

[英] 伊恩·福特 著

電子工業出版社

内 容 提 要

这是一本介绍英国个体商创业及经营方法的小册子。由于劳动力过剩问题日益突出，不少人对做生意发生兴趣，他们很想买到一家商行，从事个体经营或合伙经营。本书共分为两部分。第一部分向读者介绍了购买商行时可能遇到的圈套和陷阱，以及如何识破这些圈套和陷阱；第二部分介绍了经营商行所涉及的各种问题，以及经营者应具备的基本知识和技巧。

经商指南与技巧

〔英〕伊恩·福持 著

尹向泽 崔赤 译

张明威 校

责任编辑 张文生

*

电子工业出版社出版（北京市万寿路）

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

巨山印刷厂印刷

*

开本：787×1092毫米 1/32 印张：5.625 字数：126.3千字

1987年1月第一版 1987年1月第一次印刷

印数：1—11300册 定价：1.20元

统一书号：15290·364

序 言

如今，越来越多的人打算放弃有固定工资收入的职业，通过购买自己的商行，去寻求一种独立而又安全的生活。出现这种趋势的原因很多，但主要还是由于目前国民经济不大景气。

现在许多公司已非常清楚地认识到，削减劳动力可以节省开支，而充分利用资本拨款和政府各种现行规划中的刺激措施又可以促进这种趋势的发展。为降低生产成本，现代化的工厂和机械设备正在投入使用，挤掉了大量的生产工人。为了减少行政管理人员和间接费用，各种电子计算机和会计应用机械也正不断涌现出来。新闻界也大量报导出大公司合并成工厂关闭所造成的劳动力过剩等消息。

此外，在如今这样的大规模生产时代，机器的使用日益减少了对熟工巧匠的需要，并取代了那些枯燥无味、使人厌倦的技术要求不高的工作。在不太久以前的经济萧条时期，人们还能够勉强接受这种说法，即工厂的普通工人是主要受害者，因为他们所面临失业的可能性，比起那些白领工人要大得多，而现在则完全不是这样了。实际上，无论是工厂工人、办公室职员或高级管理人员，乃至董事会成员，都同样面临着人员过剩的危机。

所以，就业人口中各个阶层的人们现在都对购买商行产生了兴趣。

1954年以来，许多家庭已有能力积累资本，再加上现在有可能因人员过剩被裁减而获得一大笔补偿金，他们现在都

需要认真考虑是否用这些资本去做生意。很多人渴望并且也有办法买到一家商行,不过,他们也明白,由于缺乏经验,一笔亏本生意可使他们的资本一下子化为乌有。这种担心是完全可以理解的。打官司时,习惯上总是认为“买方应该自己谨慎”。这就是说,若要使生意做好,关键在于买方自己。因为等成交以后才发现是笔亏本买卖,要想追回赔偿就不可能了。当然也有少数例外,如买方是在被威胁下或被施以了药物影响,或是被酒灌醉以后,或是被欺诈而达成买卖契约。在这种情况下,可通过法律程序索赔损失。

本书的目的有两个。第一,让读者了解在购买商行时可能会遇到哪些圈套和陷阱,同时也教会他们如何去识破这些圈套和陷阱。第二,让读者对经营商行所涉及的各种问题有一个基本了解。

如果你发现有合适的商行,首先要摸清大概情况,然后亲自作进一步具体调查。若通过调查后对这个商行仍有兴趣,那就再去征求行家意见,然后同自己的观点进行比较。你应意识到,要是你对生意一无所知,你就得在很大程度上依赖于会计师和律师,其实,他们不过是在调查过程中看出某些征兆,然后告诉你不要做这笔买卖,而你却不得不为这样的忠告付出大笔开支。你若亲自去考察,可能花费不多费用也会得到同样结果。

在购买一家商行以后不久,你也许会这样对自己说:“我怎么竟会想起做生意来了?我以前为别人干活的收入比现在还要多呢!”本书的关键就在于使你避免这种结果。有很多夫妻俩做生意的例子,由于他们买了一家很糟糕的商行,最后才发现已无法摆脱这个包袱,结果,开始是雄心勃勃,充满幻想,最后却亏掉老本,以关门而告终。尽管还可寄希望

于出租营业用房，但投进买卖中的原有资本却分文也找不回来了。

然而，大多数可购买的商行情况够是令人满意的，许多夫妻都可能从自己经营的商行中体会到生活的舒适和愉快。他们还发现，自己独立经商，虽然工作的时间较长，但可以摆脱那种受雇于他人时的辛苦和心理紧张。

最后，必须随时记住，读过本书后，尽管还需要从会计师和律师那里吸取有益的建议，但最终应当由你来独自决定是否做买卖。因此，你对经商所涉及的问题了解得越多，你的判断就会越正确。

译者的话

随着我国城乡经济体制改革逐步广泛深入的开展，近年来城乡各地大量涌现出各种形式的商业性经济实体，如个体经营户、集体企业，各种实业公司，经销代理等，尤其是城市及乡镇的广大待业青年，自筹资金成立了各种各样的个体经营户，以独自经营或多人合伙经营等方式，从事商业活动。但目前很多人还缺乏经营管理的经验，尤其是使中、小规模经济实体保证不亏损，争取盈利所需的各种方法和技巧。

本书系统、概括地介绍了英国有关经营管理中小规模商业性经济实体的方法和窍门，特别针对刚刚步入经营管理领域的读者，着重指出了在购买、销售及帐务管理等方面容易失误的地方，以及识别和防止这类易犯的错误的方法。同时，还介绍了购买、销售过程中所涉及到的其它各个方面。全书分为两部分：第一部分介绍了有关购买业务的整个过程，包括：经营方式、制定目标、寻找生意、创业途径、专营商、合伙经营、有限公司、租赁、征税、帐户、业务评价等。第二部分分析了购买以后的各个步骤，并介绍了具体的方法和技巧，包括：零售、购买、广告宣传、管理复式记帐、保险、限制雇主的法令、增值税等。

本书虽系译著，但从经济学角度看，书中介绍的许多基本概念、方法和技巧，仍然适合我国目前的国情。特别在目前国内还没有专门论述中小型商业实体的经营方法及技巧的

书籍的情况下，本书对广大从事商业贸易的读者定会大有裨益。阅读本书不需要具备专门的商业财会知识，但读完全书后可获得有关商业贸易的较系统的基本概念和方法，懂得如何使自己的经营实体具备更强的竞争能力，以及怎样在具体的购买和销售进程中防止失误，尽可能盈利。

党的工作重点转移后，要求经济理论和经济管理工作更好地为四个现代化服务，邓小平同志也在最近的讲话中谈到：“任何国家要发达起来，闭关自守都不可能。”鉴于此，我们认为：本书为促进城市经济体制改革，繁荣城乡经济，推荐给我国广大的读者是有积极意义的。

由于译者水平有限，虽经多次修改和加工，译文不妥之处恐仍难免，欢迎广大读者不吝赐教。

本书译毕后，曾请李斯彦教授对第一至五章、第二十和第二十一章作了部份校改，在此表示感谢。

目 录

第一部分 商行的购买

第一章	商行的组织形式.....	(1)
	个体经营—合伙经营—有限公司	
第二章	选择和设定目标.....	(10)
	营业地址—生意类型—资金	
第三章	寻找所购买商行的方法.....	(18)
第四章	对所购买商行情况的分析.....	(21)
第五章	经营状况表、损益表和资产负债表： 个体经营.....	(25)
第六章	经营状况表、损益表和资产负债表： 合伙经营.....	(41)
第七章	经营状况表、损益表和资产负债表： 有限公司.....	(44)
	购买营业资产和固定资产—购买股本	
第八章	租赁.....	(49)
第九章	税务.....	(53)
第十章	帐目：当期.....	(58)
第十一章	商行估价.....	(62)
	潜力—商誉—租赁—装置及设施—机动车—存 货—各种应收款—银行存款和库存现金—预付 现金—负债—估价	
第十二章	其他问题.....	(77)

邮政代办处—酒店和其他有卖酒执照的商店—
烟草销售—加油站—药店—销售 特许和代理商
—贸易限制条款—结论

第二部分 商行的经营

第十三章	零售.....	(83)
	定价—店员—推销—提示	
第十四章	采购.....	(89)
第十五章	广告.....	(94)
第十六章	管理.....	(98)
第十七章	复式记帐.....	(106)
	零用现金簿—购货分类帐和购 货日记簿—销售 分类帐和销售日记簿—现金折扣—银行存 款余 额的调节	
第十八章	保险.....	(131)
第十九章	有关雇员的法规.....	(134)
	《就业合同法》—《职业工会和劳工 关系法》 —《就业保护法》—《反对性别歧视法》	
第二十章	增值税.....	(144)
第二十一章	杂录.....	(147)
	《消费信用法》—反通货膨胀—资本 转让税— 所得税—国家保险税—第四类 国家 保 险 税— 《办事处、商店和铁路 房 产 法》—《种族关 系法》：就业—《商店法》(1965年修正案)— 《贸易说明法》—《贸易赠券法》	

第一部分 商行的购买

第一章 商行的组织形式

首先必须决定的问题，是采取什么样的形式从事经营活动。一般来说，商行的组织形式可分为个体经营（Sole trader）、合伙经营（Partnership）和有限公司（Limited Company）。如果你想把商行拥为己有，可以选择个体经营或有限公司；如果你还有合伙人（比如你妻子），那就只能选择合伙经营或有限公司。

一、个体经营

个体经营是指业主产权完全属于个人所有，并在经营中自负盈亏的商行组织形式。其主要优点在于，可在法律允许范围内采用各种不受限制的具体经营方法，可根据个人意愿随时作出决策或改变策略，而不必对任何人负责，赚得的利润完全归己有，当然，也要独自承担全部亏损。

个体经营的主要缺点是，在无偿债能力的情况下，如果商行债务不能得到完全偿付，则债权人可能瓜分个体经营者的私人资产。比如，某个体商无力偿还债权人4,000英镑债款，但其名下尚有一套价值5,000英镑的房舍，并且，他将自己的商行变卖后得到1,000英镑。债权人不但有权得到1,000英镑变卖商行的价款，而且还可通过法律程序拍卖个体商的房舍，从中得到另外3,000英镑，以弥补个

体商所欠的债务。

个体商若不以个人姓名从事经营活动，则必须向商务部 (Board of Trade) 的商号名称注册局 (Registrar of Business Names) 申报，并交纳少量注册费。

二、合伙经营

按照《合伙经营法》(The Partnership Act)所下的定义，合伙经营是指“以获得利润为目的而共同经营同一企业的人们之间存在的关系”。

由于合伙经营是由多人组成的，所以，在开始组建时，必须制订一套经营条例，以便大家共同遵循。这种条例可以采取“合伙协议”(Deed of Partnership)的形式，应包括以下重要条款：

1. 合伙人之间如何分配利润和负担亏损（包括营业利润和资本利润）；

2. 每个合伙者应投入的资本额；

3. 合伙人薪金（如果有的话）；

4. 关于年度报表的编制及审计的安排；

5. 关于合伙人个人提款的规定（如果有的话）；

6. 对商业信誉的估价，特别要估计合伙人中有人退出或死去时商誉的变化情况；

7. 关于偿付资本利息和贷款利息（如果有的话）以及确定个人提款利息的规定；

8. 关于合伙人之间对“合伙协议”的条款有不同意见时如何仲裁的规定。

有时候，也存在合伙人相互间没有订立任何正式协议就开业的情况。如果属于这种情况，则在正式的“合伙协议”

制订出来之前，合伙人的权力和责任由《合伙经营法》来决定。其主要规定有：

1. 合伙人平等分享资本性和营业性利润，也必须平等承担亏损，不论是资本性亏损或其他亏损；

2. 合伙人有权按百分之五的年利率收取垫款利息（比如借款），该款是合伙人另在资本额之外垫付的；

3. 合伙人在合伙公司中无权享受任何形式的工资（当然，他们有共享利润的权利）；

4. 在确定利润分成方案之前，合伙人无权将自己资本帐户的利息结余记入己方。

与个体经营一样，合伙人对于经营中发生的一切债务均必须以个人名义承担责任，必要时还得以个人资产偿付。

另外，不是以合伙人姓名从事经营的合伙公司，与个体经营企业出现这种情况时相同，要向商号名称注册局申报。

三、有限公司

有限公司分为以下三种类型：

1. 保证有限公司 (Companies limited by guarantee) ；

2. 无限公司 (Unlimited Companies) ；

3. 股份有限公司 (Companies limited by share) 。

上述三种类型中，第1、2两种与本书论题关系不大，故不再提及。我们只需要集中讨论股份有限公司这种形式。在股份有限公司内，其成员的债务责任仅限于由公司已发行股票面值所规定的范围。

股份有限公司分为两类，一类是公营股份公司（同样与

本书无关，略去不论），另一类是私营股份公司。私营公司被定义为：

1. 限制股份转让权；
2. 公司的正式股东限制在50人以内（不包括正在雇用和已告退的雇员）；
3. 拒绝国营单位认购公司股票或债券。

由于有限公司具有“法人”的地位，因此，凡是有可能与这类公司发生业务关系的个人或公司，都可以了解其经营管理章程或条例，这一点是非常重要的。这类章程或条例分为两部分。一般来说，第一部分是公司与第三者往来活动的规定，称为“公司备查录”（Memorandum of Association），第二部分是公司内部经营管理的规定，称为“公司章程”（Articles of Association）。

“公司备查录”必须阐明：

1. 公司的名称，其最后结尾的词应是“有限公司”（Limited）；
2. 公司永久性地址，例如，必须指明公司注册办公地点是英格兰（包括威尔士）还是在苏格兰；
3. 公司宗旨，即成立公司的目的，以及为达到此目的所需具备的权限；
4. 公司股东的债务责任是有限的；
5. 公司拟登记注册的股本总额，以及所划分的股份。

以上条款中，重要的是公司宗旨一项（见上述第三条），必须明确阐明公司准备经营什么业务，该条款最好也要写上公司日后所需从事的业务范围。这样做的原因可用下面的例子说明。假设某公司原来仅限于销售糖果糕点、报纸、烟叶，后来生意发展兴隆，为了扩大经营，这家公司便将其

赚得的利润作为投资买进一家鞋店。由于“公司备查录”中不包括这项业务，所以，买进鞋店并非在公司的营业权允许范围之内。而如果这项投资失败，由此而引起的债务则要由公司董事个人负责。

除了在给私营公司下定义时所提到的三条以外，“公司章程”还应包括下面一些规定：

1. 股票发行的规定和关于不同股东如普通股股东、延期付息股股东以及优先股股东的不同权利的规定；
2. 向未交股金者发出催缴股款通知的时间及方式的规定；
3. 股份转让规定；
4. 资本变更规定；
5. 召开公司股东会议、发布会议通知、股东表决权以及议程安排等规定；
6. 董事名额、任命或退休方式；
7. 董事的权力和责任（若超越规定的权力范围行事，则个人应承担亏损责任）、报酬、以及是否必须拥有股份方有担任董事的资格的规定；
8. 公章使用规定，董事签署盖有公章的文件仅仅意味着证实了公章的使用；
9. 关于公布股息和留存收益的规定；
10. 关于有关帐簿登记及审计的规定。

在英国，一家公司正式取得法人资格前，商号注册局和公司登记处必须给它颁发公司注册证（相当于出生证）。获得该证明必须向商号注册局交付下列文件：

1. “公司备查录”；
2. “公司章程”；

3. 关于公司组建程序符合一切法定要求的说明;

4. 公司法定股本清单。

如果公司地址选在苏格兰, 同样必须向爱丁堡的公司注册局交付上述文件。

建立有限公司主要有两条途径。第一, 可以让你的律师去替你组建, 不过一般费用较高; 第二, 通过经纪人去购买一个现成的公司, 这种办法最简单也最经济。有很多公司都在全国性的报刊上登广告, 就像烟草商买卖香烟一样, 他们组建好一个公司, 然后又将其卖出去。因为这种公司以前没有任何经营业务, 一清二白, 所以你购买这种公司不会承担债务方面的风险。你所要做的, 只是打个电话给经纪人, 告诉他你准备经营的生意是什么样的性质, 然后, 只需付出75~95英镑费用, 即可在72小时内获得连同注册证和必要的法定登记簿等文件在内的一家有限公司。然而, 有时也会出现所得到公司的名称不合你心意的情况, 此时, 可再加付40英镑费用换个公司名称。

另外, 你也可根据第二种方式, 按照自己选定的能够为注册局所接受的名称去订购一家公司。这样, 10天之内公司就可组成, 费用一般是85~100英镑。这同让律师代为组建所付费用相比, 还是要少些。

有限公司除以自己名义经营外, 以他人名义经营(比如以购得的另一家商行名义经营)也未偿不可, 不过仍然要向公司名称注册局申报罢了。

最后, 有必要将本章内容从实用角度加以阐述。

从税务角度来看:

1. 如果公司预期经营利润每年约6, 000英镑(在此水平, 需按较高税率缴纳所得税), 并且将所得利润全部作为

收益取出，那么，不管选择个体经营、合伙经营还是有限公司，都没有什么突出的优越之处。在此情况下，建议选择有限公司的组织形式。

2. 如果公司预期经营利润达到每年约6,000英镑，并打算将尽可能多的利润留存以扩大经营，那么选择个体经营或合伙经营要好些。

3. 如果预期每年利润高于6,000英镑，则选择有限公司为好。不过，你应当充分考虑会计师的意见，因为决定采取哪种形式必须考虑预期利润水平、预计经营收入以及个人所得税减免等因素。

有限公司的其他优点：

1. 因为你在有限公司里的股份代表着你的财产，所以用赠与的方法来减少资本转移税的发生是比较容易的。你只需把你在公司的股份转交给你的亲属或其他可以从中得益的人，这与合伙经营赠捐利息收益的方法相比，更容易取得成功。

2. 如前所述，在公司破产时，你所担负的债务是有限的。

3. 一般来说，有限公司比个体经营和合伙经营更容易得到额外的资金来源。

4. 董事或股东的死亡对于有限公司经营的连续性不会有任何影响。

有限公司的不利之处：

1. 主要不利之处在于，你必须向商号注册局交付一份经过审定的财务报表。这意味着任何人只要付点费用，就可以查看这些报表，并且还可查看公司组建前按要求存档的有关文件。不过，目前英国工业界获得巨额利润的企业也同样

必须公开其每年的财务状况。相比之下，你的利润和工资数额要小得多，所以实际上不大可能会有人对此眼红。

2. 一家有限公司必须持有法定注册证，这也是允许任何人检查的。注册证上必须说明：

- (1) 公司股东及其在公司的股份；
- (2) 董事的姓名、住址及其在公司的股份；
- (3) 关于公司为取得有保贷款所做出的低押或担保物的简要说明；
- (4) 法定股本和已发行股本的详情；
- (5) 公司董事兼任其他董事职务的详情；
- (6) 秘书的姓名和住址。

另外，公司必须每年按规定向商号注册局交付一份填制完好的报告（一般称为“年报”），供外部有关人员查阅。

3. 有限公司的财务报表必须接受审计检查。因此，会计师不仅要填制财务报表，而且必须保证其正确无误。而在个体经营情况下，只要根据帐簿、收据以及其他业务凭证编制好财务报表就可以了。

4. 一家有限公司最少必须有两个股东。然而，你可以根据法律采用下列方法独自掌握一家公司。假定公司发行1,000股普通股，每股票面价值1英镑。你自己名下掌握999股，剩下一股给你妻子，然后留存一份你妻子签过名的股份出让协定 (Deed of Transfer)，以便日后需要时将公司完全归为己有。同时要求她再签署一份信任证明书 (Declaration of Trust)，说明你妻子以你的被指定人身份持有股份，她将依据你的意愿行事和表决。这样，这家公司实际上就完全成为你自己的了。

你可随时改变公司的组织形式，比如，可由个体经营、