

世界之窗

窗

- 
- ▲日本公司的“用人之道”
 - ▲沙特阿拉伯亲王专机上当空姐
 - ▲谁来恢复男人的力量
 - ▲来自太空的信号
 - ▲被遗忘的问题

5
1987

P. 97

△苏联经济改革

——集约化的道路

激烈，电影制片人、导演和建筑师不断苦思冥想，他们要拯救电影，设计出五光十色的新颖电影院。

△未来的电影院

P. 61

△老厨师的心事 P. 100

——记一位苏联个体户

P. 4 △日本公司的“用人之道”

这重介绍的是一则又一则的小故事，读后你会体会到日本一些大公司蒸蒸日上秘诀所在。

△被遗忘的间谍 P. 134

——弗里茨·科尔贝传奇

△“请今日交钱明日死”

P. 142 △玩具飞机的风波

一个塑料战斗机玩具引起了极大轰动，玩具商说这是美国研制的最新机密新型武器的模型，五角大楼断然否认。

——美国殡葬业的生意经 P. 86

世界之窗

目 录

经 济	日本公司的“用人之道”	〔日〕佐高信	4
	美国最成功的企业家——IBM的竞争对手	〔美〕《幸福》杂志	12
	走向世界：文化传统与生意经	〔美〕《扶轮》月刊	18
文 化 艺 术	让艺术重返巴黎——蓬皮杜文化艺术中心		
	十周年访蓬皮杜夫人	〔法〕《巴黎竞赛画报》	22
	西方的艺术品拍卖热	〔英〕《星期日泰晤士报》	28
	当代电影的悲剧英雄		
人 物	——回忆法国“电影明星”让·加本	〔法〕多米尼克·加本	31
	怎样使孩子爱好音乐	〔日〕《女性生活》	38
	猩猩夫人		
科 技 信 息	——记美国卓越的野外猩猩女观察家黛安	〔美〕《生活》杂志	40
	美国最红的“卡巴莱”歌星——迈克尔·范斯坦	〔美〕《纽约时报杂志》	45
	昔日的重要，后来的大使		
	——为芬兰、邓波瓦	〔美〕《展示》杂志	48
体 育 与 健 康	温文尔雅的偶像——卡里·格兰特	〔美〕《新闻周刊》	54
	来自太空的信号	〔美〕《展示》杂志	57
	未来的电影院	〔西德〕乌·卡斯佩尔	61
社 会 侧 影	争夺环球旅行世界冠军的人	〔西德〕《明星》画刊	67
	紧张引起精神压抑症		
	——日本人急欲摆脱的病态心理	〔英〕《亚洲商业》	72
历 史 一 页	食欲过盛症——一种想要苗条的疾病	〔印尼〕《精华》杂志	75
	日本的黑手党——山口组	〔美〕《泰晤士报》	77
	艺术品高价交易的背后	〔美〕《时代》等杂志	81
历 史 一 页	“请今日交钱明日死”		
	——美国殡葬业的生意经	〔法〕《新观察家》杂志	86
历 史 一 页	兵不厌诈		
	——第二次世界大战中的电波战	〔法〕《秘密战争》	92

一九八七年第五期

苏 联 一 瞥	苏联经济改革——集约化的道路	〔苏〕《旅伴》杂志	97
	老厨师的心事——记一位苏联个体户	《苏联文化报》	100
	莫斯科紧张的一夜	〔美〕《华盛顿邮报》	103
	服装上的写生画——今日苏联时髦服装	〔苏〕塔·阿卜允哈诺娃	159
	谁来恢复男人的力量 ——苏联兴起“男科学”	〔苏〕《共青团真理报》	108
现代人 生 活	卸任总理——平民施密特	〔西德〕《电视报》	111
	在沙特阿拉伯亲王专机上当空姐 失去爱的一群 ——一个妇女体验“流浪”生活	〔美〕《国际航空新闻》 〔美〕《人民》杂志	114 118
儿 童 教 育	我怎样教育孩子	《苏联现代》杂志	122
	访列宁格勒“少年工读学校”	〔苏〕《星火》杂志	125
	爱的一课	〔美〕威廉·普卢默	128
	帮助身残儿童站起来 ——哈勒残疾人技术中学见闻	《民主德国评论》	132
情 报 与 间 谍	被人遗忘的间谍——弗里茨·科芬传奇	〔西德〕《时代》周报	134
	玩具飞机的风波	〔挪威〕《晚邮报》增刊	142
知 识	冰箱和电热炉的克星 ——自动冷却或加热的食品罐头	〔法〕《今日情况》	145
	漫话俄罗斯茶炊	〔苏〕《接班人》	148
小 品	帐篷——世界最大的屋顶	〔美〕《科学文摘》	150
	法国传统食品：图卢兹香肠	〔法〕《传统的烹调配方》	151
书 摘	黑暗中的信号		
	——国际刑警破获贩毒案	〔西德〕《国际刑警组织》	152
漫 画	(90)(91)		
其 他	最佳体操明星舒舒诺娃(11)		
	高加索地区的长寿之谜——乳清(27)		
	最贵重的沙发椅(37)		
	私人电话难禁(71)		
	体操最佳男选手科罗廖夫(85)		
封 面	以三千九百九十万美元拍卖成交的梵高名画《向日葵》		

日本公司的「用人之道」



朱金和译
〔日〕佐高信

“住友银行”、“野村证券”、“三菱电机”、“丸红”、“三泽之家”等各大公司是这样调动管理干部、青年人、中老年的积极性的。这是在拥有两百万失业者情况下的“用人之道”的最新秘诀。

三泽公司的沙丁鱼故事

“我迄今一直在考虑，既然有‘上税之道’、‘用财之道’之说，为什么就没有‘用人之道’这种说法呢？如果不能从公司内开除游荡闲人，我们这个时代就将成为企业亏本失败、无法生存的时代了。”

提出这种看法的是三泽之家公司人事部长三十七岁的石桥节夫。根据他的观点,每个企业大致由如下三种人组成:确属不可缺少的约占两成;以厂为家辛勤工作的约占六成;终日东游西荡、拖企业后腿的也占两成。

那么,怎样才能将每个人都变成人才呢?目前,所有企业都在绞尽脑汁,想方设法开创各种新的“用人之道”。

我到各家企业去实地调查了这些新颖的设想和办法。在用人之道方面,三泽之家公司总经理三泽千代治的想法尤为新奇独特。

三泽千代治常常提及一个鲶鱼的故事。据说在挪威捕捞沙丁鱼时,总是将捞获的沙丁鱼放入船上的鱼槽驶回渔港。倘使能将活的沙丁鱼带回去,就可高价出售,所以渔民们想方设法让它们活着回到渔港。可是这种努力总告失败,沙丁鱼中途多半死掉。然而,其中一艘渔船总能让沙丁鱼活着回去。该船船长视之为秘密,不让其他渔民参观船上的鱼槽。究竟有什么秘诀渔民们也不得而知。后来该船长过世了,渔民打开渔槽一看,原来里面放入了一条鲶鱼。

三泽讲完这个究竟有几分真实也无法知晓的故事后,作了如下说明:“鲶鱼进入鱼槽后,沙丁鱼发现这个陌生家伙,所以非常紧张,觉得本事不好,便左冲右突,这一来个个活蹦乱跳地回到渔港。鲶鱼不也一样吗?一进入盐水之中,它就痛苦不堪,便啪嗒啪嗒地四处游动。”

接着他又笑盈盈地补充说:“其实人的组织也同这道理一样,里面只要有一个喜欢嚷嚷的人,谁都会感到紧张,一紧张,就会生机勃勃嘛!”

三泽之家公司虽然迄今也经常中途聘用从业人员,但根据上述观点,从1985年起便从丰田、松下等公司引进几条常务、专务级的“大电气公司鲶鱼”。

“这么一来,大家不是全都触电发麻吗?”三泽笑着说道。

当然,放进去的不仅有“大鲶鱼”,还有“中鲶鱼”、“小鲶鱼”。

中途聘用的重点放在精干利索、思维敏捷的二十五岁至三十五岁之间的生力军上,由于从外部引进相异的另一种人,从而调动了内部人员的积极性。

野村公司允许冒险

日本社会迄今一直以和为贵，以风平浪静为好，从而导致企业缺乏活力。所以就要引进能打破这一潭死水和停滞不前局面的外来人。其实质便是允许冒险，奖励冒险。既然是冒险，当然就有可能失败。但不能因害怕失败而不去冒险。所以提高企业活力的第二种用人之道便是对有过一两次失败经历的人员不应搁置不用，也就是说，允许失败者东山再起。野村证券允许失败两次。只要第三次获胜，那么前两次失败就一笔勾销。

住友银行推行的“对脸上伤疤也既往不咎”与野村提出的“允许失败者东山再起”有异曲同工之处。现年七十四岁的会长矶田一郎常挂在嘴上说：“最不好的是因害怕失败而躺倒不干，”以此来激发职员的精神。

住友银行甚至有这种事情：对于失败的分店经理，不是采取降职办法，反而让其晋升为高级分店的经理，使之能奋发图强。野村证券和住友银行以其雇员干活拼命这一特点而著称于世。

1985年春天，在山种证券公司总经理 现年六十一岁的山崎富治的提议下，该公司产生了青年经理制度。每三个月一次直接向总经理就经营方面陈述提案和建议。

这种青年经理任期为一年。现在分店的青年人都能向青年经理反映意见，实际上他们的意见多半被采纳，所以大大提高了公司内部的活动力。因为比起向上司反映来，直接对兄长般的青年经理诉说，心情要轻松得多。

有些科长对外可称经理

位于爱知县丰桥市的本多电子公司根据总经理本多秋介的提议，将职员们人人喜欢的经理头衔授予了几名职员。该公司不断让可获利润的部门另立门庭，作为分店自负盈亏，该部门的负责人便为分店经理。现在该公司已有六家分店，比如进行陶器研究开发的本多陶器，制造大型鱼群探索器的本多工艺技术社等等。

这些经理大多四十岁左右，在本多电子公司这个正式组织中，或是

部长，或是科长，或是厂长，但各人的名片上都印有分店的经理头衔，而名片的反面，又都写着在本多电子公司的正式职称。据本多总经理说，实施这一制度以来，“职员们的表情都变了”。

理想工业公司因由著名相声演员、电视节目主持人田森主演的电视广告而家喻户晓，现在也采用与此相似的“生产管理经理制度”。

公司总经理羽山昇，在发明创造产生于个人一闪念之际这一哲学原理的启发之下，提倡“人人皆成功主义”（希望各有各的成功）。由总经理任命生产管理经理，这种经理在他所辖的商品范围内拥有和总经理同等权限。

生产管理经理根据所下达的课题任务情况，既有权录用人材，也有权自造预算。另外，在试制产品过程中，亦有权自由使用工厂部分设施。正因为实行了亦可称谓培养未来干部的这种生产管理经理制度，才生产出理想科学工业公司的拳头产品照相排版、光电印刷。

公司内部通用支票和年薪工资制

提拔型用人之道和独立核算型用人之道关系密切。京都制作所是一家制造自动包装机的公司。它不仅实行了完全独立核算事业部制度，甚至还引进公司内部通用支票制度。

该公司是生产录音磁带等物品包装机的。它认为要提高经营效率，必须加强公司所有人员的成本意识，为此八年前就引进了支票制度。

首先让各事业部科长定出年内的目标和预算，然后发给公司内部通用支票。他们用这种支票支付属下的各部门所必需的各种经费，包括工厂的电费乃至一支铅笔钱。

不仅仅物品，就是人也一样。比如某部门无论怎样精打细算，人手还是不够。在这种情况下，它必须开支票向其他部门借用人员。如果目标没能达到，那么该部门的管理人员将受罚被取消奖金。该公司管理部长远藤阳二这样说：“托福，这几年来公司业务蒸蒸日上，除了发给特别奖金外，甚至还招待公司全体人员去新加坡或夏威夷观光旅行。”

在待遇方面，制作领带的菱屋公司实行的年薪制尤为新奇独特。

菱屋公司总部设在大阪船场，总经理冈部武一打开话匣子，便要求别去和职业棒球队的年薪制作比较。他接着说：“本公司这种年薪制的

目的并非象职业棒球队那样，放在筛子上筛选淘汰。我们这种小企业为了能在低速成长的年头里生存下来，必须经常调动每个职员积极性，最可怕的是职员为惰性所冲垮。所以，我们提高三十岁左右精力旺盛的职员的报酬。为了防止人材外流，还采用了年薪制。”

公司总人数约三百六十人。只有四年工龄以上者才能享受这种制度。因为不足四年工龄者，难以给予评价。

该公司由每七人组成一个销售单位，每个小组的销售目标为三亿日元，而年薪则根据该小组的销售成绩而定。

这种评定年薪工作三年前就开始了，采取职员和财务、营业、人事等各部门负责人（一般为公司常务）进行协商的办法。据说这样一来，还加强了干部和职员之间的交流。

大阪的泉州银行四年前对部长、分店经理实施了年薪制，该银行也说：“由于实施了年薪制，银行内笼罩着一片紧张工作的气氛。”

给通过国家考试者发奖金

改善待遇型用人之道中还有巴洛士电子计算机公司的帮助进修制度。

该公司认为让每个新职员掌握新知识和新技术将有助于社会发展，便于四年前采用上述制度。该制度规定，当职员通过同自己业务有关的国家单项考试，获得资格时，公司将发放二十万日元的奖金。

制造系统中心科长镰田稔于三年前取得情报处理的技术士资格。他这样说道：“当拿到二十万日元时，心里确实高兴。这种制度使职员感到有奔头。再说，有无资格，顾客的信任程度也有所不同，所以影响可大啦！”镰田的名片上，头衔处印有“技术士”职称。在激烈的电子计算机竞争中，这将成为推销商品的有力武器。

尽管二十万日元金额微不足道，但仍有上述积极的“副作用”，为此巴洛士公司进一步采取措施，每月发给资格取得者一万日元至三万日元不等的津贴。另外，据说只要学习的内容有助于工作，不问是去学校攻读，还是函授教育，如能取得修完课程的认可书，学费的七成将由公司负担。巴洛士总公司设在美国，其在日企业的职员已达二千七百人之多，如今职员半数都已取得某种资格。

松下的“多到外面走走”制度

这种用人之道并不适用于全体职员，却能调动某些特殊部门的职员的积极性。不妨说这是一种“放养型用人之道”。这是松下电器公司所实行的制度。

该公司高频音响事业部和普通音响事业部所属的音响产品事业总部，为了使设计人员能收集到第一手信息和实际感受，便在东京赤坂的公寓大楼里开设一家独立事务所。这就是东京音响大舞台。

所谓音响大舞台，实际是音响设计大舞台的简称，是为了从事音乐方面的技术人员直接感受市场变化而开设的。

音响产品的主要消费者多半是不到三十岁的青年。为了亲身体验他们的气息，设计人员特地从大阪赶来，在东京滞留一个月光景。

那么究竟干些什么呢？他们不是去轰动一时的荒诞剧小剧场，就是去青年云集的爵士乐乐座或餐厅，倾听征求在那儿的青年和演出事务计划者的意见。而且，该公司有的设计人员经常打台球打到深夜两点。青年人现在为何热衷于打台球？他们是想了解青年们最根本性的要求和希望，并使之商品化。

根据松下公司的细山雅一和小林义和透露，在收录机上安装电话这一新产品就是从同青年的接触中得到启示而研制出来的。

他们说：“现在的青年人房间里必备一台收录机，而且还希望在自己的房间里装上一台自己专用的电话。为此，我们便研制了将电话装在收录机上的新产品，当然还配上专为外出时的自动录音装置。”

体力测试决定退休时间

黑川建设公司实行的是自己独特的“肉体年龄检查”制度，即每年春天对全公司三百五十名人员进行身体检查。通过六个项目来测定体力，比如臂力、敏捷性、耐久力等。其结果用最上级、上级、中级、初级这四个等级来体现。

六十岁人员如被评定为最上级或上级，退休时间可延长三年，倘为中级，可延长两年。但初级者将仍按原年龄退休。目前尚未退休人员中最高年龄者为七十三岁，他的名字叫若月久三。他是七层大楼的管理

人，上下楼皆不乘电梯，而且为了准备身体检查，每天还进行慢跑锻炼。

总经理黑川鸿当然也同样接受身体检查。目前状况，五十六岁的黑川为最上级。他这样说道：“能否工作，与实际年龄无关，只要身体一直在动，大脑的机能也就不会衰退。既然如此，一律六十岁退休，这是很不合理的。”

该公司的电梯上张贴着如下告示：

“动物能活到各自成长期的五倍，人类二十五岁之前为成长期，所以未到一百二十五岁就离开人间，这不能不看做是一种自杀行为。让我们一起来消灭负分，尽其天年吧！”

具体测试内容还有握力、垂直跳等，但对高龄者来说，最难的要算后者了。

现有二十名年过六十的公司人员在这次测试中取得中级以上级别，故继续上班工作。公司全体人员中中级以下者约占百分之四十。其中新来人员反而占大多数。

据说开始进行这种测试时，很多人不满地大发牢骚：“为什么非要进行这玩意儿呢？！”但一些快到六十临近退休的职员却因只要身体健康就能一直干下去，所以个个喜形于色。这样一来，职员就对公司产生了一种信任感，而且全公司出现了注意健康的热潮。最近，也没人再对这种测试说三道四了。关于年过六十的待遇问题，只要能在这种测试中取得中级以上，提薪办法一切照旧。

三菱公司的“金色计划”

所谓金色计划，即公司人员在离退休还有五年的时候，夫妻双双到公司参加两天的集训班，来设计描绘退休后的生活。

每年五月至六月，选择年满五十五岁的从业人员，由夫人陪伴参加集训班。这项活动的一个内容是让参加集训的人填写一份退休后一天生活的标准安排。然而，一般情况是，做丈夫的往往无从下笔，或者只写看报、散步。

接着，又请集训人员观看电影《二十一世纪的老人们》，向他们展示形形色色的老人生活。还邀请一些退休后无职业者来介绍一下职员们全然不知的生活方式。

晚上举行舞会，喝喝葡萄酒，跳跳舞。说起来可谓是一种“第二次婚宴”。舞会结束后，请每对夫妇进入各自的房间。其目的是创造一个机会让夫妇俩畅谈未来生活。

翌日，做做整理体操，打打太极拳，以便恢复一下体力。最后再作些报告，谈谈老人病、饮食卫生、性生活、使用财产等方面的知识，集训班便到此结束。

中老年能否对未来毫不担忧而继续安心工作，解决好这一问题是调动中老年积极性的关键所在。从这一意义上来说，三菱公司实行的“金色计划”制度是一种可贵的尝试。

((日)《现代》杂志)

题图 俞佳庆

最佳体操明星舒舒诺娃

朱福源译

如果评选当今世界体操最佳女选手的话，那么多次荣获国际体操大赛女子全能金牌的苏联选手叶莲娜·舒舒诺娃是当之无愧的。

舒舒诺娃现年十八岁，身高一米四十六，体重四十一公斤。出身于列宁格勒的一个普通工人家庭。她胆子大、敢于做高难动作；对技术动作的要求接受快，掌握好。在训练比赛中放得开，情绪稳定。1983年当这个还是满脸稚气、年仅十四岁的姑娘第一次出现在全苏体操锦标赛上时，名将和裁判们都不把她放在眼里。岂料舒舒诺娃却一鸣惊人，夺得了这次比赛的女子全能冠军，使苏联体操界对她刮目相看。不久，舒舒诺娃被选入苏联国家体操队。

1985年是舒舒诺娃成绩卓著的一年，在第十二届“莫斯科新闻”杯国际体操邀请赛、赫尔辛基欧洲锦标赛、加拿大蒙特利尔第二十三届世界体操锦标赛上都获奖牌。去年8月在北京举行的第七届世界杯体操大赛上她夺得了全能、跳马、高低杠、自由体操四枚金牌。

现在舒舒诺娃正在刻苦地训练，决心在1988年的奥运会上争夺女子全能冠军。

((苏)《苏联体育报》)



美国最成功的企业家 ——IBM的竞争对手

[美]彼得·彼得

高文译

肯 尼思·奥尔森在美国虽然还没有成为家喻户晓的名字,但是可以称为美国企业史上最成功的企业家。在二十九年的时间内,他把“数据设备公司”从一无所有发展到年收入达七十六亿美元的企业。今天数据设备公司的规模已经大于亨利·福特去世时的福特汽车公司,大于安德鲁·卡内基脱手时的美国钢铁公司,也大于约翰·洛克菲勒退休时的美孚石油公司。因此《幸福》杂志认为他是美国最成功的企业家。

◁向IBM挑战▷

数据设备公司的主要营业对象是工程师和科学家,它的微型计算机改变了人们计算的方式。在数据设备公司发明微机以前,所有的电子计算机都是体积巨大的电脑主机,安装在专用中心,由电脑专家悉心照看,用来加工大批量数据。而数据设备公司推出的小型、坚固耐用而便宜的微机却使个人能使用电子计算机处理无数种类的日常事务。数据设备公司为个人计算机革命奠定了基础,而这场革命中的许多佼佼者都从数据设备公司的产品中得到技术启发。

今天,数据设备公司是最热门的电脑公司,在计算机网络的技术上遥遥领先。结果,数据设备公司正在从国际商用机器公司(IBM)的市场心脏部分挖去很大一部分业务。在过去一年中,它在办公室系列电脑设备方面抢走一批国际商用机器公司用户的订单,据摩根·斯坦利公司证券分析家穆拉托尔估计,这批订单价值为数惊人,达二十亿美元之巨。虽然数据设备公司的规模尚不及国际商用机器公司的六分之一,可

是证券分析家穆拉托尔称它为“国际商用机器公司二十年来最严重的挑战者”。

◇不尚浮华，勤于实干◇

对一个企业家来说，最难做到的是分散权力，不要大权独揽。奥尔森在数据设备公司的初期阶段，就注意分散职权。他制订了一套权力分散的组织机构，许多企业管理教科书都把数据设备公司用作典型实例而使之名声大振，这对它的业务发展大有帮助。

奥尔森似乎是个天生的产业巨人。他身材高大——大骨架，大脑袋，大脸盘。他的事业纵贯整部电脑发展史，但对自己作为工程师出身的“根”始终铭记在心，护照上“职业”栏内仍然填的是“工程师”。他脚上穿的还是那双邋邋的厚底鞋。奥尔森喜好实干，从中获得力量。他那不爱浮华虚夸的作风使他未能在企业界成为时髦的风云人物，但是数据设备公司则深深烙上他的印记，就如国际商用机器公司一度深受托马斯·沃森的影响一样。奥尔森和沃森都极富竞争性，而且精力充沛，他的下属可以被拖累垮。他和沃森都善于把难题简化，从而在复杂的企业世界中兴旺发展。但是当沃森使国际商用机器公司成为一个咄咄逼人的组织而视销售高于一切的时候，奥尔森却坚定不移地要数据设备公司集中力量开发新产品。奥尔森讲话充满简朴的警句格言，极为动人。数据设备公司的一位前人事股长丹尼斯·伯克现在正在写一部以他在数据设备公司的经历为基础的小说，他说：“我从来没有见过一个人在公司业务会议上谈那么多哲学。他谈得确实出色，会场里一片肃静，就象教堂一样。”

奥尔森夫妇生活俭朴，自己烧饭，管理花园，连粉刷墙壁都是自己动手。汽车还是1963年的产品。

◇谦逊是成功之道◇

奥尔森的办公室里陈列了一批电脑发展史的实物样品——这里挂一块记忆存储线路芯片，那里挂一块早期微型计算机底板——穿插着他的个人纪念品，例如：花卉照片以及划独木舟的图片。墙角立着一只爬在桦树干上的海狸标本，那是他的儿子的礼物。奥尔森心目中最重要

的显然不是微机芯片，而是他信奉的价值标准。

最近奥尔森在“次阿耶鲁”大学商学院学生讲话时，不能理解他的思想的学生们纷纷报以嘘声。他规劝那些学生要注意旧时学校里经常教导的笃义处世的信条：谦逊，温文，平和，整洁，自制，以及长时期的艰苦生活。他说，如果丢弃这些简朴思想，就很难学到新东西。

听了奥尔森的这些话，人们可能以为数据设备公司的气氛是很严厉僵硬的。其实却不然，那里的职工生活在一种奇特的、要求严格的管理方式之中。奥尔森是民主党人，在公司集体餐厅吃饭，听取工厂工人对产品缺点的意见。他为人富于同情心，对职工慷慨；有一个职员家庭发生变故后感情忧郁，他把自己的假日别墅借给他使用，而且批准他请假，工资照发。

可是他同时也是一个手段强硬的独裁者，1982年在一次公司集会上公然宣布把“劣等工作奖”授给四名他讨厌的经理。最近他命令数据设备公司二十四名高级职员到一个仓库去带上槌子和盖椎干一天拆包和搬运的劳动。

为了促使人们关心公司的大事，奥尔森征求下层职工的意见并把自己的想法提出来同大家交流。尽管奥尔森的管理技术有时看来有股疯狂劲，他经管的这家公司却赢得了“电脑行业绅士”的美名。他给推销员支付固定工资，理由是如果以佣金作基础，推销员就会向顾客推销超过其需要数量的设备。数据设备公司早在1962年就大力推行“公司内部机会均等”的措施；它提供异常优厚的福利，包括购买股票等等。数据设备公司就象大学一样开放和实话实说，而且机会众多。有人想到好主意就可以得到支持并且付诸试验和实现，人才有充分的流动机会和升迁机会。

◁小爱迪生▷

奥尔森于三十年代在康涅狄格州斯特拉特福长大，那个地区是全州的工业带。他的父亲设计工厂设备——一种制造汽车通用连接器（俗称“保安别针”）的机器——并保有若干项专利。后来他自己当了机器推销员，以劝说顾客勿买不需要的设备而闻名——奥尔森想在数据设备公司推销员中培养的就是这种态度。

第二次世界大战期间,奥尔森正上高中,他利用许多时间另在地下室里敲敲打打搞发明,在邻里间得了“小爱迪生”的美誉。他给各家免费修理收音机,用土造探测器为女朋友在海里寻找丢失的手表。奥尔森十四岁的时候,同弟弟斯坦利一起建了三管无线电台,竟出现在当地的广播网里,播送一首自编的歌曲,名叫《~~爱迪生~~的肉丸子》。

奥尔森在1944年参加海军以后,第一~~次~~接受~~电子学~~电子学课程的正式训练;等到1947年入马萨诸塞理工学院时他的才能~~很快~~就出类拔萃了。电子计算机时代刚刚开始,建造该学院第一台计算机的研究小组尽量吸收学生当助手。马萨诸塞理工学院正在钻研的计算机是和第一台数字大家伙的设计大不相同的。马萨诸塞理工学院的计算机系统原先计划用于一种飞行模拟器,它使用小型、快速、简单的线路以使之反应敏捷,操作者坐在键盘机前就能同这个系统进行某种原始型的对话,这台机子的绰号叫“昂贵的打字机”。

马萨诸塞理工学院电子计算机实验室领导人贾伊·福莱斯特教授说,奥尔森很快被承认是“第一流的实干工程师”。福莱斯特是奥尔森事业基础的三大良师之一,后来成为数据设备公司的董事并在该公司急剧发展的情况下帮助奥尔森制订恰当的战略。奥尔森这个人特别有自制力。他在老家认识了一位芬兰牧师的女儿伊娃丽莎,当时她是一名交换留学生。他在假期时随她去斯堪的纳维亚半岛,在一家瑞典的轴承工厂找了个电工活干,在这期间执著地追求她。

〈汽车间里创业〉

1957年,当国际商用机器公司的年收入首次达到十亿美元时,奥尔森同他在马萨诸塞理工学院的助手哈兰·安德逊筹建了数据设备公司。他们想制造半导体线路板和电子计算机,供工程师使用。当时奥尔森是少数几个内行的工程师,了解这类计算机设备——如监测科学实验或记录库存货单——比较简单,不需大型构架。奥尔森估计,如果他供应小型、简装、便宜的计算机,那么普通工程师都能够用得上,买得起。

就象二十年后硅谷的一些“车库创业者”(在自家车库里搞简陋的试验和生产,从而创业的人们)一样,数据设备公司也是从因陋就简、小

本经营开始的——风险资本七万美元，家里拉来一些家具、一张旧折叠式书桌，租了一家停业锯木厂的一间屋子，就算是公司了。几名“创业者”加上奥尔森的兄弟斯坦利，一起动手把数据设备公司的制造和销售全都担当起来。合伙人安德逊说，他们这家公司之所以能生存下来，主要靠奥尔森的节约和想方设法搞简化。他说：“奥尔森的点子层出不穷，可以把产品搞得又简单又便宜。”例如，用普通的塑料瓶盖来取代贵重绝缘器而毫不影响质量。他还认为，办公楼里最花钱的部件是门，所以数据设备公司里没有门，连厕所也没有门。

刚开张的时候，奥尔森只占数据设备公司百分之十三的股票，安德逊占百分之九，而哈佛大学教授乔治·多里奥特经营的一家波士顿风险投资公司占百分之七十七。多里奥特尽管在数据设备公司里占了压倒多数的股份，但他答应不插手数据设备公司的经营事务。他确实信守诺言，这作为一位风险资本家来说是难能可贵的。多里奥特成为奥尔森一生中的好友和第三位良师，他在八十七岁高龄时还认真地帮助奥尔森考虑选择接班人等棘手的重大问题。

◁引人注目的发展▷

奥尔森要求每一个高级职员从头到底负责一项产品的全过程——从生产、销售到利润一管到底。这个主意既简单又有效，连续十九年，年收入与利润增长率保持百分之三十。工程技术人员有机会独立开展活动，使他们的积极性大增，他们都象企业家一样行事，这使得经理中的一些平庸之辈站不住脚。

在十几年的时间里，随着数据设备公司那些具有企业家头脑的经理们不断推出新产品和开辟新市场。数据设备公司的成功招来了一批竞争者：到1970年，在微型计算机市场上竞争的共有七十多家厂家。但是谁也动摇不了数据设备公司在工程、科技顾客中的统治地位。国际商用机器公司后来也参加了这场争夺，1975年它进入了微机市场，它的对象集中于诸如保险公司等商界主顾，很快建立起同数据设备公司一样规模的微机业务。但是它也未能夺走数据设备公司的工程、科技顾客。