

# 法瑞世界

FAERY & WORLD

共分享 同成长

# 60

第60期 2012.10.16  
打造最有价值的企业内刊



## 实业强国 我辈当自强

### - - - Sense of national humiliation day

自1895年甲午海战至1938年八年抗战，中日这对近邻之间有着理不清的恩怨，日本对中国犯下过不可饶恕的罪恶，有着不容忘却的血海深仇。“九一八事变”已过去数十年，但这段历史被永远地烙印在我们一代又一代国人心中。今天的“国耻日”更是意义特殊，钓鱼岛之争，再次激起我们心中那难以平复的爱国情怀。众多的爱国人士走上街头，表达了他们的爱国热情，焚烧日本国旗、砸毁日货汽车和店铺等等……

我生在1960年代，有在毛公统治下的成长经历，注定了我有着强烈的爱国情绪和民族情结，但我清楚地知道，中华民族之所以蒙受不尽的耻辱，皆因技不如人，实力不如人，只有自己强大才能不被人欺负、别人才不敢欺负。我一直不愿从事金融、文化、餐饮等第三产业，脚踏实地做实业，就是受了张謇、荣氏兄弟、范旭东、穆藕初、刘鸿生和卢作孚等实业兴国的爱国人士影响，要中华民族永世不受外侮，只有实业强国，事实上，做企业真正的使命就是为了国家强盛。

德国就是实业强国最好的例子，德国之所以强盛，完全仰仗于其雄厚的实业。比如西门子、奔驰等公司，时至今日已历经上百年，大众、宝马等公司也享誉世界，正是这种代表德意志民族精神的百年品牌、实业品牌的支撑，才能使德国从两次世界大战的战败国、百废待兴的残垣断壁，发展至如今年年盘踞世界经济前五位的国家，成为目前欧洲经济的顶梁柱。德国正是以其做事严谨认真、注重质量标准的工业精神成就了德国精湛的制造业，造就了德国制造的品牌，尤其是专业的制造业和汽车品牌，同时

也铸就了整个德意志民族的铮铮铁骨。时代瞬息万变，经济日新月异，实业兴国仍是铁定如山的真理。日本亦是如此，丰田、日产、精工、西铁城、索尼等实业品牌，奠定了日本经济雄厚的基础。

中国是一个制造大国，也有很多做实业的企业，这些企业与中国经济腾飞的目标相比，与拥有世界五分之一人口、几千年文明的国度来看，无论是数量上、质量上是远远不够的。如今社会的嘈杂使得很多从事实业“头拱地”打拼的人、许多非常勤奋的实业家思想也开始转变，许多企业脱离实业去盲目发展，看见炒地皮赚钱就去炒地皮，看见炒房子赚钱就去炒房子，看见投资公司赚钱就去开担保公司，已让如今的“中国制造”举步维艰。这使得一部分中国企业中逐渐形成一种投机的常态——什么赚钱快、容易就做什么，而不愿投资人力、物力去做研发、创新，甚至为了利益降低成本，不顾质量、标准，坚守中国民族品牌、坚守实业兴国的企业越来越少，这就是这么多年中国品牌没有真正强盛起来的根本原因。脱离了实业，经济只会是“无源之水、无本之木”，制约了经济的基础乃至国家强盛。

在这我们心头永远无法抹去的“国耻日”，我们要勿忘国耻，知耻后勇，但“抗日”一定要理性，我们更应做的是要认真反思过去，不耻下问，勇于向德国学习，敢于向日本学习，通过引进消化吸收先进技术，继而创新，狠抓质量，制定高标准，消除投机的土壤，真正的让我们的品牌与经济实力脚踏实地、长久、可持续的屹立在世界的土壤之上。只有振兴实业，才能民富国强，中华民族才会永世不受外辱。

# CONTENTS

法瑞世界  
FAERY & WORLD  
共分享 同成长

60  
第60期 2012.10.15  
打造最有价值的企业内刊



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

刊首语 01 实业强国 我辈当自强——国耻日有感

## 法瑞之星

法瑞之星 03 最佳贡献奖、最佳建议奖

## 焦点动态

法瑞动态 04 “关爱城市 绿色出行”法瑞响应城市“无车日”

行业动态 04 住建部就既有建筑节能改造导则征求意见

## 社会观察

社会观察 05 血的教训能否换来安全生产？

## 项目案例

项目案例 08 法瑞管在德尔福公司低压线束车间的完美应用

## 你问我答

你问我答 09 德国 Faeryduct 法瑞®管之『设计原理』

## 法瑞学院

企业管理 10 企业真的要培养员工吗？

员工园地 12 管理者：如何轻松对付抱怨者

销售管理 14 做销售的时候 我们在做什么？

企业管理 15 管理者的真正角色

图书连载 16 《任正非华为管理日记》——连载（18）

## 法瑞伟博

法瑞伟博 21 倾听伟博 分享成长

## 法瑞倾听

法瑞倾听 22 『浅议“谋而后动”』

## 伙伴风采

伙伴风采 23 领先行业新潮，缔造百年一峰



# 法瑞之星



最佳贡献奖：李青

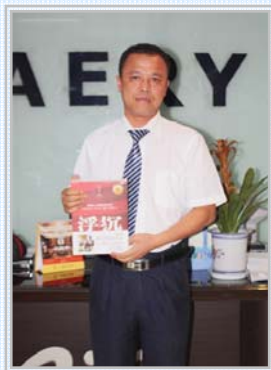
## 最佳贡献奖——李青

李青已经是连续三次获得每月一度的“法瑞之星”最佳贡献奖了，这源于她骄人的成绩和一以贯之的职业素质。

前不久，她刚顺利与华润万家、某大型电子产业高科技企业签约成功，以良好的售后跟踪服务完成多项余款结算任务，又及时跟进某药业集团、天津某女篮球馆项目的事宜等，本月李青再次传来好消息：在刚过去的月份里，她顺利完成某电子科技厂房项目的沟通工作，初步达成合作意向，并完成某市机场项目的上图工作。

成功源于不懈的努力，大家常说，李青不愧是法瑞的老员工，是大家学习的榜样。

她平时积极向上，工作上不仅配合较好，且表现非常努力。在工作上，她总是能以认真、仔细、负责的态度去发挥自己最大的能量。她销售、公关能力强，业绩突出。李青的辛勤与成绩，得到了法瑞同仁的一致认可和称道。更重要的是，她的专业与耐心更得到了公司客户、合作企业的信赖，为公司业务创造更多机会和效益，为客户带去法瑞的服务与价值！



最佳建议奖：黑军礼

## 最佳建议奖——黑军礼

黑军礼，是一个做事情踏踏实实、做工作兢兢业业，并且能够虚心接受其他人的建议的人！

和黑军礼接触过的人，都能对他淳朴的言语和真诚的友善留下深刻的印象。但更被大家津津乐道的，还是他学习的态度和敬业的精神。工作中，他总是积极跟经理进行各个环节的沟通，跟同事探讨某些问题的解决办法，虚心若谷。而对工作的认真，更是让他关注工作中的一点一滴。他总是能及时察觉到工作当中存在的一些漏洞，并提出自己的建议。比如在一次项目结束后，他总结提议在项目完工时，要及时安排专门的人员为客户进行培训，做出培训表格，一式两份，双方签字完毕后带回公司。

本次月度会议中，作为经常要带新员工的老员工，他提出相关部门应该及时与市场部保持沟通，制定并定期更新新员工培训流程和课程，让新员工能够快速地了解法瑞、学习专业知识。这一建议得到了大家的响应。好的建议，就像一盏灯，照亮公司的未来——黑军礼释放着自己的正能量！

### “关爱城市 绿色出行”法瑞响应城市“无车日”

2012年，9月22日是我国第六个无车日。为了积极响应今年“无车日”活动，加强法瑞员工环境保护意识，法瑞紧紧围绕“关爱城市，绿色出行”的主题，组织全体职工使用公共交通、自行车、步行等绿色出行方式，为实现城市可持续性发展贡献自己的力量。当日下午，法瑞全体员工在公司组织下，身着印有环保字样的文化衫集体骑自行车出行，积极宣传绿色环保意识。

节能减排是国务院确定的重大战略，开展中国城市无车日活动是推进城市交通领域节能减排，建设资源节约型和环境友好型社会的一项重要举措。活动倡导人们使用公共交通、自行车、步行等绿色交通方式，改变人们的出行观念和生活方式。法瑞成立以来，一直以“提高最多人的生活品质”为己任，全身心投入到研发、生产绿色健康产品的行列，提供面向现实世界的创新技术，使产品更耐用、更节能、更环保、更高效。对环境保护的认同和拥护，早已法瑞文化最重要的一部分。

据了解，“无车日”最早源于法国。1998年9月22日，法国一些年轻人最先提出“In Town, Without My Car！（在城市里没有我的车）”的口号，希望平日被汽车充斥的城市能获得片刻的清静。这个主张得到了都市居民的热烈支持，成为全国性的运动。随后，这一活动很快席卷了整个欧洲。2000年2月，欧盟委员会及欧盟的9个成员国确定9月22日为“无车日”，旨在改善城市空气质量、减少城市交通压力和改变城市交通观念的环保活动。

### 住建部就既有建筑节能改造导则征求意见

为贯彻落实《国务院关于印发“十二五”节能减排综合性工作方案的通知》精神，按照《关于推进夏热冬冷地区既有居住建筑节能改造的通知》、《关于印发〈夏热冬冷地区既有居住建筑节能改造补助资金管理暂行办法〉的通知》等规定，住房城乡建设部建筑节能与科技司组织上海市建筑科学研究院、江苏省建筑科学研究院等单位编制了《夏热冬冷地区既有居住建筑节能改造技术导则（征求意见稿）》，现已登载在住房城乡建设部官方网站公开征求意见。

据了解，夏热冬冷地区既有居住建筑节能改造将遵循因地制宜、合理适用的原则，充分结合当地气候特点、实际用能模式，既可单项改造也可综合改造。单项节能改造，是针对外窗、遮阳、屋面、外墙或其他设备系统进行改造，例如在外围护结构节能改造中，只改造外窗或外墙等；综合节能改造，是指对既有建筑的外围护结构各单项、用能设备等多个系统进行改造。导则还明确，既有建筑节能改造项目还必须考虑美化环境和保护城市风貌。





## 新观察： 血的教训能否换来安全生产？

近日，武汉一施工电梯发生坠落造成 19 人死亡。据调查该电梯已过限用期限，在使用时超载。那么工人们使用电梯时何为会超载？电梯的安装是否合格？日常监管是否到位？建筑行业事故多发，主要原因是企业安全投入不够和政府监管薄弱。希望这 19 条生命能让相关责任人绷紧安全生产这根弦。

### 武汉电梯坠落 19 人遇难

2012 年 9 月 13 日下午 13 时许，武汉市东湖风景区“东湖景园”还建楼 C 区 7-1 号楼建筑工地上的一台施工电梯在升至 100 米处时发生坠落，截止 16 时 55 分，武汉电梯坠落已发现 19 人死亡。

据了解，该升降梯的使用登记牌注明的使用期限是今年六月份，该升降梯已经超过限用期限。此外，登记牌上标注了该升降梯核定人数是 12 人，而事故现场升降梯内有 19 名工人，明显超载。

#### 工地电梯失控坠落根源何在？

首先，为何超载？事故升降机核定人数为 12 人，超载 7 人。那么工人是否知道电梯的承载人数？倘若知道，那么又为何冒着生命危险要上电梯？不难猜测工人们挤进电梯的心情，无疑是想加紧工作，完成项目。但正是由于工人自身的安全意识不强，同时抱着一种侥幸的心理，让保障生命安全的制度便成了一纸空文。

其次，安装是否合格？工地上的施工升降机专业性强，其安装、操作、维修、拆卸等过程的技术要求高，然而施工现场的使用条件往往比较恶劣，可谓日晒雨淋，而且安装操作者以及乘坐者，大多是专业知识相对匮乏的外来务工人员。工地上的升降机都是临时安装的，搭建过程中稍有疏忽就会酿大祸。诸如 2008 年发生在长沙的升降机坠落致 18 人死亡事故，事后调查就发现事故升降机的一个螺丝没有紧固好，附着支架也没安好，甚至安装的操作工还是无证上岗。

最后，日常监管是否到位？施工升降机一般是从一个工地转到另一个工地，重复使用，日常的监管及维修保养就显得尤为重要，诸如对钢绳的检测。事故升降机已经过了有效使用期，如若证实，那说明相关监管工作非常不到位。

### 血的代价能否唤醒施工安全？

施工设施一旦出事，就是大事故

2008年12月27日，长沙市“上海城”住宅小区工地发生一起施工升降机吊笼坠落重大事故，造成18人死亡，1人受伤。

2012年8月30日，奉化市一厂房在修缮时，脚手架发生垮塌。事故导致3人死亡1人重伤。

2012年7月6日，南京市三处供民工居住的活动板房坍塌，11名民工受伤，其中一人伤势严重，经抢救无效后死亡。

### 建筑行业事故多发原因

建筑行业事故多发的原因，与建筑行业快速发展但相关专业素养没有跟上有着莫大关联。由于建筑业的快速发展，第一线施工人员快速增加，而新增人员大都为农民工，这部分人安全知识缺乏，工程队又缺少专业培训，致使建筑行业成为安全事故的多发区、高发区。

但更多的原因当归属于管理问题。一则是企业安全投入不够，在激烈的建筑市场竞争中，对显性利益的重视程度明显高于消耗而无直接产出的安全投入。同时，施工单位投资分包机制也构成了安全隐患，企业见到工程就抢，然而抢到工程项目之后就分给包工头去做。于是，形式上是他的队伍，实际上可能是包工头自己招募的临时工。

另外一个管理原因就是政府监管的薄弱。我国的生产安全检查主要有企业自查、属地检查、省市督查三种监管方法。一般情况下，企业应该自检，如果存在问题再报有关部门进行检修，或者由当地安监部门不定期进行检查。如果企业绕开此项，不自主开展安全生产工作检查，漏报、谎报安全生产检查工作情况，或者不报项与安全监管部门，有关部门就不能知晓情况，难以进行有效进行审查、监督和管理，那么安全生产的漏洞就得以扩大了。再加上一些大的安全生产工程种类众多，来不及进行有效排查和监管，属地检查也难以落实到实处，这也造成了安全生产隐患的加大。于是，很多事故发生在“本可以避免”的事后调查说辞之中。

机制加强却执行衰弱，安全生产陷入如此尴尬之境，没事不搭理、有事才处理的“不作为”心态不容忽视。在监管过程之中，马虎散漫的“差不多”态度，经时间累积，将逐个把安全链条上的螺丝钉一一松开。如今，监管对于隐患的疏漏或懈怠，造成19人生命被迫



终结，而我们依旧相信，这种细小疏漏背后那种对制度与职责的不尽心，同样让管理者自己陷入另类风险事故的恐惧之中。

### 安全生产必须时刻紧绷

---

如果说安全监管部门，能尽早发现升降梯使用期限已过期并及时监督更换，如果监管人员在日常监管中能尽心尽责让乘坐电梯者养成不超载或超重的施工操作严格规范并形成良好自我安全保护习惯，那么这次造成 19 名工人遇难的事故还会发生吗！

可惜一切如果和假设都是事后诸葛亮，也就像每一次事故发生后相关部门都会紧急进行一次所谓不放过每一个安全漏洞的安全大检查一样，只不过是挽回自己一点脸面以及惶恐不安的自我救赎的心理慰藉。事故发生后安监马上升温，风平浪静后自然而然降温的运动式安全监管和检查，已经成了治标不治本的一种放任日常安监缺位的诟病，背后无疑助长了那些建筑商或煤老板等，为了谋取最大利润对安全作业不求投入，只求差不多能应付检查就行的漠视生命的歪风。

安全生产必须走出升升降降的运动式执法监管，纳入法治化日常化监管轨道上来，不仅需要执法者时时刻刻绷紧安全生产，而且需要让负有责任和义务的法人以及处于影响自身安全的公民时时处处懂得安全生产的重要性以及维护自身安全的权力。这样才能让安全生产法律规范落到实处，并让民众懂得安全法律规范，发挥每个民众自觉维护自身安全的维权意识。

杜绝施工事故悲剧的发生，必须先杜绝升升降降的人为安全监管因素所造成的监管漏洞，让法律规范在日常履责和追责考核中真正落到实处，这样才能尽量避免电梯坠降事故悲剧的发生，才能让电梯承载起应承载的重量，让那些急于摆脱事故责任的马后炮者，不必去为事故寝食难安。

### 结束语

生产事故频发，不应该总一次次地“好了伤疤忘了疼”。

19，也不应只是一个数字，而是能让相关人员重视起安全生产的警钟。





# 法瑞管 FaeryDuct

在全球 500 强德尔福公司低压线束车间的完美应用

文/刘永星

德尔福公司是一家具有百年历史的跨国经营公司，是全球 500 强企业，是全球最大的汽车零部件制造商之一。德尔福公司长春分公司是生产汽车线束系统制造企业，成立于 1996 年，现有员工近 3000 人，现为长春一汽大众公司的奥迪、捷达、宝来轿车和沈阳华晨汽车公司的中华轿车配套生产汽车低压电线束。

随着工厂生产规模的不断扩大，改善生产环境成了德尔福派克电气系统有限公司目前急需解决的问题。

然而，如果采用传统铁皮风管风系统进行送风，在实际系统安装时会遇到很大的困难：首先，由于厂房空间标高高达 10 米，并且上方管道纵横交错，安装金属风管需要拆除许多管道及上层空间悬吊装置，这需要耗费大量的人力、物力，更何况有某些管道比如消防管道，压缩空气管道及电缆桥架是无法拆移的；其次，厂方不能停产改造，安装如此大量的金属风管系统，一般安装周期至少要十天以上，对一个产值百亿的企业来说，每停工一天损失将近百万，为一个空调通风工程而连续多天停工将是德尔福派克厂方无法承受的；第三，由于送风量大，如果采用金属风管系统，散流器送出的风局部很大，员工身上会有很强烈的吹风感，舒适性差，而且低压线束车间也不允许有较大的风速。

由于以上诸多原因传统金属风管在此场合无法适用。

针对工程安装空间小，难度大，时间短的要求，着实难为住了德尔福派克的领导。

这时法瑞的经销商主动约见了德尔福派克的总经理和车间主任等相关负责人。

其中项目经理对法瑞管进行了全面评估，并对多个厂商进行了严格比较，最终，法瑞管从各品牌中脱颖而出，成为德尔福派克的纤维空气分布系统的唯一供应商。

德尔福派克公司低压线束车间交由 faery 公司技术中心进行设计。低压线束车间面积约 15000m<sup>2</sup>，风量较大。

针对该项目，法瑞技术中心经过仔细核算后，成功地拿出了一套送风方案：

1、设计采用全面送风，满足生产区域的送风要求，并通过开不同大小的喷孔和精确计算射程，使得各个员工岗位区域在获得较大送风量的同时，也感受到了舒适；

2、降低法瑞管系统的安装高度，使冷风快速送达工作区域，最大限度地节省能源。

该套方案经与德尔福派克公司多次沟通，我们选用直径为 1100mm 的法瑞管系统，并根据送风区域位置和系统压力等参数，精确计算出工位区域的射程和开孔尺寸、数量，以及达到区域的风速。

2012 年 7 月，法瑞管健康通风系统安装完毕开始投入使用，法瑞管精确地点式送风位置、合适的工作区域风速、简洁的管道布置形式以及很短的安装周期，令德尔福派克公司非常满意。德尔福派克公司相关负责人表示：法瑞健康通风系统法瑞管 Faeryduct 在德尔福派克公司低压线束车间的运用达到了几近完美的程度，在以后的工程中将与法瑞公司进行深度而全面的合作。

(撰稿/刘永星)

## 你问我答

之

德国 Faeryduct 法瑞®管『设计原理』



空气分布器是通过特殊织物纤维织成的空气分布系统，通过纤维渗透和喷孔射流的独特出风模式，达到均匀送风的送出风末端系统。应用在空调末端的空气分布器。

2011 年，德国 Faeryduct 法瑞®管因其具有净化空气的功能而优于传统空气分布器的特点，被法布瑞克及时引进中国，纳入法瑞“绿色计划”成为法瑞绿色环境系统的组成部分。

问：德国 Faeryduct 法瑞®管的射程如何，是否可以满足使用要求？

答：德国 Faeryduct 法瑞®管空气分布器有多种送风模式，选用不同的送风模式及入口静压便可达到各种工作区不同的风速及风量要求，比如送风距离较近的可选用条缝送风模式，送风距离远的可选用带有定向喷口的送风模式。定向喷口的送风模式在分布器入口静压为 300Pa 的情况下，工作区风速为 0.25m/s 时，射程可达 36.58 米。

问：法瑞®管沿程阻力损失及局部阻力损失如何进行计算？

答：由于德国 Faeryduct 法瑞®管内壁光滑，管壁阻力很小，各种送风模式又均为高阻性出风口，使分布器首先形成一个静压箱再通过管壁及出风口均匀的向室内送风。故一般情况下不必去计算分布器的阻力。

问：法瑞®管的系统方案设计是如何进行的？

答：所有德国 Faeryduct 法瑞®管的系统方案都是通过和设计师或者终端客户的专业人士沟通后，做出初步选型方案，然后提交给具有多年设计经验的设计团队做最终深化设计。所以我们需要设计师或者终端客户专业人士提供我们项目所需要的相关资料，以便做出最适合每个项目的设计方案。

问：法瑞®管具有一定的渗透性，那么在冬季供热风的情况下，热风是向上的，这样是不是要有一部分的损失呢？

答：在夏季需要供冷，冬季需要供热的环境下，我们为用户选择的是喷射渗透式的出风模式，这种流动模型拥有较高的出风速度，由于高速气流的诱导性，可带动 20 倍至 40 倍出风量的房间空气流动，渗透出的那部分风量也被带入循环流动，因此不会有能量损失。

问：法瑞®管不就是布袋风管吗？

答：首先法瑞管不是风管，从工艺上讲，国家规范中对风管要求漏风量越小越好，不能大于 12%。法瑞管的主要出风模式是渗透送风，没有一处是不漏风的。所以工艺上不一样，因此不是风管，那就更不是布袋风管。目前国内的一些模仿者把这个产品称为布袋风管是对这个产品不了解造成的。



## 企业真的要培养员工吗？

彼得·德鲁克（Peter F. Drucker），现代管理学之父。彼得·德鲁克于 1909 年生于维也纳，祖籍为荷兰，后移居美国。德鲁克家族的先人在 17 世纪时从事书籍出版工作。德鲁克的父亲为奥国负责文化事务的官员。母亲是率先学习医学的妇女之一。德鲁克从小生长在富裕文化的环境之中，其 1979 年所著的自传体小说《旁观者》对其成长历程作了详细而生动的描述。彼得·德鲁克在管理界是受人尊敬的思想大师。



培养员工几乎成了挂在企业家嘴边的口头禅，成为一个负责任企业头上的花冠。哪个企业敢说不要培养员工，估计会被口水淹死，至少也会被人肉出来示众。

培养员工，不在言辞在行动。冠冕堂皇的套话，顶不上一点一滴的行动。

说起培养员工，哪些行为算培养呢，并没有统一的说法。新员工入职不熟悉流程，必须参加流程培训；新员工业务技能不够，必须参加技能培训；老员工提拔到管理岗位，需要先读完新经理须知；外聘运动教练，组织体操或比赛，让大家精神饱满；组织郊外活动营，员工心情舒畅。凡此种种，算不算员工培养呢，往往各执一词。

文/文荣

“ 德鲁克在《非营利组织的管理》一书中，坦承我们在员工培养方面知之甚少。培养员工应该怎么做，现在还搞不清楚。比较有把握的是培养员工不应该做什么。德鲁克给出了培养员工的三大戒律：不要关注员工的缺点，不要心存偏见，不要眼高手低。

第一条戒律：不要关注员工的缺点。这一条戒律很容易被触犯，说到培养，最容易联想到的是补养。补养，当然是缺什么补什么。这么做，为什么不对呢。德鲁克并没有过多解释，只是说员工都是成年人了，幻想去改变员工的缺陷或者性格，是不切实际的。让姚明补跨栏，让刘翔补投篮，不啻于谋杀天才。找到每个人的优点，发挥每个人的天赋，在他的特长上锦上添花，更进一层。

第二条戒律：不要心存偏见。员工的工作寿命，远远长于企业的平均寿命。企业可以不在，员工还要继续工作。因此对员工的培养，不要有偏见，要着眼于员工漫长的职业生涯。说实话，这条戒律的可操作性让人心存疑虑。培训着眼于服务竞争对手，要求企业家有这种胸怀，是有点苛刻了，这种事情上帝有时候还做不到，何况以盈利为天职的企业呢。

第三条戒律：不要相信眼高手低的人。光说不练的假把式，说得到做不到的太子爷，都没有什么培养的必要。德鲁克在解释第三条戒律的时候，道出了培养员工的本质。德鲁克说，“要重绩效，而不要重许诺。管理者只有做到重视绩效而不是可能性的话，他才能够建立高的绩效标准”。

企业为什么要培养员工，无他，为了绩效。没有绩效，企业将失去培养员工的能力和源动力。

口碑再好的企业，培养的也是自己的员工。要说社会责任，还有比培养全世界所有工人更伟大的吗，但没有哪个企业这么做。

为什么不要关注员工的缺点，因为关注缺点，提升的是某个员工的能力。员工也许会领情，也许不会。最重要的，是做了费力不讨好的事情，对企业绩效有帮助吗，答案是没有。从逻辑上说，充分发挥员工的长处，企业获得的绩效最高。如果这名员工没有长处呢，只能说没有长处的员工，当初就不应该招进来。听起来似乎很冷血，但是事实的确如此。还是那句老话，世间最受尊敬的企业，往往也是最难进的企业。想入豪门，先被折腾。人五人六一群人，折腾你到七晕八素，那太正常了。世间还没有哪个企业，像太阳那样普照全世界所有员工。

何况，天生我才必有用，对这个企业来说没有长处，不意味着对其他企业没有。在一个不合适企业中改造自己的短处，何不去另外一个合适的企业中发挥长处呢。这么一想，看似冰冷的背后，其实带有丝丝温情。

没有绩效，企业还将失去培养员工的方向感。

也许，有些培养对有些员工是一种福利，但是企业的出发点和落脚点，只能是绩效。每一个员工都是独特的，设想一下，甲要学法语，乙要读梵文，丙喜欢柔道，丁爱上烹饪。从员工的角度出发，企业将何去何从呢。换一个思路，从企业自身的绩效出发，当前企业最需要什么，是基本技能，还是团队士气。企业最需要的，就是员工培养的方向。

员工需要培养，为了企业绩效。



## 管理者： 如何轻松对付抱怨者

使用安全可靠的方法让满腹牢骚的员工重新变成高绩效团队的一员。

在理想的世界里，员工应该花更多的时间来解决问题，而不是互相抱怨。但是很不幸，在现实的世界中，有很多人宁愿抱怨而不愿意采取行动。

抱怨者不仅仅浪费了他们自己的时间；他们还浪费了其他人（包括你）的时间，让别人听他们的抱怨。抱怨者还散播着一种有毒的消极情绪，让每个人都更难以完成自己的工作。

对于抱怨者采取“置之不理”的方法是个不错的建议，但是很难执行——特别是在当今这种开放的工作环境之中。如果你是老板，你就必须让在抱怨者毒害了整个工作环境之前回到正轨上去。

下面是分步骤的应对方法：

### 1. 安排一场谈话

如果是你认识的抱怨者（你知道他们是谁）走进你的办公区，表示他或者她想和你谈谈，一定不要因为谈话打断你正在做的事。

相反，你可以和对方解释你确实想听听他/她说的话，但是因为你现在要完成的任务，所以你没办法给予对方应有的专注。然后在近期约定一个特定的时间来处理这件事。

这样做有几个好处：

- （1）它限制了抱怨者对你自己生产力的影响。
- （2）它可以防止抱怨者利用你“同情的耳朵”作为逃避他或她自己工作的方法。
- （3）它表达了你对抱怨者的尊重以及愿意倾听的态度……不过要等到适当的时候。

等到约定的时间到了的时候，抱怨者有可能已经因为别的事情分了心。如果是这样的话，那么问题就已经解决了。如果不是这样，我们就进行下一步。

### 2. 设置议题

用这样一个问题作为你们安排好的交谈的开场白：“在我们讨



论这个问题的时候，你是希望我提供解决方案的建议还是只是想放空一会？”这个问题之所以非常重要有三个原因：

（1）它承认了这样一个事实，一些人在花一些时间抱怨问题之前，是没办法开始考虑解决方案的。

（2）它表明无论抱怨者抱怨的问题是什么，都可能会有一个解决方案，即使现在不是面对解决方案的恰当时机。

（3）这个问题为抱怨设定了时间限期，因此抱怨不会变得无休无止，成为吞噬生产力的黑洞。

### 3. 倾听并点头

当某人抱怨的时候，最佳的策略是倾听，然后表现出你在听抱怨者说的话。即使对方的抱怨听起来非常可笑而又毫无意义，也不要转动你的眼球，坐立不安或者查看你的电子邮件。相反，你要点点头，并且说一些诸如“我在听你说”或者是“这一定很难受”之类的话。

在绝大部分情况下，抱怨者都能够在五分钟甚至更短的时间内恢复正常，除非你愚蠢到要通过提供解决方案建议去火上浇油。不要这样做：在这个时候，你得到的反馈一定是，“但是这种办法没用，因为……”然后抱怨就会延续更长的时间。

记住，抱怨者首要的需求是感觉到他们的意见被倾听了。他们通常已经知道自己应该怎么去解决这个问题——但是无法激励自己采取行动，除非他们能够先抱怨一会。

### 4. 提供你的见解

一旦抱怨者开始恢复平静，抱怨进入了尾声，你就可以问：“说出来对你有帮助吗？”无论答案是“是”，“不是”，还是“有

点”都无关紧要。你通过这个问题建立了一种氛围——你倾听对方的抱怨是为了帮助他/她。

因此，现在是抱怨者欠你人情了。这非常好，而且非常必要，因为倾听抱怨是很烦人的事。

现在，你可以问问：“你是否希望听听我对这种情况的看法？”如果答案是“不”，那么就不要再说了，你聆听了对方的抱怨，你已经竭尽所能地帮助抱怨者回到正轨了。你可以结束这场谈话了。

如果答案是“是的”，根据你的看法提出你的建议。你可以这样说：“如果我处在你的位置上，我可能会尝试……”这样，如果抱怨者再度抱怨这种方法没有用的时候，你只要说，“好吧，这是我会尝试的方法。”然后结束这场谈话，回到你的工作中去。

### 5. 如果有必要，采取纠正措施

上面四个步骤对于这个世界上95%的抱怨者来说都是有效的，这让他们能够在几分钟内回到真实的世界里。然而，如果一名员工或者同事总是抱怨，那么就有两种可能。

第一，抱怨的人可能存在情绪或者精神上的问题，并且这个问题已经蔓延到了工作场所。如果是这样的话，这位抱怨者的经理（或者是人力资源部的经理，如果有的话）应该建议抱怨者去找咨询和/或求助医疗援助。

第二，这名抱怨者和他或者她的工作之间可能存在着难以逾越的不匹配的情况。如果是这样的话，那么唯一的办法——为了整个组织和抱怨者本人好——就是调动工作或者辞退。



## 做销售的时候 我们在做什么



推荐/马全福

### ■销售过程中销的是什么？答案：自己

一、汽车销售大王乔·吉拉德说：“我卖的  
不是我的雪佛兰汽车，我卖的是我自己”；

二、贩卖任何产品之前首先贩卖的是你  
自己；

三、产品与顾客之间有一个重要的桥  
梁：销售人员本身；

四、面对面销售过程中，假如客户不接  
受你这个人，他还会给介绍产品的机会吗？

五、不管你如何跟顾客介绍你所在的公  
司是一流的，产品是一流的，服务是一流的，  
可是，如果顾客一看你的人，像五流的，一  
听你讲的话更像是外行，那么，一般来说，  
客户根本就不会愿意跟你谈下去。你的业绩  
会好吗？

六、让自己看起来像一个好的产品。

### ■销售过程中售的是什么？答案：观念

观——价值观，就是对顾客来说，重要  
还是不重要的需求；念——信念，客户认为  
的事实。

一、卖自己想卖的比较容易，还是卖顾  
客想买的比较容易呢？

二、是改变顾客的观念容易，还是去配  
合顾客的观念容易呢？

三、所以，在向客户推销你的产品之前，  
先想办法弄清楚他们的观念，再去配合它。

四、如果顾客的购买观念跟我们销售的  
产品或服务的观念有冲突，那就先改变顾客  
的观念，然后再销售。

记住：是客户掏钱买他想买的东西，而  
不是你掏钱；我们的工作协助客户买到他  
认为最适合的。

### ■买卖过程中买的是什么？答案：感觉

一、人们买不买某一件东西通常有一个  
决定性的力量在支配，那就是感觉；

二、感觉是一种看不见、摸不着的影响  
人们行为的关键因素；

三、它是一种人和人、人和环境互动的  
综合体。

四、假如你看到一套高档西装，价钱、  
款式、布料各方面都不错，你很满意。可是  
销售员跟你交谈时不尊重你，让你感觉很  
不舒服，你会购买吗？假如同一套衣服在菜  
市场屠户旁边的地摊上，你会购买吗？不会，  
因为你的感觉不对；

五、企业、产品、人、环境、语言、语  
调、肢体动作都会影响顾客的感觉。在整  
个销售过程中的为顾客营造一个好的感觉，  
那么，你就找到打开客户钱包“钥匙”了。

你认为，要怎样才能把与客户见面的整  
个过程的感觉营造好？

### ■买卖过程中卖的是什么？答案：好处

好处就是能给对方带来什么快乐跟利  
益，能帮他减少或避免什么麻烦与痛苦。

一、客户永远不会因为产品本身而购  
买，客户买的是通过这个产品或服务能给他  
带来的好处；

二、三流的销售人员贩卖产品（成份），  
一流的销售人员卖结果（好处）；

三、对顾客来讲，顾客只有明白产品会  
给自己带来什么好处，避免什么麻烦才会购  
买。

所以，一流的销售人员不会把焦点放在  
自己能获得多少好处上，而是会放在客户会  
获得的好处上，当顾客通过我们的产品或服  
务获得确实的利益时，顾客就会把钱放到我  
们的口袋里，而且，还要跟我们说谢谢。

# 管理者的真正角色

文/张子荣

尽管现代企业管理的观念在迅速改变，但是仍有相当数量的管理者把自己的角色定位搞得很传统：发号施令者，监督者，管人者。虽然这很不合时宜，但他们仍然醉心于这种角色。这样做的结果是让自己成为不受欢迎的上司，所辖部门士气和绩效都不怎么样。

业绩是靠每位下属挥汗如雨干出来的，管理者充其量只能算“领导有方”。其实，下属的业绩即管理者的业绩。因此，尽一切可能真诚“支持”他们完成任务，才是管理者最应该做的事。但令人费解的是，总有管理者把自己定位成“监工”，对绩效的作用适得其反。因为这种角色的潜在含义是对人的不尊重，员工使很反感的，管理效果大打折扣。

那么，管理者本质的角色是什么？

根据工作中的感受，我的认知是管理者协助下属做成事是他们最应该做的，因为只有这样，才可能体现领导力，提高组织绩效。而“协助”最重要的是一种“保障”：权力、方法和资源，因此我认为管理者最应该担当的角色是——“做指导者，做支持者”。其解释是：管理者要善于授权，言传身教，指导下属正确地做事，并提供必要的资源支持，保障下属做成事。

作为知识型员工，他们更多的倾向于做“自我实现人”，他们工作的主动性和成就意识是无庸置疑的。管理者的工作重心不是费尽心机地去监督他们——当然也不排除适当的提醒和跟踪，但更多的时候应该扮演“指导者”和“支持者”角色。这种角色体现出对人的尊重和关怀，是下属乐意接受和最需要的。因为一项任务的完成，并不是一件简单的事。它不仅需要较强的能力，还需要相关资源的保障，有些往往超出员工能力范围。如果管理者仅仅把工作布置下去就不理睬了，完不成就责怪员工能力太差，这是失败的管理者。

作为指导者，需言传身教，“照我做的去做”而不是“照我说的去做”，指导下属改进工作方法，提升部属工作能力；要善于授权，激发工作能动性，锻炼下属的工作能力。作为支持者，不是任务派下去就万事大吉了，而是努力为下属提供达成工作目标所需的各种资源，包括人力资源、物力资源及高层面的协调工作，为他们完成任务提供有力保障。

这样的管理者才能带出优秀队伍，培养人才，才能领导所辖部门创造出卓越的绩效，自己的脸上才会泛出“领导魅力之光”。



《任正非华为管理日记》———连载（18）



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 22 日·创新与研发不会那么顺利

---

从来就没有救世主，也没有神仙，中国要发展，就必须靠自强。若想自强不息的发展，就必须拥有自己的专属技术，国家没有自己的科技体系作为支撑，就很难真正独立。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

在当今日益激烈的市场竞争中，企业想要处于领先地位，就必须抓住新技术的制高点，在竞争中主动把研发的成功转化为生产力。然后再有效地收回创新投入。不过，企业做到创新和研发共同发展，并非是一件轻而易举之事。

1988 年，任正非等 6 人共同出资两万余元创建了华为，起初华为是为香港康力公司的 HAX 交换机作代理。当时，国家正以优惠政策吸引外资，引进外国先进技术，合资合作此起彼伏，发达国家率先向中国企业提供低息贷款，国家给外资企业特别优惠政策，在一定程度上，便使得国内企业与外资企业处于一种不平等的竞争劣势之中。单单以电信为例，当时中国的电话网用设备来自 7 个国家，实行 8 种制式，这就是实行“以市场换技术”的政策。而那时的国内厂商只能在“八国联军”的包围中求生存。

“以市场换技术”的政策在我国许多领域都呈现出了外国产品以高价格垄断市场的局面。仅电话初装费就高达 4000 元，电话普及率 10% 左右，引进国外交换机每线价格 1000 多元。因此，因支付不起昂贵的费用，国内大批交换机企业而死掉了。不过，华为却选择了走一条充满风险的自主创新研发小型程控交换机之路。当时流传一种说法是：搞自主创新研发就是“找死”，而不搞则是等死。从华为选择“找死”之路来看，华为的创新与研发道路是充满坎坷和风险的。

然而，为了在创新和研发之路上越走越远；也为了让公司更加具有实力；华为将投入大量的研发资金。如果企业不能做到自主创新，不能做到自主研发，即使拥有再多的销售额也都只



是短暂而渺小的。惟有把更多的资金投入研发领域，才能铸就出创新的不断发展，才能为企业的明天增添更多亮丽的色彩和生机，尽管有时候创新和研发并不是顺利开展的。

**管理心得：**有研发才会有创新，有创新才会有发展，有发展才会有成功。在这个世界上，每个企业都会不可避免地要经历这些环节。当然，若想顺利地抵达成功的彼岸，并非是一件易事。它需要企业时时刻刻做好研发方面的投入，还需要做好创新方面的努力。

---

3月23日·华彩 3G 业务创新成就华为霸主地位

---

华为在 3G 方面投入力度很大，目前有 2000 多人从事 3G 方面的研发，申请 3G 专利已经 290 项。今年下半年，华为将推出全套的商用产品。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

华为是中国通信企业的一面旗帜。但是，一直宣称不从事手机生产，只做通信系统的开发的华为，却在 3G 创新业务上展现了卓越的才能和业绩，并由此成就了华为在本行业中的霸主地位。

在发展 3G 上，华为总裁任正非又一次表现出了超群的豪赌精神。20 世纪 90 年代末，当 2G 还大行其道的时候，任正非就已经开始带领华为的高层者大胆地预期核心技术所带来的机会，并把研发目标对准 3G。任正非明白这一举动对华为今后的影响是非常之重大。毕竟这将意味着华为的技术策略和研发方向开始寻求与市场的密切结合。

为了保证 3G 创新业务的研发成功，华为又一次投入了几乎所有的“本钱”。在任正非的思想引领下，华为累计投入资金 50 亿元人民币，海内外研发人员 3500 多人，从而，成功确立了华为在 3G 上的绝对优势。

2006 年，在巴塞罗那举行的 3G 大会上，华为再次以全面的产品系列和端到端综合解决方案的提供商身份高调亮相，并且通过 3G 业务演示等方式不断传递“体验、融合、共赢”的业务理念和对业务创新与合作的关注，成为展会上的焦点，成为铸就霸主地位依据。另外，基于对业务引擎、计费引擎、服务引擎等能力的融合，华为业务与软件产品贯通信息社会的产品、价格、服务三要素，并且拥有长期积累的、丰富的电信级解决方案的 E2E 质量交付能力，当前，已经成为 3G 增值业务市场的一支重要力量。

**管理心得：**业务创新是企业所不能忽视的重要创新。当然，对业务创新的同时，还必须拥有独特地、富有远见的战略眼光，要尽早地对自己所瞄准的业务做深入地研究和分析。与此同时，还应当加大对业务创新方面的投入，否则，将会失去更多地发展机遇和成长的机会。

---

3月24日·从懵懂到积极创牌

---

华为第二次创业的目标就是可持续发展，要用十年的时间使各项工作与国际接轨。它的特点是要淡化企业家的个人色彩，强化职业化管理。把人格魅力、牵引精神、个人推动力变成一种氛围，使它形成一个动力，以推动和导向企业的正确发展。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

一家仅仅二十多载历史的中国民营高科技企业——华为，走向国际市场的时间也只不过是

10 年而已。可是，在竞争激烈的世界通信市场中，它却凭借超强的实力和竞争力站稳了脚跟，树立了自己的名牌。然而，它是如何从懵懂走向积极创牌的呢？

从创业开始，华为就十分重视自主的技术路线。1988 年，在华为成立伊始，当时的中国电信设备市场几乎完全由跨国公司所瓜分和控制，“初生”的华为也只有跨国公司的夹缝中艰难求生的份了。刚开始，华为只是代理香港某家企业的模拟交换机，根本就没有自己的产品、技术，当然，更谈不上拥有什么品牌了。不过，志存高远的华为依然义无反顾地把帮助他人代理所获的微薄利润，点点滴滴都放到小型交换机的自主研发上。在总裁任正非的带领下，华为从局部突破，逐渐取得技术的领先，进而又带来了丰厚的利润；于是，华为就把新的利润再次投入到技术研发中，周而复始，心无旁骛。在无形间，便为今后华为的品牌战略奠定了坚定的技术基础。

众所周知，中国革命成功最关键的一条经验是农村包围城市。同样，为了把华为的产品逐步打进海外市场，任正非也果断地采用了这条策略。欧美的跨过公司可以吃欧美市场上的肥肉，华为可以先去啃亚非拉市场的骨头。1995 年，任正非就带领华为启动了拓展国际市场的艰苦漫长旅程，起点就是非洲和亚洲的一些第三世界国家。然而，虽然这一战略的思路虽然非常清晰，但是真的实施起来也并非是一件易事。不过，华为人的可贵之处是坚持，在于敢于承受“屡战屡败、屡败屡战”的折磨。终于，经历了 6 年的漫长拼搏，到了 2001 年，华为在国际市场才真正有了成效。

没有人会永远甘心看着别人吃肉，而自己却一直啃骨头的，雄心勃勃的华为更是如此。不过，“吃肉”也是有潜规则的，凡事不是“急”就可以得到的。在刚开始，华为是先从边缘做起的，相继打开了东欧、南欧的市场。随后，逐步向更艰难的西欧、北美进发。继而在海外市场上成功创立了自己的品牌。当今，华为海外销售已经达到 22 亿美元，产品逐步进入了欧美许多发达国家。

**管理心得：**在当今全球化经济发展的大背景下，与国际化接轨，积极打造知名品牌，是每个企业所义不容辞地责任和义务。虽然，有时候这个“责任”会表现的非常艰巨，但是只要敢于积极进取，敢于从边缘做起，就一定可以走向成功。

---

### 3 月 25 日·打造服务体系金字塔

---

只有客户的成功才有华为的成功。回顾过去，正是由于我们始终坚持以客户为中心，理解和把握了全 IP 融合发展的趋势，才使华为成为融合时代客户的最佳选择，不断获得成长。

——任正非语录

#### 任正非管理智慧

一个当时注册资金只有两万元的华为公司如今已经发展成为了服务全球 50 强电信运营商中的 45 家。然而，它的成功就是凭借打造完美的服务体系获取的。华为始终围绕客户需求持续创新，建立了包括电信基础网络、业务与软件、专业服务、终端等在内的端到端优势，不断为客户创造新的价值。

在任正非的正确指导下，华为在电信基础网络领域，凭借在 GSM/3G/LTE、核心网、光传输、接入网和路由器领域的领先市场地位，帮助客户向全 IP 融合转型；在业务与软件领域，为客户构建增加收入和提升效率的平台；华为把专业服务作为战略投资方向的之一，帮助客户构建竞争优势。华为将会始终坚持以客户为中心的理念，当然，为了更好地服务客户，华为还

将持续地进行内部管理和组织流程的变革。

帮助客户打造服务体系金字塔，是华为发展的首要内容。在 2009 年交付量相对较大的情况下，华为依然确保了对客户及时、准确和优质的交付，帮助客户按时将电信服务推向市场。此外，自 2007 年开始的 IFS(集成财经服务)是继 IPD(集成产品开发)、ISC(集成供应链管理)之后又一个重要的管理变革项目，当前正在深化。然而，此次深化将会有力地帮助华为提升内部的管理效率，继而支撑华为与客户在全球展开的业务合作。与此同时，为了保证对客户需求的快速响应以及优质交付，华为还实施了组织结构及人力资源机制的变革，其目的是把过去的集权管理转为分权制衡管理，授予直接服务客户的组织和员工以更多决策权，使他们可以快速调用需要的资源。另外，华为还专门建立了由客户经理、解决方案专家和交付专家组成的‘铁三角’小组，旨在更深刻地更深刻地理解客户需求并提升客户信任，最终实现良好有效的交付以帮助客户实现商业成功。

**管理心得：**管理与服务的进步远远比技术进步重要。没有管理，人才、技术和资金就不能形成合力；没有服务，管理就会失去方向。因此，打造完美的“金字塔”型服务体系是企业不断发展壮大的根基，是企业逐步步入辉煌的根本动力！

---

3 月 26 日·自由雇佣制度与末位淘汰制

---

自由雇佣制度不仅可以有效地调动员工的积极性，而且还能让公司具有持续的竞争力。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

任正非一直坚持实施自由雇佣制度。然而，这一制度在华为是如何实施的呢？其中，末位淘汰就是重要的途径之一。若想将整个队伍激活，就必须不断强化绩效考核管理，实施末位淘汰制度，清除那些后进员工。只有清除那些后进员工，才能让华为朝着更好的方向发展。可是，末位淘汰制实行到什么时候就能截止了呢？在华为末位淘汰是永不停止的，不过，在这个问题上华为是绝对不会草草率率对员工评价不负责任的，必须在对待这件事时，耐住性子去做。

**管理心得：**自由雇佣制是企业保持持续竞争力的有效保障。但是，实行自由雇佣制的根本目的是为了终止终身雇佣制的出现。企业惟有不断地鞭策员工，才能永葆“活力曲线”，才能永立不败之地。

---

3 月 27 日·必须今天有所修正

---

为了明天，我们必须修正今天。你们的集体辞职，表现了大无畏的毫无自私自利之心的精神，你们将光照华为的历史。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

1995 年，华为在 C&C08 交换机上的技术突破，其产品开始向市场大面积渗透。当年华为的年度销售额高达 15 亿元，以此进入了高速发展阶段。不过，这时华为在管理水平低下的问题却逐渐暴露出来，成为制约华为继续发展的“瓶颈”。

与大多数中国企业所经历的一样，华为创业初期涌现的一批个人英雄，他们的职位越升越



高，工资也是越升越高。但是，职位愈是靠上，公司所能提供的发展空间就愈是小。这就形成了一方面，一些元老开始丧失了创业时的激情，人浮于事；另一方面，这些创业元老们领导下的员工也有很大意见，工作积极性受到了极大影响。为此，必须让全部“归零”，通过竞聘上岗，有能力的继续上；没能力的以及跟不上形势需要的，需要转换岗位或下岗；这样不仅体现出了用人管理上的“公平”，而且也给各个岗位上的华为人敲响了警钟。

为了华为明天的发展，华为必须敢于让今天所有修正，而员工集体大辞职，则大大展现了大无畏的毫无自私自利之心的精神，这将光照华为的历史。

**管理心得：**如果一个人或者一个公司能够永远像野猫一样，处于一种被激活状态，那么，这比什么都重要。惟有如此，企业才能顽强地生存下去，才能在国际市场上迅速成熟和成长，才能永立行业之首。相反，倘若没有这种激活的状态，那么，就必须从今天开始加以修正。

---

3月28日·华为运营，以守为攻

---

我们公司要以守为攻。大家总说华为的冬天是什么？棉袄是什么？就是现金流，我们准备的棉袄就是现金流。

——任正非语录

#### 任正非管理智慧

目前，通信制造业是国内竞争最为激烈的行业之一，任何企业的优势都不是长久的、绝对的，这就决定了一场“有策略的战争”爆发。华为一个市场人员表示：“华为的优势绝不是‘拉拢客户、打价格战’如此简单。”可是，若想赢得这场“战争”，华为采取了何种策略呢？

华为总裁任正非非常善于用兵，他制定自己的市场策略往往是根据毛泽东“革命根据地”、“农村包围城市”等战术思想。为了让华为可以有效运营，任正非制定了在自家地盘上，画地为牢，以守为攻的策略，把这个已有的收益市场封闭起来，让敌人的针插不进，水泼不进。他的主要做法就是：其一，主动发现并且及时弥补市场缝隙；其二，主动否定自己以提高用户满意度，阻止新的竞争者进入；其三，利用产品组合优势封杀对手的进攻机会；其四，主动让利降价，不在价格上给对手以可乘之机；其五，在客户关系和服务上主动防守。当然，他做这些，其目的只有一个，那就是不断将收益市场中的地位转化为销售额，同时将收益市场的势能辐射到全国。另外，在对手的地盘上，华为摇身一变成为猛烈进攻型，千方百计发动价格战，运用一切手段打击对手的利润和销售目标，并阻挠对手的市场进展，逐步挤占空间，最后再取而代之。

**管理心得：**在激烈的市场环境下，在强大的对手面前，有时候，一味地直白进攻并不能起到良好的效果。相反，如果采用以守为攻的策略也不失为一种赢得市场、战胜对手的妙招。因为以守为攻并非是直接炫耀自己，并非是直接向对手下挑战书，而是一种让对手忽视自己存在的“迷惑药”，是一种厚积薄发后的冲劲和力量！

**『选文声明：』**本文内容节选自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。』

## 倾听微博 分享成长

大家正在说

法瑞  
世界

张伟 V:【关于工作】汇报工作说结果，请示工作说方案，总结工作说流程，回忆工作说感受。

法瑞  
世界

张伟 V:【真正的营销方案】1.我不信你（荣誉与客户见证）2.产品没有用（产品科学原理）3.没有时间用产品（简单有效功能）4.没有效果（客户证明与实验）5.我有特殊情况（必须品）6.太贵了（价格与价值）7.征求一下 XX 意见（使用者才是决策者）8.别人有赠品（核心使用价值）9.服务没有保障（服务手册）。

法瑞  
世界

张伟 V:【马云语录】创业时，我的同事流过泪，但我没有。因为流泪没有用，创业者是没有退路的，最大的失败就是放弃。今天很残酷，明天更残酷，后天很美好。大部分人都死在明天晚上，看不到后天的太阳。创业者要懂得左手温暖右手，要懂得把痛苦当作快乐去欣赏品味，才会有成功。

法瑞  
世界

张伟 V: 别把欲望与理想混为一谈，欲望的尽头是物质的拥有，理想的终极是精神的充盈。占据的东西，就算再多，皆会离你而去，攥得再紧，到最后你都是两手空空。我们要学会选择，能够填补心灵空虚的，不要轻易错过；要学会糊涂，别斤斤计较，莫计人生小帐；要学会放弃，诱惑难成机遇，负重必滞步履。

法瑞  
世界

张伟 V: 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。---不要太过在意别人的评价，只要做最好的自己。

## 博主风采



### 【杰斐逊的 10 大人生忠告】

1) 今天能做的事不推到明天；2) 自己能做的事不麻烦别人；3) 不花没到手的钱；4) 不贪图便宜买不需要的东西；5) 骄傲比饥饿寒冷更有害；6) 不贪食，吃的过少不会使人懊悔；7) 不做勉强的事；8) 不要庸人自扰；9) 凡事讲究方式方法；10) 气恼时先数到 10 再说话，如果还气恼就数到 100。



## 『浅议“谋而后动”』

发扬“认真、快、坚守承诺”的精神，坚持事先做计划的工作作风。对计划的制定，遵照“交换、比较、反复”的工作方法，进行广泛信息收集，深入调研论证，多方听取意见建议，反复权衡比较，最终做出计划……不能说的话或者不该说的话，坚决不说，不能做的或时机不成熟的事情，坚决不做。“老谋深算”是成功人士的办事原则，先谋事再干事是成功人士的办事方法。目前法瑞面临着重要的战略发展机遇，面对机遇和挑战，少谋不谋是失职，乱谋瞎谋更是不负责任，必须谋而后动，强化责任，以结果为导向去考量每一个人的工作，唯此才能把法瑞办好。

——摘自 CEO 张伟《浅议“谋而后动”》



### □-王成才

在“善其谋而后动”方面，要向张小行副总学习。他总能在每个项目上，能进行反复研究，多方论证，在充分准备的基础上，再进行实施。认真当头，谋在前，快在其后，无论做任何事情，要事先做好计划，有了切实可行的策略和方法再去执行，今后要努力学习！

### □-张小行

谋而后动，既能增加客户的信任感，又能达成好的结果；反之，则很大可能降低客户对我们的信任度，劳民伤财，得不到预期效果。

### □-柳焕霞

每古语有云：“三思而后行。”我想这跟“谋而后动”有异曲同工之妙，做任何一件事，都要先想到方方面面，做最好的打算。站在客户的角度把问题考虑周全，继而行动，势必会有大的收获。

### □-刘永星

谋而后动是做事之前有系统的计划，把所遇到的问题尽量考虑周全，提前设定应对方案，然后在去执行；动而后谋是拿到任务后直接投入去做，在做的过程中发现问题，然后积极寻找应对措施。谋而后动者坚定方向与信念；动而后谋者容易混乱迷惑。谋而后动者获得传承；动而后谋者昙花一现！

### □-邱芬

古语有说“谋而后动”，事事先谋而后动，但是这并不代表只要想了就算谋略了，我们在做事之前尤其在工作中要先做好调查和计划工作，把所遇到的问题尽量考虑周全，有了切实可行的策略与方法再去执行。如此，一定会赢得最后的胜利！

### □-王文明

事前考虑周全，事中行事缜密，养成这样的习惯之后，就成了一个人处事的成功秘诀！





## The Leading Industry Of Trendy

# 领先行业新潮，缔造百年一峰

为顾客提供方便，为客户创造价值，为员工造就机会，为社会作出贡献！

服务工薪阶层，满足百姓消费。在经营中做到：商品齐全、商品优质、价格公道、服务周到、环境舒适。让顾客在一峰购物有保障，真正做到放心、安心、舒心……







1998年7月8日，从40平方米的糖烟酒小店起步，经历了创业的艰辛，以“搏击商海，勇攀高峰”的企业精神，率先开办了许昌首家大型自选超市——一峰烟酒超市，打破了传统的柜台销售方式，以崭新的开架自选模式吸引了众多百姓前来购物，生意异常火爆，吸引了省内众多商家前来学习参观，开创了许昌超市业兴起的先河。

2003年5月，公司正式升级为河南一峰实业有限公司。

此后，本着“立足许昌，连锁周边，辐射中原”的发展战略，实施连锁化发展，规模化扩张的发展方针，公司先后在许昌及省内扶沟周口地区开办连锁超市、购物中心8家，极大地繁荣了许昌及周边城乡商贸经济，满足了百姓购物需求，为当地经济的发展注入了无限生机和活力。2006年，周口一峰生活广场成功开业，经营面积达25000平方米，是周口乃至豫东地区首座真正意义上的集购物、休闲、娱乐为一体的大型综合性现代化一站式购物中心，目前，一峰企业已发展成为营业面积达90000平方米、员工3000余名、资产上亿元的大型商业集团连锁企业。

在企业发展的同时，一峰人本着“为顾客提供方便，为客户创造价值，为员工造就机会，为社会作出贡献”的企业宗旨，积极融入当地两个文明建设当中。几年来，公司在缓解就业压力、繁荣市场、支持国家经济建设等方面作出了突出贡献，受到各级政府部门的高度评价。公司先后被授予“合法权益保护单位”、“河南省青年创业基地”、“中国质量信誉保证企业”、“中国质量信誉服务AAA级企业”、“中国诚信经营企业”等荣誉称号。公司董事长任迎峰也先后荣获“河南青年兴业领头人”、“河南省优秀改革新闻人物”、“第三届全国优秀青年兴业领头人”、“新世纪中国改革百名优秀人物”等荣誉称号。

面对全球经济一体化浪潮，外资零售企业纷纷抢占国内市场，市场竞争如火如荼，一峰人深知，创一个品牌不容易，做百年老店更难。因此，2000年起，从打破家族式管理到砸破家族式管理，企业创始人从产权领袖到精神领袖，一峰企业在许昌商界率先实现了所有者和经营者相分离的现代企业管理体制，逐渐形成了以总部为核心管控的连锁企业管理模式，并面向社会广招贤才，组建了一支年轻、精干、团结、奋进的一峰团队，促进了企业的快速、健康、稳定发展。

而今，朝气蓬勃的一峰人，正以坚定的信心，百折不挠、与时俱进的开拓精神，向着“领先行业新潮，缔造百年一峰”的目标奋进！



封面设计：李宗旗

主管单位：法瑞（中国）

法乎自然 瑞泽全球

