



# 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



2022年12月刊

总第四十二期

黑松林党支部集中收听收看党的二十大开幕会盛况

中国“黑松林心力管理模式”高级研修班开班

黑松林管理创新成果获全国二等奖

黑松林企业文化成果获通报表扬

黑松林再次当选全国聚合物乳液专业委员会主任委员单位

# 企业心向党 踔厉再奋发

江苏黑松林粘合剂厂有限公司党支部组织党员职工收听收看党的二十大开幕盛况，学习领会党的二十大报告精神



## 苦难是成功路上的考验

刘鹏凯

那年大哥鹏春要结婚,家里七拼八凑忙着打几件家具。木工师傅的小徒弟在刨一根八仙桌腿时,刨子被一个木结疤卡住,怎么使劲也刨不上前,小徒弟请教他的师傅:“这木结疤处怎么这么硬?”“因为它受过伤,但凡树受过伤,结疤之后往往都很硬,刨时要用巧劲,硬刨是不行的。”师傅语重心长,徒弟点头领悟,我也默默记住了这句话。

人也一样,只有受过伤,经历过风雨,见过世面,才会变得坚强。2017年11月,我随南京大学商学院名誉院长赵曙明教授赴昆明拜访褚时健先生,听他讲述二次创业的故事。褚时健先生74岁承包2400亩荒地种橙,用五六年时间调试橙子口感中和谐的酸甜比例,再用十年时间将改良土壤,85岁的时候“褚橙”红遍大江南北。

苦难是成功路上的考验。“褚橙”的成功告诉我们,人就像受过伤的木结疤,往往在经历了一次次的挑战、一次次的苦难、一次次的伤痛、一次次的失败后,才会变得清醒与坚强,磨练出超过常人的毅力,探索出常人所不知的道路,练就出常人所不具备的本质,得到常人望尘莫及的报偿。

千淘万漉虽辛苦,吹尽狂沙始到金。苦难是成功路上的考验,木结疤的坚硬是在逆境中生长而成的,而美好的人生、美好的企业都是从苦难中锤炼出来的,正如习近平总书记所说:成功属于坚毅而笃行的人。

我从上世纪八十年代开始经营企业。最初的

黑松林一穷二白,全部家当就是“几口缸两根棒”,工厂没品牌,产品没销路,负债经营。为了生存,只能咬紧牙关,不眠不休。我在工厂赤膊上阵装过车、卸过货;我也西装革履迎着冷眼推销产品,催过货款;被供应商、经销商骗过、训斥过;为了提升产品质量,曾经连续两天两夜“死缠烂打”,拉住专家一起搞研发。东北的一位客户反映产品质量有问题,二话不说,坐上三天三夜的火车直奔冰天雪地……正是这些上天赐予我命中“注定”的苦难、挫折,成为我精神上的“兴奋剂”,使我在逆境中更加坚定与坚强,在艰难的身后,留下了一串串清晰的脚印。

当下,企业面临更加严峻的发展挑战。前行路上,要做到进一步转型升级、高质量发展,任重道远。作为企业的经营者、当家人,必须时刻保持清醒头脑,静下心来,将心注入,心怀奋斗之心、自强之心、坚持之心,与所有人形成合力,将进取的意志转化为现实的动力、魄力和能力,全力以赴,奋力苦斗,勤于精进,勇于创新,发扬“不相信有完成不了的任务、不相信有克服不了的困难、不相信有战胜不了的敌人”的泰兴城市精神,才能熬过难关,柳暗花明,闯过万重山,锻造出自身坚硬的“木结疤”。

新的一年即将到来,明天是一张梯子,苦难是成功路上的考验,双手插在口袋里的人是爬不上去的。



## 刊首语

01

苦难是成功路上的考验



## 特别报道

04

特别报道之一:黑松林党支部集中收听收看党的二十大开幕会盛况  
《中国化工报》头版刊载刘鹏凯学习党的二十大报告体会  
党的二十大报告金句

特别报道之二:研修心力管理 助推管理变革

中国“黑松林心力管理模式”高级研修班开班

第三只眼探究黑松林文化的真谛

——在中国“黑松林心力管理模式”高级研修班上的发言/王欣瑞  
心力管理的特色和意义

——在中国“黑松林心力管理模式”高级研修班上的发言/王宏科  
心力管理的三个意义

——在中国“黑松林心力管理模式”高级研修班上的发言/肖坦  
特别报道之三:《黑松林与心力管理》选载之四:

从细节管理到人本管理:心力管理的萌芽



## 新闻动态

26

第五届全国水性胶粘剂高峰论坛在镇江召开

黑松林董事长刘鹏凯致开幕词 黑松林再次当选专委会主任委员单位

石油和化工行业颁布企业管理创新最高荣誉

黑松林管理创新成果获全国二等奖

黑松林聘请第三方开展专业Ldar检测

黑松林企业文化成果获通报表扬

石化联合会企业品牌故事征文比赛结果公布

黑松林董事长刘鹏凯作品荣获一等奖

三专家演讲领航 二百精英交流探讨

第九届江苏企业家高层论坛在南京举行

黑松林董事长刘鹏凯参加思谋会核心成员探讨会

《新时代中国企业文化》出版发行

以心力管理为例介绍“六自”文化

黑松林争创泰兴市2022年度“幸福企业”

学习心力管理 提升管理效能

——苏三零高层管理团队到黑松林参观交流侧记



# 目录

人人多面手 个个多功能  
——黑松林开展“岗位练兵、技能提升”系列培训活动侧记

## 市场观察 35

胶粘剂企业发展要“专而精”  
胶粘剂和胶粘带行业成为投资热点  
无锡发布胶粘剂产品质量监督抽查结果及消费提示  
李云鹏专题解读《关于进一步做好原料用能不纳入能源消费总量控制有关工作的通知》

## 黑松林学苑 38

王阳明及阳明心学带给我们的启示/程林  
一个人最大的愚蠢:习惯性反驳/羊驼

## 黑松林管理 42

画说管理:温情月饼/文:刘鹏凯 图:何兵  
一杯龙井茶/文:刘鹏凯 图:何兵  
毛毛细雨打湿衣/张德 刘鹏凯  
好习惯到时也能闪光/张德 刘鹏凯  
赋能激活,推进“心力管理”落地/刘鹏凯

## 林外之声 49

用心管理 管到心里/王学秀

## 黑松林史话 52

历史存记忆 史册载丰碑  
——试析黄桥老区精神的特色与亮点/陈进官  
黄桥入围省级地名文化遗产名单/古镇月

## 黑松林文苑 58

刘祥的鞋吧/刘鹏旋  
玩得高兴 嗨得尽兴  
——黑松林“2022年全员秋游暨员工大生日聚餐”活动侧记/古镇月



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 泱  
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

# 黑松林党支部集中收听收看 党的二十大开幕会盛况

10月16号,举世瞩目的中国共产党第二十次全国代表大会在北京隆重开幕,这是在全党全国各族人民迈上全面建设社会主义现代化国家新征程、向第二个百年奋斗目标进军的关键时刻召开的一次十分重要的大会。作为一家建厂36年的民营企业,江苏黑松林粘合剂厂有限公司组织党员职工收听收看二十大开幕盛况,并对习近平总书记所作的二十大报告开展学习,以最朴实的方式和最真挚的情感庆祝党的二十大胜利召开。

在开幕会之前,黑松林党支部召开了“喜迎二十大”主题党课,公司党支部书记、董事长刘鹏凯带领支部所有党员共同学习了党的十九届七中全会公报。在开幕会的第二天上午6:50,黑松林在职工书屋召开“学习二十大报告分享会”,学习领会二十大报告精神。

二十大报告指出,要构建高水平社会主义市场经济体制,坚持和完善社会主义基本经济制度,毫不动摇巩固和发展公有制经济,毫不动摇鼓励、支持、引导非公有制经济发展,充分发挥市场在



资源配置中的决定性作用,更好发挥政府作用。黑松林党支部书记、董事长刘鹏凯认为,报告强调“两个毫不动摇”的重要论断,让广大企业民营企业经营者感到振奋和鼓舞,民营企业发展更有充足的底气。

关于“落实立德树人根本任务,培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。”刘鹏凯说,企业是国民经济的细胞,建设学习型企业,把企业办成第二学校,将职工培育成爱国、爱党、正直、善良、积极向上、懂技术、会创

新的新时代社会主义建设者和接班人,既是企业高质量发展的不竭源泉,更为全面提高综合国力,增强中华民族的生命力、创造力和凝聚力,全面建设社会主义现代化国家、全面推进中华民族伟大复兴贡献力量。刘鹏凯希望全体黑松林人树立终身学习理念,边工作边学习,学用结合,立足本职,踔厉奋发,不断提升自身的能力素质,为企业更好的发展,为全面建设社会主义现代化国家、全面推进中华民族伟大复兴作出自己应有的贡献。



《中国化工报》头版刊载江苏黑松林粘合剂厂有限公司党支部书记、董事长刘鹏凯学习党的二十大报告体会：

## 落实立德树人任务 建设学习型组织

全国石油和化工行业广大干部以及高校师生在深入学习党的二十大报告后纷纷表示，要

以报告精神为指引，为行业和企业的高质量发展贡献力量。

《中国化工报》10月19日以《奋斗！满怀信心向未来》为题，在头版头条刊载了14名石油和化工人学习党的二十大报告的感想和体会。其中江苏黑松林粘合剂厂有限公司党支部书记、董事长刘鹏凯谈到，要落实立德树人任务，建设学习型组织。

全文刊载如下：

党的二十大报告提出要落实立德树人根本任务，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。企业在追求经济效益的同时，也必须承担培育职工成才的义务，将工厂建设成为有助于企业高质量发展、职工德才兼备、社会进步和中华民族伟大复兴的学习型组织。





# 党的二十大报告金句

★ 我们党立志于中华民族千秋伟业,致力于人类和平与发展崇高事业,责任无比重大,使命无上光荣。全党同志务必不忘初心、牢记使命,务必谦虚谨慎、艰苦奋斗,务必敢于斗争、善于斗争,坚定历史自信,增强历史主动,谱写新时代中国特色社会主义更加绚丽的华章。

★ 经过不懈努力,党找到了自我革命这一跳出治乱兴衰历史周期率的第二个答案,确保党永远不变质、不变色、不变味。

★ 新时代十年的伟大变革,在党史、新中国史、改革开放史、社会主义发展史、中华民族发展史上具有里程碑意义。

★ 中国人民和中华民族从近代以后的深重苦难走向伟大复兴的光明前景,从来就没有教科书,更没有现成答案。党的百年奋斗成功道路是党领导人民独立自主探索开辟出来的,马克思主义的中国篇章是中国共产党人依靠自身力量实践出来的,贯穿其中的一个基本点就是中国的问题必须从中国基本国情出发,由中国人自己来解答。

★ 坚持道不变、志不改,既不走封闭僵化的老路,也不走改旗易帜的邪路,坚持把国家和民族发展放在自己力量的基点上,坚持把中国发展进步的命运牢牢掌握在自己手中。

★ 增强全党全国各族人民的志气、骨气、底气,不信邪、不怕鬼、不怕压,知难而进、迎难

而上,统筹发展和安全,全力战胜前进道路上各种困难和挑战,依靠顽强斗争打开事业发展新天地。

★ 坚持以最大诚意、尽最大努力争取和平统一的前景,但决不承诺放弃使用武力,保留采取一切必要措施的选项。

★ 国家统一、民族复兴的历史车轮滚滚向前,祖国完全统一一定要实现,也一定能够实现!

★ 腐败是危害党的生命力和战斗力的最大毒瘤,反腐败是最彻底的自我革命。只要存在腐败问题产生的土壤和条件,反腐败斗争就一刻不能停,必须永远吹冲锋号。

★ 时代呼唤着我们,人民期待着我们,唯有矢志不渝、笃行不怠,方能不负时代、不负人民。全党必须牢记,坚持党的全面领导是坚持和发展中国特色社会主义的必由之路,中国特色社会主义是实现中华民族伟大复兴的必由之路,团结奋斗是中国人民创造历史伟业的必由之路,贯彻新发展理念是新时代我国发展壮大的必由之路,全面从严治党是党永葆生机活力、走好新的赶考之路的必由之路。

★ 党用伟大奋斗创造了百年伟业,也一定能用新的伟大奋斗创造新的伟业。

(来源:新华社)

# 研修心力管理 助推管理变革

## 中国“黑松林心力管理模式”高级研修班开班



9月18日,经中国企业文化研究会副理事长、连云港市企业文化学会创会会长、现任书记李万来老师推荐,由连云港市企业文化学会、泰兴市黄桥镇商会、泰兴市群众文化学会、深圳市企文国际传媒公司、连云港市万来企业文化社等联合主办的心力管理高级研修班顺利在江苏省泰州市开班,来自全省近40家企业80多位企业领导、文化高管参加了本次研修。

研修班历时三天。

18日下午,研修班学员分两批参观了江苏黑松林粘合剂厂有限公司,现场观摩心力管理创新实践的具体做法和实施效果。

19日上午,刘鹏凯以《我的心力管理之路》为题作主题演讲。他从创业之路、心力管理实践的三个阶段、在解决

问题中建设企业文化、心力管理的实质和内容、从心力管理到节点自治等五个方面,用近4个小时的时间,详尽介绍了心力管理的内涵、维度和具体应用。刘鹏凯认为,文化管理,不是将文化做成管理,而是将管理做成文化。文化管理是一个慢功夫,需要企业环境氛围的熏染陶冶,需要一点一滴的细节示范,需要企业家精心的培育。刘鹏凯说,心力管理注重对员工心智模式的培育,注重解决问题的思维方法的训练,注重对员工的养成教育。他希望企业经营者在信息爆棚、生活节奏加快、人心浮躁、盲目攀比的社会大环境下,居安思危、居盈思亏、居畅思滞、居危思变,增强韧性,自觉地将外部压力转化为内在动力,练好内功,在不确定中寻求动态的确定性,将“互联网+”、大数据引入企业

经营与管理的实际应用中,实现管理模式的真正转变与变革,用优秀的企业文化引领和培育员工持续创新发展。

在19日下午的专家点评与分享环节。年逾八旬的李万来老师作了一个半小时的激情演讲,他介绍了自2006年与刘鹏凯结识以来,因为观点一致,处事投缘,16年间双方一直互相勉励、共同进步的情况。李老师说,为了学到黑松林的真经,他曾经先后六次组织近600名连云港企业高管到黑松林参观考察学习。这次推荐举办心力管理高级研修班,是希望更多的企业管理者学习领悟“黑松林从点滴细节抓起,注重员工心灵的培育”的心力管理模式,助推企业管理变革。李老师坦言,心力管理践行的是君子之道,实现了从“人本”到“心本”、从“心本”到“心力”的飞跃。

## 特别报道

### TEBIEBAODAO



南京圣道企业文化公司董事长、首席顾问肖坦从“心力管理的文化学意义”“心力管理的管理学意义”和“心力管理在企业文化上的意义”等三个方面,陈述了自己对心力管理的体会和认知。

中国管理科学研究院商学院特聘教授王树华从班组管理的角度,以黑松林锅炉房管理为案例,强调企业管理需要“用心给力”。

20日上午,陕西省企业文化协会专家、国家高级企业文化师王宏科以《心力管理的特色和意义》为题,从五个方面谈了对心力管理的认识和理解。

他认为,心力管理既包含了一系列的思想观点,更是一套行之有效的管理办法和措施,具有很强的操作性,是认识论和方法论的高度结合。

中国化管理协会副秘书长、国家高级企业文化师王欣瑞分享了他对黑松林心力文化的12个观点,他认为黑松林文化真谛是通过心力管理共建和谐而幸福的家,使员工有信仰、企业有希望、行业有力量。

连云港公益杂志主编伏传苓、连云港市天诺光学仪器公司人事部长赵绍秀、赣榆区烟草专卖局副局长李梓平、江苏永信律师事务所主任尹德信等学员纷纷走上讲台,分享了三天来的心得体会。伏传苓说:“心力管理是黑松林在长期的管理实践和管理创新过程中,进行理性思考和理论探索的结晶。”

家得福商贸集团总经理张建国、党委副书记刘凌在听了刘鹏凯的讲授后,当晚即组织参学团队九人温习白天学习内容,谈体会说收获。

研修班由连云港市企业文化学会会长罗军勇主持并作结业总结。他说,心力管理是以“心力开发为核心、细节管理为手段、文化管理为归宿、和谐管

理为灵魂”的一种文化管理模式,这一管理模式是典型的中国式管理,是运用中华优秀传统文化的智慧,同时把西方的流程管理细化为节点管理,形成了符合中国本土企业自身发展的管理模式。罗军勇表示,心力管理模式已引起了学术界和企业管理界的高度关注,走进了清华大学的课堂,被哈佛大学吸纳入企业管理的案例库。他希望研修班学员课余参阅发放的《知心、聚心、塑心——心力管理的操作艺术》《漫话心力管理故事》系列漫画读本等材料,结合刘鹏凯董事长的主题演讲、专家点评以及学员分享等内容,学习心力管理的操作艺术,体会“人人都是管理者、人人都是传道士、人人都是主人翁、人人都是责任人”的管理变革,进一步感悟心力管理的魅力。

本次研修效果明显,学员予以了高度评价。江苏文博建筑设计有限公司连云港分公司董事长董育平说:“这次研修呈现了一场精妙绝伦的文化盛宴,给企业家们带来了企业经营的奇妙思路和方法论,丰富了大家的企业管理思想,对促进各企业优质高效发展产生深远影响!”



编者按

在中国“黑松林心力管理模式”高级研修班上,多名专家和与会代表对心力管理进行了点评,分享了心得,本刊撷取部分发言内容,以飨读者。

## 第三只眼探究黑松林文化的真谛 ——在中国“黑松林心力管理模式”高级研修班上的发言

中国化管理协会副秘书长、国家高级企业文化师 王欣瑞



提到一家著名企业,你一定会想到很多关键词,因为它就是这家企业的文化烙印。如果说让我给黑松林做个画像,我想到的关键词是:



很荣幸,这次受中国企业文化研究会副理事长李万来的邀请,一同组织了心力管理高级研修班,让我跟黑松林有缘接触。

这次接触,给我的感觉是:在跟一个老朋友“对话”。这些“对话”让我对黑松林,黑松林人,以及黑松林文化有了进一步的了解,下面分享几个个人观点:

一、文化就是做正确的事情,并且把事情做

正确

企业文化是战略的战略。一个企业的战略可以管3年、5年、或者8年、10年……但是一个企业的使命和愿景,可以管30年、50年、上百年、甚至更长。正确的文化路径应该是文化牵引着战略发展,而不是文化配合战略奔跑。只要方向是对的,方法笨一点,也只是做得慢一点,不会走错路。做得不好的企业往往是因为犯了一些比较大的错误,没有做正确的事情。

如果进一步分析,把文化理念细化一点儿。我认为:无论做什么一定是先有道,后有术。黑松林就是做难而正确的事情(扎根黄桥-专注粘合剂-孕育品牌-持续深耕-洞察人性-打造心力管理模式-形成文化-向上攀登),之后一步步把事情做正确。

二、环境是形成企业文化最好的土壤

什么样的土地,播种什么样的种子,就会生长什么样的庄稼,收获什么样的果实。我认为黑松林,刘鹏凯董事长就是一颗种子,一个火苗。他的成长环境和思想,对后天黑松林文化的孕育有很大的关系。主要体现在以下三点:

1. 家庭环境:是刘鹏凯董事长后来做企业的根基。

在《黑松林人》第三十八期(第9页)我看到这样一个小故事:小学暑假的一天,刘鹏凯和大哥来到供销合作社乒乓球室打球,打完后将一副乒乓球拍偷偷藏在衣服里带回了家。母亲知道了立即关上门,抄起刚劈好的木柴就是一顿痛打,直打得哥俩嘴角出血,连连告饶。母亲盯着他们的眼睛说了一句让他们永远难忘的话:记住,做贼就从偷菜起!“好事不出庄,坏名扬天下。千金难买好名声啊!”“马上将人家的东西送回去!人家的东西,再好,不是我的,我不要!”咀嚼着母亲的话,他们和母亲哭着抱成团。

俗话说:上梁不正下梁歪,下梁不正倒下来,父母对子女的影响核心问题不是财富的多少,而是看传承了多少。很显然,刘鹏凯董事长,从良好的家庭环境与教育中,得到了正确的价值观熏陶,让他知道正人、正心、正事、正道、正气。

2. 办公环境:打造了优秀化工企业该有的样子。

我为什么说黑松林是优秀化工企业,因为不优秀的化工企业是跑、冒、滴、漏、脏、乱、差寻常见,而在黑松林没有一点气味儿,舒服,让员工愿意留下来工作,起到环境留人的作用。

3. 人文环境:营造了良好的沟通环境。

通用电气杰克·韦尔奇说过——管理就是沟通、沟通、再沟通。在黑松林把员工当家人,营造

了良好的沟通氛围,让员工无障碍沟通,对后天文化形成,打下了很好的基础。

三、文化不是大企业的专利,小企业一样需要文化

我举两个例子,一个是中国企业家,一个是外国企业家:

1. 中国知名企业家(拉卡拉-孙陶然)对此的看法:不要以为企业文化是大企业的专利,所有的企业都需要自己的企业文化,初创企业尤其需要企业文化。初创企业缺方向、缺人、缺钱,更需要企业文化来指引、凝聚和激励大家共创令人心仪的事业。”

2. 国外知名企业家(京瓷-稻盛和夫)对此的看法:公司创立初期,既没有充足的资金,也没有像样的厂房和设备。但是,我却拥有如同家人般同甘共苦的,能够互帮互助、互相依赖的伙伴。因此,我决定把“以心为本”作为公司经营的方针。如果说,最容易动摇、最难把握的是人心,那么,一旦互相信赖、心心相连、最坚固、最可靠的还是人心。这是我的信念。

黑松林虽小,但很重视企业文化,对照企业文化(5I)来说,其有自己的特色和味道。以人本管理为推动力,以制度管理为基础,以行为准则为标准,以文化自觉为中心,实施心力管理,打造知心、聚心和塑心等三心工程,以故事为手段,以漫画为载体,复杂问题简单化,将细节做精、小事做亮,在解决问题中建设黑松林的心力文化。

比如:理念识别体系



A:有自己的文化主题——心力文化(又称粘接文化)。

B:有基于战略的核心理念——使命愿景和价值观。

C:有基于战术的基本理念——管理理念、关爱理念、售后服务理念、计划理念、作风理念、用人理念、质量理念、营销理念、市场理念、开发理念、安全理念、环境理念、生存理念、竞争理念等。

比如:行为识别体系

有自己的行为识别系统,提出行为规范——六倡和六戒。

比如:视觉识别体系

设计了自己的品牌LOGO,常用VI,以及花园式的景观园林。

比如:听觉识别体系

邀请国家一级作曲家薛彪量身定制了《黑松林之歌》,并运用于培训、活动等多种场合。

比如:空间识别体系

打造了自己的文化墙、展厅、以及访客参观路线等。

#### 四、黑松林XIN文化主题,粘接产品和文化

黑松林把产品和文化高度嫁接,提炼了心力文化(即粘接文化),我认为有四层含义:

第一层:心——创始人(刘鹏凯)的发心、初心。不忘初心、方得始终。

第二次:芯——黑松林不被卡脖子的灵魂芯片,拥有自己的核心技术和专利。

第三层:新——创新、推陈出新。

第四层:薪——体现在双周工资制、双薪工资制,以及5年使员工工资翻一番的承诺和价值薪。



#### 五、文化即业务

黑松林只有两个营销人员,但人均产值超百万。所以,黑松林不是简单卖产品,而是卖文化。

案例:有一次国外某公司发来一张外贸订单:50桶环保型装饰胶。量虽不大,但却是黑松林产品第一次走出国门,黑松林人还是诚惶诚恐,不敢掉以轻心。对方对这张外贸订单更加重视,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即对产品的检测,我建议,现在就罐装上车。

不行!总质检小朱抢篮板式的接过话去。为什么?不都好了吗?拜格先生一脸奇怪,抬头看着小朱。拜格先生,产品虽然出来了,但它的剥离强度检测需要固化48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!小朱认真解释到。OKOK!这是我们新的批量订单,5000桶!拜格立即做出决定……

#### 六、品牌致胜文化致远

品牌的背后是文化,在品牌建设的道路上刘鹏凯董事长打造了黑松林、老木匠等多个知名品牌,并通过多种途径进行品牌保护:

- 1.注册品牌商标和相关防御商标;
- 2.请求工商部门打假;
- 3.通过司法程序,起诉侵权人;
- 4.通过行政和司法两种途径结合,综合维权;
- 5.注册了创始人“刘鹏凯”篆体字姓名商标,用于产品包装,作为“黑松林”副品牌。

黑松林像保护孩子一样,使公司走过了36年的风雨历程。

#### 七、企业文化是一种新的经济管理方式

黑松林创业初期和海尔差不多,都是通过输入文化,激活休克鱼,让公司扭亏为盈,并且持续增长。说到这里,我想说的是:文化不仅是一种核心竞争力,更是一种新的经济管理方式。当年的海尔,在别人看不懂、看不见、看不起的时候就注重企业文化,使得他们是中国第一个纳入哈佛案例库的标杆企业。那黑松林,

黑松林,未必是第二个纳入哈佛案例的中国企业,但一定是国内粘合剂领域第一个纳入哈佛案例库的优秀企业。案例的纳入,未必直接带来多少收益,但一定能够助力品牌的成长,因为这是一种国际权威、学术界的高度认可,相当于金字招牌。

针对一些有代表性的问题,黑松林将其编写成小故事,用漫画形式悬挂于厂区显要位置,简单、直白地阐述黑松林核心理念和行为规范,快乐启发、愉快教育员工时时事事警醒、自律、激励,形成了黑松林特色文化的一部分。

未必是第二个纳入哈佛案例的中国企业,但一定是国内粘合剂领域第一个纳入哈佛案例库的优秀企业。案例的纳入,未必直接带来多少收益,但一定能够助力品牌的成长,因为这是一种国际权威、学术界的高度认可,相当于金字招牌。

### 八、黑松林进入文化管理的高级阶段

企业管理有三个阶段:经验管理——人治、科学管理——法治和文化管理——文治/心治,目前黑松林处于第三个阶段文治即心治阶段。通过文化自觉,文化自信,逐步达到文化强企的目的。

### 九、文化不是口号,是需要解决问题的

企业文化建设需要解决问题。企业管理不同于外科手术。企业管理的过程是不断破旧立新、创新、出新的过程,是在继承基础上的扬弃和完善,而外科手术则是切除病变部位的器官和组织。针对一些有代表性的问题,黑松林将其编写成小故事,用漫画形式悬挂于厂区显要位置,简单、直白地阐述黑松林核心理念和行为规范,快乐启发、愉快教育员工时时事事警醒、自律、激励,形成了黑松林特色文化的一部分。

在解决外部适应和内部整合的问题上,黑松林独创的心力管理发挥出极大的特色。让员工心往一处想,劲往一处使,形成无坚不摧的合力。

### 十、在黑松林,文化变成了软实力

刘鹏凯董事长是一个热衷文学的人,善于写作,著有《黑松林,我的太阳》《细节的声音》

《漫画企业管理细节》《漫画企业文化管理》《心力管理》《心力管理故事》《知心、聚心、塑心——心力操作艺术》《心是一朵会开花的树》和《修一条新路》等十几本书籍,通过知识传播、软文方式打造特有的“文化力”,让黑松林文化成为成为宝贵的无形资产。

### 十一、健康理念、健康行为、健康员工、健康企业、健康中国

“共建共享、全民健康”,是建设健康中国的战略主题,我认为健康不仅仅是人的健康,也需要企业的健康,因为企业是社会的一个细胞,会影响到人身体和思想的健康。黑松林有健康的理念和行为,符合《“健康中国2030”规划纲要》,一定会健康发展,助力健康中国2030的落地。

### 十二、心力管理,是黑松林迈向幸福组织的法宝

在参观黑松林工厂的时候,我在墙面上看到这样一句话:绿色的黑松林我的家,齐心合力共建和谐幸福的黑松林。我想:这一定是刘鹏凯董事长的梦想,也一定是全体黑松林人的梦想。这个梦想也符合我们国家的梦想,习近平总书记说:人民对美好生活的向往是我们的奋斗目标。黑松林正在营造家的氛围,打造幸福生活,那不正是我们国家的奋斗目标。企业幸福了,员工幸福了,国家美好生活的目标自然实现了。

最后,我想说黑松林文化真谛是:通过心力管理共建和谐而幸福的家,使员工有信仰、企业有希望、行业有力量。



# 心力管理的特色和意义

——在中国“黑松林心力管理模式”高级研修班上的发言

陕西省企业文化协会专家、国家高级企业文化师 王宏科



在我眼中,黑松林是个“微型巨人”,是个值得大书特书的小企业。说它是巨人,是因为它的格局和视野,它的业务合作伙伴中有不少世界500强企业。更重要的是企业的掌舵人刘鹏凯董事长是一个有大格局的企业家。并非叫你董事长或厂长你就是企业家了,成为企业家得具备两个条件,一是企业经营管理得好,在行业内处于优秀地位。第二个条件是善于概括和总结,能够从自己的实践经验中总结提炼出一套理论模式出来,对其他的众多企业有启发和借鉴价值,有广泛的社会影响。刘鹏凯董事长符合这两个条件。

**一、心力管理抓住了企业文化的核心和根本,将做人与做事、治表与治本、日常管理与文化塑造融为一体。**“文化”最初的含义是个动词,就是“以文化人”,指的是用正确的世界观、价值观和人生观,改造人的精神世界。搞企业文化的目的就是塑造员工的心灵以实现企业的经营管理目标。心力管理强调的知心聚心塑心,“用心管理管到心里”,正是此意,它抓住了企业文化的命脉和根本。管理者在教给员工正确做事的同时,也教给员工怎样正确做人。如果说硬性的制度管理能端正员工行为的话,那么心力管理则从行为纠偏入手,更加侧重于挖掘行为的思想根源,从思想认识上纠偏,从根本上解决问题。所以说制度管理是治表之策,而心力管理则是治本之策,它是把文化与企业的管理活

动水乳交融,密切结合在一起的。现在我们很多单位的企业文化培育与日常管理活动是脱节的,搞成了两张皮。

**二、心力管理是对中国传统文化的继承和弘扬,是中华传统管理智慧在企业管理活动中的自然延伸和自觉运用。**中华文化博大精深,不少讲的是管理社会管理国家的大学问,其中蕴含着大智慧。比如孙子兵法研究如何管理军队,至今都有用,是美国西点军校的必读教材。儒家学说倡导“修身齐家治国平天下”的人生理想,认为只有你把身修好了,才有可能把你这个小家管好,你把那个小家管好了,你才有可能把国家天下这个“大家”治理好,实现天下太平。也就是说干大事的前提是要修身,“自天子以至于庶人,皆以修身为本”,而修身就是要“正心”,就是要使自己心中所思所想符合天道、地理、人伦。很多流传千古的格言警句都体现了中国人的管理智慧;得人心者得天下、攻心为上、心为身之帅、知行合一等等。周武王率领军队推翻殷纣王的黑暗统治,他的军队论数量比人家差得远,却大获全胜。有人总结原因,说“纣有臣亿万,惟亿万心。周有臣三千,惟一心”。周武王的部队人虽少但上下同欲同心同德,纣王的部队人虽然多但离心离德,“各怀心腹事”,所以一败涂地。身在一起,可能是个团伙。只有心在一起,才是一个团队。心力管理把功夫下在知心、聚心、塑心上,是和中华传统文化的主旋

并非叫你董事长或厂长你就是企业家了,成为企业家得具备两个条件,一是企业经营管理得好,在行业内处于优秀地位。第二个条件是善于概括和总结,能够从自己的实践经验中总结提炼出一套理论模式出来,对其他的众多企业有启发和借鉴价值,有广泛的社会影响。

刘鹏凯董事长把对员工的关爱做到了非常细微的地方,可以说是无微不至,很多故事都可以看得出来。也因此,他是企业的老板,但也是员工眼里的“老大哥”,把职工凝聚在身边凝聚到一起,激发出职工爱厂如家,与企业同呼吸共命运的归属感和工作热情。

那几本小人书里面,尽是一些看起来“鸡毛蒜皮”的小事,我们却从中能看出黑松林抓细节的真功夫。俗话说“天下大事必作于细”,“细节决定成败”,心力管理可谓深得其中三昧。

律一脉相承的。

三、心力管理既包含了一系列的思想观点,更是一套行之有效的管理办法和措施,具有很强的操作性,是认识论和方法论的高度结合。黑松林的管理既是人性化的管理,又是精细化的管理,我认为这是它在管理上最突出的亮点。刘鹏凯董事长把对员工的关爱做到了非常细微的地方,可以说是无微不至,很多故事都可以看得出来。也因此,他是企业的老板,但也是员工眼里的“老大哥”,把职工凝聚在身边凝聚到一起,激发出职工爱厂如家,与企业同呼吸共命运的归属感和工作热情。如果管理者高高在上对员工的疾苦不闻不问,员工在监督检查下,可以把工作做到位,但要做好就难了。“用力只能做到,用心才能做好”。有管理者如是说“如果你把员工当人看,员工在工作中就情愿把自己当牛看。但反过来,如果你把员工当牛看,员工就非得要你把他当人看”。所以人性化,不仅仅是一种高尚的道德素养,也是做好企业的必须。

我们行走在黑松林厂区的角角落落,会发现细节这个词的使用频率非常高。宣传栏、告示栏、现场的标语、墙上的规范等到处可见这个词。甚至刘鹏凯董事长竟有两本书专门讲细节管理。我们会强烈地感觉到他们的工作做得都很细,想的也很细,现场的“三无”标准,财务的“三无标准”,包括员工的情绪气象台等等,“用心管理,管到心里”,不是空话和漂亮的口号,是落实到细节中去了。那几本小人书里面,尽是一些看起来“鸡毛蒜皮”的小事,我们却从中能看出黑松林抓细节的真功夫。俗话说“天下大事必作于细”,“细节决定成败”,心力管理可谓深得其中三昧。

眼中优秀管理者的标准,是看你能不能同时扮演好“君亲师”三种角色。君是执行赏罚的裁判,亲是指的能否像亲人一样关心我,师是在我不懂的时候能教我。欧美文化下的管理者往往只扮演了君一个角色,而中国的优秀企业家的确是三位一体的管理。我觉得刘鹏凯董事长就是这样一个典范。

四、心力管理的价值还在于它把企业由一个单纯的生产单位升华为融生产、生活和品格修炼为一体的大学校,在培养好员工的同时,也为社会培养了一批批的好公民。在黑松林,员工通过劳动,从企业取得收入,有稳定的生活保障,在跟着管理者学做事,善做事的过程中,也懂了不少做人的道理,学会了做人,养成了勤劳、诚信,细心、关爱他人、为他人着想的好习惯,实现了人品上的提高。心力管理把问题的解决与员工心灵世界的改造紧密地结合在一起。比如刘鹏凯董事长强调的塑心就是要塑造员工的美好心灵,增进爱心善心,祛除恶心邪心等等,这样的企业既出好产品,也出好人,对我们整个社会的健康文明和谐进步是有价值和意义的。有人说优秀企业家都是“传道士”,优秀企业都是教堂,在我看来,刘鹏凯董事长和黑松林就是这样的好榜样。

五、心力管理是新时代中国特色企业管理之路的成功实践和优秀成果,对我们很多企业尤其是中小企业有很强的示范意义。从1949年解放到改革开放前夕,我们很多企业在管理方面是照搬照抄前苏联的模式。改革开放以来,我们很多企业又开始学习,模仿,借鉴欧美国家的企业管理模式,引进了不少管理方法和工具,也取得了一些成绩,但也产生了一些明显的问题,出现了“水土不服”“食洋不化”,“挂羊头卖狗肉”等乱象,甚至出现有的企业“邯郸学步”,把自己原本的好东西也丢了的现象。

真正在企业文化和企业管理方面有所突破的,恰恰是异军突起的乡镇企业和大量的民企,比如海尔、华为,阿里、万科、方太、杰克等等,它们从本土国情、文化出发,进行积极的实践和探索,开辟出一条符合中国国情、扎根于民族文化土壤、有我们中国特色的企业文化和企业管理新路。我觉得刘鹏凯董事长和黑松林在30多年的管理实践中,创造性地实践和总结出的心力管理就是一个优秀代表,它丰富了我们对中国企业管理特殊性的认识和理解,为我们提供了鲜活的,被历史和实践证明了宝贵经验。

## 心力管理的三个意义

——在中国“黑松林心力管理模式”高级研修班上的发言

南京圣道企业文化公司董事长、首席顾问 肖坦



刘鹏凯先生的心力管理,从中国“心的文化”走来,将传统文化、时代意识和管理经验熔为一炉,在中国特色企业管理和企业文化建设的实践中,做出了重要建树,在文化学、管理学和企业文化等三个方具有现实意义。

### 一、心力管理的文化学意义

在某种程度上说,中国文化是“心的文化”。在中国古代哲学和传统文化中,“心”是一个很重要的概念,儒墨道法兵佛易都讲“心”,都有“心”论,总其要,在中国古代哲学和传统文化中,“心”为思之官、情之统、力之源、治之本。心力管理从中国的“心的文化”走来,它植根于中国传统文化。

《礼记·乐记》说:“……乐者,音之所由生也,其本在人心之感于物也”。说的是情之本。先秦诸子中孟子最先注重心的作用。认为“心”是思维器官,“心之官则思。思则得之,不思则不得”,他以“心”为知觉、意识,“权,然后知轻重;度,然后知长短;物皆然,心为甚”;他的仁政,就是得人心,“仁,人心也”(《孟子·梁惠王上》)。以后许多古代思想家如管子、荀子、汉代的董仲舒、西晋的傅玄、北宋邵雍、张载、南宋的朱熹、陆九渊、明代的王阳明——大家都知道王阳明的心学,但心学不是王阳明发明的,心学的首创是陆九渊,是陆九渊最先提出心即理这个命题,王阳明把它发展到顶峰,所以人们称陆王学派。王阳明的心学后来发展成一门正心的学

问,凡事都反省内求,“致良知”“心无外物”“心理合一”“知行合一”,这些大家都很熟悉——明代还有一个刘宗周,及至明清之际的王夫之、近代的孙中山和毛泽东,都对“心”作出了自己的哲学阐发,这些阐发多以“心”为万物之本、性情之统、思维器官之说为主。连隋唐佛教也以“心”为一切精神现象的总称,泛指一切精神现象。如“三界唯心”“一心三观”,与“识”“意”概念相同。

中国文化是心的文化,“心”在我国有着最



刘鹏凯先生的心力管理,从中国“心的文化”走来,将传统文化、时代意识和管理经验熔为一炉,在中国特色企业管理和企业文化建设的实践中,做出了重要建树,在文化学、管理学和企业文化等三个方具有现实意义。



广泛的运用。大家所熟知的中国文化中有一个著名的“八步”说(也称大学八条目),就是:“格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下”。这套系统的步骤,属于伦理道德的范畴,也属于政治范畴,为历代政治家、道德家、学问家所重。你看,修身、齐家、治国、平天下,都要从“心”出发,从“正心”开始。至于“格物、致知”,那还是准备阶段,我们说从意识阶段,从改造世界的主观能动性上来说,那就是从“正心”开始的。再看日常,在中国人的文化行为里,屈服人的最佳办法叫“攻心为上”“得人心者得天下”;工作认真与否,是看“用心”还是“不用心”,“有责任心”还是“没有责任心”,是“细心”还是“粗心”;做人讲要有“良心”、待人要“热心”、对人要“问心无愧”;讲党群关系总说要“倾听群众心声”“全心全意为人民服务”;讲企业说“苦心经营”;教育人说“用心良苦”;讲控制局面说“稳定人心”;形容团结力量大,说“人心齐,泰山移”;还有,真正的好友叫“知心”,真正的爱情叫“刻骨铭心”,真正信得过的人叫“心腹”,而对威胁到自己的人则称“心腹大患”;还有掏心、动心、心性、心态等等……你看,从我到人,从上到下,从敌到友,从工作到爱情,从修身齐家,到治国平天下,中国人的方方面面都离不开“心”。所以说,中国人的文化就是心的文化。心的地位那么高,心的作用那么大,那么心是什么?心

是心脏吗?

不是。首先,古人认为“心”是“思之官”是不科学的。“思之官”是脑不是心。明代的李时珍就提出“脑为元神之府”“泥丸之宫,神灵所集”(《本草纲目》卷五十二《人部》)的论断,认为脑是高级神经中枢所在,它聚集着人的精神。清代名医王清任,根据自己对尸体的解剖和大脑病理的临床研究,也提出了“灵机、记性不在心而在脑”(《医林改错》上卷)的著名论断。遗憾的是,我们的先知们终究没有发展出一套系统科学的认识论。

马克思主义以前的唯物主义,不管是庸俗唯物主义还是旧唯物主义,都没能对心和心理现象作出科学正确的解释,他们都离开了人的社会性,或是认为人的思想的产生象肝脏之分泌胆汁一样,或是把人的心理看作是自然本能的的活动,这些都是不符合事实的,所以都不能正确地指导我们科学地理解人的心理活动和心理现象。只有在马克思主义哲学的指导下,人们对于人的心理才获得科学的理解。马克思主义的唯物主义认为,存在决定意识,心理是物质派生出来的。列宁精辟地指出:人的心理是“头脑的机能,是外部世界的反映”(《列宁选集》第二卷,1972年版,第87页)。近代生理解剖学的许多实验和临床发现都证明,心理活动和脑的活动不可分割,心理是脑的机能,脑是心理的器官。心脏是为血液循环提供动力的泵血系统,它不会感知,更不会思维。我们所说的“心”,其实是人的意识、感觉、情感、心理、思想、意志等一切精神现象的总称和习称,它不是指心脏器官,而是泛指一切精神现象,是大脑有感于外界而产生的。所以马克思说社会存在决定社会意识。所以,人的主观努力必须符合客观实际。心力管理源自实践,来自实践,是对实践的总结与提炼,而不是凭空“想”出来,任意“写”出来的,而是以“行”导出来的。

中国文化是“心的文化”,而心的文化的核心其实有两点:“力之源”和“治之本”。心力管理的文化学意义就在于,在新的时代条件下,刘鹏凯先生敏锐地紧紧抓住心这个“力之源”和

“治之本”，把中国传统的“心的文化”由道而术地引入现代企业管理，具有两个特有意义：

一是刘鹏凯先生特别注重员工思维方法和心智模式的培养和教化。“心智模式”是彼得·圣吉五项修炼的第二项，指人的心理素质和思维方式。思维的重要性就不用说了，稻盛和夫就说过，人与人之间的差距，关键是思维方式。这就是“力之源”和“治之本”。刘鹏凯先生牢牢抓住这两点，启发员工从源头思考、认识与解决问题，从根本上武装员工，提高劳动者素质。

二是刘鹏凯先生特别注重以严格自律、率先垂范的人格魅力来感染员工，以沟通、激励、关爱等举措来触动员工的思想 and 心灵，将心的感动化为内心的自觉行动。前者极具理性，后者则体现了中国文化最为深层的东西——伦理道德。我们说，中国文化最明显的特性就表现在伦理道德的色彩特别浓，特别深。敬天保民、尊老爱幼、率先垂范、廉洁奉公、爱民如子……等等，这些伦理问题，道德问题，正是人心问题。如此，刘鹏凯先生将传统与现代、文化与管理、脑与心、源与本结合起来，从而把员工的“心力”化为思考力、向心力、执行力与竞争力，促进了企业和员工的全面发展。这在管理和文化上都是具有根本意义。这种继承与创新，不仅在企业文化上，而且对其它组织文化，对中国新的文化建设都有积极的示范和借鉴意义。所谓由道而术，孟子和孟子以后的思想家关于心的阐发多以“心”为万物之本、性情之统、思维器官之说为主，这些都属于道。而如何用“心”是术，却少有论及。他们是坐而论道，而刘鹏凯先生是起而躬行，他通过思维教化、细节管理、三大工程和25法等具体而微的术，用行动、理念、故事、漫画等方法，将“心的文化”由道而术地引入企业管理，通过以文化人，以文化心，从而赢得人心，取得丰硕成果，企业效益节节提高，员工收入年年增加，刘鹏凯先生多部心力管理的著作出版发行，心力管理在理论上和实践上都开出了时代之花，结出了时代之果。

## 二、心力管理的管理学意义

心力管理的管理学意义在哪里？在于一次

把中国“心的文化”与现代管理结合在一起，不仅概念化，而且理论化，从什么是心力，什么是心力管理，怎样进行心力管理，形成了一套比较系统的、可操作的、具有中国特色的管理理论。刘鹏凯先生的心力管理与海尔张瑞敏先生的“人单合一”一样，在管理学上，起码在中国管理学上都有开创之功。我们高兴地看到，心力管理已经发挥了辐射效应，那么多的企业纷纷来黑松林学习取经，从而实现自身的发展壮大。

“山不在高，有仙则名；水不在深，有龙则灵。”黑松林虽小，却成为名闻遐迩的中国式管理的典范。

## 三、心力管理在企业文化上的意义

第一，心力管理反映了企业文化建设的普遍规律。心力管理从中国“心的文化”走来，将传统文化、时代意识和管理经验熔为一炉，形成黑松林独具特色的“心文化”。传统文化、时代意识和管理经验(包括直接经验和间接经验)三结合，这就是企业文化建设的普遍规律之一。普天之下，任何企业文化都离不开这三个来源。黑松林的“心文化”，无疑本源于中国的传统文化，是从中国优秀传统文化中挖掘和提炼



“心智模式”是彼得·圣吉五项修炼的第二项，指人的心理素质和思维方式。思维的重要性就不用说了，稻盛和夫就说过，人与人之间的差距，关键是思维方式。这就是“力之源”和“治之本”。刘鹏凯先生牢牢抓住这两点，启发员工从源头思考、认识与解决问题，从根本上武装员工，提高劳动者素质。

刘鹏凯先生将传统与现代、文化与管理、源与本结合起来，从而把员工的“心力”化为思考力、向心力、执行力与竞争力，促进了企业和员工的全面发展。

# 特别报道

## TEBIEBAODAO

正像李万来会长说的那样，“心力管理说到底就是把人心拿过来，每一个人都用心去做事，每项工作肯定都能做到位，执行力一定会提升，企业一定会搞好。”亦如刘鹏凯先生所言“心到哪里，成功就在哪里”。

出来的。所谓时代意识，包括时代精神、时代观念、价值追求等，比如奋斗、进取、开放、学习、合作、绿色等等。心力管理不仅植根于中华民族优秀传统文化，而且富有强烈的时代意识，像“我不做500强，我要做500年”就是响亮的时代之音。任何一个有抱负、有作为的企业家，无不具有百年意识，都想长盛不衰而任何一个想长盛不衰的企业，都离不开企业文化。

第二，心力管理以文化心。在中国文化中，君子代表正义、正直、诚信，代表有学识、有修养、有道德，是做人的榜样、楷模、模范。“人生天地间，一条修心路”。刘鹏凯先生的企业文化不是仅化人，他是先化己，是以己化人。从他为职工过生日、操办红白喜事、帮助员工看病、为员工纾困解难、送酒、送头盔、退罚款、增爱人津贴、设员工子女入学补助等爱护关心职工的无数小事和细节中，都可以观察到他怎么做。企业家的人格本身就是一种文化力量，化人的力量。从这些感人的故事和细节中，可见刘鹏凯先生不仅仅是一个好人，一个君子，他还是一

个有人类情怀的企业家。

第三，心力管理细化于管。“心”是抽象的，深不可测的，正如组织文化之父沙因所说，企业文化是人脑中的深层假设，是看不见、摸不着的，但刘鹏凯先生的心力管理是可操作的，他有三大工程、25法等等，这其中要点在于一个“细”字。他从“知心、聚心、塑心”三个方面，以打造“精神、精品、精兵”为目标，以“三老”“四严”的精神，“缜密细致”的态度，“关注细节，马上行动”的作风，通过实实在在的交心语言和暖心举措，从点点滴滴的细节抓起，把“心”与“细”从上到下联在一起，结在一起，做在一起，用心管理，管到心里，把全体成员的“心力”化为企业的执行力、竞争力和成长力，从而实现企业可持续发展。这就抓住了管理的根本。正像李万来会长说的那样，“心力管理说到底就是把人心拿过来，每一个人都用心去做事，每项工作肯定都能做到位，执行力一定会提升，企业一定会搞好。”亦如刘鹏凯先生所言“心到哪里，成功就在哪里”。



《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

## 第三章 从细节管理到人本管理:心力管理的萌芽

(上接41期)

### 四、初识企业文化

因为企业是一个利益组织,所以必须坚守制度,不然企业绝不会有战斗力;同时因为企业是由人组成的,执行制度又不能冷冰冰和简单粗暴地对待员工,所以,如何让员工在恪守制度、甘愿受约束的前提下有积极性、有凝聚力,这样的“管理问题”,成为刘鹏凯工作的重中之重。工作中身边手边的许多事情,都能激发出他对管理问题的思考。

一次出差到上海的车上,无意中看见车上有一本关于少年瓦特的连环画,随手拿起翻看,竟然被瓦特发明复式发动机的故事吸引。读完瓦特的神奇发明故事,刘鹏凯感慨:“我多么希望有一位高人,给我指出一个管好、管住企业的管理神法,让管理中的一些难题像瓦特排除废气那样,只要用脚轻轻踩就能够自动排除,那该多好呀!”天道酬勤,在创业几年后的艰难探索之后,他发现了一个行之有效的“管理神法”,那就是企业文化。

企业文化理论虽然诞生于20世纪80年代,但实际上在企业的实践要早得多,柯林斯和波勒斯在《基业长青》中记

载,1949年,惠普公司的领导人帕卡德就在一次企业领袖的会议上表示,管理层除了替股东赚钱外,还有一种责任,就是对员工的责任,承认他们作为人的尊严,以及确保他们应该分享由于自己努力而获得的成就。中国政研会顾问、中宣部原常务副部长徐惟诚先生在黑松林考察时说,企业要搞好,靠的是员工的积极性、创造力、责任心、纪律性和勤俭节约、团结协作精神,但起点是要有凝聚力,要有责任心,有了凝聚力和责任心,其他的可以生长出来,企业才能发展的更好。

20世纪80年代初开始,我国开始全面引入企业文化理论,许多企业开始了系统化的实践探索。刘刚等在发表于《经济管理》2019年第10期的“中国企业文化70年:实践发展与理论构建”一文中提出,1985年,国家经济委员会颁布《企业管理现代化纲要》,在管理思想、职工思想政治工作、领导与措施等内容中多次提到加强企业、员工、领导的精神文明建设,将国家倡导的价值观与企业文化建设融合,对企业文化建设具有指导意义。因此,开始引入西方先进企业文化著作。这时候,最具代表性的企业

文化理论当属20世纪80年代出版的企业文化理论“四重奏”,即《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》(1981年)、《日本企业管理艺术》(1981年)、《企业文化——企业生活中的礼仪与仪式》(1982年)和《追求卓越》(1982年)。

其中,前两部著作《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》和《日本企业管理艺术》更是精确指出了以日本为代表的东方文化和美国为代表的西方文化环境下管理的差异性。比如,帕斯卡尔和阿索斯的《日本企业管理艺术》就认为,在一个社会中,企业管理人员解决管理问题的方式是对社会本身的一种衡量。东西方组织机构之间的主要差别在于:西方社会主要依靠组织结构和正式制度解决问题,相反,东方直到现在关于组织形式和正式制度的思想仍然进展得相当缓慢,但他们对社会和精神的方法则比较重视。《Z理论》作者威廉·大内则从“社会的亲密性”这一视角解释企业文化理论。他认为,在一个健康的社会里,亲密性是一个必要的因素。这种亲密性一旦瓦解,就会产生恶性循环。人们在某一环境里,如果没有养成对本社团的责任感,就会丧失社会感。

他说,当代美国人认为,教堂、家庭和其他传统机构才是亲密性的唯一合法来源,一直反对人们在工作单位里能够或应当有亲密性的想法,认为“个人感情在工作中是没有地位的”,这是共同的感觉。然而,他认为,日本人的事例却说明,在一个成功的工业社会里,亲密性既存在于工作单位,也存在于其他环境里。而正是这种存在于工作场所的“亲密性”缔造了日本企业与众不同的企业文化。

1981年6月27日,时任美国联邦贸易委员会政策计划主任的罗伯特·赖克在美国《新共和》杂志发表“评Z理论:美国企业如何迎接日本的挑战”和《日本企业管理艺术》”一文,也十分精确地指出了美国企业应该向日本企业学习的地方:这两本书都告诫美国的企业领导人要运用管理技术,并断言,这些技术会使美国工人也和他们的日本同行一样具备献身精神。这些技术包括:给予工人更多的职业保障;按照标准逐步提升,从而尽可能减少工人之间的竞争;实行集体决策;全面关心工人的福利问题等。他认为,Z理论能够切实指导管理人员如何运用这些技术,并介绍了似乎曾在这方面获得成功的几家美国公司的历史。《日本企业管理艺术》对美国国际电话电报公司的H·吉宁和日本松下电气公司的领导人松下幸之助的经营作风作了比较,认为美国的管理人员必须努力在工厂里创造一种亲密和信任的气氛,管理人员切勿通过威吓和控制手段胁迫工人工作,而应该通过关心他们的需要来获得他们对企业的忠诚和献身精神。

值得一提的是,刘鹏凯对于西方管理理论及企业文化理论的看法都十分理性。在与《经营与管理》杂志社前社长牛国锋先生的一次对话中,牛社长问到如何看待引进其他国家管理方式的问题,

刘鹏凯说:“倒不是洋人的管理方法不行,实在是中国人有自己的生存环境、传统文化,自然也就需要一种能与之相吻合的、属于我们自己的管理办法!”在他看来,这个“属于自己的方法”,就是“让所有的人自觉融入一种有效运转的工作秩序中,扮演好自己的角色,今天能做百分之一,日后的百分之九十九就有希望做到,就是以感情加制度搞管理。”

在与本书作者交流时,刘鹏凯也持相似观点:第一,东方和西方都有各自优秀的东西。西方管理方法不是不好用,而是如何适应中国文化的“水土”问题。第二,西方管理中的精细化值得我们学习,但在具体实施时,西方人习惯于按照制度甚至命令做事,而中国人更喜欢通过沟通和情感交流来合作。打个比方说,西方的管理像拳击,而中国的管理像太极。第三,管理具有强烈的权变色彩,不同文化背景下,人与事之间需要恰当地匹配,东方的也好西方的也好,主要看能不能解决问题,因为企业管理就是解决问题的,管用的管理就是最好的管理。

用制度加感情搞管理、使企业强体塑魂,打造“精神、精品、精兵”,钥匙在哪里?通过对企业文化理论的认识,刘鹏凯坚定地认为:“在员工心里。”访谈时刘鹏凯说:“一开始我们是做政治思想工作,当时说政治工作是一切经济工作的生命线嘛。所以那个时候我就抓员工的思想,那么人的思想靠什么?后来认识到关键是文化的问题,于是就慢慢从文化开始,从一开始不懂文化,到幼稚地去学习文化,再到慢慢地成长、慢慢地成熟,就是这样一个过程。”就像罗伯·高菲和盖瑞士·琼斯在《公司精神:决定成败的四种企业文化》中说的那样,“一个优秀的管理者必须变成像是一个人类学家,有着犀利的认清事实的能力,而且能理解不同族群的规则、规范、行为,以及

信仰系统……这种力量能够产生有意义的改变,并促进真正的了解。”

1998年3月底,黑松林粘合剂厂董事会出台“关于创建黑松林精神文明名牌的决定”,在全厂大张旗鼓宣扬:“精神体现时代气息,是企业之灵魂。”不久,全厂开始推展“三五”活动,即以“五感”教育培养“五气”,实现“五高”目标。所谓“五感”,即命运共同体感、岗位职责感、相互信任感、竞争危机感、发展紧迫感;“五气”即干部有灵气、职工有志气、队伍有士气、产品有名气、企业有朝气。“五高”即人员素质高、产品质量高、工作效率高、企业高效益、职工高收入。此后,黑松林又提出了打造“精神、精品、精兵”的企业文化建设纲要,确立了“修己、安人、聚和”的企业精神。针对员工人数少、管理层级少,素质相对偏低的现状,公司明确提出了“细节管理为手段,和谐管理为灵魂,文化管理为归宿”的企业文化建设方针。在企业文化建设过程中,黑松林从“解决问题,提高素质”入手,逐步探索黑松林的企业特色文化。围绕这些指导方针,黑松林公司又出台一系列细则。例如,坚持每周三次班前学习制度,定期组织全厂人员学政治、学经济、学管理、学文化、学技术,并把参加学习时间和活动内容、学习效果与职工报酬挂钩,纳入月度考核目标。

作为黑松林企业文化建设的初级阶段,晨训是十分值得记录的一项内容。每天早晨,黑松林员工上班的第一件是参加晨训,晨训包括两个内容:一是全厂员工一起高声诵读“企业精神”“六倡六戒”“质量方针”、安全环保理念等,合唱《黑松林之歌》,强化对黑松林文化的认知与认同,有利于培育集体观念和团队精神。二是微培训,即管理者结合生产经营活动、员工行为和和一些典型事件进行分析点评,借以传递黑松林的价值观念。

在“员工守则”和“六倡六戒”等厂规厂纪的制定与传播方面,刘鹏凯没有简单模仿其他企业的做法坚信简单的“宣贯”,而是运用“角色效应”进行创新。在过程中,他在思考一个问题,就是如何真正使每个员工像每天照镜子一样,严格对照、自觉执行。俗话说,看得住人,看不住人的心。制度是人定的,但更重要的还是要靠人来执行。基于此,在订立员工守则过程中,黑松林打破“一定了之”的传统做法,首先在过程中广泛征求意见,等大家认可后,公司大张旗鼓地举行了一次全员签名仪式。在会上集体诵读“六倡六戒”,各部门代表发言,发出了“从我做起,从每一天做起”的铿锵誓言,并将附有每人签名手迹的复印件与守则等制度挂在企业多处显眼的地方,促使员工主动感触,提高了员工的投入程度、参与意识和整合能力。此后,通过每天早晨出操诵读“六倡六戒”,让员工每天反复体验,自我检视,体会自己签名认可的制度,提醒自己从我做起。这样一来,黑松林巧妙地把制度融入每个员工的思想意识中,用精神价值功能来规范员工的行为活动,增强了员工的制度意识、自律意识,全厂上下形成了公认的铁规矩,杜绝了一些因情感因素而影响制度执行的现象,一旦谁一不小心违规,总会笑咪咪地自动去缴纳罚款,形成了一种自律的风气。

福耀玻璃的曹德旺先生在《心若菩提》中提到玻璃钢化的过程说,平板玻璃在硅熔化后流向成型槽时,由于流出的时间差一两秒钟,所以成型有快慢,造成的结果是:玻璃一旦受到外力撞击,其破损处就锋利如刀。而使用钢化工艺将其钢化,就是把按规格切割好的玻璃,放进高温炉里加热到熔化临界温度,使二氧化硅分子重新均匀排列,并使用均匀高压,对整片玻璃进行冷却,重新快速成



型,以提高其抗冲击硬度。你看,黑松林用“六倡六戒”来训练员工,像不像平板玻璃被“钢化”的过程?

黑松林关于微培训的故事很多。比如,一天晨训即将结束时,刘鹏凯拿着上岗证小跑步上前,“大家早上好!不带上岗证是要罚款的!”他边说边整理刚刚挂好的上岗证。这时候,寂静的队伍开始发出“噉噉喳喳”的声音。一些没戴上岗证的员工心里暗自着急。这时候,刘鹏凯说:“大家应该注意到,每次出操结束我要讲话时,站在这儿,都会戴上上岗证,因为这是我们共同签字定下的规矩,我不搞特殊,也不能例外。最近我看到有极少数同志忘记了佩戴上岗证,而我们的领操、值勤又忽视了这些细微小事。现在,我们相互看看有几个同志没有戴?不过,不要紧张,今天特赦不处罚,我打酒问拎瓶的,只问责管理者,下不为例!”

对此,刘鹏凯认为,在管理过程中,有些事情,当我们询问这是谁的责任时,并不是追究谁的错误,而是要明确解决问题的责任人。他用晨训结束后戴上上岗证,并且在员工面前细说上岗证的规定,解决不戴证上岗问题,这是文化的微妙暗示,用平等和信任来凝聚员工,问责管

理者,实现透明管理,解决一些习惯性反复的小问题。他认为,管理是一门非标准化的艺术。管理者要做到在解决问题中建设企业文化,必须用心捕捉事实,利用事实,用事实的钥匙打开问题的大门,从而改变不希望出现的情形和状态。这是文化管理的真正内涵所在。

还有一次“微培训”也十分值得记录。有一次,安全检查组检查后给公司提出了一些整改意见。其中一条是,根据危险品运输车辆管理要求,厂区要设立危险品车辆临时停放点,并要有明显标志。说改就动手,老陈马上拉上宣传员小王忙活开了。第二天,刘鹏凯早早来到工厂,老远看到地面上“临时停车点”几个黑体字浑厚有力,但美中不足的是,漂亮的字一边有几滴蚕豆粒大的涂料,像美丽女孩脸上的青春痘;几条直线中的一条,中间还拐了一个大肚皮……当天的晨训一结束,大家来到临时停车点。开始时现场一片寂静。过了一会儿,大家又议论纷纷,话题都集中在那几滴蚕豆大的涂料和拐着大肚皮的弯线条上。这时候,刘鹏凯知道,他的良苦用心没有白费,员工们在发现问题中悟出了一个道理:认真做事只能把事情做对,用心做事才能把事情做好。因此,作为一



个管理者,经营企业不能只有一个心中的圆,而应该是有两个焦点的椭圆,一个焦点是事实,一个焦点是思想。管理过程中,很多事情就像卤水点豆腐,一经点拨就化为神奇。管理者不是不抓琐事,而是要抓最能体现企业文化追求的小事,去追求小中见大的文化内涵。

南京大学商学院名誉院长赵曙明教授说,真正的管理并不是对员工进行“压迫式”的管理,而是注重对员工心智模式的培育,最大限度地调动员工的精神力量,在企业中营造和谐健康发展的环境。就这样,刘鹏凯在黑松林引入企业文化管理方法,在日常管理中更从实际出发,从真心出发,因地制宜、因时制宜、因事制宜,以情感人、以理服人,把握不同人性的不同特点,关注不同人群的不同需求,做好人心的培育和凝聚工作,构建和谐的劳资关系和人际关系,全面提升了黑松林员工的向心力和凝聚力。

曾任中宣部常务副部长的徐惟诚先生评价黑松林文化说:“我国小企业普遍忽视企业文化,而黑松林是一个典型,他们非常重视企业文化建设,首创的‘心力管理’是理论与实践相结合的产物,是帮助人提高认识的管理,值得我们学习。”而企业文化专家孟凡驰教授说:“文化管理注重养成教育,其过程是‘文化无意识——文化有意识——文化无意识’。企业员工从不懂文化到自觉地用文化武装自己,机械而幼稚地实践,经过长时间养成习惯,达到举手投足、思维行为都具有鲜明的企业文化品位,那么自主管理就实现了。”清华大学哲学系邹广文教授说,人是企业文化的“主语”,企业文化重在“化人”,而化人的目标就是塑造出真正的、符合现代企业根本要求的“企业人”,即帮助每个员工实现真正意义上的角色转变和文化价值认同。在黑松林企业文化发展的过程中,刘鹏凯自然也是

那个“以人为主语”的人。

不难看出,“黑松林”公司在发展初期便带有独特的文化气质。这一时期,虽然企业的主要精力放在关乎企业生存和发展的产品和市场上,但董事长刘鹏凯自身的价值观,种下了黑松林公司文化的初始基因,在具体工作中,渗透出文化的要求。

刘泱在《创业与修身》一书中认为,企业文化是企业持续发展、基业长青的根本,而企业领导人则是影响企业文化建设最重要的力量。她引用企业文化理论的权威学者、美国麻省理工学院教授沙因的代表作《组织文化与领导力》的理论:“企业文化是由领导者创造的,领导的一个重要职能就是创造、管理和必要时改变企业文化……领导者所要做到的唯一重要的事情就是创造和管理文化,领导者最重要的才能就是影响文化的能力。”对于企业文化,刘鹏凯基于实践感

悟也有自己的看法：文化决定观念，观念决定思维，思维决定行为，行为决定成败。企业文化建设是一个系统工程，牵一发而动全身。所谓企业文化，通俗地理解，就是企业在发展过程中，在一定的制度框架下，渗透到员工内心深处思维方式和价值观念，具体表现为外在一言一行的行为规范。企业文化的根本目的是改造行为，既需要燃烧自己的激情，又需要点燃别人激情的人。在新常态下爬坡过坎的转型时期，更需要企业的员工上下同欲、思想凝聚、步调一致、更开放、更进取，打破边界，共克难关，需要通过文化的温度，抓好员工的思想教育和企业理念的认同，共创共享价值的平台。

“既然下了海，就不让自己沉下去，扬起臂抬起头，来一个翻江倒海卷巨澜，成功在等着你、等着我。”找到了企业文化这个锐利的武器，刘鹏凯在市场经济的大潮中“翻江倒海”就更有信心了。

### 五、只要用心，管理并没有那样难

企业管理中有一个十分常见的悖论，大部分企业及其管理者不排斥甚至喜欢企业文化，但说到企业文化在具体实践中的作用时，又往往大摇其头。说到底，是因为企业文化说起来好听、做起来却十分不容易。因为企业文化的管理不像一般的制度管理那样“简单粗暴”，而需要费心费力，所以很多管理者没有时间、没有意愿、没有动力、没有技巧去扑下身子建设文化，这可能就是好的企业文化难以在很多企业落地生根的关键所在。

访谈中，公司副总经理殷萍给作者讲了一个有趣的故事：有一天，一位员工在家里和妻子吵架了，上班后直接将“情绪气象台”上自己的状态变成了红色。刘鹏凯看到这种状况后，马上去找员工了解情况，因为带着气上班肯定影响工作，而且还会增加安全隐患。在谈话中

刘鹏凯了解到，这位员工和妻子吵架的原因是孩子上学的事情，两人都希望把孩子转到更好的学校去，但一是找不到帮忙的人，同时家庭经济条件也不允许，说着说着就吵起来了。了解到这一情况，刘鹏凯答应这位员工帮忙找人，同时也在经济方面提出了更好的建议，最终帮助员工的孩子成功转学。

当然，刘鹏凯认识到企业文化建设和用心去做管理的重要性，是因为自己曾经变成一个“苦恼的陀螺”。创业以后，从一个搞技术的变成一厂之长后，他“天天有不完的事，什么也放不下”，时时刻刻牵挂着工厂的方方面面，“把心思刻在脸上，愁帽子戴在头上。一会儿牵挂项目批下来了没有，一会儿担心资金的到位情况，什么也放不开，什么也放不下，自作自受，愁白了头。”这种状态，恰似一只陀螺，被驱使着，停不下来。

桥水创始人瑞·达利欧说，人类最大的悲剧，就是脑子里有错误的想法，而自己又意识不到。自己不知道，到底是对还是错，而且，非常固执地认为自己是错的，认为人家是错的。刘鹏凯的“顿悟”，却来自一场车祸。

多年前，为了争一个项目，他和技改办的几个人一道去南京。汽车在正常行驶中，前面道口突然窜出一辆大卡车。面对突如其来的情况，驾驶员吓出一身冷汗，紧急刹车。车刹住了，但由于惯性，几个人仰马翻，都挂了彩。于是，车子开往临近的仪征人民医院。躺在病床上，刘鹏凯心烦意乱。项目、管理、营销、客户……每件事情都牵挂不已。厂里的副手来看望和安慰，也没有起到多大的作用。黄昏时分，在淅淅沥沥的雨声中，刘鹏凯迷迷糊糊睡着了。睡梦中，一个头顶瓜皮帽、戴着金丝眼镜、留着山羊胡，酷似旧时账房先生的老先生，手里捧着一把黄金做的小算盘，不停地拨弄着

上面的珠子。老先生淡淡地对他说：“算你闯了一关，舍得舍得，有舍才有得啊！好好养伤，健康是福，快乐才是真！”说完又劈里巴拉地拨弄那黄灿灿的珠子，一闪一闪的……他猛然惊醒，伸手想抓住那黄灿灿的算盘，却碰翻了床头的茶杯。眼睛睁开什么也没有，只听见窗外大雨滂沱，像乱弹的乐曲，杂乱无章……

车祸本身是可怕的，但这场车祸却意外地给刘鹏凯带来了新生，带来了心灵的救赎。刘鹏凯的感悟是，既然突发的车祸没有把我带走，我何不放开为福，如佛所说：“放下，把尘根都放下。”顺算盘打不过来打倒算盘，于是，他开始用怀疑的目光审视以前的人生哲学、管理理念和管理模式——能不能有个办法让自己轻松一些，让管理灵活一些、高效一些？从此开始，刘鹏凯开始了一系列的思考：

在管理的实践中，无论是管理者，还是被管理者，都能感受到“人心”的管理是一件十分复杂，也是一件难度很大的事情。这件十分复杂、难度很大的事情，首先在于“人心”的需求的多样性。在需求多样化的世界里，摸清“人心”需求、分析“人心”需求、把握“人心”需求，就是一项十分庞杂、十分细致的工作。在摸清“需求”的基础上，还要分析“需求”的合理性，研究解决“需求”的方法途径。同时，“人心”的需求也会随着时间、地点、环境的变化而发生变化。每个员工心中都有一盏灯，文化管理重在养成教育。企业的老总好比心理医生，要能对员工的一言一行，进行善意的主动指点、关心，员工心里才会敞亮。

于是，在管理企业过程中，在坚守制度化、确保精细工作成果的同时，刘鹏凯开始运用企业文化理论，用心透视经营，透视管理过程中的员工，从时时处处操心“事”，转变为每时每刻关注“人”，

## 特别报道

### TEBIEBAODAO

在人本理念指导下,开始了心力管理的探索之旅。

刘鹏凯说,美国通用电气公司总裁韦尔奇有一条精妙的原则:管得少就是管得好。这是管理的顶级境界与谋略,而自己总是把“老”字顶在头上,老思想、老道道、老法师,扮演的是传统管理模式中的“小队长”角色。殊不知,如今是智慧的时代,强调原创,强调对旧有知识加以重新组合,形成认识世界的新概念。而如果一个企业领导人,从早到晚把身影印在车间,除了指挥还是指挥,并乐此不疲,这样顽固执行下去,缺少学习,不就变成武大郎开店、王小二过年了吗?经营企业,就好比篮球运动,纵然是小巨人姚明赛场上一人能独得几十分,如果队友的能力不行或者相互之间配合不好,照样输球。经营企业需要团队精神,个人英雄主义的时代已经过去了。

心力管理在刘鹏凯心中萌芽,和他年少时的一段经历有关。初中阶段,放学时间天色已黑,为了行路方便,父亲配了一只电筒给他照明。后来,电池电量不足,电筒只能发出微光。可刘鹏凯还是舍不得换新电池,便用旧电池搭配新电池使用,可没过多久,新电池也没电了。后来,学了物理知识他才明白,那只是舍不得抛弃的旧电池已成了电阻,白白耗费了新电池的能量。进入企业工作,刘鹏凯从管理的视角出发,联想到人的行为其实也是靠“心电池”驱动的。“将心比心,以心换心”,要让“心电池”减少电阻或没有电阻,这便成为他心底心力管理的种子。他又想起“一支箭易折断,一捆箭折不断”的故事,“团结就是力量”的理念使他记忆犹新。细微之中如何显心力?带着这个问题,他在实践中摸爬滚打,领悟了一个简单质朴的道理: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。

说到这里,作者想起了著名企业家曹德旺先生在《心若菩提》中提到父亲对他说的话:“做事要用心,有多少心就能办多少事。你数数,有多少个心啊?”“用心、真心、爱心、决心、专心、恒心、耐心、怜心……”他掰着手指,有那么多心吗?“当然有。”父亲说:“但当你悟到爸爸讲的道理时,爸爸或许已经不在人世了。”曹先生说:“以后,我的确知道了。随着我事业的发展,我能数出来的心,已经不是一双手能够容得下的了。我悟到时,父亲已不在了”。而刘鹏凯在创业之初,通过自己的摸索不断践行着力心的管理,并豁然开朗。

刘鹏凯还讲到一个故事,说的是有位叫黑指的婆罗门,拿了两盆鲜花要献给佛,并请佛开示佛法。佛说:“放下。”黑指放下了左手的花盆。佛又说:“放下。”黑指又放下了右手的花盆。佛还是说:“放下。”黑指茫然,自言自语道:“我已经放下了,你还叫我放下什么呀?”佛说:“我不是叫你放下手中的花盆,而是叫你放下心中的六根六尘六识,当你把根尘都放下时,你就再也没有什么对错,没有什么分别,甚至你将生死的桎梏中解脱出来。”

“放下”,恰似“无为”。何为人生的“无为”?作家王蒙在“我的无为观”一文中说:“无为不是什么也不做,而是不做无益无趣无效无聊的事,更不是去做蠢事!人的一天有很多事要做,难的不是做点有意义的事,难的是不做那些不该做的事。把有限的时间精力节省下来,才能做一点事——即有为。”因此,“无为的目的是有为,一个人要有所不为才能有所为,一个事无巨细都上心操劳的人不会有所作为,一个斤斤计较于蝇头小利的人不会有所作为。符合客观规律的努

力越是努力越是有效,而不符合客观规律的努力,越努力越糟糕。人生苦短,百年一瞬,我们无法要求大家都有一样的成就,却可以希望人人都不把生命精力,把有限的时间放在最不应该的事情上。”

仓央嘉措说:“我独坐须弥山巅,将万里浮云一眼看开。”刘鹏凯的“一眼看开”,就是像他说的那样,“放开是福,我要感谢那次的车祸,让我在沿袭传统管理思维中急刹,放开手脚,让部下‘吃酒舞大刀’;我要感谢那次碰撞,让我的思想冲破了禁锢的牢笼,碰出了管理创新和十多年来企业稳步健康发展。”

塞翁失马,焉知非福。刘鹏凯茅塞顿开,从此“有时直上孤峰顶,月下披云啸一声”。也许,我们也只能说“心胸开阔,你才能觉察出生命的至福。”

“善用其心”在管理实践中的效果如何?且看刘鹏凯在黑松林的尝试。

多年前的一天,刘鹏凯在成都参加全国胶粘剂标准化会议,习惯性地将手机关闭,休会时开机,一条来自司炉工小石的短信跳了出来:“老板您好!冒昧打扰,我在新疆的大哥十多年未回来,明天回老家,我想借小车到南京接一下站。”发送时间是两小时前。刘鹏凯想,员工



只要有点办法不会向老板开口,小石并不知道我正在开会要关闭手机,短信发出两个小时未见回音,他定会想得很多很多。想到这里,他心里一阵不安,赶紧将这条短信转发给厂办,要求安排,并嘱咐代他送上一束鲜花,祝福他们一家团聚。

受这件事的启发,他总结出一句话:“我的工作是你的,你的生活是我的”,提醒自己时时刻刻做一个有心人,把员工的生活放在心上,这就是“用心去管理”。

怎么做才算是“用心管理”?刘鹏凯说,古往今来,“得人心者得天下”的道理似乎人人皆懂,但能够做到的人凤毛麟角。为什么?因为他们不知道怎样去“得人心”。用权力去征服,结果是“口服心不服”;用金钱去收买,结果是“有奶就是娘”。他认为,要得人心,只能靠“换”——用自己的心去与人交换。具体怎样做呢?刘鹏凯说:“你是管理者时,你把被管理者当人;你是被管理者时,把自己当人,这样同等为人就是心心相通,事事相通,上下左右相融了,就没有解决不了的问题。”这是从内心深处把员工当作平等的人看待。他又说:“管理就是‘管心’。心是世界上最难管的对象,管人是世界上最难的事,因为人心看不见,摸不着,像天上的云,是变化的,只有当事人自己知道。你把别人关爱好了,关键的时候别人就会帮助你,这是用钱买不到的。”

这时候,关键词出来了——“你把别人关爱好了”。

怎样先“把别人关爱好”?刘鹏凯的做法是,常规动作要做,更要动动脑子多创新,让关爱行动具有“出乎意料”的新鲜感,“制造一些兴奋,水煮一些新鲜”:

一年一次的年度先进生产者评选出来了,办公室主任小胡来汇报:

“老总,根据厂部的规定,连续三年

被评为先进生产者的就可作为标兵表彰,请指示。”小胡边说边递过厂里的制度文件和先进生产者名单。

“有几个?”我抬起头,眼睛一亮。

“老黄牛——丁永柏。”小胡朝我微微一笑,调侃道。

“哦,谢谢你的细心,说话算数,兑现!”我边说边从椅子上站了起来。

“小伙子,你帮着考虑一下,除了常规的上光荣榜登头版头条,发点奖金,还再搞点什么新鲜的做法?标兵,标兵,让大家有个目标,追兵才能看到前景啊!”我走到小胡面前,和年青人一起琢磨。

“老总,老丁家里不是很宽裕,上次他父亲有病,我代你到他家慰问时,维修工正在他家帮助维修一台11寸的旧电视,能不能送一台大彩电给他,流行又实惠。”小胡娓娓道来。

“好!送一台大彩电,我带队敲锣打鼓送到他家,给他一个惊喜——新鲜。”我拍拍小胡的肩膀,仿佛看到很多未知的精彩,我们敲锣打鼓,欢天喜地,迎接一个接一个的风景。

多年前,蒋子龙先生在为刘鹏凯的《黑松林,我的太阳》一书作序时写道:现代管理就是以人为中心的管理,管理人,

则“胆欲大而心欲小,智欲圆而行欲方”。刘鹏凯说,一个员工在企业,最让他激动和难忘的,是他辛勤劳动付出后的价值被认可。当老总带着一班人以特殊的形式送彩电到家门口,员工就会惊喜加感动,这种被肯定、被重视的新鲜感不但让员工一家人感动,连一个小小的村庄都会感动,因为形式上的尊重只是一个空壳,它里面没有心的存在,只有真心连着真心,才能心相印、行相伴。因此,激励员工不能千篇一律,一成不变,也需要创新,需要创造新鲜感,新鲜的才是大家喜欢的。

四川省社会科学院研究员达凤全先生评价心力管理说,一般来说,员工敬业度不高有多方面的原因,员工方面有自身的问题,但更主要是与企业与社会方面因素有关。就企业管理上讲,往往是管理者素质不高,重个人经验,缺乏专业的训练,往往以生硬态度对待员工、工作方法简单等。因此,许多管理者不为员工接受,难为榜样。在这方面,刘鹏凯的“善用其心”可以说管理者树立了一个榜样,也给大家一个启示:只要用心,管理并没有那样难! (未完待续)



### 第五届全国水性胶粘剂高峰论坛在镇江召开

黑松林董事长刘鹏凯致开幕词 黑松林再次当选专委会主任委员单位



11月3-4日,第五届全国水性胶粘剂高峰论坛在镇江富力喜来登酒店召开,来自水性胶粘剂领域的生产企业、原料供应商、终端用户、科研院校、材料检测检验机构共200多名代表参加。本届论坛以“水性胶粘剂的创新、突破和应用”为主题,由中国胶粘剂和胶粘带工业协会主办,聚合物乳液胶粘剂专业委员会承办,科思创(上海)投资有限公司给予大力支持。

论坛召开之前,第十届聚合物乳液胶粘剂专业委员会举行了换届选举,江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长刘鹏凯再次当选主任委员。

论坛由刘鹏凯致开幕词。他说,中国共产党第二十次代表大会刚刚在北京胜利闭幕,习近平

总书记在报告中提出的“高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务”“必须牢固树立和践行绿水青山就是金山银山的理念,站在人与自然和谐共生的高度谋划发展”等一系列绘就未来发展的“施工图”,对于我国水性胶粘剂的高质量发展必然带来深远影响,刘鹏凯呼吁我国水性胶粘剂行业牢牢把握新征程新时代的使命任务,自信自强、守正创新,踔厉奋发、勇毅前行,为蓬勃发展我国水性胶粘剂行业、全面建设社会主义现代化国家、全面推进中华民族伟大复兴贡献力量。最后,刘鹏凯祝第五届水性胶粘剂高峰论坛取得圆满成功,祝我国水性胶粘剂行业“奋进新征程,建功新时代!”

论坛特邀哈工大白永平教授、白杨研究员等知名专家、学者解读“高性能水性丙烯酸酯压敏胶的研发进展与应用实践”,报告“国内VAE乳液市场发展趋势”,邀请二十多位多行业技术专家共同探讨水性胶粘剂热点和重点问题,不仅分析行业现状、解析发展趋势,还破析技术难题,探索应用开发。论坛同期,还举办了水性胶粘剂及原料展示会,为供需双方提供了直接对话与交流的平台。

#### 附:第十届聚合物乳液胶粘剂专业委员会组成单位名单

主任委员:江苏黑松林粘合剂厂有限公司

副主任委员:中国石油化工股份有限公司北京燕山分公司有机化工厂

顶立新材料科技有限公司 科思创(上海)投资有限公司

瓦克化学(中国)有限公司

委员:富兰科林(广州)胶粘剂有限公司 广州裕田霸力科技股份有限公司

广州一江化工有限公司 塞拉尼斯(中国)投资有限公司

上海摩田化学有限公司 万华化学集团股份有限公司

云南正邦科技有限公司 中国林业科学研究院林产化学工业研究所

中国石化集团重庆川维化工有限公司

## 石油和化工行业颁布企业管理创新最高荣誉 黑松林管理创新成果获全国二等奖



近日,第十四届全国石油和化工企业管理创新成果公布,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》荣获二等奖。

据悉,全国石油和化工企业管理创新成果评选由中国石油和化学工业联合会、中国化工企业管理协会联合主办,通过深入挖掘、总结推广全国石油和化工企业管理创新经验,树立先进典型,对推动我国石油和化工企业不断深化改革、加强管理、促进创新发展起到了积极的引领示范作用,该奖项是目前石油和化工行业企业管理类的最高荣誉。

近年来,黑松林针对企业自身特点,从培育员工心智着手,重新组合资源配置,实施基于“心力管理”的生产车间节点自治,取得了较好的发展成果。为进一步落地生根,实现员工的自我管理,公司积极推行自我管理,鼓励员工在日常工作中自我驱动,自我完善角色,自我参与决策,自我行使管理职能,不断提高员工管理思想和自我管理水平,努力实现“人人都是管理者、人人都是传道士、人人都是主人翁、人人都是责任人”(简称“四个人人”)的自我管理目标,以期“文化力”与“生产力”共同提升,企业和员工共同成长。

## 黑松林聘请第三方开展 专业Ldar检测



10月31日下午,浙江碳策智能技术有限公司的两名检测人员来到江苏黑松林粘合剂厂有限公司,对黑松林所有原料输送管道、泵、阀门、法兰等共1069个检测点进行Ldar检测。

Ldar系Leak Detection and Repair(泄漏检测与修复)的缩写,是目前比较先进且有效的废气治理措施。其操作流程是第一步检测泄漏点;第二步对超过浓度标准的泄漏部位进行有

效修复;第三步进行再次检测,直至无泄漏后再出具检测报告。

黑松林2019年就与有资质的第三方公司签订了服务合同,约定每年分两次对黑松林所有阀门、法兰等可能存在的泄漏点进行检测和修复,以减少挥发性有机物排放,降低化工原料泄漏对环境造成的污染,杜绝安全隐患。



## 黑松林企业文化成果获通报表扬

日前,中国企业文化研究会发出《关于“企业文化与经营管理深度融合”总结通报表扬的通知》,通报江苏黑松林粘合剂厂有限公司申报的《推行“四个人”建设 推进“心力管理”落地》成果,被评定为“企业文化与经营管理深度融合”典型经验。

专家组认为,黑松林申报成果能深刻认识 and 运用企业文化与经营管理深度融合的规律与方法,企业文化融入创新成效突出,领导者

主动引领融合工作,员工有较高认同度与融入方法,典型示范意义大,被评定为“企业文化与经营管理深度融合”典型经验。该成果将在“中外企业文化2022 南宁峰会”开幕式上通报表扬,成果内容在《中国企业文化年鉴(2023—2024)》《企业文化与经营管理深度融合经验案例》《中国企业文化》、中国企业文化研究会网站、公众号等媒体上登载宣传。

## 石化联合会企业品牌故事征文比赛结果公布

## 黑松林董事长刘鹏凯作品荣获一等奖

11月4日,中国石油和化学工业联合会发文公布第八届石油和化工企业品牌故事征文比赛结果,由江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长刘鹏凯撰写的《心力,黑松林品牌策略的“第一意念”》荣获一等奖。

为了讲好企业品牌故事,营造行业品牌建设浓厚氛围,展现行业品牌发展新形象,中国石

油和化学工业联合会举办了第八届石油和化工企业品牌故事征文比赛活动。在企业自愿申报的基础上,经初选、专家评审、大众网络投票、中国石油和化学工业联合会审核等程序,共评选出116篇文稿类作品和27篇视频类作品为本次征文比赛获奖作品,其中文稿类作品一等奖15项,二等奖25项,三等奖35项,优秀奖41项。

附:作品全文

## 心力,黑松林品牌策略的“第一意念”

刘鹏凯

拥有著名商标数量的多少,在一定程度上可以反映国家或地区经济实力、科技水平和市场竞争能力的强弱。打造一个成功的品牌,令企业家梦寐以求。江苏黑松林粘合剂厂有限公

司(以下简称“黑松林公司”)始建于1986年4月,主要产品为工业与民用粘合剂。上世纪90年代初起,黑松林围绕“用文化打造品牌,先谋势后谋利”战略,用“心力”打造品牌建设的“第



一意念”，企业走过了从无品牌到创建品牌，到打造知名品牌，再到拥有著名品牌的发展历程。

所谓心力，就是在实践中人们依据自身的心思和能力、精神与体力、思想和才智，发自内心做好每一件事的精神力量；就是对人心施加影响，用心攻心，使目标朝你所希望的方向不断转变。

国外曾有人做过这样一个试验：两种不同品牌的相同产品，除去品牌标识，消费者对效用并无分别，不在意购买哪种产品。当重新加上品牌标识后，名牌产品受欢迎的程度是非名牌的两倍，其销售量比非名牌多30%以上。试验表明，当今市场，消费者在实际购买中，往往根据品牌来判断产品质量的优劣，指牌购物。名牌产品不仅能使消费者反复购买，而且是无声的推销员。

品牌是一个企业为自己的产品设计的名称和图案，代表了企业和消费者之间的一种契约形式，一种把产品和消费者联系起来的有鲜明特色的长期承诺，暗示了一种信任、一种一致性、一种消费者所期望的质量和价值。一个企业只有商标随商品一起进入市场被广泛使用后，被消费者所认识，经营者再用心给力，辅以良好的质量、服务、信誉、宣传和维权，品牌才能被人们认可和接受，这才是“第一意念”，心力为上。

在中国胶粘剂与胶粘带行业，提起黑松林公司，大家都会脱口而出：“中国胶粘剂的绿洲有一片黑松林”，这朗朗上口的广告语，是心力，是文化，是财富，是企业和产品形象的象征，更

是消费者对产品的信任和情感的认可，为了塑造这样的“第一意念”，黑松林公司自“黑松林”品牌诞生以来一直在努力。

“黑松林”品牌的创意来自本地一段流传甚广的传奇故事。历史记载，老家黑松林的季三嗒子是个秀才，中举后不从皇帝招赘被贬，因不愿去他乡，启奏圣上：“黑松林蚊子如雀，野藤如桶，千万别让我去黑松林。”圣上何为圣，就是得让庶民惧怕他，你不想去就非让你去，结果季三嗒子如愿回到老家。圣上做了回昏君，中了激将之计。“黑松林”便成为勇敢和智慧的象征，不但具有标志性和专有性，而且昭示了产品的发展方向——绿色环保，具有商品消费观念的前瞻性，蕴含了无限商机；更深层次的是，“黑松林”有着浓厚的文化背景。

经过认真酝酿，1992年，江苏黑松林粘合剂厂正式向国家商标局提出商标注册申请，1993年2月，黑松林人拥有了自己的第一个注册商标——“黑松林”。

品牌推出伊始，全国性粘合剂产品展销会在江苏省无锡市举办，黑松林公司派人预先准备了许多刚刚用新推出的木工胶粘接的木板，在展会现场又踩又砸，结果木板断了，中间用胶粘接的部位一点也没脱落。参会记者纷纷“长枪短炮”围了上来，记下了这“抢占第一意念”的生动一幕，这是黑松林公司用智慧投入，用心策划，不花钱推销产品的活广告。

黑松林公司利用文化手段，用“心力”抢占“第一意念”。胶粘剂是专用产品，对使用有一定的专业要求，黑松林人通过知识营销的方法，

编印了《胶粘剂使用手册》，深深打动了广大用户，创造了深远的销售市场和潜在用户，为品牌产品的长远销售打下良好的战略基础。同时，黑松林公司致力公共事业，先后多次承制了全国胶粘剂展销会门票、提袋，承办了全国胶粘剂标准化技术委员会专业会议、上海粘胶技术协会专业会议等，协办了“中国黄桥烧饼节”，主办了“黑松林之春”大型文艺晚会。三十多年来，黑松林公司持续攻心不止，坚持“螺丝壳里做道场”：春节前，持之以恒赠送宣传企业的台历、挂历，印着“黑松林祝你天天好运”；每箱产品中放些小礼品，卷尺叫“尺短情长”，雨伞、雨披叫“黑松林伴你风雨同行”……黑松林公司“走心”的品牌策略拉近了与消费者的距离，融入消费者心中，也为公司成为多家世界 500 强的战略合作伙伴打下坚实基础。

产品与品牌两者有着密切的关系，品牌意识培养了认真敬业的人，认真敬业的人生产出令人满意的产品。一个企业只有高素质的人，才能生产高质量的产品。经营企业其实就是经营人心，心力管理的实施关键是“用心管理，管到心里”。“用心管理”要求企业家全神贯注，投入全部的心力、精力和感情，真正用心去经营企业、经营品牌；“管到心里”要求企业家对员工、对客户以心换心，构建共同的价值观，用高质量的好产品、高美誉度的靓品牌去吸引客户、打动客户、留住客户。

产品转化为品牌，先得把产品生产出来后，再卖出去，还得客户用真金白银“投票”，告诉你这家公司在行业中的影响力、地位和美誉度。再好的经营策略和管理模式，都得靠市场来检验。黑松林公司在创业初期筚路蓝缕，三十多年的探索与积累，狠抓产品质量与品质，致力将出厂的每一件产品都成为公司的“金字招牌”。

公司狠抓创新，不断推出适销对路产品。通过认真研究消费趋势、国内外市场产品动向，以及现有前沿技术，充分利用与多家世界 500 强企业合作的科技与管理资源，黑松林不断消化吸收，扬长避短，推出适销对路的绿色环保新产品，不断巩固和扩大“黑松林”系列粘合剂的

市场占有率。为了推出绿色环保胶粘剂产品，黑松林公司把主要精力投入到产品创新开发上，在同行业率先推出“本产品使用去离子水生产”的卖点，将环境保护与绿色营销作为经营策略，增强了自身竞争力。面对繁花似锦的包装行业，黑松林公司开发了“以水代油”的单组分彩印复合胶。当许多企业一拥而上挤入这一领域时，黑松林公司则又快人一步，与多家世界 500 强企业合作，推出了新一代无毒、无味、阻燃的环保型系列粘合剂产品。

公司狠抓管理，不断提升营销素质。黑松林人保持清醒头脑，增强忧患意识，采用新的节点自治的管理方式，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。

公司狠抓诚信，不断培养忠诚客户群。在深入市场调查的基础上，黑松林公司科学梳理市场信息，正确选择目标市场，细分终端市场，坚持诚信为本，大力开展情感营销、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。

“中国胶粘剂的绿洲中有一片黑松林。”三十多年来，黑松林公司凭借艰苦奋斗、创新争先的精神，使企业由弱到强、从无品牌到名牌、从榜上无名到全国有名的胶粘剂专业厂家，并成长为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委员单位，被评为“中国胶粘剂和胶粘带行业典范企业”。“黑松林”被评为首批“中国石油和化工知名品牌”，产品畅销全国，走出国门。黑松林公司多年来用“心力”将品牌建设贯穿到生产、销售，乃至发展战略等公司运营管理全流程中的实践表明，当一种产品或一个品牌融入文化内涵、成为“第一意念”时，产品的生命力和品牌的影响力就会像文化一样润物无声，源远流长。

# 人人多面手 个个多功能

江苏黑松林粘合剂厂有限公司开展“岗位练兵、技能培训”活动



投料作业理论培训



自动化设备培训



打料作业实操培训



自动化切分装置实操培训



培训动员

中国企业文化研究会副理事长李万来老师推荐、五单位联合举办心力管理高级研修班

# 研修心力管理 助推管理变革

主办：连云港市企业文化学会 泰兴市黄桥商会 泰兴市群众文化学会  
深圳市企文国际传媒公司 连云港市万来企业文化会社





专家点评——肖坦



专家点评——王树华



专家点评——王宏科



专家点评——王欣璞



学员分享——伏传志



学员分享——李祥宇



学员分享——赵绍秀



学员分享——尹德信



学员分享——张建国



学员分享——刘凌



参观黑龙江林炉房微型博物馆



研修班课堂

2022年9月18-20日

# 学习心力管理 提升管理效能

苏二零高层管理团队到黑松林参观交流



参观黑松林锅炉房微型博物馆



参观黑松林党建阵地



黑松林董事长刘鹏斌介绍黑松林安全管理机制



参观黑松林车间



合影留念



座谈交流

2022年10月26日



三专家演讲领航 二百精英交流探讨

## 第九届江苏企业家高层论坛在南京举行

黑松林董事长刘鹏凯参加思谋会核心成员探讨会

11月5日,由南京大学校友总会和思谋会共同主办的第九届江苏企业家高层论坛在南京举行。中国中化控股有限责任公司原董事长宁高宁,南京大学人文社科资深教授、商学院名誉院长、行知书院院长赵曙明,复旦大学管理学院院长陆雄文教授等3位管理专家,分别作主题演讲,分享各自最新研究成果。近200位国内专家学者、企业精英,围绕“敏捷组织与人力资源创新管理发展”这一论坛主题展开交流讨论,82万人在线观看论坛直播。

宁高宁先通过线上方式,介绍了现代企业管理者需要具有“系统性的知识体系”和“系统性的思维方式”;分享了管理企业“五步组合论”。他认为,企业管理的真谛是不断调整组合和不断作出协调。赵曙明教授现场介绍了数智时代雇佣关系出现的6个“多元”趋势。他强

调,发展是第一要务,人才是第一资源,创新是第一动力。当前的各种变化使得个人终身学习的重要性愈发凸显。“预测未来最好的方法是创造未来。”他引用德鲁克的话,鼓励江苏企业家在挑战中抓住机遇,让人们爱上学习。陆雄文教授通过视频提出成功科创企业家所拥有的七点领导力特质。

作为思谋会核心成员,江苏黑松林粘合剂厂有限公司应邀参加本次论坛,并在本次论坛结束后与其他核心成员一起,围绕“创新升级、敏捷转型”进行了深入探讨交流。

据了解,自2014年举办以来,江苏企业家高层论坛已邀请包括诺贝尔经济学奖获得者在内的30多位权威专家分享现代企业发展观点。目前,论坛已成为享誉江苏地区的高水平企业家盛会。



### 《新时代中国企业文化》出版发行

以心力管理为例介绍“六自”文化

近日,中国企业文化研究会原常务副理事长、国内著名企业文化专家华锐著作的《新时代中国企业文化》由企业管理出版社出版发行。

该书紧跟时代、紧贴企业,对新时代中国企业文化进行了精准定位和内涵诠释,突出了新时代中国企业文化六个新特征和六个功能提升,首创了企业文化“一致性定理”“三认循环定律”“四本原理”和“六层次逻辑思维”等企业文化基础理论,创造性构建了新时代中国企业文化建设的要素体系和管理体系,创新了合规、创新、质量、安全、品牌、廉洁等六个职能文化建设

的方法和路径,构建了国有企业“三力合一”、民营企业“五位一体”、集团公司“九化管控”、中小企业“六自”等八套企业文化建设新模式,提出了独特的见解和实践的思路。

在该书第十一章《唯天下至诚》的《中小企业“六自”企业文化建设新模式》一节中,以心力管理实践为案例,从文化自觉、文化自立、文化自律、文化自省、文化自警等六个方面,介绍了构建中小企业“六自”企业文化建设的简约新模式。

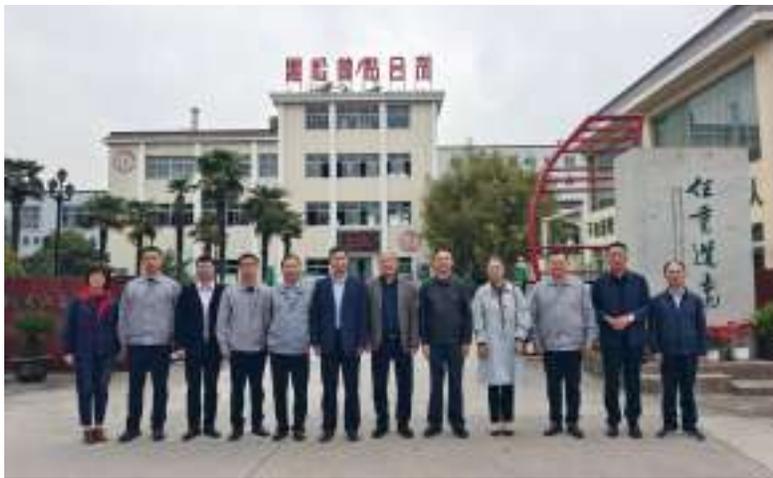


### 黑松林争创 泰兴市2022年度“幸福企业”

11月18日,泰兴市总工会召开2022年度“幸福企业”创建评审会,各参评企业和乡镇(街道)、园区(总)工会,系统、直属单位工会代表参加。作为第一批创建企业,江苏黑松林粘合剂厂有限公司派代表参加评审,并按照评审要求,现场汇报了“幸福企业”创建成果。

为深入学习贯彻习近平总书记重要讲话精

神,不断满足广大职工群众对美好生活的向往,更好地让职工共享经济社会发展成果,去年以来,泰兴市总工会按照全国、省总工会相关部署要求和文件精神,坚持以职工为中心的工作导向,在全市全面开展“幸福企业”创建活动,全市共有35家企业参与创建,现场展示创建成果的企业有28家。



## 学习心力管理 提升管理效能

### ——苏三零高层管理团队到黑松林参观交流侧记

“今天的收获很大,不管是‘把小事做好,把细节做亮’的细节管理,‘四个人人’的节点自治,‘环保节能’的清洁生产,还是‘心力管理’的以文化人,都给我们深刻的启迪!”江苏三零面粉有限公司董事长、总经理向新跃说。

10月26日上午,向新跃带领江苏三零面粉有限公司及其旗下苏中制粉和海安公司的高管团队一行10人,来到江苏黑松林粘合剂厂有限公司参观交流。

苏三零是一家国有的面粉生产企业,位列全国面食行业10强,拥有3家核心控股企业。近年来,为进一步提高产品竞争力,全力打造行业一流企业,公司高层在管理升级、新商业模式应用等方面作出了大量创新实践,并通过多渠道、多形式的学习来不断提升公司高层管理团队的管理视野,拓宽公司决策层面的管理思维。

在黑松林董事长刘鹏凯的带领下,苏三零高管团队参观了黑松林生产现场、锅炉房微型博物馆及企业文化展示厅,观看了中国商学视频案例《黑松林的心力管理》,并就新经济形势

下的管理创新和效能提升与刘鹏凯进行了深度交流探讨。

关于打造企业的核心竞争力,刘鹏凯说,管理提升要在人心上用功夫,心力管理的精髓是“用心管理,管到心里”,作为管理者,需要“耐烦”,与员工以心换心,把目标愿景与员工达成共识,将共同信念转变为企业的意志力,努力把工厂办成纪律严明的“部队”、立德育人的“学校”和幸福和谐的“家庭”。关于管理流程,刘鹏凯指出,管理就是把复杂的问题简单化、简单的问题流程化、流程的问题标准化、标准的问题制度化,在此基础上通过不断地解决问题,甚至不断地试错,不断地“反复抓,抓反复”,一定能实现预期的管理目标。

苏三零高管团队逐一发表了此次参观交流的体会,并从各自工作层面探讨了提升规划,形成了“认真能把事情做对,用心能把事情做好”的共识。他们真诚邀请刘鹏凯到苏三零公司总部,为所有中高层管理人员讲授心力管理,提升管理效能,助力战略提升。



## 人人多面手 个个多功能

### ——黑松林开展“岗位练兵、技能提升”系列培训活动侧记

近日,江苏黑松林粘合剂厂有限公司为提高技能练好内功,利用生产闲暇,以培养“多功能、多面手、多能工”为目标,开展“岗位练兵、技能提升”系列培训活动。

#### 岗位练兵:五懂五会五能

聚合生产作业是企业的关键工序,黑松林对操作工的要求是“五懂五会五能”,即:五懂——懂工艺技术、懂危险特性、懂设备原理、懂法规标准、懂制度要求;五会——会生产操作、会异常分析、会设备巡检、会风险辨识、会应急处置;五能:能遵守工艺纪律、能遵守安全纪律、能遵守劳动纪律、能制止他人违章、能抵制违章指挥。针对这一要求,该岗位培训由公司技术部牵头,第一个议程是所有操作工在生产岗位上逐一口述产品生产操作规程,生产部会同技术部负责人客观评价。在此基础上,黑松林技术负责人主持召开技术卓越培训会,从产品生产的工艺参数、指标控制、应急处置等层面,对参培人员进行了详细的讲解,并现场解读和交流了在生产过程中可能出现的各种问题的应对之策。培训会还围绕典型质量异常案例由品质部与操作工共同进行了详细的解析和探讨,以全面提升操作工的质量管控能力和安全生产掌控能力。

#### 技能提升:“八大金刚”——过堂

储罐区是黑松林安全生产的关键部位,涉及卸料、打料、安全巡检等多个特殊工序。作为此次培训的牵头部门,安环科将涉及该部位的“八大金刚”聚集起来,把流程培训和安全操作规程年度评审有机结合,即强化操作人员的流程意识,又听取实际作业人的意见和建议,从装载危化品的车辆进入厂区开始,到卸料完结;从检查滴加釜的储量,到储罐液位的控制……每一个工序都一字不漏逐一讲解,入脑入心;每有异议必征询意见,改进优化。为增强对该部位自动化仪表的实际操作水平,所有参培人员还集中到储罐区,对自动化液位控制装置的参数控制、高温自动喷淋装置的调节等,均一一上手操作实践。

#### 培训目标:多面手和多能工

根据计划,黑松林还组织所有生产一线人员进行了灌装、打包、缠包、计量、设备自检、打码、等专项培训,努力把生产一线员工培训行为多面手和多能工。

员工何龙江之前是辅助工,通过培训,现在已经能够熟练掌握灌装、缠包、设备调试等多个作业技能。聚合节点点长印峰之前一直从事作业,通过培训,现在既能灌装作业,又能投料操作。

## 胶粘剂企业发展要“专而精”

在常州召开的第25届中国胶粘剂和胶粘带行业年会上,与会人士表示,随着市场对胶粘剂产品质量、性能以及环保节能要求的日益提高,低端胶粘剂产品利润趋薄,加之原材料价格上涨,国内胶粘剂行业面临挑战。着力培育和打造“专精特新”“小巨人”企业,应成为行业的发展方向。

据了解,国内胶粘剂行业中,中小企业占比接近80%,国内企业在产品性能改进、高端产品开发等方面的部分关键核心技术还有待突破,部分产品的技术含量、附加值尚需提高,应进一步提升高端胶粘剂、胶粘带及高档助剂在国际市场的竞争力。

中国石油和化学工业联合会副会长傅向升指出,中小胶粘剂企业竞争力提升的关键在于“专”和“精”,规模不是主要目标,而应追求产品差异化,提升企业综合效益,打造“小而美”企业。一是行业企业要与产业链上下游开展协同创新,共同提高产品竞争力。二是应用绿色低碳的新技术、新工艺、新设备,在提高反应效率和收率、提升产品纯度和质量的同时,提高生产装置和反应过程的本质安全水平。三是着力研

发和发展生物基胶粘剂新品种,不断提高生物可降解材料的性能。

湖北回天新材料股份有限公司名誉董事长章锋建议,企业要以解决行业技术难题和国产化替代为方向开展研发创新工作,抓住当下的发展机遇,不断强化科研、管理和人才等关键要素,通过产业链协同提升企业竞争力。

中国胶粘剂和胶粘带工业协会秘书长杨栩指出,未来行业发展将呈现“小而美”的中小型创新企业迅速崛起,可降解材料和创新型生物基产品成为高质量发展突破点,以及战略性新兴产业市场带动高性能、高品质产品快速发展的趋势。下一步,协会将重点支持企业参与国家级、省级制造业创新平台建设和制造业高质量发展等项目;培育“专精特新”“小巨人”企业和制造业单项冠军;推动完善企业研发体系;鼓励企业开展“产学研用”协同创新;支持企业挂牌上市等工作。

协会理事长杨启炜出席会议,副理事长赵勇刚主持会议。科思创聚合物(中国)有限公司大中华区销售副总裁李金旗等企业代表分享了其在技术创新和绿色发展方面的经验。

## 胶粘剂和胶粘带行业成为投资热点

10月28日,国家发展改革委、商务部发布《鼓励外商投资产业目录(2022年版)》,自2023年1月1日起施行。

与2020年版相比,《目录》中胶粘剂和胶粘带内容非常丰富,成为投资热点,具体为:有机硅新型下游产品开发、生产;高固体分、无溶剂、水性、电子束固化、紫外光固化、反应型的胶粘剂及包括高端丙烯酸丁酯和高端丙烯酸辛酯、聚酯多元醇、固化剂在内的关键原材料的生产;密封胶、胶粘带及关键原材料生产;水性油墨和胶粘剂、电子束固化紫外光固化等低挥发性油墨和胶粘剂等。

据商务部介绍,《鼓励外商投资产业目录》内的行业领域,主要可以享受三项优惠政策:一是对于鼓励类外商投资项目,在投资总额内进口自用设备,除《进口不予免税的重大技术装备和产品目录》《外商投资项目不予免税的进口商品目录》外,实行免征关税政策;二是对于符合条件的西部地区和海南省鼓励类产业的外商投资企业,减按15%征收企业所得税;三是对于集约用地的鼓励类外商投资工业项目优先供应土地,在确定土地出让底价时可按不低于所在地土地等别相对应全国工业用地出让最低价标准的70%执行。

## 无锡发布胶粘剂产品质量监督抽查结果及消费提示

2022年度,无锡市市场监督管理局对胶粘剂产品质量进行了监督抽查。共抽查产品10批次,不合格产品2批次,不合格发现率20%。

消费提示:

- 1.尽量到重信誉的正规商店去购买。
- 2.选购时认清商品包装上的标识,特别是厂名、厂址、产品标准号、生产日期、有效期及产品使用说明书等。最好选购通过ISO14001和ISO9000体系认证企业的产品,这些生产企业的产品质量比较稳定。
- 3.购买符合GB18583-2008标准和获得环境认证标志的产品。
- 4.选购时要注意观察商品包装容器是否有

破损和胀听现象。购买时可以摇晃一下检查是否有胶结现象,出现这些现象的产品不能购买。

5.通常多数商店不能当场开罐检查产品的内在质量,所以消费者购买时一定要索取购货的发票等有效凭证和施工说明书。

6.在使用前,先开罐检查产品是否有分层、沉底结块和胶结现象。如果经搅拌后仍呈不均匀状态的产品,不能使用,应立即向所购买商店进行交涉。

7.产品施工也是很重要的一个环节,要严格按产品施工说明书的要求进行施工。

8.施工环境要通风,如产品对施工环境有要求的必须按要求进行。

## 李云鹏专题解读《关于进一步做好原料用能不纳入能源消费总量控制有关工作的通知》

11月2日,国家发展和改革委员会微信公众号刊发中国石油和化学工业联合会党委书记李云鹏署名文章,为石化化工行业专题解读《关于进一步做好原料用能不纳入能源消费总量控制有关工作的通知》,全文如下:

近日,国家发展改革委、国家统计局发布了《关于进一步做好原料用能不纳入能源消费总量控制有关工作的通知》(以下简称《通知》),对有序推进原料用能不纳入能源消费总量控制相关工作进行了具体部署。这是深入贯彻党的二十大精神关于完善能源消耗总量和强度调控重要精神,落实《“十四五”节能减排综合工作方案》的重要举措,对推动石化化工行业高质量发展、助力实现碳达峰碳中和具有十分重要的意义。各有关方面特别是石化化工行业要完整、

准确、全面理解原料用能扣减政策,着力推动行业高质量发展。

### 一、原料用能扣减政策有利于推动石化化工行业高质量发展

石化化工行业用能的主要特点之一是相当一部分能源被用作原料,包括煤炭、石油、天然气等一次能源,也包括石脑油、焦炭等二次能源。据中国石油和化学工业联合会初步统计,2021年我国石化化工行业能耗总量约7.2亿吨标准煤,其中原料用能量占比约30%。随着经济社会发展和产业结构转型升级,预计今后一个时期我国石化化工行业总体规模还将继续扩大,原料用能消费量也将随之增长。原料用能与燃料和动力用能不同,碳排放存在较大差别。在石化化工行业中,煤炭、石油、天然气等

含碳原料主要在工艺系统中密闭转化,部分碳元素最终进入产品,部分以二氧化碳形式排放,而燃料和动力用能的碳元素几乎全部以二氧化碳形式排放。在节能评价考核等工作中科学区分原料用能和燃料动力用能,符合行业发展实际需求和国际通行做法,有利于加快推动能源要素向单位能耗物质产出效率更高的产业和项目倾斜,推动加快构建高端完整的石化化工生产和供应体系,有力推进行业高质量转型发展。

同时,《通知》着力夯实原料用能数据统计核算基础,强化原料用能数据报送、核算与统计等工作,这将为获取企业二氧化碳排放数据、提高我国碳排放核算能力奠定坚实基础,有利于提升我国重点用能行业在未来面对欧盟碳边境调节机制等国际绿色贸易壁垒时的应对能力,在提升国际竞争力的同时规避潜在风险。

### 二、石化化工行业要完整、准确、全面理解原料用能新政策

石化化工行业原料用能约占我国原料用能总量的三分之二。原料用能不纳入能源消费总量控制,充分考虑了石化化工行业的生产特点及技术特性,有利于保障企业稳定运营和安全生产,保障产业链供应链安全。但我们要清楚认识到,原料用能扣减的新政策并不意味着产业发展和节能降碳工作“放水退坡”,而是要在保障经济社会发展合理用能需求基础上,坚持高标准、严要求,推动提升经济社会发展质量和效益。石化化工企业仍然要毫不松懈地做好节能降碳等相关工作,严格遵守产业政策和规划、节能环境政策等相关要求。

具体来说,石化化工项目仍要合理有序实施,要确保行业发展实现由“规模速度型”向“结构效益型”转变。一方面,要严把新上项目准入关口,要深入论证项目建设的必要性,相关项目必须符合产业规划布局、资源环境承载能力等要求;存量项目要加大节能降碳改造力度,加快

淘汰不符合要求的落后工艺技术和生产装置,深入挖掘节能降碳潜力。石化化工企业要深入贯彻落实《关于“十四五”推动石化化工行业高质量发展的指导意见》《关于严格能效约束推动重点领域节能降碳的若干意见》等政策要求,加大绿色低碳技术研发和推广应用,对能源的购入存储、加工转换、输送分配、最终使用等环节实施动态监测、控制和优化管理,着力提高能源资源利用效率,实现高质量发展。

### 三、科学界定原料用能范畴,落实好原料用能扣减政策

《通知》明确了原料用能的基本定义和具体范畴,即能源产品不作为燃料、动力使用,而作为生产非能源产品的原料、材料使用。用于生产非能源用途的烯烃、芳烃、炔烃、醇类、合成氨等产品的煤炭、石油、天然气及其制品,属于原料用能范畴;若用作燃料、动力使用,不属于原料用能范畴。

比如,煤炭经气化生成合成气,合成气进一步生产煤化工产品,该部分煤炭就属于原料用能。又如,在煤制烯烃生产过程中,原料煤经过煤气化、变换、净化、合成等工序生产中间产品甲醇,甲醇通过催化转化生成烯烃单体,并经分离提纯得到合格的乙烯和丙烯单体产品。一般生产1吨煤制烯烃,需要4吨左右原料煤。再如,蒸汽裂解是我国主要的乙烯生产工艺,石脑油在高温下发生热分解等化学反应,生成乙烯及其副产品,进入乙烯裂解装置的石脑油及其他组分就属于原料用能范畴。

石化化工企业要结合自身生产工艺情况,认真学习和研究《通知》中对于原料用能的定义和范畴,严格落实能源统计报表制度,真实、准确、完整、及时填报本单位原料用能数据,为扎实推进原料用能不纳入能源消费总量控制相关工作奠定坚实基础。

# 王阳明及阳明心学带给我们的启示

程林

作者系中国阳明心学高峰论坛组委会副秘书长



当新东方直播间的主播董宇辉开始大卖王阳明相关主题图书的时候，当浙江、贵州、江西等地不惜斥巨资，重建阳明故居、阳明文化园、阳明遗迹的时候，当央视隆重推出王阳明的纪录片，当王阳明相关著述频频登上图书排行榜并出现在热门短视频里的时候，王阳明又火了。

上一个有这样“待遇”的大儒是曾国藩，而曾国藩是把王阳明学到肚子里的人。

值此阳明先生诞辰550周年之际，不妨再反思一下，当下为什么我们越来越需要王阳明？

### 阳明心学是否能治现代人的“心”病？

很多人把王阳明及其心学当成一种治疗社会“空心病”的药，它确实是一剂精神良药，但从不是熬鸡汤的做法。王阳明固然很励志，但正如他自己所说，他的良知学说是“从百死千难中得来”。

如今喊一句“知行合一”的口号再简单不过，可心学这剂救心药想见实效，必须扎实做功夫才行。忽略了阳明心学的践履精神及自我革新的勇气，“良知”之药亦如砒霜。

心忙心累的现代人都每天都要料理自己这颗心。王阳明说“身之主宰便是心”，心学样板龚自珍说：“心无力者，谓之庸人。”对平庸的恐惧与焦虑，让这颗主宰的心，一刻不得安宁。

王阳明曾在《传习录》中一针见血地指出过这种现代病：“今人于吃饭时，虽无一事在前，其心常役役不宁。只缘此心忙惯了，所以收摄不住。”心忙惯了的人，好好吃一顿饭都难，即便没有事，心也不得安宁。往外追逐太多，心总是耗散在琐碎中。

而阳明教我们的，无非是把放逐的心收回来，往内走，安住心。吃饭就好好吃饭，睡觉就好好睡觉，干事就好好干事，把自己生活好，就是知行合一了。

比如，从凡夫修炼成圣雄的王阳明，从青年到晚年，都大讲立志的重要性。他说“志不立，天下无可成之事”。我们常说的“三十而立”，王阳明的解读是：三十立的是“志”，而不是成家立业。

细读王阳明的话，对今天急于成功的年轻人有莫大鼓舞，不用太着急，不必太内卷，三十立志并不晚。王阳明还认为“七十从心所欲不逾矩”依然是志的“不逾矩”，是志到了成熟处。

王阳明是把立志当一门终身功夫的，所以他总对自己的现状不满意，总在革自己的命，才有了思想上的日新日日新。王阳明其实和我们一样，常常焦虑于时光的流逝，他也怕白活一场，只是他用立志和超强的学习能力，不断专注地提升自己。

王阳明参加“科举”，写自己的“高考”作文时，全文集中论述的是一个“勇”字，有勇气才有担当。中年王阳明在大是大非面前，明知飞蛾扑火，也要直言上书，结果挨了四十大板后被贬龙场，支撑他的是勇气和担当。在龙场的绝境中，他顿悟圣人之道和生命意义，决定后半生

如今喊一句“知行合一”的口号再简单不过，可心学这剂救心药想见实效，必须扎实做功夫才行。忽略了阳明心学的践履精神及自我革新的勇气，“良知”之药亦如砒霜。

“觉世行道”，也是靠勇气来担当。晚年王阳明平定宁王叛乱立下大功，却遭人诬陷，挺过人生至暗时刻，依然靠的是勇气和担当精神。

不空有大志，不空谈理想，而是一位敢担当的大侠儒，一位可以打胜仗的文人思想家，这是王阳明区别于历代大儒的标志。

除此之外，王阳明最值得当下人学习的，还有一个“乐”字。喜欢游山玩水的王阳明，爱带着弟子们唱歌的王阳明，是一个多情的、幽默的、爱生活的人。他说：“常快乐是真功夫”，他极其推崇“孔颜乐处”，认为颜回“一簞食，一瓢饮，在陋巷，人不堪其忧，回也不改其乐”是儒家真精神。他也高度认同好乐的曾子并写诗，诗曰：“锵然舍瑟春风里，点也虽狂得我情”，认为好乐的狂者曾点，最能与他共情。

他强调“乐是心之本体”，心学是快乐学，实修心学就要常快乐。这样的王阳明和心学，怎能不让充满压力和焦虑的现代人心生欢喜呢？

#### 阳明心学对当下中国有何现实意义

而阳明心学之所以深受企业家群体的欢迎，一方面在于，商场如战场，阳明心学中含有的兵法智慧对企业经营有用，王阳明本人也是领兵打仗的高手，一生几乎无败绩。另一方面，阳明心学强调的“致良知”“诚意”“正心”“择善”“改过”“知行合一”等修身处事的方法，对企业建设团队、打造企业文化有一定的借鉴意义。最后，阳明心学强调的事上磨、事上练、忍耐着做、有强烈的事功精神、追求内圣外王等，对培养领导力、塑造企业家精神内涵也有帮助。

阳明心学热的背后是全社会的国学热，主要因为它不是纯理论，而是实践的智慧学，是侧重“改变世界”的学问。它强调知行合一、强调主客观统一、强调个性解放、强调“物质力量变成精神力量，精神力量变成物质力量”。

作为优秀传统文化的组成部分，阳明心学不仅对当下的中国社会有用，百年来在东亚诸国的发展与传播，也证明了它是中华文化的一张名片。

#### 今天需要王阳明的最深层原因是什么

王阳明及其心学大行其道，更隐微也更根

本的原因，则是心学与信息时代既偶然又必然的契合。

中国社科院信息化研究中心主任姜奇平在其《新文明论概略》一书中，用王阳明心学思想贯穿其中，阐释了整个互联网发展的底层逻辑与哲学依据。

西方从笛卡尔以来，逐步实现的工业化，都是追求“物”的结果，是以对待“物”的方式来实现工业化。而真正的信息时代、真正的互联网是万物一体、心物一元的。信息时代是以“心连心”的方式追求“意义价值”的时代，一切都要从“心”出发。主张“心物一元”的阳明心学，与这个为自己这颗“心”而消费为“意义价值”买单的互联网个体体验经济时代，同频共振了。

作为一种实践哲学，阳明心学解决的正是“意义价值”问题，是打通心性与物性，是为人文与科技在更高维度的融合提供哲学理论支撑。

值得一提的是，主观唯心主义的标签曾是对阳明心学最大的误解。

其实，心学是“及物”的，是强调面对客观世界，以科学精神探究物性，提高心性，实现“心物一元”的实践智慧学。

王阳明早就说过“身、心、意、知、物，都是一个”，若用今天量子力学的观点来阐述，把意识放到量子态去观察，其实，意识也是一种物质。意，即心即物。心不离物，物不离心。刚刚获得诺贝尔奖的量子纠缠研究项目再一次证明：信息和量子本身都是心物一元的。

而人类社会发展中正在开拓的信息新文明、元宇宙、物联网、量子传输等，与“吾心即是宇宙”“心即理”“心外无物”的心学思想，同样若合符节。

阳明心学的“心物一元”论，也似乎在500多年前就已经为今天的“虚拟现实”做好了理论准备。

这也许是一种巧合，也许是人类通过实践，追赶那些伟大思想与预言的必然结果。

今天，我们在不同层次需要心学，归根到底还是因为心学有用。只是真正的思想智慧，从来都是浅者得其浅，深者得其深！

他强调“乐是心之本体”，心学是快乐学，实修心学就要常快乐。这样的王阳明和心学，怎能不让充满压力和焦虑的现代人心生欢喜呢？

作为一种实践哲学，阳明心学解决的正是“意义价值”问题，是打通心性 with 物性，是为人文与科技在更高维度的融合提供哲学理论支撑。

# 一个人最大的愚蠢：习惯性反驳

羊驼

作家李小墨曾说：“始终要在言语上胜过他人，是我见过情商最低的行为。”

语欲胜人，或许会有一时的胜利，却永远赢不来长久的尊敬。

生活中，我们谁都免不了被反驳、被批评。

但愚蠢的人，会习惯性的针锋相对，不赢不休；而有智慧的人，面对不同的意见时，先消化，再内省。

人生在世，能够克制自己的反驳欲，便是最大的自律。

### 01

不知你是否见过这样的人：

无论你说什么，他的第一反应就是针对你，反驳你；

无论观点是否正确，只要言语胜过别人，他就会洋洋得意、并引以为傲。

可事实上，处处反驳，事事争辩，只会自断后路，将自己推向不利的深渊。

在明朝，有个叫王朴的进士，因为反驳欲过盛，时常与朱元璋发生争辩。

几次都因触犯龙颜，被贬官回家。

但朱元璋惜才，不久后便将他召回京，任监察御史。

本以为王朴的性情能有所收敛，没想到的是，担任监察御史没多久，他又在朝堂上公然反驳朱元璋。

朱元璋大怒，便将他送往刑场，想挫其锐气。

不想王朴不以为然，反而义正辞严道：

“陛下升我为御史，现又将我摧残污辱到这个地步，我今日只求速死。”

朱元璋听后勃然大怒，见他死性难改，命令赶快行刑，而王朴就这样断送了性命。

有人说：辩论，是毁掉幸福生活的一大杀手。

与亲近之人辩论，会使之冷漠疏远；与旁人辩论，又会徒增怒气愤恨。

正如富兰克林说：

“如果你辩论、反驳，或许你会得到胜利，可那胜利是短暂、空虚的……你永远得不到对方给你的好感。”

过多的争辩，并不会让人高看你，反而会令你陷入生活的陷阱；

学会收敛，懂得克制，才是与世长存的最佳法则。

### 02

鲁迅先生说：沉默是最好的反抗。

比起滔滔不绝，一言不发更有力量；比起锱铢必较，静而退之更有姿态。

汉武帝时期，公孙弘能从一介布衣到当朝宰相，与他的处世态度有着莫大关系。

公孙弘见多识广，每次议事，他都会把事情详细陈述一遍，让皇帝自己抉择，却常常遭到同僚的反对和驳斥，但公孙弘从来不去争辩。

又因为他在生活上极其节俭，时任主爵都



尉的汲黯看不惯他,说他哗众取宠,必有奸诈,他亦不解释。

后来,汉武帝问他:

“你所陈述的事情是对的,可当大臣们诘难你的时候,你为什么不为自己辩解呢?”

公孙弘淡定回道:“知臣者以臣为忠,不知臣者以臣为不忠。”

面对他人的冒犯,公孙弘从不去计较,而是选择了沉默与包容,最终封侯拜相。

康德曾说:我尊敬任何一个独立的灵魂,虽然有些我并不认可,但我可以尽可能地去理解。

位置不同,不必争辩;层次不同,无需较劲。

君子和而不同,仁者向外兼容。

这世间,总有人会不满你、反对你;若是一一反驳,难免让自己满身戾气,惹人生厌。

遇事不辩,不是理亏退却,恰恰是在尊重他人的同时,也保全了自己。

真正有胸怀的人,不会站在某个角度争论说服他人,而是保持沉默的态度,退而远之。

### 03

有人说:为人处世,反驳是本能,反省是本事。

面对不善的言论,习惯性地辩驳、解释,往往只会彰显自己的浅薄和无知。

懂得言迟意缓,向内审查,才能化平庸为不凡。

沈尹默早在浙江任教期间,他的书法就已扬名于外。

一次,他在朋友家,即兴作了一首五言诗。

不料,第二日陈独秀看了却点评道:“诗写

得很好,字却不怎么样,流利有余,深厚不足。”

于是,陈独秀准备去见沈尹默,人未到,声已至。

“我叫陈仲甫,在刘三家看到你写的诗,诗做得很好,字则其俗在骨。”

沈尹默还没看清来人,就听到这样一句“当头棒喝”。

心想:如此直言批评,着实刺耳。

他正准备反驳回怼时,又转念一想,忙招呼客人坐下。

陈独秀见沈尹默很虚心,就和他谈起了书法。

这让沈尹默大受启发,于是苦练书法,成为一代宗师。

后来沈尹默感叹:“如果没有仲甫兄的批评,我达不到今天的水平,也不会有如此高的成就,我得感谢他啊。”

看过一句话:

盯人之短,则天下无人可交;看人之长,则世人皆可为吾师。

面对批评质疑,愚笨的人,会下意识反驳,将自己困于成长的边缘。

而聪明的人,会第一时间反省自己的问题,从自身找答案。

正所谓:弱者自困,强者自察。

当一个人拥有了自我批评的勇气,也就拥有了快速成长的底气。



### 温情月饼

文/刘鹏凯 图/何兵

1



中秋节前夕,下岗的老丁开起了祖传的月饼坊。一天,他带着一盒刚做好的月饼到工厂找我,希望能帮帮他的忙,中秋节给厂里的每个员工发上两盒。

2



我和老丁商量,让他做市场上没有的八寸大的月饼,并将企业的商标做成模子,刻在月饼上,再在商标四周刻上“祝您花好月圆”的字样。老丁答应了。

3



中秋节前,老丁的月饼做好了,我们全厂营销员“倾巢”出动,给客户送去了温情月饼。

4



温情月饼送到客户手上,情谊却溶化在客户的心中,厂商长期合作的愿望油然而生。

5



我在台湾考察期间,千固公司的一位老总说了一句话让我难忘:给我们发工资的不是企业,也不是老板,而是顾客。

6



温情月饼带来“温情效应”:让别人来宣传你,他会将“黑松林”的温情告诉周围的人,成为企业的活广告。

## 一杯龙井茶

文/刘鹏凯 图/何兵

1



市场部小吕是企业刚聘用的大学生。她齐刷刷的短发，圆圆的脸，穿着一件绿色外套忙里忙外，充满了青春活力。

2



我的办公室与市场部只隔了一块玻璃。一天，“吕小姐，你好！”一句问候将我的视线吸引，隔着玻璃，一眼认出他是新客户王老板。

3

“吕小姐，你看看你们给我的这些价格，能不能再优惠点？”“对不起，王老板，我们必须按游戏规则行事，否则会乱套的。”小吕彬彬有礼。



4

“我们合作时间不长，但你翻翻营销记录，用不了多久就会成为你们的大户！”王老板声调有点高。听着小吕与王老板略带火药味的对话，我觉得应该做点什么。



5



于是，我沏上一杯龙井茶，端到隔壁办公室“王老板，请喝茶！”小吕见我沏了茶过来，“嚯”地站了起来，脸一下子红了。

6



一杯龙井茶是附加产品。卖产品，做生意，价格可以协商，可“礼貌待客，家的感觉”却不能少。一杯龙井茶，今天是茶，明天会是赚钱的一口井。

### 毛毛细雨打湿衣

刘鹏凯

早晨天阴阴的。刚吃完早饭，忽然飘起了毛毛细雨。

走到天井，朝天上看，仰头享受了一番大自然赐来的天雨，难得的享受，便转身推起自行车向工厂走去。

虽说工厂离家不太远，自行车不快不慢十来分钟，可到了办公室一看，一场毛毛细雨竟把一件白衬衫飘洒得连人体骨骼都清清楚楚，看着自己的一副狼狈相，我暗暗自语，毛毛细雨打湿衣，雨虽细但密如帘，那有不湿衣衫的。

“来电话了！”手机忽然响了，嘿，这么早，叫什么叫！“喂，你早！我是老王，不好意思打扰了，昨天向你借用的车忘了没有？”我丈二的和尚摸不着头脑。“不是说好了吗？6点30分之前到，怎么还没到？兄弟，你看看现在几点啦？”我转头看看挂钟：6点33分，“不好意思，我来看一下。”我连忙打招呼。

挂上手机，我一肚子不快，自言自语，这小子，真是铁锤炒菜——砸锅，把好事办坏，连忙拨通驾驶员小周的电话：“你在哪里？”“到……到王总厂门口了。”电话传来小周急促的声音。“你将手机给王总，让我给他说。”我来了个针尖对麦芒。“哦，哦，厂长，离厂门还有50米，快到了，快……”只听见手机声中那呼呼的马达声夹杂着小周断断续续的对话

声，我合上手机，看着那只鹰式挂钟，它瞪着大大的双眼。“刘总，车子到了，谢谢啦！”听到王总回话，我才如释重负，叹了一口气，抓起毛巾，擦了擦脸上的雨水和汗水，触景生情，哎，毛毛细雨打湿衣啊。

在一次高级管理人才培训班上，一位教授讲注意小节时举了个例子，他说，我们一些中国留学生在日本刷盘子，人家餐馆有一个行规，盘子要刷七遍，可是咱们中国留学生觉得刷七遍和刷五遍没有什么太大的区别，于是偷偷只刷了四五遍。有一天，老板用专用试纸测出了盘子的清洁程度不够，便将刷盘者统统辞掉了。教授最后指出，明明该做好的事，未能做好，并且总是差在这一点点上，说明我们不但在经济实力上与人家有差距，在社会责任感和与人家也有差距，是啊，小意见大，一只老鼠可以搞死大象，一件小事的疏忽，可能导致企业在关键项目上失败。

人生处处皆考场。借用一辆车迟了几分钟，虽说是小事一桩，却考验了驾驶员，考验了企业整体素质。在一个充满变化的世界里，小事决定成败，成功就是不断的拿走别人的奶酪，失败就是不断的被人拿走属于自己的奶酪。

细雨打湿衣。你别看雨很细，但它很密，容易让人失去警觉。在工厂有些事别看它小，摆不上桌，挂不上嘴，却会让你栽倒。成就未来，需要从小事做起，需要从每一个人做起，从每一天做起。

张德点评  
清华大学教授、博导

细雨如雾，却可湿衣，小事不小，教训多多。“千里长堤，毁于蚁穴”，就必须从消灭蚁穴做起。在企业管理中，不能“抓大放小”，而要从大处着眼，小处着手，管住细节，狠抓养成教育。特别是在安全管理、质量管理、现场管理、财务管理等领域，经常是“细节决定成败”，更是马虎不得。

## 好习惯到时也能闪光

刘鹏凯

灰尘是生活中被人们忽视的小东西。一次翻阅科普读物却让我大彻大悟：原来太阳正是经过灰尘反射后产生辐射热，才使地球上的人类和所有动植物生存下来的。联想现代企业管理，作为一名管理者也应以同样的观点，看待日常工作中那些似乎搬不上桌子、不登大雅之堂的细节、小事。

那是一个初夏的下午，我带着厂里十多名管理干部驱车来到位于浦东新区的上海康达化工厂参观学习。车子刚驶进厂门，早在等候的陆启亭厂长满眼笑意向我们走来，我们老远同时伸出了双手，然后紧紧地握在一起。

越过产品展示大厅，我们一起来到了会议室，聆听着康达人的创业篇、发展篇……大屏幕定格的画面，陆厂长有滋有味的介绍，让我们一行赞不绝口。看着康达人新开发的跑道胶画面，几名运动员在跑道上奔跑，让我们看到了中国胶粘剂的弄潮儿，在竞合中冲刺飞翔……

“谢谢大家，请到车间指导！”掌声又一次响起。我们一行迅速合上记录本，整理好桌面，将各自所坐的椅子快速摺进桌洞，看着来访者快捷自然的细小动作，陆厂长睁大了眼睛，朝我伸出了大拇指……

俄罗斯教育家乌申斯泰曾说过这样一句

话：良好的习惯是在其思维习惯中存放的道德资本，这个资本会不断增长，一个人毕生可能享受它的利息。每个企业都渴望着可持续发展，但是，伟业是由无数闪光的细节累积而成的。在日常工作中的很多时候，我们的眼光都聚焦在大事上，对于一些不显眼的小事往往不屑一顾，有时即使做了，也是敷衍了事。因为细节容易让人遗忘，可以忽略不计。殊不知好习惯有时也能闪光。起立、整理桌面，将椅子摺进桌洞这类小事情，也许不一定非要去做，更不说有什么价值，但这恰恰是一个企业的附加值，反映出一个团队的彬彬有礼，训练有素，从一定角度展示出一个企业员工的整体素质，折射出一个企业的整体形象。

许继集团董事长王纪平说得好：提高一个企业的市场占有率也许只要用一到两年，但改造一个企业的文化至少需要十多年，因为企业文化就是企业的灵魂。时代的变迁，让我们学到了很多很多的新东西，我们在变化中不断学习，不断适应和变化，学无止境，但做人做事的底线是永远不会变化的，好习惯好品质是永远不会落伍的，是永远管用的。让我们永远注重好习惯的培养和保持吧，因为好习惯到时也能闪光。

张德点评  
清华大学教授、博导

我们常说：要想让企业文化落地生根，需要使文化理念“内化于心，外化于行”。外化于行的结果，就是养成一系列良好的行为习惯。习惯是看得见的，而理念是看不见的。我们正是通过员工的习惯，来判断员工的理念。企业文化的建设，不能仅仅停留在理念的宣贯，而要高度重视员工行为习惯的养成。它是细节管理的一部分，需要领导者有极大的耐心，长期坚持，必有斩获。黑松林为我们做出了榜样。



## 赋能激活,推进“心力管理”落地

刘鹏凯

江苏黑松林粘合剂厂有限公司(以下简称黑松林)创立30多年来,奉行“你争500强,我干500年”的发展理念,围绕环保型胶粘剂产业,做精、做细、做强、走远,打造安全、环保、幸福企业,努力实现“中国胶粘剂的绿洲有一片黑松林”的愿景。如今,黑松

林已成长为中国胶粘剂和胶粘带工业协会常务理事单位,合作多家世界500强企业,参与制定16项国家标准,“心力管理”模式被中国企业联合会评为“全国企业文化优秀案例”,并入选清华大学中国工商案例库、哈佛商学院案例库。

### “心力管理”,企业、员工共成长

“心力管理”是以“心力开发为核心,细节管理为手段,和谐管理为灵魂,文化管理为归宿”的管理模式,践行“知心、聚心、塑心”三个维度,强化沟通,管理者要与员工做知心朋友;通过物资、情感和精神聚心,增强凝聚力和向心力;着重以文化育人,帮助员工成长。“心力管理”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,将企业员工的心之所及,转化为力之所达,并有效地进行集聚、发散和增效,引导员工在工作与生活中,善用其心、自净其心、消除恶念、增加爱心、发自内心,共同构建心心相印的和谐发展环境,将企业打造成员工的第二学校。

为应对新冠肺炎疫情的挑战,黑松林积极

探索企业文化建设新模式实施管理创新,将生产一线划分为6个节点,倡导“人人都是管理者、人人都是传道士、人人都是主人翁、人人都是责任人”(简称“四个人人”)的自主管理模式,推进“心力管理”落地,促进“文化力”与“生产力”共同提升、企业和员工共同成长。



### 自主管理,实现工作价值

黑松林赋能激活,着力于员工“自主管理”,让员工在日常工作中自我完善、参与决策、行使管理职能,实现自我驱动,主要做法如下:

**第一,人人都是管理者。**黑松林激发员工从管理者的角度思考问题、解决问题,使企业能够不断适应商业变化和客户需求。

**管理自治。**要让员工做到自主管理需要减少自上而下的控制,消除横向连接的阻碍,让员工拥有足够的决策权和行动自主空间。根据生产工艺流程,重新构建了6个生产节点,每个节点配备4-5人,并设立一名“点长”。市场部参与生产管理,设立经营与生产管理办公室,协调、统筹生产一线自主管理工作。按层级授权,“点长”和节点成员都能为公司作出决策。“点长”为各节点第一责任人,员工对各自岗位的工作任务负直接责任。

**保护员工“身心完整”。**“心力管理”的精髓是“管到心里”,强调“修路先修心,修心必修行”,做到有“制”有“味”,让员工感受到信任与自由,把所有人的努力汇聚到一点,形成强大的企业精神力量。为此,黑松林编制了《自主管理体系》,包括《自主管理实施细则》《自主管理绩效考核实施细则》等规范性制度以及《黑松林精神理念》《黑松林行为规范:六倡六戒》《自主管理工作手册》等指导性文件,员工遵循纪律不仅有制度可循,而且综合提升了技能、思想、道德等层面能力。通过示范、纠错、灌输、自净和养成等方法,在自主管理推进中激活员工自我意识,感受他人意识,重视环境差异,体察对方所思所想所感,员工要塑造出进取、友爱、敬业、奉献之心,培养良好的思维方式、行为习惯和精神理念。

**工作宗旨的持续进化。**黑松林以引导员工追求个人成就感、社会责任感等方面精神价值为宗旨和追求,通过“让员工把握自己的方向盘”,锤炼员工内在生长的能力。充分配置和共享公司资源,使用公司的公共服务,让员工在自主管理中做自己的主人。

**第二,人人都是传道士。**黑松林希望所有员工成长为自主管理的自我驱动者、弘扬者和倡导者。

黑松林管理者充分信任员工的能力和动机,节点成员充分信任“点长”,相互关爱,帮助员工找到工作归属感。管理者要在工作和生活中了解员工不同时期、承担不同职能时对物质、精神需求,以及行为习惯、思维方式、个性和理想追求等存在的差异性,采用人性化、亲情化、精细化的管理方法,与员工做知心朋友。通过设立员工情绪气象台、员工工作日记、“点长”晨会、信息反馈公开栏、黑松林先锋e家微信群等沟通平台,随时倾听员工心声,找到看点、原点甚至痛点,诚心诚意地帮助员工解决问题,促进成长。

**“四个人人”建设**是企业对员工的“赋能”和员工的“自我激励”,从而达到自主管理。员工需每个月进行自主管理绩效考核,一方面,考核结果优秀的员工可享受由公司实施的“自主管理分享计划”,领取实物补助和津贴;另一方面,考核结果将作为年终评优、工资调整的重要依据。

黑松林还着力培育和谐大家庭的氛围,用爱播种,形成家的归属感。员工子女中考、高考,黑松林会送上礼物、鲜花和祝福;母亲节、父亲节要求员工回家孝敬父母;设立洗衣房,安排人兼职为员工清洗工作服;实行弹性退休制度,员工退休后仍可在企业工作,同工同酬等。黑松林将责、权、利结合,发挥其长,以点带面,以点促面,让员工基于自己的知识、技能与经验,自己把握、判断、决策、负责,在自主管理的过程中把员工的积极性、创造性、潜能激发出来。

**第三,人人都是主人翁。**黑松林倡导员工全身心地投入工作,全力以赴地完成工作任务,以“怎样才能更好,怎样才能更快”的标准处理每一个工作细节。

尊崇和执行制度,夯实自主管理的“基石”。黑松林倡导“人人都是主人翁”,夯实自主管理的“基石”,注重教育,培养员工自觉尊崇制度、各负其责的习惯,并且自觉维护企业制度的

黑松林以引导员工追求个人成就感、社会责任感等方面精神价值为宗旨和追求,通过“让员工把握自己的方向盘”,锤炼员工内在生长的能力。充分配置和共享公司资源,使用公司的公共服务,让员工在自主管理中做自己的主人。

“四个人人”建设是企业对员工的“赋能”和员工的“自我激励”,从而达到自主管理。员工需每个月进行自主管理绩效考核,一方面,考核结果优秀的员工可享受由公司实施的“自主管理分享计划”,领取实物补助和津贴;另一方面,考核结果将作为年终评优、工资调整的重要依据。

# 黑松林管理

## HEISONGLINGUANLI

黑松林运用不同方法、不同管理工具,让每位员工都参与制度规章的制定,做到人人理解掌握、签字执行。有意识让员工认识、理解和认同企业的自主管理相关规定和要求,从主人翁的角度支持自主管理的创新实践。

黑松林优秀的企业文化吸引了业内众多企业的合作热情,德国汉高公司、美国3M公司、德国亚地斯公司等都伸出了战略合作的橄榄枝,使得公司业务范围不断扩大,市场竞争力显著提升,行业地位不断攀升,被中国胶粘剂和胶粘带工业协会评为“行业十佳典范企业”。

严肃性。

黑松林运用不同方法、不同管理工具,让每位员工都参与制度规章的制定,做到人人理解掌握、签字执行。有意识让员工认识、理解和认同企业的自主管理相关规定和要求,从主人翁的角度支持自主管理的创新实践。另外,在团队率先示范和企业骨干的共同努力下,企业风气像有一只无形的手,推着员工向前走。恰如春风化雨,润物细无声,为实施自主管理创造了融洽的环境氛围。

激发积极性与创造性,制定自主管理的“模板”。黑松林努力在“赢得人心”上下功夫,制定自主管理的“模板”,进行“心力”开发,不断深入地、精细地激活个人和组织,使之成为自我驱动的源泉。

为帮助员工提高工作质量,厘清工作思路,培养良好的学习习惯,黑松林在全公司推行下班后记工作日记的做法:“工作与学习”栏目,详细记载每天工作时段、工作内容、工作质量、完工数量和当日定额完成情况等;“反思与提高”栏目,记载自己的心得、体会、感悟、合理化建议,以及需要沟通协调提请解决的工作、学习及生活问题;“计划与打算”栏目,记载第二天的工作计划和需要车间协调事宜等。记录工作日记这一做法提升了员工素质,加强了工作的条理性和主动性。每天上班前组织召开“点长碰头会”,对前一天工作进行小结,计划当天工作,协调处理有关事务。通报一天工作的重点、存在问题、需协调事宜以及明日计划。实现了各节点工作计划的“无缝”对接,自主管理在潜移默化中逐步推进。

**第四,人人都是责任人。**黑松林的“四个人人”建设主要体现在员工对自己负责、对团队负责、对客户负责。

对自己负责。黑松林实施弹性考勤管理、弹性上下班制度,员工有急事或特殊情况,可自我调节工作时间。在生产方面以结果为导向,采取“以要货单为计件,以每釜为计时”工资制,月度工资按定额任务实际完成情况结算。把财务借款、报销审批等权力下放,由经营与生



产管理办公室审核签字,谁主管谁负责。通过多种管理渠道互相沟通、激励成员,真正实现“我的节点我负责我做主”。

对团队负责。各节点对所承担的工作任务实行“三自一包”,即:“自主管理、自我结算、自己当家”“包任务(质量、消耗、安全、环保、节能、现场)”。各节点都必须为团队负责。

对客户负责。唯有发自内心为客户服务的意,才能真正激发持续性的创造。黑松林用目标、愿景引领员工,用客户的需求拉动员工,员工对内自己计划、自己决策、自己负责,对外自己对接客户、管理客户,在服务客户的过程中找到工作的价值。

### “心力管理”落地成果

随着管理的逐步科学化和规范化,“点长”已进入角色,承担起节点工作的职责;员工的活力被进一步激活,生产车间共生共赢共治的关系和生产效率也都显著提升。2021年全年人均产值同比增长15.3%,员工满意度达91.26%,员工离职率均在2.5%以下。各节点“点长”在工作中体现出的优秀精神特质,形成精神财富,凝聚为向上向善力量。

黑松林优秀的企业文化吸引了业内众多企业的合作热情,德国汉高公司、美国3M公司、德国亚地斯公司等都伸出了战略合作的橄榄枝,使得公司业务范围不断扩大,市场竞争力显著提升,行业地位不断攀升,被中国胶粘剂和胶粘带工业协会评为“行业十佳典范企业”。

转自2022年第8期《企业家》



## 用心管理 管到心里

王学秀

我一直以为，江苏黑松林公司刘鹏凯创建的“心力管理”理论的核心，就在“用心管理，管到心里”和“心之所及，力之所达”这八个字当中。

所谓“用心管理，管到心里”，重点强调管理者要“用心”做管理工作，这样才有可能真正“管到”员工的“心里”；而“心之所及，力之所达”包含两层意思：一是管理者心里想到了，他的管理措施才可能到位；二是工作中的员工，只有心里想到要做或必须做什么事情，他的力量才有可能触达那件事。

我时不时会说起刘鹏凯在实施心力管理时用的方法，比如，在“聚心”工作中，刘鹏凯简直就是一个大“生活委员”，去家里看望生病的员工，去医院陪伴受伤的员工家属，请员工喝酒，帮员工去交通队要回被扣的电动车，帮员工的孩子解决转学问题，替员工举办拜师宴谢师宴……“关爱员工要有酒有肉”“我的工作是你的，你的生活是我的”等等。

说到这里，如果认为刘鹏凯仅仅就是一个“大善人”，那你就错了。美团王兴有句名言“传统智慧其实把一些管理原则讲得很清楚：霹雳手段，菩萨心肠”，说的挺对。刘鹏凯也是这样做的，在“塑心”时，他的“霹雳手段”毫不含糊：让不认真干活的员工回家待岗反省，给会议室里摆放得乱七八糟的椅子拍照让大家“选美”，在燃烧不充分的煤渣堆上撒一把硬币、和员工一起讨论为什么知道捡硬币却不知道不捡煤

渣，在卫生责任区草坪上发现废纸团时不说话只带大家围着草坪走、直到有人发现废纸……这些，都是刘鹏凯拿来“塑造”员工敬业之心的办法。

在“种树不种菜”一文中，刘鹏凯讲了一个耐心寻味的故事：一个老人买了一块地种苗木，树苗种下后，老人隔三差五浇一次水，每次浇水的量也不一样。邻居不解，忍不住问老人。老人说：种树不是种菜，种菜只要几个星期就能收获，种树却是“百年基业”。我这样给树苗浇水是模仿老天下雨，老天下雨算不准，只有让树苗学会在不确定中自己拼命扎根，在土里找到水源，长成百年大树就不成问题了。如果每天定时定量浇水，树苗就会养成依赖的习惯，根就会浮在地表，一旦停止浇水，树苗就会枯萎，即使存活下来，遇到狂风暴雨一吹必倒。

你看，“塑心”就像给树浇水，不能不管，也不能“惯着”。心力管理的“三部曲”——知心、聚心和塑心，讲的就是管理者如何“用心管理”的事情。所以，一个用心管理的管理者，必定是一个好的企业文化践行者，他能“让每个士兵相信自己不会像狗一样死去”，同时也不会让他们变成肥胖的野鸭。这两个典故，且听我慢慢解释。

盐野七生在《希腊人的故事3：新希望》说：亚历山大及他之后的古代名将，如迦太基的汉尼拔，罗马的西庇阿、苏拉，还有凯撒，都曾率领数万名士兵出征，“他们从心底里懂得每一个士

王学秀，历史学硕士，管理学博士，南开大学现代管理研究所副所长、副教授

他的“霹雳手段”毫不含糊：让不认真干活的员工回家待岗反省，给会议室里摆放得乱七八糟的椅子拍照让大家“选美”，在燃烧不充分的煤渣堆上撒一把硬币、和员工一起讨论为什么知道捡硬币却不知道不捡煤渣，在卫生责任区草坪上发现废纸团时不说话只带大家围着草坪走、直到有人发现废纸……

我看到这个故事，想到的其实不是鼓励创新一类，脑海里首先映出的是许多企业里那些不思进取、混日子混工资的麻木和疲惫的其实不算年老的脸。

梁漱溟在《乡村建设理论》中说，一个人就是一个生命、一个活动的中心、一个活动的小单位。你必得承认他有他自己的力量；你必得尊重他自己的感情要求，予以适当的刺激，而导之于你所希望于他的活动——比如你对他有什么要求，这是最聪明的办法。

兵的士气将如何影响战果。让每个士兵相信自己不会像狗一样死去，这点最能体现领袖的价值”。

盐野七生说：战场上，“士兵们总能望见冲在自己前面的白色翎子，于是他们跟在后面向前冲。亚历山大从不把部下看成是一群面目模糊的人”。

不会让士兵死的悄无声息，了解部下，亲近部下，不把他们看做“一群面目模糊的人”。这，应该就是“用心管理”了吧？王兴和刘强东对待快递员的故事，可以作为例证。

据王晶的《王兴传：人生不设限》记载，王兴是这样看待美团骑手的——美团外卖小哥是一群“有理想、有本领、有担当”的城市新青年，靠自己的勤劳和智能化的连接技术，服务千家万户，激发出新的就业潜力，创造了新的就业机会。

在京东，刘强东做的更周详一些。在《刘强东自述：我的经营模式》中他说，“相对于用在和高管沟通上的时间，我与普通员工沟通的时间要多得多”。他出差到一个城市，会随机找一个配送站临时抽检，晚上就带着十几个配送人员一起去吃饭。“因为没有区域的管理人员在场，所以他们可以不用避讳地跟我聊任何话题。或许我记不住是谁说的，但他们说了什么我都能记下来”。在配送员的培养上，京东也是煞费苦心。比如从大学生中培养站长，必须先送满一年货，要吃苦耐劳，有责任心。这些人任职站长之后，更面临严格考核，通不过就会被撤换，如果一年内两次拿到的都是三星考评，就要被开除。

关于野鸭的故事，来自IBM的小托马斯·沃森，这是迪尔和肯尼迪在《企业文化：企业生活中的礼仪与仪式》中讲到的：

说有一个人，每年10月都喜欢观看野鸭成群地飞向南方。出于好心，他总在附近的池塘里扔些食物喂养它们。久而久之，一些野鸭便不再费劲地飞往南方了，它们就在池塘里依靠他带来的食物过冬。于是，三四年后，这些野鸭变得又懒又胖，再也飞不动了。沃森是从丹麦

哲学家克尔凯郭尔的书中看到这则故事的，他说这个故事想表达的是，企业应该对那些“叛道英雄”采取的宽容态度，其主旨是鼓励创新。

我看到这个故事，想到的其实不是鼓励创新一类，脑海里首先映出的是许多企业里那些不思进取、混日子混工资的麻木和疲惫的其实不算年老的脸。当然，这些“脸”的出现，并不完全是自身的原因，有一半甚至更多的原因，在于组织和管理者的不作为，把他们只当做干活的机器，或者福特说的“我需要的只是一双手”。在管理者心目中，他们只是“面目模糊的庸众”，而不是一个个鲜活的、有待激发和持续引导的人。

梁漱溟在《乡村建设理论》中说，一个人就是一个生命、一个活动的中心、一个活动的小单位。你必得承认他有他自己的力量；你必得尊重他自己的感情要求，予以适当的刺激，而导之于你所希望于他的活动——比如你对他有什么要求，这是最聪明的办法。凡事，你要利用他自己，不要不利用他。他认为，最好的文化，就是增盛人的生命活动的文化；反之，最不好的就是那减低阻碍人们生命活动的。

我感觉，那些忽略员工、漠视员工，不愿意在员工身上下功夫，不提供任何挑战性工作机会和成长机会，只是将员工作为“人手”的公司和他们的管理，就是让野鸭变“笨鸭”的过程，也就是在“减低阻碍人们生命活动”。

好在，现实的管理中，在大量野鸭被“驯化”的同时，我们也能看到许多野鸭一飞冲天的故事。

范思勇说：布隆迪那段时间并不太平。有一次，我在餐馆吃饭，突然街对面就有手榴弹爆炸，然后一阵白烟过来，面前的食物全都蒙上了厚厚一层灰。还记得有一天晚上我在半路上被七八个当地人打劫，也不知道哪儿来的“洪荒之力”，一个过肩摔把身后已经扑上来的劫匪摔倒在地，自己成功脱围。第二天走在同一条路上，当地居民都对我竖起大拇指叫着“Jackie Jackie”，我知道他们看过中国功夫电影，知道成龙……最煎熬的是孤单寂寞，布隆迪是法

语国家,长达一年的时间里,能说得上中国话的场合不多。跑项目、谈业务都常常是一个人,有时我感觉自己仿佛已经与世隔绝,都不会说话了。

大年三十那天,项目进入关键阶段,我一个人在酒店等待投标结果。还记得是当地的下午,国内已经是晚上了,我打开电视看中央台国际频道的春节联欢晚会。一个个节目,也许击中了我内心深处的柔软,一瓶啤酒没有喝完,我就趴在床上号陶大哭。“我一个人这么折腾到底是图什么?”我爬起来,立马给在国内的老婆打电话,告诉她:“我不干了,挺不下去了,我这就辞职!”没想到电话那边是老婆冷静的声音:“就这样走了,你真的甘心吗?项目拿下来了再走,我一定支持你。”面对老婆的反问,我逐渐冷静了下来。为了让我更好地工作,老婆不久后就从国内飞到布隆迪,开始她的“随军”生涯。

90后甘颖昆说:我接到代表处领导的电话:“要把你派到中非办事处。你要做好心理准备,一个人带着那边的几个本地员工去‘打天下’。”在入职华为10个月以后,去管理一个国家办事处,我有些担心自己不能胜任,但领导的鼓励,给了我很大的信心。

2013年4月底,我怀着忐忑和一鼓干劲来到了中非。中非国家虽小,相对大国来说,业务量不多,但工作却一点也不轻松。我刚去的时候,中非的中方员工,加上我一共四个人,本地员工也只有四个。但不久后,其他三名中方员工都因工作调动离开中非,我成了中非办事处的“光杆司令”。

中非的局势一直很紧张,经常发生枪战。有一次,子弹甚至打穿了办公室的墙。我从没有见过这样的阵势,来中非之前,还觉得很刺激,可见了真枪实弹的战争,谁都会觉得害怕。因为担心子弹打进宿舍,我晚上睡觉的时候,就把床垫铺在地板上,睡得低一些。每晚躺在床

垫上,听着外面鞭炮一样的枪声,慢慢地,我反而把它当成一种特别的节奏,漆黑中,望着窗外的火光,数着枪声入睡。

我虽然是个90后,有时反而充当了“大家长”的角色。作为办事处唯一的常驻中方员工,很多时候,我需要比别人更坚强一些,如果我面对困难也退缩的话,人心就散了。

Austin说:宴会当晚,总统就坐在我的邻桌,背对着我,非常近。我当时看着总统近在咫尺的背影,真是心潮澎湃,心想,这是国家总统啊,胆子大点,还能上去寒暄两句,有机会还可以和我国内的那些朋友显摆——看,我随便回个头,就能见人家一国总统!这就是华为公司给我提供的平台,更不用说我每天都可以和CTO开会了。

那年我才二十七岁,这让我感觉自己的人生一下子站在了前人的肩膀上,可以极目远眺,展翅翱翔,成就感非常大。

刘鹏凯在与一位朋友交流心力管理时说:与其让员工粗糙地缝制一件衣服,不如先让他认真地钉好一枚纽扣。成功管理的体现,不在于让员工每天干多少活儿,关键是看员工的“心力”修到何等地步,能否参与并融合于你的管理,是否有一颗全力以赴当家作主、做好工作的责任心。员工一旦有了参与和融合的意识,他考虑问题的角度就会大大不同,对待工作就会一丝不苟,自动自发用心自己做、做自己,干什么都有劲。这个,大概就是“用心管理,管到心里”的功效了。

《孟子·离娄上》有一句话,“不仁而在高位,是播其恶于众也。”他说的是统治者要“仁义”。当然,在企业管理中,仅仅有仁义是不够的,如果扩展一下孟子的这句话我们可以说,如果管理者不用心,不琢磨管理问题,不去激发、塑造和成就员工,其实就是“播其恶于众也”。

(转自简书)

刘鹏凯在与一位朋友交流心力管理时说:与其让员工粗糙地缝制一件衣服,不如先让他认真地钉好一枚纽扣。成功管理的体现,不在于让员工每天干多少活儿,关键是看员工的“心力”修到何等地步,能否参与并融合于你的管理,是否有一颗全力以赴当家作主、做好工作的责任心。

在企业管理中,仅仅有仁义是不够的,如果扩展一下孟子的这句话我们可以说,如果管理者不用心,不琢磨管理问题,不去激发、塑造和成就员工,其实就是“播其恶于众也”。

### 历史存记忆 史册载丰碑

——试析黄桥老区精神的特色与亮点

陈进官

#### 历史成因 彰显特色

刁家网的火焰,燎原江浙的希望之光

“要找共产党,就到刁家网。”这是96年前在如(皋)、泰(兴)、泰(县)边区人民群众中广泛传颂的一句民谣。刁家网,地处泰兴东北古溪镇,东与如皋、海安邻近,北与泰县毗邻。这里,是中国共产党在江苏发展地方党组织的第一站,是早期泰兴县四任县委所在地。1925年5月,沈毅到泰兴东乡开辟革命工作。1926年秋,在刁家网建立了扬泰地区第一个基层党组织——中共江浙区泰兴县独立支部。从此,这个昔日名不经传的偏僻村庄,犹如一把火炬,光芒迅速向四周辐射,在三县边界地区纷纷建立了中国共产党的组织。1928年初,泰兴建立了以沈毅为书记的中共泰兴县委。

早期泰兴的党组织,以刁家网为基地,向农民群众传播革命道理,创建农民协会、农民运动委员会、乡村师熟联合会等群众团体。与此同时,发展各地党的组织。泰兴县委组织领导农民开展“反封建、反压迫、反剥削”的民众运动,于1927年组织领导了“七·二”围城斗争,围城农民达万余人,声势浩大,显示了组织起来的农民敢于斗争的巨大力量。

红十四军成立,播下江海大地最早武装斗争的火种

中国工农红军第十四军是江苏省境内唯一列入中央序列的正规红军武装部队。1928年至1929年期间,经过如泰“五·一”农民暴动的洗礼,通如海泰地区的红军游击队伍迅速扩大,分别成立了中国工农红军江苏第一大队和如泰工农红军。

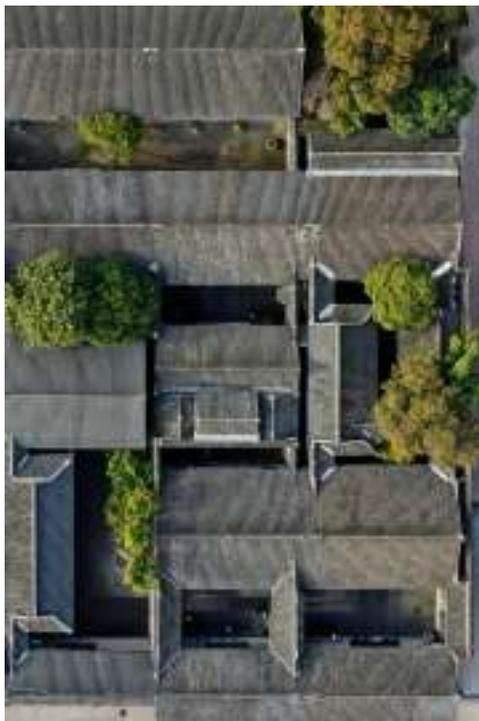
1930年1月20日,江苏省委同日发出《关于建立和扩大红军工作给各级党部的通知》、《江苏省委给泰兴、如皋两县同志指示信》,促进了如泰红军、通海红军的思想建设和组织建设,为红十四军正式建立打下基础。是年2月,中央军委正式任命何昆为红十四军军长。何昆到达如皋后,进行军队整编和练兵,并亲自示范。1930年4月,根据中央指示,将活动在江苏通海、如皋、泰兴地区的农民武装组建成红十四

军。新组建的红十四军由军长何昆、政治委员董畏民、参谋长薛衡竞、政治部主任俞乃诚组成。红十四军下设两个支队,编入序列共1300多人。

红十四军成立以来,在南京国民党中央政府卧榻之侧横戈跃马,驰骋苏中八县,历经大小战斗近百次,在游击区内开展轰轰烈烈的土地革命,打土豪,分田地,并在江苏全省率先建立县、乡苏维埃政权,通海、如泰两块红军游击区被列为全国最早的15块红军游击区之一。红十四军艰苦卓绝的武装斗争,在江海大地播下了武装斗争的火种,在一定程度上延滞了国民党对中央苏区的大规模围剿行动,对中国革命战争的发展作出了一定的贡献,并为后来新四军东进和苏中七战七捷打下坚实基础。

黄桥战役,开辟苏中抗日根据地,开创政治、军事双胜利的经典范例

1940年秋,陈毅、粟裕指挥的黄桥战役,是新四军发展史上光辉一页。对于奠定苏中抗战局面,发展和坚持华中敌后抗日根据地,配合全国克服国民党顽固派的投降危险,争取时局好转均有重大意义。



政治上,陈毅坚决贯彻模范执行党中央制定的“发展进步势力,争取中间势力,反对顽固势力”的策略原则,根据有理、有利、有节的原则,陈毅、粟裕率新四军主力挺进苏北后,正确分析形势,确立了“击敌、联李、孤韩”的方针,与中间势力“二李”(地方实力派)、一陈(税警总团)以斗争求团结,争取了动摇的中间派,获得了同情的中间派的支持,包括民主进步人士国民党元老韩国钧、朱履先等,从而最大限度地孤立了反共顽固派韩德勤。

军事上,黄桥战役的胜利,是在国民党顽固派坚决执行“防共、限共、反共”的政策,政治形势极为复杂,经济条件极为困难的情况下取得的。战役的胜利,开创了华中敌后抗战的新局面,使我党我军取得了这一地区抗战的主导权,这是一场政治仗与军事仗结合起来打的高超领导艺术体现,是人民革命战争史上以少胜多,以弱克强的光辉范例,是新四军发展史上的壮丽一页,也是中国共产党党史和中国革命史上不朽的篇章,是黄桥老区的又一突出贡献。

### 解放战争,黄桥老区继续谱写新篇章

1946年6月,蒋介石悍然撕毁停战协定,把空前规模的内战强加到饱受战争创伤的中国人民头上。中国共产党领导中国人民奋起自卫反击,伟大的人民解放战争从此开始。

苏中战役,为全国解放战争开新局。1946年6月,国民党五个整编师十五个旅12万兵力部署在南通至泰州一线,向我华中野战军大举进攻。华野主力仅19个团3万余人。面对四倍于我的国民党军,华中军民遵照党中央和毛主席的指示,科学分析战争形势,发扬我党我军敢于斗争,敢于胜利的英难气概,面对强敌不畏惧,身处险境不退缩,同仇敌忾,万众一心,机智灵活,英勇善战,历时一个半月,转战苏中,七战皆捷,全歼美械装备的国民党军5.3万余人。这一胜利,扭转了整个解放区南线的战局形势,开创了解放战争先在内线打胜仗的先例,探索了解放战争的规律,顿挫了敌军的进攻锐气,坚定了解放区人民敢打必胜的信心。

苏中战役期间,黄桥老区人民参战民工14



万人,支前服务农民50万人,仅华中一分区支前粮食350万斤,柴草70万担,动员补充兵力8200多人。

渡江战役,黄桥老区立新功。1949年初,第三野战军四十万大军在三泰地区集结待命,为渡江战役做准备。泰兴县委提出三个一切的口号:“一切为了渡江,一切为了支前,一切为了胜利。”发出“哪怕倾家荡产,也要支援前线”的号召。泰兴人民一呼百应。再次成立9500人的常备民工总队,随大军行动。全县总动员,组织民工256万人,运粮、筑路、疏浚河道。舍家为国,扩、借、献、送粮草物资。全县筹粮442万斤,草1618万斤,各种木料19197根,棉絮22638斤,木帆船450条等。泰兴境内设转运粮站36个,草站13个,由泰兴转运粮食2623万斤,草404万斤,其中向苏南转运粮食651万斤。为解放全中国,黄桥老区泰兴人民再立新功。

### 内涵丰富 特质鲜明

从96年前刁家网的火焰到红十四军播洒武装斗争的火种;从建立以黄桥为中心的苏中抗日民主根据地到解放战争内线首战的苏中七战七捷;从淮海战役到渡江战役,解放黄桥老区革命斗争史,其历史成因内涵丰富,特质鲜明。

坚定信念,铁心跟党走是黄桥老区人民执着追求的崇高理想。1926年刁家网的火焰点燃了推翻三座大山的希望之火,红十四军建立探索了武装夺取政权的革命之路,新四军落实党中



央的“五·四”指示，挥戈东进北上，建立了以黄桥为中心的苏中抗日根据地，期间建立“三三制”民主政权，实行“二五”减租新政……黄桥人民亲身经历与体验感受到了中国共产党的伟大。只有共产党能救人民与水深火热之中，救民族于生死存亡之际。大革命的风暴、抗日战争、解放战争的历史，是共产党领导人民从艰难走向胜利的历史，新中国成立73年，是共产党领导人民从站起来到富起来，强起来的历史。老区人民经过革命战争血与火的考验，经过从苦难走向辉煌的历史验证，坚定信念，铁心跟党走，是人民幸福，民族复兴的唯一选择，进入新时代，开启新征程，建设“强富美高”新江苏，党的领导是根本保证。

百折不挠，敢于胜利是黄桥老区人民不畏强敌克敌制胜的高贵品格。发生在黄桥老区的26年革命斗争史，是黄桥老区人民不怕牺牲，前赴后继的历史。从泰兴首任县委书记沈毅高呼“共产党万岁”英勇就义，到解放战争中的1947年姚家庄战斗，泰兴的硬骨头县长张鹏举被敌人押赴刑场，临刑站立拒不下跪，敌人对准他的膝弯打了几枪，他仍然站立着，高呼“中国共产党万岁！”当敌人向他射击第六颗罪恶的子弹时，张鹏举仍以惊人的毅力站立在地上。泰兴地区有姓名可查的革命烈士8000多名，他们的共同特点就是不怕牺牲，前赴后继。黄桥决

战，苏中战役、淮海战役、渡江战役，战场有需求，人民有奉献，不惜牺牲一切。

国际英雄杨根思出生于黄桥老区，他1944年参加新四军，作为新四军的一名战士，家乡人民坚贞不屈，敢于胜利的精神融入了他的血液，他的铮铮誓言“三个不相信”城市精神特质：“不相信有完成不了的任务！不相信有战胜不了的敌人！不相信有克服不了的困难！”铸就了一座不朽的精神丰碑，是黄桥老区人民百折不挠、敢于胜利精神的传承，是伟大的抗美援朝精神的重要组成部分，已融入了军魂和国魂，化作永恒，升华为永放光芒的精神利剑，激励着泰兴人民在奋进新征程建功新时代的赶考路上谱写出高质量发展的新篇章。

胸怀全局，无私奉献是黄桥老区人民勇于自我牺牲的优秀品德。革命理想高于天。胸怀全局，无私奉献是老区人民在艰苦卓绝的革命年代特有的优秀品德。只要党有号召，革命有需求，人民就奉献。26年的革命斗争史，是黄桥老区人民为革命胸怀全局无私奉献的历史，黄桥决战期间，老区人民提供粮食超过200万斤，参予支前农民超过10万人。补充兵源超过3000人。1949年春节，泰兴县委提出：“过个省事年，最后出把劲，借粮去支前，永久享太平。”泰兴人民一呼百应，不惜一切全力以赴，临渡江前，急缺1000条棉被用于木帆船作掩体，沿江群众各自从家中无偿献出1100条；蒋华区塘港村村民伏菊仙为了捐粮捐款捐物全乡争第一，彻夜不眠到户动员，在大军渡江前再捐粮食300斤、180块大洋、20副门、30块跳板……泰兴人民以奉献为荣，以奉献为乐，这种崇高的思想境界就是老区人民优秀品德的生动展示。

军民团结，众志成城是黄桥老区克敌制胜的重要法宝。军拥民、民拥军，军民团结一家亲。“军民团结如一人，试看天下谁能敌？”这是老区共同的优良传统，黄桥老区尤显亮点，新四军开辟以黄桥为中心的抗日民主根据地后，军民关系一家亲令日伪军时刻都感到恐惧。1942年，日军在苏中地区“扫荡”“清乡”，日军在《清乡区内新四军概况及采取的对策》一文中对新

四军的评价：“第一个特点就是土著性强。”这从反面验证了新四军与老区人民融为一体的血肉联系和鱼水关系。人民拥护共产党和共产党所领导的新四军，是因为新四军推行一系列新政真心为人民。1940年8月黄桥军民办事处颁发的“二五”减租法令，使泰兴92万亩土地减租11万担即1100万斤粮食，使得到实惠的贫苦农民达15万户以上。人民真心热爱新四军，“吃菜要吃白菜心，当兵要当新四军”，这是人民发自内心的表白。1940年8月至9月两个月时间内，泰兴就有2000多名有志青年参加新四军，2500多名青年参加了抗日民主政权的县、区地方武装。历史45天的苏中战役，50万农民参战了战勤服务。老区人民的赤胆忠心，军民一家亲是战胜的一切敌人的力量源泉。

自力更生，艰苦奋斗是黄桥老区人民继承发扬的优良作风。革命战争年代，老区人民不畏艰险，坚持自力更生，克服各种困难。黄桥战役期间，反共顽固派韩德勤封锁“金姜堰”的粮道，泰兴人民节衣缩食，保证了黄桥新四军主力部队7000将士衣食无忧。苏中战役一个半月时间，黄桥老区人民提供的军粮达350万斤，这就是自力更生，艰苦奋斗精神的生动体现。新中国成立后改变“一穷二白”的落后面貌，中国人民靠自力更生精神创造了无数个“第一”。泰兴人民靠自力更生，艰苦奋斗改天换地，110万亩高沙田用一双手一副铁肩，全部平整为三沟配套，旱涝保收的水旱轮作高产田，动土数亿方，开挖干河、中沟数百条。大面积的吨粮田建设，为现代农业生产机械化作业，土地集约化经营提供了可靠的基础条件。为泰兴经济社会发展提供了强有力的农业基础产业支撑。

与时俱进，开拓创新是黄桥老区人民永不满足追求进步的不竭动力。创新是民族进步的灵魂，国家兴旺，人民幸福的永恒动力。唯有发

扬创新精神，在思想上敢想，在工作上敢闯，才能不断开创工作新局面，创造新业绩。战争年代，黄桥老区人民不畏艰险，勇往直前，日本侵略者推行“伪化”教育，反复“清乡”、“扫荡”，面对侵略者的残酷血腥统治，人民敢想敢闯，敢作敢为，顽强抗争，他们白天埋伏，晚上破路拆桥，阻止日伪“清乡”“扫荡”，几百里的长江北岸江防竹篱笆，一夜功夫，刀砍火烧，使日寇封江阴谋成为了泡影。

老区人民的创新精神、新时代接力传承创造了新辉煌。党的十八大以来，泰兴人民在习近平新时代中国特色社会主义思想指引下，在泰兴市委、市政府的领导下，一任接着一任干，创造了又一个泰兴奇迹。经济总量2021年达1300亿元，比2000年增长了11.8倍，一般公共预算收入93.12亿元，比2000年增加14倍。经济总量全省第七，苏中地区排名第一。泰兴经济开发区连续9年居全国化工园区前10强，2021年排名第五位，农民人均可支配收入2000年为3468元，2021年达36616元，比2000年增长10倍。泰兴，创造了又一个高速发展的“黄金期”。这是黄桥老区人民思想与时俱进，勇于开创新取得的新成就，是在新时代解放思想敢闯敢创创造的新辉煌，是黄桥老区精神发扬光大的新展示。

黄桥老区精神是先烈和革命先辈留给我们最宝贵的精神财富。新时代、新征程呼唤新作为。传承弘扬黄桥老区精神是历史赋予的新责任。让我们更加紧密地团结在以习近平同志为核心的党中央周围，扛起责任，把老区精神发扬光大，用实际行动，学习、贯彻、落实党的二十大精神，创造新业绩，为开启新征程作出新贡献，努力开创泰兴经济社会高质量发展的新局面。

转自2022年10月13日《泰兴日报》



## 黄桥入围省级地名文化遗产名单

古镇月

地名是什么？它或许是你的家乡，或许是令你印象深刻的地方，或许是……

近日，江苏省民政厅发布了《关于2022年省级地名文化遗产评定结果的公示》，拟确定南京等50个古城地名、淳溪等79个古镇地名、前杨柳村等71个古村落地名作为2022年省级地名文化遗产。其中，黄桥入围省级古镇地名文化遗产名单。此次地名文化遗产评定范围为专名沿用时间较长、地名文化内涵丰富、有重要传承价值、知名度较高的古城（包括市级、县级古城）、古镇、古村落。

古代黄桥叫黑松林，又叫永丰里，地理上古有“大川环于外、小港横于中”之说。汉高祖12年封刘濞为吴王，设海陵仓于今泰州，黄桥因仓取名永丰里。南唐昇元元年析泰州南五乡置泰兴县，黄桥在县之太平乡境内。北宋神宗熙宁年间，永丰里升为永丰镇，为黄桥建镇之始。

明洪武年间改永丰镇为黄桥镇。

旧时黄桥镇有6街3市72巷，现保存完好的古街巷24条，古寺庙三座、古祠堂七个，古桥两座，以及少量的宋代建筑。黄桥现有东、南、西3片传统古街区，总面积近30公顷，有5处省级文物保护单位，15处市级文物保护单位，还有大批唐宋明清石刻、木匾。有影响的文物古迹有明清建筑群、御史府、何氏宗祠、福慧寺、宋顾孝子亭、丁西林故居、牛皋洗马池和“致富”“文明”二桥等。宋孝子顾昕、明太仆寺少卿何棐、清音韵家何萱、辛亥元老朱履先、中国现代地质学之父丁文江、文化部副部长丁西林、著名生命科学家王德宝等都诞生于黄桥。

黄桥古镇历史悠久，亦是革命老区，是陈毅、粟裕等老一辈无产阶级革命家指挥著名的黄桥战役之地，拥有丰富的红色资源，至今仍保留着工字楼、陶勇指挥部、新四军黄桥战役纪念

馆、黄桥战役革命烈士纪念馆、等革命历史遗迹遗址。1940年9月30日,国民党江苏省政府主席兼鲁苏战区副总司令韩德勤调集部队,对江苏省泰兴县黄桥地区的新四军苏北指挥部再次发动进攻。其部署是:以第89军李守维部和独立第6旅翁达部为主力,组成中路军,经营溪、古溪和祖师庙、加力,进攻黄桥北面 and 东面地区;以鲁苏皖边区游击军李明扬部、苏北游击第8军陈泰运部组成右路军,以保安第1、第5、第6、第9、第10旅组成左路军,掩护主力之两翼,攻击黄桥以西及东南地区。新四军苏北指挥部指挥陈毅、副指挥粟裕成功地争取了李明扬部和陈泰运部保持中立,同时采取集中兵力、诱敌深入、各个击破的战法,在黄桥地区进行自卫还击。10月1日、2日国民党军受阻于暴雨,3日雨过天晴,即分几路扑向黄桥。4日下午3时许,独立第6旅3000余人进抵黄桥附近。担任伏击的新四军苏北指挥部第1纵队分四路猛插,将独立第6旅分成数段。经3小时激战,全歼该旅,中将旅长翁达自杀。国民党军为扭转被动局面,猛攻黄桥,一部突入东门。守卫黄桥的第3纵队顽强反击。第2纵队从八字桥插至分界,第1纵队挥师南下,完成了对第89军的合围。经一夜激战,至6日清晨将该军全歼,中将军长

李守维逃跑时失足落水溺毙。黄桥战役进行时,八路军第5纵队从淮阴地区南下,新四军江北指挥部部队东进至运河,在战略上起了策应作用。此役历时4天,共歼国民党顽固派军队1.1万余人,俘师、旅、团军官10余名、下级军官600余名、士兵3200余名,缴获步马枪3103支、驳壳枪229支、重机枪24挺、轻机枪135挺、山炮两门、迫击炮6门、子弹、手榴弹、电台等军用品甚多。新四军伤亡900余名。此次战役,为创建苏中、苏北抗日根据地奠定了基础,打开了华中抗战新局面。

黄桥烧饼之所以出名,与著名的黄桥战役是紧密相连的。在陈毅、粟裕等直接指挥下的黄桥战役打响后,黄桥镇12农磨坊,60只烧饼炉,日夜赶做烧饼。镇外战火纷飞,镇内炉火通红,当地群众冒着敌人的炮火把烧饼送到前线阵地,谱写了一曲军爱民、民拥军的壮丽凯歌。与此同时,慷慨嘹亮的黄桥烧饼歌也横空出世,它表现了黄桥人民众志成城、团结一致、拥军爱国的民族大义。时隔30余年之后,即1975年5月,粟裕将军重返黄桥,黄桥人民仍用黄桥烧饼盛情款待他,他手捧烧饼,激动地勉励大家说:“从黄桥烧饼我们看到了军民的鱼水深情,我们要继续发挥革命传统,争取更大光荣。”



### 刘祥的鞋吧

刘鹏旋

“千里之行，始于足下”，老子的这句名言给人以自强不息的启迪。我熟识的这个刘祥偏偏还受到不一样的启迪：下岗后创业钟情于足下的鞋，开了鞋吧，至今已开了二十年，成了黄桥古巷里的一道风景。

刘祥初中毕业后子承父业成为米巷浴室的职工，直到这家集体性质的浴室2000年关闭歇业，三十岁下岗的刘祥是姐姐的引荐与修鞋这个不起眼的行当结了缘。

他姐姐有个浙江朋友在靖江城里开了家鞋吧生意红火着。有一天，姐弟俩议论起浙江人的脑子活络。姐姐说，改革开放富起来，人们追求生活品质的提高是从讲究头和脚开始的，温州人把剃头店摇身一变的美容美发店开到了全国去，又把修鞋的老行当由地摊演变成时尚的鞋吧到处去生根。姐姐的话如春风这一撩拨，让刘祥的心潮荡漾起来，姐弟俩一合计，刘祥去了靖江的那家鞋吧学习。

在刘祥的想象中，他没有把鞋吧高看得有多神秘与复杂。他清晰记得，黄桥大石桥街头那修鞋的地摊，面前摆三五双破旧的皮鞋球鞋，大大小小的几块橡胶皮、旧轮胎，三两只胶水瓶罐，一盒子芝麻鞋钉，一只钉鞋掌的铁支架，一台土制的手摇缝线机，修鞋匠坐在小凳上埋头修修补补、敲敲打打，不外乎给鞋打补丁、钉鞋掌、擦鞋油，照样能混到养家糊口的钱。当他去了鞋吧，恰如走进了一个鞋的花花世界，那些琳琅满目不同材质、不同款式、不同规格的鞋跟、鞋片、鞋底、鞋线，那些用于不同皮质的洗涤、保养、除皱、除臭的化学制剂，让他看得眼花缭乱。光那台多功能专用设备，砂轮打磨有粗细之分，抛光的轮子适用不同皮质的面料有羊毛

轮、马毛轮和帆布轮。刘祥在与那浙江鞋吧主人边学边做边交流中，学到了很多也懂得了很多。他明白了，所谓鞋吧，是集修理、维护、保养为一体；他懂得了，所用的材质、工艺、技术与制鞋的工厂化标准是一致的，并且维保的工艺流程更为细致、多样、复杂；他知道了，这个行业从材料、工艺、技术、设备到品牌已形成了专业化、规模化、多样化，最是香港的“鞋博士”专业且引领时尚。

刘祥在靖江那鞋吧学习也就一个礼拜，他说他知道的、懂得的、明白的许多东西，远不如他从鞋吧主人身上感受到的，那种比做生意赚钱更值得看重、偏偏又是自己所缺少的东西，那就是人家远离家乡出来闯荡，不仅是为了谋取生计，更是一种人生追求。于是他深思熟虑、多方求教，作出了一个人生中最重要决定：带上家中尽其所有的五万元积蓄，慕名去了香港“鞋博士”设在安徽蚌埠的总部，花两万伍千元订购了一台多功能专用设备、花五千元培训费接受了整整一个月的专业知识与技能的系统培训。毕竟是国际品牌企业，来自全国各地的创业者汇聚这里，每日的课程都是老师讲授专业知识，课堂进行操作示范，然后逐项提供实践操作的必要条件，满足培训实践的一切所需。刘祥憋足了劲，珍惜着学习的每一寸时光。他自有自己的“笨拙法”，老师讲的每一课，课堂上他入心入脑地听，到晚上他一字一句写给自己看；老师示范的每一步，他反复琢磨、反复演练，反过来一步一步做给老师看。竟然，他学习的“笨拙法”一次次吸引着老师的眼球，老师一次次给予他频频地点头赞许，暖暖地微笑着给他鼓励。短短的一个月，除了紧张的学习培训，更多

的收获来自老师授课时的严肃认真、一丝不苟，演示时的严谨严苛、毫不含糊；来自那些创业者们如饥似渴的求知欲望，毫不懈怠的精神状态。所有的耳濡目染让他有了胜读十年书的感慨。

刘祥的鞋吧是自家的居屋。位于铁匠巷的南端座西面东、珠巷口拐角处的北侧、福慧寺后门的对面。说鞋吧是开在小巷深处一点也不为过。这在二十年前对于刘祥来说，是个没有选择的选择。之初去蚌埠培训，不少创业者选择加盟“鞋博士”回去开鞋吧，在当时那加盟费是个不菲的数字，他不假思索就却步了；之初，他也想过，鞋吧开到街面上去那是最好的，而那街面房的房租不菲又让他却步了。而这两次的却步倒是成全了他自己为自己设定了一个拭目以待的目标：靠自己一双手，印证一句“酒香不怕巷子深”的老话。

鞋吧开业那天起，刘祥从没有去想象过鞋吧的生意如何，他给自己定了个规矩：接受的每一双鞋，一定尽我所能，力求最好，用自己的满意赢得顾客满意。曾有一次出于好奇，我问刘祥有哪些修鞋的项目？他先是信心满满一句“只要是鞋子上要解决的问题，我来者不拒”，然后如数家珍似的说了个滔滔不绝：鞋面的擦洗、除垢、美容，划痕伤疤处理，整形除皱养护；鞋跟磨损，女式的更换跟片、男式的修复还原；鞋底的脱胶脱线、断底断帮修复。皮鞋的颜色修复、皮面翻新、皮面改色，皮鞋不跟脚嫌大的垫底收身，嫌紧的拉长伸宽；运动鞋的清洗维护、跟底磨损修复、杀菌干燥保养；磨砂鞋的除垢、喷色、补色、杀菌、干燥、养护。最是女式皮鞋，那是无奇不有，光高跟和跟片至少上百种；还有女式皮鞋高帮高筒多有拉链，那拉头拉线的更换与修复，那塑料齿与布面的脱线，这更换拉线真是个技术活儿，黄桥我是独自一家；还有女式皮鞋的整跟更换、装饰物的更新；还有高档面料如鸵鸟皮、鳄鱼皮皮鞋，以及拼色拼花的高档运动鞋的保养维护，需格外的小心细致；还有上门服务的真皮沙发、汽车座垫、皮衣皮具的维护保养等等。

刘祥说得唾沫横飞的一刻，有女子送一双磨砂皮鞋交到他手上转身走了。一看便知那是熟客。我又好奇着问“这双鞋如何保养不妨说与我听。”他像老师上示范课似的，取来所需器具物件演示着讲给我听：“这双鞋是来保养的。第一步，用软毛刷沾专用洗涤剂清洗皮面，得顺同一方向刷，否则毛的倒向就不一致，会影响后道工序。刷完，让它自然凉干；第二步，用磨砂皮专用刷往反方向打理皮面，使毛站立起来；第三步用磨砂皮专用美容修饰剂均匀喷涂，喷涂前先用美伦纸遮住装饰部位；第四步，进烘箱烘干杀菌；第五步，烘干后用泡沫鞋楦或定型架撑于鞋内定型，直到顾客前来取鞋时拿出。这一过程，晴天需两日、阴雨天需三日，实际操作时间一小时左右，收费三十元钱。”正说着，他老婆从外面回来了。我夸了刘祥一句“你老公的鞋吧忙得不错啊！”她乐着回我的话“耶，这一点我最相信他，做事特别的认真，从不马虎。”

我的母亲是摆烟摊做生意的，我对生意人手艺人有一种特别的感情。我实话实说，问了刘祥我好奇着又关心着的几个问题：

我问：“鞋吧都开二十年了，靠什么站住脚的？”他说：“干这一行掺不了假的，一个顾客就有一张嘴，他说你好就好，他说你不好就是不好。所以，我做的活儿经得起你挑剔，生意是做出来的，俗话说说的，日久见人心。”我从刘祥说话



时的那种信心满满中感觉到了：他用二十年修的那一双双无数的鞋构建起来的一种自信，让他有了这种说话的底气。

我问：“一年四季，生意最好是什么时候？”他说：“下雨下雪天、礼拜节假日反而生意会多起来，这种事是当家人的事，一般是女人居多，逢上闲暇时候会想起来做；最是换季的时候来生意，当家人忙一家子从头到脚的换季，一送就是好几双来。反正一年365天，正月初歇过两三天，其它不成有歇的时候。”于是我对他说：“365天几乎是生意满满的，所以才让你二十年一点也没有懈怠过。”他点点头回我的话：“是的！”

我问：“送鞋来修的人不谈价钱、也不留手续？”他说：“我的上门客都是熟客，从不问价钱，从不要手续，做人不是一天做起来的，人家信任我。即使有问价钱的那是那个别生客或外地人。”说着他领我去看店堂一侧的那排货架，里面的三顶架柜全是家庭主妇或当事人忘记来取的鞋，各式各样、新旧不等的竟有七八十双。他说：“时间长的有三五年了，多数是近两三年的，不管时间长短，它们在这儿，随时可取。”那一刻我心里想，没有字据、无须手续是一种相互之间的约定俗成，这种不一样的诚信恰恰被这些当

家的主妇抑或鞋的主人的一种疏忽与健忘所见证。

我问：“黄桥镇有同行吗？”他说：“先后开过两三家，时间不很长都关掉了，我暂时成了独自一家。这让我反而有了心理压力，既要保持质量一如既往，又不能随意改变价格，否则人要说你人品有问题。常有外地来旅游的，都是随到随修，我收钱后游客感到惊讶‘这么便宜？’说明人家有比较。常有周边乡镇开车来找上门的，也有认不得喊电动三轮送上门的，人家慕名而来，所以人要讲德行、讲口碑的。”这让我想，如今鞋吧已成独家独行了，而在信誉、口碑上珍视得这样如履薄冰，让人看到了刘祥平凡而不平庸的一种胸境。

刘祥的鞋吧是自家的居屋，四开门的铝合金门脸，每块玻璃上将修鞋、养护、美容的具体项目公布于众，二十年不变的一道风景。反倒是周边的景致变了：珠巷口建了个大香台，高大且颇有气势；铁匠巷则拆除了东侧的半边巷改为了绿地，让福慧寺的容貌赫然显现。如今大香台、福慧寺与鞋吧相互映衬着，所不同的是，大香台、福慧寺是人们祈求平安幸福的地方，鞋吧是刘祥忙忙碌碌的精神家园。





## 玩得高兴 嗨得尽兴

——黑松林“2022年全员秋游暨员工大生日聚餐”活动侧记

古镇月

“今天，我们登上望海楼，眺望‘长天与秋水一色’的美妙，感怀不负好时光的美好幸福；今天，我们乘船游过凤城河，体验‘舟行碧波上，人在画中游’的神奇，享受水城慢生活的简单快乐……”

从泰州旅游返程后，江苏黑松林粘合剂厂有限公司所有员工聚集到富丽堂皇的黄桥恒富大酒店四楼包间，参加“2022年员工大生日聚餐”活动。黑松林副总经理殷萍满怀激情地在致辞中说：“因为有爱，我们相聚一堂，互学互帮，凝心聚力，心往一处想劲往一处使；因为有爱，我们共建共享，共同打造幸福、和谐、安全、绿色的黑松林……”

11月8日一大早，虽有薄雾，但阻拦不了黑松林人“赏美景、品美味”的期盼。6:50准时出发，大巴车一路顺畅，8:20来到就来到预约好的泰州早茶名店。大煮干丝、鱼汤馄饨、翡翠烧麦、荞麦烧饼、水晶肴肉、小笼汤包、麻油水包蛋……“吃撑了、吃撑了，泰州早茶名不虚传！”复配胶节点点长尹家红摸了摸微微腆起的肚子，

心满意足地登上大巴，与同事们一起，赶往旅游的第一个景点“江淮第一楼”——望海楼。

望海楼初建于南宋绍定二年，楼高30多米，外观三层环廊，位于4A级凤城河风景区内。登上望海楼，凤城河浩瀚优美的风光一览无遗。黑松林的“巾帼英雄”们兴致高涨，沿着逐级升高的台阶，摆出靓丽的POSE(姿势)，相机定格，一张美照诞生。

走下望海楼，登上凤城河上的画舫，看着两岸优美的生态景观，听着导游关于泰州的文化典故和人文历史的介绍，感受着以水为脉、以人为本、闹中取静的都市水韵，切实体会着600年前马可波罗的溢美之辞：这城不很大，但各种尘世的幸福极多……

桃园是为纪念清代戏曲家孔尚任在泰州创作《桃花扇》设立的主题公园，也是4A级景区，虽然时节不对，没有观赏到有116种桃花的妖娆，但在园中的陈庵看到了董事长刘鹏凯的大哥、著名剧作家刘鹏春先生整整两个展柜陈列的剧作手稿，除了惊喜，更是自豪。

从桃园出来便是泰州老街。一条麻石铺就的老街巷全长600米，两旁古朴的明清仿古建筑青砖黛瓦明朗素雅，飞檐翘角上下错落，木雕梁柱间立有致，老字号店铺层叠林立，成串的大红灯笼挂满楼廊，与店幌、匾额、旌旗遥相呼应，历史底蕴浓厚、文化韵味十足。可能是疫情的缘故吧，街上的人不多，只是漫步在老街上，去寻找那份属于中国传统文化的记忆，也是件十分惬意的事情。

在老街简餐后，黑松林人进入梅园。这是一座纪念京剧大师梅兰芳先生的史料陈列馆和纪念馆，共有“梅开中华”“梅香四溢”“梅骨铮铮”“梅德如玉”和“梅根泰州”5大展区，浓缩并提炼了梅兰芳属于世界、属于中国、属于泰州的光辉人生。特别是大师在抗战期间，先后采取回避、蓄须、“哑嗓”“告老”等方式，毅然放弃黄金艺术生涯八年，拒绝登台为日本人和汪伪政权演出，彰显的爱国主义情怀和民族气节的铮铮铁骨，让黑松林人深深折服。

乔园是苏北地区现存最古老的园林之一，有“吴陵胜境地，淮左第一园”和“江苏小乔家大院”之称。园内石谷林泉呼应成趣，楼阁轩亭相映生辉，花草松竹点缀其间，处处体现着构思的巧妙、布局的精巧。复合胶节点操作工黄国文说：“乔园地方不大，可是一步一景，美不胜收，尽显中华文化的含蓄内敛之美！”

雕花楼是此次黑松林秋游的最后一站，被江苏省人民政府公布为省级文物保护单位。董事长刘鹏凯多年前曾经登过雕花楼，他感叹时代发展给景区带来的巨大变化，惋惜保护措施不当痛失文物本来的“光芒”。在刘鹏凯看来，园内最让人印象深刻的是精美绝伦的木雕“福如东海”“犀牛望月”，生动形象的砖雕“狮子盘球”“琴棋书画”，寓意深刻的石雕“五福临门”“五福盘寿”；最让人深受启迪的是这些经典之作所凸显的静下心来、将心注入的工匠精神。这，正是这个时代需要积极倡导的社会风尚！

来到预定的恒富大酒店已是万家灯火，恰巧碰上千年一遇的“月全食巧遇月掩天王星”的天文奇观。在“红月亮”的见证下，黑松林人开



启了“员工大生日全员聚餐”活动，共同为今年大生日的冯志宏、谢新春、叶素、黄雪梅、尹必龙等5名同事送上诚挚的生日祝福——生日快乐、健康幸福！

席间，祝福的话儿唠不完，助兴的美酒喝不完，精美的菜肴吃不完，保留的曲目唱不完。《北国之春》《敢问路在何方》《小城故事》……你方唱罢他登场，“麦霸王子”何骥歌声依然劲爆，平日言语不多的驾驶员吴文其歌声惊艳。最是押运员冯志宏，把一首广西情歌唱得舞手顿足、激情四射，让人忍俊不禁。杯盏觥筹间，黑松林“永不褪色的标杆精神”缔造者、锅炉与物流节点点长孙石军，还与朱和儿、孙一峰结成了“现场管理”提升的帮扶对子，指导帮助他们提升现场管理水平，打造黑松林新的标杆。

幸福的时光总是过得很快，一天的行程满满当当。欢声笑语间，殷萍的致辞犹在耳边回荡：越是开心快乐的日子越要冷静敏锐，今天，我们玩得高兴，嗨得尽兴，还要干得更起劲。疫情当下，企业发展不易，我们要牢固树立危机意识，坚持“纪律不松、学习不松、生产经营不松”的“三个不放松”，从我做起，自律自省，努力提升，一岗多能，适应应变，赶制好御寒的棉衣，为明天的更好发展打好扎实的基础……

# 玩得高兴

# 嗨得尽兴

江苏黑松林粘合剂厂有限公司举行“2022年秋游暨员工大生日聚餐”活动



望海楼前合影



古城遗址漫步



生日宴一隅



生日聚餐的“主角收场”



席间促成帮扶结对



嗨起来

2022年11月8日

