

刘孝孔 主编

山东能源临矿集团
求索文集

同道华为

一杯咖啡 吸收宇宙力量
一次学习 汲取华为精神



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

同道 华为

山东能源临矿集团 求索文集

刘孝孔 主编



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

图书在版编目 (C I P) 数据

问道华为：山东能源临矿集团求索文集 / 刘孝孔主编 .

-- 北京：中国商务出版社，2019.2

ISBN 978-7-5103-2825-1

I . ①问… II . ①刘… III . ①矿业—企业集团—企业管理—临沂—文集 IV . ① F426.1-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 064209 号

问道华为——山东能源临矿集团求索文集

WENDAO HUAWEI——SHANDONG NENGYUAN LINKUANG JITUAN QIUSUO WENJI

主 编：刘孝孔

出 版：中国商务出版社

地 址：北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号 邮编：100710

责任部门：职业教育事业部 (010-64218072 295402859@qq.com)

责任编辑：周 青

总 发 行：中国商务出版社发行部 (010-64208388 64515150)

网 址：<http://www.cctpress.com>

邮 箱：cctp@cctpress.com

排 版：中尚图

印 刷：河北盛世彩捷印刷有限公司

开 本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张：24.5

字 数：360 千字

版 次：2019 年 5 月第 1 版

印 次：2019 年 5 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5103-2825-1

定 价：69.00 元

凡所购本版图书有印装质量问题，请与本社总编室联系。（电话：010-64212247）



版权所有 盗版必究（盗版侵权举报可发邮件到本社邮箱：cctp@cctpress.com）



华为“创新型临矿”高管人员培训班（第一期）

提文科（党委副书记）（前排右八）、石富山（副总经理）（前排右七）带队



华为“创新型临矿”高管人员培训班（第二期）

刘孝孔（党委书记、董事长）（前排左五）、曹庆伦（党委常委、工会主席）（前排右四）、祁方坤（党委常委、纪委书记）（前排左三）、赵仁乐（副总经理、总工程师）（前排右三）带队



华为“创新型临矿” 高管人员培训班（第三期）

侯宇刚（党委副书记、总经理）（前排左四）、鲁守明（副总经理）（前排右三）、王军（财务总监）（前排左二）带队



华为“创新型临矿” 第四期中青年骨干培训班

编委会

主 编	刘孝孔				
副主编	侯宇刚	提文科	曹庆伦	祁方坤	
编 委	何祥成	尉 光	王学兵	田国志	刘厚福
	陈立海	李德志	高志勇	李宪寅	刘九周
	田 凯	张宝斌	王 伟	李泽霖	张银萍
	张 璞	王守灿	倪怀君		

华为在没有任何其他资源支持的情况下，从2万元起家，经过30年的发展，由一个小小的“代销店”发展成为年营收超过6000亿元的大型商业航母，成为全球通信行业领导者，2018年位列世界500强第72位。

华为的成功是世界商业发展史上的一个奇迹，以致其先后两次入选哈佛商学院研究案例。最近的一次是2018年3月16日，由Elie教授团队历时半年深入华为并与多名高层及员工深度交流后编纂的华为商业案例《Huawei: How Can We Lead the Way》正式进入哈佛课堂。华为再次成为全球优秀企业学习的标杆和学术界研究的重点。

华为的发展到底有何独特之处？

华为在全球高科技巨头林立、竞争异常激烈的环境中创造了崭新的商业模式——“全球创新蜂巢模式”，它指引着华为全球18万员工集体做出决策，朝一个方向“飞”。这是一种基于集体智慧并且充分利用网络技术的模式，又是一种充分发扬民主和资源开放共享的平台；它让身处一线听得见炮声的人呼唤炮火，让前方组织有责、有权，后方组织赋能、监管；它坚持合作开放共赢，不断寻找优质合作伙伴，汇聚各个行业顶尖企业的智慧和优势，不断为客户带来更为出色的产品和服务，并与合作伙伴分享商业成功，形成共赢格局，同时也为华为商业帝国清除障碍铺平了道路。

学华为，学什么？仁者见仁，智者见智，各取所需。

临矿集团诞生于20世纪60年代，一直靠吃财政补贴艰难度日，到1998—1999年煤炭行业最低潮时期，在面临关停倒闭之时，硬是凭借抢抓新世纪国企改革改制政策好机遇搭上高速发展顺风车，于2011年实现了临矿几代人梦寐以求的“千万百亿”理想。特别是随着2016年新一届领导班子上任，通过强力推进“以新旧动能转换、工业3.0+装备升级和大数据建设”为主要内容的新思想观念、新技术、新管理三大革命，整个集团在发展理念、发展模式、发展方式上实现了深刻变革，至2017年成功“再造一个新临矿”，各项指标较2011年再次翻了一番。

虽然集团公司在规模上实现了“大”和“强”，但在企业的内核——管理上还远远没有达到与临矿的发展同频共振、相互匹配。是对标一流、成就伟大，还是安于现状、小成既满？于是，新一届班子毅然选择了寻求发展之路，怀揣着造就“伟大临矿”的崇高理想，组成了由全体班子成员带队、154名高管及中青年后备骨干参加的庞大“取经”团队，共分为四批，冒着酷暑于盛夏八月深入华为总部，与华为人同食同宿，决心短期内做个华为人，并以近距离观摩对标求取真经。董事长刘孝孔亲自拟定了“临矿可持续创新的动力在哪里？临矿的‘床垫文化’在哪里？临矿以奋斗者为本的共享发展机制在哪里？”为内容的新“临矿三问”，以作为向华为学习求教的突破口和研究对标的着力点。

临矿的每一位“取经人”都高度珍惜这次难得的学习机会，课上全部虚心、认真倾听授课老师讲解，积极发言、踊跃提问、虚心求教；课下紧紧围绕新“临矿三问”研讨交流，统一思想、提高认识、提升境界。特别是研修班结束后，每位“取经人”均结合新时期本职工作实际，针对工作中出现的新情况、新问题，联系在华为的所学、所思、所感、所悟，提出

有针对性的解决思路及办法，撰写了一批具有较高理论价值和实践指导意义的理论文章。其中很多文章针对性、可行性和操作性都很强，具有较高应用价值和参考价值，能够为深入推进“四个领先”的“四富临矿”建设提供强有力的理论支撑和决策参考。集团公司专门成立了以党委副书记提文科为组长的论文评审委员会和专家评审小组。经过专家匿名评审、评委会审核、党委会审定，又通过网络类比检测，最终确定了39篇甲级论文，与集团公司领导论文联合结集出版，并以此来推动集团公司以“五大平台建设”为引领的领导力变革，实现管理架构再梳理、管理团队再整合、人员素质再提升，促进管理模式大变革。

本文集将作为开启临矿新时代、领航临矿新发展的思想宝库和指导临矿创新变革的理论智罍。



我们今天如何学华为 如何成为华为式的世界级的伟大企业 …	刘孝孔 / 1
高山仰止 景行行止	刘孝孔 / 9
华为之行 临矿答卷	侯宇刚 / 25
在思想深处来一场深刻的自我革命	提文科 / 31
以奋斗者为本, 重塑新时代“临矿文化” 以创新为引领, 打造新业态 “四富临矿”	曹庆伦 / 40
让华为精神成为创新型临矿建设的强大驱动力	祁方坤 / 45
以华为发展为鉴 添临矿腾飞之翼 加快推进创新型、领先性、世界级临 矿建设	鲁守明 / 51
解读华为成功密码 再谱临矿发展新篇	石富山 / 56
认识华为 对标华为 建设临矿 创新临矿	王 军 / 60
赋能赢新机, 创变达未来	赵仁乐 / 65
感悟华为 持续变革 坚定向世界级企业迈进的雄心	尉 光 / 70
学好华为之“所为” 答好临矿之“所问”	李宪寅 / 78
领略华为 筑梦临矿	李安平 / 87
价值创造为先 “奋斗者为本” 激活内生动力打造基业长青创新临矿	何祥成 / 93

师法华为 领略责任使命与担当 秦 涛 / 100

化力华为领先之道 助推“创新型临矿”建设 茹新华 / 108

高瞻远瞩，华为取经谋发展之道 运筹帷幄，临矿创新促砺登巅峰
..... 诸葛祥华 / 115

聚数融智 创新致远 助推临矿展翼腾飞 扬帆远航 崔希国 / 123

树立创新理念 提升素质潜能 为建成“四个领先”的“四富临矿”贡献
力量 马先文 / 131

打造文化、机制双引擎 建设国内一流冶金矿山企业 邵昌友 / 143

求新求变 追求卓越 实现山东玻纤高质量发展的历史性转变
..... 牛爱君 / 151

师法华为 取经问道 助推智能创新型铁矿全面提升 孙迎东 / 161

厚植新动能 十年核聚变 “花甲临矿”能不能绽放华为下一个春天
..... 白景志 / 167

有梦想才会有奇迹 刘中军 / 176

践行创新创造精神 创变临矿未来 孙世民 / 182

问道华为，变革监督方式 打造风清气正、干事创业的良好政治生态
..... 田国志 / 188

悟道解码 成长蝶变 全面推动“创新型临矿”建设 齐东合 / 195

变革以图强，自新以常青——以奋斗者的姿态谱写新时代临矿发展的新
篇章 孔祥堂 / 203

以华为之石 攻临矿之玉 赵喜庆 / 208

问道华为 裨益临矿 侯维华 / 215

学习华为、解析华为、对标华为 为创建世界级伟大临矿赋予新动能、新
活力 张善俊 / 220

灵魂深处闹革命 刘九周 / 229

创新是企业发展的不竭动力	伦庆忠 / 235
深化传承“实新文化” 为打造世界级能源企业提供核心动力	王学兵 / 241
学习华为企业文化 助推临矿党务升级	陈立海 / 246
坚持以客户为中心,提高产品创效能力	刘金顺 / 254
学华为——如何构建世界级企业	崔宝山 / 261
长期坚持艰苦奋斗的精神 勇当创新型临矿建设的奋斗者 ...	石 刚 / 268
“用华为之石、攻临矿之玉” 借脑、借智助推临矿造就伟大企业	刘长富 / 274
对“标”华为,敢问临矿未来路在何方?	田 凯 / 281
拜经问道 求学民族脊梁之华为 回归本位 打造世界领先之临矿	于悠慧 / 291
悟道华为 对标华为 推进财务转型升级 助力临矿高质量发展	张铁刚 / 300
对标华为 突破局限 加快推动企业管理思想和管理模式革命进程	赵燕军 / 307
他山之石可以攻玉之管窥华为	邓晓刚 / 314
坚持创新引领 勇于责任担当	陈 伟 / 332
悟永葆企业活力之道 谋提升法务工作之策	国向东 / 344
纸上得来终觉浅,浅谈学华为如何学以致用	赵建华 / 352
转换新思维开启新变革 以创新驱动引领新发展 着力打造世界一流创新 型新临矿	王全勇 / 363
学思践悟 明辨笃行	田传宇 / 371

我们今天如何学华为

如何成为华为式的世界级的伟大企业

——党委书记、董事长刘孝孔在华为“创新型临矿”高级管理人员培训班开班仪式上的讲话

(2018.08.21)

尊敬的各位讲师、同志们：

大家（上午）好！在鹏城八月、盛夏未央、期待新收获的初秋季节，我们临矿100多名高级管理人员，带着“临矿可持续创新的动力在哪里？临矿的‘床垫文化’在哪里？临矿以奋斗者为本的共享发展机制在哪里？”为内容的新“临矿三问”，从沂蒙山一路南下来到了梧桐山下中国改革开放的发源地、创新活力之城——深圳，仰视华为创业成功之道，领略山外之山的别有洞天。这次培训是临矿继2016年组织百名处级干部外出对标学习六大产业赶超世界一流企业，2017年组织千名管理技术骨干学习浙商精神奔赴浙大深造、实现“打开脑洞、认知升级、思维转型、能力提升”之后的再一次解放思想之旅；再次提升境界、开阔眼界、造就心界的赋能之举。今天华为“创新型临矿”高级管理人员培训班第二期正式开班，在接下来的五天时间里，我们将从多位华为资深高管的现身说法里解疑释惑、解析华为、解答三问，通过问道、知道、悟道、行道，以华为文化、管理、创新和精神的“真经”为鉴，坚韧不拔地把临矿再推向一个创新型、领先性世界级企业的新高度。在此，我代表山东能源临矿集团党委及全体学员向应邀前来授课的各位资深讲师和筹办本次培训班的华为领导、工作人员表示衷心的感谢！

临矿作为一个典型的资源型企业，曾经沧海难为水，28年的生与死、

10年的黄金期、6年的国际金融危机、4年的国内煤炭行业危机，存与亡的考验、血与火的洗礼，使我们深刻认识到：自然资源开采有尽期，但创新创造无穷大。我们置身在这个瞬息万变、激流勇进、不进则退的时代巨潮中，必须把学习和创新培育成临矿的新动能、新资源、新禀赋，方可创造未来、拥有未来。为此，自2016年新班子上任以来，我们顺应新一轮科技革命和世界性产业技术变革的时代大势，创新实施了新思想观念、新技术、新管理三大革命，将“学习力+创造力是临矿核心竞争力”上升至企业决胜千里的战略高度，深入开展学习培训的常态化、制度化和战训结合化建设。通过2016年学红领、学欧文斯科宁、学马钢等国内外行业顶尖一流企业，我们找到了六大产业的短板和痛点，明确了六大产业争创一流的提升重点和发展方向，并以“赶鸭子上架、砸锅卖铁、没条件创造条件”的精神和魄力，归集20多亿元资金，在全国煤炭行业中、全省国企中先知先觉、率先提出并启动实施了以工业3.0+装备升级改造和大数据五大共享平台建设为主要内容的新旧动能转换工程。2017年针对部分管理人员对云计算、互联网、物联网、大数据、人工智能等新技术、新业态、新模式存在认知掉队、能力老化等问题，我们又到浙江大学进行“思维转型·能力升级”专题培训和技能培训，用习总书记“两山论”“两鸟论”和浙商精神，重新认知和开启了临矿新一轮大发展、大跨越、大提升的新境界、新征程，使临矿人始终站在了工业革命、大数据时代和数字化转型的前沿。正是基于一年一个主题的学习演进，才使我们始终保持思维领先、理念领先、能力领先和行动领先，引领和推动临矿的管理和发展产生了聚变效应，引领和推动了六大产业竞相发力、争创一流、赶超一流；引领和推动了临矿新旧动能转换工程由先期排斥、认知模糊向深刻把握、全面发力、建成样板的跨越性转变。2017年，我们12项主要经营指标创出了临矿历史之最、资产规模达到350亿元，顺利实现了“再造一个新临矿”年度战役全胜。今年以来，我们各项工作稳中有进、全面跃升，又进入了一个历史最好的新时段，思想、技术、管理三大革命春潮涌动、如火如荼，主要经营指标再创历史新高，产销两旺、效益倍增、生机勃勃，1—7月份集团实际利润再创历史新高，人均工效、人均收入、人均利润行业领先，一批代表行业先

进生产力的新动能喷涌呈现，煤炭产能迈入省内龙头地位的大势已成定局，铁矿、玻纤产业效率效益达到行业先进水平，在全国煤炭行业率先提出和开展的新旧动能转换和大数据管理工程开启了新一轮高质量发展的新时代，并成为山东省创建国家级新旧动能转换综合试验区的先行样板。

思想解放之惠、问题解决之利的实践深刻验证：问题既是矛盾和差距，更是导向和潜力。只有强者才会勇于自我批判，也只有坚持自我批判、持续发现问题、解决问题才会成为强者。站在新时代大幕开启和改革开放四十年之未有大变局、新一轮科技变革和产业变革加速更迭、“四富临矿”建设纵深推进和新旧动能转换进入攻坚决胜期的重大历史关口，临矿的改革发展、高质量发展又到了一个关键期和“窗口期”。我们更应当保持清醒、保持理性，坚持问题导向，保持战战兢兢、如履薄冰的危机感和紧迫感，不为一时的领先而骄傲自满、不为一时的胜利而懈怠放松、不为一时的“浮云”而遮住“望眼”。我们仍然要具有“高兴一秒”、苦身焦思的忧患意识，发扬卧薪尝胆的精神，未雨绸缪、登高望远地反思好、解答好新“临矿三问”这一关乎临矿未来可持续创领先的新时代新问卷。我们要清醒地看到，尽管我们临矿通过两年多的新旧动能转换，特别是强力推进思想、技术和管理变革，取得了重大成绩，但走进华为、学习华为、仰望华为，我们将会看到，临矿还是井底之蛙或者是温水之蛙。我们在实现思想打通未来、平台连接未来、硬件支撑未来后，管理和创新已经开始有进步，但还是远远不够。创新变革和管理变革还没有与建设创新型临矿和企业“苟日新、日日新、又日新”的发展速度实现同频共振、相互匹配。特别是影响和制约着我们的主要障碍、主要危险和主要敌人依然存在，我们不能小视，这就是我最担心的“6个有可能”：解放思想、抢抓机遇有可能一劳永逸；转型升级有可能半途而废；管理运营有可能“穿新鞋走老路”；面对成绩有可能骄傲自满；面对工作和发展中的各类风险有可能疏忽大意、麻木不仁；面对严管理、严监督和硬约束的外部环境，在个别单位、个别人身上还有可能不守规矩、我行我素、自以为是。这些问题的突出表现就是：一是有相当多的同志梦想不够强大，满足于小富即安、小成即满、得过且过；二是有相当多的同志眼界太窄、境界太低、心界太俗，只会站在临矿

看世界，不会站在世界看临矿；三是有相当多的同志“小煤窑”思维严重，人海战术至上，大装备、大自动化智能化、大管理的思维体系还没有建立起来；四是有相当多的同志“小地主情节”严重，满足于“一亩地、两头牛、老婆孩子热炕头”，不敢走出去、不会走出去、害怕走出去；五是有相当多的同志“穷人心态”严重，只知道出大力、流大汗，不知道“利滚利、钱生钱”；六是有相当多的同志“后视症”严重，“眼睛长在后脑勺上”，遇到问题不是向前看，而是向后看；等。特别是学习华为、对标华为，我们的梦想不够强大，我们的境界不够高远，我们的目标不够高尚。如果，我们不对标一流、不改变、不提升，我们临矿还将会停留在二流，甚至倒退至三流，还将是永远长不大的临矿。

奋斗成就伟大。在世界500强中有三类企业：蛮大、强大、伟大。蛮大主要是规模，强大主要看实力，伟大令人尊敬、令人敬仰。华为属于伟大的、世界级的企业，是我们民族的骄傲，是一所启智当代企业家的黄埔军校。华为2017年的销售收入达到6036亿元，2020年将突破1万亿元。而且这个6000多亿中有3000亿来自国外，不是搞金融、炒房地产或者是上市得来的，而是不断地靠创新创造来的。我们学习华为，重点要学习对标华为建设世界级伟大企业的管理哲学、奋斗精神和创业情怀；要通过领略华为战略、发现华为密码、挖掘华为基因、体验华为管理、把握华为创新、感悟华为文化，克服“小富即安、小成即满”的狭隘思想，找到自己与世界级企业的差距，全面进行对标、奋力加快追赶。

华为的战略胸怀，就是始终怀揣着发展的伟大野心、伟大梦想，立足于由专业到产业、由跟跑变领跑的不懈创新、不懈追求。华为积三十年之功，专注于一个领域，战略持续优化但始终清晰、始终执着、从未动摇。华为从诞生初期的一棵小树苗成长为参天大树再到占领国际一片森林，从一无所有到后来者居上、成为世界级领先企业，一路走来，筚路蓝缕，长盛不衰，靠的就是抓住以“万物感知、万物互联、万物智能”为特征的智能社会即将来临之际的重大机遇，由谋求长期“活下来”到三分天下占其一的强烈渴望和誓当行业领先者、构建万物互联、智能世界之坚定非凡、厚积薄发的理想信念和战略定力。

华为的生存密码，就是不断地自我革命、自我否定、自我打倒，内心强大、自我强大，不惧任何风暴，不会自我陶醉。华为始终以谦虚开放的姿态，坚持以问题为导向、“每日三省吾身”，以危机感引发创新感，以“华为的冬天已来临、华为还能存在多久”拷问自己，不断地超越自我、战胜自我、重塑自我。同时，华为始终坚持以客户为中心、不负如来不负卿的价值遵循，始终保持对未来不确定性的敬畏和独立思考，不追求短期利益，不谋求利益最大化，不讲求以上级为中心、以领导为中心的內部价值呈现，而是聚焦以客户为中心的“价值创造”，将满足客户需求和高效一流的服务作为华为唯一存在的理由和发展的原动力，待客户有宗教般的信仰和敬畏，能够快速响应和满足客户需求，致力于与客户一道共筑价值共享共赢的新生态，在帮助客户获得成功的同时赢得客户的尊敬和信赖。

华为的基因文化，就是狼性文化、床垫文化。它源自创业初期受限于办公条件、科研条件的简陋，但它蕴含的实质是艰苦奋斗、夜以继日的拼搏精神。华为不强制加班，但加班却司空见惯，这种充满狼性、充满血性、像打鸡血一样的精神一直延续至今，已成为华为人的精神象征。我们不提倡加班，但缺乏向华为那样彻夜灯火通明搞创新研发、不舍昼夜搞技术攻关的拼劲、韧劲、钻劲和执着。

华为的机制引擎，就是科研投入不计血本，将技术开路、创新驱动作为加速追赶的机会和打造企业核心竞争力的根本。华为将创新作为发展的不竭动力，坚持技术变革、技术开路、技术路线，找到了企业创效和发展的根本出路。1997年写《华为基本法》的时候，规定每年将10%以上的销售收入投入搞研发，现在基本上每年都在15%以上，2017年的研发费用达到897亿元，同比增长了17.4%，近十年华为的投入研发费用超过3940亿元，从1995年到现在，管理咨询费总额超过300亿，全球有几十家的咨询公司为华为提供全方位的管理创新服务和周而复始的流程优化。这种真金白银高技术投入的创新精神，在中国企业中是绝无仅有的。持续投入创新是它能够保持这么多年持续强劲成长的首要原因。这一点没有非凡之力是做不来的。同时，华为的经验也告诉我们，机制的进步才是真正的进步，制度的创新才是根本的创新。企业发展，一靠制度变革，二靠技术变革。