



## 用价值观领导企业

如果企业不了解自己是什么，代表着什么，自己的基本概念、价值观、政策和信念是什么，它就不能合理地改变自己。管理的任务就在于使个人的价值观和志向转化为组织的力量和成就。

——彼得·德鲁克

一个人和一个企业必须要有自己的价值观，但要践行和实现价值观，是一种痛苦和幸福的“修行”。就像我们学佛一样，也是一个修行的过程。你就认真地去做，不要在意别人说你什么，等哪天大家都感觉到这个企业在变化，比如员工的精神状态不一样了，你的修行就接近成功了。

——郑州电缆董事长 杨建华

FAERY 法瑞是一家汇聚了大量优秀设计工程师和销售工程师的知识密集型企业。如何向这么多知识工作者传递价值观？价值观一旦成为说教，就会变得面目可憎。而且知识分子有思想、有立场、有主见，特别不愿意听人说教。有一些正确的价值观，比如诚信、合作、创新、利他等，之所以被人们视为说教，是因为人们不相信这些内容能带来人最核心的利益，比如自由、安全、快乐、爱与被爱等。如果我们可以证明我们提倡的价值观最终可以令人更安全、更快乐，满足人的核心利益，那么人们一定愿意相信和实践这些价值观。否则，价值观就是空话。

FAERY 的核心价值观是“诚信、爱心、创新”。诚信意味着安全，这个世界每个人之间都讲究诚信，就意味着安全；所以诚信是基础，诚信也意味着尊重，尊重别人的同时获得别人尊重；爱心代表着温暖、付出，带给别人温暖的同时也会收获温暖；创新意味着对世界做出贡献，从而产生快乐和成就感。

我们尊重每一个个体，让每个个体去独立做事。今年我们推广稻盛和夫先生的阿米巴管理模式，核心思想就是让每一个人成为经营者，尊重每个员工，相信他们都有成为老板的能力，都可以独立的做事。这说明 FAERY 不是单纯地聘用人才，而是更关注人才的个人发展。

FAERY 通过很多柔性的方法来证明和传播我们的价值观。比如刚刚过去的年会，今年我们有意增加一项内容，大家共同讨论企业愿景。因为由公司培训或员工手册中传递出去的愿景不是真正的愿景，员工讨论出来的愿景才是真正的愿景，只有大家一起讨论并认同了一个愿景，才会真正地朝着那个方向努力。我们尊重大家的选择，我们相信大家的选择。最终大家讨论出我们的愿景是“让每一个人都呼吸到健康的空气”，我相信这是发自大家肺腑的愿景，大家向着这个方向而努力也将无怨无悔。

在我经营 FAERY 的这段时期，稻盛和夫对 FAERY 的发展影响巨大。他问每一个企业家的第一个问题都是：“你的使命是什么？”他对你做什么不感兴趣，他更关注你的公司是否有“使命”和“宗旨”，你在为客户提供服务和产品时是否有“价值观”来支撑此过程中一切有道德的行为。

大家可以拥有不同的信仰。但我们更重视员工的人生观、价值观、世界观。所以稻

盛和夫先生认为管理的最基本理论就是“做人，何为正确？”这是最简单最基本的价值观，什么是好人什么是坏人，只要这些认知和判断相同，就可以共事。我们会问：你的价值体系和信念系统是什么？是否关注别人的福祉大于个人利益？这是我们业务运营中最根本的核心原则。

“追求优异”是一项“手段性”目标，当我们提供服务时，永远不应满足于仅仅对客户提供服务而已，而是去超越客户的期待。这也要求公司不断专注和改进服务品质。

“在赢利中成长”。利润对于企业来说都很重要，但利润不能成为你的终极目标，它只是你实现目标的一个方法，只有当赢利被定义为一项重要的“手段性”目标时，它才会帮助公司成长，增加公司财富。否则它的破坏性将是极大的。

当我问大家，什么才是我们的使命时，我们有的同事答道：我们是卖布风管的，让法瑞管遍布全球，设计方案最佳、市场占有率第一……我说：“你们所说的我早就知道，其实大家好好想一想，我们真正的事业应该是什么？应该是让更多的人呼吸到健康的空气，而我的使命是发展员工，因为我们要实现这个让更多的人呼吸到健康的空气使命需要一群具备职业自豪感、全心投入的员工来提供高质量的服务！我的使命是让员工富足快乐，我们共同的使命是帮助更多人提高生活品质，让社会和谐幸福”

FAERY 面临的一个挑战是，我们的部分员工长期在外工作，员工商能否做好工作基本上取决于员工对自己尊严和价值的认同感。

人活着的目的是什么？企业的目的又是什么？它不仅是赚钱，不仅是制造出满足客户需求的产品和服务，当你同时体悟到“人”所具有的价值和尊严时，就可以逐渐成就自我。所谓“成就”并不是指你在做些什么，而是指你在父母、爱人、邻居眼中所做出的贡献。我们还必须认识到，人一生中大部分的清醒时间都在工作，那么在工作中如何才能成就自我？这点值得我们思考。

我认为，不管你从事什么工作，每个人都有尊严和价值，每个人都有无限的潜力。你认为人只是生产和赚钱工具吗？你是否真正关心他人、爱过他人？我们在工作中如何去培养他人？我们不希望把宗教信仰强加给员工，但一切要遵循做人何为正确的指引，分清什么是好人什么是坏人，以此启发大家，如何对待他人，如何看待尊严和价值。回到我们刚才说的，我们是否关心别人？这个别人不仅包括公司内部员工，还有受到我们业务间接影响的人们。中国是发展中国家，中国人刚从贫穷中走过来，所以如何有效赚钱更受欢迎。一旦说到价值观，大家就会认为太高尚。价值观对企业做大做强有什么直接帮助呢？

德鲁克认为，企业的基本点在于重视对人的管理，创造一个有利的工作环境，从而保证人的培养和成长。如果企业在做大做强的过程中，你只注重比如组织架构这类因素，而没有培养出一批有正确价值观的员工，实际上你的企业是没办法做大的！

我们在给社会创造财富的同时，是否也在培养、发展人？我们是不是能够自豪地说，是的，我的业务做得非常优秀，同时我又注重人的道德培养？在追求道德的过程当中，人不可能是完美的，都会犯错，但我们是否能够创造一个相互信任的氛围？我们能否创造出一个积极向上的氛围？我们是否聚集了一帮好人在一起做事？果真做到了，竞争对手是无法打败我们的。

# CONTENTS



法瑞世界  
FAERY & WORLD  
共分享 因成长

64  
第64期 2013.03.16  
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 用价值观领导企业

### 焦点动态

- 法瑞动态 04 两会低碳环保热点：节能环保共享绿色发展  
行业动态 04 李卫东建议：大力支持宁夏发展绿色建筑

### 社会观察

- 社会观察 05 全球人口大国如何走出低碳发展困局

### 项目案例

- 客户体验 08 许昌恒源与法瑞不得不说的那些事儿  
项目案例 10 法瑞管 FearyDuck 革乐美车间的“魔术师”  
设计之窗 11 纳莎展销厅的第二道风景

### 你问我答

- 你问我答 12 德国 Faeryduct 法瑞®管

### 法瑞学院

- 系列推荐 13 德国制造长盛不衰的秘密  
图书连载 17 《任正非华为管理日记》——连载（21）

### 法瑞倾听

- 法瑞倾听 23 『阳光洒在我们的身上』

### 伙伴风采

- 伙伴风采 24 领先行业新潮，缔造百年一峰

## ■ 焦点动态

### 两会低碳环保热点：节能环保 共享绿色发展

近年来，我国清洁能源、节能环保等新兴产业快速发展，但产业结构仍不合理，资源环境约束趋紧。出席两会的代表委员们建言，大力推进能源资源节约和循环利用，重点抓好工业、交通等领域节能，控制能源消费总量，完善能源监督管理体制，统筹推进能源发展和改革。

#### 绿色建筑

罗家均委员建议，加快完善绿色建筑管理制度和标准规范。

作为一名新当选的全国政协委员，天津滨海旅游区管委会副主任罗家均带来了两份提案，其中一份是关于进一步促进我国绿色建筑发展的建议。他告诉记者，“绿色节能建筑在夏天空调不用调太低，冬天暖气不用开太大，花费不高，但可有效节能，应全面推广。”

罗家均委员表示，在建筑节能方面我国与发达国家相比差距还很大，“其实，只要在墙体保温上多做些工作，在建筑全寿命使用过程中就能节省大量的能源和资金。”

罗家均委员建议，加快完善绿色建筑管理制度和标准规范，将发展绿色建筑列入国家建设总体规划中，从整体上提升建筑的资源节约水平。同时，积极引进、吸收国际先进理念和技术，打造绿色建筑先进技术示范区。

#### 生态保护

今年的政府工作报告提出，生态环境关系人民福祉，关乎子孙后代和民族未来。全国人大代表、新疆大学教授阿不都拉·阿巴斯对此深表赞同，他说：“绝不能以牺牲生态环境和人民健康来换取经济增长”。

阿不都拉·阿巴斯代表说，新疆作为一个干旱半干旱地区，生态十分脆弱，必须严格坚持“生态立区、环保优先”的理念。他建议，准噶尔盆地露天煤矿开发要做好详细规划，充分考虑地下水资源、地表植被等因素，并邀请环保专家、生物专家参与论证。煤炭开采前，可先行移植地表土壤，保存植被资料，不能走粗放开发的老路。

### 李卫东建议：大力支持宁夏发展绿色建筑

近年来，随着节能减排工作的深入推进，建筑的绿色时代也渐成主流。为大力发展绿色节能建筑，宁夏先后印发了《宁夏绿色建筑“十二五”发展规划》《宁夏绿色建筑评价标识管理办法》等，成立了绿色建筑专业委员会，启动了绿色建筑评价标识工作，先后实施了106万平方米的绿色建筑设计评价标识。“我区绿色建筑工作虽然取得了进步，但还有很多制约持续发展的瓶颈。”李卫东委员说，地方财力薄弱、技术力量薄弱等都是影响宁夏绿色节能建筑阔步前进的重要因素。

“国家相关实施意见中仅对获得绿色建筑评价标识二、三星级的项目予以资金支持。”李卫东委员说，宁夏因受地方经济发展影响，主要发展一星级的绿色建筑。她建议，对宁夏获得一星级绿色建筑评价标识的项目给予资金支持，加大对宁夏绿色建筑技术人才的培训，在师资、资金上予以支持。

李卫东委员还建议，国家应对宁夏申请绿色生态城区示范予以政策倾斜，特别是对银川市、吴忠市申请国家绿色生态城区示范建设和掌政镇、金积镇等小城镇申请国家绿色低碳小城镇示范建设方面予以扶持，从而推进宁夏绿色建筑发展的整体步伐。



## 全球人口大国 如何走出低碳发展困局

在目前召开的全国两会上，代表和委员们目光聚焦在改变环境污染、实现节能降耗等重大议题上。这也是全国人民最关注的问题。

伴随国务院《节能减排“十二五”规划》的出台，社会各界渐成共识，中国的生态环境及能源构成已无法承受如今的发展模式，必须进行低碳转型。“十一五”期间中国宣布，单位GDP能源强度下降数据为19.1%（原目标曾为20%）。但国际期刊《能源政策》（Energy Policy）的研究表明，产业结构调整，对中国能耗强度下降的贡献实际不足20%，80%靠的是关停小火电厂、拉闸限电和更新节能设备等手段。我们的主要措施都是些节能降耗中最容易达到目的，却无法复制的手段，属于低碳发展中“不可持续的、缺乏技术含量的治理模式”。

进入本世纪，我国的重污染、重工业在产业构成中所占比重不断攀升。为达到经济发展目的，几近竭泽而渔。更令人痛心的是，我国缺乏足够开放务实的态度面对低碳发展中的严酷事实。中国国务院研究室范必刚在国内《新世纪》周刊撰文指出：中国对能耗、污染物的排放一直没有建立起完善的统计体系。中国的数据采集不允许第三方机构介入。

再看世界另一发展中大国印度，其能源及低碳数据统计方面，竟有相当多元和开放的评价体系并存。印度全境目前活跃着大大小小上万个关注生态环境、低碳发展的国内、国际非政府组织，随时调查监督该国的有关情况。作为世界上的第二人口大国，印度单位 GDP 能耗强度只占中国的 1/3，而从产业数据上看，印度在工业领域的能耗强度与中国同行不相上下。这说明，印度整体能耗强度偏低的主因是侧重发展第三产业的经济模式带来的。国际学者纷纷撰文指出，印度现行的资本与技术密集型而非劳动密集型的经济增长模式，因过于惠及印度的中上阶层，正在导致印度贫富差距加大，贫困人口比例持续居高不下。印度经济的高增长没有促使最底层民众快速脱贫。这种经济增长模式，显然与印度总理辛格所倡导的“包容性增长”难以完全吻合，不能认为是把国家带入了一个可持续的良性发展轨道。

尽管如此，这些年，无论中国或印度，谁也没有忽视低碳发展。上世纪 90 年代以来，两国有关政策、法律性文件相继出台了数十个。如：中国早在 1997 年就由全国人大通过了《中华人民共和国节约能源法》，印度也于 2001 年由全国议会通过了《节能法案》(Energy Conservation Act 2001)。为了执法，两国还建立了有关行政机构。中国在“十一五”期间大力推行地方政府的节能目标责任制，使节能减排与政绩考核相挂钩；印度则按《节能法案》相关条款规定，成立了能效提升局(Bureau of Energy Efficiency)，促进全国开展能效提升标准的制定、检查等。两国投入大量财政拨款，同时吸引来自社会的各种资金，争相开启了一系列国际国内研究、合作与宣传项目。由联合国发布的《新能源投资年度报告》显示，中印尤其是中国，已经成为近年来，在全球新能源领域投资增长最快的国家。可是，这种种积极的举措，却无力扭转两国在能耗及碳排放总量上遏制不住的上升趋势。国际能源署称，照此势头，中印两国将在未来 20 年内占全球能耗增长量的 50%。非常震惊！

中印节能减排政策收效甚微，深层次的原因到底是什么？国际上的学者专家多方撰文指出，深层次原因主要是过去 30 年已使中国形成了“不计任何代价求增长”的特色发展模式。在世界范围有充分研究结果显示，任何国家要想实现低碳目标，单靠市场机制是不行的，必须依赖政府的政策推动，而这样做，又势必在短期内牺牲掉一定的国民经济利益。低碳发展与经济增长，暂时看来是相互依存的一对矛盾。所以不论如何努力，现行制度根深蒂固的内在掣肘机制，会在很大程度上阻碍中国政府提出的低碳转型目标实现。

由于社会制度不同，西方认为，印度在包容性上强过中国。印度允许社会不同声音充分参与政治公开辩论，有强大的公民社会与类似我国那种不计代价的经济发展企图相抗衡。比如，上世纪八九十年代，印度曾计划修建的最大水电项目“纳曼达水坝”(SSD on the Narmada river)，因数百名原住民以破坏家园为由，上告至最

高法院而被停建。

印度目前正在努力转变国家低就业的旧增长模式，而这样做的后果，必然导致本国制造业、建筑业、基础设施及能源等高耗能产业突飞猛进发展，增加整体能源消耗。要想实现低碳发展的更高目标追求，印度必须在既有的工业、建筑节能以及新能源产业上开辟新思路。不过，任何高招都需要资本及技术投入，印度不论是政府还是企业，对此都备感吃力。再加上现在印度国内的区域性各类底层政党纷纷崛起，要求分享经济增长蛋糕，低碳发展在情况复杂的印度，眼看正在陷入一个相当尴尬的处境。

英国、日本这些已经成功实现低碳转型的发达国家曾经采用的有效方法，除了快速提高自身的能源使用效率外，就是通过全球化，转移碳排放企业到其他发展中国家去，如中国、中东和东南亚，以此实现西方社会自身的经济结构转型。这显然是中国和印度在现阶段无法复制的。我们必须依靠产业结构调整，以及节能和新能源的有效开发利用，实现国家确定的缓解环境进一步恶化的低碳经济发展目标。

当下的事实最不令人高兴的是：首先，中国产业结构调整没有一个很明确的具体时间表，印度还有大量穷人未能享受到现代能源；其次，新能源近几年在中国反倒成了社会资源错配与产能浪费的被关注对象，印度则在财力、技术及基础设施等一系列方面跟不上发展的迫切需要，导致自身无力大幅推进节能减排工作。中印两国现在采取的主要能源策略，竟然是不约而同地在中东、非洲、中亚、俄罗斯大举进行能源开采和进口，甚至有了从相互竞争转向合作发展之势。

而与此同时，大为不同的是，美国的页岩气技术与应用却在蓬勃兴起，美国正从传统意义上世界第一大石油进口国，可能一跃而成为全球最大的能源自主国。虽然页岩气尚不能让人类摆脱对化石能源的依赖，但它的碳排放指标远低于传统能源，仅为煤炭的 50%，预计由此必将彻底打破现今世界能源供给总格局，影响错综复杂的地缘政治，给中印现行的内政外交政策造成巨大冲击，我们对此绝对不可小觑。

虽然中印在政治经济上重视低碳、清洁能源的发展，但两国自身制度固有的结构性障碍限制了其作为。中国如何胜券在握，应对发展中面临的严峻挑战，这是摆在新领导集体及全国人民面前的重大课题、首要任务。

【作者马宇歌 现为英国牛津大学环境变化研究所（ECI）环境与能源专业博士研究员、牛津大学史密斯企业与环境学院（SSEE）研究员、英国皇家地理学会（RGS）研究会员、中美德三国主导的“全球治理 2022”（GG2022）研究员。】

# 客户体验



许昌恒源发制品股份有限公司成立于 2001 年，是集研发、生产、销售为一体的规模化时尚假发生企业之一。我们的产品主要包括各种型号和规格的人发系列、高档发系列、色档发系列、化纤发系列、教习头系列等系列发制品 1000 多品种，以及美发工具、护理产品、色板等相关产品。我公司占地面积约 15 万平方米，建筑面积 10 万平方米，自成立至今连续多年被许昌市评为“创汇工作先进单位”，河南省“品质百强企业”，同时也是行业内为数不多被海关总署评定为“AA 类企业”。

由于发制品行业的工艺特殊性，染色车间、后处理车间、假发生产车间长期存在车间高湿高温、有雾气、有异味等问题。及时抽出车间内的高温高

不得不  
说的那  
些事儿  
**许昌恒源与法瑞**

# 客户体验

湿的空气，并送入新鲜冷空气，维持车间低温舒适的工作环境成为我们的棘手问题。尤其是车间高温的洗发设备，造成车间高温高湿的问题尤为严重，需大制量冷风设备且需均匀送入，才能满足需求。为了全面解决此类难题，避免有通风异常造成的产品质量下降，企业领导决定全面改普通通风系统，保证产品质量，同时给员工营造一个舒适的工作环境。

事实上，公司原来部分车间早已采用了一些通风设备，比如后处理车间采用了传统风管不锈钢的风道送风。经观察，我们发现这种送风系统上存在以下几个缺点：

- 1、安装工作量大，且占用空间大，受空间的影响大，施工难度大；
- 2、运行期间噪音大，员工抱怨多，车间环境安检噪声不达标；
- 3、出风集中，引起风口下员工不适；
- 4、日后的保养困难，如后期进行车间改造，现有的风道就不能使用，改造成本高。

2012年6月，在新后处理车间的抽排风工程论证会上，法布瑞克张小行经理给我们详细介绍了法瑞健康通风系统独特的设计特点，给我们公司留下了深刻印象，我特意留意到有两点让我眼睛一亮：1、系统布置均匀，管道采用排孔送风，使得送风覆盖面积大；2、纤维织物材料制作，整个系统布置体现简约风格，既美观又不影响车间内采光效果。

在设计方案的构思阶段，北京法布瑞克技术有限公司对车间环境和问题症结进行了深入的调研，设计部对问题进行了多方面的研究并迅速拿出了解决方案。该生产厂房为砖混结构，厂房长度为71米，

宽度为50米，层高4.2米，针对此厂房结构及需求，合理采用了法瑞新风机独特的整体送风方式以满足车间环境要求。车间换气次数为65次/小时。

本次设计配置上的主角，是法瑞自主设计研发的法瑞管通风系统——法瑞管。法瑞管能不断地将经设备过滤、降温后的新鲜冷空气往室内大量输送，将室内带有气味、有毒、粉末和浑浊闷热的空气排出，轻松地达到了降温的目的，同时兼顾了通风换气、增加空气含氧量等多种效果，特别适用于高温、空气中带有异味、有毒、粉末及人群聚集的场所。

事实证明，法瑞给我们带来了巨大的惊喜。从半年多运行实用的情况来看，系统各项性能突出，我总结如下：

- 1、送风面积大，风速低，送风均匀无吹风感，且无噪音，保证室内工作人员具有良好的舒适性；
- 2、管道清洗时，法瑞管拆卸方便，减少后续维护成本；
- 3、再安装改造非常方便，满足了资源再回收要求，节约改造成本；
- 4、对空间和设施破坏小，由于法瑞管为布质管，重量极轻，不像用重达几十吨的金属风管需要从屋顶向下安装吊杆，安装方便、快捷，采用双排滑轨及快速悬吊装置，对现场及结构无破坏。

当然，法瑞管不仅有优良的送风效果，其安全、美观等诸多优点更是传统铁皮风管系统所无法比拟的，因此，法瑞管得到了公司领导及车间工人们的一致好评！

（作者：侯建伟 生产部部长 任职于许昌恒源发制品股份有限公司）

## 法瑞管 FearyDuck 革乐美车间的“魔术师”



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通风系统。

### 法瑞管轻轻漂浮空中，展现靓景

为了减轻厂房房顶的承受力，同时体现车间高端形象及提高整体美观度，法布瑞克技术工程师多次深入现场实地考察，并与革乐美皮革有限公司相关负责人、设计师们进行了深入的沟通探讨，最终定出了一套几近完美的方案：根据鞋革线车间的空间特点、风格及车间内人员、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得益彰的方案。整个方案出来之后，车间总体装修风格更加鲜明夺目，让人赞叹不已。法瑞管如静静地漂浮在车间上方的一道彩虹，形成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，把降温设备锁定为以健康送风著称的法瑞新风降温机，末端采用了由德国技术开发的法瑞管，送风模式采用 Sonicflow(排孔送风模式)送风模式，吊顶布置了 9 套法瑞管空气分布系统，均匀地分布在车间上空，室内地面上方 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，解决了工厂人员密集，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”。

法布瑞克的精心设计和法瑞健康通风系统的完美应用，使得革乐美车间的室内温度既得到了有效控制，又把风速如愿地降了下来，同时送出健康的空气，真正营造了一个舒适的室内环境。难怪会被称为革乐美车间的“魔术师”！



## 纳莎展销厅的第二道风景

法瑞管有多种可供选择的颜色，完全可以满足业主们不同的想法与要求。纳莎汽车展厅内部装饰以灰白色调为主，为了与室内的风格颜色相搭配，我们结合业主的愿望选择了灰色，取得了意想不到的效果。

纳莎集团是马来西亚一家声威显赫的豪华车与高性能车进口商，如今业务早已倾向多元化，纳莎 NAZA 汽车展每每都能赢得客户青睐。为了给顾客创造一个舒适的环境，NAZA 对展销厅的 HVAC 系统进行精心的设计，传统的金属铁皮风管系统太普遍，毫无创意。而这个汽车展厅内部设计(包括 HVAC 系统设计)的创意主要集中在室内的舒适性和视觉兴奋度上面，这主要涉及到如何把顾客留更长的时间，从而把产品销售出去的机会就越大，他们的销售主管这样说：我们的客流量比其它那些使用传统的 HVAC 系统的展厅客流量多出 25%。HVAC 系统的功能及美观性在汽车展销厅里非常重要，另外展销厅的负责人 Peter 也明确地提到，他们要求通风系统不仅提供一个空气畅通、舒适优良的室内环境，他们的屋顶结构荷载小，传统的金属铁皮风管系统无法承载。这时候法瑞管就表现的更加突出，与传统的金属铁皮风管相比，法瑞管不但每平方米的重量仅是铁皮风管的 1/40，而且

风管的表面积大大缩减。这样可以更大程度地减轻通风系统对屋顶的荷载。

我们设计采用的 FAERY DUCT 条缝渗透式法瑞管通过整个风管表面送风到室内，其中 10%是通过纤维渗透到室内，90%的空气均匀柔和地通过沿着法瑞管延伸方向条缝口送出，送风方向 4 点钟与 8 点钟方向。不但提高了送风的准确性，可以很好地解决冷凝水的问题，而且它的安装非常方便，与金属风管系统相对还可以减少 80%的安装工时。

这个展销厅使用法瑞健康通风系统，它完全迎合了顾客的舒适性的展销环境，顾客无意识地在他们感觉到舒适的时候停留更长时间，Peter 说：“法瑞健康通风系统吸引大多数人的的眼球，它是我们展厅的第二个亮点。”

## 你问我答

之

德国 Faeryduct 法瑞®管



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®管就是布风管吧？使用寿命有多长？

答：德国Faeryduct法瑞®管在中国又被称为“布风管”。严格意义上讲，“布风管”的称呼并不适用，因为它的材料并非普通意义的布料，这也是其可被耐久使用的原因。目前，德国Faeryduct法瑞®管采用丹麦设计技术、德国进口原材料Trevira CS制造，授权中国兵器集团红宇机械厂加工而成，可使其使用时间延长20年以上。例如，1978年在丹麦哥本哈根屠宰场设计安装的第一套纤维织物分布器系统仍在使用。

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氯化氢、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：你们德国Faeryduct法瑞®管都经过哪些机构的认证？

答：法布瑞克是空气分布器系统的发明者及专利拥有者，是全球独家通过ISO9001认证的企业，是全国独家通过英国皇家UKAS认证的企业。空气分布器（布风管）系统通过UL（美国保险商务实验所）标准认证、国家防火建筑材料质量监督检验中心检验、国家固定灭火系统和耐火构建质量监督检验中心检验、国家空调设备质量监督检验中心检验、符合Oko-tex Standard 100标准，属于高品质送风系统。

问：德国Faeryduct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。根据医药实验室的设计规范要求，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，得到了高度的认可。

德国Faeryduct法瑞®管『使用篇』



作者秦俊峰，德国汉堡大学国际政治系硕士。1997年进入外交部工作，先后派驻中国驻汉堡总领事馆和驻德国大使馆工作。曾任《环球时报》、《扬子晚报》、《羊城晚报》等国内媒体驻德国特约记者，在《德国研究》、《汉堡大学和平研究与安全战略研究所学报》等期刊上发表多篇文章。

## 德国制造 长盛不衰的秘密

在欧债危机的大背景下，欧洲各国经济哀鸿遍野，唯有德国一家风景独好，成为欧元区屹立不倒的“定海神针”。为何“德国模式”能够胜出？究其根本，除了德国完善的社会市场经济体制和严格的金融监管外，牛气十足的制造业是其抵御欧债危机的铜墙铁壁。

如下三则小故事或许有助于我们理解什么是“德国制造”：

一. 帐篷的故事：2008年中国汶川地震后，灾区陆续收到各国援助的帐篷等救灾物资。有记者在采访中了解到，灾民们相互打听住的是哪个国家的帐篷，而住德国帐篷的灾民往往引来周遭羡慕，因为德国的帐篷质量是最好的。

二. 钟表的故事：德国殖民时期在青岛江苏路修建的基督教堂的钟表迄今运转正常。2010年，在华投资生产大型齿轮的一名德国商人陪父亲在青岛游览时看见了这座钟表，老人顿时认出了钟表所用的齿轮便是由他的家族企业供应的。

在接受记者采访时，该德国商人表示：“根据目前的使用情况，这些齿轮没有任何问题，还能再用上300年，真要维修时，恐怕要到我的曾孙一代了。”

三. 桥梁的故事：1906年，德国泰来洋行承建甘肃兰州中山桥，1909年建成。合同规定，该桥自完工之日起保证坚固80年。在1949年解放兰州的战役中，桥面木板被烧，纵梁留下弹痕，但桥身安稳如常。1989年，距桥梁建成80年之际，德国专家专程对该桥进行了检查，并提出加固建议，同时申明合同到期。如今，中山桥仍然照常使用，并被列为市级文物保护单位。

“

无论是帐篷、钟表、桥梁，还是汽车、火车、轮船，“德国制造”大致具备了五个基本特征：耐用、务实、可靠、安全、精密。

”

但“德国制造”的光环并非与生俱来，从历史上看，“德国制造”经历了由弱到强、由辱到荣的“灰姑娘”式的蜕变进程。

德国是后起的资本主义国家，19世纪30年代才开始工业革命，较邻国法国晚了30年，此时英国工业革命更是接近尾声。

由于世界市场几乎被列强瓜分完毕，追求强国梦的德国人在列强挤压下，以剽窃设计、复制产品、伪造商标等“卑劣”手法，不断仿造英、法、美等国的产品，廉价销售冲击市场，由此遭到了工业强国的唾弃。1876年费城世博会上，“德国制造”被评为“价廉质低”的代表。1887年，英国议会通过新《商标法》条款，要求所有进口商品都必须标明原产地，以此将劣质的德国货与优质的英国货区分开来。

从那一刻起，德国人开始清醒过来：占领全球市场靠的不是产品的廉价，而是产品的质量。于是紧紧抓住国家统一和第二次工业革命的战略机遇，改革创新，锐意进取，通过对传统产业的技术改造和对产品质量的严格把关，大力发展战略性新兴产业，催生了西门子、克虏伯、大众等一批全球知名的企业，并推动德国在一战前跃居世界工业强国之列。

“德国制造”完成华丽的蜕变，与德意志民族的文化传承息息相关。严谨理性的民

族性格形成了“德国制造”的核心文化：标准主义、完美主义、精准主义、守序主义、专注主义、实用主义和信用主义。这些文化特征深深地根植于斯，就像是德意志民族的语言，复杂而精确，语法和词汇不能出现丝毫的模糊一样，泾渭分明，从而成就了“德国制造”的传奇。

“德国制造”之所以能够长盛不衰，并在全球化时代始终保持领先地位，主要得益于德国“三位一体”的体系保障。

一是科技创新体系。“德国制造”的强大生命力在很大程度上依赖于领先的产品技术含量。德历届政府十分重视制造业的科研创新和成果转化，着力建立集科研开发、成果转化、知识传播和人力培训为一体的科研创新体系。它的最大特色是个人、企业和政府的统一：科研人员出成果、企业出资本、国家出政策并负责对企业和科技界进行沟通和协调；企业承担2/3的科研经费，剩下的1/3由联邦政府和地方政府买单。为了使“制造科技”能够在新的经济环境下可持续发展，德国政府确立了三大发展目标：“绿色制造”、“信息技术”和“高端制造”。德国人始终相信一句话：真正决定企业前途命运的是研究与开发，而不是别的不能把握的客观因素。因此，德国企业对研发投入毫不吝啬，研发经费约占国民生产总值3%，位居世界前列。即便在欧债危机期间，尽管订单有所减少，

“

据统计，欧盟企业研发投入排名中，前 25 位有 11 家德国公司，排名第一的德国大众汽车公司年度研发费高达 58 亿欧元。

”

但德国企业的研发投入不仅没有相应递减，反而逐步增加，使以先进制造业为强大支撑的德国经济受欧债危机的影响甚微，反而因持续不断的科技创新而更具生机和活力。

二是标准化和质量认证体系。德国长期以来实行严谨的工业标准和质量认证体系，为德国制造业确立在世界上的领先地位做出了重要贡献。一是建立完善、统一的行业标准，最主要的制定机构为德国标准化学会（DIN），其制定的标准涉及建筑、采矿、冶金、化工、电工、安全技术、环境保护、卫生、消防、运输和家政等几乎所有领域，每年发布上千个行业标准，其中约 90% 被欧洲及世界各国采用。二是建立公正、客观的质量认证和监督体系，最主要的认证和监督机构为南德技术监督公司、北德技术监督公司、莱茵技术监督公司，实行独立于政府和行业以外的自主经营，依照 ISO 和 DIN 等标准对企业产品和制造流程进行检测，并为合格者颁发认证证书。这样既有效协调了本土企业间的竞争，又确保了“德国制造”的质量，还整体提升了“德国制造”的竞争力。据统计，“德国标准”每年为德国制造业创造价值达 180 亿欧元。

三是双轨制职业教育体系。“德国制造”的成功离不开富有活力和高水准的技术工人。在培养技术工人的过程中，德国注重推

行双轨制职业教育，即由学校和企业联合展开职业教育。学校负责传授理论知识，企业为学生安排到一线实习和培训。政府对数百个职业制定毕业考核标准，以确保教学和人才质量的评判水平。

德国约 70% 的青少年在中学毕业后会接受双轨制职业教育，每周有三至四天在企业中接受实践教育，一到两天在职业学校进行专业理论学习，培训时间一般为两年到三年半。职业学校教育费用由国家承担，企业实践培训费用由企业承担。这种模式突出的优势就在于，培训生通过理论与实践结合，有效保证了制造业所需的高技能。同时，职业培训也是通往职业生涯的一条重要途径。

目前在德国可以参加的培训职业多达 350 多种。特别值得一提的是，德国技术工人的平均工资远高于英、法、美、日等国，与白领阶层相差无多。正是这些技术娴熟的工人把研发出来的蓝图变成精美的产品，投放市场，帮助德国企业在经济全球化过程中始终保持强大竞争力。

今天的中国正如同 19 世纪晚期的德国，也是追赶型的崛起国，尽管已经成为“世界工厂”和制造业大国，但距离制造业强国甚远。当前，中国制造业依靠低成本、高消耗、高排放推动增长的模式基本上已经走到了尽头，人力成本上涨、产能过剩、技术含量缺

“

当前，中国制造业依靠低成本、高消耗、高排放推动增长的模式基本上已经走到了尽头，人力成本上涨、产能过剩、技术含量缺乏竞争力、品牌缺乏影响力等问题已经成为严重阻碍中国制造业发展的难题。

”

乏竞争力、品牌缺乏影响力等问题已经成为严重阻碍中国制造业发展的难题。面对诸多挑战，吸取德国制造业的成功经验，对我国制造业摆脱困境、再铸辉煌具有十分重要的借鉴意义：

一是坚持以制造业为中国经济的立国之本。

金融危机前，随着全球产业转移的持续进行和房地产业的快速发展，欧美发达国家普遍出现产业空心化的趋势，主要表现为：工业占GDP比重逐年下降，与房地产密切相关的金融业、租赁及其它服务业占GDP比重逐年上升。而德国则始终专注于工业制造业的发展，同期德国工业占GDP比重上升了1个百分点，金融、房地产和租赁服务业占GDP比重基本保持不变。

正是对制造业的执着和专注，使得德国免受泡沫经济破灭后的痛苦。因此，我国各级政府应坚持制造业在国家实体经济中的核心和基础地位，坚决摒弃急功近利的政绩观，在转方式、调结构的过程中，引导各类产业均衡发展，努力营造有利于制造业发展的社会环境。

二是坚持以“三位一体”贯穿“中国制造”的全过程。

积极加强科技创新、标准化和质量认证、人才培养“三位一体”的体系建设，改变“中国制造”长期以量取胜的局面，真正实现以

质取胜。在科技创新方面，加大研发投入，加速科技成果向生产力的转化，鼓励自主品牌发展。在标准化和质量认证方面，以加强标准化工作为突破口，为我国工业产品提供具有竞争力的标准支撑，拉动内需、稳定出口；努力推进质量认证工作，促进形成与经济大国地位相称的质量责任意识，提高“中国制造”的国际质量形象。在人才培养方面，加大对专业人才的职业技能培训，通过政策引导提升“产学研”三个环节的合力，建立面向市场、面向企业、面向生产的职业教育体系。

三是坚持以全面深化中德制造业合作打造制造业强国。

制造业是中德经贸合作的重点领域。两国制造业处于不同的发展阶段，互补性强。德国先进的科学技术、精湛的制造工艺、科学的经营管理、优良的产品质量、良好的职业操守以及较为开放的技术合作，为中德两国制造业开展互利共赢的合作提供了有利条件。在前两轮中德政府磋商中，双方已就在先进制造业、职业教育、标准化等领域开展务实合作达成重要共识。下一步，应积极推动德方共同落实好政府磋商成果，早日建立中德先进制造业对话，并以此为引领，全面深化中德制造业合作，促进“中国制造”的升级换代。

《任正非华为管理日记》——连载 (21)



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！

---

4月19日•自动降薪，不断地向员工太平意识宣战

---

公司在经济不景气时期，以及事业成长暂时受挫阶段，或根据事业发展需要，启动自动降薪制度，避免过度裁员与人才流失，确保公司渡过难关。其真实目的在于，不断地向员工太平意识宣战。

——任正非语录

**任正非管理智慧**

华为之所以采取自动降薪原则，是任正非在德国考察时受到的启发。二战结束后，德国一片瓦砾，很困难，德国工会起到很大作用，工会联合起来要求降薪，从而增强企业的活力。这使任正非很感动，德国工人把企业的生死存亡看得很重。因此，华为也不能把员工培养成贪得无厌的群众。华为要向员工的太平意识定点。由于现在的市场是十分严峻的，外国厂家拼命倾销，中国企业不堪重负。然而，在这样的局势下，一些华为的员工提出为什么不建华为大厦让大家免费居住，为什么不实行食堂吃饭不要钱，既然公司花很多钱办希望工程、提供寒门学子基金，还要支持烛光计划。这些让任正非意识到，不管公司经济上能否实现，这都反映了员工的太平意识，这种太平意识必须长期受到打击，否则公司就会开始迈向没落。因此，任正非在华为实施了自动降薪的政策，以打击员工的太平意识。

**管理心得：**当企业有了一定的成绩之后，怎样能够使员工始终保持工作的热情而不懈怠呢？这是每个企业管理者都需要重视的问题。其实自动降薪是一个不错的策略，值得更多的企业管理者们借鉴。

---

4月20日•使员工的目标远大化

---

君子取之以道，小人趋之以利。以物质利益为基闪，是建立不起一个强大的队伍的。也是不能长久的。必须使员工的目标远大化，使员工感知他的奋斗与祖国的前途、民族的命运是连接在一起的。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

物质文明和精神文明在华为是并存的。因为企业的发展并不是以利益来促进的，真正的君子是取之以道，而小人则往往只注重利益。然而，将物质利益视为基础，是不可能建立起强大的队伍的，更不可能得到长久的发展。就像一些农民革命、个体户，一些小企业的经营行为，都是以利益为基础的，这些都是不可能长久下去的。因此，必须要让企业的员工目标远大化，让每一位员工都深感到他的奋斗与祖国的前途、民族的命运紧紧连接在一起的。为了伟大的祖国的繁荣昌盛，也为了中华民族的振兴，为了自己与家人的幸福而去努力奋斗。在提倡精神文明的同时，也要注重物质文明的巩固。

**管理心得：**一个成功的企业背后，必然有一群目标远大的员工。一个聪明的管理者，在重视物质文明的同时，也一定不会忽视精神文明。

---

### 4月21日•职务轮换与专长培养

---

我们对中高级主管实行职务轮换政策。没有周边工作经验的人，不能做部门主管。没有基层工作经验的人，不能担任科以上干部。我们对基层主管、专业人员和操作人员实行岗位相对固定的政治，提倡爱一行，干一行；干一行，专一行。爱一行的基础是要通过录用考试，已上岗的员工继续一行的条件是要经受岗位考核的筛选。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

华为有个原则，那便是中高级主管要进行岗位轮换。在华为有个副总裁叫李一男，给公司写了一个报告，建议高层领导应一年一换，不然容易形成个人权力圈，造成公司发展整个不平衡。他们主张没有周边工作经验的人不能当主管，没有基层工作经验的人不能当科长，他们对基层操作人员实行相对固定的政治，提倡爱一行、干一行，干一行、专一行。他们的干部轮换有两种，一是业务轮换，如研发人员去搞中试、生产、服务，使他真正理解什么叫做商品，那么他才能成为高层资深技术人员，如果没有相关经验，他就不能叫资深。因此，资深两字就控制了他，使他要朝这个方向努力。

另一种是岗位轮换，让高中级干部的职务发生变动，一是有利于公司管理技巧的传播，形成均衡发展，二是有利于优秀干部快速成长。去年华为动员了两百多硕士到售后服务系统去锻炼。他们是怎样动员的呢？他们说，跨世纪的网络营销专家、技术专家要从现场工程师中选拔，另外，凡是到现场的人工资比中研部高500元。一年后，那些人有的分流到各种岗位上去，有的留下作了维修专家。一些人具有实践经验，在各种岗位上进步很快，又推动新的员工投入这种循环。这种技术、业务、管理的循环都把优良的东西带到基层去了。

**管理心得：**一个优秀的企业，一定有适合其自身发展的企业文化；一个优秀的管理者，一定能够充分调动下属的积极性，使他们为企业的发展贡献出自己的力量。

---

### 4月22日•提拔干部有两种原则

---

公司也很重视优秀员工的晋升和提拔，我们区别干部有两种原则，一是社会责任（狭义），二是个人成就感。

——任正非语录

## 任正非管理智慧

任正非曾经在谈到华为的两种提拔干部的原则时，讲到：社会责任不是指以天下为己任，不是指先天下之忧而忧、后天下之乐而乐这种社会责任，而是指狭义的社会责任。狭义的社会责任是指在企业内部，优秀的员工是对组织目标的强烈责任心和使命感大于个人成就感。有些干部看起来自己好像没有什么成就，但他负责的目标实现得很好，他实质上就起到了领袖的作用。范仲淹说的那种广义的社会责任体现出的是政治家才能，人们这种狭义的社会责任体现出的是企业管理者才能。在华为还有些个人成就欲特强的人，华为也不打击他，而是肯定他、支持他、信任他，把他培养成英雄模范。但不能让他当领袖，除非他能慢慢改变过来，否则永远只能从事具体工作。这些人没有经过社会责任感的改造，进入高层，容易引致不团结，甚至分裂。但基层没有英雄，就没有活力，就没有希望。所以华为把社会责任（狭义）和个人成就都作为选拔人才的基础。

一个企业不需要也决不能提拔被动型的人才，企业允许员工犯错，但被动是绝对不可以的。那些所谓的使命感与责任感也不一定就是个人成就感。所以，管理者一定要明白，自己是要帮助下属去做英雄，还要让他们做好英雄，为公司的长远目标提供良好的服务。而管理者身为下属员工的领袖，就要起到一定的领袖作用，就是为员工服务。

**管理心得：**人才是企业兴衰成败的关键之一，企业管理者必须充当一个伯乐的角色，发现那些能够帮助企业发展的人才。只有这样，才能保证企业发展长久不衰。

---

4月23日•持续的鼓励荣誉部

---

华为的“狼文化”在业内广为人知。学雷锋、讲奉献；团队奋斗、“胜则举杯相庆，败则舍身相救”；搞研发的，板凳要做十年冷；做市场的，干部集体大辞职。讲出来，惊心动魄，对外人而言，甚至有些不可思议。这样的企业文化如何落地生根？很大程度上靠的是“荣誉部”。

——任正非语录

## 任正非管理智慧

华为公司的“荣誉部”专门做三件事情：一、经常发荣誉奖。每个业务领域都可以申报，一张奖状200多块钱，似乎平淡无奇。但小小的奖状就能让其他员工对获奖者投以羡慕、钦佩的眼神，而200块钱则会变成大排档上部分同事的一次狂欢。二、先进典型事件报道。而那些推动着华为不断前进的员工，才是真正的英雄。典型报道对象往往是普通的员工，普通的华位英雄。三、专家辅导。对于请什么专家，华为有着其自身的见解，即老专家，来自高校、其他单位，或者说是与IT行业都不怎么搭边儿的老专家。比如来自绵阳导弹基地等地、令人钦佩起敬的退休老专家。那些专家不仅思想纯净，也十分愿意与华为的后辈们进行交流。其实，那些老人就是人类的财富，智慧就是从他们所经历的漫长岁月转化而来的。通过对老专家的资讯，总是能够让年轻的华为人豁然开朗起来。

**管理心得：**一个优秀的企业管理者，总是能够恰到好处的激励他的员工，使其为企业卖力工作。而当员工的力量被完全激发出来的时候，你的企业也就成功了。

---

4月24日•为中华民族通讯产业发光、发热

---

我们一定能生存下去，为中华民族的通信产业发出光和热。处在民族通信工业生死存亡的

关头，我们要竭尽全力，在公平竞争中生存发展，决不退步、低头。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

20世纪90年代初，中国为了加快通信事业发展而进行了超前扩容的政策性投资。自1993年起，交换机的持续高速扩容，为“巨大金中华”（巨龙、大唐、金鹏、中兴、华为）这些民族通信产业中的龙头企业的起步和发展起到了很大的助推作用。“在同等条件下，优选国产设备，提高国产化比例”，这样的政策更是在很大程度上促进了我国民族通信产业的发展。可以说，当时任正非等国产通信设备制造商的相关呼吁起到了作用。

1996年3月、1997年7月，原国家邮电部（现在的工业与信息化部）连续两年举办“国内自主研制开发的程控交换机用户协调会”，对推动中国国产交换机的应用发挥了很大作用。两次协调会分别签订意向框架协议500万线和1700万线，实际执行分别为700万线和1700万线，为国内交换机厂商提供了良好的发展环境。华为自此迎来了发展的良机，不过，在华为总裁任正非看来，他们面临的机遇同时也是巨大的挑战。任正非呼吁全体华为人，决不后退决不低头。

**管理心得：**在面临逆境的时候，一定要信心百倍、永不服输。只有这样，才能使企业做大做强，永远立于不败之地。

### 4月25日•要保持对事不对人的做事制度

华为由于短暂的成功，员工暂时的待遇比较高，就滋生了许多明哲保身的干部。他们事事请示，僵化教条地执行领导的讲话，生怕丢了自己乌纱帽，成为对事负责制的障碍。对人负责制与对事负责制是两种根本（不同）的制度，对人负责制是一种收敛的系统。对事负责制是依据流程及授权，以及有效的监控，使最明白的人具有处理问题的权力，是一种扩张的管理体系。而现在华为的高中级干部都自觉不自觉地习惯于对人负责制，使流程化IT管理推行困难。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

所谓对事不对人，就是兼顾到过程和结果，过程中以事情为主体，大家团结一致，齐心协力，共同把事情做好或提出好的建议或方法，有利于事情的解决；结果就是通过处理或者解决这件事情，告诉你我们关注的是事情而不是人，不管执行者是谁，他都会采取这种做法，从而使得当事人在心态或者心情上不会受到太大的影响。

华为在职业化、规范化、表格化、模板化等方面的管理都是很欠缺的。可以说，华为是一群从青纱帐里走出来的土八路，对埋个地雷、端个炮楼这样的工作方法比较习惯。然而，职业化、表格化、模板化、规范化的管理并不是特别习惯。那些比如重复劳动、重叠的管理还是很多，这便是效率低的根源。此外，任正非称自己看过香港秘书的工作，他们总是有条有序地一会儿就把事做完了，而华为人还必须要摸摸索索，做完了还不知合格否，接下来需要开一个小会审查，这样一来就会提高成本。要迅速实现IT管理，华为的干部素质，还必须极大地提高。

**管理心得：**和下属进行沟通，是每个企业管理者每天的日常工作之一；你的沟通工作是否省时有效，直接影响到一个管理者的工作绩效。

### 4月26日•做好本职工作

每一个员工都要立足本职，有所作为。那些一心想做大事而本职工作做不好的员工要下岗。中国是人均资源较少的国家。唯有科技兴国一条出路。这是企业的社会责任。我们国家过去在导向上有失误的地方，总是宣传要人民关心国家大事，结果人人都去关心国家大事，不去关心怎么把本职工作做好。华为公司正相反，不鼓励员工都去关心国家大事，而是鼓励员工把本职工作做好。本职工作搞好了，公司发展了，对国家的贡献大了，国家的大事也就容易解决了。

——任正非语录

#### 任正非管理智慧

这里说到的“企业的社会责任”，就是指在市场经济体制下，企业不仅要为股东追求利润，还要考虑其相关利益人，即影响和被影响的关于企业行为的各方利益。20世纪20年代，随着资本的不断扩张，社会上出现了一系列的矛盾，诸如贫富分化、社会穷困，尤其是劳工待遇和劳资冲突等问题日益被重视，于是“企业的社会责任”被提出。正所谓“国家兴亡，匹夫有责。”中国从古至今都很强调民众的社会责任，要求每个人都关心国家的命运与前途，积极参与到社会大变革中，对个人和企业都是如此。不过，任正非却并不认同这种做法，他认为，华为人当务之急是做好本职工作，管好自己的事情。当然，这也并不是说他不关心国家大事，而是强调要分清主次、先后。对于企业来说，第一要务是完成企业经营目标，若是过于热衷那些只能作为谈资的国家大事，那么必然会分散精力，降低工作效率。

**管理心得：**企业的兴衰成败，是每个企业成员的责任。只有做好本职工作，才能称之为一名合格的企业人！

### 4月27日•重点打击主要对手——压强原则

压力原则与组织结构的方向是一致的。当我们的形势变化了，我们一定要及时调整组织结构，如果死抱着一定要做世界上最先进的产品的理想，我们就饿死了，成为梵高的：“向日葵”。

——任正非语录

#### 任正非管理智慧

所谓“压强原则”，其意思就是要重点打击主要对手。华为认为，作为一个名不见经传的企业，想要在国内混乱的通信市场脱颖而出，就必须要比对手提前生产出质量和性能都更出色的产品，并在第一时间获得市场的认可。

在发展经营的过程中，华为深知产品领先的重要作用。因此，一向对毛泽东推崇有加的任正非继“农村包围城市”之后，在市场营销方面又根据毛泽东“集中优势兵力打歼灭战”的军事思想，在华为的市场营销中发明了“压强原则”这样一种具有开创性的市场竞争夺战。运用这种策略有一个前提条件是“敌强我弱”。作为当时电信设备巨头中惟一的民营企业，不管是人才的储备、资金链的衔接或是国家宏观政策的扶持，可以说华为都不具优势；若想有所作为，

必须集中自己企业内部的所有优势资源，瞄准一个目标集中攻克、开发，尽力争取在某一点上领先对手，接着再由点及面，慢慢地占领市场，就能形成无可比拟的竞争力。

华为的这种集中力量打击主要对手的战略的主要做法是根据对手的不同制定不同的压强政策。如果是规模实力、研发能力和客户关系网相当的“主要竞争对手”，在决定成功的关键技术上和既定的战略生长点上，华为会采取集中所有资源，以压倒性的优势开发出自己的新产品，不惜一切代价对目标客户重点“保护”的战略。但是在自己已有的市场中，华为公司会采取把技术更新和推进当作一种狙击新进入者的手段，通过自我否定和自我淘汰，拉动产业进步，以提高进入者的“门槛”。

**管理心得：**在市场竞争中，谁能占得先机、领先一步，谁就能赢得最后的胜利！

---

4月29日•人性化管理

---

在铁腕之外，华为文化又有着温情的一面。华为是一个以高技术为起点，着眼于大市场、大系统、大结构的高科技企业。以它的历史使命，它需要所有的员工必须坚持合作，走集体奋斗的道路。否则，个人的聪明才智就会很难发挥，并有所成就，企业也难以获得成就，甚至影响生存。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

在华为领导请下属吃饭是很常见的事情，这也是从公司创业之始就流传下来的传统之一。在创业时期，任正非曾给他的部门经理发经费，让经理请下属吃饭，通常是每星期一次。这其实是一种团队沟通的模式，可以增强员工凝聚力。为此，任正非还说过这样一番话：“铁军的领袖要关心下属，领导不请也得请。公司的大门对员工是完全敞开的。人来欢迎，人走欢送，如果再来还欢迎。”所以，在华为有不少二进公司甚至三进公司的老员工，这也足以说明华为的胸怀与魅力。

即使是刚性的管理在华这也充满了人性化的魅力。例如：2002年5月7日，华为员工吕晓峰所乘坐的由开罗飞往突尼斯的航班不幸撞到一座山，当时就被折为两段。任正非得知这个消息之后，马上电话指示华为公司驻突尼斯代表处派出救援人员寻找吕晓峰，并多次询问他的情况。在访问突尼斯期间，任总亲自查看了吕晓峰的伤势，还特别表扬了他在危急时刻解救几位受伤妇女的行为。而且，当他得知吕晓峰把自己的外衣披在了一个两岁的外国儿童身上时，任正非硬是从百忙中挤出时间，亲自带吕晓峰去商店，挑了一套西装送给他。对于华为的员工来说，任正非偶尔流露出的这种温情，温暖着他们的心窝。

**管理心得：**“人性化管理”是企业管理理念的提升，必将成为打造企业与个人双赢战略的重要动力源泉。

**『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。』

## 『阳光洒在我们的身上』

阳光洒在您的身上，春风拂在您的脸上，温暖就会留在我的心头……人们在大街上急匆匆的跑着，或者在懒洋洋的走着，每个人都紧紧握着自己的心事。世界末日又一次被证明是一个闹剧，玛雅长老说，2012年12月21日是玛雅人期待当前纪元结束的日子，之后应当带来新的态度和变革。21日是一个感恩的日子，22日黎明的来到则是一个新纪元的开始，人们不需要恐惧，新纪元的展开就是为了给全人类一个改变的机会，小到家庭、团队，大到国家、社会，都应该被我们改变的更美好，这才是新纪元的意义。

**王文明**-2013年已经来了，我将继续为公司及个人的目标而奋斗；真诚、真实、真情是我们每个人的本分，有时会吃亏，但长久终有回报；阳光终会洒在诚实笃信、辛勤耕耘的人们的身上，祝愿我们法瑞人在新的阶段都取得骄人业绩，幸福生活！

**王成才**-对于基层员工来说，踏踏实实做好本职工作是最重要的，企业就像一部高速运转的机器，员工就是这部机器上的零件，必须每个零件都发挥自己的作用，各司其职，机器才有可能正常运转。

**邱芬**-在春天里，拔节的不只是小草，也有我们的梦想；在春天里，成长的不只是禾苗，也包括我们的感悟。就让我们怀揣着一份阳光的感动来拥抱春天，把浓浓春意化作满腔憧憬，把心的祝福化作满怀豪情，以真实、真诚、真情，在春天播种下汗水浸润的信

念，在秋天去收获果实累累的希望！愿阳光洒在我们的身上，春风拂在我们的脸上，温暖留在我们心里。

**王英**-正直诚实就是正能量，正能量是企业可持续发展的根本，是为人处事之道，所以阳光总是洒在我们身上，所以我们总是被祝福，所以我们总是幸福的，所以我们的企业总是会绝处逢生的。

**马全福**-你可以没有好的口才，甚至你不是非常专业，但如果你有一颗真诚待人之心，事业终会有成。

**张龙飞**-让我们把自己的真诚、真情、真爱传递给身边的每个人，为了我们向往的美好未来而奋斗！

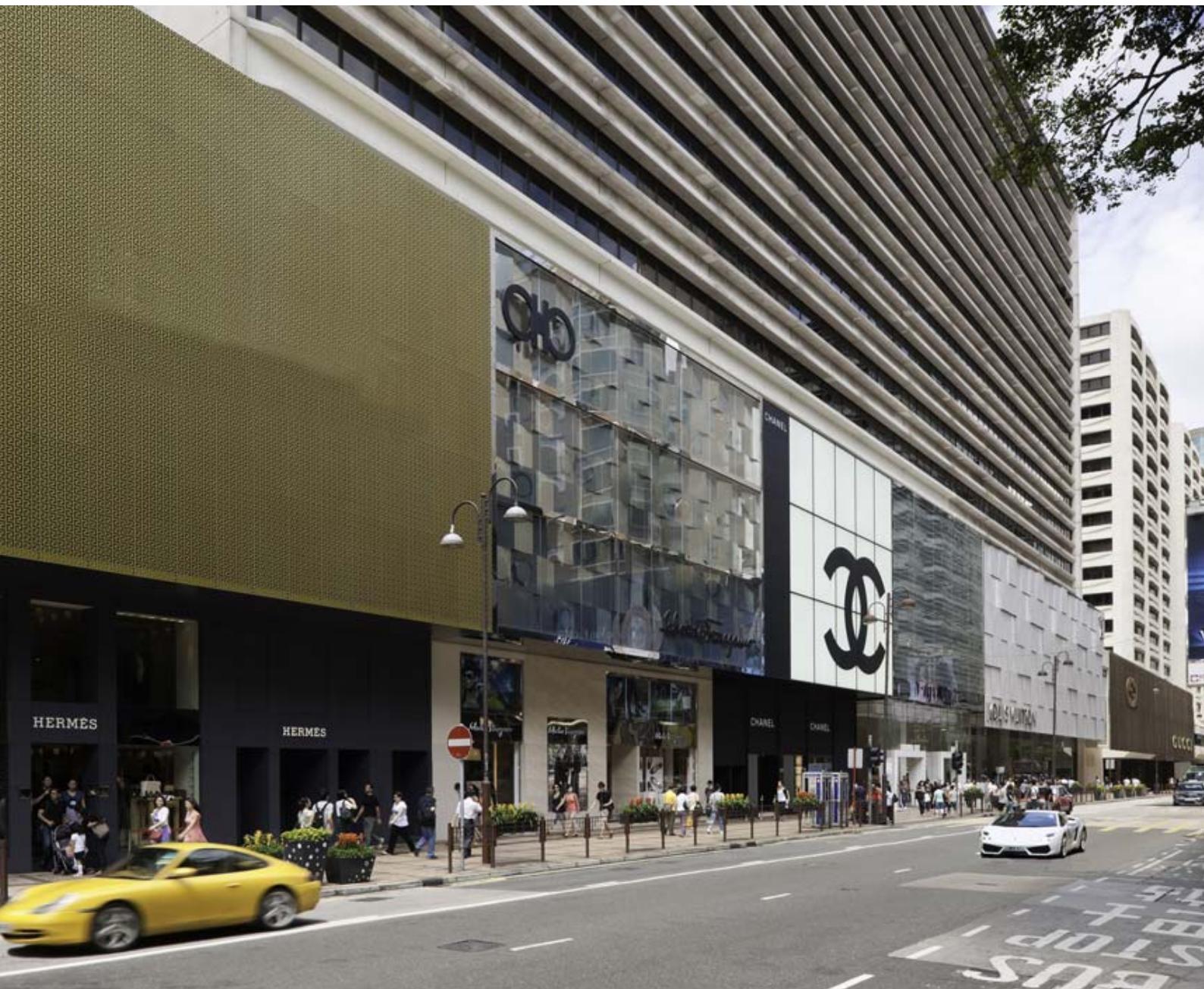
**邓曼珊**-聚集正能量，并影响身边的人。传递正能量，是我们的责任！

『法瑞倾听，倾听法瑞人的好声音』

## 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）

*Faery China*  
法乎自然 瑞泽全球