



刊首语

Foreword from CEO

Honest Businessman 无“尖”不商

中国在清初之前的几千年里，GDP 总值一直雄踞世界第一。在定都河南开封的宋朝，中国经济站到了前无古人后无来者的最高峰，GDP 站全球的 80%。中国商人创造伟大辉煌的根本是在古代社会非常注重诚信、礼仪，话语上对“奸诈”、“小人”之类是排斥的；官方推崇“王子犯法与庶民同罪”。但后期流传下来的诸如“无奸不商”“量小非君子，无毒不丈夫”“刑不上大夫，礼不下庶人”……令人匪夷所思，百思不得其解。最近我仔细查阅了相关资料才明白，其实，这是后人的一种误读。



刊首语

“无奸不商”原文是“无尖不商”，出典为旧时买米以升斗作量器，故有“升斗小民”之说。卖家在量米时会以一把红木戒尺之类削平升斗内隆起的米，以保证分量准足。银货两讫成交之后，商家会另外在米筐里余点米加在米斗上，如是已抹平的米表面便会鼓成一撮“尖头”，尽量让利。量好米再加点添点，已成习俗，即但凡做生意，总给客人一点添头。这是老派生意人一种生意噱头，这一小撮“添头”，很让客人受用，就会有回头客，有了回头客，生意才能长久做下去，故有“无尖不商”之说。“无商尖不”还体现在去布庄扯布，“足尺放三”、“加三放尺”；拷油拷酒都有点添头；十里洋场的上海，在王家沙吃小笼馒头免费送蛋皮丝开洋清汤，“老大昌”称糖果奉送两根品牌三色棒头糖。

显然，无奸不商这个词，是历史给中国商人开出的一张巨大罚单与深刻玩笑。

“尖儿”是一种“添头”，也显示出一种敦厚。

无尖不商被大面积地解读为无奸不商，应该是在计划经济向市场经济过渡的那段时期。倒爷经济以及存在于不对称市场信息中的各种假冒伪劣，让无奸不商定格为特定时期的一种商人标签。

这种标签植入到创业者以及企图创业的商人潜意识之中，成为一代商业文明的紧箍咒——一个人若是不奸，似乎就做不了、做不好商人，就注定要在市场经济的浪潮中受到欺负、遭遇不公。无商不奸，是顾客心中的“恨”，也是商人彼此之间的“怕”。

我们需要重新定义这个标签。重新定义某种“恨”，某种“怕”。

奸与诈是生意场与生带来的，其本质不过是一种通过低投入博取高回报的零和游戏。当玩游戏的人抱着这样的心态进入市场时，获利注定是暂时的，拉长企业经营的时间维度，这种心态也必然付出巨大的代价。——因为游戏规则在不断规范，信息在各种进步的技术手段中不断被透明，甚至参与游戏的创业者素质也开始水涨船高，“无奸不商”也已在市场竞争中再度向“无尖不商”回归了。

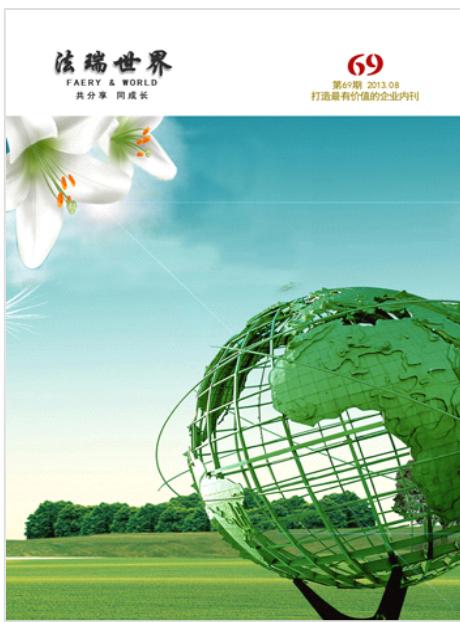
无尖不商从形式上看是一种技巧。正如前段流行的一个段子：一家瓜子店的生意很好，原来老板有个习惯，在给顾客的瓜子过称时，别人是先抓一大把瓜子然后再一把一把地减到合适斤两，而他是先抓一定瓜子，然后再一把一把地加到合适斤两。如此细微的经营细节，有时却能滴水穿石。

无尖不商从本质上看，是通过让利降低沟通成本、解决信任难题，进而达成最终合作的一种商业技术。如果说道德约束是人类社会最伟大的一项发明，那么厚道终将战胜计较，利他必然最终利己。这是人类社会的基本规律。

无尖不商也是放下眼前利益进而追求更大价值的一种长远眼光。它是结果导向型而非过程导向型。商人首先是人，紧接着才是生意人，做一个受人喜欢的人其实不难：厚道、不争。

夫唯不争，则天下莫能与之争。无“尖”不商，是一种职业道德，更是一种做人智慧。

CONTENTS



法瑞世界
FAERY & WORLD
共分享 同成长

69
第69期 2013.08
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 无“尖”不商

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 首家国际肉制品企业荣获中国绿色食品证书

法瑞动态 05 尊重质量的企业才能永久—访法布瑞克总裁张伟

项目案例

项目案例 07 FAERY 法瑞助力乐凯华光打造绿色生产线

法瑞技术 09 详解 FAERYDUCT 法瑞管九大不同场所的运用和特点

客户体验 10 质量轻送风柔 法瑞管解决纺织厂通风难题

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：一流品质的榜样路径

图书连载 15 《任正非华为管理日记》——连载（27）

法瑞倾听

法瑞倾听 22 『亲力亲为还是委派他人？』

伙伴风采

伙伴风采 22 Trevira CS 之父——德国特雷维拉

法瑞之星



最佳贡献奖——王成才

大客户经理王成才，近期迎来了新的挑战和机遇。河南某食品集团是国内粗粮饮料生产知名大企业，公司规模大，生产车间标准化程度高，是国家农业高新技术深加工产品的重点项目。因为是食品生产加工企业，车间生产环节的卫生安全和质量标准是生产管理的重中之重，当然，通风系统的健康节能性也在要求之列。基于对项目的了解，法瑞的设计师们认为法瑞管能更好地解决该项目的多个棘手难题，同时这也是展示法瑞管的机会——这个任务，在过去的7月份落到了王成才的肩上。

没错，作为法瑞备受称道的老业务员，王成才这次仍没有辜负大家的期望。他积极准备，深入沟通，全面有效地给客户传递了法瑞的价值，顺利拿下了该项目的合同。王成才说，作为资历雄厚的通风系统解决方案企业，法瑞拥有其他销售商无法企及的技术、产品、案例、售后等多方面的优势，客户选择我们是必然的。他，就是这么信心十足，就是这么不畏艰难、积极进取！

最佳建议奖——张行

“生活中他风趣幽默，工作上他睿智负责”这是大家对公司副总经理张行的印象。

作为公司的领导，张行常常不辞辛苦，往来于法瑞和客户之间，把公司的价值传递给客户，把客户的需求带回公司。他经历丰富独具魅力，能与员工打成一片，大家喜欢他的幽默、平和。作为业务沟通的能手，他精通产品和市场需求，为公司业务员提供了坚强后盾。

有时候他不常在公司，甚至多数时候他话不多，但大家经常能在会议上看到他为法瑞付出的点点滴滴。从公司的业务攻坚到公司的日常小事，他看在眼里记在心里，然后形成自己的建议和解决方案。本次月度会议上，张行提出业务员要统一服饰的建议得到了大家一致认同。实际上，这也是公司近期在考虑的。随着法瑞在中国市场的逐步扩大和影响力的步步提升，我们的工作人员开始活跃于全国各地，他们和法瑞一起得到了更多人的关注。统一服饰，能更好地展示法瑞形象和体现法瑞团队的职业化。除了内在的领先的技术、过硬的产品和周到的服务，我们同时也要把团队的形象外在化，让客户看到我们的实力和成长！



最佳贡献奖：王成才



最佳建议奖：张行

焦点动态

首家国际肉制品企业荣获中国绿色食品证书

经过三年的严格审核、实地考察和材料补充，欧洲最大、世界第二大的肉制品加工企业——丹麦皇冠集团通过了中国绿色食品认证，8月8日，中国绿色食品发展中心副主任王建平向丹麦皇冠集团全球战略总裁索伦汀高颁发了证书，这也是首家国际肉制品企业荣获中国绿色食品证书。

据了解，丹麦的养猪业在养殖、质量、食品安全、动物福利和可追溯性等方面都达到了世界领先水平，所生产的猪肉已获得了140多个国家和地区检验检疫部门的肯定。而丹麦皇冠集团是欧洲知名的肉类出口商，也是丹麦和食品委员会的重要会员，100多年的经营经验使丹麦皇冠猪肉具有始终如一的质量稳定性。

王建平希望，丹麦皇冠集团要按照中国绿色食品的标准、法规做好市场营销，发挥积极的示范引导作用。

索伦汀高表示，此次荣获中国绿色食品证书，不但是对丹麦皇冠的产品质量的认可，未来还能在中国获得更好的产品认知度。今后一定会把优质、安全、美味的猪肉奉献给中国的消费者，为中国的“放心肉”市场做出一份努力。

丹麦皇冠集团是法瑞管第一个用户，也是法布瑞克为满足皇冠集团对生产环境健康环保要求而开发出的专利产品，1973年投入使用的第一批法瑞管至今仍在使用，40年来，皇冠集团的每一个工厂都由法布瑞克提供健康通风系统解决方案。

这次皇冠集团首获中国绿色食品证书，意味着将加快进入中国市场的步伐，北京法布瑞克将会携手皇冠集团，一起为中国用户

提供世界级健康安全的食品，满足中国人日益提高的健康要求。

尊重质量的企业才能永久

——访法布瑞克总裁张伟

法布瑞克公司总裁张伟接受了《舒适系统》记者专访，就国内通风行业近期的热点问题谈了自己的想法。

《舒适系统》：工信部、住建部等九部委近期宣布，将采取多种措施对国内建材行业实行更严厉的监管，其中包括通风行业的防火和空气品质，作为一个参与并关注中国通风市场的人士，你对这一新政有怎样的看法？

张伟：这几天我与同行交流最多的就是这个话题。我个人认为，该政策的出台，与之前中国建材尤其是通风行业，频繁发生的质量事故有密切的关系。相信你也看到了，今年3月，媒体曝光杜肯索斯从国内采购低质低价的玻璃纤维布，作为所谓美国进口的A级不燃布风管销售到上海大众，出现了撕裂脱落，并且因为玻璃纤维的到处飞扬而影响到人们的健康。

这个事情发生的时候，我正好在北京，这件事给我的第一反应是，这多少会影响到中国客户对布风管的信心，尤其是对我们这样的“洋品牌”而言，可能会是一个打击。但随后市场的反应打消了我的担忧。无论在哪个市场，客户永远是最后的裁判。这一事件警示我们，企业在关注品牌打造的同时，必须将整个产业链条的安全性放在首位。在通风行业，只有将产品质量关把控好，才能最终赢得客户的信赖。

在回复你的问题前，我想先介绍一下法布瑞克。法布瑞克创立于上世纪的1968年，86年开始经营和研制风管产品，已有将近30年历史，几乎亲身经历了中国风管的每一次革

焦点动态

新和进步。FAERYDUCT 原材料几乎全部来自德国，希明池两合、特来维拉、德莱奇都是德国的知名国际性企业。以生态布艺见长的国际知名专家劳伦斯艾尔斯 (Laurence Eyres) 教授领导的科研团队不断研发新的纤维配方，在欧美市场赢得了市场和口碑。

而我们在中国市场推出的 FAERYDUCT 除甲醛风管，按照世界最高生产管理规范 OEKO 标准生产，所有产品已获得德国四项最严格的检测，并经中华人民共和国出入境检疫检验部门颁发的质检合格证书及通过了中科院、中国疾病预防检测中心、中国建材防火检测中心等 48 项指标的检测，荣获英国皇家科学院金奖。换句话说，从纤维、织造到安装，在这个产业链的整个环节，我们都有非常有效的质量监控和管理。

中国政府对建材行业的管制措施，其作用之一，就是在保护我们这些以质量为第一要素的企业的利益。所以我个人非常乐意看到中国针对建材新政出台。我们公司流传很广的一句话是“尊重质量的企业才能永久”，这句话放在全球的任何市场都是有效的。

《舒适系统》：能否介绍一下 FAERYDUCT 在中国市场的渠道模式是怎样的？

张伟：在决定进入中国布风管市场之初，法布瑞克就希望能够在欧洲找到一个研发能力很强的合作伙伴。在经过赴丹麦、德国多次考察和相互了解之后，法布瑞克终于和德国希明池两合达成了战略合作，并授权中国兵器集团红宇制冷设备公司成为 FAERYDUCT 组装商，联合将 FAERYDUCT 除甲醛风管系列产品引入中国市场。在我们达成战略合作后，中国兵器集团还承担着一个重要的功能，即收集中国客户的意见，并将意见反馈至我们德国的研发中心，这对我们接下来的原材料研发很有帮助。



经过这几年的市场耕耘，我们产品在中国的渠道模式已经较为多元，形成了设计院、安装公司、经销商等多渠道推广组合。中国市场大，发展速度快，每年的新新建项目数量也很惊人，这就导致中国市场的竞争也异常激烈。但总的来说，目前设计院是中国建材新产品销售的一个最为主要的推广渠道。

这与中国客户的采购习惯有关。中国客户在购买通风类产品时，习惯听专业人士的建议，可以规避采购风险，减少自我责任。而各家设计院的设计师，他们本身就会认真的去了解新技术新产品，以确保设计的领先性，他们也会耐心的向客户介绍不同产品不同品牌间的差异，并给客户一些参考性意见，以确保自己获得咨询费的收益。这也是中国的众多建材品牌成功的一个关键因素。据我们掌握的数据，中国建材新产品的销售，有 60% 是通过设计师完成的。

《舒适系统》：你是如何看待在电子商务渠道的前景？

张伟：就像我之前说的，中国客户习惯于倾听更为专业的人士的意见。因此，电子商务虽然是一个全新的销售渠道，但它存在一个问题，即其很难做好客户的售前服务。对于我们这样注重技术服务的品牌而言，电子商务暂时还不会成为我们一个主流的渠道。

项目案例



FAERY 法瑞助力 乐凯华光打造绿色生产线

乐凯华光公司是由乐凯集团第二胶片厂整体改制成立的新公司，该公司通过不断加大产品结构调整力度，先后研发了印刷胶片、PS 版、CTP 版(计算机直接制版)、柔性树脂版、PCB 胶片等系列新产品，是国内最大的印刷影像信息记录材料研发、生产基地。此次对免处理 CTP 生产线进行改建，对生产区域空气质量要求较高。经过项目改建组领导的综合考察，最终决定选用法布瑞克的 Heathy Ventilate Systems 健康通风系统(简称 HVS 健康通风系统)作为该生产线的通风设备，在达到通风要求的前提下为区域内职工提供舒适的工作环境。

绿色环保理念贯穿项目建设全过程

乐凯公司作为中国印刷感光材料行业的龙头企业，一直在绿色制版与先进材料研发方面走在中国市场的前沿。其拥有核心自主知识产权的国内首条免化学处理 CTP 版材生产线。该生产线可以简化或者无需化学显影、冲洗等过程，只产生极少量的废液、废气和废渣，甚至根本没有破坏环境的化学物质排出，减少了对环境的污染，且有益于印刷操作工作的健康。

基于整体设计的绿色环保理念，乐凯华光科技有限公司对终端送风系统的选型也很谨慎。因为只有真正的节能降耗让员工感觉到舒适干净才是绿

色生产的核心，也是企业一直关注的重点。若在生产大厅与生产线都采用铁皮风管，在后期的使用中会造成很多的“污染”。

其中，最严重的一点就是铁皮风管容易产生凝露，在管壁内容易滋生细菌，加之铁皮风管不易清洗，大量的有害菌将混合着的空气一起被送到室内，这对工作区域的员工身体会造成危害。另外，铁皮风管导热系数高，外保温的能量损失达到 5%，长期的能量损失将会造成更大的运行成本。

HVS 健康通风系统输送健康空气

经过全面的市场考察，乐凯华光科技有限公司决定与北京法布瑞克技术有限公司达成合作协议，由法布瑞克负责该工程终端送风系统的设计、安装、调试及售后服务等工作。法布

项目案例

瑞克技术工程师认为，乐凯华光科技有限公司是一家绿色环保型企业，因此在该项目设计方案中涉及的问题较多，从材料选型到渗透率，从出风模式到风口数量及密度，都有严格的限制。最终，法布瑞克为其选用了一套管径为ø1000mm，长度 227100 mm 喷口型送风模式的（中心标高 7.1 米）Combi70 绿色环保空气分布系统（HVS 健康通风系统）。

在该套系统的设计中，法布瑞克技术工程师主要考虑以下几个重点：

1、喷口出风模式满足区域内所有空气要求。法布瑞克喷口出风模式已经取得专利认证，特别适用于大空间的送风要求。乐凯华光科技有限公司 CTP 生产间中心标高 9.1 米，风量大。若采用其他出风模式，空气则不能恰当的送至指定的区域。区域面积约 4500 m²，因此要去出风量面积广。因此，法布瑞克工程设计师在HVS健康通风系统上设计密度不同的三排喷口，各排角度都因具体位置不同故相应的出风角度也不同，最终使空气均匀的输送到 CTP 生产线与中东生产大厅每个角落。

2、乐凯华光科技有限公司该项目所使空调系统为冷热两用型，HVS 健康通风系统送风必须满足使用环境要求。因此设计的系统的渗透性仅为防结露，不作送风用，经法布瑞克工程设计师准确的计算，决定选择渗透率为 T40 型。这样的渗透率可以使系统内外温度相同，避免产生凝露。同时也不会因为渗透率的不合理造成空气的渗漏损失，有效的节约了使用成本。

法布瑞克 HVS 健康通风系统是集静压箱、保温材料、通风管道、风口、风阀五者功能于一体的终端送风系统，其综合性价比远远高于功能单一的传统风管，大大节约了企业的运营成本。



3、法布瑞克与乐凯华光科技有限公司在绿色环保方面的要求不谋而合。法布瑞克旨在为社会提供绿色健康的空气。因此，在选型时法布瑞克工程设计师为其选择由 Trevira CS 加工而成的 Combi70。Trevira CS 具有耐久的阻燃特性，其阻燃性能不会随着系统的使用、洗涤和磨损而降低。即使遇见特殊情况也不会产生污染环境的废水和废气，符合 Oko-tex Standard 100 标准等。

经过法布瑞克设计的全套送风系统已经在乐凯华光科技有限公司免处理 CTP 生产线投入使用，乐凯华光科技有限公司相关负责人表示：“与法布瑞克已经合作多次，我们对法布瑞克公司的产品质量和服务完全放心——这是我们合作的基础，也是多次合作后我们对法布瑞克的信心和信任。”

详解 FAERYDUCT 法瑞管 九大不同场所的运用和特点

德国 Faeryduct 法瑞管是经法瑞精心研发的新型健康通风系统，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。

- 1、商场超市：商场超市属于公共场所，空间大，人口密度及流动性强，通风系统的选不仅满足较高的空气质量，还要外形美观，节约成本。FAERYDUCT 法瑞管可回收、安装周期短、维护简单、送风干净均匀、外型美观、噪音小，非常适合大型商场、超市的使用。
- 2、食品工矿企业：FAERYDUCT 法瑞管可随时清洗、有极佳过滤效果、材料可以做到洁净等级、抗静电防腐蚀、送风均匀，并且安装方便减少工期与承重、综合性价比高，可有效节约企业运行成本。
- 3、烟厂汽车行业：FAERYDUCT 法瑞管质量轻，可以减少钢结构的承重，通过专业技术工程师的设计可以实现定点、定向、定量均匀送风，无吹风感。
- 4、体育馆：法瑞管材料可以防腐、适合水类运动、安装维护简单、送风均匀、可定点送风、颜色多样和材料可单独设计，非常合适网球馆、羽毛球馆、篮球馆、游泳池、乒乓球管等体育运动场合。
- 5、冷库净化系统：FAERYDUCT 法瑞管有特殊的纤维制造而成，其渗透率也经过设计工程师的精确计算，使布风管内外温度一致，因此在送冷风的时候也不会产生凝露。此外，德国法瑞管加入抗菌材料，可以净化空气，能在千级、万级、十万级净化车间使用，如食品行业的拌料车间、分离车间、调配车间等。
- 6、医药物流行业：医药物流行业大多空间较高，送风量大，安装复杂，要求均匀送风。法瑞管可以根据不同的使用和施工设计为风口的形状、数量、大小，以达到最佳的送风效果，并且安装便捷、周期短，重量较轻，便于清洗维护，已经在行业内被广泛推广使用。
- 7、车站临时展馆：FAERYDUCT 法瑞管在车站与临时展馆用，也是非常适合的，均匀的布风，给乘客舒适的感觉，并且安装维护方便、美观大方、可个性化设置用做宣传、质量轻减少钢构承重，也可以回收，大大节约成本。
- 8、影剧院：FAERYDUCT 法瑞管具有低噪音的特点，在影剧院、录音室使用时不影响观众效果，同时不同的出风方式可以将送气舒适的送至观众席与表演台，实现多角度送风。
- 9、仓储印刷行业：仓储物流行业面积大，室内空气质量较差，因此解决通风问题必不可少。法瑞®管可多角度、大面积均匀送风，为员工提供舒适的工作环境。



桐乡宏业纺织厂是一家专业生产精梳棉条及棉网的企业，主要用于绢纺、半精纺、毛纺等色纺及混纺产品，工厂占地面积 18000 平方米。该公司技术力量雄厚，月产各类普、精梳细绒棉棉条、棉网等逾千吨，年销售额达一亿元。

纺纱车间是纺织厂生产的主要场所，车间的工作环境直接影响着作业工人工作效率、状态，所以公司领导在对车间的改造中非常重视车间的环境质量。但面对的现实问题，却让相关负责部门甚是头疼。

■塑料天花板 法瑞管展现“轻”功

桐乡宏业纺织厂内纺纱车间长 120 宽 30 米，顶部是塑料大板天花板。公司领导层虽然充分考虑到要给工人一个健康、凉爽、舒适的工作环境，要求增加冷气降温工程，但在选用室内空气送风管道时遇到了困难，因为传统的风管都很重，拿传统的铁皮风管来讲，它每平方 8 公斤，质量轻点的复合风管每平方也有 4 公斤，而塑料大板天花板的承重每米只有 1 公斤，这事把领导们给难住了。后来公司领导层通

质量轻 送风柔 法瑞管解决纺织厂通风难题

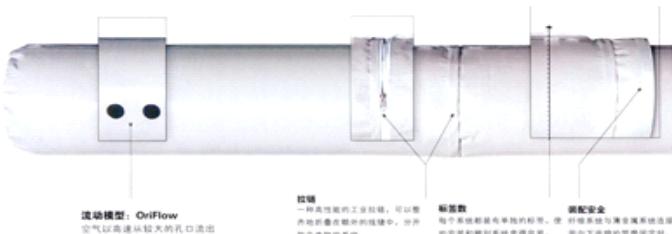
商纺纱车间是纺纱厂生产的重要场地。法瑞管 Faeryduct 在纺纱厂车间改造中越来越受到客户的青睐和认可。它无可比拟的优越性得到了完美的展现。

过各种渠道找到了北京法布瑞克技术有限公司，法瑞工程师到现场勘察并与领导层沟通，做了个最佳的健康送风系统，就是采用质量每平方只有 0.29 公斤的法瑞管，轻松解决了这个困扰公司领导层的问题。

■闷热的车间 法瑞管送来丝丝柔风

事实上，传统风管在纺纱车间还有一个无法避免的硬伤——车间内有很多条纺纱生产线，由于工艺原因，生产线上的纺纱锭与绕线机之间的细线很细小，在传统的风管的送风吹过时，很容易折断，增加了工人的劳动量，也降低了工作效率。法瑞工程师考虑到这点，在为车间做健康通风系统时，充分考虑了风管的标高、送风距离及送风宽度，控制了到达纱线的风速控制在 0.5m/s 以内，保证了送风的风速不把纱线吹断又能达到好的送风效果。

在竣工验收时，桐乡宏业纺织厂项目负责领导王主任大为满意，不无感叹地笑称：“你们法瑞管功夫真高啊，会“轻功”，会“柔道”，真是解决了我们的大问题啊，等二期纺纱车间建成还用你们的法瑞管。”



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 法瑞管看起来就是布一样的材质，能防火吗？

答：实际上，纤维防火是一种很传统的技术，比如消防服和特定场合工作服就都是防火的。法布瑞克可以提供满足不同防火要求的各种材料，我们在国外已经通过了多个国家的各种防火检测，在中国第一家通过了 A 级检测，是唯一真正能够提供不燃 A 级产品的公司。

问：FAERYDUCT 法瑞管有多大的直径？

答：FAERYDUCT 法瑞管都是定做的，它的直径是根据风量来的，风量大直径就大。

问：FAERYDUCT 法瑞管的入口会因风速高而颤抖吗？

答：只要入口风速的设计遵循我们《技术手册》中的入口风速范围，就不会有任何的入口颤抖问题；法布瑞克的独特技术可以使得我们的入口风速值最高达到 10m/s，而且不会带来入口处的颤抖问题。

问：FAERYDUCT 法瑞管的入口风速范围是？

答：FAERYDUCT 法瑞管入口风速参考值每个厂家都不太一样，FabricAir 的独特技术使得我们的入口风速在整个行业中是最高的，可以达到 10m/s。另外，入口形式、产品形式也会决定入口风速不同，具体数值请参照我们《技术手册》。

问：全渗透出风最适合什么环境？

答：由于全渗透送风的风速非常小，只有 0.01-0.2m/s，因此它最适合制冷环境下对风速要求很严格或舒适性要求很高的场合，比如食品行业中的分割车间、储存冷库、保鲜库等。

问：在条缝或喷口送风形式下，FAERYDUCT 法瑞管表面渗透出来的空气会不会浪费掉？

答：不会的。空气的流动不是单一存在的现象，任何一点的空气流动都会影响到周围空气的流动，高速气流的影响效果更显著。因此 FAERYDUCT 法瑞管表面渗透出来的空气，在条缝或喷口的高速气流产生的负压作用下，都会被诱导到条缝或喷口的射流中去，从而全部到达指定送风区域，不会产生浪费。

问：FAERYDUCT 法瑞管的抗压能力怎么样，最大能承受多少压力？

答：FAERYDUCT 法瑞管纤维耐压最高可以达到 2500 帕。实际上使用时分布器内的压力是由风机前后的系统阻力决定的，一般会小于 300 帕。



德国制造：一流品质的榜样路径

100 多年前，“德国制造”曾是英国人为了区别外来产品而为德国人烙上的标签，一战之后更是成了耻辱的标志。然而，“德国制造”最终成为了高质量、高技术和高品味的代名词，直到今天世界市场仍对其趋之若鹜。这要归功于德国人将其严谨的性格融入到了制造工艺、政策制定和技术创新等各个环节中。

严谨的“高级工匠”

汽车及配套工业、机械设备制造工业、电子电气工业及化工业是德国的四大支柱工业产业，这些领域的共同特点之一就是技术门槛高。在“德国制造”旗舰下的众多品牌都属于这些领域：大众、奔驰、宝马、保时捷、西门子、博世、拜耳、巴斯夫……德国柏林经济研究所一份报告显示，在各自领域居世界领先地位的德国企业超过 2300 家，其中 1300 家年销售额 5000 万欧元以上。

当服务业和 IT 等新兴产业不断成长的同时，曾经有许多人预言

“

事实上，德国风格严谨的制造业随着全球化的发展同步增长。

”

德国这样依靠传统工业的老资本主义国家将衰落。

而事实上，德国风格严谨的制造业随着全球化的发展同步增长。例如，2007年，德国汽车行业销售总额2900亿欧元，其中出口率近70%，同比增长10%；机械制造业销售总额1900亿欧元，同比增长13.8%；化工业销售总额1740亿欧元，增长7.8%；电子电气业销售总额则为1830亿欧元，也实现了2.9%的增长。

如果仔细观察德国制造业的特点，就不难理解这一现象。“德国制造”的优势不在于价格，而在于质量、解决问题的专有技术及优秀的售后服务等因素。例如，德国著名的清洁器械公司凯驰能够提供不会造成任何损害和污染的非研磨清洗方案，并且提供专业团队执行清洗任务，因此能够胜任如清洗美国国会山总统头像这样要求极高的任务，目前凯驰更参与世界文化发展赞助项目，在全球范围内对著名历史建筑进行清洗。因此，尽管凯驰的价格比同类产品高出许多，但仍然订单不断。

如果说中国及其他一些新兴国家是世界工厂，那么德国就是专门为世界工厂提供专业设备的“高级工匠”，这就避开了与劳动密集型发展中国家的竞争，而且形成了良好的互补关系。

另一个保证“德国制造”优势的措施就是严谨的质量认证和监督体系。这里不得不提的是著名的德国标准化协会DIN。它是国际标准化组织ISO的重要成员，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。例如，最著名标准之一就是1922年制定的DIN476号纸张规格标准，包括A4、A3等常用规格。这些标准严格限制了企业的一举一动，从根本上保证了产品质量。

政府“偏爱”中小企业

德国是非常爱护自己的企业的，但这并不体现在德国政府为跨国企业们提供了多少便利，而在于对中小型企业的大力扶持。据德国波恩中产阶级研究所调查显示，2008年德国中小型企业约362万家，占注册企业总数的99.7%，雇用员工占总人数70.5%，提供83.1%的学徒培训岗位，净产值占47.3%。可以说，中小型企业才是“德国制造”的真正支柱。

在细分化市场中的精确定位是中小企业的制胜法宝。与西门子这样的跨国公司相比，德国中小企业大多专注于单一领域，但却能将自己的优势推向极致而占领全球市场，如全球最大的隧道掘进机制造商海瑞克股份公司、以钢化玻璃自动门和玻璃系统技术领先世界的多玛公司、畅销全球的内窥镜生产商Aesculap公司等。在众多听起来奇奇怪怪的专业机械领域，德国人往往都是领军者。

事实上，世界上很少国家会像德国这样，将促进中小企业发展定为国家最重要的战略之一。德国明确规定“促进中小企业的发展是德国经济政策和提高国际竞争力的

“

德国从法律法规的层面上鼓励企业与科研机构的合作,历史上先后出台了多项积极政策,为企业大胆投资科研做了良好的铺垫。

”

重点”,并为此甚至不惜限制大型企业。

1958年成立的联邦卡特尔局就是德国《反对限制竞争法》(又称《反垄断法》)的实施者。该部门的主旨就是“限大促小”,禁止大型企业以压价或提价等不正当手段打击限制中小企业。例如2009年末,卡特尔局就对咖啡壶制造商美乐家、达乐麦耶和沏宝进行了高达1.6亿欧元的罚款——因为这几家公司至少在2000年初就在产品价格的水平、范围、时间等问题上进行了秘密协商。

德国政府还简化了中小企业在申报税收等方面的繁琐程序,将上交财务统计报表公司的年利润门槛由以前的35万欧元提高到了50万欧元,将中小企业的国家管理费用降低到营业额的百分之四至六。为了支持中小企业跨出国门,政府也出台了相应的扶持政策,如为中小企业初期出口业务提供的贷款保险、定期组织信息发布和交流会议、给予参加各种会展补贴等。

技术优势功不可没

德国的弗朗霍夫学会的一项研究显示,德国总科研经费的90%都集中在企业,令德国企业有着令人惊讶的新产品速率。德国机械制造商在过去3年时间内,三分之一的盈利都来自于新产品。

例如西门子即使在2009年的经济危机中,投入创新研发的资金仍达到39亿欧元。在位于欧美、亚洲等地的30多个企业机构中,超过3万名研发人员当年贡献了7700多项发明,提交了4200多项专利申请,其拥有的专利总数已达5.6万多项。西门子目前的

产品种类中有四分之三是近5年研发的。

与西门子相比,德国体育用品行业巨头阿迪达斯公司的技术更新换代速度更快。2009年阿迪达斯的全球营业额中约80%来自当年新上市的产品,面市超过3年的产品所带来的营业额只占3%。正是由于长期以来不断追求更佳,在研发方面不断进行前沿性革新,才使阿迪达斯获得了国际足球界的长期信赖,连续10届为世界杯提供比赛用球。

这一成熟的创新机制得益于德国的技术转移体系。德国的技术转移体系建立在其科研体系基础之上,除了各大学和高等技术学院外,还有马克斯·普朗克学会、弗劳恩霍夫学会、亥姆霍茨学会、莱布尼茨学会等诸多国际知名的科研机构。这些科研机构中的大多数在从事科技创新的同时,本身也积极推广自身的技术成果以引导技术转移,许多研究所本身就设有市场部门。再加上德国国家技术转移中心和史太白技术转移中心等机构,形成了德国庞大的技术转移机制。

此外,德国从法律法规的层面上鼓励企业与科研机构的合作,历史上先后出台了《企业技术创新风险分担计划》、《中小企业研究合作促进计划》、《小型企业服务投资促进计划》、《工商企业研究开发人员增长促进计划》等多项政策,为企业大胆投资科研做了良好的铺垫。而在学术界方面,德国多次修改《德国高校总纲法》,尽可能增加其接受企业界研究项目委托的积极性,并提供包括人力、物力、财力在内的诸多有利条件以支持其研究,为前沿技术转化成实际生产力扫清道路。

《任正非华为管理日记》———连载 (27)



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！

6月8日••如果大家都认为该走那条路了，那么这条路是不能再走了

若是大家都认为应该走那条路，那么这条路是不能再走了。只有不被宽阔的大门所迷惑，才能打破陈规，走别人没有走过的路，并从中发现机会。

——任正非语录

任正非管理智慧

在任正非的一次讲话中，他引用了小说家余华在其小说《兄弟》里的故事。在这部小说里，主人公是两兄弟，两兄弟一个选择了高大、正确、善良的宽门，另一个选择了狭促、隐忍、狡猾的窄门。他们的沉浮裂变初看上去荒诞透顶，细品却暗合阴阳转化至理。做企业的其实就是浓缩了人生，人生只有浓缩到一定的程度，有些景象才可以看清楚。通过观察企业家不同的企业思维，可以同样凸现窄门与宽门的不同天地。世界一流的企业家，永远都保持着深度的危机感。

比尔•盖茨说“微软离破产永远只有 18 个月”，李建煦告诫所有员工“三星离破产永远只有一步之遥”，安迪•葛洛夫更是坚持做企业的不二法门：“惶者生存”。而在中国庞大的市场上，很少会产生这样的忧患意识，然而任正非则是看穿这一点的少数几个中国企业家之一。因此，他立下一条铁律，华为永远都不会涉足通讯运营商之列，永远都只做通讯设备与网络解决方案提供商，他目标坚定的进入到了自主创新的窄门，不断给华为制造压力。华为选择了一条冒险之路，走向了技术自立，发展民族高新技术的实业之路。所以说，只有选择了别人没有走的路，才有可能得到更好的发展机会，而选择别人已经走过的路，发展的机会就会受到限制。

管理心得：商业竞争有时很奇怪，为了排除潜在的竞争者，花多大血本都不在乎。在通讯运营这个垄断性行业，你可以在一个地域获得一小部分的通讯运营收益，可是在更多地方运营商会关闭你切入的通道。

6月9日••战略就是要有突破，而且一定要有组织目标

在成功的关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就集中人力、物力和财力，实现重点突破。

——任正非语录

任正非管理智慧

企业诞生后就要发展，而华为所涉足的通信行业是一个竞争异常激烈的行业，要么死，要么活，面对强手如云的国外市场，华为应该怎么做呢？对于任正非来说，国际市场的规模突破、将华为发展成世界级企业是他毕生的目标。华为对国际化一直有痴狂的理想，那么华为凭什么占据海外的市场呢？面对这些，华为运用了压强战术来阻击国内外对手。只有拥有超过竞争对手的强度与配置资源，才能实现重点性的突破。

华为的主要战略就是通过一切可能进行突破，然后以有组织的队伍与竞争对手拉开距离。然而这种策略的运用前提是敌强我弱，作为电信设备巨头中唯一的民营企业，华为在资金、人员、政策扶持等关键资源上都处于劣势，只有在企业内部资源的配置上做文章，由整体的弱变为局部的强，在某一个阶段、某一个方面领先对手，占领市场，形成竞争力。在自己已有的市场中，华为还会把技术更新和推进，当作一种狙击新进入者的手段。只有通过不断的自我否定与自我淘汰，才能让产业取得进步，这样才能不断提高进入者的门槛。.

管理心得：要想在竞争中胜出，除了有过硬的技术基础，还需要不断自我创新，自我突破。微观管理时代强调精细思维、细节理念和过程互动，“大智慧时代”呼唤创意、创新、思谋的大人才。当前我们的时代朝着呼唤大智慧的时代迈进，就需要创新思维、战略理念、世界眼光。只有这样，才能在市场上立于不败之地。

6月10日••华为的“床垫文化”

创业初期形成的‘床垫文化’至今仍要坚持和传承。我们还必须长期坚持艰苦奋斗，否则就会走向消亡。

——任正非语录

任正非管理智慧

当有人请任正非对华为的文化进行一下形象性的描述时，任正非想了半天，之后他将他曾经看过的《可可西里》的电影，以及残疾人表演的《千手观音》，作为对华为文化的供述。那么，华为的文化究竟是什么呢？其实，华为就是一支军队，任何一支军队都有自己的传统，传统是什么？传统一种气质，一种性格，这种气质和性格往往取决于组建部队时，首任首长的性格和气质决定的。就好比电视剧《亮剑》中的李云龙一般，是他为独立团的注入了灵魂，因为他，独立团才无往不胜。任正非与李云龙就非常相似，是他给华为这支部队注入了灵魂。

任正非是军人出身，他用军事化思想来领导华为，使华为锻炼成了“军事化作风”的奋斗群体。华为的“床垫文化”就充分的体现了这一点。在华为刚刚建立之时，其研发部仅有五、六个开发人员，夜以继日地钻研技术方案，开发、验证、测试产品设备……没有假日和周末，更没有白天和夜晚，累了就在垫子上睡一觉，醒来接着干，这就是华为“垫子文化”的起源。

而今天，尽管华为的垫子只用来午休，但创业初期所形成的“垫子文化”记载的老一代华为人的奋斗和拼搏，仍是华为需要传承的宝贵的精神财富。因为它是华为的创业精神和自我肯定。

管理心得：其实华为的“床垫文化”只是为了告诉我们要有拼搏、吃苦的精神。随着社会的发展，人们的生活条件越来越好，很多年轻朋友根本就不知道什么是吃苦，什么是奋斗。奋斗就是付出，付出了才会有回报，只有不怕吃苦的精神才能走上成功的金字塔。虽然华为的“垫子文化”确实体现了这一点，但还需要一个前提，那就保障身体的健康。

6月11日•毛泽东不会打枪

毛泽东会打枪吗？谁见过毛泽东打枪？他要打枪恐怕要打到自己的脚趾头上。但是毛泽东会运动群众，会运动干部。而且做企业不能穿上红舞鞋！

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非是“学毛标兵”，“毛泽东思想”更是华为管理的基础思想。他一直以毛泽东为榜样。从1988年任正非创办华为至今，没有一家媒体正面地采访过任正非。人们所看到的只是电信设备制造市场上呼风唤雨的华为，而种种关于任正非和华为的评说大多是分析和猜测的结果，但无可否认，任正非始终是华为沉默的核心推动者。作为华为的最高领导，他一直讲究“官兵平等”，不为高层设专车，就连吃饭和看病都和员工一样排队，付同样的费用。

任正非所带领的华为处处显示着军人的风格。军人以服从命令为天职，有一次华为在深圳体育馆召开一个6000人参加的大会，任正非要求保持会场安静和整洁。历时4个小时之中，没有响一声呼机或手机。散会后，会场的地上没有留下一片垃圾，干干净净。在华为的《基本法》中，字里行间更渗透着任正非的性格。任正非还有一篇“企业不能穿上红舞鞋”的演讲。在任正非眼里，红舞鞋虽然很诱人，就像电讯产品之外的利润，但是企业穿上它就脱不了，只能在它的带动下不停地舞蹈，直至死亡。任正非以此告诫下属要经受其他领域丰厚利润的诱惑，不要穿红舞鞋，要做老老实实的“庄稼汉”。总之，他的字里行间，做人做事的风格都带着雷厉风行的“毛式思想”。

管理心得：作为一个领导者，你可以不是一个打枪好手，但你不能不做一个会带动群众运动的好干部。要知道，一个管理者是通过调动别人及其他资源来完成工作的，下属的成功决定着你的成功。

6月12日•赌徒“任疯子”

别人说我是赌徒，是疯子，也不是没有道理的。因为，别人总是想走顺顺当当的宽敞大路，而我偏要选择自行研发的这条曲折的窄路。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非是一个十足的赌徒，曾经因为过于执著大投入的自行研发而被称为“任疯子”。他身上融合的军人的果敢、执著的特质，使他有别于一般的企业家，也使得华为作为一家民营企业

业，具备了一种不达到目标不罢休的孤注一掷的精神。这在华为最初创立时就表现无遗。1994年，华为推出2000门网用大型交换机设备C&C08机，这是华为在通信设备核心技术方面的第一次突破。

华为的发展借着这一次的成功开始突飞猛进。在面对3G项目中，又体现了任正非豪赌的精神。任正非意识到这一举动对华为的影响之重要，因为这也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。而任正非希望通过瞄准一种革命性的主流技术，明确自己研发的策略，给华为带来质的飞跃。从这两大项目中，可以看出任正非精确的判断与他的豪赌心理。

管理心得：企业管理者可以有豪赌的精神，但前提是必须有不一样的眼光。否则，孤注一掷只能是“一败涂地”！

6月13日•任正非攻防有术，华为“虎口夺食”

要想成功占领市场，就必须有勇于向前，不畏一切困难的决心与信念。

——任正非语录

任正非管理智慧

有市场就会有对手，为了能够击败对手生存下去，华为在与对手争夺市场方面，同样是挖空心思，以一切手段打击对手的利润与销售目标，一边设法阻碍其他市场进展，一边吞食对方的市场，最终取而代之。华为这种手段就是典型的土狼战术，是任正非受动物们的启示而得到的生存智慧。

到了1999年，上海贝尔在四川的市场份额是90%。而华为却能够在非常短的时间内，进行“虎口夺食”，将四川新增市场70%的份额收入囊中，任正非的这种攻防有术的战术不得不令人敬佩。这也是华为的文化，为了生存，华为就要做一群狼。因此，一直对狼有着特殊感情的任正非，将狼狈计划紧密地结合到一起。也正是因为这样的攻防有术，使他在短时间内实现了“虎口夺食”。

管理心得：若想拥有市场，就必然会有竞争对手的出现。当面对竞争对手时，企业只有不断提升自身各方面的能力，才能更好地占据市场。

6月14日•奉陪到底，华为全身而退，对手中招

想玩，我们就奉陪到底，其后果自负；打击对手时我们不只要全身而退，还要毫无痕迹。

——任正非语录

任正非管理智慧

有市场就会有竞争，竞争只是为了更好的生存下去。然而，在恶劣的环境中生存，需有一股狠劲，就是所谓的“不屈不挠、奋不顾身”，实则是一种不择手段的生存本能。华为为了充分消耗竞争对手的实力，试图激发体内所有的狼性。在竞争激烈的环境下，华为上演了一出华美无比“奉陪到底”的好戏。

在1977年的时候，有一家经济效益不是很好的矿物局引入了华为等三家企业，要进行招标。华为经过调查发现，矿物局对付款没有诚意，不过是想找几个厂家压价。决定退出的华为

却不露声色，如期参加招标，甚至在招标中与对手制造一种想夺得这笔业务的假象。因为华为知道对手们急于在煤炭行业树立样板点，并以此为突破口，想与在煤炭系统拥有 90%以上市场占有率的华为争夺市场。

对竞争方势在必得的任正非心里洞若观火，为此，华为演出了一场“奉陪到底”的好戏，并报出 270 元/线这个与华为 1300 元/线的目录价相去甚远的低价来冲击竞争对手。对方果然中招，报出 230 元/线的价格，加上用户提出以煤易货，折算下来不到 200 元/线。最终，低价竞争者在招标中胜出。竞争者本来还在高兴，但很快就因预付款迟迟没到位而与用户发生矛盾。虽然商场是没有硝烟的战场，但它残酷却不比战场差多少。

管理心得：企业之间的竞争是残酷的，因为适者生存是自然界的不二法则，要想在没有硝烟的商场上生存，竞争是必不可少的。所以，我们都要保持一份清醒，不能被眼前的利益所迷惑；在与对手竞争的时候，更要保持一份警惕，不能掉入对手所纺织的陷阱里。只有这样，企业才能立于不败之地。

6 月 15 日••注重与俄罗斯的大国伙伴关系

有一部分人民愿意加强与亚洲的合作，特别是与中国的合作。他们认识到北约东扩，使俄罗斯受到本土的压力。

——任正非语录

任正非管理智慧

1996 年，叶利钦总统对中国进行国事访问，并与江泽民主席就建立与发展中俄两国战略协作伙伴关系，加强两国在各领域的双边合作进行会谈。还宣布两国将发展“平等信任、面向二十一世纪的战略协作伙伴关系”。进而确定了发展方向是“平等信任、睦邻友好、互利合作、共同发展”。通过这件事，任正非很快就捕捉到了这一国际关系变化中隐藏的商机，加快与俄罗斯的合作。

而且任正非于 1997 年 4 月 8 日亲自赴俄罗斯的军工重镇——乌拉尔山西麓的乌法市，出席华为与俄罗斯的合资公司贝托华为的签字仪式。并且，在任正非回国之后，写下了一篇分析美、俄、中三国关系的文章《走过亚欧分界线》。

任正非在这篇文章中写道：美国在苏联解体前曾经许诺，要给以帮助，但是他们没有兑现。他们又向俄推荐了休克疗法，使俄的经济一溃千里。他们总是给你诱饵，让你改变一些政策，当按照他们的要求改进了一点，然后他们又提出进一步的要求，不断地逼你，始终得不到美国“真诚”的帮助。美国天天标榜自己这么好，既然真诚帮助俄罗斯，那么，北约为什么还要东扩？北约是针对华为而存在的，华约没有了，北约也应随之消失，使各国的武装力量都缩小到以自卫为主，世界的和平就有望到来。北约进一步东扩，就是瞄准俄罗斯的，趁着他困难之际排挤它，消灭它，使之变成美国的附属。美国的战略从来都没有动摇过，包括搅动日本、遏制中国、支持台独、制造中国威胁论、挑动周边国家与中国的矛盾。都是它想独霸世界的企图体现。时好时坏的中美关系，是它的需要，并不代表它的醒悟。美国永远不会希望中国、俄罗斯

强大起来，俄罗斯广大人民已有认识。俄罗斯民族是自尊很强的民族，一旦强大起来，美、苏还会对抗的，所以美国不会真心帮助他们。日本对二战的暧昧、右翼势力策动的钓鱼岛事件、台独，都使中国受到美国遏制政策的压力。这种来自东西方的压力，使中俄靠得更紧……

一切拥有中国品牌的优秀企业，都应到俄罗斯市场上去一显身手，在优势互补的条件下，促进中俄友谊，使美国独霸世界的野心不能得逞。越来越多的企业家认识到，国与国之间的竞争就是企业与企业之间的竞争。一个开放的经济，必须建立在稳定的国际政治关系基础上，才能取得长久的发展。中俄两国在世界政治格局中的必须选择，为两国企业搭建了广泛合作的平台。

任正非站在国际政治的角度看待国际市场，是非常深刻的，也是在国内企业家中十分超前的。

管理心得：真正的企业家，都是具有长远目光的，企业者只有将自己放在一个全新的高度，才能拥有更加长远的目光以及洞察商机的敏锐眼光！

6月16日••郑李之争

郑李之争，并不是我的初衷，要说他们之前的战争，其实最痛苦的是我自己。一个是与我“枪林弹雨”闯过来的生死兄弟，一个是代表希望的“儿子”，舍了谁，我都心痛难当，但他们之间的战争确实威胁到了华为的命运，我只能说我在协调两人关系上出现了失误。

——任正非语录

任正非管理智慧

郑李之争可谓是华为的一次考验，再解析任正非管理智慧之前，首先应该了解一下郑李之争中的两位主人翁，郑宝用和李一男。郑宝用可以说是华为的“开国功臣”，他是在朋友郭平的劝说下来到了华为，并且很快独当一面，成为任正非的得力干将，而且，在华为最困难的时候发挥着重要的作用，正是因为郑宝用，华为才挨过了最困难的时候。

而李一男则是华为历史上一位传奇的人物，华为的很多产品都在李一男的带领下成功的。其实，李一男还是在郑宝用亲自选定的，按理说他们应该是好兄弟的，但为何会出现郑李之争呢？那是因为两人的性格和观点都不相同，所以经常出现冲突。后来冲突时间久了，就一发不可收拾了。刚开始两人的矛盾只是对技术趋势的认识的差异，但折腾久了，两个人的矛盾发展到了非理性相互攻击的程度，甚至两个部门的员工在一起都会非常尴尬，配合就更无处谈起了。

出现这样的局面，是任正非不想看到的，最后，他只能承认自己在协调两人关系方面的失误，并将产品战略规划办撤销，郑宝用也正式脱离研发系统，转去负责公司的宏观产权与资本运作，郑宝用也在逐渐调整自己的心态，并在之后华为电气出售给爱默生，以及华为上市筹备等资本运作中发挥了至关重要的作用。而李一男完成了万门机的开发，并将华为的成长带到了第一巅峰时刻。就在他要冲刺下个目标的时候，任正非却将他调离了研发部门，去负责市场部的产品部。这一决定令他无法接受，这也成为了李一男离开华为的导火索。

“郑李之争”，任正非虽然看在眼里，却苦无解决的良策，以至于二者的关系越来越激化，

可以说，这是任正非的管理失误。2000年，任正非论述了“无为而治”的基本理念：管理者的作用不再是依靠个人的英雄行为，而是推动和完善组织的运作能力。不过，郑李之争也让华为付出了惨重的代价。2000年时，李一男带领内部一批研发人员离开了华为，在2002年下半年，郑宝用又查出了脑瘤，虽然康复了，便已经无法再担任原来的责任。这时任正非失去了左膀右臂，华为也陷入了低潮。

管理心得：郑李之争，给华为带来非常严重的负面影响，这也是给企业领导者的一个警示。企业，要想生存就要竞争，胜为王，败为寇乃是生存法则。而在企业内部，员工之间的竞争也是难免，因为员工想要更多的利益与职权。面对内部竞争，领导者一定事先做好万全的准备，在战争暴发时可以理智地、客观的解决。

6月17日•企业要发展一批狼

华为的发展就是要发展一批狼。狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗的意识。企业要扩张，必须有这三要素，我努力构筑这样一种宽松环境，让大家去努力奋斗，新机会点出现时，自然会有一批领袖站出来争夺市场先机。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非的这些话听起来有些血腥，然而现实对他来说是残酷的，经历了那么多次的大环境的起伏，他对危机特别警觉，为了存活下去，他不得不想出一套有效的生存这法，于是他选择发展一批狼，一批闻到肉味就奋不顾身扑过去的狼。华为选择技术密集的电信产业，这就意味竞争要比其他行业激烈。在1998年10月26日在美国宣布我国将加入信息技术协定时，中国的信息工业就被推到了世界市场竞争机制的最高形式。任正非明白，要想凭借华为的实力参与跨国集团在中国市场上竞争，它就好比是一个刚离开母亲的孩子要与狼搏斗一般，若想生存下付出，除了让孩子迅速变为狼别无他法。

任正非之所以会有这些理论，是因为他经历了非常艰难的时期。也正是因为任正非的这些经历，才造就了华为的狼性文化。因此，若想得到生存的机会，就必须让自己变成一只狼，变成一群奋不顾身、勇往直前的狼团队。

管理心得：优胜劣汰是自然界的生存法则，要想成为胜者，就需要想尽一切办法让自己强大起来，时时刻刻保持危机感。要知道，企业需要有世界性的战略眼光才能奋发图强；公司需要建立世界性的商业生态系统才能生生不息；一个员工需要具备四海为家的胸怀和本领才能收获出类拔萃的职业生涯。要记得，生存下来，才是一切之本！

『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。』

『亲力亲为还是委派他人？』

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。

——摘自CEO张伟《亲力亲为还是委派他人？》

孙识渊—无论在生活中还是在工作中，都应该有种创新的精神，学会站在对方的角度思考、解决问题。了解他人的需求，做事情才能得心应手。

邓曼珊—好的领导知人善任，能让下属在快乐的氛围中工作，充分发挥自己的聪明才智，为企业创造财富。一流领导：自己不干，下属快乐的干。二流领导：自己不干，下属拼命的干。三流领导：自己不干，下属主动的干。四流领导：自己干，下属跟着干。五流领导：自己干，下属没事干。末流领导：自己干，下属对着干。

王英—企业一年成功靠促销，十年成功靠产品，百年成功靠管理。领导做得多，下属就做得少，学得少，进步慢！管理者应物尽其用，人尽其才，使其员工的进步与成就成为自己的幸福与自豪。

张龙飞—一个成熟企业的老板，做的是管理，事必躬亲那是创业初期，当企业成长起来之后，再

事事亲为，必然会影响企业的进一步发展。

邱永刚—作为管理者，你要么事事亲力亲为，要么委派给别人去做。授权，如果用的合适，会是提高工作效率的一种关键技能。但要确保你把任务交给了能完成得更好的人手里。

周平—公司领导或部门领导在管理时，不可缺少的就是信任，如果不信任他人，不放心他人，凡事亲历亲为，那么做一件事要多花很多的时间和精力来完成，而他的员工也有可能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。对于部属，领导的授权可以提高他的主观能动性、责任心，可以使其得到成长！

张行—团队是否优秀，要看整个团队的能力，而非一人一己的能力！

『法瑞倾听——倾听法瑞人的好声音』

法瑞
倾听



Trevira CS 之父——
德国特雷维拉

“ 我们的目标是成为全球最优秀的纺织品和非织造应用的定制和创新的聚酯产品供应商，为终端客户应用环境提高舒适性和安全性。我们用我们的专业知识和强大的品牌形象，创造更加有利和安全的环境，以平衡我们的利益相关者的利益。 ”

——德国特雷维拉有限公司
首席执行官 Robert Gregan,



德国特雷维拉有限公司位于德国奥格斯堡附近的博宾根市,是聚酯纤维和聚酯长丝的著名生产商。该公司是特雷维拉控股有限公司的子公司,而特雷维拉控股有限公司是由泰国银都拉玛投资 PCL 和意大利 Sinterama 公司共同投资的。产品应用领域在于家居及家用纺织,服装,汽车内饰,生纺织及技术应用。特雷维拉在纤维,阻燃涤纶纺线(Trevira CS), 抗菌纤维及纱线 (Trevira Bioactive) 和低药物服饰应用 (Trevira Perform) 方面享有世界美誉。

公司旗下品牌包括:Trevira and subbrands 、 i. e. Trevira CS 、 Trevira Bioactive 、 Trevira Perform 等, 主营涤纶短纤(标准, 阻燃, 低药物性, 双组份, 抗菌)、聚酯长丝(平坦和有纹理的, 标准的, 阻燃, 抗菌, 弹性)、聚酯切片等。

公司年表

1956 年 创立 Hoechst AG 公司并推出聚酯纤维产品品牌。

1974 年 收购 texturers 和内克尔曼(丹麦)的 Hoechst AG 公司。

1992 年 Hoechst AG 收购

Guben plant (勃兰登堡)。

1994 年 从赫斯特特雷维拉 GMBH&CO KG Hoechst AG 两合公司, 并脱离政府编制的聚酯纤维业务。

1998 年 将聚酯纤维业务的销售从欧洲转向 Multikarsa (印度尼西亚), 并建立特雷维拉 GMBH&CO KG 两合公司。

2000 年 成为特雷维拉 GMBH&CO KG 德意志银行 (Deutsche Bank) 的投资者, 后更名为特雷维拉有限公司

2004 年 在印度占据独特领域。

2006 年 锡隆纳葛拉(波兰)特雷维拉生产基地的建立, 开始将产品从丹麦转移到波兰。公司总部设于博宾根, 至此, 特雷维拉已经具有 50 年品牌历史。

2009 年 经济危机, 破产, 重组。

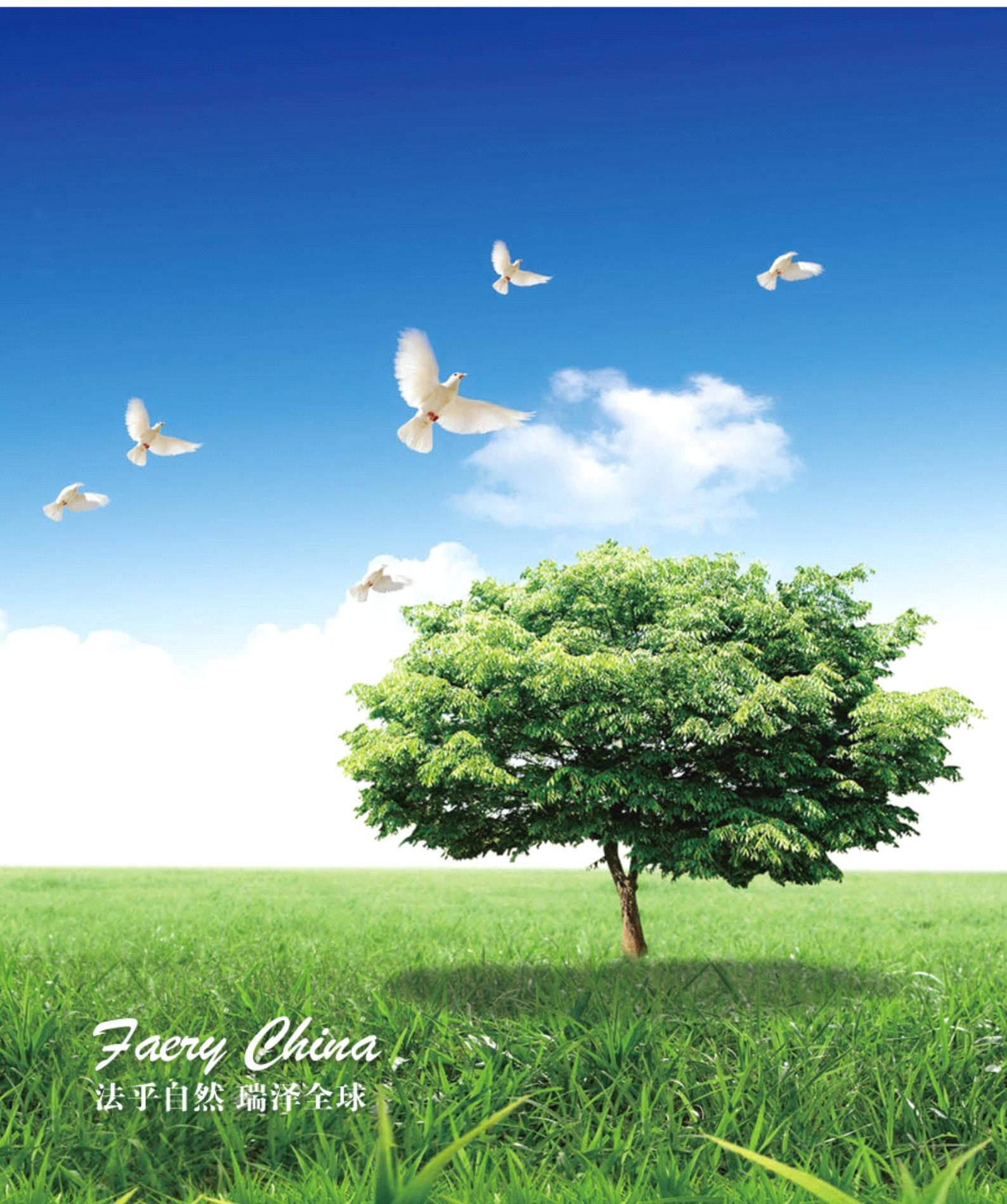
2010 年 特雷维拉股份有限公司在德国和波兰转入新商业的领域。

2011 年 收购 Indorama 公司, 收购风险投资公司 PCL (泰国) 和 Sinterama SpA (意大利)。

2012 年 专注于生产阻燃纱线。

封面设计：李宗旗

主管单位：法瑞（中国）



Faery China

法平自然 瑞泽全球