

商學之理念

李金漢

周易繫辭下 史記荀殖列傳序
財計 史記平準書 漢書食貨
志 滕文公上論通功易事

目錄

- 甲、導言 1
3 (一) 商學之理念
- 乙、香港 9
11 (二) 香港在國際貿易舞台上的蛻變
23 (三) 從國際產品壽命循環理論
看香港工業發展路向
31 (四) 西方管理技巧能否用於本地文化及商業——
香港超級市場之案例
- 丙、中國 41
43 (五) 市場功能與社經發展——
中國古代經濟文選鳥瞰
61 (六) 亞洲市務活動模式——
日本、中國及印度之比較研究
79 (七) 國際市場分析個案研究——
中國華光造紙廠牛皮箱板紙車間
- 丁、中國文化 87
89 (八) 個人價值觀念與消費行爲：
華人經理及西人經理的比較研究
109 (九) 重覆購買意向的決定要素：
用戶的產品品質信念還是廣告——
香港耐久消費品的整體性分析
115 (十) 韋伯學說的再思：從鄭觀應生平
看中國文化與商業發展

戊、商業道德 123

- 125 (十一)廣告的知識性與勸誘性作用
一個道德性的評估——進一步的評論
- (十二)香港年輕市務管理人員所面對道德性
難題的抉擇——一個傳記式的探討
- 131 (十三)香港的商業道德

己、商學教育 151

- 153 (十四)中國之市場學知識——
市場學教科書內容分析
- 159 (十五)大學管理教育——
外間經驗與國內選擇
- 169 (十六)成就動機、馬哲維倫主義
及職業的選擇

甲 第 四

(一) 商學之理念

中國近代史的喪權辱國事件，叫人深切體會到弱國無外交。要強兵必先要富國，要富國必先要富民。「用貧求富、農不如工、工不如商。」要富民必要重視及發展商業。近代中國人的貧困流離情況，經已有很多報導。生活貧困而仍然能夠充實地生活的人，不是沒有，但歷來是少數。因此，從觀察民衆生活經驗中，古人理解到：「衣食足、知榮辱。」「無恆產而有恆心者，唯士爲能。」爲了國家社會整體前途、也爲了改善民衆生活素質，中國人要注重商業。

事實上，這一代的中國人，不論在香港、在台灣、在新加坡、在東南亞、在中國大陸，都或先或後、愈來愈多從事商業活動，得以興家立業、擺脫貧困。

然而參與商業活動的人（特別是基層工作者，以及只負責衆多事務中一小部份事務的工作者），不一定知道他們所做的工作爲甚麼對社會有貢獻，也不一定知道衡量他們所作貢獻的準則在那裏。然而筆者深信，愈多實際從事商業活動的人能夠掌握關鍵性的觀念，則愈多人可以從工作中得到樂趣（工作時間佔去人生極多及極重要的部份），而社會的商業活動更生機勃勃。

近幾年來不時想到有需要用中文寫下一些商業活動的關鍵性觀念，但爲了不同的原因（可能是恰當的原因），一直擱置。在大學裏教書，寫研究論文比寫書籍（尤其是普及書籍）重要。時間有限，論文寫多了，便久久不能編書。同時，現時學術研究的中心在美國。要研究論點有影響力，又能和世界各地學者交流，幾乎一定要用英文寫作。這樣一來，要把自己思索所得點滴用中文寫出來和中國人分享的願望更遠了。

最近，得到一些同事建議，及大學出版社負責人的鼓勵，決定採用一個折衷辦法來嘗試達到目的。通過翻譯過程，把本來用英文發表的論文翻成中文，聯同一些本來用中文發表的論文，編成書籍，也許可以達到這個目的。語文問題解決了。至於讀者閱讀水平，卻不大能夠確定。照想，香港是個商業城市，香港人耳濡目染，自然會培養出欣賞商業論理的能力。

本書有十六篇文章。除了這篇外，其餘十五篇文章都是論文。其中六篇原稿用中文寫就（第三、第五、第七、第八、第十、及第十五），其餘九篇本來用英文繕寫。在這些論文中，第十六篇是待發表的文章（遲時要修正），第十篇是特爲編這本書而寫的文章。爲了使論文整體方向較明顯及較完整，必須作這些補充。

十五篇文章分成五組，每組三篇。筆者身處香港，因此第一組的文章便是關乎香港的。香港是一個商業城市，前兩篇文章用商業整體

發展的方向，看香港的過去和未來。第三篇文章講及香港的獨特環境如何影響所用的經營方法。

中國人自然關心中國的情況，第二組文章便是關乎中國的。前兩篇文章從縱（歷史發展進程）和橫（與其他國家比較）兩個角度綜觀中國發展商業的大架構。第三篇文章是一個案例，可以窺看當前中國運用管理工具分析經營問題的進度。

不論是在香港還是在中國大陸，有中國人便有中國文化的影響。第三組文章便是有關中國文化與商業經營的探討。前兩篇用實徵資料看中國文化如何影響消費行為。第三篇是藉着近代中國一位實業家及思想家的言行，來探討中國文化與商業發展的關係。

中國人的社會是一個泛道德社會，因此很注意商業道德的問題。事實上，因着商業道德所觸發的困擾，很多品行高潔的人不肯投身商業。第四組文章的第一篇，探討一個商業道德問題，可以看到商業活動中處理道德困擾的反覆辯論和進程。其餘兩篇用兩個不同方式，探討現時香港的實況，可以作為對現象的一些描寫和理解。

要辦好商業活動，必定要辦好商業教育。最後一組文章的第一篇，藉教科書描繪中國大陸商學教育的發展情況。第二篇是一篇綜述報導，從其他國家管理教育走過的路，反省中國人可以怎樣作商學教育的抉擇。最後一篇報導在香港搜集的初步實徵資料，講述商學教育可以怎樣達成教育任務。

在這裏，同時嘗試用盡可能短的篇幅，討論先前提出的兩個問題。商業活動對社會的貢獻在那裏？一個商人怎樣衡量自己的貢獻？從一個唸市場學的人來看，商業活動的貢獻在於為社會形成更多、更好的市場，個別商人貢獻的衡量，在於完成形成市場工作的同時，賺取盡可能多的利潤。

市場形成

商業活動的基本要素有三，就是買、賣、和成交。成交就是形成一個市場。

最基本的市場結構

任何一宗商業交易，必須有買方和賣方。因此，最簡單的商業交易，也會牽涉至少兩個要進行交易的單位。買方願意用錢換貨，賣方願意用貨換錢。如果雙方在交易的時候是自願的（沒有人像賊一樣去要脅人）、又不是除了對方便沒有其他買主或賣主，買賣雙方必然在交易中得到好處。其他買主及賣主的數目愈多，得到好處的可能性便愈高。圖一繪劃出最基本的市場結構。

買方願意用錢換貨，顯示在他心目中，貨比錢來得重要。經過交

圖一最基本的市場結構



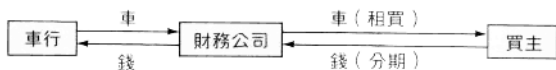
易，買方的福利因之加增。賣方願意用貨換錢，顯示在他心目中，錢比貨來得重要。經過交易，賣方的福利因之也加增。如果買賣雙方因為交易（形成市場）都可以增加福利，而其他人並未因此受損失，則買賣雙方各自福利增加，而社會整體福利也就得以增加（因為買方和賣方都是社會中一分子）。由此再推論，社會中形成市場愈多，市場形成過程愈快，則社會福利增加愈多。商業活動對社會有貢獻的基本原因在這裏。

複雜的交易網

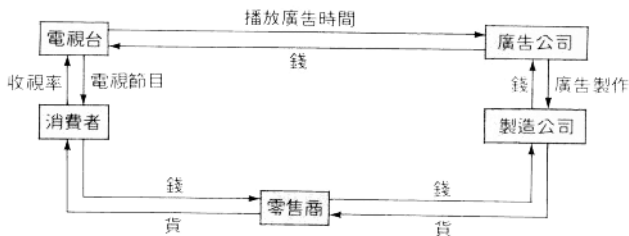
要形成市場，有時要牽涉多於兩個單位的交易關係。圖二繪劃出日常生活中見到的兩個例子。

圖二複雜的交易網

(A) 分期付款買車



(B) 大規模產銷的消費品



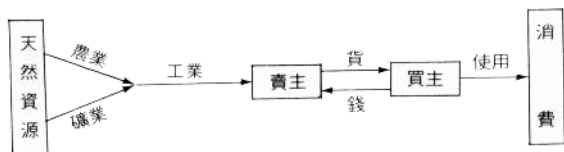
在分期付款買車的安排中，單是車行及買主接頭，不可能完成交易。車行希望得到全部貨款，買主只能夠分期付款，雙方無法形成市場。財務公司在兩者當中，分別和兩者形成兩次獨立而有互相倚存關係的交易，市場得以形成。

在大規模產銷的消費品營銷活動中，五個單位的交易關係必須同時確立，才可以形成市場。就中電視台和消費者之間的關係，雖然沒有金錢牽涉在內，卻是整個交易網的一個不可缺少的環節。

有農礦業及工業輔翼的商業

上面介紹的，只是商業活動。要商業活動有更蓬勃發展，必須同時指揮農礦業及工業，讓農礦業及工業為商業服務。一切效益，最後見諸產品市場的形成。圖三描繪這種情況。

圖三有農礦業及工業輔翼的商業



人類每日消耗天然資源。因此，天然資源及消費形成終極的兩端。圖中買主和賣主之間的往來，是先前所介紹過的交易（形成市場）活動。然而要改善交易所帶來的福利，除了在交易本身出主意改善效率以外，也可以從工業、農業、及礦業着眼。劃時代的科技（例如電子業的晶片）帶來一系列新的可能性以及各種新產品（例如電子計算機及電子錶）。因此，一個地方或一個企業的商業競爭能力，和這個地方或這個企業所能夠指揮及支配的工業以致農礦業的活動，有極密切的關係。

其實，交易所帶來的福利的多寡，也和買主怎樣使用貨物有關。一個知足感恩的人，往往在消費中得到更多快樂。因此，人生觀也會影響交易所帶來的福利，只是人們平常不大注意這方面的影響。

衡量貢獻

要衡量一個企業的貢獻，至終要看企業的盈利多寡。企業的盈利數字，一如學生的學業成績。一般來說，學業成績好，便是反映學生的學問好。同理，盈利數字大，一般來說，可以反映企業的貢獻多。學校裏面會有學業成績好但學問並不好的學生，社會裏面也有盈利數

字大但對社會無甚貢獻的企業。然而這不應該是常例。一般來說，學業成績應該是可靠的指標，盈利數字也應該是可靠的指標。

滿足顧客需要

企業要增加盈利，其中一個先決條件是能夠更好地滿足顧客需要。一件更好的貨品，可以使顧客願意付更高價錢買下，也可以使顧客多買幾件。結果都會使銷路（也就是收益）增加，在成本不變或只有少許增加的情況下，盈利便增加。

商業活動強調「顧客至上」，又強調「以銷定產」，便是因着顧客需要決定一切。

比競爭者作得更好

企業要增加盈利的另一個先決條件便是比競爭者作得更好。企業所提供的產品及服務，質素遠比其他企業所能提供的好，企業便能多賣。因之，盈利自然增加。

就現實情況看，很少企業的產品，全然不能滿足顧客的需要。然而競爭者產品的素質，卻為自己企業的產品劃下了要達到的水平。如果達不到這個水平，根本不可能在市場上繼續出售。就在相互受壓力競逐改進中，市場上出售的貨品愈來愈物有所值、甚至物超所值，而人們在商業活動中，得到更多又更多的福利。



乙
香
港

(二) 香港在國際
貿易舞台上的蛻變

國際貿易在國家的經濟增長中扮演一個非常重要的角色¹。在二十世紀七十年代，發展中國家都採用注重出口的策略，希望藉著成功的國際貿易促使經濟迅速增長²。但有礙於種種限制及政策上的錯誤，很少國家能夠辦到這點³。埃及經濟學家塔拉兀·亞度米勒Talaat Abdel-Malek在哥倫比亞世界商業學報中提及少數成功的事例時，首推香港。十年後，米勒和露絲·佛利民在其極具影響力的著作——自由的選擇Free to Choose，以香港為最佳的例子來支持其信念——自由國際貿易及價格機制的優越性⁴。毫無疑問，香港的成就已被認為是一個經濟奇蹟。

如果我們想研究將來的經濟情況，便該從歷史中吸取教訓。香港的經濟增長有賴於國際貿易，而工業製品數量的提高，則歸因於出口的增長⁵。回顧香港過去數十年的國際貿易環境，便可推測本港將來的趨向。香港與其他發展中國家經濟上的差異少，相似的地方則較多⁶。因此，回顧香港的發展，大可為希望跟隨香港的發展中國家提供指引。

促進國際貿易的增長，最重要是有一個自由市場經濟，高度效率的政府（愈少官僚習氣愈好），有利的地理環境，良好的港口及完備的通訊網。正如亞度米勒博士Dr. Abdel-Malek所指的：雖然充足的海外市場能替國家賺取外匯來購買入口貨品以維持其出口為主的政策⁷，但是，要尋找足夠的海外市場，則有賴於各出口公司的管理原則及其具有創意的管理方法。

本文企圖查探自從二十世紀五十年代以來，香港典型的出口公司之管理原則之演變。此種管理原則，部份基於筆者與六間華資公司的董事經理之長期接觸與討論；此六間公司，其中二間規模宏大且具有領導地位；三間中型公司正處於進展期；餘下的一間小型公司則停滯不前。正因深入研究比數字更重要，所以筆者認為這種研究是正確無誤的。即使我們希望調查以前的經理在不同時期所持的原則，現在也沒有可能作出時光倒流式的調查。

注重生產時期

正當共產黨將入主中國大陸之際，不少中國紡織界的企業家帶同其技術人員、金錢及精良設施由華南一帶帶來香港。在五十年代及六十年代初期，香港因紡織及成衣的基礎穩固，遂遞成製造業中心。從一九四七年至一九六六年，就業人數由四萬七千人增至三十四萬七千人。當其時，香港的環境是非常有利的。除了工業家的專門知識及興業精神外，香港勞工眾多亦是重要因素之一。

中國大陸難民的湧入，在香港形成了一股勤奮而廉價的龐大勞動

力。香港的人口由一九四九年的一百七十五萬人激增至一九六六年的三百七十三萬三千人。因為香港是難民唯一的避難所，故此工資是高低他們也在所不計。由一九四八年至一九五九年，實質工資指數處於下降的趨勢；但在一九六零年，指數站於105之水平（1948年為100）。當其時，散工是十分普遍的。當工廠需要額外工人趕貨時，居於工廠附近之主婦便投入廠內服務。她們因能賺得額外的金錢來幫補家用而感到自豪。但當工廠不需趕貨時，主婦便失去這筆收入。這時她們便只有多做家務，替兒女做衣服，多做餅食等。這些都是農村社會遺留下來的美德，使她們在這種環境下仍能快樂地生活。至於兒童，特別是女孩，下課後若能兼職或替父母做事，則被視為孝順。此乃製造業之所以擁有龐大的、有彈性而廉價的勞工之由來。

除此之外，資本和設備在製造業中亦十分重要。一九六四年香港織布設備有百份之八十三是自動操作的，而歐洲共市的六國則有百份之七十四，巴基斯坦有百份之六十四，而英國則僅有百份之三十七。在一九六五年香港的織布機全部都是自動化的，而平均每部機操作時間，一年超過八千小時。其他亞太區國家，包括澳洲、日本、印度、南韓及台灣，則在六千五百小時之下。比較起來，由於香港機器操作的緊密，每件產品的間接費用已非常低；同時，機器因損耗而更新的情況比其他國家快，所以香港有更現代化及先進的設備。

在二十世紀五十年代初期，首先給製造業注射強心針的就是英聯邦特惠稅。而當英聯邦特惠稅開始取消時，香港已得到關稅及貿易總協定的幫助，以低關稅進入其他市場；而且，當時香港的製造業生產力和入口國家相比，實在太小了，不足以構成任何威脅。

在競爭方面，香港現時的貿易夥伴和主要的競爭對手——台灣和南韓——仍處於兩種策略中而始終躊躇未決——以代替入口貨品為主還是以出口為主。從經濟角度來看，香港並沒有自給自足的可能，亦不會有完整的國防系統。相反地，台灣及南韓都必須注重國防，並希望在某程度上達到自給自足的地步。因為香港一起步已採取出口為主的政策，所以，當台灣及南韓決定以出口為主的策略時，香港已深入先進國家的市場。二十世紀六十年代及七十年代的早期，香港製造業的管理原則是「努力工作，不論報酬」。這反映出由農業社會所孕育的典型中國思想模式。以往農夫耕田，時常「聽天由命」；農夫盡己所能，冀盼天氣良好，以便豐收。然而，這一切都是沒有保證的。若天氣惡劣，他的一切努力便付諸東流。只有那些勤奮和節儉的農夫才能渡過荒年；亦只有那些能忍耐的才能挨過凶歲而重見好景再臨。此種心理狀態，經過第二次世界大戰及中國內戰後，更為顯著。

企業家並不十分關注交易條件。（他們可能希望得到一個理想的價格。但他們不知甚麼是好的價格，更不知如何獲得較佳的價格。）他們主要關心的是如何找更多的工作給工人。因為想多賺錢，便需努力不懈。這個低成本的工業架構使廠商們能把價格降至極低的水平，以博取更多的生意。因當時所售賣的是標準化產品而非奢侈品，加上成本與價格又是這麼低，所以香港能將其產品悉數出售。在此期間，只要注重生產效率，經營企業便無往不利。

注重銷售時期

從二十世紀六十年代中葉至七十年代中葉，整個商業形勢乃處於逐漸改變狀態。差不多所有早期的有利因素在某種程度上都消失殆盡。

至於人口方面，由一九六六年的三百七十三萬三千人驟增至一九七六年的四百四十四萬四千人。而登記的就業人數，由一九六六年的三十四萬七千人增至一九七六年的五十六萬四千人。同一時期之內，因為廠商對勞工的需求急劇增加，而供應方面遠遠趕不上，乃形成實質工資猛烈上升。在一九七六年，實質工資指數估計為193（一九四八年為100）。從整整二十八年這麼長的時期來看，增幅並不算大。然而，如果考慮到在最初十二年的實質工資是下降的；那麼，在後來十六年的升幅便不可謂不大。對於勞工來說，這是福利的改進；而對企業家來說，則是一項挑戰——如何提高生產力以彌補工資成本的增加。因為香港的工業是勞工密集的，所以這種升幅顯然是影響深遠的。在這期間內，缺乏勞工的廠商利用多方面的福利——有空氣調節的工作環境及各類康樂活動——以聯繫他們在生產上所需的工人。紗廠及織布廠，因有固定的生產過程，在吸引勞工方面，始終比不上製衣廠及電子廠。當紗廠和織布廠缺乏勞工之際，機器開動的時間亦隨之減少，而每個單位的生產固定成本跟着上升。因為工業化的緣故，加上家庭結構的改變，十歲或以上之女性就業率由一九六一年的32%增至一九七六年的39%。女性員工日漸增多，使家庭多了一份收入；但對廠商而言，卻減少了一批流動性的員工（因女性以往是在工廠趕貨時才充任散工的）。因此，企業家一直擁有的勞工伸縮性也相應地減低。

在需求方面，因為香港出口產品的數量不斷增加，引起先進國家的關注。香港較其他發展中國家先進的地位及其大量的出口製品，使普及特惠稅制所提供的幫助減低。在二十世紀七十年代初期，出口製品所負擔的關稅已減至一個相當低的水平。因先進國家經濟增長呆滯不前，遂反對將關稅進一步降低。然而，配額形成一個快速增長的限制。在此種情況下，某些行業，諸如製衣業等，盡量設法提高其產品之價值以彌補數量方面的損失。但其他行業，因其產品的特性是屬於低價的，如紡織業等，則只有逆來順受。

在競爭方面，一旦採用「以出口為主」策略之後，台灣及南韓繼