



黑松林人

中国胶粘剂的绿洲有一片黑松林

主办：江苏黑松林粘合剂厂有限公司

黑松林表彰2021年度工作标兵、先进工作者和先进集体



2022年3月刊

总第三十九期

心力管理入选哈佛案例库

黑松林蝉联六届“江苏省文明单位”荣誉称号

黑松林获评江苏省“企业公民奖”

《上海企业家》杂志解码黑松林的品牌价值和文化内涵

“恩情的光芒——刘鹏旋亲情散文研讨会”在泰兴举办

新思维·新思想·新作为

黑松林2022年迎春年会隆重召开



“恩情的光芒—刘鹏旋亲情散文研讨会”在泰兴举办

与会作家会后采风黑松林



摄影：黄国建 2022年2月13日



董事长刘烈武新春致辞

向下扎根 向上攀登 稳步发展

——壬寅年正月初五黑松林召开新春团拜暨复工培训会



副总经理高彦主持会



会议现场



全员诵读黑松林生存理念



春风十里花满枝



满园春色暖意浓



百朵彤云
昂扬夺锦标



琼花大如盘
不负松林春



枝瘦骨为皮
忽进紫金沙



倘若不开花
谁知是李白



冲寒报嫩黄
金花迎春华



海棠如旧时
当然胜红妆

以文化人 提升凝聚力、影响力、竞争力

3月9日宁宿徐高速公司一行5人参观黑松林，交流学习践行“心力管理”体会



参观企业文化展厅



参观锅炉房微型博物馆



参观产品陈列室



参观生产车间



交流学习践行“心力管理”体会

让思想飞起来

刘鹏凯

管理思想大师彼得·德鲁克给后世留下经典名言:新的陌生时代已经明确到来,而我们曾经很熟悉的现代世界已经成为与现实无关的过往。

近日读到新闻,2022年新年伊始,斯洛伐克向该国克莱因视觉公司颁出全球第一张针对飞行汽车的适航证。这款名为AirCar的飞行汽车,设计最高时速250公里,飞行最高高度3000米,航程可达1000公里。AirCar采用混合动力,搭载一款160马力汽油发动机,收起机翼后,如同普通汽车一样行驶,可在任何一家汽车加油站加油,并且从汽车变身飞机,只需不到三分钟!

会飞的汽车成为现实,令我对科技创新人才敬佩之余,也为如何与未来的世界共处陷入沉思。我们无力改变自身所处的世界,但我们可以打破禁锢思想的牢笼,要让思想飞起来,飞越过高山,而不是固步自封。

很多人读完刘慈欣的科幻小说《三体》,对这句话印象深刻:我消灭你,与你无关。在变革的时代,没有硝烟的战争比刀光剑影更残酷。如果不能与时俱进,我们甚至无法想象,是谁消灭了旧的

行业?下一个竞争对手又是谁?有人说,眼睛看得见的地方叫视线,眼睛看不到的地方叫视野;脑袋里测得出来的东西叫智商,脑袋里测不出来的东西叫智慧。当下,我们必须创造创新,保持开阔的视野,拥有适变的智慧,付出不亚于任何人的努力,多一点知识,多一点见识,多一点胆识,多一点思考,自我适应,自我变化,自我革命,自我革心,将看到的、想到的点线面结合,展望未来,抓住机遇。

想一万次,说一千次,永远比不上做上一次。创新的路上,认准目标往前走,心定则事圆,日复一日的坚持,就会看到崭新的期望。持续努力,就会有持续的收获,就会有长翅膀“会飞”的汽车。让汽车飞起来的,不是空想,而是热爱;不是运气,而是实力;不是聪明,而是努力。新的一年,新的希望,新的征程,在前行的路上,不管面临何种境地,遇到何种困难,都不要放弃对未来的向往,创造、创造、再创造,创新、创新、再创新,让思想飞起来,飞向星辰大海,“为有牺牲多壮志,敢教日月换新天”。

转自2022年2月22日《泰兴日报》



刊首语

01

让思想飞起来



特别报道

04

《黑松林与心力管理》精彩摘登之二：创业维艰



新闻动态

12

心力管理入选哈佛案例库

黑松林产品通过省级“专精特新”复核

黑松林蝉联六届“江苏省文明单位”荣誉称号

黑松林获“安全生产标准化二级企业(危险化学品)”证书

纪念林任申先生逝世十周年座谈会在黑松林召开

黑松林参与大型编年体史书撰写

行业巨著《中国化学工业百年发展史》正式出版

安全生产专题职代会案例大比拼

黑松林获评泰州市十大优秀案例

黑松林获评江苏省“企业公民奖”

“恩情的光芒——刘鹏旋亲情散文研讨会”在泰兴举办

向下扎根 向上攀登 稳步发展

——黑松林新春团拜暨复工培训会侧记

新思维·新思想·新作为

黑松林2022年迎春年会隆重召开

黑松林：妇女节鲜花礼遇女员工



市场观察

22

中国胶粘剂和胶粘带工业协会再次被评为4A级社会组织

虎年“涨”声继续！万华、巴斯夫巨头涨价函来了

秦兵马俑身上发现多用途复合材料粘合剂

2021年石化行业十件大事



黑松林学苑

25

稳健前行 稳步经营 稳定目标

2022年思谋会核心会员研讨会在南京召开

目录

新时代高质量发展呼唤管理创新/傅向升
企业文化的“易”与“不易”/苏勇
集纳党的伟大精神的重要成果/李祖荣
王安喜红色谱系的经典之作/魏书训
传播红色基因 激越伟大精神
——祝贺王安喜先生巨作《中国共产党人的伟大精神》出版/陈步峰
红色经典 新年巨献/任志依
承压而上，“专精特新”竞争力几何？/张辛欣

黑松林管理

42

画说管理:骑进厂门的摩托车/文:刘鹏凯 图:何兵
特赦/文:刘鹏凯 图:何兵
一堆蛋壳/张德 刘鹏凯
启发/张德 刘鹏凯

林外之声

46

解码黑松林的品牌价值和文化内涵
——访江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长刘鹏凯/逸清
吃饭属于企业文化吗？/王学秀
化企掀起安全文化建设新热潮/陈丹江
黑松林“心力管理”载入哈佛案例库/朱敏丽 林海

黑松林史话

58

漫说黄桥的“火巷”/李长贯
黄桥米巷浴室的美食记忆/郑伟

黑松林文苑

62

成长之“无”/刘鹏春
活在阳光下
——刘鹏凯《修一条心路》序/蒋子龙
打开心路天地宽
——品读刘鹏凯新书《修一条心路》感悟/曹金云



主 办
江苏黑松林粘合剂厂有限公司

总策划
刘鹏凯
编委(按姓氏笔划排名)
丁永柏 吕建兰
胡 宏 殷 萍
刊头题字
陈仲明
主 编
刘 决
副主编
胡 宏 高克勤
编 辑
陈 阳 朱志蓓
车 黎 周 圆
设 计
褚海峰

编辑部地址:江苏省泰兴市黄桥镇
永丰桥中路165号
电 话:0523—87211802
传 真:0523—87217446
投稿邮箱:hhxj2500@163.com
邮 编:225411

准印证号
苏出准印(2012)字JSE-1004107
内部资料 免费赠阅
本刊电子版同步发行于
碧虚网 heisonglin.bixu.me
黑松林官网 www.heisonglin.com.cn



敬请关注
黑松林粘合剂公众号

《黑松林与心力管理》由南开大学王学秀教授领衔编著,是黄桥历史文化研究会2019-2029十年规划课题。它系统回顾了黑松林的创业历程,阐述了心力管理的诞生土壤,整理和挖掘了心力管理的文化内涵。《黑松林人》内刊对该书进行选载,敬请指正!

黑松林与心力管理

第二章 创业维艰

我们早期接触的经理人,他们谈的是组织文化、家的感觉、小而美、单纯而非复杂,大力宣扬产品质量。简而言之,我们发现的重点是:个人依然重要。他们的理念精华是建立能考虑到个人极限以及长处的组织。

——汤姆·彼德斯、罗伯特·沃特曼:《追求卓越》

一、二犟头

“二犟头”这个绰号是母亲封赏给刘鹏凯的。对此,刘鹏凯似乎坦然接受。多年前,他在“撞了次南墙”一文中说:“我虽说快奔六的人了,但性子还像年轻人那么犟,撞了南墙才想回头”。而他对“犟”的理解就是:人最大的财富来自永不退缩的信心。任何时候,只要坚持走自己的路,不管别人说什么,你做一个“聋子”,就会没有爬不过的山、趟不过去的河、攀不上去的塔顶。

三弟刘鹏旋评价说,当年大哥鹏春写了首打油诗,说鹏凯的“脾气像锅中爆跳的油花”,母亲只管叫凯哥“二犟头”。粗略看去,春哥描述得生动,母亲坦然得直白;细细品味,春哥只是一种对对象的诗化,而母亲是一种对潜质的透视。

在“二犟头”和“又写‘二犟头’”两篇文章中,刘鹏旋对二犟头的“犟”做了精确而又诙谐的描绘,以至于刘鹏凯的女儿刘泱泱多年之后还是感触颇深:“这些记

录父亲儿时生活的文字,我百读不厌,有时我也当故事读给我的女儿听,其中一些片段总能令我们哈哈大笑。但笑声背后,我对父亲又多了一丝敬佩和爱戴。”下面,我们就参考这两篇文章,给大家说说这个“二犟头”。

这个绰号源于一桩往事。有一阵子,小镇上风靡斗蟋蟀,刘鹏凯听邻居吉老四说“百脚看门的蟋蟀最厉害”,就疯跑着去爬河坎、钻树丛、扒墙角,真让他捉到一只,为了证明是“百脚看门的”,他还带回了打死的那只百脚。邻居吉老四端详着蟋蟀唠叨:“大头毛颈,身宽体长,凶相在头,劲在双腿……”说罢,转身回屋拿出一只乾隆年制的蟋蟀盆递给他,说了句“好马配好鞍,送给你了”。旁观的母亲眉间露着笑意,压低着嗓门:“真是二犟头”。刘鹏旋评论说:轻轻一声感叹,是以母亲一种特殊的眼光,看到儿子一股童年的犟劲,会能穿越人生。此类故事还有很多,比如,看完电影



《地雷战》,刘鹏凯从母亲摊头偷偷拿了十张火药纸,照着《民兵训练手册》自制砖雷。教材上写着应该先装碎铁片后装火药,心急之下他却颠倒了次序,酷暑烈日当头时刻,一大把铁碎片与几百粒火药籽相碰,顿时惹起一片火光冲天,右手被烧得焦黑红肿,钻心地疼痛却不敢声

张。红肿还没退去,二犟头心有不甘,又去废品收购站讨到一根半尺长、拇指粗的钢管,回来自制手枪。当晚他往枪管里灌满火药,塞紧棉絮,点火孔插进火药捻子,那花园桥下黑暗之中闪电般一道火光伴随着“砰”的一声巨响,让弟弟感触到了那股犟劲的震撼。

不过,这个二犟头不总是那么瞎玩儿的。小学毕业那年暑假,他一连几天在家门前摆起茶摊,往开水里添加糖精、色素后搅拌,淡淡的桔黄色甜水,卖一分钱一杯,算计好赚到的钱能买到一条游泳裤。游泳裤买来后,二犟头几乎成了水栖动物。后来才知道,他痴迷玩水是有目的的,经过层层选拔,刘鹏凯去高港参加了县里组织的横渡长江活动,两度到达彼岸!“文革”“三忠于”狂潮那年,大哥鹏春登高画“毛主席去安源”巨幅油画,两个弟弟跟着去打下手,往大哥勾勒的美术字、木刻画轮廓里填油漆。不料,二犟头从此对绘画骤然痴迷乃至着魔。一次次去看表哥画鱼,回来千百次地效仿描摹,后来画的那幅“鱼乐图”贴于堂前,每每有问出自何人之手,母亲只管吐出“二犟头”三个字,心里的窃喜瞬间从嘴角悄然溢出,撑足了一个贫寒之家的面子。此外,二犟头还画水彩、画油画,专画人物肖像,乐此不疲。

穷人的孩子早当家。刘鹏旋说,“文革”的日子,我一点儿不懂辍学的人生后果,懒散着不知所措,二犟头却突然间长大了。夏天,跟着邻居为供电所挖竖电杆的坑,回来交八角钱给母亲的那手心有几颗紫色的泡。秋天,缠住人家为他说情去酱品厂切萝卜,二十多天下来,握刀的右手长了厚厚的一层茧。回家后,他把手心的茧伸给父亲看:“我想去供销社茧站剪蚕蛹。”父亲让他去剪了一季的蚕蛹,虎口处、手掌心又多出了几朵茧花。隆冬时节,执著着去棉花加工组做

那些大人们都不愿做的活计,又一次围裙被轧进地轴皮带,险些遭祸……刘鹏旋说,我开始敬佩起“二犟头”来,那样辛苦和执着,是为减轻父母的一点生活负担,是为安抚父母那颗可怜的心。

辉格在《沐猿而冠:文化如何塑造人性》中说,“人们常常意识不到自己身上已经被包裹了那么多难以摆脱的文化元素,因为这些元素的习得,大多是幼年期无意识地发生的”。多年之后,刘鹏旋感慨:我突然发现,二犟头这些光环和殊荣,折射出的是一种动人的生命活力和人生亮色。因为如今,这个九牛拉不回的二犟头已经是“全国百姓学习之星”、中国作协会员、全国化工作协执行主席,《心力管理》获“全国企业文化成果”和“江苏省管理创新”一等奖,黑松林成为“全国企业文化示范基地”。“二犟头”这绰号是母亲封赏的。其实,二犟头的“犟”是骨子里的,母亲一定是遗传给了二犟头生命的密码,赋予了他强大的心力。

当年无论儿子们做什么事,母亲都会习惯地叮嘱一句:“儿子,要晓得,用心做事等于事成一半”。于是,刘鹏旋说,母亲早年的那句叮嘱,不就是二犟头“心力管理”理论的源头吗?

二、车工刘鹏凯

1970年,刘鹏凯从黄桥中学高中毕业,当兵未成,眼看着就要上山下乡,却又峰回路转,被分配到黄桥机械厂学车工。当时的黄桥机械厂是一家镇办企业。三弟刘鹏旋说,“因我先进了国营电机厂,委屈他只好进了镇办企业,让我一直背负着愧疚之感”。因为在那个年代,“国营”与“镇办”在工资等级、社会名分和婚配的心理标准上存在着巨大差别,所以进什么工厂,基本上就像旧时女儿出嫁定了终身一样。当时谁也没有想到,还有后来的改革开放和一系列巨大

的社会变迁!

进厂当夜,学徒出身的父亲叮嘱刘鹏凯:“捧上饭碗,掂掂分量,捧个牢实,好好干吧,灾年饿不死手艺人。”刘鹏凯后来感慨,“人生的路,坎坎坷坷;人生的选择,身不由己”。当时,他把委屈憋在心里,带着父母的期盼,得益于黑松林传说的点化,立下志向:干什么事要干就干,干个认真,干个出色!

正如前述,号称二犟头的刘鹏凯,一旦觉得要干个认真,那就是真的认真了。刘鹏旋回忆少时家里忙过年的场景,“凯哥刀工见长,切咸菜的活儿当然是他”。“别看凯哥的脾性粗犷急躁,切起咸菜来却细心柔韧。那咸菜在田里鲜活时,一支支雪白的长梗像女模特的纤纤长腿,腌过晒干后像维吾尔族姑娘的细细长辫。凯哥偏要将长梗撕开几支,然后梳理成束,齐整整地往刀板上一按,那刀刃贴着手指起落,不紧不慢的节奏,切成米粒大小且粒粒如样”。连续几日,他傍晚去河下磨刀,晚饭刚完,那刀起刀落的“笃笃”声一直会响到午夜。大功告成那已刻,母亲用一句“二犟头做事就是漂亮”给了夸奖。

书归正传。那时的黄桥机械厂设备破旧简陋,只有一名技术人员,要学点东西真是太难了!当时,大哥刘鹏春在上海警备区创作组,常有些诗歌小说之类的作品见诸报端,刘鹏凯看后颇有些心痒,业余也想搞点文学创作。吃力地写了几篇寄给大哥看后,大哥认为他的文字基础距离“文学梦”相差甚远,建议他做实际的事,在技术革新上做些文章。大哥在“且看背影成背景”中说,“当时,鹏凯已在镇机械厂捧上了饭碗。他见我的文章不时在报刊发表,有点跃跃欲试。我当时不以为然,觉得他似乎缺少文学创作的能力,便对他说:不要三心二意了。既然你的车工活儿已经有了出色

特别报道

TEBIEBAODAO

表现,那就继续攻下去。将来,先争取在《机械工人》上发几篇技术攻关的文章;过一段时间,汇编成册;再往后去,沿着倪志福的发展道路走下去”。

于是,刘鹏凯把激情投入到车工技术的研究中。凑巧的是,当时一名家庭出身成份不好的上海师傅,被下放劳动后辗转来到黄桥机械厂。刘鹏凯认准了他的技术,于是“和他以心换心,迈开了求知的第一步”。就这样,刘鹏凯相信父亲母亲的话,认定“荒年饿不死手艺人”这个理儿,凭着一股犟劲苦学车工技术。在车刀嘶叫和四散的火花之中,刘鹏凯勤奋钻研,每天认真做笔记,一步一步实践认知,一点一点经验积累,几年下来竟积累了几大本实践笔记。

有了大量的车工实践和文字记录,刘鹏凯就尝试着把小改小革的车工经验总结成文字,寄给大哥修改。大哥尽管对车工技术一窍不通,但对他的热情给予了大力的支持和鼓励,并在文字上帮一些忙。稿子改定后,刘鹏凯就给一些专业期刊投稿。开始的两三年,写的几篇稿子都被退回,但大哥总以自己创作的经历给他鼓劲儿,刘鹏凯自己也毫不气馁,坚信付出总有回报。终于,皇天不负有心人,1978年,他的一篇稿子被当时的《机械工人》采用了,编辑部来信写道:

“你的革新成果已入选,近期刊出”。从此一发而不可收了,三十几项成果被陆续登载……

“在工厂的12年,我用意志的车刀拓开了一条亮堂堂的路,先后在全国性技术刊物《机械工人》、《机械制造》、《机械工艺师》上发表40多篇文章,介绍自己的创新成果。其中,有省市科技成果十多项,并获得六项专利。”那一年,先进青年工人刘鹏凯在人民大会堂受到了倪志福、何光运、沈鸿等领导人的接见。当时,刘鹏凯从全国总工会倪志福主席手中接过“全国青年五小发明奖杯”,那只瓷质奖杯酱红釉面,银色字样,熠熠生辉,透着一股牛气!

多年的工厂实践,除了让刘鹏凯变成一个全国闻名的优秀车工外,也直接启发了他之后的心力管理之路。多年后,在写作《心力管理》一书,提到著名的25法之“热处理法”时,他把“热处理”和打造一流员工队伍结合起来:“我是学机械的出身,并非管理。上世纪70年代初,我从高中毕业进入黄桥机械厂学车工。通过学习机械原理、金属工艺学、热处理等基础理论,我慢慢领会,热处理可以改变金属材料内部组织,改变工件表面化学成分,提高工件性能和内外在的质量,而这种改变往往是肉眼看不见的,

恰似一个人的感情付出,需要时间来给予答案。走上管理岗位后,面对企业千人百性万脾气,我将‘热处理’的工艺方法应用于现代企业管理,将不同员工放入文化管理这个介质,通过加热、保温、应用不同水质,把握冷却速度,淬火、锻打,刚柔相济,既给予脉脉温情,又体现坚毅力量,将‘热处理’方法柔化融入现代企业员工心灵感受,改变员工行为,提高员工素质,使企业在市场竞争中勇立潮头,经受‘千锤百炼’的考验,获得两个文明的丰硕成果。”

1983,体制改革的春风刮到了黄桥小镇。刘鹏凯报名参加当时的泰兴县人事局面向全县的招聘考试。文化课考试之前,毕业已多时的他,找到自己高中老师海德先生请教如何写作文。海德先生像当年一样帮他猜题、分析,说你们成人考记叙文可能性不大,多半是议论文。谈及如何写议论文时,海德先生说,开头要大,切口要小,要由大走小,才能找到话说。先生因材施教和丰厚的经验和积淀,让刘鹏凯佩服得五体投地,且受益匪浅。一番激烈的过关斩将后,刘鹏凯走进了想都没想到的黄桥镇工业公司,坐进了生技股副股长的办公室。

当然,做了这个“官”,除了没能出版自己的车工技术著作外,刘鹏凯还有一个遗憾,就是没有机会在餐饮上一展身手。刘鹏凯回忆说:二辈头的另一个遗憾是做厨师的梦想没有成真。母亲烧菜堪称一绝,兄弟几个唯他得母亲真传。那年,二辈头筹划在东大街开家酒店,取店号“凯旋酒家”,想请书法家题书,然后送扬州定制漆器匾额;已备好十公分厚的白果树砧板……就在这个当口,官运撞上门来。刘鹏凯感叹:也许,如一句俗语命运天定;也许,黄桥餐饮业因此少了个“冤家对头”。

随着工作环境的改变,求知的欲望



给了刘鹏凯生命的恒温。成天穿梭于工厂之间,他又开始了企业管理理论的学习、实践、思考与探讨,积累了一些基层企业的管理经验,在黄桥镇许多领导的关心和培养下,开始了管理企业的生涯。1987年,他的第一篇管理论文“浅谈一般产品的不一般发展”在《工厂管理》上发表,又激发了他管理写作的热情,从此一发而不可收拾。

回忆往事,刘鹏凯说,“回望岁月,写作给了我多彩的经历,给我留下了深深浅浅的脚印,还有许许多多的故事”。不过他怎么也没有想到,高中生刘鹏凯、乡镇工厂车工刘鹏凯、差一点成为优秀厨师的刘鹏凯,他多年以后写的文章,会入编中学语文试题:

元旦前夕,女儿从南京回家。父女夜话,谈笑间她打开电脑说要对我进行“人肉搜索”,盘点盘点我在网上的人气。我当是戏言,突然听到女儿一阵大笑:“老爸,快来看,你的文章成了中学生语文考试题啦!”我连忙拿起老花镜过去,还真有此事,我写的散文《红鼻子哥哥》在2014年被《经典美文》杂志转载后,居然被重庆一中用作了语文考试的阅读理解题。“真是有心栽花花不发,无心插柳柳成荫!”我也笑了。

三、厂长刘鹏凯



练过地摊、做过车床工的刘鹏凯通过人事局的招聘考试坐上了黄桥镇工业公司副股长的位子。此后工作期间依然埋头苦干,事业发展一帆风顺,接触了很多不同行业的企业,也受命接任几个亏损企业的领导。在担任公有厂长的時候,他坚持吃最多的苦,拿一般的报酬。按照他自己的说法“总算老天保,都还平平安安,没有被上司革职,没有欠工人一分工资”。

八年多的企业管理知识和实践的积累,大大强化了刘鹏凯的信心。工作之余,他依然钟情于车工技术,与当时的机械工业出版社签下合同,准备出版一本

自己一笔一划撰写出来的20万字的车工技巧。但一个任命却打乱了他出书的计划。刘鹏凯后来说:“我是下定决心想挑战这一艰辛的再实践过程的,没能如愿以偿,使我抱愧至今。”大哥刘鹏春回忆此事说,鹏凯要出书的事“让我十分高兴,主动向他请缨:文字我来负责校订”。但后来事情发生了变化。“当时的黄桥镇领导要鹏凯到粘合剂厂去兼任厂长”,“鹏凯打电话征求我的意见,我当即表示反对。理由是:不当厂长,你的人生收获是一个正数,那就是这本书的出版。当了厂长,你的最大获得可能是零。工厂搞好了,是个正数;书不出来,是个负数。正负相抵消。如果书又写不了,企业又上不去,那更是个负数。鹏凯说他要再想想,想到最后,他还是走马上任了”。

1991年10月,时任黄桥镇工业公司副经理职务的刘鹏凯,被黄桥镇党委和政府一纸调令,委派到黑松林前身的泰兴县胶粘剂二厂主持工作,领导当时挑明了说,“因为是烂推子,所以派你去。”

当时的泰兴县胶粘剂二厂是个一穷二白走投无路的工厂,只有一二十个职工,三间厂房,外加两个小反应釜,却连

特别报道

TEBIEBAODAO



最基本的基础配套设施都没有,生产就靠临时搭电来维持。唯一产品是氯丁胶,年产值不足30万元,且负债累累,常态化借贷经营,等米下锅。当时,工人常常拿不到工资,根本无心生产。女儿刘泱回忆说,父亲将近四十岁才开始创业,算是白手起家。那时我已经念初中,见证了父亲一路走来的种种不易,创业道路上的艰辛感同身受。父亲刚到粘剂厂工作,条件极其艰苦简陋,就连最基本的水、电都不能保证,更不用谈什么品牌、销路。她曾经去工厂“探班”,发现花圃里居然种着青菜,青一茬、黄一茬,不知是谁还在一边养了羊,瘦骨嶙峋的样子,直让人觉出寒酸破败。“我们企业以前不是这样子,那时候厂房比较破旧、很落后。”1992年进厂工作的机修节点江胜潮点长访谈时说。

刘鹏凯迎着艰难上任,被迫“下海”到了濒临倒闭的这家工厂当厂长。当时,他也不是没有纠结:“下海”有很大的风险,但那不正是自己梦寐以求的生活吗?从车工做起的刘鹏凯,一直有一个梦想——当个一厂之长,就想看看自己有没有这个能力?决心已定,刘鹏凯从此由从政转向了经商,丢掉了“铁饭碗”

和“救生圈”,干起了三百六十一行的粘接匠,与“黑松林”结下不解之缘。下海不带救生圈,想要不沉就得挣扎。可他这样的挣扎真的是很困难,当时的工厂“体形小,资源少”,货币资源、物质资源、人力资源等方面的先天不足,致使企业面临“内外交困”:对内基础设施薄弱,管理混乱,各项制度缺失;对外没有经营优势、缺乏竞争力,难以吸引优秀人才。

谈到创业时的心态,刘鹏凯说,人过留名,雁过留声。当时的想法比较简单和朴素,就是觉得,既然自己是镇工业公司的副经理,如果连一家企业还管不好,

哪有什么资格做经理?所以就试试自己的能力,既然做就一定要做好。而关于做企业的目标,其实当时就想清楚了。因为资源有限,负债较高,加上机器设备很不理想,所以就确定了“小而精”的发展目标。沿着这样的目标努力,到2012,黑松林就获得了江苏省“专精特新”“小巨人企业”称号。这样走到现在,打造一个“精致的盆景”都是我们的一个定位、一种思考、一种具体的行动。这样的目标确定了以后,即便后来遇到了做大的机会,也没有产生动摇。“做企业,需要有知识、见识和胆识,路走对了就不怕远”,刘鹏凯说。

“中小企业,银行不给你贷款,技术也没有,设备也没有,资源也没有,客户也没有,品牌也没有,啥都没有。一无所有,你怎么去走?”从小看着母亲用穷办法过一贫如洗的日子长大的刘鹏凯,死死记住母亲的一句话:“红军长征过的是铁索桥,我过的是电索桥,哪有艰险过不去的!”于是他下定决心,必须用心将企业当事业干,小企业有自己的大事业!他拿出自家的房产证为工厂抵押,像母亲当年一脚“投入凛凛的寒风”中一样,投入了市场的大潮中。发展初期,企业底子薄,起步迟,市场形势严峻,刘鹏凯认



识到,企业在同行业中毫无名气,二、三只反应釜作坊生产势单力薄,要进军大市场并非易事。“连接两点的最短距离是直线。”刘鹏凯常挂在嘴上的一句是:“笑破不笑补”。一穷二白要打开局面,总得有个抓手。结过充分的调研后,他决定借他山之石,发展企业,运用借力策略理念,尽量不走弯路,单刀直入,开拓市场。

刘鹏凯祭出的第一招是“借船出海”。原上海化轻普陀公司是当时全国最早经销粘合剂的单位,原中国包装材料总公司下属的北方某厂是亚洲地区最大的生产厂家,刘鹏凯想借这两条“大船”,用坐标理论纵横联合,上技术、上质量、上台阶。既借“上海”这块金字招牌改变自身形象,又借国内大型企业的技术上质量,使产品不再出身寒门而提高身价,表里如一,货真价实,以名扬名,打开市场。

万事开头难,尤其是在那个计划经济时代,谈合作寻联营更是困难!那一年,刘鹏凯历尽千山万水、千方百计、千辛万苦、千言万语,找到想挂靠的原上海化轻普陀公司时,人家已和另一乡办企业草签了合作协议。懊悔之时,刘鹏凯并没被“迟到一步”搅乱了方寸,因为他不想失败,他知道,生活对于不想失败的人总会给一份希望!于是,刘鹏凯硬是“脸着皮厚”缠住原上海化轻普陀公司的领导。至今难忘的是那次,为了见这位“冷漠”的领导,刘鹏凯顾不上吃饭,站在大门外苦等6个多小时。见面后他掰开揉碎地向人家介绍从天时到地利到人和,列举多方面的优势,讲自己企业的发展前途,坦承自己珍惜联营的真心。终于,公司领导被刘鹏凯用餐方便面、夜宿双排座的那点精神所打动,也被他的执著态度和描述的企业发展愿景所打动,感慨道:“刘总是块搞粘合剂的‘料儿’”,

毅然决定开启了双方内外墙涂料的长期合作,合作协议顺利签字,借船出海始见雏形,生产的胶粘剂产品迅速打开了市场。

访谈时聊到这个话题,作者问刘鹏凯当时有没有受委屈的感觉?刘鹏凯断然回答:没有什么受委屈的感觉,企业要生存要发展,就要拼命努力找市场。当时就是一股子“犟劲儿”上来了,在人屋檐下,不得不低头,“不蒸馒头争口气”!刘鹏凯楞是凭着他的执着和真情,赢得了客户的心。

有了市场,工人手里有活儿干,企业也很快显现了活力。联营后,原上海化轻普陀公司几次派人到工厂考察,每次来厂,他们都能看到厂里的新变化,这些变化又成为一种动力,合作方开始主动为企业组织原料、帮助销售,并在上海西康路的经营部免费提供了两个橱窗,专门陈列黑松林的粘合剂产品。企业不仅兑现了当初的诺言,更设身处地为对方利益着想,以真心换真心,双方的合作粘得更牢了。不仅如此,借原上海化轻普陀公司这只大船“出海”,也为企业以后自己造船积累了资本和经验,为未来的发展打下坚实基础。

有了市场,产品、技术和质量就成为成败的关键。这时候,刘鹏凯祭出了第二招:“借鸡生蛋”。没有技术改造,就没有企业生命的延续。于是,延揽和聘请人才成为刘鹏凯的重要工作。刘鹏凯回忆,当时某精细化工刚退休的总工身材魁梧外貌雄伟,人称“老熊”,刘鹏凯几乎踏破了老熊家的门槛,白天登门“策反”老熊的老伴,苦肉计辅之小恩小惠,晚上登门直面“老熊”,磨破了嘴皮子,全是掏心掏肺、柔情相通的话。现任副总经理殷萍回忆说,当时自己也跟着刘总一起跑了起码三趟,为了打动老熊,甚至愿意做老熊的“干女儿”,也在一定程度上印证了刘鹏凯“像孝子一样伺候他”这句话。在刘鹏凯和同事们的不懈努力下,两人最终“情投意合”,请到了“财神”,于是才有了公司主打产品的应运而生。“面子是给别人看的,里子是给自己用的”,刘鹏凯在访谈时说。出于感恩,也为了纪念,刘鹏凯特意注册了“老熊”商标。另外,在发展中,企业抓紧投资,上技术,上项目;借钱买机器,借鸡生蛋,上产品、上品种、上质量,使一般产品有不一样的质量,不一般的规模,逐步产生规模效益。



特别报道

TEBIEBAODAO



要在市场竞争中取胜,首先要占领市场。同时,随着产品质量的稳定和市场的逐步拓展,企业的产能和成本又成为刘鹏凯思考的重要问题。比如,发展初期,尽管受到用户厚爱,销量喜人,但毕竟工厂的地板胶、墙布胶一车货才卖几千元,要想远距离占领市场,利润根本无法覆盖成本,且掌控力不足。于是,黑松林就在安徽与江西交界处兴办联营厂,通过“借兵打仗”扩大市场占有率。这是刘鹏凯的第三招。类似的事情还有较多。比如,凭借产品质量和品牌,上海胶粘剂销售部门对商品的要求高,认品牌,外地产品一概拒之门外。刘鹏凯说,刘鹏凯下软功夫破上海人的“门槛精”,经过调研,开发出了产品质量好、包装精美、价格适中的“老熊”品牌,专供上海市场。最后一次见那家公司的经理时,他奉上三样礼物:专业机构的产品检测报告、《中国化工报》登载他的几篇文章和一片真诚——从上午等到傍晚滴水未进。那经理感动地说“服你了,服你了”,加盟的事成了。山东人实在,黑松林公司又为山东市场专门注册使用了“老木匠”品牌商标。老木匠,顾名思义,技艺

肯定不赖,让人放心,用“老木匠”牌胶粘剂肯定也错不了。还有“补天”,天都能补,胶肯定也不赖。“天下得”“得天下”,黑松林系列粘合剂粘得天下了。

另外,为了加强产品的知名度,黑松林借助行业协会的各种交流会、理事会、信息发布会,加强自我宣传,借助产品展销会推销自我,开辟新的市场。这就是第四招“借题发挥”。1994年,全国胶粘剂产品展销会在江苏无锡召开,展销会上,一名中年男子拿出两块木板,用胶水粘牢后,放在地上又踩又砸,结果木头都拉断了,木板中间胶粘的部位都没有掉。现场的记者纷纷扛着“长枪短炮”围了上来,记下了这生动的一幕。这个人就是刘鹏凯。趁热打铁,随后刘鹏凯又在主要市场发起了宣传攻势:在《安徽日报》上搞“黑松林理论征文”,在江苏扬州搞“黑松林文学征文”,使黑松林粘合剂在消费者中声名鹊起。若干年后,刘鹏凯去电视台录节目,主持人还提起这一段往事。他说,这是用不花钱的广告来推销我们的产品。当时我们没有经济投入,是用智慧来投入。1999年,第二届国际胶粘剂和密封剂展览会上海召开,

刘鹏凯经多方努力获得了印制门票的授权,门票背面一句“欢迎你走进黑松林,构筑你的小屋,谱写你的童话”,将黑松林的名声扬到国门之外,也为日后与世界500强公司合作埋下伏笔。在此基础上,黑松林采取“上等品质,中等价格,优质服务”的策略,内力、外力形成了合力,推进了企业的不断成长,使一般产品得到了不一般的市场回报、不一般的持续发展。

除了借力之外,刘鹏凯知道,企业的长治久安还是需要自己开脱市场。起步较低的黑松林要把一般产品转变成“看家产品”,必然经历一个无法省略的过程。刘鹏凯认为,公司所能做的是尽量缩短这个过程:先是赔钱把产品挤进市场,让用户认识自己的产品;再以小批量投放,暂不赚钱,使用户看好产品;再批量销售,让市场承认自己的产品,从而形成规模效益,从小赚钱到大赚钱。因此,黑松林引入了先抑后扬的策略理念,进行市场开发:第一,近地开发,投石问路。先开发眼皮底下的市场,加快信息反馈,由怕市场到有小市场。第二,周边开发。摸石头过河,在周围地区建立根据地,以过硬的产品质量,灵活的销售方式,从找市场到有市场。第三,辐射开发。步步为营,稳扎稳打,开发一个市场,巩固一个市场,从进军市场到占领市场。第四,走动开发。用大篷车闯荡市场。变等客户上门为请客上门、送产品上门、宣传上门、服务上门,黑松林先后在上海、江苏、安徽、江西、山东、河北和辽宁等地设立了50多个销售窗口。第五,覆盖开发。多渠道扩大市场,采取“信誉销售、信函销售、广告销售、让利销售、方便销售、整合销售”等方法,多个轮子一齐转,从拥有市场到赢得市场,到扩大市场。如黑松林的环保型水基胶刚进入安徽、南京市场时,运用“做赔本买卖”

的促销方法,使产品从不被人认识发展为畅销、热销的大好局面。

经过十几年的探索和积累,黑松林形成了独具特色的营销模式:第一,经销商(代理商)模式:装饰类胶粘剂产品主要通过经销商(代理商)渠道进行营销,按地区和品牌设立经销商或代理商,规定营销权限和激励政策。第二,直销模式:工业类胶粘剂产品由营销部门(营销人员)直接与需求方(最终用户)洽谈,此类营销以顾客需求为导向,企业可以提供个性化的产品,以及具有特异性质的胶粘剂产品。第三,网络营销模式:以黑松林企业网站为载体,通过网络营销平台,发布和收集采供信息,坚持诚信为本,有计划地开展网络营销。

同时,为了充分发挥三种营销模式的潜力,黑松林采取了如下相应举措:第一,狠抓创新,不断推出适销对路产品:认真研究消费趋势、国内外市场产品动向,以及现有前沿技术,不断消化吸收,扬长避短,推出适销对路的新产品,不断巩固和扩大“黑松林”系列粘合剂的市场占有率。第二,狠抓管理,不断提升营销素质:保持清醒头脑,增强忧患意识,采用新的管理方式,不断整合和优化营销队伍,提升企业营销素质,具体而言,提升三种能力——巩固老市场、开发新市场,运营和主导市场的能力;盯紧市场,运筹帷幄,对市场的快速应变能力;开拓视野,创新营销思路和营销行为,适应未来营销发展方向的能力。第三,狠抓诚信,不断培养忠诚客户群:在深入市场调查的基础上,科学梳理市场信息,正确选择目标市场,细分终端市场,坚持诚信为本,大力开展感情营销、文化营销、服务营销、横向营销等,不断培养和扩大忠诚客户群。

随着市场经济的发展,市场与用户已成为风向标,要取得市场竞争中的优



势地位,关键是产品质量,而质量的高低又取决于企业领导对产品、市场、用户需求多元化的反应能力和决策能力。1993年上半年,黑松林新投产的水基型系列粘合剂由于价格、质量没有竞争力,进入市场不久便昙花一现,被其他同类产品挤出市场。后来他们认真总结教训,重打锣鼓另开张,瞄准全国同类名牌产品改进工艺,优选配方,从产品的粘度、透明度、抗冻性乃至包装等各个方面重塑产品形象。同时花血本完善检测条件,强化质检手段,坚持不合格产品不出厂。由于质量有了长足的进步,用户信得过,不足10个月就生产销售上千吨,产品畅销全省及上海、安徽、江西等地。如今,市场畅销的黑松林牌高强万能胶、水基型彩印复胶、液体工具胶等系列产品,就是通过这几年“做身边清楚的事”,一步步发展而来的。现在,江苏黑松林粘合剂厂的产品规模已达到五大类八大系列、五十多个品种、一百多个规格,企业成为全国胶粘剂技术标准化协会会员厂、中国胶粘剂工业协会会员厂、上海粘接技术协会副主任单位。

有了市场,企业很快走上正轨,整个组织也很快显现了活力,工人手里有活

儿干,是浑身就透着精气神。当时,出操晨训是“黑松林”的一道风景线。每天早晨,全体员工统一着装,提前十分钟到广场集中,高声齐诵“企业精神”、“质量方针”等训诫词,黑松林团队高昂振奋的士气,总能引来不少来厂的客户和路边行人驻足观望。“一心一意抓质量,真心诚意为顾客!”这是每天出操固定的结束语,已经执行了几十年。

随着企业的发展,产品的形象也渐渐深入人心。记者孙亚琴说,初次见识黑松林的小礼品,是在一个阴雨天,在回家的路上,前面有个人披着雨披,吃力地蹬着自行车上桥。雨天总是灰蒙蒙的,可是那件深蓝色雨披上白色字却很显眼:“黑松林与你风雨同行”。一个人孤单地在路上,在雨中,看见这样温情脉脉的语句,让人觉得温暖。不经意中,黑松林就这样深入了记忆。

这一切,都是刘鹏凯费尽心思、一步一个脚印奋斗出来的。对此,徐舒成先生在“行者鹏凯”一文中将他比喻为一个“行者”,“因为鹏凯身上确实有一股机敏过人的‘猴气’、乐观向上的锐气和永不服输的豪气”。

(待续)



心力管理入选哈佛案例库

近日,哈佛案例库官网(<https://hbsp.harvard.edu>)收录了心力管理模式的案例“*Heisonglin: Pioneer of the Management by Heart Model*”(黑松林:心力管理模式的探索者)。该案例使用需付费,编号为TU0121-PDF-ENG,由清华经管学院领导力与组织管理系副教授王雪莉、中国工商管理案例中心案例

研究员毛川江编写,系统介绍了江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长刘鹏凯所创立的心力管理模式在企业的实际应用情况。

这是继该主题中文案例入选清华大学中国工商管理案例库后,其英文版首次入选世界级案例库。

黑松林产品通过省级“专精特新”复核

近日,经企业申报、市县审核推荐、形式审查、专家评审和网上公示等程序,江苏省工业和信息化厅发出苏工信中小〔2021〕629号《关于公布2021年度江苏省专精特新小巨人企业名单和复核通过企业名单的通知》,确认江苏省专精特新小巨人企业和年度复核通过企业名单。作为江苏省首批专精特新产品企业,江苏黑松林粘合剂厂有限公司名列其中,其主产品水性

快干胶顺利通过省级“专精特新”产品复核。

据悉,此次省级专精特新产品复核要求销售收入占企业主营业务收入的60%以上,拥有2项有效发明(或软件著作权、实用新型)专利或具有专有技术,关键性能指标处于同类产品领先水平,产品的市场占有率位居国内前十位或进入龙头企业供应链体系。

不断巩固提升精神文明建设水平

黑松林蝉联六届“江苏省文明单位”荣誉称号

近日,江苏省文明委发文,命名2019-2021年度江苏省文明行业和江苏省文明村镇、文明单位(社区、校园),江苏黑松林粘合剂厂有限公司再次受到表彰,被评为“2019-2021年度江苏省文明单位”。这是自2013年首次被评为“2010-2012年度江苏省文明单位”后,黑松林连续六届获得的省级文明单位荣誉称号。据悉,此次泰兴市共有42家单位获评此项省级最高

荣誉,其中工业企业5家。

江苏省文明委希望受表彰的行业、乡镇、村、社区、单位、学校深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,不忘初心、牢记使命,珍惜荣誉、砥砺前行,切实发挥榜样表率作用,持续深化群众性精神文明创建活动,当好弘扬和践行社会主义核心价值观的排头兵。

顺利通过安标实施新要求

黑松林获“安全生产标准化二级企业(危险化学品)”证书

1月25日,江苏黑松林粘合剂厂有限公司收到由江苏省安全生产科学研究院颁发的“安全生产标准化二级企业(危险化学品)”证书。该证书由国家安全生产监督管理局监制,有效期至2024年12月。

安全生产标准化是“不断加强企业安全生产规范化建设”的先进管理体系。黑松林自2011年开始推行安全生产标准化工作,并于2015年元月由原来的三级企业晋级为二级企业。此次审核是企业根据《江苏省应急管理厅关于做好当前安全生产标准化工作的通知》(苏应急电〔2020〕3号)的最新要求,依据《危险化学

品从业单位安全标准化通用规范》(AQ3013-2008)等有关规定,在自评的基础上提出的再次确认。经材料审核、现场初审、现场确认、持续改进等多个程序,黑松林最终通过审核。

为保持安全生产标准化体系的有效运行,根据安全生产标准化10个A级要素和50个B级要素,黑松林建立起了安全生产长效管理机制,共编制37个安全生产责任制,65个安全管理程序和15个安全操作规程,公司的安全生产基础管理工作得到有效提升,安全生产标准化水平稳步提高。





纪念林任申先生逝世十周年座谈会 在黑松林召开

2月26日下午,黄桥历史文化研究会假座江苏黑松林粘合剂有限公司,举办纪念林任申先生逝世十周年座谈会。

座谈会由研究会副会长石启荣主持,刘鹏凯、周新天、何雨生、王永生、余松山、丁正祺、贾岳、印九红、仲海荣、陈庆生等,充满深情地回忆了与林老相识、共事的经历。他们对林老生前优秀品格给予高度称赞,并对其在黄桥历史文化研究会的成立、发展所作重要贡献给予充分肯定。刘鹏旋会长在会议总结时表示,为发扬

林老严谨治学的精神,做好黄桥历史文化研究工作,今年将正式出版《黑松林与心力管理》《黄桥名人》《黄桥老字号》《黄桥地名录》等历史文化研究丛书,作为对林老最好的慰藉和纪念。

林任申先生长期从事中学语文教学工作,在省级以上刊物发表作品数十万字,退休后主持创立黄桥历史文化研究会,致力于挖掘、整理地方历史文化资源,为黄桥镇成功创建中国历史文化名镇作出了重要贡献。



黑松林参与大型编年体史书撰写

行业巨著《中国化学工业百年发展史》 正式出版

近日,由第十届全国人大常委会副委员长、原化工部部长顾秀莲同志首倡和组织,中国石油和化学工业联合会与中国中化控股有限责任公司中国化工博物馆联合组织编撰的大型编年体史书——《中国化学工业百年发展史》(以下简称《化工百年史》)正式出版。

《化工百年史》因客观完整记录中国化学工业发展历史,突出行业科技进步主线,弘扬科学精神,反映新时代工业转型发展的行业使命与担当的重要主题,在弘扬主旋律、传播正能量方面具有显著的社会效益而成功入选“十四五”时

期国家重点出版物出版专项规划项目。《化工百年史》分上、下两卷,上卷为综合卷,下卷为重点子行业卷,翔实记录了中国化学工业从20世纪初叶第一个纯碱制造企业创立起步,到今天发展成为世界化工大国的百余年奋斗历史,汇总了化学工业24个重点子行业,全景式再现中国化学工业发展的历史长卷。作为中国胶粘剂和胶粘带工业协会常务理事单位,江苏黑松林粘合剂厂有限公司参与了《化工百年史》下卷有关胶粘剂章节的撰写工作。

安全生产专题职代会案例大比拼 黑松林获评泰州市十大优秀案例

2021年12月21日,泰州市总工会在泰州天德湖宾馆举行“2021年泰州市安全生产专题职代会优秀案例”发布会,泰州市产改联席会议副召集人、市人大常委会副主任、市总工会主席邹祥凤出席发布活动并讲话。

发布会公布并表彰了三十佳优秀案例企业(行业)、十大优秀案例和1个行业特别案例。江苏黑松林粘合剂厂有限公司工会委员会报送的《持续完善“节点自治”安全管理模式》,从全市200多个申报案例中脱颖而出,被评审为“十大优秀案例”。

安全生产专题职代会是泰州市总工会认真贯彻落实泰州市委办、政府办《关于产业工人安全赋能提升安康幸福指数的十条措施》,在全国率先创新推行的提升企业本质安全的典型做

法,得到了全市各相关企业、行业的响应,形成了各具特色的安全生产专题职代会做法,涌现了一批优秀案例。为选树典型,总结推广经验,泰州市总工会部署开展了2021年度全市安全生产专题职代会优秀案例征集评选活动,并于12月14日召开了专家评审会。

评审专家认为,黑松林根据安全生产专题职工大会形成的决议,不断完善“节点自治”安全管理模式,积极开展“人人都是安全员”专项行动,不断推进基层安全建设,充分发挥职工安全生产行为主体作用和民主管理、民主监督的作用,企业的本质安全得到了有力保障,取得了较好的管理效果,保持了30年安全生产无事故记录,其经验做法可复制可推广。



优秀的企业也要有好的公民形象 黑松林获评江苏省“企业公民奖”

2021年12月26日,第十一届江苏MPA论坛暨江苏海洋大学公共管理研究所论坛在江苏海洋大学学术会议中心召开。本届论坛表彰了江苏PMA获奖论文和“企业公民奖”获奖企业。经江苏省公共管理学科联盟各高校MPA中心推荐,企业申报,“企业公民奖”评委会会议评审,江苏黑松林粘合剂厂有限公司和日出东方太阳能股份有限公司等4家企业获评第八届

江苏省“企业公民奖”。

据江苏海洋大学文法学院党委书记吴价宝教授介绍,设立“企业公民奖”,旨在全社会推广企业公民理念,激励企业自觉履行社会责任,积极参与社会公益,提升企业发展境界和高度,争做责任企业、良心企业、诚信企业、爱心企业。通过榜样的力量,引领、影响更多企业成长为优秀的、负责任的“企业公民”。





“恩情的光芒——刘鹏旋亲情散文研讨会” 在泰兴举办

与会作家会后采风黑松林

2月13日下午,由泰州市作协主办,泰兴市文联承办,泰兴市作协协办的“恩情的光芒——刘鹏旋亲情散文研讨会”在泰兴市新时代文明实践中心举办。泰州市文联主席、泰州市作家协会主席庞余亮主持研讨会,泰兴市文联主席



林林致欢迎词。著名剧作家刘鹏春,《雨花》副主编育邦,《扬子晚报》副刊主编华明玥,无锡市作家协会主席黑陶,中国化工作家协会执行主席兼秘书长刘鹏凯,泰州评论家协会主席李明官,泰州市作家协会秘书长戴中明,泰州市评论家协会副主席周卫彬,作家王夔、周新天、何雨生、马张留、仲海荣、赵荣华、罗爱平、陈志辉、孙姝等参加了研讨会。与会作家刘鹏旋先生著作的《家住黄桥》《众生的黄桥》和《您好,何玉英》等三本散文集收录的作品,从地域写作和亲情散文的社会意义等不同视角进行了精彩评点。

会后,与会作家一起来到黄桥古镇,在江苏黑松林粘合剂厂有限公司开展了文学采风活动,畅聊地域文化和企业文化的融合和传承。

链接：研讨会发言内容节选



泰州市文联主席、作协主席庞余亮：

从《家住黄桥》到《众生的黄桥》到《您好，何玉英》，刘鹏旋有了一个质的飞跃，他不再只关注自身，他飞到了整个黄桥上空，俯视着芸芸众生，把芸芸众生的那一面写在众生的黄桥当中。

刘鹏旋的作品三本书，构成了一个文学的地理，这个文学的地理是黄桥的文学地理。我们从顾寄南先生知道黄桥，而完成这个黄桥文学地理的是刘鹏旋。他把黄桥的文学地理放到了文学泰州、文学江苏的版图当中，这是第一个。

第二个，我认为鹏旋对泰州文学最大的

贡献在哪里？整个泰州文学偏向乡土文学，市井文学写得太多。市井文学从汪曾祺开始，后来泰州出了一个沙黑先生写的《街民》，刘鹏旋已经从不自觉的状态中完成了从汪曾祺到沙黑再到刘鹏旋这样市井文学的一脉相传的体系。

我交给鹏旋一个任务，汪曾祺先生写的小市民文学，沙黑先生写的街民，中国文学版图中没有镇民这个名词，我建议你下一部写镇民，可以写一百个镇民的故事，完成你第四本书的创作。



《雨花》副主编育邦：

刘鹏旋的作品文字干净、简洁质朴。他从小见大的角度，将小人物的故事和命运鲜活呈现。他描写母亲的作品，有温度，充满温情、充满细节。其中一个故事让人难以忘记，就是

母亲为了开烟摊，背着重物，从黄桥一路赶到合肥，描写的很动人。让读者真心体会到那个年代的母亲的不容易，也侧面体现出了中国母亲隐忍伟大的形象。



《扬子晚报》“繁星”副刊主编华明玥：

作品《您好何玉英》描述了一位充满了个性的母亲形象，她有强烈的人物色彩。从何家二小姐到家庭掌舵人，从“磨好第一把刀”，她用自己的坚强和智慧，为儿子们谋划未来。特别是那个故事，母亲为了儿子的工作，在招工的地方求了别人20多天，真的让人感动。她放下自己的自尊心，为了孩子可以牺牲一切。

母亲的苦与甜，以及她勇往直前的个性，人物形象塑造的很生动。

最让人感动的莫过于传承了，刘氏兄弟们在母亲的影响下，相互扶持，都在文学道路上有所成就。我想，这就是送给在天之灵的母亲最好的礼物了吧！



无锡市作协主席黑陶：

刘鹏旋的作品，让人感受最深的就是“爱的暖流”。从作品可以感受到，那种发自内心的爱：对父母的爱，兄弟之间的爱，对底层民众

的爱。他的作品，有扎实的生活功底和文字功底，充满着文脉的滋养。



泰兴市文联主席林林:

今天正月十三,在泰兴叫“高灯”,是个好日子。今天举办刘鹏旋散文作品研讨会,我想讲三句话:第一个是祝贺。鹏旋书记是我的老大哥,退休以后开始文学创作,我代表泰兴文艺界对他表示衷心的祝贺。第二个是感谢。庞主席长期以来对泰兴文艺界关注有加,几位

老师放弃休息来参加研讨会,对我们进行指导,在此对他们表示感谢。最后是期待。期待各位老师的精彩发言,也希望我们泰兴文艺界的同仁抓住这样难得的学习机会,争取有所领悟有所收获。



国家一级编辑刘鹏春:

我们兄弟几个,小时候家里穷,在记忆中,母亲为我们付出了太多太多。我个人确实是爱好写作,把写作当成自己的饭碗,一直干到现在。二弟刘鹏凯,他是从企业发展的需求,来开始写作,在他擅长的领域,不断坚持和努力,得到了回报。三弟刘鹏旋能成为一名作

家,是我万万没想到的。各位老师对他的认可,我也倍感欣慰。四弟写的追忆母亲的文章,也是饱含深情。我觉得这一切,是母亲给我们留下的精神财富所带来的。是母亲对我们的教育,才有了我们今天的成就。



中化作协执行主席兼秘书长刘鹏凯:

我写文章的定位是干什么吆喝什么,站在一个企业经营者的角度去思考工厂的那些人和事,每天早晨五点左右都要写一两个小时,每篇都离不开黑松林,庞余亮主席评论我“耐烦”。鹏旋写黄桥的小人物,我认为他也很“耐烦”,为了使作品中的每一位主人翁都

非常鲜活,鹏旋每一次都面对面的采访当事人或他的左邻右舍,再通过思考、挖掘和升华,才有了原汁原味接地气的《家住黄桥》《众生的黄桥》和《您好,何玉英》这三本著作。我认为,不管是搞管理,还是搞创作,除了先天因素外,还要靠自己用心努力去干。



黄桥历史文化研究会会长刘鹏旋:

衷心感谢庞主席,感谢林主席,感谢泰州作协主办、泰兴文联和泰兴作协承办今天的研讨会,感谢应邀参加研讨会的各位老师,对我的作品所做的专业而又精当、热情而又过奖的点评。我深知我的写作是一种平民意识和民间情怀,我对小镇人物的素朴生命和普通人生是一种恳挚的态度,深切的领悟,是一种贴近肺腑的相知,我一定会不改初衷,去体味他们的人生,去写好他们的人生。

回顾自己十几年的写作历程,我要感谢感恩的人很多很多。我要感恩我亲爱的母亲,她温暖着、影响着我的一生。我要感恩评论家黄

毓璜老师,他的热切关怀让我从来不敢懈怠。我要感恩庞余亮主席,六年前庞主席的激将法让我拿到省作协会员证,并有了《众生的黄桥》《您好,何玉英》,今天的研讨会其实是庞主席激将法使的大招。我要感恩我的鹏春大哥,他是我文学的引领者和推波助澜者。我要感恩李明官主任,我的前两本书的绝大部分文章都是先在日报副刊上发表,然后结集出版的。最后感恩放弃休息、远道而来参加研讨会的育邦老师、华明玥老师、黑陶老师,以及所有参会的老师们、朋友们。我一定会铭记各位老师对我的关注、关心、关怀,我会继续加倍努力的。



向下扎根 向上攀登 稳步发展

——黑松林新春团拜暨复工培训会侧记

“2022年已经拉开帷幕,这一年,我们要适应时代,在实施土壤改良、良种培育和土壤熟化等‘三项’工程的基础上,向下扎根,向上攀登,稳步发展;这一年,我们要‘虎虎生威搞改革,生龙活虎求创新’……”

2月5日是壬寅年正月初五,传统财神日。早上8:30,江苏黑松林粘合剂厂有限公司所有员工聚集在职工书屋,举行一年一度的新春团拜暨复工培训会。在高歌《黑松林之歌》后,公司董事长刘鹏凯在新春致辞中强调,2022年是企业转型升级的过渡年,企业发展的总体思路是“向下扎根,向上攀登,稳步发展”。

刘鹏凯说,向下扎根,就是夯实基础管理,这是稳步发展的基础,所有黑松林人要从“讲政治、懂规矩、守纪律”的高度,做到“心有所畏、言有所戒、行有所止”,要传承企业优良传统,坚守底线,严格执行纪律制度,积极履行岗位主体责任,在各自岗位上发挥带头示范作用。

刘鹏凯认为,向上攀登,首先是产品、市场和管理的创新,只有创新,企业的竞争力才能得到提升;其次是从创造着手,持续做好水性胶“文章”,拓展省级“专精特新”产品产业链条,丰富产品结构,并继续创造商业新模式,拓宽“双赢、竞合”之路,做时代的企业。

刘鹏凯强调,创造和创新将意味着引进、淘汰和改革,只有这样才能保证企业的稳步发

展。他希望全体黑松林人虎年增强危机意识,把握发展趋势,提高判断力,适应适变,“干”字当头,在战略上稳健,在战术上稳定,在发展中稳步,以前所未有的勇气,不断提高企业的核心竞争力。

最后,刘鹏凯用苏格拉底的名言——“每个人的身上都有太阳,只是要让它发光”,勉励全体黑松林人做自己的太阳,挖掘自身的巨大潜能,补齐短板,做最好的自己,为企业的稳步发展发光发热。

会议由公司副总经理殷萍主持,在她的带领下,全体黑松林人列队诵读了企业的生存理念——“时时记住我们的弱小!处处看到别人的强大!时刻保持学习进取的态度!”

根据议程,会议最后进行了以预防节后综合症、复工安全检查、岗前警示教育、防火防爆、新冠防疫、应急演练等为主要内容的安全复工培训,全体员工还共同签署了《安全、环保承诺书》。

殷萍在会议总结时要求,全体黑松林人要在工作中加强学习,在忧患中清醒面对现实,在忧患中探索改革创新,在忧患中敢于担当使命,不断激发攻坚克难的力量,努力夯实奋斗根基,做到“真心实意、真才实学、真抓实干”,为企业高质量稳步发展贡献力量。



新思维·新思想·新作为

黑松林2022年迎春年会隆重召开

“美国作家马克·吐温说，黄金时代在我们面前而不在我们背后。德鲁克说，新的陌生时代已经明确到来，而我们曾经很熟悉的现代世界已经成为与现实无关的过往。在新时代下，我们要改变‘刻舟求剑’思维，以变应变，适应这个时代！”

1月26日，江苏黑松林粘合剂厂有限公司召开2022年迎春年会，董事长刘鹏凯在致辞中强调，新的时代需要有新的思维、新的思想、新的技能、新的“玩法”，以应对新的市场和新的消费群体。

本次年会由黑松林副总经理殷萍主持，她说，过去的2021年，是不寻常与不平凡的一年！这一年，新冠疫情持续发酵、化工原料暴涨不下，同时，公司迎来了“转型升级”，企业发展格局发生了新的变化。这一年，公司上下一心，在董事长的带领下，克服各种困难，营收同比增长25.2%，取得了较好的业绩，公司也涌现了一批先进个人和先进集体。本次年会一方面是总结昨天，更重要的是展望并谋划挑战与机遇并存、充满希望的明天。

年会通报了企业2021年发展大纲完成情况，宣读了黑松林【2022】01号《关于2022年员工工资增长的决定》，并对2021年度工作标兵、先进工作者和先进集体进行了表彰。

董事长刘鹏凯在致辞中表示，春天总是充满新生，只要大家的心凝聚在一起，企业就一定能够得到发展。刘鹏凯说，过去的一年，全体黑松林人不畏难，不气馁，开拓创新，接受变的同步，追求稳步、稳定、稳健发展。新的一年竞争加剧、企业发展不确定因素叠加，我们需要认真分析，冷静思考，上下同心，群策群力，转轨、转型、转变不转行，不停顿地适应、更新和提升。

刘鹏凯强调，黑松林要长期发展，找到生长和持续发展的空间，必须做好四个方面工作：一是利他共生，处理好企业、员工、顾客以及公众之间的关系；二是要具有长期发展的战略视野，做到战略与战术有机结合；三是量力而行，能进则进，不进则守，蓄势待发；四是做好“知心、聚心、塑心”文章，价值共生，利益共享，和谐共存，做到既要有温度又要有力量，既要有宽松的工作环境又要有纪律的约束。

对于2022年的具体发展思路,刘鹏凯说,最优秀的人培养出最优秀的人,企业发展的基础和出路都在于管理,新的一年,黑松林将重点实施三项工程:一是土壤改良工程。公司计划对组织机构和产品结构进行适度调整,在组织结构方面,优化部门、人员组合,赋能激活,激发工作激情;在产品结构方面,实施嫁接开发,拉长产品链条。二是良种培育工程。提升员工素养和技能,强化能力建设,招培结合,优胜劣汰。三是土壤熟化工程。提升管理水平,进一

步实现管理的精细化、科学化、标准化和规范化。

刘鹏凯希望全体黑松林人心往一处想,劲往一处使,珍惜发展的环境和平台,用心给力,共同打造一个平安、绿色、和谐、幸福的黑松林。

刘鹏凯还向黑松林人赠送了由书法家书写的“福”字,并与他们一一合影留念。最后,所有黑松林人在公司食堂聚餐,共享企业发展成果。

江苏黑松林粘合剂厂有限公司 2021年度先进工作者和先进集体名单

2021年度工作标兵:王向阳

2021年度先进工作者:何爱民 朱和儿 顾为凤 印峰 尹家红 谢新春
黄雪梅 朱建兰 吴文其

2021年度先进集体:孙石军节点 江胜潮节点

黑松林: 妇女节鲜花礼遇女员工



根据传统惯例,黑松林在“三八”国际妇女节这天为女员工送上1束鲜花。看着捧在手中的鲜花,刚入职的女大学生小张有点激动,“这是我人生中收到的第一束鲜花,很高兴,也很幸福!”

3月8日是星期二,恰好是江苏黑松林粘合剂厂有限公司全体员工集中学习的日子。这一

天早上7点钟,所有黑松林人聚集到职工书屋,主持学习的副总经理殷萍宣布,今天除了学习的常规程序外,还有一个传统的节目,就是为每一名黑松林女员工献上包装精美的鲜花。不同的是,除了鲜花,今年黑松林还给每个女员工发放了1桶食用油。

中国胶粘剂和胶粘带工业协会再次被评为4A级社会组织

近日,民政部正式发布公告(2021年第519号文)和中国社会组织评估等级证书(社评字[2021]第018号),中国胶粘剂和胶粘带工业协会在民政部组织开展的2020年度全国性社会组

织等级评估工作中,被评为4A级社会组织(有效期:2021年12月-2026年12月)。这是中国胶粘剂和胶粘带工业协会继2009年、2015年被评为4A级社会组织以来,连续第三次获此殊荣。

虎年“涨”声继续! 万华、巴斯夫巨头涨价函来了

近日,万华化学(烟台)销售有限公司发布通知函,称受原油、天然气等大宗原料价格走强,TPU上游主要原料AA等价格持续上涨,市场供应日益趋紧,决定提高万华国内市场所有TPU售价,每吨提价2000元!

另外,市场获悉,万华化学聚合MDI直供市场2月挂牌22800元/吨,环比1月上调1300元/吨;2月纯MDI散水/桶装挂牌23800元/吨,环比上调1300元/吨;液化MDI(100L)2022年2月挂牌价24300元/吨,环比上调1300元/吨。

巴斯夫官网发布通知,称在合同允许的情况下,提升北美地区PBT、PET、PA等聚合物或化合物的产品价格,部分冲击改性和阻燃等级的产品或提价更高。

同日,巴斯夫发布涨价通知,称将提高北美所有聚氨酯系统产品的价格。

值得一提的是,就在不久前,巴斯夫官网才发布了关于热塑性聚氨酯的涨价通知,公司提

升北美所有热塑性聚氨酯(TPU)产品售价,涨幅高达0.59美元/磅(约8270元/吨)。

全球著名的化学产品生产企业DIC株式会社发布涨价通知,称上调环氧系增塑剂的价格。具体涨幅如下:

环氧ESBO系列产品涨15日元/kg(约830元/吨);环氧ELSO系列产品涨70日元/kg(约3880元/吨);其他环氧增塑剂涨28日元/kg(约1550元/吨)以上。

关于此次涨价原因,该公司表示主要受中国和其他国家的强劲需求以及全球脱碳趋势对生物质燃料的需求上升,作为主要原材料的植物油价格持续上涨。

此外,随着原油价格飙升,各种石化原料、公用事业成本、配送成本不断上涨。公司继续通过自力吸纳,但近期成本上涨的消化难度极大,因此为了以后继续经营,决定涨价是不可避免的。

秦兵马俑身上发现多用途复合材料粘合剂

西北大学文化遗产学院与秦陵博物院合作,在国际权威期刊《科技考古》(Archaeometry)上发表了最新的研究成果。研究人员在秦兵马俑上新发现了一种多用途的复合材料,这种材料被广泛用于兵马俑制作中的填补、粘接,抹平等工艺中。研究人员表示,在过去秦陵兵

马俑坑的考古发掘过程中,他们在陶俑的头冠部、胳膊处,包括陶马腹部、腿部的断裂处等很多部位,都发现过这种材料。此次最新研究发现为了解兵马俑的制作工艺和保护与修复工作提供了新的依据。

2021年石化行业十件大事

一、编制并发布了《中国石油和化学工业“十四五”发展指南》。

为编制行业“十四五”发展指南,我们集全石化联合会之力,会领导分头带队深入企业、研究院所和化工园区进行实地调研,历时8个月时间,经过多次反复修改,在2021年元月正式发布。同行业发展指南同时发布的还有科技、园区、绿色等专项发展规划,为全行业“十四五”高质量发展提供了方向、重点和目标,在全行业产生了重大影响。

二、在极其困难的条件下,为保证原油、天然气能源安全保供做出了突出的贡献。

2021年中国原油产量1.99亿吨,天然气产量2060亿方,连续5年增产超过百亿方,油气产量当量预计达2.13亿吨(其中长庆油田油气当量达6200万吨,居全国各大油田之首,渤海油田年产原油超3000万吨,成为我国第一大原油基地)。全年新增原油输出能力1000万吨,天然气管线日输能力4000万吨,为保证宏观经济和民生需求的能源安全供给作出了突出贡献。

三、为我国农业丰收,保证化肥、农药供应,特别是在稳价保供方面做出了显著成绩。

2021年我国粮食总产量68285万吨(13657亿吨),比2020年增长2%,再创年度粮食产量新高,连续7年保持在65000万吨以上。农业的丰收和我们行业化肥、农药的供给直接相关。2021年我国尿素产量在原料供应紧张、原料价格飞涨的情况下,仍然保持了5500万吨(实物量)的水平,而且在平抑尿素价格方面,氮肥、磷肥协会发挥了重要作用。中国中化收购了瑞士先正达公司和以色列安道麦公司,成为全球最大的农药生产公司。目前种子工程的开发和生物农药的开发正在酝酿重大突破。我国化肥、农药产业将会持续为我国农业丰收作出更大的贡献。

四、我们行业科技创新能力正在大幅提升,

又涌现出了一批具有国际领先水平的重大成果。

2021年石化联合会科技奖评审出年度科技奖241项,其中技术发明奖30项,科技进步奖211项。获奖项目代表了当前行业最新科技水平,特别是获得技术发明奖和科技进步特等奖、一等奖的项目均已跻身世界同类技术先进行列,部分技术处于世界领先水平。如“南海高温高压钻完井关键技术及工业化应用”,建成了我国首个海上高温高压气田东方13-1和东方13-2。特别是深海1号井的建成,标志着我国超深海的原油天然气勘探技术跨上了世界领先水平。在“渤海湾盆地深层大型整装凝析气田勘探理论与重大发现”技术指导下,我国渤海湾成功发现了千亿方大气田渤中19-6。在“大面积、高丰度页岩气富集理论”指导下,在四川南部已形成万亿方大气田。过去5年,我国共建成600多座页岩气井,2020年页岩气产量达200.4亿立方米,同比增长30%。美国能源局预测,到2040年中国页岩气产量将达到中国天然气产量的40%,成为仅次于美国的全球第二大页岩气生产国。在化工新材料研发领域,己二腈技术取得重大突破,打破了美国、法国和日本全球垄断的局面。MDI、聚酰亚胺、尼龙10T、聚苯硫醚(PPS)等技术又取得新的突破和进展。在现代煤化工领域,年产400万吨煤制油技术荣获国家科技进步一等奖,新型煤气化技术、第三代MTO技术和合成气一步法制烯炔、芳烃短流程技术又取得了新的突破。在精细化工领域、银光染料技术和电子级湿化学品技术也在浙江巨化和湖北兴发取得了重大突破。

五、“双碳”目标的基础工作,我们行业正在率先扎实推进。

“双碳”目标是一项极具挑战性的全新工作,我们行业始终把基础工作放在首位扎实推进。年初组织中石油、中石化、中海油、万华化

学、上海化工园区共同发布了《中国石油和化学工业碳达峰碳中和宣言》；在发改委等五部委指导下，参与起草了《石化化工重点行业严格能效约束推动节能降碳行动方案（2021-2025）》；受国家统计局委托，开展了石油化工行业碳排放因子等指标计算方法研究；牵头机械、纺织联合会共同申请，人社部正式批准设立了“碳排放管理员”新职业；成立了“双碳”标准化工作组，提出了“双碳”标准体系框架和“双碳”目标路线图。我们行业“双碳”的基础工作，正在从政策、统计、标准、培训和整个设计上率先扎实推进。

六、全行业群众性质量管理小组活动迎来40周年的检阅。

2021年8月31日全国石油和化工行业质量管理小组活动40周年纪念大会暨第四十次全国石油和化工行业质量管理小组代表大会在线上举行。会议评选出全国质量小组活动优秀企业、40周年QC标杆小组和全国质量管理小组活动组织先进者称号。40年来，全行业累计表彰优秀QC小组11823个，质量信得过班组1168个，先进个人1018名，充分显示了这一活动的强大生命力和影响力。

七、认真落实长江大保护战略，化工企业率先行动交出了生态优先的绿色答卷。

为认真落实习近平总书记关于“共抓大保

护、不搞大开发”的指示要求，化工企业以“绿色发展、保卫母亲河”的全局观念，率先完成了8000家化工企业关搬转的整治任务，一大批高污染高耗能企业关停取缔，一大批重大项目搬迁入园，列入国家整治名单的2441个违法违规项目已整治完成了2417个，长江水体污染状况得到有效治理，长江两岸绿色生态走廊正在形成。

八、中国工业史《石油工业卷》、《化学工业卷》及《中国化工百年发展史》，历经五年左右的时间，完成了编纂并正式出版。

这一规模浩大的行业发展史同全党的百年党史教育活动紧密配合，为全行业深入开展传统教育提供了一本生动的历史教材。

九、在极其复杂艰难的宏观环境下，2021年全行业实现利润突破一万亿元大关，实现利润总额创行业历史最高水平，销售收入利润率创近十年新高。展现了全行业高质量发展的本质性变化。

十、在民政部2021年9月份启动的第四次“全国先进社会组织”评选表彰活动中，经推荐审核、意见征求、社会公示等程序，民政部决定授予中国石油和化学工业联合会“全国先进社会组织”称号。





稳健前行 稳步经营 稳定目标

2022年思谋会核心会员研讨会 在南京召开

2022年1月16日,由思谋会常务副主席、环太集团有限公司董事长王禄宝先生带队,思谋会的十几位核心企业家和南京大学资深教授、商学院名誉院长、行知书院院长、博士生导师赵曙明博士、思谋会秘书长、南京大学商学院副教授赵宜萱博士及博士后、博士生和访问学者等,相聚南京江北新区,开启了中央商务区展厅、明星企业和会议中心参观,以及研讨交流活动。

南京江北新区中央商务区建设管理办公室负责人葛晓永博士接待了思谋会一行,他向企业家们介绍了江北新区中央商务区主导产业的发展,并一起探讨如何打造高质量企业服务渠道,以及形成中央商务区企业精英思维创新、互惠共赢的形势。

参观结束后,思谋会核心企业家们围绕“动态环境下领导者的悖论,如何在接受变化的同时追求稳定”展开了会议讨论。

思谋会常务副主席、环太集团有限公司董

事长王禄宝先生:稻盛和夫曾说:企业长盛不衰的“经营的真谛”,重要的是经营者的态度,就是所谓“慎重坚实的经营”。在疫情依旧严峻的当下,面对商业环境的不断变化,竞争日趋激烈,企业经营面临更多的风险和不确定性,只有迅速反应、灵活多变、不断创新才能适应市场变化。就像是在惊涛骇浪的大海上航行,稳中求胜,才能扬帆远航。

新浪江苏总经理杨建良先生:企业经营的外部环境是多变的,可能是技术积累或者消费升级带来的渐变,可能是重大技术突破或者移动互联网模式降维打击带来的巨变,也可能是疫情带来的突变。

在当前疫情管控、宏观经济严峻的环境下,企业首先要寻求相对稳定,总体坚持自己的战略目标。从业务分布角度来看,适当分散避免全军覆没;从投资角度来看,不宜大规模投入不熟悉行业的新项目;从人力资源角度来看,重点

江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长刘鹏凯先生:企业经营发展的外部环境日益复杂多变,如何做到既能够乘风破浪,又要稳定增长,做大做强?其实两者并不矛盾。面对变化和挑战,企业家要做的不是诸如生存还是消亡,前进还是退缩,坚持还是放弃之类的“二选一”,而是要有强大的信仰,要更加坚定内心的目标,付出更大的心力,练好内功,夯实基础,再做到适应应变,创新创造,寻求新的发展与突破。

稳定骨干员工避免大动荡;从市场来看,立足于国内市场为佳;从营销推广来说,摒弃狂轰滥炸式广告,将有限预算用于数字精准效果型推广。

其次,在防守的同时,应积极寻求机会。任何重大环境变化,都会带来新的机会,如2020年疫情下的线上教育。新机会可能是新业务凸现的机会,可能是人才引进和储备的机会,可能是原材料降价或某类产品涨价的机会,如何结合自身特点抓住这些机会,考验企业家的智慧。

江苏舜天新盈轻工业有限公司董事长曹德平女士:2022年制造业将面临新一轮技术革命和产业革命的考验,尤其是汽车制造业,随着新能源汽车和传统动力车型市场分配比例变化,一场为争夺有限市场份额价格大战将更为残酷,整个供应链供应体系在重新洗牌。

“内卷”的残酷现实不可避免,去年市场疫情双重打击,约30%的供应商已出局,另有约30%供应商处在选择和被选择之中。这就是一场“博弈”,接受变化,寻找出路,在专业领域升级发展是唯一的选择。

1.调整产业布局,增加新兴市场配套机会。这需要一定前瞻性,我司因在多年前就开始布局新能源汽车生产线,2021年拿到了林德时代、华为8万套电池箱和红旗充电桩配套加工订单,弥补了传统车型下降的份额,2022年预计新市场增长30%。

2.打好组合拳,更好地服务客户。这就是在“利他”服务中实现“利我”。上游客户也许比你困难更多,我们采取了“模块化”供货的方式,帮助客户压缩中间环节,运输环节的成本。缓解各项成本增加、价格下降带来的冲击,维持和减少损失。

3.持续的技术创新。管理创新进一步提高企业核心竞争力!智能化数字化发展是大多数企业追求高效降本的目标。同时在特定环境

下,企业及时根据政府和环境发展要求做出应对,以实现和谐共生的发展。

江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长刘鹏凯先生:企业经营发展的外部环境日益复杂多变,如何做到既能够乘风破浪,又要稳定增长,做大做强?其实两者并不矛盾。面对变化和挑战,企业家要做的不是诸如生存还是消亡,前进还是退缩,坚持还是放弃之类的“二选一”,而是要有强大的信仰,要更加坚定内心的目标,付出更大的心力,练好内功,夯实基础,再做到适应应变,创新创造,寻求新的发展与突破。

南京凯燕电子有限公司总经理陈华明先生:1.内外部环境本身是动态的,变化是永恒的。2.领导者要能预测变化和具有应对变化的方法和措施。3.我自己的组织和周边很多企业的领导,太追求稳定,常用一成不变的方法应对内外部环境变化。现状就是大家都能接受下雨要打伞,天晴了要收伞,但是面对外部生产经营情况变化,却选择一成不变,久而久之造成了企业的危机和困境。4.不确定的情况下,领导者更要关注变化,积极采取应对措施,才能在变化中求得稳定。

南京大学资深教授、商学院名誉院长、行知书院院长、博士生导师赵曙明博士:2021年虽然有疫情的影响,中央政府和地方政府积极进行疫情防控,GDP增长达到8.1%,取得这样的成绩确实不易。现在美国和欧洲的疫情非常严重,如美国,累计新冠确诊病例已经超过7000万例,死亡人数超过80多万。2022年,由于国内外的形势,经济增长会出现缓慢。不久前召开的中央经济工作会议为2022年的经济工作指明道路:稳字当头、稳中求进。我们的企业家需要认真分析形势,面对复杂的环境,学会稳健前行、稳步经营、稳定目标,关键靠抓人才和管理。

编者按

原定于2021年12月21日召开的中国化工企业管理协会主办的“第十四届全国石油和化工企业管理创新大会”，因为疫情防控的要求延期。下文是中国化工企业管理协会傅向升副会长拟作的主旨讲话，他的讲话既包含管理科学的古典管理理论，也包含现代管理理论；既回顾了化工系统过去重视管理的优良传统，更重点讲了石化大国实现强国跨越的征途上如何开展管

理创新。这篇讲话稿内容深刻、思考深入、系统性强，为便于石化行业和广大企业在新的发展时代推进高质量发展和实现强国跨越的过程中做好管理创新，特将主要部分编辑如下，供大家参阅。

据悉，江苏黑松林粘合剂厂有限公司申报的《着力于“四个人人”的自我管理实践》，被评为本届“全国石油和化工企业管理创新成果二等奖”。

新时代高质量发展呼唤 管理创新

傅向升



管理学是工业化和现代化过程的一门重要科学

管理学起步于十九世纪和二十世纪之交、西方工业化进程的加快，成熟于发达国家的工业化和现代化。

古典管理理论开启了管理科学的大门

工业革命迈入二十世纪的时候，资本主义的工业化进入到大型化的快速发展时期，管理学伴随着资本主义工业的大型化进程的加快而诞生，以1911年泰勒的《科学管理原理》出版为标志，管理成为一门科学，泰勒也被公认为“科学管理之父”。

在这110多年的历史进程中，按照历史阶段划分被称为古典管理理论和现代管理理论，按照管理理论和思想发展的进程通常划分为三个阶段，即：科学管理理论、行为科学理论、现代管

理理论，这三个阶段没有截然的分界线、是交叉演绎递进的，行为科学理论可以看作是古典管理理论和现代管理理论的过渡阶段，一般称作新古典管理理论，属于古典管理理论的范畴。

这三个阶段研究的重点内容和对象都各有不同，但解决的问题主要聚焦在提高劳动生产率和企业竞争力，与工业化发展的进程和社会的进步密切相关，科学管理理论阶段以泰勒和泰罗制为代表，以经济人为假设，通过工作方法、劳动工具、工作环境的标准化和激励措施，解决的是劳动生产效率的问题。行为科学理论是以社会人为假设，以马斯洛的人类需求层次论为典型代表，综合运用心理学、社会学、政治学、经济学等理论和方法，通过改善人的行为、调动人的积极性来提高劳动生产率。可见古典管理理论的起始阶段是以劳动工具和工作方法，即以物为研究对象；而新古典管理理论转变

在这110多年的历史进程中，按照历史阶段划分被称为古典管理理论和现代管理理论，按照管理理论和思想发展的进程通常划分为三个阶段，即：科学管理理论、行为科学理论、现代管理理论

西方企业管理理论充分吸纳和融合了西方的哲学、社会学、经济学、心理学等各方面知识和思想内容,尤其是行为科学理论的研究者和创立者很多都是心理学家,可见管理学是一门综合性的科学。

为以人为中心,即把人作为研究和管理的主要对象。

现代管理理论为经济腾飞和工业现代化作出了重要贡献

现代管理理论起步于二战以后,于上世纪八十年代逐步成熟,是伴随着工业生产的机械化、自动化和大型化、集中化逐步成熟,以目标管理、战略管理、创新与学习型组织等为主要内容,以有效的管理者群体为主要研究对象,以被誉为现代管理大师和现代管理学之父的德鲁克为典型代表,把现代管理理论推向了巅峰,并造就了一批现代化企业的管理大师,杰克·韦尔奇、比尔·盖茨等都是德鲁克现代管理理论的受益者和实践者,都对德鲁克崇拜有加,也都创造了现代企业管理的奇迹和神话。

西方企业管理理论,无论是古典管理理论、还是现代管理理论,都是伴随着资本主义工业化和现代化而诞生和成熟的,还充分吸纳和融合了西方的哲学、社会学、经济学、心理学等各方面知识和思想内容,尤其是行为科学理论的研究者和创立者很多都是心理学家,可见管理学是一门综合性的科学。很多现代工业的管理大师如杰克·韦尔奇、比尔·盖茨、乔布斯以及稻盛和夫、松下幸之助等,也都集中在现代化的国家。



与发达国家相比,我国工业化起步晚、工业现代化时间短,自改革开放40多年来我们创办了很多经管学院、开办了很多管理课程和培训班,大多以学习借鉴西方管理理论和发达国家工业化和现代化的有益经验和成功实践为主;不可否认我们在管理理论、管理理念、管理方法上与发达国家都存在明显的差距,我们的管理理论还有待创新、管理体系还有待完善。

新世纪以来我们的工业发展速度与规模、企业现代化与管理创新、管理水平与优秀管理人员都取得了明显的进步,但与发达国家相比也存在差距,最明显的差距体现在国际竞争的舞台上,国际化管理和经营的能力、水平以及理念和人才奇缺。

石化产业过去重视管理,未来更需要管理创新

石化产业是国民经济的重要基础产业和支柱产业,从行业经济规模看是仅次于轻工、机械的第三大行业,在工业经济总量的占比一直高居12%左右,今年的利润总额更是占到了14%以上。实际上石化产业不仅经济贡献大、带动力强,而且涉及面广、配套性强,化肥、农药等农化产品直接关系粮食安全和菜篮子工程,染料、涂料等精细化学品直接关系到人们五彩缤纷的日常生活,化工新材料、高性能复合材料、功能化学品等直接关系到高端制造业、战略新兴产业和航空航天、国防军工等高端领域和国家安全。因此,石化产业的高质量发展十分重要,石化产业和广大石化企业的管理创新十分重要。

我国石化行业有着重视管理的优良传统

熟悉我国石化产业的同志们都清楚,我国石化行业和广大企业有着重视管理和重视管理创新的优良传统,我们记忆最深刻的是当年化工部党组决定并组织的“全国学吉化”活动。

1989年顾秀莲由江苏省长调任化工部部长,顾部长上任之后带领化工部党组主抓了“三件大事”即学吉化、科技兴化和外向型经济,第一件大事就是“全国学吉化”。由时任生产综合司司长的李士忠带队,到吉化公司现场总结了

“四种革命精神”“五条基本经验”的“吉化经验”，由老副部长贾庆礼挂帅组成“全国学吉化报告团”，以1989年9月“全国学吉化现场会”启动，到1991年4月京西宾馆的“全国学吉化总结表彰大会”，历时一年半时间，行程26个省区市的120个城市、报告370场、听众44万多人次，检查诊断企业160家，举办企业管理讲座近百场，一边宣讲“吉化经验”，一边深入现场诊断企业管理，从车间当班记录的“楷体字”、到企业现场的“沟见底、轴见光、设备见本色”，全国石化化工系统的各级干部和广大员工精神飒爽、企业面貌焕然一新、管理水平整体跃上一个大的台阶。

新的时代石化大国向强国跨越呼唤管理创新

今天的中国，经济总量已超过100万亿美元、约15万亿美元，是仅次于美国的世界第二大经济体，更是世界第一大制造业大国、第一大贸易大国、第一大外汇储备国，已拥有完备的工业体系，工业企业已成为国民经济和中华民族伟大复兴的财富创造者。

石化产业也是一样，2010年我国已成为世界第二大石化大国和第一大化工大国。据国家统计局数据，目前石化行业规上企业超过26万家；欧盟化工理事会统计，中国化工产值占世界化工总产值的40.6%，远高于美欧日的总和。

近十年、尤其是“十三五”期间，我国石化产业把握住世界经济周期和世界石化产业快速发展的机遇，在中石化、中石油、延长石油以及上海、宁波、南京、大亚湾、大庆等一批骨干企业和大型石化基地(园区)改造升级和创新转型加快的同时，大连长兴岛、浙江舟山、福建古雷、江苏连云港以及湛江、钦州、揭阳等一批新的基地集中建设、集中投产，我国石化产业的总规模、产业集中度和整体竞争力都明显提升。

又加上当今世界百年未有之大变局加速演进，国际环境错综复杂，新冠肺炎疫情持续肆虐，世界经济陷入低迷期，全球产业链供应链面临重塑，不稳定性不确定性明显增加，新一轮科技革命和产业变革突飞猛进。我国经济已迈向



高质量发展的新阶段，我国石化产业也正在以高质量发展为主题，加快推进由石化大国向石化强国的跨越，这样的背景、这样的阶段，都对管理创新提出了新的更高的要求。

新时代石化行业和石化企业管理创新的思考

石化产业作为国民经济的重要支柱产业，过去重视管理和创新，今天我国经济正迈向高质量发展的新阶段，我国石化产业也正在推动由石化大国向石化强国的跨越，又加上产业规模、企业规模不断扩大，产业变革和科技革命日益加速，国际国内市场竞争越来越激烈，智能化数字化转型日新月异。在这样的背景和新的时代，石化行业和管理创新如何开展呢？

战略目标统领新时代高质量发展的管理创新

当前石化行业的战略目标是由石化大国向石化强国的跨越，石化企业的战略目标是打造世界一流企业。

一是石化强国的战略目标统领石化行业的管理创新。由石化大国向石化强国跨越是“十三五”规划提出的长期奋斗目标，也是统领石化产业发展全局的战略目标。纵贯美欧日等发达国家石化产业的发展水平和竞争力，我们认为达到石化强国的基本条件应当是：产业的整体

2010年我国已成为世界第二大石化大国和第一大化工大国。据国家统计局数据，目前石化行业规上企业超过2.6万家；欧盟化工理事会统计，中国化工产值占世界化工总产值的40.6%，远高于美欧日的总和。

管理创新是打造世界一流企业很重要的要素和举措,通过管理创新找差距、补短板,转变管理理念,增强企业的核心竞争力;通过管理创新增强企业的国际化管理与经营能力。

战略管理是一个行业、一个区域、一个企业全局性的、纲领性的,企业管理创新的内容很多,既有宏观层面的、也有细节性的。兰德公司曾有过统计“失败的企业85%是由决策失误造成的,即战略错误导致的”。“纲举目张”的道理也告诉我们首先应抓好战略管理。

水平和创新能力居世界前列,运营的质量和效益居世界前列,拥有一批具有全球竞争力的世界一流企业,拥有一批具有国际视野的企业家和自立自强的创新人才队伍。

尤其是世界经济正处于深度调整期,又加上新冠肺炎疫情的影响,全球产业链供应链面临重塑,不稳定性、不确定性明显增加,我国石化产业大而不强、创新能力不强以及“低端产品过剩、高端产品短缺”的结构性矛盾突出。这都要求我们管理创新一定要以石化强国的战略目标为统领,既要面向石化强国的战略目标,又要服务于石化强国战略目标的实现。围绕着产业结构的高端化和石化产业链延伸、产业链供应链安全开展管理创新,围绕着自主创新和科技自立自强和关键核心技术、“卡脖子”技术的突破开展管理创新,围绕着国家重点工程和战略新兴产业配套,加快补短板、提升高端供给能力开展管理创新。

二是培育世界一流企业的战略目标统领石化企业的管理创新。世界一流企业是一个国家经济及其竞争力的标志,美国、德国、日本等发达国家是这样,任何工业化国家所走过的路都是如此,我们熟悉的美国有埃克森美孚、杜邦、陶氏等,德国有巴斯夫、拜耳及科思创、朗盛、赢创等,日本有三菱化学、三井化学、旭化成,今天的韩国有LG、SK等。党的十九大对培育具有全球竞争力的世界一流企业作出了部署,目前看中石化、中石油、万华化学、新和成、东岳以及恒力、浙石化等一批企业,在国际市场有着较强的竞争力。

“十四五”期间,我们一定要认真研究世界一流企业的标准,以企业的竞争力、创新能力、管理水平和国际化经营能力为重要指标,引导企业按照国务院国资委提出的“三个领军、三个领先、三个典范”的标准与跨国公司对标。“三个领军”即成为在国际资源配置中占主导地位的领军企业,引领全球行业技术发展的领军企业,在全球产业发展中具有话语权和影响力的领军企业;“三个领先”是指效率领先、效益领先和品质领先;“三个典范”是要成为践行绿色发展理

念的典范、履行社会责任的典范、全球知名品牌形象的典范。

可见管理创新是打造世界一流企业很重要的要素和举措,通过管理创新找差距、补短板,转变管理理念,增强企业的核心竞争力;通过管理创新增强企业的国际化管理与经营能力。

战略管理是管理创新的重点

战略管理是一个行业、一个区域、一个企业全局性的、纲领性的,企业管理创新的内容很多,既有宏观层面的、也有细节性的。兰德公司曾有过统计“失败的企业85%是由决策失误造成的,即战略错误导致的”。“纲举目张”的道理也告诉我们首先应抓好战略管理。正确的战略管理是一个企业长期可持续发展的重要保证,包括战略目标、发展思路、发展重点、战略措施等,企业战略管理的一个重要内容是中长期发展规划,有时我们一谈到规划就会有人摇头,因为有些单位、有的地区做的规划,不是立足于自己的主导产业和已有基础、没有深入分析自己的优劣势,也没有认真而广泛征求和听取熟悉情况的内外专业人士的意见和建议;只是宣传的噱头、讲给别人听的故事,或者是挂在墙上的摆设,那样的规划确实起不到战略管理的作用。也有一种现象就是一个单位、一个地区换一任领导提出一套新思路、制定一个新规划,这样翻来覆去的规划也不会起到战略管理的作用。

国际国内公认的,我们国家一直坚持的国民经济五年规划和确立中长期战略目标的做法是成功的。改革开放初期,小平同志立足国情,提出的“三步走”的战略目标,经过一代代人的持续努力,2000年基本实现了小康、建党100周年全面小康、全面脱贫。实践证明我们国家这种中长期战略规划管理的做法,对国民经济发展、工业化和现代化建设是成功的,起到了重要的引领作用。

还有一个浦东的案例,如果某一个夜晚你恰好漫步在上海外滩,当你望去黄浦江对岸的浦东新区时,呈现在你眼前的是多么辉煌、气派和现代化的都市景象,我们在座的很多人可以

说是见证了浦东崛起的全过程,30年走过来陆家嘴标志性的建筑先是东方明珠,再是金茂大厦,再是环球金融中心,最后落成的是目前最高的上海中心大厦,我们很多人会不会认为这是随机建的?真正了解后才知道这是上世纪九十年代初决定浦东开发初期就规划好的。时任上海市市长的朱镕基组织的浦东开发办公室首先做的第一件事,就是向国际设计大师公开招标,浦东开发的功能定位和方案设计,今天我们眼前的陆家嘴的布局、街道、公园以及每一栋建筑、每一条道路,都是上世纪九十年代的规划方案就定好的,只是用了20多年的时间一一建成、变为现实,才有了今天繁华而有序、国际顶尖的浦东,这就是规划引领的作用。

再看一个沙特朱拜勒工业城的案例,位于阿拉伯海岸边,总规划1016平方千米,一期规划600平方千米,陶氏和阿美的炼化一体化装置、SABIC的主要基地都在这里,是在沙漠上崛起的一座产城一体化的现代化工业城。当时的规划对生活区、商务区作了科学布局,生产区在生活区和商务区的下风口,从建设顺序上也是先建工业装置和生产区、生活区,最后建设商务区,这就以免商务区建成以后闲置;生产区域内道路、管廊、水电气等公用工程配套以及走向、接口朝向都预留好,新入园企业或新建生产装置,只要选好位置原料管线、水电气以及废弃物排放等所有配套设施接上就齐备。

再看看裕廊工业园,距离新加坡市区10千米,以石化、修造船、工程机械、制造业、港口物流为主导产业,是新加坡最大的现代化工基地、世界第三大石化炼油中心,形成了炼油、化工新材料、有机化学品等的石化产业集群,也是港城一体化的综合性产业新城。当年为建设裕廊工业园做的规划,对港口、生产、生活、学校、休闲等功能区作了科学划分和定位,保留了10%的土地作为公园和风景区,按照规划后来建成的包括世界著名的飞禽公园、森林公园等10几个公园,裕廊河两岸规划的是住宅区和各种生活设施,今天的裕廊工业园是一个生产和生活环境优美的综合体,被称为“花园工业镇”。

我们国内上海化工区也是按照1995年设立园区时的规划一张蓝图绘到底,经过几代化工区领导和管理团队、20多年的坚守和执着,建成了国内第一、国际公认的、跨国公司落户最多、管理水平最高、发展质量最好的化工园区;泰兴精细化工园区、常熟氟化工园区等也都是按照当初的规划、20多年坚守专业化特色不动摇,发展成为今天主业清晰、特色鲜明、产业链协同性强、经济效益显著的专业化园区。这些国内外的案例都证明了战略管理的重要性。

科学决策规范决策是管理创新的关键

一个地区、一个企业在正确的战略统领之下,还需要做正确的决策,这是日常管理工作的主要内容。要做正确的决策就需要决策程序和决策团队,因为决策是由人作出的,一个区域的领导或一个企业的董事长是最终决策者,也是重要而关键的决策者,而好的决策应当由决策团队经多方咨询、科学论证后作出。凡是拍脑袋的决策大多不尽人意,凡是个别人或少数人作出的决策大多不够完美,因为拍脑袋的随意性必然缺乏科学和严谨性,个别人或少数人作出的决策一般会受到决策人的阅历、视野、经验等因素的局限性,造成不尽人意的多、不够完美的多。

纵观国内外企业的发展史,国内健康可持续发展良好、市场竞争力强的公司,都能够按照科学、完善的决策程序来决策,也许按照完整的决策程序会繁琐一些、耗时会长一些,但决策错误和失误一定会少一些。我们很多公司都讲要打造百年企业,只有在正确的战略引领下,科学的决策、正确的决策,才能一步一个脚印向着百年基业的目标扎实迈进。看看我们熟悉的跨国公司,杜邦是1802年成立、明年是220周年,巴斯夫是1865年成立、今年是156年,索尔维是1863年成立,赢创虽然是2007年出现的新面孔,但是其前身德固赛是1873年成立、2007年更名的,BP是1909年成立、壳牌是1890年成立,这些都是百年以上的公司。

看一个1902年成立的帝斯曼的决策程序。这几年我们与帝斯曼交流比较多,同中国

时任上海市市长的朱镕基组织的浦东开发办公室首先做的第一件事,就是向国际设计大师公开招标,浦东开发的功能定位和方案设计,今天我们眼前的陆家嘴的布局、街道、公园以及每一栋建筑、每一条道路,都是上世纪九十年代的规划方案就定好的,只是用了20多年的时间一一建成、变为现实,才有了今天繁华而有序、国际顶尖的浦东,这就是规划引领的作用。

凡是拍脑袋的决策大多不尽人意,凡是个别人或少数人作出的决策大多不够完美,因为拍脑袋的随意性必然缺乏科学和严谨性,个别人或少数人作出的决策一般会受到决策人的阅历、视野、经验等因素的局限性,造成不尽人意的多、不够完美的多。

帝斯曼是119年前荷兰政府专门成立的一家煤炭开采公司,从煤和煤化工起家,逐渐发展焦炉煤气、化肥、橡胶塑料、精细化学品和高性能材料,今天已转型为营养化学品、医药和专用化学品的跨国公司。

石化化工企业的安全风险控制尤其重要,因为石化化工生产过程一般都存在高温高压,石化化工的原料和产品都存在易燃易爆、有毒有害等特性,一旦操作不慎发生事故其损失、危害和影响都是严重的,有的甚至是无可估量的。

区原来的总裁蒋惟明和现在的总裁周涛两位先生都是好朋友。在交流中了解到:帝斯曼是119年前荷兰政府专门成立的一家煤炭开采公司,从煤和煤化工起家,逐渐发展焦炉煤气、化肥、橡胶塑料、精细化学品和高性能材料,今天已转型为营养化学品、医药和专用化学品的跨国公司。在119年的历程中,帝斯曼十分注重创新,对于创新项目有着科学而严谨的决策程序,创新战略委员会是研究提出创新战略和方向的机构;创新科学委员会是根据战略委员会确定的创新战略和方向,提出创新的项目;第三道程序是创新资源委员会,对科学委员会提出的项目进行公司内部资源和社会资源,包括原料供应、配套条件、人才资源等进行深化研究和论证;第四道程序是创新咨询委员会,进一步进行技术可行性、市场竞争力、创新的目标、进度等论证;最后是圆桌会议,也就是决策会议,在四个专门委员会各司其职的研究、分析、论证的基础上,由圆桌会议最终作出决策。这就是百年企业决策及其决策程序的一个案例,正是因为这样的决策和决策程序才奠定了今天的百年基业,而且今天仍然是主导产业清晰、创新能力、可持续发展能力和全球竞争力都很强的跨国公司。

风险管控是管理创新的重要内容

风险管控听起来不陌生,但是怎么做好风险管控却也教训不少。风险管理通常理解为金融风险,实际上企业经营风险无处不在、无时不在,风险管理贯穿于企业管理的全过程,尤其是近年来大国竞争、国际环境复杂多变,又加上疫情的冲击,不仅加剧了产业链供应链的安全风险,也因国内市场体系不断健全、监管不断完善,过去的一些不规范经营、不规范竞争,今天都可能给企业可持续发展带来风险。

近几年有的企业已经带给我们很深刻的教训:

一是资金风险,有的企业因相互担保造成了资金损失或陷入经营困境,资金链风险方面有的企业银行续贷不能继续,而造成债券或债务违约。管控财务风险还要控制负债率,还要控制应收账款和库存,今年前三季度化工板块

的资产负债率约54%,而应收账款上升166%、产成品资金上升21%,我们的企业又是多少呢?应当对对标、做好管控。

二是投资风险,有的企业片面追求规模和速度,也有的迫于当地政府的压力而投资了超出主业范围和自身经营优势的新项目,给资金链带来风险。

三是合规经营的风险,有的企业存在未依法纳税、有的企业财务造假等现象,不仅给企业的正常生产经营造成风险,也给企业家本人造成负面影响、甚至负法律责任。以上风险不仅发生在个体企业、小企业,有的也发生在大企业集团,有的还发生在平时管理不错、社会形象不错、发展前景也不错的企业,教训是深刻的,可见风险控制在企业经营、尤其是打造百年企业中是极其重要的。

企业管理风险管控还有一个十分重要的内容就是安全生产的风险管控,这方面的案例就更多、更深刻了。安全生产的风险一旦发生就是严重风险,甚至伤亡惨重、损失巨大。

我在昊华工作时曾带队到现场处理过一家氮肥厂检修过程硫化氢中毒事故,那次事故导致那家氮肥厂长期停产。我们都知道的张家口2018年“11·28爆炸事故”,导致23人死亡、22人受伤,初步统计的直接经济损失4148万元。2019年响水“3·21”爆炸事故,不仅把自己的企业和财产炸得荡然无存,波及园区和周边16家企业,有的都全部炸平、园区永久关闭,造成78人死亡、76人重伤、640人住院,直接经济损失19.86亿元。还有前几年天津港仓储码头和青岛大炼油两起爆炸事故,所造成的人财物重大损失和社会负面影响,至今尚未远去。所以确保生产安全是企业管理风险控制中第一位的、也是最最重要的,一刻也不能放松。

石化化工企业的安全风险控制尤其重要,因为石化化工生产过程一般都存在高温高压,石化化工的原料和产品都存在易燃易爆、有毒有害等特性,一旦操作不慎发生事故其损失、危害和影响都是严重的,有的甚至是无可估量的。

一是全员安全意识和健全的规章制度,全

员安全意识和健全的规章制度是控制安全风险的基础,这不是一句空话,不是形式上开了多少次安全会议,也不是装订成册看起来很漂亮的规章制度《汇编》,而是从领导到员工自觉的行动。今天的企业安全意识比以前大有提升,但与跨国公司比还是有差距,在参观工厂的过程中体会至深;更不是发生了事故连夜开会、组织大范围检查,而是针对自己企业的生产工艺、设备以及物料、产品的不同和特殊性,找准原因、总结教训、制定措施,杜绝类似事故再次发生。

二是规范操作是关键,有一个著名的海因里希事故法则:针对50万件事故统计分析,得出人的不安全行为引起了88%的事故;美国杜邦公司的统计结果,96%的事故是由于人的不安全行为引起的;我国的研究结果表明85%的事故由于人的不安全行为引起。这些数字虽有差异,但都告诉我们一个基本事实:规范操作就会避免很多事故。

我们身边就经常有这样的叹息:如果他系了安全带,这次事故就不会发生了!登高作业不按规范系安全带发生的事故屡见不鲜。上面说到的氮肥厂硫化氢中毒2人致死的事故,有多少企业都是因为没有按规范置换到位造成的,今年初完全一模一样的再次发生,如果反应釜内空气置换到位、按操作规程检测有毒气体含量,符合要求了再下去检修,事故就不会发生了;再如果一人下到釜里中毒了,其他人戴好防护面具再下去施救,也不至于造成3人死亡的更大悲剧。

三是安全预案和应有的科学知识十分必要,科学的安全预案和必备的知识,让我们一旦发生事故不会惊慌失措、会从容应对,首先分清事故点、物料特性,然后从容的、以对的方式展开救援,这样就会避免次生事故造成更多损失

和二次伤害。

四是智能工厂和智慧园区的建设,对避免事故发生和控制安全风险方面都会发挥重要作用,智能工厂和智慧化工园区都能通过在线监测和高空瞭望,实现对重大危险源、重大风险点,如易燃易爆危险物品存放点、运输路线以及高温高压装置、危险废物排放口等实时监控,一旦发生险情第一时间就会报警、预警,及时采取措施就可以及时排除险情、避免事故的发生。例如响水园区如果是已经建成的智慧化工园区的话,危险废弃物仓库一定是重点监控和预警点,一旦危废物料冒烟就会预警、及时采取措施,事故就不会发生。所以,加快智能化和数字化转型,也是跨国公司和国内先进企业,管理创新方面的重要选择和正在实施的一项重要举措。

管理创新的内容和要素很多,以上重点谈了相对宏观的几点内容,还有成本管理、人才管理以及当前最热门的“双碳”目标的管理、数字化转型,还有与国际接轨的可持续发展等,不可能一一展开。

希望今天的抛砖引玉,启迪大家进一步认识到管理和创新的重要性,尤其是作为管理人员与其他专业人员有着更高的标准和要求,要成为优秀的管理者、尤其是被称为企业家,不仅应具有工作岗位相应的专业知识,还要了解经济学、社会学,甚至是哲学、心理学等方面的知识;不仅要研究西方管理学,更要结合国情、立足企业和时代的实际,来思考管理创新;不仅要学习研究理论知识,还有一条相对捷径就是研究和思考先进企业和优秀企业家成功的案例和经验。新时代高质量发展呼唤新时代国际视野的企业家和新时代的管理创新。

有一个著名的海因里希事故法则:针对50万件事故统计分析,得出人的不安全行为引起了88%的事故;美国杜邦公司的统计结果,96%的事故是由于人的不安全行为引起的;我国的研究结果表明85%的事故由于人的不安全行为引起。这些数字虽有差异,但都告诉我们一个基本事实:规范操作就会避免很多事故。

安全预案和应有的科学知识十分必要,科学的安全预案和必备的知识,让我们一旦发生事故不会惊慌失措、会从容应对,首先分清事故点、物料特性,然后从容的、以对的方式展开救援,这样就会避免次生事故造成更多损失和二次伤害。



企业文化的 “易”与“不易”

苏勇

作者系复旦大学东方管理研究院院长、复旦大学管理学院企业管理系主任，教授，企业管理专业、东方管理专业、旅游管理专业博士生导师

虎年新春即将来临之际，在网上读到海尔集团董事局名誉主席张瑞敏先生的新年演讲《海尔文化纵横谈》。张瑞敏的演讲笔者听过多次，每次都大有收获，不仅逻辑性强，而且蕴含着很多企业发展的新思想，引发了我不少思考。

企业文化一词经常在多种场合被提及，但大多数人依然未能理解企业文化的真谛，甚至“说起来重要，做起来次要，忙起来不要”。而张瑞敏在演讲开篇就说到，“一个人如果没有灵魂，就像行尸走肉。企业如人，企业文化太重要了，它就是一个企业的灵魂。”

确实，一个企业如果没有优秀的企业文化，就会六神无主，甚至失魂落魄。毛泽东曾经说过：“没有文化的军队是愚蠢的军队，而愚蠢的军队是不能战胜敌人的。”这句话同样可以借用在企业管理中，“没有文化的企业是愚蠢的企业，而愚蠢的企业是没有竞争力的。”

正如企业文化理论的奠基者，美国麻省理工学院斯隆商学院终身荣誉教授埃德加·沙因在《企业文化生存与变革指南》一书中所说，

“企业文化的本质是大家共同习得的使企业得以良好运转的信念和价值观，因此能够得到大家理所当然不加质疑的接受和认可，并且随着企业持续获得成功，这些信念和价值观会逐渐成为所有成员共享的默认假设而发挥更大

的作用。只有当企业的新成员逐渐认识到，正是这些信念、价值观和经营理念，引领着企业走向成功，并且当这些信念和价值观必定正确时，它们才能得到所有成员的认可并且深入人心。”

一、企业文化的三个特性

海尔集团在20世纪80年代从一家小厂起步时，就极具前瞻性地高度重视企业文化在企业发展中的重要作用。

《海尔文化激活休克鱼》成为首个进入哈佛案例库的中国企业案例，张瑞敏也成为首个登上哈佛商学院讲坛的中国企业家。当时海尔的有关同志还把哈佛教授深入海尔调研撰写的这个案例发给笔者征求意见，随后这便成为笔者在复旦大学管理学院讲授企业文化课程中使用的第一个中国企业案例，效果甚佳。

在本次演讲中，张瑞敏借助海尔企业文化展这一场景，以小见大，谈到了海尔企业文化所面临的三个挑战：

1. 体验性 现在的各种展览日益强调观众体验感的重要性，更有所谓的“沉浸式深度体验”，而企业经营何尝不是如此。如果一个企业生产和提供的产品、服务只是自我肯定，孤芳自赏，虽然可能凭借营销手段或借势于某个风口获得一时成功，但绝非长久之计。当今各种各样昙花一现的产品，光鲜一时的企业，就是背离

了这一宗旨。

只有精心做好每一件产品,细致入微地提供每一项服务,并且不断地在各方面持续改进,使客户从产品和服务中深刻感知企业所秉持的价值观,感受到企业的优秀文化,才能形成客户对企业、对品牌的长期信赖。

2. 交互性 中国有句老话叫“店大欺客”。当一个企业做大之后,往往对客户体验疏于重视,难以和客户形成良好交互,客户在和企业的沟通中便处于弱势,久而久之,客户便会离你而去。无交互,无未来,这一特点在当今的互联网时代体现更为充分。

正如经济学家杰里米·里夫金所说,“物联网具有的分布式、协同式和横向规模结构,旨在让数以百万计的人们聚集在巨大的协同共享体系中,生产并分享他们所制作的东西。”

海尔从一家资不抵债的小厂发展成如今的全球白色家电第一品牌,重视和客户的交互无疑是制胜利器。生产出优秀产品后,还应高度重视、持续感知客户需求并与客户充分交互,不断优化、迭代,才能保持企业长盛不衰。

3. 企业文化的动态演进 当今社会发展可谓一日千里,一个企业如果故步自封,不与时俱进,哪怕曾经无比辉煌,也会被时代所淘汰。美国通用电气公司的分拆,也可视为改变其企业文化和经营状态,适应时代发展需求的重大举措。

所以每个企业的文化也要不断演进,随着时代的变化而变化。海尔在坚守“人单合一”基本原则的基础上,具体的文化样式包括组织形态会不断优化,体现出强烈的时代性。例如从“小微组织”“链群合约”到张瑞敏在本次演讲中提出的“链群联合体”的推进,保持企业文化的动态性和强烈的探索性,才能使企业文化更适应企业发展需要。

二、用“自以为非”坚持引领

从2014年底起,笔者受复旦管理学奖励基金会委托,主持大型研究项目《改变世界——中国杰出企业家管理思想访谈录》,这个项目访谈的第一位杰出企业家就是时任海尔集团董事局

主席兼首席执行官张瑞敏。

除了访谈视频在第一财经电视频道和腾讯视频等平台播出外,笔者主编的《改变世界——中国杰出企业家研究丛书》也同步陆续出版。该丛书第一本研究的就是张瑞敏管理思想。当时经过反复斟酌,我和该书作者彭贺副教授一起确定书名为《自以为非——张瑞敏管理思想研究》。

之所以确定以“自以为非”为书名,就是因为我们研究发现,在张瑞敏几十年管理生涯中,始终贯彻“自以为非”的管理哲学。而正是这样一种哲学理念,使张瑞敏引领海尔集团,始终敢为人先,引领时代。张瑞敏在2014年11月13日接受秦朔老师和笔者访谈时,说过这样一段话:“如果说我有什么贡献,那么一个是探索,一个是不停地探索。到现在为止,海尔做了这么多年,并没有维持一种别人可以仿造、别人一直认同的状态,还是在探索。但是我觉得这个探索挺重要的,只不过最后结果可能是两个,你要争取成为先驱,不要成为先烈。”

所以用“自以为非”的思想,始终保持探索精神,在时代变革的浪潮中不断引领企业做出前瞻性的创新,这是海尔在企业管理方面的独到之处,也是海尔不断实施组织变革和创新的不凡之处。从解放生产力到实现人的价值最大化,这是海尔多年来在管理模式上孜孜不倦探索的一条主线。企业管理领域长期以来一直存在这样一对矛盾:

企业老板、经理人总是觉得员工对工作不尽心尽责,不愿为企业发展多做贡献;而员工则总觉得我就是机器上的一个螺丝钉,把本职工作干好就已经很不错了,要我像老板一样思考和尽责,既不可能,也不现实。

当绝大多数企业还把员工作为工具,为实现股东价值最大化而奋斗时,张瑞敏及其领导下的海尔已经在为实现人的价值最大化而做出探索。

早在2005年海尔就提出了“人单合一”的理念,并配套实施组织变革等一系列做法来持续推进,而且这一理念和做法本身也在不断迭



代,直至发展到如今自主创客的创新增值,通过场景裂变,自主创新来实现人的价值最大化。

2017年11月3日笔者再次去海尔集团访谈张瑞敏时,他首次发布了一个重要观点:“在互联网时代,企业家精神绝不是以企业家个人能力为标准,更重要的是看他能不能培养出更多企业家,能不能孵化出更多的企业家精神。”

如今看来,无论是“人单合一”理念的确立、“小微组织”的大力变革,还是基于物联网的热带雨林式的生态组织打造,都是围绕培养更多企业家,孵化更多的企业家精神这一宗旨所实施的具体行为。

唯有如此,才能真正解决互联网时代如何充分激发人的积极性这一根本问题,改变工业时代推行的科层制组织不能适应互联网时代企业发展和人的发展要求的现状。海尔的这一思想和实践不仅在中国超前,而且引领了国际企业界和管理学界的创新。2019年8月19日,181家美国顶级公司首席执行官在华盛顿召开的美国商业组织“商业圆桌会议”上联合签署了《公司宗旨宣言书》。《宣言》重新定义了公司运营的宗旨,宣称股东利益不再是一个公司最重要的目标,公司的首要任务是创造一个更美好的社会。

在这份宣言中,包括贝佐斯、库克等在内的

引领美国商业的CEO们集体发声:一个美好的社会比股东利益更重要。而一个美好的社会,离不开人的全面发展,离不开人的价值创造。只有每个人的价值都能充分实现,才会有美好的社会和美好的生活。

三、“三易”与企业发展

随着近年国学热的兴起,越来越多的中国企业家从优秀的传统文化中吸取养料来指引管理实践。中国古代典籍《周易》中的“三易”理念,即“变易、简易、不易”反复被提及,但真正能将其融会贯通并成功运用于企业管理实践的并不多。

张瑞敏对中国传统文化有很深的研究,笔者也曾多次听他阐述对传统文化的理解和感悟。在本次演讲中,他用《周易》的“三易”理念来论述海尔的文化变革,而这也确实概括了海尔和张瑞敏本人的心路历程。变易,用张瑞敏的金句可以做最好的解释:“没有永远的企业,只有时代的企业”。所以企业一定要变易,在经营管理的每一个方面都要与时俱进,企业唯一不变的就是变化。

简易,可以用原通用电气CEO杰克·韦尔奇的一句话来做注解:“将复杂事情简单化,简单事情规范化。”海尔实施巨大的组织变革,裁减12000名中间管理层,减少企业层级,在“人单合一”理念指导下,将员工和市场、客户之间链接,就是将复杂的管理活动简单化,每个员工通过价值创造来实现价值分享,同时实施自我管理。

不易,则是“万变不离其宗”,企业秉持基本发展理念不变。2005年海尔提出“人单合一”理念,在此后17年中,尽管随着时代变迁、社会变化,海尔集团的管理方式和组织形式也有所变化,但“实现人的价值最大化”基本信念不变,打造企业生态圈的追求不变,坚持场景自裂变的做法不变。在此基础上,实现了企业的不断发展和超越,成为中国卓越企业的代表。

转自2022年第3期《企业管理》杂志

编者按

海尔集团原党委副书记、监事会主席王安喜同志,长期从事党的思想政治工作和企业文化建设工作,曾于2019年从十个方面分析比较黑松林的发展和海尔发展的相似之处。他利用两年多的时间,编写了包含100个红色精神的《中国共产党人的伟大精神》。这本内部学习资料系统总结党的精神体系,集中彰显了中华民族和中国人民长期以来形成的伟大创造精神、伟大奋斗精神、伟大团结精神、伟大梦想精神,彰显了一代又一代中国共产党人“为有牺牲多壮志,敢教日月换新天”的奋斗精神。王安喜同志是首位对党的伟大精神进行全面系统探寻梳理集纳者,对党的思想建设、精神认知和构建贡献巨大,令人敬仰。

为方便读者多维度对这本精神大餐有更多的了解,更好地鼓舞激励党员、干部和群众弘扬光荣革命传统、赓续红色血脉,不断增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到两个维护,为实现中华民族伟大复兴凝聚起奋勇前进的强大精神力量,本刊收集转载了《中国共产党人的伟大精神》的部分评论文章,以飨共勉。



集纳党的伟大精神的重要成果

李祖荣

近日,收到海尔集团原党委副书记王安喜先生寄来的大部头书《中国共产党人的伟大精神》(内部学习资料),王安喜编著,2021年12月,大16开本,正文612页,加10页序言目录等,共622页,版面文字共55万余字。

这部经年累月的心血之作,以百年党史为纵深坐标,以九百六十万平方公里为广袤视野,筛选集纳了建党以来生发的百种精神,包括新民主主义革命时期的39种,社会主义革命和建设时期的25种,改革开放和社会主义现代化建设新时期的21种,中国特色社会主义新时代的15种。其如蜜蜂采蜜、大海捞针,并因集中产生新价值,产生突显效应和整合效应,确实是可喜可贺,可圈可点,可学可藏。

这本沉甸甸的《中国共产党人的伟大精神》,将漫漫百年大党的煌煌百种精神跃然纸上,深红色封面,大气庄重,厚重而简朴。印装

规范,墨色均匀,全书正文采用四号字,便于中老年读者阅读。更重要的是,这份来之不易的心血之作,对党的思想建设、精神认知和构建都会有所裨益。

王安喜先生以坦荡的胸怀和崇高的追求,惊人的勤勉与艰辛的努力,在精神与经济上作出了巨大付出,成为首位对党的伟大精神进行全面系统探寻梳理集纳者,功不可没,令人起敬!这将启发和鼓舞更多的组织、更多的有志者和更多的力量,对其作更深更广的探索,更高更精准的解析。

王安喜先生对红色基因谱系的关注,或曰对党的伟大精神的探究由来已久,近几年集中全力,倾心而为。

他以七十多岁高龄,不惧严冬酷暑,只身自费寻访了25个省市的一百多座纪念馆博物馆,收集整理编纂该书;他也曾罹患过重病,近年因

用眼过度而患眼疾,但他以乐观的精神、顽强的毅力和良好的习惯战而胜之;近年来,他妻子又身患重病,在照顾好安排好妻子和家务的同时,不断地艰难地探寻和研究红色基因谱系,进行着开创性的浩繁的事业。在这个创作过程中,所表现出的高远目标、坚韧精神、坚守初心,理

实结合、精益求精、百折不回的精神特质,本身就形成了一种高尚的精神。

企盼王安喜先生日后再将其正式出版,并进行立体化传播,以实现更大的社会效益。

(作者系企业文明杂志原副社长、总编辑)

王安喜红色谱系的经典之作

魏书训

在2022年春节即将到来之际,我收到了王安喜先生编著的《中国共产党人的伟大精神》一书。手捧着这本红色封面大16开本、100个红色经典谱系、50多万字的厚厚的一本著作,我真是十分敬佩十分感动。我们同在青岛市关心下一代工作委员会五老宣讲团工作,早就知道他编著一本中国共产党红色精神谱系书籍。那时我曾经想,如果编撰这样一部谱系经典,那将是一件浩瀚的工程,要消费多大的精力体力和财力。

开弓没有回头箭,纸上得来终觉浅。在做足了案头工作的基础上,他要亲自去实地考察取得第一手资料。于是他从延安,到西安,重走长征路,再上井冈山。70多岁的王安喜,凭着一腔爱党爱国激情,从2018年至2020年,利用两年多的时间,只身到江西、广西、宁夏等25个省、市、自治区的100多个县、市、区乡镇农村,

参观了100多个红色精神纪念馆、展览馆、博物馆,拍摄了8400多幅资料照片。其间风雨无阻顶风冒雪,边参观学习记录,边对资料进行系统的梳理。

行万里路,读万卷书,期间的辛苦可想而知。在中国共产党成立100周年之际,75岁的王安喜这部《中国共产党人的伟大精神》书稿终于完稿付梓!

中国共产党经过长期艰苦卓绝革命斗争所形成的伟大精神,是中华民族伟大复兴实现中国梦的宝贵精神财富和前进动力,是一笔弥足珍贵的红色谱系,成为鼓舞民族奋进的力量。我突然感觉到,王安喜倾其心血克服困难捧献出的这部著作,这种孜孜不倦锲而不舍的可贵精神,不也是一种值得学习值得敬佩的红色谱系吗?

(作者系青岛市文物局原局长)

传播红色基因 激越伟大精神

——祝贺王安喜先生巨作《中国共产党人的伟大精神》出版

陈步峰

虎年春节,我惊喜地收到了一份十分厚重、珍贵难得的大礼——我的良师益友王安喜先生悉心创作的6百多页50余万字的《中国共产党人的伟大精神》。该书由党建专家解放军原装

备学院宋泽滨教授和《企业文明》杂志总编李祖荣分别做序。该书按时间顺序分为四个阶段。即:一、新民主主义革命时期,包括建党精神、古田精神、井冈山精神、长征精神、抗战精神、渡江

精神和西柏坡精神等39种精神。二、社会主义革命和建设时期。包括抗美援朝精神、塞罕坝精神、红旗渠精神、铁人精神和两弹一星精神等25种精神。三、改革开放和社会主义现代化建设新时期。包括特区精神、改革开放精神、女排精神、抗洪精神、抗击非典精神、工匠精神和载人航天精神等21种精神；四、中国特色社会主义新时代。包括三牛精神、北斗精神、脱贫攻坚精神和伟大抗疫精神等15种精神。每种精神都有形成的时代背景形成过程、精神内涵的深刻解读和弘扬这种精神的历史意义与时代意义。建党百年形成的百种精神在党史国史军史的进程中发挥了至关重要的作用，因此，《中国共产党人的100种精神》就是百年建党史的浓缩精华，就是一部简约版的中国共产党文化史，是进行党史教育的鲜活教材。王安喜讲：“希望本书能为广大党员、干部和青少年“把红色资源利用好、把红色传统发扬好、把红色基因传承好提供些许帮助”。这是年近八旬的王安喜先生历经数载呕心沥血创作的佳作，是光荣在党50多年的老党员向建党百年奉献的一份厚礼，是一位具有家国情怀著作等身的文化使者的使命担当，是一位老干部老军人老专家的厚积薄发的巅峰之作。是一部红色精神的百科全书，是系统学习党建精神、了解红色精神精髓脉络，进行鲜活的党史教育的不可多得的教材，更是利在当今、功在千秋、惠及子孙后代的文化功德。

习近平总书记强调：“在一百年的非凡奋斗历程中，一代又一代中国共产党人顽强拼搏、不懈奋斗，涌现了一大批视死如归的革命烈士、一大批顽强奋斗的英雄人物、一大批忘我奉献的先进模范，形成了井冈山精神、长征精神、遵义会议精神、延安精神、西柏坡精神、红岩精神、抗美援朝精神、“两弹一星”精神、特区精神、抗洪精神、抗震救灾精神、抗疫精神等伟大精神，构筑起了中国共产党人的精神谱系。我们党之所以历经百年而风华正茂、饱经磨难而生生不息，就是凭着那么一股革命加拼命的强大精神。”这些精神，集中彰显了中华民族和中国人民长期以来形成的伟大创造精神、伟大奋斗精神、伟大

团结精神、伟大梦想精神，彰显了一代又一代中国共产党人“为有牺牲多壮志，敢教日月换新天”的奋斗精神。这是中国共产党人的精神DNA，是现当代中华民族的精神密码，是中华历史积淀的精髓，是在扬弃世界文明与中国传统文化的中国革命和建设过程中的遗传性获得，也是凝聚人心、增进共识、激发力量、决定并引领未来的精神文化基础。红色基因与我们每个人情感相连、命运相系、精神相依。坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻习近平总书记“七一”重要讲话精神，在全党全社会大力弘扬伟大建党精神、深入宣传中国共产党人精神谱系，将其作为党史学习和“四史”宣传教育的重要内容，更好地鼓舞激励党员干部群众弘扬光荣革命传统、赓续红色血脉，不断增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，为实现中华民族伟大复兴凝聚起奋勇前进的强大精神力量。这是时代赋予给各级党组织和每个党员的神圣职责。而王安喜先生是履行党员神圣职责、彰显党员品格的典范。

从2018年9月1日至2020年1月13日，王安喜只身自费到江西、广西、北京、上海、重庆、甘肃、宁夏等25个省、市、自治区的100多个县、市、区(乡镇、农村)，行程数万公里，开始了探索红色精神的万里长征，参观了107个红色精神纪念馆(展览馆)，拍摄了8400多幅资料照片，边参观，边对资料进行整理。王安喜同志坚持“纸上得来终觉浅，绝知此事须躬行”的认真负责精神，除了高频率、高强度地辗转大江南北，实地学习考察核实甄选若干精神外，他非常善于对各种文献文件报道网络信息和历史资料的收集、研究与整理，还到一些城市和场馆登门拜访一些专家学者及知情人士，与大家交流探讨吸取精华。2019年以来，王安喜根据收集到的红色精神资料，相继编写了《传承红色基因，力同心抗疫》《传承红色基因，力同心追梦》《学习党史与传承红色基因》等课件，在线下线上给有关企业、学校、社区共40多个单位的党员解读党的伟大精神和自己的学习体会。在庆祝建

党100周年期间,帮助青岛东城国际社区党委制作《中国共产党伟大精神巡展》展板,社区附近10余个单位的党员参观了展览。王安喜转业地方后,被评为青岛市思想政治工作先进个人、市劳动模范,被评为山东省模范军转干部、立一等功一次。应该说,建党百年形成的百种精神,影响了一代又一代人的成长,许多人对百种精神的部分内容耳熟能详,但是把浩如烟海的一百种精神的来龙去脉内涵外延和权威评价能完整的整合串联起来,从纷繁复杂的基因海洋中甄选出红色基因谱系,其力甚艰,其利也

大,那是一项十分艰巨浩大的工程。可以想象得出,王安喜为完成这一伟大工程付出了多少心血。可以说,王安喜是把传播红色基因作为自己挚爱的事业,作为自己的一个梦想,以激越的革命精神、忘我无私的拼命奉献精神、创新奋斗锲而不舍的“三牛精神”和一丝不苟专业专注的工匠精神在用心用情用智的集纳红色基因、传播红色文化。当然,他会因此感到骄傲和自豪,也会在艰辛付出中体味着更多的欣喜与快乐。

红色经典 新年巨献

任志依

新春佳节,收到海尔集团原党委副书记、监事会主席王安喜老师编著的《中国共产党人的伟大精神》一书。红色经典,精神大餐,欣喜之余,随笔留言。

我与王安喜老师相识于世纪之初,缘因企业文化,文笔交往甚多。王老师长期从事党建与企业文化研究,不仅为海尔集团的党建与企业文化建设身体力行,而且为全国的党建和企业文化建设也做出了巨大贡献。2017年,我在青岛举办企业文化高级研修班,王安喜老师不仅亲自讲授海尔文化,而且为我们联系研修参观基地,跑前跑后,十分辛苦。2018年,他精心编辑并自费出版《基层党组织工作手册》,赠送全国企业文化社团。

王老师关注和探究红色文化由来已久,自费寻访调研25个省市的一百多座纪念馆博物馆,收集整理了大量的资料。五年前,他就吕梁精神、大寨精神、太行精神、申纪兰精神等来山西调研,我接待他并将自己收集到的资料悉数

赠予。今天看到他近60万字的研究成果,倍感欣慰。

这是一个耄耋老人经年累月的一部心血之作,也是首位对党的伟大精神进行全面系统探寻研究的有成者。该书以中国共产党百年发展史为纵深坐标,以九百六十万平方公里为广袤视野,如蜜蜂采蜜、沙里淘金,精选素材,反复推敲,将百年大党的煌煌精神跃然纸上,对党的思想政治建设、精神文化构建和价值培育提升都很有帮助和裨益。

王安喜老师七秩有五。他以惊人的勤勉与艰辛的努力,完成此鸿篇巨著,功不可没,令人起敬,确实可喜可贺,可圈可点,可学可藏。他不忘初心、理实结合、精益求精、百折不回的高尚精神特质,将进一步启发激励和鼓舞更多的组织、更多的有识有志者,对党的伟大精神进行更深入更广泛的探索研究,使党的伟大精神传承更精准更普及更长久。

承压而上，“专精特新”竞争力几何？

张欣欣

小企业撑起大市场，小企业成就大事业。深耕专业领域、聚焦关键技术的“专精特新”中小企业，是我国经济韧性的重要支撑，是激发创新、稳定产业链供应链的重要力量。

过去一年，面对来自多方的挑战，大量“专精特新”中小企业承压而上。关键材料、电子元器件、动力电池……深耕产业链关键环节，一些企业崭露头角。这些“专精特新”中小企业现状怎样？竞争力如何？

对北京中科金马科技股份有限公司董事长方兴而言，过去一年，几乎是“冲”过去的。在疫情影响下，这家深耕酒店智能操控系统20多年的企业，既面临着酒店升级换代的机遇，也受到了酒店旅游行业低迷的冲击。

“只有冲过压力挑战，才能等到并且抓住后面的机遇。”方兴说，过去一年，企业做精做强了软硬件系统的供应链，通过精细化管理降低了近一成的运营成本，保持住国内中高端酒店市场约10%的占有率。“新的一年，最重要的就是扎扎实实把品质提升，稳步做强供应链和产品升级迭代，为后面实现增长奠定基础。”

受错综复杂的国内外环境影响，过去一年，不少中小企业面临生产经营成本上升、订单不足、回款难等挑战。压力是常态，承压而上，办法总比困难多。

做动力电池系统的，花更多功夫在筑牢芯片供应链上；做新型材料的，更加聚精会神抓好产品验证；深耕基础元器件的，一步一个脚印开拓市场……记者走访多家“专精特新”中小企业发现，保持定力、稳健前行是普遍的选择。

正是凭借稳扎稳打，在疫情防控常态化形势下，与规模以上工业中小企业相比，“专精特新”中小企业表现出的抗击风险能力更强、发展

韧性更足。

工信部对1000余家“小巨人”企业跟踪结果显示，2021年1至9月，“小巨人”企业营业收入、利润总额同比分别增长31.6%、67.9%，比规模以上工业中小企业分别高88个、35.4个百分点。

“专精特新”的灵魂是创新。在“新”字上下功夫，不少企业努力练就“独门绝技”，加速迈开“云”步伐。

“干企业要有定力，要做就做最好的。”福建恒而达新材料股份有限公司董事长林正华说，通过研发驱动，公司生产的重型模切工具占据国内市场的半壁江山，在行业内拥有定价权。2021年上半年实现营收同比增长37%。

工信部统计显示，“小巨人”企业的研发人员占比约25%，平均研发强度超7%。

“上云潮”中，中小企业正加速驶入赛道。快手对部分地区受疫情、灾情影响的企业减免技术服务费，在浙江诸暨、广东揭阳等地针对产业集群特色提高直播流量；海尔“三翼鸟”平台汇集了2万余款生态组件，连接了1000多个家装公司……平台企业、链主企业降低数字门槛，带动中小企业上“云”的实践在很多行业展开。

2022年，工信部将新培育3000家左右“小巨人”企业，用好中央财政资金，再支持一批重点“专精特新”企业。

“越是面对复杂环境，中小企业越要坚持走精细化、专业化、特色化、新颖化路线，努力在细分市场和产业链关键环节拥有不可替代的地位。”工信部副部长徐晓兰说，“专精特新”中小企业将在提升产业链供应链稳定性和竞争力、构建新发展格局中发挥更大作用。

骑进厂门的摩托车

文/刘鹏凯 图/何兵

1



从传达室向右转过90度的弯,是工厂的停车棚。“进出厂门,请自动下车”的告示牌,时时提醒着上下班的员工。

2



营销员小吕,年轻活泼,少不经事。一天早上,上班铃刚响,他骑着摩托车“呼”地冲过来,直往车棚里钻。

3

从拐弯口出来的值班长大喊一声,小吕连忙紧急刹车,前轮不偏不倚插进了值班长的两腿之间。



4



这一场景被站在操作间平台上的我尽收眼底。于是,晨训结束前,我让进厂门未下车的员工自动站出来。

5



一秒、两秒……大约过了半分钟,小吕低着头站了出来,像个霜打的茄子。我没有批评他,只想提醒大家:以后上班时早点出门,那样路上会比较安全。

6



今天小吕面对大家迈出了沉重的一步,我相信他今后不会再犯这样的低级错误。

特 赦

文/刘鹏凯 图/何兵

1



大老张来到办公室向我报告,两名机修工在安装设备时,将电机滑落在地上,端盖碎裂,转轴摔歪,眼看明天试车的计划要泡汤了。

2



这可是刚从外地买回来的特种电机啊。我赶紧来到现场。两名机修工像两尊塑像,正看着摔坏的电机发呆。

3

“来来来,抽支烟顺顺气!”发烟过后,我立即与电机厂联系。“还有一台?好,我马上派车来取,摔坏的电机还请帮忙修理一下。”



4

“厂长,修理费我们俩付!”两个机修工抢着说。看着他们几天没回家连轴干的疲惫样儿,我心疼了。“谁没个错?以后注意就是喽!”



5



新电机拉来了,大老张领着两个机修工又干开了。我怕再出意外,想陪他们加班,他们说什么也不肯。

6



新车间试车一举成功,开发部的员工每人拿到了一个红包,大老张又来请示赔付修理费的事,被我一口回绝了:“那都是过去的事了,哈哈哈……”

一堆蛋壳

刘鹏凯

今年春节到得真早,元旦一过,就要掰指头倒计时算过年了。为了赶时间谈项目,我带上两个驾驶员,天还没亮就往北京赶。生意谈成已是华灯初上,我们满怀喜悦,感受着北京璀璨温馨的夜色,无比陶醉。

第二天一早,三人来到宾馆餐厅,准备吃完早饭就往回赶。现在的生活,让我这个曾经手提粮票走过来的人,大感消受不起:一顿平平常常的早饭,冷菜、热炒、点心、水果、饮料,中西结合应有尽有,皇帝老儿在世怕也没有这样的排场。

自助餐就是自在,萝卜烧青菜,各人选所爱,喜欢什么就挑什么。但自助餐也有自助餐的规矩,就是千万不要浪费,吃掉不可惜,倒掉才真可惜,响雷会打头的。驾驶员小吴是开大车的,这种场合见得少一些,这么丰盛的一顿早餐,难怪他一进餐厅就念叨不停:毕竟是四星级的,太高级、太豪华、太有档次了。

俗话说,斯文不在饮食。小吴年轻,工作辛苦,饭量又大,眼见他装了满满一盆,笑呵呵地走过来,同桌的人都乐了。小吴也顾不上许多,一屁股坐下来,三个指头捏起一只茶

叶蛋,放到圆桌边上敲敲,三下五除二把蛋壳子一抹,脖子一仰,鸡蛋就下了肚。蛋壳碎片撒在洁白的桌布上,特别刺眼。我没有吱声,悄悄取了一只小空盆,放到小吴面前。“蛋壳剥到盆里。”小吴一愣,朝我看看,赶紧用筷子将一块一块的蛋壳像拾米粒一样拾进盆子。

在员工眼中,管理者既像父母又像朋友,既要像父母那样无微不至地关怀员工,又要像朋友那样心悦诚服地启迪员工。不管在厂内还是厂外,有心、有效地帮助员工改正不良习惯。一堆蛋壳拿来说事是不是有点小题大做?要知道,如今企业与企业之间,表面的、硬件的差距容易拉近,而深层的、文化的差距却不太容易缩短。企业之间的竞争是一场永不落幕的田径运动赛,要想在激烈的竞争中取得好名次,不仅要看爆发力,还要看恒心和毅力。而爆发力也好,恒心和毅力也好,都来自于良好的基本功,这就是我们通常所说的习惯。习惯左右成败,要想成功,必须时刻审视自己,养成规范良好的习惯。

审视自己,好比照镜子,取决于你把什么带到镜子面前。

张德点评
清华大学教授、
博导

刘鹏凯的心力管理,包括知心、聚心、塑心三个维度,其中塑心最重要,也最难做。

塑造员工美好的心灵,以及由此养成的良好行为习惯,就会凝聚成企业的软实力。刘鹏凯善于从细节入手,小题大做,帮助员工改变不良习惯,由内而外地焕发新的精神风貌。诸如“一堆蛋壳”、“一包果皮”等都是精彩的小故事,这形成黑松林文化的一大特色。

启发

刘鹏凯

约翰·科特说过：组织变革中，最重要的是如何让人们改变行为，而在成功变革的组织里，要能够触动人们的感受才有行为的改革。是的，一个企业，改变员工的心态和行为是痛苦的分娩，更是一种文化。正如大名鼎鼎的龙永图访台，应记者要求当场简单扼要的回答：文化，它是随便一个人迎面走来，他的举手投足，他的一颦一笑，他的整体气质，一句话，品位、道德、智能是文化积累的总和。

有天，我的一位同学从美国回来，两个人，几杯酒，左一言右一语，就扯得远了。同学说在美国的公共场所、交通要道，除了用英语指示外，现在还增加了许多汉语，这说明中国越来越受到重视，是件扬眉吐气的好事。但令人遗憾的是，国外有一些地方只有汉语标识，例如“请不要闯红灯”、“请不要乱抛纸屑果壳”、“大小便请入池”……再联想身边的一些人和事，不文明的语言和行为随处可见。一番闲谈下来，深感不轻松！

当天下午，厂里召开月度例会，会场鸦雀

无声。副总在主持，我正好观察着会场：有人在挖鼻孔，有人在转笔杆，小丁埋头在笔记本上涂鸦！我都看在了眼里。会议结束后，副总请我讲两句，我要来了小丁的笔记本向大家展示，会场一阵喧哗，又很快恢复了平静。我把和同学的一番对话讲给在座的员工听，借题发挥对大家进行了一次“改造不良行为”的动员。

在2005年中外企业文化峰会上，中国企业文化研究会秘书长孟凡驰教授提出“当今企业如何在今后的企业文化建设中去改造不良文化”的话题，给我启发很深。是的，在一个企业的组织变革中，最难的莫过于改变团队成员的心态和行为。好似人的两条腿，先迈哪条腿并不重要，重要的是要走向正确的方向。一个企业，只有让员工真正从内心感受到文化似水，有形亦无形，自动自觉地付诸行动，外化于形，内化于心，努力改良自己的行为，才能点燃工作的热情，完美地完成任

张德点评
清华大学教授、博导

企业文化建设说起来容易做起来难，难那就难在它不能仅停留在简单的说教，而必须触动员工的心灵，并且外化为行动，养成为习惯。讲到习惯，每个人都有，每个团队都有，但许多习惯是落后的，不是企业所期望的，是必须改变的。找出员工中的不良习惯，并说服员工弃旧图新，就是企业文化建设的题中应有之义。可以说，企业文化建设是一个变革的过程，不仅有员工观念的变革，还有员工行为习惯的改变。真可谓：变则通，通则久。



解码黑松林的品牌价值和文化内涵

——访江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长刘鹏凯

《上海企业家》记者 逸清

江苏黑松林粘合剂厂有限公司(以下简称“黑松林”)坐落于历史文化名镇——江苏省泰兴市黄桥镇,系国内大型胶粘剂专业生产厂家、高新技术企业,成立三十余载一直致力于胶粘剂的生产与应用,与多家世界500强企业达成合作,系中国胶粘剂和胶粘带工业协会常务理事单位、全国胶粘剂标准化技术委员会委员单位、上海粘接技术协会团体委员会主任单位、全国聚合物乳液胶粘剂专业委员会主任委员单位和建筑胶粘剂专业委员会副主任委员单位。

黑松林董事长刘鹏凯创立的“心力管理”模式,被清华大学等国内多所知名院校将此引作商学院课程案例,并在全国得到广泛的推广和应用,给广大创业者与企业经营者带来启迪,在管理学上具有重要的理论启示和实践意义。

刘鹏凯不仅是一位优秀的企业家,还是一位非常勤奋且高产的作家,他先后出版了多部

专著,包括《心力管理》《黑松林,我的太阳》《知心、聚心、塑心——心力管理的操作艺术》《细节的响声》《漫话企业文化管理》《漫话企业细节管理》和《心力管理故事》等。清华大学经济管理学院企业管理系教授张德评价刘鹏凯独创的心力管理,是“缔造和谐劳动关系的关键和根源”。黑松林的企业文化吸引了众多经济学家与企业家前来观摩学习,中国石化联合会党委书记、会长李寿生在调研黑松林后给予“心力管理”高度评价,他说:“心力管理是企业管理的根,抓住了心力,也就抓住了企业管理的魂;搞好了心力管理,也就形成了企业的魂。”刘鹏凯还与日本著名商业实业家、世界著名的企业管理大师稻盛和夫、海尔董事局前主席张瑞敏等就“心力管理”进行了深入的交流。

匠心独运的企业文化,演绎一个内涵独蕴的小企业的品牌张力



柳传志说：治理一家公司就是一个系统设计，牵一发而动全身。管理企业最重要的任务，就是激发全体员工的活力，使他们朝着同一个方向工作，从而焕发出不寻常的创造力。

世界有三大著名企业管理模式：美国、德国、日本，其模式、风格和文化都个性鲜明。美国式管理的哲学基础是个人主义，西方企业管理理论更多地强调“制度”“规则”，日本式管理的哲学基础是集体主义。那何谓中国式管理呢？中国式管理就是用传统文化的价值系统建筑的管理体系。西方管理偏向逻辑理性，而中国则注重实践理性，实践理性就是天人合一，所谓宇宙及人心，人心及宇宙。自体就是自心。

如今全球的中、小企业平均寿命在逐年缩短，我国企业更是如此。企业生存危机问题越发严重，而危机及问题也多在企业遇到发展瓶颈时开始出现。纵观当前我国中小型的企业管理现状，可分为三种：一是没有管理的“管理”；二是虽有管理，但表现形式较为粗放；三是虽有管理，但不是自己企业自然发展的结晶，并不符合企业自身发展逻辑和需要，而是“舶来品”，基本上属“照搬照抄”，导致“水土不服”。我国很多中小企业在市场经济中败下阵来，其主要原因不是输在战略方向上，也不是输在产品上，大多数都输在不会管理的“软件”上。而黑松林作为中小型企业，却能够在化工产业深耕近30余载，经久不衰，始终永葆顽强的生命力，这与黑松林人的发展理念不无关系——不急功近利，将匠人精神渗透到产品与管理的每一个环节，根据行业特点，运用文化软实力，选择了适合自

己发展的特色道路。

中国胶粘剂的“绿洲”中有“一片黑松林”。谈到当年为什么给工厂取名黑松林，刘鹏凯说，黑松林是黄桥的地名，取名黑松林，一是因为黄桥是历史文化名镇，表达的是热爱家乡、服务于家乡发展的想法；二是因为季三嗒子的传说以及其中蕴含的勇敢、智慧的文化内涵；三是与黄桥战役和驰名中外的“黄桥烧饼”相关联；四是陈述的是作为化工产品的胶粘剂的绿色发展愿景。黑松林的故事源自传说，将丰富文化内涵与品牌价值注入企业灵魂，这赋予企业与黑松林人更多深远意义。黑松林的品牌力量与价值为黄桥这座千年古镇又添上了“浓墨重彩”的一笔。

记者一进入黑松林厂区参观时，映入眼帘的是干净整洁如花园般的厂区环境，与印象中的化工企业完全不同。厂区占地面积70多亩，道路两旁满是郁郁葱葱的绿草与树木，几座气宇轩昂出自南北朝时期的骏马石雕坐落期间，就像一个个雄赳赳气昂昂的士兵数十年如一日地默默守卫着黑松林。接待与会议厅的院子内充满了苏州园林的气息，黑瓦白墙中处处凝结着黄桥古镇的千年历史与黑松林的文化魅力。刘董事长带领我们穿过干净整齐的道路，途径一条清澈的小河，河面上砌筑的三孔石桥，大理石栏杆造型独特，厚重而又灵动，更增添了江南水乡的韵味。刘董事长介绍，这条小河以



前在厂外,曾经淤塞严重,杂草丛生,后来厂区扩建,小河贯穿厂区,企业进行了疏浚,并植入花木,将这条小河打造成了清澈见底、花木环绕的景观河。小桥旁的锅炉房因为煤改气,现在成为“锅炉房微型博物馆”,曾经处理锅炉烟气的水池种上了水生花草,连以前运煤的手推车,也开满了姹紫嫣红的花朵。

厂区内,黑松林的企业文化标识遍布每个角落,厂房的外墙上、生产车间的墙壁上、绿化区的树丛间,无处不有——“聚心凝力、创新进取、开拓发展”“不知道明天干什么的人不是黑松林人”“少增人、多功能、满负荷、高效率、争一流”……在生产岗位,则随处可见刘董事长的企业管理漫画故事——“写在地上的眉批”“煤渣堆上的硬币”“大意失荆州”“挑剔”……

生产现场一线员工的情绪气象台也给记者留下很深刻的印象。情绪气象台共有红、黄、绿三种状态,红代表情绪非常差,黄次之,绿表示心情愉悦。公司规定员工每天上班后或者下班前,将自己的情绪用相应的色块在情绪气象台上表示出来。公司管理者通过情绪气象台掌握员工的心理状态,用个别谈心、友情提醒、表扬乃至批评的方式坦诚沟通,及时“调频”,予以开导、解释,直至释怀。

企业的管理离不开企业主要负责人,员工

具体怎么说、怎么做,很大程度上源于这个负责人的好恶、荣辱观和安全感。在车间信息公开栏里,现在还保留张贴着刘鹏凯董事长2010年向全体员工保证的工资增长承诺书、员工自发贴出的倡议书……科学而又人性化的管理,使得黑松林人工作热情且高效,并将企业文化渗透进企业的每一寸土壤,让企业文化在每一位员工的心里生根发芽,结出丰硕的果实。文化对企业的推动力是无微不至的,黑松林的“心力管理”不是搞形式,是落到实处的“功夫”,是独有且特色的文化养成。

得人心者得天下,心力管理锻造企业核心竞争力

管理学大师彼得·德鲁克曾提出:将来的管理是要把越来越多的精力花在人的管理上,80%的高管要把精力放在处理人的问题上。

企业是由人组成的。心力管理的价值基础是以人为本,通过“知心、聚心、塑心”三个维度,打造“精神、精品、精兵”,构建形成“心力为本,心至则力胜”的企业价值观。黑松林注重员工的习惯养成,以真心换真心,尊重且平等对待每一位黑松林人,建立员工自信,把企业打造成员工的家,让黑松林人在工作中感到舒心快乐。

北宋欧阳修有言:万事以心为本。未有心至,而力不能者。做事必须用心,要赢得人心,即使面对逆境,也不要心灰意冷。因为,人心深处的某种力量往往会起决定性作用。这便是“心力”。

刘鹏凯将心力管理定义为:将企业员工的心之所及,转化为力之所达的过程;是将企业团队层面的意识培育转化为物质层面的生产力资源,并有效地进行集聚、发散和增效的过程;是不断引导员工在工作与生活中,善用其心,自净其心,消除恶心,增加爱心,发自内心,共同构建心心相印的和谐发展环境的过程。刘鹏凯于2010年出版的《心力管理》总结出了25个管理法,引导员工的行为和思考模式,激发黑松林人对于工作与工作环境的热爱,让黑松林人发自内心热爱自己的工作,把“要我做”变成“我要做”和“我爱做”。



众所周知,锅炉房往往是一个单位的犄角旮旯,因燃烧煤炭,粉尘烟煤在所难免,容易造成环境的脏、乱、差,但黑松林的锅炉房打理得像厨房,是黑松林现场管理的一个缩影和示范窗口。任何时候,在锅炉房里都看不到一丝灰尘,没有任何的异味。在黑松林生产车间,地面一尘不染,没有一滴胶水;每台反应釜被精心保养,在阳光下反射出银色的夺目光芒;反应釜的出料口都安装着防漏保护套,防止跑冒滴漏。这样的生产现场背后凝结着刘总科学管理的结晶;这份“完美”源于刘鹏凯多年前一次到车间巡查,发现干净透亮的水磨石地面上有一滩滴胶,反应釜放料阀口上,也挂着一根胶柱。他顺手拿起一旁记录牌上的粉笔,在地上滴胶的四周画上了一个大大的圆圈,写下启发式的眉批:大处着眼,小处着手,如何彻底消灭滴胶?最后,他还现场连画了3个粗粗的“大耳朵”。一边的车间主任低着头,弓着腰,像个犯了错却不知道错在哪里的孩子。

“解决问题最好的地方,是在问题发生的地方;解决问题最好的时间,是在问题发生的时候。”刘鹏凯常说,作为一名管理者,在第一现场画圈,写下启发式眉批,用最直白的线条加语言锁定问题,让员工来共同关注,一起分析,努力寻找解决问题的钥匙。现如今,不管是锅炉房还是生产车间,在黑松林人的精心守护下,始终保持着“洁净卫生”,而这已成为黑松林一道亮丽的风景线。

刘鹏凯向记者说起另一则多年前的管理故事:“煤渣堆上的硬币”。一个雨后的下午,煤渣堆上未烧透的煤和煤渣黑白分明,刘鹏凯在锅炉间召开“节能降耗现场会”。现场会上,刘鹏凯没说一句话,只是从口袋里掏出一把硬币,当着大家的面扔到煤渣堆上就走了。回到会议室时,锅炉工已将扔到煤渣堆上的硬币捡起来放在会议桌上。看着那一把硬币,刘鹏凯沉重地说到“见到未烧透的煤不捡起来,我们失掉的就不仅仅是金钱了!”大家顿时豁然开朗,现场会变成了决心会。

刘鹏凯认为,在现代企业中,高素质员工的



举手投足,哪怕是点点滴滴,都很有必要及时关注,给予赞赏的“眉批”,以此拨动员工心弦,激发员工潜能。有一次,刘鹏凯从上海出差归来,还未到上班时间,老远就从大门栅栏的隔档中,看见机修工大老王扛着两根角铁走向车间。他冲上去想助一臂之力,被转过头来的大老王发现了,“厂长,没关系,习惯了。”边说边熟练地托着角铁放到指定位置。

“一根角铁两人扛是常事,而一个人提前上班,扛两根角铁,就需要爱厂如家的精神。”刘鹏凯对此解释道,一个企业,所有的方法都必须通过积极的态度去执行。“对于大老王这样的好员工,我事不过宿,给了他最高‘眉批’——晨训会上全体员工的掌声。”

从“心”出发,激活“人”这个企业经营的第一生产力

管人就是管心,把握人性的特点,关注人的各种需求,做好人心的养育,是现代企业管理中的重要问题,也是心力管理之根本。有一次国外某公司发来一张外贸订单:50通环保型装饰胶。量虽不大,但因这是黑松林产品第一次走向国门,黑松林人还是诚惶诚恐,不敢掉以轻心。对方将这张外贸订单更是重视,专门派来技术人员,对生产全过程跟踪审定。这位外方技术总监拜格先生,对产品也是严格把关,产品鉴定会上,拜格摸着络腮胡子说:“通过对贵厂的实地考察及对产品的测试,我建议,现在就灌

装上车!”

“不行!”总质检小朱抢篮板式地接过话去。“为什么?不都好了吗?”拜格先生一脸奇怪,抬头望着小朱。“拜格先生,产品虽出来了,但它的剥离强度检测需要固化48个小时才能出结果,没有检测结果的产品,我们是不会开通知罐装的!”小朱认真地解释道。“OK,OK!这是我们新的批量订单,5000桶!”拜格先生立即作出决定。黑松林人靠认真吸引了对方的眼球,以至将加法变成了乘法,客户看中的是黑松林的科学管理,对于细节把控一丝不苟的品质,这是黑松林人对于产品细节孜孜不倦地严谨追求,黑松林人用行动诠释“细节决定成败”。

人是企业发展的第一生产力,人的“起心动念”决定管理的效率和效能,再好的产品离开人都会失败。通过科学的企业管理背书,黑松林人对于产品品质和安全管理上的崇高追求,保证了企业多年持续健康发展,黑松林系列水基型胶粘剂被评为“江苏名牌产品”“中国石油和化学工业知名品牌产品”,“黑松林”和“老木匠”等两件商标被评为“江苏省著名商标”,企业且荣膺“全国企业文化建设示范基地”“中国石油和化学工业联合会先进集体”“中国化工企业文化建设十佳示范单位”“江苏省文明单位”“江苏省企业管理创新示范企业”“江苏省安全文化示范企业”“江苏省环境标志先进单位”“泰州市安全生产十佳单位”和“泰州市生态环境建设先进集体”“泰州市节能工作先进企业”“中国环境标志优秀企业奖”等荣誉。这一些列沉甸甸的荣耀背后凝聚着董事长刘鹏凯的科学智慧与黑松林人齐心协力的共同努力。

中国改革开放四十年企业发展和变革的事实表明,一个能被人尊称为优秀的企业家往往



都有自己独特的经营思想,他的理论与实践,他的创新与探索,他的智慧与力量,不仅能准确有效地指导其自身企业的健康发展,也为广大的企业经营者带去启迪和思考。而刘鹏凯正是这样一位优秀的企业家。

刘鹏凯告诉记者,他推崇袁隆平的事业精神,每个人心即是一亩田,耕耘细作每一亩田,将人的意志转化为生产力,人人都可以是管理者,这便是心力的核心力量。企业家要有源源不断的创新意识,经得起风浪的坚定意志,聚心凝力的管理基本功,因为一个企业有了“心力”,就会“人心齐,泰山移”,就会众志成城,天大的事就会有员工一起扛,企业的发展就有了原动力,这就是众心合力。这也许就是刘鹏凯留给中国企业管理的思考和启迪。

转自2021年12月《上海企业家》杂志

吃饭属于企业文化吗？

王学秀

1909年，在中国呆了很多年的英国传教士麦嘉湖写了一本关于中国的书，叫做《中国人的生活方式》。他在书中说，“饱”这个词，在当时的中国是“一个十分流行而文雅的字，表示一种实现了最高物质幸福的快乐状态”。比如朋友相见，人家会问你：“吃了吗？”你答道：“吃过了，您呢？”他点点头说：“也吃过了。”这之后，“双方相视一笑，面露喜色，因为他们知道，至善暂时算是实现了，命运无力伤害他们”。

说起来有些心酸，但这的确是事实。无论中外，在生产力很不发达的人类早期生活中，吃饭都是头等大事，之间似乎也在困扰着不少人，所以我们才有“民以食为天”这样的成语。据说这句话是管仲说的，后来在《史记·酈生陆贾列传》被酈食其用来说服刘邦，酈食其建议刘邦占据贮粮较多的敖仓地区，说王者应该以平民百姓为天，而平民百姓又以粮食为天。所以推理一下就是，要成就大业，必定要守住“天”的“天”——粮食。

那么，在现代的企业管理中，企业发展的“大业”和“粮食”还有关系吗？

今年深度研究黑松林公司董事长刘鹏凯的“心力管理”时才知道，刘鹏凯有一句传播得很广的话——关爱员工要“有酒有肉”，在此基础上，黑松林还演绎出了“吃文化”这个词儿。话说有一年，大连企业文化研究会会长钟祥斌先生来黑松林公司调研，刘鹏凯灵机一动，让机修班的一群加班的小伙子陪钟会长共进晚餐。席间，黑松林员工大碗喝酒，大块吃肉。刘鹏凯离开座位，夹了一块肉塞进了焊工老何的嘴里。这本是刘鹏凯和员工在一起吃饭喝酒的寻常举动，却被钟会长抓来大做文章，感慨黑松林劳资关系之和谐、心力管理之不同寻常。

在黑松林，除去节日的聚餐外，诸如员工逢十的生日宴、员工加班加点后老板请客、重要任务完成后的庆功宴，还有拜师宴等等，都是老板与员工在饭桌上亲密沟通的场合。这时候，刘鹏凯给员工夹菜，往员工碗里添肉，给员工递烟，给员工敬酒，在黑松林司空见惯。

“法律执行得越严格，就越容易与人性发生摩擦，为了防止这种摩擦而能够起到润滑剂作用的，我认为就是所谓的‘义理人情’。确立了‘法’的概念的罗马人，是能够理解润滑剂的重要作用的。”这是盐野七生在《罗马人的故事3·胜者的迷思》中的一个观点。可见，西方文化也并不排斥“义理人情”。一个典型的例子就是以“残忍”的“中子弹杰克”闻名的韦尔奇，在与员工关系上，韦尔奇有独特的方法，最著名的莫过于“聚会”、“突然视察”、“手写便条”了。韦尔奇的聚会，就是安排与比他低好几级的经理共进午餐，让那些诚惶诚恐的下级经理近距离感受：原来老板的心跳和自己是一个频率的，从而感受到他的人格魅力，为公司奉献出自己的忠诚。按他的说法就是——“我坚信自己的工作是一手拿着水罐，一手带着化肥，让所有的地方变得枝繁叶茂。”

这些故事告诉我们，吃饭不是企业文化，但吃饭绝对有利于建设一个好的企业文化，是企业文化的基础之一。仔细想想也是，愿意为员工在吃饭上“做文章”的人，起码是尊重员工、拿员工当人的，是愿意关心员工的基本诉求的，也是希望通过“讨好”员工、让他们更有意愿或许也更快乐地为企业工作中。一顿好饭，是好的企业文化的基础条件，好像这就是吃饭和企业文化的关系了。反过来说，吃饭方面出现问题，一般也意味着企业文化的瑕疵，或者是企业文

刘鹏凯有一句传播得很广的话——关爱员工要“有酒有肉”，在此基础上，黑松林还演绎出了“吃文化”这个词儿。

化有待优化的一个明显表征。

多年前在一家生产型企业调研时,员工们对食堂饭菜质量就颇有微词:“文化不文化的,我们也不知道,在咱们这里就是感觉人性化的东西少,职工食堂饭菜质量太差”;“连吃饭都分三个等级,以前打仗时都官兵一致,现在吃饭倒是领导一个样,员工一个样”;“食堂的饭菜,感觉并不便宜,本来公司管饭是为了提高待遇,结果反而更不好,食堂饭菜有时候质量太差,量也太少了”;“不好吃还不允许浪费,感觉不太好,饭菜的选择太单一,所以每天吃的东西基本上都是重复的”;“希望提高花色品种和饭菜质量,还有的选择,最关键的就是食堂的性质,不要以盈利为目的”。

你看,饭菜的质量问题,与员工对企业管理、对管理者的感受直接相关。很巧,MBA课堂上听到两位同学说到了单位的食堂:一位同学说:谈到企业文化,不免想到近期单位中午的饭菜。餐厅炒菜从色泽、口感方面,总是让大家闲言碎语,次日的饭菜却毫无改进。办公室向各科室做调研时,大家提了很多不满和建议,但次日状况依旧。这个时候,“员工所体会到的归属感、幸福感不免会有所损伤”。另一位同学说:员工认为食堂的饭菜质量和卫生情况不好,所以不想去吃饭,但有管理者认为,食堂饭菜质量下降是因为去吃的人少,只有去吃的人多、保证食堂正常收入,食堂才能提高饭菜质量,所以还要说服员工去吃饭。

我们当然知道,食堂管理是个“脏活累活”,但从员工视角看,管理者对待这一类问题的出发点和用心与否,似乎就决定着企业对员工的态度、也就间接决定着一家企业的管理质量和文化取向。

也是多年以前,我在中石油管理局调研时,遇到了一个很有趣的、关于吃饭的“42468原则”:

早晨四个菜,有两个是咸菜,凉菜一个,一个热菜,有些员工胃寒,要照顾;中午两个菜也是有要求,一荤一素,要有硬菜,员工干活儿消耗大,没有“硬菜”不行;晚上平时也四个菜;逢

周末六个菜,开工庆典还有完成好的时候是八个菜,要庆祝一下。

这个原则,是中缅项目楚雄项目部的刘经理发明的。访谈时,老刘给我们讲了一个小故事:以前的一个厨师偷懒、图省事,经常就是西红柿炒鸡蛋,吃得员工们烦透了。一天晚饭前,两个员工打赌,一个对另一个说:“今晚肯定还是西红柿炒鸡蛋。”另一个不信,要赌100块,结果吃饭时果然又有西红柿炒鸡蛋,输了的那个员工乖乖地给了人家100块。“这件事对我触动比较大”,刘经理说,“我马上就那个厨师给开除了,之后就慢慢做了这样的‘原则’规定,因为工人比较重视吃饭的事。”

工人们重视吃饭的事儿,管理者就要把工人们吃饭的事儿当事儿(好像就是前面说到的“天”的“天”)。刘经理说,“大家在外面干活不容易,在营地建设方面,只有让员工有了回到家的感觉,才能让员工有为了家的干劲”。所以,在管理中老刘通过让员工“吃好饭、睡好觉、洗好澡”,营造一种“回到家”的感觉。此外还想要说的是,除了在营地建设方面给员工“回到家”的感觉外,关注员工的情绪变化,更是刘经理的“绝招”。刘经理曾经接触过心理干预方面的培训。他发现,员工到了一个项目部后,心理的变化也有一个过程。比如,刚来项目上时,大家相互都不熟悉,这一时期要做的工作,就是通过多层面的沟通和交流,让大家尽快熟悉起来以便开展工作。而项目过程中,随着大家之间慢慢熟悉起来,工作中就不容易掌握分寸感,容易起矛盾,这时候的工作就是更多地关注和疏导,尽量减少大家之间的矛盾和冲突。而项目快要结束尤其是收尾时,大家开始“心思不整”了,这个时候,如何稳住大家的心思,就又是一门很大的学问了。访谈中,刘经理结合具体的工作情境,娓娓道来,给我上了一堂很好的心理干预课。

如果你的上司这样用心做管理,你对企业、管理者和工作团队的感觉会是怎样的?相信大家有自己的答案。最近看田涛先生的新作《华为访谈录》,里面也记载了一些关于任正非关心华为员工吃饭的事情,从中似乎也可以窥见一

点儿华为成功的“秘诀”，简要整理如后：

张顺茂24岁到华为工作，“我们那时加班完了晚上有汤喝，有饭吃，都是免费。那会儿老板离我们很近，冷不丁会跑过来跟大家聊聊。有一次我印象非常深刻，当时我正在写程序，两只腿就这么翘在桌子上，脑袋仰在后面，我觉得这个姿势很舒服。突然老板在我后面拍了我一下，吓了我一跳，老板说吃饭去，我说还没写完呢，老板说吃完饭再写。当时那种感觉非常好，我就坚决不去罗湖研究所，到华为了”。

在和江西生聊到任正非抓食堂管理时田涛说，食堂的事关系到几万人，如果食堂水平迅速下降了，即使工资涨上去了，大家一样会觉得有问题，因为氛围不一样了。江西生赞同：“吃住行是最基本的东西，这个都满足不了，肯定影响员工的感受。还有，一个好的环境和氛围也很重要。”

田峰在访谈中说，一线要解决的问题大家想都想不到，就是吃饭。员工很艰苦，每天早上拿一瓶矿泉水、几个面包走几十公里，天天这样谁受得了呀？“后来找到国内资源，发来一批速食食品，里面有五香牛肉、萝卜牛肉，还有速热食品，用个袋子把水往里一灌，五分钟就能热，我就亲自给大家送，大家吃着很好吃，都很高兴”。“为什么我重视生活呀？老板当年说，中东北非的一线条件不好，但是要让大家改善伙食、改善生活，吃饱了不想家。我就是在中东北非时理解老板这个想法的。我说成立生活委员会吧，然后把野战食品弄过来，一线一吃，爱立信的人就很慕我们，还过来要尝一尝”。元宵节给兄弟们送汤圆，“一个人吃几个汤圆不重要，吃到汤圆很重要，有人说几年后回想起来，还想着那个汤圆的味道”。

吕克说到刚到印度拓展的经历时说，大家穿得西装革履的，但随身都带一个囊，在外面饿了就啃一下，但时间长了不行，胃受不了。中午工业园里供应印度餐，吃了几次后受不了，就泡方便面解馋，没多久商务中心就来抗议，说有印度人抱怨方便面的味道太浓了、不好闻，影响了他们的食欲与环境，就只能改为点外卖的比萨

或肯德基了。“晚上回家顿顿方便面，吃了大概两个月，也坏了胃口，我现在闻到方便面味道还是恶心”。“后来任总去印度调研，看到我们这个情况，极力推动派遣了中国厨师来为我们这十几号人做饭，我们就过上了幸福的日子。所以任总说，要在海外扎根，先要解决胃的问题，真是一点也没有错”。

都说任正非先生是管理大师、人性大师，看了华为这几个关于食堂和吃饭的故事，由不得我们不信。

拉拉杂杂地说了这么多关于吃饭的事情，想说明的无非是：在员工眼中，吃饭以及与员工需求相关的类似问题，代表着企业和管理者对员工的看法和态度，自然会在一定程度上决定着员工反过来对企业和工作的态度，值得管理者认真对待。

当然，企业工作不是“请客吃饭”，通过吃饭等照顾好员工是基础、但不是管理的全部，更不能期望所有人都会“将心比心”。正如帕斯卡尔和阿索斯在《日本企业管理艺术》中所说，“松下在将人性的价值观和无情的效率交织在一起的情况下，创造了一个具有惊人的韧性和活力的企业”。人性的价值观和无情的效率，是企业管理的两个方面，正如刘鹏凯在“心力管理”中强调的一样，管理一方面要“知心”“聚心”，更要通过教育和制度管理来“塑心”，唯有这样的管理，才是既有“温度”、又有力量的，也才是可以长久的。





化企掀起安全文化建设新热潮

陈丹江

日前,中国化学品安全协会利用“化危为安”线上讲堂,组织行业安全文化专家为危化品企业讲授了一堂企业安全文化建设课,吸引了不少听众,一些化工企业负责人课后纷纷向授课专家请教安全文化建设方面的问题。

“安全文化课受到欢迎的背后,体现的是更多化工企业对安全文化建设的重视,预示着化工企业将掀起安全文化建设的新热潮。”授课专家表示。

化工企业:安全文化建设迫在眉睫

据了解,目前企业更加重视安全文化建设,直接原因有三个:一是时代发展的需要;二是安全生产标准化达标创建活动的需要;三是加强企业安全文化建设的需要。

四川永祥股份公司是近年来危化品企业开展安全生产标准化一级企业达标创建活动的一个典型代表。该公司董事长李斌说:“我在化工企业干了30多年,耳闻目睹了不少安全生产事故,深感每一个事故背后,都是生命的代价、家庭的破碎和社会的影响。只有把安全文化建设

好,让员工形成共同的安全理念和行为规范,企业才能健康可持续发展。”

江苏黑松林粘合剂厂有限公司是江苏省安全文化示范单位、全国企业安全文化建设示范基地。该公司董事长刘鹏凯表示,企业安全文化建设需要不断丰富内涵。近年来,黑松林在安全文化建设中,基于目视管理突出“一钟四牌”在安全生产中的应用,收到良好效果。

据他介绍,“一钟”是指安全双环钟;“四牌”则是安全制度牌、安全漫画牌、安全警示牌和安全自警教育牌。这家企业20多年来从未发生一般以上的安全生产事故。

山东一家民营化工企业负责人表示,现在国家对安全生产的监管越来越严格,《安全生产法》规定企业必须实现全员安全生产责任制,必须通过安全文化建设,让全体员工养成“不需要提醒的自觉”,才能达到安全生产的目的。

七大要素:安全文化建设的重要抓手

事实上,我国早在2008年就发布了《企业安全文化建设导则》行业标准,明确提出安全文

化建设必须抓住七大要素,即安全承诺、行为规范与程序、安全行为激励、安全信息传播与途径、自主学习与提高、全员安全参与、审核与评估。不少企业在开展安全文化建设时,以七大要素为重要抓手,并落地生根。

黑松林的“安全双时钟”就是七大要素之一的全员安全参与的具体体现。刘鹏凯介绍说,安全双环钟让每一位员工都跨进安全管理的行列,每个人轮流“坐庄”当安全员,形成全员讲安全的良好氛围。由于时刻长鸣警钟,黑松林在近20年的安全记载中,红标志一直没有启用,黄标志每年启用3~5次,绿标志则成为常态标志。

时下,按照七大要素对员工开展安全行为激励,已成为化工企业的普遍做法。比如,新疆华泰公司氯碱厂逐月开展“横大班安全递进奖励”,考核员工安全绩效按月累计递进,奖励按递进结果不断提高,大大激发了员工的安全积极性。

“一名员工在一次现场巡检中发现氯气泄漏的隐患,我们给予1万元奖励。类似的奖励公司已进行了多次,我们就是要让安全激励成为常态。”巴陵石化公司一位安全总监说。

业内专家:需摆脱“浅表化”现象

针对化工企业掀起的安全文化建设新热

潮,化学品协会一位专家表示,当前行业安全文化建设虽出现好的势头,但一些企业对安全文化建设还存在认识不到位、重理念轻行为、没有抓住关键要素等“浅表化”现象。

这位专家表示,安全文化是被国内外石油化工企业实践、反复证明了的先进的安全管理理论,化企要真正重视,要在执行中不断提升。企业安全文化要内外兼修,以理念为内心要约和指南,以制度为外部规范和保障,将自律与他律相结合,先把优秀的理念转换为企业的安全管理制度、流程和员工的具体行为,而后理念才能成为制度的升华,行为规范才能成为文化规范。

同时他建议,化企要在实践中不断丰富企业安全文化内涵。因为安全文化是企业长期实践中孕育形成的,需要企业家和全体职工长期培育和奉行。企业要加大安全文化宣传力度。对内,要使全体员工对企业安全文化理念、安全行为规则、保命条款等耳熟能详,可编写一本高质量可以传承的安全文化手册,成为员工的行动指南;对外,要向社会传播企业的安全观,树立起有社会责任感的危化品企业的良好形象。

转自2022年2月23日《中国化工报》

黑松林的“安全双时钟”就是七大要素之一的全员安全参与的具体体现。刘鹏凯介绍说,安全双环钟让每一位员工都跨进安全管理的行列,每个人轮流“坐庄”当安全员,形成全员讲安全的良好氛围。由于时刻长鸣警钟,黑松林在近20年的安全记载中,红标志一直没有启用,黄标志每年启用3~5次,绿标志则成为常态标志。





黑松林“心力管理”载入 哈佛案例库

朱敏丽 林海

打开电脑，登录哈佛案例库官网，“Heisonglin: Pioneer of the Management by Heart Model”（黑松林：心力管理模式的探索者）案例赫然在列，阅读使用一次需要给付4至7美元不等的费用。这是连续10年入选清华大学中国工商管理案例库后，黑松林管理模式英文版首次载入世界顶级案例库。

坐落于黄桥镇，员工仅有40多人，规模不算大的江苏黑松林粘合剂厂有限公司，其“心力管理模式”，何以多年来倍受清华大学关注，乃至入选哈佛大学案例？

“‘心力管理’与其说是一种管理模式，不如说是企业多年来精心打磨的企业文化。”在黑松林“掌舵人”刘鹏凯看来，管理分为三个阶段：人治、法治、文治。心力管理就是从知心、聚心、塑心三个方面塑造企业文化，通过实实在在的暖心举措，从点点滴滴细节管理抓起，注重员工心智模式的培育与思维方法的教化，培育员工对

企业生存发展环境从认知到认识、再到认可的核心价值观，启发员工从源头思考、认识与解决问题的行为模式，实现从“人本”到“心本”，从“心本”到“心力”行为的飞跃，从而提升企业执行力和竞争力。

“心力管理”推行至今已有20年，作为践行者，黑松林的变化有目共睹。

创办于上世纪80年代的黑松林，前身泰兴县粘胶剂二厂，是一家专门生产粘合剂的集体企业，一度濒临倒闭，队伍管理涣散、车间“跑冒滴漏”严重、厂区异味萦绕，令当地领导“头疼”。

1991年，刘鹏凯从黄桥工业公司“下海”，肩负起带领黑松林走出困境的重任。他始终坚信“一支箭易折断，一捆箭折不断”的道理，“任何事情，只要用心去做，赢得人心，即使面对逆境，也不要失去希望。因为一个人内心深处的某些东西在一定条件下会起到决定性的作用，这就是心力。”

为了进一步凝聚“心力”，企业积极推行知心、聚心、塑心“三心”工程。其中，知心工程，设立员工情绪气象台、给予员工平等尊重，搭建沟通平台，密切关注员工需求；聚心工程，通过设立员工子女助学金，安排专人兼职为员工清洗工作服，实行弹性退休制度等举措，增强员工对企业的归属感；塑心工程，以文化人，出版企业期刊，将一些优秀案例特别是发生在员工身边的点滴故事，编印成漫画，将文化具象化，变成员工容易理解的东西，悬挂到厂里各区域，促进员工对先进观念和文化的领悟。

仁心博爱、以心换心的企业文化很快得到员工们的一致认同，“为企业谋即是为自己谋”的内生动力高涨。大家纷纷以厂为家，从小事做起，改掉不良习惯，推动企业快速发展。司炉班班长石军一年四季都是每天6点半提前到岗，在做好司炉工作的同时，把锅炉房像厨房一样打理，做到窗明几净、沟见底、轴见光、设备见本色。利用业余时间养护草坪包干区和下班前领好第二天的材料也已成为员工的习惯。而今，走进黑松林，满眼葱郁的绿化、清澈的河流、一尘不染的锅炉房、整洁的生产车间，没有一丝异味，不像是进入化工厂，仿佛置身于公园。

“人心齐，泰山移。”黑松林不仅颠覆了人们“谈化色变”的印象，而且企业优秀的文化和先进的管理理念得到了德国汉高、美国3M等世界500强的认可，达成10多年的长期合作。企业先后入选“全国企业文化建设示范基地”“中国化工行业企业文化建设十佳示范单位”，人均产值超百万。

2011年，企业的“心力管理”引起清华大学教授张德的关注。张德第一次到黑松林调研时这样感慨：“作为管理学教授，参观了中外几百家企业，可谓‘见多识广’，但黑松林与众不同，给我留下了十分深刻的印象。走在黑松林的车间和院子里，总体感觉是‘小而精’、‘小而



巧’，精致而小巧，活脱脱就是一个管理艺术的‘盆景’。”在此后的10年间，黑松林的“心力管理”多次走进清华大学课堂，成为中国工商管理案例中心典型案例。

在清华大学的帮助下，黑松林管理模式与时俱进，不断总结提升，成为国内数百家企业争相借鉴的管理模式。

广东坚士制锁有限公司是一家劳动密集型企业，一天，企业负责人通过杂志了解到黑松林的管理模式，觉得非常有借鉴意义，当天就赴黑松林考察学习。“过去大家学习先进理念大都借鉴国外的，然后由于国情、厂情不同，往往‘水土不服’。”坚士制锁公司总经理袁志满说。学习实践黑松林的管理理念后，坚士制锁公司员工内在心力不断被激发，企业规模迅速壮大，成为国内数一数二的制锁企业。湖南仁和环保科技有限公司在借鉴黑松林“心力管理”理念后，不断总结提炼，摸索出一套适合环保企业的管理模式，企业成了全国环保行业的优秀典型。

转自2022年1月18日《泰州日报》

漫说黄桥的『火巷』

李长贵

说到泰兴黄桥这千年古镇,大家最熟悉的恐怕就是黄桥烧饼和与之相关的黄桥决战的故事了。多一点了解的一定知道这里的几位名人大家,诸如“中国地质之父”丁文江、“中国喜剧之父”丁西林和“世纪老人”韩秋岩等等,还有赫赫有名的何氏宗祠。其实,作为千年古镇,文化底蕴自然十分深厚,一砖一瓦皆有故事。不说别的,那米巷、珠巷、布巷、木巷等几十条巷子,就几乎每条巷子都有来历,今天就来说一说火巷。

火巷,位于黄桥镇十桥中路东侧,南北走向,宽有3米,巷道北侧虽经扩迁,现仍留有70多米长。巷两侧一二幢留存的古旧住宅,从其青砖灰瓦、石础粗梁的模样来看,仍留有明清时的建筑风格。1982年出版的《泰兴县地名录》中有所记载,并解释为“原见巷内有磷火而得名”。其实,火巷,原名应为何巷,“何”与“火”音近,故而讹为“火巷”。

据对泰兴地方史颇有些研究的何锡龄先生等人调查和考证,有一份委托书可以对我们了解“火巷”是否就是“何巷”提供帮助。这份委托书为巷内路西首第二家,时年96岁的何亚兰老奶奶留存收藏。委托书为两张八开大的粗棉纸,说是委托书,实质为一赡养证明。时间在中华民国三十三年(1944年)二月,由于年代较远,纸张多皱折,但因系毛笔写就,墨迹仍为清晰,文中内容也为解开此巷名之疑给出了权威答案。

从这份委托书来看,这座房屋的主人是何周氏,“因年老无后,生活维艰,将所有祖遗何巷中坐北朝南大厅三间,对厅五间,屏风格扇板壁地板俱全,以及随屋基天井一方,均系前明太仆卿笃斋公住宅,颇有历史价值,必须保存。交有亲房中继生、立生两侄,愿生养死葬之”。

原来这条巷就是人们传说中的何巷,登记为火巷,后来人们皆以此相称,应为谐音所致,应为当年地名普查时工作人员之笔误,至于其解释,当归为望文生义、牵强附会之一说。

文中所指“明太仆卿笃斋公”,据《泰兴何氏家乘》记载,笃斋名何棐,字辅之,因其书斋名为“笃斋”,故人们常称他为笃斋先生,笃斋就成了

他的号。何棐的先祖原系毗陵(今常州市)人,宋朝末年因避战乱,举家迁至泰兴县永丰镇(今黄桥镇),此后世代代居于此。笃斋历史上曾任过陕西道监察御史,故当地人又称其为何御史。

何棐的父亲何岱,以扬州府儒学生出身贡入国子监,后任京师中城兵马指挥之职。何岱生三子,何棐是长子,生于天顺甲申年(公元1464年)三月初四日,自幼聪明好学,十七岁时考中秀才,在县学读书时就很有文名。不久,其父病故,何棐悲痛欲绝,赴京迎丧归葬。此后,他既要奉养继母陈氏,又要抚养幼弟栗、樽,很是艰难。

其时,何氏家族中何棐的从兄弟有20多人(他排行十七),大多“彬彬读书,攻文辞,为儒者”,家业“稍稍损于故时”。何棐因父亲在世时为官清廉,毫无蓄积,又客死在外,家境更不景气。何棐深知生活之艰辛,愈益率诸兄弟发愤读书,切磋学问。弘治辛酉年(公元1501年),何棐赴南京参加应天府乡试,得中举人。他的从弟何棠(大伯父岷之长子)与他同榜。三年后,他的侄儿何珊又相继中举。自此何氏遂为宦族,家业又得振兴。

弘治壬戌年(公元1502年),也就是他中举的第二年,何棐在京城举行的会试中获得第十名,殿试为三甲九十三名,赐“同进士出身”。原议留京任兵科给练,因有人从中梗阻,改派为福建浦城县令。何棐到任后,以自己的廉洁建立威信,以自己的机敏稽查弊端,并时常深入民间,问民之疾苦,查办了少数首恶分子,那些偷掘银矿的人失去依附,便不再嚣张了。

在此期间,何棐还为老百姓办了几件实事。一、仿照古制,建立社仓。二、订立乡规民约,以正风习。三、崇儒重教,兴办学校。何棐的这些举措,使他名声大振,上司表彰了他的贤能。丁卯年(公元1507年)经考绩,何棐奉调进京,任陕西道监察御史。监察御史俗称巡按,“代天子巡狩”,官虽不高,出外巡查时权力却很大。黄桥人认为何棐做了京官,官儿大得很,所以至今一直称他为何御史,把他的家称做御史

府，御史府至今保存完好，现存房屋近百间。其实，监察御史与知县为同一品级，为正七品，但这是他登上政治舞台的重要一步。

己巳年(公元1509年)，皇上赠何棐父承德郎，许氏、陈氏封太安人，其妻赵氏封孺人。庚午年(公元1510年)，何棐奉命整顿湖广军队。整军期间，他考核审查详细谨慎，军纪遂振肃。辛未年(公元1511年)，鄢本恕、兰廷瑞杀害方面大臣，僭号称王。自关以东，大河之南，东至荆湖(湖北、湖南)，西抵巴蜀，行旅不通。皇上命刑部尚书洪锺为元帅，统兵讨伐。洪锺举何棐改任军中纪功(督军)。何棐到任后，秉公办事，大凡权贵显要所托所请，一概不加理睬。癸酉年(公元1513年)，兰、鄢等逃至四川。何棐任期已满，皇上赐何棐白金、绫丝、以示嘉奖，并于黄桥何棐宅第的巷口敕建四牌坊。万历二十五年曾重修，现存《重修太仆公四牌坊记》。

西征结束后，何棐升任广西按察司副使。尚未到任，重议军功，又提升为南京太仆寺少卿。太仆寺少卿是何棐一生中的最高职务。由此来看，这里应是他生前住过的宅子。

嘉靖丁亥年(公元1529年)，何棐患腹疾，乞休，奉旨归于故里。回黄桥后，何棐每日与宾朋饮酒咏诗以自娱，把世事看得十分淡漠。在赋闲的十多年，其一切言行遵守礼度，地方上的人都十分尊重他。

何棐喜吟诗，能一吟百首。著有诗集《笃斋遗稿》一部，凡150余首，多为仕途所作，亦有少量家居诗。他主修的《九江郡志》，被收藏于清藏书家徐乾学“传是楼”，且为其中佼佼者。嘉靖五年，何棐还应聘安徽新安方氏之请主修了一部《方氏族谱》，并为之作序。不少日本学者对这部家谱写了研究文章，给予很高评价。

何棐卒于嘉靖辛丑年(公元1541年)六月十三，葬于黄桥东郊何氏新茔，并建有太仆公祠。其墓解放后被毁，唯墓前之石马、石羊、石龟尚存，给人们留下一点遐思。

不仅“火巷”与何氏有关联，其实，黄桥还有好些巷子都与何氏有着“剪不断，理还乱”的关系。比如王家巷，座落在古镇黄桥王家巷东部，



坐南朝北处的“中将府”就与何氏有关。这“中将府”东与一善褙布店住宅为邻，西与何隆升绸布店住宅接壤，南至汪焱吉酱园作坊。据说，此宅是何棐之孙，白鹿洞书院主讲何镛故居。至清后期家道式微，后继无人。光绪年间，卖与朱履先的祖父朱光华开“朱德泰”钱庄。“中将府”三字竖匾，系1912年临时大总统孙中山委任朱履先中将师长时书赠。泰兴黄桥人朱履先19岁去日本陆军士官学校炮兵科学习。1908年学成归国，参加“游学考试”得中“举人”。参加辛亥革命，任陆军第二师团师团长，授陆军中将衔。孙中山就任临时大总统，于南京举行首次阅兵，朱履先任阅兵式总指挥，时年29岁，被誉为“江苏三杰”之一。

至于“委托书”文中所提的“亲房中继生、立生两侄”，据何亚兰老奶奶介绍，继生是她的父亲，立生为其叔叔。文末“中人”“族”之下署名的卓甫、迪三两人，均为这一姓的长者。前者为清末秀才，私立黄桥中学的创办人之一，当时为黄桥何氏宗祠祠长；迪三为何周氏这一族的族长，也是宗祠执事。由家族中最高辈分的长老出面主持此事，是最合适和最符合情理的一件事。

转自黄桥在线

黄桥米巷浴室的美食记忆

郑伟

“还记得你家巷子头的老浴室吗？有甘蔗汁、凉团、皮卷……”后疫情时代，在深圳居家办公的小学同学，跟我聊起了小时候。讨厌，这不是勾我的尘凡吗？还好四下无人，哈喇子也不用急着擦了。

他说的老浴室，位于黄桥镇的米巷巷口，门朝西。老浴室及其周边，基本上都已经拆掉了，没拆的也早已用作他途。浴室门口有级台阶，台阶上有个卖香烟的老婆婆，兼营桔子和苹果。寒来暑往，仅此三样。浴室门口有一张康乐棋桌，永远围满了人，遇到高手对决，那场面不亚于华山论剑。浴室紧挨着米巷，巷口有家经营开水炉子的，后来做起了菜包子，大块的肉丁肯定是没有的，但是有更销魂的猪油渣！那简直就是大杀器。我的童年记忆里，猪油渣有着举足轻重的位置。巷里还有一家做粉皮的，现在还开着，永远不慌不忙，永远不紧不慢，永远去晚了就买不到了。

马路对面，简直就是美食一条街！浴室正对面，有一个炸春卷的，紧挨着还有一个卖锅贴的。那时候的锅贴，可比现在镇上所有的锅贴都做得好，真的做到了“皮薄馅儿大一兜水”。洗澡之前，永远饥饿的孩子，总要让大人先买2个春卷或者锅贴垫垫底，要不然可没力气给大



人们擦背。大人们也不计较，总是一边骂着“好吃宝儿”，一边爽快地掏出钱来。偏偏大人们从来不吃。卖锅贴的后面，有一家烧饼店，早上卖筒炉烧饼和豆浆，到了下午，专做一种唤作“大炉饼”的吃食，外扣芝麻内插酥，香脆起层两面黄，油脂丰腴，在那个还需要粮票的年代，给了我们太多美好的回忆。时至今日，母亲仍然经常跟我念叨：唉，再也吃不到那么好吃的大炉饼了！去年听朋友讲，季市有一家烧饼店还在做大炉饼，等疫情过去，一定要带母亲去一趟。



烧饼店的旁边，是早先很有名气的美味鲜饭店。麻团、包子、馄饨、面条、炒菜、烧菜，什么都做，母亲曾在那里做过白案，当时负责配菜。我很幸运有一位在饭店工作的母亲，从小没有短过吃喝。母亲到美味鲜的第二年有的我。据说，我生来皮肤雪白，是因为母亲听了店里老人的劝，每天喝大量豆浆所致。此事真实可考，但估计并无科学依据。现在想来，不免眉头一紧，看看自己愈发粗糙黝黑的皮肤，真怀疑是不是原形毕露，悲从中来。再往南一点是同心巷，巷口有家杂货铺，铺子门口有一位老大爷，一年到头炸蚕豆瓣，卖咸鸭蛋。老人话不多，也很少看到有人去买，甚至搭讪的都很少。我总怀疑他做不了多久就要改行，可他居然坚持了很多年。后来，母亲笑话我是个傻子，这种小摊子，如果能被你看到排队购买的盛况，他早就不摆摊儿了。还是母亲通透。

后来，父母都从饭店辞职下海了，在浴室对面，推个木头小车，沿街售卖烧腊，也就是卤菜。靠着母亲的手艺和父亲那张能把死人说话

的嘴,生意越来越红火,甚至天天排队。果然如母亲所说,如果天天排队,就不摆摊儿了。再后来,在浴室的北边,也是门朝西,父亲租下了2间门脸,开始了人生中最风光的几年生涯。按下不表。单说我家的鸭头鸡脚,每天都会被浴室的擦背工洗劫一空。父亲从来都是买一送四那种,算下来直接打二折,只是象征性地收一点费用。以此换来的是,父亲每天在米巷浴室洗澡,都是不给钱的。母亲总说父亲傻,鸭头一块钱一个,洗澡门票才一毛钱。父亲从不跟母亲争执,母亲反而不知道说什么了,也就随着父亲的性情了。

洗完澡上来,不用说,肯定得来上一杯鲜榨的甘蔗汁啊!这个怪不得我们嘴馋,因为不需要我们开口,就有打布的师傅会问:个要来一杯?就像地下党接头一般。我相信,这是很多孩子愿意忍受擦背的剧痛也要去浴室的终极奥义。如果恰逢那天父亲心情好,或者是刚发了工资,再买上几根皮卷,也不是没有可能。韧性十足的豆腐皮,包裹上肥瘦相间的前腿肉,上笼蒸透,趁热咬上一口,滋滋冒油,打脸都不丢。记得上个月,母亲做了点蟹粉皮卷,我朋友去家中拿了,竟然毕恭毕敬精致陈列于盘中,感动得不忍下口。换做是我,早就三下五除二,饱了口腹之欲再感动不迟。多年后,从不吃肥肉也不认识各种鱼类的爱人给我立了个规矩:当着别人的面,说什么吃的都行,别咽口水。我总是恬不知耻地狡辩:为什么我的嘴里常含口水,因为我对这片土地爱得深沉。

不要以为只有天冷的日子大家才去浴室洗澡,那时候的商家,手段丝毫不比现在少。到了夏天,浴室开起了冷饮室,品种不多,足以让孩子们魂牵梦绕,流连忘返。大人们花一角钱买票进去,洗澡还在其次,探访一番小镇上又有哪些新鲜事,才是正途。交流八卦,难免有一些粗言秽语,这个时候,孩子是不适宜在旁边的。于是,我们被顺理成章地打发到了冷饮室。软糯弹牙的凉团有白糖水和黑芝麻两种馅儿的,四方板正的凉糕有薄荷和绿豆两种口味,还有5

分钱一支的老冰棍儿和1角钱一支的雪糕,还有冰镇的桔子水和甜牛奶。现在才知道,老冰棍儿为什么会苦,原来是糖精放多了,不用担心,哪怕快吃完了,你跟师傅说有点苦,师傅会毫不犹豫地再给你一支。现在才知道,桔子水根本不是桔子榨汁加水做的,甜牛奶里也根本没有一丝一毫的牛奶,可是,谁在乎这些呢?三五个小伙伴,每人买一种吃食,虔诚地咀嚼和吞咽,直到约好下次类似仪式的时间,这顿冷饮大餐才算圆满。

那个年代,大家都不富裕,偶尔打打牙祭,孩子们互相交流着经验,决定最终用什么理由说服父母良心发现一般果断地掏出钱来。洗澡,不愧为一个好主意。爱干净讲卫生,总没错吧?其实父母心知肚明,看破不说破,给孩子一次改善伙食的机会,给自己一次跟孩子加深感情的机会。那时候,好像什么都慢,大家诚诚恳恳,说一句,是一句。即使不说,也都懂。

一个人离家久了,很可能方言会淡忘,发音不标准都算是轻度症状。所以,现在到处都在提倡“拯救方言”。可是,可曾听谁说过“拯救味道”的?尤其是家乡的味道,童年的味道。我们经常调侃自己老了,除了物理年龄的增大,老的另一个标志,就是你吃的东西种类越来越多,也越来越清晰地记得那些时间和边界都很明显的食物。

世界上最极致的味道,永远是妈妈的味道。这句话现在很时髦,但并不是为了推广母乳喂养。所谓妈妈的味道,其实是童年养成的某种味觉习惯,习惯一旦养成,便如花岗岩一般顽固,无论你走到哪里也不会改变。就像我,做了十年来南通女婿,胃却不争气地身在曹营心在汉,总是怀念黄桥味道。

我知道,我怀念的是家的味道、风的味道、云的味道,也是时间的味道、人情的味道,这些味道,已经在漫长的时光中,和故土、乡亲、勤俭、坚忍等情感和信念,混在一起,才下舌尖,又上心头。

成长之“无”

刘鹏春

苏中平原上的古镇黄桥，古称永丰里，是我的故乡。

这些年来，我在老家的行踪，多半在泰兴城区。有时到黄桥参加活动，总要经过当年黄桥布厂的南门。每每情不自禁地询问到厂里的情况。40多年前，黄桥布厂曾经是老家的经济圣地。部队转业干部出身的厂长张歌林和他办厂的故事，当年颇有蒋子龙小说《乔厂长上任记》的传奇色彩。那时候，我为了写改革开放题材的剧本，到老家深入生活，也曾想采访这位当家人，被婉言拒绝了。后来，听说工厂搞合资了；后来，又搞承包了；又股份制了……最终得到的消息是垮了，厂房、设备、土地被银行抵算债务了……一切如走马灯似的从眼前晃过，最后却是马失前蹄灯失光彩。而这里到底发生了什么？朋友说一言难尽，每每又语焉不详，而我始终不得要领。

认真读了丁晓晴的《永丰里》以后，我才进入了黄桥布厂的“历史城堡”，把那里发生过的事情，大致理出个头绪。晓晴这本书对当年历史的描绘，基本上是没有太多加工的岁月纪实，

这让我们这些局外人，有可能对黄桥历史上的这件事能够有个粗略的了解。我相信，作者并非只是想让我们读一段故事，钩沉岁月；或是面对那段历史，一声长叹几多怀想。他要给我们看一种内心的思考，关于成长，成长的无畏，成长的无奈，成长的无憾……

小说的主人公秦天是小镇文化熏陶出的时代青年。在他身上可以看到小镇居民的朴实、能干以及传统意义上的温良恭谦让，他对拥有一个布厂职工身份的满足，对在一个负有盛名的国营工厂，能够不断进步的内心的充盈，乃至后来住房得到解决的惬意，对事业得到拓展的荣耀，基本上都是一个小镇青年对安居乐业的生命需求的努力和争取。

在那个时代，这一种对饱满的向往，已是有点奢侈的渴望了。一个青年要争取到这样的前途，需要“前世修得”：他的家庭在政治上不能被列为阶级斗争的对象；他的能力要有被人们夸赞的专长；他还要和有关方面如居委会干部，镇政府公职人员保持友好的人际关系。另外，家庭还得要遵纪守法，没有超生罚款，没有偷鸡摸狗投机倒把，没有抗拒上山下乡等时代运动的激烈举止……应该说这些要素秦天具备了。就他的品质，很适宜于在布厂里一级一级地攀上有名有利有尊严的位置，从而成为一个有出息有能耐的管理干部。

他当然还有自己的梦想，那是兴趣爱好的驱使。喜欢写作，以舞文弄墨为乐。其实就工作需要而言，完成通讯报道、总结材料之类，他的才华完全够用了。只是他不甘心于当一个业余写手，他想做专业的报社记者，乃至想成为一个作家。然而，现实处境给他的成长提供的可能，和未来目标需要的成长条件，不可同日而



语。纠结是必然的。如果没有更多努力和更大拓展,他就可能成为他的师傅方昌领那样的“快枪手”“老剑客”。从另一方面说,就象王朔所说的:电视剧写多了,小说思维会被钝化,报告总结写多了,形象思维会被削弱。在这诸多的纠结中,他需要象一棵树,“咬定青山不放松”,掀翻压在身上的乱砖碎石,身心自由地拥抱自己的未来。显然他还缺少资本,他还需要磨砺,需要修炼,需要积累,才能拥有这样的力量。

为了实现人生的目标,秦天的努力是自觉的。他知道自己与目标的距离,也明白破土而出、长成一棵树需要多大的力量。他不断地积极写作,让自己加速成长;一有机会就争取参加新闻培训,提高业务能力;努力与报社记者编辑拓展人脉关系……他踏踏实实却也小心谨慎地向既定目标靠近。然而秦天的努力带有小镇青年的特点,谦虚勤奋,需要更多的成长必须的“拳打脚踢”,而不是每一步的“蹈规守矩”。貌似没有压力,其实内心的压力颇为沉重,影响向理想的快速接近。他需要居心于有意无意之间的,与愿景若即若离的“间离效果”。

真正让秦天的成长变得扑朔迷离的应该是工厂的改革。

当代中国改革开放的意义不言而喻。而对于永丰里布厂来说,改革让所有人在振臂欢呼的同时,人们发现自己张开的五个指头,已经在太多的小九九的“屈指算”中,缺失了可以点石成金的金手指。小镇人的智慧和情商,已经不太能跟上这等急风暴雨式的社会变革。小镇的前行,多多少少是被外力推着走。

对于小镇的许多工厂来说,改革的内在要求比黄桥布厂显然要迫切多了。作为苏中的著名商埠,黄桥在解放前和解放后都没有太有名或者具有一定规模一定影响的工厂。1958年大跃进,陆续出现了肉联厂、综合工厂等企业。直到进入上世纪六十年代,各类工厂应运而生,但其经营的规模也很有限,经营的方式多半是“乡下鼓儿乡下敲”。依靠着古镇能人的智慧,小心谨慎地运作,从尔赚取利润,求得发展。小打小闹之外,便是布厂的独树一帜,鹤立鸡群了。布

厂的当家人张歌林,是一位有理想抱负也很有能力的军队复员干部。在他的执掌布厂权力期间,既得军队诸多政治思想工作的精髓,又得全国工业学大庆,三老四严等管理经验的好风时雨;加之他自己的勇气、悟性,大刀阔斧的行事风格,很快便从纺织行业的门外汉,迅速进入角色,成为一个善谋能干且又为人正派的当家人。至今想来,那时的布厂就是苏中的一面旗帜,一个拥有成熟管理经验,各项工作成果显著的先进典型。

这样说来,布厂就不要成长发展了么?要的。它需要借助于改革时代的许多挖掘潜力的好政策,自己给自己松绑,摆脱企业发展中的桎梏,解放生产力。然而,那个时代,让人眼花缭乱的的东西太多,那些大而空、不切实际的口号,急功近利的所谓优惠条件,经过一些人的“弯弯绕”,刮一阵子扑朔迷离的“急急风”,让不少人“团团转”。其结果便是江湖骗子的狗皮膏药,被当成可以强身固本,乃至延年益寿的神丹灵丸。这样的折腾,最终让一个日子过得挺滋润的布厂彻底垮台,只能以工厂解体,土地及厂房抵算银行贷款,工人下岗告终。从欣欣向荣走向一败涂地,这是一个工厂的令人扼腕的悲剧,这又是成长中的迷失,历史的倒退。

我们怪谁呢?最简单的是归于骗子,那个逃往加拿大的南方商人。我们有着深厚历史的古镇,曾经以杰出经营造就一方商贸繁荣的先人大概不能接受这一说法。那么多古镇子孙就这样脑袋进水被人家骗得一塌糊涂?关栋梁是不会赞成这种认知的,他血液中的军人荣誉,骨头里的军人潜质,连同他多年筑起的营盘堡垒决不是豆腐渣工程,可以让人家小施计谋便得以巧取豪夺,让布厂输得一干二净!

骗子可恨,然而骗术并非多么高明。之所以能够得逞,总是人们太多的欲望让他看到了小镇的灵魂缝隙。有人想发财,有人要政绩;有人要权力,有人爱虚荣。关栋梁掌权的岁月,人们的欲望得以在正常的渠道里流泄,平静有序波澜不惊地流向古镇的温饱自在的梦境。这里,除了时代环境的影响和规范约束,关栋梁的



个人能力和魅力,深刻地影响了工厂的发展!古镇大概没有想到,这样的人才,对于她的成长,是多么难得的一种缘分!古镇的成长和企业的成长、个人的成长一样,是需要“贵人扶持”的。所谓贵人,应该是睿智的人,有情怀,有才干的人,自带光芒的人。可惜的是,急于成长的古镇经济,远离了贵人,却拥抱了歹人。骗子登堂入室,贪人引狼入室,最终以一个悲剧,终结了一个优秀企业。

一个古镇成长的话题太沉重了。我联想到老家当时如火如荼的乡镇企业。那时我为写《皮九辣子》的剧本,时常到乡镇深入生活。老家泰兴县有名的企业我几乎都采访过,还写了十多篇报告文学。尔今,当年的风云人物,大多都已消逝在岁月烟云里。他们的那些曾经兴旺发达标志的厂房,也都湮没在夕阳残照中。

为什么?为什么企业的成长如此坎坷,如此不堪,如此让人感慨万千?“不幸的家庭各有各的不幸”。有一点应该是共性的:我们的企业掌门人格局都太小了!我们对这个日新月异的世界,应该抛弃坐井观天的眼光,努力打开自己的视野,拓展自己的情怀,丰富自己的见识。只有这样,我们才能掌握成长的密码,走上成长的快车道。

布厂的垮台,让我们感受到了,在古镇的文

化环境中,成长的艰难,奋斗的不易。小镇的维持生计作派,过惯小日子的自以为是的小算计,刻在骨子里的小心眼,阻碍了小镇的精神的舒张,心灵的奔放。当然,我们还是看到了小镇生命中的内在的“正能量”,从来没有消弥热气和活力。关栋梁也好,姚坚也好,钟鸣也好,都是自带“正能量”的人物。而主人公秦天让我们看到了小镇的积极向上的力量。

在没有过硬社会关系的背景下,能成为布厂的员工;在工厂的基层努力工作,从而脱颖而出,成为中层干部;在改革大潮中,被时代推到风口浪尖,最后却能安然脱身……他不是以醒目的成就证明自己的价值,他是以成长的无悔证明希望的存在。尽管他的调离工厂,被关栋梁斥责一声“滚”,有些尴尬和难堪,然而这不影响他成长为一棵树的现实。青枝绿叶——说不上根深叶茂,但枝条和绿叶充满了生长的激情和动力;初花疏果——说不上花繁果硕,但生命的收获一目了然。

不管怎么说,对于小镇也好,对于秦天也好,成长是挡不住的。社会发展的规律决定了新生总是要战胜腐朽,崛起必然要战胜没落。那些成长过程中的曲折和磨难,都不会影响大局,不会影响未来的来到。

本文为长篇小说《永丰里》序言,有删减

活在阳光下 ——刘鹏凯《修一条心路》序

蒋子龙



当今时代，人们开始怀念农业文明时期的食物，我每隔几天就要到菜市场，买几个非机器而是手工兑碱饅面的馒头。兑碱却是饅面馒头的关键，碱大碱小都会把馒头毁了，像名点黄桥烧饼，如何总是把碱兑得恰到好处？黄桥烧饼的顶级面点师，每次从兑好碱的面坨上揪下一个小面球，丢进清水杯里，面球若是沉入杯底，则是碱少了，将小面球儿投入清水后，“像出水芙蓉般轻歌曼舞，慢慢浮了上来”，说明碱兑得正好合适。

——这是刘鹏凯散文集中的表述，真实自然，通脱、清新。因常年做烧饼将自己的鼻子烤红了师傅，“一只拿起案板上的两个烧饼坯子，将带芝麻的一面反过来朝下放在手掌心，轻拍两下，另一只手朝烧饼上点了一丝清水，伸进了炉膛”……文字细腻、传神，充满情趣。

散文的概念极丰富，却又极简单，即克罗齐所言：“写作就是表达”。鹏凯表达的欲望太强了，要表达的东西太多了。他高中毕业进机械厂学车工，在厂里跟着师傅用心学技术，业余时间苦读父亲为他手抄的大学教材《金属切削原理》……在此后的12年里，他不断地在厂里进行技术改造、技术革新，获得了十几项省市级科技成果，发表了数十篇技术论文，获得6项国家专利。后来他接管了亏损累累、资不抵债的胶粘剂厂，用了几十年的时间，实打实地创造了胶粘剂名牌“黑松林”。

20多年前，我与刘鹏凯先生因都给《经营与管理》杂志写稿而结识，并深感此人不凡，他不做广告，将自己管理工厂的心得写成文章发表，其效果胜于做广告。更令人称奇的是，他根据自己的企业管理实践，总结出一套“心力管理”的方法和理念，认为现代企业进入管理“心”的时代，用心管理，管到心里。并因此出版了专著，走上清华大学的讲台……

依当前社会风气而论，像他这样成功的企业家，已经拥有了张扬自负的资本，他却始终保持着一种非凡的定力，不急功近利，不贪大求全，不眼红来钱快的房地产业，厂子强大后他没有膨胀，没有去海外吞并这个，收购那个，而是将“黑松林粘合剂”做成了国内著名的牌子，成为世界工业发达国家离不开的产品。所以不管国际风云如何变幻无常，美国的3M公司、德国的汉高公司等一些所谓的“世界500强”企业，都被“黑松林粘合剂”牢牢地粘住。

——现代世界、现代工业，需要粘合的东西毕竟太多了。

如此看来，鹏凯的人生很成功，每一步都走对了，而且走得很扎实，硕果累累。但看起来，他却一点不像天才，他也不认为自己是天才，周围的人似乎也不把他当做天才。然而，以前有个著名的论断：天才就是百分之一的天赋加上百分之九十九的勤奋。当今美国心理学家阿里克森这样解释这个定义：“任何人在自己感兴趣

的领域经过10年的训练,都可以成为天才。”

正当周围的人为“黑松林”、为刘鹏凯取得的成就高兴、赞叹的时候,他突然要出版一部纯文学类的散文集。这种写作形式更适合内省,向自己的内心追问——这正是他的厉害之处。当别人都认为他是成功者的时候,他开始追问自己的心。他的“心力管理”,不仅是管理“黑松林”员工的心力,更要管理好自己的心。“人生天地间,一条修心路”,通过写作修心,修行,思考给他力量,也给他智慧。有多大信念,就有多大出息,心念决定命运。他心灵有觉,希望自己的心像一棵“开花的树”,活力四射,神逸拓放,诚实地活在阳光下。

他的散文至少有三个特点:

其一,向家人感恩。在无书可读、无学可上的年代,弟弟想办法为他借书,他初写论文,哥哥逐字逐句为他修改,教他文章该怎样写。他的父母修过钢笔,开过杂货铺,是手艺人,又是能耐人,他“跟父亲学管理,跟母亲学做生意”。一个名满一方的企业家,成功后仍然爱家人,才会爱企业这个大家庭,懂得感谢家人,才会感谢

员工,而且有长性。长性是一种德性,德性好,气势强,自然能成事。

其二,向劳动致敬。鹏凯是巧人,自小看母亲刺绣就学会了巧使针线,母亲做绣花枕顶出售,常会留出空白,让他补上几朵云彩或一枝花。因此,他笔下描述普通的劳动者,格外出彩。比如每到过年,他和弟兄们去洗“元宝澡”,给人搓背的哑巴爹爹,“先要给人将身上的水擦干,圈内人说,毛巾要脆(即干的意思)要烫要快,擦在背上叫磨云,上下翻动似行云,烫得人往肉眼里钻,比过年吃肉还舒服。”接着他形容哑巴爹爹在挤毛巾时“嘴角总是跷得高高的,接着毛巾一甩,‘叭’的一声像打开的降落伞,紧接着大拇指夹住毛巾的一角,三绕四缠,手就变成了一块搓背布,裹得紧紧的很漂亮。”哑巴爹爹搓背很仔细,从上到下,从左到右,从前到后,有谱有序,一道一道的擦过去,一丝不苟。“他身上的汗珠儿从擦背开始淌到结束,使劲啊!我看他擦背简直是一种享受,在我眼中他不是擦背,他像一个伟大的雕塑家在用心用汗雕塑一尊肉身菩萨啊!”

——他的文字赋予极普通的劳动以瑰丽而奇特的色彩,感情真挚,别开生面,正是古人所说的,质简而华贵。

其三,亲近生活。“人生天地间”嘛,亲近生活就是亲近社会底层、社会众生,包括亲近自然。进西藏感受高原反应,走蜀道体验古贤情怀,看汶川、拜寺庙、登高下海、国内国外……纵意驰往,脱然爽洁。每到一地定要留下自己的思考,发乎情思,抒乎性灵,笔下回旋着对生活、对自然的吟唱,构成了一片属于自己的散文天地。

写作无疑拉宽了他的生命。人活在自己的精神里,而不是活在物质里。看鹏凯先生的精神走向,或许可以预期他带领下的“黑松林”,将会更加茂盛。



打开心路天地宽

——品读刘鹏凯新书《修一条心路》感悟

曹金云

近日,笔者拜读了由全国优秀企业家、江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长刘鹏凯赠送的新书《修一条心路》,百感交集,深有启发。这本2022年1月由上海文艺出版社出版的新书,集三章93篇散文于一体,记录了作者工作生活的经历和深度思考。刘鹏凯先后出版过多部著作,包括《心力管理》《黑松林,我的太阳》《知心·聚心·塑心——心力管理操作艺术》《细节的响声》《漫论企业文化管理》等等,而最近出版的《修一条心路》,展示了作者文学创作进程中不断拓宽心路,开阔眼界,用一颗赤诚之心谱写出人生的多姿多彩。

《修一条心路》虽然以多篇短文为载体,但每篇文章都具有“心”的路径。如第一章第93页中的“心是一棵会开花的树”中写道:很多时候,困扰我们的是自己的心灵,日常工作中,我们总会遇到一些不快乐,一些遗憾,一些失去,就像这几天的行走,尽是灰色的景致,不尽人意的境遇,错失的机会,没有半点阳光点缀。”随着作者心路打开,笔锋随感而发,“其实,上帝给了每个人一颗快乐的种子,一个人错过了美丽也不是遗憾,不要总是把得不到的东西挂在心上,一切从简,人才会快乐,才会吃得香,睡得香,才会找到真心的幸福!”瞧,这就是放开的心路。

《修一条心路》第二章第126页的内容主要介绍“父亲是一本管理的大书”,作者将儿时对父亲的印象描绘得逼真而清晰,“那天,父亲抚摸着受伤的手,目光像太阳一样温暖,‘儿子,跌过跟头抓把泥,认真读书吧,那才是解决所有问题的根本’,我双目微闭点点头,如游园惊

梦。”紧接着,作者叙述了父亲的身世与创业简况。“父亲是宜兴人,他14岁一人孤零零来到黄桥学徒,从江南到江北,从一顿冷饭冷粥到另一顿冷饭冷菜,从住第一个出租屋到另一个出租屋,一生共搬了十一次家,多少年风和雨,父亲一路志气歌,在他的梦田用心耕耘播种,用‘心功’写着一本厚厚的大书。”这一段文字简明扼要,为接下来父亲开过杂货铺,从仓库捆碗、保管铁锅、与搬运工接触、交友等情景回顾打下伏笔。文章的结束语自然是心理表达:“如今,我也走上管理岗位。随着年岁增长、这些幼年时的场景再次浮现在脑海中时,令我似穿越时空,豁然开朗,彼时父亲的身教言传、熏染影响,不就是对‘管理’最好的诠释吗?”此文告知读者,父亲的言行将决定子女的人生价值观和进取方向。

《修一条心路》第三章采用的是33篇游记类散文,作者通过出差考察和学术交流,记载了多地区和异国他乡的风土人情和意识形态,通过身临其境的真实感受,撰写了大量的民间趣闻轶事。如“难忘伦敦那一夜”“在以色列感受‘安息日’”“非常新加坡”“在韩国遭遇误会”“西班牙的规则”“德国人的经济杠杆”“初识法国”等等。其中在“生活是如此相近”一文中,作者介绍了在匈牙利的所见所闻——“匈牙利巴拉顿湖是我至今所见的最大的湖,最漂亮的湖。湖水清澈见底,映着树木和天空,蔚蓝色的湖水与天上淡淡的孔雀蓝,水天相交融为一体,仿似古诗中长天一色的意境。”寥寥数语,将巴拉顿湖的景色描绘得淋漓尽致、一目了然。特别是在写人的方式上突出细节与心情变化,“这天中

午,吃完不敢恭维的团餐,几个烟虫子群聚在饭店门外的吸烟点,体验‘饭后一支烟,快活似神仙’的享受。突然一个中年老外凑了过来,莫名其妙伸出一只手,指着咱们吸的烟,不知何意?同行的一位仁兄是个‘老司机’,通过眼神交换,明白了这个老外来讨支烟抽的,他连忙从口袋里掏出一支,友善地递了过去,老外眉开眼笑,竖起大拇指。看着老外这种阿Q相,我淡淡一笑,自言自语,生活如此相近,这世界不就像一部大书?……大千世界,光怪陆离,林子大了,什么鸟都有,但人性总是向善的,每个人都有被善待的需求,如果这个世界,天下如一家,人们如家人,共享其生活,这是一个多么令人憧憬的世界!”。作者的这段文字叙述,显然流露出对人类和谐相处的向往和期待。

打开心路天地宽。这是笔者品读了刘鹏凯先生新书《修一条心路》后的感悟,主要基于三点:

一是《修一条心路》与文学素养有关。刘鹏凯出生在历史文化底蕴丰厚的黄桥古镇,从小受到父母传统教育和兄长的文学创作影响,乃至进工厂工作后爱好写作,青年时期就有几十篇革新小论文发表于国家级技术刊物上。此间,有些稿件请当作家的哥哥修改指点,使文章倍增份量和可读性。后来,刘鹏凯的写作水平不断提高,常常抓住刹那间的灵感,写工厂、写管理、写工人、写社会生活,逐步迈上文学创作多点开花的领域,从而实现了企业负责人的“作家”梦想。

二是《修一条心路》与创业管理有关。30多年前处于创业阶段的刘鹏凯面对原工厂债台高筑的困境,不退缩、不怨人,坚持以科学而合理的情感管理,使得员工心往一处想、劲往一处使,很快将产销量稳步提升,实现了扭亏为盈。

此后,刘鹏凯通过长期的创业管理,厚积薄发,探索到一条“心力管理”新路径,即用心力管理管到员工心里,旨在将员工的“心之所及”转化为“力之所达”。倡导员工自净其心,消除异心,形成上下同心同德的文明风气。可谓事如人愿,由于刘鹏凯在生产管理上以真心换来员工的诚心,以诚心换来客户的放心,以放心换来市场的动心,以动心换来消费者的热心,实现了企业与员工同频共振,利益双赢。

三是《修一条心路》与企业文化有关。心宽一尺,路宽一丈。刘鹏凯善于将企业文化理念融入常规生产经营管理,其管理的具体方略处处彰显文化强企的战略愿景,并得到全体员工认同,从而提升了企业生产力和品牌竞争力。近十年间,江苏黑松林粘合剂厂有限公司先后荣获“全国企业文化建设示范基地”“中国化工企业文化建设十佳示范单位”“江苏省文明单位”“江苏省管理创新示范企业”“江苏省安全文化示范企业”等称号。刘鹏凯通过多年创业创新和文学创作,既获得多项专利,又出版了多部著作,先后获评全国优秀企业家、中国作协会员、中国化工工作协执行主席等殊荣。2021年12月14日,他作为2名代表之一,代表500万化工员工光荣参加了中国作协第十次全国会员代表大会,在人民大会堂聆听了习近平总书记的重要讲话……

读完《修一条心路》这本书,让人领悟到:打开心路既是无声的行动,也是智者的选择。因为对个人而言,坚持用心做好每件事,心中的目标总会实现;对企业来说,用心管理好每个岗位,制定的各项指标总会完成。这也许是打造百年企业,助推经济社会高质量发展的有效路径之一吧!

泰州市化治办委托江苏省化工行业协会现场调研区外化工生产企业

黑松林转型升级得到专家肯定

根据《关于加强全省化工园区化工集中区外化工生产企业规范化管理的通知》的相关要求，泰州市化治办委托江苏省化工行业协会对全市园区（集中区）外化工企业开展调研。2月16日下午，专家组一行4人，在泰州市、泰州市化治办负责人的陪同下，来到江苏黑松林粘合剂厂有限公司，在查阅安评、环评、项目备案等相关资料后，专家组分头查看了生产现场管理、安环设施及其运行情况。专家组对黑松林成功转型升级予以了充分肯定，并对企业今后的高质量发展提出了建设性建议。



提出高质量发展建设性建议



查阅资料



查看现场



现场调研意见

同心抗疫
静待花开



黑松林

向奋战在抗疫一线的勇士致敬！