





专才将死 通才永生

■ 公司篇

Apple Watch，应该是苹果有史以来最复杂的产品了。

首先，产品名称混乱。

和 iPhone、iPad、iPod、iTunes 产品线不同，苹果手表选择了和 Mac 系列类似命名方式：Apple Watch、Apple Watch Sport、Apple Watch Edition。产品名字中包含了三个完整的英文单词，实在不像一款产品的中文名字，于是中文媒体报道中，能看到各种各样的称呼。

其次，产品款式繁多。三种款式。分别是标准版、运动版、定制版。两种大小。每一种款式都有两种大小，分别是 38 毫米、42 毫米。

38 款搭配。结合款式、大小、表带和颜色，苹果中文官网给出了 38 款产品。其中标准版 20 款，运动版 10 款，定制版 8 款。

每种表带的三种尺寸选择，用户的选择就更多了。

最后，产品价格诡异。最便宜的运动款 2588 元，最贵的定制款 126800 元，相差近 50 倍。两者的差距，不在手表内部的配置和功能上，在于表壳和表带上。

对于“电子表”这种更新快速的时尚产品来说，苹果手表的定价策略，很诡异，也很任性。有媒体报道，价格昂贵的黄金定制版，订单不到 1%，人多钱多的中国占大头。苹果还没有正式公布 Apple Watch 的准确预定量，有机构猜测超过 200 万了。

这次苹果手表的定位，明显违背了聚焦原则。提供这么多款式，想通吃高中低三端市场，可以说“发散”到了极致。但是这种策略苹果不是第一次采用了，比如 iPad、iPhone，苹果都在尝试多元化，为用户提供更多选择。发散并没有给苹果带来现实的恶果，苹果的营收和股价持续飙升。

苹果在发散，紧跟苹果的小米，也在快速发散中。

虽然雷军在多个场合说过，小米的核心产品线只有手机（平板）、电视（盒子）、路由器，虽然这已经不少了，但是大

多数消费者，还是把打着“小米”旗号的手环、净化器、插座、以及传说中的互联网装修、青年公寓都算在雷布斯名下。

品牌，不是商家自己说了算，而是消费者说了算。在消费者的心智中，小米是发散的，那就是发散的。

苹果和小米，在发散中快乐地生活着。阿里的淘宝、天猫、B2B、蚂蚁金融、支付宝、菜鸟物流、阿里健康、阿里云、快的打车、恒大足球、阿里影视，腾讯的QQ、微信、财付通、腾讯文学、游戏、腾讯视频、拍拍网，克强总理的一句互联网+，更是赋予了BAT的无限想象空间。那么，聚焦原则，是否已经过时了呢。

简单粗狂的聚焦原则，确实过时了。很难根据企业做什么、不做什么，来简单地界定企业是发散，还是聚焦。苹果的产品线很长了，砍掉一半的产品，也说不上聚焦。和摩托罗拉、爱立信、诺基亚、黑莓等等相比，甚至可以给苹果贴上“不务正业”的标签，但是，发散的苹果，轻松干掉了聚焦的对手。

原始聚焦原则为什么会过时，因为太关注商家自己了。误以为，商家自己聚焦，就是聚焦；商家自己发散，就是发散。实际上，聚焦原则需要关注的，不是商家自己，而是消费者。消费者认为聚焦，就是聚焦；消费者认为发散，就是发散。

比如苹果，消费者心目中的苹果产品，是时尚新潮、设计精美、做工精良的代名词。苹果推出的电脑、手机、平板，都符合人们心目中的苹果产品形象。设想一下，如果苹果推出的手表、相机、汽车等等产品，一如既往地时尚新潮、设计精美，完全延续了人们心目中的苹果产品形

象，那么新产品的加入，就不是发散，而是聚焦，是再次强化了消费者心智中的苹果品牌形象。

小米的聚焦是廉价，阿里的聚焦是电商，腾讯的聚焦是社交。

聚焦，是在消费者的心智中聚焦。产品和服务，如果不断地刺激消费者，不断地强化消费者心智中的同一种认知，这样的产品和服务，就符合聚焦原则。至于产品的种类、服务的内容，本身是否在变化，并不重要。在互联网时代，产品和服务不变化，更有可能违背聚焦原则。

从消费者的心智角度出发，诺基亚对触摸屏的抵触，违背了聚焦原则；京东从电子产品扩大到日用百货，符合聚焦原则；苹果推出 Apple Watch，符合聚焦原则；小米家装如果价格不低的惊人，就会违背聚焦原则。能否在消费者心智中聚焦，成与败的关键。

■ 个人篇

成为专家，是很多人儿时的梦想。走入社会，有一技之长，成为某个专业的行家里手，也是安身立命的重要保障。

的确，社会分工越来越细，各行各业都需要专才。普通人要成为行业专家，都需要全情投入一万小时以上。人生能有几个一万小时呢，很多有趣的事情也需要时间去做，吃喝玩乐之余，能专精一门就很难得了。但是，仅仅成为专才只是基础，还是远远不够的，必须尽可能成为通才。

首先，通才是企业发展的需要。

因为分工，需要专才，这一点容易理解。同样也是因为分工，不得不需要通才。

企业内部沟通不畅，已经成为一种普遍现象。分工，是沟通不畅的一个重要原因

因。随着分工的深入，各工种都有了自己一套独特的体系。产品、技术、营销、人力、财务等不同的职能部门，已经有了不同的行话黑话俚语笑话。极端情况就好比，一群外国人在讨论，每个人说的语言对方都不理解，根本无法沟通。

专才之间如何沟通顺畅呢，也许可以找一个中间人。中间人有点像翻译，用时髦的话说，中间人就是一个“连接”，连接不同的专才。当然，中间人肯定会增加企业的人力成本，同时也必然提高沟通成本，降低沟通效率。好玩的是，中间人本身也可能成为一个行业，需要独特的技能，诞生一种新的专才。专才云集的行业，会不会需要的中间人比专才还多呢，很有可能，这就造成了社会人力资源的浪费。

专才之间的沟通，如果指望不上中间人，就只能寄希望于专才自己成为中间人，变成通才。技术人员不光是技术高手，还能和设计人员聊聊山本耀司；设计人员不光玩得转暖通原理，还能和营销人员大侃定位理论；营销人员不光口吐莲花大讲客户需求，应急之余还能画上几套方案，给出对方公司管理建议。一方说出来“天王盖地虎”，另一方接得上“宝塔镇河妖”，才有可能刀枪入库，围在一起吃肉喝酒。人同此心，心同此理，世间事情大底都是相似的。

其次，通才是人才生存的需要。真正出类拔萃的专才，并不多见，也许万中出一，大多介于专与非专之间。要想在某个专项上超出同行很多，非常困难。如今职场竞争空前激烈，专业差距不容易拉开的时候，最有效的职场求生术，莫过于拓展自己的行业广度，变专才为通才。

技术、营销、财务、行政等各个岗位的专业人员，做到一定程度就会转向管理，这确实体现出了中华民族优良的官本位传统。但是换个角度看，国外的职业生涯规划也会这样，大公司里边的轮岗制正是为了培养通才。这也是专业人才寻求职业多样化的一种努力，是给养家糊口一个双保险。

诺基亚成立于 1865 年，当时以造纸为主业，后来逐步向胶鞋、轮胎、电缆等领域，最后逐步发展成为一家手机制造商。1938 成立的“三星商会”，主要业务是将韩国的干制鱼、蔬菜、水果等出口到中国的北京及满洲里。不久之后，三星又建厂开始了面粉和糖的生产。1974 年，在收购了韩国半导体公司 50% 的股份后，开始了三星电子在半导体领域的神话。宝马公司创建于 1916 年，总部设在德国慕尼黑。80 年来，它由最初的一家飞机引擎生产厂发展成为今天的豪华轿车第一品牌。丰田创始人为丰田喜一郎，1933 年在“丰田自动织布机制造所”设立了汽车部，2008 年终于发展成世界第一汽车公司。

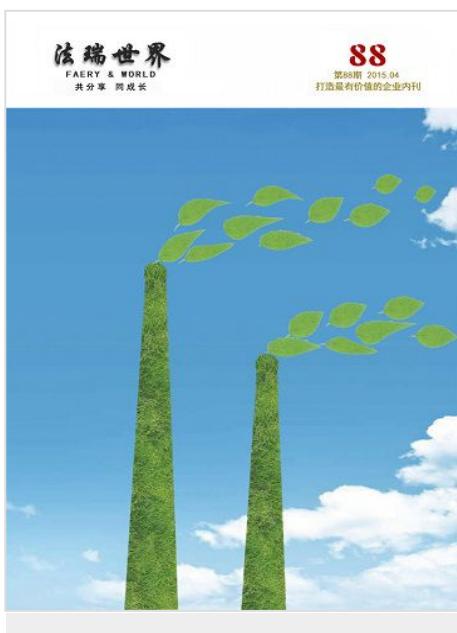
最后，成为通才并不难。

互联网时代成不了通才，只有两个原因：要么太懒，要么太菜。

太懒，缺少好奇心，对唾手可得的各种新鲜事物无动于衷。这样的专才，抱着过往的知识不放，只好和过往的知识一同做旧。太菜，学习能力欠缺，跟不上节奏，和时代越来越远，必将被职场淘汰。

巨变的时代，离不开专才，更需要通才。同样，处在 2015 年巨变中的法瑞，既需要专才，更需要全才。

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 专才将死，通才永生

焦点动态

法瑞动态 05 法瑞管再次通过 UL 权威认证质量保障“互联网+”时代下报价服务升级

法瑞动态 06 重启中央空调 多检查多清洗

项目案例

项目案例 07 烟草高架库房结构特殊 法瑞管完美匹配通风问题

法瑞技术 09 法瑞管适用烟草行业烟叶发酵试验工房要求特殊

你问我答

你问我答 10 德国 FAERYDUCT 法瑞管【场所篇】

法瑞学院

法瑞学院 11 只争朝夕：迈好每一次的第一步

系列推荐 13 成败 | 德国制造为什么可以长盛不衰呢？

图书连载 18 《任正非华为管理日记》——连载 (45)

法瑞倾听

法瑞倾听 23 『工匠精神 法瑞之道』

伙伴风采

伙伴风采 24 法瑞伙伴 Midea——
世界的美的：为人类创造美好生活

法瑞管再次通过 UL 权威认证质量保障 “互联网+” 时代下报价服务升级

近日，法瑞管 SP、SL 系类又一次通过 UL 美国保险商试验所（Underwriter Laboratories Inc.）的权威认证，法瑞也凭借其无可挑剔的品质和质量保障，再次用实力向布风管行业证明了自己的旗帜地位，始终屹立在健康通风领域的前列。

让全世界每一个人呼吸到健康空气是法瑞的使命，法瑞会定期向权威机构提交布袋风管检测认证申请，确保产品质量。室外空气质量持续恶化，人们对工作生活环境的健康要求日益强烈，法瑞对此义不容辞的满足客户渴望，以法瑞管（布风管）为主管道的法瑞健康通风系统为每一个用户提供量身定制的解决方案。但由于国内健康通风产业的发展还属于兴起阶段，市场快速崛起、品牌林立，而国内还没有一部完善的关于布袋风管的标准，市场出现了产品宣传乱、竞争乱等无序状态。对于消费者，更是选择难、维权难。于是布袋风管厂商开始需求各种认证、依据来建立消费者信任。

法瑞布袋风管采用世界顶级纤维 Treira CS，全球第一个业绩的使用寿命已经 41 年。OEKO Tex100、UL、SGS、FGh、TÜV、AIT、ISO9001、CANS、CIPC 等权威机构联合认证，中国平安承保。

法瑞布袋风管首创除甲醛技术，与德国 FhG 弗劳恩霍夫应用研究促进协会合作，将最先进的空气触媒技术应用于法瑞布袋风管中，达到引以自豪的除甲醛和除氨气功能，确保室内空气不受 PM2.5 影响和甲醛污染。经过国家室内车内环境及环保产品质量监督检验中心检测：法瑞空气分布器在密

闭空间内 24H 除甲醛率 55%。

由于布袋风管技术从国外引进的时间刚刚几年，我国的市场普及率远远低于欧美国家，中国国家标准尚未制定，导致鱼目混杂，用户无所适从。为了让国人对布袋风管的核心技术有所了解，法瑞将德国布袋风管标准翻译引进，让用户认识到在选购布袋风管时必须考量的关键指标。本次法瑞产品再次顺利通过 UL 美国保险商试验所的权威认证，无疑是法瑞公司再次给客户以值得信赖的一大“定心丸”。

■ 品质高保障 报价高效率

“互联网+” 时代法瑞报价服务升级

互联网快速发展，通过百度、360、搜狗等搜索工具查询布风管生产厂家获取价格的速度更快，比价的成本更低，卖家能更快确定自己心中理想的卖家。

布风管报价前，法瑞会要求客户在网上填写《法瑞纤维织物布风管初步设计参数表》，来确定布风管的管径、材质、送风方式、开孔方向等。

为什么呢？

A、管径的确定在布风管设计选型中是非常重要的一环，若管径确定不合理，会出现风管抖动，影响送风效果。如，800 管径的布风管若不做主管使用，设备风量在 14000–18000 之间可用；若做主管使用，设备风量在 11000–14000 之间。

B、法瑞布风管材质方面分渗透、非渗透两种，渗透率从 5----1800 有 20 种以上。

C、布风管出风模式分为织物出风、洞口出风、喷口出风、条缝出风、射流出风等 7 种模式。

D、材料功能方面分为永久阻燃 B 级、除甲醛、抗菌、吸声、抗静电和全功能型以

及不燃 A1 级。

E、安装方式有单钢丝绳、双钢丝绳、单滑轨、双滑轨、ALL-IN-ONE 等 9 种安装方式。

法瑞管的官网上智能报价系统将根据客户填写的参数，凭借法瑞四十年设计经验设计的专利选型软件，将自动选型并报价。

重启中央空调 多检查多清洗

随着天气一天天变热，休眠了多日的空调又要被重新启动了。但在重新开启空调时，不要忘记对其进行检查和必要的清洗。对于中央空调而言，尤其需要注意。对此，在知名采暖公司从事技术工作的杨师傅认为，在隔了很长时间再使用中央空调，应对以下几个方面特别注意：

首先，请检查插头和插座的接触是否良好，若发现中央空调器在运行时，电源引出线或插头发烫，这可能是因为电器接线太细或插头、插座接触不良，应根据情况采取相应解决措施；其次，注意水系统。要注意管路连接处是否漏水。要观察空调器制冷剂管路的接口部位是否有制冷剂泄漏。若发现有



油渍，则说明有漏出，应及时处理，以免影响空调器的制冷(热)效果，甚至造成压缩机损坏。然后，要清洗过滤网。清扫时将过滤网抽出，用干的软毛刷刷去灰尘。也可用清水洗去过滤网上的灰尘，晾干后再装入空调器使用。对于灰尘较多的环境，过滤网的清洗应更加频繁，以免灰尘太多影响空调器的风量。

另外，要清洗空调器的冷凝器和蒸发器盘管，使用毛刷和吸尘器清洗盘管上的灰尘。清洗时应沿盘管的垂直方向清扫，切勿沿水平方向清扫，以免碰坏盘管的肋片；中央空调清洗好后，打开风机运转约两三个小时，使其内部干燥，然后用防尘套将空调器套好。

中央空调清洗以及注意事项详解：

中央空调清洗应该包括三个部分，第一空调机体外壳和裸露部分，容易受污染的部件；第二过滤网清洗，是核心最重要部位；第三冷凝器和蒸发器部分。

1、把空调室内机盖打开，取出过滤网，用干净过滤网刷子刷一刷，把附在过滤网上的绝大部分脏物刷干净。

2、浸泡在含有特效空调机清洗液或自制清洗液或洗洁精和肥皂粉的混合液中，浸泡时间 10—20 分钟，视过滤网肮脏度而定，浸泡完用瓶刷轻轻刷过滤网，让每个滤孔清澈透明，无脏堵痕迹。

3、经过特殊擦净布擦干，检查完好无损，把过滤网安装到机体后，视运行是否正常。家用中央空调清洗有利提高制冷效率；有利提高制冷效果，有利延长家用空调机设备的寿命，有利提高节能效果，有利用户身体健康，效果比“健康空调机”更健康、更理想。

烟草高架库房

法瑞®管完美匹配通风问题

近些年，随着技术的发展和进步，国内烟厂着手进行易地改造或就地改造成为一种趋势。作为传统烟草行业库房、车间，改造工作固然繁琐，尤其是烟草工艺对室内温度、湿度有很大的要求（一般规定温度 ≤ 38 度，相对湿度 $\leq 70\%$ ），温度、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。所以所在环境的空调系统成为改造工作最为重要的一环。

但烟草高架库结构特点及其空调系统的特殊性，一直被工程师认为是头疼的一件事，综合情况如下：

1、空间大。场所属于典型的高大空间，面积 3000-5000 平米，高度通常在 18-22 米。由于高度太高和货架阻挡，金属风管系统送风的均匀性比较差。

2、送风效果差。内部空间被货架及物料全部占据，单纯的顶部送风无法送达货架内部，若在墙体两侧设计下支管，对于承重、安装要求较高，且无法覆盖至中心货架区，设计难度大，使用效果不好。

3、温湿度要求高。整个内部空间均属被控的空调区域。由于高架库在货架每层都存放物料，因此在高架库温湿度控制区域要覆盖从顶部到地面，要求高架库无论在垂直方向，还是水平方向，均要保持温湿度场的均匀性。

4、清洗维护难度大。长期使用以后，风管内部易积生灰尘污垢，需定期清理，高架库安装高度较高，清洗难度较大且费用较高。

5、能耗高。由于高架库送风射程远，且系统高阻性部件较多，如弯管、三通、风阀及风口等，系统阻力较大，对风压要求较高，风机选型时对静压要求较高，使用时能耗也高。

基于以上几点难点，高架库采用金属风管送风系统总会出现一些局部风

“

FAERYDUCT®法瑞管独特的防凝露设计，防止冷凝水的产生，确保最佳温湿度的同时，也杜绝送风管道滋生霉菌的可能性。

”

速偏高、局部风速偏低、区域温差大、能耗高、噪音大、清洗难等问题。法瑞管根据实际使用要求及库房特点，做定制化方案设计，确保每个库房最佳的使用效果。

1、定制化设计

法瑞管共有 7 种出风模式，每种送风模式将对应各自的使用范围，针对高架库的送风要求，将采用 JetFlow 和 SonicFlow 组合的送风模式，针对不同送风区域送风，其中 JetFlow 为法瑞获得国家专利的送风模式，在 150Pa 静压作用下，可送风 36.58 米，完全满足高架库高大空间射程远送风使用问题。

2、送风效果好

法瑞管既可以灵活的设计下支管，确保从上至下线式送风，由于法瑞管设计为一体化系统，现场无需组装，安装极其简单，且法瑞管重量只有约 300g/m²，在承重及安全性方面无任何风险，也可以在货架之间布置管道，采用 JetFlow 和 SonicFlow 组合送风，就可确保每个区域都有 0.25~0.3m/s 的风速设计，能够达到均匀舒适的使用效果。

3、温湿度梯度小

采用法瑞管线式送风，线性气流组织连续均匀，温湿度波动曲线均小于金属风管送风系统，法瑞管独特的防凝露设计，防止冷凝水的产生，确保最佳温湿度的，使得温湿度梯度小。

4、易清洗

中国政府于 2003 年 8 月出台《公共场所集中通风空调系统卫生规范》，2006 年 3 月出台《公共场所集中空调通风系统卫生管理办法》，要求空调风管每两年必须清洗一次。法瑞管采用纤维材质，易拆卸易清洗，放入工业洗衣机清洗即可，方便简单，效果好，且清洗费用只有金属风管清洗费用的十分之一。

5、节能

通风系统总阻力由沿程阻力 ΔP_y 及局部阻力 ΔP_j 构成。其中，沿程阻力 ΔP_y 略小于金属风管沿程阻力，法瑞管并无三通、阀门、变径等高阻性部件，因此局部阻力 ΔP_j 可忽略不计，系统阻力可降低 40%，对于风机设备压力要求降低，可节能 20%。



法瑞®管适用烟草行业

烟叶复烤工房严苛要求

Φ

山东京鲁烟叶复烤有限公司是一家专门从事烟叶复烤的生产企业。烟叶复烤是指将烟叶从农产品转变为工业原料的整理准备性加工过程。其主要作业是干燥，是烟叶调制后的又一次干燥，故称复烤。复烤加工时要剔除霉变和不符合等级的烟叶，除去杂物和砂土，在加热干燥的同时也起杀虫的作用。复烤后的烟叶，水分约 12%，适合于长期贮存醇化或人工发酵。烟叶发酵是卷烟工业提高产品质量的一种初加工方法，也是卷烟加工中极为重要的环节。

根据 2007 年发布的中华人民共和国烟草行业标准《复烤厂设计规范》规定要求，人工发酵试验工房对环境的温湿度控制要求如下：温度 $\geq 10^{\circ}\text{C}$ ，相对湿度 65~75%；第 10.3 条要求：送风口的布置应避免直吹需保温保湿的物料。避免送风气流直吹需保温保湿的物料，是为了防止物料降温散湿。

因此，人工发酵工房除了对温湿度有着严格的要求，对于通风系统设计也提出了较高的要求，既要满足工房温湿度均匀，又要保证气流分配合理，同时兼顾工房内风速控制。

针对京鲁山东京鲁烟叶复烤有限公司的人工发酵工房，FAERY 设计方案如下：1、采用 Seep Series 法瑞管；2、采用“主管输送、支管分配”的设计方案；3、主管为 $\Phi 700\text{mm}$ 、支管为 $\Phi 350\text{mm}$ 的圆形法瑞管；4、安装高度为中心高 6.0 米；

5、出风模式为 Sonic Flow 模式送风；6、6 点钟方向送风孔口直径为 $\Phi 35\text{mm}$ ，4 点钟与 8 点钟方向送风孔口直径为 $\Phi 7\text{mm}$ ；7、法瑞管表面采用 Fab Flow 渗透防止结露；8、工房作业线风速设计为 0.25m/s ；

人工发酵试验工房内有干燥及回潮装置，工房内湿热负荷较大，湿热空气上浮，在送风管道表面易形成结露，并易影响烟叶质量，法瑞管采用专业的放凝露设计，由管壁表面源源不断的向外渗透出 $0.05\sim 0.1\text{m/s}$ 的低速气流，使得湿热空气无法附着在风管表面，从而杜绝了凝露的可能性。

烟叶加工生产常用磷化氢作为杀虫剂，磷化氢具有腐蚀性，尤其是铜、轻合金等材料，法瑞管做了耐磷化氢腐蚀处理，防腐性能极佳。

法瑞管以专业的设计解决了人工发酵试验工房对于温度、湿度及气流速度方面要求的难题，为人工发酵试验工房获得高品质烟叶提供了技术保障，法瑞管开机运行即获得了良好的使用效果，超出了客户的预期。





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，被法瑞及时引进中国，纳入法瑞“绿色计划”成为法瑞绿色环境系统的组成部分。

1、商场超市：商场超市属于公共场所，空间大，人口密度及流动性强，通风系统的选不仅满足较高的空气质量，还要外形美观，节约成本。FAERYDUCT法瑞管可回收、安装周期短、维护简单、送风干净均匀、外型美观、噪音小，非常适合大型商场、超市的使用。

2、食品工矿企业：FAERYDUCT法瑞管可随时清洗、有极佳过滤效果、材料可以做到洁净等级、抗静电防腐蚀、送风均匀，并且安装方便减少工期与承重、综合性价比高，可有效节约企业运行成本。

3、烟厂汽车行业：FAERYDUCT法瑞管质量轻，可以减少钢结构的承重，通过专业技术工程师的设计可以实现定点、定向、定量均匀送风，无吹风感。

4、体育馆：法瑞管材料可以防腐、适合水类运动、安装维护简单、送风均匀、可定点送风、颜色多样和材料可单独设计，非常合适网球馆、羽毛球馆、篮球馆、游泳池、乒乓球管等体育运动场合。

5、冷库净化系统：FAERYDUCT法瑞管有特殊的纤维制造而成，其渗透率也经过设计工程师的精确计算，使布风管内外温度一致，因此在送冷风的时候也不会产生凝露。此外，德国法瑞管加入抗菌材料，可以净化空气，能在千级、万级、十万级净化车间使用，如食品行业的拌料车间、分离车间、调配车间等。

6、医药物流行业：医疗物流行业大多空间较高，送风量大，安装复杂，要求均匀送风。法瑞管可以根据不同的使用和施工设计为风口的形状、数量、大小，以达到最佳的送风效果，并且安装便捷、周期短，重量较轻，便于清洗维护，已经在行业内被广泛推广使用。

7、车站临时展馆：FAERYDUCT法瑞管在车站与临时展馆用，也是非常适合的，均匀的布风，给乘客舒适的感觉，并且安装维护方便、美观大方、可个性化设置用做宣传、质量轻减少钢构承重，也可以回收，大大节约成本。

8、影剧院：FAERYDUCT法瑞管具有低噪音的特点，在影剧院、录音室使用时不影响观众效果，同时不同的出风方式可以将送气舒适的送至观众席与表演台，实现多角度送风。

9、仓储印刷行业：仓储物流行业面积大，室内空气质量较差，因此解决通风问题必不可少。法瑞®管可多角度、大面积均匀送风，为员工提供舒适的工作环境。

只争朝夕：迈好每一次的第一步

市场战是一场不能输、也输不起的生死战、持久战，没有“减速带”和“休息区”，必须步步为营、久久为功，一锤接着一锤敲，尤其要把新春“第一锤”敲响、敲到位。（文/张伟）



有句俗话：一迈步就要高抬腿。意思是说，走路时，第一步只有迈得高、迈得正，以后的路才能行得稳、走得实。

凡事勤于始、精于始，才能成于终。有位身经百战的老将军在回忆录中写道：在血雨腥风的战场上，第一次进攻时的杀气、士气和勇气，甚至战士们出发时的“模样”，往往攸关全局胜败。当前法瑞正处于最危险的时期，销售部门经过去年一年

的强力扭转，彻底停止直营业务，转成专营渠道，一大批优秀的经销商加入了法瑞的团队，也进行了大量的项目储备，但因为一大部分销售人员进入渠道时间短，虽然服务意识强烈，但服务方法不一定得当，稍有差错，就可能如“挽上滩之舟，停一棹则退千寻”般前功尽弃。在更加严峻复杂的形势面前，全体渠道服务人员，等不得、慢不得，更坐不得、拖不得。

“

如果学习者没有担当，没有对公司使命的认同感，团队的责任感，对家庭的责任感，没有对市场的危机感，不想学习、不愿学习，在学习中就必然会不懂装懂，得过且过，敷衍了事。

”

当前，世情、国情、司情发生了深刻变化，我们面临着更加尖锐的“考验”、“危险”，考验的是自身学习能力的发展是否跟得上市场形势的发展，危险的是对公司坚持优质产品高端定位战略发展的信心，因此全面提高团队素质的任务比过去任何时候都更为繁重和紧迫。面对严峻复杂的市场形势和公司现状，必须秉持“只争朝夕”的果敢与坚决，从关系公司生死存亡的高度，以强烈的责任感、深沉的使命感、顽强的意志品质推进学习。

一万年太久，只争朝夕！

秋收起义失败后，毛泽东带着五六千人向井冈山方向撤退。每天都有人逃跑，到达井冈山的时候只剩下了六七百人。但是毛泽东发现，有一个排的人几乎都没有离开队伍。毛泽东问领导这个排的罗荣桓，他是怎么做到的？罗荣桓告诉毛泽东，他一路上不断地组织学习，把普通士兵中发展培养成党员，让党员不停地和士兵谈心，这样就很少人离开了。毛泽东后来把这个做法提升到“在连队建立党支部”，“党指挥枪”这样的高度，成为中国工农红军的建军原则。

市场战是一场不能输、也输不起的生死战、持久战，没有“减速带”和“休息区”，必须步步为营、久久为功，一锤接

着一锤敲，尤其要把走向目标的“第一锤”敲响、敲到位。

要把“第一锤”敲响了，敲到位，身处市场第一线的各位渠道服务人员和技术支持人员以及信息服务人员责无旁贷，也无可替代，必须做到不耻下问，不懂就问，这是作为学习者应有的宝贵品质，也是关乎市场竞争成败的重要基础。如果学习者没有担当，没有对公司使命的认同感，团队的责任感，对家庭的责任感，没有对市场的危机感，不想学习、不愿学习，在学习中就必然会不懂装懂，得过且过，敷衍了事。因此，新的征程里，要在提高团队综合素质上下大工夫，净化法瑞团队，留下来的法瑞人就必须做到“认真、快、坚守承诺”，必须认同学习是创新的基石，创新是成功的关键，必须认同学习比工作更重要，态度不变、决心不减、勇气不泄、尺度不松，始终保持每天学习每天进步一点点的好习惯。

俗话说，天有三宝日月星，地有三宝水火风，人有三宝精气神。在迈向新辉煌的起点上，让我们一迈步就高抬腿，一开弓就上满弦，心思迅速集中，状态迅速调整，工作秩序迅速恢复，以新的形象、新的成效，不负人间春光，不负父母家人的希望，在新时期成就自己，创造辉煌！

German

成敗 | 德國製造 為什麼可以長盛不衰呢？

导读：德国工业史告诉我们两个道理：第一，没有自有产权和核心竞争力，仅靠仿制和低价是没有前途的。第二，不创新真的会死，这是德企血的教训。创新这件事，要有意识，有环境，还要有制度保障，这些德国一样不少！

德国的企业战略专家，罗兰贝格战略咨询公司的创始人及监事会主席罗兰-贝格 (Roland Berger) 对于中国制造业现状的困扰，说了一段有关德国的故事：

从 1870 年到 20 世纪初，“德国制造”低质廉价，当时全球制造业的金字招牌是英国。为了和德国制造划清界限，英国要求所有商品必须标明出产国。

之后，德国人花了几十年的时间“向英国人学习”，从单纯拷贝到开始尝试做产品研发，提升产品质量。20 世纪初，“Made in Germany”已经赢得了好口碑。到现在，很多人已经不记得那段历史了。

“之后，日本人也走了和德国人基本相似的一条路。从拷贝，便宜货起家，开始有自己的研发，技术，产品，在上世纪七八十年代反向狙击了诸多欧美企业。受到日本产品和新兴市场的冲击，德国摩托车，自行车，照相机，和纺织品产业基本死得一干二净”。罗兰贝格说。上述这些行业中也有剩下的，基本都是古董，而不是潮货了。

那些成功对抗了日本电子产品新科技和东南亚纺织制造业的公司，则越变越强。例如德国的工程、化工和汽车制造业。

中国制造或许占据了全世界，但很多中国制造的产品，用的是德国的机器设备。

时过境迁，前英国外交大臣的顾问伍德(Steward Wood)之前在英国《卫报》中写道，“小声地说：向德国学习很好。特别是德国社会市场经济的模式值得英国学习。在我们寻找当前最大挑战的答案时，德国可以给我们启示”。

这就叫风水轮流转吧！

贝格先生这段简短的德国工业史告诉我两个道理：

第一 没有自有产权和核心竞争力，仅靠仿制和低价是没有前途的。

第二 不创新真的会死，这是德企血的教训。

德国中小企业的欣欣向荣，德国联邦政府对企业创新鼎力支持。创新这件事，要有意识，要有环境，还要有制度保障，这些德国一样不少。

■ 德国百亿欧元砸创新

在过去 100 年，德国人的发明很多，



从阿斯匹林，隐形眼镜，汽车安全气囊，到 MP3 和 SIM 卡。很多德国企业至今还在享受着这些老一代发明所带来的红利。这种惠及几代人的专利红利，正是中国商界很多人最为痛恨的“专利壁垒”。很可惜，这就是现代社会的游戏规则。

2012 年，德国在新技术开发和创新领域的投入达到 794 亿欧元，是 GDP 的 2.98%，目标是 3%。欧盟的平均值是 1.97%，中国同期这一数字是 1.98%。不同的是，创业投资在德国并不盛行，天使投资基金更少见，所以政府与私人企业在创新上的投入占了重头。

“提到 3% 这个数字时，我们的联邦政府也是十分自豪。因为越来越多的德国企业加大研发的投资，他们也看到这个数字本身在增长。”德国博世公司前主席，现任监事会主席弗朗茨——菲润巴赫(FranzFehrenbach)表示。德国博世并不是上市公司，他们 100 多年来一直不变的策略就是在研发上投资巨大：大概是整体销售额的 10%。

“德国整体的研发投入大概占 GDP 的 3%。但我的观点是德国必须要超过 3% 这个数字。因为德国是一个资源匮乏的国家，唯一的资源是德国人的智慧。要让德国竞争力只增不减，就要加大对研发的投资。”菲润巴赫接受专访时表示。

这个欧盟里 GDP 最高的经济体，近五成的 GDP 是由出口创造的。而在过去 5 年，即使是欧债危机最为深重的时候，德国私人板块和公共研发机构的投资增加了 15%。

欧盟每年都针对全球对研发投入进行排名。2014年的统计数字显示，大众，三星和微软是全球研发投入最高的三家公司：大众去年一年在研发上的投入135亿美元，超过1000亿人民币，比2013年增长近19%。此外，榜单前十名中有五家是美国公司（英特尔，微软，谷歌，默克赫强生），另有两家欧洲公司（瑞士罗氏和瑞士诺华），以及日本的丰田。

这些千亿级大鳄有很多创新大话题，感谢关注“仰望天空”化工行业在寻找替代石油的新能源，车企寻找替代能源，例如氢动力和电力。德国的环境监管政策催生了一系列可再生能源，二氧化碳排放控制，以及提升能源效率方面的技术创新。针对创新，德国制造业的话题无限多，但涉及到日常生产中，就是对生产流程和已有的产品不间断的改善。

“所谓转型，不是放弃，也不是破坏，其实就是追求高质量，往行业的价值链上面走。以此提升竞争力和投资回报。所以我们必须要在技术上不断研发，研发才能产生生产力。”菲润巴赫坦言。

菲润巴赫认为，“效率”这个概念与创新紧密相连，可以通过两种途径获取：一个途径是创新新产品，另外一个途径是改进技术，更新换代现有产品。

“有些企业是通过创新的产品提升效率和竞争力，另外一些企业是通过实现操作上完美来获取竞争力。如果以博世为例，我们可以同时生产几百万个零件，保证同样的质量，没有瑕疵。”菲润巴赫称。

在研发领域，博世的投入是销售额的约10%。按照菲润巴赫的估计，竞争者们在研发方面的投资大概是销售额的3%到6%。

■ 过千家中小企业的隐藏冠军

德国那些超级航母几乎坚不可摧，可并不是德国战车实力雄厚的最终原因。

在德国，超过99%的公司属于中小型企业，他们在工业方面高度活跃，如此欣欣向荣，以至于德语中小企业“Mittelstand”都成了一个专有名词，代表着德国工业的脊梁。

德裔哈佛战略专家西蒙(Hermann Simon)2009年曾就祖国的“Mittelstand”写过一本书，名为“21世纪隐形冠军”(Hidden Champions of the 21st Century)。所谓“隐形冠军”，是在某一个细化的工业领域排名全球前三名，或者在自己所在地区为第一名。

即使如此，他们的品牌却不那么为人所知。最近，西蒙又对他的研究数据进行更新，去年的数据统计显示，在全球2764家中型全球领导企业中，德国占了1307席(47%)；这些企业占德国出口额的1/4。对比一下，美国有366席，中国有68席，英国则占67席。



这样一批公司，他们在研发上的投入时一般工业公司的两倍，甚至更高。即使与一些以专利见长的大企业相比，若按照专利和雇员数量做比，平均到每位雇员的专利数量是一般大公司的5倍。考虑到成本的精细化，他们最终的投入产出比更高。

说个例子：德国最大的风机制造商Enercon，拥有全球风能领域专利数的30%。

还有一些德国公司很多人闻所未闻，甚至连他们涉及的那个偏门的领域都没听说过。西蒙就发现了很多这样散落在德国各地的珍宝式中小企业公司，例如德国凯密特尔集团(Chemetal)是全球最大的稀有金属铯和锂生产商；3B Scientific，是解剖教学辅助领域的领导者；Uhlmann，是医药包装系统的龙头，而Flexi是专业生产宠物伸缩牵绳的，你想像得到么？仅仅一根小小的牵狗绳，他们垄断了全球70%的市场。

在很多公司时下对“外包”这样的概念十分热衷时，德国的“Mittestand”是绝对反对“外包”概念的，尤其是牵扯到他们的看家专业知识时。

德国有一家叫Wanzl的中型企业，主要业务时生产购物车，以及机场的自取行李手推车。他们的手推车卖到全球各地，包括日本东京的成田国际机场。

机场的手推车？看起来似乎没什么技术含量，可质量要求很高。这家公司所有的部件都由自己工厂生产，因为他们认为这样才能保证达到他们设定的质

量标准。

这就不理解中国企业想对很多德国小企业发起收购时的困难重重了。

时下的德国企业中，很多最炙手可热的发明正是来自一些中小企业。举个小例子，仅3D打印技术这个小领域在美国和德国聚集了一批中小型技术公司，于是诸多中国企业家都到德国去收购3D打印方面有自主知识产权的小公司。结果这些看起来都不富裕的中小企业却根本不愿意卖。

按照沃顿商学院教授Christian Terwiesch的说法，德国式创新的诀窍，就是在某一个很狭小的专业领域技术专业知识很过硬，所以即使在很小的板块也可以成为市场领导者。

很多中国企业乐意收购这种小公司，收购成功的寥寥无几。

■ 德国特色的“创新技术孵化器”

在创新这个领域，无论是德国的超级航母们还是中小企业看起来都很风光：他们长袖善舞游刃有余。

但创新气氛活跃并不仅仅是企业们的功劳。德国的整个市场体系，似乎就是为了鼓励创新量身定制，这一点，美国人都很羡慕嫉妒恨。

针对创新，必须提前说明的问题是，研发这个词说了很多年，做企业的无人不知。为什么大家对投入创新有保留意见？因为有的行业投入研发后需要一二十年才能有所突破，这一点在医药行业尤为明显。机械制造业不需要那么久，但也不会立竿见影。

企业吝啬资金投入研发，现成的技术找不到市场。这种信息不对称在很多国家都存在。

德国有一种特殊的“中介”，或者说是“孵化器”，填平了技术与市场之间的鸿沟。

德国有几百家研究机构，慕尼黑的马普所(马克斯-普朗克研究所，MPI)是很著名的一家。他们专门资助和发起一些生命和资产科学的研究项目。

德国弗劳恩霍夫应用研究促进协会(Fraunhofer-Gesellschaft)，是德国也是欧洲最大的应用科学的研究机构，有近66年历史。他们拥有67个半自治型研究所，就像科研开发的搬运工，把一些成熟的科研成果搬向企业和政府管理部门。

上述这些科研中介组织，是德国创新生态系统的重要一环，缺了他们，德国很多工业领域的创新就可能根本到达不了终端。

以弗劳恩霍夫应用研究促进协会为例，他们每年研发预算达到20亿欧元，其中30%资金来自于政府，另外7成来自一些公共预算支持的项目，以及他们与企业之间的合同。他们的责任就是把技术创新顺利投向市场，几乎跨越所有行业领域，最关注的是德国人的强项领域，从健康医疗到能源。弗劳恩霍夫应用研究促进协会在对中小企业的技术孵化上贡献卓越。

这些研究项目不会仅仅停留在学术

期刊的程度，而是迅速商业化，不仅是一家公司，而且可能惠及整个行业。

更值得一提的是，德国企业，从大企业到中小企业，在创新和产品质量提升上竞争激烈，但绝不用价格战挤压彼此。德国企业之间联系紧密，互通有无。他们将这种紧密沟通称之为精英集群(Clusters)，共享创新和科技的红利。尤其在德国最具竞争力的化工，汽车和电子设备和工程领域。他们不会相互拆台，而是通力合作。

“德国花了几十年的时间完成了转型，中国制造也可以。至于‘中国制造’什么时候可以扬眉吐气，我觉得是10年。要走在科技的前沿，大概需要20到30年。”

贝格先生对于中国制造的乐观估计是有前提的：“前提就是中国的制造业必须要从仿制阶段走出来，开始创新自己的生产流程，技术和产品。现在的世界是透明的，世界的一端有了一个新技术，另一端几秒钟就知道了。所以学习的过程必须加快。”

贝格说“德国人从来没有放弃过制造业，因为他们知道制造业的强大对一个金融独立的国家至关重要！”。

听君一席话感触颇多，指出中国目前制造业的困境现况及因应解决之道，但创新这件事，要有意识，要有环境，还要有制度保障，这些德国一样不少，我们呢？？？

这条路还很漫长……

《任正非华为管理日记》——连载 (45)



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16日••华为接班人只能从内部产生

选拔人才要中实绩，竞竞争择优，做不好本职工作的，就做不好更重要的工作。当然，看人要看主流、看本质、看发展、看品质、看受过的基础训练，不要求全责备，更不能论资排辈。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非一直用“华为初期的发展，是靠企业家行为，抓住机会，奋力牵引。而进入发展阶段，就必须靠规范的管理与懂得管理的人才”的思想指导着华为朝着目标发展。也正是在这种思想的指导下，华为聘请中国人民大学的教授起草了《华为基本法》。然而，之所以会起草基本法，是因为任正非希望将企业成功的基本原则与要素系统化、规范化、制度化，将企业家的智慧升华为凝结为企业的智慧资产，进而不断传承发展下去。因此，在用人的问题上，接班人的问题也在不经意间被提到了议事日程。

不过，任正非一直都很希望自己的接班人，能够从华为的内部选出。他认为，华为的内部员工由于对华为有着深刻的理解，从中选举出来的接班人，会比外部选出来的接班人更能适应企业的发展，为企业的发展指引更好的方向。

管理心得：对于企业在选择接班人的问题上，无论企业从内部选拔还是从外部寻找，都必须坚持一点，要从实际出发，竞争择优。一定不能选择那些连本职工作都做不好的人。不过，在选拔上，也不能求全责备，以偏概全，更不能按资格来排。

12月17日••把眼前的小客户当成上帝

企业的发展，必须依靠客户的支持。客户就是企业的上帝，因此，华为不能忽视任何一个客户，即使是那些小客户，也必须要以最好的服务对待。

——任正非语录

任正非管理智慧

对于华为而言，客户便是其生存的保障。因此，华为人一直致力于：不能忽视任何一个客户，即便是一个非常小的客户，也应当以最好的态度对待。华为人深知：那些小客户可以单靠价格打动，但对于欧美等发达国家的主流客户，若是单纯地从价格战入手，就很难达到目的。因为那些客户更关注的是设备提供商的综合实力，无论从设备的设计、生产，到运输、安装、高度以及后期的服务，都必须要求提供商有着完善的持续解决方案。

在利比亚和北非地区，华为所有配备的人力资源并没有国内齐备，在那里常常需要一人多能。那些地方对于华为来说，只不过是一个小客户。这些部门通常需要对问题有个综合快一点的判断与结论，需要在第一时间拿出解决方案与交付使用方案。因此，客户的需要多方面的，与这些客户接触的就必须是一个多面手。

经过反复的实践证明，由于客户经理、问题解决方案专家、交付使用专家三个人组成的一个小组可能是效率最高的。将这样三个人放在一起，就可以解决涉及到工程合同的任何问题，这种高效的模式也是客户所喜欢的。当发现了客户的这些需要之后，任正非就做出决定，为了满足小客户们的需求，组织三人小组。

管理心得：任何一个企业、任何一个组织都必须不断为自己的需求找发展目标、寻找机会，并及时将寻找的机会转化成实际的行动，这样才能让企业组织不断向成功迈进！

12月18日•重赏之下必有勇夫

充斥着机会主义、人为因素和不确定性的赏罚体系支撑了华为创业初期的高速增长。乱世之下，唯一的价值衡量标准是华为主业的增长，这个价值标准也一直承袭到现在。主业就是销售，不把精力消耗在与主业无关的事情上，是华为的一贯原则。

——任正非语录

任正非管理智慧

华为一直秉承企业文化的本质其实是“蓝血绩效文化”，这是一种带有军事化与校园文化的组织文化特征，它强调业绩导向与执行、强调“上甘岭上出干部”、强调“谁最有业绩，谁最有资源分配权、发言权”。事实上，这也是将外部的竞争压力转变成企业内部的竞争力，不断滴激活沉淀层，从而形成华为“三高”的文化氛围，即高压力、高绩效、高回报的必要前提。由于任正非一直坚信，高工资是第一推动力，重赏之下必有勇夫。对此，华为还将绩效目标定为“正常、持平、挑战”三种，以此激励员工“跳起来去够目标”。因此，任正非从开始招聘员工，就开始灌输华为的新生力量，才一步步在激烈竞争的市场上步入领导地位。

管理心得：“天下熙熙，皆为利来，天下攘攘，皆为利往”，人生在世只有在物质条件满足的情况下，才能更好地生存。因此，明智的企业从来都不会在员工薪酬上苛刻。相反，他们往往会不惜以重金来调动员工的积极性。

12月19日•领先或者灭亡

坚持按大于10%的销售收入拨付研究经费。追求在一定利润水平上的成长的最大化。我们

必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度，以增强公司的活力，吸引最优秀的人才，和实现公司各种经营资源的最佳配置。在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路可走。

——任正非语录

任正非管理智慧

虽然华为经过了多年的发展，但是大多数的员工却依然没有房子住，这是因为华为人一直发扬的是大庆精神，先生产、后生活的精神。不过，华为在研发经费上的高投入是多年来都不曾发生改变的。不过，也有一些人不明白，华为投入那么多资金是从哪里来的？任正非的回答是：那些钱都是从牙缝中省出来的。激烈的竞争氛围下华为的发展必须高于行业平均增长速度与行业主要竞争对手的增长速度。否则，就很难在行业保持较高的水平，这对于华为而言是一次巨大的挑战。

而华为正是通过保持增长速度，才给员工提供了发展的机会，公司利润的增长也是员工提供合理报酬的基本。这样，才吸引众多的优秀人才加入到华为，做电子信息产业，要么领先，要么就灭亡，没有第三条路可供选择，而华为无疑选择了前者。

管理心得：现代社会中，每一天都有新的企业诞生。与此同时，也有企业由于熬不过残酷的竞争而倒下。在这个过程中，是要选择成为在竞争中一直领先的强者，还是要选择成为被淘汰的弱者，其自主权实际上掌握在每一个企业管理者手中。

12月20日••没有“院士”，只有“院土”

华为没有“院士”，只有“院土”。要想成为院士，就不要来华为。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非曾经在1998年的公司春季招聘会议上告诫员工道：企业在招聘人才时，考虑的是人员与职位的匹配，首先要想好用来干什么。并且在谈到针对产品研发偏重技术而非市场需求导向的问题时，任正非还举了一个非常形象的比喻：在华为从来都没有院士，华为有的是“院土”，是将“土”的下面一横拉长一点。所以，若想成为院士，一定不要到华为来。

任正非在这里所提到的院士是指工程商人。企业搞产品研发，不是搞发明创造。因此，并不需要破解哥德巴赫猜想，而是要对产品在市场上成功的负责。

管理心得：企业中总是会有一些员工自认为学历很高就目空一切。其实，企业注重的并不是学历的高低。由于大多数的企业都是搞产品研发的，并不需要搞发明创造。因此，相对于学历来说，一个人的能力则显得更为重要。

12月21日••华为的大门随时敞开

任正非问人力资源部员工：“如果邓小平到华为公司应聘，我们是否录用？”

——任正非语录

任正非管理智慧

华为认为，看一个企业的招聘是否有效，主要体现在以下四个方面：一是是否能及时招到所需人员以满足企业需要；二是是否能以虽少的投入招到合适的人才；三是把所录入的人员放在真正的岗位上是否与预想的一致、适合公司和岗位的要求；四是“危险期”（一般指进公司的六个月）内的离职率是否为最低。

根据以上四个要点，在结合了公司的具体实际情况后，华为制定出了一套详细的招聘原则，以力求实现招聘效益的最大化。

原则 1：最合适的，就是最好的。制定出具体的衡量标准，作为考察人、面试人、筛选人、录用人的标杆。

原则 2：强调“双向选择”。树立起“双向选择”的现代人才流动观念，与求职者进行平等而客观的交流，进行双向考察，以看彼此是否真正适合。

原则 3：坚持条条都要有针对性的招聘策略。到底是在选择“实用性”人才，还是在为后期发展储备人才，不同的目的有不同的招聘策略。

原则 4：招聘人员的职责=对企业负责+对应聘者负责。各个部门对人力资源进行统一规划，以随时掌握企业在各个阶段的用人需求，并采取合适的招聘策略，及时为企业输送所需人才。

原则 5：用人部门要现身考场。用人部门对自己所需要什么样的人最清楚，而且招进来的人员的素质和能力直接关系到部门的工作成效。

原则 6：设计科学合理的应聘登记表：通过面试前审查应聘者填写的资料，招聘企业可以淘汰一大部分明显不符合企业要求的人员，筛选出意向对象邀请其参加面试。

原则 7：人才信息储备就是给企业备足粮草：招聘实践中，常会发现一些条件不错且适合企业需要的人才，华为人力资源中心往往会将这类人才的信息纳入企业的人才信息库中，不定期与之进行联系，以保证未来出现岗位空缺或者企业发展需要时，便立即可将其招入麾下。

管理心得：在企业中，由于各个高层管理者之间存在着教育文化背景的差异，并因此而影响到了他们各自的用人理念。所以要想使招聘的效率大大提高，便必须要建立起一个大家所公认的招聘原则。

12月22日•有一天，华为也会充满淤泥

华为总有一天是要沉淀的。现在华为是一个发展很快的公司，长江大浪推着走的时候，长江边上的沙子都洗得没有泥。但是，水流的非常慢的地方就充满了淤泥，下面同样是沙子。因为有了淤泥，水就流得更慢了，由于更慢了，就沉淀了很多的淤泥。

——任正非语录

任正非管理智慧

任正非认为，企业管理与河流沉淀有极大的相似之处：在水流速度很快的地方，沙子就会被冲洗得干干净净，不会留一丝淤泥；而在水流速度比较慢的地方冲充满了淤泥。不过，在淤泥的下面同样有沙子的存在，但是那些沙子却被淤泥掩盖住了。因为有淤泥，所以才会让水流

的速度变得更慢，也正是因为水流的速度慢了，才会造成更多的淤泥沉淀。这些淤泥使得水流的速度不断变慢，最终变成一塘死水，掩盖的沙子阻碍了活水的进入。

在这种大自然规律的影响之下，华为也总有一天会被各种各样的淤泥所充满，而那时的华为也会陷入发展滞缓、不断面临危机的困境中。如果此时华为不加强干部的考核的、评价与循环流动体系的考核的话，势必是所有的员工都养成好逸恶劳的习惯。而这样的习惯一旦养成，对于华为的发展所产生的负面影响是无法估量的。所以，华为人一直在致力于让企业保持一定的比例速度发展，既不能低于所定的速度，也不能过于超速发展。一旦发展速度失控，那么华为的沉淀便随时有可能出现。

管理心得：当企业发展到一定的阶段之后，在企业的内部就会产生一种安逸之风，尤其是那些创业功臣，大多都会以功臣自居。他们不仅没有了激情，反而还会影响其他员工停滞不前。这种情况对企业的发展是相当不利的。因此，企业一定要避免“淤泥”的出现。

12月13日••华为制度化用人

要把可以规范化的管理都变成标准化，把岗位操作标准化、制度化。就像一条龙一样，不管如何舞动，其身躯内部所有关节的相互关系都不会改变。

——任正非语录

任正非管理智慧

在华为经过魔鬼培训的业务人员，大多具备了业务人员的基本素质，而他们所缺乏的就是实践经验。因此，华为会将这些参加过培训的新销售人员直接派到分布在全球各地的分公司或者办事处，让他们在市场一线施展自己的才华并接受实践的改造。

大多数的人都会感觉华为这样做事非常盲目的。由于一个刚刚毕业的大学生根本不可能在市场一线做出成绩，根本不可能打造出一片天地。不过，随着华为的市场不断扩大，一直进入到美国市场，人们又对华为的这种胆识产生了深深的敬意。事实上，华为的销售人员中，业绩最好的并不是有着丰富经验与经理的人。相反，却往往是那些刚刚大学毕业有着雄心壮志的新员工。在华为市场一线工作的员工，他们的工作年限一般都不会超过三年。因为三年的时间足以让销售人员对华为的产品以及其他公司的产品优势或劣势进行了解。当销售人员对这些了解之后，就会士气大减。所以，在一线的人员必须永远充满活力。

随着华为不断发展壮大，华为在打造自己营销队伍的时候，也逐步健全了自己的营销制度。因此，华为推出了《华人为行为准则》、《华为员工职业道德规范》，通过这些对营销人员的行为作出了基本的规范。

管理心得：企业在建立初期可以没有完善的制度，但是企业发展到一定的阶段之后，就必须制定完善的制度。只有这样，才能让企业的发展更加标准化、规范化。

『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。』

『工匠精神 法瑞之道』

“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。

——摘自 CEO 张伟《工匠精神 法瑞之道》

关乐—这期的内刊让我联想到我的职业，我的职业生涯固定在了会计这个模子里，但它是一个无边无际的知识海洋，每年也会有很多改革的会计新政策，所以要学习的东西太多，我只有抱着一颗纯粹的求知心，专注于每个细节上的改变，才会在这个专业获得精彩。做人如此做事亦是如此，三心两意的心思要不得，只有专注才能把事情做好。

李振宗-我接触的很多人，包括我自己都有一夜暴富的想法。致力于寻找商机，新项目。而忽略了本事的前提。创新不是时时有。而在自己的本行，做大做强才会长久！

李玉顺—工匠精神体现在专注、专业、追求极致。只有具备这种精神，才能将企业、事业做好！

王文明—工匠精神在任何部门都可以体现到，只有干事情去用心、细致才能做到极致，坚定、踏实、精益求精做好本职工作，法瑞这条船就能远航。

刘鹏飞—文化与精神是企业的“魂”，专业、专注地把产品做到

极致。企业里面的个人要在工作岗位上发挥对大的能量，认真、快，把工作做到极致。要想在某个岗位，某个领域出类拔萃，就必须要有极客精神。细节决定成败就是要把每个细节做透，做到完美，精益求精！

朱鹏博—一个企业能够立足、发展并成为知名企业，一定是靠着卓越的产品，打造卓越的产品，就是要依靠工匠精神，坚定、踏实、精益求精。这种精神表现在工作中就是热爱自己的工作，用心去感受，做到最好。

甘玉霞—一个人所做的工作是他人生态度的表现，一生的职业就是他志向的表示，理想的所在，而现在很多人缺乏对“工匠精神”的坚持，追求和积累，只是把这种精神当作一个口号。所以，如果“工匠精神”在企业领导人和员工之间形成一种文化和思想上的共同价值，那么这样的企业前景是不可估量的，而法瑞就是这样一家企业。

■法瑞倾听-倾听法瑞人的好声音！



法瑞伙伴 Midea

世界的美的：为人类创造美好生活

美的集团是一家以家电制造业为主的大型综合性企业集团，于 2013 年 9 月 18 日在深交所上市，旗下拥有小天鹅（SZ000418）、威灵控股（HK00382）两家子上市公司。

美的致力于成为国内家电行业的领导者，跻身全球家电综合实力前三强，使“美的”成为全球知名的品牌。不断提升境界、放眼全球，以全球化经营的理念为指引，瞄准国际领先企业，不断创新、深化改革、培养人才，打造具有全球优势的企业价值链。



MIDEA LOOKING HISTORY TO THE 1968-2014 FUTURE

1968 年，何享健带领 23 位顺德北滘居民，筹集 5000 元开始创业。1980 年，美的进入家电行业；1990 年销售收入突破 1 亿元；2000 年销售收入突破 100 亿元；2010 年销售收入突破 1000 亿元；2013 年销售收入 1210 亿元。从生产组小作坊到大型家电企业集团，美的经历了从艰难创业到跨越发展的历程。

四十多年来，美的实践“为人类创造美好生活”的企业使命，坚持“开放、和谐、务实、创新”的企业精神，坚持“顾客至上、以人为本、持续创新、卓越执行”的企业价值观，把握机遇，创新求变，构建起了以白色家电为主的相关多元化的产业体系。

“十二五”以来，美的转变发展方式，推动战略转型，以消费者为中心，做好产品和服务，提升企业的经营质量，实现持续健康的成长。

目前，美的集团员工人数 10.8 万人，旗下拥有美的、小天鹅、威灵、华凌、安得、美芝等十余个品牌。现拥有中国最完整的空调产业链、冰箱产业链、洗衣机产业链、微波炉产业链和洗碗机产业链；拥有中国最完整的小家电产品群和厨房家电产品群；在全球设有 60 多个海外分支机构，产品远销 200 多个国家和地区。

2014 年，美的集团整体实现销售

达 1423 亿元，其中外销收入 498 亿。

2014 年“中国最有价值品牌”评价中，美的品牌价值达到 683.15 亿元，名列全国最有价值品牌第 5 位。截至 2014 年，美的集团为社会公益事业累计捐赠超过 6 亿元。

从今年开始，美的提出未来发展规划的“333 战略”：美的要用 3 年左右时间做好产品、夯实基础、巩固体质、进一步提升经营质量；用 3 年左右时间从中国家电行业三强中脱颖而出，成为行业领导者；用 3 年左右时间在世界家电行业中占有一席之地，实现全球经营。

美的一直在不断深化转型，勇于改变，紧抓机遇，追求新的增长，通过“一个美的、一个体系、一个标准”的践行，围绕业务战略、互联网战略、全球化战略三条战略主线，由单一产品的制造商转向提供系统集成服务方案商，实现商业模式创新。

美的秉承“为人类创造美好生活”的企业理念，践行“顾客至上、以人为本、持续创新、卓越执行”的核心价值观，为消费者提供智能、节能、健康、舒适的产品和服务。美的发扬“开放、和谐、务实、创新”的企业精神，努力将企业打造成受人尊敬的全球化的友爱型集团公司。

（美的集团——法瑞合作伙伴）

法瑞
合作
伙伴

封面设计：李宗旗

主管单位：法瑞（中国）



法乎自然 瑞泽全球