



意大利名牌的崛起

黄昌瑞 著

ITALY

中国发展出版社

名牌崛起的奥秘

蔡建国主编

**意大利
名牌的崛起**

黄昌瑞 著

中国发展出版社

图书在版编目(CIP)数据

意大利名牌的崛起/黄昌瑞著. —北京:中国发展出版社,1997. 1

(名牌崛起的奥秘)

ISBN 7-80087-251-3

I. 意…

I. 黄…

Ⅱ. 名牌-商品流通-经济战略-研究-意大利

Ⅳ. F735. 46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 19927 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码:100035 电话:66180781

国防科工委印刷厂印刷 各地新华书店经销

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 1 月第 1 次印刷

开本:1/32 787×1092mm 印张:7.625

字数:160 千字 印数:1—11000 册

定价:9.60 元

本社图书如有印装差错,可向发行部调换



罗马尼奥利集团董事长文琴佐·罗马尼奥利 (Vincenzo Romagnoli)，南京“意大利新世纪中心” (Nanchino 2000-The City of Italy Style) 的发起者

意大利经纪人罗姆·达尔米利奥女士 (ROSA DALMIGLIO) 在北京
黄昌瑞 摄



埃乌塞比公司总部





米兰时装博览会上时装表演

傅仙芬 摄



新型皮亚焦轻型
摩托车 (Piaggio)

黄昌瑞 摄



巴莱斯特拉厂 (Balestra
1882) 自动化生产金项链机

黄昌瑞 摄

· 前 言 ·

我于70年代初中意两国建交后不久就去罗马工作，三进三出，长达15年之久，先后任记者和首席记者，走遍了整个亚平宁半岛和西西里、撒丁等岛屿，采访了数十家大、中、小企业和各界人士。在驻意工作岁月中，我亲自目睹了意大利经济发展和人民生活水平改变的情况，尤其是它的对外贸易快速增长的情况，以及中小企业在其外贸中与国民经济中所占有的重要地位。我写此书的目的在于向国内读者、尤其是向国内企业界人士介绍意大利大、中、小企业如何重视技术进步，如何由手工操作到半自动化、自动化直至完全由电脑控制生产的发展过程，以及如何注重质量、降低成本和人员开支、提高产品竞争能力的经验。应该说，意大利企业重视扩大自己产品的销售网络、不断翻新其产品的花色品种、在激烈竞争的国际市场上独树一帜，成为世界畅销商品的成功经验是值得借鉴的。此书中，还介绍了中间商的作用、如何正确地从事中间商的业务活动以及如何加强中意经贸合作的途径等，为我国企业加强同意大利企业之

间的合作以及我国产品进一步打入国际市场提供了一些参考的实例和可借鉴之经验。

鉴于自己的水平有限，采访与收集的材料不够全面与深入，书中难免有错讹之处，诚恳希望读者批评指正。

作者

1996年6月

• 目 录 •

意大利何以跃居世界第六贸易大国	(1)
意大利商业特色	(11)
风靡世界的时装	(23)
征服五大洲的贝内通羊毛衫	(37)
誉满全球的金首饰	(45)
独占鳌头的皮革制品	(54)
女性爱不释手的丝袜	(63)
占领欧美市场的眼镜	(70)
式样日新月异的家具	(79)
千姿百态的灯具	(85)

迷人的威尼斯玻璃工艺	(90)
名扬世界的小提琴、钢琴	(96)
经久不衰的开胃酒、火腿、奶酪	(105)
畅销世界的大理石、花岗石石料	(118)
排污少又省油的菲亚特小汽车	(130)
轻型皮亚焦牌摩托车	(142)
既薄又轻的马尔切加利亚钢管	(147)
进入千家万户的电冰箱	(156)
意大利商人生意经	(164)
附 录	
意大利风俗	(191)
中国公司在意大利的经营方略	(204)
中意关系之前景	(217)

意大利何以 跃居世界第 六贸易大国

翻开欧洲地图，跃入人们眼帘的首先是像一只伸进地中海的皮靴的亚平宁半岛。西西里岛则宛如一只处在“射门”之态势的足球。由亚平宁半岛、西西里岛和其他岛屿组成的意大利，面积为30万平方公里，仅等于江苏省的3倍，人口比江苏省还少400余万，仅达5700万。然而，在战后50年中，这个资源匮乏的南欧国家，其经济和外贸获得了快速的发展，1994年国内生产总值达10146亿美元，外贸总额达3570亿美元，在西方世界仅次于美国、德国、日本、法国和英国，居第六位。意大利经济与外贸发展的态势，同其国土形似足球“射门”之姿态形成了一种巧合。

人们不会忘记，战后初期意大利人的生活并不富裕，正像意大利故事片《偷自行车的人》中所描写的那样，一辆自

行车对一个普通家庭来说就是一个“金饭碗”，有了它，就等于有了工作，一家人的生活就有了保障。第二次世界大战给意大利带来了严重的创伤，全国 1/3 的财富被毁，1/4 的铁路遭到破坏，公路被毁程度高达 35%，90% 的港口无法使用。1945 年意大利国民收入只有 1938 年的 55%。失业、贫穷的现象随处可见，大批无业者流向国外，寻求一条生路。

当我于 1971 年 6 月初次到意大利时，虽然意大利经济在 50 年代末、60 年代取得了“奇迹”般的快速发展后，但人民的生活尚不富裕，当时诸如清洁工人之类最底层劳动者的月工资只有 9 万里拉（折合人民币 360 元，合 144 美元）。普通意大利朋友请我吃饭时，多数是粗茶淡饭，有的甚至没有肉类荤菜。然而时隔 25 年后，在我结束第三个任期的 90 年代中期，意大利人的生活水平有了很大的提高。据世界银行公布的数字，1994 年意大利国内生产总值达 10146 亿美元，相当于 1960 年的 27 倍，等于 1982 年的 3 倍。按人口平均计算的国内生产总值 1993 年意大利达 19620 美元，为 1982 年的 2.86 倍，居世界第十七位，超过了新加坡、芬兰和英国。如果说在 50 年代一辆自行车是一个普通意大利人家庭的“金饭碗”，那么，到了 90 年代，意大利全国 2030 万个家庭中，拥有电冰箱的占 97%，拥有电视机的占 96.7%，拥有洗衣机的占 94%，拥有小轿车的占 76.5%，其中有两辆以上小轿车的家庭占 35%，这种比例在欧洲居首位（欧洲平均数为 20%）。此外，意大利全国 3/4 的家庭拥有自己的私人住房。从职工工资情况看，25 年中最低月薪也增到了 100 万里拉（合 600 多美元，现时的汇价），即提高了近 10 倍。

战后意大利经济恢复和发展的速度名列西方世界前茅。

1949年它的工业生产已超过了战前的水平。从1951年到1971年，按不变价格计算，它的国内生产总值增长了1.84倍，工业生产增长了近3倍，增长速度仅低于日本，超过了美国和德国。1976~1985年的10年中，意大利国内生产总值平均增长率达3.1%，1986~1993年的7年中，虽然有所下降，但仍达2%，超过了大多数西方国家。意大利经济发展速度在战后比其他西方国家快的原因有三个：一是实行开放性的经济，利用外资，吸引国外先进的技术，不断提高自己的产品的竞争能力；二是积极参加欧共体的建设，引进竞争机制，开放国内市场，同时到欧洲市场和世界市场上去竞争；三是根据国情，发挥自己的优势，大力发展围绕衣、食、住、行的传统行业，推出大批名牌产品，在国际市场上独树一帜。

众所周知，战后不久，意大利就接受了“马歇尔计划”的16亿多美元的援助。意大利接受美援的目的有三个：一是为了改变自己的战败国的地位，通过接受美援以便在国际事务中获得平等的地位；二是利用美援恢复和发展经济；三是利用“马歇尔计划”所成立的机构，促进欧洲经济的合作，为日后建立欧洲共同体打下基础。“马歇尔计划”拨款中40%给了意大利电力集团，35%拨给了菲亚特汽车制造公司，约20%给了芬西德公司和法尔克钢铁公司。大企业利用这些资金，更新设备，引进先进的技术，大大提高了生产率。例如，1960年以来，意大利先后从美国和德国引进了25条高压造型流水线，完成对本国铸造业的技术改造，使之达到世界先进水平。从70年代起，菲亚特公司等企业，又不断从国外引进电子计算机和机器人，使意大利在安装使用机器人和机械手方面仅次于美国、日本、瑞典和德国，在资本主义世界居

第五位。菲亚特集团取得了巨大的发展，先后并吞了国内兰恰、阿尔法·罗米欧和其他汽车制造厂，成了国内惟一的生产汽车的大集团。由于它采用了大批机器人和机械手，职工人数从 34 万减少到 22 万，它生产的体积小、又省油、排污又少的菲亚特一号小轿车，在欧洲市场上销售量数年居首位。

欧洲共同体的成立，不仅为意大利扩大了市场，增加了同其他成员国之间的贸易，而且还使意大利获得了各种优惠的贷款和补贴，为经济快速发展创造了有利的条件，同时，它的过剩劳力还可以流向其他成员国，增加了侨汇收入。欧共同体成立的头 10 年，即 1958 年至 1968 年，意大利国内生产总值从 419 亿美元增到 716 亿美元，年均增长率为 5.5%，这是战后其经济发展速度最快的 10 年。因此，意大利在英国加入欧共同体之前曾前去现身说法地说服，指出加入欧共同体的好处。意大利加入欧共同体后的 36 年中，国内生产总值增长了 24 倍。目前，意大利外贸进出口额的 55%~57% 仍是同欧洲联盟进行的，由此可见，欧盟对意大利是十分重要的。

意大利是个资源贫乏的国家，它所需要的能源的 80% 和工业原料的绝大部分依赖从国外进口，因此，它必须大力发展对外出口，以换取大量的外汇，从国外购买原材料和能源。意大利的工业可以说是典型的以加工工业为主体。意大利所需的石油约 70% 来自中东北非国家，天然气来自俄罗斯（每年 133 亿立方米）、阿尔及利亚（每年 115 亿立方米）和荷兰（每年 45 亿立方米），此外，还进口牛、羊、猪皮、棉花、大理石、花岗石、坯绸、黄金、银、钢材、木材等工业用原材料，出口产品主要有时装、金银首饰、皮革制品、眼镜、丝袜、食品、家用电器、灯具、家具、石材、瓷砖、水龙头、日

用塑料器具、机器设备、小汽车、卡车、拖拉机等。

意大利全国 33 万个工业企业中，就业人员不足 100 人的小企业占 99% 以上，就业人数在 500 人以上大企业只有 1000 来个。意大利出口产品中一半以上是由中小企业来完成的，因此，中小企业在意大利经济和对外贸易中起着举足轻重的作用。意大利出口商品的一大特色是既出口最终产品，又出口生产和加工最终产品的机器设备，因此，机器设备的出口始终是意大利对外贸易中的支柱。从 1981~1993 年的 13 年中，意大利机器设备的出口额从 108 亿美元增到 359 亿美元，增加了 3.3 倍，外贸顺差也从 65 亿美元增到 202 亿美元，增加 3 倍以上。这是意大利创外汇的第一个大部类。

众所周知，意大利是世界第四大机床出口国。它所生产的机床一半以上供出口。意大利生产的机床的特点是：技术先进，灵敏度高，容易革新，尤其适用于中小企业。意大利生产的食品加工机械、冰激凌生产机器、皮革加工机器、纺织机械设备、服装和丝袜生产机器，以及金银首饰加工生产机器、大理石和花岗石开采与加工机械设备等都属世界一流水平。另外，薄壁钢管加工机械设备、烟草加工机器、水龙头生产机器也都居世界前列。在能源领域，意大利的技术也相当先进，不仅能制造适用于煤炭、石油、地热、天然气等燃料发电的设备，还能生产利用风能、太阳能和城市垃圾的发电设备。意大利制造的大型水轮发电机出口巴西、厄瓜多尔、秘鲁、哥伦比亚、希腊、菲律宾等国家。此外，意大利在开采和输送石油和天然气的技术也是属于世界第一流的。拉文纳地区海上天然气开采中心完全采用电脑控制、自动化开采的先进技术。工作人员只要在陆地上按动电键，指挥位

于亚得里亚海中的数 10 座天然气开采平台的生产，平台上没有一个人。举世闻名的阿尔及利亚—突尼斯—意大利天然气管道工程，长达 2500 公里，穿越地中海海底，是由意大利工程技术人员铺设的。不久前施工的从北非经过直布罗陀海峡海底通到欧洲的天然气管道工程，也是由意大利埃尼集团下属公司铺设和施工的。

意大利制造的汽车也很有特色，一种是载重量大的卡车与货车，供矿山、修筑堤坝或公路施工工地用，或者运载二三十吨重的大块大理石与花岗石之用，货车通常两节连运，长途运输货物；另一种是体积小、省油、排污少的家庭用小轿车，价廉物美，深受中下层人士的欢迎。此外，意大利制造的费拉里赛跑车以速度快、华丽而闻名世界。世界各国的阔老都以拥有这种豪华汽车来显示自己的富有。1993 年意大利汽车等交通工具出口额达 173 亿美元。

服装、纺织业是意大利出口创外汇的第二大部门。从 1981 年至 1991 年的 11 年中，该部门出口额从 75 亿美元增到 205 亿美元，增加了 1.75 倍。1991 年外贸顺差达 113 亿美元。1992 年经济衰退后，出口有所下降，1993 年出口额又恢复到 200 亿美元，外贸顺差增至 122 亿美元。

第三大出口创外汇的部门是制革、制鞋业。在 1981~1991 年间，出口额从 40 亿美元增到 93 亿美元，增加了 1.3 倍。1991 年顺差达 67 亿美元，1993 年顺差增至 70 亿美元，但出口额下降到 91 亿美元，这是由于里拉贬值的缘故。

意大利的家具遐迩闻名。1993 年出口额达 51 亿美元，外贸顺差为 25 亿美元，比上一年分别增加 21.5% 和 33%。

意大利是世界上最大的金银首饰和珠宝首饰的生产国与

消费国。意大利生产的金银首饰占世界产量的 1/5 以上，占欧洲产量的 2/3。意大利每年制作金银首饰所用的黄金达 400 吨，银 400 吨（不包括制作银器具的 900 吨），白金 10 吨，钻石 60 万克拉，珍珠 43 万莫梅（1 莫梅=3.75 克）。1994 年意大利金银首饰营业额达 87 亿美元，其中出口额达 43 亿多美元。

我在采访中发现，意大利许多名牌产品都是由中小企业生产的，而且这类名牌产品的产地都形成了生产中心或生产基地，例如制革制鞋业的基地集中在威尼托、托斯卡纳、马尔凯、伦巴第、坎帕尼亚等大区；金银首饰生产中心有阿雷佐、维琴察、瓦伦察三大城市；家具生产集中在威尼托、马尔凯、普里亚三个大区，玻璃器具集中在威尼斯市的穆拉诺（Murano）岛上；丝绸中心在科摩（Como）湖畔；纺织机械集中在米兰市一带；丝袜及其生产机械设备中心在布雷西亚（Brescia）市一带；针织品和服装生产中心在卡尔皮（Carpi）市；马丁尼开胃酒生产中心在都灵城郊；大理石和花岗石开采与加工中心及其机械设备制造厂集中在卡拉拉（Carrara）和罗马城郊蒂伏利镇（Tivoli）。

全国工、商、金融中心城市米兰（Milano）所在的伦巴第（Lombardia）大区，由于工农业都十分发达，历来是全国最大的出口商品基地，对此不足为奇。然而，像东北部的威尼托大区（Veneto）原来是个落后的农业区，但在战后 50 年中却跃居为全国第二大出口商品基地，超过了菲亚特汽车生产集团（Fiat）所在的皮埃蒙特大区（Piemonte），其经验值得重视。

威尼托大区面积只有 1.8 万平方公里，在全国 20 个大区

中居第九位，人口 441 万，只占全国人口的 7.7%。这个大区划分为 7 个省，首府设在威尼斯市 (Venezia)。全区山地和丘陵占 54%，其余是平原。在历史上，这个大区的工、商业都十分发达，著名的威尼斯商人和旅行家马可·波罗 (Marco Polo) 以及举世闻名的莎士比亚的名剧《罗米欧与朱丽叶》的主人翁都诞生在那里。不过，在 500 年前美洲大陆发现后，直至本世纪 40 年代，威尼托大区却沦为落后的农业区。由于人民生活贫困，大批人找不到职业与工作，被迫背井离乡，移居南、北美洲和澳大利亚，寻找一条生路。

从 50 年代后期起，威尼托大区的经济出现了转机，一批大中小企业开始崛起。起初，它们只为邻近的工业发达的伦巴第大区和德国南部的大企业提供半成品或生产零部件，经过一段时间的经验与资金的积累之后，逐步开始改进生产和加工程序，进行半自动化、自动化的生产，产品不断规范化。随着销售量的不断扩大，知名度不断提高，最终涌现出了一大批名牌产品，可以说名牌产品应运而生，一批著名企业家也脱颖而出。诸如眼镜大王莱奥纳多·德尔韦基奥 (Leonardo Del Vecchio)、时髦皮鞋生产大老板路易吉诺·罗西 (Luigino Rossi)、贝内通 (Benetton) 家族四兄妹、摩托车老板伊瓦诺·贝焦 (Ivano Beggio) 等是他们的代表人物。威尼托大区也成了全国第三大工业区 (仅次于伦巴第和皮埃蒙特两个大区) 和第二大商品出口基地，1993 年出口额达 228 亿美元，占全国出口总额的 13.5%。

威尼托大区平均 14.7 人就拥有一个企业，全区产品的 60% 供出口。该大区蒙特贝卢纳镇 (Montebelluna) 每年生产 470 万双滑冰鞋，占世界产量的 65% 以上，那里制作的滑雪

后休息穿的便鞋也占世界产量的 65%。此地生产的摩托车比赛用的鞋占世界产量的 80%，登山鞋占欧洲产量的 62%，自行车比赛时用的鞋占意大利全国产量的 60%。足球明星罗伯特·巴乔 (Roberto Baggio) 穿的足球鞋，多次在国际和欧洲滑雪比赛中夺魁的意大利著名的滑雪运动员阿尔贝托·通巴 (Alberto Tomba) 所穿的滑雪鞋，世界网球明星鲍里斯·贝克尔 (Boris Becker) 和詹妮弗·卡普里亚蒂 (Jennifer Capriati) 的全套网球用具，以及曾在冬季奥运会上获得金牌的乌克兰运动员巴朱尔 (Bajul) 所穿的滑冰鞋都是威尼托大区的名牌产品。由此可见，威尼托大区可称得上是生产体育运动鞋与服装的王国。

威尼托大区还是名牌服装的生产基地，著名的公司企业有以生产羊毛衫、毛衣、便装为主的贝内通公司 (Benetton)，以生产毛、棉、丝绸时装而闻名的马尔佐托公司 (Marzotto)，以生产古式服装、剪裁得体、做工精细而闻名的贝尔维斯特公司 (Belvest) 等。这个大区服装年出口额达 90 多亿美元。

威尼托大区其他名牌产品还有：卢克斯奥蒂卡 (Luxottica) 公司生产的各种眼镜 (包括视力眼镜和太阳镜等)，斯特拉 (Stra) 镇一带生产的时髦皮鞋，维琴察市生产的金银首饰，阿普里利亚公司 (Aprilia) 生产的摩托车 (打败了日本同类产品，年营业额达 2.3 亿美元)，雷维内镇 (Revine) 一带生产的葡萄酒，贝里科埃乌加内奥镇 (Berico Euganeo) 一带产的火腿，科内利亚诺 (Conegliano) 地区生产的红葡萄酒，阿西亚戈镇 (Asiago) 山民生产的奶酪以及波河颗粒奶酪、普罗沃罗内—瓦尔帕达纳奶酪、蒙达尼奶酪、达雷焦奶酪等各具特色，遐迩闻名。此外，维亚洛内纳诺牌 (Vialone Nano) 大

米（颗粒小、呈圆形、粘性强、耐煮，做成米饭，香味扑鼻），维罗纳（Verona）一带的菊苣、水果、蔬菜等产品也非常出名。威尼托大区是全国第二大水果产地，而且大批出口。

由于威尼托大区名牌产品多，出口数量又大，收入也高，人民生活迅速改善。1993年，该大区每个家庭平均月收入达2300美元，居全国20个大区的首位。这个大区的生产总值已超过德国富裕的巴伐利亚州，人均收入则接近荷兰。

我在威尼托大区采访过眼镜厂、家具厂、时髦皮鞋厂、金银首饰厂、灯具和玻璃器具厂、钢琴厂、葡萄酒厂以及其他企业，本书将详细介绍其发展史、先进的生产技术和经营管理方法。

总之，意大利过去由于资源匮乏、经济落后、社会问题严重，一度被人们称之为“欧洲病夫”，今天，它却跃居为世界第六大工业国家和贸易国家，它的经济发展的成功经验，尤其像威尼托大区那些外向型企业的成功经验，是值得借鉴的。

意大利 商业特色

意大利由于资源贫乏，工业所需要的原料和能源主要依赖从国外进口。它要想使国民经济得到发展，必须进口原料和能源，进行加工生产，制成成品后，再出口外销或者内销，因此，商业在其国民经济中占有十分重要的地位。以外贸为例，1972年至1994年的23年间，意大利进出口额从378亿美元增加到3570亿美元，增加了8倍多，外贸额始终占国内生产总值的1/3以上。意大利人善于经商，销售网点多，经营方式灵活，商品更新快，这是意大利商业的三大特色。为了促进销售，意大利每年还举办600多个博览会与展销会，可称得上是博览会之乡。

销售网点多 经营灵活

意大利全国共有商店140万家，平均每40人有一家商

店，居世界前列。其中批发商店 12 万多家，零售商店 87 万家，流动摊贩近 11 万家，中间商 28 万家，8000 多家租赁店。营业人员在 10 人以下小商店占 97%，其中绝大多数是夫妻店，因此，可以说夫妻店星罗棋布。

营业面积在 400 平方米以上的超级市场，全国只有 500 多家，在首都罗马不足 200 家。它们主要经销食品、大众化服装、化妆品、鞋类、文具以及其他日用百货。流动摊贩主要经销过时服装和鞋类、食品和蔬菜等。夫妻店多数经营单一商品，或者服装，或者日用百货，或者文具等。超级市场和大商店里商品售价固定，夫妻店中和流动摊贩上可以讨价还价。

久住罗马的人都知道，在繁华的威尼托大街和西班牙广场附近的商店里，商品售价昂贵，原因是那里出售的都是名牌商品，有瓦伦蒂诺、巴莱斯特拉等世界一流时装设计师设计的时装、化妆品和特鲁萨尔迪等人设计的皮包、皮衣等。那里是不允许讨价还价的，即使减价，幅度也很少。在罗马中心火车站附近的商店里，一般价格都比较低廉，有的也可以讨价还价。

罗马最大的超级市场名叫“伊佩尔蒙多”(Ipermondo)。这是音译，意译为“超世界”商场。这个名词的前缀“伊佩尔”借用于拉丁文，含义是“超越”。这个超级市场位于罗马市环城高速公路与罗马至那不勒斯高速公路的交接处。交通方便，而且“伊佩尔蒙多”几个大字十分显眼，招徕无数顾客。吸引顾客前去采购的更重要原因是那里的商品价廉物美。这家于 1992 年 10 月下旬开张的商店，占地面积 1.3 万平方米，营业面积为 9500 平方米，350 名职工，1994 年营业额达

14750 万美元，人均创值 46 万美元，日营业额达 37.5 万美元。生意如此兴隆，其原因有下面几个：

一是价廉物美。该商场行政管理部负责人萨尔瓦托雷·塞斯蒂托说，他们直接从生产厂家进货，减少了中间环节，因此，他们的商品售价比一般零售店便宜 20%~50%。例如，这个商店里出售的新鲜酸奶每盒价格低 20%~30%，肉鸡每只便宜 400 里拉（合人民币 2 元多），鸡蛋每个价低 36%，中低档皮鞋每双便宜 50%。

二是那里出售的食品、蔬菜、水果、海味等都非常新鲜，质量好，顾客可以随便挑选。在挑选蔬菜的地方，有塑料手套免费提供，女士们戴上手套，挑选蔬菜，既卫生，又干净。挑选好的蔬菜与水果，可用塑料袋包装好，再称重量，然后在出口处一起付款。这种服务在罗马是独家。在卖鱼类处，服务员免费提供刮鳞、破肚、除去内脏等服务。这在其他菜市场里也是少有的。

三是讲究信誉，次品可以随时调换，不用费口舌。

四是有一个可容纳 1000 辆小汽车的停车场，顾客停车时间不超过两小时，则不收费；商场外面还放有许多手推车，只要放 500 里拉一枚的硬币，即可拉走使用，离开之前将手推车送回，则可取回那枚硬币。这样既方便了顾客，又不会使手推车到处乱放。

此外，为了吸引顾客，该商场还定期给顾客各种优惠：例如，经常有一二种商品大削价出售，每月有一二次免费提供咖啡、小块香肠和小盒冰激凌等。

我在这个商场曾遇到几个熟人，他们每月到那里采购一次，每次购物价值达 1000 美元以上。这个商场出售的商品达

4.5 万种，其中食品超过 9400 种，服装、日用百货、音响产品、书籍等非食品商品达 3.5 万多种。1994 年共接待顾客 250 万人次。这是我在罗马见到的生意最兴隆的商场。

商品种类多，花色品种不断更新

意大利商品种类繁多，供顾客选择的余地很大。例如鞋类、服装，每年春秋两季，推出数百个新品种，连同旧的，达上千个品种。与之相配套的，皮包、手提包、领带、皮带、衬衫、头巾、眼镜等，也不断更新品种。还有家具、灯具、餐具等也不断推陈出新。

一般说，名牌时装和皮鞋价格昂贵，季节一过，削价出售，削价也可能相差数倍。通常在摊贩上出售的服装与皮鞋价格低廉。每年圣诞节、新年一过，商人已赚了大钱，为了减少资金积压，到了 1 月中旬，就开始削价大拍卖。这是一种生意经，因为意大利银行贷款利率比其他西方国家都要高，与其将货物积压受损失，还不如将钱存入银行拿利息划算。

意大利厂家推出新产品的质量优劣、价格高低都根据国家经济形势的发展与衰退、顾客的购买力大小而经常作调整。例如，1993 年意大利经济严重衰退，9 月中旬在米兰时装博览会上推出的 1994 年春季夏季时装华丽的极少，多数是既美观，又实用，价格还不是特别昂贵，正适合经济衰退形势下消费水平下降后人们的需要。

另外，意大利商人非常重视从中国这种发展中国家进口大批价廉物美的日用百货、服装、鞋袜、儿童玩具等商品，因为这些商品获得利润高，除了少数品种有配额限制之外，大

多数没有这种限制。不少商人是通过同中国做生意发了财的。

博览会的的作用

意大利每年举办大型博览会和商品展销会达 600 多个，观众总人数超过 700 万，直接和间接营业额约有 75 亿美元，尚不包括商业贸易合同营业额。

意大利全国 80% 中小企业均通过博览会推销自己的商品。全国企业通过博览会销售的产品营业额占其总营业额的 17%，其中中小企业和外向企业（产品外销）通过博览会销出的商品营业额占其总营业额的 25%~30%。意大利商品畅销世界，除了由于产品质量好、花色品种多等原因之外，还由于它拥有遍布世界的销售网和举办如此多的促销活动的博览会。

意大利的博览会分综合性和专业性两大类。最大的综合性博览会全国规模的有两个：一个是每年 4 月在米兰举行的春季博览会，另一个是每年 9 月在南方城市巴里举行的“东方博览会”（由于巴里临近中东地区，许多中东、北非阿拉伯国家前去参展，故得此名）。这两个博览会的展品包括工、农、手工、旅游和其他行业的产品以及各种机械设备。参展者为国内外厂商。

专业性博览会内容十分广泛，有春秋季节时装、纺织和建筑机械设备、机床、电子设备与技术、食品工业、航海技术与造船业、汽车工业、农业机械设备、大理石开采与加工技术设备、皮革制品与加工机械设备、金银首饰、厨房用品、洁具与卫生用品、家具、灯具、玻璃器皿、儿童书画、花卉苗

圃等。

博览会的地址分布很广，北方有米兰、都灵、热那亚、波洛尼亚、维罗纳、里米尼、摩德纳等城市，中部有罗马，南方有巴里等城市。全国工商、金融中心——米兰市，每年举办的博览会多达80个以上，几乎全年不断。波洛尼亚每年举办20个以上博览会，热那亚和维罗纳每年举办的博览会也在10个以上。最著名的专业性博览会有：米兰的时装、旅游、纺织机械等博览会，波洛尼亚的建筑材料、农机、皮革加工机械与制品、儿童书画等博览会，维罗纳的农业博览会，里米尼的食品工业博览会，比斯托亚的花卉苗圃博览会，卡拉拉的大理石博览会，罗马的圣诞礼物博览会等。

参加博览会展销，不仅能提高产品和生产厂家的知名度，有利于产品的推销，而且还能使厂家获得各种信息，包括自己产品在同行中的地位、市场需求的情况等。对于消费者来说，通过货比三家，可以买到价廉物美的商品。

意大利举办的综合性或专业性博览会，都印有介绍参展厂家、地址、电话等图文并茂的专册资料，供出售或赠送，为博览会之后的商业活动提供了方便。

中国一些厂家到意大利参加博览会存在两个问题：一是专业不对口，二是过分注重在展销期间出售小商品之类活动，“喧宾夺主”，带来不良后果。参展的商品处理时，宁愿吃点亏，也应卖给批发商或代理商，绝不能直接出售给顾客，以免冲击自己的商品市场。对于贵重商品在展销期间更不能削价处理，否则，破坏了自己的声誉，对日后销售极为不利。

1992年2月26日至3月1日在米兰举办的第12届米兰国际旅游博览会上，我看到了各国竞争异常激烈，开拓水上

旅游、文化旅游和体育旅游，增加冒险与好奇色彩，增进身心健康与文化知识是当时发展的趋势。从那届博览会上显示出的竞争形势看，意大利、西班牙等旅游业发达国家各自拿出绝招来招揽游客，例如，意大利利用纪念哥伦布发现美洲大陆 500 周年之际，吸引外国游客，还利用全国 41 个大型温泉疗养所及其周围的 20 万个床位、2252 个旅馆来接待疗养、休假游客。然而，意大利、西班牙等国家不仅面临法国等西欧国家的严重挑战，而且还面临加勒比海地区国家的强大攻势。我在博览会上看到委内瑞拉、古巴等国旅行社、航空公司利用本国本公司身材苗条、长得十分漂亮的姑娘当作活人广告，吸引观众和游客。她们身着紧身衣，模仿机器人进行各种动作表演，不管观众上前如何逗乐，她们的面部表情毫无变化。像奥地利、芬兰甚至德国等在旅游方面一向不太受人重视的国家，在这次博览会上也拿出了各自看家本领。奥地利一家公司让一对姿色绝妙的青年男女化装成 18 世纪的王公贵族，坐在展台里面接待顾客，背后墙上挂着一幅女王大型画像。另一家公司则让一位登山者在一堵仿造的悬崖峭壁上作攀登表演。芬兰的木匠则当场表演制造木头鞋，以此吸引观众。

1985 年 10 月下旬，我在波兰尼亚举办的第 21 届国际建筑业博览会上看到各种先进机械设备与建材。例如，建筑机械设备包括各种吊车、搬运车、电钻、刀具、测量仪等。吊车的铁臂由多节组成，多种用途；各种梯子由四五节组成，十分轻巧；意大利制造的手脚架，四方形，由数节接起来，安装简易，还有轮子，可以移动，十分方便。博览会上展出的一种小钢锯，一尺多长，像一根粗铁丝，上面有许多不规则

的小刺，既能锯钢条、木板和砖块，还能锯玻璃瓶、塑料板和瓷砖。另一种工具像钳子，上面安装有一把切割刀，能切割玻璃和瓷砖。

从建材方面看，这次博览会展出的草坪屋顶和沥青瓦片屋顶十分引人注目。草坪屋顶有两层很薄的能渗透水，但撕不破的化学纤维纸，两层化学纤维纸中间还夹有一层不怕压可起弹簧作用的弯曲的尼龙丝。在它们的上面铺盖泥土，在泥土上面种草种花。这种草坪屋顶的优点是能美化环境，使室内冬暖夏凉。沥青屋顶十分简单，由略比油毡厚一点的一小片一小片沥青瓦粘贴在屋顶上。这种瓦片由小沙粒、沥青、玻璃纤维、沥青和硅砂 5 层材料构成。在墙砖方面，有一种用木材加工后的下脚料同水泥混合制成的木质空心砖。它由粉碎成小块的木材下脚料制成，蜂窝眼很多，隔音和保温性能好，重量又轻，而且不吸水。在砌墙时，砖中空心处可以放入泡沫塑料，增强保温和隔音的性能，同时还可以注入钢筋水泥，加强墙壁的牢固性。据意大利厂家介绍，使用这种砖，不灌注水泥可造 5 层高的楼房，如果灌注钢筋水泥，则可造 21 层的高楼。

1995 年 6 月我从在皮亚琴察市举行的国际钮扣博览会上看到了数千种钮扣，大开眼界。大大小小的钮扣也随着时装的式样、款式与色彩的不断更新，不断推陈出新。为一套高雅的时装配上一套精美的钮扣，宛如“画龙点睛”，顿时会使这套时装增色添彩。意大利生产的钮扣也闻名世界，它只有 200 家工厂，就业人员 2000 名，钮扣业营业额却高达 2.8 亿美元，其中 52% 供出口。我在博览会上结识的一个老板名叫毛里齐奥·法布里 (Maurizio Fabbri)。他的工厂里有 5 名

职工，生产的钮扣和耳环十分别致，镀有金、银，或者以奥地利产的水晶石点缀、镶嵌为主，光彩夺目。每年生产 1300 个品种，其中更新 40 个品种，客户有 500 家，年营业额达 37 万美元，产品大量出口。从这次博览会上看到今明两年世界钮扣发展趋势是以正宗产品的本色为主体，仿珍珠和动物角、仿骨和厄瓜多尔棕榈核等制作的钮扣色彩缤纷，主流则是中性的浅紫色。

欧洲最大批发中心和水果蔬菜拍卖行

波洛尼亚商品批发中心离城 10 公里，建于 1977 年，占地面积 100 万平方米。其中有 40 幢仓库兼商品批发店大楼，中间还有一幢行政大楼和一幢用作饭店的 16 世纪古建筑，面积共为 45 万平方米，另外 55 万平方米为停车场、草坪和马路。

在这个批发中心从事商业活动的公司企业共有约 480 家，其中服装、时装、鞋类业 248 家，家用电器、体育用品、玩具等商品 42 家，技术设备 45 家，家具与室内装饰 10 家，仓库管理 28 家，银行、商业服务社、邮局、饭店、旅行社、保险公司、货运、维修、会议室、出租汽车站等服务公司共 104 家。

这个批发中心建筑设计合理：行政大楼位于中心，呈长方形，里面设有管理人员办公室、电视监视室、商业人员活动室（包括会议室、业务洽谈室、商品展览室）以及各种服务设施（包括银行、邮局、旅行社、保险公司等）。行政大楼两侧各有 20 幢仓库兼批发商店。这 40 幢大楼的正面为商品

陈列橱窗和批发商店营业部，背面是仓库进货门，卡车可直接开入，后面进货，前面经销。仓库采用电脑设备，能及时掌握商品销售与库存情况，这对决定以后的经营方针和进货是十分重要的。

由于这个批发中心位于高速公路交叉处，离机场又近，交通十分方便。这个批发中心规模大，商品种类多，名气大，生意十分兴隆，而开支又是集体分担，各家所占份额很低，因此，批发商们获益匪浅。这类批发中心在米兰、佛罗伦萨、罗马等城市的郊区都有，大大促进了商业流动。

人们熟知的是古董与名画的拍卖，或者历史名人的遗物拍卖，近年来兴起的还有世界著名的运动员的奖牌拍卖，却不知世上还有水果蔬菜拍卖行。1995年7月下旬，我采访了坐落在波罗尼亚远郊阿尔泰多（Altedo）镇上的阿斯塔（Asta）水果蔬菜拍卖行，大开眼界。

该拍卖行开张于1984年，占地面积10公顷，其中仓库、冷藏室、空调展示厅、拍卖成交室、办公室等建筑面积达3万平方米。21个冷藏室，包括4个低温冷藏室，可储存1万吨水果与蔬菜。拍卖水果和蔬菜的展示厅面积达8000平方米。这是目前欧洲规模最大的水果与蔬菜拍卖行。1994年该拍卖行营业额高达2300万美元。

“拍卖行有何优越性？”我开门见山地问其老板安东尼奥·菲奥雷拉（Antonio Fiorella）。他回答说：“好处很多，首先是使果农和菜农了解行情，不会被批发商（收购者）蓄意压价收购，同时也帮助产品数量不多的果农菜农能出售其产品，并卖个好价钱。对于批发商来说，则可以货比三家，能买到价格合适、受顾客欢迎的畅销货。买卖双方各得其所。”

他还说：“这类集中拍卖的做法，可以促进果农菜农改良品种，优质包装和细心装运，保持水果和蔬菜新鲜与不受损伤。”

据他介绍，拍卖行提供各种服务，包括冷藏、各种咨询和提供装水果与蔬菜的筐篮等，果菜存放时间在一两天之内不收费，筐篮子免费提供，在损坏或不退还时才按价赔偿。水果与蔬菜售价过低时，果农菜农可以将自己产品长期存放在那里的冷藏库内，等到价格回升时再出售。收购商买下水果与蔬菜后，也可以存放在那里一两个月，等到价格上涨走俏时再出售。送到该行拍卖的果农菜农共有 3000 多家，那里成交的水果蔬菜远销全国各地。该拍卖行只从所拍卖的水果蔬菜中提取每公斤最少 25 里拉，最多 150 里拉的服务费，如果出售水果蔬菜每公斤为 3000 里拉，服务费只占售价的 5%；草莓每公斤售价为 5000 里拉，服务费只占 3%。如果售价降至 2000 里拉或 1500 里拉，服务费比例就增到 7.5% 和 10%，有的甚至更高些。这样，就迫使农民种植高价格的产品、改良品种。

主人说，开拍卖行风险挺大，本地区有一两家合作社曾尝试过，结果失败了。他本人之所以成功，是由于他家已积累了四代人 100 多年经销水果与蔬菜的丰富经验。开拍卖行成功的关键在于掌握好水果与蔬菜的行情，既不能让价格过低，使果农菜农蒙受损失过大，又不能让价格过高，使商人无利可图，甚至也蒙受损失。在开盘拍卖时，由拍卖行标出每种水果与蔬菜的最高价格，然后逐渐往下降。在拍卖厅里，正面墙上挂着一块宛如钟表的大圆盘，指针顺时针方向转动，中央是个显示器，亮出标价，随着指针的转动，价格不断下落。收购商或代理所坐的 56 个席位上都安装有电钮，每个人

有一个密码代号，只要商人一按电钮，指针立即停止转动，这笔生意就算成交，价格就是圆盘上显示的。电脑立即记下所有数字，包括商品的代号、价格和商人的代号密码等。人们只知道生意已成交，但不知道谁买的、谁出售的。如果价格继续下跌，仍无人购买，拍卖行主持人立即停止出售此种产品，等到第二天继续出售，这样就保护了果农菜农的利益。

在主人的陪同下，我参观了水果蔬菜接收处、出售果菜展示厅、冷藏库和拍卖厅。在接收处，已包装好的一筐筐水果经过电脑过秤，贴上编号、品种、名称和密码数据后，送进展示厅；拍卖行的一名年轻工作人员在展示厅里抽查果菜的质量，是否在筐底做了手脚，以大充小、以次充好；然后，由拍卖行主持人和收购商巡视，他们暗自定下各种货物的最高与最低的价格或购买的价格，以便在拍卖时做到心中有数，很快成交。在拍卖室里，我看到一种优质李子开价为每公斤3180里拉，降至3135里拉时就成交了；而西瓜从每公斤500里拉降至158里拉时才成交。罗马市场上西瓜零售价为每公斤1000里拉。土豆从每公斤400里拉降至159里拉才成交。在两个小时内，水果和蔬菜成交量达261吨。

我在这个拍卖行里还看到了欧洲最大的冷藏库，每个面积达3500平方米。主人介绍说，该拍卖行非常重视采用先进的技术，目前正在安装的冷藏设备，可以使冷藏室中氧气含量降至1%，能使苹果处于“冬眠”状态，达到保存的最佳效果。

总而言之，我在意大利这么多年，目睹了意大利人怎样善于经营并有着丰富的经商经验的种种实例。我认为，有许多经验是值得效仿与借鉴的。

风靡世界的 时装

一些国家的总统夫人、皇亲国戚们纷纷到意大利定做或购买瓦伦蒂诺时装设计大师设计的名牌时装。瓦伦蒂诺居然在时装领域称霸达30年之久不衰，其中之奥秘究竟何在？！这个问题颇吸引人。我曾几次试图进行单独采访，但是，他的手下人都托故说他太忙了，婉言加以拒绝。这不能不说是一个很大的遗憾。然而，我并没有死心，经过一番努力，终于成功地采访了另一位著名时装设计师巴莱斯特拉和已经打入中国市场数年的“开司米皇后”比亚娇蒂（Laura Biagiotti）之丈夫姜尼·奇尼亚（Gianni Cigna，比亚娇蒂公司的董事长）。

雷纳托·巴莱斯特拉（Renato Balestra）当时63岁（1993年），在罗马市中心邻近西班牙广场自己开办的时装店里接见了我。他当时很想去中国进行时装表演，打入中国市场。他热情地接待了我，并详细介绍了自己的经历和成为世界一流时装设计大师的成功经验。

巴莱斯特拉是意大利十大著名时装设计师之一。他出生在一个建筑工程师家庭里，父母希望他能接班，但一个偶然的机，使他改变了自己的生活道路。有一次，一位大学女同学请他帮助设计服装，结果他设计的服装在校园里一鸣惊人。从此，他放弃了建筑专业，开始了他的服装设计生涯。巴莱斯特拉还擅长绘画、弹钢琴和舞台设计，这一切都为他成为杰出的时装设计师打下坚实的基础。他设计的时装曾获威尼斯“金狮”奖、卡普里岛（在那不勒斯海湾外侧）“蒂贝里奥”金奖以及其他奖。他设计的时装风靡美洲、中东和远东，尤其是在美国拥有一大批崇拜者。巴莱斯特拉不仅设计时装，还设计布料，并全部用自己设计的面料设计时装，这也是他的一大特色。

巴莱斯特拉认为自己的成功有四个因素：一是有一定的天赋，但不是主要的；二是具有职业才干，这是主要的；三是靠勤奋、苦干，作出大量的牺牲，放弃节假日休息，放弃与家人团聚等；四是到各国旅游，了解各国风情民俗，从中汲取营养，并提高本人的知名度，要想做到这一点，还需有个健康的身体。

巴莱斯特拉非常喜欢中国的艺术。他认为，中国的艺术与哲学犹如一片“竹林”，不会被雷电击倒。他打算在当年秋天去中国，探讨合作的具体途径。

当年的8月初，意大利的公司职员纷纷开始休假，而著名时装设计师劳拉·比亚娇蒂（Laura Biagiotti）公司却在加班加点。劳拉·比亚娇蒂出口公司设在罗马城东北17公里处的一座古堡里。从1980年起，比亚娇蒂就同她的丈夫姜尼·奇尼亚（董事长兼股东）与女儿拉维尼亚在那里居住和办公。

古堡经过数年整修后，既保持着庄严古朴的形象，又增添了空调、电话、传真机等现代化设施，既是舒适的宅院，又是现代化的办公处所。

当我驱车到达坐落在山丘上的古堡时，不巧比亚娇蒂外出，接待我的是她的丈夫姜尼·奇尼亚。他向我介绍了当年4月25日在北京举办的第二次比亚娇蒂时装表演的情景。

他兴奋地说，5年前，比亚娇蒂首次将意大利时装引进中国，抢在意大利著名时装设计师瓦伦蒂诺和费雷（Ferre）之前在中国北京举办了第一次时装表演。

我环视办公室，只见一面墙上挂满各种时装设计图，另一面摆着书架，书架上还有一个景泰蓝，这是比亚娇蒂当年在北京获得的“马可·波罗”奖，表彰她把开司米时装带回到其原料的故乡——中国，并为两国之间的友谊与合作做出了贡献。

比亚娇蒂的母亲曾在罗马开过高级时装店，这对女儿还有不大不小的影响，虽然她在大学念的专业是考古。奇尼亚本人原是医生。起初，他们夫妇为其他著名时装设计师制作高级时装，干了6年，在掌握了设计与销售“秘密”后，于1965年成立了比亚娇蒂公司，开始自己设计时装，几年后便名声鹊起。

奇尼亚说，比亚娇蒂设计的时装，尤其是女时装，用料考究，她喜欢选用纯棉、纯毛、亚麻等自然料，同时还擅长用开司米作各种各样的时装，深受顾客的欢迎。她设计的开司米时装盛销于欧美国家，因此，《纽约时报》称她为“开司米皇后”。

1985年，她的亚麻面料时装获得金色“L”称号，威尼斯

政府因她设计时装才华出众颁发给她“金狮奖”；1987年，她获得了意大利总统颁发的“爵士”勋章；1992年，她又在纽约获得了“本年度女士”奖。

现在，比亚娇蒂出口公司所经营的业务范围从经销男女时装、童装、牛仔裤扩大到眼镜、头巾、领带、皮鞋、化妆品、首饰、手提包、行李箱，甚至还经销高尔夫球系列（包括球鞋、球衣、球等），年营业额当时达2.5亿美元，该公司在世界各国，包括意大利本国共有500多个销售点。

“你们在事业上曾遇到什么样的困难？”我问道。“困难总是有的。”奇尼亚坦率地回答说，“以前，著名的时装设计师大多数是男的，要改变这种世俗观念，实在不容易。另外，获得成功时也会遇到困难，因为销售好，则意味着产量要增加，投入要增多，包括资金与劳力。夏天，别的企业停业休假，比亚娇蒂公司却要加班加点。生意兴隆，工作繁忙，家庭生活、孩子、个人业余爱好全都得放弃，这是一种牺牲。”

奇尼亚认为，比亚娇蒂出口公司之所以欣欣向荣，还因为经营有方。当时去北京举办第二次时装表演，邀请意大利记者跟随采访及其他开支总共达3亿里拉（约合20万美元）。然而，全世界134家报刊与电视台报道了这一活动，所有版面加起来，相当于15亿里拉（约合100万美元）的广告费，这就是说，以20万美元的代价，换得了100万美元的效果，这就是经营者的眼光。

他坦率地说，在举办这次时装表演之前，他曾请教了报刊和电视台的专家，并事先经过缜密的研究和讨论之后，才下决心这么干的。他认为，尽管当时世界经济不景气，但是，一旦经济复苏，将回掀起一场争购“比亚娇蒂”商品的热潮。

当时，比亚娇蒂时装正朝着“简单化、高质量和价格合理”三方面发展。所谓简单化，就是尽量减轻时装分量，时装式样尽可能简单。因为现在办公室里有关空调与暖气，冬暖夏凉，时装要能适应各种气候，要考虑一套时装能穿两个季节（因为当时世界经济正处于衰退之中）。另外还注意出口市场（国家）的气候情况，例如在日本，夏天气候潮湿，因此，不宜为日本人设计丝绸衬衫。

在此之前的1983年，我曾前往米兰专门采访了一家经营时髦女装的公司，探索意大利时髦女装产生的奥秘，受到了那家名叫巴尔巴拉布拉姆斯服装公司的老板米拉尼的热情接待。那家公司只有30名职工，每年销售2万套女装，当时年营业额为25亿里拉（合人民币300多万元）。

公司老板米拉尼介绍说，时装分冬装和夏装两大类，年年更换。夏装又可分白天穿、夜晚穿、华丽的和运动服4大类。根据不同的颜色搭配，又可以制成很多种款式相同颜色不同的时装。通常夏装式样在上一年9月1日之前定出，然后向零售商发定单，统计预购数量，进行市场预测，3个月内可以知道市场需求情况，但是，夏装要到下一年5月才投放市场销售。

如何定处女时装式样呢？米拉尼说，他能请到的时装设计师在意大利只属于三四流的，但他们同意大利第一二流时装设计师有着某种联系。当时第一流大设计师意大利有五六个，法国和美国也只有几个，日本也出现了一两个。正是这批世界第一流的时装设计大师，每年就冬、夏装的“题材”（及采用哪个国家、哪个时期）、式样（长或短等）、颜色（包括深色或浅色）、花纹（包括方格或菱形、粗细条纹或大花、

小花等图案)、采用什么布料(丝绸、亚麻或棉花等)作出决定,在此基础上,按个人的风格进行设计,这就形成了新的时装。

大设计师们经过讨论作出的有关时装的决定对外是保密的,但是,他们采取向自己部下“透露”消息的方式,在时装设计师这座“金字塔”(上层人数少、下层人数多)的范围内一级一级往下传。各级设计师又根据自己领会的精神,结合本人的风格,设计出带有个人风格的时装图案。裁缝师再根据这些图案,按“女模特儿”的身材制作成女装样品。

那家公司只负责设计时装和销售时装。同它合作的成衣工厂有15家,布料和时装式样都由公司提供,成品交给公司,成衣工厂只赚加工费。巴尔巴拉布拉斯公司在意大利属于中上等水平,在它之上还有2万家服装公司,在它之下有11万家公司。服装公司卖给零售商的服装价格实际上是批发价,只等于市场上售价的一半。时装一旦销路不好,就可能积压,而季节一过就可能成为处理品,会蒙受重大损失。因此,时装生意风险性也挺大的。

服装和纺织业在意大利外贸出口中属第二大重要部门,1981年至1991年的10年中,其出口额从75亿美元猛增到205亿美元,增加了1.73倍,1991年外贸顺差达113亿美元。在80年代初,意大利的服装出口在欧洲占首位。到90年代初,在欧共体的纺织服装业的营业额中,意大利占38.8%,出口占33.6%。1991~1992年世界服装贸易中,意大利占19.4%,仅次于香港,居世界第二位。意大利服装企业的就业人员不足40万。

意大利的时装之所以能风靡世界,是同它的悠久的历史

与历史分不开的，还由于它拥有约占世界 1/3 之多的世界一流时装设计大师（十来个），同时，还集中体现出它的纺织机械设备、印染技术和剪裁缝制工艺已达到了世界一流的水平。

“时装”一词在意大利语中最早出现在 16 世纪，含意为“一定时间内流行的服装”。因此，随着时间的消逝，时装也得不断更新。“服装”一词在意大利语中音译为“科斯图梅”（Costume），含意是在特定的国家，在一定的历史时期，或者在一定的条件下穿着的服饰。“服装”这个词在 18 世纪中叶才出现在文章中。西方一位社会学家曾这样精辟地概括“时装”与“服装”两个词之间的差别，他说：“时装是空间的模拟，服装是时间的模拟。”一位行家曾这样描述：人的身体宛如一座建筑物，时装设计师为他制作服装，给他进行打扮，因此，可以说，服装是设计师的文化修养与设计才干的综合体现。意大利设计师总是根据人体的身材，从立体角度设计服装，因此，意大利服装穿在身上，可以遮丑，胖者不显胖，瘦者更苗条，显得十分精神，即使驼背挺腹者，也能显示出其“立体美”。而中国设计的服装，只注意到平面的美，缺乏立体感，服装穿在身上容易下滑或溜肩，尤其是胸前靠近双肩之处以及后领的颈与肩交接处往往容易皱折，西服背后下面也容易外翘。这就是差距所在。

意大利的时装诞生于本世纪 50 年代初，当时有一批具有创作才干的时装设计师和裁缝，逐渐摆脱了法国时装的束缚，自成体系，一举获得了成功。自从那时以来，举世闻名的意大利时装设计大师有埃米利奥·普奇（1914~1992 年）、瓦伦蒂诺、马克思·马拉、阿尔马尼、费雷、巴莱斯特拉、克里齐亚、古奇、莫代内塞、比亚娇蒂和芬迪等。他们各自风格

独特，自成体系。例如，普奇设计的时装以色彩鲜艳为其特色，在50年代和60年代使美国人着迷。他设计的时装于1954年获得了“奥斯卡”时装奖，1955年还获得了佰丁阳光奖(Burdine's Sunshine Award)。巴莱斯特拉设计的女时装以色彩柔和、甜美而闻名。阿尔马尼设计的女时装赋有阳刚之气，具有男士风度，深受年轻人的喜爱。马拉和克里齐亚设计的时装注重市场销售，深受广大消费者的青睐。费雷设计的时装具有建筑式的风格。芬迪设计大师只设计裘皮服装。设计师萨切设计的全是现代派时装。

瓦伦蒂诺设计的时装面广，他不仅为贵妇设计高档华丽的时装，也为贫民百姓设计普通时装，既为成人设计，也为儿童设计，而且他不守旧，不断创新，因此，30年经久不衰。他说：“我的动力在于永远干，放下已做成的活，继续前进，而且永远充满热情。”他名扬世界后，仍不断从世界各国民族的传统中吸取营养，丰富自己的创作。他说，每次出国旅行归来，都会产生新的灵感，受到新的鼓舞。1993年，他在前往北京举办时装表演与展览前夕对记者们说：“中国古代时装有一些是非凡的，简直令人难以置信，它们为所有欧洲人所喜欢。现在中国人若能从中吸取营养，发扬光大，就能设计出成千上万种新风格时装。”

瓦伦蒂诺设计的时装风靡世界。在1985~1986年时装销售的黄金时代，他开设的一家时装店，每天销售额达12万美元。由于顾客太多，太拥挤，不得不派人把住门口，限制顾客入内。他设计的白色时装曾受到美国杰奎琳·肯尼迪的青睐。70年代，意大利总统利昂纳夫人常常穿着他设计的时装参加国事活动。目前，瓦伦蒂诺在国内外开设的服装店就业

人员总共达 7000 多人，其中最大的一个商店有雇员 156 人，是世界上最大的时装店。他设计的衬衫、短袖薄毛衣和牛仔裤已在中国南方生产，产品主要供应香港、台湾和新加坡市场。在天津已办有一家合资厂，每年生产 1 万套男装，其中 90% 供应南美洲。

意大利时装畅销世界的另一个原因还由于意大利拥有世界一流的印染技术。意大利布料的色彩鲜艳，品种繁多，颜色正而且不会退色。中国布料色彩不正，而且容易退色，原因是固定色彩的技术不过关。

应该说，在文艺复兴的发祥地（佛罗伦萨城和意大利工商、金融中心）米兰市举办时装表演活动、展销会与博览会，在文化古城罗马市中心广场——西班牙广场和纳伏纳广场举行时装表演，在旅游胜地——卡普里岛（高尔基曾在那里居住过多年）举办时装展览，在纽约、东京、巴黎等世界名城商业中心街道上开设时装展销店，让总统夫人和其他达官贵妇穿着时装参加各种重要活动，这一切都起着比广告宣传更大的作用，无疑更加提高了意大利时装的知名度，促进了时装的销售。

意大利这批世界第一流的时装设计师现在年龄大都已年过半百。那么，意大利时装设计师是否后继乏人呢？！我带着这个问题走访了著名的罗马时装服装学院。

该学院建于 1964 年，坐落在罗马城中的台伯河畔。学院设在一幢典雅的古楼里。

这所学院的创办人名叫罗萨娜·皮斯托莱塞。她是记者出身，又是时装设计师。60 年代，她曾任美国加利福尼亚大学讲师，讲授“服装历史”和“服装设计”，并在洛杉矶等地

举办过意大利时装、服饰、面料模式等展览。她创办罗马时装服装学院的宗旨是：培育时装领域内知识全面型的人才；不断深入探索时装和首饰的设计题材与技术，并为生产部门提供发展趋势的咨询；同世界各国进行经验与技术交流。

学院规定，只有高中毕业生，年满17周岁者才有资格报考。考试分笔试和口试两种。学院的培养目标是时装设计师、戏剧和电影电视服装设计、舞台设计师、广告与装潢设计师、面料与室内装修设计、金首饰设计师和模特等。不过，即使考上了，要想在这所学院求学也不大容易，因为每个学生每年要交学费530万里拉，如果加上临时加课（每门50万里拉），全年总共要交约800万里拉（约合5000多美元）的费用。无怪乎人们称这所学院为“贵族学院”。

学院秘书长、罗萨娜的女儿菲娅玛·兰扎拉热情地接待了我。她开门见山地介绍说：“本学院现有学生350人，其中20%是外国留学生，每年毕业的人数为80~90名。本学院的专业分4年、3年和2年三种学制。其中时装和服装设计专业为4年制；舞台设计、广告与装潢设计、金首饰设计均为3年学制。”

她在谈到学院师资时说，这所学校的教师全是大学讲师与教授。意大利著名时装设计师劳拉·比亚娇蒂、罗贝托·卡普奇等人都曾来校作过报告或举办讲座，意大利前总理安德列奥蒂和斯帕多利尼等政坛要人也曾来这里参加过重要活动。兰扎拉女士还说，该学院同英、美、法等国同类学院的不同之处在于有一半时间讲授文学艺术知识，包括意大利、法国、欧洲和世界服装史、图案史、艺术史等。而英、美、法等国的院校只传授时装设计技术，不讲授历史文化知识。

当时在罗马时装服装学院已进修两年的该校第一位中国留学生崔萍萍对我说，该学院讲授课程颇有独到之处。她举图案设计课为例，教师先将数十张白纸揉成纸团，然后在纸团上一一倒上颜料，颜料随着纸团的沟缝任意流淌，色彩明暗、深浅也不一样，随后将纸团一一打开，铺平，顿时可以看到千姿百态的色彩图像。学生只要根据这些自然形成的图像，有选择地加以取舍，再设计出自己的图案，其漂亮程度不言而喻。这种启迪式的教学方法可以说是世界上独一无二的。

此外，该学院还充分利用先进的科学技术来为设计图案服务。教师拿出一根羽毛，然后拿出10多张玻璃纸，让学生们用玻璃纸压在羽毛上进行描绘，第一张玻璃纸描绘羽毛边，第二张描绘羽毛主径，第三张描绘羽毛支叉，第四张描绘羽毛片，第五张描绘羽毛纹路……然后将它们放大、复印，再将玻璃纸进行各种重叠组合、复印、加色，所产生的图案效果令人惊奇。显然，现代化的复印机在这里起了重要的作用。

罗马时装服装学院还千方百计地为学生创造各种学习条件。该校图书馆里存有每年举办的著名时装设计师设计时装的表演录像，随时供学生们借看；该校还经常组织学生去现场观看在罗马、米兰和巴黎等地举办的时装表演，经常邀请著名时装设计师来学院举办讲座、召开座谈会等。在讲授面料设计课时，还让学生去非洲等地实地考察、采风。

设计时装既要体现民俗风情，又要充分发挥设计师的想象力。一般说，知识面越广、艺术修养越高，就越能设计出别具一格的时装。但是，如果对民俗风情过分熟悉，有时会形成一种无形的束缚，限制设计师的创新。崔萍萍曾有过这

种体会。她说，她根据老师要求设计的欧洲服饰，要比意大利和其他欧洲同学设计的漂亮，而他们设计的中国服饰，则比她自己设计的要美观。由此可见，处在一种“似了解非了解”的状况下，设计出的服饰反而最为漂亮和吸引人。所以，意大利一些时装设计师从中国服饰中吸取营养，设计出独特的时装图案，再用欧洲华丽的面料制作出来的时装，深受顾客青睐，其奥妙也就在于此。

在结束采访之前，我请兰扎拉女士谈谈时装发展的趋势及她对意、法、美等国时装流派的想法。她说，美国时装设计师的水平不及法国和意大利的时装设计师，意大利时装可穿性强，法国时装更多的是观赏性，也就是说其多数是展示艺术时装。不过，德国和西班牙的时装设计师在崛起。她认为，目前时装发展趋势是日趋严肃与简练，可穿性增强。当然，这同世界经济不景气相关。

米兰市内还有一所欧洲设计学院，成立于1966年，它诞生于意大利经济高速发展时期。该学院设有工业设计、绘刻制版、电脑制版、时装设计、首饰设计、广告传媒、专业摄影、室内装饰设计、布景设计等9个专业。共有学生3000多名，其中20%为外国留学生，来自34个国家。据该学院领导人介绍，该学院的教授办法是：第一年是教会学生思考问题、发挥想象力；第二年使学生掌握设计方法和工艺艺术；第三年完成具有一定难度的设计；第四年完成毕业设计。时装设计专业每年举办一次应届毕业生设计的时装表演活动。该院学生毕业设计作品曾多次在意大利和欧洲国家的设计比赛中获奖。该学院除在米兰设有总部之外，还在都灵、罗马和撒丁岛首府卡利亚里市设有三所分院，并在西班牙开设有首所

国外分院。

这所学院的宗旨是培养各行业的设计师，教学紧密联系社会，学院与企业保持密切的关系，学生也经常到企业参观，了解企业状况和设计工作的条件与环境。学生学习设计的范围很广，项目小的可以是一把钥匙，大的可以是一座城市。由于该学院培养的人才为社会所需要，而且供不应求，因此，该学院被誉为“设计师的摇篮”。

由于意大利时装畅销世界，假冒商品也日益猖獗。据国际反假冒商品委员会估计，每年世界假冒商品营业额高达1000亿美元，约占世界贸易额的10%。据Eurispes（欧洲缉查局）的报告说，意大利的假冒商品年营业额高达4.5亿美元，同台湾并列世界第二，仅次于泰国。据意大利财政警察中心的核心组缉查专家科拉比安基上尉和布卡雷利少校介绍，意大利假冒商品主要是冒充名牌货，以假乱真，售价略比真品低，却比实际同类产品价格高得很多。科拉比安基上尉举例说，瓦伦蒂诺名牌牛仔裤每条生产成本若为2万里拉，市场售价为10万里拉，利润为8万里拉，若扣除广告费等开支，实际利润只有4万里拉。而冒牌货每条售价为8万里拉，扣除生产成本费每条5000里拉，实际获得利润高达7万里拉以上。现在主要冒牌名商品是：瓦伦蒂诺、芬迪、阿尔马尼、米索尼和费雷的高档时装；特鲁萨尔迪设计的皮包、皮衣等皮革制品以及米索尼的皮革制品；还有名牌香水、丝绸品、牛仔裤和手表等。仅1990~1992年间，意大利被起诉的假冒商品案就达2566起。而假冒最多的是意大利北方和中部地区。

科拉比安基上尉说：“正宗产品的生产厂家在市场上发现有假冒商品后，立即派人跟踪追查，有人雇用私人侦探。调

查到一定程度后提出控告，财政警察再立案侦查。不过，也有相当多的情况是在检查税务时发现的，即从商标制作者的数额与产品生产厂家的金额不吻合而发现问题。”他还说：“我们曾查出有的假冒商品是黑社会组织——那不勒斯地区的卡莫拉组织的工厂生产的，当然，更多的假冒商品是投机商干的。”

“投机商怎样以假货冒充真品的呢？”我好奇地追问。他回答说，投机商有时用质量不低的产品冒充正品，例如用2/5的假冒商品掺和出售，将替换下的正宗商品留在仓库里，这样可以鱼目混珠。这么做，从商品的发票中是难以发现问题的。尽管意大利的法律比较完善，对假冒商品的生产者和销售者有可能判处1至5年的徒刑，惩罚是严厉的，但总有人要冒险。据报道，假冒商品使美国13万人失去工作，使欧洲数万人失业。

征服五大洲的 贝内通羊毛衫

无论在罗马、巴黎、伦敦的繁华街道上，还是在纽约、东京的商业区，人们总会遇上贝内通（Benetton）四兄妹开的商店。30年前，贝内通集团以生产色泽鲜艳的羊毛衫起家，而今天，它每年推出5000种新式样的羊毛衫、马球衫、牛仔裤及上衣和供男女老少选择的各种便服，在世界近120个国家的7000个商店里出售。1994年营业额达27880亿里拉（合17.4亿美元），纯利润达2100亿里拉（合1.3亿美元）。按6300名雇员平均计算，每人创产值27.6万美元，创利润2万美元。经济效益之高，在同行业中是少有的。丰富多彩的贝内通羊毛衫、马球衫、牛仔裤征服了世界上各阶层人士。从摩洛哥王妃卡罗琳到意大利电影明星兼摄影师索菲亚·罗兰的儿子们，从法国著名女演员凯瑟琳·德娜芙和美国女明星简·方达到追逐时髦的青年们，无不以身穿贝内通服装为荣。贝内通服装已成了一种国际性概念。

贝内通集团诞生于1965年，由长兄卢恰诺·贝内通(Luciano benetton)和妹妹(老二)朱丽娅娜(Giuliana)两人合伙，在意大利东北部特雷维索附近的蓬扎诺镇开了一家羊毛衫厂起家。当时，厂里只有一台经过改装的旧织袜机。兄妹俩就用这台旧设备，采用质量高的安哥拉羊毛作为原料，织出了色泽鲜艳的羊毛衫，压倒了当时流行的紫红色、深蓝色和灰色的羊毛衫，一举获得了成功。从此，贝内通羊毛衫开始在全国流行。四年后，贝内通兄妹添置了一台电子计算机，使生产和销售都更上了一层楼。1978年，三弟吉尔贝托(Gilberto)和四弟卡洛(Carlo)一起入伙加盟，贝内通集团的实力大增，四兄妹不仅控制了国内羊毛衫市场，而且开始走向世界。到80年代初，每个工人平均年产值已从建厂初期的5万美元猛增到22.5万美元，贝内通商店也以平均每年增加250个的速度增长，几乎每天都有一家贝内通的商店在欧洲大陆、美国、日本、南非、冰岛、以色列、黎巴嫩等地开张。意大利国内的8家工厂和法国、英国的分厂将产品源源不断地运往世界各地的贝内通商店。

80年代以来，贝内通集团不断采用先进技术、扩大生产能力，先后在特雷维索市附近的卡斯特雷泰镇建造了生产纯毛服装的工厂(1986年建成)与年产羊毛衫和其他服装2000万件的新厂房(4万平方米，1993年投产)以及生产纯棉产品的新厂(另4万平方米，1995年末投产)，还建成了一个发货中心(采用机器人之类先进技术，1982年建成)。这个发货中心技术设备非常先进，全部自动化，在24小时之内，可以发货800批，共3万箱服装。在短短的12天时间中，可以将货物送到贝内通集团在世界上约120个国家中7000家商店

的任何一家店中，其效率之高实在惊人！该集团外运货物中，53%通过铁路运输，25%海运，其余部分为公路运输。公路运输比例降到了最低的水平，这样有利于降低成本与售价，提高商品竞争力。

近年来，贝内通集团加强了海外业务的发展，它的生产网络和销售网络遍及欧洲、美洲、非洲以及远东地区，新拓展业务的国家有埃及、安哥拉、埃塞俄比亚、叙利亚、巴基斯坦、尼泊尔、越南、中国、乌克兰、白俄罗斯、立陶宛、爱沙尼亚、拉脱维亚、阿尔巴尼亚、马其顿、克罗地亚、澳大利亚等。1995年，仅在澳大利亚就有15家商店开张。在中国的北京、上海、南京等地已开设了约50个商店，在1997年内还将增到300个商店。贝内通集团在中国、埃及等地开办的合资企业，通常资金各为50%。预计1996年中国同贝内通的合资厂服装年产量将达150万件。

进入90年代后，贝内通集团扩大了经营范围，不再单纯经销羊毛衫、马球衫、牛仔裤和其他服装。它于1994年初同美国泰梅克斯（Timex）和德国的隆汉兹（Junghans）集团联合成立了“贝内通时代”公司（Benetton time），生产并销售手表、计时器和闹钟，在世界100多个国家的近1.5万家商店中出售。贝内通集团还从其他企业里获得许可证，经销化妆品、玩具、游泳服、眼镜、文具、鞋类、内衣内裤等商品。1994年，皮鞋销售量约达300万双，营业额达590亿里拉（合3700万美元），1995年皮鞋销售额增到800亿里拉（合5000万美元）。

综观贝内通集团的发展史，贝内通服装及其他产品之所以能风靡世界，其主要原因有下面几点：

首先，采用先进的电脑设备，以销定产，减少库存积压，加快了资金周转，提高了经济效益。贝内通集团在进行生产之前先展开定货工作，按定货计划进行生产，生产出来的羊毛衫之类产品先不染色，根据市场变化随时染色发货。由于该集团设有 200 名专业人员，专门负责科研工作与市场调查，他们对欧美各国和其他地区追求时髦的青年们的要求了如指掌。小伙子们不是迷上了红色马球衫吗？那好办，只要将未染色的服装往红色染缸里一染，便可以立即发货。如果青年们疯狂地追求米黄色的羊毛衫，那也好办，只要换染缸就是了。贝内通集团可以将同一样式的羊毛衫染成 36 种不同色彩的服装，极大地满足广大顾客的需要。

第二，贝内通集团将大量的生产任务以季度或年度合同的方式包给了小厂，不仅降低了成本，提高了生产效率，而且减少了本集团非生产性人员的编制及相互间的扯皮，提高了工作效率。80 年代中期，贝内通集团承包出去的生产任务高达 80%，直接的劳动成本只占全部生产成本的 7%，39% 付给了承包商，其余部分为原料的成本费。贝内通集团总部人员很少。该集团犹如许多其他家庭式企业集团一样，行政人员编制极少，工作效率极高。

第三，贝内通商店星罗棋布，以小店为主，攫取战略要地，采用“连环套”做法，使顾客难以空手离去。贝内通集团特别重视在世界各大城市的著名街道上开设商店，诸如在纽约市的第五大街、伦敦市的布朗普顿路（著名英国王妃戴安娜·斯潘塞经常惠顾）、巴黎市的圣奥诺雷大街、米兰市的蒙泰纳波莱奥大街、罗马市的孔多蒂大街、上海的南京路上攫取具有战略意义的销售点。有时一条街上有数家贝内通商

店，只不过商店的名称、货色、气氛、装潢、音乐以及售货员的风格各不相同而已。其店名也颇具特色，有的商店叫做“贝内通”、“西斯利”（Sisly）、“012”，有的商店起名为“我的市场”（My market）、“托马托”（Tomato），或者叫做“琼斯·韦斯特”（Jean's west），或者称作“梅切里亚”（Merceria）、“方托马克斯”（Fantomax）、“泽罗通多”（Zero-tondo，意思是“零的圆圈”），以便吸引顾客。在西西里岛东北部的墨西拿城里，有一条街上竟有6家贝内通的商店，顾客在第一家商店里逛后，若空手离去，那么，另外的5家商店在向他招手，贝内通商店的诱惑力使顾客难以空手离去。这种“连环套”的经营办法是绝无仅有的。

贝内通的商店初期规模都很小，最大的只有50~60平方米，这是故意安排的。后来随着生意的不断扩大，商店面积也不断增大，尤其在美国的商店是这样。贝内通兄妹开办商店的原则是：要想销量大，必须具有科学促销方法。他们还采取了出租经销权的做法，即同零售商签订租约，不仅要接受贝内通的商标、产品和销售方法，而且还要接受规定的贝内通商店的装潢和广告。贝内通集团还利用追求时髦的青年人“崇外”的心理，用英文取其商店的名称。例如，1964年在意大利东北部贝卢诺市开设的第一家商店取英文名字为“我的市场”（My market），就是迎合了当时在意大利兴起的“伦敦热”、人们追求英国时装的心理，英文名字使他们感到亲切。

第四，贝内通集团成功地推出自己的名牌商标，主要有三种：“贝内通色彩系列”（United colors of benetton）、“西斯利”（Sisly）和“012”。其中“西斯利”是在1970年从法

国人手中购买的，它也是该集团惟一从外面买进的商标，原因是当时年轻人十分崇拜法国服装，追求法国时装。这些名牌商标起了很大作用，迄今使贝内通集团产品中的20%销往国外。近年来贝内通时代公司生产的手表、计时器、闹钟等产品都是用“贝内通彩色系列”商标出售的。他们在100多个国家的1.5万家商店出售，影响很大，本身就起到了广告宣传作用。贝内通集团依靠生产和销售男人、女人、儿童，尤其是青年人喜爱的便装起家，产品质量好、价格适中、花色品种繁多，深受顾客欢迎。为了保证质量，贝内通兄妹始终选择最优质的原料；为了使价格便宜，他们从多方面诸如减少非生产人员、降低运输价格等来降低成本，使服装价格为广大顾客、尤其是追求时髦的青年们能接受。贝内通四兄妹还非常重视羊毛衫和其他服装色样的更新。建厂初期，只有妹妹朱丽娅娜一人为本厂服装设计师，现在该集团的服装设计师和技术员已增到200人，每年推出5000种新式服装，深受顾客的欢迎。

第五，贝内通四兄妹的广告宣传别具一格，为他人望尘莫及。贝内通集团经常采用能引起世界公众注意的社会问题作为广告宣传的题材，例如，战争、种族平等、艾滋病、环保等作为其广告的题材。1986年，贝内通集团推出的题材是种族平等，其中有一幅广告画面是一个犹太人青年同另一个阿拉伯青年相互拥抱，他们俩手中拿着几张撕破的纸币。这幅宣传种族和好、超越金钱的广告画遭到了犹太人侨团的抗议，但在荷兰获得了大奖。1989年，该集团推出的一名黑人妇女亲热地给一个白人小孩哺乳和一个黑人男子同一个白人男子双手一起戴上手铐的宣传广告照片，受到了国际舆论的

普遍好评，但遭到了美国黑人社团的反对，其理由是从画面色彩中体现出黑人处于从属的地位。其实这幅广告宣传照片的本意是宣传种族平等，因此，它在奥地利、法国、丹麦和荷兰得了奖。海湾战争爆发之前，贝内通集团推出了一幅战争公墓的照片，公墓里一排排十字架占满整个画面，表明了强烈的反战情绪，引起全世界的争议。法国、英国和德国的报刊拒绝刊登这幅照片，意大利也只有《晚邮报》和《24小时太阳报》两家报纸刊登了这幅照片，而其他国家有很多报纸登了这幅照片。这种争论无疑为贝内通集团起到了极大的宣传作用。该集团还别出心裁，推出一家人围着生命垂危的艾滋病患者的广告宣传画，也引起公众的注意。贝内通集团积极参与世界各地展开的反艾滋病的活动，有时进行募捐，有时赞助。该集团董事长卢恰诺·贝内通于1993年乘自己担任意大利参议员之机赤身裸体拍照，进行广告宣传。这种做法太过分了，不足为取。相反，1994年，该集团推出的由1000多张世界各地青年人人头照片组合成“Aids”（艾滋病的英文字）大字的广告画，引起世人注目，则是值得称赞的。

现在已步入花甲之年的卢恰诺，始终担任贝内通集团董事长，兼任本家族因维普控股公司（Invep）的常务董事会成员。他于1992年至1994年曾出任意大利参议员。他密切关注世界的变化，尤其是远东地区的发展。目前，贝内通集团的股票在米兰、法兰克福、纽约、多伦多、伦敦的交易所里上市。这位身材颀长、一头金发、戴金丝眼镜的长兄，两眼充满活力，是“贝内通王国”无可争议的首脑。

老二朱丽亚娜于1937年出生于特雷维索市。她一直担任贝内通集团羊毛衫系列的设计师，并兼管款式协调工作。她

心灵手巧，还是本家族因维普 (Invep) 控股公司的老板之一。

老三吉尔贝托于 1941 年出生于特雷维索市。现为本家族因维普 (Invep) 控股公司董事长兼贝内通集团副董事长。他沉默寡言，办事有条理，负责本集团的管理和财政。他还兼任 1992 年成立的贝内通体育系列公司 (Benetton sportssystem) 的董事长。他酷爱体育，积极支持体育运动。

老四卡洛于 1943 年出生于特雷维索市。他颇具将才，是本集团生产组织的领导人，也是本家族因维普 (Invep) 控股公司的老板之一。

贝内通四兄妹不畏风险，智慧过人，在法国被誉为“四剑客”。此名来自法国著名作家大仲马的传世之作《三剑客》。他们获得“四剑客”的美称，是当之无愧的。

誉满全球 的金首饰

意大利是世界上最大的金首饰生产国和出口国。

意大利制造的金首饰之所以风靡世界，其原因不仅由于做工精细、造型优美，而且还由于花色品种繁多，最常见的就有金戒指、金项链、金手链、金耳环、金脚链、金胸针、金袖口扣、金链坠、金十字徽章、钱币座、钥匙串、相架、饰盒等数十种，可谓应有尽有。这些金器式样更新快，颇受女士们的青睐。

1994年，意大利金首饰营业额达14万亿里拉（合87.5亿美元），其中出口额达43亿美元，保持世界第一的地位。这一年加工黄金的数量达418吨（1992年曾达435吨），仍居领先的地位。排在第二位的印度，加工黄金的数量才达262吨。

意大利金首饰的设计与加工技术历来是世上的王牌。早在中世纪，当时称该行业为“国王艺术”，金匠被称之为“奢侈大师”（Luxuriae Ministri）。纯手工操作制作金银器的工

匠，一代传一代，迄今不乏其人。意大利金器工艺之精湛、做工之精细、设计之华丽，可谓举世无双。不过，现在更多的是采用先进的设备，做到完全自动化或半自动化和机械化。意大利所生产的金银首饰加工机械占世界需求量的80%，其中包括制链机、感应电炉、压合机、扎箔机、自动焊接机及清洁系统等。空心链条的制作技术是意大利的一大创举；从废水、废料中回收贵重金属也是意大利的一大发明。

目前，意大利有近8000家金银首饰制造企业（主要由工匠组成），每年生产4200万件金银和珠宝首饰，占世界产量的20%，占欧洲产量的2/3。每年加工黄金400吨以上，白银1300吨（包括银器），白金1.5吨，钻石60万克拉，价值为8亿美元的玉石、贝壳和珊瑚，以及163万克珍珠。意大利制造的首饰包括各种含金量的、镀金、纯银、镶嵌珠宝、镶嵌宝石等品种。而所镶嵌的宝石又可分为红宝石、蓝宝石、纯绿宝石等种类。有的企业可生产2万个不同的品种，种类之多，令人眼花缭乱。意大利制造金银和珠宝首饰已逐渐形成了几大基地：中部的阿雷佐市和东北部的维琴察市是金银首饰制造中心；西北部瓦伦扎、北部米兰、中部佛罗伦萨和南部那不勒斯是珠宝首饰制造中心；南方的托雷德尔格雷科（那不勒斯附近）是珊瑚石及浮雕中心。

我曾先后去阿雷佐市、维琴察市及其附近的几家规模最大的金首饰制造厂进行过采访与报道，目睹了那里先进的生产机器设备和管理经验。

阿雷佐是个山城，古老城市建在山坡上，离罗马约200公里，距佛罗伦萨50多公里。清晨从罗马出发，小汽车行驶一个半小时就可到达。阿雷佐市1994年出口金首饰达22150亿

里拉（合 13.8 亿美元），占全国金银和珠宝首饰出口总量的 31.8%，居全国首位。主要向美国（3.6 亿美元）、澳大利亚（1560 万美元）、荷兰（3000 万美元）、远东、欧洲和阿拉伯国家出口。向美国出口比上一年增加 18%，向澳大利亚和荷兰出口分别增加 157% 和 65%。

坐落在阿雷佐市城边的戈里—祖基集团（Gori-Zucchi）下属的“乌诺阿埃雷”（Unoerre）公司，是目前世界上最大的金首饰生产企业。全厂 850 名雇员，每年加工黄金 33 吨，金银首饰年营业额达 5~6 亿美元。每年推出 4000 个基本品种的首饰，略加变化，可生产 2 万个不同的品种。68% 的意大利结婚戒指是该企业生产的。该企业制作的最大的金首饰重量可达 4~5 克。

戈里—祖基集团初建于 1926 年，迄今已有 70 年历史。两位创建人莱奥波尔多·戈里和卡洛·祖基都是该领域的行家。他们于 1934 年在阿雷佐市注册，成立了“乌诺阿埃雷”（Unoerre）（意思为阿雷佐第一号）公司，是该市的第一家企业。在 50 年代，它就是意大利全国最大的金首饰加工企业。1966 年，盖起了新厂房，就成了世界最大的金银首饰制造企业。后来，不断进行技术改造，采用先进的电脑设备，使生产实现了机械和自动化；同时还成立了制造加工金银首饰机器设备的姆吉（Mgi）等公司和其他公司，“戈里—祖基”集团也应运而生，职工总人数增到近千名。

“乌诺阿埃雷”公司商业部经理斯特凡诺·费利科里对我说，戈里—祖基集团之所以能成为世界最大金银首饰制造企业和生产金银首饰加工设备的最大企业，原因有两条：一是继承和发扬了金银首饰加工的传统技术；二是采用先进设备，

使加工制造工艺成为机械化和自动化的生产，特别是推出制作空心管状金线条的新技术，使金项链变得更加粗壮、浑厚，而且不会断裂，也不必焊接，颇受顾客喜爱。

费利科里说，在古代，佛罗伦萨和威尼斯就是金银首饰加工生产中心，工匠技术代代相传，越做越精细，设计的图样也不断翻新。与此同时，加工技术不断进步后，才出现了机械化、半自动化和自动化，生产效率大幅度提高，成本大大降低，才使戈里一祖基集团压过群芳，独占鳌头。现在，戈里一祖基集团不仅拥有组织生产和销售金银首饰业务的“乌诺阿埃雷”公司，还有生产制作金银首饰的机器设备的姆吉公司，从废水和废料中回收金、银、铂、镭、钯和铜等原材料的基姆特公司，以及制作金银奖杯、纪念品和银器的莫尼拉特公司。

主人在谈到金银首饰发展趋势时指出，随着世界各国物质财富的不断增多和人们生活水平的日益提高，金银首饰不再是“保值的贵重物品”了，而越来越体现出它们本来的价值观——装饰物。因此，金银首饰也要不断更新花色品种，以满足人们心理的这种变化和适应市场的这种新需求。戈里一祖基集团不断推出含金量低、造型优美的新产品。根据他们的市场调查结果，德国人喜欢 8K 金首饰，英国人喜欢 9K 金首饰，美国人追求 14K 金首饰，意大利人和法国人酷爱 18K 金首饰，香港人喜欢 14K 和 18K 金首饰。他们根据不同的需求生产不同的含金量首饰。金银首饰还随着时装的不断更新，其花样也不断翻新。此外，意大利还是世界最大金银和珠宝首饰的销售国，1992 年国内销售量达 800 万件，平均每个顾客花费了 540 美元。

由于意大利是个资源贫乏的国家，它们需要的金、银等原材料几乎全部从国外进口，加上意大利劳动成本太高，使得意大利金银首饰正面临严重的挑战。为了保住国际市场，意大利许多企业打算去国外投资开办合资厂。戈里一祖基集团在南美的玻利维亚和墨西哥已建立了合资厂，产品销往美国。该集团对到中国投资非常感兴趣。该集团业务董事安东尼奥·祖基在3年之前还曾亲自来中国考察。只因在墨西哥的投资过多，资金回收情况没有像预计的那么好，才被迫一再推迟到中国的投资。他们认为，中国黄金资源丰富，人口众多，劳动力又便宜，中国人又十分勤劳，是个理想的投资场所。在中国开办合资厂，产品部分内销，部分通过香港外销，对双方都有利。

主人带我参观了本企业产品陈列室，并说可以选购。我一问价格，比罗马某些商店中的售价高出20%以上。主人解释其原因时说，因为他们的企业是大企业，按照国家法律纳税，而其他一些小企业则可以逃税漏税，产品流入黑市，所以价格低。据报道，意大利各界每年逃税金额高达3000亿多美元。他还说，按照意大利的法律规定，是不能生产24K含金量的首饰的。含金量少，硬度大，不易加工；含金量过大，也会变得过分软，虽然容易加工，但不容易保持首饰的原样。不过，我在维琴察市远郊的巴莱斯特拉厂（Balestra 1882）采访时获悉，这个居意大利第二位的金首饰厂，已经制造出生产纯金项链的设备。

巴莱斯特拉金首饰制造厂位于维琴察市北面数十公里远的巴萨诺镇外。该厂已有113年历史。由于历史悠久，其厂名“巴莱斯特拉”成了金首饰制作业“传统”的同义词。巴

莱斯特拉家族创办这个厂后，经过三代人的努力，使厂房扩大到现今的 2.4 万平方米，成为闻名全国的“老牌”工厂。然而，进入 90 年代后，由于该厂金首饰式样陈旧、未能及时更新，加上管理不善，工厂被迫易主，从 1992 年起改由现任董事长朱塞佩·卡尔加罗 (Giuseppe Calgaro) 经营。短短 3 年中，雇员人数由原来的 115 人减少到 54 人，1994 年营业额达 3600 万美元，平均每个雇员创产值 66.6 万美元，彻底改变了连年亏损的状况。

1994 年该厂制作金首饰所用黄金也是 8 吨，同往年一样，营业额却比上一年增加 16%。1995 年上半年的营业额相当于上一年全年营业额的 77%。取得如此好的效益原因是什么？卡尔加罗董事长说，主要原因有三个：一是精简了人员，同时招聘了一批一专多能的年轻技工，每人至少会制作两种以上金首饰，并且提高了雇员们的工资待遇，新入厂工人月工资为 130 万里拉（合 812 美元），老师傅月工资为 230 万里拉（合 1437 美元），调动了职工的积极性，提高了工效；二是改变了过去金首饰式样多年不变的做法，推出一批批新式样，尤其针对追求时髦的男青年们对金首饰需求量急剧增加的特点，推出许多为男士们所喜欢的新式样，特别在色彩搭配以及同时装与皮革制品的搭配方面下工夫，取得了良好的效果；三是由于减员后成本降低，金首饰价格下调，提高了竞争能力。这样，前几年失去的市场重新被夺回来了。

在生产车间，我首次看到先进的金首饰生产设备。一名工人师傅将大块的金砖、黄铜块、锡块放入熔炉内，经过熔化、出来的是粗合金条，18K，呈黄色；如果加大锡的比例，从熔炉中自动出来的合金条则成白色。然后再经过数部机器

的加温和进一步拉细，最后出来的是很细的合金丝。9克重的这种18K金丝可拉成3公里长的细丝。然后，将这种合金细丝放入项链自动生产机上，随着有节奏的喀嚓、喀嚓声音，长串项链就制成了。该厂老板说：“车间内共有450部机器，若全部开工，可制造出几百种不同花色的项链。”我拿起一串造型优美、金光闪闪的细项链，细致地观看后，脱口而说：“这种细项链，做工如此精细，又非常美观，价格又不高，中国人一定很喜欢。”老板接口说：“我们对中国市场十分感兴趣。我们准备同中国采取三种合作方式：一种是卖给中国首饰；第二种是将生产首饰的机器设备卖给中国；第三种是到中国去办合资企业，规模由小到大，由本厂提供机器设备，负责技术培训，并派技术员，生产金首饰。”

我在该厂还看到了生产金戒指的自动设备以及将项链和其他金首饰制成后擦干净，使它们光彩夺目的先进机器设备。结婚戒指是由两台机器、经过6道压模工序制成，是采用圆形扁平、中间有大孔的合金圈压成的，全部机械化和自动化生产。戒指内面光滑，戴在手上十分舒服，外面印有各种花纹图案，非常美观，让人爱不释手。

该厂擦亮金项链和金戒指的工艺与其他厂也不一样。金戒指制成后，同许多一寸长、两头尖、中间扁的小木条混合一起，放入一只滚动箱里，让它们滚动、搅拌、摩擦，使金戒指金光闪闪，光彩夺目。数十米长的金项链制成后，将其一圈圈密集地绕在一只可转动的圆形柱状物上，然后用冰块夹着，用钻石摩擦，使其发亮，金光闪闪。

最后来到发货处。该厂老板介绍说，根据客户的订货要求，需要将金首饰包装，并将各种数据输入电脑中。因此，工

作人员不可能从中捣鬼。交货时，本厂发货人员同运货者隔着一层密封的玻璃窗办理手续，他们之间看得见，但不能交谈，无法串通捣鬼。

建于1954年的金首饰专利厂弗布(Fibo)位于维琴察市内。虽然该厂生产规模不大，但生产技术颇具特色。1964~1982年间，该厂曾同瑞士人合资生产，现在属于斯科塔家族所有的股份公司。目前以生产金首饰、金手表、金表带等产品为主，每年生产7000个品种，样品数量达12000种，其中每年更新400个品种。该厂产品90%供出口，欧洲地区销售量占20%，美国、中东和远东地区销售量占40%。年营业额达500亿里拉(合3100万美元)，全厂职工人数为200人，厂外合作者达400人。

维琴察金首饰专利厂弗布厂长乔治·科斯塔(Giorgio Costa)介绍本厂的特点时说，该厂的金首饰以设计新颖、做工精细而遐迩闻名，尤其在制作金手表和金手表带方面高人一筹、别具一格。他们还随时承做顾客要求的特殊金首饰，有时数量极少，只有一二件，有时一二十件。因此，制作首饰主要靠手工，也有一些机器。该厂能工巧匠颇多，生意也十分兴隆。

该厂的机器设备也非常先进，我参观了制作首饰的全过程。工序大体上是：首先设计出一朵朵小花，接着用蜡制成样品，然后用石膏制模，将温度高达摄氏1060度的金(合金)熔液灌注入模内，随后再拆模(用自来水一泡，石膏模自动散落了)。一朵朵小金花就制成了。另一种工序是将含金量分别为8K、9K、14K、18K、21K的金片(扁平、长条)压模，成凹形，然后采取焊接方法封底(里面为空心的)，接着进行切割，成了

小圈圈，再组装成项链串或其他首饰，最后洗涤、擦亮。整个加工制作过程中，有的采用机器，有的半机械化，有的则完全用手工操作。当我看到一件件金光闪闪的金首饰摆在货架上时，不能不赞叹意大利能工巧匠的精湛技艺。

我不禁脱口问主人：“你们的人才来自何方？”主人回答说：“本厂的设计师是通过考试、择优录用的。他们当中有的人经过学校的培训，有的人则自学成才的，还有的人是经过多年的工作，积累了丰富的经验而成才的。”

该厂职工每人平均每年创产值10万美元以上，但工资并不高，工人月工资为150~160万里拉（约合1000美元），能工巧匠的月工资为200万里拉（约合1250美元）。

我在参观过程中，看到每件首饰的制成要经过多道工序，经过多人之手。虽然每件首饰上都附有一张单据，每经过一道工序，都需在单据上填写与签字，但难免会有人“手脚不干净”，顺手牵羊，拿走首饰或加工的余料。如何加以防危？！我直率地问主人：“贵厂如何防范不诚实者盗窃黄金？”主人回答说：“我们在接受职工之前，首先对其品行作过考查。进厂后，我们有严格的管理制度，并且还有仪器设备进行监督检查。职工下班时，身上是否带有黄金，安装在门口的仪器上都有记录。”在当前失业情况十分严重的意大利，职工们绝不会因小失大、为了贪图小便宜而丢失工作的。

科斯塔对开展同中国的合作也颇感兴趣。他说，该厂打算去中国开办合资厂，生产金首饰，规模由小到大。他们要求中方先派人去学习技术，五六个人或七八个人都可以。随后，他们派出技术员，连同机器设备，一起到中国加工生产。他认为，这是一条切实可行之路。

独占鳌头的 皮革制品

意大利的皮革制品在全世界是出了名的，标明有“意大利制造”字样的皮鞋、皮包、皮带、皮衣、皮夹在世界市场上十分抢手。

意大利生产的人造革皮包、皮箱以及假鳄鱼皮钱包和手提包，达到以假乱真的地步。我曾前往直意大利制革、皮鞋生产中心威尼托、伦巴第、托斯卡纳和马尔凯四个大区采访，了解其中奥秘。我还采访过制革加工机械的生产企业，对意大利先进的技术留下了极深刻的印象。

在米兰附近的维杰瓦诺镇，我采访了皮革加工厂和制鞋厂。据主人介绍，那里的皮革绝大部分从国外进口，猪皮、羊皮、牛皮的供应国有澳大利亚、中国和非洲国家。他们的绝招在于加工。加工厂先对原料作仔细的分类，然后作相应的技术处理。不仅对来自不同产地（澳大利亚、中国和非洲）的牛、羊、猪皮进行不同的加工，就是来自中国山东、浙江或

其他省份的猪皮、牛皮，加工方法也各不相同，而且就是同一张猪、牛皮的不同部位，例如脊背上比较硬、腋下和腹部比较软处，加工方法也不一样。他们还能将皮革剖成非常薄的数层，制成薄如丝绸的皮衬衣，专门销往美国。在80年代中期，每件皮衬衣售价就高达5000美元。若不是亲自目睹，真难以相信。

意大利全国有制革厂3000多家，就业人数3.6万，所生产的皮革制品齐全，完全能满足全国制鞋厂的需要。

我在意大利著名的男高音歌唱家帕瓦罗蒂的家乡摩德纳市，采访了里齐（Rizzi 1857）皮革加工机械制造厂。该厂董事长萨尔托里（Franco Sartori）和销售部经理贝尔图奇（Franco Bertucci）介绍说，皮革加工工序可分为：1. 将剥下的生猪、羊、牛皮复压，也就是说恢复到新鲜状态（含水量62%~65%、脂肪占2%~4%，含盐量占1%~2%，含蛋白质质量32%~34%）；2. 去掉表皮和皮下组织，也称“煨烧”工序；3. 用刮肉机刮去皮下脂肪质；4. 用从植物中提取的“鞣酸”或无机化学品“铬”进行浸泡，用滚动机加工，达到初步加工制革的目的；5. 将初步加工后的皮革放入挤水机，使水分含量降至55%~58%；6. 进行破皮，破成二层或三层（取决于皮的厚度，通常为10毫米，也有6毫米）；7. 再用刮皮机加工，使二层或三层皮革厚薄相当；8. 对皮革进行中性化处理，并进行印染、重新泡浸处理；9. 去湿、挤干，使皮革含水量降至20%~22%；10. 将皮革拉长、拉宽，使其含水量降至10%~12%；11. 修整，即进行平整、磨光、挤干、修补缺陷处；12. 皮革成品分类。至此，整个加工过程完毕。该厂生产的制革机械有：挤压水分机、刮肉机、刮皮机、挤

压水分干燥机、烘干机、破皮机、拉长拉宽挤压机。据主人介绍，本厂是世界上最早生产采用水压电动机对皮革进行加工的机器制造厂，迄今其产品仍保持领先的地位。另一个特点是：该厂生产的机器可以加工整张牛皮，包括刮肉、使牛背硬处变软、破皮等工序。该厂只有职工近 100 人，产品的 90% 出口，年营业额达 1800 万美元，人均创产值 18 万美元。据介绍，经济效益之所以好，其原因：一是科研方面肯投入；二是职工队伍素质高，60% 是技术熟练的年轻人（年龄在 36~38 岁之间）；三是技术力量强，有 6 名工程师负责设计新设备；四是本厂只负责组装和攻克技术难关，其他零部件由其他合作企业生产，精兵简政，工作效率高。

意大利皮革印染技术也堪称世界一绝。我在威尼托大区的罗西皮鞋厂（Rossimoda）的仓库里，见到了上千种色彩鲜艳的皮革，难怪美国商人愿意千里迢迢到意大利定做和购买该厂生产的时髦皮鞋。

我在意大利北方贝尔加莫市郊采访了卡莱西皮革印染和烘干机制造厂（Fratelli Carlessi）。该厂董事长杜伊利奥·卡莱西（Duilio Carlessi）介绍说，该厂生产的喷印机的优点是：染料用量少、印染质量高、维修费工少。此外，还能从废气、废水中回收染料，减少浪费和污染环境。该厂生产的烘干机有两种类型：一种是平放牛、羊、猪皮的烘干机；另一种是把整张牛、羊、猪皮悬挂着的烘干机。这两种烘干机耗热量少，可以节省能源。

建于 1953 年的卡莱西厂目前只有 54 名职工，主要组装和制造三五种印染机和烘干皮革机。在这两个领域里，该厂的技术与设备居世界领先的地位。该厂年营业额达 160 亿里

拉(合1000万美元),其中出口额占87%,向世界82个国家和地区出口其产品。该厂从1980年以来,迄今卖给中国天津、江苏、青岛、重庆、南京、广西、贵阳等地共90多台印染机和烘干机器设备。董事长卡莱西说,他们成功的经验有两条:一是追求先进的技术,只有设备先进,属于世界第一流的,才能使产品打开销路;二是企业规模小,不搞成大而全,而是抓主要环节,各种零部件由合作企业提供,该厂的合作企业有上百个。他非常愿意继续将机器设备卖给中国,但不愿意去中国投资建合资企业,其原因之一是缺少资金,原因之二是担心办了合资厂,能否获得盈利没有把握。

里齐厂销售部经理贝尔图齐说,皮革加工机械设备通常使用10年后就需要更新换代,才能保持领先的地位。他指出,中国目前皮革加工和制革工艺方面存在两大问题:一是中国用刀剥皮,容易损伤皮革内层,目前已使生皮损坏率达15%~20%。意大利制作的柔皮衬衣,就是利用最里层的薄皮,因此,损伤这层薄皮是一大损失;二是中国皮革厂规模过大、人数过多(通常有1000~2000人),不易管理,经济效益差。他认为,中国皮革机械制造也应该改革结构,缩小规模,像意大利那样,每个厂职工人数最多150人,由一家组装厂牵头,其他小厂实行专业化分工,生产单一的零部件,保证质量。工厂规模小,容易管理,经济效益好。他还说,中国厂家多次邀请他们去中国办合资厂,但都未答应,因为他们有难处,一是资金不足,二是弄不清楚建一个厂需要多少投资,建厂后经济效益如何也难以预料。他们很愿意向中国转让技术。从80年代以来,里齐厂向中国出售了20多套机器设备。

米兰著名的皮革制品设计师特鲁萨尔迪介绍自己的成功

经验时说，他的经验有三条：一是继承了父辈传授的技术，并吸取他人的长处，在长期的工作实践中形成了自己独特的皮革加工技术；二是设计出顾客爱不释手的新产品，他将皮革制品当成艺术品来设计与制作，既美观，又实用，而且式样不断翻新；三是形成企业集团，经营范围由皮革制品扩大到时装、化妆品、自行车、瓷砖等领域，在发生经济危机时，能做到“东方不亮，西方亮”，立于不败之地。

意大利生产的人造皮革手提公文包和行李箱，同真皮制品从外表上根本看不出有什么区别，只是用手使劲挤压，看是否出现细纹，才得以区别其真假。因此，朋友建议，中国厂家可以先引进意大利生产人造革的技术与设备，在生活水平尚不很高的情况下，人造革制品更能适应中国市场的需要。

穿过意大利高档皮鞋的人，都会感到其轻软、舒适。我曾问意大利著名的皮鞋设计师，如何能做到这些？他回答说，在设计皮鞋式样之前，他们对西欧和美国成千上万的脚型进行了调查，然后再进行设计，因此，所制作的皮鞋非常合脚。皮鞋之所以轻软，一是由于皮革薄而柔软，二是由于鞋跟里面已挖空，减轻了皮鞋重量。由此可见，为了满足顾客的要求，厂家是费尽心思和不惜工本的。

意大利全国共有 8000 多家皮鞋生产厂，一般规模不大，就业人员在 10 人以下的小厂有近 5000 家。全国最大的生产厂科杰卡公司，年产皮鞋 66 万双，全厂固定职工 240 人。该厂生产的皮鞋零部件中，有相当部分来自合作工厂。我在科杰卡公司和其他工厂看到：从皮鞋放样、切割鞋面、鞋面凿孔和镶边、条纹折叠、鞋面点缀、鞋尖和鞋跟的制作，以及整只鞋的组装与上油刷亮等 10 多道工序，每个工人只负责一

二道工序。机器设备先进，成品质量很高。

皮鞋制造业行会主席罗西（Ruigino Rossi）对我说，意大利全国从事生产皮鞋的机器与设备的工厂和作坊有1万多家，5万多名职工。设计师一旦设计出新皮鞋的样式，这些机器生产厂家就能制造出生产新皮鞋的机器，而工人可以在24小时内将新皮鞋的样式制作出来。由此可见，意大利生产皮鞋的能力和制造机器设备的实力是多么的雄厚。

生产时髦女皮鞋的罗西工厂（Rossimoda），该厂位于帕多瓦市东北部，离威尼斯城不甚远。它专门为美国生产时髦皮鞋，用电脑画图与放样，每年冬夏两季各生产400种新产品，任顾客挑选。意大利皮鞋式样之多，品种翻新之快，是世界上独一无二的。一般小工厂每年也要推出20多个新品种，大工厂每年可推出400~500个新品种。1993年3月，在意大利中部波洛尼亚市举办的博览会上，竟有1500个系列、20万双不同样式的新皮鞋展出。

皮鞋设计和新款式皮鞋样品都是保密的。在博览会上展出时，不准记者拍照，而设计室是不允许外人参观的。1994年春天，在米兰举行的时装博览会上，我的妻子出于好奇，未经允许拍了一张皮革制品照片，厂家坚决要求将底片曝光，理由是以免他人抄袭与仿造。

意大利的皮鞋设计师一部分是从职业学校培训出来的，有的则是在实践中成长起来的。在马尔凯、托斯卡纳、威尼托和伦巴第四大制鞋中心都有设计学校，一二百人在学习。罗西时髦皮鞋厂（Rossimoda）有的设计师在设计学校学习了7年，后来又在厂里干了27年设计工作，知名度很高。该厂皮鞋设计人员占全厂职工人数的1/10，设计费用占营业额的

1/10,因为能否设计出新式样,对一个工厂的生存起着关键的作用。

不过,皮鞋设计师博尔加托指出,不管皮鞋的式样怎么千变万化,但是,皮鞋的鞋尖、鞋跟以及脚尖与脚背之间的折弯处等几个关键部位,也就是说支撑人体全身重量和反复受折扭之处,是不能随意改变的。因此,各种新式样的出现,无非是从改动非关键部位和在点缀物方面下功夫而已,那么,先进的皮革基本加工技术也就能保证其质量了。

意大利生产的高档女皮鞋还采用蛇皮、鳄鱼皮作原料。我在罗西时髦皮鞋厂和维杰瓦诺镇科杰卡公司的制鞋厂里见到过这类产品。当时(80年代中)每双出厂价为14~20万里拉(合400~600元人民币,现在合人民币770~1100元),市场销价为28~45万里拉(合人民币800~1000元以上,现在合人民币1540~2475元)。加上通货膨胀因素,现在售价要增加1倍以上。据厂商说,意大利皮鞋出厂价与市场售价的比例是1:2至1:2.2倍。

罗西时髦皮鞋厂老板罗西告诉我:“时髦皮鞋季节性很强,按时交货非常重要。及时交货是我们厂能够稳步发展的重要原因之一。”

皮鞋和皮革制品出口在意大利外贸中占有极为重要的地位。据官方公布的数字,1981~1991年的10年中,意大利皮鞋和皮革制品出口额从41亿美元增到96亿美元,增长了1倍多。1991年该部门外贸顺差达70亿美元。1994年,意大利皮鞋出口达4.68亿双,出口额达13.7万多亿里拉(由于里拉对美元贬值30%以上,才合85亿美元),分别比上一年增加3.7%和7.3%,创了新纪录。意大利制鞋业协会人士指

出，1993~1994年是本行业的“黄金时期”，两年中产量增加11.5%，出口数量增加22.5%，出口金额增加33.5%。制鞋业已成了意大利出口商品中第二大外贸顺差的部门。

欧洲联盟仍是意大利鞋类最大的出口市场，占其出口总数的60%。德国是意大利皮鞋的第一大市场，其次是法国、美国和英国。从皮革的需求量看，牛羊皮的需求量仍呈上升的趋势。

近年来，意大利由于利率始终维持较高水平，资金又短缺，加上原材料涨价，本国的劳动成本又很高，因此，制鞋业遇到了一些困难。意大利工厂设计公司常务经理祖莱尼先生曾告诉我，意大利中低档皮鞋在国际市场上遇到了来自台湾、香港、韩国、日本的产品激烈竞争，逐渐失去市场，但是，高档鞋销售量日益增加。尽管高档鞋市场有限，但意大利厂商有足够能力占领和保持这个市场。因此，意大利制鞋业的发展前景是皮鞋总产量呈下降趋势，高档鞋产量继续增加。与此同时，意大利厂商们立足于制革、制鞋技术与机器设备的出口。前苏联、东欧、中国、韩国、印度等国家都是他们出口的市场。意大利制造的制革、制鞋设备占世界年产量的一半，其中70%供出口。中国是个大市场，意大利商人的兴趣更大。

鉴于意大利制革、制鞋业厂商缺少资金、规模不大，一般都不敢贸然来中国投资，建立合资企业。他们担心投资后，风险太大。因此，更愿意出售机器设备，做现货交易。另外，从中国厂家方面看，很愿意引进意大利的技术设备，但由于缺乏资金，总是希望建合资厂，这就需要将一定比例的皮鞋产品返销，自然会冲击意大利厂商本来占有的市场。这也是

意大利厂家不愿干的事。三年前，浙江省金华市一家皮鞋厂就曾遇到了这种困难。后来，该厂找到了香港的一家公司进行合作，解决了资金，引进意大利的设备，并请意大利设计师设计皮鞋式样。由于质量可靠、式样新颖，意大利商人把该厂生产的一半以上的皮鞋销往意大利本国和其他国家。这样，金华市皮鞋厂就闯出了一条新路子。

女性爱不释手 的丝袜

世界各国的女性对意大利生产的丝袜爱不释手，其中的奥秘何在？我问过内行人士，她们回答说：“意大利生产的女丝袜透明度大、弹性强、耐磨，穿上后与肤色十分协调，因此，非常美观。”“惟一不足处，像普通丝袜一样，怕锋利的尖、刀器具刮和勾。”

据意大利针织品和服装工业协会公布的数字，1994年，意大利各种袜的产量为25.7亿双，居世界第二位，仅次于美国，排在日本、法国和德国之前。这一年意大利袜类产值达2.85万亿里拉（约合19亿美元）。其产量和产值分别比上一年增加4.9%和3.6%。其中产量的65%（16.7亿多双）、产值的约一半（即1.4万多亿里拉）出口到世界各地，主要出口销售市场是德国和法国，占其出口量的44%。

1994年，意大利的女袜产量达18.4亿双，产值达1.69万亿里拉（合11亿美元），分别比上一年增加5.1%和2.4%，

其中 63.5% 女袜供出口。意大利本国 1994 年袜类消费量达 9.48 亿双，高于法国的 7.15 亿双。

意大利的袜类产量占欧盟袜类总产量的 55% 左右。意大利织袜业职工人数达 2.3 万，织袜厂主要集中在北方布雷西亚市附近的卡斯特尔戈弗雷多镇一带，那里集中了近 190 家织袜厂和织袜机器制造厂。

布雷西亚市是意大利著名的工业重镇。市内洛纳蒂公司是世界上最大的织袜机制造厂。该公司只有 700 名雇员，月产织袜机 800 台，产量居世界第一。该公司制造的织袜机可以利用电脑程序编制出各种花色品种的高档女丝袜、儿童花袜、男子运动袜等。主人说，用这种织袜机甚至可以将人头像编制在袜子上。所以，从技术角度看，该公司的产品堪称世界第一。

该公司老板说，他们生产的织袜机，还可以利用脉冲来随时改变袜子的尺码。该公司的产品中 60% 以上销往国外，包括美国、西欧、日本、韩国等几十个国家和地区。他们已向中国广东、福建、浙江、江苏、河北、辽宁等十几个省市出售了 2000 多台织袜单机和双机。仅广东省中山市中兴纺织厂一次就向洛纳蒂公司购买了 180 台织袜机。该公司年营业额达 1 亿多美元。

洛纳蒂公司销售部负责人弗里杰里奥对我说，他们对中国这个大市场很感兴趣，希望今后有更多的生意可做。

离卡斯特尔戈弗雷多镇仅数公里远的七星 (Settestelle) 织袜厂，是一家由父子经营的家庭式企业。全厂 250 名雇员，生产尼龙丝袜、棉袜等四大种类几百个品种，年营业额达 3300 万美元。该厂 80% 的产品出口。

厂老板的儿子巴塞蒂 (Paolobassetti) 陪同我参观了工厂的各个车间，从尼龙颗粒加热熔化、抽丝、纺纱，直到袜子织出来的全部工序。我在样品陈列室内，看到了十多种高档女丝袜样品，图案设计优美，而且新颖，花色高雅，袜子非常薄，透明度大，让人爱不释手。

主人说，该厂每年推出十多种新产品，仅色彩就有 500 多种。该厂有一名技术员专门研制新色彩，使产品不断更新。他对我说，研制新色彩，关键在于化学成份的搭配、引起化学反应后产生出五彩缤纷的色彩。在色彩的研制方面，意大利处于世界领先的地位。

洛纳蒂公司一名在国外推销产品达 30 多年时间的技术员告诉我，美国国内市场大，织袜厂只需采用薄利多销的方针，以廉价来推销产品，即可得以生存。然而，意大利情况不大一样，因为意大利国内市场小，加上织袜厂又非常集中，不可采取美国厂家采取的那种薄利多销的经营方略。意大利织袜厂为了求得生存，必须不断推出新产品，吸引顾客来购买，尤其是讨得妇女们的欢心。因此，意大利生产的女丝袜不断推陈出新，许多欧洲国家，包括织袜业相当发达的德国，也大批进口意大利生产的袜子。意大利国内市场销售量占欧洲总销售量的 26%，欧洲每个人平均每年消费丝袜 13~23 双，包括裤袜。

只有 3 万人口的卡斯特尔戈弗雷多镇，每家每户至少有一人在织袜厂或制造织袜机的工厂里工作，因此，这个距离布雷西亚市只有 40 公里远的市镇，可以称得上是“丝袜王国”。

意大利还是“针织品王国”。距离布雷西亚市东南方向

200多公里远的卡尔皮市，是全国著名的针织品和服装业中心。据1992年统计的数字，那一带有纺织服装业企业约2200家，营业额高达2.1万亿里拉（约合14亿美元）。这批企业中，87%是不足10名就业人员的小厂，就业人员在50名以上的工厂只有16家。那么，它们是如何应付激烈的国际竞争、又是依靠什么力量不断推出新时装以吸引顾客的呢？我带着这个问题采访了设在卡尔皮市的艾米利亚—罗马涅大区的纺织业信息中心，终于找到了答案。

这个信息中心建于1980年。80年代中期我曾前去采访过，90年代中期我再次前去采访时，受到了信息中心负责人保罗·罗西的热情接待。主人介绍说，卡尔皮市一带有500家企业是这个信息中心的成员。他们不断从信息中心获得有关时装的款式、布料和色彩新趋势的信息，以及纺织机械新技术的资料、新时装式样、国际市场行情的趋势与预测情况等情报。我是在1994年春天重返那里的，当时该中心的成员就可以获得1995年和1996年市场上将流行的时装式样，这就比其他厂家早知道14至16个月，赢得了宝贵的时间。

“你们是怎样进行市场调查与预测的呢？”我好奇地问道。

罗西回答说，信息中心要定期收集全世界的时装刊物与统计数字，进行分析与研究；要选定点厂，制作时装样品，投放市场进行预测；还要对样品厂批发给零售商的服装数量进行跟踪统计。此外，信息中心还同著名的时装设计师进行合作，设计出新时装进行试销。

卡尔皮纺织业信息中心早在80年代就预测到，时装经过80年代大发展后，90年代国际市场对其需求将下降，人们也不再追求每个季节更换一次时装，而是希望一套时装能穿数

个季节，即 3~5 年。人们对时装质地的要求也有所降低。后来事实证明，这种预测完全正确。

主人说，信息中心为企业成员服务的方式有下列几种：定期举行报告会，介绍经济形势与时装发展趋势；出版刊物，提供各种信息；出售专业资料和时装新式样；提供咨询服务，完成专项调查任务等。

上述任务可谓是充当中小企业的“参谋”。这个信息中心还为中小企业“排忧解难”。中小企业由于资金少，人手不多，很难做到及时采用新技术与新材料，也很难及时培训人才。卡尔皮纺织业信息中心“急人所急，想人所想”，主动为中小企业提供这两方面的服务。信息中心同波洛尼亚大学合作，建立了一个合资公司，专门开设职业培训课，一方面培养管理人才，例如厂长、技术员等；另一方面也培养设计师，采用电脑等新技术，设计出千变万化的新时装。这个“公司”——学校按企业经营方式收费和经营管理。

在参观过程中，罗西让信息中心女技术员按动键盘，电脑荧光屏上立即显示出不同款式的系列服装。主人介绍说，用电脑设计的时装变化繁多，仅领口的款式，就可以设计出几十种，加上不同的色彩搭配，变化就更多了。信息中心从 1989 年开始出售电脑设计的时装新技术，迄今已有 50 多家企业买了这种技术。采用电脑设计时装，不仅可以大大节省时间，而且变化无穷，使得时装更能吸引顾客。

罗西还带我参观了该中心的资料档案室，里面存放有 1950 年以来的各种布料样品和服装资料。罗西介绍说，时装永远不可能割断历史，新时装只是在旧布料、旧款式的基础上加工、翻新而已。因此，设计师在设计新时装之前，总是

需要翻阅旧资料的，而该中心就可以提供这种服务。

最后，罗西说，随着国际经贸关系日益密切，纺织服装业的术语行话也需要逐渐一致起来。诸如服装的尺寸、号码、剪裁的术语、高矮的规格、色彩的名称等等，都应统一、规范化。为了做到这一点，卡尔皮信息中心已同欧盟成员国和美国的同行取得了联系，希望共同努力解决这方面的问题。

卡尔皮一带生产的羊毛衫、棉毛衫、运动衫等针织品占全国产量的 1/4，其中 65% 供出口。那里生产的服装占全国产量的 1/8。1974~1975 年爆发经济危机时，那里的纺织服装业曾受到了沉重的打击。因此，吸取了这次教训后，于 1980 年成立了纺织业信息中心。

在主人陪同下，我参观了那里一家名叫“克兰 77”针织厂。全厂有 50 名工人，20 名技术员，10 名行政人员。生产羊毛衫、棉毛衫、运动衫等品种的高档产品，其中 1/3 供出口，年营业额当时达 100 多亿里拉（约合 625 万美元）。该厂每个季节推出女士新时装 80~100 种，男士新时装 80 种。新时装是根据卡尔皮信息中心提供的信息，结合本厂的特点（设备的技术特长和优质原料等因素）而设计出来的。厂里生产车间的针织机是由电脑控制的，自动化生产，所织出的花色繁多。

据主人介绍，该厂的原料——羊毛来自澳大利亚和新西兰，棉花来自埃及和美国，开司米羊毛线来自中国。主人认为，中国出口的开司米羊毛线质量好。他希望同中国扩大生意。据主人说，像该厂这种规模的针织厂，在卡尔皮地区还有 200 多家。

纺织服装业是意大利出口的“拳头”产品之一。1993年，该行业产值达70万亿里拉（当时合448亿美元），其中46.6%供出口，出口额达208亿美元，外贸顺差为128亿美元。

占领欧美市场的眼睛

意大利生产的眼镜和太阳镜之所以闻名世界，原因是设计新颖、花色品种多、做工精细、外形美观，戴起轻便、舒适，镜片清晰，架在鼻梁上不会下滑，眼镜腿有弹性，没有夹击感，此外，金属架也不会腐蚀皮肤。

1995年7月下旬，即在眼镜大王德尔韦基奥（Leonardo Del Vecchio）用14亿美元巨款买下美国的US Shoe公司不久，我利用休假前夕空闲时间，前去采访他的公司，想弄明白他为何具有这么大的实力，其奥秘在哪里。

德尔韦基奥创办的眼镜公司名叫卢克斯奥蒂卡（Luxottica）集团，总部设在意大利东北部阿尔卑斯山脉东段的多罗米蒂山区中阿戈尔多镇上，也就是说，他是在那里开始发迹的。他为什么选择这样偏僻的山区呢？原因很简单，是由于那里的镇政府愿意提供一片地皮，供他建厂之用，不收分文钱，希望他日后能帮助当地因黄铁矿枯竭而处在贫困之中的

镇民们解决部分工作。出身贫寒的德尔韦基奥，非常理解阿戈尔多镇政府的这种良苦用心，在他 26 岁那年，即 1961 年，带领 14 名工人离开了繁华的家乡——米兰市，到阿戈尔多镇上办起了卢克斯奥蒂卡公司。后来，他回忆那段艰苦创业的历史时说：“当时，我睡觉非常少，半夜上床，3 点钟就起床，每天干 20 来个小时。”他的公司起初并不顺利，在办企业的方针上，同合伙人发生了严重分歧。几经周折，最后办成了独资公司，而且最后确定主要产品是眼镜架，因为他本人曾上过专科学校，曾受过绘画与雕刻的技术培训，本人还曾开办过销售纪念章和眼镜零件的小店，预见到眼镜架日后销路一定会好。后来的事实完全证实了他的这种预见是完全正确的。

阿戈尔多镇位于威尼斯城北面 100 多公里远的山中。我是从维罗纳市出发的，因为头一天晚上在那里采访了著名的《阿依达》歌剧的露天演出，驱车只花了两小时就到达了目的地。沿途，无论穿越沿河谷公路，还是穿过贝卢诺市，一路上都有卢克斯奥蒂卡公司所在阿戈尔多镇的路牌。由此可见，一个著名的公司可以使小山村引来“金凤凰”。

阿戈尔多镇不大，总共只有 5000 人口。站在镇边往小溪对岸望去，只见有一大片蓝色的新厂房，屋顶上“卢克斯奥蒂卡”（Luxottica）几个大字立即跃入眼帘。

接待处卡齐娅·弗朗卡维拉小姐热情地陪同我和妻子参观工厂的各个车间，同时详细介绍了卢克斯奥蒂卡集团的详细情况。该集团共有 4 个工厂，共有职工 4000 多人，主厂设在阿戈尔多镇上，其中一半职工（2000 人）在主厂工作，几乎占阿戈尔多镇人口的一半。卢克斯奥蒂卡集团共有 19 条生

产线，其中 11 条专供 11 位世界名人诸如时装设计师等生产名牌商标眼镜架与太阳镜，包括乔治·阿尔马尼(Giorgio Armani)、瓦伦蒂诺 (Valentino)、奥利韦尔 (Oliver)、劳伦特 (Laurent)、金尼 (Genny)、拜布洛斯 (Byblos)、朱贾罗 (Giugiaro)、布拉泽斯 (Brothers)、塔基尼 (Tacchini) 和韦布 (Web) 等名牌商标。其余 8 条生产线生产本集团产品，即“卢克斯奥蒂卡”(Luxottica) 牌的眼镜架和太阳镜。不过，前者售价高，每副达 180 美元以上，本集团产品每副只卖 55 美元，仅为 1/3。

在设计车间，弗朗卡维拉小姐介绍说，这里的设计师是一批行家，他们经验丰富，了解顾客的心态。通常的做法是先由设计师绘制出样品眼镜架图，获得厂领导批准后才制作样品，随后，将样品转化为各种数据输入电脑，再投产，由电脑控制生产。这样生产出来的产品，保质保量。德尔韦基奥在数年前曾对人说：“我厂产品的秘密不在于加工技术的细节上，而在于用肉眼看不见的那种细微的差别上。”他所指的“用肉眼看不见的”“细微差别”，实际上就是指设计师的“丰富想象力”和“创造性”，这是他人难以仿造的。因此，卢克斯奥蒂卡集团的工厂，对外不保密，接待任何人的参观，包括竞争对手在内。

由于该集团的设计师具有独特的创造性，因此，有的时装设计大师，在推出新式样眼镜之前，也请该集团设计师设计新样品，得到他们本人首肯之后再投产。

在弗朗卡维拉小姐的陪同下，我们参观了制作金属眼镜架各个车间，包括切割、压模、焊接、磨光、电镀、上油漆等工序。据主人介绍，卢克斯奥蒂卡集团四个工厂日产眼镜

架和眼镜共 6.3 万副，其中金属架 5 万副。制作一副金属眼镜架，以往需要经 176 道工序，现在技术进步了，只需要 50 道工序。我们在压模、焊接、装配车间里，看见男女工人们每人坐在一台机器前加工，速度快，效率高。在磨光车间，看见一批批已装配好的金属眼镜架放入一个大斗箱中，同煮熟的核桃壳之粉末混在一起，随着斗箱翻滚转动，进行磨光，6 小时后取出、洗干净，再送去电镀，有镀金的，有镀银的。有的金属眼镜架需要上油漆，目的在于防止腐蚀皮肤，同时增辉添色，使顾客爱不释手。上油漆之后眼镜架，需要在 200℃ 高温电炉中经过 10~15 分钟时间烘干。

该集团生产聚脂眼镜架的技术十分先进，不仅表现在拥有独特的材料——醋脂酸和拥有专利技术——弹性挂钩等，而且对醋脂酸眼镜架的着色也很奇特：用事先制作好的彩色玻璃纸包好眼镜腿，放入高温压印机上压印，20 秒钟后，玻璃纸上的彩色全部印入眼镜架上。因此，我们在意大利市场上见到的眼镜腿上的贝壳色彩、小星星的图像，或者各种彩色纹路，或者彩条，全是用这种技术加工出来的。国内有人曾告诉我的妻子，意大利生产的有一种“贝壳”眼镜架，非常别致，希望能帮他买一副。当我的妻子看了卢克斯奥蒂卡集团的工厂里的这种压印工序后，大喊“自己上当受骗了”，因为所谓的“贝壳”眼镜架，实际上是用彩纸压印成的，并非是用真正的贝壳制作的。

我在醋脂酸眼镜架的磨光车间，发现其技术也不一样。在那里是采用硬木碎粉末同眼镜架相摩擦，达到磨光之目的，宛如磨光宝石的工序。我们还见到了用塑料颗粒原料送入、出来是一副副眼镜架的全部自动化生产线。由此可见，德尔韦

基奥发迹的重要原因之一，是采用先进的技术，不断提高产品的质量、数量和花色品种。据主人介绍，该集团每年向市场提供 1700 种眼镜架和太阳镜，其中每年更新 300 个品种，这就极大地满足了消费者的需要。

再从统计数字看，在卢克斯奥蒂卡公司集团成立 30 周年的 1991 年初，该集团在全世界已有 8 万个销售点，年销售眼镜架和眼镜 940 万副。1994 年销售量增到 1280 万副，其中太阳镜占 24%。卢克斯奥蒂卡集团产品销售量的急增是同它重视产品推销工作分不开的。在 70 年代初，卢克斯奥蒂卡公司曾借助意大利最著名的眼镜销售公司——总部设在都灵的斯卡罗内公司（后来吞并了这家公司）控制了国内市场。1982 年，该集团买下了纽约市附近一家眼镜批发公司的 50% 股份，1985 年又买下这家公司的另一半股份。此时，卢克斯奥蒂卡集团在美国市场上已占上风，超过了欧洲、日本和美国国内的竞争对手。从 1983 年以来，卢克斯奥蒂卡集团还先后在巴塞罗纳、伦敦、加拿大、突尼斯、瑞典、葡萄牙、日本、比利时、希腊、巴西、芬兰、奥地利和墨西哥等地购买或设立了分公司，以便推销自己的产品。迄今，该集团在国外共有商业性分公司 19 个。1995 年 4 月中旬买下美国的鞋业公司 (US Shoe) 后，一下占领了美国中、高档眼镜市场的 18%。最近 5 年中，即从 1989 年至 1994 年，该集团的营业额年均增长率达 21.3%，纯利润年均增长速度为 27.9%，1994 年营业额高达 5 亿美元，纯利润达 7700 多万美元。经济效益如此之高，是同它大力抓推销产品的工作分不开的。

当今世界是个广告的社会，一切产品的推销，都是广告先行。但是，惟有卢克斯奥蒂卡集团的老板德尔韦基奥不怎

么相信广告的威力。他曾对人说，与其花钱做广告，还不如购买先进的技术设备。然而，这并不是说德尔韦基奥不重视扩大自己产品的知名度和企业的信誉，相反，他却采取了与众不同的办法来扩大本企业的影响。他的高招之一是将本企业集团的股票推向纽约交易所。在1990年把本企业集团的股票推向纽约交易所之前，德尔韦基奥本来打算先在米兰交易所上市，但遭到了拒绝。后来，他在提起这件事时曾说：“我们并不是不想将股票推出到意大利的交易所里上市，只可惜意大利的交易所由七八家大公司操纵着，我们感到意大利的交易所对中、小企业并不那么重视。”那么，他又为什么一下子将股票在纽约交易所里出售呢？他回答说：“我们的产品60%是在美国销售的，因此，需要在美国树立我们的形象。”根据美国法律的规定，在企业股票上市之前，需要对企业老板的经济实力进行调查，老板要公布自己的收入情况。在美国朋友的建议下，德尔韦基奥在申报1989年个人收入时，宣布为133亿多里拉，约合970多万美元，超过了意大利最大私营企业集团——菲亚特汽车集团老板阿涅利当年个人收入的1倍，比意大利拥有最大三家私人电视台的老板贝卢斯科尼的个人收入也多200万美元，成了意大利全国首富。意大利全国报刊对此进行了大量的报道宣传，德尔韦基奥的知名度传遍了国内外，这是一般广告宣传所起不到的作用。1990年，卢克斯奥蒂卡集团的23%资本之股票在纽约交易所上市后，以每股9.5美元的价格，共出售了1035万股，后来每股价格曾一度上升到30~40美元。

都灵《新闻报》1991年11月28日曾这样报道说，德尔韦基奥先生一向的做法是：利用本企业的利润来扩大经营和

生产，从不利用银行的贷款来发展企业。1995年8月14日，罗马《共和国报》也说，德尔韦基奥以14亿美元的巨资买下美国鞋业公司，是用现金支付的，并非用了银行贷款，这正像今年上半年在世界上进行的其他几笔大买卖一样。上述报道从侧面证实，德尔韦基奥将本企业集团的股票推向交易所，目的并非在于集资，更重要的是扩大本企业集团的知名度。

同上述做法一脉相承的是，德尔韦基奥从1988年开始，同世界第一流的时装设计师瓦伦蒂诺等11位名人联姻，推出11个系列名牌眼镜商标，来促进销售，获得了很大的成功。从1988年首次推出乔治·阿尔马尼名牌商标眼镜以来，7年中每年营业额和纯利润分别以21.3%和27.9%的速度增长是同推出这些系列名商标密切相关的。1994年该集团名人名牌产品销售额占全集团总销售额的52.5%，而在1989年，这种比例只占13.5%。

卢克斯奥蒂卡企业集团纯利润不断增加后，职工们有何看法！我对这个问题也甚感兴趣。我向主人提出这一问题后，主人回答说，普通职工月工资为120万里拉。这就是说，比1989年意大利全国月平均工资150万里拉低25%。职工们如何看待自己的工资待遇呢？他们说，厂方还要为他们支付养老金预付款、医疗卫生费等社会保障费用，这些费用相当于另一份工资。这意味着厂方每月为每个职工支付240万里拉。这样的工资待遇在意大利是属于中下水平。显然，该集团企业的职工已知足了。他们的先辈们，曾背井离乡，侨居国外，而他们却有了稳定的收入。从厂方来说，则可以获得最大的利润，用以开设国外的分公司或买下美国鞋业公司这样的大公司。

卢克斯奥蒂卡集团属于家庭式企业，德尔韦基奥是老板又是董事长，一切由他一人说了算数。他由于出身贫寒，一直同企业职工保持着良好的关系。门房、普通工人到车间主任，随时可去直接找他，不必通报。这在意大利是为数不多的。德尔韦基奥说，他不需要拼命式干活的人，而需要聪明地（创造性）干活的人。他认为，本企业工人能力超过日本工人。在他的企业里，工人喝咖啡、休息片刻，是不必请假的。

由于德尔韦基奥同职工之间保持有良好的关系，因此，在前几年厂里发生一卡车眼镜架被盗事件后，本厂职工主动放弃休假，回厂加班干活，为企业分忧。从1984年以来，该集团向企业职工发行股票，职工们更感到自己是工厂的“主人”了。这种做法，对协调企业上下人际关系是大有好处的。

德尔韦基奥年已花甲，身兼数职，他既是卢克斯奥蒂卡集团的董事长和特莱维索（Treviso）市金融投资公司的董事长，还是贝卢诺（Belluno）省人民银行的董事长，以及其他四家公司的顾问。为了表彰他的业绩，意大利共和国总统已于1986年授予他骑士勋章。1995年6月15日，意大利总统斯卡尔法罗又授予他“列奥纳尔多奖”，奖励他在国外为国家争得了荣誉。在他获得这种荣誉的时刻，他的企业集团又取得了新的成就：1995年第一季度，卢克斯奥蒂卡集团在北美地区销售的眼镜比上一年同期增加37.3%，在意大利本国增加18.8%，在世界其他地方增加44%。第一季度营业额达1.6亿美元，共销售眼镜380万副。

德尔韦基奥对本企业集团的前途已作了安排。他说：“我的接班人已经有了，他是我的儿子克劳迪奥（Claudio）。”他

认为，企业更换接班人，不应该使企业发生“动荡”。另外，他不主张自己的企业集团由接班人“一个人”说了算。他说，尤其在财政金融开支方面，即在投资方向方面，不能由“一个人说了算”，本集团已经制定有规章制度，来限制“接班人的决策行为”，应由“集体决策作保障”。

在结束这次采访之前，我试探了卢克斯奥蒂卡集团在不久的将来是否有准备到中国去发展的计划。得到的答复是暂时尚未有这种计划。也许他们已经掌握材料，中国仍属发展中国家，像卢克斯奥蒂卡集团生产的名牌眼镜一时尚难以在中国打开销路。再说，他刚刚在美国买下大公司，需要巩固和发展在美国所占有的地盘。

式样日新月异的家具

意大利家具举世闻名，其特点是设计新颖，造型优美，做工精细，既实用又美观，深受顾客欢迎。意大利家具出口主要销往欧美、中东和非洲地区。

1984~1993年的10年中，意大利家具出口额从35117亿里拉（合23.4亿美元）增到84681亿里拉（合56.4亿美元），增加了1.4倍。外贸顺差从14323亿里拉（合9.5亿美元）增到43425亿里拉（合29亿美元），即增加了2倍。增长速度如此之快，正说明意大利家具越来越受到世界各国顾客的青睞。

意大利的家具分卧室、客厅、办公室、厨房、会议室和庭院（包括海滩浴场和城外野餐之用）等几大类。卧室家具又分仿古家具和现代家具两大类，既美观又实用。尤其现代家具，有的可折叠，节省所占室内空间，这对于中下层人民和第三世界发展中国家更为适宜。厨房家具也日趋布局合理，

适应现代家庭中家用电器不断增多的需要。办公室家具趋向桌面宽大、椅子可转动，方便工作。庭院家具适应旅游也不断增长的需要。意大利厂家不断求新，适应市场变化需要的精神是非常可贵的。

意大利中部靠近亚得里亚海的马尔凯—佩扎罗地区是全国四大家具生产基地之一。1994年7月我曾经前去采访那里举办的大型家具展销博览会，200多厂家推出各种适用中国市场的家具新产品，他们看中了中国的市场。一批厂家还纷纷表示要去中国办合资企业，加强经济技术合作。

在那次博览会上，所展出的家具可分三大类：厨房用的餐具和炊具之壁柜，卧室用家具和办公用家具。马尔凯大区下属的佩扎罗省一带有家具厂1400多家，职工人数超过1万。生产厨房用家具最著名的有三家企业：斯卡沃利尼、贝洛尼和费巴尔。他们生产的厨房壁柜将洗碗池盆、烤箱、煤气灶、微波炉、餐具柜融为一体，既实用又美观。

我在博览会上看到一组厨房用壁柜，只有3米长，不足半米宽，炉灶下面是烤箱、洗碗机，上面是放微波炉的柜格，放刀叉的抽屉，烤箱旁边是冰箱和其他餐具柜。壁柜侧面还立有一块1米多长的餐桌板，用餐时拉出放平，用铁架支着，当作餐桌，供4人用餐。主人说，这是专门为中国人设计的，因为中国家庭厨房占地面积小。如此精巧的设计，实在令人惊叹。

在博览会上展出的卧室家具富丽堂皇。尤其是一组仿古家具，呈深褐色，在灯光照耀下，十分耀眼。主人介绍说，意大利家具之所以特别美观，一是用树脂贴面，另一种是用化学涂料处理，数层涂料化学处理后，又光滑又明亮，其美观

程度大大超过上油漆。

意大利生产的办公室用家具花色品种不断翻新。办公桌面又大又宽，桌椅十分舒适，有的带轮子，自动移动，有的可以转动打圈，取东西十分方便。我在博览会上看到一套沙发，双人座位，原来是由两套双人沙发折叠着的，拉开后，成了两套独立的单人沙发。这种别出心裁的设计，能节省空间，适用于中国的家庭。另一套沙发的坐垫可以向外拉出，老年人坐上去后，可以使双脚得到充分的休息。

意大利生产的家具闻名世界的另一个原因，还由于它是世界上第二大制造生产家具的机器设备的国家，仅次于德国。我在贝洛尼家具厂里看到了世界第一流的家具自动化生产设备。该厂有 550 名雇员，厂房面积达 1 万平方米，每年生产 70 种厨房用壁柜，年营业额达 800~1000 亿里拉（合 5000~6200 万美元）。

我在该厂还看到了大型的合成木板的切割机、凿孔机、树脂面粘贴机、装配机等，几乎全部用电脑控制，自动化生产。厂内工人主要任务是检查各道工序加工的质量，稍有不合，立即作次品处理。在前几年西方经济危机的形势下，该厂产品仍畅销，这同其产品质量上乘是分不开的。

佩扎罗地区家具生产企业协会拥有 190 多家企业成员和地方政府机构，其负责人法布里对我说，该协会的宗旨是为企业提供信息、开拓国外市场、提供技术培训、进行技术革新和学术交流。该地区对开拓中国市场抱有浓厚的兴趣。

意大利东北部的威尼托大区是另一个家具的生产基地。我于 1995 年夏天采访了特雷维索省的多伊莫集团（Doimo）。该集团下属有 13 家分公司：包括多伊莫沙发厂（Doimo Sa-

lotti)、多伊莫室内陈设生产厂 (Doimo Arredamenti)、迪迪厂 (Dd)、意大利家具式样厂 (Linea Italia)、城市家具式样厂 (City Line) 等。有的专门生产沙发, 有的专门生产仿古家具, 有的专门生产室内家具等。全集团雇员总人数为 650 名, 1994 年营业额达 2000 亿里拉 (合 1.23 亿美元)。

据该集团老板朱塞佩·多伊莫 (Giuseppe Doimo)、总经理乔瓦尼·克雷莫内塞 (Giovanni Cremonese) 和出口销售部经理法比奥·圭拉 (Fabio Guerra) 等人介绍, 该集团以生产大众化的布面沙发为特色, 堪称全国第一, 同南方巴里地区以生产皮面沙发而出名的纳图齐公司齐名。

多伊莫沙发厂建于 1968 年, 起初只有 15 名工人, 但是发展很快, 两年半后就发展成拥有 100 多名工人的企业了。现在, 已发展成拥有 13 个分公司的集团了。各个分公司有明确的分工, 总厂以生产大众化沙发为主, 兼生产卧室家具和办公家具等, 其他分公司有的生产沙龙用的高档客厅家具, 有的生产卧室家具, 有的生产仿古家具, 还有的生产会议厅家具和厨房家具等。

多伊莫集团的经验有三条: 一是采取了机械化和电脑化的先进技术, 大大提高了生产率, 降低了产品的劳动成本; 二是对沙发内垫和弹簧的原材料进行了革新, 采用人造纤维棉和尼龙弹簧, 既轻又舒适, 而且耐用, 受到顾客的欢迎; 三是不断更新花色品种和设计图样, 沙发和椅子的面布花色品种每半年更新 1/3, 布料质量不断提高。该厂采用的“仿皮”化纤布料, 达到了以假乱真的地步, 而且还具有不吸水、耐脏、弄脏后可洗涤等优点。

在生产车间里, 我参观了自动装沙发垫心的机器, 大型

布料和皮革切割机与剪裁机，各种缝纫机，全由电脑控制，十分先进。成品出来后，由专门的质量检查车间进行严格的检查，合格后才包装外运。

在新式卧具陈列室里，我看到了设计新颖的新家具。它们是两套卧室家具。其中一套由双人床、大立柜、两个床头柜组成。大立柜是躺式大衣柜，两边安装有两扇滑动门，滑动门向中间滑动。打开衣柜时，安装在衣柜顶板上的暗藏灯立即照明，可以看清衣柜内的各种服装。床头柜上设计有放报纸和书刊的小夹子，还安装有可以移动的圆形木板，上面可放咖啡壶与杯碟、茶具等，下面还有两个半圆形的抽屉。双人床的床头板可拉出，里面是个放衣物的漏斗型抽屉。双人床床头板、床头柜、大衣柜和床罩以及桌椅上的装饰图案，全是颜色浅淡的抽象派图案。然而，同这套深黑色——钢琴漆家具十分协调，既美观又高雅。一问售价，全套四大件共计450万里拉（合2800美元）。这一价格在意大利市场上算是公道的。

另一套卧室家具包括双人床、梳妆台、餐桌及椅子。双人床颇具特色，床尾一头设计有一块板，上面可以摆放电视机。梳妆台设计也新颖，其抽屉呈半圆形、双开门，十分别致，实属首创。

从上面两个例子可看出，意大利家具造型非常优美，质量是上乘的，而且非常实用。据主人介绍，上述卧室家具中的衣柜之木板，采用新型“空心三合板”，也就是说，中间一层是呈波浪式的弯曲板，弯曲处留有空隙，可以减轻家具的重量，又可节省木料，而且耐压、不会变形，优越性颇多。表层的“油漆”实为化学树脂，不怕火，不怕水，也不会轻易

被划出纹路或裂痕。灯光一照，光彩夺目。

主人说，上述两套新型家具是目前市场上抢手货，而且远销香港、台湾和韩国。因此，主人充满信心，相信自己的家具一定能占有更大的市场。

我在意大利多年，从未见到意大利家具发生裂痕或变形的情况。行家对我说，这是由于意大利对制作家具的木料采取了特殊处理办法之故。通常的做法是：意大利厂家将新砍伐的树木，放在露天的堆木场上，任由风吹、雨打和日晒。在快干时，还需用自来水喷浇，防止爆裂。这样，经过一年以上堆放后，再用来制作家具就不会干裂或变形了。

堆放木料既需要一个广阔的场地，又需要一大批资金被占用，中国的家具厂往往做不到这些，故在多数情况下，新木料一到就制作成家具了。一遇到干燥季节，难免要变形和干裂。

意大利另外两个家具生产基地是米兰地区和托斯卡纳—比萨一带。米兰市米姆公司（Mim S. P. A.）老板恩尼奥·法齐奥利（Ennio Fazioli）以及其兄弟保罗·法齐奥利（Daolo Fazioli）（钢琴之王）出生在威尼托大区的一个木匠家里，对木材性能了如指掌。不久前，恩尼奥告诉我，他在罗马开设的家具制造厂因厂房需要挪作他用，希望能将厂里全套机器运去中国，作为建家具生产合资厂的投资，生产家具。他说，那套机器设备先进，作价80万美元，可生产办公室、卧室和厨房家具，还可以生产会议室用家具。卧室家具适用于人口多、住房面积少的家庭，售价便宜，占地面积少。他希望我能传递信息，促成这项合作项目。由此可见，意大利厂商看中了中国这个大市场。

千姿百态 的灯具

意大利生产的灯具可分为吊灯、台灯、壁灯和座灯四大类，数百种。其中吊灯的种类最多，可分为水晶玻璃灯、彩色玻璃灯、特制玻璃灯、布罩灯等几十种。

最华丽、最宏伟的要算大型水晶玻璃吊灯了。在都灵、佛罗伦萨、罗马、那不勒斯的古代皇宫里都保存有这种水晶灯。它们宛如一座由小灯泡构成的“灯塔”，有的又好像一个大松球。上面安装着无数小灯泡，还有一串串水晶玻璃珠装饰着。最大的吊灯高达六七米，横面直径也有二三米。最著名的吊灯要数米兰市斯卡拉歌剧院内那盏灯了。上面装饰有 365 个小灯，相当于一年的天数，吊挂在剧院正中央上空，显得十分富丽堂皇。在第二次世界大战期间，该剧院曾遭到轰炸的严重破坏，制作那盏水晶吊灯的工厂也被炸毁，当时又未留下图纸。战后在修复该剧院和吊灯时曾遇到了极大的困难。幸好后来在一本广播杂志上找到了那盏大型水晶灯的图片，才

解决了这个难题。现在斯卡拉歌剧院的一切都恢复战前的原样，包括那盏大型水晶灯在内。

我在威尼斯市穆拉诺岛上(由5个小岛组成穆拉诺镇)玻璃料器厂里参观了一些做工精细的大型吊灯和台灯。其中有一盏大型吊灯像一座彩色的大宝塔，另一盏吊灯像一个由水晶玻璃串做成的大圆球，周围还挂有荷花般的饰物，十分华丽。据主人介绍说，一盏大型的华丽吊灯当时(80年代中)售价高达5万美元。我在该岛上见到的那盏像宝塔的吊灯售价就达5万美元。而那种像悬挂着的大串葡萄串的吊灯，售价也在5万美元上下。据说，购买这种华丽吊灯的主要客商是中东地区石油大老板与阔老。

意大利的台灯也十分讲究。我在威尼斯的穆拉诺岛上曾见到一盏造型十分别致的台灯，其灯座像一只花瓶，灯罩宛如一只倒扣着的大碗，上面的彩色图案犹如中国的景泰蓝，灯罩上还有一圈流苏，十分别致。另一盏台灯，灯座犹如灯泡形的鸟笼子，里面有一只玻璃鸟，白色灯罩宛如一只倒扣的碗，别具一格。意大利有的台灯灯座还用大理石制成，做工精细，非常雅观。

我曾到罗马南郊的普罗菲利灯具厂采访。该厂只有近百名职工，每年生产4万多盏灯具，年营业额达500万美元。该厂主要生产高、中档灯具，最贵的一盏大型吊灯价值达5万美元。

据主人介绍，这个厂的灯具之所以名贵，一是由于灯架大部分是用镀金黄铜制作成的，二是高中档灯具上面装饰着的成串水晶玻璃是从奥地利进口的。奥地利生产的水晶玻璃含铅量高达30%，晶莹剔透，水晶玻璃做成小块，成六角形，

两面鼓起，有菱角，颗粒大小不一。这个厂生产的水晶玻璃吊灯，有的宛如塔柏，有的如同垂柳，有的像葫芦，有的似几个南瓜重叠着，有的犹如一只高脚酒杯，有的活像一只饭碗，凡此种种，造型非常优美。上述种种造型，都是由成串的水晶玻璃构成，灯泡安装在其中，灯光一亮，光彩夺目，非常华丽。上述吊灯，适用于住宅的客厅里悬挂，也适用于小会议室或小客厅里装饰。

我在普罗菲利灯具厂里还见到了许多造型优美的顶灯，有的像珠宝盒，有的呈长方形或正方形，有的如同一盆花，多姿多彩，小巧玲珑。它们紧贴在天花板上，如果天花板呈黑色，灯光一亮，光芒四射，非常美丽，给卧室、书房添色增辉。

该厂生产的壁灯和布罩灯独树一帜。有的壁灯用水晶玻璃串制成，活像一对高脚酒杯，有的如同一只瓷碗，有的宛如几根蜡烛；有的壁灯安装在梳妆玻璃镜子旁边，灯光一亮，十分耀眼。

这个厂生产的布罩灯有吊灯、台灯和地座灯三大类。布制灯罩的色彩有浅蓝色、粉红色、白色等。一般灯罩边沿上装饰有流苏，有的是丝线流苏，有的则是由一串串小珠和细长玻璃小管制成，利用平直的细长玻璃管和圆鼓的玻璃之间的差别进行排列，构成各种图案，显得十分雅致。

该厂领导人说，他们的产品也随家具的更新换代不断推出新产品，才能满足市场的需要。一般说，各种灯具每隔2~3年就需要更新，一个新品种最多不能连续生产4年。新品种的诞生，往往是先由设计人员提出新方案，经过试制、检验，然后才投产，进行批量生产。

意大利的行家说，选购灯具时要考虑到家具的式样。一般说，灯具与家具要协调一致，例如，选购古典式家具后，一定要买古典式的灯具相配套，现代式的家具则要用现代式的灯具作陪衬。意大利生产的灯具有古典式的、抽象派的、线条式的、华丽型的、简朴型的，应有尽有，供顾客选择的余地非常大。

意大利人之所以能制造出千姿百态的灯具，是同他们十分富有想象力和重视生活情调分不开的。在罗马市中心，一些古老房子的外观相当破旧，但进去一看，里面装饰得富丽堂皇，即使经济条件稍差的家庭，客厅、卧室、卫生间也都十分干净、整齐。意大利追求舒适的家庭生活环境，尤其在生活条件不断提高的情况下是这样。而善于经商的厂家们，则挖空心思地推陈出新，因此，各种新式家具、新式灯具应运而生。

一般说，在意大利的家庭客厅里，不安装华丽的挂灯，而喜欢安装壁灯、摆设座灯。灯具的开关，可以自动调节灯光的明暗。意大利人不喜欢在客厅里灯火辉煌、如同白昼，当然，在必要时也可做到这一点。然而，更多的情况下，伴随着若明若暗的灯光，朋友之间三五成群地交谈，别有一番情趣。

在餐馆里也如此。尤其在罗马市中心最名贵的一些餐馆里，几乎完全没有顶灯，只有壁灯，餐桌上还伴随有蜡烛灯，客座之间还特意用半人多高的拦板间隔，增加“小家庭”的气氛。意大利餐馆业行家曾对我说：“在高档餐馆里，这种布局是非常重要的，因为应该让顾客感到，他们在用餐时有一片属于自己的小天地，但又不是与世隔绝，像单间餐厅那样。”

意大利人的这种情调同中国人喜欢热闹与大场面、乐意“大家庭式”的团聚的情趣则不大一样。

在灯具上安装有调节器开关十分重要，既方便用户，还可以节省用电。意大利生产的一些调节器开关是十分先进的。例如现代派的落地台灯（家庭客厅用的），安装有调节器的开关只有香烟盒那么大小，开关之键从左往右推，灯光由暗转明，直至最大亮度。相反，从右往左推时，灯光由明变暗，直至关灭。另一种是安装在墙上的带小塑料板的开关，开灯或关灯，只需要按一下塑料板即可。如果灯光太强或太弱时，需要调节，则只需要把指头按在小塑料板上即可，当灯光到了你所需要的亮度时，一松手，灯光就保持在这个亮度上。这种带调节器的开关，有的还做成核桃型，直接连接在电线上。这种核桃型调节开关，适用于台灯、床头灯上。

意大利生产的电线插头、插座品种多，体积小，性能好。插头体积小，一手可握重叠着的插头四五个。插头上“两腿”（铜制）有的可取下（螺丝型的）；有的可插入两个或三个窄或宽的洞眼的插座；有的一个插头的背面和两侧带有三个插座的洞眼。而且这种插头与插座很结实，不轻易损坏。相比之下，我国目前市场上供应的插座过分大，售价也太贵。由此可见，灯具的开关、插头与插座等产品，虽然技术简单，但是，其产品质量高低也在一定程度上反映出工艺水平的高低，以及为顾客着想意识之强弱。

迷人的威尼斯 玻璃工艺

威尼斯制造的玻璃器具堪称世界一绝。许多到过威尼斯一游的人，都会对该城大街小巷里比比皆是的商店橱窗内摆满的玻璃器具留下极深刻的印象。他们中有栩栩如生的鸟类和其他动物，有玻璃茶具、咖啡杯碟和各种餐具，五彩缤纷，琳琅满目。这些玻璃产品精致华丽，驰名世界，被誉为“威尼斯之花”。他们全部出自该城能工巧匠之手。因此，威尼斯还是世界著名的玻璃料器生产中心。

威尼斯城制作玻璃料器的能工巧匠主要集中在离该城数公里远的“玻璃岛”——穆拉诺镇上。该镇由5个小岛组成，从威尼斯市中心乘船去，只需十几分钟即可到达。从公元1292年起，此镇就成了意大利最重要的玻璃器具生产中心。

我曾数次到穆拉诺岛上采访，结识了几位十分著名的能工巧匠和几位著名的厂商。据厂商福卡尔迪先生介绍，穆拉诺岛上共有50家玻璃器具生产厂家，规模大小不等，全镇居

民 800 人。诸如切内德塞厂和福卡尔迪先生经营的企业（属大厂），都拥有自己的产品陈列室，而且规模相当大，里面陈列有数千种产品，有金光闪闪的茶具和酒具，有五彩缤纷的花瓶和鸟类动物，有朴素幽雅的杯碟，真是琳琅满目，不胜枚举。

在穆拉诺岛上的博物馆里，还收藏有从古埃及、古罗马时代到今天的各种玻璃料器，包括酒具、茶具、花瓶、灯具、虫鱼鸟类的摆设品，还有大型立地衣架和仿古品。

门外汉到工厂产品陈列室参观时，总以为那些金碧辉煌、光彩夺目的酒具和茶具是珍品，售价最高，其实不然。福卡尔迪先生从产品陈列架上取下几只无色玻璃杯，十分认真地对我说：“别以为这几只杯普通、无特色，也没有色彩，但它们都是珍品，并非普通工匠能制造得出来。”他停顿了一下，接着说：“这些杯之贵重在于重量轻，每只不足 30 克，杯薄如纸。这是出于穆拉诺岛上最著名的艺术大师托西卡尔诺之手。”我听后，顺手拿起其中一只无色玻璃杯，放在手上掂了掂，确实感到很轻。据这位老板说，这种无色玻璃杯，每只售价最便宜的当时合人民币 300 元，最贵的高达 750 元。这位厂商同托西卡尔诺大师签有长期合同，货源有保证。因此，在这个产品陈列室里，这类高档货整整占了一个房间，顾客挑选的余地很大。

在隔壁房间的陈列室里，福卡尔迪先生从货架上拿下两只细白条纹的玻璃器具，条纹十分均匀，一只是小口颈瓶子，样子十分像中国的茅台酒瓶；另一只是长长的大口杯子。主人说，这两件也是珍品，售价更高，因为工艺更为复杂，制作也更困难。它们也都是出于大师托西卡尔诺之手。大师托

西卡尔诺的产品与众不同之处在于“轻与薄”，技术难度也表现在这点上，因为要使玻璃器具重量轻，势必要做的非常薄，一般的工匠是难以达到炉火纯青的地步。因此，这位大师的产品几乎件件是珍品，遐迩闻名。

福卡尔迪先生随后带我参观了本厂新产品陈列室。里面陈列的新产品是一批仿古品，有的像古董，有的像出土文物，诸如褐色的小罐、彩色的马、漏斗状器具等，工匠手艺之高，达到了以假乱真的地步，令人惊奇不已。

主人说，他们工厂共有工人 150 名，产品全部出口，其中 75% 以上销往美国，其余产品销到西欧的法国、德国和西班牙等国，还有日本。该厂除生产酒具、茶具、艺术品、陈列品之外，还生产造型优美的灯具，颇受顾客的喜爱。

我还曾采访了穆拉诺岛上的切内德塞厂。全厂共有 120 名职工，其中 10 位高级师傅，每人带领 4 名工人干活。这个厂生产的酒具的着色令人着迷。请看摆在货架上的酒杯，远看时，里面似乎装有酒，近看时，里面确是空空的。另一种酒杯更为奇特，从上往下看时好似装有红色的酒，但是，你若从下往上看时却是空的。再看摆设品——玻璃鸟和鱼的着色也十分逼真，鸟的头部和颈部颜色深，从身躯到尾巴逐渐变淡；鱼头和鱼背上颜色深，从背到下腹部，颜色由深变淡，真是巧夺天工。

该厂生产的工艺品，诸如人物的立体像和奔驰的骏马造型优美，栩栩如生。而玻璃项链闪闪发光，宛如宝石项链，使女士们爱不释手。

由于托西卡尔诺和他的一位堂兄弟是穆拉诺岛上最著名的艺术大师，我千方百计地寻找机会采访他们，抱有不达目

的誓不罢休的决心。机会终于来了。当我前去采访时，托西卡尔诺已经 57 岁了，但他精神抖擞，活像个小伙子。他向我介绍了自己学艺的经过。他说，穆拉诺岛上做玻璃料器的技术世代相传，但不得外传他人。在古代，英国国王曾聘请那里的工匠去英国制作宫廷里用的器具，而威尼斯总督则限制时间让这批工匠返岛，以避免制作玻璃料器的技术外传，流失他方，造成严重损失，同时还规定，违者要处以死刑。托西卡尔诺说，这种世代相传的传统一直保留至今。至于谈到他本人，他说，从 9 岁开始当学徒，吃苦耐劳，勤学苦练，精益求精，因此，他不仅继承了父辈的技术与经验，还不断创新，百尺竿头，更进一步。他经过 50 多年的奋斗，终于取得了辉煌的成就。他在谈到自己技术的“诀窍”时说，制作小而轻的杯子时，全凭经验与要领，拉玻璃熔料时动作要轻，速度要快，有时甚至憋着一口气，一气呵成。根据他的经验，制作一只这种高档酒杯，至少要花费 20~25 分钟，有时需要 1 小时，难度最大的杯，则要花费 3 小时。当时市场上的售价，这类酒杯每只高达 20~25 万里拉，现今折合人民币达 1100~1380 元。售价之高，创了纪录。

托西卡尔诺大师除了与厂商福卡尔迪先生合作、提供精致的产品之外，他自己还开设了一个小作坊，并陈列有不少产品。我在他那里看到的高档产品有造型优美的高脚酒杯，有别具一格的酒壶与水壶，还有其他精品，种类多达十余种。然而，这批产品的共同特点是，在装水或装酒的关键部位，全部是既薄又轻的无色玻璃。我虽不是行家，但在看了多种这类高档杯后，也能一眼看出陈列在他自己作坊里的那些产品的这一独到之处。

我在这几个厂采访时，厂里的工匠都为我表演了他们制作玻璃料器的工艺操作。有一位年龄为 33 岁、工龄却长达 24 年的工匠叫做巴尔代拉，让我欣赏他自己制作彩色花瓶的全部经过情况。他先从炉温高达 1300~1400 摄氏度的炉中取出一块玻璃料，经过多次转动，然后加上几粒宛如切断的芹菜茎模样的细小彩色颗粒，再继续不停地转动玻璃料块，并同时进行加工，慢慢形成了一只玻璃瓶，经过反复修饰，就变成了一只五彩缤纷的玻璃瓶了。令人感到十分惊奇的是，本来只有豆粒大小的几粒彩色颗粒，外面有凹凸之处，凹处活像芹菜茎上的沟沟，可是，在加工过程中，随着玻璃料拉长和拉大，逐渐变成了斜长条的彩色花纹，而且深深地镶嵌在花瓶的外壁上，宛如在玻璃外壁上上了一层彩釉，光彩夺目。这种奇特的工艺，在场的人见后都赞不绝口，对我来说，则是大开眼界。

巴尔代拉对我谈起彩色料块性能时说，在玻璃料中若加入化学元素硒，玻璃料器就会呈现出红色，如果在玻璃料器中加入纯金粉，则就会呈现出粉红色，若在玻璃料器中加入铜粉，则呈现出绿色，如果加入面粉和松香粉，则呈现出黄色。由此可见，意大利玻璃料器工匠之所以能制造出世界一流的玻璃器具，也是同他们完全掌握玻璃料着色技术分不开的，这同意大利时装的鲜艳色彩之印染技术是异曲同工。

在切内德塞厂里，有一位工匠，用一块蓝色玻璃料做成一种 16 世纪式样的玻璃托盘的底座。接着，他用白色玻璃做托脚，在白色玻璃中加入金粉，再用蓝色料做成花冠形的盘子，最后将它们粘在一起，就成了一个精致的古典式托盘。这位已有 40 年工龄的老师傅，做成这个别具一格的古典式托

盘，仅仅花了半小时。可见其技术之熟练、工艺之精湛，达到了炉火纯青的程度。据他说，制作一只金红色的高脚酒杯则需要一小时。像他这样的能工巧匠在制作各种玻璃器具时，不需要什么机器设备，也没有什么机器设备，只用一把钳子和取玻璃料的一根长铁杆子，凭自己丰富的经验和灵巧的双手，做出各种巧夺天工的玻璃器具，为他人望尘莫及。

威尼斯的玻璃器具的生产与销售是本市重要的经济收入来源之一，乃是本市的重要产业支柱。

名扬世界的小提琴、钢琴

意大利制作的小提琴闻名世界，尤其是18世纪制琴大师斯特拉迪瓦里制作的小提琴，被视为稀世珍宝，价值连城。谁拥有它，就会身价百倍，受人尊敬。

意大利制作的小提琴之所以名贵，是由于它的音响效果格外的好。一位行家曾告诉我：“意大利的小提琴在一个有上百人组成的大乐队的伴奏下，其声音不会被淹没。这是一般小提琴所不及的。”

我曾在80年代中期采访过意大利小提琴的制作中心——克雷莫纳市。那是一个古老的城市，始建于公元前218年。它位于意大利北部波河中段河畔，人口只有8万。漫步走在这个古老城市的街道上，不时可以看到街道两旁一个个制作小提琴的作坊，真不愧是个“琴都”。在朋友的引导下，我还凭吊了斯特拉迪瓦里的墓。大理石墓碑上刻着其姓氏，周围种有一些鲜花。此墓朴素庄严，体现了这个古老城市居民

们世世代代对他的敬仰。

据市政官员介绍,公元 15 世纪,那里是波河航运的枢纽,又是南北交通要冲,农业和商业都非常发达,城市人口一度达 10 万。从那时起,这个古老的城市就逐渐变成举世闻名的小提琴制作中心了,先后培育出了 60 多名出众的乐师以及为后人望尘莫及的制作提琴大师阿马蒂祖孙三代、斯特拉迪瓦里父子两代、瓜尔内里祖孙三代。

一提起斯特拉迪瓦里的名字,克雷莫纳人无不感到十分自豪,因为这位制琴大师于 1700~1730 年间制作的小提琴,使制琴技术达到了顶峰,尽管后来世界各国制琴大师怎样地刻苦努力,但至今仍未能赶上他的水平。据介绍,斯特拉迪瓦里制作的小提琴独树一帜,其音量强而有力,音色圆润、丰厚、纯净、含蓄等特点,其琴声优美动听无比。他创立了“斯特拉迪瓦里小提琴”的风格,为世人望尘莫及。

据主人介绍,原来小提琴是在综合里贝卡、利拉和维埃拉三种古琴的特点基础上发展起来的。起初,只有街头艺人使用它,后来由于它具有音色丰富、表现力强等特点,而且又非常接近人的声音,才逐渐为越来越多的人所喜爱,最后成了宫廷乐器。随着听众人数的增多,对小提琴的要求也越来越高,例如琴声要洪亮,琴弦拉力要大等。克雷莫纳市制琴大师们制作的小提琴,适应了这种变化的需要。它们发音灵敏、音色柔和圆润、穿透力强,形成了意大利的风格。意大利的制琴大师们还十分重视小提琴的外形,他们制造出来的琴型典雅、涂饰优美。因此,各国的宫廷乐师和世界著名的演奏家们,都特别喜欢采用意大利的小提琴。

克雷莫纳市公认的古典提琴学派的创始人是安德烈亚·

阿马蒂（1505? ~1577）。他的制琴特点是小提琴面板弧度较高，四周很薄，易于振动，音质甜美。当时法国的年轻国王卡洛九世对他十分赏识，让他制作了不少提琴。他的孙子尼科洛（1596~1684）制琴技术更加完善。斯特拉迪瓦里是尼科洛的徒弟，起初，他只仿造阿马蒂家族风格的小提琴，后来才逐渐形成自己的风格，独树一帜。瓜尔内里祖孙三代也深受阿马蒂家族的影响，其祖父也是尼科洛的徒弟。

在克雷莫纳市政府的古琴陈列室里，我见到了斯特拉迪瓦里大师制作的小提琴和瓜尔内里于1734年制作的小提琴。斯特拉迪瓦里制作的小提琴名叫克雷莫纳人，是1715年制成的。那一年，他共制作了10把小提琴，取名为皇帝、提香、克雷莫纳人等。克雷莫纳人小提琴重返故乡有一段动人的故事。这把小提琴原来属于一个名叫格拉斯的演奏家所有，几经周折后，于1889年由一个委员会作为珍贵礼物送给了德国著名演奏家乔基姆。他的孙子后来又将这把琴出卖了。此后，克雷莫纳市旅游局费了一番周折后，于1961年从希尔那里买回，赠送给了市政府。

在克雷莫纳市中心斯特拉迪瓦里提琴博物馆里，我还看到了陈列在那里的斯特拉迪瓦里的不少遗物，包括他生前所绘的图纸和用过的工具。据介绍，斯特拉迪瓦里结过两次婚，有10个儿子。最小的儿子不成器，将父亲的遗物全部卖光了。有一位侨居瑞士的意大利企业家，出于强烈的爱国心，以重金买回了这批宝贵的历史文物，赠给了克雷莫纳市政府。这样，才得以在该博物馆里展出。

据克雷莫纳市国际提琴和木器职业学校校长伦齐介绍说，斯特拉迪瓦里一生制作的小提琴共有1200把左右。自从

18世纪中叶奥地利女皇玛丽亚·泰雷萨取缔了克雷莫纳市的一切艺术团体和琴师行会后，古琴流失到世界各地。斯特拉迪瓦里小提琴也流散到美国、前苏联、日本和法国等国家。据估计，流传至今尚有500多把，其中一半尚有使用价值。伦齐说，斯特拉迪瓦里小提琴每把售价高达130多万美元，因为它们不仅有很高的艺术价值，而且还有很高的历史价值。

古提琴保管员莫斯科尼教授，为了对我这位远方来客表示欢迎，特意用瓜尔内里大师制作的小提琴演奏了一段名曲。我虽不是行家，但是，仍被他的精彩表演和优美的琴声所陶醉。

我还有幸参观了克雷莫纳市的几家制琴作坊、克雷莫纳国际提琴和木器职业学校的实践室。主人详细介绍了制作小提琴的各道工序及其特点，以及意大利小提琴的独到之处。

主人介绍说，在制作小提琴之前，首先要选好材料，对木料的要求十分讲究。克雷莫纳市的制琴师，都是选用阿尔卑斯山中心的多洛米蒂和菲耶梅山谷一带产的雄性红云杉木作为小提琴的面板，因为那里一年四季气候变化不大，红云杉树生长均匀，而且生长期都在100年以上。小提琴的拉力在34~38公斤之间，面板要求木质轻，弹性好。木头的弹性模量越高，小提琴性能越好。为了达到上述要求，琴师们几乎都是自己亲自去山中选红杉树。树砍伐后，冬天去皮，春天让它发芽，耗尽树干中的有机树汁，然后再晾干5~7年，切成楔子状木板块，再晾10年以上。木块晾的时间越久，木质越轻，做成小提琴后性能越好，而且不会随时间的推移而改变性能。检验木板性能如何，可以相互敲击，听其声音。主人边说边拿起两块木板相互敲击作示范，木板立即发出清脆

的声音。这种晾了 10 年以上的红杉木，每块售价当时合人民币 200 元以上。

主人说，小提琴的背板和侧板是采用枫木制作的，枫木的花纹要匀称，可以为小提琴增光添色。琴头上的直板则采用热带的乌木。

小提琴面板的厚薄、琴马的高低等对小提琴的质量高低至关重要。制作面板通常要求中间厚、边缘薄，弧度要高。这些全凭经验，通常实践经验越丰富，所制小提琴的质量越好。琴制成后，需要继续晾干，同时对琴的性能要不断地调试。对小提琴上油漆的要求也十分严格，每次上油漆量要少，但次数要多。有的小提琴，上油漆多达 40 次以上，持续时间长达一个半月。

制琴大师说，一把质量好的小提琴，不是新使用时就能发挥出其效果的，而是要等到演奏者使用了一二十年后才显示出来的，其原因是演奏者对小提琴的性能也要有个熟悉的过程。

1938 年，即斯特拉迪瓦里逝世 200 周年活动后的第二年，创办了克雷莫纳国际提琴和木器学校，以纪念这位制琴大师。提琴制作和提琴修理专业是该校课目组成的三大部类之一。这两个专业学制为 4 年，招收初中毕业生。学习科目有意大利文学和历史、声学、乐理、机械制图、提琴制作与修理、油漆、古琴修复等。学生们一边上理论课，一边实践，毕业考试就是制作小提琴。到 80 年代中期，该校培养了意大利和外国的制琴师 200 多人，其中包括中国制琴大师郑荃。郑荃曾在那里进修多年，他所制作的小提琴在国际比赛中多次获奖，并获得制琴大师的称号。克雷莫纳市每三年举办一次

世界提琴制作比赛，在历届比赛中获得第一名的小提琴和中提琴，都陈列在斯特拉迪瓦里博物馆里。它们的制作者，有克雷莫纳的制琴大师，也有德国大师，还有美国、前苏联和英国的大师。我在那里见过一批名贵的小提琴。

据主人介绍，目前世界上的制琴业主要有两大流派，一派是注重提琴的精确度，不讲究提琴外形的艺术性；另一派是注重提琴性能的同时，也十分讲究提琴外形的艺术性。意大利属于后一派。目前意大利全国有 200 多名小提琴制作师，其中一半集中在克雷莫纳市。那里享有很高名望的大师就有 10 多人，例如比索洛蒂、莫拉等。他们制作的小提琴每把售价 5000~8000 美元。一个小提琴制作师通常每个月可做一把小提琴。克雷莫纳市注册的制琴作坊有 60 多家。

事隔 10 年后，我又有机会去意大利的东北部威尼托大区采访“钢琴之王”，探索本世纪 80 年代初问世的“法齐奥利”牌平台式钢琴之奥秘

“法齐奥利”牌平台式钢琴，是当今世界一流钢琴演奏家们青睐的名牌产品。它像优质小提琴那样，在大型管弦乐队伴奏时其刚劲有力、具有穿透力的琴声不会被淹没。这种名牌钢琴的产地是距威尼斯城 60 公里远的一个名叫萨奇莱小镇上。

据保罗·法齐奥利介绍，他开办钢琴制作厂的本意，完全不是为了金钱，而是一种艺术追求，使 1710 年前后由意大利人巴尔托洛梅奥·克里斯托福里发明的钢琴，能够摆脱 100 多年来停滞不前的状况，有所振兴。他本人是机械工程师，又是钢琴家，对钢琴有一种特殊的爱好。他在 70 年代末建厂，80 年代初推出首批新产品，并于 1981 年在法兰克福音

乐博览会上展出，引起了轰动。迄今该厂生产 6 个不同品种的法齐奥利牌钢琴，长度从 156 厘米至 308 厘米、重量从 209 公斤至 690 公斤不等。经过 14 年的考验，终于成为世界著名演奏家们的抢手货。目前，他的工厂里只有 20 名技术员，每年生产 60 台钢琴。他以质量夺人，而不是以数量取胜。迄今总共生产了 550 多台钢琴，每台售价在 4~10 万美元之间。

在谈到该厂产品的特色时，主人一边陪我在生产车间参观一边介绍说，由于钢琴的琴体主要由木材制成，所以，善于选择最佳的木质尤为重要。萨奇莱镇坐落在阿尔卑斯山东部的山脚下，离那里不远的菲耶梅山谷中所产的红云杉木，是制作钢琴琴盖共鸣板的最佳材料。两个半世纪之前，小提琴大师斯特拉迪瓦里就用这种木材制作小提琴的。法齐奥利拿起一块红云杉木板介绍说：“这块木板是用晾干后存放 15 年之久的红云杉木制成的，木质非常好。”该厂利用现代科学技术，对红云杉木板和其他木材的音响效果、共鸣振动情况都作了大量的检测工作，为正确使用各种木材提供了科学的依据。法齐奥利说，本厂所制造的钢琴使用了 10 多种不同的木材制作琴体，除了非常珍贵的、世界上独一无二的阿尔卑斯山菲耶梅山谷产的红云杉木之外，还有阿尔卑斯山脉东段产的欧洲落叶松、山毛榉、白蜡树、枫树、黄杨木和桃花心以及斯洛文尼亚产的栎木等。

主人说：“菲耶梅山谷产的红云杉木数量少，因此，显得更加珍贵。当然，最好是使用生长期为 100~150 年的红云杉木，砍伐后存放时间越长越好。然而，现在有的制琴厂为了追求利润，存放这种木材只有 5~6 个月后就使用。我们厂是绝对不会这么干的。”他认为，目前有的国家每年生产上千台

钢琴，其质量自然不可能是上乘的。

在谈到本厂人才时，法齐奥利说，老一代制琴师逐渐退休，新一代技术员年龄在30~35岁之间，他们都是老师傅们手把手培养出来的，技术熟练，工作认真负责，人人都是行家。他还说，钢琴制作是以手工为主，这并不排斥采用最先进的机器与设备。我在制作琴体车间、安装琴弦车间、磨光琴架车间，都看到了技术员采用十分先进的机器设备和高级树脂、蜡等材料，保证钢琴的质量。

在成品检测房间里，我看到存放着的三四台新钢琴。主人出于热心，为客人作了简短的演奏表演，洪亮的琴声顿时充满整个房间。随着主人手指的弹触和脚踩踏板一上一下，钢琴不断传出刚劲有力的声音，时而饱满、洪亮，时而清脆、婉转。法齐奥利弹奏后自豪地说：“你们听见了吧，琴声宛如在歌唱，非常活泼轻快，有时柔情绵绵。”他说，每台钢琴在出厂之前，都要经过他本人多次检测，一旦发现音色不正，或者发现其他毛病，立即加以调整与纠正，绝不让不合格产品出厂。

“如何保护钢琴呢？”我不禁好奇地问道。

他回答说，钢琴最好应保存在温度为15~25℃的地方，湿度要适中。湿度过大，会使琴体木板膨胀变形，影响演奏的音响效果；湿度过低，则会使木料因过于干燥而裂开。通常钢琴每年至少要调琴两次，每次举办音乐会之前，也应该调琴一次，这犹如汽车比赛之前要检查赛车的零部件一样。此外，他强调说，钢琴需要经常弹奏，越弹奏性能越好，使之达到最佳状态。

法齐奥利牌钢琴大多数销往德国，其次是瑞士、法国、比

利时、奥地利等西欧国家，美国、日本、新西兰的青睐者也日益增多。近年来，包括中国在内的亚洲一些国家和地区也有人买了不少这种名贵的钢琴。法齐奥利对自己不久前的中国之行留下了很好的印象。他说，中国正处在经济大发展时期，是个大市场。他在上海同音乐学院师生进行过交谈，知道有许多年轻人在学习弹钢琴。他认为，中国制作钢琴的基础是好的，但缺乏技术好的琴师与技术员。他建议中国多举办一些培训班，并邀请意大利的制琴师去讲课，传授技术。他表示，他的琴厂很愿意加强同中国的合作。

经久不衰的开胃 酒、火腿、奶酪

意大利出产两种著名的开胃酒，一种名叫马丁尼 (Martini)，另一种叫做坎帕里 (Campari)。两种酒含酒精度数都不高，但味道不一样，前者带药味，后者呈淡红色，带甜味。70年代初，我刚到罗马工作时，看到在街道上、足球场上以及报刊杂志上，到处都有这两种酒的广告。

1/4 世纪过去了，这两种酒的名声有增无减。特别是马丁尼开胃酒，最近几年中居然打入了中国市场。

马丁尼开胃酒经久不衰之谜

为了弄明白马丁尼开胃酒经久不衰的秘密，我于 1995 年 3 月曾前往直意大利北方都灵市的郊区马丁尼酒厂总部采访，受到了酒厂出口部助理经理翁贝托·罗西 (Umberto Rossi) 先生的接待。

马丁尼酒厂始建于1847年7月1日，迄今已有近150年的历史了。该厂原来是由米凯尔（Michel）、雷（Re）、阿涅利（Agnelli）和巴尔迪诺（Balldino）四大家族创建，主要生产和经销含酒精的饮料、葡萄酒、味美思（Vermouth）苦艾酒和烈性白酒。1860年，雷先生逝世后，他的股份被其他三人所购买。1863年，米凯尔退休后，新增加了马丁尼、索拉（Sola）和罗西（Rossi）三个大股东，酒厂改名为马丁尼、索拉和恰（Cia）公司，巴尔迪诺和阿涅利家族仍是持股者。1879年索拉逝世后，公司改名为马丁尼—罗西公司，此名一直沿用至今。

新公司在国外的布谊诺斯艾利斯、日内瓦和巴塞罗那开设有分公司。1897年，从热那亚港口起运外销的本厂酒就已达30万箱。1900年路易吉·罗西的4个儿子继承了父业之后，马丁尼酒商标更是名扬世界。从1993年起，马丁尼同鲁姆·巴卡迪（Rumbacardi）联手，成立了巴卡迪—马丁尼集团，实力大增，使每年酒的销售量达5亿瓶，年营业额达31亿美元。成了实力雄厚的开胃酒“大王”。

人们所称的马丁尼商标的酒，实际上包括7个不同品种的酒，它们是：味美思苦艾酒、马丁尼红色和白色开胃酒、马丁尼罗塞（Rose）酒、马丁尼塞科酒（Dry，意为干酒，不甜）、阿斯蒂（Asti Spumante）汽酒和蒙泰莱拉酒（Montelera）7种名酒。这些酒的色、香、味都不同，酿制的方法也不一样，各具特色，各有自己的消费者。

味美思苦艾酒实际上是一种药酒。它起源于古希腊时代，由一位名叫伊波克拉泰（Ippocrate）的古希腊医生所发明。此人出生于公元前约460年希腊的科斯岛上。他的酿酒方法是

将艾蒿之花和白藓浸泡在酒中，酿制而成。酒中含糖多，酒精度含量也高。这种酿制方法后来传入到古罗马，被人们称作“药酒”。酒中浸泡的药草成份也不断增多，除艾蒿之外，还有爱神木、迷迭香、芹菜、百里香等。随着酿酒师经验日益丰富，后人在酒中又加进了大黄、姜、桂皮、麝香等从东方传入的贵重药材，并用以治病以及供嗜好者饮用。文艺复兴时期，生产这种药酒的中心是佛罗伦萨、都灵和威尼斯三大城市。上个世纪，都灵一度是撒丁王国的首都，意大利国家的统一运动从那里开始。都灵成为味美思苦艾酒的“酒都”不是偶然的，还有另外三个原因：一是都灵市东南方向70公里远的卡内利（Canelli）镇一带产的麝香葡萄（也称圆叶葡萄）所酿成的酒别有一番风味；二是阿尔卑斯山脉皮埃蒙特地段所产的药草芳香扑鼻，无与伦比；三是此地老百姓掌握了工业化生产药酒的技术，举世无双。

在生产车间里，我们目睹了生产味美思苦艾酒的先进设备。只见提取药汁车间里摆满一只只大容器，其中有一只球状大容器，直径足有3米多。这些容器里面装进药草、酒精和水，随后加温至90~100℃，经过数小时后再提取药汁。每天进行两次。这些药汁再根据不同的配方，与来自外地的葡萄酒掺混在一起，有的还要加进糖，有的则加进酒精，再经过搅拌，然后存放2个月。有的工序则直接由葡萄汁酿酒，经过发酵、过滤、除去酵母等工序，不让它们再发酵，以防止发酵产生的气体过多，引起膨胀与爆炸。在酿酒发酵车间，我们看到了一排排二三十米高、直径2米多的不锈钢制的圆柱罐，里面装的都是味美思酒和红白色开胃酒。马丁尼红色和白色开胃酒实际上也都是药酒，它们之间所区别的是：红色

开胃酒呈棕红色或叫暗红色，口感是苦、甜、香；白色开胃酒呈淡黄色，口感是纯正、柔和、香甜，无苦味，香味也不浓。中国人喜欢饮马丁尼红色开胃酒。马丁尼塞科酒含糖量少，含酒精度数略高。马丁尼罗塞酒呈玫瑰色，口感是温香、甜蜜。所有马丁尼酒的含酒精度数在 $16^{\circ}\sim 18^{\circ}$ 之间。有的国家不允许饮用含酒精超过15度的酒，在这种情况下，马丁尼厂只好破例降低自己产的酒中酒精的含量。

目前，马丁尼公司生产的味美思酒，含药草成份非常丰富，从蜜蜂花、鼠尾草、薄荷、春黄菊到桂皮、金鸡皮、檀香木、紫罗兰、龙胆、矢车菊和大黄等，大黄还是从中国进口的。配方是个秘密，从不外泄。生产工艺几乎全部自动化、电脑化。车间内工人极少，设备非常先进，而且非常干净。

主人还陪我们参观了自动化瓶装酒生产线，每天装酒能力达14万瓶。该厂酿的酒年产量达6000万升。厂内设有火车道，马丁尼酒可直接装入火车车厢里外运。散装运酒火车也可驶入，有特殊的装酒管道，直接往卡车上灌装马丁尼酒。这些设备我是第一次所见，真是大开了眼界。

阿斯蒂(Asti)汽酒的酿造方法别具一格。它是由都灵市东南50公里远的阿斯蒂(Asti)镇一带产的麝香葡萄一次性酿造而成，而且可以保持味道新鲜。主人说，国家曾专门立法限制这种特殊葡萄的种植范围，以便保持生产厂家和果农的利益。据主人介绍，每年9月份，当地产的这种葡萄收获后，挤出葡萄汁，并降温至摄氏零度，再保存起来。采用这种办法，可以使葡萄汁保持新鲜。需要酿酒时，先除去杂质，再加温到 $20\sim 30^{\circ}\text{C}$ ，使葡萄汁发酵，产生酒精和二氧化碳。当酒精含量达到6%时，立即采取固定这种比例的措施。如果让

葡萄汁继续发酵，发酵罐里面的压力不断上升，可以杀死酵母菌，同时会自动降温，使得部分糖不再发酵，这种状况保持 13 天之后，再把酵母菌过滤掉，然后装瓶，保持酒瓶内三个大气压的压力。这种瓶装的汽酒永远是新鲜的。

主人热情地请车间工人拿出一杯未加工的阿斯蒂产的葡萄汁让我们品尝。我们喝了几口，的确味道香甜，十分可口。难怪用这种葡萄汁酿出的汽酒人人喜爱，其道理就在于此。

在这个车间里，我们也看到了采用电脑的先进技术，来控制酿酒过程中不锈钢罐里的温度、压力和时间以及其他各种工序，使汽酒的质量完全有保证。

据主人介绍，阿斯蒂汽酒经久不衰的原因是葡萄种植面积受到法律保护，不允许随意扩大，这样，就能做到保质保量。而且在此基础上不断改良葡萄的品种，现在所生产的葡萄串大、颗粒之间间隔稀，不易受到霉菌侵入。此外，当地 400 多户葡萄种植者还采取了联合行动，大家一致同意减少使用农药，尽最大的努力使这种汽酒有益于人体健康；其次是保护环境，保持生态平衡，不使葡萄受到环境的污染；另外继续努力改良品种，进一步使葡萄颗粒分布稀松，避免霉菌的侵入、影响葡萄质量的下降。由此可见，要想保持名牌产品的声誉，不采取果断措施，包括运用法律手段在内，是难以办到的。与此同时，还必须继续从技术上加以改进，在保证质量方面不断下功夫。

在谈到蒙泰莱拉酒时，主人说，这是一种特殊酒，以前专门供给宫廷权贵们饮用，配方特殊，酿酒所用的葡萄之产地是都灵市西北郊的蒙泰莱拉镇一带，此种酒加工复杂，含酒精量略高，其售价相当于马丁尼开胃酒的 3 倍。

为了继承和发扬酿酒业的传统，1961年，即乘意大利国家统一运动100周年之际，该公司建立了酿酒业博物馆，馆址就是马丁尼—罗西公司的古老作坊，即16间旧厂房里，陈列有700多件珍贵文物，包括古埃及、埃特鲁斯的和古罗马的酒坛、酒器等，还有该公司早年所用过的榨葡萄汁机械、酿酒器具，装运酒的大木桶、大酒坛、木制工具等。创业者的这份苦心，是值得后人敬佩和发扬的。

临别之前，罗西先生在谈到自己公司同中国的合作前景问题时说，目前他们的工作重点是摸清中国市场对马丁尼酒的需求情况，准备先找代理，在中国推销产品，不愿贸然来中国投资、建立合资企业和分厂。

遐迩闻名的帕尔马火腿

意大利菜肴中有一道冷盘名菜，叫做“甜瓜与火腿”，甜瓜类似我国新疆产的哈密瓜，火腿却不同于我们老家金华所产的火腿，而且是生吃的，切成像纸一样薄的片，肉片绝大部分是呈红色的瘦肉，仅在肉片边上有一狭长小条是白色的肥肉，那就是用遐迩闻名的帕尔马火腿切成的。这种火腿肉味道香甜，营养丰富，而且容易消化，即使病人吃了，也不会积食。通常在宴席上都有这道名菜。

帕尔马火腿产于意大利北方波河平原的西南部之帕尔马、勒佐艾米利亚、摩德纳三省和波伦尼亚省的部分地区，确切地说，北边是从帕尔马市南端艾米利亚街往南行5公里处开始，一直延伸到波河平原西南角山丘上海拔900米高处为止，西边从斯蒂罗内河起到东边的恩扎河为止，共三个半省

的地域。据帕尔马火腿公司公关部负责人内里先生说，生产帕尔马火腿的企业总共有 240 家，年产量为 700 万只火腿，其中 80% 为内销，20% 出口外销到法国、比利时、瑞士、德国、奥地利和美国等西方国家。

腌制帕尔马火腿要具备两个极重要的条件：一是采用特殊的猪种。厂家选自英国、荷兰和美国三个国家的各一特殊品种优质猪，在亚平宁半岛上饲养一年，在其他国家饲养的猪不行，即使在意大利撒丁岛和西西里岛饲养的猪也不行，等到体重达到 150 公斤时，屠宰后用其后腿制作，后腿每只重为 12~12.5 公斤；二是利用当地的特殊气候条件，即在该地区的河谷山口刮有一种特殊的风，终年不息，一年之内可以使火腿失重 27%，最后使每只火腿净重为 9 公斤，并使火腿的色彩鲜艳、味道香甜。

内里先生陪我参观卡塞塔火腿腌制厂。这个名义上称作工厂的企业，实际上是个大仓库而已，因为里面除了七八名正在处理刚收到的生猪后腿并进行加工的工人之外，别无他人。整个厂房是存放火腿的仓库。

存放火腿的仓库分上、下两层，底层低于地面，宛如地下室。仓库内温度保持在 1~5℃。主人介绍说，生猪屠宰后，需要在屠宰场里存放 24 小时，等猪肉变凉后再割下后腿，拉到该厂加工制作火腿。一旦发现生猪后腿重量和质量（看其肥瘦肉之比例）不合格，一律退回。这是保证火腿质量的第一道关。合格的猪腿送进厂里后，挂上写有进厂日期的铁牌，在表层加上一层食盐，不放任何调料，再放进湿度达 70%~72% 的仓库内存放 90 天。接着是第二道工序，除去猪腿表层的食盐，并用 40℃ 的温水将它们冲洗干净，晾干一周，再送

到上一层仓库里存放 6 个月。猪腿中心部位的瘦肉之表层已变硬，此时，再用猪油、少量食盐和胡椒粉调匀后涂在硬化了的瘦肉表层上，使它重新变软。1 个月后，猪腿外圈的肥肉由于水分不断蒸发、减少而变薄。

下面工序是进行质量检查。帕尔马火腿公司的 14 名质量检查官分别来到各个火腿厂检查质量。我在恰姆火腿生产厂曾看见一位 50 多岁的检查官在检查火腿的质量。他手拿一枚 10 多厘米长的马骨针，刺进火腿里瘦肉和肥肉中 5 个不同的部位，每刺一次，拔出后总要放在鼻孔前闻一闻，因为马骨针具有特殊性能，可以将火腿内部的气味带出，及时嗅闻，可以确定火腿腌制质量的好坏。那位检查官告诉我，如果马骨针带出气味是腌腊肉味，则意味着火腿质量不好，若是香甜味，则说明质量好。他说完后，让我试闻了一次，确有香味。检查官嗅闻火腿内部气味后，认定质量合格，则还需要检查火腿的外形及肥瘦肉的比例是否也符合规定要求。一旦通过上述检查，确认产品合格后，才在火腿上盖上标明有帕尔马几个字与皇冠图像的火印，证明这是正宗的合格产品。否则，不仅不盖上这种火印，还把入库时挂上的进库日期铁制牌子从火腿上取下，把这类火腿视为次品，削价出售。

年产 19 万只帕尔马火腿的恰姆厂领导人曾告诉我，他们厂晾火腿的特殊仓库建在兰吉拉诺的地方，那里的空气新鲜，自然通风条件好，又不存在大气污染的问题。仓库需要通风，晾火腿的特殊仓库没有窗户，新鲜空气是用鼓风机从门口吹进去，在仓库里循环后再排出。只有经过这一整套加工工序而制成的火腿，才是名副其实的帕尔马火腿。主人还说，这一整套加工程序全部凭工人师傅的实践经验与技术来完成

的，没有这批师傅是生产不出帕尔马火腿的。

内里说，检查官需要有七八年以上制作火腿的经验，并经过严格考试选拔的。他们的鼻子嗅觉特别灵敏，一旦患有感冒，就不能再去检查火腿的质量。他还说：“在我年轻时，制作火腿只能在每年冬季的11月、12月和第二年的1月共3个月。现在情况不同了，仓库里都安装有空调设备，因此，不再受季节的限制，一年四季都可以制作火腿了。”

帕尔马火腿的合格品和次品的售价差别甚大。1991年正品火腿售价每公斤为2万里拉，当时合人民币80多元；次品每公斤为1.3~1.5万里拉，便宜35%至25%。1995年正品和次品售价都上涨了一倍多，正品每公斤售价为4.8万里拉，合人民币240多元，次品每公斤售价为3.2万里拉，合人民币160多元。

主人说，每位腌制火腿的师傅每年能腌制1万只火腿，他们的月薪为180~200万里拉，带班工头月薪为200~300万里拉。

帕尔米贾诺奶酪闻名世界

意大利正餐食谱中另有一道名菜，名曰帕尔米贾诺奶酪块，通常用面包块伴着吃。它是排在食谱中的第二道菜肴鱼类或肉类之后。当然，有些老年人在晚餐时，为了避免饮食过量，通常也只食用这种奶酪块和蔬菜，代替第一道面食和第二道肉食，因为这种著名的奶酪营养价值高，味道香甜，食用后有助于消化。

多数意大利人在食用第一道面条或带汤的饺子时，往往

也用帕尔米贾诺奶酪粉作调料，使面条或带汤的饺子香味扑鼻。近年来，我还不止一次见到在大型体育运动比赛时，组织者也拿出一些这种奶酪小块免费供给记者们和场内一些工作人员，用以充饥。

这种奶酪的产地同帕尔马火腿的产区大体相同，也在帕尔马、摩德纳、勒佐艾米利亚和波洛尼亚一带。这种奶酪的原料、制作方法同别的奶酪都不相同，实质上它是一种半油质奶酪，蛋白质和油脂的含量各占 32%，味道香甜可口。这种奶酪每年产量在 10 万吨左右（1994 年为 9.2 万吨），1994 年的销售量为 10.7 万吨，库存减少了约 1.5 万吨，年营业额约 10 亿美元，其中 90% 内销。意大利全国 85% 家庭食用它，每周至少食用一次。外销出口到美国、法国和德国等西方国家。1995 年这种奶酪生产成本为每公斤 2 万里拉，零售价平均为 3.1 万里拉，合人民币 155 元以上，是奶酪中价格最高的，可称得上是“奶酪之王”。

制作这种奶酪的独特之处，首先是所用原料——牛奶的油脂含量区别于其他的奶酪。帕尔米贾诺奶酪产区，是采用蛋白质含量高的苜蓿作为饲料喂养奶牛。这不仅因为那里的土壤成份优越于其他地区，还由于那里的农民采用先进的美国生产的割草机与捆绑机收割牧草，使成捆的苜蓿（每捆 50 公斤重）晾干后不掉叶，并保持绿色。奶牛食用后，自然会使得牛奶中蛋白质含量高。

第二个特点是那里的农民采用德国制造的、由电脑控制的喂养饲料的设备，可以做到定时、定量，并且还能及时发现奶牛食欲情况的变化，以便控制牛奶的产量。其他地区的奶牛每天至少挤三次牛奶，而此地奶牛每天早晚只挤两次牛

奶，保证牛奶的质量。

第三个特点是该地区农民采用丹麦制造的挤奶器挤奶。为保证牛奶的质量，此地奶牛通常从开始产奶起只挤4年奶，然后送去屠宰场，屠宰后出售食用牛肉，以此来更新换代，使奶牛始终保持年轻，奶质自然为上乘。

在制作奶酪的作坊里，主人告诉我，他们每天早晚收购两次牛奶。傍晚收购的牛奶被倒入扁平的沉淀槽里，随后将浮在上面的油脂除去，制成黄油。剩下的牛奶将被掺合到第二天早晨收购来的鲜牛奶中，然后把它们倒进漏斗状的大铜缸里。奶酪制作师再在缸里放入凝乳酶，进行搅拌，同时向缸内注入蒸汽，加温至55°C。缸内不断出现豆腐脑状奶酪块，蒸汽继续注入。半小时后，用纱布折成漏斗状物，从缸底往上捞出所有豆腐脑状奶酪足有80公斤重。将它们分隔成两半，分别放入两个木框架内，压成类似中国扁鼓状的奶酪块。24小时后，将它们移入盐水池中，泡浸40天，让它们吸进盐水。经过盐水浸泡后的奶酪块，从盐水池中捞出，送进存放仓库里，存放18个月以上。在仓库里存放期间，每隔25天，就用清扫机，将存放的奶酪块一块一块地清除去表面灰尘，并进行质量检查。质量检查时，工人师傅用一个小锤轻轻敲打扁鼓状大奶酪块，若听见敲打声异常，说明里面有气孔，需要立即用双手使劲将气体挤出来，奶酪块因此而变成了“缺角”，成为次品。

奶酪块刚制成压模时，就印上制作的日期和厂家的编号。在仓库里存放10个月以后，经过质量检查员严格检查认可，才在奶酪块上打印上标有“帕尔米贾诺”字样的商标火印，次品则没有这种商标，顾客很容易辨认它们。

存放奶酪块的仓库对温度要求十分严格，冬天保持在 13~15℃ 之间，夏天保持在 20℃ 以下。奶酪块在仓库里存放 8 个月后，由于失去水分，重量减轻 7%，净重降至 37~38 公斤。

帕尔马省农产品公司的 5 个存放奶酪块的大仓库，每个仓库可存放万块奶酪，其规模之大是绝无仅有的。主人告诉我，建造这种大仓库，目的在于为个体户、小作坊和中间商代存奶酪，因为他们不可能自己建造存放库。存放奶酪的收费标准当时每 100 公斤只收 900 里拉，1000 块奶酪相当于 40000 公斤，每月只需交费约 160 万里拉，相当于 1000 美元。

切割奶酪和压缩空气奶酪块的包装机器，工作效率高。用塑料袋包装后，既干净又卫生，而且容易保存。每袋 1 公斤重，零售十分方便。

奶酪块存放 30 个月以上的变成了硬块，磨成粉状后，撒在面条上拌着吃，或者撒进带汤的饺子中，香味扑鼻。

帕尔米贾诺奶酪之所以能保持经久不衰，关键在于限制生产，保证质量，保证营养成分的含量和讲究卫生，并迎合了广大消费者“减肥”，减少肉食和保证营养的需要。1993 年 3 月，意大利东北部和波河平原中部，曾发生奶牛口疮传染病 (Afta)，有近 5000 头奶牛被活活焚毁和活埋，以便彻底根除这种传染病，避免危害人类。欧洲委员会当时曾作出决定，暂停进口意大利奶酪。帕尔米贾诺奶酪因此一度被欧共体其他成员国拒之门外，造成了严重损失。由此可见，保持名牌农产品的声誉是多么的不容易啊！

奶酪像其他商品一样，在自由竞争的市场经济中，每隔

二三年总要发生一次周期性的生产过剩危机。另外，奶酪的生产周期长，需要两年以上，要求投资的资金也多，因此，只有资金充足者才能经营。

畅销世界的大理石、花岗石石料

意大利是世界上最大的大理石和花岗石的生产国和出口国，每年产量达 750 万吨，占欧洲产量的 45%，占世界产量的 1/5。1994 年意大利出口大理石、花岗石等石料达 400 多万吨，金额达 3.17 万亿里拉，约合 20 亿美元。出口数量与金额分别比上一年增加 10.4% 和近 13%。意大利该行业就业人员足有 7.4 万。

意大利还是制造大理石和花岗石等石料开采与加工机器设备的主要国家。1994 年其机器设备出口额达 1 万多亿里拉，合 6.2 亿美元，比上一年增加 3.6%。中国是最大的买主，1993 年和 1994 年，对中国的出口额分别占意大利该行业出口额的 20.7% 和 14.6%。

蒂伏利镇是著名的出产白色大理石的矿区，罗马城内许多宏伟的建筑所用的大理石石料都来自那里。著名的艺术大师米开朗琪罗采用卡拉拉市和蒂伏利镇产的大理石创造出了

许多杰作。当我来到蒂伏利镇时，沿途可以见到露天开采的大理石采石场，以及大理石石料堆，每块石料足有3~4米长，2米多宽，约2.5米高，足有20~30吨重，整整齐齐地排列着。

凡蒂尼石材机械设备制造公司的办公室设在几间平房里，其貌不扬。主人介绍说，本公司的前身是修理雕刻大理石工具的小作坊，1977年才创办了这个公司，开始制造大理石与花岗石的开采机器。1989年，在罗马南郊70公里远的地方又盖起了新厂房。目前全公司有90名职工，1992年营业额达186亿里拉（当时合2350万美元），平均每人年创产值26万美元。

主人让我观看了使用该公司制造的机器开采大理石和花岗石的实况录像，还陪我参观了生产车间以及整机装配的现场。令我感到十分惊奇的是本公司制造的两种设备的高效率开采功能。一种是链锯机，另一种是金钢索锯（或称作金钢珠串锯）。链锯机有一根锯臂，长约2.5~3.4米不等，四周绕有一条由锯片组成的链条，机器开动时，锯片链条围绕锯臂转动，切割大理石。锯臂有的可以转动180°，有的可以转动360°，十分灵活方便。

主人一边介绍一边将链条锯片给我看。切割“刀片”为正方形的小金属块，由硬质合金制成，用螺栓固定在链索上。每块“刀片”共有8个面，即8个“切削刃”。机器开动后，切割大理石约15米，刀刃磨损完，安装在机器上的自动指示灯亮起，需要立即停机，调换切削刀刃面。当耗尽4面切削刃后，需要掉换另一端的4个切削刃面继续使用，直至全部耗尽。

主人说，本公司使用的切割刀片是从瑞士进口的，每块当时售价为3美元，可切割大理石石料200~300平方米。如果遇上硬度十分强的石料，或者沙石中含有诸如石英等硬度大、高耐磨石料，则需要采用特殊的多晶体金刚石刀片。不过，这种特殊刀片售价要高10倍，切割石料面积可达1500~2000平方米，使用时不是用螺丝固定，而是采用焊接技术固定，每块只能使用4个切削刃面。

从录像中可看到，采用这种链锯机开采大理石，可以纵切或横切，操作方便，工作效率高，每小时可开采10立方米，同时可以保持石矿平整，所切割下的石料完整无破损、无裂缝，完全避免了采用传统的炸药爆炸开采石矿所带来的严重后果。

使我感到十分惊讶的是，这种链锯机还能在“井”型矿和洞型矿中作业。开采的方法是：首先在石壁上用链锯机将上、下、左、右四边切开，然后，在一条锯缝中放进一个气垫，接着是充气，利用气压将那块石料连接石矿（母体）的那一端震断，最后用吊车将这块石料拖出。这样，新的采石作业面就开辟出来了，链锯机就可以进洞作业了。

主人说，该公司制造的70RA型链锯机功率大，适用于中等硬度的石矿露天开采，切割深度可达3.4米。由于这种型号链锯机的锯臂可转动360°，因此，开采石料时，可以像切豆腐那样进行切割。该公司制造的另一种50.80RA/TC链锯机，也适用于中等硬度的石矿露天开采，切割深度为2.5米。不过，此种链锯机的锯臂只能转动180°。对于低硬度石矿的露天开采，采用本公司制造的50.90BU型链锯机为宜，其切割深度为2.5米。至于中等硬度地下石矿开采，最好采用

G. 70/3型链锯机，其切割深度也是 2.5 米。

金刚索锯是在一条铁索绳上镶嵌有一节一节涂有金刚石的锯圈，宛如一串珍珠串，因而又称它为金刚珠串锯。采石时，只要在矿石上先凿开两个洞，将索锯穿进去，然后作业，进行切割，一次可以将周长达 100 米的石料切割开来。

凡蒂尼公司制造的开采石料机器技术先进，堪称世界一绝。凡是有电源和水源的地方，都可采用这些机器。它们的操作安全，使用和维修简单方便。该公司制造的机器设备除被本国大量使用之外，还出口到美国、西班牙、摩洛哥、印度、菲律宾、南斯拉夫、约旦、法国、泰国、希腊等 10 个国家，共出售了数百台机器。主人认为，中国是个石料生产和出口大国，若采用该公司制造的机器，既可以提高大理石和花岗石的开采数量与质量，还可以保持石矿不受损害，一举两得。因此，他们选择中国机械设备进出口公司作为在中国推销自己产品的独家代理。

1995 年 5 月 17 日至 21 日在意大利北方海滨城市卡拉拉举办第 16 届国际大理石机器设备与石材博览会期间，我前去那里采访，目睹了各种切割、加工石料的设备和五花八门的石料产品。

卡拉拉素有“大理石之都”的美称，因为那里盛产洁白的大理石，文艺复兴时期艺术大师米开朗琪罗的许多杰作都是采用那里产的大理石雕刻成的。我在那里的港口码头，火车站，堆石场上，看到了无数大理石石料堆，每块足有 20~30 吨重。

参加本届博览会的厂家共有 813 家，比上一年增加 10 家以上。其中 605 家是意大利本国厂商，另外 208 家来自巴西、

阿根廷、印度、葡萄牙、英国、中国、以色列、沙特阿拉伯、黎巴嫩、越南、澳大利亚等 25 个国家与地区的厂商。展出面积共达 3 万平方米，是有史以来规模最大的。

在这次博览会上展出的机械设备除了链锯机和金刚索锯之外，还有各种技术非常先进的切割机和石料加工机械。例如将一大块长 4 米、宽 2.4 米、高 2.1 米的大理石或花岗石同时切割成 53 块薄片面材的设备，如果切割的是花岗石，每小时只能切割进 1 厘米，可见其硬度有多大。在此之前，我在离卡拉拉市约 30 公里远的皮埃特拉圣镇（意为“圣石”镇）上采访巴尔桑蒂石材机器设备制造厂（B·Barsantlec）时，目睹了这种大型机器设备切割花岗石面料的情景。这家建于 1898 年的公司是意大利第二大制造石材切割和加工设备的厂家，1994 年营业额达 576 亿里拉，合 3600 万美元，比上一年增加了一倍。

巴尔桑蒂公司制造的切割机，有各种不同的规格，有 18 个金刚石锯片的花岗石切割机，有 10 个锯片的大理石切割机，还有 20 多个至 30 多个锯片的花岗石切割机。有 16 个磨头或更多磨头的磨光大理石与花岗石石料板面的机器。该厂制造的机器设备已向世界 37 个国家和地区出口，包括美国、英国、法国、巴西、墨西哥、印度、泰国、韩国、印尼、葡萄牙、中国等。该公司向中国总共出售了 29 部机器设备，包括向厦门的一家公司提供了一部 18 个金刚石锯片的花岗石切割机和一部 10 个切割锯片的切割大理石的机器，还有将花岗石面料切成砖块石材的设备和 16 个磨头的磨光机等。

巴尔桑蒂公司于 1982 年同其他三家小厂联合成立了大公司，厂房面积达 8000 平方米，1995 年进行扩建，厂房面积

增到 12000 平方米，今后还计划扩大一倍。目前共有 94 名职工，办公室职员只有 39 人，采用电脑设备，工作效率很高。在工厂中生产人员达 55 人。

意大利制造的石材表面磨光技术非常先进。我在石材厂磨光机上看到光彩夺目的板料，它们经过磨光后，还涂上了一层化学聚脂之类的特殊混合物质，使大理石和花岗石石板块表面的细微小孔填平，变成光滑无比，增加光彩。主人介绍说，用这种技术加工后的石料板铺地面或装潢门厅，可以使建筑变得富丽堂皇，而且使建筑物表面变得光洁，不容易让肮脏的污物侵入，即使弄脏后，也容易除去污物。

一些切割大理石板材的刀具，非常锋利，切割石料如同切豆腐，不会浪费石材，也不会使石材意外裂碎。用这种小刀切割石料，可以制成各种图案，或者各种图形，铺在地面上真是别具一格。

在这次博览会上展出的大理石石板料有白色、红色、黑色、玉色、蓝色等，有的花纹宛如云彩和风光画，有的天然形成了蓝色图案，其品种多达数十种。花岗石石材板有红色、青色带花纹、灰白色带暗色花纹等三四十种之多，使我大开眼界。若用这些石料铺地板，修理房屋和装潢厅堂，无疑将使它们变得富丽堂皇、光彩夺目。

这次博览会上所展出的大理石和花岗石制成的各种器具与产品之多，简直使人眼花缭乱。我在博览会上看到了一张非常漂亮的大理石镶嵌桌子，桌面是由不同色彩的大理石镶嵌而成，所镶嵌的图案中，有梨、苹果、葡萄、柠檬等水果，还有鸟、蜻蜓、蝴蝶等动物。主人是一位 50 多岁那不勒斯的能工巧匠，已有 35 年工龄。他说，制作这张漂亮的大理石桌

面，花费了一个半月，售价为 1300 万里拉（合 8100 多美元）。他还说，他的企业只有三名股东，属家庭企业，1982 年成立，现雇用几名工匠，月工资为 500~600 万里拉。他们镶嵌和制作各种图案的大理石桌面达 100~150 个品种，包括这次带来的另一些图案桌面，如太阳由一只大手托着，四周有向日葵花瓣、花卉和其他几何图案。不同的大理石桌面，规格不一样，价格也不相同。例如 180 厘米长、90 厘米宽的大理石镶嵌桌面，售价为 100 万里拉，若加上桌子腿，则售价为 200 万里拉。他还说，他们公司的产品有 30% 出口，卖给美国和欧洲国家。

我在另一家公司的展台上看见摆满了各种大理石制品：黑色大理石酒坛，红色大理石盆子，仿古大理石圆柱（装饰品），大理石花瓶、棋盘、烟灰缸、圆球、水果盘、捣蒜臼、马、鱼、牛、鸭、龟等动物的大理石制品。主人说，他们的产品最便宜的售价每只为 6000~7000 里拉（合 4~5 美元），最贵的黑色大理石石坛子，每只售价为 280 万里拉。该公司成立于 1985 年，雇有 10 名职员和技术工匠，生产 200 多个品种的产品，其中一半出口，销往日本和其他国家。年营业额达 10~15 亿里拉。

其他展台上的大理石产品还有：电话机座、台灯座、钟座、宫灯座、首饰盒、香水盒、烟灰缸与烟灰盒、胡椒粉筒、大理石鸡蛋、大理石手镯、钥匙串、衣扣、圆珠笔杆、酒杯（白、绿、灰、黑四种颜色）、咖啡杯、切菜板、刀把、擀面杖和其他厨房用品，还有刮胡子时用的肥皂刷子把柄、钟盘等用品。电话座每只售价为 160 万里拉（约合 1000 美元）。

令我非常惊讶的还有一批雪花石膏制成的产品，达到了

以假乱真的地步。这种材料产在石矿中，是一种副产品。在意大利语中称作“阿拉巴斯特罗”（Alabastro）。它的可塑性很强。一家名叫“罗西”（Rossi）的公司（1912年成立）展出了这类产品，其中有各种美女的雕像，有的美女上身洁白袒露，下身着红裙、绿裙或淡黄色与灰黑花纹的裙子，双手托着一只大坛高举在头顶上面；有的雕成浅红色长条纹或浅灰色条纹的衬衣；有的雕成白色运动鞋；有的雕成红色和蓝色苹果；还有的雕成红色和黑色梨子、高跟鞋、女凉鞋、西服、钱包、报纸等物，令人眼花缭乱，不胜枚举。这批佳作出自拥有25年工龄的工匠之手。主人说，这种材料质软，还可染色，产品达数百种，80%供出口。“美女”主要销往台湾、香港和日本。每尊售价为1000~1500万里拉（约合6000~9000美元）。

还有一批圆球型喷水池与喷水坛的大理石装饰物制品让人难以忘怀。它们多数安放在由大理石雕制成的喷水小坛的中央，喷水小坛由一根圆柱顶着，若将它们安放在家庭的中央或住宅天井中央，那真是锦上添花，给庭院增光添色。其中最大的一只大理石圆球直径足有1米长，重1600公斤。主人说，他花了6周多时间雕成。他已有8年雕球的经验。上述大大小小的大理石圆球，有白色、黑色、红色、浅蓝色的，全在自行滚动，让人捉摸不透其中的奥秘。

从官方公布的统计材料看，意大利石材的最重要销售市场仍是欧盟国家，其中德国居首位。1994年意大利出口欧盟国家的石材达172.5万吨，金额达7.6亿美元，其中出口德国的石材占70%。

居第二位的是中东地区，1994年意大利向中东地区出口

石料达 100 多万吨，比上一年增加 13.3%，但尚未恢复到 80 年代的水平。这一地区的主要买主有沙特阿拉伯、科威特、黎巴嫩、阿联酋和以色列等国家。

1994 年美国从意大利进口石材 23 万多吨，其中 60% 是加工好的大理石，价值达 2.3 亿美元，数量与金额分别比上一年增加 9.5% 和 11%。

远东地区是意大利石材销售的新市场，1994 年意大利向该地区出口的石材为 3.6 亿美元，比上一年增加 23%，仅出口香港一地就达 16 万吨，价值 1.4 亿美元，比上一年增加 39.4%。

前苏联和东欧地区，包括俄罗斯、捷克、斯洛伐克、波兰以及瑞士、奥地利等国，对石材的需求量明显地增加了，因此，意大利商人认为，世界对石材的需求量仍呈上升的趋势，这包括对数量和花色品种的需求两个方面，只不过需求上升的地区与国家有所变化而已。因此，他们强调说，由于中国有着丰富的大理石和花岗石的资源，而中国在 1993 年和 1994 年连续两年大量从意大利进口大理石的加工与开采的机器设备，中国可以利用这些设备，生产出高质量的石材，占据国际市场上的一席之地。因此，他们非常愿意加强同中国的合作，认为双方合作的前景广阔。

不过，意大利商人也指出了中国在石材开采与加工方面存在的几个问题：一是从意大利引进的机器设备不配套，难以形成生产规模，石材也难以大批量上等级出口。据说中国引进的多数是加工石料的机器设备，惟一一套从意大利凡蒂尼公司进口的石料开采设备在 80 年代引进后，迄今仍被闲置着，因为买主不知道其用途。而其他生产厂家又不愿意花上

12 万美元去购买一套凡蒂尼公司制造的链锯机，认为不划算。二是中国现有公路的路基差，难以承受 20~30 吨重的石料运输，有的石矿区根本无公路，这也打击了石料生产厂家从意大利引进大型的开采石料的机器设备的积极性。因此，一些地区迄今仍用手工开采石料，或者放炮开采，既容易损坏石料，又容易破坏石矿。

诸如巴尔桑蒂公司这样的厂家，已在北京、广州、香港等地设了办事处。他们希望今后通过加强同中国客户的联系，提高服务质量。扩大服务内容。帮助中国客户解决具体困难，来加强合作和推销自己的机器设备。

意大利每年不仅出口大量的石料，同时每年还进口大量的石料，用以调节花色品种和满足世界各地客户的需要。印度、巴西和南非都是意大利所需石料的主要供应地，意大利商人有的直接去那里投资，开办合资企业。中国产的一些大理石属于稀世珍品，有的花岗石也为意大利商人所喜欢。因此，从这一角度看，中意合作的前景也是广阔的。1994 年，意大利进口石料 186 万吨，价值达 4.4 亿美元。

我还到罗马城南 50 公里远的海边小镇拉维尼奥采访了一家私营小企业——“拉维尼奥大理石”加工厂 (Laviniomarmi)。工厂老板名叫弗朗切斯科·韦利特里 (Francesco Vellitri)。他从 15 岁中专毕业后，当了二三年工人，随后开办了这家加工厂，迄今已有 36 年历史了。现在，他带领 3 个儿子和 4 名工人一起干。该厂规模不大，有一台坯料切割机，一次能切割成 10 多片大面积大理石和花岗石面料；一台磨光机，每日磨光石料能力 200 平方米；大理石仿古“老化”机，石料放在里面滚动二三小时，使石料仿古老

化二三十年。该厂年营业额为 25 亿里拉，合 156 万美元。

韦利特里先生介绍说，他们所用的石料大理石和花岗石，来自北方的卡拉拉、撒丁岛、格罗塞塔和罗马城东北部的蒂伏利镇，还从巴西、印度、葡萄牙、芬兰、土耳其、希腊、瑞士等国进口。进口来的是整块的大石料，经过切割、破小、磨光等工序，变成可用的建筑材料。这种加工后立即可使用的石材，出口到美国、新加坡、希腊、香港等国家和地区，并在国内销售。

我在该厂的产品陈列间里，看到了部分产品，其中有大理石和花岗石制成的桌面板、仿古茶几、棋盘、仿古圆柱（装饰物，上面可摆花盆之类物品）、雕像、铺好的地板等。

主人特意领我去参观了一间“样品卫生间”和“样品厨房”。卫生间内装潢的大理石石料，几乎全部是桔黄色的带孔大理石次品，但是经过涂有特殊树脂的混合物质加工后，变得光彩夺目，虽然大理石上孔眼像蜂窝一般醒目可见，但是，仍能使卫生间光亮照出人影来。在厨房里，淡灰色带深色斑点的花岗石板铺成的炉灶和洗水池的面板，以及墙壁的壁面，既漂亮又干净，令人赞不绝口。主人说，他曾多次到中国，对中国市场作过一番考察。他认为，中国有一部分人已先富起来，如果采用本厂所加工的大理石次品料去中国装饰厨房与卫生间，中国人是可以承受得了的。他迫切希望同中国厂家合作，并认为，这种合作的前景是十分广阔的。

这间用大理石次品装潢的卫生间以及厨房给我留下的印象极深。的确，只要采用先进的技术，用特殊树脂涂平大理石次品的孔眼，再进行加工、磨光，变次品为上等材料，用它们装潢建筑物，既能显示出表面的光亮，而且还显得优雅，

具有“古典”风格。再说，这种加工后的好“次品”价格要比上等产品便宜得多，中国家境不困难者是能够承受的。

主人还陪我参观了他的家，那是一个“大理石铺成的世界”：不仅厨房炉灶板、洗涤池板、壁柜上板、窗台板全是用大理石和花岗石石板铺成，而且桌面板、地板、楼梯台阶、室内装饰物、茶几腿和面、圆柱（白色和深褐色）、黑色大理石大托盘等也都是用大理石和花岗石制作和铺成的。

走进主人的卫生间一看，装修也别具一格，梳妆台板是蓝色大理石板，墙上贴面是深蓝色瓷砖，宛如乌云密布，暴风雨即将来临时的空中云彩飞腾情况。主人说，这种蓝色大理石来自巴西，每小块（约30厘米长，20厘米宽）售价就达250万里拉（合1500多美元），属上等石料，售价昂贵。一般大理石石料每平方米为10万里拉，加工后最贵的可达150万里拉。卡拉拉市产的白色大理石价格较贵，每平方米30万里拉。花岗石每平方米售价25万里拉。他还说，本厂所用石料中，火山岩来自格罗塞托市，红色花岗石来自瑞士，黑色花岗石来自非洲，黑色大理石来自西班牙。中国出产多种小花点的花岗石，他很希望从中国进口这类石料的坯料，加工后再出售。

韦利特里最后告诉我，本厂因切割和加工石料每天要消耗金刚石价值100万里拉（合625美元），他们一直从天津进口这种细颗粒的金刚石，同中国保持有良好的合作关系。因此，他希望扩大现有的合作关系，言下之意是增加进口中国的石料之坯料，再将加工后的石料返销中国，或者调节品种后，将大理石之下脚料特殊处理后再返销中国，用以装潢卫生间和厨房等。他认为，这种合作方式前途广阔。

排污少又省油的 菲亚特小汽车

1996年2月28日下午，菲亚特集团（Fiat）董事长乔瓦尼·阿涅利（Giovanni Agnelli）宣布辞职，由他的搭档、常务董事切萨雷·罗米蒂（Cesare Romiti）接替。意大利《共和国报》称阿涅利为“汽车王国的国王”、“意大利资本主义的代表人物”。在阿涅利担任菲亚特集团董事长的30年中，是意大利经济快速增长和危机交替时期，也是菲亚特集团历尽各种艰险、取得了巨大发展的时期。用阿涅利本人的话说，这30年是一位企业家的“非凡的冒险的经历”。

菲亚特（Fiat）全称为意大利都灵汽车制造厂，由阿涅利的祖父（祖孙两人同名同姓）于1899年创建于都灵。最初该厂仅有80万里拉的资本，50名工人，是当地40家汽车制造小厂之一。老阿涅利善于经营，非常重视技术开发和销售，因此，很快压倒同行。到1909年，即建厂10年时，资本已增加14倍，雇员增加了60倍。在两次世界大战期间，菲亚特

大力发展军火工业，实力急剧扩充，成为全国工业巨头之一，而且垄断了全国的汽车生产。

第二次世界大战后，菲亚特（Fiat）获得了马歇尔计划给意大利援款的 35%，加上当时廉价的原料与燃料等有利条件，生产迅速得到了恢复与发展。

1921 年 3 月出生的乔瓦尼·阿涅利（Giovanni Agnelli），19 岁时祖父去世，由于太年轻，尚挑不起董事长的沉重担子，因此，董事长的职务暂由外姓人士瓦莱塔（Valletta）接替，正像现在一样，阿涅利家族中尚无一人能承担这一重任，仍由罗米蒂暂时担任一段时间。年轻的阿涅利进公司工作了近 20 年后，各方面都得到了锻炼，才于 1966 年正式出任菲亚特集团董事长一职。他上任时，菲亚特集团职工人数只有 13.5 万，汽车产量 100 万辆多一点，年营业额为 1 万亿里拉左右。30 年后的 1995 年，营业总额达 75.5 万亿里拉，约合 470 多亿美元，职工人数达 23.6 万（1977 年雇员人数曾达 33.7 万多），纯利润为 12.5 亿美元，在世界 30 多个国家和地区建有子公司。1994 年，菲亚特集团汽车产量达 223.6 万辆，1995 年达 230 万辆，在世界最大的 10 家汽车制造企业中居第 5 位，菲亚特集团占了世界汽车销售市场的 25%，在意大利、德国、法国有 3000 个销售点。

我曾多次采访菲亚特集团，亲自目睹了该集团在 70 年代遭到第一次石油危机打击和 90 年代初受到世界经济衰退冲击和卷入贿赂丑闻案件、处境困难的情况，也看到了 80 年代中期新型小汽车菲亚特一号在欧洲市场上称霸和 90 年代中期走出低谷、又开始腾飞的景象。汽车制造是菲亚特集团的主体业务，开发新的科技领域，推出体形小、性能好、省油、

速度快、污染少、价廉物美的新型小汽车，一直是该集团追求的目标，菲亚特集团获得成功的经验也在于此。

战后初期，意大利仍是个落后的农业国，加上资源贫乏和战争破坏所带来的严重后果，人民群众生活相当贫困，正如影片《偷自行车的人》中所描写的那样，当时一辆自行车，就是一家人谋生的主要手段。菲亚特集团根据本国的国情，确定制造价廉物美的家庭用小汽车为本公司的主要发展方向，在不同的时期推出自己不同的“拳头”产品。例如：50年代推出的菲亚特500号小汽车，外形像“甲虫”，体形特别小，省油、价廉，在罗马这类古老城市的狭窄街道上也可以通行无阻。因此，深受工薪阶层的喜爱。迄今在罗马街头还可以发现此类汽车在奔驰。这种汽车销售量达到368万辆，创了当时的纪录。前不久，日本人还以高价收购了一批这种小汽车，并将它们视为“珍品”，加以收藏。

此后，又推出的“拳头”产品菲亚特600号小汽车（销售量达400万辆），70年代推出了菲亚特127号小汽车（销售量达533万辆），80年代推出了菲亚特一号小汽车（销售量达624万辆），90年代又推出了蓬托号小轿车。特别是菲亚特一号小汽车，车身長只有3.69米，宽1.56米，车型小、省油、排污少、价廉，对那些经受了两次石油危机打击后的广大消费者来说，如获至宝，因此销售量大增。这种小汽车在1984~1987年间连续4年在欧洲市场上称霸，打垮了福特、雷诺、大众等型号的小汽车，为菲亚特集团创了年利润达40多亿美元的纪录。

我曾在1985年前往都灵采访当时生产菲亚特一号小汽车的工厂——米拉费奥里工厂。这家工厂不仅是菲亚特集团

的最大汽车制造厂，而且是欧洲最大的汽车制造厂。当时菲亚特一号小汽车年产达 33 万辆，占本集团总销售量的 1/4，占欧洲汽车销售市场的 13.4%，居首位。该厂负责人之一贝苏索告诉我，菲亚特一号小汽车之所以打垮了众多的竞争者，主要由于本厂采用了最先进的电脑设备和机器人，不仅大大提高了生产效率，而且质量有了可靠的保证。当时菲亚特集团引进了近 1000 台机器人，占全国机器人总数的 2/3，其中 220 多台安装在菲亚特一号小汽车生产线上。该汽车 2700 个焊接点中 99% 由机器人焊接，另外约 20 台机器人用于喷漆。采用这批机器人后，工效提高了 30% 以上，而且大大减轻了工人人们的劳动强度。

我在发动机装配车间里，参观了由电脑控制的自动化生产线。一些笨重的零部件，全部自动化传送，相当多的装配工艺都由机器人自动完成，人工操作只在关键的部位或安放零部件。菲亚特集团雇员总人数从 70 年代后期 33 万锐减到 80 年代中期的 22 万，关键在于采用先进的设备，提高了劳动生产率。因此，大大降低了生产成本，使小汽车具有强大的竞争力。

菲亚特集团以销定产，过去客户订货，至少在 4 个月后才能取到货，采用电脑设备后，只需 1 至 1 个半月就可以取到货了。

生产组织和管理实行电脑化之后，管理人员不再是某工种、某技术部门的行家了，要求他们成为懂得各个生产环节全面情况的指挥者。他们不必成为精通各门技术的行家，但要求他们要具有指挥的能力。这种改革就要求对管理人员不断进行培训，才能适应形势变化的需要。菲亚特集团设有自

己的培训中心，负责对刚入厂的新工人、改换工种的工人以及采用新设备之前的技术人员的技术培训，还负责对各级领导人和管理人员的培训。培训的内容主要是生产技术与管理及组织工作。培训时间少则3至4周，多则8周。平均每年培训1万人，包括1000名领导人、5000名干部、1000名技术员、3000名专职工人。受培训人员工资待遇不变。师资一般为本厂、本公司或本国的专家、行家、教授和技术干部。只有公司集团一级高层领导人受培训时，才聘请美国的专家、教授来讲课，讲授财政、金融和管理的理论知识与实践经验，以便更好地借鉴美国的经验。对送去培训的职工，工厂要求他们掌握所规定的技术，成绩优异者还受到奖励，获奖人员约占10%。

在人员管理方面，主要教育职工热爱自己的工作，珍惜自己的工作岗位，充分发挥自己的才干。职工工作好坏体现在工资待遇的差异以及晋级等方面。

在米拉费奥里工厂发动机装配车间里，我见到了记载有职工工作情况的表格，上面有工人的编号、安装零部件的数量与时间，早退与迟到情况。这些内容都由电脑一一记在上面。车间领导人只要一看表格，对车间生产情况、各人表现等情况一目了然。主人介绍说，他们采取集体奖惩制，每个职工表现好坏，不仅影响本人的工资待遇，还会连累整个班组和车间。

进入90年代后，菲亚特一号小汽车的效应逐渐消失，菲亚特集团面临严峻的挑战。世界性的经济衰退，使该集团于1993年严重亏损，由于出售了本集团1万多亿里拉的资产，才使全年亏损金额从2.7万亿里拉（约合18亿美元）降至

1.38 万亿里拉。这一年的 9 月，困难的形势几乎到了发不出职工工资的境地。在这种形势下，迫使原定于 1994 年 6 月引退、让位的董事长阿涅利推迟辞职时间。菲亚特集团的真正老板——阿涅利家族被迫将自己一直控制着的 30% 的控股股份中的 10% 出让给了意大利中期银行、德国信贷银行、意大利保险公司和法国拉卡特尔（Alcatel）公司。菲亚特集团注册资本也从原来的 2.4 万多亿里拉（合 15 亿美元）增加一倍多，达到约 5 万亿里拉（合 31 亿美元）。另外，该集团早在 1991 年底就宣布，决定在未来 10 年中投资 40 万亿里拉（当时合 330 亿美元），将开发出 18 种新型小轿车。董事会于 1996 年 4 月重申，在 1998~2002 年间，投资 20 万亿里拉用以开发新产品和扩大生产，以便迎接国际竞争的挑战。

继 1991 年底推出新型菲亚特 500 号小汽车后，该集团又于 1993 年 10 月，推出了蓬托号小汽车——新的“拳头”产品。这种新汽车的特点是：（1）保持了菲亚特汽车体形小的传统，车身高 3.76 米，宽 1.62 米，高 1.45 米；（2）时速快，每小时达 150~178 公里；（3）车内装有空调，热气与通风设备好，座垫舒适美观；（4）提高了安全性能，尾灯安装在汽车后门玻璃窗两侧，后面车辆的司机从远处就能看到，这对秋冬春三季在波河平原上多雾天气驾车时十分重要，意大利每年发生 17 万起车祸，其中 75% 为汽车相互间相撞，造成上万人死亡，20 多万人受伤，这种尾灯的改装是在新形势下提出的新要求；（5）价廉，每辆售价在 9000 美元至 1.5 万美元之间；（6）排气管上安装有净化器，减少排污，适应环保的需要。此外，这种新汽车汽缸容积小，在意大利、德国和法国可以少交税、少交保险费，也可供初学开车驾驶员使用。这

些特点大大增强了其竞争力。主人说，他们推出这种新车，目的在于同福特、雷诺等西方名牌小汽车展开激烈的竞争。

蓬托号小汽车从试制、设计、建厂到投产，总共投资为5.6万亿里拉（合46亿美元），花了不足三年时间，速度之快超过了日本。三个生产蓬托号小汽车的工厂，若开足马力、达到设计的生产能力，年产将达70万辆，平均每个工人生产79辆，生产效率之高，也超过日本。

蓬托号小汽车推出一年后，菲亚特集团又推出了兰恰K系列豪华小轿车。这个豪华小轿车系列共有15个不同的品种。其特点是：（1）车身長2.7米，车内空间大，宽敞舒适，车内仪表周围采用高级木料装饰，显得富丽堂皇；（2）车内电子仪表技术先进，车速5个档，全部自动化；（3）驾驶座位旁边之座位的前方安装有自动冲气的安全袋，发生激烈冲撞时，塑料板破裂，安全袋自动冲气，保护前面乘客头部不会撞在挡风玻璃上，避免发生危险；（4）后备箱安装有激光唱片机。这些新技术都是迎合了顾客的要求。

兰恰K系列豪华小汽车是由30名工程师和技术员花了约6年时间试制成功的，耗资3870万美元，试行3.5万小时，相当于汽车运行800万公里。这种新车5个汽缸分布合理，发动机分为使用柴油和汽油两大类。具有汽缸体积小、省油、排污少等优点。车速最快每小时可达235公里。每辆售价在4100万里拉（合2.6万美元）以上。

菲亚特集团新汽车研制中心人士介绍说，菲亚特汽车的外形通常每隔5至6年更新一次，底盘与发动机则每隔12年左右更新一次。这是国际市场上汽车激烈竞争的结果。

蓬托号小汽车推出后的第一年，就销售了66.4万辆，其

中 64 万辆销售在欧洲市场上,使本集团重新占领欧洲汽车销售市场的 50.8%。这一辉煌的成就,使菲亚特集团立即扭亏为盈,1994 年获盈利 11 亿多美元,1995 年的盈利增到 12.5 亿美元。据权威人士预计,在今后 6~7 年内,菲亚特集团将重振雄风,每年将获盈利 15~19 亿美元,6~7 年内总盈利将达 93~125 亿美元。1995 年推出的新型小汽车还有布拉沃号和布拉瓦号。

菲亚特集团产品的销售日益“国际化”。1990 年营业额达 57 万亿里拉,其中 56%来自国内市场,欧洲市场上的销售量占 35%,美洲市场只占 6%;到 1995 年,营业额增到 75.5 万亿里拉,国内市场上销量只占 36%,欧洲市场销售量增到 39%,美洲市场销售量增到 20%。新上任的董事长罗米蒂说,1995 年菲亚特集团 60%的小汽车、70%的卡车和 90%的拖拉机是销往国外的。菲亚特集团只有 22 万多名职工,本集团之外提供零部件的协作企业的雇员人数足有 50 万,此外,还有 10 万多人负责推销产品。

接替罗米蒂之菲亚特集团常务董事职务的保罗·坎塔雷拉,于 1996 年 2 月底上任后接见英国《独立报》记者采访时说,本集团可望在 5 年后将成为世界汽车市场头号霸主。他预计,到 2004 年,北美、日本和西欧三大地区汽车产量将达 3900 万辆,而亚洲和其他地区的汽车产量将达 2000 万辆,其中菲亚特集团的汽车占领市场的份额的速度最快。1996 年 4 月在巴西投产的新型汽车“帕利奥号”,今后 5 年中年销售可达 100 万辆,主要市场是巴西、印度和中国等国家。他预言,到 2020 年前,印度将成为世界最大的汽车销售市场。

菲亚特集团目前生产的汽车主要有下列几种类型:兰恰

(Lancia)、阿乌托比安基 (Autobianchi)、阿尔法·罗梅奥 (Alfa Romeo)、因诺琴蒂 (Innocenti) 和费拉里 (Ferrari)。费拉里号赛车是高级豪华车，速度快，每辆售价超过 13 万美元。世界阔老们都以拥有这种高档豪华轿车来显示自己的经济实力。1994 年，这种豪华车销售量达 2668 辆，比上一年增加 13%，营业额为 5600 亿里拉（合 3.7 亿美元），比上一年增加 25%。据报道，近年来，中国也有人先后共购买了 5 辆这种高档豪华汽车。

菲亚特集团同中国的合作主要从 1985 年开始，当时签订了两项合作协议，一是采用该集团下属的伊维科 (Iveco) 公司的技术，在南京制造 3 吨以上的轻型卡车与发动机；二是在上海和洛阳生产 50 至 100 马力的拖拉机。经过双方共同努力，南京生产的第一辆伊维科轻型卡车于 1991 年 8 月 18 日驶下生产线，到 1996 年初共生产了 2.2 万多辆 5 个品种的伊维科卡车以及近百种的改装车。1996 年 2 月下旬，南京跃进汽车集团还同伊维科公司联合成立了合资企业，投资 1.5 亿美元，使南京汽车公司目前的卡车产量从年产 1.5 万辆提高到 1998 年的年产 6 万辆。

在开发新产品方面，菲亚特集团虽然拥有自己的新汽车开发研究中心，但并不采取“封闭”式的做法，而是采取了“开放”式做法，即借助外部力量，例如本集团生产的费拉里新赛车、蒂波号 (Tipo)、滕普拉号 (Tempra)、阿尔法·罗梅奥号系列汽车中的 115 型小汽车、兰恰号系列中的德德型和德尔塔型小汽车，都不是本集团新汽车开发研究中心设计的，而是由都灵汽车设计研究所设计的。

简称为“伊代亚” (Idea) 的都灵汽车设计研究所，成立

于1978年，原属私营股份有限公司。该所成立16年来，先后为菲亚特集团、美国的福特汽车制造公司、德国的奔驰汽车制造公司和大众汽车制造公司、日本的尼桑汽车制造公司等世界第一流的汽车生产厂家设计过多种新型汽车，赢得了众厂家的青睐。该研究所共有300多名科研、设计人员，他们个个是专家，1993年营业额达450亿里拉，当时合2800多万美元，人均创年产值为9万多美元。

这个研究所的业务有四大项：（1）设计各种汽车（不包括发动机）；（2）制作新汽车的样本及其测试工作；（3）设计新型汽车的生产线；（4）提供咨询服务和培训技术人员。

这个研究所共设六个部门：一、总部行政机构；二、新汽车车型研究与设计中心，新车车型的构思、样品的设计与制作全在这里完成；三和四、汽车生产线的设计与制造车间；五、电脑图形设计车间；六、检测车间，样品需在这里做各种测试，获得可靠的数据。

我在采访时开门见山地问主人：“像菲亚特集团这种世界一流的汽车制造集团，拥有强大的技术力量，并设有自己的新汽车开发与研究中心，为什么还要借助你们的力量？”

主人回答说：这并不奇怪，主要原因是由于菲亚特集团人才过多、分工过细，一辆汽车中3000多个零部件都有专人研究，其弊端是无人进行总体与综合的研究，或者说，在总体与综合研究方面不及“伊代亚”研究所。他还解释说，“伊代亚”研究所主管新型汽车构思部共有10名行家，他们像时装设计师一样，是时髦汽车的设计师。10人中只有4位是意大利人，其余6人中一位毕业于美国大学的墨西哥人，一位毕业于瑞士大学的葡萄牙人，一位法国人，一位德国人。该

部负责人是波兰人，曾在澳大利亚工作过，在意大利已生活了13年，到该所工作已有11年。这批富有想象力的行家，不仅熟悉本民族的民情风俗，还受到了意大利文化艺术的多年熏陶，再加上他们对汽车性能的了解，因此，能够根据人们心理状况随时间推移而发生的变化，设计出受顾客欢迎的新型小轿车。主人强调说：现在人们对汽车要求是：外形美观，价格低廉，车体短小，车内宽敞，性能好，排污少，又安全又省油。谁能集这些要求于一体，谁就能赢得市场与顾客。

主人还指出，“伊代亚”研究所同菲亚特集团的关系有竞争的一面，但目前主要是互补的关系。他解释说，都灵是个汽车城，机械设备与技术力量雄厚，“伊代亚”研究所设计的任何形状小汽车和汽车中的任何一个零部件，都可以在本城制作出来。1993年，本所的产品所需要的零部件中，有一半以上是本所之外定做的。因此，“伊代亚”研究所在某种程度上起到了牵头、组织生产和组装成品的作用。再从市场调查与测试情况看，“伊代亚”研究所则需要借助于菲亚特集团的广大网络而加以完成的。

在电脑车间，我们参观了众多的电脑设备，有的用于汽车外形构思与图样的设计，有的将构思变成真实样品，有的设计样品车的零部件，有的设计新型车的生产线等。据介绍，电脑设计车间同生产和制作样品车间直接相连，电脑设计的图样直接可以传送去生产与制作车间。采用电脑设计图样，既快又方便。一旦出现设计不合理时，电脑就会发出信号，请主人进行修改。

“伊代亚”研究所领导人对加强同中国的合作颇感兴趣。他们认为，该研究所同中国有两件事可做：一是为中国设计

符合中国国情的新型小轿车，车身小、载人多、车身结实，适用于中国土路与高速公路，同时省油、价廉、物美；二是为中国培训人才，包括汽车设计人才。

在“伊代亚”研究所总部大楼后面草坪上，停放着两辆小型新汽车，外形像甲虫，里面可坐三人，长 2.98 米，比目前最小的菲亚特 500 号小轿车还短数厘米。汽车前后以及两侧（包括门窗）大部分材料用的是有机玻璃。主人说，这是专为中国设计的。这两部小汽车引起了在场的几乎所有的中国人的兴趣。该研究所领导人还说，他们可以派人去中国实地考察与调查研究，根据目前中国生产汽车发动机与车身零部件的能力，根据中国公路路面与城市停车情况，设计出适合于中国顾客目前购买力的小汽车，大约在一年半时间内制出样品车。他们还可以预测市场需求情况以及未来新车的售价。这种随顾客的实际经济承受能力与需要情况而设计新产品的服务态度与能力，自然也是该研究所博得广大用户喜爱的非常重要的原因之一。

最后，主人告诉我，该研究所设计的都是 5 年之后上市的超前新汽车，从着手做准备工作到制出样品汽车，只需要一年半时间，使整个生产线投产运行才需要三年时间。他们遵守供货合同，从不延误。上述情况至关重要，涉及一个企业的信誉。

轻型皮亚焦 牌摩托车

1995年8月，一个炎热夏天的上午。我去意大利比萨市附近的蓬特德拉镇上采访皮亚焦集团（Gruppo Piaggio）。

接待我们的是一位年轻人，名叫埃内亚·内彭蒂尼（Enea Nepentini），刚调到新闻和外联处工作不久。此人十分热情，先在办公室里，将电脑中贮存的皮亚焦集团的有关资料进行详细地介绍，然后陪我们前往车间里进行参观。

皮亚焦集团（Gruppo Piaggio）始建于1884年，迄今已有112年历史了。这是一个私营企业集团，一直由皮亚（Piaggio）家族控制。总部设在比萨市附近的蓬特德拉（Pontedera）镇上，董事长是彼得罗·安东内利（Pietro Antonelli）。主体业务是制造摩托车、三轮车和小货车，1994年年产量达85万辆。此外，还生产自行车50多万辆（1994年）。这一年营业额达1.8万亿里拉（合11.2亿美元），纯利润为40亿里拉（约合250万美元），职工总人数为1.3万。

1994年，欧洲市场上摩托车销售量近153万辆，皮亚焦集团生产的摩托车占领了其中的30.5%，即卖出了46.7万辆。1995年可望增到32%。

皮亚焦集团最大的车辆制造厂建在蓬特德拉镇上，名叫皮亚焦欧洲车辆公司(Piaggio Veicoli Europei)，其总部也设在该镇上。董事长是乔瓦尼·阿尔贝托·阿涅利(Giovanni Alberto Agnelli)，其父是翁贝托·阿涅利，不久前卸任的菲亚特集团董事长乔瓦利·阿涅利的胞弟。小阿涅利由于年纪太轻，一时难以挑起菲亚特集团董事长的重任。但是，其伯父阿涅利已宣布，二三年后，此重任必将落在这个侄子肩上。该厂占地面积达60万平方米，厂房面积达29万平方米，是欧洲最大的生产摩托车和轻型卡车的企业。目前生产50种摩托车和轻型卡车，300多种不同的规格，马达有用汽油和柴油的，还有用蓄电池的。

除意大利本国生产摩托车和轻型卡车之外，皮亚焦集团还在国外建有分厂生产摩托车和卡车，诸如西班牙的马德里、印度的坎普尔、中国的佛山、印尼的雅加达等地。

皮亚焦集团的产品通过设在五大洲的19家联营公司、14家领有专利证的公司以及近70家销售行，向世界130个国家和地区销售。该集体迄今闻名世界的摩托车商标有韦斯帕(Vespa)、台风(Typhoon)、齐普(Zip)、普什(Push)等。台风牌摩托车前两年在欧洲市场上就销售了13.5万辆。

该集团在中国广东省佛山市建立的合资厂(Piaggio Lyman Foshan)，已于1994年投产。主人指出，世界市场上摩托车的销售量从1990年的1228万辆增到1995年的1400万辆，预计到2000年还将增到1850万辆，中国市场销售量占

世界总销售量的比例从 1990 年的 12% 增到 1995 年的 33%，预计到 2000 年还将增到 39%。因此，他们认为，同中国合作的前景非常广阔。

佛山合资厂是由皮亚焦集团和印尼的一家持股公司及中方三方联合建成，中方占 25% 的股份，外方两家占 75% 股份，皮亚焦集团投资额达 1 亿美元。佛山厂占地面积 12 万平方米，包括零部件生产车间、喷漆车间和摩托车组装车间。到 1998 年，年产量将达 50 万辆摩托车。

一辆摩托车共有 1700~1800 个零部件。我们在车间里参观时，看到了先进的设备，诸如轴承加工机，每秒转动 1.2 万圈；摩托车马达外盖加工机，每半分钟完成 36 道加工工序；外壳切割与压模机，当工人双手放到激光板上时才下指令压模，绝对保证工人操作的安全。为了减少摩托车行驶时的噪音，齿轮的纹路为斜纹，加工后流下的铁粉末也能回收，节省原料，减少污染。

在车间参观时，给我们留下极深刻的印象是严格把住质量关。每完成一道工序，每个零件制成后，都要经过严格的质量检查工序。“质量第一”，真是随处可见，绝不是一句空话。

在摩托车总组装车间里，有 8 条组装线，还有 1 条全部自动化的组装线，由电脑控制。在那里工作的工人穿白色工作服，班长穿紫色工作服，车间主任则穿黑色工作服，并扎有领带。工人、班长、车间主任分工明确，各司其职。在入口处，挂着一大块标语牌，上面写着：“企业质量规律：质量并非来自检查员，而是来自生产者，因此，质量也来自企业的全体人员，无一人例外。”主人说，这一口号是欧共体提出

的，要求所有成员国必须做到。

在这个车间里，工作三班制，生产线上机器运转昼夜不停。每班工作7个半小时，半小时为吃饭时间。在工作时间，劳动强度大，生产线上安装零件一环扣一环，几乎没有喘息的时间。不过，按规定，工人每工作1小时，有6分钟时间休息，可以上厕所或到休息间抽烟、喝饮料。当时室内温度高达35℃以上。电视荧光屏上的宣传广告，有一组是8条禁忌的劳动纪律：“1. 工作场地周围不准乱放物品；2. 不能过高堆放装配所需的零部件；3. 不能开快车（指运送零部件的室内运货车）；4. 运货车要开黄灯；5. 地上不能洒有油污；……”这种利用工作间歇时间来加强劳动纪律的教育、避免工伤事故的发生的教育办法，我在意大利还是首次见到。

在这么高温的车间里干活，既没有空调设备，也没有电风扇，工人们干得非常认真。休息时要喝饮料，都得自己掏钱买，厂方从不免费提供。当然，职工们都知道，他们再干一周后，就可以去度假一个月了。

皮亚焦集团生产的摩托车之所以颇受广大顾客的喜爱，不仅是因为其质量高，而且还由于它们小巧玲珑、轻便。我们在该厂看到的最轻便的摩托车，几乎同自行车没有多大的区别。主人说，他们生产的摩托车最轻的只有4.5公斤，最重的才达100公斤，时速最低的为40公里，最高的可达120公里。售价最便宜的一辆为150万里拉（约合900多美元），最贵的达660万里拉（约合3960美元）。这种价格对广大中国用户来说，是可以承受的，对意大利人来说，更不在话下了。

35年前，意大利全国拥有小汽车不足200万辆，而现在

接近 3000 万辆。不到 300 万人口的首都罗马，却拥有大小汽车近 200 万辆，几乎每 3 个人拥有 2 辆汽车，交通拥挤不堪。我们这些记者在罗马城里开车采访已变得越来越困难了，这不仅因为交通经常阻塞，开车不如走路快，还因为在城中闹市区难以找到停车的地方，因此，很多人因停车不当被罚款，被吊走汽车后罚款的事十分频繁。这样一来，迫使许多记者改乘摩托车去采访而放弃汽车，因为摩托车轻便、灵活、机动，而且根据意大利法律规定，时速在 40 公里以下的摩托车可以不必注册登记和申请牌照。这也是摩托车经久不衰，而且数量日益增多重要的原因之一。

摩托车像汽车一样，也需要不断推出新型号，性能也要不断改进，诸如省油、排污少等。皮亚焦集团十分注重新产品的开发，过去已推出了 300 个品种与不同的规格。本集团设有专门的新产品开发部，下属共有 500 名工程师和研究员，1994 年，新产品开发投资达 430 亿里拉（约合 2600 多万美元）。

既薄又轻的马尔切加利亚钢管

1995年5月下旬，我应意中商会的邀请，前往阿尔巴雷拉岛（Albarella）采访欧华经济贸易研讨会。该岛位于威尼斯群岛南面约80公里远的亚得里亚海中，是个新开发的旅游度假胜地，许多意大利人尚不知道。

只见岛上绿树成荫，绿荫丛中掩映着一栋栋红瓦房，建筑风格各异，有德国式的、瑞士式的、北欧式的，还有日本式的，以及意大利波河平原一带典型的住宅。它们全是别墅，供游客租用。这些别墅布局合理，结构新型，里面有单人房间，也有双人房间，还有厨房、餐厅和卫生间等，每套供一个家庭住居最为适宜。

除别墅之外，还有高尔夫球场、网球场等体育设施。岛上行车速度限制在每小时30公里以下。沿途遇到一群群骑自行车的“居民”，男女老少，有的还携老带幼，好不热闹。显然，他们都是岛上的“临时居民”，来此岛度假的游客。

该岛原来是由意中商会会长斯泰诺·马尔切加利亚 (Steno Marcegaglia) 先生之女埃玛·马尔切加利亚 (Emma Marcegaglia) 经营，为马尔切加利亚集团下属的 50 家公司企业之一。

据主人介绍，阿尔巴雷拉岛面积达 500 万平方米，别墅和其他建筑物覆盖面积只占 5%，包括 2 个四星级饭店和 1 个公寓式旅馆，10 家风味各异的餐馆，20 个体育设施，12 个体育班，2 个体育中心，1 个拥有 1500 个座位的戏院，1 个拥有 700 个位置的俱乐部和 2 个迪斯科舞厅。岛上共有 200 万棵树，150 个品种。沿岛还拥有私人海域 45 万平方米，建有海滩浴场、游艇港湾等 3 个海域设施。港湾内可以停泊 500 条 6~25 米长的船只。海水深 3~50 米。岛上还有 10 个会议场所。在夏季，可以一边举行会议，一边度假，一举两得。为了保持岛上空气新鲜，减少汽车废气的排放，公司专门提供 5000 辆自行车，供游人——“居民”平时租用，作为岛上的主要交通工具。

埃玛领导的阿尔巴雷拉公司，除经营岛上所有的旅游度假设施之外，还负责扩大岛上的经营业务，包括来岛上投资盖新房，提供新房设计、建造、办理盖房的一切申报手续、建房工程的监督等。

马尔切加利亚集团是这次欧华经济贸易研讨会的 4 个赞助单位之一。作为该集团董事长和意中商会会长的马尔切加利亚先生，既是会议的主持者，又是承办人，还是赞助者。他邀请了西欧各国和中国近 200 名主管欧华经贸关系的机构和组织的领导人，以及西欧各国企业的代表来到岛上聚会，商讨如何加强欧华经贸合作关系。应该说此举意义重大，对组

织者来说，也是一箭双雕，因为一方面利用旅游旺季之前岛上空闲着的别墅作为接待与会者的住宿处，既可节省开支，又可以让大家住得舒适，另一方面可以扩大影响，招徕更多的游客和投资者。

主持会议的马尔切加利亚先生在会上指出，目前，任何打算保持自己的竞争地位的企业，都将中国放在自己的国际战略地位上。他建议，欧洲成立专门的金融机构和银行，以便支持欧洲企业去中国投资。

欧盟委员会副主席布里坦在会上强调说，中国在下一个10年中将成为世界高科技领域中的最大市场，如果欧洲想在世界市场上生存下去，就必须在中国占据重要的一席之地。

我国国家计委副主任曾培炎在会上发言时指出，1994年，中国同西欧的贸易额达357亿美元，仅占中国对外贸易总额的15%，西欧在华直接投资协议金额约130亿美元，只占外国在华总投资的7%，与双方实力很不相称。他认为，中国是世界上最大的发展中国家，西欧国家经济发达、科技先进、互补性很强，尤其是中国今后发展的优先领域，基础设施和产业，农业和矿山资源的开采，以及能源、交通、通信等设施的建设，正是西欧的优势所在，因此，双方合作前景是广阔的。

会议一结束，我立即抓住时机，要求采访马尔切加利亚先生，他欣然答应了。

马尔切加利亚于1930年出生在曼图亚省的一个贫苦家庭里。年幼时曾上过三年小学，从14岁起开始半工半读。20岁时干过一阵工会工作，维护穷人的利益，他还种过一片土地。30岁时，同两名工人白手起家，办起了小企业，在100

平方米的工棚里开始干加工制作窗户钢条等活。两年后，厂房面积从100平方米扩大到3000平方米，加工的钢材数量也从每年100吨扩大到3000吨，扩大了30倍。周转的资金全部是从银行借贷的。

主人说，他办企业成功的第一条经验是具有胆略。他在3岁时就曾对人说，长大后立志要当“教皇”或“皇帝”。他办起企业后，短短的两年中，厂房和材料用量都扩大了30倍，这都得靠胆略。他认为自己成功的第二条经验是要使自己的产品和设备都是世界第一流的。只有这样，他才能在短短的35年时间里，使自己的企业扩大成拥有50多家公司企业的集团，职工人数增到3000人，年营业额达20亿美元。其中有40多家分厂和分公司建在国外，包括美国、德国、法国、英国、比利时、丹麦等国家。日产各种特殊钢管500万米（相当于意大利国土长度的3倍），日加工钢材7000吨，年加工钢材150万吨。每个职工每年平均创产值66万美元，经济效益居世界领先的地位。第三条经验是每年将90%以上的利润用于扩大再生产，因此，几乎每年建一个新厂。而且他们十分重视科研工作，每年科研经费达1亿美元。

马尔切加利亚先生说，他经营的企业集团规模不算小，但仍属于家庭式企业，这是意大利大多数企业的一大特色。这种企业最大的特征是作为董事长的他，“一人说了算”，不必同他人商量，没有“扯皮现象”。他本人身为董事长，主管从产品产销到企业发展的战略以及企业的财务等全部重大工作。他的儿子安东尼奥（Antonio）现年32岁，9年前大学经济系毕业，中途曾去美国留学1年，现任副董事长，协助掌管集团的全面工作。马尔切加利亚先生出差外巡工作时，由

儿子代理掌管全面工作。他的妻子主管人事工作，他的女儿埃玛（30岁，大学毕业后已有7年工龄）主管公司集团的财务与行政工作。

马尔切加利亚先生说，这种家庭式企业最大的优越性是办事果断，决策迅速。他每年将90%以上盈利用于投资扩大生产，不必同他人商量。这也是他的企业集团的股票不上市的根本原因，因为一旦股票上市，就会有新的股东，组成董事会，年终势必要求分红利。如果拿出2/3利润来分红，利润的纳税率为50%，那么，实际上1/3的利润交了税，另一半分了红。相反，由于意大利的法律是保护投资者的利益的，如果将90%以上利润用于再投资，那么，可以不交税。他说：“我们家里不缺钱，住房舒适宽敞，还有豪华的汽车，样样齐全，不必分红利和动用公司集团的利润。因此，我们每年可以利用盈利建一个新厂。”

两个月后，我到曼图亚市郊的加佐多伊波利蒂镇（Gazoldo Ippoliti）上马尔切加利亚集团总部和总厂再次采访了这位老先生。

马尔切加利亚先生这一次更详细地介绍了本企业集团的各种产品，尤其是一些特殊的钢管。他的企业集团生产的钢管有管壁厚度只有0.23毫米的扫帚把，有电冰箱制冷设备用的细小曲管，有制造飞机、坦克、军舰、雷达等军工产品用的特种钢管，以及汽车用的，制作家具用的其他各种钢管。钢管的纵剖面有直三角形、椭圆形、正方形、长方形、凹形、凸形、扇形、“工”字形，有的钢管上还凿满圆孔。据他说，凡是客户能设计出任何钢管图样，他们都能生产出其产品来。

该集团以生产管壁薄、口径细、承受力大的钢管著称。马

马尔切加利亚先生说，他们生产的管壁厚度只有 0.23 毫米的钢管，被用于制作扫帚把，每根重 70 克，15 根才 1 公斤重，成本费为 100 里拉，比木材便宜得多。因此，意大利利用这种钢管制成的扫帚出口全世界，其运费大大高于成本费。该集团生产的薄壁钢管用来制造自行车，可以使旧式自行车的重量减轻 2/3 以上。主人说，中国原来生产的自行车重量在 25~30 公斤，若用该集团生产的钢管制造自行车，重量可以降至 4~5 公斤。意大利生产的自行车和赛车，质量好、重量轻，重要的原因之一是使用了壁薄、承受压力性能强的钢管做自行车的骨架之故。

马尔切加利亚集团在加佐多伊波利蒂镇上的总厂面积达 50 万平方米，其中厂房面积为 30 万平方米，规模如此之大，是我在意大利见到的极少几个大厂房之一。陪同我参观的是一位年轻人。他一边引路一边介绍情况。的确，车间里的设备十分先进，从大卷生锈钢板上除去表面的氧化物开始，到切割（因为宽窄不一样）、轧板、压薄（压成 0.2 毫米、0.3 毫米、0.5 毫米不同厚度），然后，再放入 36 个特殊加温炉内，使压薄后的钢板的温度达 400~500℃，再冷却，使这种钢板恢复原来的光泽。接着，将加工后的薄钢板再进行切割，焊接成不同规格的钢管。钢管口径 8~144 毫米不等，其用途也不一样，有的用来做家具，有的用来做煤气管道等。

30 万平方米的车间里，只有 900 名工人和管理人员，生产效率之高可想而知。车间内温度高达 25~35℃，工人们汗流浹背，既没有电风扇，也没有空调设备。马尔切加利亚先生说，他同厂内职工之间关系甚好，每个职工年平均工资达 5 万美元，半年的工资就可以买上一辆中高档小轿车。

主人说，在弗利市的分厂里，有一套最先进的钢管生产设备，每秒钟可生产钢管 500 米。这个数字使我感到十分惊讶，我不得不反复追问与核实，惟恐自己听错了。后来得到证实后，才真正领会到，马尔切加利亚先生所追求的“世界第一的设备与技术以及世界第一的产品”是什么样的含义。对这位文化水平不甚高，却有着极丰富的经营管理经验和胆识的老人，不能不敬佩。

马尔切加利亚先生出任意中商会会长职务已经 3 年了。他于 1992 年访华时，江泽民主席会见了。他说：“中国人办事严肃、认真”，“中国是欧洲的未来”。马尔切加利亚集团从中国鞍山、本溪、宝山等钢厂进口大批钢材，并准备同宝山钢铁厂合资兴办一个钢管厂。他认为，他们同中国合作得很好，相反，他们同东欧某国的合作计划常常不能按时完成，不是因为停电，就是由于缺少原料，关键问题在于政局不稳定。他还强调说，意大利厂家应到中国投资建厂，否则，若在意大利本国生产的产品销往中国，不仅生产成本低，再加上运费，就难以同日本的产品展开竞争了。

在采访了马尔切加利亚集团的特种钢管生产厂后，我想起了 80 年代中曾采访过的意大利米兰附近的水龙头制造厂和生产水龙头的设备制造厂。那两个厂都是小企业，但是技术非常先进，给我留下了极深的印象。

水龙头制造厂叫做伊德罗格朗迪厂（Idrograndi），建于 1960 年，起初是个家庭作坊，后来发展成了有近百人的小企业。当时年产水龙头 100 万套，产品全部出口，远销美国、德国、法国、英国、瑞士、西班牙、泰国、新加坡、日本、中国等 30 多个国家和地区。年利润达 500 多万美元。

接待我采访的是位年仅 33 岁的年轻老板达里奥·萨马里尼 (Dario Samarini)。他在 20 岁时从父亲手中继承了这家工厂。该厂虽然规模不大，但是，模具、铸造、冲压、加工磨光、电镀、装配等车间一应俱全，专业化程度高、设备先进、产品质量高。主人说，该厂生产的水龙头没有一个砂眼，水龙头部件电镀后 5 年以上不脱落，用电火花给铜水龙头打孔，准确无误。

我在装配车间，看到了水龙头零部件的自动化安装机器，效率高、质量好。给我留下了极深刻的印象。

令我最难以忘怀的是该厂生产的水龙头品种之多。主人说，他们生产的水龙头基本品种达 500 种，在此基础上派生出来有 1500 个不同的品种。有分别放热水与冷水的水龙头，也有既放热水又放冷水的水龙头；有的水龙头的开关长柄把手往上一抬，水就流出，往下一压，水就止住；长柄把手往左边一移再往上一抬，流出的是热水，若往右边一移再往上一抬，流出的则是冷水；有的水龙头口上安装有筛罩，起到缓冲流水和节约用水的作用；有的水龙头之水可喷射，专供女士们在卫生间洗下身之用。从水龙头开关把手看，有螺旋式的、有长柄式的，螺旋式的又可分球形、十字形、圆柱形、四边形、多边形等；再从材料看，开关把手有陶瓷的，金属的和玻璃制的等。

当时，最贵的售价每套水龙头为 150 美元，最便宜的为 3.5 美元，供顾客选择的余地很大。主人说，他们还可以根据顾客的特殊要求生产所需的水龙头。

伊莫洛 (Imolo) 生产水龙头设备制造厂建于 1959 年，起初只是仅有 4 个人的家庭作坊，后来雇员增到 22 人，主要制

造水龙头的铸造、电镀、磨光、加工、组装和质量检查的设备，并出售技术。产品 95% 供出口，当时年营业额达 400 万美元，利润为 40 万美元。

据主人介绍，该厂生产的铸造设备，只要掌握好金属的温度与铸造的时间，可保证铸件无砂眼。我在该车间里，看到了一些新铸件，从模具上取下、清除干净后，的确看不见有孔眼。这种技术应该说是十分先进的。主人说，他们曾把自己独创的用黄铜铸造水龙头的技术卖给了日本和美国。我在该厂看到了一台用电脑控制的低压黄铜水龙头铸造设备，十分先进。铸造工艺全是在密封中完成的，既安全又改善了操作的工作环境。

伊莫洛 (Imolo) 厂为了保证自己在技术上始终处于领先的地位，每年将其营业额中的 5% 用作科研经费，开拓新的技术。厂里有一名技术员和一名工人专门从事新设备的试制工作。他们在 80 年代中期，花了 4 年时间，更新了全厂的所有设备。从建厂到 80 年代中，该厂共申请了 7 项新产品专利。这个厂还十分注重研究成果的经济效益，他们曾研制出一套用于铸造车间的机械手，后来因成本太高而被迫放弃了，因为使用这种机械手不合算。

该厂的技术服务也是值得称赞的，他们不仅为用户培训技术人员，而且还帮助用户解决一切技术上的困难。这种周到的服务，自然赢得广大用户的信赖。

从上述 3 个不同规模的企业可以看出，意大利无论是大企业，还是中小企业，都是依靠技术先进，专业化程度高，产品有独创之处而立足于国际市场的。这一点也是意大利企业的成功经验。

进入千家万户的电冰箱

“梅洛尼”(Merloni Elettrodomestici)这个名字对中国人来说是那么的陌生，然而，“阿里斯顿”这个名字在中国又是那样的尽人皆知。特别是前些年，一打开电视，人们立即可以看见“阿里斯顿”牌电冰箱广告，充斥屏幕。

大家所熟悉的“阿里斯顿”家族的电冰箱总共9条生产线，一色的“185”型电冰箱，外观无丝毫差别，规模都是10万台，它们的总产量占全国的1/4至1/3之间。

这9条电冰箱生产线都来自意大利的梅洛尼公司。除此之外，我国的北京、福州、新乡、广州、石家庄等地还引进了梅洛尼公司的电冰箱检测线，洗衣机、汽车水箱、蒸发器等生产线或技术。自1984年以来的十多年中，梅洛尼公司向中国提供了14条以上的生产线，数量之多，在外国公司中首屈一指，也是世界上罕见的现象。

1994年我国国庆节前夕，我怀着好奇心，前往米兰市梅

洛尼公司的总部采访，了解该公司打入中国市场的“秘诀”，受到了常务董事雷纳托·马卡索(Renato Macasso)的热情接待。

马卡索先生首先介绍了本公司的历史。他说，梅洛尼家庭电器公司成立于1975年，尽管在此之前，梅洛尼家族已生产磅秤、煤气罐、煤气灶和电热水器等产品。1987年梅洛尼家庭电器公司的股票开始在米兰交易所上市。1993年，梅洛尼集团营业额达3万亿里拉（当时合19亿美元），其中11.5亿美元，即1.8万亿里拉来自该集团下属的家庭电器公司。全集团在世界五大洲共建有25个工厂，职工总人数为1.1万。在世界各地，由梅洛尼工程设计公司提供设计和技术设备而建立的工厂共有55个。从1983~1993年的10年中，梅洛尼集团营业额扩大了10倍。1993年营业额中72%来自国外，来自意大利国内的只占28%，其中20%来自法国，13%来自英国，11%来自土耳其，11%来自德国和荷、比、卢三国，8%来自西班牙和葡萄牙，9%来自海外。该集团在欧洲各国设有21个销售和维修点，在世界上用16种语言从事业务活动。

1993年欧洲家庭电器产量为4900万台，其中意大利占43%，比居第二位的德国（占26%）几乎多一倍，而这一年欧洲的销售量为4200万台，其中意大利国内的销售量占14%，只有德国（占28%）的一半，居第四位，排列在德国、法国和乌克兰之后。意大利共有10个家庭电器制造公司，其中5个公司在国内建有制造厂，国内需求量的一半是由这5个公司生产和提供的。梅洛尼家庭电器公司的产品占领了欧洲销售市场的10%，即420万台，居第四位，仅次于卢克斯家庭电器公司、西门子公司和威尔普公司。这一成就是梅洛

尼公司短短数年中取得的。

“阿里斯顿”（Ariston）商标的产品在意大利国内市场上占领了15%，居首位。

马尔索先生说：“本公司从80年代起制定的战略是：对那些诸如欧共体成员国这类可以直接销售本公司生产的电冰箱、洗衣机和电热水器等产品的国家，一律在那里直接推销成品；对诸如俄罗斯、乌克兰等前苏联地区和东欧国家禁止输入家庭电器的市场，则采取灵活的方法，向其出口技术与设备，以‘迂回’战术占领其市场。中国属于后一种，故采取了向中国提供生产线为主要目标。”

为了实现这一目标，梅洛尼集团专门成立了工程设计公司，提供设计、技术与设备等方面的服务。主人说，本公司提供的设计合理、设备优良，而且供货速度快。这就保证了自己立于不败之地。他认为，梅洛尼公司之所以能快速占领中国市场的重要原因之一，是由于中国正好开始大力发展能源，为本公司提供了良机。

“贵公司重复向中国出口那么多套电冰箱生产线，你们不担心相互形成竞争，有损于贵公司的声誉吗？”我不禁这样问道。

马卡索先生胸有成竹地回答说：“我们考虑过这个问题。中国的一些省份进口同样的生产线，会有竞争的。但是，我们认为，中国幅员广大，中国的一个省面积比意大利大五六倍，因此，不会构成危险。”他还说，竞争总会有的，中国引进14条电冰箱和其他家庭电器的生产线之后，并非全部成功，有一二条生产线在运作一二年后，不知何因停产了，相反，长沙的“中意”电冰箱制造厂的生产能力却扩大了一倍。

在谈到同中国厂家合作的体会时，马卡索说，“中国厂家精通业务、善于谈判、十分精明，是强劲的谈判对手。”他风趣地说：“同中国人谈判，经常是‘连轴转’，谈判从上午8时开始，有时甚至一直谈到第二天凌晨4时才能结束，有时甚至到第二天上飞机之前才能谈妥。”他们同中国厂家签订的20个合同，几乎全是在这么紧张地谈判之后达成一致的。他认为，这并非是坏事。他十分赞赏中国人办事认真、工作负责。他举例说，在俄罗斯或其他东欧地区，常常会因为梅洛尼公司所提供的设备缺少某个螺丝钉或螺帽等小零件而停工二三天，因为当地人要等待从意大利总厂送去所缺少的零件之后才继续干，在中国则不会发生这类事情，中国的技术人员会立即想办法，马上配做出所缺的零件，不耽误工期。他说：“中国的合作伙伴具有国际水平，我们很愿意同他们进行合作。”

马卡索对本公司在中国所取得的地位感到十分满意。他说：“我们对自己在中国所取得的地位感到满意。梅洛尼公司之所以能在中国取得这样的地位，首先要感谢中国人，因为中国人办事严肃、认真。”

他在谈到同中国未来的合作前景时说：“我们要努力保持和加强在中国所取得的地位，我们已经开始了新的合作，即在洗衣机领域。”他认为，向中国出口洗衣机生产线不会像电冰箱生产线那么多，他们在合肥已建立了一家合资公司，生产洗衣机。由于梅洛尼公司提供的生产线制造的洗衣机是多功能的（有20来种功能），可调温（最高温度可达90℃以上），同日本产的常温洗衣机具有竞争力，因此，可望合作前景广阔。

最后，马卡索希望中国中央政府和地方政府能明确税收的种类与金额，因为目前有的地区纳税多，有的地区不纳税，他们的技术人员弄不明白，很难办。如果有个统一的规定，使人一目了然，那样更有利于合作。

我的采访结束后，不久，从国内传来了同行跟踪调查“阿里斯顿”九兄弟电冰箱的报道文章，文章对这种重复引进同样技术的现象作了深刻的分析。

从梅洛尼公司提供的材料看，他们向世界 58 家工厂提供的设备中，有 15 家卖给了中国，其中有 9 套是电冰箱生产线，除长沙和重庆的 2 条生产线是 1984 年引进以及兰州的 1 条生产线是 1985 年引进外，其余 6 条生产线（景德镇、牡丹江、崇明、合肥、宝鸡和南京）全是 1985 年引进的。这些电冰箱厂家都赶上了 1987~1988 年的抢购热潮，成了利税大户和当地政府的掌上明珠。然而，1989 年之后，供大于求的矛盾终于暴露了，产品滞销、仓库积压爆满，相互竞争日益激烈，九兄弟开始分化，参差不齐。境况最好的三兄弟“美菱”、“中意”和“长岭”成了“第一世界”，产量占“阿里斯顿”家族的 75%，共同挤入了全国十强；次之为“第二世界”的是“远东”、“华意”和“长风”，产量占本家族的 20%；最差的成了“第三世界”的是“伯乐”、“五洲”和“北冰洋”，产量仅占 5%。1993 年，人均利税最高的“美菱”和“中意”达 10 万元，最低的都是负 0.83 万元；“美菱”的资金周转期天数为 33 天，时间最短，时间最慢的长达 1152 天。

“美菱”的成功经验是什么？不是靠奖牌，而是靠市场。当时“美菱”电冰箱的小冷冻室已获得了奖牌，属于“国优”产品。但是厂方注意到广大消费者的心态，把原来狭小

的冷冻室加以扩大，满足了消费者的需要，使自己产品的销量从原来全国排名第 32 位一下子上升到第二位。这一成功被新闻界誉为“冰箱的一次革命”。

上海崇明岛“远东”冰箱厂又是如何摆脱困境的呢？这个在传统的计划经济体制中未设销售科的企业，在九兄弟展开激烈的竞争后跌入了亏损的行列。该厂看到“美菱”后来居上之后，并未搬抄“美菱”的“181 大冷冻室”的新技术，而是花了 3 万元人民币在原有生产线上进行技术改革，设计出双冷冻室冰箱，那就是三门冰箱生产线，既有大冷冻室的效果，又可以生熟食品分开存放，极大地满足了消费者的需要，该厂从此一举扭亏为盈。

相反，九兄弟中有一家“阿里斯顿”电冰箱企业几乎与此同时从意大利引进了三门冰箱技术，所不同的只是双冷藏室冰箱，结果只卖了 2000 台后再无人问津。双冷“藏”室和双冷“冻”室只有一字之差，但是，这一个字却正是消费者所需要的和不需要的之间分水岭。谁满足了消费者的需要，他就得到奖赏，企业的经济效益就好。

“阿里斯顿”家族中九兄弟惟有湖南长沙冰箱没有带上外国名字“阿里斯顿”，而取名“中意”。意大利梅洛尼集团的老板曾一再问中国厂的领导人，为什么不用响亮的“阿里斯顿”牌子。中方领导人回答说：“‘中意’牌子早晚会超过梅洛尼，所以不能打你的牌子。”这句话反映了我国厂家对“名牌产品”的意识正在加深，一种民族自强不息的精神正在这里弘扬。商标不仅仅是商品的标志，而且是市场上竞争的有力武器，它还是一种知识产权，参与国际市场竞争，非得要闯出自己的名牌产品。“中意”冰箱厂正是这么做的，他们在

引进技术的基础上，独立地进行技术改造，不断改进产品的性能与质量，极大地满足了消费者的需要，这就是他们成功的经验。

“质量是企业的生命，质量是效益的保障”。这一口号不再是一句空话。“长岭”冰箱厂有过沉痛的教训。该厂产品原来质量不错，后来开发了冰箱的温控装置之后，产品旺销，忽视了质量，质量的滑坡几乎使该厂到了倒闭的地步，因为他们居然取消了质量检验科，本厂职工都不愿买自己生产的冰箱。这种极严峻的形势迫使厂领导全线停产整顿，将库存的6000台冰箱一台一台地重新检修，用惨重的代价才挽回了市场上的颓败。

“阿里斯顿”冰箱9条生产线重复引进最后给人以什么样的经验教训呢？首先，这只能发生在由计划经济向市场经济转换过程中的中国，而且，各地都想尽快地“富起来”，以为“只要是冰箱就来钱”，即使花上3000万人民币，引进一条生产线，只需两年时间就能将投资赚回来，完全出于一种“短期的眼光”，结果造成了冰箱生产能力每年达1600万台，而市场需要量每年只有500万台，供需关系严重失调。因此，造成了有的冰箱厂经济效益差，濒临倒闭是必然的后果。

再从“阿里斯顿”牌子看，该牌子产品在欧洲市场上只占10%，居第四位；梅洛尼集团的营业额72%来自国外，其中很重要的一部分来自中国，因此该集团的名气大振是多亏了中国的重复引进和广告宣传，这对于中国产品打入国际市场既有利也有弊，有利者是借用“阿里斯顿”的牌子，使世界上的消费者感到其产品质量有一定的保证，其弊端是中国冰箱始终“寄人篱下”，永远闯不出自己的名牌产品，久而久之

之，难免吃大亏。梅洛尼集团同其他外商不一样，允许无偿使用他们的牌子，从眼前看，中国厂家可以节省一大笔广告费用，但是，从长远看，却是为他人作宣传，还是吃了大亏。所以，从“阿里斯顿”冰箱技术引进这件事中，有许多经验教训值得中国厂家记取的。

意大利商 人生意经

意大利是个“商业王国”，不仅有众多的批发商和零售商，平均每40人就有一家商店，而且还有28万中间商。意大利商人是如何经商的？这个问题一直是我采访跟踪的主要目标之一。现将我多年结交的商人朋友的经商经验介绍给广大读者，以飨读者。

商场“红娘”——罗娜·达尔米利奥

1992年春天，经朋友介绍，我结识了罗马市的一位中间商，名叫罗娜·达尔米利奥（Rosa Dalmilio），是位女士，50开外，衣着庄重、漂亮，谈吐文雅，风度翩翩。由于我在意大利工作多年了，结识的各界朋友甚多，却从未遇上这样一位“知识分子”型的“商人”，而且是位女士，因此，格外引起了我的好奇，总想了解她经商之成功的经验。

我好奇地问她：“您为什么爱上了中间商（也称经纪人）这个职业？”她坦率地回答说：“这个职业颇像新闻工作，是同各界人士打交道，设法把各种不同的人士撮合在一起，达成协议、做成生意，这是一种非常令人感兴趣的工作。”她还说：“中介工作是一门艺术，要使各方人士都理解你、信任你。你要了解做生意双方的想法，要让本来以为办不成功的事情办成功，一旦成功了，既得到了报酬——佣金，又得到了乐趣。这就是中介工作吸引人之处。”她认为，中介工作还要善于出主意，解决各种难题。

接着，她详细介绍了中间商在意大利的地位及纳税情况。她说，在意大利中间商是个正式职业，犹如律师、医生，经营要有营业执照、要按照法律纳税，而且税率高。一旦生意成交后，获得了收益，立即要交纳19%的税。到年终时，还要纳税，相当于全年总收入的50%。由于她历来遵纪守法，因此，她从未被罚款，也从来未触犯刑法，是个堂堂正正的中间商。

达尔米利奥女士眼看中国的改革开放政策取得了越来越大的成就，因此，急切想打开同中国做生意的局面，她结识我这个中国记者，目的也是为了同中国做成生意。

我同她的第一次合作是帮助一个生产儿童尿片和妇女卫生巾公司去中国投资建厂。那个名叫法梅卡尼卡公司（Famecanica）的工厂位于亚得里亚海海滨城市佩斯卡拉附近，离罗马有170公里远。我们驱车前往，不到两小时就抵达目的地。主管在亚洲、中国和东欧地区扩展业务的销售部负责人迪洛伦佐先生接待了我们。他概要介绍了本公司的情况。他说，法梅卡尼卡是有意大利安杰利尼家族控制的企业集团，主要生

产妇女卫生巾和儿童尿片、医药、食品及制造生产卫生巾的机器设备。该集团生产的机器设备占领国际市场的20%，居世界首位，该集团在南、北美洲和意大利国内控制着40个工厂和企业，年营业额达4万亿里拉（当时合30多亿美元）。

主人说，本公司制造的机器设备之所以面对美国、日本、德国等强大的竞争对手立于不败之地，是由于其技术先进，所生产的婴儿尿片和妇女卫生巾既松软和光滑，不会磨破皮肤，而且还能长时间的吸水和承受水分，并且无毒，十分卫生。该公司制造的机器设备比其他公司制造的设备售价高出10%~20%，但是销路仍非常好。主人认为，如果中国引进该公司的设备，生产儿童尿片和妇女卫生巾，售价比意大利市场上将低4~10倍，为广大消费者所能接受。他们还认为，同中国合作的前景是十分广阔的，因为中国人口多，而且独生子女多，中国的厂家也能获得巨大的利润。

在这次采访过程中，达尔米利奥女士明确告诉迪洛伦佐先生，如果他们感到资金不足，她可以从欧共体有关机构中借到优惠贷款，对合作的双方都有利。她还说，欧共体为了加强同中国的经贸合作关系，打算从财政方面支持欧洲企业去中国投资，兴办企业，因此，可以得到优惠的贷款。

我把这次采访的材料写成报道，在国内的刊物上发表后，引起了国内一些厂家的极大兴趣。天津、陕西等地的数家企业纷纷来电说，表示愿意同法梅卡尼卡公司进行合作。后来，由于法梅卡尼卡公司被自己在美国的子公司所吞并，到中国投资建厂的计划也被美国的子公司抢走，这桩生意就这样告吹了。

罗姗·达尔米利奥女士并没有因这次失败而气馁，她继

续陪我去阿雷佐市采访意大利最大的金首饰厂，到古堡镇采访意大利著名的卷烟机器制造厂，到东北部的现代化农场采访，寻找新的合作伙伴。这些企业都有极大的兴趣去中国创办合资厂，只可惜诸如最大的金首饰厂在墨西哥等国家投入的资金过多，一时收不回来，因此，去中国投资的计划只好被推迟了。

在同达尔米利奥女士交往过程中，我逐渐了解她的职业。她也向我介绍了自己的一些经历。她作为中间人，有的事情办成了，有的事情则失败了。她讲了自己为著名时装设计师瓦伦蒂诺举办活动的成功经验。

罗马市有一所时装学校，校方领导曾千方百计地邀请名人到校参加活动，以此来提高本校的知名度，但是，18年的努力毫无结果，一位名人也没有请到。最后，他们找到了达尔米利奥女士，请求帮忙。达尔米利奥女士出了主意，利用瓦伦蒂诺成名30周年之际（1992年），举办时装表演，来为瓦伦蒂诺庆贺，并邀请他本人出席。她建议模特儿全部穿白色时装，正像瓦伦蒂诺30年前举办的首次时装表演那样。达尔米利奥女士还请美术师画出主题为“拯救艾滋病患者”的油画装饰会场，并采取向与会者募捐、将捐款赠给艾滋病科研机构作为研究费用等办法，来吸引瓦伦蒂诺的到来，因为他当时对艾滋病问题非常关心。他们委托达尔米利奥来承办这件事，并答应说，一旦成功给予优厚的报酬。达尔米利奥女士了解到意大利最著名的时装设计师瓦伦蒂诺成名30年，举办过各种活动，但惟独未曾同青年学生一起举办过活动。因此，他很想搞一次这类活动，以表明他对青年一代的关怀。达尔米利奥女士抓住这个机会，立即通过瓦伦蒂诺手下人，表

明自己正筹备这类活动，希望他能参加。尽管达尔米利奥同瓦伦蒂诺并不相识，但是，由于这一活动正中下怀，因此，瓦伦蒂诺欣然接受了。瓦伦蒂诺不仅热情地参加了这次活动，还将一块刻有自己题字的纪念碑赠送给那所时装学校，该校因此而名声大振。从那时起，其他著名的时装设计师也接踵而去那所学校。这桩事起初以为难以办成，由于达尔米利奥女士从中撮合，而圆满地成功了。校方自然重重地酬谢了达尔米利奥女士。此后，该校成了全欧著名的时装学校。从这次活动中可以看出，中介人的重要作用是非常明显的。

为了取得我的信任与理解，达尔米利奥女士还将自己作经纪人、未能使凡·高的画做成生意的经历和文件材料给我看并讲给我听。那也是发生在1992年。一位收藏有荷兰画家、印象派代表人物之一凡·高的名画的收藏家，委托达尔米利奥女士找到买主，佣金为售价的10%，即相当于35万美元。这是一笔多大的生意啊！她收到委托信后，立即去看了那幅“名画”，索要了复印件。然后，将复印件寄去荷兰博物馆凡·高名画的第一号鉴定家汉·范·克里彭（Han Van Crimpen）先生作出鉴定。后来，那位鉴定家得出的结论是“赝品”。这笔生意因此而告吹了。

达尔米利奥女士说，作为中介人要懂得法律，法律禁止伪造品的买卖，一旦被发现，警察立即要逮捕。另外，还要懂得生意经。通常的做法是：珍品收藏家不会轻易让买主看到要出售的商品，但是，中介人可以去看，因为卖主信任中介人。如果一旦鉴定为“真品”，买主还要出示自己存款银行的证明信件，证明其户头上存款数目能支付售款，只有在此刻，卖主才会让买主去看自己准备出售的货物。

1994年，意大利一位收藏家又委托达尔米利奥女士推销阿梅代奥·莫迪利亚尼(Amedeo Modigliani)的两幅名画，一幅售价为350万美元，另一幅售价为250万美元，中介费也是10%。经鉴定，这两幅画确实是“真品”，但尚未找到买主。她将复制的图片和委托书给我看了。我是门外汉，想不到莫迪利亚尼亚的大作售价如此之高。从这几份委托书可以看出，如果达尔米利奥女士不是一个称职的中介人、或者不是守信用的人，卖主绝不会委托以这样的重任。

达尔米利奥女士在同中国企业家的接触过程中，逐渐了解到，中意双方经贸合作互补性大，合作的前景广阔，但是，双方都缺乏资金，作为中间人，她还需要帮助找到资金，即优惠条件的贷款。因此，她利用自己的人际关系，找到欧盟的有关机构，找到意大利的一些大银行，了解其贷款情况以及各种新决定或者有关规定，这些情况意大利厂家往往是不知道的，或者知道皮毛。这样，她利用自己的长处，从中做工作，努力促成合作项目。由此可见，作为中介人，绝不只是介绍双方了解、接上关系就完事，而是还要起到参谋与顾问的作用。在谈判时，还起到调解人的作用。

她目前从事中介活动的重点项目有：

(1) 医疗卫生领域。由欧盟提供资金，建立合资医院或在医疗卫生领域进行科研合作，包括欧洲大学同中国大学之间的合作。若建合资医院，将有50%资金是将由欧共同体赠送，即由欧盟赠送医疗设备等。

(2) 大理石开采与加工机器设备方面的合作。资金可从欧盟银行得到，但要求由中国银行、中国建设银行或中国工商银行、农业银行等中国大银行作出担保。

(3) 金首饰加工机器设备方面合作。由意方提供机器设备与技术，贷款 5 年还清，由意政府提供，但由中国的银行担保。

(4) 同新华出版社合作，出版书籍与刊物或做广告。

(5) 将中国冷冻的鱼类和蔬菜出口到欧洲市场销售。

(6) 艺术领域。同欧洲的文艺刊物联合出版期刊或其他活动。

(7) 在中国出版、发行意大利时装的刊物。

(8) 建筑领域。承包设计和修建超级市场、学校、医院、体育中心、住宅、机场、铁路、高速公路、饭店、堤坝、农场等。

(9) 实施环保、排污领域的合作计划，也将有欧盟提供资金，当然需要获得中国政府的批准。

达尔米利奥女士强调说，在净化工业排污、加强环保方面，欧共体已在中国开展多项合作。她相信，在该领域合作前景仍十分广阔。

代理商比尼亚米的生财之道

年近 70 岁的波洛尼亚商人马利亚诺·比尼亚米 (Mariano Bignami)，从 70 年代中期开始充当中国一些公司和企业的代理商，并兼做零售生意。年营业额从起初的 40 多万美元，增到 1994 年的 1000 万美元（合 150 亿里拉），经营规模从初期的只有一间平房到目前的一栋现代化办公楼（三层，600 平方米）兼仓库（1200 平方米、货架高 10 米），采用电脑设备管理，雇员 7 名，再加上父、子、孙三辈 5 人，客户达 1000

多家。比尼亚米的雷加尔韦特罗公司 (Regalvetro) 是个典型的家庭式企业。他们一家全靠同中国做生意发财的。

雷加尔韦特罗公司坐落在波洛尼亚市东北部远郊的阿尔泰多镇 (Altedo) 上。我在 80 年代初结识了比尼亚米后，曾多次前去采访。他曾详细介绍了自己同中国做生意的经历。

比尼亚米从 1950 年开始经商，起初作为英国公司的代理商，并在家中开了一个零售店，由妻子销售各种商品。70 年代初，中意两国建交。随着双边经贸关系不断加强，比尼亚米从 1975 年开始兼当中国浙江、山东、江苏、辽宁等省一些出口公司和厂家的代理商，向意大利出口瓷器、工艺美术品、闹钟、篮排球、草编、圣诞小礼物等。后来，生意越做越大，他的公司转为主要同中国做生意了。

比尼亚米说，代理商之所以重要，有两个原因：一是意大利绝大多数零售商都是夫妻店，他们没有时间、也没有经费亲自去国外找货源，因此，他们只有通过代理商找国外的货源；二是代理商懂得市场行情和客户的需要，能够找到对路的货物。另外，代理商都有自己的一批客户——零售商，有自己的销售网络，这种网络是建立在长期相互信任的基础上的，因此，比较可靠。

他详细向我介绍了自己同中国做生意的经历。他说，为了寻找新的货源和新的客户，为了听取客户的意见并向厂家转告，或者为了签订新的合同，他本人、儿子、女儿以及两个已长大成人在公司里任职的孙子，常年轮流去中国，不是去参加广交会，就是会见厂家。他自己和儿子还经常到国内各地奔走，从事推销活动。仅 1985 年一年中，比尼亚米父子等人到中国的旅差费就达 1 亿里拉（当时合人民币 28 万元，

现在合 50 万元)。

1980 年，比尼亚米一次出差去中国，从广州乘飞机到达沈阳机场后，在前往沈阳市中心的途中，不幸发生车祸，他所乘坐的汽车同火车相撞，他严重受伤。后来，经过解放军医院医生和护士们的精心治疗与护理，他终于康复回国。这次意外的事故发生后，他深深感受到了中国医务人员与人民的深情厚意。从此，每当他回忆起这段往事时，总是充满感激之情，我曾听他讲述过多次。

比尼亚米说，代理商同自己所代理业务的公司与企业的利益是一致的。他作为代理商，只收取销售额的 5% 作为佣金，因此，商品销售量越大，收取的佣金也越多。所以，他同生产厂家之间不存在相互竞争问题。

我于 1995 年 7 月底最后一次前去阿尔泰多镇采访时，看到比尼亚米目前仍是中国上海餐具厂和闹钟厂、唐山瓷器厂等中国公司企业的独家代理。他经销的商品有瓷器、餐具和厨房用品，电风扇、暖瓶、搪瓷、手套等日用百货，还有纺织品、针织品、玻璃器具和其他轻工产品，以及其他货物，诸如各种小礼物、工艺美术品等。他经销的商品总共达 2000 多个品种。他的客户中居然还包括像“复兴”连锁商店这类大的企业集团。“复兴”连锁商店集团在全国共有 757 家分店，1994 年营业额达 39 亿美元。1995 年 3 月该集团在罗马连锁店举办了“中国商品销售月”，仅一个月中销售中国商品的营业额就有 22 万美元之多。当时我曾前去采访，并写了报道。当时他们出售的中国商品包括男女服装、枕头、靠垫、桌布、陶瓷器、竹制品、旧式家具、彩画、钱包、帽子、头巾、首饰及食品等共 500 多种。顾客盈门，生意兴隆。商店经理说，

这是他们在短短的几年中第二次举办“中国商品销售月”。

比尼亚米在谈起自己同中国做生意 20 多年的经验时说，做生意首先要讲究“信誉”，要使顾客和客户对自己“放心”。这包括两个方面：一是要保证商品的质量，二是要按时交货，信守合同。例如，圣诞礼品之类货物季节性十分强，一定要抢在 11 月底之前将货物交给零售商，也就是说，中国厂商应在 9 月发货，使货物能在 10 月底之前运到意大利港口。否则，圣诞节一过，商品卖不出，造成很大损失。如果中国厂家在这种关键时刻不守信用，代理商起不到保证作用，那么，就会因此而失去信誉，丢失客户。一旦失去信用，要想恢复信誉，则要花费许多代价。

他还说，对意大利的客户来说，并非什么商品都是价格越便宜越受欢迎的。例如，中国生产的瓷器餐具、茶具和咖啡碟，过去，一直以來质量不错，很受意大利顾客的欢迎。但是，后来一度曾发生中国厂家之间竞相削价竞争，造成质量下降，破损严重，次品也增多，尽管价格便宜，可是，顾客反而意见很大，有的顾客甚至表现出强烈的不满情绪。道理十分简单，因为中国瓷器举世闻名，并非任何家庭都能买得起的。一些殷实家庭的主妇们买了中国的瓷器餐具，以显示自己家庭的地位非同一般。所以，她们宁愿出高价、购买质量上乘的餐具和茶具，来显示自己的富有，也不愿为了省钱而买次品。

比尼亚米的公司为了扩大中国瓷器的销路，不仅专门为中国生产的瓷盘、瓷碟等瓷器设计了为意大利顾客所喜爱的花纹图案，让中国厂家按照这些图样去生产，同时，还花大钱去国际商会注册自己的商标“雷亚尔蒂”(Realty)。此商标

外文含义是意大利阿尔泰多镇雷加尔韦特罗公司，用意文缩写而成，印在自己销售的瓷器上。此商标有效期限为20年。比尼亚米说，要保持这个商标有效，每年需交纳8万里拉（合人民币400元），20年期满时，还可以再延长20年。

我在比尼亚米公司的样品展示厅的货架上，看到印有“雷亚尔蒂”商标的各种瓷器，以及这种瓷器上描画的各种为意大利顾客所喜爱的花纹与图案，例如，有的瓷盘外圈印有浅色月季花与绿叶，有的印有百合花与叶子，有的还印有紫色的葡萄串或石榴，色彩都很淡。有的瓷器上还印着浅蓝色的网状线条，有的印有深蓝色的底色等。这些花纹图案为意大利家庭主妇们所喜爱，它们同中国瓷器上通常采用的花纹与图案完全不同。从这种设计的变化中，也完全可以证实代理商的特殊作用，这是中国厂家自己所起不到的，零售商也办不到的。

比尼亚米肯花大钱注册自己公司的商标，主要目的是为了提高自己的信誉，向顾客表明，印有“雷亚尔蒂”商标的瓷器之质量是可靠的，是可以信赖的，同时，也消除了某些顾客对中国瓷器怀有的恐惧心理，即怕上当受骗。中国公司与企业应该从这类经营手法中吸取经验与教训。

比尼亚米还告诉我，他们公司将自己所新设计的图案与花纹全部存入电脑库中，而且编了号，一旦发现有人侵权、盗用他们公司的商标，则可以告发，要求赔偿损失。记得几年前，他曾向我申诉过，浙江省有一家生产瓷器的企业不遵守合同，将原来应该供给他的公司的瓷器转卖给了香港商人。他对此十分恼火，请求我帮忙，以便防止今后再发生此类事件。他出于对中国的友好感情，未诉诸法律。但他怀疑，那个厂

的领导有可能受了贿。后来，他在国际市场上发现印有“雷亚尔蒂”商标的瓷器出售。他认为，这是盗版侵权行为。他希望通过新闻媒介，让中国厂家自己纠正这种歪风。我通过自己的报道文章，向有关部门作了反映。

我在雷加尔韦特罗公司样品陈列室里，还看见了诸如厨房用的布手套、茶壶布垫、盘与碟的布垫等商品上，镶有别致的布做公鸡、鸭、猫、狗、兔子、鱼类、圣诞老人等图案，有的还镶有苹果、梨等水果形状的布块，色彩鲜艳，而且十分协调。此外，还有用布块制成的“鱼鳞”布垫。这也是一大特色。此类图案都是意大利家庭主妇和孩子们所喜爱的。由此可见，哪怕是一件小商品，也应想到顾客的爱好是什么。

比尼亚米告诉我，他们的雇员中，有3人专门负责电脑操作，其中1人专门负责设计新图案，另外两人负责统计销售与库存情况，连接20个终端，包括仓库里的货架。仓库货架高10米，共有2000个架位。架位上所有货物，在电脑中都有记录在案，例如，进了多少货，卖出多少、库存还有多少等数据，只要一按电钮，一目了然。由此可见，这么一个小小的家庭企业，现代化管理水平就如此之高，不能不使我感到佩服。主人说，整个仓库的造价达30多亿里拉（约合1500余万人民币）。

比尼亚米在谈到同中国厂家合作的情况时说，总的来说，双方合作越来越好，中国商品无论在质量、包装、花色等方面都大有改进，然而，最大的不足是中国的公司与厂家不懂得及时回复顾客的电报与函件的重要性，这是涉及到公司的信誉的大问题。他举例说，1983年，他曾为辽宁省一家服装公司找到了一笔价值50万美元的生意，是请他们制作加油站

工人服、医生工作服等，当时对这类服装尚未受配额限制。他给辽宁服装公司、大连服装厂发了几次电报和函件，并寄去了样品，然而，石沉大海，毫无回音。这笔生意时间十分紧迫，如果辽宁的工厂做不了，应及时复电，则还可以让中国其他省份的服装厂生产。后来由于时间白白过去了，这笔生意也告吹了。比尼亚米说，这种情况在意大利是绝对不会发生的。意大利经商的惯例是，不管生意能否做成，通常是要及时复电，只有这样，才能保持企业公司的良好信誉。

在谈到今后生意的前景时，比尼亚米说，他在北京、上海、广州等城市曾作过一番市场调查，发现中国市场上出售的“意大利制造”的皮鞋，几乎全是冒牌货，充其量是向意大利厂家买了其商标，在中国南方或香港制造的，并非在意大利生产的。根据意大利的法律，只有在意大利国土上制造的皮鞋，才能称作“意大利制造”。意大利厂商在意大利国土之外开办合资企业生产的产品，不能称作“意大利制造”。他说，根据西方权威机关估计，中国已有2%的人十分富有，属于高消费阶层，因此，正宗的意大利中档皮鞋肯定销路好。他认为，他愿意同中国的公司企业合作经销意大利制造的中、低档皮鞋，他在意大利有几家制鞋厂伙伴，可以提供价格合理、式样新颖的男女皮鞋。这种合作肯定会成功。这种简单的合作方式是：由中方提出最低和最高的皮鞋出厂价格（每双20~40美元），双方协商搭配各种型号与花色品种，货源由他负责，并负责办理各种货运手续，中方的盈利从销售中提取。他认为，这种合作的优势在于货真价实，而且可以闯出自己独家的名牌货。他强调说，合作领域还可以包括皮带、领带、皮包等商品。这几种商品，他还可以寻到“瓦伦蒂诺”之类的

名牌商标货。当然，采用“瓦伦蒂诺”之类名牌商标的皮鞋与服装是不划算的，因为广告费和税收等费用都太高，而这些费用都要算入成本费中的，造成商品的售价非常高。目前，中国顾客一时还承受不了。

他还十分愿意同中国公司企业合作在北京等地开餐馆和快餐店。出售大众化的正宗意大利面条、比萨饼和冰激凌等食品。他认为这种店生意一定会兴隆。一是由他负责提供正宗的货源以及印有他的公司的商标的餐具；二是定期地邀请意大利那不勒斯的民间歌手前来助兴，增加“意大利风味”的特色。

比尼亚米说，他对这种合作的前景信心十足，因为他已亲自目睹了上海一家“意大利面条”餐馆在短短几年中所获得的巨大成功。那是一家无名之辈开的餐馆，只是迎合了顾客的“改改口味”的心理需要。而比尼亚米要开办的则有一定档次的、能显示意大利风味的正宗快餐店。

餐馆、旅馆业行家——赞吉耶里

我是在1989年春天在北京认识意大利餐馆和旅馆业行家阿佐·赞吉耶里先生（Azzo Zanghieri）的。当时，他到北京寻找一名手艺高强的中国厨师，聘他去罗马开设一家中高档中餐厅，并在北京寻找开办合资饭店（三星级之类）的可能性。我被聘作当临时翻译。

中方出面是一位来自山东的特级厨师，不仅掌握有一手独特烹调技艺，而且文化修养也很高。赞吉耶里夫妇在品尝了那位厨师做的菜肴之后，赞不绝口。后来，双方商定，准

备在罗马市最繁华的威尼托大街上合作开办一家以那位中国厨师名字命名的中餐馆，店的规模为中等，约有200~250个客座。店面房子由赞吉耶里先生寻找，并负责办理一切手续（包括签租约、申请营业执照等）。中方负责装潢和出劳力（包括10名厨师和10名女服务员）。餐桌、椅子等也由中方配齐。双方还仔细研究了所采用的炉灶型号、食品货源、菜谱、顾客流量、收费标准、盈利多少、职工工资待遇、人员管理与轮换等细节。在装潢方面，要求具有山东农家庭院之类的特色，小间客厅布置高雅，应具有中国特色，餐具瓷器的规格与图案要别具一格。总共只花了一个半小时，双方将合作框架谈得一清二楚，而且对投资在多长时间全部回收也算得明明白白。这是我一生中所经历的最简练的谈判，也是最有成效的谈判，我对中意双方两位企业行家的精明能干感到十分钦佩。遗憾得很，这个前途无量、让人垂涎三尺的合作项目，后来因故未能做成。然而，我对赞吉耶里在经营餐馆业方面极丰富的经验和经营能力留下了非常深刻的印象。

赞吉耶里当时在谈到中国的饮食文化时指出的一些哲理令我至今难忘。他说，中国的餐桌都是圆形的，这意味着中国自古以来就十分重视“团结”、“和协”和“凝聚力”，强调“团结一致”。事实上，国际上的重大事件或重大会议，都是在圆桌边达成妥协与一致的。相反，西方的餐桌全是正方形或长方形的，则意味着西方人历来强调“个性”和“离心倾向”，因此容易闹分裂。他十分赞成中国人强调“凝聚力”的这种哲理。他将这个哲理引申到经营方面。他说，一个餐馆，一个饭店，没有员工们的齐心协力是办不好的。

赞吉耶里当时所讲的话中还有三点给我留下极深刻的印象：第一，他要求中方去罗马装修餐馆时，雅座之间要有低矮的门板相隔，使客座形成“单间”，但又不完全隔绝，让人从侧面与上部看得见，这种似“单间”又非“单间”的装潢，正是意大利人最喜爱的环境气氛。第二，他要求在菜谱上列出的各种菜肴的原料每天必须备齐，不能在菜谱上有菜肴名称却未备料，一旦顾客点菜，服务员只好回答说没有，这就会失去信誉，对餐馆的销售极为不利。他举自己在北京一家著名的五星级饭店的意大利餐厅里的一次遭遇为例，他点了几个菜，服务员都回答说没有，他点了冰激凌，又说没有。这个餐厅给他留下的印象极坏。他说，名曰“意大利餐厅”，实际上败坏了他们的名声。第三，他要求在罗马开办的未来餐厅里，要特制一辆玻璃车，每天晚上顾客入座后，中国厨师应在玻璃车内炒一两个菜，让顾客目睹中国菜的烹调技术，以满足顾客对中国菜肴的好奇心理，他说，这么做类似广告宣传，一定会吸引更多的顾客。

一年后，我第三次去罗马出任常驻记者。老朋友相见，赞吉耶里夫妇非常高兴，他们热情邀请我们夫妇到罗马一家著名的餐馆用餐，让我们见识一下一些名菜。我们一边用餐，一边闲聊。他谈起了自己经商的过程。他说，他年轻时，母亲劝他上教会学校，以便日后成为一个出色的神父。可是，他上了一阵子教会学校后，自我感觉并不好，总是“缺少灵感”。因此，他就放弃了当神职人员的志向。父亲又推荐他当一个银行家。他在大学财政金融系毕业后，也未得志。后来，他就投入到旅馆、餐馆业，先当雇员，觉得自己十分称职，就爱上了这一行。当他积累了足够的经验与资金之后，从1978

年开始购买餐馆、当老板。由于他善于经营管理，生意越做越大，后来他变卖掉第一个规模较小的餐馆。买了个更大的餐馆。经营一二年后，又抓住时机，卖掉第二个餐馆，再买下一家更大的餐馆，就这样，从1984年起，他开始经营旅馆业；在短短的十五六年时间里，他前后倒卖了10多次。

1995年元月，他在罗马市内买下一家四星级饭店兼大餐厅，这是他买下的第13个旅馆和餐厅。共有350个床位，大餐厅有80个客座。至此，他仍拥有3家旅馆，分别为二星级、三星级和四星级，床位总共800个。2月25日晚，在新饭店兼大餐厅开张之际，他邀请我们夫妇俩以及一些国家驻意大利的外交使节、意大利工会、政界的一些社会名流，出席他在新饭店举办的化装舞会和开张活动。

应邀出席化装舞会的来宾共有60多人。大家来到饭店里签到后，有服务人员陪同，立即到男女化装间，进行化装。有的人换上古罗马大帝恺撒当年穿过的那种白色长袍，有的妇女穿上十七八世纪贵妇人所喜爱的服装，有的打扮成古代著名诗人但丁的情人贝亚特丽切，有的化装成米老鼠、酒鬼、神父、修女等，还有的打扮成中东阿拉伯人和拉丁美洲人士。旅馆的大餐厅里，张灯结彩，一派节日的气氛。

在化装舞会开始之前，主人先请大家入席用餐，品尝本餐厅的名菜。应该说，菜肴味道鲜美，质量属上乘，数量也足够，可谓饱餐了一顿。至此，我才真正明白，原来主人不是花钱做广告，而是花钱宴请，邀请各方人士，亲口尝尝菜肴，其效果实际上比做广告宣传更好。赞吉耶里告诉我，他的三家旅馆单人房间和双人房间的价格都不是“一刀切”，有一定的差价，言下之意，在二星旅馆里可找到三星级房间，在

四星级旅馆里，也可找到三星级房间，供顾客选择余地大。他说，二星级旅馆单人房间每夜价格在8~10万里拉（1万里拉约等于50元人民币）之间，三星级在12~15万里拉之间，四星级在15~20万里拉之间；而双人房间三个等级分别在18~23万里拉、25~27万里拉、30~35万里拉。这种价格一般对第三世界国家的代表团、本国政府部门和各种专业会议的人员来说，都可以接受的。加上赞吉耶里经营的旅馆服务质量高，所以，历来是顾客盈门，经常出现爆满。中国有不少代表团也曾在他开的旅馆里居住过。

席间，我抽空问赞吉耶里先生，他的成功经验是什么？他脱口而说：“懂行！”他解释说，“干一行要懂一行。例如，要求政治家眼界应宽，要看得远；而要求饭店、旅馆老板应注重利润，有顾客来才有利润。因此，老板与服务人员一定要懂得顾客喜欢什么、需要什么。这就是‘懂行’。”他还说，作为老板，并不是主要依靠交朋友、多拉来生意，而主要靠厨师的高超烹调技术和高质量的服务。服务人员懂得顾客的需要，老板善于指挥服务人员，这也叫做“懂行”。他说，“我干这一行已有35年历史，才真正算懂行。”

从事饭店、旅馆业是非常辛苦的，通常要从早晨6时开始干活，一直忙到深夜12时才能休息，既没有周末和假日休息，有时还要加班，延长工作时间，因此，需要作出很大的“牺牲”。但是，他认为，这个职业也有其乐趣，可以接触各界人士和各国人士，了解各国的风土人情，掌握顾客的各式各样要求。

晚宴结束后，化装舞会开始了。此时，来宾们戴上假面具，纷纷离开座位，到餐厅中央的空地上，在乐队伴奏下，翩

翩起舞，时而跳迪斯科，时而排成长龙阵，大家边跳边跟着长队打圈。餐厅里一片欢腾。少数来宾留在餐桌席位上，也吹起小喇叭和彩色塑料颗粒或彩色细纸条，以此取乐。

一小时后，几位“评判员”开始对当晚的“杰出化妆师”评奖，共评出数名得奖者。奖品都是来宾主动捐赠的。虽然奖品“不贵重”，但是“情谊深”，受奖者格外的开心。用这种化妆舞会来开张营业，的确也是一种效果甚好的生意经。

据估计，这个化妆舞会的开支，比起电视“黄金”时刻1分钟的广告费要少得多，而效果会好得多。

赞吉耶里成功的另一条经验，即注意保持客房和饮食的清洁卫生。对这一点他本人并未提及，因为这是最起码的要求。意大利的餐馆里，通常都有桌布、餐巾，尽管有时用口纸代替餐巾，客人用完餐，离去后，立即更换桌布与餐巾以及餐具。因此，始终保持很干净。大城市或乡下村镇里的快餐店、小吃店也都保持十分干净。遗憾得很，我国的餐馆，特别是街头小吃店，卫生标准太低。随着人们生活水平的提高，大家对饮食卫生的要求也在不断提高，因此，如果我们的饮食若不努力提高卫生水平，大批生意将被外国的快餐店抢走。

外国报刊已注意到，麦当劳、肯德基家乡鸡、必胜客（实为意大利的“比萨”饼）快餐店在中国北京、上海、杭州等城市已经占领了100亿元人民币的巨大市场。麦当劳于1990年在北京王府井街头开了第一家快餐厅时，当年顾客就达200万人次。4年后的1994年，麦当劳已在全国共开了25家分店，顾客人数增到1500万人次。肯德基快餐店1995年在全国9个城市总共达33家分店，每天顾客人数达10万人次。预计到1998年将增到45个城市的200家分店，年收入

将增到 3 亿美元。必胜客目前只有 8 家快餐店，每天出售 3200 张比萨饼，预计很快将这种快餐店增到 25 家。

中国的快餐店到 1994 年底共有 24.8 万家，数量大大超过外国的快餐店，然而，外国快餐店的总营业额却占了中国整个快餐业总营业额的 1/3。这种状况是十分令人担忧的。其实，中国传统的小吃种类多，诸如包子、馄饨、豆包、油条、粥、馒头、豆浆、面饼等等，可以说应有尽有，但是，为什么不敌外国快餐店？主要原因有二个：一是卫生状况不佳，许多顾客担心传染上疾病，特别是知识分子阶层和生活条件较好的人，不愿去这种“低档次”地方用餐；二是不能形成规模经营，造成声势，提高经营管理水平，提高服务档次。我们的一些餐馆，误以为提高服务档次就意味着提高收费标准。我曾经在天津等地的外国快餐店里用餐，每人只付 50 元人民币左右，西餐自助形式，吃得可口、价格公道。所以，我国快餐业亟须振兴。

埃乌塞比公司老板的创业精神

1995 年底，我临时被借去担任扬州永泰消防器材有限公司姜堰市消防水带厂的翻译，从而结识了意大利安科纳市郊埃乌塞比消防器材公司 (Eusebi Antincendi) 的年轻老板马尔科·马丁尼。经过一段时间的接触，我对他那种不怕艰苦、夜以继日工作的创业精神留下了极深的印象。

今年才 28 岁的年轻老板马尔科·马丁尼，在 6 年前毕业于中专，获得测量员的文凭。但是，他并不喜欢测量工作，而是继承父业，到祖父与父亲于 1979 年创办的埃乌塞比消防器

材公司 (Eusebi Antincendi) 里经商。该公司同意大利其他成千上万的家庭企业一样，规模不大，只有 10 名雇员，但是生意火红，年营业额达 50 亿里拉，约合 300 多万美元，其中消防水带等销售量约占 1/3，占领意大利该行业销售市场的 75%~80%。

马丁尼说，这是他第三次到中国，第一次是同自己的父亲一起来的。他强调说：“我认为，中国将成为一个强国，我应该抢在时间前面，提前进入中国做生意。”接着，他介绍了自己如何到中国“冒险”的经历。在德国举办的一次消防器材博览会上，他和父亲结识了中国京安进出口公司（中国消防器材公司总代理）的人士，后来，应中国这家公司的邀请，就到中国来做生意了。马丁尼说，中国将是未来世界的“获胜者”，同中国做生意的前景非常广阔。他本人喜欢“冒险”，因此，只身前来中国做生意，希望闯出一条路来。

马丁尼做生意真有点“玩命”，他不讲究吃住条件，而工作日程安排得非常紧张，有时生意洽谈从上午 9 时一直持续到下午 3 时多，才吃午饭；有时乘坐飞机后，晚上找不到合适的旅馆，就连夜赶路，直到天明到了目的地，接着，马上又开始洽谈生意。现在中国实行每周五天工作制，到了周末，在上海、天津、杭州等大城市，工厂企业都关门休息，他就安排到县级、地区级城市去洽谈生意、收罗产品样品。他常常说：“我到中国来不是玩的，我在中国逗留时间短，要抓紧时间同货主洽谈生意。”他三进三出北京和上海等地，一直没有抽出时间观光和游览名胜古迹。

他的饮食习惯非常保守，对许多中国菜肴尝也不尝就加以拒绝。他只吃广东炒菜、煮鸡蛋和油煎鸡蛋（蛋黄要煮煎

老)等少数食品。由于饮食不多,工作又紧张,加上天气又寒冷,最后他感冒了,但仍坚持洽谈生意,没有休息一天。一个外国商人如此拼命地工作,我还是第一次所见。

从这次交往中可以看出,马丁尼经商范围已突破父辈的框架,即从自己公司原来经营的主体业务——消防器材,扩大到了机械、阀门、铁丝、电线电缆、陶瓷、服装、注射器和医用工作服、塑料刀叉碟、五金小工具和各种消费品。他不再只是批发商兼零售商了,而且还从事中间商和代理的业务了。他的经商特点是:直接找货主和生产厂家谈判,减少中间环节和避开中介人,以便获得最大的利润。当然,对那些曾经帮助他做成生意的进出口公司,他并不是采取“过河拆桥”的做法,而仍然同他们做一些生意,让出部分利润,不忘记“老朋友”。此外,他还尽量设法同这些“老朋友”扩大其他领域的新生意。他的这种“生意大家做、有钱大家赚”的哲理是颇得人心的。这也许是由于他是个虔诚的天主教教徒之故。

马丁尼每次到中国的目的是根据自己的客户(意大利的、欧洲的、非洲的和俄罗斯等地的)要求,索取质量上乘、价格合理的样品以及各种样品的价格,带回去给客户检验和比较,有的还要经过各种测试机构和有关部门的认证批准,才能从中国进口和在意大利以及在欧洲国家销售。因此,他在索要样品时,总希望中国厂家提供得越多越好,样品的各种技术指标与数据提供得越详细越好,价格越合理越具有竞争性。中国厂家总要求他说明要定购多少货物,才肯报价。这种思维和做法上的差异,往往会使一些厂家失去成交的机会。在遇到类似情况时,只得由我出面作解释,沟通双方,促进

相互了解，为达成交易打下基础。因此，我对马丁尼开玩笑说：“我不仅是你的翻译，还是你的顾问和旅行的安排者（组织者）。”

马丁尼说，他们过去从巴西进口消防水带，因为巴西产的消防水带质量不错，而且巴西政府还提供补贴，价格比较便宜。现在中国姜堰市生产的消防水带质量比巴西更好，而且价格更便宜，因此，他的公司决定改为从中国进口了。他说，改为从中国进口消防水带，起初意大利客户不信任，意大利有关部门也不放行，他们总以为中国生产的消防水带质量不过关，让人不放心。因此，他作出了担保，下了保证，保证中国消防水带的质量绝对可靠。所以，他要求中国的厂家一定要信守诺言，始终保持高质量，他自己也将信守诺言，保证每月有一定数量的定单，使双方合作圆满成功。

马丁尼认为，姜堰市生产的消防水带质量上乘，价格便宜，在欧洲市场上可以打开局面，该厂应该在销售方面投入资金，扩大影响，在欧洲各国寻找长期合作伙伴，同时，随时掌握市场动态，才能立于不败之地。

从消防水带这笔生意中给人的启迪是：中国厂家只要重质量，生产出上乘产品，而且价格合理，具有竞争性，那么外国客商就会找上门来，不愁产品没有销路。当然广告宣传也是十分重要的。

我同马丁尼这次南方与北方之行也证明了上述的道理。一些中国厂家拿出的机械产品、小五金工具样品和阀门，质量上乘、价格合理，有的厂质量检测手段属于世界上一流的，因此，他非常高兴地取走了样品和价格目录。相反，有的厂厂房破旧，产品质量差，他一看就摇头，无法做成生意。马

丁尼说，中国是未来世界的“获胜者”，其道理十分简单，中国在许多经济部门，可以生产出质量上乘的产品。再加上中国劳动力便宜、原材料丰富、价格低廉，因此，可以打垮世界各国的竞争对手。马丁尼到中国一次，生意扩大一次，事实证明了他的预见是正确的。

在告别之前，马丁尼谈起自己经商的经验时说，做生意要想成功，一是要有强烈的事业心，有一种拼命干的精神；二是要懂业务，他在弄明白某种商品的前因后果之前不轻易表态，一旦表态就意味着经过深思熟虑的；三是要有冒险精神，敢闯敢干；四是要靠机遇。他认为，自己能结识我这样的人是一种机遇；他这次轻易地找到了一批十分感兴趣的产品也是一种运气，正像足球比赛时，足球被踢在门框上，有的球被弹出，未能得分，有的球被弹入得分一样。他最后说，他几次来中国，经验都是积极的。他相信，中国一定能成为一个强国。

埃乌塞比公司总部设在意大利东海岸亚得里亚海滨城市安科纳市郊，办公室宽敞，设备先进。仓库巨大，器材设备先进。此外，在意大利北方的米兰和都灵，在南方的那不勒斯和巴里等城市都设有分公司。另外，在安科纳、北方的巴雷乔、埃及首都开罗、莫斯科和乌克兰还设有联营公司。随着业务的不断扩大，马丁尼家族还在瑞士和东欧国家注册有新的公司。

华侨中间商的经营之道

我在1995年6月底结识了一位旅意华侨中间商（下面称

他为Z先生)。他在意大利东北部地区注册有三个公司，一个经营同中国的进出口贸易，一个从事旅游业，另一个是中介公司，为中意两国企业界开展经贸合作牵线搭桥、当“红娘”。他的这些公司是同意大利人联合开办的，可以借助意大利人的天时、地利、人和等有利条件开展业务。

应该说，这种方式的企业设置是非常适合当前意中两国的经贸关系的，因为中国大量的公司企业对意大利的情况还不甚了解，前去意大利考察和从事商业谈判的中国企业团组数量还不少，所以，作为中介公司，需要接待中国团组、安排食宿和参观访问，这也是旅游公司的业务，两者兼顾，往往容易满足中国团组的要求，同时自己也从两方面得到了利益。Z先生能在短短数年中，生意越做越大，也是由于这种巧妙结合的经营方式所带来的成果。

Z先生在同我谈起自己的经商体会时说，当你涉足商界时，会立即感到“信誉第一”的重要性。他回忆起自己首次给地方当局担任翻译时，由于当局对他不了解，地方警察还专门前去作了调查。后来，由于他的生意做大了，按照法律规定申报个人收入时报了3000万里拉，并缴纳了个人所得税。他的个人收入数目超过了意大利全国平均数，从此得到了当地银行与地方当局的信任。

另一个提高他的信誉的因素是，Z先生自开办公司企业以来，无论同银行界、还是同意大利企业界从未发生过任何法律纠纷。因此，意大利地方银行认为，Z先生及其企业是可以信赖的。当意大利企业首次同Z先生的中介公司打交道时，几乎都是首先委托意大利地方银行对Z先生及其企业进行调查。当地的分行曾专门为Z先生的公司开出了《银行资

信证明》。这份证明中写道，“本函证明 Z 先生是本银行最佳客户之一”，“长期以来，Z 先生及其领导的公司始终以严谨的态度同我们合作”等等。中国人在国外开办的企业能获得这样的证明是相当不容易的。

Z 先生在意大利经商比较容易获得信任，另一个极重要的原因是他讲一口流利的意大利语，并具有大学文化水平，还了解意大利的民情风俗。这些对相互沟通感情、消除彼此隔阂、增加信任是极重要的。

Z 先生说，在意大利经商要具备四点：一是要懂外贸进出口业务，也就是说要“懂行”，诸如到岸价、离岸价、保险费、信用证、海关申请手续、商检等一整套业务要非常熟悉，而且很快能作出判断，给对方作出回答，使对方感到你是懂行的生意人；二是知识要渊博，熟悉自己所经营的商品的产地、商品的特点，如果有好几个产地，则还应能讲出各地差异情况，有时则还需要介绍商品产地的风土人情和经济情况，使对方感到同你做生意可以“放心”；三是年纪不能太轻，因为如果年纪太轻，给人留下的印象是“嘴上无毛、办事不牢”，不容易取得对方的信任；四是要讲究仪表，因为做生意时初次相见，首先是相互摸底，弄明白各自的“经济实力”如何，除了“听其言”，还要“观其行”，此刻，穿着、坐车等都成了“旁证材料”。Z 先生之所以要花重金买名牌时装（每套 200 万里拉，约合 1250 美元），驾驶最新式的奔驰牌汽车（他每隔二三年就更换一次，他认为这么做并不十分费钱，是十分合算的），摆“阔气”，目的也在于使对方增加“安全感”，信任你是“有经济实力的”。

Z 先生是否遭到过挫折与失败？我不敢贸然提出这类问

题。中国人毕竟是中国入，应该讲究礼貌。不过，后来我曾听说，他作为中介人，为国内南方某个公司牵线做出口生意过程中，也曾“受了骗、上了当”。据说，中国公司在未得到对方信用证的情况之下，一连发出三批价值高达上百万美元的瓷器，意方收到货物后，拒不付款，声称没有钱，但又不愿退货，采取一种“无赖”的做法。由此可见，“商场就是战场”，经验再丰富的猎手，也会有失手的可能。此事之责任虽然不完全怪罪于Z先生，但是，他不应该在发生这种变故之后持不闻不问的态度。Z先生如果忠于自己的“信誉第一”的信条的话，应该积极想办法加以解决，使中方损失减少到最低程度。这件事对我国公司的教训是沉痛的。

意大利风俗

意大利是个文明古国、礼仪之邦。随着我国对外开放政策的深入贯彻执行，以及我国对外经贸关系的发展，前往意大利经商、考察、访问和进行科技与文化交流的中国人员日益增多。由于不少人对意大利的风俗习惯缺乏了解，到意大利后免不了出“洋相”，有时会使主人处境十分尴尬，有时则有损于中国人的人格和形象，甚至会影响生意的成交。俗话说，“入乡随俗”。既然要同意大利人打交道，就应该熟悉意大利的风俗，并予以尊重。我在意大利工作与生活了15年之久，由于比较好地尊重了意大利人的风俗，受益匪浅。现将我所熟悉的一些意大利风俗介绍给大家，以便在日后同意大利人打交道时共勉。

重视礼节

意大利人属于拉丁语系民族之一，性格开朗，热情好客，十分容易交朋友。初次相见，只要请喝一杯咖啡，递上一支香烟（现在意大利人抽烟人数日益减少），交谈片刻，就可能成为朋友。意大利人讲起话来，滔滔不绝，加上丰富的手势和面部表情，宛如在演戏，他人很难插上话。在双方发生分

歧时，可以争得面红耳赤，但是，过后只要请喝一杯咖啡，就会立即烟消云散，言归于好。

然而，在交往中，意大利人十分重视礼节。日常最起码的礼节是见面要问候，离开要告别，进出门、上下电梯和汽车，要让女士先行。在公共场所，要主动给女士让座。在允许吸烟的地方，若有女士在场，也应先征得女士的同意再吸烟。这些都是西方国家通行的风俗，一旦忽视了，即使像见面问候这类“小事”，也会引起误会的。我们居住的公寓的门房，有一次曾问我的妻子，为什么分社另一位同事见面时不同他打招呼，是否因为他做错了事，得罪了那位同事。其实，我们分社那位同事疏忽了，造成了误会。

意大利人的家庭观念重，朋友之间情谊深。他们远离家门、出差、旅游和侨居他乡时，经常给家里打电话，往往一拿起电话筒，就要谈上半小时，似乎对电话费毫不在乎。朋友之间也需要经常打电话问候，虽然谈的是一些家常话，但他们会感到十分亲切。他们还十分珍惜我们寄去的信件、贺年卡等东西，有时一家人同看一封信，贺年卡也会摆在圣诞树上或其他显眼的地方，让来宾一下子就看到，以显示主人对朋友之情谊的珍惜。在他们收到我们寄去的贺年卡或信件之后，往往会立即打电话来致谢。因此，同意大利人交朋友之后，需要勤打电话、勤写信问候。我们回国之后，他们还会常常惦记着，所以，仍需要保持通信联系，或打长途电话问候。

记得十年前曾发生这么一件事，罗马一位同中国人交往达30年之久的女士，接待了从美国前来度假的外甥女及其好友——一个美国女孩。那位女士为两个女孩每天做饭、洗衣

服，整整忙了1个月。美国女孩的父母经常打电话给女儿，却从未对那位女士说过一句感谢的话，直到离开之后，也未说过一句。那位罗马女士痛骂这家美国人是没有教养的。

意大利人重视礼节也反映在做生意方面。公司企业之间询问产品价格、货源、做生意的意向等问题时，通常做法应该是有问必须有回答，在询问后，有否兴趣购买或做生意，也要表明意图。然而，我国一些公司企业经常在收到意大利公司企业的传真后不予理睬；有的公司在打听到意大利的某些产品的价格后也不明确表示是否要买其产品，因此，意大利厂商抱怨甚多。我国一些厂家不知道，“生意不成，情谊在”这句话含义的重要性。尽管复电付出费用，但给人留下好印象，下次做生意时就可能得到便利。在意大利是存在“人情价格”的。一旦买卖双方产生了友情，就会出现“人情价”的。美国成人教育家戴尔·卡耐基说得好。他说：“一个人事业的成功只有15%是由于他的专业技术，另外的85%要靠人际关系和处世技巧。”同意大利人做生意是这样的，如果你懂得其风俗，尊重它，就可能使生意成功了一半。

忌讳交叉握手和连续点三支香烟

老朋友、老相识见面时，或者介绍新朋友时，难免要握手。但是，在同意大利人握手时，如果有四个以上人在场，切忌同对面人进行交叉握手。如果不慎，四人同时伸手，形成“十”字型交叉握手时，应立即收回手，让他人握手之后，自己再握手。我在意大利生活多年，一直也没有搞清楚这种忌讳意味着什么，也许是由于意大利是个信奉天主教的国家，交

叉握手形成“十”字型，宛如耶稣受难时的十字架，不吉利。总之，不管如何，这种忌讳应该避免发生。

在意大利，请人吸烟时，避免用一根火柴连续点三个人的香烟，用打火机点烟也一样，打一次火不能连续点三个人的香烟。正确的点火方法是：一根火柴只点两个人的香烟，再用另一根火柴点第三个人的香烟。打火机也一样，点燃两个人的香烟后，先灭火，重新打着火点第三个人的香烟。据说，这种忌讳始于第一次世界大战期间，一名意大利士兵在战壕里，用一根火柴点三个战友的香烟时，第三者丧了命。从那时起，这就成了一种忌讳。

不询问个人年龄、收入和私生活

意大利人十分讨厌美国人一见面就询问年龄和工资收入情况。罗马有一位记者曾对我说：“我们意大利人最讨厌美国人一见面就问年龄和工资收入情况。他们常常以自己的工资收入高来炫耀自己，对年龄问题也不在乎。我们意大利人认为，询问别人的年龄与工资收入情况是极不礼貌的。”

我结识有那么多的朋友，如果不是他们在言谈之中主动提起他们的年龄和个人收入情况，我是从来不主动询问的。即使在工厂企业里采访时，也只问及最低和最高的月工资情况，或者平均工资数，只有极个别情况才问及个人的月工资数目，事先还得征求对方的同意。因此，一些朋友虽然结识了二十来年，但始终不知道其收入情况。

这种风俗是同意大利人普遍隐瞒个人收入情况、逃避交纳个人所得税有关。意大利有许多人从事两个以上的职业，收

入来源也不止一种，但他们在交纳所得税时，只申报一种收入，因此，人们都不便相互询问收入情况。另外，有的人收入低微，或者没有固定的职业，不愿意露丑。还有一些人有婚外恋，这涉及到个人的隐私。在这种情况下，连他的妻子都不知道自己丈夫真实的收入究竟有多少。收入高的人更不愿意说出，怕遭不测。

至于年龄问题直接牵连到个人婚姻与私生活的问题。对男子来说，尤其是中年以上，尚有追求妙龄女郎的欲望者，最忌讳提及他的年龄。对女子来说，也怕他人问及年龄，因为年龄对她们来说就是一种非常重要的“资本”，直接涉及个人的前途与幸福，有的还牵扯到自己的隐私。通常称呼年轻的女士为“小姐”，但如果她已结婚，再称她为“小姐”，她会感到不高兴。相反称她“太太”，她会感到自豪，因为她感到自己已成了家，有了“靠山”。这一点同俄罗斯的风俗不一样，称俄罗斯的老太太为“姑娘”，她会很开心。当然在意大利，称呼四五十岁以上未婚女士为“太太”，她也不会计较的，在这种情况下的“太太”称呼，只表明是“女士”，同她是否结婚关系不太大了，这同当前意大利的独身者日益增多有关。同意大利人交谈时，通常不涉及个人的私生活。我们中国人习惯于谈家常话，没有什么“隐私”，什么问题都可以提问，这种习惯不可对待意大利人。

注意服饰和衣着

尽管西方国家总的趋势是穿戴越来越随便，意大利也不例外，但是，意大利仍十分讲究衣着服饰，我们应该予以尊

重，否则，有时会引起误会，有时会陷入十分尴尬的境地。

一般说，在意大利会见政府高级官员、议员、银行家、企业家和社会名流，参加宴会和音乐晚会，参加婚礼等场合，一定要衣冠楚楚，男子为西装革履，并系有领带，女子则要打扮得体，身着西装裙服，以示庄重。女士尽量穿裙子，不穿长裤。夏季天热，女士一定要穿有衬裙，否则，不雅观。

记者采访议会、政府代表团和官员举行的记者招待会时，也要西装革履、系领带，即使是夏季炎热天气，也应如此。在这种情况下，如果按中国习惯穿白色短袖衬衫、即使系上领带，也会显得十分刺眼和狼狈。我的同事们有一次就曾处在十分尴尬的境地，在一个拥有数十名意大利和外国记者出席的重要记者招待会上，只有两名中国同事穿着白色短袖衬衫。

不久前，中国一家重要银行副行长一行到罗马考察，住进了最繁华的威尼托大街上的五星饭店。然而，副行长的一位助手，自以为曾在美国工作过多年，有一套在国外工作的经验，租用了一辆小汽车，从米兰开到罗马，身着牛仔裤，上衣是旅游者穿的便服，进出那家豪华饭店。他并不知道，如此着装和行为，大失中国这家银行的身分。按意大利习俗，如此高档的银行考察组进出饭店，应该衣冠楚楚，如果自己开车，应该是高档奔驰牌汽车，才能显示出银行的实力。

几年前，我的同事们曾被邀请前去参加罗马的一位朋友的婚礼，但由于穿着过分随便，引起了主人的母亲的十分不满，误以为看不起他们。因此，通常去意大利人家中作客，应该讲究穿着，除非被邀去海边游泳、到山上滑雪、到野外去野餐，或到乡下去过周末，那么，可以穿便服，如果还有晚间聚会，也应穿西服。

此外，在一些公共场所，例如，进梵蒂冈的圣彼得教堂和其他教堂参观，衣着也要求庄重严肃，女子不能穿超短裙，也不能过分袒胸露臂，男子不能穿短裤，违者会被拦阻在门外，不得入内。在教堂里，不能高声说话，更不能喧哗，因为那里被看做是神圣的地方。

餐桌上的文明礼貌

意大利的菜肴举世闻名，请客吃饭也是重要的交际方式之一，这同中国的风俗有些雷同。意大利宴请正餐菜肴包括：一、冷盘，食物有香肠、腊肠、生火腿片与甜瓜，腌洋葱头、橄榄或者各种海味；二、面食，也称第一道，食物有面条、通心粉、面片、各种馅的饺子，或者面皮或肉末相夹多层面食，通常面条和通心粉有西红柿酱和肉末作调料，也有用蛤蜊等海味作调料的，在波伦尼亚一带，第一道食物可达五六种；三、肉块或鱼、虾，称作第二道，食物有牛、猪、羊的排骨，实际上是脊背之瘦肉，带上脊肋骨，每块在半公斤以上，这一道还有烤小猪肉、炖羊肉块，或者鸡块；或者是对虾、龙虾、蛤蜊、各种海鱼等。通常每人一盘，食量大者，主人问你是否增添时，可以直率地索要，只要说声“非常新鲜”或“好吃极啦”，主人听后会感到非常高兴。如果不喜欢吃，可以少要，也只要开句玩笑说：“我要保持线条”，会逗得在场的人哈哈大笑，主人也不会见怪的。接着，还有甜食点心，有时由水果和冰激凌代替，有时还拿出奶酪块，通常吃一片，因为是咸的，需要用面包伴着吃。最后是喝咖啡和喝一盅烈性白酒。

意大利人喝酒十分讲究，席前饮开胃酒，著名的开胃酒有马丁尼和坎帕里；席间饮葡萄酒，吃肉时饮红葡萄酒，吃鱼时饮白葡萄酒，将它们当作饮料；宴席结束时，饮烈性白酒，通常称“格拉巴”或“利戈雷”，含酒精度在40°~50°之间，一般只喝一小杯，目的在于帮助消化。意大利人从不酗酒，席间也不劝酒，不愿饮酒者，可以喝矿泉水、桔子水、可口可乐，甚至自来水。近年来喝矿泉水的人越来越多，因此，意大利人的平均寿命也越来越长。我在意大利生活这么多年，从来未见到过醉鬼。

意大利的冰激凌举世闻名，多数是用水果做的，品种达一二百种，其中以罗马市中心几家店中产的冰激凌最有名。意大利朋友在饭店里结束吃饭后，会把客人带到那里去专门品尝。一边吃冰激凌，一边聊天，直至深夜一二点钟。有时也用喝咖啡作为最后节目，边喝咖啡，边聊天，直至深夜。

在席间，吃面条、喝汤都不能发出“呼噜、呼噜”的声音，因为那是不文明之举。为了避免出“洋相”，吃面条时，用叉子先挑起几根面条，将其卷成一团，送入嘴中；喝汤时用嘴抿，或用小勺送入口中。如果嘴边沾有西红柿酱，及时用餐巾或餐纸擦去。讲话之前，先咽下口中食物。这些虽然都是小节，但是，意大利人却十分重视这类小节。

我国的一些代表团的负责人，由于不了解意大利的上述风俗，难免在席间出“洋相”，而翻译或陪同人员又不能当面指出，实在有些失体统。

其实，宴请是交流情感、深入了解与交流情况的好机会，尤其做生意，十分重要。对记者来说，也是补充采访的好机会。可惜，我国不少团组只对游览名胜古迹感兴趣，往往错

过了在宴席上深谈的机会，希望今后能扭转这种状况。

此外，在旅馆里或在餐馆中，尽量避免高声说话。中国人习惯于大声说话，外国人往往误会成在吵架，有的人还会投来鄙视的眼光。

重视给小费

我到意大利不久，一位同行就告诉我，在意大利需要给那些为你服务的劳动者以小费，包括餐馆服务人员、旅馆门口提行李者和房间清洁工、车站服务员（拉行李）、加油站工人和出租汽车司机，还有专职为你服务的司机等。在餐馆里，小费通常相当于用餐费的10%。有时客人对菜肴感到十分满意，或者对服务感到满意，小费金额竟然超过用餐费，这在罗马市中心的中餐馆里不止遇到过一次。给其他人的小费数量不等，视情况而定。通常高级代表团给的要多些，普通人员可以少给一些，但是，必须要给，否则，他们记恨一辈子。

小费对下层劳动者来说，是一笔重要的收入，尤其在经济困难的情况下，正常工资收入减少，或者因税收增加、或者因物价上涨，家庭支出大大增加，他们就靠小费来弥补家庭的费用。当然，我们中国人有时也可以送一些小纪念品来代替小费，不过，要当面给他们。在并不缺钱花的时候，服务人员很乐意接受中国的纪念品，而且会珍藏起来的。

讲究送礼

意大利人像中国人一样，也讲究送礼，不仅家族、亲属、

朋友之间送礼，代表团拜访时或领导人出访时，都讲究送礼。所不同的，除亲属之间送重礼之外，对其他人送的都是小礼品，如纪念画册、书籍、瓷盘、甚至烟灰缸。分社报道员就曾送给我们一只玻璃制大烟灰缸，又重又大，包装得非常好。意大利人送礼时需要包装得非常好。东西虽小，但包装十分讲究，给人的印象是件贵重的礼物。

到朋友家作客，特别初次去时，必须带礼品，可带酒、巧克力糖、点心、鲜花等。逢年过节时，也可送领带、书籍、小纪念品等。在圣诞节期间被邀前去作客，这是比较友好的表示，把你视为一家人。此时，他们全家人互赠礼物，有时也会赠你一份礼物，因此，必须备有回赠的礼物，才不至于失礼。当然，初次去时不懂这种风俗，拿不出礼物回赠也不要紧。但是，好朋友之间，在圣诞节前夕一定要有所表示。

中国的丝绸、丝织品为意大利妇女所倾倒，中国的小工艺品也十分受欢迎，中国的清凉油对治疗意大利人的感冒十分有效，这些都可以作小礼品赠送。罗马机场海关人员，有时会当众向你索要清凉油。

记者到企业公司里采访，企业很少送礼，有时提供一枝圆珠笔和一本公司的笔记本供你写报道用。在意大利，采访与报道，都是无偿的，多数情况是由企业领导人作陪共进工作午餐，乘此机会可继续进行交谈，实质上是一种补充采访。在意大利，从来没有给记者以“红纸包”一说。对意大利记者来说，如果是没有新闻价值的招待会，只是吃吃喝喝的场合，通常是请不到他们的，因为他们并不缺吃，他们不愿意浪费时间。

送礼要恰到好处。记得 1971 年我刚到意大利不久就去意

大利中部阿雷佐市采访友好周活动。那里的一名原意共党员给我看一包他珍藏了近十年的中国香烟，那是中国代表团送给他的，感谢他为代表团访问期间日夜开车。他舍不得吸，一直保存着。由此可见，礼物虽小，情谊重。我到意大利一些偏僻地方采访，有时只送一人一张印有中国风光的名信片给每个同我交往过的当地人，他们却感到十分亲切，并十分珍惜，这就是“物以稀为贵”的道理。礼品虽少，但他们十分珍惜。相反，我国某省文化代表团和文物展览组的一些同志，十几个人将自己所带的礼品全部送给了一对意大利夫妇，实在太过分了。所送礼品中有许多是古钱币，实在不应该。如果将那种古钱币送一二枚给考古家或古币收藏家，他们会非常珍惜。然而，那对意大利夫妇，尤其是那个丈夫品行并不好，接受了那么多的中国礼品后并不十分在意，因为他在中国时就已经得到了许多珍贵的礼物。

时间观念差

意大利人的时间观念差是闻名的。各种会议，包括重大的国际会议、记者招待会、约会等，比预定时间迟一刻钟或半小时是司空见惯的。到朋友家作客或赴约，不应该提前到达，如果迟到一刻钟或半小时，不足为奇，通常只要解释一下，说声“交通拥挤不堪”、或者说“实在难以找到停车的地方”等原因就可以了，不必感到内疚或不安。当然，如果有事预先知道要迟到，那么最好事先打电话告知，免得主人担心在路上出了车祸或其他意外事故。

有人说：“意大利人热情有余，严肃不够。”此话有一定

的道理。我在意大利工作这些年中曾遇到罗马、米兰等重要城市的市长，或其他高级官员临时取消会见中国重要官方代表团的事件。中国重要代表团访意日程通常会一再改动，直至代表团快到达时才能最后定出。意大利代表团访华的名单也会经常变动。中国官员开玩笑说：“不到上飞机时刻，意方出访名单难以最后确定的。”这种拖拉、多变的作风，给工作带来许多困难与麻烦。至于普通意大利人说了话不算数的事例就更多了。例如，有的人说请你吃饭或者观看足球比赛之类事，有时不能太认真，他们那么说只不过是客气话，表现出热情，并非是真意。这些情况的发生，虽然不能得出意大利人“不守信用”的结论，但要小心提防就是了。至于在做生意方面上当受骗的事，不仅仅发生在意大利，在其他国家也同样发生，不足为奇。不过，有两个实例应特别引起我们的重视。一个发生在1995年8月10日，意大利报纸披露了罗马新地平线（Nuovo Orizzonte）旅行社诈骗案件。这家旅行社拖欠中国国际旅行社北京分社20亿里拉（约合130万美元）迟迟不付款，北京分社决定拒绝接待刚抵达北京的212名意大利游客。这是在国际旅游业中发生的首次重大事件。在此之前，特别是1994年意大利报纸已披露意大利有的旅行社从事诈骗活动，将一批游客送到意大利南方后无人接待。我们的旅行社对此未引起足够的重视。事情败露后，新地平线旅行社的领导人逃之夭夭，银行存款已冻结，有些钱事先已转移。另一起事件是我国某省外贸公司，在未收到对方的信用证之前，一连向意大利一家进出口公司发运了三批瓷器，价值达上百万美元。由于意大利市场上瓷器的销售量有限，货物不能及时销售，意方既不付款，也不愿退货，中方蒙受重

大损失。这两起事件的教训在于中方人员做生意的心情太迫切，过分相信了华侨中间商和中国驻意大利的代理人员，不及时收款，也未严格按照国际商贸惯例办事，教训是沉痛的。

此外，近年来还不断发生中国到意大利考察、访问或进行学术交流的团组人员、教授、学者或留学生被盗与抢劫事件，在米兰和罗马火车站，遇见了“热心人”，请喝咖啡或饮料，中方人员误以为真，在接受款待时，或喝完饮料后，身上所带钱物被盗。有的团组携带巨款现金被抢事件层出不穷。因此，到罗马、米兰、那不勒斯者，一定要小心再小心，提防抢劫与偷盗，不要高高兴兴前往，扫兴而归，更不要蒙受重大损失。

中国公司在意大利 的经营方略

中国在意大利开办的公司企业和办事机构数量不多，总共只有十来家。除了独资企业华龙公司之外，还有北京利华公司驻意大利代表处及其合资兴办的金首饰生产厂、意大利欧罗华公司、中国国际航空公司驻罗马和米兰办事处、中国银行驻罗马代表处、中国远洋运输集团总公司驻意大利代表处、中国进出口商品检验总公司热那亚分公司等。

中国在意大利开办的公司企业数量少，主要原因有两个：一是由于意大利官方对居住证发放工作控制得过分严厉，中国驻意大利的人员几乎很难得到长期的居住证；二是意大利商人的绝大多数喜欢直接从中国进货，形成了自己的销售网络，代理业务很难开展，中国厂商很难打入，一旦打入，也容易形成自相削价竞争、相互残杀的局面，有损于我国的对外总出口。

到目前为止，在意大利市场上打开局面，成绩显著的有中国华龙公司、中国国际航空公司驻罗马办事处和中远集团总公司驻意大利代表处等单位。他们在开展销售业务方面走出了一条崭新的路子。

华龙公司怎样闯生路

1981年初，正当我国的改革开放初露端倪，中国工艺品进出口总公司一马当先，在意大利创办了合资公司——中国工艺品股份有限公司，成为中国在意大利的第一家合资企业。1990年，这个公司由合，改为独资，成为我国在意大利的第一家独资公司，并改名为中国华龙公司。

1990年，年仅38岁的新总裁张敦杰上任不久，正遇上了意大利新的一场经济危机，工业生产下降，里拉大幅度贬值，市场需求萎缩。而我们国内正在实施外贸体制改革，原材料价格大幅度上涨。这一切对于羽翼未丰满的华龙公司来说无疑是个严峻的考验。张敦杰总裁在回顾当时的情境时对我说：“中国工艺品进出口总公司当时给我们下达的任务是‘巩固与发展’五个字，而我们面临的首要问题是‘生存’，公司要交付各种税款，每月要付给七八名外籍雇员薪金，中方人员也要吃饭和支付各种费用。”华龙公司知难而进，果断调整了经营策略。针对当地市场萧条、购买力下降和国内外贸体制改革的情况，改变过去只经营工艺品和某些产品代理业务的做法，将工作重点转移到中、小批发业务上。经营范围除了直接从国内进口具有民族特色的各种瓷器、景泰蓝、红木与漆木家具、玉雕、石刻、地毯与丝毯等商品之外，重点经营物美价廉的服装、鞋类、日用品和小礼品，同时还开拓了纺织、畜产品、机电、设备等进出口批发业务，建立了自己稳定的进货、批发、销售的渠道，自营业务获得了迅速发展。

经过数年的苦心经营，华龙公司不仅渡过了难关，而且

在一片萧条中成为一枝独秀，业务越做越大，逐渐发展成为一个集出口传统商品、进口机械设备、仓储、房地产、代理、旅游、金融等项目业务于一体的综合性公司。如今，华龙公司所经销的商品已超过100种，客户已经发展到500多家，并且建立起商品批发店，还拥有一座占地面积达3800平方米的大仓库。它的经营规模比以前扩大了两倍，固定资产也翻了一番，企业实力大大增强，成了我国在意大利境内实力最强、规模最大的独资企业。1993年吴仪部长访问意大利时，曾专程参观了华龙公司，并对华龙公司所取得的成绩给予了充分的肯定。

张敦杰总裁在谈到企业的经营管理方面的经验时，深有体会地说，海外企业要实现实业化、集团化、国际化，首先要做到经营当地化，要使企业牢牢扎根于当地的土壤中。华龙公司十多名工作人员中，一半为当地的意大利籍人士。公司大胆雇用意籍人员，充分发挥他们懂当地语言、熟悉社会、人文环境、法令法规、风俗习惯以及各自具备的良好职业道德和敬业精神的优点，让他们分别担任财会、电脑、单证、仓库管理和推销等职能工作，各司其职，人尽其才。华龙公司十分注意依法经营，利用法律保持和发展自己，使企业在经营中运作自如。华龙公司还对公司的分配制度大刀阔斧地进行了改革，实行岗位责任制基础上的商品部承包经营，也就是实行风险工资与工效工资挂钩，每月发给员工70%~80%工资，余额视工作情况在年终补发，超额有奖，完不成扣罚。这种办法有利于调动每个员工的积极性和责任心。正由于这种科学的管理、合法的经营、灵活的运作，华龙公司的经营效益蒸蒸日上。近年来，华龙公司还一直以“信誉至上，服

务周到，互惠互利，共同发展”为宗旨，不仅开架售货、送货上门以方便顾客，而且在发现商品破损时，主动调整或修理，搞好售后服务。因此，公司在当地树立了良好的企业形象，开辟了稳定可靠的经营销售网络，在客户中享有很高的声誉。1994年12月举办的“维罗纳中国年”活动中，有10余万人次参观了华龙公司的商展。意大利电视台、电台、报纸等共有10多家新闻媒介报道了这一盛况，在意大利反响很大。此后，意大利有几十家工商企业和金融机构主动要求与华龙公司进行合作。

1994年10月，米兰市市长福尔门蒂尼率领由米兰地区25家工商企业代表组成的经贸代表团访华，张敦杰总裁应邀作为代表团成员，随团访华。访华期间，福尔门蒂尼市长亲手将一枚精致的米兰市政府徽章赠予张敦杰总裁，以感谢他及华龙公司为促进意中经贸合作所作出的贡献。在意大利数以千计的外资企业中，能获此殊荣的堪称凤毛麟角。张敦杰总裁抚摸着这枚熠熠生辉的徽章，回想起华龙公司所经历的艰苦创业的过程，感慨万千。十多年的风风雨雨，几代中国人的心血与汗水，才为华龙公司闯出了这条生路。

中国国际航空公司罗马办事处成绩优异

中国国际航空公司罗马办事处成立于1986年6月。同年秋天，北京—罗马航线开通，这是我民航班机首次同意大利通航。1995年3月29日，北京—米兰航线开航。至此，飞往意大利的我国民航班机每周增至两班。

1990~1994年间，我国际航空公司罗马办事处在客、货

运方面都取得了很大成绩，客、货运量平均每年分别以 15% 和 25% 的速度递增，使其他航空公司刮目相看。自 1992 年以来的三年中，我罗马办事处在货运方面一直居罗马机场 86 家外国航空公司的首位。1995 年，我罗马办事处，在客、货运量方面，又创了 1 万多名乘客和 3000 吨以上货物的新纪录。

我国民航航班机北京—罗马航线开通以来，罗马站的客运和货运相当繁忙，通常不容易订上座位，尤其在旅游旺季。然而，在 1989 年夏初发生动乱后，西方国家对我国实行制裁，罗马站像其他国家一样，客运和货运量大幅度下降。

在这种严峻的形势下，罗马办事处积极开拓新的客源和货源。他们首先对客、货运市场进行了调查。货运负责人在拜访了十多家货运公司后，发现本公司的运费比其他航空公司的运价高出 20%~25%，因此，失去了竞争力，于是，立即对本公司的货运价格作了调整，货运量随即增加了。客运方面也如此。与此同时，同一批旅行社和货运公司建立了稳定的合作关系。此外，还积极开展宣传活动，参加在米兰、巴里和西西里等地举办的旅游博览会、演讲会和报告会，散发介绍材料，放映中国旅游名胜录像，以扩大影响。这一切工作的结果，使 1990 年当年的客、货运量达到 5600 多人和 255 吨，比上一年分别增加 40% 和 155%。

1990 年 12 月 25 日，时值圣诞节，245 名意大利乘客打破了“圣诞节与家里人团聚”的传统习惯，登上了中国国际航空公司波音 747 客机，前往中国旅游。当时的罗马站站长楼永峰（后来晋升为经理），端着有意大利文贺词的特制圣诞节大蛋糕，登上机舱向乘客们祝贺说：“女士们、先生们：我代表中国国际航空公司，祝贺您们大家圣诞节快乐，同时欢

迎您们乘坐我们的航班飞机。罗马至北京全程 11000 公里，飞行时间 14 小时，祝大家旅途愉快。”说完后，他把那只大蛋糕献给了旅客们。座无虚席的机舱里，顿时爆发出暴风雨般的掌声。

罗马办事处由于 1990 年成绩突出，被本公司评为先进单位。1991 年，他们又完成了客运量 9000 多人和货运量 660 吨，分别超过计划 29% 和 100% 以上。这一年，前往中国观光旅游、做生意、访问或学习的意大利乘客中，有一半乘坐我国民航班机。下半年，中国国际航空公司从罗马起飞的班机，几乎每班满载。由于乘客猛增，罗马机场为我国民航办事处办理登机手续的柜台也从起初的两个猛增到四个，甚至五个，乘客还经常排成长龙阵。一向生意兴隆的国泰等航空公司，纷纷登门拜访，表示愿意同我罗马办事处进行合作。罗马机场负责人一再称赞罗马办事处工作出色，经济效益显著。

楼永峰经理在讲到罗马办事处取得如此突出成绩的原因时说，首先是由于全体工作人员增强了“顾客至上”的意识，狠抓优质服务。旅意华侨和华人是中国民航的重要客源。过去，有的华侨和华人订机票时往往要求过多、改动航班又十分频繁，办事处个别工作人员为他们办理手续或改动航班时不够耐心。从 1990 年开始，由于办事处全体工作人员增强了“顾客至上”的意识，热情为顾客服务，尤其对华侨、华人乘客的各种要求尽量予以满足，致使 80% 的华侨、华人旅客乘坐了中国民航班机。罗马办事处还帮助不少丢失机票与证件的华侨、台湾和大陆同胞解决了困难，这也提高了他们的信誉。

优质服务还体现在乘客有困难时及时帮助解决。1991

年，意大利有一个旅游团因在广州贪玩耽误了班机，游客和旅行社都非常着急。我罗马办事处及时帮助他们解决了困难，他们非常感激。还有一次，一位威尼斯姑娘因初次出门，不懂办理登机手续，耽误了我民航班机，未能同旅游团一起同行。她急得直流泪，后来还休克了。楼永峰及时让她改乘瑞士航班去北京，并于第二天在北京同自己的旅游团会合。那位姑娘对这种安排十分感动。另有一位意大利女留学生刚从北京回到罗马机场，发现自己原来破旧的旅行包已裂开了一个口子，不能再使用了，她乘机向我罗马办事处提出索赔。罗马办事处立即送给她一个旅行包和一个小包。姑娘十分感动，滔滔不绝地介绍起中国的见闻。她说：“中国人非常友好，中国市场供应充足，中国有许多豪华的大饭店，甚至连意大利都没有。”她的话打中了一位来自索伦托大学的教授。此人代表 10 位同事正想打听去中国旅游是否值得之事。他听了姑娘的话之后，决定同 10 位同事单独组团去中国一游。

楼永峰经理说，要想提高我航空公司的信誉，十分重要的一点是狠抓航班的正点率。道理十分简单，大多数乘客都不喜欢航班误点，因为那样会影响他们转机或其他日程安排。误点对航空公司损失也很大，不仅要给机场赔偿损失，还要给候机的乘客安排食宿，增加额外开支。保证航班正点在罗马机场对各国航空公司来说是非常困难的事情，因为罗马机场工作人员罢工频繁。然而，由于我国民航罗马办事处平时做了大量工作，同罗马机场工作人员始终保持着良好关系，因此，无论罗马机场指挥塔人员罢工或者海关人员罢工，还是消防人员或者运送行李人员罢工，都难不倒我办事处。有时他们自己亲自动手搬运行李，有时做意方人员的思想工作，保

证及时供应汽油。1990年10月，罗马机场海关人员怠工三周，始终未影响我航班客机按时起飞。类似情况还不少。其他国家航空公司有的常常埋怨航班到达时没有廊梯通道；有的还破口大骂意大利工作人员态度“傲慢”，不协助解决困难；有的因罢工取消了航班。外国航空公司十分羡慕我民航班机到达时保证有廊梯通道；他们羡慕在罗马机场工作人员罢工时，我国民航班机仍能提前起降和正点起降，让乘客满意。

一旦发生航班误点，我罗马办事处就积极为乘客预订旅馆房间，解决食宿问题，并为他们安排转机事宜。都灵一家旅行社人士称赞说：“你们的航班误点，是件不愉快的事，但是，我在罗马时，你们接待周到，我下次仍要乘坐你们的航班。”

航班误点有时并非人为造成。例如，1990年8月，我民航班机发动机的一个叶片被鸟撞坏，罗马机场没有同类叶片更换。在我罗马办事处人员一再努力下，意方人员终于修复到起飞要求的标准。虽然延误了起飞时间，但乘客对我办事处人员如此认真负责、坚持“安全第一”的做法十分赞赏，并且非常感激。

楼永峰经理还说，开辟特殊服务是他们获得成功的另一个重要原因。所谓特殊服务，即对奖励旅游团、病人乘客、意中两国和其他国家的部长及其他重要领导人提供的各种照顾和安排。意大利公司企业经常采用出国一游的方式来奖励优秀工作者。我民航罗马办事处从1990年起开始接待这类奖励旅游团。例如，1990年2月意大利北方贝尔加莫市旅行社组织了一个108人的奖励旅游团，乘我民航班机去中国一游。我罗马办事处不仅精心安排机舱座位，请沿途的伦敦、苏黎世

办事处留足座位。他们还打电报给北京，请海关与取送行李部门协作，尽快让游客出机场。由于服务周到，国内转机也十分顺利，乘客十分满意。1991年，意大利国家电视台一个251人旅游团去中国观光，各国航空公司为争到这批游客，使出了各自的绝招，但结果都败在我罗马办事处手下。我办事处人员几次登门服务，提出了优惠的条件，帮助安排好国内接待、转机等方面的工作，使这些游客感到很满意。

从1990年起，我罗马办事处也破例开始运送病人乘客，有的甚至是生命垂危的重病人。他们不辞辛苦，借担架和轮椅，将病人一一送上飞机。对部长们服务也很周到。意大利一位部长称赞说：“登门服务你们是第一家。”

在货运方面，罗马办事处雇佣了4名意籍人员，发挥他们懂意语、熟悉当地情况的优势，让他们主管货运业务。与此同时，还在意大利全国建立了货运代理业务网，并对货运实行“跟踪服务”，即将托运的货物到目的地的时间与地点及时告诉货主，大大方便了客户。为了扩大货源与托运量，罗马办事处还扩大了自己经营活动的范围，开始和承办经过北京转运到亚太地区的东京、汉城、香港、新加坡等地的空运货物业务。这样，使货运量持续递增。罗马办事处在努力增加客、货运量的同时，不断节省各种开支，以提高企业的经济效益。1995年3月，北京—米兰航线开通后，机组人员要在罗马停留住宿、倒航班。按过去习惯做法，应该购买一辆大轿车，并配备两名司机为机组人员服务。购买大轿车就需花费10万美元，如果不买车，而采取租用大轿车，这笔钱可用30年。罗马办事处这么办了，大大节省了开支。1991年海湾战争爆发后，我民航罗马办事处开始对乘客行李进行安全

检查，虽然每个航班需花费 1000 美元的检查费，但旅客十分满意。意大利报纸也称赞中国民航班机是世界上 30 家最安全的航空公司之一。后来，罗马办事处经过调查研究，改换了那个保险与安全检查的公司，费用节省了 40%。

另外，罗马办事处在防止某些不法旅行社和乘客开空头支票、进行欺诈活动方面保持应有的警惕，避免造成重大损失。1995 年 8 月初，意大利报纸披露意大利新地平线旅行社拖欠我国旅行社 20 亿里拉、其领导人携款潜逃事件。罗马办事处由于及时收取了该旅行社的机票费，故未造成损失，只有最后一批游客的机票费因事件败露后账户被银行冻结了，其机票款暂时未能取回。此外，还曾发生个别乘客开出空头支票，账户上存款已事先转走，由于罗马办事处及时收款，及时发现问题，及时追回欠款，未造成损失。

中运集团总公司驻意代表处成绩斐然

热那亚港是意大利的商港，也是地中海沿岸仅次于马赛的第二大港，不过，它在历史上曾几起几落。我国中远集团总公司驻意大利代表处就设在这个城市。

据史书记载，热那亚起源可以追溯到古罗马帝国之前，只因为它支持古罗马而被迦太基人捣毁。十三四世纪，热那亚成为地中海的海洋强国，曾多次参加十字军远征。哥伦布发现美洲大陆后，欧洲商业活动中心从地中海转移到大西洋沿岸，热那亚的地位日趋衰落。第二次世界大战之后，随着意大利“经济奇迹”的出现，热那亚又成了“工业三角”地带（米兰、都灵和热那亚）和原料输入与产品输出的重要港口。

而且那里是全国造船中心，全国 2/3 船只在那里制造。那里还有钢铁、冶金、机器制造、炼油、水泥等工业企业。该市人均收入一度曾居全国第三，仅次于米兰和都灵。但是，从本世纪 80 年代以来，钢铁厂等企业因污染严重、经济效益差而被迫关闭，从此后工业生产不景气，港口运输量逐年下降。1992 年，该市曾企图通过举办纪念哥伦布发现美洲大陆 500 周年活动，来振兴旅游业，带动城市经济，结果未达到预计的目标。当时，我前去采访时，港口生意萧条，失业严重，缺乏生机。

据行家们分析，目前世界上 50% 以上集装箱货运控制在世界 20 个集装箱港口，而意大利港口装卸能力只占 200 万个标准集装箱，1995 年增至 236 万个，到 2000 年将增到 270 万个。然而，要求货运的装卸量 1995 年为 400 万个，2000 年将达 428 万个，意大利港口装卸能力供不应求。如果运往北欧港口的集装箱，改为在热那亚港卸下，再由汽车或火车运往中欧和北欧地区，货运时间可由七天减少到两天时间，可节省五天时间。有的船只一天就要多花费 5 万美元，因此，热那亚港新集装箱码头的建成，货运既省钱又省时间，前景非常广阔。

热那亚港老码头一直处在工会控制下，工作效率低、费用高，还经常罢工，严重影响货轮班期正点率。菲亚特集团乘意大利港口码头私有化之机，在西部港湾区建立了新的集装箱码头，采用电脑等世界一流先进设备，并以低收费、高质量服务等条件，寻找名气大的远洋公司作为伙伴，以招揽更多生意。中远集团总公司驻热那亚代表处抓住有利时机，与之签订了合同，及时转换了我远洋货轮装卸货物码头。从

1994年5月5日我国雅河号货轮进入新启用的码头以来的7个月中,共节省装卸费用33万美元,平均每班船期节省13.3小时,共12天,按每天节省2万美元计算,共节省24万美元;加上新码头港池宽阔,又可节省拖轮费3.3万美元,总共节省费用60万美元。

中远集团总公司驻意大利代表处只有首席代表俞麟书和另一位助手。1994年头11个月前创汇收入达4570万美元,比上一年同期增加近60%,创1988年设代表处以来的最高纪录。1994年,该代表处全年经营的意大利进出口货物集装箱数量占本公司在地中海北部地区出口总装运量的55%,比上一年增加48.6%,成绩斐然。

俞麟书在谈到他们所取得突出成绩的原因时指出,首先是在深入调查研究基础上,及时转换了我远洋货轮装卸码头,提高了装卸效率,降低了消耗与费用。菲亚特集团修建的新集装箱码头到2002年才能全部完工,开始使用时只完成了头两期工程,4个集装箱泊位能同时装卸货物。工程全部完工后,在1400米长的码头上,将有10部门式吊车、70万平方米的堆货场上还有29部抓式吊车和门式吊车装卸集装箱,届时成为地中海地区最大的集装箱港。俞麟书说,在签订合同之前,曾考虑到要担一定的风险,因为新港、新职工,设备虽然先进,能否发挥效益,不十分有把握。不过,港口负责人说,他们采用电脑设备这种十分先进的管理办法是从新加坡学来的,而且培训职工时十分严格,这就给发挥港口效益奠定了坚实的基础。我代表处于1994年头11个月创汇收入的成绩和节省60万美元的费用,充分证明了及时转换装卸码头是十分正确的。

第二个原因是趁中远总公司于 1994 年 1 月 1 日升为集团总公司之际，我代表处及时调整了班轮船只，调走 4 艘老船（装载量为 1200 只标准集装箱），调进 6 艘装载量为 2000 只标准集装箱的货轮，保证了航班正点。

第三个原因是狠抓航班正点率，不断提高服务质量。远洋货物运输涉及到买卖双方信用证之有效期，因此，货轮班期正点率十分重要，这是海运公司经营好坏的关键之一。热那亚代表处将工作重点放在装卸货物的现场管理上。过去老码头装卸货物需要两天时间，现在只需要一天时间，节省一天时间意味着减少开支 5 万美元。每年 36 个航班，共可节省 180 万美元，大大降低了成本，而且还提高了服务质量，为货主争得了时间。由于我航运质量已基本上达到外国海运公司的水平，因此，我代表处改变了过去港口作业不收费的做法，改为从最初每只集装箱收费 20.7 万里拉，后来增到 11 月的每只集装箱收费 25.5 万里拉（约合 160 美元）。这一进一出，大大提高了经济效益。

第四个原因是拜访客户，扩大货源。热那亚代表处 1994 年经营的意大利进出口货物集装箱的差额达 8000 只，这意味着货运途中还运送了 8000 只空箱。每只空箱的装卸费用为 250 美元，如果找到新货源，即使降低收费标准，也可增加收入，提高经济效益。因此，我热那亚代表处经常拜访意大利各地的企业、机构，会见华侨、华人，千方百计开拓新货源。同时还鼓励意大利代理到中国参观访问，增强服务意识。他们还努力做到将货物从出口企业和商人的大门送到进口企业和商人的大门，使客户感到方便、及时，同时收费也合理。

中意关系之前景

1995年5月26日和27日，在威尼斯南面80公里远的阿尔巴雷拉岛上召开了欧洲与中国经济贸易研讨会。出席会议的有欧盟委员会副主席里昂·布里坦爵士，欧华贸易协会下属成员组织法中、英中、意中、德中、西中、瑞中等商会或贸易委员会的领导人和代表，包括意中协会主席维托里诺·科隆博（Vittorino Colombo）、意中商会会长斯泰诺·马尔切加利亚（Steno Marcegaglia），以及菲亚特、安萨多、大众汽车公司、泰克尼蒙特、阿克苏等公司企业和金融界人士总共近200人，盛况空前。

布里坦在研讨会上作了题为《欧洲与中国之间的长期关系》的发言。他说：“中国正在不可逆转地走上实行一种开放的市场经济的道路。”“陪伴中国完成这个具有历史意义的旅程，是符合欧洲利益的。”他还说，中国现在比过去任何时候都更多地依赖于世界经济，它的国民生产总值的1/4来自对外贸易，几乎40%的对外贸易依靠外国的合资企业。他指出，10年后中国将成为许多高技术部门的世界最大的市场，假如我们要在世界市场上继续生存下去，必须要同中国建立一种长期的合作关系。

意中协会主席科隆博在会上发言时指出，周恩来总理早在1971年就支持欧洲联合，中国一再明确表示，它对美国、

日本和欧洲一视同仁，对谁也不偏不倚，现在欧华贸易额只占中国对外贸易总额的 15%，这不能怪中国，欧洲应该使对华贸易额提高到占 1/3 的水平。意中商会会长马尔切加利亚在致开幕词时强调，目前，任何打算保持其竞争地位的企业，都将中国放在国际战略的中心地位。他建议，欧洲应成立专门的金融机构和银行，以支持欧洲企业去中国投资。

中国国家计划委员会副主任曾培炎在发言中指出，目前中国对外开放的市县已超过 1100 个，兴办了近 120 个国家级的经济技术开发区，到 1994 年末，已注册登记的外商投资企业达 22 万多家，外贸进出口总额为 2367 亿美元，其中外商直接投资金额达 1000 亿美元。他强调说，对外开放是中国一项永不改变的既定国策，在未来的发展中，中国政府将信守对国际社会的承诺。他还说，今后一个时期，中国吸引外商投资的领域，将从制造业逐步扩大到农业和矿业资源的开发，以及能源、交通通信等设施的建设，中国将加强对中西部地区的开发，在政策上给予更多的支持。他最后强调，中国是世界上最大的发展中国家，西欧国家经济发达，科技先进，双方互补性强，尤其是中国今后发展的优先领域正是西欧的优势所在。他希望共同努力，把中国欧洲之间的经济技术合作关系提高到一个新的水平。

从这次研讨会上可以看出，欧洲各界人士对发展同中国的经贸关系的愿望十分强烈，欧华贸易协会主席杰勒德·韦斯特伯特甚至这么说：“欧华贸易组织在中国遇到了千载难逢的好机会和伟大的前景。”马尔切加利亚也说，“我们同中国合作的前景非常好，中国是我们欧洲的未来。”不过，双方都要努力克服目前合作中存在的问题和困难，包括取消单方面

对华技术转让和对从中国进口产品的歧视性限制，中国方面将为西欧企业来华投资进一步提供良好的环境和条件，出口产品要高质量和增加花色品种。

中意贸易现状

中意两国建交 25 年来，双边贸易额从建交初期的一二亿美元增到 1994 年的 46.6 亿美元（中国海关统计数字，意方统计数字为 54 亿美元，其原因是包括香港等地转口贸易在内），有了长足发展，特别是最近几年，每年递增速度为 15%，应该说，双方贸易发展的势头良好，意大利已是中国在西欧的第二大贸易伙伴，仅次于德国，在法国和英国之前。意大利驻华使馆商务参赞自豪地说：“德国有 8000 多万人口，我们只有 5600 万人口，英、法对华贸易开展较早，但我们在对华贸易中占第二位，而且这一地位近年来进一步巩固，这既表明了我们的能力，也说明了我们的贸易潜力。”中意双边贸易额目前分别只占意大利和中国对外贸易总额的 1.5% 和 1.9%，因此，发展双边贸易的潜力仍然很大。

我国向意大利出口的主要产品有纺织品、服装、抽纱、陶瓷、玩具、农畜产品、机械、化工产品、工艺品、藤编草编、家具等。近年来，我国出口商品中，原材料和初级产品的比例呈下降趋势，制成品呈上升趋势，传统的出口产品诸如服装、纺织品等所占比重呈下降趋势，从原来占 48% 降至 37% 以下，而机械产品，包括发电机、打字机、计算器等产品，呈上升趋势，从原来占 7% 上升到 20%。更可喜的是，在科技领域出现了合作生产与联合进行科研活动的新局面，例如，中

国同阿莱尼亚 (Alenia) 公司联合研制雷达的项目中, 中国制造部分占 30%。此外, 意大利商人还开始直接从中国进口鱼类、优质子午线轮胎及其他产品, 有的商品一次订货达百万美元, 这种势头是良好的。

我国从意大利进口的商品中, 机器设备仍占主导地位, 所占比例在 66%~75% 之间。居第二位的是化工原料与化肥, 约占 15%~20%。此外, 还有钢材, 约占 3%~6%, 以及其他商品。纺织机械、成套化工设备、发电机、大理石加工机械、皮革加工设备、制鞋机器等大批从意大利进口。菲亚特集团下属的依维柯公司同南京跃进集团 (原南京汽车厂) 合作建成的轻型卡车厂已打入中国市场, 梅洛尼公司同中国厂家合作, 在中国建立了 20 多条生产电冰箱和洗衣机的生产线。

目前双边贸易中存在的问题:

(一) 意方对我国产的抽纱、纺织品、服装、生丝、丝绸、工艺品、陶瓷等商品都有配额限制, 实际上是一种变相的贸易保护主义, 自然对双边贸易的扩大不利。

(二) 我国出口商品中屡见质量差、数量短缺、包装简陋以及组织混乱、相互削价竞争、造成严重损失等问题。不久前, 热那亚港我国进出口商品检验分公司查出浙江一批价值 6~7 万美元丝绸, 以次品冒充甲级品; 广西出口的近 240 包猪皮革数量短缺; 广东出口的三批木器与家具质量差或由于包装简陋而造成严重损坏等问题, 意方要求索赔。抽纱等产品, 则发生我国出口公司之间相互削价竞争的混乱局面, 迫切需要加以整顿。

瓷器, 特别是杯碟、盘等中国瓷器深受意大利顾客的欢

迎，连罗马等大城市的公寓门房也以拥有一套中国瓷器厨房餐具而感到自豪。但是，近年来发现中国生产厂家一味采取降低质量与成本来削价竞争，反而造成了顾客的反感。意大利商人说，对意大利人来说，瓷器既是餐具又是工艺品，买瓷器者都是殷实的家庭，他们首先注重质量，价格是第二位的。他不希望中国瓷器为了追求低价、降低质量而失去顾客。另外，电动玩具也出现质量差的问题。

（三）我国进口的大理石与花岗石石料加工机械超过了600套，重复引进数量大，缺乏统一管理与“消化”。据意商人反映，我国进口的一套大理石矿山开采设备居然十多年一直未被利用，因为进口者不知其用途。皮革加工机械的进口也存在类似问题。纠正办法，应同意大利大理石机械设备与皮革加工机械设备的行业联合会合作，在北京或其他地方举办技术培训班，教授技术课，保证设备的充分利用。

（四）意大利中小企业多，资金短缺，它们愿意出售成套设备，不太愿意来华投资建合资厂，因此，迄今（截至1994年8月）意厂商在华投资只有7亿美元，与其国家地位极不相称。

经贸合作潜力大

中国对外贸易经济合作部部长吴仪在1993年9月17日召开的中意投资研讨会上指出，“中意两国在经济上有很强的互补性”，“中意两国加强合作特别是经济贸易合作具备良好的合作条件，合作的前景是广阔的”。她还说，“意大利企业家以严谨求真、善于经营管理、富于创新精神而享誉中国，我

们有理由相信，他们完全可以在中国的贸易投资市场竞争中占有重要的一席之地。”

不错，意大利是西方工业发达的七大国之一。它拥有先进技术与设备，价格适中，适合我国需要。例如，它的发电机器设备，设计合理，效率高，而且容易操作；它的石油开采技术与设备、油气管道输送技术都属世界一流水平；它的机床、汽车、通信技术、电子、纺织机械、化工、制药、石材开采与加工设备、皮革加工、制鞋、金银首饰、家具、服装等方面的技术都是值得借鉴与引进的。其中相当部分投资数额不大，回收效益快，符合我国的需要。

我国地大物博，各种矿产和工业所需原材料十分丰富，诸如牛羊猪皮、棉、毛、石油、煤、大理石、花岗石等资源都非常丰富，而且中国劳力便宜，中华民族又是个勤劳而不怕艰难困苦的民族，双方合作，一定能取得显著成果。为了保证双边经贸关系稳定地向前发展，我国亟须制定对意的新战略，具体建议有下列几点：

（一）在意建立贸易中心，有计划、有组织地扩大对意出口。1981年在意注册的华龙有限公司，现在已经发展成出口传统产品，包括瓷器、景泰蓝、红木与漆木家具、玉雕、石刻、毛毯、丝毯、服装、鞋类、日用百货、小礼品等商品的初具规模的大公司，并开拓纺织、畜产品、机电、设备等进出口批发业务，还从事金融、房地产、仓储、代理、旅游服务等业务的综合性公司。如果建立以该公司为核心的贸易中心，由国内贸易部主管部门牵头，把在意大利的其他中国公司并入该中心，把投资转化为参股，统一经营与销售，形成整体优势，那么，该中心既可以同国内企业与公司挂钩，又

可以在意大利各地设立分支机构，形成独立的销售网络，打开我国商品出口意大利的新局面。这样做的优点，既可以避免多头对外、同类产品削价竞争的弊端，又可以深入到意大利国内市场各个角落，了解行情和顾客的需要，改进我国出口产品的质量与花色品种，同时推出新产品。可以说是一举多得。我国生产的以中草药为基础的保健品和化妆品，不属于食品，在意大利办理入境手续比食品容易，同时迎合了意大利多数人珍惜生命、追求长寿的需要，一旦打入，一定会受到顾客欢迎。又例如我国的豆制品，营养丰富，口感好，成本低，符合西方人目前追求的低脂、低热、素食等要求，只要做好广告宣传，制作过程和成品完全符合卫生条款的要求，销路也将会很广的。

（二）加强出口商品的质量检查和管理。意大利市场比较开放，意大利商人做生意比较灵活，只要有钱赚，他就会做。例如，商店出售商品时提供的装物塑料袋和纸袋，70年代初在意大利是免费赠送的，进入80年代后，随着劳动成本的提高和原料涨价，在本国生产这种塑料袋和纸袋已不划算，意大利商人转为从中国进口，赚了大笔钱。但是，由于我国不少产品质量低劣，多次遭到索赔，不仅造成严重的经济损失，而且还损坏了我国的信誉，对我国保持和扩大意大利市场极为不利。中国进出口商品检验总公司从1991年10月在意大利热那亚港设立分公司以来，三年半时间里，对我国91批出口商品进行了检验，挽回了大量损失，仅对1994年10月抵达热那亚港的约200吨花生两批货物的检验，就避免赔偿损失费37万美元。进行出口商品检验工作，有助于及时解决中方同外商之间的商业争端，并提高了我国对外信誉与威望，同

时也能及时发现进出口商品在质量、数量等方面的问题，以及国内有关部门的责任与不正之风，有助于对外贸易的健康发展。我国驻热那亚商检分公司将出口商品中存在的质量低劣、数量短缺、包装简陋以及卖“假货”等问题，写入检验报告中，发给了国内公司。这些公司不难查出问题所在及当事人的责任，这样，问题也可迎刃而解了。

（三）有选择地参与意大利的企业投资，引进技术人才，吸取先进的国外技术与管理经验。意大利加工的丝绸产品举世闻名，在丝的梭织、交织、混纺、针织、提花等方面都拥有先进的技术，尤其在印染技术方面居世界领先地位。由于经济衰退，意大利丝绸业一度陷入困境，仅丝绸行业中心——科莫市一带就曾有一万人失业。意大利丝绸业技术是“看家本领”，绝不会轻易外传，而丝绸厂家绝大多数都是中小企业，没有实力来华投资开办合资或独资企业。如果我国能用生丝和丝绸作为资本同意大利厂家长期合作，既不会冲击它的市场，又保证原料的稳定供应，这种合作对双方有利。我国企业作为投资的一方，参与合资企业的决策与管理，吸取其先进的技术与管理经验。在皮革、石料的开采与加工技术方面，也可进行类似的合作，同时还可以在双方信任的基础上，到中国办分厂，以中国丰富的原材料和廉价的劳动成本，使产品在国际市场上具有很大的竞争力。只有这样，才能保证中意双边贸易实现稳固地向前发展，确保有足够的后劲。

当然，在选择合作对象时，一定要十分谨慎，所选择的对象既要有实力，又要有一定势力，而且要讲究信用，严防上当受骗或卷入无休止的法律纠纷之中。

南京“意大利新世纪中心”

南京“意大利新世纪中心”(Nanchino 2000—The City of Italian Style)是由意大利实力雄厚的罗马尼奥利集团(Gruppo Romagnoli)发起的,为促进意大利和欧洲中小企业到中国投资、开拓经贸合作的核心机构。

以承包建筑工程为其主体业务的罗马尼奥利集团(Gruppo Romagnoli)的董事长文琴佐·罗马尼奥利(Vincenzo Romagnoli)对我说:“中国是个非常令人感兴趣、而且很重要的国家,其重要性尚有待于进一步认识。”他还说:“中国目前的情况同五六十年代的欧洲十分相似。意大利很有兴趣去中国从事经贸活动。现在迫切需要建立一个为中小企业服务的核心机构,吸引1000~1500家中小企业到中国去投资,建立合资企业。”他还强调说,他们之所以选中南京,是经过长时间反复考虑后才作出的决定,而且征得了中国政府的同意。南京地处中国南北交通要道,又扼中国第一大河长江的要冲,意大利企业公司可以从南京向全中国辐射,还可以向亚洲其他国家扩张,这是从地理位置看。此外,南京又是古都,历史文化悠久,因此,这是最佳的选择。

南京意大利新世纪中心位于南京市新港经济技术开发区,离新港不远,那里可停泊上万吨级大轮船。这个中心的建筑面积超过6万平方米,由一幢五层商业大楼、一个会议中心和一个面积为1000平方米的展览厅组成。商业大楼有860套房间,会议中心拥有63个办公室和21个会议室(厅)。这个中心的中央是一条商业长廊,顶部为穹型玻璃天窗,两

边是橱窗商店和商品展示室。在商业大楼一侧还有一个四星级饭店，拥有 400 间客房，并有总面积为 1.1 万平方米的公寓。

这个中心总投资为 8500 万美元，80% 将由意大利企业集资。一旦建成投入运行后，每年经费开支预计达 5 万美元。全部投资预计在 10 年中收回。中国南京新港经济技术开发区总公司和意大利伦巴蒂工程公司已签署了合资建南京意大利新世纪实业公司合同，罗马尼奥利集团董事长文琴佐·罗马尼奥利和常务董事朱利奥·罗马尼奥利代表意方在合同上签了字。

意大利新世纪中心是时代的产物，正迎合了技术先进、资金短缺、一心想在中国开展经贸合作的广大意大利中小企业的需要。我在意大利最后担任首席记者期间，中意两国政府曾多次探讨在中国开放城市开辟合作“园地”，为两国中小企业之间合作提供方便问题，但由于意政局不稳、政府经常更迭，因而一再延误这一计划的实施。罗马尼奥利集团发起修建这个中心，正好补了缺。

南京新世纪中心不仅为意大利中小企业提供了自己产品与生产设备的展示厅（室），办公场所，以及各种服务设施，包括电话、传真、电传、电脑等通讯设备，还有翻译、人员培训、商业顾问、同官方联络、律师事务、报刊摘要、图书资料、旅行社、运输公司、保险公司、银行、饭店、咖啡厅、仓库、医院、电影院、戏院等服务设施。该中心的投资者在租用展厅的费用方面享有 30% 的优惠。该中心还能协助在中国投资者获得优惠贷款。罗马尼奥利集团是个实力雄厚、在国际上享有威望的建筑业集团。尤其是文琴佐·罗马尼奥利（Vincenzo Romagnoli）（1936 年出生于米兰）于 1955 年继承

父业，出任本公司董事长之后，使企业获得了很大发展，它的业务从建造米兰地区大片居民住宅区，扩大到兴建工厂企业厂房、学校、医院、商业贸易中心、体育设施以及公路、铁路、地铁、水管管道、机场、旧房改造、古迹修复。特别是该集团下属的科杰法尔公司 (Cogefar) 在国际上和国内享有很高威望。它创办于 1959 年，是为了修建著名的“大石山”隧道 (Gran Sasso) (10 公里长、里面还有一个举世闻名的国家核物理实验室) 而建立的。1989 年 5 月，该公司被罗马尼奥利集团并吞，但不久后，于 1990 年 1 月又被菲亚特集团买下，不过，文琴佐·罗马尼奥利仍持有其股份。科杰法尔公司是意大利第一大建筑公司，1990 年营业额达 1 万多亿里拉，利润为 290 亿里拉，职工人数约达 5000 人。该公司在尼日利亚、摩洛哥和萨尔瓦多修筑过堤坝和水管管道，在米兰、都灵和法国修建过地铁和铁路，在前苏联建造过工厂，在大石山和意法边界修建过隧道。80 年代以来，罗马尼奥利集团先后买下了阿夸比亚安蒂卡马恰公司 (Acqua Pia Antica Marcia P. A)、巴斯托吉 (Bastogi) 公司、贝尼斯塔比利 (Beni Stabili) 公司、科杰法尔 (Cogefar) 公司等。后来，该集团的业务还扩大到通讯、戏剧、文物修复、温泉改造与利用等领域，它在国外的业务也扩大到非洲、伊朗、委内瑞拉和中国。不久前，该集团下属公司还同上海一家公司签订了在上海建立合资公司——上海萨尔瓦拉尼 (Salvarani) 厨房设备用品公司的合同，在南京还成立了合资企业——南京宁兰建筑工程公司，以加强同中国的合作。

为了促进中意两国之间的经济、技术、文化交流，罗马尼奥利集团正在作出种种努力。在此之前，它曾赞助在威尼

斯举办的大型中国文物展览和其他文化活动。文琴佐·罗马尼奥利坚信，他的公司集团同中国的合作前景是非常广阔的。

意大利银行愿为中意合作提供资金

1995年夏秋之间，即在我离任回国前夕，意大利国民劳动银行（Banca Nazionale Del Lavoro）国际部主管亚洲业务负责人罗贝托·基亚门蒂（Roberto Chiamenti）、新闻处负责人克劳迪奥·马里亚·克雷莫纳（Claudio Maria Cremona）及其下属的埃菲银行（Efibanca）的负责人先后向我表明，意大利银行界原认为前苏联东欧和拉美地区是他们未来投资的最好场所，然而，事实证明并非如此，前者局势不稳，前途未卜，后者只是刺激了高消费，负债累累。相反，中国比较稳健，举债时就考虑到自己的偿还能力，这是明智之举。他们认为，对意大利银行界来说，同中国的合作前景是广阔的。

不过，他们对目前中意两国银行之间签署的数亿美元的优惠贷款尚无人问津，感到不理解，主要原因是中国银行、中国工商银行、中国建设银行以及农业银行不愿出面担保，而意方则坚持要求上述银行作担保才放心。意大利国民劳动银行的领导人说，他们同中国银行等单位签署有提供3亿美元的优惠贷款的协议，使用此款，由意大利政府付利息，但迄今只用掉5000万美元，尚有2.5亿美元未使用。埃菲银行（Efibanca）是一家专门为意大利出口商提供出口信贷的银行。该行领导人说，意大利中期银行和意大利动产银行还将向意大利出口商和中国进口公司企业提供1.5亿美元的优惠贷款，每笔最低贷款金额为200万美元，最高限额为1000万

美元，最高比例可达进口、出口额的 85%。他们只要求中国中信集团之类信誉高的企业出面作担保即可。他们希望我通过新闻媒介发出这一信息。

意大利国民劳动银行 (Banca Nazionale Del Lavoro) 根据国家新法律于 1992 年 7 月从国家银行转变为股份公司，并成立了银行集团。其中国家财政部控制着它的股份的 42%，其余股份由国家保险公司、国家社会保障公司等单位和个人所有。1994 年该银行集团总资产 160.8 万亿里拉 (合 986 亿美元)，名列世界大企业中第 60 位，总存款 817 亿美元，总贷款额 856 亿美元，红利为 2000 万美元，职工总人数 2.5 万，国内分行共有 604 家，国外分行与代表机构 101 个，分布在比利时、法国、德国、卢森堡、摩纳哥、西班牙、瑞士、伦敦、伊朗、美国、巴西、阿根廷、乌拉圭、日本、新加坡、澳大利亚、俄罗斯、哈萨克斯坦、香港、北京和上海等国家和地区。意大利国民劳动银行驻北京代表处于 1982 年成立，是意大利银行在中国开办的第一个代表处，从那时起，它同中国银行界、企业界以及同意大利在中国做生意的大中小企业一直保持着良好的合作关系。

意大利北方卡里维罗纳 (储蓄) 银行 (Cariverona Banca Spa) 外事总经理亚历山德罗·兰泰里 (Dr·Alessandro Lanteri) 也向我表示，该行有意去中国河北开设分行，立足河北，面向全中国，加强合作。

卡里维罗纳银行 (Cariverona Banca Spa) 是意大利第二大地区性银行，仅次于总部设在米兰的伦巴蒂储蓄银行 (Cassa Di Risparmio Delle Province Lombarde, 简称 Cariplo)。它在意大利企业集团中居第 15 位，在世界上居 275 位，实力雄

厚。

兰泰里 (A·Lanteri) 介绍说, 卡里维罗纳银行是意大利最早的银行之一, 它成立于 1825 年, 先后吞并了维琴察 (Vicenza)、贝卢诺 (Belluno)、安科纳 (Ancona) 和皮埃蒙特大区等地数家储蓄银行, 并于 1995 年 6 月 15 日改成现在的名称。

卡里维罗纳银行 (Cariverona Banca Spa) 在 1994 年底拥有资本 3.27 万亿里拉 (约合 20 亿美元), 比 4 年前的 1990 年扩大了一倍。1994 年底总存款达 32.379 万亿里拉 (合 200 亿美元), 比上一年增加 8.5%。目前, 它拥有 325 家分行和储蓄所, 分布在全国 20 个大区中的 7 个大区和 20 个省 (全国共有 95 个省)。在国外除伦敦设有分行之外, 还在法兰克福、巴黎、纽约、马德里和香港设有代表处。在莫斯科还设有咨询处。1994 年盈利为 973.6 亿里拉 (合 6000 多万美元)。

兰泰里 (A·Lanteri) 说, 卡里维罗纳银行之所以力求扩大对外业务, 发展同中国的关系, 是由于该行所在的威尼托 (Veneto) 大区是意大利重要的产品出口基地, 那里有举世闻名的贝内通时装集团 (Benetton Group) 及生产时髦皮鞋和金银首饰的基地, 还有生产时髦眼镜的卢克斯奥蒂卡公司 (Luxottica), 名牌葡萄酒, 大理石开采与加工机械设备, 以及第一流钢琴、体育用品的生产厂家等, 随着进出口业务扩大, 银行业务也扩大。1994 年, 卡里维罗纳银行作为中介人, 国外汇款业务总额高达 11.2 万亿里拉, 约合 70 亿美元, 比上一年增加 16.6%。

该银行的业务点分布在意大利最富裕的地区, 集资多, 1994 年总存款达 200 多亿美元。它已向中国银行提供了 100

亿里拉（合 620 万美元）的贷款，使用期为三年，利息固定，条件优惠。该行同意大利的其他银行还有合作关系，可使用其他银行的存款。

卡里维罗纳银行优越于意大利其他银行的另一个特点是，它最早采用电脑系统，银行业务实现了现代化。我在 10 多年前去维罗纳市采访时，第一次在街上见到顾客用信用卡在该行储蓄所门口自动取钱，那天正逢星期日，银行关门休息，为此作了报道。现在该行同伦敦设有专线，同世界各国银行业务在一天之内就可以办妥。效率如此之高，没有先进的技术力量是难以想像的。

卡里维罗纳银行的业务目前还扩大到为客户代付罚款、代办理公证与延长居住证手续、代订购剧院门票等方面，还可以借助它同伦敦有专线的有利条件直通电话，还为顾客企业进行有关营业额、对外市场调查与企业前景等方面的咨询服务。卡里维罗纳银行已成为企业集团，下属有职工 5000 名，业务量大大增加，效率很高，全靠先进的管理与设备。

兰泰里先生于 1995 年 5 月随威尼托大区代表团访问中国后，更增加了他们同中国的合作信心。当年 7 月，他们正式聘请了一名旅意华侨商人作为该行的中国市场顾问，负责在河北省开设分行的各种准备工作。

意大利银行界的这种积极主动的精神，必将推动中意两国之间经济贸易与技术的合作，为发展双边关系作出贡献。

意中小企业看好同中国合作的前景

意大利北方重镇布雷西亚附近的卡莫齐公司(Camozzi)，

是个只有 245 名雇员的生产气动控制元件的厂家。它的产品却能在美欧技术先进国家的市场上占有一席之地，年营业额达 6000 多万美元，人均 24 万多美元，甚至连世界最著名的谢尔 (Shell) 赛车上也有它的元件，真是小厂创奇迹。

1994 年秋末，我曾前去采访，探索这个小公司跻身大世界的奥秘，受到了老板阿蒂利奥·卡莫齐 (Attilio Camozzi) 的热情接待。

主人介绍说，本公司于 1964 年由他们三兄弟创建，现在下属有 5 个工厂，305 部机器设备，245 名职工，厂房占地面积 3 万多平方米。目前，卡莫齐公司在国外建有 14 家公司，其中 5 家为独资公司，9 家为合资公司，包括 1993 年同上海自动化仪表公司联合建立的合资企业——上海康茂胜气动元件有限公司 (资金为 150 万美元)。

卡莫齐公司生产的气缸、电磁阀、气动阀、气源处理器、成组阀门、成套气动单元、具有独特工艺的全铜管接头和各类配件，广泛应用于轻工、纺织、印染、食品、化工、电子、汽车等行业，是自动化工业系统的必需元件。该公司的产品远销美国、瑞典、德国、荷兰、法国、英国、俄罗斯、乌克兰、葡萄牙、伊朗等 60 个国家和地区。

主人说，该公司获得成功的经验有三点：一是产品本厂化。10 年前，卡莫齐公司生产元件过程中，需要厂外 500 家供货者提供零件，不仅环节多，也提高了产品成本。现在，这种零部件生产全部本厂化，在世界同行厂家中，惟有本公司从原料到产品独自完成全部生产过程。二是狠抓技术与质量。本公司生产的元件，不仅每个生产环节注重质量，一旦产品造出后，还要经过无数次检测。三是价格公道，服务优等。这

是立于不败之地的重要经验。服务优等包括信守供货合同，及时供货。

阿蒂利奥·卡莫齐对同中国上海的合作感到十分满意。他说，为了寻找中国最佳的合作伙伴，他们曾同中国的 20 来个厂家进行接触与洽谈，最终才选择了上海的这家公司。他说，他们从签协议成立合资公司，到公司开始运转，出售产品，总共才花了一年半时间，速度之快，效率之高，实属罕见。为此他感到非常满意。

此时，他的儿子插话说，他们在莫斯科却遇到了完全另一种情况，合资公司成立已有三年时间了，但尚未开始运行。他们父子俩都十分欣赏中国人办实事的劲头。他们对扩大同中国的合作信心十足。

卡莫齐公司是意大利典型的家庭式企业。父辈兄弟三人既是公司的股东，又是公司的高级职员，包括董事长、总经理等要职，各司其职。子女们则都是受过专门教育、具有大学对口文凭的专业人才，担任销售经理、总工程师等要职。

老卡莫齐说，子女们进公司担任职务之前，要经过厂外的专门职业考核机构的认可，才能进厂任职。如果考核不及格，则不能进厂任职。他举本公司的营业部主任为例子，现由他们的子女担任。这个孩子在英国和德国上过大学，懂得数门外语，而且还擅长交际。他同样也是经过专门职业考核机构考核的，在考核及格后，才走马上任的。这个孩子上任后十分称职，一年中有 1/3 时间出差，不是在国内拜访客户，就是到国外开拓市场。主人说，他们要求子女这么严格，是为了保证企业不会在他们下一代手中败落。新一代年轻人在父辈们的熏陶下，也非常热爱本家族的企业。据说，在布

雷西亚市一带，有不少都是这种家庭企业。

在此之前，我还到离罗马 200 公里远的亚得里亚海滨的科罗波利镇 (Corropoli Bivio) 采访了制造高中档旅行包、旅行箱和各种专业用箱的埃乌罗弗莱克斯工厂 (Euroflex)。该厂十分欢迎中国企业去投资建立合资厂，或者建立其他方式的合作，诸如中国厂家按照他们设计的图样生产皮带、领带及旅行包零部件等，由他们组装，贴上他们的商标，进行销售等。该厂老板马里奥·德乌斯塔基奥 (Mario D' Eustachio) 说，他们从 1963 年开始生产旅行包，1970 年盖起了第一个厂房 1 万平方米，1990 年又盖起了另外 2500 平方米厂房。1990 年营业额已达 120 亿里拉，职工 80 人，其中女工占 60 人。该厂的特点是：(1) 设备齐全，而且十分先进。从原料切割、缝纫到组装，从商标的制作、印染到完全附在商品上，全部工序都在本厂内完成。该厂所用机床全部是数控的，缝纫机则是多功能的。(2) 办公电脑化，行政人员少。生产办公室只有 2 人、商品推销和原料进货 2 人、行政秘书 2 人。生产计划的制定与执行、订货与进货、同销售网点的联络，全部电脑化，效率高。由于行政人员少，减少了开支。(3) 该厂有一支经过严格训练的专业队伍。老板说：“先进的机器随时可以买到，但是，管理人员和设计人员的培养却非常不容易。”

由于该厂产品设计新颖，加工技术先进，质量是第一流的，因此，产品深受顾客的欢迎。意大利航空小姐身上背的挎包、手上提的旅行箱，全是本厂产品。1989 年世界足球杯赛时，一些运动员用的旅行包、著名时装设计师马佐托夫人用的旅行包和首饰盒等，也全是该厂的产品。英国一家皮革

公司，每年向该厂订货，加工的产品价值达 10 亿里拉。

为了保证产品的质量，在激烈的竞争中立于不败之地，该厂一直坚持从意大利中部托斯卡纳地区进口皮革，因为那里产的皮革加工技术可靠，牛、羊皮革没有裂痕。

在产品陈列室里，我看见各种款式的手提箱、手提包摆满货架，有的外层用涤纶花布制成，有的采用腈纶布再加上一层薄薄的塑料泡沫，并缝成方格子。据说，这种式样当时是时髦货。有的手提包形似枕头，有的则像梳妆盒，方方正正的。显然，这些新产品全是由经验丰富的设计师设计的。

在专用箱制作车间，我看到 10 名男工正在制作电视台定做的铝边箱子，用来装运摄影机、录音机等器械设备。主人说，他们随时按照顾客的要求，制作各种特殊的箱子，包括公文箱在内。

主人说，他们正面临其他国家和地区产品的激烈竞争。因此，他们只好向中、高档产品发展。此外，积极找货源，开辟新途径。由于他们的商标是名牌，一旦在中国生产的雨伞、皮带等产品上印上这种商标，售价马上可以提高五六倍，有的甚至达 10 倍以上。他们拥有自己的销售网，共有 2000 家固定的客户。他们的产品通常只在仓库中停放 30 天就发出。老板认为，他们工厂同中国的合作前景是广阔的。

我在热那亚市西面一个小镇上采访过一家出售名牌运动服装的商店。该店以老板布鲁佐内名字命名，专售名牌运动服、运动衫、运动鞋、滑雪鞋、滑雪板以及其他运动用品，商品种类足有上万种之多。

当我前去采访时，商店里顾客盈门，熙熙攘攘。这种情景在其他地方很少见到。我问老板，他采取什么办法吸引了



这么多顾客。他笑嘻嘻地回答说：“价格便宜！”接着，他举了几个例子。例如名牌尼龙绒衣标价为 50 万里拉（当时约合 450 美元），实际售价只有一半。运动衫标价为 6.7 万里拉（合 60 美元），实际上也按半价出售。因此，在顾客心里产生一种“便宜”的感觉，竞相争购。

在该店里有不少中国货，售价为当地产的便宜数倍。中国出口价格为 1 美元的汗衫，在那里售价为 15 美元。当地产的男棉绒衣标价为 19 万里拉（合 170 美元），比中国产品贵数倍。因此，该店老板对从中国进口羽绒服、运动衫等颇感兴趣。不过，他再三强调，产品质量一定要保证，只要质量好，价格略高也不要紧，顾客一定会喜欢的。

据朋友介绍说，布鲁佐内在十几年前乃是一个小雇员，他在“商战”中成长，当了老板，因此，他懂得如何经营，也善于克扣雇员，才发了财。目前他共有 6 家商店，既批发，又零售，年营业额达 1500 万美元。他的商店里共雇佣有 20 名女店员，生意兴隆时经常加班，每天工作时间长达 9 小时，但不给一分钱的加班费。据女售货员私下告知，她们月薪只有 90 万里拉，是全国最低的标准。我问她们，为什么不辞职换工作。她们异口同声地回答说：“在我们这里找工作太难了。”因此，她们只好任凭老板的克扣，也要保住这份工作。

总之，从上述多次采访中可得出这样的结论：中意两国间互补性很大，只要找到恰当的方式，无论建立合资企业，还是从事直接商贸，双方合作的前景都非常广阔。真诚希望我国的厂家，抓住有利时机，为自己企业的发展开辟出一条新的道路。