

世界之窗

窗

1987

欧洲

意大利

贝内德蒂运用手中的二张治厂王牌,在……的时间内使濒临倒闭的企业雄风重振;他头角峥嵘,生意越做越大,把整个地球作为角逐的场所,成为欧洲企业家的象征。P.4

在病人的要求下,用药物提前结束垂危病人生命的做法到底是不是犯罪,这一问题在世界医务、法律界已引起争论,本期刊登了《使病人无痛苦死亡是犯罪吗?》和《帮助死亡是允许的吗?》两篇文章,介绍了这一社会问题。P.27、P.30

美国联邦调查局一名特工在局总部大楼被人谋杀。凶手是谁?女特工孤身作战,经过一系列错综复杂的调查,终于水落石出,同时还查清了另一桩积案。原来她所爱的一位特工竟然也是杀人犯。请看P.141《联邦调查局谋杀案》

P. 10 戴天鹅绒手套的铁腕人物
P. 55 巴黎——当今世界的缩影
P.109 放射性——香烟中新发现的危险物

世界之窗

目 录

企业家	欧洲企业家的象征 ——卡尔罗·德贝内德蒂	[法]《今日情况》	4
	戴天鹅绒手套的铁腕人物 ——艾格斯使IBM冲向全球	[美]《商业周刊》	10
	欧洲的新一代经理阶层 ——欧洲企业经理的年轻化趋势	[美]《幸福》杂志	14
	《蓝色狂想曲》作者格什文 ——自学成才的作曲家	[美]《欢呼》杂志	18
艺 术	爵士乐之王 ——路易斯·阿姆斯特朗	[法]《快报》周刊	20
	迪米特里斯·帕潘德里欧——一个神童	[读者文摘]墨西哥版	22
	日趋兴盛的有声读物	[美]《华尔街日报》	25
司 法 与 警 察	使病人无痛苦死亡是犯罪吗? 帮助死亡是允许的吗?	[读者文摘]法文版	27
	特根湖中的尸体	[芬兰]《赫尔辛基新闻》	30
	泰晤士河的水上警察	[法]《法兰西晚报》	34
		[挪威]《晚邮报》	41
情 报 与 间 谍	间谍史上的一件大案	[日]《读卖周刊》	44
欧 洲 一 瞥	欧洲人的生活观 ——对欧洲九国的一次大规模社会调查	[读者文摘]法文版	48
	英国女王的财富	[法]《巴黎竞赛画报》	51
	巴黎——当今世界的缩影	[法]《世界报》	55
	欧洲种族歧视在抬头	[西班牙]《改革十六》	58
体 育 与 冒 险	打不倒的“石头” ——美职业篮球明星的艰辛史	[美]《篮球文摘》	61
	飞镖——古老而又年轻的运动	[意]《时代》周刊	66
	我怎样为洛杉矶奥运会筹款?	[英]《星期日泰晤士报》	68
	我信足球	[苏]列夫·亚辛	78
	追猎美洲狮的人	[美]《人民》杂志	82

一九八七年第一期

爱情与婚姻	爱情与激情 ——一个西德少女的故事	〔西德〕《一瞥》	88
妇女与家庭	婴儿——有感情的小电子计算机 现代化厨房的发展 今日的西点军校	〔法〕《今日情况》周刊 〔芬兰〕《赫尔辛基新闻》 〔法〕《费加罗妇女》	94 97 99
第三世界	上沃尔特妇女的变化	〔法〕《新观察家》	102
卫生与健康	对年富力强的职工的警告 ——初老期痴呆的恐怖 放射性——香烟中新发现的危险物 万灵药——蒜	〔日〕《宝石》 〔美〕《读者文摘》 〔苏〕《旅伴》	105 109 112
知识小品	珠宝和贵金属饰品奇谭 从科学观点看手相术 从两份办公室守则看时代、观念的变化 宴会排座次的礼仪	〔英〕《新科学家》 〔苏〕《旅伴》 〔西德〕《PZ》杂志 〔芬兰〕《赫尔辛基新闻》附刊	114 117 120 122
科技	硅谷现象 未来的核电站更为安全	〔挪威〕《晚邮报周刊》 〔英〕《新科学家》	124 128
社会侧影	唐老鸭也成了议员候选人 ——瑞典大选趣闻 妇女的避难所——“妇女之家” 对黑手党步步紧逼 ——西西里人和黑手党的较量	〔印尼〕《精华》杂志 〔西德〕《时代周报》 《纽约时报杂志》	130 132 135
旅游	今日苏联修道院掠影 ——佩赫吉茨女修道院之行	〔苏〕《旅伴》	139
小说	联邦调查局谋杀案	〔美〕玛格丽特·杜鲁门	141
漫画	(85)(86)(87)		
其他	新的《偷自行车的人》(65) 机器人为何歌唱(96)		
封面	美国威斯康星州密尔沃基市一建筑的门廊入口		

欧洲企业家的象征

——卡尔罗·德贝内德蒂



〔法〕马丁·勒温特尔
关呈远译

他 于1978年挽救了濒临破产的奥利维蒂公司，并使之成为欧洲办公用品行业的佼佼者。他通过赎买方式成为欧洲大陆食品工业的巨头之一。现在他完全可以自我陶醉：他的企业集团异军突起，仅用十年时间便在意大利私人企业中位居第三。

“起死回生”的天才

事实上，卡尔罗·德贝内德蒂通过以他的名字命名的银行——他在其中占有百分之五十一的股份——在金融和保险业中获取收益，他还通过他所控制的“重建工业公司”，从出版、机械、电力和食品工业部门获取利润。根据最新统计数字，这个企业集团的年营业额高达三百七十亿法郎——其中三分之二来自意大利国外，其在交易所中的股票价值七百亿法郎。

这个被意大利人誉为“天才”人物的专长之一，就是在企业摇摇欲坠、无人问津的时候把它抓过来，然后在极短的时间内使之雄风重振。

卡尔罗·德贝内德蒂扬言：“我已在意大利获得成功，我也要在法国一显身手。”的确，他已先下手为强，抢先买下了法国的布托尼集团，并占有了瓦莱奥汽车公司百分之十九的股份，然后又通过公开出价收购的方式控制了整个公司，给不愿看到法国汽车工业落入外国人之手的法国政府来了个釜底抽薪。巴黎交易所里已经回响起他的企业的名字：今年四月他刚刚收买了布托尼集团在法国的子公司之后随即又买下了最大的速冻食品公司——达维吉尔公司的绝大部分产权。法国人开始对这位头角峥嵘的企业家刮目相看了。

德贝内德蒂已成了世界新闻界瞩目的人物，他是美国《时代》周刊、《幸福》杂志等刊物的头号新闻人物。由于他的迅速成功，他的现代化思想，他的有时是粗暴的作风，加上他把整个地球作为角逐的场所，这位五十一岁的意大利人已成为欧洲企业家崛起的象征。

不愿抛头露面的人物

然而在十年前，卡尔罗·德贝内德蒂还名不见经传。就是在今天，除了他在经营和投资方面的显赫成绩外，我们对这个不轻易对报界发表谈话的神秘人物又了解什么呢？这个不可捉摸的工作狂从来不出席上流社会的晚宴。他跳下私人飞机便登上“协和”号航班。他周游欧洲，来往于伊夫雷亚（奥利维蒂公司总部所在地）、米兰、罗马、日内瓦（他的家住在那里）、美国和世界其他地方。若不是他表现出对三个儿子有深切的父爱的话，人们简直怀疑他是否有私人生活。他与三个儿子一同度周末（到山上或者去撒丁岛）和假日，而且不论走到哪里，每天都给他们打电话。

报界对他的注意始于1976年。当时他进入菲亚特公司已引人注目，而其离公司出走更令人震惊，报界对此迷惑不解。五月，他被任命为董事会董事兼总经理，而到了八月，他就当着菲亚特公司董事长阿涅利兄弟们的面拂袖而去。至今德贝内德蒂仍不愿人们提起这段往事。他摆出轻松、和蔼可亲的样子，回避任何有关这次突然反目的问题，只是作着鬼脸说：“我接受阿涅利兄弟们的建议是犯了一个心理上的错误。

我首先应该是老板，然后才是经理。”当然，与乔瓦尼·阿涅利打交道是困难的，此人不仅习惯于控制企业，而且要统治意大利半岛，任何事情只有不触犯他的封建神经才能作出决定。

离开“菲亚特”的人是不能不受到惩罚的。都灵是一座君主式统治的城市：企业界一夜之间改变态度，对已无权无势的人嗤之以鼻。对于德贝内德蒂来说，这无疑是在家乡流亡。他至今仍对此保留着痛苦的回忆。

卡尔罗·德贝内德蒂遇到了多少厄运啊！当人们问他，在他的一生中最敬重的是哪一个人时，他回答说：“我的双亲。”他几乎立即带着痛苦的表情联想起翻天覆地的1943年的那一天。

年轻时勤奋学习

那天，他同父亲（犹太人）、母亲和比他大两岁的哥哥秘密地越过了国境，而跟在他们后面的两个堂兄却在离他几米远的地方被德国人打死了。他们在瑞士的难民营中过了一个半月。此后，全家逃难到卢塞恩，住在一间小屋里，靠一点一点变卖母亲的首饰过着极其贫苦的生活。他九岁就去学徒，这对过惯了舒适生活的都灵工业家的儿子来说是太艰苦了。“我懂得了人可以在一夜之间失去一切，只有真正的财富才属于你自己。这些深深地印在我的脑海中，我经常不断地反复思索。”

1945年，当他们重返家园时，房屋、工厂等都被毁坏了，一切都要从零开始。他的五十三岁的父亲鲁道夫·德贝内德蒂重新挽起袖子，开始制造金属软管。“这些年代没有给我留下突出的印象，那时我象一个书呆子一样只知道学习！其实我并不爱学习，但为了不使母亲心烦，我几乎总是考取第一名。”母亲是天主教徒，治家严厉，向儿子反复灌输责任思想：必须学习，必须成功，不能半途而废，否则就是耻辱。其中有些东西显然产生了影响。“当我开始工作的时候，我以为终于自由了，然而弊端已经造成，”德贝内德蒂眨眨眼承认道，“我的生活成了永不休止的工作，就象一场跨越障碍赛。当没有障碍的时候，就自己去制造它，否则跨越什么呢？”

他本来是想学习经济的，但为了向父亲表明自己的才能，他考入了都灵工业大学。但当他1959年进入家庭工厂时，他分管的却是销售。

“这可以使你学会谦逊、交往和挑战，也可以教你失败。”

企业由市场鉴定

但也同样可教人成功。他在意大利各地开设了办事处，发展了家庭工厂，成为董事长兼总经理，并于1972年把工厂投入交易所。“在当时的意大利经济环境中，别人都以为我发了疯。但我确信家庭资本主义已经过时。”与意大利雇主界的头面人物比较，他当时看来象位左派老板和好事之徒：宣称企业的健康状况应由市场来加以鉴定，这在当时是荒诞离奇的。然而正是这一点促使他开始考虑通过赎买来搞多样化。他进入菲亚特时的代价是以自己的工厂换取百分之六的股份。当时他的工厂已拥有一千五百人，而十七年前该厂只有五十人。

1976年底，德贝内德蒂开始了他的“沙漠之行”，但并不是双手空空：他出售了自己在菲亚特公司的股份，得到了近三百亿里拉。干什么呢？他到美国呆了两个月，期间拒绝了好几家厂商的建议。“我对纯经理职务不感兴趣，我不想离开我的国家。”回到意大利以后，他买下了重建工业公司。这家控股公司成了他以后事业的主要支柱。

1978年4月，他接受了奥利维蒂集团副董事长一职，准备孤注一掷。或者把这个正在沉没的企业救活，或者同它一起淹死。这不仅关系到他作为经营者的名声，而且关系到他所投资的一百五十亿里拉——他买了该公司百分之十五的股份。这家世界第二大打字机企业没有转好“电子弯道”，其债务之多竟与营业额并驾齐驱。

每天工作十四小时

德贝内德蒂在很短时间内便扭转了颓势。他只携一名女秘书来到了伊夫雷亚。此前人们曾谣传他是裁减人员的“砍头能手”，然而他却依靠了原有干部来重振企业。

第一张王牌是：“天才”平易近人，和蔼热情，能吸引人同他合作。此外，他很快便显示出，他是一个不知疲倦的人（每天工作十四至十六小时也无所畏惧），既懂行又称职，而不仅仅是股份的买主而已。奥利维蒂公司秘书长保罗·曼希奈利说：“他能很快从大堆的文件中提取三、四个重要数字，指出问题所在，并找到解决办法。”

同样,在法国,银行家、高级官员、企业家或部长们,认识他的人无不对其嗅觉敏锐、了解情况、决策果断、敢冒风险表示钦佩——如果不说为之倾倒的话。

因此,他能在短短的几个月中就使奥利维蒂的干部们俯首贴耳就不足为奇了。只有销售经理一个人辞了职,他肯定是被第一批治病药方吓坏了:削减生产品种,剩下的品种则提价百分之十!然而这个药方却很灵验!

与此同时,德贝内德蒂同工会进行谈判以开始认真的“减肥”。奇怪的是,这位在五年中把职工人数从六万七千人减至四万七千人的老板却赢得了意大利共产党的敬意……

销 售 第 一

第二张王牌:奥利维蒂公司有一套出色的销售机构和向世界市场开放的传统,这在当时的意大利工业界中是不多见的。这对德贝内德蒂来说是意外的收获。他的信条是:“任何以国内市场为基础的推算都是不合时宜的,因为当今技术进步已使世界变成了一个‘小村庄’。”在这个“小村庄”里,奥利维蒂公司刚刚重振就开始采购了:技术是可以买卖的!销售网也开始在欧洲、美国、甚至日本建立起来。

接着又采取一连串的主动行动:参加美国的尖端小企业,盘买法国的罗加巴公司、英国的阿贡公司、瑞士的海尔迈-布列希扎公司,以及最近收买德国的特隆弗-阿德勒公司等。这些都进一步推动了企业的振兴,使其形象为之一新。形象是很重要的:德贝内德蒂一直注重树立形象,这既是为了奥利维蒂公司,也是为了他自己。

在这一整个过程中,有两大杰作。

第一大杰作是,敢于非常迅速地取消自己对家用微型电子计算机的研究,而在美国著名的国际商用机器公司的PC式微机问世后立即搞成同一模式的“小弟弟”(奥利维蒂在美国硅谷有一个研究实验室)。全部问题在于使他的全班人马懂得并且同意,对技术的自豪感只有使产品适销对路才有意义。这是一个重大决策:现在,微型机占奥利维蒂公司营业额的百分之三十和利润额的百分之三十五。

第二个大杰作是,1983年12月,德贝内德蒂与美国巨型企业美国

电话电报公司签订一项合同，把奥利维蒂百分之二十五的股份卖给了它。该合同的影响如同炸弹一样令人震惊。他高兴地评论说：“从那以后，它们在我们这里的投资增长了四倍……而我们则每年只向他们出售价值二亿五千万美元的微型电子计算机。”

这是等于得到了国际上的承认。全世界都在为他编织桂冠。不久前人们还只把他看作是精明的管理人员，很快就发现他还是无与伦比的财政专家。事情还远不止此，对他来说，奥利维蒂公司只是一个工具。在这里取得的成功是他所需要的跳板，目标是在极短的时间内，以尽可能利用交易市场的方式，建立起他的个人王国。一切涉及到他的东西——或者说几乎是一切——都贵如黄金；投资者密切注视着他的资本的每一点上涨。这是可以理解的。十年前向重建工业公司投资的人们现在每年收益，除去通货膨胀，还平均增加了百分之四十！

永不满足的企业家

现在，被他收买的企业越来越多，速度也越来越快！现在他又选中了法国市场。向汽车工业、银行界和保险业进军。

卡尔罗·德贝内德蒂发展到何种地步才会罢休？难道只有他自己才知道？“我一直想成为一个大工业家，”他吐露道，“但坦率地说，十年前我也不曾想到我会走到今天这种地步。”如果说他自定了什么目标的话，他拒绝向外人透露，正象他不肯谈及个人爱好一样：这是他的秘密花园。

他最后这样说：“对我来说，最重要的是完全独立，要能够想什么就说什么，要有做什么或不做什么的自由，要有力求实现梦想的物质条件。”显然，他的梦想是全球范围的。由他母亲在少年时代塑造的机械装置在继续运转……

（〔法〕《今日情况》1986年6月16日）



戴天鹅绒手套的铁腕人物

——艾格斯使 IBM 冲向全球

高田译

日 本藤津公司的一名经理曾经说过一段很有意思的话：“在世界信息加工工业市场上，我们必须尊重国际商用机器公司。我们好比是手持猎枪逼近狮子的猎人。突然，那头百兽之王跪下了。猎人问道：‘你害怕了吧？’狮子回答说：‘不是的。我只是在饱餐以前做一做祷告。’”IBM 对于它的竞争者，包括最厉害的竞争对手，似乎就是这个态度。

IBM 的业务扩张计划之宏大是无与伦比的。一年前刚上任的总经理约翰·艾格斯宣称他的公司计划到 1990 年把年收益翻一番，达到一千亿美元。到 1994 年，年收益几乎再翻一番，至少达到一千八百五十亿美元。他要把 IBM 发展成史无前例的世界最大公司。

大转变 这家公司有它的整套系统来支持它的雄心。在过去五年中，国际商用机器公司在土地、建筑和机器设备方面花费了一百三十亿美元，在研究、发展和工程方面又花费了一百五十亿美元，两项相加，等于它流动资产的百分之七十。但是，投资的重点开始从硬件转向软件。这个计算机巨头在过去五年中投资几百亿美元。机声隆隆，机油刺鼻地生产的时期已经过去了，代之而起的是座落在田园诗般的乡间绿荫深处、尘不染的软件实验室和成批的程序设计师。这是 IBM 必须走的方向。它是著名的销售巨头，是无可匹敌的服务公司，现在则成了数据加工设备的低价制造商。但是要实现巨大目标，公司必须在全世界寻找新主顾

和新市场。

技术上最大的挑战是生产通讯软件：它的产品要能相互结合，而且能同外界结合。因为通讯技术的中心问题是软件设计，IBM虽已生产几十种不同的设计，但这方面的挑战是特别严峻的。

软件系统 如果IBM不能把这些指令系统的软件提高应用到通讯中去——不论是办公室内部通讯或全国通讯——它就没法使它在罗姆公司的巨额投资发挥作用，罗姆公司是IBM在1984年兼并的一家电讯设备公司；也没法使卫星商业系统公司发挥作用，卫星商业系统公司是它合资拥有的一家卫星通讯公司；它也没法向顾客提供办公室通讯系统或工厂通讯系统，那种通讯系统可以把加利福尼亚的装货码头同纽约的会计员天衣无缝地联系起来。

IBM协调其软件系统的任务要比大多数观察家所想象的、或者该公司头头们所公开承认的大得多。这些软件系统是在过去十年中一点一点加强的，现在简直庞大得象金字塔。甚至在公司内部也只有五、六名技术奇才熟悉整套系统。所以，IBM打进通讯领域是很花力气的。艾格斯承认：“一家企业从一个基地转到另一个基地，都是不很顺利的。IBM必须从头学习新事物。”所以公司决定，在今后十年中，它们的程序编制人员每年增加百分之二十。该公司近年来在资助软件发展方面名列前茅，其原因之一可能就在于此。

戴天鹅绒手套的铁腕 最近，哈佛大学商学院的工商管理硕士研究生接到一份不平常的测验题：根据一批公司最高经理人员的讲话录象来预测IBM的未来公司首脑。学生们毫不困难地作出了决定，他们的看法和IBM董事会的结论不谋而合：约翰·费洛斯特·艾格斯是唯一合适的人选。

艾格斯的影响力量是明显可见的。他信心十足，思想敏捷，性格外向，是一位红光满面的销售能手，握手坚定有力，笑声爽朗，对IBM的业务——从打字带到计算机主体结构——了如指掌。艾格斯五十岁出头，富有吸引力，始终保持进取的雄心。和他共事过的人们都感到：他坚定而不固执；严格而不专横；熟知业务，善用职权。他形容自己“从不满

足”。他的同事们说他是“戴天鹅绒手套的铁腕”。

艾格斯的这种组合性格特别适宜他当前的任务：他要使IBM一方面咄咄逼人地继续大力发展，另一方面又要消除该公司残酷竞争的形象。艾格斯的仰慕者说：只有他能使IBM令人感到和蔼可亲的同时增加其统治势力。他能使失败的竞争对手感到心悦诚服。

艾格斯进了IBM就显示出才能和干劲，很快就一步步升任公司的首席销售员。老板不久就任命他为波士顿的分公司经理。但是开始时他由于过于直率而树敌不少。接着他担任多种管理业务。1971年被任命为董事长的行政助理，这是进一步擢升的阶梯。他担任了数据加工部经理和信息系统与通讯部负责人以后，就在1983年2月被提升到公司总经理的职位。他与众不同的特点是：除了销售以外，他还善于在不熟悉的业务领域（例如新产品研制）作出成绩，这是他取得成功的基础。他的领导作风是不强加于人，赋予下属充分的权力和回旋余地。

艾格斯身负重任，但可说是工作、生活两不误。他和他的夫人苏珊住在一所占地六英亩的住宅，三个孩子都在外地上大学或大学预科。因此他有较多闲暇时间。他喜欢戏剧和芭蕾舞，但最爱好的是体育。他的办公室里放着一尊前篮球名将杰里·威斯特的铜像，入迷地喜爱网球、高尔夫球和滑雪。

艾格斯知道自己担任着企业界最重要的职务之一，他说：“我的面前有许多障碍，包括我自己，领导IBM就是一个大障碍。”但是艾格斯没有染上许多青云直上的人们的那种高傲。他乐于花時間を进行对外交往，目的是要向外界表明IBM并不是许多人所认为的那种公司霸主。他说：“社会上惯于对家大业大的事物侧目而视。国际商用机器公司应学会同公众更好地进行交往。”艾格斯退休年龄还有十年，他还有一个更重要的目标：要在九十年代使IBM发展到一千亿美元的资产。许多人认为，根据艾格斯的才干和该公司的实力，他是有可能达到这个目标的，但是难以避免使IBM更多地树敌。

新市场，新领域 IBM除了上述战略目标以外，还决定要努力打进一些新的市场，这些市场有些是方兴未艾的新领域，有些是已被其他公司占领的：

家庭：IBM打算通过特灵特克斯公司——国际商用机器公司和哥伦比亚广播公司及西尔斯·罗巴克公司合营的一家公司——向家庭提供录象购物机，人们可以在家里使用购物机购货、存款取款以及得到其他以数据信息为基础的服务。另一种途径是提供所谓特级现代化家庭服务体系，即家庭中一切电器设备和保安系统都由电脑控制。

学校：IBM正在计划新的销售活动，力求从苹果电脑公司手中夺得获利丰厚的为中、小学提供电子设备的政府合同。它也重新调整力量回到大学领域的市场上来。

制造：这一电脑巨头已经进入电脑协助设计的制造领域。现在它的目标是机器人和电脑一体制造系统。以IBM的巨大力量，这些方面都是可以做到的。1984年它的产品普遍降价，使竞争者望目结舌。

生产与销售 增加产品的一大途径是自动化。现在，IBM的几乎所有生产线都是部分自动化的——使用机器人从事某些环节的工作。所有下属工厂都有某种形式的连续自动化生产线，而在五年前只有三分之一的工厂达到这样的水平。

由于销售增加，销售渠道的自我垄断也打破了。现在，市场上的抢手货——个人电脑——除了IBM自身的销售部和推销员网络以外，还通过二千家公司以外的销售商推销到顾客手中。海外销售收入占百分之四十，所以对它的战略至关重要。但是这方面的障碍既非成本，也非技术，而是政治问题。简单说来，外国不愿意一家美国巨头来控制它们的市场。而IBM一向坚持其海外工厂企业要独资拥有，这和许多国家的经济民族主义发生了冲突。艾格斯首要关心的是全球战略，业务越多，这项战略就越宏伟。艾格斯说：“从政治上考虑，IBM要同世界各地的机构携手合作。从技术上考虑，进入通讯领域至为重要，但并非易事；可是根据IBM的历史，我对此抱有信心。”

确实，这并非易事，但它的竞争者承认，国际商用机器公司这位智多星的锦囊妙计是其他公司望尘莫及的。

（〔美〕《商业周刊》）

欧洲的新一代经理阶层

欧洲企业经理的年轻化趋势

理查德·坎兰

田译

现 在西欧各国企业界掌权的经理是一代新人。他们绝大多数是男性,除了这一点以外,他们同第二次世界大战以后重建西欧企业的老一代经理就毫无共同之处了。他们升任高层经理职位的年龄早于老一代;他们的脑海里没有战时情景的烙印,他们是在战后出生的,或者在战时年事太小、尚不记事。他们与老一代有许多不同,这肯定会加速欧洲企业走向比较灵活的、更具企业精神的、更有国际眼光的经营方式。

年轻化

新一代年轻的经理喜欢在夏天周游日益富庶的欧洲各地,从北海到地中海,交友度假。老一代的经理很注重严格、死板的等级层次。新一代经理则主张权力下放,各人有职有权,与职工有来有往地平等交换意见。瑞士汉莎航空公司的销售与顾客服务部主任、四十岁的乌韦·施奈德说:“请记住,我们是1968级学生,”他指的是该年席卷欧洲的学生示威。“教授走进教室时我们不站起来了。”那些严峻的老经理不屑于接触工人,用增加工资来换取劳工和平,这几乎毁了欧洲的经济。但是新一代的经理则愿意和工会会员进行长谈,向他们解释工资增加为什么不能超过生产率的上升。

“年轻化”的运动,在它的发源地斯堪的纳维亚半岛诸国,最为突出。皮尔·吉兰哈默在1971年担任瑞典著名汽车制造企业沃尔沃(Volvo)公司董事长的時候,年仅三十六岁。变革的步伐在欧洲各处都在加紧。一位美国移居欧洲的企业界人士说过,意大利的企业领导一度都是“白发苍

苍的老头”。1978年，三十五岁的马里奥·毛利进入总部设在米兰的蒙特爱迪生公司时，他是这家化学巨头企业中十二万七千多职工中最年轻的大学毕业生。现在，毛利担任这家年销售七十亿美元的公司的财务经理已近五年，他手下都是一批黑发青年。

在英国，对伦敦证券交易所的放松管制使若干名四十岁刚出头的人在银行和经纪人公司担任最高领导职位。一位年轻的英国人惊叹道：“现在我的朋友们都想在年届四十的时候登上银行首脑的高位，这在十年前是无法想象的。”

1975年，西班牙独裁者弗朗哥统治三十九年以后年届八十二岁时在位身亡，从那时以来，西班牙对“年轻化”特别感兴趣。西班牙全国工业研究所（每年业务金额达一百三十亿美元的国营控股公司，西班牙雇用职工人数最多的单位）三十四岁的所长路易斯·克罗西埃说：“我们希望同老政权一刀两断。现在，我们可以看到，不但在企业界，而且在全社会各行各业，都出现世代更迭。”四十四岁的西班牙年轻社会党总理费利佩·冈萨雷斯所领导的政府内阁，平均年龄也是四十四岁。冈

萨雷斯最近在大选中两次获胜，连任四年。

这些年轻的欧洲经理们一个共同之点是使用英语。战后以来，德国人、荷兰人和斯堪的纳维亚人从学龄时期开始就被灌输弥尔顿、莎士比亚和亚当·斯密的语言。甚至在传统上忽视外语训练的法国和意大利，也会用英语交往的公司越来越多。

牛仔时代

总的来说，西方的“牛仔时代”（一位年轻的西德银行家的用语）在教育水平上高于衣冠楚楚的老一代。年轻经理们全有大学文凭或者相应的学位。在欧洲，商业学校如雨后春笋般发展。在世界各国客户的、设在苏黎世的一家人才物色公司负责人埃贡·策恩德尔认为，欧洲目前的三十五岁至四十五岁一茬的企业经理要比六十年代和七十年代初的那些企业经理强得多。策恩德尔说：“这方面的世代差异欧洲要比美国更为突出。”他估计其中主要的原因是新一代经理受到更多的专业培训。

欧洲年轻一代经理们的父辈认为自己是国际主义者。他们目睹联合国和北大西洋公约组织的

诞生并为之欢呼。他们成立了欧洲经济共同体，他们和其他国家的业务往来取得巨大成功。从1960年至1980年，欧洲的出口在扣除通货膨胀因素后仍达年增长百分之八点九的水平。但是他们的国际主义是抽象的。年轻一代的企业经理们认为国际主义应体现在实际行动上。福特爱迪生公司的马里奥·毛利奥说：“我从十三岁起每年夏季要周游欧洲两、三个月，练习英语。旅行中钱花完的时候，我就在意大利饼店里找个活，挣点钱，再继续旅行。我的好朋友中有德国人、英国人和比利时人。这种经历是非常重要的，可是我的父母从来没有经历过。”

国际眼光

新一代的经理们更乐于同外国人合作共事而不仅仅是售货给外商。挪威数据公司的总经理、四十五岁的罗尔夫·斯卡尔说：“我这一代本能地具有国际眼光。”在金融市场趋于全球化和国际合营企业越来越多的今天，这种本能具有关键的重要性。马里奥·毛利估计他一年有半年以上的时间在意大利以外旅行，现在他的蒙特爱迪生公司三分之一的股本是

外国人拥有的。荷兰的巨型电子企业飞利浦公司（1985年的销售额为一百八十一亿美元）的驻外经理人员中外国人占百分之四十以上。

人才流动

欧洲各国正在出现美国式的常换工作的趋势。西班牙最大商业学院马德里企业管理学院的硕士研究生部主任、三十五岁的阿方索·伊鲁胡说：“现在，西班牙的年轻人不再认为找了工作以后就一生拴在那里了。他们更加想调换工作以得到擢升。”

英国的桑爱米公司是一家年销售额五十亿美元的电器和文娱用品公司，它的情况很生动地说明战后的年轻一代如何在改变着欧洲经理阶层的面貌。为了力求提高基本业务项目的收益和扭转新的微电子等生产业务的亏损，桑爱米公司撤换了它四十四名最高领导成员中的三十四名。现在，桑爱米公司的新领导层平均年龄为四十二岁，全都有大学学位。新一代中大约三分之一有国外工作经验并懂一国外语，老一代中则只有不足百分之十。新一代平均来说工作变动的次数比老一代多一倍。