

## 王炜煊：在传承与创新之间寻找平衡点



在传统行业的发展浪潮中，总有一些开拓者以创新的思维和果敢的行动，为行业带来新的生机与活力。近日，南安新联会秘书长、福建省华辉石业股份有限公司（以下简称“华辉股份”）总经理王炜煊在《881 大来宾》栏目的访谈中，以《从石材到未来》为主题，畅谈在传统石材领域开拓创新，他更是将现代管理模式融入企业管理，为行业发展开辟了新路径。这或许正是该主题分享的最佳注解——在传承与创新之间，找到永续经营的平衡点。

本报记者 李杨瑜  
见习记者 陈幸琪 文/图



王炜煊(左)

### 创新管理 为老产业注入新理念

毕业于美国南卡罗来纳州立大学的王炜煊，2014年回国，进入家族企业，他深入一线，每年有一半时间扎在矿山上，一半时间待在工厂里。

在他看来，唯有深入了解整个行业的运转情况，才能真正将“洋”背景与“土”经历完美磨合，让国际化的管理理念更好地融入传统石材行业之中。也正因为有了磨炼和学习的强力支撑，王炜煊在行业发展、渠道开拓、远景规划等方面，都颇有见地，为“华辉”品牌今后的发展，植入了独树一帜的创新基因。

如今，走进华辉股份的会议室里，可以看到各部门负责人正围绕方案展开探讨。这在10年前却是另一番景象。“当时，我们的会议常常没有框架，没有主题，甚至没有数据，各部门面对面开了3小时的会，又好像没开。”王炜煊回忆起接手企业时的窘境。彼时，会议常常变成“茶话会”，主题涣散、决策靠经验。老一辈“人盯人”的传统管理模式已显疲态，年轻一代则需在快速变化的市场中开辟新径。

石材承载着时间的重量，而企业要做的，是让这份重量转化为面向未来的力量。王炜煊先向最基础的会议制度“开刀”。他聘请财务总监重建会议制度，要求“议题明确、数据支撑、结果导向”，耗时一年扭转了企业决策机制。公司某部门曾陷入效率低下、内

部矛盾频发的困境，王炜煊通过调整激励机制，给予员工适当的犯错空间，引导他们在挫折中成长，让这个部门重焕生机。

而家族成员与非家族成员共同经营的局面，既带来了多元思维的碰撞，也伴随着管理理念的摩擦。对于跟不上发展的家族成员，他没有简单地将其淘汰，而是采取柔性调整策略：或调岗，或给予转型机会，既保留人情温度，又坚守效率底线。

“传统企业转型，不能做简单的模式搬运工。”2015年，王炜煊引进第三方咨询公司，开启目标绩效管理。2017年，公司推行阿米巴模式。在咨询机构的建议下，他率先将该模式引入企业，期望借此解决运营难题。然而，随着实践的深入，他发现石材行业的特性与互联网行业有着巨大差异，咨询机构推崇的互联网管理模式，在制造业场景出现严重“水土不服”，完全照搬并非良策。

于是，他大胆创新，借鉴合伙制理念，创新出独特的“部门合伙制”——将生产、销售等部门拆分为独立运营单元，让成本控制、价值创造和客户拓展成为每个部门关注的核心。王炜煊认为，每个部门或员工都应有足够的独立空间，以促进单元化管理，使企业在市场竞争中更具灵活性和竞争力。这种“单元化”管理既激发员工主动性，又提高了整体经营效率。

### 科技赋能 形成差异化竞争优势

面对地产下行、成本攀升严峻形势，石材行业迎来了前所未有的挑战，但王炜煊却从中看到了机遇。他的破局之道在于“科技赋能”与“差异化竞争”。在他看来，传统石材业的未来不在规模扩张，而在价值重塑。他以朋友的企业为例，该企业专注于加工环节，持续进行科技创新和管理优化，即便在艰难时期，依然实现了产值和利润的双增长。这让他深刻认识到，企业不应盲目跟风市场趋势，而要挖掘自身独特的竞争优势，通过技术突破、渠道拓展或差异化策略，构建起坚固的行业壁垒。

科技赋能是王炜煊眼中形成差异化优势的关键。通过引入先进技术，企业不仅能够提升生产效率、降低人力成本，还能在产品和服务上实现个性化、多样化，满足市场快速变化的需求。“在当前复杂多变的市场环境下，企业必须打通产业链上下游，实现全面布局，才能在激烈的竞争中立于不败之地。”王炜煊说。

“过去华辉和水头大部分的石材企业一样，卖的是半成品。而走到终端，就得完善供应链，把半成品做成成品。”王炜煊坦言，回国的次年，他很果敢地做了第一个决定，

就是并购了石井的建明石业，建立工程加工基地，迅速推进企业在工程领域的发展。

在寻找合伙人的道路上，王炜煊有着自己独特的考量。“建立在深厚感情基础上的合作远比单纯基于能力的合作更加稳固。”真正的合伙关系不应局限于单一项目，而应拥有更广泛的合作基础，合伙人之间的信任和长期友谊至关重要。

在合伙经营中，王炜煊始终坚守底线与原则。不违背良心和道德，是他与合伙人之间不成文的约定。利益分配等敏感问题，他主张开诚布公地讨论。同时，他强调明确合作标准与规则的重要性：“哪怕是和挚友合作，也要将合作内容和规则界定得清晰明了，避免因模糊不清而产生误解和矛盾。”

王炜煊的留学经历让他对生活品质有更独特的追求，这与父辈全天候投入工作的模式形成鲜明对比。在高强度的工作压力下，王炜煊努力寻找生活与工作的平衡点。如今，他学会了合理安排时间，周末不再工作，而是利用有限的工作时间高效完成任务。他深知，只有在生活与工作之间找到平衡，才能保持持续的动力，在事业发展的道路上稳步前行。

## 李婀娜：用“选猴思维”打破传统管理困局

■本报记者 蔡静琦 文/图

19岁任职银行柜员，28岁转战石材企业高管，38岁成为“校长”，如今更以企业代言人身份活跃在短视频平台，她就是福建和润石业有限公司（以下简称“和润石业”）总经办主任李婀娜。20余年间，她不仅把家庭和事业经营得风生水起，更用“选猴不选猪”的犀利管理哲学，为传统制造业组织革新撕开一道裂口。

### 从柜员到高管的蜕变

2008年，当李婀娜脱下银行制服走进石材厂时，扑面而来的切割粉尘与轰鸣机械声让她有过瞬间恍惚。面对堆满车间的石材荒料，这位曾每天精准核对账目的金融从业者，做出了令同行诧异的选择：从最基础的石材加工流程学起。

“葡萄牙米黄是和润石业的主营品种，但客户问我哪种纹理更有价值时，我竟答不出来。”她回忆道。正是这种“归零心态”，让她在转型期展现出惊人的爆发力。

李婀娜进入和润石业的时候，正是该公司快速扩张的时候，一年一个工厂，公司的各种财务数据与日俱增。她从单枪匹马开始，逐步拓展团队，出纳、成本会计……财务人员增至20多人。2017年起，她开始系统学习《赢利模式》《财务管控》等课程，在2020年完成“校长汇”十个模块特训，将现代管理工具与制造业场景深度融合，成为名副其实的“校长”。

“以前觉得花百万元请管理顾问是洗脑，直到自己学完才发现，传统企业最缺的是系统思维。”她指着办公室墙上贴满的SWOT分析图说。

这场持续10年的“认知革命”，在2020年迎来质变。这一年，李婀娜以和润石业总经办主任的身份开始重构企业运行逻辑：用“三审制”严控管理岗入口，以“5分钟晨会+1小时周例会”取代冗长会议，更将董事长战略拆解成123项具体行动清单。

“过去各部门像孤岛，现在所有船都朝着同一个方向划桨。”李婀娜说，尽管大环境不太乐观，但和润石业近十几年来，业绩一直都是稳步增长。

### 选人比育人重要

“传统企业总想着把猪培养成猴子，为什么不直接选猴子？”在2024年的一场高管会议上，李婀娜的发言引发震动。这位曾因盲目引进“高学历人才”导致决策失误的管理者，如今把60%精力投入人才选拔：业务岗必须通过“实战模拟+压力测试”，管理岗需连闯“价值观匹配度”“应急反应力”“跨部门协作”三关。

这种近乎严苛的筛选机制，源自她亲历的教训。10年前，为突破家族企业人才瓶颈，李婀娜曾以百万年薪引进名校毕业生，但这批“空降兵”因缺乏行业认知与实践经验，导致很多决策失误。如今在她的主导下，和润石业建立人才评估九宫格模型，仅2024年就拦截23%的“高学历低匹配”候选人。

但李婀娜并非否定人才培养的价

值。跟随她16年的助理李佳玲，就是从一名普通出纳成长为掌管公司印章的“大内总管”。“好苗子需要压担子。”她独创的“阶梯式授权法”，让新人在3个月内即可接触核心业务。

李婀娜指出，传统石材企业通常会因为人情关系而安排工作，但她坚决反对“因人设岗”。她认为，这不仅是对公司管理的不负责，更是对全体员工的不负责。通过严格的人才选拔和科学的培养机制，李婀娜成功搭建了一个高效的组织体系，为企业的持续发展奠定了坚实基础。

### “她力量”不是与男性竞争

面对行业的快速变革，李婀娜在营销上没有跟随潮流盲目聘请网红，而是选择了一条不同的道路：她精心培养了一个由企业内部人员组成的“素人IP团队”。在这个团队中，董事长亲自阐述企业文化，车间主任分享石材工艺，而她自己则成为一个“行走的案例库”，生动地介绍每个项目的背后故事。这种“真人真事真场景”的策略，提升了企业的知名度，增强了社会影响力。

在广告投入方面，李婀娜同样展现出她的智慧。她说，和润石业从不吝啬在宣传上的投入，以往在户外广告流行的时代，每年至少投入100多万元，高峰时期甚至达到200多万元。这些投入并非盲目，精挑细选在最显眼的位置进行投放，确保广告画册的封面封底或扉页等重要位置。随着互联



李婀娜

网媒体的兴起，和润石业也迅速适应变化，建立了强大的线上矩阵，实现了在全网的广泛传播。

当被问及如何平衡事业与家庭时，李婀娜展示手机里建立的各种关系群。“真正的平衡不是时间分配，而是认知同频。”她认为，现代女性领导者不必困于“超人妈妈”人设，要构建“自运行”体系：在家庭中培养孩子的独立性，在企业打造可离场的管理机制。

从银行柜员到企业变革者，李婀娜用20年诠释着“她力量”的本质：不是与男性竞争，而是以独有的敏锐与韧性，成为推动进步的重要力量。这位始终在与惯性思维较劲的女性管理者，仍在书写新的破局篇章。



## 九牧进驻越南市场 为当地打造全套医疗级定制卫浴解决方案

本报讯（记者 李杨瑜）近日，九牧集团助力越南西贡国际妇产医院完成公共卫生空间卫浴系统的全面升级，本次合作，标志着九牧集团在东南亚市场乃至国际市场，深度拓展的显著成果与影响力。

据了解，越南西贡国际妇产医院成立于2000年，位于胡志明市第一区，是越南首家达到ISO9001:2000标准的妇产医院，也是越南最早采用“酒店式医院”运营模式的医疗机构。

作为中国卫浴行业创新升级的践行者，九牧集团以医疗场景为切入点，通过抗菌技术升级与创新人性化设计，为院方打造了全套医疗级定制卫浴解决方案，以专业医疗级卫浴产品赋能医院构建更加安全、舒适的医疗环境与卫浴场景，助力越南西贡国际妇产医院进一步优化医疗环境与卫浴空间，也为未来更多医疗机构的卫浴系统升级，提供了可借鉴的案例典范，彰显了中国智造在公共卫生基建领域的技术硬实力。

九牧集团表示，接下来，将持续深化技术研发，探索智能卫浴在医疗、商业、家居等不同场景的深度应用，以高质量产品和高端数智解决方案，推动中国卫浴标准与国际市场需求深度接轨，为全球卫浴市场带来更加多元化、智能化的选择。

## 香港南安洪濂同乡会成立 南安贤达黄宝祥当选会长

本报讯（记者 李杨瑜 通讯员 王志伟）2日，香港南安洪濂同乡会成立暨理监事就职典礼在香港举行。南安贤达黄宝祥当选会长，戴森展任理事长，王福生任监事长。

香港南安洪濂同乡会会长黄宝祥在致辞中表示，在未来的工作中，将秉持诚信、团结和服务的宗旨，致力于将同乡会建设成为团结友爱、互助互勉的大家庭，积极组织各类活动促进同乡间的交流，让每一位同乡会成员都能在这个大家庭中找到属于自己的位置，感受到彼此的支持与关怀。同时，将搭建平台邀请更多的青年朋友参与、传承和发扬家乡优良传统，让南安洪濂的精神薪火相传。

据了解，目前香港有南安洪濂籍乡亲8300多人，为促进香港的繁荣安定，为发展家乡的事业、振兴中华贡献一份力量。在各级政府及社会各界人士的大力支持下，香港南安洪濂同乡会筹备委员会于2021年正式成立，并一直积极参加香港福建社团活动，是颇为活跃的团体之一。本次，香港南安洪濂同乡会的成立暨首届理监事就职典礼的举行，不仅为在港南安洪濂乡亲们搭建了一个交流互动、共谋发展的平台，也进一步加深了香港与家乡之间的联系。

## 国网南安市供电公司 严把物资盘点关 提升物资管理质效

本报讯（通讯员 曾婉婷 黄蓉 记者 周海文）“你好！请提供下近2个月的物资台账、领料清单、废旧物资清单。”近日，国网南安市供电公司纪委联合物资供应分中心组成联合检查组，开展对成功开发区物资仓库的检查，全面盘点仓库物资的使用和库存情况。

据悉，国网南安市供电公司立足监督职责，坚持围绕中心、服务大局，主动作为、担当尽责，以“纪检+”为抓手，开展“纪检+物资”监督检查，以精准有效的监督深化纠“四风”树新风工作，深入排查物资管控领域廉洁风险隐患。

通过现场查阅系统、调阅资料，查阅供应商交货资料、系统物资领料流程，并到物资仓库检查物资账、卡、物一致情况，国网南安市供电公司督查组检查中发现，各仓储人员职责分工明确且均有定期开展廉洁教育培训，物资定点存放、专人保管，且出入库手续完整。

下一步，国网南安市供电公司纪委将持续深化落实“纪检+物资”各项工作举措，坚持多点发力、多方聚力、精准用力，定期开展专项警示教育，明确物资管理风险点，防范“小微权力”滥用，提升岗位廉洁自律意识，以有力监督为企业高质量发展提供坚强的纪律保障。