

# 王水福：追随时代步伐的企业才能生存

■ 蔡杨洋

“没有一个企业能够永远成功。只有追随时代步伐,企业才能生存。”西子联合控股集团董事长王水福回顾自己四十多年创业历程,如此总结道。

他是时代的见证者,也是创造者。改革开放初期开始创业到现在,他起步于农机,又带领西子做电梯、做锅炉、地铁盾构机、立体停车库,再到航空零部件,不停向高端制造挑战进击。如今的西子,已经是一家以装备制造为主、跨行业经营的综合型企业集团。

这是一段承载着生存、挑战、机遇、抉择、坚守等多个话题的故事集,被王水福自己形容为“痛并快乐着”。这也是一部关于坚守制造初心、把握时代脉搏的创业史,值得更多人咀嚼、学习。

## 筚路蓝缕

### “没有路的时候,有新的路出来”

在杭州,王水福的创业故事被很多人熟知。故事起点在1976年,王水福在花园农机厂当学徒。1978年,负责生产农机配件的王水福接到一项做电梯的任务。

依照图纸,他在粗糙简陋的条件下造出了第一台货梯。后来,杭州西子电梯厂成立,并于1988年造出了第一台自动扶梯,成功安装在杭州百货大楼。

整个过程充满酸甜苦辣,其中最让人难受的,是许多人对西子投来的怀疑目光——一家毫无根基的民企,怎么能够制造、安装“高大上”的电梯?

面对质疑,王水福心里就认定一件事:做好自己的事情,展现西子电梯的产品质量、优质服务,就是最好的回答。

到了1996年,杭州西子电梯厂已经位居中国民族电梯品牌第一,在当时全国电梯行业排名第六位。1997年,西子“牵手”奥的斯。合作第四年正值企业蒸蒸日上之时,对方提



出控股。放与不放之间,王水福思忖良久,最终顶着压力把控股权交给奥的斯,且对方占股80%。

“当时我们排名第六,前五位全是中外合资或外商独资企业。我们也遇到了很多瓶颈,对于很多非合资企业,别人连标书都不卖给你,没办法,只有找合资。”王水福说,所有决定的背后原理都很简单,企业是辛辛苦苦办起来的,不希望在自己手里倒闭。

正如他所说,在没有路的时候,有新的路出来;在没有办法的时候,有新的办法。美方控股后,世界最先进的无机房、无齿轮的第二代电梯技术很快转让给了西子奥的斯,企业同时引入世界最先进的精益制造管理体系,年产量两年就翻了一番。

“要联合世界上最优秀的人来合作,这样我们能够走得更远。”王水福坦言,假设没有合资、合作,自己也没有胆量进入航空制造领域。

如今,杭州西奥电梯率先应用工业互联网,构建设计、生产与供应链有效组织的协同制造体系,实现智造升级。不久前,西奥电梯还与阿里云合作,将共同打造“会思考,有温度”的个性化、定制化智能电梯。

## 归零重启 “进军航空十年,痛苦并快乐着”

今年10月,我国自主研发的世界在研最大水路两栖飞机鲲龙600成功实现水上首飞。机身部件上9个金属舱门的研制生产工作,由西子航空承接。可以说,鲲龙600水上试飞的成功,再次标志“西子制造”的品质经受住了航空高标准考验,达到世界一流水平。

而时间倒流到10多年前,当王水福提出进军航空制造领域时,这个想法被很多人认为只是“大胆的梦想”。

2004年,王水福考察日韩重工企业时发现,没有一家重工企业不跟航空航天有关。“我意识到,作为一家装备制造类企业,不进入航空领域是没有出路的。”他说。

此后,他一直筹谋进军航空领域,实现从原来的传统制造业向位于高端核心的航空制造业拓展。这相当于归零重启的二次创业。这十年,关于艰辛与汗水的故事不胜枚举,用王水福自己的话来说,步入航空工业大门,是一个从兴奋到辛苦到痛苦的过程,这十年过得“痛苦并快乐着”。

“拿到C919供应商(资格)时感到激动,后来觉得辛苦。所以,前面这几年来是过得很痛苦的。”王水福说,“但是人总要做点事情,总要有点精神。航空是‘工业之花’,做到了,你再做另外的事情,视野就完全不一样。”

眼下,西子航空已经加入世界航空巨头“朋友圈”,成为空客、波音、庞巴迪、中航工业和中国商飞等国内外五大航空巨头的供应商。在西子航空展厅墙上,满满当当挂着287张特种工艺资质认证证书。

“越做越苦,但越做希望越大,看到了曙光,这是我进入航空制造领域的感受。”王水福总结说,自己始终坚信,当下的大环境对于“自讨苦吃”、主动转型的企业,其实是千载难逢的好时机。

## 西子愿景 “成为‘慢’的公司、‘笨’的公司……”

在制造业领域锤炼40多年,王水福是一位与时代共同成长起来的企业家。改革开放四十年来,他最大的感受来自时代与机遇。

“我认为我们抓住了机会,按照这个时代同步在发展,我认为还是蛮幸运的。也有很多人认为我傻傻的,很多赚钱机会没有去抓住,但我不后悔,一个人,能够把一个行业做好,就是制造业做好,也很欣慰。我想我们这代人,应该为未来的年轻人打好基础,那对中国制造业是一个推动。我们这代人就把基础、基础、再基础打好,这样今后爆发力就完全不一样。”他说。

事实上,从农机到航空部件,西子联合的产业版图日渐辽阔,而37年来始终专注于制造业这一核心,并不断朝着高质量与高效率目标奋进。

在11月举行的第七届西子联合奥林匹克技能大赛开幕式现场,西子联合现场揭幕写有“百年西子、世界西子”八字的牌子。这正是西子联合的发展愿景。

王水福说,40年创业经历让自己认识到,企业能否转型成功,获得新生,往往就在关键时期、关键几步。如果安于现状,等来的可能是被淘汰的残酷结局。在他看来,没有一个企业能够永远成功。只有追随时代步伐,企业才能生存。站在新时代的起点,王水福对未来充满信心。

“做企业不要太快,不是去赶潮流,还是要静下心来,成为‘慢’的公司,成为‘笨’的公司,但我希望是一百年还在的公司,这是我的愿望。慢慢地走,稳稳地走,不停地走,不出几年,你就走在时间前面了。”王水福说。

# 央行创设 定向中期借贷便利 支持民营企业

央行19日晚间发布公告称,为加大对小微企业、民营企业的金融支持力度,央行决定创设定向中期借贷便利(Targeted Medium-term Lending Facility, TMLF),根据金融机构对小微企业、民营企业贷款增长情况,向其提供长期稳定资金来源。

公告称,支持实体经济力度大、符合宏观审慎要求的大型商业银行、股份制商业银行和大型城市商业银行,可向中国人民银行提出申请。定向中期借贷便利资金可使用三年,操作利率比中期借贷便利(MLF)利率优惠15个基点,目前为3.15%。

同时,根据中小金融机构使用再贷款和再贴现支持小微企业、民营企业的情况,央行决定再增加再贷款和再贴现额度1000亿元。

央行还指出,将继续实施稳健中性的货币政策,加大逆周期调节力度,保持市场流动性合理充裕,更加精准有效地实施定向调控,为高质量发展和供给侧结构性改革营造适宜的货币金融环境。(罗知之)

# 业界精英热议如何提升中国企业竞争力

中国企业竞争力论坛于12月19日在上海举行,近400位来自政界、学界、商界的精英齐聚一堂,共同探讨中国企业如何在全球竞争中脱颖而出,在提升竞争力的同时实现品牌价值。

中国企业联合会副会长黄海嵩表示,“我们正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期,经济扩张速度会放缓,消费结构全面升级,需求结构快速调整,对供给质量和水平提出了更高要求,必然给企业带来转型升级压力。在结构调整过程中,行业集中度一般会上升,优势企业胜出,这是市场优胜劣汰的正常竞争结果。在这样复杂背景下,中国企业应创新出一套更适合当下商业竞争环境、更具中国特色的策略来提升竞争力,解决问题。”

与会者表示,虽然当前中国企业面对的全球商业竞争环境更加残酷,但拥有扎实的基础、企业家精神和应对竞争的有效解题方法是一些龙头企业取得成功的“法宝”。这些经验为其他企业提供了有益的借鉴。(张喆炯)

# 湖北省住建厅帮扶民营建筑企业“10条”破解13个难点痛点

12月19日,湖北省住建厅发布《省住建厅关于服务建筑业民营企业发展的十条措施》,帮助破解民营建筑企业在经营中遇到的难点、痛点问题。

今年以来,省住建厅召开了4次建筑业企业座谈会,收集企业呼声,梳理出建筑业民营企业的13个难点、痛点问题,分别是:资质审批难、用水用气报装难、工程项目报建难、

融资难、减税难、投标难、用工难、工程款支付难、合同结算难、建材质量保障难、项目评奖难、人员考证难、政企沟通难。对此,省住建厅拿出了十条措施,分别是:优化行政审批服务、压缩项目审批时限、搭建银企合作平台、开展信用等级评价、提供劳务信息支持、强化工程款支付保障、有效应对建材价格波动、支持发展绿色建材、加大质量创优力度、建立联

系服务机制。这些措施中充满干货,如在推荐和确定全省重点培育建筑业企业时向民营企业倾斜,确保民营企业数量占比不少于60%。为民营企业投资的工程建设项目“量身打造”更为优化的项目审批实施方案,明年将审批时限压减至120个工作日,下一步压减至90个工作日。督促建设单位不得将未完成审计作为

拖欠民营企业工程款的理由。对砂石料等建材价格剧烈波动引发的成本问题,建立材料、人工等价格涨跌风险分担机制等。住建厅称,各级住建部门领导干部每年到定点联系的民营企业调研、现场办公不少于2次,各级住建部门主要负责人每年邀请民营企业负责人座谈、听取意见等不少于2次。(彭一苇 刘殊)

## 刘汉林调研茅台保健酒业公司指出：

# 2018年业绩喜人,2019年要再创辉煌

■ 本报记者 樊瑛 张建忠

按照茅台集团公司近期工作安排,12月14日下午,集团公司党委委员、总法律顾问刘汉林莅临保健酒业公司调研指导工作。保健酒业公司党委书记、董事长王开馥,党委副书记、副董事长、总经理赵富刚,党委委员、副总经理、首席质量官陈强,党委委员、副总经理姚晓波,总经理助理席锋、宋毅、钟正利、张显明、程秋及白金酒公司总经理蔡芳新,执行总裁陈宁出席调研工作组。公司办、党委办相关负责同志参加会议。

## 2018年业绩喜人,集团高度赞扬并寄予厚望

刘汉林首先传达了集团公司党委书记、董事长李保芳对保健酒业公司的高度关注、肯定和赞赏。刘汉林说:“这段时间,集团公司对保健酒业公司较为关注,大会小会,保芳书记都在谈保健酒业公司,都在关心保健酒业公司,也在表扬保健酒业公司。这次调研,保芳书记也让我代表他、代表集团公司对这一年来保健酒业公司在开馥董事长、富刚总经理及在座各位的共同领导下,带领保健酒业公司400多名员工共同努力创造出的可喜业绩表示祝贺。”

对保健酒业公司2018年取得的可喜业绩,刘汉林高度评价道:一是业绩喜人。今年,保健酒业公司销售收入、利润、自主品牌销售占比成绩喜人,在集团公司今年大、小会上都得到了赞扬和肯定;二是基础设施建设正式提上议事日程。关于解决保健酒业公司困境的“一揽子方案”,集团公司党委已通过。大的原则、大的思路、大的方向、费用来源等问题集团已原则同意,基础设施建设已看到曙光,有了良好的开端;三是自烤基酒工作启动。产品质量得到有效保证;四是市场开拓思路较为清晰。今年以来,保健酒业公司扎扎实实做市场,自主品牌销售占比提升较大;五是员工团队干事创业热情高涨;六是领导班子领导有方。在无基础设施、自主品牌毫无影响力、利润几乎为零的情况下取得以上成绩,付出的辛勤劳动是功不可没的。希望大家在此基础上,再接再厉做好2019年各项工作。

## 成绩喜人要乘势而上,更要加鞭奋蹄

对于保健酒业公司2019年的发展,刘汉林强调:

- 一要保持定力,提升战斗力。要把党建工作放在关键第一要务上,加强党的建设,切实发挥党在生产经营工作中的核心领导作用;
- 二要有大局观。随着业绩的不断扩大,要注重自身在集团未来发展中的地位、作用,要有为茅台集团的稳定、健康、持续、优良发展积极发挥自身能量的大局观;
- 三要确保产品质量。要将产品质量牢牢抓在手上,确保基酒生产环节的监督到位,市场产品要百分之百合格;
- 四要持续加强品牌建设。要继续严格按照集团品牌管理要求进行品牌的“瘦身、美容、养颜”,集中力量做大单品;
- 五要按照行稳致远的方针,积极稳妥抢抓市场建设。要把市场抓在自己的手上,维护个人、企业、品牌、产品的良好信誉,严格加强对生产企业和经销商的考核,建立良性的、优胜劣汰的退出机制,珍视、保护好茅台集团这个优质稀有资源;
- 六要确保后勤管理安全有效、可靠管用。要不断完善各项制度、后勤保障措施的“废改立”,确保按制度管事,按流程办事,加强制度的建设与执行;
- 七要确保搬迁工作的顺利完成。要时刻关注员工心理动态,做好沟通、协调。于12月31日前完成对老厂区的搬迁;
- 八是抓紧落实“一揽子方案”的工作部署。保健酒业公司党政领导班子要严格按照集团公司的批复文件和党委会议纪要的要求,将“一揽子方案”不折不扣地执行,指派专人参与集团党委的尽职调查,尽快制定科研方案,力争在明年9月份前真正彻底解决公司办公大楼、包装车间基础设施问题;
- 九要完善白金酒公司的产销分离。集团公司相关部门将组成工作小组协助相关工作的开展,保健酒业公司和白金酒公司要尽快拿出相关分离方案;
- 十要加强与集团有关职能部门的相互沟通。多与集团相关部门交流,相互增进友谊和



茅台集团公司党委委员、总法律顾问刘汉林莅临公司调研指导工作



刘汉林作指示



王开馥为公司发展进行呼吁



赵富刚代表公司班子作汇报



陈强就公司2019年工作发展方向提建议



姚晓波提建议



蔡芳新提建议

感情,推动工作的高效开展。  
**新起点,奋起直追再创新辉煌**

据悉,2018年,保健酒业公司大单品“茅台不老酒”新品旗开得胜,自“7·09”新品发布,9月份正式上市以来,“茅台不老酒”已突

破6000万的销售,力争年末突破一亿元的销售,实现了自主产品有史以来销售额最高的一年,奠定了公司发展坚实的新起点。

自保健酒业公司“惊蛰计划”启动以来,公司“大动作”频频展现:“3·18”茅台不老酒品牌暨新品推介会、4月份全国市场大走访、“7·09”茅台不老酒新品发布会、“8·01”茅台不老酒郑州现场签约会、成都春季糖酒交易会 and 贵阳酒博会的惊艳亮相、2018岁末年初营销攻坚大会的召开,这一系列“动作”获得市场强烈反响,成效显著。

一路艰辛一路成长,公司仍将奋起直追。为提升公司发展速度,王开馥呼吁:一是集团公司相关部门对子公司的各项工作诉求要快速流转、快速决策;二是期盼集团公司加大对我公司的人才帮扶力度,有针对性地以派驻帮扶工作队的方式为保健酒业公司派驻关键岗位人才,助力公司渡过人才瓶颈期,推动相关工作的快速提升。

站在新的起点,如何再创新的辉煌?赵富刚代表公司领导班子提出了工作思路和方向。2019年,一要竭力完成目标任务。切实做好自主产品,力争通过3年时间里把茅台不老酒品牌做起来,销售比重提升到50%以上;二要打通自主产品市场,扩大经销商队伍和自主产品营销队伍,继续加强市场管控,维护茅台不老酒市场良好秩序;三要完成茅台不老酒相关系统性设计;四要通过品鉴等活动的方式提升茅台不老酒终端的动销率和在市场的知名度,在线上渠道上寻求强强联合;五要做好相应的服务、管理、促销工作,成立市场部,确保各项经营策略的贯彻落实;六要按照集团公司品牌管理新规定做好公司品牌战略规划,实施好品牌布局,对品牌进行综合整合;七要做好基酒生产相关工作;八要完成基础设施建设;九要继续强化质量管理;十要加强人才培养;十一要配合做好集团智慧营销;十二要加强子公司管控,做好保健酒业公司与白金酒公司生产端的合并工作;十三要继续做好巡察整改工作。

会上,参会领导陈强、姚晓波、蔡芳新等还对相关工作作了补充汇报,并就如何做好2019年工作提出建议。