

封面设计：李宗旗
主管单位：法瑞中国

法润自然
润泽全球



法瑞世界

法瑞世界
FAERY & WORLD
健康呼吸 一管到底

23

第23期 2011.05.24
打造最有价值的企业内刊

2011.05.24

内刊第23期

法瑞中国有限公司



打扫房间 好迎客人

新华视点：保障房分配的“困局”与“破局”

家乐福：创造空气清新的购物环境

美的电器：“老二”策略与“截拳道”战

法瑞中国的独特风景线

不按牌理出牌：颠覆常识的销售策略



打扫房间，好迎客人

毛主席教导我们：“打扫好房间，才好迎客人”。

法瑞已经到了发展的最关键时刻，与美的合作项目季节性的特点决定了我们不能漠视某些团队无休止的停步不前。上周我们已经发出宣言，在近期内并且很长一段时间内回款将会是最重要的事情，也是衡量部门工作的最重要标准。但是还是有一些部门有一些人反应不佳，一直没有回款或者回款任务完成不好，没有第一时间寻找解决问题的办法，而是善于打太极，推责任，指责美的产品质量，抱怨公司服务滞后，在下边互相发牢骚，互相吐沫。我们再三强调，法瑞的文化里只有建议，没有意见，遇到问题带着解决方案，去寻找能解决问题改变现状的人去沟通，坚决不允许把负面的消极的病菌传染给自己的同事。但是还是屡禁不止。所以我们首先做的事情是要打扫房间。只有把房间打扫好了，把病原体去除掉，没有了传染源，我们才好迎客人。

这就涉及到第二个问题：“如何迎客人”？

我们先发动全员搞 5S 管理，清洁清扫整顿，重新粉刷房子，筑巢引凤。然后去迎客人。客人是谁呢？是认同法瑞文化的，保持乐观向上积极心态的健康人，愿意与法瑞一起走两万五千里长征的，一起为了实现员工富足快乐社会和谐幸福而奋斗的人，这才是我们的好客人。严把进门关，坚决杜绝非典艾滋等随门而入。

我们在上周末已经完成了打扫房间，本周开门迎客。相信有了志同道合的客人加入，我们法瑞未来发展的道路将会越走越宽广，法瑞的未来也会越来越辉煌。



法瑞 CEO：张伟

目 录



刊首语 **2** 打扫房间 好迎客

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

法瑞之星

本期人物 **5** 技术部：刘永星

焦点动态

行业动态 **7** 第七届国际绿色建筑与建筑节能大会在京召开

行业动态 **8** 美的中央空调：低碳环保技术引行业发展

社会观察

新华视点 **9** 保障房分配的“困局”与“破局”

项目案例

购物超市 **11** 家乐福：创造空气清新的购物环境

法瑞学院

营销学堂 **13** 美的电器：“老二”策略与“截拳道”战

营销学堂 **15** 不按牌理出牌：颠覆常识的销售策略

管理启示 **19** 西点军校产生领袖的秘密

精益管理 **21** 避开精益和六西格玛的使用误区

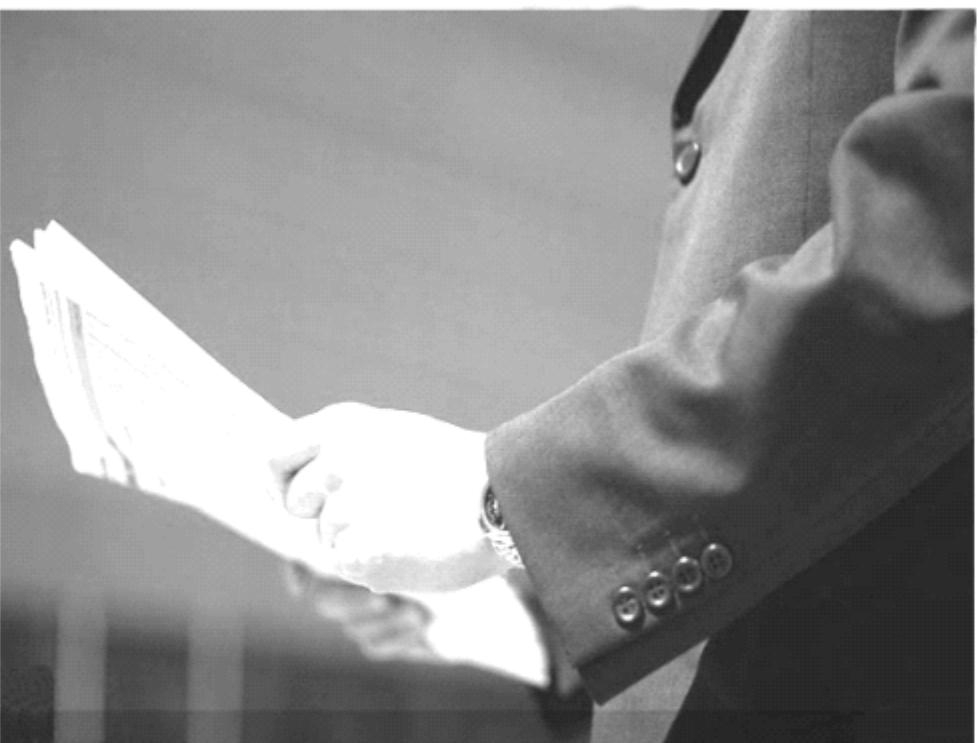
法瑞风采

独特风景 **23** 法瑞中国独特风景线



☆刘永星

本期人物



技术部：刘永星

推荐理由：工作为重、不言困难

刘永星是刚到公司不到一个月的新同事。第一天公司早会上，他真诚、朴实的自我介绍给我留下了深刻的印象。他是直接从广州来公司工作的，再后来了解得知这位新同事有着多年的专业工作经历，技术经验相当丰富。

虽然初入法瑞团队，但鉴于许昌项目的跟进进展需求，一些环节需要技术人员的及时参与，于是公司决定派刘永星出差许昌进行技术交流。当时的刘永星应该是第二天上班，还没有找好住房，带着老婆和几个月大的孩子暂住宾馆。但刘永星接到公司派他出差的消息后，当即表示愿意以工作为重、积极配合，在具体了解了项目情况和公司安排出差的时间后，抽出半天时间安排了家人，第二天就随公司领导出发投入许昌项目。付出总有回报，因为有了刘永星的加入，许昌项目进展十分顺利。

具备刘永星这样品质的人，才是法瑞需要的人才。法瑞坚持“建设美好世界，帮助更多人提高生活品质”，也只有像刘永星这样优秀的员工，才能更好的传递法瑞人的价值！刘永星在法瑞的日子才刚刚开始，而法瑞也始终坚持行走在实现法瑞使命的路上，相信法瑞在每一个法瑞人的努力下，明天一定更加美好！（刘金燕）

公司使命

创造美好世界
帮助更多人提高生活品质！

员工精神

激情四射 迎接挑战
自由平等 以德服人
自我批评 追求卓越
责任至上 善始善终
虚怀若谷 服务客户

质量宣言

我们只生产和提供世界一流的产品。
在质量上，我们不惜牺牲一切，直至达到零缺陷，使客户完全满意。
一个言出必行的企业，一个追求使客户完全满意的企业，一定会成为一个一流的企业。
我们拥有技术市场和人才，我们足以担此重任，因此法瑞的每一名成员都永远致力于一流的品质并引以为荣。

第七届国际绿色建筑与建筑节能大会在京召开



在住房和城乡建设部等部委的鼎力支持下，由中国城市科学研究院、中国建筑节能协会及中国城科会绿色建筑与节能专业委员会共同主办的第七届国际绿色建筑与建筑节能大会暨新技术与产品博览会于3月28日在北京国际会议中心隆重召开。

十一届全国政协副主席、九三学社中央副主席、中国科学院院士王志珍，中国建筑节能协会会长郑坤生，深圳市常务副市长吕锐锋，美国驻华大使馆公使Robert S. Wang，英国驻华大使馆公使Chris Wood，以及德国联邦交通、建设与城市发展部环保政策、基建及政策司司长，欧盟委员会能源总司国际关系部主任，日本国土交通省国土计划局局长，加拿大卑诗省投资贸易部部长，世界绿色建筑委员会副主席、美国绿色建筑协会主席、首席执行官等国外政府官员出席开幕式。住房和城乡建设部副部长仇保兴主持开幕式。

近年来，住房和城乡建设部与国家发改委、财政部、科技部等有关部门密切配合，通力合作，创新体制机制和管理模式，大大推动了我国建筑节能和绿色建筑的快速发展。但是作为世界上最大的建筑市场，我国建筑能耗还将会随着社会的发展和生活水平的提高而持续增长，发展建筑节能和绿色建筑任重道远。

作为绿色建筑行业影响力最大、最广的国际盛会，本次大会紧紧围绕“绿色建筑：让城市生活更低碳、更美好”的主题，分为研讨会和展览会两大部分。研讨会围绕大会主题安排了1个综合论坛和23个分论坛。

在28日下午举行的综合论坛上，仇保兴作了题为《中国绿色建筑行动计划草案》的主题报告，引起了巨大的反响。来自联合国环境规划署技术工业与经济司可持续消费与生产处、美国能源部能源效率和可再生能源办公室等部门的8位国内外政府官员、专家学者和企业代表也在综合论坛上发表了精彩的主题演讲。

在29日同步举行的23个分论坛上，将有来自国内外的近200名政府官员、专家学者和企业界人士围绕“绿色建筑设计理论、技术和实践”、“绿色房地产业的健康发展”、“大型商业建筑的节能运行与监管”、“既有建筑节能改造技术及工程实践”、“从绿色建筑到低碳生态”、“太阳能在建筑中的应用”等题目发表演讲。

为期3天的展览会，向全世界展示了国内外绿色建筑与建筑节能领域的最新成果、发展趋势和成功案例以及建筑行业节能减排、低碳生态环保方面的最新技术与应用发展。

本次大会还得到了全球环境基金，欧盟委员会企业与工业总司，英国贸易投资总署，美国能源部，美国能源基金会，德国联邦交通、建设与城市发展部，法国生态、能源、可持续发展及国土整治部、加拿大联邦住房署，新加坡国家发展部建设局，印度建筑业发展委员会，世界绿色建筑协会，国家外国专家局，美国驻华大使馆，法国驻华大使馆，英国驻华大使馆的支持与协助。

(记者：刘月月 薛秀春 任佳)

美的中央空调：低碳环保技术引行业发展



在“影响中国”2010年度空调制冷行业十佳品牌评选上，美的中央空调众望所归，成为设计师最信赖的中央空调品牌。

美的是国内第一的中央空调品牌，掌握行业的核心技术，从1999年成立初期就开始引进当时行业先进的变频技术，推出国内首台变频多联机，经过多年的吸引、创新，研制出行业领先的全直流变频多联机；通过与具有30多年制造离心机历史的重庆通用工业集团合作，推出国内第一台变频离心冷水机；美的中央空调拥有多项国内首创的尖端技术，已获授权专利262项，正在受理的专利有327项。

美的中央空调根据市场需求的不断变化，每年推出数百个新品，成为产品线最丰富的厂家之一。据了解，美的中央空调目前拥有多联机、冷水机组、空气能热水机、轻型商用机、工业洗衣机、智能控制产品及冷冻冷藏等七大产品线，上千个品种，满足环境控制、建筑安防、智能家居、洗涤洁净等方面需要。

在实际工程应用上，美的中央空调凭着一流的技术与可靠的品质，广泛应用于各个重大工程项目上。2010年的上海世博会多个场馆及B地块采用了美的离心机及变频多联机，广州亚运会26个场馆采用了美的变频多联机、冷水机组，运动员村采用了小天鹅工业洗衣机，2011年的深圳世界大学生运动会运动员村也采用了200多套美的空气能热水机，京沪高铁、沪宁高铁、广珠城际等十多条轨道交通车站配套项目采用了美的中央空调等，同时在全国各地打造的过千万元地产配套项目不胜枚举。

“MDV中央空调设计应用大赛”是暖通行业最高级赛事，而美的中央空调一直是大赛的协办单位，已经成功举办八届活动。通过大赛，美的中央空调大力向全国设计师及工程师推广最新节能的空调技术，倡导低碳理念，引领行业的发展。

新华视点：保障房分配的“困局”与“破局”

5月10日起，深圳市近300名保障房违规申请人，会陆续收到深圳市住建局下发的第三批《行政处罚预告知书》。这张大罚单的公开，再次让人们对保障房的分配产生担忧。

瞒报300万元财产、电力集资建房、公职人员“团购”经适房……一件件保障房分配的问题案例，刺激着“待保障”人群的神经，也考验着社会监管能力。

“十二五”期间，我国城镇保障性安居工程将建设3600万套。如何公正地切分如此巨大的“蛋糕”，至关重要。

“乱局”：分配环节生乱象 百姓担忧“被”走样

经适房、廉租房、公租房……越来越多的保障房开工建设，解决了低收入人群“住有所居”的问题。然而，少数地方分配环节出现的虚假申报、骗购骗租、转租转售等现象，也让保障房陷入“尴尬”：

11个家庭隐瞒住房情况，18个家庭资产超过32万元的限额，4个家庭资产超过限额3倍以上，最高达356万元。在深圳市公布的第二批违规申报案例中，民众产生了“保障房究竟保障了谁”的质疑。

近日受到高度关注的福建龙岩公务员“团购”保障房事件中，当地有关部门承认，有百余名以机关事业单位名义申购的人员，目前有9户公职人员被取消申购资格。

审计署2010年底公布的数据显示，在重点调查的32个城市中，有18个城市向2132户不符合条件的家庭分配了廉租房。

一方面是不符合条件的“挤入”保障房，另一方面却出现保障房分配后闲置和转租转售的情况。

在福建省宁德市的保障房项目华庭小区，15栋住宅楼500多套住房大多阳台空空荡荡。物业部门告诉记者，小区交付业主使用3年多，目前入住率不足20%。

北京东三环附近的保障房项目百环家园周围，近年来陆续出现多家地产中介。支撑这些新门面开张的突出原因就是，大量房屋出租或开始出售。在一套90平方米的两居室内，竟住着16个原本互不相识的租客。

不论是“浑水摸鱼”还是“瞒天过海”，利益驱动都是主因。中国指数研究院副院长陈晟对记者说：“保障房的初衷是解决低收入人群的住房问题。如果个别将它作为牟利的工具，则变成了‘劫贫济富’。”

“困局”：审查屡屡“失灵” 监管难辞其咎

按照规定，保障房分配资格需由金融、社保、财税、车管、民政、住建等多个部门审核。然而审视分配过程中的漏洞，不难发现，监管不力甚至缺位是主要原因。

其一，疏于监管，主观不作为；其二，个别相关部门工作人员利用职务之便，违规开绿灯；其三，部门间信息割裂。

目前，我国多数地方的保障房申请主要遵循“三审两公示”程序，即申请人的住房情况、家庭收入、家庭资产等需经过基层、相关部门等的审查和公示。流程看似严格，但一些部门监管走过场，纵容了违规行为的发生。

去年10月北京某区公布的保障房申请结果公示中，73名申请者中家庭年收入填报为“零”的有13名，家庭总资产净值为“零”的19名，其中4人两项均为“零”。公众直呼：零资产？这样的数据也太离谱！

在一些地方公示的申请人情况中，资产和收入等信息往往“遮遮掩掩”，初审、复审甚至终审漏洞百出，暴露出某些保障房项目审查把关“流于形式”。

2010年3月，深圳市第二轮保障房初审结果公示，公务员和公司老板赫然在内；10月，复审结果公布，媒体又发现了“零资产”住豪宅的现象；年底，在经过三审两公示的最终名单中，甚至缺失申请者的住房、家庭总资产等基本信息。

更有甚者，个别相关部门工作人员利用职务之便，违规操作，谋取私利。2009年武汉一处经适房项目，申购出现“六连号”令人惊叹；2010年，陕西省山阳县相关部门内部操作，经适房申请名单中，不乏“官儿”的身影……

银行存款，国内查不了国外的；房产情况，外地置业几乎无从查起；车辆所有权不登记在申请人名下……针对保障房申请人财产“变身术”的问题，北京市住建部门一位负责人表示：“我们也想掌握申请人的全面情况，但是目前各个部门的个人信息并不联网。如果申请人‘成心’违规，隐瞒或转移资产，确实考验我们的监管水平。”

“破局”：扎紧监管“篱笆” 加大违规成本

“十二五”期间，保障房数量将迅速增加，如何分配，将成为一个关乎“民生”、“民心”和政府公信力的重要“课题”。

住建部政策研究中心副主任王珏林认为，屡次暴露出的保障房分配违规行为，凸显了严把公示关、审核关的重要性和紧迫性。

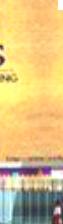
首先，要突出“公示”的有效性。地方政府部门和媒体在加大公示力度的同时，应增加信息透明度，公布保障房申请人的职务、收入、家庭资产等详细内容，在全社会形成一张广泛的监督网，发挥社会公众的监督作用。

其次，审核关不能走过场。杜绝不符合规定的申请人进入保障房分配领域，这就需要各部门形成合力，实现信息资源共建共享，完善个人财产申报制度，增强审核准确性、公开性和对审核权的监督。

专家同时提出，为从根本上防范“监守自盗”的行为，应当为保障房的审核、分配建立“防火墙”，由第三方机构对申请者进行资格审核，增强审核把关的公平性。

再者，加大处罚力度，提高违规成本。目前我国已出台惩处标准的城市，最严厉的规定只是处以500元的罚款，以及3年内不准申请保障房，必须对骗购、骗租行为“零容忍”，情节严重的依法追究责任人。

广州房地产研究所所长陈琳认为，有限的公共资源，保障最需要的低收入家庭，关键是做好制度设计和操作，把好“关口”，绝不能放任其走样。（“新华视点”记者刘敏、陈先锋、刘元旭、来建强、郑玮娜）



家乐福：创造空气清新的购物环境

文/程国超



家乐福在欧洲、美洲和亚洲已经超过十家超市使用法瑞空气分布器，为家乐福的成本控制提供了一个很好的解决方案。做为纤维织物空气分布系统的发明者和专利拥有者，法瑞空气分布器成为全球超市首选的空气分布系统。

随着大中型超市在全球广泛建立，越来越多的商家明白光靠低价促销、免费班车购物等手段吸引大量、较稳定的客流是不足够的。

超市的购物环境成了广大客户的首选。但是由于大型超市通常只有 12 层，底层为车库、部分商业用房，二层主要是大卖场。人流密度大且较稳定，停留时间较长，购物量大，相应的人员的活动量较大，散热、散湿量和散发的 CO₂ 及气味较大。大型超市的售货区分用品、食品两大类。在食品区包括的范围较广，有包装食品、冷柜食品、生鲜食品、蔬菜水果、熟食品、面包房等，在加工、销售过程中会散发各种气

味；在用品区由于开架、大密度的堆放某些家用日化品如塑料、皮革、化纤、装饰建材及洗涤、化妆品等散发各种挥发性有机物。同时由于超市一般各售货区均无隔断，导致各种气味混杂，而在高货架区通风不良，更使室内空气品质恶化。为此，尽管超市提供了符合设计的新风量，但仍有很多顾客抱怨大型超市卖场内空气令人胸闷、烦躁、难以忍受，改善大型超市卖场内空气品质，创建绿色健康的购物环境成了家乐福在全球追求的目标。

瑞典斯德哥尔摩在建立家乐福超市时，就重点考虑了超市内部空气分布问题。目前大型超市的空调形式主要有两种，即采用组合式空调机组的集中式全空气系统和新风机组+室内吊顶空调机组的半集中式水空气系统。这两种送风方式均存在以下问题：1、安装周期长，安装费用高，安装安全系数不高，现场管理及其麻烦；2、传统的金属风系统的保温材料会在空气中散发有害气体和细微的玻璃纤维；3、美观性能差，需做装饰；4、有强烈的吹风感，尤其在生鲜食品区域会破坏产品的品质和数量，造成商场大量的耗损；5、运行成本高；6、清洗和维护极其的不方便。

家乐福斯德哥摩店面积 24000m²，吊顶高 4.5m。采用 10 台约克机组，总送风量达到 400000m³/h。最初，项目经理 Caton-Thompson 先生对法瑞空气分布器持怀疑态度，但在参观了法瑞在英国乐购超市的使用效果后，立刻决定采用法瑞空气分布器。

整个超市均采用了法瑞空气分布器，3 名工人在十天时间内完成了 1524 米长的悬挂钢丝，2 名工人在 4 天内将所有的法瑞空气分布系统安装完毕。比传统金属风系统节约了 80% 的时间。

法瑞为家乐福设计了 FairbrickAir BS 条缝渗透式空气分布器，条缝开在 4 点和 8 点钟方向，10% 的空气通过纤维渗透送入室内，剩余 90% 的空气均匀柔和的通过 BS 管长度方向宽 3.3mm 的条缝送入室内采用这样的布置方式覆盖了大约 18400 平方米的面积，保证了顾客的舒适度。

与传统的金属风系统相比，法瑞空气分布器具有漂亮的外观和更好的气流散步能力。法瑞空气分布器加强了顾客的视觉效果和兴奋度。“我们的销量比其他的卖场增加了 30%，因为很多顾客喜欢在卖场里面停留，这里的空气清新，大家不急于离开，所以他们会不自觉多采购一些东西。”卖场经理 Davidson 高兴的说。

由于法瑞空气分布器具有出风面积大，良好的气流组织，所以能迅速的降低卖场温度，这样间接的降低了卖场的用电量，加上法布瑞克空气分布器的清洗极为简单，从拆卸清洗到安装，只需要 4 天时间。就这两项，每年为瑞典家乐福节省 400 万元的费用。

美的电器：“老二”策略与“截拳道”战

美的电器，这个小家电的巨无霸，现今在不断向大家电进行突击。其从电饭煲、电风扇起家，到电磁炉、微波炉等等小家电，并且逐步推进到空调、冰箱等等大家电领域；其也从原来的电饭煲、电风扇等小家电冠军，正在逐步演绎成为涵盖大家电的“全能王”。

那么美的电器快速成长的背后原因是什么呢？

众所周知，企业一切经营与发展，都是以产品营销为基准，而产品的营销就需要营销战略与战术的匹配，并且最终落实到点、执行到位，才能确保企业的快速发展。

那么美的电器这么多年产品营销策略是什么呢？其惯用的营销战术又有那些呢？

为此，大家可以从美的电器的发展史，来找找美的电器的发展脉络图与营销基因图。

综观美的电器发展史，其起家产品为电饭煲，但美的并不是电饭煲在中国家电市场的缔造者。美的电饭煲公司成立于1993年，那时电饭煲在市场上还是个新鲜产品，而在终端上，美的始终居于三角、爱德等后面，默默无闻做一个跟随者，市场销量排名，一直在前5名左右徘徊，这种状况一直持续到1997年。

1998年，“小家电是块肥肉”的概念，在业内的大力推广下，得到了广泛认同。众多家电巨头纷纷拿起了刀叉试图分一碗羹。尤其是电饭煲市场，不仅在多年的培育下，成为了家庭必不可少的电器产品，也被业内视为“创造大市场的小肥肉”。就在那时，美的电器洞察先机，在电饭煲市场凝聚了突击力量，并从电饭煲的核心内胆寻求差异化。当时，国内电饭煲市场90%以上的国产品牌内胆，是由纯铝及回收铝制成，手指按压下则易变形，使用寿命短，最重要的是这种内胆，极易使米饭含有微量的铝元素，长期食用对人身体有害，尤其是对幼、弱、老、孕妇人群危害更大。而美的电饭煲内胆则由合金铝制成，坚固耐用，保证食用无害。其次，美的电饭煲并在内胆特氟龙不粘层的寻找差异点。那时90%以上的国产品牌电饭煲（锅）的所谓特氟龙不粘层，均为喷涂式，易脱落，也存在寿命短及危害身体健康情况。而美的电饭煲内胆则采

用一次冲压成型特氟龙不粘层，附着力强，不易脱落，无损健康。同时，美的电器大力引进国内著名4A广告公司，加强加大电饭煲在市场上的推广力度，及时推出了“美的电饭煲，好胆量”推广主题，并高金聘请当红影星为形象代言人，从而引导了消费者的需求，捷足先登地促进了消费者“买饭煲，选美的”的意识。也就在当年，美的电饭煲得到了快速增长。到了1999年，美的电饭煲市场销售再创新高，内销达270万台，销售收入突破5亿元大关，市场综合占有率达33.5%，以绝对优势雄踞行业榜首。

伴随着美的电饭煲的个案成功，其从行业跟随者到行业的霸主的颠覆式营销策略，一直被美的电器捧为致胜法宝，并且演绎到美的电器每个产品之上。从早期的美的电风扇，到中期的美的电磁炉、美的微波炉，直至现今在市场风声水起的美的豆浆机与美的变频空调等等产品。可以说，美的电器都存在一个共性，一开始都是默默无闻地做一个跟随者，等这些产品被各大企业与行业，推广到一个高度的时候，或者成为消费者必不可少的家用电器时。美的电器突然发力，并出奇制胜抢夺市场份额，占领市场高度，最终成为行业霸主。

例如美的在电磁炉市场，颠覆了电磁炉鼻祖尚朋堂；在微波炉市场，颠覆了微波炉鼻祖格兰仕；以及进行着的豆浆机市场，美的电器正在颠覆豆浆机鼻祖九阳；还有在空调市场，美的电器也正在颠覆空调龙头老大格力；以及在空调细分市场的变频空调市场，美的电器还正在颠覆变频空调鼻祖海信等等。并且，美的电器在发力的时候，其速度之“快”、打击竞争对手之“狠”、切入时间之“准”让业界震撼，并且让家电同行可怕。同时，也引来众多媒体的评议，好比2008年，随着奶粉事件的暴光，豆浆机在市场非常热销。此时，美的电器高调宣称，要将豆浆市场做大做强，推出数十款、多品种、多类型的豆浆机，并且在技术与外观上都领先于豆浆机行业，所以让很多豆浆机同行诚惶诚恐，也让更多的业内媒体、业内人士都异口同声地喊道：“豆浆机市场狼来了、狼真的来

了”！

综上所述，美的电器多年来的营销策略，一直都在遵循着颠覆式的“老二策略”。虽然此策略让家电同行闻风丧胆，同时，也遭来了一些非议。有业内人士就对于美的从来不培育市场，只等待果实熟了，而发力摘取果实的营销策略认为不妥。但笔者却认为，营销演绎的不仅是商战，更要尊重以结果为导向的游戏规则。美的电器的成功，其采用的颠覆式“老二策略”没错，但其背后的营销协同平台，打造的匹配能力，也是家电企业值得参考与借鉴的。因为美的电器每次切入产品之“准”、之“狠”、之“快”等等要素，不仅需要很高的营销价值链匹配，更值得家电同行分析与研究。

在美的电器座落的广东顺德，出了一位当代史上的著名功夫影星李小龙，其著名的武术精华，就是“截拳道”，而“截拳道”就是在对方出手的时候，快要打到自己身上的时候，极力反击的一种拳术，而这种拳术讲究的是“眼”：眼要快，更要准；“气”：内气要扎实，要深厚；“力”：力要狠，也要重。

而对比美的遵循的颠覆式“老二策略”背后运用的战术，简直与“截拳道”的要领有异曲同工之处。

例如美的电器最近在空调市场的种种动作，不仅是在遵循美的电器惯用的颠覆式“老二策略”，更是在使用“截拳道”的营销战术。

多年来，空调市场一直存在市场纷争，虽然格力是空调多年的龙头老大，但还没拥有绝对的霸主地位，因为作为老二的美的空调，与老大格力的市场份额相差无几，并且一直有取而代之的“雄心”！

08年下半年，美的电器“眼快”，洞察到格力的薄弱环节。一直以来，格力都在主推定速空调（迫于庞大的定速空调库存），但与现阶段国家力推的节能变频空调相违背；而变频空调经过行业这么多年的推广，已经得到消费者与政府的认可，并且是空调行业未来的发展方向。

为此，美的电器凝聚全部力量，“发力”于一点，并且出手又狠又重，没有让竞争对手喘息之际，相继

在品牌、推广、促销等营销价值链上频频出手。例如美的空调承诺，在不虚标价格的基础上，美的变频空调以低于国内外品牌同类产品15%—40%的价格强势推出；并在央视、各省卫视、省级媒体、门户网站等等媒体，高密度、高频率猛砸产品广告，从而从地下到空中，形成强大的“买变频（空调），选美的”声音予以配合。

同时，美的电器捷足先登，在2008年底，推动了全国家用自动控制器标准化技术委员会变频控制器分技术委员会成立大会暨第一次委员会议召开，并全程参与变频空调技术标准的起草工作，成为了变频标准的制定者。

而种种市场动作的背后，都来源于美的电器庞大的实力赋予的“底气”。为此，也给空调市场制造出了霸主易位的棋局！

美的电器在成长过程中的“老二策略”与“截拳道”战术，实际演绎的是一套组合拳，而这套组合拳的不仅成就了美的电器，并可以值得众多家电企业研究。深圳经济网总编、蓝博智业营销传播机构首席顾问赵为民认为：“企业竞争就是一趟马拉松比赛，而各家企业就是跑马拉松的运动员，很多马拉松‘冠军’运动员都有一个共性，一开始都不会跑在最前面的，同时，快到终点时候，都会凝聚全身力量进行冲刺。一样，在企业竞争中，一开始都可以居于之后，学美的电器一样，快要到达终点时，也就是行业成熟时，凝聚最大力量，进行突击，这种做法不仅在前期可做到养精蓄锐，节约培育市场费用，更可以减少竞争对手的夹击，造成而乱费的不必要的成本。”

诚如上面所述的企业竞争下的马拉松理论一样，那么企业竞争的任何策略就没有对错。好比“中国功夫”中的一句至理名言一样：“什么是好拳，能快速打倒对方，并且胜算出来的是好拳”。那么什么是好的营销策略，就是能确保企业基业长青的营销策略就是好策略。（原作者：洪仕斌）



不按牌理出牌：颠覆常识的销售策略

个人消费市场低迷不振一直是令商家头疼的老大难问题。原先以为只要降价就能吸引顾客，现在看来也只是“一厢情愿”。确实，面对需求日益多样化的顾客，要吃准消费者的喜好是一件十分困难的事。被逼入绝境，一些企业别出心裁，不拘泥于传统法则，采取各种偏离常识的销售策略，倒反而出奇制胜，取得令人羡慕的经营业绩。

Panasonic 电工：不是所有昂贵商品都难卖

Panasonic 电工出产的纳米离子吹风机系列产品的畅销说明，并不是所有昂贵的商品都难卖，关键是你怎么卖法。该系列吹风机 2010 年 3 月期的销售量达到 50 万只，比上年增加了 20%。尽管它的市场销售价格高达 1 万到 1.6 日元，比普通吹风机 3000 日元左右的售价高出不少，但依然挡不住市场热销的势头。要了解其畅销的秘密，你可以去东京地铁池袋站相邻的地下商街看看，或许可以找到答案。那里有一个 Panasonic 电工开设的面向女性消费者的美容沙龙 (beauty lounge)。

一走进这个如同高级化妆品商店的店堂，迎面就能看到一长溜 18 个用来化妆的小隔间。其最大的卖点是顾客只要花费 300 日元，就可在这里自由使用店里所有的化妆品化妆，可以免费使用 Panasonic 电工出产的吹风机。Panasonic 电工的纳米离子“NanoCare”吹风机具有能将极其细微的水珠吹入头发，使头发湿润，保持水分的功能。

按照人们通常的认识，吹风机是用来吹干头发的，但 Panasonic 电工的这种吹风机却“反其道而行之”，给消费者提供的是保养头发的功用。同样，按照常识，家电商品通常是在家电商店里销售，但在家电商店里，销售人员只能靠“三寸不烂之舌”反复说明商品的功能，无法当场试验，让消费者直接体验吹风机的独特功能。于是，Panasonic 电工独辟蹊径，专门在闹市区开设美容沙龙，让消费者像体验高级化妆品那样感受纳米离子系列吹风机的独特魅力。

美容沙龙的择址也大有讲究。之所以选择在东京地铁池袋站附近的地下商街，是因为那里是附近立教大学女学生上学的必经之路，周围还有很多商务楼，坐地铁来上班的女白领也不少。这个美容沙龙从 2009 年 4 月开出至今，已有 2 万多人免费体验，其中 20 来岁的青年女性占了七八成。

周密考虑了潜在顾客的流动规律而开设的美容沙龙，自然吸引了许多年轻女性的注意力。为充分利用它集聚人气的优势，Panasonic 电工还拿出了很多其他相关的家电产品供顾客体验使用，以传达其商品的价值。同样采用了纳米技术的蒸汽美容器就是其中之一。这是一种将细微离子的水蒸汽喷在脸部，促进面部血液循环的产品。平均价格为 1 至 3 万日元，价格不菲，但去年的销售量达到了 50 万只，比上年增加了三成。这种美容产品若在家电商场，女性消费者得卸妆了才能试用，而在美容沙龙这样的场合，因为使用之后可以重新化妆，无需担心。

试用商品和实际的购买行为有着很大的关联度。据 Panasonic 电工的调查，约有 15% 的试用者最后会去购买相应的商品。美容沙龙虽然不销售产品，但会向有购买意向的消费者推荐附近的家电商场，让她们以合理的价格买到满意的商品。

这种美容沙龙的“使命”不单单是提高已经推向市场的商品的认知度，还肩负着探知市场调查中无法了解到的顾客真正需求用途的使命，便于更有针对性地开发新的产品。

比如，女孩子用来卷发等整理发型的烫发剪，原先以为是个人使用的美发用具，但实际上有很多是朋友之间用来相互为对方卷发的，这个结果让生产商有点意外。因为之前也访问过单身的家庭，但并没有发现这种情况。后来通过观察才发现，当他人使用烫发剪为对方卷发时，手很容易触碰到调节温度的开关，常常会不知不觉地出现温度变化。也就是说，如果是一个人自己使用的话，就没什么问题，但朋友之间互相为对方卷发的话，温控开关该做得更有硬度才好。

于是，Panasonic 电工决定在开发新的烫发剪产品时对温控开关进行改良。还有蒸汽美容器也是一样。原先是按照家庭使用每天 15 分钟左右的规格设计的，但在美容沙龙的顾客体验中发现，很多人会使用更长的时间。若超出设计标准，长时间使用，水蒸汽的喷射就有可能不正常，据此，Panasonic 电工已决定在以后设计新机型时就加以改进，扩大水蒸汽出口。

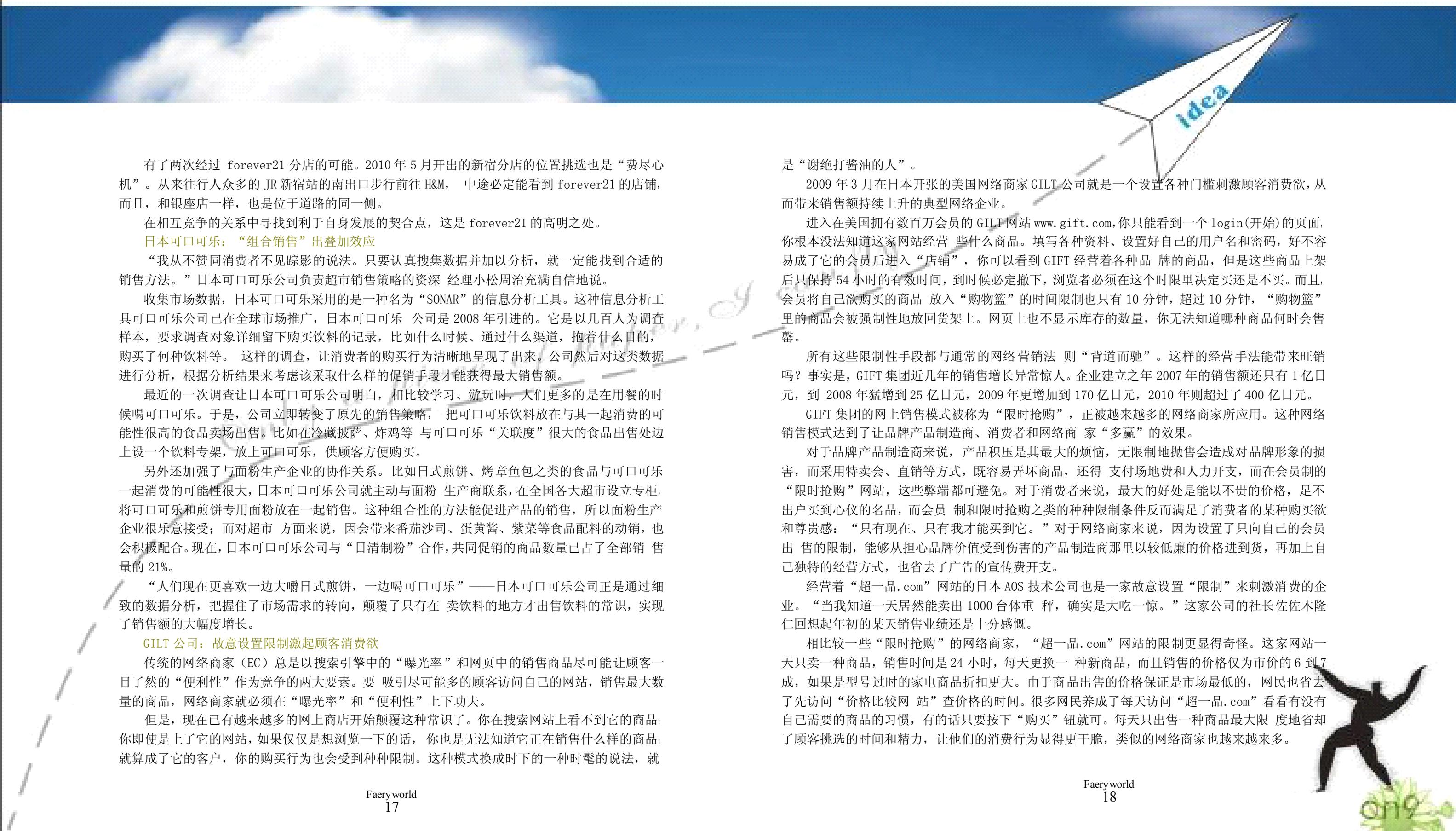
就这样，Panasonic 电工采取不拘泥于常识的方法来挖掘消费者的隐性需求，并将这种隐性需求体现在下一个新产品上，使得其家电产品在市场上总是受到消费者的欢迎。

Forever21：意外的场所蕴含着商机

通过细致分析顾客的行为模式，在让人意想不到的地段开出新店，开出一家，热门一家——美国休闲时装企业 forever21 跳出传统框框的束缚，取得的成功也是令人注目的。

“为什么它老是在 H&M 的附近开出新店？”看到 forever21 一年内连续在东京开出 3 家新店，好奇的人们或许会这么问。是的，留心一下可以发现，forever21 总是选择在瑞典的同行 H&M 分店附近设店。H&M 是 forever21 最大的竞争对手，两家企业的主力商品都是以年轻人为目标的低价休闲时装。为跟上时尚潮流，新品的周转期极短。照常识看来，既然有着相同的顾客群，该尽量避开对手才是。但 forever21 却紧紧咬着 H&M，H&M 把店开到哪里，forever21 就跟到哪里。为什么？ forever21 公司的 CEO 唐·畅 (DonChang) 的解释是：确实，我们公司和 H&M 是竞争对手，但是，两家公司的商店靠在一起反而能产生吸引更多顾客的集聚效应。当我们准备在大型的销品茂开店时都会事先互相通气，彼此尽量在相近的地方开分店。

不仅如此，在选择分店的位置时，forever21 还会事先细心模拟顾客的行走路线。比如 2010 年 4 月开张的银座分店，其位置就选择在位于人流密集的东京地铁银座站和 H&M 分店之间的中点，都位于银座中央大道的东侧。这样，乘地铁过来前往 H&M 购物的顾客就



有了两次经过 forever21 分店的可能。2010 年 5 月开出的新宿分店的位置挑选也是“费尽心机”。从来往行人众多的 JR 新宿站的南出口步行前往 H&M，中途必定能看到 forever21 的店铺，而且，和银座店一样，也是位于道路的同一侧。

在相互竞争的关系中寻找到利于自身发展的契合点，这是 forever21 的高明之处。

日本可口可乐：“组合销售”出叠加效应

“我从不赞同消费者不见踪影的说法。只要认真搜集数据并加以分析，就一定能找到合适的销售方法。”日本可口可乐公司负责超市销售策略的资深经理小松周治充满自信地说。

收集市场数据，日本可口可乐采用的是一种名为“SONAR”的信息分析工具。这种信息分析工具可口可乐公司已在全球市场推广，日本可口可乐公司是 2008 年引进的。它是以几百人为调查样本，要求调查对象详细留下购买饮料的记录，比如什么时候、通过什么渠道，抱着什么目的，购买了何种饮料等。这样的调查，让消费者的行为清晰地呈现了出来。公司然后对这类数据进行分析，根据分析结果来考虑该采取什么样的促销手段才能获得最大销售额。

最近的一次调查让日本可口可乐公司明白，相比较学习、游玩时，人们更多的是在用餐的时候喝可口可乐。于是，公司立即转变了原先的销售策略，把可口可乐饮料放在与其一起消费的可能性很高的食品卖场出售。比如在冷藏披萨、炸鸡等与可口可乐“关联度”很大的食品出售处边上设一个饮料专架，放上可口可乐，供顾客方便购买。

另外还加强了与面粉生产企业的协作关系。比如日式煎饼、烤章鱼包之类的食品与可口可乐一起消费的可能性很大，日本可口可乐公司就主动与面粉生产商联系，在全国各大超市设立专柜，将可口可乐和煎饼专用面粉放在一起销售。这种组合性的方法能促进产品的销售，所以面粉生产企业很乐意接受；而对超市方面来说，因会带来番茄沙司、蛋黄酱、紫菜等食品配料的动销，也会积极配合。现在，日本可口可乐公司与“日清制粉”合作，共同促销的商品数量已占了全部销售量的 21%。

“人们现在更喜欢一边大嚼日式煎饼，一边喝可口可乐”——日本可口可乐公司正是通过细致的数据分析，把握住了市场需求的转向，颠覆了只有在卖饮料的地方才出售饮料的常识，实现了销售额的大幅度增长。

GILT 公司：故意设置限制激起顾客消费欲

传统的网络商家（EC）总是以搜索引擎中的“曝光率”和网页中的销售商品尽可能让顾客一目了然的“便利性”作为竞争的两大要素。要吸引尽可能多的顾客访问自己的网站，销售最大数量的商品，网络商家就必须在“曝光率”和“便利性”上下功夫。

但是，现在已有越来越多的网上商店开始颠覆这种常识了。你在搜索网站上看不到它的商品；你即使是上了它的网站，如果仅仅是想浏览一下的话，你也是无法知道它正在销售什么样的商品；就算成了它的客户，你的购买行为也会受到种种限制。这种模式换成时下的一种时髦的说法，就

是“谢绝打酱油的人”。

2009 年 3 月在日本开张的美国网络商家 GILT 公司就是一个设置各种门槛刺激顾客消费欲，从而带来销售额持续上升的典型网络企业。

进入在美国拥有数百万会员的 GILT 网站 www.gift.com，你只能看到一个 login(开始)的页面，你根本没法知道这家网站经营些什么商品。填写各种资料、设置好自己的用户名和密码，好不容易成了它的会员后进入“店铺”，你可以看到 GIFT 经营着各种品牌的商品，但是这些商品上架后只保持 54 小时的有效时间，到时候必定撤下，浏览者必须在这个时限里决定买还是不买。而且，会员将自己欲购买的商品放入“购物篮”的时间限制也只有 10 分钟，超过 10 分钟，“购物篮”里的商品会被强制性地放回货架上。网页上也不显示库存的数量，你无法知道哪种商品何时会售罄。

所有这些限制性手段都与通常的网络营销法则“背道而驰”。这样的经营手法能带来旺销吗？事实是，GIFT 集团近几年的销售增长异常惊人。企业建立之年 2007 年的销售额还只有 1 亿日元，到 2008 年猛增到 25 亿日元，2009 年更增加到 170 亿日元，2010 年则超过了 400 亿日元。

GIFT 集团的网上销售模式被称为“限时抢购”，正被越来越多的网络商家所应用。这种网络销售模式达到了让品牌产品制造商、消费者和网络商家“多赢”的效果。

对于品牌产品制造商来说，产品积压是其最大的烦恼，无限制地抛售会造成对品牌形象的损害，而采用特卖会、直销等方式，既容易弄坏商品，还得支付场地费和人力开支，而在会员制的“限时抢购”网站，这些弊端都可避免。对于消费者来说，最大的好处是能以不贵的价格，足不出户买到心仪的名品，而会员制和限时抢购之类的种种限制条件反而满足了消费者的某种购买欲和尊贵感：“只有现在、只有我才能买到它。”对于网络商家来说，因为设置了只向自己的会员出售的限制，能够从担心品牌价值受到伤害的产品制造商那里以较低廉的价格进到货，再加上自己独特的经营方式，也省去了广告的宣传费开支。

经营着“超一品.com”网站的日本 AOS 技术公司也是一家故意设置“限制”来刺激消费的企业。“当我知道一天居然能卖出 1000 台体重秤，确实是大吃一惊。”这家公司的社长佐佐木隆仁回想起年初的某天销售业绩还是十分感慨。

相比较一些“限时抢购”的网络商家，“超一品.com”网站的限制更显得奇怪。这家网站一天只卖一种商品，销售时间是 24 小时，每天更换一种新商品，而且销售的价格仅为市价的 6 到 7 成，如果是型号过时的家电商品折扣更大。由于商品出售的价格保证是市场最低的，网民也省去了先访问“价格比较网站”查价格的时间。很多网民养成了每天访问“超一品.com”看看有没有自己需要的商品的习惯，有的话只要按下“购买”钮就可。每天只出售一种商品最大限度地省却了顾客挑选的时间和精力，让他们的消费行为显得更干脆，类似的网络商家也越来越多。

西点军校产生领袖的秘密

二次世界大战以后，在世界500强企业里面，西点军校培养出来的董事长有一千多名，副董事长有两千多名，总经理、董事一级的有五千多名，任何商学院都没有培养出这么优秀的经营管理者。

——引自《美国商业年鉴》

美国西点军校（WestPoint）全称“美国陆军军官学校”，是美国军队培养陆军初级军官的学校。在西点军校两百多年的辉煌历程中，培养了众多的美国军事人才，其中有3700人成为将军，还有更多的人成为了美国的政治家、企业家、教育家和科学家。

是什么使西点取得如此骄人的成绩？是什么使西点毕业生成为成功者的代名词？西点军校对学生的要求：准时、守纪、严格、正直、刚毅，在一些工商管理学专家看来，正是21世纪企业管理所必备的。

哈佛大学研究西点军校多年，破解了西点军校产生领袖的十八个秘密：一、服从；二、工作无借口；三、细节决定成败；四、以上司为榜样；五、荣誉原则；六、受人欢迎；七、善于合作；八、只有第一，没有最好；九、敢于冒险；十、火一般的精神；十一、不断的提升自己；十二、勇敢者的游戏；十三、决不推卸责任；十四、责任感；十五、没有不可能；十六、永不放弃；十七、敬业为魂；十八、决不为薪酬工作。

一、服从。

军人的第一件事情就是学会服从。

1、将服从训练成习惯：西点军校采用“斯巴达式”的各种训练，使学员身体疲惫不堪，没有提出反抗的余力。

2、一切从零开始：新学员受训刚开始是没有名字，没有一切个人的特殊物品，日程安排的满满的，让学员只有时间去执行命令而没时间去思考。

二、工作无借口。

1、绝对的制度，纪律就是纪律：西点纪律的严厉是出名的，开始大家可能只是为了形式，时间一长习惯成自然，

习惯成自然，学员逐渐地把军校的目标变成了个人目标，变成了自觉的纪律。

2、西点的“四个标准答案”：只能为“报告长官，是”、“报告长官，不是”、“报告长官，没有任何借口”、“报告长官，我不知道”，学员不能多说一个字，长官只要结果，而不是要为什么没有完成任务的解释。

三、细节决定成败。

1、从小事做起：西点很重视对新学员的细节训练，要求新学员背诵新学员知识，除了记住会议厅有多少盏灯，蓄水库有多大蓄水量外，还包括大声当众背诵日行事历（今天几点将做什么事），学校很注重服装仪容的细节。

2、“给我任何一个人，只要不是精神病人，我都能把他训练成一个优秀的人才。”这是西点军校校长的名言。

四、以上司为榜样。

西点新学员对上司怎么评价自己，绝对不会太在意，他们会一如既往地做好自己的本职工作，并且对上司充满感激。

五、荣誉原则。

1、西点的校训为：“职责、荣誉、国家”
2、荣誉原则：“学员不得撒谎、欺骗和行窃，也不能容忍他人有上述行为。”西点培养的不仅是一名军人，还是社会的精英，在西点说谎是最大的罪恶。

六、受人欢迎。

1、西点军校认为军人不是一个让人敬而远之的角色，相反是在需要时，能为大家提供帮助的人才。

2、新学员要对包括学长在内的人敬礼，称呼

“长官”、“您”，这在社会是被视为软弱的行为，但在军队新学员必须学会尊重、谦虚。

3、要求新学员记住1400名新学员的名字，实际上一年后，新学员基本上能记住4000名学员的名字和基本情况。

4、决不迟到一分钟，在任何时候迟到都会受到最严厉的惩罚，西点的惯例是，当有人迟到，会主动背诵当年拿破仑因迟到一分钟而兵败滑铁卢的故事。

七、善于合作。

1、学会合作以毕业：有什么事大家要通风报信；训练中有必须一组人才能完成的任务；在训练中还会出现你的同伴“死亡”，你将不得不一个人面对几个敌人的情况。

2、创造一个“共同”的敌人，教官有意识的与学员处于“敌对”状态，增加军校的紧张，令学员更加团结。

3、一个犯错众人担：军队是一个整体，一个人犯错，也会导致整个军事行动失败，所以经常是一个人犯错，全小队一起受罚。

4、军官不能在士兵中有自己偏爱的朋友、哥们。

八、只有第一，没有最好。

九、敢于冒险。

1、勇敢的面对危险，风险越高，人的情绪越接近恐慌，要训练自己在重大关头能处理恐慌，最好在控制的情况下，练习克服恐慌。

2、总在最前面：西点学员必须明白只有勇敢精神让平凡的自己作出惊人的事业。

十、火一般的精神。

1、失去了热情，就等于失去了作战的勇气。

2、对军人职业的热爱，是学习、训练不断前进的动力。

十一、不断的提升自己。

1、永远都不够好。
2、在工作中学习。
3、终生拼搏。

十二、勇敢者的游戏。

理性的勇敢：教官故意加重学员的焦虑，教官知道

学员有一种理性的回避恐惧的方法，没有恐惧，勇气是培养不出来的，西点是拒绝逃兵的。

十三、决不推卸责任。

十四、责任感。

学员不论在什么时候，无论穿军服与否；在西点内还是外，不论是担任值勤或宿舍值班员，都有义务、有责任履行自己的职责，而这出发点不是为了获得奖赏或逃避惩罚，是出自内在的责任感。

十五、没有不可能。

1、永远都不认输：西点学员只有50%—70%能最后能毕业，学员执行任务只能回答“我一定做到”、“我能行”，最差也是“我执行”、“是”。

2、决不惧怕失败：惊慌失措只能乱中添乱，只能走向更大的失败。

3、我们不许失败。

十六、永不放弃。

西点学员必须有勇于挑战“不可能完成”的精神。

十七、敬业为魂。

1、西点学员必须建立使命感，西点学员的品德，这是一种高于社会的道德品德。

2、一个西点的军人是挣的薪水哪怕是最低收入，但他们觉得自己是这一伟大事业中很重要的一份子，视军人为最大荣誉，把自己的一生与西点军人紧紧联系在一起。

十八、决不为薪酬工作。

1、需要的是一种牺牲精神，不能过多的考虑个人利益，只要明白自己努力进步，晋升就是必然的。

2、“不要问国家给了你什么，问问你自己，你给了国家什么。”



避开精益和六西格玛的使用误区

一家公司发现其生产的模具上总是有黑色的小点，导致产品的残次率很高。为了查出原因，该公司找了黑带专家，采用六西格玛的方法做了很多数据分析，也请了不少专家来看，可还是没有找出问题。就在管理层百思不得其解的时候，一位一线工人说，有可能是在做模具的时候有东西掉进去污染了原料，根据这一线索，果然发现是昆虫的翅膀污染了原料，而这一方法恰恰是精益所要求的观察和团队合作。有很多人在实施中会误读精益和六西格玛，只看到使用这些工具的结果，比如降低成本、零库存、柔性生产等，但却忽视了这两种工具在使用中的方法是否正确，“如果不懂正确使用工具的方法，又何来结果的正确呢？”

1997年，曾与丰田生产系统(TPS)创始人大野耐一、新乡重夫共事多年的TBM咨询集团公司总裁兼首席执行官阿南·沙玛创造了“精益西格玛”这个名词。当时他正在为一家公司开展顾问工作，在示范项目中，阿南的团队发现该公司每生产100台设备，就有50块后板要报废。于是阿南在使用精益方法的同时邀请一位黑带加入改善团队。黑带利用各种专业的试验和分析工具来解决后板的质量问题，不到一个星期问题就解决了。在这个项目中，阿南发现精益生产中采用的观察活动可以发现许多明显的问题，而六西格玛则可以对各种变量进行分析，找出它们之间的关系，第二天阿南便将精益和六西格玛结合起来，以“精益西格玛”申请了商标。

让精益和六西格玛扬长避短

作为精益西格玛的创始人，阿南在精益和六西格玛的实践中得出的结论是，任何持续改善工作，如果要达到最好效果的话，必须包括精益和六西格玛两个工具，以消除生产系统的浪费和不良品。“精益的特点在于其敏锐的观察力，快速地采取行动并且取得成果；而六西格玛则使用行之有效的统计工具并严格依靠此类数据解决多变量的复杂问题。精益西格玛其实是将精益的速度、团队精神和战略为重的特点与六西格玛严谨、分析能力和减少变化的特点相结合。”

精益生产注重的是观察、团队和速度，从而达到快速消除浪费、提高生产效率和产品质量的目的。这需要有敏锐的观察力(只有发现问题，才有机会解决问题

和良好的团队协作。精益生产通常以一周为基准，来评价从发现问题到改善的整个过程，其特点是从发现问题、改善以及最终给客户带来价值的时间流程短，效果体现明显，咨询顾问与客户的配合度高。

但精益的缺点是，如果生产流程的变量太多，比如在某个喷涂生产流程中，温度、湿度、时间、化学问题等都对能否生产合格产品造成影响，因此要观察这个流程比较困难。如果产品出现了问题，很难弄清是一个还是两个变量出了问题。有些变量只是偶尔发生变化，比如一个月或者6天才发生一次变化，在一个星期的改善活动时间里，也许人们根本就发现不了问题，因此也就无法进行改善。

六西格玛的特点则是以科学的方法来收集分析数据，对数据关系的研究是建立在统计分析的基础之上，通过定义问题、测量数据、分析数据、提高及控制的DMAIC管理工具，理性地发现并解决问题，一般不需要团队协作，一个人便能完成工作。它的长处在于以控制和科学的方法为基础，可以处理很多变量和随机数，但是其不足则在于通常需要4~6个月的时间，解决方法常常得不到有效落实，那些专家对生产流程分析完后就离开，在6个月后才回来告诉你里需要干什么，这种方式很容易让团队产生抵触情绪。“从根本上来说，精益的短处就是六西格玛的长处，而六西格玛的短处就是精益的长处。将精益的快速、团队合作以及六西格玛的纪律性、控制性结合起来的目的是为了用6个星期而不是6个月解决多变量、多随机数的复杂问题。”

任何公司刚创立的时候，都会有一些显而易见的问题。对于这些问题，如果利用精益的解决方法，可以取得很大的进展，但是最终都会到达这样一个阶段，此时再也没有多少显而易见的问题了，人们必须进行深入研究，开展各种试验，进行数据分析，因而就会用到六西格玛工具。另一方面，像生产汽车、电话等等的离散制造业，从原材料到成品的整个流程里，每件东西形式都是非常透明化的，因此精益在这里的各个环节都很容易得到应用。而像药品、饮料、糖类等连续流程工业，产品的生产不那么明显，发生的是化学反应，因此需要很多的资料、数据，而且存在很多

变量，所以六西格玛更为适合。精益针对的是可以观察到的改善活动；而六西格玛针对的是无法观察到但却可以加以改善的问题。精益针对的是如何搞好流水线生产，六西格玛则是传统的统计分析、数据分析、数据监控。

在项目实施中，团队可视实际情况，如果环境需要使用精益西格玛就使用精益西格玛，如果条件还达不到，可以继续使用精益，直到环境允许。这样做的目的是为了解决复杂的业务问题，改善运作表现，不必担心使用哪个工具的问题，当工具箱里什么都有的时候，团队所做的只是在适当的时候使用适当的工具。

米其林的精益西格玛试炼

米其林是法国著名的生产高品质轮胎的公司，有一次他们遇到了一个头痛的问题，所生产的方程式赛车轮胎的不良率竟然高达25%，退货率很高，虽然公司内的科学家们对各道工序运用六西格玛进行了仔细的检验，但依然找不出问题所在。在经过多次努力无功而返之后，公司决定尝试精益西格玛找出并解决这个问题，于是他们请阿南·沙玛来组建改善团队。

在对米其林做改善活动时，阿南的实施步骤是将六西格玛的DMAIC方法——即定义、测量、分析、改善和控制这五个过程进行分解，开展为期三周的改善活动。第一周的改善活动主要是对问题进行定义，加以测量，得出测量结果和各种数据；接着是为期一周的改善活动，对问题和数据做分析和改善；接着又是为期一周的改善活动，做些控制方面的工作。三个不同的改善周(均为期一周)工作各有侧重点，但始终将精益和六西格玛的方法穿插使用。

第一周，阿南带领团队首先收集历史数据，然后进行观察，以期发现一些异常或问题所在。这一周是定义和测量阶段，主要是利用历史数据开展工作。根据以往实施的经验，一般情况下，工作人员当初在收集数据时，由于不知道数据的重要性，收集过程也许很马虎，所以在这个阶段，改善团队不仅仅简单地使用历史数据，而是要求整个团队认真地观察和验证这些数据，此时观察就用到了精益的方法，而数据分析验证就用到了六西格玛的方法。经过观察和验证之后，通常都会发现这样一些问题：不是数据不准确就是数据不充分，或者根本就不是所需要的数据，或者根本是与问题没有关系的数据。如果是这样，就要用实验

来进行验证。改善团队发现，其中一些问题靠普通的六西格玛工具就可以发现，但有一些问题不行。比如，在生产橡胶轮胎时会用到大型的混合设备，其中有一个称，用于称量橡胶以及其他成分的重量，然后放到混合设备里。改善团队在进行观察活动的时候(当然此时已经有了历史数据了)发现，有时这个称还没有校准就开始使用了。当然如果称能够得到定期的校准，那是没有问题的。这个称可以测量的范围50公斤为基准来进行校准，但是改善团队发现，在称过轻或过重的物品时，以50公斤为基准进行称量会造成实际重量的偏差，导致轻的物品过轻、重的物品过重，当然这也是称的生产商的问题。这个问题就是通过精益生产中所强调的观察来发现的。

另一个以前没有发现但通过观察才发现的问题是，一个在这个称量岗位干了25年的工人，当他关上门、按下按钮进行称量的时候，有金属片被吸进真空管。因为橡胶并没有盖住全部真空管，所以金属片被吸进去之后影响了称的读数。工人对此的说法是，在他们用钻头在金属板上钻孔的时候从来都不知道会发生这样的问题。这说明，真问题造成了假的读数。这完全是随机事件，谁也不知道什么时候会发生。所以改善团队提议改变钻孔方法或者用金属网来解决这个问题。“这个事例说明，如果没有观察活动和团队合作，问题是不可能得到解决的。”

接着改善团队进行了第二个星期的改善活动，对收集的数据继续进行分析，这时用到了六西格玛的方法，从中发现和解决了许多其他问题，退货率下降了2%。

这个事例说明，将精益与六西格玛加以整合成为精益西格玛，其效果不仅比单独使用精益的效果要好，而且比需要工程师们花费大量时间进行数据分析的六西格玛也好得多。

“在具体实施中，精益与六西格玛并不是简单的加以整合，精益西格玛之所以能够有效实施，关键之处还在于取两者之长，避两者之短。”

改善团队可以用“三一律”

无论采用上述哪种工具，参与改善活动的都不应仅仅是黑带大师、高层管理者和技术人员，而应该打破层级，全员参与，否则就会挫伤员工参与的主动性和积极性。

法瑞中国的独特风景线

——法瑞空气分布器入驻惠济区政府大楼等行政、事业单位



①

法瑞空气分布器作为世界上第一套健康通风系统，从主管道到末端的空气分布器，全系统均实现抗菌节能，真正实现了“健康呼吸，一管到底”，为创造健康环境提供了全面的支持。

在国内，除了众多的大型知名品牌企业使用法瑞空气分布器系统，很多行政、事业单位也纷纷加入了使用法瑞空气分布器的行列，形成了一条亮丽的风景线。如下图：

- ①、作人大政协办公楼
- ②、郑州市惠济区政府
- ③、中石油



②



③



④



2009/10/03 12:06 ⑥



⑤

④、平煤商务会所
⑤、洛阳烟草局
⑥、宝鸡会展中心
⑦、郑州市惠济区政府
⑧、中铁一局集团



⑦



⑧