

世界之

窗



美国冰淇淋大王

“我能下多少目棋子”

通讯：怒海余生

1986

△ 怎样捕猎

美国作家

一本薄薄的小册子《三十天腿部健美操》，销数在众多的健身书籍中一举夺魁，印数逾百万，秘诀何在？ P.109

△ 一代新型企业家

一代新型企业家正在法国崛起。他们治厂有方，由此换来了生产力的提高，他们的治厂秘诀可谓别出心裁。 P.15

△ “我能下多少目棋子”、我充满了信心

日本现代棋士大竹英雄和九段围棋手武宫正树是第二届中日围棋擂台赛日方主将，本期介绍他们两人的情况。 P.79、84

△ 一切为了

要探索日本经济持续高速发展的秘诀，成为“重要企业”佳能公司的发展是一个很好的例子。记者从公司总裁那里得到了答案。 P.4



△ 撒切尔夫人谈

时装与美容

撒切尔夫人的穿着打扮高雅、得体，她对衣着和美容有着独特的见解和体会。 P.124



怒海余生

一对法国夫妇自筹资金，建造一艘帆船，作海上旅行。途中忽遇暴风雨，女的获救，男的落水漂泊。经过几天与风浪、饥饿的搏斗，终于死里逃生，夫妻团聚。 P.150

世界之窗

目 录

企 业 家	一切为了成为“重要企业” ——访佳能(Canon)公司	(西德)《地理》	4
	美国冰淇淋大王 ——汤姆·卡维尔	(美)《纽约时报》	11
	一代新型企业家	(法)《V.S.D.》	15
	照章行事 ——国际刑警组织侦破案例	(法)《法兰西晚报》	20
司 法 与 警 察	判她什么罪? ——东西方文化差异的难题	《亚洲周刊》	28
	恐惧的产物 ——私人保安公司	(美)罗·索勃尔	31
	美国喜剧新影星韦弗	《美国电影》	33
	立志改革的吉他演奏家	(美)《读者文摘》	35
人 物	采访最佳法国歌星马蒂厄	(瑞士)《日内瓦论坛报》	38
	马尼拉来的女神童 ——记菲律宾天才女钢琴家塞茜尔	(美)《纽约》杂志	40
	“中心旁边的人物” ——波恩外交部首席翻译韦贝尔	(西德)《时代》	47
	布塔勒堡职业中学见闻	(美)《读者文摘》	51
校 园 生 活	我在莫斯科的中学寄读	(日)《东京人》	53
	有其父,必有其子——里根之子重操父业	(美)《时代》	57
名 人 轶 事	里根轶事	(美)《洛杉矶时报》	60
	金钱买不到幸福——希腊女船王近况	(美)《明星》	63
科 技	海上星球大战 ——参观美国巡洋舰“提康德罗加”号	(美)《奥林奇县记事报》	65
	冒险的意义来自生还 ——我征服了马特霍恩峰	(日)《小屋》	68
冒 险 与 探 险	二百七十一天 ——单人环球航行历险记	(西德)《明星》	73

一九八六年第四期

		“我能下多少目棋子” ——现代棋士大竹英雄	[日]《棋道》	79
体 育 与 卫 生		我充满了信心 ——记九段围棋手武宫正树	[日]小堀启尔	84
		资料:日本围棋比赛和棋手		88
		夏威夷的“铁人”比赛	[挪威]《晚邮报杂志》	89
		关于是否吃早餐的辩论	[美]《纽约时报》	93
历 史 一 页		在克里姆林宫的日子里	[苏]巴·马尔科夫	98
		纳粹二号人物的存亡	[苏]《我们的同时代人》	101
经 营 术		一家与众不同的超级市场	[美]《纽约》杂志	105
		怎样捕捉信息 ——从《腿部健美操》畅销不衰谈起	[美]《精明》	109
		市场销售专家谈销售学	[阿根廷]《七天》周刊	112
第 三 世 界		尼加拉瓜革命内幕	[美]《华盛顿邮报杂志》	115
时 装 与 美 容		撒切尔夫人谈时装与美容	[美]《时尚》	124
		给华丽时装锦上添花的人 ——巴黎的刺绣作坊	[西德]《明星》	127
情 报 与 间 谍		《永别》号绝密文件	[法]《今日情况》	129
社 会 侧 影		一家出售“安全”的商店	[美]《洛杉矶时报》	138
		巴黎中央市场的耻辱	[法]《巴黎竞赛画报》	141
		英国青年,前程何在? ——利物浦街头采访记	[美]《基督教科学箴言报》	145
		玩世不恭的造假艺术大师	[法]《费加罗画报》	148
通 讯		怒海余生	[美]《纽约时报杂志》	150
漫 画		(96) (97)		
其 他		巧克力博物馆(62) 马拉多纳热(100)		
封 面		日本现代棋士大竹英雄会见著名影星吉永小百合		

一切为了成为“重要企业”

——访佳能(Canon)公司

〔西德〕彼得·克洛默

蔡鸿君译

【原编者按】 佳能公司在过去的几年里由一个专门生产照相机的厂家发展成为日本最大的电子康采恩之一。公司总裁公开宣称，他的目标不仅要提高经济效益，而且还包括促进文明的发展。佳能公司和日本其他许多企业的成功，一方面是经济思想的结果，另一方面则应归功于日本的民族传统和人生哲学。

佳 能公司如今已是世界最大的照相机厂家，然而，照相机仅占公司生产总额的百分之三十左右。最大宗的产品是办公室设备，其次才是各种各样的光学产品。佳能公司的产品花色繁多，有电子计算机，摄像录像设备，电子打字机，激光排字设备以及医疗器械，等等。

由于对电子计算机市场的需求估计失误，1975年，佳能公司滑到了倒闭破产的边缘。经过大规模的合理化改革和转产换型，佳能公司终于东山再起。在过去的十年间，公司的营业额增加了百分之六百，



佳能公司总部位于东京高楼林立的新宿，
图为公司人事处长武本先生

达到三十三亿美元，利润增加了百分之二千，达到一亿四千万美元，职工人数翻了一番，达到三万零三百，其中三分之一在佳能公司设在新加坡、法国、联邦德国、美国等地的分公司工作。

佳能公司也许是揭开日本经济持续高速发展之谜，探索日本经济取得显赫成就之秘密的一个很好的例子。

佳能精神 佳能公司的总部是设在东京高楼林立、繁华热闹的新宿的一幢摩天大厦里。在位于十九楼的公司接待处，我们填写好会客单，然后被引进一间会客室。我们说明来意之后，公司广告新闻部主任蓼沼先生说：“我觉得，您最好还是不要报道我们，再说，外国人也不可能真正理解‘佳能精神’。”作为公司最高负责人之一，他的这番话既充满自豪感，又使人觉得有些谨小慎微。当笔者说明自己是在日本长大，精通日语之后，他却陷入更深的疑惑。

公司的使命除了依靠产品赚钱之外，还包括改善世界。这是新任总裁兼总经理觉隆三郎制定的方针。蓼沼先生告诉笔者：“由觉隆三郎总裁亲自制定的方针的最高目标是制造尽可能好的产品，促进文明，通过提供第一流的服务和在世界各地创造更多的就业机会，改善世界，帮助人类。”蓼沼先生察觉出，我们这些生性多疑、玩世不恭的西方人并不相信觉隆三郎总裁真有变苦海为乐园的能力，于是便话锋一转：“我们总裁是一位传奇人物，是他使公司免遭灭顶之灾。为了实现他的‘重要企业’思想，公司同仁将同心同德，全力以赴。”

看来，总裁的思想已经为日本本土所有两万名佳能公司职工毫无保留地接受下来了。因为，在几乎所有与笔者谈话的公司领导干部身上，都可以看到这种近似于宗教信仰的总裁崇拜。

东京这座拥有一千二百万人口、繁华富丽的大都会，丝毫也掩饰不住日本刚刚在一个多世纪之前才结束中世纪这一事实。在中世纪，人与人之间的关系是主人与仆人、上司与下属的“父子关系”，它包含着“父亲”对“子女”的一种强烈的责任。现在，这种关系仍然存在于大家熟悉的日本式“公司家庭”的模式之中。佳能职工对公司总裁的爱戴无疑是中国早期的社会伦理学的一种表现。

佳能之父 十五年前，笔者曾经访问过位于东京东北的佳能公司的磐分厂，当时那里主要生产照相机，如今则已成为世界最大的复印机厂家之一，月产复印机三万台。那时，公司的总裁是“佳能之父”——御手洗武。

御手洗武原是妇科大夫，1933年与几位热衷于办企业的年轻友人一起投资兴办了一家照相机工厂，仿制德国“莱卡”牌照相机，一下子发了大财。他取佛经中大慈大悲女菩萨的名字为工厂命名。御手洗武最初的兴趣所在，是研制一种间接X线透视照相机，用于检查当时流行日本各地的肺结核。但是，他所在的医院被第二次世界大战的炮火夷为平地，他也因此而成为专门从事照相机生产的商人。

御手洗武是一位在日本企业界独树一帜的社会改革家。在日本战后第一代企业家中，他率先废除蓝领工人与白领工人之间的差别，实行一套如今已为日本许多公司采用的工资制度：每个职工都有同等的晋升机会，同级职工领取相同的工资。他还提出了“三项原则”：第一，“三自体系”，即自动、自知、自评，也就是说，每个人要对大家的目标负责；第二，每个人都应该在最能发挥自己特长的岗位上工作，只有这样才能使他们毕生献身于公司；第三，全体职工都是公司之家的成员，公司不仅对老板负责，而且也为每一个职工服务。

当笔者在十九楼会客室里冒昧地提出想见见“佳能之父”时，蓼沼先生不胜感伤地说，御手洗武先生刚刚在四个月之前去世。他的一个儿子和两个侄子目前仍在公司担任领导职务。

整顿企业 我们获准参观佳能公司第一分厂，这个专门制造各种光学镜头的工厂位于东京以北的宇都宫。1975年，佳能公司在它的历史上第一次出现赤字，发不出股息，甚至扣除职工半年的奖金。为了重振经济，觉隆一郎实施了他的企业整顿方案中最重要的、实质性的部分——彻底改变企业的结构布局。因此，1977年以后，宇都宫成为佳能公司镜头制造中心。

觉隆一郎的企业整顿方案规定，每个生产小组都要对计划和生产负责，每个职工都必须努力适应新的经营方针，完成企业的三大任务，即研究新技术，将研究成果转入生产，使产品适应市场需求。



跨进这个世界最大的镜头工厂，我们立刻就接触到觉隆三郎的佳能生产体系。在厂门口的一块牌子上写道：“我们不出废品！”这个工厂每月生产十九万只六十余种不同型号规格的镜头，其中包括电视摄像机镜头。全厂总共一千一百名职工，其中妇女约占一半。每五至六人组成一个生产小组，各自都有自己的最佳工作方法。

高桥领班告诉笔者，在他负责的那条生产线上，一百零八名工人分成十九个小组，专门负责镜头装配工作。这些生产小组男女混杂，组名五花八门，如“登山者”、“狂热”、“苹果卷”、“奶油苏打”、“家庭”、“懒汉”，等等。在佳能公司内部，生产小组之间、小组成员之间都开展生产竞赛，例如，“登山者”小组计划在本季度创造提改进建议最高纪录——每月至少五十条；“狂热”小组准备在本季度全面提高产量。各组的成绩均用图表公布在黑板上，以便相互竞赛的小组能够彼此了解情况。每个季度定期评选十个最佳小组，最佳小组成员的照片和奖状贴在光荣榜上，在光荣榜的上方写着一句格言：“材料有限，改进无边。”

工厂里的节奏 1967年，佳能公司开始实行每周五日工作制，每天的工作时间从八点至十六点四十五分，中间有四十五分钟的午饭时间和两次喝咖啡的时间。在当时的日本，只有很少几家企业实行每周五日

工作制。

1972年，佳能公司本着“相互信任的精神”废除了考勤钟。现在，工人进厂时只需将考勤牌上有自己名字的小卡片翻过去，表示出勤，下班时再翻过来，则显示红色。用红卡记录缺勤，出勤者和缺勤者的人数和姓名便一目了然。

在砦分厂的“三角铁”生产小组，笔者看到一条格言：“消灭工作中任何不必要的身体运动。”

一切不必要的东西统统要被消灭。例如，车间里不得吸烟，工作时不得聊天，在砦分厂甚至不得在室外吸烟。人们有时也不得不放弃一些必须做的事情，如只能在喝咖啡时间上厕所。喝咖啡时间上午为七分钟，下午为八分钟。高桥领班认为这些规定并不过分，“当然大家起初都不习惯，但是我们必须进入正确的节奏。”

这种节奏从早晨一上班就开始。工人们伴随着广播音乐做几分钟保健操，然后各就各位。各生产小组的成员抱成一团，双拳紧攥，高声发誓：“今天不出废品！开始！”

每个生产小组都有一个文件夹，里面收集了许多避免出废品的操作方法，图文并茂，通俗实用。

小组每周召开一次组务会，展开批评与自我批评，检查在合作中存在的问题，提出新的工作定额。

速度乃是佳能公司的魔法。在福岛分厂，笔者曾观察过女工们装配照相机机壳。这个拥有两千名职工的工厂每月生产二十万架照相机，是世界最大的照相机厂家之一。然而，大家不会想到，十五年前，这里只有八十名工人。

“幸福之家”生产小组女组长玉野沙智子告诉笔者，她这个小组共有五名成员，每人每天平均装配三百一十四只照相机机壳。在一分钟里，每个女工必须拧紧六个螺丝，装好四个零件。这种速度真叫人惊讶。一个领班告诉笔者：“这不是男人们干的活，他们很快就会烦躁不安。”难道女工们对这种速度活一点儿也不在乎？笔者亲眼看见一个女工不是用手，而是用整个身体在拧螺丝。

十六点四十五分，下班的铃声响了。女工们放下手中的工具和零件，开始打扫车间。在值日牌上注明每个小组成员今天的分工：谁擦工

作台，谁扫地，谁倒垃圾。

车间就象是延伸的起居室，窗明几净，地上没有一丝灰尘，人们必须穿上拖鞋才准入内。在这里，洁净的工作场所，纯洁的心灵，优质的产品归于统一。

提建议有奖 产品必须不断更新改进。佳能公司大力提倡和鼓励工人提出改进建议，单单 1984 年一年，各种改进建议就多达五十八万四千一百八十八条。

福岛分厂年轻工程师小泽发现目前检验自动对焦照相机所采用的反光系统不经济，建议改用目测检验，结果为公司每年节约很大一笔生产费用。女工铃木喜美子受打字机不再用木箱包装的启发，建议改用轻便、价廉的波纹塑料包装照相机。为此，他们两人都获得公司的“总裁奖”：一份奖金和一枚 24 K 金质胸针。这种金质胸针通常只有公司董事会董事才能佩戴。

公司对每项改进建议——无论是否有利于生产——都发给一张证券，凭这种证券可以在公司开设的商店购买物品。

晋升机会 从理论上来说，佳能公司的每一个徒工都有晋升为经理的可能。从徒工到经理总共有十五级。前五级实际上是通过每次增加百分之四至六的工资自动晋升。

没有取得高中文凭就进厂的青工——这种情况在日本第一流的工厂里只是极个别的现象——必须首先补习文化。

初进佳能公司的青工必须做一个月的推销员，向顾客兜售公司的产品。据统计，每人平均可以销出三点五件产品，多者达六至八件。这在日本已成为一种很普遍的徒工训练体系。住在东京的人很少没有遇到过这种挨家挨户敲门兜售的年轻人。有些人甚至哭肿了眼睛，苦苦哀求顾客帮帮忙，以便能够完成定额。许多人最后不得不请亲戚们把东西买下。然而，有多少叔叔阿姨、大伯大婶会需要一台复印机呢？

一般说来，徒工很难超过五级。五级以上必须是有较高水平的专业工人和技术人员，女工是没有份的。五级以后，每升一级都要进行书面考试和其他多种考查。

发展科研 科研是觉隆三郎总裁“改善世界”计划的基础。佳能公司和日本绝大多数一流企业一样，每年投资几十亿美元发展科研。1984年，公司为科研中心提供的经费约占公司总营业额的百分之八点五。然而，统计数据表明，这一数额仅仅与公司从美国引进研究成果的费用相等。

1983年，佳能公司设在美国的分公司在美国申请了三百三十五项技术专利，这样，它不仅是日本在美国的第四大公司，而且在美国十九家最大的专利提供商中名列第十一位。1983年一年，佳能公司出卖专利的收入是购买专利的支出的四倍。为了打开产品销路，佳能公司大做广告，1984年仅在美国做广告的支出就达两亿美元。

“企业要想生存就必须努力适应市场需求，为此需要具备两种战略能力。第一是引进一种新产品的时机，第二是发展尖端产品的科研能力。因此，我们付出了三倍于日本其他同类公司的经费用于发展科研。”这番话是觉隆三郎总裁会见笔者时说的。其实，我们根本就没有指望能够同这位佳能公司新任总裁谈话，因此，当被告知他将要接见我时，笔者不禁有些紧张。

“要想成为一个‘重要企业’，就象是攀登富士山，但这只是我的计划的第一步；第二步是攀登珠穆朗玛峰，这就要求登山者具有更加强壮的身体，因为那儿空气稀薄，而且处于众多山峰的包围之中。”

“总裁指的是世界市场，”蓼沼趁觉隆三郎停顿的间隙小声解释道。

“为了征服珠穆朗玛峰，”觉隆三郎继续说道，“还需要另一种东西，那就是外交手腕。整个世界都会看到，我们的产品不仅畅销全球，而且将会改变人们的生活。1987年，即公司创立五十周年，我们将开始走第二步，开始攀登珠穆朗玛峰，这是佳能公司的第二部《创世纪》。我们是否能够生存下去，在十年内将会见个分晓。”

（〔西德〕《地理》1985年第9期）



美国冰淇淋大王

——汤姆·卡维尔

〔美〕汤姆·卡拉汉

武杰译

1934年,二十六岁的卡维尔向未婚妻艾格尼丝借了十五美元,驾驶了一辆装满冰淇淋的破旧售货车,打算实现他的美国梦想。

以美国经济的栋梁自诩

人们不知道卡维尔是否还了艾格尼丝的十五美元,但他这个钱用得得很得当却是毫无疑问的。今天,卡维尔的冰淇淋帝国已有八百六十五家分店,1984年销售额达三亿美元。而他仍不满足,他想把生意扩大到欧洲、亚洲,甚至还想做到中国去,以使卡维尔的公司真正具有国际公司的特点。公司总经理威廉·曼索说:“卡维尔先生平生想做的事都做到了,只差世界的承认。在世界各地多建一些分店,会使卡维尔这块牌子具有更大的价值。”

现年七十八岁的汤姆·卡维尔有很多可以炫耀的资本。你听他说吧,是他教快餐大王麦克唐纳如何设立联营公司的分店;是他给克莱斯勒汽车公司总经理李·雅柯卡在

摄制电影广告方面出过点子；是他打高尔夫球击败过著名的喜剧演员鲍勃·霍普。他声称，世界上每一个联营分店的合同上，都“至少有一段话”是抄自他最初拟定的合同。有时兴致好，话说得过头一点的时候，他自称是美国经济的栋梁。最近他说：“美国就是由象我这样的人花了二百年时间建设起来的。败家子在二十年时间里就能把这个国家毁掉。”

·产品质量一丝不苟

对于卡维尔先生的敬佩者来说，这种夸耀不仅讨人喜欢，而且颇有道理。他们说卡维尔在美国建立联营公司和做广告方面是一支革新的力量；尽管他态度生硬，使人望而生畏，即使公司的老职员也不叫他汤姆，而是称他卡维尔先生，但他心地善良，象冰淇淋一样柔软。

但是，他的诬蔑者（其中很多是其联营公司分店的店主）却称他铁腕暴君。他们举出的例子是1979年纽约州检察院提出的反托拉斯诉讼案，此案尚未了结，解决方案正在谈判中，其内容是指控卡维尔公司采用强硬手段不让联营分店的店主自行进货，迫使他们从蛋卷到餐巾什么都得以高价向卡维尔公司购买。

汤姆·卡维尔的公司所在地原先是一家汽车旅馆。笔者走进他的办公室，看见一位头发花白有一撮白胡子的老人，他抬起头，目光炯炯，带有几分挑战的神情看着我。一谈起这桩诉讼案，他的目光变得咄咄逼人起来，说道：“我要管他们，他们就说我严厉。可是，一旦有一个孩子食物中毒，五十年发展起来的买卖就会毁于一旦。一个蛋卷上应放三盎司半冰淇淋，可有的店主为了赚钱，只放三盎司。一旦买冰淇淋的孩子知道了你给的不够分量，你就会失去一位顾客。这么干会把整个公司毁掉。我要是欺骗顾客，我这一行就干不了五十年。”

卡维尔联营分店的经营者在某种程度上是赞同他上述意见的。店主塔兰托在纽约布朗克斯区经营卡维尔公司联营分店已经十四年，他说：“孩子们一吃就能辨出核桃冰淇淋所含的核桃分量足不足。”

联营分店的经营者指控卡维尔先生限制他们的产品、价格和货源的诉讼案在法院里拖了九年，法院最后判决卡维尔先生无罪，甚至还决定由于原告对他进行不公正的起诉，应赔偿他一千万美元的损失。现在，尽管出现了许多竞争对手，卡维尔公司的生意仍兴隆不衰，它的顾

客没有被五花八门的新商标吸引过去。迄至 1985 年 6 月，卡维尔公司的资产已经从 1984 年的四千多万美元上升到六千万美元，他在美国的十二个州和五、六个国家设有联营分店。预计今后五年内，将在美国国内外新开四百家卡维尔冰淇淋店。卡维尔先生说，他正在同中国谈判。

靠 广 告 发 家

汤姆·卡维尔原名托马斯·卡维拉斯，是希腊移民。当初他随父亲来到美国时，情况并不好，随身带的钱被骗光。他们在康涅狄格州的一个家庭农场工作，卡维尔和他六个兄弟姐妹终日忙于养鸡，维持生活。卡维尔青年时代当过爵士乐队的鼓手。至今那一套鼓还放在他公司的摄影室里，他是不请广告公司做广告的，他的商业广告片就在自己摄影室里拍摄。由于当乐队鼓手这个职业不保险，后来又当过一家汽车公司的试车驾驶员。医生发现他肺的底部有一个黑点，误诊为肺结核，就劝他别干试车驾驶员了，住得离城市远一点。卡维尔就在一个汽车修理铺里，自己七弄八弄，最后制成美国第一台制造松软冰淇淋的机器。卡维尔取得了专利权，并造了三百台这种机器。卡维尔公司开始生根了。

他取得成功的原因之一是广告做得好。卡维尔先生从 1955 年起就亲自在电视台和电台做广告，请顾客“光临当地的卡维尔冰淇淋店”。他做广告时的嗓音开始时洪亮，后来沙哑，不仅音调古怪，而且英语用词也很特别。不论是谁，听一遍他做的广告，便会终身难忘。卡维尔听到这话常常笑得合不拢嘴。他对别人说：“专家们嘲笑我做的广告，让他们嘲笑吧，有什么关系呢？你可以让身高六英尺，仪表堂堂的播音员来做广告，他嗓音圆润，语调优美，语法正确。可冰淇淋的买主却没有几个象播音员。我们做广告的对象是老百姓，他们的言谈、举止和我们差不多。”

1955 年，总经理就亲自做广告，这在当时是罕见的。现在，这种事情比较多了。有些专业广告人员认为，卡维尔不仅在电台做广告，而且在电视上做广告，这也许是很聪明的一手。赫赫有名的艾尔广告公司副总裁林奇指出：“总经理做广告的效果因人而异。有些总经理在镜头前呆若木鸡，手足无措；有些则不然，象汤姆·卡维尔和李·雅柯卡这样具有魅力的总经理，做起广告来，就会使他们的公司具有宣传上的优势。”

现在，卡维尔先生却不愿意在大庭广众之下抛头露面了。相反的

是，他到饭店里吃饭时总是躲在角落里。然而，卡维尔先生在发展自己的事业方面，却一点也不羞羞答答。设在扬克斯市的“卡维尔旅社”，既是公司的摇钱树，又是公司总部所在地。旅社的底层大厅可称得上是冰淇淋博物馆。在大厅的一角，悬挂着一个硕大的蛋卷冰淇淋的模型。旅店的地下室设立了“卡维尔冰淇淋知识学院”，经销他的产品的人先要在这里学习十九天。

豪华轿车的故事

在卡维尔旅社的停车场上，有“卡迪拉克”一类的高级轿车。这些车一般都是客人的，卡维尔先生用的是一辆“克莱斯勒”牌轿车。公司车队的汽车都是“大众”牌、“顺风”牌普通轿车。谈到汽车，卡维尔先生还有一个故事。这故事也许不是真的，但公司的雇员却说有这么一回事。传说公司的一位经理自己花钱买了一辆高级豪华轿车。卡维尔先生瞪着这位经理，不满地说：“你花那么多钱去买车，看来你是不会为将来着想而储蓄的。这样吧，我把你的一部分工资扣下替你存起来。”后来那位经理把高级轿车卖掉了，换了一辆“大众”牌。

据公司雇员说，卡维尔先生对忠实于他的雇员非常慷慨。有一次，一位雇员的母亲生病，卡维尔一下子拿出十万美元给他母亲看病。

卡维尔先生没有孩子。除去冰淇淋外，他的主要爱好是打高尔夫球。他断言他还能击败著名的喜剧演员鲍勃·霍普。但是他只能在每星期六打一次高尔夫球。他的业余时间很少，大部分时间是在办公室里度过的。不久，他的国际冰淇淋销售中心大楼就要竣工，将来公司的国际业务就在那里指挥。此外，卡维尔先生还忙于设计公司的新产品，如冰淇淋蛋糕、鲸鱼冰淇淋、洋娃娃冰淇淋等。

如果你同他谈起退休的事，他会火冒三丈，气冲冲地瞪你两眼，就象是你用了最恶毒的语言咒骂他一样。

“退休？”他大声叫道，“我为什么要退休？我根本就不在工作。你们说这叫工作？我一星期七天，做我想做的事情，而且我以此为乐，这不叫工作。一天到晚看电视、看电影有什么意思？那上面尽是讲暴力行为，汽车翻车。都那么干这个国家是建设不起来的。”

（（美）《纽约时报》） 题图 生发

一代 新型 企业家

【原编者按】年终职工给厂长评分。工作台上摆上鲜花。工厂院内修建游泳池或网球场。企业主关怀职工，换来的是生产力提高，缺勤率下降，有时甚至还能创造就业机会。这就是几位年轻的企业家治厂的秘诀。

王双泉译

工厂内的网球场

“现在嘛，水还有点混浊，因为挖土机刚刚完成挖土工程。等全部工程结束时，这里的水会象游泳池一样清澈。到时候水边再铺些沙子，安装上阳伞，预备几条小帆船，就齐全了！这样的工厂，您不认为它会讨人喜欢吗？”

说话的人叫阿兰·鲁洛，是RG内衣制造公司的董事长兼总经理。此时他正领人参观一个新建工厂——他的第六个工厂。厂房的一面玻璃门窗正对着一个人造湖。新厂建成后，职工们在工作之余可以下湖畅游一番。谁能想到，在图卢兹工业区内还会有这般福分呢。

三十九岁的阿兰身宽体阔，

象个橄榄球运动员。为了使自己的四百九十名职工精力旺盛，更好地在竞争中搏斗，他要求自己的工厂也要同他本人一样：具有良好的形象和体育竞赛精神。在几百米外，他的第五个工厂可谓拥有超级装备：网球场、游泳池、橡皮球游戏场、乒乓球室，很快还要建一个高尔夫球场。此外，厂里还聘请体操教练，常年教职工们进行身体锻炼。阿兰接着说：“您别以为这样一来建厂费用就要大大增加，每平方米造价只不过多出百分之十。可是，职工的缺勤率却从百分之二十降到百分之五。一亿七千万法郎营业额的企业就能创纯利二千万法郎。结论很清楚。

在法国企业界，阿兰·鲁洛的

这种做法并不是一个孤立现象。相反,这种类型的年轻中小企业家越来越多。他们注重与职工的关系,着意创造一种新型企业。企业的父道主义早已过时,取而代之的是现实主义。要提高生产就要更好地工作,企业主与职工一起工作,完全摒弃过去资方劳方的老框框。在经济危机困扰的年头,对话便成了时髦的做法。

在法国,不少企业主都有一种共同的关心,就是打破那种令人窒息的等级制度,取消那些恼怒暴躁的小工头,改善压抑的工作节奏。为了在工作中创造日本人那种“协作精神”,年轻的企业家使用的往往是一些简单而收效惊人的办法。

工作台上的黄水仙

让·布鲁萨的作法就颇有特色。他今年四十三岁,是SAFT电器公司夏朗德滨海省分公司的经理。他说:“只有合作,才能把企业办好。关键在厂方,如果态度不明朗,作法不妥当,职工的积极性调动不起来,那就什么事也办不成。”在整洁的车间里,地面上连一块纸屑也看不到。一排排工作台上摆着清香的黄水仙,七十几位女工闲聊着,一只眼看着手下

组装的线路板,另一只眼盯着墙上的两张图表,上边标着每天的产量和质量指数。

“工作台上摆上黄水仙,生产线照样不还是生产线吗?”布鲁萨说。“工作本来就比较单调,所以更要绞尽脑汁吸引职工关心企业的发展。在我们这里,职工可以提出调换工种。这样,不仅可避免工作过于单调,还能使她们得到全面锻炼。我们特别注意让她们都来参与企业管理,因此厂内不设劳方代表,请职工每月轮流参加经理部会议。我们还为她们试办培训实习,介绍企业管理知识。大多数女工对此很感兴趣,有时候,这样做还可以使她们更好地理解厂方不得已作出的某些决定。”

布鲁萨坚信厂方与职工直接对话的作用。为此,他把厂里所有的工长统统取消。年底职工分红时,处在责任岗位上的几位女工根据产量、质量、群众关系等具体规定进行评定。最后决定前,还要作些必要的比较、平衡,免得因工作不细出现不愉快的后果。布鲁萨解释说,这样做是为了奖励工作出色者。干得好得不到奖赏是不正常的。在评奖会上,职工若有不服可以提出。但这种情况极少。女工们很喜欢这种形式,讨厌小