

法瑞世界

FAERY & WORLD

共分享 同成长

83

第83期 2014. 10

打造最有价值的企业内刊



Seriously is the powerful force 認真是最強大的力量

法瑞是一家有志于打造世界一流执行力的企业，我们要在执行文化中，明确地提一个口号：认真第一，聪明第二。我们要明确一点：一个事情要想真正做好，支撑你的不是利益，而是内心的一种责任感，一种对待事情是否认真的信念。

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小故事。

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。

1957年11月17日下午六时，莫斯科大学大礼堂，数千名中国留苏学生和实习生从四面八方来到这里，期盼毛泽东主席的接见。毛主席一开头就对留学生们说：“世界是你们的，也是我们的，但是归根结底是你们的。你们青年人朝气蓬勃，正在兴旺时期，好像早晨八九点钟的太阳。希望寄托在你们身上。”他还教导同学们说：“青年人应具备两点，一是朝气蓬勃，二是谦虚谨慎。”在讲话中，毛主席纵论天下，旁征博引，提出了“世界上怕就怕认真二字，共产党就最讲认真”的名言，也道出了共产党从小米加步枪到赶走国民党的秘籍。

不认真与太聪明，是一个问题的两面。我不知道别人对“中国人智商天下第一”怎么想，反正我觉得不是件好事。因为聪明人一生都在想办法，想如何找到更简单更容易更好的办法超过对手，而不是通过认真做事超过对手。遗憾的是，无数行业上演着类似的故事，因为这种聪明意识已经根植于我们的生存环境中。我们可以看到，在中国传统的教育方式中，从来就不是鼓励人们直接争取自己的利益，直接表达自己的愿望，而是鼓励孩子从小培养权谋，鼓励他们如何捉摸大人或老师的心理，拿到好处。



所以，如果我们不改造这种“聪明”思想，每个人都想靠耍“聪明”走捷径，那么，我可以负责任地预测：中国企业可以造出好产品，但绝对不可能成为让人信赖让人尊重的企业。事实上，我们已经看到不少名牌企业在创牌的时候质量一流，但几年之后就大不如前。同样的零部件，在国内组装的车要比国外装的差，不管买什么产品都要买第一批的，因为那是他们创牌子时做的，以后质量肯定会越来越下降，这在中国已经不是什么秘密。

这些是技术问题吗？不，恐怕更多的是认真问题。在中国企业中，执行问题的核心是文化问题，而文化问题的核心是认真问题，在中国做企业，怕就怕“认真”二字！“一个人是一条龙，三个人是一条虫”。从“龙”变“虫”，背后就是每个人都去耍小聪明。小聪明的结果是把大聪明丢掉。执行只与认真有关，与责任有关，与用心有关，而与聪明无关。

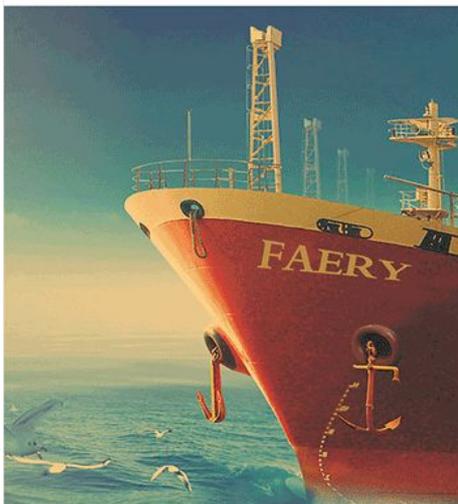
所以，法瑞是一家有志于打造世界一流执行力的企业，我们要在执行文化中，明确地提一个口号：认真第一，聪明第二。我们要明确一点：一个事情要想真正做好，支撑你的不是利益，而是内心的一种责任感，一种对待事情是否认真的信念。

法瑞的员工作风是“认真、快、坚守承诺”，认真被排在了第一位，只有在认真地一次性把事情做好的基础上，追求快追求高效率才有意义，才能坚守我们对客户的承诺，更重要的是坚守我们对自己的承诺，那就是“追求极致，永不妥协”。真正做到了认真，这个强大的力量就会让我们法瑞成为世界一流企业，跻身最受客户尊重的企业之列。

CONTENTS

法瑞世界
FAERY & WORLD
共分享 同成长

83
第83期 2014.10
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 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 认真是最强大的力量

焦点动态

法瑞动态 05 法瑞健康通风系统制服尼古丁解决二手烟危害

法瑞动态 06 法瑞：让呼吸健康起来

法瑞之星

法瑞之星 07 最佳贡献奖/最佳建议奖/正能量之星

项目案例

项目案例 09 法瑞空气分布器 JETFLOW 射流技术打造舒适型体育馆

项目案例 11 徐州爱斯科打磨车间案例概况略析

你问我答

你问我答 12 德国 FAERYDUCT 法瑞管【技术篇】

法瑞学院

销售管理 13 德国人为什么不提互联网？

系列推荐 15 智慧案例：曼彻斯特的智慧城市建设

图书连载 18 《任正非华为管理日记》——连载（41）

法瑞倾听

法瑞倾听 26 『对抗，意味着创新』

伙伴风采

伙伴风采 27 日产全球：人·车·生活 领先半步

法瑞健康通风系统制服尼古丁，解决“二手烟”危害

“吸烟有害健康”，每一盒烟上都写着这几个字，然而，由于抽烟的危害并不显示在明面上，只是默默的对身体造成破坏，所以很多人对此并不是那么在意。科学研究表明，抽烟不仅对自己有害，而且还会影响到身边人的身体健康，引起这一问题的元凶便是——“二手烟”。

■ 二手烟有哪些危害？

二手烟(SHS)又称被动吸烟，即不抽烟的人吸取其他吸烟者喷吐的烟雾的行为。一般说来，被动吸烟15分钟以上时，就可以认为二手烟现象成立。科学研究发现，二手烟中含有至少69种已知人类致癌物和172种有毒物质，人们最熟知的是尼古丁。尼古丁学名烟碱，是烟草本身就含有的，烟碱在常温下是无色油状液体，易溶于水，并能溶于酒精、乙醚、丙酮等有机溶剂中，常压下蒸馏沸点为248℃，而烟支燃烧时的温度最少有600度，因此，烟碱可变成气体，被吸入体内。

据世界卫生组织评估，二手烟对儿童健康的危害主要有：引发儿童哮喘、婴儿猝死综合症、气管炎、肺炎和耳部炎症等。很多女性面对二手烟无可奈何，因为她们的丈夫就是烟民。日本曾对40岁以上的91540名家庭妇女肺癌发病情况随访调查，结果表明，吸“二手烟”的妇女发病率明显增加。

■ 二手烟危害这么大，有解决方法吗？

目前使用中央空调的建筑越来越多，中央空调一般都要有送风系统，将经过处理的空气送到房间里。传统的风系统中的风管采用的保温材料一般都含有甲醛、苯酚等有

害气体，而来自德国的法瑞健康风系统，是让全世界一起兴奋的发明！法瑞健康通风系统不仅不含甲醛，它采用最新的空气触媒技术，还可以全天候24小时去除环境中的尼古丁和甲醛、乙醛、氨气等有害气体，不但减少二手烟的危害，还可以提供一个健康的工作生活环境。

法瑞是全球领先的健康通风系统解决方案提供商，一直致力于为公众提供一个安全、健康、舒适的工作环境，提供健康通风系统设计、建设、维护的一站式服务。法瑞将健康、安全、节能、舒适、环保的设计理念贯穿到了每一个工程的细节。通过从降温设备到送风管道以至末端分布装置每个环节的控制，全面来保证公共场所空气品质的安全健康。

法瑞健康通风系统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。

当然，除了能够解决二手烟的危害问题，法瑞健康风系统还具有精准均匀、可靠耐用、环保节能、健康洁净、美观高档等优势。有了法瑞健康风系统，再也不用担心“二手烟”的侵袭，健康陪伴您左右！



法瑞：让呼吸健康起来

健康清洁空气已成奢侈品，若健康可以买卖，您愿花多少钱？花 10 万买 20 年的健康，您愿意吗？

世界卫生组织和联合国环境组织发表的一份报告说：“空气污染已成为全世界城市居民生活中一个无法逃避的现实。”如果人类生活在污染十分严重的空气里，那就将在几分钟内全部死亡。工业文明和城市发展，在为人类创造巨大财富的同时，也把数十亿吨计的废气和废物排入大气之中，人类赖以生存的大气圈却成了空中垃圾库和毒气库。

2014 年 6 月发布的《2013 中国环境状况公报》中显示，2013 年，化学需氧量排放总量为 2352.7 万吨，比上年下降 2.9%；氨氮排放总量为 245.7 万吨，比上年下降 3.1%。二氧化硫排放总量为 2043.9 万吨，比上年下降 3.5%；氮氧化物排放总量为 2227.3 万吨，比上年下降 4.7%。虽然各项指标均实现主要污染物总量减排年度目标，但形势依然严峻。

氨，被忽视的雾霾元凶

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，这些不是中国空气污染答案的全部。还有一个一直被社会忽视，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。在让人掩鼻的坏空气中，氨是 PM2.5 中绝大多数二次颗粒物形成的根本原因。

恶劣空气已在中国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。作为空气污染重要推手的氨污染，又是一大健康威胁。然而，在中国空气

治理的全国布局中，控制燃煤总量，提升油品质量和机动车排放装置，加强工厂脱硫脱硝，综合整治城市扬尘等被摆上重要位置，而氨污染治理仍处于初期阶段。

健康呼吸，FAERY 法瑞在行动

大气污染把人们退守在室内，可以传统中央空调保温材料中却富含甲醛、苯酚等污染物，同时中央空调环境要求的密闭，使氨气含量也大大超标。FAERY 法瑞采用除氨气、除甲醛、除乙醛等有害气体的专利技术研发出的法瑞空气分布器为体育场馆、音乐厅、影剧院、商超百货等场所创造健康、安全的呼吸环境，抵消室内外污染对生活品质的负面效应。绿色通风，健康呼吸，FAERY 法瑞在行动！

2006 年，法瑞独家赞助全国绿色建筑巡回研讨会；2007 年，法瑞为奥运会餐厅、赞助商接待中心等临时设施提供设计方案；2008 年，法瑞应邀参加在新疆举行的西北五省暖通年会、杭州举行的华中暖通年会、广州举行的华南绿色设计年会；2009 年，参加首届中国绿色公司年会，并入围“首届中国绿色公司百强榜”。2010 年，中国第十三届科博会上，法瑞展示了绿色环境系统，凸显创新和环保的理念，受到时任国家主席胡锦涛、北京市长郭金龙等领导一致赞赏。2011 年，举办以“健康通风”为主题的国际暖通研究论坛，率先在国内提出了“健康通风理论”。

……

FAERY 法瑞，以让全世界每一个人呼吸到健康空气为使命，始终致力于健康通风的推广与研究开发工作，为人们创造舒适、健康的优质生活环境，为此我们在开展不懈的努力与推广。（文/刘鹏飞）

法瑞之星



最佳贡献奖：刘淑芳

法瑞人秉承“帮助最多人提高生活品质”的企业使命，发展成全球领先的健康通风专家，为创造健康环境提供了全面的支持。



最佳建议奖：邓曼珊

在工作上她要求严格，一丝不苟；在生活中，她待人随和，热情周到。

■ 最佳贡献奖：刘淑芳

刘淑芳，法瑞技术骨干。技术在企业发展当中占有重要地位，如果没有过硬的技术，企业很难在激烈的竞争中站稳脚。作为法瑞资深技术人员，刘淑芳在工作中把技术的加强和技术服务质量的提升推到了新的高度。

作为技术部的领导之一，部门在刘淑芳参与领导下，法瑞技术团队实力稳步提升，客户服务质量精益求精。整个技术团队工作效率也有了很大进步。只要有任何方案需要技术支持，他们总是能在最短时间内完成。她是法瑞的老员工了，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。

■ 最佳建议奖：邓曼珊

作为法瑞的财务，在工作上她要求严格，一丝不苟；在生活中，她待人随和，热情周到。在法瑞，大家都亲切的称呼她为：邓老师。

邓老师在工作中发现：销售人员在接到订单信息后与购买方交流不充分，导致后期在一些重要的数据上存在一定程度上的反复更改，既浪费了人力物力，也可能给项目的顺利推进造成了不必要的麻烦。所以邓老师在本次会议上建议，相关部门和人员一定要严格执行公司的的相关操作程序，认真把握每个环节，使工作做到事半功倍。“认真”在法瑞工作作风中是第一位的，这一建议得到了大家的一致响应！



充满 正 能量

■ 正能量之星：李玉顺

勤奋、专业在李玉顺的身上得到充分的展现。作为技术服务部的负责人，李玉顺经常出差到项目现场沟通法瑞产品的技术、方案、工程施工等相关事宜，尽心尽力。在公司他乐于助人，无私奉献，对销售人员提出的疑问进行及时、专业的解答。

在为北京国药保税区医药仓库项目进行后期维护指导时，因特殊原因，从早上8点到晚上9点他全身心的投入工作中，废寝忘食、任劳任怨。

我们每个人身上都有正、负两种能量，正能量多过负能量，个人以及社会才能不断进步。而如今我们每天都会接触到各种负能量，比如生活中经常听到的各种抱怨、指责等等，这些负能量的传播会将我们仅有的正能量消耗殆尽，并且不断传播给周围的人，就像病毒的传播一样。这种负能量会给你带来巨大的伤害，它的传播也会给他人带来更多的伤害。而真正内心强大的人，有能力疏导自己的负能量，找回自己的正能量，在人际关系中更能够将来接触到的负能量转化为正能量，从而净化自己的生活和工作环境，帮助更多的人接纳正能量。任何一个时代中生成的流行语的背后都有深意，它们都是我们的集体潜意识。

正能量今天能够被人广泛接纳，已经不仅仅是简简单单的“正能量”这三个字，它也不仅仅是成功法则，更是最直接呈现一个人学识、修养、心智和品位的综合能力指数，也是每个人提升自我、成就事业、获得尊重、得到幸福、改变命运的人生必修课！其实，每个人的心理都潜藏着巨大的正能量，一旦正确使用这种能量，就足够成就丰功伟业。相反，如果这种正面的心理能量没有得到正确的使用，就会产生巨大的负能量，足以让你一生一事无成。例如，遇事总是怨天忧人，对未来过度地焦虑；或者常常过度自责，或者做事不负责任；或者对自己没有足够的自信，对他人更加是完全不信任。诸如此类。

如何做一个充满正能量的人呢？找回正能量，活出全新的自己；积聚正能量，笑对人生坎坷路；制造正能量，让心灵常葆活力；接纳正能量，激发内心光明面；拥抱正能量，消除内心阴暗面；运用正能量，搭建你的人脉圈；传递正能量，让职场变得和谐。



法瑞空气分布器 JETFLOW 射流技术 打造舒适型体育馆

法瑞空气分布器环绕体育馆一周布置，既能让空气分布均匀，温度迅速下降，起到节能作用，又能让观众席感觉到明显的舒适，保证了观众在密闭的体育馆内的舒适感。在本项目中，法瑞空气分布器采用 JetFlow 风模式相结合，既达到比赛要求离地 2 米高的位置风速保持在 0.25m/s 左右，不但保证比赛效果，又保证了观众席从高到低不同高度的舒适感。

“

FAERY 法瑞始终致力于健康通风的推广与研究开发工作,创造舒适、健康、节能、环保的企业理念,“健康呼吸 一管到底”,让全世界每一个人呼吸到健康的空气。

”

进入 21 世纪后,中国国民经济的高速发展,人们生活水平不断提高。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。

FAERY 法瑞始终致力于健康通风的推广与研究开发工作,创造舒适、健康、节能、环保的企业理念,“健康呼吸 一管到底”,让全世界每一个人呼吸到健康的空气。继天津东丽羽毛球馆、天津国家女篮体育馆、中石油体育馆、天津蓟州体育馆、杭州广电中心游泳馆、宜昌均瑶国际广场游泳馆、南京江宁区全民健身中心等体育场馆项目后,承接了河南省第十二届运动会主场馆沁阳体育馆的通风系统设计与建设工作。

沁阳体育馆原设计方案是采用“镀锌铁皮风管+电动球形喷口”的送风方案,但考虑到节能及承重问题,沁阳体育馆项目组经过大量的调查和认真的筛选,最终选择 FAERY 法瑞空气分布器构建健康送风系统。

沁阳体育馆是由市财政拨款兴建的市重点标志性项目,为迎接省运会的到来,工期要求紧、施工质量要求高。沁阳体育馆采用全钢架结构,呈椭圆弧状,层

高约 25m,采用 4 台风量为 45000m³/h 的空调箱为体供冷。法瑞组成专家团与设计院共同进行方案的优化设计,经过 CAFL 空气流体控制实验室测试以及 CFD 模拟,最终采用“法瑞空气分布器+JETFLOW 射流喷口”的送风方案。

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。JETFLOW 射流喷口是法瑞专利技术,送风距离达到 72 米,Seep Series 渗透性材质,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。

另外,法瑞空气分布器重量极轻,其面密度只有 290 克/平方,相当于金属风管的 1/40。对体育刚结构的承重负荷几乎可以忽略不计,空气分布器轻松吊挂在体育馆上方,不仅美观,而且安全性高。且安装周期仅为传统风管的 1/10,满足沁阳体育馆项目组对工期紧,施工质量高要求。

2014 年 7 月 20 日至 7 月 23 日,河南省第十二届运动会暨首届全民健身大会(社会组省辖市)“体彩杯”男子篮球比赛在沁阳市体育馆举行。30 分钟即可达到整体制冷效果,出席活动的市领导对于沁阳体育馆如此出色的效果感到惊喜,参赛的队员和观战对于沁阳体育馆的送风降温效果赞不绝口。

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：大型体育馆内德国 Faeryduct 法瑞®管送风方式如何选择？

答：体育馆属于大空间类型，对于空调送风方式有严格的要求。以下内容是法瑞整理的关于大型体育馆内空调送风方式选择的一些注意因素。

1、满足居留区域空调：可采用侧送射流覆盖观众席，相当于局部空调的坐席空调在大型体育馆中也用应用。从节能出发，对于超大型比赛场地，在赛场内不一定设空调系统。对于比赛场地有严格要求的，可利用赛场周边的看台向场内送风。

2、气流组织手法：变更送风方向，以满足所需的射流轨迹，适应冬季和夏季的不同要求。变更送风口的数量和位置，以控制相应的空调区域。

3、利用可感气流：从节能和热舒适两者矛盾的统一出发，大型的体育场内可利用加强场内气流速度来满足舒适性的要求，这时夏季可适当提高室内的温度。

4、高速喷流系统：为防止在大空间形成严重的温度梯度。造成热空气在上部的滞留，近几年来多功能大厅、体育馆采用系统的或单体式诱导喷口特别广泛。

德国 Faeryduct 法瑞®管是一种柔性空气分布系统，有 7 种出风模式，可以满足空调的不同送风需求，已成功用于河南十二届省运会主场馆沁阳体育馆、天津蓟州体育馆、中石油轮南体育馆、天津东丽羽毛球馆等体育场馆的送风系统，得到专家的一致好评。

问：德国 Faeryduct 法瑞®管都有哪些安装方式，哪种安装更便于我们今后的维护？

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》，清洗过程如下：

浸泡：70°F 约 3 分钟，不用任何清洗剂。冲洗：105°F 约 10 分钟，专用的清洗剂。

清洗：105°F 约 20 分钟，专用的清洗剂。

在每次清洗后都要完全的冲洗，不要添加任何软化剂。如果可能在清洗和拧干后可以立即安装，打开通风系统可以使空气分布器快干。

注意：在拆叠前应确保空气分布器完全干透，并放在干燥的房间里。



德国人为什么不提互联网？

当我们的教育坚守以考试为己任，我们的食品至今与有毒相依，我们的机器始终与维修如影随形，当我们连基本的人性包容和品质需求都满足不了时，我们却突然像美国人一样高谈个性化定制、云计算服务，是不是太“奢侈”了呢？在“创新”与“品质”两方面，中国企业会不会最终像中国足球一样不伦不类呢？

文/杨光

德国人为何不提互联网

2014年，当中国企业家们为是否应向互联网“全面投降”而争论不休时，还有谁敢不把“互联网”和“互联网思维”挂在嘴上？有，德国人。

对，居然就是这个世界第四、金融危机以来唯一生机勃勃的经济大国。今年《中外管理》杂志组团探寻德国精密制造DNA过程中，我们走访了宝马、赢创、海瑞克、汉斯格雅等各类型的德国行业领军企业，也聆听了德国商科第一的曼海姆商学院多位教授对中小企业与创新管理的深入解析。但令我无比惊讶的是，我接触的所有德国人，不论管理者还是学者，抑或官员，竟没有一个主

动提到过“internet”这个单词！

是德国人老土吗？是德国经济落后吗？是德国不懂时代和创新吗？恐怕没人敢这么说——反而我们在那里体验到了国内难以想象的至爽WIFI——那么，德国人又为何如此“冷淡”互联网呢？

其实，这就如同我此前讨论企业文化“三重门”时提到过的，我们要弄明白自己心里的信仰是什么，自己脚下的土壤是什么，进而弄明白自己最终的个性是什么，自己最终的作为是什么。

创新，美国造

那不妨先谈谈最推崇互联网思维的，为什么是美国人。

因为美国人是真正信仰创新的，他们的土壤是催生创新的，他们的个性也

是擅长创新的。我在与海尔 CEO 张瑞敏交流中曾有过共识：美国就是一个举国支持创新的生态系统。不论是幼儿教育，还是资本市场，核心都是为了创新而展开的。比如，美国幼儿园阿姨在剪纸课上，在示范剪出一条鱼之后对孩子们唯一的要求就是，不能剪鱼！她示范的只是工具和方法，但她要你学会的却是创造，而不是模仿。资本市场也是如此，他们可以不断追捧微软、苹果、谷歌、脸谱，也会热购京东和阿里巴巴——哪怕它还在亏损，哪怕它来自海外——只要持续创新，就会获得资本市场的掌声。因此，虽然“微软”是美国的，但美国却是最不怕“微软”走向衰落的国家。

美国人很清楚，自己的“个性”本分，应展现在“创意”和“营销”，而非“制造”上。因为有的是比他们的土壤和个性更适合去“制造”的国家。于是，他们在将“制造”不断外包给全世界的同时，亦成为全世界“最应该”去创造和拥抱互联网及其思维的国家。显然，通过个性、交互、体验、大数据，进而持续引领创新和营销的制高点，对于无需为品质而操心的美国人来说，至关重要。

品质，德国造

而德国人，则选择了美国人让出来的“制造”。

一方面，他们比美国人更严谨，他们坚信人类无论如何创新，都颠覆不了对产品的需求，颠覆不了对优秀而稳定的品质的需求。想想看，要将一个几乎每台机器都需要的普通轴承做到使用寿命至少半个世纪，一台不管是否智能化

的冰箱至少 10 年内不会有故障，一个很普通的房子至少在 100 年里不会倒塌，真的需要借助互联网来“交互”实现吗？

另一方面，美国式为创新而生的体系，注定只会催生少数塔尖上的明星公司。但是，德国式为品质而生的扎实体制，却使其绝大多数中小企业都拥有强大而持久的生命力。提到“隐形冠军”，谁能不想到令人望而生畏且动辄百年基业的德国军团？这也是德国人绝口不提互联网，却“明目张胆”深感自豪的原因。

如果以为德国人自绝于互联网时代，就大错特错了。事实上，德国人近年提出的“工业 4.0”，恰恰是德国人基于对信息化时代的来临，和对自身优势深刻的理解后综合出来的个性化战略。他们知道自己的本分是制造，他们知道人类永远需要制造，他们也知道人类已进入信息化时代，他们只是把信息化融入进自己本来的优势上，以创造出自己符合时代与个性的进一步优势！

中国……

那么，中国呢？

当我们的教育坚守以考试为己任，我们的食品至今与有毒相依，我们的机器始终与维修如影随形，当我们连基本的人性包容和品质需求都满足不了时，我们却突然像美国人一样高谈个性化定制、云计算服务，是不是太“奢侈”了呢？在“创新”与“品质”两方面，中国企业会不会最终像中国足球一样不伦不类呢？

我无意否定任何潮流，而只想提及潮流的另一面。



【智慧案例】

曼彻斯特的智慧城市建设

曼彻斯特是英国的第三大城市，英国重要的金融、文化、商业中心。作为老牌重工业基地，曼彻斯特的城市里存留很多两百多年来英国工业经济历史的痕迹。因为它在英国工业经济发展历史中的重要地位，而被誉为棉都(Cottonopolis)、北方之都(CapitaloftheNorth)、第二城(SecondaryCity)和仓库之城(WarehouseCity)。过去的半个世纪，曼彻斯特成功实现了从工业经济到服务型经济的战略转型。曼彻斯特依托科技不断创新，制定赢得未来话语权和核心竞争力的发展蓝图，旨在让曼彻斯特成为知识城市的典范和“创意产业之都”。

城市战略转型

受二十世纪初经济衰退和二次世界大战的影响，曼彻斯特的工业经济开始式微，但大城市地位没有改变。1961年至1983年期间，曼彻斯特的总人口不过三四十万，制造业裁员就超过了15万人。与此同时，服务业开始崛起，提供的就业机会越来越多，为经济顺利转型和城市复兴奠定了基础。该市逐渐成为英国西北地区商务、金融、保险和运输的中心。

在曼彻斯特数十年的产业结构变化历程中，直接反映出从偏重制造业到走向产业结构更进一步合理化的演变轨迹。20世纪60年代初，曼彻斯特制造业在城市经济总产值中约占70%，如今仅占20%左右，传统的钢铁、纺织和航运部门衰退，目前的主导产业部门是金融服务业、商务服务业等。

科技城市计划

在城市建设实践中曼彻斯特意识到，科技和创新是城市活力的保证，区域发展需要依靠系统前瞻性的思想。市议会制定了“曼彻斯特科技城市计划”(Manchester Science City Program)，以此来激励创新和提高生产效率，主要计划为三项内容：

现实世界的科技：分享公共产品的科技和创新成果，让更多的人参与讨论与决策；

创新生态系统：建立一个全方位的创新环境，包括：人才引进计划、投融资方案、建立社会网络与合作关系、创意和文化产业、政策支持以及基础设施建设；

创新协作关系：在研究机构、产业专家、行业协会和中介机构之间建立密切的协作关系，集中力量在卫生医疗、环境建设和数字媒体等关键领域取得重大突破；

通过这一计划的实施，在人们的生活方式、创新生态系统、人类健康、未来建筑、信息通讯、能源等方面产生现实的影响，实现知识城市战略。

智能城市策略

1、智能停车方面

政府与 NCP 公司合作开发了停车服务系统，客户可以通过互联网登陆系统并提前预订车位，系统会生成城市地图，客户只需要找到自己的目的地，系统就会自动找到离目的地最近的停车场，并附带地图、指导、价格等信息。同时该系统还提供了旅游景点的相关信息，包括了 Piccadilly 花园、中国城、城市艺术馆等城市著名景点。只需点击希望去

的地方，系统就会提供景点介绍、停车、联系方式、费用情况等信息。

该系统还独创性地将机场停车的模式搬到了市区，推出了名为 Valet Parking 的服务，客户通过网络申请之后，会有专门的服务人员在目的地等候并帮助停车，大大节省了找车位的时间，有效地利用了城市资源。

针对随处停车的状况，政府除了制定相关的禁止停车区域外，还设置道路监督人员，负责监督违规停车现象，道路监督人员的另一个重要的职责是监督并纠正司机的不环保行为，例如停车后发动机仍旧开启，乱扔废弃物等。

2、能源方面

曼彻斯特平均一年的能源消耗超过 2 亿英镑，主要表现在电力方面。住户照明和家电的用电金额超过 3700 万英镑，取暖的开支也超过 3800 万。针对这种现状，政府早在 1995 年就推出了“家庭节能条例”，旨在提高能源的利用效率，主要的措施包括采用隔热墙、高效的中央取暖锅炉、双层玻璃等。截止 2005 年，效率提升超过 14%。

在曼彻斯特，可再生能源仅占 3%，而大多数能源仍采用传统的煤和天然气，电网损失的能量为 5%~10%。政府对各个行业进行了细分，在一些私人场所，鼓励生产并应用先进的可再生能源，包括采用光电池、太阳能面板、智能玻璃、小型风涡轮、生物燃料锅炉等。在公共领域，由可再生能源产生的绿色电能被广泛应用。以市政府为例，800 多个机构部门、所有的路灯都采用绿色电能。

这里最值得一提的是 CHP 系统 (Combined Heat and Power Systems)，它将



发电和取暖有机整合。通常发电机产生的热量当作废物排出，而在 CHP 系统中，这些热量通过热量交换机进行恢复，以用作取暖。通过 CHP 系统，可以有效的降低 CO₂ 的排放和能量的浪费。作为项目的扩展，CHPC 利用恢复后的能量驱动空调，实现制冷的效果。通过使用 CHP 系统，能量的利用率提高了 80%。

3、建筑方面

英国皇家建筑师协会(RIBA)1999年发布了要求建筑院校和设计单位贯彻可持续发展的方针，相关的建筑机构颁布了许多关于各类建筑的环境设计规范和设计指南，新的规范还规定每个新建筑总消耗能源的10%以上是可再生能源。天然采光、自然通风和建筑保温等都是节能设计的重点；研究太阳能和风力的利用等无污染能源也变成建筑学的一个课题。建筑可持续发展的另一个方面就是材料的运用，耐久性好且回收再造率高的金属、环保且可再生的木材、取自大地的石才和砌块等被广泛使用。

例如 Piccadilly 花园，过去是种满装饰类植物和樱桃树的低洼公园，随着周边办公建筑使用的减少和交通压力的日趋增大，此处对于公众来说变成了无人区。由于政府的投入和承包商的努力，新建成的 Piccadilly 花园成为一个可以

在高品质、安全和迷人的环境里聚会、娱乐的城市广场。它的设计中心思想是反映喧闹都市和宁静花园形成的鲜明对比，同时又力求在钢筋水泥的都市环境中建立一块人们容易亲近的绿洲。

又例如2002年建成的曼彻斯特运动场，是一座现代化智能体育场馆，可容纳6万名观众。运动场的盖顶是超环面的形状，钢缆由塔上悬吊，螺旋形的斜坡梯提供进入上排座位的途径，这个区域没有安装百叶窗，以改善运动场的通风。场馆内无线 WiFi 网络完全覆盖，观众通过 RFID 智能(传统由人操纵的)十字转门进入运动场，这个系统能容许所有入口每分钟处理高达1200人次。曼彻斯特市在运动场附近许可建造一台279呎的风力涡轮发电机，为体育场和附近居民提供电力。这将成为世界上第一个拥有自身涡轮发电机的体育场。

4、环境保护

空气质量监督方面，曼城市政府通过一套完整的监控网络覆盖了25个不同的市内地区，采集每周和每年的主要污染物水平。政府还积极与企业进行合作，建立饮用水治理工程，从项目审核到引水质量，全方位提供咨询和进行监督。

曼彻斯特2004年的CO₂排放量为330万吨，其中商业占47%、家庭占30%、交通占23%。从CO₂预测分析曲线可以看到，现实措施和理想目标还有一定的差距，还要通过科技的不断创新以及环保意识的普及来加强环境保护工作。这些措施主要包括：交通工具的创新、更完善环保标准的制定、垃圾的回收利用，以及绿色基础设施的构建等。

《任正非华为管理日记》——连载 (41)



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 30 日 •• 风口浪尖上的抉择

华为上市的那天，就是我退休的那天。

——任正非语录

任正非管理智慧

当 2008 年我国的新《劳动合同法》生效之后，以狼文化著称的华为，再次传出辞职门事件。而当时站在风口浪尖上的华为总裁任正非的去留却成为一个标志。民营企业的发展生态，终于与政治人物的发展生态撇清了联系，进入到自然进化阶段。也就是说，那些大企业的高管们终于可以从“干到死”的预期过度到了“干到老”的现实。

不过，任正非的重新被聘，正如人们所预料的，辞职只不过是他们的一个终极公关手段。其实，在很早的时候，任正非就曾表现，他退休的那天，也是华为上市的那天。因此，任正非不可能就此离开华为，他必须选择留在华为。

管理心得：每个人的生命都需要价值，如果在工作中找不到自己的人生价值，那么这样的工作就是错误的选择。因此，只有紧急关头，做出正确的选择，才不失为一种明智之举。

10 月 31 日 •• 自己成就的奴隶

后防协调一般性的原因是：流程有问题，组织机构设置有问题，思想意识有问题，相互信任有问题，非主业干部对主业不理解。对于这些问题，既需要找到一把提高一线团队效率的钥匙，又需要找到一把后方平台高效服务前线的钥匙。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非是一个善于观察的人，他将目光从身边的高层管理者离开，转向了低一点的中层管理人员。这些中层管理人员大多数还处于上升势头，做事的事理统摄着他们。而且这些中层管理者还没有高层管理者对风险的敏锐度，他们所多的就是上下做事的差异。他们居于中间的位置

置，少了许多位置上的顾忌，多了一些上层与下层之间的沟通与感受，更多了一份看待上层困扰的整体感。因此，中层管理者很快便抓住了任正非所面临的难题：只强调高管下去，去接触一线，而不去调整资源从上到下的流程与层级架构，这样就很难达到效果。

经过与中层管理者与的交谈之后，喜欢独立思考的任正非很快就明白了中层管理人员话语里的信息量。他明白了关键是要摒弃从上到下的思维定式，要反着来从具体的运作需要出发。所有离开一线的岗位，只因为一线运作需要而存在。不把推式为主的体制调整成以拉式为主的体制，是很难实现强化一线团队的决策权的。

一直都想摆脱被官僚机构压垮的宿命的任正非，在与管理人员以及员工的座谈会上，突然明朗许多。因此，具体的授权金额不重要，重要的是建立一种文化，使之形成一个强势的场，让任何一个业务现场都充满担当、激情与改变的创造者。这样，才能让一线团队与公司高管形成一种水乳交融的关系。

管理心得：企业管理者在管理企业的过程中，若遇到了问题，必须全方面的考虑，多听取其他人的意见。也许正是别人一句不经意的话，却能够让你茅塞顿开，找到解决问题的方法。



十一月：人才团队——华为打造的营销铁军

大自然的所有资源都会有枯竭的那一天，但人才是取之不尽用之不竭的。企业的每一次成功都要靠天时、地利、人和，其中人的力量是决定成败的关键。当然，企业的发展不能仅靠一个人的力量，即使是英雄也没这个能力。因此，高高在上的不是所谓的功臣而是一个个坚不可摧的团队。

11月1日••英雄的色彩应该被淡化

管理层要淡化英雄色彩，实现职业化的流程管理。即使需要一个人去接受鲜花，他也仅仅是代表，而不是真正的英雄！

——任正非语录

任正非管理智慧

自从2000年，任正非就一直强调要淡化英雄色彩，特别是要淡化领导人的色彩。只有这样才能成功实现职业化。

企业管理者要想实现无为而治，不但其自身要实现“从心所欲不逾矩”的长期修炼，更关键的是我们的价值评价体系的正确导向，假如我们的价值评价体系的导向是错误的，那么就会引发行为英雄化。行为英雄化不但是破坏了公司的流程，严重的还会导致公司最后分裂。任正非曾对此，谈到这样的想法：在这个问题上我认为高级干部的价值评价体系导向比个人修炼更重要。个人修炼当然也重要，但小草再怎么浇水也长不成大树，如果价值评价体系不正确的话，那我们的导向体系就错了，我们公司就永远发展不起来。

在此后一段时间里，任正非开始有意识地退居幕后。很多2000年后加入华为的员工，和老板同乘一部电梯竟不知道眼前这位长者是谁。跨部门的变革领导小组取代了总裁的个人指挥；誓师大会也变成了系统性的宣传与培训；业务流程的重大变革以及组织机构的多次调整，都是

在和风细雨中逐步进行。任正非在一天天老去，也随着华为站在世界级的最后几级台阶上，华为更加需要具有高度领导能力的人才来继续华为成为世界级企业的事业。对于任正非这位将华为视为自己生命的企业家而言，这道心理上的难关可能是对他的最后一道考验。

管理心得：在企业的经营过程中，个人英雄主义是必须分阶段的：在企业初创期必须集权，推崇个人英雄主义；但是企业发展到一定阶段之后，就要慢慢想办法完善和健全治理机制！

11月2日••回归的李一男，在任正非眼里更多的是挫折后的光芒

如果华为容不下你们，何以容天下，何以容得下其他小公司？我们的各级干部要真正领悟了妥协的艺术，学会了宽容，保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，就能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。

——任正非语录

任正非管理智慧

李一男，15岁考上大学，22岁进入华为，26岁就被任命为常务副总裁兼中央研究部总裁，年轻有为的李一男，在外界看来他就是任正非的接班人。然而，一次让李一男难以接受的人事调动导致他不久后毅然决然地离开了华为。

离开之后的李一男，开始了自己的创业之路。很快，港湾的建立，给华为造成了非常大的威胁。2000年华为的收入第一次出现了负增长。后来，任正非坦率地承认华为由于内外交困，几乎处于崩溃的边缘，李一男以及其他员工出走的时候，华为是很虚弱的，面临着很大的压力。确实，李一男走后，华为的研发体系出现了很多问题，产品的研发周期明显拉长了很多，很多挤压的项目一直议而不决，数据通信产品整个瘫痪……接着由于内部创业出现的一些问题，极大地动摇了华为的军心，导致的结果就是很多有才能的员工纷纷离开了华为，留下的却是一些碌碌之辈。

2004年，港湾有了自己的研发中心，但好景不长，港湾过了不到一个月的好日子后，厄运就接踵而来了，当然这当中肯定有华为的竞争。后来由于上市和资金运作方面的问题，港湾终于还是没能逃过被收购的命运。而收购港湾的正是华为，正是任正非。

管理心得：人与人之间存在差别是客观事实，但不同性格、不同优势和偏好的人能否凝聚在组织目标和愿景的旗帜下，就要看管理者对待宽容的态度了。即使对于犯错的人，也有其可取之处，企业不断壮大的前提就是不拘一格吸纳有用的人。

11月3日••是70%以上的员工推动了华为的前进

我代表公司，深深地感谢各条战线上涌现出来的英雄。没有他们的奉献精神就没有我们今天的事业。但是，我们也应当看到，英雄是有一定时间性的，今天的成功，不是开启未来成功之门的钥匙。要永葆英雄本色，就要不断地学习。戒骄戒躁，不断超越自我。我们呼唤英雄。

——任正非语录

任正非管理智慧

不能用完美的观点去寻找英雄，由于在人们的身边每天都会有着各种各样，的英雄，这些

英雄的身上都有值得人们学习的地方。

而英雄的定义却是非常广泛的，那些任劳任怨的人，那些尽心尽责地完成本职工作的人，都是英雄；并且在思维能够艰苦奋斗，不断否定过去这些也是英雄。华为之所以能够不断发展，正是因为这些英雄的存在。

华为一直都特别重视为从前方回来的员工提供更多的培训机会，改进培训手段，大力发展电化教学，使公司各种好的培训能普及到天涯海角。在华为任何一个到前方去的技术与管理人，都至少要抽一个小时在办事处讲一课。做不到这一点的，考核中的团结合作，就要打折扣。每一个市场人员，都要利用点滴时间自我培训，每天、每时，与每一个人打交道，由于这些都是在无形是接受着不同方位的培训，所以人们时常很难察觉。华为还提倡自觉地学习，特别是在实践中学习。只有自己自觉地归纳与总结，就会更快地提升自己。华为给每个华为人创造了均等的机会。而英雄要赶上时代的步伐，就必须不断地超越自我。

管理心得：企业若想得到发展，并非是一两个优秀地企业高层就可以引领的。它需要员工的极力配合、需要员工的共同努力，只有大家共同奋进，勇敢地团结在一起，才能铸造出永不衰落的企业帝国！

11月4日••郑宝用一个能顶10000个

“郑宝用，一个人能顶10000个”。然后又指着另外一位副总裁说：“你，10000个才能顶一个”。

——任正非语录

任正非管理智慧

在1989年的时候，23岁的郑宝用来到了当时只有几十人的华为，他主要负责公司产品 and 市场战略发展的规划工作。郑宝用先后主持华为公司几代程控交换机的设计和开发，可以说是任正非的得意干将。在当时，郑宝用的学历和技术水准无人能敌，所以很快就当上了华为的总工程师。他带领两名工程师，主持HJD48小型模拟空分式用户交换机的研发工作。这就是华为最初级的自主开发。到了1992年，HJD48用户交换机开始投放市场，取得了极佳的业绩。尽管HJD48的技术含量不高，可是在1994年推出数字程控交换机之前，华为就是凭它度过最困难的创立时期。

在此之后，郑宝用继续在华为艰苦时期发挥他关键的作用。自1989年到1995年，华为从一个代理商成功升级为“技术的华为”，郑宝用无疑起到了很重要的作用。在这一阶段，任正非的商业思维与领导能力和郑宝用的跳跃思维与创造能力进行“完美”结合，促使华为用了短短几年时间，就奠定了中国国内技术领先企业的基本地位。并且还在1995年完成了任正非“农村包围城市”这个华为历史上第一阶段的战略目标。

在1998年到2002年这段时间，因为华为过分依赖“自主创新”，导致资本紧缺。于是郑宝用又出来负责公司的宏观产权和资本运作，弥补了华为在资本运作上的这块“短板”。在2001年，华为以7.5亿美元成功出售“安圣电气”，此举也成就了其历史上第一笔出售“生意”，此后华为便开始了“自主+资本”双驱动成长模式的第一步。

对于当时的华为来说，郑宝用堪称公司的第一功臣。在华为一直流传着一个故事：有一次

公司高管们开会，华为总裁任正非指着郑宝用用极度欣赏的语气称郑用宝一个能顶一万个人。接着又指着另外一位公司高管用十分愤怒的语气说其一万个才能顶一个。由上述不难看出，当时任正非对郑宝用的器重和倚重。

管理心得：对于现代企业来说，要想在竞争激烈的市场中取胜，人才是决定性的因素。机遇要人才来把握、韬略要人才来思考、行动要人才来组织，技术和管理两个轮子要人才来驱动。总之，人才的作用是决定性的，人才是企业成功的原动力。

11月5日••华为要出现100个郑宝用，100个李一男

希望华为能够出现100个郑宝用，100个李一男。

——任正非语录

任正非管理智慧

华为企业接班人问题的提出，是以增强企业竞争力为目的的“制度建设副产品”的形式出现的。在任正非50岁的时候，他考虑的可能并不是自己的接班人，而是怎样建立一个让能力、价值观能够完整复制，以及人力资本不断增值的覆盖整个人力资源体系的接班人制度。也许这就是任正非所谓“群体接班”思想的建立基础。

在这个“群体接班”的思想体系中，《华为基本法》便是一个核心文本。《华为基本法》自1995年开始起草，其间数易其稿，直到1998年定稿。这其中除了对企业文化与经营理念的基本阐述之外，其中很多内容都包含了任正非对人力资源的强烈关注，例如“我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标”、“认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富”等。在以后，还特别增加了对各级干部接班人的要求和接班人的产生方式。

在1997年末的时候，任正非曾十分希望华为能够多出现像郑宝用与李一男这样的人才。任正非的这种期望，或许就是希望华为通过群体成长的方式，摆脱对人才的依赖。如果更确切一点来说，就是通过良好的人才吸引和培养机制，摆脱对某个人的依赖，这其中当然包括任正非本人。

管理心得：企业要发展，人才得先行；得人才者得天下。人才是第一资源，是现代企业最重要的生产要素！。

11月6日••华为工程师的任职资格体系

华为要一直致力于培养技术商人，而不是要培养科学家。

——任正非语录

任正非管理智慧

若想加强公司的技术商业化，就必须注重人才战略的改革。也就是说，华为必须培养工程商人，而不是培养科学家。

对此，华为开始了新的探索过程，最终探索的结果是华为必须建立一套国内没有过的，全新的人才培养体系。而这套体系是以英国的职业资格体系为蓝本，充分吸取IBM、微软等西方企业以及日本企业的特点，在结合中国中情的基础上，逐步发展起来。这就是被任正非一直在过去十年三大变革的任职资格体系。

华为的工程师任职资格体系与其他外部的能力体系不同。这一体系涵盖的内容更为广泛，对能力的要求程度更深。最重要的是，这一体系针对具备的职位类的理解非常透彻。是由当初 IBM 华为等一批最为顶级的相关领域内的专家，通过借鉴最佳实践与华为成功经验而总结出来的。与以往的体系不同，华为的工程师任职资格体系可谓博采众家之长，而又独具特色。华为工程师任职体系首先对各个岗位需要的知识点进行了详细的提炼，每个员工在走向岗位前就必须知道自己需要具备哪些知识；而且它还针对不同的职位的特点，建立了相应的素质模型，在选人的初期，就力求让最合适的人才能做最适合的事情。

管理心得：人才是企业发展过程中，必不可少的因素。企业只有制定良好的人才制度，才能为企业招揽更多的人才。

11月7日••茶壶里煮熟的饺子不是好饺子

潜能不能拿来当饭吃，只有拿去做出贡献才可能产生价值。认知能力不能作为要素确定员工的命运，就是我们讲的茶壶中的饺子，倒不出来，不产生贡献，就不能承认。要通过奋斗，形成结果，才能作为要素。

——任正非语录

任正非管理智慧

“茶壶里煮熟的饺子不是好饺子”，这是任正非与客户交流时谈到的一个观点。

其实，潜能只不过是一种可能性，一个人具有的潜能，假如在一个相当长的时间里持续存在，当他起作用时，他才是一种现实的能力；当他没起作用，或始终没有发挥作用，他只是一种可能；只有将他的潜能充分发挥出来，做出成绩与贡献，它才能转变成实现了的潜能——现实的能力。因此，潜能与现实的能力并不能够相提并论。

能力往往不能等同于潜能，而是一种转化成现实的能力。因此，要衡量一个员工的素质，并不能只看表面上的学历、认知能力等，更应该强调品德与工作能力，贡献和结果。

管理心得：人才是企业竞争的核心力！对于现代企业管理者来说，要想使自己的企业做大做强，就要找到有真“能力”的员工！

11月8日••烧不死的鸟就是凤凰

您有时会感到公司没有您想象的公平。真正绝对的公平是没有的，您不能对这方面期望太高。但在努力者面前，机会总是均等的，只要您不懈地努力，公司会了解您的。要承受得起做好事反而受委屈，“烧不死的鸟就是凤凰”，这是公司对待委屈和挫折的态度和挑选干部的准则。没有一定的承受能力，今后如何能做大梁。其实一个人的命运，就掌握在自己手上。生活的评价，是会有误差的，但绝不至于黑白颠倒，差之千里。要深信，在公司，是太阳总会升起，哪怕暂时还在地平线以下。

——任正非语录

任正非管理智慧

进公司时间不长，毛生江就担任了华为拳头产品 08 机的开发项目经理，参与第一台 08 机

的开发。在 1994 年时，华为市场部集体大辞职，华为干部能上能下、打造职业管理队伍和制度化让贤的大幕被拉开。辞职就意味着会降职、降薪、地位更换，可能还要离开自己熟悉的岗位从头再来，甚至还有被淘汰出局的可能，可以说那是一种脱胎换骨般的新生阵痛。

经过短暂的低落后，毛生江离开家乡，全身心投入到了山东市场的开拓上。山东是华为的传统市场，市场容量及潜力都很可观。但是，由于通信市场的竞争日趋残酷，尤其是个别厂家使用非常规手段进行低价倾销，华为在山东市场上的推进缓慢。怎样变被动为主动，把团队塑造成一个进退有形、富有战斗力的集体？怎样营造一种团结进取的组织氛围？毛生江一到达山东代表处就开始思考这些紧要的事。他明白：一个强有力的团队一定能克服眼前的重重困难。此后，他通过多次召开民主生活会，带领大家开展自我批评，改正不足，同时又找到具体项目，进行项目分析会和定期的工作例会，有针对性地组织培训，并大力推行新员工思想导师制。

在毛生江的一番努力之下，山东一线员工克服了一个又一个困难。到了 1999 年，山东代表处实现市场格局均衡化；业绩骄人：销售目标比 1998 年增长 50%，回款接近 90%。2000 年 1 月 18 日，毛生江被提拔为公司执行副总裁。日后，任正非在总结这个事情之时说“烧不死的鸟就是凤凰”。他觉得，毛生江经历了职业磨难，重获新生，值得全体华为人学习。

管理心得：对于真正的人才来说，必须要有一定的承受能力。同时，企业管理者更要明白：只有经历了重大挫折的人，才能够挑得起大梁，才有资格担任领导！

11 月 9 日••商业工程师的诞生

要将传统的技术工程师，打造成新型的商业工程师，这样才能改变市场的营销模式。

——任正非语录

任正非管理智慧

华为作为领袖性的企业在其取得成功的同时，也完成了对企业最核心的人力资源即工程师的全新定义。将传统的技术工程师转变成新型的商业工程师。新型的工程师们也改变了市场营销的模式，尤其是高科技的行业，在商业工程师还未出现之前，企业的市场营销主体则主要是通过营销人员进行的。然而，现在市场营销的模式则是以技术为主体展开的。

新型的以技术为主体展开的市场营销具有传统营销无可比拟的优势。新型的商业工程师具有以下几点：真正把握了市场与理解客户需求，商业工程师从公司内部走向市场，深入到客户。进而实现了对市场需求与客户需求的真正了解；高科技行业的营销不同于快速消费营销，是角度方案的营销，具有非常高的技术含量，专业性很强，必须要求前端的人员具备从解决方案的角度对客户需求进入深入的理解的能力。

因此，商业工程师的诞生，不仅为企业更好地为客户服务提供了更佳优质的服务，也为企业的发展提供了更为广阔的发展空间。

管理心得：企业只有及时了解客户所需，并根据客户的需求，进行商品的开发，这样才能更好的为大众服务。只有改变以往的传统模式，打造新型的发展模式，企业才能取得更好的发展。

11月10日••硬汉的柔情——《怀念杨琳》

华为公司有今天的发展，秘书的功劳功不可没。八年来，公司在大发展时期，树立了许多科研系统、市场系统的英雄，而忽略了服务系统的英雄，我认为杨琳就是秘书系统中的英雄，我号召大家向她学习。昨天的秘书已成过去，关键在于明天的秘书如何定位？这一点希望大家都去思考，我们共同努力，创建华为科学的秘书管理体系。

华为度过了创业的艰难期，终于想到要均衡地建设公司，秘书们将会得到正确评价，也会英雄辈出，而杨琳作为创业者却失去了这个机会。对于这一点，我感到十分的惋惜。

——任正非语录

任正非管理智慧

杨琳是华为早期市场总部秘书处主任。然而，不幸地是，在1997年，她去海南旅游的路途中出车祸去世。任正非休假归来，得知这一噩耗，顿时惊呆了。他马上打电话找张建国等几位领导，结果他们都在知道杨琳出车祸后，立即组织善后队伍飞赴海南去了。由于考虑到任正非的身体和安全，张建国他们并没有即时告诉他。当任正非了解到这些情况，不禁落泪，他惋惜的是杨琳这样一位好同志，从此再也看不见她了。

为了表达自己的心痛和惋惜之情，任正非专门撰写了《怀念杨琳》一文，纪念像杨琳这些为创造华为光辉历史的萤火虫。他深情地写道：

“我们永远不要忘记她。她，是华为的功臣，是一位真正的英雄。华为的光辉是由数千微小的萤火虫点燃的。萤火虫拼命发光的时候，并不考虑别人是否看清了他的脸，光是否是他发出的。没有人的时候，他们仍在发光，保持了华为的光辉与品牌，默默无闻，毫不计较。他们在消耗自己的青春、健康和生命。华为是由无数无名英雄组成的，而且无数的无名英雄还要继续涌入，他们已在创造历史，华为的光辉历史，我们永远不要忘记他们。当我们产品覆盖全球时，我们要来纪念这些为华为的发展贡献了青春与热血的萤火虫。”

工作中，任正非对下属极其严厉；然而，生活中他的内心却充满了无限温情。很多华为人读到这篇文章时无不为之落泪。所谓“士为知己者死”，逝者，如杨琳泉下有知，想来也会是欣慰的；而生者，也一定会为自己能追随这样的领袖而心怀感恩，甘心情愿献出自己的一片忠诚。

管理心得：管理者们的硬汉柔情往往最容易令人感动，也许你不经意的一个举动就会感动下属，就会让下属把你视为知音，赴汤蹈火也在所不辞！

【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。】

『对抗，意味着创新』

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。

——摘自 CEO 张伟《对抗，意味着创新》

张蓉 - 福特公司创始人亨利·福特曾说过：“不创新，就灭亡。”在市场竞争激烈、产品生命周期短、技术突飞猛进的今天，不创新，就会灭亡。创新是企业生存的根本，是发展的动力，是成功的保障。

潘好勋 - 竞争的本身就是创新中成长，在成长中对抗，在对抗中创新，即：竞争的核心力量来自于相互的对抗和超越。

刘鹏飞 - 不管是生活还是工作，人们常常会比较容易陷入到自身的惯性中，打破和改变总是让人觉得不适应，痛苦。大部分人放弃了改变，选择了安逸，但往往改变和创新才会创造更多的价值。人们总是更愿意羡慕别人的成功，但却不知别人为成功付出了多少努力。

而在企业的发展过程中，对抗与竞争是进步的驱动器，固守阵地总有被超越的一天，只有创新发展才会引领行业进步。

张小行 - 成功者是那些坚持不懈，勇于攀登的人。

周波 - 坚持做我们认为对的事，坚持与落后的现状对抗，我们就会被接纳、认可、和尊重，最终我们将改变整个现状！这个过程是如此的富有挑战又富有趣味。对抗带来了创新，而我们也将亲眼看见，亲身体会这个世界怎样因我们而改变。

王文明 - 老思维是跟不上现在社会节奏的，只有不断学习、不断创新，才能确保走向成功之路。

李建强 - 我们有理由相信，让两支或更多的团队同时攻关某一特定项目，能够产生更强的激励作用，从而提高创新水平。只要对这种竞争对抗精神进行有效的管理，让研发团队知道其方案最终会与其他方案一较短长，他们将会被激发出更多的潜能和更加努力地工作。

郭彦伟 - 在平稳生活中增加对抗，增加竞争，选择与固有模式对抗，改变习惯，才能蜕变。

■法瑞倾听——倾听法瑞人的好声音！

法瑞
倾听



Dongfeng - Nissan

日产全球：人·车·生活 领先半步

郑州日产的海外事业近几年蓬勃发展，目前已形成了以非洲、中南美洲、东南亚为重点，东欧、大洋洲为补充的六大目标市场，拥有海外网络 35 个。作为一家年轻企业，日产一直秉承“人·车·生活”的企业愿景、“领先半步”的理念和不甘平庸、勇于开拓的企业精神，取得骄人的业绩和辉煌的成就！

认识郑州日产

ZHENGZHOU
NISSAN

郑州日产汽车有限公司成立于1993年3月，是中日合资整车制造企业，2004年10月，重组进入东风体系。目前是国家高新技术企业、国家认定企业技术中心，2011年度河南省省长质量奖获得者。拥有员工总数4000余人。企业定位为东风、日产双品牌LCV产品的主要发展基地，长期致力于轻型商用车的专业化和细分市场的高端化。

郑州日产拥有从产品研发、供应链管理、生产制造到营销服务全价值链的业务流程。按照双品牌发展战略，郑州日产目前共有NISSAN、东风两个品牌、五大序列、八大车型，其中NISSAN品牌包括NISSAN PICKUP、帕拉丁SUV、凯普斯达高端轻卡及CDV车型NV200，东风品牌包括锐骐皮卡及其多功能车、奥丁SUV、御轩MPV、帅客高级紧凑商务车，是国内LCV产品覆盖最全的企业之一。

郑州日产还拥有日产汽车公司两大高端车型的销售权：NISSAN全进口高端商务车碧莲（NISSAN CIVILIAN），NISSAN最纯正硬派越野车型—途乐第六代原装进口车。郑州日产自2004年起，在营销体系中全面推行NISSAN NSSW（日产销售服务方式），N-NAM（日产竞争优势图）等工作方式，在服务网站中导入N-SAP（日产接待管理标

准），N-NEP（日产维修技术方法）等培训管理模式。目前，郑州日产拥有一级经销商（4S专营店、展厅等）约300家，二级经销商约700家，特约维修站约500家，形成了集整车销售、配件销售、信息反馈、售后服务为一体的、行之有效的销售服务网络。

郑州日产以优质的产品质量赢得了行业客户的充分信赖，在长期实践与探索中建立了多项行业车标准，通过为客户提供个性化产品改装，满足行业客户多样性需求，开辟了富有竞争优势的特装车事业。产品已深入公安、电力、通讯、医疗等各个行业，年改装及销售能力愈万台，逐步确立了在部分专用车领域的标杆地位和改装车领域的领先优势。

郑州日产首批（河南首家）通过国家按新规范审查的“新能源汽车生产资质”审核；自主品牌的锐骐、奥丁等四款纯电动汽车率先取得了国家电动汽车产品公告，并列入工信部《节能与新能源汽车示范推广应用工程推荐车型目录》。2009年被认定为省级新能源轻型汽车工程实验室和院士工作站，纯电动汽车开发研制能力在同行业处于领先地位。拥有国内先进的电动车远程监控系统，可实时监控用户的车辆使用状况。（以上企业客户信息均来自网络）

封面设计：李宗旗

主管单位：法瑞（中国）



法乎自然 瑞泽全球

FA HU ZI RAN RUI ZE QUAN QIU

