

實用比較管理學

美國企業學

——如何向美國開拓中小企業——

MANAGING BUSINESS
IN USA

范光陵 編著

中華民國工商管理學會叢書
國立成功大學商學院建教合作

實用比較管理學

美國企業學

——如何向美國開拓中小企業——

MANAGING BUSINESS
IN USA

范光陵 編著

Kenneth K. Fan, Ph. D

中華民國工商管理學會叢書
國立成功大學商學院建教合作

美國企業學

——如何向美國開拓中小企業——

版權所有

中華民國六十七年二月初版

中華民國工商管理學會叢書

編著及發行者：范光陵

郵政劃撥：35596帳號

定價~~10元~~ 郵寄手續費10元

序

促進外貿，開拓國際市場是我國上下一致的希望與要求。但是如何做呢？就人言人殊了！做得對嗎？更很少人知道。諺云「入鄉問俗，入國問禁」確有道理。既然想到別人的地盤打天下，憑自己閉關自守而修鍊來的一套，顯然不夠看。

為了使學術能結合國家經濟建設，我寫了這本「美國企業學」，書中的資料可以使諸君在美國開拓市場，建立企業。當然，其中許多構想也可以在德國、日本等其他國家引用。經過各位自己的加強，我想對在中華民國發展企業也應該頗有助益的。

謹以此書獻給

我的父母及有志經濟建設的諸君

范光陵序於成大商學院

民國 67 年 2 月

著者前言

—— 知識爆發；企業爲王 ——

本書的目的是想幫助中小企業家達到「有效管理」之標的。書中的許多事實和看法對大企業家和多國型企業家應該也有幫助。我只想盡力和大家分享我的觀點、經驗和技術。我國企業家們應相互交換學習彼此的經驗。所有其他專業者不都應如此嗎？！

這本書對某些我們所討論的零售商和專業者有特殊的創見。它討論銀行家、律師、會計師、保險家和廣告代理商等爲什麼會對中小企業家有某些與衆不同的做法。企業家們應當了解這些人，而本書將以有效的方法討論他們並提出一些見解。

你也許想擁有自己的企業，假使你現在受雇於某個單位，本書也可幫助你明白你自己所處的地位，並長期保有你的職位，讀完本書之後，你會感到能爲別人工作而不需自傷腦筋地當老板是多麼幸運。

或者……假如你決定當一個競賽者，且有足夠的勇氣與耐性來面對現實，而心中也真想擁有自己的財富，本書內的一些建議對你會有幫助的。

大型企業和中小企業間的衝突並不單純，各行各業均有其一本難唸的經。中小企業家應該知道如何在巨型企業導向下之經濟世界中求生存。如同在其他專業中一樣，中小企業家應時時求技術和方法之革新，他們也有能力及可能性，在一場商業戰爭中不受制於人地發揮其所長。

我讀過許多有關中外企業的著作，本書也引用一些純科學性的探討。不過我寫本書的目的，是要切實際。不只以純學術性的探討爲滿足。

我所提到有關中小企業，一些成功或失敗的例子，並非超乎實際，並非純學術觀點，乃是與我們很密切的實例，本書所論各點不只對美國有效，由於我國經濟發展對我國也大致可通用，即對其他各國而言也頗

有效力也。

總而言之，在這「知識爆發；企業爲王」的「重商時代」，我們太需要「新觀念」了——讓我們勇敢地，挺起胸膛來接受「親觀念」及「新技術」，並建立企業之「新制度」。

目 錄

美國企業學

第一編 財務戰略

- 第一章 企業專家與管理專家
- 第二章 新企業的理財
- 第三章 銀行的過去和現在
- 第四章 銀行家之研究
- 第五章 其他貸款來源

第二編 專業服務

- 第六章 律師之分析
- 第七章 企業的會計師
- 第八章 供應商和購買技術
- 第九章 保險研究

第三編 管理與市場

- 第十章 市場學之研究
- 第十一章 銷售及成本會計
- 第十二章 管理技術之討論
- 第十三章 廣告研究
- 第十四章 兼差專家之用途研究
- 第十五章 福利金與利潤分享制度

第四編 企業的行爲科學

第十六章 「有效」態度之分析

第十七章 企業與教育

第十八章 企業的自由度

第五編 政府與財產規劃

第十九章 企業與美國政府工作

第二十章 財產規劃研究

第一編 財務戰略

第一章 企業專家與管理專家

假若你有足夠的勇氣和耐力，且願意每天努力地工作一段長的時間而不休息，再加上少許運氣和自己的才能，那麼即可放手去爭取這世界最高獎金——企業成功。

這即是爲什麼中小企業吸引許多企業冒險家的緣故：這類人喜歡試著以他自己私人的企業來代替退休金和養老金。

中小企業界充滿許多樂趣，但却不是可任意以玩笑視之。若不是有倒閉破產之風險，則生活一定可以脫離枯燥、沉悶、乏味的公式。

在積極追求那種想法以前，讓我們假設你確實朝著正確的途徑行走：爲使你下決策快速起見，首先我提出下列問題

什麼才算是真正的中小企業？

這解答既不簡單，也不容易定義，這是令人困惑的複雜的，並且不停的在變化中。有一位美國銀行大亨說：「中小企業家也就是想成爲大企業家者」；旨哉斯言！

美國「小型企業界」雜誌對中小企業之定義“一個小型或中型公司，其員工乃在伍百人以內”。美國國家銀行貸款及信用部門協聯會副主席一勞勃特摩里斯（Robert Morris）根據資產多寡把中小企業分類成三種，公佈在他們的報表研究刊物上：第一種中小型企業其資產低於美金 250,000，第二種介於美金 250,000 與美金 1,000,000 之間，第三種介於美金 1,000,000 與 10,000,000 之間。只有少數例

外，比如電子零件、鋼鐵鑄造公司，可以大到10,000,000與25,000,000之間仍叫做中小企業。什麼樣企業才稱得上中小企業，甚至專家都會搞不清。

但反過來說，美國政府的小企業管理局又如何定義小型企業呢？在小型企業局法規上，曾述及小型企業定義“一個可以只由獨資經營的行業，並且它的業務情形不能支配整個市場”這個定義實在是含糊不清。

幸福雜誌（Fortune magazine）於其1958年所出版的書上，對小型企業之說明僅止於利用經營者特徵來分別。幸福之編輯者在其小型企業冒險之序上，曾對企業家所經營之企業說明如下：

幸福假設了一個情況，來決定企業家這個名詞其字典上的意義，譬如；當一個人籌建一企業後，又賣掉，以從中獲取資本收益和長期管理契約權益，他賣掉後便成為一個受雇用的管理者；而真正的企業家將會典當他的妻子的珠寶，並賣掉可兌換的證券，假如他不認為自己只為他人工作的話。

根據這個描述，幸福雜誌所指的小型企業家即屬後者之類型。該描述也指出專業企業家和專業管理專家之分別。即使由上述各方式也並未對中小企業有所定義，資產、銷售額、雇員、管理人員，及所有主自己，都被建議用來描繪小型企業的主要特徵。另一種方法是拿大型企業和中小型企業加以比較。

大型企業有一些特徵，比如它不能快速地做成決策，並且不能快速的傳遞決策訊息，大公司內，有幕僚單位來專負責決策，交給直線主管執行。雇員的參與決策，乃集他們所報告之訊息，意見，加以分類歸納，來幫助決策之達成。而中小企業反之。這無疑便是它的主要特點，但小型企業卻沒有如同大型企業有大量資金或研究發展部門。

當大型企業需要金錢，他們發行更多股業、或債券，而小型企業即使是公司組織型態，也因沒有在股票市場佔一席之地，難以發行股票籌集資金。

從特許權（franchising）觀點來看，美國大型公司具有充分的財政背景，股票市場佔有率，聞名於世的產品以及大型幕僚組織，除此而外，他們亦享有方便，在當地設置營銷處。但是，小型企業卻沒有這方面的優點，為什麼？

這原因是小企業缺乏專業人才的管理或只是家庭式公司型態，在商業界，這問題非常重要。大型企業能享受集權式組織，大量生產，有系統的配銷途徑等利益。舉例而言，大食品加工廠便是最好例證。它能依據「顧客導向」生產符合顧客需求偏好，特別嗜好的產品，而小型企業卻無法做到。

還有小型企業與大型企業明顯不同之點，在於它是屬於地方性的企業。任何一個真正的小型企業，實際上往往是由該行之專家來經營，往往亦係其所有主，從這層意義而言，他是獨立的，他提供資金，享受經營得來的利潤，因此他還可投資第二個、第三個企業。

所以我們在此，對中小企業的概括意義可定義為“一個獨立的企業”或“由一個獨立的所有主或小群體所管理之企業”假如公司漸漸擴大，所有主便漸漸地與公司之間的關係無法分開，或許較無時間管理另一個企業，或許他本身亦會成為管理者之一。

在小型企業，所有主能保有控制權且繼續持有，因此一個由大眾投資的公司，即使其資金非常低，也不能稱為小型企業，此乃因它有多個投資者，即使只一個人持有該公司大部份的股票，對他而言，經營公司和繼續保有他的獨立自主權，並面對其他股東的需求，政府的介入，那

是不容易的。

在美國若公司的銷售額，超過美金五百萬元，或所雇員工人數介於250人與500人之間，資產超過美金一百萬元，常不被稱為小企業。這因其需要數個所有主來投資；而且因數目上的關係，單獨一個所有主若要一面經營此種公司，保有對此公司之控制權，一面仍要保有他的獨立自主權，那是不大可能的事。

至此我們可以明白，小型企業的所有主，能自主地獨立地並有控制之權，來做他自己所願意做的事，因此他比其他人更有機會創造成百萬富翁，但也處在充滿四處危機的環境中。另一種小型企業所屬的特徵一永遠不斷面對競賽的挑戰。因此小型企業更應該由專業者來經營才對。

現在我們談一個小小細節問題，許多小型企業皆由業餘者來經營。

什麼是專業企業家？大體上而言，一個從事企業工作者稱之。其目的乃是賺取利潤，對這種人言，經營企業是一種挑戰也是一種遊戲，一個人能專心一致投身其中可得到許多樂趣。舉例言之，一個企業家好像一個機械工程師，他能從事機械性質的工作，因他喜愛這項工作，對他而言，這不僅是一項職業，也是嗜好，並且他可從其中附帶賺得生活費。

假若機械工程師過剩時，則失業發生。但一個專業企業家（pro-business man），從另一方面意義而言，他能轉變於另一些產品，至於經營細節和何種工商業，隨時可以改變。而他的基本本領仍可應用。

假如你對金屬性質工作非常有興趣，你可在你的地下室設立一個自己遊戲車床，可是不能對其抱有希望太大的觀念並寄予賺取生活費的厚望。假如你是一個好技師，為什麼不去經營一個企業組織。否則你會喪失許多機會，但對於一個“企業專家”（Seasoned Pro）言，做企業其困難也是很多，故應專心一致，不可盲目，不可大意。

但是假如你是真正的全業家，那麼你應下定決心，這裏有四種標準來評鑑，你自己是否具備企業家的才能：

1. 企業家不能僅限從事某一種特殊行業，若有人問“你從事什麼工作”你不能回答說“珠寶商”而應說“企業家或從事我自己的行業”這是因為你可以同時經營不動產生意製造業。

2. 企業專家一切出發點應創立公司，創新產品，發展企業。他不能僅做一保守的經營者，或是信託投資者，靜靜地站着就是退後，他應明白此點，因此他幾乎很少僅執行他人所做的計劃和政策。管理專家（Professional executives）和企業專家（Professional businessmen）不同，前者具有高度經驗、才能，主要在執行：他們也是重要而不可缺的。但管理專家並不負擔風險性，他們皆領有薪水。許多管理專家都在學習中，一旦他們熟能生巧，且擁有資本、能力，他們便一躍而為企業專家。

3. 企業專家們精通他們自己本行的技術和方法。他們有一種自然的傾向——一種似乎與生俱來的技巧來運用它們。即使他們不能夠如此，他們會了解各種管理組合，且一直與進步保持密切關係，他們喜歡討論市場行銷學或領導動機學，並不太重於談論機械及供應線之類——光談後者之人士乃管理或工程專家，非企業專家也。

他知道如何去很快了解各種行業，因為他明白各種行業之原則大同小異，而僅僅細節改變。

4. 企業專家會對當地社會福利關心。它不僅僅是主要把全部時間用於企業上。正如同醫師們獻身於醫師誓約、律師獻身於主持正義公道及維護政府的立法條約。

企業專家目前也沒有任何正式的專利行使特權或執照。但他的倫理

的或道德上的努力，無論如何都應對社會負責。

因為我們正處於企業導向經濟，如同醫師、律師、技師或教授，他們受人敬重如愛戴，企業專家何嘗不應如此呢？而且我們人類的生存都需依靠企業家的成果。

企業家應確認自己的責任以努力替社會大眾造福。

問題：

(一)什麼才算是中小企業？

(二)企業專家 (Pro businessmen) 與管理專家 (Professional executives) 有何不同？

(三)經濟建設應重「工」，抑重「商」？

(四)有人說：“現在是「知識爆發，企業為王」之時代”，你同意嗎？

第二章 新企業的理財

組織一個小企業是容易的——任何人都可做到，但要組織得當就是一種技巧了，第一個考慮的是這個剛萌芽的冒險事業該賦予那一種企業組織形式。

無論你的企業多大，就美國而言（或許在其它各國亦然）你都應該盡可能組成公司的形式。

判斷組成公司型態之利益的方法是看看其他形式的組織的害處。獨資的形式是假設一個人單獨經營。今天越來越多的企業，不管大小或形式，都是由兩個以上的個體共同從事，假設你是未組成公司的單獨業主，整個的責任，財務或其他事務，都降落在你和你的家庭上，沒有法律庇護或保障，你的個人財務和你的企業的財務在法律上是一體而且相同——有風險時一同出問題。

假使某件事出了錯，你所擁有的一切都將冒風險，你可能因此而生病，沒有你的親身出馬，你的企業是否能繼續進行？或是，當你正忙於擴張你的企業，某個老太太可能在你的房地產附近發生意外的事故，你可能被判定該負責任——而且這種債務可能你的保險無法負擔。個人傷害的損害償付可能對你是個天文數字，你可能陷入比破產更糟的地步。

雖然是個小小的危機，為何去冒這個不必要的風險呢，有一個糟的企業第一年的這種機會是很大的，不組成公司的企業將暴露出很多的災禍。

合夥——從個人負債的觀點看，合夥的壞處剛好是兩倍，因為你不但負責像獨資時候一樣的事情，同時還加上對你的合夥人及其行為的責任。這就意味着你們必須嚴密的互相監視，那樣就產生出磨擦，性格與

感情通常牽涉在裡頭，那就不合乎經營企業的原則了。

公司是個分離的實體，它們不因業主的死亡而死亡，除了股票發行的數額外，幾乎沒有個人的債務，假使公司倒了，你的股份一付出去，通常你的債務也結束了。

申請公司的成本是很少的——最多兩三佰塊錢美金，假使要當個利潤儲存機，公司可以說是最好的，利潤的第一部份——假設是\$ 2,5000，是分在交稅小的一類，有很多小企業除了薪資、費用和其他支出剩餘的利潤數字根本就沒超過那個數字。合理的費用支出，公司的交通費，以及管理者的利益是公司可扣除的成本。

當你在美國組成公司時，要你的律師在擬定營業範圍時，範圍越廣越好，使你的公司可做很多事情——買、賣、製造、置產、租約、借款、貸款，和其他。很多企業開始時是一種企業，結果到最後却演變成完全不同的一種。

從建立財富的觀點，藉資金收入（Capital gains）可以說是最好的方法，公司形態可賦予很多益處，股份的價值可增值好幾次，却只有在出賣股份時，才要納稅——依照資金收入的低稅率。在合法限制內，你可把股份免稅的當禮物送人，使股份脫離你的財產，對繼承者說是節省了稅，利潤在稅務局（Internal Revenue Service）的限制內可以留在公司裡，作公司未來的擴張用。在獨資或合夥時，這些行為是要納稅的。假使公司擁有有限的股東人數——像大部份的小企業——它的利潤可以以個人收入的稅率繳稅（如按 Sub Chapter S 所成立之公司）。

進了你腰包的錢像薪資、股息，是當成個人收入納稅，在描述每個美國人與稅務局鬥智的時候，一個企業家說“申請兩份退稅比起只申請一種可以逃避的更多”，廣意的說，像美國這種半社會主義的資本主義

社會中不可能有一種簡單的稅制，或是說一種稅制對全部的人都是公平的——故其中彈性頗大。

一個小企業家想要享受企業的樂趣，同時使得企業有組織而減少風險獲取更多利潤，就該把企業組成公司為妙。（關於公司之組織形態請參閱范光陵著，工商管理學，成大商學院）

公司的另外一個好處是可以發行股票吸收資金。組織合法形成之後，小企業經營的第二步驟是集資，這個步驟通常更重要也更困難。

對任何公司，財務是重要的。對小企業是雙倍重要，因為它資金的來源有限，不管是當財產用或是作營運資金，或是用來擴張。這就是一個公司組織要正確的理由，一個小企業的理財很困難，要是不組成公司，那就更困難了。

可以避免私人債務——往往被大家當成是公司形態的主要利益，可是小企業在美國往往無法擁有這些利益——除非一個公司有不尋常的資產，否則沒有一個銀行或其他貸款機構——甚至是美國小企業局（Small Business Administration）——給它企業貸款，除非公司最高領導人簽發個人簽名的期票。這是事實，甚至那個公司擁有合理的資產也都如此，這是生活的現實，必須去面對它作個人簽名負責，假使你自己對公司都沒有信心，為什麼別人會貸款給你的公司呢？

你如何募集資金開始一個小企業呢？第一個地方就是自己家裡，考慮自己的儲蓄，變賣物品，抵押房子，借款，找親戚，訪朋友，考慮這些可能性，但且勿行動。

除非有絕對的必要，不要把你自己的錢放入企業中。

那是對的，除非其他途徑都已枯竭，否則不要把自己的錢投資進去。