

企业楷模

“即使是第一，也要随时改变。有太多人想改造世界，却罕有人打破惯性思维改造自己。”

■ 秋凡

矢野博丈创建的大创产业是日本百元(日元)店的元老，也是这一行业的龙头，占有日本百元店市场的7成份额，开店近3000家。

矢野博丈原名栗原五郎，出生于日本广岛县。他在大学时代就做了上门女婿，将自己的姓氏改成了妻子的姓氏“矢野”。婚后，矢野接手了妻子家的养鱼产业，由于经营不善，3年后就倒闭了，还背上整整700万日元的债务。他从广岛跑到东京谋求生路。为了赚钱还债，他吃苦耐劳，前前后后换过9次职业，推销员、厕纸更换员……矢野都做过。

一次，矢野路过一家日用品小厂，见一群人把厂门围得水泄不通。一打听，原来这家小厂已倒闭，厂长把库存品以超低价格清仓出售。他挤进去，发现商品质量还不错，而且售价远低于百货商场。回到家以后，厂门口人头攒动的画面又浮现在脑海里，于是，他做了一个大胆的决定：辞职，去批一些价廉物美的日用品及杂货在路边摆摊。

此事遭到了岳父的反对：“路边摆摊？外面那么多的百货商店、超市，有几个人会相信路边摊货？”妻子也不同意：“你要

百元折扣店 打破铁律求生



是再亏了，这个家就真的入不敷出了。”

上世纪70年代，中东石油危机导致了日本经济大萧条。但危机往往也意味着转机。矢野意识到，经济不景气更是便宜货流行的大好时机。他执意坚持：“就是要打破常规求条生路！”

他从一些倒闭或是资金运作困难的企业联系到货源，主要是日用品及杂货，用低价换来一辆小货车，开始在路边摆摊。起初，因为商品价格比商场便宜很多，一些人担心品质问题，不敢贸然购买。矢野博丈摸清消费者心理后，用标语明示商品来自正规的进货渠道，绝不是“三无产品”，甚至有一些还是知名品牌。商品有了品质的保障，低价成了诱惑，渐渐地吸引

了很多驻足挑选。有时候忙起来，矢野根本来不及给商品贴上价格标签，干脆就全部按照100日元进行销售，没想到生意越来越火爆。

1977年矢野创立了大创产业公司，探索“百元销售之道”。14年后，矢野推出了首家全部销售100日元商品的“100元ShopDaiso”。“百元店”这个崭新的概念，随之开始迅速渗透到日本千家万户。与此同时，仿效“百元店”以低价取胜的折扣店也如雨春笋般陆续冒出。大创公司面临危机，成长几乎停滞。大创公司高层人士询问矢野是否有新的计划，他的回答令在座的人都惊讶：“没有计划，唯一的计划就是改变。”

乞丐与鞋子

■ 宸光

黑德先生是匡威公司非洲区的总经理。正当他思考如何开拓非洲市场时，公司位于南非约翰内斯堡的一家专卖店被一群乞丐哄抢了。

当时公司上下都不看好非洲市场，甚至打算撤销专卖店。但黑德力排众议，做了一个大胆的决定：他让店员取出仓库的鞋，再次摆满货架。

没过几天，专卖店又被哄抢了。让人吃惊的是，黑德似乎一点都没吸取教训，还是继续上货。这样的哄抢又发生了几次，专卖店损失不小。当地媒体都报道了这件事。员工们觉得黑德的做法太疯狂，纷纷提议应该马上找警察把专卖店保护起来。



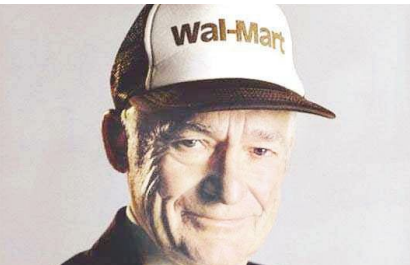
危险不总是敌人，懂得借势而为、顺势而上，即便身处险境也能“逆转胜”。

黑德却阻止道：“如果警察来了，还怎么卖鞋子？你们去大街上好好看看，就知道发生了什么。”这时，大家才注意到，街上许多乞丐都穿上了匡威的鞋，而且尽管承受着乞丐们疯狂奔跑的强度和对待鞋子的恶劣态度，“匡威”仍显得异常的结实耐用，很是经得住沙土地的考验。一时间，匡威大受关注。

很快，从约翰内斯堡到整个南非，无论是富人还是穷人、官员还是平民，甚至是乞丐，都记住了一个叫“匡威”的运动鞋。这个品牌的销路也由此打开。

危险不总是敌人，懂得借势而为、顺势而上，即便身处险境也能“逆转胜”。

沃尔顿倾囊救治犯错员工



■ 方湘玲

山姆·沃尔顿在创立沃尔玛百货公司之前，曾经是当地小有名气的百货商店老板。他的店小有规范店模，生意也不错，是一家人生活的来源。而这一切竟毁在两名员工的手里。

那天晚上，两名员工值班时不仅违规喝酒，还因醉酒打起架来。最后，两醉汉居然赌气焚烧店里的货物，并最终引发了大火。看到熊熊大火燃烧起来时，两人终被吓醒，开始全力灭火。但终究没能挽救百货店，反被

严重烧伤，双双被送进医院。当沃尔顿匆忙赶到现场，全家赖以生存的百货商店已经化为了灰烬。还没顾得上心疼，医院就传来两名员工急需巨额医疗费的消息，而他们自己根本无力承担。沃尔顿毅然表示，拿出自己所有的积蓄给他们治疗。妻子简直无法理解他，激动地说：“是他们惹的祸才使我们失去了百货店！你不去追究他们的责任，反而倾家荡产为他们医治，傻了么！”沃尔顿长叹了一口气：“他们确有很大的过错，但眼下最重要的是让他们得到及时有效的医治，现在只有我们有能力救他们，虽然这会让我们变得很穷，但我们将问心无愧。”

沃尔顿的举动不仅令仅这两名员工感动不已，也感动了其他的员工。后来，他从零开始再次创业，这些员工们都义不容辞坚定地跟随着他，就了他后来伟大的事业。

爱是一种能力，具有神奇的力量，凡能从容驾驭它的人，往往可以成就他人，实现自己。这一点足以带给我们不少反思与启迪。

商机在注重仪表中

■ 段奇清

1995年的一天，他有些诙谐地对老板说：是该提升剃须刀“仪表”的时候了。老板明白：他这是建议自己做品牌。因为当时国内剃须刀生产走的都是低端路线，严重的同质化，导致互相杀价，一件产品从27元已降至14元左右。可是老板怕担风险，说只要销售量大也可以赚钱。

他决定自己干，因为他相信自己的想法是对的。当时国内生产的全是单头往复式的剃须刀，由于质量差，被人们讥为“拔毛机”。再就是国际品牌，售价却高达几百元甚至几千元。他要做一百来元的剃须刀，填补中高端产品这个空白。他就是1972年出生于浙江永嘉县大若岩镇李大屋村的李巧腾。

离开老板后，李巧腾创办了飞科电器。花了四五个月做了9套模具，还去奉化一家先进的国企寻找齿轮组件技术。在经过了多次失败后，终于研发出了第一款国产双头电动剃须刀，并一次性通过了质量安全体系的检测。不过要说的是，他已花光了曾经摆地摊、修摩托车、当焊工以及做主管辛苦挣来的近20万元钱。

产品做出来后，第一批货是拿到义乌的一个销售商那里试销。当听说每部剃须刀批发价37元，销售商便将头摇得像拨浪鼓。李巧腾说，要是卖不出去一分钱都不收。其结果当然在李巧腾的预料之中，很快他就接到了经销商们打来的订货电话，一个接一个，态度也变得殷勤！就这样，李巧腾迈出了可喜可贺的第一步！

2002年，飞科电器在全国已经建立了20多个省级代理，义乌、广州、武汉、沈阳等批发市场为主，并且打入百货商场与小商店。但李巧腾并不满足于此，他要让产品进超市。自己产品的颜值比较高，那些去超市购物的都市人才是飞科电器要争取的目标与对象。结果他的“超市计划”太可怕了，可怕的不是产品没人要，而是产品卖疯了！因

为这个举措，不仅销售额飞快提升，飞科更是飞快树立了品牌形象，让“飞科”二字成了中国剃须刀的象征。

可他还要在提升产品仪表上大做文章。2002年，飞科电器在中央电视台投入500万元做广告，这几乎是企业当时一年的全部营业额。可喜的是，500万元的投入换来的是品牌地位迅速上升。2003年，飞科电器的产品被中国五金制品协会评为“中国剃须刀十大知名品牌”；2006年，飞科电器商标又成为中国剃须刀行业首个“中国驰名商标”。

如今，李巧腾已登上胡润百富榜，身价高达220亿。

当人们问起他那时何以要做双头电动剃须刀时，他说，高中毕业后，他虽说考上了温州大学，可家里没钱不得不放弃。他只得揣着家中仅有的41元，外出打工。在那家剃须刀厂，凭着自己的勤奋，老板让他做了一个管着30来号人的主管。当有一天，他用朋友的一个高档电动剃须刀修了面后，让老板眼睛不觉一亮。在几次用那剃须刀将自己修饰得容光焕发后，老板外出谈生意竟然带着他。由此，他领悟到仪表就是竞争力。用到做生意上，仪表中就蕴藏着巨大商机。

如今，在巩固剃须刀全国第一的基础上，李巧腾对飞科电器未来的期望是做一个提供全方位的“个人护理小家电”的时尚品牌企业。因而飞科的产品线已扩展到了鼻毛修剪器、毛球修剪器、电吹风、烫发器、电熨斗、蒸汽挂烫机、电水壶、扫地机器人等。也就是说，飞科电器全部围绕个人护理，提升个人仪表这一方向在前进。

李巧腾说，随着中国人生活质量的提高，人们对个人的形象会越来越注重，因此，与个人日常护理相关的小电器，拥有很大的发展空间，而飞科电器要做的，就是努力引导消费者更关注自己的日常生活。

时代在发展，人们会更加讲究个人仪表。围绕他人的仪表，注重自己产品的“仪表”，你就一定能获得巨大成功。

管理之道

位于西雅图的微软公司研发中心，拥有40多名全球顶级的IT精英。这些精英每年为微软创造了大量的财富，公司也为他们提供十分优厚的福利待遇。为了激发员工的创造力，微软公司给予这些员工充分的自由。在这里工作，兴致来了，你完全可以去打篮球，去健身房，去游泳池，喝咖啡，甚至会有专门的按摩师给你按摩。只要你愿意，你完全可以像在家里一样，惬意极了。如果是特殊人才，还有更多的优待。公司只有一条规定：按时上下班，哪怕是喝咖啡，你也要坐在公司里喝。可是，员工们自由散漫惯了，而且美国人喜欢过夜生活，所以上班老是迟到，部门经理为此伤透了脑筋。

为此，部门经理制定了严格的考勤奖惩制度。可是根本没人当回事。迟到了，客气的员工还会朝部门经理耸耸肩笑笑，不客气的员工干脆就若无其事。有一回，部门经理扣了一名叫莱特的软件工程师两百美元的考勤奖。莱特大发雷霆，直接就交了辞呈。事情闹大了，连比尔·盖茨本人都被惊动了。部门经理做得没错，然而莱特又是办公自动化方面公司引进的特殊人才，比尔·盖茨只好亲自调解。最后返还了莱特两百美元，这事才算了结。

莱特是留住了，但是迟到现象却更严重了，大有变本加厉之势。怎么办呢？有一天，比尔·盖茨在草坪上散步时，无意中看到了公司的停车场。50个车位上停了四十几辆车。而旁边，某些小公司的员工，因为车位的不足，一些车子一直停到了远处的马路上。看到这里，比尔·盖茨灵光一闪，一个绝妙的好主意产生了。

第二天，比尔·盖茨就让部门经理将公司的停车位卖掉了10个，只剩下40个停车位。上午10点，就有员工不满地向部门经理反映没有停车位，车往哪儿停？部门经理抱歉地说：停车位是租的，到期了，业主不愿续租，公司也没办法。

一个星期后，奇怪的事情发生了。研发中心的40多名员工再也没有迟到的了。因为一旦迟到就意味着要把车停到马路上。如果迟到得厉害了，就连附近的马路也没处停。有一回，一个拖查的员工居然把车停在了1英里外的马路上。

从此，微软研发中心再也没人迟到了。

微软的考勤智慧

朱国勇



林培是一家公司的人力资源总监。对于林培来说，最棘手的工作就是明明计划好了，可在执行中却遇到这样那样的问题，不是因突发情况使计划被暂时搁置，就是由于上司或下属的原因，使计划出现变动，最终导致结果不尽人意。例如，去年年中，公司让林培针对30岁以下的员工制订培训计划，并将培训人员名单进行统计，当林培把一切整理妥当提交、通知培训事宜后，正好赶上公司新招进一批员工，于是上司便让林培先放一放老员工培训的事，着手新员工培训。此类事情经常发生，有时计划甚至会不了了之，使得林培都不知道该怎么跟同事解释才好。

在工作中，计划突变，这类事情几乎每个管理者都遇到过。那么，如何给计划留条“后路”呢？

1.要确保工作计划的制定是按照实际出发的。有的工作计划得很圆满，结果偏离了现实的工作环境，这样的计划只能停留在文字上，它的执行必定为执行者带来巨大的困难。

2.经验只能作为制订计划的依据。经验固然重要，但是，每一个项目，每一项工作即使重复做过很多次，也要重视项目的“唯一性”，项目之间会有相同点，同时也会有不同点。一概而论，做出错误决策，就会产生一个错误的计划。

3.永远要有“第二套方案”。在计划执行阶段会有很多突发状况，为了确保目标如期完成，就要做变通性强的计划，即用第二套方案弥补第一套方案的不足，让项目继续下去，不耽误最终目标的完成，保证高速工作效率。

4.加强计划管理，公私分明。无论团队成员多么和谐、融洽，工作毕竟是工作，管理者要明确工作计划，加强管理，将项目进程落实到每个人、每件事、每一天，甚至每小时中。

弱点也是卖点

■ 张强

上世纪四五十年代，德国大众福斯金龟车进入美国市场。因为这款车外形小巧，像极了甲壳虫，也被称为甲壳虫车。当时的美国流行既大且长的流线型豪华轿车，“甲壳虫”的出现，无疑有些格格不入，而其也因此陷入了无人问津的绝望境地。

万般无奈的“甲壳虫”公司老板费迪南德·波尔舍找到了推销专家伯恩巴克，请求他为公司的危机出谋划策。伯恩巴克在经过几天的研究分析后提出，既然小是“甲壳虫”致命的弱点，何不就把这个“小”字当成“甲壳虫”的卖点。几天后，一则“甲壳虫”广



给计划留条「后路」

白颖文