

# 中国建材通讯

CHINA BUILDING MATERIALS MAGAZINE

 CNBM

中国建筑材料集团有限公司主办  
2016年 第2-3期(总101-102期)  
准印证号:京内资准字0815-L0074号  
内部资料 免费交流



中國建材股份有限公司  
China National Building Material Company Limited



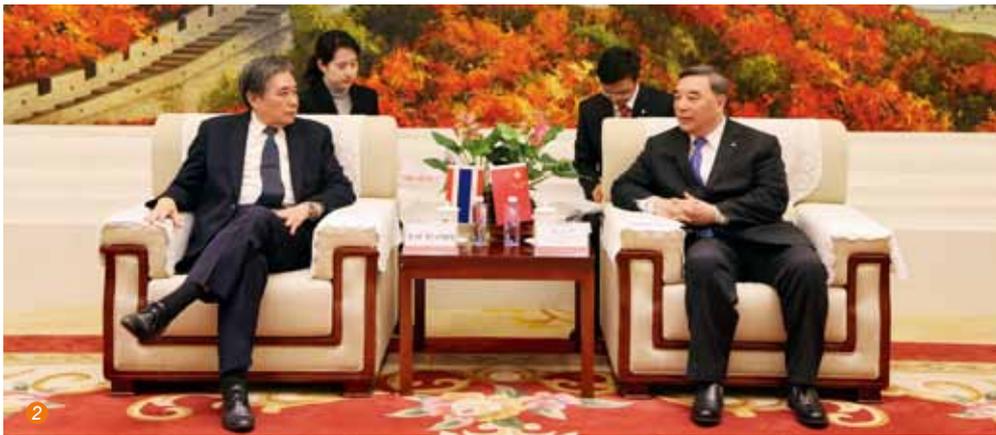
## 中国建材： 从资本市场走来的整合者

做供给侧结构性改革的排头兵  
十年耕耘 筑梦辉煌

  
2006-2016

热烈祝贺

中国建材股份有限公司  
香港上市十周年



图片新闻 中国建材集团  
News in pictures



图片说明

1. 中国建材集团召开2016年提质增效动员全面部署电视电话会
2. 宋志平董事长在集团总部与泰国财政部长举行会谈
3. 宋志平董事长会见郴州市市委书记易鹏飞一行
4. 曹江林总经理会见巴布亚新几内亚驻华大使一行

# 伟大的上市精神

宋志平

那也是春天的故事。

十年前，中国建材正是在那个春光明媚、花开烂漫的季节在香港上市的。上市如同新娘出嫁，只是，那个时候没有多少人知晓，中国建材会是一家有着怎样命运的企业，它打从哪里来、又向哪里走；更没有多少人想到，它的上市对日后的中国建材行业将产生怎样重大而深远的影响。

我记得，第一次提出组建中国建材赴港上市时同事们错愕的表情；我还记得，上市筹备过程中，中介机构集体溜号时遇到的尴尬场面。我想起，上市路演途中昼夜奔波的辛劳；我还想起，上市时在香港联交所交易大厅响起的经久不息的掌声。这一切仿佛已经久远，这一切又仿佛就在眼前。

“Mission Impossible”，这是一家国际知名投行在中国建材成功上市后送来的一幅电影海报，意思是祝贺我们完成了不可能完成的任务，把不可能变成了可能。把不可能变成可能，所有中国建材上市过程的亲历者都理解这句话的含义，这也成为中国建材倍加珍视的伟大的上市精神。“不可能”是说作为一家刚刚重组的企业，就像风雨中大地上的一棵小草，实在是太弱小太微不足道了，然而瞄准的却是伟大的目标；“可能”是我们面对艰难，不轻言放弃、不轻言牺牲，毅然把命运交给市场、交给改革。正是市场和改革的阳光雨露，使这家草根央企茁壮成长，从此枝繁叶茂，从此硕果累累。

十年磨一剑。十年里，中国建材人心里一直坚守着这个伟大的上市精神。凭借这种精神，中国建材改革改制，硬是把一家传统国企打造成为国际一流的上市公司；凭借这种精神，中国建材横扫千军如卷席，硬是重组了近千家水泥企业，改变了世界水泥的格局；凭借这种精神，中国建材技术革新、转型升级，硬是创造出了数个世界第一；凭借这种精神，中国建材沿着“一带一路”走出去，硬是把一流的工厂矗立在全球各地。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。经历了十年的风雨兼程，经历了十年的砥砺前行，中国建材步入了中国经济的新常态。市场需求不足、产能严重过剩，面对巨大压力和挑战，中国建材人满怀信心，继续发扬伟大的上市精神，顺应供给侧改革大潮，扛起结构调整的大旗，坚定行走企业改革的征途中。

我们有理由相信，我们必将迎来一个健康有序的市场，我们必将迎来凤凰涅槃式的新生。

（摘自中国建材股份有限公司上市十周年专刊）

# Contents 目录

2016年第2-3期(总101-102期)



## 编委会:

主任: 宋志平  
副主任: 姚燕 曹江林  
郝振华 光照宇

## 编委:(按姓氏笔划为序)

干志平 卫锋 王于猛 王益民  
叶迎春 光照宇 曲新 朱钦鹰  
刘贵平 孙力实 李文彪 宋江涛  
宋志平 宋春玲 张继武 张健  
郅晓 郝振华 姚文君 姚燕  
曹江林 常张利 崔淑红 彭寿  
魏如山

总编: 光照宇 副总编: 张继武  
主编: 干志平 副主编: 宋春玲  
编辑: 张静 江秀龙  
刘媿媿 丁一

主办单位: 中国建筑材料集团有限公司  
地址: 北京市海淀区复兴路17号  
国海广场2号楼 邮编: 100036  
电话: 010-68138072 / 68138057  
投稿邮箱: zhgjctx@126.com  
发送对象: 中国建材集团所属企业  
印刷单位: 北京联合互通彩色印刷有限公司  
印刷日期: 每月10日出版 印数: 3000

## 卷首语

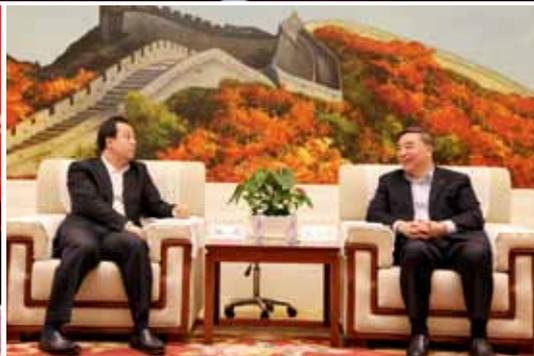
- 1 伟大的上市精神 宋志平

## 要闻

- 4 中国建材集团参加澜湄国家合作展  
5 中国建材集团召开2016年提质增效动员全面部署电视电话会  
6 中国建材发布2015年度业绩报告  
8 中国建材集团召开党风建设和反腐败工作  
电视电话会议并进行专题教育培训  
9 宋志平应邀参加中国发展高层论坛第十七届年会  
10 宋志平会见黑龙江省省长陆昊一行  
11 曹江林会见巴西淡水河谷高层代表团

## 两会特别报道

- 12 做供给侧结构性改革的排头兵  
——中国建材集团董事长宋志平做客人民网两会访谈节目  
20 去产能是水泥供给侧结构性改革的硬仗  
——中国建材集团董事长宋志平访谈录



## 专题报道 (中国建材上市十周年)

- 29 中国建材: 从资本市场走来的整合者  
—— 宋志平谈中国建材股份有限公司上市十周年
- 38 十年耕耘 筑梦辉煌 曹江林

## 管理看台

- 46 以协同和创新为驱动的区域公司管理改进 北新建材
- 52 供给侧改革助推水泥工业健康持续发展  
唐婕 程雪飞 文寨军 李华

## 研究与探索

- 58 从马斯洛需求理论浅析提升国有企业凝聚力的途径  
余红卫 朱展鹏 李双 李婉越
- 64 开展“增节降”活动 促进企业经营效益双提升 王国强

## 党建与政工

- 66 强化党建工作 为企业可持续发展提供坚强保障  
中复连众

## 一线风采

- 72 无畏市场风云 逐浪扬帆远航  
—— 记中国建材检验认证集团马振珠
- 74 在平凡和奉献中闪耀光辉  
—— 记北新建材集团有限公司李鑫媚

## 员工论坛

- 75 谦恭让我们走得更远 牛振华

## 工作动态

- 77 中国建材集团召开2016年安全生产电视电话会和重点企业安全生产座谈会等8篇

## 文苑

- 79 我的六年 黄方超
- 80 寻梦南方 吕和义

照片: 石丽洁、吴霄、李秀兰、李帅、叶杨青、周华山等提供



## 中国建材集团 参加澜湄国家合作展

集团将按照国务院和李克强总理的要求，在澜湄五国现有合作基础上加大投资力度，推进优势产能转移，开展全方位、多种形式的合作。除水泥、玻璃、石膏板等在全球具备优势的传统产业之外，还将大力推动新型房屋、新能源、新材料在当地的生产和使用，支持澜湄五国经济建设，实现互利共赢，为当地经济和社会发展作出更加重要的贡献。

3月23日，由外交部、国家发展和改革委员会、中国国际贸易促进委员会共同主办的澜湄国家合作展在海南三亚举办，旨在展示我国优势产能和最先进的技术装备。中国建材集团在湄公河流域国家有相关产业的合作基础，作为建材行业唯一企业代表受邀参展，重点展示了电子超薄玻璃、碳纤维、玻纤、耐火材料等具有国际先进水平的产品和技术。

正值澜沧江—湄公河合作首次领导人会议举办之际，国务院总理李克强与泰国总理巴育、柬埔寨首相洪森、老挝总理通邢、缅甸副总统赛茂康和越南副总理范平明共同参观合作展，期间到中国建材集团展台参观并了解相关情况。

在莅临中国建材集团展台时，李克强总理对中国建材集团自主研发的0.2毫米电子超薄玻璃非常关注，询问了有关电子超薄玻璃的性能、应用、技术以及研发等方面的问题。中国建材集团董事长宋志平做了详尽介绍，他表示集团重视知识产权保护，采用集

成创新的发展方式，赶超世界先进水平，树立了中国玻璃工业发展史上新的里程碑，电子超薄玻璃已在蚌埠市实现产业化生产。李克强总理对中国建材集团世界领先的碳纤维技术也给予充分肯定，现场还亲自体验了解碳纤维自行车有关性能和使用的情况。李克强总理对中国建材集团在行业转型发展中所做的工作给予高度评价，希望集团充分利用行业优势，强化技术创新和产业升级力度，加大与澜湄五国的合作，在推进“一带一路”、国际产能合作中发挥引领作用。外交部部长王毅、商务部部长高虎城也分别对中国建材集团的“一带一路”、国际产能合作等工作提出了宝贵的指导意见。

宋志平还向李克强总理等六国领导人介绍了中国建材集团在澜湄五国的产能合作成果和未来在这些国家的发展设想。过去几年，集团在澜湄五国建设了大型水泥生产线、浮法玻璃生产线、太阳能发电站和模组生产线，新型房屋项目也在积极推进中。他表示，中国建材集团将按照国务院和李克强总理的要求，在澜湄五国现有合作基础上加大投资力度，推进优势产能转移，开展全方位、多种形式的合作。除水泥、玻璃、石膏板等在全球具备优势的传统产业之外，还将大力推动新型房屋、新能源、新材料在当地的生产和使用，支持澜湄五国经济建设，实现互利共赢，为当地经济和社会发展作出更加重要的贡献。

中国建材集团副总经理黄安中，中国建材股份副总裁、凯盛科技总经理彭寿，中国建材集团总经理助理兼国际合作部总经理卫锋陪同参加了展会活动。





## 中国建材集团召开2016年 提质增效动员全面部署电视电话会

会议提出,集团仍处于大有可为的战略机遇期,要认清形势,主动作为,以供给侧结构性改革为抓手,提高产业质量,夯实效益基础,加快形成引领新常态的体制机制和发展方式,圆满完成国资委提出的提质增效目标任务。



3月11日,中国建材集团召开提质增效动员部署电视电话会议,深入学习贯彻国资委打好提质增效攻坚战动员会精神和肖亚庆主任的重要讲话精神,全面落实党中央、国务院、国资委关于开展提质增效活动的工作要求,部署中国建材集团2016年提质增效工作。中国建材集团董事长宋志平传达上级精神并作重要讲话,总经理曹江林部署了2016年集团提质增效工作具体安排,副总经理马建国主持会议。集团领导班子成员出席会议,国有重点大型企业监事会第6办专职监事郑磊应邀出席会议。

曹江林作了题为《振奋精神 攻坚克难 全力以赴打好提质增效攻坚战》的报告。报告明确了集团开展提质增效工作的指导思想和目标任务,部署了六个方面的重点工作。一是提高发展质量。要强化市场开拓、强化效益优先、强化资本运营、强化成本控制、强化精益管理。二是加快转型升级。要大力推进供给侧结构性改革,加快资源优化配置。三是稳步开放合作。要积极有序参与“一带一路”建设,强化海外经营风险防控,提高国际化运营软实力。四是全力创新驱动。要坚持技术、管理、商业模式“三创新”齐头并进,加强顶层设计和协同创新力度,多层次打造“双创”平台。五是持续深化改革。要落实改革精神,积极稳妥做好改革试点工作。六是加强党建工作。要完善党建工作责任制,加强干部队伍建设,狠抓党风廉政建设和反腐败工作。曹江

林要求各企业加强组织领导,明确目标任务,科学制定方案,完善工作机制,全力以赴打好提质增效攻坚战。

宋志平在讲话中阐明了中央企业提质增效工作的重要性、必要性和紧迫性,分析了集团和整个建材行业所面临的复杂严峻的国际国内经营形势。他强调集团仍处于大有可为的战略机遇期,要认清形势,主动作为,以供给侧结构性改革为抓手,提高产业质量,夯实效益基础,加快形成引领新常态的体制机制和发展方式,圆满完成国资委提出的提质增效目标任务。对于提质增效工作,宋志平提出了三个方面的要求。一是振奋精神、坚定信心。要正确认识当前形势,在困难中看到希望和光明;要做到精神不倒,信心不减,勇于担当,奋勇拼搏。二是同心同德、团结向上。要坚守团结向上的企业文化,激发干部创业热情,营造干事创业的良好氛围,认真研市场,积极谋划,切实将心思放在工作上。三是鼓足干劲、真抓实干。各级干部要深入一线基层,做好市场竞争,强化精细管理,加大改革创新力度,向新技术要效益,向新产品要效益,向新业态要效益,向新机制要效益。

中国建材集团提质增效领导小组及工作办公室成员、集团总部各部室主要负责人、各二级企业党政负责人、在京成员企业主要负责人及相关部门负责同志在主会场参加会议;其他成员企业党政领导在各分会场参加会议。



## 中国建材发布 2015年度业绩报告

2015年,在经济下行、需求下降、产能过剩和价格下滑的压力下,中国建材经过努力仍取得不俗的业绩,全年完成主营产品水泥销量2.8亿吨,商混销量7120万立方米,石膏板销量14.5亿平方米,风机叶片销量6540片,玻纤销量106万吨;实现销售收入1003亿元,利润总额41亿元。



3月28日,中国建材股份有限公司发布2015年度业绩公告。3月29日,中国建材集团董事长、中国建材股份董事局主席宋志平率管理团队在香港召开业绩发布会,向投资者全面报告2015年度经营情况。

2015年,在经济下行、需求下降、产能过剩和价格下滑的压力下,中国建材经过努力仍取得不俗的业绩,全年完成主营产品水泥销量2.8亿吨,商混销量7120万立方米,石膏板销量14.5亿平方米,风机叶片销量6540片,玻纤销量106万吨;实现销售收入1003亿元,利润总额41亿元。

发布会上,宋志平首先对投资者长期以来给予公司的指导和帮助,特别是过去一年的鼎力支持表示衷心感谢。他说,中国建材刚刚度过上市十周年的纪念日。十年来,借助资本市场的力量,中国建材从一家名不见经传的小公司成长为全球具有综合竞争力的建材企业,为股东创造了优异回报。但是,十年间中国建材也遭遇了国际金融危机、行业恶性竞争、新常态和平台期的诸多严峻考验,正是投资者一如既往的鼓

励、信任和支持,公司才能一次次攻克难关,创造一个发展奇迹。

刚刚过去的2015年是25年来水泥行业最困难的一年,也是公司自金融危机以来形势最严峻、情况最复杂、任务最艰巨的一年。我国经济下行压力继续加大,经济增速换挡、结构调整阵痛、动能转换困难相互交织,有效需求乏力和有效供给不足并存。行业产能过剩加剧、市场需求不足、价格大幅下滑、恶性竞争激烈。水泥行业需求增速明显下滑,出现25年来首次负增长,同比下降5.3%,行业效益大幅下滑。

这一年也是中国建材面对复杂严峻的经营形势,攻坚克难、调整转型的重要一年。中国建材管理层和全体员工团结一心,砥砺奋进,紧紧围绕“整合优化、增效降债”“早、细、精、实”“四抓四控、四增四减”“稳价、降本、收款、压库”四项经营管理原则,着力稳增长、练内功、促转型。在极大的经营压力下,公司水泥业务表现虽不够理想,但仍然跑赢了大市,跑赢了其他基础原材料行业,好于大多数可比公

司。可喜的是，公司“三新”业务如石膏板、风机叶片、玻璃纤维、工程服务等表现优异。

中国建材集团总经理、中国建材股份总裁曹江林详细介绍了公司经营情况。2015年，经过深入实施管理整合，水泥板块成本下降11%。“三新”板块主要产品表现符合预期并居行业领先水平：石膏板毛利率保持稳定；风机叶片销量大幅上升；玻璃纤维销量同比增长4%，价格、成本表现优异，净利润大幅增长107%；工程服务收入、毛利率同比增长。

过去一年，中国建材努力克服销量下降、价格下跌、效益下滑的极端困境，强化市场营销，坚持“价本利”理念和行业自律不动摇，引领行业走竞争有序、价格稳定、充满活力、健康运行的发展道路。各企业积极开展“分区域、分品种、分结构”的立体竞合和精细竞合，从供给侧发力，推进错峰生产和停窑限产，缓解供需矛盾，千方百计稳价格增销量保份额；积极引领新常态平台期行业健康发展理念，努力创造行业自律的良好氛围。

狠抓深度管理整合，多措并举降本增效。全面实施成本费用节约计划，持续推进精益生产和精细化管理，深入推进“四减”，严控“两金”规模，成本竞争力和组织竞争力不断提升；积极开展资本运作，严控债务，资本开支和资产负债率同比下降。

加快推进转型升级。水泥业务向“四化”（高标号化、特种化、商混化、制品化）方向延伸发展，特种水泥产能达到2000万吨，骨料产能近3000万吨；积极落实“互联网+”和“双创”战略，泰安中联建成“水泥+鼠标、互联网+矿山”4.0智能工厂，被工信部授予“智能制造试点示范企业”。“三新”业务发展势头良好。石膏板产能规模已达20亿平方米，轻质高强技术全面推广，国内市场份额达60%。风机叶片业务调整产品结构，大功率叶片销量比重持续提升。玻璃纤维业务坚持国际化和产品高端化战略，高端产品比重达56%，全球市场占有率超过20%。工程服务板块加快传统业务转型，并积极拓展节能环保、新型房屋、人工智能等新兴产业市场。

积极参与“一带一路”建设，稳健推进国际化经营。中国巨石埃及玻纤项目、中国建材工程哈萨克斯坦玻璃及光伏项目、印尼工业园及玻璃项目分别被列为国家发展改革委“一带一路”重点支持项目。全球市场布局加快，中建材投资加速推广海外连锁BNBM HOME

经营模式，目前已布局完成家居连锁超市13家。

2016年是“十三五”开局之年，是推进结构性改革、实现提质增效的关键之年。中国建材管理层认为，2016年总体形势依然严峻，稳增长任务艰巨，但应积极正面地看到来自市场需求、供给侧改革和创新转型等多方面的机遇。一是市场需求依然可期，中央仍在加大投资，拉动合理需求，水泥需求不会出现断崖式下跌，建材行业仍是一个有刚性需求、有长期市场支撑的行业。二是供给侧改革已上升到国家政策层面，未来在化解产能过剩方面将出台一系列文件，有利于行业健康化。三是水泥业务和“三新”业务都将迎来加快推进创新转型的良好机遇。

2016年，中国建材的经营管理原则：一是“提质增效、转型升级”，二是“早、细、精、实”，三是“四抓四控、四增四减”，四是“稳价、降本、收款、压库、调整”，五是“效益优先、效率优先”。

中国建材将继续发挥大企业主导作用，积极投身供给侧改革，带头淘汰落后、带头不新建生产线、带头执行错峰生产、带头联合重组、带头稳定市场价格，做维护行业健康的中流砥柱。继续加快结构调整，转型升级和技术提升，大力推进水泥“四化”。继续加快发展新型建材、风机叶片、玻璃纤维、碳纤维等新材料，大力发展BNBM HOME业务。紧抓“一带一路”战略机遇，积极推进国际产能合作。努力拓展新的商业模式，加快向制造服务业转型。

十年前上市初期，中国建材面临中国经济高速增长期；十年后，中国经济步入新常态和结构调整期。虽然目前所处宏观经济环境和上市时完全不同，但中国建材已在十年的磨砺中成长壮大，发展成为行业领军企业。中国建材管理层相信，2016年通过全体员工共同努力，一定能够实现经营业绩的恢复性增长，全力以赴回报股东、回报社会。

来自摩根、中金、瑞信、美银美林等国际知名投行、机构投资者、分析师和香港媒体记者共近200人参加了发布会，与管理层就行业形势、公司业务、运营策略等方面问题进行了深入交流。他们对中国建材在艰难环境下取得的不易成绩表示理解，并充分肯定了公司在结构调整、维护市场健康化和内部管理整合、降本增效、转型升级等方面的工作，也进一步明晰了对行业与公司发展的认识，表示对行业前景和公司未来发展充满信心。



## 中国建材集团召开党风建设和反腐败工作电视电话会议并进行专题教育培训

会议提出,要坚持全面从严治党、依规治党,将党风建设和反腐倡廉工作与集团改革发展稳定的各项工作同步推进,聚焦监督执纪问责,健全规章制度,强化党内监督,把纪律挺在前面,持之以恒落实中央八项规定精神,深化作风建设,建设忠诚干净担当的纪检监察队伍,不断取得党风建设和反腐倡廉工作新成效。

3月3日,中国建材集团召开2016年度党风建设和反腐败工作电视电话会议。会议深入学习贯彻习近平总书记重要讲话精神,落实十八届中央纪委六次全会和中央企业党风建设和反腐败工作会议部署,分析面临的形势,总结部署党风建设和反腐倡廉工作,部署“四风”问题整治情况“回头看”工作。中国建材集团党委书记、董事长宋志平发表重要讲话,党委副书记、副董事长姚燕主持会议,党委常委、总经理曹江林传达中央纪委副书记杨晓渡讲话精神,党委副书记、纪委书记孙力实作工作报告,集团领导班子全体成员参加会议。国有重点大型企业监事会6办专职监事郑磊应邀出席会议。

孙力实作了题为《落实全面从严治党责任 深入推进党风建设和反腐败工作》的报告。报告全面总结了2015年工作,分析了存在的问题,提出了2016年集团党风建设和反腐倡廉工作的总体思路,并部署了五项重点工作:一是统一思想、提高认识,严格落实“两个责任”;二是落实党规党纪,强化党内监督;三是强化内部监督,抓好巡视整改;四是持之以恒落实中央八项规定精神,深化作风建设;五是打造忠诚干净担当的纪检监察队伍。

宋志平在讲话中充分肯定了2015年集团党风建设和反腐倡廉工作取得的成效及对集团发展的重要保障作用。对于进一步做好今年党风建设和反腐倡廉工作,宋志平提出了三方面要求:一是要认真学习贯彻习近平总书记重要讲话精神,认清形势和任务,切实增强责任感、紧迫感,贯彻落实好中央纪委六次全会精神 and 中央企业党风建设和反腐败工作会议的部署要求。二是要落实全面从严治党责任,深入推进党风建设和反腐倡廉工作。要落实全面从严治党主体责任,坚定不移推进党风廉政建设;要尊崇党章,

严格执行《准则》和《条例》,加强纪律建设;要坚持高标准和守底线相结合,强化党内监督,贯彻执行廉洁自律准则和党纪处分条例,实践好、运用好监督执纪的“四种形态”;要持之以恒贯彻八项规定精神,推进作风建设常态化;要坚持问题导向,加强内部巡视督查力度;要积极推进深化改革,完善监督制约机制;要加强纪检监察组织队伍建设,提高履职能力。三是要强化党的意识、纪律意识、学习意识、廉洁意识、发展意识“五个意识”,增强推进改革谋发展的信心和决心。各级领导干部要按照“三严三实”的要求,做到“精心做人、精心做事、精心用权、精心交友”,在推动企业改革发展中奋发有为、建功立业。

姚燕在会议总结时要求:要认真学习领会宋志平董事长重要讲话精神,落实工作报告提出的重点工作;要紧紧围绕改革发展大局,把党风建设与企业中心工作紧密结合起来,切实把党的政治优势转化为发展优势,坚定不移落实国资委决策部署,打好提质增效攻坚战,努力开创集团改革发展的新局面。

会议还举办了遵守党纪党规和廉洁从业规定专题培训。国资委巡视组副组长王传夫结合丰富、翔实的案例,就中央企业党政领导干部作风建设、廉洁从业、选人用人等内容进行了培训授课。

集团其他领导;集团党委以及中国建材股份临时党委、中国建材总院(新)临时党委及凯盛科技临时党委直管企业党委书记、纪委书记,在京企业领导班子成员、纪检监察机构负责人及有关人员;集团总部各部门负责人,各支部纪检委员在主会场参加会议。各直管企业及其所属骨干企业领导班子成员、纪检监察机构负责人及全体纪检监察干部在各分会场参加会议。共计1320人在全国160个分会场参加会议和培训。



## 宋志平应邀 参加中国发展高层论坛第十七届年会

宋志平就如何去产能、实现水泥行业的健康发展，从三方面和与会代表进行了交流。一是综合性限产，包括严禁新建、淘汰落后、错峰限产等方式；二是大力开展联合重组；三是改变竞争文化。



3月19日，国务院发展研究中心主办的“中国发展高层论坛”第十七届年会在钓鱼台国宾馆举办，会议主题为“新五年规划时期的中国”，中共中央政治局常委、国务院副总理张高丽出席论坛开幕式并作主旨演讲。中国建材集团董事长宋志平应邀参加年会，并在“去产能和去杠杆：迈过结构调整之槛”分论坛发言。

宋志平表示，中国水泥行业产能严重过剩，当前去产能对水泥行业至关重要。他就如何去产能、实现水泥行业的健康发展，从三方面和与会代表进行了交流。一是综合性限产，包括严禁新建、淘汰落后、错峰限产等方式。严禁以任何理由建新线，

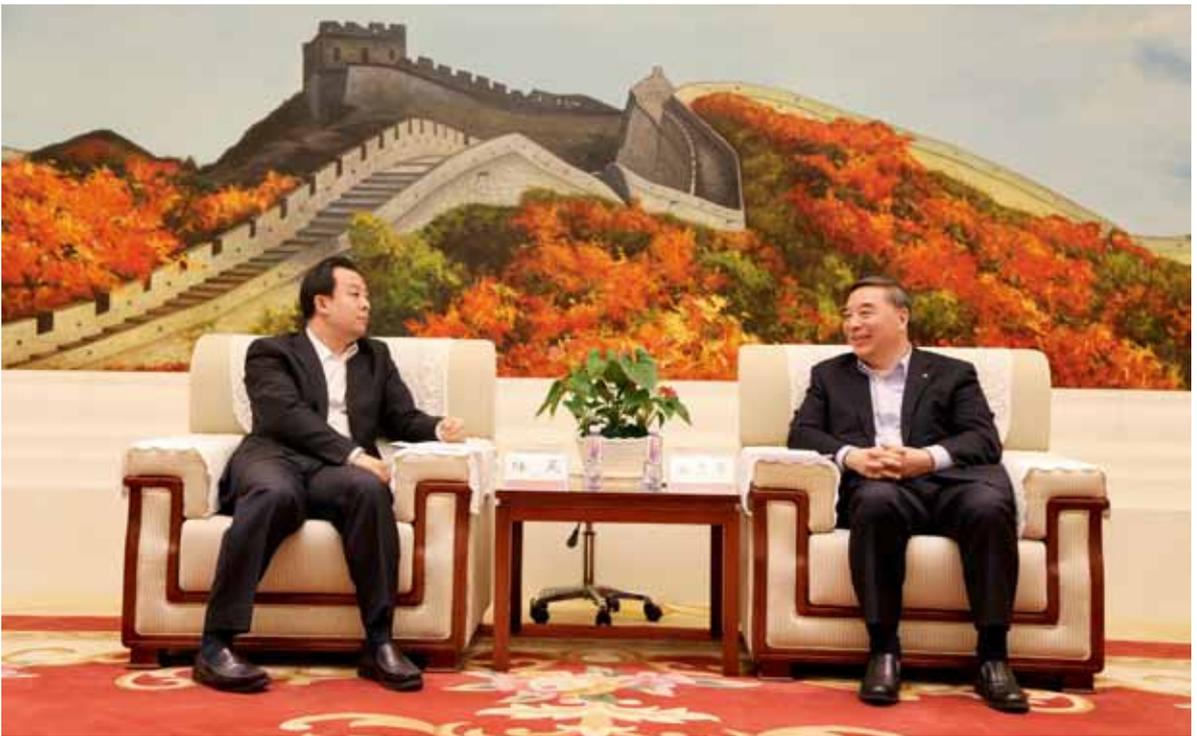
坚决淘汰低强度的低标号水泥，依靠政府、协会、大企业一起行动解决过剩的问题。二是大力开展联合重组。希望下一轮重组能得到政府、银行、融资机构的支持，为重组企业提供良好的政策。三是改变竞争文化。建立良好的市场环境，反对不正当竞争、低价竞争，使价格回归合理水平，保护企业和客户的利益。

工业和信息化部副部长冯飞、宝钢集团有限公司董事长徐乐江、中国国电集团公司董事长乔保平、赢创工业集团董事长英凯师、俄罗斯铝业联合公司主席欧柏嘉、野村控股株式会社会长古贺信行等参加了论坛。



## 宋志平会见 黑龙江省省长陆昊一行

宋志平表示，黑龙江省是我国北方地区重要的物流及对俄贸易基地，中国建材集团将抓住机遇，不断深化与黑龙江省在新兴产业方面的合作，利用黑龙江省的口岸优势，大力发展建材物流贸易，将黑龙江打造成集团在东北区域的物流产业基地。



3月7日，中国建材集团董事长宋志平在集团总部会见了黑龙江省省长陆昊一行，双方就项目深化合作事宜进行了交流。中国建材集团总经理曹江林参加了会见。

宋志平在会谈中着重介绍了中国建材集团在大力发展新型建材、新型房屋与新能源材料“三新”产业的情况，以及在推进供给侧结构性改革和转型升级方面所做的工作。他表示，黑龙江省是我国北方地区重要的物流及对俄贸易基地，中国建材集团将抓住机遇，不断深化与黑龙江省在新兴产业方面的合作，利用黑龙江省的口岸优势，大力发展建材物流贸易，将黑龙江打造成集团在东北区域的物流产业基地。

陆昊对中国建材集团近年来取得的成绩表示祝

贺。他介绍了近年来黑龙江省的社会经济发展情况，他表示，黑龙江将借助东北亚经济一体化、振兴东北老工业基地等难得的发展机遇，不断优化投资环境，深入开展与中国建材集团这样一流的央企的战略合作，希望中国建材集团充分发挥自身优势，抓住“十三五”的发展机遇，加快在黑龙江的新玻璃、现代光伏农业、光伏发电等新兴业务领域的发展步伐。黑龙江省将全力支持，实现合作共赢。

黑龙江省政府秘书长李显刚、佳木斯市市长林宽海、佳木斯市工信委主任郝奎霖；中国建材集团董事会秘书、总经理助理光照宇，凯盛科技总经理彭寿、常务副总经理茆令文，集团投资发展部负责人等参加了会谈。



## 曹江林会见 巴西淡水河谷高层代表团

曹江林表示,中国建材集团多年来与淡水河谷公司在铁矿业务方面保持了良好的合作关系,今后中国建材集团将继续发挥自身优势,全力支持淡水河谷,希望双方能加深已有合作,实现互利共赢。

3月3日,中国建材集团总经理曹江林在集团总部会见了巴西淡水河谷铁矿业务执行董事Peter Poppinga一行。

曹江林对Peter Poppinga一行的来访表示热烈欢迎,并介绍了中国建材集团的发展情况以及各业务板块所取得的成绩。他表示,中国建材集团多年来与淡水河谷公司在铁矿业务方面保持了良好的合作关系,今后中国建材集团将继续发挥自身优势,全力支持淡水河谷,希望双方能加深已有合作,实现互利共赢。

Peter Poppinga对中国建材集团的热情接待表示感谢,并介绍了淡水河谷公司2015年的经营情况以及铁矿石业务未来的发展方向。他对双方合作取得的业绩给予了高度评价,尤其赞扬了中国建材集团与淡水河谷开展的关于混矿、代销等业务模式的合作。他希望双方能加大合作力度,进一步探讨新的合作模式,共同携手开拓市场。



淡水河谷全球市场销售总监Claudio Alves,中国区总裁Joao Mendes、总经理Marcos Leite Ferreira;中国建材集团总会计师、中建材进出口董事长武吉伟,中建材进出口总经理陈咏新,中建材进出口副总经理、中建材供应链管理董事长吴翔等参加了会见。





## 做供给侧结构性改革的排头兵

**编者按** 3月2日上午,中国建材集团党委书记、董事长宋志平做客人民网“对话新国企加油十三五”两会访谈节目,与特邀访谈主持人、民生证券总裁助理、研究院执行院长管清友进行对话,共同探讨“供给侧改革”“国企改革”等相关话题。

“对话新国企 加油十三五”访谈节目由国务院国资委宣传局指导,国资委新闻中心、《国资报告》杂志社主办,国资委信息中心协办,从2014年全国两会以来,国资委新闻中心已经连续三年举办对话新国企的系列网络访谈,此次访谈是本年度对话新国企的第一场访谈。节目播出后当天就被转载300多次,受到广泛关注和一致好评。



## 新型国企新在哪里

**管清友：**聚焦改革新趋势、挖掘发展新动力。我们非常荣幸地邀请到中国建筑材料集团有限公司党委书记、董事长宋志平先生。今天主题是对话新国企，我想先跟宋总探讨一下什么是新国企？“新”在什么地方？从中国建材这个角度，这些年在打造新国企上有什么实践和思考？

**宋志平：**您这个问题非常好。我们总是在讲国企，但是今天的国企和20年前的国企有很大不同。

首先，体制机制上有重大变化。以中国建材为例，中国建材现在是一个有限公司，十年前搞了董事会试点之后，不再是传统的企业法下的国有企业，而是公司法下的有限公司，成立了以外部董事为主的董事会。

第二，现在的国企绝大部分都进行了上市改造。

中国建材有6家上市公司，大概80%的资产在上市公司里。实际上，整个国资委管理的央企的上市资产大概都在80%左右。应该说，今天的国企大部分都进行了公司制改造和股份制改造，甚至都是上市公司。

第三，内部机制上有很大变化。比如薪酬制度的改革。现在国企的薪酬制度和以前也不一样了，以前干多干少一个样，干和不干一个样，但现在这些问题都有了很大转变。



第四，整个定位也有很大变化。过去的国企可能是无所不包，而现在的国企则集中在国计民生或者一些大行业里，比如战略产业。

最后，现在的国企，一个很大的功能是与中国民营企业一起在国际市场上同国外跨国公司角逐，提

升中国企业和中国经济的竞争力。

所以说，今天中国的国企是新型的国企，当然还有很多需要改革的地方，但也应该看到，中国的国企经过这些年的改革和创新，已经不能和过去的国企同日而语，已发生了很大的变化。

## 充分竞争领域的国企使命

**管清友：**体制机制、公司治理、激励机制，应该说现在的国企确实发生了脱胎换骨的变化，取得的成绩也有目共睹。第二个问题，带有一些垄断性质的企业可能随着体制机制、公司治理结构的变化，会产生非常大的增量，从中国建材这个角度，应该说它的市场化、竞争性非常强，这些年从您领导中国建材的角度来看，是怎么做的实践，特别是在竞争性领域？

**宋志平：**这也是大家经常问的问题，这里含有两个含义：一是在充分竞争领域里国企的意义是什么？二是在充分竞争领域里国企怎么做？

我们要先清晰国企的历史使命。刚才我们讲，在国计民生领域，在充分竞争领域，国企肩负着很大的历史使命，要完成国家产业的方针政策，推进产业的变革。像建材行业是一个充分竞争的行业，而且也是多、散、乱的行业，但是中国建材在这些年的发展做了以下几项工作。

第一，引领行业转型升级。我国建材行业小水泥、小玻璃的淘汰等，中国建材都是引领者。中国建材有1.3万名科研设计人员，13家科研院所，现在我国建材行业的技术基本都源于中国建材的这些科研机构。

第二，大规模联合重组，提升行业集中度，实现规模化生产，增强国际竞争力。现在中国建材的水泥产能世界第一，4亿吨；石膏板产能世界第一，20亿平方米；玻璃纤维产能世界第一，120万吨……取得

这样的发展，技术进步和产业升级是一个方面，行业整合和联合重组的作用也非常大，中国建材肩负着很重的历史使命，的确也发挥了它的重要作用。

第三，中国建材现在已是混合所有制企业，而且混合度很高，净资产有1/3来自国有，2/3来自社会资本，是一个高度社会化的国企。这说明现在的国企，在充分竞争领域里，在整合行业的同时，也吸引了社

会资本，实现了共同发展，改变了过去传统的国企机制，变成了一个有竞争力的、规范的、多元化的股份制企业。

**管清友：**像中国建材这样的很多央企对行业起着举足轻重的作用，代表了这个行业的基本情况和特征，包括它的规模、人员、技术水平，所以大家对中国建材也充满期待。

## 中国建材转型升级三大曲线

**管清友：**转型升级既是国家层面的战略方针，同时也是企业实实在在要做的，现在国际国内环境发生了变化，中国建材在转型升级方面是怎么做的，未来还有什么打算？实际上，建材的市场需求还是很大的，既要改造旧的，又要建新的，规模庞大，面对这样的市场，建材行业该如何实现转型？

**宋志平：**正如您所说，我国建材市场非常庞大，去年我国水泥销量为23.5亿吨，占全球的1/2还要多，全球一半的市场都在中国。近期不断上涨的北京楼市，未来的地铁建设、地下管廊建设，农村不抗震不节能房屋的改造等，都表明我国建材市场不仅规模大，而且延续性强，我们建材企业在未来大有可为。但建材行业也存在一些问题，比如建材行业低端产品还比较多，它们不但挺有市场，而且造成很大污染，为此我们的压力也很大。其实现在的水泥生产变化很大，像中国建材的水泥厂，氮氧化物、二氧化硫的排放都完全可以达到欧洲标准，但我国也还有不少排放不达标的小企业。

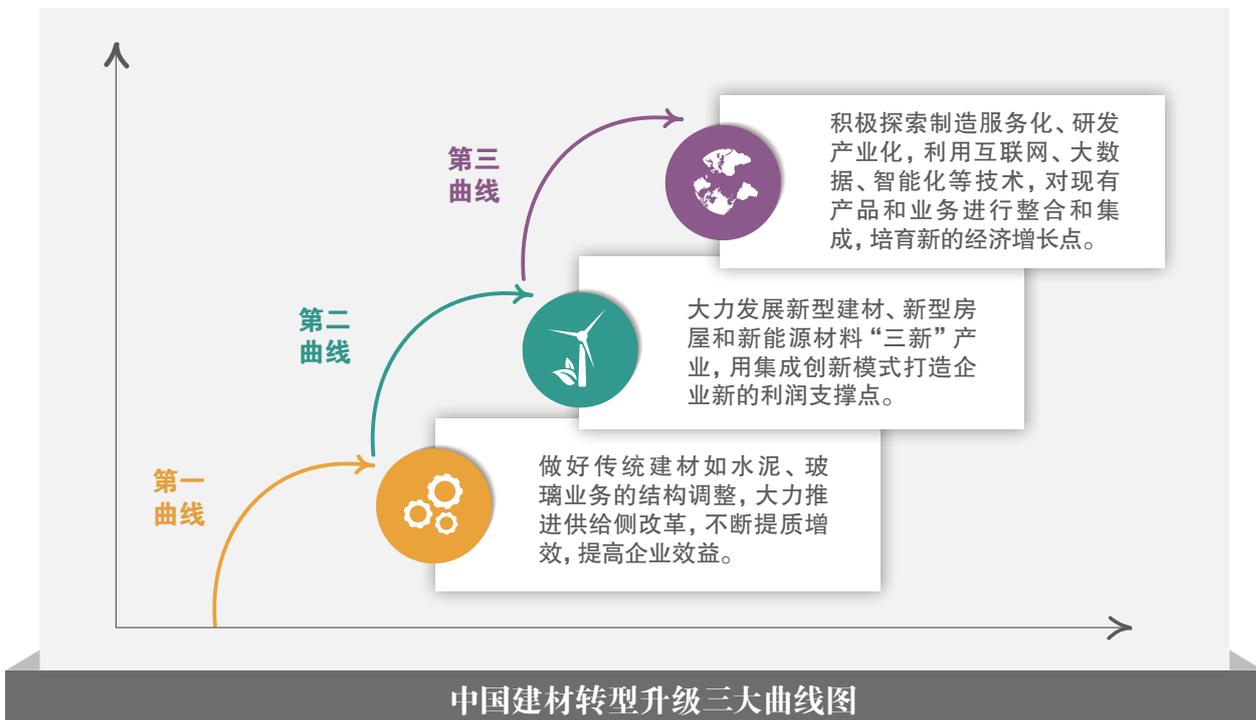
所以建材行业确实需要转型升级，中国建材根植于这样的行业，要做行业转型升级的排头兵。去年《经济日报》和《中国建材报》做了一个“中国建材的转型之路”系列报道，12篇文章，主要讲中国建材是怎么转型的。在转型升级里，中国建材做了两件事：一件是水泥等传统行业的转型升级，这是第一曲线。怎么淘汰小立窑和落后产能，如何建设新型干法的先进产能。中国建材在山东泰安建了一条工业4.0智能化水泥生产线，从原料开采到包装，全部实现智能化，无人值守，这也是全世界智能化水平最高的一条生产线，可以做到近零排放，完全能够满足社会的供给和环保需求。

另一件就是大力发展了新型建材、新型房屋和

新能源材料等新兴产业，这是第二曲线。这是中国建材新的经济增长点。中国建材的石膏板产能全球第一，可以全部消化掉电厂的脱硫石膏，将其做成非常好的石膏板，用于建筑的隔墙、吊顶等。中国建材的玻璃纤维和碳纤维，以及比较高档的电子纱，产能也都是全球第一，可以千吨线大规模生产，超过了原来的老大——美国的欧文斯康宁。中国建材的TFT液晶显示板，打破了美国康宁和日本旭硝子对这个市场的垄断，中国建材的电子薄玻璃研发生产出0.2毫米超薄玻璃，可以像纸一样卷起来。

中国建材新型房屋发展势头也很好。前不久中国建材在英国做了两个绿色小镇，接下来马上还要在英国做30多个绿色小镇，同时西班牙也正在筹建由中国建材提供的两个绿色小镇。新型房屋就是工厂化房屋，用工厂化方法进行生产，现场组装，完全智能化，还可以利用太阳能、风能等新能源，是高科技、智能化的房屋。下一步中国建材将在新型房屋、建材集成上下大工夫。中国现在在海外有高铁、水利水电、核电，建材行业还应该推出一个品牌，就是中国新型房屋，可以帮助发展中国家建这样的房子，同时现在发达国家也在转型升级，也需要这样的房屋。

再后面，中国建材还要做什么？也就是第三曲线——技术服务。我们有1.3万名科研设计人员，过去是为行业和中国建材服务，下一步我认为应该将研



发做成产业，形成开放性平台，给全世界各行各业做技术服务，目前正在做大数据、大的检测中心等，做得都非常好。

传统制造业的转型升级，必须依靠科技创新，包括商业模式的创新。中国建材现在在贸易领域做了三种模式的创新。一是海外的EPC，从网上供应备品备件，在全球范围内做水泥和玻璃厂的装备安装。二是易单网，这是全世界的建材物流网、中国建材的分拨网，建海外仓，通过网络直接把中国的建材产品销售出去，网上结算。三是大宗网，利用全国的码头港口，把我们所用的大宗物资联网起来，形成中国建材整体和这些码头合作的网络。这些都是

在用创新的业务形态进一步改变传统建材产业过去的格局。

从十年前国资委成立时只有20亿元的销售收入，到现在每年有2000多亿元的收入，连续7年在国资委业绩考核A级企业，连续5年进入世界500强，去年排在270位，中国建材这些年的发展，一方面离不开国家经济成长的大环境，另一方面来源于在国资委的领导下，中国建材一路的改革创新。如果没有改革，中国建材不融入市场，不进行股份制改革、不上市，就没有今天。如果不创新、不转型升级，始终抱着过去的老技术、老产品，中国建材也就没有生命力。

## 供给侧改革核心在于结构调整

**管清友：**现在中央层面已经明确提出，要在适度扩大总需求的基础之上，着力推进供给侧结构性改革。供给侧结构性改革要做的第一件事就是要解决现在很多行业面临的产能过剩问题，当然我们知道过剩产能和落后产能是两个事情，在化解过剩产能过程中，从中国建材的角度，您是怎么考虑的？

**宋志平：**供给侧结构性改革的核心是结构性，在供给侧进行结构性改革。从建材来讲，以水泥为例，

它的结构性究竟出了什么问题呢？中国现有水泥产能大概35亿吨，如果包括在建的和建完之后可能的

产能就到了40亿吨，而去年销量是23.5亿吨，前年是24.8亿吨，也就是说，2014年达到了峰值。相对于现有的35亿吨产能，大概有60%的产能利用率，40%左右过剩。如果再把在建的建完，那就是50%左右的产能过剩。中国的产能过剩是中国特色的产能过剩，为什么呢？

2008年我国推出4万亿元救市计划后的高速扩张期，钢铁、水泥等产能过剩行业也进行了扩张。2009年的国际水泥峰会上，我提出了水泥休克疗法，先停下来不要盲目建设，可惜大家没听，导致现在产能过剩严重。产能过剩带来的就是打价格战，企业没有利润，长期没有利润会带来拖累银行等一系列问题，所以现在必须治理。我认为，治理产能过剩政府要出台配套政策，大企业要发挥带头作用，包括行业协会，共同采取措施。我们要转变观念，新常态下不能再走中低端的扩产能发展模式了。这非常重要，因为即使到今天，有的地方还在建水泥厂。我们应该把有限的资金投入中到中高端的新兴产业上来。

去产能一是坚决淘汰落后。这是必须要做的，而且对产业不会伤筋动骨。比如水泥，过去那些年，由中国建材的“第一爆”关掉9个小立窑水泥厂开始，带领整个行业淘汰了6亿吨小水泥，现在中国建材又在引导整个行业淘汰32.5低标号水泥。在国际上，现在用的都是42.5水泥，大概占50%，52.5、62.5水泥占50%，根本不用32.5水泥，可是我国32.5水泥市场占有率达到50%以上，这样会引起很多建筑的短寿命，隐患很大。为此，我们现在跟建设部、工信部都提出来，要及早取消32.5标号水泥。还要取消一些小水泥厂、小粉磨站。现在水泥行业进行资源综合利用，生产中加30%左右的粉煤灰、钢渣等混合材，但一些小水泥厂将混合材加到了70%，只有30%的水泥熟料，而且目前我们对混合材的功能鉴定并没有什么好的方法。这样一来，也会为我们的建筑，尤其是桥梁埋下重大隐患。

二是杜绝新建。边淘汰边建，过剩永远解决不了。现在有人提出不要新增，但有些人会用等量置换、异地置换等概念，偷梁换柱，实际还是建新工厂。最近我们也跟有关部委写了报告，就是不要再新建了。只有淘汰落后、出清一些产能，把住进口关、不要新建了，水泥去产能的事就好办了。

接下来我们就可以由大企业去“间苗”，联合重组，增加集中度。现在的过剩不只是落后产能，先进产能可能也过剩，某些区域的日产5000吨生产线，甚至万吨线，也可能过剩，这些工厂也要关掉。关工厂很难。过去15年，我们开始建工厂，差不多每个礼拜都会有奠基、剪彩等；后面10年是收工厂，你们有工厂我们联合重组；现在开始关工厂，过去建设的很漂亮的花园式工厂，今天产能过剩了，怎么办？只能关。十年前在日本考察时，我发现日本有的大的水泥基地，三条大型水泥线非常之壮观都关掉了，锈迹斑斑，我也不理解，觉得很可惜。10年过去了，今天我们也走到关工厂的进程。过去建工厂是为了经济效益，后来收工厂是为了经济效益，现在我们关工厂还是为了经济效益。若违反规律，今天我们建工厂反而是破坏生产力，关掉一些厂，实现产销平衡，有利于生产力的发挥。

前些年，中国建材重组之前，我国水泥行业前10家企业的市场占有率只有16%，经过这几年中国建材的重组，现在行业集中度提高到53%。过去钢铁、煤炭都比水泥市场好，但现在钢铁、煤炭比水泥市场差，就是因为中国建材在行业进行大规模的联合重组，使得行业集中度提高了。但发达国家的行业集中度是80%，也就是说我们的联合重组还有很大空间。

供给侧改革的关键是下决心。我觉得中央现在下了决心，政府的配套政策应尽快出台，比如支持淘汰落后，支持杜绝新建，支持联合重组，在融资、利息、税收等这些渠道上进行政策层面的支持。行业大企业也要起到带头作用，中国建材就已表示要做到五个带头：带头淘汰落后、带头不新建工厂、带头联合重组、带头错峰生产、带头不打价格战。从世界范围看，这个行业是看大企业的，所以一个行业里有没有领袖企业，有没有领袖企业把这个事儿想清楚，带着大家进行供给侧改革结构性调整，进行大规模的转型，至关重要。

中国建材作为一家央企，既要考虑自身利益，同时也要考虑为行业为国家作贡献，有时我们牺牲了一些个人利益，目的是做一个好的健康的环境，大家共享，这也是我们央企应该承担的责任。在去产能和结构性调整中，中国建材也是责无旁贷，跟其他央企一样，要做整个行业供给侧改革的排头兵。

## 改革的关键是引入市场机制

**管清友:** 接下来,我们探讨一下国企体制机制改革方面的做法。中国建材是混合所有制和董事会建设的双试点,这在央企里也是非常少见的,应该说是中央、国资委对中国建材的肯定。下一步在混合所有制改革、董事会建设层面,或者说在整个公司治理方面,面临供给侧改革新的背景,中国建材准备怎么做,有什么打算?

**宋志平:** 中国建材在2014年7月15日被国资委确定为发展混合所有制经济和落实董事会职权双试点企业。这一年多来,中国建材在国资委的指导下,积极开展试点工作,两个试点方案也都经过国资委批准了,正在按照试点方案向前推进。目前中国建材有几项工作还是很有进展的。

第一,推进规范化的混合所有制。混合所有制的要点是规范,大家都很担心国有资产会不会流失?党建工作会不会削弱?担心是普遍的,有建议,也有批评,我觉得这些都是在关心国企,我们都是这样去积极正面理解的。在这方面,中国建材对三家上市公司加大了规范的混合力度。北新建材过去是一股独大的公司,除了国有股剩下的都是散户,但是现在北新建材在股东方面引入了非公资本的一些股东,既扩大了企业规模,增加了企业盈利,同时使企业更加多元化,管理更加规范,三四家股东相互制约制衡,企业发展更稳定。中国巨石、方兴科技也是这样。现在北新建材是全球最大的新型建材上市公司,中国巨石是全球最大的玻纤公司,效益都非常好,方兴科技发展也非常迅速。

第二,进行职业经理人制度建设。过去,中国建材二级、三级企业都采用了一些职业经理人。职业经理人的来源有三种:国有企业转化、社会招聘、混合所有制过程中进来的。现在需要对职业经理人进行进一步的规范,所以我们正在推进整个职业经理人的制度建设,包括培训、考核等,希望在这方面有所进展。国有企业改革的方向是市场化,就是公司制改革。公司制实际上核心理论是委托代理,过去这些年我们成立的董事会只完成了委托代理的一半,还有一半是职业经理人,这一关绕不过去,我们现在必须全力以赴地推进职业经理人建设,这样委托代理就形成完整的闭环了。

第三,落实董事会职权。国资委落实董事会职权,实际上给了我们董事会很大的权力,包括战略制



定、经理人员选聘、工资总额等,中国建材最近几年进行适度多元化,增加了新能源材料业务板块。我们现在是风机叶片全国最大供应商,风机叶片是用碳纤维、玻璃纤维等复合材料做的。我们还做了CIGS铜铟镓硒光伏产业,收购了德国世界上最优秀的工厂Avancis,收购了西门子在德国慕尼黑的一个研发中心,中国建材现已成为全球铜铟镓硒薄膜太阳能光伏产业的领导者,在国内已开始进行吉瓦级的生产线建设。这些都是我们的产业延伸。

在新一轮的体制机制改革中,现在国资委“1+N”指导意见出来了,再加上细则的陆续出台,我们最重要的是吃透精神,结合企业实际来做。现在有了顶层设计“1”——《关于深化国有企业改革的指导意见》已出台,“N”细则也将陆续出台,遵从的纲领和规定都有了,还有改革开放30多年积累的经验,剩下的是由企业来做了,要把顶层设计和企业的首创精神结合起来。最近国资委推出了新一轮的试点,过去是4项,新一轮是10项,中国建材也在这10项试点之中。

我们希望能够多进两个试点,这样可以多得到

国资委的指导，得到大家更多的关心，我们就能做得更规范一些，将来为行业提供一个标杆，让大家有个借鉴，起到一定的指导意义。中国建材过去这十几年，一直靠改革和创新发展，展望未来，尤其新常态下，我们也面临着一些问题和困难，要解决这些问题还得靠改革和创新，缺一不可。

国企改革的核心是机制，包含三点：一是真正的所有者到位，这很重要，过去我们有所有者缺失的现象，所有者究竟怎么到位，这是核心；第二点，发挥企业家精神，因为企业归根到底是企业家带领下的企业，如果没有企业家，这个企业很难有活力，我们国企

怎么产生自己的企业家，怎么来支持和保护这些企业家的热情？要有容错机制，只要他不是自私自利，有时只是大家看法不一致，未必就是他的错；第三点，建立企业利益、员工利益和管理层利益正相关的关系，没有这个关系，企业的机制就没有建立起来。

归根到底，我们的改革还是要围绕着习总书记讲的，要为国有资产保值增值，要提高国有经济的竞争力，增加国有企业的控制力，是扩大国有资本的功能。我们在做的过程中，一定要把握企业的内核——机制，把市场化的机制装入国企，就能完全形成新国企，甚至更新的国企。

## 改革是一个细致活儿

**管清友：**在“1+N”模式大的框架下，现在应该说顶层设计很清楚了，那么从您个人的角度，从中国建材的角度，您觉得企业首创精神在哪些方面还要做探索？

**宋志平：**改革是一个细致活儿，也是一个系统工程，做国企改革，既不能急于求成，也不能畏缩不前，应该一步一步地稳步向前推进。过去国企改革主要是企业去做，然后总结，现在国企改革有了顶层设计，大的方向、目标、原则、边界等都界定好了，让大家在这里面去做，应该说现在的改革与过去的改革相比更有法有章可依了，环境也更好了。

关于整个改革过程中的难点和困难，我觉得第一个是认识。现在有两种认识：一是认为国企不需要改革，国企的机制就是这个机制，天经地义，不需要改革，还有一种是认为反正国企怎么改也改不好。这两种认识都比较极端。中国是社会主义国家，我们基本的经济制度决定了我们要有一定的国有企业、国有经济，而且我们的国企可以和市场相容，并不是不可容的。过去的实践也证明我们可以融合在一起，这就是我们改革要做的事情。现在无论从《指导意见》也好，各项细则也好，实际上是要解决这些认识上的误区，我们一定要树立国有企业改革的信心，首先得有信念，如果信念都没有，这件事情是很难做的。

第二个是要啃硬骨头。那些关键问题就是硬骨头，一是要市场化，就必然会和市场资本相融合，融合过程中可能产生大家所说的国有资产流失、监管不利等问题，但这些问题我们可以在改革中加以完

善加强，可以设立一些规章制度，让它透明化、有据可依，但不能因为有这个问题就什么都不做了，恰恰是因为有这个问题我们解决了，然后我们就前进了。另一个是怎么加强党的建设。中国建材过去重组了那么多企业，那些多、散、乱的企业很多党组织并不健全，重组后我们建立了几十个党委，把党组织完善健全了，现在中国建材18万名员工中有近3万名党员，是企业的核心竞争力。

第三个是职业经理人的选聘。这也是大家关注的一个焦点。企业归根到底还是要用职业经理人，让经理人职业化、市场化、专业化，是我们应该走的一条道路，现在我们做的是一层一层地从下往上做，底下企业我们都是职业经理人化，逐渐做到股份公司职业经理人化，然后再做集团公司的职业经理人化。

这些工作都得一步一步地来，操之过急不行，畏缩不前也不行。还好现在有“1+N”，所以再把试点抓好，这个工作只要扎扎实实地做，国企改革是完全有把握做好的。经过这场改革，现在我们叫新国企，我们在“新”字上会更新，在过去的基础上会做得更好，衡量我们的就是竞争力和效益，竞争力不是中国的，是国际竞争力，效益我们是在行业里比，要跑赢整个大势和行业。

（根据宋志平董事长参加人民网强国论坛访谈整理）



## 去产能是水泥供给侧 结构性改革的硬仗

——中国建材集团董事长宋志平访谈录

---

**编者按** 2016年,供给侧结构性改革无疑是水泥行业健康持续发展的重大机遇。采取何种方式“去水泥产能”,如何做好供给侧结构性改革,是全行业非常关注的问题。今年的全国两会上,如何化解产能过剩依然是一个重要的话题,受到上上下下的高度关注。李克强总理在今年的政府工作报告中对供给侧结构性改革进行了全面部署,并提出要着力化解过剩产能和降本增效,重点抓好钢铁、煤炭等困难行业去产能,坚持市场倒逼、企业主体、地方组织、中央支持,运用经济、法律、技术、环保、质量、安全等手段,控制新增产能,淘汰落后产能。这对建材行业也特别适用。

两会期间,记者就水泥行业如何去产能问题专访了中国建材集团董事长宋志平。

---

## 基础原材料行业不能简单靠过度竞争

在以资源为要素的基础原材料行业，不能靠简单的过度竞争、打价格战来解决过剩问题，而应该用更高级的市场手段和市场功能来解决，就是联合重组、市场整合。这也是全世界在基础原材料行业遇到过剩问题之后所采取的成功做法。

**孟宪江：**您一直对水泥行业产能过剩问题保持着高度的警觉，也提出了很多意见和建议，受到行业上下关注和重视，为行业健康发展发挥了重要作用。大家普遍认为，2016年，水泥行业的形势会更加严峻，您怎么看这个问题呢？

**宋志平：**中国水泥行业进入平台期，呈现下行趋势。2014年是水泥行业发展的峰值，2015年首次出现需求下降。过几天，水泥行业将在珠海召开“12+3”峰会，我们对今年水泥行业情况进行了一个简单摸底。与去年同期比，今年一二月份的水泥状况比较差，主要是因为行业共识没有凝聚起来。中国建材是希望通过错峰生产、限制新建、区域整合等方式，达到去产能、提质增效的目标，但是据了解，个别水泥企业现在还有打价格战的想法。思想乱了，行业的情况就更乱了。

去年年底，中央经济工作会议上提出的“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”的五大任务，对我们当前的水泥行业来说，首当其冲的就是去产能。现在小立窑基本淘汰掉了，实际上水泥行业存在的过剩已经不完全低端落后的产能过剩，先进产能也过剩了。“去”谁或者不“去”谁，都不好办，所以对水泥行业来说，去产能是一个非常复杂而艰巨的问题。

我还有一个担心，就是现在钢铁和煤炭是国家层面在推进供给侧结构性改革，尤其是煤炭行业肯定是要去产能，这样煤炭价格势必涨，可能会涨一倍左右。水泥行业如果没有一个去产能的杀手锏，不能够把煤炭的价格上涨传递出去，两边一挤，水泥行业将更加艰难。更何况水泥行业现在连前几年建立

的自律协同的共识也打破了，又恢复到混乱的竞争状态，一盘散沙，行业已是岌岌可危。这个时刻，从事水泥行业的人，尤其是水泥行业大企业领导人，应该站在全局立场上思考去产能这个问题。

**孟宪江：**面对这些问题，您认为我们到底该怎么办呢？

**宋志平：**大家都很关心这个问题。如果靠目前的过度竞争、打价格战的方法，短时间内不但解决不了问题，反而会让全行业的情况更加糟糕。我以前讲过市场竞争有两种，一种是理性的竞争，是好竞争，有利于企业进步和市场健康化；但也有一种是恶性竞争，是坏竞争，它会破坏企业的生存，损害市场，这已是被全世界的市场经济所证实了的。一味地把竞争说成一朵花，说成是能解决一切问题的灵丹妙药，是偏激的，西方那些非常崇尚市场竞争的国家也不是这样做的。中国这种盲目杀价、甚至自杀式的恶性竞争在全世界都是没有的，是中国小农思想和早期西方的一些不成熟的竞争理念结合在一起形成的，是一种非常坏的东西。从长远的角度和水泥全行业的利益来看，我们必须找出企业新的市场生存之道。

再者，市场竞争对于不同的行业所显现的效果也不同，钢铁、煤炭、水泥属于基础原材料行业，其特征近似于资源行业，主要以资源为依托。基础原材料行业不同于普通制造业，尤其不同于高科技制造业。普通制造业虽然一定程度上也依赖资源，比如土地、厂房等，但技术含量才是其主要的。高科技制造业更是如此，它不依赖土地和厂房，一间很小的房屋就可以创造很高的价值。



基础原材料行业高度依赖于资源。这里所说的资源主要有土地、矿山，以及环境容量。地方政府需要用这些资源来吸引投资，所以我国钢铁、煤炭、水泥等基础原材料行业的过剩，看起来似乎是企业的无序行为，实际上背后的主要推手还是地方政府。

在我国，电视机和手表等产业的发展，是在自然状态下一轮一轮地淘汰，这是市场发挥了决定性作用。但是在以资源为主要要素的基础原材料行业，我觉得不能靠目前这种简单的过度竞争、打价

格战来解决过剩问题，而应该用更高级的市场手段和市场功能来解决，就是兼并重组、市场整合。这也是全世界在基础原材料行业遇到过剩问题之后所采取的成功做法。我们讲发挥市场的作用，而市场的作用并不是只有一种方法，市场有优胜劣汰的方法，还有兼并重组的方法。兼并重组、市场整合是解决产能过剩以及无序竞争、恶性竞争、胡乱杀价等行为的重要方法，是能够解决全行业亏损困局的一个成功的方法。

## 区域整合是水泥去产能的唯一出路

供给侧结构性改革的核心是结构调整。水泥和钢铁、煤炭相比有一个特点，就是水泥是短腿非贸易性产品，我们要围绕它的这个特点来推进供给侧结构性改革、解决产能过剩的问题，这样才能“长治久安”地彻底解决。现在的水泥行业还是要走区域整合这条道路，由区域大企业去“间苗”，实现区域内水泥企业的联合重组。

**孟宪江：**您对水泥行业的特殊性有很多的看法和观点，请您跟大家分享一下。

**宋志平：**我认为水泥和钢铁、煤炭虽然都是基础原材料行业，但是水泥和钢铁、煤炭相比还有一



工业4.0智能化水泥工厂

个特点，就是水泥是短腿非贸易性的产品。所谓非贸易性就是指不可长时间存储、不可远距离运输，经济半径比较短。所以水泥行业要围绕它的这个特点来推进供给侧结构性改革、解决产能过剩的问题，这样才能“长治久安”地彻底解决。经过长时间综合国际成功经验和国内形势的考察和思考，我认为，现在的水泥行业还是要走区域整合这条道路，由区域大企业去“间苗”，实现区域内水泥企业的联合重组。

供给侧结构性改革的核心是结构调整。早在2009年，我就在中国国际水泥峰会上提出，“停止新建水泥生产线，认真进行听证会和科学布局”“通过推动资本运营和联合重组两个轮子，实施大水泥区域化战略”“中国水泥行业应形成大企业主导的各自战略市场区域的格局”等10个建议，若当时按照这些建议做了合理布局，就不会是现在这个样子。现在我们还要做好合理布局这件事。因为区域整合是解决当前水泥产业技术装备同质化、处处时时产能过剩的唯一办法。

第一，它可以使得该区域现有企业都能够享受到整合后的好处。古话说，杀敌一千自损八百。大家

都打打杀杀，优胜者胜得很辛苦，弱者退出也会带来很多问题。区域整合是给水泥行业实现自我救赎的一次机会。

第二，保全债权人的利益。竞争过程中债权人会形成死帐坏帐，这样就拖累了银行，银行出现大量的坏帐，金融就会动荡。国际上几乎所有的重组都是由债权人发动，这样可以保全债权人的利益。日本企业设有常务或专务职位，这个人往往是银行派驻的，在董事会中有否决权，对整个公司的决策起决定性作用。由此可见，债权人不能游离于企业之外，应该也进入企业的决策层，在必要时成为推动企业重组的决定性力量。而在我国，债权人往往躲在后边“听天由命”，这是不对的。区域整合对债权人是非常有利的。

**孟宪江：**您提出的区域整合概念比较有新的针对性，那现实中我们该如何做呢？

**宋志平：**在区域整合中，一是可以股权合作，在这个区域里大家都是股东，把每个企业集中打包成一家大公司，然后统一规划、统一经营、统一去产能，科学合理地发挥该区域内水泥生产线的产能。

二是采取大企业相互置换产能的做法。两家大企业在两个区域都有产能，这样两家大企业就可以通过产能置换的方法，把一个区域的产能向着一家大企业进行集中，让一个区域形成一家大型企业占主要市场份额的格局。

在西方国家，如果3家企业在一个区域市场的占有率为70%以上，这个区域市场基本就是健康稳定的，但由于中国市场的成熟度不高，企业的竞争心理也不健全，现在两广地区，其实只有三四家大企业，但仗打得一塌糊涂。根据现状，我个人认为，可以通过整合，让一家企业在一个区域内占70%左右的市场份额，只有这样才能够让这个区域市场稳定健康。当然这家企业可以是多股东的。

三是成立销售共同体，就是把销售联合在一起，形成销售的共同体。这个销售公司可以由大家出资来共同组成。

总之，只要围绕一个区域一家企业占70%左右的市场份额，这个区域的去产能就能实现。这种区域整合是具有中国特色的去产能，也是解决中国水泥产能过剩的最好办法，或许有可能超过西方的兼并重组的效果。

## 关工厂也是发展生产力

过去我们建工厂是为了经济效益，收工厂是为了经济效益，现在关工厂还是为了经济效益；建工厂是生产力，收工厂是生产力，关工厂还是生产力，该关的不关就是破坏生产力。该关的关掉了，产销平衡了，才会有利于生产力的发挥，整个行业才会有经济效益，企业也才能长久获利。

**孟宪江：**面对2016年的行业形势，关工厂是一个必然选择，您认为，在产能严重过剩的情况下，关工厂也是促进生产力。这一观点很有特色，请您给我们谈谈您的观点。

**宋志平：**少了建，多了关，这是一个基本逻辑。过去我们建工厂是为了经济效益，收工厂是为了经济效益，现在关工厂还是为了经济效益；建工厂是生产力，收工厂是生产力，关工厂还是生产力，该关的不关就是破坏生产力。该关的关掉了，产销平衡了，才会有利于生产力的发挥，整个行业才会有经济效益，企业也才能长久获利。

区域整合之后的首要任务是关工厂。必须先彻底关掉小立窑的尾巴，日产2500吨以下的熟料生产

线和直径3.2米以下的水泥磨机要关，过剩的日产5000吨甚至万吨熟料生产线也要关。

在过去十四五年间，从2000年开始，我国水泥业完成了西方国家五六十年工业化过程，期间也经历了我国水泥工业的初始阶段，地方政府和企业热情高涨，到处建工厂，记得我那时差不多每个礼拜都会去参加生产线奠基、开工。后面的十年就是收工厂，搞联合重组，因此中国建材有了四大水泥企业，提升了中国水泥行业的集中度。现在产能严重过剩后我们开始关工厂，要把以前建设的和重组的一些工厂关掉，很多人想不通，但这是规律。

十年前，我去日本考察，看到日本住友大阪等很多大型水泥公司的很多现代化生产线都停掉了，锈迹



中国建材创新、绩效、和谐、责任的管理文化

斑斑停在那里，当时我还很不理解，觉得很可惜。十年过去了，现在也到了我们关工厂的时候了。发达国家五六十年才走完的历程，我们只用十四五年就走完了。

关工厂必须在区域整合之后的基础上统筹安排，由70%市场占有率的区域性大企业或领军企业来布局，原则是整体利益最大化。这样做的好处是什么呢？

第一，这些工厂的银行贷款转移到了区域大企业，关工厂过程中银行不会形成死帐。中国建材当年在浙江等省收工厂组建南方水泥时，银行特别支持，因为我们把150家水泥企业重组集中后，银行的贷款也都集中到南方水泥，南方水泥关了一些日产1000吨、2000吨生产线，水泥价格稳定，企业有了利润，银行的本息也就都能还上，没有形成坏帐。过去，我国也有一些行业的企业被国际跨国公司收购后立即

就关掉了，主要原因就是这些企业冲击了他们的市场，他们为了利益最大化，必须马上关掉。收购后关掉，这也是跨国公司重组发展的一条途径。

第二，关工厂后，可以把原来工厂的土地等资源释放出来。浙江等地被关掉的工厂，现在将土地还给政府，政府也正是急需要土地的时候，土地的价格比原来企业收购的价格略高，或者持平，这样这部分产能就和平退出了。

第三，关工厂时，要多途径解决员工的就业问题。从总体来讲，这几年我们的就业压力并不是特别大，相较于当年的企业破产下岗分流，企业有力量安置些职工，市场对劳动力的需求也比较大。工厂关闭后，员工一方面可以社会就业，另一方面企业尽量自我消化，可以在水泥制品、骨料等产业中安置一些。这是一个需要政府和企业共同面对的问题。只要想得周到、做得好，就能行得通。

## 区域整合需地方政府依法保障

中国特色的产能过剩，是因为地方政府追求GDP，包括地方政府财政的“分灶吃饭”体制造成的，所以现在要搞中国特色的去产能，包括中国特色的供给侧改革，我们还需要地方政府的支持，需要用法律法规来保障，坚决限制新建和反对不正当竞争。

**孟宪江：**中国是社会主义市场经济，一方面要发挥市场决定性作用，另一方面要发挥政府作用。我们两边都有，应该比西方国家的自由竞争更容易统一思想。产能过剩，地方政府是主要推手，那么在区域整合过程中，地方政府必须得发力，主动支持、主动有为、主动作为。您如何认为？

**宋志平：**解铃仍须系铃人。中国特色的产能过剩，是因为地方政府追求GDP，包括地方政府财政的“分灶吃饭”体制造成的，所以现在要搞中国特色的去产能，包括中国特色的供给侧改革，我们还是需要地方政府的支持，一个区域一个区域地做工作，分区域整合。可以一个省市区单独做，也可以多个省市区联合做，像东三省、京津冀、江浙沪等可以联合起来做区域大整合。这是必须要做的，必须动大手术，一刀下去，彻底解决产业“长治久安”的问题。

但是现在有一些很不好的现象，东北地区现在产能利用率只有50%，过剩非常严重，但是有的企业在国家三令五申不允许再建的情况下，还是在建新线；山东搞错峰生产，有四家企业无视政府要求，不执行工信部和环保部联合发文提出的错峰生产；这是很不应该的。现在煤炭行业每年限产3个月，任何煤炭企业都要执行同一政策限产。其实水泥行业产能利用率67%，各地水泥企业根据情况可限产4到5个月。但限产如果只靠企业，可能会使有些企业形成“谁限产谁吃亏、谁不限产谁占便宜”的认识，需要依靠政府、协会出台政策性新措施，大企业积极带头参与执行。

所以我们搞区域整合，中央和地方政府要用法律来保障以下两点。

第一点是坚决限制新建，这是铁律。对于关工



中国建材污泥处理生产线被誉为“水乡明珠”

厂，立法限制新建非常重要。关闭工厂，为的是市场健康、价格稳定、企业有利润，当企业有利润的时候又来人建新线，关了工厂的企业就明显吃亏，那谁还愿意关工厂？

在发达国家，所有基础原材料行业，产能过剩调整一轮之后，就没有人再建新线了，这一点上非常严格。在日本、美国、法国，想再新建一个水泥厂，难度之大，是不可想象的。所以我们必须严格堵住新建的口子，坚决禁止以等量淘汰、异地置换等任何名义改头换面的新建，技术改造、垃圾焚烧协同处置也只能在已有的水泥厂里进行技术改造，而不能扩大产能规模。日本也做垃圾焚烧协同处理，但都是在原有的厂里拿出来一两条线进行，根本不建新线。由于日本政府措施到位，原来的100多家水泥厂现在变成了三大家，原来泡沫高峰时的1.2亿吨水泥，现在只有4000万吨，别的都关掉了，去产能比较到位，东京市场水泥价格目前超过100美元，是我们的一倍还多，企业效益很好。

所以我们在整个区域整合过程中，需要地方政府的大力支持和承诺，仅仅是中央文件还不行，要将限制新建写进地方法规，这样才能保证区域整合的成功。

**孟宪江：**确实如您所说，在去产能的问题上，还需要用硬的办法来解决才会更有效，最好的办法就是依法来办事。

**宋志平：**是的。第二点是依法反对不正当竞争。一个区域整合好了，另一个区域的企业跑来进行低价销售，对整合后的大企业不公平，不符合市场的公平合理原则。而且水泥是个短腿产品，所以跨区域远距离销售基本是低过成本的。这个区域的水泥去产能

花了巨大代价，关掉了一些工厂，形成了稳定的区域市场，其他区域的企业再用低价去破坏这个市场，那前面的区域整合就等于前功尽弃。所以在一定程度上，政府要保护重组后的企业，保护整合后的区域市场，不然就没企业愿意重组整合了。区域整合市场之后，其他区域的企业原则上不能进来低价竞争。

**孟宪江：**社会大众好像谈垄断谈得比较多，对不正当竞争谈得比较少。

**宋志平：**是这样的。其实维护市场良性化有三个法：反垄断法、反不正当竞争法、反倾销条例。由于反垄断法在我国是最后颁布，所以被大家说得最多，动不动就讲反垄断，认为反垄断好像是保护竞争、保护客户的唯一的法律，这是个误解，忽视了另外两个：反不正当竞争法和反倾销条例。

国人往往认为从国外到中国的东西，价格越低越好，殊不知这就是倾销，因为这种不合理的低价冲击了我们自己的工业。我们经常听到和看到国外对我国商品的反倾销，而我国对国外商品的反倾销却听说得不多。我们也很少反不正当竞争，好像价格低是在维护客户利益，其实这些为了挤压竞争对手而进行的低于成本的销售，就是不正当竞争。

对市场经济，我们要全面理解。在西方，反不正当竞争比反垄断要更多的使用，即便是区域大企业占有70%的市场份额，也未必是垄断，是否垄断关键取决于是不是滥用了市场支配地位。企业市场占有率高，只能说明企业拥有市场支配地位，拥有一定的话语权和价格权，如果企业没有滥用市场支配地位，没有哄抬物价，没有谋取暴利，没有垄断行为，就不是垄断。人们一定要厘清这些概念，走出市场占有率高就是垄断的误区。

## 树立互利共赢的价值观

在市场竞争中，如果完全是利己主义，最终一定会引发恶性竞争；如果是从互利的角度出发，就会实现良性竞争。我们在供给侧结构性改革中，要维护共同的市场，实现互利共赢。

**孟宪江：**在此轮化解产能过剩中，企业是主体。您认为水泥企业应该怎样面对这场供给侧结构性改革？

**宋志平：**在市场经济中，企业有一个共同的目的——获利。利有三种主张：利己、互利、利他。企业也是有价值观的，中国建材主张的是互利主义，对于我个人来说，我理想的是利他主义，但这在经济生活中很难办到。在市场竞争中，如果完全是利己主义，最终一定会引发恶性竞争；如果是从互利的角度出发，就属于良性竞争。这和价值观有着很大的关系。大家同在一个市场，要互相尊重彼此核心利益，建立互利共赢的市场。所以我们要在供给侧结构性改革中，做区域整合，搞股权合作。整合后，区域市场由过去分散的、各自的多家企业，变成一家大企业里的不同股东，由这些股份制大企业来进行社会化大生产，服从规模效应，提高市场话语权，获得合理

的效益。按照这种逻辑去做，才会有一个健康的市场。中国建材希望和众多的投资人共赢，和众多企业共享市场。

当前我们水泥行业面临的困难和挑战是空前的，去产能是必须完成的硬任务。我们也看到，中央多次强调供给侧结构性改革，在化解产能过剩方面将出台一系列文件，水泥行业也将进入具体实施阶段。沧海横流方显英雄本色，眼前解决市场困难的关键就是去产能，困难时期最能体现水泥行业优秀企业家的英雄本色，我们要坚定信心，埋头苦干，牢记责任感和使命感，为行业的结构调整、去产能多做有意义的事，为国家的供给侧结构性改革做出贡献。中国建材坚持带头淘汰落后、带头不建新线、带头联合重组、带头错峰生产、带头稳定市场价格。着眼未来，相信水泥行业在去产能所做的工作也会给其他行业带来积极影响。



2016年3月，中国水泥C12+3峰会



热烈祝贺

中国建材股份有限公司

香港上市十周年

# 中国建材：从资本市场走来的整合者

——宋志平谈中国建材股份有限公司上市十周年

10年时间，一个头顶央企“大帽子”的弱小少年，已然长成一个身强体健的壮硕青年；

10年光阴，一家仅有几十亿收入的名不见经传的企业，发展成年收入千亿级的世界建材行业巨擘。

这是一家有故事、有思想、有文化、有胸怀的企业。

香港上市、资本运作、联合重组、行业整合、混合所有制改革，到现如今的供给侧改革、转型升级、“互联网+”、“一带一路”战略……2006年至2016年，中国建材股份有限公司（简称中国建材）10年发展关键词，字字铿锵，能量激荡；10年企业成长的路程和轨迹，将我国建材行业转型发展生动折射开来。

一纸千言，难以道尽其万一。值此中国建材上市十周年之际，本报专程采访中国建筑材料集团有限公司（简称中国建材集团）董事长、中国建材董事局主席宋志平，透过他口中上市10周年一段段波澜壮阔又引人深思的故事，带领读者感受企业激情澎湃的创新之路，喝彩企业十载辉煌，祝福行业美好未来。



2006年3月23日，中国建材在香港上市



2006年3月6日，中国建材香港路演

## 登陆资本市场 进入全新发展坐标系

**孟宪江：**2006年到2016年，十年间，中国建材走过的路程和轨迹，折射出中国建材行业的发展。中国建材一路发展过来，有鲜明的思想，每一阶段又都有精辟的总结和提炼。细看这10年，一个个细节拼在一起就形成一个瑰丽多彩的画面，引人深思。

**宋志平：**是的。企业上市虽然已有10年，但当初上市时的情景仍历历在目。10年，在历史长河里只是一瞬，但对我们亲历了企业发展的人来说，这10年不同寻常，每一天都有故事。中国建材就是一个有故事的企业。

中国建材的上市，实际上是市场倒逼的选择。为什么去上市？让我们回头看一下12年前的中国建材集团，可以说是一个名副其实的草根央企，底子薄、基础差，虽然头上顶着一顶央企的“大帽子”，却像个身体孱弱的小孩子一样经不得风雨，业务散乱，盈利能力弱。这样一家企业，究竟路在

何方？

我清楚地记得，当时的国资委领导对央企明确提出要求，如果不能成为行业前三名就自动出局，而当时的监事会主席也要求我们必须做到行业的领头羊，他说如果一个央企在行业里算不上头号就不配做央企。这些要求无疑带给我们巨大的压力。

面对压力，一家本来就弱小，又没有国家资本金扶持、处于充分竞争领域的央企究竟应该怎么办？如何继续生存成长下去？我们进行了很多痛苦思考。

痛定思痛，我们认为，出路只有一条，就是奔向市场，进行市场化改革，在市场中汲取营养。中国建材集团这株苗儿虽然弱小，但只要根植市场的沃土，就可能长成参天大树。在市场倒逼之下，借力资本市场获得生存发展，是我们思考后的一个重要结论。

基于这一结论，集团决定组建上

市公司，进军资本市场。2005年，中国建材集团设立中国建材股份有限公司，把集团仅有的赚钱的企业资产，包括新建材A股的股份，中国玻纤A股的股份，再加上当时还不成规模的中国联合水泥打包在一起。新成立的中国建材即承担起走上资本市场的重任。

之所以选择在香港上市，是因为香港是国际资本和投资家们的聚集地，在融资和金融服务方面具有无可比拟的天然优势。另外就是当时国际资本市场对中国的发展给予很大期望，热捧“中国概念”。为了获得国际资本的支持，我们下定决心到香港上市。

**孟宪江：**借助上市在资本市场中汲取营养，是大多企业发展过程中渴求的目标。然而在当时的条件下，无论在内地还是香港，上市都是一件很困难的事情。俗话说，靓女先嫁。只有那些基础和业绩非常好的企业才能成功上市。反

观彼时业务散乱、营业收入仅有几十亿元的中国建材，既没有足够的实力，又没有丰富的经验，这样一家企业能不能到香港上市，怎么上市，应该是你们那时思考最多的问题吧？

**宋志平：**是啊。听说中国建材要上市，券商都非常高兴，都积极地要来帮我们做上市，后来却都蔫头耷脑地走了。正如您所说，当时的中国建材非常弱小，他们认为我们根本无法上市。所以那时对我们来说，选一个券商都很难。后来，与我们合作的券商中途也一度打了退堂鼓，经过我们再三鼓励和请求才决定继续帮助我们。

我常想，凡事事在人为，不谋不就。中国建材的干部员工就是有这股精气神，大家克服了种种困难，仅用一年时间，就完成了集团内部大规模重组改制，明晰了主营业务，扫清了上市道路上的重重障碍。

于是，10年前，我们凭着仅有的3.5亿元利润，怀着壮士出征的心情，踏上了IPO的路演征程。路演时间虽然仅有短短十几天，但对我们而言，却又无比漫长，有如一次资本市场上的长征，其间我们每一个人心里都非常忐忑，不知道前方的路有多远，也不知道上市后的路该怎么走。

路演第一站是香港。2006年3月6日，在IPO的新闻发布会上，我即兴讲了一段话，“中国建材要演绎一个稳健经营的故事、一个业绩优良的故事、一个行业整合的故事、一个快速成长的故事”，我说，“希望诸位听了我们的故事之后，踊跃购买中国建材的股票”。于是，这个故事从香港讲到新加坡，从新加坡讲到伦敦，再从伦敦讲到

纽约、波士顿、旧金山……2006年3月21日，我们回到香港，迎接我们的是投资者纷至沓来的订单，股票发行定价也逐渐提高，最终投资者认购倍数超过50倍，香港散户认购达到537倍，成为当时大陆企业在香港IPO表现最优秀的股票之一。3月23日上午10:00，中国建材走出了那历史性的一步，成功在香港联交所挂牌上市。直到现在，我在新闻发布会上讲的那四句话都是中国建材的发展指南，而且上市以后，中国建材也凭借优异的业绩，全面兑现了对资本市场的承诺。

一番艰难而漫长的路演，其背后的辛苦是可想而知的。

在那段时间里，我们每天早上6点就要起床，每天一场接一场的投资者会，连三餐的时间都要利用上。午餐常常是与各家投资机构的分析师召开午餐会，好几十人围坐在一起，人家可以边听介绍边吃简餐，我们只能利用对方提问的短暂间隙吃几口。4个国家，6个城市，每个地方最多待两三天，一路走下来，由于连续频繁的飞行，我们几个人都处于时间混乱的状态。有一天，飞机抵达美国波士顿机场，我看着舷窗外昏暗的天色甚至不知道是早晨还是黄昏。行程紧锣密鼓、工作强度超负荷，但现在回想起来，一切付出，虽苦犹甜。

我印象非常深刻，上市成功后，有一个券商特意送来了一幅装在镜框里的电影海报，这部电影叫做“Mission Impossible”（不可能完成的任务），意思是我们完成了当初许多人都认为不可能完成的任务，把不可能变成了可能。

**孟宪江：**管理团队付出的辛苦努力非常令人钦佩。那么上市给中国建材带来了怎样的变化？在这个过程中，中国建材有着一些什么样的思考？

**宋志平：**“朝为种田郎，暮登天子堂。”这是一位我相识多年的香港朋友在得知中国建材成功上市后，寄给我的明信片上的祝辞。这句话的确反应了中国建材的真实状况：一家草根央企通过上市发生了脱胎换骨的变化。

上市真正带来的，是中国建材进入到一个全新的发展阶段，并在其中不断地进步、成熟和完善。

初入资本市场，在我们正迷茫于公司未来该如何发展时，IPO路演就给了我们一个很大的收获，国际投资者帮助我们明晰了公司战略。

当时，中国建材对于自身的定位是一家主营新型建材的综合性公司，旗下有石膏板、玻璃纤维、工程服务等多种业务，但水泥并不是主要业务，只有1100万吨。在全球路演时，我发现即便再三跟投资者解释自身是主营新型建材的综合性公司，但投资者总是异口同声地说：“水泥、水泥、水泥！规模、规模、规模！”在当地媒体的报道中，中国建材经营的主业也是水泥。

由此，我们发现，投资者对未来的中国建设充满憧憬，在他们眼中，水泥作为基础原材料，未来发展空间巨大。而且他们认为，水泥占到建材行业GDP的70%，如果我们不能做大宗主流的建材，新型建材做得再好，在这个行业也不会是主流企业。当时我们虽然也想过要发展水泥业务，但并不确信，而投资者的要求和愿望让我们看清了未来的方向，也进一步认识到，

要成为行业排头兵，就必须调整战略方向。这一次路演所形成的一些基本思路一直持续到今天，这构筑了公司的战略基础。

第二个收获是市场机制。上市是企业完成公众化和规范治理的过程。通过建立市场化经营机制，完善法人治理，中国建材由一个过去纯而又纯的国企成为运作公开透明、管理科学规范的多元股份制公司，这也意味着公司必须接受市场最严苛的监督。

上市既妙不可言又苦不堪言。一方面，企业不能做无米之炊，资本市场的支持使企业以低成本获得发展所需资金，中国建材上市一下子募集资金21亿港元，为公司战略的实施和快速成长提供了支撑，可谓“妙不可言”；另一方面，拿到资本市场的钱，意味着

对市场的庄严承诺和高度责任。上市把我们推向国际资本市场这个更高的平台和全新的坐标体系中，我们面对的是具有专业素质的国际投资者，要与国内外优秀企业相比较，要以对投资者的良好业绩回报为己任，这就迫使企业管理层要不断给自己加码、加压，所以也就“苦不堪言”。但也正是有了“苦”、有了压力，才能促使企业不断提高自身素质，不断适应市场要求，从而获得发展。可以说，我们是一步一步被投资者“逼上梁山”的，但越到高处视野就越广阔。

第三个重要收获，是中国建材听清楚了资本市场的声音。H股投资者不是以散户为主，而是以成熟的基金为主，其中有大量成熟的分析师、机构投资者，专门研究不同行业领域，有

极高的专业素养。我们从投资者那里了解了同行业其他可比公司的情况，也倾听他们对公司经营管理和战略方向的指导。投资者每年都会根据已有数据从技术层面给上市公司评价和指标。可以说，我们的年度利润指标很大程度上来自投资者的要求。而且，中国建材今天很多的发展思路，就是在自IPO路演开始的二十多次路演中、在那么多次和投资者的对话过程中逐渐形成和确定的。资本市场让企业和我们每一个经营者都获得了成长。

中国建材的成功上市，对企业、行业来说都是一件大事，不仅促进海外资本市场进一步看好中国建材行业，同时提振了国内建材行业进入资本市场，尤其是进入海外资本市场的信心，意义深远，被行业视为一个新时代的来临。

## 演绎整合故事 引领行业健康发展

**孟宪江：**在IPO路演时，经投资者建议，中国建材决定重点发展水泥业务，但是，这对于没有先天优势的中国建材来说并不是一件容易的事。可短短的几年时间，中国建材就完成了跨越式的发展，成为全球产能规模第一的水泥企业。中国建材发展水泥业务的思路是什么？是如何去实践的？

**宋志平：**中国建材上市后做的第一件事，就是重组。上市后仅4个月，中国建材就用上市募集到的一半资金，以“蛇吞象”的方式重组了徐州海螺。

当时有很多人不解，中国建材为

什么要花如此大的成本重组徐州海螺？应该说，我们重组徐州海螺的政治意义大过了经济意义。

上市之初，中国建材还只是一家只有1100万吨水泥产能的企业，要想大手笔发展水泥业务，就一定要让市场听到我们明确的声音：中国建材要进军水泥领域。

当时，中国建材与海螺水泥在徐州区域的价格战使双方都面临着生存的考验。徐州的两条生产线是那时我们手中主要的水泥生产线，失去徐州也就意味着全盘皆输。由于徐州在江

苏省是唯一有大矿山可以出产石灰石的地方，还拥有运河黄金水道，地理位置极佳，我们意识到一定要保住徐州市场。

徐州海螺拥有技术和管理都非常先进的万吨级生产线，对我们极具吸引力。于是我们和海螺水泥谈判，希望能够重组徐州海螺。这一场面对困难时绝地反击的思考和被迫的生存选择，事实上也成就了中国建材与海螺水泥的双赢，虽然我们花了大价钱，但赢得了徐州市场，也打响了联合重组的第一枪，而海螺水泥则赢得了丰厚



2007年9月26日，南方水泥在上海挂牌成立

的回报。这一举措得到了资本市场的认可，重组徐州海螺后，中国建材的股价应声上涨。这就是股民用手中的钱投票，为中国建材点赞。

我常说，企业像人一样，关键时候要能跳得起来，否则没有那个高度，就拿不到想要的东西。

重组徐州海螺奠定了中国建材进军水泥行业的基础，极大提振了行业重组整合的信心。以此为开端，中国建材联合重组的大幕正式拉开。

为什么要走联合重组的道路？这是基于对当时水泥行业发展规律和自身成长模式的深入思考。建材行业传统的发展模式是走增量发展的道路，企业扩张往往通过建设新线、扩大区域覆盖面、增加市场份额来实现。改革开放以来，这种模式推动行业迅速发展，有力地支持了我国经济建设，但也带来了产能过剩、集中度低、竞争无序、企业经济效益低下、节能减排形势严峻等突出问题。中国建材上市之初，全国约有5000多家水泥企业，但前10家企业集中度仅15%，而

发达国家的这一数据在70%左右。当时全国水泥行业的总利润尚不及瑞士HOLCIM一家水泥公司的利润。

尽管水泥行业有很多建设者，但缺少整合者。根据世界水泥工业发展规律、国际大型建材企业的发展经验和我国水泥行业的现实状况，联合重组是减少过度竞争、实现市场良性化的最好办法，是实现行业健康可持续发展的必然要求，可以说是一种自然选择。而对于亟需形成规模的中国建材来说，担当起整合者的角色，引领行业联合重组和结构调整，这也是企业难得的发展机遇。

大幕已启，一段段重组整合故事就此展开。

在重组战略的抉择上，中国建材不是“包打天下”，而是坚持区域化战略，着力构建大企业主导各自战略市场区域的格局。中国建材选择区域企业众多、高度分散、缺少领导者、恶性竞争激烈的四大区域，构建了淮海经济区、东南经济区、北方地区和西南地区四大战略版图，形成了中联水泥、

南方水泥、北方水泥和西南水泥四大水泥产业集团。短短几年时间里，中国建材共重组了900多家水泥企业，从无到有，从小到大，一跃成为产能规模第一的世界水泥大王，创造了世界水泥发展史上的奇迹。

中国建材的联合重组，得到了政府、行业的高度肯定和大力支持，得到了资本市场的认同，得到了国内外同业企业的尊重。2007年9月，南方水泥成立时，时任上海市委书记的习近平同志专程发来贺信；成立大会上，著名经济学家、时任摩根士丹利首席顾问的史蒂芬·罗琦先生对我们整合中国水泥行业之举评价甚高，他说，中国建材不亚于印度钢铁大王米塔尔。现在，全球500强中的建材企业领导人，常将中国建材作为来华访问的必到之地。

同时，中国建材的重组整合案例也引起了国际学者的关注，2011年9月，《中国建材：推动中国水泥产业发展》案例正式走进哈佛学堂。

孟宪江：中国建材并未止步于通过

联合重组形成规模,而是在重组的基础上展开了一系列的行业整合,成为维护行业健康发展的中坚力量。请您谈一谈中国建材具体都做了哪些工作,对行业有哪些贡献?

**宋志平:** 一个行业必须要有领袖,有领袖的行业就有希望,没有领袖的行业一定一塌糊涂。中国建材作为水泥行业的领袖企业,很早就提出“行业利益高于企业利益,企业利益孕育在行业利益之中”,多年来一直致力于行业健康化,积极破解过剩经济下企业与行业可持续发展的难题,努力为行业撑起共生多赢的大伞,引领行业走上竞争有序、价格稳定、充满活力、健康运行的发展道路。

一是通过联合重组提高行业集中度。中国建材的联合重组意义重大,极大地推动了我国水泥产业结构调整,为水泥行业提供了一种靠存量联合扩大规模、靠管理协同创造价值的新型企业成长方式。在中国建材的引领下,行业集中度大幅提升,国内前10强水泥企业的市场占有率由2005年的15%增长到2015年的58%。中国水泥行业在国际上的影响力也显著提升。在进行大规模重组的同时,中国建材还积极进行市场优化,加快推进核心利润区建设,目前已围绕地级市建成45个核心利润区,这些核心利润区为公司贡献了约80%的利润。

二是抓住国家治理过剩的机遇,发动行业协会、同业企业共同呼吁和推动行业限制新增、淘汰落后,并严格遵照、带头执行国家相关政策,起到了积极的作用。2007年11月,中国建材率先在山东枣庄对9条机立窑水泥生产线

成功实施了集中爆破,当时央视《焦点访谈》称之为“水泥行业第一爆”。此后,在中国建材的积极推动下,水泥行业淘汰了六七亿吨小水泥。现在中国建材又一马当先、奔走呼号,淘汰过剩的日产2500吨、5000吨熟料线和低标号32.5水泥,积极参与相关标准制定,提升共识,促进结构调整。

三是大力推进节能限产、错峰生产。在严重过剩的环境下,中国建材呼吁行业改变追求高产能利用率的思维定势,建立合理均衡的市场理念,以销定产,走减量发展之路。2014年以来,中国建材带头推动北方地区实施冬季错峰生产,103条水泥熟料生产线全部停下,实施效果良好,减掉4000万吨水泥产能。目前中国建材正致力于推进错峰生产常态化,力争使之在全国范围内实施推广。

四是积极推动市场竞争,倡导行业自律。从竞争到竞合,从红海到蓝海再到绿海,这是过剩行业必经的跨越,也是中国建材一直努力引领的方向。针对行业长期低价恶性竞争的局面,中国建材提出了“市场竞争”“价本利”等一系列有利于行业健康化的新理念,与区域内企业开展“发展理性化、竞争有序化、产销平衡化、市场健康化”的全方位市场竞争,积极促进水泥价值理性回归,培育良性的市场竞争环境,让企业实现合理的利润。近年来,行业利润稳步提升,2011年行业利润突破1000亿元,达到历史最好水平。

**孟宪江:** 近来,“供给侧结构性改革”成为关注的焦点,也成为今年“两

会”的热议话题。作为行业的领军企业,您认为中国建材应该如何带领水泥这个长期过剩的行业做好“供给侧改革”?

**宋志平:** 随着中国经济增速放缓,水泥行业从高速增长期进入平台过渡期,过剩矛盾更加凸显,“供给侧改革”尤为迫切、至关重要。实际上,中国建材这些年所做的工作,正切合了“供给侧改革”的题中之义。

在去年3月召开的“2015年中国大型水泥企业领导人圆桌会议”(C12+3峰会)上,我说水泥行业正从需求端增长的故事演变为供给端的故事,行业和企业更应该注重的是如何围绕着“供给”做功课。现在,中央提出“供给侧改革”并上升到国家政策高度。作为行业领军企业,我们必须坚定不移带好做好这项工作,主要有三大任务:一是去产能。去产能就是要淘汰落后,限制新建和错峰限产。去产能是供给侧改革的首要任务,必须痛下决心,就像当年中国建材重组徐州海螺、点燃枣庄“第一爆”一样,不能纸上谈兵,贻误战机;二是调结构。减少无效和低端供给,扩大有效和中高端供给,大力推进水泥的高标号化、特种化、商混化、制品化的“四化”工作;三是促整合。大力开展行业整合,在更大的范围、更高的层面开展联合重组。

中国建材已向行业宣示,要责无旁贷地走在“供给侧改革”的最前端,主动担当、负重致远,做好“五个带头”:带头淘汰落后、带头不新建生产线、带头执行错峰限产、带头联合重组、带头稳定市场价格,做维护行业健康的中流砥柱。



## 寻求创新发展 转型升级亮点纷呈

**孟宪江:** 大家对建材的了解可能更多是在联合重组和市场整合方面，实际上，中国建材创新发展和转型升级也有令人瞩目的成绩。请您谈一谈中国建材这方面的思路和成绩。

**宋志平:** 前几年媒体对我们的联合重组关注比较多，其实中国建材注重的不只是规模，而是希望在重组之后通过技术创新提升产业水平，通过转型升级、产品创新增加行业附加值。这些年，在转型升级方面，中国建材已经迈开了步子，因为有多年持之以恒的积累，业务不断拓展，又加上不断创新，所以今天回头看，转型升级的亮点还是很多的。很多领域正在走向和逼近全球制造业顶端。中国建材不仅有水泥，还有石膏板、玻璃纤维、风机叶片、碳纤维、工程服务等，每一块新业务都有不错的经济效益和成长前景。

中国建材的发展理念可以概括为两句话：大力推进水泥、玻璃行业的结构调整、联合重组和节能减排；大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料。

这些年我们一直按照这个思路在做。

在水泥领域，除了通过联合重组、市场竞争等手段进行市场整合，我们还积极推进节能减排，投资150多亿元对所有符合条件的水泥厂建设余热发电体系，配套脱硫脱硝、袋式收尘等体系，建设无烟、无尘、花园式工厂，在发展高效、节能、低碳、环保的绿色生产方面发挥了示范作用。优化水泥产品结构，向“四化”方向发展，努力提升行业标准，优化商混布局，发展特种水泥，加快产业链延伸，目前中国建材特种水泥产能达到2000万吨，居国内第一，骨料业务规模也得到快速壮大，产能近3000万吨。

此外，不断开拓“三新”产业领域。石膏板业务规模达到20亿平方米，稳居全球第一，研发出低密度石膏板新工艺，单位产品能耗居全球领先水平，成为行业绿色发展典范；玻璃纤维业务规模达到110万吨，居全球第一，自主研发的E6、E7新配方，打破国外技术垄断，开发了国际领先的超

大规模全氧燃烧池窑拉丝玻纤成套技术；兆瓦级风机叶片年产能1.5万片，位居全国第一，取得多项技术突破；自主研发生产的T700、T800碳纤维填补了国内空白，且在国内率先突破了千吨级碳纤维原丝干喷湿纺工业化制造技术；收购德国Avancis公司，全力进入薄膜太阳能铜铟镓硒领域。近年来，这些领域已成为中国建材新的利润增长点。

我们将以上两个领域归纳为“两条曲线”，除此之外，我们还在大力发展“第三曲线”，即全球的建材服务业务，我们的工程服务业和海外的中国建材家居分销业务正在快速发展，取得了很好的效益，有着很好的前景。

**孟宪江:** 发展制造服务业、国际化、“互联网+”、“中国制造2025”等方面也是建材行业转型升级的重要方向，中国建材有哪些积极探索和实践？

**宋志平:** 践行“一带一路”战略，

加快“走出去”步伐，这也是中国建材正在做的事。这些年我们在亚洲、非洲、美洲、欧洲等地区建设了很多水泥、玻璃纤维、太阳能光伏项目，我们在埃及投资建设的玻纤项目已经开展到三期，这也是我国企业在埃及做的最大项目，其中一期项目运营首年产能利用率、产销率均达到103%，取得良好的经济效益。我们积极探索BNBM HOME建材连锁超市模式，由纯粹的产品制造向销售、

服务领域延伸，先后在巴布亚新几内亚、澳大利亚、美国、香港等国家和地区设立建材连锁超市，将其发展为家居分拨中心，再升级为建材家居一站式购物大型一体店，产品线不断延伸，经营模式不断完善成熟，目前已布局完成家居连锁超市13家。在“走出去”过程中，中国建材把中高端技术和产品、经验、资金带到国外去，输出了优质产能，进一步缓解了国内过剩压力，也为中国建材行业树立了

良好的国际形象。

中国建材还积极发展“互联网+”“中国制造2025”，推进行业迈向绿色化、智能化和高端化。我们在山东泰安建设的工业4.0智能工厂，采用“互联网+水泥制造”模式，实现远程监控和智能化控制，能效、环保和效益指标达到世界先进水平，被工信部列入“2015年智能制造试点示范项目”，并入选全球契约组织“中国绿色技术创新成果”。

## 感悟十年成长 新征程再出发

**孟宪江：**回顾十年成长历程，您认为中国建材取得今天的发展成绩，最主要取决于哪些原因？

**宋志平：**总结上市十年来的历程，我认为中国建材的成功主要取决于三个方面：

一是积极探索符合产业和企业实际的发展路径，通过联合重组的方式，不仅快速形成了规模，发展了若干世界第一，增强了国际竞争力，也成为主导行业健康发展的重要力量，同时，改写了世界建材格局，为中国建材行业争了光。

二是在充分竞争领域里，通过不断改革创新，引入市场机制，成为“央企市营”的成功探索者、混合所有制的积极先行者。中国建材在整合行业的同时，与民营资本高度融合，以有限的国有资本吸纳、带动、激活大量

社会资本，改变了过去传统的国企机制，成为一个有竞争力、有活力、规范运作的多元股份制企业。

从资源角度看，大胆进入市场、进行混合所有制改革，使中国建材在缺少资金的情况下完成了艰巨的整合工作，用最少的钱干成了最大的事。从机制角度看，通过保留股权，将重组企业的所有者留下来，实现了所有者到位，相比起纯而又纯的国有企业，中国建材可以在资本市场上与成熟的投资人合作，同时可以与产业投资者共同参与企业经营。从用人角度看，发展混合所有制还解决了人从哪来的问题，我们在重组过程中，一直秉承“一切皆从市场中来”的理念，让原有企业的人力资源得以保留和发展，解决了混合所有制下企业的管理经营问题。

2014年7月15日，中国建材集团

被国资委列为发展混合所有制经济的试点。作为集团旗下的骨干企业，中国建材“混合”发展所取得的优势，对于破解我国当前的产能过剩、结构转型等问题，具有很好的启发意义。

三是有极具包容性的文化。可以说，没有包容的文化就不可能有联合重组的成功，不可能有混合所有制改革的成功，更不可能有行业逐步走向健康化的局面。

在市场经济中，企业有一个共同的目的——获利。对待利益的主张历来有三种不同的倾向：利己、互利、利他。一直以来，中国建材主张的是互利共赢的思想。大家同在一个市场，每一家企业都不可能以独立的个体身份存在，我们必须承认其他企业的存在，允许其他企业有分利思想，要让市场的参与者获利，这才是真正健康的



2011年10月25日，中国建材并购整合经验入选哈佛大学商学院案例库

市场。事实上，中国建材不仅秉承互利理念，而且常常利他，只要对行业、对全局有益，中国建材宁愿做一些自我牺牲。我常讲，覆巢之下安有完卵，包容的思想才是当前市场经济中最理性的思想。不仅在市场上对待竞争者做到包容，中国建材对待企业员工、股东、上下游伙伴等，也都遵从包容的原则。包容性文化根植于中国建材，成为中国建材实现快速稳定发展的重要原因之一。

互利共赢和包容发展的市场文化是中国建材为我国建材行业奉献的宝贵财富。特别是在今后“走出去”的过程中，我们更要有包容的胸怀，与全球市场和谐相处，与国际企业共同发展，这样才能走得稳、走得远。良好的文化是企业巨大的无形资产。企业做大了，实际上就是在做文化。我相信包

容性的文化能够促使中国建材逐步发展成为全球一流的跨国公司。

**孟宪江：**过去十年，中国建材成就辉煌。未来十年，面对新时代新机遇，中国建材有什么样的蓝图？

**宋志平：**我们是从困难中走过来的草根央企，一路风风雨雨，几乎每走一步都会遇到一些困难。新常态下，随着建材行业从高增长迈入平台期，在市场需求下降、产能过剩严重的背景下，中国建材去年的效益虽然也不乐观，但对于未来，我们仍充满信心。

中国建材的领导班子是一个有理想、有境界的团队，在任何困难面前，我们都不畏惧。加之多年发展，改革创新已成为公司的灵魂，我们不会抱守过去的经验，尤其不会抱守过去成

功的历史故步自封。中国建材一向具有前瞻性的目光，能够与时俱进，不断地寻求改变，不断地进行否定之否定，不断地适应新环境抢抓新机遇。这就是中国建材的性格。对于未来，我们还是会一如既往地迎难而上，迎接新的挑战，力争新的突破。

中国建材是行业的龙头企业，是同业企业的风向标，大家对中国建材有很深的期待，所以中国建材会成为资源的最大获得者，同时也相应地有了更多的责任和使命。

下一个十年，中国建材要从中国建材行业的整合者向全球建材行业的整合者迈进，从传统建材领域向着更广阔的高端材料领域发展，从制造业向着制造服务业转化，形成一个以实业为基础，多种业态并存的跨国企业。

（蒙华、叶杨青、褚峥、贺誉整理）

# 十年耕耘 筑梦辉煌

—— 写在中国建材香港上市十周年之际

曹江林



2011年3月23日，中国建材上市五周年研讨会

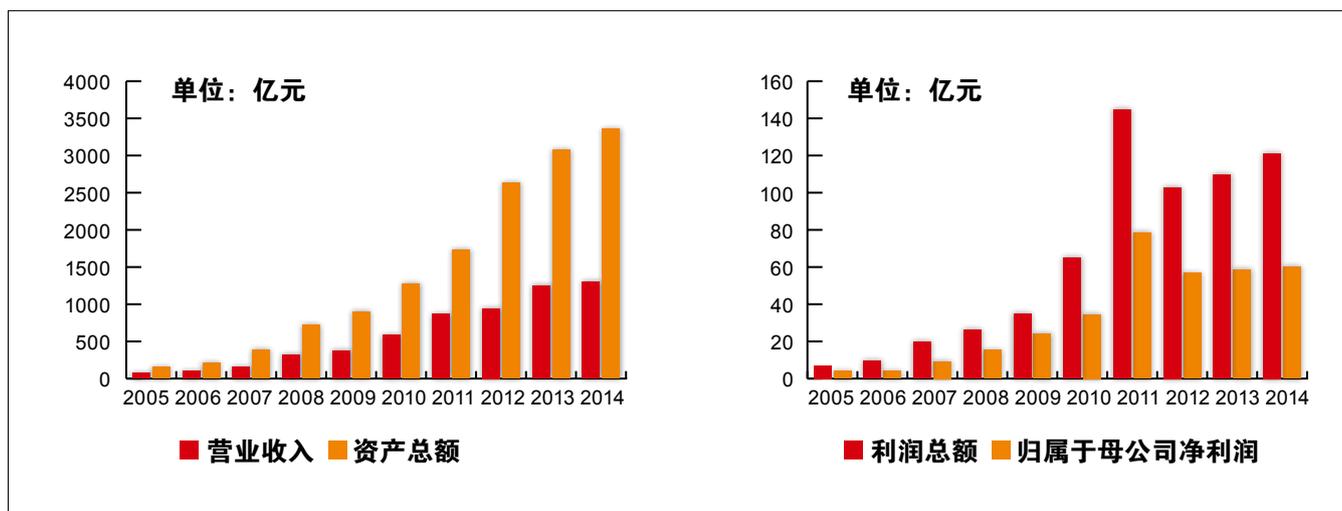
2016年3月23日是中国建材股份有限公司(简称中国建材)在香港联交所上市十周年的纪念日。回首十年,创业艰难,成长不易,中国建材抓住了国家经济快速发展和行业结构调整的良好机遇,实现了跨越式发展,经受住了国际金融危机和行业恶性竞争的严峻考验,在新常态、平台期和供给侧改革新挑战面前不断壮大成熟,在向世界一流的建材生产和综合服务商转变的道路上迅速迈进。中国建材的辉煌,是广大干部员工共同努力的结果,是正确战略

引领的结果,是坚持“创新、绩效、和谐、责任”核心价值观的结果。十年来,中国建材始终站在改革发展前列,深刻领会国家政策精神,深入探索行业发展规律,全力以赴为股东创造最大价值,勇担社会责任,推动和谐发展,全面创新发展方式和引领行业转型升级,树立了我国建材产业史上一系列新的里程碑。

中国建材处于充分竞争、产能高度分散和过剩的行业。上市以来,公司坚持市场化道路,积极探索符合产业和企

业实际的发展路径,实现发展战略的重大突破:以资本运作为动力,以市场化方式快速推进跨地区、跨所有制的大规模联合重组,靠市场化经营和管理整合实现了良好效益,靠共赢和可持续理念开创行业发展新格局,靠转型升级和改革创新积极应对新常态下的深刻变革,不仅赢得了自身成长的优势,实现了跨越式发展,从一家名不见经传的小公司成长为行业的排头兵企业,也为股东创造了优异回报,更开启了我国建材行业健康发展新局面。

## 工作：砥砺前行 卓有成就



### 一、亮丽数字 印证跨越式发展

十年前，刚登上资本市场的中国建材庄重地许下诺言：要成为具有国际竞争力的建材行业排头兵企业，为股东创造优异回报。十年来，中国建材坚持效益优先，以优异的经营业绩兑现了当初的承诺：自上市初至2014年底，收入复合增长率为40%，利润总额复合增长率为37%，净利润复合增长率为39%；总资产复合增长率为43%，国有资产保值增值率高达989%。股东分红近50亿元。进入新常态以来，中国建材在前所未有和持续增加的经济下行压力下，坚决落实“抓发展、稳增长”，保持了稳定的业绩和较好的发展势头。

十年间，中国建材主营业务规模迅速壮大：水泥年产能从1100万吨增长至

4.5亿吨、商品混凝土产能从零增长至4亿立方米、石膏板产能从3.6亿平方米增长至20亿平方米，玻璃纤维产能从21万吨增长至110万吨，均居世界第一；风机叶片产能从零增长至1.5万片，碳纤维产能(T700级以上原丝)从零增长至1万吨，均居全国第一；此外，工程服务业务收入十年复合增长率达27%。

中国建材的发展战略、管理团队、企业文化、经营业绩以及良好的成长性，获得了政府部门、资本市场和行业内外的高度肯定。公司股票先后被纳入摩根士丹利中国概念股指数成分股、恒生中国企业指数成分股、道琼斯中国海外50指数成分股。公司还先后荣获中国证券金紫荆奖“最佳上市公司”、《财富》杂志“最具创新力的中国公司”、港股“综合实力100强”、《机构投资者》杂志亚洲区“最佳公司”和“最

受尊敬公司”等诸多荣誉，并受到同行和竞争伙伴的高度评价。

### 二、资本运营 奠定资金基石

中国建材集团开创了建材行业发展的新模式。“十一五”初期，在我国经济快速发展的带动下，建材产业规模迅速壮大，但大而不强、集中度低、结构失衡、恶性竞争、效益不高等问题丛生难治，整个行业步履维艰。在这种背景下，中国建材集团按照国资委做大做强主业的要求，谋求战略转型，制定了“大建材”战略，确定了对集团制造业务进行改制重组并实现香港上市的目标。2005年3月，中国建材成立，承担起实施这一战略的重任。

然而境外上市谈何容易。公司初创，底子薄、基础差，业务规模小、盈利能力弱，与国际资本市场对公司结

构精干、主业突出、业绩优良、成长性好的要求相差甚远，甚至中介机构也认为中国建材上市是一件不可能完成的任务。天道酬勤，在管理层的带领下，全体干部员工发扬积极奉献、勇于拼搏的精神，团结一致，克服了组织、技术、操作各个层面的重重困难，仅用一年时间，就完成了集团内部大规模重组改制，涉及100余家公司，明晰了主营业务，扫清了上市道路上的重重障碍，于2006年3月成功在香港上市，走上了一条与国际资本市场结合的共赢道路。

公司规模的扩大以及联合重组速度的加快，对资金提出了更高的要求，短时期内募得巨大的资金，很有难度。中国建材排除万难，分别进行了三次增发，连同上市共募集资金

110亿港元，直接有力地支持了公司的快速成长。特别是2009年2月金融危机中的那次增发，成功克服了资本市场起伏不定、投资者信心极其脆弱的严重影响，成为H股配售的一个优秀范例。

中国建材获得资本市场强力支持，得益于公司优异的业绩和为投资者带来的稳定回报，得益于公司在资本市场的良好形象和投资者信心。公司管理层对股东和投资者高度负责，长期保持与投资者的顺畅沟通，用心倾听和贯彻投资者对公司发展的要求建议，对公众高度透明，赢得投资者的充分支持，提升了公司整体形象和竞争力。投资者评价中国建材是“说到做到，做得比说得更好”的公司。

在资本市场进行直接融资的同

时，中国建材大胆探索新的融资模式，创造性地推进业务板块权益融资，通过引进战略投资者先后筹集资金75亿元。中国建材高度重视银企关系，与多家大型金融机构建立了长期稳定的战略合作伙伴关系，获得了金融机构的有力支持。

近两年，在资本市场跌宕起伏、国家货币政策趋紧以及自身负债压力较大的环境下，中国建材攻坚克难，持续优化资本结构和债务结构，积极探索永续债券和优先股等新型融资方式，发行两期共100亿元永续中票，推动旗下上市公司北新建材、中国巨石进行定向增发，顺利完成其他各项融资任务，有效降低了资产负债率，优化了资本结构和债务结构，为公司发展奠定了坚实的资金基础。



2007年4月9日，“07中建材债”正式向社会公开发行

### 三、联合重组 构建“大建材”版图

在大手笔进行资本运营的同时，中国建材也在系统筹划未来发展方向，积极探索能够使自身快速形成规模，又符合行业发展内在逻辑的成长方式和路径。基于对建材行业发展规律的深刻理解和资本市场的建议，2006年的春天，在集团董事长宋志平指导下，刚刚完成香港上市的中国建材准确定位了核心业务的成长方向：实施大建材战略，通过区域性联合重组迅速做大做强，引领行业健康发展。

在“资本运营+联合重组”两个轮子的驱动下，中国建材的大规模行业整合拉开序幕。上市后仅4个月，中国建材以“蛇吞象”的方式重组了徐州海螺，启动重组列车。在资本市场、行业协会的指导帮助下，中国建材选择市场化程度高、竞争激烈、整合呼声高且区域内没有龙头企业的淮海经济区、东南经济区、北方地区和西南地区，通过发展中联水泥、组建南方水泥、北方水泥、西南水泥，10年间共重组了900多家水泥企业，形成完整的水泥业务战略架构，从无到有，从小到大，不靠新建，减量发展，一跃成为产能规模第一的世界水泥大王，创造了世界水泥发展史上的奇迹，这一企业重组整合案例被列入哈佛商学院案例。

在重组过程中，中国建材不断提炼优化中外重组经验和模式，形成了独特和先进的“混合”体制机制，赢得了竞争优势。公司创造了一套独具特色的“366”重组流程，明确了重组的指导原则、操作原则、机构设置及程



2011年12月15日，西南水泥成立

序。有力的组织保障、严格的操作流程确保了公司重组的规范、严谨和高效。作为香港上市公司，公司目前国有股占比46.67%，公众投资者持股占比53.33%，探索形成了上市公司、业务平台、工厂的三层混合结构，成为央企市场化经营和发展混合所有制企业的典型样本。

中国建材所开展的水泥业务联合重组，不仅使自身的水泥业务规模迅速扩大，也推动了我国水泥产业结构调整，为水泥行业提供了一种靠存量联合扩大规模、靠管理协同创造价值的新型企业成长方式。在中国建材的带动下，在行业协会和企业的共同努力下，今天我国水泥产业格局已经发生了深刻变化：行业集中度大幅提升，国内前10强水泥企业的市场占有率由2005年的15%增长到2015年的58%；新增产能得以有效抑制，联合重组成为水泥企业的主要成长方式；结构调整和转型升级取得重要成果；

行业利润稳步提升，2011年行业利润突破1000亿元，达到历史最好水平。

中国建材的发展史是一部联合重组、混合发展的历史。除水泥业务外，中国建材的石膏板、玻璃纤维、复合材料和工程服务业务都是通过联合重组的方式实现了规模的扩张，成就多个世界第一，取得了良好经济效益与社会效益。除了四大水泥公司，中国巨石、泰山石膏都是发展混合所有制经济最为充分和典型的企业，在近两年经济下行、需求不足的形势下，均实现经济效益稳步增长。

作为国务院国资委发展混合所有制经济和董事会落实三项职权“双试点”企业中国建材集团旗下的骨干企业，中国建材“混合”发展所取得的机制优势，独辟蹊径的经营发展模式和过剩产能治理方式，为过剩行业的重组整合及可持续发展提供了重要借鉴，受到国家有关部门的高度重视和多次肯定。



2009年3月23日，香港上市三周年庆典

#### 四、管理整合 凝聚内生动力

联合重组的关键在于通过发挥规模经济效益和协同效应来增强企业竞争实力,促进业绩增长,实现企业长期稳定发展。要实现这一目标,必须开展有效的管理整合。

中国建材很早就意识到管理整合的重要性。2006年10月,在重组徐州海螺后不久,即在徐州召开了第一次管理整合会;随着水泥大规模重组的开展,又于2007年5月召开了南方水泥管理整合会,拉开了边重组边整合的序幕;2013年起,随着水泥业务战略布局的基本完成,中国建材抓住国家经济转型和行业结构调整的有利时机,结合企业发展实际和资本市场的诉求,适时调整发展战略,把主要精力从规模扩张转向精细管理和创造绩效,按照“整合优化、增效降债”的总要求,开展深度管理整合。

在管理整合过程中,中国建材不断总结和创新,形成了一套独具特色的管理方法和工作风格。面对行业产能

过剩、恶性竞争和企业家数众多、发展水平参差不齐、管理难度大的实际,中国建材将内部工厂和外部市场结合起来,共同视为管理整合的对象,将管理整合落实到了企业管控、降低成本、增加协同效应、稳定价格、增加销量、提升市场占有率和话语权等各方面,将过去多年的管理整合实践归纳为一套构架完整、提法精炼的管理学创新实践体系“八大工法”(KPI管理、五集中、零库存、对标优化、辅导员制、价本利、市场竞合、核心利润区)。

在企业内部,通过实施“KPI”管理,聚焦影响企业业绩的关键指标,不断进行管理改进与提升,企业上下形成了用数字说话的绩效文化。

通过践行“五集中”(市场营销集中、采购集中、财务集中、投资决策集中和技术服务集中),解决了管理集中的问题,将重组进入的企业聚合为一个整体,避免了各自为战,实现规模效益、协同效益。

通过实施“零库存”,大力推进了集约化管理和精益生产,减少了生产

和库存资金占用,加快了周转速度,生产成本大幅降低。

通过开展“对标优化”,不断发现并推广内外部优秀管理经验与方法,形成“比学赶帮超”的热烈氛围。中国建材还以“机构精简、人员精干、效率优先”为原则,积极推进组织机构整合与优化,通过对各水泥公司区域市场的整合,理顺了市场边界和产销关系,实现了显著的协同效应。

通过实施“辅导员制”,在重组企业中选拔管理、生产、技术、市场等方面的专家能手作为辅导员,帮扶相关能力较弱的企业,并促进新进企业加快文化与管理的融合,实现了由“单一企业管理改进”到“公司业务协同”再到系统管理整合的整体提升。

通过持续开展“三定”(定职能、定机构、定编制)工作,缩短了管理链条,建立了精干高效的人员队伍,极大提升了管理效率、成本竞争力和组织竞争力。

通过内练苦工,打造一批表现优异的“六星企业”。十年来,中国建材深耕细作,精益求精,各板块管理水平大幅提升,各项产品成本费用持续降低,涌现出一大批业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、先进简约、安全稳定的“六星企业”。特别是在近两年经济下行压力下,内练苦工对实现企业效益起到了关键作用。

在外部市场,中国建材成功推进了“核心利润区”建设,将战略区域从省一级划分到市县级,形成核心利润区,增强在区域市场的话语权,取得合理利润。目前,中国建材的45个核心利润区对水泥业务的利润贡献率已



2009年2月25日，中国建材在浙江桐乡召开管理整合现场交流

超过80%。充分发挥大企业的引领和导向作用。

在竞争方式上，中国建材集团摒弃“量本利”和“红海”的传统思维，积极倡导“价本利”和“市场竞合”理念，积极倡导和推进错峰生产和停窑限产，从供给侧发力，缓解供需矛盾，促进水泥价值回归，重塑了竞争有序的行业生态，成为维护行业秩序和系统健康的中坚力量，近年来，在同为基础原材料行业的钢铁、煤炭等普遍亏损的情况下，我国水泥行业仍实现年年盈利。中国建材促进市场健康和科学发展的理念得到业界的广泛认同。

## 五、转型升级 推动可持续发展

十年来，中国建材在业务、技术、产品与服务等方面不断创新，传统建材领域规模领先、技术先进、转型升级速度加快，新型建材、新能源材料等业务迅猛发展、捷报频传，许多领域包括技术创新正走向和逼近全球领先水平。

在传统业务领域，中国建材积极引导行业转型升级。积极探索水泥业

务托管、租赁等联合重组新方式，推动与大企业间的资本“混合”，提升了市场话语权；向“四化”方向发展，提升行业标准，优化商混布局，发展特种水泥，目前特种水泥产能达到2000万吨，居国内第一，骨料产能近3000万吨；加快技术升级改造和创新，自主设计建成了具有国际先进水平的万吨级新型干法水泥生产线，在泰安中联建成“水泥+鼠标、互联网+矿山”4.0智能工厂，推进行业迈向绿色化和高端化。

在“三新”业务领域，全面创新和扩展市场。石膏板业务开发了全国最大的利废石膏板生产线，研发出低密度石膏板新工艺，单位产品能耗居全球领先水平，成为行业绿色发展典范，国内市场占有率超过60%。玻璃纤维业务自主研发了E6、E7新配方，打破国外技术垄断，开发了国际领先的超大规模全氧燃烧池窑拉丝玻纤成套技术，高端产品比重上升达56%，国内市场占有率近40%、全球市场占有率超过20%。风机叶片业务研发了9个系列30多个型号的产品，取得多

项技术突破，目前国内节圆直径最大的68米6兆瓦叶片已成功下线，大功率叶片销量占比持续提升。碳纤维业务T700、T800碳纤维技术已实现批量稳定生产，在国内率先突破了千吨级碳纤维原丝干喷湿纺工业化制造技术，国内市场占有率超过60%。

国际化经营水平不断提升。中国建材及所属企业，抓住“一带一路”建设重大机遇，加快“走出去”步伐。近几年来，国际产能和装备合作成果显著，海外工程合同数额持续提升；全球市场布局加快，BNBM HOME海外连锁经营模式加速推广，布局完成家居连锁超市13家；海外实体投资进展顺利，埃及玻纤一期项目运营首年产能利用率、产销率均达到103%，蒙古国水泥生产线投产，均取得很好的经济效益。

在企业自身发展的同时，中国建材积极践行国家产业政策，认真履行社会责任，大力实施“责任蓝天”行动计划，为节能减排、环境保护作出了积极贡献。10年共消纳工业废弃物4.6亿吨，节电380亿度，节煤1060万吨，减

排二氧化碳2509万吨；投资150亿元，全部水泥生产线配套余热发电系统，装机容量达1607兆瓦；水泥窑协同处置生活垃圾项目目前正在积极推进。

中国建材通过海外并购、集成创新等方式，拥有了一批世界顶级技术。同时，通过加强科技创新平台建设和产学研结合，实现了产业研发平台力量的

充分融合。截至2015年底，公司累计拥有有效专利3327项，获国家级奖励的科技成果4项，拥有国家级企业技术中心4个、博士后科研工作站4个。

## 体会：矢志不移 和谐包容

十年风雨兼程，九大业务板块携手同行，使中国建材迅速成长为行业领军企业。中国建材的每一步成长，都离不开国资委的正确领导，离不开社会各界的支持与帮助，离不开各级政府的大力支持，离不开中国建材集团董事会的科学决策，离不开管理层和全体干部员工的智慧和付出，离不开重组企业经营团队和员工的信任。十年，我们不仅实现了做强做大，还开创了一条既促进企业快速发展又有利于行业健康化的全新成长道路，更重要的是，积累了宝贵的发展经验，培养了一个优秀的经营团队和一支团结奋进、忠诚勤奋的员工队伍。

回望过去，心怀感激，感慨良多。以下是最为深刻的几点体会：

### 一、企业要有正确的战略选择

中国建材是一家战略驱动型企业，在宋志平董事长的带领下，我们很早就制定了一个明确的发展目标，要成为世界一流的建材企业。然而，资源从哪里来？钱从哪里来呢？在既定目标之下，我们分析实现目标的条件，缺什么找什么。时势造英雄。我们抓

住时机、乘势而为，按照国资委对央企提出的要求，深入研究和遵循行业发展规律、结合自身发展特点，创新发展理念、转变发展方式，坚持走了一条资本运营、联合重组、管理整合和集成创新的发展道路。回过头看，这条道路不仅解决了企业发展过程中资金从哪里来、规模如何扩大、效益如何提高、核心技术如何形成的问题，实现了企业的跨越式发展，也带动了整个行业的结构调整和转型升级。十年来，正是在清晰的战略指引下坚定不移地走下去，我们才打通了做大做强、走向世界一流的道路。

### 二、成绩的取得要靠创造性的执行力

战略确定之后，重在执行。创新的战略不能离开创造性的执行。中国建材的成长过程中，各种挑战层出不穷，几乎每一年都要面对许多超常的压力和不同的挑战。如筹备上市时没有利润而难以上市；上市之后，由于只有1100万吨水泥产能，面临业务规模如何迅速壮大的难题；2008年南方水泥进行大规模重组正需要资金时，又

受金融危机影响，股价从38.05港元一路下跌到最低点1.46港元；2011年西南水泥成立后，其重组面临着异常激烈的竞争；近几年，经济增速放缓、需求不足，加之产能过剩矛盾日益突出，公司经营承受了前所未有的压力。十年来，我们依靠一支忠诚团结、纪律严明、积极主动、全力以赴的执行团队，在不偏离既定战略和原则的前提下，创造性地实施公司发展战略，出色地完成了各项工作任务，破解了一个又一个难题，创造了一个又一个发展奇迹，成就了今天领先的行业地位和优秀的市场形象。

### 三、创新精神推动跨越式发展

无论是制定战略，还是执行战略，都离不开创新。对于置身于传统过剩行业和没有任何基础的中国建材来说，要想生存发展，就必须寻求改变。十年来，我们在战略创新的基础上，在机制、管理、技术、商业模式方面不断推进全面的创新。在机制上，实施“央企市营”的经营模式，实现了包容性成长和共生多赢。在管理上，创造出一套内外兼顾、行

之有效的管理方法，既发挥了重组优势，又解决了重组后的管理问题。在技术上，大量的技术革新提升了企业核心竞争力。在商业模式上，积极探索“互联网+”模式，推进“两化融合”，走新型的国际化道路。在一个拥有创新文化的企业里，中国建材也要求干部员工必须树立创新意识，培育创新精神，增强创新能力。实践证明，正是在困难的环境和激烈的竞争中持续创新，中国建材才拥有了制胜法宝，推动了跨越式发展。

#### 四、文化和人才是企业最宝贵的财富

企业的成长离不开团队，而和谐的企业文化为这些人提供了一片足以施展才华的沃土。中国建材将为人宽厚、处事宽容、环境宽松和增强亲和

力、向心力、凝聚力的“三宽三力”文化理念有效导入各级企业中，最大限度地激发企业活力释放人才的积极性、发挥人才的创造性，形成了和谐向上的企业氛围。和谐的文化孕育了企业强大的精神动力，所有干部员工将企业的核心价值转换为努力工作、自我实现的自觉行为，打造出一个守纪律、负责任、花时间、做事情、出业绩、数字化的经营团队，培养了一批想干事、能干事、干成事的职业经理人，历练出了一个团结协作、拼搏奉献、“五+二、白加黑”的员工队伍，为中国建材又好又快发展作出了卓越贡献。十年中，中国建材取得了诸多成绩和荣誉，建设了许多重大项目，但优秀的文化和人才才是我们最宝贵的财富。

站在新的历史坐标上，放眼未来。要让当前更加严峻的形势成为激发我

们的斗志和信心的动力。“十三五”仍是我国经济发展的重要机遇期，也是建材行业转方式调结构的重要窗口期，新动力正在强化，新业态不断出现，供给侧改革将为企业走出过剩困境、加快结构调整与转型升级创造有利条件，前景仍然是光明的。

道阻且长，行则将至。中国建材将坚定信念、不畏艰难，全面贯彻党的十八大、十八届三中、四中、五中全会精神，深入学习习近平总书记系列重要讲话精神，遵照国资委的部署，在以宋志平董事长为核心的中国建材集团和中国建材董事会的战略指引下，团结奋斗，转型发展不停步，改革创新不停步，不断为股东创造优异回报，为推进集团公司做强做优、早日成为“世界一流”，推动行业健康发展和我国经济社会发展作出应有的贡献！



中国建材管理团队



# 以协同和创新为驱动的区域公司管理改进

北新集团建材股份有限公司

## 一、前言

北新集团建材股份有限公司（简称北新建材）在初步完成了全国范围内的石膏板产业布局后，为了适应生产和销售业务的发展和管理，首先是在2012年5月前瞻性地对石膏板业务实施了以“聚焦+年轻化”为核心的调整，聚焦区域、聚焦一线，在市场前沿就地建立区域事业部作为业务经营决策总部，委派“想干事、能干事、干成事”的年轻干部担当重任，提前应对各区域竞争形势的变化，实行本地化经营、本地化决策，为公司突出发展石膏板主业，使石膏板在全国各区域全面形成竞争优势奠定了坚实的基础。

2014年2月，北新建材发布实施

了“以客户为中心”的深度管理整合方案，推动实现业务的转型升级：本部业务经营部门全面整合为六个战略性业务经营单元，在聚焦区域、聚焦一线的基础上实现“全产品全业务”经营，为客户提供节能环保的绿色建筑“材料房屋一体化”全套解决方案，为客户创造更大的价值。同时在全公司包括职能部门在内以“机构精简、人员优化”为精神推行深度管理整合，提高效率，激发活力，全面构建和优化公司的核心竞争力。实行“全产品全业务”调整后，北新建材将发挥国家级创新型企业强大的研发创新能力和完整产品线的优势，为客户提供整体材料预算设计和优化，帮助客户在合

适的方面增加预算提高建筑性能和建筑亮点，在更多的方面减少预算降低成本，既提高建筑品质和节能环保水平，又通过集中采购协同采购材料创新等实现成本节约。

通过这次调整，北新建材共设立全产品全业务的五大区域公司：北新建材北方公司、北新建材华东公司、北新建材南方公司、北新建材淮海公司、北新建材西南公司，以及北新房屋有限公司。同时，着力强化“制高点”区域的客户服务，委派重量级干部负责北京、上海和深圳等大企业、大客户云集和设计院等行业资源云集的重点城市，南方公司总部搬迁到深圳，以加强对“深、港、澳”地区大客户的

服务工作。除了区域公司总部之外，对武汉、沈阳、西安等区域中心城市也设立区域业务部以加强本地市场和客户的服务工作。北新建材综合商务部门的客户服务体系也将进一步前移到区域公司，对客户进行就地服务，把销售商务服务送到客户身边，做到从业务拓展、应用技术服务和产品创新开发、材料优化设计咨询和成本节约到销售商务服务都送到客户身边，真正做到全程“以客户为中心”。

## 二、实施背景

### （一）北新建材的发展和现状

北新建材是国务院国资委直属央企中国建材集团旗下的A股上市公司，1979年在邓小平同志的亲切关怀下成立，目前已发展成为中国最大的新型建材产业集团、全球最大的石膏板产业集团，全球石膏协会评选的全球石膏行业年度企业并授予全球石膏行业突出贡献奖。

北新建材以“制高点策略”推动企业快速发展，将“品牌建设”和“技术创新”作为两大战略引擎，取得了一系列骄人成绩。北新建材的战略目标是：发展成为拥有自主品牌、自主知识产权、核心业务排名世界第一、具有世界水平的跨国公司。目前北新建材在全国10多个省市拥有公司本部全资企业的石膏板系统生产线多达30条，其中石膏板生产线13条、轻钢龙骨生产线14条、装饰石膏板生产线3条，生产人员在1700人左右。

北新建材10年来保持每年经营业绩指标30%左右的稳健增长。最近5年每年实现归属于母公司净利润、EVA(经济增加值)同步增长30%左右，每年将可分配利润的30%以上进行现金分红。

北新建材高度重视企业社会责

任，大力发展以资源综合利用为特征的循环经济产业，通过自主创新掌握了以100%燃煤电厂烟气脱硫石膏为原料生产石膏板的成套技术，按10亿平方米石膏板规模计算，每年消纳工业废弃物脱硫石膏800万吨，为资源节约和节能减排做出自己的贡献。

### （二）北新建材北方公司的建立和运营

2014年2月份，根据北新建材的战略调整成立北方公司，包含两个营销部门和两个生产基地。两个营销部门是：京津业务部和华北业务部，基地生产的产品有：纸面石膏板、轻钢龙骨、烤漆龙骨、矿棉吸声板、装饰石膏板、涂料等。

北方公司成立以后，按照“以客户为中心”的管理整合的要求，着力强化“制高点”区域的客户服务，以北京、天津、石家庄、太原、唐山等重点城市深入开展“全产品全服务”的销售，生产系统和其他部门做好支持，运营良好。2014年北方公司全资金成本净利润实现翻番，北京市场石膏板销量2100万平米，创历史新高，区域公司石膏板产量也实现了3.97%的增长。2015年上半年，在经济进入新常态的情况下，北方公司坚持自己的协同、创新的策略，同时逐渐进入家装市场，也取得了较好的业绩。

## 三、内涵和主要做法

### （一）销售系统的客户聚焦模式

2014年，销售系统在公司深度管理整合以后，针对区域市场的特点，深耕细作，取得了较好的业绩。

1. 抓住重点区域——北京。北京市场在高占有率的情况下，通过加强终端掌控、多元化的营销活动策划，在聚焦细分到四个区域的基础上将人员细分为渠道组和工程直销组，同时

设立央企合作组、大项目及装饰公司组及家装零售业务组，实现了分区域管理渠道和项目、分职能督导细分市场的双向管理，2014年度北京实现了20%左右的高位高幅增长，销量历史性地突破了2000万平方米。

2. 利润优先，利用“三张表”将密集分销落到实处。“三张表”是指北方公司销售系统专用的《市场渠道覆盖表》《项目客户表》《价格对比和促销推广计划表》，详细记录各地县市场商户信息、分析数据，找到市场空白点并及时开发、找到宣传摆放弱项及时改进，确保实现县级以上市场全覆盖、所有渠道均有铺货及广告宣传。保定廊坊地区、内蒙地区、沧州衡水地区一二级渠道数量近两年均实现了两倍增长，内蒙呼市今年实现了60%的增长，其他两个地区更是做到无空白县级市场，实现2年的复合增速达到50%以上。

3. 紧抓“销售和使用”两个终端。利用“龙牌石膏板+X+Y+Z”打法进行密集分销，充分发挥北新建材纸面石膏板的市场主导地位，对经销商实施主产品强行捆绑政策，将住宅产品强势导入市场，真正实现“全产品全服务”。2014年矿棉板、暖气片和涂料销量较2013年分别增长26%、74%和50%。

同时加强自身产品组合。例如石膏板产品上，专门做出一套家装零售组合，使用“绿色宜家、防霉板和净醛家装板”组合，再加入“调音板（穿孔板）、覆膜板”进行配套零售；龙骨上，把钢霸龙骨、龙牌家装龙骨组合；同时，将涂料等家装中常用的材料与石膏板、轻钢龙骨进行产品组合，配套销售。同时对石膏板产品的不同目标客户，分别使用“龙牌”“北新”“筑根”等不同的品牌，达到占领不同细分

市场的目标。

4. 坚持“制高点”战略，继承公共项目的传统优势。

各地政府项目：各地销售人员紧抓政府项目，2014年和2015年上半年先后中标北京APEC会议中心、河北省政府、石家庄奥体中心、鄂尔多斯少数民族运动会场馆群、包头新都市文化中心（新党政大楼）、乌海公安局办公楼、唐山公安局大楼、邯郸公安局、沧州日报大厦等。

各地标志性写字楼等建筑：各地标志性写字楼是北新建材的另一个优势，依靠全套解决方案战胜对手。2014年的重点项目包括：北方第一高楼——天津117大厦、北京中海油大厦、北京保利国际广场、北京京东方、京东商城、包头金融文化中心、保定长城汽车研发中心等。2015年上半年的重点项目包括利星行（奔驰汽车）、新青海大厦等。

与地产公司合作，进入各地五星级以上酒店项目及商业地产和住宅项目：与中海地产、绿地集团、万达集团等地产商的合作，为北方公司带来了很好的市场占有率，这些地产和住宅包括：北京通州万达、乌海万达广场、石家庄怀特广场、包头维多利亚广场、集宁维多利亚广场、廊坊新世界、承德长城大世界、太原万国城、石家庄国仕山、邯郸阿尔卡迪亚、包头红袖蓝山、鄂尔多斯伊泰华府领袖等。

扩大与装饰公司的合作。除继续与金螳螂装饰、北京龙发装饰、亚厦装饰、鲁班装饰等二十多家重要装饰公司开展战略合作外，开始与中国建筑旗下装饰公司开展全面合作，包括中建二局、三局、七局、八局等。

## （二）新常态下潜在客户的开拓

在经济“新常态”下，从2014年开始工程项目数量急剧减少。北方公

司面对恶劣的市场形势，认真分析，及时调整了作战方式：

1. 在产品市场占有率较低的华北地区，采取地级市、县通过密集分销，增加渠道数量的办法，112家增加到195家。

2. 各地业务人员积极拓展家装零售业务，通过赠礼、会员制等方式吸引终端客户，如夏季借助世界杯足球赛，开展答谢客户的活动。

3. 寻找到一个新的细分领域——家装零售业务。在北京成立工长俱乐部并举办家装订货会，把工长请进来，参观工厂，了解产品生产全过程，让他们使用过程更放心。并针对家装市场特点，推出净醛家装石膏板，北方区域家装板销量近290万㎡，占公司全国家装板销量的60%以上。

4. 启动了一个内涵式增长引擎：设立营销小微团队。这样的目的是减少层级，提高指挥效率，有利于进一步调动基层人员积极性，加快反应速度。在北方公司授权下各区域经理对辖区内的销量及单位毛利额负责，全面负责辖区内的销售组织、人员配置、宣传资源调配及薪酬费用分配，给足权限，设立退出机制，实行真正的责权利考核，目前已在冀南、石家庄、太原三个区域设立小微团队，效果良好。

## （三）借助技术创新创建六星企业

“六星企业”的概念来自于中国建材集团董事长宋志平，他在著作《我的企业观》里面说：好企业一定要有标准，让员工知道企业目标，掌握对的方法，并持之以恒地坚持下去，这样管理就不再是一件困难的事了。好企业的6个标准是业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、先进简约、安全稳定。

故城石膏板厂在选址时就被一些人视为“问题选址”，但通过广大员工的积极努力，积极进行技术创新和管

理创新，生产管理不断进步，各项生产数据在北新建材所有工厂中名列前茅，成为明星工厂并形成故城模式。

1. 故城厂在生产运营中贯彻“精打细算过日子、紧盯主线降成本、勇于创新不怕错、不断优化争第一”的工作方法，坚决以煤耗为核心抓手，降低煤耗、水耗，自力更生进行设备改造维修。例如，2014年春节设备大修期间，工厂技术干部召开了专题会议讨论、制定技术方案，自行购买材料、自行维修墙体。故城工厂员工克服了气温低、没有经验等多种困难，在春节前顺利修炉完毕。此次工厂维修仅花费了材料费3万元，节约了全部人工费用，材料费和人工费合计节约6.5万元。而且通过此次维修，锻炼了故城厂的沸腾炉维修队伍，为以后工厂自行修炉打下了良好的基础。之前，混合石膏料浆中经常出现小的结块，工厂技术人员不断改进和试验混合机内部结构，结合石膏熟料工艺的改进，大大减少了混合机掉块断纸次数，由原来的每月50次左右降低为每月10次，提高了设备开机率和产品投入产出率。2014年7月份，工厂参考同行业的先进经验，技术人员计算、设计了风道管路，改造了沸腾炉电收尘器余热回收利用系统，提高助燃风的温度，节煤效果明显，2014年底已处于北新建材内部领先水平。2015年，则自己设计、自己施工了干燥机余热利用设备——热风幕，效果也非常好。

这些技术创新在降低成本的同时，更使工厂技术人员和操作岗位工掌握技术，确保了产品的高质量低成本和可持续改进能力。故城石膏板质量优良，产品极具市场竞争力。在进行生产技术攻关的同时，故城厂注重创新成果的总结，每年坚持申报并取得两项以上授权专利，并连续成功申



北新建材石膏板生产线

请为当地高新技术企业。

2. 工厂积极开展管理创新。作为24小时连续运转的制造型企业，最初工厂男员工占80%的比例，但是前两年离职频繁，工厂针对这种情况，结合故城当地的就业环境，开始尝试提高女工比例，并且在经过技术培训后让她们走上重点工艺控制岗位（如二控机长），经过2014年的摸索和时间，证明这种创新是成功的，女员工们打破了之前管理者的观念，完全可以胜任这些岗位，现在女员工比例达到了40%，实现了工厂、员工的双赢。

3. 发挥区域公司内的产销协同效应，实紧贴市场的产品策略、渠道策略、推广策略，积极密集分销、抢占项目客户、做好家装零售业务，2014年故城产销量为1913万平方米。2014年，故城石膏板单位毛利额为2.85元/平方米，毛利率达到45.21%，基地实现利润突破5000万元。2009年在项目建设时，以“先进而简约”建设思路，实现了生产线布局合理，经济可靠，总投资控制在7000万元左右，为

后续的低成本高效率运行提供了基本保证。

故城厂在安全稳定、环保一流方面也非常突出。“故城模式”真正做到了“小投入、大产出、高利润”，2014年被中国建材集团评为“六星企业”。

4. 在“故城模式”的带动下，其他工厂也积极开拓创新。涿州石膏板厂投入大量技术研究和试验，从熟石膏制备、料浆水膏比、发泡剂添加量、干燥机烘干制度等方面不断实验和分析数据，确定了最后的生产参数，率先使用160g/m<sup>2</sup>和180g/m<sup>2</sup>的护面纸，石膏板产品直接降低护面纸单耗20g/，且完全保证产品质量。涿州龙骨厂则从严控带钢质量入手，在此前提下优化了龙骨轧辊设计结构，有效降低了某些龙骨产品的带钢展开宽度，从而降低钢材单耗，为国家节能减排间接做出了自己的贡献。矿棉板厂则是在工艺创新上下功夫，积极研究高成本的替代性材料，努力降低成本。经过不断试验，该替代性材料已经成功在12毫米产品取得成功，在2015年上半年取得了可观的经

济效益，该项目取得了2015年全国建筑材料科技创新奖第一名。

在各工厂都积极创新的大环境下，截至2014年底，北方公司涿州基地和故城基地的专利申报工作取得显著成绩，官方受理专利数量达到64个。

#### （四）发挥区域公司内外的协同效应

经过一年的时间北方公司从工作协同中得到了启发和效益。工作协同主要表现在生产、销售、人员等各方面。

1. 北方公司成立以后，立即成立优化整合工作组，以涿州为试点开展“减员、增效、加薪”的相关工作，从调研涿州基地管理模式改变的可行性开始，在听取有关专家和工厂主管领导的意见和建议后，按照公司深度管理整合的思路，规范地梳理了各业务单元的管理通道，提高了各层级的运转效率，相应地创造出无形的经济效益。归纳起来就是2014年协同管理的突破点：涿州“大基地、小车间”协同模式，充分发挥基地内部的协同作用。

根据生产流程、设备、管理方式的相似性，将烤漆龙骨厂并入轻钢龙骨厂，统一管理，有效降低了各项费用，烤漆龙骨成本降低约1100元/吨。

为了适应“全产品全服务”的公司战略，之前不同产品事业部的销售人员将交叉销售北新建材的全部产品，那么可以预计到市场对产品样品的需求将呈现爆发式的增长。之前的样品制作由不同工厂分担，制作质量和数量都难以满足新形势。北方公司将各厂的北京外派人员集中到装饰石膏板厂统一管理，承担了涿州产品所有样品的制作，实现了样品制作的专业化管理，每月产量都在3万块（盒）以上，质量也有很大的提高，很好地满足了配合了销售系统的全产品销售。



2. 与生产管理模式相关的是各厂之间员工的协同。仅在生产最繁忙的2014年8月份，石膏板涿州厂和龙骨厂就抽调人员104人次连续支持矿棉板厂和涂料厂的生产，而且产生了极好的效果：当月矿棉板厂完成产成品入库50.2万平方米，为全年最高产量；当月涂料厂产量达到1329.44吨，为历史新高；石膏板涿州厂在10月下旬停产以后，继续派驻14名员工参与矿棉板厂倒班生产，再一次体现了基地内部的协调效应。

各厂在用工人数及薪资总额方面也有很大进步，尤其是涂料厂，在年产量同比增加47.78%的情况下，薪资总额仅仅增加了0.49%；矿棉板厂在年产量同比增加3.01%，薪资总额反而下降了3.78%。

3. 跨界组织：寻找新的增长引擎——与木板企业强强联合。联合木板品牌运营，选择有品牌影响力和客户基础的品牌，做联合品牌石膏板，锁定木板品牌资源和客户资源。2014年，北方公司与大连鹏鸿公司实现了双赢联合，利用大连鹏鸿已经存在的密集下沉的渠道、品牌影响力及固有

的家装公司、零售客户群体，加强对家装零售客户的覆盖，加强品牌在县乡等薄弱市场的推广。

4. 产销之间的协同。2014年，根据销售市场的变化，北方公司在产销两端也进行了相应的策略调整，将之前工厂单纯追求生产线最优产能的做法变化为“以销定产和工厂间产品协同”的模式，取得了良好的效果，也加深了不同基地（工厂）之间的联络。当年，针对不同的区域、不同的客户、不同的产品类型，故城基地和涿州基地共协同销售纸面石膏板300万平方米，轻钢龙骨850吨，保持了“龙牌”产品在天津和华北的市场优势地位。

5. 销售区域的协调。2015年上半年，针对天津销售数据疲软的情况，北方公司将天津区域作为北京市场的一部分统筹考虑，利用总部的人员经验、市场资源等优势，对天津重点项目进行攻关，取得了良好的效果。

#### （五）职能部门的服务功能前置

在2014年的深度管理整合初期，北新建材综合商务部门的客户服务体系也将进一步前移到区域公司，对客

户进行就地服务，把销售商务服务送到客户身边，做到从业务拓展、应用技术服务和产品创新开发、材料优化设计咨询和成本节约到销售商务服务都送到客户身边，真正做到全程“以客户为中心”。

1. 按照公司要求，北方公司首先成立了公司内部的商务部，为区域公司的业务运营提供统一的商务运营支持平台，强化以客户为中心。具体业务包括：为区域公司的客户提供订单处理、价格与资信管理、货源协调、销售数据统计及测算、样品发放、货款催收、投诉索赔的全流程、一站式服务，有效缩短了为客户服务的时间。同时商务部还承担着为区域公司提供经销商信用等级评估所需要的基础数据，参与制定相关价格信用政策，管控资金风险。在经销商的预支额度或账期即将达到期限前，及时提示经销商，避免因因此造成的损失，受到广大用户的好评。同时通过这种紧贴客户的服务方式也有力地保证了公司的应收账款的及时回笼，在2014年销量、营业额大幅增长的情况下，至年底应收账款将确保与2013年同期持平。



北新建材中标的部分大型项目

2. 其次是在涿州、故城基地的商务分部工作流程优化；2014年2月份整合以后，北方公司涿州基地商务分部将原来的石膏板、轻钢龙骨、矿棉板、烤漆龙骨、涂料等产品的发货人员进行了统一管理、统一派工，这样很好地解决了原来各产品发货量不均而引起的员工工作量差异较大的弊端，提高了各产品的装车、发货效率。同时，经过数据分析和研究，涿州基地商务分部联系了物流公司，针对北京、天津等发货量一直稳定的经销商，提供产品配送，大大节约了客户发货时临时找车的时间，提高了客户服务质量，体现了客户服务前置的优势。

3. 北方公司成立原燃材料采购部，与公司的采购商务部对接，更好地为各工厂服务。区域公司采购部的成立，直接为区域公司工厂服务，二是可以开拓原来公司采购商务部的采购渠道，以脱硫石膏采购为例针对涿州石膏板厂脱硫石膏资源紧张的情况，对保定、石家庄周边的10个电厂进行摸底，对原来关注较少的热电厂进行了开发。虽然热电厂供货量较小，但是已新开发了2家新供应商，对原有供

应商进行了有效补充。北方公司目前主推钢霸龙骨系列，与首钢的合作需要更加紧密，因为首钢生产钢霸龙骨材料的彩色钝化防腐技术是首钢的专利，目前还没有钢厂大规模生产，其成本比生产普通镀锌钢带每吨高200-400元，经过原燃材料采购部艰苦的谈判，采购价格始终在高于普通镀锌钢带价格100元以内，很好地维持了轻钢龙骨产品的成本。对于普通镀锌钢带，则是通过开放式竞争，将首钢、唐钢、邯钢、国丰钢铁引入供应渠道，带钢价格下降明显。

## 四、实施效果

北方公司在2014年2月份成立以后，以北新建材深度管理整合战略为指导，坚持实施以协同和创新为驱动的区域公司管理改进措施，在管理水平、经济效益、社会效益和生态效益等方面都取得了较好的成绩。

### （一）管理水平的提高

尤其是在经济进入“新常态”的市场条件下，只有不断打破之前的管理模式，产品才能取得新的市场份额。通过内部的协同和创新，北方公司内部建立了一套完整的对销售系统、生产工厂、职能管理部门的管理制度。各级部门和员工深刻认识到内部协同和创新的重要性，工作中处处从协同和创新出发，激发了广大员工的协同和创新热情，取得良好效果的同时为公司下一步的发展打下了坚实的基础。

### （二）经济效益

2014年，北方公司在创新和协同方面取得了良好的经济效益：

1. 矿棉板产品在使用低成本替代性材料后，直接原材料成本下降0.36元/平方米，全年累计节约100余万元。

2. 石膏板推行160/180低克重

纸，每平方米降低护面纸用量20g，折合每平方米成本下降0.074元，仅涿州工厂当年节省143万元。

3. 龙骨带钢改窄：0.5×95毫米主带钢全面替代0.5×97毫米，全年节约钢带92.77吨，节省55.67万元。

4. 与大连鹏鸿板合作的石膏板，9月份开始从故城发货，到年底发货20万平方米，利润50万元。

5. 涿州成立管理优化整合工作组，各工厂之间协同生产，全年基地断续减员66人，节约人工成本约100万元。

### （三）社会效益

北方公司作为北新建材的一个重要重要的区域公司，始终秉承“善用资源、服务建设”的理念，坚持产品优质低耗发展模式，通过不断开发和推广节能减排的新产品、新技术和新工艺，进而承担起公司应该承担的社会责任，这样既提升了公司品牌的影响力，也创造了良好的社会效益，涿州基地和故城基地分别是当地的高新技术企业，故城基地获得县安全生产先进单位证书。区域公司运行稳定，向市场长期提供优质低耗的产品，为社会的可持续发展做出了贡献。

### （四）生态效益

北新建材北方公司高度重视生态效益，石膏板厂全面坚持使用100%电厂脱硫石膏，矿棉板厂则一直坚持“纯棉体系”，即100%使用钢铁厂的废物高炉矿渣制造出来的粒状棉作为原材料。仅这两种产品，区域公司每年就可消纳工业废弃物脱硫石膏32万吨、废渣1.5万吨。北方公司将继续以“绿色建筑未来”为产业发展方向，致力于提供绿色建材和绿色建筑解决方案，在北新建材引领中国新型建材发展的过程中做出新的贡献。

（该管理成果获2015年全国建材企业管理现代创新成果一等奖）

# 供给侧改革助推水泥工业健康持续发展

中国建筑材料科学研究总院陶瓷院 唐 婕 秀山西南水泥有限公司 程雪飞  
中国建筑材料科学研究总院水泥院 文寨军 重庆中轻装备有限公司 李 华



## 一、水泥工业现状

### (一) 水泥工业产能与市场现状

自上世纪90年代末以来，随着我国经济的高速发展，我国加大了基础设施建设投资力度，推动了水泥工业的快速发展。2000年至2011年，我国水泥产量年均复合增长率为12.17%，到2011年水泥总产量达到20.63亿吨，同时行业利润率达到历史最高水平。但自2012年之后，随着国民经济增速放缓，投资增速下降，水泥行业呈现产能严重过剩局面，供需矛盾严峻，水泥产量增

幅明显收窄。2012年至2013年三季度末，水泥行业经历了较为低迷的阶段，产品价格进入下行通道，行业整体盈利能力大幅下降，企业亏损面扩大。2013年四季度以来，由于水泥价格回暖以及煤炭价格走低等原因，水泥行业利润率有所回升，2013年水泥产量超过24亿吨。但2014年下半年，由于需求持续不足，水泥价格持续走低，全年水泥产量比2013年略有增加达到24.8亿吨。2015年全国水泥产量为23.48亿吨，同比下降4.9%。同时水泥市场价格持续走低，国家统计局数据显示，2015年全

国水泥行业实现利润总额329.7亿元，同比下降58%，利润不到2014年的一半，甚至低于近七年的盈利水平。所有企业都陷入了痛苦的无效需求泥潭，打破了前几年建立的自律协同共识，重新开始无序竞争、恶性竞争、胡乱杀价，使得整个水泥行业进入比任何一年都要冷的冬天，到了生死存亡的时刻。

为了有效遏制水泥行业产能过剩、推动行业可持续发展，国家相继出台了有关严控水泥投资，淘汰落后产能等产业政策，但水泥产量仍快速增长，目前我国水泥产能已达33亿吨。

由于需求量增长明显不足,水泥行业总体表现为严重产能过剩,2015年我国水泥熟料产量为13.35亿吨,熟料产能利用率仅为66.8%。

## (二) 水泥工业产业结构现状

“十二五”期间,在国民经济快速发展的强劲带动下,水泥工业继续实施“由大变强、靠新出强”的跨世纪发展战略,水泥工业在产能增加的同时,进行了产业结构调整,但还存在产品结构不合理、产业集中度偏低等问题。

### 1. 产业技术和产品结构。

近年来,我国水泥工业技术结构调整成效显著。据中国水泥协会统计,截止到2015年底,全国新型干法水泥生产线累计1764条(去除部分2015年已拆除生产线),设计熟料产能达18.1亿吨,实际熟料产能达20亿吨,富余量超过6亿吨。新型干法产能比重占全行业总量的96%以上。但我国水泥工业产品结构不合理,目前32.5强度等级水泥所占市场比重高达50%以上,而42.5及以上的高强度优质水泥占比少,与国外发达国家相比差距较大。

### 2. 产业组织结构。

在国家和行业政策引导下,水泥企业联合重组力度加大,我国水泥工业产业集中度明显提高。截止2015年9月底,国内现有水泥企业3389家。其中,前50家大型水泥企业的熟料设计产能占全国总产能的72%,前10家占52%。而发达国家水泥工业产业集中度为80%以上。

3. 水泥工业技术水平与节能减排现状。

经过近十年的发展和调整,我国水泥工业生产技术和工艺装备水平得到较快的提升,先进工艺技术比例不断提高;资源利用与节能减排等方面取得了长足进步。在“十一五”期间,



据中国水泥协会统计,截止到2015年底,全国新型干法水泥生产线累计1764条(去除部分2015年已拆除生产线),设计熟料产能达18.1亿吨,实际熟料产能达20亿吨,富余量超过6亿吨。



我国自主开发的新型干法水泥生产低温余热发电技术达到国际先进水平,为水泥行业节能减排做出了巨大贡献;新一代熟料烧成节能新技术、新型无球化粉磨节能技术、水泥窑协同处置废物技术正在发展成熟,形成了引领水泥行业绿色节能环保发展的新浪潮。水泥工业万元增加值综合能耗逐年下降,二氧化硫及烟气粉尘排放量持续降低,循环经济积极推进,固体废弃物利用量逐年增长。目前,我国规模以上水泥企业余热利用年发电量超过180亿千瓦时,占水泥制造业总用电量的10%以上,水泥工业每年消纳固体废弃物6亿吨以上,烟尘排放较2000年减少90%以上。相比2005年,水泥工业万元增加值能耗、煤耗、电耗、二氧化碳排放强度均下降超过30%。

## 二、影响水泥工业健康持续发展的主要问题

(一) 行业总体结构不均衡,产能严重过剩,市场无序竞争仍然存在。

我国水泥工业“大而不强”的局面还没有得到根本性改变,结构调整任务艰巨。行业仍存在企业数量多、产业集中度较低、产品附加值低等问题,同时行业也面临节能减排的严峻挑战。

2014年,全球水泥总产量为42亿吨,其中我国占全球产量的58.6%,

排名世界第一;印度占全球产量的7%,排名世界第二;而美国仅占全球总产量的1.9%。根据国外发达国家的发展经验,水泥需求达到稳定阶段时年均消费量为500~700公斤/人。2014年我国水泥年均消费的人均水平已达到1.8~1.9吨,远远超出世界发达国家水平。由于市场竞争激烈,我国中小水泥厂、粉磨站间无序竞争、互相压价现象普遍存在,为追求利益,导致劣质水泥及商混充斥市场。

(二) 新技术全面推广应用、产研协同、联合创新有待加强。

未来国际竞争主要围绕新的技术革命,特别是以信息技术应用、新能源、节能环保等领域的核心技术作为技术创新的制高点。目前,水泥工业总体技术水平有较大的提升,但在新技术应用、产研协同及联合创新方面仍有较大差距。由于缺乏主导方向明确、顶层设计清晰的产学研联盟和行业系统创新体系,使得科技研发和创新在总体上不能适应新的发展和竞争需要,很大程度上制约了行业发展,成为水泥工业进步与发展的瓶颈。

(三) 能源、环境的不断约束下,节能减排任重道远。

在国家新颁布的“十三五”规划纲要中,绿色理念成为发展主基调。节能减排、发展循环经济、建设两型社会是我国经济社会发展的重要目标。因此在水泥工业进一步推进资源节约集约利



中国建材的花园式工厂

用、降低污染物排放势在必行。据相关统计显示，我国新型干法生产线熟料综合能耗的平均水平与国际先进水平存在10%~20%的差距，熟料的综合电耗、水泥的综合电耗则与国际先进水平相差18%~25%。

在节能减排方面，水泥工业既承担着共同推进社会进步的紧迫责任，又存在自身生产力的发挥受节能减排的约束限制，也存在因排放超量而导致纳税增加和环保处罚的风险。因此，水泥工业如何主动地提升生产工艺技术、强化生产过程管理、善于运用政策机制，有计划、有目标地开展节能减排的攻坚与实施，是实现行业可持续发展必须解决的重大问题。

**(四) 资源配置水平与资源利用效率亟待提升。**

水泥工业在一定程度上仍表现出资源相对分散、缺乏有效整合与配置、产品同质化严重、资源组合与利用水平相对低、生产组织方式和资源配

置流程缺少创新与优化等问题。加之一些企业经营仍然粗放，成本缺乏规范，利润缺乏稳定，总资产周转率和销售利润率总体上仍比较低，使其与水泥工业大企业的差距也越拉越大。因此，怎样在全行业树立资源配置意识，建立起各自的资源配置体系优化方法，是推进水泥工业实现科学发展面临的又一个现实挑战。

### 三、供给侧改革助推水泥工业健康持续发展探讨

#### (一) 供给侧改革的减法

供给侧改革的“减法”主要是指清除产能过剩、清除经济发展路上的“拦路虎”，从而实现企业、行业、上下游产业乃至整个国民经济的健康持续发展。

1. 大力化解产能过剩，调整优化产品结构。

2015年水泥熟料产量为13.35亿吨，熟料产能利用率为66.8%。目前，

中国水泥行业进入平台期，呈现下行趋势，产能已大幅过剩。由此带来的就是打价格战，企业没有利润，长期没有利润会带来一系列问题，所以现在必须大力化解。化解产能过剩政府要出台配套政策，大企业要发挥带头作用，包括行业协会，共同采取措施。坚持市场倒逼、企业主体、地方组织、中央支持，运用经济、法律、技术、环保、质量、安全等手段，淘汰落后产能，控制新增产能，大力化解产能过剩是水泥工业供给侧改革的核心，也是健康持续发展的唯一出路。

目前，我国32.5标号的水泥产量仍占全国总量的50%以上，尤其是小企业和中小粉磨站的不规范生产，导致我国水泥质量参差不齐。因此应当对于低标号水泥的应用领域等问题进行综合分析、论证，应当提高行业水泥标准水平，提高产品质量和档次，淘汰落后工艺和产能，大幅度减少低标号水泥的比重。大量32.5低标水泥存在，使得同等数量熟料产能因高掺杂比，形成了更大规模水泥产能，进而恶化行业竞争格局。小粉磨站更是通过高掺杂比降低水泥生产成本，抢占市场份额，扭曲了正常的水泥价格，导致无序竞争加剧。因此通过政府及行业协会等组织制定发布政策或行业指导意见，规范我国水泥市场产品结构及生产标准，对于实现水泥工业健康持续发展具有重大意义。

2. 抓住“一带一路”契机，拓展国际水泥市场份额和话语权。

“一带一路”是中国在国内经济结构转型、人民币国际化和全球新一轮贸易规则谈判的战略背景下，从出口市场的直接竞争转到外需市场的主动创造，从美元输入转到人民币输出，从单一国家合作转到区域经济全面合作的重大国家战略。其中基础设



化解产能过剩政府要出台配套政策,大企业要发挥带头作用,包括行业协会,共同采取措施。坚持市场倒逼、企业主体、地方组织、中央支持,运用经济、法律、技术、环保、质量、安全等手段,淘汰落后产能,控制新增产能,大力化解产能过剩是水泥工业供给侧改革的核心,也是健康持续发展的唯一出路。



施建设的区域合作是当前阶段的重点。而水泥行业作为基础建设用原材料的主力军,必定在“一带一路”战略发展的过程中获得巨大受益。

首先“一带一路”有助于国内水泥过剩产能加快走出去的步伐,帮助周边欠发达经济体的基础设施建设,通过资本输出带动消化过剩产能,实现双赢和多赢。如中国建材积极拓展海外市场,在中亚、非洲和欧洲等国家承接水泥生产线总包工程;华新水泥推进海外布局,在塔吉克斯坦、柬埔寨等地开展水泥项目建设;海螺水泥也将海外拓展作为其未来发展的重点战略;中材国际作为水泥生产线服务商,业务区域已涉及欧洲、美洲、亚洲等国家。但在国际订单的竞争中,由于对外工程承包业务对企业的技术、管理和融资能力等要求较高,海外市场面临激烈的竞争和调整,我国企业必须积极总结、借鉴成功经验,从价格竞争优势向提供优质配套服务方向转移,加快发展具备多种形式的国际合作与贸易渠道,提高国际市场竞争力。

## (二) 供给侧改革的加法

供给侧改革的“加法”是指补齐短板,扩大要素供给,提高经济增长质量与效益。通过区域整合,达到1+1大于2的目标,无疑是实现供给侧改革加法的有效途径。

### 1. 加大大集团之间联合和市场

竞合,提高产业集中程度。

目前,由于国家宏观调整政策执行不到位,新增产能仍在不断增加,加剧了水泥行业产能过剩和市场无序竞争。在这种严峻形势下,加大各大集团的联合和市场竞合,是实现水泥行业健康发展的重要出路。各大集团之间只有达成行业共识,通过更深层次的以相互资本参股为纽带的强强联合和市场竞合,才能进一步发挥优势产能,提高产能集中度,实现未来水泥工业持续、健康、良性发展。

我国水泥工业在过去10年间,通过联合重组的模式创新,加快了水泥行业的整合,形成了以中国建材、海螺水泥等为首的具有较大市场占有率的大企业集团,使我国水泥工业总体处于较为有序的竞争状态。联合重组之后,一是区域恶性竞争格局得到明显改观,二是成本控制、管理效率也能一定程度得到提升,整个行业的盈利能力明显提高,实现了行业较为规范的良性、和谐发展。

未来发展中,优势水泥企业以战略投资者身份成为其他大中型水泥企业的股东,将为双方开展更加深入的业务合作、实现协同效应奠定坚实基础。

2. 推进水泥工业国企国资改革,提高国资效率,发挥国企作用。

李克强总理在政府工作报告中,谈到深化国企国资改革时强调,有序

实施国有企业混合所有制改革,鼓励和规范投资项目引入非国有资本参股;多渠道解决企业办社会负担和历史遗留问题,保障职工合法权益;完善现代企业制度,改革和健全企业经营管理者激励约束机制;要加强国有资产监管,防止国有资产流失,切实提高国有企业的经营效益。水泥行业作为充分竞争行业,企业规模、企业性质差异性大。因此必须发挥大企业集团的引领作用,带动水泥产业转型升级,实现水泥工业未来健康持续发展。近十年来,以中国建材集团等国企为主导的大企业集团在行业整合方面发挥了巨大的作用。

(1) 通过大企业联合重组提高集中度。

2000年以来,中国建材选择水泥作为发展主业,面对行业严重过剩、无序竞争、集中度低的局面,中国建材开始了一系列资产重组过程。2006年以小吃大收购徐州海螺组建中联水泥;2007年整合南方小水泥企业,控股成立南方水泥;2009年面对国际金融危机来袭,规避股市风险苦练内功,创立北方水泥;2011年整合云贵川渝创建西南水泥。通过一系列重组并购,中国建材完成了全国水泥市场的战略布局,水泥总产能达4.5亿吨,成为世界水泥大王。

(2) 国有大企业通过股权治理结构改革激发活力。

在资金运用上,中国建材成立之初以小型央企身份,凭借一系列资本运作,成功带动超过原有国资十几倍资产,理所当然地成为了混合所有制的先行者。中国建材发展形成了三层结构的混合所有制特征:第一层,以中国建材股份为代表的上市公司吸纳大量社会资本;第二层,四大水泥公司作为大型业务平台,与民营企业交叉持股;第三

层，水泥企业给原来所有者保留合理比例的股权。“三层混合”确保了集团战略决策的主导地位、维持了控股地位，降低了资产负债率，更重要的是把市场机制真正引入到央企内部。

此外在和民营企业“混合”中，中国建材集团通过公平合理定价、给创业者留有股份、保留经营团队并吸引创业者成为职业经理人这“三盘牛肉”，实现双赢，用公平实在的收益吸引重组企业加入，为发展混合所有制经济、实现“国民共进”奠定制度基础和实现路径。重组中国水泥业获得巨大成功，注定了中国建材的发展模式还将继续演绎下去。中国建材的水泥产业得益于混合所有制改革，解决的是企业真正的市场化问题。中国建材未来会继续坚持改革的主旋律，把混合所有制试点工作做好，把重组企业的规范化治理、职业经理人制度落实好，更好地把资本和劳动要素结合起来，让国企改革释放出更多红利。

3. 推进管理模式创新，实现水泥工业增效提质。

我国水泥工业企业当前面临的主要任务是在产能过剩的形势下，实现行

业的增效提质，提升产业整体利润率。为此，最直接、有效的途径是在现有生产装备基础上，通过内部挖潜，进行针对性的工艺技改，辅以技术优化和调整，充分发挥生产线的潜力，最大限度地降低生产线的能耗指标，降低生产成本。这对于我国目前新型干法水泥工艺的整体状况显得尤为重要。我国绝大多数的中小型水泥企业虽然装备相对比较先进，但由于管理和技术上存在的差距，其生产线的技术水平没有完全发挥，生产不正常、能耗指标居高不下的现象比较普遍，导致经济效益的下滑。因此特别需要在管理上进行创新。以新型干法水泥生产线为例，通过一到两次的检修，再进行一个月左右时间的优化和调整即可达到预期效果，能耗指标可以达到国内比较先进的水平，整个过程的投入在100万元以内，但实现的经济效益非常可观。

4. 加快“互联网+”为代表的商业模式创新，为水泥工业实现新的发展提供了方向。

2014年7月国务院印发的《关于加快发展生产性服务业促进产业结构调整升级的指导意见》中提出了深

化大中型企业电子商务应用，促进大宗原材料网上交易、工业产品网上定制、上下游关联企业业务协同发展，创新组织结构和经营模式的发展要求。这无疑给彷徨中的水泥工业指出了一条新的发展思路，即：通过互联网改造业务流程，提升管理效率，实现组织结构和经营模式上的创新。

在“互联网+”商业模式创新方面，水泥行业里已有先行者。中国建材集团旗下的易单网、优备网和大宗网就是“互联网+水泥”的成功实践。值得注意的是，“互联网+”在水泥行业的应用并不仅仅局限于销售领域，在物流、仓储、生产、财务、管理等等相关领域同样有着广阔的用武之地和无限的可能，对现有企业资源的整合效率也将达到一个空前的阶段。

2015第四届中国水泥网年会以“发展水泥现货电商，把握新常态下新机遇”为主题，就是借此机会，和行业主管部门、水泥企业、上下游相关企业、行业专家等共同探讨水泥行业如何以电子商务为抓手，发展第三方服务，向价值链高端延伸，适应行业“新常态”，加速推动水泥行业从传



中国建材水泥生产线实现智能化控制

统制造业向生产服务业的新商业模式顺利转型。

### (三) 供给侧改革的乘法

供给侧改革的“乘法”是指以创新发展理念,挖掘经济发展新动力,开拓新空间,创造新产业,培育经济增长的“乘数因子”,以新产业的“几何式增长”推动经济发展。

当前,我国水泥工业面临资源、能源和环境越来越严格的约束和越来越紧迫的挑战。为应对种种严峻挑战,最根本的途径是通过技术创新,提升水泥工业自身竞争力。下面浅析水泥技术创新的重点领域发展趋势及目标:

#### 1. 先进粉磨、烧成技术。

(1) 以科学的计算机模型和数字化模拟技术,建立先进的高能效和低氮燃烧理论,用于提升水泥窑系统的功能与效率;开发更先进的旋窑、预热器、分解炉、燃烧器、冷却机,提升设备功能与效能;进一步提高悬浮预热、预分解和高温烧成过程的燃烧、传热效率,降低氮氧化物的产生量;实现水泥熟料更高品质、更高等级,较大幅度降低能耗量和氮氧化物排放量。

#### (2) 高效节能料床粉磨技术。

在料床粉磨已显现出更低能耗和更高产能效率的基础上,要深入研究料床破碎理论,进一步提升能效效率,开发与完善原料、燃料和水泥的大型辊磨技术,提高运行可靠性和不同粉体性能的可控性,特别要满足水泥对粉体的级配、粒径、粒型和需水性等要求。

#### 2. 原燃料均化配置及固弃物利用技术。

资源能源的有限性决定了原材料和燃料不可能始终保持同一品位。特别是在废弃物、城市垃圾、污泥替代燃料且效能不断提升的条件下,提供

水泥窑的原料、燃料将会不断变化。开发不同原料、不同燃料的均化配置技术,使不同质的原料、燃料都有合理配方和可使用办法,把其作为促进提高产品质量、降低能耗、物耗、充分扩大资源利用的重要支撑。

根据新型干法水泥窑的特点,重点研究开发协同处置工业废弃物、城市垃圾、污泥的功能与利用技术,在保证水泥正常生产和产品质量的前提下,实现废弃物的安全无害化处置和替代燃料利用技术,使水泥窑炉具备环保功能,替代燃料的利用率达到40%。

#### 3. 先进排放控制技术。

大力推广低氮燃烧技术,降低氮氧化物产生,重点解决PM2.5颗粒排放,开发高性能高效率的滤膜材料,优化提升袋收尘和电收尘技术,配置严格有序的操作规程,实现水泥工业粉尘有组织零排放。

在实现窑炉低氮燃烧的基础上,一方面要研究窑体内消化氮氧化物的技术途径,提高氮氧化物利用率,一方面通过催化还原技术,进一步降低氮氧化物的排放浓度,尽快促进水泥工业氮氧化物排放达到每立方米250毫克的欧洲先进水平。同时开发绿色环保型催化剂和可重复使用的高性能催化剂,降低脱氮成本。

在水泥工业技术创新方面,努力打造技术领先、中国制造、国际品牌的新一代新型干法水泥技术与装备。其技术经济指标达到:熟料产量为5500~6000t/d的生产线,熟料生产热耗小于650 kcal/kg·cl,熟料电耗小于52 kWh/t·cl,水泥电耗小于80kWh/t,水泥窑炉耐火耐热材料实现无铬化,水泥产品质量和各种排放物指标达到国际先进水平。并形成具有中国特色、国际先进水平的水泥窑协同处置工业废物、城市污泥和

生活垃圾、建筑废弃物的成套技术与装备,提高水泥工业在节能环保领域的产业竞争优势,为社会提供更绿色环保的发展方式。

#### 4. 智能化控制技术。

运用模糊逻辑、神经网络理论和模型预测控制技术,将现代化智能化融入水泥生产全过程,增加自动化生产过程中智能型工艺控制技术。围绕生产管控、设备管理、安全环保、能源管理、供应链管理、辅助决策等6个方面开展智能化应用,建设信息物理融合系统(CPS),实现企业生产运营的自动化、数字化、模型化、可视化、集成化,提高企业劳动生产率、安全运行能力、应急响应能力、风险防范能力和科学决策能力。在水泥行业选取2-3家先进企业,建设基于自适应控制、模糊控制、专家控制等先进技术的智能水泥生产线,实现原料配备、窑炉控制和熟料粉磨的全系统智能优化,并在工业窑炉、投料装车等危险、重复作业环节应用机器人智能操作。开展具有采购、生产、仓储、销售、运输、质量管理、能源管理和财务管理等功能的商业智能系统应用(BI)。

## 四、结语

总之,当前我国处在工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化深入发展的重要时期。我们必须科学判断国内外经济社会发展形势和科学技术进步的趋势,充分利用国家供给侧改革的契机,准确把握水泥工业发展所面临的新要求、新的生存和发展环境,善于抓住市场机遇,着力解决科技发展、模式创新、技术创新的突出问题,充分发挥科技、管理、信息技术对水泥工业经济发展的支撑引领作用,为水泥工业的健康可持续发展提供坚实保障。

企业凝聚力是将企业员工紧密联系起来的无形纽带和精神力量,它能够有效地贯彻和执行企业的战略意图,从而提高企业的运转效率,维持企业的长远发展,同时促进员工的成长和进步。企业凝聚力是企业持续发展的基石,企业凝聚力的强弱反映了企业竞争力的高低,关系到企业的稳定和发展,体现了企业的软实力。当前我国国有企业的凝聚力现状不容乐观,本文尝试从马斯洛需求理论出发,寻找提升国有企业凝聚力的有效途径。



## 从马斯洛需求理论 浅析提升国有企业凝聚力的途径

徐州中联水泥有限公司 余红卫 咸阳陶瓷研究设计院机械厂 朱展鹏  
中建材韶关有限公司 李双 北新建材集团有限公司 李婉越

凝聚力,又叫内聚力,是系统内部各组成要素间的相互吸引力。具体到企业,是指将企业员工紧密联系起来的无形纽带和精神力量,它能够将员工紧紧黏合在一起,有效地贯彻和执行企业的战略意图,从而提高企业的运转效率,维持企业的长远发展,同时促进员工的成长和进步。当前中国经济进入新常态,各行各业都面临巨大的挑战与压力。对于一些国有企业来说,“企业缺乏凝聚力”是不愿正视又不得不面对的一个既“敏感”又“伤感”的话题。企业生存和发展的

关键是人,如何调动员工参与企业生产经营的热情,增强国有企业的凝聚力,从而提高企业的市场竞争力,是国有企业发展亟待解决的重要问题。

### 一、我国国有企业凝聚力现状分析

我国国有企业经过三十多年的改革,取得了明显进展和成效。当前我国国有企业凝聚力的主流较好,主要表现为以下三个特点:一是员工的个人价值取向趋于理性,主流意识积极向上,敬业爱岗,愿意为企业作贡献;

二是绝大部分员工支持企业改革改制,关心企业长远利益和发展,希望能有机会参与各项改革措施的研究制订,为企业出谋划策;三是员工的文化需求丰富多彩,希望参加各种有益健康、陶冶情操的文化活动。

但是,我们也应该清楚地看到,仍然有不少的国有企业凝聚力存在着弱化和淡化的问题,主要体现在以下几个方面:第一,部分职工对企业的情感归属感不强。过去,国有企业职工一直被赋予“主人”的地位,但随着国企改革不断推进,这一观念受到了严重的

挑战,职工被下岗、被分流,从以前的企业“主人”变为彻头彻尾的企业“雇员”,职工对企业的依赖度呈明显下降的态势,导致职工对企业的忠诚度降低,企业离职率升高,人才流失严重。第二,国企用人机制不活以及激励手段乏力的问题明显,人浮于事现象普遍存在,难以充分发挥现有人才潜力;在用人方面缺乏科学的绩效评价机制,往往通过管理者的印象决定人才的价值;在收入分配方面缺乏与绩效考核挂钩的收入分配机制,收入分配中的平均主义倾向仍很严重,忽视了人在工作中主观能动性的发挥。第三,人际关系复杂且协作机制不畅:企业各部门由于各自为政,把部门利益放在研究、处理工作的首位,相互之间难以真诚沟通和交流,因此在配合上存在隔阂,合作时存在强烈的抵触情绪;员工协作时难以做到对事不对人,将人际关系作为开展工作的主要关注因素,表面上一团和气,背地里却猜忌设防,工作上各吹各打,缺乏协调和配合。

国企凝聚力的缺失和弱化,使企业中“人”的因素由资源变成了企业的成本和负担,增加了企业大量的内耗和摩擦成本,削弱了企业的竞争力。因此,从企业内部管理着手,坚持“以人为本”理念,充分调动员工主观能动性,是现阶段提升国企凝聚力最为现实和可行的途径。

## 二、从马斯洛需求理论探讨提升国有企业凝聚力的有效途径

现代企业管理,其发展经历了从“以物为本”到“以人为本”的过程,“人”作为生产力中最积极、最活跃、最关键的因素,其地位在企业管理理论中越来越得到重视。对企业而言,培养具有凝聚力的工作氛围,是人力资源管理的基础工程,是企业文化营造造成



功与否的一个重要标志。通过对员工个人需要的分析研究,采取适当的方式满足员工各层次需要,可以有效的激励员工,使他们的积极性、创造性最大限度的得以发挥,产生归属感、使命感,有效形成合力,降低内耗,达到提高企业生产力、竞争力,实现企业发展的目的。人类需要层次理论是美国人本主义心理学家亚伯拉罕·马斯洛在1943年发表的《人类动机的理论》一书中提出并创立的一种行为科学理论。马斯洛提出,动机是个体成长的内在动力,动机由多种不同层次与性质的需求所组成,各种需求有高低、层次与顺序之分,每个层次的需求与满足程度,决定个体的人格发展境界。他把人的基本需要归纳为生理需要、安全需要、交往需要、尊重需要和自我实现需要。这五种需要的层次越来越高,只有每个低层次的需求得到实质性满足后,才能激活下一个需求目标。与此同时,一旦某个层次的需求得到了实质性的满足,它就不再具有激励作用了,只有未满足的需求才能

起到激励的作用。

由马斯洛的需要层次理论,我们得到一个推论:满足企业员工的需要可以很大程度上激励员工,一是可以激发和调动员工工作行为积极性;二是可以增强企业凝聚力,稳定员工队伍。以下从满足员工不同需要层次出发,提出有针对性的激励方案,用以提升企业凝聚力。

### (一) 满足生理需要

生理上的需要是人们最原始最基本的需要,如吃饭、穿衣、住房、医疗等等。若得不到满足,人就会为此疲于奔命,无力再顾虑到其他。这就是说,它是最强烈的不可避免的最底层需要,也是推动人们行动的强大动力。国有企业满足员工生理需要的途径主要是:合理的薪酬和基本的福利待遇。

当前我国的国有企业一般都能够满足员工的这一基本需要。需要注意的是,对于经济水平比较落后的地区、经济效益不好的国有企业,要使员工工资高于当地最低工资标准,保证



开展参观学习活动



开展业余文体活动

员工生理需求得到满足，这是增强企业凝聚力必不可少的条件。

## （二）满足安全的需要

安全的需要体现在劳动安全、职业安全、生活稳定，希望免于灾难，希望未来有保障等。安全需要比生理需要高一级，当生理需要得到满足以后，就要保障安全的需要。在企业中，安全需要表现为渴望一种安全而稳定的职业，如职业保障，防止意外事故的发生等等。那么，满足员工安全需要的途径主要有：

### 1. 满足员工的职业安全需要。

通过改善生产工作环境，改进、增强防护措施和设施，提供优良的工作条件和场所，合理安排作息时间，实行安全文明生产等方面来满足。

### 2. 满足员工的健康保障需要。

通过给员工购买保险及定期进行体检来满足。例如某国有企业，通过与保险公司合作，为所有员工购买商业医疗保险，以提高员工医疗费用报销比例，虽然花费并不多，但却让员工感受到企业的温暖，大大提高了企业凝聚力。

### 3. 满足员工的退休生活保障需要。

国有企业在依法参加基本养老保险的基础上，还应建立企业年金，即企业补充养老保险，以提高员工退休后生活水平。企业年金被认为是养老保障的“第二支柱”。企业建立企业年

金，不仅可以提升企业形象，增强对人才的吸引，也有利于社会的和谐稳定，达到良好的社会效应。

总之，企业尽力为员工建立完善的保障制度，使时刻面临风险的员工能够免除后顾之忧，使其能够放心、安心、尽心地投入工作中。这样，员工的工作效率会大大提高，企业的凝聚力也自然得以增强。

## （三）满足社交的需要

社交的需要也叫归属与爱的需要，是指个人渴望得到家庭、团体、朋友、同事的关怀、爱护、理解，是对友情、信任、温暖、爱情的需要。社交的需要比生理和安全需要更细微、更难捉摸。它与个人性格、经历、民族、生活区域、生活习惯、宗教信仰等都有关系，这种需要是难以察悟，无法度量的。满足员工社交需要的途径主要有：

### 1. 开展丰富多彩的职工业余文化

随着生产的发展和生活条件的逐步改善，企业应大力丰富职工的业余文化生活，开展健康有益的文体活动，如成立职工俱乐部、职工之家、举办文艺汇演、开展运动会、成立兴趣协会等，尽可能给职工提供接触、交往的机会，既能满足职工兴趣爱好的需要，又可以加强职工沟通，改善干群关系，密切同事关系，让职工给予他人并从他人那里得到友爱和帮助，谋求

使自己成为企业团体公认的成员，增强员工的归属感，从而提升企业凝聚力。

### 2. 营造一个充分沟通、信息知识共享的环境。

随着社会的发展，特别是信息化技术的不断进步，企业内部沟通方法和手段也逐渐丰富。国有企业可以充分利用企业内部报刊杂志、公司网站、电子邮箱、微博、微信等多种传媒，运用座谈、会议、电话交谈、QQ聊天、早餐会等多种沟通方式，使员工能够方便地了解到各种所需的信息与知识。例如，利用微信或者QQ建立各种工作群，大家在群里相互沟通，有时候当面不好批评的话，在群里用委婉的方式说出来，容易让对方接受。总之，营造沟通顺畅的和谐氛围，可以大大提高员工的满意度和团队精神，从而提升企业的向心力和凝聚力。

### 3. 发挥党团工会组织的积极作用。

国有企业具有健全的党团工会组织，这是国有企业的独特优势。首先，国有企业党组织有很强的组织优势，能够调动党政工团各方资源，及时了解员工的诉求，及时调查了解国有企业发展中出现的新情况、新问题，及时化解企业员工内部矛盾，增进企业内部团结。其次，发挥组织优势积极为员工打造展示舞台。例如，推进创先争优活动为党员展示风采搭建舞

台, 建立员工创新工作室为员工发挥聪明才智搭建舞台, 开展各种文体活动为员工提供交流沟通平台, 把党组织的组织优势转变为凝聚人心、促进发展的优势, 从而提升企业凝聚力。

#### 4. 注重良好的企业公众形象。

良好的企业公众形象可以增强员工的自豪感和荣誉感, 唤起员工对企业的热爱和依恋, 同时可以增强企业对外部优秀人才的吸引力。品牌和形象建设对一个企业的成功与否往往起到至关重要的作用, 这在企业文化建设中是不可忽视的。国有企业要改变过去埋头苦干、忽视宣传的传统, 精心培养、塑造和宣传企业自身品牌。国有企业可以在两个层次上增进企业员工和社会公众对企业的认同。一个层次是在企业内部对员工情感的引导, 通过塑造企业的工作情景, 引导和强化员工的情绪, 形成员工对企业的独特感情; 另一个层次是通过统一品牌标识、办公场所、广告、服务、公益等多种途径, 给予企业及员工更多展示



通过有效授权的方式, 不仅可以训练员工处理问题的应变能力, 而且可以将员工创意潜能激发出来, 同时也是对员工信任的表现, 这种做法会使员工感受到企业的尊重与重视, 有助于建立企业内部的信赖关系。



的机会, 宣传企业的使命、理念和发展成果, 使公众接纳、认可企业, 这样可以一定程度增加团队的自豪感, 增强员工的凝聚力。

实践证明, 在一个比较成功的企业中, 由于积极调整和改善了劳动关系, 成功为员工提供了交流的平台和精神的家园, 满足了员工在感情和归属上的需要, 广大员工都会与企业同呼吸共命运, 主动为企业发展献计献策, 使企业凝聚力得以加强。

#### (四) 满足尊重的需要

尊重的需要可分为自尊、他尊和

权力欲三类, 包括自我尊重以及尊重别人。尊重的需要很少能够得到完全的满足, 但基本上的满足就可产生推动力。满足员工尊重需要的途径主要有:

1. 有效授权, 以“上君尽人之智”的姿态给予下属充分发挥的空间。

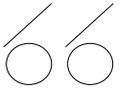
美国管理学家韦伯说: 称职的管理者应该“只做自己该做的事, 不做下属该做的事”。通过有效授权的方式, 不仅可以训练员工处理问题的应变能力, 而且可以将员工创意潜能激发出来, 同时也是对员工信任的表现, 这种做法会使员工感受到企业的尊重与重视, 有助于建立企业内部的信赖关系。以生产石化产品ABS而位居全球行业第一的台湾奇美公司董事长许文龙, 在管理企业时, 遵循的风格和观念是道家的“无为而治”, 也就是“不管理学”。但这并不意味着他真的就什么也不管, 他是授权给他的下属, 让他的下属去管理, 他充分授权的结果是让他部下个个忠实于他, 每个人都竭忠尽智地把公司管理得“让美国和日本在内的同行们都畏之如虎, 无不退避三舍”。

2. 完善企业合理化建议制度。

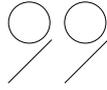
合理化建议制度是管理的民主化制度, 是一种较为成熟和规范化的企业内部沟通制度, 其主要作用是鼓励广大员工直接参与企业管理, 并且可以通过上情下达, 让企业的管理者



开展爱国主义教育活动



**“火车跑得快，全靠车头带”，只有领导班子精诚团结，公正廉明，做好员工的榜样，发挥榜样的无穷力量，才能增进企业员工之间的内部团结，从而增强企业的凝聚力。**



与员工保持经常性的沟通。合理化建议制度鼓励员工直接参与企业经营管理，大大激发了员工的积极性和荣誉感，满足了员工的成就感，促进了员工的使命感，增强了企业的整体凝聚力，这是员工融入企业的一种体现，是企业凝聚人心的结晶。

### 3. 遵守企业规范。

企业规范是企业每个成员必须遵循的行为准则，是一系列的统一成员行为观念的标准体系。企业规范包括成文的和不成文的，成文的如企业内部的各种规章制度，不成文的如约定俗成的企业成员的思想观念等。企业规范是维系企业行为的无形力量，是评价企业成员行为的尺度。企业成员严格遵循企业规范，将会受到表扬、鼓励，反之，则会受到来自其他成员的压力和批评，迫使他重新回到企业规范上来，否则就会受到企业规范的惩罚。因此，企业规范是形成企业凝聚力的动力，它能够统一每个成员的行为标准。如果缺乏企业规范或有规不依，则企业的凝聚力就难以形成。

### 4. 树立先进典型，发挥榜样的无穷力量。

开展向先进典型学习，形成先进者受到敬重、上进者受到激励、后进者受到鞭策的氛围，有利于通过员工容易接受的形式把企业的理念灌输到员工头脑中，使高尚的精神理念成为凝聚员工的精神支柱，进而转换成强大的企业凝聚力。此外，企业还应

充分发挥领导班子这一特殊群体的率先垂范和引领作用。“火车跑得快，全靠车头带”，只有领导班子精诚团结，公正廉明，做好员工的榜样，发挥榜样的无穷力量，才能增进企业员工之间的内部团结，从而增强企业的凝聚力。

在现代企业管理中，激励员工，特别是知识型员工，光靠物质利益，已经很难奏效了。企业管理层发自内心的尊重员工，有效授权、倾听他们的建议、鼓励先进、鞭策后进，让员工在内心深处感到被重视、被尊重，他们就会产生一种不负使命的心理，工作热情格外高昂，企业的凝聚力自然也就得以提升。

### （五）满足自我实现的需要

自我实现的需要是最高等级的需要。满足这种需要就要求完成与自己能力相称的工作，最充分地发挥自己的潜在能力，成为所期望的人物。这是一种创造的需要。有自我实现需要的人，似乎在竭尽所能，使自己趋于完美。自我实现意味着充分地、活跃地、忘我地、集中全力全神贯注地体验生活。满足员工自我实现需要的途径主要有：

#### 1. 建立合理的职务晋升通道及绩效管理体系。

有些国有企业由于受传统文化的影响较深，在人才使用上存在“官本位”现象，不论管理专家还是技术专家，都要通过职位的晋升才能体现自

身的价值，获得企业的认可。但是，往往有些技术专家被提升到行政领导岗位后，难以胜任管理工作，无形中增加了企业的管理成本。因此，要想使人才发挥最大效益，必须针对不同员工建立不同发展通道，做到管理晋升通道和技术晋升通道“双通道”畅通无阻。对于操作层面的员工，可以通过设立首席员工等方式适当拓展其上升通道，使其在薪酬待遇等方面达到高层次管理人员的水平，激励更多的基础员工努力工作，做出成绩。在绩效管理方面，如果收入分配太平平均主义，会造成员工的懒惰，从而造成员工的志气低落，人心涣散，凝聚力降低。国有企业要勇于打破“不患寡而患不均”的观念，建立科学合理的绩效管理体系。当员工看到付出和回报成正比时，员工就会对企业产生一种信任。这种信任有利于调动员工工作的积极性、主动性，从而使企业能够更加凝聚人心。

#### 2. 建设和谐的企业文化和积极向上的价值观。

企业文化是企业在长期生产经营过程中逐步形成与发展的，带有本企业特征的企业经营哲学。它以价值观念、思维方式为核心，对企业凝聚力起着关键的作用。企业要加强文化建设，倡导积极向上的价值观，引导企业员工树立高度的社会使命感，营造出为实现其使命而努力工作的良好氛围。例如，四川华蓥西南水泥有限公司提出“外塑企业形象、提价格、增销量，内增企业凝聚力、保质量、降成本”的文化理念，通过月度工作会议、周计划会、日调会、员工大会、班前会等多种渠道，给干部员工讲形势、讲任务、分析目标，分析企业具体情况，让广大干部员工知厂情、知家底；通过全面推广应用VIS标识，下发企业文化手册，利用文化长廊、《信息简报》、



开展素质拓展活动

黑板报等宣传阵地，多方面宣传企业文化、企业的形势任务、企业的先进个人事迹；通过多形式的培训与宣传，让大家对企业文化耳熟能详、深刻理解，增加员工对企业的认同感和归属感，增强责任心，从而增强企业的凝聚力。

3. 将企业目标与员工个人目标紧密联系起来。

企业管理者要向员工描绘一个愿景，并鼓动员工看到这个愿景以及对自身的价值，并热情主动地去实现它，这就是一个成功的目标。要想达成这样的目标，一个很好的办法是让员工参与到目标的制定过程中去，这样他们就会以一种主人翁的、积极的态度来向目标努力。目标真的实现了，他们就会有一种成就感，一种莫大的心理满足。被称为中国CEO第一人的海尔总裁张瑞敏曾说：“你能够翻多大筋斗，我就给你搭建多大的舞台。”创造欲望得到满足的激励，在公平条件下参与竞争的欢愉，个人价值受到承认的幸福，使海尔人为企业拼尽全力而无怨无悔。所以，要充分发掘员工的潜力，就得激起他们成就的欲望，给他们发展的环境，将他们的个人目标

与公司的目标紧密联系起来，这样才能从内部发动他们，从而提高企业凝聚力。

4. 重视员工培训，帮助员工做好职业生涯规划。

国有企业要重视员工培训，特别要注重对年轻员工的培训，这也是重视员工职业生涯规划的重要方面。员工在选择企业时，除了薪金、职位、发展前途外，还要看在这个企业是不是有利于自己的成长。如果企业重视培训，员工就会觉得在企业能得到不断学习的机会，接收新知识，从而不断提高自己的水平。这样，就会有越来越多的员工愿意留下来，也会有越来越多的人才被吸引过来，企业就会出现稳定发展的局面。与此同时，根据员工的价值观、兴趣爱好、职业意向等情况，结合企业的实际情况帮助员工做好职业生涯规划，员工可以依照职业生涯规划逐步追求更高的目标，这是员工成长的必然过程，也是企业长远发展的必要条件。因此，建立符合各类人才发展特点的培训体系，不断提高人才的技能和观念，使人才在使用过程中不断实现自我补偿和发展，从而达到增强企业凝聚力的效果。

原微软亚太区总裁李开复跳槽到Google时说：“离开微软选择Google是因为在微软这样的超级公司里每一个人都是一个零件，你不能做你想做的事情，不管你的职位有多高。而在Google我可以做原创性的，自己想做的事。”由此可见一个良好的自我实现环境对成就感强的人才吸引力有多强。

综上所述，我们按照马斯洛需求层次理论，分别从五个方面论述了满足员工不同层次的需要，来寻找提升企业凝聚力的有效途径。同时，我们还应该看到，每个员工由于价值观、生活水平等方面因素的影响，他们的需求是不同的，即使是同一员工，他的需求、价值观和动机也会随着时间的变化而变化，这就要求企业要根据不同员工进行具体分析，了解他们的不同需求“对症下药”，从而达到提升企业凝聚力的目的。

### 三、结束语

美国管理大师卡耐基曾说过：“带走我的工厂，把我的员工留下，不久我又会有更好的工厂”。现代企业的发展离不开“以人为本”的管理理念，满足员工需要是企业行为的出发点和落脚点。企业职工总是把种种需要寄托于企业组织，企业管理者应创造条件尽量满足职工各种合理需求。

马斯洛需求层次理论作为20世纪行为科学研究中的重要成果之一，通过对它的学习研究，企业管理者可以了解不同员工不同层次的需求和愿望，这才有可能触摸到员工的思想脉搏。通过采取适当的方式来满足员工不同层次的需要，从而充分挖掘员工的潜能，激发他们的工作热情，使广大员工精诚团结，上下形成一股劲，拧成一根绳，才能增强企业凝聚力，并在激烈的市场竞争中立于不败之地！



# 开展“增节降”活动 促进企业经营效益双提升

——学习中国巨石“增节降”工作法体会

洛阳玻璃股份有限公司 王国强

中国巨石是中国建材集团玻璃纤维业务板块的核心企业，是集团发展混合所有制经济的成功典范，也是集团旗下六星企业的优秀代表。2015年以来，国内建材工业生产增速回落，产品价格下降，运行效益大幅度下滑，建材行业整体效益堪忧。在大环境如此被动的形势下，以中国巨石为主导的中国玻纤行业却逆市而上、更是跑赢了行业。对此，我感到非常的震撼，渴望到中国巨石参观学习，探究其经营运作的成功奥秘。

平时，我通过各种新闻媒体、网络等多种渠道，积极收集拜读中国

巨石相关材料；去年8月在洛玻集团公司的安排组织下，我很荣幸作为其中的一员到中国巨石参观，零距离地学习、感悟他们的运营管理经验；10月份，我在洛玻集团十楼会议室再次聆听中国巨石管理经验介绍。他们成功的做法，令人久久回味，心情久久不能平静，内心深处受到震动；他们锲而不舍、持之以恒的精神时时浮现脑海；他们虽然在多个方面有成熟做法和管理经验，但是让我最钦佩的就是植根于企业的精细管理——“增节降”工作法。通过学习，更增添了我們战胜困难的决心和信

心，更鼓足了我们在学习“增节降”工作方面扎实推进、取得成绩的勇气和担当，更加坚定了我们努力开创生产经营活动新局面、持续拓展盈利空间的责任感和使命感。

## 一、贯彻落实“增节降”工作法正当时

经过十多年的积累沉淀以及不断提炼优化，“增节降”已成为中国巨石精细管理特色工作和市场竞争的杀手锏。进入2015年后，国内经济下行压力加大、玻璃行业产能过剩凸显、产品价格大幅下滑、企业盈

利空间缩小等多种因素叠加,影响着龙海公司生产经营活动的发展质量和经营效益的提升。“彼人也,吾人也;彼能为之,吾亦能为之”。面对严峻的冲击和挑战,我们的技术优势在逐渐丧失,生存空间遭遇挤压,差距在逐渐的拉大,“该怎么办”的问题一直在我的脑海里萦绕。通过到中国巨石参观学习,使我眼前一亮,其管理、技术和企业文化建设等多个方面,都值得我们学习、借鉴和效仿。所以,在激烈的市场竞争中,我们在学习领会中国巨石“增节降”工作法的精髓和实质的同时,应坚持“两手抓”,即:一手抓对外塑造企业形象,通过工艺技术创新,产品结构调整,研发创新新产品,来不断满足下游客户的实际需求,持续挖掘拓展市场空间,巩固产品的市场占有率;一手抓对内挖潜降耗、开源节流和管理模式创新,自觉降低产品的制造成本,形成全员、全方位、全过程参与降低能耗的浓厚工作氛围,遍地开花,创造经营效益。越是困难越向前,我认为:这个时候学习贯彻落实“增节降”工作法正当时。

## 二、找准贯彻落实“增节降”工作法切入点

中国建材集团董事长宋志平高度评价:“我们学习中国巨石‘增节降’工作法,不仅学习优秀的管理方法,更重要的是学习他们持之以恒、锲而不舍的精神,两者结合起来,才能掌握‘增节降’工作法的本质”。为使其‘增节降’工作法与我公司的实际相融合,我们在公司范围内开展“学习‘增节降’工作法创新立项”活动,促进企业管理提升。同时,全面梳理优化工作流程,有效运用精细化管理方法,对公司诸多生产要素进行分析,寻

找开展“增节降”工作的突破口、切入点。紧扣“成本点、效益点、风险点”,从优化月度对标会中,将在超薄玻璃产品成本费用中占有相当比重的天然气作为突破口和降低消耗的目标,持续提升企业的核心竞争力、有序发展的管控力,为转型升级、提高经营效益赢得更多的市场话语权。

## 三、贯彻落实“增节降”工作法取得初步成效

“增节降”工作法,顾名思义就是增加收入、节约支出、降低消耗。

“他山之石,可以攻玉”。按照找准的突破口、切入点,在公司层面上付诸实际行动。我们在多方讨论、征求技术专家组意见的基础上,相继投入运行“玻璃熔窑助燃风取热风工程”、南北3#4#蓄热室格子体热修工程、富氧燃烧工程以及对窑体关键部位进行保温等,2015年阶段性节气64.6万立方米,节约213.18万元;实现能耗同比大幅下降,效果显著。同时,坚持立足自我与学习借鉴、从严治企与管理创新相结合的原则,通过层层宣传、发动,广大职工踊跃投入到公司开展

的“学习‘增节降’工作法创新立项”活动之中,迅速掀起“比、学、赶、帮、超”的工作热潮。他们认真寻找工作中的“管理短板”及制约发展的瓶颈问题,全面梳理优化工作流程,有效运用精细化管理方法,开源节流、降本增效。组织职工收集欠板玻璃改切小片,营业收入9.22万元。以压库纸替代高质量的纸张进行夹装,改切纸张1.5吨,节约1.8万元;相继对烟气除尘脱硝土建工程项目及其附属设施电缆线、碎玻璃溜子改造工程、玻璃熔窑助燃风引热风工程、富氧燃烧管道安装工程等实施招投标管理,节约费用12.58万元;抢抓市场价格差的机遇,包装纸采购节约4万元等,2015年累计节约240.78万元。

“学习‘增节降’创新立项活动”,使我公司初步尝到了节能降耗成果带来的利益共享。今后,我们要将这一工作作为一项常态、有序、持续的创新工作,作为扎实推进精细、精益管理的努力方向和发展目标,并让其在广大职工的精心呵护、参与、培育下,落地见效,开花结果,为龙海公司的健康有续发展增光添彩!





# 强化党建工作 为企业可持续发展提供坚强保障

连云港中复连众复合材料集团有限公司党委

近年来，在中国建材集团党委、中国复材党委的正确领导下，中复连众党委深入学习十八大、十八届三中、四中、五中全会和习近平总书记系列重要讲话精神，全面贯彻落实“稳中求进”和“稳增长”的总体要求，按照宋志平董事长提出的“整合优化、增效降债”的要求，聚焦“四抓四控、四增四减”，克服宏观经济下行和产业政策紧缩等不利因素，积极调整产品结构、狠抓技术创新、强化质量提升，将党组织的政治优势、组织优势转化为推动企业持续健康发展的强大动力。2014年中复连众荣膺“全国五一劳动

奖状”。2015年，中复连众从中国建材集团1113个企业中脱颖而出，被评为集团首批“六星企业”。

中复连众的成长和发展，得到了张德江、李源潮、温家宝、王兆国等国家领导人的关心关怀。中国建材集团宋志平董事长、姚燕副董事长、曹江林总经理等领导多次考察中复连众，对企业的各项工作给予了充分肯定。领导的关怀和肯定是对我们的鼓励和鞭策。在宏观经济增长放缓的新常态下，中复连众生产经营情况异军突起，主要KPI指标表现优异，截至2015年底，营业收入同比增长33.91%，完成

全年计划的118.61%；净利润同比增长55.65%，完成全年计划的150.02%。

## 一、企业生产经营的基本情况

中复连众始建于1989年，前身是连云港市玻纤玻璃钢总厂；1997年经江苏省政府批准改制组建为连云港连众玻璃钢集团有限公司；2003年加入中国建材集团，成为中国复材的控股公司，更名为连云港中复连众复合材料集团有限公司，总部位于江苏省连云港市，在德国图林根州、国内辽宁、内蒙古、甘肃、新疆、贵州等地设有分子公司，现有职工近3000名。



### （一）优化产品结构，助力企业转型升级

在加入中国建材集团前，中复连众一直以玻璃钢管道和容器作为主要产品，由于同质化竞争激烈，企业很难在体量上得到突破性的发展。2003年加入中国建材集团后，在新的发展平台上，公司的产品结构发生了根本性的转变，风机叶片成为主打产品，社会效益和经济效益得到很大提高。

一是高起点引进兆瓦级风机叶片项目。2005年中复连众抓住国家大力扶持和鼓励国内风电制造业发展的契机，成为首家从德国引进1.5兆瓦风力机叶片生产线及技术的公司。2006年4月16日制造出国内首台兆瓦级风机叶片，并迅速形成批量生产能力，以技术高起点迅速进入风电行业。2008年开始，在中国建材的战略部署下，规划并实施了年产万只风机叶片的战略，先后建成6个叶片生产基地，就近提供产品，提升市场竞争力。公司连续8年国内市场占有率第一，截至2015年底，累计销售叶片超过14000套。

二是传统产品依托风机叶片产生协同效应。管罐类产品围绕抓“大项目、大客户、大订单”战略，在重点领域、重点工程屡获优质订单，成为国内批量出口玻璃钢产品最多的企业，是国内最早为核电站建设提供大口径玻璃钢管道的供应商，产品广泛应用于石油、化工、电力及食品酿造等领域。成功制作了5台6000立方米储罐，刷新了自身保持的全球最大容积玻璃钢储罐的纪录。

三是不断打造新的经济增长点。我们深深体会到，只有以市场为导向，不断培育新的经济增长点，才能实现企业的不断发展。2011年以来，相继进入了水务工程和碳芯导线等领域。出资1.5亿元注册成立全资子公司——中复新水源科技有限公司，进军水处理成套工程，承建了多个市政建设项目，累计实现营业收入10亿元。瞄准高端复合材料线路，与哈玻院等5家公司出资设立中复碳芯电缆科技有限公司，项目于2012年11月投产。目前，碳芯导线产品在国内122个输配电

项目成功试用，在全球首条使用碳纤维复合芯导线的大跨距工程——220千伏南京长江大桥热晓线燕子矶大跨越改造工程成功挂网，工程最大跨度为1107米。

### （二）狠抓科技创新，提升企业核心竞争力

中复连众坚持以自身技术资源为依托，将原始创新、集成创新与消化吸收国外技术成果再创新相结合，主动承担国家、省市科技项目，积极构建技术创新体系，增强企业自主创新能力。

一是加强技术创新平台建设。2007年初，中复连众全资收购了当初引进叶片技术的企业——德国NOI公司，设立海外研发中心SINOI。其丰富的技术储备和高端的研发人才，为企业技术创新工作奠定了坚实的基础。8年时间，中德技术团队开发了9个系列60多个叶型的叶片。在此基础上，国家级企业技术（分）中心、国家级博士后科研工作站、江苏省树脂基复合材料工程技术研究中心等一系列技术创新平台的建立，对汇聚行业技术创新资源、推进技术成果扩散转化、促进行业技术交流起到了重要的作用。

二是承担科技研发项目，抢占行业制高点。一方面积极跟踪国家政策和市场需求，正确制定科技发展规划，做好核心技术的储备，开发了一系列兆瓦级海上风电大型叶片——自主研发的国内最长的75米6兆瓦碳纤维风机叶片在2014年3月顺利下线；另一方面，密切关注国家、行业、集团及地方发展规划，积极组织申报科研项目，先后承担了10项国家项目、22项省级项目，形成了兆瓦级风机叶片原材料国产化、碳纤维复合材料大型叶片关键技术等技术成果，13个产品和项目获得省部级及以上科技奖励。企业共获得授权专利97件，发明专利29



风机叶片



玻璃钢管道



玻璃钢酿造罐

件，其中1件美国专利授权；主持、参与了1件国际标准、3项国家标准和6项行业标准的制定工作，为行业的健康发展做出了贡献。

三是推进科技和管理制度创新。公司把加快“以市场为主导，产学研相结合的技术创新体系”建设放在工作首位。与武汉理工大学、汕头大学、同济大学建立校企联盟，与山东理工大学签订了“产学研”合作协议，就中复连众设立的“10兆瓦风机叶片全尺寸静力试验台加载系统”“风机叶片预埋螺栓疲劳加载试验机研发”等技术攻关项目达成了合作协议，联合攻关公司急需解决的技术难题。出台了一系列政策推动自主创新工作，如为鼓励新产品和核心技术研发，设立科技进步奖和技术革新奖，奖励在新产品开发与核心技术创新方面做出突出贡献的项目组和个人；为鼓励广大职工参与技术创新，制定《企业自立科技项目管理办法》，切实解决企业实际存在

的技术难题。

### （三）推行精细化管理，提升企业管理水平

中复连众通过集中采购、对标学习、成本控制等精细化管理手段，不断提升企业管理水平。

一是信息化管理实现集中采购。实施以主要原材料集中采购为主、易耗品分子公司自主采购为辅的采购方案。主材方面，利用SAP系统，实行集中订货、分开收货、集中付款的操作方式，由中复连众采购部进行公开比价采购，并与各生产基地协调对接，按照生产订单要求分批次发货和收货，努力降低库存。辅助材料方面，生产车间上报各事业部后，汇总到采购部集中采购，外地分子公司的辅助材料由中复连众采购部提供指导价进行采购。

二是多措并举推进质量提升。将2015年定为质量提升年，坚持对标学习与自我完善相结合、重点突破与全面提升相结合、目标管理与动态管理

相结合的原则。开展五个方面的工作：一通过开展全员培训和技能评价、岗位练兵和技能比武等活动，提升员工的质量意识、操作技能和工作能力；二通过导入TS16949体系，逐步完善和健全质量管理体系；三通过改善公司组织架构，完善管理职能，提升执行力；四通过开展QC活动，通过不断学习和总结，用系统的方法解决问题；五开展质量零缺陷活动，强化事前策划和过程控制，提升工作效能。

三是创新助力成本控制。在成本控制方面，重点从加快原材料替代产品的试用、工艺技术改进创新、提升产品质量、注重过程成本管控等方面降低材料成本、人工成本和能源消耗。以叶片生产为例，通过调整工装和工艺，单只叶片胶黏剂的用量减少10%—15%，通过加强质量管理和工艺控制，将双层真空袋膜调整为单层真空袋膜；通过模具改造，提高挡环定位的准确性，根部预留的长度从80毫米减少到30毫米，减少了根部的切割废料。通过以上工艺技术完善及改进，叶片直接材料成本降低约2%左右。

从2003年到2015年，加入中国建材集团12年来，我们依托央企的资金优势、科技优势和管理优势，实现了社会影响力、企业规模、行业地位的巨大提升。12年间，中复连众的净资产从2003年的0.58亿元，增长到2015年的25.53亿元；营业收入从2003年的1.15亿元，增长到2015年的30.84亿元。

以上成绩的取得，得益于中国建材集团党委、中国复材党委的正确领导，是中复连众始终将党建工作作为推动企业快速健康发展的重要抓手，贯彻落实集团党委和宋志平董事长的工作要求，团结带领全体干部职工，凝心聚力，一心一意谋发展的结果。

## 二、党建工作情况

中复连众党委全系统共有党支部12个,其中连云港本部7个(含1个退休支部),外埠党支部5个。共有党员192名,大专以上文化程度130人,占党员总数的68%;35岁以下党员97人,占党员总数的51%;共有发展对象和积极分子55名。

领导班子4次被中国建材集团党委授予“四好班子”称号;4人享受国务院津贴;1人被授予全国劳动模范称号、9人被授予省市劳动模范、16人被授予省市“五一劳动奖章”。五年来,60余人次获得上级党委的表彰,总部所属党支部及各分、子公司党支部多次受到上级党委或所在地党委的表彰。

### (一) 落实党建工作责任制,做到“四个加强”

一是加强班子建设。把党的十八大和十八届三中、四中、五中全会精神和习近平总书记系列重要讲话作为中心组学习的重点内容,不断提升企业领导班子的政治理论水平和党性修养;按要

求召开民主生活会,认真查找在党性修养、“四风”、企业管理、自我提升等方面存在的问题,并做好整改落实;建立党委成员基层党建工作联系点制度,形成了党委统一领导、书记负总责、党委成员具体抓、支部书记抓落实,一级抓一级,层层有责任的工作机制,及时发现和掌握新情况、解决问题,充分发挥党组织的政治优势。

二是加强党支部建设。按照中组部“抓落实、全覆盖、求实效、受欢迎”的要求,做到每开辟一个新的生产基地,就及时建立一个党组织,确保党组织100%覆盖。5个符合条件的外埠公司均建立了党支部,实行组织关系属地管理、业务工作双重领导的工作机制。加强支部党建工作的目标化管理,党委书记年初分别与支部书记签订《年度支部建设目标管理责任状》,对支部建设内容、相关责任人和奖惩办法等做明确规定,对“三会一课”定流程、定内容、定学时,要求支部自主活动符合企业实际、突出支部特色。

三是加强党员干部队伍建设。从

2013年开始开展“星级党支部”“星级党员”评选活动,通过建立党支部、党员积分考核制度,定期组织自评和互评,使党员管理工作制度化、规范化、科学化建设,增强了党员参加组织生活的自觉性和主动性。注重在业绩和工作实践中考察和培养干部,坚持从优秀员工中培育党员,从优秀党员中培养干部,将德才兼备、业绩突出和群众认可的优秀人才选拔到领导岗位。目前,公司中层以上干部中党员比例达到75%。

四是加强思想道德教育。始终将“德”的教育放在党员干部教育的重要位置。通过召开劳模先进、青年员工座谈会,授予“十佳员工”“特殊津贴”“首席技师”荣誉等形式,弘扬勇于创新、甘于奉献的劳模精神,坚持员工自我教育的优良传统,用员工身边的先进党员、先进个人典型影响和带动大家。利用党员集中活动日、固定学习日集中收看《杨善洲》《沈浩》《黄克功案件》等视频,引导党员干部自觉做社会主义道德的示范者、诚信



开展“三严三实”专题教育

风尚的引领者和公平正义的维护者。

## （二）坚持从严治党，做到“四个到位”

一是组织领导到位。坚持党委主要负责人履行党风廉政建设第一责任，强化政治意识、大局意识和责任意识，做到既要履行好提升经营绩效、推动企业发展的重要责任，又要履行好从严治党的第一责任；严格落实班子成员“一岗双责”，既要抓好分管范围内的业务工作，又要抓好分管范围内的党风廉政建设工作，把党风廉政建设与业务工作同部署、同落实，并列入综合目标考核内容。

二是教育引导到位。将党风廉政建设法规制度、廉洁从业若干规定和廉洁文化建设等内容纳入党委中心组的重点学习内容，引导党员干部树立正确的世界观、人生观和价值观。按照集团“三严三实”工作部署，党委主持召开了3次座谈会，党委成员面对面倾听员工对领导班子和班子成员“不严不实”的意见和建议，以及对企业快速发展的意见，征集意见建议88条。深入开展书记讲党课活动，传达中央、集团关于加强作风建设的要求，阐述“三严三实”的具体内涵和现实意义，分析概括了干部队伍中存在的不严不实问题，并明确改进要求。

三是责任落实到位。成立纪检监察室和纪检小组，负责组织制定、实施公司有关党风廉政建设和反腐倡廉工作计划、措施和规定等，分析、查找管理或业务流程上的漏洞，核查违规事件。以建设廉洁企业为目标，党委书记与各支部书记签订《党风廉政建设责任状》，与采购等重点部门签订《年度廉洁责任书》，明确目标，层层传递廉政责任。通过集中观看典型警示教育片、每月一警示等活动，使廉政教育常态化，组织党员干部赴徐州淮海战役

纪念馆、抗日山烈士陵园、铁人纪念馆等地学习，不断提升党员干部党性修养和廉洁自律意识。

四是监督问责到位。认真贯彻落实民主集中制，在重大决策、重要干部任免、重要项目安排和大额度资金的使用上，领导班子严格落实“三重一大”决策制度。根据企业实际，在干部人事管理、财务管理、后勤服务管理、工程建设与修缮、物资采购等工作的相关环节中履行监督职责，做好关键部门的风险防控点分析，并形成分析报告，切实发挥风险防控的前期预防、中期控制、后期处置的作用。

## （三）结合企业实际，发挥“六个作用”

一是充分发挥党委的政治核心作用。公司党委结合生产经营开展党建工作，增强党组织创造力、凝聚力和战斗力，以提升党建工作助推生产经营，实现党建工作与企业发展目标同向同力。重点抓好党委中心组学习工作，健全制度，严格要求，确保实效，正确领会党的大政方针，坚决执行上级党委的指示精神；公司所有高管人员都能坚持学以致用，不断提高思想水平和工作能力，避免方向性及个人

错误，从而保证公司发展的决策正确，不产生失误。

二是发挥党员干部在科技创新中的示范带头作用。企业党组织的形象如何，是通过每位党员来体现的，党组织能否被职工认可，关键在于党员对企业的贡献大小。第一党支部支部书记孙运兵，作为江苏省复合材料行业首个省级技能大师工作室——“孙运兵技能大师工作室”负责人，20年来始终奋战在生产一线，钻研产品新工艺、新技术和新方法，他带头研制的变径带三通直接缠绕的工艺，消除了完全采用管道缠绕变径操作的传统工艺效率低的缺点，提高了喷淋管、氧化空气管、滤网等烟气脱硫产品的生产效率，工艺执行方便快捷。使喷淋管完全取代进口脱硫产品，该产品为公司创造了过亿元的收入。

三是发挥党组织在人才队伍建设中的引导作用。依托博士后科研工作站、海外研发和培训平台、企业玻璃钢职业技能鉴定站，通过内部培训、远程培训、短期集训、出国研修、校企合办等形式，开展多层次、全方位的员工培训工作。以连云港本部为例，2014年，共开展一、二级培训班



孙运兵技能大师工作室

74期,全年培训员工达12928人次,人均培训课时28.34小时。以玻璃钢制品工技能鉴定站为载体,开展首期技师培训班、两期中高级技工培训班,24人通过技师资格鉴定、63人通过高级工资格鉴定、68人通过中级工资格鉴定、34人通过玻璃钢初级工资格鉴定,技能型人员总数达到744人,占生产人员的比例达67%、技能人员层次更加合理。

四是发挥构建企业文化的引领作用。坚持把社会主义核心价值体系全面融入企业文化与精神文明建设中,开展了丰富多彩的活动。定期添置图书并开放阅览,向广大职工及时推荐好书,公司图书室获评国家级“职工书屋”示范点。连续六年举办读书节,向广大干部员工发放稻盛和夫的《经营的本质》《干法》和宋志平董事长的《包容的力量》《我的企业观》《整合优化:宋志平谈企业转型》等著作。利用“三八”节、“五一”节、母亲节等重要节日,针对性开展丰富多彩的活动,让员工体会责任、感受和谐、理解感恩。开展了义务献血、“十佳好儿媳”、“十佳贤内助”、共植“和谐之园”、“与妈妈的幸福瞬间”照片征集、学习实践雷锋精神等活动,有声有色、喜闻乐见。大力弘扬和践行中国建材集团“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观,“三宽三力”的人文环境和“敬畏、感恩、谦恭、得体”的干部素养。

五是发挥党群共建的合力作用。坚持“党建带工建团建,工建团建促党建”的工作思路,把工会、共青团建设纳入党的建设总体格局。公司党委坚持做到每年2~3次听取工会、共青团工作情况报告,了解职工、青年思想动态和工会、共青团工作开展情况,研究解决存在的困难和问题。支持工会探索现代企业制度下发挥职工民



开展爱国主义教育活动

主管理作用、维护职工合法权益的长效机制,深入开展劳动竞赛、合理化建议、技术革新等多种形式的经济技术活动。支持共青团结合青年工作特点,组织开展环保行动、登山比赛、迎新联谊、联欢会和各类球类比赛等丰富多彩的文体活动,展示员工蓬勃向上的精神风貌。

六是发挥党组织服务群众、关心职工的凝聚作用。公司党委始终把关心职工的生活、帮助职工解决困难,增强职工队伍的凝聚力和向心力作为一项重要的工作来抓。坚持定期组织职工进行健康体检,五年来累计体检超过万余人次,使广大职工及时了解自己的健康状况,及时发现问题及时医治,保障职工的身心健康,并建立健全了职工健康档案。关心职工的疾苦,围绕困难职工的慰问、独生子女政策落实、青年员工住房等,修订完成了《购房补贴制度》《大病医疗保险》《慰问制度》《女职工困难补助基金》等规章制度。近五年来,累计发放购房补贴超过100万,困难补助253人次,累计发放补助70多万元。

十八大以来,以习近平同志为总

书记的党中央深刻分析国有企业改革发展面临的形势和任务,系统谋划了中国特色国有企业改革的新蓝图,全面总结、科学提炼、创新发展了中国特色国有企业改革发展道路。近日,中共中央又下发了《中共中央国务院关于深化国有企业改革的指导意见》和《关于在深化国有企业改革中坚持党的领导加强党的建设的若干意见》等文件,使我们更加坚定了走中国特色国有企业改革发展的道路,必须坚定不移加强国有企业党的建设的信念。

我们清醒地认识到,在深化国有企业的改革中,党的领导只能加强,不能削弱。在以后的工作中,我们将按照中国建材集团和中国复材党委的部署和要求,认真学习并贯彻落实宋志平董事长重要讲话和会议精神,学习兄弟企业经验,充分发挥党委在企业中的政治核心作用,围绕中心抓党建,抓好党建促发展,充分发挥党支部战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用,不断增强党组织的凝聚力,为打造国际一流风电产业基地提供坚强保障,为实现中国建材集团“三新战略”作出更大的贡献。

# 无畏市场风云 逐浪扬帆远航

——记中国建材检验认证集团股份有限公司马振珠

在我国的建材检验认证领域，有这样一个传奇的人物，他是带领企业乘风破浪的“先锋名将”，是一名不畏市场风云变幻的“亮剑英雄”，他创造了“十年实现百倍增长、十年成就行业标杆、十年铸造企业集团”的业界奇迹。他就是中国建材检验认证集团股份有限公司（简称CTC）总经理——马振珠。



## 一、勇者先行初探市场

自2001年加入世贸组织，中国市场迎来了自改革开放以来的又一次良机，当时的CTC还只是一个仅有40多人、年收入不足400万元名不见经传的中国建材院（“中国建筑材料研究总院”的前身）测试技术研究所。随着中国建材院开始实施从事业到企业的全面转型，马振珠被委以重任，担任测试技术研究所所长，“思维转变、员工吃饭、机构发展”的重任压在了他的肩上。习惯了数十年以“国家拨款经费”的生存模式，面对“外面的市场”，马振珠果敢放弃了因循守旧的传统，以身先士卒的勇气树立了“要产值、唯

市场，寻发展、唯机制”的发展理念。经过深思熟虑，他向上级部门提交报告，建议整合和优化中国建材院内的检测和认证资源，实施独立法人治理的改革方案。

2005年11月19日，“中国建筑材料检验认证中心”在人民大会堂成功举行了隆重的揭牌仪式。短短三年时间，马振珠带领的测试所实现了主营收入由400万元到超过3000万元的增长奇迹，他以敏锐的市场嗅觉诠释了“做大做强做优”的企业发展规律，测试所第一次成功转型。“中国建材检验认证中心”的成立为我国建材事业的发展、建筑材料的检验认证，提供了一个科学的、公正的、权威

的平台，对于推动我国建材事业及和建设事业的发展，有着异常重要的深远意义。

## 二、战略谋篇开拓市场

从测试所到中国建材检验认证中心的成功转型，也深深坚定了马振珠市场化经营的发展理念，也为他在此后十年的市场拼搏历程奠定了坚实基础。

在马振珠看来，CTC虽然是国内建材检验认证领域的龙头老大，但跟世界最先进的同业机构相比，依然存在着巨大的差距。正是这样的“巨大差距”成为他谋篇布局国内市场、进军国际舞台的“巨大动力”。他坚信“CTC不仅是中国的，更应发展为世界的”。放眼世界的眼光不断鞭策着他“做大做强做优企业”的市场进程。

2009年，马振珠牢牢把握国家大力发展基础设施建设、建材行业结构调整和经济全球化带来的战略机遇，大胆引入战略投资者，将中心实施公司化改制，成功收购厦门宏业工程技术有限公司，营业收入超过1亿元，创造了CTC“四年两大步”的骄人业绩。

2011年12月，CTC成功改制为股份有限公司，2012年2月，“中国建材检验认证集团”成立；2013年5月，中

国证监会正式受理CTC提交的上市申请材料；2014年5月，中国证监会预披露《CTC首次公开发行股票招股说明书（申报稿）》，CTC上市工作取得实质性成果。

从2009年的第一家子公司到如今的19家分支机构，集结了6个国家级和14个行业级质检中心，华北、华东、华南、西北四大运营基地如期建成，从业人员超过1400人，营业收入超过5亿元的检验认证集团CTC已经成为国内检验认证第一品牌，“一马当先”的CTC在硝烟四起的市场化经济浪潮中又一次实现了华丽转身。

### 三、国际水准引领市场

“做大做强”成为马振珠在过去十年驰骋市场的法宝，面对新常态下的经济转型时期，马振珠前瞻性的将“做优”列为把握新常态、引领新常态的战略引擎。“一流企业卖标准”，马振珠充分认识到CTC在把握标准话语权上的重要性。他说过“中国检验

认证机构要想真正做大、做强，在国际检验认证市场占有一席之地、并拥有更多国际话语权，途径之一就是不断地加快制订国内行业标准、扩大检验认证范畴、进一步提升行业规范，更多实质性参与国际标准制订，加快与国际市场接轨。”

多年来，他将标准化工作列为CTC科研工作的核心重点，以“标准的科技化规范市场的健康化”为出发点，致力于标准化创新方法研究。2012年，CTC主持制定并发布了我国建材工业第一个ISO13124:2011《陶瓷材料界面粘接强度测试方法》国际标准。截止到2015年底，CTC已主持制修订的国家、行业、地方及协会标准近500项，其中国际标准4项，另有主持在研的国际标准5项；还承担了多个建材行业标委会的秘书处工作，标准体系覆盖玻璃、水泥、耐火材料、涂料、陶瓷、新型建材等多个领域的基础、产品、方法、节能减排、资源综合利用标准研究。十几年来，CTC在马振珠的

带领下，立足建材与建筑工程领域，构建了检验、认证、仪器研发、延伸服务四大业务平台，发展成为中国建材领域规模最大的综合性、独立的第三方检验认证高技术服务集团化企业，也是我国建材检验认证评价中心、测试方法研究中心、标准制定中心和人才培养中心，多次被评为“全国建筑材料行业标准化工作先进集体”，成为我国建材行业标准化工作的主要推动单位之一。2012年，马振珠荣获中国标准化协会标准化创新人物和中国质量评价协会科技创新人物卓越领导者奖。

全球经济一体化的发展形势让市场成为检验企业沉浮的舞台，这个无形的竞争海洋，有人看到的是无尽的风险，有人则在挖掘无穷的机遇。面对复杂多变的形势，马振珠和无数改革先行者一样，将经营企业立为奋斗终生的梦想，以“无畏市场风险，善谋新篇布局”的担当和智慧，在市场中拼搏，在拼搏中发展，践行着振兴民族事业的强国梦想。



与同行成功开展战略合作

# 在平凡和奉献中闪耀光辉

——记北新建材集团有限公司李鑫媚



李鑫媚于2008年7月加入北新建材集团有限公司，从事文案写作、宣传策划及员工培训等工作，目前担任行政人事部副经理。该同志工作努力上进、勤奋敬业，以饱满的工作热情、扎实的工作作风、良好的工作成绩，赢得公司领导、员工的好评。

她多次承担公司大型会议活动的策划组织工作。活动策划工作看似容易，其实难度不小，必须具备灵活的思维、良好的沟通协调以及出色的文案能力。在选题上既要力求有新颖创意，符合公司文化风格的同时，还能起到积极的引导作用；在文案创作上又要精益求精、恰如其分；在组织协调力求各个环节考虑周详缜密，人员配合到位；组织练习、彩排确保活动现场万无一失；费用方面力求寻找最适合的供应商，在保证效果的同时投入最少的费用。这其中每一个环节都要花费大量的时间和精力。李鑫媚往往能够以其独到的眼光、灵活的思维以及饱满的热情出色地完成每一项活动策

划和组织工作。

在公司成立三十周年之际，她牵头组织拍摄制作了公司新版宣传片。面对很大的工作压力、强度和 challenge，她不仅没有退宿，反而迎难而上，有干劲、有想法，为了更好地展示公司发展的历程、业务情况及文化内涵，她查阅了大量的公司历史档案资料，并与老员工进行访谈，掌握了丰富的第一手素材。从宣传片的文案拟定、脚本安排、拍摄计划制定、演员挑选、物料准备，到拍摄场地、人员配合、合作方的沟通协调、后勤服务保障等，都倾注了大量的心血，最终很好地完成了宣传片拍摄制作任务，获得广泛好评。

诸如此类的工作她还有很多，公

司团拜会、三十周年庆典、集体婚礼、颁奖典礼、8.28文化节、项目竣工仪式、签约仪式、高峰论坛、工作年会、知识竞赛等一系列重大会议活动的成功举办，她都以出色的表现和任劳任怨的工作态度，赢得大家的认可。

每一次任务圆满完成的背后凝聚的是诸多心血和汗水，加班成了家常便饭，有时甚至通宵达旦。作为部门领导，她白天经常不仅要处理繁琐的日常事务，还承担了总结、报告、讲稿等综合类文字材料的草拟工作，众所周知，文字工作需要较为安静的环境集中精力完成，因此经常在下班之后能看到她加班写稿的身影。由她撰写的各类宣传稿件在《中国建材报》《中国建材通讯》等杂志上屡见不鲜，为企业形象的宣传做出了重大贡献。她作为公司内刊《北新》的编辑部骨干成员，很好地完成了选题策划及稿件的撰写编辑等工作。内刊《北新》获得了中国建材集团第一届内部优秀报刊评选一等奖，被第七届中国企业内部报刊（通讯）大会评为“第七届中国企业内部报刊金纽带奖·特等奖”和“第七届中国优秀企业文化建设传播奖（集体）”等奖项。

随着能力的提高，她也日益得到公司领导、同事的信任，得到更多的锻炼机会，渐渐涉足董事会、办公会、人力资源等相关工作内容。面对新的工作要求，她不断提高对自身的要求，孜孜不倦地学习，努力提升个人的综合素质，为履行岗位职责奠定了良好的基础。

一直以来，李鑫媚始终按照国有企业干部的标准严格要求自己，作风优良，在日常工作中敢想敢做，面对繁杂的工作不抱怨、不推诿，向着集团公司“五有干部”的目标不断努力，不断进步，以爱岗敬业的精神诠释了一位女性国企干部的精神风采。

# 谦恭让我们走得更远

——读《人类简史：从动物到上帝》

中国建筑材料集团有限公司 牛振华



每逢岁末年初，各大图书媒体、公众微信号以及诸位大V都在盘点2015年好书，少不了这本以色列年轻学者尤瓦尔·赫拉利所著的《人类简史：从动物到上帝》（台译本名为《人类大历史》）。写一个朝代，几个人物，或者戏说一段故事，大概不是什么难事，而写通史就不一样了。古今中外的政治、军事、农业、科技，各类资料文献浩如烟海不说，号称独步天下无对手的通史就不下五六种，斯塔夫里阿诺斯《全球通史》、莫里斯的《西方将主宰世界多久》、麦克尼尔的《世界史》、阿德勒的《世界文明史》、戴蒙德的《枪炮、病菌与钢铁：人类社会的命运》等等，哪一本都算得上泰山北斗，写一本有角度新颖、观点独特的通史就相当于在史学界别开天地、另创一家，谈何容易。

赫拉利确实做到了，他纵览人类发展历程，按照认知革命、农业革命和科技革命三大阶段，博采各学术门类最新研究进展，提纲挈领又不失趣味。他笔下的历史史实，既是观点的来源又是立论的证明，而从他冷静淡然的笔触间，我看到了他对人类发展未来的思考与忧虑，人类的每一次重大进步都伴随着破坏和不公正，科技的腾飞让人类越来越接近神，而最终能够毁灭人类的，只有人类自身。人类自身应该懂得满足、感恩，而不是自负和无尽的索取。可以说，这本书表达了这位以色列年轻学者对自然的谦恭与敬畏，也是为人类敲响的警钟。

## 认知革命： 故事让人类与众不同

在智人还没有一统天下的时候，

地球还有至少七八种人类，智人能够最终胜出，是因为我们的语言。很多动物都有各种各样的沟通方式，即便是有声语言，也不只是智人的专利。作者提出了一个惊人的论点，即人类语言的独特之处在于能够传达根本不存在的东西。因为这种独特的语言，人类有了虚构的故事，虚构的故事让智人从此与众不同。其他动物的语言只能讲存在的事物，而人类的语言能够讲故事，这些故事就是神话、宗教，智人因此有了共同相信的不存在东西，也就有了共同的理想和信仰。故事造就了国家、军队、法律、贸易、城市等等，改变人们共同的故事就能改变人们的合作方式和组织模式，人类社会因此变得充满了可能。

按照作者的观点，作为现代商业的核心模式，所谓的有限责任公司，

也只是一种叫做“法律拟制”的集体想象。据此推论，在公司内部共同想象就应该是企业的愿景、文化，这些企业故事决定了企业中人们相处和工作的方式。每家公司都有自己的故事，改变了企业故事或称企业文化就相当于于是改变这家公司。如果说，虚构的故事使人与动物区分开来，那么企业文化才是将企业和其他公司区别出来的关键所在，企业故事中所蕴含的共同信仰是企业的灵魂。企业的故事应该讲些什么呢，其实书中并没有给出答案，掩卷长思，似有所悟。以色列学者这本书能够引起广泛反响，是因为他从新的高度和综合的层面思考着人类的发展和未来，得到了各界尊重和响应，一家致力于成为令人尊敬企业的公司又何尝不当如此呢？站在道德高地上，讲述一个与人类共同命运息息相关的故事，为人类共同的未来负责，才是世界一流企业的最优选择。

### 农业革命： 更幸福还是更不幸？

不知道从什么时候起，我们似乎就有了一个普遍的认识，人类从狩猎采集时代过渡到农业时代是一种巨大的进步，经济学家道格拉斯·诺斯更是称之为人类历史上“首次经济革命”。但是本书作者却提出了一个独特的观点，他认为农民的生活比采集者更加辛苦，农业革命让我们更不幸。他提出，人的身体结构就是在狩猎采集过程中进化而成的，身体的构造并不适合于农耕，所以农业生产为人类带来了腰间盘突出、关节炎等疾病；而人类的饮食结构农业化后，营养摄入比狩猎采集单一，也更易得病，也更容易面临自然灾害的威胁。更要命的是，一旦开始了农耕生活，人类再无回头路可走，因为几个世代之后的

农民已经不知道还有其他生活方式可以选择。作者称之为“奢侈生活的陷阱”、“史上最大一桩骗局”。而且农业革命加剧了社会分化，占人口多数的农民其实更不幸了。

乍一看，作者对上古时代的仰慕很有老庄哲学“小国寡民”的味道。而农业革命后我们真的不幸福了吗？其实，作者专门用了一章来解读幸福，从心理学的主观幸福感、生物学的快乐机制，再到宗教意义上的幸福，虽然研究成果浩繁，但关于幸福人类其实所知甚少。在心理学上，幸福感与社群关系特别是家庭关系紧密相关，而对幸福影响最大的，是客观条件和主观期望是否相符。心理学研究幸福感研究主观幸福感需要被试者填写问卷，而矛盾的是，之所以有心理学，就是因为人们对自己的不了解。对于幸福感而言，最朴素的道理可能才是真理，生命的整体有意义有价值才能获得幸福。正如尼采所言，是要有了活下去的理由，几乎什么都能够忍受。生活有意义，困境中也甘之如饴，生活没有意义，顺境中也度日如年。如作者投身一种研究，或坚定一种理想，这种研究或者理想能够让更多的人获益，这大概就是所谓意义所在。

### 科技革命： 真的会成为神吗？

无需赘言，日新月异的科学技术为人类社会带来了翻天覆地的变化。正如作者所言，现代科学是一套独特的知识体系，独特之处也就在于公开承认整套体系对一些最重要的问题一无所知。科技本身是谦卑的，但掌握了科技人类并非如此。科技给人类文明带来进步的同时，也让人类付出了巨大的代价，全球变暖和动植物大面积灭绝是最明显的后果。作者举例

说，当今全球共有大约70亿智人，总重量约3亿吨，人类饲养的家畜家禽总重量约7亿吨，而所有的野生大型动物总重量不超过1亿吨。全球范围内民族主义兴起，部分地区政治局势动荡，如今的中东冲突、恐怖主义兴起就是证明。传统社群解体，社会结构面临着新的挑战，2000年，全球战争造成31万人丧生，暴力犯罪造成52万人死亡，而死于车祸的有126万人，自杀81.5万人。

过去的神话是上帝，现在最大的神话是科学技术，而未来几十年间，这个神话似乎最有可能成真，人类或许可以操纵基因组、调控天气、拓展太空生存空间，对其他动物而言，人类可能会成为神一样的存在。但掌握了科技的人类，好像不用对其他生物负责，我们对其他动物和生态都是一场灾难，人类追求自己的舒适和娱乐，好像从来无法满足。曾经没有特别的一种动物，拥有了神的能力，但不知道自己真正想要什么，这是作者所担心的。这本书读来，字里行间都充满了不安和隐忧，这本书的副标题“从动物到上帝”好像是一个反讽，人类真的能把自己当作无所不能的神吗，人类真的能为所欲为吗？如果在追求舒适上无所节制，在向自然的索取上无穷无尽，如果不懂得感恩和谦恭，不尊重自然和生态，人类又能走多远呢。

细细数来，最近关于人类历史和发展的新书、好书层出不穷，百家争鸣、观点各异，究其原因，其实是整个世界走到了新的岔路口，反思人类数百年发展，追溯久远历史，回到人类来自何方，才能真正平静理性地思考人类未来。对于人类而言，多一点儿对自然和敬畏和谦恭，少一些虚骄之气，才能有更美好的明天。



01

## 中国建材集团召开 2016年安全生产工作电视电话会 和重点企安 全生产座谈会

3月1日，中国建材集团召开2016年安全生产工作电视电话会议，总结2015年集团安全生产工作，部署2016年重点工作任务。中国建材集团总经理曹江林作重要讲话，回顾了集团2015年安全生产工作，并就2016年安全生产重点工作进行了安排部署。集团党委副书记郝振华参加会议，副总经理马建国传达了习近平总书记、李克强总理关于安全生产工作的重要批示及全国安全生产电视电话会议精神。集团部分重点企业主要负责人在主场参会，各成员企业在13个视频分会场和236个电话分会场参加会议。

电视电话会议结束后，马建国主持召开了部分重点企业主要负责人安全生产座谈会。曹江林进一步强调集团各级领导要对安全生产工作高度重视，强化“红线”意识，坚守安全底线，坚持警钟长鸣，保证完成集团的安全生产工作目标，确保集团安全生产工作平稳运行。15位重点企业负责人结合本企业安



全生产具体情况进行了交流发言。会议还对参加座谈的企业主要负责人进行了安全管理能力考核。

02

## 中国建材集团第三期中青年干部培训班 正式开班

日前，为持续推进中青年干部综合能力的全面提高，切实加强领导人员后备队伍建设，为期两个月的中国建材集团第三期中青年干部培训班如期开班。来自集团各级企业的46名培训班学员参加了3月2日召开的国家行政学院2016年春季开学典礼。中共中央书记处书记、国务委员兼国务院秘书长、国家行政学院院长杨晶出席开学典礼，并结合进一步学习贯彻习近平总书记重要讲话精神，围绕关于全面打赢脱贫攻坚战作重要讲话。培训班开班后召开了全体学员及班委预备会。中国建材集团职工董事、工会主席、人力资源部总经理王于猛对全体学员提出学习要求。学员们纷纷表示，将严格按照集团要求，珍惜机会，做到学习、提升、创新、运用，实现知识、能力、素质、修养的全面提升。

03

### 中国建材集团再次 荣获中央国家机关人防工作先进单位称号

日前，中央国家机关人防委印发《关于表彰2015年中央国家机关人防工作目标管理和责任制评议考核先进单位的决定》，中国建材集团再次被评为中央国家机关人防工作先进单位，这是连续第四年获此殊荣。

04

### 北新建材三项产品 被列入首批绿色设计产品名录

3月22日，中国标准化研究院在京召开首批绿色设计产品名录媒体发布会，北新建材穿孔石膏板、装饰石膏板及矿棉吸声板三项产品被列入名录。该名录是工信部授权中国标准化研究院开展绿色设计产品评价试点工作的首批成果，共覆盖4类产品、7家企业、11种产品。北新建材作为首批绿色设计产品企业代表在发布会上发言，呼吁和倡导通过推进墙体改革，推广“石膏板多层复合板式结构墙体”，大力推进建筑、城市和人居环境的绿色化。

05

### 秦皇岛院获批2015年度“河北省中小企业公共服务示范平台”

日前，河北省工业和信息化厅公布了2015年度“河北省中小企业公共服务示范平台名单”，秦皇岛院等20家单位名列其中。河北省是我国最大的平板玻璃生产基地，此次被认定为“河北省中小企业公共服务示范平台”，是对秦皇岛院玻璃行业基础研究优势和综合实力的充分肯定。下一步，秦皇岛院将进一步加大应用研究与创新力度，建设适应集成科研开发的产业基地，优化创新群体和创新团队，为本地区中小型企业提供更优质的服务。

06

### 中复连众全面启动 叶片6S精益管理项目

日前，中复连众在连云港叶片工厂召开叶片6S精益管理项目启动大会。通过实施该项目，可以大幅度降低库存，提高能源、空间、材料等使用效率，减少各种形式的浪费，提高价值链各个环节

的效益，提升中复连众的精细化管理水平。会议就项目开展提出三点要求：一是转变观念，充分认识精益管理的意义，树立精益意识，遏制浪费，提高效率；二是要加强项目的组织管理和过程管控，并结合项目的推进，摸索总结出一套精益管理的有效措施和方法；三是所有员工要积极参与，全力配合，确保项目取得实效。

07

### 中复连众荣获2015 年度江苏省企业技术创新奖

日前，江苏省科学技术奖励大会在南京召开。中复连众等10家企业荣获2015年度江苏省企业技术创新奖，中复连众申报的“3.0兆瓦到5.0兆瓦风力发电机组风轮叶片研发及产业化”项目荣获科技进步奖三等奖。

08

### 江苏环保院获批国家火炬计划项目

近日，国家科技部下发了关于国家星火计划、火炬计划项目的通知，江苏中建材环保院承担的“玻璃熔窑烟气SCR脱硝技术及成套装备”项目被列入“2015年度国家火炬计划”项目清单。江苏中建材环保院获批的“玻璃熔窑烟气SCR脱硝技术及成套装备”实现了高效脱硫除尘脱硝及余热利用技术，解决了以重油、焦油、石油焦粉等为燃料的玻璃窑烟气治理难题，有助于玻璃行业节能减排和可持续发展。



## 我的六年

中建材韶关有限公司 黄方超

过完2016年春节，上班第一天，接到中国建材股份同事关于“上市十周年”的约稿短信。心里微微一颤，“一晃都十周年了”。再一合计，自己从毕业加入中国建材至今，一闪念的时间，也都已经快6年了。

2010年6月1日，我从人大西门坐上“特5路”公交车，到三里河路甲11号报到，正式入职实习，成为投资发展部的一名新兵。迎接我的，是前台一颗大大的棒棒糖。在股份的第一年，印象最深的一份工作，是绘制股权结构图，繁琐、细致、不能出错。不同的业务板块用不同的色块标注，从股份公司到大区产业平台，到省级区域公司，最终到基层工厂，结构图中的持股比例需要精确到小数点后两位，小五号字体、A3纸彩色打印——有种恢弘和庄严感。

没想到的是，在其后近6年的时间里，我竟然将“股份公司——产业平台——区域公司——基层工厂”这条线逐个走了一遍。

2011年5月，公司正式确立对西南三省一市的战略收购计划后，我开始成为了庞大战略构想运转中的一颗螺丝钉。2011年5月至7月，密集的尽职调查全面铺开，频繁的出差成为常态。在协调、安排了4个批次，累计15个目标企业的尽职调查后，同年8月1日，“联合重组项目工作组”正式组建，作为

“中期谈判组”的成员，我与另外几个小伙伴正式进驻成都，从“北漂”变成了“西南漂”，一漂就是5年。

网上有句著名的鸡汤叫做“未来的你，肯定会感谢现在拼命的自己”，说“感谢”太矫情，但回想2011年8月到2013年9月那段并购项目最集中的日子，“不后悔”是真的。成都四面环山，尽管有天府之国美誉，但常年多雾，加之没日没夜的项目推进，每天早上出门像黄昏，结束工作已凌晨。审计师、评估师、专业律师以及我们自己的业务组，是我工作的直接沟通对象，同时也是学习的对象。信息密集并且陌生，谈判组的几位主要领导都是身经百战的谈判专家，而我的主要工作内容，是将4个尽职调查组的4份报告，总结、提炼、浓缩成一页纸的谈判材料，参与谈判，并在谈判中随时调集数据提供支持。“烧脑”是一种常态，但每天临睡前密密麻麻的工作日志，则是我最为珍视的收获。2年时间下来，完整参与共计39个并购项目，合计92家目标企业，近10万字的项目复盘总结，从只在书本上知道“并购是一项关键战略工具”，到可以完整地协调、推进一项并购案的完成，这是我个人成长的“黄金时代”。

2014年上半年，西南区域的联合重组

逐步进入收尾阶段，2014年7月1日，我正式结束了西南水泥历时2年11个月的联合重组工作，加入了贵州西南市场营销部。选择继续深入一线的基本初衷，是考虑到“收购只是一项战略工具，收购后的运营与获利，才是战略意图的实现，因此我想寻找一个关键绩效环节，作为横断面切入，观察并购后的运营与管理。”从一个熟悉、上手的领域，进入一个陌生的领域，又是一个摆脱心理舒适区的过程，但友善、开放以及高执行力的团队，让焦虑很快消散，工作本身成为了一种享受。尽管出生于浙江，但我“从未如此接近生意”，从价格体系、商业授信及重大合同的管控，到真真切切与经销商的沟通、碰撞，到深入一线拜访村村寨寨中的门店、砖厂，农民自己家的修房工地，真实的商业世界，泥泞混乱中沉潜着规律，灰头土脸也自有其中的乐趣。

2015年7月，一个偶然的契机，开始兼任遵义地区一个基层工厂的销售负责人。于是，每周开始往返于贵阳和一个叫正安的小县城。从站在区域公司角度的“管控”，到基层工厂直接负责业务的“带领”，是完全不同的一种体验。最直接的感受——压力特别真实、硬邦邦地存在着，“量、价、款”考核白纸黑字悬在头顶，来不得半点含糊和退路；团队建设、同业协同、渠道管控、市场开拓与维护都不能偏废。上天眷顾，在经历了7、8月份雨季的低谷之后，9月份销量开始出现转机，10月份、11月份销量开始猛增，创造并刷新了工厂技改以来的最佳销量记录。脸皮一厚，容易对成绩做主观上的归因，但这种由低谷突围的经历，留给我最深刻的体会，就是“团队的宝贵”。市场困难，大家一样，我们有困难，别人更困难，“不干最困难”，关键是“事在人为”，人往往是事成与否的关键所在。

人对时间的感知，随着年龄的增长，是存在加速度的，这些年感觉时间过得越来越快，快得有些抓不住。奔波忙碌，狼狽与疲劳是常态，更何况接触的东西本身就是一堆“灰灰”，时常有灰头土脸的焦虑感。对抗焦虑，我有两个工具，第一是工作日志，从2010年开始坚持到现在，第二是保持高强度的阅读量。日志特别方便记录“ workflow”，并且让自己的得、失有迹可循，方便进行复盘；阅读，尤其是“非虚构”作品的阅读，能够让自已的思维处在严谨、开放并且成体系的状态，而不是灾难性的碎片化的瓦解。我很庆幸自己对这两个习惯的坚持，未来更会一直坚持下去。

厚着脸皮回顾了自己出入职场到如今的6年，也谢谢大家读完。我相信任何经历都是滋养，并不是哪些经历就要比另一些强，只要你在经历的当下，真实干，会总结，懂发散。未来对于我，不确定似乎成为了一种常态——这原本也应该是真实世界的常态，但我并不畏惧。

最后，真诚地感谢中国建材，这家我从毕业一直工作至今的公司，感谢您广阔的平台，包容和接纳的精神；也要感谢我身后的家人，你们为我付出了更多，眼眶湿润，时常思念，唯有扎实靠谱，保持不停地进步，方能不辜负。

最后，愿您愿我，前程似锦。

（写于由贵州西南调任中建材投资之际）

## 寻梦南方

南方新材料有限公司 吕和义

轻轻的我走了，  
正如我轻轻的来；  
我轻轻的招手，  
作别赣江的云彩。

忆一零年三月，  
初入江西南方，  
好男儿的壮志，  
激励我展翅翱翔。

五年的发展历程，  
善用资源、服务建设，  
联合重组、管理整合，  
演绎成央企市营的经典篇章。

五年的如歌青春，  
忠于公司、勤于工作，  
青丝染白、皱纹初现，  
沉淀为无怨无的，岁月悠长。

又是一年三月，  
分别的钟声已敲响，  
淅沥沥的春雨，  
淋湿我的离愁别伤。

寻梦？寻中国建材、南方水泥的梦，  
伴这首无畏的歌，  
在新材料的征程里，  
让梦想与奋斗同在，再续辉煌！

悄悄的我走了，  
正如我悄悄的来；  
我挥别了愁绪，  
挥不去赣江的云彩……

（写于由江西南方调任南方新材料之际）

中国建材集团  
水泥工厂安全生产系列漫画  
(五)



創新 績效  
和諧 責任

乙未咏月張希人書

