

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

法瑞世界

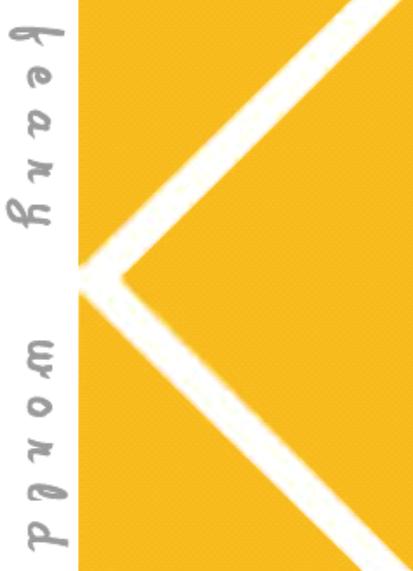
FAERY & WORLD
健康呼吸 一管到底

24

第24期 2011.06.01
打造最有价值的企业内刊

2011.06.01

本期第 24 期



刊首语：只有与众不同才能生存

空调拥有率持续上升 消费结构日趋合理

家乐福：创造空气清新的购物环境

虫的观点，还是鸟的眼光

精益：中国制造的下一突破口

法瑞中国独特风景线

法瑞·中国



只有与众不同才能生存

帅哥美女一亮相，吸引眼球无数。在聚光灯的眩晕之下，人们津津乐道明星的绯闻，很容易原谅他们的劣迹。换成一个平庸之辈，如果有类似的不良行为，早被唾沫淹死了。不服不行啊，谁让明星们长得那么美、或者那么丑呢。一俊遮百丑，一丑盖百俊。无论美丑，都是那么的与众不同。

做人要与众不同才能爽快，做企业要与众不同才能生存。特劳特在他的营销经典《与众不同》中感叹，在这个没有怜悯、竞争越来越激烈的世界上，“做得更好”的企业是没有出路的，“与众不同”是企业生存下去的唯一之道。从《定位》，到《新定位》，到《重新定位》，营销的关键，都是在探讨如何才能让企业与众不同。

与众不同，有很多种方式。

近期团购网站异常火爆，百团大战已经升级为千团大战，全国各地都在团团转。千篇一律的网站、千人一面的服务，千口一辞的承诺，闭上眼睛，真分辨不出是谁在高声吆喝。刺不出惊艳一枪、挥不出朝天一棍，如何在混战中出人头地呢。至少有两大奇招：一招是拼身家，资本是谁都想拥有的力量，狂砸一通金币，就不信砸不出一片新天地；另外一招是比身世，你是皇亲国戚，我是外来教士，咱们身世显赫，总比荒江野老看着踏实。商战之中没有最强，也不需要最强，只要比对手更强，哪怕只强上一点点，就是与众不同了。

苹果推出 iPad 大获成功，彻底引爆了平板电脑市场，光参加 2011 年消费电子展 (CES2011) 的平板电脑就超过了百款。有比 iPad 大的，也有比 iPad 小的；有比 iPad 贵的，也有比 iPad 便宜的。可惜众多平板电脑中，就是没有一款能和 iPad 抗衡的。原因也简单，和与众不同的 iPad 相比，其他平板电脑，局部可能比 iPad 做得更多，但总体还是太平常了。要抢超级明星的风头，山寨模式行不通。

企业如何才能与众不同呢。

德鲁克在《成果管理》给出了建议，那就是企业要经营知识。企业经营的是顾客，这一点大家都能够理解。德鲁克更进一步，认为企业要想获取高额利润，必须要有非凡的实力，有了非凡的实力，才能为顾客提供与众不同的产品和服务。企业非凡的实力，只能来源于企业与众不同的知识。

德鲁克认为，知识不等于技术，一个高科技公司技术一般，依靠独特的营销知识也能成功。企业最擅长做某事，这件事情往往就蕴含企业亟需挖掘的独特知识。知识是动态的，总在变化之中，过时的知识要勇于抛弃。曾经有效的知识，总有过期变质的时候。最可怕的，是企业吃着发霉的食物，沉浸在美好的回忆中，逐步走向衰落和死亡。要持续地与众不同，就必须持续地汲取新知识。

赵飞燕很纤细，节食厌食的芦柴棒不是赵飞燕；杨贵妃很丰满，满大街的胖妞也不是杨贵妃。貌合神离的模仿秀，只能够量产东施，诞生不了与众不同的貂蝉。同样的道理，单纯复制成功企业的产品和服务，缺少自己的独门秘笈，这样泯然众人的企业，积累不了有效的知识，拥有不了非凡的实力，又怎么可能与众不同呢。

法瑞在与众多世界一流的企业合作中，深知没有营销模式的与众不同，我们在与他们的竞争中，根本就不能生存。只有结合我们的资源，探索出与众不同的商业模式，法瑞才会有希望活下来，才有可能脱颖而出，成长为一家受人尊敬的企业。



目 录

刊首语 **2** 只有与众不同才能生存

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 **4** 销售二部：黑军礼

焦点动态

行业动态 **5** 美的中央空调：低碳环保技术引行业发展

行业动态 **6** 空调拥有率持续上升 消费结构日趋合理

社会观察

人民日报 **8** “从‘移民热’看‘宜居大国’建设“等时评两则

项目案例

购物超市 **10** 火爆商场：创造空气清新的购物环境

法瑞学院

营销学堂 **12** 华为经典销售案例

营销学堂 **14** 别为促销而促销

管理思维 **16** 虫的观点，还是鸟的眼光？

精益管理 **17** 精益：中国制造的下一突破口

法瑞风采

独特风景 **18** 法瑞中国独特风景线

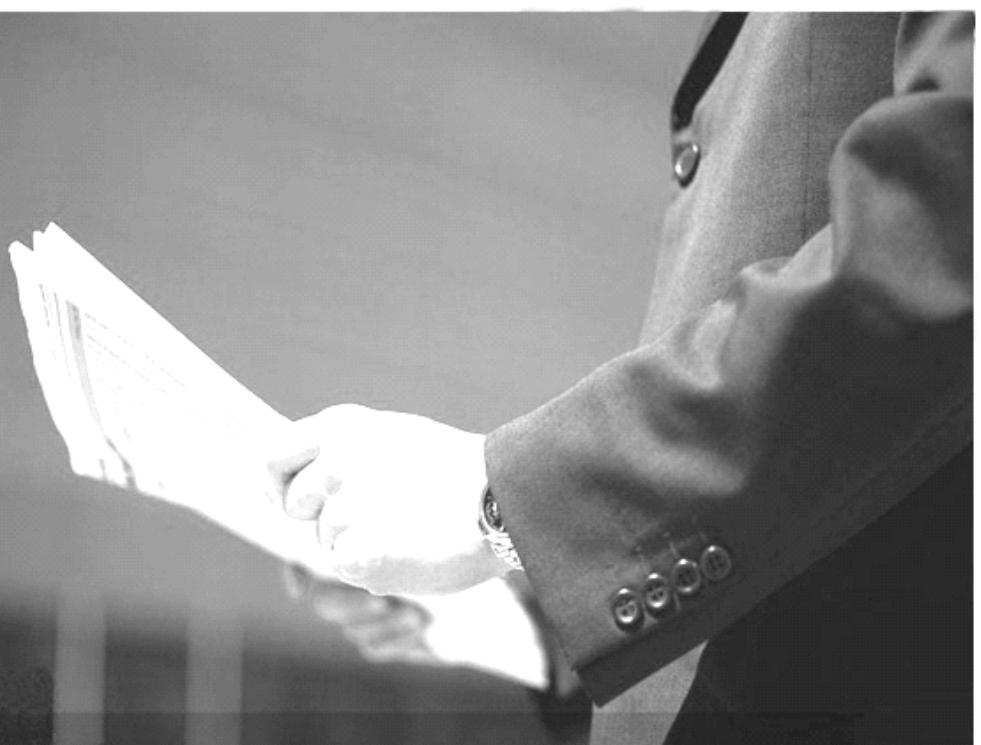


《法瑞世界》热忱欢迎新老伙伴以及业界人士来稿或图片。作为沟通交流的平台，我们愿携手各界朋友打造属于我们共同的《法瑞世界》！

征稿邮箱：fabricair@faerychina.com

☆黑军礼

本期人物



销售一部：黑军礼

推荐理由：坚决执行、决不放弃

之前我一直在做销售一部的销售支持工作，所以和销售一部人接触比较多。黑军礼是销售一部的主要成员之一，往来多了，有了沟通，自然也就多了一份了解。

在感恩的心的培训上听黑军礼讲她的老婆和家庭，从他讲述中流露出来的真情让我断定他是一个负责任的人。事实证明，确实如此。经过这么长时间的接触，他对周围的每位同事、每位客户都是用真心去对待的。他总是站在最公正的立场上去考虑每一件事，他不会害怕得罪同事而不敢如实的填写360度考核表，而是最真实的反映自己的所知所想。他希望他写的表能帮助到同事成长，能促进到同事的进步，能帮助同事提高工作效率。对待客户，他能至真至切地去考虑客户的感受，希望能通过自己的努力最大限度的帮助客户，给客户解决每一个的问题。

面对公司安排的工作，黑军礼总是以积极地心态去面对，不管这项任务有多难完成，不管这个项目有多难搞，他也从不报怨，并且不到最后不放弃。他说他相信只要对客户有帮助，就一定能促成合作。

自从公司倡导学习华为以来，他也是积极认真地执行、学习华为制度，并且购买了相关书籍，全面的把个人的发展目标和企业的发展理念充分地结合在一起。相信有这样的员工，法瑞一定会越走越好，也相信这样的员工在法瑞这个平台上一定能展现出自己最出色的一面。（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。



■ 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，广泛应用到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商推广最新节能的空调技术，倡导低碳理念，引领行业的发展。

■ 空调拥有率持续上升 消费结构日趋合理

从调查中，我们惊喜地发现，目前我国居民的空调拥有率不断上升，在所有接受调查的人群中，82%的调查者家里都拥有了空调，其中32%的调查者家里拥有2台空调，11%的调查者家中拥有3台空调。

而所拥有的空调结构也发生了变化，在2005年之前，人们所选购的空调中，挂壁式占据了77%的比例，柜式只有17%，窗机为5%。而到了2005年，人们购买产品的机型又出现了新变化，其中挂壁式的比例下降至69%，而柜式的比例则上升至26%，但窗机比例进一步下滑，只有2.6%。

这种变化，一方面与人们房屋结构的变化有着密切联系，“大客厅小居室”成一种流行时尚；另一方面与人们生活水平的提升也相辅相成，柜机比例持续上升，而窗机则将逐渐被市场所淘汰。

调查显示，在2005年之前购买空调的用户中，海尔的占有率达到26%，格力、美的分居二、三位，占有率为19%、10%。而在2005年当年购买的空调用户中，28%的用户选择了海尔，格力、美的分居二、三位，占有率分别为21%、12%。这一数据表明，行业三大领军品牌的地位已经形成，并日渐巩固，其中海尔空调的市场份额进一步扩大。短期内，这三大品牌的竞争实力不会发生重大更改。此外，格兰仕、志高成为上升最快的两个空调品牌。

同时，我们还对未来一年具有空调购买意向进行调查，共有48%的调查者表示有购买意向，而在这一比例的购买意向中，87.2%的调查者表示会选择变频空调，而只有12.8%的调查者会购买定频空调。而他们对于将要购买的空调品牌，也发表了自己的看法，有49%的调查者表示会选择海尔。格兰仕等品牌也得到了较高的选择率。

人民日报

■从“移民热”看“宜居大国”建设

由招商银行等机构新近发布的《2011中国私人财富报告》显示：在接受调查的投资资产超过千万元的富裕人群中，近60%的人已经完成投资移民或有相关考虑。

有钱人移民海外，是否会带走大量财富？有多少“知识精英”在流失？面对新一轮的移民热，社会各界有许多担忧、质疑。

移民不是新现象。历史上，从“欧亚丝绸之路”到“哥伦布发现新大陆”，移民实现了世界各地人员的相互往来和商品技术的互通有无，成为人类社会进步的重要动力。上世纪80年代亚洲“四小龙”的崛起，与移民欧美人员携技术、资金与管理经验回归不无关系。今天，经济全球化大大提高了国家和地区间移民的自由度和吸引力，一定数量的中国人移居海外，不仅让个人对生活条件、工作机会、投资环境有更多选择，也有利于促进中国与其他国家的交流、合作与发展。

另一方面，中国人口基数本来就大，尽管移民海外者绝对数量猛增，但比照不断成长的富裕人群、庞大的海归群体，移民后“人走企业留”的现实，以及来华外资“外脑”不断增加的趋势，对移民的过度担忧并不成立，当以开放的心态看待。

不过，如果移民在一段时间成为一种热潮，其背后的社会动因值得关注。

移民话题在当下之所以变得有些沉重，是因为这一轮“移民热”一定程度上反映出国内的某些“不宜居”因素——受访移民们解释的原因集中在这样几方面：为了孩子摆脱应试教育重压，为了获得健康的生活环境与完善的社会保障，希求投资环境更为规范，期待没有因贫富差距导致“仇富心态”的氛围……移民远行所“期”，也是中国当下所“缺”。人们当然有通过合法合理途径选择更好生活质量的权利，只是，作为社会中坚力量的知识精英及富裕人口过多流失，会加重普通人乃至整个社会的焦虑感。

移民话题在当下之所以变得敏感，还因为人们担心，一些非法致富人群，借移民而“漂白”。虽然各国移民条款都十分严格，但大量事实让人们有理由怀疑：对上述人群及其亲属移民出境的审查、管理仍存漏洞。

对“移民热”的关注，理应转化为这样的思考和行动：进一步深化经济社会领域的改革，比如发展和改革教育理念，让孩子的成长更健康、更快乐；完善国内相关立法，提高居民财富的“安全感”；完善社会保障和福利制度，提高居民的“幸福感”；坚决惩治贪污腐败，促进社会公平正义，确保居民的“尊严感”……

只有从“经济大国”迈向“宜居大国”，中国才能留住财富、留下人才、留存自信，向外移民才不会成为一种热潮，带来诸多焦虑。

■执政者要倾听“沉没的声音”

在今天的中国，能听到各种声音。两会会场中代表、委员纵论国是，报纸杂志上不同思想交流探讨，新闻评论跟帖动辄上千条，近2亿网民随时写下140字微博……条条声轨，汇成合奏，呈现这个时代多元多样的复杂图景和蓬勃活力。

我们迎来了表达的“黄金时代”，但仍有许多声音未被倾听。一方面，有些声音被淹没在强大的声场之中，难以浮出水面；另一方面，也有些声音只是“说也白说”，意愿虽表达，问题未解决。这些，都可谓无效表达，有人称之为“沉没的声音”。

无效的表达，不是没有表达，更不是不愿表达。广州市领导公开接访，市民带上铺盖卷、排队3天，就是为了能跟领导“说上话”；首位农民工全国人大代表胡小燕公开自己手机号，却因每天上千个电话、上千条短信被迫关机。那些为网络关注、被媒体聚焦的热点事件，只是“冰山的一角”，海面之下这些体量更大的冰块，才是让冰尖浮出水面的庞大基石，也才是决定社会心态的“潜意识”、“核心层”。

在一定程度上，表达上的弱势群体，也是现实中的弱势群体。在社会层面，他们既缺乏影响公共舆论的资源，又鲜有参与政府决策的渠道，甚至无法得到与自身密切相关的信息，表达和追求自己利益的能力同样薄弱。因此，尽管可能人数不少，他们的声音却很难在社会中听到。

听见与被人听见，本是“社会人”的基本诉求；说话与听人说话，更是现代文明的基本共识。当表达权已成为一项基本的政治权利，重视这些声音，是协调利益关系、理顺社会心态的起点。在一个有着13亿人口、正经历着急剧社会转型的国家，广大群众的声音被聆听、被重视，尤为重要。

大部分沉没的声音背后，都有未被满足的诉求，都有被压抑、待纾解的情绪。儿子车祸致残，云南父亲欲法院“自爆”走上极端维权之路；幼女身患绝症，湖北母亲参与“跪行救女”网络炒作……让舆论哗然的事件，都肇始于被忽视的声音。不可倾诉、不被倾听、不能解决，如果不主动“打捞”，太多声音沉没，难免会淤塞社会心态，导致矛盾激化。

发出声音，是主张利益的基础。有利益的表达才有相对的利益均衡，有相对的利益均衡才有长久的社会稳定。事实表明，诸多矛盾冲突事件背后，往往是利益表达机制的缺失。从这个角度看，维权就是维稳，维权才能维稳。尽可能多地倾听社会各方面的声音，兑现社会公众的表达权，对于维稳大有好处。

在众声喧哗中，尽可能打捞那些沉没的声音，是社会管理者应尽之责。以政府之力，维护弱势人群的表达权，使他们的利益能够通过制度化规范化渠道正常表达，这是共建共享的应有之义，是构建和谐社会的关键所在。只有这样，才能让“说话”、“发声”不仅是表达诉求的基本手段，更成为培育健康社会心态的重要环节，成为社会长治久安的坚实基础。

火爆商场：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。

华为经典销售案例

项目背景

月初，国内第五大电信运营商中国铁通挂牌成立。铁通要想参与其它电信运营商竞争，就必须进行电信本地网的建设，而铁通在这方面的基础完全是空白。所以铁通本地网建设项目“铁通一号工程”成为铁通成立后的第一个重大项目。由于电信行业的特点，对设备供应商来讲，这不只是一个单纯的销售项目，而且直接影响到其将来市场战略格局的划分，各个厂家无不倍加重视。

“铁通一号工程”分为两期进行，一期项目是各个省会城市本地网建设，作为一个城市的本地网，一般情况下只可能使用一种机型，而且省会城市的设备选型情况会直接影响到以后其它城市的设备选型，所以一期项目的重要性非同寻常。本人受命与另外两个同事组成项目组负责 J 省“铁通一号工程”项目，本人负责平台的建立和项目协调，另外两位同事负责技术推广工作。

项目背景分析

“铁通一号工程”由铁通总部对国内三个知名厂家进行招标，但各省分公司有权自己选择机型。除华为公司以外，另外两个厂家分别为 B 公司和 Z 公司。

接到任务后最重要的事是做深入的调查研究。一方面了解 J 省铁通内部的组织结构和决策链以及关键人物的个人背景与彼此之间的关系。另一方面，了解相关各厂家与 J 省铁通交往的历史和现有设备使用情况。并根据了解的情况对项目进行了 SWOT 分析。

根据了解，华为公司的设备在 J 省铁通以往只有少量的应用，客户的反映一般。优势在于设备功能比较强，有一定的品牌优势；劣势在于价格相对较贵，而且客户关系十分薄弱，平时与客户几乎没有交往，甚至不知道客户的工作地点在哪里。而 B 公司在 J 省铁通已有八千门的交换机在网上使用，由于设备比较陈旧，功能较差而且运行不很稳定。但该公司与 J 省铁通有长期的交往，关系密切。而且当时铁道部持有 B 公司的股份，所以 B 公司有来自铁通上层的支持，在

与上占有明显的优势。Z 公司设备性能与华为公司不相上下，优势在于其设备价格低、市场策略灵活，但该公司产品在 J 省铁通从没有过应用，同样没有基础。综合以上情况，我们认为相比之下 B 公司对我们的威胁更大，是主要竞争对手。

以客户为中心

作为销售人员应该清楚的知道，通常情况下客户最不信任的人就是销售人员，如何取得客户的信任是进行销售的第一步。要想取得客户的信任，关键是要让客户感受到你为客户服务的良好态度，就要处处为客户着想，站在客户的立场上去看待问题，帮助客户去解决问题。在与客户交往的过程中，我特别注意的就设身处地的为客户着想，在为客户提出任何意见和建议时，都要告诉客户这样做对他的好处。铁通的市场人员都是技术维护出身，没有丝毫的市场经验和意识，我就利用我在这方面的优势，和他们探讨铁通未来如何经营，主动为他们上销售技巧课，并且以他们的客户经理的名义，为他们拓展重要的客户，使客户非常高兴和满意。在客户要进行网络规划设计时，我们就主动和他们一起连续几天干到深夜。当发现他们的建设思路存在问题的时候，就主动为他们写了一篇铁通报告，为客户做市场的 SWOT 分析并提醒他们在电信网建设中应注意的问题，等等。我们不仅做到了客户期望厂家要做的工作，而且还做了许多超出客户期望值的事情。当你为客户做了这么多工作，而你的竞争对手却没做到时，客户对不同的销售人员和厂家的态度就可想而知了。

抓住客户主要需求，迅速切入

“铁通一号工程”一期项目时间非常紧迫，从开始运作到最后的投标日期只有不到三个月的时间，在这种情况下，如果按照通常的方式先拉近客户感情再打入产品的话，时间上是不允许的，而且在短时间内也很难超越 B 公司。所以，只有抓住客户的主要需求，迅速切入。通过与客户的初次交往，我们发现面对的客户有强烈的危机感。铁通初建，他们不仅是没有设

备，没有市场，更没有电信运营的经验，对未来的发展感到困惑和茫然。在这种情况下，人人考虑的都是铁通如何生存，而无暇考虑个人利益。用马斯洛的人的需求的层次理论进行分析，客户的需求应该在高于生理(物质)需求的需求的层次上，把握住这一点，就确定了我们市场关系的切入点。本人有着十几年在电信行业的工作经验，对电信的建设和运营有比较深入的了解，而这正是客户所缺乏和急切想知道的。于是在与客户交往的时候，不是一味地去宣传公司的产品优越性，而是和客户畅谈电信运营商的建设和经营之道，这些对客户非常有吸引力。所以客户非常乐于与我进行交流，这样使迅速地建立起来。同时，也把握住了客户的本地网建设的建设思路。

发现问题，引导客户

虽然迅速地建立起来，在产品问题上并没有得到客户的完全认可。客户长期使用 B 公司的交换设备，对此设备的操作和维护都比较熟悉和了解，虽然不是十分满意，但客户并不打算引进新的机型。客户对华为公司设备的认识也仅仅是对公司品牌的认可和对原来使用的少量设备形成的印象而已。所以客户再三表示说：“听说你们公司交换机的模块功能比较强，所以这部分我们想用你们公司的，但汇接局我们还是要用 B 公司的，因为我们原来就用他们的设备，对它比较了解。”这对我们来说是个非常严重的问题。因为了解电信行业的人都十分清楚，如果在电信本地网中不能占据汇接局这一战略制高点的话，你只能充当一个配角，随时都有可能被挤出本地网。但在这种情况下，*强力的推销是不起作用的。此时我们没有急躁，而是冷静地通过寻问来使客户发现问题，寻找机会，引导客户。我们有意识地寻问客户 B 公司设备的使用情况，终于在客户陈述的情况下我们发现了机会。客户说他们使用的 B 公司八千门交换设备不具备局间计费功能(事实上 B 公司的新设备未必存在此问题)，所以与中国电信间的结算只能完全由中国电信说了算，估计每个月损失十几万元。于是我们进一步寻问客户：“如果八

千门的交换机一个月损失十几万的话，那么将来铁通发展到几十万门、几百万门的时候将会怎么样呢？”一句话顿时使客户感到了问题的严重性。同时，我们在技术交流当中除介绍本公司交换设备的一般功能外，着重介绍了它的局间计费功能和由此能为客户带来的经济利益。这样就使客户完全动摇了对 B 公司交换设备的信心，而完全信赖了华为公司的交换设备。最终，一期项目的三万七千门交换设备被华为公司尽收囊中，并为下一步拓展市场打下了良好的基础。

因势利导，扩大客户需求

一期项目刚刚尘埃落定，二期项目随之而来，J 省内五个城市本地网交换设备建设项目。省会城市由于一期项目被我们全部得到，所以二期扩容已非华为公司莫属。J 省经济发达，市场潜力很大。但由于客户在当时看不到未来的市场空间，对市场前景缺乏信心，所以另外四个城市的交换机建设总量只有二万六千五百门。这样小的建设量不仅根本不能满足客户的市场发展需要，而且不足以使的华为公司交换设备占据市场的主导地位。同时，将价格昂贵的主控设备分摊到这么少的用户线上，会使平均价格变得极高，客户不可能接受。这种情况下必须想办法扩大客户的建设量。恰好此时，为了帮助其它办事处建立市场关系，我为 S 市铁通进行了一次市场培训。回来后，我借机把 S 市铁通在本地网建设上大胆做法“介绍”给客户，从侧面客户施加影响。同时亲自为客户拓展了几个重要客户，树立客户对市场前景的信心。此时铁通总部也对 J 省铁通提出了扩大建设量的要求。在内外因素的共同影响下，客户把建设量逐步扩大到了三十几万门，一跃成为全国铁通各分公司建设量之首，使我们有了更大的市场空间。



别为促销而促销

- - 浅谈对促销的错误认识

在终端促销活动满天飞的今天，促销俨然已成为商家提升销售的一种“常规武器”。无论是企业还是大卖场，必做的一项工作就是对促销活动的设计、安排和评估。然而，随着终端竞争的日益加剧，当促销已成为一种常态后，促销往往容易流于形式。尤其

是对于企业的一些促销方案的设计者而言，促销越来越成为一种自我标榜、标新立异的手段。一些企业片面追求促销形式上的差异，甚至不惜违背促销的根本出发点。这种“为促销而促销”所导致的结果，必然是劳民伤财，给活动效果大打折扣。

如何正确地看待促销？

从根本上说，促销就是一种利益的交换。但又不同于一般意义上的利益交换。因为，促销不仅仅是局限于眼前的利益交换，更多地是着眼于双方长期的交往与合作。因此，在如何看待促销这个问题上，不但要从亏盈的出发点来考虑问题，更要能着眼于长远利益来看待促销的价值。具体说来，需要从以下几方面来全面理解促销这个商业行为。

促销是“投资”，而不是单纯的“支出”

很显然，将促销当成“投资”行为，这与费用“支出”，是两个截然不同的概念。前者更看重的是促销的长远价值，而后者则更关注促销的短期利益回报。毫无疑问，促销自然是要投入有关费用的。但这种费用的投入并非是简单的花钱支出，而是一个不断为品牌的成长“加分”的过程。因此，在设计促销方案时，不光要考虑到促销的形式、还要考虑到该形式是否与品牌相匹配，能否为企业和卖场带来销售的提升。从某种意义上讲，这三方面是一个有机的整体，而不能任意将其中一方面单独割裂开来。所以，作为促销活动方案的设计者，必须从投资的角度来看待促销方案的设计。既要兼顾到企业的短期利益，更要着眼于企业的长远发展和与品牌的结合度。如果是牺牲品牌的健康成长带来的销量提升，显然不是好的促销。

要从盈亏的出发点作出判断

促销作为价值交换的一种形式，因此我们必须从价值的角度来考虑问题。通俗地讲，就是要以赢利为目的。因此，我们在设计促销活动方案时，就必须把握住一个前提：尽可能以小的代价来换取最大的收益。

例如，某品牌在设计针对某款产品的促销方案时，就必须充分考虑该款产品的目标消费群的利益需求，在目标消费群的多种利益需求中，选择成本最低的一种形式。例如，在销售美发产品时，结合人们的使用习惯，配套相应的赠品形式，如镜子、发梳、便携吹风等。这种赠品促销形式正是考虑到目标消费群对利益的需求，并结合产品价格确定的。这种既符合品牌定位，又满足消费者利益需求的买赠形式就这样被设计出来了。如果跟商品定位不匹配的赠品选择，即是相对价值高一些，可能效果也不如人意。还有一种促销，虽然是有赠品送，但是赠品的质量非常差，客人的感觉很不好，好像是为了敷衍了事，说是有赠品，还不如不送，劣质的赠品也是要花钱买的，所以，这种就是白花钱的促销，没有意义。

投资导向性购买——拿到更多更大的订单

从某种意义上讲，企业在大卖场所做的促销活动，在提升企业自身销售的同时，也是为企业在大卖场争取更好的合作政策，拿到更大的订单做铺垫。只有通过在卖场内的促销活动，才能展示企业的活动策划、促销执行等方面的实力。从而加强企业在大卖场心目中的地位和作用。企业在大卖场眼中的实力，除了企业品牌的知名度和美誉度外，也是和企业在大卖场促销活动的运作和执行力密不可分的。一些国际知名的企业，之所以在大卖场心目中奠定了不可取代的位置，也是与他们在终端开始的高水准的促销活动密不可分的。例如，百事公司曾经做过“蓝色风暴”促销，就是自己新颖的创意和超强的执行力给各卖场留下了深刻的印象。在短短一天内，全国各门店和户外广告同步更新宣传，做到了步调一致。赢得了大卖场一致的认可和好感。正如其活动名称“蓝色风暴”一样，其迅捷的动作和执行力给人们留下了深刻的印象。有这样的促销力度和执行力，卖场对销售当然是充满信心的，大量的订单当然不是问题了。

测量和跟踪

对于大卖场来说，门店内每天开展的各项促销和

特价活动不计其数。因此，做好对每一项促销和特价活动的效果评测和活动跟踪是十分必要的。活动的成功经验和失败教训，都可以做为大卖场的一笔宝贵财富。因此，企业在制定促销活动时，一定要重视对促销活动的跟踪分析和效果评估。一方面，可以及时修正活动过程中出现的问题；另一方面，可以给大卖场留下一个专业运作的良好形象。这些都将为企业后期与大卖场的合作打下良好的基础。

一些企业在促销活动结束后，会及时通过总结和分析，得出活动的经验和教训。并尽可能将活动的效果与大卖场对自己提供的支持挂上钩来。毕竟，在对促销活动所做的总结性汇报中，往往更能够为企业与大卖场的合作争取到更多的优惠政策。毕竟，这种活生生的谈判素材，更容易打动大卖场，打动采购。

例如，某企业打算在某卖场做一次中等规模的发型秀。活动一开始并没有引起卖场方面的重视和注意。出于应付，卖场提供了较偏的一块场地。没想到该企业的发型秀活动，一开始就受到了顾客的一致好评，经常出现打围的现象。活动期间卖场的人气也显著增强。于是，卖场采购主动找到该企业的业务代表，提出增加活动场次，和调整活动时间的要求。企业业务员随即将活动期间的销售数据，并提出更换现有场地的要求。卖场在考虑到活动的实际效果并结合人流走向，最终做出了妥协。不但给企业提供了最好的位置，卖场入口处。还同意将该活动的档期延长。该发型秀在该卖场获得了一致的好评，也为企业在该卖场赢得了良好的口碑。

正所谓，没有跟踪，就没有记录；没有记录，就没有分析；没有分析，就没有改善的机会。促销活动不是简单的执行公司的促销指令，而是要落于实处（真正把效果做出来），所以需要及时的跟进与反馈（货源、陈列、价格、赠品、促销员等等这些都需要不断跟进的）这样，才能保证抓住时机，与卖场协同，在活动期间内，争取到好的促销效果。



虫的观点，还是鸟的眼光？

你的观点比较接近虫，还是鸟？这是借用已故管理大师汉默（Michael Hammer）的说法。他说，很多人看待工作时，只看属于自己眼前的那一块。那是虫的观点。它让我们不只看眼前，还把眼前的事情放大，认为那是整个宇宙。但事实上，企业需要的是像鸟一样，用俯瞰的角度，看待整个流程，了解自己在公司达到整体目标的过程中扮演的角色。

你的观点比较接近虫，还是鸟？

这是借用已故管理大师汉默（Michael Hammer）的说法。他说，很多人看待工作时，只看属于自己眼前的那一块。

那是虫的观点。它让我们不只看眼前，还把眼前的事情放大，认为那是整个宇宙。但事实上，企业需要的是像鸟一样，用俯瞰的角度，看待整个流程，了解自己在公司达到整体目标的过程中扮演的角色。

这个比喻非常传神。公司里，因为组织疆界的划分，有些人越来越向内看，本位主义也越来越高，公司浪费了很多资源在没有附加价值的沟通、失误、重作、浪费上。

用鸟的观点，看待整个流程要达到的目标，有些动作的意义就不同了。例如，如果这个动作对整件事情没有附加价值，拿掉会怎样？

哈佛大学和麻省理工学院都位于波士顿，两校一直有个传统，学生可以互相修课。过去，每到学期末，两个学校都会统计，对方的学生来修了多少小时，据此向对方请款。后来他们发现，两个学校账单金额差距

极小，相较之下，大费周章地统计、估算、请款的作业成本要大多了。这个请款动作就从流程里取消了。

还有，如果把动作挪到前面去，或者某些动作顺序颠倒，会怎样？

一家医院分析后，手术病人住院后平均两天半才会进行手术，这两天半的时间大多花在吃饭睡觉等待，以及检查和术后照护的卫教。这两个动作大可以挪到前面，以门诊方式进行。经过调整，医院大幅提高手术的效率，以及病房的周转率。

当眼光拉高，所能带来影响的绝不只是企业。本期的两个案例教会和政府单位，都是一般人认为包袱较大，难以改变的机构。柳溪小区教会（Willow Creek）领导人用很多不同于传统的做法，打破教堂给人的沉重、严肃印象，设立现代化大型会议中心，还附设美食街，每个星期涌入两万三千人做礼拜。

前高雄县政府人事处长萧博仁，在单位里推动平衡计分卡、超感动服务等做法，激励团队主动创新，和一般印象中的公家机构大不相同，连续六年全国评比第一。

想推动任何改变，都必须获得上司支持，以及其他部门的合作。这大概也是今天很多企业主管无力感的最大来源。应该怎么做呢？主管教练葛史密斯给了很好的建议：诉求更大的利益，提供具体的分析，不在小事上争辩。

虽说魔鬼就在细节里，但小心，不要把自己的眼光变成了虫。（EMBA杂志总编辑方素惠/文）

精益：中国制造的下一突破口

世界上伟大的企业多是从制造业中诞生的。无论“瑞士造”、“德国造”、“美国造”，还是“日本造”，它们不仅成为本国经济实力的后盾，也是本国卓越人才、管理智慧与民族精神的象征。“中国造”何日能以高昂声音叫响世界而成为中华民族的品牌背书？拒绝粗放型生产方式，学习日本的精益制造才是正确出路。

中国改革开放 30 年，大多数企业基于国内庞大的市场需求，走过了一条粗放型生产、高资源消耗、严重环境污染的快速发展之路。以至于有人把廉价劳动力、低成本、低价格、低利润，甚至血汗工厂等同于中国制造的代名词。长期以来，一些制造企业的浮躁手段与粗制滥造让人痛心疾首，并深受诟病。浮躁的背后，既反映出企业的急功近利、唯利是图，也反映出整个社会在日益强大的物质面前精神的贫困。当然，中国制造也包括像华为、海尔、联想这样勇闯国际市场的中国优秀企业，只是这样的企业在中国还少之又少。

对于 OEM 企业，人们曾用“微笑曲线”来形容中国制造的现状，外国品牌位于两端，分别以研发和营销获取高额利润，而微笑曲线的底端便是微利的中国制造。2008 年金融危机袭来，中国 8 万家中小企业顷刻倒下而使国人有所醒悟。今天，已有更多中国企业重视自主研发和知识产权保护，正在掀开由中国制造到中国创造的新的一页。综观西方企业发展史，几乎所有伟大的企业都产生于制造业及金融业。那些蜚声世界的伟大企业与品牌，不仅是本国经济实力的背书和本国卓越人才、管理智慧的象征，也是本民族坚韧意志与执著精神的缩影。近年来，人们不断发问：为什么中国制造不出伟大产品？没有伟大企业，谈何伟大产品。

也许，中国的商业土壤还不够肥沃，市场经济及企业实践还不够长。但是，如果中国制造企业不善于学习，不积极进取，不敢向机会主义、急功近利等浮躁思想宣战，中国永远也诞生不了伟大企业、伟大品牌。近

年来，在房地产的利益驱动下，很多大型制造商摇身一变而为地产大腕，这不仅是中国制造，也是中国经济的悲哀。包括“中国企业只做销量不做品牌”等观点，实际上都是粗放型社会需求背景下的一种本能反映，也是对营销的一种曲解。“好产品自己会说话”，但它的重要标签是品牌。企业的终极目标在于打造品牌，制造产品的本身也是制造品牌，这也是企业在营销上唯一正确的长期投入。因此，不应将品牌与产品、销量对立起来。

日本制造的一个重要宗旨在于“造物就是造人”。

“日本造”之所以蜚声国际，人才是其根本保障。而制造产品的过程就是培养和造就人才的过程，优秀的人才又会反过来促进产品质量的提高，推动企业发展，形成良性循环。这也是 20 世纪 60 年代 JIT 准时生产模式、70 年代 TPS 精益制造模式备受日本及世界推崇的重要原因。没有精益制造模式，丰田就不可能取代通用，戴尔就不可能超越 IBM。50 年前，日本制造也曾经是“低劣质量”的代名词，日本同样也经历了一个从单纯加工到精益制造的过程，而日本制造真正的改变就是从质量管理做起的。日本企业的成功证明，将低附加值产品转化成高附加值产品，提高产品质量反而能大幅度降低成本，在生产环节降低成本 10%，就相当于营业额增加 100%。

无论制度化、科学化、标准化，还是现代化流水作业，控制这一切的根本要素是人。中国传统文化极为重视人的问题，认为人的自我完善才是决定一切成败的关键，然而，由于传统主流文化自身的重要缺陷，很难为现代人在市场经济时代重建自己的精神大厦。因此，当前企业界的“国学热”及推波助澜的“中国式管理”，正将企业引入一个新的误区，对此，企业界需要有清醒的认识。全球化时代，科学的管理模式只能是中西合璧，唯如此，中国制造才可能在未来成就伟大企业。

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 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