

法瑞世界

FAERY & WORLD

共分享 同成长

62

第62期 2012.12.1  
打造最有价值的企业内刊



## 刊首语

# 十八大·生态文明·法瑞



“我们一定要更加自觉地珍爱自然，更加积极地保护生态，努力走向社会主义生态文明新时代。”中共十八大报告中这一充满激情和期待的号召，引起了国内外的广泛关注，也体现了政府对待自然环境的基本态度。

相比 5 年前党的十七大报告直接提到“环境”或“生态”字眼的地方达 28 处，党的十八大报告中大幅增长至 45 处，同时，值得关注的是，“自然”也成为报告中的又一个关键词。

法瑞文化强调“法乎自然 瑞泽全球”，法瑞管是来自享誉世界的德国的生态布艺。这两点我们与中国十八大的变化不谋而合，甚至是先行一步。那么到底什么是生态文明，它的内涵是什么呢？

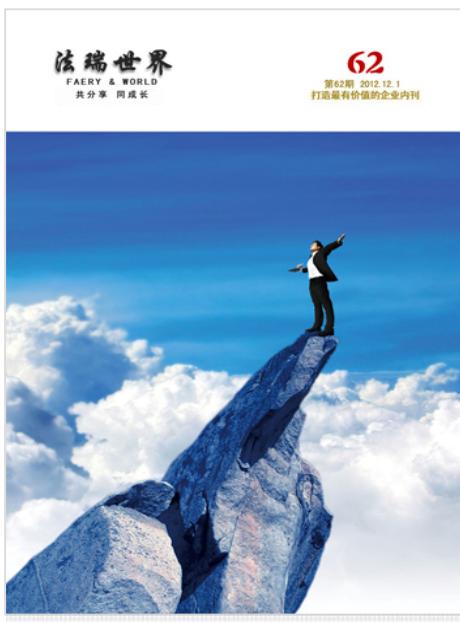
生态文明，是人类遵循人与自然和谐发展规律，推进社会、经济和文化发展所取得的物质与精神成果的总和，它强调人与自然、人与人和谐共生、全面发展、持续繁荣。生态文明概念的提出，是人类发展进程中长期以来对违反科学发展观念的物质文明、生产生活方式的反思。

改造自然、战胜自然曾经是家喻户晓的口号，然而发展中日益显现的问题使我们明白了，人定胜天只是一句豪迈口号，要生存，必须保护自然。我们强调，不仅要保护自然，还要尊重自然，修复遭到破坏的自然。党的十八大报告提出，必须树立尊重自然、顺应自然、保护自然的生态文明理念，而且要坚持节约优先、保护优先、自然恢复为主的方针。

三百年的工业文明以人类征服自然为主要特征，世界工业化的发展使征服自然的文化达到极致，一系列全球性的生态危机说明地球再也没有能力支持工业文明的继续发展，需要开创一个新的文明形态来延续人类的生存，这就是“生态文明”，如果说工业文明是“黑色文明”，那生态文明就是“绿色文明”。生态文明遵循生态系统是有限的、有弹性的和不可完全预测的原则，对资源和能源的消耗最少、对环境影响最小、再生循环利用率最高。节约和综合利用自然资源，形成生态化的产业体系，使生态产业成为经济增长的主要源泉成为生态文明下产业的必然趋势。

中国传统文化的天人调谐思想是生态文明的重要文化渊源。所谓天人调谐思想，即强调天人相统一，将人与自然的关系定位在一种积极的调谐关系上，不主张征服自然；强调人既不是大自然的主宰，也不是大自然的奴隶，而是大自然的朋友。

法瑞坚持一切的发展一切的创新都要基于生态化设计，在前期的发展中有些超前，显得有些愚笨，因此发展中遇到了制约。目前中国大力提倡生态文明，这是中国人的机遇，也是法瑞的机遇。法瑞人始终坚信自己的同道者会愈来愈多，并在中国环保事业建设道路上积极发挥着自己先驱者的作用！



法瑞世界  
FAERY & WORLD  
共分享 同成长

62  
第62期 2012.12.1  
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：北京市西城区西直门外大街18号金贸大厦A座1138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 十八大·生态文明·法瑞
- 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 公共建筑节能潜力巨大 法瑞管破解行业瓶颈  
行业动态 04 十八大信号 节能减排发展面临新机遇
- 社会观察
- 社会观察 05 低价竞争滋生问题床单
- 项目案例
- 项目案例 07 法瑞®管在食品行业中的应用
- 设计之窗
- 设计之窗 09 科学健康的通风系统——布风管
- 你问我答
- 你问我答 10 德国 Faeryduct 法瑞®管
- 法瑞学院
- 系列推荐 11 德国造代表全球未来  
精益生产 16 如何鼓励工人进行革新  
市场营销 17 不能不懂的大客户细节  
员工园地 19 「只要用心就有用力的地方」「突破思维定势找方法」  
图书连载 20 《任正非华为管理日记》——连载（19）
- 法瑞伟博
- 法瑞伟博 26 倾听伟博 分享成长
- 法瑞倾听
- 法瑞倾听 27 『品质是一种习惯』
- 伙伴风采
- 伙伴风采 28 自主创新 长空利剑——中国航空工业集团公司

# 法瑞之星



## 最佳贡献奖——王成才



最佳贡献奖：王成才

从去年底，当时还在项目一部的王成才和部门同仁们一起配合公司战略，为了全面开拓全国烟草行业市场，积极走进设计院，让设计师们详细了解法瑞管的性能及适用环境；深入市场调研，锁定目标设计院进行充分沟通。万事开头难，王成才鼓励大家说“只为成功想办法，不为失败找理由，”无论是在刚接触设计院时的头绪混乱，还是在业务进行中竞争对手的“搅局”，王成才都坚定信心从容应对。

更难得的是，他总是能在极其艰难的情况下积极进取、勇于拼搏，也总是能在紧要关头扭转时机，推动公司业务的开展。

如今，随着越来越多设计院的设计师们开始主动在一些适宜的项目上使用法瑞的产品，法瑞和法瑞产品得到了更广泛的认可，也充分印证了法瑞技术和服务的优越性！然而我们不曾忘记的是，正是因为法瑞有了像王成才这样的法瑞人的默默付出，法瑞的旗帜才如此鲜明和遍布各地。近日，王成才凭借扎实的业务素质，顺利完成了某大型烟厂阶段性上图工作，因为项目的特殊情况，该项目被大家誉为销售部一个里程碑式的合作。而他本人，也毫无悬念地再次被大家一致推举为最佳贡献员工！

## 最佳建议奖——梁丰强



最佳建议奖：梁丰强

有时候一个好的建议，能成就一套好流程。

技术部的资料，是公司的核心财产之一，它掌管着一个公司所有产品和项目的全部资源。法瑞也是这样。但长期以来，技术部的资料管理一直延沿用了传统资料管理的方式方法。随着法瑞团队的扩大和业务的增多，部门与部门之间也因为一些不规范的协作导致了一些问题的出现，这套办法呈现了不少弊端。而提出这个问题并同时提出建议的，正是技术部爱“较真”的梁丰强。

梁丰强是一个做事认真的人，工作积极主动，业务扎实全面。他来法瑞的时间不长，但还是给大家留下了深刻的印象——他乐于助人，大家有什么需要他帮助的，他总是热心尽力；他做事愿意找方法，遇有不懂的地方能不耻下问，主动咨询。说他爱“较真”，其实这正是他的另一个优点，来法瑞不长却已提出不少中肯的建议，为技术部乃至全公司的进步贡献力量，得到了大家的一致认可！

### 公共建筑节能潜力巨大 法瑞管破解行业瓶颈

伴随着经济的高速增长，我国的城市化进程不断加快。在能源供应逐渐趋紧、应对气候变化日益严峻的形势下，建筑节能减排不可避免地成为社会各界关注的焦点。日前，在北京大学举行的“公共建筑节能机遇与挑战”的论坛上，行业专家及业内人士纷纷表示，尽管建筑节能潜力巨大，但在实际操作领域，仍有一些理念上的误区和政策、市场上的瓶颈需要突破。

住房和城乡建设部建筑节能中心项目合作处处长张小玲在论坛的主题发言中指出，我国公共建筑节能工作中存在一些误区和盲点，如重“能耗量”而轻“负荷”，重“改造”而轻“设计”，建筑能耗统计尺度以用电量为主，未综合考虑环境、资源影响，忽视室内热工环境、新风量等；并据此提出八项改进建议，尤其强调了应从设计着手，在运行阶段要控制总的一次能源消耗，采用环境友好型节能手段。

与会专家表示，大型公共建筑（如商场、文体活动中心、医院、学校、机关大楼等）的能耗相比其他建筑更为突出，亦有巨大的节能潜力。新建建筑通过技术和设计的配套有望节能 50%，而既有建筑也普遍有 20% 到 30% 的节能潜力。但破解行业瓶颈迫在眉睫。

对此，作为一家一直致力于绿色健康通风技术发展的国际化公司，法布瑞克精心研发设计的法瑞管得到业内人士和客户们高度的青睐。法瑞管是一套新型绿色通风系统，其引进丹麦专利技术，利用德国进口原材料 trevira cs，由军工企业用国际高端设备加工而成，保证每套布风管系统都达到国际一

流标准。法瑞管具有质量轻、送风均匀、防凝露、高阻燃性、易安装清洗、低噪音、颜色多样等优点。另外，法瑞管系统拆装方便，容易清洗，并且可重复使用，节省空调设备的耗能；而传统风管因运行后管腔内壁产品积尘使风管系统阻力增大，导致气流组织分布的不均匀，直接设备的耗能增大，长此以往，会浪费大量的能源。

全球健康通风行业领袖，法瑞品牌除具有阻燃、抗甲醛、抗菌、消音的功能外，在送风方案设计上也是国际一流水平，更凭借着技术创新成功改善生活及室内空气质，随着在中国工厂的投产，真正实现了“德国原装材料、中国军工生产”后，成本得到了降低，被广泛运用到世界各地烟厂、汽车厂、食品厂以及公共场所中，获得全球暖通领域的广泛关注及好评。

事实上，法瑞管的广泛使用已成趋势，目前传统风管因其高能耗、高噪声、高污染、低寿命、空气分布不均匀等问题正逐渐退出市场，法瑞管替代传统风管已是必然，一场巨大的变革已经悄然开始。

### 十八大信号 节能减排发展面临新机遇

在今年党的“十八大”报告中，环境保护被提升到了前所未有的高度，首次单篇论述生态文明，首提“美丽中国”的宏伟目标，并释放了强烈的关注环境保护、资源循环利用、节能减排等相关领域的信号。

我国经济在经历 30 多年的高速增长之后，经济增长面临着越来越严重的“资源瓶颈”和“环境瓶颈”。据专家估算，“十二五”期间，中国在生态建设、环境保护和节能减排领域中，将投资 8 万亿元。



## ■社会观察

编者按：物美价廉一直是所有消费者的追求，其实反映了一个严峻的事实就是价廉物一定不美，所以我们才有这种不可能实现的追求。过低压价，必然导致产品品质服务品质的下降，最终消费者是最大的受害者。

### ■ 低价竞争滋生问题床单

吃穿住用行属于家常五件事，然而对于“出差一族”而言，所住酒店的床单有可能隐藏着不可告人的秘密。

从事洗衣行业有 10 余年的小老板高文岳，平时有一个特殊的习惯，即每次出差或者旅游都要随身自带毛巾和床单。不仅如此，他也叮嘱家人或亲属若外出住酒店时，一定要自带床上用品。“我自己是做这一行的，也认识几个（承接经济型酒店洗衣业务的）开洗衣厂的朋友。从他们那里我看到，对于收来洗涤的衣服或者毛巾床单，如果看起来干净，则几乎不再漂洗，直接就烘干或者熨烫。”高文岳告诉《第一财经日报》记者。

对此，有业内人士分析称，问题床单的背后是洗涤行业缺乏监管，以及酒店业因价格战而引发的生存危机。而高文岳如此比喻经济型酒店床单的问题所在，即“消费者站在山顶上，酒店在地面上，我们洗涤行业在地下”。

#### 洗涤外包给第三方

很多人外出住酒店时，都会觉得皮肤阵阵发痒。以往，人们把原因归结为水土不服或者皮肤过敏，但实际上，往往是床单被罩没有洗干净所致。

近日，一民间调查团体发布报告称，经过对北京、上海、广州、深圳、青岛等多地的 204 家经济型酒店进行实地调研和 PH 值检测后发现，33.3% 经济型酒店样本的白度不

合格，80% 酒店纺织品 PH 值严重超标。调查结果还显示，在 204 份抽检品中，136 条床单 PH 值超过 8，呈偏碱性；而 170 条浴巾和 153 个枕套 PH 值超过 8，17 条浴巾 PH 值低于 5，呈偏酸性。

“酒店纺织品偏酸偏碱，甚至含氯高，都会造成皮肤瘙痒。”日光精细(集团)公司培训学校负责人王超义告诉记者，“奥运前期，北京新世纪日航饭店住了一批客人出现皮肤瘙痒，旅游局请我们去检测，当时测出的 PH 值是 7.3，偏碱性，还不算特别高。”

新世纪日航饭店是一家五星级酒店。根据王超义介绍，大部分高星级酒店都要求每日一换，而且定期有卫生防疫站检查，要求相较经济酒店还严格得多。

而对于注重成本的经济型酒店来说，其并没有自己的洗衣房来进行床品、台布的洗涤。记者昨日采访如家、锦江之星等品牌连锁经济型酒店后了解到，由于经济型酒店大多需要节省固定资产和人力成本，所以大多数经济型酒店的洗涤业务都是外包给第三方公司操作。

桔子酒店方面在接受本报采访时称，公司已经请了国家认可的检测机构进行检查，检测结果达到了国标中最好的区段，若外界有质疑，则其愿意随机抽查送检。

#### 价格战的成本博弈

对于酒店纺织品卫生质量堪忧，经济型

酒店则将皮球踢给了洗衣厂。

大多数经济型酒店业者表示，由于洗涤业务是外包出去的，很难对其洗涤质量进行检测。比如，经济型酒店会对每次洗涤好的床品进行简单检查，由富有经验的客房管理人员对纺织物从外观、柔软度、洁净度和气味等方面进行分析，假如发现问题，则会立即对洗涤合作方提出整改要求，如果仍然不达标则会撤换合作方。

“在具体操作上，我们会验证洗涤公司的各类证照，并对他们的洗涤工厂进行审核，我们只会和符合质量标准的规范厂家合作。由于连锁酒店分布在全国各个城市，所以对于洗涤公司的选择是按照城市区域来划分，比如同一区域的门店会集中送至一个洗涤公司，在全国会有不同的洗涤合作伙伴。”锦江之星市场部负责人乔先生告诉本报。

但上述这些都是依靠肉眼进行的初步观察检测，经济型酒店很难进行现场专业检测，也没有专业检测的设备和能力。同时，专业检测的成本非常高，非经济型酒店能负荷的。

对此，洗涤行业则认为问题的始作俑者是经济型酒店。

王超义从事洗涤行业多年，对于酒店业的床品卫生，他个人也认为十分值得关注。

“快捷型酒店/经济型酒店自己没有洗涤厂，大部分是外包的，而且为了利润拼命地压低洗衣价格，一些不规范的洗衣厂为了生存，以很低的价格承接后，使用成本较低的工业洗涤剂，存在高碱、高温的问题。比如，火碱的特点是能把衣服洗白了，但碱度相当高，能达到 13~14。如果使用这样的洗涤剂，漂洗次数再多，床单上显示也是高碱。”王超义这样解释。

近年来，由于快捷酒店的不断壮大发展，价格竞争日趋激烈。从白天的小时房，到夜

晚的低价房，价格已经接近底线。而经济型酒店成本的控制无疑会影响其各种预算。据介绍，在北京，洗一条床单的价格，最低可以压至 0.8~0.9 元，最高不超过 1.2 元。但实际上，合格洗一条床单的成本是 1.6 元（不含利润）。

另据记者了解，上海地区洗涤外包的价格今年都有所上涨，大约是 5.6 元/套，一套是指枕套、床单、浴巾、毛巾和地巾。

### 洗涤行业监管缺失

“我们都知道卫生管理部门只对正规厂家监管，而不正规的厂家，几乎无人监管。”王超义对此颇为气愤。

王超义曾经经营过一家名为首旅酒店洗涤公司的洗衣机构。该公司因为承接北京奥运会接待任务而生。但几年下来，由于洗涤行业的价格恶性竞争，该公司因经营不善而倒闭。

对此，国际食品包装协会环保专家董金狮认为：“缺少行业监管是当前最主要的问题。”酒店行业普遍认为，和洗涤厂合作的监管只能依靠双方的诚信度。由于酒店方面不可能 24 小时监控，因此假如有些洗涤厂证照齐全、审厂也合格，但如果真在具体洗涤操作中“偷工减料”，则经济型酒店员工也很难依靠肉眼检测出问题。

监管争议还不仅仅存在于洗涤行业。对于该民间调查团体公布的“快捷酒店床单 80% 酸碱度超标”数据，锦江之星、桔子酒店等多家品牌经济型酒店表示质疑，纷纷指该团体的数据并非来自权威检测机构，而是其自行抽检的结果，且缺乏专业度。而该民间调查团体则表示下一步将发动广大网友进行全民监控酒店卫生问题。

王超义对此呼吁，希望相关卫生检疫部门能够快速参与，期待更为权威的数据。

# 法瑞®管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法布瑞克，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。

法瑞管是由德国原装进口纤维织物制造而成的替代风管、静压箱、保温材料、风口和风阀等功能的柔性送风系统。它利用纤维上的缝隙以及不同的出风方式，根据环境的不同要求，辅助 CFD 技术和专业软件进行系统设计，将气流均匀的送至指定的空间，形成一个气流散步装置。法瑞管全部采用抗菌纤维，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，为客户提供理想的系统解决方案。

法瑞管的优点：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，在法瑞管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  $18^\circ\text{C}$ ，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。

法瑞管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  $0.01\text{m/s}$  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  $0.2\text{m/s}$  左右，完全达到业主的使用要求。

法瑞管悬挂于室内吊顶下，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 天的工期交付，很快投入使用。

从效果上看，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  $0.2\text{m/s}$ ，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。

另外，法瑞管悬挂于室内吊顶下，不但节约了吊顶空间，使车间更加宽敞明亮，更因白色布风管道的悬挂使车间看上去显得更加洁净，加上法瑞管易于拆装、清洗的优点，使送风系统更符合食品行业的卫生标准。



## 科学健康的通风系统——布风管

我是一名暖通设计师，大大小小也设计了几十个空调系统了，接触了各种各样的风管，包括铁皮风管、无极玻璃钢风管、有机玻璃钢风管、彩钢板风管、玻纤风管、玻镁风管等，最近几年又接触了纤维织物风管，俗称布风管。

纤维织物风管又俗称布风管。刚接触时，我也很担心，担心一旦设计失败怎么办，但经过厂家的介绍和对一些案例的分析，我在一个小的场馆试用了尝试。记得当时为了验证布风管的效果，我亲自去工地现场盯了好几天，从安装吊架，到挂布风管，调试，一切都很顺利，甚至远远超出了我的预期。这个小的实验工程给了我很大的信心，为此我还得到了院内年设计十佳青年奖，这让我非常开心。

布风管的轻质量，安装简单、吊挂速度快，出风面大，无吹风感，无死角，形状多样，色彩绚丽，这些优点让我一次又一次的说服了业主，并且在安装使用后都得到了业主的好评。作为一名设计师，这无疑让我欣慰，并充满成就感。

还有就是布风管的抗菌、抗静电等一些辅助功能也颇有很大的优势，是铁皮风管不可比拟的。慢慢的，国内一些其它布风管厂家也找我设计布风管。但我也很快发现，国内布风管的生产厂家不少，但从质量到售后，挑不出毛病的却少之又少。

前段时间，在布风管厂家中，法布瑞克的布风管的除甲醛功能和射流喷口让我眼前一亮，经过与法布瑞克工程师的充分沟通，这两个功能更让我为之一喜，拓宽了设计使用领域，71米远的射程可以解决很多的空间障碍问题。除甲醛功能更是提供了健康保证，我设计的很多场合都是新建工程，刚装修过的房间里装修材料味道极大，充满了各种化学有害气体，如此在空调通风上配上除甲醛功能的布风管，那效果可是达到了完美。法布瑞克堪称业界的典范。

布风管的发展越来越好，各种附加功能也越来越全，越来越科学健康，而这些为我说服业主更增加了信心。

作者：曾剑锋 暖通设计师 任职于深圳市市政设计研究院



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：Faery 的系统方案设计是如何进行的？

答：所有 Faery 的系统方案都是我们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，然后提交给总部具有 39 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的相关资料，以便做出最适合每个项目的设计方案。

问：德国进口原材料 Trevira CS 是一种什么材料？

答：德国研制出 Trevira CS 新型面料，终身具有高阻燃性能。在特殊情况下燃烧时排出的一氧化碳，只相当于其它面料（如 LSZ 羊毛面料，变性聚丙烯腈）的五分之一，燃烧和阻燃时不散发氰化氯、二氧化硫、氯化氢、氟化氢等气体。通常凡经表面处理的阻燃面料，阻燃性能都是随着时间推移而逐渐降低，而用 Trevira CS 面料制成的阻燃产品，在合成纤维时聚合物链中即含有磷的组分，因纤维本身阻燃，其性能可长久保持。阻燃性能既不受洗涤影响，也不受纤维老化影响。

问：法瑞管产品能达到国家防火要求吗？

答：根据 GB50243-2002《通风与空调工程施工质量验收规范》金属风管的保温材料要求为难燃 B 级材料，复合风管的覆面材料必须为不燃材料，内部的绝热材料为不燃或难燃 A1 级，且对人体无害的材料。在 GB50016-2006《建筑设计防火规范》中规定，体育馆、展览馆、等高大空间建筑、办公楼和丙、丁、戊类厂房内的通风、空气调节系统，当风管按防火分区设置且设置了防烟防火阀时，可采用燃烧产物毒性较小且烟密度等级小于等于 25 的难燃材料。而法布瑞克可以提供满足不同防火要求的各种材料，我们的法瑞管已经通过了国内外权威检测机构检测的不燃 A1 级、难燃 B 级，都达到甚至更优于规范中所规定的防火等级。

问：法瑞管是否适用于一些较为特殊或者要求较高的环境？

答：诺和诺德医药实验室位于丹麦首都哥本哈根，占地面积约 1500 m<sup>2</sup>，建筑面积约 4500 m<sup>2</sup>，上下共三层，主要功能为化学医药研发实验室和研发办公使用。众所周知，医药实验室对环境的要求甚高，需要对实验室的温度、湿度、噪音、风速等都有一定的控制措施。法布瑞克对该实验室的设计堪称完美，得到了该集团领导、员工的一致认可。

# 德国造

## 代表全球未来



德国，我们很熟悉。

德国制造，凭借卓越的品牌、精湛的技术和过硬的质量，举世皆知。

德国管理，也与美日一起并称世界三大管理模式。

德国，我们曾亲密。

1984年，德国大众生产线，远早于美日车系10年就被引进中国。

同年，德国专家格里希作为中国首位“洋厂长”，使武汉柴油机厂走向世界。

然而，德国依旧陌生。

我们有多少人能把德国管理模式，像对美、日管理那样如数家珍地说清？

当美日管理理念及书籍风靡中国时，德国模式是否成为了被遗忘的角落？

当百年老店成为我们的口头禅时，宝马、奔驰、西门子、拜耳何以百年不衰？

中国企业需要精密的制造技术、坚实的品牌信誉和长久的企业寿命，我们没有理由不去切身探问“德国造”的真谛！而当我们与德国实现“零距离”时，则又为德国企业及其社会环境近年的“超前性变化”，所深深震撼……



### ■ 德国“离”中国有多远？

带着对“德国造”的众多谜团和探寻百年老店之道的强烈愿望，2007年4月，《中外管理》赴德考察团走访了宝马、西门子、拜尔等世界级企业在内的6家德国企业总部。其间，不仅“德国造”独特的经营理念令人大开眼界，而且其不断更新的内涵，也给随团中国企业家们留下了极深的印象。

我们拜访的这6家德国企业，尽管规模不一，行业各异，但它们却向我们传递着共同的经营理念：承担社会责任，建立员工导向。

其实，这一理念在国内已有传播。只不过当我们还仅仅停留在把它作为话题来讨论时，在德国却早已成为整个社会深入人心的企业行为规范。正由于这一明显的时间差，这些德国企业已经做的、正在做的，立即引发了团内企业家之间激烈地争论：这些方法是中国企业现阶段能学的吗？

去年起，《中外管理》已多次组团赴日本丰田研修访问。丰田专家面对有着强烈求知欲的中国企业家直言相告：“你们不要总问我们是如何做的，你们应该多问我们为什么这样做。”的确，就方法而言，世界上不存在放之于四海而皆准的模式，但理念却有领先和落后之分。当今的“德国造”的内涵已不是简单的技术或制度，而是它所依托的社会文化环境上的领先理念。而这，尤其值得我们借鉴和反思。

### ■ 员工导向：宝马的“引擎”

从德国人的眼光看，宝马是一家最日本化的德国公司。除了严谨和坦诚之外，还有近乎亚洲式的谦逊。

的确，走进位于慕尼黑的宝马总部，你看不到任何有关公司高管的照片与文字，在当地媒体上你也很难发现宝马高管或其持股

家族成员的身影，因为，他们给自己定了一条规矩：宝马领导不应是社会明星。

1916年诞生的宝马，作为一家飞机制造商，90年来历经了一战后被禁止生产飞机、转产摩托车；二战后厂房夷为平地、一度靠生产自行车度日；50年代又遭遇重大财务危机、险些被奔驰收购等多次致命重创。也许正因此，才练就了宝马低调谦虚的企业性格，最终成为世界顶级汽车品牌——让人不禁想起孟子那段“天将降大任于斯人”的名言。

当我们一行进入宝马慕尼黑工厂后，更切身体验到了宝马谦逊背后的力量：一尘不染的汽车生产线组装现场，凝聚着当今高精尖技术、由650台机器人组成的焊接车间，仅用20分钟就能冲压换模的设备与技术，生产各环节上完全实现了自动化质量检测的电子系统等等……高精密、高自动化，成为我们首次接触到顶尖德国企业生产线的强烈印象。

据接待我们的宝马中华区市场发展总监米凯乐·富斯先生介绍：宝马慕尼黑工厂仅仅生产宝马30%的核心部件，其余70%都由配件供应商生产。而且，它们大都与宝马合作了近百年。

参观中，我们能明显感受到德国企业对技术的极力崇尚，他们对“技术员”的尊崇，让过去一度对“技术员”略带轻视的我们，感受到了巨大的震动。在德国，人们通常对一个人的成就，是按艺术、知识和精密技术来划分的。可见，如果哪个产品蕴含多项高精尖技术，则顿时会让德国人像欣赏艺术品一样肃然起敬。

然而，宝马又如何管理和激励这些加工“艺术品”的员工呢？

据宝马人事政策与战略部的雅斯敏·法格博士介绍：宝马人力资源总部的工作就是

负责制定全球各地人力资源战略与政策的基本框架，各地再根据不同情况作适当调整。但全球各地企业都必须有着同一目标，那就是争当最佳雇主，确保在工资、福利、劳动与社区环境等其它企业社会责任方面，在当地具有竞争力。

最有说服力的数据是，德国宝马员工流失率仅为 1.02%。

为了与整个公司战略相吻合，宝马人力资源部提出了以下三大工作目标：

### 宝马目标一：高端人事工作

由于宝马定位于高端品牌，它的人事工作就锁定特定的高端人群，通过争当最佳雇主，来吸引最优秀员工。西方评估雇主品牌，通常都从如下几个部分进行调查评估：企业形象、CEO 形象、员工待遇、企业文化环境与管理制度。而宝马已连续六次被德国《经济周刊》评为最佳雇主第一名。

### 宝马目标二：建立员工导向

宝马的员工导向，首先强调“变化管理”，即为满足不同员工的工作特点和需求，提供灵活的工作方式。为此，宝马为员工提供了多达 300 种不同的工作方式！比如：非全日制工作、调休、远程、长期休假等等。

其次，要求人人机会均等。在企业与员工的协议中，加入公正交往的内容，专门设立员工投诉机构，保证员工在工作安排、晋升、待遇等方面，感受到不公平待遇时，都会得到妥善解决。

再次，注重员工身体健康。这种重视首先来自于科学管理。比如：在宝马生产一线的工人劳动强度并不大，每周工作约 4 天半，每天 7 小时，但生产效率没有下降，这缘于公司内部推广了人体工程设计。所谓人体工程设计，是研究“人—机—环境”系统中如何让人工作效能与健康得到协调与优化。

它能让工人避免和减少做一些有害健康、无效的、促使身体疲劳的动作。

最后，关注老员工。按照德国的法律，男女员工都是 67 岁退休，所以，德企中年龄较大的老员工较多。为此，宝马特设了一些适应老员工工作的岗位。

### 宝马目标三：提高组织效率

宝马总裁庞克曾明确要求：“提升组织效率、降低成本”，不能以解雇职工为手段，而要通过加强员工培训、保障员工技术知识不退化来实现。

法格博士指出：以上三大政策仅仅是宝马人力总部供全球各公司参照的一个标准，各地公司会根据本地实际情况略作调整。比如：德国人来中国后才发现：这里根本达不到总部对流失率的限制。因为在中国，留人比招人难得多。于是，宝马的薪酬开始和入厂时间挂钩。所以在中国的华晨宝马，人力政策与德国总部存在显著差异，就是根据中国实际情况并咨询当地专家后制定的。

在拜访了其他几家德国企业后，我们越发感觉：宝马的人力政策，并非一种基于自我优越感的个案，而是代表了所有德国企业（包括中小型企业）的共同价值观——员工导向。

## ■ 素质培养 & 员工参与：德企基因

众所周知，德国和美、日一样，有着众多的世界品牌，都能生产出精美绝伦的产品，但是，德国更重视员工的素质培养，与鼓励员工参与经营管理。

德企普遍认为：产品的高品质与员工的高素质密不可分。我们参观的腾德公司（TENTE），是一家专门制作轮子的中小型家族企业，市场份额居世界第一，所有非大学学历的新员工都要经过长达 3 年半的培训和考试后，才能“转正”。而且，这种培训几乎都是通过内训，而非社会公共教育完成。

德企虽然普遍认为人的能力不应以学历来简单评价，但在许多公司高管入选条件中，博士学位几乎是不可欠缺的。因此，德企百强中 53%的常务董事具有博士学位，也表现出德国人对高层管理人员素质的严格要求。

在尊重人格、强调民主的价值观指导下，德企普遍重视职工参与企业决策。不论是宝马、西门子还是腾德等中小企业，员工参与企业决策是一种普遍现象。

比如：宝马公司在 1950 年代末危机四伏时，是匡特家族第三代成员赫尔伯特力排众议，买下了宝马。而正是他主张让员工参与经营，才逐渐扭转了困局，从而让宝马有了东山再起的机会。所以，至今宝马员工都非常感谢匡特家族。

宝马、西门子、拜尔这 3 家德企百年老店，虽都同属家族企业创立，但如今他们在公司的影响早已淡去，即使像匡特家族依然持有宝马 47%的股份，也很难在公司经营上寻觅他们的声音，反而极力推崇员工参与企业管理。

尽管腾德公司是家中小型企业，但也设有员工与公司协调委员会，让员工参与公司重大决策（公司战略和利益的分配等）的讨论。因为公司认为：重大决定应建立在互信基础上，而且股东的利益与员工的权益也应是一致的。甚至于，他们将员工的健康作为公司业绩的一个考核指标！即通过因病缺席率与本地区其他企业对比，来评估人力资源部的工作。

德国企业之所以重视员工参与管理，除有企业自身的文化追求外，还有一个就是法律约束。德国《职工参与管理法》明确规定：大型企业要按对等原则由劳资双方共同组成监事会，然后再增加一位中立人士担任主席。德国《企业法》中则规定：凡职工在 5 人以

上的企业都要成立职工委员会。职委会的主要任务是在工资、福利、安全等方面维护职工的利益。企业主在就涉及职工工资福利等重大问题作决定前，必须征得职委会同意。

通过这次参访，我们感到：德国是西方实行职工参与企业管理制度最好的一个国家，这也是战后德国经济发展较快的一个主要原因。

### ■ 社会责任：源自传统与环境压力

这次《中外管理》赴德访问的 6 家企业，尽管行业、规模、战略差异巨大，但我们却感到他们体内流淌着同一股德意志的血：社会责任至上！通过与这些企业的高管交流我们获悉：德企社会责任意识的形成，并非完全出于企业自身道德的觉醒，而是源自整个社会环境和文化传统的影响。

总部位于慕尼黑维特尔巴赫广场 2 号“粉色宫殿”的西门子公司，尽管如今正面临着成立 160 年来最大的公信危机，但我们仍然无法忘怀西门子亚太区副总裁张芳向我们讲述的另一个故事：西门子手机出售明基前后所面临的社会压力。

2006 年 10 月，台湾明基购买的西门子手机部门宣布破产，西门子万万没想到明基会将原西门子 3000 名员工撒手不管。而在 2005 年 6 月，西门子将手机整体转让给明基时，非但没收明基一分钱，还倒贴明基 2.5 亿欧元，并可 5 年内继续使用西门子品牌。显然，西门子能开出这么优惠的条件，为那些老员工着想是其中一个因素。

其实，西门子这样做也是希望在盈利和社会责任之间寻求平衡。企业要持久地承担社会责任，就必须以持久的盈利为目标。而当时西门子面临着巨大的亏损压力。可这次平衡反而再次倒向西门子：要让西门子重新负担起已经转让出去的 3000 名员工的就业。

不得已，西门子首先消减高管 30%的工资，用于安排这些员工。另外，让新增岗位首先对这些员工开放。同时，不断寻求与社会各方面进行对话，寻找更多的解决方案。

然而，西门子的努力依然受到德国各界从政治家到劳工团体的猛烈抨击，原因就是他们未能对这些老员工尽到 100%的责任！

由此可见，德国整个社会对企业社会责任的认识，早就超出了经济与法律责任的范围，按照科隆大学 M. Reihlen 博士对《中外管理》考察团的解释：德国企业重视社会责任不仅仅是出于时代需要，而是源自传统。

M. Reihlen 博士谈到：虽然美国在 1997 年就提出了 SA8000 作为企业社会责任的标准，但真正让他们重视的是安然事件之后。而德国早在 1881 年就提出了社会保障法，20 世纪 60 年代就开始探讨经济的可持续发展，重视社会责任、关注员工权益早已成为德国整个社会衡量一个企业是否值得信赖的标准。否则，一旦口碑不好，它的股价也会大幅下跌。

他进一步介绍：德企对社会责任中可持续发展的认识，通常包括四项：安全、健康、环保和质量。比如：德国著名化工企业汉高集团，专门设立企业可持续发展委员会，就是按照以上四原则来评估公司各项决策。

结果是，我们参观位于勒沃库森的拜尔工业区过程中，在这家有 150 年历史、3.5 万平方公里的化工企业区内，几乎闻不到化工原料的异味，而厂区中心内却建有一个十几万平米郁郁葱葱的日式花园，紧邻的莱茵河畔更是绿草如茵、花鸟相伴。拜尔大中华区负责人 Eduard Meinhardt 博士对我们说：像拜尔这样一个化工企业的社会责任，首先是要高过国家制定的环保标准。

面对拜尔工业园的奇迹，我们不禁要问：

德企是如何让企业理念转化为一线员工行为的呢？

M. Reihlen 博士介绍：首先是通过培训，来让全体员工了解可持续发展策略与公司、员工个人利益息息相关，并通过发材料让干部先讨论，使他们先理解公司这一理念与建立公司竞争优势为何进紧密相联。其次，树典型，边做边学积累经验边推广。再次，及时沟通。通过收集员工的笔记或内部论坛网站反馈，分析他们对此理解多少。最后，规范行为。通过建立制度，让员工了解什么可做，什么不能做。

而且值得注意的是：德国社会不会把企业社会责任和经营割裂来分析，而是作为一个整体来考虑企业的可持续发展，这样就避免了将企业社会责任与企业经营对立起来看待。

谁是代表未来的力量？

德国，是工业强国，更是文化大国。“德国制造”正是在这种上百年的企业文化中不断传承和演变着。基于宗教的博爱、平等、勤俭、节制、讲究诚信等价值观念，在很大程度上也影响了德国企业文化的产生与发展。如今的“德国制造”，已包含了以“社会责任”和“员工导向”为企业经营基本价值观的更丰富内涵。这，也许会超越功利色彩较浓的美国模式和更看重集体利益的日本模式，或许才代表未来全球企业发展的方向。



## 如何鼓励工人进行革新

在搞革新的初始阶段，很多事情常常是变得更糟了，只有经过艰苦努力、不断改进，才能取得成功。如果不是每个人都认识到这个事实，那么在革新过程中，你会感到很泄气。

要使革新取得成功，就必须允许其失败。如果觉得这种说法有点自相矛盾，那么请考虑一下：难道有什么人一开始就能提出十全十美的新主意吗？不大可能。如果企业的文化氛围是要求什么都十全十美，那么新思想就很难冒出来，企业职工就会变得“只想不做”“再多分析一个因素”，计划得更周全一些，以便使革新能一举成功。职工们会变得极端保守，不敢冒险，因为他们害怕失败。在这样的环境里，假如某人搞革新却没有取得预期的效果，那么他的专制的上司就会马上泼冷水：“我早就认为这样干是不行的。还是照老样子干吧，快抓紧把货物发运出去！”

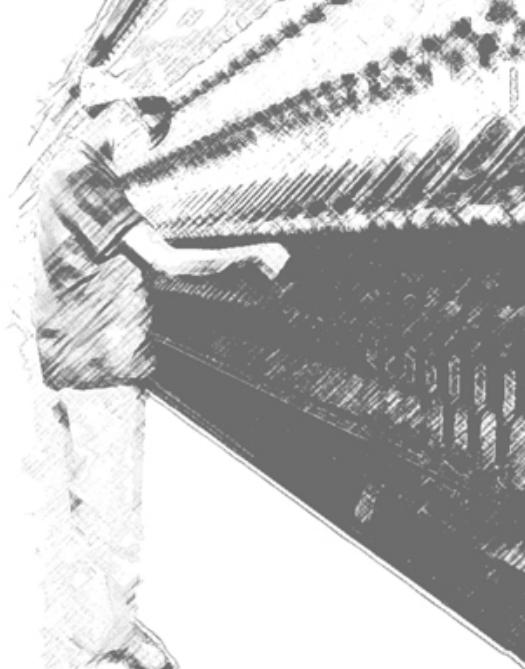
亨利福特曾这样说过：“不断地思考未来，不断地做更如果什么时候你的思维变成了‘专家’式的，那么很多事情都变成不可能的了。不断进取的观念能够创造出一种不断变革的企业环境。人们是通过创新而学得聪明的。要懂得在做一件事之前，即使你把情况分析得很透彻，仍可能出现某些预料之外的结果。转型为促进者式的管理者：就会从“犯错误没关系”的角度去思考问题；而当工人消除了

害怕革新失败的紧张心理后，就会变得愿意尝试各种新主意了。我们最终的口标当然是要把事情办得更好，但许多革新在不断地被改进之前，很可能似乎是把事情弄得更糟了。在允许犯错误的企业环境里，假如工人搞某项革新未取得预期的结果，甘理人员的答复会是这样的：“你们从失败中学到了什么？那好，就根据学到的东西，继续试验，直到取得成功为止！”

在搞革新的初始阶段，很多事情常常是变得更糟了，只有经过艰苦努力、不断改进，才能取得成功。如果不是每个人都认识到这个事实，那么在革新过程中，你会感到很泄气。

事物状态的曲线在革新过程的初始阶段下降到了现状水平线之下，后来才上升到现状线之上，表示革新有了效益。要使革新取得效益，唯一的途径是允许曲线在开始阶段降到现状线之下。这条曲线显示了实行革新必须经历的学习过程和试验过程。

用一家已实施了精益生产的公司里一个工人的话说：“我们应该虚心地接受各种新想法，如果大家都不愿意去搞革新，那就永远不会有任何进步。”



2012年以来，广东省发布了一大批面向民企招标的建设项目，投资总额达5000多亿元。国务院出台鼓励和引导民间投资发展的“新36条”后，民企可投资的领域逐步放开，门槛也降低，机会越来越多，但是，许多民企做大客户经验不足的短板也更明显。尤其做传统销售的企业，以前一直走市场化，靠广告、靠市场推广抢占市场，很少做这些大项目，缺少这方面专业人才，所以往往把握不住机会，我就经常听到一些民企老板说到类似的烦恼。

很多人以为，做重大项目，做大客户生意，就是喝酒请客送礼，做公关而已，其实这是很肤浅的认识。真正做好大客户营销，细节无处不在，而且非常重要，单是考察接待一项，就可能直接影响项目成败。我这些年的理解和体会，就是追求细节，体现出做事的严谨态度和缜密安排。我想在这里，分享一些做大客户营销，不得不关注的细节。

## ■ 事前要做好完整预案

谈项目前或者过程中，客户经常会来公司考察，很多企业不太重视这个环节，其实这是项目能否成功拿下的关键一环。考察过程中，

企业实力、整体印象、生产和管理流程规范性等，都会给客户一个很重要的认识和判断，进而影响合作。所以说，这个环节必须有一个完备的预案和安排，内容甚至要细到什么时候接机、什么

避免自己注意不周的地方。

客户方哪级领导要来、哪级领导陪同，我方应该哪位老总出席、谁负责讲话等，都要注意安排好。一个大项目，业主单位也有多个，除了大业主，还有其它业主单位成员。接待一个考察团，要提前研究考察团的人员构成、背景、相应级别、职务等。我们曾吃过不细致的亏，当时接待一个项目代表团参观，整个接待过程做得很好，却偏偏搞错了一点：把排行第二的业主单位当成了大业主，接待参观过程都以他为主，把大业主冷落了，得罪了人我们还不知道。这单生意自然做不成了。

参观考察过程中，往往会举行座谈会或技术交流会，事先了解代表团每个成员的专业背景，对他们可能会提的问题，就能做到心里有数，不至于被问倒。每次客户考察都是一个商机，所以组织最好的技术力量，做好应答准备和预案，特别重要。如果组织不好，一是有损公司形象，可能错失商机。客户会觉得你技术力量不行，不如竞争对手专业；二是认为你不够尊重他们，敷衍应付。事实上，也确实有很多公司，认为自己是大企业，潜意识里容易轻慢，不

## ■ 不能不懂的大客户细节

■ 事必躬亲也许并非优点，但我已深知：细节决定成败。（荐稿/张小行）



人去接、接机以后是先到公司还是先安排到酒店稍事休息、机场行程所需时间、旅途劳累程度如何、次日交流会或者座谈会安排谁来讲话、是主题发言还是回答提问等。更严谨的，门口欢迎牌“热烈欢迎XX领导一行莅临指导”这么几句话，都要写到位，千万别漏掉领导后面“一行”这两个字。很简单，如果只有“XX领导”，其他一起来的人中或许就会有不高兴的，觉得没受到你企业的重视。事先做好接待预案，还方便给对方确认，

太在意，但客户对此会很敏感，既然得不到认同和尊重，生意也就没必要做了。

## ■ 纪念品要做出特色

一般大客户来考察，走的时候，送每人一套公司的介绍资料和小纪念品，这是很多企业都懂的礼节，但有没有从细节上，真正把纪念品做好，却很考验功夫和心思。我留意过不少企业的纪念品，其中不乏有做得好的，但多数流于俗气或没有特色。

个人认为，作为考察赠品的小纪念品，既不能价值太高，和腐败沾边，又要有特色，和企业的关联度很高，真正能突出企业或产品特点，让人一下子记住。这种纪念品，不是随便去礼品市场就能买到的，需要精心设计和定制。之前我所在的音响企业，送的就是一个音响效果很好的迷你 MP3，造价不贵，外观简洁，上面印了公司曾经做过的许多知名项目 LOGO，客人拿到手，印象深刻。大家都知道，赠送纪念品本身，就是企业很好的宣传推广手段，精心做好这种传播，就会让对方记住你的企业特点。

## ■ 接待，细节无处不在

考察接待过程，是由一个个细节组成的。接待的人够不够细心很重要，比如酒店房间安排有主次轻重之分：套间标间，双人间单人间，绝对不能出错。记得三年前，有个客户一见面就和我大发感慨，他觉得某企业不行，原因很简单，头天他们过去考察时，该企业把房间安排错了，把应该给 A 的房卡给了 B，把 B 的给了 A，A 和 B 的级别又不同，房间有区别，房内果篮写了各自的名字，俩人看后都很不爽，认为这个企业做事不严谨，小事都做不好，大事怎么能成呢？其实这家企业规模挺大的，但失分就在这个细节上。

还有一次，我们公司安排了参观，因为我不在，负责同事又觉得来的是小客户，有

点无所谓，相关安排也做了，却没足够重视，最后去试音室参观的时候，工作人员居然因为记错时间，临时上厕所去了，锁了试音室的门，又没带手机，等了 15 分钟人也没回来，最后客户甩下一句话“算了算了，不看了不看了”，很生气地走了，项目自然也就黄了。对方觉得你这企业太不尊重人，自然是这种反应。事后，他们跟别的客户说起我们还很不屑：这公司，啥玩意儿啊！所以说，细节不注意，不仅得罪了一个客户，丢了一单生意，还会连累公司美誉度受损。

## ■ 学会向政府部门偷师

在迎来送往搞接待这方面，政府部门是最专业的，就连领导上下车，哪个先上哪个后上，都很有规矩，几乎从来不会搞错。要做好大客户考察接待，就要多向政府部门学习，特别是经验比较欠缺的中小民企。当然，大型民企做得好的也不少，像我多年前参观过的华为，他们多年前就开始做每单几千万的工程，在大客户接待方面，早就形成了自己一套成熟的流程，把整个过程方方面面的细节都考虑得相当周到。

和大型企业相比，中小民企老板更苦更累些，不得不亲力亲为，不论总经理还是董事长，没法生搬硬套人家“对等接待”的做法，基本上都是亲自出面接待，唯有这样，人家才觉得你足够重视，才觉得你有诚意。

作为在民企工作多年的职业经理人，我这么多年来做大客户营销，接待的参观团、考察团非常多，虽然很多时候，手下员工已经把预案做得很好，准备得很充分了，但每次我都会亲自把接待流程理一理、过一过，只要有时间，就会把客户第二天到公司要参观的路线，亲自走一遍。事必躬亲也许并非优点，但却已成为习惯，因为我深知：细节决定成败。

## 「只要用心就有用力的地方」

文/邱永刚

只要用心，就有用力的地方——这令我感触颇深，让我对自己的工作有了重新的认识。

有机会也要看个人的能力和对机会的把握，否则有机会也不一定成功。公司给你机会，公司教你，但80%还是要靠自己，而不能依赖别人。

我也分析了一下用心和用力的关系。

用心做事：短时间内未必省力，甚至可能要花更多精力，但长远地看，用心做事的人对公司才有最核心的价值。

用力做事：一切以结果为目的，本意不错，但如果缺乏足够多的思考，又没有足够强的领导能指明正确方向，最终很容易出力不讨好。

用心而用力：则几乎没有做不成的事情，纵然困难重重，任务繁多，也无法阻拦，所谓人定胜天。

用心而不用力：看起来不可能，其实用好了心，可能前面用很多力，后面却省了力也省了心，我觉得是一种最高的做事境界，可惜要达成非常不容易，而想去达成的人本来就少之又少。

用力而不用心：需要被好好地监督和领导，否则很可能做很多无用功，费力却没有价值。在缺乏好的管理得情况下，这样的方式也许对公司是最有害的，甚至比不用心不用力的人更有害。

不用心又不用力：显然属于没有价值的，但这种人太容易被识别，也不容易生存，如今适者生存的社会，也不多见，也正是不多见，不容易在企业内存在，



其危害也是有限的。

所以我们不难总结，一个不能把心思用到工作上的人，永远只是个小角色；一个用力去工作的人，只能是称职；而只有用心用力去工作的人才是优秀的。

## 「突破思维定势找方法」

文/梁丰强

跳出框架思维，突破“思维定势”，不墨守成规。

思维是创新的源头。有了创新思维才能开始创新活动，有了创新活动才能产生创新成果。要想拥有创新思维，首先就要打破思维定势。

在环境不变的条件下，经验有助于我们迅速解决问题，而当情境发生变化，经验会阻碍我们采用新的解决方法。当一个工作任务的条件是一定的话，可以采用经验来，加快问题的额解决，但同时，经验会导致心理定势的存在并束缚我们的思维，使我们只用常规方法去解决问题，而下意识放弃寻求其他方法突破，因而会给解决问题带来一些消极影响。因此，在面对一项心得任务时要首先考虑是不是经验可以解决的，有没有更好的解决方案，突破思维定势，通过思维创新获得新的方法。

《任正非华为管理日记》——连载 (19)



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 30 日•创新与研发不会那么顺利

---

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？

军人出身的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！

3月31日•找个合适的机会让华为上市才是最大的突破

我们不是不上市，而是在找一个合适的机会。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

华为公司从一个注册资金仅仅只有两万元到目前销售额竟然高达 220 亿元，经过几年的发展，它发生着质的飞跃。然而，对于华为的上市问题，任正非总裁早就表示过：“华为不是不上市，而是在寻找一个合适的机会等着上市。”

为了找个合适的机会让华为上市，2000 年，华为就成立了一个专事资本运作的小组。从 2001 年以来，任正非一方面尝试着向 IBM、摩托罗拉、英特尔等世界知名公司出让 20%~30% 的股份；另一方面还吸收 5~6 家企业投资入股，成为华为的合作伙伴，并规定每家的持股比例均不超过 5%。任正非一直都非常希望等私募完成以后，再到海外集体上市。可是，世界巨头们并不买账，结果就不了了之。

另外，华为内部股权也是一个很严重的问题，内部股权复杂，涉及员工的切身利益，一时难以理清，表面上看华为现金流充足，但事实上存在着很多隐患。2001 年 IT 行业泡沫的破裂，致使华为受到重大打击；2003 年，华为动用 30 亿元的内部股份，给予 80% 以上的员工购买权，可是，如此大而分散的股权融资，如果出现经营问题，华为就将会面临严峻的挤兑风险。

自从 2002 年以后，JP 摩根、美林、摩根斯坦利知名投行，都与华为有过很深的接触过，在他们看来，华为的上市还是有很大难度的。自 2003 年以来，华为公司也开始变得纷繁复杂，华为一分为八，分拆为华为技术、华为移动等分支。当然，这其中也有为了理顺股权的意思。

然而，不管局面多么棘手，道路多么坎坷，华为的上市是必然的。华为一直在寻找合适的时机，选择上市的方式，权衡利弊。当然，华为的打算无非是为了在上市后还能够保证公司的稳定与传承。

**管理心得：**上市，虽然充满着众多的挑战，但同样也存在着许多机遇。只有成功上市，企业的发展才会更加迅速，企业才会更加具有实力。不过，上市并非是每个公司都能成功通过的，它还需要寻找到合适的机遇，才能找到成功上市的突破口。



### 四月：企业文化——最现实的是商业目的

唯利是图是商人的本质，有钱就赚，有项目就要抢。所有的企业制度和文化，无论其方向是什么，都不可能脱离盈利的轨道，否则企业生存都是问题，更不要提发展了。但商人有所为，有所不为，在为企业争取最大利益的时候也不能忘了自己要承担的社会责任。最值得人称颂的商人是创造价值、完善社会的“利益”共同体。

## 4月1日•脱掉“草鞋”，换上“美国鞋”

我们引入美国 HAY 公司的薪酬和绩效管理的目的，就是因为我们看到沿用过去的办法，尽管眼前还活着，但是不能保证我们今后继续活下去。现在我们需要脱下草鞋，换上一双美国的鞋，但穿新鞋走老路照样不行。换鞋以后，我们要走的是世界上领先企业走过的路。这些企业已经活了很长时间，它们走过的路被证明是一条企业生存之路，这就是我们先僵化和机械引入 HAY 系统的惟一理由，换句话讲，因为我们要活下去。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

华为是从一家小型公司发展起来的，也是在中国发展起来的本土企业。因此，华为的外部资源并不像美国企业那样丰富。华为若想像美国企业一样发展，就必须要借助于美国的经验与方法，借用外脑。不过，想要学习别人先进的经营管理模式和技术，遇到的第一个问题就是削弱甚至取消原来所特有的“传统文化”的宣传。也就是说要脱掉“草鞋”，换上“美国鞋”，把华为文化中的核心部分总结为符合职业化需要的普遍性商业文化，比如责任、敬业、创新等。那么，这里就涉及到怎样做到批判继承的问题。

对中国企业而言，华为公司引进美国 HAY 公司的薪酬和绩效管理方法就是一个很典型的“美国鞋”。

因此，华为一定要全面、充分、真实地理解 HAY 公司提供的西方公司的薪酬思想，而并非简单机械地引进片面、支离破碎的东西。华为人有很大的决心向西方学习。华为在很多方面不是在创新，而是在规范，这就是华为向西方学习的一个很痛苦的过程。正像一个小孩，在小的时候，为生存而劳碌，腰都压弯了，长大后骨骼定型后改起来很困难。所以，华为人在向西方学习过程中，要防止东方人好幻想的习惯，不然不可能真正学习到管理的真谛。

而且，引进绝非是一味照搬，任正非一直在提倡改良，当然对于来自美国 HAY 公司的成功管理方法也不会例外。

**管理心得：**管理不但要走向规范化，而且也要创新，也要对创新进行管理，从而形成相互推动和制约的机制。一个成功的公司，其管理的进步就是依靠不断改革来最终实现的。

## 4月2日•顾客需要什么，华为就做什么

因为人类的需求是随生理和心理进步而进步的，人的生理和心理进步是缓慢的。因此过去一味像崇拜宗教一样崇拜技术，导致了很多公司全面破产。因此，企业要看清客户的需求，根据客户需求开发自己的产品。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

IT 泡沫破灭的浪潮使世界损失了二十万亿美元的财富。从统计分析可以得出，几乎 100% 的公司并不是技术不先进而死掉的，而是技术先进到别人还没有对它完全认识与认可，以至没有人来买，产品卖不出去却消耗了大量的人力、物力、财力，从而丧失了竞争力。许多领导世界潮流的技术，虽然是万米赛跑的领跑者，却不一定能成为赢家，反而为“清洗盐碱地”和推广新技术而付出大量的成本。但是，企业没有先进技术也是不行的。

华为的观点是，只有通过对客户需求进行分析，提出解决方案，以这些解决方案引导企业开发出低成本、高增值的产品。盲目地在技术上引导创新世界新潮流，也是要成为“先烈”的。为此，华为一再强调产品的发展路标是以客户需求为导向。

**管理心得：**企业必须要时刻牢记：客户才是你的“衣食父母”，满足客户的需要是企业发展的重要前提！

### 4月3日•资源会枯竭，惟有文化会生生不息

资源是会枯竭的，惟有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，惟有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……

——任正非语录

#### 任正非管理智慧

对于任何企业来说，企业的资源都是会枯竭的，只有文化才是企业源源不断的动力。华为的企业家以其特有的远见卓识，自华为成立之日起就注意精心培育华为企业文化，并自觉地把这种独具特色的文化注入企业的经营管理活动之中，从而产生巨大的文化管理效能。文化和管理的关系就像土壤和庄稼的关系，文化是为华为公司的发展提供土壤，文化的使命是使土壤更肥沃、更疏松，管理是种庄稼，其使命是多打粮食。

所谓企业文化，就是指企业灵魂。在中国，能真正理解企业和实施企业文化战略的企业并不多，华为公司是其中之一。企业文化是企业发展的软环境。华为的企业文化体现了“华为精神”。华为的企业文化可以用这样的几个词语来概括：团结、奉献、学习、创新、获益与公平。华为的企业文化还有一个特点是：做实。企业文化在华为公司已经不仅仅是口号，更是实实在在的行动。“狼性”与做实的企业文化是华为的根本。华为一直都很崇尚狼性文化，并将其当作企业学习的榜样，并且认为狼性永远都不会过时。

**管理心得：**企业的企业文化，就是孕育企业核心竞争力的土壤，还是企业核心竞争力的外在表现。企业的动力和凝聚力皆是源自企业文化，技术只是一个平台，若没有一套成功的企业文化，企业的发展就会受到一定的阻碍。

### 4月4日•一个企业需要精神力量

精神是可以转化成物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。

——任正非语录

#### 任正非管理智慧

所谓企业文化建设，就是指塑造企业精神。市场就如战场，在市场上有强大战斗力的企业组织一定有强大战斗力的企业精神。华为和世界上其他通信巨头相比，还是有很多弱势的地方，例如技术和人才。但是，为何华为却能抢占极大的市场份额，为何发展速度如此之快？答案就是，华为人的执着、专一、团结的狼性企业文化发挥了巨大的作用，而其中狼性文化中的团队作战精神更是最重要的核心思想。

华为总裁任正非曾经多次指出没有责任心，就不可能善于合作，不可进行群体奋斗的人，

在华为是不可能得到发展机会的。而华为之所以不断强大，就是因为华为有着强大的精神力量鼓舞着每一位企业的员工，去竞争对手那里夺取每一块市场份额。

**管理心得：**什么样的精神造就什么样的企业。当然，这并不是说没有精神动力的企业就一定不能成功，但一个没有精神动力的企业不可能是一个伟大的企业和长久的企业，就像一个没有精神的民族不可能是一个伟大而长久的民族。

### 4月5日•华为禁止一切消磨意志的活动

在公司的进步主要取决于您的工作成绩，一个高科技产业，没有文化是不行的。业余时间可安排一些休闲活动，但还是要有计划地读些书。不要搞不正当的娱乐活动，绝对禁止打麻将之类的消磨意志的活动。为了您成为一个高尚的人，受人尊重的人，望您自律。

——任正非语录

#### 任正非管理智慧

在当今社会的各个企业的员工都有自己的业余活动，这已经成为一种文化，例如不少事业单位的员工业余时间喜欢喝茶聊天，聚集在一起打麻将；有的企业员工下班或者周末喜欢聚在一起唱 KTV。不过，华为员工的业余活动却与众不同，有华为员工介绍，他们是这样打发业余时间的：加夜班时如果饿了，大家就会到公司旁边的小餐馆一坐，点上几碟便宜的小菜，再来上一碗面条，通常都是由工资较高的领导买单；加班累了，就拿出办公桌下面的床垫小睡一会儿，睡醒后发现身边又多了一位上了年纪的人，没准那人就是任正非；业余时间，华为的员工们还经常会一起租个场地踢场足球，包一个电影院看场电影。任正非将员工的业余活动定位在调节、放松心情，以便更好地投入工作，而不是肆意放纵自己，使自己沉迷于低级趣味之中。

**管理心得：**好的业余活动的开展既丰富了员工的生活，也增强了他们的身体素质和思想素质。因此，注重员工的业余文化生活也是企业文化建设中一项重要的工作。

### 4月6日•军队的烙印影响着任正非的价值观

虽然 14 年艰苦的军旅生涯并没有带给我多少物质收益和直接事业帮助，但军队的生涯却深深地影响了我的信念并锻造了我的钢铁意志、执行力和社会责任感。

——任正非语录

#### 任正非管理智慧

从军时的任正非就十分清楚地知道自己的责任就是“保家卫国”，但作为企业家的任正非却在信念中加入了“事业”，这就是实现“成为世界级企业”的追求。军人为了国家利益能牺牲自己的生命，企业家为了这种“事业”的追求也能舍弃其他的任何东西，包括一己之利和安逸的生活。人有多大的胸怀，便能成就多么大的事情。这里所说的胸怀，并不是远大的理想，而是一种大无畏的牺牲精神。

2002 年，任正非请来北大哲学系和中国社科院的 8 位哲学教授，专门给企业的管理人员讲授中西方的哲学思想，其中包括对马克斯·韦伯《新教伦理与资本主义精神》的阐述，按照韦

伯的观念，新教所提倡的“天职”和“禁欲”等宗教思想，对英美现代资本主义的起源和发展有很大的影响，当人们把工作视为“天职”——上帝交付的职责时，则让人们树立起责任、敬业、奉献等基本的价值观念，这些恰恰也是我们国内企业在职业化进程中普遍需要提升的方面。任正非这种发自军人的责任感与基于西方资本主义商业伦理的职业价值观虽然来源不同。但殊途同归，这种责任感成为作为企业家的任正非的信念之源，是他 20 几年来为了华为的事业而不是自己的财富去努力拼搏，甚至伤害了自己健康的精神支撑。

正是这种价值观使得任正非有着很强的使命感。在解释《华为基本法》中华为的追求目标时，任正非谈到，华为若不树立一个企业发展的目标和导向，就建立不起客户对华为的信赖，也建立不起员工的远大奋斗目标和脚踏实地的精神……华为若不想消亡，就一定要有世界级的概念。

总之，任正非的军旅生涯造就的其对于信念的坚守，很可能就是他和很多民营企业家在价值观、世界观和行为方式上差异巨大的原因。

**管理心得：**由于商战日益激烈的生存压力，在企业里也必须做到一切行动听指挥，步调一致才能取得胜利。

---

### 4月7日•无论如何诚信是基石，只有做到这点才能走得

---

多少企业还在误导消费者，甚至不少厂家和商家联合起来欺骗客户。不讲诚信，成了不少行业和企业最大危机，得不到客户或消费者信任成了企业最大营销难题。无论如何诚信是企业的基石，只有做到这点才能走得更远。

——任正非语录

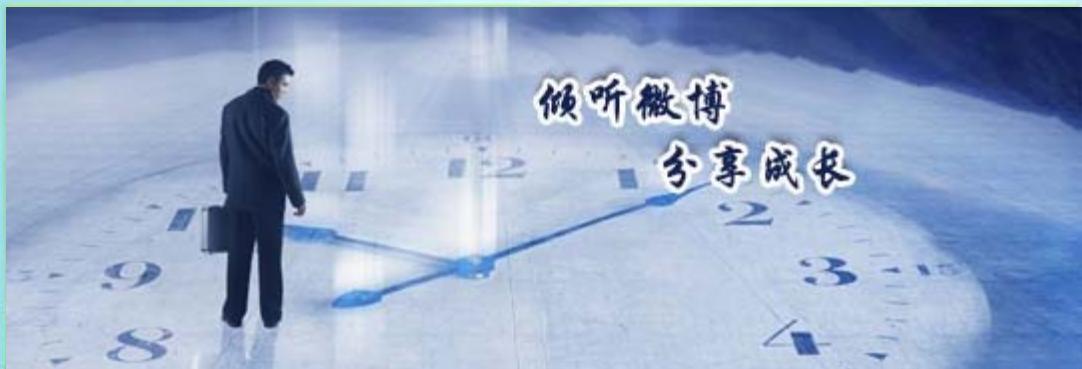
#### 任正非管理智慧

华为公司经过二十多年的奋斗，同步了时代的机遇，抢在这个之前完成了这个循环。这个循环的中央只有两个字“诚信”。华为这二十几年来铸造的就是这两个字：诚信。对客户的诚信，对社会、政府的诚信，对员工的诚信。华为只有不断坚持下去，才能创造出取之不尽、用之不竭的价值，华为人还必须认识到花掉的很多钱都是要形成未来的财富。

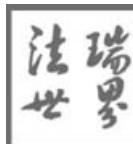
华为经过十年的时间，花大量的金钱和精力，在市场上塑造了两个字“诚信”，这是华为的立身之本，是华为的核心竞争力，这是华为公司对外的所有形象，这个无形资产是会给华为源源不断带来财富的。华为好不容易扩到现在这个规模，经过了这样一个循环，而且已经基本完成了内部磨合，形成能够运作的体系，内部的人事关系基本平稳了，这些是难得的宝贵财富。

**管理心得：**常言道“诚招天下客、誉从信中来”、“有诚才有信、有信才有客”，由此可见，诚信是塑造企业形象和赢得企业信誉的基石，更是关系企业生死存亡的关键！

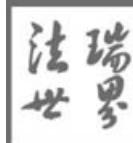
**『选文声明：**本文内容节选自由中国铁道出版社出版马立明主编的《任正非华为管理日志》，选文仅作内部交流传阅，禁止任何形式的转载、复制等侵权行为。如作他用，请与作者或出版社协商。』



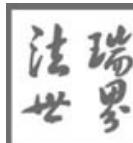
大家正在说



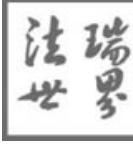
张伟 V: 【成功处世 10 大要领】: 1、守时, 是做人的信誉; 2、找方法, 不找借口; 3、微笑, 让你友好而自信; 4、反省, 每天总结自己; 5、敢于担当, 错误面前负起责任; 6、换位, 考虑对方感受; 7、诚信, 培养恪守公信力; 8、控制, 善于调节自我; 9、分担, 经常也做一些“份外事”; 10、进取, 不消极不懒散。



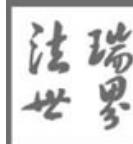
张伟 V: 1、穷人缺什么: 表面缺资金, 本质缺野心, 脑子缺观念, 机会缺了解, 骨子缺勇气, 改变缺行动, 事业缺毅力。2、世界上最愚蠢的人是非用自己撞得头破血流的经验才叫经验。3、年轻是本钱, 但不努力就不值钱。4、富就富在不知足, 贵就贵在能脱俗。贫就贫在少见识, 贱就贱在没骨气。



张伟 V: 【稻盛和夫自述: 日航重生 5 大密码】“日航起死回生, 是因为在短短的 2 年多时间里, 公司风气改变了, 员工的意识改变了, 员工发自内心地与公司同心同德同努力。所以, 我要感谢我们的员工, 是他们辛勤的努力, 才拯救了自己的公司。这才是日本航空公司获得重生的最大秘密”。



张伟 V: 【李嘉诚】1、我生平最高兴的, 就是我答应帮助人家做的事, 不仅完成了, 而且比他们要求的做得更好, 当完成这些信诺时, 那种兴奋的感觉是难以形容的。2、世情才是学问。世界上每一个人都精明, 要令大家信服不容易。3、注重自己的名声, 努力工作、与人为善、遵守诺言。



张伟 V: 【营销法则】: 1、你喜欢挑战, 方法就越来越多; 2、你喜欢放弃, 借口就越来越多; 3、你喜欢感谢, 顺利就越来越多; 4、你喜欢抱怨, 烦恼就越来越多; 5、你喜欢拼搏, 成功就越来越多; 6、你喜欢逃避, 失败就越来越多; 7、你喜欢分享, 朋友就越来越多。

## 博主风采



## 【销售中容易忽略的细节】

- 1) 客户不会非常在意你的关心短信, 但对你不能坚持会非常失望;
- 2) 你做了小的错事无所谓, 让客户感受到你真的帮助他是最重要;
- 3) 客户愿意花大钱, 但你一定把细节做好;
- 4) 你能做到真诚得让客户主动想帮助你吗?
- 5) 客户不喜欢比自己"强"的业务员;
- 6) 客户更喜欢专业级业务员, 不是交际性业务员。

## 『品质是一种习惯』

法瑞，来自德国，就是给法瑞一个品质至上的背书。法瑞所有入职的新员工，第一次的培训就是背诵员工守则，而员工守则的第一条就是认真，效率在法瑞只是排在第二位，这样的培训就是告诉每一个员工，在法瑞，所有岗位的所有员工，都必须养成一种认真到极致的工作习惯。唯有这样，才能铸造世界顶级品质的产品和服务，也才能铸造出世界顶级的品牌。

——摘自 CEO 张伟《品质是一种习惯》

**邱永刚**-习惯无处不在，无孔不入，渗透在我们生活的方方面面。我们总是不知不觉就受到习惯的影响，没有什么比习惯的力量更强大，习惯决定行为，行为决定结果。品质的高低，正是决定于这中间的每一个环节。所以打造企业的品质，取决于企业文化引导员工养成一种什么样的习惯！

**邱芬**-想拥有良好的品质，必然要有良好的品质文化和品质习惯。在平时的工作中，我们都必须养成一种认真到极致的工作习惯。唯有这样，才能铸造世界顶级品质的产品和服务，也才能铸造出世界顶级的品牌，才能继续实现法瑞的使命：建设美好世界，帮助更多人提高生活品质。

**张小行**-品质是每个人立人做事的根本，我们不论是在公司中还是与客户的交往中，只有先做人，做好人，严格地树立

好自己的品质，才能得到同事与客户的信赖与认可！

**王成才**-培养优秀的品质习惯，公司文化是必须的。当然，它不是一蹴而就的，要循序渐进，使公司员工不断提高自己的业务水平，为公司走好一步奠定良好的基础。

**李宗旗**-品质是一家企业综合实力的表现，也是这家企业能走多远的保障，如何实现生产和提供高品质产品与服务考量着企业的管理者。品质是一种习惯，影响这种习惯的关键又取决于深层次的品质文化——这抓住了这一问题的关键。一切的硬件只是基础，文化才是达到更高水准的因素，因为文化影响着工作习惯的形成，习惯产生行为——这种“行为”往往正是决定了品质高低的关键！

**『法瑞倾听，倾听法瑞人的好声音』**

法瑞  
倾听



# 自主创新 长空利剑

——中国航空工业集团公司

中国航空工业集团公司（Aviation Industry Corporation of China 以下简称中航工业）由原中国航空工业第一集团公司、中国航空工业第二集团公司重组整合而成，是一家由国家出资设立，受中央管理的国有大型企业。集团公司实行母子公司（事业部）管理体制，注册资本 640 亿元，拥有企事业单位近 200 家，拥有上市公司 21 家，其中 3 家在香港上市。

中国航空工业集团公司实行母子公司和事业部管理体制，设有防务、飞机、发动机、直升机、机载设备与系统、通用飞机、航空研究、飞行试验、贸易物流、资产管理、工程规划建设、汽车等产业板块，下辖近 200 家子公司（分公司）、有 20 多家上市公司，员工约 40 万人。2011 年，中航工业实现营业收入 2581 亿元，同比增长 23%；利润 122 亿元，扣除不可比因素，同比增长 18.8%；经济增加值（EVA）43 亿元，资产总额 5250 亿元。

伙伴风采



2009年7月8日，美国《财富》杂志公布世界500强企业最新排名，中航工业首次申报并成功入选，排名第四百二十六位，成为首家进入世界500强的中国航空制造企业和中国军工企业。2012年中航工业第四次入围《财富》世界500强企业，排名跃升至第二百五十位。

航空工业是国家的战略性支柱产业，强大的航空工业是一个国家建立独立自主稳固国防的重要基础，是保持一个国家国际社会地位的重要基石，是衡量国家综合国力和科技实力的重要标尺。中航工业系列发展多种军用机飞行器、系列发动机和空空、空面、地空导弹，强力塑造歼十、飞豹、枭龙、猎鹰等飞机品牌和太行、秦岭、昆仑等发动机品牌，为中国军队提供先进航空武器装备。

中航工业将寓军于民、军民融合作为重要发展原则，以新理念、新思路、新举措大力发展军民用运输机产业，研制生产新舟60、新舟600、新舟700系列涡桨支线飞机，运-8飞机、运-12飞机，直-9直升机等多种机型，是ARJ21新支线客机的主要研制者和供应商，是大飞机重大专项的主力军。按照只有合作伙伴、没有竞争对手的理念，在世界航空工业领域进行广泛合作与交流，在开展枭龙飞机、K8飞机、EC120直升机、ERJ145涡扇支线客机等国际合作项目的同时，积极参与国际重大航空项目的开发，大力开展航空转包生产业务；将航空高技术融入汽车、摩托车及其发动机、零配件等领域，大力发展燃气

轮机、制冷设备、电子产品、环保设备、新能源设备等机电产品，并提供飞机租赁、通用航空、交通运输、医疗服务、工程勘察设计、工程承包建设等第三产业服务项目。

中航工业是中国科技发展的领军者之一，拥有由中国航空研究院和33个科研院所组成的高水平科研体系；拥有一大批院士和国家级专家；拥有一批达到亚洲一流或国际领先水平的国家重点实验室和重大科研试验设施；拥有中航网联通国内所属成员单位，具备异地协同设计制造能力和现代化信息传输能力。

中航工业秉承“航空报国、强军富民”的宗旨，践行“敬业诚信、创新超越”的理念，提出了“两融、三新、五化、万亿”的发展战略。集团改变过去封闭保守的思维，树立开放合作的观念，融入世界航空产业链，融入区域发展经济圈；由传统的“资产、管理、技术”三位一体，逐步转型升级为“品牌价值、商业模式、集成网络”新的三位一体；积极推进市场化改革、专业化整合、资本化运作、国际化开拓、产业化发展，最终实现经济规模挑战一万亿的目标。

封面设计：李宗旗

主管单位：法瑞（中国）

法乎自然 瑞泽全球