

国外民航参考资料

第 3 期

民航总局科技情报研究室

一九八一年八月十日

现代经济特征与管理

编者按：我们编辑出版《国外民航参考资料》，是为了便于各级领导和各类专业人员根据“洋为中用”的精神，就世界范围和各个领域，客观地观察国际民航事业的发展，从中吸取有益的经验教训。今后选用的绝大部分材料都属于这种性质。但也准备选用少数虽不是直接谈论民航问题但能够帮助我们了解世界经济的某些方面，为我们民航搞好经营管理和实现企业化现代化提供借鉴的材料。本期刊载的《现代经济特征与管理》就属于这样的性质。

《现代经济特征与管理》是美国哈佛大学法学博士、北京大学法律系和中国国际信托投资公司顾问黄贤先生的一篇讲课材料。本文对时间概念、价值观念、经济效果等等的论述都有独特的见解，行文深入浅出，包涵着较深的哲理性，对于加强我们经营管理的观点会有所启发。

今天分几个题目来谈一谈，一个是国内现在的状况，二是讲讲当代经济的一些特征，跟传统的经济不同的地方。第三点就是提一提为什么现在管理不善的问题。第四方面是从这个出发点得出的结论谈谈怎么样管理。简单地说：现在的状况、当代经济的特征、历史的包袱、以及以后在决定怎样管理的时候要考虑的一些问题。这是一次务虚，不是系统的论述，抛砖引玉，供大家参考。

我先讲现在的状况。设几个假定：中国人不是不聪明，聪明的人很多；中国的设备不是没有，是相当相当多；中国的现金、钱、投资不是不够，有相当相当大的数目；中国的地方很多，等等。有好多好多有利因素，那么把这些因素结合起来应有一定的成果。可是现在就问啦，为什么国家不富？为什么还是落后的，是穷的？中国人很伟大，有四大发明：纸、印刷、火药、指南针。可是现在是什么样呢？上个月有一个团到美国去，在一个星期之内买了二十七万五千吨包装纸，买了十二万吨新闻纸。现在大家看的《人民日报》的纸是进口的。中国发明了纸为什么现在还进口纸？印刷《人民日报》最好的印刷机器是

进口的，出版大百科全书现在正讨论进口机器。社会科学院也要进口印刷机器。为什么发明了印刷而现在还进口印刷机？火药是中国发明的，可是为什么现在冶金部、煤炭部等等单位开矿用的那种特殊炸药要进口？指南针够简单的了，但为什么现在买飞机的时候那个导航仪也就是现代的指南针还要进口？就是这几个假定：中国人、设备、钱、财、物等等都有，为什么发展不上去？用英国那位写《中国科技史》的李约瑟博士的话说：“中国从第三世纪到十三世纪的科学发是西方所望尘莫及的。”为什么十三世纪后中国就突然不行了、衰落了？到了十五世纪或十六世纪早期，北京朝廷的图书馆所藏的书的数目是相等于整个西方世界的书的总量。就是一个图书馆，顶几个国家文化的那么多。为什么赶不上？那么下一个问题是能不能赶上？更重要的是，一方面不能自暴自弃，另一方面不能盲目乐观，以为一定会赶上去的。这个也不成立。问题是能不能赶上去。就看现在的状况，跟那些先进的国家的差距是越来越小呢？还是越来越大？也就是说越赶越前进，还是越赶越落后？时间的概念就在里头啦，这是个大前提。

现在的状况怎么解答呢？我没有答案，今天只是来跟大家探讨这些问题。现设想一个未知数：X。这个不是十年的问题，不是十八年的问题。你们学过回归法，滑动平均法，从中国几百年的发展势来看，总的发展方向是什么呢？相对于世界水平是越来越落后，这十年只是一个小高潮。我们现在就应探讨这个问题。前面讲的最根本的看法就是有了人，有了设备、有了钱、有了土地，有了好多好多其它的积极因素以后，为什么没有成果？以前就是看到这个直接的人、钱、设备就行了。其实现在的经济不是这样。现在的经济是在这个中间（指图）有一块东西，是个不知道的东西，是未知数X，今天求这个X、探讨这个X，这就是现代经济的特点。这个X不解决，这些人、钱、土地等等想要发挥作用是很难的。那么现代经济的特征是什么呢？现在简单讲一讲这些特征。

第一点就是从简单再生产到扩大再生产。这是个很简单的道理，经典理论里都有的。它的特点是什么呢？就是有这一块东西（指X）以后，一块钱的投入，出来超过一块钱。这是最简单的一个公式， $\yen 1 \rightarrow X \mapsto > \yen 1$ ，投入以后经过适当的X的作用以后，产出的是超过原来的投入。问题就是怎么样扩大这个差额。假设原价值是一，究竟怎样扩大这个一。所以现代经济，随着生产力的发展，不管你喜欢与否，它本身就是一个扩大再生产的经济。你想把它压成一个简单再生产的经济那是不可能的，这只是暂时缓和了一个矛盾，迟早那个历史问题是会暴露出来的，这是现代经济的一个特征。

第二点就是现代的经济是社会化的经济，是走上联系的经济。所以不管工业也好，农业也好，科学也好，都是社会化的。这些人、钱、设备等等，在传统的经济里，一个人就是一个人，一块钱就是一块钱，一台设备就是一台设备，它的价值是一个绝对价值。可是在现代的经济里面，人、设备、钱、土地等等都没有绝对价值，只有一个社会化后的价值。所以一台设备买回来时，假设是一百块钱。它按设计可以生产多少，那只是一个抽象的价值。这个价值要变成一个现实的具体的价值，只有社会化了以后才能体现的。现代经济就是社会化的经济，这是第二个特点。

第三点，就是在社会化的过程中，量、空、时（即数量、空间、时间、）都有价值。也就是说，现在所有的事情，具体的物、抽象的东西，都是有价值的，这也跟传统的经济是有点不一样。量有价值，一台设备、一吨小麦有价值，传统上已经有这个概念，已经不需要特别讲了。具体的东西是有价值的，可是现代的经济，就是好多不是实的东西也有价

值。比如说空间。原始社会一个人如果耕一小块地，他不需要付出任何代价就可以获得这块地。可是后来地没有的时候，地租就出现了，也就是说，土地是值钱的。原始的人耕作，在空间是无限的时候，地是不值钱的，可是现在地方不够了，慢慢地土地就值钱了。

空间、空气值不值钱？传统上是不值钱的。呼吸不需要钱，可是从经济角度来看，实际上你是在付这个钱的。比如说一个工厂的烟筒，它排出来的污染，可以引起不良的效果。前几年某地有一场雾，污染的雾毒死了四百多人。好多工厂因为排出来的废气污染，整个厂子都不能生产了，这些例子都提出来有很多。怎么办呢？你要排除这个污染，就要付出代价。这个代价怎么计算呢？在传统社会，污染还不是重要的问题的时候，我倒一点污水到河里，没有明显坏的作用。对待这个问题，不需要考虑。可是现代的经济，这些污染就都要考虑了。在这个时候，这个污染就变成有价值的，要排除这个污染是要付出代价的，所以空间、空气都有价值。现代的经济是很多东西走上联系以后，很多以前觉得免费的不需要考虑的东西，都值钱了。现代经济就要考虑到一块土地用得好不好、空气用得好不好、水用得好不好，而不是无尽的空气，无尽的水土，无尽的空间。都是这样的，以后你们在研究比较成本的时候，一块地究竟怎么用它，是种粮好，还是种菜好，还是种水果好，这个实际上就是衡量这块地的价值的问题。投资以后产生的是一块钱，还是一块两毛钱，还是一块五毛，需要进行比较。

时间。时间在现代的经济中也是有价值的。怎么计算时间的价值呢？举一个例子，我现在有一个项目，有一笔投资，假设一亿元。一亿元不是免费来的。天下没有免费的东西。国家拨款国家也得付出代价。资金无偿占用是极不合理的。这个钱拿回来有一定的代价。假设现代社会平均的代价是10%，我每年占用这一亿元要付出多少代价呢？是这个的10%。

投资100,000,000元 - 10%代价

代价等于：10,000,000元/年

833,333元/月

27,777元/日

1,157元/时

19元/分

0.32元/秒

我每年要付出的代价是一千万元，也就等于每个月要付出的代价是八十三万元，每一天要付出的代价是二万七千，每一小时付出的代价是一千一百五十七元，每分钟要付出十九元，每秒钟要付出三角二分。这就是时间的价值。那么报刊为什么还说：“在资本主义社会时间就是钱。”这不仅是资本主义社会的特征，也是现代经济的特征，是扩大再生产的社会的特征。为什么哪？你有这笔钱就可以扩大再生产。你就算想把它停下来，不扩大再生产，但你还是要付出代价。这个代价是多少哪，计算一下，定量每一秒钟要付出三角二分，所以人们的概念也要变哪，现代对时间的概念要细得多啦，你看手表，以前看时间都是一天一天来算，后来变成时、分、秒来算，到了计算机的时候，按万分之一秒来计算。时间就是钱，“一万年太久，只争朝夕”是落后于形势。“争分夺秒”也太慢了。要争的是毫秒、微秒。这是从一方面来探讨时间就是钱的问题。

从第二个方面来探讨这个问题，就是今天的钱比明天的钱要值钱。今天的一块钱比明天的一块钱要值钱，今天的一块钱比一年后的一块钱更值钱。这是怎么计算出的呢？比如

我今天有一百块钱。我把它拿去投资，一年以后它要变成多少呢？假设再用社会平均的扩大再生产率来计算(用10%)，一年以后，变成一百一十元了。为什么呢？因为现在是扩大再生产，不是简单再生产。简单再生产，一百元子子孙孙后辈的时候还是一百元，而现在一百元变成一百一十元。也就是说，一年后的一百一十元等于今天的一百元。一年后的一百元就等于今天的 $\frac{100}{(1+r)}$ 元。r 是利率，或者是扩大再生产的那个率，所以今天的钱用公式表示就是 $P = \frac{C}{(1+R)^n}$ 。P 是今天的钱，C 是以后的钱，R 是利率，(1 + R) 是贴现率，n 是年限。这里 n 越大，(1 + R)ⁿ 就越大，P 就越小。也就是说以后的钱，越远的钱越不值钱。今天的一百元钱，在扩大再生产中，如果按利率10%计算：

100元 → 110元 → 121元 → 133元

这样下去，十年后的一元是现在的多少呢？等于很少，是几毛钱，按10%算，才三、四毛钱。准确的是3.855角。这就是说，时间就是钱。

另外一个角度，也就是说我如果把这个 R 提高，我创值扩大再生产越快，我赚的钱越多，这也是个规律吧？有一次我在一个部参加讨论一个项目。那个项目如果最后签署将大概是二十五亿外汇，折合人民币加上国内的土建大概是一百亿。我在参加那个会谈的时候就说：时间就是钱。现在吃饭要粮票、买衣服要布票，我提议这个项目要发扯皮票。就是每个人允许扯皮六十个小时，定量供给，他扯皮六十小时以后，他没有票了，再不准扯皮了。为什么哪？一亿元的项目每小时利息是一千一百多元，如果这个一百亿的项目扯皮一小时是浪费多少钱呢？再加两个零，是115,700块钱。扯皮不只是官僚主义的表现，是国家付好多钱养活他，允许他扯皮。所以定量供给，如果发表的看法是对的，是合理的才补发六十小时的票。用完以后，再也不准他在会上发言啦。我提出这个问题，不论你喜欢与否，时间就是钱。

再从另一方面来探讨时间就是钱。假设一个人受雇于美国一个大公司。假设这个人的工资一年是50万，这在美国是相当高的，是付给一个大公司经理的工资。这是他实收的工资，但这个公司除了给他实际工资外，还有很多福利，福利是多少呢？在美国，管理人员那个阶层，大概是工资的40%，那么50万的40%是20万，再加50万是70万，这是工资加福利。这只是这个人拿到的工资和福利，公司还要配备他的办公室、秘书、还要租一个办公室。因为办公室也是占地方的，所以是要付钱的。这样加起来大概是上面数目的20%，即十四万。七十万加十四万一共八十四万，等于工资加福利加其它的很多费用。这个公司请这个人回来是付了很高的代价，付了84万。也就是说这个人如果不能替公司赚回84万的话，这个公司也就没有必要请他了，除非他把这笔钱赚回来，否则是不会请他的。所以假设他替公司赚的钱，是那个数的200%，是168万。总的数目是252万，这就是这个人的创值能力。他一年可以创那么多值，假设他每年工作48周，等于每周52,500元，也就是说，如果他每周工作五天，他每天应该赚的钱是10,500元，这就是这个人的时间的价值。所以在好多谈判的时候，碰到一些奇怪现象。外国一些代表团来谈判，是自己租一架飞机。这个飞机放在首都机场，每天付一万多块人民币作为停在这个机场的费用。那么有人就问为什么要花那么多钱，何必呢？但一算很简单，如果来往的时间可以快一天，他就省了10,500元，所以付出1万元人民币，赚回来一天的时间，他划得来，他就干，因为时间就是钱，

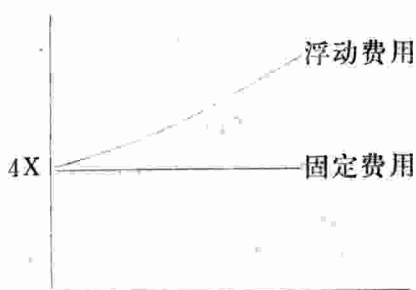
人的时间也是钱。有一种谈判的方法叫什么呢？叫折磨战，谈一天，谈两天，谈三十天，把对方搞到疲劳了才签合同，以为得到好处，实际上，付出的代价很高。为什么呢？你占用了别人三十天时间，你就占了这家公司 $30 \times 10,500$ 元那么多钱的时间，羊毛出在羊身上，这笔钱最后是出在自己身上的，这就是扯皮的费用。比如我在海外办公的时候，我是不准打电话的。为什么呢？要打电话，我首先要查电话号码，我要拿起话筒，我要拨电话，我等那边响，对方不一定自己接电话，他也不一定在，再加上有时候占线，这就耗了时间，这时间就是钱。如果我消耗的这些时间，假设是两分钟，如果在这两分钟内我能创造价值五块钱，那么如果我可以找一个人用三块钱就可以达到这个目的，我就找他去干啦，为什么呢？三块钱他拿了他高兴。我这几分钟的时间我可以创值五块钱，整个社会的财富就多了两块钱。也是扬长避短嘛！现在发明新的电话是怎样的呢？是个小电脑，电话号码都排好了，比如说我常打电话约某公司我就不需要拨号码了，我一按，电话就自己去拨号码了。它一拨，如果对方占线，它就停一下再打一遍，不需要我每次去按，它自己就记在里头，再打电话去试试看，第三趟、第四趟，终于打通了，有人讲话了，这电话就会叫，秘书拿起电话跟对方秘书谈，问人在不在，终于找到这个人的时候，才把这个电话转到该讲话的人手中。这一切都是为了节省时间，好象很浪费，为什么搞那么多玩艺，有特别飞机，有特别电话，为什么呢？因为他节省了时间，因为有的人的创值力比别人大。所以从投入、产出来考虑是划得来。我如果投入两分钟去打电话，我的产出只是两分钟的两块钱的价值。但是如果我把两分钟投入我的正业，比如说法律，产出的价值不是两块钱，而是二十块钱，我这样创值比较高，我就采取这一种做法了，这就是择优嘛。当然我不是二十块钱赚回来了，我还得付出两块钱找别的人打电话，实际创值十八块钱。这对整个社会来说是一件好事。

比如说有一台设备，它的价格是一百块钱，如果我使用这个设备，它生产能力每一小时是 X 元，我用不同的方案使用它，一个是每天八小时，我可以得到 $8X$ 那么多钱，我每天用它十六小时，或者二十四小时，我创的价值是原来 $8X$ 的二倍或三倍。所以一台设备，有它绝对的价值，但是还有另外的价值要考虑，就是它社会化了以后，在生产过程中创的值是多少，也就是说，物资、设备等等周转越快，创值能力就越大，创的值就越多。设备的时间也是钱。

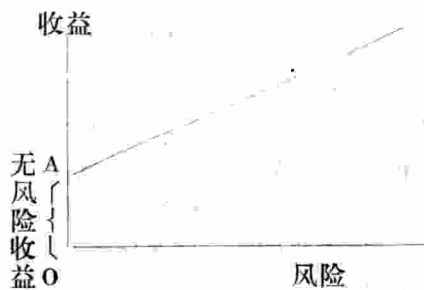
举一些国内的例子。现在北京市出租汽车是陪着司机去睡觉的，司机上班八小时，剩下十六个小时这个车是不动的，所以就停止创值。也就是说这个设备，这辆车的创值能力没有充分发挥。这辆车应该是三班倒，三个司机包一辆车，这样做车就可以在最短的时间里创最多的值。为什么呢？从物资这个角度看，车是物资，但它也占用了资金，占用了运用资金的时间。而时间就是钱。出租车也好，飞机也好，现在国内使用率之低是惊人的，海外同行都笑，说中国飞机怕水，一下雨就不飞了，还有好多飞机是长期休息的，这就是没有考虑到设备的创值能力，没有考虑到时间。中国的钢材现在有多少呢？八〇年六月积压了几乎一千九百万吨，平均以四百元计算，等于积压了七十六亿元的钢材，放在仓库里边没有发挥作用。七十六亿用上边的公式计算，每一亿每一年是一千万，七十六亿每一年就是七亿六千万元利息白白的跑掉。机床全国有267万台，设备使用率之低也是惊人的，这些设备都可以创值的，可是没有创值。所以刚才讲的，中国的人是有的，设备是有的，钱有、土地有、空间有、好多东西都有。可是还是穷，还达不到盈利，为什么呢？就是在这个 X （指图）这块东西里头出了问题。然而，“时间就是钱”这个概念在报纸上批得相当厉

害，常常批判“在时间就是钱的资本主义社会”。我也只好花点时间去找一找语录来回答这个问题。在经典著作里，马克思曾经说：“无论个人，无论社会，其发展需求和社会的全面性，都是由节约时间决定的，一切节约归根到底都归结为时间的节省。”“节约时间以及各个生产部门中有计划地分配劳动时间，就成了以集体生产为基础的首要的经济规律。这甚至是极其高级的规律。”这是对十九世纪欧洲的经济从简单再生产发展到扩大再生产的时候的论述，在那个年代已经有好多人看到时间、空间等等是值钱的。以上是现代经济的特征。我不能全面来讲了，这是一个专门问题。

除此以外，要了解现代经济还要考虑到其它几个因素。第一个因素是皮费，也称交易费用、交易代价。皮费是什么呢？是一种无效但又是必要的劳动。假设我喝茶，在喝这一口茶以前，我耗费了相当多的劳动。我要把手伸过去，把这个杯拿起来，打开盖，把它举到口边，这些对我直接喝茶是没有用的。可是我要喝这口茶，要经过这些劳动，喝一口要经过伸手、开盖、举杯等动作，喝两口同样是举一次，开盖一次，拿过来一次。如果我喝一口茶平均花的皮费是若干，如果我连喝两口，平均的皮费就成了一半。现代经济的特点不象原始的经济，是每一动作直接起作用的。现代的经济不是每一个动作，每一次投资都有成果的。而是有好多动作好多投资是无效的劳动。问题是怎么样减低皮费。你们学过边际效用，单位产量的成本是由曲线下降的，这就是通过大生产来减低皮费。管理费是固定的，假设四百块钱，在计算生产成本时有一条平线是指固定费用（指图一），另外一条是斜着上去的，这是浮动费用，最后平均就算出来了。不管你生产与否，也得付出这个代价（指固定费用）。现代生产的特点是皮费特别高，为什么哪？你要使人、设备等等社会化就要付出皮费，问题是怎样降低皮费，这是要考虑的一个问题。



(图一)



(图二)

第二个因素是风险和收益的问题。这是一个成正比的关系。在一个简单再生产的社会里面，如果一边是风险一边是收益，你不承担风险你就没有收益。（我们把风险和收益作为定量来分析。）

但在扩大再生产的时候，你一点风险也不冒，你也在赚钱（如图二）。这条曲线是从A开始，A点以下是无风险的收益。我如果有10元钱，我一点风险也不冒（也不是说一点风险不冒，就是有一点点吧），我把钱放在银行里，保证一年以后，我可以拿到11元，这增加的一元是利息。这个收益是什么呢？就是社会平均的没有风险的收益，也就是说当时社会创值能力的平均。所以现在的投资应该怎样去选择呢？要考虑风险和收益。比如说，我搞现代时髦的服装，生产高跟鞋。高跟鞋在北京卖20元或30元，上海的烧麦头高跟鞋，白的，在北京30元、40元都可以卖出去，我生产这个皮鞋，投资很少就可以赚很多的钱。可

是过两个月，人们不喜欢上海的烧麦头高跟的，白的那种皮鞋，喜欢猪皮带一个小带的，那么我已经生产的皮鞋就等于没有用了，所以风险很大，但是我收益可能很高。相对来说，重工业主要是搞钢铁，我就是生产某一个规格的不锈钢，这种钢今年有用，明年有用，比较稳妥，它风险也少。可是重工业收益就低。所以投资需要综合考虑一下。最好当然是找到低风险高收益的项目，可是天下事不是那么如意，只有承担风险才有收益，高风险才有高收益。这是第二个因素。

第三个因素是要定量。谈判的时候常说对方“真坑人”。他坑了你多少，是三角钱、二元，还是二千万，二亿，究竟是多少？光说坑人不够，要定量，要算得清清楚楚。比如说，在这里要盖一个宿舍，跟一个施工单位签合同，比如说是北京五建。五建首先提出来，地震的风险你承担，你说“真坑人”，要我来承担地震风险真坑人。坑了多少？怎么算呢？要定量，不能抽象的说别人坑人，一个地震损失多少钱，可以用概率来计算一下。假如我们的房子值一万元，或者贵一点值一十万元，这是盖这房子的价值，我查一查古书，北京市地震的可能性有多大，是千分之一，还是万分之一，还是百万分之一，算算这个可能性。还有各种不同的震级，比如从一级到八级，每一级的概率是多少，每一级引起的破坏是多少，我把所有的可能发生的情况综合在一起，就知道在北京市这个地方，地震的风险究竟有多大。倘若整个房子被毁掉的可能性是千万分之一。这个数目我不会算，我要是真的花时间是有可能算出来的，那我就要把所有古书关于地震的资料都看了，要了解到各级地震情况下房子破坏程度，损失是多少。可是要把这些学回来，要考虑几个方面：第一、皮费太高，我要花那么多时间看书，皮费太高；第二、我的时间可用于别的方面。所以我找一个专家帮我计算，这个专家是每天都计算概率，计算损失的，我们就对他说，我要在北京建一个一十万元的房子，究竟地震的可能性是多大，损失多大，他就会说多少多少，比如600元。这个人是谁呢？这样的人是有的，就是保险公司，保险公司通过专业化减低了皮费，节省了时间，所以我不但愿意付他600元钱，我愿意付他700元；600元是可能蒙受的损失，加上100元来补偿他调查的时间，这100元的代价对我来说是划得来的，为什么呢？因为我花在调查上的皮费比这个100元还要多。这样我通过跟保险公司商谈后，回来跟北京五建谈判，他说要我承担地震风险，我说行，但你的造价得降低700元。所以这不是坑人不坑人的问题，而是个定量计算的问题，是个看总帐而不是看各个单项的问题。我承担地震的风险是700元，我承担火灾的损失是60元，我承担天灾人祸的风险等等都可以把它定量，只有定量以后，才能分析，只有定量分析，才能作出决定，所以现在的经济是要定量，把任何好坏抽象的东西都尽能力定量，这是要注意的第三个因素。

第四个因素，就是天下没有最好的方案。现代社会这个“X”是很复杂的，需要采取数学方法计算，如：《动态规划》、《分级分布控制》，尽量找一个最好的方案。择优是权衡了好多因素以后选比较好的一个。可是天下是没有最好的方案的，最后都是综合平衡，妥协。这是最辩证不过的。任何好的事情，本身在某些方面来看，就是个坏事。所以不要搞出一个放之四海皆准的方案。

第五个因素，现在的经济是一个动态的经济，不是一个静态的经济。投资年限，回收年限属于静态经济分析，在世界上早被淘汰了，因为它们是从静态来考虑问题的。就是说我投入了一百元，每年提取二十元，回收年限是五年，好象到了五年以后这个企业就要解散了。不考虑还要继续生产下去。但是，我们要考虑细水长流。从这个角度来看，投资年

限用来衡量一个项目，不是最好的方法。投资年限的计算方法有另外一个问题，就是第一年的钱等于第二年的钱。这就是静态经济。但是动态经济却不一样。比如：第二年的二十元只是第一年的十八点一元（以年率10%算）第三年的二十元不是值二十元，而是还要少，第四年则更少了，用公式表示：

$$\text{第二年少 } 20 \left(1 - \frac{1}{(1+R)} \right); \quad \text{第三年少 } 20 \left(1 - \frac{1}{(1+R)^2} \right)$$

$$\text{第四年少 } 20 \left(1 - \frac{1}{(1+R)^3} \right)$$

总言之，经济是个动态，是连续生产而不是静态。

这些都是现代经济的特征。所以，一切经济手段都要考虑是否符合扩大再生产，是否符合社会化，是否符合钱的价值等等这些规律。关键就在这儿。科学、人、设备、土地等等都不是“生产力”，这些都是生产力的抽象，只有经过社会化以后它才能变成具体的生产力，也就是说整个现代经济的探讨就是怎么样把人、设备等等社会化，把人的积极性调动起来，把设备效率提高，把钱作最好投资。怎么样提高周转率等等都不是目的，只是手段。计算机也不是目的，只是一个手段，为什么呢？因为它的功能就是节省时间。时间就是钱。

为什么要搞专业化生产呢？专业化的特点是能多创值。但是，专业化怎样多创值呢？要研究一下。如有些企业实行专业化后，反而减低了效率。把本来一个很好的工厂，“大而全”的工厂生产的螺丝钉送给一个公社去做，把它另外一个零部件送到另一个地方去做，结果呢？还要交运输费，总的效率降低了，这就没有把专业化的目的搞清楚，只看到手段，没有看到目的。专业化是为了创值，怎么创值呢？第一是提高效率节省时间；第二是减低皮费。我如果是专业研究生产螺丝钉的，我的科研费用，管理费用就可以分摊在更多的产量里边。每一件产品所需的费用就少了。这就是边际效用的问题。我搞科研不一定能成功，比如说：我投资的科研项目，成功率只有10%，如果把把这些科研的风险都集中在一块，分摊在我的许多产品里头，费用就比较低，这就比每一个单位都搞螺丝钉科研要好得多。专业化生产还能提高设备的使用率，这样也是减低付出的代价，提高创值。同时也减低风险。对一个总装配厂来说，它并不需要冒每一个零部件生产不好的风险。它把风险分摊给别人了。所以，我们讲使用计算机也好，专业化也好，管理也好，本身并不是目的。企业管理只是手段，目的是什么呢？就是要省时间，提高周转率等等。管理的技术、技巧再高，如果它不是为了现代化经济的特点服务，它等于没有用，或者是碍事。管理总的目的是要达到或符合现代化经济的一些规律和目的。

我现在谈一谈当前经济生活中碰到的一些问题。在评论国内一些问题的时候，其实也介绍海外的一些做法，就是说，为什么中国有了人、设备、钱、土地但不能提高生产率？就是因为社会化得不好。社会化不好，现在的提法叫管理不善，其实管理不是不善。我看了国内许多企业的原始凭证、会计凭证，二分钱的东西都有一个单独的凭证，这个在海外是不可思议的，帐目之细，公文之多，可以说人类文化从来没有达到过这个水平。从这个角度看，管理水平是很高很高的。但是，财务还是搞不好，办公效率还是不高，一个部每年发下来的指令性的文件之多，整理起来，一个工厂有一大摞。我最喜欢的一个指令就是给新华书店的一个指令。“四人帮”被抓了以后，不是还有好多关于“四人帮”的书吗？怎么办？你把它拿出来卖，要承担某一种风险。你不把它卖了就得积压起来，记帐时不方

便。所以就有若干单位联合起来下了一个文，从出版总局到财政部联合下了一个文，关于怎样处理这些书籍的办法，订得相当相当细，就是这笔账应该挂在什么户头里，搞得很细。从管理技巧来说这种管理很细，可是从效果来看目的性不强。现在管理不善，目的不对头，要改革有很多阻力，阻力在哪里呢？归根结底就是小农经济。经典作家说过：“一切已死的先辈的传统象梦魇一样纠缠着活人的头脑。”现在考虑管理等问题的关键就是要看看这个死人的包袱是多严重。从经济领域来看是个小农经济，小农经济是个专门的学科，跟小农经济相适应的是以封建制度为代表的上层建筑，这个问题我在这里就不详论了。这里只是讨论它的经济方面的问题。谈一谈小农经济的包袱怎么样还在影响中国的经济，为什么现在经济很多方面上不去，就是因为这个原因。举几个例子：小农的一个特点是什么呢？一锤子买卖。农村老太太去卖鸡蛋，跑到集市上去一手交货，一手拿钱，交易就完了。以前的交易就是一次性的交易，跟第二次的交易没有直接的关系，是单独的，静态的，一瞬间就了结的关系。可是现代的社会呢？是社会化的，是联系很广的。这个联系是空间的联系，也有时间的联系，这个关系不是一瞬间就结束的，而是继续发展下去的。可是现在有些单位卖东西还是这样的，卖鸡蛋是一个例子，买飞机也是这样。若干年前买了十架波音707回来，但那个时候的指导思想是什么呢？是一锤子买卖，以后就再也不打交道了，所以买十架飞机的同时，买了好多好多零部件回来，这些零部件如果把它凑起来可能装配二、三架飞机。这样就积压在哪儿，占用了资金，占用了时间，占用了空间，（仓库也是值钱的），还要加上损耗等等。这对波音公司来说是很高兴的，因为很少人是这样买东西的。现在，很多产品的买卖也都是一锤子买卖。还是老太太卖鸡蛋的做法。在小农式的封闭的社会，人、物之间的联系是割断了的，一个产品长期停在原来的水平而赶不上新的发展。

小农的另一个特点就是只看到绝对的范畴，没看到社会化以后的范畴。比如：节约问题。一个厂长在地上拣到一团草绳，把它拿到办公室，草绳系了很多结，他把这些结一个一个解开。从绝对的观点来看，草绳子是值钱的，但是，他用手解绳子的时间可能更值钱，创值更多。工厂每分钟能收入多少钱？一个厂长能创多少值？他应该去组织生产，让不能创值的人，比如退休的人去解绳子，而自己去干创值更多的事情。从表面来看，拣了草绳，把结解开，待以后用是一种节约，其实是浪费，它浪费了能创更多值的时间。这实际上是抓了芝麻，丢了西瓜。把节约绝对化了以后，它就会走向反面——浪费。这种例子有好多好多。过去报纸上登过一个典型事迹：一个屠宰厂的工人，在屠宰过程中拔猪鬃十来年，为国家赚了几万元。这表面看来是节约了，但不知他在拔猪鬃的过程中要耽误多少时间，而且不但他自己正常工作耽误了，就是下道工序工作的人以及几百万元的屠场设备也可能因此受到影响。这些耽误的时间能创多少值呢？猪鬃值钱，时间更值钱。小的事情是这样，大的事情也是这样。现在国内有很多生产、装配汽车的厂子，有一百几十家。我认为：可不可以这样设想，把所有汽车厂都停产，从国外进口汽车，为什么呢？别的汽车不说，就拿上海牌小轿车来说，它100公里耗油13.5公升，可是日本丰田车每100公里耗油只有9.5公升，两者相比，上海牌每100公里就浪费4公升汽油，如价值2元的话，10万公里路程就要浪费二千元，相当于白白扔掉了一辆丰田小汽车。所以应考虑造车不如买车，但这个决定一定要经过很细的定量分析，要不要所有汽车厂都停产，从国外进口汽车。从某一角度来看，保留这些车是件好事，保留这些厂子是件好事，可是如果真正从全国这个角度来算这个经济帐，可能是划不来的。这样决定并不意味着永远不干。停下来的厂可以

组织一个庞大的学习班，好好研究一下，设计、生产出有竞争性的新车，再度打入市场。这样又省油，又省电、钢材等等。现在能源方面的浪费，发电厂也好、化工厂也好，都相当严重，这些数据证明，中国利用能源的效率比起别的国家低好多。这些资料都已公开了。很多设备应该把它淘汰掉，但现在没有，为什么呢？说是节约，其实这种节约就是浪费。那么应该怎样决定呢？要定量分析，要细的分析，就是讲过的那些，要考虑皮费等等。最后才得出结论，就是汽车可能要被淘汰掉。海外的产品为什么更新得那么快？从一个简单半导体来考虑。半导体以前是真空管，真空管开了以后，还要等它一下，等慢慢热起来以后才能用，后来变成小的半导体，现在变成集成电路，一方面它功能提高了，可是从节能这个角度，还有节约材料、节省时间这个角度已经节省了好多东西。从这些小的方面加起来，收益是很大的。技术为什么要不断更新？不是为新而新，是为创值，即为赚钱而新。它代表最高的节约，不是求小的节约，而是求大节约，既节约时间，又节约能源，又节约其它很多东西。所以不能看某产品的绝对价值，要看它运在转时候的价值。这是需要作出全面的衡量，成本，投资，折旧率等等都要考虑。不能只考虑不淘汰的节约。又比如现在盖楼，你会看到现场上树的大标语：“百年大计、质量第一。”从某一角度来看，强调质量这是对的，可是从另外一个角度来看呢？现在盖的楼，要它保持一百年，究竟划得来划不来？到那个时候，现在这样的楼，屋顶好高好高，冬天上边暖和，下边快冻死了，由于能源越来越贵，一百年后这就造成很大的浪费。现在占用的空间可能到那个时候就划不来；现在用的设备到那个时候可能效率很低要淘汰了。目前全世界最大的飞机场法国戴高乐机场的设计使用年限才50年。准备50年后把它推掉，为什么呢？因为估计从现在科学发展的速度来看，50年以后，这个飞机场已经是个很落后、浪费的飞机场了，到那个时候应该搞新的东西了。这样的例子不胜枚举。

前面讲过一锤子买卖和绝对价值。小农的第三方面：价值是静态的。老太太的习惯是怎样的呢？价值是静态的，秋天麦子收割以后把它卖掉换成金条，放在床底下埋起来，以备后用。为什么可以这样做？因为在一个简单再生产的社会，这条金条永远只是一条金条。但是，现代扩大再生产的社会里，把金条埋起来，就是说没有充分发挥这个金条的价值作用，损失了时间，所以创值就少了。可是“埋金主义”现在还相当严重。比如说，好多石油在开发，有人说把石油埋在地下留给子孙。可以这样考虑，一吨石油在地底下，十年以后，一吨石油从100元变成1000元钱（相当于每年增值25.9%）；这是地下慢慢长的值。可是你把一吨石油开发出来变成100元钱经过十年的投资再投资，可能变成1500万元（年增值率为31.1%）。所以可以说，在地里留给子孙的东西实际是少了。当然，石油用完以后怎么办呢？这个问题是要考虑的。再举个例子，现在中国探明的煤储量可以用300年，是应该慢慢开发，还是尽快大量挖出来？应该是大量开发，为什么呢？因为埋在地里慢慢增殖，不如把煤挖出来，变成钱，用这个钱适当地投资，变成实际的价值比埋在地下还值钱。况且，这些煤可以用300年。可以这样预计，就是不要说300年，在50年以内，人类就一定有新的能源了，比如核聚变。那个时候，煤已经不是最重要的了，所以50年内技术有了个突破以后，剩下来的250年的煤的能源可能就不那么值钱了，所以不如现在开发出来赚了这笔钱，变成投资搞别的东西，又可以从事研究怎样开辟新的能源。为什么美国是一个高消费的社会？其实，这个高消费的名词被误解了，所谓高消费，不只是吃掉的那种高消费，它有好多好多的钱是用于科研的，用于购买节省时间、资源的新产品的。

在美国科研最多的企业，一年投资去搞科研的费只是12亿5千万美元，这是没有政府补贴的，是这个企业的老板愿意投资12亿多美元，等于18亿人民币（以外贸牌价等于35亿），为什么呢？因为他有信心，他投资18亿人民币以后，他赚回来的远远超过18亿（或35亿）人民币的。怎么样把它赚回来的呢？新产品节省了时间，节省了资源，节省了皮费，卖出去就赚回来，而买的人也不是浪费，因为他们节省了时间、资源。所以高消费不是吃掉的消费，是把这些钱拿出来大量投资，使它活起来，动起来，搞扩大再生产。扩大再生产，资金更雄厚。这样，能源危机来了，他有资金去研究解决的方案，污染危机来了，他有资金去克服。也就是说，扩大再生产带来经济生命力。美国的经济危机不是生产力的问题，是分配问题。任何积压都是不对头的。可是国内在这方面比如前面讲钢材高积压，汽车高积压等等。生活中的例子也很多。家家户户积压的被面就不少。就是你到了百货商店，那怕是一个小小的商店，你也会看到里边陈列东西，好象摆出来越多越好，其实这是个很笨的办法。为什么呢？那么多东西积压在上边等于资金没有运转。现代一些先进的商店，铺面都没有，靠邮购，只有几个人来填订购单，要货的时候，货才给你。在海外一个理想的企业是三空，怎么三空呢？1. 原材料仓库是空的，什么都没有；2. 产品仓库是空的，一点产品也没有；3. 银行是空的，一分钱都没有。也就是说，原材料、产品以及资金都是在运转，在运转中创值，一点都不留下来。但你看报纸上讽刺资本家的那些漫画，把资本家画成胖胖的，或者是左边有酒右边有菜大吃大喝，或者就是数着钱，一堆一堆的金块在数着。这样的资本家一定要破产的。为什么？资本家绝对不会把钱放在面前一堆一堆来数，一个好的资本家的钱都在投资，都在生产着，都在运转着，所以画漫画的那个人只暴露了自己的传统包袱。在小农的社会里，地主有多少手饰，有多少金多少布，就是衡量他的财富的标准。而衡量现代资本家标准是他用这个钱，把它社会化的能力高不高，所以这些漫画都要改一改。拿着鸡腿的资本家是一个历史人物，那个时代，是资本主义刚刚形成的时候，有些暴发户是大吃大喝的，现在资本主义早已进入成熟的时代。

第四、定量分析。小农经济的特点是不定量分析，为什么呢？因为没有联系，所以只看到物的绝对价值，使好多社会化的价值算不出来。举一个三线建设的例子，北京最大的化工厂，可能是全国最大的，也是世界上比较大的化工厂—燕山东方红化工厂，多年前就见报了。有一个特点是使海外惊讶的，就是在山沟里搞化工厂。化工厂一般是在平原搞，为什么呢？供应水，原料，半成品等等，需要一个很大的系统，好多管道要连起来的，可是那个化工厂是在好多山沟里搞的。引进很多日本设备，日本工程师到那里看，他们很客气，这是他们的特点，就是骂你的时候也很客气，他们说：“中国在山沟里搞化工厂，这个经验我们可以学一学”。意思是客气地说你发了疯。我们假设这个厂价值10亿元，要把它赚回来需要多少时间？假设是三年，我们应该从概率考虑这个问题，究竟三年内会不会打仗，如果三年之内会打仗，我们或者可以把它盖在山沟里，可是如果三年之内不会打仗的话，我们就不应该把它放在山沟里头，为什么呢？我们损失的可能性，就是损失的量，乘上损失的概率，跟我们现在盖在山沟里边的效益要权衡一下，划不划得来。在平原搞可能已赚回来，毁了也不成问题。我并不是说三线不要干，三线是要干的，但是什么项目，在什么地方要干多少，这是一个计算后决定的问题，而不是什么都稀里糊涂都搬过去。要打算盘。搞科研也是一样。现在有很多科研项目都只是考虑这个项目（指人、财、物）的价值，没有考虑经过这个范畴的价值（指中间未知数X）。所以有好多好大喜功的科研项目是

劳民伤财的，幸好现在都要慢慢下马。为什么当初会上马呢？就是只考虑它本身的价值来看好象划得来，可是它社会化了以后的价值却很低。所以真正需要的不一定是最先进的东西，为什么？引进最好的设备不能好好使用反而是浪费。一九七八年以后，引进了269套大型设备。三分之一正常运转，三分之一运转不太正常，三分之一还没有开箱，都是最先进的东西，现在全国上下积压进口的先进的东西之多也是惊人的。今后凡是引进的都要打一打算盘，好多先进的东西不一定要引进。只看到设备在这个领域的价值（抽象的价值）是不够的，要看到它经过社会化后可以创多少值。可是小农的做法不是这样，只看东西的好坏，但不定量分析。这样的例子也很多。

第五点，不重视软件，软件是什么呢？软件是电子计算机出现以后才使用的一个名词，比如这个电子计算器把它拆开来是一些铁皮、塑料、按钮电线、小的集成电路、一个液晶显示，一点也不神秘，可是我同样找来铁皮电线等把它凑起来还是不管用，因为这些只是硬件。软件是什么呢？是看不见摸不着的，硬件通过软件显示威力。越是现代化的东西，软件的作用越重要。所以买一个电子计算机，买软件的价格比硬件的价格更高。但是小农的看法不是这样，种田的时候水一桶一桶浇进去看得见，种子播进去看得见，肥料一把一把的扔进去看得见，这些是重要的，但技术那些软件是不重要的，为什么呢？在很简单的经济里面软件在价值中所占比重不是很高的，可是现在的生产，软件是很重要的，在复杂设备里占的比重很大很大。比如说去年买300多台电子计算机的时候，还是小农去买东西，看得见的东西才付钱，看不见的付。买计算机就是一块一块硬的东西买回来，软的要付款不干，所以300多台计算机3亿多美元，只有三分之一是用八个小时，这就很不错了，三分之一不到八个小时，三分之一基本上没用上，而且用上的设备，也没有充分发挥它的作用，为什么呢？就是软件问题，没有把必要的软件买回来。现在国内搞科研的时候，搞硬件的人比搞软件的第一人多，第二吃香。为什么呢？软件觉得有点玄，硬的东西看得见，软件看不见摸不着。所以有些项目请了海外顾问来设计，提出报告，20多页的收费多少呢？3万元，我的天，三万元除以20页纸，每一张是1,500。不干！一页纸哪里值1,500元呢？我看见有这样说的，可是有了这个报告就不会砸锅了。不少现在不化算的项目，倘若当初花那几百万系统地去搞个可行性研究，请顾问公司把这个软件搞好以后，就不会出现现在这种局面，这就是现代软件的威力。武钢1米7的轧钢机光是支付利息就等于它的投资了。能否搞出比较省的方案？是可以的。这就要投资搞软件。这样的例子太多了，太痛心了。再举一个例子，美国国民生产中，服务行业占国民生产的58%，也就是说在美国，国民生产一元钱里面有几乎三分之二不是生产硬件出来的。而这个服务特点在哪里呢？服务就可以使这个范畴（指人财物）里的东西社会化。社会化了以后它的创值就更高。也就是说，软件在这个领域出现会使你的产值提高。我举些软件的例子。搞科研的人特别有体会，就是现在的后顾之忧：回家后买菜吃饭难，洗衣服难，有好多东西难。我曾经把一本书借给别人，他好长时间也不还。有一次我碰见了，他不好意思对我说：“我还没有抄完，实在不好意思”。所以应该大量生产复印机，为什么呢？复印机节省了时间，用复印机付出的代价跟这个人花几个月时间来抄的代价所创的值来衡量一下，应该是复印。这跟生活上的问题一样，牛奶不给送上门、吃饭要排队，耗的时间不如把服务行业提高、搞好，使人们吃饭不担心。我曾经有一个考虑，开几个商店，一个洗衣服的，我买一个洗衣机回来，别人到我这来，洗衣服比洗衣店价格低一倍，这样是节省，为什么呢？为对方节

省了时间，从国家角度来看，省水、省肥皂省很多东西，总的来说，对大家都好。服务行业搞起来就可以社会化。所以软件不是很神秘的、很深奥的、什么计算机的零件，就是把这些人生活搞好一点使他们的社会化能力提高一点，就能创更多的值了，这就是软件的威力。可是问题在哪里呢？软件对小农来说他看不见，认为比较玄，不是真的东西。你看劳动这两个字，都有个力字在里边。干活是费力的。你坐在办公室搞科研不比干体力活清闲，但好多人觉得知识分子不是干活。劳动这两个字应该改一改，把这个力改一改，这可能是中国文化的一大进步。所以说到底，现在专业化不行，就是因为打不破“大而全”、“小而全”。要打破大而全、小而全，就需要很多软件，软件在哪里呢？比如一个工厂既要发电、又要办托儿所，还有自己的公共汽车系统、商店……，党委开会内容十几项，什么中学教师不够，托儿所有问题，绿化不行，卫生搞得不好……，这个企业搞专业，搞生产一定不行。怎么办？要打破大而全、小而全，这个讲了好久。要把它打破。第一把发电交给一个公司，把水交给另外一个公司，把托儿所交给第三家，它们之间只是一个合同关系，就是你定期提供电、定期提供水、你替我看孩子等，可是这样做需要什么东西呢？需要这样一种因素，什么因素呢？就是软件，什么是软件呢？就是合同、法律。法律和经济的关系，法律如何促进经济发展以后再谈。但是法律这种软件不受重视。所以解放以后法律是第一个被彻底打倒的行业。贩毒、妓女这两个行业被打倒了以后，法律是最早被打倒的。因为法律是玄中最玄的一门学问。没有法律，合同就没有保障。所以合同的双方对对方就没有约束力。有了法律就可以承担经济责任了。就能够沟通企业之间的联系，就可以不必大而全、小而全了。现在有些企业是愿意大而全。但也有些企业是迫不得已大而全的，这就是软件的问题。中国新的产品很多，有的是达到世界水平的，国内先进水平的，有些产品是史无前例的，可是，有一个特点，很多是后继无人，搞出来一台，只是停在展品、样品、礼品的阶段，要把它变成第二台就困难了，变成大批量生产就更困难。为什么？又是这个问题。它社会化不了，永远是停滞在研制阶段，不能社会化，所以，国内现在有好多很先进的东西仍然是手工艺生产的，包括很尖端的产品。我举个极端的例子来讲。现在国内的导弹都是手工艺品，搞好好多好多原件以后，挑啊挑啊挑了几个好的凑起来，一个是行的，两个、五个、十个还可以，可是你要多了就不行了，为什么呢？还是以手工艺生产的方法，也就是农民去编一个竹筐子的方法来生产，而不是现代的社会化生产，不能降低成本搞大生产。

除了经济领域以外，还有另外一些领域里的问题，我稍微提一下。小农经济带来的是很多意识形态、上层建筑、生产关系的影响，包括什么呢？包括了好多东西，都变成了国策，变成了哲学，变成了理论，到那个时候，你想碰它就相当危险。比如说：时间就是钱，一年前这样提，还挨骂呢，有好多禁区，比如说你们搞管理的，可能要讨论到国际分工，国际分工是去年一月份才平反的，以前是不能提的。比较成本是不能谈的，现在搞成本核算，不谈比较成本，等于没有谈。利息，利息究竟是什么东西？现在还有大论战，究竟利息是剩余价值还是占有资金的代价。争论还是很热烈的。会计方法有没有阶级性？去年公开发行的杂志上还在争论：借贷法，是不是资产阶级的做法，增减法，是不是无产阶级的做法。中国退到增减法是一个历史的大倒退，但是总觉得借贷法很玄、有阶级性，都不敢碰。所以框框很多，这些都是小农经济带来的东西。“国粹”也是小农经济的特点。我们国家只顾面子的事很多，比如以无内债、外债为荣，然而从三十年的历史看，借贷最多的时期也就是经济发展最快的时期。负债本身不是绝对好或绝对坏，主要是要计算负债后所得到的好处和要

付出的代价。这是一个打算盘的问题，不是一个原则问题。在一定情况下是完全划得来的。付出的代价是多少呢，假如是10%（这比国内利息5.04要高）我们来计算一下：

自筹资金	1.00	2.00
借贷资金	1.00	0.00
资金总额	2.00	2.00
营业额	4.00	4.00
成本	3.00	3.00
利息(10%)	0.10	-
毛利润	0.90	1.00
自筹资金 每元收益	90%	50%

所以，一元钱我拿去投资，第二年就变成1.5元。我如果再同时借回来1元，按收入1.5元计算。付出0.1元的利息后，我还赚了0.4元钱，一共是0.9元钱，比光用自己的投资要强得多。当然贷款的杠杆作用不是无止境的，要有一个限制，从财务管理的角度来看，要有一定的比例。这是一门学问。但总的来说，负一点债在扩大再生产的经济里是比较有利的。只要我借钱回来的代价是低于我用这个钱得回来的好处就划得来。

以上是内债外债的问题，这是对外宣传的一个很重要的问题，我们只强调了特殊性，而强调特殊性的时候忘了普遍性，就是强调中国某些特点的时候，否定了普遍的规律。在强调新中国不再是债高如山，民不聊生的时候，全面否定了借贷的杠杆作用。这些我只提一提就行了。还有外商坑人。这个多半也是个面子问题，其实好多大项目真正的问题不是外商坑人，而是自己不懂，我的提法就是内忧外患，内忧为主。

前面我就讲了一些小农的包袱，结果是什么样呢？我就举几个例子，把前面的问题综合来讲一讲。

生产率的比较。我去年在香港作了调查，问一些我比较熟的，愿意坐下来和我坦白谈的人，（爱听好话的人出国考察多少次也不会听到以下的分析）。有人说国内的生产率大概是香港的五分之一到四分之一。这是综合的生产率，而不是每一个人的生产率。那么好多人就提意见了，说他这样直接比较不对，为什么不对呢？因为中国工人和香港工人直接比不对，因为香港外国设备多，所以生产的手段先进，生产率当然高。他说，那么我让一步。我不说绝对的五分之一，就拿两个厂来比较，香港的一个工厂用一台美国的设备跟中国的一个用同样的美国设备的工厂来计算。这样比的效率还是1：4。有些人还争论说，不行，这样做依然有点不公平。香港工人比较习惯操作美国的设备，国内工厂的工人操作没那么好，没有那么熟悉，这个不公平。最后，终于找到几个很特殊的厂，怎么样特殊的厂呢？就是这几个厂设在香港，但它用的是中国出口的设备。拿一台国产的设备，在香港的工厂使用，和在国内使用同样的设备的工厂比较，这个是最公平不过的。这样相比是1：3。那么问，为什么？怎么解答呢？人也多，设备同样，钱有，什么都有，为什么有这个差距？这个差距就是那个未知数“X”，这是社会化的程度问题了。在社会化的过程中有阻力，阻力就是很多小农的想法，很多体制上等等的问题，使它不能达到高的生产率。再举一些例子，假设我要在北京盖一幢楼，我应该怎么做呢？从这个楼的角度来看，最经济的办法就是什么都进口，玻璃窗要进口，电梯要进口，空调要进口，这是因为国产的产品还不是

最好的。但奇怪的是连沙石、水泥都要进口。为什么呢？有个小笑话。广州搞了一个来料加工的项目，广州是生产水泥的，可是这个厂最后是到香港去买水泥。买什么水泥呢？是买广州生产的水泥，转了一个圈回来了，还划得来，为什么呢？因为在国内买浪费很多搬运的皮费，从一个仓库搬到另一个仓库，水泥运到工地是要经过好多关卡，加大了运输费和保管费，交货又不准时，结果增加了皮费，又耽误了时间。美国帝国大厦是三十年代盖的。（在没有电子计算机，没有系统工程研究的年代。）现在还是世界最高的几个大楼之一。大厦是一百多层，他盖这个楼一点马路的地方都没有占用，怎样盖的呢？就是在原地施工。解决原料供应的问题是很科学的，比如我今天准备盖一层，我需要一百吨水泥，我就要求早上六点、七点、八点、十点、十一点、十二点按时按量用卡车给我从水泥公司分批运来，早一分钟就不要，晚一分钟也不行，其它如砖头、沙石等都编了很好的程序，每一步工序都清清楚楚，材料、资金一点都没有积压，可以说是在没有一点仓库的情况下，盖了一百多层的楼，这就是高度社会化的生产。以上是两个不同的盖楼方法的比较。

所以，现在国内讨论管理，学管理，重点是什么？重点是目的性的问题。当然管理的技巧很重要，没有这个就是空谈，但是管理的目的性不强，就等于白干，所以在考虑现金管理，流动资金管理或其它管理学科的时候，需要考虑时间就是钱，钱的占用也是钱等等。从这个角度考虑，从提高生产率到操作程序、流水线的布置、工厂的布置等等，全部都是考虑现代经济的因素，我就不重复了。

总结上面很不成熟的看法：

第一，具体事情，具体分析，天下没有最好的方案。不是说某一个厂是这样设计很好，其它厂就要这样设计。从理论上讲，如果有最好的、顶端的方案，历史就会停顿下来了。没有单一的方案。绝对不要因某一点做得不错就要求各路诸侯表态，象个圣旨下来一定要表态，三呼万岁，这是不行的，没有最好的方案，没有单一的方案。要看行业、规模，要看那个厂的特点等等好多具体因素才能决定。一定要打算盘，由此类推也可以说，没有一个方案是没有问题的，所有好的方案都有它坏的一面，关键的问题是怎么权衡。就是我在用债的时候，可以是个好事，可是我同时会碰到一些风险，我怎么权衡，这个就是管理的技巧，要有了目的以后，有了具体问题以后才去管理，才能作决定。

第二、没有禁区，不能上纲，所有这些经济手段都是符合经济规律的，不管你喜欢与否，也得顺从它。关键在于怎么样扩大再生产。从必然王国到自由王国。

第三、所有的管理方案，章程也好，法律也好，制度也好，一定要细，要清楚。细跟清楚是为什么呢？大的，原则性的东西是没有用的，叫做数据化的口号。什么“三定”、“四定”等等太笼统，是没有意义的。一定要定得很细，为什么呢？因为社会化是很具体很细的关系。这当然要经过几个阶段：开始的时候是很简陋的，第二步是很复杂的、很繁琐的，第三步是精简的。开始的时候在什么也没有的时候，搞出一套东西一定很粗糙，可能不能应付需要，常常出好多漏洞，所以就不断去修修补补，头痛医头，脚痛医脚，好多细的东西就加进去了。可是慢慢就变得太繁琐了，就需要把它提炼一下。从简陋到繁琐，到第三步是精简，这是所有的规章，所有的管理方法的几个历史阶段。这是否定的否定，是进步必经之由，绝不要因噎废食，原地打转，永不起步。

第四、方案要稳定，为什么呢？社会化不是某一个具体的人做什么具体的事。我今天没有机会谈，在社会化的过程中，每一个参与活动的人或者物，都丧失了它的特殊性。在

社会化的过程中不是某一个或者两个人可以把经济搞好。真正社会化是人已经没有它的特殊性，比如，以前的科学家都是很伟大的，很有名的。今天这样的科学家还是有的，但当代主要的科学发明不是指某某人搞出来的，而是很大的班底搞出来的。真正的经济发展不是靠某一个人订出一个很好的方案，而是靠亿万人时时刻刻埋头苦干搞出来的。有稳定的方案，亿万人的行为之作用才能预见，才能打算盘。这样，社会化才有保证。

第五、方案要强调的是办事的程序，而不是禁令。要强调怎么办，而不是说谁不准办什么。四川来的人都知道二王庙的碑文：“深掏滩，低作堰，六字诒，千秋鉴。”深掏滩就是把河挖深，就是在处理河的时候，疏通它是主要的；而低作堰是要把堤防做低。这就是强调因势利导。方法比禁令重要，怎么重要呢？就是任何禁令不管是好的或是坏的，因为人的智慧是无限的，一定可以想出一个办法来绕过去。任何禁令都可以被绕过去。举个例子：发奖金，下十个禁令，你们都要当好人，顾全大局，不要乱发奖金。这样的禁令下一个，下一千个都不管用的，你说不准发年终奖，我就巧立名目，我就低价卖产品给职工，你说不准卖产品，我说是处理的，你不准处理产品，我还会想出其他的办法。人的智慧是无限的，干好事无限，干坏事也是无限的。问题是你怎么指挥，怎么指导。引导的过程，要强调的是程序，就是说，你如果发奖金，你一定要得到什么批准，当年的利润得有多少，在什么情况下要谁的批准，清清楚楚，这样你根据一个程序，一个菜谱，一点一点做下去，天下就太平了。你说不准乱发奖金，这样的禁令是没有用的，所以要强调程序，所以强调行政方面的法律。你看法律的发展，各国开始都是搞刑法，不准杀人，不准放火，慢慢法律的重点转向治理程序。如合同法，行政法。国内的管理制度是怎样的呢？公文很多，成灾，可是效率不高。怎么样才能效率高呢？就是把程序定下来。不能光说：每一个人都要顾全大局，要多方面考虑，还要听不同意见等等那一套。只讲这些是没有用的，应该怎么样定下来呢？比如我是一个科长，我的权是多大：5元~5万元的项目只有我可以批。这个意思不是说我可以干预，而是要我决定，5元~5万元只有我能决定，我不能把这个问题推到上一级某某处的处长批阅。说“请指示”这种客气话也不行。5万元以下的项目只有我这个科长能批。处长想干预也不准，要干预他就犯法。后果如何呢？就是每一个人都要决定问题了，不能推卸责任。同样，处长是5万另一元到50万元。在这个范围内只有他能拍板，不能推给局长或者再高的人，不行，一定要他决定，要他表态，这样他就得承担责任了。50万另一元到500万元是局长拍板的。不能推给部长。决定问题的程序，每一步谁有多少权，谁有多少责，还规定决定的期限，清清楚楚。在海外搞一个项目，比如说搞一个煤矿，跟国内搞一个煤矿差不多。在美国搞一个煤矿也需要盖几十个公章，可是扯皮比较少，为什么呢？我拿了我的项目，排水是怎样搞，排气是怎样搞等等。所有这些问题交了进去。比如主管污染部门一看，跟它主管的权力的清单对一对，如果污染低于多少，排水少于多少，耗电小于多少，符合他的职权范围，他就一定要批，不能说“我琢磨一下”，或者“研究研究”。如果你符合了这个客观标准的要求而他硬是不批你可以去告他。如果证明他是无理干涉的，他就要负民事责任，甚至刑事责任。这样扯皮也就没有了，这是一个方面，程序清清楚楚。最近，有些做法相当不错，新官上任三把火，有一个项目报上去，某人喜欢这个项目，打了一个报告，告到他手里，插上天了。文到了权威人手里，他问：“你这个文有没有请专家来讨论？”告的人说：“没有”。“那么我就不看这个报告”。这程序订得清清楚楚。你要别人拍板，你得把意见写得清清楚楚，没有争取专

家的意见，就不看这个报告，不说好也不说坏，根本不看。程序另外一方面是，分工清楚了以后，就不会出现总理当科长，科长当总理的现象。我看过一些关于周总理的材料。大会堂的华灯是他设计的。北京火车站原来只有一个钟楼，第二个是总理提出的。这些都说明总理审美能力强。但从管理的角度来看却很差：一方面总理的时间要用在刃上，另一方面，设计人员应搞出好一点的方案。否则，只会上面累垮，下面不负责。同样，七品官也在想全国大局，什么大政策，一套套的，结果呢？都是稀里糊涂，什么都没有想出来，因为他所处的地位不允许他作出有关大局的决定。没有调查研究就没有发言权。所以权责要分得清清楚楚，就是总理当总理，科长当科长。科长是要顾全大局，但不要以大局作为他的工作的出发点。一个项目，如果这个科长从他这个科的立场去考虑是对的，送上去，交给处长，处长从大一点的面来考虑觉得这个方案是好的，交给局长，局长到部长，部长到副总理，最后到总理，每一层考虑的问题的范围越来越大，越来越真正能顾全大局。不是不考虑，而是不要因而否定搞正业：科长不要当总理，总理不要当科长。宏观微观，要分人分层去考虑。

第六、蛋糕是越来越大的，这是个分配的问题。传统的经济是什么呢？一元钱就是一元钱，我拿了一元钱，你就少了一元钱。蛋糕我吃一口，你就少了一口，这在博弈学里，运筹学里叫做Zero—Sum game。也就是说，一元钱你有了，我就没有，你吃了一口，就少一口，只看到这个范畴。在简单再生产的社会里确实是这样。现在不是简单再生产，东西不是有限的，而是通过社会化以后，蛋糕越来越大。我这一元钱变成1.5元，所以我让你吃0.3元钱，但是剩下来我也多了0.2元钱，这也就是说贷款的时候，为什么白白地把利息给银行。因为这块蛋糕变了，我借过来的这元钱，经过我的投资，赚了钱，蛋糕就大了，我还了贷款，还了利息，我还有剩余，这就是分工的好处。为什么不自己干？因为社会化以后，争取了时间，减低了皮费，提高了效率，这一整套以后，蛋糕是越来越大的，分红的时候，百分比好象少了，好象送了一点东西给别人，其实你得到的绝对量还是大了。所以，跟外商谈判的时候，或者国内单位之间谈判的时候，不要光考虑对方赚多少钱，而应该明确自己分到蛋糕的份量是增加了还是减少了，从这个角度来考虑。一毛不拔是干不出大事的。

第七、平等互利。在现在的社会化的经济里面，每一个进行社会生产活动的人都是平等的。海淀区第十七食品厂的公章跟国务院的五星照耀下的天安门公章是平等的。怎么样平等呢？就是在经济领域里他们进行任何关系，都应该是合同关系。国务院向这个工厂买一瓶汽水，跟我去买一瓶汽水的关系是完全一样的，不能因为是国务院去买，而有特别照顾。在搞管理的时候，要考虑的就是每一个从事经济活动的人，都是平等的，只是“社会分工不同”。从身份到契约代表了人类几百年的进步。

第八、内忧外患，内忧为主。从两个领域来讲。对外时，外患是什么？对外谈判的时候，内忧外患，还是内忧为主。套用老话，就是说：“外在因素只能通过内在因素才能起作用”。外商坑人，这种商人多得是，但是，吃亏在绝大多数的情况下，是内忧的问题，是自己不懂的问题。同样，对内时，在国内经济停滞不前时，原因主要不是外在因素，而是内在因素。为什么内在因素呢？就是每一个人头脑里的因素，就是祖宗的包袱的问题。国外有一幅漫画，标语说：“谁是敌人？敌人就是自己”。经济上很多方面停滞不前，主要是已死的先辈的传统的束缚。决定性因素毕竟是内在因素。

上面这些简单看法都是适用于目前这个历史阶段，即扩大再生产的历史阶段。终于有一天，到了另外一个历史阶段，另外一个年代。到那个时候，要什么就拿什么，是取之不尽的美好的社会的时候，可能这一套都不管用了。可是，那是以后的事。还是面对现实，面对今天：经济规律就是这样。套用一句老话：“经济规律，浩浩荡荡，顺者则昌，逆者则亡”。

（这一讲课材料是黄贤先生一九八〇年十二月讲的）