Andawell

NO.33 2016.10 刊 物

永远不够的
企业文化是“洗脑”吗？
基业长青的驱动力

凝聚

Andawell

企业文化

- 企业宗旨　享受超越，享受责任
- 企业目标　成为以航空为主业的高瞻远瞩公司
- 核心价值观　卓越有效的人才战略
  安全可靠的产品质量
  力求完美的工作标准
- 经营理念　保存核心、刺激进步
  有效沟通、行动一致
  创造需求、创造品牌
  追求设计艺术感
  充分衔接外部资源
  强力打造精品项目
- 管理理念　科学有效、系统思考
  持续改进、及时变革
  时刻保持危机意识
  营造高效而愉快的工作氛围
- 用人理念　以德为先、用人所长、开拓视野、高效发展、心想事成
- 服务理念　以客户为中心，追求最高的客户满意度
- 企业精神　正直、诚信、敬业、尊重、共赢

Andawell

相约珠海

第十一届中国国际航空航天博览会

2016.11.1-6　　中国·广东·珠海

ZHUHAI·GUANGDONG·CHINA

作为本次航展的参展商，**Andawell**已整装待发。此次**Andawell**将携机载机械产品、机载电子产品、测控设备、国外分销设备等实物参展，同时会将商用航空、通用航空领域的维修及加改装业务作全面介绍，欢迎业界同仁莅临指导。我们将秉承“以客户为中心，追求最高的客户满意度”的服务理念，期待您的光临！

展会时间：2016.11.01—2016.11.06

展馆地点：主展馆2号馆

展 位 号：H2D2展位（临近停机坪）

目录 CONTENTS

相约珠海 1

历史的今天

7、8、9 月 3

公司动态

Andawell 获批“269C-1 型直升机加装夜航设备”MDA 证书 4
Andawell 公司全面推行精益管理——改善 4
Andawell 公司组织开展 2016 年第一期新员工入职培训 5
Andawell 公司组织参加 2016 年美国 Oshkosh 飞来者大会 7

航空知识

直升机抗坠毁座椅技术概述 8

管理天地

由“刺猬理论”引发的思考 12
永远不够好 15
企业文化是“洗脑”吗？ 18
关于“教派般的文化” 21
基业长青的驱动力 24

综合空间

秋天寄语 27
没问题，我只是性格内向而已 28
我选择回到我的世界 31

企业文化故事

设计在 **Andawell** 34

历史的今天—07、08、09 月

2004年

07.07　**Andawell** 科技公司投资成立了北京安达维尔机械维修技术有限公司，主营航空机械部附件维修业务。

2005年

08.03　安达维尔机械公司完成了“气动附件高流量实验台”项目的研制，并获得民航总局批准，此实验台的投入使用全面提升了机械公司的维修能力。

2007年

07.24　公司“ADMIS 管理信息系统”投入试运行。
09.25　**Andawell** 企业文化核心理念经总经理办公会讨论通过。

2008年

07.13　**Andawell** 航空附件维修基地工程厂房主体建筑工程顺利竣工。

2009年

7.11　**Andawell** 正式入驻占地面积达 2 万平方米的自主产业园区，这标志着 **Andawell** 公司向产业化、规模化发展迈进一大步，增强了公司的综合实力。
08.07　安达维尔航空设备公司通过装备承制单位资格审查。

2010年

08.06　公司成立了技术领导小组，主要负责公司技术发展规划的审核和重大技术决策，领导公司科研、技术管理工作。
09.13　**Andawell** 成功从法国引进 ATEC 6 型通用自动测试平台。

2011年

07.25　欧洲航空安全局（EASA）正式向 **Andawell** 颁发了 EASA. 145 部证书。
08.18　**Andawell** 举行二期厂房奠基开工仪式，标志着公司发展迈上一个新的台阶。
09.15　**Andawell** 与美国 Avtron Aerospace 公司举行液压测试系统采购签约仪式，标志着公司正式启动了液压系统维修业务。

2012年

07.03　北京安达维尔科技有限公司、北京安达维尔机械维修技术有限公司分别荣获“2011 中关村高成长企业 TOP100” 的殊荣。
07.09　**Andawell** 派出 5 名代表参加英国范保罗航展，旨在了解业界新产品和技术发展趋势，开拓视野，同时也是寻找产品开发、技术转让、附件修理和航材贸易等方面的国际合作机会。

2013年

07.03　北京安达维尔科技有限公司、北京安达维尔航空设备有限公司分别荣获了由北京中关村高新技术企业协会推选的“2013 中关村高成长企业 TOP100 评委会突出贡献奖”、“2013 中关村高成长企业 TOP100”的殊荣
09.05　**Andawell** 以参展商身份参加了第二届天津国际直升机博览会。

2014年

08.08　安达维尔航空设备公司获得由北京中关村高新技术企业协会授予的“2014 中关村高成长企业 TOP100”荣誉称号。

2015年

07.07　公司向全体员工印发企业文化书籍《享受超越》，此书全面反映了 **Andawell** 的企业文化、成长历史、思想理念变革与发展。
08.03　北京安达维尔科技有限公司正式取得由美国联邦航空管理局颁发的编号为 1BJY616C 的 FAA 维修

Andawell 获批“269C-1 型直升机加装夜航设备”MDA 证书

中国民用航空局
CIVIL AVIATION ADMINISTRATION OF CHINA
重要改装设计批准书
MODIFICATION DESIGN APPROVAL

2016 年 6 月 14 日，华北局向北京安达维尔通用航空工程技术有限公司（“**Andawell**”）颁发了“269C-1 型直升机加装夜航设备”MDA 证书，标志着 **Andawell** 该项目改装设计获得了华北局的适航批准。269C-1 属轻型多用途直升机，由 Schweitzer（现属于 Sikorsky）公司研制开发，可用于飞行训练、个人运输、线路巡逻和航空摄影等。通航技术公司技术人员经过认真研究，确定改装方案，编制改装文件，完成设计、施工等工作，在保持原机设备状态不变的情况下，满足了客户作业需求和民航局相关规章要求，赢得了用户好评。

Andawell 公司全面推行精益管理——改善

为了推行精益管理的文化，公司的中高层领导及相关部门均开展了学习《改善》思想的工作。随着对持续改善理念的理解，公司在 2016 年的管理上，推出了很多相关的措施，例如 QC 小组活动，企业文化制度改进等工作。

另外公司还设立了过程改进奖，意在提高全体员工对过程改进的参与热情，鼓励员工主动思考、持续改进，从而有效提升个人和团队业绩，推动公司战略目标达成，同时也是对公司“享受超越、享受责任”的企业宗旨和“持续改进、及时变革”的管理理念的践行。

通过半年多过程改进激励工作的开展，各部门员工积极参与，踊跃提报成果，尤其是第二季度很多具体工作有了明显的改进和提升。不积跬步无以至千里，不积小流无以成江海。相信在企业文化的影响及改善工作持续开展下，**Andawell** 公司在管理上会再上一个新台阶。

Andawell 公司组织开展 2016 年第一期新员工入职培训

2016 年 6 月至 7 月，人力资源部组织开展了本年度第一期新员工入职培训。

内训课程包括公司企业文化、人力资源管理制度、行政管理制度、财务管理制度、运营管理制度、安全生产管理制度、风险与审计管理制度、物业中心管理制度、保密管理制度、适航法规、绩效飞轮和公司十四周年庆典视频观看共计 12 项内容。

企业文化是公司的灵魂，是企业的精神支柱。公司总裁赵子安先生尤为重视企业文化的建设，亲自为新员工授课：从航空产业的历史到公司战略，从公司发展历程中的坎坷到未来的前景，使新员工了解了公司的发展历程，明确了前进的方向，激发了员工的工作热情。

通过这些课程的培训，加深了新员工对公司管理制度与企业文化的理解，为新员工更好、更快地融入公司奠定了基础。

外训课程方面进行了拓展训练和参观中国航空博物馆。

通过拓展训练，增强了新员工的团队凝聚力：信任背摔，使新员工意识到团队信任的重要性；电网逃生和救生墙，考验了新员工的团队决策和团队协作能力；高空断桥，使新员工树立起了享受超越，勇于挑战的理念。

通过参观中国航空博物馆使新员工对航空业有了进一步的认识，激发了员工对航空行业的热爱。

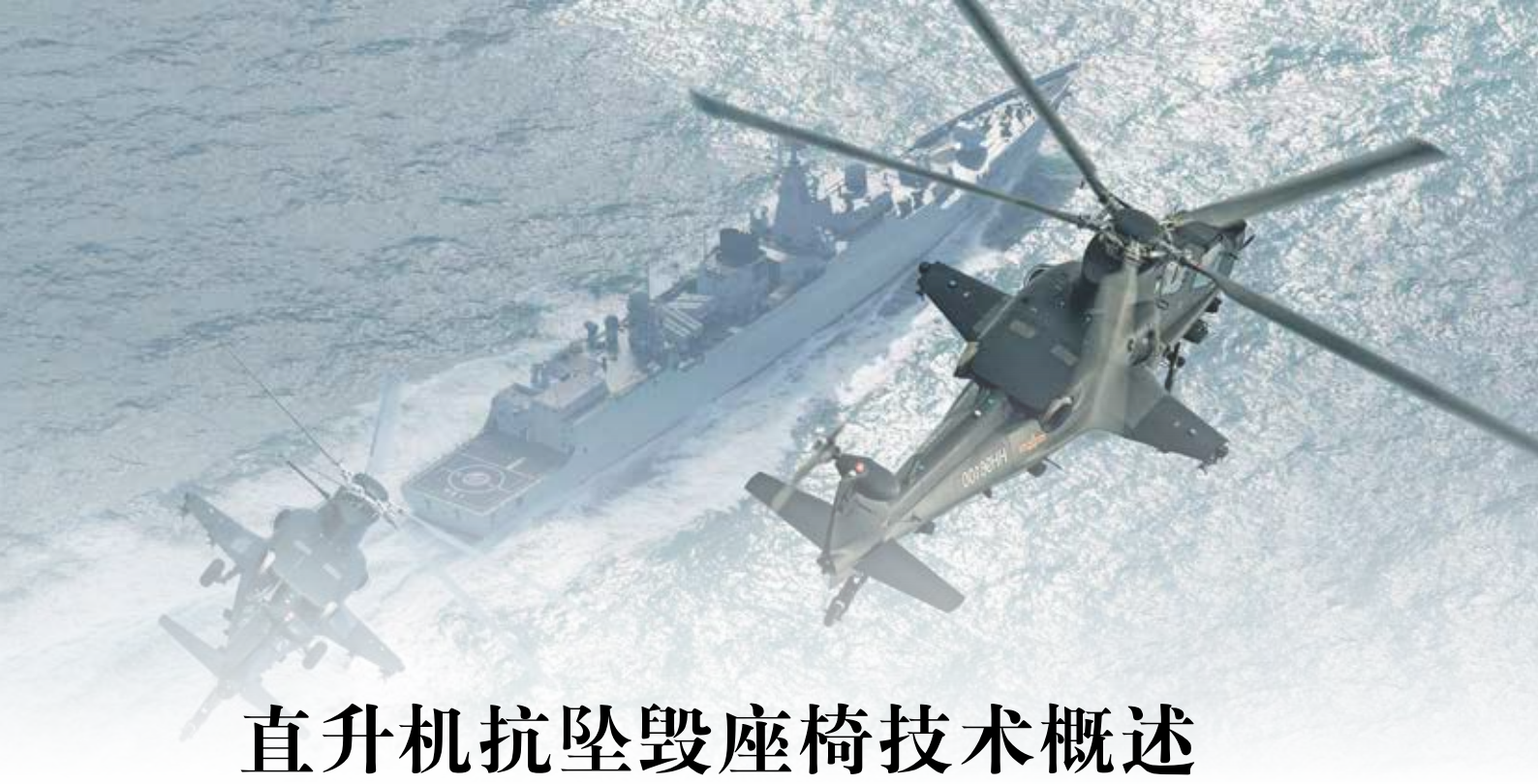
经过此次培训，我们的新员工蓄势待发，将以崭新的精神面貌迎接工作中的每一项挑战！以“凝心聚力、共创辉煌”为宗旨的拓展培训为本次新员工培训画上了圆满的句号。

Andawell 公司组织参加 2016 年美国 Oshkosh 飞来者大会

2016 年 7 月 24 日—30 日，**Andawell** 公司董事长赵子安、通航技术公司李富荣、陶镜吉一行 3 人赴美国参观了一年一度的 EAA（美国实验飞机协会）飞来者大会。美国 EAA 大会（EAA AirVenture，国内翻译为“飞来者”大会）是目前为止参展飞机数量最多、参与人数最多的国际通用航空盛会。

每年 7 月下旬，美丽的小城 Oshkosh，都会迎来超过 1 万多架飞机、50 多万观众、800 多家航空制造商，同时还会举行超过 1000 场丰富多彩的通用航空普及教育、论坛和商务交流活动。EAA AirVenture 已成为通用航空领域的“麦加”，是业内了解国际通用航空发展现状的最佳平台。

本次飞来者大会现场人声鼎沸，来自世界各地的飞行爱好者齐聚一堂，适逢酷暑天气炎热，依旧抵挡不住参会人员高涨的热情。赵总一行观看精彩的飞行特技表演的同时，还参观了众多国际知名的飞机和航电系统制造厂商展区，如德事隆公司、钻石飞机公司、佳明航电等，向各类参展商了解机型及设备技术特点、行业发展现状，探讨合作机会。



直升机抗坠毁座椅技术概述

作者：座椅中心 古文斌

直升机抗坠毁救生技术是提高直升机乘员生存率的重要研究课题。在直升机坠撞地面的过程中，通过起落架装置、机体结构和座椅装置的变形吸能，起到缓冲作用，使人体尽可能避免冲击能量的伤害，从而使人体的损伤降低到最小程度。

1、引言

直升机号称“低空旋风”，可以在300米以下的低空和超低空活动，一旦空中停车只能靠旋翼自转下落，直升机犹如一个巨大的秤砣，很难保护乘员的生命安全。要提高直升机乘员的生存几率，就要在直升机设计上对起落架装置、机体结构、座椅等重点部位采取特殊的措施，使直升机在坠地时，通过一部分结构件的变形和破坏，吸收和转移大部分撞击能量，尽最大可能保护乘员的安全。

鉴于直升机在现代生活和战争中的重要性和不断发展的要求，直升机乘员的救生问题，也成了设计师重要的研究课题。如果直升机在战场上被敌方击中或飞行中出了极为严重的故障无法继续飞行时，直升机本身需要为乘员提供最大程度的保护屏障，提高生存率，把损伤降低到最小。

2、抗坠毁原理

“抗坠毁”是一种设计技术，主要有以下要求：

首先，在坠撞地面的过程中，通过起落架装置和机体结构的变形吸能，使座舱结构变形不会出现塌陷、尖刺及突出钝器伤害人体，并且给飞行员保持一定的生存空间，还要保证机体变形后有人员脱逃的出口。

其次，座椅装置的变形吸能，对人体起到缓冲作用，从而使作用在人体的冲击能量最大值（持续时间 0.1 秒）不超过 25G。这样，人体就不会受到冲击能量的伤害。即使飞机机体和起落架不起作用的时候，座椅也能对提高乘员生存率起到关键的作用。

第三，在坠撞地面的过程中，飞行员有安全带可靠地束缚住，不致被甩出。

同时，坠撞地面后，不能造成着火，另外还要防止人员溺水等撞后危害。

直升机坠毁

提高直升机抗坠毁能力的核心是采取一定的吸能措施，不使飞机坠地时的巨大撞击能量传递到乘员身上。直升机座椅的功效和舒适性与飞行员的关系最密切，而它的抗坠毁特性又直接决定发生事故时飞行员的存活率，一旦飞机机体和起落架不起作用的时候，座椅也能起到关键的作用。

在所有直升机抗坠毁系统中，座椅是最重要的分系统，吸能座椅的作用是限制坠毁过程中传给乘员的加速度过载，使其不超过人体耐限。在大多数设计中，活动的座椅椅盆通过吸能器与座椅骨架或飞机结构相连，在坠毁中，活动的椅盆拉动吸能器向下位移，导致吸能器变形的限制载荷即是椅盆向下位移的力，也就是传给乘员的载荷，在椅盆的位移过程中，吸能器吸收了椅盆质量（含乘员）位移而产生的动能。

3、抗坠毁座椅发展情况

直升机抗坠毁座椅已经在美国海军直升机上使用了将近 50 年。美国海军第一架安装抗坠毁座椅的直升机是 CH-46E 的改进型，该改进型是在 1974 年到 1978 年的飞机延寿计划期间完成的。在 19 世纪 70 年代末到 80 年代初，美国对三架直升机进行了抗坠毁系统方法的研究，这些直升机是美国海军的 SH-60B “海鹰”，美国陆军的 UH-64A “黑鹰”和 AH-64 “阿帕奇”。这些飞机上的抗坠毁座椅使用的是固定载荷反转管式吸能器，被认为是第一代吸能器。

翻转管吸能器

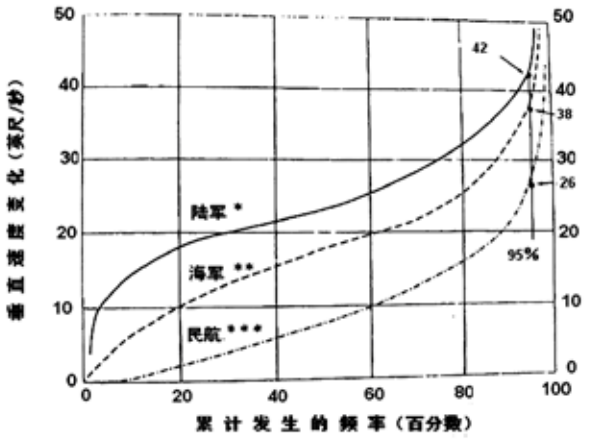
美国新一代的直升机是完全遵照 MIL-STD-1290 要求设计的，是按乘员生存率的 95%（垂直下落速度为 12.8 米 / 秒）设计。欧洲国家普遍认为美国这个标准过严，按这个标准将导致付出昂贵的费用和重量的代价。如意大利专用反坦克武装直升机 A-129 虽是按 MIL-STD-1290 设计的，但把乘员生存率降为 90%，相应的垂直下落速度降为 11.2 米 / 秒，以达到减轻 7% 结构重量的目的；法国宇航公司于 70 年代后期开始“超美洲豹”直升机的抗坠毁研究和设计，提出了在可接受的安全标准下，寻求成本，重量和效率之间的最佳折中方案。最后选用 85% 的可生存率为抗坠毁设计依据，相应垂直下落速度为 10.2 米 / 秒。

一个成功的适坠性设计是当重量、成本和附加保养受到限制并达到一个可接受的水平，在潜在的可生存的坠机事件中，保护乘员免受严重的损伤。当设计不足时，会引起不能预期的损伤甚至死亡；而过分设计时，会引起不必要的成本和重量的增加。

4、抗坠毁指标

AH-64“阿帕奇”直升机。它采用了吸能起落架，坠毁时可吸收全部坠撞能量的 50%。机身采用蜂窝夹层材料，利用其坠地后的变形，来吸收一部分能量。但是，在海面上起落架就不起作用了，飞机座椅的抗坠毁特性直接决定飞行员的存活率。抗坠毁座椅可使最终传到乘员身体上的过载限制在人体安全范围内，同时又保证了乘员生存的空间和环境。

这里，特别要提到的是“抗坠毁生存率”，“抗坠毁生存率”与飞机的性能、种类、功能、乘员等都有关。根据美国的有关研究，对直升机来说同样 95% 的生存率，坠地的垂直方向速度变化却是不同的，其中，陆军航空兵为 42 英尺 / 秒 (12.8 米 / 秒)，海军航空兵为 38 英尺 / 秒 (11.6 米 / 秒)，民用航空为 26 英尺 / 秒 (7.9 米 / 秒)，表中列出了美国陆军航空兵对武装直升机抗坠毁生存率的一些技术指标。



飞机乘员约束系统是在飞机坠毁瞬间保护乘员免受伤害的一个重要系统。在美国陆军飞机事故调查中，发现乘员约束系统的破坏是引起乘员受伤和死亡的主要和常见因素。在飞机坠地瞬间引起乘员的伤害主要有加速度伤和撞击伤，而撞击伤产生的机会是加速度伤的五倍以上。尤其是在坠机过程中，乘员二次撞击周围结构的情况更为显著。美国陆海军可生存坠机事故统计数据显示乘员头部和上躯干二次撞

击刚性结构的伤害占重伤和死亡的一半以上。在约束系统中，腰带和肩带对乘员的安全是极其重要的，肩部或上躯干的约束，不只是减少上躯干的抽打和上躯干与座舱壁板及设备的碰撞，而且，还由于使人体上躯干保持良好的坐姿，增加了人体对垂直加速度的耐限。

5、抗坠毁座椅的重要性

在直升机抗坠毁技术中，抗坠毁座椅是提高乘员生存率的最重要的装置。在抗坠毁座椅的设计中，应按乘员生存率的要求单独计算座椅的抗坠毁特性，也就是说，当机身和起落架不起作用时，座椅也要确保乘员的安全救生。

抗坠毁座椅坠地瞬间的工作过程是这样的：在坠地瞬间强大的坠毁力的作用下，乘员和座椅椅盆以一个恒定的启动载荷沿座椅骨架的两个滑柱向下位移，直到坠毁力小于启动载荷以后，位移才停止。此启动载荷是根据坠地瞬间所产生的最大加速度、速度和作用时间的脉冲波形所预定的。最终，乘员和椅盆的位移运动所产生的最大加速度和作用时间不能超过人体耐限，也就是说，座椅中的吸能机构吸收了大部分的坠毁能量，把其降到人体能忍受的限度。

6、结束语

目前，抗坠毁技术广泛用于直升机救生。抗坠毁座椅是直升机中实施抗坠毁技术的一项关键设备，它的性能优劣直接影响乘员的救生成功率。一个理想的抗坠毁座椅，即使其它抗坠毁措施都不起作用的情况下，对第 5 百分位到第 95 百分位的乘员都是有效的，通过座椅使作用于人体的坠机载荷最小，至少在人体生理耐限以下，而乘员和椅盆的冲程位移最短，满足直升机座舱的空间尺寸要求。

应该看到，在直升机救生技术方面，尤其在抗坠毁救生技术方面，我国才刚刚起步。全面开展对直升机抗坠毁座椅的研究，包括抗坠毁动态试验技术及仿真模拟技术的研究，抗坠毁运动机理的研究以及自动变载吸能器的研究，对可为飞行员提供更有效的抗坠毁安全保障存在重要意义。

由“刺猬理论”引发的思考

作者：座椅中心　陆阳

说到刺猬理论，其实有两个同名却不同义的解释，但包括“百度百科”在内，大都把两个理论混为一谈。事实上，有一种说法是刺猬在冬天寒冷时需要彼此靠近，相互取暖，但又必须保持一定的距离，防止互相刺伤。这个理论说的是人际交往中要保持一个合适的距离。而在吉姆·柯林斯所著《从优秀到卓越》一书中的刺猬理论，说的是狐狸在很多方面都比刺猬优秀，而刺猬只在一方面有优势——身上有刺，刺猬目标专一且全力以赴，狐狸不管用什么方法都无法打败刺猬，这也成就了刺猬的卓越。按照这个刺猬理论，狐狸代表的是复杂、优秀，刺猬代表的是简单、卓越。一言以蔽之，卓越的要求就是简单，对待万事万物，我自岿然不动，将复杂的事物简单化。

再往深处解读，刺猬的刺就是刺猬的核心竞争力，刺猬的卓越以及与狐狸的不同之处就在于“了解并专注于自己的核心竞争力，而不要轻易地分散自己的精力和资源”。举一个美国篮球联盟 NBA 的例子，在 NBA 球员里，“萌神”斯蒂芬－库里的身体素质绝对不是最好的，甚至说非常一般，他身高 1 米 9，体重约 84 公斤，弹跳也一般，扣起篮来十分吃力。圈内人嘲笑他为“勉扣一族”，此“勉”非勤勉的“勉”，而是勉强的“勉”。但库里了解自己的优势所在，就是随时随地无视防守投篮命中的自信心，这个是他的核心竞争力，是他和别的球队里身“高”体“重”的球员对抗的唯一优势，他认识到要充分发挥自己的优势，通过超乎常人的刻苦训练，把投篮这单单一项技术练到了极致，在投篮（三分球）这一领域，他几乎打败了 NBA 里的所有球员。库里比赛时充满激情，从他

每次训练结束后都要加练几个过半场超远投篮或场外投篮的神作作为 Ending 就可以看出，他以此为乐。几年间，他获得了 NBA 总冠军、常规赛 MVP 等头衔，打破公牛队常规赛 72 胜的神迹……所以，不管你是不是他的球迷，都不可否认，库里已从优秀迈进了卓越。

说到刺猬理论，就不能不提“三环”。从库里的例子里，我们可以看到“三环”的影子。“三环”理论的内容是三个问题——你能够在什么方面成为世界上最优秀的？是什么驱动你的经济引擎？你对什么充满热情？

（1）你能够在什么方面成为世界上最优秀的？你对从事的工作具有与生俱来的或上帝赐予的天赋，并且运用天赋有可能成为最好的。我们能比别人做的好的是什么？同样重要的是，我们比不过别人的什么？如果我们不能做的最好，那么为什么要做下去？——库里在投篮方面充满天赋，能超越现役和历史绝大多数球员，但先天的身体素质远低于他们。如果在扣篮、盖帽方面无法超越别人，何不把精力放在三分上？

（2）是什么驱动你的经济引擎？你从事的工作有丰厚的回报（干这件事是有报酬的，并且报酬还不低）。你选择的经济指标是什么？什么是你最看重的。——NBA 球员是高薪的，但库里更明白，当他能获得一个又一个的总冠军和 MVP，打破一个又一个纪录的时候，薪水之外的收入（如广告代言费用等）可能比薪水更高，而且谁又能肯定他一直不会涨薪呢？

（3）你对什么充满热情？你对从事的工作充满激情，完全乐意去干，享受工作过程本身带来的乐趣，（我希望一起床就立刻投入工作，并且笃信我做的一切）。——库里是最享受投篮本身的，他在每次投完三分球后高高举起的手势，口中吐出的牙套，无不代表了他内心的快乐。

对于个人而言，所谓“三环”，我认为就是三步：1）认识自我本质（天赋）；2）了解自我物质需求；3）了解自我精神需求。这有点类似马斯洛需求理论，人在了解自我本质之后，还要了解如何满足物质需求，最后上升到了解如何满足精神需求。而三环的交接处，就是天赋、物质、精神三者均能满足的交汇点。

这个理论可以推广到个人的人生选择，举个例子，高考择校是人生的第一个重大选择。如何选择一个好的城市、好的学校、好的专业？我记得我那时候选学校的时候，就想选择远离老家的城市，想要过远离家长控制，自由自在的校园生活，至于学校、专业，以及毕业后的打算并没有考虑太多。如果是现在，让我给一位高考应届毕业生建议的话，我想让他好好想想自己的优势和逆势，在学习上是偏文科还是偏理科？在生活上是独立自主还是依赖性较

强？在经济上是可以自给自足还是不善理财乃至月光一族？是想在大学认真读书还是认真谈一场恋爱？四年之后毕业了是想回老家“啃老”还是去“北上广”奋斗？综合以上很多很多的因素，了解到自己的天赋，知道自己的物质和精神需求所在，可能做出的高考择校选择更加准确。

“三环”理论在公司同样可以广泛运用，我认为应用的方法是，第一是对企业进行科学定位，了解企业自身能够在什么方面成为最优秀的，同样也必须了解自身不能够在什么方面成为最优秀的；第二是在对本行业发展有深刻洞见的基础上形成驱动企业经济增长的单个“经济指标”；第三是洞察企业自己的热情，即发现自己愿意全力以赴为之奋斗的事业。三环理论的核心就是刺猬理论，“刺猬”就是三环的重叠交汇处。一个公司，只有对三环理论有深刻的认识，同时具备了三个方面的条件，在三环重叠的部分努力，对所从事的业务既有天赋，又有工作激情，又能获得丰厚回报，才有可能逐步迈向卓越。与之相对的，很多企业只满足三环中的一环或两环，所以它们至多是“优秀”的企业，而远远称不上“卓越”。

几个月前在公司参加了关于“企业战略”的培训，所以还想再谈谈战略。在企业的经营管理战略上，其实《从优秀到卓越》书中已经举了很多例子。但我们要知道事物总是相对的，有其两面性，比如有很多相反的名言：有的人说“苦海无边，回头是岸”，可也有人说“开弓没有回头箭”；有人说“瘦死骆驼比马大”，可又有人说“掉毛凤凰不如鸡”。各行各业的道理在不同的条件下从正反两个方面都能够自圆其说。但在面临战略选择时，究竟是选择多元化战略还是专业化战略，不能简单地理解为“优秀”的公司选择多元化战略，而“卓越”的公司选择专业化战略。我认为“不要把鸡蛋放在一个筐里”与“了解并专注于自己的核心竞争力，而不要轻易地分散自己的精力和资源”其实并不矛盾，所以不要从思维定式上限制了自己。作为希望从优秀迈向卓越的公司，应该通过学习三环理论和刺猬理论，正确考虑市场需求和技术发展，在专业化经营的基础上发展多元化，在多元化发展的过程中进一步增强专业化经营的实力，从而最终形成核心竞争力。作为业内的优秀公司，这也许才是安达维尔未来的方向。

永远不够好

作者：通航技术公司 李富荣

“好”是一种状态描述，模糊而清晰，它最可贵的特质正在于此，因模糊而无需量化，若量化则因易于达到而廉价；因清晰而易于感知，不感知则因过于遥远而虚化。把对“好”的持续追求变成思想和行动的习惯，就能把企业的核心理念转化为富有长期效益的实际行动，就能使得核心理念不成为空洞口号，永不满足，持续改善，进而基业长青。

永远不够好是个超越自我的内在驱动力，使我们产生发自内心追求进步的迫切愿望，这种自我批评的做法就会促成公司自我诱导出改变和改善。这样就会从公司内部促使一切不属于核心理念的东西持续不断地改善和改进。

企业的发展离不开团队协作，团队能量的迸发基于每个人的参与和付出，每名员工的不断拼搏和奋斗，才能铸就企业稳健发展的基石。要通过不懈的努力，打造一支高效能团队，通过团队成员的成长和团队能力的持续提高，不断实现组织高绩效。

一支高效能团队，需要具备五胜：“上下

同欲者胜、知行合一者胜、人尽其才者胜、相生相长者胜、汇能聚气者胜”，即共识激动人心的团队目标、明确团队行为准则、清晰团队职责与分工、团队共同学习与成长、持续激发团队能量。

上下同欲者胜，即团队成员对激动人心的团队目标达成共识。

建立高效能团队首要任务就是确定目标，目标是团队存在的理由，也是团队运作的核心动力。高效团队与普通、低效团队相对比，其团队目标更加清晰，更能激动人心。

我们公司的企业目标描述明确清晰，“成为以航空为主业的高瞻远瞩公司”，且全员统一，经营理念中要求“有效沟通、行动一致”，从我们的文化墙，到宣传册、宣传片、官网、《凝聚》、大会小会不断地宣贯，已经达到了“上下同欲”。

知行合一者胜，就是要明确团队行为准则，清晰规定团队成员应该做的和不应该做的。团队行为准则是团队工作高效开展的关键因素。

清晰明确的团队准则是经过了反复讨论和共同分析后才得以确定和精炼的，团队规范不等于自然形成的规范，它是团队共同认可的具体的行为准则，不是用华丽辞藻阐述的团队价值观；是对妨碍团队发展及促进团队发展的行为进行了认真评定后的结果，不是简单片面的思考；是领导坚持遵守，并积极促使团队成员遵守，不是一时兴起，束之高阁，或流于形式的条文。因此制定团队准则特别强调行为描述清晰、有针对性和方便记忆。

我们公司拥有非常健全的程序体系，各业务口都编制有务实高效的程序手册，总公司的《人力资源手册》《员工绩效手册》等都在“团队行为准则”方面系统而详实地进行了有效规范和监督执行。

人尽其才者胜，每个团队的工作都是与组织的发展目标和能力要求相一致的，组织的发展是团队运转的指向。在这样的指向下，团队根据自己的目标和任务进行分工。

团队分工考虑两个因素，其一根据岗位的职责分工，其二根据团队成员个人特点的角色分工。一个团队不是一群只有岗位分工的人，而是一群有着各自角色，且被其他人所理解的群体。团队成员寻求一个他们能够最高效最自然地发挥作用的角色，人尽其才方能发挥每个人的最大能量。

我们的核心价值观中“卓越有效的人才战略”、用人理念中“以德为先、用人所长”等内涵都是我们科学合理的用人原则的体现，另

外我们提倡“营造高效而愉快的工作氛围”，更是在“人尽其才”方面有所作为的展现。

相生相长者胜，团队成员的学习成长，要遵循 7:2:1 原则，即 70% 的员工通过工作经验来不断学习和提高，20% 的员工通过辅导和指导提高自身，10% 的员工则进行正规学习计划。

在团队学习成长过程中，最为有效的方式就是辅导，它被视为团队成长的加速器，它是一种促进他人学习和发展，从而提高绩效的过程。

从管理层到普通员工，我们公司都拥有健全的培训体系，线上的培训平台，线下的内部交流和外委培训，有条不紊且效果扎实，保证了 **Andawell** 团队的集体成长，为我们共同的目标的实现保驾护航。

汇能聚气者胜，汇能聚气就是激发团队成员底层的动机需求，使其保持持续的动力。动机是一种持续、反复的对目标状态的关注，是一种自然、自发的动力，它可以激发、引导和选择特定的人的行为。

我们企业文化内涵中“享受超越、享受责任”、“持续改进、及时变革”、“保存核心、刺激进步”、“创造需求、创造品牌”、“强力打造精品项目”、“以客户为中心，追求最高的客户满意度”等描述都是“汇能聚气”方面的佐证，有效地保证了我们公司高效运行过程中的动力源泉，这是来自团队的洪荒之力，是来自得道多助的天之青睐。

总结一下，如何打造一支高效能团队呢？首先，是设定激动人心的团队目标，好的团队目标可以激发团队勇往直前，共赴未来目标；其次，共同制定团队行为准则，公开并且相互遵守约束，是能够激发团队又能够起到约束的力量；再次，既要基于岗位职责分工，还要根据团队成员不同特点进行合理分工；然后，通过让团队成员充分学习和成长，有自己施展的环境，共同努力成为高效能团队；最后，也是最关键的是激发出团队成员能量，创造出超越组织期望的结果，“享受超越、享受责任”。

企业文化是“洗脑”吗

作者：座椅中心 陈宏凯

书读百遍其义自见！最近公司再次组织学习《基业长青》和《从优秀到卓越》，起初我个人对这样的决定还有些不理解。子曰“温故而知新”，再次阅读《基业长青》时总觉得和自己之前读过的内容不太一样，这便勾起了我阅读的欲望，并且还想知道自己为什么会觉得不一样。

在阅读过程中，我发现我一直在被一类描述“核心理念”的文字所吸引，而这些文字所描述的内容与我们公司所倡导的企业文化非常吻合。在此过程中我发现“企业文化”远比我初到安达维尔时所认知的更为重要，所以我对我们的企业文化经历了从一开始的抵触到接受，再到后来的认可的过程。

一、初识企业文化

在刚走出校门步入社会时，每到一个公司都会经历一个短促的“洗脑”过程，所以我最讨厌的就是公司宣传所谓的“企业文化”。现在想来，讨厌所谓“企业文化”的原因主要由以下两个方面：

1、从个人认知方面来讲，讨厌空洞无意义宣传

“成为世界一流企业”、“超越卓越”、“勤奋、责任、诚信、开拓”这类我自认为与“八股文”类似的文字从小学的时候就不断通过广播、电视等被动接触，我一直认为是非常刻板、无用的，是未经过思考的内容。听这些东西，还不如去学点实际可用的知识，甚至是尽情玩乐也比把生命浪费在这些所谓的宣传上要好。

2、从心理上讨厌被“洗脑”

其实在每个人从成长过程中，都不可避免的接收到 “你要这样、不要那样”的各种左右自己言行的信息（不论好坏），但是每一次问“为什么”的时候，经常得不到正面的回答。而我只能把这种“只有要求，没有理由”的话语，全部视为“洗脑”，我认为一个人应具备独立思考的能力，即使不能独立思考，也要留出做选择的余地。

二、由《基业长青》引发的思考

《基业长青》的作者认为“高瞻远瞩公司”都有一个共同的、重要的特点，就是都具有非常明确、并且一直贯彻实行的“核心理念”，而这个“核心理念”就是我们通常所说的“企业文化”。

作者在书中举了很多例子来支持这个观点，比如默克公司收回药品、索尼只做自认为有价值的产品、波音公司追求创新等。作者经过对比后，得出了“高瞻远瞩公司”和“对照公司”两点最大的不同：

1、有清晰的核心理念（即企业文化）。

2、真正按照核心理念来执行。

而文中所述的核心理念其实是由两部分组成：信念和目的。简单的说，就是一个公司要有清晰的信念和目的，并且一直坚持着去做，就更有可能成为一个“基业长青”的公司。

那么，为什么“核心理念”或者说是“企业文化”会成为一个“基业长青”公司的基本前提呢？这里分析可能有以下三个方面的原因：

1、公司形象和品牌的一致性

例如大家会认为每个人都有自己的如“热情”、“诚实”、“聪明”等性格一样，如果一个公司具有明确的理念并且一直坚持这么做

的话，是会在人们心中留下一致性的形象的，比如索尼的“高科技感”，苹果的“设计感”，诺基亚的“坚固感”。而这些，不正是他们品牌的定位吗？

2、筛选人才并激励产出

唯有内心真正认可的事情，才能让人发挥全部的力量去做。比如默克公司，正因为公司一致坚信“药是用来治病救人的”这一理念，才会有更多的拥有相同理念的人加入公司，并且发挥自己全部的才干去帮助公司完成这样的使命。而那些认为“药是用来赚取利润”的人，则去了对手公司辉瑞，因为那边崇尚的是这样的理念。

3、方向的一致性

公司是由人组成的，唯有所有人都往一个方向走，才会让公司发展更快。而企业的核心理念则是这样的作用，告诉员工什么事能做，什么事不能做；特别是在难以抉择的时刻，例如短期的暴利和长期的信誉间的矛盾。

三、企业文化之我见

企业文化即《基业长青》中所述的“核心理念”，是一个企业的灵魂。优秀的企业文化就是要使员工的心往一处想，劲儿往一处使。真正先进科学的企业文化，是能够让每一位员工认同企业目标并为之奋斗的文化。

企业文化的树立，不是公司的一种宣传手段，而是让企业上下能深入的理解并不打折扣的贯彻，让公司里面的每一名员工都能深刻的体会到企业文化对公司发展的重要性，让所有人都明白是“我”的事儿。只有当员工深刻的意识到自己的行为是符合企业文化要求的，处处以企业文化来严格要求自己，那么企业文化才能真正的起到效果。

企业形成了优秀的企业文化，优秀的企业文化不断的传承，也就为企业时刻准备好适合企业发展的员工队伍，而这支优秀企业文化武装起来的人才队伍是企业真正的核心竞争力，他们会引领着企业走向基业长青。

关于“教派般的文化”

——读《基业长青》有感

作者：座椅中心　曹志永

在公司组织的学习中，我认真阅读了《基业长青》这本蜚声中外的经典管理书籍，受益匪浅。其中给我留下印象最深的就是该书的第六章“教派般的文化”，此章内容从一个叫罗伯特的员工在诺思通公司面试的故事开始：

口试官：“你为什么想到诺思通公司工作？”

罗伯特：“因为我的朋友罗拉告诉我，说这里是她工作过的最好的地方，她滔滔不绝地谈论和最优秀的人共事，成为精英中的精英，真是乐趣无穷。她几乎像是替你们布道的传教士。她骄傲地自称是诺思通的员工。而且，她得到很好的报酬。她 8 年前从库房做起，现在升职为商店经理，而她才 29 岁而已。她告诉我，大家在这里赚钱，比其他商店的人多多了。她说在商场工作最优秀的店员，一年可以赚到 8 万美元以上。”

口试官：“对，你在这里工作，的确会比在其他百货公司赚更多钱。我们的销售人员赚的钱，通常是全美国零售业员工平均薪资的两倍，很多人赚得更多，但是，当然不

是每一个人都具有成为诺思通企业家庭成员所需要的真正素质，我们会精挑细选，很多人过不了关，你必须在每一个层次都证明自己够资格，不然就得离开。”

罗伯特：“是，我听说有一半的新进人员一年后就离开了。”

口试官：“差不多是这样。不喜欢有压力，不喜欢勤奋工作，不相信我们的制度和价值观的人，都会离开的。但是，如果你有驱动力、首创精神，还有最重要的是，有成效，有服务顾客的能力，你就会做得很好。问题的关键是诺思通的工作是否适合你，如果不合适，你肯定会痛恨这里，输得很惨，然后离开”……

最后，罗伯特接受了诺思通的工作，也很快融入了团队当中，并全身心的投入到工作当中去。但大半年后，罗伯特发现自己在诺斯通越来越不舒服。原因是不喜欢在狂热的气氛里工作，不喜爱和总是奋发向上的人一起共事。同时也就不满足在诺斯通工作的标准，也不具备“诺思通人”的基本素质，最后只能选择离开。

从上面这个故事，我们能看到诺思通公司一种 “教派般的文化”。我理解，“教派般的文化”指的是卓越公司必须要具有很强的共同价值观，这点在军队的管理中很明显的存在，也是很多按军事化管理并取得成功的企业的秘诀。整齐划一，思想高度统一是军队里很明显的特征。各国军队要求参军者必须拥有本国国籍，国籍承载了很多，也可以说是一种文化，保证了军队拥有共同的价值观。同样，没有集体意识的士兵会被毫不留情地踢出去，共同的思想价值观把所有的单兵紧密联系在一起，保证了军队在战场上有优异的表现。

企业文化之于卓越公司

企业的核心价值观、使命等等理念，重要的不是是否有“创意”、是否“讨人喜欢”，甚至是否“正确”，而在于是否真正的反映了公司长久的真实表现，是否真正灌输到组织上下，“入脑入心入行”，真正指引和激励公司的人！

关于公司的核心理念，除了“明确”和“固守”两个要点外，还有一点十分的重要——“保持其塑造的力量”，这包括经理人的培养和继任规划，即从内部人才中培养，提升和慎重选择管理人才；也包括营造“教派般的文化”，极为明确的自我认知、实现要达到的目标，“热烈拥护理念、灌输信仰、严密契合、精英主义”，这些让公司与员工间能够相互选择和提升，激发忠心、热忱和崇高理想的过程中强化公司的核心理念，塑造出卓越的员工，而根本不会容纳那些不愿或不符合其确切标准的人。

一般来说，既要变革又要稳定、保守与勇猛往往构成冲突和矛盾，不能和平并存。因此，在稳固核心理念的同时，还要保持追求进步的强大动力。高瞻远瞩公司不受二分法的限制，用兼容并蓄的方法让自己跳出困境，使他们能同时拥抱若干层面的两个极端。他们愿意和善于调整可以改变和适应无损于核心理念的任何方面，配合“保存核心及刺激进步”的心态创造有形机制，倡导“先驱精神”和“首创精神”勇于投身“胆大包天”的目标，从事大胆、具有挑战性而且经常具有高风险的任务和计划，以激发进步，实现超越。

要创建一个高瞻远瞩的公司，则不需要创造一个“温和”或“舒适”的环境。就绩效和契合公司理念而言，高瞻远瞩公司对员工的要求通常比其它公司要严格。在高瞻远瞩公司里只有两类员工，一类高度认同企业理念，另一类会显得格格不入、水土不服，所以高瞻远瞩公司尽管优秀，但并不适合所有人在那里工作。高瞻远瞩公司在理念方面实施严格控制，同时在作业层面提供广泛的自主性，鼓励个人首创精神，正是“兼容并蓄”胜过“非此即彼”的典范。

企业文化之于安达维尔

比照着卓越的公司，我们已有很多优秀的特质，然而公司想要从优秀到卓越，显然还有很长的路要走。首要的就是要有长远发展战略，以及明确的近期要实现的阶段性目标，然后逐级清晰地进行分解，把要实现的目标落实到人，使每层的领导和员工都清楚自己要完成的目标，作为领导者还要清楚的知道由谁来完成和实现目标，作为一个部门或一个团队要知道做什么、怎么做。而这所有的一切，无论是要走向何处，还是如何步调一致，都需用我们的企业文化去统一指挥。

在团队实现每一个阶段性目标的同时，作为领导者首先要以身作则，跟团队成员充分的描绘愿景，坚定着各种令人激动的、崇高的各种可能，描绘出共同愿景，感召团队成员为共同的远大目标而奋斗，在共享的愿景和价值观下，不断地寻找新想法，不断的挑战目前的问题，持续改善，提升团队的综合能力，最终实现我们的梦想。

结语

安达维尔经过多年的管理实践、身体力行，以及与员工之间相互磨合与促进，不仅培养出一批高度认同且符合公司企业文化的管理干部，同时也培养出一大批高度符合并认同公司企业文化的优秀员工。也正是因为有了属于安达维尔自己的核心价值观和理念，才使各层级的管理干部和员工从思想到行动，与公司的企业文化高度统一，而这正是安达维尔现在乃至将来飞速发展最有利的保障。

基业长青的驱动力

作者：测控中心　孟德军

品牌的英文单词Brand，源出古挪威文Brandr，意思是“烧灼”，人们用这种方式来标记家畜等需要与其他人相区别的私有财产。16世纪早期，蒸馏威士忌酒的生产商将威士忌装入烙有生产者名字的木桶中，以防不法商人偷梁换柱；到了1835年，苏格兰的酿酒者使用了“OldSmuggler”这一品牌，以维护采用特殊蒸馏程序酿制的酒的质量声誉。现在，品牌是一种识别标志、一种精神象征、一种价值理念，是品质优异的核心体现。

在初次阅读柯林斯的《基业长青》时，便被文中的研究成果所吸引，几天的时间便通读一遍，觉得自己已经掌握了书中的精髓。

造钟就是建立一种机制，使得公司能靠组织的力量在市场中生存与发展，而不必依靠某个人、产品或机会等偶然的东西。随着市场的进一步完善与规范，企业必须越来越依靠一个好的机制，包括好的组织结构、好的评价考核体系、好的战略管理等。

索尼创始人井深大说过“如果能够建立一种环境，让员工能够靠坚强的团队合作精神团结在一起，并全心全意发挥他们的科技能力，那么，这种组织便可以带来无尽的快乐和利润，志趣相投的人自然会结合起来，推动这些理想……”超越利润的追求，更是对教派般文化的价值体现。

迪士尼公司能够把个人的核心理念制定为制度，融入组织的结构中，并非只是普遍的理想或文化存在，而且拥有具体切实的机制，以便保存核心，刺激进步。

波音和麦道在民航客机市场上拓荒直到垄断市场的发展史，莫里斯和雷诺烟草的发展史，IBM、福特、索尼、摩托罗拉的狂想成长史…让我们读完感觉到瞠目结舌，这样惊人的结果竟然是来自大胆目标的定制，如立峭壁悬崖且毫无退路的艰辛奋斗历程。

自家长成的经理人熟悉了解公司文化，更易带领公司进行变革。从一些企业的经验来看，内部经理人容易接班，相反“空降兵”即外部经理人接班普遍不通畅。企业应在如何建立内部晋升的机制、如何进行人员培养等方面投入更多的精力，使得“自家的经理人能成长起来”。

前段时间再次捧起此书，确实有了更大的收获，这源于我一直在思考促成企业基业长青驱动力是什么？造钟、保存核心刺激进步、胆大包天的目标、教派般的文化等，都是高瞻远瞩公司的特性，或者是看作一种方法。如何打造企业品牌，成为书中所列举的高瞻远瞩公司行列，但有区别与对照公司，虽然有些对照公司均是大品牌的公司，但未能实现基业长青。

书中对高瞻远瞩公司有一段论述：高瞻远瞩公司是一种组织、一种机构。一个领导者，无论多有魅力、多么高瞻远瞩，最后都会去世；所有高瞻远瞩的产品、服务和所有“伟大的构想”最后都会过时。的确如此，整个市场都可能消失，但是高瞻远瞩公司却会长期枝繁叶茂，经历很多次产品生命周期、经历很多代活跃领导人而继续生存。

柯林斯列举的18个基业长青公司，实际上是这样一类公司：公司的产品在历史长河中经历了大量的淘汰或创新，公司本身依然壮大，如3M、IBM、波音、强生、默克等。这些公司的产品在发展史上经历多次更新，现时代的产品和服务已经与早期的产品和服务有了本质上的不同。但是，这些公司的产品都是在技术进化之下的产品改进，正是它们与时俱进地对产品和服务进行了优化、升级、更新、创新，这些公司才能够继续存在。

基业长青的公司并非都是产品和服务与时俱进、产品和服务背后的市场也没有发生重大变化的公司。比如，运通——信用卡业务蒸蒸日上，波音——飞机运输的需求持续增长，花旗银行——现代人离不开的金融服务，莫里斯公司、强生、宝洁——烟草、日用品是人类

最长久的需求，沃尔玛——低价的零售业是人类消费的永恒主流，迪士尼——创意、主题公园是全世界儿童的开心乐园。反之，产品及市场过时或消失，昔日最成功的公司江河日下的案例也不胜枚举。柯达公司是市场消失、公司难以独活的典型例证。

那么，是否可以将长寿产品看作为企业基业长青驱动力？

长寿产品的本质，不是将一个特定的产品形态固化或僵化不变，而是指产品满足消费者的核心层始终没有改变，产品的具体形态等需要与时俱进。长寿产品的定义是：品牌没变、基本功能及属性没变、服务或适用的目标客户群没变的产品。长寿产品是跑赢了时间与竞品、在品类里成为“翘楚中的翘楚”的产品。这种类型的长寿产品从诞生至今，具有明显的持续成长性且具备了较大的规模，长周期品类里更容易形成长寿产品及公司，如玛氏、德芙、百威等。

当然也存在那些企业品牌一直不变，但产品形态已经更换的长青公司，如 GE，产品从早期的民用照明、家电转型为发动机、水处理、能源设备、医疗设备等基础性产品。GE 公司长青的驱动力，是对公司产品群进行大刀阔斧革命的结果：GE 利用其技术与人才优势，把握了新时代更大、更有赢利性的新产品市场。

纵观书中提及的理念和方法，有的可以形成长期有效的文化，有的可以形成制度措施，有的可以用于指导人员招聘，有的可以进行不断地管理改进，但这些特质与高瞻远瞩不是必然关系，仅仅是一种前提，而贯穿于整个通路的必然是既能代表了公司又能突显了时代的长寿产品，只有将公司的特性赋予到产品中，随着时代的变迁，产品的特性可能会随之改变，但产品的内涵却始终未变，承载着公司的发展与沧桑。

公司的测控设备研制业务从早期的单品测试设备，到原位检测设备及通用测试设备，再到目前的集成验证测试平台，以及打造机载产品全寿命周期的测试解决方案。测控业务没有变，但随着机载装备技术的发展以及测试技术的变革，公司将先进的测试理念和测试技术融入到新的测试设备中，使得测试设备能够适应市场的发展方向。

公司对维修能力的不断扩展，随着 EASA、FAA 的顺利取证，同国外 OEM 厂家的合作，维修业务已开始迈出国门；座椅型号数量的不断增多，从直升机抗坠毁座椅，到旅客座椅，一路走来获取了客户的极大认可，及后续拓展的盥洗室、制氧机等产品，同样代表着公司对高品质产品的一贯追求；贸易和加改装业务随着通航政策的逐步放开，资质能力和产品品类也是越来越多。公司经过 15 年的发展，已然迈向成熟，开始要在军航、民航、通航领域开展制造、维修、测控、加改装、贸易等全业务推进，每一种产品都是在公司的土壤里成长的，融入了公司的精神，亦是对长寿产品的一种诠释。

秋天寄语

作者：战略发展部　刘国就

不觉间，北方的天气已开始渐渐转凉。清晨，当第一缕清风从窗外飘进，吹在脸上，凉凉的、冰冰的，似乎还带着一分丝滑；当片片树叶从枝头随风飘落，轻轻地停靠在满地落叶的庭院上，“悉”的一声时，瞬间仿佛闻到了秋天的味道，听到了秋天的声音。秋风呢哝，吴侬软语，附耳聆听，风语中道不尽的柔情蜜意。

有人说，金秋是一个收获时节，让人企盼，让人荣光，让人回味思长；也有人说，金秋是个审视的季节，检验你是否已足够努力，是否已全心付出，是否值得收获回报。是前者还是后者其实并不重要，重要的是，你所做的一切是否都在为自己的梦想而努力，是否仍在为自己理想而奋斗，不愧对于生命的每一分钟。

不曾去想，将来能否获得成功、会有多大成就，既然选择了远方，便只顾风雨兼程，勇往直前；不曾去想，身后会不会有暴风骤雨来袭，既然目标是地平线，留给世界的只能是背影；不曾去想，未来是平坦还是泥泞，只要热爱生命，一切，都在冥冥之中。

当欢笑淡成沉默，当信心变成失落，走向梦想的脚步，是否依旧坚定执着。

当笑颜流失在心的沙漠，当霜雪冰封了爱的承诺，无奈的心中，是否依然碧绿鲜活。

有谁不渴望收获，有谁没有过苦涩，有谁不希望生命的枝头挂满丰硕，有谁愿意让希望变成梦中的花朵。现实和理想之间，不变的是跋涉；暗淡与辉煌之间，不变的是开拓。甩掉世俗的羁绊，没有谁愿意，让一生在碌碌无为中度过。整理你的行装，不同的起点，可以达到同样辉煌的终点。人生没有对错，成功永远属于奋斗者。勇敢前行吧！

凝视的山河在目光中辽阔，秋天，使我们可以冷静思考人生。淡泊、宁静、高远、翱翔，是你翻阅或书写的岁月篇章。秋天，是你展现天空大地之间最广袤无垠的畅想。愿我们拥青春作伴，一起奋斗，一起牵手抵达幸福的彼岸。

没问题，我只是性格内向而已

作者：通航技术公司　李博

“为什么上帝给了我们一张嘴却给了两只耳朵？”“因为他要你多倾听少说话啊！”

内向者和外向者

精神分析学者荣格指出：每个人天生就具有某种个性，这种个性位于非常内向和非常外向的连续体之间的某一点上。我们每个人天生就具有某些基本的成分或天生的特质来组成我们的个性。

有些人喜欢处于各种各样的事情之中，他们喜欢多样性，厌烦千篇一律，他们认识很多人，并将他们都视为自己的朋友。他们喜欢聊天，即使谈话的对象是陌生人。他们喜欢说话而不喜欢倾听，说话或做事时不需要先想一想，通常精神饱满、劲头十足，在活动后觉得精力充沛，并渴望参加更多的活动。

有些人则不同，他们喜欢独处或与少数几个亲密的朋友在一起，并只是将关系较深的人视为朋友。他们通常看起来是平静的、沉默寡言的，并喜欢观察事物。他们通常是一位倾听者，但在谈论对自己重要的话题时能侃侃而谈。他们不喜欢匆忙行事，在说话或做事前倾向于先想一想。他们在群体中或压力大时会感到头脑一片空白，在外出活动时，即使是喜欢的活动之后也需要休息。

如果我们留心观察一下，就会发现我们身边就有上面两种人，这就是外向者和内向者给人的不同感觉。

被推崇的外向者

现代社会文化重视并推崇外向的特性，我们重视行动、速度、竞争和魄力。所以相反的，大部分人都很排斥内向的个性。我们生活在一种对反思和独处持否定态度的文化之中。“走出去”和“做”是人们的理想。

社会心理学家大卫·麦尔斯指出，快乐需要拥有三种特质：自尊、乐观和外向。麦尔斯的结论是建立在那些“证明”性格外向的人“更快乐”的研究之上的。这些研究询问参与者是否同意一些陈述，如“我喜欢与其他人待在一起”和“我喜欢有人和我在一起”。性格内向的人不是以同样的方式描述自己的快乐，所以他们被认为是不快乐的人。对内向者而言，像“我了解我自己”“我非常喜欢自由的生活”或“我有追寻自己的道路的自由”这样的句子才是让自己感觉幸福的标准，然而他们的类似表达可能不会被接纳与认同。

被忽视的内向者

当外向被理所当然的认为是健康发展的自然结果时，内向的个性就成了“让人们敬而远之的另类”了。

性格内向的人常常惊讶地发现，他们在做出相当多的贡献后并没有受到应有的重视，他们对事情为什么会这样感到迷惑不解。工作环境，就像是社会竞技场，好像需要与性格内向的人天性相反的能力。他们的大脑机制使他们倾向于使自己受到忽视的方式行事——不愿意在公开的场合大胆地表达自己的意见，不能够为自己说话，以及工作节奏很慢。

为什么性格内向的人不愿意在公开的场合大胆的表达自己的观点呢？首先，当性格内向的人处于很大的团体之中时，他们常常会发现既需要吸收所有新的信息又要形成相应的观点是件很困难的事情。其次，性格内向的人必须花费额外的精力来专心听取会议上所讲的事情，他们几乎就没有什么精力来讲话了。如果他们的确是发表了自己的意见，也可能是低声的、没有眼神交流的，并表现得犹豫不决。同事们可能就不会注意他们的讲话甚至认为他们讲的东西没什么意思。再次，大胆地讲出自己的意见通常会增加性格内向的人处于团队情景中时的紧张，这使他们很难语音清晰地表达出自己的观点，他们搜肠刮肚但就是找不到自己想说的词语。最后，当性格内向的人在会议上发表一个可能和当时发生的事情不同步的意见时，他们通常就会提前做非常多的思考。在他们意识到自己所说的内容并不适合团体当时的情况或有一点让人们迷惑不解后，他们常常就断定，是自己没有很好地表达自己的想法，并可能马上停止讲出自己的观点。

其实内向者一样可以成功

那是不是内向者就不会取得成功？答案是否定的！成功的内向者不胜枚举，比如亚伯拉罕·林肯、迈克尔·乔丹、托马斯·爱迪生、比尔·盖茨等成功人士都是性格内向的人。

性格内向从本质上说是一种个性特征，每四个人中就有一个内向者。内向者从内在世界，如思想、情绪和观念中获取精力。他们善

于保存精力，但他们更容易受到外部世界的刺激，容易弄得精疲力竭。性格内向的人需要对他们独处的时间以及在外界活动的时间加以平衡，精力平稳的性格内向的人具有独立思考、注意力高度集中、创造性工作的毅力和能力。内向者可以从个人的节奏、个人优先考虑的事情和个人的边界三个方面来发挥自己的优势。

个人的节奏，指学着确定自己的步调，既能够完成想做的事情而又不会感到压力太大。还记得龟兔赛跑中所展现的性格特征吗？兔子对于在比赛中击败乌龟非常自信，所以它在路边停下并打了个小盹儿。而乌龟，沿途跋涉，缓慢但很坚定，在兔子还在惊慌失措地追赶的时候就已经到达胜利的终点了。

个人优先考虑的事情，指需要考虑什么目标是最有意义的，以便将精力主要用于达成这些目标。确定目标意味着为生活确定一个好的方向，回归本真找到最初。对内向者来说，这是一个非常重要、非常有决定意义的任务。因为内向者需要管理自己的精力并将它用于最有意义、最有价值的事情上，确认优先考虑的事情可以帮助他们达成目标。

个人的边界，指创造一种界限以刺激保持在“正好合适”的范围内，既不要太多也不要太少。性格内向的人常常会因为不能在时间和精力允许的范围内做更多的事情而产生罪恶感，他们常常屈服于别人提出的任何要求，根本不设立什么边界。或者，不能够精确地评估自己的精力状况，从而使设立的边界要么太死板，要么太随意。他们需要对外部活动加以调整，以便能够参与它，但同时又不能使它侵害到内向者或使他们感到压力太大。

我，一个内向者。曾经也迷茫过，经历了自我否定，强行改变，茫然若失……到现在我很坦然的说：我就是我，是颜色不一样的烟火！在当今激烈竞争的社会，性格外向的人得到了大多数好的赞誉，同样的，性格内向的人也应认识到自己是多么的独特。性格内向不是能轻易改变的事物，我们可以学着使用它，发挥它的优势，而不是强行对抗它。我们需要合理利用我们的精力，需要保持恰当的生活节奏，需要在保护内在资源的同时实现自己的目标。我们要告诉自己“没问题，我只是性格内向而已”。当我们不能很好的适应外向文化，没有很好的“改变自己”的时候，我们更不能自我否定，我们要坚信，内向者，一样可以成功。

我选择回到我的世界

作者：行政管理部　徐文博

每个曾在国外生活过的人，可能都经历过这样的挣扎：要不要回国？

回不回国背后有太多的考量：大的方面包括职业前景、长远规划、生活品质、家庭因素，小的则可以细节到像食物、空气和交通……

但无论回与不回，都各有坚实的理由和结合自身经历的个体故事。

有个结束六年美国生活回国的男孩儿，回来时每个人都问他：为什么不留在美国呢？他一般会用「我中文说得这么好，留在美国不是亏了吗」的调侃来回答。

但是，他自己心里清楚，对语言的执念、对文化的认同，并不是用来打发好奇心的托辞，而恰恰是他选择回国的最真实理由。

融入一种新文化的第一步，是能够娴熟地使用另一种语言。但我用了几年才逐渐认清：即使我的英文再「娴熟」，也永远不可能比得上我的中文。

也许某些同时使用中英文的人会觉得无所谓——语言不过只是个工具，能表达自己、能与人沟通就行了，何必这么在意两者的不同。但在我这里，语言转换过程中最微妙的差别，都可能构成我在日常生活中时常感受到的撕裂感。

美国很好，但它始终无法成为那个能让我完全沉浸、与之水乳交融的国家。是不是真正「融入」了异乡这件事，你是没法骗自己的。我选择回国，一部分原因就是我无法对语言妥协。而这种隔阂的种子，可能从我刚到美国时就埋下了。

还记得，我到美国的第一周就被拽去新生联谊的 party。当时我正处于困倦和时差带来的晕眩中，觉得自己简直在睁着眼睛说梦话，但仍假装兴致勃勃地和面前的美国妹子谈笑风生。结果，聊了没一会儿，她突然说：「哎对了，你去过澳大利亚吗？你口音很像澳大利亚人。」

我一个激灵就醒了，一边忙不迭摆手表明自己没去过，一边困惑：一个美国人评价我的口音像澳大利亚人，这正常吗？这什么意思？这在夸我？还是觉得我很滑稽？

天啊，我竟然因为自己的吐字发音而感到迷惑和慌乱，这是我在出国前不曾料到的事情。

在我所接受的语言教育里，「有口音」是一件不对的事情。而我到美国第一周就被劈头盖脸泼下一盆冷水——有口音也就罢了，居然还是跟美国八竿子打不着的澳大利亚口音……

然而那只不过还是个开始。

英文，是让我失去骄傲的语言

我本科及在美国硕士念的都是工业工程专业，虽说核心课程大多都是各类工科＋统计，但学校要求国际学生必修英文写作与演讲两门课程。本科的第一学期，「英文写作」这门课发下来的第一份阅读材料是 1979 年获普利策特稿奖的作品《凯利太太的妖怪》（Mrs. Kelly’s Monster），描述了一场神经外科手术的故事。

那晚我读得格外认真细致，把所有会影响阅读的生词都查了出来——许多都是涉及手术的专业名词，什么动静脉、动脉瘤……我一边磕磕巴巴地读着，一边难过起来，想着等会儿把生词扫干净了，还得再读一遍。而且这些词这么生僻，等到重逢时，由于时隔久远，我肯定还得再查一次字典。

我在母语里阅读的时候怎么从来没有遇到这么艰涩的情况呢？比如「动脉瘤」这三个汉字，我不需要查字典就已经能猜到是种不得了的病；可在英语里见到它的时候，我压根儿一点思路也没有。

为什么在中文里我几乎感觉不到生词的存在？即使素未谋面的词组，也能朦胧地领会它们大致所指的意思。倘若在中文里遇到了一个生词——或者某种新奇的表述——我总能迅速地记住它，并立刻就运用在自己的写作中。

但英文里的生词总比母语里的冷淡百倍，我要很努力，才能和它们勉强熟络起来，稍不联系，它们就又翻脸不认人了。

最难过的是，我被困在生词里的时候，我的那些美国同学们却已经在分析写作技巧了……更别提某些不影响句子主干的形容词和副词，力所不及时都只能先放弃。在中文里，我品得出修饰语的精妙和况味，而到了英文里，我竟然只求个最低限度的「温饱」——能读懂基本意思。

在大三和大四的两个学期中，我分别选修了“宗教学”与“婚姻学”这两门社会学科，考试的形式并不像理工科目似的答卷，而是当堂写论文——这意味着语言的组织需要更多的张力和流淌，而我的英文实在支撑不起这份自由。

怎么办，我在中文里所累积起来的骄傲，到了美国后一下子变得一文不值。在国内引以为傲的英语优势全线溃败。所有的敏感、细腻、精准……统统荡然无存。只剩一个字，就是糙。

那种落差太大了，仿佛风华绝代的佳人被人泼了一脸硫酸。

回到舒适区有什么错呢？

香港作家韩丽珠说过：「一种语言就是一个世界，连系着身份、价值观、思考模式、情感经验和意识建构、想像和实践。」语言和语言之间能够被翻译的部分太少了，说不同语言的人关注的问题就不一样，关注问题的视角也不一样，不

是想融入就能融入的。

拿我自己的例子来说，在我们学校发生第一起枪击案之后，我们在课上探讨美国的种族融合，美国同学们纷纷踊跃发言，从日常与非裔的交流细节谈到历史上让人触动的里程碑和节点。我默默地听，也试图去懂，但我的知识储备和文化背景让我无法感受到和他们一样的震动、体察到和他们一样的伤痛。

即使不谈社会民生、不谈政治历史，教授讲课时候随口提到一个美国本土网红，全班哄堂大笑，只有我 get 不到那个笑点。

外来者在新环境中感到失语，因为无论大事小事你都跟人聊不起来，日复一日感到自身的钝化和皱缩。而更残忍的是，在离开了母语文化体一段时间之后，你连对于母语文化的掌控也逐渐丧失了。想在闲聊的时候跟美国朋友侃侃中国的网红？先别提能不能准确表述，现在中国流行语是什么你可能都不知道了。

美国很流行一个说法：Get out of your comfort zone。前往一个陌生的国度，使用一门陌生的语言，都在此列。

诚然，不断尝试新鲜事物能锻炼适应能力和学习能力，但想呆在舒适区里又有什么错呢？

但凡你觉得某个地方是舒适区，大多是因为你已经在那累积了足够的资本，这笔财富说不定会成就你的一番事业，为什么要轻易地离开它呢？

又或者，并不是怀揣多么高远的志向，只是受够了在新的文化环境里的自卑和拘束，找回舒适区有什么不好吗？

我选择回到我的世界

在美国的日子里，我越发深刻感觉到自己在英文里是怎样一副兵荒马乱捉襟见肘的可怜相。我不是在怨恨自己英文不够好，痛苦的是，它永远都没有办法像我的中文一样好。我曾经在中文里怎样如鱼得水，在英文里就怎样举步维艰。

你读到这里可能想翻白眼：被吐槽一下口音、看不懂几个生词、写不好几篇文章，就能成为落荒而逃跑回国的理由了？就这么玻璃心么？

但我相信，即使不以文字为职业，仅仅只是对语言的精准有要求、对周遭世界细腻敏感、或是在意文化环境舒适度的人，都一定明白我在说什么。外语与母语之间的微妙落差，会让你在交流的过程中永远「磕磕绊绊隔了一层纱」。

那层纱很薄，但你知道它始终在那里。你挣不脱，终究无法真正拥抱和融入另一种文化。

如果没有去美国生活，我可能根本不会意识到，我的母语已在不知不觉中关照了我那么多。英文确实丰富了我，但唯有中文才能最真挚地表达我。

于是，我选择回到我的世界。

设计在 Andawell

作者：座椅中心　勾君宇

一、Andawell 初体验

2015 年的夏天，我背着行囊来到北京，作为一个在大学四年不断被“洗脑”，励志要成为设计师的男人，在接过印有 **Andawell** 的白大褂和水杯的时候内心充满了“成为设计师，走上人生巅峰”的亢奋，丝毫没有意识到自己穿上这身白大褂的时候，需要承担的期望与责任。

新员工的一切都是新鲜的，在接下来的时间里面我接受了企业文化培训，通过赵总的讲解，对公司的企业宗旨、企业目标、核心价值观、用人理念有了深刻的认识。以企业文化为指导，明确工作标准和发展方向，享受超越，享受责任成为了我新的工作理念。之后我又陆续参加了公司制度、工作程序、基础技能的培训与轮岗。学生时代中对设计性格的培养使我养成了张扬个性，不被“权威”限制思想就是政治正确的中二病。

但是总公司的培训让我知道了身在职场的必备技能；工作程序培训让我懂得了怎样的工作流程才能保证高效快速又能做到严谨准确；在基础技能培训中，我看到老师傅戴着老花镜将钻头三下两下就磨成精致的三尖两刃的时候我明白了机械基础中动手操作也是一项很高深的学问；而在自己的轮岗工作当中每当我发现了自己的不足和缺陷，并在师傅与同事的帮助下及时改进的时候我自己都会很开心。因为我从中切身体会到了什么叫做享受对自己的超越，享受所承担在身上的责任。

完成了最后培训课程的一瞬间，我突然有一种想法，就是自己当了太久的学生，自己的责任似乎永远都是学习，可是学习的目的是什么呢？奥巴马在演讲中曾经说过 We are what we learn. 我们的所学决定了我们最终成为什么样的人，而我们作为社会一员的价值就在于为整个社会贡献我们的所学。**Andawell** 的培训是我学生时代的最后一门课，结课时间到了，终于到了承担责任的时候了。退去学生时代积攒的懒散与浮躁，摆正了自己的心态，我终于从一名学生变成了一名承担着责任的技术员，完成了身份上的自我超越。

二、小刀初试

某项目是我在公司做的第一次座椅设计，同事找到我的时候我特别兴奋，因为我感觉终于有了“小试牛刀”的机会。拿到设计输入之后，我根据自己对飞行员座椅设计需求的理解，结合了自己脑海中一些汽车座椅的外观与结构件模型输入，从草图到模型再到最后渲染效果图一气呵成，很快就把设计效果图做了出来。我仿佛已经看到了胜利的曙光，听到了同事们的赞叹 ..... 可是当我把效果图拿给同事的时候，他点了点头说，效果不错，然后抬起头问我，然后呢？

还有然后吗？这剧本跟我想象的不一样啊！自己之前所做的设计比赛也好，毕设也好，设计大多在效果图展板就戛然而止了。自己没有想到的是，首先作为一个座椅，设计的要点上来讲美观性与舒适性是要兼顾的，有些时候舒适性所需要的比重甚至会更大。因此座椅设计方案的

评价不能只看效果图，必须要把它从纸面的二维中拓展到现实的三维空间里面，只有当你真实的体验之后才能准确评价一个座椅的优劣；其次，座椅坐靠垫的性质和形状决定了它的设计实现度与纸面效果有很大差异，有些我自认为很棒的设计闪光点在真实加工限制下根本体现不出来，甚至有可能事与愿违，会成为设计中的一个败笔。

为了实现设计最终效果，我们开始使用最原始的加工方式：“挠垫子”。我们使用铁刷和美工刀等工具根据图纸将海绵方块一点一点“挠”出设计的形状。在制作样件的过程中，我对海绵的性状和设计中的型面关系有了更深层次的理解，通过对海绵垫的试坐，也体会到了一些人机工程方面的设计缺陷。几次更改之后，样件终于在视觉效果和舒适性效果方面达到了令人满意的程度。一周后我看到了包覆完整的样件，虽然还是有一些小瑕疵，但是看着自己的设计做出实物还是成就感爆棚。这是第一次，我的设计终于从纸面上走了出来，我自己也终于完成了设计实践上的自我超越。

三、设计与制造的衔接

随着工作的深入接触，我逐渐参与到项目上来，在民航座椅项目突击小组中负责 AW320 与 AW323 的外观设计。第一次参与到项目设计中来，心中冒出了无数个设计灵感，各种表现方法。我绞尽脑汁想要使自己的设计更加抓人眼球，引人注意，但是大多数方案的反馈却是：这种材料实现不了这种造型；这种外观加工起来成本太高；现有资源很难实现这种效果等等。我开始思考我的设计认知，很久以来我接收到的设计理念是怎样把设计做得更加惊艳，至于是否可以实现，我自认为那是另一个部门的事情。可是在实际工作中，考虑设计可行性与加工工艺，显然可以避免设计走到牛角尖中去，可以节约很多时间。

我开始学习了解一些金属件与塑料件的加工成形工艺，了解设计端与加工端的衔接点，学习了解曲面造型软件与结构加工软件的衔接。探索的过程是迷茫的，但是一次又一次的失败并没有把我的信心剥离，反而激起了我的“逆反心理”，当你和困难开始较劲的时候，很多困难就不是困难了。在整个项目进行过程中我负责了民航经济舱座椅的非金属件和装饰件的设计，学到了很多实用的技巧，掌握了很多相关的知识，最重要的是我认识到设计实现才是设计过程中最重要的环节，完成了自己对设计认知上的超越。

四、门外汉的微电影

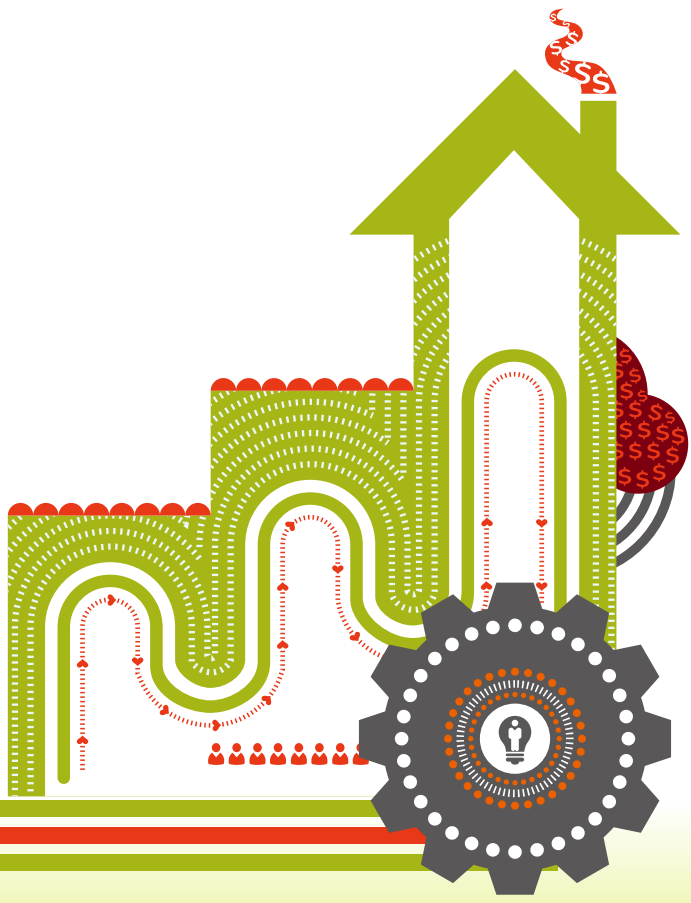
2015 年的年会如约而至，准备年会节目的担子落在了我的头上，一方面要协调自己工作方

面的时间，一方面还要协调团队准备年会节目，一时间我倍感压力山大。而且刚开始大家对准备年会节目的积极性普遍不高，节目创意征集不够有亮点，团队执行力很差，最终体现的台词效果和表演效果都不尽如人意，节目准备困难重重。随着初审时间越来越近，我的压力越来越大。在一次讨论中我建议换节目形式，以戏谑的口吻借《动物世界》视频的表现形式，表现我们由毕业生“进化”为工程师的过程。这一想法得到了同事们的认可，节目方案终于确定了下来，我长舒了一口气。

可是问题又来了，微电影怎么拍呢？我们与电影的交集从来都只是看电影，从来没想过一个视频一个电影是怎么拍出来的。作为一个门外汉我又开始恶补视频、微电影拍摄技术，导演方式。以最快的速度布置好团队分工，大家分别负责素材寻找、视频剪辑、台词与剧本编写和台词配音等。作为“导演”我与剪辑一起把剧本以分成四十余个分镜头，确定好拍摄地点、拍摄时间、拍摄次数与剪辑细节，将各场景的镜头四天完成了集中高效拍摄。拍摄的过程中公司的同事们的参与也很热情，纷纷为节目创意献计献策，很多镜头都是大家即兴表演。拍摄时间虽然很紧张，但是过程却十分有趣，拍摄现场笑料百出。最终呈现的效果虽然离预期效果有点差距，但是在陌生的领域从零基础开始，我已经完成了对自己陌生领域的超越，自己还是满意的。

五、笑迎更多挑战

生活这本书，认真读下去会越读越厚。一路走来，每一点进步都是自己对自己的一次超越。每次超越也许不会太显眼，可能只是一次技术难点上的豁然开朗或者工具软件的一个命令的掌握。但是不积跬步无以至千里，这些超越积累起来就成了质的转变。未来还有更多挑战，我都会以笑脸相迎每一次超越自己的机会，设计在**Andawell**，就是要享受每一个超越的瞬间。



享受超越 享受责任

www.andawell.com

2016年10月季刊
主　　办：**Andawell**营销管理部
顾　　问：赵子安
主　　编：乔少杰
责任编辑：杜筱晨
美术编辑：马林兴　董　帅

微信扫描：安达维尔

扫一扫，了解更多