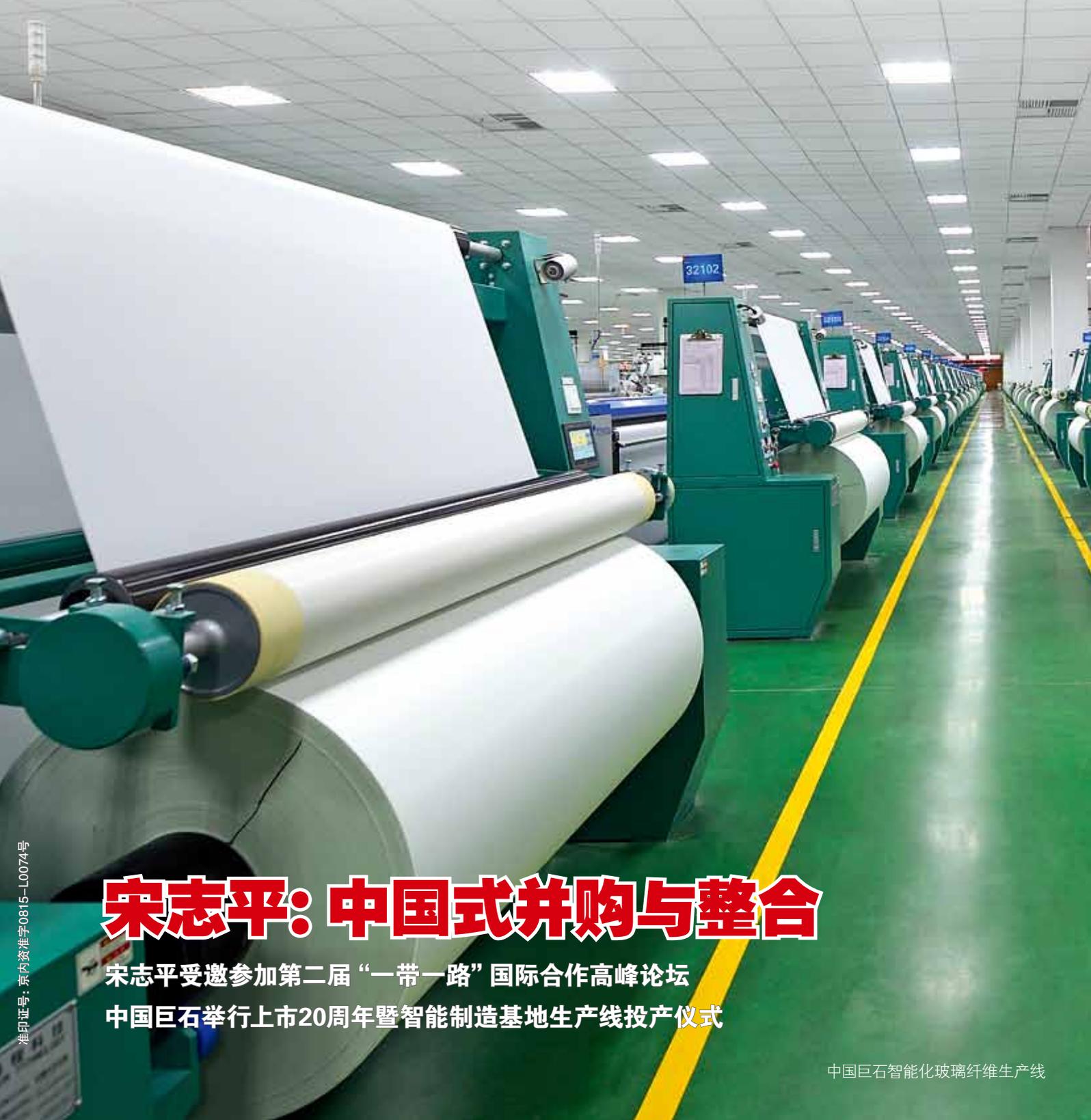


CHINA BUILDING MATERIAL MAGAZINE

# 中国建材通讯

• 中国建材集团有限公司主办 • 2019年第4期(总139期) • 内部资料 免费交流



## 宋志平：中国式并购与整合

宋志平受邀参加第二届“一带一路”国际合作高峰论坛  
中国巨石举行上市20周年暨智能制造基地生产线投产仪式

中国巨石智能化玻璃纤维生产线



**中国建材集团有限公司**  
China National Building Material Group Co.,Ltd.



# 深入落实“三精”管理 大力开展“水泥+”业务 推进集团实现高质量发展

今年以来，中国建材集团生产经营、改革发展、整合优化、创新转型、党的建设等各项工作齐头并进，取得了非常优异的业绩。本期通讯刊登了中国建材集团参加第二届“一带一路”国际合作高峰论坛，宋志平受邀出席论坛开幕式、高级别会议、欢迎晚宴、企业家大会等活动，集团所属多家企业签署项目合作协议，提升了集团的全球美誉和国际地位。刊登了黑龙江省委书记张庆伟、国资委副主任翁杰明到集团企业调研指导，集团与东方电气和交通银行分别签署战略合作协议，以及中国巨石上市20周年暨智能制造基地生产线投产等内容，显示出集团发展获得了有关领导和社会各届的充分肯定和大力支持，也展现出集团当前稳中求进的健康发展态势。

本期通讯专题报道栏目刊登了宋志平赴十年之约到哈佛大学商学院作的题为《中国式并购与整合》的案例演讲全文。该演讲结合宋志平多年来在中国建材集团和中国医药集团的工作实践，介绍了关于从短缺经济到过剩经济、以大企业之手整合市场、混合所有制四两拨千斤、“道”与“术”结合的整合策略以及如何打造两个世界五百强等内容，阐述了中国建材整合优化、创新转型、“价本利”经营、“三精”管理等经营理念和做法，讲解了国企发展的真正动因以及最近关于国资委管资本、投资公司管股权、用混合所有制进行市场化经营的最新改革进展。此次演讲不仅积极正面宣传了中国国有企业的改革发展成就，也在全球商界打开了了解中国建材集团的一扇窗。

本期通讯研究探索栏目刊登了荣获国家级企业管理现代化创新成果一等奖的《大型建材企业集团以技术创新为引领的新材料产业拓展》，管理看台栏目刊登了六星企业苏州中材建设的典型事例，还刊登了十佳党建工作品牌和基层党组织书记案例等内容。希望广大干部职工坚定信心，真抓实干，深入落实“三精”管理，大力开展“水泥+”“玻璃+”“石膏板+”等业务，全力以赴做好各项工作，为全面完成年度目标任务、推动集团实现高质量发展作出积极贡献。

# Contents 目录

2019年第4期(总139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



(请扫描关注)

## 卷首语

- 1 深入贯彻落实“三精”管理 大力开展“水泥+”业务  
推进集团实现高质量发展

## 要闻

- 4 黑龙江省委书记张庆伟到哈玻院调研指导工作
- 5 国资委副主任翁杰明到北新建材调研指导
- 6 中国建材集团与东方电气集团签署战略合作协议
- 7 中国巨石举行上市20周年暨智能制造基地生产线投产仪式
- 8 宋志平受邀参加第二届“一带一路”国际合作高峰论坛
- 9 刘志江到上海南方调研指导工作
- 10 曹江林调研CRH集团美国公司“水泥+”业务
- 11 中国建材集团与交通银行战略合作新升级

## 专题报道

- 12 中国式并购与整合  
——宋志平在哈佛大学商学院的案例演讲



## 研究探索

国家级企业管理现代化创新成果一等奖

24 大型建材企业集团以技术创新为引领的新材料产业拓展

## 工作动态

46 宋志平会见圣戈班董事长兼首席执行官夏朗达一行等11篇

## 管理看台

中国建材集团六星企业

32 建材铁军“一带一路”的践行者  
——苏州中材建设有限公司

## 文苑

48 青春万岁 强国有我                      南京玻纤院 杨 溪

## 党建政工

中国建材集团“十佳党建工作品牌”之六

42 徐州中联“螺丝钉”紧固工程

基层党组织书记案例

44 支部共建心连心，携手托起强军梦  
——山东工陶院

封面：中国巨石智能化玻璃纤维生产线

封二：中国建材集团六大业务平台

封三：中国建材集团组织开展“六个一”党建+扶贫活动

封底：中国建材集团定点帮扶安徽石台县村景

照片提供：任振城、孙嘉燠、李华、叶杨青、晋格、徐丹芬等

## 黑龙江省委书记张庆伟到哈玻院调研指导工作

张庆伟对哈玻院在国家复合材料领域所取得的科研成果给予充分肯定，对哈玻院为国家航天航空及国防军工事业所作出的贡献给予高度评价。黑龙江省要将哈玻院作为核心企业纳入百千万工程，大力支持做大做强，鼓励形成产业发展集群。



近日，黑龙江省委书记、省人大常委会主任张庆伟到中国建材集团所属哈尔滨玻璃钢研究院有限公司调研指导工作。中国建材集团党委书记、董事长宋志平陪同调研。

张庆伟一行参观了哈玻院展室，听取了哈玻院党委书记、院长侯涤洋关于哈玻院发展历程、不同历史时期科研成就及复合材料新产品新技术发展情况的工作汇报，对哈玻院在国家复合材料领域所取得的科研成果给予充分肯定，对哈玻院为国家航天航空及国防军工事业所作出的贡献给予高度评价。

在座谈会上，宋志平代表中国建材集团对张庆伟一行到哈玻院调研指导表示感谢和欢迎，并详细介绍了中国建材集团水泥、新材料、工程技术服务三大业务板块发展情况和国际、国内、黑龙江省内市场份额情况。宋志平指出，哈玻院目前主要从事碳纤维复合材料技术研发和生产，其主要产品大部分应用于航空航天及国防军工产业，在民用化、轻量化等方面也有所建树，但规模化产品不多，希望能够充分利用复合材料技术优势在哈尔滨扩散并形成产业规模，积极走批量化生产发展道路，在碳

纤维、高档树脂等方面形成产业集群，并希望黑龙江省能够继续关注和支持中国建材集团及哈玻院等下属企业的发展。

张庆伟介绍了黑龙江省东北振兴和区域发展的具体情况，并指出未来黑龙江省的发展定位是将传统产业与新材料产业协同发展，将“原字号”和“老字号”相结合形成“新字号”，通过做好三篇文章增加产品附加值，通过招商引资聚集产业链上下游，通过支持重点企业打造龙头骨干。黑龙江省要将哈玻院作为核心企业纳入百千万工程，大力支持做大做强，鼓励形成产业发展集群，同时也希望中国建材集团能够在水泥、玻璃、新材料、石墨等产业方面与黑龙江省加强沟通合作。

黑龙江省委常委、副省长李海涛，省委常委、哈尔滨市委书记王兆力，副省长程志明，省军民融合办副主任李豪岩、科技厅厅长张长斌、工信厅厅长张显丰；中国建材集团党委书记李新华，集团总工程师、中国建材总院院长姚燕，集团董事会秘书、总经理助理光照宇陪同调研。哈玻院领导班子成员参加调研座谈。

## 国资委副主任翁杰明到北新建材调研指导

翁杰明对北新建材在加强党建、深化改革、科技创新、绿色发展等方面取得的成绩给予了充分肯定，并对北新建材下一步开展好“双百行动”提出了具体要求，希望北新建材打造成为央企中富有特色的工业类企业的典型，总结出可供复制推广的先进经验。



近日，国务院国资委副主任翁杰明一行到北新建材调研指导工作。受中国建材集团董事长宋志平委托，副董事长李新华陪同调研指导。

翁杰明一行先后参观了北新建材未来建筑馆、党建中心、全屋装配样板间，详细了解了北新建材发展历程和绿色建筑新材料解决方案应用情况，在得知北新建材的产品全面应用于北京城市副中心、雄安新区市民中心、北京大兴国际机场等国家重点工程时，表示非常高兴。他对龙牌推出的净醛石膏板、鲁班万能板和“全屋装配、即装即住”等一系列创新给予高度评价，对北新建材在加强党建、深化改革、科技创新、绿色发展等方面取得的成绩给予了充分肯定。

在随后召开的座谈会上，翁杰明认真听取了工作汇报。他指出，北新建材是著名企业家、改革家宋志平当年长期担任董事长并把企业打造成为知名上市公司的地方，是中国建材改革的先锋。北新建材在充分竞争行业取得的优异业绩难得可贵，各方面的工作都可圈可点，改革的思路和举措都达到了很好的效果，具备继续深化改革、创新发展的

良好基础。

翁杰明对北新建材下一步开展好“双百行动”提出了要求：一要进一步优化完善股权结构，积极稳妥推进混合所有制改革，建立健全有效制衡、决策高效的法人治理结构。二要完善职业经理人制度，北新建材开展职业经理人身份转化，要把基础工作做实做细，既要建立市场化机制，又要保证干部队伍稳定。三要健全激励机制。要结合行业和企业特点，探索建立短、中、长期相结合的激励体系，实行市场化的劳动用工和薪酬分配机制。四要进一步加强党的领导，北新建材是在小平同志关心下成立的企业，要保持红色永远是企业的本色。他要求把北新建材打造成为央企中富有特色的工业类企业的典型，总结出可供复制推广的先进经验，并祝愿北新建材改革发展再上层楼。

国务院国资委改革办综合组巡视员尹义省、改革办央企组副组长季晓刚、改革局副局长杨景百、改革办央企处长李鹏飞、副调研员何广前等随同调研考察。北新建材董事长王兵因公出国，安排总经理陈雨汇报，副总经理武发德、管理等参加了汇报。

## 中国建材集团与东方电气集团 签署战略合作协议

根据协议，双方将进一步强化在风电、节能环保、新材料、国际化经营、资本运作等领域的合作，践行央企之间强强联合、合作共赢的理念，助力双方在服务国家重大战略部署和打造具有全球竞争力的世界一流企业的新征程中取得更大的成绩。

近日，中国建材集团与东方电气集团在成都签署战略合作协议。中国建材集团党委书记、董事长宋志平和东方电气集团党组书记、董事长邹磊共同见证了签字仪式。中国建材集团党委常委、副总经理常张利和东方电气集团党组成员、总会计师白勇分别代表双方签署战略合作协议。东方电气集团党组成员、副总经理徐鹏主持签字仪式。根据协议，双方将进一步强化在风电、节能环保、新材料、国际化经营、资本运作等领域的合作，践行央企之间强强联合、合作共赢的理念，助力双方在服务国家重大战略部署和打造具有全球竞争力的世界一流企业的新征程中取得更大的成绩。

签字仪式前，双方进行了友好座谈。邹磊介绍了东方电气集团的发展情况，表示双方长期以来保持着十分良好的合作关系，希望未来发挥各自优势，以多

种形式开展深度合作，携手共同实现新时代高质量发展，树立央企合作的良好典范。宋志平介绍了中国建材集团的生产经营情况，表示双方有着悠久的合作历史和深厚的友谊，中国建材集团将全力以赴，与东方电气集团共同探索合作契机，将战略合作落到实处，实现共赢发展。

中国建材集团总经理助理兼董事会秘书光照宇、总经理助理兼投资发展部总经理魏如山，中国建材股份总裁兼凯盛科技总经理彭寿，集团董事会办公室、企业管理部，凯盛科技、西南水泥、中国巨石、中复连众、中材科技、中建材信息新能源有关负责人，东方电气集团规划发展部、市场部、中央研究院、可再生能源与新材料事业部、东方电机、东方汽轮机、东方锅炉、东方风电、东方国际、峨半所、东树新材有关负责人参加签字仪式。



# 中国巨石举行 上市20周年暨智能制造基地生产线投产仪式

宋志平在讲话中指出，上市20年来，中国巨石取得了骄人的业绩，为中国建材集团的发展壮大、为我国和世界玻纤行业的技术进步作出了突出贡献。特别是近年来在国际化发展的深谋远虑和坚定魄力，使中国巨石成为了践行“一带一路”倡议的成功典型。



近日，中国建材集团旗下中国巨石在桐乡总部举行股票上市20周年庆典暨智能制造基地年产15万吨玻璃纤维、2亿米电子布生产线投产仪式和中国巨石科技中心奠基仪式。中国建材集团党委书记、董事长宋志平，党委副书记、副董事长刘志江，总经理曹江林，副董事长李新华，桐乡市委书记盛勇军，中国巨石总裁、巨石集团董事长兼首席执行官张毓强，桐乡市委副书记、市长于会游出席庆典。集团外部董事赵小刚、陈津恩、赵吉斌、沙鸣、张燕玲、刘新权，总会计师徐卫兵，纪委书记杨杰，副总经理常张利等参加庆典。中国巨石副总裁、巨石集团总裁杨国明主持庆典。

宋志平在讲话中指出，上市20年来，在地方各级政府的大力支持下，中国巨石不断强化科技创新，推进整合优化，提高质量效益，在体制机制创新和精细化管理等方面贡献了许多宝贵经验，取得了骄人的业绩，为中国建材集团的发展壮大、为我国和世界玻纤行业的技术进步作出了突出贡献。特别是近年来在国际化发展的深谋远虑和坚定魄力，使中国巨石成为了践行“一带一路”倡议的成功典型。中国巨石在智能制造领域的不断开拓和持续投入，树立了玻璃纤维智能制造的典范。同时，作为一家上市公司，中国巨石始终坚持保障股东利益，创造社会财富，服务客户发展，携手供应商成长，关心关爱员工，提升了公司价值，支持了相关方发展，履行了社会责任。

曹江林在致辞中指出，20年前中国巨石成功上市，实现

了前所未有的提升，20年后智能制造初露峥嵘，彰显了引领未来的雄心。顺利投产的年产15万吨玻璃纤维、2亿米电子布智能制造生产线，实现了高质量、高水平、高效率、高速度、低成本目标，使智能制造真正从宏伟蓝图变为现实先进生产力，开辟了中国巨石迈向高质量发展的新路径，赋予了中国巨石持续高质量发展的新动能，也将成为中国巨石高质量发展的新引擎。中国巨石将以此为契机，全面提升智能化生产水平，打造玻纤行业的智能绿色标杆生产线，持续引领全球玻纤工业的高质、健康发展。

盛勇军在讲话中指出，几十年来，特别是上市20年来，中国巨石始终坚持以市场为准则，积极推进管理创新、制度创新、科技创新，一直在规模、技术、质量、市场、效益等方面处于行业领先地位，不仅实现了自身的快速发展，也为推动桐乡经济社会高质量发展作出了积极贡献。作为世界级的领军企业，希望中国巨石再接再厉，以智能制造为契机，不断提升竞争力，勇攀发展新高度。桐乡市委市政府将一如既往地坚持以企业有效需求为导向，全力以赴服务好中国巨石发展。

杨国明、于会游、战略客户代表等分别致辞。中国巨石智能制造生产线管理者、产品研发博士、最佳中层干部、荣誉员工、巨石工匠、最佳班组长和明星员工的代表上台共同“点亮未来”。

随后，嘉宾们参观中国巨石智能制造生产线，并参加中国巨石科技中心奠基仪式。

## 宋志平受邀参加 第二届“一带一路”国际合作高峰论坛

宋志平受邀参加论坛开幕式、高级别会议、欢迎晚宴、企业家大会等活动。中国建材集团所属四家企业分别与来自越南、沙特、哈萨克斯坦、加纳和科特迪瓦的合作伙伴签署项目合作协议，合同金额20亿元人民币，内容涉及投资合作、技术服务、工程承包、物流贸易等多个领域。



近日，第二届“一带一路”国际合作高峰论坛在北京国家会议中心隆重举行，本届高峰论坛以“共建‘一带一路’、开创美好未来”为主题。国家主席习近平出席高峰论坛开幕式，并发表《齐心开创共建“一带一路”美好未来》的主旨演讲。中国建材集团董事长宋志平受邀参加论坛开幕式、高级别会议、欢迎晚宴、企业家大会等活动。

会议期间，宋志平应邀出席世界经济论坛创始人兼执行主席施瓦布的午餐会，就当前国际形势、中国全球化进程、未来论坛和中国企业合作等方面进行沟通交流。此外，宋志平还接受了中国国际电视台的专访，他结合中国建材国际化相关工作，分享了企业参与“一带一路”建设的做法、经验和心得。

贸促会、全国工商联、国务院国资委共同主办了第二届“一带一路”国际合作高峰论坛“一带一路”企业家大会。全国政协副主席、全国工商联主席高云龙、国务院国资委主任肖亚庆、中国国际贸易促进委员会会长高燕等出席会议并致辞。大会期间，“国际引领”宣传展板推广介绍了中国建材自主研发0.12毫米世界最薄的玻璃，该产品的研制成功标志着中国玻璃技术创新和自主知识产权成果实现了从“跟跑”到“领跑”的跨越。

作为“一带一路”重点合作项目，中国建材集团5个境外项目受到国家各部委的充分肯定。集团所属凯盛科技、中建材智慧工业、中建材国际装备、中建材通用技术分别

与来自越南、沙特、哈萨克斯坦、加纳和科特迪瓦的合作伙伴签署项目合作协议，合同金额20亿元人民币，内容涉及投资合作、技术服务、工程承包、物流贸易等多个领域。项目的成功签署是集团积极践行“一带一路”倡议、加强与沿线国家友好合作的重大成果。

会议期间，中建材智慧工业项目签约方沙特北方水泥公司CEO敖柏德在接受中央电视台采访时，高度评价了与中国建材在“一带一路”的合作情况。他表示，与中国建材合作已有12年的历史，双方合作一直都很愉快，“一带一路”建设有很多成功的案例，促进了公司与公司之间，以及政府与私人部门之间的合作，可以让多方共赢。

近年来，中国建材集团在积极参与共建“一带一路”过程中，秉持“共商、共建、共享”及集团“走出去”合作共赢的原则，坚持以“一带一路”沿线国家经济社会发展和工业化的需要为目标，为当地经济发展做贡献、与当地企业合作、与当地居民友好相处，充分发挥集团的技术、人才、管理和国际化经营的优势，加快自身国际化进程，带动沿线国家的经济增长，为促进全球化发挥了积极作用。

中国建材集团副总经理黄安中，中国建材股份总裁、凯盛科技总经理彭寿，中建材进出口总经理陈咏新、副总经理王立鹤等参加签约、“一对一”洽谈等相关活动，与来自澳大利亚、越南、菲律宾、乌兹别克斯坦、埃及、俄罗斯等多国重要客户进行了沟通交流。

## 刘志江 到上海南方调研指导工作

刘志江对南方水泥、上海南方近年来的经营发展成果、“三精”管理实践、党建工作等给予充分肯定,对企业继续推进供给侧结构性改革提出具体要求,并强调抓好党建工作,将企业党建工作和生产经营工作紧密融合,将“政治账”与“经济账”统一起来。



近日,中国建材集团副董事长、党委副书记刘志江到上海南方调研指导工作,听取企业工作汇报,并就企业发展、项目建设、优化升级等重点工作提出要求。

在槐坎南方会议室,刘志江详细听取了中材股份副总裁、南方水泥党委书记、总裁肖家祥,南方水泥执行副总裁、上海南方总裁林国荣关于南方水泥、上海南方近年来的经营发展成果、“三精”管理实践、党建工作和企业发展规划情况汇报,以及天津水泥院总经理何小龙关于优化升级项目情况介绍。

刘志江指出,南方水泥作为联合重组发展起来的企业,在行业产能严重过剩和企业原有基础薄弱、管理层次不齐的多重困难面前,在宋志平董事长的领导和支持下,坚定地贯彻落实集团的战略、坚强的执行各项经营措施和管理原则,以“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观为引领,通过超前的布局和优化发展,通过实践“三精”管理和管理挖潜,有效地解决了效率、效益和市场的问题,取得来之不易的成果,十分值得称赞。集团的战略、文化、方针、原则在南方水泥、上海南方得到了“横向到边、纵向到底”地全方位、全系统的贯彻和落实。

刘志江强调,在水泥行业产能严重过剩和供给侧结构性改革大背景下,南方水泥、上海南方正在实施和未来继

续推行的优化升级工作是企业实现可持续发展的必由之路。要统筹规划、加快推进,将生产线优化升级与淘汰落后并举;要继续深化“三精”管理,将管理提升与瘦身健体并举;要牢固树立大安全发展理念,始终把安全生产放在首要位置,切实把各项安全生产措施落到实处。同时,刘志江还要求天津水泥院在项目设计时,要充分运用智能化思维、方式和手段,打造绿色化、智能化、高端化的水泥示范线,在水泥行业起到示范引领作用;要在项目实施时,进一步转变观念,换位思考、找准定位,配合好南方水泥、上海南方的转型升级工作。

最后,他强调,南方水泥、上海南方要继续按照集团党委的要求抓好党建工作,将企业党建工作和生产经营工作紧密融合,将“政治账”与“经济账”统一起来。集团将继续全方位的支持南方水泥、上海南方的结构调整和转型发展,希望南方水泥、上海南方能够再创最佳业绩。

调研期间,刘志江还深入上海南方下属成员企业小浦南方的水泥磨生产线,集仓储、码头、输送为一体的现代化物流企业湖州南方物流,国家级绿色矿山湖州南方矿业大煤山矿,大型熟料基地槐坎南方现场调研,并考察了槐坎南方减量置换建设日产7500吨熟料生产线优化升级示范项目施工现场。

## 曹江林 调研CRH集团美国公司“水泥+”业务

曹江林到美国Tilcon有限公司Hope工厂和Havestraw工厂实地调研了骨料、沥青、建筑垃圾回收利用等“水泥+”业务,到老城堡基建设施公司深入了解了预制构件业务情况,对CRH集团美国公司“水泥+”业务发展情况给予较高评价。

近日,中国建材集团总经理曹江林一行前往CRH集团美国公司参观考察,实地调研和交流了解CRH集团“水泥+”业务发展情况。

CRH美国建材有限公司是北美地区领先的骨料、水泥、沥青、预拌混凝土、铺装及建筑服务集成的垂直供应商,该公司是北美第一大骨料和沥青生产商,是北美第二大预拌混凝土生产商,也是北美领先的水泥生产商之一,业务遍及佛罗里达州、德克萨斯州、美国中西部以及加拿大。

曹江林一行到CRH集团所属的美国Tilcon有限公司Hope工厂和Havestraw工厂实地调研。公司CEO克里夫·莫里斯对中国建材的来访表示热烈欢迎,并详细介绍了公司“水泥+”业务及经营情况,表示希望双方能够在骨料、沥青、建筑垃圾回收利用等“水泥+”业务方面开展交流和合

作探讨。在参观过程中,曹江林详细了解了该公司主要产品的制造工艺、性能、成本、市场应用情况,对该公司在骨料等业务上的成功经营表示赞赏。

曹江林一行还到距纽约市200公里的老城堡基建设施公司,深入了解该公司预制构件业务情况。该公司是北美最大的公共产品和建筑配件制造商之一,主要为电信、能源、交通、建筑结构和水处理等多个行业提供混凝土预制构件产品和服务。参观过程中,曹江林详细了解了预制构件产品的品种、技术特点、市场应用情况,对该公司在预制构件方面的市场拓展和创新思路给予了较高评价。

中国建材集团纪委书记杨杰、总经济师周国萍,中国建材股份纪委书记崔淑红、投资发展部总经理胡金玉以及相关板块公司人员参加了调研活动,CRH集团中国区副总裁陆惠娟全程参与此次调研。



## 中国建材集团与交通银行 战略合作新升级

交通银行将进一步加大对中国建材集团的金融支持，授信额度稳步提升至人民币600亿元。此次新一轮战略合作协议的签署，必将加快推进双方的全方位合作，实现互利共赢。



近日，中国建材集团与交通银行在上海举行新一轮战略合作签约仪式。中国建材集团总经理曹江林和交通银行行长任德奇在签约前进行了亲切会谈，集团总会计师徐卫兵、交通银行副行长侯维栋代表双方签署协议。交通银行将进一步加大对中国建材集团的金融支持，授信额度稳步提升至人民币600亿元。

座谈会上，曹江林感谢交通银行长期以来对中国建材集团发展的大力支持，并称赞交通银行在双方合作过程中兼顾“锦上添花”和“雪中送炭”的优良品格。他重点介绍了2018年中国建材集团重组整合顺利推进，实现无缝对接，协同效应进一步显现，经营业绩创历史新高，水泥、新材料、工程服务三大业务齐头并进，实现了国资委要求的1+1>2的目标。

任德奇介绍了交通银行的“两化一行”战略，2018年取得了近三年来最好业绩。他讲到，此次新一轮战略合作协议的签署，必将加快推进双方的全方位合作，实现互利共赢。他希望交通银行能够积极参与到中国建材集团业务

重组、资产证券化和市场化债转股等业务领域，充分助力建材集团推进供给侧结构性改革。

中国建材股份副总裁、财务总监陈学安，中国建材集团财务部副总经理曲孝利，南方水泥财务总监赵旭飞，中国巨石财务总监汪源；交通银行总行北京管理部总裁、北京分行行长刘建军，上海分行行长徐斌，北京管理部常务副总裁周妍和副总裁李爽，公司机构业务部副总经理陈维参加了座谈和签约仪式。





宋志平应邀到哈佛大学商学院作案例演讲

# 中国式并购与整合

中国建材集团董事长、党委书记 宋志平



## 十年之约是怎么回事？

我和鲍沃教授十年前就约定，他希望我来哈佛商学院进行一次案例演讲。大家知道，我是一名央企领导人，如果专门为了来哈佛商学院进行一次案例演讲不太现实，这次去华盛顿是因为要在世界银行作为世界水泥协会主席身份做一场关于气候环境的演讲，鲍沃教授就提议我这次应该完成十年前答应的事情，来哈佛商学院给同学们讲讲中国建材成长的故事。我觉得这是非

常好的事情，也完成了我多年以前的一个夙愿。我今天来哈佛商学院到得比较早，在整个学院里走了一遭，感觉哈佛商学院实在是太漂亮了，各位同学能在哈佛商学院学习真是人生的一件幸事。同时我也觉得波士顿实在太冷了，没想到会这么冷。但今天在这里，感觉整个屋子还是暖意融融，我想今天给大家讲讲中国建材的故事，也讲讲我本人的经历。



## 我40年企业经历分几个阶段？

我学的是高分子化学专业，1979年大学毕业来到北京，没想到会被分配到一个建材厂，我觉得是来北京的大门进对了，小门进错了，怎么来到建材了。从那时到现在做了40年，一直做到今天，现在回想起来，当年这个建材的小门也进对了。我从23岁到今年63岁，在企业整整工作了40年，这40年里实际只做了一件事，就是做企业，做中国建材，就在这个企业一直做。我的人生经历可以分为几个阶段：

第一段，我在一个工厂工作，这个工厂叫北新建材，

现在依然是一家很好的上市公司，全球第一大石膏板制造商，去年效益20多亿元，效益非常好。我在那里工作23年，从技术员、销售员，一直做到厂长，厂长做了10年。

之后17年前我到了中国建材，中国建材是北新建材的母公司，是中央企业，我在这家企业做到现在，做了17年。

2009年到2014年之间，我同时做了两个央企的董事长，既做建材的董事长，又做国药的董事长，我做双料董事长做了5年，我的工作经历大概是这样的。



## 两个世界500强怎么做出来的？

我每一次出场，无论是在北新建材做厂长，还是在中国建材做总经理，亦或是到国药做双料董事长，都是企业遇到了很多困难，我就出场了，所以我有时候常想这就是人生的宿命。我很羡慕有的人，每次都是锦上添花非常顺利，可我的经历都是从困难做起，我们老讲“一份汗水，一份收获”，而于我是“十份汗水，一份收获”，企业做到今天也整整做了40年。这40年里有什么样的收获，就是做了两个世界500强。

17年前，中国建材收入不足20亿元，去年做到3500亿

元，国药从我2009年去的时候收入360亿元，做到2014年离开时2500亿元，去年达到4000亿元。2011年建材进入世界500强，2013年国药进入世界500强，我当时一个人做两个集团的董事长，这是我和两个集团总经理去领奖时的照片，上面这张照片其实很有意义，是一张具有里程碑意义的照片，象征着中国企业的发展。大家知道，29年前中国的世界500强企业只有一家，去年有120家，美国有126家，今年的情况怎么样我还不知道，相信今年中国又会增加几家。



## 做企业如何成功的？

过去40年，中国企业发生了翻天覆地的变化，但这个变化是如何发生的，这里面的内在原因到底是什么，其实人们并不一定完全清楚。比如我在的企业，大家经常会问到，“宋总是一家央企领导人，他的企业是不是垄断，他的企业是不是靠国家力量去做大？”今天我坦率和大家讲，其实每一次我都是在企业困难的时候出场，17年前，也就是2002年我做这家公司一把手的时候，就在我上任的主席台上，办公室主任跑上来给了我一份文件，是银行冻结公司所有财产的通知单。大家问那时候公司有多少资产，当时这家公司是资不抵债，收入只有20亿元，我是在那样一个背景下做的总经理。通过17年的努力，中国建材发展成为一家全球最大的建材企业，这是不容易的。

大家问，“您是怎么做到的呢，怎么才能有这样的成功？”我想和大家说，其实得益于这些年的改革。有时候

大家会问，“企业怎么发展起来的？”很多人说是得益于吃政府的偏饭，其实并不是那样。中国不少国有企业在第一轮进入市场的时候打了败仗，跌得鼻青脸肿，不少企业在市场竞争中倒下了，大量员工成为下岗职工回到家，经历了一场非常严酷的市场化改革。在这种严酷的市场化改革中，也有一些企业站立起来，勇敢地迈向市场，成就了今天一些发展很好的国有企业。中国建材国有资本只占25%，社会资本、非公资本、股民资本占75%。我常和大家讲，其实能够救这些企业的是市场改革，如果没有市场改革，不管建材也好，不管国药也好，这些企业可能都不存在了。为什么和大家讲这些，因为一些媒体、专家其实并不完全了解这其中的过程。前些日子，我和世界银行一些专家也讲过这些道理，中国国有企业能活到今天，能够发展壮大，完全是因为改革。



## 大家喜欢水泥吗？

我问在座大家，“大家喜欢水泥吗，大家了解水泥吗？”你们都笑了，看来不怎么喜欢，也不怎么了解。其实17年前我也不喜欢水泥，因为之前我在北新建材是做新型建材，做石膏板的，我当时反对多用水泥，觉得应该多用些新型建材，少用点水泥，还写了有关文章。但命运很有意思，偏偏让我到中国建材做“一把手”，中国建材做什么呢？建材领域里最大的行业是什么？大家异口同声说做水泥，宋总就是要做水泥。我是被大家倒逼着做水泥的，从不喜欢到喜欢，一下子做成了世界水泥大王。

前天我在世界银行给世行官员们演讲时提到，“不管你们大家喜不喜欢水泥，反正我现在很热爱水泥，因为水泥是一个好东西。”人类制造铜有4000多年历史，制造铁有2500年历史，制造水泥却只有180年历史，180年前其实没有水泥。你去看巴黎的建设是用石头的，没有水泥；圣彼得堡这样的城市也是没有水泥，是用石头垒起来的；中国故宫也没有水泥，是用砖头垒起来的。但水泥发明180年以来，为我们城市的基础建设提供了巨大支撑，或者说今天如果没有水泥，无

法想象我们中国的生活和城市建设会是什么样。因为美国的建筑用不少木材、钢材，但在中国我们大量使用水泥，因为中国的木材不多，铁矿砂也主要靠进口，但做水泥用的石灰石遍地都是，中国是富煤国家，煤是烧水泥的主要燃料。中国改革开放以来的建设基本是靠水泥，比如港珠澳大桥的建设、深圳等这些城市的建设都离不开水泥。去年全球使用水泥41亿吨，中国用了22亿吨，如果离开水泥，今天我们的建设将寸步难行。

今天我们讲“一带一路”，其实“一带一路”建设首先要做的还是水泥，“一带一路”要做的有两件事，一是城市化，二是工业化。无论城市化还是工业化都需要基础设施建设，我们讲“要想富，先修路”，这些都要靠水泥。过去我们常讲“兵马未动，粮草先行”，“一带一路”建设的“粮草”是什么？就是水泥厂。刚才大家看到地图上那么多水泥厂就是由中国建材建设的，也就是说在“一带一路”之前，中国建材布局了大量水泥厂，这就是中国建材所做的工作。

讲完企业和我个人情况之后，大家自然会想到一个问题，这家17年前收入只有20亿元、名不见经传的小公司，是如何成为世界水泥大王的，到底是如何做到的，期间发生了什么样的事情？我在这里和大家分享一下这方面的内容。

## 1 时代背景：从短缺经济到过剩经济

首先，我想讲讲有关中国经济和市场化的过程。40年前中国是短缺经济，水泥每年的产量只有7000万吨，不到1亿吨。随着改革开放40年的发展，到今天中国几乎所有行业都出现过剩，水泥也一样。我刚才说中国去年卖了22亿吨水泥，可大家知道中国水泥的产能是多少？是35亿吨，过剩了这么多。其实不仅是水泥，中国很多工业都是这样，也就是说以前我们老讲“后工业化”，其实我们不知不觉已进入“后工业化”时代，几乎所有制造业都过剩，水泥就更为严重。水泥这种产品属于短腿产品，不适合长途运输，合理运输半径约200公里；不可存储，存储期只有3个月。如果过剩，就会带来一系列问题。我刚才当中国建材总经理的时候，很多人让我也去做水泥，其

实我之前并没有做过，但我认为大家说得对，应该去做水泥。我去筹备香港上市，资本市场问到，“宋先生，您真的要做水泥？”我说，“我要做水泥”。大家就说，“第一，您做水泥，公司有钱吗？第二，宋总懂水泥吗，凭什么做水泥？”其实这不只是大家关心的问题，也是我内心经常问自己的问题。水泥是重资产投资，任何一个水泥厂都需要10-20亿元的投资，当时那样一个穷困潦倒的企业如何去做水泥，这就是我面对的问题。

但我看到中国水泥行业“多”严重过剩、“散”集中度很低、“乱”无序竞争的现状，这就为我们提供了做水泥的机会，就是后来联合重组的机会。上世纪初，美国钢铁有2000多家，当时也是打乱仗，和中



中国水泥第一爆

国水泥行业差不多，老摩根先生发起了重组，重组了美国65%的钢铁。在那种情况下只能去重组，一定要有人振臂一呼，联合起来才能解决问题，这也是企

业成长的机会。全世界大多数大企业都是靠一路重组发展起来的，但在中国还不能简单用“并购”这个词，中国人不喜欢听到“并购”，一般人会认为“你怎么把我并购了”，所以我们找了一个合适的词，叫“联合重组”，我们重组每家企业之后，都会说要强强联合，用这种大家感情上容易接受的方法。

市场竞争是有效率的，但市场经济又是过剩经济，市场经济并不是完美的。市场经济是我们现在选择的一种方法，由于市场经济的无序和过剩，过去我们采取过计划经济，但计划经济变成了短缺经济，因为效率很低，所以我们回过头来又选择了市场经济。

## ② 必由之路：以大企业之手整合市场

市场经济有一特点，一定是过剩的，围绕过剩该怎么做？我们以前采用的是凯恩斯主义。我们用投资来拉动，不停地来消纳过剩的量来满足充分就业，让工厂不要倒闭。我们讲“三驾马车”，投资、出口和消费，“三驾马车”中只有投资政府说了算，只有投资来得最快。过去这么多年，经常是“面多加水，水多加面，然后再去加水，再去加面”，我们的盆就这么大，终于有一天盆里的面和水都加满了，手都进不去，这就是今天的现状。供给侧结构性改革就是要拿出来一点面和水，手才能下得去，才能和好面。我们有时也讲，市场经济有一只看不见的手在后面操纵，政府是看得见的手。市场出了问题，既不能简单靠看不见的手，也不能让政府直接下场去做，那么由谁来做？就应该用大企业之手，由大企业在市场进行一定的整合，形成几个大企业之间的良性竞争，解决无序性的问题。

产业有两种，一种是服务型和普通制造型的，这些在竞争中比较成熟，比较理想；另一种是基础原材料，像钢铁、煤炭、水泥是重资产投资，占有大量资源的行业，让它们恶性竞争，关掉钢铁厂、煤矿、水泥厂，是比较大的一件事情，因为会影响到银行、会影响到就业、会造成资源和资产的巨大破坏。那怎么解决呢？最好是大企业负责地把它们联合起来，让产能有序退出，这样可以保证银行的贷款，减少工厂的倒闭。全世界大的重组，银行都站在后面。我们每次的重组，银行也都会非常高兴给我们站台，为什

么？因为不这么做，那些小工厂贷银行的款会颗粒无收。宋总来了，愿意重组，愿意承担这些贷款，愿意今后慢慢归还这些贷款，银行自然非常高兴。全世界大的重组，都是财团银行在后面支持，大企业的职能就是要在行业无序竞争和过度竞争中帮助市场解决问题。市场竞争是一个好东西，但并不是所有竞争都是好东西，良性竞争才是好东西，恶性、无序、过度竞争是坏东西，因为它会造成秩序的破坏。

中国建材在整个水泥行业起到这样的作用，中国建材重组水泥之前，水泥行业的集中度是9%，什么是集中度，我们讲R10就是指前十家企业加起来的市场占有率。当初中国水泥行业的集中度是9%，而西方是80%，集中度很高。中国建材重组水泥后，中国水泥行业的集中度是63%，虽说和西方相比还相差很多，但与之前的9%相比，却有很大提高，减少了无序竞争。中国建材重组之前，中国水泥行业的利润一年80亿元，去年利润1500亿元，这就是重组带来的社会效益。中国用40年时间走完了西方上百年走过的路，把西方市场经济所有的过程都快速演了一遍，包括过剩、重组、关闭工厂。现在我们的供给侧结构性改革，第一条就是“去产能”，去产能怎么去，就是要关闭工厂；那么由谁来关，私营企业关一个，它们怎么能承受，由大企业重组企业关掉其中一部分，这就是基本的逻辑。实际上今天中国的供给侧结构性改革，不仅是去产能，还包括行业要自律，不要盲目打仗等等。

### ③ 深化改革：混合所有制“四两拨千斤”

大家也有人问，“宋总是怎么做的，到底用什办法去重组，钱从哪儿来？”重组之前大家问到，“宋总，您要重组，钱在哪儿？”重组过程中很多人问，“宋总，您有钱吗？”直到今天，还有人问我，“宋总，您借了多少钱？”因为没有钱做不了这些事，因为重组水泥需要花太多的钱。那么我用了什么样的方法呢？我用了一种资本上混合所有制的方法，也就是企业做起来是用资源上的重组，资本上用了混合所有制。

刚才开始时我就讲到，中国建材国有资本只有25%。这25%还是这17年企业赚的钱，因为17年前企业没有资本，这17年赚了500亿元，然后又吸收1500亿元社会资本，有了2000亿元，这2000亿元又配了一些贷款，形成了中国建材6000亿元的总资产，我是这样做的。大家问到，“中国建材是如何把这些民营企业引进来的，民营企业都这么精明，凭什么跑到你这儿来？”我也要回答这个问题。我当时到中国建材当“一把手”，在主席台上接到的就是银行冻结资产的通知单，有时现实比戏剧还要戏剧化，编电视剧都很难想到这样的情景，只有现实中才能产生。我也在想央企到底该怎么做，苦思冥想，想出四个字“央企市营”，这四个字把企业给救了，解决的是企业发展的事情。

虽然中国建材是一家中央企业，但是在充分竞争领域的国企，你做得好，乐观其成；你做得不好，就被市场淘汰。这样的一家企业，唯一的道路就是要迈向市场。大家一定会问，“央企市营”是什么内容呢？

“央企”是指作为一家国家企业，承担着经济、政治和社会责任。

“市营”我当时想了五条：第一，混合所有制，要进行股份制改造，要吸引社会资本；第二，规范的公司制；第三，推行职业经理人制度，否则没人好好干活；第四，建立很好的内部机制，这方面要学民营企业；第五，按市场规则公平竞争，也就是我们今天讲的市场竞争中性原则，这是我在17年前想的，中国建材是一家央企，愿意在市场中和民营企业、外资平

中国建材国有资本只有25%。这25%还是这17年企业赚的钱，因为17年前企业没有资本，这17年赚了500亿元，然后又吸收1500亿元社会资本，有了2000亿元，这2000亿元又配了一些贷款，形成了中国建材6000亿元的总资产，我是这样做的。

等的竞争，不要等靠要，不要吃国家的偏饭，要靠自己的本领，不然赢了大家说是靠国家，输了大家说活该，国家企业他还输了，总之怎么也不好。现在“竞争中性原则”这个词很热，国企要竞争中性，其实我17年之前就按照这个思路去做的。《财富》杂志听到了这件事情还采访了我，我系统给他们讲了什么叫央企市营，为什么央企要市场化经营。

2013年我在成都的财富大会上有一场对话，主持人史蒂芬·罗奇先生现在是耶鲁大学的资深教授，过去是摩根斯坦利的首席经济学家，那场对话叫“国企和私企”，这在当时是很敏感的话题。还好罗奇是一个思想家，他上来就问我，“宋先生，我想问问您，你们中国的国企现在做得不错，还很有活力，是不是得益于20年前那场上市改造？”我说，“罗奇先生，您的问题就是答案，我们20年前被逼无奈，当时就是为了找钱去上市，但是没想到上完市以后深深改变了我们内部的体制，我们从过去国有企业变成一个上市公司，变成一个公众公司，变成了一个有社会股东、有股民的公司。”

上完市以后我说了一段话，说起来是1997年北新建材上市的时候，当时媒体广泛地登，宋志平讲“上市妙不可言，但上市苦不堪言”。

妙不可言是什么呢？突然拿了一张支票，这么多钱从来没见过，我用小数点去数，数完以后我说给我复印一张，我要留存下来，我没见过这么多钱；我

又说了一句话，“希望十年以后我再发一次股，后面能多一个零。”有些话又被我言中，过了十年，中国建材在香港上市的时候就在后面多了一个零。

为什么我讲“苦不堪言”？因为上完市后，股民进来机制就要改，不能像传统国企那样，这个机制改也不容易，传统的国企要变成一个满足于股民要求的国企，要进行脱胎换骨的改变。不知道你们是否认真理解过什么叫脱胎换骨，如果手上有一个小伤口，我们都受不了，还要脱胎，还要换骨，确实很难受的，所以我讲苦不堪言。恰恰是苦不堪言，经过了这样的历练，企业实现了凤凰涅槃式的新生，企业市场化了、上市了，被混合所有制了，这个经历对国企来讲非常重要。

说到怎么做中国建材，我就想起在北新是怎么从那么困难中活过来的，第一件事就要去上市，我说中国建材要上市，我的同事都觉得，“宋总今天是不是吃错药了，今天怎么想起上市？”我有天上午在办公室读了一张报《21世纪经济报道》，当时是比较前卫的报纸，我订了一份每天看，那时候没有太多生意，资产被法院冻结了，百无聊赖就看这个报。突然一翻发现里面有一条消息很好，讲到可以把国内的A股和一些赚钱的资本打包到香港上市，我一看这真是好机会，我就想要上市。我通知下午要开会，要开



2006年3月23日，中国建材香港上市仪式

领导班子会，我说时间怎么还不到，上午一个人在屋里踱步，想到终于有了一个好主意。下午我给大家开会，发现所有的同事都很奇怪地看着我，我说我知道你们为什么这么看我，因为你们没有人相信我们能在香港上市，但是我特别相信我们就能在香港上市。为什么？现在中国概念在全世界热得很，1997年我去过达沃斯，达沃斯当时有表决器，说未来十年经济热点是哪儿，我们就表决，90%以上就是看中国，我印象极其深刻，也就是全世界资本都看好中国，这是2004年我要上市时的背景。

上市就要去找投行，一说上市，投行都很踊跃，来了以后很高兴，但看过公司财务报表都走了，他们说，“宋总要上市，好像上不了”，好不容易找到摩根士丹利，摩根做到半途也不来了。那个时候我们有一个上市班子，我每个月就要给他们讲一次话，就像今天和大家这么讲话一样，我说，“我们肯定能上市，香港那些上市公司我了解，我们上完市在那里面不是最差的，最起码是中等甚至偏上，我们缺的只是那张门票而已，我们的任务是拿到这张门票。”果真像我想的那样，我们到香港上市受到热烈欢迎，因为大家觉得中国经济正在快速发展，中国建材的概念不得了，中国建材宋志平讲一个故事，说要变成世界水泥大王、要重组中国的水泥，所以大家就都举了赞成票，公司股价从发行价2.75港元，最高价格涨到39港元，大家都支持，拿到钱之后就去收购。

有一次我在新加坡碰到一个投行负责人，他说，“宋总，您挺有意思，先给我们讲故事，然后您公司的股票就升了，升完以后就发股票，回到北京就去完成您的故事。”我说，“您讲得很对，我就是这样的，这有错误吗？”我回到香港和另一家投行负责人讲，我这一次到新加坡有一个人问到我这样的事情，香港这位投行负责人和我说，“宋总，您讲得很对，就是这么做，资本市场就是这样，大家买的是好的概念。”但是，我拿的那点钱和收水泥比毕竟还是杯水车薪，只是“药引子”，怎么做呢？我要收购那么多的水泥厂，没有那么多钱，就想还是混合，让收的这些民营企业留一点股份给他们。

我当时正读一本书，是奈斯比特的《定见》，《定见》里有一个观点，要变革必须端出“牛肉”来，也就是说你要变革，好处是什么？我想我要收购这么多民企，我有什么好处给他们呢？我必须先想清楚了再去



讲。我想清楚了“牛肉”是什么，我有“三盘牛肉”：

第一，公平定价。虽然我是国企，你是民企，我不但不欺负你，还要给你点溢价。我有一个“老母鸡”理论，如果这个鸡下蛋，我会多给两个月的鸡蛋钱，后面下的蛋就归我，这就是我的简单理论。如果是公鸡、肉鸡，那就得斤斤计较，但如果我收的是老母鸡，就用不着非要这样，所以公平定价，让大家觉得舒服。

第二，给民企留30%的股份。以前你是100%，可是你打恶仗，像浙江这个地方，水泥从每吨400元打到200元，人人都亏损。但是我和你合作，虽然你只留下了30%的股份，但一方面你拿到很多钱，今后还会分到很多钱。想想是这个道理，与其100%老赔钱，不如30%赚点钱。

第三，职业经理人。这些人做水泥做了一辈子，给他很多钱，他去干什么呢？所以我说，“你们都留下来，做中国建材的职业经理人”。当时也有人问我，“您收这么多企业，哪儿有那么多经理？”我说，“一切皆来源于市场”，他们就都留下了。

这“三盘牛肉”第一次试谈是在杭州，杭州西湖旁边有两个宾馆，一个叫刘庄，一个叫汪庄。因为汪庄湖边有个漂亮的茶室，所以我选择了汪庄，就把当时浙江做水泥的“四大天王”都叫来，和他们喝茶，从早晨喝到晚上，终于把他们都说服了。因为当时他们正在打仗，打仗的过程中，其实外方很多人也看好这件事，也都给他们伸出了“橄榄枝”，有的交了定金，有的已经入场做尽职调查了。我和他们讲了一个道理，你们四个竞争，现在要请四个“雇佣军”来，他们进来还打仗，不如都跟我合作，联合起来你们就不打仗了，还有我这“三盘牛肉”多好啊。最后整整谈

了一天，大家就接受了我的概念，大家觉得宋总讲得对。有一位本来第二天要去马来西亚签协议的，马上出去打了个电话，把机票退掉了，我一看，这个办法真是不错。这就是“汪庄会谈”，这在中国建材行业里是个有名的故事，因为这个会谈直接促成了中国建材水泥行业的重组，大规模的重组从此就开始了。

有一次，一位原建材局的老领导在飞机上对我说：“志平，我这一次去南方，大家说不能见到宋志平，如果见到宋志平，他跟你谈20分钟，你就得跟着他走。”我说：“我也不是神仙，他们也不是小孩子，给块糖就跟着我走，一定是说这个事情是对的，而且说到了他们的心坎上。”我的重组其实就是这个方法，就是一个互利多赢的方法。我们重组了上千家企业，到现在有9个区域性的水泥公司，有5.3亿吨水泥，形成了世界最大的水泥公司。去年我们赚了不少钱，像我们的南方水泥这家公司税后利润赚了100亿元，大家想想做什么生意能税后利润赚100亿元呢？大家现在讲得多的互联网新经济，其实，实体经济做好了，效益也会蛮高的。就像水泥，大家都忘了它，没想到一个公司一年就赚了100亿元。

我讲这个故事，是因为我在重组里面用了混合所有制。混合所有制是个好东西，现在中国正在开“两会”，这次“两会”李克强总理报告里写的是“积极稳妥推进混合所有制”，去年写的是“要稳妥推进混合所有制”，前年写的是“要大力发展混合所有制”，中国的词汇真的极其丰富。但今年比去年多了“积极”，去年叫“稳妥”，“大力发展”就是要加速，“稳妥”就是要放慢速度，要慎重。今年在“稳妥”前面又加了个“积极”，说明只稳妥不行，还要再快点搞。我是做混合所有制的先锋，2014年中国推行混合所有制，国家选了两个试点企业，一个是中国建材，一个是国药，这两家企业都是我做的混合所有制，国家试点恰恰选了这两家公司。

我写了本书，叫《国民共进》，我认为不应“国进民退”，也不应“民进国退”，混合所有制是国民共进。为什么，因为关于国有经济和市场经济怎么融合，其实以前没有找到方法，在全世界范围内大家始终在探讨这个问题，西方国家没有一个国家没搞过国有化运动的，也没有一个国家没搞过私有化运动，大家围绕是国有还是私有都多次摇摆。比如法国密特朗时代是搞国有化运动，后来右派上台搞私有化

运动，搞来搞去，现在有50多家国有企业，其中有一半20多家是纯国有，做公益保障事业的；还有20多家是混合所有制的。比如雷诺公司，国家有25%的股份；比如法国燃气公司，国家有36%的股份。我问过法国国资局局长，我说，“你们为什么搞混合所有制企业，都私有化不就行吗？”他说，“我们国家也想赚点钱。”我想这和我们国资委的想法差不多，要让国有资产保值增值。尤其中国是社会主义国家，希望“两个毫不动摇”，西方人很难理解，为什么要“两个毫不动摇”。中国人的传统文化，从《老子》《易经》开始就是辩证法，《太极图》阴阳结合，《太极图》一个白鱼，一个黑鱼，画到一块儿很和谐，而且结合得很完美，中国人懂得这个道理。“两个毫不动摇”，搞民营企业毫不动摇这比较好办，搞国有企业毫不动摇，到底怎么搞？存在一个怎么搞的问题。

国有经济与市场结合是个世界难题。以前有位老领导讲过，“如果谁能解决中国国企的问题，谁就是当代的马克思”，意思这是很难的一件事。但是中国改革开放40年，我认为这个题被破解了，明白了到底国有经济怎么和市场结合，也就是我们现在搞的“三段式”。第一，国资委管资本，不要管企业，出资人管资本；第二，中国建材是投资公司，管股本；第三，中国建材下面这些水泥公司怎么搞，用混合所有制，把资本放入国家出资的投资公司，投资公司投下去的是股本，股本可多可少、可进可退，在混合所有制企业里用股权说话，和任何股东是一样的权利，这样混合所有制企业也就竞争中性了，把问题给解决了。中国的混合所有制其实是个好东西，解决了国有经济在市场中的方式。如果是纯国有企业，在市场里就会有问题，因为在竞争领域里，如果是国家纳税人全资投的企业，和纳税者进行竞争，肯定是悖论。但如果国家投资公司投的是股本，放到企业里一点，是流动的，市场是能接受的。大家知道新加坡的淡马锡，是个国有投资公司，在全世界都有投资，没有人说它投的公司是国有的，而且是竞争中性原则。所以我说混合所有制真是个好东西。

混合所有制还解决了国企长期政企不分的问题，如果是百分之百的国企，怎么和政府分开？我觉得就分不开。如果是混合所有制公司，是一个上市公司，因为上市公司是有股民、是有非公股份的，企业有了独立性，这解决了我们长期以来解决不了的政企分开。

混合所有制还解决了真正把市场机制引入到企业里来的问题，过去我们老说要改革，国企要引进机制，但是引不进来，混合所有制就可以把民营机制引进来，就可以把市场机制引进来，就可以做得很好。比如说云南白药，前两年在改制的时候，云南国资委占45%，民营企业新华都占45%，还有一家民营企业占10%，云南国资委和新华都轮着做三年董事长，机制是按照市场化做的，不是按照国有企业做的，完全是一种市场化的做法，这就把问题解决了，只有混合所有制才真正能够解决国有企业机制的问题。

今天看中国的国有企业，西方人看不太懂，为什么看不太懂，因为他们还是把中国的国有企业当成40年前的国有企业，当成了过去西方人脑子里的国有企业。其实中国的国有企业变化很大，央企共有96户企业，70%的资产在混合所有制的企业，混合度很高。当然一些公益保障类的企业倒也没有必要非得用混合所有制，在西方他们也是按国有的在做，这些企业不以盈利为目的。比如，北京公交公司，每年都要靠政府补贴，谁愿意投资？只能是政府做这件事。因为60岁以上就可以免费坐车，这就属于公共保障性的，这样的企业要归国家所有。充分竞争领域的企业如果国家愿意做就可以搞混合所有制，这个办法是找着了。但找到这个办法，中国用了40年的时间。为什么西方人不用？因为他们嫌太麻烦了，他们认为既然国有企业的效率低，那就私有化，简单操作。

我前年到德国柏林，柏林的议员和我说，“宋总，我们90年代全搞私有化，现在发现不行，最近我们柏林和汉堡把铁路、发电厂、自来水全收归国有了。”我说，“为什么？”他们说，第一，这种企业都不大盈利；第二，还要确保质量。柏林的自来水供给系统都是一百年以前修的，现在还得国家好好做好，公益保障类的可能还是要国企做。中国北方有的城市冬天的时候，经常有的供热公司就晚烧几天暖气，早停几天，烧暖气的温度也烧不够，也是类似的问题。我也和政府建议，其实公益保障类，这些需要补贴的企业，不一定都要市场化，只能国家背着。但是充分竞争领域的企业要搞混合所有制，大可不必纯国有。中国建材就是这种做法。混合所有制是个好东西，解决了国有经济进入市场的方式，解决了国有企业引入市场机制的方法，而过去这么多年我们就是这么做的，我是个实践主义者，我相信实践出真知。

## ④ 整合策略：“道”与“术”的结合



中国建材集团与安徽海螺集团签署战略合作协议

大家也会关心，“宋总弄了那么多的企业，您是怎么整合的？”我做得还是不错的。一般来讲，做了这种重组，成功率并不是很高，因为重组有文化的问题、有整合的问题，是很复杂的工作，整合起来并不容易。中国建材是怎么把它们整合起来的？我们进行重组也是有自己的一些逻辑。中国建材重组有四个原则：

一是符合集团的战略，不是所有企业都要。水泥运输半径短，一般是做区域性整合。比如北京，那里并没有我们的水泥厂，那里有金隅。安徽也没有我们的水泥厂，那里有海螺。我是选择那些水泥厂多、群龙无首、没有领袖的地方发起重组，我们占60%—70%的市场占有率，就有了话语权，就有了定价实力。

二是重组的企业要有潜在效益。重组的时候可能不赚钱，但重组以后确保能赚钱，而且要赚很多钱，要研究确定符合条件才决定做。一定要收“下蛋的老母鸡”，如果它不下蛋，收了它怎么办？

三是一定要有协同效应。比如我们在徐州有个工厂，是两条日产5000吨的线，海螺在旁边建了条1

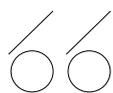
万吨的水泥线，我们两家企业就“打仗”，水泥价格从每吨400元降到200元，都不赚钱。我说，“要么你收了我，要么我收了你。”最后我们收购了徐州海螺，收购后的下半年很快就把溢价的钱赚回来了，因为不恶性竞争了，水泥从每吨200元合理回归到300元。实际上细想一下，发起收购的人可能会付的钱比较多，比别人贵，但收购之后价格一定要恢复，如果价格不恢复，收购就失败了。所以对收购者来讲有两个死穴，一是收购之后价格不涨，花了很多钱怎么办？二是收购以后旁边又建了新工厂，收不完，在中国会这样，刚收完山前的工厂，山后又建起来了，等把山后的工厂收了山左又建了，山左的收完了山右又建了，可是等都收完了，这个地方只需要一个水泥厂的量，怎么办？这也是我经常苦恼的事情，还好现在国家开始限制不让新增，这是比较好的事情。

四是要防范风险。做生意就有风险，我以前写过论文，叫《怎么能够防范风险》，你们在哈佛读书，都知道风险是客观的，做企业风险和利润是同时存在的，是双刃剑，或者说利润是平抑风险的边际。如

果在香港、美国发股票，招股说明书有100页的话，大概会有15页左右风险描述，如果里面没有风险描述，没人敢买你的股票，但风险写太多，100页里写30页的风险，别人也吓坏了，要尽量披露知道的风险。收购是有风险的，但是我提出风险要可控可承担，一旦风险出现要可控可承担，不要火烧连营，泡沫大了容易爆炸，不要出现这种风险。我们的风险应该是有限的风险，而且锁定切割的方法是什么，一旦出现风险立即切割，有防火墙，立即断掉，若爆炸也只能爆炸一个，不能都爆炸。

还有重要的一点是重组进来的企业要接纳集团的文化。这是底线，重组过程中什么都可以讨论、都可以研究，讨价还价也能研究，可以让利，可是有一点不可以讨论，那就是文化，要进来就都要接受中国建材的文化。在文化上不能乱套，不能一人一个号，一人一个调，这是做不好的。大家都要接受企业的核心价值观，在这个问题上我们不让步。任何企业进来以后，都得挂上中国建材的牌，带上中国建材的LOGO，表示认同，这些很重要。如果这个问题不解决，那就是一帮散兵游勇，做不了事。有很多人问我，“宋总，您收的这些企业里都是些什么人？他们会不会都是一帮土豪？他们是不是都是长短枪配着，穿着长袍马褂进来了？”我说，“不是，你们可以去参加我们企业的年会，他们在底下坐得整整齐齐，都做笔记。”为什么，因为做水泥的都是亿万富翁，都不是小民营企业，而且都经过市场历练，都是年富力强。在美国，大家知道即使腰缠万贯还愿意做职业经理人，还愿意做政客。在中国，他们突然发了财，有很多钱，愿不愿意做职业经理人呢？这是我最初的问号，也是我做的实验，我发现中国人和美国人没有区别，尽管他们赚了很多钱，他们还愿意踏踏实实做职业经理人，他们还愿意6点钟起床、晚上12点再回家，他们礼拜六、礼拜天还在工厂工作，而且他们招待客人有时候都用自己的信用卡，他们来上班开的是自己的奔驰和宝马，“带枪参加革命”，而且也很积极，我觉得这很好。文化很重要，所以重组每个企业时都要谈文化，谈文化时我都做一个同样的事，把我的司徽摘下来，亲手系到他们西服上，这是我一个习惯性的动作，表示他们接受了中国建材的文化，这很重要。

当然中国建材还做了一系列整合工作。刚刚做南方水泥的时候，南方水泥就是我刚刚讲的浙江重组，



重组进来的企业要接纳集团的文化。这是底线，重组过程中什么都可以讨论、都可以研究，讨价还价也能研究，可以让利，可是有一点不可以讨论，那就是文化，要进来就都要接受中国建材的文化。



2007年9月份在香格里拉召开成立大会，习总书记当时是上海市委书记，但是他已经到北京了，筹备十六大，他给我们写了一封贺信，上海市委领导现场宣布，这个贺信写得非常好，言简意赅，今天看来很有穿透力。大家看看他写得非常之好，他说，“祝你们实现战略整合的既定目标，为国企的改革发展不断探索新路，为促进区域合作、联动发展做出更大的贡献”。习总书记在上海主政七个月，我听说他只写过两封贺信，其中就有给我们的贺信，他很支持我们的水泥重组。

大家说，“宋总，您有没有遇到过问题？”我说，“遇到过。”2007年重组南方水泥，中国建材的股票涨到39港元，2008年金融危机，先从美国的次贷危机开始席卷全球，我们的股票从39港元降到了多少，大家能想到吗？1.4港元。香港有份报纸报道，如果明天中国建材的股价降到0.5港元，这家公司就会崩盘。我当时压力也很大，但是我那时候上班去，笑着面对大家，我说，“我们公司会赚很多钱，这是有人在卖空我们，你们不要太在乎。”我女儿是做投行的，她和我说，“爸爸，您不要太过难过，您上市的那一天就应该有思想准备，39港元也是市场给的，1.4港元的这种可能性，也会有更低，您也得认，因为公司上市了，您决定上市那一天就应该有这样的思想准备。”我发现我的女儿比我还市场化，比我还懂资本市场。当然我们后来的股票又涨上来了，很多人1.4港元买入赚了不少钱。但那时候风声鹤唳，我干点什么呢？我就把干部们都召集起来，搞管理整合。外面

雷声隆隆，我们屋里书声朗朗，这段时间我们也干不了什么，基建停了，股票也跌成那样，我们的干部集中起来，学习怎么管理整合，学习企业管理的方法。中国建材推出了整合的“八大工法”“六星企业”，这是我们企业内部的武功秘籍，不出版，都是让干部们学的，如果在座的大家有需要，可以给大家。我给大家举两个例子。

### 例子一 价本利

你们学的是“量本利”，什么叫“量本利”？多卖产品能降低每一个产品的固定费用，从而取得利润。但在过剩经济的情况下，生产10万辆汽车能卖出去，生产20万辆汽车不但卖不出去，还有10万辆放在库里，不但没有真实地降低每一个产品的固定费用，还压了大量的流动资金，所以在过剩经济的情况下，“量本利”就失效了。你说去压价，今天把价钱压下来，明天对方报复也到了这个价位，两天之内在一个低价的情况下，还是这种供销关系，因为没有价格弹性，水泥没有价格弹性，所以这种办法做不下去了。怎么办？我们就做了一个“价本利”。什么叫“价本利”，就是在价格稳定的情况下，降低成本取得利润。大家说价格我们怎么定得了？价格是客观的，市场给定的，这其实也是个迷思。德国作者赫尔曼·西蒙写了《隐形冠军》，还写了本书叫《定价制胜》，他认为企业必须关注价格，所以我们提出了“价本利”。在价格一定的情况下降低成本，而不要盲目降价。在金融危机、在过剩的情况下，不要盲目放量降价，因为量是放不了的，每个人都在这样想，最后量还是那样，只是价格每天都不一样，所以要减产保价，减一定的产量，保住价格。在这个时刻，如果降5%的价格，会损失20%的利润，企业可能就亏损。如果减20%的产量，可能只损失5%的利润，企业还有微利，可以度过最困难的时光。你们会做模型，算算是不是这样。赫尔曼·西蒙给1万多家企业做咨询，帮着赚了不少钱。

中国建材水泥现在产能利用率只有60%，我和干部们讲，我们要快乐生产，多放点假，春节的时候放一个月，五一的时候放半个月，十一的时候放半个月，让我们的工人和教授一样，快乐地生活，干嘛非让大家年三十还要上班，我们过去因为是短缺经济，所以那样做，现在是过剩经济，还要让大家那样做有什么意义呢？以销定产，市场需要多少我们就生产多少。丰田的方

法叫“零库存”，十几年前我专门去过丰田，我去年到丰田去看一看，丰田还是这个办法，看板管理、零库存。丰田汽车的零部件是没有仓库的，就在生产线旁边，我估计有一个大概五六米宽的长条形地方，这个地方存放2小时的备件，然后安装好的新汽车直接开到港口卖出去，它没有任何库存，也是以销定产。这是我经常给大家讲的，改变大家的经营思路。

### 例子二 “三精”管理

一是“组织精健化”。讲的是减层级、减机构、减冗员，我们央企这几年其实一直在做。去年民企遇到很大问题，是因为两个原因，一方面是去杠杆、抽水。因为我们的水里有这么多鱼，这么多水，不管这个水是怎么流进来的，影子银行还是表外，总之这么多水养了这么多鱼。现在说不行，这个水是违规的，要抽点水出来，那鱼怎么办？所以你就发现去年出了问题，所以就把手去杠杆变成了稳杠杆，还要帮大家渡过难关。另一方面是民营企业由于有了影子银行，有表外提供资金，民营企业也犯我们国有企业以前常犯的错误，脑子热就膨胀，要抵押、要贷款、要扩张。国有企业为什么去年还可以，因为最近这几年，李克强总理一直在要求国企瘦身健体。瘦身健体有三件事：首先是压缩层级。前几年个别企业最多的层级是多少级？我想你们没有一个人能猜到，10级以上，到了第10级谁管得了。大家做过游戏传话，宋志平讲1，传到第10个人，肯定成了100，或者成了0.1，所以必须减层级。其次是减家数，因为企业太多了，子子孙孙无穷匮也，天晓得你有多少企业。我一到地方去，大家都说，“宋总，我是您的部下，我说是哪一部分？是国药还是建材？”回答是建材，我说是建材哪一部分？是水泥、新型建材还是什么？太多了。所以三精管理，减层级、减机构、减冗员，企业必须精健化，中国建材做到了，企业层级现在是4级，企业个数减掉了400个，冗员也减了不少。

二是“精细化管理”。就是降成本，提质量，增品种，这是眼睛向内的。我们学管理，MBA学院里教大家都是管理课，我是中国MBA指导委员会三届委员，第二届、第三届和现在的第五届，我还在做。全国MBA指导委员会一共有37位委员，34个是学院派的，像北大光华，清华经营的院长等等，还找3个企业家，我就是其中一个，做了15年，所以我比较了解MBA的

教学。我也在北大光华和国发院这两个学院讲课，我也是他们的教授，每年上一次课，我比较了解咱们学管理的。

三是“经营精益化”。我为什么提出这个问题，因为我们很多企业的领导，包括学管理的，大部分教大家的是眼睛向内的管理，是讲效率。就如德鲁克讲的，管理是正确地做事，目标是提高效率；经营是做正确的事，目标是提高效能。他说的效能实际就是效益。我们做企业，一把手最重要的就是要赚钱，如果赚不到钱，这个经营者基本是不成功的。我们到这儿来学MBA，其实是学怎么赚钱，我们能不能创业，能不能成

为“独角兽”，能不能做一个大公司的高级职员，是想学赚钱的本领。但是从工业革命开始，我们实际上大量的工作是在认真地总结管理经验。我们学院管理更多是教大家处理人机物料关系等内容，也有问题，现在我教大家更多的是怎么赚钱，是经营的问题，眼睛向外，研究环境的不确定性：“市场变化、创新、新商业模式”等等，这些是最重要的。我在学校里讲的《经营之道》，我说一把手应把管理更多地放给助手，管理下沉，要多出来转转、看看。我今天上午去麻省理工学院(MIT)，觉得很有收获，其实，中国的大企业领导都应该来一次，到那看一看，到这儿来交流一下。

## 5 模式拷贝：打造两家世界500强

大家会说，“宋总，您做的这个办法能不能复制？是不是有道理？”我告诉大家，“是有道理的”。我用同样的办法在国药复制了。2009年国资委突然让我到国药去做一把手，我当时正要去英国路演，在去首都机场的路上，突然国资委给我打电话说，“宋总，你在哪儿？”我说，“我正在去机场的路上，去英国”“你能不能回来一下？”我说，“什么事？”“你立即回来。”我就回去了，这是一件大事情。结果领导跟我谈怎么回事，说我们决定让你同时到国药做一把手。这可行吗？我糊里糊涂地答应了，返回机场还赶上了那班飞机。我上了飞机才想，刚才谈的是什么事情呢？怎么要我去国药？做建材和做药是风马牛不相及。我到了伦敦，第一件事打开电脑看看国药集团是家什么公司，一看原来和建材差不多，是一个小小的公司，我回来就开始做国药。一边做建材，一边做国药，做了五年建材和国药的双料董事长。在国药做的这五年，又把建材的重组方法在国药复制了一遍，但国药不是重组制药，是重组了医药分销系统，建立了全国的“国药网”。大家知道美国做医药分销业务的只有三家大公司，而中国有两万家公司，两万家公司都在攻医院，他们大多没有合格的仓库，大家想想那得有多少药品不合格，所以国家需要有个全国的国家药网，那谁来建？国药来建。所以我就整合了全国290个地级市的国药网，用了同样资本加重组的方法，先在香港上市，拿到钱再来国内重组，找出



2013年，中国建材集团和国药集团同获世界500强

地方上排名前三家进行重组，民营企业留30%的股，先后重组了600多家企业形成了今天国药集团，去年国药也做了4000亿元的销售收入。

我讲这段话是说，这些方法、这套思路，实际上不仅是适用于建材和国药，也适用于中国很多产业。

因为时间关系，我已讲到六点了，要让我讲可能还能讲两小时，我想你们也该回去吃晚饭了。

国家级企业管理现代化创新成果一等奖

# 大型建材企业集团 以技术创新为引领的新材料产业拓展



中国建材集团有限公司（简称中国建材集团）是经国务院批准，由中国建筑材料集团有限公司与中国中材集团有限公司重组而成，是国务院国有资产监督管理委员会直接管理的中央企业。是全球最大的建材制造商和世界领先的综合服务商，连续七年荣登《财富》世界五百强企业榜单。资产总额近6000亿元，员工总数20万人，年营业收入超过3000亿元。拥有15家上市公司，其中海外上市公司2家。水泥熟料产能5.3亿吨、商品混凝土产能4.6亿立方米、石膏板产能22亿平方米、玻璃纤维产能224万吨、风电叶片产能16GW，均位居世界第一；在国际水泥工程市场和余热发电市场领域处于世界第一。

## 一、大型建材企业集团以技术创新为引领的新材料产业拓展背景

### （一）提升新材料产业竞争力、保障国家发展战略的需要

新材料是“强国之基”，是保障中国制造实现由大变强的物质基础，也是其他战略性新兴产业发展的基础和先导。随着国民经济的持续高速增长以及战略性新兴产业的快速发展，新材料产业已经成为经济发展、社会进步以及国防安全的基础和先导。2008年国际金融危机以来，作为战略性新兴产业之一的新材料产业也成为世界主要国家抢占新一轮经济和科技发展制高点的重大战略。在新一轮工业革

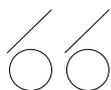
命中，新材料作为国民经济先导性产业和高端制造产业发展的关键保障，成为各国战略竞争的焦点。美、韩、日、俄、中等全球20多个国家纷纷制定了与新材料相关的产业发展战略，启动了100多项专项计划，大力促进本国新材料产业的发展。虽然我国新材料产业过去几十年取得了长足发展，但总体来看，我国新材料产业发展基础研究相对落后，原创性新材料技术成果比较欠缺，部分核心专利受制于人；创新资源、创新力量非常分散，重复研究、重复投入现象比较突出，以企业为主体、产学研用结合的协同创新体系尚未建立，产业链与创新链有效融合的机制尚未完全建立，产业整体竞争力不强。

## （二）抓住有利时机、引领新材料产业发展的需要

2006年，中国建材集团在与中国建材院重组基础上，进一步整合内部科技资源，成立了中国建材总院，并依托建材总院开展集团技术中心的工作。中国建材集团技术中心按照突出主业、院企结合、优势互补、强化推广、服务产业、服务行业的原则，组建了7个专业研发机构，包含集团公司27家骨干企业、院所和5000多名科技人员，科技实力得到较大提升，为集团科研设计与产业密切合作提供了更大的平台，也形成集团层面的研发设计、产品制造和装备制造三大板块的有机结合，形成院所和企业的紧密结合，进一步强化了集团公司的技术创新体系，为集团大力发展新材料产业奠定了技术基础。与此同时，建材股份在香港联交所挂牌上市，资本市场的支持，为集团紧抓国家经济快速发展和建材行业结构调整的战略机遇、实现靠科技创新提升核心竞争力的成长方式提供了资金保证，确保了新材料研发和产业化的资源投入。

## （三）落实集团发展战略、培育新的经济增长点的需要

2008年以来，在巩固和强化传统产品优势的同时，中国建材集团提出全面推进新型建材、新型房屋、新材料和新能源的“三新”发展战略，重点发展高档玻纤与碳纤维、风力发电叶片、太阳能膜电池、TFT基板玻璃和新型房屋等产品，积极培育新的经济增长点。通过实施“科技创新”驱动发展战略，中国建材加快推进结构调整和转型升级，已由一家以水泥业务为主的建材企业，转化发展为水泥、新材料、工程技术服务三足鼎立的综合性建材和新材料产业投资集团，一方面始终坚持推动传统业务领域的供给



中国建材集团紧紧围绕“做强做优、世界一流”的核心目标，以科技创新引领企业转型升级，大力实施创新驱动发展战略，突出企业技术创新主体作用，实现科技成果产业化，取得显著成效。



侧结构性改革，另一方面培育一批发展潜力和空间巨大的产品和业务。集团精耕细作基础建材、大力发展新型材料、积极培育研发及技术服务等新业态，推动高端化、智能化、绿色化、国际化转型。

## 二、大型建材企业集团以技术创新为引领的新材料产业拓展的内涵和主要做法

中国建材集团紧紧围绕“做强做优、世界一流”的核心目标，以科技创新引领企业转型升级，大力实施创新驱动发展战略，突出企业技术创新主体作用，重视新材料产业协同创新链顶层设计，通过优化整合科技资源，进一步强化科技创新资源聚集效应，着力打造具有前瞻性的重大、共性技术研发平台和科技服务平台，推进原始创新、集成创新，加强前沿技术、关键技术和高端新产品自主创新，开展行业共性、关键性技术攻关，实现科技成果产业化，取得显著成效。

### （一）发挥集团整体优势，做好新材料创新链顶层设计

#### 1. 整体思路

为实现新材料产业的快速发展，中国建材集团高度重视战略规划，首先强化顶层设计，打通了“技术研发+产业化”产研协同创新全链条，并针对链条中的关键环节，明确发展思路

和目标，制定清晰的发展路线图，为新材料产业发展谋篇布局。

集团充分发挥新材料研发和产业资源有效整合的优势，强化产业板块核心牵引作用和研发部自主权，加强产研协同创新和科技成果转化，坚持走新材料产业体系“技术研发+产业化”的纵向协同发展道路，建立了集先进生产技术、核心技术装备、检验认证和标准于一体的技术集群，打通了技术创新和产业化通道，实现新材料从研发到产业化和市场化的有效闭环，促进新材料进入良性循环发展阶段。注重培育新材料产业上下游环节交流合作平台的搭建，做好产业链纵向衔接，以产业化目标为牵引，根据应用需求制定新材料研发方案，围绕应用深化产学研用紧密合作，缩短了市场推广应用期，有效规避了研发创新风险，建立了深度合作机制。按照技术产品化、产品市场化、市场效益化原则，科学定位攻关方向，发挥产学研平台的集成优势，通过产业与市场紧密相连，科学规划研发方向和技术攻关重点，加速科研成果的应用和效益转化。

#### 2. 发展重点

新材料产品种类繁多，量大面广，集团依据自身技术优势和产业布局，坚持“有所为有所不为”的原则，明确新材料产业的发展重点和目标，以实

现集团在国际建材创新链中从中高端向高端迈进。明确了光电功能无机材料及制品、新型纤维及复合材料、高效长寿命陶瓷及耐火材料、锂电池隔膜材料等无机非金属新材料作为新材料领域的重点发展方向，并明确了发展目标。例如，光电功能无机材料方向，以电子信息、高端装备制造、现代医疗等产业需求为目标，开展高世代TFT-LCD玻璃基板和盖板、大尺寸高均匀光学石英玻璃和红外石英玻璃及制品、大尺寸陶瓷基板、高精度陶瓷结构部件等材料的研发和产业化，实现特种光学玻璃、高纯原料及高品质石英玻璃等产品性能达到国际先进水平；新型纤维及复合材料方向，以发展高端纤维及复合材料产品、引领行业技术发展为目标，开发E8玻璃纤维、T800以上及MJ系列高性能碳纤维、系列风电叶片及海上大型风电叶片，实现产品性能达到国际先进、国内领先水平；在高端复合材料方面，开发适用于低风速地区的加长型风电叶片及海上风电的大型风电叶片，开展碳纤维复合材料在汽车、深海油气田开发等领域的应用研究，开展复合材料轻量化结构、低成本制备技术研发，实现在汽车、轨道交通车辆、航空航天领域的应用。

### 3.厘清发展路径

中国建材集团在新材料产业创新体系的构建中，以产业创新为导向，将技术创新融入产业创新之中，实现技术创新与产业的有机结合，争夺经济竞争的制高点、获得加快社会经济发展的现实动力。一是坚持创新驱动，走高端发展的路线。集团明确新材料产业的发展路线要以技术为根本、以创新为驱动，加大对高端新材料的研究开发支持力度，加强对研发成果的产业化应用开发，引进国外高端技术



新型房屋绿色小镇

和产品，加强消化吸收再创新，培育发展有自主创新能力的新型材料产业。二是坚持聚焦重点、因材施教的方式。新材料涵盖种类广，产品涉及链条长，产业研发及应用涉及技术领域繁多，同时，不同的新材料产业，产品类型差异较大，具有不同的技术方向和研发、应用模式。集团根据战略部署以及产业基础，确定了光电玻璃、纤维及复合材料、高分子膜材料等十大新材料作为重点发展领域，聚焦重点，在专业领域有所突破形成稳固市场。同时采用规划式引导的方式，结合不同新材料产业的应用特点和技术优势，按照类别进行有针对性的产业指导，形成集聚优势。

### （二）整合资源，建立产研协同的新材料技术创新体系

#### 1.统筹内外部资源，打造国家级协同创新平台体系

为满足国家战略需求和实现行业技术引领，针对新材料产业存在的小而分散、各自为战的现状，集团充分发挥建材总院行业“中央研究院”作用，进一步优化配置科技资源，整合新材

料产业优势资源，打造了具有前瞻性的重大、共性技术研发平台，同时以企业为技术创新主体，建成了具有国际竞争力、高效开放的协同创新平台体系。

一是按照突出主业、院企结合、优势互补、强化推广、服务产业的原则，充分发挥集团企业技术中心的作用。自2006年集团获批国家级企业技术中心以来，已成为国内规模最大、实力最雄厚的建材与无机非金属领域的科技研发机构技术开发中心，国家级企业技术分中心数量位列央企第一。分中心研究领域涵盖功能玻璃、纤维及复合材料等新材料领域，业务贯穿基础理论研究、技术研发与服务、标准制定与检验认证、实验仪器与生产装备制造、工程设计与总承包等全过程，形成集团层面的研发设计、产品制造和装备制造三大板块的有机结合，进一步完善了国家科技项目、集团自立项目、企业自立项目的三级技术创新体系。

二是推进外部创新体系建设，努力营造开放的创新环境。集团近年来组织打造企业国家级实验室、工程

(技术)中心、产学研联盟等国家级新材料创新平台,在应用基础研究和行业共性、关键性的技术研发方面抢占制高点。加强与外部产学研资源的合作,积极开展与大学、科研院所的联合攻关、技术合作、学术交流、人才培养、成果孵化与转化等各个领域的广泛合作,与教育部一道共建科技支撑平台、技术联盟和知识联盟等,形成产学研相结合、企业与科研院所协同发展、新材料产业上下游企业紧密联合的新模式,构建起集团外部的技术创新合作体系。

三是积极构建行业开放式服务平台体系,形成了集全行业的检验认证资源、工业产品质量控制和技术评价实验室、国家中小企业公共服务示范平台于一体的建材行业技术综合服务平台体系,能够为企业提供包括检验检测、管理体系认证服务、标准化、技术产品开发、知识产权和品牌建设等方面的服务,推广先进实用技术,提供创业服务。

## 2.整合国际优势资源,构建产业导向的国际研发平台

国外在新材料研发方面具有一定的技术优势,中国建材集团在充分利用国内优势资源的基础上,挖掘海外领先技术,开展多层次多种类型的活动,统筹利用两个市场、两种资源,提升在全球价值链中的地位。

一是采用共建的方式搭建国际研发平台。集团共建了中英先进建筑材料联合实验室、中埃高性能玻璃纤维及复合材料联合国家实验室、中国埃塞材料科学实验室与技术转移孵化中心、亚洲与混凝土研究院哈萨克斯坦分院的等国际研发平台,稳步推进“海外产业+科技+服务”创新生态圈。充分利用现有双边、多边合作机制,拓宽新材料国际合作渠道,结合“一带

一路”建设,促进新材料产业人才团队、技术资本、标准专利、管理经验等交流合作。

二是采用共同研发的方式提升技术水平。集团鼓励新材料相关企业积极与海外优势科研机构合作,联合技术攻关,缩短研发周期。旗下中复连众与德国公司合作开发四个型号低速风电叶片,其中两个型号叶片已批量生产;与德国公司合作对近10个叶片新产品进行设计和型式认证。中复神鹰与德国企业合作改进碳纤维预氧化炉结构,并对高温炭化炉进行重新设计,满足对于新产品性能的要求。

三是开展高水平、多层次国际科技合作交流,了解最新研究动态和技术发展方向。集团下属科研院所组织多国(境)外顶级专家来华开展学术报告、国际会议等活动,邀请国外知名教授和院士受聘为客座教授,开展相关领域国际前沿技术的学术讲座。与建立紧密联系的国外相关协会、企业广泛开展技术交流,如集团旗下山东工陶院与奥地利公司开展异型陶瓷部件的无墨成型(3D打印)研究合作,引进国际最先进的陶瓷光固化3D打印装备,合作攻克了深色陶瓷光固化技术的难题;北京人工晶体院与瑞典、德国、日本等多家境外企业和研究机构开展技术交流,推进氮化物先进陶瓷技术研究与应用国际合作基地建设。

## (三)以应用需求为牵引,多方式协同推进新材料产业技术创新引领

### 1.发挥科研院所研发优势,开展新材料的基础研究和原始创新

科研院所是国家科技创新体系重要组成部分,也是推动科技资源和要素进行良性循环和流动的重要力量。中国建材集团完成两材重组后,拥有26家国家级科研设计院所,作为行

业和产业共性技术、公益性技术研究的主要承担者,集团充分发挥科研院所的技术研究优势,通过明确发展定位、强化自主研发、引领技术进步和完善标准体系为新材料创新体系奠定了技术基础和保障。

一是强化自主技术研发,引领技术进步。科研院所经过多年的发展中,积淀了深厚的技术实力,在国家层面项目、人才、基地、国有资本金等多渠道得到全方位的支持,集团通过搭建产研协同创新平台,采取多种措施促进科研院所的成果转化,解决技术创新与产业发展脱节、成果转化缺乏动力的问题。例如,依托建材总院绿色建材国家重点实验室等创新资源,强化基础研究,突破一批关键技术,成功解决大尺寸防火玻璃制备关键技术难题,制备出世界上首块4200mm×2000mm大尺寸、曲面异型结构超薄型无机复合防火玻璃;采用真空辅助技术将风挡玻璃及车体复合材料抗冲击性能测试系统的弹体发射速度提升到1000km/h以上,为我国更高速列车的安全测试提供了保障。“年产2.4亿平米锂电池隔膜建设项目”首条生产线日前在山东滕州建成投产,该产品就是通过院所技术成果孵化出的高科技产品,采用全球最先进的湿法双向同步拉伸工艺进行生产,产品厚度规格5-20μm不等,机械性能、耐高低温、电池安全性、循环寿命等关键指标均处行业领先水平,主要用于新能源汽车、消费类电子产品、储能产品等用锂离子动力电池。

二是完善技术标准体系。集团所属科研院所主动参与制定国际标准,成为国际标准的主导者,加快中国材料与试验团体标准建材领域团体标准体系建设。科研院所不断完善技术标准体系,从技术上为集团走出去战略

的实施、参与国际竞争和拓展海外市场减少了贸易壁垒，同时也使集团新材料产品在国际竞争中逐步形成了自主品牌，提升了产品价值。集团2017年发布四项国际标准，包括两项ISO国际标准和两项IEC国际标准。其中国际标准ISO 20343: 2017《精细陶瓷（高性能陶瓷，高技术陶瓷）-《陶瓷厚涂层的高温弹性模量测试方法》建立了陶瓷厚涂层的高温弹性模量测试方法，准确评价了陶瓷涂层高温弹性模量，填补了国内外陶瓷涂层的技术空白，对于保障整个结构的安全性和可靠性，优化生产工艺，尤其对军工产品和国防建设有重要的意义。

## 2. 开展产研协同创新，加快新技术、新产品的转化应用

针对目前新材料产业创新资源分散，重复研究、重复投入现象比较突出的问题，中国建材集团充分发挥龙头企业作用和技术引领优势，推动上下游企业、科研院所和高校建立起以资本为纽带、产学研用紧密结合的协同创新模式，集中优势资源加快研发、产业化与应用。

一是通过产业技术创新联盟实现成果快速应用。集团牵头和发起成

立了“中国碳纤维及复合材料产业发展联盟”、“中国循环经济工程技术协同创新中心”、“中国部品化建材产业发展联盟”等多个新材料产业发展联盟，并积极参与“中国海洋材料产业技术创新联盟”等多个联盟的建设。通过产业联盟建设，集中力量开展系统攻关，加强前瞻性基础研究与应用创新，形成了一批标志性前沿新材料的创新成果与典型应用。如碳纤维联盟，加速了国产碳纤维在下游产业的推广应用，突破了碳纤维在大兆瓦级风电叶片上的应用，开发出系列海上风电叶片；加速推进了国产碳纤维在碳芯电缆的应用，通过产研合作孵化出的高科技产品，具有抗拉强度高、运行载流大、电损低、弧垂小等特点，可用于35Kv至1000Kv等级输电线路。目前碳纤电缆累计挂网8000多公里，今年在先后用于多条国网±800kv特高压输电线路和500kv超高压输电线路。

二是通过打造制造业创新中心强化自主创新引领能力。为加强新材料基础研究、应用技术研究和产业化的统筹衔接，完善创新链条的薄弱环节，形成上中下游协同创新的发展环境，集团与北京大学、武汉理工大学、

南京工业大学等协同创新高校开展战略合作，依托高校的研发实力和开放共享的公共平台，打造新材料制造业创新中心、新材料测试评价及检测认证中心，降低新材料研发成本，缩短新材料研发应用周期。例如，中材科技与高校签订开放课题近20项，在特种纤维与复合材料应用基础研究和应用研究上开展联合研究；泰山玻纤与济南大学共同开发出高性能电子玻璃纤维及制品，并建成首条年产5万吨高性能电子玻璃纤维生产线，填补了国内空白，打破了国际垄断；中复连众与南京航空航天大学合作开发出具有自主知识产权的大型风力机叶片气动-结构一体化设计方法，实现6-10MW级高气动性能、低重量的风力机叶片设计和分析。

## 3. 利用国际研发平台开展引进消化吸收再创新，培育新材料高端产业

提升企业的技术水平，除了强化自主创新之外，引进消化吸收再创新也是一种行之有效的方式，能够充分利用外部科技资源优势，缩短研发时间，降低研发风险。集团在充分调研的基础上，通过多种方式，引进全球行业领先技术，通过消化、吸收进行集



智能化玻纤制造生产线

成再创新,形成自主知识产权的核心技术,直接进行产业化。

一是着重加强国际合作,充分利用国际合作基地,大力推进国际项目合作落地,联合开展技术研究、人才培养和学术交流等活动,并积极推进国际标准的制定。二是推动高端引智工作,聘请外籍客座教授,组织国外顶级专家进行学术交流,着力培养国际化人才。三是采用并购的方式,整合国外优势产业资源,完成技术团队的整体引进,并在此基础上消化吸收,建立形成具有自主知识产权的技术体系。例如,集团所属凯盛科技重组全球铜铟镓硒薄膜太阳能技术领先的德国Avancis公司,引进核心技术及专利,通过集成创新,打造具有自主知识产权的核心技术,建成投产了国内规模最大年产1.5GW的铜铟镓硒薄膜太阳能模组生产线,研发生产出光电转换率世界最高的铜铟镓硒薄膜太阳能光电组件,不仅掌握了铜铟镓硒薄膜太阳能核心技术,而且还打通了从研发、设计、产品到装备制造的全产业链。

#### (四) 探索创新驱动的工作机制,构建新材料完整产业链

##### 1. 探索集团内院所与企业间的产研合作新模式

针对集团产研合作中存在的如科研院所与企业对产研协同工作重要性的认识不高,产研合作还不够系统、全面,院所开发出的科研成果与技术出现了“墙内开花墙外香”现象,院所项目选题与企业技术需求没有形成有机结合,科研针对性不强等问题和不足,集团充分发挥企业技术中心的产研结合纽带作用,加强生产制造企业的创新意识与科研院所对企业的服务意识和能力,进一步强化集团内科研院所与企业间的产研协同创新。一是



锂电池隔膜生产线

召开产研专题会议。通过专题会议,进一步统一思想,理顺科研与产业的发展思路,明晰产研结合与协同创新的发展方向、重点任务和具体部署。二是建立产研对接与交流机制。集团定期开展生产企业与科研院所间的专项技术对接与经验交流,同时充分利用集团每年一次的技术革新奖评审活动,积极开展集团内不同企业间的推广交流,既解决了企业在生产技术、产品及核心装备等方面面临的技术问题,又解决了科研院所研究资金匮乏的问题,推动了集团产研合作的深入开展。三是编写产研合作学习材料。及时总结科研院所开发的新技术成果与产研结合过程中的先进管理经验,专人负责组织编写了《中国建材总院重要科技成果汇编》、《商品混凝土科普读物》、《特种水泥的生产及应用》、《国家清洁生产、节能环保与新材料相关政策文件汇编》等产研合作系列学习材料,促进了企业与院所间的交流学习。

##### 2. 探索新材料产业培育新机制

为强化产研协同创新,使更多的技术研发成果实现工程化和产业化,中国建材集团探索多种创新模式,构建新材料产业培育新机制。

一是探索多种形式的产研合作模式。一方面大力鼓励和支持生产企业自带课题或联合立题到集团拥有的国家重点实验室、工程技术中心等开放研发平台从事技术开发,充分应用各科研院所的研发资源。另一方面也组织科研院所与企业间共建集团内实验室、技术中心等。如南方水泥和瑞泰科技联合成立了南方水泥耐火材料技术中心,并在湖南区域合作成立耐火材料技术服务中心等,共同进行前沿性、共性和关键性的技术攻关,解决企业生产中的技术难题,并为企业新产品的研制提供技术储备。

二是构建针对新材料产业发展特点的考核指标。集团对下属新材料产业板块的企业考核工作,除完成关键业绩指标(KPI)考核外,增加了对科技激励的考核。制定了科技激励考核办法,建立了激励指标体系,对产研合作、获得国家重大科技奖励、中国专利金奖、制定发布的国际标准、国家级研发平台运行情况等项目进行考核加分,并与企业绩效挂钩,有效的促进了新材料企业创新积极性。

##### 3. 探索多种支持模式促进研发成果产业化

在新材料研发成果产业化的支持

模式上，中国建材集团在已有的“国家项目+集团项目+企业自立项目”三级科研项目支持方式的基础上，进一步创新模式，积极落实国家关于金融资本支持技术创新工作精神，充分利用政府产业创新基金、民间资本，建立起了从研发、工程化到市场化的全链条科技创新基金平台，构建起了“新技术+新业务+资本市场”的新模式。

一是设立研发引导基金，集团所属建材总院针对基础研究，设立了前沿探索基金和科技创新基金，其中前沿探索基金定位于资助新领域拓展、跨领域前沿探索等方面的创新性研究，强调思路创新、立意高远、遴选标准严格，已成为青年同志锻炼科研素养、培养创新思维、尝试新兴领域、创造新方向的重要舞台。

二是积极探索孵化模式，集团旗下中材科技引入国内首个“无机非金属矿物功能新材料股权基金”，以授权膨润土相关核心技术发明专利为基础在苏州国家高新区孵化成立苏州国建慧投矿物新材料有限公司，重点发展节能环保、新能源、新材料等新兴产业急需的环境友好型非金属矿物功能材料系列产品。

三是设立成果转化专项基金。集团旗下山东工陶院与淄博国基新材料产业创业投资有限公司设立了规模为1亿元的“工业陶瓷系列项目工程技术成果转化专项基金”，旨在加快工陶院科研成果和军民融合技术的成果转化，推动功能陶瓷新材料产业基金对功能陶瓷产业多层面、多阶段、多应用领域的支持。

#### 4.探索融资新模式

中国建材集团通过银行、债市、股市、政府以及战略投资等多元渠道，充分利用资本市场筹集资金，为产业发展保驾护航。

一是以资本运作的形式，通过资本本身的技巧性运作或资本的科学运动，实现价值增值、效益增长，筹措项目开发资金。通过资本市场融资，发挥上市公司的平台和核心作用，增强上市公司再融资能力，实施战略性并购重组和产业整合，提升整体实力和竞争优势，政府配套扶持资金用于企业利用资本市场融资补贴和奖励。

二是引入战略投资人，在产业化公司实施混合所有制，通过控股合资的形式，筹措产业化资金，降低企业产业化的风险，激发企业活力；在产业化过程中积极争取国家的政策支持，充分利用产业落地当地的用地、资金以及用工方面的优惠政策。

三是围绕产业链重大投资项目，不断推进融资模式的创新，通过银行创新信贷方式，综合运用短期融资券、中期票据、永续债、超短融等债务融资工具，为重大产业项目提供融资保障，提升非银行金融机构的融资比重，在传统的银行融资外，不断探索金融创新产品。

### （五）完善配套措施，保障产研协同创新有效开展

#### 1.创新激励机制

中国建材集团大力加强科技创新考核、评价、分配、中长期激励等制度建设，指导相关企业积极修订相关管理制度，并依托改革试点，推进混合所有制与激励机制改革。采用建立健全科技奖励制度、推进股权和分红权激励机制、完善薪酬激励机制等多种方式，有效的促进了新材料产业的技术创新和科研成果转化，支撑了产业发展。

一是建立宽覆盖、分层级的科技奖励机制。集团设立了科学技术奖和技术革新奖，出台了一系列关于科技成果、科技奖励和科技创新评价奖励的

制度，设立每年100万元的奖励基金，对获奖项目予以表彰和奖励。同时鼓励下属企业积极申报国家奖，对获得国家奖的项目也给予等比例的配套奖励。

二是积极稳妥深化改革，推进科研院所混合所有制与激励机制改革，按照“个别试点、逐步推进、扩大实施”总体部署和“分类研究、一企一策”实施方案，积极推进相关工作。集团旗下建材总院深化内部收入分配机制改革，推动衢州金格兰公司股权分红激励实施工作，进一步优化和完善中岩科技公司股权结构，开展员工持股计划，实现由中岩科技核心管理、技术和业务骨干共同出资组建员工持股公司认购中岩科技部分股权。

三是鼓励科技创新和科研成果产业化为出发点，强化科研工作绩效激励，建立与市场机制接轨、与岗位价值和所做贡献相匹配的薪酬激励机制，充分体现科研人员的创新价值，激发科研人员的创新活力和合力。同时不断完善业绩考核体系，按不同单位的科技创新特点进行分类考核，体现了对科技创新的支持和公平合理性，依据创新要素建立市场化的薪酬制度。

#### 2.打造高素质复合型人才队伍

人才是建设世界一流企业的关键因素和重要基础，是企业加快转变发展方式、实现科学发展的第一资源、第一推动力。中国建材集团公司坚持“人才强企”战略，高度重视人才队伍建设，以人才优势打造竞争优势，推动企业可持续发展。

一是推进“走出去”和“引进来”政策。集团旗下建材总院全年171个团组278人次出访55个国家和3个地区；组织来自德国、美国、瑞士等国（境）外顶级专家来院做学术报告14场次，新聘客座教授2位，再度邀请外

国访问学者来院开展学术研究和专业人才培养。由总院与英国伦敦大学学院共同建立的中英先进建筑材料联合实验室在伦敦大学学院正式成立, 进一步加强中英双方在先进建筑材料领域的交流合作与人才培养, 共同引领建筑材料低碳发展。

二是加强人才团队建设和培养。集团积极探索全链条人才培养机制, 在“十三五”科技发展规划实施方案中有意识地引导下属企业深入考虑并推进科技创新团队建设, 加大高层次人才报奖评优, 着力实施国防青年拔尖人才、青年科技骨干、科技创新团队、高技能人才等队伍建设工程。选派业务骨干出国考察培训, 定期召开青年科技骨干学术报告, 积极开拓新的学科领域, 储备和培养后备人才, 建设具有持续发展能力的科研团队。

### 3. 大力实施知识产权战略

中国建材集团大力实施知识产权战略, 通过采取鼓励引导、树立标杆、强化考核、完善专利管理体系的“四位一体”管理理念, 不断强化知识产权创造、保护与管理运用, 重点突出新材料产业领域专利布局和核心技术的国际专利布局, 培育高价值专利, 成效显著。不断强化新材料产业专利预警分析布局, 先后布局开展了碳纤维、石墨烯、玻纤、特种玻璃、石墨、膨润土等集团主导新材料产业的专利预警分析和战略研究, 加强核心技术知识产权保护, 培育形成了T800级碳纤维、E系列高性能玻纤、信息显示玻璃以及新能源材料领域一批高价值专利, 并实现了工业化量产。新增专利超过500项, 其中国际专利60多项, 并在美、日、欧、埃及等关键市场国构建了企业玻纤配方专利池, 为集团玻纤产业技术装备的输出和全球化布局提供了强有力技术保障。

## 三、大型建材企业集团以技术创新为引领的新材料产业拓展实施效果

### (一) 多项新材料成果成功满足国家战略需求

中国建材集团新材料产业的快速发展, 为国家战略性新兴产业发展和重大工程提供了保障和支撑, 多项成果填补国内空白, 产品性能达到国际先进水平, 并实现大规模工业化生产, 一大批新材料成果应用于天舟一号、天宫二号、北斗导航卫星、风云卫星、水陆两栖飞机AG600等国家重大工程和型号装备。例如, 集团实现碳纤维国内产能第一, 国产碳纤维市场占有率超过60%, 中复神鹰掌握了干喷湿纺高性能碳纤维工程化技术, 突破了T1000碳纤维关键技术, 建成千吨级T800高性能碳纤维生产线, 产品性能指标达到国际同类产品先进水平。1.5GW铜铟镓硒薄膜太阳能模组生产线一期300兆瓦正式投产, 是国内首条规模最大的具有德国工业4.0水平的铜铟镓硒薄膜太阳能模组生产线, 产品广泛应用于光伏电站、太阳能屋顶、智慧农业等领域, 形成了从太阳能基板玻璃到光伏电池组件的全产业链。实现全球最薄的0.15毫米超薄柔性电子信息显示玻璃稳定量产, 生产出国内首片0.1毫米TFT液晶玻璃基板, 国内首条具有自主知识产权的8.5代TFT生产线正在建设。

### (二) 建立了完备的新材料产业发展体系

以高性能纤维、先进复合材料、高分子膜材料、光电玻璃、高端工业陶瓷等“十大新材料”工业化量产为核心, 快速提升新材料产业盈利水平, 并取得显著成效。在硅基新材料、高性能玻纤及碳纤维、兆瓦级风电叶片、薄膜太阳能电池等方面建立了世界一流的

成套技术与装备集群。目前, 集团碳纤维产能达6300吨, 到十三五末产能将达到1万吨; 高性能玻纤产能178万吨, 开发出E6、E7、E8系列玻纤, 实现玻纤成套技术输出, 在一带一路沿线建成埃及年产20万吨玻纤工业园, 美国年产8万吨玻纤项目开工建设; 风电叶片产能16GW, 在全球建有15个叶片生产基地, 拥有兆瓦级大型风电叶片及碳纤维复合材料叶片关键技术, 涵盖1.0-6.7MW、17个系列150余款叶片产品; 构建了从超薄玻璃基板到终端应用的信息显示产业链, 并拥有电子显示玻璃核心技术及成套装备; 通过集成创新, 攻克了薄膜太阳能电池转化效率的难题, 目前集团已经形成了从太阳能基板玻璃到光伏电池组件的全产业链。

### (三) 形成了具有自主知识产权的核心技术

中国建材集团突破了多项关键技术, 取得了一系列成果, 形成了具有自主知识产权的核心技术体系, 自主创新能力和核心竞争力显著提升, 有力的支撑了集团的产业转型升级发展, 保持和巩固了集团的科技国家队和排头兵地位, 并作为行业的龙头和领军企业, 参与到国家科技部、工信部、发改委等多个部门的发展规划、产业政策、实施方案制定工作中。截止2017年底, 集团已制定发布国际标准7项, 其中ISO国际标准5项、IEC国际标准2项, 累计有效专利突破10000项, 其中发明专利2400多项; 年申请专利超过2000多项, 其中发明专利占比50%, 同时培育了高性能碳纤维、E7和E8玻纤、锂电池隔膜、高性能氮化硅陶瓷、信息显示玻璃基板、薄膜电池光伏组件、高压陶瓷等一批高价值专利。2017年中国建材实现营业收入3042亿元, 利润总额150亿元, 其中新材料业务实现利润70亿元, 为集团利润总额贡献近半。



做企业需要管理工法，“六星企业”就是中国建材集团多年来总结提炼的工法之一。六星的内容是业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、党建优秀、安全稳定。多年来，各级企业按照六星的标准和方向而努力，成功打造出了一批“六星企业”。本刊管理看台栏目将选择其中优秀的典型案例予以刊登，希望各级企业以之为榜样，争做“六星企业”，为集团高质量发展做出新的更大贡献。



# 建材铁军 “一带一路”的践行者

——苏州中材建设有限公司

60年来，苏州中材建设有限公司（以下简称“苏州中材”）见证了中国水泥工业的成长，从东海之滨到雪域高原，从江南水乡到大漠戈壁，全国29个省、直辖市、自治区都留下了苏州中材人的足迹。苏州中材先后承担了国内400余条新型干法水泥生产线的建设工作，包括大连水泥厂5000t/d、徐州中联10000t/d、铜陵海螺10000t/d等具有国际先进水平的水泥生产线。

苏州中材是较早实施“走出去”战略的企业之一，先后在海外17个国家承揽了50条水泥生产线建设项目以及多个非水泥工程项目。因管理严格、施工精湛、优质高效而被业内和社会誉为“建材铁军”。

近年来，面对世界经济环境复杂多变等不利条件，苏州中材不断求新图变，立足于水泥工程建设主业，尝试有限多元，坚持科技振兴、人才振兴和管理振兴战略，创新服务，规范经营，规避风险，走出了一条可持续发展的强者之路。



## 企业简介



苏州中材建设有限公司(以下简称“苏州中材”)成立于1958年,是中国中材国际工程股份有限公司(以下简称“中材国际”)的骨干子公司。苏州中材是高新技术企业,拥有冶金施工总承包一级及多项专业一级施工资质,通过了ISO9001质量管理、ISO14001环境管理、GB/T28001职业健康安全

“三标一体”综合管理体系认证。公司主要从事境内外大中型新型干法水泥生产线工程建设、水泥厂生产运营、备品备件服务、工程物流、工程项下进出口贸易等业务。

自2002年改制以来,苏州中材建立了完善的法人治理结构、高效的管理机制,在水泥工程建设方面培植出

了显著的核心竞争力,成为国内水泥工程行业的知名品牌。荣获了“苏州市重合同守信用企业”“苏州市对外经济合作先进单位”“江苏省知名建筑承包商”“江苏省建筑业最佳企业”“江苏省建筑业外经十强”“全国优秀施工企业”“大型成套设备企业AAA级信用企业”等多项荣誉。

## 业绩良好



2015年至2017年,苏州中材新签海内外合同额超70亿元,销售收入超128亿元,利润总额超7亿元,生产经营呈现良好的发展态势。

苏州中材在国内新型干法水泥生产线建设安装工程累计市场占有率第一,四项工程荣获“鲁班奖”、两项工程荣获国家优质工程(银质奖)。先后承揽了中国在海外的首条日产5000吨水泥熟料生产线,荣获“境外工程鲁班奖”;中国海外首条日产10000吨水泥熟料生产线,荣获“中材集团科技进步特等奖”。在对水泥设备问题的处理、高质快速的施工建设、调试及生产故障排除等方面积累了丰富的经验,形成了一套特色鲜明的核心技术,这是几代人多年来深厚的专业功底和丰富的实践经验凝聚而成的。

苏州中材坚持实施“走出去”战略,积极拓展国际水泥工程市场。近年来,在伊拉克、越南、印尼、阿联酋、沙特、尼日利亚、安哥拉、南非、赞比亚、埃塞、坦桑尼亚等多个国家承担了数条水泥生产线建设项目。以越南福山水泥公司5000t/d(中国水泥行业在海外竣工的首条5000t/d工程

总承包项目,获境外工程鲁班奖)、伊拉克SCP二线5300t/d总承包项目(境外工程鲁班奖)、阿联酋UCC10000t/d水泥生产线(中国水泥行业在海外竣工的首条万吨水泥生产线,获集团“科技进步特等奖”)为代表的多条水泥生产线的成功建设,为提升我国水泥工业的技术装备和工程建设水平进入世界先进行列作出了积极贡献。

最能体现工程技术服务型公司是否优秀的是技术能力,而公司最大的优势和财富则是人才。经过60年的发展,几代人的不懈努力,公司在水泥工程方面拥有较强的技术和管理实力。公司凝聚了一大批懂技术、有经验、能吃苦、有能力且勇于奉献的工程技术、经济管理人才。公司拥有一批行业内知名的水泥工程技术专家,更有一大批具有专业教育背景、朝气蓬勃的专业人才。更可贵的是,老一辈的建设队伍脚踏实地、吃苦耐劳、勇于奉献的崇高精神和工作作风在年青一代身上得到了很好的传承。

公司经常组织作业技能及作业质量技能竞赛。以赛促教,以赛促学,提高员工的技术素质,通过“传帮带”实



刘红辉同志是高级技师,自1992年5月参加工作至今,无论是国内还是国外,他始终奋战在施工一线,2002年起他积极响应公司“走出去”号召,中东、非洲、东南亚等地区都留下了他坚实的足迹。他是起重工里的行家里手,对待起重,他精益求精,科学严谨,从业20多年,他没有出现一次失误,零差错的背后,他用实践证明了如何把平凡的工作做到极致。2017年末,刘红辉同志荣获首届“昆山工匠”荣誉称号。

现技术传承。

公司紧紧围绕“科技兴企、科技强企”战略，狠抓科技创新平台建设，不仅拥有一支独立的创新研发队伍，还与济南大学、武汉理工大学、洛阳理工学院、西南科技大学、华南理工大学、湖南科技大学建立了产学研合作，促进了科技成果的转化和应用实施。2015年，公司成功获批苏州市新型干法水泥生产线系统集成应用工程技术研究中心，并成功入选江苏省两化融合试点企业。2016年，公司再次顺利通过高新技术企业认定。

公司近三年围绕高新技术企业资质维护，在知识产权申报、高校产学研合作、工程技术创新方面开展了大量卓有成效的工作。近年来，公司获得科技成果奖28项，其中包括发明专利7项，授权发明专利4项；实用新型专利17项，其中授权专利17项；软件著作权2项；省级工法2项。获得省级科技进步奖一等奖1项，行业技术革新奖2项，攻克了在极端条件下水泥工程建造技术的难题，拥有了在世界范围内建造水泥工程项目的能力，确立了我国在水泥行业的领先地位，提高了公司的核心竞争力。参加编制行业标准、国家标准4项，分别是：GB/T50731 建材工程术语标准、工程建设标准体系（建材工程部分）、GB/T50561 建材工业设备安装工程施工及验收标准、



伊拉克SCP保产项目部开展电气安全技能竞赛

JCJ03-90 水泥机械设备安装工程施工及验收规范。

公司开展立项科研项目共19项。所立科研项目涉及新型干法水泥生产所需的节能、环保、资源综合利用等个性化系统装备，如：“带有极板回转装置和清灰刷旋转传动装置的组合电除尘器”的研究与工程应用”；利用信息化技术手段改造传统的建设安全控制模式，设计构建新型干法水泥工程建设安全控制系统的研究，如“新型干法水泥工程建设安全数字化控制体系设计与应用研究”；通过创新施工技术、工艺方法，建立一套具有多个技术单元的综合施工技术体系，各技术单元可进行多种组合，适应不同工程特定需要的专业技术，如“新型干法水泥工程筒仓滑模施工技术研究与应”（省级工法）“新型干法水泥工程筒仓预应力施工技术研究与应”（省级工法）。

近年来，公司完成科技成果转

化28项，对于提高工程质量、缩短工期、降低施工成本、优化项目建设及提高投资效益等方面发挥了重要作用。其中“水泥厂大型设备基础超厚大体积混凝土裂缝控制综合应用技术”，与传统大体积施工方法相比，具有降低施工成本、提高混凝土施工质量等明显优点，在厚大设备基础施工中，具有很好的应用前景，该项技术应用于非洲项目，为公司节省成本一千万元。“大型篦冷机关键施工技术”，采用预装篦板方法对篦梁进行最终校正，能有效减少篦板调整时间5天；篦冷机上壳体安装后采用无电预调试方法，可减少篦板调整时间15天，两项合计不仅减少工期20天，还减少管理费、人工费等近5万元。近年来，公司共安装各种规格篦冷机80余台，创直接经济效益近400万元，并提高了安装质量，减少了后期的设备故障，延长了设备大修周期。



印尼北苏海螺一期项目



印度尼西亚巴雅10000t/d水泥生产线

进入二十一世纪,中国的水泥工业进入一轮高成长性发展阶段。之后,如同乘坐“过山车”一般,中国水泥出现产能过剩的突出问题,国内水泥新建项目几乎全面停滞。与此同时,经历了2008年的美国金融次贷危机,全球经济形势低迷,海外水泥新建项目速度大幅放缓。面对发展形势的严峻挑战,苏州中材领导团队认真研判国内外形势后,充分发挥自身技术、装备优势,坚定贯彻国家“走出去”战略,成为“一带一路”建设坚定的参与者和践行者。

一是抢抓政策机遇,乘着国家“一带一路”倡议的东风深耕国际市场。公司充分利用国际产能转移的机遇,深度挖掘非洲、中东、东南亚等传统优势市场潜力,积极开拓印尼、菲律宾等新兴市场发展空间。5年来,先后承接了印尼巴雅10000t/d水泥生产线、伊拉克SCP三条5300t/d水泥生产线、尼日利亚IBESE和OBAJANA四条6000t/d水泥生产线、越南蓝河两条6000t/d水泥生产线等一大批具有国际影响力的EPC总包项目。这些项目的实施,带动中国劳务输出近3万人次,成套设备及材料物资出口近3亿美元。带动了中国技术、中国标准“走出

去”,在伊拉克、越南、印尼等国,全部或绝大部分采用中国技术、中国标准和装备。同时,公司发挥自身产业优势,充分促进项目所在区域社会发展及就业,大力推行劳务分包本土化,积极投身当地社区建设,始终如一地坚持“一带一路”倡议所倡导的共商、共建、共享基本原则,为各国民众带来实实在在的利益。

二是加速业务转型,创造新的增长点和盈利模式。公司以建设可持续项目为思路,加速向“建营一体化”升级。公司水泥厂保产业务遍布5个国家10条水泥生产线,特别是在伊拉克,承揽了所有总包项目的保产业务。保产业的快速成长,不仅提升了公司综合竞争实力,延长水泥生产线EPC工程总承包产业链,也为公司未来可持续发展奠定了基础。

与此同时,非水泥工程业务也快速成长。承接了由中材国际(南京)分包的尼日利亚Dangote炼油厂项目,项目占地21.36平方公里,地基强夯总面积22万平方米,混凝土量106万立方米,钢筋约8.5万吨,项目合同工期13个月,合同总额超2亿美元,成为国际化创新转型战略思维指引下的实例示范,为转型之路奠定坚实的基础。积

极拓展电厂业务,在印尼签订了棉兰工业园2×150MW燃煤机组及公用系统机务安装项目、Nabire2×7MW燃煤电厂项目等。积极融入当地工程承包市场,进入当地路桥建设、安装项目,在非洲地区,共承接了以路桥、厂房、工业园等为主的31个非水泥工程项目,合同总额超过3.12亿元,

三是开展国际投资和综合贸易业务尝试。公司根据伊拉克战后重建需要,计划将中材工贸(伊拉克)有限公司库区基地升级打造成中国建材伊拉克工业园,园区项目成熟一个就开发一个,目前已经建成一个131.4亩迷你工业园,其中已经开发100亩,预留31亩,建成了一座办公楼及生活营地,年产2万吨钢结构制造工厂项目,水泥厂战略备品备件储备库项目。未来该工业园将成为集团驻伊拉克区域集工程建设服务、智慧工厂指挥中心、钢结构制造、水泥厂战略备品备件仓储中心、建材贸易仓为一体的综合性工业园。苏州中材在非洲、印尼、越南等地也积极开展综合贸易业务尝试,在尼日利亚开展了花生、芝麻贸易业务;在越南、菲律宾开展水泥贸易业务,既可以解决项目冗余的当地货币问题,还有效培植了新的成长点。

## 管理精细



苏州中材管理体系运行稳健、成熟。既有央企的责任心和规范化,又有股份制企业的灵活和效率,“央企市营”在公司得到了很好诠释。“三标一体”综合管理体系全面推进,使公司的工程管理更加专业化、规范化。公司始终坚持推进精细化管理,通过加强预算、集中采购、强化存货与应收账款管理、加强分包方管理等方

式,将成本内控与管理提升相结合,形成了一整套管理流程科学,不断提升企业核心竞争力的重要手段。

### 成本控制制度化 成本核算常态化

公司不断完善总包项目预算总成本管理,通过成本测算及公司内部管控指标下达,提高了公司部门成本

控制意识,公司土建专业分包成本、网架制作安装等分包成本大幅降低;通过项目承包责任书的签订,在建项目定期成本摸底分析,提高了项目部成本管理的全员意识,规范了项目成本管控;通过测算指标与分析指标对比,及时发现项目过程工程款支付及分包结算过程中存在的问题,使项目成本超支、工程款超付现象得到了遏

制；根据公司业务发展的需要，加强海外分（子）公司管理，对埃塞、坦桑、印尼、尼日利亚、中材工贸（伊拉克）五个分（子）公司制定年度经营计划并签订承包责任书。公司以全面预算为生产经营活动总纲的方针初见成效，2017年公司土建专业分包成本、网架制作安装等分包成本降幅达5.2%。

### 采购全程动态监控

公司对工程发包、大宗采购等实施严格的招投标管理。对工程发包、设备物资采购等关键环节，实行全程动态监控，最大限度降低人为因素的影响。针对大宗材料采购在风险控制方面主要采取了如下措施：

一是坚持由项目技术人员根据图纸进行统计和编制物资需求计划，经项目经理批准后提交，最大限度避免误采购或超需求采购。

二是严格按照公司供应商评价机制筛选供应商。供应商必须提供有效的企业资质、资金和信誉资料，由公司录入《合格供方名录》。对履约能力强、服务周到的供应商保持长期合作关系。

三是严格采购管理。工程部门严格按照公司的物资采购规定，将物资需求计划纳入招标程序。要求供应商

对每一品种、每一规格的物资都要写明产地、偏差多少和综合单价等。通常情况下，中标价格应该是：满足询价要求材料的信息价格+合理的其他成本+运吊费用+税费等。过分低于市场指导价格的标书，公司将判断其中的隐性风险。

四是严格采购合同管理。从起草采购合同，到法律事务部审核，再到合同履行中的质检复核，直至货到现场验收合格，每一个环节必须做到有效管控。

五是严格海外项目材料验收。为有效防止物资在境外产生质量异议，所有不到仓库的大宗材料，公司均安排专业技术人员到厂家进行抽检，并送第三方检测机构进行检验，检验合格后方可集港发运。

六是加强质量异议的处理。处理质量异议合同，注重证据的收集和确认，并要求供货商一起确定质量事件的真实存在，形成双方都确认的文件。根据双方确认的处理意见，对能修复的明确修复方式及费用；无法修复的根据货值赔偿。

七是资料归档和供应商的重新评价。为进一步加强对供应商的跟踪、监督和管理力度，公司对每一份询价单、

审批单、合同、结算单、扣款单都会及时归档，并组织相关专业人员对大宗商品供应商的制造能力、履约能力、信用情况进行年度评价，填写《供方重新评价表》，并重新编录《合格供方名册》。

### 强化项目结算审计

公司持续完善制度建设，将所有的土建分包方结算全部纳入到审计监管范围，从制度上防范项目结算中的各种错误发生。2017年，机电安装审计总金额4.35亿元，核减金额789.26万元，核减率1.82%；土建专业审计总金额4.20亿元，核减金额1318万元，核减率3.14%。从审计的核减率来看，项目结算的质量逐年提高。

### 持续压降“两金”

公司在实际操作过程中，以经济效益为中心，认真分析应收账款账龄和存货结构，找准问题症结，全面清理清收“两金”存量，形成领导班子牵头、部门项目部协同，方式多手段开展清收“两金”的格局。2017年，公司采取以房抵账、实物抵债等多种清欠形式，全年回收6779.41万元，完成年度计划的377%。

### 积极拓展属地化人才渠道

制定措施鼓励分包商提高施工劳务人员的属地化比例，对项目属地工人开展培训，提高公司承接海外工程的竞争力。在成本测算和报价时充分考虑项目属地资源供应状况及价格水平，提供更有竞争力的报价。对项目人员、机具、临建投入及钢结构国内外制作方案等，进行更合理的规划。通过合理计划和管控，非洲区域项目施工综合单价下降约10%、印尼区域项目施工综合单价下降约16%、越南项目施工综合单价下降约8%。



苏州中材坦桑项目全景图

## 环保一流



印度尼西亚项目

苏州中材的发展，必须是节能的发展，减排的发展，环保的发展。公司以环境保护为己任，结合2016年新版环境管理体系要求，通过建立环境管理机构，充分辨识重要环境因素，积极采取各种措施，减少污染，保护环境。

一是编制材料预算，制定节约指标。通过科学严谨的材料预算，降低能耗。项目部做好3个方面的工作：首先，严格执行成本开支范围、费用开支标准和有关财务制度，对各项成本费用支出进行限制和监督；其次，提高施工项目科学管理水平，优化施工方案，提高生产效率；最后，采取预防成本失控的技术组织措施，制止可能发生的浪费。真正做到向管理要效益，向技术要效率，确保成本目标的实现。

二是实施项目承包责任制。公司继续推行项目承包责任制。项目承包充分体现出“指标突出、责任明确、利益直接、考核严格”的基本要求，并以提高工程质量，缩短工期，降低成本，安全、文明施工等全面经济效益为内

容的技术指标全额全过程的承包，承包的考核结果与项目经理部职工的利益直接挂钩。

三是合理组织施工，科学促进节能减排。在制定工程项目施工方案时，通过对工程项目管理的科学预测与计划，合理规划临时设施、施工便道、材料堆放场地；把好机械设备和材料采购关，优先选用各种节电节水节油等节能机具和设备；千方百计降低施工能耗，严格控制建筑垃圾的产生，做好施工余料回收利用，杜绝“跑、冒、滴、漏”和工地“长明灯、长流水”现象。节约现场用水，做好基坑抽水、雨水和冲洗废水再利用。

四是降低材料消耗，控制施工项目费用。在材料领用、现场管理、材料回收等方面严格管理，做到职责明确，管用一体，并采取有效的超罚、节奖措施，调动其积极性，减少在材料签收与使用中的漏洞。公司还要求项目部对工程完工后的剩余材料及多次使用性材料的回收与保管，做到善始善终，

减少不必要的浪费。

五是倡导绿色办公。公司倡导“低碳节能，环保办公”的理念，强化员工节约意识，节水、节电、节约纸张，推进无纸化办公，形成节约能源，环保办公的良好氛围。

通过采取上述措施，各项目部环保意识明显增强，通过制定环境管理目标及相关措施，加强对水、电、燃油的使用和管理。特别是项目经理部，将生活生产使用的水、电、燃油分开计量，建立能源消耗统计台账，按月采集水、电、油消耗数据，降耗效果明显。公司总部及各项目经理部还对办公生活区的无毒无害垃圾，按可再生利用和不可再利用进行了分类存放；对施工生产现场可回收利用的废弃物集中进行处理。公司还与供应商签订回收协议，对于废电池、废硒鼓、日光灯管、打印机墨盒等有毒有害废弃物，实行以旧换新制度，回收率达到100%。各项目部还定时对施工现场噪声进行环保监测，努力降低噪声污染。

## 品牌知名



作为中材国际（南京）公司的子公司，苏州中材定位于着重发展工程施工板块，努力延伸传统水泥工程的上下游产业链，拓展有限相关多元的非水泥工程产业。为此，公司特别注

重加强营销管理和品牌建设的规划和实施工作，以实现公司的发展目标。

### 营销策略清晰

根据公司增长型战略，在营销策

略上，通过价格策略、渠道策略、品牌策略，不断增强市场竞争优势，强化核心竞争力，促进公司转型升级，着力提升品牌形象，把公司建设成世界一流的工程建设服务商。

公司凭借较低成本、较短工期超越了竞争对手，成为市场领先者。全面实施精细化管理，通过精细化管理、全球运营等手段保持自身优势，通过EPC业务的功能完善、流程再造、设计优化等措施进一步提高EPC业务的实施效果，降低项目建设成本，保持总成本领先优势。同时，通过加强与主要竞争对手存在差异的“C”部分的再造，不断提供能更好地满足不同业主需要的差异性服务和产品，强化产品及服务的差异化竞争优势。

巩固并扩大在海外区域市场的优势地位，进一步提高市场占有率。公司利用已完工项目在当地的影响，加大宣传力度，继续维护好与业主、使领馆、侨领的关系，深耕当地市场，锁定后续市场，充分发挥区域优势和资源优势，成效显著。东南亚市场是公司的传统市场，项目遍及越南、印度尼西亚、菲律宾等国家。公司在该地区与越南凯撒集团、印尼GAMA公司等老客户保持密切联系，除了先后签约近20条水泥生产线外，还进一步开拓

新产业项目，承接生产线配套的余热发电、火力发电等总承包项目。2007年，公司进入伊拉克市场，从此几乎占领伊拉克整个水泥项目建设市场。同时承接多个电厂建设、水泥厂保产、水泥厂改造及钢结构制作等各类业务。2008年以来，公司与尼日利亚Dangote集团开始长期深度合作，在非洲承建其多条水泥生产线总承包项目，目前以OBAJANA 5线为首的第三轮项目已经开始启动。

### 发挥“SINOMA”品牌优势

公司在集团的统一协调下，加大对新兴经济体市场的开拓力度，充分发挥“SINOMA”品牌优势和企业核心优势，立足于较高层次的多元化市场竞争。

公司在多年的发展过程中，充分利用中国建材集团在水泥工程业中的领先技术、性能优越的设备、国际化科学化管理方式以及客户至上的管理理念，通过优秀的工程质量、100%的合同履约率、良好的客户关

系，为建设、推广“SINOMA”的品牌形象作出了突出贡献。在越南、伊拉克、尼日利亚、印尼等地区，公司建设了一批具有标杆性的水泥生产线，树立了良好的品牌形象和企业形象。时至今日，“SINOMA”品牌得到了越来越多的国际水泥集团的认可，在全球水泥工程界已经有很高的知名度和良好信誉，为公司的国际化发展以及新业务领域的开拓奠定了良好基础。

### 品牌文化整合

2016年8月26日，两材重组后，公司迅速响应集团的品牌文化整合战略，公司把推广新的CI系统作为2017年重点工作之一。目前公司已编制并发布了新的VI手册，办公楼室内外标识更新已全部完成，各海内外项目标识更换工作正平稳有序推进。同时大力宣贯集团“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观和“敬畏、感恩、谦恭、得体”的干部行为准则，使企业文化理念深入人心。

## 党建优秀



近年来，结合“一带一路”倡议的实施，苏州中材进一步加强海外党建工作，让党员在海外也有“家”。

党的十九大召开后，在公司党委的统一部署下，海外项目党支部组织多种形式学习党的十九大精神。虽然身处异地，但海外项目党员的学习热情不减。海外项目党支部首先组织党员观看了十九大开幕式盛况的视频，聆听了习近平总书记代表十八届中央委员会向大会作的报告。随后，海外项目党支部按公司党委要求，将十九大精神的学习贯彻

作为党支部“两学一做”学习教育常态化制度化重要内容，第一时间组织党员们学习了十九大报告及《中国共产党章程（修订批注版）》，参加了共产党员网“学习贯彻十九大精神知识自测”及新华社、半月谈联合出品的“学习十九大报告自测”，组织党员利用业余时间自学了鹿城党建“聚焦十九大”专栏等，迅速掀起了学习宣传贯彻十九大精神的热潮。

通过系列活动，海外项目党员对十九大精神的认识更加全面，理解更

加深刻，纷纷表示，要将自己的命运与整个国家民族的命运紧密联系在一起，用信仰武装思想，进一步增强责任感和使命感，立足岗位，奋勇拼搏，为实现“中国梦”贡献自己的力量！

尼日利亚炼油厂项目在项目部会议室召开会议，组织学习习近平总书记十九大开幕式上所作的《决胜全面建成小康社会夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利》的报告。大家在认真学习总书记所作的报告后表示，要以十九大精神为指导，进一步振奋



海外项目党员观看十九大开幕视频

精神，充分发挥共产党员的先锋模范带头作用，努力将尼日利亚炼油厂项目建成“可靠、先进、绿色”的一流示范性炼油厂，以实际行动践行“一带一路”倡议。

越南蓝河项目部正处于二期水泥磨施工高峰期，项目部全体员工远离祖国和亲人，仍坚守在工程建设的第一线。为增添节日气氛，缓解员工思乡情绪，在项目经理韩明发的倡议下，越南蓝河党小组利用晚饭后的业余时间组织全体员工观看了近期热播的纪录片《辉煌中国》。项目大部分员工长期在海外施工现场工作，即使有短暂的休假也来不及感受祖国近年来发生的变化。《辉煌中国》的播出让大家更加深刻、全面地感受到了党的十八大以来中国经济社会发展取得的巨大成就，一种油然而生的骄傲和作为中国人的自信充斥在每个人的心头。活动不仅缓解和稳定了员工在节假日期间的思乡情绪，更激起了大家对祖国美好生活的向往，激发了大家的工作热情，为项目部后期的合同履约奠定了坚实基础。

2017年6月30日，中国驻伊拉克埃尔比勒领事馆，谭邦林总领事应邀来到中材工贸（伊拉克）有限公司，为

支部党员讲党课。谭领事带大家回顾了我国近代以来的重要历史，尤其是中国共产党成立以来的历史新面貌，介绍了中国近年取得的伟大成就，祖国与日俱增的国际影响力，尤其是“一带一路”倡议规划的推动，中国逐渐走向国际舞台中心。还着重讲解了以习近平总书记为核心的领导人，运筹帷幄，在政治、经济方面取得的重要发展和突破，在军事、外交方面转危为机的智慧，强调在新形势下，全党应当牢固树立道路自信、理论自信、制度自信和文化自信，为实现中华民族伟大复兴，坚持不忘初心，继续前进。

随后，党支部还举行了重温入党誓词宣誓活动、合唱爱国主义教育歌曲《社会主义好》以及党章、党史知识竞赛活动。此次党课及相关活动极大地鼓舞了支部全体党员，要牢记使命，坚定信心，立足岗位，勇于担当，充分发挥党员先锋模范作用，为公司发展做出新的更大的贡献。

苏州中材党委坚持党的领导和全面从严治党，在把方向、管大局、保落实等重大决策上主动作为，发挥党委的领导核心作用。

海外工程点多、线长、面宽，员工驻地分散，加上当地文化差异，给基

层组织生活带来了新课题。公司党委坚持“三同步、三加强”。“项目建在哪里、党组织就延伸到哪里、活动就开展到哪里”“把握方向，服务中心，营造氛围，促进和谐”，努力构建海外项目党建思想政治工作与现场生产经营管理工作相互促进、有机融合的工作格局。企业抱团出海，党组织领航“联合舰队”。公司党委就是要让员工知道，有党组织在、有党员干部在，就没有克服不了的困难，党组织就是大家的“定心丸”！要让项目所在的“一带一路”沿线国家知道，中国企业值得信赖！

公司党委全面加强和规范党内政治生活，通过文件、视频远程会议、邮件、QQ群、微信公众平台等渠道，及时将党建声音零距离传递到境外每位党员；海外基层党组织按照国内上级党组织的领导和指导，根据不同国情，选择不同方式开展党建活动，在各国别社会制度、意识形态差异明显，国际经营环境下多元化价值观冲击猛烈的影响下，始终坚持有效、高质量开展“两学一做”等党内教育、“三会一课”“创先争优”等党内日常活动。公司党委引入了“互联网+”理念，应用“昆山党建信息平台”，将基层党建传统工作方法与现代信息技术深度融合，科学化建立基层党建标准体系、管控体系，评价体系，推动基层党建各项基础工作落到实处，实现了党支部工作记录全程信息化，使广大党员真正做到“离乡不离党、流动不流失”。公司党委为各支部开通账号，支部书记担任管理员，全面系统完善党员的个人资料，党支部的活动记录图文并茂，党员参加支部活动所得积分作为年底组织考核和党员评议的重要依据。通过网络平台操作，实现了支部党员组织关系的快速转接。

## 安全稳定



## 安全管理系统化

在安全生产方面，公司坚持“安全第一、预防为主、综合治理”的安全生产方针和“科学发展，安全发展”理念，严格落实中央企业安全生产八项禁令，落实中材国际《安全标识标志标准》、《作业安全防护标准》相关规定，建立“打非治违”的长效机制，推动安全管理方式向系统化、标准化的管理模式转变，安全管理水平稳步提升，安全生产形势持续稳定好转。2017年公司共计开展领导带班季度安全检查39次，排查隐患113项，整改完成率100%；开展各类项目级安全检查1195次，排查隐患2323项，整改完成率100%；开展各类安全培训1535次，41537人次参与了培训，施工现场每人平均参与培训超过10.16次。公司综合应急预案得到完善，各项应急处置程序得到优化，及时、有效应对境内外突发事件的能力得到进一步提升，所属项目部和装备分公司未发生群体性事件，无重大及人员伤亡事故发生。

## 应急处置果断有力

2017年7月17日，苏州中材在越南的蓝河粉磨站现场经历了十级台风“塔拉斯”的袭击。从得知台风过境到极端天气的到来，项目部准备时间不足18小时。蓝河粉磨站项目部与时间赛跑，在得知台风消息的第一时间立即召开所有分包商大会，通报本次台风的等级及路线。同时安排专人核实并采购编织袋、铁锹、雨衣等应急物品。中午雨势渐起，项目部立即决定放弃午休，成立临时应急领导机构对预防台风的具体措施进行全面部署：现场塔吊检查，保证自由旋转，由电气



尼日利亚炼油厂项目开展消防演练

部负责；非标制作场地行车固定，由机装部负责；各子项高空易坠落物品回收，由安环部负责；海边堆放材料、设备搬移，由机电施工队负责；生活区屋顶沙袋压实，由土建施工队负责。同时确保办公室所有资料入柜，电源切断；所有手电筒、手机充满电，保持通讯畅通；宿舍贵重物品打包，随时准备撤离。厨师、司机、翻译、门卫全部上阵。下午六点，1000个沙袋全部上房，其他各项工作顺利完成。

凭借着临危不乱、紧张有序的抗击台风应急组织工作，蓝河粉磨站项目部将损失降到了可控的最低程度，顺利渡过极端恶劣天气。

近年来，境内外安全局势复杂多变，突发事件相继发生，公司沉着应对，果断处置，事件均得到妥善处理，未发生一起人员伤亡事故。

2014年5月中旬，越南多地爆发打砸中资企业和人员的暴力事件，公司立即启动了应急程序，越南项目部三个点共23人按照公司要求迅速安全撤至国内。2014年6月4日，尼日利亚OBAJANA项目现场两名员工遭到绑架，自接到报告后，公司应急小组指挥项目部积极开展营救工作，以保障人员安全为第一要务，历时66小时，最

终得到了圆满妥善的解决。2014年6月，伊拉克安全形势急转直下，公司正确决策，坚决将位于伊拉克南部的卡尔巴拉项目132人分三批全部安全撤离到了国内；北部库区项目进一步完善细化了应急预案，加强了驻地、项目营地安保，做好物资储备、交通工具落实等工作，制订了飞机、陆路两套撤离预案，既保证了人员稳定，又保证了库区项目正常生产。2014年8月，西非国家发现埃博拉疫情后，公司指导项目部进行应对并密切关注当地疫情，项目部迅速采取多种有力措施，全力防控。项目员工情绪始终保持稳定，埃博拉病毒疫情防控工作进展顺利。突发事件的发生全面检验了公司应急管理体系的运行，公司综合应急预案得到完善，各项应急处置程序得到优化，及时、有效应对境内外突发事件的能力得到进一步提升。

## 营造和谐企业文化

有人说，苏州中材有独特的企业文化——“狼文化”：团结务实、富有战斗力的领导班子；善打硬仗、勇于拼搏的员工队伍；良好的团队协作意识以及“特别能战斗、特别能吃苦、特别能奉献”的铁军精神。而这也是公司多年来

企业文化积累形成的核心竞争力。

公司始终坚持“以人为本”的价值观，把实现和维护全体员工的利益作为各项工作的出发点和落脚点。公司结合企业实际和内外环境，不断改革和完善薪酬分配制度，在企业经济效益增长的同时，保持了员工工资收入水平的适度增长；建立健全员工福利体系，按时足额为员工缴纳养老、失业、工伤、医疗、生育保险以及住房公积金；积极落实《职业病防治法》，建立健全了职业安全健康管理体制，将职业健康管理工作规范化、程序化；加大资金投入，改善施工现场扬尘、噪音等不良环境影响；加强检测和治理有毒有害气体的，落实个人防护用品的发放；建立员工健康档案，有效保障了员工的职业安全健康。针对海外项目，公司制定了统一的营地建设标准，对营地员工宿舍、厕所、食堂、盥洗设施、文体设施等提出了明确要求；针对不同国别卫生防疫和安保措施，为员工针对性提供安全、有效、方便的医疗服务；建立和谐劳动关系，促进职工全面发展，实现企业与职工、企业与社会的和谐发展。

公司在做好生产经营的同时，不忘构建和谐、友善的公共关系。公司党员连续5年积极参与昆山“共产党员关爱帮扶生活困难群众行动”。昆山中荣“8.2”粉尘爆炸事故发生后，公司总部派出多名志愿者参加志愿活动，

做好事故家属登记、安抚陪伴工作；广大员工纷纷主动要求参加无偿献血、血小板活动，促进了社会和谐。

公司还以构建和谐企业为目标，加强党对群团组织的领导。工会大力开展和谐劳动关系建设，积极组织员工参加各类有益健康的文体活动，开展扑克牌比赛、拔河比赛、羽毛球比赛等活动，促进员工的融合，丰富员工文化生活，营造和谐的企业文化氛围。2017年公司获评“苏州市五一劳动奖状”。团委积极支持团员青年围绕公司生产开展各种竞赛活动，在公司发展中建功立业。

## 做合格世界公民

公司坚持以树立中国企业形象为己任，秉承集团“为当地经济做贡献，与当地企业合作，与当地人民友好相处”的“走出去”三项原则，成为当地的合作者与友好者，同时推广中国制造、中国创造和中国标准，积极推进国际产能合作。在海外工程建设过程中，坚持和平发展、互利共赢、诚信经营，保证产品和服务质量，保护当地环境，重视安全生产、节约资源消耗，树立了良好的企业形象。近年来，公司加快了本土化战略的实施，以海外项目部为平台，加大海外员工雇佣比例，维护当地员工权益，如在印尼、伊拉克、非洲多个项目大量使用当地劳动力，缓解了当地就业压力，实现了与项目所在国的和谐相

处。为了更好地融入全球社会，公司正积极探讨跨文化经营的课题，以推进企业经营理念全球化的进程。加强对海外分（子）公司的管理与授权，加快国际业务人才队伍的建设，实现公司国际业务的经营规模、效益、管理水平与可持续发展能力的全面提升，公司已超越单纯的追求利润，不断提升企业价值和塑造市场品牌，升华为对国家、对民族和对社会承担责任。

埃塞DANGOTE项目所在地Mugher（牧歌）镇供水系统时断时续，不能满足全镇逾万人的饮水需求。项目部援助当地村镇和学校，向当地村民提供饮用水，并向学校师生捐赠学习用品。2018年5月9日，项目部供水罐车缓缓驶入Mugher镇大街小巷，停靠在村民家门口，闻讯而来的村民带着久旱逢甘露的喜悦前来打水，并对公司送水送温暖的义举奔走相告，政府各界闻讯后纷纷对雪中送炭的善举点赞。

2018年5月10日，经公司批准，项目部向驻地周边的三所学校共计5600名师生捐赠了的学习用品，当地政府、教育、劳工、警察等部门的代表出席了捐赠仪式。同时，项目部还主动为学校修缮损坏的桌椅和硬件设施，为学校改善教学环境贡献绵薄之力。SINOMA关心和支持当地教育事业发展的行动，受到了当地学校师生以及社会各界的热烈欢迎和高度赞赏。

## 展望

回望历史，苏州中材经受住了挑战，承托起了重任；面向未来，公司转型升级发展的蓝图已经绘制，创建世界一流企业的前景已经展现。百尺竿头更进一步，中流击水正当其时！伴随着国家“一带一路”倡议进一步走向纵深，将会有更多国家和地区加入到与中国的全球化合作中来。苏州中材将继续把握“走出去”发展机遇，坚持以提高发展质量和效益为中心，坚持企业转型升级，坚持以市场开拓、项目履约为主线，继续扩大多元化业务比重，持续做好安全生产、工程质量、项目履约等工作，为集团打造具有全球竞争力的世界一流建材企业目标而贡献力量！

## 中国建材集团“十佳党建工作品牌”之六

# 徐州中联“螺丝钉” 紧固工程

**品牌名称：**徐州中联“螺丝钉”紧固工程

**党组织名称：**徐州中联水泥有限公司党委

### 党组织近年来所获荣誉

2013年中华全国总工会授予“工人先锋号”奖牌

2014年、2016年中国建筑材料集团有限公司党委先后两次授予“先进基层党组织”荣誉

2017年中华全国总工会授予“全国五一劳动奖状”

### 品牌主要内涵和创新点

**作用原理：**发挥螺丝钉的紧固生力作用，通过各个区域的螺丝钉，将党建工作和业务工作紧密结合起来，解决党建和业务两张皮现象。

**工作运用：**以落实党建工作责任制为抓手，坚持“严”“实”工作要求，将党建工作效能体现纳入绩效考核范畴，突出党建工作在企业创造生产经营价值的全方位、全过程发挥作用，明晰责任主体、按照党建工作节点要求，细化、量化、硬化党建工作考核指标、价值化考核结果，以严肃的态度、严格的标准、严明的措施，推动基层党建工作做扎实、做到位，以严促深入、以严求实效，把全面从严治党变成党建工作实实在在的具具体行动。



基层党组织通过绩效考核，促进基层党建重过程、重落实、重结果。图为党委为各支部发放学习书籍，并布置学习任务、检查要求

### 品牌工作主要措施和经验做法

#### 1.明确9类考核责任主体

考评对象涵盖了对基层党组织、党务工作者和党员个体全方位的考核，具体为三个层面：（1）党委层面：党委书记、党委副书记、党委委员、其他经营班子成员（党员和非党员）；（2）支部、部门层面：书记、其他党务工作者；（3）广大普通党员。针对不同考评对象分类进行专项考核评价，增强了考评的合理性和针对性。通过强化“主体责任”，着力提高党员干部抓党建的主动意识，使抓党建工作任务由虚变实。

#### 2.量化细化考核内容及标准，价值化考核结果

（1）百分制考核，提高考核的可操作性。根据责任主体分类，分别明确责任范围，细化考核指标，对于每个环节的党建工作内容都具体化，并量化为100分，并根据层级和岗位工作性质的

不同，依据责任大小设置不同权重，列入单位和党员月度绩效考核内容。

对于9类责任主体分别设置不同的考核权重值：经营管理层的年度考核中党建考核权重设置在10%–30%不等，月度考核中党建考核权重设置在15%–30%不等；中层管理者及支部书记月度考核中党建考核权重设置在8%–30%；技术管理骨干月度考核党建考核权重设置在8%–15%。

（2）“软硬”结合，促进工作落实和思想政治水平提高。把“软任务”变为“硬指标”，使考核指向更清晰。比如，把党委委员和经营班子成员落实党建工作任务、工作履职、廉洁自律等内容列为党建考核重点并细分为10个要点，把党员落实双向学习、遵纪守法、爱岗敬业、创先争优等内容列为党建考核重点并细分为11个要点。在对党支部的考核上，把落实党建工作任务、党风廉政建设等内容细分为20

个要点，每个要点都有明确分值和加减分标准。再比如同样是要求开展谈心交流，党委副书记每年不少于3次，支部书记每年不少于6次，支委成员不少于3次，不同的指标量化值，考核不同责任主体履职情况。

(3) 统一管理和分层次考核相结合，充分调动基层工作积极性。党委负责对党委成员和支部、党群部门党务工作者的考核，党委授权支部负责对普通党员的考核，加大考核权重压，充分调动起支部考核的责任感和积极性。

(4) “随机性督查+月考+年考”相结合，强化过程控制。通过持续的检查督查，及时督促各责任主体按期完成党建工作目标任务。一是党支部每月依据考核细则内容进行自查，党群工作部、党委副书记评定，党委书记审定，最终得分情况与支部所辖各职能部门全员月度工资直接挂钩，月度党建工作开展情况直接影响党员员工月度工资浮动。二是党支部对党员日查月考进行积分评定和公示，年底累计积分排序，作为评优晋级的直接依据。三是党委对党委委员及经营班子成员、支部书记进行年度考评，考核结果作为衡量党员干部年度业绩的重要依据，直接与年度绩效工资挂钩。

(5) 绩效管理和干部管理相结合，促进业务和党建双提高。考核结果不但与单位绩效，党员个人收入相结合，还与干部的管理、选拔和培养相结合，激发了广大党员干部的工作积极性。甚至对于不愿抓、不会抓、抓不好党建工作的领导干部公司党委及时向集团提出调整建议，从导向上强化“把抓好党建作为最大的政绩”的理念。

## 品牌建设成效

1. 完善了整个绩效考核体系，取得了显著的管理效应

党建绩效指标的设定和考核，标志着徐州中联成功搭建起了涵盖党建、安全、经营、利润等指标内容的绩效考核体系。按照党建引领、绩效发力的工作思路，公司通过实施精准化绩效管理措施，使指标数据成为衡量各级干部业绩的一把利器，有效提升了徐州中联的执行力和工作效能。党建工作成为公司生产经营价值链中的重要一环，有力推动了企业的加速度发展。

近年来，公司成功创造了连续运行世界领先的运行记录，各项生产经济技术指标名列全国同行业同规模生产线之首，企业运营呈现良性发展的健康态势。公司获得了徐州市政府最高奖——市长质量奖，成为淮海经济区最大的水泥熟料生产基地。公司被评为中国建材集团首批“六星企业”，被中国建筑材料联合会评为建材行业“百家节能减排示范企业”，被中国水泥协会评为“中国大型水泥集团环保标杆企业”，公司的执行力文化被评为全国建材企业企业文化建设一等奖。

### 2. 有效落实了党建工作责任制，切实推动了全面从严治党责任落地生根

党建工作与绩效考核工作紧密结合，以考核传递责任，以责任传导压力，以压力推动落实，使得各基层党支部、各责任主体能够以绩效指标所反映的工作内容、工作要求作为日常工作的出发点，自觉以指标的达标、超标作

为日常工作要求，压力与动力并存，形成了浓厚的创先争优氛围，责任意识、团队意识和争先意识不断增强。

党委实施党员领导干部党建联系点制度，联系领导每年到点“问诊把脉”，成为一种制度创新。目前公司各级党员领导干部建立党建联系点9个。制造车间党支部在核心岗位中央控制室开展明星员工评比活动，每月对操作员进行评比，选出明星员工，张榜上墙，营造了浓厚的“比、学、赶、帮、超”氛围。其他各支部创造性地开展“岗位练兵”“党员先锋岗”“老带新、党员带群众技术结对、安全结对”等活动，都取得了很好的成效。党员由过去的“要我争先”逐步转变为“我要争先”，在技术攻关、节能降耗、设备检修等攻坚克难任务中，发挥着促进、推动和带头作用。

近年来，公司先后获评“全国五一劳动奖状”，集团“先进基层党组织”等荣誉，近10人被省部级以上单位表彰。其中，中央控制室先后被国务院国资委和中华全国总工会授予“中央企业红旗班组标杆”和“工人先锋号”称号。同时，在近年来新发展的党员中，一线员工占70%以上，有效激励了生产一线优秀员工的积极性，影响带动29人向党组织递交了入党申请，其中12人确定为入党积极分子，2人确定为发展对象。



党建绩效考核使基层凝聚力、战斗力不断加强

## 基层党组织书记案例

## 支部共建心连心，携手托起强军梦

—— 山东工陶院

## 事例

“多年来咱们两家结下了深厚的友谊，也建立了良好的合作关系。党支部的共建活动也使得我们双方优势互补，翻开了在新型号新材料领域合作的新篇章。”这是栾强在党支部共建交流会上的讲话。

在国企党建工作会议召开两周年之际，中国建材集团所属山东工陶院新材料党支部（以下简称“新材料党支部”）与用户单位七室党支部（以下简称“七室党支部”）的党员汇聚一堂，谈党建、谈业务、谈机遇、谈发展。

“党建带动业务”是新时代党建工作发展的必然趋势，栾强，一名80后却已经有8年支部书记经验的“年轻老书记”，紧跟新时代党建工作要求，与七室党支部结对共建，双方从单纯的“买卖关系”变成了“共同前行的战略伙伴”，探讨的话题也从业务向党建、管理等多个方面延伸，构建了“资源共享、优势互补、互相促进、共同提高”的党建+业务工作新格局。



七室党支部党员在新材料党支部党员活动室交流两学一做学习心得



新材料党支部党员在十四所与七室党支部党员进行技术交流

加强基层党组织建设，要以提升组织力为重点，突出政治功能。要健全基层组织，优化组织设置，理顺隶属关系，创新活动方式，扩大基层党的组织覆盖和工作覆盖。

——习近平总书记2018年7月3日在全国组织工作会议上的讲话

## 做法

党建工作作为企业整体工作的有机组成部分，要与企业中心工作深度融合，以经营实效检验党建工作，杜绝“两张皮”。但就如何在基层党组织工作中将党建工作与生产经营工作进行深度、有效融合，避免两者“貌合神离”，山东工陶院新材料党支部书记栾强一直在琢磨和探索……

**一、支部共建，实现信息共享** 栾强所带领的新材料事业部主要为武器型号配套产品进行研制和生产，多年的经营模式一直是跟着用户的脚步走。用户需要什么，事业部就提供什么，用户对事业部的服务能力

和范围了解不全面，同时事业部对用户的需求挖掘不深入。思来想去，栾强决定从用户作为切入点，加强与用户的接触和沟通，在满足用户需求的基础上挖掘用户的潜在需求，进而实现共同提升。说干就干，目标明确后，他立刻着手在支部党员中展开用户信息的调查、研究和分析工作，经过反复斟酌和筛选后，提出建议与七室党支部结对共建。当他把意愿表达后，七室党支部书记也属意于此，于是双方于2017年10月正式结为共建支部。两支部密切配合，“四个一”、“136支部工作法”、4321等亮点活动在党支部共建中好评如

潮并获得无数点赞，双方的业务范围也在不断得加深认知和信息共享中得到了拓展，实现了党建与经营的有机融合，总体上达到了“双赢共赢、共同进步”的要求，呈现出互动共促，联建共赢的局面。

**二、技术交流，实现经验共鉴** 想要让用户全面了解事业部的服务能力和范围，以及让事业部真正触及用户的需要，提升共建效果，必须让用户和事业部在业务上实现对接。对此，栾强提议让每个党员在交流党建经验的同时开展技术交流活动，轮流汇报所在方向的配套能力和研制内容，在交流中协同解决难点，发现合作点，达成共建项目与单位效益相结合的目的。他的这个想法得到了大家的广泛认可和响应。大家结合自身特长，整理方向重点，也实现了自身价值的提升。栾强把准了“过去对用户理解不深刻”的症结所在，突破了传统的被动的经营模式，让大家走出去推销自己，展示自己，了解市场，了解用户，点燃了大家开展党建和业务的热情。栾强说：“我们要充分利用和七室党支部的这个党建平台，不断探讨，不断联合，以活动促进对彼此工作的深入了解，推进党建与业务工作的深度融合。我作为一名基层党支部书记，这是我的责任，也是我的使命。”用户也说过这么一句话“工陶院无论怎么变迁，只要栾强在，只要这个团队在，我们双方将持续无缝隙合作。”正是因为双方无私得推心置腹和无条件得信任，过去的一年，新材料和七室在多个型号上实现了天线盖板、透波罩、

红外防护罩、天线罩等材料的研究应用，栾强带领的团队获得了山东省科技发明一等奖和军队科技进步二等奖的嘉荣。

**三、党性锤炼，实现至真追求** 理想信念是共产党人的政治灵魂，是人生的航标灯塔，是前进奋斗的不竭动力，是共产党人终生不渝、矢志不移的追求。党性锤炼，是共产党员本质上的改造。这个本质，核心在于一个“真”字，它不是看说得有多漂亮、喊得有多响亮，而是要见于心、践于行。怎么让党员明确了自己的使命感和担当，在岗位上全力以赴、不辱使命做出积极的贡献是栾强一直重视的问题。他把共同学党史和共同提升党性修养相结合，以组织共建双方全体党员开展主题党日活动来进行党性锤炼。栾强通过为双方党员上党课，采取学习习近平新时代中国特色社会主义思想和十九大精神、共赴革命教育基地接受红色教育等方式开展支部共建思想互促活动。党员们都说：“党课学习，让我对党有了更加进一步的认识，对党崇敬和爱戴的心情也更加加深。观影和红色教育给我带来了视觉与心灵的双重震撼，既让人感动落泪，更让人骄傲自豪。”栾强的这些举措，让党员们经受了灵魂的洗礼、提高了党员党性修养与业务素质，增强了爱国爱党感，强化了自己的责任担当，让支部共建这个平台真正地汇资源，共进步，携手托起强军梦。2018年，新材料党支部和七室党支部分获“五好党支部”和“优秀党支部”。



新材料党支部与七室党支部全体党员合影

## 点评

栾强通过开启与业务单位党支部的共建之旅，促进了党支部之间的学习和交流，切实推进了支部工作和经营工作的共建共赢。通过技术交流和党性锤炼，强化了党员

的责任担当和先锋模范作用，充分激发了党员的积极性、主动性和创造性，以强军梦托起中国梦，为国有企业党建与经营生产相结合探索出一条值得借鉴的新路子。



01

## 宋志平会见 圣戈班董事长兼首席执行官夏朗达一行

近日，集团董事长、党委书记宋志平在京会见了专程来访的圣戈班集团董事长兼首席执行官夏朗达一行。宋志平表示，两材重组后集团取得了可喜的经营业绩，水泥、新材料和国际工程业务均实现稳步发展。他强调，双方过去有良好的合作基础，未来有更广阔的合作空间，希望双方发挥各自优势，挖掘潜力，在新玻璃、石膏制品、装配式建筑等业务开展更多合作，实现双赢。夏朗达介绍了圣戈班集团的业务开展情况。他表示，中国经济形势平稳，蕴涵着巨大的市场空间，近年来中国建材不断创新发展，在国际市场取得了显著成绩。过去双方在玻璃、石膏板等方面有很好的合作，今后希望双方抓住机遇，开拓合作新领域。中国建材股份总裁、凯盛科技总经理彭寿，圣戈班集团首席运营官Benoit Bazin、亚太区首席执行官Javier Gimeno孟昊文等参加会谈。

02

## 山东省常委、济南市委书记王忠林 访问中国建材集团

近日，山东省常委、济南市委书记王忠林访问集团。集团董事长、党委书记宋志平热情接待。双方就新材料新能源项目、智慧农业项目、助力乡村振兴战略、科研机构合作、总部经济发展等方面进行了深入交流，达成了广泛一致意见。集团副总经理常张利，济南市委副书记苏树伟参加座谈。宋志平介绍了集团的情况和2018年取得的经营业绩，回顾了集团与山东省的合作渊源，他表示，集团愿意发挥自身优势，加快推动有关合作项目落地见效，为济南做大做强省会城市、推动高质量发展作出更大贡献。王忠林介绍了济南市经济发展保持稳中有进、进中向好的良好态势。他希望集团继续积极参与济南建设发展，进一步拓展合作空间，济南市也将一如既

往地为集团投资发展创造良好环境和优质服务。济南市委常委、秘书长蒋晓光，副市长李自军；集团总经理助理兼投资发展部总经理魏如山、办公室主任张继武，中国建材股份总裁兼凯盛科技总经理彭寿及相关企业负责人等参加座谈。

03

## 曹江林出席 2019中国大型水泥企业 领导人圆桌会议并发言

近日，由中国水泥协会主办、南方水泥承办的2019年中国大型水泥企业领导人圆桌会议在沪召开。中国建材联合会会长、中国水泥协会会长乔龙德担任峰会主席并讲话。受集团董事长宋志平委托，总经理曹江林作为特邀嘉宾出席峰会并发言。他讲到，2018年集团重组整合顺利推进，实现无缝对接，协同效应进一步显现，经营业绩创历史新高，水泥、新材料、工程服务三大业务齐头并进，实现了国资委要求的1+1>2的目标。他还阐述了集团在供给侧结构性改革上的立场和观点，分享了宋志平董事长在年初中国建材报专访中提出的三大观点。他表示，集团将继续做好供给侧结构性改革的排头兵，在转型升级、绿色发展中积极践行大企业责任，与其他企业“共商、共建、共享”，共同推进行业健康发展。集团所属中联水泥等7家

企业及海螺水泥等大型水泥企业领导人参加峰会。

04

## 中国建材集团开展 “中国志愿医生行动” 活动

近日，集团在定点帮扶地区云南省昭通市开展“中国建材善建公益·中国志愿医生行动”活动。集团党委书记、董事长宋志平高度重视并提出要求。集团党委副书记孙力实、中国志愿服务基金会常务副理事长吴世雄等领导参加启动仪式和有关活动。孙力实讲到，集团作为中央企业，坚持把定点帮扶地区脱贫攻坚作为重大政治任务。坚持精准扶贫、精准脱贫基本方略，不断加大资金帮扶力度，选派优秀干部到扶贫区县村工作，积极探索定点帮扶新模式。坚持把健康扶贫作为扶贫工作重要内容，以实际行动做好健康扶贫工作。此次活动是集团对定点帮扶地区脱贫攻坚任务健康帮扶的生动实践，也是整体帮扶计划的一部分。不仅让贫困地区广大人民群众坐在家门口享受到优质医疗服务，而且有效提升了集团定点帮扶县区医院的诊疗服务能力和群众的健康管理水平。

05

## 中国建材股份 召开2019年法治建设暨 培训会议

近日，中国建材股份在京召开2019年法治建设暨培训会议，会议传达了国务院国资委中央企业法治工作会会议精神，贯宣了集团法治工作总体设想，提出了集团对中国建材股份法治建设、合规管理的工作要求。

06

## 南方水泥 到中联水泥调研交流

近日，南方水泥到泰安中联、青州中联调研，主要就“水泥+”、智能制造和两化融合方面进行了深入交流。

07

## 国检集团 首个美国专利获得授权

近日，国检集团中央研究院包亦望教授团队通过PCT申请的国际发明专利在美国获得授权，这是国检集团首次获授权的国际发明专利。

08

## 合肥院与肥西县签署中建材重钢智能制造 产业园项目投资协议

近日，合肥院安徽中亚钢结构工程有限公司与肥西县人民政府签署中建材重钢智能制造产业园项目投资协议，双方将全力打造央企与地方政府合作示范项目。

09

## 凯盛科技与池州市人民政府 签署战略合作框架协议

近日，凯盛科技与池州市人民政府签署战略合作协议，双方将通过本次合作，加速推进池州市新型的骨料、石英矿产资源优先资源战略配置、矿产资源产业链高质量发展提升。

10

## 洛玻集团第三代超薄基板玻璃生产线 成功点火

近日，洛玻集团第三代信息显示超薄基板玻璃生产线成功点火，标志着“中国洛阳浮法玻璃工艺”跃上一个新台阶，推动洛玻集团在高质量发展道路上又迈出了坚实的一步。

11

## 中材节能 召开战略发展研讨会

近日，中材节能召开战略发展研讨会，要求根据集团要求和部署，从工业节能领域、建筑节能领域、新型建材领域、能源综合管理领域继续加大节能产业的高质量发展。

青春因奋斗而亮丽。  
岁月因梦想而昂扬。  
2019年，祖国建立70周年。  
2019年，五四运动爆发  
100周年。

历史的车轮滚滚向前，  
时代的潮流浩浩荡荡。

当前的中国，已实现从站  
起来、富起来，到强起来的伟  
大飞跃！

当前的中国建材集团，秉  
承“善用资源、服务建设”的  
理念和“创新、绩效、和谐、  
责任”的核心价值观，不断改  
革创新、转型发展，正在高  
质量发展和从大到伟大的征  
程中不断前行！

## 1919年，我们呐喊起航

100年前的中国，帝国主义列强百  
般欺凌，北洋军阀统治黑暗腐朽，中华  
大地山河破碎、风雨如磐。

1919年5月4日，在“外争主权、内除  
国贼”的口号声中，青年学子为拯救民族  
危亡奔走呼号，全民族高涨的爱国主义  
热情，在沉沉黑夜中，点燃了救亡图存、  
振兴中华的希望火种！

五四运动是彻底反帝反封建的爱国  
革命运动，开启了民族复兴的新起点。

五四运动是一场深刻的思想启蒙  
运动和新文化运动，促进了马克思主义  
在中国的广泛传播。

五四运动，标志着中国新民主主义  
革命的开端。拉开了中国青年运动的序  
幕，像熊熊燃烧的火炬，像高亢嘹亮的  
号角，永远激励着青年的心灵，指引着  
前进的方向，从此中国青年作为独立的  
力量开始登上历史舞台。

## 2019年，我们唱响时代强音

100年过去了，苦难深重的中华民  
族，在五四先驱的激情与呐喊中，在  
五四先驱的奋斗和牺牲中，迎来奔向黎  
明的曙光。

习总书记说“追梦需要激情和理  
想，圆梦需要奋斗和奉献。广大青年  
应该在奋斗中释放青春激情、追逐青

# 青春万岁 强国有我

南京玻纤院 杨溪



春理想，以青春之我、奋斗之我，为民族复兴铺路架桥，为祖国建设添砖加瓦”。

从五四运动对“德先生赛先生”的深情呼唤，到“华北之大放不下一张平静书桌”的抗战宣言；从上世纪80年代“团结起来振兴中华”的时代强音，到这个春天四川木里救火英雄的青春背影，从脱贫攻坚主战场，到科技攻关最前沿，从创新创业第一线，到社会服务各领域，到处都活跃着青年人的奋斗身影，激扬着新时代的青春力量。

如今的中国青年，如今的中国建材和南京玻纤院青年，正在用自己的行动唱响属于自己的青春之歌！

## 2049年，我们再踏新征程

跑好新征程，丰富知识储备有我。  
企业发展千头万绪，新生事物层出不穷，不断学习、思考、提升，为中国建材发展积蓄力量，也为自己的未来搭建天梯，我们时刻准备着！

跑好新征程，坚强的意志有我。企业发展坎坷起伏，辉煌成果来之不易。锤炼自我意志，提高耐力、韧性，为企业发展的先锋，我们时刻准备着！

跑好新征程，宽广的视野有我。企业发展再绘蓝图，张开翅膀拥抱未来，在思考实践中，培养把握大势、勇立潮头的自觉性、主动性，我们时刻准备着！

跑好新征程，坚定信念有我。中国建材人以愈挫愈奋、愈战愈勇的气魄和自我革新的担当，坚守信仰、坚

持信念和坚定信心走出特色之路。新一代青年人，点亮信念的灯塔，青春更燃，让韶华更美，用扎实的工作演绎企业梦、中国梦，我们时刻准备着！

古人说“芳林新叶催陈叶，流水前波让后波”。

鲁迅说“愿中国青年都摆脱冷气，只是向上走，不必听自暴自弃者流的话。能做事的做事，能发声的发声。有一分热，发一分光。就令萤火一般，也可以在黑暗里发一点光，不必等候炬火”。

此刻我想说：

高炉拉丝，火花飞溅，点燃信念之火；

滤料成膜，设备联动，唱响梦想之歌。

我们用青春奋斗纵情绽放自我；

我们用青春奋斗创造美好生活！

一百年风雨兼程，一世纪沧桑巨变。今天，五四的呐喊仍然响彻国人心中，五四的号角依然激励民族前行，五四的火炬必将在一代又一代中华儿女的手中传递，始终照亮中华民族伟大复兴的光明前景。我们纪念五四运动，怀念五四先驱，弘扬五四精神，沿着五四运动所追寻的正确道路，不懈努力、接续奋斗，在中国特色社会主义新时代，向着“两个一百年”奋斗目标，向着振兴中华的梦想前进！前进！前进！



此次党建+扶贫活动，重点围绕“六个一”内容开展，即参观一个扶贫车间（项目），开展一次小学慰问，开展一次红色教育，体验一次农事活动，组织一次消费扶贫活动，过一次组织生活。

# 凝心聚力

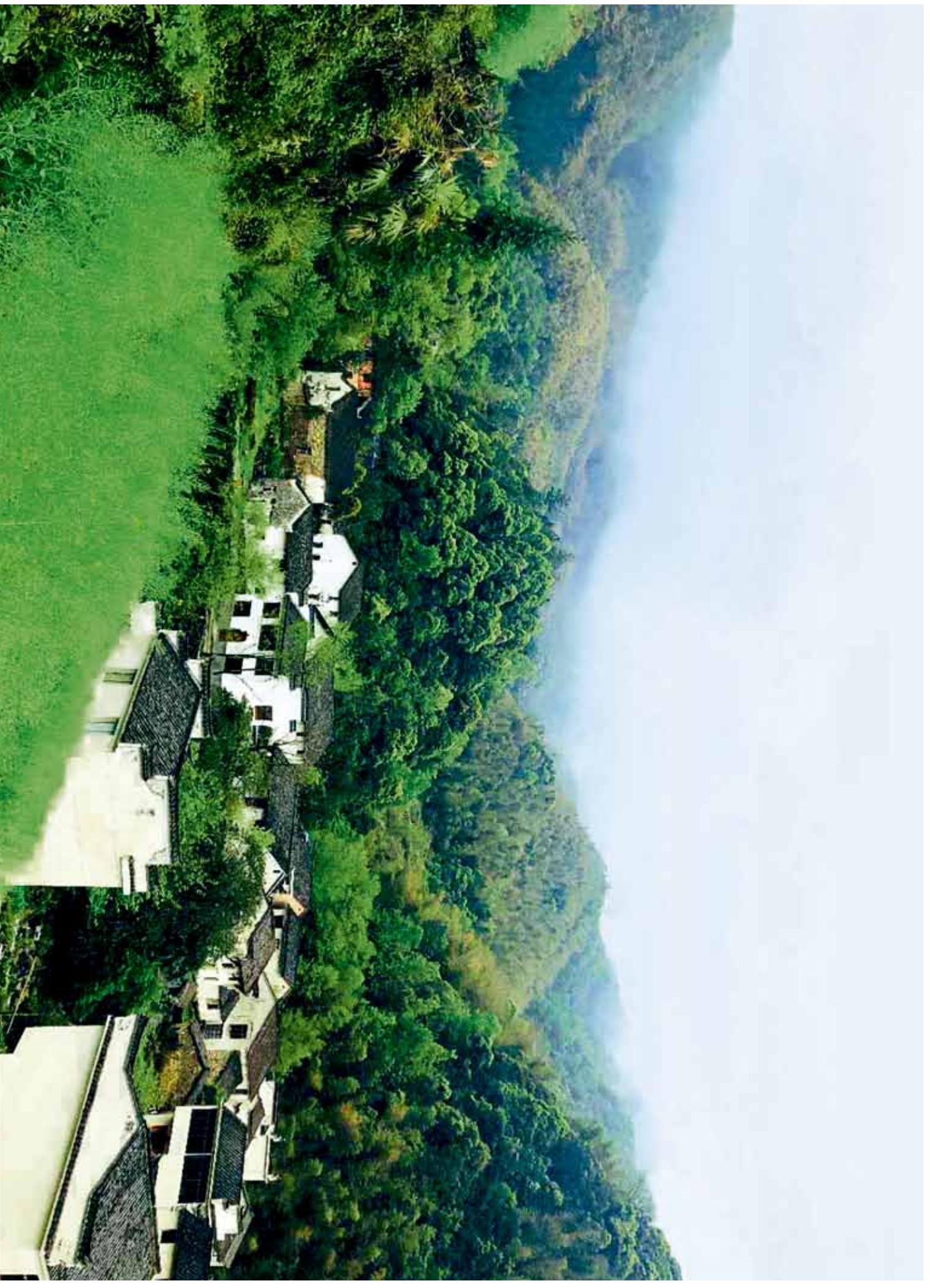
## “六个一”党建+扶贫活动

中国建材集团组织开展

“六个一”党建+扶贫活动

近日，中国建材集团总部党员干部职工分三批到定点帮扶安徽石台县重点贫困村开展了“六个一”党建+扶贫活动。集团党委书记、董事长宋志平审定方案并提出要求。集团党委常委、副董事长李新华，党委副书记孙力实，副总经理黄安中，党委常委、副总经理张利分别带队并全程参加活动。





中国建材集团定点帮扶安徽石台县村景