改革开放40多年来，中国民营企业快速发展，但其实还未曾经历过一个完整的经济周期。在反复的疫情、经济形势等外部挑战中，企业及企业家的内功水平显现了出来。如何用确定性应对不确定性，成了企业家不得不思考的课题。

河南心连心化学工业集团（以下简称心连心集团）是从河南新乡一个小化肥厂成长起来的上市公司，经过50年来的磨砺和发展，已成长为国内化肥行业的龙头和高效肥领域的领军者。2021年，心连心集团尿素产量在行业内排名第一位，合成氨产量在行业内排名第四位。今年1月份~6月份，心连心集团实现营业收入115.2亿元，同比增长67%，实现利税18亿元，同比增长56%。

近期有媒体采访了心连心集团董事长刘兴旭，他在对话中表示，为人民服务，为社会创造价值，得到社会的支持，正是心连心“最大的确定性”。

踏踏实实为社会做事 全心全意为人民服务

——心连心集团党委书记、董事长刘兴旭接受媒体专访

心连心集团将军营文化融入员工岗前培训。图为刘兴旭“检阅”新入职员工。

1994年，心连心集团实施“展改”工程，首批集训队员赴山东高城学习生产技术。

心连心集团研发大楼会议室内悬挂的“为人民服务”条幅。

工业生产为何引入军事化管理

记者：企业文化是企业管理的重要抓手。您曾经在部队工作十几年，在企业经营中提出了“企业管理军事化，企业文化军营化”。您推行军事化管理的目的是什么？有哪些举措？收效如何？

刘兴旭：我们实行军事化管理已经持续大概20多年时间了。每年招收的一两百个新员工进厂，必须经过1个多月的严格军事训练，就像部队里面的新兵训练连一样，走路，吃饭全部按照军事化要求，总要淘汰几个受不了的；老员工每年也有20天左右的时间参与一些军事化训练，喊喊口号，走走队列，过过军事生活，还会评选一些会操先进单位。每周我们也会搞一个升国旗仪式，每位副总经理在仪式上讲一讲自己分管的工作，给大家作一个简要的通报。甚至每天上下班，我们也是按照部队要求，两人成排，三人成列地走路；下班讲评的时候，也一定要列队讲评。

刚开始实行军事化管理，大家一度都不适应，现在逐渐都很认可。我们出去参加会议、集体活动，如果不按队列走路，走路都感觉别扭，大家已经自觉地形成习惯了。

我们实行军事化管理，实际上是和化工生产的特点有关的：首先，化工生产是一个严密的系统，牵一发而动全身，众多工段里出一点儿问题就会引发系统问题；其次，化工生产的程序性很强，第一步、第二步、第三步干什么，一定要按程序来；再次，化工生产的工艺指标要求很严格，必须要按指标执行，不能个人想怎么样就怎么样，这在生产中是绝对不允许的。

针对这些特点，我们认为，军营文化很适合引入企业中，军营文化也的确带来了一些好处。

一是强化了员工的集体意识。比如，员工走队列要前后对正、左右看齐，领队怎么走，你就跟着怎么走，步调一致，一起行动；考评队列的时候，一个人一旦走错步伐，整个队伍都不得分。我们以此来强化大家的集体意识，不能让一个人的失误影响整个队伍。在生产中也是一样的道理，一个人的误操作可能引起整个系统停车，严重的时候甚至会出现事故。所以集体意识是很重要的。

二是强化了员工的执行意识。化工生产系统当中必须要有等级意识，员工要知道领导是谁、领导的领导是谁，因为每一级领导所负的责任都不一样，有时下级很难理解上级意图，搞不清楚上级所负的责任。一些年轻员工在校里习惯了发言表态、习惯了张扬个性，我们在决策前期当然是鼓励发表意见的，但是在生产执行过程中，在完成任务时，不允许讨价还价，不允许讲条件，必须无条件执行。前面提到我们有一条“三讲三不讲”的规矩，也有一点儿强化执行的意思在里面。

三是强化了员工的规范意识。所谓规范意识，就是干什么都有标准，走路有走路的标准，叠被子有叠被子的标准，吃饭有吃饭的标准，穿衣有穿衣的标准。在生产系统中也一样，进入工厂一切都按标准、规章、制度办。这种规范意识，也是化工生产很需要树立、强化的。

经过推行军事化管理，年年强化这些意识，现在我们从基层员工到高层领导，整体上对军营文化的认可度还是很高的，带来的效果也是很明显的。

记者：一些新生代员工可能更崇尚自由、张扬个性，他们对“企业文化军营化”的反馈是怎样的？

刘兴旭：他们对军营文化也是比较认可的。认可的标志就是认真做好工作的这些新员工，都是把军营文化执行得比较好的，把集体意识、执行意识、规范意识贯彻得比较好的。对这样的新员工，我们会逐渐提拔为干部，用各种激励进一步激发他们的认可度。凡是做得好的，我们都会给予及时的鼓励。

对于推广军营文化的效果，我举一个实际例子。我们在江西九江一次性投资了50多亿元，建了一套化工生产项目，临近2021年春节时，我们的项目到了关键的“开车”节点，选在春节前开还是春节后开呢？项目上的员工思想波动，大家都想先回家，同时还有一些收尾工程，民工也想回家，结果突然之间又来了一波新冠肺炎疫情，民工一下子都走了，只剩下我们的员工。在这种情况下，如果再在春节之后“开车”，项目差不多要暂停三四个月时间，损失会很大，于是我们的高管一声令下：“民工走了，我们自己来。”周边3个基地的员工，差不多2000人，不到一个星期赶到九江工地，按照工序，一点一点地保证了项目在春节之前安全圆满“开车”。

更难得的是，这个项目一次性“开车”成功，并且之后一年时间没有“停车”。这是什么概念呢？举个例子，汽车跑5000公里，要有一次小修保养，价值50亿元的化工生产项目按理来讲“开车”以后也该进行小的检修，这是很正常的。但是，我们的项目开起来就没有停，一年之后才进行第一次检修。

这说明我们在项目前期安装、建设过程中是完全按照标准执行的，每个员工、每个岗位都一次性把事情做好了，所以保证了不出问题，开得起来，更稳得住。

从这个例子来看，应该说，军营文化在我们企业里的影响是很强大的，不然很难做得这么好，从行业到地方政府，大家都认为我们把不可能做的事情做成了。

记者：除了军事化管理对企业文化的锻造之外，您的会议室里悬挂着一幅“为人民服务”的条幅，这与企业文化有无关系？

刘兴旭：中国共产党的宗旨是为人民服务，我们做企业的理念是为社会作贡献，用最少的资源为社会作出最大的贡献，理念的核心实际上就是为人民服务，和党的宗旨是一致的。我们把“为人民服务”悬挂在会议室里，要求大家不管作什么决策都以此为标准，看看自己是否在为社会作贡献。

如果企业真的在为社会作贡献，那不管作什么决策，不管上什么项目，都能够得到社会的支持。如果企业只为自己服务，那就得不到社会的多少认可，自己也会产生很多不确定性。

我在前面提到，听谓企业认为外部存在不确定性，实际上还是自身存在不确定性。所以我认为，我们自身的确定性就是“为人民服务”，用“为人民服务”的确定性应对外部的不确定性，企业是应该这么做的。

记者：您有哪些其他的经营感悟，可以与企业家分享？

刘兴旭：党的二十大指出，“毫不动摇鼓励、支持、引导非公有制经济发展”，这为我们民营企业安心谋发展指明了方向。至于经营感悟，如果真要我说的话，我就说一句：踏踏实实地做企业，从一数到十，一个都不能少；这样慢慢地走，才能够真正到达我们的目的地。这是我的体会。⑧

28年间如何带领企业突围

记者：1994年，您从河南新乡的政府部门到心连心集团的前身河南新乡化肥总厂担任厂长，这一事业转型的契机是什么？

刘兴旭：当时的新乡化肥总厂是新乡县的企业，厂长和全县各局委、各乡镇的一把手属于同一个级别。我原本在新乡县七里营乡当乡长，1994年经县委研究，行政调动到新乡化肥总厂当了厂长。

我1972年入伍，1984年退伍，在部队干了十几年，退伍之后在县纪律检查委员会等单位工作过，没有进过企业。调任时我39岁，那时的想法就是去学习学习，想尝试一下，想闯一闯，看看别人能干好的事儿，我到底能不能干好。我抱着这样的目的到了新乡化肥总厂，这是当时的背景。

记者：在20多年的企业经营生涯中，您将一家地方企业发展为现在的大型化工集团，其间哪些节点是让您印象比较深刻的？

刘兴旭：我进入新乡化肥总厂的时候，河南省一共有16家小型化肥企业，它在其中规模不算大，但属于做得比较好的。所以在经营相对较好的情况下，我到新乡化肥总厂工作，也是很有信心的，是抱着信心一路做下来的，但在经营过程中也确实遇到过不少困难，让我比较有感触。

第一次是企业从生产碳酸氢铵改产尿素的转型过程。碳酸氢铵是一种低端的氮肥产品，氮含量只有17%，我们现在生产的尿素的氮含量是46%，属于比较高端的产品。从生产碳酸氢铵改产尿素，曾经是行业的趋势和国家的号召。但是，相当一部分企业死在了改革的路上，甚至流传一句话：“不找改是等死，找改就是找死。”行业一度出现了大面积的企业倒闭，由全国2000多家变成几百家，后来又变成100多家。我们厂属于管理相对较好的企业，我就积极要求把项目接下来，接下来就干，干得相对顺利，得到了当时化工部的肯定，我们的信心就很足。

之后问题就来了，项目建成以后，由于各项基础管理不到位，出现了不能连续生产的问题。化工企业的生产连续性很强，特别是尿素生产企业，要将煤炭变成煤气，将煤气净化之后压缩、合成、分解，然后再压缩、再合成，整个工序大概有9个大的工段，9个大的工段里又有很多小的岗位，每个岗位出现一个小问题就会引起全系统停车。

让我印象深刻的是，一个锅炉用的风机下面的底座安装时水泥强度不够，生产运行几天就会出现震动，一出现震动，风机就不运行，接着就是锅炉不转，整个系统停车。这么一点儿小事就能引起整个系统停车，类似的事情还有很多。可以说，当时由于基础管理不善，造成整个项目干完了却运行困难。这就给了我一个教训——只凭热情，能够把事情一时干好，但是，要做成一个好的企业，没有严格的管理，没有科学的态度，没有一点一滴抓好基础，肯定是不行的。从那以后，我们狠抓基础管理。当时，全国工业战线学邯钢，我们就学习“邯钢经验”，学习成本倒逼法，像海尔之类的先进企业，我们都学了不少。通过学习，我们强化了一系列的基础管理，逐渐走上了正轨。这是一次比较深刻的教训，是我实践当中的体会。

第二次是引入高端的控失尿素的产品升级过程。我们从1994年开始做尿素，到2007年、2008年前后，在行业里算是做得很好的，在成本控制上处于行业内比较领先的位置。但是，整个行业的竞争一直是低端的竞争，成本的竞争；在市场上，你家产品价格低，那我家比你家价格还要低，这样，整个行业的利润越压越薄。

我们想，这样长此以往是行不通的，于是就和中科院一起开发高端的控失尿素，想让尿素在农业中的利用率更高一些，虽然成本会提高，但是应该能卖个好价钱，属于产品的升级换代。为此，我们下了很大力气搞研发，经过试验，发现新产品能有百分之十几的增产效率，价格比普通尿素也高不了多少，政府部门的认可度也很高。我们就很高兴，开始组织产品推广，想的是把价格定高一点，给经销商的留存多一点，这样推广的效果会好一点。结果推广了几个月，完全没有达到我们想象中的效果，产品都留在了经销商的仓库里，没有到达终端的农民手上，我们的库存也很多，整个生产线被迫停了下来，造成了一次很大的损失。

这个经历对我触动也很大，让我意识到仅仅升级产品是不够的，转型、升级必须是企业整体系统的升级，要有足够的营销能力、推广能力。我们想做高端尿素，必须得到农民认可——自己说产品能增产多少，农民看不到实际效果是不会认可的；每个产品都说自己是高端的，用户不会平白无故买你的账。而且，推销人员的推销力度是怎样的，推销时怎样作示范、怎样教农民使用新产品，我们也不知道，所以这个项目当时就失败了。从那以后，我们强化了销售，强化了研发，强化了生产系统的效率，才逐渐把这个项目重新做了起来。

当然，企业发展的重要节点有很多，我就讲这两处，这两处让我印象比较深刻。

2009年8月，心连心集团与中科院合肥物质研究所合作研发新一代控失肥，助力绿色农业发展。

2021年1月，心连心智能装备公司等单位践行“心连心之魂”，驰援江西大项目建设。

2021年2月8日，心连心江西大项目建成投产，标志着心连心第三基地正式起航。

市场永远不确定 自身能力是关键

记者：当前经济界有很多声音，认为宏观环境充满了不确定性，您如何看待这一观点？您在企业经营中是如何应对外部环境变化的？

刘兴旭：这是一个很大的话题，我谈谈自己的看法。目前的宏观情况肯定是有一些变动，不管是国际冲突、世界经济形势，还是疫情，对我们肯定是有影响的，但我认为不能把企业经营遇到的问题归结在不确定性上。所谓不确定性，就是说所有的环境都在变化，这是真正的市场经济的规律。市场经济永远处在动荡的过程当中，它本身就是充满不确定性的，本身就是风险和利润共同构成的一个整体，如果什么都确定了，那就不应该叫市场经济了。

我们经营企业，美国次贷危机、中美关系、自然灾害、政策影响……种种因素都是必须考虑的，必须时刻做好应对的准备工作。这些因素本来就存在，只是不知道什么时候会来。这是我的一些认识。

我们企业内部有个要求，任何时候都不能把自己工作不好的结果归结到市场原因上，任何时候都是从自己身上找原因。我们有一条规矩，叫作“三讲三不讲”——讲自己，不讲别人；讲主观，不讲客观；讲效果，不讲过程。

我们始终把经营的过程当作我们提高自身能力的过程，不管市场、环境怎么变化，只要自身的能力提升了，所有的不确定性都可以应对。

怎么应对环境的不确定性？我们的做法是强化政策理解、政策观念，和政府加强沟通。环保要求一直在演变，但我们与同行业相比在环保上始终做得更好。同样，只要自身能力提高了，不管市场怎么变化，相信我们都能够应对。

我们又是怎么应对市场的不确定性的呢？一是降低成本，我们这个行业里，成本在经营中占的分量很大；二是提升产品的差异化程度，从而强化我们的竞争能力，这是我们做企业的根本。

记者：心连心集团在降低生产成本方面有哪些经验可以分享？

刘兴旭：原材料的消耗是我们尿素产品的主要成本，煤炭和电力两项加到一起，占成本的七成以上。其他一些成本，比如人工成本，包装成本等，占的比重很小。我们的低成本战略可以归纳为一个关键词——高效率，也就是煤炭和电力利用效率高。为此，我们不惜以高价格聘请人才，购买高端设备，高端工艺。我们现在无论是工艺、设备还是人才，都是整个行业里最顶尖的。这就是说，低成本是建立在高效率的基础上的，不像有些行业、企业，低成本是一点一点抠出来的。我们连续11年都是工信部认可的合成氨能效领跑者，能源利用效率最高。

在降低成本方面，我们主要就是这么做的。至于其他的区位优势、市场优势等，我觉得都不是最核心的。

记者：心连心集团有一家子公司叶作心连心深冷能源，目前在新三板挂牌，但还未上市，是心连心集团的一块优质资产。它是否代表着心连心集团的产品差异化战略？您在扩张集团产业版图上有哪些思考？

刘兴旭：深冷能源是我们的一个子公司，主要做二氧化碳开发，因为生产尿素的过程中会产生很多二氧化碳气体，深冷能源可以把二氧化碳当作原材料，加工出工业级、食品级、电子级三大类产品。目前，它的整体盈利能力还算可以，我们下一步积极地支持它上市，而且不仅要做二氧化碳产品，氧气、氢气、氮气、氩气等气体相关产品都要做。所以，我们在扩张中的基本思路是根据自己的原料优势、市场优势和品牌优势来发展下游产品。我们处于充满竞争的行业环境中，每个企业都有自己的长处，自己会做什么，能做什么，就一定要把长处发挥到极致。这样才能在发展中充分利用长处，决策时也不至于出现大的失误。

至于各家子公司是否上市，要根据各家子公司自身的发展情况来看，因为我们有一个底线：上市不是为了圈钱，而是为了做好实业。我们上市获得的资金一定要用来提升企业的核心能力，提高产品的附加值，比如，如果深冷能源上市了，拿到一部分资金，一定是投入相关的一些项目里，像氧气、氢气的再利用项目等。如果上市只是圈钱，那是对自己的事业不负责任，也是对股民不负责任、对社会不负责任。

进一步说，我们不能单纯地追求规模扩张、销售收入增加，追求的一定是企业素质的全面提高。这就要求企业内部做到各项资源一体化，让研发、生产、销售、供应等环节实现一体化，向华为学习“力出一孔，高效运作”，把内部资源统一到市场需求上面来。这是我们扩张的一个基本原则。

同时，在企业发展扩张中，我们也要充分利用环境，择机而行，顺势而为。市场、技术、政策的大环境都会不断变化，变化会带来风险，也会带来机会。比如，我们这个行业主要为农业服务，农产品的高端化、农村和农业的集体化、农业的机械化等农业领域改革，方方面面都会给我们带来影响，如果我们抓不住其中的机会，永远只会靠低成本去竞争，那永远也不会有优势。所以，随着农民素质的提高、农业机械化与现代化程度的提高，对化肥的要求会越来越高，我们就会投入大量资金到新产品研发上，希望利用化肥来改良土壤、促进农业高产、改善农产品的品质。这样既符合农业农村部提出的“减肥增效”的理念，也符合农业发展态势，更符合我们的优势、长处。

总之，我们的基本理念是，企业扩张一定是在做强内部实力的基础上的扩张；企业扩张带来的挑战，主要是对我们自身内控能力的挑战，以及对我们把握市场能力的挑战。机会是很多的，但是否会抓机会，是否抓得住机会，要看我们自己有没有准备好；如果机会来了，但没有准备好，那么机会可能不是机会，而是风险；如果已经准备好了，却也抓不住机会，那就是决策上出现了失误。

记者：在您看来，对于传统工业企业而言，企业管理有哪些特点、难点？

刘兴旭：传统工业企业有很多种，我只能以我们企业为例，说一说我的体会。

我们的尿素产品有两个特点：一是生命周期长；二是刚性需求很强，所以，它不会在短期内出现一些市场方面的问题。与一些新兴的互联网企业、平台型企业相比，这是一些传统企业的特点。但是，传统企业必须向现代化企业转变，比如，要引入大数据、信息化、智能化的理念，这就带来了一些难题，其中最难的就是传统企业思想转变难，因为企业里很多中高层管理干部相对年龄偏大，已经形成了固定的思维模式。比如，对于人力资源管理工作来说，怎样把人力当成一种资源，怎样把人力资源管理做成一个平台，这些理念的转变就存在困难。再比如，我们目前还是采用两级代理商的销售方式，那么，如何能让企业和客户联动起来，一起做成一个平台，从而在产品设计过程中和客户互动、一起优化产品呢？目前，我们也没有实践这样的理念。

另一个难题是研发创新、制度创新等。比如，搞一个技术创新，不仅仅是依靠技术人员就行的，它一定需要依靠整体的组织制度创新。由于思想转变难，现代化企业的理念还不够充足，组织制度创新就很难落实下去。过去我们做企业，一直是以领导、中高层为核心，领导要求怎么办，下面就怎么办；未来我们应该以客户为中心，客户要求怎么办，我们就怎么办。两者之间的差异看起来简单，实际上完全颠覆了组织的模式。为了支持创新，我们需要文化、理念、制度方面的综合转变，把目标体系、组织架构、考核体系都改了，通过强制性制度改革促进理念转变，通过理念转变助推制度改革。这就是我们目前采用的企业管理转型方法。

□本版文图均由河南心连心化学工业集团提供