

二次创业再出发

亏损不是天灾 麻木才是病根

——论“聚力二次创业、决胜转型升级”形势任务教育(上)

传统发展路径已经走不通,守摊子守不住饭碗,保现状保不出未来。

9月28日,公司“聚力二次创业、决胜转型升级”形势任务教育专项活动集中研讨正式启动。专项活动领导小组组长,党委书记、董事长、总裁王亮在集中研讨启动会上强调,亏损不是天灾,思想麻痹才是最大的问题。如果继续思想麻木、行动迟缓,再厚实的家底也会被慢慢消耗殆尽。

“二次创业”不是锦上添花的修饰,而是一场背水一战的突围。先看数据。2025年,公司营业收入37.15亿元,同比下降18.43%;归母净利润由盈转亏至-1.22亿元,同比骤降144.86%。进入2026年,形势依然未见好转:上半年营业收入18.91亿元,同比增长1.72%,但归母净利润亏损5345.33万元,同比由盈转亏,降幅达765.57%;经营活动现金流净额较上年同期下降59.40%……

这些不是枯燥数字,而是四川美丰生存状况的真实折射,与股东的期冀、职工的付出、社会的信任形成极大反差。数据背后,是战略谋划、执行落地、市场开拓、成本管控、作风建设上的深层短板。

我们必须清醒地认识到:如此状况不可持续,传统路径已难以支撑公司应对困局。此时此刻,唯有下决心推动一场全方位的变革,才是关系公司生死存亡、关系每名职工饭碗的战略抉择,没有任何退路。

有人或许会说:这是行业周期使然,是天灾。这就大错特错了。与10多年前全行业哀鸿遍野相比,为何此轮寒冬中,有的企业依旧能够逆势增长?煤化工龙头依托一体化成本优势实现稳健经营,化肥龙头企业靠研发实力不断强化竞争力。同样是面对潮起潮落,有人爬坡过坎,我们却在亏损泥潭中越陷越深。同一片天空下,同样的市场环境,为什么别人能扛过去,我们

却扛不住?答案不言自明:亏损不是天灾,真正的病根是麻木。

所谓麻木,首先是认知麻木:观念落后还自以为是,思维守旧还拒绝改变,模式僵化还按部就班,机制呆板还固若金汤。其次是心态麻木:面对亏损无动于衷,面对差距自我安慰,把“大环境不好”当挡箭牌,把“家大业大”当护身符,甚至抱有“多年如此也过来了”“熬一熬就过去”的侥幸。最后是行为麻木:日复一日重复旧模式,却期待新结果。这种麻木比亏损本身更可怕——亏损尚可弥补,麻木却是绝症,是通往淘汰的直通车。

麻木外化为经营困局。长期以来,公司在传统产品、跟随策略中徘徊,产品差异化不足,同质化竞争严重,市场开拓不够,渠道建设滞后,真正具有“护城河”特质的高附加值产品和核心技术储备不足。当全行业加快绿色低碳转型、数字化变革时,我们步伐慢了,在“新质生产力”赛道上没有跑出加速度。

根源正是落后观念、守旧思维、僵化模式、呆板机制。

危机就是转机,困局就是布局。我们并非没有好牌:五十年发展积淀了深厚产业基础和文化底蕴;截至2026年上半年,公司货币资金(含交易性金融资产)18.99亿元,流动比率5.18,资产负债率仅13.10%。良好资产质量、充裕现金存量、较低负债水平,是破局突围的底气。

但底气不会自动转化为胜势。决定能否走出深渊的,不是口袋里的资金,而是头脑中的清醒、行动上的果敢。关键问题是:能否在危机彻底吞噬优势前果断行动?能否在麻木彻底侵蚀斗志前猛击一掌?数据是清醒剂,形势是动员令。二次创业,就从正视这份数据单开始,从破除麻木、唤醒使命感和紧迫感开始,从丢掉幻想、背水一战开始。亏损不可怕,麻木才致命。唯有清醒与行动,才是唯一出路。

变革不容等待 行动才是解药

——论“聚力二次创业、决胜转型升级”形势任务教育(中)

认清形势是为了改变形势,直面问题是为了解决问题。上篇我们谈到——亏损不是天灾,麻木才是病根。那么,路在何方?答案只有一个字:变。

变革,是四川美丰唯一的出路。这不是危言耸听,而是残酷现实倒逼而来的必然结论。但变革不是喊出来的,而是说真话、干实事干出来的。变革首当其冲要改作风,真正把“三讲三不讲”立起来:只讲自身问题、不讲他人问题;只讲主观短板、不讲客观理由;只讲数学题(数据事实)、不讲语文题(空话套话)。说真话,才能把形势看清;干实事,才能把困局打破。

首先,不变,就是等死。有人还在自嗨,有人还在观望,有人还在幻想“熬过寒冬就是春天”。但事实早已给出答案:同样的行业寒冬,煤化工龙头能逆势增长,化肥头部企业能稳健经营,而我们却在亏损泥潭中越陷越深。差距在哪里?不在天时,不在地利,更不在运气,在变革的速度、在转型的力度、在执行的速度。

当别人在优化产业链布局时,我们在“传统产品、跟随策略”中徘徊,产品与竞品相比差异化不足,同质化竞争严重;当别人加大研发

投入构筑技术护城河时,我们的高附加值产品储备不足,市场销售开拓力度不够,渠道建设滞后;当别人用数字化、智能化改造生产运营全流程时,我们的步伐明显慢了半拍。

差距不是在一天之内拉开的,而是在日复一日的“按部就班”中悄然形成的。这些表象背后的深层病灶,正是长期积累的观念落后、思维守旧、模式僵化、机制呆板。不解决这四个根本问题,任何战术上的修补都治标不治本。不变,差距只会越拉越大;不变,亏损只会越来越深;不变,美丰的明天就没有出路。

其次,变革的关键,在于打破三种思维定式。一是打破“等靠要”的依赖思维。等市场好转、靠公司扶持、要优惠政策,这种心态不除,“二次创业”就是一句空话。市场不相信眼泪,竞争不同情弱者。与其等风来,不如自奋。说真话,就要承认市场不会因为我们困难就变好;干实事,就要主动出击、自己突围。

二是打破“过得去”的将就思维。“差不多就行”“过得去就成”,这种将就文化,是降本增效的大敌,是精益管理的天敌。每一方气、每一度电、每一分钱,都是利润的

来源。不把小事做到极致,就别想在激烈的市场竞争中立足。

三是打破“不敢碰”的畏难思维。改革必然触动利益,转型必然伴随阵痛。有的人怕得罪人,有的人怕丢帽子,有的人怕担责任。但“二次创业”,最不需要的就是“太平官”。敢于动真碰硬、敢于啃硬骨头、敢于向顽瘴痼疾开刀,这才是美丰人应有的血性。

最后,变革,需要每一个美丰人都动起来。“二次创业”不是少数人的运动,而是全员上阵的硬仗。从领导班子到一线班组,从生产厂区到市场前线,没有旁观者,没有局外人,每个人都必须成为“三讲三不讲”的践行者。

领导干部要当“领头雁”,不能只挂帅不出征。要带头说真话、听真话,干实事,不能只听汇报不看现场,只讲成绩不讲问题。各单位主要负责人是第一责任人,必须统筹谋划、靠前指挥,抓好班子,带好队伍。班子成员要沉到基层、蹲点调研,把问题发现在一线、解决在一线。

中层干部要做“实干家”,不能只传话不干活。要主动查短板、找举措、抓协同,把公司的战略转化为本部门、本单位的具体行动。讲

实情,不能报喜不报忧;出实招,不能以会议落实会议;求实效,不能把说了当做了、把做了当做好了。

基层职工要当“主人翁”,不能只干活不想事。降本增效的金点子在哪儿?流程优化的突破口在哪儿?岗位创效的增长点在哪儿?最清楚答案的,就是身处一线的职工。要鼓励职工说真话、报实况、提实策,让每一份智慧都有出口,让每一个成绩都有回响。

变革不容等待,行动才是解药。上篇我们讲“麻木是病根”,中篇我们要说“行动是桥梁”。说真话,是清醒的开始;干实事,是突围的出路。

只有行动起来,才能从沼泽走向高地;只有行动起来,才能把亏损的账本变成盈利的答卷;只有行动起来,才能让“二次创业”从口号变成现实。

形势逼人,时间不等人。此时此刻,美丰需要的是:实实在在的行动,立说立行的执行,说到做到的担当。让“三讲三不讲”成为风气,让说真话、干实事成为标识。

行动,从现在开始;变革,从我做起。

信心点燃斗志 团结铸就胜利

——论“聚力二次创业、决胜转型升级”形势任务教育(下)

上篇我们敲响警钟:亏损不是天灾,麻木才是病根;中篇我们指明方向:变革不容等待,行动才是解药。那么,我们凭什么能赢?靠什么杀出重围?

答案就在我们自己的手中、心中。信心,比黄金更重要;团结,比什么都珍贵。

有人可能会说:都亏成这样了,还谈什么信心?让我们看看家底:深耕行业半个世纪,美丰人曾创造了“小氮肥一枝花”的行业佳话,更缔造了“生产经营规模第一流、技术装备第一流、管理水平第一流、经济效益第一流”的行业传奇,奠定了深厚的品牌形象口碑和市场质量信誉。时至今日,良好资产质量、充裕现金存量、较低负债水平,行业标杆的合成氨能效水平,一支经历过风雨、能打硬仗的职工队伍……这不是安慰自己的空话,而是实实在在的底气。

放眼外部,绿色低碳转型、新质生产力培育、“十五五”规划布局……窗口期仍在,机会犹存。同样是寒冬,有人能逆势增长,我们为什么不能?我们没有理由、没有借口、更没有理由投子认输。

“二次创业”,表面拼的是产品、市场、成本,深层拼的是人心、士气、血性。“从心开始”,这个“心”,是信心,是用心,是恒心,是决心。

信心——半个世纪风雨兼程,我们曾站上行业之巅,铸就“四个第一流”的金字招牌;我们深耕行业赛道,积累了丰厚的品牌、质量、人才和文化底蕴;我们积极探索转型升级,在化肥、环保、能源、高分子材料、精细化工、现代农业等领域上下求索,在这份荣光、这份履历,证明美丰人有能力创造辉煌,也有底气重拾辉煌。

用心——“二次创业”不是仓促上阵,而是精心准备、科学谋划。王亮到任后,深入各单位、职能部门密集调研,面对面倾听一线声音,实打实摸清问题症结,鲜明提出“二次创业”战略号召,果断启动形势任务教育专项活动,目的就是把思想统起来、把问题亮出来、把责任扛起来。同时,带队赴行业标杆企业考察学习,对标先进、借脑借力,顶层设计公司战略、科学谋划发展方向。每一步都经过深思熟虑,每一策都力求精准管用。

恒心——转型升级非一日之功,必须做好打持久战的准备。不因一时困难而动摇,不因短期阵痛而退缩。久久为功,绵绵用力,把“二次创业”的旗帜扛稳、扛到底。

决心——背水一战,没有退路。不给自己找借口,不给失败留余地。哪怕硬骨头再硬,也要啃下来;哪怕山头再高,也要攻下来。不达目的,绝不收兵。

“四心合一”,就是要重燃那一股不服输的劲头。回想创业历程,哪一代美丰人不是在艰难中起步、在困境中突围?今天的条件好得多,凭什么丢了斗志?

麻木是病根,觉醒是起点。团结一致,没有翻不过的山。公司总部是战略发展、价值辅助、风险控制 and 资本运营中心,二级单位是生产经营、利润创造、成本控制和市场竞争主体。部门之间要拆墙,不要砌墙;上下之间要同心,不要离心;前方后方要联动,不要脱节。生产为销售提供好产品,销售为生产反馈真需求,职能部门为一线做好赋能和服务保障。

一个人走得快,一群人走得远;单骑闯前路,结伴越千山。美丰

是一个整体,一损俱损,一荣俱荣。唯有上下同欲、左右协同,才能形成真正的战斗力。

“二次创业”的成效,最终要用数据说话、用市场检验。我们不需要空洞的口号,需要的是:每一个岗位都成为利润点,每一个班组都成为战斗堡垒,每一个部门都成为效能引擎。

降本增效,要从一方气、一度电、一分钱省起;市场开拓,要从一个客户、一个订单、一吨产品抢起;技术创新,要从一个配方、一项专利、一个产品突破。把小事做到极致,把平凡干出出不平凡。当每个人都把自己的事做到最好,美丰就没有过不去的坎。

我们这一代人,正站在四川美丰50年发展史的转折点上。是成为被后来者惋惜的反面教材,还是成为被历史铭记的突围英雄?答案,就在你的行动里——拿出背水一战的决心,拿出破釜沉舟的勇气,拿出舍我其谁的担当。

二次创业,从心开始!二次创业,奋斗有我!二次创业,美丰必胜!

聚力二次创业 决胜转型升级

分层集中讨论工作方案

一、总体要求

(一)指导思想

紧扣公司“聚力二次创业,决胜转型升级”形势任务教育整体部署,参考《公司发展形势白皮书》,围绕《大讨论问题清单》,分层分类集中研讨,查摆发展短板,统一思想、凝聚共识,汇聚全员智慧,明确方向,谋划破局路径。

(二)具体目标

- 找准问题。围绕产业发展、体制机制、人才队伍、运营管理、思想作风等核心维度,不回避、不遮掩,找准制约公司发展的深层次、根源性问题。
- 凝聚共识。推动全员准确把握行业大势、公司家底、差距短板,深刻理解“二次创业”的必要性与紧迫性,凝聚“不改革无出路、不转型难生存”的全员共识。
- 汇聚智慧。通过分层大讨论,广泛收集意见建议,结合行业、公司实际,找到破局之道,谋划破局路径,形成一系列的改革举措,助力公司高质量发展。

二、时间安排

(一)公司研讨

- 参会人员:公司领导班子成员;各分(子)公司、直属单位党政主要负责人;总部各职能部门负责人;职工代表、专业技术骨干代表。
- 牵头部门:党群工作部牵头,党政办公室协同配合。
- 时间安排:10月中旬,根据实际情况集中安排2天左右的时间。
- 研讨方式:围绕《大讨论问题清单》,结合本单位、部门的业务属性与职责定位,精心准备,系统思考,逐一独立交流发言。发言提纲于10月10日下班前报党群工作部钟凌风处汇总。

(二)各单位(部门)研讨

- 参会人员:各单位班子成员、基层管理干部、班组长、专业技术人员、一线职工代表,覆盖管理岗、技术岗、操作岗,确保参与广泛性。
- 时间安排:各单位(部门)第一负责人牵头组织,于10月底完成。
- 方式与督导:研讨方式参照公司集中研讨方式执行。公司领导班子成员按照分管(联系)单位,对应参加讨论,做好方向引导、问题答疑与工作督导。

三、讨论重点方向

(一)总体认知

围绕同赛道先进企业发展对比、内外部影响因素,研讨公司发展的核心症结与改革优先突破方向。

(二)战略制定

围绕核心主业发展、延链补链布局、业务板块进退、资源瓶颈破解,研讨公司“二次创业”的战略方向、路径与资源整合方式。

(三)经营管理

围绕短期止血控亏、主业提质增效、产销研服协同、科技成果转化,以及管理方式转变、工具优化等,研讨经营端突围的具体抓手与实施路径。

(四)体制机制

围绕组织架构设计、权责边界、流程优化、三项制度改革、人员效能提升,研讨体制机制改革的核心突破口。

(五)思想作风

围绕内部内耗治理、形式主义官僚主义破除、改革阻力破解,研讨保障改革落地的思想共识与作风支撑。

(六)海外拓展

围绕海外市场拓展必要性、核心路径选择、重点产品与市场定位。二级单位讨论,结合所在单位实际情况,重点围绕经营管理、降本增效、体制机制、效率提升、人才激励、思想作风等方面,自行制定讨论清单。

四、推进计划

(一)筹备阶段(9月下旬)

- 召开启动宣讲会。9月28日,公司召开形势任务教育大讨论启动宣讲会,对大讨论工作进行全面动员部署,并集中宣讲,同时下发《公司发展形势白皮书》《大讨论问题清单》。
- 各单位部署落实。各单位(部门)在国庆节前,传达公司启动宣讲会精神与工作要求,结合自身实际制定本单位讨论计划。

(二)集中研讨(10月中旬—10月下旬)

- 公司层面。10月中旬完成集中研讨,由党群工作部、党政办公室牵头,做好会务筹备、材料分发、记录整理归档。
- 各单位层面。10月下旬,各单位按计划完成本单位集中讨论,公司领导按分列列席参会。

(三)成果汇总(11月上旬)

- 各单位于10月31日前,将本单位讨论成果报至党群工作部。
- 投资发展部牵头,技术经济研究院、财务部、企管法务部、党群工作部、人力资源部、生产运行部等相关部门配合,梳理汇总全公司讨论成果。

五、工作要求

(一)压实主体责任,有序推进

各单位第一负责人为本次大讨论工作第一责任人,既要认真准备,积极参加公司层面的集中研讨,又要结合本单位特点组织实施好本单位集中研讨,确保研讨质量成果。

(二)坚持问题导向,保证质量

研讨人员要提前研读《公司发展形势白皮书》,紧扣《大讨论问题清单》准备书面发言提纲,发言要开门见山、直面问题,知无不言,言无不尽,既要查摆深层次、根源性问题,也要提出针对性、可操作的对策建议,坚决杜绝空泛表态、避重就轻、空话套话。基层研讨要聚焦岗位实际谈具体举措,确保讨论有深度、有干货、有价值。

(三)严守保密纪律,强化管理

本次讨论所用《公司发展形势白皮书》《大讨论问题清单》等资料,均为公司内部敏感信息,仅限本次研讨工作使用,严禁擅自复印、拍照、转发外传,严禁在微信、互联网等非工作渠道传播相关内容;讨论记录、成果材料按内部敏感资料管理,未经公司批准,任何单位和个人不得对外披露、发布相关内容。参会人员要严格遵守保密规定,严禁扩散讨论中的内部意见与敏感信息。