

# 法瑞世界

FAERY & WORLD

共分享 同成长

## 68

第68期 2013.07

打造最有价值的企业内刊



胡建义一手创建了一家发展得欣欣向荣的企业,不到三年时间,宝马 740 和上海浦西寸土寸金广东路上的两层办公楼都表明这位年轻人正处于事业成功的巅峰。然而,成就不仅没能为他带来享受,反而带来了压力和难以承受的责任。他的问题在于未能将工作委派下去。他这样表述自己的困境:“公司是一个三角形架构,而我觉得自己处于三角形的底端,支撑起公司的一切。”尽管他十分羡慕那些能够将工作委派下去的人,但他感觉自己无法做到这一点,因为他将整个公司视作自己和自身人格的延伸。

他补充道:“我与许多人建立了交情,我认为我所做的一切都是为了维护我建立起的人脉。由于担心失去客户,我从来不愿将工作委派他人。”

尽管大多数高管都认同一点——将工作委派下去对于企业成功十分重要,但许多高管仍继续着事无巨细的管理方式。

许多人都能学会委派工作的技巧。不过,如果一名高管在明确知道委派工作对于企业增长和业务运作十分必要的情况下,仍无法将工作委派下去,那么这个问题可能有更深层次的原因。

在我的经理人圈里,我遇到过许多这样的例子,他们拒绝委派工作的理由五花八门,比如:“公司一切都离不开我”、“没人能做得像我一样好”以及“别人可能会辜负我的信任,委派给他们的时间还不如我自己去做的快”。

### Hands-on or delegating 亲力亲为还是委派他人?

他们这些观念的后果之一是,被管理的员工可能会产生挫折感或者感觉自己的价值被低估,因而可能很快对工作失去兴趣。根据伦敦商学院(LBS)商业教练珍妮·霍德(Jeannie Hodder)的说法,这对企业来说有双重危害。首先,被“事无巨细”管理的员工会停止独立思考,而缺乏创意输入的企业会缺少创新思维,并可能变得僵化。其次,事必躬亲型高管可能会感觉负担过重,压力太大,没时间制定战略规划。

与此相反,那些能更愿意将工作委派下去的高管则表示,这对于企业成功一直是至关重要的一点。英国独立电视制作公司 Twofour Group 的创始人兼首席执行官查尔斯·韦斯(Charles Wace)表示:“对人委以重任绝对是关键所在。”他的办法一直是,与聪明人共事并称赞他们:“如果你成功雇到比你更聪明、更有才华的人,那么说明你干得不错。聘用聪明人并让他们自主思考,比聘用平庸人士以衬托自己的英明更加明智。”

主管 The Stone Partnership 的商业教练马修·斯通(Matthew Stone)在委派工作问题上经验丰富。他表示:“事无巨细不愿委派工作的这类高管对于员工的能力有一种负面假定,结果导致员工的表现往往证实这种过低的期望,更加深和强化了他的信念。这样的经理人慢慢就持有一种僵化的信念,即:自己的方式是唯一的方式。这种态度不允许别人摸索自己的工作方式,这反过来又导致员工试图揣测经理人的想法,而不是摸索自己的工作流程。”

一名首席执行官曾告诉我,当他最终强迫自己将工作委派他人时,戒断症状开

始折磨他。对他来说，做那个“做成一单生意”的人带来的“快感”事实上近乎令人上瘾。他表示：“当你将工作委派给他人时，达成目标带来的兴奋感会降低，因为这时你要与别人分享这种感觉了。”

他承认，他更愿意把能获得赞美的工作抓在自己手里。“对我来说，获得赞美和认可非常重要。其实，我比一般人更成功的原因之一源于我的不安全感，以及由此产生的动力。我相信它能给人动力。”

作为一个曾经的过来人，我的经验是，有些人对他人认可的极度渴求，要么源于父亲的缺位，要么源于父亲对自己不够关注。因此，这种人可能往往吝于赞美他人，就像当年他们的父亲吝于赞美他们一样，抑或，因为他们想把赞美的话留给自己。

委派工作还会产生其他潜在的情感创伤。若经理人从团队中抽身、让员工自己完成，经理人会感觉参与感不够、孤独感较强。另外，其他人能把工作做得一样好——有时还可能更好，这可能也会让经理人难以接受。

心理分析师、博斯韦尔集团(Boswell Group)创始人克里·萨尔科维奇(Kerry Sulkowicz)表示：“委派工作可能会很困难，因为这种行为总是涉及对他人的依赖，而（有些）人无法忍受依赖任何人，不管后者可能有多能干。依赖他人可能会令他们感觉自己弱小而脆弱，令他们想起人生早期依赖的某个人辜负或伤害他们的经历。”博斯韦尔集团是一家总部位于纽约的咨询公司，擅长从心理角度为首席执行官的工作提供咨询。

我曾经就属于这种情况，从事管理工作的前十年时间里，当我无法具体地管理自己的团队时，我就会有负罪感，总是担

心会让团队失望。

那个时候我坚信，解决每个人的问题都是我的职责，并且我不允许员工摸索自己的解决方案。结果，我的员工不但没有感觉得到我的支持，反而感觉到的是不信任。

回顾我的过去，很明显问题出在我的青少年。我的家庭兄弟姊妹七个，当习惯认为“棍棒下边出孝子”的父亲无暇顾及我们时，这就决定了家庭教育采用以大管小的办法，最年幼的我，就沦落成为家庭的最底层。由于幼年时几乎没有受到过激励和宽容，十八岁时父母又过早的先后离开我去了天堂，二十二岁时在商业经营又被兄长压制和欺骗，我渐渐地开始认为无人值得信赖，所以在经营企业时事无巨细亲力亲为。

而这一切在我接触到德国中小企业协会的商业教练摩西后发生了改变，认识到这种习惯与童年的关系之后，我就很容易在工作中作出明智的选择了。

摩西认为，仅信赖他人是不够的——你还必须承担风险，并允许别人犯错。他补充说，对一个企业的CEO来说，委派工作的另一个好处是，通过让其他人管理公司日常运营，他能够被解放出来，审视全局，并规划未来。

另一名成功地实现管理方式由事无巨细式向委派式转型的温州印刷公司首席执行官统国表示：“我最后发现，看到我的团队成功地凝聚在一起会带来一种‘快感’，而看到其他人做得跟你一样好，甚至更好，也会带来一种美妙的成就感。从成功的工作委派中，你还可以获得一种令人欣慰的满足感，这种满足感可以弥补放弃亲自做一些工作带来的所有损失。”



# CONTENTS

法瑞世界  
FAERY & WORLD  
共分享 同成长

68  
第68期 2013.07  
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 张龙飞

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 亲力亲为还是委派他人？

## 法瑞之星

法瑞之星 04 最佳贡献奖/最佳建议奖

## 焦点动态

法瑞动态 05 法瑞管新闻发布会在京召开

法瑞动态 06 经营之道：质量第一 服务至上

## 项目案例

客户体验 07 IBM 公司牵手法瑞树立舒适办公环境的新标准”

法瑞技术 09 改善商超空气质量法瑞管提高顾客满意度

项目案例 10 FAERYDUCT 法瑞管“实用主义”和艺术性的合体

## 你问我答

你问我答 11 德国 FAERYDUCT 法瑞管【设计原理篇】

## 法瑞学院

系列推荐 12 德国制造强悍的基因

图书连载 14 《任正非华为管理日记》——连载（25）

## 法瑞倾听

法瑞倾听 21 『法瑞的幸福企业观』

## 伙伴风采

伙伴风采 22 日本 YKK 株式会社：铸就行业标准的“拉链鼻祖”

## 法瑞之星



### 最佳贡献奖——张龙飞

---

法瑞的企业网站（[www.faeryduct.com](http://www.faeryduct.com)）是展示法瑞企业形象、传递企业文化的窗口，也是客户及时了解法瑞动态的重要途径。因此，法瑞企业网站的维护、管理、推广等工作显得尤为重要。

网络部的张龙飞接手网站工作以来，从开始的摸索、尝试，乃至波折，到现在法瑞网站在各大搜索引擎有效覆盖相关关键词，自然流量呈倍数上升，给客户提供了更加便捷的网站访问服务。网站取得这一骄人的成绩，跟张龙飞近期的努力是分不开的。他积极学习新的推广和优化手段，在实践中不断地调整方式方法，并站在客户的角度思考问题，为网络工作付出了大量心血。

“法瑞给了我平台，我不能只是学习，如果不能将学到的东西及时发挥，为法瑞创造价值，给客户带来价值，那么我就依然是失败者，不会幸福。”他用网站拉近了法瑞与客户之间的距离，也用这种态度，传递了一个法瑞人的价值观、幸福观！（李宗旗）



最佳贡献奖：张龙飞

### 最佳建议奖——邱永刚

---

“做人要像水，做事要像山！”这是平时不善言辞的工程部经理邱永刚的座右铭。

在工作中，邱永刚对上级安排的工作坚决服从，积极付诸于行动；在生活中，他与同事相处融洽，和气谦卑。虽然他总是说自己是一个表达能力不足、拙于言辞的人，但在会议上，他却总又能提出很多出人意料而又实事求是的重要问题和建议。他的“讷于言而敏于行”，给大家留下了深刻的印象。在这一次的月度会议上，他针对公司销售模式的特点，对公司的网络工作提出了几条实用性很强的建议，并且经过大家的积极讨论，达成了一致共识。相关工作也很快责任到人，明确任务和目标。

作为工程部的一个经理，能够结合自身工作的经验和特点，对公司的网络工作提出中肯的建议，可见其对公司和公司工作的高度责任意识。法瑞人秉持使命，为社会负责，为他人负责，正是这种精神也促使着法瑞每一位员工从自己做起，从自己的工作岗位上做起。法瑞前进的道路，也将在法瑞人的脚下无可阻挡！（张龙飞）



最佳建议奖：邱永刚

## 法瑞管新闻发布会在京召开

2013年6月16日，来自海内外十余家权威媒体汇集在中国北京，参加由新华社旗下《参考消息》、《国际先驱导报》和法瑞集团联合组办的法瑞管发布会。

法瑞管是第一个用“中国创造·德国制造”的模式制造的顶级送风系统，功能远远超越了目前国际市场上的同类产品，适用于高大空间的中央空调系统。由于法瑞管在研发方面集成了多项先进的专利技术，荟萃了全球多个国家的智慧，在制造方面整合了多国的尖端技术，因此引发多方关注。

据了解，法瑞管整合了德、日、瑞士等多国国际企业的领先技术和产品，德国希明池代表介绍，“我们了解到，这是德国企业第一次为中国企业定向加工，在这之前，我们实地考察了法布瑞克的研发中心，这项技术很环保，非常打动我们。因此，我们要把全世界最棒的产品供应给法瑞集团。”

为法瑞管整条自动化生产线提供设计、设备的是德国通快公司，德国通快的激光切割机是领先世界的顶尖产品，德国通快代表在发布会上介绍了德国精湛的机械设计能力，“全世界每4个激光裁床中就有一个是从我们提供的流水线上生产出来的，为风管提供全自动生产线还是头一次。为实现大幅面切割裁片的加工需求，CMA2016激光裁床长度九米，为世界上最长的激光裁床，采用了机床级稳重扎实的工作底盘，确保快速运动时的稳定性和精确性，运动系统采用直线导轨导向和精密齿轮、齿条传动，确保加工精度，采用经特殊处理的全敞开式不锈钢网状工作平台，操作方便，永不磨损。我们集成了德国百福(PFAFF)工业缝纫设备，整条生产

线不超过10个人，效能大大提高。”

法瑞管的紧固带是德国最大的紧固带公司德莱奇公司，德国德莱奇集团公司成立于1935年，距今有将近80年的历史，是世界上本行业历史最长的公司。现任总裁德莱奇先生是本行业欧洲标准协会主席，副总裁是本行业美国标准协会主席。参会的德莱奇代表介绍，此次为法瑞管提供的是他们的全球专利，与德国拜尔化学康采恩合作生产的世界第一条合成纤维吊带，据悉这种专利技术也是第一次在中国大陆地区应用。

负责为法瑞管做全程检测的是瑞士SGS，这家成立于1878年的通用公证行集团，是全球检验、鉴定、测试和认证服务的领导者，也是公认的质量和诚信的全球基准。瑞士SGS代表介绍说：“我们对法瑞管每一批产品都会进行严格、完整的检测，每次历时15天，检测项目包括甲醛含量、抗菌性、抗拉强度等。截止目前的检测结果表明，法瑞管是一款完全可以信赖的绿色产品，它不含任何甲醛残留，抗菌性能达到99.99%，抗拉强度高于欧盟标准的5-10倍。”

此行，除了参加法瑞管发布会外，记者们还应邀参观了负责组装的中国兵器集团红宇公司，红宇公司是中国兵器集团里唯一一家制冷专业的公司，拥有4000平米的中国兵器行业检测中心。组装设备为全套德国进口流水线，军工生产工艺的严谨性给记者们留下了深刻的印象。

立志于创新，不满足于模仿加工、低价低质、关系营销，法瑞集团这种创新创优的独特模式，给现下的中国企业树立了标杆，为企业寻求产品和技术创新与突破带来了新的思路。



## 经营之道：质量第一 服务至上

### ——访法瑞合作伙伴德莱奇公司

德国德莱奇集团公司拥有 78 年生产和销售起重吊索具的历史，三十五项技术专利，是世界起重吊索具行业的领导企业之一，是世界合成纤维吊装带制造创始者之一，也是本行业欧洲工业标准制定参与单位之一。薄名常，工程学士，德国富尔达大学(FH Fulda)企业管理学硕士。历任煤炭部沈阳设计院主任工程师，辽宁省盘锦市驻欧洲特派员，德莱奇在中国公司的董事、总经理。

记者：业内人对德莱奇并不陌生，但对于一般人尤其是作为一家外国公司，可能大家并不是很了解，您能简单介绍一下吗？

薄总：我们德国德莱奇集团公司 1935 年就成立了，距今已有 70 多年的历史，是世界上本行业历史最长的公司。二战后我集团参与了欧洲吊索具行业各种钢丝绳及链条吊具标准制订及修改工作。37 年前我集团与德国拜尔化学康采恩合作，生产了世界第一条合成纤维吊带，这是一项具有历史深远影响的事件。之后又参与制订了欧洲吊索具行业标准。现任总裁德莱奇先生是本行业欧洲标准协会主席，副总裁是本行业美国标准协会主席。

德国德莱奇集团公司在瑞士、波兰、乌克兰、智利等国家成立了全资子公司，在美国、日本等国家设立了办事处，产品行销全世界。

记者：据您所知，这个行业目前国内是怎样的一个现状？

薄总：由于国内吊索具行业发展历史较短，产品标准制定还不够完善。比如吊带只有推广标准，捆绑带没有标准，法律上也没有对吊装安全的约束条款。目前国内一些企

业不严格按标准生产，擅自降低质量等级，以获得价格优势。这些都为吊装货物留下了巨大的安全隐患。

公司在国内的竞争对手主要是大中型民营吊索具厂家。德国人向来以严谨、细致、认真、执着著称，“德国制造，世界第一”。我们的产品严格按照欧洲标准生产，绝不容许达不到标准的产品出厂。即使在市场价格竞争如此激烈的环境下，我们也不会降低生产及质量标准。这是我们公司生命长青的秘诀，也是德国公司所具有的独特优势。同时，我们拥有德国专家的技术支持和测试维护服务。可以说，“质量第一，服务至上”是我们的竞争策略。

记者：德莱奇的技术、服务与其他公司相比，有什么不同和优势？

薄总：德莱奇集团在吊索具行业代表着世界技术方向，它最先掌握和使用世界上最先进的标准，为客户提供最优质的产品。我们在吊索具市场 70 多年的专业经验，以质量作为企业的生命线，为客户提供吊装安全解决方案，为客户创造吊装安全增值服务。

比如国内某企业为某大型工程配套的卸扣在正常负荷下突然断裂，提供的钢丝绳吊具压套在使用中蹦开。这些问题都是我们拒绝发生的。我们绝对不能让客户留下这种安全隐患。

记者：德莱奇的起重吊索具产品具体可以应用到哪些项目和场所？

薄总：起重吊索具的市场范围很广阔，通俗地讲，哪里有起吊，哪里就要用到吊索具，它是物品起吊必不可少的一个工具。比如工程机械、重型设备、港口、码头、船舶、航天、电力、钢铁、石油、化工、铁路、物流、电梯、军队等单位。（原文有增减）



## IBM 公司牵手法瑞 树立舒适办公环境的新标准

IBM 公司是一个非常人性化的公司，不但为员工提供行业内最好的薪资待遇，也为员工提供最好的办公环境和工作气氛。在写字楼上班的人大多有这样的感受，坐在风口下有强烈的吹风感，留下风湿病等后遗症，在空调房间呆的时间过长，就会出现头昏、嗜睡、烦躁、咳嗽，但在下班能呼吸到自然空气的时候却症状全无。其实这都是“不洁净空调”惹的祸。在送来清风、带来暖意的同时，空调也威胁到了人们的健康，管道也多成为了滋生细菌的温床，传播病毒的源头。同时也降低了员工的工作效率，影响了企业的发展。

由于空调房间相对封闭，室内温度和湿度很适合微生物尤其是真菌的生长和繁殖，另一方面现在公共场所的中央空调污染严重，特别是缺少专业清洗，在通风风管内积存着大量灰尘、纸屑，甚至动物尸体，还有很多细菌，如军团菌、大肠杆菌、溶血性链球



“

检查中, 90%中央空调风管内的堆积尘土达到每平方米管道表面积 20 克以上。最厚积尘已经达到每平方米 486 克, 超标 4860 倍之多。

”

菌及各种呼吸道疾病细菌等, 中央空调风管内积尘吸入人体, 不仅可引起组织细胞损伤, 还可以作为生物病原体和化学毒素的载体, 在空气中传播, 导致人群感染和中毒。

中央空调风管每克积尘中细菌总数 10 万以上占到 80%, 每克积尘中细菌总数最高达到 277 万个; 中央空调风管每克积尘中真菌总数 10 万以上占 73%, 每克积尘中真菌总数最高达到 480 万个。根据世界卫生组织 (WHO) 1983 年的定义, 被称为病态建筑综合症 (SBS), 而导致这种综合症的建筑称为病态建筑。病态建筑在现实中大量存在。有人分析了美国 50000 多个办公室之后得出结论, 认为只有 20% 的办公室可划归到健康建筑的范畴, 40% 的办公室为一般健康建筑, 而 40% 的为病态建筑, 不能满足要求, 其中 10% 的办公室条件很差, 是很严重的病态建筑。从此, 人们对室内环境有了进一步的认识, 并提出了室内空气品质的概念。

2001 年, IBM 准备在加州成立一个新的办公区域, 使用面积是 8000m<sup>2</sup>。项目经理 Nero 考虑到空气品质的因素, 对很多方案进行了对比, 但所有方案无疑都会增加更大的成本, 而且也不能很好的解决病态建筑综合症。加州的法律规定, 空调通风系统每年必须清洗一遍。如果继续采用金属通风系统, 光每年的清洗费用就是一大笔的开销。如果使用机器人进行清洗, 清洗每平方米风管的价格是 3 美金; 如果采用人工清洗, 清洗每平方米风管高达 10 美金。而如果采用此方法。三年的清洗费用就等于重新购买一套同样的金属风管系统。

Nero 在与法瑞的 Marbut 详谈后, 决定采用法瑞纤维织物空气分布器。法瑞可以完成金属通风系统的正常工作, 不但解决了金属通风空气分布不均匀、吹风感强、安装周期长等问题, 它还解决了清洗方便, 避免病态建筑综合症等等问题。

在使用一年后, 法瑞的 Marbut 回访 Nero, Nero 非常高兴的告诉 Marbut: “我很高兴能选择法布瑞克空气分布器, 这是我从事这项工作以来最明智的选择。每次看到公司的员工在清新地空气环境中工作, 心中就无比自豪, 因为这是我选择的产品。”

在 IBM 项目中, 法瑞使用了 D 型 FairbricAir BS 条缝渗透式空气分布器, 既满足了房间空间的层高, 又能满足良好的空气分布。色调上, 采用大胆的橘色, 犹如给严肃的办公室带来了一阵清风, 使员工的工作压力得到缓解。

技术部 Aris 小姐说: “每次我遇到难题时, 只要看到头上的空气分布器, 就好像喝一杯浓浓的橙汁, 所有的难题就都没有了。” 工程部经理 Denil 先生更是喜笑颜开, 因为他现在每年可以清洗两次通风系统, 而且不影响正常的工作时间。他在节假日的时候卸下法布瑞克空气分布器, 放进工业洗衣机里, 完全晾干后重新装好只要两天时间, 节省了大笔清洗费用和时间 (每平方米只要 0.2 美金)。从此他不会再为有限的清洗费用而烦恼。由于法瑞空气分布器出风量大, 能迅速的降低房间温度, 节约运行成本, 因此他被公司授予优秀员工, 这是 IBM 给员工每年最大的奖励。



## 改善商超空气质量 法瑞管提高顾客满意度

商家在确保商品质量的同时，也有责任和义务为消费者提供符合相关标准的购物环境，确保消费者购物期间的身心健康。

商场超市的空气卫生质量，将会对消费者的身心造成不同程度的影响，作为商家，不能只顾经济效益忽视消费者的健康。如果一味追求经济效益，经营场所室内空气质量不好，也会影响消费者的购物感受，减少在商场超市逗留的时间，对于商家来讲，亦非好事。而事实上，一般商超也会把装修、消费环境产生的各项费用分摊到商品中，也就是说，消费者已经在为自己购物时享受的环境埋了单。从这个意义上讲，商家在确保商品质量的同时，也有责任和义务为消费者提供符合相关标准的购物环境，确保消费者购物期间的身心健康。

法瑞作为世界通风领域的领导者，一直以创造美好世界为己任，我们十分了解也清楚看到这一困境带来的压力，但我们乐于挑战。法瑞站在整个行业发展的高度，凝聚全球智慧，整合全球资源，将最前沿的科技应用在通风系统的产品上，推出了全球第一套除甲醛健康通风系统--P 系列德国 Faeryduct 法瑞®管。P 系列法瑞®管采用德国原装进口材料 faeryduct air，采用金属酶高温分子结合处理，以催化路径消除有害物质，减少异味。由此，法瑞管将审美与安全、清洁高度结合在一起——提供全天候的清新空气。

法瑞®管可以做到：减少过敏，尤其对免疫力低下或年老体弱人群具有显著好处；驱除异味及有害物质；接触反应，无需光照环境；作用机理经过多个独立研究机构科学检测。

同时我们根据超市的特色，法瑞®管还有诸多特点：1、商超中空调能耗是主要的运行成本之一，法瑞管特殊的设计，可降低空调主机能耗 20%以上；2、层高小，面积大，人员流动大，空间近似封闭，且地面上货架高而密集，传统的散流器送风位置固定，灵活性低，而法瑞管送风风量大，送风均匀，而且末端风速较低，吹风感适中，噪音小；3、超市是公众场所，人流量大，空调使用频繁，风管的污染程度高，按照国家现行的《公共场所集中空调通风系统卫生规范》，必须定时清洗风管，传统风管系统的清洗维护对超市来说是个沉重的负担，而易清洗维护的布质法瑞管更利于在超市中使用；4、超市的特点是装修结构简单，工程周期短，普通超市 4000—5000m<sup>2</sup> 的风管 10 人安装至少需要 40—50 天，而法瑞管从测量尺寸、生产到安装只需 10 天以内。

未来的法瑞，将会以创新之道提供更加完美的解决方案，制造优质产品，为绿色商超贡献自己力量。

## FAERYDUCT 法瑞管 “实用主义”和艺术性的合体

山西百圆裤业连锁经营股份有限公司成立于 1995 年，目前在全国开设了 1500 余家百圆裤业专卖店，并在西安、沈阳、武汉、广州、南京等地设立了十余个大型物流配送基地，是一家拥有自主知识产权，进行品牌输出的知名服装营销企业。

山西百圆裤业会议大厅面积近 450 平方，长 30 米，宽 15 米，层高 7 米，不吊顶，空间大，呈长方形布置，沿长度方向最南边有高 50 公分的主席台，此会议厅除平常供公司高层领导开会外，还用来作为百圆裤业新产品发布会的发布现场，会议室内硬件设施配置先进，装饰高档，并配有目前最先进的中央空调系统。

因为来会议室开会或参加产品发布会的人员都是重要的管理高层或企业老总，所以对会议室内的空调效果要求极为严格，特别是送风的舒适度。

在工程建设中却有一个困扰技术人员的难题，那就是布置传统的空调风管系统与装修要求的矛盾。有四个原因：一、灯具占据了整个天花面，遮盖了灯光；二、由于不吊顶，风管颜色单调并且设计复杂，安装难度大，投资也较大；三、采用传统散流器送风，送风不均匀，有死角；四、更重要的是，会议室内有投影器，投影时需占据空间，传统风管占据了很大一部分空间，造成矛盾。

针对这些状况，法瑞技术中心专业工程师经过仔细核算设计后，成功地拿出一套远程舒适性送风方案：即在会议室两侧沿 30 米长度方向各布置一根沿墙面行走的 FAERYDUCT 法瑞管系统，FAERYDUCT 法

瑞管颜色选取同室内主格调同色，这样的布局既不占用整体空间，又在色彩上与整个装修格调保持一致。同时法瑞技术中心工程师根据现场窗户及墙体结构情况，选用 12 点钟钢绳索吊挂方式，这样在吹风的时候 FAERYDUCT 法瑞管像两条美丽的红线，在不吹风的时候垂下来就像两个文雅红色窗帘，与整体空间格局相配无间。

由于送风管道与中心观众席 7 多米远，我们采用一排法瑞专利的喷口送到观众席。另外，针对会议室两侧，在 FAERYDUCT 法瑞管上开 2 排不同尺寸的孔，以达到不同送风距离的均匀送风速度。这样，通过多排不同大小出风孔的独特送、出风模式，送风面积大且均匀，射程远，还防凝露，简单的两根 FAERYDUCT 法瑞管就将空调送风区域覆盖到了整个会议大厅的每一个角落，舒适度极强。从而彻底解决采用传统空调风系统所带来的一系列困惑与矛盾。

FAERYDUCT 法瑞管的优异特性不仅仅表现在外观及送风效果上，而且在安装及节省造价等方面也有着绝对的优势：由于 FAERYDUCT 法瑞管材料是由特殊纤维织成，系统重量极轻，整个会议大厅的 FAERYDUCT 法瑞管重量才十几公斤，安装简单方便，仅一天时间就能完成系统安装。经测算，节省成本更是接近 50%。

因此，在各类大空间会议厅等工程中，由于整体均匀的远距离送风特点，使 FAERYDUCT 法瑞管有着出众的应用优势。安装投入使用之后，将会丰富整体形象的构成，绝对的性价比也为客户带来实惠！



## 你问我答

### 之 德国 FAERYDUCT 法瑞管【设计原理篇】



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，被法瑞及时引进中国，纳入法瑞“绿色计划”成为法瑞绿色环境系统的组成部分。

问：FAERYDUCT 法瑞管设计当中为什么要控制入口风速？

答：过高的入口风速会使入口形成负压区域，不仅不能保证 FAERYDUCT 法瑞管的饱满状态，而且还会产生抖动现象。

问：渗透率指的是什么？

答：FAERYDUCT 法瑞管采用渗透技术来解决冷凝、结露问题；在低风速制冷环境下，利用渗透技术出风是最好的解决方式；渗透率实际上就是管道能让空气向外渗透出来的能力。

问：渗透率的选择不合理会带来什么问题？

答：渗透率的选择在空气分布器的设计中是最重要的一环，国内一些刚进入这个行业两年的厂家因为掌握不到空气分布器的核心技术，因此对待渗透率设计采取可有可无的态度。渗透率选择的过小，在类似食品工厂和游泳馆，湿度很大的场所，很容易结露。某些国内厂商已经出现了此类严重问题，甚至在食品工厂中出现发霉的现象，严重影响了工厂的生产；而渗透率选择的过大，同样会出现比较严重的使用效果问题，因为大的渗透率降低了分布器内的静压，使得送风距离缩短，送风区域得不到应有的风量，冬季这种现象尤为明显。

问：所说的 CFD 模拟软件是怎么回事，每套系统都会通过它的模拟吗？

答：CFD 模拟软件也叫做计算流体力学，它能预测到空间内温度的梯度及气流的分布情况。通过它可以模拟出根据客户的需要进行设计后的运行效果，更好的保证设计质量和产品质量。

问：为什么在设计中不采用 PAD 装置？

答：1、PAD 是一种类似于调节阀的装置，某些生产厂商为了弥补自己产品自身缺陷和设计上的不足而在 FAERYDUCT 法瑞管的入口及超长管中间安装 PAD，用来调节管内的风量和风压，防止运行过程中产生抖动和吹不饱满现象。由于 PAD 的安装增加了 FAERYDUCT 内的阻力约 30pa，额外增加电机功率，增加能耗约 10%。

2、FAERYDUCT 法瑞管具有多种不同的渗透率及出风模式，凭借几十年的设计及应用经验，利用 FabricAirA/S 专利开发的先进软件进行系统设计，完全不需要 PAD 装置。减少了系统的初期投资、安装和运行成本。



## 德国制造强悍的基因

中国一行六人到德国西南部城市美因茨考察，当天晚上，当地投资局的工作人员安排考察者入住一家高级酒店，而两位工作人员却拉着箱子出去了……

走在此间的大街上，每一处都在提醒你身在德国。从跑在大街小巷的汽车，到遍布路边、车站的小超市，再到为经济发展提供血液的银行，都极少看到外国品牌。德国本土制造满足了德国民众的物质需求，也迎合了德国人民的心里期望。2006 年世界头号零售商沃尔玛退出德国市场，就已经证明了在这个开放市场的某些领域，要与当地企业竞争是一件多么困难的事情。

### 品牌德国

全世界范围内，如果指着一件商品说“这是德国造的”，毫无疑问，这件商品的品质一定不会被怀疑。可是如果往后倒退 150 年，情况却完全不是这样。相对于英国和法国来说，德国显然属于后发展国家，当时，英国把从德国进口来的产品打上英文书写的“德国制造”。“它所代表的含义是低质量的。”德国贸易与投资署高级经理曹弈说。但多年后，“德国人用他们的谨慎，说服了全世界德国制造的产品质量是优秀的。”正如今天我们看到的，德国生产成为了高品质的象征，遍布世界各地。

曹弈认为，有两个因素对德国品牌的建立功不可没。一个是德国的中小企业，一个是德国对于创新和研发的重视。德国约有 360 万家注册的中小企业，占德国企业总数的 99.7%。德国有 2100 万人在中小企业工作，占德国总就业人数的 79.6%。这些中小企业

贡献着经济增量的 51.3%，被称为是“隐形冠军”，它们在细分市场上拥有全世界顶尖的技术。罗兰贝格咨询公司在一份报告中称，德国中小企业 90% 的产品都是运往世界各地的。德国政府也在政策制定上确保大型企业和中小型企业能够平等发展，比如所有经济和税收政策都会照顾到中小企业的特殊利益；法律上和行政上，中小企业能得到平等对待；公共研究项目和政府采购也会将中小企业纳入合作范围。

文/杨佩昌

德国对研发和实际应用的结合也有自己独特的做法。德国南部小城 Kaiserslautern 有着多家研究所，其中一个叫德国研究中心。这个研究所由德国的企业赞助，除了雇佣了专职的研究员外，这里还有很多在校学生。对于在校学生来说，在研究所的工作不仅可以得到一些经济上的补贴，还可能在这里获得创业机会。

该研究所负责人介绍，如果学生参与了研究，就可以免费获得这项研究成果的使用权。这样，年轻人就可以以新的科技为基础开创公司，而研究所不会收取技术费用，而是占有部分股份。当公司创业成功并到了一定年限的时候，研究所会把股份卖给创业者或者其他投资者，让创业者独立经营。

目前，该研究所正在试用一种特殊的眼镜，带上这幅眼镜看到某人或者实物，眼睛会自动说出什么时间见过这个人，说了些什

“

德国的银行在历史上扮演了重要角色，主要有三类：私人银行、合作银行和公共银行。其中，公共银行包括储蓄银行和从事批发银行业务的州立银行。

”

么，或关于该实物的各种资料。还有一款手机安装软件，可以显示城市的人流在朝哪个地方聚集，显示出人口移动的方位。2013年4月，荷兰国王威廉·亚历山大的加冕仪式就使用了该技术来进行安全保护工作。

德国人的国民性格也造就了德国杰出的经济表现力。中国一行六人到德国西南部城市美因茨考察，当天晚上，当地投资局的工作人员安排考察者入住一家高级酒店，而两位工作人员却拉着箱子出去了。第二天，记者们得知他们住在了一家三星酒店，而用来接送考察者的轿车竟然是投资局以小时为单位租来的。

罗兰贝格对德国为何获得今日的经济成就与曹弈观点不同。罗兰贝格认为，以中小企业为有力核心的经济结构的确是德国的一大法宝，而另一个重要因素是分布极为广泛的金融市场，这两个元素互相补充。

### 银行业生态

在德国街头，极少能看到外资银行。罗兰贝格合伙人克劳斯·尤赫姆认为，直接导致外国银行难以进入德国市场的原因，首先在于德国的市场已经高度饱和。

德国有423家储蓄银行和1100家合作银行，均为小型、独立的金融机构。换句话说，德国银行市场内不同的银行针对不同的客户，并以一种广泛分布的形式组织起来。这些银行为德国的企业提供大量的金融支持，储蓄银行对公司及个体经营者发出的贷款总额达到3265亿欧元，占中小企业贷款总数的24%，而合作银行所占有的中小型企业贷款市

场份额为15%，国际知名的大型银行仅占据这个市场约13%的份额。

自金融危机爆发至2012年，德国的储蓄银行为德国的企业和个人经营者发放了大量贷款，帮助德国经济度过金融危机和欧债危机。2009年，德国经济下滑了4.7%，储蓄银行的信贷承诺却上升了5.5%，2012年，德国的储蓄银行发放的贷款增长了4.8%。在欧美银行同时面临经济衰退挑战、开始收缩业务的时候，德国银行再一次巩固了自己的地位。

德国银行能够大量放贷的基础源于存款基础。根据规定，储蓄银行的存款必须高于负债，贷款和存款的比例平均为80%。根据国际货币基金组织（IMF）的统计，德国2011年和2012年公共储蓄和私人储蓄占GDP的比例分别为24.5%和24.2%，同期，法国的比例为18.7%和17.5%，英国为13.5%和10.8%，美国为9.2%和10.1%。克劳斯提供的最新数据，2013年4月，德国银行一共向非货币金融机构吸取存款33亿欧元，同时向非货币金融机构提供贷款34亿欧元。“德国银行对提供贷款有很好的能力，不会在短时间内出现信贷短缺。”克劳斯说。

德国银行能够充分占有本土市场，还有另外一个重要的原因：44%的德国公共银行都是德国的企业主办的。本土银行和企业之间的关系是外国银行所不能代替的。“并没有规定或者法律专门保护德国本土的银行，私人银行、合作银行和储蓄银行之间激烈的竞争造成的低利率，使得德国市场对于外国银行来说并不具有很强的吸引力。”克劳斯说。



《任正非华为管理日记》———连载（26）



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！

---

5 月 28 日•敬业，但要适可而止

---

这个世界不是因为你能做什么，而是你该做什么。

——任正非语录

#### 任正非管理智慧

任正非非常推崇狼文化，他认为企业要想发展就要培养出一批狼性员工，能够吃苦耐劳，不怕挫折，拼搏进取。他也提倡“垫子”文化，因为华为就是在“垫子”文化中成长起来的。但是，2006 年，25 岁的华为员工胡新宇的死亡事件不得不让人对此有一个冷思考。

胡新宇毕业于四川大学无线电系，2002 年考上成都电子科技大学后继续攻读硕士，2005 年开始就职深圳华为从事研发工作。在胡新宇住进医院之前，他正在从事一个封闭的研发工作，经常在公司加班，晚上就打地铺过夜。在 2006 年 5 月，他被送进医院时，被查出患了病毒性脑炎，最终抢救无效死亡。据悉，在住院的一个月中，他全身的多个器官不断衰竭，直至最后一刻。

虽然过度劳累与胡新宇的死亡没有直接的因果关系，但也确实有一定的关系，这不得不引起华为人的注意。华为高层领导对此事件非常重视，为了保证员工能够有充足的时间休息，华为重申了公司的加班政策，规定：在晚上十点之后加班，需要经过批准，并且从此不允许员工在公司打地铺过夜。

**管理心得：**敬业精神、责任意识是企业文化所提倡的，也是企业能够生存发展所必备的员工素质。但是，作为员工要适可而止，为了取得成就，得到赏识，拼命地去工作甚至付出了生命的代价是不值得的。这也并不是企业想看到的结果。

---

5 月 29 日•华为三权分立

---

我们的干部要严格要求自己，要聚焦于本职工作，要坚持三权分立的干部监察制度，否定、

弹劾不是目的，而是威慑，使干部既可以自由地工作，而又不越轨。我们的干部要坚持实事求是的工作作风，敢于讲真话，不捂盖子，报喜更报忧，公平对待下属与周边合作，敢于批评公司及上级的不是。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

任正非非常重视人才的选拔，他在华为的内部实行三权分立的干部选拔机制。

具体操作如下：

在华为对干部实行末位淘汰制，以便建立良性的新陈代谢机制，并且它还坚持不断引进优秀员工，以保证有充足的干部后备资源。对于中高层岗位，华为还引进了具有国际化运作经验的高级人才以加快华为干部的国际化进程。华为对干部和员工都有严格的要求，干部不能参与赌博，否则就要被开除；员工都有个人信息系统，员工的奖、罚、绩效及诚信等方面都有记录。

对于干部的选拔程序，华为不搞竞争上岗，不实行民主推荐，而是有一个包括职位体系、任职资格体系、绩效考核体系、干部的选拔和培养原则、干部的选拔和任用程序、干部的考核的成熟的选拔制度。首先，会根据任职职位的要求和任职资格标准对员工的品德、素质、责任结果完成情况等进行认证。在认证后还要考察该员工在主管、下属及周边的情况即 360 度考察。考察后还有公示、适应期、导师等。全面通过后，才能转正。

另外，华为的干部能上也能下，完不成目标的就要下来，即任期制。它的选拔机制是一个三权分立的机制，业务部门拥有提名权，人力资源体系掌握评议权，否决权则在党委手中。干部的考核机制也包括三方面：第一，责任结果导向、关键事件个人行为的评价考核机制；第二，基于公司战略分层分级述职，即 PBC(个人绩效承诺)承诺和末位淘汰的绩效管理机制；第三，基于各级职位，根据任职资格标认证的技术、业务专家晋升机制。像技术专家和业务专家就可以走专业线，他们可以依据各种职务标准进行申请，通过者就能提拔。但是，华为对干部的考核并非全在绩效。华为规定，绩效只能保证你不会被淘汰，但并不能保证你能够升职。华为会综合各种因素对你的个人行为进行考核。

**管理心得：**任何事情都要有章可循，有法可依，对干部的选拔更是如此。干部在整个团队中起着模范作用，选对了干部就等于成功了一半。干部的选拔工作一定要认真对待，干部的选拔制度要有明文规定，让每个人都看得清楚。这样才有利于选拔出优秀的人才，才能带动整个团队的快速发展。

---

### 5 月 30 日 • 销售规模是必须的

---

大家总说华为的“冬天”，那么棉袄是什么？就是现金流。存在银行、仓库的钱算不算现金流呢？算，但总是会坐吃山空的。所以必须要有销售额。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

任正一直都非常看重现金流，而且还将现金流以销售规模作为支撑。华为在进行的投标价格已经与西方的价格差距在不断的缩小。可见，价格低已不再是华为的优势了，倘若再低华为就亏损得更严重了。当然，虽然华为的优势在一定程度上正在消失、衰退，但是华为“只要多

（接上）几口气”就能活过来。他以“家有粮，心不慌”为喻，强调员工要把现金流对公司的支持重视起来，要对销售方法和销售模式做出改变，要改变以前粗放的经营模式。即使卖得低一些，也一定得拿到现金。因为只有保证了足够的现金流，公司才能等到春天来临。华为要在西方阵脚快乱之际，夺得更多的市场，争取更多的机会，做出更大的销售额。。

**管理心得：**现金流决定着企业的存亡，而现金流又必须要有销售规模来支持。因此，销售规模是必须的，保证了销售额就能够保证现金流，企业就有希望！

---

5月31日•别让员工“贪得无厌”

---

我们也不能把员工培养成贪得无厌的群众。我们要向员工的太平意识宣战。

——任正非语录

#### 任正非管理智慧

任正非在华为的内部文章中提到，在公司经济不景气时期或公司的事业成长暂时受到挫折，或是事业发展有需要时，就要启动自动降薪制度。以避免过度裁员造成人才流失。

任正非对德国工人那种看重企业生死存亡的精神十分敬佩，他要求华为不能把自己的员工培养得贪得无厌，而是要改变员工的太平意识，让员工看到市场的严峻性。如果华为任由员工的太平意识肆意放纵，不对这种太平意识进行适时的打击，华为必然会走向没落。因此，华为必须时时打击员工的太平意识，防止员工出现贪得无厌的情绪滋生。

**管理心得：**员工是企业的重要组成部分，很多员工由于不接触市场，对市场竞争了解较少，难免会有一些错误思想。企业要善于发现员工存在的思想弊端，对他们进行帮助教育，企业是一个团体，大家都有良好的思想意识，才能但保证企业的良性发展！



#### 六月：战略管理——缔造狼性和国际化策略

华为在任正非狼性战略的管理模式下，做到了国内行业领先，但任正非对自己的事业、对华为的有更高的要求，那就是实现与国际的接轨，在国际市场上做到领头羊的位置。再过顶尖国际厂商接触的过程中，任正非认识到了华为在管理上与别的差别，并在努力改造着华为的不足，发挥着原有的优势。

---

6月1日•没有独裁就不会有民主

---

这种困境靠内部批评与“自我批判”来解决。因为没有独裁就会有民主，华为的高层领导素质较高，且都是从基层中脱颖而出，具基层实践经验，认识与把握事物的能力较强，不容易导致偏颇。充分发挥高层领导民主，能使智慧得到充分合理的发挥，是推动公司前进的核动力。

——任正非语录

#### 任正非管理智慧



任正非是以军人出身的，从初创华为到现在的成就，他都一直保持着军人的作风，雷厉风行，果断决策，做事从不拖沓。在现在的很多企业都喜欢民主化，认为企业是以人为本，应该鼓励全员参与管理，自上而下地减少独裁式的决策方式有所相悖，而且，这种平等主义管理理念，对广大员工来说，有着致命的吸引力，也会带动员工的激情。然而任正非却不这么认为，他认为独裁才是民主的基础，没有独裁就不会有民主。

人与人的智力差别很大，不是所有人都有独立判断事物的能力，大部分的人都是愚才或庸才，这些人无法领导自己，所以需要对他们进行领导。民主是产生在独裁的基础上的，没有独裁，民主就不可能生长，民主不可能在无政府主义状态下生成。而且民主是需要正确看待的，华为的民主不是极端民主化群众性的“大民主”，控制也不是不民主，民主是上级要与下属多沟通，交流意见，摆实事，讲道理；起草文件时，大家一起讨论等，但不能指望“大民主”会带来什么好结果。因为，在“大民主”的时候，是人们思想最动荡，个人欲望最易膨胀的时候，也是最不能实事求是的时候。所以，民主要有限度，也要适当的控制民主。

**管理心得：**世间上的万物都是有两面性的，有好有坏。独裁在管理行为上表现为一种决断迅速果断，而不是优柔寡断，是一种优点而不是缺点。如果独裁是其个性，有武断之嫌，并事不分巨细，一味的抓权，那这样的独裁就没什么好处了。在中国当前环境下，还需要权威式、独裁式的领导。正如郭台铭所说：“独裁为公，不是为了了一己之私利。”

---

6月2日•将来华为董事会的官方语言是英语

---

将来董事会的官方语言是英语，我自己 58 岁还在学外语，你们这些常务副总裁就自己看着办吧。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

从任正非的这句话中，我们可以看出，华为势必会走向国际化的。走向国际最快最有效的途径就是上市，虽然任正非一直强调不会上市的，但随着时间的推移，华为逐渐向资本市场低头，这也显示出任正非更加成熟、对企业的真正负责和走出去的华为切实与国际接轨。华为自称一直都是以国际化模式来管理公司的。

有相关负责人称，华为每年年报都经过国际大所毕马威的审计，数据是可信而且符合法律的，毕马威能签字认可的东西，国际市场也会承认。按照华为人士的说法，华为上市主要目的不在资金，而在于华为的“国际化”。这其中包括了资金的国际化，更包括了公司业务、管理上的国际化。另外，任正非曾明确表示建立海外本地员工本地轮换制度，要提高本地员工归属感，同时，英语将成为工作语言。所以，为了更好走向国际，使华为更好的发展，英语是需掌握的最基本技能。

**管理心得：**任正非一直强调，任何东西都有可能随着时间的推移而渐渐淡去，然而知识却可以青春永驻，只要你一直不放弃学习。他在确定华为未来发展的方向——走向国际后，英语必将成为主要的语种，所以任正非不只要求自己学习，还要求下属们学习，可见他带领华为走向国际舞台的决心与信心！

---

6月3日·任正非的奇思妙想——狼为奸组织计划

---

华为最基本的使命就是活下去。技术开发的动力是为了生存。华为的每个部门都要有狼为奸组织计划，既要有进攻性的狼，又要有精于算计的狈。

——任正非语录

**任正非管理智慧**

在人们的眼中，华为已经是非常成功的企业，然而任正非却不这样认为。他总是说华为还不算成功，它只不过正处于成长期。无论任何时候，华为的目的只有一个，那就是活下去。任正非一直保持着高度的危机感，为了能更好的生存，他要求企业的每个部门都要有狼为奸组织计划。华为初创业的时候，主要从事代销业务，当企业稍有起色后，他便开始了技术自立、发展高新技术的实业之路。

科技创新不是一条好走的路，荆棘丛生，稍一不小心就可能受伤，但它却是一样可以生存的路，一条惟一可以在未来笑傲商场的路。所以，在别人的嘲笑中，任正非保持了一个优秀企业家的清醒：生存多艰，如何在强手如林的竞争中争夺一片自己的天空？任正非给华为开出的秘方是：作一群狼，一群嗅到腥味就毫无顾忌地扑上去的狼。热心于作狼的任正非对“狼为奸”的故事大加称道，并据此有了“狼为奸组织计划”的奇思妙想。即一线职员是狼（强调进攻性），其他职工是狈（强调管理性），两者紧密配合。正是这样的奇才思妙想，才让华为的事业，如日中天，蒸蒸日上。

**管理心得：**在恶劣的环境中，单靠头脑是无法生存的，它还需要有一股狠劲，这就是所谓的“不屈不挠、奋不顾身”，也是一种不择手段的生存本能。

---

6月4日·狼行天下，从华为起，自任正非初

---

所谓“狼性”，就是哪儿有肉，隔老远就能嗅到，一旦嗅到肉味就奋不顾身。

——任正非语录

**任正非管理智慧**

华为可谓是狼性文化的“始作俑者”。任正非从44岁创办华为以来，其前四十多年沉淀的力量仿佛一下爆发出来，他带领华为如“土狼”般一路“狂奔”。华为讲求“狼”性，从任正非创立华为进入国际舞台，他一直以一个战略家的姿态导演着一个中国企业的骄傲。但任正非的性格和思想绝不是“狼性”就能概括的，华为的文化不仅是“狼性文化”，更有一种军人特有的气质。虽然任正非脾气暴躁，但为人真诚；它强调社会责任，也提倡和谐，重视情感，主张反思。他管理的思想与方法是随着时代变化跟进的，并不断在完善状况。

任正非所诠释的“狼性”是“闻到肉味就奋不顾身”，这是他初创华为乃至很长一段时间的华为文化和精神。这种“狼性”已经深深刻在了华为所有员工的心里，以至于他一手培养起来的李一男以这种“狼性”姿态对他发起了猛烈的攻击。

**管理心得：**狼只要瞄准一个猎物，就会奋不顾身，想尽一切办法让它成为自己的食物，这

是狼的优点。然而对于企业来说，做一头奋不顾身的狼是必需的，但决不能忽略狼的缺点，没有人性是狼的后遗症，要知道，企业做不到人性管理，只有狼性攻击的化是很难真正走向成功的。！

---

6月5日•能够让“狼”奋不顾身是有办法的——让员工利益均沾

---

和狼一样，能够让众狼奋不顾身也是有方法的，这种方法同样是利益均沾，不过是狼群内部的利益均沾。利益均沾成为华为笼络客户、攻城掠地的利器。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

华为正是通过利益均沾，才拿下了本被国外同行完全占领的国内数个电信市场，被有些媒体称为用三流产品卖出了一流市场。让“狼”奋不顾身的办法——让员工利益均沾，从这里我们看出了两个方面，一是人性的弱点，丰厚的利益不是人人都拒绝得了的。二是华为懂得如何利用人性的弱点，正是因为懂得怎样使人们如狼般奋不顾身，才能使华为一步步走向成功。

作为“狼头儿”的任正非是一个非常舍得和大气的人，因为在华为工作的“狼”们的收入远远高于了业内水平，高得连这些“狼”自己都吃惊。一名在华为工作过两年的员工离开华为后，华为分给他十多万的股金，他在吃惊的同时开始后悔离职的轻率。正是为了狼群的利益和狼自己的利益，华为的“狼们”甘心做一头狼，真正做一头狼，甚至付出自己的生命。因为，在他们的前方，有一只吸引着他们的猎物，这头猎物过于诱人，才使“狼们”更加努力。

**管理心得：**对于管理者来说，让员工利益均沾，是促使其全心全意为企业卖力的一个屡试不爽的高招！

---

6月6日•全员导师

---

我们的“全员导师制”，和企业里的“师徒制”有相同之处，又有不同的地方。我们的导师制，是全员性、全方位的。不仅新员工有导师，所有员工都有导师；不仅生产系统实行这一做法，营销、客服、行政、后勤等所有系统也都实行这一做法。我们认为，所有的员工都需要导师的具体指导，通过导师制实现“一帮一，一对红”。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

华为的“全员导师制”是一项非常好的员工培养制度，他们通过导师制实行一帮一，一对一的培养。这不仅能够有效缩短员工进入新环境的“磨合”期，尽快适应新的工作岗位，而且可以密切员工之间、上下级之间的关系，值得所有民营企业学习和借鉴。华为对于调整到新的工作岗位的“老员工”，不管资历多长、级别多高，公司都给安排导师。这个导师也许是刚刚毕业进入华为一两年的员工。导师的职责很广泛，他们不只在业务、技术上“传、帮、带”，还会在思想上、生活细节上指引和引领。



为了保证“导师制”的落实，华为每个月都会给导师 300 元的“导师费”，并且还会定期评选“优秀导师”。更为重要的是华为把“导师制”上升到培养接班人的高度来认识，并以制度的形式做出严格规定：“没有担任过导师的员工，不得提拔为行政干部；不能继续担任导师的，不能再晋升。”华为的导师制有三大好处，一是可以增强员工的荣誉感，特别是对于入职时间不长就成为导师的员工，他会在工作上更加严格要求自己，在新员工面前更加发挥模范带头作用；二是对新员工来讲，会使他们迅速的融入到企业的大家庭中，并从思想上、感情上尽快地认可企业的制度和文化；三是通过全系统、全方位、全员性的“导师制”的推行，可以形成企业内部良好的环境氛围，层层级级的执行力必然会大大增强。从而使企业成为一个铁桶江山，这是非常值得众多企业学习和借鉴的。

**管理心得：**对于培训新员工来说，企业必须拥有一定的财力，所以大多数企业会根据财力来决定培训费用投入的大小。然而全员导师制则会大大节省培训的费用，而且可以使员工快速适应工作岗位，接受企业文化，并茁壮成长起来！

---

6 月 7 日•清理股权运动

---

只要我们的领地做大，会有你们各自的份额的。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

任正非在《华为的冬天》里谈到清股运动。尽人皆知，外患只能造成重创，而内忧才真正致命。但谁也没想到，华为的“内忧”这样快就浮出了海面。华为初创时，只要进入华为的员工，几乎每人都持有华为股份。当时，任正非这样做是为了激励员工，而且这种方式在当时确实起到了增强凝聚力的巨大作用。在华为实施的员工持股曾使 2 万多员工甘愿倾其全部青春和热情，去创造一个商战奇迹。任正非曾对追随者承诺，只有华为的领地不断做大，每个人都会得到他们应得的份额。这正是华为最初推行全员持股的原动力。然而，当华为的领地越来越大的时候，士兵们隐约发现自己实际没有得到许诺中的嘉许，越来越多的员工开始疑惑和躁动，从而导致了一起又一起股权纷争。

真正的清股运动明朗化是在 2001 年，华为将电气出售给爱默生开始的。在这之前，公司员工已经对财富分配不太满足了，再加上华为承诺以 1:4 的比例在 4 年内兑现原华为电气员工的股权，华为技术员工恨不能成为华为电气人，华为一部分创业元老们更是为手头 1:1 的兑现感到气愤难平。至此，清股动作也正式拉开帷幕。

**管理心得：**只有保证了每个员工的利益，不偏不倚，才能使企业更加强大起来！

**『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。』

## 『法瑞的幸福企业观』

FAERY 法瑞作为一家“为实现员工富足快乐、社会和谐幸福而努力”的企业……在 2013 年的企业年会上，第一次将企业使命拿出来讨论，最后达成共识，明确员工的工作意义感；同时用薪酬制度组织架构告诉员工职业目标实现的路径；对待一些员工因地制宜进行转岗，争取让每个员工都能做自己擅长和喜欢的事情；通过每月评选优秀贡献奖和优秀建议奖，及时激励积极向上的员工和主管；确定企业品牌定位，提升员工自豪感……先做好员工的技能培训。

——摘自 CEO 张伟《法瑞的幸福企业观》

**邱芬**-法瑞的使命是建设美好世界，帮助更多人提高生活品质，这当然也包含“实现幸福”。为实现幸福，FAERY 法瑞正朝着美好使命，为实现员工富足快乐、社会和谐幸福而不停努力。

**周平**-感谢法瑞，是它给我提供工作的机会，提供实现人生价值的舞台，并且以它的文化和追求激励我为共同的目标而奋斗；感谢工作中的伙伴，包括上司和同事，因为他们，让我认识到自己的缺点和不足，学会更多专业知识。法瑞是一家为实现员工富足快乐、社会和谐幸福而努力的企业，在这里，工作是幸福的，虽然要付出艰辛的劳动，要思考。但是，工作给我们带来物质利益的同时，更是在满足我们心灵的需求。我相信，通过法瑞全体员工的共同努力，定会将法瑞打造成幸福的企业。

**张龙飞**-懂得什么是幸福，才能得到幸福。法瑞以先做人再成事的信念，将法瑞人凝聚在一起，

为了实现幸福而不懈努力！

**邱永刚**-企业幸福的衡量标准不是单纯的指规模、技术，甚至不是利润，而是员工的幸福感指数。企业中的每个人都有自己的事业，与他人相互关爱，并对未来有美好的憧憬，这才是一个幸福的企业。

**王文明**-幸福是需要长期不懈努力追求得来的，它不是一时的得失、成败，让我们不断向德国企业、丹麦企业学习，努力成为一个幸福的企业！

**邓曼珊**-幸福是什么？幸福是发自内心的感知。

幸福是工作成果得到肯定的体现；幸福是在没有压力、充分发挥自己的才智，圆满完成工作任务才能体会的到；法瑞人的幸福观是实现员工富足快乐，社会和谐幸福。

『法瑞倾听——倾听法瑞人的好声音』

法瑞  
倾听



法瑞供应商

## 日本 YKK 株式会社： 铸就行业标准的“拉链鼻祖”

YKK 的全称为 Yoshida Kogyo Kabushikikaisya。YKK 是拉链行业的鼻祖，代表着行业标准，因为采用日本精确的工艺，原料和管理方法，YKK 价格是其它牌子拉链的 10 倍左右。而目前 YKK 仍是拉链行业最大的市场份额拥有者。



YKK 集团创始于 1934 年 1 月 1 日。到目前为止，YKK 集团事业根基遍布全球 70 个国家和地区，拥有 117 家公司，88 间工厂（其中 8 间在日本），并将全球的事业版图分为中北美、南美、EMEA（包括欧洲、中东、非洲在内的区域）、东亚（包括中国、韩国、台湾在内的区域）、ASAO（包括东盟、南亚、大洋洲在内的区域）、还有日本等六大区域，将 YKK 精神传播到每一角落。

工厂坚持品质至上，先后于 1998 年、1999 年获得了 ISO9002、ISO14001 的国际认证，2000 年底通过了 OHSAS18001（劳动安全卫生管理体系）的国际认证，又在 2002 年获得 ISO9001（2000 版）国际认证，力求实现“YKK 标准=世界标准、YKK 品质=世界品质”。

YKK 集团创始人吉田忠雄提倡的“善之巡环”企业精神，“善之巡环”寓意是“唯有考虑到他人的利益，才有自身的繁荣”。企业是社会重要的一份子，只有共处才能继续生存，只有分享优势，其存在价值才能被社会认可。YKK 现任社长吉田忠裕在推进事业发展时，最为关心和重视这一点，时刻考虑的是企业和社会的和谐发展。即在商品的发明创造上狠下功夫，通过不断创造新价值，来推进企业发展，造福消费者，与事业伙伴实现共赢，为社会做出贡献。如今，我们将这一精神做为 YKK 集团的立社根本继续发扬光大。

扣件事业作为 YKK 集团的出发产品，自创业以来制造及贩卖拉链等扣件商品已有 75 年的历史并扩展到世界 70 多个国家进行事业活动，占世界市场占有率约 45%。随着事业潮流变化，2005 年为了强化车辆相关业界产品品质而设立专门体制，将原商品扣件加上 NMT（铝合金与树脂一体成型）的新技术并创造了车辆零件的新的开始。经由 YKK 所努力的品质管理及一贯性的生产体系已在世界各地获得品质信赖。最近将会继续在斯里兰

卡及波兰与新区域孟加拉及罗马尼亚设立生产据点，并从中国、韩国及台湾亚洲地区开始，之后往墨西哥、南美洲等国家进行生产强化，使各个区域与使用者之间的关系更为紧密。

建材事业（Architectural Products）——由 YKK 集团的 YKK AP 负责，并在日本、亚洲、美洲等展开国际规模事业。由于精确的商品开发能力及独一无二的一体化生产作业体制，在世界各地获得品质信赖的支持。并以舒适性住宅环境为指标下，可提供从门窗到外型使用的铝合金及木质性材料、树脂等各式各样的商品。

工机事业（Machinery Engineering）——为了增加扣件事业与建材事业的竞争力，将 YKK 集团的重点技术与长年培育的开发技术结合 Know-How 来提供 YKK 集团专用生产机械及系统，来有效对应全球市场的变化。

法瑞集团的法瑞管统一采用 YKK 拉链，做出放心并具有品质保证的法瑞管，法瑞通过各种新技术，与 YKK 的完美结合，构建出具有品质保证的法瑞管。



封面设计：李宗旗

主管单位：法瑞（中国）

