

Thomas Sowell

第六章

利潤與虧損

「競爭是商業的利刃，總是持續不斷地削減成本。」

——亨利·福特 (Henry Ford)

對企業經營者來說，利潤顯然是可喜的，而虧損是可悲的。但經濟學並不是企業管理。從整體經濟以及經濟學核心議題——不同用途的稀有資源如何分配——的立場來看，利潤與虧損在維持與提升全體人民的生活水準方面，扮演同等重要的角色。

雖然在一個由價格協調的經濟體系中，部分效率來自於這一項事實：商品能夠極其自然地「追隨金錢」移動，無須生產者真的知道人們為何在這裡購買某樣東西，在那裡購買別樣東西，而在另一個季節又購買另一樣東西。然而，企業經營者不僅需要紀錄從顧客那裡流進來多少錢，同樣也需要紀錄有多少錢流出去，流向原料、勞動力、零件與其他生產要素的供應者。仔細紀錄這許許多多流動的金錢進出，攸關企業獲利與虧損。因此，電力、機器或水泥就不可能像在前蘇聯經濟體系中那樣，被漫不經心地使用，導致每

單位產出所花掉的電力、機器或水泥，遠比美國經濟體系多很多。從整體經濟以及消費大眾的立場來說，害怕虧損與期待獲利同等重要。

當市場經濟中的一家企業找到降低成本的方法時，與其競爭的企業別無選擇，只得爭先恐後地努力降低成本。在沃爾瑪於一九八八年開始銷售食品雜貨之後，這家百貨商品連鎖店於二十一世紀初躍居為全美最大的食品雜貨銷售業者。該公司較低的成本不僅嘉惠了它的顧客，也讓其他食品雜貨業者的顧客受益不少。正如《華爾街日報》報導的：

去年當兩家沃爾瑪超級購物中心（Supercenter），以及一家區域性食品雜貨商，在休士頓一家克羅格（Kroger Co.）超市附近開張，克羅格的銷售額下滑了十%。商店經理布斯托斯（Ben Bustos）迅速採取行動，採購現成的蛋糕來取代自行烘焙的蛋糕，並且向供應商訂購預先切好的沙拉吧食品，藉此壓低價格並減少勞動成本。他旗下的員工過去曾親手堆疊展示品，現在蔬果展示品送來時已完成堆疊，而且閃閃發光。

與四年前商店開張時相比，這類行動已協助布斯托斯將員工工作時數削減了三〇%到四〇%，並且調降了早餐穀物食品、麵包、乳品、蛋，以及免洗尿布這類主要商品的價格。簡而言之，經濟體所以運作得更有效率，並使消費者獲益，原因不僅在於沃爾瑪能夠削減成本並調降價格，也在於迫使克羅格不得不跟進。這是整個自由市場經濟制度運作情況的縮影。這類經濟體中的民眾會有較高的生活水準，絕非偶然。

利潤

利潤也許是經濟學中最常遭到誤解的課題。社會主義者長久以來一直將利潤視為「不當利得」(over-charge)，費邊 (Fabian) 社會主義者蕭伯納 (George Bernard Shaw) 就是如此稱呼它，或將它視為馬克思口中的「剩餘價值」(surplus value)。印度的第一任總理尼赫魯 (Jawaharal Nehru) 警告該國主要的實業家說：「絕對不要跟我談利潤，它是一個骯髒的字眼。」

從所有這些人的觀點來看，利潤完全是不必要的費用，附加在商品與服務固有的生產成本上，大大提高了顧客的負擔。社會主義一個主要誘人之處——尤其是當它還只是一個理想的理論，在真實的世界中沒有任何實例時——就是它企圖消除這些被認為不必要的費用，讓各種東西普遍地變得更為負擔得起，尤其對那些收入微薄的民眾而言。唯有當社會主義在全球一些不同的國家，從理論變成實際的經濟體系後，一項事實才會惱人地出現，那就是資本主義國家人民能輕易負擔，而且視為當然必要的東西，卻是社會主義國家的民眾很難負擔得起的。

既然利潤已被剷除，根據理論，社會主義國家的物價應該比較低廉，大眾的生活水準也應該較高才是。為什麼實際上並非如此？

利潤是誘因

讓我們回到根本的道理。在資本主義經濟體中，期待獲利與害怕虧損正是迫使企業主以最低成本生

產，並販賣顧客最願意掏錢購買的東西的誘因。由於少了這些壓力，社會主義下的企業經營者，在既定情況下，儘可能追求生產效率的誘因，比資本主義中那些希望存續下去的企業少很多——至於隨時注意情況的變化，並迅速做出回應，就更不用比了。

正是一位前蘇聯總理說的，蘇聯的企業經理人畏縮於創新，「就像魔鬼害怕焚香」。但是，在社會主義經濟體所提供的那些誘因下，經理人成功時所獲不多或毫無所獲，失敗時卻可能丟掉飯碗（或更慘的下場），所以他們為何要冒險嘗試新方法或新產品？在史達林統治下，失敗通常視為蓄意破壞，而且會遭到嚴懲。即使在民主社會主義下，下場不是那麼的苛刻，但對受印度政府保護的企業（例如汽車製造業）而言，創新也是絕非必要的。

印度在一九九一年開放市場前，該國最受歡迎的汽車一向是印度斯坦汽車公司（Hindustan）的 Ambassador——一款厚臉皮抄襲英國 Morris Oxford 車款的複製品。即使在一九九〇年代，《經濟學人》也還報導「Ambassador 根本就是一九五四年款的 Morris Oxford，而且對於抄襲毫不知恥」。《經濟學人》指出：「印度斯坦汽車公司位於加爾各答的研發部門，僱用的員工不少於二五〇人。大家都在猜，他們過去二十五年來到底做了些什麼。」《獨立報》（The Independent）這家倫敦報紙曾報導：「Ambassador 的拙劣噴漆，笨重的操控性，以及容易發生驚人的事故，多年來在印度已經惡名昭彰。」然而，還是有人排隊等待購買 Ambassador——必須等待幾個月，有時要等上數年——因為政府不准外國汽車進口來與它競爭。

在資本主義下，誘因的運作方向正好相反，就算是最賺錢的企業，如果未持續創新，避免被競爭者趕上，也可能會喪失市場。舉例來說，當英特爾（Intel）於一九七〇年代，創造出具有同等功能，而且比指

甲還小的晶片時，體積達三千立方英尺的IBM電腦就已經過時了。但隨著超微（AMD）、Cyril與其他公司，在技術上開始趕上英特爾，英特爾接下來也不斷地被迫以愈來愈快的速度來改善晶片的功能。曾經不只一次，英特爾對新晶片研發所投入的巨資，金額大到危及公司的財務狀況。但如果不這麼做，就會被對手超越，而對英特爾的存續造成更大的危機。

後來超微也做出同等的努力，試圖以一款較先進的晶片來超越英特爾——而且在此過程中，二〇〇二年虧損超過十億美元，超微的股票市值跌掉五分之四。就算在企業巨人之間，自由市場中的競爭也可能會變得不顧死活。超微也不是唯一的例子。二〇〇二年，在《財星》五百大企業中，有一百二十家出現虧損，虧損總額超過二九五〇億美元。這類虧損在經濟體系中扮演極為重要的角色，並以結束營業為懲罰，迫使企業巨人改變現有做法，因為沒有一家企業能無限期承受如此鉅額的虧損。惰性也許是世界所有人類共同傾向，但是在自由市場中營運的企業，被財務報表的赤字強迫了解：它們不能像印度斯坦汽車公司那樣隨波逐流。就算在印度，於二十世紀末才進行的市場開放，也導致汽車產業競爭，迫使印度斯坦汽車公司投資進行改善，生產全新改款的Ambassador。據《獨立報》報導，這款新車「遠比前幾代來得可靠」。

雖然資本主義有社會主義沒有一項看得見的成本——利潤，但社會主義卻有一項看不見的成本——無效率。在資本主義下，這項成本會因虧損與破產而被清除掉。在資本主義下，人民比較普遍負擔得起大多數商品，這項事實顯示，利潤比無效率來得划算。換句話說，利潤是為獲得效率所支付的代價。較高的效率顯然必定比利潤更重要，否則社會主義事實上就會如理論所預期的那樣，有更多價格負擔得起的商品，以及更大的幸福，但這些情況卻沒有在真實世界中實現。

儘管資本家被想成是賺取利潤者，但一位企業主真正得到的，卻是合法擁有某筆剩餘金額的權利——從顧客那兒收來並支付了各項成本後，所剩下的那筆餘額。這筆餘額最後可能是正數、負數或零。企業必須支付員工薪水並還錢給債權人，否則他們會採取法律行動，扣押該公司的資產。唯一得視企業營運有多好而決定其報酬的人，就是企業主。正是這種情況對企業主施以無情的壓力，迫使他監控企業內的一切大小事，以及產品市場內的任何風吹草動。

與國營企業裡一層又一層的監控相對照，就企業的經濟效率而言，企業主基本上是一位未受監控的監控者。利己的動機取代外部監控，迫使企業主更密切注意各項細節，花費更多時間與精力於工作，勝過任何一套規則或權威監控可能強迫達到的程度。這個簡單事實帶給資本主義一項極大優勢。更重要的是，它為那些生活在由價格協調的經濟體系中的人，帶來了顯著較高的生活水準。

曾將利潤誤解為任意附加在商品與服務生產成本上的費用的人，不僅包括無知民眾，也包括一些受過高等教育且有高知識的人士，例如蕭伯納、馬克思與尼赫魯。對很多人來說，即便是現在，高利潤還是時常被歸咎於動機「貪婪」的人索取過高的價格。但實際上，美國歷史上有名的大筆財富，大多來自於某人發現如何降低成本，所以能夠索取較低廉的價格，從而為他的產品取得廣大的市場。亨利·福特在汽車製造，洛克菲勒在石油，卡內基在鋼鐵，席爾斯、潘尼、沃爾頓，以及其他百貨公司創辦人在各式各樣的產品上，都有這樣的成就。

在資本主義經濟體系中，一家超市連鎖店索取的價格，如果能讓每一美元的銷貨產生約一美分淨利的話，那它的營運可以說極為成功。因為在一家大型超市中，通常有很多台收銀機全天候收錢，那些一美分

的淨利加總起來，可能變成該超市連鎖店每年相當可觀的投資報酬率，儘管這讓顧客增加的支出極為有限。如果一家商店的全部商品大約在兩周內賣完，那每一美元資本賺取的一美分利潤，大約能在一年內累積成四分之一美元的利潤（精確地說，是二十六美分）。因為同一美元資本可以在一年內回收運用二十五次。

在社會主義下，這一分錢的利潤將會被剷除，但所有迫使管理階層降低成本的經濟壓力也會跟著消失。社會主義國家中的消費者，在付出兩小時的薪水取得資本主義下的消費者花一小時薪水就能買到的東西時，可能會因為他知道他所付的錢當中，沒有任何一毛變成他人的利潤而感到滿足。但對於生活水準較低的人民而言，這樣的滿足可能只不過是小小的慰藉。

當大多數人被問到，他們認為利潤率平均有多高時，他們猜測的數字通常遠高於實際利潤率。從一九七八到一九九八年，美國企業的投資獲利率在略高於六%的低點，以及大約一三%的高點之間變動。就占國民所得的百分比而言，企業稅後利潤從未超過九%，在截至一九九八年止的三十年中，時常低於六%。然而，大多數人誤解的不僅是利潤率的數字而已。很多人誤解利潤在價格協調的經濟體系中所扮演的角色，那就是作為誘因——而且不管利潤的上下起伏把利潤帶到多麼高或多麼低的位置，利潤總是在那裡扮演這個角色。此外，還有些人不知道，銷貨利潤率與投資利潤率兩者間有極大的差異。

利潤率

銷貨利潤率與投資利潤率極為不同。如果商店以每只十美元買進某種小器具，然後以每只十五美元賣

出，某些人可能會說每只小器具獲利五美元。但是，商店當然必須付薪水給員工，付錢給供應照明所需電力的公用事業公司，還要購買店中的收銀機與電子設備，並付錢給維持商店營運所需之其他商品與服務的供應商。扣除這些成本的餘額才是淨利，其金額通常都遠低於銷貨毛利。但這筆金額仍不等於投資的利潤。它只不過是銷貨淨利，仍未考慮到最初成立這家商店的投資成本。

當某人投資了一萬美元，他想知道的是，這筆投資的年報酬率為何，無論這筆錢是投資於商店、房地產或股市與債券。少數幾筆銷貨上的獲利無關緊要，生意上所投入的全部資本獲利多少才重要。利潤不僅對獲利者很重要，對整體經濟也很重要，因為經濟體系中不同部門之間的利潤率差異，正是導致資本在這些部門之間進出，直到各部門的利潤率相等為止的原因——就像水面自動恢復平衡。

貨品也許能以遠高於進貨成本的價格賣出，但如果貨品是擺在商店中幾個月後才賣得出去，它每年所貢獻的利潤可能低於其他價值較少，但能在一周內賣掉的貨品。賣鋼琴的商店每筆銷貨的獲利率，一定高於賣麵包的超市。但是，一部鋼琴放在店中等待出售的時間，遠比一塊麵包要來得長。要是麵包等待出售的時間與鋼琴一樣長，麵包就會腐壞發霉。當一家超市連鎖店採購總值一萬美元的麵包，它的資金回收速度遠快於採購總值一萬美元的鋼琴銷售商。因此，如果鋼琴銷售商想讓一萬美元的投資每年獲得相同的報酬率，他在每部賣出去的鋼琴上索取的加價，就必須高於超市在每塊麵包上索取的加價。投資報酬率有趨於相同的傾向，儘管這需要不同的加價，以便抵銷不同的產品間存貨周轉率的差異。

銷貨利潤率與投資利潤率不僅是不同的概念，甚至可能往不同的方向移動。A & P 食品雜貨連鎖店在一九二〇年代躍居領先地位的關鍵之一，是該公司最高主管爲了增加投資利潤率，而刻意做出削減銷貨利

潤率的決定。透過壓低每項商品的銷貨毛利所實現的新低價，為A & P召來大幅增加的顧客。而且因為銷貨量增加，導致獲利總額也大幅增加。每一美元銷貨只有幾美分獲利，但由於庫存周轉每年將近三十次，A & P的投資利潤率暴增。這種薄利多銷的策略樹立了一個經營典範，不僅傳播到其他食品雜貨連鎖店，也傳播到其他種類的企業。後來，大型超市得以將銷貨毛利削得更薄，但因為銷貨量變得更高，讓它們得以用更低的售價，取代A & P在產業中的領導地位。

生產成本

由於利潤是消費者所支付的價格與產品的生產和分銷成本之間的差額，因此清楚了解這些成本是什麼就十分重要。不幸的是，成本遭到的誤解不亞於利潤。

規模經濟

首先，就任何產品或服務而言，根本沒有一成不變的生產成本這回事。亨利·福特很久以前就已證明，每年生產一百部汽車與生產十萬部汽車之間，每部汽車的生產成本極為不同。在有廣大的汽車市場時，重金投資於大量生產的機械設備仍值回票價；當投資成本是由數量龐大的汽車分攤時，每輛汽車的成本將不會太多。但是，如果只賣出預期銷售數量中的一半汽車，那麼每部汽車所負擔的機械設備成本就暴

增為兩倍。

據估計，現今要達到有效率的生產水準，最少需要生產數十萬輛汽車。在一八九六年時，美國最大的汽車製造商，每年也只不過生產六部汽車。在這種極低的產量下，生產每部汽車平均需要兩個月的工時，只有真正十分富有的民眾才買得起汽車。亨利·福特的大量生產方法將汽車的生產成本壓低，讓售價降至一般美國民眾負擔得起的範圍。

同樣的原理也適用於其他產業。將一百箱牛奶運送至一家超市，成本低於分別將十箱牛奶運送到散布於城市各處的十家不同商店。啤酒生產的規模經濟包括廣告。儘管Anheuser-Busch每年斥資數百萬美元為百威（Budweiser）與旗下其他品牌啤酒打廣告，但龐大的銷售量意味著，該公司每桶啤酒的廣告成本比競爭對手Cours和美樂（Miller）少兩美元。

廣告有時被描述為，只是附加在商品與服務生產成本上的另一項成本。然而，只要廣告能讓其所促銷的產品銷售量增加，規模經濟就能降低生產成本。因此，產品的售價在廣告之後可能會降低。不論就財務方面或就實質資源方面而言，廣告本身當然花錢，但廣告成本是否高於或低於其所促成的規模經濟所節省的生产成本，卻是一個須由經驗判定的問題，不是事先就有定論的——這問題的結論顯然會因產業而異。

但規模經濟只是一半的道理。如果規模經濟就是全部，那肯定會有人提出這個問題：為何不用規模更龐大的企業來生產汽車？如果通用汽車、戴姆勒—克萊斯勒（Daimler-Chrysler）與福特汽車全部合併，不就能以更低廉的成本生產汽車，從而賺到高於它們個別生產汽車時的利潤？

或許並非如此。所有產業中都有一個點，在超過這個點之後，生產一個單位產出的成本，不再隨著產

量增加而下降。事實上，在一家企業變得如此巨大，以致難以進行監督和控制之後，當右手根本不知道左手在做什麼的時候，每單位產出的成本實際上反而會上揚。通用汽車是全球最大的汽車製造商，但是根據估計，與福特汽車、戴姆勒—克萊斯勒，或日本數一數二的汽車製造商相比，該公司每輛汽車的生產成本多出數百美元。捷藍航空 (JetBlue) 這家美國的小型航空公司，每個座位每英里航程的成本，要比聯合航空 (United Airlines) 或美國航空 (American Airlines) 這類航空業巨人低三〇%以上。與企業規模相關的問題，可能同時影響到品質與價格。當《商業周刊》(Business Week) 要求經常搭機者與旅遊業專家為航空公司的服務品質排名時，名列前五名的都是小型航空公司。

簡而言之，儘管有規模經濟這種現象，但也有經濟學家所謂的「規模不經濟」(diseconomy of scale) 現象。經濟與不經濟同時存在於許多不同的產出水準中。也就是說，某家企業也許可把某些事做得更好，如果它的規模更大的話，但它也有其他可以做得更好的某些事，如果它的規模變得比較小的話。正如一位印度企業家所言：「小型公司在融資能力、技術資源，以及持久力這些方面居於劣勢，但它們在彈性、沒有官僚作風與決策速度這些方面佔優勢。」隨著規模持續擴大，各種規模不經濟終究會開始超越各種規模經濟，所以任何企業擴張超過那個點之後，根本不划算。這就是為何各產業通常都由許多公司組成，而不是只有一家巨大而且超有效率的獨占者。

規模不經濟

在前蘇聯，由於對規模經濟存有幻想，而且對規模不經濟視而不見，前蘇聯的工農企業規模當時都是

全球最大的。舉例來說，前蘇聯一般農場的規模為美國一般農場的十倍，僱用的員工超過十倍以上。但前蘇聯農場的無效率卻是惡名昭彰。前蘇聯經濟學家表示，無效率的原因之一為「缺乏協調」。一個實例也許就足以說明一個全面性的問題：

「在廣大的公有農地中，牽引機具一字排開開始耕地。計畫進度的計算依據多少公頃農地被犁過，因此對駕駛最有利的做法，就是盡可能迅速地通過廣大的農地。駕駛一開始在農地邊緣犁出很深的犁溝。然而，當他們往農地內部耕地時，就開始抬高犁刀並加速行駛，犁溝就變得愈來愈淺。最初的犁溝為九到十英寸深；離道路稍遠的地方，犁溝為五到六英寸深。到了農地中央時，牽引機駕駛確定沒有人在監看，犁溝竟然只有兩英寸深。通常，沒有人會發覺農地中央的犁溝竟然這麼淺，直到農作物生長不良，弊端才會顯現。」

再一次強調，從整體經濟的立場而言是反效果的行為，就個別行為者的立場來說，卻不是不理性的行為。牽引機駕駛顯然了解，在農地邊緣工作要比在農地中央工作更容易受到監督，並且依此調整工作內容與品質，以便盡可能增加他自己的那一份以犁過面積多寡為依據的薪酬。在不易受到農場官員監督的地方，將農地犁得比較淺，他們就能在一定時間內犁完較大的面積，即使他們用效果較差的方式。為自有農地耕地的農民，不太可能做出這種行為，因為他的行動受到利潤的誘因，而不是外部監督者的監控。

規模的各種壞處開始超過各種好處的那一點位在何處，因產業而異——這就是餐廳的規模為何會比煉鋼廠小。一家營運良好餐廳通常需要一位店東親自坐鎮，而且他還要有充分的誘因，好在一個營運失敗極其常見的行業中，持續不斷地監控營運成功。不僅食物的烹調必須合乎餐廳常客的口味，男女服務生工作

的方式也必須能鼓勵顧客回來享受另一次愉快的經驗；餐廳的陳設也必須讓時常光顧該餐廳的那一群顧客滿意。

食物供應商必須持續受到監控，以確保他們在種類和數量方面，能持續提供滿足顧客的農產品、魚類、肉類，以及其他烹飪材料。廚師與主廚必須受到監控，以確保他們能夠持續符合現有標準，並且在新菜色與飲料變得廣受歡迎，而舊菜色與飲料比較不常用時，把新菜色加入他們拿手的菜單裡面。餐飲業員工常見的高流動率，讓店東也需要具備持續挑選、訓練並監控新進員工的能力。此外，餐廳周圍鄰近地區的變化，也可能攸關餐廳生意的成敗。所有這些，以及其他更多因素，店東都必須牢記在心，隨時斟酌，並調整因應其變化——如果餐廳想繼續開下去的話，或是想賺到錢。

範圍如此廣泛的諸多細節，需要直接的個人知識，並且需要由某人在現場監控，而且他所需的誘因也超乎一份固定的薪水，難怪與鋼鐵公司、飛機製造商或礦業公司相比，餐廳的規模受到比較大的限制。儘管有些餐廳是全國性連鎖餐廳，但它們通常由個別店東在某個全國性組織授權下負責經營，該組織負責提供廣告、一般營運指導與準則這些事物，但將現場許多監督工作留給當地的店東負責。強森（Howard Johnson）於一九三〇年代首先採用餐廳授權經營的模式，自掏腰包提供半數資本，並由現場經理人提供其他半數資本。這種做法讓被授權的現場經理人在餐廳的獲利中也享有一份既定的利益，而不只是一份固定的薪水。

成本與產能

成本不僅會因產出規模不同，而出現各種因產業而異的不同程度變化，成本也會因現有產能利用率的高低而出現變化。當一架有兩百個座位的飛機即將載著一八〇名乘客起飛時，讓二十名「候補」乘客搭該航班的成本微不足道。搭乘同一班機的乘客，其所付的機票費用為何大不相同，這是其中一項原因。某些乘客購買的是有保障的訂位，其他人購買的是以候補身分搭上班機的機會。就像在其他場合那樣，機票在不同層次的可能性上有不同的成本。在特定時間抵達特定地點的重要性，對乘客本身也有所不同。那些有急事的乘客可能想擁有保障的訂位，其他乘客的情況則可能是，省錢比搭上特定班機還要重要。

未獲利用的產能，可能在經濟體中的許多部門造成價格異常。二〇〇一年年中，在墨西哥坎昆市（Cancun），要在價位中等的Best Western旅館最便宜的房間住上一晚，需要一八〇美元。附近高檔的麗池卡爾登（Ritz-Carlton）飯店，一個房間每晚卻只需一六九美元。因為Best Western當時剛好客滿，而麗池卡爾登卻剛好還有空房。這種情況不僅限於墨西哥。紐約一家四星級旅館的房價會低於附近一家二星級旅館，而鳳凰城Phoenixian豪華旅館，房價會低於同城市中的假日酒店（Holiday Inn）。非常昂貴的旅館為什麼會以低於廉價旅館的價格把房間租出去？關鍵仍在於產能利用率。

前往渡假勝地而預算有限的遊客，顯然老早就已經預訂了低價旅館的房間，以便確定自己負擔得起費用。這意味著遊客人數的變動，將由房價較高的旅館吸收。二〇〇一年，旅遊業景氣的全面衰退，導致豪華旅館空房暴增——它們除了調降房價別無選擇，以吸引更多顧客來填補空房。因此，佛羅里達州豪華的Boca Raton Club & Spa讓顧客第二天的住宿免費，遊客也得以在南卡羅萊納州 Hilton Head 島上，獲得海灘

別墅的最後一刻訂房優惠——上述地點通常必須在六個月以前訂房。相對地，旅遊景氣興旺時也由豪華旅館加以吸收，但它們可將房價調升至高於平日的水準。

許多產業與企業的產能必須設置在足以應付尖峰需求的水準，這意味著在離峰需求時段會出現過剩產能。在產能過剩時，收容更多產品或服務的使用者所花的成本，遠低於在旺季時服務那些顧客的成本。例如，一艘郵輪必須從乘客那兒收到足夠的現金，才足以支付員工薪水、採購食物，以及燃料消耗這類流動成本，而且也必須能支付郵輪本身的購置成本，以及郵輪公司總部的支出這類的固定成本。在旺季時，想在一條遊船航線上應付兩倍的乘客人數，很可能意味著需要購置另一艘郵輪，僱用另一批員工，並且採購兩倍的食物與燃料。

不過，如果淡季時的乘客人數只有旺季時的三分之一，那麼淡季乘客的人數即使倍增，也不需要添購另一艘郵輪——只不過會讓現有的郵輪在啓航時，空艙房比較少罷了。因此，在淡季提供大幅降價的船費，努力吸引想要省錢的乘客搭船旅遊。對郵輪公司來說，這還是相當划算的。例如，退休民眾可在每年的任何時候安排郵輪之旅，而不受工作的休假安排，或是子女上學的時間約束。不論是陸上或海上旅遊，老年人的淡季旅遊獲得大幅折扣相當常見。旅遊業者通常都負擔得起這些折扣，因為服務他們的成本比較低——而且每一個業者都被迫這麼做，因為如果不這麼做，同業競爭會讓他的顧客流失。

當政府自己提供某項物品或服務並收取費用時，很少有什麼誘因激勵或迫使主管官員索取與成本相配的價格——有時反而向最不會造成成本的民眾收取較高費用。例如，興建或拓寬一座橋的成本，基本上是為了要建造容許尖峰時段的車流順利通過的橋寬造成的。在離峰時段過橋的汽車，幾乎不會造成什麼額外

的成本，因為這時有多餘的橋寬。但在收取通行費時，使用回數票或電子通行證的駕駛每次繳交的通行費，往往低於只是偶而過橋的駕駛支付的通行費。

儘管導致建造或拓寬橋樑之鉅額成本的，是那些經常於尖峰時段使用橋樑的駕駛，但因為他們是人數較多的選民，而且他們在通行費政策上有較大的利害關係，使他們比較可能在政治上對通行費做出反應。對那些由政治程序任命管理橋樑的官員而言，經濟上看似愚蠢的舉動，卻是政治上審慎的行爲。

專業化與分銷

一家企業不僅在它的整體規模上受限，也在它能有效率執行的功能範圍上受限。通用汽車製造數百萬輛汽車，但是未曾製造過一個輪胎。它所使用的輪胎購自固特異（Goodyear）、米其林（Michelin）以及其他輪胎製造商——它們生產這項汽車零件的效率高於通用汽車公司。一般汽車製造商也沒有在全美各地擁有他們自己成立的分銷商。汽車製造商通常將汽車賣給各地的分銷商，再由他們賣給當地的一般民眾。

通用汽車根本無法掌握全美東西南北各地的一切地方情況，而正是這些情況決定買下或承租一塊土地來設立一家汽車分銷商需要多少成本，也決定哪一個地點是某個特定社區中的最佳地點。至於在評估當地顧客以舊換新的舊車車況如何上，那通用汽車就更無能爲力了。

沒有人能坐在底特律總部，就決定西雅圖一輛有一些凹痕與刮痕的雪佛蘭汽車（Chevrolet），或是邁阿密一輛完整如新的本田汽車（Honda），應給予多少舊換新的抵扣價值。此外，如果洛杉磯的推銷手法在波

士頓並不管用，現場人員可能比底特律總部的人員還要了解。簡而言之，汽車製造商專精於生產汽車，將其他功能交給其他人，讓他們發展專精於那些功能必備的各種不同的知識與技巧。

中間人

「去除中間人」是一個常年不斷的願望，卻也常年不斷地遭到經濟現實的阻撓。在生產與分銷的巨大連鎖中，同一組人只可能熟練並有效率地操作其中某一數目的環節。過了某個環節後，就會有其他人能較便宜或較有效地執行下一個環節的工作。因此，在那個環節上，一家企業值得把它自己的產出賣給其他某家企業，因為後者能更有效率地執行下一個環節的工作；報社很少，甚至從未擁有自己的書報攤；家具製造商通常也並未擁有或經營家具店；大多數作者並不自行出版作品，遑論擁有自己的書店。

在所有這一切環節中，正如在一個市場經濟體的其他環節，價格扮演了重要角色。任何經濟體系不僅必須分配各種具不同用途的稀有資源，也必須決定各種製成品在交給某個更有效率地執行下一個步驟的人之前，在什麼人的手中停留多久。尋求獲利的企業被它們自己的盈虧數字指引，但這盈虧數字本身卻取決於他人能做什麼，以及成本多少。當某家石油公司發現，將它的汽油賣給各地方性的加油站，比擁有並經營它自己的加油站更賺錢時，就會把手中的汽油交出去，再由他人分銷給一般大眾。換句話說，當這家石油公司在這個環節上將汽油交給他人，整體經濟的運作會變得更有效率，儘管它所以這麼做，完全是出於利己的動機。價格把一家公司自身的利益和整體經濟的效率連結在一起。當某項產品在其他業者手中會變得更有價值時，那個業者就會提出一個價格，且高於它留在現任的物主手中會有的價值。於是現任的物

主會把它賣掉，但不是爲了整體經濟的緣故，而是爲了他自己的利益。然而，最終結果卻是一個更有效率的經濟體系，那裡的物品能轉移至對物品評價最高的那些人手中。

儘管「去除中間人」這種說法表面上很有吸引力，但中間人仍持續存在，因爲他們能比其他人更有效率地執行他們自己的那個階段的工作。專精於某個工作階段的人，理所當然地會比其他人更能做好該階段的工作。

與工業化程度較高的國家相比，第三世界國家通常會有較多的中間人，這項事實則讓許多沒考慮到箇中道理的觀察家大爲悲嘆。與美國的情況相比，在非洲農產品的轉手次數較多，例如花生需要透過好幾次轉手，才會從種植花生的農民移轉至將花生製成花生醬的公司。在火柴製造商與購買火柴的非洲消費者之間，火柴的轉手次數也可能比較多。二十世紀中葉，一位待在西非的英國經濟學家，描述並解釋那裡的這類情況：

「西非出口的農產品，由千千萬萬小規模耕作，而且通常廣泛散布於各地的非洲人生產出來。他們幾乎毫無儲藏設施，也沒有或只有小額的現金準備。在出口農產品採購過程中，一長串為數眾多的中間人，基本上源自匯集極大數目的小包農產品時，可以獲得一些經濟效益。在農產品的行銷鏈中，第一個環結也許是從距離坎諾（Kano）數百英里外的地方採購少數幾磅落花生，這些落花生經過好幾個階段的匯集後，在抵達坎諾時變成一部數噸重的馬車或卡車上的部分載貨量。」

與其由十位某個村落的農民全都放下農場的工作，個別將他們少量的農產品載到某個遙遠城鎮販售，不如由一位中間人收齊那十位農民的農產品，一次就把它們全部運到農產品買家手中，讓那十位農民得以

將他們的稀有資源——時間與勞動力——用在種植更多農產品這個用途上。社會整體於是節省了將農產品從農場運往下一個買家所需耗費的資源，也節省了販售時所需進行的個別協商次數。在收成季節中，節省時間特別重要，此時某些農作物在採收前也許就會過熟；如果未迅速送入儲存所或加工廠，採收後很快就會腐壞。

在比較富裕的國家，每家農場的產量肯定會比較大，而且現代公路上的現代化運輸能縮短將農產品送至下一個銷售點所需的時間。因此，運送農產品平均每公噸所損失的時間也較少，比較不需要中間人匯集搬運農產品。此外，富裕國家中的現代農民，比較可能擁有自己的儲存設施、收割機器以及其他輔助設備。什麼事有效率與什麼事沒效率——不管是從個別農民或是從社會整體的立場而言——要視相關的情況而定，因為這些情況在富國與窮國之間，可能有天壤之別，所以在個別國家有效率的，也許是截然不同的方法，而且也沒有一定適合所有國家的方法。

基於相似的理由，在貧窮國家的工業製造商與最終消費者之間，通常也有較多的中間人。然而，每個中間人所賺到的利潤，並非如局外的觀察家（尤其是來自不同社會的觀察家）所認定的，純然只是那麼多的浪費。此處的限制因素是消費大眾的貧窮，它限制了消費者一次所能採購的數量。二十世紀中葉的西非再次提供特別明顯的例子：

「進口商品以很大的包裝運抵西非，必須在廣大的區域內分銷給最終的消費者。西非的消費者由於十分貧窮，每次只能購買極少的數量。伊巴丹（Ibadan）與其他地區零售組織的例子，說明小商販對供應商與消費者提供的服務。這裡沒有方便的中央市場，小商販通常帶著他們的貨品坐在歐洲貿易商的店面入口

處。小商販銷售的貨品大多與商店裡的相同，但以較小量的方式銷售。」

這似乎就是「去除中間人」的理想情況，因為小商販就在銷售相同商品的商店外做賣買，消費者大可直接越過他們，到店裡以較低的單位價格購買相同商品，但這些商販會以十根火柴或半包香菸這樣極小量的單位銷售。然而對他們背後那些商店而言，由於他們的勞動力與資本有其他更好的用途，因此花時間將已包好的商品分包成這麼小的單位，簡直就是浪費。其他可供非洲小商販選擇的用途，就不像歐洲商人可以選擇的那麼有利，所以這些小商販這麼做是合理的，但歐洲商人這麼做就毫無道理可言。此外，極為貧窮的非洲消費者向當地小商販採購也是合理的，即使後者的額外利潤抬高了商品的價格，因為消費者通常沒有錢按照歐洲商人出售的數量來買商品。這一切儘管是如此顯而易見，卻一直被某些知名作者誤解，^①更糟的是，遭到敵視中間人的殖民政府與後殖民政府誤解。

社會主義經濟體系

就像在其他場合那樣，了解價格、利潤與虧損之角色的一個最好的方法，就是看看沒有這些角色時，會發生哪些情況。社會主義經濟體系，不僅缺乏強迫個別企業追求效率與創新的那一類誘因，也缺乏資本主義經濟體系具備的那種財務誘因，去引導體系中的每一個業者將本身的工作限制在低於其他業者的成本的階段。資本主義企業則可以從其他成本較低的業者那兒購買那些元件，並將自己的產品賣給任何能更有效率地進行分銷的中間人。但是社會主義經濟體系也許會放棄這些專業化的利益。

舉例來說，在前蘇聯，很多企業生產它們自己的元件，即使專門生產這類元件的製造商能以較低的成

本生產這類元件。根據兩位前蘇聯經濟學家估計，一家前蘇聯機器製造廠所需元件的自製成本，是那些相同元件的專業製造廠生產成本的兩到三倍。但是在一個獲利與虧損並非決定性因素的體系中，成本又有什麼重要性呢？

這種情況不僅限於製造機器的企業。這兩位前蘇聯經濟學家表示：「自給自足的觀念，滲透到經濟與行政金字塔結構的所有階層，從上到下無一例外。」前蘇聯超過半數的磚塊，並非由專門製造磚塊的企業來生產，這些企業自行造磚來建造他們所需的建築物。這是因為這些前蘇聯企業無法仰賴營建材料部（Ministry of Construction Material）提供磚塊；在準時或依所需品質交貨方面，該部沒有財務誘因證明它可靠。

中國的政府計畫經濟體系中也是如此，企業通常自行運送自己生產的商品，不像美國大多數的公司，聘請卡車運輸公司或鐵路或航空貨櫃貨運公司來運送它們的產品。正如《遠東經濟評論》報導：「歷經數十年的國家規劃發展，幾乎所有中國的大型公司都自行運送自家產品，儘管效率不彰。」

雖然專業運輸公司理論上可以運作得更有效率，但缺乏讓顧客滿意的財務誘因，卻使專業運輸公司太過於不可靠，不管是就交貨時間或搬運途中的謹慎（或不謹慎）程度而言都是如此。中國一家電視機製造公司，在運輸方面的效率可能不如專業運輸公司，但它至少不會在搬運途中粗魯地對待自己的電視機，因此電視機比較不可能損壞。

交貨不可靠的另一個副作用，就是中國的企業必須保有比較多的庫存物品，放棄日本常見的那種「即時送達」的好處——這種「即時送達」服務降低了日本企業的庫存成本。美國的戴爾電腦公司也同樣以極

少的庫存（相對於該公司銷售量而言）維持營運。之所以能做到，完全是因為戴爾電腦可以倚賴聯邦快遞（Federal Express）或優比速（UPS）這樣的專業運輸公司，迅速且安全地送來元件，同時把電腦送給顧客。結果是，中國的運輸費用占國民所得的比例，大約是美國的兩倍，儘管美國有較大的領土，包括距離本土各州超過一千英里以上的兩個州。

各個國家之間，庫存的多寡——從而庫存的成本——對比可能極為懸殊。日本企業的庫存最少，前蘇聯的庫存最多，而美國介於兩者之間。正如兩位前蘇聯經濟學家指出的：「在日本，備用零件『剛卸下卡車』就被使用，製造商通常每天送貨至訂貨的公司三到四次。在豐田汽車公司，置於倉庫中的庫存數量只夠一小時使用，而福特汽車的庫存則長達三周。」

在前蘇聯，「我們的庫存幾乎高達一年的生產量」。換句話說，在前蘇聯工業界工作的大多數人，「能夠放一年的支薪長假」，而經濟體系只需運用庫存就可持續運作。這不是優勢而是累贅，因為庫存要花錢，卻賺不到錢。就整體經濟的立場而言，生產庫存品需要用掉資源，但對於大眾的生活水準，或年度的工業產值都毫無助益。正如兩位前蘇聯經濟學家所言，「我們的經濟一直受到庫存重擔的拖累，這重擔遠比最具破壞性的景氣衰退時期，壓在資本主義經濟體系上的那些庫存負擔來得沉重。」然而，在前蘇聯經濟體系的某些情況下，以及在那些情況中固有的誘因與限制下，決定維持大量的庫存，卻不是非理性的決策。前蘇聯企業事實上別無選擇——供應商的可靠度愈低，值得企業花錢維持的庫存就愈多，以免關鍵性的零組件不夠用。●然而，庫存會增加生產成本，使價格上揚，降低一般大眾的購買力，從而降低一般大眾的生活水準。

美國企業維持庫存的做法和日本企業比較接近，與前蘇聯企業的做法較為不同。戴姆勒—克萊斯勒的克萊斯勒部門，每天在其各個工廠總共卸下大約八千部卡車的原料。戴姆勒—克萊斯勒緊緊追隨日本企業的模式，手中只維持兩小時的原料供應。它所以能做到這一點，完全是因為它能仰賴維持生產線運作所需的貨運服務。

通用汽車所以能生產汽車，無須生產任何裝在汽車上的輪胎，是因為它能仰賴固特異、米其林以及其他任何輪胎供應商，保證汽車在離開生產線時有輪胎等著要裝上汽車。如果這些供應商的交貨出差錯，對通用汽車而言當然是一場災難。但對輪胎公司本身而言，則更具有毀滅性。讓通用汽車孤立無援，沒有輪胎可裝上凱迪拉克（Cadillac）或雪佛蘭，對輪胎公司而言，簡直是在財務上自尋死路，因為它將失去一個每年採購數百萬條輪胎的大顧客，並蒙受數十億美元的違約訴訟損失。在這些情況下，難怪通用汽車不必像前蘇聯的許多企業那樣，生產所有它自己需要用到的零組件。

在資本主義下，由於留住顧客是經濟上生死交關的問題，所以可靠性是實質產品固有的附屬物。在一九三〇年代初，當時冰箱開始變得普及起來，但由席爾斯出售的第一批大量製造的冰箱，卻出現了很多技術與生產方面的問題。席爾斯別無選擇，只好回收三萬台冰箱並履行退費保證。這種情況讓席爾斯承受極大的財務壓力，公司要不就此停止銷售冰箱（該公司若干主管與許多商店經理人正想這麼做），要不就得大幅改善它們的可靠度，這正是他們最後採取的行動，因此成為全美首屈一指的冰箱銷售商。

但所有這一切並非毫無痛苦。而一家社會主義的獨占性企業，也確實不太可能被迫忍受這類經濟上的創傷來取悅它的顧客。前蘇聯企業為何不能仰賴它們的供應商，而選擇自己製造許多東西？中國的大型企

業為何時常運送自己的產品，其中自有原因。這原因就是，那裡的供應商無須取悅它們的顧客，它們只需遵從來自中央計畫官員的一般性指令，而這些官員根本無法幫國家的數千家企業監控它們個別關心的細節。但在市場裡，顧客會監控他們自己個別關心的細節。

① 例如，Gunnar Myrdal 在其《亞洲夢》(Asian Dreams) 一書中，將南亞第三世界國家中「零售商店與小商販的激增」，視為「勞動力利用率顯然過低」。但他既未提供證據也未提供分析，證明那些中間人的時間有其他更好的用途，可讓他們獲得更高報酬或對社會更有價值。

② 在前蘇聯那種情況下，企業的龐大庫存根本算不上太多，有時候事實甚至證明庫存不足，因為有些製造廠仍缺乏零件。據前蘇聯某些經濟學家表示，「從裝配線出來的汽車，有三分之一漏裝某些零件」。