



# 逆势而上 华为有为

## 盐城市高层次人才协会“走进世界一流企业”华为专题研学班侧记

□王治平

为贯彻落实党的二十大精神,加快“智能化改造、数字化转型”步伐,推动电子信息产业和高端装备制造业高质量发展,11月17日至18日,盐城市高层次人才协会在深圳华为总部举办“走进世界一流企业”对华为专题学习研讨班,旨在有针对性地学习一流企业成功经验,提升我市重点企业竞争力和创新能力。市高层次人才协会会长郭玉生带队,有关会员企业、市电子信息产业、高端装备制造业有关重点企业负责同志参加本次活动。

活动期间,大家参观了华为ICT技术展厅、数字能源创新中心、园区智能运营中心、华为全球旗舰店,还就“华为企业文化与核心价值观”“华为数字化转型实践”等专题与华为专家开展交流。同期,研学班成员还前往深圳英锐半导体有限公司进行参观考察。

### 烧不死的鸟是凤凰

“烧不死的鸟是凤凰,从泥坑中爬起来的是圣人。”“听看得见炮声的人呼唤炮火”“上甘岭上出将军”……华为员工脱口而出的一句耳熟能详的响亮文化口号是华为核心价值观的形象化体现。

华为HRBP管理部人力资源资深专员占Y平从华为概况、华为核心价值观与文化、华为人力资源管理理念三个方面介绍了华为的文化,并表示践行华为文化核心价值观的是人力资源管理,华为通过政策、机制和制度去保障华为企业文化的长期传承和正确传承。

一方面是为华为2021年收入达到6368亿元人民币,一方面是为创始人任正非“把寒气传递给每个人”的言论刷爆网络。一方面是为被美国商务部列入“实体清单”,受到多轮持续加码的极限打压,另一方面是为华为在2021年收入在同比下降了28.6%的情况下,净利润同比上升了75.9%。

华为抵御危机的能力给参观者留下深刻印象。

华为江苏政企业务副总经理饶宁表示,华为今年上半年营收已经止住下滑趋势,在政企、数字能源、云业务,包括终端业务都有了明显增长,特别是在全球经济形势低迷的背景下,欧洲业务实现20%增幅。

“通过两天学习,深切体会到华为‘以客户为中心,以奋斗者为本,长期艰苦奋斗,坚持自我批判’的核心价值观的意义所在。”盐城市钢铁商会常务会长、盐城市春华钢管发展有限公司总经理王迎春表示,华为员工宁可放弃几万元奖金也要获得与任正非同席交流的机会。此次学习对我而言也无法用金钱衡量。华为在每天营收近20亿元的情况下提出的口号却还是“活下去”。正是这种强烈的意识让华为多次化危为机,成长为中国商业的标杆和榜样。

“从某种意义上来说,华为的奋斗就是中国民营企业的成长史,是中国企业管理研究的摇篮和最佳研究对象。”江苏润阳光伏科技有限公司副总裁王震表示,华为的清醒与远见体现在每一次取得重大胜利之后,紧接着的自我批判。在华为的任何时期,思想体系建设都是一把手工程,始终走在最前面。以客户满意为最高要求,管理贴合业务,扎根一线,以“没有退路就是胜利之路”的魄力勇气,积极拥抱全球化、数字化,从一个又一个企业发展的泥淖中走出来,迈向一个又一个高峰。同时,华为对人的关注直指人性,激励和机会永远向奋斗者倾斜,这就铸成了一支敢打仗、能打仗、能打胜仗的华为铁军。而且华为对管理持续投入、舍得投入。以人力资源管理为例,伴随华为的成长,华为的人力资源从事务服务向业务伙伴,再到战略人力资源,每一次迭代都是为了及时有效解决问题,对体系、制度、流程、标准进行“换血式”优化重塑,从而使组织持续焕发活力。

“华为在创业初期就拿下公司周围1.4公顷的土地,足以体现创始人的高瞻远瞩。”SK新能源(江苏)有限公司COO(副总经理)朱亮不仅佩服华为创始人的魄力,更惊叹其带领下的华为自我变革的勇气。企业在由小做大的过程中,不免会形成固有的经营模式和管理方式,跳出舒适圈实属不易。华为为刀刃向内,持续三次转型变革正是其长期自我批判精神的

体现。而持续的批判与自我批判,给企业的发展注入了活力,增强了抵御危机的能力。正如华为的数字化转型之路,是一场深入灵魂的变革,让华为成为真正意义上的世界级公司。此外华为的奋斗者计划模式值得企业学习。每个企业可以根据自身特点,设计出一套符合自身发展的奋斗者计划,让员工真正感受到公司发展带来的红利,发自内心的与公司共发展。

“资源是会枯竭的,唯有文化才能生生不息。”江苏英锐半导体有限公司是专业从事集成电路芯片设计以及半导体微电子相关产品设计、生产和销售的高科技企业。总经理柯宗君不仅参加此次华为研学班,并带领大家参观了自己企业在深圳的总部——深圳英锐半导体有限公司。他表示,参观一流企业,就是要对标学习,补齐短板。现代管理学之父彼得·德鲁克说过,“文化能把战略及早吃掉”,“无论多么宏伟的战略都需要文化支撑,才能有效落地。”“客户服务是华为存在的唯一理由”彰显了华为文化的高度。正是靠成就客户,从而成就华为。作为潮汕人,我们提倡“爱拼才会赢”,这与华为“以奋斗者为本,长期艰苦奋斗”的“奋斗文化”可谓异曲同工。华为打造“万物互联的智能世界”的目标和格局引人澎湃、令人期待,英锐半导体也将持续不断进行技术和管理创新,努力以建设最优秀的半导体集成电路设计与制造企业为己任,以当下,造未来,为数字时代的发展贡献一己之力,让生活更加便捷和美好。

### 乌龟精神追上龙飞船

创新型云视频会议终端、无线智慧工厂、综合智慧能源低碳园区……华为盐城业务部数字政府行业总监倪帅带领企业家们先后参观ICT技术展厅、数字能源创新中心、园区智能运营中心、华为全球旗舰店等,在数位专家的详尽讲解中,大家不仅

看到了华为在数字化转型之路上的巨大成果,更通过应用场景的再现看到了华为改变未来的能力。华为咨询首席专家刘亚雄还就“华为数字化转型实践”进行了专题分享。

“华为每两名员工中就有一名是研发人员。仅2021年,华为研发费用支出为人民币1427亿元,约占全年收入的22.4%。近十年累计投入的研发费用超过人民币8450亿元……华为在科技创新、研发费用、人才荟萃等方面的投入,让我感受到无论是一个国家还是一个企业,必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力;只有坚持科教兴国、人才强国、创新驱动发展战略,开辟发展新领域新赛道,不断塑造发展新动能,我们才能保持持续发展。”江苏承天新型建材有限公司董事长肖学湘坦言,华为广泛的数字化应用场景让大家认识到数字化转型是实体经济发展的必由之路,时代倒逼企业必须要下大决心、花大力气,用壮士断腕的精神,吸引人才、投入资金进行数字化、智能化、互联互通改造和创新,唯有为企业发展赋予新动能、增添新活力,企业才能在未来数字经济时代继续走下去。

在华为数字化的明星产品和解决方案的表象之下,我们更要学习的是华为数字化转型的诸多实践经验。江苏伟业项目管理有限公司董事长薛青表示,华为数字化转型并不是简单地使用数字技术,而是一种全新的商业逻辑设计、一次企业的战略转变。华为数字化转型不仅提升了华为自身的IT能力,更帮助华为实现了自身管理和运营能力的升级,从而对外提升客户满意度,对内提升效率和效益。从华为实例中,她深刻感受到数字化转型就是依托新的技术革新,以数据驱动的方式将企业的数字化变革。这其中包含人员意识、战略、组织架构和工程方法等一系列转型,人是决定因素。此外,企业数字化转型不仅是一场认知革命,更是一个渐进的过程,包括转型的战略意图和驱动力要清晰并在企业内部达成共识,变革管理组织要配套,执行要坚定,需建立完整的变革流程并在实践中逐步优化,还要建立业务驱动的流程型组织,以及提前准备和培养关键的人才等。唯有这样,才能保证转型战略的真正落地。

“把数字世界带入每个人,每个家庭,每个组织,构建万物互联的智能世界”是华为的愿景和使命,既鼓舞人心又让人感受到这家世界级公司的格局与视野。北方青鸟有限公司CEO施文兵表示,特别是看了华为轮值董事长郭平讲述华为数字化之路的宣传片,展现了华为作为中国数字化典范企业的风采。作为一家软件技术开发企业,将积极学习为盐城企业“智能化改造、数字化转型”做好服务,助力企业数字化。

新的商业逻辑设计、一次企业的战略转变。华为数字化转型不仅提升了华为自身的IT能力,更帮助华为实现了自身管理和运营能力的升级,从而对外提升客户满意度,对内提升效率和效益。从华为实例中,她深刻感受到数字化转型就是依托新的技术革新,以数据驱动的方式将企业的数字化变革。这其中包含人员意识、战略、组织架构和工程方法等一系列转型,人是决定因素。此外,企业数字化转型不仅是一场认知革命,更是一个渐进的过程,包括转型的战略意图和驱动力要清晰并在企业内部达成共识,变革管理组织要配套,执行要坚定,需建立完整的变革流程并在实践中逐步优化,还要建立业务驱动的流程型组织,以及提前准备和培养关键的人才等。唯有这样,才能保证转型战略的真正落地。

“把数字世界带入每个人,每个家庭,每个组织,构建万物互联的智能世界”是华为的愿景和使命,既鼓舞人心又让人感受到这家世界级公司的格局与视野。北方青鸟有限公司CEO施文兵表示,特别是看了华为轮值董事长郭平讲述华为数字化之路的宣传片,展现了华为作为中国数字化典范企业的风采。作为一家软件技术开发企业,将积极学习为盐城企业“智能化改造、数字化转型”做好服务,助力企业数字化。

从一家销售代理公司到全球领先的ICT(信息与通信)基础设施和智能终端提供商,华为发展三十多年,从行业“落后生”变成“优等生”,就是其坚持“针尖”发展战略不动摇理念的最佳体现。

早在2013年,任正非给华为的新年献词的题目就是《用乌龟精神,追上龙飞船》。

“力出一孔,利出一孔”,华为从未涉足热门的股市和房市,始终用“乌龟精神”向一个目标迈进,终于“爬”到了行业世界顶尖的位置,成功追上了“龙飞船”。

在参观中,专家提到的华为不穿

“红舞鞋”的比喻让江苏盛安传动股份有限公司董事长周业刚印象深刻。他表示,安徒生童话中的“红舞鞋”一旦穿上就无休无止,唯有生命终止才能停下来。对企业来说就是要抵制诱惑,保持合理的增长速度。华为从销售通信设备到为其他公司提供通信解决方案,始终在一个领域内发展,才造就了华为发展历程的步履铿锵、稳健有力。

参加华为研学班更进一步理解了什么是“以客户为中心”。华为认为,为客户服务就是要为客户创造价值,只有客户成功才是华为成功。作为本地服务型型企业,疫情对企业经营环境的影响,是挑战亦是机遇,业务收缩给了我们更多的时间去思考:“客户要的到底是什么?”江苏梵歌软件有限公司是华为的核心代理商,也是入选盐城智能化改造数字化转型资源池的服务商,董事长于海认为,华为用三十多年的奋斗历程告诉我们,在自我批判中整改,以客户为中心,为客户提供确定组织流程的发展方向,作为价值评价的标尺。客户的本能就是选择质量好、服务好、价格低的产品。例如华为引进IFS,实现财务变革,让财务走入业务大门,成为业务的伙伴,助力企业扩张与内成的和谐统一。未来的竞争是管理的竞争。华为从2015年开始进行了“智能化改造、数字化转型”,提高管理效率的背后,也是为了提供更好的服务。以客户为导向,用技术为客户

服务,这亦是华为成功的因素之一。

### 一杯咖啡吸收宇宙能量

任何一个伟大的企业都有一个灵魂支撑,但企业的精神领袖总有交班的一天,届时华为头部战略决策团队能否有信心继续支撑华为的未来发展?

芯片研发非一朝一夕可成,在美国对华为实行一系列的制裁之后,华为是如何度过芯片断供危机的?

华为三十多年的发展,员工达到二十万人,是如何保持企业活力的?

华为数字化转型是如何实现的,希望华为能够给盐城企业提供智能化改造、数字化转型的集成方案培训……

走出去,多交朋友,多喝咖啡,就能产生思想的碰撞并互相启发,擦出创新火花,释放更多“能量”,这是华为文化中“一杯咖啡吸收宇宙能量”的解读。

此次研学班,来自盐城的众多企业家也与华为高管进行座谈,互相交流、互相探讨在企业管理、万物互联时代企业的数字化转型等各方面的问题。

面对企业会员的提问,饶宁一一进行了解答。他认为,正如乔布斯之于苹果手机,领导人对企业的重要性不言而喻。华为公司治理结构非常有特点,设有董事会、监事会、管委会等多个机构,企业轮值董事长制度运转也比较成熟。企业领袖接班不可能说已经非常完美,一切都在摸索中,未来运转大家可以拭目以待。

谈及企业危机,饶宁认为此次断供危机对华为的影响已经在逐步缩小,华为业务经过一段阵痛期后进入稳增长阶段,华为已经平稳穿越“宇宙飞船返回地球时的黑障期”,相信华为未来三年会进入战略反攻期。

嫡定律是热力学第二定律,其核心就是不可逆性,意味着不开放就要死亡。因此华为不断激活队伍,防止“嫡死”。饶宁表示华为员工每年以5%比例进行末位淘汰、管理层的末位淘汰比例是10%,进入末位淘汰的人员会进入战略预备队进行学习,通过学习获得再就业机会。

对于当下最热门的“智能化改造、数字化转型”,饶宁坦言,智能化改造和数字化转型在某种程度上是两个事情,智能化改造较为直接,而数字化转型涉及对数据流的梳理,从采集、清理到使用等,只有开始没有结束,企业即使投入几千万、几亿元,很可能并不能立竿见影看见企业巨大变化。华为从2015年开始每年投入营业收入2%进行数字化转型,目前还在不断投入、一直在路上。

启迪通信(北京)科技有限公司董事长杜奕松表示,此次活动让他系统地感受到华为在多个维度展示出来的成功基因。华为在各个不同阶段都在强调变革,不断打造支撑有效增长的组织能力。此外,在英锐集团参观,我们看到了潮汕地区特有的抱团文化,大胆前进、多领域突破、不断学习,使得企业能够在20年内从初创变为具有相当规模的集团化企业,这也提示我们既要仰望星空,更要脚踏实地。

“国民经济发展基础是实体经济,实体经济根基是企业、是制造业。华为面对危机正确应变、积极应变,给企业提供新的视角和新的路径。”郭玉生表示中共中央政治局近日会议指出,要发挥企业和企业家能动性,营造好的政策和制度环境,让国企敢干、民企敢闯、外企敢投。国家政策“空中加油”,就是要帮助企业建立信心。企业必须近知形势、远知趋势,把握态势,弄清楚从当下到未来的态势怎么走。

盐城市高层次人才协会带队来华为学习,就是引导企业学习华为抗压能力、自救能力,学习华为的逆势而上、向阳生长。郭玉生认为,企业要先富脑袋后富口袋。华为科创新救、抗压能力强,在各种逆境面前,不仅活下来,而且活得更好。在智能化、数字化、绿色化转型中,蹚出新路,在新的无人区蹚出大道。举办此次活动就希望通过学习华为多维度展示出来的成功经验,助推我市企业加快变革、高质量发展。

学百家之长,创一世之功。参加研学班的企业家们纷纷表示,当前环境下,影响企业发展的因素很多,不同的时间点需要不同的策略,但盐城市高层次人才协会此次向“世界一流企业”华为学习的机会,对企业未来发展之路有了重要思想启迪。

### 新闻速递

#### 丰信航空董事长严小琳

#### 参加2022中国企业家博鳌论坛

本报讯(荣生)11月25日至28日,2022中国企业家博鳌论坛在海南博鳌举办。在26日举行的2022碳达峰碳中和高峰论坛上,江苏丰信航空设备制造有限公司董事长严小琳表示,制造业是减少碳排放的主战场,是实施双碳战略的主攻手。制造业的碳中和专项目标是实现双碳目标的重中之重。

严小琳认为,要实现双碳目标,一定要走科技创新之路。以江苏丰信航空设备制造有限公司为例,近几年,公司从德国、瑞士、美国引进先进生产线和检验检测设备,与中国科学院、北京航空航天大学、清华大学、东南大学、南京航空航天大学、中国民航大学等科研院所高等院校合作,聘请4位中科院院士、3位长江学者、2位外国专家加盟研发制造团队,研发成功多物理场智能控制新技术,制造出超精密航空发动机压气机叶片。该叶片精度提高,使用寿命延长,安全性能大幅度提升,能耗和

制造成本大幅度下降。除了科技创新,严小琳也提出,要融合信息技术、数字技术,打造服务型制造企业。信息技术、数字技术是制造业低碳发展的重要引擎。据介绍,江苏丰信航空设备制造有限公司与东南大学合作、南京理工大学等高等院校合作,积极引进信息技术和数字技术,开发数字孪生工艺,优化生产制造,增加技术服务环节,加快企业的数字化转型。我们的经验是,随着企业规模扩大,客户需求层次逐步多元化,向客户提供的服务内容也逐步复杂化。

为期四天的2022中国企业家博鳌论坛由新华通讯社和海南省人民政府主办,新华社民族品牌工程办公室、新华网承办。作为论坛分论坛之一,2022碳达峰碳中和高峰论坛以“绿色、创新、发展”主题,吸引了来自政界、学界、商界的近200名代表参加。与会嘉宾分享智慧,贡献案例,助力双碳目标更好落地。

#### 江苏悦达家纺有限公司

#### 入选工信部重点培育纺织服装百家品牌企业

本报讯(嵇玉贵)11月22日,工信部印发重点培育纺织服装百家品牌名单(2022版),确定124家品牌为重点培育对象,江苏悦达家纺有限公司成功入选重点培育纺织服装百家品牌企业中的消费品品牌企业。

江苏悦达家纺有限公司定位全球高端家纺面料供应商,是全国长丝特宽幅大提花织物精品面料四大生产基地之一。自主研发生产的全棉100S、120S等双丝光特宽幅色织大提花家纺高档面料,直供国内一线品牌,是目前国内唯一此类产品的生产企业,市场占有率高达90%。主推色织双丝光面料,功能性面料、凹凸布等系列产品。公司多项成

果荣获中国专利年会金奖和创新奖等。“悦达牌”家纺产品连续荣获“张謇杯”中国家用纺织品设计大赛金奖、“十大类纺织创新产品”。

据悉,工信部此次确定了124家品牌为重点培育对象,其中,消费品品牌53家、制造品牌54家、区域品牌17家。在工信部重点跟踪培育机制的持续支持下,江苏悦达家纺有限公司将坚持以消费者为导向,积极持续提升品牌,为消费者提供更加优质的产品与品质服务。本次入选工信部重点培育纺织服装品牌企业,再次充分说明江苏悦达家纺有限公司始终持续深入贯彻国家品牌战略规划,以实际行动坚持自主品牌发展。

#### 仁禾中衡三十年·典型人物

#### 高金晖:让仁禾中衡精神熠熠闪光

□孙斌

在“一带一路”建设的征程上,无数华夏儿女栉风沐雨、辛勤耕耘,只为这项世纪伟业能结出最丰硕的果实。在这支大军中,仁禾中衡驻老挝塔銮湖园区全过程工程咨询项目组以讲诚信、有担当、重质量、乐奉献而著称。而项目组成员高金晖,就是这个团队的优秀代表之一。日前,笔者连线采访了奔波在老挝项目一线的高金晖。

问:能否介绍一下老挝塔銮湖园区项目情况?

高金晖:老挝塔銮湖园区开发项目位于老挝首都万象市塔銮湖经济专区的一块原始湿地,毗邻万象著名的地标建筑塔銮寺。项目占地面积约3.6平方公里,建筑总面积约877万平方米,预计总投资额达16亿美元,拟建成集商贸、文化、旅游、休闲、居住为一体的湖滨新城。2018年,仁禾中衡咨询集团全过程工程咨询业务走出国门,来到老挝塔銮湖经济园区。目前,我们重点参与老挝万象塔銮湖行政中心、老挝万象森林都市·南塔路1号工程、老挝万象中衡国际工程全过程咨询项目。

问:请你讲解一下什么是项目全过程工程咨询?

高金晖:全过程工程咨询是国际成熟的工程管理模式,咨询方运用多学科知识、工程实践经验、科学管理方法,为委托方在项目投资决策、建设实施阶段乃至运营运营期提供局部或整体解决方案和综合管理协调的智力服务活动。集团自2012年开始开展全过程咨询服务,目前已服务了五十多个大中型项目,积累了丰富的经验。这也是委托方选择我们的原因。

问:质量、安全、进度,堪称撑起一个项目的“三足”,缺一不可。你们在质量管理上有什么“着子”?

高金晖:老挝本地的工业不发达,材

料生产资源极其有限,有时候一种建筑材料从造单到运达至少要半个月,导致工程计划难以按期完成,工程进度得不到保障。由于疫情管控原因,材料进关口有时候排队都要半个月左右。正正常一个楼层的主体施工在國內需要7天至10天,在老挝则需要12天至20天,有时候因为缺料停工30多天才能完成。为全方位加强进度管理,我们推出一揽子“靠船下篙”的实招:严密制定总工期目标,总体把控预期进度,监督施工单位按时提供月、周、日进度计划;针对性地向业主、承包单位、设备供应单位等发出“预警”信息和建设,使各方意识到造成进度滞后的潜在风险,采取相应的防范性对策。

问:当初决定去老挝工作考虑过家人的感受吗?

高金晖:我觉得自己对父母、对妻儿有太多的愧疚感,因为工作我常年在外,全靠妻子持家,照顾老小。今年女儿16岁,正读初三。儿子7岁,上幼儿园大班。妻子在家既要照料两个孩子,又要侍四位老人,特别辛苦。在得知集团安排我到老挝项目工作的消息时,家人对我工作的配合和支持,是我工作坚持下去的动力。老挝气候炎热,常年气温在30度以上,最高达到40度,毫不夸张地说每次在工地上作业都是一次体能“挑战极限”。原本是三个月轮换休假的,因疫情影响,我在这边工作大半年了,一直未回国。集团领导在百忙之中时常关心我的工作和生活,让我感到亲情般的温暖。坚持小家服从大家,为“一带一路”出力,为仁禾中衡争光,是我的责任,也是我的荣幸。

“项目一日不完工,工作一刻不停步。”这是高金晖的座右铭,也是强大动力源。仁禾中衡全过程工程咨询业务走出国门,让我们看到了“精业、诚实、团结、奋发”的仁禾中衡精神在“一带一路”建设中熠熠闪光!



盐城市高层次人才协会“走进世界一流企业”华为专题研学班成员合影留念。 高华 摄