

# 美國에 있어서의 企業家活動에 관한 一研究

—19世紀의 企業의 成長과 活動을 中心으로—

金 宗 炫\*

<目 次>

I. 序 言
II. 近代企業의 成長과 企業活動
III. 巨大企業의 形成과 管理組織
IV. 結 語

## I. 序 言

美國資本主義는 19世紀를 통하여 다이내믹한 발전을 하였다. 특히 南北戰爭이후의 발전은 두드러진 것이었다. 美國資本主義의 발달과정에서 企業은 가장 중요한 制度로서 발달하였으며 그 활동은 미국경제의 발전에서 다이내믹한 要素로서의 역할을 하여 왔다.

美國社會는 英國을 비롯한 유럽移民으로 구성된 多民族社會이며, 미국자본주의는 봉건적·전근대적 전통없이 유럽資本主義와 접합되어 순수하게 발달하였다. 美國社會에서 추구된 가장 중요한 價値는 기본적으로 經濟的 價値였으며 個人의 能力을 발휘하여 공정한 경쟁을 통해서 성취되는 經濟的·企業家的 成功은 合目的的인 것으로 높이 평가되었다. 또한 19世紀를 통해서 美國에는 풍부한 土地와 自然資源, 증대하는 資本 및 勞動, 그리고 확대되는 市場이 있었다. 이러한 조건에서 활발한 기업활동이 전개되었으며 그것은 美國經濟발전의 다이내믹한 요소가 되고 더 나아가 美國文化의 중심적 요소가 되었다. 크루스(Herman E. Krooss)는 비즈니스가 美國의 經濟發展과 社會文化에서 가지는 의의를 다음과 같이 지적하고 있다. 「美國經濟史의 주역은 政治家, 軍部指導者 또는 지식인이 아니라 企業家였다. 미국은 처음부터 비즈니스의 理想에 전념하였다. 비즈니스는 미국인의 습관, 관습, 매너, 民俗 및 思考方式에 대해서 정치, 철학 또는 종교보다도 훨씬 많은 영향을 미쳤다. 미국정신

\* 本研究所 研究員, 서울大學校 經濟學科 教授. 이 論文은 1985年度 文敎部 學術研究助成費의 支援를 받았음.

은 비즈니스정신이었으며 미국시스템은 비즈니스 시스템이었다. 비즈니스 게임은… 언제나 미국문화의 넓게 침투된 특징이었다. 農民과 勞動組合마저도 비즈니스정신에 감염되었다.」<sup>(1)</sup>

미국의 企業은 資本主義의 발달과정에서 일관해서 발달하였지만 특히 19世紀말엽에는 巨大企業이 형성되고 그것은 그의 獨占 내지 寡占의 地位로 社會와 經濟에 커다란 영향을 미치게 되었다. 錢德勒 2世(Alfred D. Chandler, Jr.)에 의하면 現代 美國資本主義는 아담 스미드의 「보이지 않은 손」=市場原理에 대신해서 巨大企業의 「보이는 손」=經營管理機能에 의해서 관리되는 經營者資本主義가 되었다.<sup>(2)</sup> 물론 現代 美國資本主義가 巨大企業에 의해서만 움직여지는 것은 아니다. 갈브라이트(J.K. Galbraith)는 巨大企業의 獨占의 支配力에 대해서 노동조합, 농민단체, 협동조합, 政府 등의 平衡力(countervailing power)을 중요시 하였으며,<sup>(3)</sup> 코카(Jürgen Kocka)도 現代 美國資本主義를 巨大企業, 專門職集團, 사무직 노동자집단, 노동조직 및 政府 등에 의한 의식적인 집단조직원리가 개별적 교환 및 계약원리를 대체한 「組織資本主義」로 인식하고 있다.<sup>(4)</sup> 그러나 어느 경우에도 現代 美國資本主義에서 巨大企業이 차지하는 制度的 및 기능적 역할이 가장 중요한 것으로 인식되고 있다.

本稿는 19世紀 美國에 있어서의 企業의 성장과 企業活動의 전개과정을 고찰한 것이다. 美國資本主義의 제도적 및 動的 要素로서 企業과 그 活動이 역사적으로 중요한 것이었던 만큼 이 문제에 대한 미국에서의 經濟史的 및 經營史的 연구는 근래에 활발하게 전개되고 있다. 本稿는 이러한 研究成果에 의거하여 작성된 것이다. 本稿에서는 19世紀를 南北戰爭期를 사이에 두고 그 이전과 그 이후로 나누어 고찰하였다. 產業資本主義段階에 대응하는 前期에는 近代產業企業의 성장과정과 함께 기업활동을, 그리고 獨占資本主義段階에 대응하는 後期에는 巨大企業의 형성과 經營管理組織의 전개과정을 중심으로 고찰하였다.

## II. 近代企業의 成長과 企業活動

### 1. 近代產業企業의 成長

近代產業企業은 機械制 생산조직으로서의 工場制度의 전개와 더불어 출현하고 성장하였

(1) Herman E. Krooss, *American Economic Development: The Progress of a Business Civilization*, third edition, Englewood Cliffs, N.J., 1974, p. 167.

(2) Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977, pp. 1, 6-12.

(3) J.K. Galbraith, *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*, revised edition, Boston, 1952, pp. 108f.

(4) Jürgen Kocka, *White Collar Workers in America 1890~1940: A Social-Political History in International Perspective*, London and Beverly Hills, 1980, pp. 42-45.

다. 미국에서 工場制度가 일찍부터 전개된 것은 綿工業에서였다. 英國의 紡績工場의 기사였던 슬레이터(Samuel Slater)가 자신의 기술을 프로비던스(Providence)의 상인 브라운(Moses Brown) 및 올미(William Allmy)의 자본과 결합하여 1790년에 로드아일랜드州의 포우터켓트(Pawtucket)에서 아크라이트식 수력방직기를 설치한 紡績工場을 설립한 것이 「미국工場制의 시초」<sup>(5)</sup>였다. 그후 슬레이터의 공장을 모델로 한 방직공장들이 뉴잉글랜드 남동부를 중심으로 설립되고 1830년대를 통해서 발전하였다. 발상지의 이름을 따서 「로드아일랜드형 紡績工場」으로 불리워지는 이들 공장은 미국工場制의 전개에서 선구적 역할을 하였지만 近代企業으로서의 성격을 충분히 갖추지는 못하고 있었다. 즉 이 공장은 파트너쉽 형태로 자본금이 3만달러정도의 소규모 紡績工場이었으며 고용형태는 부녀 및 아동노동이 중심이 되는 가족고용제(family employment)였고 貨金도 現物로 지급되었으며 紡織工場은 先貸制를 통해서 인근 농촌의 家內織布工에게 하청을 주고 있었다.<sup>(6)</sup>

綿工業에서 近代的 工場企業이 전개되게 된 것은 1810년대 이후의 일이었다. 英佛戰爭과 의 관련에서 나타난 出港禁止令(1807年)과 貿易制限 그리고 對英戰爭(1812年) 등 1810년을 전후한 시기의 국제적 분쟁으로 말미암아 英國綿製品의 수입이 두절됨으로써 美國의 綿工場은 활기를 띄게 되었다. 한편 국제적 분쟁에 의해서 美國의 貿易 및 海運業이 침체하는 속에서 商業資本은 유리한 投資對象으로 工業部門을 주목하게 되었다. 이러한 배경에서 1812년에 매사추세츠州의 월덤(Waltham)에 보스턴製造會社(Boston Manufacturing Company)가 설립되었다. 이 會社는 英國으로부터 小織機의 비밀을 훔쳐 온 보스턴의 商業資本家 로웰(Francis Cabot Lowell)이 의형제간인 잭슨(Patrick Tracy Jackson)을 비롯해서 애플튼(Natham Appleton) 등 「보스턴 어소시에이츠」(Boston associates)라고 불리워진 보스턴의 부유한 상인그룹의 자본을 동원하여 資本金 30만달러의 株式會社로 설립된 것이었다. 이 공장은 紡績部門만이 아니라 力織機를 갖춘 紡織部門까지도 통합하고 300명의 勞動者를 고용한 최초의 대규모 統合綿紡織工場이었다. 이 工場은 다른 어느 綿紡織工場보다도 낮은 單位原價로 대량의 綿織物을 생산하였으며 資本金도 6년후에는 60만달러로 증가되었다. 이 工場은 生産全工程의 統合管理, 標準生産, 單一販賣代理店, 기숙사 등 새로운 經營管理方法을 도입한 미국 최초의 近代的 工業企業이었다. 이 工場은 자신이 필요로 하는 紡織機械의 제작·수리부문을 가지고 있었으며 그것은 후에 독립된 紡織機械제작부문으로 발전하였

(5) H.V. Faulkner, *American Economic History*, eighth edition, N.Y. 1960, p.247; Ross M. Robertson, *History of the American Economy*, third edition, N.Y. 1973, p.217.

(6) Herman E. Krooss and Charles Gilbert, *American Business History*, Englewood, N.J., 1972, p.96; Chandler, Jr., *The Visible Hand*, pp.57-58.

다. 이 會社를 모델로 해서 「윌덤型紡織工場」은 1822년 이후에는 水力이 풍부한 메리맥(Merrimac)강변의 로웰(Lowell)에 뒤를 이어 설립되었고 그 과정에서 로웰을 비롯해서 로렌스(Lowrence), 맨체스터(Manchester), 내슈어(Nashua) 등을 중심으로 보급·발전하였다. 로웰에 설립된 紡織企業의 創業資本金은 60~100만달러에 달하였다.<sup>(7)</sup> 이러한 배경에서 미국의 綿工場은 발전하여 紡錘數는 1809년의 8천추에서 1825년의 80만추 그리고 1860년에는 520만추로 되었다.<sup>(8)</sup>

綿工業에서 工場企業이 일찍부터 전개된 데 대해서 여타부문에서의 工場企業의 발전은 지체되었다. 美國에서도 機械技術은 일찍부터 도입되거나 개발되었다. 예를 들어 1795년에 올리버 에반스(Oliver Evans)는 델라웨어州的 브란디와인 크릭(Brandywine Creek)에서 기계화된 製粉工場을 건설하였으며 그것을 모델로 한 공장들이 볼티모어(Baltimore)와 리치몬드(Richmond) 등지에서 건설되었다. 제분공업은 運河편이 이용됨에 따라 1830년대~40년대에는 로체스터(Rochester)와 버팔로(Buffalo)를 중심지로 발전하였다. 19世紀초부터 기계는 木工 및 木材, 時計, 금속제품 등의 제조에 이용되었다. 그러나 作業場은 일반적으로 소규모였고 작업은 주로 농한기인 冬期에 이루어졌다. 이 밖에 가구, 신발, 모자, 레이스, 양말 등의 제조부문에서는 先貸制하에서 家內工業的 經營이 전개되었다. 펜실베이니아州 동부에 집중하고 있던 美國의 鐵工業도 1840년대 이전에는 기본적으로 전통적인 기술에 의존하고 있었다. 제철은 광석, 목탄 및 수력을 이용할 수 있는 광대하고 고립된 農村地帶에 立地하는 製鐵플랜테이션에서 이루어졌으며 생산능력도 작았고 계절에 따라 조업이 중단되기도 하였다. 製鐵 및 鐵加工工業에서 50名 이상의 노동자를 고용하는 企業은 매우 드물었다. 철광석이 고갈되면 製鐵플랜테이션은 포기되어 새로운 지역으로 이동하였다.<sup>(9)</sup>

1832년의 美國製造業調査報告書(McLane Report)에 의하면 工場制 생산형태는 섬유공업에 집중하고 있었다. 이 보고서에 열거되어 있는 10만달러 또는 그 이상의 資産을 가진 106개 工場企業중에서 88企業이 섬유企業, 12企業이 제철기업(그 대부분이 古代的 形態의 製鐵 플랜테이션), 나머지 6企業이 못, 도끼, 유리, 종이, 밀가루, 수력설비의 제조기업이었다. 한편 5만~10만달러의 資産을 가진 143개 企業에서 가장 많은 것은 섬유기업이며 그 뒤를 잇는 것이 제철기업이었다. 섬유와 제철부문의 企業의 比率은 앞에서 본 10만달러 이상의 資産을 가진 106개 企業의 경우와 거의 같았다. 여타 産業에서 5만~10만달러 資産의 企業에는 못, 증기기관, 兵器, 火藥, 小麥粉, 馬具 등의 제조기업이 포함되고 있었다. 또한 50

(7) Chandler, Jr., *The Visible Hand*, pp.58-60.

(8) Krooss, *op. cit.*, p.430.

(9) Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand*, pp.53-57.

名 또는 그 이상의 노동자를 고용하고 있는 企業은 섬유工業에 집중되어 있으며 뒤이어 비중은 크게 낮으나 製鐵企業이 2위를 차지하고 있다. 압도적 다수의 企業은 2,000~3,000달러의 資產을 가지고 1~12명 정도의 노동자를 고용하고 있었다.<sup>(10)</sup>

美國에서 工場制度가 보급, 工場企業이 두드러지게 성장한 것은 1840년대 이후의 일이었으며 1860년대에 이르러 그것은 지배적인 工業생산조직이 되었다. 1840년대 이후 工場制工業이 두드러지게 성장한 배경에는 무엇보다도 市場의 확대가 있었다. 工業化의 진전에 따른 所得증대, 人口증가 및 都市化의 진전, 西漸運動의 진전 등은 市場擴大의 기본적 조건이었으며 鐵道建設의 진전에 따라 종래의 局地的 市場은 全國的 市場으로 확대되었다. 美國의 工業으로서의 외국시장보다도 국내시장이 압도적으로 중요하였다. 이러한 市場의 확대가 工業生産의 증대에의 압력이 되었으며 그것이 기계의 도입·工場制의 보급·工業企業의 성장을 촉진하였다. 1840년대 이후에는 工場制의 보급을 제약하고 있던 기술적 조건도 소멸하였다. 특히 중요한 것은 1830년대 이후 펜실베니아州 동부에서 무연탄이 대량으로 이용되게 됨으로써 석탄부족의 문제가 해결되고 증기기관이 광범하게 이용될 수 있게 되었다는 것이다. 사실 需要壓力은 있으면서도 1840년대 이전에 工場制의 보급을 제약하는 기술적 조건은 기본적으로 석탄부족이었다.

무연탄의 생산 및 이용의 증대는 工場制의 보급을 촉진하고 생산과정에 근본적인 변혁을 가져왔다. 무엇보다도 제철업이 크게 발전하였다. 1840년에는 무연탄을 연료로 한 용광로가 새로 건설되기 시작하여 1849년에는 60基, 그리고 1853년에는 121基로 증가하였다. 1849년에 이들 용광로의 평균노동자수는 80명 그리고 평균 資產은 83,000달러로 평가되었다.<sup>(11)</sup> 1850년대 중엽에 이르러 무연탄을 이용한 製鐵量은 木炭을 이용한 그것을 능가하게 되었다. 석탄이용의 확대에 따라서 鐵工業의 지역적 집중이 진전되고 그의 農村의 性格이 소멸되게 되었다. 최대의 무연탄 생산지인 펜실베니아州는 1860년에는 美國에서 생산된 銑鐵 약 100만톤의 2분의 1 이상을 생산하게 되고 製鐵中心地로서의 피츠버그의 지위는 압도적이었다.<sup>(12)</sup> 제철중심지는 펜실베니아州에 이어 2위는 오하이오州 그리고 3위는 뉴저지州였다.

鐵과 石炭이 염가로 이용될 수 있게 됨으로써 각종 金屬加工工業에서 工場制는 급속히 보급되게 되었다. 각종 農器具, 자물쇠, 金庫, 時計 등이 대규모 工場에서 생산되게 되었다. 小型兵器産業에서는 1840~50년대에 대규모 공장들이 건설되어 재래의 個人請負製造業者라

(10) *Ibid.*, pp. 60-61.

(11) *Ibid.*, p. 76.

(12) H.J. Habakkuk and M. Postan (ed.), *The Cambridge Economic History of Europe*, Vol. VI, *The Industrial Revolution and After*, Part II, Cambridge University press, 1965, p. 686.

든가 兵器廠을 대체하였다. 1840년대 후반을 통해서 새로 발명된 裁縫機(미싱)라든가 농업 기계(收穫機)의 제조공장이 건설되었다. 이들 부문에서의 專門機械에 대한 需要확대는 工作機械工業을 자극하여 1850년대까지 이 부문에서도 중요한 工場企業들이 설립되었다. 석탄의 兪가공급으로 증기기관이 보급되게 되었다. 증기기관 제조부문이 발전하고 증기기관이 보급됨에 따라 工場制度의 보급이 촉진되고 工場立地의 자연적 제약으로부터의 해방이 이루어짐으로써 産業의 再配置가 촉진되었다. 한편 織布生産은 물론 乘客 및 荷物馬車, 家具, 기타 木工品제조에서 工場은 家庭 및 作業場을 대체하였다. 裁縫機의 개량에 의해서 신발 및 衣類의 생산도 工場에서 이루어지게 되었다. 1870년대까지 구래의 先貸制는 大都市라든가 그 근교에서의 의류제조에서 약간의 흔적을 남김에 불과하게 되었다. 南北戰爭爭 工場制度는 더욱 급속히 보급되었다. <sup>(13)</sup>

1860년에 이르기까지 美國은 工業化經濟의 기반을 확립하고 있었다. 同年의 工業生産總價値는 20억 달러였다. 그것은 1849년의 2배, 그리고 1810년의 10배에 해당하는 것이었다. 그때까지의 工業發展의 중심은 消費財 생산부분에 있었다. 1860년에 있어서의 상위 10위까지의 工業의 순위를 생산액을 기준으로 보면 製粉, 綿紡織, 製材業, 製靴業, 의복제조, 製鐵, 皮革제조, 毛織, 釀造業, 機械製作의 순으로 되어 있다. <sup>(14)</sup> 이들 工業의 企業규모는 큰 것은 아니었다. 工場工業이 일찍부터 발달한 綿織紡工業에서는 1860년에 약 915개 企業이 있었으며 企業當 평균 노동자수는 130명 그리고 평균 투자액은 약 11만 달러였다. 製材業에서는 약 2만의 製材所가 있었으며 그 평균투자액은 4천 달러 그리고 평균 노동자수는 4명이었다. 製靴業에서는 약 1만 2,000개의 제조소가 있었으나 평균 투자액은 약 2천 달러 그리고 노동자수는 11명 정도였다. 製粉業에서는 14,000개의 제분소가 있었으며 그 평균투자액은 6,000 달러 그리고 평균 노동자수는 2명이었다. 또한 의복제조업에서는 약 4,000개의 企業이 평균 7,000달러의 投資資本으로 28명을 고용하고 있었다. <sup>(15)</sup> 1860년경에도 한 工場에 평균 100명이상의 노동자를 고용하고 있는 工業은 6개 부문에 불과하였으며, 그들중에서 綿工業(평균 120명 고용)만이 여러 工場으로 구성되고 있었다. <sup>(16)</sup> 生産財生産 부문으로서의 重化學工業이 크게 발전하고 또한 企業규모가 巨大化되는 것은 1870년대 이후의 일이었다.

## 2. 企業活動

### (1) 企業의 組織形態

(13) Chandler, Jr., *op. cit.*, pp. 76-7, 245-246.

(14) Habakkuk and Postan, (ed.), *op. cit.*, p. 682.

(15) Herman E. Krooss and Charles Gilbert, *American Business History*, p. 94.

(16) Harold F. Williamson (ed.), *The Growth of the American Economy*, second ed., N.Y. 1951, p. 291.

1860년대 이전의 미국産業企業의 조직형태는 일반적으로 個人企業 또는 파트너십이었다. 家內工業의 小經營이 광범하게 존재하는 속에서 小經營者들은 자신의 축적자금으로 企業을 창설하고 利潤의 內部留保→再投資를 통해서 企業을 확장하였다. 파트너십은 企業의 설립 또는 확장에 일반적으로 이용된 조직으로서 기본적으로 個人企業과 같은 성격의 것이었다. 물론 株式會社 조직의 기업이 없었던 것은 아니다. 오히려 美國에서는 유럽제국에 비해서 일찍부터 株式會社조직의 企業이 특징적으로 발달하고 있었다. 앞에서 언급한 보스턴 製造會社는 설립 당시(1814년)부터 주식회사조직을 갖추고 있으며 그것을 모델로 하여 설립된 「월덤型 紡績工場」은 모두 주식회사 조직이었다. 한편 파트너십 형태를 전형으로 하는 「로드아일랜드型 紡績工場」에서도 1825년 恐慌 이후에는 주식회사형태로 전환하는 企業이 나타났다. 鐵工業에서도 1830년대 이후에는 부분적으로 주식회사조직의 企業이 성장하였으나 個人企業 또는 파트너십 형태가 일반적이었다. 주식회사형태의 企業이 보급되지 못한 데에는 1830년대 이전에는 株式會社가 많은 州에서 제도적으로 확립되지 못하고 있었고 또한 一般會社法이 제정되기 이전에는 特別法에 의해서 설립허가를 얻기 위해서는 많은 번거로움이 있었다<sup>(17)</sup>는 점도 있지만 한편 市場 및 技術的 條件도 아직 株式會社組織을 받드시 필요로 하는 것은 아니었다. 많은 州에서 一般會社設立法이 제정된 것은 1850년에 이르러서였으며 대부분의 주요한 工業州에서 會社設立이 자유화된 것은 1875년 이후의 일이었다. 새로운 法的 및 市場的·技術的 條件에서 주식회사 형태의 企業의 설립은 1850년대 이후 크게 증가하였다. 그러나 企業組織은 주식회사이면서도 주식은 소수의 株主에 집중되어 그것이 公開株式市場에서 거래되지 않는 것이다. 따라서 그것은 所有形態로 보면 사실상 個人企業 또는 파트너십의 성격을 크게 벗어난 것이 아니었다. 물론 일부 綿工業企業의 株式은 보스턴의 株式去來所에서 거래되었지만 그것은 중요한 것이 되지 못하였다.

1880년대에도 대부분의 大企業의 株式은 少數集團에 의해서 장악되어 대중에게는 공개되지 않았다. 그 典型的인 예로 카네기社(Carnegie Company)는 1892년에 이르기까지 法人化도 되지 않았다. 당시 이 會社의 株主는 25명에 불과하였으며 株式比率도 1% 이하에서 58.5%에 이르고 있었다. 엄격한 협정에 의해서 株式은 카네기社에 대해서만 매각할 수 있었다. 따라서 企業은 광범한 大衆資本을 동원하지 못하고 必要資金은 소수의 株主, 利益의 內部留保 및 銀行借入에 의존하지 않으면 안되었다.<sup>(18)</sup>

(17) Krooss & Gilbert, *op. cit.*, p. 240 참조.

(18) *Ibid.*, pp. 160-161; Herman E. Krooss, *American Economic Development*, p. 187.

## (2) 資本의 源泉

工場制度의 성립기에 있어서의 企業의 설립자본은 기본적으로 産業資本 그 자체와 商業資本이었다. 소규모 企業의 경우는 일반적으로 工業者 자신의 축적자금과 친척 및 知人の 저축이 설립자금으로 동원되었다. 그러나 보다 큰 규모의 企業에서는 商業資本이 중요한 역할을 하였다. 資本力이 부족하거나 없는 小工業者 또는 기술자가 企業을 설립하는 경우 일반적으로 이용한 企業形態는 파트너십이었으며 그 경우 商業資本이 同業資本으로 중요하였다. 특히 株式會社 形態의 企業을 설립하는 경우 商業資本은 매우 중요하였다. 예를 들어 슬레이터가 설립한 紡績企業은 프로비던스의 商人 올미와 브라운의 資本과 결합한 파트너십이었으며, 보스턴 製造會社는 보스턴의 유력한 商人들의 資本에 의해서 설립된 株式會社 企業이었다. 19世紀主에 商業資本의 産業資本으로의 전환은 광범하게 이루어졌다. 이렇게 해서 설립된 産業企業은 실현된 利潤을 재투자함으로써 성장하였다. 産業成長의 초기단계에 있어서 企業利潤은 일반적으로 컸으며 특히 個人企業 또는 파트너십 形態의 企業은 高率의 內部留保政策을 통해서 기업성장을 위한 自己金融力을 강화하였다. 「따라서 産業資本은 상당한 정도까지 그 자신의 성장의 源泉이었다.」<sup>(19)</sup>

그렇다고해서 産業企業의 資本調達에서 銀行의 역할이 작은 것은 아니었다. 企業은 企業資金의 상당한 부분을 銀行借入으로 충당하지 않으면 안되었다. 19世紀초에 이르기까지 美國의 銀行業은 銀行에 대한 일반적인 의혹심, 적대감, 企業資金의 낮은 逼迫度, 필요資金의 직접조달 가능성의 존재, 그리고 압도적으로 우월한 英國金融市場의 존재 등 諸要因으로 말미암아 발달이 늦어졌다. 그러나 企業活動의 확대와 함께 銀行도 발달하게 되었다. 工業化의 진전에 따라 資金부족이 커지는 속에서 銀行은 중요한 역할을 수행하게 되었다. 「유럽에서 銀行業은 명백한 과잉자금을 운용하기 위하여 출현한 데 대해서, 美國에서 銀行業은 부족자금을 조달하기 위하여 성장하였다.」<sup>(20)</sup> 産業企業에 대한 금융에서 중요한 것은 商業銀行과 投資銀行이었다. 美國에서는 해밀턴(A. Hamilton)의 計劃에 따라 中央銀行으로서의 기능을 수행할 수 있는 國法銀行(national bank)으로서 1791년에 第1合衆國銀行이 설립되고 뒤이어 1817년에는 第2合衆國銀行이 설립되었다. 그러나 이들 銀行은 각각 20년의 특허기간이 만료되면서 남부 플랜터세력의 반대로 특허갱신이 이루어지지 않음으로써 해산되었다. 그후 中央銀行은 1913년에 연방준비은행(Federal Reserve System)이 설립될 때까지 사실상 존재하지 않았다. 이러한 조건에서 商業銀行이 중요한 역할을 하게 되었다. 商業

(19) Krooss and Gilbert, *op. cit.*, p.107.

(20) *Ibid.*, p.111.



銀行은 州法에 의거해서 설립된 株式會社組織의 銀行으로서 發券權도 부여되고 있었다. 商業銀行은 1781년에 필라델피아에서 설립된 北美銀行(Bank of North America)를 효시로 1800년에는 22行, 1811년에는 88行, 1820년에는 307行, 1840년에는 901行, 그리고 1861년에는 1,601行으로 증가하였다.<sup>(21)</sup> 國法銀行法이 제정(1863년)되어 國法銀行이 다수 설립될 때까지 商業銀行은 모두가 州法銀行이었다. 商業銀行은 초기에는 外國貿易 및 造船業에 대한 금융을 목적으로 商人에 의해서 설립되어 주로 단기적 상업금융을 하였다. 그러나 1820년에 이후에는 상인 이외의 工業企業家도 商業銀行業務에 진출하게 되었다. 그와 함께 産業金融의 필요가 커지면서 商業銀行 중에는 단기금융만이 아니라 장기금융을 하는 銀行도 나타났다. 19世紀 후반기에는 企業의 發起, 社債 및 公債의 引受, 賣買를 하는 銀行도 나타났다. 商業銀行은 産業企業에 대해서 4개월期限 또는 특수한 경우에는 2年期限의 貸付를 하였고 短期貸付는 更新되기도 하였으며 固定資本供給을 위해서 「融通어음에 의한 貸付」도 하였다.<sup>(22)</sup> 한편 商業銀行의 債券에의 投資는 인정되었으나 株式에의 投資는 인정되지 않는다. 1863년에 이르러 國法銀行法이 제정됨으로써 그후 國法銀行의 설립이 급증하여 19世紀 말에는 州法銀行에 비해서 그 중요성이 월등히 커졌다. 그러나 이들 國法銀行의 업무도 州法銀行의 그것과 같이 株式에 대한 投資는 제약되었다.

商業銀行의 투자업무가 제약되는 속에서 投資業務는 投資銀行, 貯蓄銀行, 信託會社, 生命保險會社 등의 諸金融機關에 의해서 수행되었다. 특히 長期産業金融에서 投資銀行이 한 역할은 큰 것이었다. 美國의 投資銀行業은 1820년대 및 30년대에 州債를 중심으로 대량으로 발행된 證券의 引受・販賣 과정에서 발흥하였다. 이러한 證券去來에는 商業銀行, 個人銀行 및 英國을 중심으로 하는 外國金融業者들이 참여하였다. 이들 證券投資에는 각종 금융기관을 통해서 東部諸都市의 商人資金을 비롯한 國內資金이 동원되었지만 國內投資資金이 부족한 상태에서 外國資本의 도입이 불가피하였다.<sup>(23)</sup> 따라서 대량의 證券去來에는 外資와 연계가 있는 뉴욕의 個人銀行이 주도적 역할을 하였다. 그들은 國際貿易을 통해서 資本을 축적하고 英國을 비롯해서 諸外國과의 金融의 연계를 가지고 投資銀行家로 등장한 商人銀行家(merchant banker)였다. 이들 投資銀行家は 1840년대 및 50년대에는 대량의 鐵道, 證券去來 그리고 南北戰爭期에는 20억달러에 달하는 國債去來를 통해서 크게 성장하였다. 특히 1860년대에 그들은 부차적으로나마 영위하던 商業業務를 포기하고 投資業務에 전념하

(21) Robertson, *History of the American Economy*, pp.170, 189.

(22) Krooss and Gilbert, *op. cit.*, p.112.

(23) 19세기 前半期에 있어서의 美國의 資本輸入에 관해서는 Harard F. Williamson (ed.), *The Growth of the American Economy*, N.Y. 1951, pp.260-266 참조.

게 되었고 그속에서 많은 投資銀行이 설립되었다. 유명한 제이쿠크商會(Jay cook & Co.)와 쿤 로브商會(Kuhn, Loeb & Co.)는 각각 1861년과 67년에 설립되었다. 한편 金融資本의 진형으로서 19世紀 말엽의 大統合運動에서 중요한 역할을 한 모르간(J.P. Morgan)은 1860年代에 父(J.S. Morgan)의 지원으로 뉴욕에서 投資金融에 종사하고 그의 投資銀行家로서의 큰 도약의 기반이 된 드렉셀·모르간商會(Drexel, Morgan & Co.)을 1871년에 설립하였다.

### (3) 販賣活動

産業企業家は 製品의 販賣를 都賣商 또는 販賣代理商에 의존하고 스스로가 마케팅活動을 수행하지는 않았다. 19世紀 전반기에 있어서의 기본적인 販賣組織은 生産者 또는 輸入業者——代理商 또는 都賣商——小賣商이었다.<sup>(24)</sup> 따라서 産業企業家로서 가장 중요한 販賣機構는 代理商 또는 都賣商이었다.

植民地時代에서 18世紀 말엽에 이르기까지 流通機構의 중심은 제네랄 머천트(general merchant)였다. 그들은 보스턴, 뉴욕 및 필라델피아 등 동부의 海港都市라든가 河川流域都市에 거주하는 定住商人(sedentary merchant)으로서<sup>(25)</sup> 각종 商品의 輸出·入, 都賣, 小賣, 先貸, 수송, 金融, 保險 등 諸機能을 다각적으로 수행하는 상인이었으며 그 전형은 헝콕(Thomas Hancock)이었다.<sup>(26)</sup> 그러나 제네럴 머천트의 諸機能은 19世紀에 들어 市場이 확대되고 單一商品의 거래가 증대하는 속에서 分化하여 專問的 商人에 의해서 수행되게 되었다. 제네럴 머천트의 諸機能의 분화를 촉진시키고 그 기반을 무너뜨리는 계기로서 중요한 것은 綿花去來의 증대였다. 랭카셔(英國)와 뉴잉글랜드에서의 綿工業의 발전에 따른 綿花去來의 큰 증대는 그에 종사하는 전문적 상인을 대두시켰으며 그들은 플렌터와 綿紡績業者와의 중간에서 綿花去來를 중개하였다. 그들은 자기 책임하에 거래를 하는 都賣商이 아니라 수수료를 받고 위탁판매하는 代理商 또는 仲介商이었다. 한편 工業生産이 증대하는 속에서 제조상품의 거래에 있어서도 綿布, 의류, 金屬製品, 醫藥品 등 특정상품을 전문적으로 취급하는 專門商人이 성장하였다. 商業活動一般의 전문화에 대응해서 수송, 금융, 보험 등의 諸機能도 분화되었다. 한편 내륙 西部의 농촌에는 잡화점포인 제네럴 스토어(general store)가 출현하였다. 農村店舖主는 처음에는 第2回 동부의 도시에 가서 각종 輸入商品 또는 제조상품을 직접 구입하여 농촌에서 小賣하고 인근점포에 대한 都賣도 하였다. 그러나 都賣商 또는 輸入商과 小賣商店主와의 중간에 위치하는 仲介商인 조머(jobber)가 나타남에

(24) N.S.B. Gras, *Business and Capitalism: An Introduction to Business History*, N.Y., 1939, pp. 195-6.

(25) 獨立戰爭直前에는 이들 3大都市에는 각각 적어도 100명의 大商人이 있었고 뉴 포트와 찰스턴에는 50명의 大商人이 있었다. Krooss, *American Economic Development*, p. 174.

(26) Krooss and Gilbert, *op. cit.*, pp. 51, 73-76.

따라 그들은 商品을 이들 仲介商으로부터 구입하게 되었다. 보다 邊境地域에서의 小賣는 巡回商人(peddler)에 의해서 수행되었다.

이러한 販賣組織하에서 제조업자들은 都賣商 또는 代理商을 통해서 판매하였다. 독자적인 판매활동을 할 수 없는 소제조업자의 경우는 두말할 것도 없고 대제조업자의 경우도 제품판매는 전적으로 외부의 販賣組織에 의존하였다. 예를 들어 보스턴 製造會社는 自社의 產品을 販賣代理店인 워드商會(B.C. Ward & Co.)를 통해서 판매하였다. 보스턴에는 綿織物 판매를 하는 파트너쉽 형태의 商業企業들이 있었다. 유명한 것으로는 앞의 워드商會와 그 후계회사인 제임스 W. 페이지商會(James W. Paige & Company), A & A. 로렌스(Lawrence)社, 메이슨·로렌스社(Mason & Lawrence), 밀즈社(J.K. Mills), 프란시스 스킨너商會(Francis Skinner & Company) 등이 있었다. 이들 商業企業은 몇몇 大工場의 독점적 販賣代理店으로서 뉴욕을 중심으로 활동하였다. 예를 들어 메이슨·로렌스社는 뉴욕에서 105社, 필라델피아에서 16社, 뉴올린스에서 15社 그리고 기타 都市에서 몇몇 會社와 각각 거래관계에 있었다. 이들 販賣代理店은 商品販賣의 機能단이 아니라 產業企業에 대해서 資金을 지원하는 데에 필요한 信用을 제공하기도 하였으며 綿織物에 대한 보험료라든가 수송비의 대부분을 지불하기도 하였다. 한편 이들 販賣代理店은 割引率이라든가 支拂期日을 포함하는 판매조건을 결정하였으며 생산될 綿織物의 모양, 품질, 수량을 결정하는 데에도 영향을 미쳤다.<sup>(27)</sup>

販賣代理店을 통한 제품판매가 일반적이었던 상태에서 제조업자가 직접 販賣活動을 수행한다는 것은 새로운 革新的인 활동이었다. 이러한 革新的 販賣活動은 1850년대 및 60년대에는 매크믹(Cyrus MacCormick)의 농업기계(收穫機)와 싱거(I.M. Singer)의 裁縫機의 판매에서 선구적으로 나타났다.

1834년에 收穫機의 특허를 획득하고 매크믹 收穫機會社(MacCormick Reaper Company)를 설립한 매크믹은 1860년에는 年産 5,000대에 달하는 수확기를 생산하는 大製造業者가 되었다. 그것은 당시 美國에서 생산된 收穫機 총대수의 3분의 1에 해당하는 것이었다. 매크믹은 자신이 생산한 수확기를 처음에는 販賣代理店을 통해서 판매하고 있었다. 그러나 새로운 기계를 기존의 代理店을 통해서 전통적 방법으로 판매한다는 것이 적절하지 않다고 인식한 매크믹은 고객에게 기계의 성능과 사용법을 알리고 수리서비스를 할 수 있는 販賣組織으로 特約代理店(franchise)制를 도입하였다. 그것은 20세기에 自動車産業에서 보급된 特約代理店制의 선구였다. 또한 그는 販賣를 위한 全國的인 支店網의 건설을 추진하였다. 한

(27) Chandler, Jr., *op. cit.*, p. 71; Krooss and Gilbert, *op. cit.*, p. 130.

편 싱거縫機機會社(Singer Sewing Machine Company)에서는 1850년대에 販賣, 金融業務를 담당한 에드워드 클라크(Edward Clark)는 매크믹과 같이 고객에게 裁縫機의 사용법을 알리고 서비스를 제공하여야 할 필요성을 인식하여 그의 감독하에 特約代理店制를 도입하였다. 그는 후에 販賣部門을 통제하기 위해서 直營支店을 설치하여 特約代理店에 대체하였다. 1852년에 보스턴에 처음 설치된 支店은 1859년에는 14개가 되었다. 싱거社는 국내만이 아니라 일찍부터 외국에도 지점망을 설치하여 국제적으로 直接販賣制를 도입하였다.<sup>(28)</sup> 매크믹社와 싱거社의 급속한 성장에는 확대되는 需要를 배경으로 그들이 생산한 기계의 우수성과 함께 그들이 도입한 革新的인 마케팅活動도 크게 기여하였다. 製造業者가 직접 販賣活動까지도 수행하는 企業活動은 1870년대 이후에는 여러 産業部門에서 일반적으로 전개되게 되었다.

#### (4) 管理活動

19世紀 전반기에 있어서의 工業企業의 管理는 비교적 단순한 것이었다. 超過需要가 존재하고 販賣機能은 별개의 商業企業인 販賣代理店에 위임되어 있는 상태에서 工業企業의 戰略은 일반적으로 單一商品의 생산증대였으며<sup>(29)</sup> 그러기 위해서 기계가 도입되는 勞務管理가 이루어졌다.

개인 또는 파트너쉽 형태의 企業의 경우 管理組織은 단순하고 企業은 所有者이면서 管理者로서 企業經營 전반을 관장하는 「産業의 將帥」(captain of industry)였다. 株式會社형태의 企業의 경우도 소유와 경영은 실질적으로 분리되지 않았다. 少數集團에 의해서 株式이 소유되고 있던 상태에서 株式會社은 실질적으로는 파트너쉽과 유사한 것이었으며 株主들로 구성된 理事會의 대표가 企業經營을 관장하였다. 예를 들어 株式會社형태의 통합된 綿工業企業의 경우 管理組織은 일반적으로 최고의 사결정기관으로서 株主들로 구성된 理事會(board of directors)——名目的인 業務執行者로서의 社長(president)——실질적인 일반업무의 관리者로서의 トレ저러(treasurer)——일상적인 工場管理者로서의 工場代理人(mill agent) 또는 工場長(superintendent)으로 구성되어 있었다. 중심적인 管理者로서의 トレ저러는 공장소재지와 떨어진 보스턴 및 기타 商業中心地에 거주하면서 運營 및 固定資金의 조달, 配當金の 借用 및 지불 그리고 원료구매 등의 업무를 수행하였다. 工場의 일상적 管理는 有給의 工場代理人(mill agent) 또는 工場長에 의해서 이루어졌다. 그는 運河의 技師 및 保險

(28) Krooss and Gilbert, *op. cit.*, pp. 150-151; Krooss, *American Economic Development*, p. 183; 鳥羽欽一郎, 『企業發展の史的硏究 —아메리카における企業者活動と經營管理』, 東京, 1970 (金榮來 譯, 『企業發達史』, 1985), pp. 156-157.

(29) E.A.J. Johnson and Herman E. Krooss, *The American Economy: Its Origins, Development, and Transformation*, Englewood Cliffs, N.J., 1960, pp. 241, 245.

會社の 檢査人과 같은 기술자로서 工場내부의 노동자와 기계를 관리하고 工程間의 原料의 움직임을 관리하는 생산책임자였다. 트레이더는 工場代理人으로부터 보내오는 會計記錄과 每週의 工場視察에 의해서 工場代理人과의 접촉을 가졌다. 工場代理店은 各工程의 흐름을 전반적으로 관리하였으며 각 공정에서의 勞動者는 2~3名の 監督 또는 職長(foremen, overseer)에 의해서 관리되었다.<sup>(30)</sup> 産業企業의 기본적 기능인 財務, 購買, 生産, 販賣의 기능은 일상적으로 긴밀한 접촉이 없는 서로 다른 사람 또는 다른 企業에 의해서 수행되었다. 이들 機能이 産業企業 내부에서 통합되고 管理되는 中央管理機構가 나타나는 것은 일반적으로는 南北戰爭의 훨씬 뒤였다.<sup>(31)</sup>

한편 공장 내부의 관리조직을 보면, 앞에서 본 바와 같이 綿工業 등에서는 집중적 관리조직이 일반적이었던 데 대해서 紡織機械를 중심으로 한 機械製造工業이라든가 銃器製作工業에서는 內部請負制(inside contract system, subcontract system, contract system)가 광범하게 도입되었다.<sup>(32)</sup> 그것은 工場内部에서 企業(工場)주가 일정한 量의 生産을 일정한 金額으로 下請을 주는 제도로서 工場, 機械, 動力, 原料를 제공하며 內部 請負인이 그것을 이용하여 자신의 책임하에 노동자를 고용, 훈련, 감독하면서 생산하는 제도이다. 內部請負制度는 工場주가 內部請負人을 고용하면 후자는 자신이 필요로 하는 노동자를 직접 고용하는 二重雇傭制이다. 그 경우 內部請負人의 收入은 기본급인 日給과 청부금액에서 勞動賃金を 공제한 請負利潤으로 구성된다. 內部請負制度는 무엇보다도 企業主로 하여금 生産工程에서 나타나는 기술적 문제라든가 勞務管理 등의 문제로 부터 벗어날 수 있게 함으로써 대규모 기업을 설립·운영할 수 있게 하였다는 점에서 중요한 것이었다. 請負業者는 企業主에 고용되면서도 下部 勞動者를 고용·감독하고 생산에 책임을 지는 사실상 독립생산자로서 청부이윤을 실현할 수 있었다. 內部 請負人은 그 대부분이 숙련機械工, 숙련職人 등의 기술자로서 독립작업장을 갖지 못하면서도 공장내부에서 실질적으로 독립생산자로서의 지위를 가질 수 있었다. 그들 중에는 후에 독립기업가가 되는 경우도 있었으며 工場의 職長이 되는 경우도 있었다. 한편 노동자의 입장에서서는 고용주(內部請負人)와의 개인적 관계를 유지할 수 있었다. 이러한 개인적 연결관계는 內部請負人이 노동자를 친척 또는 知人에서 고용함

(30) Chandler, Jr., *op. cit.*, pp.67-68; Alfred P. Chandler, Jr., "The United States: Evolution of Enterprise," in *The Cambridge Economic History of Europe* Vol. VII, Part 2, ed. by Peter Mathias and M.M. Postan, Cambridge University Press, 1978, pp.84-85.

(31) Chandler, Jr., *The Visible Hand*, pp.171-172.

(32) Williams, Jr., *op. cit.*, pp.208-209. 內部請負業에 관해서는 井上忠勝, 『アメリカ經營史』, 東京, 1961, pp.121-153; 小林康助編著, 『アメリカ企業管理史』, 東京, 1985, pp.150-167; 鹽見治人, 『アメリカにおける工場制度の變質と内部請負制度』, 『經營史學』, Vol. 20, No. 2, 1985.

으로써 더욱 증대하였다.

內部請負制度는 길드制度하에서의 匠人—徒弟의 조직에서 工場長—職長—工員의 라인組織으로 이행하는 과정에서 나타난 과도적 제도였다. 內部請負制度는 1873年 恐慌과 그에 이은 不況 속에서 나타난 請負單價削減—청부이윤의 감소—노동강화—노동불안으로 말미암아 존립기반이 약화되게 되었다. 더구나 企業규모가 급속하게 확대되는 속에서 企業經營者가 工場의 작업과정을 집중적으로 직접 관리하지 않으면 안되게 됨에 따라 分權的 管理制度로서의 內部請負制度는 소멸하게 되었다. 이에 企業經營者에 직접 고용되고 관리되는 工場長—職長—工員이라고 하는 集中的 工場管理制度가 일반적으로 확립되었다. 集中的·集權的·管理體制下에서 工場 및 勞動者에 대한 管理方法으로서 「體系的 管理」(systematic management), 科學的 管理(scientific management)가 나타나게 되었던 것이다.

한편 숙련기계공·숙련적인 출신의 내부청부인 및 외부 하청제조업자의 광범한 존재는 「美國的 製造方式」(American System of Manufacturing)으로 알려진 생산방법으로서의 互換性部品制(interchangeable parts system)에 의한 대량생산방법을 도입하는 기반이 되었다는 점에서 중요한 것이었다. 互換性部品制는 作業을 다수의 工程으로 분할하고 노동자는 工作機械를 사용하여 각각 다른 單一部品만을 제조하면 마지막으로 또 다른 노동자가 그들 부품을 조립하여 제품으로 완성하는 방법이다. 그것은 하나의 제품에 처음부터 끝까지 자신의 職人的 熟練을 투입하여 個性的 作品을 제조하는 기존의 그리고 유럽의 手工業的 傳統의 생산방법과는 근본적으로 다른 것이었다.

互換性部品制에 의한 생산방법은 기술적으로는 18世紀 말에서 19世紀 초에 걸쳐서 위트니(Eli Whitney)에 의해서 小銃製造에 도입됨으로써 시작된 것이었다. 당시 政府는 軍需兵器生産을 위해서 政府資金으로 코네티컷트江유역의 매사추세츠州 스프링필드(Springfield)에 兵器工場을 설립(1794年)하였다. 美國의 銃器工業은 同兵器廠을 중심으로 뉴잉글랜드 전역에서 발전하였지만 그 중심은 코네티컷트江 유역이었다. 同兵器廠은 自體生産과 함께 주변에 있는 다수의 民間小銃生産業者에게 하청을 주고 兵器廠의 지시에 따라 생산하게 하였다. 이에 위트니는 2年間に 1만자루의 마스켓트銃을 생산한다는 하청계약을 체결하였다(1798年). 위트니는 단기간에 많은 小銃을 생산하기 위해서 部品の 互換性原理를 도입하였다. 그는 하청계약의 완수에 결국 8년이나 소요하였지만 그가 도입한 방식은 兵器廠에 도입되고 美國의 兵器産業에서 정착되었다. 그러나 互換性部品制의 도입에서 선구적 역할을 한 것은 위트니만이 아니었다. 예를 들어 노드(Simeon North)는 1799년에 권총생산에서 互換性部品

제를 도입하고 워트니보다 專門化와 分業을 진전시켰다.<sup>(33)</sup> 互換性部品制는 同質의 市場이 확대되는 한편 노동력이 부족하여 급속한 기계화의 추진이 요구되는 상태에서 그에 대응한 生産方式으로 나타난 것이었다. 이 방식은 1830년대에는 時計, 1840년대에는 재봉기 및 농업기계 등의 제조에 도입되면서 보급되어 1860년 경에는 英國에서는 아직도 크게 수공업적 기초에서 제작되고 있었는데 대해서 美國에서는 20개 이상의 제조업에서 이용되게 되었다.<sup>(34)</sup> 互換性 部品制와 함께 大量生産方法의 다른 하나는 어셈블리 라인 시스템(assembly line system)이었다. 互換性部品制가 「作業工程分割의 原理」에 기초한 것인 데 대해서 어셈블리 라인 시스템은 「作業工程連續化의 原理」에 기초한 것으로서 분할된 作業工程을 일관해서 연속적인 작업공정으로 통합하고 전체로서의 作業能率을 높이기 위하여 고안되어 20世紀초에 헨리포드(Henry Ford)의 自動車工場에서 크게 이용된 방식이다. 이 방법은 에번스(Oliver Evans)가 1787년에 자신의 製粉工場에 벨트 콘베어를 설치하여 製粉工程을 連續化·自動化함으로써 도입되기 시작한 것으로서 製粉工業이외에 통조림 및 食料品加工工業, 包裝工業 등에서 보급되었다.<sup>(35)</sup> 互換性部品制와 어셈블리 라인 시스템은 20世紀에는 自動車 및 電氣 등 새로운 工業에 大量生産方法으로 널리 이용되었다.

### 3. 鐵道企業의 成長

産業企業이 일반적으로는 아직도 규모가 작고 個人企業 내지 파트너십 형태의 조직이었던 1830년대 이전에 있어서 株式會社組織의 大企業으로 성립한 것은 鐵道企業이었다.

美國의 鐵道建設은 1830년대에 시작되어 1840년대 이후 급진전하였다. 최초의 철도는 1830년에 개통된 연장거리 13마일의 볼티모어—오하이오 鐵道였다. 이 철도를 선구로 하여 鐵道建設은 급진전하여 1830년에 23마일이었던 철도연장거리는 1840년에는 약 2,800마일, 1850년에는 약 9,000마일 그리고 1860년에는 3만 마일에 달하게 되었다.<sup>(36)</sup>

그런데 1850년까지의 鐵道는 주로 東部諸州 특히 대서양 연안의 중부 및 북부지방에서 건설되었으며 鐵道企業의 노선연장거리도 비교적 단거리였다. 그러나 1850년대에는 西部로 뻗치는 철도건설이 크게 진전되었고 鐵道企業의 노선연장거리도 장거리화하였다. 1850년대

(33) Johnson and Krooss, *op. cit.*, pp. 206-208, Harold F. Williamson (ed.), *The Growth of the American Economy*, second edition, N.Y. 1951, pp. 193-194; Roberts Woodbury, "The Legend of Eli Whitney and Interchangeable Parts," in *Essays in American Economic History*, ed. by A.W. Coats and Rooss A. Robertson, London, 1969, pp. 60-61; 小林製裘治, 『アメリカ企業經營史研究』, 東京, 1979, pp. 63-65 참조.

(34) Johnson Krooss, *op. cit.*, p. 209.

(35) 鳥羽, *op. cit.*, pp. 135f. 참조.

(36) U.S. Bureau of the Census, *Historical Statistics of the United States, Colonial Time to 1970*, Washington D.C., 1975, p. 731.

에는 東部와 西部를 연결하는 大幹線鐵道가 건설되었다. 1850년에 뉴욕센트럴 鐵道는 뉴욕을 五大湖와 직접 연결시키고, 1853~58년에는 16개 鐵道會社를 통합하면서 시카고, 미시시피강 및 샌트루이스를 연결하였다. 또한 1850년대에는 뉴욕센트럴 鐵道이외에 에리鐵道, 펜실베니아鐵道, 볼티모어—오하이오鐵道 등의 大幹線鐵道を 포함한 8개의 幹線鐵道가 대서양연안을 西部와 연결하였다.<sup>(37)</sup> 철도건설은 1860년대에도 진전되어 1869년에는 최초의 대륙횡단철도가 완성되고 1880년대에 미국의 대간선철도의 대부분은 완성되었다. 그러나 그 기초는 1860년에 이르기까지 확고하게 놓여지고 있었다.

鐵道建設에는 거액의 資本이 필요하였다. 1830년~1860년에 건설된 약 3만 마일의 鐵道建設에는 12억 5,000만 달러의 資金이 소요되었다.<sup>(38)</sup> 1850년 이전의 최대철도였던 워스터(Worceter)와 올바니(Albany)를 연결하는 웨스턴鐵道는 800만달러의 건설비를 투입하였다. 1849~54년에 완성된 30 이상의 大鐵道の 경우도 대부분 같은 정도의 資金이 소요되었다. 東西를 연결하는 4大幹線鐵道會社—에리鐵道, 펜실베니아鐵道, 볼티모어—오하이오鐵道, 뉴욕센트럴鐵道—의 자본액은 1,700만 달러에서 3,500만 달러에 이르렀다. 西部의 主要鐵道會社—미시가·센트럴鐵道는 1,000만 달러에서 1,700만 달러의 資金을 필요로 하였다. 西部 및 南部의 小鐵道會社의 경우도 대부분 500만 달러 이상의 資金을 필요로 하였다. 1850년대에 100만 달러 이상의 資本金을 가진 企業으로서는 극히 소수의 최대급의 紡織工場과 製鐵 및 金屬加工工場이 있었음에 불과하였다. 1850년을 통틀어 資本金 25만 달러를 넘는 紡織會社는 41社에 불과하였고 그것도 과거 30년만에 걸쳐서 조달된 資本이었다.<sup>(39)</sup> 鐵道企業의 자본규모가 월등히 크다는 것을 알 수 있다.

美國의 철도는 민간자본에 의해서 건설되었다. 물론 聯邦政府는 막대한 토지를 증여하고 州 및 기타 地方自治團體는 證券구입이라든가 면세 등의 방법으로 鐵道建設을 지원한 것은 사실이지만<sup>(40)</sup> 鐵道事業의 추진주체는 민간자본이었다. 鐵道企業은 거액의 자본조달의 필요로 처음부터 주식회사 형태로 설립되었다. 초기의 鐵道는 보스톤商人을 비롯하여 철도연선의 商人, 製造業者 및 農民 그리고 유럽 金融市場으로부터 자금을 조달하였다. 그러나 1840년대 말 이후의 鐵道분에는 필요한 자본액은 거대하여 鐵道建設資金은 東部の 尙業증심지 특히 뉴욕에서 조달되게 되고 자금조달의 유럽金融市場에의 의존도는 더욱 커지게 되었다. 鐵道證券은 대량으로 유럽에서 판매되고 철도증권의 국제적 거래에서 뉴욕의 投資銀行가들

(37) Faulkner, *op. cit.*, pp. 276-277.

(38) Faulkner, *op. cit.*, p. 280.

(39) Chandler, Jr., *The Visible Hand*, p. 90.

(40) Johnson and Krooss, *op. cit.*, p. 188.



은 중요한 역할을 하였다. 社債는 철도건설자금을 조달하는 중요한 수단이었다. 美國의 鐵道發起人들과 연선의 초기의 투자자들은 투자에 대한 지배권을 유지하기 위해서 株式所有를 선호한 데 대해서 東部라든가 유럽의 투자자들은 안전하고 규칙적으로 이익을 보장하는 것은 社債라고 믿고 있었다. 저당이 붙은 社債가 발행되고 이익분배권이 붙은 社債가 발행되었다. 그와 함께 각종 優先株와 株式으로 전환될 수 있는 社債가 발행되었다. 철도증권 붙은 投資銀行家 및 金融仲介業者의 발전을 뒷받침하였다. 특히 鐵道證券의 큰 증가는 뉴욕株式去來所의 증권거래를 크게 증대시키고 그의 근대적 발전의 기초가 되었다. 철도증권이 나타나기 이전에 거래된 證券은 州債, 政府債 및 銀行株·保險株 등이었으나 그 거래는 매우 소량이였다. 예를 들어 1830년에 뉴욕株式去來所에서 하루동안 거래된 株式은 겨우 31株에 불과한 경우도 있었다. 1850년대 중엽까지 美國의 전지역의 철도와 은행 및 자치단체의 證券이 뉴욕에서 거래되게 되었으며 1주일내 수 10만이나 되는 株式이 거래되었다. 1860년 무렵에는 뉴욕의 金融街는 세계 최대의 資本市場의 하나가 되었다.<sup>(41)</sup>

大鐵道企業은 기업규모면에서 새로운 것이었을 뿐만 아니라 그에 대응한 새로운 經營管理 및 統制제도를 도입하였다는 데에서 혁신적이었다. 30~50마일 정도의 단거리노선을 가지고 50명 정도의 노동자를 고용하고 있던 초기의 小鐵道企業은 운전과 수송, 保線, 기관차 및 차량의 보전 등 鐵道の 주요한 職能에 대해서 각각 책임을 갖고 있는 한 사람의 감독에 의해서 운영되었다. 감독은 매주 트레저러라든가 社長 그리고 매로는 理事會와도 협의를 하였다. 그것은 당시의 綿紡織工場의 運營方式과 기본적으로 같은 단순한 것이었다. 그러나 1850년대에 150~200마일의 장거리노선을 가지고 수백명의 노동자를 고용하게 된 大鐵道企業은 재래의 관리조직을 가지고 효과적으로 운영될 수는 없었다. 이에 새로운 관리조직의 도입이 필요하게 되었다. 장거리노선은 몇몇 營業管理로 분할되어 複數事業單位가 되고 事業單位의 職能活動을 통합하는 수단으로 라인·스텝의 개념이 고안되었다. 이와 같은 管理問題에 대한 대응과정에서 1860년 무렵에는 美國의 鐵道企業에서는 管理者의 階層的組織이 창설되었고 그 기능과 권한은 명확히 규정되고 있었다. 最高 및 中間管理者는 일상의 職能活動에 직접 책임이 있는 下位管理者의 업무를 감독·조정·평가하였다. 1870년까지 大鐵道企業에서 最高管理層에는 社長 및 財務담당, 運轉담당(總支配人), 輸送담당 副社長들, 中間管理層에는 3개管區長의 업무를 감독하는 總管區長과 그 보좌, 운전부내부의 기계(기관차와 차량), 保線, 전신, 화물, 여객, 구매의 각 책임자, 財務部內의 콘트롤러 및

(41) Chandler, Jr., *The Visible Hand*, pp. 91-92.

(42) *Ibid.*, pp. 107-108.

트레저리 그리고 法律, 總務을 포함하고 있었다.<sup>(42)</sup> 總管理보좌 밑에는 9개의 管區長이 있었고 그들은 각각 회계, 구매, 기계, 보선, 전신화물, 여객 등 諸機能을 감독하였다. 이렇게 해서 鐵道는 中央本부와 地方本부 나아가서 職業單位간의 책임과 권한 및 傳達의 명확한 번위를 규정한 內部組織構造를 가지고 中央本부에서 理事會에 직속하는 最高管理者가 지휘하고 다수의 中間管理者가 운영하는 官僚制的 管理組織을 개발하였다.

大鐵道企業의 복잡하고 다양한 업무를 수행하기 위해서는 그에 대응한 管理組織의 도입과 함께 統制 및 평가方法이 도입되지 않으면 안되었다. 무엇보다도 정확한 情報의 흐름이 확보되어야 하였다. 이러한 필요에서 일상적 업무 속에서 나타난 광범한 資料를 수집·분석하는 개선된 統計方法이 도입되게 되었다. 뿐만 아니라 더욱 중요한 것은 이와 같은 필요에서 會計에서의 혁신을 가져왔다는 것, 즉 종래의 複式簿記의 기술에서 더 나아가 近代的 會計의 기본적 기술을 개발하게 되었다는 것이다. 財務會計, 資本會計 및 原價會計를 내용으로 하는 새로운 會計업무는 이러한 大鐵道會社의 통제의 필요에서 도입된 것이었다.<sup>(43)</sup> 따라서 大鐵道企業은 近代的 會社技術의 개발 및 會計專門家의 창출에서 선구적인 역할을 하였다. 1850년대에 개발된 새로운 會計方法은 1880년대에는 大產業企業에서 채용되고 20世紀에 들어서도 오래동안 美國企業에서 기본적인 會計技術로서 이용되었던 것이다.

### III. 巨大企業의 形成과 管理組織

#### 1. 巨大企業形成의 背景

南北戰爭이후 美國의 企業은 규모를 巨大化하면서 새로운 발전을 하였다. 巨大企業(big business)은 규모면에서만 아니라 戰略과 組織면에서 그리고 사회경제적 의의에 있어서 이전의 企業과는 다른 것이었다. 무엇보다도 巨大企業은 자본, 노동자 및 생산액에서 이전의 産業企業보다 월등히 큰 것이었다. 또한 企業의 戰略도 單一製品의 생산확대에서 製品販賣 및 원료확보 職能까지 통합한 垂直的 統合(vertical integration)과 1920년대 이후에는 經營의 多角化(diversification)로 전환되었다. 그에 따라 企業의 조직도 변화하여 소유와 經營의 분리가 진진되고 다수의 經營管理者層에 의해서 企業이 운영되게 됨으로써 集權的 職能部制組織(centralized, functionally departmentalized structure) 또는 分權的 多事業部制組織(decentralized, multidivisional structure)가 도입되었다.<sup>(44)</sup> 이러한 巨大企業은 당해산

(43) *Ibid.*, pp. 109-120.

(44) Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, 1962, pp. 42-54.

업에서 독점 또는 과점적 지위를 차지하여 경제적·사회적으로 커다란 영향을 미치게 되었다.

南北戰爭 이후 巨大企業의 형성배경으로 중요한 것은 첫째로 市場의 확대였다. 무엇보다도 人口가 크게 증가하였다. 美國의 人口는 자연증가와 이민을 합쳐서 1860년의 3,140만명에서 1870년에는 4,000만명, 1900년에는 7,600만명 그리고 1910년에는 9,200만명으로 급속하게 증가하였다.<sup>(45)</sup> 人口증가는 都市化를 촉진하였다. 기존의 도시가 더욱 성장하고 신흥 도시가 발달하였다. 都市地域人口의 比重은 1860년의 20%에서 1910년의 46%로 급상승하였다.<sup>(46)</sup> 특히 西漸運動이 진전되는 속에서 西部에서의 人口의 증대와 새로운 도시의 성장은 두드러진 것이었다. 國民所得도 증가하였다. 實質國民總生産(1958년 가격)은 1868~1878년 평균 231억 달러에서 1900년의 769억 달러로 약 3배 이상, 그리고 1人當所得은 같은 기간에 531달러에서 1,011달러로 약 2배 증가하였다.<sup>(47)</sup>

人口증가와 工業化에 따른 都市化의 진전 및 所得의 증대는 서부개척의 진전과 함께 市場擴大의 기본조건이 되었지만 그와 함께 철도와 전신·전화망의 완성은 종래의 분산된 지역적 시장을 전국적 시장으로 연결·확대하였다. 특히 철도건설은 급진전하여 1860년에 3만 마일이었던 美國의 철도 연장거리는 1870년에는 53,000마일, 1880년에는 11만 6,000마일, 1900년에는 약 26만마일 그리고 1910년에는 35만 2,000마일에 달하였다.<sup>(48)</sup> 대륙횡단 철도의 건설(1869년) 이래 西部와 東部를 연결하는 大幹線鐵道들이 건설되었다. 전국적 철도망이 완성됨으로써 東部—西部—南部를 연결하는 全國的 市場圈이 성립하고 특히 西部의 농산물과 그에 기초한 工業製品은 東部와 그를 통한 外國의 광대한 市場과 연결되었다. 鐵道는 그 자체가 막대한 資本財의 需要者로서 市場擴大의 원인이 되었지만 그와 함께 都市化와 地域的 市場의 全國的 市場에의 편입을 촉진함으로써 광대한 國內市場형성의 기본조건이 되었다. 都市化가 진전된 광대한 全國的 市場의 형성에 대응해서 産業企業은 大量生産·大量販賣 정책을 추구하였다. 그러기 위해서 기업규모는 巨大化되지 않으면 안되었다.

巨大企業의 성립배경으로 중요한 것은 둘째로 技術革新의 진전이다. 19世紀 후반기에는 産業革命에 이어 「第2次 産業革命」이라고 말해지는 새로운 技術革新이 진전되었다. 새로운 기술은 주로 英國을 비롯하여 유럽諸國에서 개발되었지만 그것은 美國에 도입되어 國內에서 개발된 기술과 함께 美國工業의 비약적인 발전의 기초가 되었다. 消費財産業을 보면

(45) U.S. Bureau of the Census, *op. cit.*, p. 8.

(46) *Ibid.*, pp. 11-12.

(47) *Ibid.*, p. 224.

(48) *Ibid.*, pp. 728-731.

綿工業에서는 1830년대에 발명된 링(Ring)紡績機가 완성되어 1870년에는 지배적으로 이용되게 되었고 1895년에는 노드럽(Northrup)自動組織機의 상업적 이용이 이루어지게 되었다. 衣服제조부문에서도 일련의 기술혁신이 이루어지고 1895년까지 재봉기의 개량으로 작업속도가 크게 증가하였다. 製粉, 食品加工, 담배 등 諸部門에서는 連續工程技術, 冷凍技術, 高性能機械가 도입되었다. 한편 生産財産業으로서 鐵鋼工業에서의 技術革新은 두드러진 것이었다. 그 기본적인 것으로서 美國人 켈리(William Kelly)에 의해서 1856년에 개발된 베세머製鋼法(Bessemer Process)과 같은 제강기술이 개발되었으며 그후 1867년에 지멘스·마르팅 平爐製鋼法(Siemens, Martin open hearth process) 그리고 1878년에는 鹽基性 베세머製鋼性法(basic Bessemer Process)이 개발되었다. 이들 제강기술의 도입은 美國 鐵鋼工業의 비약적 발전의 기술적 조건이 되었다. 그후 電氣爐가 도입되고 또한 合金技術의 발달과 함께 각종 非鐵金屬이 대량으로 생산되고 이용되게 되었다. 機械製作부문에서는 旋盤, 平削盤, 研磨機, 切斷機 등 工作機械의 정밀도 또는 속도가 높아지자 자동화가 진전되었다. 특히 化學, 電氣, 石油 및 自動車工業 등 新工業의 급속한 발전은 이 분야에서의 技術革新에 의해서 이루어진 것이었다.<sup>(49)</sup> 이러한 기술혁신은 大量生産의 기술적 기초가 되었다. 기술혁신에 의한 産業에서의 기술집약화의 진전과 새로운 기술집약적 산업의 성장은 企業의 巨大化를 필연적으로 요구하는 것이었다. 새로운 技術은 대규모 자본설비를 필요로 하였고 그러기 위해서는 막대한 固定資本이 투입되지 않으면 안되었다. 예를 들어 1900년에 철강공장을 건설하기 위해서는 5,000만달러가 필요하였다.<sup>(50)</sup> 이 시기의 技術進歩와 新産業의 성장은 巨大企業의 형성 및 성장의 기본계기가 되었다. 中小企業의 이 分野에의 進入은 처음부터 불가능하였다. 따라서 巨大企業은 당해 産業部門에서 獨占 또는 寡占的 企業으로서의 지위를 차지하게 되었다. 産業의 성격상 通信部門의 企業은 全國的 獨占 그리고 電力部門의 企業은 적어도 地域的 獨占을 지향하였다.

巨大企業 형성의 배경으로 세계로 지적될 수 있는 것은 1873년에서 1890년대 전반기에 이르는 시기에 있어서의 거듭된 장기적 不況이었다. 技術革新이 진전되는 속에서 企業은 巨大化되고 大量生産을 통해서 規模의 經濟를 실현하기 위해서 생산시설을 확대함으로써 생산능력을 크게 증가시켰다. 더구나 1873년 이후의 「大不況」 속에서 供給은 需要를 크게 웃돌아 企業의 過剩生産·在庫増大의 문제는 심각하게 되었다. 企業간의 경쟁은 격화되고

(49) Robertson, *op. cit.*, pp. 323-339; David, S. Landes, *The Unbound Prometheus, Technical Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*, Cambridge University Press, 1969, pp. 211-221, 249f.

(50) Krooss and Gilbert, *American Business History*, p. 155.

商品價格은 하락하였다. 企業의 固定資本이 크지 않고 그 費用이 작았던 產業資本主義段階의 不況期에는 企業은 賃金 및 原料 등 運營資本費用을 절감함으로써 生産을 조절하고 不況에 신속적으로 대응할 수 있었다. 그러나 企業의 固定資本 규모가 거대화하고 그 費用이 커지면서 企業은 不況에 신속적으로 대응하지 못하게 되고 不況은 장기화하였다. 不況期에 企業間 경쟁은 격화되고 物價는 하락하였다. 그 속에서 競爭力이 약한 企業은 파산하여 소멸하거나 강한 企業에 통합되었다. 뿐만 아니라 치열한 경쟁은 경쟁企業을 다 같이 파국으로 몰아갈 수도 있었다. 여기에 기업은 과당경쟁에서 오는 파국을 막기 위하여 生産 및 價格 조절을 위한 협정을 하거나 單一企業으로 통합하였다. 전자의 경우 各 企業은 독립성을 가지면서 生産·價格 또는 시장협정을 통해서 獨占의 효과를 올리려는 것이므로 개별기업의 규모가 달라지는 것은 아니었다. 그러나 후자의 경우 같은 업종의 企業들이 결합하거나 서로 다른 업종의 企業들이 垂直的으로 통합하거나 單一企業에의 企業集中이 이루어지는 것이므로 기업규모는 巨大化하였다. 巨大企業은 規模의 經濟를 올릴 수도 있었지만 그와 함께 獨占 또는 寡占企業으로서 生産과 價格을 조절하면서 市場을 지배하는 獨占利潤을 올릴 수 있게 되었다. 資本主義는 自由競爭에서 獨占으로 구조적 전환을 하게 되었다. 巨大企業의 형성과 성장을 통해서 이루어진 것이었다.

## 2. 巨大企業의 形成過程

### (1) 企業의 諸職能의 統合

產業企業의 규모확대는 두가지 방법으로 이루어졌다. 하나는 企業의 諸職能을 통합한다는 것이다. 즉 產業企業은 외부에 의존하던 販賣 및 購買職能을 內部化하여 직접 관리하는 전국적 및 국제적 販賣機構와 함께 원료자원 및 수송시설을 지배한다는 것이다. 1880년대에 巨大企業으로 성장한 企業은 거의 이 방식에 의해서 이루어진 것이다. 다른 하나는 같은 產業에 있는 다수의 企業들이 水平的으로 合併(merger)하여 거대한 企業을 형성하여 生産 및 管理를 集權化하고 뒤이어 前方 및 後方の 企業들을 垂直的으로 통합한다는 것이다. 이 방식에 의한 統合은 1890년대에 일반적으로 이루어지고 특히 1898~1903년에 대대적으로 진전되었다.

市場擴大와 技術革新에 따른 大量生産體制의 진개는 產業企業으로 하여금 무엇보다도 그에 대응한 製品의 大量販賣를 필요하게 하였다. 기존의 販賣代理店으로는 이러한 필요에 유효하게 대응할 수가 없었다. 이에 產業企業은 마케팅職能을 직접 수행하기 위하여 이 부문을 통합하였다. 1880년대에 이러한 前方에의 垂直的 統合의 戰略을 추구한 革新的 企業은 새로운 連續工程機械를 도입하여 大量生産體制로 들어간 企業과 기존의 판매기구로는

제공할 수 없는 全國的 流通 및 專門의 마아케팅 서비스를 필요로 하는 企業이었다. <sup>(51)</sup>

첫째 類型的 企業은 권련, 성냥, 밀가루, 통조림, 비누, 필립 등 제부문의 企業들이었다. 이들 企業은 自動連續工程機械를 도입하여 大量生産體制로 들어감으로써 새로이 제기된 판매문제를 해결하기 위하여 販賣職能과 더 나아가 購買職能까지도 포함한 前·後方統合을 수행하고 巨大企業으로 성장하였다. 그 전형적인 예를 우리는 권련産業에서의 듀크(J.B. Duke)의 企業家活動에서 볼 수 있다. 그는 1884년에 新參者로 2대의 본작 機械를 설치한 공장을 설립하고 권련 생산을 시작하였다. 이 기계는 1대가 하루 12만본의 권련을 생산할 수 있는 신식기계였다. 결국 生産量이 급증하고 그것은 판매의 문제를 심각하게 야기시켰다. 듀크가 進入하기 전에 이 부문에는 4개 會社가 生産高의 80%를 차지하고 있었으며 그 제품은 인근시장에서 판매되고 있었다. 그는 廣告代理店을 통하거나 직접적으로 전국적인 廣告活動을 수행하고 뒤이어 광범한 販賣組織을 창출하였다. 즉 全國의 大都市에 제품의 마아케팅과 流通의 책임을 지는 營業所網을 창출하고 제외국의 都賣業者 또는 仲買人과 판매협정을 체결하였다. 그는 自社의 販賣網을 창출하는 한편 原料인 黃葉담배의 재배지인 동남북에서 광범한 구매망을 창설하였다. 듀크는 이와같이 大量生産과 大量販賣를 결합함으로써 낮은 가격을 통한 높은 利潤을 실현하였다. 결국 다른 경쟁업자들도 듀크의 戰略을 따르지 않으면 안되었다. 이에 듀크의 우월한 지위에도 불구하고 권련業界에서의 경쟁은 격화되고 1890년에는 듀크와 경쟁 4社와의 合併에 의해서 아메리카 담배會社(American Tobacco Co.)가 창설되었다. <sup>(52)</sup>

둘째 類型的 企業은 全國的 流通을 지향한 生鮮食料品加工部門과 전문적 마아케팅 서비스가 필요한 機械製作부문의 企業들이었다. 먼저 生鮮食料品加工 부문을 보면 이 부문에서는 철도 및 전신망의 확장에 따라 市場은 확대되었다. 1850년대에는 조잡하나마 냉동貨車가 이용되게 되고 1870년대에는 장거리 직행화차로 東部の 제도시에 生肉이 직송되게 되었으며 1881년에는 근대적 냉동화차가 등장하였다. 이러한 배경에서 전국적 마아케팅 및 유통기구의 확립에 의한 企業의 巨大化를 이룩한 企業家は 스유프트(Gustavus F. Swift)였다. 그는 구매(畜牛), 제조(精肉) 및 판매의 諸職能을 통합한 大企業을 창설하였다. 뉴잉글랜드의 食肉都賣商이었던 그는 1875년에 시카고에서 뒤늦게 精肉業에 진출하였다. 당시 西部의 畜牛는 家畜貨車로 東部를 비롯한 각지의 都賣業者에게 수송되고 都賣業者가 도살하여 小賣業者에게 넘기고 있었다. 그에 비해서 西部에서 精肉하여 東部로 수송한다는 것

(51) Chandler, Jr., *The Visible Hand*, pp. 387-388.

(52) *Ibid.*, pp. 290-292.

이 훨씬 경제적이었다. 이에 스위프트는 精肉을 직접 진국의 小賣業者에게 송달한다는 戰略을 추구하였다. 그러기 위해서 그는 냉동화차의 개량을 추진하고 동북부를 비롯하여 다른 여러 지역에서도 지점망을 건설하였다. 각 지점은 精肉을 小賣店에 송달하기 위하여 냉동저장소, 판매사무소 및 판매스탈을 가지고 있었다. 이러한 戰略의 추구에 대해서는 기존의 이해관계자들에 의한 저항, 방해와 소비자의 편견이 있었지만, 그는 大量生産을 통해서 價格 및 品質면에서 경쟁력을 강화하였다. 그는 자신의 戰略을 통해서 大重販賣가 이루어지게 되고 需要가 확대되자 생산시설을 확장할 필요가 있었다. 1890년대 초까지 그는 西部의 6개 도시에서 새로운 精肉工場을 건설하였다. 경쟁업자들도 그에 대항하기 위해서는 그의 방식에 따르지 않을 수 없었다. 그들 企業도 구매(畜牛의 확보), 精肉 및 販賣의 직능을 통합한 大企業으로 성장하였다. 그 결과 1880년대 말에는 소수의 통합된 大企業이 이 부문에 寡占的의 地位를 차지하게 되었다. 유사한 현상은 釀造業에서도 나타났다.<sup>(53)</sup>

전문적 마케팅 서비스를 필요로 한 기계제조 기업으로 諸職能의 통합에서 革新的의 活動을 수행한 것은 재봉기와 농업기계 제조부문의 기업이었다. 이들 복잡하고 고가인 신식 기계의 제조기업으로서 종래의 販賣代理店을 통한 소극적인 販賣戰略으로는 自社製品の 販路확대를 기대할 수 없었다. 그들은 自社製品の 販路를 확보하고 확대하기 위해서는 이용법의 실연, 설치, 消費者信用, 애프터 서비스 및 수리 등 전문적인 마케팅 서비스를 제공하여야 한다는 것을 인식하고 이들 직능을 직접 수행한다는 戰略을 추구하였다.

그 경우 선구적 역할을 수행한 企業은 싱거裁縫機會社와 매크믹收機機會社였다. 재봉기 제조업자들은 1850년대에 이미 販賣를 위한 支店을 설립하기 시작하고 있었다. 특히 싱거社는 1860년 이후 적극적으로 기존의 지역 販賣代理店을 支店으로 대체하기 시작하였다. 특히 싱거의 뒤를 이어 社長이 된(1876년) 클라크(Edward Clark)는 국내외의 代理店을 모두 없애기로 하고 自社の 販賣 및 流通網을 서서히 재편성하고 합리화하였다. 그는 먼저 독립적인 販賣代理店을 모두 없애고 그 대신 有給管理者를 배치한 지역영업소의 설치를 완성하고 뒤이어 修理工, 會計係, 권유원으로 구성된 팀을 갖춘 지점을 진국에 설치하였다. 同社는 국제적으로도 영업소와 지점을 설립하였다. 이러한 조직망을 통해서 싱거社는 적극적 마케팅, 높은 신뢰성의 서비스와 수리, 信用과 收金에 대한 주요한 감독이 가능하게 되었다. 同社는 판매업무와 함께 구매업무도 内部化하고 확대하면서 大企業으로 성장하였다.<sup>(54)</sup> 한편 매크믹社는 自社가 제작한 수확기를 판매하기 위해서는 기계의 성능과 사용법을 주지

(53) *Ibid.*, pp. 299-302.

(54) *Ibid.*, pp. 303-305.

시키고 수리서비스를 제공하여야 한다는 것을 인식하고 그러한 판매조직으로 1860년대에 이미 기존의 販賣代理店에 대신하여 特約代理店制를 도입하고 있었지만, 1870년대 후반기에는 販賣組織을 集權化하고 구매업무도 체계화하면서 기업규모를 확대하였다. 매크믹의 販賣戰略은 다른 농업기계제조업자들에 의해서도 모방되었다.<sup>(55)</sup> 판매 및 구매적능을 內部化한 垂直的 統合의 戰略은 1890년대에는 事務機器, 전기기계, 기계, 철강, 금속가공 등 제 산업부문에서도 추구되었다.<sup>(56)</sup> 예를 들어 카네기鐵鋼會社(Carnegie Steel Company)의 社長 프릭(Henry C. Frick)은 몇몇 生産工場을 통합하여 합리화를 추진하는 한편 구매(鑛山買入), 生産 및 마케팅活動을 체계화하고 부문화함으로써 垂直的 統合을 진전시켰다.<sup>(57)</sup>

## (2) 企業合併

合併에 의해서 巨大化한 企業은 대부분의 경우 다음과 같은 경로를 거쳤다. 즉 企業은 처음에는 경쟁을 배제하기 위하여 풀(pool)을 조직하고 그것이 실효를 거두지 못하게 되자 ทรั스트(trust) 또는 持株會社(holding company) 형태를 취하는 單一企業으로 合同하여 株式會社의 시설을 합리화하고 中央本部로부터 工場群을 집중관리하는 集權的 管理體制를 구축하였다. 合併으로 巨大化한 企業은 그후 前方職能(마케팅) 및 後方職能(原料 또는 半製品의 구입 및 통제)의 垂直的 統合을 이룩하면서 더욱 거대화하였다.

美國의 카르텔형태로서의 풀은 1873년의 恐慌을 계기로 나타나고 1880년대까지 거의 대부분의 산업에서 조직되었다. 최초의 중요한 풀은 1870년의 鐵道풀이었으며 1880년에는 115개 鐵道會社가 그에 가입하고 있었다. 鐵道풀의 목적은 운임을 일정한 수준에서 유지하거나 수송화물을 할당하여 경쟁을 배제한다는 데에 있었다. 産業企業에서도 최초의 풀로서의 1876년에 조직된 미시간製鹽協會와 1887년의 鋼鐵레일 製造業者의 풀을 비롯하여 많은 산업부문에서 조직되어 가격 및 생산량에 대한 협정이 이루어졌다. 그러나 풀은 경쟁을 배제하기 위한 조직으로서는 기본적으로 약한 것이었다. 모든 企業이 전반적으로 과잉생산능력을 가지고 있는 상태에서 풀은 경쟁배제를 위한 적극적인 해결책이 되지 못하였다. 풀은 독립적 企業의 연합체인 만큼 個別企業의 규모확대와 管理組織의 革新과는 관계가 없는 것이었으며 따라서 개별기업의 비용을 저하시킨 것도 아니고 需要를 증대시킨 것도 아니었다. 풀은 가입기업이 협정을 준수하는 경우에만 효과가 있을 수 있었다. 그러나 특히 不況期에

(55) *Ibid.*, pp. 306-307.

(56) *Ibid.*, pp. 307-314 참조.

(57) Alfred D. Chandler, Jr., "The Beginnings of 'Big Business' in American Industry," *Business History Review*, Vol. XXXIII, 1959, in *The History of American Management: Selection from the Business History Review*, ed., by James P. Baughman, Englewood, Cliffs, N.J., 1969; 古川榮一監譯, 『アメリカ近代經營史』, 東京, 1972, pp. 38-39.



가업기업이 협정을 위반하고 協定價格 이하로 판매한다면 다른 企業도 그에 따르지 않을 수 없었다. 따라서 풀협정은 와해될 수밖에 없었다. 풀협정은 법적계약으로서의 구속력을 가지고 있지 않았기 때문에 재판소에 제소할 수도 없었다. 풀은 효과적이지 못하였을 뿐만 아니라 1887년의 國際通商法(Interstate Commerce Act)에 의해서 금지됨으로써 소멸하게 되었다.

企業들이 경쟁을 제제하기 위하여 도입한 새롭고 보다 강력한 방식은 처음에는 트러스트 그리고 뒤에는 持株會社였다. 트러스트方式은 精油業의 록펠러(J.D. Rockefeller)에 의해서 처음 도입되었다. 1870년대에 精油業界에서는 1870년에 資本을 100만 달러로 설립된 록펠러의 오하이오 스탠더드石油會社(Standard Oil Company of Ohio)의 주도하에 카르텔을 조직하고 있었다. 그러나 同카르텔은 결국 價格과 生産을 통제하지 못하고 치열한 경쟁이 전개되었다. 그 속에서 록펠러는 경쟁업자를 배제하는 유리한 무기로서 鐵道差別運賃정책을 이용하였다. 즉 石油輸送에서 경쟁기업보다 낮은 運賃率을 획득하여 경쟁력을 강화한다는 것이다. 그러기 위해서 그는 일부 精油業者와 함께 1871년에 南部開發會社(South Improvement Company)를 설립·지배하였다. 同社의 목적은 대량의 정유수송을 보장하는 대신에 鐵道會社들로부터 석유운임의 50%에 달하는 금액을 리베이트로 되돌려 받는다는 것이었다. 뿐만 아니라 同社는 鐵道會社들이 수송한 다른 會社의 石油에 대해서도 正規運賃의 25~50%에 달하는 리베이트를 획득하였다. 이 시기에 鐵道會社들은 치열한 경쟁상태에 있었기 때문에 同社는 鐵道差別運賃率을 획득할 수 있었다. 그것은 경쟁기업을 배제하는 弱肉強食의인 가혹한 方法이라는 비난을 받았지만 록펠러에게 결정적으로 유리한 경쟁상의 지위를 주었다. 록펠러는 1879년에 이미 40개 精油會社를 지배하게 되었으며 그들 會社로 구성된 스탠더드 石油트러스트(Stand-and Oil Trust)를 조직하였다. 同트러스트는 美國精油能力과 送油管의 90~95%를 지배하는 독점조직이 되었다.<sup>(58)</sup>

스탠더드 石油트러스트는 중앙기관을 통한 강력한 全體的·統一的 管理가 필요해짐에 따라 1882년에는 트러스트協定을 개정하여 새로운 트러스트조직을 도입하였다. 록펠러의 법률고문 돌드(C.T.C. Dodd)에 의해서 고안된 트러스트方式(trust device)은 산하 40개 社의 株式을 9名の 受託者團에 양도하고 그 대신 株主들에게는 트러스트證券(trust certificates)을 교부한다는 것이었다. 개정협정에 의해서 록펠러와 그의 파트너를 중심으로 하는 9名の 受託者團은 산하 14개 會社의 株式전부와 26개 會社의 株式의 대부분을 양도받고 그 대신

(58) John Chamberlain, *The Enterprising Americans: A Business History of the United States*, N.Y. 1961, pp.152-153; Eliot Jones, *The Trust Problem in the United States*, N.Y. 1922, pp.19, 48-50.

7,000만 달러 價値의 트러스트證券을 고부하였다. 株式과는 달리 트러스트證券은 議決權이 없고 이익배당에만 참여할 수 있는 것이었다.<sup>(59)</sup> 이에 受託者團은 同트러스트의 전체적 관리권을 장악하여 뉴욕의 본부를 통하여 통합적으로 관리하게 되었다. 同트러스트는 53개 精油所를 22개로 정비 통합하고 精油量의 5분의 2 이상을 뉴저지주의 세지역에 신설한 거대한 精油工場에서 생산하게 되었다.

精油業界에서 水平的 大統合을 이룩한 스탠더드 石油트러스트는 다음 단계로 마아케팅부문으로 진출하였다. 精油는 도매업자에 의해서 판매되고 있었으며 그들 중에는 유력한 대규모업자가 있어 트러스트와의 거래에서 우위에 설 수도 있었다. 따라서 同트러스트는 價格統制를 할 수 없었다. 이에 同트러스트는 마아케팅活動에 직접 진출하여 1886년에 도매업자를 매수하기 시작하고 1890년대 초까지는 지역적으로 영업범위가 정해진 子會社에 의해서 관리되는 전국적 판매조직을 소유하게 되었다. 그와 함께 국제적 판매활동을 위해서 英國에 子會社(Anglo-American Oil Company)를 설립하고 독일의 流通企業社를 合併하였다. 한편 同트러스트는 代理店을 통한 原油구입에서 직접적인 原油 확보정책으로 전환하여 1880년대 후반부터는 독자적 原油生産을 하게 되었다. 이에 同트러스트의 원유생산—精油—販賣 등 諸職能의 수직적 통합은 완성되고 그에 따라 中央本社에 의해서 복수·사업단위를 集權的으로 관리하는 체제가 확립되었다. 同트러스트는 많은 사업단위를 감독·조정하기 위한 다수의 중간관리자를 고용하고 階層的 管理組織을 가진 現代的 企業이 되었다.<sup>(60)</sup>

스탠더드 石油트러스트의 뒤를 이어 1880년대에는 綿實油, 亞麻仁油, 鉛, 위스키양조, 砂糖 등 諸産業部門에서도 트러스트가 형성되었다. 이들 트러스트의 형성에는 證券이라든가 株式은 外部資本을 조달하기 위해서가 아니라 受託者團과 傭정참가 기업간의 교환을 목적으로 한 것이었기 때문에 외부로부터 금융브로커 또는 投資銀行家の 개입 또는 금융서비스가 필요하지 않았다. 이러한 조건에서 트러스트는 산업자본가 자신에 의해서 이루어졌다.<sup>(61)</sup>

그러나 獨占企業의 壟포에 대한 반대여론이 높아지면서 諸州에서 트러스트規制法이 제정되고 마침내 1890년에는 聯邦立法으로 셔먼反트러스트法(Sherman Antitrust Act)이 제정되었다. 이에 따라 트러스트方式의 企業統合은 금지되고 기존 트러스트는 해체되게 되었다. 이 법에 의해서 스탠더드 石油트러스트는 해체되어 20개 會社로 분할되었다. 그러나 트러스트조직의 금지가 企業統合 그 자체를 금지한 것은 아니다. 트러스트 禁止法 하에서 企業의 統合은 持株會社를 통한 다수 會社의 지배라는 방식으로 더욱 적극적으로 광범하게 이

(59) Krooss, *American Economic Development*, p.187; Jones, *op. cit.*, pp.19-20.

(60) Chandler, Jr., *The Visible Hand*, pp.324-325.

(61) Chandler, Jr., *op. cit.*, pp.326-328; Jones, *op. cit.*, pp.20-22.

루어졌다. 株式會社가 다른 株式會社의 株式를 소유함으로써 그것을 지배하는 방식은 1889년의 뉴저지州 一般會社法의 개정에 의해서 허용되고 그후 뉴욕州 등 諸州에서 허용되었다. 이로써 株式이 분산되어 있는 경우 持株會社(親會社)는 비교적 작은 株式의 소유를 통하여 많은 株式會社(子會社)를 지배할 수 있게 되었다. 뉴저지 法에 의해서 스탠더드 石油會社는 1899년에 持株會社로 개편되어 실질적으로 大統合企業의 중심이 되었다.<sup>(62)</sup>

1890년대에는 企業統合運動은 持株會社에 의한 統合이라는 형태로 진전되었다. 90년대초에는 기존의 ทรั스트가 持株會社로 조직을 변경한다든가 持株會社가 새로 설립되어 企業合併을 하였다. 그러나 企業統合運動이 대규모로 급속하게 진전된 것은 1898년에서 1903년에 이르는 기간에서였다. 이 기간은 美國에서 대규모의 企業合併이 급진진한 최초의 局面이었다.<sup>(63)</sup> 鑛工業에서의 企業合併件數는 1895~98년에 138件에 불과하던 것이 1898~1902년에는 2,653件에 달하였다.<sup>(64)</sup> 合併運動의 결과 많은 企業이 소멸한 한편 많은 산업부문에서 巨大企業이 형성되었다. 巨大企業은 食品, 담배, 石油, 紙, 고무, 皮革, 窯業 등 소비재 생산부문에서만이 아니라 化學, 철강, 금속가공, 기계, 輸送機器 등 생산재 생산부문에서도 형성되었다. 그 결과 巨大企業이 지배하는 獨占的 또는 寡占的 經濟構造가 형성되었다. 1904년에 최대 92개 統合企業의 産業支配率을 보면 78개 企業이 50% 이상, 57개 企業이 60% 이상, 그리고 26개 企業이 80% 이상이었다.<sup>(65)</sup>

企業合併은 産業資本家, 投資銀行家 및 專門發起人에 의해서 추진되었다. 특히 전문발기인은 중요한 역할을 하였다.<sup>(66)</sup> 그러나 소비재 생산부문에서의 추진주체는 일반적으로 産業資本家 자신이었다. 그것은 證券金融이 아니라 自己金融 중심의 財務政策을 추구한 결과였다. 따라서 그들 産業企業은 銀行에 대해서 우위에 서게 되었다. 그러나 뒤에서 보는 철강 및 철도 등 諸産業에서는 投資銀行家が 주도적 역할을 하였다. 이들 부문에서의 合併은 證券金融을 기축으로 해서 이루어졌으며 投資銀行家が 그것을 주도하였기 때문이다. 投資銀行家は 대량의 社債 및 株式의 發行 및 引受·판매업무를 수행함으로써 産業企業에 대해서 우위에 서게 되었다. 投資銀行家は 株式發行의 경우 創業者利益을 얻기 위하여 企業의 實質評價보다 큰 名目株式의 발행(stock watering)을 하였다. 1897~1904년에 60억 달러

(62) Chandler, Jr., *The Visible Hand*, pp. 331f; Krooss and Gilbert, *American Business History*, pp. 182-183; Faulkner, *op. cit.*, pp. 427-428, 432-433.

(63) 第2局面은 1920년대, 그리고 第3局面은 1950년대 말과 60년대 말이었다. Krooss and Gilbert, *American Business History*, p. 186.

(64) *Ibid.*, p. 190.

(65) John Moody, *The Truth about Trust*, 1904, pp. 485-487; Williamson (ed.), *op. cit.*, p. 619.

(66) Krooss and Gilbert, *American Business History*, p. 189 참조.

이상의 有價證券이 매각되었다. 1897년에 35억 1,200만 달러의 名目資本을 가진 新會社가 설립되었으며 그 資本의 적어도 25%는 拂入資本을 증가하지 않고 명의상의 增株를 한 資本이었다.<sup>(67)</sup> 證券金融업무를 통해서 우위에 서게 된 投資銀行가는 産業企業의 株式의 일부를 소유하고 그 經營에도 참여하였다.

鐵鋼工業에서는 1890년대 초에 카네기 製鋼會社(Carnegie Steel Company)가 광대한 석탄 및 철광석을 소유한 大統合企業이 되고 경쟁상 유리한 지위를 차지하고 있었다. 그러나 이 부문에서는 치열한 경쟁속에서 유리한 경쟁회사들이 도산위기에 직면하게 되었다. 이에 모르간會社(J.P. Morgan and Company)는 도산위기에 직면한 대철강회사(Illinois Steel Company)를 재건하고 1898년에는 그것을 중심으로 대통합기업(Federal Steel Company)을 설립하였다. 그와 함께 모르간會社는 1899년에 13개 鋼管會社의 合併을 지원하여 大統合企業(National Tube Company)을 설립하고 1900년에는 東部 24社의 橋梁製造會社를 재편성하여 統合企業(American Bridge Company)을 설립하였다. 이들 企業을 기반으로 모르간會社는 1901년에는 철강업에서의 경쟁을 배제할 목적으로 대철강회사를 매수하기 시작하였다. 同會社는 4억 8,000만 달러로 카네기製鋼會社를 매수한 것을 비롯하여 무어(W.H. Moore)계의 철강 및 鋼管·鋼板제조 4社와 기타 철선(American Steel and Wire Company) 및 광산(Lake Superior Consolidated Iron Mines)을 매수, 통합하여 1901년에 製鋼을 중심으로 前·後方으로 垂直的 統合을 이룩한 超大統合體로서의 유 에스 스틸會社(United States Steel Corporation)를 설립하였다.<sup>(68)</sup> 유 에스 스틸社는 資本金 14억 달러를 넘는 巨大企業이었다. 주식구성을 보면 優先株 5억 1,000만 달러 그리고 普通株 5억 800만 달러였다. 同會社의 實質資産의 평가액은 6억 8,200만 달러로 추정되고 있었으므로 普通株의 전부와 優先株의 상당부분은 실질자산의 뒷받침없이 발행된 명의상의 株式이었다. 그러나 同社는 收益성이 양호하였기 때문에 초창기의 수년을 제외하고는 普通株에 대해서도 配當을 할 수 있었다. 유 에스 스틸社의 규모는 월등히 큰 것이었다. 同社는 11개의 구성회사와 170社의 子會社를 지배하는 大持株會社로서 美國鐵鋼業의 약 60%를 지배하였다.<sup>(69)</sup>

農業機械 제작부문에서의 企業의 大統合에도 모르간會社는 주도적 역할을 하였다. 즉 모르간會社는 1902년에 매크믹收穫機會社(Macormick Harvester Machine Company)와 디어링收穫機會社(Deering Harvester Company)를 중심으로 수확기제작 5社를 合併하여 國際收穫

(67) Faulkner, *op. cit.*, pp. 427-428.

(68) 小林康助, *op. cit.*, pp. 22-23; Robertson, *History of the American Economy*, pp. 351-352 참조.

(69) Faulkner, *op. cit.*, p. 428; Krooss and Gilbert, *American Business History*, pp. 192-193; Jones, *The Trust Problem*, pp. 202-207 참조.

(70) Johnes, *Ibid.*, p. 231.

機會社(International Harvester Company)를 설립하였다. (70) 同會社의 株式保有比率는 매크릭 42.6%, 디어링 34.4%, 기타 3社 23%였다. 기타 3社 중에는 株式의 13.4%를 소유하고 있는 모르간商社의 1개會社가 포함되어 있었다. 國際收穫機會社는 곡물收穫結束機 생산의 90% 그리고 牧草收穫機 생산의 80%를 지배하였다. (71)

鐵道企業의 統合은 1880년대에 진전되었다. 鐵道建設이 크게 진전됨에 따라 경쟁은 격화되고 특히 鐵道풀이 붕괴된 후의 치열한 경쟁은 많은 鐵道會社를 파국으로 몰아 넣었다. 鐵道會社는 거액의 資本을 證券市場을 통해서 조달하기 위해서 投資銀行家에 의존할 수밖에 없었다. 한편 投資銀行家로서는 鐵道證券의 주요한 소유자이며 자신의 고객이기도 한 유럽의 投資家들의 이익을 보장하기 위해서 위기에 처해 있는 鐵道에 개입하여 鐵道證券價値를 유지하지 않으면 안되었다. 이러한 배경에서 모르간會社를 비롯하여 쿤 뫼비商會(Kuhn Leob & Company), 키더 피보디商會(Kidder Peabody & Company) 등 월街的 投資銀行家들은 단독으로 또는 신디케이트를 조직하여 鐵道證券을 引受·매각함으로써 鐵道企業의 건설, 매수 및 재건을 위한 막대한 자본조달을 하였다. 그것을 계기로 投資銀行家は 관련 鐵道企業의 理事會에 참여하였다. 예를 들어 모르간은 1879년에 밴더빌트(William Vanderbilt)의 의뢰로 뉴욕센트럴鐵道の 株式 22만 5천株를 매각한 것을 계기로 同社의 理事會에 참여하게 되었다. (72) 이러한 과정에서 巨大鐵道企業이 형성되었다. 1,000마일 이상의 노선을 가진 鐵道會社는 1867년에는 1社에 불과하였으나 1887년에는 28社로 증가하고 그 총노선 거리는 美國의 총노선 거리의 44%에 달하였다. 특히 1893년과 그후의 不況 속에서 鐵道企業간의 경쟁은 더욱 격화되어 많은 鐵道企業이 도산상태에 빠지게 되자 그의 재건을 위해서 投資銀行家들은 적극적으로 개입하였다. 그 결과 밴더빌트(Vanderbilt), 모르간, 해리만(Hariman), 펜실바니아, 골드(Gould), 힐(Hill) 등의 제그룹에 의해서 지배되는 大鐵道體系가 형성되었으며 그들에 의해서 鐵道에서의 경쟁은 배제되고 獨占의 協調體制가 성립되었다. (73)

企業의 大統合에서 중요한 역할을 한 投資銀行家들은 理事兼任制라든가 內部的·人的 結合을 통해서 産業企業의 운영에 직접 간여하고 지배력을 행사하게 되었다. 여기에 銀行資本과 産業資本과의 결합관계로서의 金融資本이 성립되었다. 특히 投資銀行家 모르간은 金融資本의 전형이었다. 모르간은 자신의 金融力과 동맹관계의 銀行의 金融力을 동원하여 수많은 企業合併 또는 재건에 필요한 거액의 자금을 조달하였으며 그들 企業의 理事會를 통

(71) Krooss and Gilbert, *op. cit.*, p.193.

(72) Chandler, Jr., *The Visible Hand*, p.158.

(73) 小林康助, *op. cit.*, pp.19-21 참조.

하여 운영에 간여하고 지배력을 행사하였다. 1912년에 「金融트러스트」라고 불리워지게 된 모르간商會, 퍼스트 내쇼날銀行(First National Bank) 및 내쇼날 시티銀行(National City Bank)의 동맹은 112社에서의 341개 理事席을 차지하고 국내자산총액이 1,860억 달러로 추계되고 있던 이 시대에 220억달러 이상의 資産을 가지고 있었다. 그외에도 모르간은 또 다른 銀行들과 信託會社(Banker's Trust), 그리고 生命保險會社(Equitable Life Insurance Company) 등을 지배하고 있었다. (74)

### (3) 巨大流通企業의 形成

流通部門에서도 巨大企業이 출현하였다. 즉 百貨店, 通信販賣店 및 連鎖店(chain store)의 출현이다. 이들 巨大小賣企業은 生産者로부터 대량의 商品을 직접 구입하고 박리다매로 回轉率을 올림으로써 販賣價格의 저렴화를 실시하였다. 産業企業에 의한 판매기능의 內部化로 도매상의 개입은 배제되고 있었지만 그러한 경향은 이들 巨大小賣企業의 성장에 의해서 더욱 촉진되었다.

巨大小賣企業은 1860년대에서 1870년대에 걸쳐서 출현하고 1880년대와 90년대에 본격적으로 발전하였다. 百貨店의 선구는 특정상품소매점포가 판매품목을 추가함으로써 나타난 것으로서 1846년에 뉴욕에서 창업한 스투어드(A.T Steward)의 布木店은 1862년에는 여러 品目을 추가하여 실질적으로 百貨店이 되었으며 1858년에 뉴욕에서 창립된 매시(Rowland Macy)의 취미布木店(fancy dry good's store)은 1860년대에는 百貨店이 되었고 1861년에는 필라델피아에서 와나메이커(John Wanamaker)의 百貨店이 창설되었다. A.T. 스투워드社는 都賣業도 하고 있었으나 1865년의 賣上高 5,000만 달러 중 800만 달러는 小賣에 의한 것이었다. 매시社는 1870년에는 100萬 달러, 그리고 와나메이커社는 1896년에 1,000만 달러의 매상고를 올렸다. 本部의 大都市를 중심으로 나타난 百貨店은 1881년에는 시카고에서 마샬 필드(Marshall Field) 百貨店이 나타남으로써 中西部의 大都市에서도 성장하였다. (75) 우편배달제를 이용한 通信販賣店으로서 1872년에 시카고에서 설립된 몽고메리 워드(Montgomery Ward)社를 효시로 1887년에는 시어스·로벅(Sears Roebuck)社가 창립되어 지방도시 및 農村市場을 기반으로 발전하였다. 몽고메리 워드社는 1880년대까지는 전국적으로 영업하게 되었으며 1887년 同社의 540페이지에 달한 商品目錄에는 24,000品目이 기록되어 있었다. 한편 시어스 로벅社는 다양한 종류의 商品을 판매하면서 그 賣上高은 1891년의 138,000달러에서 1900년에는 1,060만 달러 그리고 1905년에는 3,780만 달러로 급증하였다.

(74) Krooss and Gilbert, *op. cit.*, p.241.

(75) Chandler, Jr., *The Visible Hand*, pp.225-226; Krooss and Gilbert, *op. cit.*, pp.223-225 참조.

連鎖店은 食料品 및 雜貨판매에서 나타났다. (76) 그 효시는 1859년에 길만(George F. Gilman)과 하트포드(G.H. Hartford)에 의해서 뉴욕에 설립된 A & P (Great Atlantic and Pacific Tea)社였다. 茶를 판매하는 同社의 店舖數는 1865년 26, 1880년 100 그리고 1900년 200으로 증가하였다. 1890년에 점포는 주로 北東部에 집중하고 있었으나 美國 전역에 걸쳐 茶 이외에 커피, 코코아, 砂糖, 베이킹 파우더 등을 포함한 商品을 판매하여 560만 달러의 매상고를 올렸다. 기타의 連鎖店으로는 존스 브라더스 티社(Jones Brothers Tea Company, 오늘날의 Gravel Union社)가 1872년에, 크로거社(Kroger Company)의 전신인 그레이트 웨스턴 티社(Great Western Tea Company)가 1882년에 그리고 오늘날의 주웰 티社(Jewel Tea Company)가 1899년에 설립되었다. 또한 5~10센트의 低價格商品을 판매하는 小型百貨店(5~10 cent store)으로서의 버라이어티 스토어 분야에서의 連鎖店制는 1879년에 울워드(F.W. Woolworth)에 의해서 도입되고 1900년에는 500만 달러의 매상고를 올렸으며 1909년에는 美國內에 318점포를 가지고 英國에 支店을 개설하였다. 連鎖店은 1920년대에 크게 보급되었다. (77)

### 3. 經營管理組織의 展開

#### (1) 作業管理體系의 展開

企業의 巨大化는 그 자체가 새로운 技術的 및 市場的 條件에 적극적으로 대응하는 관점에서 이루어진 것이었다. 예를 들어 販賣와 購買 등 종래 외부에 맡겨졌던 諸職能을 內部化하는 垂直的 統合을 통해서 自生的으로 성장한 거대기업은 그만큼 유리한 지위를 차지하게 되었으며 合併을 통해서 巨大化한 企業은 그 자체로서 獨占的 또는 寡占的 市場支配를 할 수 있는 지위에 서게 되었다. 그러나 企業의 巨大化에 따른 職能의 다양화·복잡화 그리고 시설의 대규모화는 그것을 合理的·效率的으로 管理·運營하는 문제를 제기하였다. 이러한 문제는 巨大企業이 형성되고 巨大企業간의 경쟁이 새로운 차원에서 전개되게 되자 더욱 강력하게 제기되게 되었다. 이 측면에서 企業은 諸職能의 統合이라든가 合併 등 규모의 외부적 확대보다도 이미 확대된 企業의 經營 內部的 問題를 해결하면서 能率化를 이룩하고 規模的 經濟를 실현하지 않으면 안되게 되었다.

이러한 배경에서 먼저 관심의 대상이 된 것은 工場레벨에서의 作業管理의 문제였다. 사실 1870년대와 80년대에 있어서 經營管理는 工場管理와 同義語로 인식되었으며 그것은 실질적으로 工學(engineering)의 문제였다. (78) 大量生産을 지향하여 기계화가 진전되고 생산

(76) Chandler, Jr., *op. cit.*, pp. 230-231; Krooss, and Gilbert, *op. cit.*, pp. 225-226.

(77) Chandler, Jr., *op. cit.*, pp. 233-234; Krooss and Gilbert, *op. cit.*, pp. 226-227 참조.

(78) Thomas Cochran, *200 Years of American Business*, p. 68; Robertson, *History of American*

규모가 확대되고 工場내의 分業 및 作業標準化가 진전되어 특수숙련노동이 단순노동에 의해서 대체됨에 따라 作業管理는 종래의 内部請負制를 통한 간접관리에서 전문관리자에 의한 集中的 管理로 전환되지 않으면 안되었다. 大量生産을 위해서는 기계화의 진전 및 原料·에너지이용의 증대와 함께 勞動者의 能率을 올리기 위한 作業組織과 관리의 개선이 필수적이었다. 이에 企業은 더욱 資本集約的, 原料集約的, 管理者集約的으로 되었다.<sup>(79)</sup> 이러한 배경에서 19세기 말엽에서 20세기 초에 걸쳐서 「體系的 管理」 또는 「科學的 管理」運動이 전개되었던 것이다. 作業組織과 管理의 개선에 대한 관심이 커지게 된 것은 1870년대 이후 企業의 비용절감의 필요성이 커지면서였다. 1880年代에는 「體系的 管理」로 널리 불려진 일련의 새로운 管理制度는 大量生産이 일찍부터 전개된 東部の 機械 및 金屬工業에서 처음 도입되었다. 「體系的 管理」制度에 대한 관심은 1880년 중엽까지는 美國機械技師協會(American Society of Mechanical Engineers)의 주요관심사가 되고 있었으며 機械技師들은 많은 제안, 논의 또는 실험을 통해서 그것을 도입하는 데에 중심적 역할을 하였다.

릿테레르(J.H. Litterer)에 의하면 「體系的 管理」는 作業이 細分化된 결과 下位部門間の 조정이 불가능하게 되어 作業의 흐름의 統合性이 상실하게 되고 上下位 管理者間的 관계가 단절되어 上位管理者에 의한 下位階層의 作業에 대한 統制能力이 저하하게 됨에 따라 부분간의 조정을 하고 作業能率을 올리기 위하여 個別화된 作業을 통합하고 체계적으로 관리하는 方法으로 도입된 것이었다.<sup>(80)</sup> 그에 의하면 「體系的 管理」의 내용은 水平的 조정수단으로서의 生産管理制度와 垂直的 조정수단으로서의 原價計算制度 및 賃金制度로 구성되어 있었다. 生産管理制度는 工場에 대한 주문을 기록하고 각각의 命令書에 따라 作業을 指令하여 納期까지 완성하여 出荷하게 하는 것이었다. 原價計算制度는 原材料 및 勞動費用(第1原價 prime cost)에 관한 事後的 計算이라는 단계에서 더 나아가 1870년대 후반이후에는 間接費개념의 도입 등 더욱 정밀화 되면서 上位管理者에 대한 정보를 제공하고 工場管理문제에 분석에 유효한 수단으로 이용되었다. 賃金制度는 1880년 이전에는 時間給 즉 日給制와 標準 成果給 誘引制(standard piece-rate incentive scheme)을 중심으로 채용되었으나, 그들의 고유한 단점으로 말미암아 1880년 이후에는 勞動費用을 절감하면서 能率的 生産에의 자극을 줄 수 있는 賃金制度로서 할시(F.A. Halsey)의 割增賃金制(premium plan), 타운(H.R.

*Economy*, p. 340.

(79) Chandler, Jr., "The United States: Evolution of Enterprise," in *Cambridge Economic History*, p. 100.

(80) J.A. Litterer, "Systematic Management: The Search for Order and Integration," *Business History Review*, Vol. XXXV, No. 4, 1961, in Baughman (ed.), *op. cit.*, 日譯書, pp. 94-96.



Towne)의 分益制度(gainsharing)·利益分配制(profit-sharing) 등이 고안되었다.<sup>(81)</sup>

「體系的 管理」운동의 일환으로 등장하여 큰 영향을 미친 것은 테일러(F.W. Taylor)의 「科學的 管理」였다. 그것은 기본적으로 세가지 方法으로 구성된 것이었다. 첫째는 勞動者에게 매일의 作業량 즉 課業(task)를 준다는 것이다. 그 課業은 動作研究(motion study)와 時間研究(time study)를 통해서 우수한 勞動者가 하루에 수행할 수 있는 것으로 判定된 作業量이며 그것이 일반노동자의 作業量으로 주어졌다. 둘째는 일반노동자로서는 사실상 수행하기 곤란한 정도의 作業量을 수행할 수 있도록 하기 위하여 指示카드制(instruction card system), 企劃部(planning department) 및 職能的 職長制(functional foremanship)을 도입한다는 것이다. 指示카드制는 作業수행에 필요한 工具, 方法, 速度 및 遂行時間을 상세히 기록한 指示카드를 정비하여 그것에 의거해서 作業함으로써 能率을 올리게 한다는 것이다. 企劃部에서는 管理(精神)勞動이 기획하고 그와 분리된 執行(肉體)勞動은 기획된 作業을 충실하게 수행할 것만이 요구되었다. 職能的 職長制는 勞動者로 하여금 한사람의 職長만을 통해서가 아니라 각각 특수전문직능을 수행하는 여러 職長(8名)을 통해서 매일의 指令과 원조를 받도록 하는 제도이다. 세째는 勞動意欲을 고취하고 「創意와 刺戟의 管理」를 위해서 差別的 成果拂制度를 도입한다는 것이다.<sup>(82)</sup>

테일러의 「科學的 管理」는 기계화의 진전과 함께 勞動者의 人間的 側面을 완전히 무시하고 그들을 機械와 같이 취급함으로써 勞動能率을 증진하려 한 것이었다. 테일러의 「科學的 管理」法은 19世紀 말의 能率增進運動에서 중요한 역할을 하였으며 1910년대에 전개된 포디즘(Fordism)에 이어졌다. 그러나 이러한 방법이 다른 한편에서는 勞動強化, 人間性喪失, 疎化의 문제를 야기하고 勞動組合으로부터는 큰 공격을 받게 되었다. 이러한 문제에 대한 經營者측으로부터의 대응으로서 나타난 것이 1900년 이후의 새로운 福祉厚生運動(employee welfare work movement)이었다. 科學的 管理運動과 福祉厚生運動은 통합되어 第1次大戰 후에는 近代的 勞務管理로서의 人事管理(personal management)로 이어졌다.

## (2) 經營管理組織의 法制

「體系的 管理」 또는 「科學的 管理」는 勞動能率을 최대한 증대시키기 위한 工場레벨에서

(81) *Ibid.*, pp. 100-107. 「體系的 管理」運動에 대해서는 土屋守章, 「アメリカにおける “管理の科學” 形成の基盤」, 『經營史學』, Vol. 1, No. 2, 1966 및 同, 「作業現場における管理技術の展開」, 同, Vol. 2, No. 1, 1967 참조.

(82) F.W. Taylor, *Shop Management* (1903), pp. 98-105, 121, 182; *The Principles of Scientific Management* (1911), pp. 9, 24, 32-39, 54-55, in F.W. Taylor, *Scientific Management, Comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management*, Testimony Before the Special House Committee, N.Y. and London, 1947; Krooss, *The American Economy*, pp. 220-221; 小林康助, *op. cit.*, 179-183; 鳥羽, *op. cit.*, pp. 248-250 참조.

의 作業管理方式으로 전개된 것이었지만 그와 함께 巨大化한 企業은 經營을 전체적으로 合理化・能率化하기 위해서 적합한 管理組織을 도입하지 않으면 안되었다. 「組織은 戰略에 따른다」.<sup>(83)</sup> 巨大企業은 원래 分散的・競爭的인 잡다한 工場 또는 諸職能單位를 무계획적으로 집적한 경우가 많았으며 그것은 하나의 관리가능한 統一體로 재편성되지 않으면 안되었다. 또한 職能의 다양화, 업무의 복잡화 그리고 기계화의 진전에 따른 專門的 管理者의 증대라는 배경에서 企業은 職能部門의 관리와 함께 통합적으로 관리되지 않으면 안되었다. 이러한 필요에서 도입된 새로운 管理組織이 「集權的 職能部制組織」(centralized, functionally departmentalized structure)이었다.<sup>(84)</sup>

새로운 管理組織의 성격과 규모는 企業의 成長經路에 따라 차이가 있었다. 제기능의 垂直的 統合을 통해서 자생적으로 성장하거나 外部資本에의 의존없이 參加企業의 自己資本 중심으로 독자적으로 통합을 한 企業의 경우 株式은 분산되지 않고 企業家 또는 소수의 同業者集團과 그들의 가족에 의해서 소유되고 있었다. 그 경우 所有와 經營은 분리되지 않고 소유자가 企業의 最高意思決定 특히 장기투자정책의 결정에 영향을 미쳤다. 또한 最高管理者는 소수이고 個人的 性格을 띄고 있었다. 1880년대에 대부분의 대기업은 이와같이 폐쇄적으로 소유된 株式會社였다. 이에 대해서, 1890년대 이후 合併을 통해서 성장한 企業은 合併 그 자체와 시설의 재편성・합리화를 위해서 필요한 거액의 資本을 외부의 資本市場에 의존하지 않으면 안되었다. 그 경우 企業合併의 發起 및 자본조달에서 중요한 역할을 한 것은 街의 投資銀行家들이었으며 그들은 合併企業의 理事會에도 참가하였다. 또한 合併企業의 株式은 광범하게 분산되고 所有와 經營은 분리되어 企業은 소유자가 아닌 有給의 管理者에 의해서 관리되게 되었다. 查들러 2世는 前者의 경우를 「企業家企業」(entrepreneurial enterprises) 그리고 後者の 경우를 「經營者企業」(managerial enterprises)으로 구분하고 前者보다 後者에서 더욱 中間 및 最高管理者가 數的으로 많을 뿐만 아니라 所有者가 아닌 有給理事가 最高管理者集團으로 들어가게 되었다는 것을 강조하고 있다.<sup>(85)</sup>

그러나 어느 경우도 統合企業은 조만간 새로운 統合的 管理組織을 도입하지 않으면 안되었다. 이러한 관리상의 문제에 대한 대응은 1860년대 이후 大鐵道企業에서 선구적으로 나타나고 있었으며<sup>(86)</sup> 産業企業은 그것을 모방할 수가 있었다. 그러나 그 경우에도 産業企業에는 독자적인 관리문제가 있었다. 무엇보다도 産業企業의 관리문제는 보다 복잡하였다.

(83) Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, p. 14.

(84) *Ibid.*, p. 40.

(85) Chandler, Jr., "The United States: Evolution of Enterprise," *op. cit.*, p. 112; do., *The Visible Hand*, pp. 381-382, 415-418 참조.

(86) 本稿, pp. 83-89 참조.

鐵道企業의 경우 現場部門으로서의 철도管區는 밀접히 연결되어 있었고 그 직능도 列車 운행이라는 단일직능인 데 대해서 產業企業의 경우 現場部門은 분산되어 있고 기본직능은 적어도 세가지(제조, 판매, 구매)나 되었다. 이러한 배경에서 새로 도입된 「集權的 職能部制組織」은 기본적으로 생산, 구매, 수송, 판매, 財務, 研究開發 등의 제직능을 부문별로 관리하는 職能部門과 그것을 전체적으로 조정, 평가, 계획하는 本社機構를 가진 관리조직이었다. 그 속에서 각 직능부문의 책임자는 전문적인 중간관리자로서 經營政策에 따라 직능별로 업무수행의 책임을 지고 最高管理者(社長, 理事會 등)는 제직능부문간의 조정, 평가 및 政策決定을 하였다.<sup>(87)</sup>

이러한 管理組織은 1880년대 및 90년대에 듀크의 企業을 중심으로 통합된 아메리카 담배會社, 大精肉企業인 스위프트社와 아머社(Armour & Company), 상거裁縫機會社, 맥코믹收機製造會社 등 諸企業에서 점차적으로 도입되고<sup>(88)</sup> 20世紀에 들어 보다 정비되고 확산되면서 1910년대에는 產業企業에서 완성되었을 뿐만 아니라 대규모 小賣企業에서도 도입되게 되었다.<sup>(89)</sup>

그러나 19世紀 말엽에 單一製品의 生産 및 販賣에 戰略化된 巨大企業에서 나타난 管理組織으로서의 「集權的 職能部制組織」은 1920년대 이후 企業이 製品多角化戰略을 추구하는 과정에서 변화하였다. 企業이 1920~30년대에 들어 製品多角化戰略을 추구하게 된 것은 기본적으로 第1次大戰에 이은 20년대초의 戰後恐慌과 30년대의 大恐慌을 극복하기 위해서였다. 거대한 자본장비를 가진 大企業으로서는 恐慌속에서 그것을 遊休化한다는 것은 큰 부담이 아닐 수 없었다. 企業은 그것을 이용하여 技術的으로 관련있는 製品을 多角的으로 生産·販賣한다면 그것은 恐慌을 극복하고 企業을 성장시킬 수 있는 방법이 될 수 있었다.

製品多角化戰略을 추구한 선구적 企業은 化學의 드뽕(de Pont), 自動車의 GM (General Motors), 石油의 스탠더드, 電氣의 제네럴 일렉트릭(General Electric) 및 웨스팅하우스(Westing House) 등의 諸企業이었다. 예를 들어 미국최대의 火藥製造會社였던 드뽕은 第1次大戰時의 需要擴大로 크게 성장하였으나 戰後의 수요격감으로 큰 타격을 받게 되자 결국 化學技術을 기초로 染料, 필라린, 페인트, 化學藥品, 人造皮革, 필름 등으로 製品系列을

(87) 전문관리자의 기능이 중요해짐에 따라 19世紀 후반기에는 工科大學을 비롯하여 엔지니어 養成을 위한 公式教育機關이 다수 설립되고 20世紀에는 經營者教育機關이 증가하였다. 1908년에는 하버드大學校에 經營大學院이 설립되었다. Krooss, *American Economic Development*, pp. 402, 421-422.

(88) Chander, Jr., *The Visible Hand*, Chapter 12 참조.

(89) Chandler, Jr., "The United States: Evolution of Enterprise," *op. cit.*, p. 118; *op. cit.*, pp. 257-258.

다각화하는 戰略을 도입하였다. (90) GM은 포드社가 T型單一車種의 생산에 전념하고 있었는데 대해서 대중차에서 고급차에 이르는 全車種의 생산으로 다각화하여 (91) 포드를 누르고 최대 自動車메이커로 성장하였다. 한편 스탠더드石油은 燈油에서 개솔린의 생산으로 (92) 그리고 제네럴 일렉트릭과 웨스팅 하우스는 電力과 照明을 공급하기 위한 각종 설비의 제조에서 세탁기, 냉장고, 掃除機, 온수기, 진기스토브, 라디오 등 가정용 전기제품의 생산으로 다각화하였다. (93)

製品多角化戰略이 추구되는 속에서 企業규모는 더욱 확대되고 技術은 더욱 진보하고 現場業務와 관리업무가 더욱 복잡화하고 다양화되게 되었다. 그에 따라 새로운 管理組織이 도입되지 않으면 안되게 되었다. 앞에서 본 集權的 職能制組織은 單一系商品을 單一市場에서 판매하는 大統合企業에 적합한 管理組織으로 도입된 것이었으나 다양한 新製品을 개발하여 새로운 市場에서 판매하는 巨大企業에는 적합한 것이 되지 못하였다. 그것은 集權的 組織이 극히 소수의 最高管理者에게 대량의 복잡한 意思決定을 위임하고 있었기 때문이었다. 그 경우 本社의 최고관리기구로서의 經營委員會는 1名 또는 2名の 補助役을 가진 社長 또는 各會社職能部門의 長인 副社長으로 구성되어 있었으나, 各職能部門의 長인 副社長은 담당부문의 일상적 관리에 쫓겨 全社의 業務를 수행할 수 없었으며 또한 部門專門家人 그들은 會社的인 문제에는 경험도 없었고 관심도 없었다. (94) 따라서 各職能部門간의 조정도 원활할 수 없었다. 이에 製品多角化戰略을 추구한 企業에서는 그에 대응한 새로운 組織形成에의 노력이 이루어지고 그 결과 나타난 조직은 分權的 事業部制組織(decentralized multidivisional structure)이었다.

分權的 事業部制의 기본조직은 總本社—中央本部(central office)로서의 諸事業部(divisions) —部本部(departmental headquarters)로서의 諸職能部—現場組織(field units)으로서의 地區營業所, 研究所, 工場, 購買事務所, 販賣事務所, 會計課 등의 4단계의 라인과 보조부문으로서의 財務 및 諮問分野의 스태프로 구성되어 있다. 總本社의 取締役會(executive committee)는 全社的인 意思決定을 하고 諸現場事業部(operating divisions)의 업무를 계획, 조정, 평가하고 필요한 人員, 설비, 資金 등을 事業부에 할당하였다. 取締役會는 그 기능의 원활한 수행을 위해서 財務담당(treasurer)와 監査담당(comptroller)의 스태프(financial

(90) Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, pp. 85-89, 108.

(91) *Ibid.*, pp. 143-144.

(92) *Ibid.*, pp. 170-171.

(93) *Ibid.*, pp. 363-365.

(94) *Ibid.*, p. 56.

staff)과 法律, 人事, 工務, 연구개발, 구매 등의 자문스텝(advisory staff)을 두었다. 한편 各 事業部는 財務, 연구개발, 구매, 제조, 판매, 工務 등의 全職能部門을 가지고 그들 밑에 各現場組織을 가졌다. 그 경우 各事業部는 마치 독립적인 經營體와 같이 自律的으로 영업을 할 수 있도록 권한이 대폭 주어졌으며 그 대신 그의 長은 자신의 事業部の 업적과 市場확보에 책임을 졌다.<sup>(95)</sup> 한편 事業部の 中央本部는 그 밑의 여러 職能部門을 통할하고 各職能部門은 그 밑에 現場組織을 위해서 조정, 평가, 기획하였다. 이렇듯 그것은 獨立的 業體인 事業部에 自律的 營業權을 주면서 總本社가 그것을 통할하는 組織機構였다.

分權的 事業部制는 1920년대에 드뿔社를 비롯하여 G.M., 스탠다드石油 및 通信販賣分野의 시어스 로백(Sear's Roebuck)社 등 諸企業에서 선구적으로 도입되었다. 그 후 이 組織은 같은 분야의 경쟁기업들과 다른 분야의 같은 성격의 企業에 의해서 모방되어 1960년까지는 美國의 巨大企業의 일반적 經營管理組織이 되었다.<sup>(96)</sup>

#### IV. 結 語

이상에서 우리는 美國에서의 企業의 성장과 그에 대응한 企業活動을 역사적으로 고찰하였다. 이제 그것을 요약하자.

미국에서의 近代의 産業企業은 工場制 생산조직의 전개에 대응해서 성장하였다. 1810년대에 綿工業에서 선구적으로 성립한 工場制 생산조직은 1840년대 이후 市場의 확대와 技術革新의 진전을 배경으로 여타 産業部門에도 보급되고 1860년대에는 지배적으로 되었다.

그러나 이 시기까지의 産業企業의 규모는 일반적으로 작았으며 조직형태는 개인기업 또는 파트너쉽조직이 일반적이었다. 1850년대 이후 크게 증가한 株式會社형태의 기업도 株式은 公開되지 않은 채 소수의 株主에 의해서 所有되어 개인기업 또는 파트너쉽의 성격을 크게 벗어나지 못한 것이었다. 産業企業의 자본의 원천은 産業資本 그 자체와 商業資本에 있었으며 특히 후자는 보다 큰 규모의 기업의 설립과 파트너쉽 및 株式會社의 경우 중요하였다. 産業企業은 이러한 資本으로 기업을 설립·운영하고 실현된 利潤을 再投資한다는 自己金融方式으로 기업을 확대하였으며 단기운영자본은 商業銀行으로부터 융자받았다. 이 時期

(95) Chandler, Jr., *op. cit.*, pp. 18-19, 26; do., "The United States: Evolution of Enterprise," *op. cit.*, p. 115 참조.

(96) Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, pp. 56-62; do., "Management Decentralization: An Historical Analysis," *Business History Review*, Vol. XXX, June, 1956, in Baughman (ed.), *op. cit.*, 日譯書, 第8章 참조. 管理組織의 展開에 대해서는 岡本康雄, 「管理機構再編成の過程」 『經營史學』, Vol. 2, No. 1, 1966; 鳥羽, *op. cit.*, Chapter 4 참조.

의 産業企業은 기본적으로 單一商品의 생산에 특화되어 있었으며 原料購入 및 製品販賣의 諸職能은 외부의 企業인 代理店 또는 都賣商에 위임하였다. 이러한 諸職能의 분화 속에서 1860년대 이후에는 농업기계 및 제봉기계조기업에서는 特約代理店 및 支店組織을 도입하여 販賣職能을 內部化하는 혁신적 판매조직을 창출하고 있었다. 한편 産業企業의 관리 조직은 단순하였다. 産業企業은 所有者이면서 管理者인 「産業의 將帥」에 의해서 家父長的으로 관리되었으며 株式會社조직의 경우도 所有와 經營은 실질적으로 분리되지 않았고 관리조직도 비교적 단순하였다. 工場내부의 관리조직으로는 內部請負制가 광범하게 도입되었다. 그것은 하나의 과도적인 생산조직이었다. 그러나 內·外部請負制의 광범한 존재를 기반으로 해서 美國式製造方式으로서의 互換性部品制가 도입되었으며 그것은 어셈블리 라인 시스템과 함께 大量生産體制의 기초가 되었다.

1860년대 이전에 주식회사조직의 大企業으로 성장한 것은 鐵道企業이었다. 鐵道企業은 규모가 클 뿐만 아니라 그에 대응한 근대적 경영관리 및 통제조직을 창출함으로써 후에 나타나는 巨大産業企業의 선구가 되었다.

美國의 産業企業은 1880년대 이후 새로운 經濟的 및 技術的 條件에서 크게 발전하였다. 무엇보다도 大量生産·大量販賣가 지향되면서 기업규모가 확대되고 巨大企業이 형성되었다. 産業企業이 규모를 크게 확대하는 데에는 기존시설의 확장 이외에 두가지 방법이 있었다. 하나는 販賣 및 購買職能을 統合하여 企業內部化하는 방법으로 1880년대에 일반적으로 이용되었으며 다른 하나는 企業을 水平的으로 合併하고 그후 垂直的으로 통합하는 방법으로 1890년대에 광범하게 이용되었다. 첫째 방법은 연속공정기계를 도입하여 大量生産體制로 들어간 企業과 전국적 유통을 지향한 生鮮食料品加工部門의 企業이라든가 전문적 마케팅 서비스가 필요한 기계제작부분의 諸企業에 의해서 이용되었다. 둘째 방법은 持株會社에 의한 企業의 統合으로서 그 결과 소비재와 생산재 생산부문에서 다같이 巨大企業이 형성되고 그들 企業이 독점적 및 과점적 지위를 차지하게 되었다. 그 경우 企業合併의 主體는 消費財産業部門에서는 産業資本家 자신이었으며, 철강 및 철도 등 諸産業에서는 投資銀行家였다. 후자의 경우 産業企業과 投資銀行家와의 資本的 및 人的 關係를 통해서 金融資本主義가 성립하였다. 流通部門에서도 百貨店, 通信販賣店 및 連鎖店 등 巨大企業이 형성되었다.

巨大企業은 그에 대응한 經營管理組織을 도입하지 않으면 안되었다. 무엇보다도 作業場 레벨에서의 새로운 관리체계의 도입이 요구되는 속에서 「體系的 管理」·「科學的 管理」운동이 전개되었다. 그와 함께 企業전체의 統合的 管理조직의 도입이 요구되었다. 그 경우 새로운 관리조직의 성격과 규모는 企業의 成長經路에 따라 차이가 있었다. 즉 諸職能의 垂直

的 統合으로 성장하거나 自己資本 중심으로 통합한 企業의 경우는 所有와 經營은 분리되지 않고 所有者가 최고 의사 결정을 하는 「企業家企業」이었으며, 한편 投資銀行家の 주도하에 外部資本에 의존하면서 성장한 企業의 경우는 所有와 經營은 분리되고 有給經營者에 의해서 관리되는 「經營者企業」이었다. 어느 경우에도 도입된 새로운 統合的 管理組織은 「集權的 職能部制組織」이었다. 그것은 單一製品的 生産 및 販賣에 특화된 巨大企業에 적합한 관리조직으로 나타난 것이었다. 그러나 1920년대 이후 企業의 製品多角化에 따른 企業규모의 일층의 확대와 관리업무의 다양화에 따라 일부의 선구적 企業에서는 그에 대응한 새로운 관리조직으로 「分權的 事業部制組織」이 도입되었으며 그것은 그후 확대되어 1960년대까지는 미국의 巨大企業의 일반적 관리조직이 되었다.

19세기에 있어서의 美國企業의 成長은 유리한 社會經濟的 條件을 전제로 革新的 企業家活動을 통해서 이루어진 것이었다. 19세기를 통한 적극적인 技術革新과 大量生産 및 大量販賣體制의 확립, 활발한 投資活動과 적극적인 企業확장, 能率的 作業管理組織과 合理的 經營을 위한 統合的 管理組織 및 統制手段의 도입 등 기업성장에 필요한 제조조건은 자동적으로 나타난 것이 아니라 혁신적 기업가 활동의 소산이었다. 선구적 기업 또는 기업가의 혁신적 활동은 다른 기업 또는 기업가에 의해서 모방됨으로써 일반화되었다. 그 과정에서 미국의 企業은 規模의 經濟를 실현하면서 성장하였고 美國資本主義는ダイナ믹하게 발전하였다.

물론 활발한 기업가활동과 기업성장은 다른 한편에서 社會經濟的으로 커다란 逆機能을 수반하였다는 것도 사실이다. 社會的 다윈主義가 신봉되던 미국사회에서는 경쟁을 통한 「適者生存」의 원리가 당연한 것으로 받아들여지고 그속에서 利潤極大化를 지향한 弱肉強食의인 탐욕스러운 기업가활동이 전개되었다. 특히 1870년대 이후의 기업의 통합과정에서는 경쟁기업을 흡수 또는 지배하기 위하여 株式操作이라든가 差別運賃制 등의 방법이 이용되고 不公正한 방법으로 벼락부자가 된 企業家들은 「盜賊貴族」(robber baron)이라고 비난되었다. 또한 生産性·能率向上 第1主義의 勞務管理는 勞動強化 및 勞動者의 소의문제를 수반하였고 獨占的 大企業의 횡포는 농민·노동자의 經濟的 지위를 압박하고 그에 대한 광범한 反獨占運動을 낳았다. 巨大企業의 경우 그 行動은 社會經濟的으로 지대한 영향을 미치게 됨으로 企業의 社會的 責任의 문제는 社會的으로 강조되게 되었을 뿐만 아니라 企業自體로서도 인식하게 되었다. 이러한 문제를 수반하면서 수행된 활발한 企業家活動은 美國資本主義의 다이내믹한 要素로서의 역할을 수행하였다.