

法瑞世界

FAERY & WORLD

共分享 同成长 (渠道版)

57

第57期 2012.07.01
打造最有价值的企业内刊



由欧洲杯想到的

组稿/张伟

2012 年欧洲杯足球盛宴已经拉开序幕，如火如荼的比赛让许多爱看足球的人们就算是熬夜，也要看一场精采的球赛。

在一支足球队中，全队共 23 人，上场的只能 11 人，还有 12 人替补，其中 2 名门将替补和 10 名球员替补，场上只能同时上 1 名门将和 10 名队员，一支足球队的上场队员一般有前锋、中场、后卫、守门员。前锋在最前面，直接对对方球门形成威胁，现代细分为中锋、边锋、前锋。中场分为前腰、右中场、左中场、后腰。后卫分为左右边后卫、中后卫。最后还有一个人，那个戴着大手套的家伙，他自然是守门员。俗语说，一个好守门员顶半支球队，这个位置其实是球队最重要的位置。你在前面拼了老命才搞进去一球，守门员一个低级失误就可以使大家前功尽弃，所以一个稳定发挥的守门员，是很重要的。

因比赛上场人数所限，一场比赛并非以上所有的位置都有球员上场，而比赛中因各种各样原因，教练经常有临时让某球员改打另一位置的情况出现。球赛是由场上 11 名球员踢的，但是球赛的胜负却由另外一个不上场的人起着关键作用，他是团队的领导者和核心，这个人就是教练。一个优秀的教练能够引领团队克服困难，走向成功。同样还是这样一支队伍，一个无能的教练，会让队伍意志消沉、屡战屡败。显然，足球教练就是要带领一组人去完成某一项任务，实现某个目标。相比团队成员，教练更要有责任感和使命感。目标带来了责任，责任产生了压力。足球教练承担着巨大的压力，现场“下课”的声浪是其他人不能体会的。

成功的足球教练能否成为企业经理人的榜样呢？答案是肯定的。好的教练能让队员发挥水平、让球队战胜对手、让老板满意，自然也就是了不起的经理人。有趣的是，“足球教练”一词在英国英语中正是 MANAGER，希望这种巧合有助于更多地揭示成功领导一支足球队和管理一家企业之间的关联。管理是相通的，成功的管理背后往往有著相似的逻辑。

哈佛商学院教授约翰·科特对领导力的定义应该说是最经典的：领导是一个目标的实现过程，即领导者主要通过非强制性的方式方法，鼓动一部分人（或一个集体）来实现一个或若干个既定目标的过程。

2002 年 6 月韩国的传媒，希丁克是被提及最多的名字。他在接手韩国足球队 18 个月之后，把韩国队带进世界杯 4 强，实现了韩国人 48 年未曾实现的梦想。韩国人称赞希丁克在比赛中以“出奇的用兵和卓越的战术为我们赢得了期望的胜利”，而韩国的工商界和金融界也掀起了一股“学习希丁克”的热潮，韩国企业家认为希丁克的经验同样能够用在企业管理上。

概括出企业管理的四点经验

走进三星公司的工厂，内部广播中正在播放学习希丁克领导方式的内容。三星经济研究所最近发表了一份题为《希丁克领导才能的教诲》的研究报告，概括了希丁克领导方式的精髓：重用有实力的人才、重视基础培养、追求革新的思想和强调整体的力量。

希丁克坚持公正性的原则，在选拔队员时从不考虑该队员的学历及人际关系如何，只选拔那些在赛场上具有实力的球员。希丁克十分强调队员的体力，认为体力是比赛的基础和根本，所以他不顾韩国足球界的一些非难，坚持把提高体力作为第一要义组织训练。每次进行训练或热身赛，他都按照场上位置选拔不同年龄段的2—3人参赛，通过不间断竞争优胜劣汰。希丁克从来不过分强调个人的力量，而把足球的胜利当作是足球队全体的胜利，因而在与葡萄牙队的最后一战中，希丁克大胆弃用在韩美之战中有过失误的韩国足球名将崔龙洙。

现代起亚汽车集团总裁郑梦九对此非常赞同，他最近对高层管理人员说：“希丁克教练的这种理念同时也可以灵活运用到企业经营中去。”他要求领导层要学习希丁克的管理方式。韩国知名的新世界百货商店也受到启发，索性在对新进职员的教育上应用了“希丁克战略”，把原来的以工作年限选拔“服务讲师”的老规矩改成了“有能力者优先”的新做法。

三星也从中找到了足球比赛与企业管理的共同之处。三星认为，对于足球运动来说，体力是基础；而对于商业竞争来说，基础就在于产品的质量和技术。长期以来，三星很注重产品的质量管理，舍得用大价钱建立强大的科研队伍进军高科技领域，这才使其取得了韩国电子产业领先地位。三星也意识到企业的竞争就是人才的竞争，一直强调“人才为本、质量为主、技术领先”，是韩国有名的不拘一格起用人才的公司。

金融界从希丁克身上得到动力

金融界似乎对希丁克的经验更为留意。

在韩国金融危机以后，被结构调整深深困扰的各银行都将目光瞄准了希丁克式组织管理的技巧。韩国外汇银行行长李康源分析说：

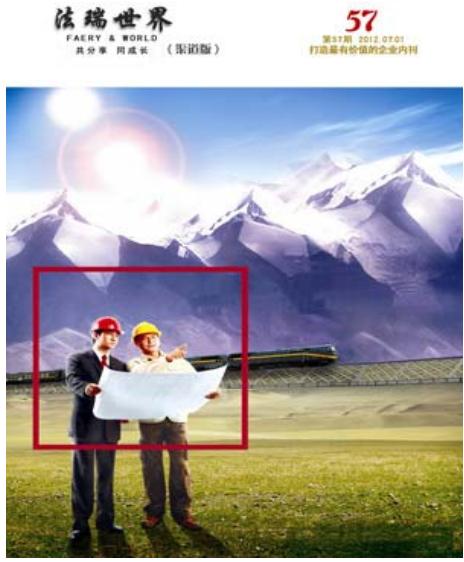
“学习希丁克的经营技巧，重在学习他的人员选拔和强调整体意识。”韩国金融集团会长尹秉哲说，在希丁克式经营方式中，他切实感受到了“经营的责任感”和“具有战略性的领导才能”。他还说：“足球协会鼓励一位不讲地域观念，不讲人际关系的外国教练，并给予他放手一搏的时间，这是使他成功的重要因素。”希丁克也曾经遇到过艰难和遭受非难的时刻，但他坚持过去之后，最终取得了成功，“这和我们经历的情况十分类似，我们也有信心取得最后的成功”。

希丁克带领韩国队打进4强，给予韩国工商界和金融界新的启示，但启示和借鉴都需要结合自己的实际情况实施，谁敢于和善于在自己的经营实践中灵活地运用希丁克这一套，谁才会在经营管理中取胜。韩国企业这种善于从其他行业中寻找学习对象的做法，也同样值得中国的企业家们学习。

法瑞最新的组织架构调整，也充分借鉴了足球队的管理模式。在法瑞近半个世纪的发展史上，与体育结下了不解之缘。悉尼奥运会临时设施的建设经验，使北京奥运会技术部积极主动邀请我们提供北京奥运会赞助商接待中心和运动员临时餐厅的设计方案。秦皇岛奥运场馆、天津东丽区体育中心、南京江宁体育馆等纷纷采用了法瑞管。

2012年的6月8日至7月1日第14届欧洲杯在波兰和乌克兰两国举行，在为期24天的赛程中，欧洲十六支劲旅将为了最终的冠军上演殊死搏斗。最终的决战将于7月1日在乌克兰首都基辅进行。到底第14届欧洲杯的冠军到底是谁？来自德国的法瑞与各位欧洲杯的球迷们一起拭目以待！

CONTENTS



主管单位:

法瑞（中国）有限公司

地 址:

香港铜锣湾街1号铜锣湾商业大厦

主办单位:

北京法瑞国际文化交流中心

地 址:

北京海淀区知春路51号慎昌大厦

《法瑞世界》编辑部

顾 问: 张 伟

主 编: 李宗旗

编 委 会: 李宗旗 朱敏
柳焕霞 李青

地 址: 北京市朝阳区东四环南路北京华侨城A2-7-2-1401室

电 话: 010-86901888

邮件地址: zw@faerychina.com

法瑞（中国）有限公司关联单位

北京法布瑞克技术有限公司

北京法瑞国际文化交流中心

深圳瑞风节能环保设备有限公司

郑州法瑞工业有限公司

河南法瑞食品有限公司

《法瑞世界》杂志社

美的生活俱乐部

集团免费服务热线: 400-668-7188

57
第57期 2012.07.01
打造最有价值的企业内刊

刊首语 01 由欧洲杯想到的

法瑞之星

法瑞之星 03 最佳贡献奖、最佳建议奖

焦点动态

行业动态 05 法瑞积极响应全国节能宣传周

法瑞动态 05 “十二五”力争新建绿色建筑10亿平方米

社会观察

社会观察 06 从蒙牛危机看如何实施公关管理

项目案例

项目案例 08 法瑞管在革乐美车间项目的运用

渠道信箱

渠道信箱 09 详谈德国 Faeryduct 法瑞®管的产品特色

法瑞学院

市场营销 10 企业网络营销要找准方向

渠道运营 11 三类经销商成功生意经

市场营销 12 大客户制胜之道

图书连载 14 《任正非华为管理日记》——连载 (15)

法瑞伟博

法瑞伟博 19 倾听伟博 分享成长

法瑞倾听

法瑞倾听 20 『如何使销售额成倍增长』

伙伴风采

伙伴风采 21 郑州丰乐农庄绿色中原现代农业产业龙头

法瑞之星



最佳贡献奖——张小行

张小行副总认真严谨的工作态度，对公司业绩所起的重要作用，对工作的高度责任感，全心全意为公司着想的工作态度，不辞辛劳的工作冲劲，一点一点被大家都看在眼里，敬在心里。在他的带领下，法瑞业绩不但在第一季度实现历史性突破，近月来销售部更是连创佳绩，捷报频频。最近，由张副总亲自指导的许昌某项目被法瑞顺利拿下，为法瑞的六月增添一抹绚丽的色彩。

他凭借着丰富的经验，指领着公司人员的成长。在本次月度会议中更是跟大家详细分享了“日事日清”工作法，凭借海尔的成功案例，引导大家采用正确的工作方法。在项目指导上，他总是亲力亲为，第一时间赶到工程现场，对每一个细节都要了如指掌。他又总是能够跟客户建立良好的双方关系，给予客户以信赖感。许昌该项目一举中标，除了法瑞公司良好口碑和过硬的产品之外，即是张副总与客户进行了充分地沟通，并且建立了非常友好的互信关系，才得以顺利合作的。但他总是非常谦虚，并且能够关心体恤下属，跟过张副总一起工作的业务人员常说，在工作上，张副总对事情发展敏锐的洞察力和很强的把控能力值得我们好好学习！

最佳建议奖——王英

作为公司的财务人员，王英对工作的认真、严谨是公司每一位人员都有目共睹的。王英常说，在工作当中，所有事情都必须要严格把控，作为财务更是不能忘记这一点。所以，在公司建议上，她总是能提出一些中肯的建议。

在本次月度会议中，王英提出关于工作保密性的问题。她建议说，但凡工作的一些涉及到公司秘密的事项，一定要做好保密工作，并且这一点必须引起大家重视，决不可将此事项视为随意。王英建议的提出，得到大家的一致认同。不仅在这个方面，王英还提出销售人员在跟客户沟通时，应当做好充足的准备，首先要明确客户的需求，不但要想客户之所想，更要急客户之所急——急客户之所急，才能在客户最需要我们的时候，我们能够及时出现，提供及时有效的服务和帮助。在开票问题上，她强调要认真的审核、确认，在与客户进行细致的沟通。一个不关心自己工作的员工不是好员工，一个只关心自己分内工作的员工同样不是好员工，王英再次用自己的行动给了我们启示！。



最佳贡献奖：张行



最佳建议奖：王英

节能低碳 绿色发展 法瑞积极 响应全国节能宣传周

6月10日至16日，是我国第22个“全国节能宣传周”。为了积极响应发展改革委公布关于2012年全国节能宣传周活动的安排与号召，法瑞公司统一安排部署，开展了形式多样的以突出“节能低碳，绿色发展”为主题的节能宣传周活动。

今年全国节能宣传周的主题，是“节能低碳，绿色发展”。发改委强调，2012年是“十二五”承上启下的重要一年，也是实现“十二五”节能减排目标的关键一年。作为一家致力于打造绿色产品的技术性国际化企业，法瑞始终专注于通过自身的努力创造出健康的环境，帮助更多人提高生活品质。法瑞数十年如一日，为全球健康通风领域作出了不可替代的贡献。法瑞健康通风系统——法瑞®管，是从主管道到末端的空气分布器，实现了全系统抗菌节能，真正做到了“健康呼吸，一管到底”，为创造健康环境提供了全面的支持。FAERY®DUCT(法瑞®管)对每一个用户提供量身定做解决方案，广泛应用在商场、超市、医院、酒店、食品厂、体育中心、展览馆、制药厂等。

宣传周期间，法瑞公司开展了一系列节能活动。公司举行主题征文、座谈交流等，受到了全体职工的欢迎。6月12日为“绿色出行日”，这一天许多职工骑自行车上下班或换乘公共交通工具出行，通过亲身体验，进一步提高了节约能源的意识。6月17日为“能源紧缺体验日”，除特殊部门外，停开办公区域空调一天，停开办公区公共场所照明一天等。这一系列的举措，强化了职工的资源忧患意识和节约意识，提高了大家把节能理念转化为全民行动的意识。

相关链接

全国节能宣传周活动是在1990年国务院第六次节能办公会议上确定的。从1991年开始，全国节能宣传周活动每年举办。鉴于全国性的缺电状况，2004年全国节能宣传周活动由原来

的11月改为6月举行，目的是在夏季用电高峰到来之前，形成强大的宣传声势，唤起人们的节能意识。每届全国节能宣传周都会有其特有的宣传主题与宣传口号，并且结合该主题在全国各地开展各项不同的活动，旨在不断地增强全国人民的“资源意识”、“节能意识”和“环境意识”。

“十二五”力争新建绿色建筑10亿平方米

住建部总工程师陈重和建筑节能与科技司巡视员武涌日前表示，“十二五”期间的重点工作就是推进绿色建筑规模化发展，力争新建绿色建筑10亿平方米，绿色建筑将引领未来建筑的发展方向。

陈重表示，截至2011年年底，我国城镇节能建筑仅占既有建筑总面积的23%，建筑节能强制性标准水平还有提高的空间。另外记者了解到，住建部和财政部共同启动和实施10个以上公共建筑节能改造重点城市，中央财政将对公共建筑节能改造给予20元/平方米的补贴。

对于“十二五”期间的建筑节能具体目标，武涌表示，城镇新建建筑能源利用效率与“十一五”期末相比规划提高30%以上，并将实施北方既有居住建筑供热计量及节能改造4亿平方米，其中地级及以上城市达到节能50%强制性标准的既有建筑基本完成供热计量改造。此外，还要求实施绿色建筑规模化推进，力争新建绿色建筑10亿平方米。规划期末，城镇新建建筑20%以上达到绿色建筑标准要求。





在机场候机厅看到蒙牛的广告：“因为信赖，所以选择”。选用的平面是中国乒乓球队的主力队员。令人吃惊的是，公关策略一直很“坚定”和固执。我真没看懂，第一，为什么蒙牛就会一直不改，一直挑战我们的底线，第二，为什么一直唱对台戏，跟公众对着干？（文/蒋军）

※ 从蒙牛危机 看如何实施公关管理

当然，中国当前的食品安全监督、保障基础是太差了，我们又回到了最基础也是最关键的地方产品安全和质量。

◆ 品牌口号：好品质，绿生活不要成笑柄

“好品质”不该总是出问题，出了问题，也总得要向消费者要给出一个满意的交代，但遗憾的是，要么打死不回应；要么就矢口否认。对于蒙牛的这句广告语：好品质，绿生活，现在则成了莫大(博客,微博)的讽刺。不要让品牌口号成为一个幌子、成为透支消费者价值和品牌形象的无底洞。

以前我们经常调侃某些广告，称之为“说啥没啥，没啥说啥”，我们可以理解为：诉求的相反方向即可。本来，蒙牛这个品牌主张很好，回到产品谈品牌，谈消费者价值，虽说不上是有大创意和先见之明，但确实是洞察到了中国市场和消费者的真实需求。可惜，只是说说而已，甚为遗憾。

◆ 质量事件犹如“黑天鹅”

路过一个街边早餐店，在一面不显眼的墙上写着几个红色醒目的大字：“做食品就是做良心”震撼人心。我觉得蒙牛真该学学这些路边摊了。每每出现质量问题都是蒙牛冲在最前面，很难让人理解；而且这种质量的时间有时还真让人措手不及。这就是著名的“黑天鹅效应”。

当然，其主要的责任还是在蒙牛自己身上，那么多乳品企业，就蒙牛质量时间层出不穷，应该反省；究其原因，

是因为发展过快，对质量的监控难以到位；另外，越掩饰，事情越糟糕，到现在变成了硬性的公关，实在没有大企业的智慧。

当一个企业遇到不断袭来的质量事件的时候，是否真的应验了“报应”之说呢？我们不能相信这些因果报应，但从某些社会事件来看，越是掩盖，事情约会严重，直到危其根本。蒙牛的黑天鹅效应大概也是属于此类。

◆ “一意孤行”为哪般

蒙牛诸多事件，最难以让人接受的错误不是错误的接二连三，而是面对错误依然我行我素，对媒体、对消费者表现出来的态度也是官方的，甚至是冷漠的。最好的例子就是品牌层面的口号：好品质，绿生活；其在公关层面上的广告是：“因为信赖，所以选择”，当然，广告还是不错的，但看了让人有点愤怒而已。

面对这些公共事件，蒙牛怎么能采用这种做法呢，其危机管理能力是没有达到其在营销上的水准。在品牌层面上，非常时期，也并不是不能改，因为现在还用“好品质，绿生活”，实在有点不合适；而“因为信赖，所以选择”显然是巨大的败笔。一次次出现重大的质量问题，没有一个主要的管理者出来承认错误，也没有权威的发布，就算不得已要面对公众，发出来的信息依然是“广而告之”。

是什么练就了蒙牛这般的心理素质，我们不得而知，但作为一家凭借营销而迅速崛起的民营企业，所谓成也营销，败也营销。

可以不顾社会舆论和消费者生命安全的企业，营销做得再好，也只会危害更甚。

◆ 危机管理该怎么做

作为一个营销人，我还是希望这家在营销上颇有建树的企业能够重生，尽管它还未死，但我们就当它已经结束了。蒙牛要真正树立其高品质和值得信赖的形象，首先不是要做什么，而是不做什么？

不做什么。不做没心没肺的企业、不做一意孤行的企业、不做挑战社会和消费者底线的企业。做好这“三不”，蒙牛至少可以得到消费者的原谅。没心没肺是不回应、不承认、不道歉。把消费者权益和食品安全视为无物；一意孤行是出了问题，那是维系原来的广告套路，强硬的发布跟消费者情感相左的广告，其实会引起反感；挑战底线是出现问题不但不断，还是同类问题，永远没完。

做什么。承认、道歉、负责。要有真诚的态度。要树立和建立信任，不是一个广告和新闻发布会就能解决问题的。承认就要认错和负责，不管是什么责任，先承接，然后分清责任。



怎么做。第一，对质量问题零容忍，出现问题一查到底，别的企业能做到，为什么就是蒙牛总出问题，内部管理流程出了什么问题，将用在营销上的数亿费用拿出一部分改善内部管理，不难。而且从长远来看，对公司的品牌形象和市场健康发展有利无害。

第二，拿出诚意来，不要认为认错就是丢脸、损害形象的事情，实际上，历史上因为认错而度过难关的企业很多，如经典的案例：泰诺胶囊中毒事件。危机过后，不但市场没丢，还获得了强劲的发展，因祸得福。

第三，要将消费者摆在首要位置，出现问题，第一时间解决问题，而不是推卸责任；保持新闻的权威和透明，这样就不会出现网上无新闻，微博上却暗流涌动、群起攻之的怪相。

第四，多做公益项目和公益广告，成立专门的部门来运作，淡化广告的行为。与其去挑战和激怒公众，还不如拿这些资金去做一些公益事业、公益广告，长期来看，对淡化品牌负面影响和增加社会公信力还是非常好的一种方式。



法瑞管 FearyDuck

展现靓景 健康宜人 革乐美车间项目的运用



文/刘永星

革乐美（中国）皮革有限公司前身是 Colomer Munmany 欧洲皮草有限公司，始建于 1792 年，由 Colomer Munmany 家族创建，产品主要包括羊皮服装革、手袋革、鞋革，业务涉及生皮贸易、脱毛、皮革鞣制、加工、成品皮革销售等，逐步发展成为全球最大的羊皮革加工和贸易商，销售网络遍及全球各地。在 200 多年的历史中，革乐美一直引领皮革业的时尚潮流，产品在全球畅销不衰。

为更好的凸显高端尊贵的品牌形象，革乐美皮革有限公司领导专门联系了北京法布瑞克技术有限公司为其鞋革线车间设计安装高端的法瑞管健康空气分布系统。

法瑞管轻轻漂浮空中，展现靓景

为了减轻轻厂房顶的承受力，同时提高车间高端档次及提高整体美观度，法布瑞克技术工程师实地考察了工地现场，并与革乐美皮革有限公司领导层进行了深入的探讨，最终定出了一套最佳方案：根据鞋革线车间的空间特点，形状及车间内人员、机械设备布置情况，法布瑞克技术工程师设计了一套南北走向，与车间顶部梁柱走向平行及与装修空挡相互弥补的方案，搭配之后，整个装修的风格上了一个很高的档次，法瑞管健康空气分布系统轻轻的漂浮在了车间中央，展现了一处别致靓丽的风景线。

法瑞管营造舒适空间，健康宜人

根据革乐美皮革有限公司领导层对环境的要求，在厂房内降温要健康洁净，节能，温度分布均匀，末端风速风速控制在 1m/s 以内，厂房温度控制在 30 度左右；据此法瑞工程师综合考虑温度和风速两方面的要求，设计时努力达到一个平衡，把降温设备采用以健康送风著称的法瑞新风降温机，末端采用了法瑞管，送风模式采用 Sonicflow(排孔送风模式)送风模式，并根据装修吊顶布置了 9 套法瑞管空气分布系统，均匀的分布在车间上空，室内地面 1.8 米处孔口出风的中心速度为 1m/s，此风速使工人感到了舒适。

为了进一步营造一个健康的环境，法布瑞克选用了抗菌材质，抗菌率达到 99% 以上，解决了体育运动场馆人员密集，空气污浊，通风传播病菌的问题，更彻底的解决了困扰空调界很多年的“空调军团病”。

即把室内温度控制合适，又把风速控制在标准以下，同时送出健康的空气，法布瑞克空气分布器真正营造了一个舒适的室内环境。



Email: zw@faerychina.com

你好！

一般的车间，因为各种因素影响，常常充斥着噪音、气味等，而传统的风管、空调等不但不能降低或者消除，反而自身也造成类似问题，造成了严重的健康隐患。作为非常受欢迎的产品，德国 Faeryduct 法瑞®管在这方面不知有何表现？

山西太原

详谈德国 Faeryduct 法瑞®管的产品特色

对于法瑞而言，客户的健康是头等重要的大事。2003 年，我们幸运地研发出一款可以消除室内环境压力的法瑞管。这款具有空气净化功能的法瑞管，有效祛除室内空气中有毒有害的化学物质。研究表明：在面对甲醛、乙醛及尼古丁之类的污染物时，不仅人，也包括动物都会不自觉地产生想要逃离的念头。

有害物质或类似烟味这样的异味一旦与法瑞管获得专利的作用物质接触，即会发生化学反应：污染物转化分解为无害的二氧化碳 (CO₂) 与水 (H₂O)。Faery Duct 这种催化转化机制并非单纯吸附作用，二者是截然不同的两个概念：在吸附作用机理中，有害物质只是单纯地为某些作用物质所吸附，但却无法被转化、分解。绝大多数情况下，造成空气污染及异味的罪魁祸首是甲醛与氨气。以烟味为例，香烟中 50% 以上的有害物质是由甲醛、乙醛、氨气、尼古丁以及乙酸构成的。科学实验有力地证明了，Faery Duct 具备消除甲醛、氨的能力，对烟味、甲醛、宠物异味、厨余垃圾、排泄物、其他家庭垃圾，霉臭味等等亦有良好的表现。

在安全方面，聚酯纤维经处理后发生变形，从而具备了永久阻燃功效。这一永久阻燃功效不会因纺织品的使用、洗涤及老化而丧失；无阴燃现象；纺织品色彩明度高，色牢度高；低温洗涤即可，洗涤间隔长：节省水及洗涤剂的使用，更少资源消耗；高度耐磨；达到国内外各项最高安全标准的要求；阻燃等级达到 DIN 4102 B1 级及所有国际认可标准要求。

法瑞管在消除甲醛异味有优异的表现。法瑞管采用的是一种类似汽车用催化剂的全新物质，它并不是简单的将异味和污染物吸附，而是将它们消除和转变成无害物质。甲醛是广受关注的污染源之一。木质或复合材质家具、胶水和绝缘物质，复合材料、墙纸和其他许多物质都含有甲醛。当甲醛含量超过 0.05ppm 时就被认为对人体有害，导致头疼、恶心、眼睛刺痛，黏膜炎和呼吸道炎。甲醛也是致癌物质。消除甲醛就如同消除烟味和尼古丁一样对您的身体有益。

噪音不仅惹人厌烦，它还致人生病，并使人感觉压力增大，注意力不集中。造成各种不适的噪音来源千差万别：来自平滑地面的回音；在高敞室内环境中的话语回声；一些材料本身也难辞其咎：金属板、水泥、玻璃、石膏以及镶木的地板事实上完全无法起到消声的作用。Faery Duct akustik 纺织品具有消声功能，这一功能由不同机构经一系列复杂的研究后方确认，它可以帮助创造舒适的室内环境，避免对舒适健康造成损害。



企业网络营销要找准方向

文/李绘芳

我的企业是不是适合网络营销？适合采取网络营销的什么方式？这种网络营销的方式对我的企业十分必要吗？或者说哪种更重要？如果我们不能把以上问题打通了……

中国互联网恐怕是全世界最庞大的市场了，当然这个巨大的蛋糕也引来了全范围的垂涎，人人都想通过它来填饱自己的肚子，网络营销凭借其诸多优点正在逐渐成为中小企业最重要、最有效的营销推广方式。

因此，大多数企业也在想象着它的美味而跃跃欲试，急于分得一杯羹，但是大多数的企业负责人对网络营销根本不了解或者知之甚少，已经试水网络营销的中小企业，不但没有吃到口，反而磕掉了自己的牙。对于互联网缺乏深度认知，使部分企业在网络营销决策过程中陷入转不出去的迷宫。

很多企业一方面想通过大量投入网络以换取更好的收益，却一味为了营销而营销，盲目建站的情形也是屡见不鲜。

以为多少投入便能获得多少结果，结果实验了大把金钱，大部分打了水漂；又或者有的企业管理者觉得对这个没有底，先利用低成本或者不花钱建一个站试试水，结果是十有八九没一点效果，就盲目认定网络营销没效果、不适用！或者认为我的网络营销没效果是因为没花钱！

花了钱是不是就一定有效果，没花钱是不是就是没效果？但我们想想，这是网络营销或者说做市场过程中最应当思考的实质问题吗？实际上，有一句老话，叫做“低头赚钱别忘了抬头看路”。工作的方向你找对了吗？如果不知道前进的方向和方

法，如果你的做法是不适合你的或者是错误的，再努力、再执着，那只能是死得更快！

那么，我的企业是不是适合网络营销？适合采取网络营销的什么方式？这种网络营销的方式对我的企业十分必要吗？或者说哪种更重要？

如果我们不能把以上问题打通了，在企业的市场管理运营中，也难以将网络营销与传统的市场渠道达到良好的结合。两者常常无法共通，甚至有的企业认为，我只能做线下渠道营销，或者只能依靠网络营销。真的是这样吗？盲目的拍脑瓜子现象屡见不鲜！

千万不要小看这些问题，当你有一天发现你的竞争对手已经在使用适合的网络营销方式获得战果的时候，再决定跟随其后？良好的机会总是留给先行者的，到那时候岂不晚矣！

如果对网络营销没有头绪，或者掌握不准方向，那么千万年不要盲目前进，那只会让你掉进深渊。何不找个领路人，现在的专业网络营销网络推广公司比比皆是，想找有知名度、服务质量有保障的大型专业公司？可以，找知名度高的网营销公司。想找付费便宜的？可以，中小型网络营销公司随手抓。

只要你想通过网络营销实现企业利润翻倍增长，那么就要找准方向，找对方法，找好帮手，绝不要陷入网络营销的迷宫里。

作为老板，每个人的风格和个性不尽相同，可以说千人有千样。为什么这些不同性格、不同背景、不同做事风格的经销商会取得不一样的成功？他们之间有什么异同之处？经过长时间的研究，我总结，成功的经销商分三种类型。

■ 第一种：客服型

就是完全以“迎合需求、满足需求、超越需求”的心态经营事业。他们时刻都在用客户的眼光审视着所有的工作，如店面环境、服务态度、安装效果等。

服务有三种境界：让客户舒服，让客户满意，让客户亏欠。一个把“为客户服务”变成自己习惯的经销商，一定已经达到了服务的最高境界：让客户亏欠。

在某陶瓷品牌的终端店面，一个客户交了订金，但是他老婆又看上了另外一家品牌的产品，于是他来到店面要求退还订金。店长并不急躁，而是再次强调了本品牌和产品的优越性，对方仍然坚持退单，并主动提出承担 20%作为他的违约补偿。店长看对方退单的决心已定，同意全额退还定金，不收取一分钱的违约金，顾客感动不已，表示一定会把身边的朋友介绍过来。

在这个顾客新居宴请的那一天，店长又提着礼物登门道贺，顾客再次被感动，打内心觉得亏欠，于是在当天的宴席上，把这个店长逐一介绍给各位亲朋好友，并一再称赞这个店长真不错，在他的带动与介绍下，当场就有潜在客户表示约个时间去她店里看产品，后来店长在这个宴席里直接做成五笔生意。

■ 第二种：关系型

就是完全以个人的社会关系和交际能力在经营事业。他们的大部分精力放在宴会、KTV 等场所，频繁穿梭于“吃、喝、玩、乐”之间。这种类型的经销商往往也能做大，因

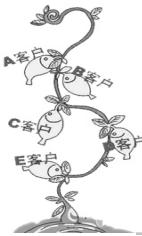
为有大量的“朋友”会成为他们的隐形业务员，这些“朋友”不仅在零售上起作用，在工程项目上也能量巨大，往往能拿到很多工程项目，单单就个人关系这一块就能产生巨大的销售额。再加上公司内部请个职业经理人来打理，内外发力，生意都做得很大。

■ 第三种：团队型

三类经销商成功生意经

就是以激励员工、感动员工为主线的经销商群体。我们知道经营事业最重要的因素就是“人”，马云能成功，是当初有一帮人愿意跟着他干同一件事；史玉柱能东山再起，就是当初有一帮人在他破产时还愿意跟着他。所以员工若能团结一心，必能其力断金。员工在哪里工作都能拿工资，不同的是归属感、荣誉感、成就感等，我们给员工的情感属性越多，越能留住人才，越能吸引人才。很多经销商非常苦恼，员工流动性太大，新员工干一两个月就走人，终端长久处于“新人”状态。老员工就是公司的财富，频繁换人，新手在不了解整体状况的情况下很难产生业绩，长此以往，表面上损失的是业绩，实际上损失的是市场，损失的是未来。

经销商的性格和背景决定着他们归属于哪个类别。性格比较内向的，就不太适合出去搞关系了，可以考虑向客服型或团队型靠拢；性格开放，喜欢玩乐的，一般不太注重团队的情感属性，可以请一个合格的职业经理人向客服型或团队型靠拢。就目前而言，完全将这三种类型融合的经销商还比较少见，存在就有存在的道理，独其一类而成就强大的事业，也许就是“专注”的效力。（文/邱天）



大客户制胜之道

文/吕海勇推荐

工业品市场的进入壁垒比较高，也正因为进入壁垒高，能在这一领域站稳脚跟的绝非庸人，而高手过招，其中的玄机，旁人是很难明白的。

工业品市场不同于快消品

相对于快速消费品市场的狼烟四起、短兵相接，工业品市场可称得上是个没有硝烟的战场。少了一份热闹喧嚣，这个世界却同样精彩。与快速消费品相比，工业用品并不面向社会大众，专业性也非常强，在大众传媒上露脸的机会也不多，销售方式以针对大客户的直销为主，虽然有着较高的进入壁垒，但在工业品这一市场上，竞争也是异常惨烈的。

在工业品的营销实战中，人们常常会遇到这样的情况：千方百计捕捉到了一个信息，最终发现这原来是客户放出的“烟幕弹”，费了不少工夫，其实客户却连立项的基本意愿都没有；好不容易“搞定”了某位负责人，就在即将下单签约大功告成之际，客户单位却临时换人，随着新的项目负责人上台，一切又得从头开始；在经过技术、质量、价格的几番拼杀之后，所有的竞争对手都出局了，拿到单子应该不成什么问题了，可客户单位却把一个几乎毫不相关的项目拿出来，说“我们觉得你们做这个更合适”，这个时候，是做还是不做？

在我们的客户关系管理经历中，还是遇到过一些成功或不那么成功的案例，一番总结后发现，成功的案例颇多相似之处，失败的案例却是各有各的不同。

大客户商务谈判：五招取胜

第一招：拨云见月，去伪存真，发现客户的真实需求。

我们曾经是国内一家知名工业自动化设备制造商的代表，负责大客户的投标及谈判工作。当时我们的首要任务是：找到成交可能性最大的潜在客户，从而开展重点公关。有的企业在进行招标时，往往使用“障眼法”，抛出一些似是而非的项目，从而转移部分厂商的注意力。我们通过多种信息渠道，了解到一家企业在对外公布的三大项目中，有两项都是不切实际的，因而我们能够及时抓住重点，锁定目标。在这一过程中，广泛的信息渠道是关键，正式场合与非正式场合的沟通也非常重要。事实上，一条非常重要的信息来自于与这家企业老板司机的一次闲聊，他告诉我们，哪些项目是这家企业已经“内定”的，哪些项目是这家企业根本不需要或暂时没有能力执行的。

第二招：利用相对优势，打击竞争对手。

首次竞标有三家公司入围，除了我们公司，另外两家为省内企业，它们分别代理的是西门子和 ABB 公司的产品，这两家企业兼有本土公司的人脉优势与跨国公司的技术优势，非常难以对付。但我们的优势也非常明显，这就是系统的整合优势。

当时由于西门子的产品出现了软件故障，导致招标企业的生产线不能正常运行，而国外的工程师要到达这家企业，至少要在 20 天以后。这时，我们立即向北京总部报告，要求总部尽快把我们公司的专家团队派来，无偿为这家企业解决这一问题。这件事不仅为我们公司赢得了非常珍贵的信任票，也使西门子夺标无望。

第三招：寻找关系突破口，动之以情，拉近双方的距离。

西门子出局，ABB 公司同样不好对付。经多方打听，我们了解到招标企业老总的妻子曾经是我们公司一位营销经理的同事，而且她还欠这位经理一个“人情”。我们立即指定这位经理为这一项目的投标负责人，并进行了一系列公关活动。刚好这家企业老总的小孩生病住院，于是，我们的项目经理便和妻子一道，专程到医院探望，两位年龄相仿的母亲一见如故，在子女教育方面有聊不完的话题，双方的距离一下子拉近了。事后，这家企业的老总说：“你们公司给人的感觉，是在真诚地与人相处，冲着你们的这份真诚，也要交你们这个朋友。”在这一过程中，一定要以真诚去感动人，以情感为主，以利益为辅，绝不可颠倒主次。

第四招：不为小利所动，坚持自己的立场，不犯方向性错误。

几个回合之后，所有的竞争对手都已被淘汰出局，我们公司即将成为当仁不让的夺标者。但是好事多磨，一家已经出局的公司是这家企业的长期生意伙伴，双方高层有着千丝万缕的联系，所以，这家公司即使出局了也还在发挥着对我们公司不利的影响。招标企业的一

位副总通知我们，鉴于我们在几轮竞标中表现出色，要把 100 多万元的仪表单子交给我们做，而对我们盼望已久的工业自动化项目，他说要缓一缓再说。我们公司研究后决定，放弃仪表项目，一心一意做我们最擅长的自动化项目，同时抓紧时间让这家企业确认订单。我们公司的一些人对此表示不理解，认为仪表项目也是一块肥肉，不应该放弃。我们当时的态度是：首先，仪表不是我们的强项，接下这一订单会分散我们的精力，而且失败的风险也比较大；其次，一旦我们接下仪表项目，很可能给竞争对手以可乘之机，他们会在“缓一缓”的过程中卷土重来，抢走本次招标的重点项目。明确了这一点，我们坚决不为小利所动，而是按照我们原定的方针走下去。

第五招：弥补漏洞，一鼓作气，一举夺标。

在我们的坚持下，这家企业终于同意将自动化项目交给我们做。可是，这家企业在审查我们公司的报价单时，发现了一个问题，一些配套材料的价格报得过高。对方明确表态，我们公司必须压低价格，要比原报价低三分之一。后来查明，部分配套材料之所以报价过高，是我们公司的营销人员感觉这一项目的费用太高，他们希望抬高部分配套材料的价格予以弥补。弄清楚了原因，我们公司立即调低配套材料价格，并承诺对方可以对配套材料进行监审。最终，仅仅比原报价低了 20 多万元，我们公司就拿下了这笔 300 多万元的单子。我们的体会是，在冲刺阶段，一定要注重细节，要及时发现问题，及时解决，避免前功尽弃。

《任正非华为管理日记》——连载 (15)



一个白手起家的穷小子，踏进了“世界巨人俱乐部”；
一个从寒门走向豪门的 IT 传奇人物；
一个始终保持忧患意识的风云人物；
一个坚持以技术自立的英雄人物；
一个从不把英雄当功臣的特殊人物；
他领导华为把诺基亚、西门子、阿尔卡特甩在身后；他最低调，
最神秘，却成为业界极富号召力、影响力的 CEO 之一。当同行用
异样的眼光看待这个“狼性十足”的企业家时，他却在悄悄崛起；
他改写着中国企业的生存法则；
他领导华为开始成为跨国巨头最危险的竞争对手；
他被评选为“15 年来对中国管理影响最大的 15 人”之一；
他，就是任正非！

3月1日•创新是华为的不竭动力

“创新是一个民族的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力”。江泽民总书记的这句话给我们华为人极大的激励和鼓舞，也使我们看到了祖国灿烂的前景和希望，更加坚定了不断创新的信心和决心。今又学习江总书记在两院院士大会上的讲话，联系华为十年的发展历程，我们深有感触。华为自始至终以实现客户的价值观为经营管理的理念，围绕这个中心，为提升企业核心竞争力，进行不懈的技术创新与管理创新。

——任正非语录

任正非管理智慧

创新的本质在于根据一个特定的理想去重新创造某种产品，从而改进生活，正如华为研究室的墙上标语所讲：“新产品在我们手中，质量在我们手中，企业美好的明天在我们手中。创造是生命活力的体现！”自创建之日起，华为公司就本着不断创新的精神，一路走到了今天。可以说，创新是华为的不竭动力，是华为逐步步入成功的保障。

华为在最早时期，却是一个破败不堪的景象。早期的华为公司研发组织只有中研、中试与生产三大部门。由于缺乏极大的经验，使得华为的产吕设计存在缺陷、设计时常升级，试验跟不上步伐。后来，华为开始有产品经理对项目进行统一的管理与规划这才是盲目研发的现象有所改善。

为了进一步提升华为的竞争力，以任正非为领导核心的华为决定花费数千万美金巨资与五年的时间引进、推行 IBM 的 IPD 集成管理模式。自 2000 年以来，任正非又把从 IBM 引入的 IPD 项目集成管理经过僵化、优化后，逐渐形成了华为技术创新的核心理念，并形成华为规范化技术创新流程。

回顾“华为”多年来的发展历程，我们可以看到，没有创新的支撑和陪伴，若想在高科技行业中生存下去是完全不可能的。

管理心得：创新是一个国家兴旺、发达的不竭动力，更是企业生存、发展和壮大的重要保证。尤其是在进入信息时代的今天，不断创新、敢于创新才是企业增强自身实力、适应市场竞争的必然选择。

3月2日•不会自我批评的干部被免职

一切不能自我批评的员工将不能再被提拔，一切不能自我批判的干部将被免职，不能再担任管理工作。

——任正非语录

任正非管理智慧

多年以来，任正非一直对华为的各级接班人提出了两点最基本的要求，一是要认同华为的核心价值观；二是要具备自我评判的精神，也就是说，不仅要坚持原则，更要不断地自省，在“否定之否定”中创造性地发展。

在平时的管理中，任正非也非常重视员工的自我批评，尤其是企业干部的自我批评。在《在自我评判中进步》中有：“华为经历了十年的发展，开始了从幼稚走向成熟的发展。由此开始明白，一个企业之所以能够长治久安，是因为它的核心价值观被接班人确认，而接班人又具有自我批判能力。”同时，他还谈到：“从现在开始，华为公司所有不能进行自我批评的人，不可能得到再被提拔的机会。三年以后，那些不能进行自我批评的干部，将会被免职，不可以再担任管理层的工作。”

在任正非的观念中，自我批判是一个人进步的最好途径，也是一个人走向成功的基础。华为的干部不仅要严格要求自己，聚焦于本职工作，坚持三权分立的干部监察制度，而且还要坚持自我评判不动摇。惟有这样，才能让华为从胜利走向胜利，才能让自我从辉煌走向辉煌。

在任正非的正确引导和严格要求下，经过数十年的努力，华为内部上上下下形成了自我批判的风气。组织的自我批判，让流程更加优化，让管理更加优化；员工的自我批判，让自我素质得到了大幅度地提高；成千上万的各级岗位具有自我批判能力的接班人形成，为企业的长远发展注入了更多的生机和活力。

管理心得：如果企业内部的干部不能形成良好的自我批判风气，不能有效地认识自身的不足和缺陷，那么，就不可能让企业的红旗永远飘扬下去，就不可能有企业创造性地发展。因此，一切不会自我批评的干部都将被当作“垃圾”清逐出去。

3月3日•管理改进——坚决反对盲目创新

在管理改进中，要继续坚持遵循“七反对”的原则。“坚决反对完美主义，坚决反对繁琐哲学、坚决反对盲目的创新，坚决反对没有全局效益提升的局部优化，坚决反对没有全局观的干部主导变革，坚决反对没有业务实践经验的人参加变革，坚决反对没有充分论证的流程进行实用。

——任正非语录

任正非管理智慧

创新是企业发展的不竭动力，是企业发展的核心所在。但是，如果一味地追求创新，一味地追求管理上的进步，那么，只会给企业的发展注入更多的阻力。

在激烈的市场竞争，倘若对手优化了，而你却没有优化，那么，留给你的就只有死亡。思

科在创新上的能力，爱立信在内部管理上的水平，都是华为远远不能赶上的。因此，要缩短这些差距，华为人就必须长期持续地改良华为的管理，只有这样，才能让更多的客户更加青睐于华为的产品。

当然，在不断追求管理改进上，任正非也没有忘却坚决反对盲目创新。华为要有管理改进的迫切性，但也要有沉着冷静的头脑，减少更多的盲目性；同时，华为不能因为短期地救急或者为了短期巨大收益，而做长期后悔的事情。尤为重要的是，在管理改革中，要继续坚持从实用的目的出发，达到适用目的的原则。

近些年，任正非时刻警醒着华为人，在加强管理改进的同时，一定要从客户的最终需求做起，而不是不顾客户意愿一味地强调技术创新。不久，他又在华为建立了统一的考评体系，推行以自我批判为中心的组织改造和优化活动，要求干部不仅要有敬业、献身精神，而且不要把创新炒得太热，不要随便、盲目地进行创新，要保持稳定的流程和规范化管理等等。

管理心得：创新都是企业发展的核心和灵魂。所以，一些企业为了加强管理的改进，为了追求更多创新成果，也就忽视了许多实质性地要求，比如，视顾客的要求于不顾，视发展的效率于身后等等。当然，这些盲目追求创新的行为是极为不可取的，它不仅不能有效地带来更多发展，反而还会阻碍企业的成长。

3月4日•创新是一条荆棘丛生的路，但企业的使命就

创业者光有激情和创新是不够的，它需要很好的体系、制度，团队以及良好的盈利模式。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非给华为公司的定义是为了活下去，并且一定要活得滋润，活得阳光。然而，正是为了活下去，任正非才与几个志同道合的朋友拼凑了两万多元，来到深圳创立了著名的华为公司。

同样是为了生存，可是与他人不同的是，任正非选择了一条“以技术求生存”的道路。当时华为公司和其他公司并没有什么两样，主要是从事代销业务的。作为一种没有巨大风险，却获利颇多的行业，不少人都对“代销”充满了热爱和依恋之情。但任正非却没有。当华为公司刚刚有所起色的时候，他便走上了一条技术自立、发展高新技术的实业之路。在这期间，任正非宁愿和父亲挤一间十几平方米的小屋，宁愿只吃死鱼、死虾，也不会忘记把每年销售收入的10%用于搞科研。

创新是一条充满荆棘的道路，但也是一条维持生存的道路，一条可以在未来笑傲商场的道路。在别人的嘲笑和讥讽中，任正非保持了一个优秀企业家的清醒和本色，华为最基本的使命就是生存下去，而技术开发的动力就是为了生存。

管理心得：企业的创立和发展都不是一件轻而易举的事。然而，若想让企业在激烈的竞争的市场中稳稳立足，若想让企业可以顽强地生存下去，就必须勇于走上一条充满荆棘的“创新路”，因为创新是企业的发展的最大动力，是获取较大成功的保障。

3月5日•创新要靠组织而不是个人英雄

我们需要组织创新，组织创新的最大特点在于不是一个个人英雄行为，而是要经过组织试验、评议、审查之后的规范化创新。任何一个希望自己在流程中贡献最大、青史留名的人，他一定就会形成黄河的壶口瀑布，长江的三峡，成为流程的阻力。

——任正非语录

任正非管理智慧

为了实现职业化道路，企业只有不断淡化英雄色彩，尤其是淡化领导人、创业者的英雄色彩，才能让企业的发展更为长久，才能给企业注入更多新鲜活力和生命，才能提高一个大公司的运作效率、降低管理内耗。

然而，华为的发展靠的是组织的力量、组织的智慧、组织的创新，而并非是个人英雄所作所为。他还指出，在组织创新的不断促使与推动下，华为告别了对“个人英雄”主义的崇拜，迎来了“集思广益”的发展平台，更是迎来了团结奋进的发展势头。

管理心得：个人英雄主义时代已经悄然远去，它不再属于 21 世纪，不再属于每个蓬勃发展的企业。在当今竞争异常激烈的社会，企业唯有懂得放弃“个人英雄”崇拜，惟有明白“组织创新”的力量，才能从根本上提升企业的实力，才能稳居商场之首。

3 月 6 日•不能因为风险的存在而不敢创新

有创新就有风险，但决不能因为有风险，就不敢创新。回想起来，若不冒险，跟在别人后面，长期处于二、三流，我们将无法与跨国公司竞争，也无法获得活下去的权利。若因循守旧，也不会取得这么快的发展速度。

——任正非语录

创新是一条艰难的道路，是一条布满众多风险的道路，但也是企业唯一可以生存的道路。华为从创建以来，一直秉承着不断创新、勇于创新、不盲目创新地理念走到了今天，走向了电信制造行业的巅峰。

起初的华为只是一个不显眼的公司。它没有充足的资金，没有先进的技术，没有强大的设备，有的只是敢于创新的头脑和智慧。企业的发展尤为重要的是敢于创新，敢于在别人不敢为的时候先为。虽然在这其中会存在众多的风险和挑战，但是如果勇于行动起来，那么就不怕有更大的风险摆在我们面前。

创新意识是华为成功的基石，是华为发展的动力。无论在创业之初，还是在发展之途，华为始终都把创新看作是企业的灵魂，看作是促使企业产生核心竞争力和保持企业核心竞争优势的重要因素。然而，在进行的实践过程中，若是企业不敢冒险，其实才是最大的风险。只有不断地创新，才能持续提高企业的核心竞争力；只有提高了企业的核心竞争力，才能在技术上日新月异、竞争日趋激烈的社会中顽强生存下去。

管理心得：俗话说得好：“‘危’中更会有‘机’”，的确，每一项事物的发展，都有可能处处充满危机，时时充满挑战。企业同样如此，如果只是因为其中有风险、有危机就不敢去创新、不敢去面对，那么势必会与更多发展的机遇失之交臂！

3 月 7 日•敢于在研发上投入

无知使我跌进了通讯设备这个天然的全球力量竞争最激烈的角力场，竞争对手是拥有数百亿美元资产的世界著名公司。这个角力场的生存法则很简单：你必须首先拥有一支全球力量。

——任正非语录

注重研发是企业夺回主导权的基础和前提，是企业维持生存和发展的重中之重。简而言之，就是企业惟有加大对研发方面的投入，惟有敢于在研发方面下功夫，方能处于行业的领先地位。

华为是一家技术型企业，技术就是它赖以生存的重要基础。早在 1994 年，华为就在北京筹建自己的研究所。在 1995 年到 1997 年期间，华为北京研究所一直都处于漫长的积累期。虽然这期间该研究所并没有作出过重大的研究成果，但是任正非一直都给予它大力支持，并且每年都会从销售投入中拿出 8000 万元乃至上亿元的资金用于技术的研发，这一举动基本遵循“按销售额的 10% 拨付研发经费”的原则。另外，在 1998 年，任正非还特意把这一项原则写入了公司纲领性文件——《华为基本法》中。之后，随着华为的效益越来越好，这一比例也由 10% 上升到了如今的 17%。

管理心得：纵观世界著名企业的发展，我们不难看出，他们的研究经费几乎都在销售额的 10% 左右，以此来创造更多的发展机会。而我国企业在这方面则表现的比较落后，对机会的认识也往往都是在机会出现之后才把握的。所以，若想成为世界上真正地著名的公司，拥有自己的核心技术，就必须敢于十几年如一日的把销售收入的 10% 左右投入到研发上。

3 月 8 日 • 创意只是运营中的一环，要把每项工作落实

创意是企业运营中一个很重要的一环，但它只是一环，不是所有，所以要把每项工作落实到实处。

——任正非语录

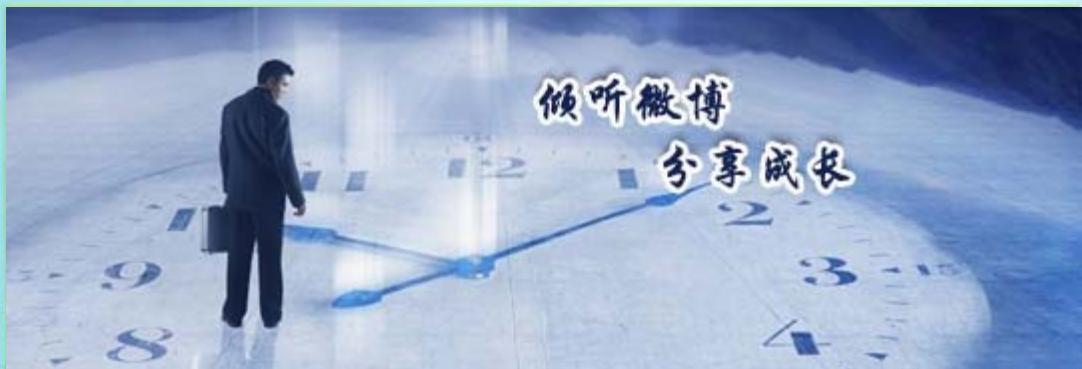
创意是企业发展的不竭动力。自古以来，人们就十分重视对创意的培养和开发，认为有创意，才会有事物更好地发展，才会有与众不同的表现，才会占据制高点。

华为就是一个非常注重创新的企业。可以说，没有创新，就没有华为的发展；没有创新，也就没有华为的壮大。为了使华为更加具有特色，也让华为能够引领行业之首，任正非把大量的资金都投入到了研发和创新上。

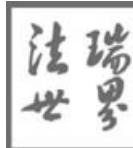
不过，在对创新的评价上，任正非却坚持：创新中的创意只是运营中的一个非常重要的一环，并不是所有，若想让企业不断地壮大与发展，还必须把每项工作都落实到实处才可。唯有每项工作都落到实处，才能彰显出企业真正的实力，才能从根本上推动企业的发展。在任正非思想的正确指示下，华为人并没有单纯地把创意定格为企业发展的根本，而是把它当作运营中的一环，把落实每项工作作为企业发展的重点。

管理心得：有创意，才会有更多的发展潜力；有创意，才会使运营更加顺畅；有创意，才能稳居行业之首。不过，创意虽然具有很大的作用，但它却只是企业运营中的一个很重要的一环，只是一个环节而已，并非是所有。若想使得企业更具有实力，更具有竞争力，还必须把每项工作落实到实处，从基础做起，从根本抓起！

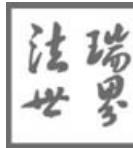
『**选文声明：**本文内容节选自由中国铁道出版社出版马立明主编的《任正非华为管理日志》，选文仅作内部交流传阅，禁止任何形式的转载、复制等侵权行为。如作他用，请与作者或出版社协商。』



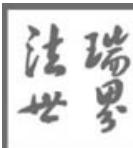
大家正在说



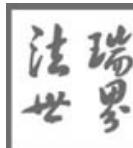
张伟 每遇到你没有动力不想行动时，就回想一下，你做过哪件事情是让你全力以赴去做，然后让你觉得自豪的？在你相处的人中，你最佩服什么人？如果这个人在你的位置上，他会怎么做？



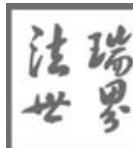
张伟 对于一个创业团队而言，成员之间的信任比黄金还珍贵，没有信任团队就有解体的危险。要建立团队成员之间的信任感，共同的使命、愿景和相似的价值观是基础，良好的私人关系、平等的待人之道、公平的利益分配和透明的沟通方式是条件，团队领导者必须意识到大家是合作伙伴，团队成员必须有主人心态。



张伟 #向足球教练学管理#一个好的教练要懂得发现队员的优势，甚至连他自己都不知道自己的潜力，把他发挥出来，将获得新生。就像大名鼎鼎的守门员布冯，最开始是踢前锋的，但是经过教练的慧眼识英才，才有了今天伟大的门神。要发现你员工的优势，把他放在最适合他的位置。



张伟 如果你是狮子，别人骂你是狗，你不会真的变成狗，故不用为此而生嗔；如果你是狗，别人赞叹你是狮子，你也不会真的变成狮子，故不必为此而生喜。所以，别人的赞叹，不会让你变好；别人的指责，也不会让你变坏，这些没什么可执著的。---不要太在意别人的评价，只要做最好的自己。



张伟 管理就是开会，但开会不一定就是管理。只有掌握了一些根本原则，才能充分利用开会实现领导的有效管理。

博主风采



【特别分享】

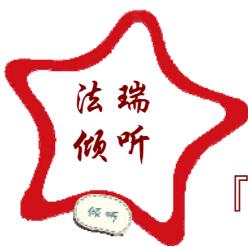
人一走，茶就凉，是自然规律；人没走，茶就凉，是世态炎凉。一杯茶，佛门看到的是禅，道家看到的是气，儒家看到的是礼，商家看到的是利。茶说：我就是一杯水，给你的只是你的想像，你想什么，什么就是你。心即茶，茶即心！

一切皆由心起。

幸福就是重复！

每天跟自己喜欢的人一起，通电话，发短信，逛街吃饭，重复着同一个承诺。

每年的同一天和他庆祝周年快乐，每年的情人节、圣诞节、除夕，也和他共度。甚至连吵架也是重复的，为了一些琐事，然后冷战，疯狂思念对方，最后和好。



『如何使销售额成倍增长』

法瑞从 2011 年开始，调整公司组织结构，专门成立好客户的行业服务事业部，一切以好客户为导向，主动裁剪坏客户。我们相信，经过这样的调整，我们专注于好客户的服务，把更多的精力投入去做好客户关注的事情。我们的销售额就会持续翻倍的增长。

华为创业的成功，……仅用不到二十年时间，从一个六个人的企业成为了目前销售额超过 2000 亿的世界第二大电信设备商。当然最后华为自己也成为了供应商眼中的好客户。

我们法瑞这次调整，初期员工也可能有一点不适，但我们所有同仁只要坚持执着，时间久了，我们不但也会销售额持续翻倍，法瑞也会成为供应商眼中的好客户！

——摘自 CEO 张伟《一切为您着想》



张小行

企业若不发展，就不能生存。企业要发展，关就是要把有限的资金与精力投入到优质客户身上——这是企业发展的源泉与保障。

王英

优质员工可以带动公司管理良性循环，优质客户可以带动公司资金链良性循环宽。

柳焕霞

每一个企业都会关注“销售额”，要想使销售不断增长，还需要我们能慧眼辨“好客户”，把更多的精力投入去做大“好客户”。做到真正满足了“好客户”的需求，我们的业绩才会跨越式增长。

吕海勇

我们的客户就是那些在竞争中不断持续增长的企业，想要业绩好，就要跟他们在一起，钻石才能切割钻石，那些颜色羽毛相同的鸟才会在一起，这就是物以类聚！

程高磊

从公司的客户选择上，我联想到我们自己的平时的业务工作，在面对繁杂和无序的工作时，我们也一定得学会筛选，分清楚事情的轻重缓急。把工作分类，区别对待，我们才能提高自己的工作效率。

邓曼珊

优质客户是企业发展的命脉，优秀的销售人员是命脉中的血液。在企业中两者不可缺一。

王文明

客户对我们公司来说，售前、售中、售后花费都是一样的，不同的是：坏客户可能因为硬件设施、管理不完善、付款不及时等降低产品效用和合作效益；好客户却有实力、讲信用等，进一步提高我们销售、产值、利润。做好后一种客户，才能让公司发展壮大。



郑州丰乐农庄

绿色中原现代农业产业龙头

以自然生态为主题

以有机食品生产和生态旅游为主要功能

集农业生产、特种蔬菜种植、畜牧养殖、观光旅游、餐饮娱乐、休闲度假为一体

大型综合性生态农业的现代化都市园区

郑州市农业产业化重点龙头企业

丰乐农庄位于郑州市北部风景秀丽的惠济区，北依中华民族的母亲河—黄河，西临市政公路江山路和京广线路，距郑州市直线距离 15 公里，新郑国际机场约 40 余公里。

整体是按照 IS09000 和 IS014000 标准投资兴建，以种植世界各地 30 多种名特优葵花为主题，集休闲度假，观光旅游，生态农业，会务培训，温泉疗养，绿色餐饮、康体娱乐、水上游乐于一体的综合性多功能旅游度假圣地。在郑州市政府 2004、2005、2006、2007 年度现代农业示范园建设综合评比中连续四年获得第一名。

06 年成功承办了首届中国·郑州农业博览会，被国家旅游局评为国家 3A 级旅游风景区，同时获得郑州市十大优秀景区荣誉称号。





■ 丰乐园部分企业机构

■ 丰乐园大酒店环境幽雅，绿树掩映，是一家集吃、住、行、游、购、娱为一体的四星级旅游涉外酒店，餐饮、客房、康乐、温泉水疗、会议、公务、政务接待均享盛名。餐饮部拥有中西式餐厅，6个大厅和50个豪华宴会厅及酒吧，能同时容纳2200人就餐，是郑州市餐位最多的酒店。菜式多样，特色鲜明，引导消费时尚，开创饮食先河。

■ 丰乐园商务酒店是河南省规模最大、知名度最高的大型企业集团之一，下属公司有：河南绿色中原现代农业集团有限公司、郑州丰乐农庄有限公司、郑州丰乐装饰工程有限公司（国家甲级）、郑州丰乐园大酒店（四星）、郑州丰乐园商务酒店（三星）、丰乐园轻易快捷酒店、丰乐葵园风景区、黄河谷·马拉湾景区等十多家子公司。

■ 河南绿色中原现代农业有限公司是由河南省农业厅与郑州丰乐园企业机构共同合作投资兴建的集种、养、加、科、工、贸为一体的综合性现代农业示范园，总资产2.6亿元。由郑州丰乐农庄现代农业示范园、邙山金顶生态园、荥阳现代农业示范园、绿色中原食品有限公司组成。园区投入运营以来，社会效益、生态效益、经济效益显著，受到省市领导、社会各界的一致好评和广泛赞誉。

■ 郑州丰乐农庄（丰乐葵园）是国家AAA级旅游景区，以自然生态为主题，以生态观光旅游、大型会议培训、休闲度假、康体娱乐为主要功能的综合性园区，致力于打造郑州市民休闲度假的后花园。丰乐农庄分为东、西、南、北四个功能区，整体占地面积4300余亩，西区“丰乐葵园”，以种植世界各地30多种名特优葵花而闻名全国，是全国最大的以向日葵为主体的观赏性公园……

■ 丰乐置业是河南省规模最大、知名度最高的大型企业集团之一，下属公司有：河南绿色中原现代农业集团有限公司、郑州丰乐农庄有限公司、郑州丰乐装饰工程有限公司（国家甲级）、郑州丰乐园大酒店（四星）、郑州丰乐园商务酒店（三星）、丰乐园轻易快捷酒店、丰乐葵园风景区、黄河谷·马拉湾景区等十多家子公司，形成了一二三产业良性互动、多元化发展的良好局面。



封面设计：李宗旗

主管单位：法瑞（中国）



法乎自然 瑞泽全球