





法瑞之道

截止 2012 年，寿命超过 200 年的企业，日本有 3146 家，为全球最多，德国有 837 家，荷兰有 222 家，法国有 196 家。为什么这些长寿的企业扎堆出现在这些国家，是一种偶然吗？他们长寿的秘诀是什么呢？我们研究了他们都在传承着一种精神——工匠精神！

很多人认为工匠是一种机械重复的工作者，其实工匠有着更深远的意思。他代表着一个时代的气质，坚定、踏实、精益求精。工匠不一定都能成为企业家。但大多数成功企业家身上都有这种工匠精神。

“工匠精神”可以从瑞士制表匠的例子上一窥究竟。瑞士制表商对每一个零件、每一道工序、每一块手表都精心打磨、专心雕琢、他们用心制造产品的态度就是工匠精神的思维和理念。在工匠们的眼里，只有对质量的精益求精、对制造的一丝不苟、对完美的孜孜追求，除此之外，没有其他。正是凭着这种凝神专一的工匠精神，瑞士手表得以誉满天下、畅销世界、成为经典。

用精益求精的态度，把一种热爱工作的精神代代相传。这种精神其实就是“工匠精神”。

所谓“工匠精神”其核心是：不仅仅是把工作当作赚钱的工具，而是树立一种对工作执着、对所做的事情和生产的产品精益求精、精雕细琢的精神。在这些企业中，“工匠精神”在企业领导人与员工之间形成了一种文化与思想上的共同价值观，并由此培育出企业的内生动力。

文／张伟
※

在获得奥斯卡奖项的日本影片《入殓师》里。一个大提琴师下岗失业到葬仪馆当一名葬仪师，通过他出神入化的化妆技艺，一具具遗体被打扮装饰得就像活着睡着了一样。他也因此受到了人们的好评。这名葬仪师的成功感言是：当你做某件事的时候，你就要跟它建立起一种难割难舍的情结，不要拒绝它，要把它看成是一个有生命、有灵气的生命体，要用心跟它进行交流。

■用工匠精神，创造价值

“工匠”是技艺精湛的人，在欧洲，德国的学徒传统培养了最优秀的工匠、瑞士的顶级名表都是工匠一个零件一个零件打磨而成的。工匠精神，就是追求极致的精神，并且专业、专注。

在中国，目前处于“商人精神”横行的年代，个人和企业都面临巨大的生存挑战。比如一些以山寨产品为主的企业，在外部环境好的时候，企业可以生存，一但外部环境变的恶劣，企业很容易马上倒闭。

企业的核心因素是人，而脱离了这种困境的途径是培养企业的“工匠精神”。工匠不断雕琢自己的产品，不断改善自己的工艺，他们在享受产品在手里升华的过程。有一些企业热衷于“圈钱—做死某款产品—做死某个行业—再出新品—再杀入新的行业—再圈钱”。而打造“工匠精神”的企业却在从另一方面满足自己的精神需求，看着自己的产品在不断改进、不断完善，最终以一种符合自己严格要求的形式存在。

工匠用工作获得金钱，但工匠不为钱工作。一个人所做的工作是他生态度的表现，一生的职业就是他志向的表示、理

想的所在。

工匠精神其实并不是舶来品，《庄子》中就有记载了一个“庖丁解牛”的故事。

厨师给梁惠王宰牛。他的手所接触的地方，肩膀所依靠的地方，脚所踩的地方，膝盖所顶的地方，哗哗作响，进刀时豁豁地，没有不和音律的。

梁惠王问：“你解牛的技术怎么竟会高超到这种程度啊？”

厨师回答说，他凭精神和牛的身体接触，而不用眼睛去看，依照牛体本来的构建，用很薄的刀刃插入有空隙的骨节。十九年了，他的刀刃还像刚从磨刀石上磨出来的一样锋利。

厨师还说：每当碰到筋骨交错很难下刀的地方，他就小心翼翼地提高注意力，视力集中到一点，动作缓慢下来，动起刀来非常轻，霍啦一声，牛的骨和肉一下子就解开了。

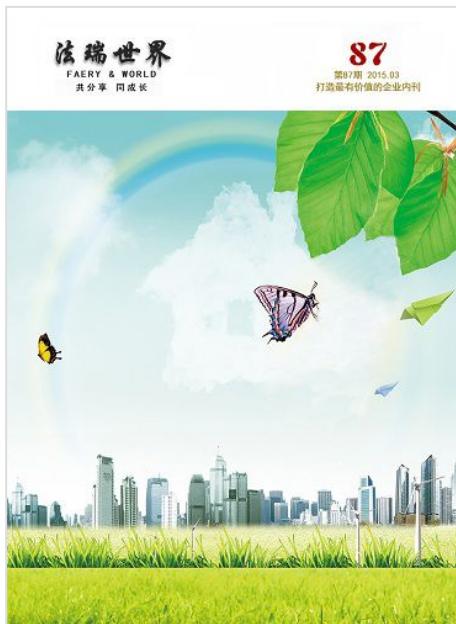
庖丁解牛的故事告诉人们一个道理，做任何事要做到心到、神到、就能达到登峰造极、出神入化的境界。看看德国名车、瑞士名表，采用一项项技术将一个产品发挥到极致，顶级品质造就了顶级品牌。

■在行动中体悟工匠精神的乐趣

工匠精神不是口号，它存在于每一个人身上、心中。长久以来，正是由于中国人缺乏对精品的坚持、追求和积累，才让我们个人成长之路崎岖坎坷，组织发展之途充满荆棘。这种品质的缺乏，也让个人和企业的持久创新变得异常艰难，更让可以基业常青的企业变得凤毛麟角。

在全球资源日渐匮乏世界经济日益衰退的时代，继续发扬工匠精神，是法瑞生存之道。

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 工匠精神 法瑞之道

焦点动态

法瑞动态 04 铸就健康通风新理念 法瑞管以科技手段创造健康呼吸

法瑞动态 04 纤维织物风管让人体远离中央空调复合风管保温材料危害

项目案例

项目案例 06 法瑞®管『低费用高效用』综合解决中原内配多车间通风问题

法瑞技术 08 法瑞®管助力农产品贮藏保鲜

法瑞技术 09 法瑞®管置换通风 保证焊接车间用风需求

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 【德国的互联网思维】让死板成为跳板

图书连载 15 《任正非华为管理日记》——连载（44）

法瑞倾听

法瑞倾听 21 『我的希望』

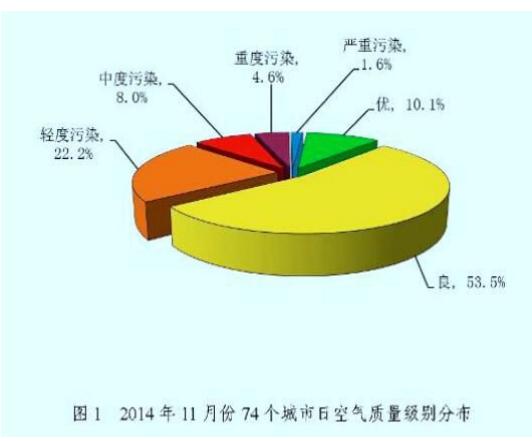
伙伴风采

伙伴风采 23 卡夫食品：创造充满快乐的美味时刻

铸就健康通风新理念 法瑞管以科技手段创造健康呼吸

“法瑞是全球领先的通风系统健康解决方案提供商，一直致力于为公众提供一个安全、健康、舒适的工作环境，提供健康通风系统建设的一站式服务。客户的利益永远是其技术创新的核心，法瑞将健康、安全、节能、舒适、环保的设计理念贯穿于每一个工程的所有细节。通过从降温设备到送风管道以至末端空气分布装置，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。

今天，我们所处的城市空气被严重污染，PM2.5、甲醛、有害致病菌等污染达千种之多，它们极大的危害了我们的上呼吸系统，令呼吸系统疾病时有发生。



上图是从 CNEMC 中国环境监测总站官网获取的 2014 年 11 月份全国 74 个城市空气质量分布。按照《环境空气质量标准》(GB3095-2012) 评价，2014 年 11 月份，74 个城市达标天数比例在 17.2%-100.0% 之间，平均达标天数比例为 63.6%，轻度污染天数比例为 22.2%，中度污染为 8.0%，重度污染为 4.6%，严重污染为 1.6%。超标天数中以 PM2.5 为首要污染物的天数最多。

WHO 世界卫生组织在 2005 年版《空

气质量准则》中也指出：当 PM2.5 年均浓度达到每立方米 $35 \mu\text{g}$ 时，人的死亡风险比每立方米 $10 \mu\text{g}$ 的情形约增加 15%。由此，中国大气治理行动更加紧迫，而法瑞健康风系统的出现在无疑在国内掀起通风环境的第二次科技革命。

据悉，法瑞健康风系统由抗菌风管和空气分布器组成，整合了 12 项专利技术。抗菌风管是在传统复合风管内层新增来自德国的防水抗菌膜，彻底杜绝霉菌的产生和繁殖；法瑞管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 FhG 弗劳恩霍夫应用研究促进协会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。

法瑞接手的每一个项目，在产品设计选型后都要经过 CAFL 气流组织实验室严格测试，最后还要采用 CFD 流体模拟技术，根据每个用户的实际情况，进行运行后效果的模拟实验，保证交给用户的每一个系统在空气分布均匀性各区域的温差和节能等效果都是最佳状态。

纤维织物风管让人体远离中央空调复合风管保温材料危害

纤维织物风管（俗称布风管）进入中国有八年之久，目前的用户集中在对品质有高要求的国企及大型民营企业。大部分中央空调使用的是铁皮风管或复合风管，传统风管由于其结构特性需要进行保温，目前市场上采用保温材料的中央空调复合风管有：

一、玻镁复合板风管，采用难燃 B1 级

聚苯乙烯泡沫板保温，泡沫板两边复合玻璃纤维增强氯氧镁水泥；二、聚氨酯铝箔复合风管，采用难燃B1级聚氨酯泡沫板保温，泡沫板两边复合铝箔；三、酚醛铝箔复合风管，采用难燃B1级酚醛泡沫板保温，泡沫板两边复合铝箔；四、彩钢板保温复合风管，采用难燃B1级聚苯乙烯、聚氨酯或酚醛泡沫板，泡沫板两边复合彩钢板。

上述复合风管的保温板主要成分是聚苯乙烯、聚氨酯、酚醛，这些材料时时刻刻挥发着危害人体健康的苯酚、甲醛、乙醛。而苯酚对人体健康有害，能引起中毒，是一种有中等毒性的物质。它们可经皮肤、粘膜、呼吸道和口腔等多种途径进入人体，可深入内部组织，侵犯神经中枢，刺激脊髓，最终将导致全身中毒。

中央空调复合风管其自身材料与保温材料对人体形成双重危害。复合风管保温措施是为防止结露，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，当管壁温度低于空气露点温度时，湿热空气接触管壁，就会出现结露现象，造成霉菌繁殖，通过空气传播，影响到空气质量及疾病传播。

纤维布风管——中央空调健康通风“捍卫者”

第一、纤维布风管原材料为涤纶，涤纶是合成纤维中的一个重要品种，是我国聚酯纤维的商品名称。它是以精对苯二甲酸(PTA)或对苯二甲酸二甲酯(DMT)和乙二醇(EG)为原料经酯化或酯交换和缩聚反应而制得的成纤高聚物——聚对苯二甲酸乙二醇酯(PET)，经纺丝和后处理制成的纤维。

涤纶面料是日常生活中用的非常多的一种化纤服装面料。其最大的优点是抗皱性

和保形性很好，因此，适合做外套服装。

涤纶面料具有以下特点

- 1.涤纶织物具有较高的强度与弹性恢复能力，因此，其坚固耐用、抗皱免烫。
- 2.涤纶织物吸湿性较差，洗后极易干燥，且湿强几乎不下降，不变形，有良好的洗可穿性能。
- 3.涤纶是合纤织物中耐热性最好的面料，具有热塑性。
- 4.涤纶织物的耐光性较好，其耐晒能力胜过天然纤维织物。

5.涤纶织物耐各种化学品性能良好。酸、碱对其破坏程度都不大，同时不怕霉菌，不怕虫蛀。

德国Faeryduct®法瑞管采用纺织界号称劳斯莱斯的德国特莱维拉CS涤纶纤维，其通过国际环保纺织协会最高等级婴幼儿内衣级认证，通过中国纺织科学院检测中心抗霉菌检测可以达到业界最高的99.92%。

第二：渗透式纤维布风管表面都在缓慢的向外渗透出风，由于风压的作用，管外的湿热空气无法接触布风管管壁，故布风管无需保温，也不会产生结露现象。

第三、法瑞将已获得专利的全新催化剂与Trevira CS的永久阻燃纤维相结合，采用空气触媒技术消除甲醛、乙醛、氨气、尼古丁等有毒气体转化为CO₂和H₂O。

第四、Faeryduct®法瑞管每一节之间采用拉链连接，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建议的洗涤剂清洗即可。

Faeryduct®法瑞管从送风主管道到末端的空气分布器，全系统实现抗菌节能，同时消除环境中甲醛、乙醛、氨气、尼古丁等对人体有害的物质，真正实现“健康呼吸、一管到底”，为创造健康环境提供全面支持。

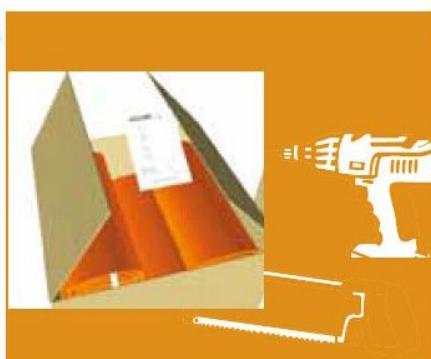
法瑞[®]管『低费用 高效用』

综合解决中原内配多车间通风问题

河南省中原内配股份有限公司是亚洲最大的气缸套专业化生产企业，国家级高新技术企业、中国机械500强企业、中国百家最佳汽车零部件供应商、自营进出口企业、河南省百户重点工业企业、河南省优秀高新技术企业、河南省重合同守信用企业、AAA级信用企业、河南省专利示范企业、河南省制造业信息化示范企业。

河南省中原内配股份有限公司的浇铸车间内拥有大量发热设备和材料，设备生产过程中就会产生大量的热量，并且还会产生大量烟尘。在生产过程中车间内浓浓的气味，炎热的夏季到来时车间的工作环境可想而知，酷热难挡的高温、漫天纷飞的烟尘，对工人的健康极为不利，在这样的环境中，工人的工作效率可想而知。不仅造成人工成本高，而且熟练工流失，造成人手难招，员工培训成本过高，最终造成产品合格率降低，产品成本高。该公司领导为了生产出一流的产品和为员工营造一个舒适良好的工作环境，决定改善一、二、三厂制造车间内现存在高温、污浊空气的环境。

■ FAERYDUCT[®]法瑞管具有系统拆装方便，容易清洗，并且可重复使用，节省空调设备的耗能；而传统风管因运行后管腔内壁产品积尘使风管系统阻力增大，导致气流组织分布的不均匀，直接设备的耗能增大，长此以往，会浪费大量的能源。



“ FAERYDUCT®法瑞管具有抗菌杀菌两种材质，不会产生霉菌。法瑞管通过了世界上最严格的 OEKO-TEX100 认证，同时在中国也通过了中国纺织科学院和广州疾控中心的检测，霉菌杀死率 $\geq 99.99\%$ 。 ”

针对这一情况，法布瑞克的实际是对现场进行了深入考察和研究。根据厂房具体情况，同时为了节省投资成本、保证通风和降温的效果，设计师们决定采用岗位送风的方式。设计方案如下：

项目一厂制造车间：

炼炉区域：在南、北墙外共安装 2 台 ZR40 型美的新风降温机（每台风量 40000m³/h，风压 350Pa），送风管道吊挂在 4.5m 处，采用美国安宁抗菌风管 28m，并选用双层百叶风口对炼炉岗位进行送风。

铸造区域：在东边墙安装 8 台 40 型美的新风降温机，降温机接弯头引入室内后接美国安宁抗菌风管 28m，管道吊挂在 4.5m 处，选用双层百叶风口对各个铸造岗位进行送风。

在相应墙体上安装 14 台 NF1380M 型（每台风量为 44500 m³/h）远距离排尘机。

项目二厂制造车间：

炼炉区域：在西墙安装 1 台 ZR60 型新风降温机（每台风 60000m³/h，风压 550Pa），送风管道吊挂在 4.5m 处，采用美国安宁抗菌风管约 55m，并选用双层百叶风口对炼炉岗位进行送风。

铸造区域：在南墙外安装 4 台 45 型美的新风降温机，降温机接弯头引入室内后美国安宁抗菌风管约 51.5m，吊挂高度为 4.5m，采用双层百叶风口对各个工作岗位进行降温送风。

为将车间内的高温、烟尘空气排出室外，保证合理的空气气流组织并在相应墙体上安装 15 台 NF1380M 型（每台风量为 44500 m³/h）大距离排尘机。

项目三厂制造车间：

八工位区域：在北墙外（毛坯车间南墙）安装共 2 台 ZR60 型（每台风 60000m³/h，风压 550Pa），送风管道采用德国法瑞纤维织物空气分布器，通过机组弯头后的静压箱两侧开孔引出，吊挂在 6.5m 处，管长约 73m，尺寸分别有 Φ1150、Φ980、Φ780、Φ550，采用定向喷口送风对岗位进行送风。

铸造区域：在南边墙三米高位置安装 2 台 45 型美的新风降温机，降温机接弯头引入室内后接抗菌风管分别约 42m 和 28m，采用双层百叶风口对炼炉岗位进行送风。

为将车间内的高温、烟尘空气排出室外，保证合理的空气气流组织并在相应墙体上安装 14 台 NF1380M 型（每台风量为 44500 m³/h）大距离排尘机。

以上设计将室外经过降温过滤处理的新鲜空气源源不断的引进到室内，对工人进行岗位定点降温，同时将室内含沙尘的热空气定向排到室外，形成一个完整的气流组织形式。经计算检验，机器出风口温度为 28~29°C，降温幅度将大于 10°C。显著的运行效果和远远低于市场传统通风方案的费用投入，让项目负责人感到非常惊喜，对法瑞管大加赞扬！

法瑞[®]管助力农产品保鲜

2014 年国家已全面启动食品安全国家标准整合工作，已公布的新食品安全国家标准 429 项，包括《食品中致病菌限量》、《预包装特殊膳食用食品标签》等。另外，新版《绿色建筑评价标准》GB-T50378 2014 自 2015 年 1 月 1 日起实施。新版“食品安全标准”及“绿色建筑标准”的实施，对农产品保鲜储存冷库要求更严格。

※ 农产品保鲜的目的

保鲜的目的是最大限度地保持农产品原有的品质和新鲜度，就是鲜活的农产品，在保鲜贮存一段时间后，仍然是刚采摘或接近刚采摘时的鲜活状态。

※ 温度与农产品保鲜冷库的关系

农产品采后，仍然是一个活体，在贮存过程中它要维持生命就要不断消耗自身的贮存营养，从而逐渐失去营养价值和鲜活的品质。如何使农产品采后的活体保住营养和鲜活的品质，温度是最重要的影响因素。一般地说，温度越低产品的营养消耗越少，保持新鲜品质的时间也越长。同时温度变化越小，保鲜效果越好。当然，保鲜温度不是越小越好，保鲜产品忍受不了时，也会发生冷害或冻害。所以保鲜贮存要求一个相对稳定的适宜低温条件。大多数农产品最适保鲜温度是 0℃ 左右。

※ Faery 布风管维持农产品保鲜贮存的恒温恒湿

气温是随着一年中的季节不断变化的，岩穴、土窖、背阴处等自然贮存方式

无法长期保持农产品“活性”。因此，要靠人工制造一个相对稳定的低温条件，满足产品长期保鲜贮存的温湿度要求。

冷库的降温由一套庞大的制冷机组完成，在室内 Faeryduct[®] 法瑞管与贮存库内的冷风机相连，营造最适合农产品保鲜贮存的恒温恒湿环境。

Faeryduct[®] 法瑞管有 7 种出风模式，其中 FAB FLOW 织物气流送风方式尤为适合大量供冷空气的空间中，在地面冷负荷高达 300W/m² 时，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，无吹风感。

法瑞通过科学先进的技术理论及 CFD 方法根据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，通过建立模型，模拟出冷库整个流场的流动情况，实现冷库内冷量的均匀分配，降低农产品的干耗，提高货物的贮藏品质。另外，Faeryduct[®] 法瑞管无需调节阀、风阀等装置，为农产品贮存保鲜冷库的制冷通风分布系统节能 20%。

Faeryduct[®] 法瑞管能保证一个稳定的温湿度环境。在可渗透的空气分布器上，空气通过整个管壁表面进行扩散，空气的流速很低，均匀分布，温度梯度在 0.5℃ 范围内。传统盘管和冷风机制冷时，库内温度分布不均，梯度经常超过 2℃，高的温度梯度导致产品质量得不到保证。

法瑞®管置换通风 保证焊接车间用风需求

汽车车身作为汽车的重要组成部分，是整个汽车零部件的载体。我国汽车制造业将汽车车身的焊接视为车辆制造的四大工艺之一。因此，焊接技术是现代汽车制造工艺中的关键工艺技术，但在焊接工艺过程中，不但会产生大量的焊接烟尘，同时产生辐射、光污染和噪声，造成焊接车间操作工人的劳动卫生条件下降，严重危害职工身体健康，并对生产效率产生很大的影响。目前，“焊接与环境”、“焊接与可持续发展”是国内外研究的热点之一。焊接烟尘的治理是个难题，解决好汽车制造厂焊接车间的通风除尘问题，已作为改善焊接厂房空间的空气环境，提高汽车制造劳动者的劳动卫生条件，保证劳动者身体健康的重要课题。

置换通风是一种新型的通风方式，目前，置换通风方式正被越来越广泛地应用于汽车制造厂焊接车间。置换通风产生于二十世纪七十年代末的北欧，在北欧国家应用较为广泛。最早的置换通风应用，是德国柏林的一个焊接车间内的通风系统。应用结果表明，焊接车间内的空气品质得到了明显的改善，并且节约了能量。之后，北欧国家越来越多的工业厂房应用置换通风方式来解决室内污染物的控制问题。

与传统混合通风的混合稀释原理不同，置换通风是通过把较低风速的新鲜空气送入人员工作区，利用挤压的原理，把污染空气挤到上部空间或下部空间排出的通风方式。置换通风具有较高的换气效率和通风效率，节能潜力较大。

置换通风方式在热舒适、室内空气质量、节能方面均具有优越性。对于焊接车间这样空间高大、热源与污染源同时发生的工业建筑，采用置换通风方式，不但适用而且可行。焊接车间的特点在于，污染物伴随热源而生，空间高大，热负荷不太高，这些特点正好符合置换通风的使用要求。目前，置换通风方式正被越来越广泛地应用于汽车制造厂焊接车间。

Faeryduct®法瑞管由纤维材质织制而成的一种空气输送与气流散布装置。该装置集静压箱、保温材料、通风管道、风口和风阀五者功能为一体，利用纤维上的缝隙，以及不同形式的喷嘴或条缝送风孔将气流均匀和柔性的送至指定的用风区域。Faeryduct®法瑞管具有 FabFlow、MeshFlow、PerfoFlow、SonicFlow、OriFlow、NozzFlow、JetFlow 七种出风模式，其中前三种通风原理属于置换通风。

置换通风会牵涉到温度分布、浓度分布、风速分布、气流组织等诸多因素，使得置换通风的设计较难以把握。法瑞对置换通风原理进行了深入研究，对风管置换通风设计方法进行了研究总结，并使用先进的气流模拟软件及气流模拟实验室对置换通风设计进行支持，能够对控制工作区的温湿度及污染物浓度能够有效控制。

Faeryduct®法瑞管采用具有置换通风效果的出风模式，将经过热湿处理的新鲜空气直接送入室内人员活动区，新鲜空气随对流气流向下方流动形成室内空气运动的主导气流。排风口设置在车间的下部，将污浊的污染空气排除，属于“上送下排”的气流分布方式，采用该方式，保证了焊接车间的温湿度要求及污染物浓度控制。



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®管气流组织的测试是如何进行的？

答：气流组织的测定包含气流流型的测定和气流速度的测定。

法瑞®管气流流型的测定：(1) 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。(2) 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。

法瑞®管气流速度分布测定：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。

问：维织物空气分布器(布风管)现在验收有相关的标准吗？

答：提到纤维织物空气分布器这个词可能比较陌生，其是学术期刊上的专业术语。

目前纤维织物空气分布器这个产品没有国家标准，套用风管或空气分布器等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。法瑞空气分布器验收目前参照法瑞的企业标准，而法瑞的企业标准是引用德国标准和丹麦标准制定的。

4.0

第四次工业革命



【德国的互联网思维】 让死板成为跳板

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？

那就是德国。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。

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



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。

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”。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！

德国工业 4.0

所谓制造工业 4.0 的概念，是以智能制造为主的第四次工业革命，它把德国的传统制造技术与现代无处不在的互联网技术相融合，产生智能化的机械设备制造，将再次在全球范围内提升德国的全球竞争力。

德国工业 4.0 的本质与目标是什么？

工业 4.0 在德国被认为是第四次工业革命，是德国政府 2011 年 11 月公布的《高技术战略 2020》中的一项战略，旨在支持工业领域新一代革命性技术的研发与创新，保持德国的国际竞争力。上即可。“即插即用”成为这一技术进步的生动描述。现在，工业 4.0 的专家们

用“即插即生产”来指设备和系统的顺畅配置，就像雷蒙哥公司的场景一样。就像电脑一样，未来的部件会自发地与工作环境相连接，自己把自己集成到现有控制系统当中。

机器人会取代工人吗？

据德国一家独立市场调研机构的统计，截至 2014 年 8 月，德国 70% 的工业中小企业都已经开始“工业 4.0”的革新，主要包括引入自动化、智能化的设备进行生产。这招式着一种怎样的未来呢？

首先，工业重心发生了转变。工业 4.0 之前，所有的革新都是为了通过规模效应以及员工生产率来降低成本。而未来工业制胜的秘诀在于，如何在提高生产率的同时，还能缩短产品从“设计”到“上市”的周期，以及如何满足更复杂、个性化的产品需求。水木然点评：当然这一点其实也是为了满足当今人们对于多元化、个体化产品的追求！的确，这是一种世界潮流。

其次，虚拟与实际的界限似被消除。譬如，安贝格工厂中所有生产程序均可 2013 年 4 月，德国机械及制造商协会、德国信息技术、通讯与新媒体协会、德国电子电气制造商协会合作设立了“工业 4.0 平台”，并向德国政府提交了平台



工作组的最终报告——《保障德国制造业的未来——关于实施工业 4.0 战略的建议》。报告提出，德国向工业 4.0 转变需要采取双重策略，即德国要成为智能制造技术的主要供应商和 CPS(信息物理系统) 技术及产品的领先市场。报告还展望了德国工业 4.0 战略的发展前景。

1. 本质是基于“信息物理系统”实现“智能工厂”

工业 4.0，其实就是实现“智能工厂”。第一次工业革命始于 18 世纪后半期由蒸汽机实现工厂的机械化；第二次工业革命始于 19 世纪后半期用电力来实现大规模化批量生产；第三次工业革命始于 20 世纪后半期通过电气和信息技术实现制造业的自动化。

工业 4.0 将在前三次工业革命的基础上进一步进化，基于信息物理系统实现新的制造方式。信息物理系统是指通过传感网紧密连接现实世界，将网络空间的高级计算能力有效运用于现实世界，从而在生产制造过程中，与设计、开发、生产有关的所有数据将通过传感器采集并进行分析，形成可自律操作的智能生产系统。

2. 核心是动态配置的生产方式

工业 4.0 报告中描述的动态配置的生产方式主要是指从事作业的机器人（工作站）能够通过网络实时访问所有有关信息，并根据信息内容，自主切换生产方式以及更换生产材料，从而调整成为最匹配模式的生产作业。动态配置的生产方式能够实现为每个客户、每个产品进行不同的设计、零部件构成、产

品订单、生产计划、生产制造、物流配送，杜绝整个链条中的浪费环节。与传统生产方式不同，动态配置的生产方式在生产之前或者生产过程中，都能够随时变更最初的设计方案。

例如，目前的汽车生产主要是按照事先设计好的工艺流程进行的生产线生产方式。尽管也存在一些混流生产方式，但是生产过程中，一定要在由众多机械组成的生产线上进行，所以不会实现产品设计的多样化。管理这些生产线的 MES（制造执行管理系统）原本应该带给生产线更多的灵活性，但是受到构成生产线的众多机械的硬件制约，无法发挥出更多的功能，作用极为有限。

同时，在不同生产线上操作的工人分布于各个车间，他们都不会掌握整个生产流程，所以也只能发挥出在某项固定工作上的作用。这样一来，很难实时满足客户的需求。工业 4.0 描绘的智能工厂中，固定的生产线概念消失了，采取了可以动态、有机地重新构成的模块化生产方式。

例如，生产模块可以视为一个“信息物理系统”，正在进行装配的汽车能够自律在生产模块间穿梭，接受所需的装配作业。其中，如果生产、零部件供给环节出现瓶颈，能够及时调度其他车型的生产资源或者零部件，继续进行生产。也就是为每个车型自律性选择适合的生产模块，进行动态的装配作业。在这种动态配置的生产方式下，可以发挥出 MES 原本的综合管理功能，能够动态管理设计、装配、测试等整个生产流程，既保



证了生产设备的运转效率，又可以使生产种类实现多样化。

3. 首要目标是工厂标准化

德国工业影响力的一个侧面就是“标准化”。PLC 编程语言的国际标准 IEC61131-3 (PLCopen) 主要是来自德国企业；通信领域普及的 CAN、Profibus 以及 EtherCAT 也全都诞生于德国。

工业 4.0 工作组认为，推行工业 4.0 需要在 8 个关键领域采取行动。其中第一个领域就是“标准化和参考架构”。标准化工作主要围绕智能工厂生态链上各个环节制定合作机制，确定哪些信息可被用来交换。为此，工业 4.0 将制定一揽子共同标准，使合作机制成为可能，并通过一系列标准（如成本、可用性和资源消耗）对生产流程进行优化。

以往，我们听到的大多是“产品的标准化”，而德国工业 4.0 将推广“工厂的标准化”，借助智能工厂的标准化将制造业生产模式推广到国际市场，以标准化提高技术创新和模式创新的市场化效率，继续保持德国工业的世界领先地位。

这就是德国互联网思维，不需要华丽的营销，因为有美国人去做，而是将精力用于自己擅长的产品制造上，看似老土，不切合互联网潮流，却让这样的“死板”成为战略的“跳板”。

《任正非华为管理日记》——连载 (44)



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！

12月7日•我的水平为什么比你们高

我的水平为什么比你们的高？因为我从每一件事情（成功或者失败）中，都能比你们多体悟一点点东西，事情做多了了，水平自然就提高了。

——任正非语录

任正非管理智慧

在大多数人的眼中，任正非是一位非常武断的人，更是一位特立独行的企业家。然而真正与任正非共过事的人都会发现，任正非是一位非常爱学习的人，同时又是一个勇于改正错误的人。

任正非从来都不在意否定自己的错误，而是将它看作是一种提高。一次，在深圳东湖附近的市党委校内举行的华为新员工培训基地，任正非在视察新员工培训工作情况的时候，刚坐下，他就对在场的培训管理人员说：“你们知道不知道，为什么我比你们的水平高？”大家听了任正非的问话，都愣在了那里，沉默了一会儿之后，才有人回答说不知道。任正非却自解地说道：“原因就是我能从我的每一次经历，不论是成功还是失败中，汲取到比别人多一点点的东西。因为我经历的事情比你们得多，而每一次收获得也比你们的多，自然我的水平会比你们高。”

在经历了很多年之后，当时在座的一些人，依然将任正非当年的这段话铭记于心，做为自己的座右铭。而任正非辩证思维中的自我否定，主要来自于他过人的学习精神。

管理心得：聪明的人总是能够不断地从每一次的成功与失败中汲取到常人不懂得珍惜的经验，在经过了时光的沉淀后，这种人往往会拥有更多的智慧。想要让自己成为一个智慧型的管理者，便必须要先学会总结经验、积累教训。

12月8日•领导要注重创造远景和战略

为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

——任正非语录

任正非管理智慧

对于创业者而言，方向的选择是第一要务。选什么样的产品、如何去做？曾经任正非再破落的民房里憧憬着未来的远景，感谢上苍赋予给自己的那份执着、智商与大势，带领着弱小的华为搭上了开向成功的顺风车。

在任正非的领导下，专注成为华为的一种强大的力量。华为一直都固守着通讯设备供应这个战略产业，除了一种维持公司运营高压强的需要，还为结成更多的战略同盟打下了基础。任正非深悟人性的弱点，在各种投资项目的利润引诱下，他一直守着华为长远的战略利益。在许许多多公司都垮下去的时候，华为一直坚持朝着自己的目标前进。而后来的事实证明，那些垮下去的公司不是因为机会太少，主要是因为机会太多、选择太多，太多伪装成机会的“陷阱”使得许多公司步入误区。机会是炙手可热的战略资源，但是却并不是所有战略资源都可以开发成战略产业。一些战略资源能够形成战略产业，一些战略资源却只能成为资本运作与战略结盟提供的题材与想象的空间，却不能作为一种一种战略产业来经营。任正非对于华为的战略目标有着明确的了解，也正是因为如此，华为才得以将各种诱惑成功抵御，使自己不断取得成功。

管理心得：市场经济的大潮中，管理者一定要注重企业长远战略的投资，只有将最终的发展方向明确，在不断地朝着已经目标前进的过程中不受其他目标的干扰，才可以让企业找到属于自己的发展之路！

12月9日••没有夕阳产业只有夕阳企业

抓住机会与创造机会是两种不同的价值观，它确定了企业与国家的发展道路。混沌中充满了希望，希望又从现实走向新的混沌。人类历史是必然王国向自由王国发展的历史。在自由王国里，人类又会在更新的台阶上处于必然王国。因此，人类永远充满了希望，再过5000年还会有发明创造，对于有志者来说，永远都有机会。任何“时间晚了”的悲叹，都是无为者的自我解嘲。

——任正非语录

任正非管理智慧

中国3G市场的启动与欧洲市场的突破，成为了支持华为无线业务登顶的强劲动力。在2009年，华为在全球范围内的无线基站发货数将多达50万个，正式实施安装的则有45万个，发货量占全球总发货量的29%，而第一名的爱立信发货量为30%。

在无线基站基于LTE的最新一轮全球范围竞争中，华为更是与爱立信形成了两强鼎立之势，使自身同步参与第一波LTE移动市场几率大大增加。

中国3G市场的正式启动，成为了支撑华为无限增长的强劲支力。据国家工业与信息化部统计，截止2009年底，国内三大基础电信运营商一共完成了高达1609亿元的3G网络建设，完成了多达32.5万个3G基站建设。在2009年，华为无限国内市场基站发货量超过10万个。

在世界通讯设备制造业中，华为一举成为了其中的佼佼者。

管理心得：在世界上根本就不存在夕阳产业，只存在夕阳企业。因此，不要羡慕其他企业能够领先一步。只有善于经营的人，才能够实现后来者居上的愿望！

12月10日•华为公司的愿景

中国通信产业正飞速向前发展，并形成自己的民族通信工业。未来3年将是中国通信工业竞争最为激烈的时期，持续10年的中国通信大发展、催生了中国的通信制造业，并迅速成长。由于全世界厂家都寄希望于这块当前世界最大、发展最快的市场，而拼死争夺，造成了中外产品撞车、市场严重过剩，形成巨大危机。大家拼命削价，投入恶性竞争，外国厂家有着绝大的经济实力，已占领了大部分中国市场，中国厂家仍然维持现在的分散经营，将会是困难重重，是形势迫使必须进行大公司战略。泱泱十多亿人口的大国必须有着自己的通信制造产业，对此，华为作为民族工业的一员，已在拼尽全力向前发展，争取进入国家大公司战略系列。

——任正非语录

任正非管理智慧

华为企业的企业愿景被分为了七条：

一、（追求）华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。

二、（员工）认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们的事业可持续成长的内在要求。

三、（技术）广泛吸取世界电子信息领域的最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主的基础上，开放合作地发展领先的核心技术体系，用我们卓越的产品立于世界通信列强之林。

四、（精神）爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。责任意识、创新精神、敬业精神与团结合作精神是我们企业文化的精髓。实事求是是我们行为的准则。

五、（利益）华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的内部动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

六、（文化）资源是会枯竭的，惟有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，惟有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大矿煤……。精神是可以转化为物质的，精神文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进精神文明的方针。

七、（社会责任）华为以产业报国和科教兴国为己任，以公司的发展为所在社区做出贡献。

这七条愿景也是华为的核心价值观，顾大家、保小家、服务大众、丰富沟通与生活成为了华为人的追求目标。在这样的愿景指引下，华为逐渐地成长为了令世人瞩目、令国人骄傲的强大企业。

管理心得：愿景其实是指企业的宗旨，即企业的一个阶段性目标。企业的愿景设置一定要合理，既不能不切实际，又不能目标过低。否则，若是设置不切实际，就会导致员工缺乏实现目标的信心；若是目标过低，则会无法振奋士气、鼓舞斗志的目的。因此，企业在做愿景时，一定要注意尽量让员工充分理解企业，不可过于模糊！

12月11日•市场体系要有长远的眼光，要建立与客户之间的联系

要特别注意有策略的处理好运营商之间的相互关系，逐步培养与运营商的伙伴关系。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非一直都相信，市场体系要有长远的目光，就必须建立与客户之间的联系。只有不断的听听客户的心声，才能了解到客户的想法，这样才能促使企业不断进步。在与客户惊醒不断交流的过程中，其实也就是让客户帮着企业进步。华为之所以能够生存下来的理由就是为了客户。因此，任正非将客户视为华为的魂。

此外，任正非还强调，将客户视为华为的魂，不是两个高层领导的任务，试试整个企业都要建立客户价值观，即要生产、研发服务都围绕着客户转，这样才可以实现流程化、制度化，才有机会实现企业的无为而治了。所以，普遍的客户关系一定要推广。

管理心得：在当今竞争白热化的社会当中，企业若想得到长久发展，就必须建立与客户之间的关系。若是不注意与客户的沟通，这样的企业也迟早会是被淘汰出局。因此，企业一定要注意：客户的支持才是企业的发展之本。

12月12日•信息产业将成为一个传统产业

我们可能活不成了，信息产业总的来说是困难的，主要问题是商品过剩，以前用技术门槛来封锁对手进入市场，现在技术门槛没有了，只能靠市场推广，产品低价也卖不出去，这种恶劣的情况会维持七八年。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非曾经提出“惟有惶者才能生存”的观点，返样一个自称为“惶着”的华为又是如何生存下来的呢？在信息产业不断发展的现代社会中，华为的未来又将何去何从？事实上，华为之所以不断的发展，比其他的企业生存的更好，是因为他们每一个发展阶段、每一项策略都刚好与世界的潮流合拍罢了。

任正非对市场有着警觉地认识，他非常清楚，信息经济不可能再回到狂热的时代，只能重新走到传统产业的道路上去，他不可能长期都是一个新兴产业，而是逐渐会趋于陈旧。由于信息产业中所运用的技术越来越趋向于简单化，技术领先而产生市场优势的局面将不复存在，真正能够形成优势的反而对客户关系的关注与客户需求的最大化满足。所以，华为的市场部、研发部等各个公司部门中，一直在强调以客户为中心，一直在为了争夺更大的市场生存空间而不断地奋斗。

没有哪个行业会一直处于刚在诞生时期的蓬勃状态中，新的总会变成陈旧的，如今正在流行的，在未来很有可能能变成传统的、甚至于落后的。如何让企业在行业发展的过程中一直保持领先地位，如何寻找到行业中新的发展契机，是改变企业地位的关键所在。

管理心得：企业若想一直发展下去，没有创新精神是导致企业无法生存的最大元凶。在当代全球化进程中，只有一口科技进步与创新力量，才能让企业得到迅速的发展，也只有掌握了核心技术力量，才能快速改变企业的地位。

12月13日•华为“接班人”迷局

我们早就明确华为公司的各级接班人的标准只有二条，一是认同华为的核心价值观；二是有自我批判精神。我们要选拔那些品德好、责任结果好的，有领袖风范的干部，担任各级一把手；我们要清退那些责任结果不好的，业务素质也不高的干部；我们注意也不能选拔那些素质非常好的，但责任结果不好的人，担任管理干部。

——任正非语录

任正非管理智慧

随着华为不断发展壮大，任正非的年纪越来越大，华为的接班人成为人们关注的话题。那么，到底谁才是任正非心目中的接班人呢？是他的嫡系任树录（任正非的弟弟）、任平（任正非的儿子）、孟晚舟还是郑黎；还是他的非嫡系孙亚芳、费敏、徐直军、纪平还是李一男。李一男一度被认为是华为的接班人，而郑宝用、孙亚芳、费敏等也一度被列入华为接班人的行列。大家都希望看到华为这个能够与国外对手相抗衡的本土企业能够后继有人，持续长久地发展下去，不至于在第二代时代产生严重的问题。

然而，在多年以来，人们都在华为的高层管理人员中选来选去，却很难找到一个正确的答案。因此，任正非的接班一直都是一个悬念。其中，曾经是华为二号人物的李一男，曾被内外界一致以为是任正非的接班人。不过，李一男的离开，却使大众的设想变成了空想。任正非这近些年来一直不断急于开拓全球市场，不惜带着巨亏抢地盘等等都显示出了他孤注一掷排除障碍的急迫性。由此可以看到，如果任正非想要从他的EMT团队中选择接班人，完全可以慢慢经营，没必要冒险让WJ不保；若是他对自己的几位嫡系不放心，那么就是输死，任正非也会一搏。

管理心得：对于一个发展到鼎盛的企业来说，选择一个好的接班人，对企业的持续发展将起着至关重要的作用。因为所选的接班人的好与坏，直接关系着企业以后的发展。选错了接班人，企业不仅不可能长久发展，反而会很快被葬送。

12月14日•反对空洞的预测好理想

华为一定要坚决反对空洞的理想，要求每位员工必须作好本职工作。不管你学历多么高，如果没有基层工作经验，就不能给予提拔的机会。

——任正非语录

任正非管理智慧

务实：求真一直都是任正非不断追求的目标。因此，任正非坚决反对空洞的理想，他要求每一位华为员工都必须要有做好本职工作的能力。否则，什么事情都做不好。

任正非还特别强调，尤其是对于那些新进华为的青年人，由于他们大多数都是刚刚走出校门，有着共同的特点——理想太大。这也是这些青年人共同拥有的最大的弊病。因此，任正非特别强调，对待这些有着远大理想的青年人，就必须以务实、求真的精神加以约束。无论任何学历的人，只要进到华为，过去所有的荣誉、学历、经验、水平都要统统抛弃，将所有人都放到一个起跑线上。来到华为，就必须重新开始。

管理心得：有太多的人怀揣着空洞的理想，却不懂得付出实际行动。这样的人将永远都不可能有所作为，只有抛开空洞的理想，脚踏实地，为自己设置可以达到的目标，才能一步步走向成功之路。

12月15日•培养超越自己的接班人

各级干部都必须努力培养超越自己的接班人，这是我们事业源源不断发展的动力。没有前任为后人铺路，就没有人才辈出。只有人才辈出，继往开来，才会有事业的兴旺发达。任何人都必须开放自己，融入华为的文化生活中去。为了企业的生存和发展，要有能上能下德才兼备。只有能屈能伸的人，才会有大出息。

——任正非语录

任正非管理智慧

一个企业若想得到长远发展，就必须有充足的人才储备，因此培养公司的接班人就是企业的重中之重。任正非为了公司的长远发展，在平日里便提出明确要求：高级管理者与下属工作与生活的时候，一定要善于发掘那些有潜力、表现突出的员工，并对其进行重点培养。不过，任正非却一直提醒华为的高管与干部们，一定要警惕那些不会做事却会处世的人，不要派他们接受重要的工作。

任正非一直提倡华为人要坚定不移的向第一、第二代创业者学习，不仅要学习他们的艰苦奋斗的精神，勇于向未知领域探索，还要学习他们的团队精神与坦荡的胸怀，坚持与不断完善公正合理的价值评价体系。不仅如此，还应当学习他们的强烈的进取精神与责任意识，勇于以高目标要求自己与鞭策自己，以及学习他们实事求是的精神，既具有哲学、社会学与历史学的眼界，又要具有一丝不苟的工作态度。他明确指出：华为若想走向世界、实现华为的使命，靠的是集体的力量，人才则是铸就强大集体的关键，而每一个优秀的接班人则决定了企业到底可以强大多久。

管理心得：“股权家族化、管理职业化”，是很多家族企业延续和传承过程中采用的较成功的方式。但是，在家族企业对如何传承企业进行考虑的时候，管理不妨逆向思维去考虑一下，那些优秀的职业经理人如果可以让企业更好的发展的话，其实也不失为选择接班人的一种有效方法。

『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。』

『我的希望』

我一直认为评价一家公司的价值，首先不是去看它的收入，也不是看它今天的总市值，而是要看它究竟能不能给用户、给社会创造别人离不开的价值。只要对用户有价值，让用户离不开你，让用户对你产生超越商业标准之上的情感认知，在市场上你有足够的布局，你就有太多的方法去建立商业价值。但是没有用户价值，就没有商业价值……所以在谈战略问题的时候，就会有人说倒腾煤炭这么赚钱，你为什么不去做呢？就会有人说现在大家都在搞低价低品质竞争，你为什么不去做呢？但是一个企业如果仅仅以什么赚钱就追求什么，什么赚钱就去做什么，这个企业是没有价值观的。

——摘自 CEO 张伟《我的希望》

李彬—人们追求经济没有错，错的是不合理的追求，当它建立在牺牲掉环境、健康上，钱财就失去价值。

朱鹏博-人类的行为时刻都在改变着地球的环境，当人们自信的认为这个世界正在建设的越来越美好的时候，却没有意识到最基本最自然的大自然环境已经岌岌可危。为了我们这个世界能拥有健康环境而勇于努力的人，才是最优秀的人，才能带给这个世界的希望，让我们一起努力，成为这些优秀的人群的一员！

刘鹏飞—健康是不能失去的财富。对中国目前的大气环境，大家都有切身的感受。空气污染严重威胁着人们的身心健康。法瑞人期待能让全世界每一个人能呼吸到健康的空气，为人们营造健康的工作环境。只要法瑞人都怀着一颗”为大众健康“服务的心，我们的目标一定会实现！

王文明—健康是人生头等大事，但健康需要宁静、无害的环境，它需要人人来行动保护我们的蓝天。财富与健康相比，肯定是健康重要，法瑞公司就是让未来空气环境对人们更加健康，也希望更多的企业来制造对生活环境有益的产品。

刘淑芳—面对现在社会食品不安全、水源受到污染、空气雾霾严重等等危害人身健康的外界环境，我们深深感触到每一个人的健康无时无刻都受到威胁。当我们一次次听到身边的人生病，不是这癌就是那癌的时候，我们更是感受到健康多么重要，并悲哀于造成现在这样环境的我们人类自己。所以，我很庆幸，我在一家提供健康环境的公司工作，健康工作！健康生活！

李玉顺—《我的希望》诠释了法瑞的企业文化和价值观。法瑞的使命是建设美好世界，帮助更多人提高生活品质。正如健康的意义。因此我对法瑞企业文化的理解更进一步。我们只有统一价值观，为着健康的目的。为法瑞的使命努力工作，实现“我的希望”。

马全富—《天下无贼》里面有一句话说的是“21世纪什么最贵，人才”，对，不是黄金、不是钻石，是人才！那么对于人来说，什么最贵？毫无疑问“健康”！我们生在这个时代是无法选择的，我们唯一能做的是，创造

健康的生活环境，保护我们所关爱的每一个人！

李振宗-企业文化就是整个公司的信仰。我们每个人可能会经常遇到这样事情，某某去年做的某某行业做的可不错，或者XX公司待遇比现在的要好很多。难道碰到这样情况，我们就会轻易的换公司，转行？大量的事实告诉我们这样是不行的，要有信仰，只有长期坚持一件事情，寻找一个值得付出的公司，人生才会成长。所以我们每个人要先弄清楚自己到底想要什么，形成自己的职业信仰，并坚持朝着目标努力！

王锟-人类发展，社会进步与环境健康、食品安全本不是矛盾体，但现实是他们没有和谐，原因很多……为了改变这些，法瑞秉承了让每个人呼吸到健康空气的使命，致力于去让这个世界变得更加美好。作为个人及法瑞中的一员，我们为此奋斗并为之骄傲！

周波-今天，我们都在讲价值。公司，以至于个人都是一样，我们都要弄明白自己的价值在哪里？要实现什么样的价值？这是每一个公司和个人应该去认真思考的问题。

随着社会发展，健康问题已经越来越突出，也已经越来越影响到每个人的生活。身处这样的环境下的企业和个人，以实现社会健康和谐为己任，以造福社会作

为自己的价值取向，责无旁贷！

关乐-人们往往在跌入绝望的深渊之后，才会渴望并等待着新的希望的到来。而在我们生活中，常常会缺少这种等待希望的耐心和勇气，如果我们在失败之后就去抱怨命运，从而一蹶不振，便不再去争取生命中许许多多的万分之一的希望。而成功者，往往只有靠着不放弃万分之一机会的执着，最终做成了想要做的事情，才获得了事业的成功。希望就是力量，有了希望便会有成功的可能。成功和失败之间，其实只隔着一颗充满希望的心！所以，将希望进行到底，便可成功。

李建强-健康生活公司，健康生活员工，健康生活环境，只有健康的发展，才是硬道理。

甘玉霞-社会上有很多人就是不顾后果的，无论什么只要能赚到钱就肆无忌惮地做什么，为了达到欲望，丧失了基本的道德和原则。不过，这个社会上也不缺那些坚持原则的人和企业，所以对于那些造福社会的人和企业，我们要怀着感恩的心支持他们，那样他们才能走的更远，而我们的生活也会变得更美好。法瑞就是这样的企业，而法瑞人，也是这样的一群人！

■法瑞倾听——倾听法瑞人的好声音！

法瑞伙伴 Kraft Food

创造充满快乐的美味时刻

卡夫食品有限公司（简称卡夫）（英语：Kraft Foods）是全球第二大的食品公司，在全球145个国家开展业务。在全球聘用约六万多名员工。卡夫公司的三大核心产品系列为咖啡、糖果、乳制品及饮料。卡夫在超过70个国家开展业务，其产品全球150个国家有售。



卡夫食品
FaeryPartner



卡夫食品是引领全球的品牌食品和饮料制造商。在 100 多年的发展历程中，卡夫凭借其优质的产品和创新的能力已经发展成为北美第一大，也是世界第二大食品和饮料公司，在全球 145 个国家中销售其众多的知名品牌产品。卡夫食品有限公司是全球第二大的食品公司，在全球 145 个国家开展业务，在全球聘用约六万多名员工。卡夫公司的三大核心产品系列为咖啡、糖果、乳制品及饮料。目前，卡夫食品在中国有多家独资或合资企业，其中包括：卡夫广通食品有限公司、卡夫天美食品（天津）有限公司、纳贝斯克食品（苏州）有限公司、北京纳贝斯克食品有限公司等。

2008 年，卡夫在《财富》杂志财富 500 强中排行第 63，在世界 500 强中排行第 195。

原卡夫食品公司即“Kraft Foods Inc.”于 2012 年 10 月拆分为两家独立上市公司，面向北美的杂货业务沿用卡夫食品的名字，而面向全球市场的零食业务则有了新名字：亿滋国际。

■ 卡夫 - 美国总公司历史

创办人占士·卡夫（James L. Kraft）于 1903 年在美国芝加哥开展干酪批发事业，经历第一次世界大战后生意渐上轨道，自 1924 年起上市，期间不时收购其他公司，并扩展至非

食品业务。1988 年 Altria 集团的前身菲利浦莫里斯收购卡夫食品，1989 年菲利浦莫里斯将旗下的通用食品（General Foods）与卡夫合拼为 Kraft General Foods。2000 年菲利浦莫里斯收购纳贝斯克后再拼入卡夫食品。2007 年 1 月卡夫食品脱离 Altria 集团独立。2007 年 7 月收购竞争对手达能（Danone）的饼干业务。

2014 年 12 月 18 日，卡夫食品宣布该公司首席执行官托尼·弗农（Tony Vernon）将会退休，并宣布任命董事长约翰·卡希尔（John Cahill）为首席执行官。卡希尔此前曾担任百事瓶装集团（Pepsi Bottling Group Inc.）的首席执行官，他在 2012 年 1 月份加盟卡夫食品。

■ 卡夫 - 中国的主要品牌

卡夫是大中华区领先的食品和饮料公司之一。我们在固体速溶饮料和饼干两类产品中处于领先地位。咖啡业务在大中华区的增长势头良好。我们在大中华区的主要品牌有：

太平系列饼干 Pacific——美味又健康的太平系列饼干是特别针对大中华区市场开发的本地产品。它包括太平梳打、太平香浓奶酥、太平消化饼全麦饼干三个系列。其中太平梳打已成为当地第一大梳打饼干品牌，是太平系列的旗舰产品。

封面设计：李宗旗

主管单位：法瑞（中国）



法平译金球