

法瑞世界

FAERY & WORLD

共分享 同成长

71

第71期 2013.10

打造最有价值的企业内刊



德国文化与德国制造

德国经济高度发达，工业是它的经济支柱，整个德国给人的感觉就像一个庞大的工业企业。德国的工业门类齐全而又有所侧重，汽车工业、机器和设备制造业、化学工业、电气工业是德国最重要的工业部门。其中汽车工业被人们称为德国经济发展的动力和“晴雨表”，奔驰、大众、宝马等品牌的汽车都是享誉世界的著名品牌。德国的机械设备，大到大型机械设备、数控机床、精密机械，小到钢琴、轴承、洗尘器、剃须刀也以其高质量、高性能而在国际市场上享有盛誉。

德国人善于制造，不仅有其雄厚的经济技术基础，更在于它的文化基础，是德国人普遍地喜欢制造，德国文化特别适应制造的客观需要，即行业特性。

世界上存在着形形色色的民族，各民族的性格特征也千差万别。在自然、社会、历史、宗教、文化因素的长期影响下，养成了德国人以下的民族特性：使德国人养成了一些较为共同的特点：现实、勤奋、准时、勤俭和做事一板一眼。这些恰恰最好地适应了德国人从事制造业的需要。同样，这些为德国人所共同遵从并自觉的文化。

一、讲究秩序

接触过德国人，或是去过德国观光访问过的人都有一个深刻的印象：德意志民族是一个讲究秩序的民族。

在德国，大到空间、田野、建筑物，

小到家庭主妇外出购物都被事先安排得井井有条。维持秩序的标志和禁令牌随处可见，事无巨细都有明文规定，并要求人们严格遵守。如商店的营业时间是有严格规定的，一般店员早7时左右上班，擦拭门窗、整理货物，8时营业，中午不休息直到下午6时关门。从星期六下午2时起，各商店停止营业，星期天关门休息。这一营业时间各商店都要严格遵守，不得超时营业。

德国的公共交通以守时著称，不光是飞机，火车也以安全正点闻名于世，就是公共汽车也有自己的运行时刻表，必须按点行驶。居民只需在家查准时刻表，按时到车站上车，不需提前到站候车。汽车即使提前到达，也会等到正点发车。德国汽车司机可称得上是遵时守刻的模范，作为乘客也必须按规定购票乘车，如果违反，将受到严厉的罚款惩处。德国人对于法规执行起来说一不二，其原则性是最强的，讲不得半点情面。

德国的规章制度可谓细之又细，就连企业的日常交际应酬费都有严格的规定。企业在招待客人时，要将招待的地点、时间、参加人、原因和金额记录在案，以备核查。

秩序被德国人视为生命，人们不仅把一切都安排得井井有序，而且时时、事事、处处也都按规定、按计划恪守秩序。譬如，德国人有一样东西总是随身携带的，那就

是记事本，而且大到公司经理，小到中学生、家庭主妇，人手一本。德国人凡事都记录在本上，他们有一个习惯性的动作就是伸手掏记事本，有一个习惯的用语就是：“请稍候，让我看看记事本”。在德国办事务必提前预约，方可成行。

一次，有位中国学者邀请海德堡大学翻译学院的一位教授到自己的住所吃中国菜。他听了以后，嘴里一边道谢，一边顺手掏出一本绿色的小本本，沙沙几下，匆匆翻了几页一瞥，然后很郑重地说：“我接受你的邀请！”同时用笔在本子上写了几个词，把接受邀请的信息记了下来。

有的德国人要出国旅游，可能早在一年前就开始制订旅游计划将旅游局的报价、服务项目、游览日程等情况进行比较。一切都准确无误，制订成周密的计划，并将旅游计划输入计算机待查备用。接下来还就所去的国家的人文地理、语言等做一番了解。这样一个一年以后才付诸实施的旅游计划早早就被安排得井井有序。

同样德国人开会，事先早就安排好，怎么开法，讲什么，要解决什么问题，都有规定的时间。大家不迟到，会议准时开；在规定时间内讲什么、研究什么，决定什么，计划好的就做到。因为会后还安排了其它事情，所以不完成也不行。久而久之，养成了习惯，安排什么、计划在什么时间内完成就尽力完成。由此可见，德国人办事的计划性及严格认真的态度。

二、勤劳整洁

德国人具有勤劳整洁的生活习惯，一般人家黎明即起洒扫庭院，起居室整理得井井有序、一尘不染。德国的家庭主妇爱洁如癖，她们早晨送走丈夫和孩子之后，

便换上工作服，开始一天最有意义的工作：清洁宅院。她们会跪在地上，将每一个角落都擦洗一新，即使请清洁工和花匠帮忙，主妇们也是跟班劳动，直干到窗明几净、一尘不染，直到玻璃杯上没有一丝印痕，浴缸内壁不挂水珠，他们方才心满意足。创造一个温馨、舒适、美观、清洁的家，这是每一个德国主妇的最大愿望。

德国人勤奋工作、埋头苦干的精神就是在高级官员和大企业家群体中也不例外。德国式严格的学校和家庭教育也决定了他们和散漫作风格格不入。有一位德国教师对德国进行长期观察后，在他的调查报告中对德国儿童作了这样的比较：在一个雨过天晴、阳光明媚的日子，一位美国小姑娘会被明媚的阳光所吸引，在外面玩一会再读书；而德国小姑娘则会在做完作业之后，再出去玩。先工作，后娱乐，这就是德国教育。人们只有在辛勤劳动之后，才有权力享受生活。

三、遵章守法

有一个笑话：在半夜 12 点开车，看见红绿灯还停车的，全世界恐怕只有德国人。

在德国，人们视遵章守法为最高伦理原则。他们在公共场合礼让老弱妇孺，不打闹喧哗，讲究公共卫生，对别人也不喜欢在背后说长道短。德国人很维护国家和声誉，尽管在大选时，各政党间相互攻讦、揭短，但对外很少发表对本国的不满之词。

如在德国的邮局里，粘贴信件和粘贴包裹的胶水是不同的。有次一位亚洲人独自去邮局寄包裹，买好邮票后，就随手用旁边的胶水去粘贴。恰巧被邮局的工作人员看见，她十分友好热情地向这位外宾说明，这儿的胶水只是粘贴信件的，那边的

才是用于粘贴包裹的。外宾说，我只用一点点。她立刻认真起来：“先生，不行，就是不行！”“这儿，那儿不都是胶水吗？”“不，不，第一，这是邮局的规章制度，不能违反。第二，那儿的胶水黏度要比贴信件的强！”外宾无言以对，只能按“古板的制度”去办。

四、严肃沉稳，不尚浮夸

德国人办事认真仔细，责任心极强，做事谨慎小心，一切按规矩和制度行事，对工作不能有一点敷衍塞责，一旦出现马虎失职，那只有请你另谋高就。德国有句俗语“公务是公务，烧酒是烧酒”，私下烟酒不分的朋友，办起公事来却公私分明，就像一部机器，严格而冷峻。

生活在德国的外国人，常常观察德国人的工作方式和工作态度，探究德国长于制造、成为经济强国的原因。在与德国方方面面打交道时，不论是政府机构，还是民间组织，抑或公司企业，从表面看他们办事的效率并不高。种种繁文缛节，手续表格，不胜其烦。然而正是因为这些貌似没有任何必要的先期工作，导致总体过程顺利进行，最后达到预定效果。德国人在走第一步之前先考虑第一步向哪个方向迈，继续这个方向是否还能迈出第二步、第三步甚至更远。他们是用长远的眼光支持短期的行为，因此注重质量和信誉。

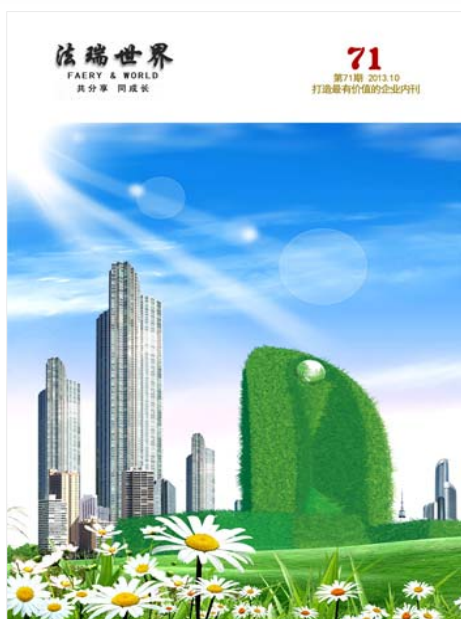
有时候，德国人的这种认真已经到了“古板”和“傻气”的程度。如在德国的一个建筑工地上，有一位监理正在检查电梯井道的预埋件的尺寸。当他发现实际尺寸与图纸有偏差时，马上核对图纸，查处问题所在，随后即刻标好方位，在现场用罐装喷漆作出警示性标记，并在监理单上写出书面意见与行之有效的解决方案。有

关部门按此单子务必在几天内予以解决至于用什么办法解决，花多少工时和多少费用等，监理并不在意，他关心的只是方案执行的结果，等到结果满意，他才签字。然后送交给工段长签字，最后送至监理公司及相关部门存档，所需费用则从总帐中开列解决。所以，工地进程与质量不会因扯皮而受到影响。

德国人注重实际、不尚浮夸。德国人的住室朴素无华，整齐大方。各种生活用品，如门、锁、开关、衣架、玻璃、灯罩等都牢固结实，注重实用，宁可失之笨重，决不虚有其表。对一座建筑、一件家具、一套设备似乎都讲究百年大计，讲究内在质量。

在很多的情况下，他们不十分重视某件事情要在某个特定时间（诸如某个纪念日）完成，而会无条件地保证质量。慕尼黑的老机场里市区较远，污染、噪音太大，因而正在改建为展览中心。在工地上你会惊奇地发现：许多木头托架上放着一包包四四方方的用塑料布包装好的东西，仔细一看，竟是建筑用的砖块！一问，才知道：一是为了保质保量，避免弄碎砖块；二是为了保证环保与施工现场的整洁。

从上述德意志民族文化特点可以看出，德国之所以能够长期保持汽车工业和机械制造业世界第一的位置，是由于德国人对理性、规则、严谨、认真、恒定和勤劳等文化特质的认同相当深刻而普遍，这些文化特质恰恰能最大限度地满足制造业所有特性，如时间、工艺、纪律、质量等需要。制造业的特性在德国获得了文化这种第一竞争力的强力、自觉地支持，从而使德国的汽车工业和机械制造业成为世界第一，这绝不是偶然的。



法瑞世界
FAERY & WORLD
共分享 同成长

71
第71期 2013.10
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 德国文化与德国制造

法瑞之星

法瑞之星 05 最佳贡献奖/最佳建议奖

焦点动态

行业动态 06 2015年中国节能环保产业总产值将达4.5万亿元

法瑞动态 06 法瑞管应运市场需求而生解决公共场馆问题受欢迎

项目案例

法瑞技术 07 纤维织物空气分布系统在改造项目中的应用研究

项目案例 10 破解车间降温“困局” 54台新风降温机的故事

项目案例 11 浅谈法瑞管在惠州TCL厂房的应用特点

你问我答

你问我答 12 德国FAERYDUCT法瑞管【售后篇】

法瑞学院

系列推荐 13 德国制造：从“山寨”到“标杆”

图书连载 16 《任正非华为管理日记》——连载（29）

法瑞倾听

法瑞倾听 23 『可靠比创新更重要』

伙伴风采

伙伴风采 24 以“德”服人：上海大众传承“德国品质”

法瑞之星



最佳贡献奖——王成才

“大凡成绩突出的销售员，在面对困境时，无一不具备超乎常人的勇气、智慧与力量”。大客户经理王成才，是一个在极其困难的情况下，也能积极进取、扭转时机，推动公司业务开展的人。

无论在哪个公司，销售部的任务都是最繁重和最难以完成的，正在中国健康通风市场逐渐打开局面的法瑞也一样。但是王成才凭着自己的韧性，9月份出色地完成了所有的工作计划，并对10月工作的开展打好了坚实的基础，洽谈已久的某大型项目也即将敲定。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！

“只为成功想办法，不为失败找理由，”无论是在刚接触设计院时的头绪混乱，还是在业务进行中竞争对手的“搅局”，王成才都能从容应对。“见招拆招”是他一贯的作风，迎难而上、勇于挑战更是他对自我的承诺，相信他这种异于普通人的胆识并将伴随其终身，在其职业生涯中发挥重要的作用。

最佳建议奖——王文明

“兢兢业业，任劳任怨”是对王文明的真实写照，在公司中他从来没有对临时安排的工作有过任何的拖延和怨言，总是坚持“认真、快、坚守承诺”的信念去对待每一天。“执行力强”也是王文明给大家留下的深刻印象，同事们常说：“没有王经理解决不了的问题，任何‘疑难杂症’经过他的‘妙手’都能得到解决”。

在法布瑞克，王文明原本属于工程部，他凭借娴熟的安装技巧、专业的维修技能，使得法瑞产品无论在任何场合都能与周围环境相得益彰。这也源于他强烈的学习意识，他常说：活到老学到老。遇到不懂的、不能解决的问题，他总是第一时间找相关部门的专业同事的虚心沟通和请教，直到将问题妥善处理。

例如，近来公司的网络问题一直困扰着大家，严重影响了公司各方面的工作开展。王文明看在眼里，不了解宽带的他便通过询问和调查，及时提出了合理的解决方案，得到了大家的一致认可。



最佳贡献奖：王成才



最佳建议奖：王文明

2015 年中国节能环保产业总产值将达 4.5 万亿元

进入 21 世纪，全球环保产业开始进入快速发展阶段，逐渐成为支撑产业经济效益增长的重要力量，并正在成为许多国家革新和调整产业结构的重要目标和关键。美国、日本和欧盟的环保产业成为全球环保市场的主要力量。

随着中国经济的持续快速发展，城市进程和工业化进程的不断增长，环境污染日益严重，国家对环保的重视程度也越来越高。

“十五”期间，由于国家加大了环保基础设施的建设投资，有力拉动了相关产业的市场需求，环保产业总体规模迅速扩大，产业领域不断拓展，产业结构逐步调整，产业水平明显提升。

节能环保产业在中国经济中的比重越来越高。目前，市场对节能、环保产品和资源循环利用的需求比较大，节能环保产业的发展可以带动上下游相关产业发展，起到稳增长的作用。

当前，我国环保产业正在努力超越以制造业为核心的传统产业阶段，将经历由制造业向服务业的升级转型，同时，市场对环保产业的供给能力和品质也提出了更高的要求。根据《“十二五”节能环保产业发展规划》，到 2015 年，我国节能环保产业总产值将达到 4.5 万亿元，增加值占国内生产总值的比重为 2% 左右，环保服务业产值超过 5000 亿元。

法瑞管应运市场需求而生 解决公共场馆问题受欢迎

随着国民经济的发展和人民生活水平的提高，中国的公共场馆大型设施越来越多，越来越高档，而与此同时，公共场馆内部空

调系统所引起的各类问题也变得更加突出。国内也陆续在出台一些公共场馆的空调设计规范，对公共场馆空调系统的研究也有待进一步的深入。因而，对公共场馆建筑空调系统的研究，已经成为中国公共场馆空调行业所亟待完成的任务。

对于一个现代化大型的公共场馆，不但要建筑体型美观大方，各种公共设施齐备完善；而且还要营造良好的室内人工环境。必须保证规范所要求的空气温度、湿度、风速、新风量、洁净和噪声标准，为国民提供舒适的室内环境。公共场馆大厅则是公共场馆的核心部分，也是空调作用的重点。大厅的气流组织处理，是实现大厅人工环境要求的最主要手段。

公众有需要，市场有需求，自然就会有对应的产品出现。作为全球健康通风系统专家和行业领导者，法瑞精心研制的法瑞管 FAERYDUCT 应运而生。法瑞管 FAERYDUCT 是一种由特殊纤维织成的柔性空气分布系统，是集静压箱、风管、风阀、出风口、保温材料等五者功能为一体的一种空调出风末端系统。法瑞管 FAERYDUCT 采用独特的送风方式，风量大，送风远，风速低，舒适度高，可以完美的解决了公共场馆内舒适问题。

法瑞管 FAERYDUCT 重量极轻，每平方仅重 290 克，仅相当于铁皮风管重量的 1/40。大大减轻了建筑结构的负重，节省了结构加固等的费用。同时，安装操作简单，工程周期短，所需人工和安装周期都只相当于传统铁皮风管的 1/10。

最后，法瑞管 FAERYDUCT 色彩绚丽，可以根据不同的装修风格任意选配颜色，使得整个公共场馆的美观度大大提高，深受业主及设计师的喜爱。

纤维织物空气分布系统 在改造项目中的应用研究

摘要：对纤维织物空气分布系统的概念和特点进行了介绍，并结合工程实例，从设计到安装，再到运行维护等方面进行了较为全面的研究分析。

关键词：纤维织物、空气分布系统、改造项目、应用研究

一、引言

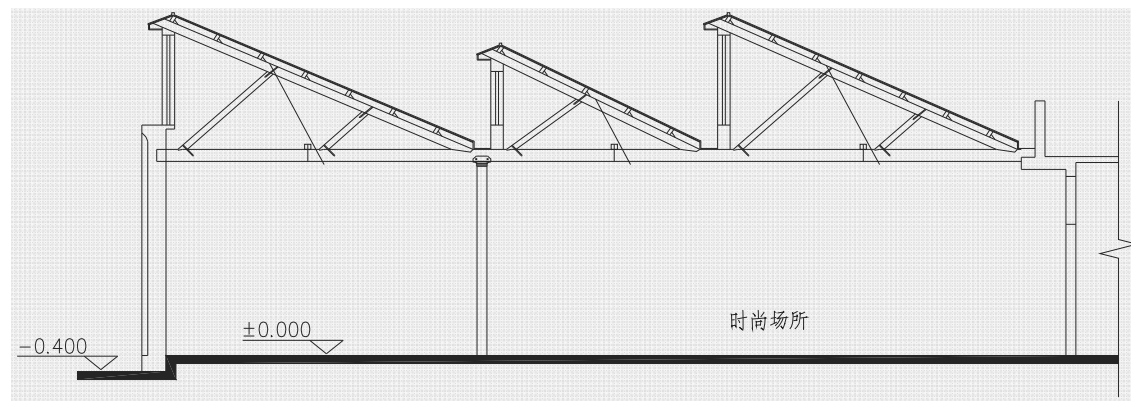
纤维织物空气分布系统，在业界也被通俗而形象的称为布袋送风系统。它是由特殊纤维材料编织而成的柔性空气分布系统，集成静压箱、风管、风口、风阀、保温材料和过滤器六者为体，利用纤维上的缝隙渗透，以及不同形式的喷嘴和条缝送风孔等独特的出风方式，对空调通风区域进行送风，可以说纤维织物空气分布系统是一种新型的末端送风系统。

二、纤维织物空气分布系统的应用

2.1 工程应用简介

本工程位于上海黄浦江畔，是将 20 世纪 20 年代建成的纺织厂厂房改造成时尚文化场所，部分厂房屋面和内部结构如图 2-1 所示。由于屋面为三角形屋架，且厂房年代久远，桁架上不能承受较重的物体，所以使用传统的铁皮风管，或者复合风管来对空调区域进行送风的方式难以实现。如果一定要使用的话，就需要结构专业对桁架进行加固。首先要把桁架一片片拆下来进行检测，然后再根据检测结果进行加固，可见加固难度相当大，同时工作量和周期也将增加很多。

鉴于此，为了顺利按期完工，并在保证空调效果的前提下，重量成为了我们选择末端送风方式的首要依据，最终我们选择了纤维织物空气分布系统。（厂房剖面图如下）



纤维织物空气分布系统重量极轻，每平米的重量一般不超过 0.5kg，而且有多种形状可供选择，有圆形、半圆形、四分之一圆形等。

除此之外，还有如下特点：

舒适性：送风、温度场均匀，噪音低；

洁净性：良好的果壳效果，无冷凝水现象；

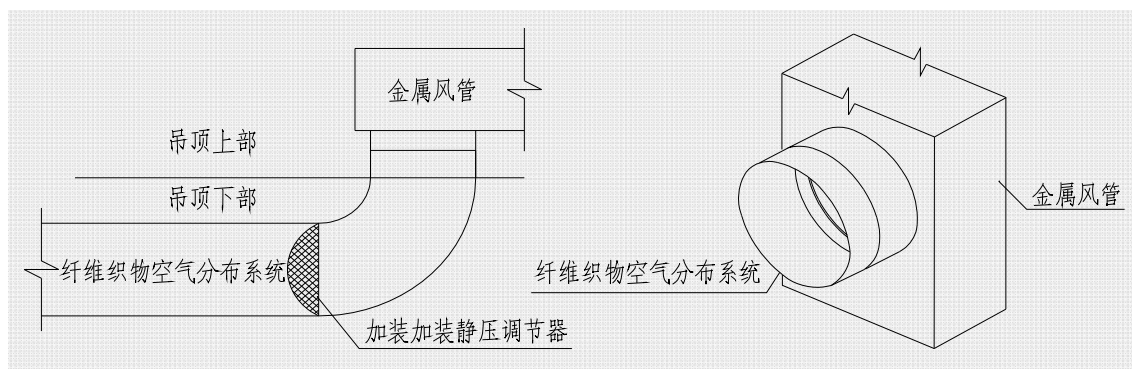
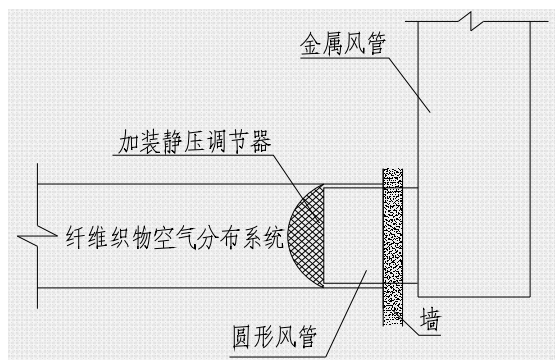
节能性：对机外余压要求相对较低；

美观性：多种形状和颜色可选，来满足不同装修风格；

材料多样性：有防腐、抗菌、防火、防静电等不同种材质可供不同场合选用。

2.2 系统设计

从厂房内部结构不难看出，屋面由三角形桁架拼接而成，利用三角形空隙，我们通过将纤维织物空气分布系统与金属风管连接（如下图：系统与金属风管连接方式）从厂房剖面图所示的三角形桁架中穿过，来对整个空调区域送风，这样不仅可以很好的布置



纤维织物空气分布系统，而且丝毫不会影响到桁架下整个空间的使用。最后，可以将安装调试好的纤维织物空气分布系统用油漆刷成和桁架一样的颜色，给人以一种浑然一体的感觉。

由于桁架为三角形，矩形风管穿越不太适合，所以本工程选用了圆形金属风管和圆形纤维织物空气分布系统。纤维织物空气分布系统与金属风管连接，除了左图所示的连接形式外，还有如下图中所示的连接形式。

2.3 系统安装

纤维织物空气分布系统应该在土建和所有其它设备安装都已完成，场地是干净的前提下进行安装。安装过程中，务必保证工人双手以及安装工具的清洁。同时，也请保持与纤维织物空气分布系统接触的所有工具及设备的清洁，以免污染纤维材质。

纤维织物空气分布系统安装端部与墙面的距离至少应该在 1~1.5m，要求在系统拉直后将末端的吊扣固定在钢索上。

下面就本工程使用的圆形纤维织物空气分布系统钢索悬挂系统安装作简要说明：

(1)制作安装悬挂系统支架，安装钢绳悬挂系统。钢绳悬挂系统安装时，一定要注意钢绳间距、高度，务必精确。安装时，

要将钢绳悬挂系统尽量收紧拉直。

(2)将纤维织物空气分布系统入口安装在金属接头上。

(3)通过管道上的吊扣将纤维织物空气分布系统安装到悬挂系统上，并用拉链将各个部分的纤维织物空气分布系统管道连接起来。

(4)拉直系统，并使用钢绳卡头将纤维织物空气分布系统的末端固定在悬挂系统上。

(5)调整花篮螺栓，使承了系统重量后的悬挂系统平直。

(6)按照每8~10m的间距安装悬吊点。悬吊点应该在垂直方向和悬挂系统在一个平面上。

安装完毕后，还要对系统进行调试：

①在调试纤维织物空气分布系统前，需要清洁系统管道。在连接纤维织物空气分布系统之前，务必对与纤维织物空气分布系统相连接的金属风管进行清洁，以保证系统良好的卫生性能并防止建筑粉尘堵塞纤维织物空气分布系统。

②安装调试中，风柜开机时压力分2—3个档次（如100Pa、200Pa）逐步升至工作压力，避免瞬间高压造成纤维织物空气分布系统末端损坏。

③打开风机使纤维织物空气分布系统管道充气。将纤维织物空气分布系统管道沿着整个悬挂系统整理整齐形成拉直的状态，中间不允许存在褶皱等现象。

2.4 系统运行维护

空调系统在运行过程中，大部分空气处于循环处理的状态，所以时间一长，空气品质将有所下降，进而影响到纤维织物空气分布系统。因为纤维织物空气分布系统

是依靠纤维上的缝隙渗透，或通过喷嘴和条缝送风孔等来对空调通风区域进行送风，一旦空气品质下降，就有可能导致纤维上的缝隙或送风喷嘴、条缝送风孔等堵塞，从而影响到空调系统的正常使用，进而影响空调区域的舒适性。

鉴于以上不利因素的存在，所以须定期对纤维织物空气分布系统进行清洗。清洗时间可以根据纤维材质、室内循环空气品质、系统每天运行时间、室外空气品质等因素来确定。一般情况下每250天左右进行清洗一次。

清洗时应注意以下几点：

(1)清洗用水的水温一般不超过40℃，可根据系统的受污染程度，添加洗涤剂清洗。对于受污染严重的系统，可以在清洗过程中漂洗，但漂洗须在冷水中进行[1]。

(2)采用喷嘴送风的系统，宜采用水管直接对其冲洗的方式，不宜采用脱水机等来进行清洗。

(3)清洗中，如果系统需要作消毒处理，可以在清洗用水中加入少量的消毒剂。

三、结语

通过本文可以看到，纤维织物空气分布系统作为一种新型的末端送风系统，为一些使用普通风管有难度的场所，提供了一个很好解决空调送风问题的方法。系统依靠自身的特点，在本工程改造项目中得到了很好的应用。

因此，通过对其特点分析，纤维织物空气分布系统在以下场所应用较为合适：

(1). 加固有难度的老建筑改造项目。类似本工程的改造项目。

(2). 高大空间项目。如厂房、体育场馆、大型超市等。

项目案例

破解车间降温“困局”

54 台新风降温机的故事

河南中机华远机械有限公司是河南省同行业中具有良好信誉的出口机械产品生产加工基地。中机华远现有厂区两处，总共占地面积 2.9 万平方米，建筑面积 1.2 万平方米，生产厂房为轻钢结构。夏季高温，加之生产设备高速运转产生的热量，使整个生产车间呈现酷热、异味、污浊的情况，工人无法正常工作。为了解决降温通风的“老问题”，中机华远选择法瑞产品美的新风降温机，成功解决了这一难题。

■ 舒适的环境是工作效率和质量的保证

“要生产出一流的产品，就必须有一流的员工，要想留住一流的员工，就要给员工营造一个舒适的工作环境”，这是中机华远一直秉承的企业理念。在中机华远，以人为本是企业的核心，可在炎热夏天，车间内的温度很高，空气浑浊并且气味浓烈。如果车间内没有一定的降温设备以及通风换气设备，将会导致车间内的空气质量下降。

工作人员在这样高温的固定岗位，空气浑浊且气味比较浓烈的环境下工作，不但影响了工作效率和工作质量，对员工身体的伤害也将无法估量的，这与企业的核心价值观背道而驰。因此，只有尽快解决降温通风问题，才可以有利于工作的顺利进行，且能维护员工的切身利益。

■ 如何选择合适的降温通风设备是关键

解决降温通风问题势在必行，可是如何科学的选择相关设备，成为困扰中华机电高层领导的难题。若在车间内安装传统的中央空调机组，虽可使车间内的温度降下

来，但不能改变车间内的空气质量，同时按照厂房的面积，中央空调的安装使用费用将会是一个不小的数字，各方面的因素都显示不适合选用传统的中央空调。

抛弃了传统降温设备的中机华远开始全面搜寻高科技的降温通风设备。经过综合全面的考察，中机华远了解到法瑞新风降温机既能满足通风、降温、去异味，又节能环保。并且初投资省，性价比高，运行费用低，与空调相比省电 80% 以上。

■ 法瑞新风降温机破解车间困局

中机华远厂区车间为轻钢结构，夏季室内温度较高、粉尘大、噪音强。为满足夏天车间降温压尘要求，中机华远选用法瑞新风降温机，采用车间整体换气降温方式，将灰尘压在工作人员腰部以下。考虑到生产车间面积较大，中机华远共选用法瑞新风降温机 54 台，每台设备使用面积为 80--100 m²；最大风量达 18000m³/h；单速功率为 1.1/KW。并且该设备为铝合金双层百叶风口，耐候 PP 外壳材料，耗水量 10-15L/h、噪音小于 72db。完全符合公司做出的“节能环保”的要求。

成功安装美的法瑞新风降温机系统和排风系统的车间，不但使室内温度明显降低，而且大大增加了生产车间的换气量，将室内闷热浑浊的空气排出室外，将新鲜凉爽的新风送到室内，从根本上改善了车间内的空气质量。不仅机械设备的运行条件得到改善，员工的工作效率也得到了明显提高，赢得了该公司领导和车间工人的一致认可和好评！

客户体验

健康节能 功能全面

浅谈法瑞管在惠州 TCL 厂房的应用特点



惠州 TCL 厂房位于广东省惠州市，厂区建筑总面积 18471 m²，厂区共三层，是一座集绿色、环保、智能、节能于一体的厂区大楼。

TCL 厂区每层设两台新风处理机组，风量 50000CMH。送风采用卧室吊装式风机盘管，每层共有两种型号 DBFP10，风量为 10000CMH 和 DBFP12，风量为 12000CMH。

传统风管容易因为法兰处保温不严密容易产生凝露、滋生霉菌等脏物，并进一步使室内空气变得污浊，影响产品质量和员工健康。TCL 厂相关负责人经过认真调研，通过比较多种风管性能，最终确认选用新型健康通风系统——法瑞管。

法瑞管采用德国进口的永久性阻燃纤维织物织造，材料经特殊处理后，抗菌效果非常好，可杀灭各种常见病菌 99.99% 以上。法瑞管表面光滑，阻力仅为 0.5-1Pa/m，阻力小带来的节能效果也非常显著，可有效降低风机功率 20% 左右。由于风管是柔性的，在送风过程不仅不产生噪音，而且还能够吸收送风过程的噪声，送风安静。

法瑞管有多种出风模式，根据 TCL 厂项

目的具体情况和安装特点，法布瑞克设计师决定采用渗透加喷口送风得模式。这种送风模式特点显著，可以将冷气定向均匀地分布在室内，实现良好的气流组织，保证空调效果。通过计算合理的渗透率，法瑞管选用渗透性的材质，渗透出少量的冷气，在风管纤维外面形成冷气层，从而避免了风管管壁内外的温差，让管道不会产生凝露问题。

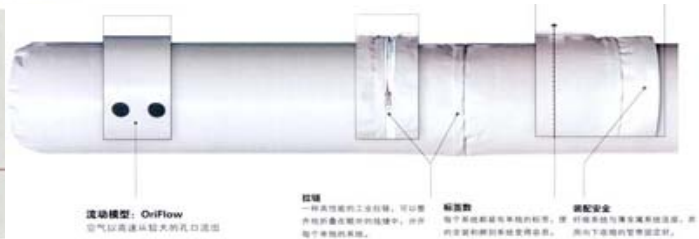
在较大的送风量的情况下，沿着法瑞管的径向和轴向呈扇状整体送风，风速低，没有强烈的吹风感，提高了人员的舒适性。法瑞管送风均匀，没有死角，车间的空气置换更彻底。法瑞管采用用德国进口阻燃纤维织物织造，重量仅为传统风管的 1/100，安装简单快捷，现场仅需工业拉链连接，工期仅为传统风管的 1/10。

法瑞管不仅空气分布效果优异，送风安静无噪音，它还可以吸收来自冷气机产生的噪音，有效吸收废气等空气中的有害物质。它颜色多种多样，选择与装修格调一致的颜色，免去了格栅上风口，不破坏吊顶装饰，对室内的装修没有任何影响，甚至还能起到一定的装饰美化作用。

在安装上，法瑞管采用双滑轨吊挂的方式，可在一个作业点将风管沿滑轨拉过来，将工业拉链拉开即可取下风管，可在工业洗衣机中直接清洗，非常方便。按照 2 年清洗一次计算，法瑞公司保证可清洗 50 次以上而不影响法瑞管的抗菌、防火、变形率等性能。方便的清洗维修，为厂区的长期洁净健康带来了保障。

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：法瑞管 FaeryDuct 不送风时会是什么样子？

答：法瑞管 FaeryDuct 不送风时会是什么样子，取决于它的安装方式，单排绳索和滑轨安装时，垂下来形成一个条幅，多根管子形成一排排条幅。如果您喜欢管子形状，可以采用两侧吊装的方式，这样不送风时，上半部分垂下来，下半部分自然悬垂，人员站在地面向上看时还是管道的感觉。

问：价格同传统风管相比，法瑞管 FaeryDuct 是怎样的？

答：因为法瑞管 FaeryDuct 独特的系统设计，使造价与传统的风管加风口方式相比，基本持平，上下相差不大。

系统造价应从两个方面来衡量，1. 初装费用：对于大空间建筑来说，他的价格同传统铁皮加保温的风管的总造价基本差不多。例如福州家乐福的项目，总建筑面积达到 10000m²，空气分布器之后的总造价比全部使用铁皮风管的造价还要略低一些（详见《建筑设计&环境》2007 年第 8 期专题介绍）。但是对于小一些的空间，分布器的造价可能会略高于铁皮风管。2. 使用维护费用：法瑞管 FaeryDuct 拆装方便，清洗容易，并且可重复使用，清洗费用仅为传统金属系统的 1/10。

问：法瑞管 FaeryDuct 在冬天送热风的时候怎么确保达到效果？

答：因为热的空气比较轻，不容易送下来，我们可以结合条缝或者喷射的出风方式将其送到指定位置。

问：法瑞管 FaeryDuct 是否是抗菌的材质，在潮湿的环境下是否会发霉？

答：法瑞管 FaeryDuct 的 CS 产品具有抗菌功能，Combi80.90 两款产品具有杀菌的功能，都可以防止细菌和微生物的滋生，并且在很潮湿的环境下也不会发霉。法瑞管 FaeryDuct 的大部分用户都曾在潮湿或者湿度很大的环境长期使用，均为出现发霉现象。

问：法瑞管 FaeryDuct 比较鲜艳的颜色，会不会在使用一段时间后发生褪色现象？

答：不会，法布瑞克产品通过了 OEKO-TEX 的最高等级认证，对染色做出了严格限制，因此不会出现褪色。但是应注意遵守洗涤规范要求，不使用漂白剂和强氧化类的消毒剂，以防止人为的操作不当而造成的破坏。



德国制造： 从“山寨”到“标杆”

100多年前德国产品曾是“伪劣”的代名词，为此，这个国家展开了一场为质量而战斗的战役——

廉价、山寨、不正当竞争，这是崛起中的“中国制造”在世界市场上经常遇到的非议。然而历史总是惊人地相似，如今被誉为世界工业标杆的“德国制造”，在125年前曾经遭遇了和“中国制造”同样的非议，英国人甚至给德国造产品扣上了“厚颜无耻”的帽子。

1871年，德国实现统一后，在夹缝中追求强国梦的德国人仿造英法美等国的产品，并依靠廉价销售冲击市场。

1887年8月23日，英国议会通过了侮辱性的商标法条款，规定所有从德国进口的产品都须注明“Made in Germany”（德国制造）。“德国制造”由此成为一个法律新词，用来区分“英国制造”，以此判别劣质的德国货与优质的英国产品。

但125年后的今天，报纸、杂志、电台都在谈论这一标志，“Made in Germany”早已从劣质产品变成了优质

产品的代名词。从125年前的那个日子起，德国人争气地让自己销售到世界各地的产品比当地货的口碑还要好。100多年来，整个国家源源不断从中获益，任何一件“德国制造”产品“都像一块热气腾腾的蛋糕”，受到各国的欢迎。

有人说，“德国制造”125年的历史就像一个童话。

不受欢迎的学生

“无耻之尤”是当年德国人在英国人眼里的形象，对德国产品“便宜而拙劣”的评价，成为世界各国报刊醒目版面的通栏标题

受“胯下之辱”而崛起

英国人对德国产品的抵制，让世界上的“最无耻”的伪劣产品生产国展开了一场为质量而战斗的战役

英国人对德国产品的抵制，以及若洛克斯教授对德国产品所做的毁灭性评价，都引起了德国人的彻底反省。后来的10年间，大多数德国公司都铭记了若洛克斯教授的话：“用质量去竞争。”对自己的产品严格进行质量把关，设计上

“ DIN 制定的标准几乎涉及到建筑工程，采矿、卫生、消防、运输等各个领域。其中 80%以上已为欧洲各国所采用。”

敢于创新，加上德国工人阶级的吃苦耐劳，成就了德意志帝国经济史上的伟大转变。这个世界上“最无耻”的伪劣产品生产国展开了一场为质量而战斗的战役。

每年制定 1500 个标准，累计超 2.5 万。1918 年 3 月，德国工业标准化委员会，制定发布了第一个德国工业标准“锥形销”。至今为止，德国人发布了 2.5 万个标准，称为“DIN 标准”。每年大约制定 1500 个标准，这些标准成了德国产品的品质保证。

一经认证安全问题由消费者举证。德国建立了一整套独特的“法律—行业标准—质量认证”管理体系。在完善的法律法规基础上，细化为数万条行业标准，然后由质量认证机构对企业生产流程、产品规格、成品质量等进行逐一审核，企业最终只需要拿到认证机构的认证结果。这样既保证了法律法规的有效实施，又便于企业向消费者证明产品的可靠性和安全性。取得认证后，如果产品安全性一旦出现问题，问题的举证方就是消费者或使用厂商，而不再是生产厂商。

拿与汽车紧密相关的召回来说，德国有一整套完善的出口质量事前管理、事中监控、事后处理程序，即使在发现质量问题后，企业也会主动解决。频频发现的故障虽然引起部分消费者的不满，但由于处理及时并没有对德国汽车质量良好的声誉造成太多负面影响。德国汽车行业的出口也连年创出新高。

重视蓝领的培养，产业工人素质高。德国的职业教育体系被誉为德国经济发展的“秘密武器”。德国是一个原料缺乏的工业国

家，仅拥有不到 1 亿的人口，却能够长期踞守世界出口大国的地位，主要原因就在于，德国通过大规模、系统化的职业教育，创造了质量型的人口红利优势。

德国社会普遍认为，人才的定义范围并非局限于前沿行业或学科的领军人物，更包括在普通行业中发挥专长的个人。这种广义的人才观和平等尊重的社会共识，使得德国有大量年轻人愿意接受职业教育，成长为优秀的产业工人。在德国，大学毕业生仅占同龄人的 20%，将近 80%的年轻人接受的是职业教育，并由此走上工作岗位。因为训练完整、实际、专业，德国蓝领工人平均每小时的薪资也远高于英、法、美、日等国。

克虏伯特别注意产品质量，他多次去英国考察，不仅为公司引进了技术，还学到了英国人的一套企业管理方法。他认识到，要提高产品质量，必须提高生产者的素质。他在提高工人的福利的同时，还对工厂实施严格的管理。严格的规章制度保证生产有序进行。而产品的质量有严格的检查，生产产品的工人的行为也受到严格监督。比如严格的考勤制度，谁迟到了 5 分钟，就会被扣除 1 个小时的工资，而这笔钱将存入企业的疾病保险基金。

这样，他的企业产品日益多样化，而且质量得到保障，公司经济效益不断增长。后来，他公司的名字也成为产品质量的标志。由于他的军工产品无论是技术还是质量在世界上都达到领先地位，德国皇帝和其他一些国家的首脑都成了他的客户。

“

曾经令德国人蒙羞的“德国制造”成为优秀的结构、坚实的安装及终身可用的代名词。

”

对于技术落后的清代中国，克虏伯大炮是李鸿章的至爱。1871年，他到德国访问时，亲自去埃森考察了克虏伯工业帝国，为大清帝国的海军和海防订购了300多门克虏伯大炮。

许许多多的德国企业就是这样，一步步地为“德国制造”这个品牌注入了十足的含金量。

后来居上

不可替代的品牌

曾经令德国人蒙羞的“德国制造”成为优秀的结构、坚实的安装及终身可用的代名词。

质量可靠，经久耐用，供货及时，同时，也具有高度的改革内涵和成熟的生产工艺——从那时起，这些优秀品质就成为“德国制造”这块金字招牌的丰富内涵。

同时，德国作为商业秘密窃贼和产品模仿者的名声也不复存在。而曾经令德国人蒙羞的“德国制造”成为优秀的结构、坚实的安装及终身可用的代名词。德国人也为此感到骄傲和自豪。

20年前，德国的名牌厨具WMF公司把眼光投向中国，在广东开设了第一家分公司。然而，在中国广东生产出来的产品最终还得运回德国南部斯瓦本山区的小镇——盖斯林根的WMF总部进行质检，然后，再打上“德国制造”的标签，出口世界各国，包括中国。

作为“德国制造”的一个样板——保时捷汽车，现在有一种型号的越野车生产地点

使用了德国城市莱比锡的标志，这使消费者联想到是“德国制造”。但是，这种车型的车身是在斯洛文尼亚生产的，座椅来自日本。虽然在莱比锡总体安装一部汽车，比在外国成本贵几百欧元。不过，保时捷总裁魏德金却认为这是值得的。他说，如果这种汽车不是在德国安装的，至少要少卖几千欧元。更重要的是，如果没有标志“德国制造”，“我们就会失去最重要的质量标签，那对于我们的产品本身就是一个损害”。

德国东部德累斯顿的老玻璃工场里的手表生产，从东德时期到两德统一初期曾经衰落，今天，又呈现出复兴势头。由于玻璃工场钟表没有潮流可追逐，反而成为市场上具有真正意义的奢侈品。现在，这种手表打出的品牌叫“玻璃工场本色”，标签是“德国手工制作”，并向瑞士钟表看齐。德国人认为：“瑞士能制造世界上最好的钟表，德国也可以。”

2004年初，欧盟国际贸易委员拉米建议今后欧盟成员国的产品一律不分国别，统统使用“欧盟制造”标志，认为这样有利于欧盟内部各国企业的公平竞争，对于用户也起到来源地透明作用。然而德国的企业家和政治家却认为，这可能会造成一个技术标准标志的灭亡。当时德国的工业委员会主席若戈夫斯基称，“我们对我们的质量印章感到自豪，我们拒绝使用统一的欧盟生产标志”，坚持为德国产品打上“德国制造”的标志。

“德国制造”的童话早已成为现实。

《任正非华为管理日记》——连载 (29)



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 28 日·打击港湾——绝不手软

这两年我们对你们的竞争力度是大了一些，对你们打击重了一些，这几年在这种情况下，为了我们自己活下去，不竞争也无路可走，这就对不起你们了，为此表达歉意，希望你们谅解。

——任正非语录

任正非管理智慧

李一男是由任正非一手培养起来的，他在华为短短四年，就成为华为的第二把手，以至于很多人都认为李一男将会是任正非的接班人。但李一男却不甘愿就此过一生，最终他选择出去自行创业，并带走了华为科研部的中心力量，开始了狼与狼之间的食物抢夺战。

风险投机的推动下，对手偷走公司的技术机密与商业机密，像很光荣的一样，真是风起云涌，给华为造成了非常大的损失。从曾经隆重欢迎李一男内部创业到后来市场上的“刀刀见血”，再到后来的“第二次握手”，华为与港湾关系的曲折与轮回已经不能用一般的商业规律作为解释。2000 年，时任华为副总裁的李一男选择从华为内部创业的时候，华为正处在困难阶段，任正非当年发表了著名的《华为的冬天》。当时，李一男的初衷是代理华为的路由器及数据通讯产品，建立华为数据通讯产品的培训基地，同时集成一些与华为产品没有冲突的其他产品。因此，他得到了任正非支持和理解，任正非告诉他，只要不伤害华为，华为也不会为难他。

然而，李一男创办港湾的初忠已经逐渐偏离，并严重的影响到了华为的发展，最终“两匹狼”的战争爆发了。任正非带领华为内部成立了“打港办”，对于华为的市场人员来说，只要有港湾参与的竞标，无论多低的价格都一定要成功，否则就自动走人，双方竞争的惨烈程度已经完全公开化。直到 2005 年，在港湾网络和西门子之间的主要资产转让失败后，华为与港湾合二为一。

管理心得：“人不犯我，我不犯人”，只要你没有侵犯到我的利益，我就不会对你怎样，如若严重侵害到我的利益，我绝不会手软！

6月29日·群狼吓退狮虎

狼者，群动之族。攻击目标既定，群狼起而攻之。头狼号令之前，群狼各就其位，欲动而先静，欲行而先止，且各司其职，嚎声起伏而互为呼应，默契配合，有序而不乱。头狼昂首一呼，则主攻者奋勇向前，佯攻者避实就虚，助攻者蠢蠢欲动，后备者厉声而嚎以壮其威。虽单打独斗不敌猛虎，但群狼攻起，猛虎雄狮不及也。

——任正非语录

任正非管理智慧

在所有动物之中，狼是最懂得团队精神的动物，狼团队在捕猎食物的时候非常强调团结和协作。因为狼同其他动物相比，实在没有什么特别的个体优势，在生存、竞争、发展的动物世界里，它们深深懂得个体的不足以及团队的重要性，时间长了，狼群就演化成了“打群架”的高手。狼成功捕猎过程中的众多因素中，严密有序的组织和高效率的团队协作是其中最明显和最重要的因素。这种因素使它们在捕杀猎物时总能无往不胜。它们总是协同作战，正是因为这样，虽然单打独斗狼不敌虎、狮、豹，但狼群却可以杀死它们。狼的这种特性，成为了从多企业借鉴的对象。任正非所带领的华为就是如此。

在华为创立初期，任正非就强调企业就是要发展一群狼，在日益竞争激烈的市场经济中，只有拥有狼的这种“打群架”的观念，才能使企业发展壮大。一群狼团结拼搏，和谐协作，共同发展的团队精神是一种可怕的力量。这种群体的力量正是我们团体所需要追求的。同样，为了达到他们的目标，每个团体成员就要像狼一样团结协作，具体就是团队中的每个成员都应该清楚个人和团队的共同目标，明确自己的角色定位和在组织中的作用。团结协作、共同发展是团队取得成功的关键，只要企业上下团结一心，还怕强大的对手吗？

管理心得：每个员工只是团队的一部分，个人就好比大海里面的一滴水一样，离开大海很快就会干涸消失了。企业团队只有通力合作，发扬团队精神，才能走向成功！

6月30日·华为 3COM 的前世今生

华为的 3COM 是诞生在忧患时期，华为 3COM 的诞生离不开思科。

——任正非语录

任正非管理智慧

华为 3COM 的成立与思科有着莫大的联系。在 2003 年 1 月 23 日，国际巨头第一大网络设备制造商思科公司向美国德州 Marshall 地方法院提起诉讼，指控华为侵犯其知识产权，包括思科 Internet work Operating System (IOS) 软件代码。思科同时也指控华为复制其技术文件和其他有版权资料，并侵犯了多项专利。这拉开了华为与思科的知识产权之争。在当时，华为正在向国际市场发展。面对这种不利的局面，华为选择与一家企业进行合作，这家企业就是 3COM。

其实，3COM 公司一直是华为最主要的竞争对手，但为了与思科斗法，以及更好打开美国市场，任正非选择了与该公司合作。在 2003 年 3 月 20 日，华为宣布与 3COM 成立合资公司“华为 3COM”，共同研发、生产及销售数据通讯产品。当年 11 月这个合资公司正式成立，其中 3COM

投资 1.6 亿美元现金，其在中国与日本的业务另作价 10 万美元，入股 49%。华为以其现有交换机、路由器业务，加上销售、市场、工程资源及人员，作价 1.782 亿美元，入股 51%。新公司董事长由 3COM 执行官布鲁斯·克拉夫林（Bruce Claflin）担任，而华为总裁任正非被任命为执行官。与 3COM 公司的合作，间接的打开了华为在美国的市场。

管理心得：有市场就会有竞争，有竞争就会有对手，企业在必要的时候，如果能与对手合作，实不失为一种明智之举！



七月：利润法则——有效、有序的程序控制

利润就是企业的生命，华为在追求利润的道路上有自己的独到见解，他们并不一味地追求利润的最大化，而是力求利润的最合理化。当然，在这个过程中也存在很多漏洞，因此华为不惜花重金借鉴 IBM 的管理模式，实现以业务流程为核心。同时，任正非也意识到制定良好完善的制度要比批评员工有效的多，这就是让利润法则更有序、更有效的基础，也是华为在长期的实践中摸索出属于自己的利润法则的前提。

7月1日·“科研兴企”——聘请 IBM 转型管理模式以业务流程为核心

华为不论是在所具有的实力方面，还是在所拥有的管理方面，都与那些大公司存在着极大的差异。

——任正非语录

任正非管理智慧

在 1995 年时，任正非就有一种预感：将成为华为真正竞争对手的一定是那些国际一流的通信设备企业，而不是国内那些与华为一起发展起来的企业。接着，在华为与美国休斯公司、IBM 公司等一些国际数一数二的公司接触的过程中，任正非明显感觉到：华为不管是在实力上，还是管理方面都与这些大公司有着巨大的差距。

1998 年，《华为基本法》正式产生。那时的任正非一边走“科研兴企”之路，一边向 IBM 发起正式的邀请。让 IBM 为华为的 IPD（集成产品开发）提供咨询。也正是从那时开始，华为打破了以部门为结构的管理模式，转向以业务流程为核心的管理模式。华为做出这一决定，他们付给 IBM 的咨询费就达到数千万美元。正是由于华为敢于投资，才有了 2005 年跻身 BT（英国电信）的机会。

管理心得：企业若想得到长远发展的机会，就必须敢于投资，并及时做出改革。只有这样，企业才有可能不断转变发展方向，进而朝着更好的方向发展！

7月2日·华为不追求利润最大化，只要求利润保持在一个合理的尺度上

核心价值观的第一条是解决华为公司追求什么。现在社会上最流行的一句话是追求企业最大利润率，而华为公司不需要利润最大化，只需要将利润保持在一个较合理的尺度上。我们追

求什么呢？我们要依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦努力，成为世界级领先企业，来为我们的顾客提供服务。

——任正非语录

任正非管理智慧

作为企业的领导者，大多数人都在追求经济利益最大化。企业领导者最关注的莫属众企业中尽可能多地得到他应得的份额；而企业的员工追求的往往是通过出卖劳动力获取最多的薪金。因此，在这种心理的驱使下，不管是企业领导者还是企业的员工，他们都希望自身的直接物质利益得到保障，而实现这一保障必须通过企业的利润目标方能实现。所以，在这些需求之下，企业的第一目标变成了追求最大化利润。

然而，任正非却不这样认为，他明确表示华为不需要追求利润最大化，只需要将利润保持在一定的尺度即可。华为的追求是依靠一点一滴、锲而不舍的艰苦努力，实现世界级领先企业。若是因为追求利润最大过，而过于看重眼前的利益，就很难实现世界级领先企业的目标。

管理心得：如果一味追求利润最大化，过于看重眼前的利益，就很难取得大的发展。只有目光长远的企业，才能长久的生存下去！

7月3日·华为注重成本控制

管理中最难的是成本控制。没有科学合理的成本控制方法，企业就处在生死关头。全体员工都要动员起来，优化管理，要减人、增产、涨工资。明年生产要翻一番，但人员不一定要翻一番。从管理中要效益，只有在管理上进步了，我们才可能实现机关干部与研究、市场同工同酬。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非曾多次强调，必须注重控制成本，否则，所能获得的利润空间就会不断变小。一旦出现这种情况，华为就很难再发展下去。任正非正是意识到这一点，才会一再要求企业要降低成本。他还预言，今后的电信行业，利润会越来越低。所以，必须加强财务管理，避免浪费，控制成本。

因此，《华为基本法》中对成本控制做了非常详细的解读。其中第八十二条规定：“成本是市场竞争的关键制胜因素。成本控制应当从产品价值链的角度，权衡投入产出一综合效益，合理地确定控制策略。应当重点控制的主要成本驱动因素有：设计成本；采购成本和外协成本；质量成本，特别是因产品质量和工作质量问题引起的维护成本；库存成本，特别是由于版本升级而造成的呆料和费用的浪费。”

接着在第八十三条规定：“控制成本的前提是正确地核算产品和项目的成本与费用，应当根据公司经营活动的特点，合理分摊费用。公司对产品成本实行目标成本控制，在产品的立项与设计实行成本否决。目标成本的确定依据是产品的竞争性市场价格。必须把降低成本的纯净改进指标纳入各部门的纯净考核体系，与部门主管与员工的切身利益挂钩，建立自觉降低成本的机制。”

管理心得：企业只有预先建立成本管理目标，才能减少生产耗费、降低成本，才能在竞争日益激烈的行业里，取得致胜的一票！

7月4日·融资管理对企业的发展至关重要

财务在账务正规化建设上做出了努力，逐渐建立了明晰的分层结构的模块管理构架，为公司的财务进步打下了基础。在融资方面理顺和拓宽了渠道，缓解了公司资金困难的局面，逐步对国际融资有了探索。公司的内部审计系统，在流程及制度审计方面做出努力，开拓对不同业务进行审计的能力，找出了问题，提出了改进的意见，正在为建设一个健全的审计系统做出努力。

——任正非语录

任正非管理智慧

华为不断发展壮大，不断进军世界各地市场。然而，直到如今，华为依然没有上市。因此，不是上市公司的华为，在融资方面却存在很大的局限性。

在华为初创阶段，会通过内部员工持股融资，甚至有时为了应付资金短缺，华为还会借高利贷。直到1996年之后，华为主要是靠银行贷款来满足自身发展需求。但随着华为不断发展，现如今任正非为了进一步拓宽融资渠道，要求公司内部审计系统在流程以及制度审计方面做出进一步完善，通过借鉴国际融资的方式，来提高华为的财务管理水平。

管理心得：当企业发展到一定阶段之后，就会需要更多的资金，来满足企业自身的发展。这时融资管理将会发挥非常大的作用，良好的融资管理对企业的发展至关重要！

7月5日·对现金流要有足够的重视

现金流必须要有销售规模来支持。现在一投标，西方公司的价格与我们差不多，我们有什么优势，我们没有优势。我们以前说我们的优势是质量高价格低，现在价格低不敢说了，再说价格低就亏得厉害了。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非对美国的现状进行详细的分析，他认为：现在整个网络投资极度过剩，没有销售空间。这一现象导致大公司都没有生存空间，而小公司生存起来更加困难。那些大公司之所以不死，是因为银行不让它们死。因此，在连环性的社会影响还会在长时间之内才能完成的情况下，华为要以守为攻。

任正非提出华为的冬天的同时，还提出了华为的棉袄就是现金流的说法。在他看来，存在银行、仓库的钱也算现金流，但是总是会有坐吃山空的一天。因此，必须提高华为的销售额。对此，任正非举了一个非常形象的例子：大家以为我卖的设备原来是一百元钱，我却九十元就卖掉了，因此亏了十元。这样的合同是坚决不能做的。不过，如果坚决不做，公司就会亏损二十三元。因为所有的费用都分摊了，在座的开会用的桌子，屁股坐的读书百遍费用都分摊进去了，还要多拿二十三元贴进去才能解决问题，甚至可能还不止这个数。

因此，现金对于华为是非常重要的。所以，任正非宁肯卖得低一些，也一定要拿到现金。这样才能在冬天过去之后，有足够的现金流支撑公司的发展。

管理心得：现金对企业的发展起着举足轻重的地位，每一个企业的发展，都离不开充足的

现金流作为支撑。这样才能在困难出现时，或者困难发生后，公司还可以有继续发展的能力。

7月6日·浪费是以死亡为代价的

如果我们做的是短线的小产品，咱们几个人就可以说了算。但是，作为长线产品这样就不行。几千人、几万人同时进行编程，就跟一个总参谋部指挥打仗一样，炮弹什么时候打，飞机什么时候出动，是一个非常复杂的综合作业。没有良好的管理方式，不仅没有效率而且浪费资源。浪费是以死亡为代价的。

——任正非语录

任正非管理智慧

由于华为的影响力越来越大，业务开拓越来越广，服务与研发之间的矛盾也随之出现。这时任正非意识到华为的技术人员大都存在重功能开发、轻产品可靠性与服务质量的不良心理。所以，导致华为开发出来的产品，上市之后暴露出了很多问题。

比如：华为在九江本地网传输项目中，机器安装调试出现非常严重的问题。当面对这样的问题时，华为完全可以用新设备将故障机换回来，但任正非却没有这样做。虽然这样做可以减少一些损失，但却不利于华为员工提高对产品质量的重视意识。若长此以往，华为将会为此付出更沉重的代价。因此，在处理这件事情时，任正非宁可赔偿，也不换回故障机。虽然华为为此付出了巨大代价，但却达到了向研发人员敲响质量意识警钟的目的。

如果没有良好的管理方式，就会造成资源的浪费，还会降低工作的效率。而浪费一旦出现，往往是以死亡为代价的。

管理心得：企业管理是一个世界级的难题，若没有一个良好的管理方式，企业就只能等待死亡来临！

7月7日·从无序到有序的营销渠道

有规则，无动力，企业就会死水一潭；有动力，无规则，企业就会发散成无序的布朗运动，难以形成核心能力。

——任正非语录

任正非管理智慧

华为在最初创业时，有很长一段时间都将直销作为企业的销售渠道。然而，当华为形成一定规模并不断向国际市场进军之后，意识到企业需要一种能为不同客户提供有针对性的全面的产品解决方案。因此，华为人十分果断地改变了直销手段，转而开始寻找新的销售渠道。

华为是我国渠道营销管理建立比较早的电信企业，他们早早地就将渠道建设作为企业产品营销的重要通路，以便应对不同阶段的营销策略。经过不断完善改革，如今的华为已经形成分销商供应渠道模式。为了使分销商的销售渠道保持畅通无阻，华为对渠道合作伙伴在市场推广、技术培训等多方面给予其很大的鼓励和帮助。

因此，华为一步步从无序的营销方式，步入有序的营销渠道。经过这一改革之后，华为的通信销售渠道在2004年就基本完成了战略布局，销售量也呈稳步上升趋势。

管理心得：在当代市场经济大潮下，企业若想生存并取得非凡的成绩，不仅要在产品、人

才这两个方面努力，还应当营销渠道上做文章。只有企业的营销做得好，才会有好的业绩！

7月6日·规则才有最高发言权

发现企业最需要的是什么，并超量传递。世界上最卓越的副手都是通过做出至关重要的实施行为来变革组织的。英特尔的克雷格·贝瑞特就是一个突出的例子：当芯片制造商的产销量占据世界重要份额时，贝瑞特大幅提高了生产率，并制定了一个新的行业标准。董事会主席安迪·格罗夫非常赞赏贝瑞特所做的工作，认为他所做的已经超出了他所能奉献的价值。

——任正非语录

任正非管理智慧

华为一直对产品研发的持续投入、专利与技术标准制定有着很大的热情，华为人将研发能力与研发规模看作自己与其他民营技术企业的本质区别。1993年，华为万门程控交换机研制成功，华为也因此成功由代理商转型为电信设备制造商。

然而，当华为在研发上高投入时，却换来其国内与国际专利申请数量的爆炸增长。由于新进企业技术储备相对比较少，在高研发密度行业竞争中的华为，时常处于十分不利的地位。最让华为人震撼的是，他们开拓海外市场的过程中，不断遭遇竞争对手发起的专利诉讼。尤其是思科对华为提起的诉讼更是给华为人上了一堂生动的知识产权保护课。因此，也让华为对专利的应用有了全新的认识。

随后，华为又积极参与行业标准制定，并以此来提高自己在业界的地位与发言权。现在，华为是91个国内外标准组织会员，并在九个国际标准组织担任主席或者副主席等领导职务。直到2008年，华为在这些标准组织中提出超过4100件标准提案，积极参与影响新技术标准的制定，进而争取更大的发言权。

管理心得：无论任何一个行业，只有掌握了行业标准的制定，才在行业内拥有了最高发言权。没有制定标准的权力，永远都不可能有机会！

【选文声明：本文内容节选自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。】



■ 复旦管理学奖颁出 任正非为企业家获奖第一人

华为技术有限公司总裁、华为集团创始人任正非，以“华为模式”带领华为取得的成就，成为首位荣获“复旦管理学杰出贡献奖”的企业家，他将和清华大学经管学院教授陈国权、中山大学管理学院教授李新春，每人分获50万元奖金。复旦管理学奖励基金会由复旦校友李岚清同志于2005年用个人稿费作为原始基金发起成立，今天下午，李岚清也现身颁奖仪式，获得阵阵掌声。

『可靠比创新更重要』

“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的产品义务，要提供良好的售后服务的义务……”

——摘自 CEO 张伟《可靠比创新更重要》

周平—读了《可靠比创新更重要》这篇文章，使我看到德国对质量极其重视，不容丝毫马虎，德国生产的产品是非常可靠的。法瑞管的几乎所有生产都在德国本土完成，毋庸置疑，法瑞管的质量是绝对可靠的，这使得法瑞管在日益竞争激烈的市场上，有了坚实的后盾。这也说明法瑞对客户认真负责的态度。

孙识渊—德国的企业十分注重产品的质量，这在全世界都是尽所周知的。做出可靠的产品，才能开拓更广阔的市场，那样企业就会进入一个良性循环，越做越大，从而为人们的生活改变做出巨大的贡献，企业本身也能实现其存在的社会价值。

杜军强—德国品质，靠的不是一两个企业，而是几乎所有企业长久的坚持。同样，对我们来说，需要每一个人来努力维护公司产品的品质，给用户好的体验，赢得外界赞誉和尊重。

邓曼珊—质量可靠靠的是工作态

度，是对每一个细节的重视。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。

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！

张龙飞—从客户的角度思考问题，才是企业长盛不衰的根本。客户期待的是品质，我们就应该追求超乎客户预期品质、更加可靠的产品和服务。

徐亚兵—德国人的认真举世公认，认真是一种社会风气，如果社会风气不是那种严肃认真良好氛围，很难想象大多企业能够自觉的在质量上严格要求、精益求精。品质决定成败，我们在追求产品质量上应该是永无止境的。

『法瑞倾听——倾听法瑞人的好声音』

法瑞
倾听

以“德”服人： 上海大众传承“德国品质”

上海大众汽车有限公司（以下简称上海大众）成立于1985年，是一家中德合资企业，公司位于上海西北郊安亭国际汽车城，占地面积333万平方米，建筑面积90万平方米，是目前国内生产规模最大的现代化轿车生产基地之一。经过多年发展，目前已经形成了以上海安亭为总部，辐射上海安亭和南京的两大生产基地。

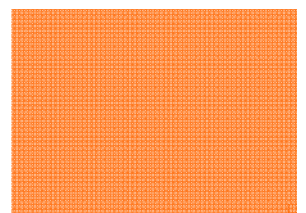
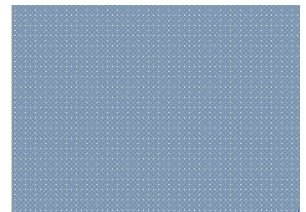
作为中国改革开放后最早的轿车合资企业，上海大众见证了改革开放三十余年的发展历程。

1978年11月，中国社会主义改革开放和现代化建设总设计师邓小平的亲自批示，正式拉开了轿车中外合资经营洽谈的序幕。经过六年缜密的谈判，1984年10月，中德双方在北京人民大会堂举行隆重的合营合同签字仪式，上海大众在改革开放的大潮中应运而生。

成立以来，上海大众取得了优异的成绩。经过各方多次追加投资，公司注册资本从最初的1.6亿元人民币增加到115亿元人民币；总资产由9.8亿元人民币增长到369.4亿元人民币。经过一、二、三期技术改造工程和资产收购，上海大众目前形成了五大生产区域和一个技术开发中心的布局。

上海大众在推进企业发展的同时，在继承和创新的基础上，提炼出以“追求卓越 永争第一”为核心价值观的卓越文化。

上海大众的卓越文化，源于历史的积淀，



现实的努力，以及对未来的追求。上海大众成功探索、创造了利用外资、引进技术与自我发展相结合的模式，以不畏艰险的开拓精神、令人瞩目的发展成就。随着市场环境的变化，追求卓越更是上海大众坚定的信念、前进的动力。

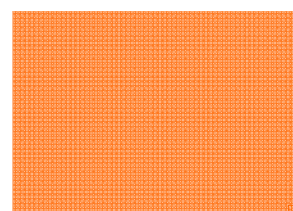
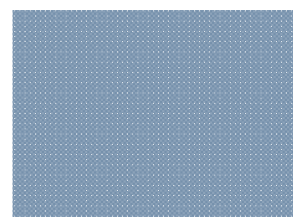
在向社会提供一流产品的同时，上海大众承诺以科学技术为依托，尽最大的努力减少产品及服务中所造成的环境影响。上海大众已经将产品环保扩展到了密闭蒸发、电磁干扰、车内气味排放等各个环节，并由此成为国内首家全部实现绿色产品的企业。先后获得“国家环境保护百佳工程”、“爱心环保企业”等殊荣。

上海大众注重通过新能源、代用燃料技术、新技术的研究和开发，进一步提升产品低排放的水平。

在发展进程中，上海大众始终本着回报社会、造福社会的理念，广泛地参与社会公共事务。二十多年来，上海大众累计捐赠约4.01亿元，涉及科学、教育、文化、卫生及各种社会公益事业。

上海大众在几十年的发展中，创下了中国汽车产业诸多第一，被誉为“中德两国成功合作的典范”。上海大众具备了完善的产品系列，建立了完整的研发系统，构建了全国最大的营销服务体系，拥有了一流的生产设备和工艺，培育了专业、高效、富有创造性和事业心的团队。

在这一愿景的指引下，我们不满足于已有的成绩，积极面对日益加剧的市场竞争和全球化挑战。我们通过营销、研发、运营、服务、管理等方面持续不断地改进，继续保持在中国轿车市场的领先地位，积极参与并赢得国际竞争。



封面设计：李宗旗

主管单位：法瑞（中国）

FAERYCHINA
法乎自然 瑞泽全球

