

对抗

# 意味着创新

有人说，大多数中国人的人生路径，是一条向环境妥协的下滑线。从少不更事，多有梦想，到青年时候激情澎湃，执着于梦想，就好像爬一座山，等爬到中年，绝大多数人开始成熟圆滑，选择不再坚持梦想，选择往山下走，而一个想继续往上走的人，难免孤独寂寥。

这里的往上走，与权力富贵无关，而是当相似的日子开始单曲循环时，还有急于从“等死模式”中跳出来的一种热情。从这个角度说，创业激发的热情，就是与环境对抗。

创业者对人生百味的感受强度往往会比平常人要高。出发时的初心不尽相同，但竞争唤醒的血性是相同的，血性带来对抗，挣脱环境叠加的层层约束。一路上肯定会有心累的时刻，但总比心老好。

心不老，则人生不老。人生来就是要与外部社会和心灵世界的灰暗进行斗争，以此来实现自己的内心完善和人格发展，对抗不了身体的衰老，却至少可以对抗心理的衰老，不让自己成为一个可能更糟糕的自己。

对抗性成长对个体而言，是打破既有的环境制约，改造一颗有可能在岁月中沉沦的心。东方民族的文化心理总是喜欢那些东山再起的英雄，喜欢那些老骥伏枥的故事。原来的烟王今天的橙王褚时健之所

以受到尊敬，就在于即便他历经了生活的巨大挫折，即便他已经八十岁了，却依旧拥有改变自己的能力，打造新品种“褚橙”推向市场，取得了巨大的商业成功。这是一种太多人可望而不可及的能力。

对抗性成长，与传统商业模式对抗继而带来新的产业改造，就像自动取款机的发明使得银行业务发生变化，互联网金融又再次冲刷其根基，只有打破平衡才能新旧交替。同样，今天传统风管让中央空调送风系统好像铁板一块，但依旧不能阻挡不断发出的革新信号，人们对空气质量越来越关注，人们对健康的追求越来越强烈，这些信号完全有可能产生新的颠覆，让法瑞健康风系统颠覆传统的风系统，就像空调制冷剂 R134A 系统颠覆它们的前辈 R22 系统一样。

不被世俗驯化，不被周遭的大多数人所影响，而是选择在一条少有人走的路中发现坚持的价值，这就是一场人生摇滚。没有什么比昨天和今天不一样更让人开心，那种一天即是一生的重复生活让人沮丧，而选择与行业既有模式对抗，选择与环境对抗，选择与自己不美好的过去对抗，过程就是一种精彩的释放。

对抗，意味着创新；对抗，将带来改变。改变世界，让世界变得更美好，让自己变得更美好。



# CONTENTS

法瑞世界  
FAERY & WORLD  
共分享 同成长

82  
第82期 2014.09  
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 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 对抗，意味着创新

## 焦点动态

法瑞动态 03 擒贼先擒王 法瑞健康通风系统制服雾霾元凶

法瑞动态 04 高大空间成暖通难点 法瑞管克难关被赞

## 法瑞之星

法瑞之星 05 最佳贡献奖/最佳建议奖/正能量之星

## 项目案例

项目案例 07 法瑞管构建医药存储“中国好仓库”

项目案例 09 性能源于技术，用高新技术满足拓普冷库均匀送风需求

## 你问我答

你问我答 11 德国 FAERYDUCT 法瑞管【技术篇】

## 法瑞学院

销售管理 12 大客户销售流程有用吗？

系列推荐 13 德国人的『认真』

环境科学 15 临时把空气变好“赛会空气”悖谬

图书连载 20 《任正非华为管理日记》——连载（40）

## 法瑞倾听

法瑞倾听 28 『如何激励员工』

## 伙伴风采

伙伴风采 29 燕山脚下：缔造品质商务休闲生活

## 擒贼先擒王 法瑞健康通风系统制服雾霾元凶

环境问题已经成为了当下最重要一个的话题之一，人们对环境的关注也达到了空前的热度。对造成雾霾的原因，PM2.5 的五大来源：机动车尾气排放、工业污染、燃煤污染、施工扬尘以及外来污染，很多人可以倒背如流。其实，这 5 大 PM2.5 来源并不是造成中国空气污染答案的全部。国内多位科学家研究发现，PM2.5 还有一个重要污染源，一直被社会忽视，却是中国空气污染拼图中极重要的一块，更是 PM2.5 指数被持续推高的重要密码——氨气污染。重污染天气中，硫酸铵、硝酸铵的质量总和约占 PM2.5 的 40%-60%，越严重的污染天气，比例越高。

### ■ 氨污染造成什么危害？

哈佛大学 F.Paulot 等人的科研小组对 2005 年-2008 年的全球氨排放监测显示，中国每年的氨排放量约为 1020 万吨，美国约 340 万吨，欧盟约为 376 万吨。

2013 年《环境科技》杂志发表论文称，仅统计美国食品出口、食品生产过程中每排放 1 公斤氨会造成约 100 美元的经济损失，年损失总额约为 360 亿美元，与此相比，美国年出口食品净值仅为 235 亿美元。

北京大学环境学院教授朱彤介绍，由于氨是弱碱性气体，易溶于水，吸附性强，因此排放出来后很快在附近沉降，其气体形态在大气中传输的距离并不长。而当它与硝酸、硫酸结合生成硝酸铵、硫酸铵，成为 PM2.5 的一部分时，便能以粒子形态在空气中传输较长距离，可达数百甚至上千公里。在中国，恶劣空气已引发严重的健康问题，室外空气污染致死、致癌、致病，已为科学

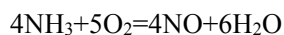
证实。更为严重的是，尽管中国近年开始走上环境治理之路，但氨污染并不在治理之列。

“射人先射马，擒贼先擒王。”，制服氨气污染，能有效改善大气环境。天网恢，疏而不漏，FAERY 法瑞健康通风系统采用令人兴奋的空气触媒专利技术，制服氨气。

### ■ FAERY 法瑞健康通风系统如何制服氨？

FAERY 法瑞健康通风系统获得专利的全新催化剂与 Trevira CS 的永久阻燃纤维相结合，采用空气触媒技术，将氨气、甲醛、乙醛、尼古丁等有毒有害气体转化为二氧化碳和水。

在催化剂作用下，氨气与氧气可发生如下化学反应：



FAERY 法瑞始终致力于健康通风的推广与研究开发工作，我们将优质、新鲜的空气送到您的身边，为此我们不懈的努力。

以抗菌风管为主管道，以空气分布器为末端的 FAERY 法瑞健康风系统，已经成为绿色工房绿色建筑的标准配置。用 FAERY 法瑞健康风系统，制服 PM2.5 “元凶”，再也不用为健康呼吸担心。（刘鹏飞）



## 高大空间成暖通难点 法瑞管克难关被赞

空间高度大于5m，体积大于1万m<sup>3</sup>的建筑被称为高大空间建筑。在公用民用建筑方面主要指影剧院、音乐厅、大会堂、体育馆、展览馆等建筑。此外，工业建筑中也存在这类大型的车间、厂房。高大空间除具有一般空调工程的共性以外，还具有自己的特点。随着人们对暖通要求的越来越高，高大空间的暖通设计成为了诸多设计师面临的难点。

### 负荷特性特殊

由于高大空间顶棚高、容积大，室内产生的热量向上升腾，在顶棚下积聚大量热量，导致整个空间垂直温度梯度大，温度有分层现象发生；高大空间的外墙与地板面积之比较大，导致外界界面对室内空间的自然对流影响较大，冬季易在四周造成下降冷气流；由于居留区的人员设备比较密集，地面部分散热量所占总负荷比例比较大。通常高大空间的冷负荷构成为：人体散热占50%—80%，灯光散热占2.5%~11%，围护结构占7.9%—26.5%，室外空气侵入得热占9.5%~11.2%。

### 室内体积大 换气次数小

大型体育馆可达20万m<sup>3</sup>，运动场型体育馆可达上百万立方米。对于大空间建筑而言，人均占有空间体积比大，从卫生角度来看比较有利，但换气次数较小。

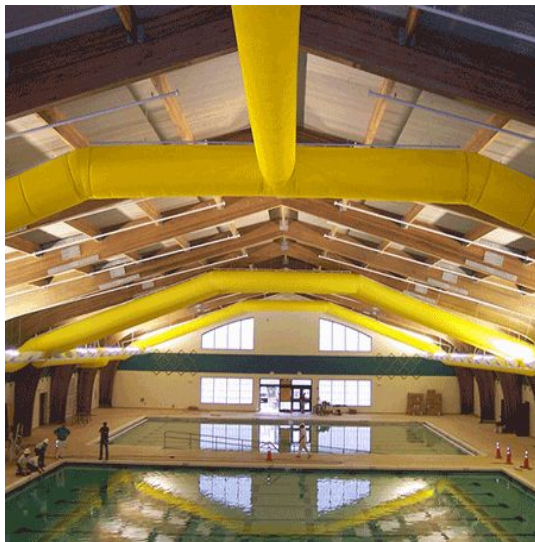
### 使用功能多

大空间建筑除古典音乐厅、大剧院、会堂等只具备有限的功能外，其他都有多功能要求，如体育运动、杂技、演剧、音乐会、展示会等，因而要设置临时的舞台，活动座椅等装备。

不仅对空调带来多种环境要求，而且由于这些装备的存在也影响空调系统的设置。导致送、回风口受位置限制，很难布置在空调区域。此外，对空调系统的控制要求有相当的灵活性。这就使空调系统负荷的分配以及冷热源的配置都应作相应的考虑。

高大空间的通风方案设计考虑到场所的功能，比如体育馆和音乐厅的需求肯定是不一样的。法瑞是一家致力于健康通风系统设计与推广的公司，法瑞空气分布器是空调通风系统的末端设备，设计选型经过客户环境调查，客户需求评估，设计中心选型，气流组织实验室模拟，产品定型5个步骤。法瑞空气分布器有7种出风模式，12种安装方式，常见于在体育馆、展馆、医药高架库、厂房等高大空间的项目。

目前，就体育场馆而言，法瑞空气分布器已经在沁阳体育馆、天津蓟州体育馆、天津东丽体育中心羽毛球馆、杭州广电中心游泳馆等项目中投入使用的，运行良好，效果显著，不同的外观颜色更是给人一种赏心悦目的新鲜感，一改传统风管的“笨拙”，获得客户们的一致好评！





# 法瑞之星



## 最佳贡献奖：刘鹏飞

如果企业对于网络营销认识不足，必然无法达到真正的效果，如果网络人员对自身认识不足，也必然无法真正发挥自己的作用。刘鹏飞，是为法瑞网络工作带来改变的法瑞人！

## 最佳贡献奖：刘鹏飞

刘鹏飞任职信息服务部以来，主要负责公司的网络营销推广工作。PC 和移动互联网的快速发展改变了传统的经营模式，互联网已经与企业经营密不可分，网络营销不仅仅是企业短期的销售策略，更是一种长期的战略。信息服务部是 FAERY 的先锋军，部门利用互联网技术让更好更快地了解法瑞和法瑞产品，并为渠道服务部和终端服务部搜集项目信息。作为先锋军的刘鹏飞充分发挥其先导、先锋和模范的作用，做本职工作中表现出了优异的执行力素质和取得了理想的业绩。

本次评选中，大家一致认为刘鹏飞在工作中执行力强、细致认真，8 月份超额完成了既定计划目标，为渠道部和终端部供应了优质项目信息，被大家推选为本期最佳贡献员工！



## 最佳建议奖：王锬

在短短的几个月中王锬给大家留下了深刻的印象，他不单是 FAERY 法瑞的业务精英，同时也对公司和同事的进步提了很多宝贵建议。

## 最佳建议奖：王锬

王锬加入公司不久，但工作业务上，他能力突出、业绩显著；工作生活中，他团结同事、积极乐观，是“法瑞之星”的多期明星。王锬发现公司每个人的工作积极性都非常高，专业技能强，但同事之间，部门之间的协调性不足，就在 8 月份的月度会议上建议公司组织集体活动，进行小组赛，增强各部门在生活中的互动，培养默契。

王锬的建议得到大家热烈的掌声，一致同意他的意见。CEO 张伟号召大家向王锬学习，为同事，为公司发展出谋划策，为 FAERY 法瑞航母提供“核动力”！



## ■ 正能量之星：周波

周波进入公司2个多月，其主动学习、乐于助人的精神得到大家一致赞赏。学习是创新的基石，创新是成功的关键。对公司的产品如数家珍是对销售人员的基本要求，经过入职培训后，周波没有放松对公司产品的学习，虚心请教，不懂就问。对产品细节的理解，老员工纷纷对周波竖起大拇指。周波这种积极的学习精神、不为人后的心态，值得所有法瑞人学习！他是我们的正能量之星。

# 我要 正 能量

何谓正能量？“正能量”的流行源于英国心理学家理查德·怀斯曼的专著《正能量》，其中将人体比作一个能量场，通过激发内在潜能，可以使人表现出一个新的自我，从而更加自信、更加充满活力。“正能量”指的是一种健康乐观、积极向上的动力和情感，更是一种对生活的态度。

作为法瑞的一名普通员工，应当拥有一种对生活的热爱以及对工作积极向上的心态。这就需要每一名员工释放“正能量”，这种“正能量”传递给我们对工作孜孜不倦、全力以赴去完成自己本职工作的力量。

我们需要正能量。在我们公司有远离家人、远离朋友，来到法瑞工作的。有的年轻小伙子褪去刚开始的激情与活力，换来的是孤单以及对工作单一的乏味。时间久了，难免会直接导致工作懈怠、消极，工作质量下滑。这就要我们在平时生活中找寻“正能量”，丰富业余生活，调节心情，多与领导、与同事沟通，在工作中找寻快乐，保持对生活与工作的热情。

我们需要正能量。在日常工作中难免会遇到挫折与困难。我们面临种种困难和挫折的时候，不是相互推诿扯皮，拈轻怕重，斤斤计较个人利益，而是需要每一位员工传递“正能量”，团结一致、无私奉献、携手走出困境。

我们需要正能量。“正能量”的发挥需要知识的帮托，如果没有持续的学习精神就很难做到业务熟练、专业技术娴熟，就无法为企业争创更好的业绩，也就无法在工作中发挥“正能量”。我们更要多想一想如何让自己的工作做得更好，在工作中多一些思考、多一些反思、多一些热爱、多一些激情，用“正能量”带动自身素质的提升，用“正能量”展示法瑞人的风采。

# GMP 专家组点赞

## 法瑞管构建医药存储“中国好仓库”

FaeryDuct 法瑞管一直被认为是医药物流库 GSP 认证标配产品，其满足了 GSP 认证对药品经营企业的仓库管理及设备环境的严格要求。FaeryDuct 法瑞管已在国药北京外贸物流中心、国药商丘物流库、山东豪诺医药等项目中成功使用。其中在本草堂项目中，经过 20 多天的运行，阴凉库温度环境稳定，协助企业顺利通过 GMP 专家组评审！

根据国家食品药品监督管理局《药品经营质量管理规范实施细则》第十八条规定：药品批发和零售连锁企业应根据所经营药品的储存要求，设置不同的温湿度条件的仓库，其中冷库温度为 2~10℃；阴凉库温度不高于 20℃；常温库温度为 0~30℃；各库房相对湿度应保持在 45%~75%之间。

本草堂健康产业园是集产、学、研为一体的高科技企业。2014 年 8 月 18 日，采用 FaeryDuct 法瑞管构建的本草堂 GMP 阴凉库通风系统正式投入运行。经过 20 多天的运行，阴凉库温度环境稳定，并顺利通过 GMP 专家组评审。借用时下流行说法，被一些称赞为“中国好仓库”。

### 本草堂阴凉库储存哪些药品？

川牛膝、丹参、党参、枸杞、黄芪、甘草、罗布麻叶、西洋参、栀子、当归、金银花、桔梗、决明子、千佛、威灵仙、川芎等。

法瑞管健康通风系统  
GSP 认证 \ GMP 认证



# 项目案例

《中国药典》对药材存储要求规范：

品种	储存要求	库房类
决明子	置干燥通风处，防潮	阴凉库
党参	置通风干燥处，防潮 /防霉/防蛀	阴凉库
川牛膝	置阴凉干燥处，防潮	阴凉库
人参叶	置阴凉干燥处，防潮	阴凉库
金银花	置通风干燥处，防潮	阴凉库
甘草	置通风干燥处，防潮	阴凉库
枸杞子	置阴凉干燥处，防闷 热防潮防蛀	阴凉库
丹参	置通风干燥处，防潮	阴凉库
黄芪	置通风干燥处，防潮 /防蛀	阴凉库
当归	置阴凉干燥处，防潮 /防霉/防蛀	阴凉库
西洋参	置通风干燥处，防潮 /防蛀	阴凉库

上表中清晰的罗列出了 11 种药材的储存环境要求，防潮是阴凉库储存药材的必要条件。简单来讲，阴凉库防潮就要杜绝结露的产生。

FaeryDuct 法瑞管如何防结露？

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，当湿空气接触管壁，被冷却到空气露点温度时，就会出现结露现象。

在本草堂阴凉库中，FaeryDuct 法瑞管采用 PERF FLOW 排孔出风模式，无送风死角和滞留区域，递渐性的送风均匀的渗透到每一个角落，实现仓库整体的均匀送风，保持同一温度。

渗透式 FaeryDuct 法瑞管表面都在缓慢的向外渗透出风，由于风压的作用，空



气分布器外的湿空气无法接触管壁，故 FaeryDuct 法瑞管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，会造成管壁结露。

**本草堂阴凉库中，FaeryDuct 法瑞管如何定型？**

FaeryDuct 法瑞管是一个从风机出口到末端织物空气分布器的模块化技术，根据建筑环境需要和用户个性化需求的不同，通过模块的加减组合，提供并保证室内的绿色空气及健康呼吸，是一种可以满足优质 IAQ 的崭新设计理念诞生的技术。

FaeryDuct 法瑞管设计选型经过客户环境调查、客户需求评估、设计中心选型、气流组织实验室模拟、产品定型五个步骤，通过 CAFL 空气流体控制实验室，研究气体通过空气分布器进入空间到排出大气整体流动的规律以及动力参数的计算方法，利用 CFD 进行全景模拟空间内的气流组织、空气速度、温度、湿度等分布情况，采用国际最先进的 FFD 自动设计软件，使工程设计更加精确和快捷，为本草堂提供最优的空气分布解决方案。

另外，FaeryDuct 法瑞管具有更好的外观、更久的使用寿命（第 1 套系统从 1973 年至今仍在使用），更有品质的保障（中国平安承保）。品质铸就品牌，诚信树立伟业，本草堂阴凉库 FaeryDuct 法瑞管健康风系统赢得了项目负责人的高度好评！

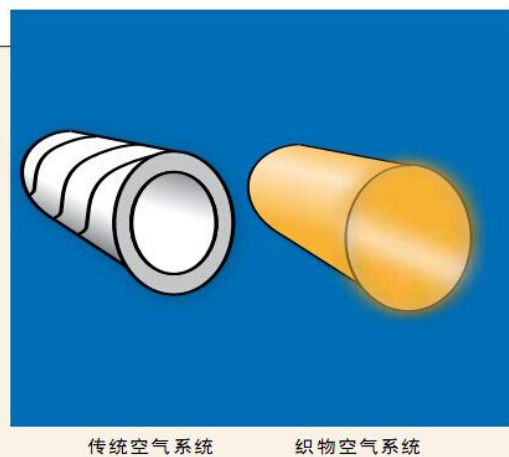
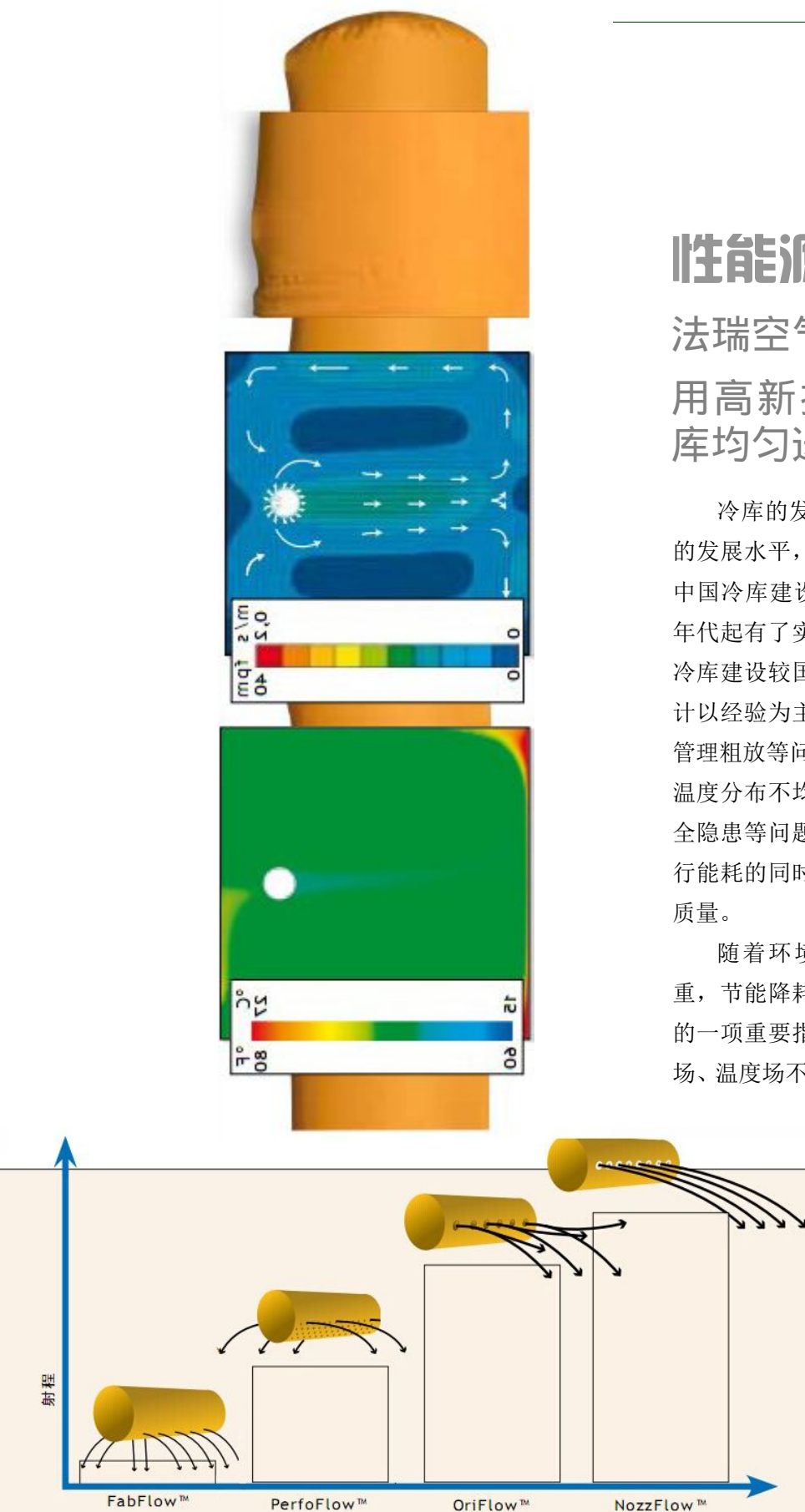
## 性能源于技术

### 法瑞空气分布器

### 用高新技术满足拓普冷库均匀送风需求

冷库的发展体现了一个国家食品行业的发展水平，科技力量乃至综合国力等，中国冷库建设的水平和数量从 20 世纪 90 年代起有了实质性的飞跃，然而，中国的冷库建设较国外发达国家还有诸如冷库设计以经验为主、制冷设备自动化程度低、管理粗放等问题，具体表现为冷库内气流、温度分布不均、设备运行能耗高且存在安全隐患等问题，而这些因素在加大冷库运行能耗的同时又影响了冷库内冷冻藏品的质量。

随着环境问题与能源危机的日益严重，节能降耗已经变成衡量冷库发展水平的一项重要指标。如果冷库运行中气流流场、温度场不均匀会加大冷库的制冷成本，



“

新疆拓普农产品有限公司主要经营干鲜果品保鲜仓储、销售。该公司为解决其冷库中出现的气流分布不均等问题，经过多方考察，最终选择 FAERY 法瑞空气分布器。

”

并且会导致冷库内货物冷藏效果的下降。要保证冷库内部均匀的送风需求，就需要对冷库内部的气流组织进行科学合理的设计。

#### 冷库的传统降温方式

冷库中传统的冷却方式是在冷库内设置冷风机，通过冷风机使冷冻室内空气循环流动，与冷气机内部的换热盘管进行换热，冷却冷库内产品。但是使用冷风机很难保证冷库室内的气流均匀性，因为使用冷风机通常会在冷库室内形成回流涡旋区域，在该区域伴随有很多气流漩涡，研究表明冷库中最差的冷藏效果出现的区域都在涡旋区域。

#### FAERY 法瑞空气分布器出风模式

FAERY 法瑞空气分布器是一种新颖的采用有效、可渗透的特种纤维织成的气流分布系统，它不仅是一个风管，同时还肩负着气流疏散的作用，是适合大用冷量场合下的气流分布和系统送风的柔性混合装置。

法瑞根据拓普冷库的建筑结构及冷藏库的风速要求，选用了织物气流送风方式为冷藏库输送冷风。FAB FLOW 织物气流送风方式，使冷空气通过可渗透的材质以 0.07—0.18m/s 的速度输送到工作区内。FAB FLOW 织物气流送风方式尤其适用于需要大量供冷空气的空间中，在地面冷负荷高达 300W/m<sup>2</sup> 时，可以实现没有明显吹风感的送风。同时，FAB FLOW 织物气流送风方式作为面式送风方式，送

风均匀，能够保证很高的通风均匀效果。

**FAERY 法瑞如何解决送风不均匀问题？**

在冷库的实际应用中，由于冷库中货物摆放，摆放区域会造成冷库室内部的气流流通阻力，以及冷风机在冷库中不同的设置位置以及冷风机不同的回风方式，这些因素的存在都会导致冷库室内产生不均匀的气流分布。

法瑞通过科学先进的技术理论及 CFD 方法给新疆拓普农产品有限公司提供了完整的解决方案。

CFD 技术为上述问题提供最佳参考，它可以通过建立模型，并借助可靠的数值计算，模拟出整个流场的流动情况，更好地分析冷藏库内流体的流动情况。冷藏库内合理的气体流场可以保证库内冷量的均匀分配，提高传热效率，降低货物的干耗，提高货物的贮藏品质，并可达到节能的目的。

CAFL 空气流体控制实验室研究气体通过空气分布器进入空间到排出大气整体流动的规律以及动力参数。

CFD 方法模拟风机不同出风方式对冷库气流的影响，模拟风机不同安装位置对大型冷库气流的影响，模拟冷库内货位摆设间距及风机风速对货物贮藏的影响。

通过多种方案的模拟，得到了不同的冷库运行中的气流场。然后经过科学筛选，选择出无涡旋区出现的方案，解决拓普冷库送风不均匀问题。



## 你问我答

之

德国 Faeryduct 法瑞®管【技术篇】



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：德国 Faeryduct 法瑞®管气流组织是如何进行测试的？

答：Faeryduct 法瑞®管是系统定制产品，每一个项目使用的分布器材质、出风模式、渗透率等是经过法瑞设计师的 6 层深度优化最终确定的。气流组织测试与调整的目的就是合理布置送风口和回风口，使送入房间内，经过处理的冷风或热风达到区域后，能造成比较稳定而且均匀的温度、湿度、气流速度的分布，以满足生产工艺和人体舒适的要求。

气流组织的测定包含气流流型的测定和气流速度的测定。对于恒温的空调房间，要求气流在房间内充分混合、衰减，形成贴附气流，以尽量缩小工作区的温度、湿度差；对于空气洁净房间，则要求气流在房间内尽量减少混合、衰减，形成直流气流，以减少过滤处理后的干净空气受到污染。

问：德国 Faeryduct 法瑞®管气流流型测定的方法？

答：烟雾法：它是将棉花球蘸上发烟剂（四氯化钛或四氯化锡等）放在送风口处，记录下烟雾随气流在室内流动的方向和范围，即可了解气流的流型情况。对于不易看清流动情况的区域，可将蘸有发烟剂的棉球绑在侧杆上，放在需要测定的部位上来测试。这种测试方法虽然比较快，但准确性较差，且发烟剂有腐蚀性，在已投产或安装好工艺设备的房间不能使用，只在粗测时采用。

逐点描绘法：它是将很细的肉眼能看见的纤维丝或点燃的香绑在测杆上，放在事先布置好的测定断面点上，观察其流动方向，并逐点描绘出气流的流型。此法比价接近实际，现场测试广为采用。

问：德国 Faeryduct 法瑞®管气流速度分布如何测定？

答：气流速度分布的测定工作一般是紧接在气流流型测定之后进行，在射流区和回流区的测点布置与前者相同。

测定的方法是：在测杆头部绑上一个热球风速仪的测头和一条纤维丝，在风口直径倍数的不同断面上从上之下逐点进行测量。通风风速仪测出气流速度的大小，通过纤维飘动的方向确定气流的方向，并将测定的结果用面积图描述在上图所示的纵断面截面上。

对于从事大客户销售的人来说，平时熟知的销售流程大都按照客户的采购流程来设计，客户怎么买，我就怎么卖。而且，在销售流程的每个阶段，都给销售人员安排了很多事情去做。不仅如此，销售人员还得先做完一件事情，再做下一件。这种线性的、按事情展开的销售流程，在实际销售中又得到多少销售人员的青睐呢？

## 大客户销售流程有用吗？

美国企业执行委员会公司下属的销售执行委员会，对全球 90 多家公司的 6,000 多名销售人员进行了调研，发现业绩排名前 20% 的销售人员中，挑战型和独狼型销售人员占到了 64%。挑战型销售人员经常喜欢把自己的观点强加给客户，不完全遵循客户采购流程，而是想办法引导客户的采购；独狼型销售人员则喜欢单打独斗，根据现场情况做出反应，而不是按照流程做事。也就是说，优秀的销售人员都不太遵循传统的销售流程。

那么，有效的 B2B 销售流程到底应该怎样呢？

在大项目销售中，有两个方面很难控制。首先它是不断变化的，由于涉及很多人，历时长，事情又多，销售人员很难根据某一套方法或流程从头打到尾。在这种情况下，你只有根据实际情况不断制定策略。其次，大项目销售涉及因素众多，包括产品、价格、竞争对手等，最核心的要素是客户中与采购相关的各种角色以及他们之间的互动关系。所以成功的项目销售需要一步步分

析。就像医生看病时需要拍片看片、开方服药、再拍片一样，大项目销售流程也应该按照四个步骤循环往复：搜集信息、分析信息、制定策略、执行策略。

### 搜集信息

大部分销售人员不是忙着做错的事，就是忙着把事做错。而产生错误的原因在于他们没有正确的信息。没有正确信息的原因是他们不知道搜集什么信息。销售大师斯蒂芬·黑曼认为，要制定正确的销售策略，销售人员需要确定自己当前的位置，并就一些关键要素搜集相应的信息，如单一销售目标、竞争状况、客户角色、反应模式、结果与赢等。有了这些信息，销售人员就能拼出订单的全貌，做到有的放矢。

### 分析信息

搜集信息后，销售人员就要对它们进行分析。其实，对所搜集的信息进行分析，目的就是为了理清策略分析中的各个关键要素，进而不断“拷问”和调整自己当前的位置，从中发现自己在哪些方面拥有优势，又在哪些地方面临风险。只有知道了自己手里有什么，还缺

什么，才能知道接下去要做什么。

## 制定策略

通过信息分析，你已经找到了自己面临的风险和优势。接下去要做的，就是如何扩大自己的优势，同时消灭或尽量减少风险。策略制定要围绕如何影响“人”展开。“撬”是制定策略的基本手段。所谓“撬”，就是利用杠杆原理，逐个、逐层搞定人。当然，销售策略未必都要利用杠杆手段，实在没有支点的时候，也可以选择硬攻。

## 执行策略

有了销售策略，最后就是按计划执行了。不过，并非策略执行了，项目就能到手。大项目销售是个复杂的过程，涉及众多要素，所以出现新的变化是必然的。而一旦出现了变化，你的销售流程就有了新的信息，你就需要重新去搜集这些信息，然后进行分析，制定新的销售策略，最后执行。这是一个新的流程循环。销售人员就是在这样的周期循环中不断化解风险，靠近项目，最后赢下大单。



## 德国人的『认真』

可怕的德国人！只因简单的两个字，便可怕到世界无敌！

世界杯上，德国 7: 1 “屠杀”巴西的比赛很多人都看了，真是一桩令人难以置信、目瞪口呆的“世纪惨案”。或许只有可怕的德国人，才能制造出这样的“惨案”。整支德国队，如同一台高效运转的精密仪器，步步为营，所向披靡，且根本停不下来。这就是典型的德国性格：认真、细致、严谨、处处追求完美。而世上的事，就怕认真二字……

1944 年冬，盟军完成了对德国的铁壁合围，法西斯第三帝国覆亡在即。整个德国笼罩在一片末日的氛围里，经济崩溃、物资奇缺，老百姓的生活陷入严重困境。

对普通平民来说，食品短缺就已经是人命关天的事。更糟糕的是，由于德国地处欧洲中部，冬季非常寒冷，家里如果没有足够的燃料的话，根本无法挨过漫长的冬天。在这种情况下，各地政府只得允许让老百姓上山砍树。

你能想像帝国崩溃前夕的德国人是如何砍树的吗？在生命受到威胁时，人们非但没有去哄抢，而是先由政府部门的林业人员在林海雪原里拉网式地搜索，找到老弱病残的劣质树木，做上记号，再告诫民众：如果砍伐没有做记号的树，将要受到处罚。在有些人看来，这样的规定简直就是个笑话：国家都快



要灭亡了，谁来执行处罚？

当时的德国，由于希特勒作垂死挣扎，几乎将所有的政府公务人员都抽调到前线去了，看不到警察，更见不到法官，整个国家简直就是处于无政府状态。但令人不可思议的是，直到第二次世界大战彻底结束，全德国竟然没有发生过一起居民违章砍伐无记号树木的事，每一个德国人都忠实地执行了这个没有任何强制约束力的规定。

这是著名学者季羨林先生在回忆录《留德十年》里讲的一个故事。当时他在德国留学，目睹了这一幕，所以时隔50多年，他仍对此事感叹不已，说，德国人“具备了无政府的条件，却没有无政府的现象”。

是一种什么样的力量使得德国人在如此极端糟糕的情况下，仍能表现出超出一般人想象的自律？答案只有两个字：认真。因为认真是一种习惯，它深入到一个人的骨髓中，融化到一个人的血液里。因了这两个字，德意志民族在经历了上个世纪初中叶两次毁灭性的世界大战之后，又奇迹般地迅速崛起。

再讲一个关于德国人认真的故事：

熟悉柴油机制造业的人都知道这样一个说法：中国制造的柴油机，噪音在数公里外都听得见，柴油机周围数十平方米都是油迹；而德国人生产的柴油机，则可以放在办公室的地毯上工作，根本不会影响隔壁房间的人办公。

于是，1984年，武汉柴油机厂聘请德国退休企业家格里希任厂长。

格里希上任后开的第一个会议，市有关部门领导也列席参加了。没有任何

客套，格里希便单刀直入，直奔主题：“如果说质量是产品的生命，那么，清洁度就是气缸的质量及寿命的关键。”说着，他当着有关领导的面，从摆放在会议桌上的气缸里抓出一大把铁砂，脸色铁青地说：“这个气缸是我在开会前到生产车间随机抽检的样品。请大家看看，我都从它里面抓出来了些什么？在我们德国，气缸杂质不能高于50毫克，而我所了解的数据是，贵厂生产的气缸平均杂质竟然在5000毫克左右。试想，能够随手抓得出一把铁砂的气缸，怎么可能杂质不超标？我认为这不是工艺技术方面的问题，而是生产者和管理者的责任心问题，是工作极不认真的结果。”一番话，把坐在会议室里的有关管理人员说得坐立不安，尴尬至极。

两年后，格里希因种种原因卸职时，武汉柴油机厂生产的气缸杂质已经下降到平均1000毫克左右。回国后，格里希又几次来中国，每次都要到武汉柴油机厂探望。在厂里，他有时拿着磁头检查棒发现气缸有未清除干净的铁粉时，忘了自己已经不是厂长，仍然生气地向周围陪同的人大声咆哮：“你们怎么能这么不认真！”

如果说强大的德意志是一个可怕的民族，那么，认真也是一种可怕的力量，它大能使一个国家强盛，小能使一个人无往而不胜。我们实在该好好学习德国人认真得近乎刻板的精神，将认真贯彻到自己点点滴滴的行为中。一旦“认真”二字也深入到自己的骨髓，融化进自己的血液，你也会焕发出一种令所有的人，包括自己都感到害怕的力量。



## 临时把空气变好——

## “赛会空气”悖论

青奥会圣火在南京奥体中心体育场熊熊燃烧的 13 天，南京市民史女士心情一直格外好。8 月 16 日至 28 日，南京城焕然一新，街道整洁，交通秩序井然，甚至连空气质量都很配合。

“整个 8 月空气都很不错”。作为小学老师，史女士热衷于每天用手机应用查看当天空气指数。她告诉财新记者，比照平时空气维持在 API（空气污染指数）100、200 多，动辄超过 300 的情况，青奥会期间 API 不超过 80 的空气，“简直太好了”。

8 月 27 日，《中国环境报》报道了南京的好空气：过去，南京市空气质量在整个江苏省垫底，但 8 月以来，南京一跃成为全省空气最清洁的城市。

在南京市 160 公里之外，安徽省合肥市某水泥厂的销售经理丁先生却高兴不起来。2014 年 8 月，这家水泥厂的四条生产线只有一半在运转，虽处淡季，但对于这家上市公司旗下的主要生产企业来说，停工 50%仍是不寻常的举措。

“为了青奥会，整个合肥地区的水泥行业都限产了。”丁先生对财新记者表示，为了保障南京青奥会，当地环保部门、行业协会早早地发出了限产的通知，但限产期间的损失，却没有人明确该怎么办。

青奥会期间的好空气，是中国继 2008 年北京奥运会，2010 年上海世博会、

广州亚运会之后又一次成功地在重大活动、赛事期间保障空气质量。六年间的四大国际赛事、活动，中国似乎总能在世界目光聚焦之时，突击完成一份漂亮的蓝天白云答卷。

然而，四次给人美好体验的“赛会空气”都没有持续。当赛会远离，临时管制措施结束，坏空气重又回到城市。一个逃不掉的质疑由此而来——

“数百万上千万城市居民的日常健康和几百名运动员顺利参加一场赛事，孰轻孰重？”公众环境研究中心主任马军的质疑，其实也是公众的质疑。

与民间质疑相呼应，近年中国的空气学者已开始反思“赛会空气”。

“打造”好空气

住在南京市建邺区的史女士离青奥会主要场馆不远。8月初，她就观察到了身边发生了切切实实的改变。

她偶尔会光顾的街边大排档和小吃摊已好久没有出现。有一天，附近一条热闹了十几年的小饭店一条街也在一夜之间停业。此外，她听说南京所有的大型工厂都停产、限产，市区内所有建筑工地停工。甚至，正在装修的邻居家也



被官方告知，暂时不能处理装修垃圾。

事实上，这些现象只是南京迈大步治理青奥会期间空气的一个侧影。

南京的环境问题积弊已久。上世纪50年代起，南京走上重化工之路。金陵石化、扬子石化等石油炼化巨头逐渐分布在长江南京段的南北两岸，经过几十年的发展，产业链上下游200多家化工企业齐聚周边，南京早已发展为长三角地区的化工重镇之一。

与此同时，南京的城市化也一刻没有停歇。重工业带来的燃煤、废气、废水，与常年进行的大拆大建、机动车迅速增加等相叠加，雾霾成了南京的常客，多条城市河流也变得污浊。

早在2010年，南京市在申办青奥会成功之后，就开始对周边重化工工业进行清理和整顿，但产业结构调整并非几年的时间可以完成。“集中整顿”“突击治理”的行动常有，其效果却无法达到南京所承诺的那样——在2014年8月，向世界展示出一个阳光灿烂、蓝天白云的古城南京。

青奥会开幕前两个月，2013年南京市环境公报发布。结果显示，在几年的常规治理之后，这一年，南京市空气质量超标天数仍然有163天，空气污染指数经常在江苏省“垫底”，秦淮河、玄武湖等南京标志性水系的水体则是地表水标准最低端的五类和劣五类。

因此，采取非常规的额外措施势在必行。

南京市环保局副局长钱锋在对媒体介绍时，曾把青奥会期间针对空气质量的临时管控措施总结为“控煤、控污、控尘、控车”四个方面。



控煤方面，青奥会开幕一个半月前，南京关停一批燃煤机组，淘汰所有分散燃煤锅炉。停用部分燃煤电厂机组或降低生产负荷，在青奥会举行的关键月份，所有燃煤电厂都必须使用含硫量低于0.6%的优质煤。

虽然时值夏季用电高峰，南京市仍力争保证燃煤电厂8月的发电量同比下降15%。

控污方面，南京对辖区内重化工企业进行了最大限度的停产限产。扬子、金陵石化等重点化工企业停用部分生产装置，压缩产能20%以上。南钢、梅钢等主要钢铁企业的烧结、球团、焦化等生产减产30%。水泥行业熟料生产线、小化工、铸造行业全面停产。此外，比赛场馆、驻地周边及场馆上风向的企业全面停产。

控尘方面，青奥会开幕前一个月，全市土石方、拆迁等施工作业停工，开幕前半个月，所有在建工地全部停工，停止物料运输和混凝土生产，禁止煤炭、矿石、渣土、沙石等物料的道路运输，混凝土、沥青搅拌企业停止生产。开幕前两天，包括地铁等重点工地在内，所有施工项目全面叫停。

控车方面，青奥会前两个月，全市黄标车淘汰任务完成，禁止“冒黑烟”公交车、货车、工程车等上路行驶。8月，在入城主要路口设卡分流，禁止外地黄标车、无标车、超标车和危化品运输车进入主城区和绕城公路。

针对空气质量可能超标或出现灰霾天气，南京也准备了一系列应急响应方案，例如进一步扩大停产限产范围和强度，严格交通管制，增强冲洗洒水频次。

除了南京市辖区内的重拳措施，南京周边23座城市也响应起来，近200家企业停产，共同保障南京青奥会期间的环境质量。它们与南京实现监测信息共享和预测预报，限制高污染车辆进入南京市区，同时控制重点废气排放企业产能以及共同推动绿色施工等。

这些城市中既有镇江、扬州、淮安等同属江苏省的临近地市，也有邻省安徽的巢湖、马鞍山等地市。甚至，安徽省会合肥也被加入。例如，巢湖曾开展专项整治，要求重点燃煤企业在青奥会期间，使用优质低硫煤；对重点管控废气排放企业实施限产。

最终，整个青奥会期间，南京市空气污染指数维持在30至70之间，达到国家质量二级标准。这也是国际奥委会对举办奥林匹克赛事城市的要求。

8月28日，青奥会在一片流光溢彩中落下帷幕。此后，合肥市丁先生所在的水泥厂，开始准备让工厂再度全速运转。丁先生表示，他们的主要竞争对手早已抓紧开工弥补损失，他们也要迎头赶上。

青奥会结束，1800多家工地会陆续复工。钱锋在接受本地媒体采访时坦陈，南京空气质量反弹几乎不可避免。

## “赛会空气”之道

在保障空气的措施上，南京并非开拓者，只是一个活学活用的好学生而已。青奥会的好空气，再次证明了中国保障“赛会空气”的成功理论和娴熟经验。

时间回到2013年1月底，当时南京正处于一场雾霾之中，国际奥委会主席罗格来到南京考察青奥会筹备情况。罗格指出，青奥会有相应的环境指标，如

果空气当中的某些污染物超标，会影响到年轻人的身体健康，奥委会将安排赛事延期举行。

面对指责，南京市委书记杨卫泽对罗格承诺：青奥会期间空气一定达标。

类似的情节也曾出现在筹办2008年奥运会的北京。申奥成功后，时任北京市环保局副局长的杜少中也代表北京市政府一再承诺，北京奥运会期间一定会有好空气。杜少中后来曾向财新记者表示，北京奥运会之前，他曾“一年接受1400名外国记者采访”，而他们最关心的就是空气质量。

重重压力之下，中国的科研工作者一次次地投入到如何“临时把空气变好”的研究中来。

“北京奥运会第一次实施大规模的防控措施。”中国科学院大气物理研究所研究员王跃思对财新记者表示，“广州亚运会、南京青奥会等赛会期间的空气保障的基本理论都是和奥运会一脉相承的，按照奥运会的成功经验来做的。”

王跃思介绍，在奥运会举办的前一年2007年，北京市环保局等单位在测试赛时做了一系列控制污染的实验，并邀请中国科学院等多家研究单位共同观测模拟，并对结果科学评估，证明通过一定的污染源限制控制措施，可使空气污染下降达到国家标准。

而在此之前，制定防控污染措施的依据，首先是通过区域联网观测，实测出空气污染的程度，根据污染源的分布和强度，通过模型进行敏感试验，即通过模拟一定比例地削减污染源排放，计算出控制污染措施的实施范围、时间和强度等。

王跃思所在的中科院大气物理所是当时承担北京奥运会空气质量保障方案制定的主要单位之一。在发表于2010年9月的《气候与环境研究》的一篇论文中，该所吴其重、王自发等学者表示，在北京奥运会之前，他们根据2006年8月的空气数据为基准情形，对北京近地面二氧化硫和PM10（当时中国尚未开始检测PM2.5）的污染来源做了研究，确定北京的空气污染主要来自于北京污染源，部分来自于廊坊、保定和天津等地，并测算出在减排情形下，北京及周边各源区采用大型电厂脱硫、较大规模削减颗粒物排放等方式，能够达到二氧化硫、颗粒物浓度显著减小的效果。

文章还表示，奥运期间北京空气达标的事实，亦证明了奥运保障方案的有效性。

随后，这种临时管控空气的模式被复制到世博会、亚运会和青奥会。

与奥运会利用测试赛做“空气实验”类似，南京事先开展了一系列的观测、研究，并利用青奥举办前一年的“亚青会”做试验，总结出最终版临时管控措施方案。



南京市环境保护科学研究院发表的研究结果显示，南京市空气污染主要受VOC和颗粒物控制，石化是主要的VOC排放企业，钢铁、电力、施工扬尘是主要颗粒物来源。

因此，与北京奥运会、广州亚运会期间机动车单双号限行不同，南京青奥会期间临时管控措施，主要针对工业排放和工地扬尘，这收到了很好的效果。

#### ■ “赛会空气”的两面

“赛会空气”给中国的空气治理带来了什么？

中国人民大学环境学院院长马中曾有一次研讨会中对财新记者表示，奥运会空气临时保障最终引起全国效仿，现在地方只要开会、定计划，当地空气就能好上一阵子。

马中表示：“问题的关键是（临时管控空气）能不能可持续？全国都跟着学，都能在想达标时达成目标，活动一过又都反弹回来了。”

“多次的数据都显示，要想在重大活动那几天达到空气标准，不采用额外手段是不可能达到目标的。”中国人民大学环境学院教授宋国君则认为，不必对地方政府保障“赛会空气”的决定过于苛责。“国情决定，在重大活动、顾及国际影响的情况下采用几天这样的手段问题也不大。但长期这样保证空气质量，我们支付不起。”

宋国君把赛会期间的空气保障形容成“运动式”治理空气，“所有部门都出动，不再管本部门的工作，带上袖标上街。”他认为，环保部门主导、其他部门协作，提高管理水平，才是空气污染治理的常规模式。

另一种声音认为，“赛会空气”除了履行国家承诺，在关键时刻展示国家和城市的良好形象之外，也对日常空气治理意义巨大。

一方面，保障“赛会空气”是全政府部门、全民参与的一场控制实验，利用许多非常规的手段实现了平时不可能实现的条件，为以后制定控污方案提供了技术支持。另一方面，“赛会空气”的成功恰恰证明了，空气治理并非没有出路。

“联防联控是一个来自于赛会成功控制空气质量达标的例子，区域空气质量达标，联防联控是必经之路，但当应急手段转为常态措施，需要制定更长远的目标，采用更加科学的技术方法，花费更长的时间。”王跃思举例说。

“奥运期间临时性对污染源的管制措施如何发展成为保障空气质量长期达标的措施，一直是人们这些年思考的问题。”王跃思又表示，“奥运之后空气质量的反弹也说明，那些手段只能作为应急使用，另一个角度也证明我们的空气是可以变好的，但需要找到和经济发展及人民生活水平相匹配的方法。”

马军也认为，“赛会空气”证明了空气污染是可以治理的，并且提示针对不同地区和情况，空气治理需要有不同侧重点。“例如南京的经验就证明，当地的重点不在于机动车的排放，最主要的是限制大型的排放企业，管好这些就可以使得空气质量明显好转。”

马军表示：“既然可以为了保障一场运动会而减排，那么为了居民的健康也应该同样做到，最需要的还是政府的政治决心。”



《任正非华为管理日记》——连载（40）



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 17 日••只要队伍不散，就有机会

---

只要结构不散，组织不垮，前面烧掉的钱就会变成所有后来的无形财富，这些都是华为的增值财富。现在，华为正处在一个好的时机，要享受以前投资增值，要团结起来使这个队伍不要散掉。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

任正非曾经在 2004 年第三季度的内部讲话中称，华为要注意冬天。在长达一万二千字的讲话稿中，任正非检讨、审视了华为目前遇到的严峻困难，称这场生死存亡的斗争本质是质量、服务与成本的竞争。但是与 2000 年相比，这次冬天的预先影响力有所减弱，任正非更加细致地探讨了华为内部问题。

华为在成本问题上占有绝对优势，尤其是与那些西方公司相比。首先，在研发成本上与国际公司相比，华为只有三分之一左右；此外，成长的情况非常好。因此，渡过困难时期的可能性要比西方公司大，同时也比小公司强。任正非还认为，大量的无形资产在组合中才能发挥作用。只要企业的结构不散，在前期投入里的资金便会成为后来的无形财富，这些便是华为不断增值的财富。

而这也为华为提供了一个非常好的时机。因此，华为要懂得对以往的投资增值进行享受，华为一定要团结起来，才能保持队伍不会散掉。只要所有的华为人团结起来，共同奋斗，就没有迈不过去的槛。很多公司现在都热血沸腾，还要准备做第二个思科，但是已经没有那个时代了，一个时代一个模式，过去的时代未必会重演。因此，只有静下心来，踏踏实实地做事才有可能有所收获。

**管理心得：**企业发展遇到各类困难是在所难免的。往往在困难出现的同时，解决困难的方法也会随之产生。不过，困难面前只有冷静对待，踏踏实实地做事，就没有迈不过去的槛儿。当然，团体的力量更是不可或缺的。只要有团队在，那么，就不用担心没有机会降临！

---

10月18日 •• “令行禁止”的执行力

---

中国人就是因为太聪明了，五千年都受穷。日本人和德国人并不聪明，但他们比中国人不知要富裕多少倍。中国人如果不把这个聪明规范起来，将是聪明反被聪明误。我们要先买一双美国鞋，不合脚，就削足适履。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

1990年时期，在我国通信设备行业号称“巨大金中华，烽火普天下”的七家公司，发展至今，金鹏深陷泥潭，巨龙销声匿迹，大都靠着政府的扶持度日，烽火与普天的规模远远都不如华为。然而，华为远远没有成功，还不是世界级企业，它正在通往世界级企业的路上。

华为的毛利率在2003年下降53%，2004年下降50%，2005年下降到41%，到了2006年甚至只有36%。由于一家运营商一般会同时采用三家左右的设备供应商，华为的国内市场占有率已经到了30%，使得市场拓展成本增加。到了2007年年底，华为的员工超过六万八千人，实现了合同销售额160亿美元，同比增长45%，其中72%的销售额来自国际市场。

随着国际收入比例的增大，其低成本智力型人力资源的竞争优势也正在被削弱，很多国际动作成本逐渐显现。这时，如果华为的战略定位只为第三世界的人民服务，只做低成本的产品，就有可能走中国服装、运动鞋行业的老路、放弃前端知识产权等。然而，对于在全球电信市场，高端的北美与西欧市场的华为而言，不能也不可能仅仅依靠低层次市场长期生存下去。因此，对于华为来说，影响到其未来持续成长的主要因素将不是成长空间，而是商业模式。华为的成本结构存在潜在风险。而其在毛利率还不能达到业界领先水平时，成本因素就变得至关重要，新利润区的发现无法通过跟随型战略实现，这对华为的发展相当不利。

**管理心得：**当企业发展到一定的阶段时，势必会出现极限的情况。当面对极限出现时，就必须勇于挑战极限。否则，企业将会很难再持续发展下去。

---

10月19日 •• 冲锋势头隐藏的危机

---

让听到炮声的人呼唤炮火！让一线直接决策！

——任正非语录

### 任正非管理智慧

对于所面对的大危机，大多数的人都会进行深刻的反思。然而，真正的智者却能够在志得意满的时刻，在意气风发的背后，看到重重危机。2008年，在国际巨头都出现收入大幅度下滑的背景下，华为的年收入却达到了233亿美元，实现了46%的增长。而在普遍不被看好的2009年，华为的订单收入则有望达到300亿美元。

当2008年8月，中国电信的三百亿元的CDMA大单引发了设备商新一轮的招标争夺大战，阿尔卡特、朗讯、北电与中兴通讯的报价都在70至140亿人民币之间，而华为却报出了不足7亿元人民币的超低价。华为的这一举动，被认为是纯粹的搅局。不过，任正非却不这样认为。他认为华为经历二十年的发展，已经形成了很强的成本优势，这种优势使得他们应当回报给中国人民了。即使他们只出了7亿元，但是所得的利润依然是非常可观的。

华为的开创能力与竞争力已经举世瞩目。任正非也因此占领“中国最具影响力的商界领袖”的榜首。而英国《金融时报》也为华为颁发了“创新和领导力大奖”。得到了这些荣誉之后的任正非并没有一味地沉浸在喜悦与快乐之中，因为没有人比他更了解华为。通过二十年的打拼，为了保证资源的整体使用，任正非不得不集权，不得不为维护权威而从上到下设置一系列的控制点，并由此形成一个庞大的体系。而所形成的这一体系曾经有效地保证了政令的统一。然而，这一形势却在无形之中削弱了一线上的创造力。一直从一线摸爬滚打出来的任正非开始意识到一种巨大的危机正在朝自己逼近。而美国金融危机的爆发，使得任正非受到强烈的震撼，任正非坐不住了，于是，在 2009 年开年，他向华为全体员工发出了振聋发聩的呐喊。

**管理心得：**企业在寻求发展的过程中，一定不能忘记危机的存在。因为在企业冲锋陷阵的同时，危机往往就会隐藏在其中。只有在发展的过程中，及时发现危机，并做好防范措施，才是明智之举。

---

10 月 20 日••北极冰天雪地

---

作为一个华为的人，他必须是一个富有团队合作精神的人、一个敢于负责任的人、一个敬业并善于创新的人、一个诚实并勇于进行自我批评的人、一个能在工作中不断从一点一滴进行改进的人。同时他强调，作为华为的员工，必须还要爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活，这是他实用主义用人思想中的理想主义内核。这也为兼具理想主义和实用主义色彩的华为企业文化奠定了基调。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

任正非曾经预言道：华为的冬天即将到来。然而，如今的华为依然炙手可热。若没有任正非当年的预言，恐怕华为早已处身于冰天雪地之中了。当然，之所以华为的冬天一直都没有降临，不仅仅在于华为有着危机意识与忧患意识，还在于华为自身的奔跑能力，他们不断追逐春天，将冬天抛在身后，这样冬天才与他们擦肩而过。

华为的全体员工，大多数都是由任正非亲手挑选的，正是有了任正非，才有了华为的人。时常有人将任正非比作“老工人”。

**管理心得：**企业管理者就必须具有洞察危机的敏锐眼光，并且当预测到企业将会面临的危机时，及时做出调整，让危机出现的几率减少。

---

10 月 21 日••成功占领欧洲市场

---

做事业，做有高度的事业。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

到 2008 年圣诞节，华为的 2G/3G 与德国 O2 签订大单。因此，华为实现了欧洲主流运营商大满贯。虽然华为等这一天已经等了数年，然而，低调的华为并没有特别的表示。在 2007 年，



对于华为的无线产品线最大的意义就在于实现了欧洲大满贯，到此，华为突破了全球 TOP50 强运营商中，几乎所有的欧洲运营商。尽管没有香槟酒与庆功会，但是华为在 2007 年低调地攻克曾经固若金汤的欧洲电信市场。

因此，仅在 2007 年，华为的销售额就超过了 160 亿美元，增长率超过 45%，而海外销售额超过 70%。并于当年华为的移动网络设备全球销售额也超过了 70 亿美元，实现了年平均 35% 的平稳增长。

华为的产品已经应用到欧洲 30 多个国家。而且华为已经在欧洲设立了研发中心、业务中心、创新中心、培训中心、技术中心等，成为欧洲电信市场不可忽视的力量。

**管理心得：**企业在发展事业的过程中，不能只顾自己的一时利益，而放弃一切。做事业，最重要的是要做有高度的事业，这样的事业才更有意义，企业的发展才会更有利。

---

10 月 22 日 •• 初涉美国的风险

---

华为是在艰难的学习中成长起来的，十年前华为十分落后，当时学党中央发出号召，要发展高科技，连我们自己都缺少信心。十年来，在党的政策一次又一次牵引下，华为经历了艰难困苦的奋斗，终于在 SDH 光传输、接入网、智能网、信令网、电信级 INTERNET 接入服务器、112 测试头等等领域开始处于了世界领先地位。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

如今中国的通信设备生产都在瞄准成为美国市场的大公司，在美国的商店里销售的高科技产品在也都标上了“中国制造”的字样，但是大多数的产品往往是由美国公司设计或者销售的。现在大多数的中国企业都在努力打造属于自己企业的品牌，但是要纠正早期模仿其他公司产品的设计错误，并消除美国对国家安全的担忧，这样才有可能取得成功。

在我国经济繁荣的推动下，华为成为了以廉价产品参与国际竞争中国公司中的先行者。成立于 1988 年的华为是我国最大的通信设备提供商之一，首先公司瞄准的是需要廉价产品的新兴国家，接着华为又进入到欧洲市场，并获得了英国电信沃达丰等顶级运营商的订单。

不过，在华为向美国进军时，却遇到了美国政府的阻挡，华为试图收购 3COM 的股份却以失败而告终。华为之所以会取得失败，就是因为华为被谣言与误解为是中国军队的企业，与我国政府有着密切的关系。

然而，通过这次失败之后，华为正在努力树立起创新形象，实施一项深思熟虑的“三步走”战略，以中国为基地向美国进军。第一步是获得立足点；第二步是争取一些合同；第三步是获得美国四大运营商。并且据预测，在未来的 3 至 5 年时间里，华为将成为美国无线行业的大公司。

**管理心得：**万事开头难，做企业也一样。尤其是当企业向着一个新领域进军时，更会遭遇到各种各样的困难。然而，出现困难并不可怕，只要企业有足够的信心，就一定能够战胜困难，取得最后的成功。

10月23日••军人的孤独

戏子可以哗众取宠于一时，但却终究战胜不了骨子里的平庸；没有真正洞悉人性本质的商人，不可能驾驭人性成为旗帜；旗帜必定是孤独的，不孤独不足以成就旗帜。

——任正非语录

#### 任正非管理智慧

曾经军人出身的任正非，却时常沉浸在军人的语境之中。对于作战部队的组织架构，他有着一种非常独特的爱好。最初的时候，任正非带领着他的一支土狼队伍，已经深化成拥有 230 亿美元收入的正规军团。在人们看上去华为是多么的意气风发，而在任正非眼里，华为却只不过是效率低下、不景气的企业。如何才能保持自己的企业处于灵活机动的好处，一直都是他不断思考的重点。

在思考的过程中，任正非发现在作战部队中浅而易见的东西，在现代企业的组织中却变复杂了。对于一个个庞大的官僚机构，有着自身的逻辑与理由，构置平台或组织的目的。往往游离及时、准确满足前线的需要，而变为满足权力控制的需要。看到这些之后，任正非想改变，他更想推动高管下一线，推动总部工作人员到一线中去。他还想重新引爆激情、顿开智慧，释放一线的创造力。因此，他以 10 亿元的代价，给创业元老一次性补偿，消除工号序列，让每一个人都在一个起跑线上，并在实施的这一调整中实施裁员。

对于任正非的所作所为，并没有人能够理解。强化一线团队权利，可以说是一直是他非常关注的重点议题。当他在华为的经营管理团队会议上，提出了到一线中去时，却听到不和谐的声音。虽然在大的方向上得到了一致的肯定，但是在操作细节上却引出了相反的事实。因此，使得会议决议还没达成之时，就已经向着相反的方向发展了。正是如此，任正非陷入到了孤独。

**管理心得：**但凡一些成就大事业的人，都是能够耐得住寂寞，忍得住孤独的人。因此，只有忍受住了成功之前必须要经历的孤独，才能享受到孤独之后成功所带来的喜悦。

10月24日••只有改良，没有革命

我们追求持续不断、孜孜不倦、一点一滴的改进，促使管理不断改良。只有在不断改良的基础上，我们才会离发达国家著名公司的先进管理越来越近。

——任正非语录

#### 任正非管理智慧

任正非曾经做出这样的总结，他认为华为的各项管理不要求轰轰烈烈，但是一定要扎扎实实，并且在公司未来的发展过程中一定要避免剧烈的振荡。他指出不能让干部大起大落，对干部可以不断奖励、处分，但是却不能突然全盘肯定或者全盘否定，真正的潜力必须通过长期的实践才能看得到。

虽然任正非有着超前的思想，但是他的行动却是十分迟缓的。然而，任正非之所以会坚持迟缓的改良策略是由于“华为在调整发展的过程中，轰轰烈烈的剧变可能会撕裂公司。因此要在撕裂与不撕裂中掌握好一定的度。这样才能在处理发展速度的原则下应该是有规律、有预测地在合理的增长比例下发展，但是也必须意识到这样做所带来的不稳定。”因此，华为必须在

这样的基础上不断地提高他们的管理能力，不断地调整管理能力所能适应的修补程度，进而使得华为不断快速发展。

任正非一直都对“神奇化易是坦途，易化神奇不足提”有着十分深刻的理解。他认为若想将简单的事情做好，并不是一件很容易的事情，最关键还必须坚持。而改良的关键同样也在于坚持，并且改良的成果不会在一朝一夕就能显现出来，只有围绕目标，进行持续的变革才能收获成功。

**管理心得：**企业若想在发展中取得成功，就必须不断改良企业的各个方面。只有不断改良，企业才能朝着更好的方面发展，才会有巨大的成功可谈。

---

10月25日••高薪养才，公平留才，让华为稳步发展

---

我们的战略规划办，是研究公司3~5年的发展战略，不是研究公司10年、20年之后的发展战略，我不知道公司是否能够活过20年，如果谁要能够说出20年之后华为做什么话，我可以论证：20年后人类将不吃粮食，改吃大粪，我的道理是……

——任正非语录

#### 任正非管理智慧

在华为工作的人，只要是本科毕业，年薪的起点就在10万元，这也是华为招应届毕业生的标准。而在华为工作一、两年之后，年薪就可以很轻松地达到20万元以上。因此，在华为工作，就意味着将有高额的收入。即使在近两年来，由于华为内部股改为期权后，新来员工收入要少一些，但是达到15万元也不是难事。

年薪在50万以上的在华为就达到了几千人；年薪在100万元以上的就达到了几百人；其他绝大多数的员工年薪收入至少也在5万元。高薪在本质上体现了任正非的企业家精神，也体现了华为高效率用人之道。华为能够让员工全身全力地投入到工作中去，这样产生了极大的生产力。而从员工成本上分析，除了支付薪水外，还有相当大的部分在于对管理的投入，无论员工产出多少，管理与沟通成本都不会明显变化。高薪成为挖掘潜力的最好方式。其实，华为的高薪背后是一种机制，高薪并不是华为用人之道的本质。任正非的用人之道是用高薪养人，持股励才，公平留才。只有高薪才能养住人才，只有公平才能让人才留下来为自己效力，只有做到这两点，才能让华为稳步地朝着既定目标前进。

**管理心得：**在当今竞争日益激烈的社会，人才是关系企业生死存亡的根本。企业只有给予人才足够的公平竞争环境，给予他们丰富的物质需求，才能让这些人才全心全意的为企业效力，才能为企业的发展注入更多的活力。

---

10月26日••时刻警觉：创业难，守业更难

---

在这个世界上除了懒汉、二流子之外，90%的人都在身体上艰苦奋斗，吃大苦耐大劳是人们容易理解的。但是什么人在思想上艰苦奋斗呢？并不为多数人所理解、科学家、企业家、政治家、种田能手、养猪状元、善于经的个体户、小业主、优秀的工人……他们有些人也许生活比较富裕，但并不意味着他们不艰苦奋斗。他们能够不断总结经验，不断地向他人学习，无论



如何地都有自我修正与自我批评，每日三省吾自身，从中找到适合自己前进的思想、方法……从而有所发明、有所创造、有所前进。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

华为在创业初期，没有任何的背景，也不拥有任何稀缺的资源，更没有什么可以依赖的。华为靠的只有艰苦奋斗，一步步地缩短了与竞争对手之间的差距。

在华为创业之初，当时的研发部只有包括任正非在内的五、六个研发人员，他们秉承着“两弹一星”艰苦奋斗的精神，以忘我的工作、拼搏奉献的老一辈科技工作者为榜样，以勤能补拙刻苦攻关，夜以继日地钻研技术方案。

正是任正非与大家不断地艰苦奋斗，才成就了华为的飞速发展与繁荣景象。然而，面对快速的发展与成就时，任正非深刻体会到创业难，守业更难的道理。因此，他不断告诫华为为人，繁荣的背后往往隐藏着危机，作为华为必须保持艰苦奋斗的作风，并且这种精神什么时候都不能丢。

**管理心得：**人们时常说道：“打江山容易，守江山难。”其实，做企业又何尝不是如此呢？大多数人在创业的时期，往往能够保持一颗艰苦奋斗的决心。然而，一旦创业成功，取得一些小成绩之后，往往会出现自满的情绪，甚至满足于现状，不思进取，不再寻求发展。显然，这样是很难让企业长时间生存下去的。

---

10月27日••剪刀加糨糊思维的枷锁

---

真正的危机是人们停止了独立观察和独立思考。庞大的架构，曾经是我们引以为豪的东西，却让我们失去了捕捉机会的敏锐。一种惰性的病变已经侵袭了我们的肢体。挣脱强加在身上的所有锁链，是创造者的唯一道路。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

在华为没有哪一位华为的高管会认为，任正非每次在会议上所提出的建议，只是灵光一现的东西。不过，大多数的人却很难触摸到任正非把握的深度。大多数的华为高管们都被太多的经验与规矩束缚住了，他们没有任正非那些自由与洒脱，更没有任正非的地头力，也就是说一种从结论思考、整体性以及目标单纯化的思维。

在公司效益快速增长的同时，对任正非这个权力中心的依赖性也在强化。大多数情况下，人们往往会陶醉在这种强化的好处之中，却很少有人思及这种依赖的真正危机。人们不知道，一旦出现这种现象，团队就会开始停止了独立观察与独立思考的能力。由于公司的习惯与一系列的成见，已经形成一座座大山，将人们的心智给压扁了，这时就很难再轻松自如地看待事情了。随之而来的将是一种惰性的病变。

正是在这样一个被严重污染的、二手货充斥的世界里，华为的高管团队甚至任正非本人，都已经习惯了接收二手货，并开始二手货的海洋里感觉湿润自在。而忘记了这些二手货已经

远离了现实世界，已经不能反映现实世界，已经成了把握真实的迷障。

不过，任正非很快就意识到这一点。他认为，真正的危机是人们停止了独立观察与独立思考。庞大的架构曾经是人们引以为豪的东西，却让人们失去了捕捉机会的敏锐。而华为在渐渐地变成一个王国，一度陶醉在中央集权的温床之上。任正非看到：今天在一线上奔忙着的人，已经不再有当初起步时的激情与敏锐。那些高管根本就不了解前线，但是却拥有太多的权利与资源。然而，他们却为了控制运营的风险，设置了许多流程控制点，却不愿意授权。因此，曾经围绕着保证权威秩序而设立的东西，越来越与现实的理性相冲突。在这样的情况下，只有不断挣脱强加在身上的锁链，才能走出一条创造之路。

**管理心得：**当企业取得一些成绩之后，如果一味地沉浸在成功的喜悦之中，就会在无形中给企业增加许多枷锁。在这样的状态下，企业就很难再思进取。因此，只有解开那些无形的枷锁，解开糗糊思维的束缚，才能让企业持续发展下去。

---

10月28日••心如止水的领导气质

---

干部一定要有天降大任于斯人的胸怀、气质。要受得了委屈，特别是做了好事，还受冤枉的委屈。

——任正非语录

#### 任正非管理智慧

在2003年年初时，思科以知识产权侵权的名义起诉华为。虽然最终结果是双方达成和解协议，但是这次事件表明，华为已经足以令其他国际对手紧张。此时的华为已经站在迈向世界级企业的最后台阶上了。再看看华为企业网络创业的过程，短短的几年时间里，华为从推出接入服务器、高端路由器等一系列的产品开始，就是因为任正非的正确领导下，才取得这些成绩。

任正非是一个敢于自我否定，并能够将自我否定作为一种领导者关键气质的人。即便是在2001年是华为飞速发展的一年，大多数人都认为那些华为的春天时。然而，任正非却在内部会议上提出，华为要做过冬的准备。正是在他的倡导下，才使得华为人从来都没有放松过学习。即使在华为取得了非常大的成绩，不断向国际化迈进的同时，任正非依然心如止水，他从来都没有为华为所取得的成绩而沾沾自喜，他总是能够以平静的心对待所取得的巨大成绩。

**管理心得：**但凡那些做大事的人，遇事总能够以平常心的对待，他们大多都能做到宠辱不惊。正是由于他们拥有了这一气质，才使得他们能够保持清醒的头脑，不断朝着所定的目标前进，进而一次次取得辉煌的成功。

**『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。』

## 『如何激励员工』

在德鲁克学院每次授课前的调研中，数据库里总有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。

——摘自 CEO 张伟《如何激励员工》

**张小行**—管理者就应该是员工的后勤保障，给员工提供尽可能多的机会和支持，让员工通过努力获得成就感，激发员工潜能，使员工建立主人翁精神，企业才能发展。

**丁秀巍**—治人者应治于心，激励员工最有效的方式是将员工的心与企业的“心”完美融合，即形成共同的愿景与目标，企业给予员工更充足展示和发展的平台，引领员工未来努力实现的方向，给员工更多的认可，并能满足员工的自我需求；而员工则有个人对企业评判标准，一个人的评判不完全具有代表性，而众员工有一致评判时则相对较真。当员工认可企业的价值观和行为准则时，会由心的迸发出激情，逐渐的产生归感，并不自觉的形成了对企业的使命感，因而会高标准的要求自己，并会不断创新，不断的在工作中修正和提升自己，产生高效率的行为方式和工作方式。

**刘鹏飞**—员工在企业中获得了荣誉感、自豪感，就会更加投入到工作中去。而荣誉感、自豪感的获得又恰恰需要员工体现出对企业的价值。这需要管理者用慧眼发掘每个员工身上的

优点，把优点最大化。当然，员工也要高标准的完成自己的工作，参与到部门、公司的事务中来，在来往之间形成集体荣誉感，责任感。

**王文明**—管理者与员工是鱼水关系，管理者应该及时纠正员工工作中存在问题，员工应该以团队为家，超额完成任务，把公司当成自己家，把同事当成兄弟姐妹，齐心协力目标一定能实现。

**朱鹏博**—公司要把员工当成资产，而不是当成成本，最大限度的激发员工的潜力，让他们在岗位上做出自己的价值，让一群平凡的人做出不平凡的事。

**周波**—管理者的一个重要工作就是激励员工，激发员工使命感，凝聚员工归属感，加强员工的成就感、责任感，使员工形成一种主人翁精神，从而使其主观能动性增加，为企业也为自己创造更多的价值。

**郭彦伟**—公司最大的资产是人，管理不是管理“人”，而是“领导人”或者是“教练人”。增加员工的参与感，使员工从参与中有所感悟，自我激励。

**潘好勋**—多一份挫折，就多一份人生的感悟；多一次跌打，就多一条抗争的经验。





## REIGNWOOD PINE VALLEY

### 燕山脚下:缔造品质商务休闲生活

华彬庄园，作为华彬集团在国内布局的绿色经济文化产业示范区之一，倾力打造的国际化高端商务休闲生活领地，以马球运动和高尔夫运动为核心，并配备高端高尔夫景观别墅、五星级酒店等一系列高端服务设施，以无与伦比的私人专属服务为产业领袖圈层缔造高品质商务休闲生活。





PINE VALLEY  
华彬庄园  
燕山脚下

6000 亩

华彬庄园位于北京市昌平区，占地 6000 亩，踞临长城脚下，为京城上风上水之贵地，拥有现今中国最具规模的纯受邀会员制高尔夫俱乐部。

华彬庄园集体育运动、休闲度假、会议、婚庆、养生为一体，拥有由“世纪球王”杰克·尼克劳斯规划设计的 45 洞高尔夫球场、占地 13000 平方米的金熊会所和 11000 平方米的尼克劳斯会所、五星级豪华酒店、世界顶级马会、世界级生命科学健康中心及位于长安街北京华彬中心的城市俱乐部等。旨在为社会精英人士打造非凡的尊贵体验，提供尽享高尔夫乐趣、休闲养生、商务交流的高端平台。

华彬庄园作为“华彬生活”的重要载体，不仅是健康生活方式的引领者，也构架起中外沟通交流的重要平台，每年都有国内外政要、商业领袖、体育和文化名流到访华彬庄园，通过这一国际化平台向世界传递中国影响力。泰国现任总理英拉、美国前总统克林顿、泰国前总理他信、东盟现任秘书长素林等都曾到访华彬庄园，“歌剧之王”多明戈、“一代球王”马拉多纳也被这里所吸引。

华彬庄园羽毛球馆为改造工程，该体育馆的负责人提出来了明确要求，既能送冷风也能送热风，室内人的活动区空气温度分布均匀，没有吹风

感，在保证室内人员空调舒适性的同时，还应当尽量减少噪音。该体育馆的承包商向他推荐了法瑞健康通风系统。开始他对该系统表示怀疑，不相信它能满足他所期望的要求。但当他了解到其他许多体育馆同样采用法瑞健康通风系统，而且看到空气分布器的外形，马上被它所吸引。毫不犹豫地要求承包商给他的羽毛球馆也安装法瑞健康通风系统。

用法瑞健康通风系统代替传统的金属风管还有另外的原因，首先该羽毛球馆为公共场所，平时会有很多人，要求美观。羽毛球馆已经有吊顶，如果用传统金属风管的话会影响其美观度。而采用法瑞健康通风系统，结合吊顶，我们主管用圆形风管，上半部分在吊顶内；支管用半圆形，选择滑轨安装方式依附于吊顶下，看起来很美观。其次该羽毛球馆为改造工程，要求工期越短越好，而空气分布器的优点之一就是安装简单快捷。

法瑞健康通风系统采用核心技术 TreviraCS 喷射渗透型空气分布器。夏季制冷既不会有凝露，又能满足冬季供热的送风要求。该系统在华彬庄园使用两年多来，客户反应良好，说当初选择这个系统真是明智的选择！（文章中涉及庄园介绍部分信息摘自网络）

封面设计：李宗旗

主管单位：法瑞（中国）



法乎自然 瑞泽全球