



如何激励员工

管理者必须认识到，离开了“人”这个基础与本性，管理就一定会成为束缚“人”的自主性和创造性的桎梏。

激励从来就不仅仅是老板的工作，更不单单是人力资源部门的工作，它是所有管理者的任务，属于领导力的范畴。

实践中，管理者们投入了大量的时间精力和各种资源，以期待员工焕发出更高的工作热情，实现更高效的成就。从最初提出“待遇留人”，到后来采用“感情留人”，一直到“事业留人”等等，作为企业法瑞绞尽脑汁想吸引来优秀员工，挽留住优秀员工。但如何激励员工，仍是当下法瑞最为迫切的管理挑战之一。

激励≠提高满意度

在德鲁克学院每次授课前的调研中，数据库里总有一

一条是被勾选最多的选项：“组织中的核心人才，我希望找到有效的激励和领导的方法”。当被询问到为什么选择这条时，学员们给出的答案是相似的“我是一名经理，但我两手空空，没有‘胡萝卜’（金钱/晋升），也没有‘大棒’（行政解雇权），你让我怎么去激励员工呢”？

在法瑞面临的现实却是，法瑞的管理体系里各级管理者都既有红萝卜又有大棒，却从来没有人有意识去使用。当然管理者所不了解的真相是，“胡萝卜”与“大棒”其实并不能有效激励员工。

有一种过时的理论，激励应关注“需求”，强调根据员工不同的需求而采取不同的激励，通过满足员工的“需求”而增加员工的“满意度”。而事实上，不满意可能是无法从工作中获得满足，也可能是因为他想要有所长进和改善，想要完成更大更好的任务。这种对工作现状的不满意，恰恰是激发他工作动力的积极因素，而不是阻碍因素。因此，著名管理学大师



彼得·德鲁克先生认为“员工满意度”这个概念“可以说毫无意义”。

我们要先理解员工是什么？在理解如何激励员工之前，首先需要深刻理解一个最基本的问题：即，员工是什么？

“员工当然是我们最大的资产”，很多公司都会把这句时髦的话语挂在嘴边。但大多数企业不过上嘴上说说而已。

“9.11”第二天全美飞机都被迫停飞，航线不知道何时才能重新投入运营，投入运营后会是什么情况也没有人知道，前所未有的灾难严重威胁到整个行业的生存。全美国的航空公司迅速裁员近10万人，为的是减少成本，度过难关。这样的事情在其他企业中也屡见不鲜，裁员是公司应对严重危机的拿手好戏。

尽管管理者们在口头上也喊，“员工是企业的最大资产”，但是管理者们却在用裁员的实际行动表明——在他们眼中，员工只不过是企业赚钱的工具，是一种“成本”而非“资产”。因此在公司面临窘境需要降低成本的时候，往往会第一时间产生裁员的念头。只有那些将员工真正视为“资产”的企业，才会在困境中做出另一种抉择。

美国西南航空公司在“9.11”事件中也没有幸免，一度每天亏损三四百万美元，但该公司并没有把自己的员工看作成本，也没有打裁员的主意。“我们历史上从来不裁一个员工。虽然现在无法告诉大家未来会怎样，但是我们会尽可能地避免裁员。”西南航空坚持不裁员的决定感动了公司员工，激发了员工与公司共度难关的决心。他们更加努力地工作，提出了许多降低成本的建议，与公司荣辱与共。为帮助公司渡过难关，有的员工将自

己的工资捐给公司，还有的员工在联邦退税支票上签字将钱转到公司名下。

1999年，在美国各大航空公司大量裁员的同时，却有16万人申请到西南航空公司工作。而西南航空公司不仅在危机中也延续了自己成立以来一直盈利的神话，更用两年时间就夺下了那些削减航班和服务的竞争对手的市场份额。西南航空公司不仅是美国唯一的一家在过去40年来从未裁员、强制休假或削减薪资福利的航空公司，更创造了美国全行业个人生产率的最高记录。

他们不是雇员，是人！

对于任何组织而言，伟大的关键在于寻找人的潜能并花时间开发潜能。如果失去了对人的尊重，这里的开发潜能很可能被理解成仅仅为了组织的绩效而把人视为使用的工具。只有恢复对人的尊重，才可能真正把人的才能释放出来。”

万豪国际集团是全球首屈一指的国际酒店管理公司之一，总部设于美国首都华盛顿，雇用约123,000名员工。集团在美国和其他67个国家及地区拥有2,800多个业务单位，曾连续11年被《财富》杂志列入“100家最佳雇主”排行榜。万豪国际集团的董事长兼CEO小马里奥特(J.W.Marriott, Jr.)，一再强调的经营核心信念是：“人是我们最重要的资产，这是我们不可动摇的信念”。

在万豪集团，公司把“员工”称为“伙伴”(associate)，而不是“雇员”(employee)。在这种“伙伴”观念的指导下，万豪制定了许多具体的规定。比如，小马里奥特常常坐在公司大厅的沙发上，听员工谈论他们的家庭私人问题，并且协助他们解决问题。这种关心员工的做法至

今仍然深植公司之中，小马里奥特定下大家互助的规定。其中有一条是，员工可以将累积未用的休假时间捐给生病需要请许多假的同事。

万豪把员工看作是公司的“合作伙伴”，看作是公司的“资产”，因而对员工实行了一系列人性化的管理。创造为我们的伙伴成长和个人发展的环境；营造家庭般的氛围以及友好的工作关系；不论是小时工，还是正式员工，我们都认同他们的重要贡献并给以报酬。

尽管万豪的员工并不完全是现代意义上的知识工作者，但是，就象德鲁克先生指出的那样，不论是体力劳动者，还是知识工作者，企业都必须把他们看作是公司的“资产”，而不是“成本”。

让凡人做非凡之事

把员工看作是企业的“资产”，而不是“成本”这个观念，与把员工看作是公司的“合作伙伴”，而不是“雇员”一样，在现实的管理中，有深刻的意义。这是一种观念的改变，这种观念的改变并不能改变事实本身，但却会影响我们对激励的认知。

德鲁克先生指出，根据统计学显示的规律，任何组织都不可能找到足够多的“优秀人才”，一个组织成为杰出的唯一途径是——使得现有的人们产生更多的能力，也就是通过对员工的培训产生更大的生产力。德鲁克先生将这个挑战称为“让凡人做非凡之事。”

在任何一个企业或者组织机构中，谁掌握的资源最多？谁最有“权力”动用这些资源？当然是这个企业或者组织的管理者，特别是高层管理者。对于下属来说，管理者总是比下属掌握更多的信息，更多

的资源，更高的视觉。因此，如果管理者不能在下属实现目标的过程中给予帮助和指导，不去为下属扫清工作中的障碍，管理者就没有完成管理的任务。

管理者必须认识到，离开了“人”这个基础与本性，管理就一定会成为束缚“人”的自主性和创造性的桎梏。因此，组织的功能就是要让平凡的人在一起做出不平凡的事情来。所以，管理不是“管理人”，而是“领导人”或者是“教练人”。所以，德鲁克管理原则的第一条就是：管理是关于人的。

德鲁克先生在谈到管理的任务时曾告诫管理者——每个员工都希望有所成就。管理者需要使自己的工作卓有成效，就必须使员工拥有成就感。同样，管理者也需要使下属的工作卓有成效。而使下属工作卓有成效的关键之一就是要为下属的工作扫清障碍。每一位管理者在实施目标管理的时候都要好好想一想，我在与下属一起制定目标的时候，是不是询问了下属在执行目标的过程中有什么困难，需要我去帮助他们扫清什么样的工作障碍。

“为下属的工作扫清障碍”也是德鲁克先生对于激励员工的一个基本观点，适用于所有的管理者，包括那些“囊中羞涩”的管理者们。在与下属共同商定下属的工作目标时，管理者们应该询问自己的下属，在你的工作中，有哪些障碍是妨碍你完成任务的？在你的工作中，你希望上司怎样来帮助你？

有效激励与物质无关

除此之外，德鲁克先生曾在《管理的实践》一书中，为管理者清晰的指明了有效激励员工、造就负责任员工的四种方式：慎重安排员工职务；设定高绩效标准；

提供员工自我控制所需的信息；提供员工参与的机会以培养成为管理者的愿景。这四种方式与物质激励无关，但却与管理者卓有成效的组织工作有关。

一、慎重安排员工职务。

有系统而慎重地持续安排员工到适当的职位上，从来都是激发员工干劲的先决条件。管理者应该充分了解员工的特点、能力、特长……并让这些特质和分配的工作形成最佳匹配，从而达到更高效的工作成果。员工也容易从高效的工作中找到乐趣、满足感、成就感，并得到锻炼，更好地完成工作任务。

最能有效刺激员工改善工作绩效、带给他工作上的自豪感与成就感的，莫过于分派他高要求的职务。只求过关就好，往往会使员工消磨工作的干劲；通过努力不懈和发挥能力，专注于达到最高要求，总是能激发员工的干劲。当然，这并不表示我们不应该鞭策员工，而是应该让他们自我鞭策。最好的办法就是提升他们的愿景，把焦点放在更高的目标上。

二、设定高绩效标准。

为了激励员工获取最佳绩效，还有一件很重要的事情要做，那就是管理层必须对自己的工作绩效提出高标准。因为较好的管理职能，是决定员工能否达到最佳绩效的关键。最打击员工士气的事情莫过于，管理者像无头苍蝇般瞎忙时，员工却闲在那儿无所事事。无论员工表面上多么庆幸可以领薪水不做事，在他们眼中，这充分显现了管理者的无能。

妥善拟订进度，让员工随时都有事可做，并不是一件小事；让设备保持在一流状态，勤于保养，或在机器有故障时，能立刻修好，也不是小事一件。最能激励员

工绩效的就是把内部管理事务处理得无懈可击，通过这些活动向员工展现管理者的才干和他对待工作的认真态度，也直接反映出管理者的能力和标准。

三、提供员工自我控制所需的信息

要根据目标来衡量绩效，需要有充足的信息。这里的“信息”是指：让员工知道自己所负责的工作，对公司，对团队成功具有哪方面的意义。如果做砸了，对公司的损失是什么，对团队影响有多坏。这样很容易让员工对工作产生很强的责任感。

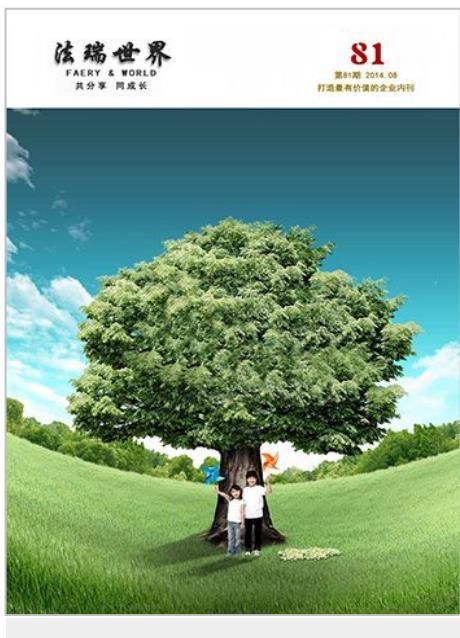
问题不在于员工需要多少信息，而在于企业为了自身利益，必须让员工了解多少信息。员工必须获得多少信息，才能承担起企业要求他的绩效，以及应该什么时候获得这些信息。员工必须有能力控制、衡量和引导自己的表现，应该知道自己的表现如何，而不必等别人来告诉他。有关工作程序和信息流通的规则既适用于管理者，也适用于一般员工。

四、提供员工参与的机会以培养成为管理者愿景

职务安排、绩效标准和信息是激发员工责任感的条件，但是它们本身并不会提供这个动机。只有当员工拥有成为管理者的愿景时，也就是说，如果员工能站在管理者的角度来看待企业，认为自己的绩效将影响企业的兴衰存亡，他才会承担起达到最高绩效的责任。

今天，许多人经常谈到如何“赋予”员工对工作的自豪感、成就感、以及受重视的感觉，但是别人无法“给”你荣誉感、成就感和受重视感。自豪感和成就感都必须源自于工作本身，无法衍生自工作以外的事物。

CONTENTS



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

81
第81期 2014.08
打造最有价值的企业内刊

刊首语 01 如何激励员工

焦点动态

法瑞动态 06 法瑞空气分布器—乐凯集团绿色工房标配产品

法瑞动态 07 健康生活理念推进我国空气分布器市场成熟化

法瑞之星

法瑞之星 08 最佳贡献奖/最佳建议奖

项目案例

项目案例 09 法瑞健康通风系统
从产品到方案完美的一体化支持

项目案例 11 德国 FaeryDuct 法瑞管体育馆里显神通

客户体验 13 FaeryDuct 法瑞管医药案例详解

你问我答

你问我答 15 德国 FAERYDUCT 法瑞管【特点】

法瑞学院

系列推荐 16 德式阅读的力量: 习惯改变命运

系列推荐 19 鼓浪屿文化品牌赵小姐的店

图书连载 22 《任正非华为管理日记》——连载 (39)

法瑞倾听

法瑞倾听 29 『从德国捧得大力神杯想起的』

伙伴风采

伙伴风采 31 法瑞产品权威认证机构——美国产品安全标准创始者

法瑞空气分布器——乐凯集团绿色工房标配产品

乐凯集团是我国最大的数码影像材料、数字印刷材料科研、生产基地，我国平板显示器用中高档光学薄膜和薄膜深加工产品的大型研发、生产基地，我国特种感光材料、特种薄膜研发和生产制造基地。

2014年8月14日，北京法布瑞克技术有限公司与乐凯集团签订了合作6年来的第七个项目（乐凯华光园区柔性版3期项目）合作协议，法瑞空气分布器（Faery Air Distributor）已成为乐凯集团绿色工房的标配产品。

什么是绿色工房？

绿色工房（Green Industrial Building）是基于可持续发展理念，在绿色建筑的理论和基本框架下，结合工业建筑的工艺需求、负荷特性、使用规律等自身特点，并考虑不同气候类型的影响，所实现的在建筑全寿命周期内，最大限度地节约资源（节能、节地、节水、节材）、保护环境和减少污染，为工艺生产提供适用、高效的使用空间、为工作人员提供健康的生产作业环境，与自然和谐共生的工业建筑。

法瑞空气分布器是什么？

法瑞空气分布器是由德国 Trevia CS 纤维织造而成的替代风管、静压箱、保温材料、风口和风阀等功能的柔性空气分布系统。在国内市场，有人会把纤维织物空气分布器与布风管或布袋风管混为一谈，实际上是一种错误的叫法。

法瑞空气分布器为乐凯解决了什么问题？

绿色工房的评价标准主要分为7大因素：节能、节地、节水、节材、室内环境、环境影响、运行管理等方面。乐凯的作业工

房以钢结构为主，若使用传统风管，工房结构须有较强的承重能力，且安装工期长、清洁维护不方便，车间洁净度也得不到保障。

法瑞空气分布器（Faery Air Distributor）送风均匀，工房内没有明显的温度梯度变化；第二、法瑞空气分布器质量轻，平均质量为 260g/m^2 ，仅是铁皮风管的 $1/10$ ，适合钢结构工房的吊挂安装；第三、法瑞空气分布器具有过滤功能，洁净度能达到万级。

乐凯为什么选择法瑞？

创造美好健康生活，关爱员工健康是乐凯集团“以人为本”思想的真实写照，员工作为乐凯最宝贵的财富备受关爱，为员工提供一个环保、健康的工作环境是乐凯社会责任。而法瑞的使命是让全世界每一个人呼吸到健康的空气，法瑞管的广告语就是“健康呼吸，一管到底”，为此法瑞斥巨资研发在全球独家推出了健康通风系统，其中包含了专利技术除甲醛、除氨气、尼古丁以及抗菌，正是这种文化与价值观的高度契合让法瑞与乐凯成为了战略合作伙伴。

法瑞空气分布器（Faery Air Distributor）的生产基地在德国北莱茵-威斯特法伦州，执行欧洲检验检测标准，通过了Trevira CS、Oeko-Tex 100（生态纺织品）、欧盟样品检



测（EC）、英国标准（BS 5852）的认证，获得北莱茵-威斯特法伦州立材料检测局的一致性证书。

在国内，法瑞空气分布器通过了国家室内环境与室内环保产品质量监督检验中心的抗菌防霉、防火、除甲醛检测和国家防火建筑材料质量监督检验中心的防火认证。绿色、健康是法瑞空气分布器技术创新中永恒不变的因子，越来越多的企业选择法瑞空气分布器作为绿色工房的标配产品。

健康生活理念推进我国空气分布器市场成熟化



法瑞空气分布器是由纤维织物制造而成的替代风管、静压箱、保温材料、风口和风阀等功能的柔性空气分布系统。在国内市场，有人会把纤维织物空气分布器与布风管或布袋风管混为一谈，实际上是一种错误的叫法，布风管或者布袋风管早在五六十年代的煤矿井下或隧道通风中就已经有采用，是由帆布等材质做成，仅具备送风功能。法布瑞克于 1973 年发明了世界上第一套纤维织物空气分布器，北京法布瑞克最早把法瑞空气分布器引入了国内市场。

近年来，国内的雾霾天气日益加剧，空气质量持续恶化，对人体健康产生巨大威胁。为了避开空气污染带来的危害，人们逐渐的把户外运动转移到了室内运动场、健身

房、游泳馆，娱乐购物转移到购物广场、展览馆、科技馆等。这些场所的人流密度较大，停留时间较长，相应的人员的活动量较大，散热、散湿量和散发的二氧化碳较多。人们在选择这些场所时，首先考虑到的是通风环境，有着 40 年使用经验的法瑞空气分布器为这些公共场所量身定制通风方案，创造清新的通风环境。

随着我国工业及交通运输业等的不断发展，使大量的有害物质被排放到空气中，改变了空气的正常组成，使空气质量越来越差，引发诸如建筑综合症、办公室综合症、呼吸道感染和心血管等疾病，空气质量已成为百姓最关注的民生问题之一。法瑞空气分布器拥有无可比拟的抗菌防霉、高净化及除甲醛专利技术，可以让系统下的每一个人呼吸到健康的空气。

法瑞在国内拥有家乐福、沃尔玛、中石油、中粮集团、美的、华润万家、上海拜耳、上海大众、革乐美皮革、乐凯集团、雀巢中国、圣元食品、雨润食品等上百家优质合作伙伴，为他们的工作、生产提供健康的环境。当前，河南省全运会主场馆、国家女篮训练馆、北京华彬庄园、本草堂制药、国药股份等项目均使用了法瑞空气分布器设计方案。

空气质量与室内环保更是涉及到人们的日常工作与生活，在“绿色、健康”理念越来越深入人心的今天，人们对自身所处的环境质量的要求越来越高，自然新鲜的空气是人们高品质健康生活的必要条件。我国室内环保业正以年产值 27%、年利润 28% 的速度增长，预计“十二五”时期产业规模将达 1000 亿元，成为我国环保产业的一支新兴力量。这一举措，也必将推进我国空气分布器市场成熟化，未来 1-3 年在国内将会被大量使用。

法瑞之星



最佳贡献奖——邱芬

好员工，就是公司把他/她放到不同的岗位上，他/她总是能散发出不同的光彩！

从接手北京总部行政工作开始加入法瑞团队，邱芬就以其认真的工作态度、突出的业务能力给大家留下了深刻的印象。“在看似简单的岗位上，做出不平凡的成绩，每一份努力和收获，法瑞人都会看得到。”在一次提到最佳贡献员工，曾有人这样评价邱芬。后来，公司调职邱芬为法瑞天津办事处主任。这是一种认可，也是一个挑战。在迅速适应工作的同时，我们看到邱芬将一贯严谨认真的工作态度继续发扬。她针对产品进行了深入的学习和研究，得到了大家的一致认可。

如今，从对销售一无所知到成为法瑞的业务骨干，邱芬在其岗位上付出很多辛勤的汗水，也获得了令人欣喜的成绩。在负责公司设计院推广工作方面，短短半年的时间里，邱芬已经完成了多个项目的设计院上图，为公司业绩添上浓浓的一笔！



最佳贡献奖：邱芬



最佳建议奖：刘淑芳

最佳建议奖——刘淑芳

刘淑芳是法瑞的老员工，在公司大家称呼她为刘工，私下里，年轻些的同事会亲切地喊她一声“芳姐”。我也喊她芳姐。

我认识芳姐是在好几年前，那会儿我刚到公司，芳姐已经是公司的技术带头人，也是法瑞坚实的技术后盾。正是在她的身上，我学到了法瑞人恪守“认真、快、坚守承诺”的工作作风，以及不畏艰难乘风破浪的执着品质。一起成长，荣辱与共。如今芳姐已经在法瑞近10年之久，随着经验的积淀和对法瑞的认知，让她对这个公司的发展和公司所背负的使命有了更深层次的理解。最近她对接的部门销售业绩有所下滑，作为技术人员，她的工作量减小了，但她没有一点要放松的心态，而是想办法，提建议为终端服务部和渠道服务部加油，鼓舞士气。

她就是这样的一名法瑞人！这么多年过去了，我们看到她仍是那样孜孜不倦地工作着，一如既往，不容一丝懈怠，并充分展现了“甘为孺子牛”的服务精神，只要有任何需要技术支持的方案，她总是能任劳任怨，全力以赴。她是法瑞的楷模。



法瑞健康通风系统

从产品到方案完美的一体化支持

安泰集团是一家集科工贸、产供销于一体，跨洗煤、焦化、冶炼、建材、发电等产业的国家级乡镇企业集团，安泰集团新泰钢铁公司主要生产各种型号的大H型钢，大多为碳素结构钢、桥梁用结构钢、矿用钢、低合金结构钢和耐火钢等。在新泰钢铁公司生产车间里，高炉内干燥，高温高达80摄氏度以上，工人在里面汗如雨下。为彻底解决一线员工们的高温问题，使生产计划按时完成。新泰公司与世界工厂降温专家法瑞公司进行合作，采用法瑞新风降温机和FaeryDuct法瑞管，彻底解决了生产车间高温难耐的情况。

■现场分析

迅速降温是首要解决问题

新泰钢铁公司位于山西晋中介休市，当地气候资料显示，干球温度为32.8℃、湿球温度为20.7℃、相对湿度为25%。钢铁厂车间内空气更为闷热，高峰期整个车间温度高达45度以上，连安装于车间内的制冷空调主机蒸发器都无法自身降温运行，室内机无任何降温效果，且卫生条件较差，相对湿度为20%。

德国原装材料、
中国军工生产
法瑞健康通风系统

项目案例

在钢铁车间，因为持续高温，原有控制室空调纷纷出现故障，给车间的正常作业带来了极大的挑战。针对恶劣的气候，新泰公司各级领导积极响应公司高层和相关部门的部署，并在公司生产调度会议上要求在环境卫生，防暑通风等多个环节上做出了科学的人性化创新式的调整。因此，降温制冷工作迫在眉睫。

■送风降温

法瑞健康通风系统处于领先地位

众所周知，法瑞是一家全球领先、提供暖通系统解决方案的公司，公司致力于那些具有环保效应和发展潜力的盈利性增长业务，目前四大业务包括：健康通风系统、循环水系统、节能系统、工业空调系统。在该项目中，法瑞完成了由FaeryDuct 法瑞管和法瑞新风降温机组成的健康通风系统解决方案：

FaeryDuct 法瑞管是通过特殊织物纤维制造的空气分布健康通风系统，通过纤维渗透和喷孔射流的独特出风模式，达到均匀送风的末端系统，是集室内静压箱、保温材料、通风管道、风口、风阀五者为一体的产品。法瑞研发的 Faeryduct 法瑞管采用德国 Trevira CS 原材料，运用德国 FabricAirA/S 的 CFD 设计技术，与中国兵器工业集团强强合作，融合军工生产工艺，实现了“德国原装材料、中国军工生产”。

法瑞新风降温机从产品的设计开模到生产装配，每一个环节都严格把关，精益求精。其蒸发滤网使用 CELdek 5090，蒸发效率高达 86.5%，换热性能卓越，可确保达到使用降温效果；电机线圈均采用

高品质纯铜电机，保证法瑞新风降温机风量足够，外壳全采用不锈钢，即使使用 10 年后，法瑞的不锈钢外壳依旧光亮如新。法瑞新风降温机通过了 CE、ISO9001 等等一系列认证，更重要的是获得了广大顾客的满意。

■综合研讨

项目方案完美 产品设计科学

由于钢铁厂车间面积很大，整个车间降温从投资成本及使用性价比上考虑，不太现实，只有通过岗位降温来达到最佳性价比。岗位送风降温时，由于钢铁厂车间面积很大，需降温的岗位均距离车间外有 50 米以上，如将新风机置于车间外部势必造成通风管道的加长，增加安装造价、冷空气通过管道输送时与外界的能量交换损失势必降低降温效果，综合考虑决定将新风机安装于车间内部。

新风降温机安装于车间内部运行时室内高温空气通过蒸发过滤网进入设备，在设备内利用先进的蒸发制冷原理降温，经过法瑞新风降温机降温处理后，设备出风口温度可达 26.5 度—29 度之间。然后新鲜空气通过风管、风口将降温后的空气输送至指定岗位，从而保持该岗位一直有凉爽的微风吹动，达到岗位降温的目的。FaeryDuct 法瑞管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，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。



行业/体育场馆

德国 FaeryDuct 法瑞管体育馆里显神通

进入 21 世纪后，随着中国国民经济的高速发展，人们的生活水平不断提高。对高品质生活的追求开始在生活的各个方面体现出来，尤其健身运动受到全民的青睐，体育行业也迎来了“全民体育”时代。作为体育产业发展重心的体育场馆业也顺势得以快速发展，并普遍被认为是发展潜力巨大的朝阳产业。

随着体育馆的不断建设使用，体育馆也出现了很多问题，尤其是在使用中央空调时存在一些难以两全的问题，而法瑞管在体育场类场所应用时有着许多独到的优势，这些优势可以完善的解决很多棘手问题。

北京法布瑞克在国内多地有体育馆项目案例，河南沁阳体育馆、天津东丽体育馆、天津国家女篮体育馆、中石油体育馆等。有这么多的伙伴选择与法瑞合作，不仅是因为法瑞管的产品品质，还有其独特的优势。

高大空间吊挂优势

由于体育馆大多是高大空间复杂顶部结构，给空调工程带来了前所未有的挑战。体育馆的比赛区和训练区是一个开放开阔的大视野空间，顶部吊挂中央空调传统风管不仅外形难看，且由于传统金属风道重量大，使得体育馆顶部结构难以承重，也会引发安全性隐患。观众区人员密集，吊挂沉重的金属风道更加增加了安全隐患。

法瑞管在吊挂方面有着独到的优势。首先，法瑞管重量极轻，其面密度只有 290 克/平方，相当于金属风管的 1/40。对结构的承重负荷几乎可以忽略不计，如此便可以使空气分布器轻松吊挂在体育馆上方，不仅美观，还解决了吊挂问题。

空气分布均匀优势

体育场对于高度有着特殊的要求，如网球排球场净高不低于 12 米，适应国际比赛的体育馆高度不低于 15 米，如此高的风道位置，用传统金属风道难以保证送风至比赛区时空气分布均匀，若在侧面用喷口送风，更加难以保证送风均匀。观众区人员密集，且呈阶梯状分区，传统风道风口太少无法覆盖全面，风口处风量大，远离风口处送风微乎其微。

法瑞管可以完美解决送风问题，法瑞管是由德国的永久性阻燃 Trevica cs 纤维织成的空气分布器，通过表面纤维渗透和连续的孔口射流两种独特的出风模式，实现了真正意义上的均匀送风。由激光开在表面上的连续小孔，可以形成连续的线形送风带，可以有效的解决不同区域送风的需要。

节能优势

由于送风距离远，送风面积大，若采用传统金属风道，一方面由于风口分布不均，会造成额外的能量损失；另一方面，弯头三通阀门等高阻性部件也增加额外能量消耗，因此不少能量都被白白浪费掉了。

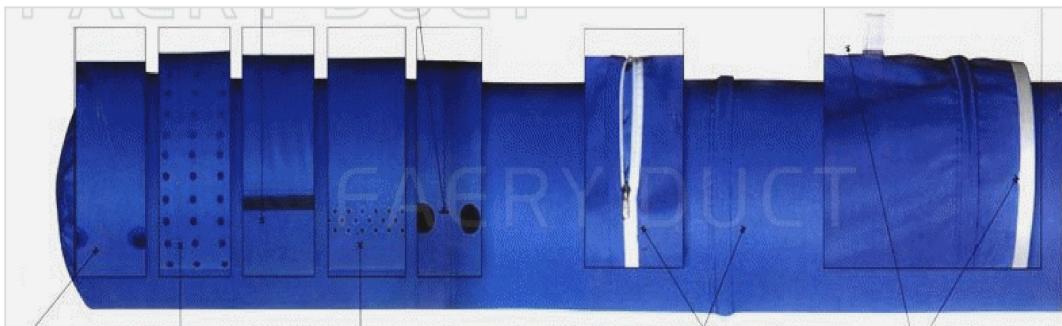
FaeryDuct 法瑞管由于材料及设计特性，只需要 150Pa 静压即可达到送风需求，沿程阻力也可忽略不计，大大降低了运行时的成本。长期使用，节省了大量的开支。

行业/医药仓储

洁净度高、送风均匀、系统设计完美

FaeryDuct 法瑞管医药案例详解

FaeryDuct 法瑞管分布均匀全面自然舒适，金属风道风口冷热不均，气流覆盖死角多；气流覆盖效果方面 FaeryDuct 法瑞管完胜！



FaeryDuct 法瑞管在其诞生后 40 余年里，在全世界各地各行各业生根发芽，在有人生活的地方，人们总是尽力追求健康的身体和健康的环境，健康的身体依赖于完善的医疗科技水平，健康的环境始于人们的一呼一吸之间。

医药行业为人类身体健康做出突出贡献，法瑞的愿景是建设美好世界，帮助更多人提高生活品质，在 FaeryDuct 法瑞管覆盖的区域，有着完善的解决方案和舒适健康的通风环境，FaeryDuct 法瑞管使覆盖区每一个人呼吸到健康的空气；FaeryDuct 法瑞管与综保区（北京）国际医药分拨中心有限公司的精诚合作，必将给人类健康带来更大的福祉！

一、背景介绍

综保区（北京）国际医药分拨中心有限公司成立于 2011 年，将于 2013 年中在北京天竺综合保税区建成国内最大的专业化医药保税仓库。专注于国际医药健康产品的第三方供应链管理服务，以“一站式医药供应链服务平台”为核心产品，致力于打造空港医药物流绿色通道，为客户提供个性化的供应链解决方案。

分拨中心将成为北京天竺综合保税区首家第三方专业医药保税仓库，借助天竺综合保税区的相关优惠政策，为客户提供专业医药供应链管理服务。公司秉承“关爱生命、呵护健康、传递承诺”的服务理念，竭诚为广大客户提供专业、快速、安全的物流服务。

二、用户需求

综保区（北京）国际医药分拨中心有限公司位于北纬 40° 东经 116°，北京市地处华北平原的北部，气候为典型的暖温带半湿润大陆性季风气候，夏季高温多雨，冬季寒冷干燥，春、秋短促。全年最低气温可达 -27.4℃，全年最高气温可达 42℃ 以上，

“ FaeryDuct 法瑞管分布均匀全面自然舒适，金属风道风口冷热不均，气流覆盖死角多；气流覆盖效果方面 FaeryDuct 法瑞管完胜！”

对于这样复杂多变的气候条件、冬夏巨大的温差和药品行业对空气环境高精度的要求，FaeryDuct 法瑞管面临着严峻甚至苛刻的挑战，车间空气环境难点主要在以下几点：

- 1、精确的温度：精确的温度是制药生产的基础条件；送风气流分布均匀才能保证温度均匀精确；
- 2、适宜的湿度：偏大或者偏小的相对湿度都会影响制药的效果；
- 3、洁净的空气：洁净的药品和车间人员呼吸都急需最健康洁净的空气；
- 4、均匀的气流：只有均匀的送风口才能保证送风气流均匀；
- 5、易清洁打扫：容易清洗和打扫才能保证车间的洁净度；

为了重点解决上述五大难点，综保区（北京）国际医药分拨中心有限公司在综合考量了多种解决方案后，最终采用了具有绝对优势的法瑞空气分布器送风方案对现场车间通风供冷供暖问题进行完善解决。

三、FaeryDuct 法瑞管的优势

- 1、与传统风道对比
 - (1) 产品组成：
 - a. FaeryDuct 法瑞管组成：
 - b. 传统金属风道组成：空气净化器、静压箱、风管、风阀、风口、软管、导流片、减震连接等；

对比结果：FaeryDuct 法瑞管简单高效，减少不必要的部件，完胜金属风道繁



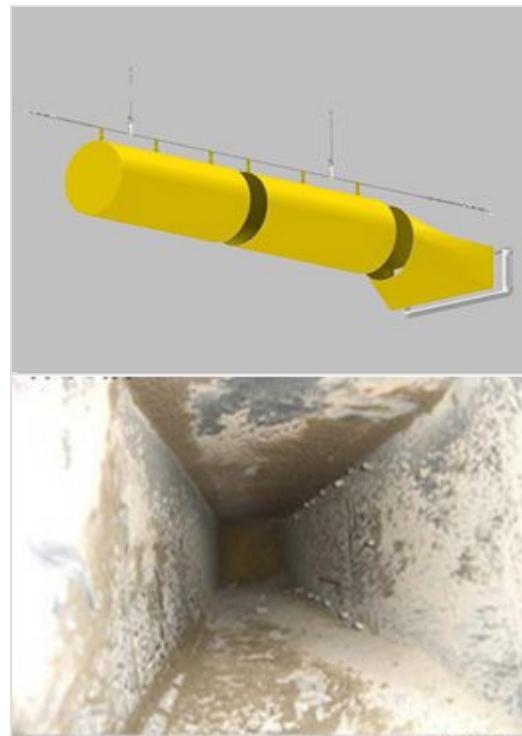
琐杂乱的组成。

(2) 气流分布效果：

由以上图片对比，可以明显看出 FaeryDuct 法瑞管孔口分布细密均匀，而金属风道风口约 4~6 米一个。

对比结果：FaeryDuct 法瑞管分布均匀全面自然舒适，金属风道风口冷热不均，气流覆盖死角多；气流覆盖效果方面 FaeryDuct 法瑞管完胜！

(3) 洁净度：



“ FaeryDuct 法瑞管以方便的拆卸安装特点完胜金属风道，确保了洁净度完胜金属风道。 ”

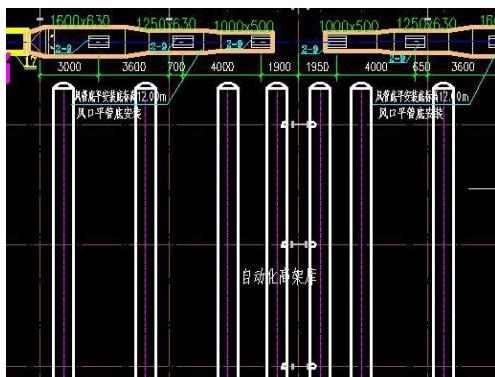
在使用一段时间之后，金属风道内部更容易积蓄污垢，难以清理，清洁成本很高，效果不好，而 FaeryDuct 法瑞管极容易拆卸清理，定期清洗可使得内部洁净如新，输送高品质健康空气。

对比结果：FaeryDuct 法瑞管以方便的拆卸安装特点完胜金属风道，确保了洁净度完胜金属风道。

综合上述因素，FaeryDuct 法瑞管更适用于制药车间洁净的空间，并能解决制药车间所面临的几大难题。

四、解决方案

1、方案大纲：



根据国药车间岗位送风需求，本方案定制了“西普系列孔口送风”的设计方案，其中，选用西普系列是因为西普系列是渗透性材料，可防止夏季因供冷导致 FaeryDuct 法瑞管表面结露，选择孔口送风模式可保证送风细密均匀，保证车间每个角落都达到合适的温度和气流分布，在满足车间送风制冷需求的同时节能环保；

2、初步方案：

针对每个车间特点，设计出每个车间 FaeryDuct 法瑞管长度、直径、安装高度、

送风开孔位置及风量风速，满足不同区域使用需求，制定初步设计方案；

3、实际修正：

因其他安装工程存在误差和更改部分，因此初步设计方案与现场实际尺寸有一些误差，以现场实际尺寸对照图纸，标记出变更部分，在初步方案的基础上进行实际修正，做成解决实际具体问题的可行性方案；

4、安装使用：

本设计方案是采用双钢丝绳吊挂安装方式，根据厂家安装规范和要求，对法瑞空气分布器进行现场安装；

全部安装完毕之后，通风试用，无脱落、抖动现象，所有工作完成，可以正式使用。

五、使用效果：

经实际使用发现，FaeryDuct 法瑞管送风时人体感觉舒适，温度及风速适宜，并且降低了现场的噪声，车间温度控制均匀精准，FaeryDuct 法瑞管合理的设计和精细的安装，确保了实际使用时完美的解决了生产车间通风、制冷、噪音等问题，使车间看起来更加美观和高端！



你问我答

之

德国 Faeryduct 法瑞®管【特点】



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：德国 Faeryduct 法瑞®管就是布风管吧？使用寿命有多长？

答：德国 Faeryduct 法瑞®管在中国又被称为“布风管”。严格意义上讲，“布风管”的称呼并不适用，因为它的材料并非普通意义的布料，这也是其可被耐久使用的原因。目前，德国 Faeryduct 法瑞®管采用丹麦设计技术、德国进口原材料 Trevira CS 制造，授权中国兵器集团红宇机械厂加工而成，可使其使用时间延长 20 年以上。例如，1978 年在丹麦哥本哈根屠宰场设计安装的第一套纤维织物分布器系统仍在使用。

问：德国进口原材料 Trevira CS 是一种什么材料？

答：德国研制出 Trevira CS 新型面料，终身具有高阻燃性能。在特殊情况下燃烧时排出的一氧化碳，只相当于其它面料（如 LSZ 羊毛面料，变性聚丙烯腈）的五分之一，燃烧和阻燃时不散发氯化氯、二氧化硫、氯化氢、氟化氢等气体。通常凡经表面处理的阻燃面料，阻燃性能都是随着时间推移而逐渐降低，而用 Trevira CS 面料制成的阻燃产品，在合成纤维时聚合物链中即含有磷的组分，因纤维本身阻燃，其性能可长久保持。阻燃性能既不受洗涤影响，也不受纤维老化影响。

问：你们德国 Faeryduct 法瑞®管都经过哪些机构的认证？

答：法布瑞克是空气分布器系统的发明者及专利拥有者，是全球独家通过 ISO9001 认证的企业，是全国独家通过英国皇家 UKAS 认证的企业。空气分布器（布风管）系统通过 UL（美国保险商务实验所）标准认证、国家防火建筑材料质量监督检验中心检验、国家固定灭火系统和耐火构建质量监督检验中心检验、国家空调设备质量监督检验中心检验、符合 Oko-tex Standard 100 标准，属于高品质送风系统。

问：德国 Faeryduct 法瑞®管是否适用于一些较为特殊或者要求较高的环境？

答：诺和诺德医药实验室位于丹麦首都哥本哈根，占地面积约 1500 m²，建筑面积约 4500 m²，上下共三层，主要功能为化学医药研发实验室和研发办公使用。众所周知，医药实验室对环境的要求甚高。根据医药实验室的设计规范要求，需要对实验室的温度、湿度、噪音、风速等都有一定的控制措施。法布瑞克对该实验室的设计堪称完美，得到了高度的认可。

我们在不断感叹德国制造的同时，感叹德国强势维持欧元区的同时，却没有注意到，德国的大学和图书馆一定是当地最经典的建筑并建议在交通最方便的地段，也没有注意到德国是世界人均比例最大的普通阅读者群，更没有注意到德国人对知识的尊重和阅读的态度。

德式阅读的力量

习惯改变命运



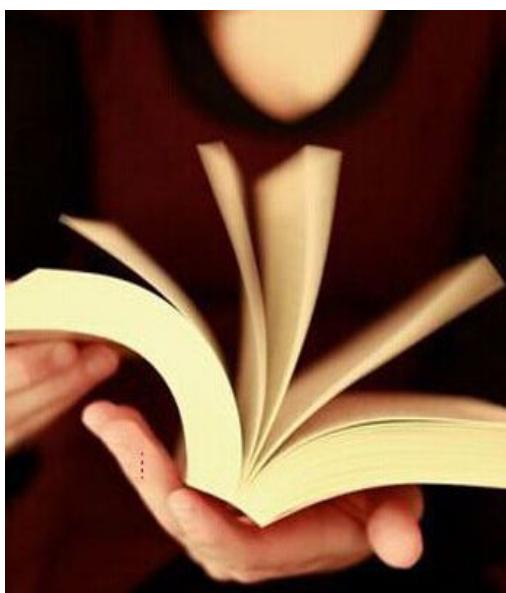
德式阅读

到底什么是德式阅读？可以总结概括为读书习惯、读书氛围、读书设施。或是您也可以理解成一种德国特有的读书文化。当读书成为一种全民文化的时候，民富国强就不在遥不可及。

70%的德国人喜爱读书，一半以上的人定期买书，三分之一的人几乎每天读书。值得一提的是，在所有年龄段的人群中，30岁以下的年轻人读书热情最高。对于德国年轻人来讲，读书就和他们的啤酒一样让人喜爱。

1、读书习惯

在德国随处可以看到正在阅读的人，车站、咖啡馆和草坪，这不仅局限于校园，而是任何场所，似乎每个人的背包里都有一两本书，只要一有时间，他们就拿出来读读。德国人喜欢纸质图书，有两点原因：一是喜欢纸质图书拿在手上的感觉，更为传统和真实；二是电子图书价格并不比纸质图书价格便宜很多。



德国人更喜欢阅读的是一些有深度、值得思考、震撼精神世界的文学作品，以 2013 年最受好评的 6 本书为例：《波比和流浪汉：一只改变我生命的猫》；《战争小孩打破沉默》；《漫漫自由路》；《病愈密码：六分钟病愈方法》；《百岁老人跷家去》；《狐狸谷》。

2、读书氛围

读书应该是除了足球之外的，几乎全民都喜欢的一件事，无论男女老少，达到了平民阅读，他们认为读书可以锻炼独立思考和解决问题的能力，而他们主动学习和终身学习的想法，促使他们不断的阅读。

此外，德国人认为，阅读关乎国家未来，经常性大量的阅读，能够使青少年更好地掌握读书技巧，迅速提高理解能力和思考能力。几乎每一个德国家庭，都有书架，或 设在书房，或摆放于客厅。德国每个家庭平均藏书近 300 册，人均藏书一百多册。他们认为，“一个家庭没有书籍，等于一间房子没有窗户”。

3、读书设施

德国有将近 7700 家的书店，书店工作人员则约为 31000 名，到处都可以见到书店，无论是市中心的大型图书商店，还是车站的小型图书馆或报刊亭，如果

你留意观察，会在很多社区附近找到一个像电话亭一样的小亭子，里面放满了二手图书，这就是公益免费借书亭，你可以免责在这里借到自己想要阅读的图书，或是可以把家里看过的图书放进米供他人阅读，全凭自觉。

通常书店内部的环境都十分安静幽雅，很多大型书店内或小型书店门口都有可以喝咖啡阅读的地方，或是提供免费阅读区，即便你没钱购买，但只要你愿意阅读，你完全可以坐在这里看上一整天，不会有人因为你只看不买驱赶你。

德国的图书馆

德国有 1.4 万多个图书馆，藏书约 1.29 亿册。每个城市都有市立图书馆，区里也有各自的图书馆，而且一定是建设在当地最繁华的地段。不得不介绍的几个德国图书馆，德意志联邦共和国国家图书馆，属于非借阅图书馆，成立于 1946 年，设在美因河畔法兰克福。承担着从 1913 年以来所有德语出版书籍的保藏工作。

柏林国家图书馆，其历史可追溯到 1659 年的前身德国皇家图书馆，以大约一千万的藏书量成为德国最大的综合性图书馆。

德国的乌尔姆威布林根修道院图书馆，建于 18 世纪，是德国南部最著名的洛可可式建筑。以高雅的氛围为文化活动提供使用场所，被誉为世界上最美丽的图书馆。

德国沃芬布托奥古斯特公爵图书馆，成立于 1572 年，是德国典藏、修缮古籍的国家级图书馆，古籍典藏的数量以及修缮维护的技术皆是欧洲之冠。



曼海姆伊斯兰图书馆，是欧洲最大的伊斯兰图书馆，拥有 25000 册图书，准备将藏有量扩增到 10 万册。

海德堡大学图书馆，是德国最古老的大学的图书馆，藏书 260 万册，其中拥有 6000 多册珍贵的手稿和古代印刷本，和极为珍贵的 14 世纪手本。

读书背后的故事

德国可以算是民富国强，背后一定是一种文化力量在推动着，那就是阅读的力量；中国人发明了造书的纸，但喜欢阅读的人越来越少。

我们在不断感叹德国制造的同时，感叹德国强势维持欧元区的同时，却没有注意到，德国的大学和图书馆一定是当地最经典的建筑并建议在交通最方便的地段，也没有注意到德国是世界人均比例最大的普通阅读者群，更没有注意到德国人对知识的尊重和阅读的态度。

今天整个社会都表现得浮躁不安，信息爆炸，我们养成了一种叫做“浅阅读”的快餐式阅读方式和习惯，大家的阅读量可能是在增加，但阅读质量却不一定能得到保证，又有多少人会在这个时代，真正的愿意花时间和精力放在一本能够净化心灵，提升精神生活的书上呢？

鼓浪屿 文化品牌赵小姐的店

赵小姐的店，由旅居海外的陈女士（赵小姐的孙女）出资开设在热门旅游景点厦门鼓浪屿龙头路，委托朋友林先生和潘先生开办和经营；店主从小在国外，特地回来开这个店纪念她出生于名门的祖母赵小姐。主要销售馅饼和福建铁观音绿茶、锡兰红茶以及其他特色文化纪念品。





赵小姐的店，已经成为小资青年们厦门鼓浪屿旅游必去消费的景点之一，而赵小姐的店的淘宝店也已经开成了4皇冠级别。

赵小姐的店的营销成功之处在：

通过商业门店的景点化，消费的体验化，它向消费者卖的是鼓浪屿的故事，而不仅仅是馅饼和茶叶。

这种鼓浪屿特色的氛围与体验，也很好的满足了消费者的“炫耀心理”，年轻消费者除了自己吃和体验外，到鼓浪屿来旅行还是要通过微博、微信分享给朋友们看的，当然店家要有当地的特色才值得分享。

同时，赵小姐的店在大众点评及其他驴友社区中通过驴友撰写的旅行攻略，在各大高校小资群体中所积累的口碑，也是其销售火爆的重要原因。

大众点评上一位游客@jenny_Xux 的

留言就很能反映这家店作为鼓浪屿上个世纪20年代富裕阶层消费文化载体的体验价值。

“一家小资情怀的西饼店，看起来很文艺很符合鼓浪屿的特色。鼓浪屿上似乎就有好几家。复古的装修琳琅的点心，第一次进去时我是被比较好的卖相打动了，尝试过凤梨酥、芝士蛋糕、绿豆馅饼。依然与岛上其他红店一样，如果单纯作为一家西饼店，我觉得口味是很一般地，平平淡淡，没有好的包装的话，基本上是不会去买东西的。”

但毕竟第一次去的，入乡随俗，若不去这些店铺怎能说你来了这里呢？但是相比之下，只有凤梨酥还可以，依旧价格不菲，可以WIFI，有一些大家可以去团购一下，另外也有手办，买一些带回来给朋友也是有点当地特色的。”

读鼓浪屿赵小姐的店有感

■ 文/王英

了解了鼓浪屿“赵小姐的店”的案例，我深有感触：它之所以成功：首先是品牌意识，充分发挥地利优势，满足大众的心理需求；口碑相传，助力销售之道。

对比我们法瑞空气分布器销售中应该吸取的经验，我觉得有以下几点：

第一：定位高端，打造法瑞品牌。市场竞争越来越激烈，法瑞如何能立于不败之地呢？世界著名市场战略家杰克特罗特指出：“有两类竞争者是成功的。一类是强有力的品牌、大的品牌，这类公司能够在全世界范围内谋求利益；另一类是专门化的或定位很好的品牌。由此可见，品牌产品可以卖得更高的价格，

并且依旧具有极强的竞争力，这就是做品牌的魅力。

现如今工业品在招投标过程中，采购决策越来越理性化、民主化。过去市场不够成熟，工业品采购可能是一个人就拍板决定了，而现在是一个采购项目的是团队或者一个部门、项目组，其中还有专家参与。打造工业品品牌，可以对采购团队形成一个“综合影响力”，容易在竞争中胜出。随着市场竞争的进一步规范化，品牌在工业品购买决策中将发挥着越来越大的影响力。

第二：策略性选取一两个行业，树立某种差异化的竞争优势，成为这些行业的首选品牌、必选品牌。将所有的人力、物力集中于此，全力以赴。

例如，我们现在就以烟草行业为例。针对卷烟生产工艺对温湿度的控制要求高，通常生产过程中的储丝房、卷包车间、配套辅料中转等具备恒温恒湿的环境，存在湿度大、异味重、能耗大等问题，这些项目能充分体现法瑞产品的优势，除甲醛、能耗低，分布均匀、迅速降温，不结露，易清洁打扫等等，法瑞产品的设计将客户的需求及所存在的问题都进行全面的考虑，想客户所想，只要烟草行业有需求自然第一个想到我们，并只愿意与我们合作。

第三：口碑相传，维护好老客户。

根据 20/80 法则，将客户分类管理，满足客户日益多样化、差异化和个性化的服务，并与之建立长期合作关系。

工业品营销必须实现从产品销售到系统营销的升级，必须建立以客户需求为中心的营销系统，树立“人人为客户服务”思想。现在仅想着自己的产品好

还不够，还要看能否满足客户的多元诉求，如在产品类型、价格、渠道、物流、服务等多方面的需要。在这种情况下，企业需要以正确的营销理念“以客户为中心”，实现从企业老板到基层员工的联动，需要产品研发、生产、销售、售后一体化的响应系统，对生产、市场、销售、客户、物流、财务等部门的协作与高效运营，以系统化的运作满足客户需求。维护好一个好客户远比寻找一个新客户容易且节省成本，并不断提升老客户的忠诚度，以点带面，对行业进行渗透，影响区域销售。另外，服务需纵横对比，竞争对手的策略与举动也不能忽略，忘记竞争对手的存在只能带来竞争上的被动。

工业品营销要追求价值链共赢。工业品企业要与客户相互创造价值，并在合作过程不断追求这种价值最大化。甲方对产品满意，设计院对产品放心，经销商认为产品有市场利润大，多方进入良性循环。法瑞以高端市场为定位，以客户需求为导向，全心服务为宗旨打造一个绿色文化的品牌形象，作为法瑞人，我们与法瑞共同成长，携手共进。



《任正非华为管理日记》——连载 (39)



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！

10月6日•等待3G牌照下发最苦的企业

华为经过的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许会构成我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。

——任正非语录

任正非管理智慧

在任正非写华为的冬天时，华为还没有到无食可寻的地步。然而，任正非没有想到的是，因为 3G 牌照的下发受到种种原因的影响迟迟难以下发，这让将赌注押到 3G 之上的华为损失惨重。更令任正非没有想到的是，造成这种情况出现的原因，就是他提倡的利益均沾原则。

由于 3G 牌照的下发困难，致使受到影响的不仅有标准厂商与中国电信运营商，另外，华为无疑也是等待 3G 牌照下发最苦的企业。对这块过于巨大的商机的嗅觉让华为不顾一切地扑了上去，因此也失去了小灵通这样的新商机。当华为在每年损失数亿甚至数十亿元的研发费用之后，等来的却是信产部发言人的“3G 在中国没有时间表”的结局。

管理心得：企业在运营的过程中，一旦选错了发展方向，不能及时进行调整的话，就很可能损失惨重。因此，作为企业领导者，要时刻保持清醒的头脑，不能有一丝大意，以敏锐的眼光洞察市场！

10月7日•惶者生存

高科技企业以往的成功，往往是失败之母，在这瞬息万变的信息社会，惟有惶者才能生存。

——任正非语录

任正非管理智慧

在任正非拥有着惊人的企业家才能，与微软老大比尔·盖茨一起被列入美国《时代周刊》2005 年度“全球 100 名最具影响力的人物榜”。各种荣誉就在眼前，但他同样保持着清醒的头脑，并在华为的失利蒸蒸日上之时预见了“华为的冬天”。他意识到，破产永远是企业无法逃

避的自然规律，而他所能做的就是竭尽全力延缓华为这个时刻的到来。因此，他宁愿长期生活在一种焦虑之中，并且希望身边的人乐意与他一起分享这样的感受。

任正非呕心沥血，整日向员工高喊：“我们还必须长期艰苦奋斗，否则就会走向灭亡。”尽管这样的手段有点原始甚至苛刻，但不得不承认，正是这种被他运用得恰到好处的危机感，给所有华为人都带来了源源不断的活力。也正是这种不厌其烦的鞭策，让华为的冬天因为所有人的警惕而一直没有到来，华为也在这个过程中日益壮大。

管理心得：无论多么大的企业，都会有结束辉煌的那一天，人们能做的就是让这一天迟点到来或者在自己的有生之年没有机会看到这一天的到来。要达到这个目的就必须保持一定的危机感，要知道，打江山难，守江山更难。

10月8日•现在是春天，离冬天也不远了

今年我们要广泛展开对危机的讨论，讨论华为有什么危机，你的部门有什么危机，你的科室有什么危机，你的流程的那一点有什么危机。还能改进吗？还能提高人均效益吗？如果讨论清楚了，那我们可能就不死，就延续了我们的生命。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非曾经在《华为的冬天》中，开头指出“公司的所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至破产，我们应该怎么办？”任正非还将危机直接抛给员工与管理层，他还针对工资与裁员发表了自己的看法，他认为如果华为公司真的危机来了，即使员工工资会减掉一半，裁掉一半人才能救活公司的话，并不能算上危机。如果连裁员与减薪都不能挽救公司的话，面临这样的状况应当怎么办？

因此，即便现在是春天，但是冬天也已经不远了。所以，在春天与夏天时，要想着冬天的问题。IT业的冬天对其他公司也许不一定是冬天，但是对于华为却有可能就是冬天。因为华为的冬天来得可能会更冷一些。毕竟华为还太年轻，毕竟华为经过了十年顺利的发展历程，并没有经过挫折、磨难，这是华为最大的弱点。正是这一弱点，使得华为没有适应不发展的心理准备与技能准备。

管理心得：居安思危，无论是对于个人发展，还是企业的发展，都必须做到这一点。因为往往人们只有在面对危难时，才会激发出无限的能量。一旦处于安逸之中，就会沉溺其中，这样的结果必然是自取灭亡。

10月9日•“杯酒释兵权”——一个人也应该有危机感

面对这样的未来，我们怎样来处理，我们是不是思考过。我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。

——任正非语录

任正非管理智慧

华为的辞职事件，其实正是任正非导演的一场“杯酒释兵权”的改革大戏。任正非之所以

会这样做，目的就是为了废止论资排辈、建立“易岗易薪”的用人机制。对于大多数的企业来说，在他们喊着“以人为本”的同时，却实行着“用人唯亲”的用人机制。而华为的“辞职运动”表面看来是对老员工无情，实质上则是放眼百年的“以人为本”，更准确地说是“以奋斗者为本”。

在华为有六万多名员工，其中工作八年以上的员工工号，大多都在 20000 号以内，华为一直实行着工号文化，也就是工号代表着每一个员工的资历以及在公司内的地位。而任正非发起的“辞职运动”，正是为了取消这些代表着资历、地位的原工号，并进行重新排序。任正非的工号或许也不再是 001。华为在新老员工之间收入分配不公一直是外界的诟病，也成为内部分裂的隐患。而任正非这样做，就是为后续人事改革做铺垫。虽然这些并不深奥，但是在大多数人的内心却难以引起共鸣。

任正非曾经在华为内刊《天道酬勤》一文中写道：华为的工资制度改革目标是推行“以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪”，实行基于岗位责任和贡献的报酬体系，为更多新人的成长创造空间。任何员工，无论新老，都需奋斗。可见，任正非这场“辞职运动”不过是为了实现“易岗易薪”的目标而导演的一场改革戏剧罢了。

管理心得：当企业发展到一定的阶段之后，过去的制度势必会出现不能适应企业发展的现象。一旦出现这样的苗头，企业领导者只有及时做出相应的改革，才能保证企业以正常步伐向美好的明天发展。

10月10日••繁荣背后存在危机

繁荣的背后都充满着危机。这个危机不是繁荣本身的必然特性，而是处在繁荣中的人的意识。艰苦奋斗必然带来繁荣，繁荣以后不再艰苦奋斗，必然丢失繁荣。千古兴亡多少事，悠悠，不尽长江滚滚流。历史是一面镜子，它给了我们多么深刻的启示。忘却过去的艰苦奋斗，就意味着背弃了华为文化。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非的危机意识已经深入到了他的骨髓，这一意识也成为他做事的第一原则。即使是华为不断朝着强大发展，销售额呈直线上升的时期，他考虑最多的依然是危机。即便是华为的销售额已经上升到 220 亿元、员工人数达到一万六千人、在我国的电子百强企业中位居第十位、盈利高居我国电子业的榜首时，在这么一片繁荣的情况下，任正非看到的依然是华为一派繁荣背后隐藏的危机。

因此，任正非一直提醒华为人，如果哪天华为的销售额下滑、利润下滑甚至可能出现破产时，华为该何去何从？因此，任正非觉得华为的太平时间太长了，而且华为大部分高层管理者都是在和平时期升上去的，这就有可能造成华为的灭顶之灾。

在华为的形势一片大好的情况下，任正非却清晰地看到，华为的管理成本居高不下，管理效益却日益下滑，甚至有很多产品依然存在瑕疵，而且售后服务还有很多地方做得都不能尽如人意。通过这些，华为已经开始步入那些大企业的后尘，在华为出现了一些干部官僚习气正在

不断加重，大多数的人已经忘记了在创业时期的艰苦奋斗的精神。

所以，华为还有很多地方需要改进，并时常强调华为的危机，他希望这样做能够激起华为人的奋斗意识。

管理心得：当企业发展到巅峰时，更应当有危机意识。因为在这个世界上并没有永远的成功者。惟有敢于在繁荣的时候，不断发掘自己的不足和缺陷，进行自我改善，才有可能立于不败之地。

10月11日•没有预见，没有预防，就会被冻死

沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。网络股的暴跌，必将对二、三年后的建设预期产生影响，那时制造业就惯性进入了收缩。眼前的繁荣是前几年网络股大涨的惯性结果。记住一句话：“物极必反”，这一场网络设备供应的冬天，也会像它热得人们不理解一样，冷得出奇。没有预见，没有预防，就会冻死。那时，谁有棉衣，谁就活下来了。

——任正非语录

任正非管理智慧

无论做任何事情，都必须事先做好一切准备，只有考虑周到，做好预防，才有可能避免一些不必要的麻烦。因此，任正非在华为发展的过程中，一直强调若是没有预见，没有预防，华为便会被冻死在寒冷的冬天里。

另外，他还指出一旦华为破产，华为人都将一无所有。所有的增值都必须在持续生存中才能产生。因此，要持续发展，没有新陈代谢是不可能的。所以，对待这种永恒不变的自然规律，只能以一颗平常心对待。必须对日后的发展做出预见，若不事先做好预见，没有预防，一旦冬天到来，就会被冻死。

管理心得：作为企业的领头人，就必须对企业的发展方向做出预见性的规划，并对发展过程中，可能出现的问题做出防范。惟有这样，才能为企业发展带好头，指好方向。

10月12日•冬天的寒冷是社会的净化过程，谁也逃不掉

冬天的寒冷是社会的净化过程，这一过程是任何人都无法逃脱的。

——任正非语录

任正非管理智慧

当面对冬天的寒冷时，只要能活下来，才是最终的胜利者。任正非眼里的冬天的寒冷还是社会净化的过程。任何一个想要躲过这场社会的净化都是不可能的。因为资源只有经过重新的配置，才能解决市场过剩的冲突问题。因此，在度过这个最困难时期时，转变使自己能够有利于迎接困难这方面，大家都有共同清楚的认识，要一起来想办法，公司现在有很多的措施，大家都来想更多的措施。每个人都要围绕着自己的工作多想措施，想出新的机会点来，想怎么降低成本、想怎么提高服务……一定要动脑子去想，市场是不相信眼泪的，淘汰机制是十分残酷的。

管理心得：做企业首先要想的是如何才能生存下去，而在企业生存发展的过程中，势必会

遇到各种各样的困难。困难其实也是提供给企业锻炼的机会，只有能够处理好各种各样困难，才能在不断提升各种适应能力的同时，发展得更好。

10月13日•集体大辞职

市场部集体大辞职，对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。任何一个民族，任何一个组织只要没有新陈代谢，生命就会停止。如果我们顾全每位功臣的历史，那么就会葬送公司的前途。如果没有市场部集体大辞职所带来对华为公司文化的影响，任何先进的管理，先进的体系在华为都无法生根。

——任正非语录

任正非管理智慧

1996年2月，销售额年增长200%的华为出现了一场让外界哗然的集体辞职大会。在当时任市场体系总负责人的孙亚芳，带领着自己的团队，主动辞职，重新竞聘上岗。华为所有办事处主任、市场部的正职都向公司提交了述职报告的同时，纷纷递交了一份辞职报告。而华为却根据其表现、发展潜力与公司的发展需要，决定他们的去与留。通过这些举措，华为淘汰了一批曾经为华为的建设立下汗马功劳的落伍者。任正非这种手段，可谓是快刀斩乱麻，使得那些试图想仗着功劳不思进取的老员工看到了危机。

任正非时常讲到“沉淀”。一个组织时间久了，老员工收益不错、地位稳固就会渐渐地沉淀下去，将成为一团不再运动的固体。这些人往往拿着高工资，不干活。所以，任正非才搞了这次运动，他认为将企业保持激活状态十分重要。

管理心得：企业若想在竞争激烈的行业中脱颖而出，就必须创立公司内部的激励机制、竞争机制，建立富有活力的企业文化，树立员工的危机意识。这不仅是企业每位高层领导必须考虑的，同时也是企业管理者必须要做的工作。具体怎样去做，就要根据企业自身的发展进行有针对性的选择。

10月14日•向IBM、百度等学习危机意识

我们远不如Lucent、Motorola、Alcatel、Nokia、Cisco、Ericsson……那样有国际工作经验。我们在国外更应向竞争对手学习，把他们作为我们的老师。我们总不能等待没有问题才去进攻，而是要在海外市场的搏击中，熟悉市场，赢得市场，培养和造就干部队伍。我们现在还十分危险，完全不具备这种能力。若三至五年之内建立不起国际化的队伍，那么中国市场一旦饱和，我们将坐以待毙。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非是一个有着极强危机意识的企业家，当华为度过了死亡风险极高的创业期，进入快速发展的轨道的时候，他就已经敏感地意识到华为所存在的不足。在1997年的圣诞节，任正非曾经走访了美国IBM等一批著名高科技公司，所见所闻都让他大为震撼。因为他是第一次那么近距离，那么清晰地看到华为与这些国际巨头的差距。当任正非回到华为不久，一场持续

五年的变革大幕就拉开了。从此，华为进入了全面学习西方经验、反思自身，提升内部管理的阶段。这一痛苦的过程，为华为国际化作了充分的准备。

到了 1999 年，华为的员工就达到了一万五千人，销售额也第一次突破百亿，达到 120 亿元。这时的华为已经在国内市场站稳了脚跟，并且华为还先后在印度班加罗尔与美国达拉斯设立了研发中心，以跟踪世界先进技术走向。在同一年，华为的海外销售额仅 0.53 亿美元。然而，此时的华为已经开始建立庞大的营销与服务网络。这也就意味着华为将要国际市场上大展拳脚。

管理心得：企业要做到虚心向其他企业学习，学习那些发展得比较好的企业的经验、教训，这样才能让自己的企业向更好的方向发展，进而避免少走一些弯路。

10月15日•寻访日本企业“过冬”秘诀

日本企业面临的三种过剩，沉重地压在企业的头上，使之调整困难。这三种过剩是雇佣过剩、设备过剩和债务过剩。这三种过剩的调整，涉及机构改革、结构及产业重组，向发展知识创新产业过渡，以及培养核心经营能力和向速度经营的转变。过去的日本企业体制，束缚了这种转变，使之困难重重。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非寻找预防危机、化解危机良方的脚步始终都没有停下来。于 2001 年，任正非踏上了寻访日本企业如何平稳“过冬”的旅程。当他来到日本时，经常反思与讨论华为的发展问题。

华为经历了十年的高速发展，能不能长期持续发展，会不会遭遇低增长，甚至是长时间的低增长；企业的结构与管理上存在什么问题；员工在和平时期快速晋升，能否经受得起冬天的严寒；快速发展中的现金流会不会中断，如在江河凝固时，有涓涓细流，不致使企业处于完全停滞……这些都是企业领导人应当预先研究的。华为总是会有冬天的到来，只有准备好棉衣，比什么都不做要好。

日本经济之所以经历了十年沉沦，是由于过去的日本企业体制束缚了，才使得困难重重。但是随着日本企业长期不吸收新员工，使得员工的平均年龄逐步增加，人才结构也由宝塔形转身纺锤，优秀的人才少，新生力的力量少，年龄大的一般员工多，使企业缺少活力，而且工资成本较高。由于人才流动减弱，职位相对凝固，使创新明显不足。日本企业的内部改革滞后，国内企业竞争不激烈，企业内部的员工也缺少必要的竞争，使得企业的改革内因、外因，都没有因为经济不景气而凸显。若日本企业完全靠自身的力量实行比较大的改革，会非常困难。由于日本处于一种安定的现状，而这种安定并不利于企事业痛下决心进行改革。

日本企业经历了种种挣扎，意识到这种困难汇总起来，其实就是他们正在面临的最大困难是没有核心竞争力，而不是什么业务可以做、什么业务不可以做。因此，自从 2000 年开始，日本就进行了改革，不仅推行员工持股制度，激活与推动员工之间与企业之间的相互竞争，而且日本政府还介入到企业的管理中去。

而任正非这次寻找“过冬”秘诀之行，正是日本经济复苏时期。通过这次旅行，任正非总

结出：日本一旦重新“起飞”，凭着这样的基础一定能够一飞冲天。同时，任正非依然不忘思考自己的企业：如果华为连续遭遇两个冬天，也像一些日本企业一样几年不涨工资，华为人是否还会平静、沉着地应对，克服困难，期盼春天。

管理心得：企业只有不断地向其他优秀的企业学习，学习他们遇到问题时的解决方法和秘诀。那么，一旦自己的企业遇到同样的问题，就可以很容易地渡过难关了。

10月16日••其实冬天是可爱的并不是可恨的

冬天也是可爱的，并不是可恨的。华为如果不经过一个冬天，企业的队伍一直飘飘然是非常危险的，华为千万不能骄傲。所以，冬天并不可怕。华为是能够度得过去的，今年可能利润会下降一点，但不会亏损。与同行业的公司相比，华为的赢利能力是比较强的。华为还要整顿好，迎接未来的发展。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非给人的感觉就是不苟言笑，他就像手举一只无形的鞭子促使着华为的员工不断前进，像狼一样争夺海内外的市场，一点都不给员工喘息的机会。任正非总是不断给公司内部施以压力，迫使那些沉浸在胜利的喜悦中的华为人绷紧神经，在枪林弹雨的前线继续奋战。不过，虽然任正非表面看起来非常严酷，但是他却更懂如何在下属感到失望的时候及时给予他们以鼓励，带领着他们看到春天的希望，闻到春天的气息，朝着目标大步向前。

任正非一直认为，华为应该趁着冬天养精蓄锐，加强内部的改造。这样华为才能像日本企业一样自信而有方地度过严冬。华为也将会迎来残雪消融，溪流淙淙。因此，华为的春天也一定会来临。

任正非在去美国之行的目的，就是要寻找的是引领华为员工面对挫折与困境的方法，鼓励企业安然度过冬天必需的精神与信念。此外，任正非还在华为的研发常委会议上，给大家分析了当时的大环境，鼓励人们以正确的心态对待“华为”的冬天。

管理心得：企业领导者不仅要有卓越的管理能力，还必须能够在下属的心理出现波动时，及时给予其鼓励，带领着他们不断朝着积极、向上的方向发展。

『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。】

『从德国捧得大力神杯想起的』

今天，我们不再讲集体，怕讲集体，怕别人说你抹杀个性。都说 21 世纪是个性发展的世纪，个人魅力才是最大的魅力，于是，球星好像成了救世主，一个球队只要有一两个球星，好像就万事大吉了，就可以披荆斩棘了。2014 年巴西世界杯恰恰把这一表象踢的粉碎。纯粹靠个人技艺和个人魅力想要在足球场夺冠，是难上加难。十几人的足球队伍，就是一个集体，如果只一味凸现个人，它的结局将是可怕的，巴西队就是明显的例子，缺少了内马尔，巴西就像是丢了魂魄，六神无主，整体实力立刻变成三四流球队，任人宰割……

——摘自 CEO 张伟《从德国捧得大力神杯想起的》

关乐—足球是一个团队运动，不注重团队配合，个人的技术并不足以支持任何一场胜利，当球队失败的时候，个人表现得再出色也是枉然。这就好比一场音乐会，大家都按部就班，唯有一个为了表现自己而不合拍，唯一的结果就是混乱，就是整场音乐会的混乱。所以说，德国人在球场上的那种团队精神，那种严谨配合令人赞叹。虽然说这是民族性决定的结果，但任何优良的品质都是值得学习的！

马全富—众人齐心，能举泰山；在团队中，每个人追求极致，做好本职的工作，这个团队就一定战无不胜攻无不克！

曹利—炫丽多彩的生活中，各行各业中的合作数不胜数。所以，我们应对合作的重要性有正确的认识，让团结合作充实我们的生活，合作在各行各业是必不可少的。

王英—现如今早已不是单打独斗的年代，此时，不是说一个人的力量有多小，而是团队更具有力量。

团队主要是针对工作的需要分工不同，做的事情也不同，每个人身上都有独特的闪光点，团队就是让闪光点聚集。古语有云：“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”、“众人拾柴火焰高”，即是这个道理！

丁秀巍—世界杯结束了，德国赢了，留给人们太多的思考！德国赢在哪里？百分之九十的人都会说是赢在团队合作上，是的没错，确实是赢在团队合作上，其实说起来确实很容易，但真正能做到却不是一件简单的事情，精美的团队合作一定不止于形式，核心一定是分工明确，成员间高度信任，敢于担当，认真和高凝聚力，懂得真正有效的配合，每个人一定是坚守了自己的岗位，一定有着一致认同的共同目标，并热情积极的去追逐共同的理想目标，不停歇不埋怨，一定有着鲜明的创新意识。

我们为世界杯加油的同时，也为懂得配合，舍得付出的每个高效团队加油呐喊！



潘好勋-没有团结就没有执行力。没有执行力，公司的所谓策略、制度、规划、任务都会流于形式。再完美的文案也只是文字，挂在墙上下不来！

张蓉-没有成功的个人，只有成功的团队，我认为说的很有道理，一个人的力量是有限的，团队的力量是无穷的，即使是某一个人在某些方面取得了成绩，但那也是少数。毕竟一个人的能力是有限的，多一个人多一份力量，只有大家共同努力，才能取得更大的成果。

李建强-这让我想到了《雁群》，若我们同雁一般，我们就会在队伍中跟着带队者到达目的地，我们会乐意接受他们的协助，并协助他人，分享团队默契的人，能互相帮助更轻松的达到目地。因为他

们的旅程建立在彼此的信任上，如果我们同雁一般，我们就会在困境中彼此支持一如我们在顺境中茁壮。

刘鹏飞-一个好汉三个帮，一个团队需要的不是个个都是多面手，但要在关键时刻把自己的能力最大限度的发挥出来，为团队创造价值。

无规矩不成方圆，没有规则，就没有团队可言。散沙就因在为“水泥、水、石子”等规则的约束、粘结下边等坚硬。

同时，一个团队要成功，首先要是一个学习型的队伍；处在信息化、大数据时代，信息不对称已经不存在，比拼的是对信息掌握的完善度、及时性。所以在任何时候，都不要忽略了学习。

周波-团队，这个至今炙手可热的词汇，其实并不新鲜，早在几千年前，人们就已经对他有了深刻的认识。孙武云：上下同欲者胜！《淮南子》：用众人之力，则无不胜也。又有诸多的“人多力量大”“人心齐泰山移”等俗语。这都反应了团队的重要性。

团队之所以为团队，首要一个重要的东西是：目标的一致性！团队里的成员要懂得利用团队资源，懂得配合。每个人都要加强自身专业技能的学习，更好的配合他人，从而能为团队做出更大贡献。！

■法瑞倾听——倾听法瑞人的好声音！



法瑞产品权威认证机构——

Underwriter Laboratories Inc

美国产品安全标准创始者

UL 是一家产品安全测试和认证机构，它也是美国产品安全标准的创始者。在一个多世纪的岁月里，UL 已对成百上千种产品和部件进行了相关的安全标准测试并按照国际标准评估其管理系统。

打造
更安全的世界
始于
1894 年



在美国，对消费者来说，UL 就是安全标志的象征，全球，UL 是制造厂商最值得信赖的合格评估提供者之一。

■ UL 认证机构简介

UL 的全称，是美国保险商实验室 (Underwriter Laboratories Inc.)，是美国最有权威的，也是世界上从事安全试验和鉴定的较大的民间机构。它是一个独立的、非营利的、为公共安全做试验的专业机构。它采用科学的测试方法来研究确定各种材料、装置、产品、设备、建筑等对生命、财产有无危害和危害的程度；确定、编写、发行相应的标准和有助于减少及防止造成生命财产受到损失的资料，同时开展实情调研业务。

UL 始建于 1894 年，初始阶段 UL 主要靠防火保险部门提供资金维持动作。经过近百年的发展，UL 已成为具有世界知名度的认证机构，其自身具有一整套严密的组织管理体制、标准开发和产品认证程序。UL 由一个有安全专家、政府官员、消费者、教育界、公用事业、保险业及标准部门的代表组成的理事会管理。UL 在美国本土现有五个实验室，总部设在芝加哥北部的 Northbrook 镇，同时在台湾和香港分别设立了相应的实验室。

UL 主要从事产品的安全认证和经营安全证明业务，其最终目的是为市场得到具有相当安全水准的商品，为人身健康和财产安全得到保证作出贡献。就产品安全认证作为消除国际贸易技术壁垒的有效手段而言，UL 为促进国际贸易的发展发挥了积极作用。

■ UL 认证的跟踪检验

跟踪检验是 UL 严格认证的保证。作为 UL 认证的一个有机组成部分，为了保证 UL 的列名、认可产品继续符合 UL 的标准和要求，UL 制定了“跟踪检验”系统。“跟踪检验”就是由 UL 派出分布全世界各地的现场代表到当地的工厂生产现场对 UL 的产品进行跟踪检验。其目的就是通过对工厂的生产过程、检验过程以及产品，对照 UL 的标准和跟踪检验细则进行核查，保证制造厂商的生产过程、检验过程和产品始终符合 UL 的要求。



封面设计：李宗旗

主管单位：法瑞（中国）

法乎自然 瑞泽全球