

法瑞世界

FAERY & WORLD

共分享 同成长

79

第 79 期 2014. 06

打造最有价值的企业内刊



求贤若渴 任人唯贤

作为一个立志高远的公司，法瑞如果没有人才积累，便是痴人说梦。法瑞人秉承树立“诚信、爱心、创新”的核心价值观，整合全球优质资源，致力于打造环境产业最佳创业平台，栽下梧桐树，求得凤凰来。

自古以来，得人才者得天下。所有伟大的管理者都求贤若渴，十分重视选拔人才工作，把选拔人才作为头等大事来抓。

唐贞观年间，有一天唐太宗李世民发现左右仆射房玄龄、杜如晦整天陷在事务堆里，一天之内要阅读处理几百件公文，他们根本没有时间考虑选拔人才这件大事，就生气地批评他们说：“你们身为仆射，就应该为我分忧，协助我操劳国家大事，要耳听得远，眼看得宽，拓宽识人渠道，为国家察访贤能智慧之士。你们现在整天陷在事务堆里，哪有时间帮我选拔贤能之士呢？”于是给尚书省下诏书：凡是琐碎事务一律交给左右丞处理，只有疑难重大的事务，才交给左右仆射处理，把房玄龄和杜如晦从繁忙的事务堆里解放出来，让他们主要考虑国家大事，特别是考虑如何为国家选拔德才兼备的人才问题。

历史上诸如“燕昭王筑黄金台招贤”、“刘备三顾茅庐请诸葛”、“刘邦发布求贤诏”等故事都是有作为的帝王求贤若渴，把选拔人才作为成就大业的第一要务来抓的范例。

帝尧通过七种办法对舜进行考察后，认为舜是一个合格的帝王之才，于是决定起用舜作为自己的接班人。有人说：“帝位还是应该传给您的儿子丹朱。”帝尧说：“我儿子丹朱的德才都不能与舜相比，把帝位传

给舜，虽然丹朱不高兴，但是对天下人有利；把帝位传给丹朱，虽然丹朱高兴了，但天下人受害。我不能让天下人受害而让丹朱一个人高兴啊！”于是，帝尧把帝位传给了舜。

华为任正非 2014 年 6 月 17 日第一次面见国内媒体，在答记者问中公开说到家人永远不会接班，因为华为不是我的私有财产，即使是我的私有财产，也会选择最适合把公司带向更高水平的人做接班人。

任人唯贤不能机械以亲疏为标准，认为任人唯亲就是任用自己的亲属，任人唯贤就是任用自己亲属以外的人。其实关键是个“贤”字，只要是贤才，不管亲疏远近，都可以选用。祁黄羊“内举不避亲、外举不避仇”，推荐与自己有矛盾的解狐和自己的儿子祁午任军尉就是任人唯贤。

在人才的选拔和使用上，还有一个无法回避的问题，那就是如何正确认识和处理好德与才的关系问题。唐贞观年间，唐太宗在选拔官吏上就非常注重德的标准，把德放在第一位。他对魏征说：“作为国君，一定要在选拔官吏上不能草率从事。我现在每做一件事，就会被天下人看到；每说一句话，就会被天下人听到。任用一个人品行端正的人，大家都能得到勉励；任用一个人坏人，其他不好的人就会投机钻营。所以，我知道用人是多么需要慎重啊！”魏征非常同意他的观点，说：“您说的太对了，全面的了解一个人，自古以来就是很困难的。所以，考核官吏要严，以政绩来决

定一个人是否升迁罢免，以德行好坏来决定用还是不用。现在选人一定要先考察他们的品德。如果品德好，能力差点，只是不能把事情办好，不会造成大的祸害。能力差点，可以锻炼培养，提高能力，品德不好就不太容易改了。天下混乱的时候，选人可以多注意一些才能，如今国家安定太平了，选人一定要选拔那些德才兼备的人。”天下大乱的时候，当时的主要目标是争夺天下，一切只要对战争胜利有用的人才，都可以启用。当战争胜利了，国家安定太平了，国家的主要目标和任务是搞好建设，发展生产，安定社会，这时在选用人才上就要注意德的标准。

历史上，常常因为当时的政治形势和政治集团总的目标任务的需要，在德与才的关系上偏重于才的方面。这其实也是从客观上、整体上把握“德”的标准。从用人的角度来考虑，实际上制约与不用的标准是政治品德和职业道德。陈平、韩信、苏秦在当时社会上不能说口碑很好，不能说道德品质很好，但就是因为他们在德的内涵里面属于政治品德，职业道德那么一部分还是很好的，符合当时政治集团的需要，他们就被大胆地起用了。

企业里“贤才”的标准

日本经营之圣稻盛和夫总结了人生和工作结果的方程式，即“人生×工作的结果=思维方式×热情×能力”。公式中的几个要素不是做加法，而是乘法。仅仅是能力和热情相乘，就会产生难以想象的巨大差别。至关重要的是，热情

和能力的乘积，还要与“思维方式”相乘。所谓“思维方式”也可以叫人生观、判断基准，人心中抱有的思想、所持有的价值观或者叫道德观。持有的“思维方式”不同，人生和工作的结果就会迥然不同。也许有人会想，“有一丁点消极的想法没关系吧”。可事实是，哪怕只有一点负面的想法，结果就会全部变成负值。因为几个要素之间是相乘的关系，所以“思维方式”哪怕只是负的1分，结果都变成负值。并且越是热情足、能力强，就越会造成大的负面结果。

稻盛哲学里有“作为人，何为正确？正确的事物要正确地贯彻”这个条目。作为企业经营的判断基准，同时也是生活的规范。“要正直，不要骗人，不能撒谎”，“把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底”就是稻盛和夫先生自己努力做到的，也是衡量一个人是否是贤才的一个标准。

法瑞人 法瑞梦

作为中国历史上杰出的政治家、军事家、文学家，曹操在《短歌行》中写道：

对酒当歌，人生几何？譬如朝露，去日苦多。

慨当以慷，忧思难忘。何以解忧？惟有杜康。

青青子衿，悠悠我心。但为君故，沉吟至今。

呦呦鹿鸣，食野之苹。我有嘉宾，鼓瑟吹笙。

明明如月，何时可辍？忧从中来，不可断绝。

越陌度阡，枉用相存。契阔谈宴，心念旧恩。

月明星稀，乌鹊南飞。绕树三匝，何枝可依？

山不厌高，水不厌深。周公吐哺，天下归心。

这首诗是曹操诗歌中具有代表性的言志之作。全诗通过对时光易逝、贤才难得的再三咏叹，抒发了自己求贤若渴的感情，表现出统一天下的雄心壮志和自强不息的进取精神。

法瑞立志让全世界的每一个人呼吸到健康的空气，目标是成为全球信赖的健康通风专家。作为一个立志高远的公司，法瑞如果没有人才积累，便是痴人说梦。法瑞人秉承树立“诚信、爱心、创新”的核心价值观，整合全球优质资源，致力于打造环境产业最佳创业平台，栽下梧桐树，求得凤凰来。

我们喜欢积极上进的人，而不喜欢空谈抱怨之人；我们看重学习力、不看重学历；我们看重创新力，不看重经验……只要您认同让每个人呼吸到健康空气的使命，只要您有改变世界的梦想并愿意为实现梦想而行动，只要您愿意为您的生命负责任，那么我们真诚的邀请您加入我们的团队，让我们一起实现梦想！

诚盼热爱科技创新、追求健康环境、追求生活品质、有梦想、使命的小伙伴加入！人因梦想而伟大，因学习而改变，更因行动而成功！没有最好，只有更卓越前行，让我们一起携手，您的人生将更加辉煌……

CONTENTS

法瑞世界
FAERY & WORLD
共分享 同成长

79
第79期 2014.06
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 刘鹏飞

柳焕霞 关乐

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

法瑞自然生活俱乐部

集团免费服务热线：400-668-7188

刊首语 01 求贤若渴 任人唯贤

焦点动态

焦点动态 05 新版绿色建筑评价标准明年1月起实施

法瑞动态 05 法布瑞克与国药控股二度携手 商丘物流库再选 FAERYDUCT 法瑞管

法瑞之星

法瑞之星 06 最佳贡献奖/最佳建议奖

项目案例

项目案例 07 法瑞管 FaeryDuct 印刷感光材料行业的“绿肺”

项目案例 09 颠覆传统 法瑞管尽显“多功能”

法瑞技术 10 直面食品车间三大问题困扰 有效解决困扰被行业认可

你问我答

你问我答 11 德国 FAERYDUCT 法瑞管【售后篇】

法瑞学院

系列推荐 12 德式心态：究竟输了什么，赢了什么？

图书连载 15 《任正非华为管理日记》——连载（37）

法瑞倾听

法瑞倾听 21 『管理者的幸福』

伙伴风采

伙伴风采 24 拜耳：为创造更美好的生活

新版绿色建筑评价标准明年 1 月起实施

日前,住房和城乡建设部发布公告,批准《绿色建筑评价标准》为国家标准,编号为 GB-T50378-2014,自 2015 年 1 月 1 日起实施。原《绿色建筑评价标准》GB3T50378-2006 同时废止。该标准由住房和城乡建设部标准定额研究所组织中国建筑工业出版社出版发行。

新版《绿色建筑评价标准》在修订过程中,总结了近年来我国绿色建筑评价的实践经验和研究成果,开展了多项专题研究和试评,借鉴了有关国外先进标准经验,广泛征求了有关方面意见。修订后的标准评价对象范围得到扩展,评价阶段更加明确,评价方法更加科学合理,评价指标体系更加完善,整体具有创新性。

在过去,绿色建筑评价标准有六大指标。每个指标下,满足一定的项数即可被评为一星级、二星级或三星级绿色建筑。而新的标准则是采用打分的方式,总分达到 45-50 分是一星级,60 分是二星级,80 分是三星级。

法布瑞克与国药控股二度携手 商丘物流库再选 FAERYDUCT 法瑞管

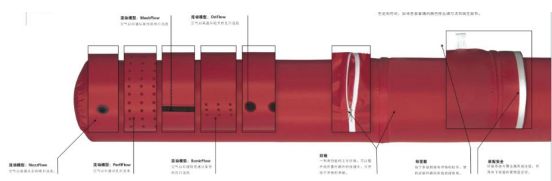
夏日炎炎彩蝶舞,桃果飘香传喜讯。近日,从法布瑞克市场部传来喜讯,法布瑞克在国药控股商丘股份有限公司关于商丘物流库招标中,凭借其德国 FaeryDuct 法瑞管独特的健康通风解决方案和产品品质在众多竞标企业中脱颖而出,成功中标。

据了解,这已经是法布瑞克与国药控股集团的二度携手,再次的合作也充分证明双方彼此的信任与对产品、服务的信赖。国药控股商丘股份有限公司是国药控投在商丘的

唯一子公司,是国药在商丘地区重点发展的一个公司,注册资金 3000 万元。2010 年底公司在商丘梁园产业集聚区选址征地约 100 亩用于建设一个现代化的医药配送中心,物流中心投资近 1.5 亿人民币,全部用信息系统和自动化设备进行控制,技术与国际接轨,真正做到了无纸化操作。本医药物流配送中心投资大,设备技术先进,对室内环境的温度,湿度、洁净度、气流分布的均匀度要求都很高,根据物流库库房工艺要求。

在本次的设计中,法布瑞克的设计师们根据物流库库房工艺要求,精心采用 CFD 模拟推演,最终设计采用在 5:30 方向和 6:30 方向开两排孔送风方式送风,这种流动模型与渗透出流相似,不同的是空气能够通过许多孔口流出系统,以确保布风管空气出口风速高,快速准确的到达指定区域。这种流动模型能够得到等速的空气分布,排孔出风的准确性及洞口位置的灵活性使得它是一种质量很高的系统。系统采用双钢丝绳吊装,颜色与车间整体色调融合,整体美观大方。圆形法瑞空气分布器内表面光滑,空气流动性好,不会产生涡流,送风噪音低。

法瑞健康通风系统气流分布均匀,能够很好的保证存储药品的品质,得到了仓库相关负责人的高度认可,“以往都是安装传统的铁皮风管,这样风道风口冷热不均,气流覆盖死角多,对药品的品质影响较大,后期清洗问题也很难完美解决,但法瑞管的气流覆盖效果特别理想,简单易操作的清洗也解决了后期的问题”。



法瑞之星



最佳建议奖：朱鹏博

流程和效率不应该是对立面，有合适的流程才能讲求效率。效率既是成本，是服务质量的保证，也是一个公司重要的核心竞争力元素。

■ 最佳建议奖：朱鹏博

一个公司，存在很多部门，部门之间的合作也将是一个公司整体的能力表现。部门多了，就牵涉到制度和对接流程，而这些是效率提升的关键。朱鹏博认为，从销售部接到项目信息到提供给客户设计方案，再到现场安装，这中间流程效率还有提升的空间。

朱鹏博提出“采集设计参数”“提交设计方案”“制图”“生产发货”等，各环节对接要更加合理和流畅。经大家讨

论，会议制定并通过了一套更加完善的业务进程流程。

■ 最佳贡献奖：王琨

王琨是新入职的法瑞员工，但融入公司文化、团队的速度之快，以及表现出的对产品业务的拓展能力，给大家留下了深刻的印象。河南某药业集团是一家集中药产、学、研为一体的高科技企业，也是王琨加入法瑞团队后服务的第一批客户的重点企业。近日王琨与该公司顺利签约合作意向。

据了解，作为一家中医药企业，该公司申请通过的GMP认证的厂房严格按照“产品生产质量管理规范”进行要求和管理（GMP是GOOD MANUFACTURING PRACTICE的缩写，世界卫生组织将GMP定义为指导食物、药品、医疗产品生产和质量管理的法规），所以对即将安装配置的通风系统的也要求很高，但显然现有市场传统的通风系统很难满足这种近似苛刻的条件。对此，王琨在全面了解客户需求之后，充分利用FaeryDuct法瑞管健康通风系统的方案解决能力，结合法瑞最新的节能冷水机组，协助设计师们提供了堪称完美的项目方案，得到了客户的高度认可。

顺利签订合同，也让王琨赢得了本期的“最佳贡献奖”，但王琨谦逊地认为，是法瑞“诚信、爱心、创新”的企业价值观和过硬的产品让他与客户的沟通工作变得非常顺利。价值观的相同，最终让两家企业达成了战略合作。但也正是王琨与法瑞企业文化的契合，让他迅速融入了法瑞团队。

行业/感光材料

废渣、废液、异味、节能低耗

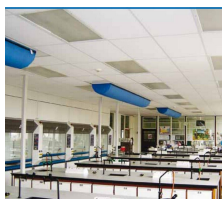
法瑞管 FaeryDuct

印刷感光材料行业的“绿肺”

法瑞管就是我们车间的“绿肺”，我们对法布瑞克公司的产品质量和服务也完全放心

南阳某胶片公司是中国印刷感光材料行业的龙头企业，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。该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。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，最终决定选用法瑞管健康通风系统作为该生产线的通风设备，既有效达到了车间通风要求，又完美地为区域内操作工人提供了舒适的工作环境。

印刷感光材料行业是一个需要走在环保前沿的行业，作为一家大型的社会责任意识强的龙头企业，该公司对终端送风系统的选择很是谨慎，并提出整体的设计必须基于绿色环保理念。该公司负责人强调，只有通风供应商真正做到了让员工感觉到舒适干净，企业看到了节能降耗带来的成本降低，才是绿色生产的核心！这也是他们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



“

FaeryDuct 法瑞管是集静压箱、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……

”

期的能量损失将会造成更大的运行成本。

经过全面的市场考察该，该公司领导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。法布瑞克技术工程师认为，考虑到对方是一家绿色环保型的感光材料科技企业，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 $\phi 1000\text{mm}$ ，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。

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。该公司的 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 m^2 ，因此要去出风量面积广。因此，法布瑞克工程师在空气分布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、该公司的项目所使空调系统为冷热两用型，FaeryDuct 法瑞管送风必须满足使用环境要求。因此设计的空气分布器

的渗透性仅为防结露，不作送风用，经法布瑞克工程师准确的计算，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。并且，法布瑞克的 FaeryDuct 法瑞管是集静压箱、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、法布瑞克与该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 Oeko-tex Standard 100 标准等。

目前，经过法布瑞克设计的全套通风系统已经在该项目的免处理 CTP 生产线安装调试，效果之好，让该公司相关负责人及一线工人赞不绝口。项目正式投入使用后，该公司负责人明确表示说：“法瑞管就是我们车间的“绿肺”，我们对法布瑞克公司的产品质量和服务也完全放心。法布瑞克是一家负责人的公司，从前期的调研、设计，到后期的安装、维护，法瑞管也给我们带来了一次又一次的惊喜！”

行业/机械车间

烟尘粉尘、油漆挥发、车间钢结构轻载

颠覆传统 法瑞管尽显“多功能”

法瑞管由军工厂批量化生产，军工品质，质量可靠；采用工拉链连接，现场安装快周期短；纤维强度高、耐水洗次数高，清洗方便彻底，成本低廉。

上汽某商用车有限公司总装车间项目位于重庆北部新区，钢结构厂房，建筑面积约 2850 m²，钢结构，层高 12 米。车间面积大，长条状，空气质量差。电焊产生的烟尘和机械运动产生的粉尘、油漆挥发出的有害气体等弥漫在车间中，对工人的健康产生了一定的危害。这种情况下，即便是全面通风也不能净化工作岗位上的空气，理想的解决方案是送到工作岗位上的空气是清洁的。同时又减小了系统能耗，减低运行成本。

但现场调研发现，车间的工作人员几乎都集中在生产线上，车间为钢结构厂房，在生产线上有大量的支架、钢梁、吊架、行车等大设备的安装，这就造成送风系统安装位置不能与生产线相配合，岗位送风风管应安装在生产线两侧上面的网架中。

传统风管质量重，加重了厂房的载荷，现场制作安装周期长，点送风方式气流速度大，在生产线上不能实现整体的均匀送风，造成工位上的人员感觉忽冷忽热。另外，传统风管对空气的粉尘没有过滤作用，随着时间的推移风管内部会积存大量的粉尘等有害物质，如果不及时的进行清洗，不仅会影响空调效果，也会污染送风空气，影响工人健康，降低生产效

率。然而传统风管清洗难度大，费用高。

颠覆传统风管 法瑞管完美替代

法瑞管采用 Trevica cs 永久性 A 级阻燃纤维材质，重量极轻，采用织物渗透和孔口射流等多种送风方式，实现沿生产线不间断均匀送风，提高空调舒适性。法瑞管采用渗透性的材料不会凝露，省去了保温材料，质量仅为传统风管的 1/40，对结构影响小，可以放在网架中。

更值得注意的是：法瑞管由军工厂批量化生产，军工品质，质量可靠；采用工拉链连接，现场安装快捷方便周期短；纤维强度高、耐水洗次数高，可以用工业洗衣机进行清洗，清洗方便彻底，成本低廉。

另外，法瑞管的纤维织物耐油污腐蚀，能够吸收空气中的粉尘、吸收有害气体，净化车间内空气，直接将净化过的清洁空气输送到工作岗位上。

由此可见，法瑞管不但颠覆了传统风管，实现了均匀送风、净化空气、快捷安装、清洗方便等性能特点，还在传统风管功能上更加节能、高效，非常适合用在空气质量差、气流组织困难的汽车生产车间等机械行业。法瑞管凭借这些独特的优点，为机械制造行业空调系统的空气分布提供了完美可靠的解决方案。

法瑞管 FaeryDuct

直面食品车间三大问题困扰 有效解决困扰被行业认可

随着空调应用领域的扩大、新技术的应用、要求也越来越高，但空气分布系统依然存在些问题困扰着 HVAC 工程师们，例如空气分布系统的空气分布不够均匀、空气质量不好、噪音大、有明显的吹风感、整个系统集成化不足、维修费用高等等问题。法瑞管健康通风系统就是在这种情况下诞生的，由法布瑞克独家发明并拥有专利的该项技术产品，经过超过 86000 名用户实践证明，可以完好的解决上述问题。

食品工厂在使用传统风管系统时，经常被下面三个问题所困扰：

一是工人长期在低温条件下工作，容易生病，工厂长期面临着需要不停招聘新人以填补员工的空缺，影响了工作的效率，增加企业成本；二是由于传统风管系统的强烈送风造成肉类的脱水，影响产品质量；三是清洗的成本太高。食品行业在改造和新建 HVAC 系统时，着重考虑了上述三个问题。以法瑞近期某客户项目案例为例：车间的质量控制系统要求切割区域均衡温度保持在 5.2°C ，储存区域均衡温度保持在 1°C 。FaeryDuct 法瑞管以小于 0.2m/s 的风速送入到工作区，能充分保证工作区的舒适性，同时能避免食品水分丧失，而且易于拆卸清洗的特性满足了卫生的要求，从而保证了产品的质量。

在该项目冷库的应用中，冷库主要放置货架，货物以不同的间隔摆放货架上，当新的货物搬进来的时候，它一般要比房间里的其它货物温度高，这就需要大量的空气来消除温差，以保证产品的质量，同时

使的冷库运行经济。该公司监控统计了生产与冷库截面上的温度分布，结果表明在有 FaeryDuct 法瑞管的区域，温度的梯度仅仅为 0.5°C 。而没有 FaeryDuct 法瑞管送风区域，温度梯度则常常要超过 2°C 。高的温度梯度导致产品质量的不确定性。此外，针对不同的情况，FaeryDuct 法瑞管已经成功地开发了几种用于冷库的带喷口的纤维织物空气分布系统。纤维织物风管用于冷库已经有好多年了。主要是由于它送风的时候没有吹风感，噪音，不会结露。当纤维织物风管做成喷口的形式时，可以应用各种不同的射流形式。但无论如何也不会凝结，也不会产生噪音。

作为全球通风专家，截止 2006 年法布瑞克已为全球 86000 多个客户提供 1100 万米的法瑞健康通风系统。法布瑞克的客户遍布世界，除了食品行业，更涵盖了医药物流、商场超市、公共场馆、烟草皮革、轻工电子等等众多行业，真正实现了“健康呼吸，一管到底”。

法布瑞克在进入中国市场的时间并不算长，但短短的几年里就已经为蒙牛、伊利、双汇、雨润、太子奶、思念、今麦郎、北京爱芬、杭州知味等企业设计了 162 套方案，得到了高度认可，并率先在双城雀巢、广东徐福记、青岛亨氏、新疆拓普、河南众品、福州家乐福等企业得到应用，被用户给予了高度评价，相信越来越多的中国客户也将逐渐认识到法瑞健康通风系统的优越性。

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，被法布瑞克及时引进中国，纳入法瑞“绿色计划”成为法瑞绿色环境系统的组成部分。

问：FaeryDuct 法瑞管不使用时像一块窗帘挂着不美观，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，我们可采用“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，至今运行良好，仍在运行。我们拥有很多使用 20 年以上的成功案例。

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%，法布瑞克空气分布器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：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》。

德国 Faeryduct 法瑞®管【售后篇】



【德式心态】

究竟输了什么，赢了什么？

在物质充裕到我们可以在各国用中文购买奢侈品的今天，我们仿佛输掉了某种精神，输掉了某种态度。

近期新闻报道了大陆游客与香港本地人之间的争执，其实内容不外乎谁看不起谁的问题，这也并非是近年来的首次。今天的国人已非往日，今天的中国也已成为世界焦点，生活在国外的华人也时刻能够感受到祖国的强大和民族自豪感，可是我们在与全球博弈的今天，到底赢了什么，又输掉了什么。

■ 我们赢了什么？

今天无论是在哪，几乎都能看到中国人的身影，最初对西方世界的神秘感，也早已变成了“就那么回事”。圣托里尼拍个婚纱照，马尔代夫潜个水，时代广场接个吻，加德满都回望一眼喜马拉雅，华尔街敲个钟，波尔多地区买个酒庄，似乎中国人已经成为了各国旅游和购物的主力军。

香街上的奢侈品店里几乎都能找到中文标语和华人导购，就连各国的小偷强盗们也目光锁定到了国人身上。中国代表团来一趟欧洲，无论是默克尔，还是奥朗德都已放下了西方社会原有的贵族傲慢，开始抱中国大腿。几乎所有万恶的资本主义国度上都能看到各种名贵的跑车里、各种格调高大上的社交娱乐场所有中

国人的身影。

从百年前的列强欺辱到如今的傲视全球，这种急速的变化，其实也仅仅发生再近几十年而言，而这种自信似乎更多的是体现在个人身上，逐渐的成为了一种傲慢，一种自行其事的态度，民族自豪感不言而喻。

我们究竟赢得了什么，不得不说的是，我们祖国赢得了新的世界格局，赢得了更多的世界财富，赢得了很多的刮目相看，赢得了很多的机会和话语权，赢得了西方社会的谄媚和奉承。但我们个人输掉了什么？

■ 我们输掉了什么？

作为个人，在物质充裕到我们可以在各国用中文购买奢侈品的今天，我们仿佛输掉了某种精神，输掉了某种态度。

今天的中式态度似乎丢掉了不少传统和美德，仿佛更像是进入青春期的孩子，对任何美好的但之前因为各种原因都没能触及到的事物产生好奇，然后据为所有，然后加以评论，整个过程急促，但似乎没有落地感，仿佛只是在证明一种存在感。活力无限，但有时又招人讨厌，经得起表扬，却接受不了批评。只能看到自己

的好，眼里容不下他人，不愿虚心请教，并且永远都觉得自己是对的，对比自己低的人喜欢耻笑，对比自己高的人喜欢嘲讽。这种不把任何人放在眼里，永远觉得自己是最厉害的，就像网上常说的中二病。

我们从小不得不去竞争，所以逐渐产生了攀比，比谁的学习成绩好，谁上的大学好，谁找的工作好，谁赚的钱多，谁的包和鞋名贵，谁的老子有本事，谁嫁娶的好，谁的婚礼排场，谁的车贵，谁的房子大，谁的孩子聪明，谁的孩子学习好，谁的孩子上的大学好……然后不断的轮回。

今天是一个浮躁的社会，我们不仅越来越富裕，就连脾气也越来越大，今天的我们好像比任何一个时代的人都容易被激怒，而且“引爆点”非常的低，通常是一件小事，一句言辞，甚至是一个表情，你踩了我一脚，我恨不得把你踩死，你的车绕到了我前面，我恨不得把你撞死，甚至你敢看我一眼，我就恨不得把你打死。我们仿佛输掉了宽容，“有容乃大”似乎离我们越来越远。

还有一种现象也很常见，就是不分青红皂白的“抱怨式批评”，甚至很多时候，某些观点根本与自己没有任何的利益冲突，大家习惯性的挑刺，而自动忽略本来积极和正面的主题，今天的我们仿佛又输掉了理想。

今天是一个急功近利的社会，原则和良知对于某些商家却成了透明，所以我们又输掉了信任和诚信，很多商家固然

能家财万贯，却损坏了很多人的健康和生命。

我们好像变得更加脆弱和敏感，不能够接受失败，更不能接受比别人差，相反，如果有条件自然会有一种优越感，这种优越感不仅存在于生活上，也体现在地域上。所以小富即安不太适合我们，这个社会仿佛只有成败论英雄。

■ 德式态度

我们来看下德式态度，其实粗略的解释下就是傲慢中略带谦逊，矫情中略带顽强，死板中略带严谨，粗鲁中略带谦让，奇葩中略带存异，理性中略带感性，较真中略带原则，散漫中略带认真，无畏中略带倔强，知足中略带潇洒。

德国人似乎骨子里带有一种傲慢，这种傲慢也同样源自自信，对自己能力的自信，对自己产品的自信，对自己民族的自信，但与此同时会对不同意见和建议表示出谦虚的态度，虚心接受，不断完善，所以 made in Germany 才能从百年前英国人所为的疵品，到今天的转变。

德国人有时也很矫情，尤其是突出民族自豪感的事，比如世界杯，大街小巷，都能看到德国国旗，说到德国足球，各个都跟自己上场比赛一样兴奋，就连今年的巴西世界杯，因为时差问题，德工会要求并呼吁调整上班时间，以便大家半夜看球。虽然很多人表现的很矫情，会在输掉比赛中落泪，但他们却始终坚信顽强的德国队会再次举起大力神杯。

很多和德国共事过的人都会觉得死板，不灵活，这个的确是这样的，就像

一根筋一样，设定好的游戏规则，没有人会想着如何打个擦边球，就是如此也就没有人会想着如何提高产量降低成本而采取某种不正当或不道德的方式，因为死板才有了严谨，所以基本上形成的游戏规则大家就会自觉遵守，比如德国一些日化产品既没有生产日期也没有到期日期，仅默认使用 3 年，但大家仍然放心的购买和使用。

从外表看，德国人高大粗鲁，男人一个个都长得跟狗熊一样，又能吃又能喝，女人一个个都长得跟男人一样，也是能吃能喝的，但很少见到因为哪只狗熊踩到另一只狗熊就撕咬起来，一般的狗熊与狗熊间都相对比较客气，一句对不起，没关系基本也就过去了。

每一个德国人都好像活得都特别个性，甚至很奇葩，接触过的德国人基本都有自己的兴趣爱好，但有时让国人很难理解，比如没事喜欢自己跟自己下象棋，但身边很多人都能表示理解甚至支持。

日耳曼是个理性的民族，理性到有时缺乏美感，比如说他们对待消费上就很理性，很少有德国人会去买一些他们认为没有必要的奢侈品，所以基本上德国人看上去都土的掉渣，但他们也有感性的一面，他们喜欢花钱买一些他们认为可以点缀生活美化生活的东西，所以如果你去超市买东西，就会感到有时会有一些老太太，手里领着一盆鲜花从超市中出来。

德国人是个较真，不会变通的民族，他们对合同和有规则的东西都比较较

真，也有人称这为“契约精神”，规定好的原则就必须遵守，没有例外，他们的世界里好像没有“差不多”一说，就连厨房里都是量杯，更像一个实验室，所以说制作中餐里所说到的“少许、适量”等词，一定会让德国人抓狂。

如果你在德国生活，你一定遇到过罢工，无论是铁路还是飞机，因此谩骂德国人的懒散，恨不得把他们全部踢中国的工作环境下，让他们今天罢工明天就丢饭碗，但他们在工作中还是比较认真的，起码很多人为了完成自己的工作主动的选择加班。

德国人不允许失败，所以做事精益求精，但他们也并不畏惧失败，反而倔强，并不追求极大，但是努力做到极致，所以很多德国百年企业，至今仍然只是生产一个螺丝，或一根蜡烛，但这个螺丝可能可以用一百年，而这根蜡烛却可以燃烧 5 天。

在德国虽说宝马奔驰奥迪常见，但更多的却是几年甚至十几年前的老款，如果你了解德国的二手车市场，不难发现其完善和发达程度，而买二手车的人也绝非小众，汽车对于他们来说无非就是一个代步工具，所以知足反而成就了潇洒，每逢放假，一家人开着一辆 13 年前德国生产的 4 代高尔夫出游，享受美好生活。

这就是德式态度，德国可能为了国家发展输掉了某些原本高傲的态度，但德国人似乎仍然保持着某种推动民族发展和不断进步的态度，赢得的却是一种 made in Germany 的信任。

《任正非华为管理日记》——连载 (37)



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！

9 月 18 日 •• 技术商业化才是出路

在日趋激烈的市场竞争中，企业要处于领先地位，就必须把握住新技术的制高点，在竞争中主动把研发成果转化为生产力，有效地收回创新投入。国际市场上的优胜者无一例外都拥有自己的领先技术，它们把这种技术优势转化为产品优势，再进一步转化为竞争优势，从而在市场竞争中赢得主导权。

——任正非语录

任正非管理智慧

自从中国的企业进入世界经济体系以来，道路就显得极为曲折、艰辛，最终，真正获得成功的企业非常少。特别是在代表一国经济核心竞争力的高科技行业，其实，中国的绝大多数高科技企业正是缺乏真正的技术含量，虽然有少数企业具备了自主研发的能力，但也由于缺乏对商业运作知识和规则的理解而表现地举步维艰。

在这种大的背景下，在一些缺乏资源支持，竞争极为残酷的地区，一些企业经过艰苦的拼搏与努力，率先成长起来。其中，华为公司就是之一。华为仅仅用了 20 年的时间，在没有任何外部资源可依赖的条件下，不断努力，一举成为目前中国唯一一家在研发、市场两个领域同时具备世界级竞争力的企业。但是，它的成功绝非偶然，通过市场管理流程（MM）、集成产品开发流程（IPD）、任职资格体系的建设，华为在机制和人才两方面都具有了核心竞争力。

在华为的核心竞争力中，数量庞大的商业工程师队伍特别是核心中的核心。只有靠技术商业化，才是华为发展的出路，才是华为在国内外市场称雄的秘密武器。

管理心得：在知识经济时代，只有被市场充分接受的技术才是有价值的技术，只有坚持技术商业化发展，才是企业真正的出路。

9 月 19 日 •• 怎样做研发本身就是一门学问

研发是赌博！不敢干就注定要失败！干事情就必须赌博，要有胆量！不去干、不敢干就会

落后！华为早期研发为了快速赶超国际一流的研发水平，采取了多种“急功近利”的做法，有的今天还在被已成为国际一流的华为所采用，有的已经摒弃或重新改造，但是华为当年采用的方法无疑是有效的。

——任正非语录

任正非管理智慧

研究所面对利益和风险的确类似于赌博，但科研毕竟不是赌博，而是需要企业者深入研究的一门学问。做好研发工作完全是有规律可循的。华为研发在扩张队伍、扩展产品的同时总结了研发的经验，参照国际公司的规范化管理，从而形成了一整套科学的开发管理体系，使技术研发、产品创新不再是赌博，而是一件企业可以掌控的事情。

最初，华为的快速发展得益于中国廉价的人力资源及自然资源和熟悉市场两个方面的优势。但是，人力成本和自然资源的成本随着中国经济的发展都有所提高，使华为在这方面的优势渐渐消失。在 1999 年之前，华为已经出现了“增产不增收”的效益递减现象。因此华为必须想方设法降低企业运营过程中所有环节的成本，尤其是耗费大量资金的研发方面。九十年代初，郭士纳操刀让技术强大但缺乏章法的 IBM 进入 IPD（集成产品开发）的管理文化，成功地推动了 IBM 技术向市场转化的商业路径，使企业各个环节成为一个有机的整体。任正非在近距离观察 IBM 之后发现，IBM 等高科技企业的研发模式不是单纯为了提高产品开发速度，而是在保证产品质量的前提之下缩短产品的上市时间。这个发现让任正非怦然心动。于是 1999 年初，由 IBM 作为咨询方设计的 IPD 变革在华为正式启动。

两年后，华为终于把所有新启动的研发产品项目都按照“集成产品开发”的流程来运作了。最终，IPD 的理念彻底进入了华为人的血液。IPD 在华为获得了成为，它使华为研发出来的产品不仅满足市场需求并快速赢利，同时也使华为的研发水平开始与国际公司看齐。

管理心得：“世事洞明皆学问”，做研发本身就是一门学问，既然是学问，就可以找到其中的规律从而去掌握它！

9 月 20 日 •• 从技术驱动到市场驱动

如果关起门来创新，闭门造车，那么创新就会失去方向和生命力，因此必须和市场结合起来。必须保持技术上的优势，但是，紧紧抱着一定要做世界上最先进的产品的理想，华为人不能在市场上生存下来都成问题。就像凡高的“向日葵”，作品固然好，固然价值连城，可那是在凡高饿死多年后的事情。因此，华为的调整要以市场为导向，而不能以技术为导向。

——任正非语录

任正非管理智慧

1996 年底，任正非在听取生产计划、销售计划工作汇报后，认为华为的研发人员有闭门造车之嫌，于是他鼓励员工们到生产第一线，仔细调查研究，认真摸清基层实际，研制出真正符合消费者要求的产品。华为的研发人员经过深刻的反思后，都踏踏实实地改进自己的工作，积极听取客户、同事的意见，努力把自己的研发方向和客户的实际需要结合起来。在多种方式的引导和督促下，华为的研发人员始终坚持以市场需求为导向。市场所需要的就是华为研究所的技术研发重点，市场不需要的，就是再先进的研发成果，也要断然放弃研究。

从技术驱动到市场驱动，基于市场的开发让华为抓住了很多稍纵即逝的机会。

1997年，天津电信的人提出“学生在校园里打电话很困难”，任正非当时紧急指示：“这是个金点子，立刻响应。”华为用两个月的时间就做出了201校园卡，推出后市场反应很热烈，很快便推向全国。实际上这项新业务只需要在交换机原本就有的200卡号功能上进行“一点点”技术创新就可以了，但就是这个小小的创新，由于适应了市场的需求，使得华为在交换机市场中变劣势为优势，最终占据了40%的市场份额。

管理心得：惟有从技术创造走向思想创造，才会有巨大的价值，才会让公司摆脱低层次上搏杀。所以，若想让企业发展的更为顺利，就必须转变已有的观念，做到从技术驱动转变到市场驱动上来。

9月21日••研发协作跨部门

群众路线、与工农兵相结合的道路，我们的革命前辈已经走了几十年，甚至还是穿着“小鞋”走过来的。今天，我们千万不能忘记这条路线，我们工作在第一线的博士、硕士、工程师就是我们新时代的“工农”，我们要深入其中、身临其境、调查研究、发现问题、总结规律。

——任正非语录

任正非管理智慧

IPD（集成产品开发）流程在华为和IBM都获得了巨大的成功。IPD流程的核心理念之一就是在研发过程中通过跨部门、跨系统的有效沟通、协调以及决策，尽快将产品推向市场。它要求各部门产品开发团队之间协同合作。

华为将这种理念完全融入了自己的研发管理中，这主要体现在华为各岗位的流动性。公司规定每年必须有一定比例的研发人员去做市场销售，同时有一定比例的市场人员转做研发。任正非分析这样做的好处是：有丰富专业知识的技术研发人员从事市场营销拥有很大的优势，他能准确理解客户的需求，并能迅速为客户量身定制合理的解决方案；而积累了市场信息的研发人员则更能从市场的需求角度出发去把握研发方向，更有利于把技术转化为适销对路的商品。这保证了产品从规划设计到销售终端都直面客户需求，人员的频繁流动使研发工作的范围扩展到了各个部门，大大提高了信息的流动和沟通，使整个公司高效运行。

一系列的战略调整使华为在技术商业化的道路上越走越顺。华为在最初打入国际市场的时候四处碰壁，有些地区甚至长达两三年颗粒无收，最后华为在全球各地派出一支合计一千多人的技术工程师队伍进行市场开拓，国际市场的缺口很快就打开了。随着华为国际市场的成功，各部门通力高效的有力推动了业务的增长，华为迎来业务上的井喷式增长，到2008年达到250亿美元！

管理心得：群体的力量和智慧远远要胜于一个人的力量和智慧。因此，在企业研发的过程中，应着重强调跨部门间的合作，只有不同的部门共同协作，才能为研发的成功增添更多的保障，才能更有利于企业的长远发展。

9月22日••技术拿来主义——对外合作是一种趋势

我们也不全靠自主开发，因为等自主开发出来了，市场机会早没有了，或对手已在市场上

构筑了优势，我们却没法在竞争的市场上获利，我们却没法在竞争的市场上获利，所以，我们经常采用直接购买技术的方式来缩短差距并构筑领先。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非除了重视自主研发，还大力支持研发部门与国内外合作伙伴开展合作研发。任正非坚信“站在巨人的肩膀上”，公司会看得更远，走得更好。他经常对研发人员说，做研发要奉行“拿来主义”，对有价值的技术，要通过引进、消化、吸收的方法，进行再创新和集成创新，发展自主的专利技术体系。

1997年，华为与美国德州仪器成立了数字信号处理联合实验室。德州仪器和华为通过联合实验室的建设和运作，联合开发研究相关通信产品的数字信号处理硬件与软件，这大大提高了华为公司开发工程师对数字信号处理芯片的开发应用能力，快速催生了华为在多媒体领域里的新技术应用。

2000年4月，美国英特尔公司与华为公司签订了一份合作备忘录。该备忘录主要涉及开发、合作和技术资源共享三大关键领域，旨在通过双方共同努力促进中国开发基于英特尔1X架构的通信解决方案。除德州仪器、英特尔等公司以外，华为还与摩托罗拉、太阳微系统、微软、NEC等世界一流企业建立了类似的联合实验室。在CDMA和3G领域，华为通过与高通的合作，购买高通的协议专利，实现了技术的快速突破。

对外合作对企业的发展，起着非常重大的作用。一是通过支付专利费用，使竞争对手不再那么敌视自己，由完全对立的关系，变成了利益交叉体；二是在某些需要花费很长时间、投入巨大的技术上，通过合作，可以以较低成本地获得了该项技术的使用权，从而绕开了技术壁垒。

管理心得：在经济全球化、一体化不断深入，专业化分工日益明显的社会背景下，企业要想生存和发展就必须取长补短。在技术研发上，与该领域的优势公司合作，不失为一个好办法。

9月23日••技术管理的难度不亚于研发

曾经有一位研发公司总裁对我感慨道：“华为公司的100位研发人员可以创造16个亿的产值，而我们公司100位研发人员一年可能创造不到1个亿的产值！人员的技术水平差距并没这么大，很多工程师还是同一个学校的同门师兄弟，但结果为什么会差这么远？”我非常不客气地对他说：“不是你们工程师的水平差，而是你们公司研发管理的水平和我们公司相差太远。”。

——任正非语录

任正非管理智慧

上个世纪九十年代末，华为的经营模式还是粗放型的。它开发的产品中有很大部分是极端复杂的大型产品系统，如C&C08交换机、GSM、数据通讯、WCDMA等，其软件规模均超过了千万行代码，由分布在不同领域里的数千名开发人员历时两至三年方能完成。要管理和协调这么一支庞大的开发团队，保证千万行代码不出现差错，不仅需要超人的智慧，更需要一种有效的管理策略。

任正非看到IBM运行IPD(集成产品开发)流程后的重新崛起，于是1998年初，在华为开始设计并自己摸索实施IPD。但是，由于自己设计的IPD方案考虑欠缺、流程在实际运行中有诸

多不合理之处而惨遭失败。任正非认识到，有效的技术管理并不像想象中那么容易。后来，华为 1999 年初引进了由 IBM 设计的 IPD 流程。IPD 在华为的推行相当成功，它大大降低了研发费用占总收入的比率，明显提高了人均产出率，并使产品的研发周期显著缩短，而所有的这些有效地降低了产品的生产成本，从而使华为的产品更具竞争力。

管理心得：技术管理的难度不亚于研发，它是高效率研发的保证，因此有效的技术管理很重要。“他山之石，可以攻玉”，要学会借鉴别人的成功模式，这样可以节省不少时间，避免走过多的弯路，借用时不妨采用“先僵化，再固化、再优化”的方法。

9 月 24 日••产品怎样做，不再是研发说了算

“企业生产什么，企业卖什么，客户就买什么”的时代早就一去不复返了，现在是“客户要什么，企业就卖什么，就研发什么”的时代。

——任正非语录

任正非管理智慧

一个新产品的成功并不在于它的技术含量有多高，而在于它是否满足了消费者或者客户的需求，因此做研发要以市场需求为真正导向。

在商业社会，一种技术是否有价值，要看它能否转化成消费者或客户愿意购买的商品。也就是说，企业是为了满足那些需要它的产品和服务消费者的需求而产生、存在和发展的。一心一意为客户创造价值的企业才能实现产品的价值，而不是只凭着企业主观意识去进行研发。

因此，在开始一个研发项目前，研发工程师应该先对市场做充分的调查研究，收集目标客户和消费者的需求，并对这些需求进行分类和分析，最后根据企业的资源、能力和市场发展战略，制定出满足消费者需求的产品目标和实施目标的战略战术。

管理心得：产品因市场的需求而有价值，企业因产品卖出去获得收入而得以生存，因此，研发出的产品必须得满足市场的需求，让客户愿意购买。怎么做产品，不是老板说了算，不是工程师说了算，而是客户说了算。

9 月 25 日••不要因暂时的成败论成

什么叫成功？是像日本那些企业那样，经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长。

——任正非语录

任正非管理智慧

1997 年底任正非访问美国回来，这一次访问让任正非感慨良多。

昔日计算机业的龙头老大 IBM，在 20 世纪 80 年代开始走向衰落，业绩大幅度下滑，亏损严重，债务增长。一时间，IBM 的经营运作举步维艰，甚至不少人传言“蓝色巨人”即将破产或衰亡。1992 年 IBM 差点解体，新任的 CEO 郭士纳临危受命。为了解除困境，他励精图治，对 IBM 管理和业务体系进行了彻底的整合，从而大大提高了 IBM 的经营效率和管理效率。走过 20 世纪 90 年代的网络低迷后，如今的 IBM 又重新焕发了光彩。

而曾经受联合国工作人员致以敬意的王安公司，从年销售额 35 亿美元，到现在已经消失得无影无踪了。创立个人电脑曾经辉煌一时的苹果公司，也几经风雨飘摇。

所有的这些让任正非意识到：信息产业可谓变幻莫测，像微软、戴尔等一批批的小企业成长为参天大树，而像 IBM、苹果电脑这样的计算机行业的多年领跑者离消亡只差一步之遥，甚至像王安等一些大企业却消失得像根本没存在过。不断的生与死其实是信息产业企业的常态。在这个行业中，如果不能有效地管理和不断的创新，即使是再强大的企业也有可能在一夜之间灰飞烟灭。因此，评价一个企业不能单看其一时的发展走向，要全面的考虑。这样才能避免华为重蹈覆辙。

管理心得：企业没有永远的成功和失败，成功和失败都只是暂时的，只能说明企业在某个时间点上的状态。企业只有生存，成长或者消亡。

9 月 26 日 •• 品牌=技术+服务+宣传

为了争取市场，8 年来近千名“游击队员”们，在通信低层网上推广着华为技术并不高的产品，呕心沥血地维护这些产品的品牌效应，给我们的新产品进入通信网提供了资格证。我们的产品产生了这么大的覆盖，是办事处人员用青春铺筑的。在转轨的今天，他们远离公司机关的文明，受培训的机会也少得多，因此各级干部对办事处人员的培养与帮助都负有责任，任何一个员工落伍，我们都问心无愧。

——任正非语录

任正非管理智慧

品牌是企业产品质量、特征、性能及用途等的概括，它凝聚了企业的风格、精神和信誉。当消费者一接触品牌，这些内容便迅速在头脑中反映出来，从这一意义上来讲，品牌还代表企业的市场。任正非深深明白，品牌的打造是长期且异常艰辛的，因此对那些维护华为产品品牌效应的员工的工作表示了高度的赞许。

打造良好的品牌效应要从三个方面着手：一是产品质量要过硬；二是要有良好的服务；三则是加大品牌的宣传广度、深度。华为要从零开始打造出品牌产品，就必须加大研发投入，提高产品的技术含量和质量。因此华为在早期资金异常紧张时，甚至不惜借高利贷坚持技术创新。华为的服务更是由于专业、快速、认真周到获得了众多客户的好评。在宣传方面，华为则是不惜人力、财力。在该花钱的地方就要大手笔，例如堪称世界一流的总部基地以及奢华的接待礼遇；但该节俭的地方则要非常节俭。

管理心得：俗话说“打江山不易，守江山更难”，企业在市场上树立品牌不容易，要维持其品牌效应也需要付出不懈的努力。

『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。』

『管理者的幸福』

我相信，下属的幸福主要掌握在他自己手中，就像管理者的幸福掌握在管理者自己手中，而不是掌握在老板手中一样。但我同时也相信，管理者要完成的很多任务之外，帮助下属实现其“幸福”也是我们的任务之一。我们无法逼迫别人幸福，就像西方谚语说的那样，你不能按住牛鼻子让它喝水。但是一个管理者有义务创造让下属幸福的条件：一是信任与授权，让他有展现才华的舞台；二是对下属的认可与尊敬，让他觉得自己有用；三是创造学习的氛围，让下属可以拥有更强的能力。

——摘自 CEO 张伟《管理者的幸福》

马全富—什么是幸福？认真做好每一件事，竭尽全力，不后悔，达成最终的目标，那种快感，就是幸福！

李炳奎—选择是痛苦的，但正确的选择往往容易让我们得到幸福。对于幸福我的理解是，在不同的人生阶段我的选择对我及家人来说都是正确的，每一个选择都能让我的心灵得到平静；每一个选择都能给我带来更大的舞台，让我有责任感、存在感、使命感，完成我内心里想完成的事情，达到人生规划的目标！

邓曼珊—幸福是一种发自内心的感受，它和贫穷与富有没有太多的关系。只有心胸宽广的人才会时时感觉到幸福。每个人都有自己的幸福观，在同样的情况下有的人会感觉到幸福有的人却感觉不到。观念不同而已。

李青—幸福是一种主观的感觉，付出是幸福的，回报是幸福的，每个人都有不一样的幸福，所以知足者常乐。

李杰—人生因付出而快乐，幸福因分享而增值。幸福需要与人分享，否则内心就会像死海那样，水流只进不出，最终一片死寂。学会给予，才能收获幸福；懂得付出，才能有更多回报。幸福是一件神奇的宝贝，它不会越分越少，只会越分越多。凡事不要太计较，心胸不要太狭隘，与人方便自己方便，给人幸福自己幸福！

刘军伟—人类是群居动物，所以我认为幸福是帮助了别人的同时，愉悦了自己。幸福就是销售人员为公司拿下更多签单的同时，提高了自己的收入；幸福就是技术人员为销售提供了支持的同时，为自己积累了更多的经验。当你想着如何更多的提高自己的生活质量的时候，就请想着怎么去更多的帮助别人，因为那就是幸福。

李新—幸福包括的面很广泛，每个人的幸福的标准也不尽相同，只要我们朝着自己的既定目标前进，我们不是在幸福的目标站，

法瑞
倾听

就是在幸福的路途中。

梁小珂-我个人对幸福的理解就是如果排队买车票，我排在最前面，那我就感到幸福；春运时能够买到一张回家的车票，我会感到很幸福；工作中得到了上级的夸奖，那我会感到幸福；上级决定给我涨工资了，我会感到很幸福……

知足常乐，保持一个良好的心态，我的幸福就是我现在拥有的一切！

李玉顺-幸福就是别人需要你，快乐来自于对别人有用。帮助别人幸福，是自己幸福的关键，帮助下属幸福是管理者的幸福的关键。这使我想到法瑞的经营理念“为实现员工富足快乐，社会和谐幸福而努力”。

员工的快乐富足就是幸福，而管理者又是谁呢？不是老板，不是某个人，而是我们整个团队。

朱鹏博-幸福并不是取决于金钱、名声、能力，当然，也不是和它们毫不相关。只是当我们刻意追求某一项的时候，反而得不到应有的快乐，也许只有我们平衡好心态，做好应做的事，做好自己，用心去感悟生活，去感受生活中细微平淡的幸福，我们最终才会发现幸福快乐一直在自己身旁。

王锬-关于“幸福”我认为那是一种感觉、一种心态，无论是在家庭里的幸福、工作中的幸福、事业中的幸福、社会中的幸福等等，无论哪种，幸福都包含着付出、理解、支持、包容、关爱等主要因素。只要我们怀着一颗平常心，努力做好该做的事情，真情付出，相互理解关爱，那都是幸福的！

刘鹏飞-读完《管理者的幸福》挺有感触的，在企业中管理者与员工之间的职务上有上下级之分，在幸福上是平等的。

幸福是什么？幸福的是家庭的幸福，父母、妻子、孩子物质上富足，精神的愉悦，才能把幸福传递给他人。

幸福是什么？幸福是在工作、生活中被需要的价值。有价值才会被需要，帮助他人解决疑难是被需要的价值体现之一。

幸福是什么？幸福是人与人之间，正能量的传递。开心的微笑、赞美的眼神、肯定的掌声，都是幸福在传递。

幸福，需要用心体会、用心发现。当学会用“心”看世界的时候，或许会发现，色彩不止有“七种”！

『法瑞倾听——倾听法瑞人的好声音！』

拜耳：为创造更美好的生活

拜耳公司于 1863 年由弗里德里希-拜耳在德国创建。1899 年 3 月 6 日拜耳获得了阿司匹林的注册商标，该商标后来成为全世界使用最广泛、知名度最高的药品品牌，并为拜耳带来了难以想象的巨额利润。

目前，拜耳公司是世界最为知名的世界 500 强企业之一。公司的总部位于德国的勒沃库森，在六大洲的 200 个地点建有 750 家生产厂；拥有 120 000 名员工及 350 家分支机构，几乎遍布世界各国。高分子、医药保健、化工以及农业是公司的四大支柱产业。公司的产品种类超过 10 000 种，是德国最大的产业集团。被人们称为“世纪之药”。

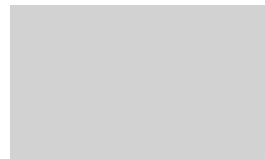
1988 年，拜耳庆祝成立 125 周年。同年，拜耳集团成为首家在东京股票交易所上市的德国公司。

1994 年，拜耳收购了 Sterling Winthrop 的北美自我药疗企业，在美国重新使用“拜耳”作为公司名称。首次以自己的名称并以拜耳十字标识作为企业标识在美国开展运营。1995 年，美国的 Miles Inc. 被重新命名为拜耳公司。

2002 年，拜耳股票以 BAY 为股票代码在全球最重要的证券市场——纽约证券交易所上市。

拜耳在大中华区的业务主要集中于三大子集团——拜耳医药保健、拜耳作物科学及拜耳材料科技，同时还设有一家服务公司——拜耳技术服务。目前，本地生产在大中华区的销售额中占据的比重越来越大。伴随着正在进行的一些重大投资项目，拜耳致力于成为中国发展的关键合作伙伴。

据了解，亚太地区具有巨大的增长潜力，是拜耳最重要的潜在市场之一。2004 年，拜耳在该地区的销售额，占集团总销售额的 16% 左右。1990 年至今，拜耳集团已在该地区投入约 27 亿欧元用于资本支出、收购和研发，这充分证明，作为一个不断发展壮大的市场，亚太地区对拜耳的重要性正日益增强。



全新的价值观 LIFE

LIFE 取代了拜耳集团过去的价值观和领导原则。LIFE 代表了：Leadership 领导，Integrity 正直，Flexibility 灵活，Efficiency 效率。这套价值观将贯穿整个集团，指导企业展开协作和业务经营。

拜耳的使命宣言“拜耳：科技创造美好生活”很好地传达了公司的声音，创新型公司，致力于为大家创造更美好的生活。

封面设计：李宗旗

主管单位：法瑞（中国）

法乎自然 瑞泽全球

