 1994. Why do firms differ, and how does it matter? in Rumelt, R.P., D.E. Schendel and D.J. Teece (eds.), *Fundamental Issues in Strategy*, 247-69, Cambridge, Mass.: Harvard Business Press.
- Penrose, E. T., 1995 (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, 3<sup>rd</sup> ed., Oxford: Oxford University Press.