

封面设计：李宗旗

主管单位：法瑞中国

法乎自然 润泽全球



法瑞世界

FAERY & WORLD

健康呼吸 一管到底

19

第19期 2011.04.20

打造最有价值的企业内刊



法瑞中国·精品制作



致法瑞各位精英、客户的一封信

各位法瑞的精英，各位法瑞的客户：

你们好！

本周，是我们法瑞大喜的一周。周初，我们与世界假发巨头许昌恒源发制品股份公司签署合同，周末，昆明家乐福胜利签约。一周签单突破 200 万，创造了本年度新的周签约记录。我也相信，这样的纪录在公司今后的发展过程中会不断涌现。此时此刻，抚今追昔，我感慨万千；展望未来，更是心潮澎湃。

法瑞从 2003 月 9 日走到今天，期间经历了风风雨雨、起起落落，也经历了常人难以想象的艰辛，整个公司的销售业绩最低时只有每月不到 60 万，但我们没有气馁，没有妥协，一直在探索，一直在追求，寻找一条适合我们自己走的路。直到现在我们创造出周签约 198 万的佳绩，这离不开全体员工的努力和付出，离不开全体员工的精诚团结，共同奋斗，在这里我衷心的谢谢大家辛勤的劳动。当然，198 万只是我们法瑞宏伟计划中的一个小目标，在未来几年内也许我们将做到每周 298 万，398 万……甚至更多，在通往成功征途中的每一步，都会烙下我们坚实的足印，留下我们辛劳的汗水。

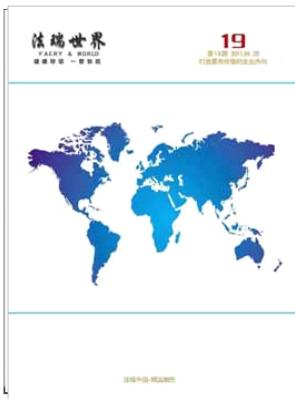
通过这几个月的资源整合，人员调整，公司的方向日趋明晰，管理架构日益稳定，销售业绩稳步增长，这也表明我们选择了一条正确的道路，并且我们也将坚定不移的走下去。2011 年，在保证现有销售模式稳固发展的前提下，全力拓展经销商网络将是公司工作的重中之重，在开发全国经销商的新模式下，使公司实现持续性的增长和发展。

为保证公司目标的顺利实现，在此我向各位法瑞同仁提一点小小的要求：希望各位同事不断强化岗位职责，努力学习岗位技能和专业知识，严格遵守公司各项规章制度，以在法瑞工作为荣，以法瑞的发展为荣。

各位同事，让我们手挽手，肩并肩，去开辟新的征程，挑战新的目标！相信有了我们全体员工的众志成城，我们的目标一定会实现，我们的公司一定会不断发展壮大，在激烈竞争的市场中勇立潮头，扬帆奋进。

最后，让我再一次感谢奋斗拼搏的法瑞精英，再一次感谢呵护我们成长的客户。

法瑞 CEO 张伟
2011 年 4 月 18 日



目 录

刊首语 致法瑞各位精英、客户的一封信

焦点动态

主管单位：
法瑞中国有限公司

主办单位：
北京法布瑞克技术有限公司

制作团队：
总 编：张 伟
执行主编：李宗旗
编 辑：刘金燕
赵艳丽
程国超
美 工：袁 珂

法布瑞克中国总部地址
北京市中关村普天德胜科技园B座
231号

法瑞世界外联部
外联地址：北京市东四环南路北京华侨城A2-7-2-1401

免费热线：400-668-7188

邮件地址：zw@faerychina.com

社会观察

关注博鳌 6 胡锦涛出席博鳌亚洲论坛 称未来5年着力扩内需

项目案例

众品食业 8 法瑞空气分布器在食品行业中的应用

均瑶国际 10 宜昌均瑶国际广场游泳馆中的应用分析

精益管理

标杆学习 12 搭成功企业的便车

法瑞学院

产品知识 16 通风管道横截面形状对比和研究

营销课堂 17 向华为营销学习什么（连载）

员工成长 20 任正非总裁答新员工问

法瑞之星

本期人物 25 销售一部：马全福

伙伴风采

美的集团 26 美的：原来生活可以更美的

《法瑞世界》热忱欢迎新老伙伴以及业界人士来稿或图片。作为沟通交流的平台，我们愿携手各界朋友打造属于我们共同的《法瑞世界》！

征稿邮箱：fabricair@faerychina.com



■ 法布瑞克引导中国暖通行业进入健康时代

法布瑞克技术有限公司是全球知名的健康通风系统研发公司，公司一直致力于为公众提供一个安全、健康、舒适的工作环境，并将国际最先进的健康通风技术带入中国，提供健康通风系统建设的一站式服务。客户的利益永远是我们技术创新的核心，法布瑞克将健康、安全、节能、舒适、环保的设计理念贯穿于每一个工程的每一个细节。通过从降温设备到送风管道以至末端分布装置每个环节的控制，全面来保证公共场所空气品质的安全健康。

工厂、商场等场所空调的能耗是巨大的，法布瑞克在确保空气质量的同时，能将投资成本和运行成本降到最低；对噪声、温湿度及空气污染的有效控制是工作效率及质量的环境保障。法布瑞克经过两个世纪的发展，已经拥有一批精干的专业团队，凭借强大的技术支持与质量保证，分别在国内各行业，如工厂、商超、体育场馆、写字楼和酒店等，做出了卓越的业绩。

国际交流是法布瑞克持续技术领先的保障，在降温设备、送风管道、末端分布装置等通风系统的每个环节中，法布瑞克都是中国第一批引进最先进技术的公司，目前又率先采用欧美国家同步标准的CFD系统设计技术，可以完全模拟室内气流运行状况，确保系统设计达到最佳效果；法布瑞克的抗菌技术及应用同样处于国际领先地位。

随着中国城市化进程的发展，自上世纪九十年代开始了第一次大面积采用中央空调，主要实现了冷暖的基本功能；发生于本世纪初的非典和甲流，使人们对生活和工作场所的要求已经不满足于最原始的需求，开始更加关注健康的空气品质，中国的暖通技术进入了第二次革命。

人们对健康空气环境的要求日益强烈，法布瑞克应义不容辞地满足客户渴望。法布瑞克坚信，中国的通风环境必定要进行一次变革，我们不会做变革的旁观者，我们的使命将使我们引领变革，承担起引导通风行业进入健康时代的责任。

■ 节能环保成暖通空调行业趋势

中国建筑的能耗(包括建材生产、建造能耗、生活能耗、采暖空调等)约占全社会总能耗的33.3%，建筑业的二氧化碳排放占全国总体碳排放的43.7%，如今能达到新建建筑国家标准(必须节能50%)的建筑只占同期建筑总量的约10%。随着我国住宅产业的发展，建筑节能越来越受到国家各部门的重视。目前暖通空调系统作为办公楼、住宅的耗能大户，对整个建筑物的能耗有着直接的影响。因此，暖通空调的发展受到多方关注。

暖通空调作为耗能较大的行业，在节能环保的大背景下，低碳环保的生活方式对暖通空调市场影响深远。制冷快报记者了解到，随着暖通空调行业不断发展，产品布局正在悄然发生变化。低碳节能已经成为暖通空调产品的基本诉求。暖通空调企业不断运用先进的科技，提高空调产品的能效等级，开发能源替代和再生能源利用，研制新制冷剂等。

节能环保时代的到来为节能技术占优的企业赢得了更多商机，同时也向一些产品技术落后的品牌提出了挑战。目前，国内暖通空调行业在研发方面不断加大投入，力推节能产品，围绕节能、环保打造企业核心竞争力。节能环保成为暖通空调行业发展趋势。



胡锦涛： 未来5年着力扩内需

15日，博鳌亚洲论坛2011年年会在海南博鳌开幕。国家主席胡锦涛出席开幕式并发表主旨演讲。胡锦涛说，未来5年，中国将着力实施扩大内需特别是消费需求的战略，建立长效机制，释放消费潜力。

胡锦涛发表题为《推动共同发展 共建和谐亚洲》的主旨演讲。他指出，10年来，博鳌亚洲论坛在凝聚亚洲共识、传播亚洲声音、促进亚洲合作方面发挥了重要作用，已经成为全球具有重要影响的经济论坛之一。亚洲发展不仅有力改变着亚洲人民命运，而且日益影响着世界发展进程。

胡锦涛指出，10年来，中国经济持续快速发展，经济实力、综合国力、人民生活水平迈上新的台阶，为促进亚洲和世界经济增长作出了重要贡献。不久前，中国制定并公布了国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要，提出了今后5年中国经济社会发展的总体任务。未来5年，中国将着力实施扩大内需特别是消费需求的战略，着力实施“走出去”战略，着力参与全球经济治理和区域合作，着力建设资源节约型、环境友好型社会。

胡锦涛强调，中国将坚定不移走和平发展道路，坚定不移奉行互利共赢的开放战略，始终把亚洲放在对外政策的首要位置，坚持与邻为善、以邻为伴的周边外交方针，积极发展同亚洲各国的睦邻友好和互利合作，不断增进相互理解和信任，永远做亚洲各国的好邻居、好朋友、好伙伴。

中国未来5年发展方向

扩大内需

中国将着力实施扩大内需特别是消费需求的战略，建立长效机制，释放消费潜力，着力促进经济增长向依靠消费、投资、出口协调拉动转变。我们将实行更加积极主动的开放战略，不断拓展新的开放领域和空间，扩大和深化同各方利益的汇合点。我们将发挥进口对宏观经济平衡和经济结构调整的重要作用，促进贸易收支基本平衡。这将为亚洲和世界各国扩大对华出口提供重要机遇。

境外投资

中国将着力实施“走出去”战略，引导各类所有制企业有序到境外投资，积极开展有利于改善当地基础设施和人民生活的项目合作。我们将更多投资亚洲和新兴市场国家，同时增加对亚洲发展中国家的经济援助。

区域合作

中国将着力参与全球经济治理和区域合作，推动国际经济金融体系改革，推动建立均衡、普惠、共赢的多边贸易体制，反对各种形式的保护主义，促进国际经济秩序朝着更加公正合理的方向发展。我们将继续积极参与10+1、10+3、东亚峰会以及中日韩合作，推动中国—东盟自由贸易区稳步推进。我们将加强同周边国家在交通、能源管道、信息通信、电网等领域的基础设施建设合作，提升本地区互联互通水平。

可持续发展

中国将着力建设资源节约型、环境友好型社会，深入贯彻节约资源和保护环境基本国策，节约能源，降低温室气体排放强度，发展循环经济，推广低碳技术，积极应对气候变化，促进经济社会发展与人口资源环境相协调，走可持续发展之路。

国家发改委主任张平

中国将着力构建扩大需求长效机制

据新华社电国家发改委主任张平在博鳌亚洲论坛2011年年会“政策解读：十二五规划”分论坛上表示，中国未来五年将把扩大消费需求作为扩大内需的战略重点，在建立扩大需求长效机制上下更大工夫。

张平说，为挖掘城乡居民消费需求的潜力，中国政府将多措并举，实施就业优先战略，采取劳动者自由择业、政府推动就业的方式，大力发展中型企业，扩大就业、创业规模。中国在“十二五”期间将加强市场流通体系建设，营造良好的消费环境，逐步使中国国内市场的总规模能够位居世界前列。此外，中国仍然需要在较长时期内保持合理的投资规模，要在调整优化投资结构、提高投资质量效益的基础上，促进投资的合理增长。

中国人民银行行长周小川

人民币纳入SDR需更多时间准备

据新华社电中国人民银行行长周小川昨天在参加博鳌亚洲论坛分论坛“G20：处于十字路口”时表示，人民币加入SDR（特别提款权）一揽子货币还需更多时间做进一步准备，中国将继续推动货币改革，推动人民币可兑换的发展。

当前，有观点认为新兴市场国家权重越来越高，新兴市场国家的货币可以被考虑增加到SDR一揽子货币当中，而人民币在全球的地位越来越重要，因此被列入考虑的前列。对此，周小川表示，“确实有一定的压力”。他说：“我们还需要更多的时间来进一步做准备。”

周小川表示，中国还会继续进行金融部门改革，包括货币的改革，推动人民币可兑换的发展，而且可以推动人民币汇率机制更加灵活。

法瑞空气分布器在食品行业中的应用

美国上市公司、中国冷鲜肉专家——河南众品食业



河南众品食业股份有限公司是专业从事农产品加工和食品制造，集科工农贸为一体的综合性食品企业；第一批农业产业化国家重点龙头企业之一；中国肉类行业50强企业。2006年2月，河南众品食业股份有限公司在美国纳斯达克上市，成为全国首家在海外上市的食品企业。

目前众品食业产品已形成生鲜肉食类、低温肉制品类、果蔬类相结合的复合型产品结构，生鲜肉食类年加工生猪能力120万头，年生产生鲜肉能力8万吨，居全国同行业第9位，是河南第二大肉类加工基地；低温肉制品类年加工能力3万吨，形成了中西式相结合的复

合型产品结构；果蔬类制品年加工能力3万吨，是河南最大的速冻蔬菜加工出口基地。

公司三大类产品的设计、研发、销售均通过了ISO9001体系认证。所有产品的生产线通过了HACCP（危害分析与关键点控制）体系认证；加工厂通过了国家质检总局的出口卫生注册；果蔬生产线通过了北美AIB认证；所有出口产品通过了美国FDA注册；生鲜肉和速冻蔬菜等产品通过了无公害农产品认证。

2008年3月众品食业预建年产3万吨熟肉制品生产车间，工程设计时制冷空调送风部分成了设计师考虑的一大问题，因为在以往的工程实例中存在室内温度分布不均匀、温度梯度大，有风口的地方冷风风速过高引起肉食制品脱水，降低了产品质量，变动的室内温度更是给室内

员工造成不舒服的感觉、影响员工身体健康，降低工作效率。这时从国外考察回来的总工说现在国外大多食品车间都采用纤维织物空气分布器送风，空气温度分布均匀、没有吹风感，对产品没有任何负面影响，于是设计师便在网上找到了我们北京法布瑞克技术有限公司，与我们的设计师进行了多次的技术交流，并进行了详细的系统设计。

丹麦FabricAir(法布瑞克)是纤维织物空气分布系统的发明者、专利拥有者及最大的生产商。早在1973年便为全球最大的猪肉出口集团——丹麦DanishCrown公司设计安装了全球第一套纤维织物分布系统，经过35年的时间考验，至今仍在为客户服务。1990年获得了这个行业的首家ISO9001认证。香港法瑞中国在90年代秉承FabricAir先进技术和客户资源。发挥自身地缘优势，依据亚洲及中国的环境特质，全部采用抗菌纤维，在设计方面采用CFD技术进行模拟实验，精确达到空气流动及空气温度梯度的情况，为客户提供了理想的系统解决方案。

纤维织物分布器系统的优点：

- 1、质量轻，重量只有 $0.1\text{kg}/\text{m}^2 \sim 0.4\text{ kg}/\text{m}^2$ 。
- 2、室内空气品质好，在空气分布系统上用了独特及灵活的技术，使用合适的纤维及流动模型，能够在很大程度上保证工作区的舒适度。
- 3、不会冷凝
- 4、节省施工劳动力
- 5、维修简便
- 6、颜色种类繁多在项目设计过程中，为了保证产品质量，要求解冻间区域均衡温度精确的保持在 18°C ，修整间、斩断间、半成品加工间、无菌包装间、剪切包装间、装箱间区域要求温度则应控制在 $10\text{~}12^\circ\text{C}$ ，最后决定解冻间区域送风方式采用喷口渗透式，其他区域则采用全渗透式送风方式。

分布器采用白色圆形悬挂于室内吊顶下，共计980m。解冻间区域空气分布器利用其本身纤维一定的渗透性，

其中一部分风量以 0.01m/s 的风速向外渗透出风，可以防止风管常见的凝露现象，免去重新保温的烦琐程序，大部分的风量通过分布器上的特定喷口按设计方向均匀、柔和地送至指定的空间，无任何吹风感；其他车间则根据风机风量的不同选用不同渗透率的纤维材料，以 $0.09\text{~}0.1\text{m/s}$ 的风速向外渗透出风，通过冷风的重力作用及风速的诱导性使工作区内的风速保持在 0.2m/s 左右，完全达到业主的使用要求。

空气分布器悬挂于室内吊顶下，避免了吊顶上众多管道的纵横交错现象，使整个安装工程更加简捷，更因分布器的安装快速简便，为整个工程的早日投产，节省了大量时间，并提前20天于2008年11月15日正式交付投产使用。

全渗透式送风方式的应用明显减小了室内的温差和空气流速，使车间整体送风更加均匀，保证了工作区域风速不高于 0.2m/s ，这样柔和的风速以至于我们在如此低的温度下难以察觉。一改原来在猪肉切割操作中，肉的纤维物质和碎沫会随空气飘起的现象，大大改善了工人工作环境和产品加工区域的空气品质。

分布器悬挂于室内吊顶下，不但节约了吊顶空间，使车间更加宽敞明亮，更因白色分布器的悬挂使车间显得更加洁净，加上分布器易于拆装、清洗的优点，使空气分布系统更符合食品行业的卫生标准。

公司：河南众品食业股份有限公司是专业从事农产品加工和食品制造，集科工农贸为一体的综合性食品企业；第一批农业产业化国家重点龙头企业之一；中国肉类行业50强企业。2006年2月，河南众品食业股份有限公司在美国纳斯达克上市，成为全国首家在海外上市的食品企业。

FAERY 纤维织物空气分布系统成功 在宜昌均瑶国际广场游泳馆中的应用分析

宜昌均瑶国际广场位于宜昌市市中心黄金地段，面对宜昌市最大的夷陵广场，项目占地 21 亩，总建筑面积约为 101632 平方米。整个项目包括购物中心，五星级酒店，绿色写字楼，休闲康娱，世界美食，魅力剧院六大主题版块。均瑶大楼主体楼高 153.65 米，是宜昌市的第一高楼。作为宜昌市的地标性建筑，它融汇了“三峡峡谷，长江水源，高峡大坝”的设计理念。

均瑶国际广场 6 楼为室内游泳馆，建筑外围及屋面为透明玻璃幕墙结构，游泳馆净高 6m，空调设备采用组合式空调机组，风量：42000 m³/h；余压：495pa。

一、空调送、出风系统的设计理念

①、均瑶游泳馆外围建筑采用钢管网架作支撑的透明玻璃幕墙结构，为保证玻璃幕墙冬季不结露，空调送风系统在满足室内的空气调节外，还要解决幕墙的冬季结露问题。

②、为体现均瑶国际广场高品质的生活理念，对室内空气调节的舒适度有很高的要求，对送、布风系统的运行噪音和空气清新度也有很高的要求。

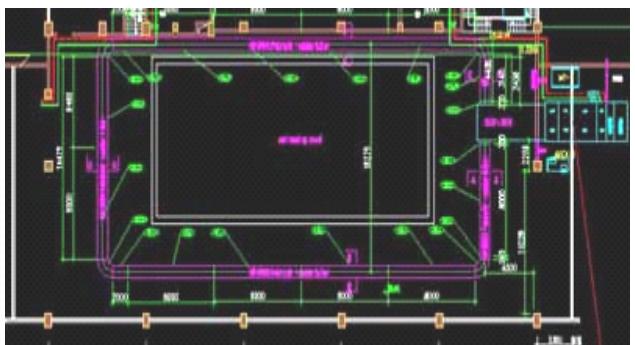
③、空调送风系统负荷要满足建筑网架的荷载能力。

④、游泳馆建筑外围都采用了透明的玻璃幕墙结构，加强了用户的印象，并提供了一种在开放环境中游泳的感受，在此，馆内设施的颜色搭配显得尤为重要。

二、FAERY 提供的解决方案

设计师根据空调设备的综合参数和游泳馆的建筑结构情况及用户对空调送风的特殊要求，将送风方案定为：

- a、材质：具有低渗透率的纤维织物
- b、直径：Φ900
- c、出风模式：MeshFlow（条缝出风模式）
- d、布局：沿四面墙布置一圈，形成一个封闭的送风系统
- e、颜色：蓝色
- f、安装模式：H 型双滑轨安装



FAERY 分布器平面布置图见上图

①、低渗透性的空气分布器可以保证整个空气分布系统能够将大部分的空气用于条缝出风口的空气流通；通过纤维表面渗透的空气可以有效避免水蒸气冷却时在空气分布器表面上凝结。为保证在冬季，分布器即能提供高效、舒适、健康的室内空气环境，又能防止室内幕墙壁面产生结露现象，通过设计师对 FAERY 分布器精确的设计和 CFD 模拟现场实验，最终确定采用条缝出风口出风。将室内空间分为五个送风区域，为了防止玻璃幕墙因寒冷冬季而造成室内玻璃表面形成结露现象，在分布器上设置不同角度的条缝送风口，使部分暖气流均匀的扫过玻璃壁面，从而去除冬季可能凝结的水汽。气流垂直地在玻璃区域向下运动，同时也能以特点的速度通过地板最后到达游泳池的边界。

②、条缝送风具有出风风速低、扩散角度大、出风均匀等特点，满足了设计规范的“游泳馆池区气流速度 $\geq 0.2\text{m/s}$ ”的要求。条缝出风口沿分布器横向布置，即在室内的四周布置不同宽度和角度的条缝出风口，送风气流从四个不同方向吹出，充分与室内每个角落的空气混合后，均匀的向人员活动区散布，保证不会让游客有吹风感。FAERY 分布器的四面出风设计，也解决了大空间的传统的送出风系统出风不均匀，造成室内一些区域过冷、一些区域过热现象。

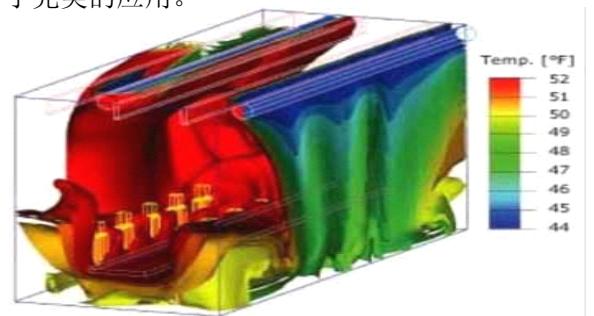
FAERY 分布器最基本的技术特点是噪音低，FAERY 分布器采用柔性的纤维织物作为空调送、出风的载体，柔性的纤维会减弱气体流动时与纤维壁面产生的共振现象，削弱了空气流在分布器内腔内流动的噪音，FAERY 分布器的最大噪音级别仅达到 NC-20 级。

③、FAERY 分布器容重为：290g/m²，安装采用了简捷、轻便、美观的 H 型双滑轨安装系统，分布器系统每平方米不足 0.5kg，使得 FAERY 分布器作用在建筑网架上的荷载减轻，完全满足了荷载要求。

④、FAERY 分布器具有多样的颜色品种供我们的客户选择，完全解决了室内空调管网与室内装饰的搭配问题。均瑶游泳馆在视觉上，是个开放式的场所，将 FAERY 分布器颜色定为蓝色，沿建筑四周围绕一圈，为透明的馆内世界增添了一份轻快、活泼的感觉，从视觉上激发了游客的游玩乐趣。

CFD 空气流动模拟实验见下图——

FAERY 具有 36 年的设计、施工经验，为我们客户提供最优质的产品和服务提供了技术保障。在国内，我们已经为苏州游泳馆、南京江宁区体育馆、天津东丽区体育馆、杭州广电中心游泳馆……等场所提供了 FAERY 健康通风的综合解决方案，并得到了客户的一致好评。如今，我们的健康通风综合解决方案在均瑶国际广场游泳馆里再次得到了完美的应用。



搭成功企业的便车

——如何成功实施标杆管理

中国有句话曾经很流行，那就是“榜样的力量是无穷的”。这句话里就渗透着标杆管理的思想。企业要生存，要获得竞争能力，就要善于学习，瞄准标杆，搭成功企业的便车，以榜样的力量帮助企业获得竞争优势，持续推动企业走向卓越。持续改善与追求卓越是企业组织永恒的主题。确保组织持续改善与不断优化的最好方法之一就是实施标杆管理法。

什么是标杆管理

标杆管理法就是指组织为了削减运营成本、缩短流通时间、增加产品稳定性、降低库存和提高顾客满意度，确认与鉴别出那些出类拔萃的、并可以为组织直接采用的，或经过必要的改造后可为组织所采用的产品、服务、流程以及经营管理实践的系统化的思维方式。具体来说，标杆管理法是企业将自己的产品、服务、生产流程与管理模式等同行业内或行业外的领袖型企业作比较，借鉴与学习他人的先进经验，改善自身不足，从而提高竞争力、追赶或超越标杆企业的一种良性循环的管理方法。其实质就是一种促进组织绩效改进和提高的工具，是模仿、学习和创新的过程。

它最早起源于 20 世纪 70 年代末 80 年代初美国学习日本的活动中，首开先河的是施乐公司。1976 年以后，一直保持着世界复印机市场垄断地位的施乐遇到了来自日本企业全方位的挑战，市场份额从 82% 直线下降到 35%。面对竞争威胁，施乐公司最先发起向日本企业学习的运动，开展了广泛、深入的标杆管理。通过全方位的集中分析比较，施乐弄清了这些公司的运作机理，找出了与佳能等主要对手的差距，全面调整了经营战略、战术，改进了业务流程，很快收到了成效，把失去的市场份额重新夺了回来。标杆学习成为施乐竞争力提升的惯用手法。

摩托罗拉成功发展的重要因素之一也是归功于标杆管理的有效运用。1974 年摩托罗拉在日本企业的巨大压力下，被迫退出一些市场，它抱残守缺了好几年，直到 80 年代中期开始详细研究日本企业的运作模式，尤其是研究日本最好的企业是如何在全球范围内确立竞争优势的，然后重新确定了自己的经营模式。摩托罗拉不仅与竞争对手日本企业对标，同时为了缩短产品供货时间，他们还专门研究与自己企业没有直接关系的比萨饼外卖店和联邦快递公司，从而制定了自己新的送货标准，大大缩短了供货时间。可以说，没有那个时期的对标，就没有摩托罗拉今天的成功。因此摩托罗拉公司公开宣称将标杆管理法作为组织绩效改进的强有力的工具之一。

标杆管理在我国企业界也开始了尝试性的运用。光明董事长兼总经理王佳芬认为，搭成功企业的便车--向标杆学习，可以提升光明的经营理念和管理水平。光明乳业将法国达能作为对标标杆，学习和引进达能先进的管理方式和设备，结果，光明总部出现了一位掌握“一票否决”生杀大权的副总裁张华富，负责抓质量方面的顽疾。同时，在法国达能使用的很好的 CAP 全自动清洗系统也被光明移植，经过合理改造，在光明得到全面推广。如今，光明乳品八厂曾给自己定下的“用一年时间赶超中国达能”的目标已经如期实现。光明标杆瞄准的推行，让其初次尝到了胜利的味道。

海信在经营发展过程中意识到在管理上存在一些不够精细的地方，企业没有建立完善的管理数据体系。由于数据的缺乏，员工工作业绩的变化没有数据上的支持，员工考核起来相当困难，从而影响到员工的工作主动性和积极性的发挥。这给海信在管理上造成极大的困难。为此海信开始积极的调查活动，最终海信发现三星 SDI 公司在管理数据体系方面有很好的解决办法--TPI/TPM（全员劳动生产率创新和全员生产保全），了解到三星在中国的显像管生产厂--深圳三星 SDI 就是因为推 TPI/TPM，具备了扎实的基础管理，成为当时全行业里世界上最好的公司。2001 年 11 月底，海信集团总裁于淑珉带着海信各个子公司的负责人到三星 SDI 深圳公司考察，开始向三星 SDI 开展标杆学习运动。海信成立了 TPI/TPM 管理推进领导小组，在企业内部推行 TPI/TPM 计划，强调严格考核，精细量化管理，取得了初步的成效，解决了过去令人头痛的管理难题。海信人相信，同样是制造业，海信以三星为标杆学习对象，用三星 SDI 这位过来人的经验，为海信治痛，或许有一天海信像三星一样，在全世界范围内做大、做强。

著名的 IBM 公司，在 20 世纪 70 年代是美国企业的领袖，20 世纪 80 年代初期在《财富》杂志“最受欢迎和最受尊敬的企业派名”中位居第一，但在 1993 年对 404 家企业进行的排名中，已经降至 354 位，真正的从巨富沦落到赤贫。究其原因，IBM 高层管理者完全生活与沉醉在 IBM 的王国里，忽视其他企业的影响，两眼完全朝内。直到 1994 年，IBM 公司采取从组织外部聘任具有宽广视野的郭士纳来担当自己的领导人，在新领导人的指挥下，IBM 开始两眼朝外，从而使公司发生了巨大的变

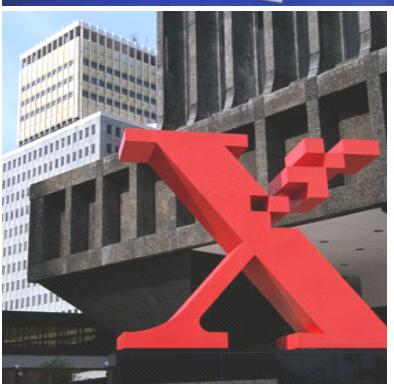
化，IBM 公司股票在一年时间内从每股 45 美元回升至每股 85 美元。

标杆瞄准可以使企业放开视野，在全球全行业甚至跨行业的范围内寻找最佳，以最佳来设定自己既具挑战性又具现实可行性的奋斗目标。

怎样实施标杆管理

实施标杆瞄准活动，要求企业清晰界定组织标杆瞄准的目标和项目。简单地说，就是企业在标杆瞄准活动中应该学什么，向谁学。

美国埃克森美孚公司在其实施标杆管理活动中首先就开始目标和项目的确定过程。1992 年，美孚石油还只是一个每年有 670 亿美元收入的公司，为了提高销售业绩，公司进行了一项调查，询问了服务站的 4000 位顾客什么对他们是重要的，调查数据结果是：仅有 20% 的被调查者认为价格是最重要的，其余的 80% 想要三件同样的东西：能提供帮助的友好员工、快捷的服务和对他们的消费忠诚予以认可。调查结果让公司决定对公司的服务进行变革。具体内容分别以速度（经营）、微笑（客户服务）、安抚（顾客忠诚度）作为对标项目。然后对相应的最佳企业实践进行研究，寻找标杆企业。最终，速度小组找到了在 Indy500 比赛中以快捷方便的加油站服务而闻名的 Penske；微笑小组找到了获得不寻常的顾客满意度的丽嘉-卡尔顿宾馆；安抚小组以有众多回头客的“家居仓储”为对标企业。有了明确的对标目标和项目，通过学习和研究整合，美孚最终形成了新的加油站概念--“友好服务”，目的是努力使客户体会到加油也是愉快的体验。结果当年加油站的平均年收入增长了 10%。



2000 年，埃克森美孚公司全年销售额为 2320 亿美元，位居全球 500 强第一位。

标杆管理法在有些组织中取得了显著的成效，但在有些组织中却收效甚微，标杆瞄准管理能否取得成功，以及能够取得多大的成功，在很大程度上取决于高层管理者的重视度和支持度。

柯达公司的董事长兼 CEO 凯·R·惠特曼先生高度重视并支持企业的标杆瞄准活动，为了说服组织的各层领导人员，他经常在公司定期举行的会议上不厌其烦地阐述标杆瞄准的重大意义，同时自己亲自担任公司标杆瞄准小组的发起人和推动者，使标杆瞄准从 1989 年起就成为柯达公司绩效改进战略的重要组成部分。

高层领导必须提供各种资源帮助，要从组织结构架予以保证。高层领导要提供时间和经费，组建标杆瞄准小组及委员会，选拔圈定进入小组的成员；在企业年度战略规划与经营计划中列入或体现标杆管理的内容。美国数据设备公司 CEO 鲍勃·帕默说：“我们把标杆瞄准流程实施的结果有效地整合到组织战略规划流程中，从而可以更正确地制定组织的战略发展方向，而且基于一流企业的各种信息与数据来制定我们自己的经营目标与绩效目标”。

适合的才是最好的

企业在甄选每一个标杆瞄准企业时，一定要根据自己企业自身所处的行业发展前景、企业发展战略，产品成本和收益等实际情况，仔细挑选出应该学习的标杆企业。

在选择标杆企业时，要注意避免几个选择误区：第一是只选择行业内的企业学习。其实越是找到行业外的标杆，越可能有突破性进展；第二是选概念好的企业，比如瞄准高科技企业。其实越是高科技企业对管理的要求相对而言反而越低；而越是没有技术壁垒的越要讲究管理竞争；第三总是选择国外知名企业，认为外国的企业在各方面都比中国企业好；第四是选择大企业，认为大企业就是好。其实，适合自己的才是最好的。

中国海洋石油总公司在世界石油公司中排名在 50 位左右，在其对标活动中将在世界石油公司中排名第 14 位的挪威国家石油公司作为标杆企业。那么，中海油为什么没有把壳牌或埃克森等排名前两名的世界著名企业作为“对标”的对象，而是选择了挪威国家石油公司呢？中海油总裁傅成玉解释说：“这就像赛跑，现在我是第 20 名，那么我追赶的对象首先不是第一名、第二名，而必须是 19、18、17 名这样往上赶。而且，挪威国家石油公司在发展历史上跟我们有很多相似之处，而我们跟它的差距又很大，有可比性和可学性。”

事实上，一个企业真正能发展，除了表面的规则之外，还有很多潜在的、非正式的东西做基石，而这些非正式的东西是标杆企业在发展过程中积淀下来的，包括价值理念和行为规范等，这些就未必是成文的东西。所以，企业在学习的时候，不要被标杆企业表面的繁荣所迷惑，不能仅停留在标杆企业的表层和

形式上，一定要由表及里，要看到支撑标杆企业发展的更有价值的潜在的东西。如果看不到这些，企业实施标杆瞄准，不仅学不到先进的东西，反而给企业带来灾难。

康柏学戴尔就是一个典型。康柏最早是做经销商、代理商的销售，后来因戴尔直销的成功，就开始向戴尔学习，放弃了经销渠道，像戴尔一样在自家做了一个网络平台，做起了网络营销。可是，戴尔直销的成功表面上是它设定的网络平台在起作用，实际上却是一系列的流程，如生产流程、价值链流程等每个环节紧密结合的效果。所以，由于康柏由于没有由表及里地真正学到戴尔成功的根本原因，简单地把别人表面的东西搬过来，结果得罪了中间商，造成中间商与康柏的分手，导致企业竞争优势进一步丧失。

整个标杆瞄准流程中最最重要的环节是行动的具体实施与运作。任何好的方案如果不能付诸实施，仅仅只是废纸一堆，不要让自己总是处于无休止的数据的分析和再分析而忘了标杆瞄准的最终目的。

比如我国许多企业都将海尔作为自己的标杆瞄准对象，学习海尔先进的管理方法，但对标学习的结果往往只是剩下一些响亮的口号和标语，从管理层到基层员工都没有见到实际行动，企业的经营管理对标学习前没有变化。

标杆管理是国际优秀企业经营管理的重要工具之一，目前国内一些著名企业如联想、中海油、华为、光明等都在进行积极的尝试和探索。标杆管理方法较好地体现了现代管理中追求竞争优势的特性，有助于企业进入赶超一流公司、创造卓越绩效的良性循环过程，因此具有巨大的实效性和广泛的适用性。

通风管道横截面形状对比和研究

风管系统是空调及通风工程中最重要的一个组成部分，它的功能主要是将调节后的空气按设计流量尽可能高效率的传送到末端设备。通常情况下风管横截面有两种形状：矩形、圆形。矩形风管的制作通常是通过对四块钢板的铆接来完成。圆形风管则是将一百三十七毫米宽的钢板放在螺旋成型机绕制而成。在 1960 年以前，由于制作工艺简单，所需安装空间较小，绝大部分通风系统都采用矩形风管。随着大型螺旋圆形风管成型机研制成功，大量工程实例证明无论在经济性还是其他工程参数，圆形风管都远好于矩形风管。因此在国外，特别是欧洲，圆形风管的使用率都变得越来越普及。中国目前的圆形风管使用比率据笔者不完整的调查仅占百分之十~百分之二十之间。因此在中国国情之下对圆形风管与矩形风管的工程对比研究已成为一个刻不容缓的课题。

从经济分析的角度来讲，一栋建筑物内的风管系统在其整个使用寿命中所有的费用可分为 1) 初投资：包括设计费用，材料及安装费用，空间费用，调试费用等等。2) 运行费用：包括人员工资，能源，维护费用。

初投资部分：

圆型风管系统所需初投资比矩形风管要低的部分原因如下：

- 1、圆型风管更容易制造和运输。
- 2、圆型风管的组件和配件都已被高度标准化。
- 3、从结构上讲，圆形风管更能承受压力而不变形，矩形风管因此需要更多的螺栓，铆钉，支撑梁等加强措施。
- 4、在相同的水力直径下，制造圆型风管所需要的金属量要小于矩形风管，矩形风管的长宽比越大，则金属耗量越高，在相同的末端设备条件下，圆形风管的材料费用为矩形风管的 80%。

5、圆形风管的吊架构造比矩形风管的安装简单，《通风与空调工程施工及验收规范》GB50243—2002 同时指出，对于长边尺寸大于 400mm 的矩形风管吊架间距为 4m，而对螺旋圆形风管间距则延长到 5m，在相同的末端设备条件下，整个安装费用，圆形风管仅为矩形风管的一半。

6、测量圆形风管的风量所需测量点小于矩形风管，因此进行风管系统平衡时，调试费用也将小于矩形风管。

运行费用

在通常情况下，空调系统运行费用的最大部分为能源消耗。能源费用包括加热或冷却空气及将这些空气传送到末端的设备所消耗的能源。如果整个风管系统被良好地进行了保温，则风管漏风量成为多余能源消耗的一个重要来源。

对于风管系统，风机是循环动力的提供者，风机的风压一般不会超过 650Pa。除去空气处理机组的末端设备的压力损失，整个风管系统可利用的压头大约为 200—300Pa。因此，风管系统应尽量避免有大的压头损失。同时，漏风量也直接影响到风机的功率选择，根据风机定理，风机功率与风量的三次方成正比，即如果风管漏风率为 6%，风机功率将增加 20%，螺旋圆形风管的漏风率要远远小于矩形风管。与圆形风管相比，矩形风管需要的螺栓与铆钉连结要多得多，因此不可避免地漏风量也要大得多。比利时的一组实测数据，数据显示矩形风管的漏风率平均比圆形风管高 7 倍。《通风与空调工程师施工及验收规范》GB50243-2002 也指出：圆形风管的允许漏风量为矩形风管的 50%。

风管系统的经济性分析是一件很困难的工作。它必须要考虑各种不同的因素，一个风管系统的寿命很有可能会超过十年，在这种情况下，一点很小的设计和质量上的改进都有可能加大投资的盈利率。从这点上说，圆型风管应当是一个更具经济性的解决方案。

最后要指出的是，出于安静和空间的考虑，风管系统的某些有关大流量和大尺寸的部位，例如新风吸入口和空气处理装置出口仍然推荐采用矩形风管。



营销课堂 向华为营销学习什么？

走出国门，看看中国能被世界比较公认的国际化品牌，无论是快消品还是工业品确实很少，而从国际市场销售量、营销队伍数量、知名度及影响力来看，华为是中国本土真正意义上成长起来而为数不多的国际化品牌。华为国际化的成功离不开营销的成功！

在短短 20 年时间华为从无到有、从中国本土到全球、从民营企业演变成年产过百亿美元的国际化品牌，华为的营销理念、模式、策略及手段等都是值得中国本土乃至跨国企业学习的。南方略刘祖柯经过多年研究向华为营销学习什么，下面就一一介绍。（连载）

育和网络教育相结合。通过培训提升销售人员的实际能力，保证了一线的市场销售人员具备持久的战斗力。

3. 下岗培训

由于种种原因，有一些销售人员不能适合本岗位，华为则会给这些员工提供下岗培训。主要内容是岗位所需的技能与知识。要是员工经过培训还是无法适合原岗位，华为则会给这些员工提供新岗位的技能与知识培训，继续帮助他们继续成长。

第三方面：学习华为“组织化的团队运作”业务开发模式

走进很多企业尤其是工业品营销、项目性营销的企业，发现很多企业的营销人员跟的单不少，但是签单的成功概率很低，例如有个企业一年投 300 个标，而只能中 10 个标。业务极其不稳定和无保障，业务波动起伏不定。

业务人员跟单因成功概率低而花的费用也巨大，有的企业为了控制开发业务不可控的费用，甚至采取控制性的业务策略，结果是业务人员手脚被捆住而无法大展身手；有的企业采取简单包干政策，结果是业务人员不愿意个人承担费用风险采取了一种“不花就是赚”的保守性做法，费用是控制住了，但业务人员不做业务了。



而且，业务人员水平参差不齐，企业往往有了一些业务大英雄，他们是“大拿”，工作作息时间随便，考勤对他们不起作用，开会培训他们可以任意地不参加，高层领导见到他们还得唯唯诺诺，客户掌握在他们手里，公司的政策必须按照他们的意志来体现，他们的言行公司不得不接受或默认，公司的组织变革受阻，战略难以实施。他们如此的重要，因为公司的大部分业务就掌握和寄托在他们身上。

这是一种中国企业十分普遍的现象，可以武断地说中国90%以上的工业品营销、项目性营销企业如此，南方略接触服务的企业无一例外。

问题出在哪里？其实这种现状早已为员工所诟病，为企业各部门所不容，为企业管理者所头疼。造成这种结果的原因就是这些企业实行的是“个人智慧+公司资源”个人英雄式的业务拓展模式。业务人员拿着公司的资源，打着公司的品牌，但是，业绩的好坏完全取决于业务人员个人的智慧与能力，素质好的、营销技能强的或勤奋努力的业绩就好，其他的业绩往往糟糕。

相反，华为实行的是“组织化的团队运作”业务开发模式。“营销工程师+技术工程师+服务工程师”的团队运作模式十分有效，在与竞争对手的拼搏中屡屡得手。“专业而有专长，分工而有协作”是华为业务拓展的典型特征，正确处理市场一线开拓与后台支持，业务与技术，基层与高层的关系是华为营销制胜的又一法宝——组织化运作。

我们看到绝大部分企业的业务人员是个人全能，从信息收集、客户信用评估、客户开发、送样、报价、商务洽谈、跟进、合同签订、回款、服务、客户关系维系等各职能上都得亲自去做，造成营销人员什么都要做，什么都不专业，时间精力也不够，能力难以胜任，业务人员还异常辛苦。公司对主管不满意，主管对业务人员不满意，业务人员业绩不好收入低，自己也不满意，同时缺乏成就感。

最大的问题还在于，在“个人智慧+公司资源”个人英雄式的业务拓展模式中，成功的营销做法难以复制，优秀的经验无法推广。因为这种个人英雄式模式对个人状况的依赖程度太高，而每个人素质与能力有着巨大的不同。华为业务拓展建立在模式上而不是简单地建立在人的基础上，成功的方法得以全面推广，建立有保障的业务，这是华为与普通企业在业务开拓上又一本质的区别。“华为的产品也许不是最好的，但那又怎么样？什么是核心竞争力？选择我而没有选择你就是核心竞争力”，任正非前些年如是说。华为做出了一流的市场，并且华为铁骑已跨过亚非欧，把战火烧到了太平洋彼岸的美国，有了成功的营销模式，华为底气十足！

第四方面：学习华为的销售项目管理

以下是大部分企业管理者普遍遇到的情况和深感头疼的管理难题。

业务人员手里跟了很多单，但是，有很多单在跟的过程中不知道如何跟了；

有的单再也无法跟下去了；

有的单，甚至跟了两年，客户也没有拒绝，但就是没有合作签单；

有的单开发时间长，长的甚至有几年，业务人员基于现实的业绩压力，可能忘了；

有的客户非常大，有一单业务金额过千万、过亿元也不足为奇，尤其工业品和项目性营销的行业，仅凭业务人员个人的能力是很难完成签单的；

在报计划的时候，令人激动，到检查结果的时候，深感被动等。

几乎所有的销售管理者自己是一个营销高手，但是，不知道对下属业务人员的业务如何进行管理，大部分采取了只求结果不问过程的粗放式的业务管理方式。

以上种种情况说明现代营销的艰巨性，但是，太多企业的营销仍然采取卖产品的方式做业务，常常败下阵来。为了确保每笔业务的成功，而华为在营销过程中全面开展销售项目管理。也就是说华为以“卖项目”的方式卖产品，把每笔业务当做一个销售项目，全面开展销售项目管理。华为的销售项目管理介绍如下：

1、 华为销售项目管理具有七大关键步骤：1) 设定目标，2) 项目背景分析，3) 制订策略，4) 制订计划，5) 执行计划，6) 过程控制，7) 项目总结。

2、 在销售项目管理中，华为高度采取目标导向的思维方式，每个项目设有基本目标、摸高目标及挑战目标。一笔业务这次可以不签单，但必须阻击竞争对手；有时候“吃肉”的同时还是要给对手留下“汤”，让对方陪着一路走下去；有的业务必须全部拿下，不给对手留下任何机会；有些战略性项目的考核不是赚钱，只要不让对手得到就已达到目标等。

3、 华为十分重视销售项目分析，包括客户分析、竞

争对手分析及自身分析。客户分析项目背景、客户决策链、决策人、决策过程、决策原则与因素等分析。华为认为不仅要知己、知彼，更要知他。因为现代市场不再是客户与企业自身两者之间的关系，而“客户——竞争对手——自身”的三角关系成为市场竞争的永恒主题。企业比自身过去做得好是没有用的，只有比对手做得更好才会获胜。竞争对手分析包括竞争对手产品优点/缺陷、资金状况/销售情况、市场地位、市场份额、市场策略、历史销售情况、对手在客户端的客户关系分值、产品和技术、市场关系、商务、服务、项目组成员、决策习惯/报价习惯/销售习惯等，只有深刻分析竞争对手，才能为客户提供个性化解决方案，获取项目成功和好的商务条件；了解自己与客户需求之间的差距，并与竞争对手比较，做到知己知彼，方能百战不殆。

4、 华为十分重视销售项目的策划。在项目背景分析基础上制定的策略要针对客户需求和竞争性，站在客户和竞争对手的角度逆向思考，制定行之有效的产品策略、竞争策略、商务策略、公关策略等。

5、 华为开展有效的过程监控与管理。设计过程监控点，系统与客观地评估实施成果，与目标和计划进行比较，查看是否有偏差；并进一步调查、分析产生偏差的原因，调整策略以达到目标。

6、 华为认真地对销售项目进行总结。一是可以从成功的经验中寻找自身的优点和有效方法，树立信心；二是可以从失败的教训中找出与对手的差距，杜绝今后不再犯类似同样的错误。每一个销售项目总结都是一个生动的实战教材，通过阅读他人的项目总结，可以从不同的角度给大家以启发，相互交流，共同提高。销售项目总结是销售人员不断进行自我提升的最有效途径。

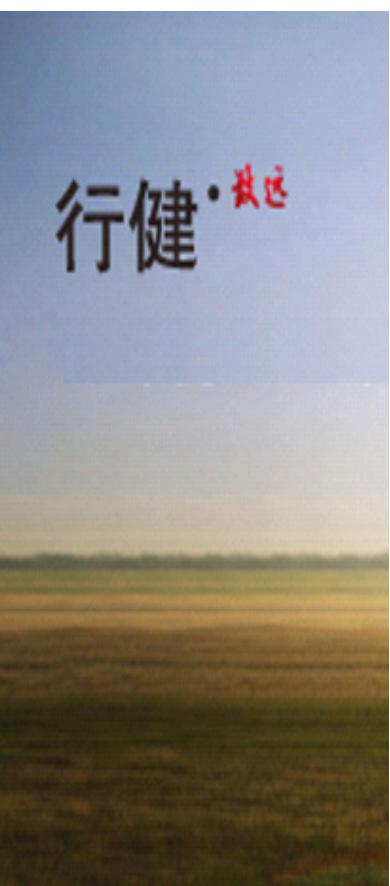
任正非总裁答新员工问

1999年4月3日和7月20日，任总分别与9905、9906和9921、9922班受训新员工举行座谈会，现将任总回答新员工问题摘录供大家学习。

问：任总您对我们新员工最想说的是什么？

答：自我批判、脱胎换骨、重新做人，做个踏踏实实的人。

校园文化与企业文化是不相同的，校园文化没有明确的商业目的，只是教会你去做人。企业文化有明确的商业目的，一切要以商品的竞争力为中心。所以你们要重新做人，做工程商人。



我热切地希望你们年轻人很好地成长。但人生的道路是艰难的，你今天很辉煌，明天并不一定很辉煌；你今天虽然满是伤痕，未必明天也不行。你们都要踏踏实实地工作，少去探索那些与业务主题无关的高不可测的问题，到了工作岗位，就要听项目经理的，否则他不给您第一步的发展机会，没有第一步，哪还有后面呢？我要告诫你们，不要认为自己了不起。

进入工作岗位后，进步慢的人要努力改造自己，慢的人未必永远会慢，进步快的人更要努力改造自己，否则跟斗会栽得很厉害。太顺利了，反而是人生一大敌人。

企业与学校不一样，华为公司等待你们的都是做小事。你们要把“宽广的胸怀”收起来，安安心心、踏踏实实地做小事，你们要顺应华为这个潮流，和大家一起去奋斗。

问：与外国竞争对手相比，华为最大优势与劣势在哪里？

答：华为最大优势和劣势都是年轻，因为年轻，充满生命活力；因为年轻，幼稚病多，缺乏职业化管理。

问：我们应如何克服我们的“幼稚病”？

答：“每日三省吾身”，自我批判，就是克服“幼稚病”的良方。幼稚病并不可怕，公司从高层到基层，我们都有幼稚病，特别是面对新事物、新问题的时候。认识新事物、认识新问题总是反反正正，不可能一步就认识到本质。因此我们都应该不断努力学习，不断提高认识事物、认识问题的能力。你们还要特别注重向别人学习，看看你身边的老员工是如何做的，学明白了再去创

新，一点一滴、一步一步走向成熟。

问：全体员工中，合格的华为人占多少？

答：不同时期有不同标准，华为人的标准是在不断地提高的。按最高标准，合格的人较少；按最低标准，基本上都合格。我们应不断努力提升自己的标准，按高标准要求自己。

我们华为公司是一个随时都会崩塌的危险的公司。危机是什么？危机就是我们还不知道危机在什么地方，或者我们感觉不到危机。如果知道危机是什么，华为就没有危机了，就稳操胜券了。

我们要胜利、要成功，就要不断提高合格员工的标准。如果我们合格的员工数量很多，就是一旦发现公司出现危机，挽救措施有力也能避免危险。如果每一位员工都担负起重任，华为公司就一定很有希望。现在信息技术的刷新周期越来越短，一旦出现方向性错误是十分危险的。但危险总是不可避免的，一个公司不可能是常胜将军。出现危险时，内部队伍不乱，员工训练有素，公司还能像十八世纪的战争那样，吹着号、打着鼓……冲锋，我们就少了一分危险。

问：如何理解您所说“进了华为就是进了坟墓”？

答：有一篇文章叫《硅谷：生机盎然的坟场》，是讲美国高科技企业集中地硅谷的艰苦创业、创新者们的故事的，它“埋葬”了一代又一代的优秀儿女，才构建了硅谷今天的繁荣。华为也是这样的企业，也是无数的热血儿女，贡献了青春与热血，才造就今天的华为。现在再来想一想，马克思说的“在科学的入口处就是地狱的入口

处”，会多一些理解其深刻的内涵。它就是说明要真真实实地做好一项工作，其艰难性是不可想像的。要突破艰难险阻才会有成就。任何做出努力、做出贡献的人，都是消耗其无限的生命才创造了有限的成功。

华为要想追上西方公司，无论从哪一方面条件都不具备，而且有些条件可能根本不会得到，因此，只能多付出去一些无限的生命。高层领导为此损害了健康，后来人又前仆后继、英勇无比。成功的背后是什么，就是牺牲。

问：在公司发展壮大过程中，任总最深感受是什么？

答：就是一个青年人要长期具有自我批判精神。一个人只有坚持自我批判，才能不断进步。大多数人走上工作岗位后会变成小心眼的人，如果你们的那种小心眼不克服掉，对华为公司的发展不仅不是动力，反而可能是绊脚石，不仅不能使公司壮大，反而会削弱公司的竞争力。真正能使华为公司更快、更大发展的是依靠每个员工开放自己，要加强对自我的批判。

问：任总您现在最大愿望是什么？

答：最大愿望就是希望你们年青人快快长大、成熟。公司花这么大的代价不断地培养你们，就是希望你们能挑起“天下兴亡”的责任来。

问：任总您光荣退休后，华为将会怎样？

答：我个人对华为没有做出巨大的贡献，真正贡献大的是中高层骨干与全体员工。他们努力建立了各种制度、规范，研制、生产、销售了不少产品……不是我一个人推动公司前进，而是全体员工一起推动公司前进。我的优点就是民主的时候比较多，愿意倾听大家的意见，我个人既不懂技术，也不懂IT，甚至看不懂财务报表……唯一的是，在大家共同研究好的文件上签上我的名，是形式上的管理者。我认为大家总比一个人想得细致一些，可以放心的签上名。文件假若签错了，在运行中有问题，我也不会指责大家的会签，只要再改过来就行了，大家这次总会进步一点。每次我们都共同完成了一次修炼，次数多了，大家水平也提高了。

我唯一的优点是自己有错能改，没有面子观，这

样的人以后也好找，所以接班并没有什么难，他只要比较民主，而且会签字就行。万不可把一个人神化，否则就是扭曲华为的价值创造体系，公司就会垮掉。因为，员工认为自己在创造价值，积极性就会很高，如果员工认为只是某一个人在创造价值，积极性就会丧失。

华为公司大力推行流程管理，通过机制管理，今后将是惯性运作。事实上，现在公司的高层领导已很少直接管理公司，除重大决策之外很少管理公司。实际上公司运作已经开始与人的管理脱开了，交接班在自然而然中进行，当然这需要一个较长的过程

任正非总裁答新员工问 2

问：华为打算培养理论水平也很高的工程师吗？

答：华为公司主要是要培养一大批工程商人。一个公司培养一批高理论水平的人才，总是需要的，如果没有理论的前瞻，就不可能有技术的突破，就不会产生机会窗利润。华为公司目前要做到这一点是有困难的。华为公司现在不会去追求培养一批院士。华为公司只会把那些做出成就的人从他们的工作发展中培养起来。

问：任总您心目中的理想秘书是什么样的？

答：秘书是走向管理者的通道，秘书就是管理者。管理最初级就是秘书。公司80—90%的例行工作是由秘书进行管理，秘书有处理例行问题的权力。华为公司有很多高层领导都是出自秘书。性别歧视是客观存在的，公司也没有做到同工同酬，这是受社会传统习惯势力影响，绝不是华为公司领导有意识的行为，大家都用工作业绩来证明自己的地位才是最重要的。同时也要去说明和克服习惯势力。

问：华为如何技术培训新员工？

答：技术培训主要靠自己努力，而不是天天听别人讲课。其实每个岗位天天都在接受培训，培训无处不在、无时不有。如果等待别人培养你成为诺贝尔，那么是谁培养了毛泽东、邓小平？成功者都主要靠自己努力学习，成为有效的学习者，而不是被动的被灌输者，要不断刻苦学习提高自己的水平。

问：新员工进入岗位后，究竟是“干一行爱一行”还是“爱一行干一行”？

答：公司允许员工有挑选岗位的机会，不用封建包办婚姻式的包办终身，但过分自由也不好。因此你在工作中要先服从分配，尽快磨合，让思想火花在本职工作中闪烁出来，慢慢爱上这个岗位。如果发现很不合适，还有调换机会。但万不可这山望着那山高，结果哪座山也爬不上，最后被公司淘汰了。干一行爱一行、爱一行干一行是相对的，不能无限地乱爱下去，不能无限制地调换岗位。

问：我们应如何开拓海外市场？

答：国外生活很艰苦，开拓海外市场将是很难的过程，只有披荆斩棘，才有公司的明天。经过前面一代人几年的屡战屡败，屡败屡战，已经不断取得胜利，且已卓有成效了。对于你们后来人，不但生活上要承受艰苦，工作、学习上也将要承受更大的艰苦。那么多产品，那么多技术标准都必须搞明白，不明白怎么去这个国家开拓市场？怎么去这个国家投标？所以等待你们的不仅是生活上的艰苦，更有学习与工作上的艰苦。我们需要一大批勇敢的人走向海外市场，但光有勇气是不够的，我们面对的世界各国的竞争对手是非常有职业化水准的，我们在战略上可藐视他们，但在战术上必须认真重视他们。

问：如何做一个合格的华为市场人员？

答：要做一个合格的市场人员太难了，比产品研发还要难，难在学会做人。世界上最难的就是读好人、做好人。“三人行必有我师”必须永远留在脑海里，走进生活，你会发现任何一个人都比你强。

问：公司前程如何？

答：公司要长久生存下去，就要不断提升核心竞争力，就要不断地面对公司的问题，并认真地解决公司的问题，问题解决了，公司还不能前进吗？比如我们现在的产品，技术先进性没问题，但使用稳定性有问题，就必须认真解决。如果我们的营销人员都具有国际业务水平，并都具有高度的责任心，我们的生产人员个个都是认真负责，我们的行政服务人员个个都是兢兢业业，都把客户价值观当作自己的价值观，

我们即使有困难也是暂时的。扩大市场有两个方面，一是扩大老产品在市场上的份额，以及进入新的区域；二是培育新产品在老市场的成长。扩张市场是要付出生命的代价的，只有人人努力工作，消磨了青春，公司才有希望。公司前程如何，客观环境自然是一个因素，但更重要的还是我们的内部主观努力，能不能不断批判自我，超越自我。

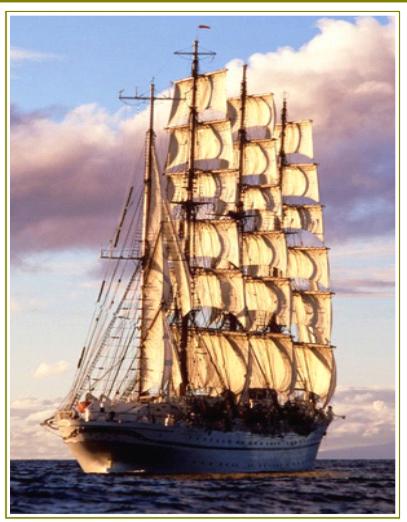
问：华为公司怎么做到世界领先？

答：今年年底，我们将提出一个口号，就是在窄带通信领域要做到世界领先。怎么做到？要虚心、认真学习国外主要竞争对手的优点，并时时看到和改正自己的缺点。华为要活下去就要学习，开放合作，不能关起门来赶超世界。我们所有的拳头产品都是在开放合作中研制出来的。封闭心态的人无法进步，应下岗培训。

问：如何看待中美电信高级会谈？

答：中美电信高级会谈并非鸿门宴，我们对自己的国家应有足够的信心。美国奉行强权政治、霸权主义，他们使用经济全球化的措施，就是利用强势经济，瓦解弱国政府的宏观调控能力，是不讲道理的。我们唯一努力的就是使中国尽快强大起来，能和他们抗衡，这才是为中华民族做了我们应做的贡献。关键要靠我们青年人加倍努力。华为公司目前发展上还存在非常多的问题，特别是管理方面的问题。最严重的就是你们很年轻、很幼稚，把幼稚病带到我们的工作中去。我们刚扫除了一批幼稚病，又来了一批幼稚病。你们青年人要加强自我改造，我们的国家、我们的公司才有希望。

法瑞之星



拼搏 • 进取



本期人物

姓名：马全福

部门：销售一部

真正认识马全富应该是在吕总“感恩的心”的培训课上，那也是马全富进入公司第一天。培训课程并不长，但一个落着泪讲与老婆过去辛酸经历的马全富给我的印象特别深刻，让我感觉这是一个真诚的男人，这是一个负责的男人！真诚如斯，工作必定也是。

通过工作的这一段时间也足以证明了我的判断是对的。马全富在入职刚一个多月的时间内就找到了四家意向客户，并能及时确认客户的需求，给了客户最满意的答复和沟通。我觉这些不只是靠经验就可以的，靠的更多的应该是责任心和勤奋。毋庸置疑，马全富是一个勤奋的人，一个对工作、对生活负都责任的人。工作上，他一直以工作为中心，任何时候都以工作为重。记得清明节放假后来公司上班的第一天，见到马全富就打趣地问：“清明节带嫂子上哪儿玩了呀？”不料他却一本正经地说，今天差点不能按工作计划去见客户，哪有时间玩呀！仔细了解才知道，他清明节放假的第二天才出差从外地回来，信阳老家那边又有非常着急的事必须得亲自回去处理，所以他连夜往返于郑州和信阳。

他就是这样不计辛苦、踏实、勤奋。他在工作上负责任敢担当，他把愿望放在心里，然后一步一步去实现它；他把承诺放在桌面上，让所有的人看着他实现诺言。他对人、对事都充满信心，不会让计划落空；他让身边的人对他充满希望，他更不会让这种希望落空。相信他会越做越好。
(刘金燕)

美的集团简介



创业于 1968 年的美的集团，是一家以家电业为主，涉足房产、物流等领域的大型综合性现代化企业集团，旗下拥有四家上市公司、四大产业集团，是中国最具规模的白色家电生产基地和出口基地之一。

1980 年，美的正式进入家电业；1981 年开始使用美的品牌。目前，美的集团员工 20 万人，旗下拥有美的、小天鹅、威灵、华凌等十余个品牌。目前，美的集团在国内建有顺德、广州、中山、重庆、安徽合肥及芜湖，湖北武汉及荆州，江苏无锡、淮安及苏州，山西临汾，河北邯郸、江西贵溪等 14 个生产基地，辐射华南、华东、华中、西南、华北五大区域；海外在越南、白俄罗斯、埃及建有三个生产基地。



美的集团与法瑞中国携手合作

2009 年末，FAERY 分布器成功入驻美的集团总部大楼综合展厅，这是一次主机和末端的完美结合，这不仅标志着节约型、环保型产品的完美结合，也是美的集团与法瑞中国之间企业经营理念的相互认可。

