

西方人在经济活动中的一些观点和作法

SOME WESTERN VIEWS AND PRACTICES ON BUSINESS

华家熙

前言

中国正在经历一场大规模的经济改革。在改革付诸实践之前,必须进行大量的调查、研究、计划工作。改革是逐步进行的。每前进一步都会带来一些进步和一些问题。问题的解决必须依靠进一步作出的谨慎决策。这是一个不断发展前进的过程,它要经过许多年的坎坷才能进入一种平坦顺利的境界。

目前,政策上的变化引起的一些问题成了中国经济界讨论的热门题目。中国的决策者在改革的路上继续探索,并决心要把它进行下去。我

想,如果在此选择几个大家熟知的题目,简短地介绍一下西方世界对这些问题的看法,也许是有益的。这里讲的看法基于我本人的经验和经历。希望这些看法能为读者今后的工作调整提供一些参考和意见。西方的实践经验不一定适合中国国情,但是了解西方人在经济活动中所遵循的逻辑和准则对读者却是有益的。我所谓的“西方”主要是指美国,欧洲的情况同美国相似。必要时亦会指出日本人与众不同的作法。

经济动力

一个初次到美国旅行的中国人,一个深刻的印象可能就是美国经济上高水平的成就。这一成就就是通过生活环境、生活水平和美国人的工作劲头反映出来的。人们会问这种成功的根本原因何在,又是如何实现的。美国的经济发展之所以能达到当今的水平,确有一些缘因。也许最简捷的推理是,美国的经济发展植根于一种肥沃的土壤之中。所谓“肥沃”包括下面几层意思:

1. 稳定的政治和立法体系——这样的体系为经济活动的开展提供了一个稳定、明确的法定范围。企业很清楚什么事能做,什么事不能做。这就像一项体育活动或一种游戏有一套固定、明确的基本规则一样。运动员要想在规则不断变化的一场比赛中获胜可就太难了。

2. 市场需求和开拓之间的相互作用——什么叫商业? 商业就是用某种产品或服务去满足需求,或者是去制造某种需求。市场需求有时是很

明显的(如适用、价廉、性能可靠的汽车),有时是不明显的(如象美国在早期开拓阶段、农民对农具有着稳定的需求);有时是长期的(如一些性能极佳的材料),有时是短期的(如流行一时的东西或某种玩具,可以在一昼夜中带来数百万美元的收入,之后又在三个月内完全消失)。

有时候,市场需求在一开始并不存在,而是潜在的。在美国,开拓和创业的精神由来已久,总是有人试图发明新的产品(例如新型计算机和微处理器),或想出一种新的服务项目(如用电脑做红娘)等等。新的市场正是由这些新产品和新的服务项目开拓出来的。老的、过时的产品被淘汰了,新的需求诞生了,新的市场也出现了。新的取代旧的,有用的取代没用的。竞争的力量不断地鼓励着强者、惩罚着弱者。富有创造力的经济动力运转起来就象一部发动机,从总体上推动整个国家在生产和服务的领域中前进。

3. 参加自由——在美国,任何人都可以从事商业,国家允许人们自由、合法地做他们愿意做的事情。早期的移民和现在从越南来的难民,初到时几乎没有什么财产。他们中的很多人都做起了小生意,从摆小水果摊到开小印刷厂都有。象贝聿铭和王安等受过教育的人,则可以为国家的经济发展做出更大的贡献。有了一个合适的环境,人们就会去开动经济这部机器。美国的经济体系鼓励所有的人参加其活动。因此所有的美国人(而不是一小部分人)都能为经济发展做些事情。大部分美国公司规模都很小。在美国每星期都有

好几百个小商店开张,有的后来生存下去了,有的会关门大吉。但是对每一个人来说,机会总是摆在那里的。

4. 利润的刺激——一切经济活动都是为了有一个有魔力的字眼:利润。这是一个可敬的字眼,因为它意味着对经济活动的合法的鼓励。如果有了金钱的刺激或鼓励,个人和企业都会努力。如果取消了这种鼓励,剩下的只能是一个平均主义的集体,个人和企业都会吃集体的大锅饭。

以上的几层意思,我认为是促成美国经济繁荣的根本原因。

政 企 分 开

目前中国经济界强烈要求行政体制改革以适应经济改革。这一要求是切合实际的。举例来说,要想在上海建造一幢楼房,人们就会发现有关部门往往互相推诿,各种官僚主义的关卡遭人抱怨。这是因为在中国每一件事都是由政府部门管,而且事实上每个人都是为政府工作。如果不改变行政体制以适应经济体制的变化,势必造成工作上的脱节和经济上的浪费。

在美国,经济活动和政府是分开的。只有很少一部分人为政府工作。大部分人是为私人企业工作。国家、州、市政府应该在经济活动的保险、关税、起码标准等方面作出明确的规定,在这些总体原则下,经济活动可以自由进行。

举例来说:一个美国公民想建造一所住宅,他可以用私人储蓄或银行贷款向他人或某个公司购买一块地皮。这块地皮就成了他的私人产业,并且受到国家法律的保护。他可以任意在商店里购买建筑材料,可以在亲友的帮助下自己建造这所住宅。一般情况下是将这所住宅的建造承包出去。建筑承包商的生意就是通过给别人造房屋来

赚钱。住宅的主人将来可以搬家,通过双方商定的价钱把他的这份产业卖给别人。私人可以合伙借钱建办公大楼或公寓楼,建成后可以出租赚钱。将来他们也可以把这幢房子转卖给新的业主。新的业主可以改建这幢房子,也可以根据当时经营的需要拆掉它盖新的。所有这些活动包括产业的转手,政府都不干预,而在私人之间进行。美国政府只是在特定的范围内发挥政府独有的功能,管理国家公园,国防、救济老年人与贫困者的社会福利事业等。美国的大多数经济活动是由私人 and 私人团体来进行的。号称“私人部门”也就是说与政府不相干。在经济活动中,“私人部门”是通过发挥每个人的创造力来获利的。由政府来指挥各个领域中的经济活动无疑是不明智的,极其麻烦的。所以在美国,人们常说:“不要让政府干预私人部门的事,不然他们会把事情搞糟。”

我想中国可以向这个方向努力,去解开那些现在还在束缚人们创造力的绳索。如同中国在其他方面进行的改革一样,这是可以逐步进行的。

服 务 事 业

谈到服务业,许多外国观察家认为在这方面似乎找不到比中国更糟糕的地方了。中国老百姓已经习惯于这种恶劣的服务,似乎也必须容忍恶劣的服务,因为他别无选择。在中国的旅馆和商店里,人们能够再清楚不过地感受到这种气氛。

中国服务业的问题的根源是管理不好,缺乏经济上的动力,缺乏民族和个人自尊心。中国的商店雇用店员向顾客售货,店员却不愿努力工作,因为他干多干少没有什么不同。饭碗是有保证的,何必还要努力呢?更糟的是,他也不知道怎样才能把他的工作做得更好。西方提供服务的主要目的是赚钱。如果一个西方的旅馆搞得很糟,旅客就会另作选择。他们只要到另一家钱花得更值

的旅馆里去就是了。如果客人少,旅馆就少赚钱,这对旅馆的业主和投资者来说是个严重的问题。在西方,人们说顾客总是正确的。这里反映的思想是:顾客是服务的对象,只有顾客才能对服务的优劣作出决定性的判断。不论出于何种原因引起顾客的不满,顾客就会到另一家商店、餐厅、旅馆,到另一家航空公司去。因此,任何目的在于赚钱的服务工作,在管理上都必须注意到一切细节,一切能够吸引顾客的细节。

服务业同样能够推动国家经济的发展。在希腊旅游业是规模最大的事业,也是国民收入最主要的来源。旅游业在西班牙的地位也非常重要。这是因为旅游业投资低、效益高,其中关键在于服

务质量。

中国如何改进服务业?首先要改善管理,经理首先要明白在自己这里哪些是好的,哪些是不好的。对那些服务水平高的旅馆和工作人员应给

和 中 国 做 生 意

利用外资是中国当前的一项政策。当很多合作探索正在进行的时候,认真地考察一下可以发现,这种合作很少涉及到高技术工业领域。为了实现中国的现代化,在工业部门中引入更多的建设项目比造更多旅馆重要得多。中国正在寻求这类合作项目,但合作者却很少。为什么?这里有很多原因。

1. 有些是商业上的原因,出自外国公司本身。有些公司无论以何种形式作生意,都不愿透露自己专有的技术秘密。有些公司则感到同中国做生意经验不足或缺乏合适的人选。

2. 对那些有兴趣、也考虑过或研究过同中国做生意的可能性的外国人,他们的所见所闻挫伤了他们的勇气。同西方不同,中国有关经济活动的法律容易改变。可能今天是这样,明天就变了。

在西方财经界中,那些已经同中国人打过交道的公司的经验,一般来说是令人不快的。这些意见中国方面也许知道一些,也许不知道。这些意见涉及到从官方一直到中方合作者、供货者等等。外商认为他们的行为和态度造成了生意上的困难。这些困难导致费用增加、赢利减少。对目前中国的规章制度和作法的另一种解释是中国在经济事务中缺乏经验。除少数人外,大部分中国人在企业经营和国际经济事务方面经验很少。经济改革是一种全新的事务,中国把握不大,谨慎地一次只走一步。中国愿意以摸石过河的办法从每一步新的探索中获取经验,为下一步开路。但是目前,那些同中国打过交道的外国商人正向其他人警告与中国做生意如何的困难。

3. 那些有勇气、愿意同中国合作的人感到这是一件徒劳无益的事情。同中国做生意要耗费大量时间和金钱。中国人也许没有完全明白外国商人同中国做生意时的想法。举例来说,在合作项目的评价阶段,出于谨慎和周到,中国方面会尽全力研究对方公司的技术或产品的特点。他们几乎是没完没了地要求外商作情况介绍,还要登门拜访他们。有时就作得过分了。外国公司认为这样耽误了他们派出人员的时间,这些人往往还是高级经理人员或高级官员,而且到中国出差、准备作情况介绍也要花钱。许多中国人不懂得,外国人

予鼓励。在国际旅游事业中,在中国这样一个有着数千年文化的伟大国家里,应表现出中国的民族自尊心,应该给顾客留下最深刻、最美好的印象。

的这些努力不是白做的,在这些事上的花费都加在中国方面购买技术转让或产品的费用上了。凡事都有一个限度,超过了限度,外国公司就不愿继续同中国做生意了。

评价一项外国技术是一回事,决策又是一回事。外国公司的劳而无功,往往是由于不知谁是中方的决策人或中方的决策如何制订而造成的。有时中国方面互相推诿,好象没有一个拿主意的人。在西方,事情是明摆着的,一个项目的负责人有能力也有权力做出决定,至多要顶头上司批准一下就行了。项目评价阶段过后,双方合作变得拖拖拉拉,定不下来,外国公司就会迅速失去进一步努力的兴趣。

在中国发生这种事情的根本原因在于权利和责任不清楚,不明确。这种毛病在中国经济体制的很多方面都明显存在。

同西方做生意时,中国人表现得缺乏经验,不愿冒险又导致过分的谨慎,决策过程期长复杂,应该对问题及自己的看法表态时态度又欠坦诚,所有这些在西方商人眼前织成了一片迷雾。西方商人不习惯同一种象雾一样模糊的存在打交道,而且所有这些又花钱又费时间。因此大部分中小型外国公司做不起中国的生意。可惜的是,许多这种小公司却有适合中国需要的,便宜、合适的技术或设备。只有一些大中型规模的公司有能力维持同中国的合作,即使如此,徒劳无功的抱怨和不满的情绪还是普遍存在。

中国在同西方做生意时,同样会感到劳而无功。但是这同西方公司的情况不同。西方失望之余,另有选择余地。他们会到台湾或南朝鲜那些做生意容易得多的地方去冒险。而中国需要西方技术甚于西方需要中国市场,这是由供求关系形成的经济力量所决定的。

中国对西方说:“和我们打交道要耐心,我们会和那些耐心的人做生意来报答他们。”为自己的弱点辩护对中国没有好处。最根本的问题是要引进中国真正缺乏的高技术。充分了解西方人做生意的方法和观点应该有助于重新审视中国本身内部的问题,并且也许有助于制订出较完善的制度和工作程序。

技 术 转 让

中国通过考察、鉴定和谈判从国外引进技术。如果可能,中国方面可以把几种技术进行比较,从中挑选最好、最有希望和最便宜的。决策时,了解对方如何看待向中国转让技术是很有必要的。

一般说来,生产技术是一个公司所拥有的技术诀窍。能够使生产者获得成功的技术诀窍通常要花费很多心血,要经过研究、开发才能取得。研究和开发是一个费用昂贵的探索过程。这方面的工作由于种种原因,主要是科学上的也有一些是管理方面的,多数都不能成功。偶尔也会有少数工艺可以成功地从试验室直接搬到配有相应昂贵设备的生产厂家去。一项生产工艺常要年复一年地进行改进。因此当一项生产工艺准备转让时,该工艺已经是花费许多心血和费用了。

中国也在从事研究和开发,并且发展了自己的工艺。但是与国外相比成功率极低。在中国,一项工艺从小规模开发到实际生产会碰到许多来自经营管理方面的阻碍和困难。企业内部和各企业之间相互联系不协调,以及管理体制不健全是产生这些阻碍和困难的根源。一位上海纺织业的采购人员曾经就向国外购买一种化学配料,还是在国内找其他厂家生产这种配料(一般认为生产这种产品并不十分困难)的问题发表了评论。这位采购人员说由于国内办事拖拉,他宁愿从国外去买,也不愿让国内工厂生产这种配料。这种拖

拉主要不是由于技术无能力造成的,而是由于管理上的官僚主义。

在西方国家,一个公司首先是考虑是否转让某种技术,大多数公司不愿转让自己专有的产品或工艺。理由很简单,经过数百次失败开发成功的一种产品,耗资很大。他们不愿让别人利用这种产品来损害自己的利益,因为这样会影响他们的竞争地位和利润。

西方国家公司转让的一般都是比较普通的,在他们国家其他公司也拥有的工艺。如果对其所有权地位不构成威胁,向中国转让一些特殊工艺也是可能的。这将根据具体情况具体处理。转让者得到的好处是,不必增加投资仅从转让费中即可获得额外利润。

通常,某项技术诀窍值多少钱,是一个关键性问题。大多数转让者通用的一个原则是收取转让的工艺给对方带来的利润的25%。根据一些因素如产量、工艺的特殊性能、利润率、接受转让一方的需求水平等,这个百分比可以上下波动。

从接受转让一方的角度看,能够付钱买到一项技术,要比自己试制便宜得多,对中国企业来说更是这样。实际上,中国方面应该把经过合理协商确定的转让费看做是与外商进行的一项交易。速度、成功的保证、比自己研究和开发要低得多的费用,以及中国还不具备的技术诀窍是促使技术转让的根本动力。

销 售 方 法

多数中国工厂,甚至有些企业的经营者不很精通市场贸易,这是因为这些工厂多年来在有关政府部门管理下一直沿用一套原料国家供给,最终产品统一调用的僵化政策。他们几乎不需要进行市场贸易,对此也没什么经验。近年来,中国争取“外汇平衡”,所以与美国谈判的中方工厂领导常要求对方接受自己的产品或其他国内产品做为外汇补偿。这种要求听起来非常简单,也容易说,但往往只是主观愿望而已。这些工厂领导既不了解销售和商业的关系,也不了解销售在市场中所起的重要作用。

在美国,产品市场基本是自由开放的。任何人都可以卖自己的合法产品或是从其他厂家购买产品。产生这些交易的动力是供与求。

能够生产某种产品是一回事,而能够成功地把我们的产品卖给用户则是另外一回事。在自由竞争的社会里,买主都是相当老练和有见识的。他们有许多可供选择的产品,并不一定非要买你

的,因此你必须向买方显示你的产品与其他厂家产品相比的优越性。向潜在的购方做这种显示通常要作很大的努力,做一系列工作,包括收集市场信息,研究销售计划,准备数据和各种小册子做广告,亲自与可能的购方接触,提供样品,组织销售参观,为适应用户要求对产品进行修改,加强技术服务等。做这些工作需要工作人员和销售费用。根据产品及其销售市场的不同,这项工作有时需要几人,有时甚至要数百人。雇佣销售人员和销售费用都是一笔实际开销,从而会影响产品的销售价格。

自己拥有销售部则开销昂贵,因此一般小公司都是另外请人或请某个公司代替自己做销售工作。这些被请的局外人叫做销售代表。通常这些人在一个指定区域内活动,并同时代表几个公司向某个可能的购方推销这些公司的各种产品,为他们所代表的厂家服务。买卖做成,即可得到一笔报酬费。一家小规模制造商可能有10个或

吴健雄教授在北京 出席吴健雄物理奖授奖仪式

4月18日吴健雄教授和袁家骝教授出席了在北京大学举行的吴健雄物理奖发奖大会。香港亿利达工业发展集团有限公司总裁刘永龄先生及夫人也出席了大会。

吴健雄教授是国际上著名的物理学家。她是美国科学院院士,沃尔夫物理奖的第一位获得者,美国哥伦比亚大学教授。她在物理学方面取得了多项重大成就。其中之一就是用实验证实了杨振宁、李政道推翻“宇称守恒定律”的理论。吴健雄教授对祖国的科学事业非常关心,经常回国讲学和指导工作。

吴健雄物理奖由香港亿利达工业发展集团有限公司捐款,委托中国物理学会设立,用以奖励在发现物理现象、阐明物理规律和解决关键物理问题等方面取得优秀实验物理研究成果的我国青年科技工作者。这次获奖的是:张泽、王大能,因在“五次对称性镍钛钒准晶的发现”方面的重要贡献而获奖;解金春因在“双共振多光子电离光谱的新

清华大学授予 林家翘教授名誉博士学位

4月26日清华大学举行授予本刊美方顾问编委林家翘教授名誉博士学位仪式。根据林家翘教授学术成就和他对清华大学所做的贡献,清华大学将该校的第一个名誉博士学位授予林教授。林教授于1937年毕业于清华大学。中美关系正常化以来,林教授多次回国访问。从1979年以来,他先后三次来清华讲学、访问,与应用数学界的同行一直保持着密切的学术联系。1979年,清华大学就聘任林教授为名誉教授。

此次,林教授倡议在清华大学建立“应用数学研究中心”,得到了清华大学的响应和支持,该校正在研究如何办好这个“中心”。

* * *

进展”中的重要贡献而获奖。

吴健雄、袁家骝教授都是本刊美方顾问编委。他们对本刊编辑工作经常给以热诚的关怀、指导和支持。

100个推销代表为自己销售产品。总之做买卖并不是件容易的事,可能成功,也可能失败,这取决于你如何干。

同国外做买卖就更复杂了。一个美国国内的制造商通常需要一个单独的国际性销售部门去处理装货、完税、管理国外销售点等问题。因此,只有当营业额大到足以支付一切开支时才能够建立这种国际性销售部门。这就是为什么只有象国际商业机械公司(IBM)或杜邦(dupont)公司这样的大公司才有自己的海外销售分公司。较小

的公司则是通过代理人销售产品,或者根本不向国外销售产品。

对一个外国公司来说,在本国市场推销通过短期合作、补偿贸易、对等贸易接受的中国产品会碰到很大困难。产品质量的稳定性、交货的可靠性、附加税收、运输费用、额外的管理负担等都是外国进口商除市场问题外所面临的一系列问题。解决这些问题并不是很容易的,一般都要承受某种损失。所以除个别情况外,做为买卖交易的一部分,从中国进口高级技术产品的情况不普遍。

市 场 信 息

由于经济制度落后,中国厂商还没有认识到市场信息的重要性。在中国,工厂的原料、产品都是国家统一调拨,企业不需要了解市场情况。生产、需求、使用趋势等相互之间的联系也很少。企业自己很难得到市场信息。

由于市场对经济有自发的调节作用,因此,市场信息是十分重要的。所谓市场信息,即是与一个公司从事某项贸易,并希望赢利有关的一整套信息。它包括广阔的范围,如贸易的性质、基本经济动力、过去的历史、政府法规、原料供应情况、目前各制造商的情况、他们的生产线和生产能力、总的市场范围、各厂商所拥有的市场范围、销售方法、价格、厂商的技术情况、新的发展、市场趋势和

未来预测等。那些从事商业活动的公司,一般通过亲自处理业务并依靠在贸易技术协会中的成员资格,可以很好地掌握市场信息。在美国有各种贸易协会,这些协会的成员是相互有业务关系的,如他们是原料、设备、技术、各种刊物、直接用户等公司的代表。协会成员须付会员费,协会也雇佣几个专职人员从事组织协会各种活动,发布述评,召集讨论会,举办专题研究等工作。协会成员并不认为彼此是激烈的竞争者,他们互相合作分享这种不属某人专有的市场信息。正是通过这种相互接触联系、委员会会议、年度会议等,协会成员们开发他们各自需要的信息。

(周瑾 史小平译)