

企业楷模

“我不仅要继续做鞋，还要让自己抬起头来，让企业抬起头来。只有那样，消费者才会改变印象，温州鞋才能翻身。”

■ 宝谷

成立于1980年的康奈集团，其旗下的“康奈”品牌中高档皮鞋一直以高质量著称，深受消费者喜爱。康奈的商标，是一个昂头微笑的老人头像。对别人而言，这个商标似乎没有什么特殊的意义，可对于康奈集团的董事长郑秀康来说，它意味深长。

1987年8月8日，一个在商家看来绝对对吉利日子，杭州市中心武林广场却蹿起阵阵浓烟。在这一天，愤怒的杭州市民点

抬头商标突出重围

起大火，将5000多双产自温州的假冒伪劣皮鞋化为灰烬。原来，温州一些技术落后、工艺水平低下的企业试图在邪道上一夜暴富，生产了大批用纸壳做底板帮头的皮鞋。这种鞋不能浸水、不能走远路，少则一天，多则五六天，鞋子就龃牙咧嘴。杭州人因此形象地称这种短命鞋为“晨昏鞋”“星期鞋”。

杭州市民的这一把大火，竟引发了全国性的“火烧温州鞋”连锁反应，各地对温州鞋进行了“围剿”。一时间，温州与“造假”并称，“扬名”国内。“温州鞋不得入”的字眼深深触痛了同是温州商人的郑秀康。康奈集团虽说才成立几年，可这个鞋厂生产的鞋在上海一直销得很好。火烧温州鞋事件之后，上海许多商场都撤下了康奈集团的鞋。

此时，很多温州制鞋企业纷纷关门、转行。郑秀康的亲戚朋友也劝他关掉企业、另起炉灶，别再做鞋了。郑秀康却在温州鞋业最一蹶不振之时，带头把自己的皮鞋注册为“温州皮鞋”，并把一个昂头微笑的老人头像当作商标。

大家都说郑秀康疯了，郑秀康却说：“因为一些假冒伪劣，所有的温州鞋都‘低头’了，我们温州商人更是抬不起头来。如果我此时转行，那我将一辈子被别人贴上‘爱做假货的温州商人’的标签。俗话说，在哪里摔倒，就要在哪里爬起来。我不仅要继续做鞋，还要让自己抬起头来，让企业抬起头来。只有那样，消费者才会改变印象，温州鞋才能翻身。”

与此同时，温州市政府也提出“信用温州”的口号，设立了全国第一个全市性

的“诚信日”。经过10多年的卧薪尝胆，康奈终于和其他品牌的温州皮鞋一起走上了成功之路。1999年12月15日，温州商人将从全国各地收缴来的2000多双假冒伪劣“温州皮鞋”付之一炬；2007年8月8日，温州商人在杭州武林广场又烧了一把大火——诚信之火。加上1987年的那把火，三把火成就了涅槃的凤凰——如今，温州已被评为“中国鞋都”，在全国307个“真皮标志”皮鞋中，温州就占了178个。

在这二三十年间，康奈集团也飞速发展，它在全国开设专卖店2300家，鞋子远销世界四十几个国家和地区。因为一个抬头商标，郑秀康让企业突出假冒伪劣重围，获得新生。他的成功故事，被温州人传为佳话。

森松工业：社长室设在茶坊里

■ 杜海清

森松工业株式会社专门制造架在屋顶上的不锈钢供水水箱，掌握着全日本70%的市场份额。令人意想不到的，这家公司的社长松久信夫没有自己单独的办公室，有人来拜访，他会带你去一家茶坊坐定款款而谈。

每天，松久信夫社长走进茶坊就会找一个靠里的位子坐下来，拿出随身带着的笔记本电脑插上电源开始工作。“公司里若设个社长室，不仅要付房租，还得支付秘书的劳务和茶水等费用。利用茶坊办公，我只要支付400日元请人给我倒个茶即可，其余的房租、水电开支均可省去。”

松久信夫社长12年前就已想到这一

点，自那以后，只要不出差，他每天都来这个茶坊处理公司事务。

那么，在茶坊办公的松久信夫社长该如何掌控全公司的运行，与同事进行联系沟通呢？靠的是他寸步不离的笔记本电脑，先进的信息技术保证了他的工作效率。森松工业在日本国内和中国大陆分别有5家工厂，在征得员工许可的前提下，森松工业所有工厂安装了共200只视频监控摄像头，松久信夫社长可以从任何角度即时了解各个工厂的运行情况。他说：“现在网络视频技术如此先进，我根本用不着亲临生产现场就能指挥。我若亲自遍访公司所有的工厂，没有2个月的时间下不来；而使用网络视频，30分钟就足够了。”而与同事的联络则可以使用手机和电子邮件。

不敢存藐视之心

■ 大象无形

1985年10月，曹德旺的玻璃厂来了一位西装革履的人。此人道明来意：“曹总，我今天来是想代理贵厂的汽车玻璃。”

曹德旺带他看了一圈工厂，提出要求：“要代理也行，你得让我看一看你的工厂。”来人同意了。他带曹德旺来到厦门郊区一个报废的仓库。曹德旺心想：“这也算工厂？”走进仓库，里面摆着一个炉子，炉子上面放着一个四四方方的铁架子，那人说：“这就是我的模具。”看曹德旺疑惑，那人说：“曹总，您别看我这工厂小，但我这个模具很厉害，它能满足厦门所有汽车玻璃的需要。”其时，曹

德旺正在为模具的事操心，他用的模具一副得二三元，且一副只能做一款汽车玻璃。而这简陋的铁架子能做所有款式，这让他很惊讶！“我也可以照这个模式，做一个万能模具。”曹德旺高兴地说，“这一趟真没白走。”欣然同意代理之事。

回去后，曹德旺立即组织人员试制，仅7天，万能模具就制出来了。正是这副模具，为曹德旺赚了大笔钱。5年后，曹德旺听说瑞士的钢化炉特别先进，于是订购了一台。运回来一看，竟然与自己的万能模具很像。曹德旺说：“这件事后，我对外考察任何项目时，不论企业有多小，都不敢存藐视之心。”

他是一个日本人，从小就对汽车感兴趣，梦想着有朝一日也能拥有一家属于自己的汽车公司。然而，他对汽车的了解也只是皮毛而已，所以大学毕业后，他准备选择去汽车公司就职。

彼时，通过简历投递，已经有三家汽车公司向他伸出了橄榄枝。而这三家公司的薪水却不尽相同，最高薪水比最低薪水居然高出2万多日元。当然，任谁都会选择薪水最高的公司，而令所有人没有想到的是，他居然选择了那家薪水最低的公司。

进入公司后，他就开始潜心研究汽车的性能。他发现，这家公司的汽车四轮发生打滑时，能自动调整并防止打滑，以保持完整的轮胎抓地力。所以在高速拐弯或者发生碰撞时，它比一般轿车更沉稳，具有更高的安全系数。

多年后，他带着一流的汽车技术，终于成立了自己的品牌汽车公司。他的公司理念是：“如果你打算造一部汽车，那就造一部成熟的汽车。”凭借着这一理念，他的公司做得风生水起，在日本享有很高的声誉。当记者问起他当初为什么选择那家薪水最低的公司时，他终于透露了其中的原因。

原来，那一年，心思缜密的他不断地收集着汽车方面的新闻和资料。突然，他在报纸上看到这样一则消息：在韩国南部一条高速公路上，一辆汽车在试图超车时，因失控撞在护栏上又弹了回来，进而引发了连环相撞的事故。

在这场灾难中，共有12辆车相撞，轧扁的金属和破碎的玻璃随处可见，车翻人亡的场面更是惨不忍睹。细心的他发现有一辆轿车，虽然车身被撞得支离破碎，却平稳地停在地面，而车内的司机也完好无损。

他不禁暗自惊叹，这不正是给出薪水最低的那家公司所造的轿车吗？没想到，正是这家公司的轿车，安然保全了人的性命。这让他不禁眼前一亮，这辆轿车日后的销量一定会超过另外两家薪水较高的公司。而这家公司的轿车，无论从车的外观，还是车的价位，都很容易被消费者接受，于是，他毫不犹豫地选择了那家薪水最低的公司。

事实也正如他所预料的一样，几年的时间，这家公司的汽车很快名声大噪，他的薪水也是水涨船高，早已超过当初应聘另外两家公司开出的薪水。

而他之后也成了一代汽车大亨，他就是日本斯巴鲁汽车公司的CEO凯特。虽然生产一种能让人买得起又具有良好性能的汽车在技术上是非常艰巨的，而且许多制造商都不愿意接手这一难题。然而，凯特却凭借其强大的技术实力接受了这个挑战，而且获得了巨大的成功。

其实，成功与否，不在于你有多么大的能力，关键在于你有一双善于用心观察的眼睛。而凯特之所以选择薪水最低的公司，就是因为他从中看到了公司发展的广阔前景。

选择薪水最低的公司

王凤英

“静音”咖啡馆

■ 佟雨航

日本青年渡边太纪上大学时，非常喜欢泡咖啡店。大学毕业后，他开了一家咖啡馆，一边当老板一边品尝咖啡，实在是一件很美的事。可是，咖啡馆开业后，生意一直冷清，虽然发了许多传单，也做了许多促销活动，但客人始终寥寥无几。咖啡馆位置并不差，咖啡的味道也很醇美，为什么就没有生意呢？这让渡边太纪百思不得其解。

一个周末，两个学生模样的青年人走进咖啡馆，他们每人腋下都夹着几本书，进到店里后各自要了一杯咖啡后，就坐下来一边喝着咖啡一边默默地看着。他们在店里坐了大半天，然后才恋恋不舍地离去。一连几天，这两个学生都来到咖啡馆喝咖啡看书，渡边太纪禁不住走上前问：“你们为什么喜欢到我的店里喝咖啡呢？”两个年轻人微微一笑说：“我们是附近大学的大学生，特别喜欢泡咖啡店，但是街上的一些咖啡馆里太嘈杂了，喝咖啡的人肆意大声交谈，咖啡馆里放着一些音乐，可是我们只想找个安静的地方边喝咖啡边看书……”

听了两名大学生的话，渡边太纪不禁陷入了沉思。他想：可不可以把“静音”当作咖啡馆的经营特色呢？为顾客创造一个能够相互尊重的时间和空间，开一家“静音咖啡馆”也许更能受到顾客的欢迎。说干就干，渡边太纪立刻更换了咖啡馆的招牌，挂出“静音咖啡馆”的牌子，并在咖啡馆对着门的正墙上贴出店规：为了使顾客能够安静地度过属于自己的时间，客人在本店喝咖啡时一律禁止交谈。如果你想和你的朋友说点什么，在每张咖啡桌上都放着一本“笔谈册”，你可以拿笔把要对朋友说的话写在“交谈册”上。比如：“差不多我们走吧”“我去趟洗手间”等。



如此奇怪的店规，自然引起人们强烈的好奇心。消息一经传出，客人们纷至沓来，都想要体验一下在“静音咖啡馆”喝咖啡的独特感觉。客人们在体验过后，纷纷赞许说：静音咖啡馆有一种置身于森林般的感觉，能给人带来远离日常嘈杂生活的奇妙感觉，是一种可以放松心情、放松自我的“最治愈”咖啡馆。

一时间，“静音咖啡馆”声名远播，日日顾客爆棚。看着不断蹿升的营业额，老板渡边太纪的脸上乐开了花。

不从众才能更出众，一个小小的创意，不仅让渡边太纪的咖啡馆起死回生，更让一些喜欢安静的客人找到了属于自己的一方乐土。

企业家自述(长篇连载之六)

王建明：动力大王的传奇故事

新意识、新观念来源于实践又超前于实践，它反映实践中积极的现状和发展的需要。初始阶段它是模糊的，不成型的，经过归纳、整理和提炼，以洗练简洁的形式回到实践中就会产生新的推动作用和指导作用。下面就以我们所提的五种意识、五个观念为例证：

第一，以强烈的历史使命意识，树高素质、敢进取、快节奏观念。

玉柴柴油机厂号称国家大中型企业。但在1984年前，全员劳动生产率常年不到3000元—7000元之间徘徊，规模与贡献极不相称。要不要有使命感？要有一个什么样的使命感，这个问题既尖锐，又紧迫。算年龄，平均37岁，是精力充沛经验丰富的黄金年华；算饱满精力工作期，至少还有13年，纵跨国家“七·五”、“八·五”、“九·五”3个建设期，刚好到2000年；论政治环境和社会环境，我们所处的是一个前所未有的伟大的、变革的、开放的、进步的时代，现代化正是要在我们这一代实现，玉柴正是要在我们这一代腾飞。1985年4月，我们正式提出了“励精图治、振兴玉柴、实现腾飞”的治厂口号，铸成水泥大字，悬挂在办公楼的正面。同时通过各种形式层层宣讲，目的就是激发玉柴职工对四化、对民族、对地方经济、对企业自身的全新的使命感和强烈的责任感。素质观、进取观、节奏观的核心是进取。它来源于使命意识，它必然导致追求高素质和快节奏。

玉柴1984年批产主导产品6105QC柴油机1000台，一年结束了五年的徘徊和徘徊，产值接近历史最好水平，质量占据行业的优势。这个胜利在今天看来微不足道，但在当时却来之不易。1984年1—4月，机床订货量只有330台，完成任务只有130台，质量问题既多又严

重，全年能不能既上质量，又产1000台销1000台，工厂内部的思想很不统一，争论相当激烈。相当多数的同志主张把年度计划调整为800台甚至更少。这是一场对工厂决策人的分析能力、判断能力和意志力的严峻考验。是进取，还是退守？经过一个月的争论、徘徊和调研，重下了完成1000台计划的决心。制定和实施一系列正确的措施，结果仅隔两个月，不仅产量上来，质量也迅速取得了优势。最后，胜利完成了全年计划，这一仗打出了志气，打出了信心。

1984年还有两项工厂决策方面的重大进取。一是争“七·五”项目，另一项是决策1985年生产计划。争“七·五”项目第一次出动是1984年5月，地方只安排了一个投资800万元规模5000台的计划。就是这个计划拿到北京也认为毫无希望。一怪我们动手太迟，排不上队；二嫌我们掉队太远，不值得改造。怎么办？是进取，还是退守？我们又选择了前者。制定了一个“会上争取与会外活动相结合，积极跑动与实力显示相结合，滚动扩大，以求快胜”的进取方针。经过一年半的紧张实施，规模一扩再扩，重点一升再升，进度越来越快。到施工设计批准，改造资金落实，列进国家经委改造重点时，玉柴的“七·五”项目在手续齐全和准备工作进度方面挤到了全国内燃机行业的最前列。

决策1985年的生产计划是对企业进取性的又一次锻炼和考验。是1200、1500、2200台，还是3000台？是进取，还是退守？是顽强进取，还是略有进步？这既是讨论和争论，又是观念的较量。工厂一直拖到1984年12月1日才以特别的方式决定了1985年生产3000台的产量计划。结果，到1985年12月17日超额完成

了这个计划。产值把历史最好水平翻了一番，利润把上年水平翻了两番，同时扩大了质量优势。这是物质建设的胜利，又是观念转化的成功。顽强进取的观念初步树立后，又对职工产生巨大的推动作用。在陡然增加的产量任务面前，玉柴工人显示的是每人月均完成三百、四百，甚至五百产品工时的顽强行动，多少次的意外障碍，多少次的质量挫折，多少回在累得连路都走不动的时候却又面临着质量任务和产量任务的追加。在1985年产量冲刺的关键阶段，厂部在生产者的自检自分方面又提出了特别严格的要求。所有这些难度、超强度任务和没有摧垮玉柴工人的意志，他们接受了挑战，以大无畏的气概夺得了胜利。在质量攻关、质量保证、物资供应、技术准备、新产品试制和技术改造方面，玉柴管理人员和工程技术人员曾经多次陷入看起来无法克服的困难之中，一次又一次地陷入，一次又一次地摆脱，成百次的质量攻关分析，日日夜夜地研究方案，数千公里地反复奔波，通宵达旦地连续工作，有人昏倒，有人因公殉职……辛勤的血汗浇灌了胜利的果实。千百种物资就位了，关键项目的攻关在关键时刻成功了，更新改造设备奇迹般地按时就位了，玉柴职工一次又一次地完成了不能计价、不能打折扣、没有退却余地的工作指令，他们顽强工作，顽强进取直至胜利！

1985年4月，在3000台柴油机生产形势还很不明朗的时候，工厂领导又决策了1986年产量再大幅增长、质量再上等级的经营目标。从1985年5月起，玉柴职工在完成3000台柴油机的艰苦奋斗的同时，搬迁调整设备184台，安装设备178台，制造专机(注：指专用设备。下同)35台，制造夹具535套，完成23万

元扩大生产面积的基建任务，到今年4月，正式形成了年产6000台6105型柴油机的能力。两年后，玉柴要确立一个并不很高的进取目标时，困难重重，阻力很大；今天，则要顺利得多。这就是新观念的作用。

立意进取，必然导致对高素质和快节奏的追求。企业素质范畴很大，玉柴在高素质观念的驱使下，作了四个方面的努力。

一是提高职工精神素质。1985年4月17日我们宣布了聘用中层干部的六个条件。其中第三条是“有一定的献身精神”。献身精神是企业精神的核心。培养职工特别是培养企业高中层领导的献身精神是改善和提高职工队伍精神素质的关键。什么是献身？就是少索取多付出，就是忘我，就是多为集体、多为国家、多为全局、多为长远利益考虑。1985年5月，玉柴打了一个漂亮的思想建设仗。经过整整一个月自上而下、自下而上的反复教育，把奖金作了大幅度压缩——生产车间压缩50%，科室压缩75%，各级领导压缩得更多。压缩奖金后的头一个月，完成任务就创了纪录，月产量首次突破300台。为什么会取得这样的好结果？原因大体是：①企业领导在高素质观念驱使下信任职工，敢于要求；②企业高中层骨干率先具备和表现了一定的献身精神；③强有力的政治工作体系适时发挥了保证作用；④工厂职工代表大会有力地支持了厂长。在提高职工精神素质方面，我们的目标是“献身、健康、振奋、向上、朝气蓬勃”。近年来二汽集团和中国农机化服务总公司的领导参观工厂以后，一致评价玉柴职工的精神面貌好！我们派驻柳汽、重汽、杭汽的工作人员都是普通工人。这几家汽车厂很羡慕我们有这样的职工，因为他们特别能吃苦，特别勤快，特别热爱自己的厂。

二是提高人员技能素质。玉柴聘用中层干部六个条件中，第一条规定是“是否注重自身素质和下属素质的提高，必须做到善于学习，善于总结，注重自身培训和对下属人员的培训”。两年来我们为中层领导举办了政法、全面质量管理、领导科学、行为科学及其他管理轮训班，输送了94名职工分赴电大、经济管理干部学院、广西大学、华中理工大学、西安交通大学等高等院校接受代培，将要输送6名职工到专业设计院接受计算机软件设计维护的培训。此外，还有分工种、分批次、多层次的职工专业化教育和培训工作。

人才的培养和开发还有一个破除旧观念的问题，比如恩赐观、施舍观。觉得工厂出钱供你念书，使你将来能有好出路，因此，你应当感恩戴德。电大生要考双文凭吗？对不起，费用自理，我工厂出钱给你读一个文凭就不错了，还考什么双文凭？奖学金呢？发得越少越好，因为你不创造财富嘛！这种观念的根源在于不了解工业经济管理与工业会计管理专业知识在现代化生产中的重要作用，在于完全不懂得成人学习专业是一种更艰巨的劳动，还在于这种观念武断地把建设者的创造、贡献和高价值劳动看作个人求出路。玉柴领导在人才培养方面坚持的态度是：首先必须选贤选能，除了必备的文化素质，还必须是热衷于事业和工作的集体主义者；其次我们感谢被选送者在完成繁重的生产工作任务的同时，取得入学资格，感谢他们为企业明天的竞争积蓄力量，感谢他们为企业的进步和发展攻读双专业，获取双文凭。尽量为他们学习创造有利条件，严格督促他们奋发学习。在他们返回岗位时，尊重其志愿，发挥其特长，严格要求，激励他们继续进步。

(此文系本报整理，待续)