





# 直面心中的魔鬼

人，一半是天使，一半是魔鬼。

一位小伙子带着自己的爱人散步，不巧碰到歹徒，这时，对小伙子最严峻的考验到了，是逃跑还是勇敢的保护你的爱人？如果那一瞬间他站出来，勇敢的冲上去，挡住的可能是刀，失去的可能是生命；但如果那一瞬间他怯懦了、吓跑了，得到的是生命，丢掉的会是男人一生的魂，他这辈子在爱人面前、在亲人面前、在社会上都很难再抬起头，会生不如死。你是要做一辈子的懦夫，还是要做英雄，哪怕只是几分钟。

在面对任何问题时，我们内心都会有激烈的斗争，人都有两面性，内心有天使的一面，也有魔鬼的一面，天使战胜魔鬼，展现出的便是勇敢、善良、积极向上，魔鬼压过天使，展现出的便是怯懦、贪婪、消极懒惰。

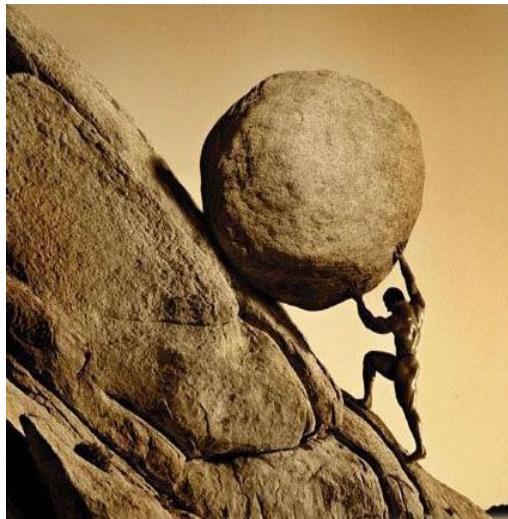
有些人在工作中面对领导、面对强大的客户、面对比自己更强势的人时，莫名其妙的会产生怯懦的想法，怕会犯错误、怕做的不好会出丑、怕遭人讥笑。这时人心中魔鬼的一面便占据了上风，“魔鬼”心态赶走了勇敢、积极、努力，人便开始消极懒惰，怯懦逃避，这是现在社会中存在的最严重的问题，在法瑞团队，也存在这样严重的问题。其实，这些担心也许一辈子都不会发生，可是你就是怕了，不敢担当，中

途放弃，就当缩头乌龟了。

面对危厄，绝不能做缩头乌龟！

我也曾经历过无数次天使与魔鬼的内心争斗。自投身法瑞中国这个事业以来，经历了多次的危机。说实话，在每次危机面前，我内心的天使与魔鬼也在较劲。法瑞是个对质量追求极致永不妥协的企业，绝大部分时间和精力都放在产品的研发检测、提高质量、完善标准等工作上，但是行业初现，客户不懂，不良竞争横行，没有一个让企业能够专注做事的公平环境。踏踏实实、认真做事的企业最终“竞争”不过造假投机者，面对如此的不公平，到底是坚持品质出淤泥而不染，那结果有可能是劣币驱逐良币，我们无法看见美好的明天死在漆黑的今夜？还是随波逐流弄虚作假，我们有可能在诸多项目中取胜拿到项目生存下来？面对如此险象环生的市场，我曾经数宿数宿无法入眠。

十一年前我已经做好了为健康空气终其一生，为它付出所有，甚至是生命。所以每次遇到魔鬼和天使大战时，我就会去默念法瑞的使命：让全世界每一个人呼吸到健康的空气，法瑞的核心价值观是诚

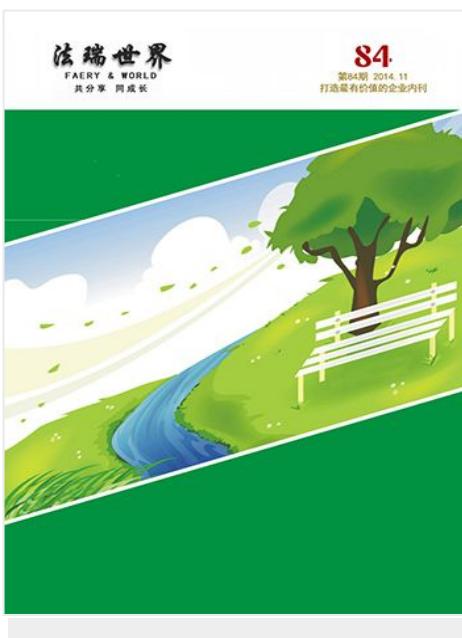


信、爱心、创新，法瑞的愿景是创造美好世界，提高更多人生活品质。是梦想给了我力量，爱就是我最强大的武器。最终，天使战胜了魔鬼，勇敢战胜了怯懦，理想战胜了蝇营狗苟。面对如此的不公平，只能靠自己的苦守和独善其身，相信你只要坚持地再多做一些，客户一定会知道的。面对行业乱象和某些人的肆无忌惮，我奋起斗争，我站出来，去怒揭行业潜规则，勇斗伪劣，公布原材料白皮书，公布行业生产流程，公布国外质量标准，一次、两次……十一年来，越来越多的客户开始理解、认可、支持法瑞，力挺法瑞对质量的坚守！通过这段经历，我想告诉大家：你的担心是内心的魔鬼在作祟，很多担心其实都不会发生，面对危厄，绝不能做缩头乌龟！

每个人都会有当“天使”的时候，也会有当“魔鬼”的时候。我相信每个人都希望释放自己天使的一面，不甘屈服于“魔鬼”。如何驱除身上的魔鬼，孔子在两千年前便教会我们方法——君子坦荡荡，小人常戚戚。只要心中坦坦荡荡，魔鬼自然无所遁形。人在做，天在看，遇到危厄时，两军相逢勇者胜，不做小人常戚戚，只顾打自己的小算盘，自私自利，要做勇于战胜“魔鬼”的强者，而决不甘当“魔鬼”的俘虏。只要你认识了自己身上的天使和魔鬼，在魔鬼没有释放出去之前，和它拼死抗争，弘扬心中的天使，克制并驱逐心中的魔鬼，便能坦荡一生。

当我们团队的每一个人面对危厄时，都能战胜心中的魔鬼，祛除懦弱，像雄鹰一样搏击长空，像大雁一样不忘目标，天使就会陪在我们左右！

# 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

刊首语 01 直面心中的魔鬼

## 焦点动态

法瑞动态 04 空气分布器标准升级，验收逐步规范化

法瑞动态 04 室内空气分布器健康通风，法瑞 4S 健康标准打造第一品牌

## 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 健康购物环境:华润万家购物超市项目案例分析

项目案例 09 从天津烟厂片烟库:看传统风管和法瑞管的优劣对比

## 你问我答

你问我答 10 德国 FAERYDUCT 法瑞管【技术篇】

## 法瑞学院

系列推荐 11 另眼看德国人: 好的习惯, 源自于从小的教育

系列推荐 14 德国小企业的国际化之路

图书连载 17 《任正非华为管理日记》——连载 (41)

## 法瑞倾听

法瑞倾听 25 『认真是最强大的力量』

## 伙伴风采

伙伴风采 26 华润双鹤:关心大众 健康民生

## 空气分布器标准升级，验收逐步规范化

传统通风系统存在出风不均匀影响空调效果、系统集成化不足导致质量不稳定、重量过重安装安全隐患大、周期长、不易清洗导致群体疾病隐患等一系列的问题。随着国家对节能环保政策的推出，人们对健康生活理念的关注，以及中央空调行业需求量日益剧增。纤维空气分布器作为一种崭新的送风方式，解决了传统通风系统存在的诸多问题，因此市场的需求量日益增加。

### ■ 市场：“私人订制”空气分布器畅销

国内空气分布器技术于2006年从国外批量引进，丹麦Fabricair、丹麦Euroair、美国Ductsox、美国Q-sox等国外品牌纷纷以代理合作的方式进入中国市场。空气分布器市场从无到有，从小到大，大部分国内企业断绝与国外合作关系，化为国产。由于技术缺陷，国产化空气分布器在项目中出现发霉、结露等质量问题，造成客户资产损失；比如，蒙牛已经不允许在新的项目使用纤维空气分布器，这是空气分布器行业的“痛”。

据了解，北京法布瑞克一直坚持与国外的先进企业保持密切的合作关系，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，为国内用户订制健康通风方案。

2014年，河南十二届省运会主场馆、国药商丘阴凉库、本草堂阴凉库、国药黑龙江阴凉库、乐凯华光园三期、思念食品等市政项目、大型工业、商业项目中运用法瑞空气分布器。

### ■ 标准：引入德国标准

随着国内空气分布器市场份额提升，受

利益吸引，很多其他行业的企业纷纷进入空气分布器领域，如雨后春笋般出现在用户面前，造成产品质量良莠不齐，严重干扰用户选择。

目前纤维织物空气分布器这个产品没有国家标准，套用风管现行标准是不可行的。国家标准一般都严重滞后，只有当一个新兴产品发展到非常成熟，才会出现国家标准。所以一开始就是企业标准，然后上升到行业标准，最后才会到国家标准。这个时间有的长达十几年甚至更长。验收时没有国家标准按照合同约定，有企业标准按照企业标准验收，有行业标准按照行业标准，有国家标准按照国家标准。一般情况下，国家标准会低于企业标准。因为国家标准基本是行业准入标准，而优秀企业标准是高于国家标准的。

法瑞目前验收遵循企业标准，其企业标准是翻译德国标准制定的。

## 室内空气分布器健康通风， 法瑞4S健康标准打造第一品牌

在雾霾肆虐，空气质量不断下降的大环境下，通风换气已经不能满足人们对室内新



鲜空气的要求，更多的人把目光转移到健康上。法瑞健康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。

法瑞健康风系统的一个核心模块是空气分布器，空气分布器是法布瑞克于1973年在丹麦发明的，最早应用于屠宰场，材质是polyester fibre涤纶布，后来在四十年的发展过程，根据环境工艺的不同，有数十种纤维材料来选择满足要求。法布瑞克是把空气分布器产品最早引进国内的中国公司之一。

空气分布器在国内被“俗称”为布风管或布袋风管，风管是一种空气传输装置，国家标准是不允许有漏风的，而空气分布器这个产品是100%渗透出风的，所以不能以风管称之。为解决空气分布器在中国没有国标导致品质良莠不齐的问题，法布瑞克将德国《织物空气分布器安装标准》翻译后引进到国内。

健康风系统的作用是提高室内空气质量。中国的室内污染主要是PM2.5和甲醛，法瑞采用国际上最先进的空气触媒技术，法瑞空气分布器能够分解空气中的甲醛、乙醛、氨气、尼古丁等有害气体，在欧洲获得广泛的应用，在中国通过了CDC（中国疾病控制中心环境与健康相关产品安全所）和CIAA（中国科学院理化所）的检测。

中国室内空气质量差的根本原因是只重视结果，而忽略污染源。除了室内空气质量标准是卫生部从预防疾病的角度出发搞的，其他行业的标准都是以逃避行业责任为目的，以保护行业落后企业为结果。如：家

具、建材污染物限量标准，建造和装修污染控制标准等。空气分布器暂时没有国家标准，法瑞空气分布器采用的企业标准，是参考世界上最严格的德国标准制定的。

室内通风系统已不是简单的一个设备和技术改良的问题，更是企业的良心和责任。法瑞秉承诚信、爱心、创新的价值观，打造属于中国人的健康风系统第一品牌。

法瑞空气分布器——4S健康标准：

**产地：**来自德国Emsdettn。优质的特莱维拉CS纱线，加上Drapilux顶尖的织造技术，应用全球领先的空气触媒技术，打造出健康的空气分布器。

**品类：**六大系列八大出风模式五种外形12种安装型式，满足所有场合要求。

**设计：**采用世界先进源于丹麦的FFD设计软件，经过CFD软件模拟计算，出厂前再通过国家军工测试中心的测试，从每一个细节保证出风效果和使用寿命。

**认证：**原材料通过德国四大认证，瑞士认证，美国UL认证，产品通过中国绿色产品认证、国家空调产品质量监督检测中心认证、国家室内空气安全检测中心认证、国家建筑防火检测中心认证、中国科学院理化所抗菌检测等十二项检测和认证，全面保证产品品质。

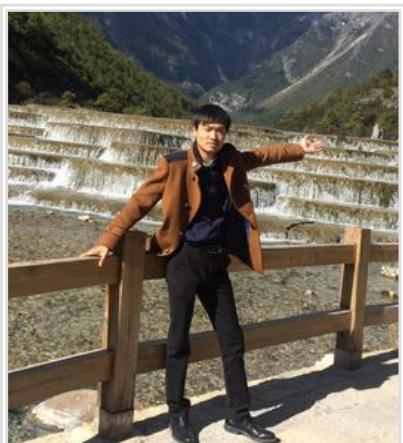
**创新：**法瑞空气分布器材料采用纺织界劳斯莱斯的德国特莱维拉CS，并在CS材料基础上，与德国合作研发出采用空气触媒技术除甲醛乙醛氨气尼古丁等有害气体的AIR系列，将甲醛等有害气体分解为水和二氧化碳，告别吸附和光触媒的传统方式，不需要光照等条件，只要有空气就可以彻底消除健康隐患，杜绝甲醛重复释放的可能，真正净化室内空气。

# 法瑞之星



## 最佳贡献奖：关乐

付出心态，是积极进取默默奉献的精神状态。任何事都是要有付出才会有回报的，要想获得成功，除了有坚定信念和一往直前的精神外，还必须付出我们的努力。



## 最佳建议奖：朱鹏博

员工的合理化建议会促使企业的真正改变，它们可能促进绩效的增加，特别是接触市场和用户的员工，他们的建议对公司意义重大。

### ■最佳贡献奖：关乐

关乐，负责法瑞日常行政工作。行政是一个企业的“勤务员”也是“幕后英雄”，行政工作贯穿企业业务流程的始末。

关乐负责公司人才招聘、组织公司内部培训、监督公司规章制度落实以及公司各类资料的归档等。琐碎的事情并没有磨掉关乐对工作的执着，并坚持把每天工作完成后再下班。关乐是法瑞企业的“最佳代言人”，“认真、快、坚守承诺”的作风在她的身上得到充分展现。

10月月度会议上，在关乐做完工作汇报后，参会人员发自内心的为关乐鼓掌，感谢她为公司、为同事做出的奉献。关乐的这种付出心态和精神，感染了大家，凭借有效的工作成果，她当之无愧的获得月度“最佳贡献奖”！

### ■最佳建议奖：朱鹏博

朱鹏博，一位对工作充满激情、认真负责的售前技术支持工程师，日常负责项目方案初步设计。设计院技术交流会、经销商技术培训、客户技术支持也由朱工担纲。

朱工在与设计师、客户进行技术交流过程发现视频资料更能得到技术交流人员的亲睐。通过画面和声音也更能直观的体现公司产品优势。目前，公司项目图片库内容非常全面，而更具有互动性的视频库资料较少。朱工在10月月度会议中提出“齐心协力丰富公司项目视频库”的建议获得参会人员赞同！

## 健康购物环境

### 华润万家购物超市项目案例分析

香港华润集团华润超市是中国最具规模的零售连锁企业品牌之一，在全国拥有门店 2698 家，员工人数超过 15 万，2009 年实现销售 700 多亿，位居中国连锁超市第一位，是连锁零售的领军品牌，它与台山东方豪苑的强强联合，必将为东方豪苑业主以及周边人群带来更为方便快捷的生活。华润万家超市的企业文化：华润万家带给顾客的是家的温馨、富足、现代、健康的感觉。

现代超市的购物环境成了广大顾客的首选。为满足消费者需求，华润万家每年新开上百家店，装修周期紧，任务量大，装修污染对员工和顾客造成健康上的风险。同时大型超市人流密度较大，停留时间较长，感冒等流行性传染病感染的风险加大。创造绿色健康的购物环境成了华润万家生活超市追求的目标，送风均匀、消除甲醛、抗菌卫生的法瑞管健康通风系统成为首选。

#### 需求概述：

根据华润万家公司相关部门的联合规划和要求，法瑞管健康通风系统满足了以下需求目标：

消除甲醛乙醛等装修污染，有效抵抗细菌的繁殖；空气分布均匀，不会产生风管抖动或结露；根据开店工期要求及时支持系统设计、生产制造、安装施工、售后服务系统服务；提供定期检修、分析等附加功能。

#### 德国 Faeryduct 法瑞®管系统设计说明：

##### 1) 产品选择

此场所为生活超市类，选择法瑞专门为商超设计的 P 系列 P-70 型德国 Faeryduct 法瑞®管，它针对公共场所、人数多、室内空气混浊等特点研发生产的，可以快速去除新装修中产生的甲醛、乙醛等污染，有效的吸收公共场所的废气、细菌等有害物质，提供健康的购物环境。

##### 2) 纤维选择

纤维织物选择德国 Trevira 公司 Trevira CS，Trevira CS 特莱维拉作为世界顶级阻燃纱线，是阻燃纱线中的”法拉利”，通过全世界几乎所有国家的阻燃测试标准。她得阻燃特性来自于特来维拉公司的一项专利技术，这一产品

# 项目案例

是在聚酯中加入有机磷化合物，使纤维保持了聚酯的基本性能，氧指数提高了6个百分点，达到28，利用这项技术在聚酯分子结构中融入了独特的阻燃成分，而且这种分子的结构改变时永久性的。这就使产品不会随着织物的使用、洗涤、磨损产生性能的降低。

## 3) 独有功能

### 消除甲醛

该织物采用一种全新已获得专利的催化剂，将该催化剂与 Trevira CS 的永久阻燃纤维结合织造，拥有令人惊讶的空气触媒净化空气的功能：清除室内烟味和异味、通过催化反应将室内污染物如甲醛、乙醛、氨气、尼古丁、醋酸、硫化氢等转化成二氧化碳和水，提供一个健康的购物环境。

### 杀菌功效

法瑞管拥有经过专业认证的抗菌功效，可以显著杀灭有效减少停留在纺织品表面的细菌及病原体数量，甚至可以对抗MRSA（即具有超级抗药性的金黄色葡萄球菌）。经过加工的法瑞管保证永久杀菌功效，可以避免感冒等流行病传染。

### 最低缩水率：

法瑞法瑞管织物的缩水率仅为0.2%，是同行业厂家产品（为5%）的1/25，也就意味着其他厂家的同类产品100m长的话经过清洗后将缩短5m，无法再按原位置安装，纤维经纬密度随之改变，分布器渗透率也发生改变导致分布器堵塞、管壁产生凝结水。

### 坚固吊装带

为了保证法瑞管与风机的连接坚固，我们的索具全部采用德国DOLECO吊装

带。德莱奇集团创立1935年，位于德国鲁尔工业区，是欧洲最大的吊索具供应商，DOLECO吊装带对人体无任何反向伤害，安全可靠，在使用过程中有减震、不腐蚀、不老化、不导电，在额定载荷下的伸长为1.6%，为全球最高标准。

### 4) 防冷凝设计

此项目为空调送风，为了防止夏季分布器内输送冷风时在管壁表面产生凝结水现象，本项目的法瑞管选择具有渗透性的P-70型法瑞法瑞管。经过37年的实践经验及测试，纤维织物渗透率为在120Pa压力时为40m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup>/h是法瑞管防止结露的最小值。我们选择此种渗透率材料的法瑞法瑞管。因为在送冷风时，分布器的表面不断的以0.01m/s的速度缓慢的向外界渗透出风，在分布器表面形成一道屏障，将外界潮湿的热空气和分布器管壁隔绝开来，即使在大温差高湿度强制冷的环境中管壁表面也不会有凝结水结露现象。

### 5) 出风口设计

根据本工程特点，设计采用孔口送风方式，这种流动模型能够产生从中等的空气射流。这种流动模型能够得到等速的空气分布。射流的准确性及孔口位置的灵活性使得它是一种质量很高的系统。因此多排孔口送风对风机的风压要求低、射程远、更节能。孔口送风原理主要为混和通风原理，通过孔口向室内送风的诱导作用，带动室内空气到达工作区域之前充分混和。

### 6) 入口风速设计

入口风速过大，法瑞管抖动。风速过小，增大了预算成本。入口风速不大于10m/s即可满足要求。

## ■从天津烟厂片烟库

### 看传统风管和法瑞管的优劣对比

天津卷烟厂始建于 1919 年，前身系天津英美烟草公司，拥有 80 余年的卷烟生产历史。曾三次被评为部优产品和畅销牌号，经过“八五”技术改造，建立起现代化企业园区，厂区占地面积 190413.6 平方米，建筑面积 105000 平方米，绿化面积 4600 平方米。生产设备具有国际先进水平，年生产能力 40 万箱。经济效益每年以百分之十五的速度增长。有 11 个品牌 18 次获得部级、市级优质产品称号，恒大为著名品牌，曾三次被评为部优产品和畅销牌号。

本次项目设计的是片烟库房的除湿空调送风系统。该仓库空调的工艺特点：

1、每层空调面积约 5000m<sup>2</sup>，共五层。空调面积大，空调系统送风风量大，温差小，湿度大；

2、工艺对室内温、湿度有很大的要求，规定温度≤38 度，相对湿度≤70%；温、湿度不仅影响烟丝的水分含量、包装材料的性能，而且影响产品质量。



使用传统风管有一定局限：

1、送风不均匀：传统布风管采用点式送风，仓库内的温湿度分布不均匀，无法满足烟草物流仓库的均匀性要求。

2、安装和承重：材料笨重，增加仓库的结构负荷；安装工序复杂，工程周期长，耗时耗力。

3、使用及维护：传统布风管的耐用性差，容易出现凹痕和破裂。后期清洗麻烦，清洗成本昂贵。

法瑞管健康通风系统在此项目上展现了其独特的优势：

1、简洁美观：实施单干管多排开孔，替代传统送风系统多排支干管，大大减少了用量，且灰色纤维管道与室内格调保持和谐，简约美观。

2、送风均匀，采用面式送风的方式，多排开孔，无送风死角和滞留区域，实现仓库整体的均匀送风，保持同一温度和湿度；

3、防凝露，在通过管壁表面的冷气层保护，即使在相对湿度较大的情况下，也不会产生凝露的现象。

4、杀菌防霉：由于片烟本身有很大的湿气，在储存过程中会自然的蒸发出很多的水气，而片烟在湿度大的环境下，及其容易发霉，造成产品变质，影响质量。

5、安装快捷方便，成品到场，采用配套的钢管悬挂系统，简单快捷。安装时间往往是传统系统的 1/10 或更短，极大地缩短工程周期和节省人力。



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®管比传统风管有哪些优势？

答：简而言之，德国 Faeryduct 法瑞®管比传统的风管具有：(1) 精确均匀；(2) 可靠耐用；(3) 环保节能；(4) 健康洁净；(5) 舒适宁静；(6) 缩短工期；(7) 荷载减轻；(8) 美观高档。

问：德国 Faeryduct 法瑞®管在哪里用的最多？

答：(1) 大风量、大空间厂房车间，如体育馆、阴凉库、高架库；(2) 受控区域湿度大或有特殊要求的场所；(3) 对噪音有所要求的场所；(4) 临时场馆。

问：德国 Faeryduct 法瑞®管如何安装？

答：德国 Faeryduct 法瑞®管安装模式有 12 种，专用配套的钢绳或滑轨悬挂系统，简单快捷，安装时间往往是传统系统的十分之一或更短，极大的缩短了工程周期，工程现场无任何材料的损耗。每个安装过程经过施工准备控制、安装过程控制、调试验收 3 个基本步骤。

法瑞为产品提供全面、切实的服务：系统的现场拆卸、管道的全面清洗、备用管道的存储、清洗后的重新安装。

问：德国 Faeryduct 法瑞®管为什么不用 PAD、ACD 装置？

答：PAD、ACD 是风管风量调节阀和风压调节阀的简称。德国 Faeryduct 法瑞®管本身就是集静压箱、风口、风阀、保温材料、风管功能为一体的产品，我们已经知道德国 Faeryduct 法瑞®管织物空气分布器不是风管，所以就不能采用风管的调节原理。假如一定要与传统送风系统中的一个产品对应，那么对应风管还不如对应风口或静压箱，而静压箱和风口是不需要调节阀的。

法瑞依托 40 多年的设计经验，利用不同的渗透率及出风模式就可以防止抖动和结露以及吹不饱满的现象发生，根本不需要 PAD、ACD 装置事后调节。某些友商采用 PAD、ACD 来解决空气分布器运行过程中产生抖动、结露和吹不饱满现象，是因为设计经验不足，对产品原理不熟悉造成的，增加 PAD、ACD 等装置不但对解决抖动和吹不饱满等现象于事无补，反而增加了空气分布器的阻力约 30PA，增加了电机功率，增加能耗 10%。



德国人的好习惯，好品质！德国人有91%在过去一年中至少读过一本书，23%年阅读量在9到18本之间；25%年阅读量超过18本……

## 另眼看德国人： 好的习惯，源自于从小的教育

德国人具备良好的习惯和品质。首先想说一下关于网络上经常看到的“德国禁止学前教育”这种说法。德国的孩子并不是在上学前天天傻不啦叽的就是玩，而德国人对“学”前教育有自己的理解，孩子们也会学一些东西。他们的书包不比我们的小。

比如幼儿园时：

老师会教孩子们如何乘坐公共交通回家，如果遵守交通规则，在公共场合不可大声说话，甚至是如何进行垃圾分类等遵守社会秩序的教育。

而如果孩子对某类学科，比如音乐、艺术或体育感兴趣，他们是有权利在一些学校或机构进行学习的，甚至有些是免费的。

在德国有一本有关儿童教育的书，十分流行，叫 Struwwelpeter 蓬头彼得，以很多荒诞诙谐的故事，来告诉孩子们什么是对的，什么是错的。他们最注重孩子的性格、品德培养，很多好习惯也是因为从小家庭教育的结果。

比如自理能力：

如饮食、睡眠、排泄安排、自理能力训练。

比如规则意识：

盛入自己盘中的食物一定要吃光；必须先吃完饭菜，才能吃零食。

比如爱心：

很多家庭会在家中养小动物、如小狗、小猫，让孩子亲自照料小动物的过程中，懂得体贴入微地照顾弱小生命。

比如坚强：

孩子摔倒后，只要不是很严重，父母不会马上去帮忙，而是让他们学会自己站起来。

比如尊重：

告诉孩子要尊重别人的隐私。德国父母很多不会在未经过孩子同意时去翻阅孩子的东西。

比如礼貌：

德国父母在寻求孩子帮忙时会说 bitte（请），之后会说 danke（谢谢）。

比如理财：

德国父母会非常严格的控制零用钱数量，会让孩子做些简单的家务以获得零用钱，避免不劳而获。

比如承担后果：

有一个德国母亲对自己总是起晚的儿子说“很遗憾，我不能开车送你去学校。这得怪你自己，你可以选择是放弃早餐，还是迟到。”

比如承担责任：

有严厉的德国家庭，如果孩子忘了把脏衣服放进洗衣袋，他还得继续穿脏衣服。

比如诚信：

德国家长首先会以身作则，并经常会告诉孩子，要遵守约定，不能轻易誓言，答应过的事情，要在规定的时间内做到。

比如自信：

德国家长非常重视自己孩子的自信培养，哪怕是一点点的进步，家长都会给与更多的鼓励和赞赏，因为他们知道孩子从小的自信来源是父母。他们也绝不以成绩的好坏去否认自己孩在其他方面的优秀。

比如合作：

在德国无论是家里还是学校，都会有意的去为孩子们组织一些集体活动。因为在德国有这么一句话叫做“Wer alleine arbeitet , addiert. Wer zusammen arbeitet, multipliziert.”（一个人的努力是加法，一个团队的努力是乘法）来看看他们长大后的好习惯。

看书：

德国人经常手里拿着一本书，在地铁上，玩手机的人少，看书的人多。在

德国如果你留心能看到各种大小的书店，而书店里永远都有不少的读者。纸质的书籍在这个电子社会当中，似乎在德国仍然流行。德国人有 91%在过去一年中至少读过一本书，23%年阅读量在 9 到 18 本之间；25%年阅读量超过 18 本。

礼貌和谦让：

礼貌和谦让其实是一种宽广的心态。有一次在德国高速上遇到事故，两辆车并为一道，因为有急事，一个在我左方的车主动放慢让我先过。如果你在人多的时候坐地铁，你也会发现，站在门口的人会主动先下车，让后面需要下车的人下车后在重新上车。

准时：

大多数德国人都能遵守规定好的时间，这里说的准时并不单单只德国人，还指德国的公共交通，在没有意外的情况下，每辆地铁、公交车都能按照时刻表的时间准时到达车站。

注重家庭：

德国人与注重工作相比更注重家庭，他们会在下班后回家与家庭团聚，很少因为应酬而不回家，在节假日更是会把时间花在自己家庭身上。

记事本：

几乎每一个准时的德国人都会有一本记事本，这个记事本不一定是要与工作相关，但一定与自己的生活相关，比如记录重要的事情或预约时间。

遵守交通规则：

德国人十分遵守交通规则（不是全部，当然也有闯红灯的行人），尤其是司机，因为这关乎到自己和他人的生命安全。在德国开车基本都会打开日间行车

灯，而他们在变道时不仅要看后视镜，还要扭头去看盲点区是否有车（考驾照时必学的）。

#### 注重生活质量：

德国人绝对不是一个爱慕虚荣的民族，他们宁可把钱花在正在品质生活上去享受，尽管他们能造出世界顶级汽车。比如他们会花 200 欧去买一个保温壶，而不是一个 Gucci 钱包，他们会花 500 欧去买一个厨房用具，而不是一个 LV 包，他们会花上千欧去维护自己的花园，而不是一件 Burberry 大衣。因为他们知道真正的奢侈品是自己的生活品质，而不是一个包或一件大衣。

#### 注重环保：

德国人很少乱扔垃圾，因为他们知道环境的重要性，即便身在外国，他们也多数如此。我和一个德国人在中国爬山，由于没找到垃圾箱，这个德国人拿着自己的冰糕棍一路走下山，找到了一个垃圾桶后才扔掉。

#### 严谨：

他们的严谨源自对细节的考虑，比如在德国超市里买到的每一个鸡蛋，上面都会有一个标号，而你可以通过这个标号，了解到下这个鸡蛋的母鸡的生长环境。

#### 契约精神：

在我们看来很多德国人非常死板，甚至是不会变通，但这是因为文化和从小养成的一种“契约精神”造成的，他们轻易不作出承诺，但承诺过的事情一定会做到。有了保证，才有了德国品牌质量的承诺。

#### 不屈不挠：

为什么德国汽车比普通汽车贵出许多？为什么德国的锅比普通锅贵出几十甚至几百倍？为什么德国的米勒洗衣机要几万甚至几十万？为什么 Made in Germany 是高品质象征？其实百年前的德国产品是被英国人嘲笑的疵品，但就是因为专注和坚持，才有了今天质量上的保证。

#### 遵守社会秩序：

每一个德国人几乎都会遵守社会秩序，比如排队，无论是人在排队，还是汽车堵车排队，很少有过插队现象。

#### 公共道德：

如果你留心，你会发现大多数时候德国的公共场所（除了球赛期间）十分的安静，几乎大家都是窃窃私语的状态，很少有大声喧哗的。（除了球迷和醉鬼）。

#### 同情心：

多数德国人会主动帮助弱者、残疾人或老人。老人摔倒这种事也会在德国发生，但一定会有人上来帮忙，而且不只是一个。当遇到残疾人时，也会有人主动上前帮忙。

#### 爱国：

德国人很少嘴上去说自己多爱自己的国家，甚至经常讽刺自己国家不合理的地方。但从他们坚持使用自己国家生产的产品不难看出他们的爱国精神，当然也是他们对自己产品的信心。如果遇到国际球赛，那么你肯定能够感受他们强烈的爱国情怀。

#### 尊重生命：

当遇到特殊车辆时（拉着警报的警车、救火车、救护车等），民用车会主动靠边让特殊车辆通行。

## The International Way Of The German Small Enterprise 德國小企業的國際化之路

在当今全球化浪潮之下，很多中国企业都在积极国际化。尽管尝试的企业很多，但是真正在海外市场有所作为的却是凤毛麟角，大部分企业都在为其国际化的尝试付出巨大代价。这种结果并不令人惊讶，因为国际化对国际大企业也是一个困难重重的过程。就算超级企业沃尔玛也在德国市场铩羽而归，不得不放弃这个欧洲最大的消费者市场。

众所周知，德国是世界经济强国和欧洲经济的火车头。近年来尽管有高成本和强势欧元的负面影响，德国仍然是全球仅次于中国的第二大出口国。

虽然德国有全球知名大企业集团，如奔驰、宝马和大众汽车、西门子、SAP 等，但德国经济的核心是中小型企业，其产值占到德国经济总量的 80%以上。而这些德国中小企业在其国际化过程中也是独领风骚，其成就绝对不逊于那些来自本国的明星企业。

### ■德国小企业的启示：小众领袖

一般而言，中小型企业在国际化进程中处于劣势，因为它们不具备大企业的雄厚资源和知名度，而且，中小型企业也往往满足于应对其国内的需求。所以，国际化几乎被认为是大企业集团的专用名词。但是德国的中小型企业却完全不同。其一，它们雄心勃勃，一直都在向国际市场扩张。其二，尽管它们也具有中小型企业的普遍局限性，但是它们在国际化进程中却相当成功，堪当世界各国中小企业的典范。那么，德国中小型企业国际化过程中成功的秘密在哪里？其实，讲起来很简单。

首先，90%的德国中小型企业都在企业对企业市场(B2B)中经营，而非面对大众用户(B2C)。与 B2C 市场相比，在 B2B 市场运作具有若干优势：其一，B2B 市场的竞争程度相对较低。这就使得德国的中小企业在国际市场上面对较小的竞争压力，从而也更容易取胜。

其二，B2B 市场的变化和动荡较小，比较容易应对。

其三，B2B 市场上取胜的核心往往是产品质量和性能等理性的指标，而非广告品牌和促销等非理性的指标，所以企业对其产品在市场上的表现比较容易把握。

另外，B2B 市场的销售往往依靠口碑和长期的合作关系，不需要大量的广告和品牌费用的投入。所以，从企业的总体定位上讲，德国中小型企业 在国际化进程中已经占有优势。

其次，德国的中小型企业都专注于 B2B 中的小众市场(niche market)而非主流市场。而且，它们一般都选择打入壁垒比较高的机械工程领域的小众市场，这也是德国企业的传统优势。进入这些小众市场一般需要比较复杂的技术和生产能力。所以，和时尚的高科技产品领域，如软件、网络产品等等，这些小众市场比较难以打入，但一旦打入就比较容易进行市场保护。例如，德国的 Dolezych 德莱齐专业生产吊索具，Rational 专门生产专业厨房使用的烤炉，Hako 生产清洁和清洗设备，而 Tente 则专门生产医院用床的各类滑轮。

这些德国的经营原则是，不在大象的领地跳舞(避免和国际大企业集团直接竞争)。所以，德国中小型企业 在这些小众市场进行国际化时，面临较小的竞争压力，同时它们的产品也具有传统的优势。

再者，德国的中小型企业都相当注重产品和技术创新。它们改革了机械型企业传统的经营理念和模式，把产品服务而非产品销售作为收入的核心来源。例如，专门生产清洁设备的 Hako 有超过 80% 的收



入来自于服务。这种从机械制造到服务为核心的转型使得这些德国企业与用户之间建立了长期稳定相互依存的共生关系，也为它们国际化的成功奠定了坚实的基础。

在这些因素的支持下，德国中小企业国际化的成就显著。它们相当迅速地在全球范围内在多个 B2B 的小众市场占有领先地位。例如，Trevira 公司以其阻燃聚酯织物 (Trevira CS) 在全球纤维和纱线市场处于领先地位，Koenig & Bauer 是印染压缩机的全球领袖，RUD 是工业用链的全球领袖，而 Karcher 是高压专业吸尘器的全球领袖。这三点核心经营理念就构成了德国中小型企业获得全球成功的梅泰管理模式(Mittel Management)。

## ■创新为本

当然，德国企业的文化特征对它们的全球成功功不可没。德国文化本来就务实、严谨和长远。而 70% 的德国中小型企业又都位于非城市地区或乡村。所以，它们的企业文化更加踏实和低调。而这种文化其实是中国企业最欠缺的。那么，我们中国企业，尤其是中小型企业能够从德国国际化经验中学到什么呢？

第一，专注于全球小众市场。

中国企业不应只盯着热门的，容易被媒体关注的大众市场，而要结合自身优势，在国际市场上寻找并打入B2B或B2C市场上的小众市场，甚至是非热门市场。在每个国家的小众市场累加起来就可以形成一个具有很大市场潜力的全球市场区间。在执行这个理念上比较成功的中国企业有，万象(Wanxiang)，世界最大的汽车万象轮的生产商；比亚迪(BYD)，世界上第二大可充电池的生产厂商；中集集团(CIMC)，掌控全球低高端集装箱的55%的市场份额，上海振华港机(ZPMC)，占据全球港口吊车的54%的市场份额。由此看来，中国企业国际化不一定遵循时尚的硅谷模式，也不需要走美国大企业集团的海外扩张策略，而要发挥传统优势，从B2C，尤其是B2B的小众市场入手。

## 第二，以产品为引导，以服务为核心。

在目前这个阶段，中国企业的产品在核心性能上与欧美同类产品相比还是居于劣势，所以在国际市场上往往只能靠价格优势竞争。但是只靠价格优势形成的产品竞争力很难持久。中国企业要向德国企业学习，通过各种合理方式增加其产品的



服务成分，这样不但可以弥补自身产品在核心性能上的不足，还利于建立更稳定长期的用户关系。也就是说，中国企业要学会把产品服务化，把硬件软件化，以此来增强产品的综合竞争力。这就要求中国企业尤其是加工类企业改变现今落后的以产品为核心的经营模式，而转化成为以服务和软件为核心的现代商业模型。

其实，软为主，硬为辅是现代企业的一个核心特征。IBM的成功和诺基亚近年来的失败就是这种现代商业模式合理性的最好诠释。在上世纪八十年代曾经濒临崩溃的IBM就成功地进行了这种从硬到软，从产品到服务的根本转化，直接奠定了它今日的全球领袖地位，而在全球手机市场上不断丧失其领袖地位的诺基亚就是没有理解这种硬软转化的重要意义，而过分强调于产品的硬件部分。

## 第三，全力创新，做到最好。

虽然这是老生常谈，但也要不断强调。FAERY 法瑞的核心价值观四十年来就一直坚持诚信、爱心、创新，并且强调学习是创新的基石，创新是成功的关键。

德国经验表明，国际化并非只是大企业的专利，中小型企业只要具有优异的产品，一样可占领全球。中国企业不需做大，只需做强。同时，中国企业要学习德国企业稳健、踏实的经营风格，杜绝浮躁和急功近利的心态，头脑冷静，不赶潮流。这样的话，就算中国企业尚不具备在传统意义上一个企业国际化成功的要素，如产品优势、品牌优势、渠道优势、资金优势、市场信息优势等，依然能够成功，德国中小型企业的国际化发展之路就充分证明了这一点。

《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！

---

11月11日•人才是最宝贵的财富

---

1996 年最突出的是开始了各种干部考核制度的试行。全面地开展“大比武”，创造优秀人物脱颖而出的大环境，对劳动态度、敬业精神、责任心、团结合作进行了大规模的评比，用物质文明的手段促进精神文明的发展。

——任正非语录

**任正非管理智慧**

华为公司所经营的领域属于高科技领域，专业性很强。这个行业最大的特点就是人才是企业的最大资本。华为公司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，不过，人力资本的增值凭借的不是炒作，而是靠有组织的学习。

这里所谓的人力资本增值优先于财务资本增值，从某种意义上说，是对人力资本的投入比例，要超过在公司盈利等方面的投入。对于人力资源的投入，华为公司从来都是大手笔。在 2003 年年末，广州大学敲定在大学选修课程中设置关于华为产品的相关课程，由华为免费提供价值 200 万~300 万元的产品设备，学生通过选修相应的课程，能够更加直接地了解到华为的通信产品。当然，作为回报条件，这些学生一旦毕业，华为的合作公司就能从中挑选相应的合格者。这可以说就是华为培养后备军的一个途径。作这样的培训班，每个人的成本接近 1 万元，但这样规模的培训华为每年都会有成千上万项。据不完全统计，华为每年在员工培训上的支出就有数亿元之巨。

**管理心得：**人才乃是企业最宝贵的财富，有了它，企业就有了竞争力，就能永远立于不败之地！因此，不要畏惧于对人才的大笔投入，要知道，人力资本增长对企业的长期发展是极为有利的。

---

11月12日•实行同等贡献，同等报酬的原则

---

怎么使员工各尽所能呢？关键是要建立公平的价值评价和价值分配制度，使员工形成合理的预期，他相信各尽所能后你会给他合理的回报。而怎么使价值评价做到公平呢？就是要实行同等贡献，同等报酬原则。不管你是博士也好，硕士也好，学士也好，只要做出了同样的贡献，公司就给你同等的报酬，这样就把大家的积极性都调动起来了。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

在中国，一些国有企业和事业单位人浮于事，效率低下。其原因就在于没有建立一套公平、公正的价值评价和价值分配制度，员工干得好坏没有任何差别，不能使他们各尽所能，也就不能发挥出他们的潜能。企业和事业单位显得死气沉沉，失去活力，自然就会停滞不前。

因此，华为必须有一整套的激励机制，以激发出员工的最大潜能。在华为虽然刚招聘进来的硕士、博士、本科生在报酬和待遇上的起点都一样，但是要不了多久，这些人之间的差异就能显现出来，由于个人对公司的贡献和各自能力的差异不同，从而便直接决定了所得报酬、所享受的待遇不一样。

**管理心得：**以贡献大小来确定报酬的多少，对于那些以智力为重要推动力的企业，是非常公平的一种做法，同时也能调动起人才的积极性，使真正的人才凝聚在企业之中。

---

11月13日•额外报酬

---

已经付了报酬，按劳获得了待遇，“英雄”不应作为额外索取的名义。在职业化的公司中，按任职资格与绩效评价，付了报酬，已经偿还了管理者对职业化管理的贡献，个人应不再索要额外的“英雄”名义上的报酬。为此，职业化管理者是该奉献时就奉献，而不是等待什么机会。我们的价值评价体系也要学会平平静静。如果我们的价值评价体系，只习惯热闹，那我们就会导致高层管理者的“行为英雄化”！

——任正非语录

### 任正非管理智慧

任正非分析，现在多数公司都会存在这样的员工：平时工作不积极，总是找机会在领导面前表现自己，想借此得到工资上的增长或者是职位上的提升。华为董事长孙亚芳也曾经说过：“小胜在智，大胜在德。”即一个人凭小聪明虽然可以取得一些一时的小成绩，不过若想取得更大的成功，就需要高尚的品德。

谈到对英雄的理解，任正非将英雄定义为：辛勤做事、默默无闻、勇于奉献的无名英雄才是真正的英雄，而那些喜欢热闹的、哗众取宠的“英雄”，只是在以英雄的名义获取更多的报酬。

**管理心得：**即使你是“英雄”，也不应该索取额外报酬。企业呼唤真正的“英雄”，而唯有真正的“英雄”才能推进企业的发展！

---

11月14日•引入薪酬体系控制制度

---

英国这个国家，法制管制和它的企业管理条例是非常规范化的，在世界上应该是高水平的。

英国的任职资格体系虽然是个非常好的体系，但就是缺少一个生命活力。我们已经把美国合益（Hay）公司的这个薪酬体系控制制度引入了任职资格体系。希望各级干部按照这个标准去比照自己，到底适不适合。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

在 1997 年的时候，华为公司开始和国际著名人力资源管理顾问公司合益集团（TheHayGroup）合作，对员工股权计划、人力资源管理等各个部分进行改革，从整体来提升华为的国际化管理水平。

这家人力资源公司帮助华为设计、实施最能反映其组织业务战略、工作文化、价值观和雇员绩效的薪酬计划。基于这一薪酬体系，华为可以将绩效、工作文化和薪酬结合在一起。为具有竞争性并具差异化的薪酬体系提供基础，从而反映内部和外部的工作价值。确保各个岗位职责在组织内有效地区分成不同的级别，使薪酬计划实现内部的公平性，在不同的员工群体之间达到一定的公平。

为此，任正非决定将绩效管理体系和员工的薪酬相联系，以保证员工支持并且理解新的计划，同时提高他们对计划的责任感和承诺度。

**管理心得：**在企业发展到一定程度的时候，只有让薪酬改革具有成效，才能激发起员工的工作热情，继而为企业的前进铺平道路！

---

11月15日•利润和报酬保持一致

---

只有通过比较快速的增长速度，才能给企业的员工提供发展的机会；只有公司的利润得到了增长，才能来员工提供更为合理的报酬。这样才能吸引更多的人才参与到公司的经营之中。有成效的薪酬改革，才是成功的改革。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

纵观世界很多现代化的公司，他们员工的待遇都是和公司的利润联系在一起的，员工和公司其实也是唇亡齿寒的关系。任正非多次强调，员工应该把自己的命运和公司的命运紧密地联系在一起。比如在公司发展不佳的时候，员工应该主动要求降薪；同样，在公司发展顺利的时候，员工的薪水也会随之水涨船高。

华为实行的是员工持股的制度。员工能够按照自己持股的多少得到年终分红，这样一来，公司每年的销售额就和员工的切身利益紧密相连。对于公司来说，这种薪酬体系也培养了员工对公司的责任感。

**管理心得：**不管到什么时候，员工和企业的利益始终一致的，或许也可以说是唇亡齿寒的关系。所以，企业在利润增高时，千万不要忘了对员工报酬的提高。只有意识到这一点，才能提升企业的团队凝聚力，才能让员工为企业的发展而忠诚效力！

---

11月16日•员工忧郁症怎样面对

---

我曾经想写一篇文章“快乐的人生”，献给华为患忧郁症、焦虑症的朋友们，但一直没有时间。我想他们应去看看北京景山公园歌的海洋，看看丽江街上少数民族姑娘的对歌，也许会减轻他们的病情。我也曾是一个严重的忧郁症、焦虑症的患者，在医生的帮助下，加上自己的乐观，我的病完全治好了。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

在有一段时间里，华为不断地出现员工自杀与自残的事件，另外，员工中患忧郁症、焦虑症的不断增多，对此，任正非深感担心。为了使员工能积极、乐观、正派地面对人生，他给华为那些患抑郁症的员工写了一封信，他在信中写道：

“任何一个人都不可能十全十美，人们没有必要为自己的弱点而忧虑，只需要大力发扬自身的优点，让自己时刻都充满着自信，进而避免让压力过多的压在自己的身上。其实，我自己就有许多地方是弱项，常被家人取笑小学生水平，若我全力以赴去提升那些弱的方面，也许我就做不了CEO了，我是集中发挥自己优点的优势。组织也要把精力集中在发展企业的优点，发展干部、员工的优点上，不要聚焦在后进员工上。

克服缺点所需要付出的努力，往往远远大于强化优点所需要付出的努力。只有建立自信，才会更加开放与合作，才会有良好的人际关系。而员工往往不知道这一点。有一些员工工作干得好好的，正在出成绩的时候，不相信实践中会出真知、出将军，突然一下子要去考研，以使自己得到全面发展。当然，当他满副武装归来的时候，正好碰上我们打扫战场。

要因势利导，使他们明白奋斗的乐趣，人生的乐趣，不厌恶生活。华为有几位高管经常周末、深夜一大批人喝茶（务虚会），谈谈业务，谈谈未来，沟通沟通心里的想法，这种方法十分好。我们的主管何不妨每月与自己的下属或周边喝喝茶，明确传达一下自己对工作的理解和认识，使上、下都明白如何去操作。不善于沟通的人，是难做好行政主管的。”

**管理心得：**关注员工的身心健康，就是关注企业的健康发展。因为只有员工全身心地投入到工作中去，才能帮助企业做出优异的业绩，才能有助于企业的发展壮大！

### 11月17日•新同事关系

当今世界的科技进步已走过了爱迪生时代，不可能依靠一个人的聪明才智改变整个世界。所以，每位员工都要与新同事搞好关系，只有精诚合作，才能取得更好的发展。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

所谓“新同事文化”，指的是一种共同兴趣和特长的组合。因为一致的事业，压迫来自公司外部的市场，优胜劣汰的法则把公司命运与员工命运紧紧地捆到了一起。

忙碌的现代人，已明显感觉到自己与同事共处的时间多于与家人和亲友共处的时间，当我们有条件去选择自己的工作环境时，为什么不选择和自己喜爱的人在一起呢？我们可以像兄弟姐妹共同操持一份家业一样操持我们的事业。我们之间没有权力压迫、没有勾心斗角、没有告密、没有出卖、没有争宠、没有背叛。我们用各自的肩膀互相支撑，我们亲人般地互相关怀，我们有共同的兴趣，共同的目标，我们愿意在工作之余互相倾诉又互相倾听……

在华为“新同事文化”的职场现象正在大肆风行。“华为”人工作起来不要命，时常加班到深夜，吃盒饭，在办公室打地铺，像硅谷人一样。但节假日他们常常乐乐呵呵地结伴出游，没有目的，不要行装，自由随心。因为大家是像兄弟姐妹一样共同操持一份家业，彼此用各自的肩膀互相支撑，大家有共同的兴趣、共同的目标，愿意在工作之余互相倾诉又互相倾听。很多人羡慕他们，友好、自由、敬业，这份轻松自在的同事文化环境正是这个企业努力追求的目标。

在华为只认同贡献不认同资历。其中，就有 19 岁的少年班毕业生因贡献突出被提为副总工程师的纪录。其实，在华为这样的企业，很多人淡泊于职务高低，贡献体现在他拥有的股份份额。华为一位年仅 34 岁的常务副总裁所交纳的个人所得税就是 17、8 万元。不过，这份高薪工作却没有终身保障，因为它是和你的贡献成正比的。

华为非常注重为员工营造一种让人耳目一新的同事文化氛围：没有勾心斗角，没有争宠卖乖，全员持股制度将全体员工纳入了一个共同事业之中，每个人的创造力和责任心都得到了充分的调动，从而保证了企业在强手如林的市场上始终保持了旺盛的竞争力。

**管理心得：**良好的“同事文化”，不仅可以让团队的作战力量增强，而且更有助于做好工作。因此，管理者一定要重视这一点！

---

### 11月18日•待遇标准仅是中国业界最佳的八成

---

华为公司待遇标准仅是中国业界最佳的 80%，这使那些仅仅为了钱的人不愿来我们公司，而那些为了干一番事业的人就想来到我们公司。这也有利于我们队伍的建设。

——任正非语录

#### 任正非管理智慧

在华为较高的待遇水平始终是吸引众多毕业生的重要原因之一。不过，近几年因为招入的毕业生越来越多，华为也适当调低了新招入应届毕业生的薪水。另外，在工资薪酬上，华为更是没有办法和国内那些垄断企业相提并论。

不过，华为有着非常完善的管理机制，包括薪酬机制、激励机制等。只要你有能力、有真才实学，在华为就一定能得到重用，就能充分发挥自己的才能，并且还可以得到与你贡献相匹配的财富。华为员工大多数到华为是来学本事的，而不只是来挣钱的，这样即使他们离开华为，也可以找到一个更好的新东家。

**管理心得：**作为企业的管理者就应该明白：在这个“金钱膨胀”的社会，高待遇的确是吸引人才的重要因素之一，但仅仅强调这一点是远远不够的！还应该拥有一套完善的管理机制。唯有这样，才能汇聚更多的人才。

---

### 11月19日•摆脱对人才的依赖

---

工程化设计方法使软件的开发设计摆脱了对人才的依赖，不管谁离开公司，都不会影响公司的正常运作，为产品提供了安全性。因为我们没有对人才的依赖，便没有对人才的造就。每个人都必须开放自己，吸收他人的经验，形成一个和谐的奋斗集体，使集体智慧在产品设计、中试、生产过程中得到最佳的发挥，产品会越做越精良。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

在竞争甚是激烈的 21 世纪，人才越来越受到重视可谓大势所趋，企业之间的竞争也越来越表现为企业间人才的竞争。华为对人才的重视也是值得肯定的，华为每年从各大高校招聘优秀毕业生。现在在华为，80%以上的员工具有本科学历，硕士、博士所占的比例也是逐年增长。

华为在人才培养上投入很大，也非常重视人才的发掘和培养。不过，对人才的高度重视并不等于对人才过分依赖。任何一位员工都是公司的一部分，都应该在自己的岗位上认真负责、脚踏实地，不能自视甚高，都要时常向周围的人学习。不过，企业要逐步摆脱对技术的依赖，对人才的依赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的管理机制。当企业还依赖于技术、人才和资金时，企业的思想往往是受束缚的，企业的价值评价与价值分配体系还存在某种程度的扭曲。只有摆脱三个依赖，而走向自由王国的关键是管理。

**管理心得：**拥有好的人才不如建立良好的人才培养体系与管理体制，这样企业就不会因某个人才的流失而导致整个系统运行失灵！

---

11月20日•男女一律平等

---

华为公司从来不会歧视女员工。我们女性员工总人数占公司总人数的 25%左右，这个比例是很高的。我们在安排安全退休金以及其他方面，都是体现男女平等的。华为公司聘用员工的男女比例是遵循客观规律的，不是人为能够改变的，我们去大学招聘科技、技术人员时是没有性别歧视的。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

在中国的一些地方，甚至在全世界范围内，因为法制不健全、不完善，女性在就业方面受到歧视是很常见的。甚至有些公司在招聘的时候就直接写明了“男士优先”的规定。尽管这样的性别歧视现象是法律所禁止的，但是在现实中，女性很难得到法律上的保护。

不过，华为在员工招聘方面却率先垂范，强调男女一律平等；在待遇、晋升等方面女性享受和男性同等的待遇。这既是对法律的遵守，更是经营管理中的一种智慧。

华为总裁任正非看来，男性在一起工作，在讨论问题等方面容易产生冲突，但女性就能够起到协调的作用，中间隔了一层，冲突就不太容易产生。可以说也符合了华为的企业文化——团结协作。因此，在男女就业平等方面，华为可谓是众多行业中的楷模。

**管理心得：**在现代社会，女性撑起半边天，男女平等可以说是当今世界发展的趋势和潮流。因此，企业要想发展，绝对不能忽视女性的重要作用！

---

11月21日•北京研究所——技术里程碑

---

方正有技术没管理，联想有管理没技术，而华为是既没管理也没技术。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

1994 年年底，郑宝用派一个秘书去北京负责筹建北京研究所，并任周磊担任第一任所长。

到了 1995 年 6 月，北京研究所决定做数据通信业务，对数据通信领域里比较熟悉的刘平就被李一男派去北京研究所任所长。

北京研究所从 1995 年成立到 1997 年之前，一直都处于漫长的积累时期，在这段时间内，并没有研制出重大的成果。不过，任正非却一直给予其大力的支持，投入巨大的资金。每年投入的资金达到八千万元甚至上亿元，用于技术的开发。任正非不惜冒着“将全部鸡蛋装到一个篮子”里的风险，将所有的人力、财力、物力全部投入到通信这个技术密集、资金密集的产业中去。再到后来，任正非又在《华为基本法》中添加了将收入的 10%拿出来投入到技术研发。任正非这种一脉相承的思路，充分体现了技术对通信行业的苛刻要求。而北京研究所的创立只不过是华为在通信技术行业的一个里程碑。

**管理心得：**企业若想做大、做强，就必须舍得投入，只有投入到位，才能取得期望的效果。否则，就不可能达到预期目标！

---

11月22日•干部从基层实践中来

---

在华为的人才结构中，干部是其非常重要的组成部分。因为华为内部等级森严，且公司人员数目众多，作为管理中坚的干部是确保其各种管理改革、业务开展顺利执行的关键力量。所以，华为对于公司干部的选拔非常重视，这种选拔上的严格体现在选拔标准、后备队和末位淘汰等制度上。它们保证了华为建立一支不屈不挠、奋不顾身的职业化管理队伍，以此来为华为的每一次起飞保驾护航。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

企业想成功，人才是根本，特别是管理人才。中国乃至世界的企业，有很多企业是由于战略的失败而倒闭的，不过更多的是因为执行力不够，企业管理基础不牢而失败的。其实，每个企业都梦想拥有一支能打硬仗的干部队伍。

现阶段人们经常会讨论大学生眼高手低的问题，但是在华为却几乎不存在这样的情况。因为来到华为，每个人都需要从基层做起。不过，拿着高薪的基层体验有以下这些特点：首先，基层工作的时间不固定，短则几个月，长则几年；其次，基层岗位是人岗对应的，和实习是两回事。再次，大学生最初招聘进来时的工作意向也会随时变动，比如说做市场，但先去装机，装完了再考核，考核合格也可能去做别的，这些都要由综合评定来决定。

对于华为人来说，凡是没有基层管理经验，没有当过工人的，没有当过基层秘书和普通业务员的都不能提拔为干部，就算你是博士也不能。你的学历再高，若是没有这些实践经验，公司就会对你横挑鼻子竖挑眼，你绝不可能蒙混过关。华为有时候会有意识把干部“贬”到基层，一方面是培养干部的综合能力，另一方面是强调公司的“务实”作风。这里所说的“贬”绝对不是让某些“干部”去体验生活，更不是去观光，而是实实在在的就职。任正非的观点是“蜂王想体验生活去当工蜂，那蜜蜂世界就乱了套了”，因此，如果蜂王真的去当工蜂了，那么他一定要先舍弃所有“蜂王”的殊荣。

**管理心得：**一个成功的企业背后一定有一支强大、务实的干部队伍。有了他们，企业的发展才会更有方向感，才会更有保障。因此，选拔干部，一定要慎重，务必做到让每个干部都从基层中来。

11月23日••真正的专家要源于一线

真正的专家是不能缺少一线经验的，我们最好的给养其实来源于我们的客户。专家要从一线中来，也要到一线中去，在与客户的碰撞和交融中检查和修正我们对待专业的标准，避免成为伪专家。

——任正非语录

### 任正非管理智慧

华为员工小宋于2000年9月入职华为公司，被分配到无线技术支持部的第一线，从事GMSC35新产品的技术支持工作。自此之后，现场开局、现场割接支持、远程支持问题处理工作成了他生活的主旋律。

2001年7月，实施中国移动GSM目标网全网升级项目，为了组织全网项目实施以及做好远程支持工作，小宋一个月有近20天在公司加班过夜。在两年时间内，他现场支持了四十多个重大工程项目的割接，个人能力也增长迅速，积累了扎实的专业知识和丰富经验。2003年，小宋成为了无线产品二线技术支持工程师、国内GSMNSS产品责任人。2004年10月，因为中国移动软交换长途汇接网公司特级重大项目有需要，小宋被调到北京分部，作为移动软交换长途汇接网项目的技术总负责。就这样，小宋从一名普通的一线技术员，成长为了华为的技术专家。

若想在华为成为一名真正的专家，必须具备一线的工作经历。对于专家的培养，华为人过去有一些成见和误解，一些人往往认为总部才是专家的摇篮。他们的理由很简单而且看似合理：总部资源丰富，视野开阔，同时距离研发最近，从而做一线时间过长也成为了很多人解释自己技术退化、知识沉淀不足的自然而然的借口。这些认识固然有一定的道理，但是仔细推敲却不见得有其内在的必然性，并且容易让人忽视一线实践对于专家培养的重要性。正如有位客户这样评价华为的技术人员：你们有些专家能讲清楚光纤的种类，而讲不清楚光纤的熔接；能讲清楚设备功耗的指标，却无法为我推荐一款可靠的电池；能讲清楚业务发放的流程，却从来没有去过运营商的营业厅。因此，为了让华为更加持续健康地发展，华为人一直坚信真正的专家要源于一线，也要走向一线。

**管理心得：**“实践出真知”，即使你拥有再高的学历，拥有非常丰富的理论，没有经过一线工作的历练，还是很难快速成长的。为此，倘若成为一名真正的专家，就必须甘于体验一线的生活，甘于走向一线去工作！

**『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。』

# 『认真是最强大的力量』

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。

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。

——摘自 CEO 张伟《认真是最强大的力量》

**王英** — 认真是一种可怕的力量，它大能使一个国家强盛，小能使一个人无往而不胜。

“认真”是一种责任，一种态度，应用于工作与生活，定会焕发出一种令所有的人、包括自己都感到害怕的力量。法瑞人以认真、快、坚守承诺为企业做风，定能战无不胜。

**周波** — 认真是一种力量，认真是一种信仰。

**朱鹏博** — 认真是一个人完成人生目标的基本条件，工作中事务不论大小，认真用心，带着一种责任感，才能做到最好。

**李玉顺** — 最难做的事情，就是“认真”二字，作为技术岗位更应深刻认识，法瑞的工作作风就是把认真放在首位。现在开始，从我做起。

**李建强** — 认真工作的态度，会为一个人既定的事业目标积累雄厚的实力。

**林琳** — 世上无难事，只怕认真二字。

**刘鹏飞** — 世上无难事，只要肯攀登。做任何事，最怕认真二字。保持一个认真做事的态度，就至少有 50% 的成功率。把“认真、快、坚守承诺”的工作作风落实到每项工作中去，不取得好成绩都难。

**郭彦伟** — 认真体现的是一种责任；认真更是做事情成功的资本。

**张蓉** — 认真做好每一件事，勿以恶小而为之，勿以善小而不为。

■ 法瑞倾听——倾听法瑞人的好声音！



BEIJING DOUBLE-CRANE PHARMACEUTICA

## 华润双鹤：关心大众 健康民生

华润双鹤药业股份有限公司（简称“华润双鹤”）是一家拥有 70 余年辉煌历史的制药企业，前身为北京制药厂；1997 年在上海证券交易所挂牌上市，股票代码 600062。2010 年，华润双鹤进入位列世界企业 500 强的华润（集团）有限公司旗下，是华润集团的一级利润中心，也是华润医药集团的重要组成部分。2012 年，公司名称由“北京双鹤药业股份有限公司”正式变更为“华润双鹤药业股份有限公司”。



Care for  
people and promote  
**Health**

1988年以来，华润双鹤连续获得“全国五一劳动奖章”、“全国医药行业先进企业”、“全国思想政治工作优秀企业”等称号，被列为北京市100户现代企业制度试点单位。

华润双鹤始终坚守“关心大众健康民生”的企业宗旨，励精图治，坚守信念。如今，华润双鹤已发展成为拥有十七家子公司，一万三千余名员工的大型现代化集团型医药上市公司，经济实力、竞争活力和可持续发展能力位居国内制药公司前列。主要产品聚焦在大输液、心脑血管、内分泌和儿科等领域；拥有大输液、O号（复方利血平氨苯蝶啶片）、糖适平（格列喹酮片）、利复星（甲磺酸左氧氟沙星）等多种知名产品；销售网络深入医院、社区医疗卫生服务站、地县卫生院及药店等终端，产品销售量逐年保持稳步攀升，在全国输液、心脑血管和内分泌三大领域取得了领先地位。华润双鹤公司荣获“五一劳动奖状”、“中国驰名商标”等荣誉，获得“高新技术企业”、“国家火炬计划重点高新技术企业”等称号；重点产品匹伐他汀钙被评为“国家重点新产品”并列入“国家火炬计划项目”，O号荣获中国医药行业“最具贡献度大品种”称号，珂立苏被列入“北京市火炬计划项目”。

作为国企首家通过GMP认证的制药企业，华润双鹤公司建立了科学严谨的质量保证体系，通过了ISO14001环境管理体系认证，致力于为社会大众提供疗效确切、质量优良的产品，为提高全民健康水平不断贡献力量。华润双鹤公司时刻不忘履行社会责任，积极参与社会公益事业，先后被授予“社会责任孺子牛奖”、“首都十大公益功勋企业”等称号。

2012年，是华润双鹤实施“十二五”战略规划的第二年，也是确立格局、夯实基础的重要一年。这一年，公司实现主营业务收入69.13亿元，同比增长9.67%，其中工业收入40.37亿元，同比增长16.81%。净利润(归属母公司)完成6.14亿元，同比增长16.15%，其中工业5.84亿元，增长17.28%。

展望未来，华润双鹤将继续聚焦大输液、心脑血管、内分泌和儿科用药四大业务领域，打造心脑血管用药领导品牌、口服降糖用药领导品牌和儿科用药领导品牌，提升大输液市场地位和影响力。公司将秉承华润集团“诚实守信、业绩导向、客户至上、感恩回报”的价值观，以卓绝的勇气和不息的斗志，在开拓与创新的征途中一路搏击，奋勇前行！（文章中涉及企业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