

法瑞世界

FAERY & WORLD

共分享 同成长

70

第70期 2013.09

打造最有价值的企业内刊



可靠

比创新更重要

有一类新闻是目前在国内常常看到的：问题食品，问题药品……各种假冒伪劣以次充好的情形不断出现。人们也都在质问，我们的企业商业道德到哪里去了？

笔者在德国待过一段时间，真切体会过德国人对质量的重视程度。在德国，不管去什么地方购物，不管是大商场还是小摊贩那儿，不管买什么，绝对不用担心质量问题。有挑选，也只是品牌或款式等方面的差异。

跟不少德国企业的接触中，笔者也感觉到，对产品质量的追求几乎已经成了德国企业的一种“潜意识”，是不必过多外来约束而自动履行的行为。从奔驰、宝马这样的巨头到许多小型的企业，虽然个个注重产品质量，但是很少有象国内很多企业一样，极力宣称自己“质量一流”或“保证质量”之类。

质量意识在德国企业中形成风气的情况下，有少数

质量要求不严的企业就无处藏身了。笔者熟悉的一个中国民营企业人士几年前到德国投资办厂，开始时不免带着一些国内不少企业在质量问题上的心态，虽然知道德国人重视质量但是也带着一定的侥幸心理。结果一度因为他的产品质量有小缺陷，大批供货被德国客户拒绝，公司也几近倒闭。这位企业人士于是领教了德国人对质量真是不容丝毫马虎。

“德国制造”像一个“老字号”品牌一样，经过一百多年始终如一的锤炼，“成色”始终不变。德国素以精良的工业品著称于世，诸如西门子电器、奔驰宝马汽车、拜耳化工等等，堪称工业品的世界样板。而德国的公民有一个共性：做事特别认真甚至是刻板。可以说，国民严守科学规范成就了工业品的样板。德国西门子公司前总裁彼得·冯·西门子解释为什么“德国制造”质量可靠时说：“这靠的是工作态度，是对每一个细节的重视。企业员工承担着要生产一流质量产品的义务，要提供良好的售后服务的义务……”

在日本培训的时候，笔者的朋友小泽先生曾经让我们猜过一个有趣的谜语：假设美国人、日本人、德国人正在生产线上拧螺丝，活干到一半，下班的铃声响了，工人会如何动作？通常是美国人放下工具，立马走人，日本人会加班加点把手头的活干完才走，德国人呢？谜底：他会把螺丝拧下来才走。

三国工人为何会有如此差异？美国人讲法律，八小时工作制，加不加班是我的自由，准点下班乃理所当然；日本人讲集体一致性，全体加班已成常态，别人没走，我也必须加班加点完成手头的工作，即使并非发自内心的自觉自愿也必须如此，这是日本特色的企业文化使然；德国人严守科学规律，如果留下一半的活让接手的人干，效果不一样，因为每个人的手法不一样，而德国人也是不愿意加班的，与其心急火燎干完，不如让接手的人按自己习惯的手法与节奏干完一个完整的工序，质量更有保证。那么，哪个国家的产品最过硬呢？答案：德国。有时候，就连日本人也

认为德国产品最可靠，这在瞧不起外国货的日本是非常罕见的。

我们再来看看一个真实的例子。

中国某隧道工程由德国专家监理，因为国人喜欢搞献礼工程、劳动竞赛，往往随意赶时间、抢进度，甲班白天掘进了10米，晚上乙班便掘进了11米（均超过了设计规定），此举非但没有得到德国工程师的赞扬，反而遭到一顿严厉的批评，并严肃声明如果再次出现类似情况，工程质量将评为不合格。何也？德国工程师的解释是：如能任意改变进度，那就是设计不合理，既然设计经过了严格的审定，就必须不折不扣地执行，如果随意改变施工进度，不仅质量难以保证，甚至可能发生安全事故。德国人认为，可靠比创新更重要。

“德国制造”的背后，是严格的制度建设。在德国，有一个严格的法律法规网络规范着企业生产。相应地，所有行业都有严格的监督检测机构。在法律的实施上，德国人照章办事，显得十分“无情”。笔者初到德国考驾照，就曾因为当时认为可以“通融”的疏忽而遭到失败，从而也知道表面平和的考官眼里“揉不得沙子”。

从“德国制造”的可靠中，可以溯源到更深的文化背景的原因。首先是来自宗教的影响。比如德语“职业”一词，就有“天职”的意思，这也意味着人们把对上帝的忠诚移植到了对职业和工作的尽心尽力中。反映在企业经营上，企业运作不仅是为经济利益，遵守企业道德、精致制造产品更是企业与生俱来的义务。

“德国制造”的高质量，也应很大程度归结到长期有意识的民族精神教育。一百多年前开始，普鲁士王朝就注重对整个民族的敬业、讲究精确等素质的培养。这

种民族文化精神教育延续至今从未间断。这当然也体现在企业道德精神的培育上。在这种培育下，“德国制造”的品质，也早在19世纪末期开始就逐渐确立声望。

在今天的德国，具体到德国企业员工的敬业意识的养成，除了企业自身的重视之外，德国独特的“双轨制”职教制度起到关键作用。大概百分之七十的德国青年人在接受常规学校教育的同时，都要在企业中接受职业培训。不管你将来是卖花、卖肉或者烤面包、酿酒，一定要经过几年的严格职业培训并通过考试。在培训过程中，敬业、精益求精等职业精神是贯穿始终的关键内容。

作为不同文化背景的中国，其实同样可以看到对企业道德不渝的追求。同仁堂传承三百多年“炮制虽繁，必不敢省人工；品味虽贵，必不敢减物力”的古训，把质量放在第一位。“货真价实”、“童叟无欺”等信条，是创造中华商业文明鼎盛时期企业道德的写照。近代许多的“中华老字号”，谆谆以客户为念以质量为本，表现出对企业道德的至诚奉守，也因此赢得民众由衷的认同。

只是很长时间以来，对这种商业道德孜孜追求的精神被现今许多的中国企业遗弃了，人们太过偏向了利益的追求。笔者以为，面对国内很多企业道德缺失的现象，我们在健全相关法制体系的同时，所面临的重要课题，是重拾并光大自身文化体系中的道德精神。我们其实不必向西方文化背景做太多寻觅，近取诸身，就可发现建立企业道德精神的不竭源泉。重视品质比创新更重要，脚踏实地，不投机取巧，让客户放心使用，使用寿命超出客户的预期，获得客户的信赖，才是真正的王道。

CONTENTS

法瑞世界
FAERY & WORLD
共分享 同成长

70
第70期 2013.09
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 可靠比创新更重要

法瑞之星

法瑞之星 04 最佳贡献奖/最佳建议奖

焦点动态

行业动态 05 近日多省市密集发布节能政策标准

法瑞动态 05 法布瑞克：“体验式”健康通风系统营销

项目案例

法瑞技术 07 凝聚全球智慧 服务中国客户

项目案例 08 解决纺织车间难题雅芳车间法瑞管显“神通”

项目案例 09 低风速高标准巧设计 法瑞管肉食车间“独具魅力”

你问我答

你问我答 10 德国 FAERYDUCT 法瑞管【售后篇】

法瑞学院

法瑞学院 11 远大的七大成长危机

系列推荐 19 细节决定成败

图书连载 21 《任正非华为管理日记》——连载（28）

法瑞倾听

法瑞倾听 27 『无“尖”不商』

伙伴风采

伙伴风采 27 德莱奇：引领世界吊索具业的开创者

法瑞之星



法瑞之星：张龙飞

他并不满足于现状，在 8 月份的工作中，他为了加强自我学习，积极参加各种网络营销的培训，通过阅读浏览各大电商网站资讯和了解电商相关知识。如果说学习是一种态度，行动是一种能力，那边张龙飞态度和能力，大家看在眼里，记在心里。

在月度会议上，他还提出了如何解决管理中忽视制度和制度执行力不到位的建议，得到了大家的接纳和认同。

他用网站拉近了法瑞与客户之间的距离，在接手法瑞企业网站工作的伊始，他积极学习企业网站相关的网络技术和网站优化手段，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，也赢得了大家的一致认可；

他用热情迎接新的工作挑战，兼顾人事工作之后，他广拓招聘渠道，积极招人补缺，为公司补充了新鲜血液，圆满地完成了领导下达的招聘工作；

如今，他取得令人满意的成绩，当大家为他祝贺时，他却说：“法瑞给了我平台，我不能只是学习，如果不能将学到的东西融入到工作当中，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。”

张龙飞，法瑞企业网站的管理者和办公室的多面手——

法瑞官方网站（www.faeryduct.com）是法瑞在网络环境中展示企业形象、传递企业文化的主要窗口，也是客户及时了解法瑞动态和互动沟通的重要平台。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。

而在我的眼中，他还是一个执行力强，做事有条理，解决问题有方法的人。所以在很多次会议的建议环节，他总是能勇于发言，给出建议。

近日多省市密集发布节能政策标准

金秋十月，举国欢度国庆之际，多项节能政策标准将在10月出台或正式实施。

根据《能源效率标识管理办法》规定，国家发展改革委、国家质检总局和国家认监委组织制定了《电动洗衣机能源效率标识实施规则》（修订）、《普通照明用自镇流荧光灯能源效率标识实施规则》（修订）和《转速可控型房间空气调节器能源效率标识实施规则》（修订），自10月1日起实施，此前出厂或进口的产品，可延至2014年10月1日前按修订后能效标识实施规则加施能效标识。

根据国家质量监督检验检疫总局和国家标准化委员会联合发布的《关于批准发布61项国家标准的公告》，自今年10月1日起，变频空调、平板电视、洗衣机、空气能热水器和吸油烟机五类家电，将开始执行新的能效标准。

据同济大学有关专家透露，住建部最快10月份出台建筑节能强制标准，作为国务院关于加快发展节能环保产业意见的配套实施措施。此前，北京、上海等地已率先出台地方强制标准。业内人士指出，在总体降耗65%的新政下，外墙保温材料将大有可为。

近日，包括辽宁省大连市、湖北省等省市出台了相关政策。北京市住房和城乡建设委员会、北京市质量技术监督局批准了《公共建筑空调采暖室内温度节能监测标准》（DB11/T1005-2013）、《建筑太阳能光伏系统安装及验收规程》（DB11/T1008-2013）、《公共建筑能源审计技术通则》（DB11/T1007-2013）和《民用建筑能效测评标识标准》（DB11/T1006-2013）4项地方标准，并将于今年10月1日起开始实施。

法布瑞克：“体验式”健康通风系统营销

最近两年来全国多地长时间出现的雾霾天气，让很多人从中看到了商机。张伟就是其中之一，他是法布瑞克公司（以下简称“法瑞公司”）的董事长，公司研制出的一种可吸附PM2.5并能分解甲醛等有害气体的健康通风系统受到了业界和用户的关注。

在专家看来，健康通风系统虽然有望破解高大空间装修和空气污染的难题，但如何让客户认同还需要企业进行商业模式创新，而法瑞公司的解决办法是让每位经销商都建立一个“体验中心”。

让经销商等一年

张伟对于技术的重视是有传统的，在法瑞公司经营的循环水冷却塔上就有先例。当初，张伟对于冷却塔的研究投入了几百万元的资金支持。

2011年7月，法瑞公司开的发布会一下就招来了300多位经销商。但后来因为“意外”发现产品可除甲醛吸附PM2.5时，张伟觉得产品还可以继续完善，于是决定暂停销售，进而让德国研发中心继续研究升级产品。这样一来，“FAERYDUCT”上市推迟了近一年，直到2012年3月底正式投产。“经销商队伍到现在还有200多家一直在等我们这个产品。”张伟表示。

经销商能等一个产品近一年，这并不容易。张伟认为，留下来的经销商的观念是与公司一致的，他们看到了产品的前景。

目前，法瑞第一家经销商已经在深圳开展工作，在那里建了体验中心。“我们要求销售人员不做产品具体功能的介绍，产品让顾客自己去看去体验。”张伟表示，抓住目标消费人群比找经销商更重要。

有利可图也是这些经销商愿意等的另一个原因。《中国经营报》记者从法瑞公司了解到，一个经销商的年销售任务额在 500 万~1000 万元之间，经营利润比经营传统建材同档次产品要高 20%~30%。

用体验替代解说

作为一种新型材料，虽然专业人士知道其价值所在，但普通客户如何快速认识到它的价值，是摆在张伟面前的难题之一。

张伟首先想到的是拿产品到相关的检测机构做检测、出报告，但只让消费者看报告是落伍的方式。张伟的杀手锏是用展示实验的方式，让顾客体验到、感觉到，把看不见的 PM2.5 及甲醛等形象化、可视化。

“作为一种新材料，无论你拿出多少检测报告来，如果消费者感觉不到效果是不会买单的。因此，我们要求每个经销商必须建立体验中心，要让这个产品的功能很直观地展示出来。”张伟说，好产品自己会说话。

在体验中心，消费者可以享有两个体验服务项目，一是线上体验，即公司历经 3 年时间通过创建数据库，建立起来的“室内有害气体评测系统”，消费者只要输入室内装修使用的建材种类、数量，就可计算出有害气体排放量，再依据排放量得出所需的产品数量及净化周期；二是实验体验，在体验中心，会摆放电脑与实验台，消费者可以通过电脑任意选择实验实操指导视频观看，之后依照指导自己动手实验。目前，消费者可以自行操作的实验包括吸附 PM2.5 专项实验和甲醛分解实验，后续还将陆续开发其他实验进行补充。

据张伟介绍，法瑞公司走的是“技工贸”的模式，也就是研发生产销售“三步曲”。前两步随着法瑞在德国的联合研发中心和中国兵器集团红宇工厂的正式投厂，已初步得到

验证。对于销售，张伟认为，也不是问题。在他看来，目前社会对于 PM2.5 的认知有了普及，对健康生活环境的追求是消费者愿意的。而“FAERTDUCT”作为建材中的一种，建材经销商已有成熟的队伍，法布瑞克只是从中选择一部分发展成为自己的经销商即可。

■ 析易国际商业模式研究院点评

把“障碍”化为“桥梁”

法布瑞克的“faertduct”项目，拥有产品专利技术、选择成熟的建材招商渠道再加上体验中心进行消费者教育，似乎已轻松解决所有营销问题，成功板上钉钉。但在雾霾概念不断被热炒，“空气产品”市场乱象已现的情况下，能否与客户沟通并取得其信任将是本项目的最大障碍之一，同时决定着项目的发展前景。

我们的建议是：法布瑞克可尝试突破行业边界进行沟通模式的创新。具体到操作层面，可以在体验店的建设上抛开传统的建材经销商等渠道，把体验店建设在设计院。在设计院，通常会有客户前来联系咨询设计项目，不仅人流量十分庞大，存在大量的“FAERYDUCT”项目的目标人群，同时提升了产品档次更易取得客户信任，在一定时期内也避开了相关产品的终端竞争。

当年好记星英语学习机上市前，众多竞品纷纷到大型商场设专柜，而好记星却辟蹊径开发了新华书店渠道，由于书店消费人群中存在大量好记星的目标客户，第一个吃“螃蟹”加上一定时期内独享“美味”，使得好记星销售业绩蒸蒸日上。对法布瑞克来说，在设计院设体验店，不仅其性价比可能远远会超过传统渠道，而且一定程度上能将市场乱象造成的消费“障碍”转化成了信任的“桥梁”。

全球领先的健康通风专家
凝聚全球智慧 服务中国客户

FAERY 法瑞是全球领先的绿色风系统解决方案供应商，绿色通风系统的发明者，全球公认的通风专家及市场领先者。如今，法瑞已经成为这个行业内唯一一家拥有了从通风管道到末端空气分布器实现全程抗菌并可以除甲醛除异味的公司。

近些年，法瑞将全新的绿色通风理念引入亚洲，及时满足了亚洲地区的广大用户需求。法瑞以“服务+制造+服务”的经营模式向客户提供风系统需求分析、风系统研发设计、新风降温机、风管产品制造、风系统节能改造等端到端完整的全生命周期绿色风系统解决方案，最终以新风降温机和风管产品为载体实现销售和盈利，同时公司也是全球规模最大的纤维织物风管产品制造商，产品包括大型工业新风降温机、小型移动式新风降温机、纤维送风管道等，主要应用于烟草、汽车、机械、食品等高大空间领域。

法瑞作为一家拥有诸多资深通风系统专家的公司，结合自身 40 余年的行业背景和纤维织物通风系统的设计经验，承袭全球 89000 家客户的信息反馈和大力支持支持，推出极具市场竞争能力的 FAERY (法瑞) 绿色通风系统。

法瑞依托国际领先技术，采用先进的管理方式和产品质量标准及全球技术服务支持，不断的进行技术革新，一直保持着通风领域的领先地位，现已发展到第四代产品，并被广泛的应用到工厂、超市、体育场馆等公共领域。

为了满足客户的一站式解决方案的需求，法瑞收购了 YOWMAN 和 CNWY 两家公司拥有的抗菌风管专利技术，我们认为这些专利是满足客户日益增强的对通风系统健康要求的一个重要因素。

新型的服务模式、强大的技术实力、节能的产品优势是法瑞公司的核心竞争力。

法瑞以客户需求为导向，建立了服务型制造业的业务模式，将企业价值链延伸到产品制造两端，注重通风产品的前瞻性研发设计和产品售后的保养、检测和系统改造等深度服务，领先的业务模式形成了独特的竞争优势；法瑞的健康通风产品在中国得到了一汽集团、二汽集团、长安集团、川渝中烟、中机华远、宇通集团、远东集团等大客户的认可，体现了公司产品性能的优越；此外法瑞产品除了本身节能高达 80%外，还帮助用户解决定点降温、车间除尘等问题，在大力发展节能环保产业的“十二五”期间，法瑞必将赢得更多中国客户的青睐！

项目案例

解决纺织车间难题

雅芳车间法瑞管显“神通”



郑州雅芳制衣厂坐落在郑州市南三环工业区，厂房面积有 1200 m²，主要生产针织 t-恤、运动系列套装、休闲系列等，合作过品牌包括了七匹狼、波士顿、特步、贵人鸟等，产品远销欧美、东南亚等国家。其生产车间的送风系统全部采用的是法瑞的 FAERYDUT 法瑞管。

该厂生产车间主要是裁剪车间，裁剪是缝制的基础，裁剪时应保证裁剪的精度。由于裁剪主要是人工操作，因此工人的工作状态直接影响了工作质量。FAERYDUT 法瑞管的使用，为其提供一个舒适的工作环境，受到了广泛认可。

在项目设计规划期间，该工程的主管领导曾多次对国内其他知名制衣厂实地考察，发现他们大多选用了 FAERYDUT 法瑞管来替代传统的金属风系统，以保证生产环境的工艺性和舒适性。通过考察及国内专业设计师的印证，了解到这种全新的通风模式与传统风系统相比具有极大的优势，尤其是针对本工程中空间狭小，车间内工作人员密集，机器设备众多，工程安装难度大、时间要求短、卫生洁净等的实际情况，FAERYDUT 法瑞管的优势更加明显。

该工程相关负责人在设备招标方面综合诸多因素，并对 FAERYDUT 法瑞管在中国用户的实地进行考察之后，决定立即在车间使用法瑞管，

并在后期项目中广泛采用。

针对本工程具体情况和特点，法布瑞克专业工程师做出了周密详细的设计和论证，整个工程采用条缝渗透送风模式，选用条缝渗透纤维（抗菌）制成法布瑞克纤维织物空气分布系统。其中：在裁剪车间区，由于是工人多，空间小，机器设备多，工程要求低速送风（风速小于 0.3m/s）、可清洗。首先，为满足防凝露要求，我们选用法瑞纤维织物抗菌渗透纤维，这种特殊纤维材料几乎没有吸水性，而水分正是细菌和霉菌孳生的重要条件。即使经过多次清洗之后，此种纤维的抗菌效果仍然非常显著。而且方便清洗维护，在使用完一段时间之后，只要将 FAERYDUT 法瑞管管道从悬挂装置上取下来，用洗衣机机洗即可。同时，FAERYDUT 法瑞管在送风的时候，还能对空气中的灰尘和细菌进行有效过滤，从而进一步提升空气品质。其次，虽然 FAERYDUT 法瑞管安装高度在 3 米左右位置，但由于风量比较大（18000m³/h），所以采用条缝送风口的送风模式。这样，集渗透和定向送风的优点于一身，通过纤维渗透空气及微孔射流的独特送、出风模式，送风面积大，而风速低，无吹风感，空气均匀，舒适度极佳。另外，FAERYDUT 法瑞管与天花板颜色同为白色，也获得良好的室内视觉效果，增强了空调区域的美观性。

在裁剪车间区，该厂总共安装了约 320 米长的 FAERYDUT 法瑞管，在各个空调区域内，FAERYDUT 法瑞管都满足了工程设计要求。在开机调试验收时，该工程的主管领导说：“不到几分钟就感觉到了凉气下来，没有任何吹风感，看上去也十分美观”。显然，车间内空气流动非常柔和以至于工作人员难以察觉，而带来的好的空气品质和卫生性，更是无微不至的。

项目案例

低风速 高标准 巧设计

法瑞管肉食车间“独具魅力”

广元福润肉类食品有限公司是南京雨润集团下属全资子公司，是广元市的重点龙头企业，以生猪屠宰、分割、冷藏及网络化销售于一体，主要产品有冷鲜分割猪肉、冻猪分割肉、冻（鲜）猪副产品、冻（鲜）骨头类、冻（鲜）油脂类等 100 多种产品。作为大型肉食企业，福润拥有现代化的全套生产自动线、五星级分割车间、包装车间、填充间、300 吨的产品结冻库、2000 吨的成品冷藏库等，具有年屠宰加工生猪 80 万头的规模的能力。

由于福润填充间工作区域的温度保持在低温 10° C-12° C 之间，制冷量大风量。在低温环境下无论人还是食物都需要低风速。采用传统风管系统通过散流器进行点式送风，无法在大制冷量下保持低风

速，而且难以清洗维护，满足不了卫生洁净的要求。

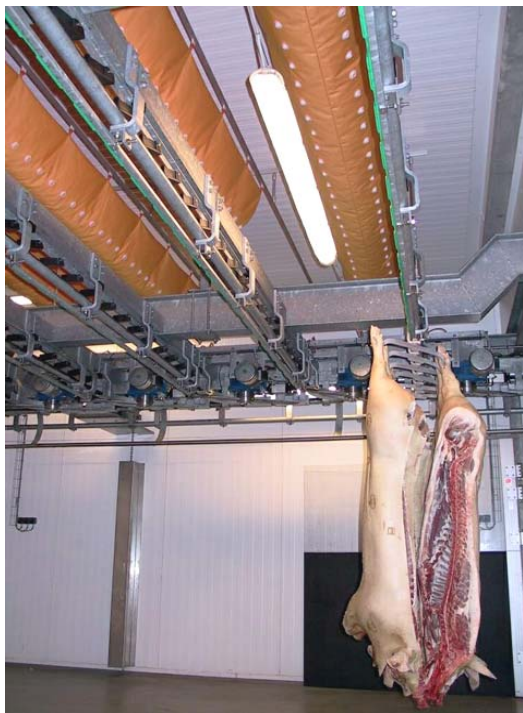
FAERY DUCT 法瑞管低风速 优势突出

FAERY DUCT 法瑞管（法瑞健康通风系统）采用大渗透率纤维织物，送风面积大，而风速低，送风均匀无吹风感，保证室内工作人员具有良好的舒适性，较低的室内送风风速以及均衡的室内空气流速能够起到防止生产线上食品风干的可能；定时的管道清洗时，FAERY DUCT 法瑞管拆卸、清洗和再安装都非常方便，满足了卫生洁净的要求。

FAERY DUCT 法瑞管独特设计 简约风

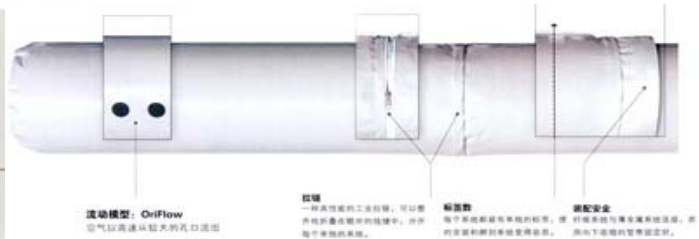
法布瑞克专业设计师设计将法瑞管系统均匀的布置在车间，系统管道采用条缝送风，使得送风覆盖面积大，均匀舒适，且所有的安装支架都选用不锈钢材料制作，整个系统布置体现简约风格，既美观又不影响车间内采光效果。白色纤维管道还与周围环境相协调，更突出了奶制品行业卫生整洁的特性。送风管道却安装在离地面约 4 米高的地方，取得了良好的气流组织效果。由于 FAERY DUCT 法瑞管重量极轻，不象用重达几十吨的金属风管需要从屋顶向下安装吊杆，安装方便，快捷，采用双排钢索及快速悬吊装置，对现场及结构无破坏。

FAERY DUCT 法瑞管低风速，送风效果优良；其安全卫生，符合肉食车间的高标准；设计精巧，安装便捷，得到了广元福润公司领导们的高度评价！



你问我答

之 德国 FAERYDUCT 法瑞管【售后】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：分布器不使用时像一块窗帘一样挂着不美观，如何解决这个问题？

答：像窗帘一样挂着可能部分人会感觉好看，部分人觉得不舒服，针对后面这部分人的要求，FAERYDUCT 法瑞管采用“2”和“9”这两种双吊安装方式，这样在不吹风时基本保持圆形，变化率小于 10%。

问：湿度大于 70% 时对分布器有什么影响？

答：FAERYDUCT 法瑞管是个系统设计的产品，根据湿度大小，我们会选择不同材料来制作空气分布器。因此没有影响。

问：FAERYDUCT 法瑞管使用什么样的清洗剂进行清洗？

答：使用厂家建议的清洗剂，不要添加任何软化剂。

问：FAERYDUCT 法瑞管的使用寿命是多少年？

答：根据工作环境的要求，FAERYDUCT 法瑞管有数十种材料的选择来满足工艺的要求，我们可提供最高长达 10 年的质量保证。我们第一套系统于 1973 年在丹麦的屠宰厂投入运行，环境潮湿，卫生要求等级高，经常清洗，至今运行了 35 年，仍在运行。我们拥有很多使用 20 年以上的业绩。

问：FAERYDUCT 法瑞管外面没有保温不会结露吗？

答：风管结露是因为风管在送风的时候，管壁内外有着比较明显的温差，当管壁温度低于空气露点温度时，湿热空气接触管壁，就会出现结露现象。而渗透式空气分布器整个表面都在缓慢的向外渗透出风，由于风压的作用，管外的湿热空气无法接触分布器管壁，故分布器表面不会产生结露现象。国内仿照者因为无法准确设计渗透率，可能会造成管壁结露。

问：FAERYDUCT 法瑞管清洗后会缩水，会不会影响使用？

答：欧洲标准规定空气分布器清洗后缩水率小于 0.5%，FAERYDUCT 法瑞管通过中国纺织科学院检测，实测只有 0.2%，当缩水率大于 0.5% 时，清洗后就会影响安装和运行效果。

问：FAERYDUCT 法瑞管如何清洗？

答：将各节拉链拉开，摘除系统后，将内表面翻出，在工业洗衣机里使用厂家建议的洗涤剂清洗即可。但是不要使用漂白剂、柔化剂，这会对分布器的色彩或纤维造成损害。详细操作请遵照《清洗维护说明》。



远大的七大成长危机

1999年9月，在张氏兄弟高调买下公务机两年之后，时任远大空调有限公司总裁办公室主任的刘亚军，发现了远大繁荣背后的隐患，写下了《远大成长危机》。在这篇堪称远大“盛世危言”的预言书中，凭借自己掌握的信息，他指出了远大面临的七大危机：

1. 一味追求技术至上的远大将遭遇技术的“绑架”，并因此遭到市场的惩罚：因行业、政策和市场风险而陷入一个长达10年或更久的徘徊甚至萎缩周期；

2. 因发展方向和路径的巨大分歧，远大领导层尤其是张剑张跃兄弟极有可能划江而治。同时，股权结构不清晰，也是危及远大长远发展的“暗雷”；

3. “三不原则”（不合资、不上市、不借债）将使远大坐失许多机会，陷入长不大、做不强的怪圈；

4. 乌托邦式的道德经营理念，不仅不能为远大带来更多的利润，理想化的制度主义还将催生一群被制度奴化的员工，不仅加重企业运营成本，更使远大陷入低效运转；

5. 日本式管理与中国家族企业的无

缝嫁接，催生出了一个更为专制的组织模式，阻塞“谏言通道”，增加了决策风险和成本，而且不适应今后大的战略位移需要；

6. 远大的独立企业行为表面清高，但太脱离实际，将为远大以后的发展和外联工作留下隐患；

7. 尽管远大有诸多问题，但由于具有技术优势和强大的现金储备，远大绝无迅速失败的可能。在付出沉重代价后，远大将不得不转型自救。

刘亚军透露，这份材料“到目前为止只有四个人看过，包括张跃本人”，遗憾的是当时并没引起张跃的重视；更遗憾的是，刘亚军的预言竟成为远大的“咒语”，8年后，其所言的危机大部分都已兑现或正在兑现中：

远大非电空调曾一度占到中国市场的90%，至2005年前后却急剧下降了30%；现金储备也已从鼎盛时期的每年6亿元跌至每年3亿元；销售额在10亿元至20亿元之间徘徊了整整10年之久；发誓一辈子只做非电空调的张跃被迫寻求商业模式转型……

“

从张跃当时的决策和思维来看，远大显然已经被技术“绑架”。

”

远大，连续 13 年没有贷款，迄今没有一年亏损，这样的企业无疑是优秀的。刘亚军说，之所以对照 8 年前的盛世危言，谨希望能探寻出远大徘徊不前的真实轨迹，并以此为曾经热爱过服务过的远大再进一次忠言。

■ 被技术“绑架”

依据刘亚军的观察，当时，除了吃饭、睡觉，张跃的大部分时间都沉浸在技术中，从技术方案到技术流程他都亲自参与，甚至他还会花很多时间去抓每一个技术手册的编写，审查其中每一句话。

张跃为何对技术如此执著？这还得从远大的发家说起。

1991 年前后，中国大兴土木，对空调需求正盛。但由于全国各地一窝蜂上空调，导致一些地区电力日趋紧张。张氏兄弟靠着“溴化锂制冷采暖”这一既节能又环保的技术，在短短五六年间，占据了非电中央空调 90% 的市场，销售额高达 20 亿元。

这让张跃认为，只要在技术上肯深挖、敢投入，源源不断的利润就会扑面而来。他不止一次在远大内部宣称：“远大过去成功的经验已经被证明是正确、有效的，因而可以保证继续成功。”

从这里开始，学美术出身的张跃就埋下了“技术至上”的种子，开始在技术上加大投入和开发力度。当时，远大的研发人员就已经突破了 200 人，每年的投入有数千万元。张跃不无调侃地说：“远大在品质和技术上的投入是奢侈的！”

但是，从 1998 年起，一些原来缺电的地

区开始由限制用电到鼓励用电，这使以节能为标签的远大遭遇到了结构性挤压，两年后销售额一下子掉到仅 10 亿元。尽管如此，在当时的远大形势分析会议上，当远大的个别高层建议开发电空调技术时仍然遭到了张跃的否决。

张跃认为，随着经济的发展，包括电力在内的能源问题会越来越紧张，而且，全球对环保也越来越重视，企业面临的环保压力也会越来越大，相应的节能产品市场空间肯定也会越来越大，远大对非电空调技术领域的投入和坚守迟早会得到丰厚回报，收入和利润的下滑只是暂时。

的确，张跃发现了一个“蓝海”，但在很长时间里，这个“蓝海”是隐性的，要变成现实，取决于政策、行业、市场三方面的相互作用。但是，被技术“绑架”的远大，恰恰在这三个方面遭遇了挫折：

首先，在行业环境上，节能虽是大势所趋，但由于涉及到与电力等相关部门的利益问题，以远大为首的“节能派”遭到了这些既得利益群体的软性阻击。

其次，远大通过各种努力去影响国家产业政策，意图以政府行为推动燃气空调的市场拓展，甚至不惜公开批评国家的产业政策，公开与电力部门和有关专家抗衡，但远大的这一愿望至今未能实现。

第三，张跃寄希望于非电空调技术的深度开发能形成新的市场规模。但是，这一愿望也落空。尽管远大在技术上已经开发到了第 10 代，比电空调节约 1/3 甚至更多的能耗，但对用户，这并没有构成多大的消费动力：

“

打虎亲兄弟，可虎打多了怎么分食却是一个难题。

”

国内市场上，非电空调比电空调贵一倍，用户不愿一次投入太多。即使一些用户从长远或环保角度考虑采购非电空调，远大也往往在最后一站丧失机会，因为远大的产品比同类产品贵 30%；

在国际市场上，远大的产品比日本原装设备贵 20%，这显然是市场推广的极大障碍。何况在欧洲，建筑很少新建，大多只是改造；美国虽是新兴国家，但美国人的特点是讲究享受和奢侈，节能并没有太多空间。

因此，张跃要守候非电空调这一“蓝海”，关键是要看有没有足够的资金实力去等待行业、政策和市场的成熟。

但是，8 年来，远大市场急剧萎缩，资本储备金越来越少，张跃眼里的技术“蓝海”至今还是隐性的，在它变成现实之前，远大对技术迷恋的结果仅仅是起到了市场启蒙的作用，成果却被他人夺去了。

或许，有一个现象应该引起张跃的注意：近些年，不少曾经同样坚持“技术至上”的知名公司如今已经放弃了这一理念。这一现象说明，对于一家公司而言，单纯地为“技术”痴狂并不是一种成熟的表现。

■ 兄弟分治引发震荡

创业之初，尽管张跃拿出的是现金，但公司的核心竞争要素还是张剑的技术。因此，张剑一直领衔唱主角，哥哥则一直是弟弟的助理，社会上始称“张剑兄弟”，这种标志着在事业中谁是老大的称呼直到 1997 年，才发生了微妙的变化：张跃对外的头衔不再是总经理助理或副总裁，而成为了执行总裁。

1997 年，远大空调迎来了公司发展的顶

峰。那一年，远大的年销售额达到人民币 20 亿元，在直燃式中央空调的市场份额高达 90%。也是在那一年，远大空调购买了一架贝尔 206 型直升机，成为中国第一家拥有私人飞机的民营企业，一时名满天下。同样是在那一年，远大投资了整体浴室项目。

事实上，远铃整体浴室项目为张跃、张剑兄弟的分手埋下了伏笔。但张跃否认了这一点：远大之所以和日方合资整体浴室这个项目是“因为我们感兴趣”。但从张跃一直拒绝合资的初衷来看，对与日方合资整体浴室这个项目上“感兴趣”的只能是张剑。

张剑出走后，兄弟之间的隔阂在慢慢加深。以前，外地的重要客户来长沙，在参观完远大城后一般都会提出要去远铃看看。刚开始，张跃会亲自开飞机送客户从长沙的东边飞到西边。到后来，张跃会委婉地拒绝客户这样的要求，说远大和远铃基本上是两个独立的公司了，没有必要去那边看了。再到最后，远铃公司的人到远大借割草机用，远大提出应该付租金了。

至此，兄弟分家的现实开始浮出水面。一个从其公司内部流出的版本是：远大资产的所有权已经一分为三，张剑执掌远铃，远大空调归张跃，他们远在美国的姐姐则负责远大的海外市场。

张氏兄弟分道扬镳现在已经是众所周知的事情。除了名利与权力之争，关键在于兄弟俩的战略分歧之争：张剑看到了直燃机空调未来市场潜在的危机，因此在远大内部多次力主走多元化道路；张跃则主张紧紧抓住非电空调这个行当，声称要做一辈子，决不

“企业家的自负、农场主般的自大，使远大与自己设计的“做强”战略目标越来越远。”

改行。

战略分歧最终使张跃、张剑选择了分手，只是没有明显时间界点和表征。但这不是重要的问题，重要的是因此引起的“后遗症”。

张剑离开后，远大的核心技术由张跃完全掌握。张跃曾经在很多公开场合宣称，他始终是远大空调的技术专家，并称自己“70%的时间都花在了技术上面”，所以后来在技术方面超越了张剑。有人分析说，张跃想借此表明远大没有了张剑也能行。

没有了张剑远大依然行，但再也没有像以前那么辉煌过。从1997年开始，远大空调的创新速度一下子就慢了下来，而销售额则从1997年的20亿元一下子掉到两年后的10亿元。而远铃的日子则几乎从来就没有好过，张剑似乎一下子从媒体的眼中消失不见了。

■ 拒绝长大的惩罚

张跃曾表示：“远大永远不进500强，远大不会太大，这个行业也不会做的很大，但也不是目前这个规模，可能50亿元的时候是一个比较恰当的规模，差不多2005年能够实现，那时一年有四五个亿的利润，有三四个亿的税收，就OK了。”

这使远大将自己定位为直燃式空调产品企业，远大只看到了占整个空调市场3%~5%左右的直燃式空调市场，而不会与中央空调（市场规模约100亿元）甚至家用空调（市场规模约1000多亿元）的企业展开竞争，掠夺其他空调产品的市场份额。

虽然一直强调只做直燃空调，虽然张跃坚信直燃空调将替代其他空调，但在最具开

发价值的国际市场，远大却未能以开放思想构建国际市场营销网络，反而催生出极其幼稚的代理商管理制度，其核心如下：

第一，绝对不能卖任何其他厂家的产品；第二，签署一个严格的保密协议，若越了雷池，处罚以千万美元计；第三，跟远大关系结束3年之内，不能经销任何其他厂家产品。

那么，远大具备做大的潜力吗？企业做大的一个重要前提就是有没有核心技术，如果有核心技术，就可能有成本优势，有了成本优势，就有了供应链的管理，然后就有了品牌，进而有了市场。而技术对于远大来说，应该是最不缺的。

远大应做大，远大能做大，但远大却拒绝做大。张跃明确提出了“三不原则”——不合资、不上市、不借债。这给远大带来了不小的伤害。与同样座落于长沙的同城兄弟三一重工的不断扩张相比，远大显得很沉默。同处一个地域，同处一个经济环境，远大与三一重工落差明显。

1997年前后，远大的无形资产价值达到40亿元。遗憾的是，此后不到10年，远大的无形资产评估价值只剩下20亿元，20个亿就这样悄悄溜走了。

张跃拒绝合资的理由很简单：远大一不缺资金，二不缺技术，为什么要和别人一起干呢？为此，远大否决过兼并大连、上海等制冷设备厂家的提案，拒绝与日本、美国共同举办合资企业。若非如此，今日的中国空调市场，究竟是谁家天下还得另说。

远大常常向外界夸耀的是自己5~7亿元的现金储备。但是，企业资本只有流动才能

“远大所谓的家底厚其实并不尽然，因此远大被迫转型的今天才发觉囊中羞涩。”

增值，资产闲置是资本最大的流失，会给远大防范风险带来极大难度。

远大的家底有多厚？远大防范风险的能力有多大？以鼎盛时期的远大来分析，假定远大当年的现金存款6个亿，那么，我们来算算远大当时需要的开支：

新区基本建设投资和设备、家具采购1.5亿元；增购飞机1个亿；人民币贬值（8年前的情况）致使存款损失5000万元；存款总额中2个亿属于预收货款；年度不可预见支出1000万元。这一切因素剔除之后，远大资金还有多大运筹余地呢？

■ 道德经营陷阱

张跃认为，道德的经营能帮助远大寻找到一个新的利润区。在远大，对“道德经营”价值观的坚守超越了企业增长的财务指标，成为远大整个管理体系的核心理念，道德比企业成长、甚至比生存更重要。

远大的“七不一没有（不污染环境、不剽窃技术、不蒙骗客户、不恶性竞争、不搞三角债、不偷税、不行贿，没有昧良心行为）”早就名声在外。同时，远大还有四个基本原则：不违规提价或降价、不留尾款、不贿赂、不给营销人员高于2%的提成。

在张跃看来，如果缺乏价值观的指引，企业可能做出的不负责任的、导致行业性风险的行为远不止价格战而已。“假如在尊重知识产权方面缺乏诚信，企业长期缺乏积累，可能导致企业无法在不剽窃技术的情况下，维持产品的竞争力。蒙骗客户，以次充好，偷工减料，甚至于互相诋毁诬陷，都可能导

致整个产业的坏死。”

通常被认为是个经营细节而非道德问题的“尾款”，却被张跃认为是危害很多产业健康的严重疾患。留尾款，是大型设备销售中的普遍现象。远大创立之初曾有过几笔坏账，之后，张跃便痛下决心，百分之百要求全款发货，货款不到账，机器不出门。为了这个要求，不少订单眼睁睁地丢掉了，但是张跃绝不松口。他认为，尾款不仅影响公司财务健康，而且是三角债的根子，远大有三四百家供应商，任何一家供应商因为货款问题产生情绪，都可能影响远大的产品品质，因此，远大决不允许在采购中拖欠货款，以此维护整条供应链的健康。

在担负推动行业前进的责任而导致的经营风险，与寻求现成缝隙轻松生存而可能面对的行业幼年夭折的风险之间，远大显然认为后者更值忧虑。

远大在税务问题上的自律几近严苛。连续10年交税过亿，纳税占总销售额的比例接近10%，在2002年和2003年，远大竟以10多个亿的销售额，分列全国民企纳税额的第一位和第二位。曾经有位老师来远大讲课，结束后领了几千元讲课费，打开信封一看，竟然附有一纸完税凭证。

宣称要“制造文明”的张跃试图建立一个乌托邦，并希望远大人制造的这份文明是可以复制的。今天的远大城是一个公园或博物馆式的企业；这里的员工收入远远高出其他企业；吃住全是免费供应；蔬菜自己种且不施农药；过年过节过生日有礼物馈赠；不出厂区，你也能找到俱乐部、酒吧、网球场、

“ 违背企业本身的生存伦理,而将企业家自己的道德情结无限放大到企业管理领域,是远大管理模式的弊病所在。 ”

健身房等休闲场所……

2002年9月,远大还实施了一项“夜不闭户”式的特殊改革:远大城里的小卖部、咖啡厅等内部消费的地方实行无人售卖制,员工自行付款取食品、水果和饮料等。

不过,这仅仅是理想化的表象,远大构造的只是一个空想社会主义模型。

对于行业而言,张跃的“道德经营”无疑是应该肯定的,尽管远大只是充当了一个市场环境的培育者,而没有得到相应的回报;对于环保和减缓国家的能源失衡而言,秉承“道德经营”的张跃发誓一辈子只做非电空调无疑也是应该被给予道德表彰的。

但是,在商业世界里,张跃首先是一个商人,而不是一个道德家。违背企业本身的生存伦理延缓了远大的发展进程:

远大工人工资比当地企业高很多,人力成本和研发成本巨大,因此价格比同类产品高20%~30%而不能下降,这为对手夺去远大培育市场成果提供了机会;

当整个非电空调行业下跌的时候,远大还大约占据着整个行业80%左右的市场份额;而在随后几年,非电空调行业因远大的坚持而缓慢复苏期间,远大的实际销售额却没有出现明显增长。

这就是远大为“道德经营”付出的代价。

■ 制度主义滋生的企业奴性

张跃对制度的推崇确实到了固执,甚至偏执的地步。在远大,从生产到非生产,从大事到小事,每一项工作都精益求精、追求完美。比如:接待外来参观人员,事先要根据对象制定专门的、唯一的接待程序。

远大制定的正式制度文本多达300份,1900多条,7000余款,大约70万字。从员工的衣食住行到企业经营,几乎无所不包。为灌输臆想的文明,保持远大道德的纯洁性,远大实行封闭式管理,不鼓励接受新思想,提倡绝对服从。

一个显得有些极端的例子是:国家政策法规、企业动态、投资趋势、经贸信息、汇率变化、股市分析等,都是很多公司干部员工的普通读物。而在远大,公司领导畏之如虎,生怕干部们阅读后受什么影响,其封闭程度实在令人无法理解。

远大总想在组织形式上标新立异,毫不考虑商业惯例、社会交际身份对等这一最重要的规则。远大最高领导、行政长官的职务名称为“助理”(后改为总裁);各部门称为“课”,相关负责人称“主谈”、“管理者代表”、“部门召集人”等。

从远大的组织机构设置及机构名称可以看出,远大崇尚的是日本管理模式。日本管理以等级森严著称。远大决策者将这一模式嫁接到了远大这一家族企业上,而中国家族企业本身就是最容易产生等级和专制管理的地带,于是就产生了一个怪胎:当远大发展到一定规模,需要扩大决策圈集思广益规避风险时,它却很难做到真正意义上的集思广益了。

对外界而言,远大这种制度主义的管理模式似乎并无多大危害,但其实隐藏着巨大的危机:

第一,远大管理模型的一个最大特点就是封闭,员工处在一个相对封闭的内循环圈里,

“对凡是离去的员工(包括辞退和辞职), 公司领导人都会认为他们都是属于该清除的异己分子。”

缺乏活力, 缺乏交流。从人类进化史来看, 任何封闭的组织, 其发展都会是滞后的, 不出事则已, 一出事则必定是惊天动地的大事, 甚至给组织造成灭顶之灾。

第二, 严厉、周密甚至不近人情的管理制度虽然维持了远大表面的有序, 但它却催生了一群被制度奴化的员工, 成为扼杀远大创新精神和员工创造性的根源。

举一个例子, 在远大倘若丢失了一台电脑, 就不仅是管理疏漏的问题, 更是一个涉及道德的问题, 最高领导一定会暴跳如雷, 责令许多部门和相关人员彻底调查。但是如果一名干部辞职离去, 远大决不会花费多大精力去调查是什么原因使他离开。

事实上, 由于等级森严的日本管理与最容易产生等级和专制的中国式家族企业的结合, 远大的干部已经习惯了“失去自我”——不暴露真实思想、不越界做事、怠于引进新的管理理念和思维方式, 而时时、事事看老板眼色行事。许多人只管自己按文件执行, 没有责任, 是非不管、正确错误不管、效率高低不管、是否影响经营不管。

当员工被制度奴化后, 远大就必然要为此付出沉重代价: 因为缺乏忠臣的“死谏”, 远大错失了最佳上市机会; 错失了通过兼并、合资成就空调霸业的机会; 错失了及时转轨, 摆脱 8 年困局的机会。

第三, 制度主义下的远大管理体系早在 8 年前就孕育了一个潜在危机。那就是, 如果远大公司将战略中枢或分部转移至发达城市, 这种管理是绝对无法与周边环境接轨的。即使不进行大的战略位移, 这种管理模式也

无法适应公司的发展规模。

2005 年, 张跃在深圳与华为总裁任正非会晤, 华为的发展给了张跃太多的震撼和启示, 也使他重新审视远大。张跃说: “对比同年创业的华为, 远大太自卑了。”

凡有自卑, 必有比较, 凡有否定, 必有超越。张跃否定了自己的成绩: “远大看上去井井有条, 但剥开整个制度的内核, 发现我们的制度都是孤立的, 系统之间大多脱节, 系统本身也经常出现断层。”华为制度是流程化的制度, 彼此相互连接, 远大有一部分制度却是即兴产生的。

■ 独立企业行为之伤

像远大这么“牛”的民营企业并不多见: 省里主要部门负责人来了, 公司领导也常常不屑于出面接待; 即便财政部官员去远大考察, 在参观完厂区之后, 远大送给来宾的礼物也只是一支成本两元左右的圆珠笔; 每月只给高新技术开发区送一份财务报表……

之所以如此, 是因为远大提出了“不靠政府、不要政策、不走捷径”等独立企业行为。张跃认为, 企业不应该跟政府有太密切的关系, 因为密切就意味着不公正, 甚至还有不廉洁的嫌疑。

远大提出的独立企业行为表面上虽很清高, 很有面子, 但太脱离现实, 必然为远大以后的发展和外联工作留下隐患。因为, 一个成功的企业, 至少必须兼备两种能力, 一种是把企业内部运营好的能力, 另一种是政府公关能力, 成功的政府公关可以让企业的发展事半功倍, 这对于任何国家的企业来说都是如此。

“远大的“不亲和”姿态很快就有了不少“不良”反应，而最激烈的当是2002年远大搬迁事件。”

远大搬家的直接导火索是湖南省1号工程变电站项目的高压线将与远大城相邻。张跃认为这对远大的厂房、员工的安全构成了影响，所以进行了抵制。而事实上高压线设置本身不影响远大城的运作，只是影响了远大直升机和公务机的起降。尽管远大最后只是将总部搬到了北京，生产基地还是留在了湖南，但远大与当地政府的积怨因此公开化。

远大终于尝到失去“政府宠幸”的苦涩：当远大城因为污染问题一次次与当地农民发生赔偿纠纷时，政府的协调角色不再偏执一方了，“公事公办”成了很好的理由。当远大多次提出为“集成建筑”的样板工程特批一块地的申请时，被市政府“以不符合市场经济原则”为由，一次次轻松弹了回去。

理论上，远大坚持独立企业行为并没有什么不对，问题是，在当今法制不很健全的环境下，一味选择软对抗是否值得则需要商榷。

■ 商业模式转型难题

“技术偏执”导致市场萎缩，陷入“做不强”也“长不大”的怪圈→“道德经营”胜过企业生存，对内加重企业运营成本，对外赢利乏力→制度主义导致企业奴性，阻断谏言通道和创新通道，错失自救机会，陷入连年困局→独立企业行为导致孤独，失去政府宠幸→远大走向没落→远大被迫转型。

8年前，刘亚军预测的这条没落轨迹，居然不幸言中。对一个创业近20年来无一年亏损、连续13年无贷款的优秀企业而言，似乎很难将其与“没落”这个词联系在一起。

但是，远大所具备的资源 and 它这些年徘徊不前的发展轨迹，又确实散发出一丝没落气息。

所幸的是，张跃开始发现了这一点。如今，远大正从战略上进行大幅调整。一方面从原来的只提供主机设备转向提供主机、分机、管道铺设的空调一体化运作，从单纯的设备供应商转型为“交钥匙”的工程承包商；另一方面，尝试在商业模式上进行创新，从原来的简单“卖设备”转向同时“卖气”。这意味着远大开始从一个空调制造商转型为空调运营服务商。

远大这一新的运营模式似乎转型得很成功，2006年10月的中博会上，远大一举拿下了130亿元的非电区域空调大单。

但放弃“技术偏执”和“绝不多元化”的远大在为找到新的赢利模式而欣喜的同时也开始了紧张。因为这一商业模式的转变意味着远大需要承担对所有空调机组的投资和运营，需要建立地缘上极其分散的新型管理框架。

因此，远大要想真正转型并借此摆脱历时8年的停滞，有两个重要的关键：一是弱化或者放弃以“道德经营”为内核的制度主义管理模式，建立新型管理构架以迎合战略位移需要；二是寻求金融工具的支持，因为这一模式的完成需要持续投入大量资金。

而这两个关键都是远大既不擅长又很排斥的领域，放弃了“技术偏执”和“绝不多元化”的张跃，会为这一模式再进一步牺牲自己的初衷吗？

这一切都取决于张跃自我救赎的决心。



1、德国人从不把爱国挂在嘴上，但内心深处却有着与生俱来的民族荣誉感。

2、德国人见面打招呼用语 Alles in Ordnung（秩序都还好吧）

3、每逢开周会，一到下午六点还开不完，罗伯斯先生就会瞄一下手表然后说：“I have to report to my government now”对于德国人，家里的太太就是政府，她管他的衣食住行。

4、德国人的口头禅之一是：让我看看我的记事本。

5、德国人工作中不苟言笑，对陌生人，他们很少“自来熟”，要呆上两三个月，招呼才慢慢变得随和起来。有些德国同事7年下来，称呼我时还总是一丝不苟地加上 Mrs。

6、德国地铁里没有防止人们逃票的闸机和玻璃门。

7、德国地铁里的人们不用手机上网，而是手捧一本书静静地阅读。

8、在德国的宾馆和市政大厅的洗手间里都有两卷卫生纸，一卷放在盒子里，另一卷备用。

9、科隆大教堂的宏伟是相机无法拍摄的，教堂修了600年，最初的设计者对这座巨大建筑早就构思了全部细节，历经几百年，这个设计思路还能够延续，而且基督教的信仰一直存在。

11、汽车在市区里行驶，时速不得超过30英里，也有个笑话说：如果半夜12点还有人在路上等红灯，那个人一定是德国人。

12、他们的街面上永远都是自己国家生产的汽车。虽然德国人的派对意识全世界无人能及，但没有哪个德国人会像中国游客那样在法国的市场上排队去买LV，如果限制他们购买数量并排队，那么他们宁可不买。

13、在餐厅里，德国人来吃饭，走后不用换桌布，因为上面滴油不沾。

※德国人的细节观念※

细节决定成败



※德国人把民族的文化转嫁到企业管理上面来，德国企业管理，员工的工作态度是非常严谨的，在国际市场上，德国制造和德国标准通常代表着高品质，是消费者可以完全信赖的。

14、衣服旧得不能再旧了，它的扣子依然还在。于是，有句玩笑的话说，德国钮扣的寿命比婚姻还长。

15、钳子、螺丝刀、锤子、扳子、铝合金架子……有了这些，Leon（德国人名男）就可以在闲暇的时候把祖传的家具翻出来修缮一番，也可以亲手给孩子制作一个独一无二的木马，甚至，如果空间够大的话，可以给家人再盖一座木屋。

16、Maya（德国人名女）的祖母亲手整理出来的衣柜：一层又一层洁白的床单、毛巾，它们被整整齐齐地叠放在柜子里，一丝不苟，一尘不染。

17、售票处免费提供列车时刻表，按照字母排序，一个城市一张表。从凌晨 1:00 到深夜 24:00，每个时间区域内，详细列出往返目的地的双向车次时间表，标明每趟列车，是否设有餐车、是否可携带自行车、是否有卧铺、躺座或咖啡供应。最重要，这里没有“晚点”这个词语。

18、使用欧元之前，从 1 芬尼到 1 马克的硬币上，都以橡树叶子作为装饰图案，50 芬尼的硬币背面是一位健美的女性种植橡树树苗的画面。德国曾能源紧张，冬天，人们宁愿挨冻，也不愿意砍伐树木用来取暖。他们常说：“走进森林去吧，像一个受伤的动物，把自己藏起来，它自会痊愈。”

19、Leo 一年级开学第一天领到一本环保记事本。封面是一片绿翠，上面有森林、草原、草地和田野。“周一，我为濒临灭绝的灰鹤捐了 1 马克的零花钱；周二，睡觉忘了关灯，浪费了大量的电，真不应该；周三，上图画课时连撕了 3 张白纸，老师说，造纸要消耗木材和大量的水，我感到惭愧……”

20、无论是现代都市还是乡村小镇，全国街头巷尾的垃圾箱款式、造型、功能和颜色全部统一。四种颜色，四个投入口，醒目地标有玻璃、纸张、果壳和包装材料，图文并茂，小孩子也不会弄错。

21、1911 年 4 月，云南滇池螳螂川上的石龙坝电站建成发电。100 年过去了，它仍然在为邻近的村寨提供所需的电力。这座水电站所用水轮机、发电机和变压柜全部是德国西门子公司产品。

22、根据德国施工标准，在老化零件周边 3 米以内的范围，会有存放备件的小仓库。2010 年 7 月，青岛城建公司员工根据德国朋友的这一提示，在老城区的下水道水道里找到了 100 多年前就用油布包好的备用零件。同时，由德国人建造的青岛栈桥东侧泄洪口正在正常使用。

《任正非华为管理日记》———连载（28）



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 18 日·用毛泽东思想武装华为思想

在当兵时，我就是毛泽东的铁杆粉丝，我当时是“毛泽东思想学习的积极分子”，我很喜欢读《毛泽东选集》，一有闲工夫，我就开始琢磨怎么把毛泽东的兵法变成华为的战略。

——任正非语录

任正非管理智慧

在中国，有一批与西方企业家截然不同的企业家，任正非就是这批企业家中的其中一个。他们身上都有毛泽东思想的影子，他们不仅是成功企业的所有者和管理者，他们更像是一位政治家、一位教父，以自己的思想聚集一群人向一个目标迈进，并在整个过程不断完善和验证它。任正非很喜欢《毛泽东选集》，其讲话、办事、为人处事的态度和做事方法都有着浓厚的毛泽东风格。据说，任正非在部队期间还是“学毛标兵”，他对毛泽东的军事理论、群众路线和辩证唯物主义等思想有着深刻的理解。而且毛泽东思想就是华为管理思想的基础。

如果我们仔细的去研究华为的发展，应该不难发现华为的市场攻略、客户政策、竞争策略以及其内部的管理与动作，都有着“毛式”斗争哲学的烙印。其内部讲话和宣传资料，字里行间跳动着战争术语，极富煽动性。根据毛泽东的这些思想，华为从一开始就确立了“农村包围城市，逐步占领城市”、“压强原则”（集中兵力、各个击破）等带有浓重的“毛式特点”的市场战略。

管理心得：从某种程度上说，企业的成功和企业管理者思想是有很大关系的。一种正确的思想，将会引领着企业走上成功的阳光大道！

6 月 19 日·决不让雷锋吃亏，有所奉献者应当得到回报

我们提倡向雷锋学习，但决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。我们公司最大的特点是不让焦裕禄们、雷锋们吃亏，今天学习焦裕禄、雷锋，是学习他们那种奉献精神，那种

对工作兢兢业业、一丝不苟的精神，越是这种人，公司越要给他更高的物质回报，甚至硬塞给他，这就是为了创造一种人人都争做焦裕禄、雷锋的良好风气，使华为的优秀队伍就越来越壮大。

——任正非语录

任正非管理智慧

从任正非的这段话中，我看出了任正非对财富理性的认识，这也正是华为今天能做大的原因，劳苦功高不邀功，财源滚滚不恋财。要强调员工为公司做出贡献，但也强调一定不能让芳兰雷锋吃亏，只要他们做出贡献，就应要给予他们相应的回报。

华为所强调的奉献，就是要求员工踏踏实实把本职工作做好，努力工作，团结拼搏，提高绩效。只有当你把本职工作做好了，也就是在为公司、为国家、为社会在做贡献，也就推动了华为前进。如果每个人都考虑为社会、为公司多做奉献，内部关系按实事求是的方式得到理顺，那么，华为就是一个高度团结，政令通畅，员工努力奋斗和贡献的公司。任正非推崇“君子取之以道，小人趋之以利”。他在一篇内部文章中说：“我们今天是利益共同体，明天是命运共同体。当我们建成内耗小、活力大的群体时，抗御风雨的能力就增强了，才可以在国际市场的大风暴中去搏击。”企业只有给为员工提供一个良好的环境，才会有越来越多的雷锋。

管理心得：“大音希声，大象无形”。任正非为中国企业带来的，不是其公司上千亿的营收就能衡量，他的管理思想和理念更是一笔看不见的巨型财富。而他将公司创造的财富惠及所有员工，在物欲横流的今天，这种财富观更为难得。企业的主要目的，无非是盈利，但是盈利的同时，你可想到员工的利益。要记得，员工才是企业的根本。

6月20日·以运动战度过寒冬

在电信业可能到来的萧条面前开始大调整，我们要以运动战度过寒冬，从国内打到国外求生存求发展。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非一位非常有远见的战略家，他的目的不仅仅是争取一市场份额，甚至是更大的王者之志。当华为在国内市场上还立足未稳时，任正非就提出要把华为做成一家国际化的公司，并开始探路。他的思路就是：在即将可能到来的萧条面前进行大的调整，运用运动的战术度过寒冬，注重发展国外市场，以求片生存。经过验证，任正非的这种眼光是非常超前，也是更具远见的。从1966年的第一次海外项目开始，华为一路跌跌撞撞而坚持不懈，在欧洲拿下了设备合同，在中亚和俄罗斯市场攻无不克，在南美和非洲披坚执锐，一个接一个地攻占市场。英国《金融时报》惊呼，华为正在改写全球电信业的生存规则。后来，他又转战到了美国，最终不仅在美国占了一席之地，而且还收获了可观的收益。

然而在转战美国期间，就不得不提华为的一场战役，这场战役是任正非所指挥的“围剿战”，持续时间为一年。2002年，思科状告华为侵犯其知识产权，这时任正非一边在美国调用当地最好的律师对阵，一边开始结盟思科在美国的死对手3COM公司，就在官司最关键时刻，华为宣布的这一消息，使思科腹背受敌。华为与思科虽然最后和解，但任正非这场跨国官司中的

策略是中国其他任何公司都无法在海外部署的。“做事业，就要做有高度的事业”是任正非常说的一句话，华为本身也成为了最好的证明。

管理心得：任正非时常告诫华为人要保持高度的危机感，他总是说华为并没有成功，而是在成长。如果没有高度的危机感，认为一时的成功就是一辈子的高枕无忧，那么这个企业将很快迎来死亡。

6月21日·国外也有焦裕禄

忘我献身精神不仅仅是我们才有。我说过贝尔实验室的科学家，他们的忘我奋斗精神是令人佩服的。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非一直都主张，工作中要有忘我的献身精神。而且他还认为，具有忘我献身精神的不仅仅只有中国人，外国人同样也具有这一特质。一些外国人的忘我奋斗精神是令人佩服的，任正非以前看过一部诺贝尔科学领奖的故事片，陈述的是他们像科学疯子一样，到处“胡说八道”，忙忙碌碌，走到哪儿就画到哪儿，并不考虑衬衣上不能写公式，不能作实验记录。美国人由于私人风险投资基金的推动，使得一批一批的志士，如痴如狂地去追求成功，那种奋斗不止的精神，并非我们共产党人才有。先不说我们是为了社会的公平，他们是追求个人利益，从纯奋斗的精神来讲，美国也有焦裕禄、孔繁森。多年来，任正非所接触相当多的美国科技人员，由于一种机制的推动，非常多的人都十分敬业。

管理心得：焦裕禄为了人民，累出了一身病痛，他也是无私、奉献的代表。而作为管理者，也要具备这种无私的精神，企业是靠员工一起支撑起来的，如果企业者只想着公司的利益，而不让员工受益，势必会导致企业的发展受阻。

6月22日·与国际同行相比，华为最大的差距在于管理

这几年我们一直坚持的就是实事求是、按劳取酬。发展过程中也有不少问题，最近我们进行机制改革，觉得与发达国家大公司在管理上存在不少差距，但我们不会盲目学它，我们要慢慢摸索，学习它们合理的制约机制。在工资制度上，我们既要制约无限制的增长，又要使劳动者得到合理回报，保持劳动热情。我们还有很多需要完善、需要摸索的东西。

——任正非语录

任正非管理智慧

当明白了华为与国际同行相比，最大的差距在于管理。任正非便做出了一系列的措施。华为公司对劳动、知识产生的专利与贡献、企业家、资本创造的当期价值和成就，通过工资、奖金、养老和医疗保险等给予回报，在强调做出贡献的同时，也强调资本的贡献价值。对资本累积的贡献，华为通过内部股权的分配解决了这个问题，并通过内部股权转化为资本的方式，使劳动、知识产生的贡献专利、资本和企业家的管理和风险得到合理的回报。也就是贡献的资本化和企业家的管理和风险的资本化。在华为初期，有80%的人持有股权，任正非之所以这么做，

主要为了扩大股金的覆盖率，团结大多数员工一起进步，然后培养优秀员工的主人翁地位。

初创华为时，任正非采用了普惠的方式，使 80% 的员工都持有股份，直到 2003 年，为了维护股东的利益，华为才不再采取这种方式，只是将股票认购权分配给新增的管理者、专家以及优秀的专家骨干。这在西方资本主义国家的企业里，员工像这样大规模的持股也是绝无仅有的，这与任正非的不自私有关。虽然华为的管理还与国际同行有一定的差距，但是华为在成长、在发展，相信有一天，这种差距会在任正非的带领下逐渐减小。

管理心得：企业要想成功，一定要在管理上下功夫。不仅需要积极学习国外先进的管理理念和管理理论，还要结合国情来构建具有中国特色的企业管理模式。

6月23日·在自己的队伍里培养精英

从我们自己队伍里培养我们的骨干。我们确定了要自力更生，从自己的队伍里面来培养和选拔干部，但是我们并不排除外来的帮助。大家知道，Tower 公司现在给我们做顾问，IBM 公司正在全面充当我们的管理顾问。他们带来了许多好思想、好方法，经过我们消化以后，经过一次培训、二次培训、三次培训以后，我们就慢慢地传播到基层去。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非主张从内部培养精英和骨干，而且这些精英和骨干都必需是从实践中而来的。如果华为不坚持从实践中选拔干部，华为就一定会走向歧途。然而，外来的“空降兵”就不好了吗？当然也不是，但是用“空降兵”的公司却在少数。作为企业，用不用空降兵的问题在于他们有没有能力把这支队伍消化掉，如果消化不掉，公司就没有希望了。所以任正非还是主张从内部培养。从内部培养出来的人才，不仅技术过硬，而且对企业文化精神都非常熟悉，这样就不会担心空降兵所带来的危险。

管理心得：聪明的管理者，懂得从内部一点点培养自己的精英，这不仅会为公司带来不菲的收益，还会收获精英们的忠诚，这是一举两得的事，何乐而不为呢？

6月24日·在沙漠中找绿洲

我认为一个成功的企业不仅需要四蹄生风的“千里马”，更需要勤勤恳恳、含辛茹苦的“骆驼”。因为骆驼代表的是一种艰苦奋斗，勤勤恳恳，脚踏实地，任劳任怨的精神，如今社会就是一个沙漠，企业的员工就像骆驼一样处于不同的沙漠中，而我们的目标就是寻找沙漠另一端的绿洲。而我们就像骆驼一样背负了两个驼峰，一个是艰苦，另一个是奋斗。走在无垠的沙漠中，我们不知道何时会有危机出现，但只要我们的背负着这两个驼峰，发扬骆驼精神永不放弃，终能到达心中的绿洲。

——任正非语录

任正非管理智慧

随着社会的发展，人们的生活水平越来越高，然而艰苦奋斗的精神却在时间中一点点的淡化了，这也是任正非最担心的一点。有着艰苦奋斗应该是战争年代困难时期应该发扬的想法的

人，他们的这种想法是大错特错的。在当今社会，其实它就是一个没有硝烟的战场，竞争是生存的法则，而要在竞争中生存必须学会艰苦奋斗。这一切都需要我们在这个“刀光剑影”的社会中发扬艰苦奋斗的精神。越是优秀的企业，背后的危机越大，大家都虎视眈眈的把你盯着，然而这只是外在的危机，它并不是最危险的。最危险的是安于现状，安于现状会渐渐磨去你的激情，你的勇气，它就等于慢性自杀，这种危机比外在危机更加恐怖。

当面对安逸的生活时，只有不安于现状，时刻保持危机感，才能寻求更好的发展机会。否则，只会在安逸的生活中消沉下去。

管理心得：一个没有危机感的企业，早晚会衰败；一个不懂艰苦奋斗的企业，不会走太远！

6月25日·引进“丙种球蛋白”

我们要引进“丙种球蛋白”，意思就是要通过引进外部人才，才能使内部机制永远处于鲜活。社会上难以招到既有良好素质，又有国际大型高科技企业管理经验的空降部队，即使能招到一人、两人也不行，得有一个群体，国内政策与公司实力还养不起一个群体。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非虽然一直强调接班人要在内部自然产生，但他也不排除华为从外部引进一些职业经理人，甚至是比较高级的“空降兵”，这就是他所说的“引进丙种球蛋白”。丙种球蛋白也叫免疫球蛋白，把特异性抗原物质接种到机体，人体将产生特异性免疫力，任正非的意思就是通过引进外部人才使内部机制永远处于鲜活。在他看来，聘用“空降兵”也是企业实现新老接替的一种可选模式，对华为的发展是有利的。

华为近几年来也开始尝试吸纳国际人才，他聘请了近百名香港员工做账务工作，还聘请了一位来自 IBM 的采购总监做副总裁。但该副总裁一直无法适应华为的工作环境，也不能与华为人很好的沟通，一些华为干部由当初对该空降兵的敬仰、畏惧逐渐变成了不耐烦、质疑，最后发展到了公开顶撞。最终，该名华为有史以来引进的第一位也是惟一一位“洋”空降兵辞职。

对于这名空降兵的失败遭遇，任正非将之归结为华为内部动作不规范，还不具备吸收空降兵的能力。对于使用空降兵的问题，华为只有认真推行职业化管理，逐步形成人才良性循环的机制，才会给少数“空降兵”提供生存发展的土壤。虽然很多成功的企业都不太喜欢“空降兵”，但在大多数的“空降兵”确实能给企业注入新的力量和活力。

管理心得：一个成功的企业，在发展内部力量的同时，也可以适当的选择一些“空降兵”，这对企业是百利而无一害的，因为“空降兵”一般都具有高素质，具备很高的专业化知识，将他们引进，或许会给公司带来不一样的力量。

6月26日·与竞争对手手拉手

要适当地和竞争对手合作，降低研发成本。为什么不可以和对手公司合作？谁还有本事把价格再涨起来？继续降成本，成本还有哪里可降？对我们公司来说，如果我们和对手联合起来搞研发，共同研发一个产品，研发成本降掉一半，我们的成本就降了一半，竞争对手也要手拉

手，也要走向合作。

——任正非语录

任正非管理智慧

就像任正非所说，为什么不与竞争对手合作，实现双赢呢？在我们的传统观念中，敌人之间就应该你死我活，优胜劣汰，这是自然界的生存法则。其实，对手往往会比你更了解你，如果彼此合作，就可以从中取长补短，这样或许会更容易走向成功。

华为原来最主要的竞争对手是 3COM，之前的 3COM 可谓是一颗耀眼的明星，但在思科出来后，3COM 全线下滑。后来，3COM 避重就轻转入了中端战场。有意思的是，几乎是与华为业务重整的同一时间。有一市场人士分析，中低端产品对渠道的依赖远胜于高端，3COM 要想开拓中国市场，最好的方式就是与国内厂商联盟，这样就可以把渠道直接纳入自己的旗下。

对于华为来说，在竞争加剧的前提下，与竞争对手合资及联盟的方式是一种比较现实的途径。3COM 市场形象尚好，无论是 OEM 还是合资的方式，都可谓是强强联手，对提升双方市场品牌的号召力大有好处，而且华为可以补充 3COM 产品线上的不足。这一点倒与任正非的观点相同，适当与竞争对手合作，对自己也是有好处的，所以竞争异常激烈的市场内，在必要的时候与对手合作，就可达到双赢的效果。

管理心得：天下没有永远的敌人，也没有永远的朋友。能够成为你的对手的人或企业必有其过人之处，对手或许就是最了解你的人，他知道你的缺点与长处，与他们合作就能达到双赢！

6 月 27 日·做出产品，否则跳楼

这次研发如果失败了，我只有从楼上跳下去，你们还可以另谋出路。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非带领的华为从代售企业到自行开发，其间的艰苦并不是我们能够想象的。在 1992 后，当时的华为还只是小有成就，但并不牢固，实力十分弱小，无论是从技术、经验、资金还是研发方法和设备都严重滞后。而当时的中国交换机市场上，大型局用机和用户机基本上被来自国外的电信企业和它们在国内的合资企业产品所垄断。通信圈子里的人都清楚，国外产品成熟、性能稳定，技术更新快速，国内企业自己做开发具有很高的风险性。任正非清楚地知道，这一役只能胜不能败，否则化为将从此消失。所以，在员工大会上，任正非站在 5 楼会议室的窗边沉静的对全体干部说：“如果这次研发失败，我就从楼上跳下去，你们就另寻出路吧。”

管理心得：“做出产品，否则跳楼”，可见这时的华为面临着前所未有的危机，而且是只能胜不能败的战争，胜则活，败则死。为了使华为能够活下去，任正非运用了置之死地而后生的做法，这种做法使华为在死亡的边缘获得了生存。所以，正在创业或是已经创业成功的朋友一定要时刻保持着高度危机感，只有这样，企业才能得以生存。

【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》，选文仅作为内部交流传阅，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。】

『无“尖”不商』

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……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。

——摘自 CEO 张伟《无“尖”不商》

孙识渊-读过之后明白了“无奸不商”的真正含义及出处。原来，我一直存在误读，也终于明白，无论何时何地，只要为对方想那么一点点，那么双方都能够达到盈利的目的，实现真正意义上的双赢。

徐亚兵-在我看来，“尖”商应该是产品质量上向尖端看齐，销售策略上向精明看齐的这样的一种经营理念。没有竞争是最好的竞争，随波逐流是大忌，在市场竞争激烈的今天，唯有在诚信上竞争者匮乏，所以我们要在产品质量上下大力气，确保我们的产品能给客户带来放心和舒适，在工艺上要精益求精，争做行业的领头羊，不断创新，研发出更高级，更尖端的有创意的产品；在销售策略上，我们踏踏实实做好沟通和服务，就能赢得越来越多的客户。

邓曼珊-冒尖是经商的技巧，也是一种经商的艺术，敢于冒尖才能经好商，冒尖还要冒的恰到好处

这才是商人最难做到的。

周平-从“无尖不商”到“无奸不商”，从绝对褒义到完全贬义，一字之差，天壤之别。现代的商业行为应有“无尖不商”的原始商业理念，远离“无奸不商”旧的称呼，让商品交易在公平、诚信的氛围中进行！

张纬威-无“尖”不商是一种职业道德，更是一种做事智慧，从无“尖”不商到无奸不商，成语的演变说明我们的市场经济的不规范，发展的方式不健全。同时也说明我们的市场管理漏洞太多，给那些奸诈之人留下了太多的可乘之机。或许，在经历了若干年以后，我们的市场能发展得日益完善，真正做到童叟无欺，无“尖”不商。

张龙飞-尖商，尖在技巧，在细节；商在厚道，在不争。以尖经商，才能赢在当世。

『法瑞倾听——倾听法瑞人的好声音』

法瑞
倾听

Dolezych
einfach sicher



德莱奇：引领世界吊索具业的开创者

德国德莱奇集团公司有 76 年生产和销售起重吊索具的历史，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，并有三十五项技术专利。

The name Dolezych has stood for competence and performance for more than 76 years. Products and services that meet the most exacting demands for quality make Dolezych one of the first ports of call for cables, lifting, slinging and load-fastening equipment.



德莱奇集团创建于 1935 年，位于德国鲁尔工业区，是欧洲最大的吊索具供应商，有 78 年专业生产起重吊索具的经验。德莱奇集团在吊索具行业代表着世界最高技术，是世界技术先导，代表及影响着世界的技术方向。现任总裁德莱奇先生是欧洲标准化委员会（CEN）安全运载工具及起重吊索具分会主席，副总裁凯泽维特先生是美国吊装带和运输用捆绑带标准委员会（WSTDA）捆绑带分会主席。

1975 年，集团与德国化学康采恩合作，生产了世界上第一条合成纤维吊带，开创了柔性吊索具先河。德莱奇不仅是欧洲标准 EN12195 的制作者，同时也是美国 WSTDA 相关标准制定者，并在全球承保了 2 亿人民币的产品责任险。

德国公司一向以严谨、执着著称，严格按照欧洲标准生产产品。为了免除客户的后顾之忧，德莱奇产品还承保了全球范围 2 亿人民币的产品责任险。

德莱奇集团采用的吊装带在国际上工业发达国家已经普遍使用了近四十年。吊装带的优越性能深受广大用户的青睐。DOLECO 吊装带对人体无任何反向伤害，安全可靠，在使用的过程中有减震、不腐蚀、不老化、不导电，在易燃易爆环境下无火星等特点。DOLECO 吊装带在额定载荷下的伸长为 1.6%，为全球最高标准。

■ 品牌追溯

第一次世界大战后，欧洲大地百废待兴。

1935 年，22 岁的弗朗茨·德莱奇在鲁尔区多特蒙德市建成了一个钢丝绳车间，这就是德莱奇集团的雏形，当时叫做西德钢丝绳工贸公司。这是世界上最早的起重吊索具公司之一，比中国最早的吊索具公司早了整整 50 年。

如今，78 年过去了。德莱奇集团不断发展壮大，从欧洲走向美洲、亚洲，走向世界，先后参与了欧洲钢丝绳吊索具、链条吊索具、吊梁、吊装带、捆绑带等技术标准的制定，成为欧洲吊索具标准委员会主席单位，成为世界吊索具技术先导，成为了欧洲最大的吊索具集团。在德国、瑞士、波兰、乌克兰、智利、中国有分公司。2010 年全集团有 1200 人，营业额 25 亿人民币。

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