

中国建材通讯

· 中国建材集团有限公司主办 · 2017年第3-4期(总114-115期) · 内部资料 免费交流



雄安建设 建材先行

刘奇葆、郝鹏、乔龙德分别到集团所属企业调研

宋志平：以企业家精神激发市场活力



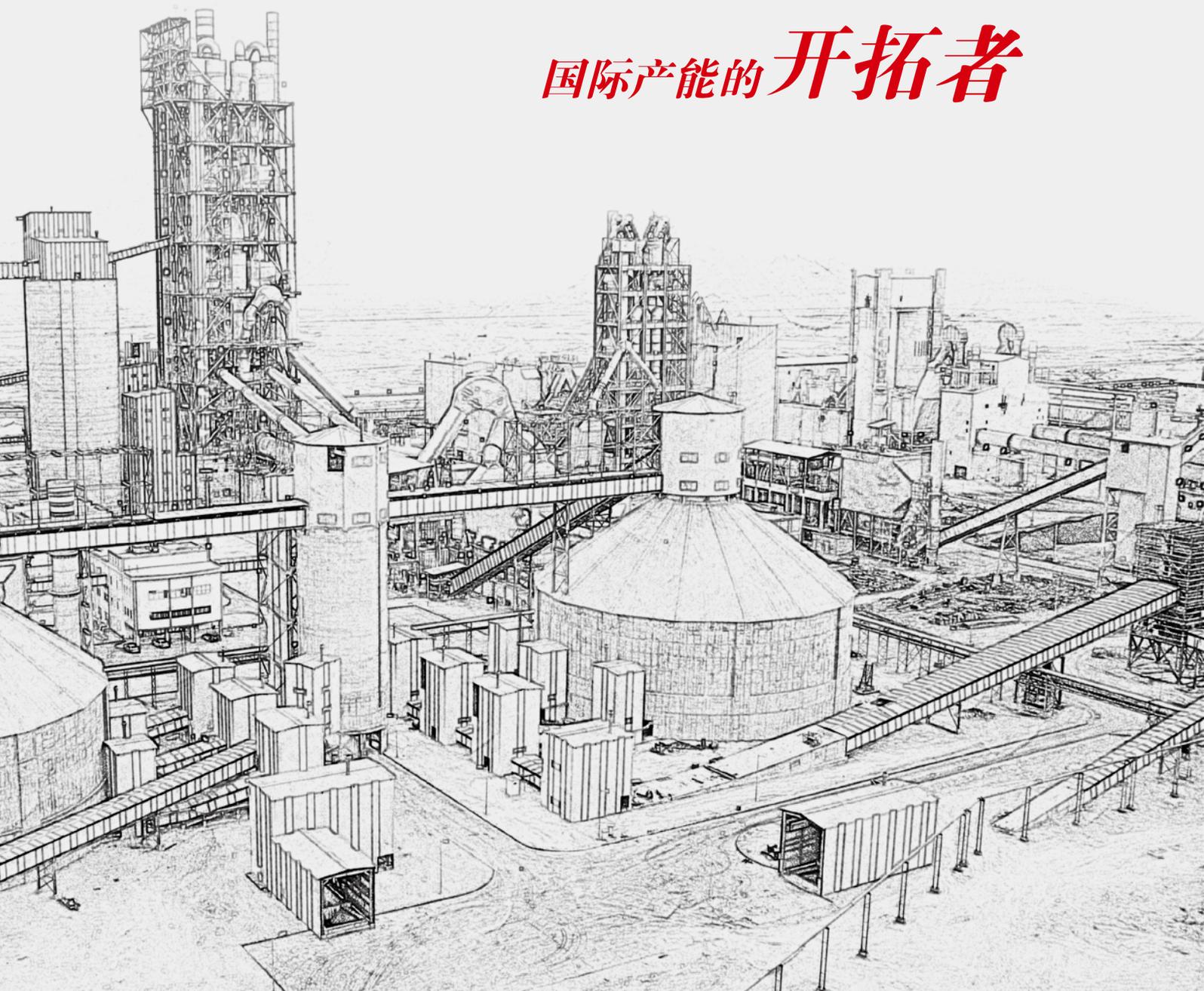
中国建材集团有限公司

China National Building Material Group Co., Ltd.

行业整合的**领军者**

产业升级的**创新者**

国际产能的**开拓者**



早细精实 全力以赴

国内形势稳中向好：一季度经济形势企稳向好，GDP实现6.9%的超预期增长；央企经济效益稳中有升，一季度收入同比增长19.2%，利润总额同比增长23.2%；设立雄安新区，千年大计、国家大事，为建材行业提供重大机遇。一季度，集团全面落实早细精实工作原则，有序推进整体工作，实现2017年良好开局，销售收入和利润总额双双大幅提升。

集团积极参加、开展调研活动，切实推动工作落实。中宣部部长刘奇葆、国务院国资委党委书记郝鹏、中国建材联合会会长乔龙德在企业调研期间，先后听取了集团新玻璃、碳纤维、大型装备制造等业务发展情况的汇报，给予了充分肯定和高度评价，鼓励集团持续深化创新，推进产业转型发展。集团主要领导赴浙江、贵州、云南等地企业深入调研，推动业务沿着“三条曲线”发展路径，深耕优势领域，打造核心竞争力。

贯彻落实全国国有企业党的建设工作会议精神，扎实推进中央组织部、国务院国资委党委制定的重点任务，集团举办了所属企业基层书记业务培训班。贯彻落实中央全面从严治党要求，深入学习贯彻《中国共产党纪律检查机关监督执纪工作规则（试行）》，落实中央纪委驻国资委纪检组关于中央企业纪律审查工作的有关要求，集团举办纪律审查业务专题培训会。集团召开了新集团第一届（在京）党员代表大会，选举了出席中央企业系统（在京）党代表会议代表。

本期通讯刊登了集团积极响应中央号召，表态“雄安建设 建材先行”的专访报道，呼吁推动水泥行业供给侧改革的意见建议，弘扬企业家精神和解读工匠精神的专题文章，传播集聚正能量，回应了社会热点和关切。通讯还设置了加强基层党建工作的论坛，分享了企业管理实践和经验，希望各级企业在一季度实现开门红的基础上，再接再厉，全力以赴做好党建、经营等各项工作，争取创造更好的业绩！

Contents 目录

2017年第3-4期(总114-115期)



主办单位: 中国建材集团有限公司

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: 010-68138037
010-68138057

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

中国建材集团办公室编印

卷首语

1 早细精实 全力以赴

要闻

深入调研

- 4 刘奇葆到中国建材集团所属蚌埠院视察指导
- 5 郝鹏调研国资委定点扶贫工作期间听取中国建材集团工作汇报
- 6 乔龙德到合肥调研集团所属企业
- 7 宋志平赴浙江调研集团所属企业
- 8 刘志江调研集团部分驻赣企业
- 9 集团外部董事一行赴云南调研相关企业并考察磨憨经济开发区

党建工作

- 10 中共中国建材集团有限公司(在京)党员代表大会隆重召开
- 11 中国建材集团第一期基层党组织书记业务培训班圆满结业

合作交流

- 12 拉法基豪瑞集团首席执行官欧艾礼一行访问中国建材集团
- 13 中国建材集团与三一集团举行战略合作签约座谈会
- 14 中国建材集团两家香港上市公司公布2016年业绩



(请扫描关注)



特别报道

- 16 雄安建设 建材先行
——专访中国建材集团有限公司董事长宋志平
- 17 如何推进水泥供给侧改革
——中国建材集团总经理曹江林在2017年C12+3水泥峰会上的讲话

专题报道

- 18 什么是德国制造 什么是工匠精神
- 25 以企业家精神激发市场活力 宋志平

管理看台

- 28 “八大工法”与中国建材管理整合实践 崔淑红 贺誉
- 33 实施“国际化”战略 打造世界一流服务商
——中材国际“走出去”经验与启示

研究探索

- 36 固废再利用产业化的新路径
——首都科技条件平台垃圾资源综合利用试点项目初探

党建政工

- 39 “六三”标准工作法——蚌埠院党建工作新探索 李少鹏
- 42 加强基层党建工作论坛 陈雯 赵勇 谢春梅 周惠忠

读书汇智

- 46 我所理解的责任和如何践行责任
——读《三分能力七分责任》有感 宋宏星
- 48 读《春秋大义》浅谈企业文化 张长笑

一线风采

- 50 收徒传艺在他乡
——记中国巨石第一位去埃及的焊接女工沈建英 徐丹芬

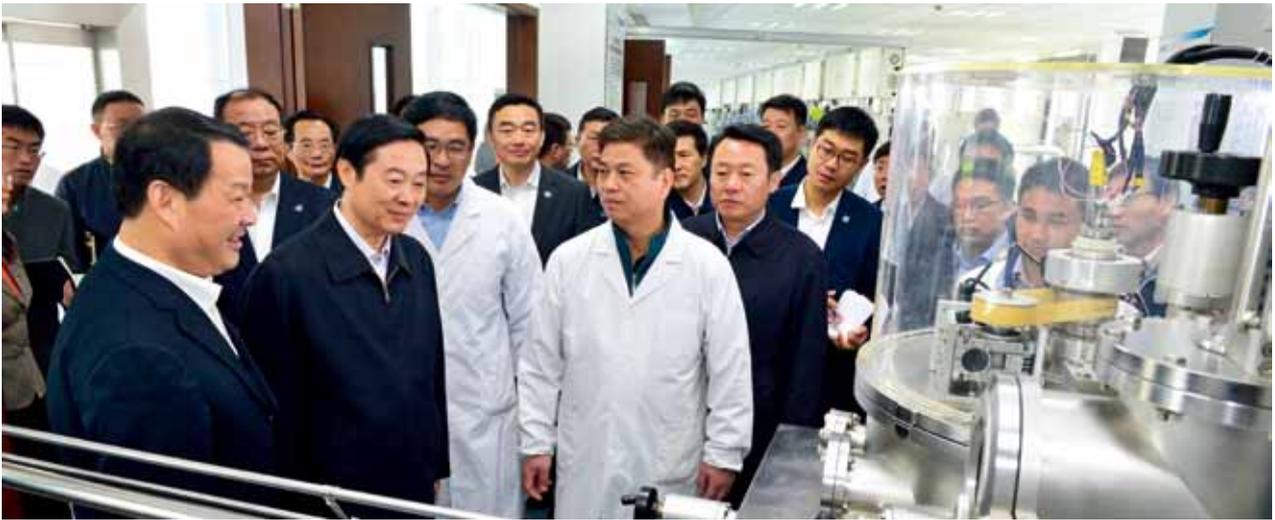
工作动态

- 52 宋志平参加中国发展高层论坛并作专题演讲等24条
- 封二：中国建材集团战略定位
- 封三：中国建材集团官微图文作品选登

照片提供：李秀兰、王维、袁超、程鹏、吴潇、叶杨青、纪晨刚、刘娜等

刘奇葆 到中国建材集团所属蚌埠院视察指导

刘奇葆对蚌埠院给予高度评价，他说：“你们现在是我们国内做玻璃做得最好的，在世界上技术也是一流，是中国玻璃最好的平台！”



4月8日，中共中央政治局委员、中央书记处书记、中宣部部长刘奇葆在安徽省委常委、宣传部部长虞爱华陪同下到蚌埠院视察指导。刘奇葆对蚌埠院给予高度评价，他说：“你们现在是我们国内做玻璃做得最好的，在世界上技术也是一流，是中国玻璃最好的平台！”

刘奇葆一行先后参观考察了中国玻璃新材料科技产业园、浮法玻璃新技术国家重点实验室、电子信息显示超薄玻璃基板生产线。蚌埠院院长彭寿详细汇报了企业发展和战略性新兴产业情况。

在园区沙盘和各个展板前，刘奇葆饶有兴致地询问了一系列问题，“技术原先是美国的还是台湾的？”“质量上与其他国家有差距吗？”“这个0.15毫米的超薄玻璃可以卷起来？”“空心玻璃微珠做什么用？”当了解到这些产品都采用蚌埠院具有自主知识产权的专有技术，产品质量在世界上都得到认可后，刘奇葆对蚌埠院在玻璃新材料领域的研究开发和成果转化给予高度评价。在看到展厅墙上挂满的全国文明单位、全国先进基层党组织、全国五一劳动奖状、中央先进企业等荣誉时，刘奇葆对蚌埠院在精神文明建设方面所做的优秀工作赞赏有加，他指着“全国文明单

位”的奖牌说：“这个奖牌分量很重！”

在浮法玻璃新技术国家重点实验室，刘奇葆与“千人计划”专家徐根保、陈颢等进行了亲切交谈。“做铜钢铍砸多少年了？”“现在的技术水平在世界上怎么样？”当听到蚌埠院在世界上拥有一流的科研水平，属于第一梯队时，刘奇葆欣慰地表示，人才是关键，有好的平台才能吸引优秀的人才。

在电子信息显示超薄玻璃基板生产线，刘奇葆沿着参观通道，边走边问，了解了生产工艺、设备和产品用途等情况，对超薄玻璃上下游产品表现出浓厚的兴趣和高度关注。他表示，凯盛科技的产业做得很大，技术一流，国际领先。

考察结束后，刘奇葆指示相关负责人，要安排新华社和中央电视台等媒体对蚌埠院进行专题报道，特别指出要宣传蚌埠院在技术创新、人才使用和目前取得的国际地位。

安徽省委、省政府相关领导和蚌埠市委书记于勇、市长王诚，蚌埠院常务副院长马立云，党委副书记、纪委书记李志铭等陪同考察。

郝鹏调研国资委定点扶贫工作期间 听取中国建材集团工作汇报

郝鹏对集团的发展及在两个定点帮扶县的产业扶贫工作表示赞赏，希望集团进一步加强与当地的沟通和联系，围绕产业发展加大合作力度，深入推进产业扶贫，增加造血能力，巩固脱贫成效。

近日，国务院国资委党委书记郝鹏深入国资委机关定点帮扶点河北平乡县、魏县，调研扶贫工作开展情况、慰问困难群众并召开扶贫开发工作座谈会。国资委副主任刘强、河北省副省长张古江等参加调研、座谈。中国建材集团董事长宋志平陪同参加了相关调研活动和座谈会。

宋志平向郝鹏一行汇报了中国建材集团年产千吨级规模T700、T800碳纤维生产线的研制历程、高端碳纤维国产化、打造全球化高端碳纤维生产及应用商的发展情况及在平乡县筹备建设碳纤维自行车项目情况，汇报了中国建材在供给侧改革，节能玻璃、光伏玻璃、电子玻璃、高端药用玻璃等新玻璃产业的发展情况，汇报了魏县凯盛君恒药用玻璃生产线建设情况。郝鹏饶有兴致地体验了碳纤维自行车骑行情况；对中国建材集团的发展及在两个定点帮扶县的产业扶贫工作表示赞赏，希望集团进一步加强与当地的沟通和联系，围绕产业发展加大合作力度，深入推进产业扶贫，增加造血能力，巩固脱贫成效。

在平乡、魏县扶贫开发工作座谈会上，中国建材集团副总经理徐卫兵代表集团与平乡县人民政府、中央企



业贫困地区产业投资基金股份有限公司、连云港神鹰碳纤维自行车股份有限公司签署了合资建设碳纤维自行车产业基地《投资合作框架协议》；凯盛科技总经理彭寿与君恒河北药用玻璃有限公司实际控制人签订了增资控股协议。

中国建材集团董事会秘书光照宇、中复神鹰董事长张国良、神鹰碳车总经理赵柯、凯盛科技相关领导及集团公司相关部门负责人参加了本次活动。



乔龙德到合肥调研集团所属企业

乔龙德对合肥院“四位一体”发展模式、“双五”计划发展理念以及在行业技术进步、产业发展、“两个二代”方面开展的工作给予充分肯定；认为凯盛科技做到了技术和产业一体化，为整个行业提升起到了很好的带头作用。



4月7日，中国建材联合会会长乔龙德一行先后到合肥院、中建材（合肥）新能源有限公司考察调研。凯盛科技总经理、蚌埠院院长彭寿，合肥院院长周云峰、党委书记马克热情接待并作汇报。

在合肥院，乔龙德听取了关于效益质量情况、通过科技创新改善供给侧结构情况、目前存在的主要问题以及未来发展方向的汇报。他对合肥院“四位一体”发展模式、“双五”计划发展理念以及在行业技术进步、产业发展、“两个二代”方面开展的工作给予充分肯定，对合肥院支持联合会工作表示感谢。他讲到，合肥院抓住发展机遇，脚踏实地，在保持经济持久稳定发展前提下，转型升级效果显著，在建材行业起到了引领作用。他鼓励合肥院在未来发展中，将大型装备制造优势同“中国制造

2025”有机结合，将创新研究与“两个二代”有机结合，将产业发展同“走出去”有机结合，把合肥院建设成为创新型、科技型的现代化国际型企业。

在合肥新能源公司，乔龙德一行仔细参观了超白高强高透太阳能光伏玻璃生产线，听取了企业概况、技术特点、结构调整、提质增效以及发展目标等方面的工作汇报，并对合肥新能源项目取得的成绩给予了充分肯定。乔龙德指出，凯盛科技的发展方向是明确的，发展理念是科学的，快速实现了跨界发展，做到了技术和产业一体化，为整个行业提升起到了很好的带头作用；合肥新能源项目构思周全、发展理念新、组合功能强，效果也很好。他还对凯盛科技未来发展提出了三点建议：一要将发展企业和引领整个行业相结合；二要将提升企业和提升整个行业相结合；三要与两个二代研发技术相结合。

中国建材联合会秘书长孙向远，副会长徐永模、陈国庆，中国水泥协会常务副会长孔祥忠，中国建材报社总编辑孟宪江，中国建材杂志社社长秦春雨，中国建材联合会纪委书记周清浩；合肥院副院长、总工程师包玮，副院长张永龙；中国建材工程常务副总裁孙建安，蚌埠院常务副院长马立云、总工程师兼合肥新能源董事长张冲等分别参加了调研座谈。



宋志平赴浙江调研集团所属企业

宋志平强调,各科研院所要积极探索和创新发展模式,沿用“三条曲线”发展路径,加强产研合作,打造核心竞争力;石英基地要着力提高装备和技术水平,不断深耕优势领域,持续向“窄而深”发展。

4月5-6日,中国建材集团董事长宋志平分别赴杭州、衢州参加中国新型建材设计研究院、中建材衢州金格兰石英有限公司调研活动,深入了解近期院所改革创新和有关业务开展情况。集团副董事长、中国建材总院院长姚燕一同参加。

在杭州,宋志平听取了中国新材院关于近期工作开展情况以及未来业务发展规划汇报,期间还参加了中国新材院研发中心揭牌仪式。他表示,各科研院所要按照集团公司和总院总体部署要求,积极探索和创新发展模式,沿用“三条曲线”发展路径,加强产研合作,充分利用各式资源,发挥自身优势,打造核心竞争力,致力于做强做优的发展目标。

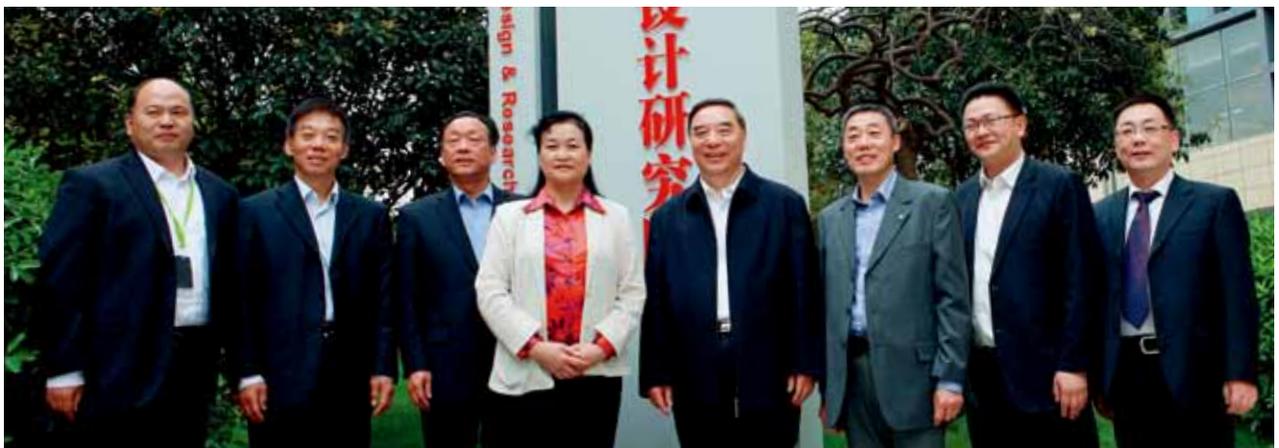
在衢州,宋志平与衢州市市委书记陈新、市长徐文光举行了会谈,双方就高科技成果转化、地方政策环境、行业发展方向等进行了交流。之后宋志平一行参观了集团发展特种无机非金属材料产业化的石英基地,听取了石英院及金格兰公司关于石英基地目前的经营、科研等情况的详细汇报。该基地是中国建材总院科技成果转化的示范基地,也是衢州引进央企高科技产业的重要示范项目。

宋志平对石英院几代人执着坚守石英领域、扎实



苦干为国家作贡献的精神给予大力表扬,对公司积极践行中国建材集团企业文化表示充分肯定,并强调基地要加快后期发展,着力提高装备和技术水平,不断深耕优势领域,持续向“窄而深”发展。姚燕表示总院将进一步加强发展石英产业的战略规划,石英院及金格兰公司要以国家任务为己任,做大做强做优专项产品,切实增强可持续发展竞争力。

中国建材股份副总裁、凯盛科技总经理彭寿,中国建材总院党委书记王益民,集团所属相关院所主要负责人等参加了有关活动。



刘志江调研集团部分驻赣企业

刘志江强调，集团驻赣企业要践行开放、共享的发展理念，坚定信心、勇于担当，实现协调持续稳定发展，为建设世界一流的综合性建材产业集团作出更大贡献。



近日，中国建材集团党委书记、副董事长刘志江赴江西萍乡对集团部分驻赣企业进行了调研。

调研期间，刘志江听取了中材江西电瓷电气有限公司、中材科技（萍乡）风电叶片有限公司、中材萍乡水泥有限公司、江西南方水泥有限公司、瑞泰科技芦溪新材料有限公司等5家集团驻赣企业的汇报。

听取汇报后，刘志江对5家企业取得的业绩给予充分肯定，并对未来发展提出三点要求。一要落实集团发展战略。要坚持“创新驱动、绿色发展、国际合作”三大战略，围绕“三条曲线”，实现“四化”转型，以提品质、增品种、创品牌为核心，以谋大局意识落实集团战略。二要进一步优化资源配置，追求可持续发展。要从组织架构、创新体制、市场开拓、营销模式等方面入手，加快单一化经营模式向组合式资源配置的转化，着力发挥创新引领，做优做强做大产业规模，持续拓宽营销渠道。三要切实抓好企业文化建设。要积极践行集团的价值观，将集团文化与生

产经营工作紧密结合，以提高综合竞争力、国有资产保值增值、提升效益为企业文化建设的出发点和落脚点。

汇报座谈后，刘志江深入高压电瓷、风电叶片、耐火材料等生产一线，对技术创新、新品研发、安全生产等方面工作进行了现场调研指导。

在赣期间，刘志江还与萍乡市委书记李小豹、市长李江河以及芦溪县政府相关领导进行了座谈交流。李小豹、李江河等市委、市政府领导高度赞扬了集团对萍乡经济社会发展作出的突出贡献，并希望借力集团的产业优势，进一步深化全面合作，促进萍乡电瓷、工业陶瓷等产业提升改造，助力全市转型升级，实现中央企业与地方经济社会的共同发展。

中材股份党委副书记、副总裁傅金光，中材股份副总裁、中材高新董事长刘燕，中材股份副总裁、中材科技董事长薛忠民，江西南方水泥常务副总裁钟筱华，瑞泰科技总经理佟立金；芦溪县委副书记、县长刘占纯，县委副书记龙军等同志陪同调研并座谈。

集团外部董事一行赴云南调研相关企业 并考察磨憨经济开发区

外部董事一行对北新房屋大理嘉逸岭湾别墅项目、云南普洱天恒水泥公司进行实地调研，对磨憨经济开发区进行了详细考察，并就投资合作事项与当地政府和有关企业进行了广泛交流。

4月6-9日，集团外部董事赵小刚、陈津恩、赵吉斌、沙鸣、徐立鹏、张燕玲、刘新权一行对北新房屋大理嘉逸岭湾别墅项目、云南普洱天恒水泥公司进行实地调研。随后对磨憨经济开发区进行了详细考察，并就投资合作事项与当地政府和有关企业进行了广泛交流。集团公司副总经理徐卫兵，董事会秘书光照宇，投资发展部总经理魏如山陪同调研考察。北新房屋总经理尹稷华，西南水泥云南公司总经理薄克刚、副总经理何强，云南普洱天恒水泥公司总经理李本龙、副总经理刘西章等分别向外部董事汇报了相关业务情况。

在北新房屋大理嘉逸岭湾别墅项目，董事们听取了北新新型房屋事业发展，新型房屋的性能、应用及完整产业链等方面的工作汇报，并实地参观了项目现场。该项目总建筑面积12345平方米，主要以美式别墅风格的花园洋房、联排和独栋别墅、独栋会所为主，是云南省第一个绿色装配式建筑形式的高档商业别墅。董事们详细询问了该项目的销售情况、居住状况、技术升级等情况，并高度赞誉了北新房屋在该项目上取得的成绩。

在西南水泥所属云南普洱天恒水泥公司，董事们听取了有关企业简介、近三年经营情况、2016年重点工作、

2017年工作计划及党建工作开展等情况的介绍，重点就企业的成本组成和控制、当地市场占有率和开拓、盈利能力的保持和提升及后续发展规划与落实等方面内容和与会企业班子成员进行了深入交流。

在云南磨憨经济开发区，外部董事一行在云南物流产业集团有限公司董事长、党委书记吴钟鸣陪同下，对开发区建设和固定资产投资情况、中国—老挝边境货运口岸进行了实地考察，并重点调研了云南物流产业集团主导的磨憨国际商贸物流园项目建设情况。董事们还与勐腊县委书记、磨憨经济开发区管委会主任崔青云等当地政府主管领导及云南物流产业集团相关领导进行了座谈，会上进一步了解了磨憨经济开发区的简要概况、历史沿革、发展规划，以及磨憨作为中国通往东南亚的交通枢纽、建设中国—东盟自由贸易区的最佳结合部所具有的区位、生态、政治政策优势，并就开发区未来的发展方向、现有规划的落实与完善以及可能与中国建材的合作领域等内容进行了广泛探讨和深入交流。磨憨经济开发区管委会副主任马正云，云南物流产业集团专职外部董事寸延峰、副总经理马庆亮一同参加了座谈。



中共中国建材集团有限公司 (在京) 党员代表大会隆重召开

全体代表严格遵守党章党规关于选举工作的各项规定，充分发扬党内民主，尊重和保障党员权利，严格按照会议有关要求和程序，认真行使权力，圆满完成了会议各项议程。



近日，中共中国建材集团有限公司（在京）党员代表大会在北京隆重召开。会议的主要任务是：认真学习贯彻党的十九大代表选举工作有关精神，按照国资委党委部署要求，选举集团公司出席中央企业系统（在京）党代表会议代表。会议由集团公司董事长、党委副书记宋志平同志主持。

大会在庄严的国歌声中开幕。集团公司党委副书记孙力实同志作代表资格审查报告，党委书记、副董事长刘志江同志传达了国资委有关要求，向大会报告了集团公司推荐党的十九大代表候选人推荐人选和中央企业系统（在京）党代表会议代表候选人的有关情况，对做好本次选举工作提出了要求。

刘志江同志在讲话中指出，开好党的十九大，对于全党更加紧密团结在以习近平同志为核心的党中央周围，更加坚定地维护以习近平同志为核心的党中央权威，团结带领全国各族人民夺取全面建成小康社会决胜阶段的伟大胜利、实现“两个一百年”奋斗目标和中华民族伟大复兴中国梦，具有重大而深远的意义。选好十九大代表，是开好十九大的重要基础，是加强和规范党内政治生活、贯彻民主集中制的重要实践，是中央企业坚持党的领导、加强党的建设、凝聚改革发展力量的重要契机。集团公司党委高度重视此项工作，在国资委党委召开会议部署后迅速成立了十九大代表选举工作领导小组和工作机构，研究

部署代表推选工作。各在京单位党组织按照集团党委要求，严格按照程序，坚持“三上三下”，认真组织实施代表推荐工作，党组织和党员参与率分别达100%和99.5%，充分保障了党员广泛行使民主权利，圆满完成了党的十九大代表候选人推荐人选和中央企业系统（在京）党代表会议代表候选人的推荐工作。他代表集团公司党委对做好本次选举工作提出三点要求：一要强化责任意识，认真履职尽责；二要严明党的纪律，把政治纪律和政治规矩挺在前面；三是胸怀全局，正确对待选举结果。

宋志平同志就开好本次会议提出要求。他指出，本次会议是集团政治生活中的一件大事，要高度重视，认真负责地开好会议；要深刻领会中央、国资委党委和集团党委的要求，规范开展选举工作；要以此次大会为契机，进一步加强党建工作，推动集团重组整合和改革发展。全体代表牢固树立“四个意识”，把政治纪律和政治规矩挺在前面，严格遵守党章党规关于选举工作的各项规定，充分发扬党内民主，尊重和保障党员权利，严格按照会议有关要求和程序，认真行使权力，圆满完成了会议各项议程。

共有146名党员代表参加了此次会议。经过选举，方晓敏（女）、刘建民、孙力实（女）、曹江林、常张利、傅金光6名同志（按姓氏笔画为序）当选为集团出席中央企业系统（在京）党代表会议的代表。大会在激昂的《国际歌》歌声中圆满闭幕。

中国建材集团 第一期基层党组织书记业务培训班圆满结业

各级基层党组织书记和广大党员要牢固树立“四个意识”，践行两个“一以贯之”，遵循“四个坚持”；要严格党内政治生活，搞好搞活基层党建工作，建立“亲清”廉洁文化。

4月5-10日，为切实贯彻全国国有企业党的建设工作会议精神，扎实推进中央组织部、国资委党委制定的重点任务落实，结合国资委党委巡视整改要求，集团党委在北京石油管理干部学院举办第一期基层党组织书记业务培训班。集团董事长、党委副书记宋志平为培训班讲课。集团党委书记、副董事长刘志江出席结业式并讲话。集团党委副书记孙力实出席开班式并作动员讲话。

孙力实在动员讲话中指出，要充分认识到开展基层党组织书记培训的重要意义，充分认识到集团党建工作面临的形势和任务，进一步增强做好基层党建工作的责任感使命感，提高自身素质，把责任扛起来，把基层党建强起来，努力成为组织信任、群众满意的优秀党组织书记。她对培训班提出四点要求，要端正态度、珍惜机会，结合实际、加强交流，强化效果、学以致用，遵守纪律、从严要求。

宋志平为培训班作了题为《中国建材集团战略与文化》专题报告。他深入浅出地分析了中国经济发展进入新常态、供给侧结构性改革、互联网新经济蓬勃发展、全球化步伐加快、全球气候变化等集团面临的五大形势，深入系统地阐释了集团发展战略，包括集团“十三五”发展战略、发展的三条曲线、四大转型、五大整合等，生动深刻地讲解了集团的文化建设。他对集团基层党建工作提出三点要求，思想上要以强烈的政治责任感把住方向，工作上要以改革创新的精神扎实苦干，作风上要以打铁还

需自身硬的底气率先垂范。他强调，各级基层党组织书记和广大党员要牢固树立“四个意识”，践行两个“一以贯之”，遵循“四个坚持”；要严格党内政治生活，搞好搞活基层党建工作，建立“亲清”廉洁文化。作为党员干部，要严格要求，以身作则；加强学习，提高本领；勤勉尽责，勇于担当；团结协作，奋发有为。

刘志江在结业式讲话中指出，此次培训目标明确、主题鲜明，培训规格高、学习安排紧凑，通过学习培训，提高了基层党组织书记的政治站位，增强了工作本领。他对做好基层党组织书记提出四点要求：提高思想认识，落实工作责任——解决好“为什么要做”的问题；强化问题导向，注重真抓实干——解决好“做什么”的问题；创新工作思路，突出党建成效——解决好“怎么做”的问题；推动深度融合，增强发展优势——解决好“两张皮”的问题。他强调，各级基层党组织书记要强化政治责任和担当，振奋精神、认真履职，以这次培训班作为新的起点，切实把坚持党的领导、加强党的建设、全面从严治党贯穿于企业改革发展全过程，落实到基层党建工作各环节，有力推动集团做强做优做大、建设世界一流建材产业集群，以优异成绩迎接党的十九大胜利召开。

集团直管企业党群部门负责人，三四级及以下基层企业党组织书记、党群部门负责人等160名学员参加了此次培训。



拉法基豪瑞集团首席执行官欧艾礼一行 访问中国建材集团

两集团在经营管理、国际市场开拓、技术、科研和工程建设等方面各具优势，双方希望今后能在“一带一路”建设、合作开拓第三方市场、创新发展和技术进步等多领域开展互惠共赢的合作。

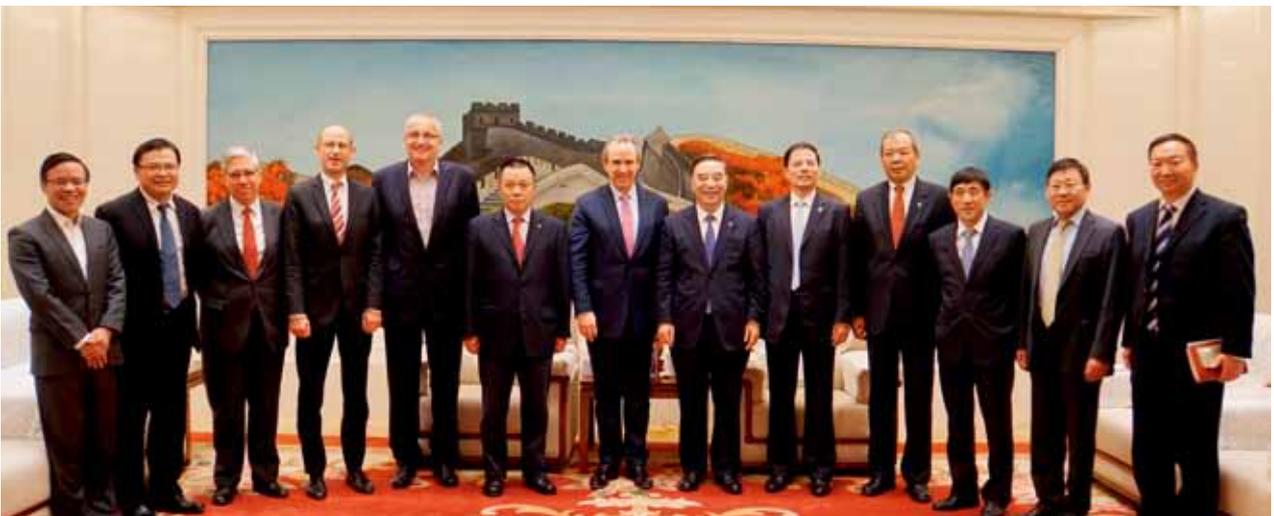


近日，中国建材集团董事长宋志平在集团总部会见了专程来访的拉法基豪瑞集团首席执行官欧艾礼一行。双方就全球水泥行业发展形势、中国水泥行业未来发展趋势、水泥行业供给侧结构性改革所采取的措施等事项进行了深入探讨和交流。欧艾礼表示，原中建材集团和原中材集团的重组在全球建材行业产生了重要影响，拉豪集团真诚希望和中国建材集团建立全方位、互利共赢的友好合作关系。他分享了拉法基和豪瑞两大集团成功重组的经验和心得，两集团重组开局虽有难度，但通过各方协同努力，合并后取得了超预期的效果。今后拉豪集团和中国

建材集团一定能够找到合适的方式方法，实现良好的战略合作。

宋志平介绍，过去原中建材集团、原中材集团和拉豪集团都有深厚的合作基础，拉豪重组对“两材”合并有很好的借鉴作用。中国建材集团致力于成为世界一流的综合性的建材产业集团，新集团成立后迅速实现了文化融合、无缝对接。他表示，中国建材集团倡导“包容”文化，希望中国建材集团和拉豪集团共同发挥作用，推动世界和中国水泥市场健康发展。两大集团在经营管理、国际市场开拓、技术、科研和工程建设等方面各具优势，希望今后能在“一带一路”建设、合作开拓第三方市场、创新发展和技术进步等多领域开展互惠共赢的合作。

中国建材集团总经理曹江林，副总经理黄安中，总经理助理卫锋，中材股份总裁彭建新，中国建材股份副总裁、中联水泥董事长崔星太，中材股份副总裁、中材国际董事长宋寿顺，中材建设董事长童来苟；拉豪集团执委会成员、印度及东南亚区域总裁柯马丁，东南亚区及中国区域（华新）总裁巴赫，大中国区总裁李恩，华新水泥总裁李叶青等参加了会见。



中国建材集团 与三一集团举行战略合作签约座谈会

双方将按照协议内容,发挥各自优势,建立适应市场需求的互补型合作模式,努力探索成立产业联盟、资本融合、开拓市场的有效途径,共同在“一带一路”走出去的过程中信息共享,紧密合作,共同长足发展。

三一集团有限公司与中国建材集团有限公司战略合作座谈会



4月10日,中国建材集团与三一集团在北京举行了战略合作签约座谈会。中国建材集团董事长宋志平、三一集团董事长梁稳根出席座谈会并见证签约。中国建材集团副总经理徐卫兵、三一集团总裁唐修国分别代表双方在合作协议上签字。中国建材集团副董事长李新华、高级专务马建国、三一集团高级副总经理陈光参加签约座谈。

宋志平对三一集团这些年来始终秉承“品质改变世界、服务造就价值”的理念,持续不断地为社会提供优质的产品与服务,并通过创新驱动、追求卓越而取得的飞速发展表示钦佩和赞赏。他介绍了中国建材集团在两材合并后的产业发展情况,目前在新型干法水泥、新型建材、玻璃纤维、风电叶片等领域都取得了国际领先地位。在合作方面,他希望双方通过此次协议的签订建立起长效的合作机制,进一步发挥双方各自产业优势,拓宽合作领域,形成协同的竞争优势,共同参与“一带一路”建设,加快新能源和装配式建筑的产业和市场布局。

梁稳根在交流中赞扬了中国建材集团近年来在国有

企业改革发展中取得的成绩,感谢这些年来对三一集团的关心和帮助。他介绍了三一集团专注于装备制造相关产业,现已发展成为全球最大的混凝土装备制造制造商,中国最大、全球第五的工程机械制造商,并通过转型发展、拓展业务,目前开发了建筑工业化、工业地产、新能源、金融保险、物联网等多个新产业。他表示,三一集团愿意与中国建材集团在资本运作、住宅产业化以及新能源建设方面展开全方位合作,同时也希望两集团所属成员企业之间能够更加密切的交流沟通合作。

双方表示,未来将按照协议内容,发挥各自优势,建立适应市场需求的互补型合作模式,努力探索成立产业联盟、资本融合、开拓市场的有效途径,共同在“一带一路”走出去的过程中信息共享,紧密合作,促进双方共同长足发展。

中国建材集团所属中国新型房屋、中联水泥,三一集团所属相关单位,以及双方总部相关部室负责人参加了签约仪式。

中国建材集团 两家香港上市公司公布2016年业绩

2016年,中国建材股份实现销售收入1015亿元、同比增长1.2%,归属母公司净利润10.6亿元、同比增长3.8%;中材股份实现营业总收入505.77亿元,净利润11.57亿元,归属于本公司股东的净利润为5.85亿元。

近日,中国建材股份有限公司和中国中材股份有限公司先后在香港召开了2016年度业绩发布会。中国建材集团党委书记、副董事长兼中材股份董事长刘志江,中国建材集团总经理兼中国建材股份总裁曹江林分别带领管理团队出席业绩发布会并现场回答了分析师和媒体记者的提问。

▶ 2016年,中国建材股份实现销售收入1015亿元,同比增长1.2%;归属母公司净利润10.6亿元,同比增长3.8%;完成水泥销量2.9亿吨,商混销量7444万立方米,石膏板销量16.4亿平方米,风机叶片销量4126片,玻璃纤维销量112万吨,工程服务收入81亿元。

2016年,中国建材股份努力克服传统产能过剩,市场需求不旺,供需矛盾进一步加深、煤炭价格上涨等因素影响,准确把握形势,紧紧围绕五项经营管理指导原则,狠抓生产经营,开展深度管理整合,加快调整转型和创新。在极大的经营压力下,业绩符合预期:水泥销量同比增长4.2%、毛利率同比增长;商混销量同比增长4.6%,毛利率保持稳定。三新板块表现优异且居行业领先水平,轻质建材板块利润同比增长30.6%;复合材料板块利润同比增长38.4%;玻璃纤维板块利润同比增长54.7%;工程服务收入、毛利率同比增长。公司全年经营活动产生的现金流量净额为154亿元,同比增长85.4%。



曹江林表示,2016年中国建材股份总体业绩表现平稳,主要有四个亮点:一是水泥价格整体呈现前低后高走势,与行业走势基本一致,下半年特别是四季度价格快速恢复性上涨,为2017年打下良好基础;二是公司水泥销量跑赢行业平均水平;三是成本控制取得成效,在煤价全年增幅38元/吨的基础上公司水泥成本同比下降9元/吨;四是非水泥板块表现强劲,中国巨石和北新建材利润大幅增长,且已连续五年盈利保持快速增长。

2017年,中国建材股份将坚持以提高发展质量和效益为中心,以供给侧结构性改革为主线,全力以赴稳增长、抓发展、促改革。积极推动供给侧改革,狠抓34号文落实,坚持不懈严控新增、淘汰落后、节能限产、错峰生产,切实做好关停并转;深化价本利经营理念,发扬“三不四千”精神,坚定不移推进行业自律和市场竞争。深化管理整合,坚持“成本效益”原则,落实精细管理和精益生产;继续做好“四减2.0”工作,认真推进“压减”工作和资产经营工作;严控“两金”规模,努力完成收款和压库任务,减少资金占用。贯彻“三条曲线”,加快传统领域转型升级,推进水泥“四化”,发展骨料业务;加快发展“三新”产业和国际业务,在“互联网+双创+中国制造2025”方面积极探索和实践;持续强化科技创新,提升可持续竞争力。深入推进企业改革创新,加快机制创新和管理创新,积极探索市场化分配激励机制,探索适应新常态下的企业管控模式。

曹江林还介绍了两材重组后的最新情况。中国建材集团水泥产能5.3亿吨、商混产能4.3亿立方米、石膏板产能21亿平方米、玻璃纤维产能180万吨、风电叶片产能16吉瓦,均位居世界第一;工程服务占世界水泥和玻璃工程服务市场份额的60%。2017年中国建材集团将主要进行业务整合,分别是水泥业务的市场和管理整合、工程服务业务整合、产融业务整合和产研业务整合。管理层有信心在一定时间内看到协同效应显现。

► 2016年,中材股份全年实现营业总收入505.77亿元,净利润11.57亿元,归属于本公司股东的净利润为5.85亿元,每股盈利为0.16元。董事会建议派发截至末期股息每股0.03元(含税)。

2016年,中材股份转型升级、提质增效成果显著。面对严峻的外部市场环境,中材股份积极调整经营策略,不断探索和创新服务模式,积极拓展客户服务、多元化工程、低碳环保等业务,以“一带一路”战略和国际产能合作为契机,强化全球资源分配能力,持续深耕国际市场。2016年新签合同299亿元,其中海外合同235亿元,占全部新签合同的78.6%,水泥工程EPC业务海外市场占有率连续九年位居全球第一;2016年新增采矿服务合同2900万吨,采矿服务产量突破2亿吨,国内市场占有率超过7%。于2016年12月31日,结转合同额达683亿元。

刘志江表示,2017年中材股份将围绕“传统产业做优、节能环保产业做强、有限相关多元产业做大”的发展思路,在巩固现有市场的基础上,加大对“一带一路”沿线市场的开拓力度;创新商业模式,延伸产业链,加强售后服务,大力拓展“EPC+M”业务模式。

2016年,中材股份加快拓展国际市场步伐,积极推进水泥海外投资。2016年,中材股份销售水泥及熟料8514万吨,同比增长5.5%;水泥销售成本同比下降10元/吨,毛利率同比提升约5.5个百分点。2016年,中材股份积极推进以水泥产业为主导的海外发展,加快在全球范围内的市场布局,开展了多个项目的前期工作。中材股份投资的赞比亚日产2500吨熟料水泥生产线项目已开工建设,累计完成投资3亿元。计划与该项目同步建设的年产6000万块烧结砖项目,已取得国家商务部和发改委备案。

刘志江表示,2017年水泥分部将以供给侧结构性改革为主线,坚决淘汰没有竞争力、连年亏损的生产线。积极推进市场整合,优化市场布局,发挥协同效应,稳定市



场价格。同时要积极推广智能化生产,提高资源利用效率,切实节能降耗,实现绿色发展。积极开展国际产能合作,推进水泥业务的海外布局。

2016年,中材股份积极开展自主创新,新材料分部产品市场占有率不断提升。泰山玻纤积极抢抓市场机遇,及时调整产品结构,产销量双双突破60万吨,市场占有率不断提升。中材叶片加强市场销售和产品的研发,优化调整产品结构,确保了国内市场份额的领先地位。江西中材太阳能新材料有限公司通过改进多晶硅熔炼器生产工艺,产品综合合格率达到95%以上,成本同比降低30%,销量同比增加73%,居同行业领先地位。有2条年产10万吨无碱玻纤池窑拉丝生产线和1条年产2万吨电子玻璃纤维生产线投产;年产400套兆瓦级风电叶片邯郸产业基地建成投产。

刘志江表示,2017年中材股份将以市场需求为核心,以自主创新为支撑,积极落实增品种、提质量、创品牌的“三品”战略,增加有效供给,不断扩大品牌的影响力,提高市场占有率。积极发挥资源整合优势,打通玻璃纤维与复合材料从研发到制造上下游的整体产业链和技术链。积极探索“走出去”的实施路径,加快推进海外投资。

来自摩根、中金、花旗、华泰证券等国际知名投行、机构投资者、分析师和香港媒体记者等参加了发布会。



雄安建设 建材先行

——专访中国建材集团有限公司董事长宋志平

2017年4月1日，中共中央、国务院印发通知，决定设立雄安新区。这是以习近平同志为核心的党中央作出的重大决策部署，是继深圳经济特区和上海浦东新区之后又一具有全国意义的新区。对于雄安新区建设，中央企业肩负着重要责任。作为建材央企和行业排头兵企业，中国建材集团有限公司有哪些部署，怎样主动担当，汇聚资源，提供服务？本报记者就此采访了中国建材集团董事长宋志平。

记者：怎样看待设立雄安新区？

宋志平：设立雄安新区，是以习近平同志为核心的党中央作出的一项重大历史性战略选择。这对于深入推进京津冀协同发展，集中疏解北京非首都功能，探索人口经济密集地区优化开发新模式，调整优化京津冀城市布局 and 空间结构，培育创新驱动发展新引擎，具有重大现实意义和深远历史意义。

作为建材央企，中国建材集团坚决拥护中央战略，切实增强政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识，

积极发挥央企的骨干、引领和示范作用，争做央企建设雄安新区的排头兵。我们将成立专门班子和工作组进驻现场，凝心聚力，整体布局，一方面全面发展壮大集团在雄安的产业，另一方面全力做好供应服务，为各大央企建设雄安提供一站式供应解决方案，做到“兵马未到，粮草先行”。专门班子将展开前瞻性研究，专项工作组

负责具体推进相关工作。

记者：中国建材集团在雄安新区的产业布局情况如何？

宋志平：中央指出规划建设雄安新区要突出重点任务，其中重点提及要建设绿色智慧新城，构建生态城市，发展高端高新产业，建设优质公共设施，构建快捷高效交通网。这些都与中国建材集团密切相关。中国建材集团

集团这些年的投资方向符合绿色、智慧、高新等要求，在雄安新区建设中将大有可为。河北省就是中国建材集团的重点投资省之一，过去几年我们用央企的先进技术，推动河北省传统产业的技术改造、产业升级；通过独资、重组等形式加强与河北省、市、县各级企业的合作，重点发展水泥、玻璃、节能环保



中国建材集团服务雄安新区建设的产业集群

保产业、新能源新材料等，促进地方经济的发展。

中国建材集团目前在河北省拥有控股企业35家，为集团所属中联水泥、北新建材、秦皇岛玻璃院、中材节能、中材科技、联合装备的各所属企业，涉及水泥、混凝土、石膏板、玻璃、余热发电、风机叶片、装备制造等产业。雄安周边300-500公里范围内，分布有集团多个所属水泥、石膏板、玻璃、新型房屋相关生产基地，打造了为雄安周边地区服务的建材产业集群，将有力支持雄安新区建设，提供最优质的建材产品和全方位的供应服务。比如水泥企业有德州中联、邢台中联、临城中联，玻璃企业有德州凯盛、河南中联、洛玻，石膏板企业有涿州北新、固城北新、滨海北新、西柏坡泰和、衡水泰和等。

记者：通过采访，我们了解到对建设雄安新区，中国建材集团已经做好了充分的准备。未来在雄安新区还有哪些新的打算？

宋志平：是的。推动雄安新区规划建设，最根本的是深入学习贯彻习近平总书记重要讲话精神，坚决落实党中央的决策部署。充分理解雄安新区的定位和职能，中国建材集团已经做好了充分的准备，首要任务是全力提供最优质的建材产品和全方位的供应服务，真正做到“雄安建设，建材先行”。

未来中国建材集团将进一步围绕中央规划建设雄安新区的重点任务，在为优质公共设施、高效交通网供应建材产品的基础上，瞄准绿色智慧新城、生态城市、高端高新产业，坚持“世界眼光、国际标准、中国特色、高点定位”，发挥在新型房屋、节能环保、工程设计、检测认证等多领域综合技术优势，依托已有的智慧工业、智慧农业、绿色小镇等成熟经验，研发一整套绿色生态城市解决方案，进一步加大新产业领域的投资，全面为雄安新区建设服务，努力为建设绿色低碳、信息智能、宜居宜业、人与自然和谐共处的现代化城市贡献力量。



如何推进 水泥供给侧改革

中国建材集团总经理曹江林在2017年C12+3水泥峰会上的讲话

去年水泥行业实现518亿元的利润，既是大家共同努力的结果，也是水泥协会积极协调的结果。中国建材集团的基本观点是，行业利益高于企业利益，行业利益要靠大家特别是大企业的共同努力。对于今年水泥行业如何推进供给侧改革，落实34号文件精神提六个方面的意见：

一、行业有效益、企业有效益。行业没有效益没办法推进供给侧结构性改革，企业没有效益一切都很困难。希望大家要为行业效益、企业效益共同努力。

二、坚决落实错峰生产和停窑限产。去产能是系统性工程，需要国家政策支持，是一个需要时间的过程。去产量和去产能要同时进行，去产量能在一定程度上解决问题，能治标。煤炭行业限产力度很大，每年只有276天生产，煤炭价格上涨主要是去产量的结果。

三、坚决淘汰32.5低标号及其他落后产能。淘汰32.5是广泛的共识，要加快速度，加大力度。熟料生产线、粉磨站标准要用新的标准，用新的标准淘汰落后，改善供求关系。

四、坚决限制新建。限制新建政策在执行过程中会带来历史遗留问题，希望协会担当起责任，妥善处理新建过程中遇到的历史遗留问题，中国建材集团愿意积极协商参与。

五、支持二代水泥生产技术研发。中国建材集团全力以赴支持第二代新型干法水泥生产技术和装备的研发推广。

六、研究设立去产能专项资金。中国建材集团愿意与大家共同研究设立去产能专项资金，以解决行业里面一些共性的、历史遗留的，或者发展过程中遇到的新的问题。

我坚信在乔会长领导下，大家共同努力下，行业利润目标能够实现。



《隐形冠军》一书是德国著名管理学思想家赫尔曼·西蒙的经典之作，作者经过几十年的研究，诠释了德国制造成功的秘密，就是那些业内享有盛誉，但又鲜为人知的隐形冠军企业。那么，到底什么是隐形冠军，什么是德国制造，什么是工匠精神？宋志平董事长在《总裁读书会》栏目为我们作了系统解读。

中国商界领袖网谈分享平台
总裁读书会
WINNERBOOK CLUB

什么是德国制造 什么是工匠精神

总裁说

大家好!今天想给大家说一个奇迹,就是德国。在欧洲债务危机的时候,德国实际上是一枝独秀。大家都要问,德国为什么能够度过这场欧洲的债务危机?他靠的是什么?很多人都知道,就是德国制造。但是在德国强大的制造背后又是什么?那就是今天我跟大家推荐的这本书,赫尔曼·西蒙先生写的《隐形冠军》。德国人实际上是靠隐形冠军来支撑德国强大的制造业、来度过金融危机。

隐形冠军是什么样的企业?

这本书里讲了三。第一,在世界市场上它排在前三名,第二就是它的销售收入一般在50亿欧元之内,第三这些企业往往不为人知,知名度不高,还不能和世界五百强那样的知名度相比。这就是他下的三个定义。按照这三个定义,他在世界上一共找到了多少个隐形冠军呢?一共2734家。德国占多少呢?德国占1307家。美国是366家,日本是220家。中国是多少?68家。这就是赫尔曼·西蒙先生做的一个概括,他得出了很多非常宝贵的结论,引发了很多思考,这些对我们做企业有很大的启示。比如说,他认为隐形冠军的核心是什么?两大支柱:第一个支柱是技术;第二个支柱是国际市场。其实隐形冠军倡导的就是我们常讲的专业主义,就是专注,我们讲聚焦深耕窄而深的一个业务,而不是宽而浅地去做。因为我们一个人设定目标的时候,不能又要做百米赛跑的冠军,还要去做马拉松的冠军,如果同时设定这两个目标,那你哪一个也取得不了冠军,这个大家都知道。你一定是突出某一项,但是这样一个狭窄的业务,势必你的营业额就不高,那如何获得长足的发展呢?它的第二个支柱就是国际市场,所谓的市场国际化,得把某一样东西做得很精。这就是西蒙先生讲的主要观点。

读《隐形冠军》有什么样的意义?

一是对于我国目前经济发展趋势的意义。我国现在提出大力发展实体经济。美国特朗普讲要回归实业,欧洲叫再工业化。大家看他们突出的是什么?都是实业、实体经济。我们中国现在也认识到了这样

的问题。二产是三产的根,如果没有二产、没有制造业,就不存在制造服务业,如果没有二产,三产也会受到很大的打击。同样我们国家也认识到了这个问题,我们也要大力地发展实体经济,不要脱实向虚。其实过去德国的制造业一度被别人诟病过,最初在1887年英国政府就下过命令,所有德国产品都要标上德国制造字样,以示和英国产品的区别,表明是劣质货、冒牌货。其实日本当年在美国也同样,丰田车当年在美国是一个质量低下的象征。美国曾有个漫画,画几个人撅着屁股在推丰田车,抛锚了,然后底下写着Made in Japan。所以后来德国也好、日本也好,他们就奋发图强,工匠精神,最终他们都在世界制造业中,无论是质量,还是技术,都是其他国家难以匹敌的。同时当年的德国和日本,服务业都不如美国发达,他们三产的比重不如美国的三产比重,美国的三产要占百分之八十,但德国大概就百分之七十不到,所以当年它也是受大家的病诟,说制造业很发达,但是服务业不发达。所以德国的总理默克尔也给英国的布莱尔首相说了一句话,我觉得这句话意味深长。她说至少我们德国还在造东西。就是说大家都去脱实向虚了,至少我们德国人还在那儿造东西呢。

我们中国同样也是这样。我们是个制造大国,但我们不是制造强国,而且我们制造大国还有一个隐忧,我们很多的产品实际上是代工的,很多是跨国公司来中国代工做的。为什么来中国代工?是因为你的成本低。但是随着经济的发展,我们现在成本并不低了,和美国相当了,像墨西哥的成本比我们还低。这样的话,很多制造业就会离开我们。如果我们自己不能培育强大的制造业,那些代工的企业都走掉,我们这么大一个国家,不但不能从制造大国迈向制造强国,就连我们制造大国都难以维持。这就是我们的隐忧,这就是我们为什么要研究这本书。因为这本书告诉我们如何去提高质量、去培育品牌、建立忠诚的客户。所以我觉得这个对我们是非常有意义的。

二是对我们怎样做企业的意义。做企业大家都知道,美国人的做法是什么呢?就是大规模、快速度,利用上市融资,迅速占领市场。德国人是怎么做



的呢？德国人做企业是慢工出细活，是家族企业，相对保守，一点一点地往前做，把技术做到极致。我觉得我们应该两者都要学习。一方面我们要把资本市场和产品市场结合起来，同时又要要把产品市场做到极致。那怎么做到极致呢？这本书就告诉了我们应该怎样去做企业。有人说，宋总你是世界五百强的董事长，你怎么研究起中小企业来了呢？怎么去研究隐形冠军呢？这好像不是你宋志平该研究的事吧？这是大家常提的问题。其实不是这样的，其实我们今天的企业普遍遇到了这样的问题，就是我们要不要专业化，我们要不要归核化，也就是我们要不要突出主业、要不要瘦身健体。其实对于小企业而言，《隐形冠军》这本书告诉了我们如何做专你的业务，如何拓展你的国际市场；对于大企业来讲，这本书告诉你如何瘦身健体，如何突出主业，如何分摊你的业务形成若干个隐形冠军。我为什么要给大家推荐呢？无论对小企业，还是对大企业，这本书都非常有意义。

三是学了这本书对中国建材有什么特别的意义？
对于这个问题，我想是有的。其实中国建材这家企业

比较专业化，做的都是建筑材料，没有去挣快钱、热钱，三十多年来一直在做建筑材料这一个主业。但是即使在建筑材料里边，还有水泥，还有玻璃，还有新型建材、新材料，还有很多的产品，所以对这样的公司我们该怎么做？《隐形冠军》告诉了我们什么？那中国建材是怎么做的呢？中国建材把业务细分了，做水泥的只做水泥，做玻璃的只做玻璃，做新型建材的只做新型建材，大家分得很清，你不要既做水泥又做玻璃还做新型建材。也就是我老讲的，中国建材相当于一个体委，每一个业务板块相当于一个个乒乓球、篮球、排球、足球队，你必须单打冠军，不要做多面手，不要做万金油。你说宋总，我哪个都要做，那你就来集团吧。就是你只能做一个，因为单打你不能成冠军我还不知道，你还要去做多面手，一会儿去踢足球，一会儿打排球，一会儿打乒乓球，每个都想当冠军，那你当不了冠军，甚至连亚军也当不了。所以中国建材按照这样的思路来构筑自己的业务平台。中国建材现在也有几个隐形冠军。

北新建材就是个隐形冠军，他是做石膏板的，他



的石膏板做到全球第一，他的产能有21亿平方米。北京、上海等全国各地的最著名的项目工程用的都是北新建材的石膏板。关键它的石膏板的售价高过了跨国公司品牌产品的百分之二十。

中国巨石是我们的第二个隐形冠军。中国巨石的总部是在浙江桐乡市。西蒙在书中讲到，很多隐形冠军的总部实际上是在小城镇，德国很多大公司总部都在小城镇。我们这家公司恰恰是在浙江的桐乡，一个县级市，不大，但是在那个地方做出来一个世界最大的玻璃纤维公司，市场占有率全球最大，效益也非常好。

所以根据书里的标准，中国建材其实已经有两个像样的隐形冠军了。我还要再打造几个，现在还有几个好的产品，要打造成像北新建材、中国巨石这样

的隐形冠军，也就是中国建材未来是一个隐形冠军的集合体，底下有五六个、七八个、十来个隐形冠军。那集团既能保证营业额，又能够保证利润。

这本书的内容很多，第一版是十一章，现在的第三版是十五章。但是我们读书要学会从厚读到薄，读来读去，实际上还是它。隐形冠军最初的概念就是全球的市场，再一个就是规模不是和五百强去比，但也是世界级的中小公司，第三个它不刻意地去做宣传、打广告，去明星式的那样做企业，而是扎扎实实几十年如一日地去做，这其实就是这本书的核心思想。

我相信不管是对我们做企业，包括做经济工作、也包括做文化工作等等，都是很有建设性的、很有收益的。

书友汇

对话嘉宾: 秦朔

传媒界大佬，他历任南风窗杂志社总编辑、《第一财经日报》总编辑、第一财经总经理，在与阿里巴巴落定2亿美元注资一财的商业合作案后，他辞职创建秦朔朋友圈。

主持人:我们今天说到的这个隐形冠军，在您过往的观察当中，有没有哪一个企业是让您印象非常深刻，最称得上隐形冠军的？

秦朔:其实从隐形冠军的概念来讲的话，中国也有蛮多的企业是符合的，因为中国在全球主要的500多类的工业品中，我们有200多种都是世界第一，所以有很多的产品我们都是隐形冠军，特别是中国过去这些年，有强大的动力来自于出口。比如说我们现在每个人的手机里面，跟中国相关的隐形冠军我认为可能得有几个，比如说金属框，比如说智能连接线，比如说电动马达，比如麦克风，非常非常多。只是这些公司因为处于中端产品背后的元器件加工环节，所以我们不知道。但事实上，他们有相当多都是上市公司，而且做得相当不错。

主持人:我们来看看他书中所给出的一个数据，

我们来看一下大屏幕，它说到了这几个国家的隐形冠军的数额，德国现在是1307，中国现在是68。那我们就先来看德国。德国为什么会有这么多的隐形冠军，是因为他整个社会国家包括经济领域的一些特殊的条件吗？

宋志平:德国有这么多的隐形冠军，有历史上的原因，也有它现在的一些原因。从历史上来讲，大家知道德国实际上是一个小联邦，是一些国家联合在一起的，所以它的这种国际化是根子里的东西，它如果要去做市场，一定是要做国际化的，不像其它有些大国家，自己有很大的市场，所以国际化是在根上的东西，或者在文化里的东西。

第二个就是他讲的德国，实际上是讲的德语系的这些国家，不光含德国，也包含了像瑞士等其它的一些国家。当年德语系的这些国家中过去有制造钟表、制造精密机械的一个历史，所以这样的国家的制造业就比较精细。

主持人:它有匠人精神在里面。

宋志平:对，它有匠人精神，做得很细致，这也是德国一个文化的背景。

我昨天晚上看了一个小视频，它讲了一个在掌心上的德国人制造的一个引擎，很细致，我看完也是大

吃一惊，我也发给了一些同事们，我觉得大家很好地看看德国人的这种制造。德国能成为制造强国确实既有历史的原因，也有现实的一些产业政策上的原因。我们现在的《中国制造2015》、工匠精神、企业家精神，其实是国家希望我们也打造更多的隐形冠军，提高综合竞争力。

秦朔：我们去年去了一趟德国，看了一些德国的企业，感触颇深。比如德国的一家特种消防车的企业，很多工人都已经四五十岁了，很多是一家三代在里面做，而且很多人进入高中后就进入技术学院、技术学校了，技术学院、技术学校的学生一般每个学期有一两个月是到企业。所以很多工人在之前三年时间里已经在这个企业里由师傅传帮带起来了。所以这样的一个教育体系，保证了熟练技术工人的充沛供给。在中国就比较麻烦，大家宁可两三千块钱做白领，也不愿意到生产线上。另外一方面，从文化的意义上来讲，大家现在都在追求互联网、金融、房地产，很少有老老实实把一个事情做很长时间、做精做好的。

主持人：提到了中国制造，提到了德国制造，刚才我记得，宋总在演讲过程中专门提到了1887年，当时英国在德国进口的商品上都贴上了德国制造，但当时的德国制造可不是现在的德国制造，它是为了和英国质量比较好的商品区分开来，它是价格低、质量差的一个代表。那算算时间，1887年到现在，正好130年，为什么会发生这么大的一个转变？其中有什么值得我们中国制造借鉴的地方吗？

宋志平：实际上德国是痛定思痛，进行了一些思考，包括刚才讲到的教育的双轨制、政府重视质量等等。过去我们有一个词叫卧薪尝胆，德国是卧薪尝胆了一番，最后实现了在质量和技术上的腾飞。由此我也想，我们中国也是这样，也有山寨、模仿的一个过程，也有低价的产品充斥于市，但现在我们应该向着中高端迈进了，在全世界下一轮发展中，我们肯定也是要技术中高端、产品中高端，就像德国一样。但是我们也有不一样的，我们要缩短这个过程，德国是130年，我们要缩短。这本书对我们很有启发，我们应该也要痛定思痛，而且现在美国在回归实业、欧洲再工业化，又有德国和日本这样的强手，所以我们中国工业的压迫感是很强的。在这个时候，我们真的要好好地研究研究德国这个故事，很好地去想到底该怎么做。

秦朔：其实从传统文化的角度来讲，我们并不缺乏食不厌精类似这样的一种追求精深的文化，无论是过去的文学，还是四大发明等很多方面，大家都愿意花很长的时间去打造精品。而且中华民族是最勤劳的一个民族。但最近这些年可能到了一个特定的发展阶段，我们大家比的是快。老火煲靓汤，汤要煲得好，必须要很长时间。但事实上我们很多的行为追求的是越快越好。这本书的好处就是告诉我们，要做出好的东西、做出高价值的东西，还是要呕心沥血、还是要专心致志。

主持人：聊到了痛定思痛，也知道问题在哪里，文化方面也需要改进，那现实中需要解决的第一步是什么？

宋志平：精神层面、文化层面是第一步，这很重要，就是能不能耐得住寂寞，能不能专业主义，有没有持之以恒、专心致志的精神，还是我们都很浮躁，这山看着那山高。所以我觉得这种文化的再塑是制造业再塑的一个基础。我们今天搞读书会，推荐这本书，实际上是在引导大家，让大家理解这种制造业的文化，我觉得开始就应该是这样。

秦朔：宋总，有一个问题我想跟您请教。我研究隐形冠军很多年，一直有人从另外一些角度对它提出挑战，我感觉比较大的挑战是两个：第一个是认为隐形冠军式的专注的思维，对于市场灵活变化和快速响应的能力比较弱，而消费者是在不断变化的；第二个是对一个公司来讲，究竟是专注主义的工匠精神更重要，还是战略上的一些大的决策更重要。

宋志平：其实这本书里讲到了这个问题，就是我们专业主义还是多元化这个问题。他认为专业主义其实是有市场风险的，当一个技术被取消的时候，就像蒸汽机被取消了，你的蒸汽机做得再好也没有用，这个时候你会遇到风险。但是同时他也认为，我们去做多元化，把资源高度的分散也有风险。这两个风险都是存在的，那就是说在这两个风险中你怎么选择，而且你必须做出选择。其实作为决策者，最难的就是抉择，到底是抉择专业主义，还是抉择多元化。这本书主张做专业主义。这么多年来，欧洲的很多工业是主张专业主义的。从美国来讲，带给我们一些影响，我们这些年从短缺经济迅速发展起来，过去什么都缺，做什么都赚钱，应该说那个时代我们实际上多元化的，也赚了很多钱。但到了今天什么都过



剩了, 这种情况下, 做什么都过剩, 你只能向一个产业的高端去做, 做到极致, 你的价钱卖得才好, 而不是打价格战。所以有一句话叫没有不赚钱的行业, 只有不赚钱的企业, 就是你是不是做到了极致。

再一个就是, 我们的战略和管理到底是怎样的关系。其实赫尔曼·西蒙也讲到了这个问题。他说我调查这么多公司发现, 相对于选对一个正确的战略, 还是选对某一个人更至关重要。毫不谦虚地说, 我实际上是个研究战略的人, 但是我同时认为, 这么多年中国建材的成功, 包括那么多的隐形冠军, 做那么漂亮的企业, 实际上我真是像他说的, 我选对了人。在人这个问题上我要选痴迷者, 很聪明的人我不一定选, 我说的聪明是带引号的, 就是说很灵活, 蜻蜓来了抓蜻蜓, 蝴蝶来了抓蝴蝶, 我就想选择那个老猫钓鱼就一直在那儿钓鱼。所以我有时候收购企业, 我就跟主要的领导人谈, 我听他讲, 其实我就在想他是个痴迷者吗? 他是专心致志的人吗? 他是一个命运共同体吗? 他是一个把身家性命和企业联合在一起的人吗? 如果是, 我这个宝就下了。

秦朔: 你这个是相面的功夫, 已经非常高了。

宋志平: 如果他很聪明, 左顾右盼, 知识面很广, 信息量很大, 用很多的管理概念给我讲, 恰恰他不专注, 恰恰不知道他会什么, 反正他什么都会。我想那你要进来的话就到集团来, 集团需要, 但是那个专业的平台不需要, 平台需要一个痴迷者。有时候我想, 可能在像中国建材集团这个层面, 需要个战略家, 不需要

一个精耕细作的人跑去当董事长, 那精耕细作的应该在北新建材、中国巨石等专业平台公司, 你早晨起来就到车间, 一直到晚上十二点还在, 半夜两点打电话你又去了, 我需要这样的人, 你才能做好。

主持人: 互联网时代, 这是一个不可避免的话题。它已经到来了, 这个时代和之前会有很大的不同, 那在互联网时代, 隐形冠军和过去会有什么不一样的地方吗? 或者说隐形冠军和互联网会有什么需要结合的地方吗?

宋志平: 其实现在的隐形冠军他们也在向着智能化方向发展, 因为德国不光是有专业主义, 还有标准主义和精准主义, 他要做什么东西都做得很精准。德国为什么要搞工业4.0? 实际上也是和互联网大数据结合在一起的。他们发现, 智能化能做到极致, 能够消除人的误差, 所以你看德国的汽车制造厂基本上都是无人工厂。我收了德国一个工厂是做太能薄膜电池的, 就是无人工厂, 玻璃进去从洗到激光照、到最后做成电池、包装完成, 整个四万平方米的厂房没有一个人。所以现在的互联网, 包括大数据、智能化, 会使我们的隐形冠军进入一个新的时代。

另一方面, 其实互联网本身也可以促进隐形冠军的国际化进程。隐形冠军有两个支柱, 一个是技术, 一个是国际化。他们可以通过互联网来做国际化市场。所以隐形冠军不在国际上打很多广告, 他们都是用互联网, 一对一地去找客户, 为客户提供专业化的服务。所以互联网跟隐形冠军不矛盾。

商学院



提问：当下一直讲供给侧结构性改革，我想请问两位老师，打造隐形冠军跟供给侧改革有哪些契合之处？

宋志平：供给侧结构性改革，其实就是从供给端入手，让我们的技术从中低端迈向中高端、让我们的产品从中低端迈向中高端。因为我们的制造业现在一方面在中低端大量的过剩，另一方面在中高端又缺货，比如我们跑到日本去买马桶盖，再比如买德国的锅和刀具等等，很多都是去外边买，为什么？因为人家做得好。那为什么人家做得好？因为人家有隐形冠军，人家一直持之以恒地做，把东西做到了极致。我们现在之所以提倡隐形冠军，就是希望整个迈向中高端，这肯定不是空话，而需要我们众多的企业，大家把自己的东西做好、做到极致，做到日本和德国的水平，甚至超越他们的水平。所以隐形冠军实际上能够达到供给侧改革最后需要的技术和产品中高端这样的目的，它们之间是有关系的。

秦朔：我觉得隐形冠军其实也是供给侧的强者，因为在一个需求很旺盛或者供不应求的时代，你是不是冠军都无所谓，你是第十名、第二十个也没问题，产品也会卖得很好。在那种情况下，不会给你倒逼的压力，让你好好地把产品给做好。但是一旦出现买方市场、供过于求的市场，你的压力就很大了，就要看你在供给侧能不能真正做出很好的东西去占领市场，所以就会倒逼企业不断地创新。作为一个企业来讲，你要考虑的问题是市场假定萎缩了，你在竞争中还能不能存活，你还怎么去存活。这是我理解的供给侧改革对于企业家的意义

提问：现在中国的经济和中国的体量已经要求我们中国的企业“走出去”，国际化是历史的必然。我的问题是通过你们的实践、观察和思考，中国企业“走出

去”最大的挑战是什么？

宋志平：中国企业现在“走出去”其实面临着不少的问题和困难，但你刚才问的是最大的挑战，我个人感觉我们怎么来处置好“走出去”的风险。因为我们还是对自己、对国内的情况比较了解，对海外的情况，尤其是不确定性，我们这方面把握度是不高的。所以央企“走出去”这么多年，回过头来看，我们去盘点一下，我感觉是成绩巨大，但是风险也巨大，有很多值得总结的一些教训。所以在我们走“一带一路”的时候，我们一定要把过去的教训、经验认真地总结，吃一堑长一智，然后你才能够走好。所以我觉得要特别特别关注风险。

秦朔：从我个人的感受来看，我认为现在是处于第一个阶段，还是靠机会导向型的去发现。这个阶段以后，就是从机会导向型变成一种战略能力，变成整个一套流程和管控体系，而且要跟不同的地方本土环境很好的融合，我觉得我们还没有到这个阶段。

还有一点我觉得是不太一样的，就是今天的全球化跟二战后美国的全球化或者说十九世纪英国的全球化相比，中国有自己的优势，就是我们的资本雄厚，但是也有自己的劣势，就是中国现在去的很多是非洲、南美洲、东南亚，包括我们“一带一路”的中东地区，这些国家在稳定性、商业环境的确定性、本身的基础设施、软件硬件、人力资本等方面的问题都很多，中国现在挟资本之优势“出去”的速度是很快的，但事实上，我们今天的环境里面暗含的陷阱比当年美国要大很多。所以这个时候，要像宋总刚才说的，一定要警惕风险，这是非常重要的。

主持人：好。谢谢今天现场大家的提问，更感谢两位嘉宾的精彩分享！（完）

《经济日报》刊发署名文章

以企业家精神激发市场活力

中国建材集团有限公司董事长 宋志平

习近平总书记曾指出：“我们全面深化改革，就要激发市场蕴藏的活力。市场活力来自于人，特别是来自于企业家，来自于企业家精神。”加快培育企业家队伍、大力弘扬企业家精神，对于全面提升我国企业核心竞争力、增强市场经济活力、加快经济结构调整、顺利实施“走出去”战略、推动经济稳中求进具有重要的现实意义。

何谓企业家精神

企业家精神内涵包括创新精神、坚守精神、兼济天下的精神等

要理解企业家精神，首先需要明确“谁是企业家”。200多年前，法国人最早提出企业家概念是指在流通过程使货物增值的商人；后来英国人又提升为使资源创造价值的企业主；熊彼特把企业家归纳为能进行破坏性创新的人；而德鲁克把企业家归结为所有具有创新精神的人。也就是说，企业家与企业的规模、所有制形式无关，富于创新意识、为社会创造价值的企业领导人就是企业家。

关于企业家的概念，长期以来社会上存在几个误解。第一个误解是，国有企业里没有企业家。不少人把企业家等同于所有者，认为企业家是那些白手起家、经过奋斗把企业做大做强的人，而国有企业领导人员是被任命的，因此不能称作企业家。事实上，国企里那些具有改革创新意识的领导人同样是企业家，他们工作兢兢业业，为国家创造了巨大财富，维系着企业的发展，这是一群十分难能可贵的企业家。第二个误解是，企业家是财富的拥有者。企业家是创造财富的人，但大富翁不见得都是企业家，如果没有任何创新，没有创造价值，再富有也不能算作企业家。第三个误解是，企业家都是常胜将军。每个

创业者都渴望成功，但做企业也常常会不断遭受失败。企业家是创业者里的成功者，但即使是企业家也不可能不遭遇挫折甚至失败，失败是成功之母，任何事物的发展都是循序渐进的螺旋式上升的过程。

企业家精神的内涵，我理解主要包括三点：

第一，创新精神。创新是企业家的灵魂，企业家是能用创新思维点亮企业的人，要勇于创新，关键时刻要敢于做出改变。熊彼特曾把企业家精神描绘为创新和冒险精神，认为企业家是一群对成功充满渴望的人。但德鲁克认为，企业家最大的特点是创新和把握机遇，冒险不应是企业家的选项。这个观点我很赞同。在过去供给不足的年代，机会成本不高，敢吃螃蟹的冒险者有可能成为企业家。而现在，市场竞争异常激烈，企业家应认真思考、评估和把控风险，识别并有效利用提升经济效率的各种机会，以创新的思想 and 技能推动企业发展。

第二，坚守精神。做企业非一朝一夕之功，企业家应把做企业作为终身事业，具备超强的毅力和耐力，一生做好一件事。做企业是个苦差事，要想深入了解一个企业以及企业的业务、产品、技术等，没有

10年不行；要想做到彻底掌握，运用自如，可能需要20年；要做到极致，成为世界一流，可能需要30年。做企业的过程艰辛而漫长，有没有坚守精神，能不能耐得住寂寞、板凳甘坐十年冷，这往往是做企业、做技术能否成功的关键。德国工业靠众多“隐形冠军”企业造就了强大的竞争力，这些“隐形冠军”创业至今平均已有60年以上；日本的三得利公司靠三代人的不懈努力做出全球品牌第一的威士忌；中国建材集团的纸面石膏板和玻璃纤维也是靠40年的坚守才发展成为质量和规模在全球领先、世界一流的业务。

第三，兼济天下的精神。企业不是单纯的营利组织，所有的动机和出发点都是为了最终服务于社会。作为企业家来说，应当有“先天下之忧而忧”“摩顶放踵以利天下”的境界，把履行社会责任作为自觉追求，为社会大众创造更多财富，努力增进他人的幸福和利益，而不应是一群精致的利己主义者。企业家一

般都有艰苦奋斗的历史，但如何看待成功后的荣誉和财富，往往是一个企业家能否终成正果的试金石。孟子讲“穷则独善其身，达则兼济天下”，企业家不仅是财富的创造者，更应该是关心社会、给予社会最大回馈的人。企业家对国家、对民族、对社会的责任和担当，是对企业家精神最大的升华。中国的企业家应把兼济天下的思想熔铸到企业家精神之中，努力完成从“独善其身”到“兼济天下”的跨越，具有社会责任感，有家国情怀，有兼济天下的思想。尤其是国企领导人，更要埋头苦干，淡泊名利。中国建材集团把社会责任作为首要目标，2016年实现销售收入2700亿元，社会贡献值近600亿元，其中缴税154亿元、支付银行利息160亿元、为25万名员工支付薪酬201亿元、创造利润81亿元。实现保值增值是国企的必尽之责，同时还要考虑能多缴多少税、多提供多少就业，使多少个家庭幸福安康、使多少个屋檐下有孩子的欢笑，这也是企业家精神。

创新的时代需要企业家精神

创新创业的理念深入人心，时代造就企业家队伍，呼唤企业家精神

近代以来中国企业的发展历程，就是一个不断发掘、培育和弘扬企业家精神的历程，就是一个以企业家精神激发市场活力，推动经济发展、社会进步、国家富强的历程。从清末的洋务运动到民国时期实业救国的热潮，从新中国成立后社会主义工业体系的建立到改革开放后多种经济成分的共同发展，中国的企业家前赴后继，围绕实业报国、振兴中华这个核心主题不懈奋斗，为我国工业发展做出不懈努力。

尤其是改革开放30多年来，中国的企业家群体迅速成长，他们虚心学习发达国家企业的成功经验，刻苦实践，不仅做出了一大批优秀企业，同时也逐渐形成了中国特色的企业家精神。今天，中国进入互联网和双创时代，企业家队伍渐成洪流。其中既包括国有企业领导人，也包括民营企业和外资企业等非公有制企业负责人，还包括职业经理人以及海量的中小微企业创新创业者。这支企业家队伍是国家强盛之所在、国民经济基

础之所在。企业家强则经济强，企业家强则国家强。

当前我国经济进入新常态，要完成我国经济结构调整的艰巨任务，需要形成浩浩荡荡的创业大军和企业家队伍。上世纪60年代到80年代，企业家创新经济代替管理型经济，对于克服当时发达国家的“康德拉季耶夫”长周期衰退的陷阱，促进上世纪下半叶世界经济的繁荣发挥了重要作用。随着我国大众创业、万众创新的广泛开展，一个创新的时代正加速形成，并更加需要企业家精神。

其一，创新创业的理念深入人心，逐渐形成以创新为引领和支撑的经济体系和发展模式。其二，造就庞大的企业家队伍，能够以创新为动力带动广泛就业，解决行业结构调整、过剩产能退出等问题，从而平稳跨越经济转型的阵痛。其三，这个时代既能提供社会公平和福利的物质基础，又能坚持效率优先的原则，激发经济社会的活力和创造力。鼓励

人们靠创新创业、靠脑力和体力劳动、靠资本积累和资本投入致富，企业家带领大量企业健康发展，为社会提供足够税收，支持经济发展和进步。其四，时代需要企业家引领我国企业“走出去”和推进“一带一路”建设。我国企业具有“悍马”精神，他们努力拼搏、开拓进取，带着中国人勤劳节俭和亲诚惠容的精神为中国赢得了世界的尊重。其五，促进

社会更加高效、更加公平、更加和谐。企业家是经济组织者和实践者，主张效率和效益，在推动社会民主法治进程、促进社会主义市场经济向纵深发展等方面能够发挥重要作用。企业家精神也是社会主义核心价值观的重要体现，弘扬企业家精神对于荡涤社会上的浮躁功利之气，厚植工匠文化，促进我国经济包容性增长都尤为重要。

激发和保护企业家精神

营造企业家干事创业的环境，完善务实服务，加强正确引导

党的十八大以来，“发挥企业家作用”“弘扬企业家精神”“保护和激励企业家队伍”等内容多次出现在有关文件中。中央经济工作会议指出，“保护企业家精神，支持企业家专心创新创业。”《政府工作报告》强调，“激发和保护企业家精神，使企业家安心经营、放心投资”。企业家精神是推动经济社会发展的重要力量和稀缺资源，激发和保护企业家精神应着力抓好几个方面：

一是营造企业家干事创业的环境。法制环境方面，优化社会主义法治环境，依法加强对守法经营企业家的保护，让企业家安身、安心、安业，稳定企业家的心理预期。竞争环境方面，确保各种所有制和各类企业公平竞争，任何企业都应享受同等的公民待遇，在税收、贷款、市场监管和政策扶持上不能厚此薄彼，形成各类企业和企业家同台竞技、你追我赶的良性态势。市场环境方面，要确保政策的稳定性，大力推动诚信社会建设，企业家也要增强诚信意识，规范经营。

二是完善对企业家的务实服务。政策扶持上，支持企业家新锐稳定成长；加大对中期发展企业家的服务力度；鼓励成功企业家做强做优做大企业、参与国际竞争。政府部门要树立为企业家服务的意识，减少繁琐的审批程序，在服务企业和企业家方面要敢作为、多作为。资金投入上，加大对创新企业的扶持力度。容错机制上，要营造宽容失败的良好氛围。创新是个试错过程，既要鼓励创新也要宽容失

败。对企业家遇到困难时的“雪中送炭”，比取得成绩时的“锦上添花”更宝贵。在发展上要让企业家量力而行，不要拔苗助长，在出现挫折时要帮助企业分析原因、解决困难，鼓励企业家再展雄风。容错的关键在“容”字，要包容和宽容企业家的失误，要倾听企业家的呼声，要信任和理解企业家，要给企业家正能量正激励，让企业家在创新创业中越挫越勇。

三是加强对企业家的正确引导。改革开放初期，中国企业家曾向哈默、艾柯卡、松下幸之助等国外知名企业家学习。随着中国经济的发展，我国涌现出一大批杰出企业家，提振了我国企业家的自信心，增强了我国企业对全球经济的影响力。中国的企业家应树立自己的文化自信，在虚心学习国外先进经验的同时，从中国传统文化和本土实践中汲取精华，带头践行爱国敬业、艰苦奋斗等精神特质，对中国特色企业家精神不断完善、大力弘扬、积极传承。对有成绩和作出突出贡献的企业家，也要引导他们谦虚谨慎、戒骄戒躁，加强学习和提高自身素质，把时间和精力更多地用于管理的精进和企业的发展上，不刻意去做社会上的“大咖”“大腕”，不去泛明星化。

中国正处在经济转型、爬坡过坎的关键期，结构调整加快推进，新旧动能加速转换，企业家作用和企业家精神更是弥足珍贵。时代呼唤企业家精神。中国企业家应勇担使命、主动作为，以创新、坚守、兼济天下的精神，积极投身供给侧结构性改革和实体经济振兴，为促进经济社会可持续发展不懈努力。（完）

“八大工法”与中国建材管理整合实践

中国建材股份有限公司 崔淑红 贺誉

中国建材股份有限公司(简称中国建材股份)上市十一年来探索了一条“资本运营、联合重组、管理整合、集成创新”的发展道路,主营业务规模迅速壮大,盈利能力持续提升。公司的快速稳定发展得益于清晰的战略指引、包容的企业文化和有效的管理整合。战略引领方向,文化塑造精神,管理驾驭组织。在做强做优的道路上,中国建材股份结合自身独特的发展模式,由点到面、由浅入深,不断探索、不断完善,实施了一系列相互支撑、相互促进的管理整合方法,开展了务实有效的管理创新活动。2014年初,中国建材集团宋志平董事长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,命名为“八大工法”。

“工法”一词来源于日本,日本《国语大辞典》把“工法”解释为工艺方法和工程方法。日本管理界拓展其内涵,将很多管理理论和管理方法归纳为“管理工法”,例如“5S管理”、“TQC”(全面质量管理)等。在我国,管理学通常较多强调理论性,而注重实用性及可操作性的研究较少。“八大工法”是中国建材股份针对联合重组企业如何有效实施管理整合而提出的,并在企业管理实践中不断充实完善,具有较强的实用性、可操作性及可复制性。其主要内容包含:五集中、KPI管理、零库存、辅导员制、对标优化、价本利、核心利润区和市场竞



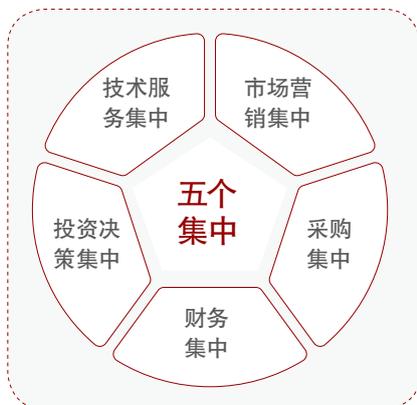
合。“八大工法”既是中国建材股份开展深度管理整合的核心原则、基本方法和独特法宝,也对其他建材企业的管理实践具有积极的借鉴意义。

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,而管理集中是开展整合的前提。中国建材股份根据自身情况,将管理集中聚焦于市场营销集中、采购集中、财务集中、投资决策集中、技术服务集中五个核心部分。

五集中: 实现规模效益

联合重组通过发挥规模经济效益和协同效应来增强企业竞争实力,

作为重组而来的公司,中国建材股份的成员企业过去各自为战,采购、销售、融资成本都很高,技术资源不全面,管理基础参差不齐,还存在着市场交叉、内部竞争的隐患。“五集中”对症下药,将重组进入的企业聚合为一个整体,解决组织的负外部性,实现规模效益、协同效益。



市场营销集中: 改变成员企业各自做市场、跑客户的状况,制定统一的营销策略,优化营销资源、组织和渠道,统一开展具体工作。

采购集中: 不再完全由工厂采购原燃材料、备品备件,而是采取地采与直供相结合的方式,并统一控制库存量和最高限价。

财务集中: 实现资金集中管理,做到统一调度、管理、使用和监控,通过整合资源盘活资金存量,通过集中融资降低财务成本。

投资决策集中: 将投资决策权上移集中到中国建材股份本部,确保全局战略的贯彻执行。

技术服务集中: 解决各成员企业自身技术资源不全面、技术投入不集中的问题,加强集团资源共享,互通有无,并通过工厂间的对标优化提高运行质量,降本增效。

南方水泥全面推进的“7合2”整合突出体现了中国建材股份的“五集中”管理实践。南方水泥成立之初在长三角区域设有7家区域公司,管理数十家水泥企业。伴随着公司的迅速发展壮大,区域公司之间市场边界不清、内部相互竞争、运营效率较低、管理成本较高等问题逐渐显现,进而成为制约公司发展的突出问题。2013年,中国建材股份通过区域市场的合理规划,将7家区域公司整合为2家,整合了组织机构和人力资源,理顺了市场边界和产销关系,建立了适应营销集中和管理协同的新型营销管理体系,极大提高了管理效率,降低了管理成本。南方水泥在整合初步完成后立即展现出显著的协同效应,成本大幅降低,业绩大幅提升。

二 KPI管理: 用数字说话

根据“二八原理”,企业需要集中力量改进和解决关键领域的关键问题。KPI (Key Performance Indicator)管理,也称企业关键绩效指标管理,就是

中国建材股份各种会议讲求用数字说话,每月进行KPI对标,各板块负责人逐一对KPI完成情况做出报告,通过这种方式,各个层级的管理者都有压力和动力,大家努力提升KPI,唯恐落后,因为经营指标不好看是一件很丢面子的事,有不少企业负责人感叹“脸比钱更重要”。

聚焦影响企业业绩的关键指标,围绕这些指标不断进行管理改进与提升。

作为一家在香港上市的公司,本着对投资者高度负责的态度,中国建材股份自一成立就确立了绩效导向型企业文化。秉承数字化管理理念,按照关键经营指标管理方法,每年将企业的经营目标层层分解为可操作的数字化目标,在实施过程中动态监测、滚动调整、确保落实。依公司的不同发展阶段及各业务板块的具体情况,KPI也有所不同。

2013年,中国建材股份确定了“1+8”KPI,即以净利润为核心,统领价格、成本、单位销售费用等其他八项指标。这九大KPI覆盖了中国建材股份日常生产经营活动的关键点位,成为全年工作的核心指标。

在具体做法上,KPI管理可以分为三个阶段:

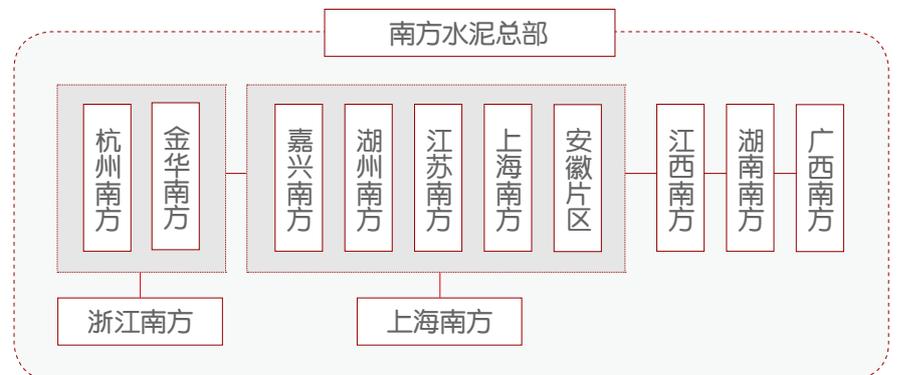
一是制定指引。年初,在综合参

考同业公司数据、本公司历史情况和内外部期望值三方面因素的基础上,结合形势分析预测,经过自下而上和自上而下的反复研究论证,形成本年度KPI指引。各子公司按照指引对各项指标进行层层分解落实。

二是动态调整。每月对KPI进行分析,找出同比有哪些进步和哪些不足,研判分析不足之处是源于外部原因(如宏观经济政策变化、市场环境变化、竞争对手策略变化等)还是内部原因(如经营管理不当、市场营销不力、历史遗留问题未解决等),并以此为依据调整KPI指引。

三是目标倒逼。定期公布KPI完成度,用目标倒逼生产经营管理活动,鞭策企业努力完成年度指标,确保从年初开始就不断滚动更新的KPI指引能真正落到实处。

中国建材股份本部十分强调数字化管理,并将绩效文化向成员企业



南方水泥“7合2”示意图

广泛宣传。中国建材股份各种会议讲求用数字说话，每月进行KPI对标，各板块负责人逐一对KPI完成情况做出报告，通过这种方式，各个层级的管理者都有压力和动力，大家努力提升KPI，唯恐落后，因为经营指标不好看是一件很丢面子的事，有不少企业负责人感叹“脸比钱更重要”。

三 零库存： 向精益生产要效益

零库存，即实施集约化管理和精益生产，该理念源于日本丰田准时化生产JIT(Just In Time)生产方式。精，要求投入的生产要素少而精、不浪费，在适当的时间生产必要数量的产品；益，要求所有经营活动都具有经济效益。

早在上世纪六七十年代，日本丰田汽车就全面实行了零库存管理，做到按需生产、适时生产，通过生产过程整体优化，改进技术，理顺物流，杜绝超量生产，消除无效劳动与浪费，有效利用资源，降低成本，改善质量，达到用最少的投入实现最大产出的目的。零库存并不等于库存是零，而是通过加强物流管理，使库存在时间和空间上尽可能接近于零。

中国建材股份在管理整合中贯彻“零库存”理念，通过将原燃材料、备品备件、产成品库存降至最低限，并加快周转速度，从而减少资金占用、避免资源浪费、降低生产成本。具体做法是从两方面着手抓好零库存管理：一是发布库存指引，各基层企业严格执行，原燃材料、备品备件按需采购，产成品随行就市、以销定产。二是加大监督检查力度。将库存作为一项重要的考核指标，使得企业上下重视和落实。

零库存管理理念的导入带来经营

方式的极大改变。以煤炭采购为例，过去，部分水泥企业趁价格低位采购大量原燃材料来节约成本，造成大量库存、占用庞大资金，原燃料市场的价格涨跌也往往难以预计，大量采购给企业带来较大经营风险。在管理整合中，中国建材股份确定了煤炭实时采购的做法，要求各企业根据生产经营所需确定最小库存量，即买即用，使采购成本和库存管理成本降低，资金占用量减少，资金周转速度加快。

北方水泥变“冬储”为“冬销”也很好诠释了零库存理念。东北三省冬季气候寒冷，是施工淡季，水泥需求骤降。过去北方的水泥企业通常采取“冬储”手段，即在冬季依然生产，导致产品大量囤积，再以低价赊销产品。这样带来的后果，一是生产占用大量资金、产品库存费用高，导致成本费用增加；二是供需脱节导致产品价格低、市场环境差；三是由于储存时间长导致水泥产品质量下降。中国建材股份所属北方水泥按照“零库存”理念，改变传统经营方式，以“冬销”替代“冬储”，即根据市场需求，以销定产，冬季没有需求时停产进行设备检修维护，旺季到来再开启生产。这样既减少了生产和库存资金占用，降低了财务费用，又维护了市场秩序，保证了产品的合理价格，同时也减少了产品质量降低带来的浪费和质量隐患。

四 辅导员制： 复制成功之道

辅导员制，顾名思义，就是通过选派辅导员来帮扶能力较弱的企业，把优秀企业文化和先进管理理念复制过去，助其尽快实现文化与管理的融合，进入良性发展轨道。

在联合重组过程中，许多新进入

中国建材股份的企业情况各异，管理水平参差不齐、企业文化各不相同，有些客观问题仅靠自身从内部解决殊为不易。为此，中国建材股份创立了辅导员制，充分发挥大公司的人才队伍优势、技术优势和规模优势，在企业中选择管理、生产、技术、市场等方面的专家能手作为辅导员，派到相关能力较弱的企业，帮助其提高短缺的能力，实现综合水平的提升。辅导员们把各类行之有效的经验推广开来，对目标企业进行统一化、制式化管理，导入企业文化理念，规范管理体系，实现由“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。

中国建材股份有着一整套机制，确保辅导员制的有效运行。

首先是选拔和任用。辅导员都是技能高超的“管理高手、市场能手、成本杀手”，大多来自标杆企业。针对不同性质、不同文化、不同背景的重组企业的不同问题，中国建材股份会选派相应领域的专家能手。其次是培训，通过培训，辅导员们会系统了解自身的工作任务和权责界限，与解决实际问题相关的能力也会得到磨练加强。最后是派驻到企业开展辅导，中国建材股份所派出的辅导员，并不是去取代企业原有人员开展日常生产经营工作，而是帮助企业分析解决重点难点问题，建立长效机制，在企业实现提升后辅导员会有序撤出。

中国建材股份旗下中联水泥重组某企业时，该企业的情况是上半年亏损6000多万元。中联水泥在对该企业运营情况进行详细调研分析后，针对其存在的突出问题，派出5名生产工艺、市场营销、采购等方面的辅导员，帮助改进生产流程，改善营销、采购、生产管理，经过一段时间有的放矢的帮扶，该企业一举扭亏为盈，在同年下

半年实现净利润7000多万元。此后，尽管辅导员撤出了，该企业仍一直保持较好的盈利水平。

五

对标优化： 比学赶帮超

对标管理是现代西方发达国家企业管理活动中支持企业不断改进和获得竞争优势的最重要管理方式之一。对标，就是对比标杆找差距，紧盯最优，明确自身差距，树立前进方向。标杆除了是业界最好水平以外，也可以是企业自身的最好水平，通过与内外两方面标杆的比较，学人之长补己之短，推动企业不断提升。

对标优化是中国建材股份践行绩效文化的重要方式。其核心内容是以行业和内部优秀企业为标杆，以KPI为核心，定期对比主要经济技术指标，找出差距，做出改进。

中国建材股份的对标优化分为“对外对标”和“对内优化”两种形式。“对外对标”是指选择海内外一流的相关企业进行主要技术经济指标的对比和经营管理方法的学习。在水泥行业，中国建材股份将拉法基与海螺水泥作为自己的标杆，通过与其对照关键指标，找出差距，制定改进措施并予以落实，使各项经营指标持续优化。“对内优化”是指在内部成员企业之间开展对标，互相借鉴先进的市场营销、成本控制、组织优化等方面经验，并将做得好的企业的各项措施和方法模式化，在成员企业推广实施，使成员企业的管理水平不断提升；发挥集团优势，在业务板块之间开展对标，不断发现并推广优秀的管理经验与方法，让优秀企业带动后进企业，使中国建材股份的综合管理水平不断提升。对内优化的过程中，各家企业的指标都透明公开，互相参照之下，既是一种激励，又是一种鞭

中国建材股份对标优化的两种形式

对外对标

“对外对标”是指选择海内外一流的相关企业进行主要技术经济指标的对比和经营管理方法的学习。

对内优化

“对内优化”是指在内部成员企业之间开展对标，互相借鉴先进的市场营销、成本控制、组织优化等方面经验。

策，大家你追我赶，互相学习借鉴，形成“比学赶帮超”的氛围。

六

价本利： 过剩经济下的选择

价本利是相对量本利而言的。

量本利（VCP），最初是通过对企业产量（Volume）、成本（Cost）和利润（Profit）三者之间关系进行综合分析，预测利润，控制成本的一种数学分析方法，后来成为在传统经济模式下的一种基本盈利模式。其核心理念是企业通过增加产量降低成本来取得利润。这也就是我们通常所讲的薄利多销。

但在过剩经济背景下，产品供大于求，市场已从供给制约转为需求制约。在这种形势下，再去多增加产量，不仅不能摊低固定成本，反而增加了变动成本，趋使流动资金紧张。更为严重的是，产能过剩引发企业之间愈演愈烈的低价倾销和恶性竞争，极大压缩了企业的利润空间，甚至导致亏损。

在这种新形势下，中国建材股份创新地提出一种全新的赢利模式——价本利（PCP）。价本利模式将企业的盈利核心不再立足于产量的增加，而是强调在稳定提升价格的基础上，稳定量或者减少量，通过管理整合降低

成本，实现企业的合理利润。与量本利模式立足于单一企业的盈利相比，价本利模式更着眼于市场、着眼于企业全局、着眼于整个行业。在这一理念下，抓市场、抓价格对企业而言就变得意义重大。中国建材股份的各级企业对外做好市场营销，对内力争以销定产，维护区域市场供需平衡，重构合理的价格体系。

价本利，利润是目标，价格是龙头，成本是基础。中国建材股份创新出“价格曲线图”，这张图研判产品价格的上限、下限、底限，及与之相匹配的制造成本、单位销售费用、单位管理费用等指标，使其成为指导市场营销、贯彻价本利理念的数字化基础。中国建材股份自2012年开展管理提升活动以来，将精细化管理、精益生产的理念渗透到了企业的每个层面，年年制定成本费用节约计划并逐一落实。

七

核心利润区： 提升市场话语权

水泥是附加值低、运距短的“短腿产品”。如果不走水路，水泥产品一般只有200公里左右的销售半径，再远就会因运输成本过高而失去竞争力。基于这一特性，水泥市场的区域

水泥行业是一个大系统，单一的水泥企业只是这个系统中的组成部分，只有系统健康了，每个个体才能健康发展，系统不健康，单个企业很难健康发展。所以要着眼于系统健康化，实现整个系统的协调发展。

性特征十分明显。水泥行业又是高度分散、竞争激烈的行业，任何一家企业在这样的环境下都不可能一枝独秀、包打天下。

正是基于对产品和市场特性的充分了解与把握，中国建材股份在香港上市后选择了四大区域作为战略性区域，迅速推进水泥业务的联合重组。重组的目的就是增加区域市场占有率和议价能力，促进区域供需相对平衡，推动区域水泥行业价值和产品价格的理性回归。

没有足够的市场份额，市场话语权就无从谈起。在重组过程中，中国建材股份提出“核心利润区”的概念，就是在四大区域中进一步构筑细分的核心区域。核心利润区，即企业占有较大市场份额、拥有较大市场话语权的区域。中国建材股份从全局战略出发，有重点地重组了区域内的一些关键企业。通过推进核心区域的联合重组和优化产业布局，实现了核心区域内资源与市场的合理有效配置，增强了企业对核心区域市场的影响力和控制力，一定程度获取定价权，从而提高企业的盈利能力。

目前，中国建材股份所属四大水泥公司已在各自市场区域建立起了45个核心利润区，其利润贡献率超过80%。通过夯实核心利润区、提高市场话语权从而增加企业竞争力，是中国建材股份重组整合成功的法宝。

八 市场竞合： 促进市场健康化

竞合来源于合作竞争理论 (Cooperation-competition theory)，它强调在充分竞争环境下，作为市场的主体，企业之间既有竞争也有合作，企业经营活动是一种可以实现双赢的非零和博弈。竞合理论的战略目标，是建立和保持与所有参与者的一种动态合作竞争关系，最终实现共赢局面。市场竞合是对竞争理论的提升，强调合作的重要性，体现了保障竞争者利益和促进市场健康化的理念，有效克服了传统企业战略过分强调竞争的弊端。

在进入水泥行业之初，中国建材股份清醒地看到，我国水泥行业过去多年局限于单一企业的发展，过于注重企业之间的竞争，而忽略了整个行业的系统性问题，其后果是企业间恶性竞争成为行业的主流，水泥价格长期偏低，行业价值多年得不到应有的体现。中国建材股份认识到水泥行业是一个大系统，单一的水泥企业只是这个系统中的组成部分，只有系统健康了，每个个体才能健康发展，系统不健康，单个企业很难健康发展。所以要着眼于系统健康化，实现整个系统的协调发展。

中国建材股份认为，要实现水泥行业的可持续发展，水泥企业必须转变观念，从恶性竞争变为市场竞合，

大家共同培育和维护健康的市场。多年来中国建材股份一直秉承“行业利益高于企业利益，企业利益孕于行业利益之中”的理念，充分发挥大企业的引领和导向作用，成为维护行业秩序和系统健康的中坚力量。

在区域市场层面，中国建材股份与行业伙伴广泛沟通、通力合作、共同维护区域市场。各级负责人全力以赴跑市场、跑客户、跑竞争对手，确保区域内企业自律限产、理性竞争。在更高的战略层面，中国建材股份携手行业内其他大企业，与海螺水泥、台泥水泥签订全方位战略合作协议，入股海创、同力水泥等企业，共同构筑你中有我、我中有你、提升行业利益的新格局。

结语

在过去的实践中，中国建材股份以全新的成长模式实现了企业的快速发展，并在推进大规模联合重组的同时，创造性地实施了一套行之有效的管理整合方法，不仅为企业从做大做强向做优转变奠定了坚实基础，而且引领了行业发展理念和发展方式的变革。新常态下，中国建材股份面临着经济转型、行业形势和企业内部转型的多重压力，在这样的形势下，“八大工法”的提出对中国建材股份进行深度管理整合起到至关重要的作用。管理正未有穷期，相信随着“八大工法”的实施，中国建材股份的企业竞争力将会得到进一步提升，未来中国建材股份也将会创造出更多更好的管理方法和思想。

实施“国际化”战略 打造世界一流服务商

——中材国际“走出去”经验与启示

中材国际股份有限公司



马来西亚HUME项目

2001年，中材国际在承继国家建材局水泥技术装备工程优势资源的基础上，重组南京水泥院、成都建材院、苏州混凝土院和唐山、邯郸、苏州三家安装公司等优质资产而成立。作为建材行业“走出去”的排头兵，中材国际自2002年起大规模实施“国际化”战略，凭借独有的完整水泥工程产业链以及稳定运行的全过程系统集成服务能力，迅速完成全球市场分布，成为国际建材工程市场最具影响力的企业之一。

成立至今，中材国际累计在72个国家承接了242个项目，其中日产5000吨以上水泥生产线107条，日产10000吨以上水泥生产线8条，合同总金额逾320亿美元，全球水泥工程市场占有率超过45%，并连续9年保

持世界第一，“SINOMA”品牌享誉世界。截至2016年底，公司营业收入比成立之初增长24倍、净利润增长15倍、净资产增长45倍，总市值逾170亿元，累计分红已超过21亿元。

近年来，中材国际主动适应“新常态”，精心布局工程、环保、研发“三大平台”，在稳固主业优势的基础上，积极向客户服务、综合工程、节能环保、工程投融资等领域转型，努力提升核心竞争力和可持续发展能力，打造世界一流的国际产能合作平台，成为“全球领先、均衡多元”的综合服务商。

一、参与国际市场竞争的核心优势

（一）“全产业链”优势

中材国际作为国际水泥技术装备工程市场唯一具有完整产业链的大型国际化业务体、国内30多亿吨水泥熟料产能的技术支持者，拥有从水泥工程技术研发，到工程设计、专业装备制造、建设安装、生产线调试、生产线维护和运营管理等资源的完整产业链，独创性地为客户提供“一揽子”综合解决方案。

（二）技术创新和自主知识产权优势

中材国际坚持科技引领和创新驱动，积极推动研发“一体化”建设，通过自主研发、合作研发、技术合作、技术并购、技术受让等方式，实现与国际前沿技术的深度接轨，形成了覆盖水泥工程技术及装备、资源综合利用、能源



沙特RCC二期日产5000吨水泥生产线总承包项目



印尼BAYAH日产10000吨水泥生产线总承包项目

节约与环境保护以及相关衍生领域的具有自主知识产权的专有技术体系。

（三）履约能力优势

中材国际拥有丰富的水泥工程建设经验，形成了成熟的工程项目管理体系，项目工期与国际同行相比可缩短1/4以上，在国际市场创造了神奇的“中国效率”。同时，通过逐步完善成本管控体系和内部协同体系，进一步强化了采购议价能力和总成本控制能力，在国际市场竞争中占据主动权，为海外市场扩张奠定坚实基础。

（四）品牌价值优势

公司秉承“重精细、铸精品”的理念，不断强化精细化管理，巩固工程项目在质量、成本和工期等方面的比较优势，深化与全球业主的战略合作，以优秀的经营业绩、卓越的工程品质、良好的业主口碑，成就享誉全球的“SINOMA”品牌，“SINOMA”品质已成为备受业界认可的标准和标杆。

二、国际化战略实施路径

（一）以总成本领先的差异化战略打开国际市场

中材国际成立后，公司管理层认为，中材国际必须提供体现产业链完整优势的EPC服务（设计+装备制造+工程建设），并保证在工期和成本方面优于

对手，才能持续创造客户价值，真正实现“走出去”。公司以相对低廉的国内劳动力成本、成熟领先的装备制造能力和健全稳定的工业体系支撑为依托，确定了“总成本领先的差异化战略”，并迅速形成了打开国际市场的“蓝海”。

（二）以“一揽子”总承包模式更好地满足业务需求

公司通过整合行业内的设计、设备安装优势资源及部分装备制造业务，形成了工程总承包产业链模式。产业链整合完成后，公司进一步实施业务流程再造，对市场营销、工程设计、采购、物流、装备制造和监造、现场施工安装、调试和运行、工程和保险索赔及内部制度、控制体系等流程实行再造，强化项目实施的“一体化”，充分发挥竞争优势，形成了“一揽子”综合解决方案，更好地满足了客户需求，赢得了全球业主的广泛好评。

（三）以市场渗透和资源整合“两手抓”加速国际化扩张

竞争战略和业务模式确定以后，公司一方面加大市场开拓力度，塑造品牌；另一方面强化资源整合，全力保障项目履约。首先，充分展示项目实施水平和能力，建立与全球大型国际水泥企业的战略合作关系，并承接了在这些大型国际水泥投资商遍布全球多

个国家的项目，借助跨国企业的品牌实现公司海外市场的发展。其次，战略性进入欧美发达国家，由于这些国家对工艺技术和节能环保要求非常高，公司在这些地区项目的顺利竣工起到了很好的示范效果。第三，公司通过国际市场调研分析，选择了沙特市场作为完整意义上EPC总承包的突破口。2004年公司签订了沙特SPCC日产5000吨水泥熟料生产线总承包合同，此后，又以交钥匙总承包模式签订了8条水泥生产线，其中包括世界顶级规模的3条日产万吨的水泥生产线和5条日产5000吨水泥生产线，合同总金额超过22亿美元。自此，中材国际完全取代了欧洲公司的垄断地位，进一步加速了国际市场开拓进程。

三、实施国际化战略的启示和经验

（一）规范的公司治理和内部控制是国际化的基石

一个优秀的国际化公司必有一个完善的公司治理结构和内部控制体系，否则国际化就失去了根基，面对错综复杂的国际政治、经济环境将很容易无所适从，陷入巨大的风险漩涡。中材国际成功上市后，健全了股东会、董事会、监事会和经营层各司其责的



沙特SPCC日产5000吨水泥生产线总承包项目

治理结构,并结合生产经营管理的实际情况,形成了以公司章程为核心的授权、用权、监督制度和流程体系,提高了公司的战略决策水平和管理水平,并结合有效的绩效考核和激励制度,实现决策机制、激励机制、监督与约束机制的良性运转,降低了重大事项的决策风险,公司治理的有效性得到了充分发挥。

（二）持续创新是“做大做强做优”的动力之源

持续创新是竞争优势持久性的唯一来源,持续创新能力决定了企业做大做强的速度和质量。首先,坚持商业模式创新。中材国际根据国际市场需求对传统业务模式进行优化和改造,形成了国际通行、运行平稳的EPC总承包业务模式,使“全产业链”的优势得以充分发挥。同时,不断延伸产业链,开创“EPC+M”模式、大力践行“EPC+投资+服务模式”,实现基于水泥工程主业的“同心圆”发展。第二,坚持技术创新。公司坚持研发的支撑是公司持续参与国际竞争的基础,积极推进研发“一体化”建设,加强研发顶层设计和协同创新力度,瞄准瓶颈制约问题和共性关键技术,有效推动一批产业化项目落地。第三,坚持体制机制创新。中材国际经过持续的

改制和规范措施,从传统国有企业转变为高效运营的上市公司,形成了现代人力资源管理的激励机制和约束机制。同时,在战略管理、流程再造、业务模式改造、组织整合、资源有效利用等方面持续不断地产生新思想,运用新方法,完善新体系。

（三）品牌价值是保证公司在国际市场长远发展的核心

中材国际始终坚持市场开拓和品牌形象塑造“并行”的策略。随着全球最大的水泥工程项目沙特SCC两条万吨线项目的成功实施,“SINOMA”品牌形象逐步确立。随后,中材国际在欧洲、非洲、美洲、亚洲大量获取项目,品牌知名度和美誉度不断提升。同时,为进一步提升品牌价值,公司重点强化了品质管理和客户服务管理,一方面要求所有项目在出现品质与进度或成本相冲突时,优先保证工程品质;另一方面重视与业主的沟通,对业主的要求予以快速反应,第一时间安排人员前往解决业主提出的问题,并提供一揽子解决方案。这种融洽的客户关系形成了显著的“口碑效应”,许多业主后来再次投资的二线、三线也都再次找中材国际合作。

此外,中材国际在海外发展时,在环境保护、社区建设、文化融入、雇员

福利、社团利益、慈善事业等方面,固化了一些好的做法,保证快速融入当地社会,不仅促进了项目进展,并且赢得了良好的社会形象。

（四）实施国际并购是加速国际化渗透的有效途径

中材国际与2014年、2015年分别实施了两起国际并购。其中对印度LNV公司并购,是适应水泥技术装备工程主业市场战略的需要,通过并购印度本土企业来实现中材国际在印度的本土化运营,将中材国际的业务模式、品牌、技术,与印度本土企业的市场资源、加工能力、国民待遇、低价的生产要素等相结合,快速实现中材国际在印度市场的进一步拓展。对德国HAZEMAG公司的并购,目的是将自身的制造资源与对方的品牌、技术、研发能力、国际市场渠道相结合,实现装备制造产业链向高端延伸。两起国际并购的成功实施,有效拓展了公司海外业务平台,也为进一步深化国际化战略奠定了有力基础。

（五）提升风险管控能力是成功“走出去”的必要保障

有效的风险管控能力是“走出去”必备的基本功。实施国际化战略,面临的是复杂、动态、开放、陌生而不可控的全球市场环境,企业风险也骤然增大。在“走出去”过程中,企业会遇到项目所在国家政局动荡甚至战争风险、汇率波动风险、毁约风险与履约风险、宗教文化风险、法律风险等等。对此,中材国际一方面强化风险预警机制,积极应对、化解具体风险,另一方面,健全全面风险管理和内部控制体系,使海外项目风险控制得到全面、系统地梳理,并通过不断健全和完善国际业务流程和管理制度,加强风险的“源头”防控,从根本上改善企业的抗风险能力,为进一步深化国际化战略保驾护航。

一个科技资源平台，一群以建筑材料研究为己任的科技人员联手，剑指世界超大城市的共性难题——城市固废垃圾处理。与其说是协同创新的实践，不如说是责任感和使命感使然。

在这一围绕城市固废垃圾处理研发的实践中，有首都科技条件平台有效配置资源的成效，也有中国建筑材料科学研究总院科研人员研发创新的智慧，而更重要的是所有这一切都是源自每一位参与者对“绿色北京”的向往和追求！是共同的理念与科学合理的机制设计，使他们在有限的资源背景下，选择了一道充满艰辛与沉重的社会难题。正是这一难得的使命感，使首都科技条件平台的成员单位及中国建材总院的科研人员更加自信、睿智地挑战前行道路上的一切难题。

固废再利用产业化的新路径

——首都科技条件平台垃圾资源综合利用试点项目初探

2017年，在雾霾对人们的困扰中悄然降临。环境的严峻挑战，使社会感受到了对安全的压力，同时还有对能够解决环境问题、有社会责任感和担当意识学者专家的期待。

一个不争的事实就是，建筑垃圾及农村垃圾等废弃物的激增，是城市遭受“垃圾围城”“雾霾笼罩”伤害的要因之一。在举国上下积极寻找治理雾霾良策的时候，如何有效利用城市与农村垃圾资源，提供有效的资源综合利用技术成果产业化的变废为宝思路，逐渐引起了政府、学者、企业家们的关注。

在北京市科委的大力支持下，中国建材总院研发实验服务基地（以下简称基地）牵头承担了首都科技条件平台2014年试点项目——“城市与农村垃圾资源综合利用绿色建材制备技术成果转化与示范应用试点”，以期本着“立足产业，标准引领，技术标准研制与产品同步开发进行，产业与标



准互为促进，和谐发展”的原则，围绕产业化需要配置最新科技资源，致力于探索出一条标准引领固废再利用产业化的新路径。

固废处理现状堪忧

随着社会经济的发展和人民生

活水平的提高，垃圾废物的排放量激增。研究数据表明，到2020年我国还将新增建筑面积约300亿平方米，以500~600吨/万平方米的建筑垃圾产生标准推算，新产生的建筑垃圾将是一个令人震撼的数字。据建筑垃圾问题专家陈家珑教授调查：仅在北京，每

年产生的4000万吨建筑垃圾,其回收率不到40%,其余都以填埋方式进行处理,其产生的环境危害影响深远。与此同时,农作物秸秆也成为农村垃圾污染的新源头。我国作为农业大国,秸秆却成为“用处不大”但必须处理掉的“废弃物”。焚烧作为最为常见的处理方式,其引发的严重后果远远超出我们的固有认知。因此如何有效处理建筑垃圾、提高农作物秸秆的综合开发利用率,成为一个亟待解决的课题。

加速变“废”为宝产业的新思路与新链条

基地作为2009年首批加入首都科技条件平台的科研机构,一直在我国建材行业标准制定研发、技术研究、科研成果转化、基地科技资源开放推广等方面积极开展工作,在固废建材行业再利用方面取得了诸多成果,其发明专利“掺有建筑垃圾的环保型外墙挂板及其制备方法”获中国专利优秀奖。基地的努力得到了北京市科委的重视与肯定,而作为对循环经济新模式的探索——固废再利用技术产业化研究也得到了北京市科委领导的支持与鼓励。

2014年,“城市与农村垃圾资源综合利用绿色建材制备技术成果转化与示范应用试点项目”作为首都科技条件平台试点项目之一,在市科委的大力支持下,由首都科技条件平台成员单位——中国建材总院基地作为牵头单位正式启动。该试点项目联合平台内新材料领域中心、朝阳区工作站、北京建材院基地、北京科技大学基地等多家单位,以研究和解决建筑垃圾与农业秸秆综合利用绿色建材制备技术产业化为目标共同开展工作,以期通过3年的创新发展,走出一条城市固

废治理的新路径。

基地的核心运营机构——中国建材检验认证集团股份有限公司(简称国检集团)作为我国建材及建设工程领域极具规模、综合性、第三方检验认证服务机构,始终聚焦国际建材领域研究前沿和我国建材行业发展需求,在垃圾循环再利用方面,不仅承担了国家重点研发计划子课题“行业循环经济实践技术指南等技术标准研究及验证”,并参与了住房和城乡建设部住宅产业化促进中心《建筑废物资源化利用技术指南》的编制,完成了该技术指南中建筑垃圾再生轻质砂浆的技术规范等多项工作,申报了工业固废综合利用研发测试与评价高新技术成果转化项目。

面对当前固废转化为建材产品产业化中存在的突出问题,基地依托国检集团雄厚的科技研发实力,以及在垃圾循环利用研发的专业成果积累,组织开展了对固废垃圾的循环利用联合攻关。

我国建材行业标准化领域专家陈璐教授对固体废弃物在建材行业中的应用进行了深入的探究。她指出,固体废弃物再利用是一个复杂的系统工程,需要分工明确、产业衔接完整的技术链与产业链有机配合,融合攻关。建材行业链条上各单位的协调统一,需要建立配套的相关行业技术标准、建材评价标准体系以进行质量控制。在国检集团,以陈璐教授为主要负责人的固废绿色再利用技术研究团队一直致力于固体废弃物在建材领域再利用的全产业化发展研究。

于是一个以基地为牵头单位、以技术标准统领、依托国检集团的科技资源支撑、以固废制建材产品的性能检测为切入点、链接上下游研发机构与生产企业、为固废再利用产品的

整个产业发展提供技术基础与市场可行性方案与产品的全新的我国固体废弃物处理研发服务产业集群应运而生。

产业化运作模式初探

固废处理的关键是要探索出国内第一家布局合理、高效联动的研发和产业化融合平台。通过对整个行业技术与市场的调研,试点项目团队提出了“标准为引领,市场为导向,拓展标准产业联动”的基本策略。通过首都科技条件平台,将行业上中下游的技术方、制造方、应用方聚集一堂,围绕市场化产业化需要合理设计、科学配置资源,解决从技术到产业化过程中各种难题,加速建筑垃圾及秸秆绿色建材制备技术成果转化速度。

国检集团试点团队通过拓展标准产业联动,为行业提供公共技术服务支撑与测试,同时开展业务应用示范、信息服务等,为固废再利用产业提供规范高效的支撑服务。团队充分利用北京市科委首都科技条件平台的强大资源,聚合产学研用各方力量,推动技术向标准、标准向产品、产品向解决方案的技术成果转化。在此模式下,基地与深圳广田装饰集团股份有限公司携手,将其不同功能的建筑垃圾破碎设备、筛分设备和传送设备等整合在一个集装箱大小的空间里,形成一个有机的整体的工艺技术进行产业化改进推广,引领建筑垃圾资源化利用制备轻质砂浆技术成果进入规模应用阶段,获得了以标准促进技术成果转化、推进市场应用落地的宝贵经验。

在该产业化探索模式中,标准作为撬动产业化发展的主体,其制定与实施时机的把握成为该模式能否成功的关键。以国检集团联合深圳广田集团共同编制的行业标准——建筑垃圾

通过试点项目，团队已经探索出了一种“标准——产业——市场”的联动机制。这不仅打通了市场需求——形成标准——规范技术和产品——实际解决方案——推向市场的成果转化路径，同时通过成立“循环再生轻质砂浆产业联盟”等行业技术组织，有效提升了我国产业群体的核心竞争力，为我国实行绿色发展提供了一条崭新的道路。

再造轻质砂浆为例，如果标准制定太慢，则标准起不到应有的规范作用，将导致行业混乱，严重影响产业规模化；反之，其制定也不可过于匆忙，一个不合适、不成熟的标准会误导整个行业发展，阻碍行业技术的创新。因此，适时适宜的标准才符合“技术融合创新，标准化与产业化互为促进”的发展思路。试点项目在农村秸秆资源化利用方面，团队通过标准——产业联动机制，有效促进了秸秆利用企业的质量提升，团队已与传树集团等秸秆利用企业签订了相关协议，在帮助企业提升产品品质的同时，与企业共同完成相关标准，对其产品进行绿色评价鉴定，并建立秸秆再利用产品应用示范工程。这不仅对秸秆再生技术起到了良好的工程示范作用，同时也带动了企业的发展，为其产业化提供了助力。

不仅如此，项目团队还积极推动行业内企业沟通交流，协同发展。2016年3月24日，由国检集团主办的资源综合利用暨绿色建材技术成果交流会在贵州省贵阳市召开。8月18日由国检集团和深圳广田集团股份有限公司联合主办的《固体废弃物再生资源利用研讨会》在甘肃嘉峪关成功举行。此次会议同时发起成立“再生轻质砂浆产业联盟”，联盟将就协调

再生轻质砂浆绿色建材技术转让、研发、生产、流通、检验认证、推广应用、管理等单位之间的关系，发挥桥梁纽带作用，促进科技成果转化、上下游对接和推广示范。

通过试点项目，团队已经探索出了一种“标准——产业——市场”的联动机制。这不仅打通了市场需求——形成标准——规范技术和产品——实际解决方案——推向市场的成果转化路径，同时通过成立“循环再生轻质砂浆产业联盟”等行业技术组织，有效提升了我国产业群体的核心竞争力，为我国实行绿色发展提供了一条崭新的道路。

探索路上继续前行

目前，工信部关于《建筑垃圾资源化利用行业规范条件》（暂行）（征求意见稿）、《建筑垃圾资源化利用行业规范条件公告管理办法》（征求意见稿）已经公示，这也标志着固废治理将有法可依，我国将进一步规范固废再利用行业市场。在此大形势下，试点项目团队有更加深入的思考。

“试点项目源于首都科技条件平台在建筑垃圾及秸秆绿色建材制备技术成果，但却不止于科学研究”，试点项目负责人说，“科技是第一生产力，但有效服务于市场的技术才能实现科

学技术的市场价值，技术标准作为产业化促进的有效助力应加强其研发投入，强化技术标准对科技成果转化的促进作用，及时将成熟适用的新技术和新方法成果转化为技术标准，实现创新成果和标准更新同步，形成标准化+成果转化模式”。

本试点项目在首都科技条件平台的支持下，采用各地域、各领域的沟通协作，以行业标准带动产业发展，以环境需求匹配科技成果，以技术需求匹配研究单位，以产业需求匹配用户企业，成功促成高校等研发机构与市场企业的直接对话，建立了基础研究、应用研究和产业需求的有效对接模式，有效提升了科技成果转化的质与量，充分发挥了北京科技资源服务于创新、服务于产业、服务于国家创新驱动战略的作用。

试点项目负责人表示，虽然此次试点项目接近尾声，但项目团队将在北京市科委首都科技条件平台的帮助与指导下，继续完善建筑垃圾与秸秆绿色建材制备技术应用的产业化探索，总结已有标准化+成果转化模式，继续科技创新驱动发展的理念，为我国固废在建材行业的再利用找到新的发展途径，在我国绿色能源革命的道路上继续前行。

（中国建材报 姜洋芮）

“六三”标准工作法

——蚌埠院党建工作新探索

蚌埠玻璃工业设计研究院 李少鹏

为贯彻落实“两学一做”常态化制度化要求，近日，蚌埠院召开基层党组织标准化建设动员部署会，会议对党建“六三”标准工作法进行宣传和解读，为蚌埠院全面建设标准化基层党组织拉开帷幕。



蚌埠院党建“六三”标准工作法是按照基层党组织标准化定量与定性相结合的要求，建立的基层党组织可遵照执行、上级党组织可考核监督的标准体系，包含“三组织”“三任务”“三会议”“三活动”“三管

理”“三责任”，旨在着力提升基层党组织建设科学化、制度化、规范化水平，全面增强基层党组织的创造力凝聚力战斗力，为打造国家材料科学产研结合的中央研究院提供坚强的组织保证。

三组织推进组织体系设置标准化

蚌埠院基层党组织按照规模大小分为党委、党总支和党支部三类组织，其中党员人数达100人以上的基层党组织设党委，党委班子成员5~9人，设书记1人，副书记1~2人，其中专职副书记1人，院党委任期3~4年，其他党委任期3年。党员人数为50~100人的基层党组织设党总支，总支委员会5~7人，设书记1人，副书记1人，任期3年。党员人数为3~50人的基层党组织设党支部，支部委员3~5人，设书记1人，任期3年（党员3人以下设联合支部，7人以下仅设书记1人）。

“三组织”以扩大党组织覆盖和党的工作覆盖为着力点，突出务实、管用、有效，不断健全完善基层组织体系，优化组织设置，理顺隶属关系，确保做到应建尽建、设置规范、调整及时、体制明晰。为全面从严治党打好组织保障，做到政策保障、机构人员保障、场所保障、经费保障。

三任务推进工作运行机制标准化

“三任务”确立了党组织的主要任务为决策、学习、生活会三大任务。决策方面要坚持“三重一大”事项集体研究决策，“双向进入、交叉任职”参与重大问题决策、落实党组织研究讨论董事会、经理层决策重大问题前

置程序。学习方面落实党委中心组学习制度，普通党员每年集中学习培训不少于32学时、党组织书记和班子成员不少于56学时，每年至少参加一次学习培训。生活会方面明确党委（总支）民主生活会每年至少1次，支部组织生活会每半年1次，党委（总支）班子成员执行双重组织生活。

“三任务”以推动基层党组织工作规范化为着力点，健全完善工作机制，强化机制运行，做到任务明确、领导有力、运转有序、保障到位。

三会议推进党内组织生活标准化

“三会议”确定了党员大会、支委会、党小组会召开的时间频次，其中支部党员大会每季度召开1次，支委会每月召开1次，小组会每月召开1~2次。

“三会议”以增强党组织生机活力为着力点，认真落实党员大会、支委会、党小组会等制度，做到党内各项组织生活正常规范、严肃认真，党员参与率高、效果好，党员政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识得到显著增强。

三活动推进工作载体建设标准化

“三活动”指出了党课要求、主题活动类别和群团活动的领导。党课要求每季度1次，党委（总支）班子成员每年至少到所在支部或联系支部讲1次党课。定期开展党组织和党员公开承诺践诺、党员示范岗、责任区、党员奉献日等主题活动，努力打造党建特色品牌。坚持以党建带工建、带团建，加强党组织对工会、共青团等组织的领导，从企业实际出发，创新思想政治工作内容、方法和载体，使党组织活动与企业文化建设有机结合，培育体现企业特点、增强企业凝聚力、激发职工创造力的先进企业文化。

“三活动”以党员群众满意为着力点，强化服务功能，拓宽服务领域，增强服务本领，做到各项载体抓手务实管用，受到党员群众普遍欢迎，在服务改革、服务发展、服务民生、服务群众、服务党员方面取得明显成效。

三管理推进党员教育管理标准化

“三管理”规定了党员管理、党费管理、评议评优的相关标准，要求做到发展党员有计划、注重优化结构、提高质量，新发展党员量化考核，完成志愿服务50小时方能转正，重视在生产经营一线和青年职工中发展党员，及时吸收技术能手、青年专家入党，党员教育突出党性教育，每年排查1次组织关系。党费管理要完善党费收缴情况纪实档案制度、落实党费收缴情况定期公示制度，党委（总支）每年2月和8月向所属基层党组织和党员公示党费收缴情况，支部每季度公示1次。支部每年开展1次民主评议党员工作，开展党性分析，对党员进行评议，确定评议等次，每年开展1次党内表彰。

“三管理”以发挥党员先锋模范作用为着力点，严格发展党员，注重运用信息化手段，强化党员日常教育管

理，妥善处置不合格党员，做到党员队伍信念坚定、素质优良，规模适度、结构优化，纪律严明、作用突出。

三责任推进责任落实机制标准化

“三责任”明确了主体责任、监督责任和“一岗双责”的落实机制。主体责任落实要求基层党组织每年向上级党组织报告1次党建工作，每年开展1次基层党组织书记抓党建工作述职评议考评，人事和党建原则一个部门负责，分属两个部门的由一个领导分管；加强法制教育、警示教育。监督责任落实要求党组织研究党建和党风廉政建设每年不少于2次，每年向上级党组织和纪检部门报告1次责任落实情况，完善国有企业领导人员责任追究机制，建立重大决策终身责任追究制度，党组织班子成员切实履行“一岗双责”。

“三责任”以推动基层党组织责任落实为着力点，健全完善责任落实机制，强化机制运行，做到责任主体明确、责任落实有效、机制运转有序、责任履行到位。

党建“六三”标准工作法是对《蚌埠玻璃工业设计研究院基层党组织标准化建设具体实施方案》和《蚌



埠玻璃工业设计研究院基层党组织建设标准》成果的凝练,是对标准化建设总体思路和新标准内涵的深刻总结,为推进基层党组织标准化建设提供了便于操作的方法,帮助各基层党组织切实掌握标准化建设的新要求、新内容、新含义。

开展基层党组织标准化建设是贯彻落实全面从严治党的需要,是持续推进“两学一做”常态化、制度化的需要,是基层党建补短板的需要。开展好基层党组织标准化建设,一要学标准,吃透文件精神,二要找差距,对照标准建立清单,三要补短板,对照清单提升党建工作水平。作为今年党建工作的重头戏,蚌埠院高度重视,把标准化建设作为落实全面从严治党的抓手和规范提升党建工作的开端;要真抓实干,按照时间节点完成好各项工作;要夯实基础,打造党建工作范本,以党建工作新成效推动企业发展再上新台阶。

作为蚌埠院基层党组织标准化建设的顶层设计和总目标,“六三”工作法更加注重“标准”和“量化”。为深入推进“六三”工作法党建格局的构建,持续推进标准化建设的深入实施,充分发挥好标准化建设“抓党建”和“促发展”的重要作用,按照蚌埠院党委统一部署,全院2017年度基层党组织标准化建设已全面启动。各基层党组织将按照《2017年度蚌埠玻璃工业设计研究院基层党组织标准化建设项目推进图》要求建立整改清单,抓好责任落实,推动标准化建设落地,进一步使党建工作融入中心工作,不断提高蚌埠院党建工作水平,为蚌埠院改革发展提供坚强的政治保障,以优异的成绩迎接党的十九大的胜利召开。

国企党建 要“从企业中来 到企业中去”



一个问题若要得以解决,既要遵循矛盾的普遍性原理,又不能忽视矛盾的特殊性规律,两者不可偏废,才能更好地达成目标。国有企业的党建工作具有其“特色”,应当立足国企生产经营的具体情况,充分发挥党组织的先进性才能将国企党建落到实处。

在移动互联网带来高速变化之前,传统工业文明已经发展到一个非常成熟的阶段,企业向外开拓市场,向内死磕效率,标准化和精细化管理帮助企业得到更多生存和发展机会,也逐渐成为企业提高运转效率,获取更多利润的有效管理工具。

从标准化的过程来看,企业通过剔除多余、低效能、可替换环节,协调系统内外相关因素,尽可能使标准的整体功能达到最佳,进而产生最佳秩序和社会效益。所以在相对稳定的发展阶段,相关过程的标准化对于提高组织效率,激发组织内生动力具有不可替代的作用。

党对国有企业的领导是政治领导、思想领导、组织领导的有机统一。国有企业党组织发挥领导核心和政治核心作用,归结到一点,就是把方向、管大局、保落实。要明确党组织在决策、执行、监督各环节的权责和工作方式,使党组织发挥作用组织化、制度化、具体化。国有企业的党建工作应始终坚持服务生产经营不偏离,把提高企业效益、增强企业竞争实力、实现国有资产保值增值作为国有企业党组织工作的出发点和落脚点,以企业改革发展成果检验党组织的工作和战斗力。国企党建工作虽然与企业的经营管理有差异,但两者大方向一致,且均需相关组织的高效运转才能实现目标。党建工作标准化是企业党组织向生产经营取经的成果,可以将党组织强大的凝聚力和战斗力借助管理工具更高效的展现。

蚌埠玻璃工业设计研究院党建“六三”标准工作法,明确了企业党建工作各要素之间的关系,从党组织关系确立到党组织功能的发挥,每个环节权责明确、无缝衔接、各司其职、各负其责、协调运转取得了良好实效,为企业提质增效提供了助力,为下一步党建工作的创新奠定了基础。

(中国建材报 杨 浣)

党对国有企业的领导是政治领导、思想领导、组织领导的有机统一。国有企业党组织发挥领导核心和政治核心作用,归结到一点,就是把方向、管大局、保落实。



4月5-10日，为切实贯彻全国国有企业党的建设工作会议精神，扎实推进中央组织部、国资委党委制定的重点任务落实，结合国资委党委巡视整改要求，集团党委在北京石油管理干部学院举办第一期基层党组织书记业务培训班。宋志平董事长为培训班作了题为《中国建材集团战略与文化》专题报告；培训班邀请了国资委党建局领导、中央党校专家教授、中央企业党建专家等授课讲座；安排了小组研讨交流、组长座谈和学员交流发言等内容。学员们一致表示，通过此次培训，进一步深入了解了中国建材集团的战略与文化，进一步明确了做好党建工作的目标任务和重点工作，进一步增强了作为国有企业基层党组织书记和中国建材集团干部员工的责任感使命感和荣誉感。下面是部分学员代表的交流发言。

不忘初心 守正出新 让基层党建在企业的发展进程中绽放光彩

蚌埠玻璃工业设计研究院 陈雯

五天的培训，我们学习了专家领导对中央关于党建工作重要意义及其具体方略的传达和解读，增强了做好基层党建工作的信心；聆听了基层党建工作的成功经验和先进做法，认识到党建工作在推动企业发展、凝聚人心方面的重要作用；在小组讨论中，各个单位结合工作实际交流了很多可供参考学习的典型案例和特色做法，比如北玻院的“党建目标管理”、中材国际成都院的境外党建、钟表所的“微电影”等，开拓了视野，启迪了思维；

宋志平董事长对中国建材集团的战略和文化进行了详细阐述，更是让我们对党建工作下一步围绕的中心、聚焦的主业有了更清晰的思路。可以说，五天的学习，着实让我们享受了一顿“理论与实践”结合的大餐，思想上充了电，行动上加了油。下面谈三点体会：

一、党建工作有为才有位。

党建工作是企业管理的重要组成部分，是企业价值链上重要的一环。因此，作为党务工作者，必须积极谋事、主动干

事、努力成事，让党建工作在企业党组织把方向、管大局、保落实中真正发挥作用，创造价值，才能得到行政的支持、员工的认可和党员的积极参与。

二、党建工作必须融入中心。

当前，要按照国资委“党建工作落实年”的总要求，围绕中心、服务大局，把党建工作当作企业发展的先导和后盾，对关系企业发展根本性、方向性、长远性的重大问题，从政治原则和方针政策的角度进行把握，从思路想法方面进行引导，以

思想转变带动改革发展转型升级。

三、党建工作重在创新。

新时期的党建要求我们必须做到思维创新、理论创新和实践创新，无论是规定动作，还是自选动作，我们都要善于打破传统的党建工作思维和方法，“跳出党建抓党建”。以蚌埠院为例，我们在保持党建传统工作的仪式感和规范性的基础上，归纳总结了党建“六三”标准工作法，把党建要求的组织建设、思想建设、党员教育管理等内容要求具体化、数字化，在推动基层党组织标准化建设的同时制订了细致可量化的考核体系。在推动党建工

作与新媒体相融合方面，我们采用“微传播”的手段，将形势任务、活动组织、教育宣传的内容通过做动画、绘图表、录视频等方式进行通俗化表达，把严肃权威的信息转化为生动活泼的内容予以传播，产生了良好效果。比如，本期我们正在组织的线上读书会，就是利用微信平台，借鉴朗读者的模式请员工分章朗读宋志平董事长推荐的书籍《隐形冠军》，并制作电子有声书籍来分享学习，借助新媒体，通过打破时间、空间的限制来达到学习的目的。我们也希望通过互联网+党建模式的探索，推动党建工作由传统向现代递进，

由静态向动态提升，由单边向互动转化，为党建工作搭建新的平台。

在讨论过程中，我们也深刻认识到，面对如今全面从严治党的新形势新要求，基层党建工作距离中央、国资委和中国建材集团的要求还有很大差距，我们虽然是最基层的党组织书记和党务工作者，但只要我们坚定不移地树立党建工作推动企业发展的信心，全心全意地付出服务党员群众的真心，坚持不懈地树立做好做实党建工作的恒心，就一定能让基层党建工作在企业的发展进程中彰显价值，绽放光彩。

牢记使命 勇于担当

中材股份中材海外工程(北京)有限公司 赵勇

培训接近尾声，将这五天学到的知识、感受、思考与大家分享。

一、进一步加深了新形势下加强国企党建工作的重要性、必要性和紧迫性的认识。

通过深入学习《习近平总书记治国理政新思想新理念新方略》和《国有企业党建工作新形势新任务新要求》，充分认识到在当前我国经济发展进入新常态时期，加强国企党建工作的重要性、必要性和紧迫性。习近平总书记用“六个力量”对国有企业作出了新的历史定位，坚持党的领导，加强党的建设，是国有企业的根和魂，是独特优势。国有企业，承担着更多的社会和历史责任，从严治党，国有企业首当其冲！要按照“三个有利于”推动国企深化改革，在深化改革中必须坚持两个“一以贯之”。“四个坚持”是为做强、做优、做大国有企业提供坚强组织保证的基本路径，是全面解决党的领导、党的建设弱化、淡化、虚化、边缘化问题的根本方法。

二、落实“两个责任”成为当前国有企业面临的一个新任务。

李本岗老师的《基层党组织如何落

实“两个责任”》的授课，让我们进一步认识到加强党风廉政建设的责任和使命：只有切实落实好“一岗双责”，才能把管党治党责任落到实处，党委、纪委要把握运用好监督执纪的“四种形态”，加强对企业关键岗位、重要人员的监督管理。要持之以恒落实中央八项规定精神，驰而不息反对“四风”。生动的教学让我们感受到来自全面从严治党的层层压力。

三、进一步增强了抓好基层党建工作的责任感和使命感，做好党建基础工作，助推中心任务。

通过学习《党的十八届六中全会精神解读》《“量化有效型”党建工作体系》《基层党组织换届工作》和《发挥党委政治核心作用的途径和方法》，进一步增强了做好党建工作的责任感和使命感，进一步准确把握了新常态下党建工作的新要求以及抓好基层党建工作的着力点、关键点，对推动本单位的基础党建工作提高有很大帮助。

大家都认为加强党务工作培训，配齐配强党务干部，加强基层党组织日常工作管理，规范“三会一课”、支部组织

生活会、党费收缴等基础工作是发挥党支部的战斗堡垒作用，加大正向激励，助推中心任务的关键，只有基础工作扎实，才能确保党和国家的方针政策、上级的决策部署得以贯彻执行。

四、进一步明确了党对国企的领导方式，把加强党建工作与完善法人治理结构有机结合起来。

把企业党组织内嵌到公司治理结构之中，明确和落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位，做到组织落实、干部到位、职责明确、监督严格，切实发挥党委的领导核心和政治核心作用，要明确党组织在决策、执行、监督各环节的权责和工作方式，使党委发挥“把方向、管大局、保落实”的作用组织化、制度化、具体化。要进一步健全党委议事决策机制，进一步明确“三重一大”事项决策的内容、规则和程序。在决策程序上，要明确党组织研究讨论是董事会、经理层决策重大问题的前置程序，重大经营管理事项必须经党组织研究讨论后，再由董事会或经理层作出决定。不能把“参与决策”变成“陪衬决策”，确保党的领导在深化改革中得到体现和加强。

五、进一步增强了做好党建工作的决心和创建和谐文化氛围的信心。

宋董事长培训的企业文化和战略，是两个集团合并后，我们所听到的最生动最难得的课程，恰如久旱逢甘霖。让我们进一步增强了做好党建工作的决心和创建和谐文化氛围的信心。

围绕重组融合，要加强集团企业文化和核心价值观的宣贯，坚持“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观，践行“敬畏、感恩、谦恭、得体”的行为准则，以人为本，积极营造“三安三气”的工作环境，把实现人的幸福、人的价值作为企业发展的重要目标和根本追求，让

员工与企业共同成长。

“欲求木之长者，必固其根，欲求水之长者，必浚其泉源”。志同道合源于对企业文化的认可，对公司发展战略的认同，归根结底文化是我们发展的动力，只有滋润好文化的根，企业才能枝繁叶茂。

创造性开展党建工作 努力完成企业发展任务

天津矿山工程有限公司 谢春梅

通过五天的学习培训，让我们进一步深刻理解了习近平总书记全面从严治党的重大意义和党要管党、从严治党的任务要求，认识到了新形势下开展党风廉政建设和反腐败建设的重要性与必要性。特别是宋志平董事长所作的关于集团战略与文化的讲解，对党建工作与企业文化的融合指明了方向、拓展了思路，为今后更好地开展党建工作提出了战略导引。

一、各基层党委全面落实领导核心和政治核心作用，做到了“把方向、管大局、保落实”。

作为集团的基层企业，各企业党委时刻牢记责任和使命，充分发挥作用。首先是把党委发挥领导核心和政治核心作用写入公司章程，确保了坚持党的领导与现代公司治理结构的有机融合，明确了企业的管理权限。认真召开党委会议，落实“三重一大”决策程序，积极参与企业管理的重要事项，为企业的健康发展把好方向关。各基层企业做到了党组织全覆盖，党支部、党小组在项目成立、分厂设立时同时筹备、同时投入工作，成为团结和带领广大职工努力工作的组织保证。

二、围绕企业中心工作，成效显著。

企业的中心工作，在不同的区域，内容、目标不一样。对于大多数内陆企业来说，生产经营工作就是企业中心工作。对于新疆天山股份、新疆膨润土公

司来说，稳定、长治久安是第一要务。各个公司党委，针对不同的工作重心，采取了不同的工作方针，保证了中心工作的顺利实现。

新疆天山股份、新疆膨润土公司党委在“社会稳定、长治久安的总目标下开展生产经营”工作，天山股份实行“24小时维稳值班制”，维稳工作层层负责、逐级上报、无缝对接，采取“人防、物防、技防”三防联动，确保了稳定大计，并且由党群部牵头实施巡检制，在有效维护稳定的同时，保障了生产顺畅进行。膨润土公司充分发挥“支部示范、党员带头作用”、明确七项重点工作任务，稳定与生产都取得了较好成效。

南方水泥等公司党委紧紧围绕经济建设中心工作，提出了“建设服务型党组织、人性化开展党务工作”的方法，中材节能（武汉）配合市场，实施由支委会确定支部当期工作重点并组织实施，地勘湖北总队的“亮出党员身份，争创先锋岗、示范岗”，天津矿山公司的争创“党员安全示范岗、党员降本增效模范岗”等方式方法，都是针对企业生产经营工作的重点难点问题，创造性地开展党建工作，引导党员充分发挥先锋模范作用和党组织战斗堡垒作用，为全面实现经济目标任务起到了重要的保障和促进作用。

三、创新方式开展党建工作。

作为基层企业，党建机构的设置、

人员配置情况各有所异。天津矿山公司一直设有专门的党群部，可以比较顺畅地开展党务工作。很多企业是与办公室、人力资源部等部门合署办公，缺乏专职党务工作人员，日常党建工作就要付出更多的艰辛。我们的党建工作通过“贴上去、靠上去”的执着精神，创新方式开展党建工作，也取得了不错的成果。比如利用公司召开经济运营分析会的同时召开党建工作会，利用内部培训的机会邀请专家讲党课，利用内部办公OA系统，或建立党员微信群、qq群，加强对党员的日常教育培训，创新了党建工作方式方法，也取得了较好成效。

四、千方百计做好日常党务具体工作。

我们基层企业虽然生产经营工作压力很大，但日常党务工作仍然做到了严谨、详实、扎实。在集团党委领导下，成功开展了“三严三实”、“两学一做”等系列工作，扎实开展“三会一课”、党员民主评议等工作。黑龙江宾州水泥扎实做好基层组织换届、强化对领导监督、增强了领导干部敢于担当、敢于碰硬精神，地勘湖北总队、天津矿山公司严把党员入口关，天山股份、中联装备安阳、瑞泰科技深入思考党务工作人员薪酬、晋升通道设计等问题，为做好今后的党建工作做长远谋划，提出了很好的方法、思路。

认清国企党建新形势 探索基层党建新思路

中国建材股份中国巨石三分厂党支部 周惠忠

一、认清了党建工作的新形势、新任务、新要求。

(一) 充分认识新形势下加强国企党建工作的紧迫性和重要性。

国有企业是中国国民经济的主要支柱,也是构建社会主义和谐社会的重要物质基础。加强和改进国有企业党建工作,是坚持党对国有企业政治领导和巩固社会主义制度的重要保证,是促进企业改革和建立现代企业制度的迫切需要。这不仅是一个重大的经济问题,而且是一个重大的政治问题。随着新形势下国有企业改革的深入,国企在竞争环境、所有制结构、资产构成、员工结构等方面正发生着巨大的变化,这对维护企业的稳定、发展,巩固党在企业的政治核心地位提出了新的课题。加强党对国有企业的政治领导,充分发挥国企党组织的战斗堡垒作用,充分发挥广大国企党员的先锋模范作用,依靠和调动国企广大党员、职工的积极性和创造性,实现国有企业健康发展,这是国企党建责无旁贷的事业。

(二) 充分认识国企基层党建工作的新使命。

作为新形势下的基层党务工作者,培养和打造一支意志坚定、作风优良、思想先进的党员队伍,鼓励和带领他们在企业经营发展中建功立业是我们的使命。我们自身要有扎实理论修养,及时宣传贯彻党中央的精神,认真学习和领会十八届六中全会精神和习总书记系列重要讲话,为国有企业的发展注入新能量,开拓新视野。我们更要带领党员干部和职工群众开拓创新、奋发图强,创造新形势下的新业绩。同时,我们要深刻领会党中央全面从严治党的决心和部署,扎实开展

思想建设、组织建设、制度建设和反腐倡廉建设,认真履行“两个责任”,切实为企业经营发展保驾护航。

(三) 充分认识创新党建工作的必要性。

新形势的党建工作任务艰巨,与时俱进、结合行业与企业特点、利用信息技术是创新党建工作的必由之路。我们要结合企业和党员分布特点,规范和創新基层党组织设置,做到有党员的地方都有党组织,而且每一位党员都能参加组织活动,得到组织培养和教育。我们要充分利用信息化平台和远程工具,创新工作方法和载体,使党建工作卓有成效,切实完成新时期党建的新使命。

二、小组学习讨论的收获与体会。

(一) 关于如何坚持党的领导。

坚持党的领导是国有企业的根本和灵魂,那如何坚持呢?我们认为可以从几个方面来实现。一是在国有企业公司治理方面,提出要把加强党的领导与完善公司治理结构统一起来,完善双向进入、交叉任职的领导体制,全面推行党委书记和董事长一人担任。二是健全党组织议事决策机制,落实党组织研究讨论是董事会和经理层决策重大问题的前置程序。三是党委对企业“三重一大”事项实行民主集中决策。四是坚持党管干部原则,党群、纪检部门参与干部考察到聘用的过程,从完善程序上规范干部管理,杜绝带病提拔。

(二) 关于如何加强党的建设。

我们觉得可以从推进“三化”来加强党的建设。一是制度化,要不断加强和完善党建制度建设,落实好基层党组织的“三会一课”、民主生活会、组织生活

会、谈心谈话、党员民主评议等基本制度。二是体系化,要借鉴优秀企业的成功经验,建立和完善党建工作体系。以思想引导为保证,组织建设为支撑,绩效考核为途径,突出从严治党的要求,加强党建工作的责任落实,强调党建工作的价值创造。三是信息化,依托互联网平台和远程工具,解决党建工作空间、时间上的管理难题,解决流动支部和海外支部的管理难点,助推党建工作的规范和创新。建立互联网平台,创新教育和管理方式,公开监督支部“两学一做”“三会一课”等开展情况。党员手机安装APP软件,搭建学习交流平台,建立党员电子档案和年度积分考评体系。中国巨石在这些方面已经有了成功的探索。

(三) 关于如何服务企业经营发展的中心工作。

企业“核心”工作和“中心”工作的目标,都是为了实现企业健康的发展。企业党建如何服务经营发展的“中心”工作,是衡量企业党建成效的重要内容。党建工作要紧扣集团“提质增效、转型升级”的中心工作,创新工作内容和活动载体,为企业发展做出贡献。一是加强文化宣贯,推进凝聚力工程。加强“创新、绩效、和谐、责任”核心价值观的企业文化宣贯,传播积极向上的正能量,开展献爱心、送温暖活动,营造员工忠诚、敬业,干部想干事、能干事、干成事的人文环境。二是党组织充分发挥党员先锋模范作用,树立典型和模范,带动广大干部群众在企业经营发展的各条战线建功立业。三是组织开展技术比武、金点子征集和技术创新等群众类竞赛活动,挖掘党员群众的智慧和力量,为企业降本增效和经营发展添砖加瓦。



我所理解的责任 和如何践行责任

——读《三分能力七分责任》有感

中国联合水泥内蒙古运营管理区 宋宏星

《三分能力七分责任》是内蒙古运营管理区2016年5月份推荐的阅读书目，也是2016年规定阅读的第一本书。我想以“责任”为切入点，谈一下自己的看法。

俗话说，万事开头难！做事如此，写稿子也一样。动笔的时候一直在考虑怎样开篇。我自己有一个比较笨的办法，就是查字典。第五版的现代汉语词典里这样解释：

“责任”属名词，一般分为两层意思：一是分内应做的事，即尽责；二是没有做好分内应做的事，因而应当承担的过失，即追责。运用百度搜索工具，输入“责任”，可以得到约1亿个结果；百度百科里关于责任一词有168万余次的浏览记录，“责任”一词的关注度可见一斑。

一、我所理解的狭义责任有三种

第一种是“公民责任”，顾炎武的“天下兴亡，匹夫有责”就是最好的解释。关于公民责任的例子，古往今来，不胜枚举。北宋名臣范仲淹忧国忧民的责任担当，写出了流传千古的“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的名句；周恩来总理在少年时代立下了“为中华之崛起而读书”的宏伟志向，以高尚的责任感和使命感为国家和民族奋斗终生，终成一代伟人。

第二种是“职业责任”，即从事职业的具体工作岗位责任。党的十八大以来，习近平总书记在系列重要讲话中多次指出，责任担当是领导干部必备的基本素质，并强调干部就要有担当，有多大担当才能干多大事业，尽多大责任才会有多大成就。他对采访的记者说：中国共产党坚持执政为民，人民对美好生活的向往就是我们的奋斗目标。他说他的执政理念，概括起来说就是：为人民服务，担当起该担当的责任。《把信送给加西亚》中的主人公军人罗文以高度的职业责任感，不讲条件，历尽艰险，把信交给了古巴盟军将领加西亚的手中，这就是最好的诠释。内蒙古运营管理区也一直重视责任担当，2016年的工作要点里就特别指出，要以“四个抓手”促“三个转变”，提高干部员工素养；“四个抓手”的其中之一就是抓执行，促责任意识提升；“三个转变”更是与责任密切相关，是责任提升的具体结果体现。在2016年的历次会议上，运营管理区也多次要求全体干部员工要履职尽责，强化责任担当。

从我自身的工作看，责任也无处不在。记得十年前，我的第二任师傅，工厂的老办公室主任在我刚刚调到办公室工作时就跟我说过：办公室的工作是没有不管的，看到未处理的事务，发现未处理的问题，都有责任去提醒，去沟通，去协调。于是就有了后来的到点了，路灯没有亮我就主动给中控室打电话协调开灯，夏天路灯亮早了，我就去协调延迟一下开灯时间。我和中控室的同事就是在协调开路灯时渐渐认识的。其实，

如果把中国联合水泥比作一架庞大的隆隆运转的机器，内蒙古运营管理区就是这架机器的一个部件，而我们每个人就是这个部件的螺丝钉。每一枚螺丝钉如果出现松动或者滑丝就会影响部件的工作，进而就会影响这架机器的运转。



行政管理主要负责上传下达、承上启下、外联内协具体入微的事务，工作繁杂。因为是窗口工作，所以倍受关注。大到一次对外的沟通、一个会议的组织、一份红头文件的草拟印发，小到一个杯子一瓶矿泉水的摆放，一份稿件的校对，一个数据的核实，事无巨细。我理解的职业责任就是以小见大，每一件工作都认真负责地去做，不当言语上的巨人，不做行动上的矮子。例如，内蒙古运营管理区现在的公文处理办法，在中国联合水泥制度的基础上发文增加了二次校对和复核。一开始有的同事不理解，觉得文件领导都审核签发了，再进行一次校对复核，是不是多此一举了。我的解释是，这么做是为了维护公文的严肃性和权威性，既是对工作负责更是对领导负责；值得欣慰的是，经过两年的运行，得到了领导和同事的理解和支持，公文质量有了很大提高，连续得到上级

管理机构的通报表扬。再比如我习惯在周五的时候抽个时间去看一下楼道两侧的消防门是否关闭。我觉得作为内蒙古运营管理区的一员，有责任去看一下，而且是举手之劳。值得一提的是，内蒙古运营管理区现在形成了“惯例”——最晚走的同事负责检查办公区公共区域水电是否关闭，并将电梯间的正门锁好，我想这也是责任的一种体现。

第三种是“生活责任”，就是在家庭里为人子女、为人父母、为人丈夫妻子、为人兄弟姊妹者，都要负起相应的责任；在生活中与朋友真诚互助友爱，这也是责任。

二、如何践行责任

宋志平董事长在北大国发院首届国家发展论坛上作的题为《企业的改革、创新与转型》的演讲中指出：中国的基本经济制度决定了国企的重要功

能之一就是社会责任，承担着保障民生的重要责任，国企对国家的经济发展作出了重要贡献。我们正在中国建材集团的带领下，积极落实供给侧改革，推动停窑限产、节能减排，维护行业利益，实现产品价值合理回升，承担企业公民的社会责任。

内蒙古运营管理区于2010年11月29日成立到现在已经整整六年。六年里，不到30人的精干团队，为区域3000名同事服务。我们与企业共同见证了市场的跌宕起伏，共同面对了竞争的冷酷无情，我们与企业心手相连、齐抓共管、克难攻坚。如果把中国联合水泥比作一架庞大的隆隆运转的机器，内蒙古运营管理区就是这架机器的一个部件，而我们每个人就是这个部件的螺丝钉。每一枚螺丝钉如果出现松动或者滑丝就会影响部件的工作，进而就会影响这架机器的运转。存在即是合理的，我们要时时检视自己这枚螺丝钉，是否出现了松动、滑丝，更要警钟长鸣，时刻保持高度的责任感和使命感，负起自己的责任来，认真履行岗位职责，用高效的工作和实实在在的成绩去获得理解、认可和尊重。

我理解的责任更应是一个人人格的体现，热爱祖国、奉献社会，勤奋工作、履职尽责，热爱生活、善待生命，孝顺父母、育养子女，真诚交友、友善待人，这些都是最好的践行责任！



读《春秋大义》浅谈企业文化

中材水泥有限公司 张长笑

前段时间朋友小聚，天南海北神侃之后，大家掰起手指头算起这转眼间已经工作十年有余，从毛头小伙儿渐成职场壮丁。在场人不算多，行业却五花八门：公务员，事业编，国企，外企，民企……谈人生，谈理想，谈收入，谈职场，最后大家的感慨总结为一句：在某行当做得越久，越不喜欢，而越发想去国企——这个句式耳熟得很——恰巧近日里在翻看些旧典故，其中就有辜鸿铭先生的《春秋大义》里一段话：在某岛国居住的日子越久，就越对该岛国人感到厌烦；而在中国居住的日子越久，却越发喜欢起中国人来。

谈起国企，大家往往第一反应就是稳定、保障、福利等关键词。诚然，相对于某些外企和民企，国企具有一定的上述优越性，但究其根底，无论何种类型的企业，其对于员工的吸引力体现在两个方面：薪酬待遇和文化理念。而其中，文化理念的作用又远远大于薪酬待遇。

孔圣人修编《春秋》，令乱臣贼子惧，因其大义所存焉。而辜鸿铭先生所讲之《春秋大义》，字句经典多引自《春秋》，用之阐述中国人的精神——名誉与责任之于中国人的重要性。这是辜鸿铭先生所定义之“名分大义”，也就是中国人的灵魂。

企业也有灵魂，也可称之为“名分大义”，那就是企业的文化理念。“小企业靠人治，中型企业靠制度管理，大企业靠文化管理”，这句经典的管理名言充分体现了企业文化之于一个企业的重要性。

在如今，各类企业的生死存亡有如细胞的新陈代谢，用“朝如青丝暮成雪”来形容亦不为过。试问哪个企业不想在严峻的环境中生存下来进而脱颖而出做成基业长青的百年老店？我们看过默默无闻的无名小辈们一夜暴富的神话，也见识过豪门巨贾们运筹帷幄的无双风华，但金字塔的顶端不像想象中那么容易攀爬。梦想是美好的，道路是曲折的，结局是无言的。所以，我们更多看到的是踌躇满志的创业者一个又一个被拍倒在沙滩上，而某某航母级的跨国企业又在转瞬之间灰飞烟灭。

原因有多方面，但一定有一个重要原因是这些企业没有文化理念也就是“灵魂”作为支撑。人没有了灵魂意味着生命的终结，企业没有了灵魂呢？也意味着终结。

企业文化是什么？从哪里来？到哪里去？基于各种需求，国内目前对于企业文化的探讨愈加热烈，而国内最为推崇的企业文化理念模式，莫过于德鲁克和稻盛和夫两种理念。

笔者认为，德鲁克所倡导的企业文化，即英美企业文化，注重方法论，崇尚

企业也有灵魂,也可称之为“名分大义”,那就是企业的文化理念。“小企业靠人治,中型企业靠制度管理,大企业靠文化管理”,这句经典的管理名言充分体现了企业文化之于一个企业的重要性。



竞争,追求价值,带有浓厚的实用主义,可谓“行”文化;而稻盛和夫所带来的企业文化,可称之在实践中总结出来的东方文化,更重思想,着重体现“和”之于企业的能动作用,倡导树立价值观为先进而追求价值,可谓“知”文化。德鲁克和稻盛和夫这两位管理学大师的理论均已被无数次的证明是成功、有效且基本上放之四海而皆准的,但是如同所有的理论一样,理论是一种可虚可实的东西,没有绝对的对与错之分,只有作用对象是否合适之别。如前所述,企业文化可虚,可实,是理论,也是方法,既重理论,又重方法,两者排名不分先后,缺一不可。依据可参考德鲁克先生与稻盛和夫先生的成功,皆是建立在不断的实

践和总结之上,也即“知”与“行”的高度统一。

不得不再次请出王阳明先生,拿出“知行合一”这一法宝。王先生悟道的过程,大致可以分为“静坐”“事上练”“致良知”几个阶段,而这几个阶段又互为起始,成为了一个基于不断“知”,不断“行”,从而不断“知行合一”良性的循环。而另一位王先生——王国维先生在《人间词话》中提到,古今之成大业、大学问者,必经过三种境界:“昨夜西风雕碧树,独上高楼,望尽天涯路。”此第一境也;“衣带渐宽终不悔,为伊消得人憔悴。”此第二境也;“众里寻他千百度,蓦然回首,那人却在,灯火阑珊处。”此第三境也。此三种境界也同样阐述了

“知”“行”“得”三者的关系。

因此,笔者认为,真正好的企业文化,光靠学方法是不够的,还需要结合本企业的特点和需求加以大量的实践。毛泽东曾经讲过方法论和实践论,这个道理对于企业来讲亦然,将理论生搬硬套,不啻于邯郸学步事倍功半。所以在构建企业文化的道路上,我们大可以先奉行“拿来主义”,德派也好,稻派也罢,先拿来,学习之,研究之,然后再“学以致用”,实践之,适用之。

构建企业文化的过程如同求知,且难度更甚之。求知往往是白纸作画,一笔到底,从混沌懵懂,到初窥门径,到求知若渴,到甘之如饴。而企业文化的构建如同赋予人灵魂而后对其灵魂再造,要打破一些东西,要重新树立一些东西,其难度可想而知。

有位老师曾对我讲过企业文化的塑造与传承,我清楚地记得他有一句话:“既然已在路上,那么就不怕路远。”这句话不长,也不华丽,但却有分量,如同黄钟大吕。

再看《春秋大义》,不难理解,春秋大义者,乃中国人的精神,是一种让青春得以永葆,民族得以不朽的精神;而企业的文化理念,是引领企业破茧成蝶,实现基业长青、达成卓越梦想的精神,也就是企业之春秋大义。





收徒传艺在他乡

——记中国巨石第一位去埃及的焊接女工沈建英

中国巨石股份有限公司 徐丹芬

见到沈建英那天，她受邀参加桐乡市庆“三八”表彰大会并被授予“2013-2016年度桐乡市女职工五一巾帼标兵”荣誉称号。常年戴着面罩低头干活的她，不善言辞，她喜欢简简单单，拿着焊枪把一块块铂铑合金焊接起来。

从2005年9月进入巨石，沈建英便在金石公司做氩弧焊接工。氩弧焊是利用氩气对金属焊材的保护，通过高电流使焊材在被焊基材上融化成液态形成熔池，使被焊金属和焊材达到冶金结合的一种焊接技术。通常来讲，女性的细心和耐心程度比男性好，因此，金石公司的氩弧焊接工均为女性。

沈建英所在的是拼装组，要完成多道工序，根据焊接物来分，有漏嘴、吊筋、边筋、堵头、电极、铂铑丝、侧板、滤网和顶半圆。在她手下，零散的物件被组装成一块完整的漏板。

漏板全称为“铂铑合金玻纤拉丝漏板”。这是玻璃纤维生产的核心装备，是将玻璃液加工为直径10微米左右的玻璃纤维的成型模具，由贵金属铂铑合金制作。材料昂贵、加工工艺复杂、精度要求高。

“又是电又是火的，我一开始也怕，后来慢慢克服了”

走进车间，沈建英正在全神贯注地工作，黑色面罩下是白皙的脸庞，粗糙手套里是小巧的双手，“全副武装”的她与平时温柔的样子截然不同。时

不时发出的刺眼强光让人心生颤栗，“又是电又是火的，很多女孩子会怕，更别说做了。我一开始也怕，而且担心学不会，后来慢慢克服了，熟能生巧。”她淡淡地说着。

在两平方米的空间内，沈建英实现着自己的人生价值。

每天到达岗位，她戴上厚重的防强光面罩和防静电手套，一手拿焊枪，一手拿焊材。当焊枪接近被焊接金属的刹那，坚硬的金属被融化成液态与焊材结合。

“如果不带面罩，眼睛受不了，这光太刺眼，不戴手套的话，会被烫出泡，我刚学的时候意识不够，直接用手拿，被烫出很多泡。”沈建英说道。

初中毕业的她，没有太高的文化学历，结婚后过着相夫教子的日子。但是

全职主妇的生活不能让她满足，她跃跃欲试，谋划着找工作。偶然听自己的婆婆说，桐乡金石贵金属公司在招人，便要去试试。

那时的金石已经从石门镇搬到桐乡市，但是公司仅有一名氩弧焊工，急需招纳新人满足生产需求。沈建英笑着说，我来应聘前根本不知道做什么，对氩弧焊也完全不了解，可能他们觉得我人挺好吧，就把我招进来了。进来后，从零开始，跟着师傅学了六个月，一开始就在旁边看，后来自己动手。

由于焊枪与焊材要始终保持一至二毫米，才能保证准确的温度使其熔化，因此对手的稳定性的要求特别高，“刚开始做，控制不好，总是抖，我就告诉自己沉住气，注意力集中，慢慢地，手就稳了。”





我们把一块块铂铑合金焊接起来，做成漏板，没有我们就没有漏板，那怎么拉丝，怎么做玻璃丝呢？我们做得好，拉丝的质量也会好，这样想想就很有成就感。



焊枪连接氩弧焊机，电流越高，焊枪的温度越高，越容易将铂铑合金熔化。随着技术的进步，现在公司对不同厚度的焊接金属有明确的电流大小规定，但这之前焊工们全凭感觉来调节。

沈建英说：“薄的板，电流要低，太高的话直接就焊出洞，那块漏板就废掉了，厚的板，如果电流太低，温度就不够，料就没法焊上去。”

日积月累，她不断打磨技艺，从不会到熟练，产品质量从基本达标到高质量高效，完成了“菜鸟”到“工匠”的华丽转身。

“我们做得好，拉丝的质量也会好，这样想想就很有成就感”

回头看看这十多年，身边的同事来的来，走的走，而沈建英却说，“没想太多，就觉得会做下去，一天天地好好做。”不浮躁的心态促使她不断提升技能，精益求精。

问她日复一日做这活儿，乐趣在哪儿，她思索了良久，说道：“我们把一块块铂铑合金焊接起来，做成漏板，没有我们就没有漏板，那怎么拉丝，怎么做玻璃丝呢？我们做得好，拉丝的质量也会好，这样想想就很有成就感。”

去年，公司306/7线冷修改造，加上有其他新项目，新漏板的需求自然特别大。沈建英说，去年大概有一半的休息时间在加班，因为后面一直有活儿，没法停，忙起来从早上就开始坐着，一

直低头焊。一天下来，脖子、肩膀、腰都很酸，但是晚上回家休息睡一觉，明天又可以继续了。

每个月，公司都会对工作质量进行公示，做的不好、出现问题的会写在告示栏上，一个人的错误不光影响自己的考评，还会对整个小组有影响。“要是因为自己拖了小组的后腿，那多不好啊！”

“我把自己会的都教给他，希望他学会后可以教更多的人”

她，默默耕耘，精雕细琢，春去秋来，在金石度过了十个年头。没想到，在2015年，自己会去一万多公里外的撒哈拉沙漠收徒传艺。那个时候，巨石埃及工厂正在紧张筹备，金石公司要派一名氩弧焊工去支援。然而公司女工们对遥远的埃及莫名的担忧与抵触，纷纷拿出理由推脱。一筹莫展之际，沈建英主动担起重担，她说：“有的人家里小孩要照顾，有的人家里有老人生病，我虽然也挺舍不得，但是毕竟老人健康，女儿也上初中了，家人住一起能有照应，我不用太担心，为公司出力那也是应当的。”

于是，沈建英成为第一批派驻埃及铂加工车间的唯一一名女工，并主动承担传帮带工作，成功培养两名员工掌握氩弧焊接技术。

除了沈建英，还有一位成都公司的员工袁园，俩人被选定支援埃及。袁园有过焊工经历，但是对氩弧焊技术并不了解，为此他提前六个月来到金石，拜沈

建英为师，跟着她学习技艺。“我把十几年的工作心得一点一滴地告诉他。”

2015年5月18日，师徒二人出发去埃及。在那儿，她收了第二个徒弟——埃及员工Hanafy，“因为语言不通，比较难教，我就让他看，加上手势，基本能明白。我把自己会的都教给他，希望他能挑起埃及公司氩弧焊工的重任，他们学会后可以教更多的人，把这门手艺传下去。”

刚到埃及公司时，车间还没装空调，四十多度的高温让人不干活都直冒汗，更别提戴上面罩、手套，穿上长袖服做焊接工作了。

一个女子只身在异国他乡，思念之情时常泛起，而埃及与中国相差6个时区，沈建英白天要工作，下班休息但家人已进入梦乡。她说，偶尔工作空隙给家人发个微信，道一声平安，心里就踏实了。

回首十一年前，沈建英怎么也想不到自己也能收徒，更没想到会跑到埃及收徒弟。然而，要不是她对工作勤劳刻苦、精益求精的精神，这样的机会能轮到她吗？

她不好意思地提到，我没听说过工匠精神，也不知道怎样的人算是工匠，我只是认真做好自己的活儿，焊接好每一块板，做出来的漏板质量有保障。如果别人做的漏板只能使用几个月，而我做的漏板能使用好几年，这样我就特别高兴。



01

宋志平参加中国发展高层论坛并作专题演讲



近日，由国务院发展研究中心主办的“中国发展高层论坛2017”在北京钓鱼台国宾馆举行，主题为“中国与世界：经济转型和结构改革”。中共中央政治局常委、国务院副总理张高丽出席开幕式并致辞，来自国内外的专家学者、企业家、政府官员和国际机构代表参加了开幕式。中国建材集团董事长宋志平应邀参加论坛并在经济峰会“制造业全球布局新趋势”会场作专题演讲。他表示，从制造业的全球布局来看，一方面，中国的快速崛起促使全球制造业格局正在重塑，另一方面，中国企业走向国际市场是发展的必然。未来中国制造业的发展趋势有三点非常重要：一是中国要从制造业大国迈向制造业强国；二是中国企业要深化和全球先进企业的合作；三是从“中国是世界的工厂”变成“世界是中国的工厂”。论坛期间，宋志平还接受了人民网的访谈，就三十年来制造业的发展过程、全球制造业面临的形势以及中国制造业的应对措施等方面与大家进行了分享。

02

宋志平参加第三届中国与全球化圆桌论坛

4月9日，中国与全球化智库在北京举办第三届中国与全球化圆桌论坛，主题为“十字路口中的全球化：中国挑战和机遇”。中

国建材集团董事长宋志平应邀参加并围绕会议主题作专题发言。谈到中国企业如何应对逆全球化冲击与新全球化机遇时，宋志平表示，中国企业在参与全球国际化过程中，首先要明晰自己的定位。经过三十多年的改革开放，中国企业的技术和装备大多已达到全球中高端水平。中国企业的核心竞争优势是产品和技术具有最佳的“性价比”，要深入挖掘自身优势，充分发挥强项，顺应时代潮流，在“一带一路”建设中发挥积极作用。其次，中美企业要加强国际合作，建立长期良好的合作关系，联合开发第三方市场，真正实现互利共赢。中国企业可以加大引进美国企业的高端技术和装备，提升自身工业水平，同时自己的中高端装备技术也要开发美国市场。

03

中国建材集团与沙特ASK集团签署战略合作协议

近日，在沙特国王萨勒曼访华期间，中国建材集团作为中方企业代表应邀参加了在中国大饭店举行的中沙投资论坛系列活动。集团董事长宋志平应萨勒曼国王的特别邀请出席了商界领袖闭门会议。论坛上，中国建材集团与沙特ASK集团签署了战略合作协议，受宋志平董事长委托，集团副总经理黄安中代表公司与沙特ASK集团总裁

签署协议。截至目前，中国建材集团在沙特已经成功实施了24条水泥生产线及多条新型建材生产线，开创了沙特水泥生产的新纪元，为沙特建材工业现代化作出了卓越贡献。在商界领袖闭门会议上，中国建材集团受到了萨勒曼国王的高度评价与充分肯定。根据协议内容，中国建材集团和沙特ASK集团将在多年友好合作的基础上，在水泥、石膏板、新型建材等领域开展更为广泛而紧密的合作。此前集团所属中国新材院与中材节能武汉研究院已就双方未来合作的具体项目展开务实沟通，并签署了相关合作协议。

04

中国建材集团纪委举办纪律审查业务专题培训

近日，中国建材集团纪委举办了纪律审查业务专题培训。集团党委常委、纪委书记杨杰出席培训并讲话。集团纪委副书记、纪检监察部主任宋江涛主持培训。杨杰讲到，各企业纪委要认真学习领会中央有关精神，准确把握纪律审查工作的新要求，坚持纪在法前、纪严于法，严格按纪律和规矩办事，把监督执纪工作落到实处。他对学习培训提出三点要求。一要做到集中精力，学好学懂。二要做到联系实际，学以致用。三要做到忠诚履职，敢于担当。培训分析了当前反腐倡廉的形势，传达了中央关于党风廉政建设的有关精神，并就纪律审查统计工作涉及的信访举报、问题线索管理以及线索处置等相关知识进行了专题讲解，对纪律审查管理信息系统软件进行操作实务培训。集团纪检监察部相关负责同志，集团党委直管企业纪委

书记、纪检监察机构负责人以及从事纪律审查工作的骨干人员40余人参加培训。

05

中国建材集团为安徽石台县增派9名村第一书记

4月9日，中国建材集团2017年向安徽石台县增派的9名挂职村第一书记统一到岗。至此，集团共向石台县选派村第一书记10人，共向5个定点扶贫区县派出村第一书记14人。集团扶贫干部培训座谈会上提出四点要求：一要有端正的态度，坚持勤学勤思、以人为本，做到认真履职；二要有正确的工作方法，充分利用好当地资源，尽快转变角色、转变思想；三要有优良的作风，要艰苦朴素，融入当地百姓，建立良好的帮扶关系；四要有严明的纪律，严格自我要求，廉洁自律，坚决不碰红线、不越底线。石台县委书记李军对9名扶贫干部的到任表示热烈欢迎，衷心感谢集团多年来的支持帮助，将全力支持村第一书记做好脱贫攻坚工作。

06

中国建材总院开发的低热硅酸盐水泥首次在300米级双曲拱坝全坝应用

近日，乌东德水电站大坝首仓低热硅酸盐水泥混凝土正式开始浇筑。这是中国建材总院开发的低热水泥在应用史上的重大里程碑，标志着低热水泥从以往的部分坝段应用转入水电工程全坝应用。该水电站将成为国内外首个全坝使用低热水泥的水电工程，混凝土总量840万立方米，低热水泥使用量近200万吨。

07

国家科技支撑计划“农村传统特色建材关键技术研究”重点项目所属课题通过验收

4月6日，国务院国资委综合局在北京组织验收专家组对“十二五”国家科技支撑计划“农村传统特色建材关键技术研究”重点项目所属四个课题进行验收。其中，中国建材总院承担的“农村固体废弃物制备建筑材料关键技术研究”“传统建材改性与复合新技术集成与示范”两个课题通过验收。

08

南方水泥在杭州召开2017年生产技术工作(培训)会议

4月11-12日，南方水泥2017年生产技术工作(培训)会议

在浙江杭州召开。会议系统总结了2016年南方水泥生产技术服务工作，分析了当前形势和企业存在的问题，明确了2017年生产技术服务系统工作目标，安排了六大工作任务。会议还邀请中国建材总院、水泥节能环保国家工程研究中心、中材节能公司的专家作了题为“混凝土对水泥性能要求”“特种水泥及应用”“水泥窑协同处置技术”“提高余热发电技术”等专题培训。

09

北新集团装配式建筑关键技术亮相第十三届国际绿建大会

近日，“第十三届国际绿色建筑与建筑节能大会暨新技术与产品博览会”在北京国家会议中心开幕。北新集团携装配式建筑关键技术产品——FK轻型预制外围护系统参加了此次展会，吸引了采购商和同行企业的广泛关注。

10

中国建材工程签订两项玻璃和光伏项目

近日，中国建材工程签订两项玻璃和光伏项目。一是签订为赤道几内亚JMONIT公司建造日融化130吨平板玻璃生产线的工程总承包项目。二是与上海岳润资产管理有限公司签订《200兆瓦光伏电站项目战略合作框架协议》和《华博智源清水县20兆瓦光伏电站项目建设工程总承包合同》。

11

天津院巴基斯坦CCC项目获PTOC证书

近日，天津院承担的巴基斯坦CCC项目获得业主颁发的PTOC证书，标志着项目正式移交业主，转入质保阶段。此次项目证书的获得为天津院与业主签订三线奠定了坚实基础。

12

赞比亚建材工业园举行捐建学校和医院交接仪式

近日，由中材水泥投资的赞比亚建材工业园为卢萨卡市Chiyeya村和当地社区捐建的纳其特特学校和医院正式交接。中国驻赞比亚大使杨优明在仪式上讲到，此次捐建的学校和医院是中国企业在赞比亚履行社会责任最闪亮的例子，赞比亚建材工业园也是所有在赞中资企业的标杆和典范。

13

中材国际海外公司承建的津巴布韦最大水泥厂竣工投产

近日，中材国际海外公司承建的津巴布韦产量最大、设施最先进的的水泥厂在津巴布韦首都哈拉雷举行竣工投产仪式。津巴布韦总统穆加贝出席竣工投产仪式并讲话。

14

中建材(宜兴)新能源公司成功量产1.5毫米世界最薄光伏玻璃

4月6日，中建材(宜兴)新能源有限公司经过连续攻关成功开发出1.8毫米、1.6毫米、1.5毫米超薄系列光伏玻璃并实现连续稳定量产，其中1.5毫米是目前世界上能够量产的最薄的光伏玻璃。这一系列超薄光伏玻璃的推广，将使光伏玻璃行业内多环节受益，形成多赢局面，同时将提升我国光伏产业整体竞争力。

15

凯盛科技新型显示产业园项目在蚌埠签约

4月10日，凯盛科技新型显示产业园项目在蚌埠举行签约仪式。该产业园项目分两期建设，预计总投资约50亿元，以凯盛科技为龙头，集聚上下游相关产业，形成完整的信息产业链，致力于打造国内乃至国际一流的信息产业园。

16

蚌埠院触摸屏用超薄高铝盖板玻璃生产线成功点火

近日，蚌埠院和蚌埠投资集团共同投资建设的触摸屏用超薄高铝盖板

玻璃生产线在蚌埠举行点火仪式。该项目总投资8亿元，投产后将打破我国触摸屏用超薄高铝盖板玻璃长期依赖进口的局面，再次填补国内空白，为我国硅基新材料产业发展再造新引擎、再添新动力。

17

中国首批CIGS薄膜太阳能电池背电极玻璃出口德国

近日，由蚌埠兴科玻璃有限公司自主研发并首批生产的25600片CIGS（铜铟镓硒）薄膜太阳能电池背电极材料——铝合金背板玻璃，运往德国Avancis太阳能公司。这是我国同类产品首批出口德国。

18

凯盛石墨碳材料有限公司揭牌成立

近日，凯盛科技和攀西石墨股份有限公司共同出资组建的凯盛石墨碳材料有限公司在攀枝花市正式揭牌成立。公司计划在2025年内陆续建设年产20万吨中高碳石墨生产线、年产10万吨高纯石墨项目、微细粉石墨项目等支撑产业发展及市场需求的石墨精深加工项目。

19

中材节能成功签署CEMEX集团菲律宾水泥余热发电投资项目

近日，中材节能与CEMEX集团菲律宾APO水泥公司在天津签署余热发电投资合同。这是继双方SOLID余热发电项目成功实施后的再次合作，标志着双方合作进入新阶段。

20

南通万达锅炉参与的“垃圾焚烧技术与装备国家工程实验室”在浙江大学成立

近日，中材节能南通万达锅炉有限公司参与的“垃圾焚烧技术与装备国家工程实验室”在浙江大学成立。这是国家发改委首次在环保领域设立的国家级工程实验室，也是我国在垃圾和危险废物焚烧领域唯一的工程实验室。

21

中材节能巴基斯坦装机容量最大电站完成里程碑式节点工作

近日，中材节能承接的巴基斯坦Maple Leaf40兆瓦燃煤自备电站项目完成里程碑式节点工作——汽轮机一次扣缸成功。这标志着机组本体安装顺利结束，为电站投入运行奠定了坚实的基础。

22

建化实业公司成功中标吉尔吉斯斯坦水泥项目土建工程

近日，天山建材建化实业公司成功中标吉尔吉斯斯坦奥什日产2500吨熟料水泥生产线项目土建工程，实现了公司海外业务零突破。

23

甘肃总队测绘院地信航测室荣获“全国五一巾帼标兵岗”荣誉称号

近日，甘肃省总工会第五届女职工委员会举行第一次会议，甘肃总队测绘院航测地信室在会上荣获“全国五一巾帼标兵岗”荣誉称号。

24

中材科技团委组织开展“创新成就梦想”读书活动

近日，中材科技团委以各在京地区基层团组织为单位，组织全体青年员工开展了以“创新成就梦想”为主题的读书活动。该活动是中材科技读书系列活动之一，旨在持续推进“两学一做”学习教育工作，激发团员青年奋发学习、创新创效的工作热情。目前该活动还在火热进行中。



三生三世十里桃林的 标配法器尽在我们这里!

互联网+、万物互联的思维贯穿《三生三世十里桃花》这部热播剧……数十万年的修行，“法力+法器”的神仙标配像是人机共同体；度修为需借助“神芝草”防止走火入魔，像是信号转化器；“结魄灯”再造骨血，像是能够造出骨骼和心脏的3D打印机；跳“诛仙台”是低配版的凡人下线，高配版的上神上线；“万年莲藕”做的假胳膊可以有知觉，真是智能化的机器人；“桃花醉”爆品，也是充满产品思维……一众受欢迎的时代元素!

虽然没有数十万年，我们也有40多年、终其一生甚至几世人的修炼和坚守，不仅将产品做到极致；而且配置身边所有事物，重新定义、认知、锤炼出更多“法器”……

1

无人值守“梦工厂”
一幅行云流水的画卷



技术就像记忆一样可以封存
在此基础上叠加
几世人的修为
度了这梦一般的
低能耗、智能化水泥工厂



2

光伏和超薄显示玻璃 蕴育改变世界的力量



从3000多年前发现玻璃
到领先世界的浮法玻璃技术
再到今天实现光与电的神奇幻化
像在三生石上注定了一样
我们一直探索 在这片五彩世界



3

加能源5.0房屋 每个家都是“能源工厂”



始于上一世70年代
坚守30多年不忘嘱托
嫁接新能源和新型房屋
设计、生产、安装一体化
人、房屋、环境完美融合
打造属于你的“十里桃林”



4

智慧工业 从你的全世界走过



传统制造工程技术
搭上智能化软件、物联网
定向精准服务海内外工厂
灼灼桃花十里 取一朵放在心上



5

智慧农业 绿色+数控



工业化筑就玻璃温室
计算机智能系统控制
互联网和大数据支撑
设下“光伏+数控”结界
守护这一片绿色芳华



6

机器人智能操作 千米生产线轻松组装



看了这几张图
你是否还能记起
上一世工厂的模样
你又会否喜欢
这一世飞升后的遇见



(选登集团官微图文作品)



初春的江南 (沅江南方水泥有限公司)