

# 王水福：学习，让企业更有生命力

徐立/整理

【编者按】由杭州文广集团、市工商联、市经信局、市商务局、市文广旅局、市国资委、市投促局、企业家日报社、浙江大学管理学院主办，杭州电视台生活频道、杭商传媒承办的第六届杭商国际化创新论坛，4月10日在杭州电视台举行。西子联合控股有限公司董事长王水福作了题为《学习，让企业更有生命力》的主题演讲。以下为演讲全文，已经演讲者本人审阅。

习总书记曾说过：梦想从学习开始，事业从实践起步。在疫情严密防控的当下，我们又一次相聚在杭商国际化创新论坛，非常不易。借此机会，我想和大家分享一下我的心得——学习，让企业更有生命力。

我将通过自己经历的三个学习阶段，来和大家探讨这个问题。第一阶段，先工作，后学习，缺啥学啥；第二阶段，在合资中锻炼，在合作中成长；第三阶段，今天我们在学什么？学习变革管理，变革科技创新，变革自我。

我是先工作后学习，边工作边学习，缺啥补啥。我从1971年开始担任蔬菜植保员，后来进了农机厂接触农机配件。制作农机配件需要通过不断的学习来丰富理论知识，我专门到体育场路长征业余学校学习机械制图。1981年，筹建西子电梯厂时，我们特地请来了上海电梯厂的退休专家，跟着专家边学边干，不断提升自我。1990年，江干区政府组织我们乡镇企业家到杭州大学学习管理。1996年和2010年，我先后两次到浙大进修，还跟浙大合作创办了电梯大专班，把一些年轻的干部送去深造，现在他们都是西子的重要骨干。2007年和2008年，我去了长江、中欧学习。除了我自己，这几年我也选拔了不少人才，让他们到相关院校去进修。

在合作中锻炼，在合资中学习。西子一直是一家优秀的企业，只有和优秀的人合作，我们才会变得更优秀。1997年，跟美国奥的斯公司合资成立西子奥的斯，引进了ACE等先进的管理技术和管理方法。2004年和日本石川岛合资成立了西子石川岛停车公司。2019年和美国势必锐合资成立了西子势必锐航空。我们和西门子、阿尔斯通、三菱、斗山重工、波音、空客、中国商飞等世界制造巨头合作，为他们提供产品和服务，同时也持续学习推进精益品质管理，在高质量发展上迈出了国际赛道。西子通过合资合

作学习之路，也成为引领电梯行业发展的力量。长期推进精益品质管理与改善，实现了在用电梯运行故障率不超过10PPM（百万分之十），电梯交付周期缩短为3天，达到国际先进水平。我见证了我国电梯行业40年来依赖进口到走在世界前列的整个过程，现在全球每10台电梯有9台是“中国制造”。

学习变革管理、变革科技创新、变革自我。单打独斗的时代已经过去，现在是团队协作的时代，西子已经从机械化、自动化、信息化、数字化慢慢进入虚拟跟现实结合的“元宇宙”时代。2019年、2020年和2021这三年，西子每年都会花一千万元请专家指导变革，树立了“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化。我记得有句老话这样说：一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃。所以，怎样才能让三个人成为最具战斗力团队，是个非常重要问题。

首先就是要打造团队文化，为企业的未来发展打好基础；第二个就是质量管理，质量是西子人的生命线，是西子人的尊严，这是西子人的质量格言。“十四五”期间西子人全员学习要取得西子质量绿带，并完成30%的绿带成为黑带的目标，同时建立“技能比武培育劳模工匠”的机制。2012年至今已连续举办10届西子奥林匹克技能大赛，带动上万人次的岗位技术练兵，百余位优秀技术工人通过大赛获得国家职业资格认证和各级政府补贴。持续开展全员质量文化活动，目的是让质量理念、质量文化代代传承。

2022年，西子继续引进标杆企业的变革管理，用“铁三角”培训让西子骨干自己花钱报名参加成为教练，快速响应并满足客户需求，帮助客户降低成本提高效益，提升西子人持续学习、持续奋斗、开创新市场的打粮能力。从电梯到锅炉、压力容器、立体车库、盾构机、航空制造、核电设备制造等，从事特种设备制造数十年，长跑了51年，我最深的两个感悟：第一个就是“学”，好学好为，要向同行、同路人学习。第二感悟是“域”，域是大空间的意思，就是要持续生发、不断艰苦奋斗拓宽边界，这样才能持续不断成长，才能走向世界经济舞台的中央。

做了电梯、锅炉以后，西子一直想引进更高要求的质量管理体系，进入更高质量的空间。所以在过去的十年里，西子磨了三把“剑”。第一把“剑”是在2009年，正好碰上C919大型客机招标，西子有幸成为了C919大型客机9家机体供应商中唯一一家民营企业，还成为了空客、波音、庞巴迪的合格供



西子联合控股有限公司董事长王水福 杭商传媒 周柠/摄

应商。后期，西子学习空客建立具有工匠性格的人才识别与培养机制，并投入了10亿，建立了制造业最严苛的质量保证体系。此外，西子还投入了上亿元研发资金，研制出了航空关键零部件，突破了60年来完全依赖进口的瓶颈。

十年再磨一剑。2019年，我们通过了国家核安全局组织的现场考试，西子旗下的杭锅集团获得了国家核安全局正式颁发的民用核安全设备制造许可证。这是西子继取得航空制造许可证以后，在高端制造领域又一张高含金量的证书，成为为数不多同时拥有航空与核电两个大型装备制造资格的企业之一。

再一个十年磨一剑。西子和浙大合作光热储能技术，在德令哈先后成功完成了10兆瓦、50兆瓦太阳能光热储能电站示范项目，这也是全球第三座成功并网发电的塔式熔盐储能光热电站，也是发电效率最高的光热储能电站。西子从此占据了熔盐储能等清洁能源制造技术的制高点。

在进入航空和核电领域以后，我对质量有了更深刻的认识。通过长期学习，科学创新和质量管理，西子打下了坚实的基础。我认为，做航空一丝不苟是不够的，要做到“零缺陷”；做核电，万无一失是不够的，要“万万无一失”。航空核电对环境、工序的严格要求，将产品质量提升到习惯质量。我希望逐步将航空及核电质量管理体系应用到电梯、锅炉、盾构机、立体车库、新能源等其他制造板块，不断提升西子制造的质量能力，持续培养西子制造的质量习惯。

抓质量不会一蹴而就，还要抵得住诱惑、耐得住寂寞。我一直跟年轻人说，要慢慢走、稳稳走、不停地走，不出几年，你会发现，你是走在时间前面的人。40多年来，有很多赚钱的机会，但是西子一直扎根制造业，专注质量、持续改善，现在想想还是对的，只有用高质量作为西子的金字招牌，企业才能持续高质量发展。

如今，杭锅已经有67年的历史了，我想在未来的33年里，西子氢能（原杭锅股份）

能够成为科技创新、质量稳定、交付及时的一个百年企业。西子有电梯服务业、航空制造业、核电装备制造等高端制造业的基础。今天的西子厚积薄发，围绕“30·60”，正朝着清洁能源、航空、核电方向迈进。特别是清洁能源产业，我认为，未来的能源一定是制造出来的，西子要成为能源制造企业，期待杭州成为以能源制造闻名的城市，期待浙江成为能源供应的大省。

空客希望西子的制造工厂绿色、低碳。西子航空“零碳工厂”也在去年的11月19日正式投运。今年3月12日，西子签下了绍兴首个零碳园区项目，在8月15日左右能够完工。此外，今年也在紧锣密鼓地推进零碳钢厂、零碳电厂等项目。西子要把高质量制造应用到清洁能源领域，为“30·60”双碳目标作出贡献，抓住高质量发展的新的巨大红利，实现高质量基础上的高增长。“双碳”产业正在迎来最好的发展时机，期待我们共同为中国的“蓝天白云”事业作出新贡献。

广告

杭州红妍颜料化工有限公司

HONGYAN

◎地址：杭州市萧山区河庄街道  
◎电话：0571-82175109 传真：0571-82178666  
◎网址：www.hy-pigment.com  
◎邮箱：mra@hy-pigment.com



红妍

●●公司创建于1991年，是一家专业研制、生产和销售有机颜料和无机颜料的民营企业，占地35000平方米，总资产达24438万元。

●●公司生产的高、中、低档60多个品种的颜料，广泛用于溶剂油墨、水性油墨、塑料、橡胶、皮革、涂料印花和文教用品等产品的着色，销售网络遍及全国各地，并出口美洲、欧洲、东南亚、中东等60多个国家和地区。

●●自成立以来，公司一直被评为杭州市重合同守信用及信用AAA级企业，

2004年被浙江省科技局认定为浙江省科技型中小企业、杭州萧山区高新技术企业、杭州市级企业技术中心，2006年公司跻身于全国同行前四位，2008年获得杭州市名牌产品称号、清洁生产示范企业，2009年获得杭州市著名商标称号。