

CHINA BUILDING MATERIAL MAGAZINE

# 中国建材通讯

• 中国建材集团有限公司主办 • 2018年第6期(总129期) • 内部资料 免费交流

## 宋志平: 我的改革心路(三)

“小两材”重组圆满完成 中国建材股份有限公司召开股东大会和董事会  
中国志愿服务基金会中国建材“善建公益”基金在京启动



准印证号:京内资准字0815-L0074号

中国建材承建的埃及GOE6条日产6000吨水泥熟料生产线项目



# 从管理到经营

管理和经营是不同的。管理关乎的是企业的效率、成本、质量、安全，是在人、机、物、料之间进行的，是确定的。而经营面对的是不确定的领域，是环境、市场、价格、技术进步、商业模式选择等等。现在市场瞬息万变，经营层面的问题已经成为当前企业面临的主要矛盾，这种情况下，做经营比做管理更重要。

工业革命以来，人们围绕管理做了大量研究，应该说基本上成熟了。我国改革开放初期，一条日产5000吨的水泥生产线需要上万人，要有看火工、烧窑工等，工厂要想提高生产效率、提升产品质量、降低成本、保证安全等等，就得靠有效的管理。后来随着技术、装备水平的提升和管理的逐步成熟，一条水泥线所需人数逐年递减，后来仅需500人。现在技术革命、AI智能化时代到来，大量过去管理不好的以及与效率、误差相关的工作可以通过智能化嵌入到设备中，一个工厂仅需50人即可。所以今天的管理已经不像过去那么复杂，这对我们尤其是对企业一把手来讲，就要把大量的精力放到经营上。

经营是活的，是开放性思维。有些企业，虽然管理得非常好，井井有条，窗明几净，但一下就倒闭了，根源就是经营出了问题。经营者称职，劳动产生价值；经营者不称职，企业就可能倒闭。管理和经营对价格的观点也不同。按以前管理的理念，价格是市场客观决定的，企业对价格无计可施，只能降低成本适应价格，优胜劣汰。可是现在经营企业，如果不盯价格，不看系统，肯定会十分被动，甚至会倒闭或被别人接管，而且都不知道是怎么倒闭的，这就是现实。

在当前过剩时代，集团的干部们更要以经营者自居，而不要退为管理者。一把手首先是个经营者，目标是赚到钱。如果不会经营，不赚钱，大可不必做一把手，否则会误大事。这并不是说管理不重要，管理仍是做企业的基础，但是改革开放40年来，管理已不是问题，如果今天的工厂还跑冒滴漏、还脏乱差，就是不具备基本能力，就好比研究生却不会四则运算一样。中国建材的工厂，现场管理必须非常出色。现在的核心是要盯住经营，大家要清楚自己目标和定位的变化，切实把思想转到经营上来，去思考和应对市场、竞争、价格、产品定位、商业模式等问题，做一名优秀的经营者。

（根据宋志平董事长在集团五月经营分析会上的讲话和在新瑞学院首期潜龙班上的演讲整理）

# Contents 目录

2018年第6期(总129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 从管理到经营

宋志平

## 要闻

4 “小两材”重组圆满完成 中国建材股份有限公司召开股东大会和董事会

5 宋志平一行出访南美三国 集团“一带一路”建设在南美落地生根

6 刘志江到缅甸、老挝和越南项目调研

7 曹江林会见墨西哥城政府投资部长一行

8 集团部分董事到中国商飞调研

9 中国志愿服务基金会中国建材“善建公益”基金在京启动

## 党建工作

10 中国建材股份有限公司召开第一次党员代表大会

11 中国建筑材料科学研究总院有限公司召开第一次党员代表大会

## 特别报道

12 我的改革心路(三)

宋志平

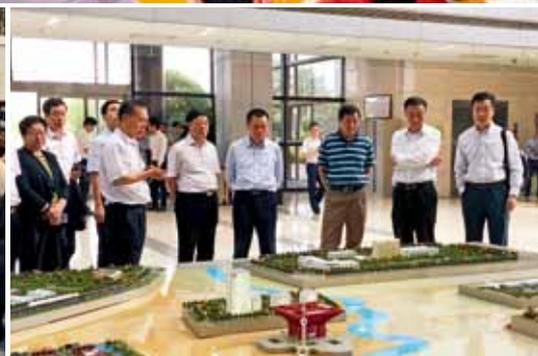
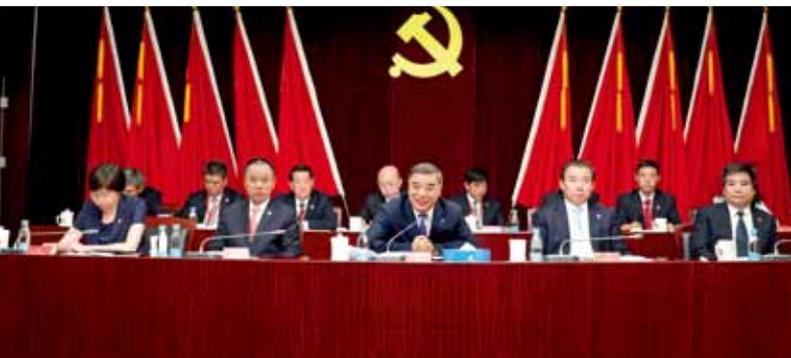
## 管理看台

33 重新思考价格策略

宋志平



(请扫描关注)



## 研究探索

全国建材行业企业管理现代化创新成果一等奖

35 大企业集团引领水泥行业去产能增效益创新实践

中联水泥

## 党建政工

39 中国建材总院党委中心组

“四三二”学习模式的具体实践

姚桂艳

## 读书汇智

42 领略宋志平的《经营方略》

何志毅

## 一线风采

44 致力余热利用 打响“节能”品牌

——记中材节能股份有限公司王毅

## 工作动态

46 集团召开中央企业职工家属区“三供一业”分离移交工作专题会等12篇

## 文苑

48 中国建材集团

第一届“宁夏建材杯”男子篮球比赛赋诗三首

封面: 中国建材承建的埃及GOE6条

日产6000吨水泥熟料生产线项目

封二: 中国建材集团企业文化理念

封三: 中国建材集团总部和中国建材股份总部

开展素质拓展训练掠影

封底: 与风共舞(中国复材提供)

照片提供: 王维、杨钢、袁超、石丽洁、叶杨青、韩永康等



中国志愿服务基金会中国建材“善建公益”基金正式启动

扫描识别二维码可为“善建公益”捐款



# “小两材”重组圆满完成

## 中国建材股份有限公司召开股东大会和董事会

原中国建材股份上市12年、原中材股份上市11年，两家公司从小到大、从大到强，一路走来非常不易，经历了很多风雨。现在“小两材”重组成一家更大的公司，这是一个历史性事件，是一个丰碑，创造了央企重组整合的经典案例，股东和资本市场也非常认同、高度期待。

近日，中国建材股份有限公司召开股东周年大会及董事会、监事会会议，选举曹江林为董事长，李新华为监事会主席，彭建新为副董事长，彭寿为总裁，徐卫兵、常张利、沈云刚、范晓焱为非执行董事，郭燕明为监事，于凯军为董事会秘书。

宋志平在股东大会上表示，原中国建材股份上市12年、原中材股份上市11年，两家公司从小到大、从大到强，一路走来非常不易，经历了很多风雨。现在“小两材”重组成一家更大的公司，这是一个历史性事件，是一个丰碑，创造了央企重组整合的经典案例，股东和资本市场也非常认同、高度期待。

宋志平讲到，在合并后新公司法人治理结构调整中，更多年富力强的同志组成了董事会、监事会和经理层。新任董事长曹江林具有丰富的业务及管理经验，十余年来带领管理层创造性地执行董事会战略，为股份公司跨越式发展作了突出成绩；新任总裁彭寿是一位知名的技术专家，也是具有闯劲和开拓精神的企业家。希望大家把今天作为

一个新的历史起点，在新任董事长和总裁的带领下，砥砺前行、百尺竿头、再创辉煌。

曹江林代表新一届董事会和管理层对宋志平、刘志江等领导为中国企业改革、建材行业健康发展尤其是中国建材成长为世界一流建材企业所作的杰出贡献表示由衷感谢。他表示，作为新任董事长，要坚决做到三个方面：一是传承，要将公司战略、文化、经营管理成果和宋志平、刘志江等领导优秀的品格传承下去；二是团结，要团结班子成员，带领广大干部员工上下一心，努力拼搏；三是尽职，要埋头苦干、敬业精业，坚定不移地推动既定战略的实施，不断开创公司发展新格局。

彭建新和彭寿均表示，感谢宋志平董事长等集团领导及股份公司股东、董监事的信任和支持，未来定将在曹江林董事长的带领下，尽职尽责、全力以赴，让宋志平董事长培育出的这个优秀公司更加健康、快速地成长，成为一个令人尊敬的伟大的企业！



## 宋志平一行出访南美三国 集团“一带一路”建设在南美落地生根

此次出访有助于深化中国建材集团与南美三国的投资合作，促进当地经济社会发展，并为推动集团参与“一带一路”建设，在南美开展更深层次、多领域的合作奠定了坚实基础。



近日，中国建材集团董事长、党委书记宋志平率领代表团抵达巴西圣保罗，开启了对巴西、智利和阿根廷三国为期10天的考察调研。

在巴西期间，宋志平一行拜访了Intercement集团、圣犹达公司和淡水河谷公司等重要合作伙伴，与各方高管就南美市场合作分别进行了深入交流和广泛探讨，并对进一步密切在南美合作达成了共识。中国建材集团将与Intercement集团加强在水泥产业领域投资合作，携手开拓南美市场；与圣犹达公司携手扎实稳步推进在巴拟投水泥项目；将与淡水河谷公司在扩大传统贸易业务的基础上，深化在新能源、港口等领域的投资合作。

在智利期间，宋志平一行分别与Omnis科技公司及路易斯安娜太平洋（智利）公司高管举行了会谈，就进一步深化双方合作充分交换了意见。在与Omnis科技公司会见时，双方就Omnis科技公司专利SIBU房屋技术的创新之处以及该项技术在南美乃至全球房建市场的应用潜力进行了热烈讨论。在与路易斯安娜太平洋（智利）公司会见时，双方同意将进一步深化互利合作，积极拓展在新型房屋、新能源等领域合作，共同开发南美市场。

在阿根廷期间，宋志平一行拜访了中国驻阿大使官邸，受到杨万明大使的热情接待，双方就在阿开展“三新”产业投资充分交换了意见。杨万明对中国建材集团“走出去”步伐表示赞赏，并希望集团能够继续发挥综合优势，在

阿规范经营，细致稳步开展各项业务。

在阿根廷总统府玫瑰宫，阿总统毛里西奥·马克里亲切会见了宋志平一行。宋志平对阿国乃至南美地区的前景充满信心并衷心希望携手阿企业，为其经济建设及促进两国伟大友谊作出贡献。马克里总统非常欢迎中国建材集团到阿投资发展，并坚信双方的经贸合作必将实现双赢的成果。双方一致同意将在基础设施建设、水泥工程服务、新型房屋以及风能、太阳能等可再生能源领域开展更为广泛和深入的合作。

随后，宋志平一行拜会了阿能源与矿业部长胡安·何塞·阿兰古伦，双方就“三新”领域的投资合作以及项目的实施落地进行了充分细致的交流。阿兰古伦表示将为集团在阿投资提供全方位支持。

在阿期间，宋志平一行还前往在阿承建水泥项目考察调研，并同项目现场人员举行座谈。他指出，阿根廷项目是集团进入南美市场的样板，同时也是集团践行“一带一路”和国际产能合作的关键之举。希望中材海外抓住机遇，与阿方企业及政府建立良好互信，力争将该项目做成为当地标杆项目，为集团后续业务的开展奠定良好基础。同时他对项目部党建工作表示认可和赞赏，还亲切慰问了项目驻场人员并赠送了图书。

集团总经理助理卫锋，中国建材股份总裁彭寿、副总裁宋寿顺，北新集团副总裁于险峰，中材海外董事长孟庆林，中建材进出口副总经理吴翔及相关人员陪同访问。

## 刘志江到缅甸、老挝和越南项目调研

海外公司要深入贯彻国家“一带一路”倡议和国际产能合作，落实推进集团“六个一”国际化战略，将业务“做精、做细、做实”，为推动集团国际化发展、促进当地经济社会发展作出积极贡献。



近日，中国建材集团副董事长、党委副书记刘志江一行赴缅甸、老挝和越南三国进行商务洽谈，会见重要合作伙伴，并深入集团所在地公司和项目调研指导工作。

每到一处，刘志江首先与集团所在地的公司进行座谈，了解关心干部员工的工作和生活情况，并代表集团向辛勤工作在海外一线的员工致以亲切的问候。他勉励大家要深入贯彻国家“一带一路”倡议和国际产能合作，落实推进集团“六个一”国际化战略，将业务“做精、做细、做实”，更好更快地实现公司属地化经营和多元化发展，为推动集团国际化发展、促进当地经济社会发展作出积极贡献。

刘志江对各公司在生产经营、多元化发展、安全运营和海外党建等方面工作取得的成绩给予充分肯定和高度评价。他指出，各企业要紧密围绕集团发展战略，扎实开展好生产经营、市场开拓、安全生产等方面工作，为集团创建具有全球竞争力的世界一流建材企业作出更大的贡献；要继续依托国际工程“传统产业做优、环境友好做强、有限相

关做大”的工作思路，坚持以市场为导向，创新发展模式、加强精细化管理，不断开拓公司未来发展新空间。

他强调，集团海外党建工作是集团党建的一面旗帜，各公司和项目部要切实做好海外党建工作，积极探索创新海外党建工作方式，充分发挥党员的先锋模范作用；要进一步加强海外党建工作与项目生产经营工作、企业文化、安全环保文化相结合。

调研期间，刘志江会见了越南龙山公司董事长郑光海，双方回顾了多个项目的合作历程，就进一步深化双方合作交换了意见。郑光海对中国建材集团的来访表示热烈欢迎，对中国建材集团多年来给予的支持表示衷心感谢，他期望双方进一步加强交流、深化合作。刘志江对此次双方多个项目的合作表示欢迎，并详细介绍了集团的发展战略和“六个一”国际化目标，希望双方充分发挥各自综合优势，加强在更深层次、更宽领域的合作。

中材国际总裁夏之云、副总裁兼中材国际南京董事长沈军及相关人员陪同调研。

## 曹江林会见墨西哥城政府投资部长一行

双方在友好的气氛中对进一步加深合作、推动互利共赢达成共识。中国建材集团愿意在水泥、玻璃、光伏、石膏板、新型房屋等领域与墨方展开更深层次、更广泛领域的合作。



近日，中国建材集团董事、总经理曹江林在集团公司会见了由墨西哥城政府投资部长西蒙·莱维·达巴率领的代表团一行。原国务院国有重点企业监事会主席、中国生产力协会会长翟立功，集团外部董事陈津恩，中国节能环保集团原总经理、中国建筑外部董事余海龙，集团副总经理黄安中，董事会秘书、总经理助理光照宇陪同会见。双方在友好的气氛中对进一步加深合作、推动互利共赢达成共识。

曹江林代表远在南美出差的宋志平董事长对代表团的到来表示热烈欢迎，并对翟会长的介绍与支持表示感谢。曹江林详细介绍了中国建材集团的业务发展情况与未来规划。他表示，基于中墨两国的友好关系、墨西哥稳定的经济增长以及未来的发展前景，基于双方在过去几年中奠定的良好的贸易合作基础，中国建材集团非常愿意在水泥、玻璃、光伏、石膏板、新型房屋等领域与墨方展开更深层次、更广泛领域的合作。

翟立功简要介绍了墨西哥的政治、经济、文化等基本信息，他认为，中国建材集团进入墨西哥以及以墨为代表

的拉美市场正当其时，并且潜力巨大、前景广阔，他祝愿双方的合作能早日结成硕果。

西蒙·达巴部长对宋志平董事长的亲自安排、对曹江林总经理和翟立功会长的热情接待表示衷心感谢。他表示，墨方非常重视与中国的友好合作，在未来计划实施的新经济政策中，将大力推动中墨商贸往来，升级合作模式，着重加强与中方在材料、技术、投资等领域的全面合作，同时非常欢迎像中国建材集团这样有实力的企业到墨开拓业务。

墨西哥ICG集团CEO路易斯·阿贝拉尔多·冈萨雷斯简要介绍了规划中的“国家可再生能源计划”，他表示，基于中国建材集团在该领域所拥有的实力与经验，希望在计划实施过程中与集团紧密合作。

墨西哥CAN电力公司CEO卡洛斯·安德烈·莫拉莱斯、墨西哥MAKER SA DE CV公司CEO玛努埃尔·里维拉·罗梅罗，搏达国际控股集团常务副总裁王立德，以及中国建材集团有关部门和中建材进出口国贸公司、中材海外公司有关负责人等参加了会见。

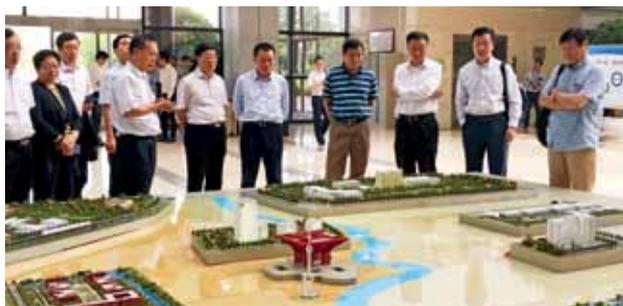
## 集团部分董事到中国商飞调研

未来中国建材集团将进一步加强复合材料领域的研究发展，与中国商飞公司进行更加深入广泛的合作，为推进我国新材料和民用航空事业发展作出更大贡献。

近日，中国建材集团董事、总经理曹江林及外部董事陈津恩、赵吉斌、沙鸣、徐立鹏、张燕玲、刘新权一行到中国商飞公司调研，实地考察了中国商飞公司位于上海的设计研发中心、试飞中心和总装制造中心。中国商飞公司总经理、党委副书记赵越让，副总经理周新民，总会计师周启民热情接待。双方就进一步加强战略合作、增进在资金利用和新材料应用等方面的合作事宜进行了深入交流。

座谈中，赵越让对曹江林及外部董事一行的到访表示热烈欢迎。他强调，国产高端复合材料在大飞机上的成功应用，是国产大飞机真正实现翱翔蓝天的关键因素。目前，中国商飞通过与中国建材进行相关领域的深入合作，已经取得了非常显著的喜人成效。他希望双方能进一步加强专项对接，共同为我国民用航空事业快速发展开拓更加广阔的合作前景。

曹江林对中国商飞公司取得的优异成绩表示祝贺，并对双方合作产生的多项成果表示欣喜。他讲到，中国建材集团非常荣幸能够参与中国大飞机研发这一国家伟大工程。未来中国建材集团将进一步加强复合材料领域的研究发



展，与中国商飞公司进行更加深入广泛的合作，为推进我国新材料和民用航空事业发展作出更大贡献。

此外，双方还围绕探索有效投资合作模式、强化危机处置、加强人才队伍建设等话题进行了交流。

中国建材集团董事会秘书兼总经理助理光照宇，中国建材股份副总裁、南方水泥总裁肖家祥，集团办公室主任张继武、投资发展部总经理魏如山；中国商飞公司董事会秘书兼董事会办公室主任沈卫国，财务部部长孙敏，科技管理部部长叶木生，上飞公司董事长、党委书记魏应彪，以及上飞院、上飞公司、研究中心等负责人分别参加了调研座谈。



## 中国志愿服务基金会 中国建材“善建公益”基金在京启动

中国建材“善建公益”基金的设立，反映了集团适应新时代发展要求，体现了集团作为责任央企的实践担当，彰显了集团建设世界一流企业的家国情怀，具有十分重要的意义。



近日，由中国志愿服务基金会和中国建材集团共同发起的中国志愿服务基金会中国建材“善建公益”基金启动仪式在京举行。中国志愿服务基金会理事长石大华，中国建材集团党委书记、董事长宋志平，国务院国资委综合局副局长周密出席仪式并讲话。中国志愿服务基金会常务副理事长吴世雄、副理事长兼秘书长姚桂清，集团党委副书记、副董事长刘志江，总经理曹江林，副董事长李新华，总会计师徐卫兵，党委副书记孙力实，副总经理黄安中，纪委书记杨杰等领导出席仪式。孙力实主持仪式。

宋志平指出，履行社会责任、热心公益事业是中国建材的企业品格。此次设立“善建公益”基金，体现了集团作为责任央企的实践担当，彰显了集团建设世界一流企业的家国情怀。他还提出三点看法。一要秉承“兼济天下”的理念，把“善建公益”基金做成践行集团文化的大平台，做成立德行善的大平台，让参与公益的每个人从中都能收获价值感、获得感，提升个人价值观、世界观。二要坚持开放创新的思想，整合善心投入、优化公益资源、汇聚善行善举，把“善建公益”基金做强做大。三要遵循阳光规范的原则，严格程序开展工作，自觉接受社会和有关部门监督，保证善建公益健康发展。

石大华表示，“善建公益”基金是中国志愿服务基金会和中国建材集团在推动志愿服务事业、履行社会责任方面的理念共识所达成的公益硕果。基金会将支持中国建材

集团做央企公益的表率，认真贯彻落实《志愿服务条例》，确保所有项目有序落地，为打赢脱贫攻坚战、促进社会和谐作出新贡献。

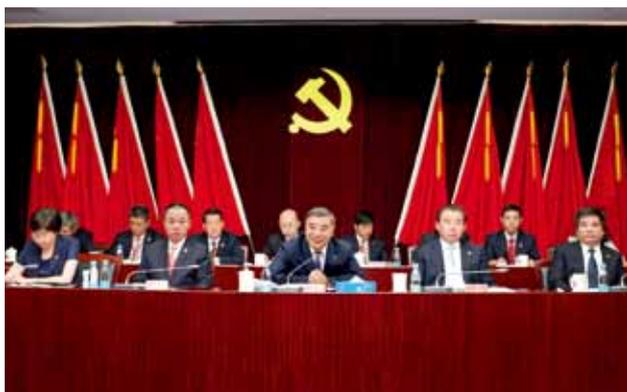
周密肯定了集团在改革发展等方面取得的显著成绩，对集团把社会责任放在首要地位给予高度赞赏。她还提出两点要求：一是以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，推动中国建材“善建公益”基金发展壮大；二是以“善建公益”基金为重要平台，打造社会责任品牌，为建设世界一流企业助力加油。

启动仪式上，中国建材集团向“善建公益”基金捐款1000万元，基金后续将通过多种渠道募集资金，广泛开展定点扶贫、援疆援藏、救灾救急、志愿服务、职工帮扶、海外援建等系列公益活动；集团“十大中央企业青年先锋”“全国向上向善好青年”马广超向广大干部员工发出投身“善建公益”的倡议；启动仪式通过网络视频连线集团所属企业，发动广大员工奉献爱心，参会的基金会领导、集团领导以及全体员工踊跃捐款。

中国志愿服务基金会理事及有关部门负责人，中国建材集团总部中层副职以上人员、职工代表，集团党委直管的在京企业和国海广场办公区企业的领导班子及中层以上干部、有关部门负责同志、职工代表等在主会场参加仪式。91个企业分会场通过视频形式参加了活动。

## 中国建材股份有限公司 召开第一次党员代表大会

此次大会是中国建材股份深化“两材”重组后的业务整合，推动公司向高质量发展转变阶段召开的一次十分重要的会议，也是一次统一思想、坚定信心、凝聚共识、继往开来的重要会议。



近日，中国共产党中国建材股份有限公司第一次代表大会在京召开。中国建材集团党委书记、董事长宋志平出席大会并作重要讲话，党委副书记、副董事长刘志江，党委副书记孙力实，纪委书记杨杰，党群、纪检、人事部门负责人等到会指导。参加会议的正式代表共128名。会议审议通过了中国建材股份临时党委工作报告、临时纪委工作报告，选举产生了第一届党委会、纪委会。

中国建材集团党委常委、总经理，中国建材股份临时党委书记、董事长曹江林作了题为《新思想领航新征程 新作为推动新发展 为建设具有全球竞争力的世界一流建材企业而努力奋斗》的工作报告。报告指出，公司成立以来，实现了规模快速扩张、经营业绩稳健增长。自2005年至2017年底，两公司合并资产规模、营业收入、利润总额复合增长率分别为35%、33%、30%，累计实现利润1144亿元，上缴税金1316亿元，股东分红70亿元；在水泥、商品混凝土、石膏板、玻璃纤维、风电叶片、水泥和玻璃工程服务市场7个领域居世界第一。报告还科学全面分析了新时期公司面临的形势任务，并提出了新一届党委的奋斗目标和任务。

中国建材股份临时纪委书记崔淑红作了纪委工作报告。报告总结了中国建材股份的党风廉政建设和反腐败工

作的主要工作、成绩和体会，在充分认识存在不足的基础上，明确了今后纪委工作的总体思路和工作部署，并对各级纪检监察干部提出了希望和要求。

宋志平代表集团党委对大会召开表示热烈祝贺。他指出，十余年来，中国建材股份取得了十分卓越的发展成就，可喜可贺、可圈可点，主要表现在六个方面：一是贯彻了突出主业的发展战略；二是确立了规模领先的行业地位；三是坚持了创新驱动的发展理念；四是形成了一套有效的管控模式；五是强化了抓党建强党建的责任；六是打造了一支干事创业的队伍。宋志平高度评价了“小两材”的重组整合，指出中国建材股份是集团最核心、最骨干、最重要的产业平台，是集团的顶梁柱、风向标、压舱石，未来也将承担更大的责任、更重的任务。他对中国建材股份未来工作提出六点要求：一是落实集团发展理念；二是加快业务重组整合；三是推进企业瘦身健体；四是提升科研创新能力；五是全力抓好经营工作；六是认真做好党建工作。他还对新班子提出了希望与要求：一是提高政治站位；二是增强治企本领；三是勇于担当负责；四是增进团结融合；五是加强廉洁自律。

大会选举产生了中国共产党中国建材股份有限公司第一届委员会和纪律检查委员会。王兵等25名同志当选为第一届委员会委员。于月华等5名同志当选为纪律检查委员会委员。曹江林、常张利、彭建新、彭寿、崔星太、陈学安、傅金光、顾超、崔淑红等9名同志当选为党委常委，曹江林同志当选为党委书记，彭寿、傅金光、顾超等3名同志当选为党委副书记；崔淑红同志当选为纪委书记，王迎财同志当选为纪委副书记。

参会代表表示，中国建材股份的光辉历程和发展成绩鼓舞人心、令人振奋，未来将更加奋发有为地推动股份公司新发展，为集团实现从大到伟大的宏伟目标作出新的更大的贡献！

# 中国建筑材料科学研究总院有限公司 召开第一次党员代表大会

此次大会是中国建材总院以高质量的党建工作促进高质量发展的重要会议，更是总院发展壮大关键时期的迫切需要。



近日，中国共产党中国建筑材料科学研究总院有限公司第一次代表大会在京召开。中国建材集团党委书记、董事长宋志平出席大会并作重要讲话，党委副书记孙力实，纪委书记杨杰，总工程师兼中国建材总院院长姚燕，集团董办、党群、纪检部门负责人等到会指导。参加会议的正式代表共137名。会议审议通过了中国建材总院临时党委工作报告、临时纪委工作报告，选举产生了第一届党委会、纪委会。

中国建材总院临时党委书记王益民作了临时党委工作报告。报告总结了总院做实以来，围绕四大业务板块，全面构建“大总院、大服务、大资源、大数据”的发展体系，在改革发展等方面取得的良好业绩。报告还分析了总院面临的形势和任务，明确了下一阶段党建工作的具体要求。

中国建材总院临时纪委书记张乃旺作了临时纪委工作报告。总院临时纪委坚持执行党风廉政建设责任制，狠抓巡视整改落实，强化监督执纪问责，推动全面从严治党向纵深发展。报告还提出了下一阶段纪检工作的方向。

宋志平向大会的胜利召开表示热烈祝贺。他充分肯定了总院改革发展和党建取得的成绩，指出总院纵深推动了做实发展，四大业务板块有序发展，科技创新能力进一步提升，科技产业转型取得重大突破，实现了稳中有进的良好成绩。他对总院发展提出了六项要求：一要明晰总院发展战略；二要加大产研结合力度；三要大力发展科技产业；四要加大机

制改革力度；五要加快国际化步伐；六要提升党建工作水平。他还对新班子提出五点希望：一是贯彻新发展理念，在引领企业发展上有新举措；二是增强发展紧迫感，在六大平台建设上有新作为；三是强化改革意识，在激发企业活力上有新突破；四是勇于担当负责，在干事创业上有新贡献；五是加强队伍建设，在践行集团文化上有新成效。

姚燕在闭幕讲话中表示，总院各级党组织始终坚持全面落实习近平新时代中国特色社会主义思想，认真贯彻党的十九大精神，为推进总院改革发展作出了重要贡献。她还提出三点希望：一要认清形势，坚定发展信心，为推进总院转型发展凝神聚力；二要牢记誓言，争做先锋模范，为推进总院转型发展履职尽责；三要固本强基，发挥堡垒作用，为推进总院发展提供坚强组织保证。

大会选举产生了中国共产党中国建材总院第一届委员会和纪律检查委员会。马明亮等9位同志当选为第一届委员会委员；王立新等7位同志当选为纪律检查委员会委员。王益民当选为党委书记，马振珠当选为党委副书记；张乃旺当选为纪委书记，郑朝华当选为纪委副书记。

会议期间，全体代表认真听取审议并通过了临时党委、临时纪委工作报告。大家表示，要聚焦发展，有为有位，不忘初心、牢记使命，矢志不渝地为建设世界一流科技企业而努力奋斗。



# 我的改革心路



宋志平

# 央企市营

## 我确实确实是进入了弹坑

2000年前后，北新建材进入了健康发展的快车道。按照“四位一体”的思路，我希望把北新做成一个有规模的企业。

北新那时已经有些名气了，在全国建材行业、建筑行业 and 北京市都算得上知名企业。虽然北新建材并不是北京市属企业，但北京市每年开工业会议常会请北新建材介绍经验。贾庆林、刘淇等时任北京市领导也经常召开北京企业领导人座谈会，会上邀请10个企业家参加，我印象比较深的有柳传志、段永基等人，我也多次受邀参加座谈并发言。

2002年初，北新建材的母公司中新集团遇到了重重困难，上级领导希望我能到中新集团做总经理，这对我来讲是一个很大的挑战。

中新集团的困难分为几个方面。第一个是资金方面的困难。公司债务很多，并且都是逾期债务，没有信用等级，融不到资。尽管公司整体规模不大，但却转不动了，集团办公楼被查封，院子里不敢放汽车，稍有不慎就会被法院扣押。第二个困难是，除了北新建材之外没有像样的企业。中新集团之前建了不少小企业，像壁纸厂、涂料厂等等，在市场上都失败了，只有北新建材幸存下来。第三个困难是，干部员工自信心丧失，情绪低落。当时很多中新集团的干部怀疑公司下个月还有没有，年轻人也议论下个月的工资怎么办。

这样一家公司到底怎么办？当时有两种意见，一种意见是，把北新和中新分开，把北新放到大企业工委，中新直接破产算了；还有一种意见是，破产并不是容易的事情，宋志平不是在北新做得不错嘛，要不干脆把他调上来，说不定他能有办法收拾“残局”呢，于是组织上就想到了我。

每个人有每个人的宿命，我觉得我的宿命可能就是解决难题。在北新当厂长的时候，大家不知道我不能把这个企业做好，只是觉得这个企业非常困难，

需要有人来挑大梁，而小宋一天到晚笑嘻嘻的挺高兴，说不定他当了厂长能做出点事来，有点“押宝”的性质。我到中新也是一样，没有人确信宋志平来了能把中新怎么样，更不要说把这家企业做到世界500强。但如果不让他去闯闯试试的话，公司还有别的办法吗？我就是在那种背景下到中新集团做一把手的。

说到要离开北新，我内心是非常不舍的。我大学毕业20多岁就到北新，脱困、改制、上市，一路走来经历了很多，所以我对它很眷恋。在北新那么多年，我也有很多离开的机会，既有从政的机会，也有到更大规模的企业做领导人的机会，我都拒绝了，因为我还是比较喜欢北新这个企业，就像对自己的孩子一样。

对于到中新集团，我心里也挺纠结，我在北新的时候已经是中新的常务副总，知道它多么困难。有人开玩笑：到底你是中新的常务副总兼北新的董事长，还是北新的董事长兼中新的常务副总呢？当时的中新已是主要靠北新支持的生存方式。

在北新已经做一把手10年了，心里也知道到了该离开的时候了。从北新到中新上任的路上，在车上我脑海中浮现出一幕又一幕，我在北新做厂长这10年，没跟干部工人红过一次脸，那时我家住在职工宿舍，每天中午也都在职工食堂吃饭，北新有博士、硕士，也有不识字的工人，大家能这样和睦相处非常不容易。直到今天，我仍很怀念那10年的美好时光。

刚到中新时，这家公司确实很困难，大企业工委管人事的副书记找我谈话，把工委管的两家建材集团中材和中新的数据对比了一下，对我说：“你看中材比你们好得多，你当了总经理，压力可是不小啊！”这一幕有点像10年前我当北新厂长时，集团总经理阎盛慈叫我去谈话的场景，说的话也差不多。

记得那次谈话我没有讲太多话，前几年这位领导给我写了幅字“和风甘露，润物无声”，说：“这八个字就是我对你的印象”。我的性格就是这样，比较温和，不是咄咄逼人的那种，也没有所谓英雄气概，我可能缺少那些东西，但是我是心里有数、默默坚持的那种人。我决定做一件事，就会一直坚持做下去，不是特

别的缘由不会半途而废，一定要做好。这是我性格里的东西。我既然做了总经理，就一定要想办法做好。

记得当时我的前任总经理葛铁铭给我打了个电话：“志平，我从弹坑里爬出来了，该你进去了！”我觉得弹坑一词挺形象的，各种矛盾、各种艰险、各种困难摆在眼前，我确实确实是进入了弹坑。

我的任命是在2002年3月13日，而正式文件是3月20日才下来，在中新集团的香山年会上宣布的，那次是我当总经理后第一次跟大家讲话。

会上有两件事给我印象很深。一件事是办公室主任跑过来递给我一张纸。我一看是银行冻结中新财产的通知单，就是一张法院传票，而这时我正要发表我的“就职演说”。后来我常想，现实中的事远比那些文学、电影、戏剧里的情节还要“精彩”，这样的故事编都编不出来。另一件事是我们监事会主席在会上说，中新集团作为一家央企，如果做不到行业第一，就没有存在价值。传票加上监事会主席的话对我刺激比较大，因为当时公司几乎饭都吃不上，让我做到第一是多么艰难啊，但我还是鼓着劲把就职演说讲完了。

其实，当时无论是大家还是我自己，都不知道我能否把中新集团搞好。这有点像回到10年前的北新，我当厂长时，干部们对我能否搞好工厂表示怀疑，到了中新也是这样，大家脑子里有各种疑问：宋志平在北新做得不错，但中新是一个央企的集团公司，他有解决债务的方法吗，他能够发展出一个像样的业务吗，等等诸如此类的问题。

当时北京市有一位领导说：“你们宋总怎么从一个有名的公司到了一个没名的公司？”可见当时的中新集团，虽然是央企，却并不为大家所知。

银行的人听说我到中新集团后都很高兴，大家普遍认为“宋志平来了，我们的钱有人还了”。因为我在北新10年里，跟这些银行打了很多交道，他们知道我是很讲信誉的人。我在北新的时候常跟大家讲，银行的钱我们要做到本金一天都不能拖、利息一分都不能欠。有时财务人员对此不理解，我说必须做到，这就是逻辑。如果你这么做就有人借给你钱，否则就没人借给你钱。银行不愿意借钱，是怕我们不守信用，信用问题解决了，就能贷到更多的钱。

由于我在北新的信用非常好，银行认为我也一定能把中新集团欠下的债还上。事实证明，银行的人真的说对了。我到中新集团头一年，就干了两件事，一件事是处理债务，进行债务重组；一件事是思考未来，想战略上的事。那一年，我几乎没出过差，就在北京，银行一家一家地跑，资产公司一家一家地谈，每家我都跟他们说会怎么做，欠的钱该怎么还。

当时让我们压力最大的是信达公司，因为我们欠建设银行的钱最多，而信达是建设银行的资产管理公司，所以信达也相当于我们的“黄世仁”，我们属于“杨白劳”。“杨白劳”也得见“黄世仁”啊，所以我上任第一件事就是去拜访信达的领导，看看该怎么办，怎么进行战略重组。

回想我跟信达领导谈债务的艰难情景，至今历历在目。巧合的是，后来不久我去中央党校学习，刚好与



与信达公司签署债务重组协议

信达的总经理是同桌。我开玩笑地说，你逼债怎么逼到课桌上来了呢？这件事讲起来是挺戏剧性的，但是我们做了非常好的沟通。这一年里中新还了一点钱，也借到了一点钱，关键是做了大规模的债务重组。

中新过去欠的钱有32亿元之多，而且全部逾期，都要交滞纳金。我把这32亿元做了分类处理，绝大多数都做了债务重组。到了2002年年底，我跟信达做了一次大规模债务重组，签了个协议，把债务的事情彻底做了一个了结，从此我们不再欠人钱了，或者欠的钱都很好地处理了。从我3月份出任总经理，到12月份彻底解决这些事，用了将近一年的时间。

## 要在建材行业做大做强必须做水泥

在解除债务危机的同时，我思考的一个重要问题就是，中新集团未来要做什么？怎样才能在中生存发展？我觉得，制定明确的战略是一件必须马上要做的工作。

2002年7月份，我们在北京龙都饭店开了个战略研讨会，把建材系统的一些老同志请来，研究探讨中新集团下一步到底要做什么，未来发展方向是什么。

那次开会，集团内部有些人很不理解，认为我们都吃不上饭了还讨论什么战略。我对大家说：“今天吃不上饭是因为昨天没想清楚，今天想不清楚战略，明天照样吃不上饭。”战略研讨会上，大家各抒己见，气氛很是热烈。但让我没想到的是，参会的老同志异口同声地说，中新集团要想成为行业里的一号，要想做大做强，就必须做水泥。

之前，按照国家经贸委承债式兼并的要求，我们收了几家水泥厂，一个是鲁南厂，一个是南阳厂，一个是安阳厂。安阳厂收回来就停掉了，南阳厂就是几个小立窑，只有鲁南厂是2条2000吨的新型干法线。我们的水泥无论从规模和产量上，根本无法与海螺、冀东这些大企业比，甚至有自己人认为“我们就是一帮乌合之众”，我说怎么能自己讲这个呢。这其实反映了大家对做水泥没有信心。

要做大水泥谈何容易！过去我的脑子里就是石膏板、新型建材这些东西，对水泥基本一窍不通。经过那次研讨会，我开始认真思考做水泥这件事。当时国家的城市化运动刚刚开始，水泥正处在从小立窑向



2002年，宋志平主持召开中新集团发展战略研讨会

新型干法转化的当口，而且水泥占建材行业GDP的70%，没道理放着这个大行业不做。中新集团水泥业务虽然小，但也算有些基础。那时恰逢国资委刚成立，按照国资委要求，央企必须做到行业前三名，这让我们的战略转型变得更加紧迫。

思来想去，我想通了，中新集团要想做大做强，必须从普通装饰材料的制造业退出，生根水泥等大产业，同时带动新型建材等其他建材产业的发展。这一战略符合国家建材局提出的“由大变强，靠新出强”跨世纪战略的大方向，逻辑是对的，这让我开始有了信心。

2003年4月16日，中新集团正式更名为中国建筑材料集团（简称中国建材）。其实对于更名，我开始是纠结的，因为我本身是做新型建材出身，把“新型”两个字拿掉有点不舍，但是选择了做大建材，就要毫不犹豫。4月23日，我们把中新集团的老领导都请来，在紫竹院的小办公楼前一起揭牌。那天是个暖和的春日，团团柳絮像雪花般飞舞，谁也不曾想到，眼前的一刻会成为改变中国乃至全球建材格局的历史瞬间。

结合这次战略转型，我又在想另外一件事，就是怎么改变我们在行业中的形象。于是，我把中国建材报的领导找来，说我要在你们报纸上做形象广告，每个礼拜做一次，这个广告不讲产品，就讲理念，我要告诉大家中国建材集团要发展成什么样的企业，在行业里究竟是做什么的。

当时我们做的整版广告就是一段话：推动行业重组整合，打造综合性建材产业集团。相信看着那样的整版广告，很多人都犯愣，宋志平到底要干什么，为什么要宣传这个东西。其实这为后面的重大业



2003年4月16日，中国新型建筑材料集团更名为中国建筑材料集团公司

务重组打下了思想基础。

在打造外部形象的同时，我开始着手整理集团的内务。记得我刚到中新时，办公楼内外环境太脏了，大门外又是小卖部，又是小饭馆，院子里还有一个洗车店，办公楼破破烂烂的，大家办公的三屉桌很多把手都没了，洗手间很脏也有味……我觉得这哪里叫新型建材公司啊。我立即拍板进行装修。当年我在北新上任时，就是先将整个工厂粉刷一遍，另外还修了大门，造了喷水池，把工厂弄得非常干净漂亮。

当时大家有不同看法，觉得有钢应该用在刀刃上，我说在市场经济大潮里，企业形象就是刀刃，如果企业脏兮兮的，谁会相信你的产品，干部员工也会没有心气，所以必须把形象做好。装修后，整个中新集团焕然一新，大家都很高兴。

内务方面除了改善办公环境，更重要的是扭转大家的思想观念。作为一家传统的国有公司，那时企业里效益观念淡薄，干部们更多追求领导满意和表现的东西，普遍没有数字化概念。我上任时正好临近公司年会，但公司前一年到底做了多少销售收入，效益怎么样，竟然没有人说得清。公司也没有企业管理部门，报表要等着4月份由审计部门审计后由他们来出，月报、季报就更没有了，而我在北新，每天都要看到生产和销售日报，这让我很不习惯。

关键还不在这儿，而在于大家没有把赚钱、盈利当成一个目标。到底企业是做什么的？企业经营是什么？很多人不是特别清楚，而我是做上市公司董事

长过来的，把效益看得非常重，由此也产生了一些理念的撞击、思想的交锋。

2003年春，我到中新集团工作整整一年，那时企业已完成了债务重组、装修了办公楼，并且更名为中国建材集团，我觉得自己终于可以腾出手来做事了，于是就想尽快去水泥厂摸摸情况。不料，新公司揭牌第二天，北京就公布SARS疫情，不让出京，情况一直延续到6月份。

我出京的第一站是鲁南水泥。没想到，我和干部们在经营理念上发生了分歧，分歧的点位就是效益。这家公司很热情地接待我，大家穿得整整齐齐，把我当成大领导接待，让我看展馆、看历史功绩等等。我在听汇报的时候反复问效益情况，但没人跟我说，后来我得知企业亏损。我说，做企业效益问题回避不了，你们说全省都在学鲁南，但鲁南不赚钱，学什么？

那时候不光鲁南，整个中新集团的干部几乎没有盈利概念，这是老国企的一大通病。干部们没有数字概念，一问就是大概齐，讲宏观，讲形势。但我觉得，做企业最重要的就是赚钱，企业一把手首先是经营者，然后才是管理者，经营的目标就是赚钱，不会经营的企业领导者是不称职的。

在北新时，我每天都在想经营上的问题，上个月盈利了多少，这个月赚了多少钱。这是企业的核心，可是很多做企业的人没有这个概念。有一次，集团里一位上市公司老总问我：“宋总，你说北新建材这家公司

一直没亏损过，一直赚钱，怎么做到的呢？”我说，那你说该怎么办？他说我们上市以后很少赚钱。其实当时很多国有上市公司都是这样，没有把盈利意识建立起来。

这些事在我脑海中反复地回荡，我觉得这是根子上的事，必须想办法解决，不然企业的一切都是空谈。2003年春节，我就在想干部们为什么没有绩效观，为什么没有数字概念，该怎么办，等等。因为转过年来，集团就要开年度工作会议，所以春节期间我白天跟家人出去玩儿，晚上就自己写年会讲话稿。春节过后，集团在上海会议中心开年会，我讲话的核心就是企业要创造价值，要把盈利作为首要目标。我告诉大家，国有企业干部必须扭转没有数字概念、没有绩效观念、不知道经营是什么的状态。

15年过去了，绩效已经成为集团最核心的价值观，成为每一个干部员工心中最重要的目标。

## 舌战群儒推动院所规范化改革

中新集团有8家科研机构，是国家建材局在1999年部委机构改革时并入中新集团的，这些院所从事业单位转向企业后，普遍不适应。过去，他们都是吃“皇粮”的，研发和设计任务由国家建材局下达。而现在，不仅国家拨款没有了，还与原有的国有企业体系脱钩了。国有企业可以直接引进技术、装备，不需要院所帮助设计、谈判等，这让院所很迷茫，不知道下一步该怎么做。

这8家院所差不多都出现了亏损，而他们在当时的中国建材又占了一大块。到底这些院所该怎么做，这是我面临的又一大难题。当时我去秦皇岛院、合肥院、蚌埠院、杭州院等走了一遭，感觉院所普遍很陈旧，一副破败的样子，没有什么像样的实验室，干部员工士气很低落。

印象中蚌埠院有一个9层大楼，电梯坏了。楼里一间屋子里有个简易的浮法玻璃沙盘，窗户玻璃都掉了一块，院长彭寿介绍说，这是联合国工发组织和中国政府合建的玻璃发展中心。我开玩笑说这是遗址吧，弄得大家脸都红了。虽然是个玩笑，但这确实是我当时对这个院的想法。

记得当时给他们提出来要“四化”：市场化、企

业化、工程（产业）化、国际化。市场化，就是要树立市场意识。过去院所有“等靠要”的思想，现在和政府“脱钩”了，应该毅然决然走向市场。企业化，就是院所改制为企业后，就不再是事业单位了，企业要自负盈亏，成为市场的主体。工程（产业）化，就是希望以设计为主的院所要利用已有技术，不仅做成装备，还要延伸产业链，做EPC工程；以研究为主的院所要向产业化转型，让科研成果走出实验室，转化为生产力。国际化，就是不能只盯着中国这点市场，还要走出去，靠技术和装备优势到国际市场上打出一片天地。我觉得“四化”对普遍的院所都有指导作用，后来大家确实也是朝着这些方向做的。

还有一点，我感觉这几个院所人员普遍老化，青黄不接，缺少年轻人。我始终认为，年轻人是科技的未来，是中国建材的未来。我提出，搞工程化或国际化需要大批年轻人，必须多招机、电、工艺、国际贸易等专业的大学生，为下一步发展打基础。这些学生是先进生产力，是新鲜血液，他们不会成为院里的包袱。合肥院，我认为一年应该招100个大学生；蚌埠院、杭州院小一点，至少要招50个大学生。这些院所后来都是按照这些思路和要求去做的，形成了今天浩浩荡荡的科技队伍。今年4月，得知蚌埠院年轻的研究团队攻克世界最薄0.12毫米玻璃难题，我特别高兴，中央电视台专题报道了这个新闻。

在建材行业的水泥科研设计单位中，合肥院是最小的设计院。说它最小是因为当年在国家建材局体系里面，它的设计资质是乙级，只能做日产1000吨小型水泥旋窑的设计，没有做过2000吨的生产线设计，更没有做过5000吨的项目。合肥院的优势在于研发成果产业化，从国家建材局直属单位划到中国建材集团后，他们的思想没有及时转变，独立和自我意识很强，当时跟集团的关系比较紧张。我认为这是一件必须解决的大事。

合肥院当时提出“大船搁浅，帆板逃生”的市场策略，他们以科室为单位组成了一些小型的员工持股公司，做得都不错。这就形成了院里很穷但科室和小公司一个个挺富裕的景象，这也很不正常。他们的改革方向我认为是对的，但是应该规范。

我那次到合肥院发生了一个“舌战群儒”的故事。当时把小公司小科室的小老板、室主任都叫来，我跟他们谈。我说你们现在做得不错，我都很赞成，

但是你们用的是院里的无形资产，大家要先把院搞好，否则你们小公司也没有根，所以咱们要规范一下持股比例，院里占70%，你们占30%。

大家一听就炸了锅，全都不愿意。当时院领导也很害怕，如果这样做院里科技精英走了怎么办。一个院的前途就是靠科技人员，人力资本和技术都掌握在他们手里，他们只是需要一个图板画画图，所以大家都很担心。

我认为，这件事是越不过的一个坎。我们改革要做两件事。第一，让国有企业壮大；第二，让国有企业干部员工能够发展。我觉得，国有企业改革应该把这两件事融合起来都做好，只做其中哪一件都是不对的，所以我用了差不多整整一天时间，循循善诱做思想工作。大家给我提的问题都很尖锐，我一轮一轮地解释，最后终于做通了大家的工作。这6家员工持股公司，都是总院占70%，员工占30%。

后来合肥院发展得很快，短短几年销售额就从1亿多元增加到50多亿元。建材局老局长有一次去合肥院参观后大吃一惊，他跟我说，现在这4个水泥设计研究院中发展最好的就是合肥院。我想合肥院从那么弱小发展成今天，得益于员工持股，也得益于那场股权制度的规范，这在院所改革里非常重要。

南京凯盛的成立也是行业里非常有名的一件事。2002年的时候，做国内第一条日产5000吨水泥生产线设计的一套人马，脱离了南京水泥院，希望跟中国建材合作，成立一个员工持股的合资公司。当时这件事引起了轩然大波，因为南京院当时划转给了兄弟单位中材集团，这涉及两个央企，又在一个行业。那个时候我刚当了中材集团的总经理，一上来就要面对这件事。中材的领导找到我，我说我可以劝他们回去，但是你们要善待这些骨干，不要因为这件事影响他们的发挥等等。

但后来关系越弄越僵，我发现这拨人回不去了。当时他们之所以想单干主要是因为两件事，一个对院里人事安排有一些想法；再一个，他们希望能够自己有一些股份，而不是只做单一的工程技术人员，只有创业，才有希望把自己的劳动成果以资本的方式实现为财富，这是他们的根本想法。

这几十号人，从南京水泥院里出来，我当时见到他们，就想中国建材可以支持他们做员工持股公司，看一看到底会怎么样。这也是我的一个想法，正好

赶上这样一个事件。那时他们没多少钱，都是现金投资，印象中只用400万元注册资本成立了一个小公司，他们占49%，集团企业占51%。

他们租了一套三室一厅的居民房办公。我去看他们，希望他们先做到“三个一”：销售收入1亿元、利润1000万元、人员100名，一年他们就做到了；我第二年又去，说希望做到“三个三”：3亿元收入、3000万元利润、300个人，过了一年又实现了；后来我说你们要做到“三个五”：5亿元收入、5000万元利润、500名员工，很快又实现了……南京凯盛就是这么一路发展过来的，成长速度之快，超出了我的预想。我不久前到江西万年青在都的生产线参观，那条线就是出自南京凯盛之手，设计得非常合理，运转得非常好。

南京凯盛确实确实值得点赞，这十几年来，这家公司没有一个项目亏损过。其他一些国有工程公司，做的不少项目出现了亏损，大家只重视拿项目，只重视现金流，只重视销售收入或规模，对经济效益却不太重视。但员工持股公司就不一样了，盈利是整个公司一致性的行动和目标。

我始终认为，在院所这种科技人员为主、人力资本为主的公司，在改革里应该推行员工持股制度，让技术人员和业务骨干用才能参与企业的分配，这对于调动和激发员工积极性、提高企业活力和创造力是非常重要的。

讲到建材总院，得从2004年年底说起。中国建材虽然有8个院，但规模都不大，在整个建材行业里规模最大的是中国建筑材料科学研究院。它是行业的一方圣地，行业绝大多数的技术都出自于这个院。

我当时判断，中国建材集团跟中国建材院能够融合在一起应该会非常好，不仅有制造，还有了大的研发平台，于是就开始做工作。建材院本身也是央企，也是国资委直接管理的一级公司，不少人质疑这样一个院所凭什么变成你的二级公司？说服工作难度可想而知，但是我觉得如果逻辑是对的，就是可以走得通的。经过多次反复做工作，两家终于走到了一起。

这个院是很传统的研究院，虽然规模很大，但当时接过来的时候，大概只有2亿多元销售收入，我提出10亿元销售收入的目标，没有人相信，说宋总又来跟我们吹牛了，做到10亿元收入得猴年马月！现在这个院已经做到80亿元的收入了。



中国建材总院成立暨揭牌仪式

重组建材院以后，我希望这么一个大院，不要只变成中国建材集团的技术平台，所以提出“六大平台”的定位。首先要完成国家的重大项目研究，这也是它的主要任务。第二，解决行业里共性、关键性、前瞻性的技术。第三，承担起集团技术中心的作用。同时还是要产业转化、技术转化的平台以及人才培养的平台和国际交流的平台。按照“六大平台”的思路，建材院这些年取得了快速发展，后来还推进了瑞泰科技和国检集团两家公司上市，院所面貌发生了根本性变化。

说实话，中国建材集团管理已有院所是没有多少经验的，建材院合并进来后，我们就把原先集团的8个院所统统并入，把建材院更名为建材总院。总院实行了管委会制，几个院的院长都成了管委会的副主任或者委员等等，科技人员因此有了一个议事的平台。总院的重组模式非常好，有国家领导人认为这是我国科技改革的一种新模式，国资委领导也非常高兴，相关领导说，这场重组使得中国建材有了成为国际一流企业的可能，如果不跟建材院合作，只靠制造业，我们的竞争力是不够的。

院所是中国建材的宝贵财富。经过两材重组，今天的中国建材有26个院所、3.8万名科技工作者、专利超过1万件，支撑了整个行业的技术和创新。而院所要想搞好，也要有清晰的战略，同时也要赋予他们改革的动力，让科技真正成为第一生产力。

## 香港上市完成了不可能完成的任务

2004年，中国建材集团通过管理有了点起色，开始赚一点钱，大概1亿多元人民币的利润。但这些钱还不足以支撑我们做大做强，尤其是做水泥业务需要大量资金。怎么办呢？还得上市。

怎么上市呢？第一个想法是在水泥板块里找个壳，经调研我们发现大同水泥是个好目标。我去了大同几次，山西省政府也很支持，把大同水泥划给我们，但当地一家银行出面阻拦，这家银行给我们开了个天价，要求我们先把大同水泥的贷款还上。我们本想承债式兼并，兼并以后再还，银行不同意，非得让我们一次性拿出3亿多元，我们拿不出这么多钱，整个计划只能搁浅。

当时中国建材集团旗下有2个上市企业，北新建材上市以后增发2次，我希望继续增发，也没能实现；中国玻纤（当时叫中国化建）因为体量小，没有再融资的能力。该怎么办？那时候，我一天到晚都在琢磨集团上市的事。

当时我订了一份很前卫的报纸《21世纪经济报道》，一天上午我在办公室突然看到报纸上的一则消息：国内A股公司可以打个捆到香港上H股……看到这个消息我喜出望外，终于有上市的方法了。我马上让办公室通知大家下午开会，之后就兴奋地在屋子

里来回踱步，一心盼望着下午赶快到来。

开会时间终于到了。我跟大家说：我们要去香港上市，不在国内找“壳”了。大家觉得挺奇怪，估计是觉得宋总今天吃错药了，每个人都不吭声。我说看你们的表情，你们都得上不成，我觉得一定能上成。

我给大家鼓劲说，我在北新时跟着国家经贸委副主任陈清泰参加过达沃斯论坛，会上有个调查，题目是下一轮全球经济热点在哪儿，结果90%的人表决器上按的都是中国。我很豪迈地跟干部们说，中国是全球经济的热点，我们又叫“中国建材”，到香港去上市，一定会受热捧。

2005年3月28日，中国建材股份公司成立了，我们在内部举行了一个小仪式，干部们吃了顿便饭，照片也没拍，总之挺低调的。因为那时企业里大都不信我们能上市，社会上的人听到这个消息，不仅不信，还会笑话我们。

我请来了券商，高盛、摩根士丹利统统都来了，但来了以后看看我们的账，了解了解情况就都走了，之后就没了消息。后来我又把摩根士丹利请来，可还是没了下文。找的几家会计师事务所，也是三天打鱼两天晒网，对我们上市并不十分看好。

那段时间，负责上市项目的曹江林经常跑到我办公室说，宋总，大家又没信心了，你还得再去讲讲话，打打气。所以我就定期给大家鼓励一番，过一两个月就打一次气。我鼓励大家的理由很简单，如果我们能上市，在香港1000多家上市公司中一定是中等靠前的公司，不是最差的公司。我说你们不要老怀疑我们够不够格，我可以肯定地讲我们够格，我们的问题只是要拿到入场门票。

2005年7月的一天，摩根士丹利的分析师来了，我们从下午谈到晚上，他就讲中国的基础建设目前不被看好，所以中国建材上不了市，我被他讲得一时万念俱灰。晚上送走分析师，我一个人站集团院子里，那时候天上下起小雨，抬头看着黑黑的天空，任由雨滴打在我的脸上。那一刻，真的是沮丧极了。我就在想，为什么我觉得完全可以上市，他却说上不了呢？

回到家里我还是很难过。我想中国建材集团只有上市这华山一条路，但却被告知这条路走不通，关键是作为主承销商，对方撂挑子不干了，那个晚上我一夜也没睡着。

当时券商也给我们提了一些要求。其中一条是



2006年3月23日，中国建材股份在香港H股上市

我们得再找一家世界级大水泥公司，中国建材要让出10%的股权给人家。我和曹江林赶紧到国外走一遭，找那些世界级大公司，苦口婆心地做工作。那时候我也不知道下一步会怎么样，心里就想着反正得做下去。

我们一口气跑了法国拉法基、德国海德堡水泥、意大利水泥、爱尔兰CRH、日本三菱水泥、墨西哥CEMEX等公司。谁知，那些大跨国公司关心的都是中国市场，没有一个人对参股10%感兴趣。

到了10月份国际市场有了转机，摩根士丹利对中国调整了认识，认为中国基础建设还是有前途的，应该支持中国建材上市。在北京紫竹院南路2号的集团小楼里，我们一起开会，摩根的人说“经过我们研究，决定重新启动中国建材的上市”。一听“重新启动”，我才知道他们原来把我们的上市安排给停了，我也不知道，还傻乎乎和曹江林满世界地跑。

如果我们的上市是从2005年10月份重新启动开始算，到2006年3月份正式上市，只有半年时间；如果从2005年3月28日股份公司成立开始算，也只有一

年时间。现在回过头看，效率、速度还是非常高的。记得上市当天美国一家律师事务所把即将在香港放映的一部美国大片的广告海报寄给公司，这个大片叫《谍中谍》，英文是《Mission Impossible》，祝贺中国建材完成了不可完成的任务。

2005年我们虽然只有1亿多元的利润，但是在香港上市有个好处，投资者是做未来预期，可以根据2006年的利润预测值去发行股票。当时我们预测了3.5亿元利润，我们就用这个预测值发的股票。而当时国内A股是用前三年利润的平均值发股票。

上市前，我们在香港先做了一个全球路演的启动仪式。仪式上我有个演讲，本来手里有个稿子，但我上台后临时加了一段话，我说：“中国建材的故事是一个稳健经营的故事，是一个业绩优良的故事，是一个行业整合的故事，是一个快速成长的故事。诸位，听了我的故事之后，希望大家踊跃购买我们的股票。”翻译不知道我临时要加这一段，愣在那儿了，我说：“快译，这段话很重要。”

之后我们一路辗转，先后到了新加坡、伦敦、纽约、波士顿、旧金山，最后又折回香港，一边路演一边吸引投资人。我们是在伦敦进行股票定价的，应该说价格定的中等偏上，我们没有要最高价。我在北新建材时就是这样，股票定价的时候要考虑让投资者有赚钱的空间，让买股票的人能赚到一点钱，这是我的思维方式。

我经常讲“没有比客户对企业有信心更重要的事，没有比员工对企业有信心更重要的事”，北新建材上市后我又讲“没有比投资者对企业有信心更重要的事”。很多人问我：宋总，这“三个重要”到底哪个最重要？我说都很重要，这些是我的价值观。现在我提倡的企业要建立共享机制，也和早年的那些想法是一以贯之的。一个企业应该回馈社会，把职工利益和股民利益及投资者利益联系起来共享，缺哪一方面都不行。

路演的时候有一个让我挺吃惊的事情。上市的时候我们的水泥量很小，所以路演材料讲得比较多的是新型建材、石膏板、玻璃纤维等等，当时也是想告诉投资者我们是一个综合性的建材公司，希望大家把我们与海螺等专业做水泥的公司区分开。

但一路路演下来，几乎没有人问我们石膏板、玻纤，投资者问的全是水泥：“你们的水泥下一步怎么

发展啊？”“跟海螺比，你们做得怎么样呢？”走到旧金山最后一站，大家问的还是水泥、水泥、水泥！规模、规模、规模！这给我的触动很大，我下定决心，上完市回去就要把水泥做出规模来。

香港是个国际资本市场，美国、欧洲的大基金公司都是通过香港市场购买中国股票，这些大基金不买小盘股，在国际市场上他们只关心大盘股。在整个建材行业里，谁是大盘股？只有水泥的量足以支撑它的大盘。中国建材当时水泥只有区区几百万吨，虽然石膏板、玻璃纤维等业务发展得不错，还有两个A股上市公司，但所有投资者都要求你做水泥，这也让我们横下一条心来做大水泥业务。

很多人不知道我们当年为什么下那么大决心做水泥，为什么会搞4个区域公司，投入那么大的资本，因为资本市场给出了明确的信号，我们的水泥业务短短几年就做到全球第一，可以说是被投资者“逼上梁山”的。其实上市公司最重要的就是听清投资者的声音，了解投资者到底有什么诉求。

香港有很多成熟的专业投资者，他们能对公司发展给出专业化建议，这是我们在香港上市的一大收获。比如水泥分析师对全世界水泥上市公司都了如指掌，他们会分析很多可比公司，告诉你海螺在做什么，拉法基在做什么，中国建材应该怎么去做。这样一来，我们在全球行业里的坐标就更加清晰。

上市之后，我们从投资者那里吸取了很多有益的经验。投资者给了我们很多从未想过的概念，教会了我们很多经营知识。所以上市之后那些年，我也是跑得最勤的中国企业董事长，每年都要带着团队进行两次路演。

路演很辛苦，我们经常坐红眼航班早上6点钟下飞机，到饭店洗洗脸换件衣服，早餐会就开始了，一拨一拨的投资人来听你讲故事。一般上午3场，下午3场，中午是午餐会，记者和分析师都吃三明治，我们也是，但是我们经常是忙着回答问题或者做演示，只能狼吞虎咽地吃几口。晚上还有1场见面会，因为好不容易到了那儿，投资者都想听听你的情况，我们就得不停地说不停地讲。

经常有人问我，路演该怎么讲？我说要“三讲”：讲好、讲通、讲准确。讲好就是把我们的亮点告诉人家。讲通就是企业故事一定要讲通顺。我觉得企业就是一个故事，讲故事要引人入胜，让大家愿

意听；另外，你的故事要能讲下去，不要讲半句没了，更不能前后矛盾、互相纠正。外国投资者不懂中文，中国人在他们面前一争论，他们会有很多怀疑，觉得你刚才是不是讲得不对等等，所以路演之前要做好功课，不能到时候你纠正我，我纠正你。讲准确就是用数字说话。分析师是看数据的，这么多路演下来，你讲的所有数据分析师统统都有，他们做的功课非常足，你说的话哪儿有误会他会立即给你指出来。

曹江林能讲准确，他是会计出身，本子上记得很细，每一年的数据都能背下来。所以路演时，一般是我讲企业战略，曹江林进行财务分析，讲讲数字，崔星太是行业专家，讲水泥行业的情况，这个团队路演一直讲得非常好。

多年讲下来，我们的股票从2块多钱最高涨到了39块钱，这是很了不起的。新加坡一个投资人说：

“宋总，你挺有意思，你先讲个故事，讲完股票就升，升了以后你就增发，拿了钱你再把你的故事做成。”我说：“是的，这就是资本市场的核心。”也有香港投资人说：“就应该这么做，没有故事谁买股票，买股票就是买故事，有了钱才能做成故事，这有什么可以怀疑的呢？”

我确实是这么做过来的，先把自己的战略思路讲给大家，让大家知道我们要做什么，投资者听清楚了就会买我们的股票，有了投资我们就要全力以赴把事情做成。摩根士丹利曾评价我们：中国建材不光“说到做到”，而且“做得比说得还好”。

## “央企市营”，“好彻底的归纳能力”

刚做中新集团总经理的时候，我开始认真琢磨央企如何市场化经营，它的内涵是什么，也就是后来的“央企市营”。这些年，不少人常问我是怎么在16年前就想到“央企市营”的？其实，不是我有先见之明，也不是我一时心血来潮，中新集团当时面临极端困境，是生存的本能让我不得不痛下决心，思考央企市场化的系统方法。

在那些困难的日子里，我常常夜里辗转反侧，难以入眠。怎么办呢？我想起在北新时就知道的那句老话，“市场不相信眼泪”。记得北新刚建厂时，周边有清河毛纺厂、第五机床厂、北京轮胎厂等许多大

型国企，但后来都不复存在了，只有北新因一贯的改革，经受住了市场的冲刷，显现出勃勃生机。北新的改革实践告诉我，对于中新集团这样一家充分竞争领域的央企来说，要想在市场竞争中活下去并且活得好，除了果敢迈向市场，别无出路。

集团开大会时，我告诉干部员工，我们从来就没捧过“金饭碗”，也不应寄望国家给我们特殊优待，只有扔掉侥幸心理，坚定地进行市场化改革，才能获得新生。不少老员工至今还记得我那时给干部员工鼓劲的话：我们这群曾经落魄、失败的人，必须用改革改变自身命运，即便遍体鳞伤，也要擦干眼泪爬起来，果敢地迈入市场，否则只能停在原地“等死”。

“央企市营”的概念虽是2002年就提了出来，但随着实践的深入，这个理念逐渐成熟和完善。2008年左右，我给国资委一些领导汇报了“央企市营”的想法，并与研究局彭华岗局长进行商讨。后来，《财富》杂志中文版把这个观点首次刊发出来。2011年，《经济日报》用了一个整版的篇幅对“央企市营”做了系统介绍，并把它作为央企改革的新模式。应该说，“央企市营”既来自于实践中的思考，也来自于大家集思广益，最后由我系统地整理提炼并发表出来。

“央企市营”的概念其实不难理解，就是中央企业市场化经营。我在与国资委有关同志商议时，大家首先明确了什么是央企，也就是作为央企要保持四个属性。包括坚持党组织的领导核心作用，带头执行党和国家的方针政策，主动承担经济责任、政治责任和社会责任，创造良好的经济效益，为国有资本保值增值，为全民积累财富。

关于“市营”，我概括了五点内涵，包括股份多元化、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、内部市场化机制、外部市场化运营。国资委原副主任邵宁同志，曾就这5条内容感慨地评价道，这些观点有“好彻底的归纳能力”。

多元化股份制一直是国企改革的大方向。大量的企业实践表明，无论是纯国有体制还是纯家族企业，单一的所有制效果都不理想，多元化股份制更利于企业经营。原因是，这种股份结构更适合建立规范的治理结构，经营管理比较透明，从而保证了企业活力和竞争力。像中国建材集团等央企通过上市，不

仅解决了资金问题，更重要的是，企业在公众投资者的监督下发展，完成了股权多元化改造。

“市营”的第二条是规范的公司制和法人治理结构。为什么提这一点呢？因为央企过去大部分是以企业法注册的，并不是真正的市场主体和法人主体，所以应根据公司法重新注册。企业的公司法必然引出规范的法人治理结构，也就是要在企业里解决好委托代理关系，股东会委托董事会，董事会委托经理层，真正把所有者和经营者、决策层和执行层分开，这样才能规范运作，不然就会打乱仗。

国资委在央企里大规模推行董事会试点已有十余年，80多家央企都建立了规范的董事会运作体系。在董事会里，外部董事占多数，还包括一些社会精英，而且外部董事担任专门委员会主任，这是很了不起的改革。国资委原主任李荣融同志曾评价这一改革不亚于神舟飞船成功发射。

中国建材集团是国资委的董事会制度试点单位，但我认为仅有董事会只实现了委托代理制度的一半，必须建立职业经理人制度才能让委托代理制闭环。所以“市营”里我也把职业经理人制度作为第三条提了出来。这些年，我每次见到国资委领导总会说到这件事。央企的职业经理人到底来源于何处呢？我主张，既可以从企业内培养选拔，也可以从市场中聘任，职业经理人对应职业化待遇，做不好也有退出机制。

“市营”的第四条是内部市场化机制。国企改革初衷是要建立市场化机制。过去我们老讲，劳动制度、人事制度和分配机制三项制度，实现干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减。三项制度是改革的顽症，是改革最初的出发点，但直到今天仍是改革的难点。

按市场化机制开展运营是“市营”的最后一条。说的是，央企要完全遵从市场统一规则，和民营企业、外资企业同台竞技，不享受特别待遇，不吃偏饭，不要额外保护。国资委原主任李荣融同志曾提出“央企原来干得不好社会上骂我们，现在干得好为什么社会上也骂我们？”我称之为“李荣融之问”。为什么出现这个问题？因为社会上不少人认为央企垄断或受到了特殊保护。实际上，央企大多数都处在充分竞争领域，没有任何垄断，发展的动力不是源自额外照顾，而是来自市场。当然，社会上的质疑也提醒

我们，央企改革不能走回头路，只有遵循市场规则经营管理，才能赢得市场的尊重。

总的来看，“央企市营”并不复杂，就是植根“央企”的属性，提高“市营”的能力。无论是中国建材还是国药集团，在改革中都是采用了“央企市营”的这套方式和逻辑。一路走来，两家企业在市场中的步子越迈越大，市场化经营的信心也越来越坚定，实现了从“草根央企”到世界500强的跨越。

“央企市营”观点提出后，在社会上产生了不小的影响，专家学者和媒体发表了很多评论，我也写了些文章并接受了些采访，后来企业管理出版社把有关文章和采访汇总起来，出版了《央企市营》一书，中企协专门就这本书召开座谈会，邀我做讲解。《中国企业报》时任总编辑李锦还发表了6篇评论，认为“央企市营”为国企改革探索了一条全新的道路。很多央企都有这本书，大家很想从中找到一些答案。“央企市营”也受到了国外学者的关注。哈佛大学给中国建材做重组案例时把这个词收了进去，因为是个自创词，翻译想了半天，译为了“Marketize SOE”，意思是市场化了的国企。

前不久，一位国资委负责改革的领导跟我说，央企到底要如何改革，其实概括最好的就是“央企市营”这四个字，央企就是要按照这样的大逻辑推动改革，我听了之后特别高兴。这些年来，无论上级部门还是社会上、企业里，大家都很赞成“央企市营”的改革思路，想到能为推动国有企业改革发展做些贡献，我内心也非常欣慰。

我认为，“央企市营”的理论和实践可以说是多年来央企市场化改革的一个缩影，它从企业的视角，回答了央企这些年为什么能够发展，如何进行发展的问题。“央企市营”的提出已经有16年了，今天来看，这个提法还是非常正确和准确的，概括了央企变化的实质。

对于央企这些年的快速成长，社会上有两种不同的看法。一些人认为央企的发展得益于垄断，还有一些人则认为央企不改革，靠行政管理照样能做好。其实这两种观点都是不正确的，央企这些年的发展完全是因为企业进行了广泛深刻的市场化改革，实现了凤凰涅槃般的新生。现在大多数国有企业都改制为上市公司了，央企总资产的70%都在上市公司里，也就是说央企通过市场化改造，引入了市场化机

制，所以形成了今天的活力，这就是我常讲的“此央企非彼央企”。

西方人有个科斯理论，是说在竞争领域里国企的效率不及民企高，但科斯先生的国企样本是纯国企的，当年英国的萨切尔和美国的里根也据此推行了大规模的私有化运动，外国许多经济学家并不知道中国的国有企业进行了大规模上市改造。记得2013年《财富》全球论坛在成都举行，会议中有一场对话很敏感，主题是“国企和民企”，那场论坛主持人是美国著名经济学家史蒂芬·罗奇，嘉宾有我、陈东升、凌文等人。罗奇先生上来就问了两个问题：宋先生，作为国企领导者，你怎样理解让中国国企成为充分竞争市场中的一员？二是你认为20世纪90年代关于国企上市的决定，是不是推动中国国企提高竞争力的主要力量？

我说，罗奇先生，您的问题正是答案。中国的国企之所以有竞争力，原因在于大规模市场化，经历了几十年改革，今天的中国国企市场化程度已经很高了，希望社会各界能够深入研究和理解今天的中国国企。第二个问题，中国国企的市场化确实得益于海内外上市，刚开始上市时，国企可能更过多地着眼于

解决资金问题，但之后就走上了一条充分市场化的道路，成为市场经济中活跃的积极竞争者。应该说，

“央企市营”对央企市场化改革进行了背书，把这件事讲清楚了。

国企要市场化经营，其实放在全世界都是这样的做法。像法国历史上搞过国有化运动，也搞过私有化运动，现在有50多家国有企业，其中一半是百分之百的纯国有企业，从事公益事业，另一半是竞争领域的国家相对控股或参股企业。例如雷诺公司的国有股只有20%左右，法国燃气公司国有股有36%左右。我曾问过法国国资局局长，法国国资局为什么要在充分竞争领域投资，他说，希望投资一些好项目为国家赚些钱。新加坡淡马锡是国有投资公司，它在全球有很多投资项目，为新加坡政府赚了很多钱。这与我们讲的为国有资产保值增值是同样的道理。中国建材作为一家建材投资公司，投资了很多上市公司，这就是央企市营的基本做法。同时，央企还要按市场化要求规范运营管理，包括经理人应有市场化待遇，不能视同为国企干部等等，这都是市场化的重要内容。其实，“央企市营”中蕴含的道理，就是再简单不过的市场经济规律。

## 2 联合重组做水泥

### 收购徐州海螺，拉开了水泥重组的大幕

中国建材上市后，决定做大水泥业务，但水泥到底怎么做呢？是一个工厂一个工厂地建，还是联合重组？我认为应该是联合重组。

在北新建材当厂长的时候，有一次在昌平参加建材行业会议，当时听到两家大水泥企业的负责人在聊天，讲的基本是现在再上一条多大规模的生产线，增加了几百万吨产能，要把哪个对手企业打垮等等。我就跟他们说，我要是你们就把对方收购了，因为你打对方的过程肯定要有投入，你有损失，对方也有损失，为什么要这么做呢？那时我不懂水泥，但却有了重组的思维方式。

2004年我去法国拉法基拜访，当时中国建材打算收购湖南韶峰水泥和江西万年青水泥，想引入拉法基作为战略投资人。对方问，宋先生做水泥，打算到哪儿去做？我想了想，拿了张地图，说我们想做一个南方水泥。南方包括哪里呢？我在地图上比划了个圈，说含湖南、江西、江浙一带。没想到这个想法引起了拉法基的关注，拉法基认为这是个好主意，应该去那里整合水泥。

虽然那次拉法基没有参股中国建材，但是我更加坚定了在南方地区组建水泥公司的想法。说来有趣，中国建材上市后，为什么马上做水泥，跟我的路演有关系，后来搞南方水泥，跟拉法基赞成我的南方水泥整合有关系。

中国建材上市后，开展了一场声势浩大的联合重



与安徽海螺建立战略合作伙伴关系暨徐州公司交接

组。这场跨省跨区域的“合纵连横”，推动了我国水泥行业的结构调整和健康发展。

2006年，水泥行业市场集中度只有9%左右，行业分散、竞争无序。那年4月份，国家八部委联合出台了一个加快水泥工业结构调整的通知；10月份，国家发改委又发布了50号文，提出推动水泥企业跨部门、跨区域的重组联合，向集团化方向发展，提高水泥企业生产集中度和市场竞争力。国家有产业政策，但是谁来做？谁有能力做？应该怎么做？这是需要考虑的问题。

中国建材希望能够做这件事，一是出于自身发展的需要，二是承担行业重组大任也是央企的责任。这是我当时的想法。

从什么地方开始？我们选了一个突破口，徐州。当时我们在徐州有一个巨龙水泥，这个工厂有2条生产线，其中1条日产5000吨。以前整个徐州的水泥都是由巨龙供应，后来海螺员工持股公司海创在徐州做了条日产1万吨的大型生产线。两家企业陷入恶性竞争，最后都出现亏损。在这种情况下，要么继续打惨烈的价格战，要么就一方收购另一方。价格战是不可持续的，但如果收购的话，谁收购谁呢？因为中联水泥市场集中在徐州枣庄这一带，如果徐州市场被海螺占领，枣庄就会沦陷，鲁南也会撑不住。所以从战略上讲，徐州对中国建材全盘的水泥计划很重要。

当时对海螺来讲，实际上只是1条线该怎么做的问题，而对于中国建材来讲，则关系到水泥这个事业到底能否做下去。

当时我觉得必须得把徐州海螺收了，一是能够保住我们在淮海的市场，产生协同效应；另外，也是向行业和市场宣示，中国建材是一家有鸿鹄之志的企业，我们有重组水泥的决心，这是当时我深层次的一个想法。

由于这场重组发生在中国建材和海螺之间，所以格外引人注目。徐州海螺生产线的装备是从德国引进，我们称之为“武装到牙齿的万吨线”，在收购之后的1个月内，“不懂水泥”的中国建材就彻底掌握了这条生产线，当然海螺也留下不少技术人员帮助我们。

表面上看，这场收购是场商战，实际上从内部来讲，双方是非常友好的合作，包括在技术、备件的配备等方面，海螺给了我们很多支持。

关于这场收购，市场上有种说法，有的认为海螺丢了战略，中国建材多花了钱。其实在我看来，是我们赢得了战略，海螺挣了钱，达到了双赢。这是个非常好的案例，大企业之间进行产能的调剂或置换，形成各自的核心利益区，共同促进行业健康发展，意义重大。后来国家对这次收购组织了一个项目后评估，得出的结论也是：中国建材收购海螺，实现了双赢。

收购徐州海螺以后，协同效益一下呈现出来，水泥价格1吨恢复性地提高了30块。也就是用了半年左右时间，我们收回了收购徐州海螺时候的全部溢价。所以说，这是一场漂亮的收购。

收了徐州海螺之后，我们在山东又收了拥有2条5000吨生产线的泰山水泥，稳固了中联水泥在鲁南、淮海区域市场的核心地位。

## 习近平同志为南方水泥发来了贺信

中联水泥的重组基本落定后，中国建材开始下一个目标：做南方水泥。几年前，我那个因引外资不成功而被搁置的南方水泥梦，终于能从一纸地图变成真实的产业“版图”了。

在南方地区，当时我们自己的拨改贷里有一点江西万年青的股份，还有一点福建水泥和湖南韶峰的股份，所以我们最初的设想是在这几个省份组建一个水泥公司，因此才有了跑到拉法基引资这一说。南方水泥的组建提上日程之后，我又把这件事情重新想了一遍。

南方水泥从哪儿开始？我把眼光瞄准了浙江。虽然我们在浙江没有一两水泥，在当地水泥企业也没有一点股份，但是那儿正在打乱仗，竞争残酷，水泥价格从每吨400多块钱一路狂跌至100块钱，水泥企业苦不堪言。无疑，浙江成了水泥投资的价值洼

地。中国建材那时发起收购，可以说是“抄底”。但是即使是那样，我觉得还应该从战略出发，考虑重组的重点和步骤，考虑被收购企业的感受，也就有了西湖之畔的“汪庄会谈”和我端出的“三盘牛肉”。

汪庄会谈发生在2007年4月的一天，我把浙江水泥、三狮水泥、虎山水泥、尖峰水泥四家企业的老总，请到杭州西湖边上的汪庄饭店喝茶。这4家企业占了浙江水泥市场的半壁江山，也是我们组建南方水泥必须拿下的对象。

那天的茶喝得实在不轻松，从早晨一直喝到晚上。喝茶之前，这4家公司或被其他竞拍的对手盯着，或在谋求自身的改革：尖峰水泥第二天要去马来西亚签协议，浙江水泥已经收了一家意大利水泥公司的订金，虎山水泥即将与一家化工集团合作，三狮水泥正在筹划自己的改制。

我当时跟四位大佬推心置腹地说，你们过去打得那么苦，现在各自引入新的战略伙伴，就等于分别请了雇佣军，还是要继续打下去，日子一样甜不了，只有大家联合起来，不再进行恶性竞争，局面才会好转。我给大家承诺“第一，价格公允，不强买强卖；第二，给大家留有一定的股权；第三，还让大家继续做企业的CEO。”应该说，我的说法打动了大家。当天，尖峰水泥取消了马来西亚行程，浙江水泥退掉了海外公司的订金，虎山水泥拒绝了与化工集团的合作，三狮水泥中止了改制计划。

我记得有一次在飞机上建材老局长跟我说：“志



南方水泥成立大会

平，浙江这边的人都传，你们可不能见宋志平，他太厉害了，见他20分钟，就得乖乖跟他走了。”我说：

“没那么简单，他们都是成熟企业家，都不是小孩子，一定是我说到了他们心坎上，大家高兴，愿意加入中国建材。”

我觉得那么多企业能哗啦啦加入我们，一个重要原因是大家本能地愿意联合，因为一家一户打仗，打得大家苦不堪言，这是个大背景；第二个，中国建材有合作共赢的格局和胸怀，给大家的是互利共赢的政策，这起了很大作用；第三，中国建材的包容的企业文化。我每收一个企业，都会把自己西服上的司徽摘下来，亲手别到创业者的胸前，别看一个小小的动作，表明了大家对中国建材文化的认同。

2007年9月26日，南方水泥在上海正式宣告成立。南方水泥把上海、浙江、湖南、江西、福建等地的水泥企业组织起来，应该说幅度比较大，也引起了很大的震动。成立大会上，时任摩根士丹利首席顾问罗奇先生盛赞中国建材对中国水泥行业的重组无异于印度米塔尔对欧洲钢铁业的重组，将对中国的经济发展产生深远的影响。最令人兴奋的是，时任上海市委书记的习近平同志还给我们写了贺信，说“祝愿南方水泥有限公司早日实现战略整合的既定目标，为国有企业的改革发展不断探索新路，为促进区域合作、联动发展作出更大贡献”。习近平同志不仅肯定了南方水泥所做的工作，也为南方水泥乃至中国建材指明了发展方向。

南方水泥大规模跨省、跨所有制形式的收购，后来引起了哈佛商学院的关注，哈佛商学院资深的副院长亲自来中国，他的团队深入我们的企业做了两个月的调研，最后形成了进入到哈佛教案里的经典案例。

2017年，我们在杭州纪念南方水泥10周年座谈会时，我把当时参与整合的老领导都请了过去，大家都很有感慨。建一家水泥厂容易，将300家水泥企业，而且是所有制成分不同、大小不一的水泥企业整合在一起，这需要巨大的整合能力。但中国建材做到了，在一个特定时间里，我们抓住了机会窗口，并且把它做成了。

建材联合会的会长在这个座谈会用了“伟大”这个词，他自己说也是第一次用，他评价说是“‘水泥历史发展中的一次伟大决策’，它改变了中国水泥发展

的轨迹，创造了水泥崭新的阶段。”

后来我多次去南方水泥，看到原来的各路诸侯整整齐齐、领口上别着中国建材红色的八角徽章，我特别高兴。

## 有所为有所不为的区域战略

做完南方水泥，我们又开始聚焦西南地区。2008年汶川大地震之后，我们在北川和安县做了2个支援抗震的项目，2条水泥线各5000吨。2011年年底，西南水泥成立，大概只用了一年多的时间在西南区域整合了1亿多吨水泥，这是一个奇迹。之后，我们又在东北地区整合组建了北方水泥。

中国建材有中联水泥、南方水泥、北方水泥，为什么不搞西北水泥？很多人有这样的疑问。记得有一年，国资委在青海开央企工作会，国资委主任问我：“志平你为什么不在青海搞点水泥？”我说整个西北都是兄弟公司中材在做。他说：“非常好，央企兄弟之间不要恶性竞争，我就赞成你这么做法”。

其实这也是我的战略，就是做企业要“三分天下”，而不是“包打天下”。当时中材做了陕西汉中水泥之后，一直围绕着甘肃祁连山、新疆天山推进它的西部水泥战略。其实中国建材做西北市场是有基础的，因为无论是天山水泥还是祁连山水泥，原来都有我们拨改贷的股份，但是我们都撤出了，转给了兄弟公司中国中材。我们内部对此有些争论，我说这是个战略问题，中材有水泥发展空间，在西北能够做实，就不会回山东做，我们的中联水泥就会稳固。我们要有的放矢，有所不为。

事实证明这个策略是对的，中国建材集中精力做淮海、南方、西南和东北区域，这是我们当时做的一个重大选择。在区域里我们希望没有大的竞争者，这样既能深耕市场，也能减少正面冲突：我们不在安徽做，因为有海螺；不在京津冀做，因为有冀东；不在湖北做，因为有华新；在河南，我们只在南阳和洛阳做了一块，与天瑞水泥和同力水泥三足鼎立。

水泥是个短腿产品，合理的经济运输半径最多只有200多公里，所以中国建材水泥战略是按照区域布局，在区域里面强调核心利润区，在核心利润区里要能控盘，有一定的定价实力和定价权，如果不能控

盘就要放弃它。像北方水泥就是坐拥黑龙江，在吉林与亚泰平分天下，而在辽宁只做大连市场。

黑龙江省是北方水泥的基础，也是我们目标战略的重点地区。当地有个宾州水泥厂，位于哈尔滨附近30公里处，有2条5000吨的线，也有矿山资源。这个工厂地理位置非常重要，它处在我们的核心利润区内，周围是中国建材的佳木斯、牡丹江等水泥厂。

正因如此，宾州水泥在上海产权交易市场拍卖时，我们是全力以赴，志在必得。同时与我们竞拍的还有一家河北的水泥公司，也是战略需要，也是志在必得。两家志在必得的企业碰到一起，注定这场竞拍一定非常残酷。

宾州水泥厂挂牌拍卖时，我在俄罗斯参加一个国际水泥大会，但我提前做了安排，由曹江林挂帅去参加竞拍。这家水泥厂处在我们战略要塞的核心地带，规模又大，因此我下了命令，必须无条件拿下。

就如当年收购徐州海螺攸关中联水泥的生死一样，宾州水泥关系到北方水泥的战略，关系到整个黑龙江市场是丢是得的问题。竞拍时，在底价上以每次加300万元举牌，你来我往拍了整整一下午，竞价131次，最终中国建材拍得。结果出来后虽然我们拍到了，但因为比底价高出较多，大家还是觉得心里很有压力。我在俄罗斯开会时刻记挂着这场竞拍，听到这个结果，我跟他们说，实际上我们只比竞拍对手多付了300万元人民币，关键是我们得到了这个项目，这对我们来说至关重要。

市场上的这些事情是很惊心动魄的，该选择的时候必须选择。价格是市场给出的，所以竞拍的时候没有讨价还价的余地，只能是做与不做的选择。作为一个企业领导人，果断选择是非常重要的，无论是徐州海螺，无论是宾州水泥，其实在得到项目时我都没有参与价格谈判，但是我给出了清晰的授权，让部下知道这件事是要还是不要，在什么时候要，不然大家在战场上没法做决定。拿宾州这一场竞拍来说，我们是一气拍下来，对方则是拍一次出去打一个电话请示一次老总，所以耽误了很长时间。而中国建材却很简单，只要他再拍，我们就一次次地跟拍，最后对方号称把腿都拍软了。

为什么会拍了100多次双方都不愿放弃，这与市场价值的考量有关。像宾州水泥这样的企业，已经不能用重置成本来估值，它值多少钱，只有市场说了算。

中国建材虽然付了大价钱，但是得到了黑龙江市场，而且第二年一年就把溢价部分全部收回了。后来相关审查部门专门考察了这个项目，觉得这个项目拍得非常正确。现在，整个哈尔滨水泥市场都是这家水泥厂供应的。

所以我常想，不管是收购也好，竞拍也好，我们不是为了收购而收购，而是为了取得规模效益。收购过程中会有溢价，整合者用后来赚的钱弥补溢价，能赚钱是由于市场集中度高了，这就是其中的逻辑。很多人不理解这点，只纠缠收购的溢价，可是不知道收购是为了赚钱，赚了钱就可以弥补溢价。像南方水泥，2011年税后利润有54亿元。北方水泥2011年税后利润18亿元。

## “中国建材是不是疯了”

中国建材大规模重组过程中，社会上有一些质疑。在重组高峰的时候，一位市场人士给国资委写了封信，大标题很吓唬人，叫《中国建材是不是疯了》。这封信后来在媒体上也发表了，核心意思是说，中国建材开展这么大规模的收购是一场“国进民退”；买的不如卖的精，中国建材这么收企业，一定产生了国有资产流失；中国建材这么快速地扩张，有没有这么多的人才支撑，等等，总之是非常负面的讨伐性的一封信。当然不仅是这一封信，也有媒体发表文章《国资委重拷中国建材》，一时间，我和中国建材备受压力。

我想，做任何一件事，有不同看法是很正常的，对于批评也应该以平常心看待，关键是你是不是清楚自己在做什么。我们当时向国资委回了一个函，解释到底我们是怎么做的，是不是国进民退。重组是市场行为，不分国企民企。现实中，中国建材的重组并不像有人想像的那样，好像我们打压民营企业，强买强卖。我们在浙江重组时，当地民营企业正处在恶性竞争的水深火热之中，其实是我们把大家从价格战的困局中解脱出来，而且由于重组效应大家都赚了钱，我们还给大家留有股份，这是共赢的方式。

我们去西南地区重组的时候，正是经过汶川大地震之后，成都上了大批水泥生产项目，市场价格从800块钱一直降到180块钱，企业惨不忍睹，当时

民营企业都在呼吁，中国建材怎么还不来解救我们呢？也就是说，中国建材的重组实际上是顺应了市场要求，通过重组，我们不仅让民营企业摆脱了混战恶战，也让企业贷款有了着落，银行因此解除了后顾之忧。这些民营企业大量贷款，如果工厂都破产了，那银行怎么办呢？

对于收购价格也有误解。很多人总觉得我们收购价格高了。实际上，现在回过头看看，中国建材的重组涉及4亿多吨水泥、上千家企业，按照重置成本计算，这场大规模收购的平均成本只有375元/吨，而今天重置水泥成本需要450~500元/吨。当年我们收购时是有一些溢价，但是这个溢价远远小于它的土地和矿山的增值。比如我们收的很多石灰石矿山，当时不到1块钱，现在有的地方石灰石矿拍卖一吨要20块钱以上，这样算起来，如果一个矿山有1亿吨石灰石的矿权，就增值20亿元。我有时候常想，中国建材既是一个会赚钱的公司，又是一个很值钱的公司，因为我们收的水泥企业，包括土地和矿山，今天的现值已经超过2000亿元，但是很多人并没有算这笔账，只算了原始的那些东西。前不久我们在浙江的几个水泥厂搬迁，当地政府收了我們几块地，光地价就比当前收水泥厂的价钱贵得多，所以我们的所有收购，都是赚钱的收购，都是有价值的收购。

人才的问题怎么办？质疑者不知道中国建材在收购过程中，把民营企业企业家包括原有技术人员和团队都留了下来。这些人员经过多年的市场磨炼，有激情、有担当、有奋斗精神、有业务能力，加上进入中国建材后的文化融合，已经成为中国建材管理和技术团队中的重要力量。

当然，社会的质疑也算是一种关心，尤其作为一家国企，大家因为关心国有资产，总会有各种各样的担心，所以会发表一些不同意见。我觉得要正确看待这件事，有则改之无则加勉，应该是这样的心态看问题。后来在北大的一个年度论坛上，国资委领导演讲时说，中国建材重组水泥，遇到不少质疑，也有老同志给委里写信反对重组，现在看来中国建材重组水泥这件事是做对了。

中国建材一路走来，不光是重组工作，其他工作也遭到过质疑。但我觉得没关系，真理越辩越明，应该允许大家有不同声音，我们也要倾听不同意见，这是中国建材成长所必需的。

## 在资本市场上也遭遇过“滑铁卢”

改革是个艰辛历程。中国建材在整个水泥重组过程中，除了遭到质疑之外，还遇到过更大的困难，有点像中国建材的“滑铁卢”。

中国建材在香港上市后一路凯歌，我们一上市马上收购了徐州海螺，股票持续上扬，中国建材被列入了香港恒生指数，应该说公司发展前景非常好，我们当时就想借这个东风把企业重组继续快速推进。

我们的股票一路涨到39块钱，我们认为又一轮增发的时机到了。于是，中国建材就公告要发3亿股，3亿股就是100多亿元，够我们再收购多少个水泥厂！这应该是2007年年底的事情，我们把配股计划报送国家有关部门审批，没想到审批过程非常繁杂，企业先要环保核查，还要过环保部、证监会……层层关口，一直批到了2009年。在这中间，刚好赶上2008年全球金融危机，金融危机以后国内基建市场不被看好，香港一些投机基金就开始乘机卖空我们。

那段时间，我们的股票从最高39元一路狂跌到1.4元。有香港媒体援引个别不负责任的投行分析师的话说，如果中国建材的股价跌到5毛钱，这家公司必然破产！当时我压力很大。但我坚信，我们的公司质地很好，我们是被有意“卖空”的，卖空的大背景是国际金融危机，是投机的基金利用中国出现的短暂困难故意混淆视听。我相信，我们能够挺下去。那时候，我觉得国家会扩大投资，《中国建材报》还报道了我的这个观点。其实当时我并没有根据，只是自己的直觉判断，但后来都成真了。有天半夜，我收到通知，第二天要参加紧急会议，去了以后才知道国家要启动“4万亿”投资计划。后来，再加上各地政府的融资平台和银行的支持，中国经济很快就好起来了，中国建材的股价也迅速恢复。然而，那一轮融资机会，我们却遗憾地错过了。我们常讲机不可失，因为这种机会往往只给你一次。

那轮危机还使中国建材的水泥重组也遇到了困难，因为当时正处在南方水泥的重组高峰期，签了很多收购合同，都等着付钱，而股票下跌使原来的资金募集计划泡了汤，市场上也开始有了中国建材没钱重组的传闻，这让我们很难受，让我想起了一句阿拉伯谚语“没有到手的钱不能花”。困难时刻银行帮



召开强化基础管理现场会

助了我们，这么多年和银行的信用起了作用，一些银行认同中国建材的经营理念，也对我们的重组思路十分了解，关键时刻慷慨解囊，一次性支持了100亿贷款，使我们完成了那轮收购。所以我常说，银行不只是锦上添花，也可以雪中送炭，关键是企业得讲信用，让银行信得过你，这也是一场因果关系。

也许我们的部门审批确实存在一些问题，对于一个上市公司来讲，融资是有窗口期的，可能就在某个时刻被大家一致看好和接受。在股价39块钱的窗口期，如果是红筹股，我们早上决定发股，晚上钱就到手了，100多亿元入账，哪还会有后面的高资产负债率呢？而我们这种H股的审批机制，批来批去耗费了大量时间，让企业错失融资机会。后来，我在中国证券协会大会上有一次演讲，我说：“领导总要我们企业家抓住瞬息万变的机会，机会我抓到了，可是你们不批，错过了。过后你们还埋怨我负债高，我也很委屈。”当时的证监会主席坐在下面听了哈哈大笑，虽然不是他这一任的事，但我感觉他这一笑是认识到了过去政府审批制存在的问题。

## 联合重组后重在管理整合

中国建材是实体经济，金融危机时我们要做点什么呢？我说就是管理整合。因为我们收了这么多公司，如果管理不好，就等于每多收一个企业就给自己多戴一个枷锁，所以必须把管理整合做好。

2008年5月份，我们在杭州召开了一次管理整合的内部会议，大家把这个会议叫做“杭州会议”。当

时一是全国都在忙着汶川地震后的抗震救灾，二是全球金融危机的影响开始在中国显现，大家都倍感压力。这个时候把大家集中起来研究企业的管理整合也很有意义。因为我本人是做工厂出身的，本身对基础管理比较熟悉，在那个时刻我觉得大家好好地练练内功、做点基本功非常必要。我当时讲，“外面雷声隆隆，屋里书声朗朗”，我们要把整合做好。

其实在2006年收购徐州海螺之后，我已经意识到一个很重要的事情，那就是如何管理好收购的水泥企业。记得收购当天，我和海螺的郭文叁董事长在徐州开元宾馆旁边的云龙湖边散步。郭文叁对我说，其实水泥厂不难管理，关键是做好两件事：一件是管理好中控室的操作员，每个月工厂内部对标，进行末位淘汰；一件是工厂之间对标，吨煤耗、吨电耗、吨油耗、吨球耗、吨耐火砖耗、吨修理费等各项成本指标要持续对标。他大学毕业就来到海螺水泥，做了大半辈子水泥，对水泥企业的管理十分专业，虽然在他讲来水泥管理并不复杂，但对中国建材来讲，由于是新进入者，又是靠重组发展起来的，要想做好水泥企业并非易事。

2006年10月，收购徐州海螺仅仅3个月后，我们就在徐州召开了绩效管理现场会。在会上我归纳了大家的一些思路和做法，提出了“五化”的管理整合方法，即一体化、模式化、制度化、流程化和数字化。这里边比较重要的是一体化和数字化。所谓一体化就是整合后要发挥企业的整体合力和协同效应，而数字化是针对过去企业的干部总习惯于定性管理，大脑里缺少数字概念而提出的，强调大家要做数字化干部。中国建材把这次会议称作“徐州会议”。

在“徐州会议”提出的“五化”管理整合思路基础上，“杭州会议”进一步归纳出“三五”管理整合模式，“三五”是指五化、五集中、五个关键指标。除了大家熟知的“五化”外，“五集中”指的是销售集中、采购集中、财务集中、投资决策集中、技术集中，而“五个关键指标”则是指净利润、产品价格、成本费用、现金流、资产负债率。

通过把这些管理方法固化下来，企业的干部做到了管理目标清晰，心里有数，企业的整体管理水平有了很大提升。现在中国建材几乎每个月度会都开成了数字对标会，干部的管理能力也有了很大提高。

有一次我去香港路演，由于我们都是用数字讲话，尤其是我讲到了KPI关键指标，一位基金分析师说，中国大陆的企业有希望了，董事长都懂KPI了，我给他介绍说，改革开放后中国大陆企业快速发展，许多优秀企业的管理水平已不输给美国和日本。

我在北新工作时，曾对学习日本企业的管理方法着迷，日本企业是把一些管理方法固化下来称之为“工法”，像工厂的“5S”、“TQC”等都在管理工法范畴。我把日本企业的一些工法引入到北新，效果很好，中国建材大规模联合重组后，在开展管理整合工作中，我反复琢磨，引入了“八大工法”的管理方法。

其实“八大工法”是针对企业管理的重点内容总结出的一些管理思想和方法，既有“三五”管理整合的内容，也有开展联合重组的一些市场化经营做法。“八大工法”包括五集中、KPI、零库存、辅导员制、对标优化、价本利、核心利润区、市场竞合等。

其中的辅导员制是受丰田汽车的启发想到的。有一次我在飞机上读哈佛商业评论，一篇文章分析称，丰田公司的全球汽车制造厂出产的产品质量都一样好，其奥秘就在于辅导员制。丰田有3000多个技工作为辅导员，无论在世界哪个地方开新工厂，丰田都要抽调一些辅导员去新工厂里辅导作业人员，这样就把丰田的一些管理和作业方法准确地复制到当地企业中了，我觉得这个方法很适合中国建材的水泥企业整合。

后来，中国建材每接收一个工厂就派去5个辅导员，分别负责工艺、控制室（主控室）、采购、市场、现场装备管理等事务，这些辅导员把我们管理的一些基本方法复制过去，使所有工厂管理能够一致化。

我们最开始在中联水泥推广辅导员制，在一些

管理好的企业选择优秀的现场操作人员作为辅导员，之后把他们派出去辅导其他企业。这个方法很奏效，很多被辅导企业的管理水平迅速提高，像原来的泰山水泥厂，收购之前的半年亏损了6000万元，而收购后的半年一下就赚了6000万元的利润。

我常常想，对于联合重组的企业而言，重要的是管理整合。为什么历史上不少靠并购起家的企业都轰然倒下了，因为如果没有很强的整合能力，收购越多的企业只能是给自己带上了更多的锁镣。所以我也常说，并购企业不容易，而整合好更不容易，和靠一路自建工厂发展起来的企业比，靠联合重组发展起来的企业，做好可能要花费更多的功夫。

## 既然定了战略就要坚持做下去

重组水泥到底做的怎么样？衡量标准是看有没有效果。中国建材目前有5.3亿吨水泥产能，占全球市场的10%，占中国市场的20%，集团销售收入和利润的组成，半数以上都来源于水泥业务。可以说，强大的水泥业务为集团的快速发展打下了坚实基础。

中国建材水泥重组的意义是深远的，不仅企业自身迅速做大做强，也推进了水泥行业的组织结构和技术结构的两大调整。组织结构调整主要体现在产业集中度上。在中国建材大规模重组的带动下，我国水泥行业产业集中度从不到10%提高到现在的62%，改变了整个行业的生态环境。重组中，我们对收购企业全部做了余热发电处理，并且大力开展了工业废弃物、城市废弃物的协同处置。现在中国建材的水泥厂，不仅有非常好的经济效益，也有非常好的社会效益。我常讲，我们的水泥厂，不是工厂中花园，而是花园中的工厂、森林中的工厂、草原中的工厂。

另外，在我们重组的企业里，既有大的万吨线，也有个别的小立窑。为什么？也是为了推动行业技术进步。收来的小立窑，我们会把它炸掉，之后利用它的矿山和土地，建设新的大型生产线，只有这样才能淘汰落后。我们曾在2007年重组了枣庄一家水泥厂，这家水泥厂位于枣庄石龙区，它有13条小立窑生产线，中国建材重组后一举炸掉，这个轰动一时的“中国水泥第一爆”影响非常大，加速了全国淘汰落后的步伐，中央电视台当时还播出了这条消息。



一举炸掉小立窑生产线，被称为“中国水泥第一爆”

总的来看，中国建材历经10年左右规模宏大的水泥重组，不仅自身获得了巨大效益，也为推动行业结构调整和健康发展做出了巨大贡献。回顾这段整合之路，开始整合时我们有过不适应，整合后也是风风雨雨，有过2011年时的辉煌，也有过2015年时的低谷。如果没有大家的坚持，早就倒下了。

我常跟大家讲，不要轻易怀疑我们的战略，战略定了以后，就要坚定地做下去，过程中可能有一些困难，但是再挺一挺就过去了，回过头来看就发现，我们当初的选择是正确的。中国建材做水泥的道路充分说明了这一点。

我总讲水泥是个好东西。水泥有180年历史，铜有4000年历史，铁有2500年历史。和铜铁等比起来，水泥诞生的历史非常短，但用途却非常广。水泥用在建筑上不到35%，65%用于基础设施建设，比如飞机跑道只能用水泥做，另外水泥还有很多功能，比如在隧道里防水，在大坝里抗压，在核电站里要抗辐射。

很多人说水泥是传统产品，其实水泥虽然传统但不落后，水泥是性价比非常好的一个材料，经济建设、生产生活都离不开。这让我想起了多年前我去拉法基拜访总裁乐峰先生的事，他当时问我：“宋总，你觉得未来50年有没有一种材料能代替水泥？”我想了想说：“没有”，他说：“我认为也没有”。

大家知道现在很多产品换代来得非常快，而且面临颠覆性创新，比如汽车有可能被电动车颠覆了。但水泥在目前可预见的未来是不可替代的。中国90%的铁矿砂靠进口，木材也大多靠进口，而水泥的原料石灰石在中国的贮藏量有9亿吨，而中国人又有使用水泥的偏好，因此水泥在中国是一个性价比最好的胶凝材料。

当然，水泥业务同样面临转型升级的任务，包括

深化供给侧结构性改革、技术进步、节能减排等。如在技术进步方面，我提出水泥产品要坚持“高标号化、特种化、商混化、制品化”，按照“四化”要求，中国建材力主淘汰32.5水泥，特种水泥和商品混凝土都做出了规模，水泥制品化、装配式建筑也在持续推进。

今天回头来看，我觉得中国建材选择做水泥，战略上是对的，选择用重组的方法做“水泥大王”，战略上也是对的。中国建材在重组水泥过程中，为国家、为行业立了功，也树立了标杆，同时为自己也赢得了丰厚的效益，做了件既赚钱又值钱的事情。

实践证明，重组确实是个好方法，我是主张能重组就多重组，中央讲“要尽可能多兼并重组、少破产清算”，重组实际上是对破产而言的，只有重组才能让过剩产能有序退出。这既是西方发达国家工业早年走过的道路，也是我们今天供给侧结构性改革的必经之路。中国建材等于先走了一步，虽然冒险，吃了螃蟹，但也赢得了先机。

中国建材的联合重组可以说恰逢其时，我们把握住了重组机遇，把这件事雷厉风行地做成了。这场重组如果细想想来，真是一个壮丽的史诗般的事业，真的是把不可能变成可能，怎么估量它都不为大。这也是很多西方学者如此看重中国建材重组的原因。

有人说，联合重组我早就想到了，但想到了没有做；有人说我早就说过了，但是说过了没有做；有的人做了，没做成。而中国建材属于那种想到了，说到了，也做了，还把它做成了的企业，这是难能可贵的。做企业需要想法，也需要花心血花时间去经营。我原来在北新一待就是23年，做厂长做了10年；在中国建材到今年做了16年，做水泥也有10年以上。如果没有这些年的坚守，是很难做成事的。所以说，要想做事就得坚守，坚守住了才有可能把事情做成。

# 重新思考价格策略

中国建材集团有限公司董事长、党委书记 宋志平

长期以来，我们在企业经营中比较重视两件事情，一是产品的销量，二是产品的成本，对于产品的价格，往往认为是市场客观决定的，企业只能适应却无法左右。赫尔曼·西蒙在最近出版的新书《定价制胜》中却讲了另一番道理，在他看来，企业在价格制定上不应是被动的适应，而应掌握定价的主动权，他不赞成用降价扩张市场份额，尤其是在过剩情况下，希望靠降价扩量的经营思路无异于自杀。他认为在经济下行、产能过剩的情况下，理智的做法是由市场竞争各方主动减产保价。他的这些观点值得我们深思。



## 低价竞争会导致行业垮掉

大家都知道，过去我国国产婴幼儿奶粉行业是不错的，也有过几个比较好的品牌。但曾几何时，这几个牌子的厂商大打价格战，厂商也压低价格收购奶农的牛奶，导致后来发生了“三聚氢氨”事件。“三聚氢氨”事件固然是奶农违法以及奶粉厂负责人违背企业家道德良心所致，但客观上讲，不正确的价格导向也是那场悲剧发生的一大诱因。

当时奶粉价格本来就不高，但为了迎合消费者低价的心理，奶粉厂

商采用低价策略，使得奶粉价格一降再降。奶粉厂商把降价压力转嫁给奶农，奶农却生产不出那样低价的牛奶。当时牛奶价格被压得很低，还不够给奶牛买饲料的成本，使得一些奶农铤而走险，先是向鲜奶掺入水和尿素，而后又采用掺入三聚氢氨。当时有些地方官员就说，恶性的低价竞争是“逼良为娼”的原因。

任何产品都有成本，过去常讲“一分钱一分货”，那种一味搞低价竞争是不理智的行为，价格竞争是把

“双刃剑”，不仅会损害企业自身的利益，也会损害消费者的利益。

前几年，我国消费者由于对国产婴幼儿奶粉质量安全的不信任，都一股脑转去高价购买进口奶粉，而国外奶粉厂商又对我国进口予以限量，给我国消费者带来了极大的烦恼。

现实中，由于低价恶性竞争给行业带来恶劣影响，甚至导致全行业垮掉的例子还不少。这使我们认识到，任何行业都应该有一个稳定合理的价格，让厂家有利润，保证产品货真价实。

## 为市场份额大幅降价并不明智

西蒙先生在书中讲到，许多企业把销量作为销售员的考核指标，他认为这样的考核体系会让销售员压价销售。因此他提出把销售价格和销量结合起来进行考核的办法，甚至销售价格应作为首要目标。

我年轻时从事过销售工作，那时生产和销售在工厂是“两张皮”，管生产的一味追求超产，管销售的则要保证不能压库，产品都要销出去，当时销售员采用的办法是降价和赊销，往往使企业蒙受不必要的损失。

西蒙先生认为，绝大多数企业里的厂长和经理都十分重视市场份额，而对产品价格往往不甚了了。多数企业领导人把市场竞争理解为扩大市场份额的竞争，把牺牲市场份额

当成奇耻大辱，常常为了抢占市场份额而不惜大幅降价，但降价竞争会遭到竞争者的反抗，并不能增加实质的销量，徒然降低不少价格，很多企业也因此导致亏损。在世界500强企业中，日本企业相对利润率是最低的，日本企业的竞争文化是由于狭小的国土市场形成的，他们把市场份额看得十分重要。

关于可否用低价策略来赢得竞争的成功，西蒙先生在书中列举了宜家家居和阿尔迪超市的例子，他认为除非有像宜家家居这种极特殊的产品特色或者像阿尔迪超市这种能取得供应商极低价格的经营方式才能取得低价优势，现实中能做到低价格高盈利的企业少之又少，合

理稳定的价格是绝大多数企业盈利的基础。企业的目的应该是持续地盈利，只有盈利的企业才能健康运营和发展。

企业长期处于低价格和低利润不光会严重影响投资人的信心和员工的情绪，也会影响企业的技术创新投入，影响产品质量和服务质量。以前我在北新建材当厂长时，就提出“质量上上、价格中上”的定价原则，这个原则一直在企业沿用。我在中国建材的国际工程公司中提出“优技、优质、优服、优价、优利”的五优策略，用好的技术、质量和服务赢得好的价格和利润。反之亦然，只有好的价格和好的利润才能支撑好的技术、好的质量和好的服务。

## 过剩时代应该减产保价

在经济危机和过剩时代，不少企业采取了降价放量的竞争策略。西蒙先生认为，这样的策略往往使企业雪上加霜，本来这个时候市场就萎缩，如果企业还一味放量销售是完全逆市场操作。他以一个产品为例，如果减量20%，企业利润会下降15%，而如果降价5%，企业利润则减少60%。因此，理智的做法是竞争各方尽量理智地减产，在降价上则要慎而又慎，用减产保价的行业自律渡过难关。

大家知道，企业在经营中有“量本利”模型，讲的是在市场价格一定的情况下，多销售可以降低单位固定成本摊销，从而取得利润。

但在过剩时代，销量受到限制，多生产堆放在库里或积压在经销商那里，不但不能降低单位固定费用，还会占用大量流动资金，因此“量本利”的策略就失效了。这个时候就要用“价本利”的经营策略，在销量维持的情况下，通过稳定价格和降低成本来获得利润。中国建材的水泥业务这些年就是通过稳价、降本的“价本利”策略取得了不错的效益。

在过剩时代，解决问题的根本办法是去产能，也就是我们常讲的供给侧结构性改革。像上世纪90年代，日本水泥销量1.2亿吨，泡沫经济消失后，水泥销量只有4600万吨，几乎降低了三分之二。当时在日本通产省的

主导下，日本的水泥企业由23家整合为3家，之后这3家水泥企业按照比例拆除过剩的工厂，通过这些措施，日本每吨水泥的价格一直稳定在100美元左右，水泥企业的效益也很好。在美国也一样，金融危机发生后，水泥销量从1.2亿吨下滑至7500万吨左右，各家水泥企业采取了减产保价的策略，每吨水泥的价格也一直坚挺在100美元左右。而越南、埃及等国出现产能过剩后，水泥企业大打价格战，每吨水泥的价格从前几年100多美元的高价位，打到目前只有30美元的低价位，整个行业出现了大规模的亏损。这正反两方面的经验和教训值得我们认真反思。



全国建材行业企业管理现代化创新成果一等奖

# 大企业集团 引领水泥行业去产能增效益创新实践

中国联合水泥集团有限公司

水泥行业作为基础原材料行业，近年来规模不断扩大、技术不断升级、结构逐步优化，但随着国家经济发展进入新常态，经济增长进入中高速阶段，水泥市场需求增长乏力，产能过剩矛盾凸显，水泥市场竞争无序，企业效益下滑。

中国联合水泥集团有限公司（以下简称“中联水泥”）作为中国建材集团有限公司（以下简称“中国建材集团”）水泥板块的重要企业，近年来通过贯彻国家行业政策，落实环保治理要求，践行集团“价本利”经营理念和“行业利益高于企业利益，企业利益孕育于行业利益之中”的行业价值观，发挥中联水泥在区域市场的规模优势和影响力，凝聚大企业共识，建立大区域协作机制；规范省内市场秩序，改善省内行业环境；建立企业、政府、

行业协会协作机制，综合推进去产能、增效益；开展错峰生产，支持大气污染治理、压减过剩产能，带动水泥行业调整升级，引领、推动水泥行业去产能、稳增长、调结构、增效益，收到较好效果。

## 一、背景

### （一）水泥行业健康发展面临较大压力

从产能看，根据有关统计，全国水泥熟料设计产能达18.2亿吨，2016

年全国水泥熟料产量仅13.7亿吨，按照设计产能计算过剩25%；如果考虑实际产能大于设计产能，约为22亿吨，按实际达到的产能计算，国内水泥熟料过剩率甚至超过了38%。

从效益看，根据国家统计局数据，2015年我国水泥行业实现利润329.7亿元，比2014年大幅下滑57.9%；行业销售利润率仅为3.7%，是近10年以来最低的一年，也是下滑幅度最快的一年，有9个省出现全行业亏损。2016年我国水泥行业实现利润

518亿元，盈利情况有所改善，但行业销售利润率也仅为5.9%。

从政策看，2016年5月5日，国务院办公厅下发《国务院办公厅关于促进建材工业稳增长调结构增效益的指导意见》（国办发〔2016〕34号），要求抓住产能过剩、结构扭曲、无序竞争等关键问题，在供给侧截长补短、压减过剩产能，改善企业发展环境等，有效提高建材工业的质量和效益。

### （二）大气污染防治形势较为严峻

水泥企业作为大气污染物排放的重要源头，有责任为国家环境治理、大气污染防治做出贡献。

2016年10月25日，工业和信息化部、环境保护部出台《工业和信息化部 环境保护部关于进一步做好水泥错峰生产的通知》（工信部联原〔2016〕351号），以化解水泥行业产能严重过剩矛盾，合理缩短水泥熟料装置运转时间，有效压减过剩熟料产能，同时避免水泥熟料生产排放与取暖锅炉排放叠加，减轻采暖期大气污染。

### （三）践行中国建材集团经营理念的内在要求

作为建材行业的排头兵企业，中

国建材集团坚持科学发展观，充分发挥中央企业的影响力和带动力，引领我国建材行业的资源整合、结构调整与产业升级。基于对水泥行业需求进入平台期、产能严重过剩现实情况的判断，中国建材集团提出了“价本利”经营理念和“行业利益高于企业利益，企业利益孕育于行业利益之中”的行业价值观，建立包容性的文化，树立与竞争者共生多赢的思想，树立行业的大局观。

中联水泥全面践行中国建材集团经营理念，积极发挥大企业市场引领作用，加强区域市场竞争，促进行业健康发展，让水泥行业在良性发展的前提下积极有序地推进供给侧结构性改革。

## 二、创新实践主要做法

### （一）凝聚大企业共识，建立大区域协作机制

水泥市场已形成完全竞争市场，由于企业数量多，集中度不高，市场恶性竞争严重。而在全国水泥产能普遍严重过剩的情况下，省际市场之间的相互影响成为常态，进一步加剧市场供需矛盾。

基于此，中联水泥制定了“凝聚大企业共识，建立大区域协作机制”的运作思想，以弥补产能严重过剩、行业集中度不高、省际市场冲击等不足，改善水泥市场秩序。

#### 1. 建立“C12+4”协作平台，形成东西市场协作机制。

2017年3月3日，由中国水泥协会主办，中联水泥、金隅冀东联合承办的“2017年冀鲁豫三省水泥企业错峰生产工作会议”在河北石家庄召开。会上，由冀鲁豫三省建材协会与区域内八家大型水泥企业集团共同建立了“C8+3”市场协作机制。考虑山西水泥市场对河南、河北市场的关联影响，5月份开始，冀鲁豫“C8+3”协作机制进一步扩大到晋冀鲁豫“C12+4”协作机制平台（山西省建材协会及四企业加入协作平台）。

“C12+4”协作平台成立市场协作领导小组，成员由四省协会会长及各集团负责人组成，负责向政府部门沟通汇报行业运行情况及四省市场协作工作的决策和政策制定；成立平台秘书处，成员由各集团营销负责人组成，负责具体落实领导小组的决策部



山东省水泥行业协会成立暨会员大会第一次会议

署和省际市场协调。

通过定期召开会议,研讨市场形势,制定市场策略,引领市场健康运行;各省联动开展错峰生产,改善供需关系,减轻大气污染;加强交叉市场的协调,缓解省际冲击;积极与相关政府部门沟通汇报,提出行业政策建议、提报政策执行反馈,支持政府部门行业管理,推动行业健康发展。

2. 建立“C5+2”协作平台,形成南北市场协作机制。

由于海运及长江、京杭运河的水运便利及运输成本优势,北方沿海企业水泥、熟料产品长期通过海运销往浙江、福建等东南沿海市场;沿江大企业产品也通过长江、海运销往东南沿海及北方沿海市场,并通过京杭运河销往苏北、皖北及山东市场。各企业采取低价策略,加大外围水运市场开发,形成南北市场无序流动。

为改变市场无序竞争局面,2016年7月份,中联水泥、海螺水泥、金隅冀东、山水水泥、天瑞水泥召开了首次“C5”会议,建立五大集团东南沿海、北方沿海、沿运河“C5”市场协作平台。2017年3月份,镇江鹤林水泥纳入协作平台,形成“C5+1”协作机制平台。2017年10月镇江台泥加入,扩充为“C5+2”平台。

“C5+2”平台坚持每月一次工作小组会议,两月一次领导小组会议制度,研讨市场形势,协调市场策略,引领市场健康运行;通过成立业务统一运作平台,规范市场秩序,实现跨区域产品有序流动;实现信息共享、有效化解市场争端,维护区域市场稳定运行。

**(二) 完善省内市场协作平台, 开创大集团市场协作新模式**

由于大区域协作机制的目的和落脚点是有有效促进各省市场共同健康、良性发展,省内市场运作与大区域协



淄博联和水泥企业管理有限公司成立大会

作机制相辅相成,相互依存。为此,中联水泥制定了“规范省内市场、突破难点市场”的运作思想。

1. 健全完善省内市场协作平台。

中联水泥在山东、河南地区,分别建立了由绝大部分旋窑企业参加的山东“2+7+N”、河南“3+6+N”协作平台,通过大企业带头、骨干企业支持、其他企业跟进,积极开展行业自律、落实行业政策、规范市场秩序,2017年8月中联水泥、山水水泥等牵头成立山东省水泥行业协会,进一步引领全省水泥行业良性运行和健康发展。

2. 强化省内大企业的协作。

中联水泥、山水水泥作为山东地区最大的两家集团企业,2017年5月份,正式形成了山东市场深化营销整合的共识并实施,在领导小组(两大集团高层领导)直接指导下,两大集团市场信息全面共享、市场行情共同分析、市场方案共同研究、市场客户共同开发、市场竞合共同开展,市场人员统一管理、统一考核,对全面引领山东水泥行业自律、落实执行错峰生产、促进市场健康发展等方面,发挥出至关重要的作用,开创了国内大型水泥企业集团市场深度协作的典范。

3. 支持成立区域水泥企业联合管理公司。

2017年2月,在中联水泥与山水水泥共同推动下,通过地方政府支持、

主要企业参与,共同发起设立了全国首个区域性水泥管理公司——淄博联和水泥企业管理有限公司。公司内的水泥企业间实现统一销售、统一监控、统一供应、统一物流,进一步优化了水泥产能布局和市场资源配置。区域市场一改过去停窑困难、恶性竞争、价格洼地局面,并有效稳定了鲁中、鲁东地区市场秩序。同时也为山东及全国其他产能严重过剩地区去产能、增效益探索了一条新的途径。

**(三) 建立企业、政府、行业协会协作机制, 综合推进去产能、增效益**

1. 主动对接政府部门、行业协会,落实行业相关政策精神。

2016年10月25日,工信部、环保部联合下发《关于进一步做好水泥错峰生产的通知》,文件下发后,中联水泥第一时间组织省内水泥企业学习研讨文件精神,并牵头主要水泥企业积极向山东省建材协会、省经信委、省环保厅提出、汇报全省水泥行业落实文件精神的建议、意见。2016年11月16日,山东省经信委和环保厅结合企业意见联合下发了《关于做好水泥行业冬季错峰生产的通知》(鲁经信原〔2016〕501号)。

2. 积极配合政府部门、行业协会监督错峰生产执行落实。

中联水泥、山水水泥等大型企业集团在错峰生产前及错峰生产过程

中，多次组织召开全省水泥企业座谈会，带头执行并组织开展企业自查、互查，配合政府部门和行业协会的监督检查，促进全面落实冬季错峰生产。同时积极组织全省水泥企业合理调配省内水泥熟料库存资源，有效保障水泥市场稳定供应。

3. 适时向政府部门、行业协会建言献策，提出行业发展建议。

为贯彻落实山东省委、省政府《关于深入推进供给侧结构性改革的实施意见》（鲁发〔2016〕12号）文件精神，针对如何推进全省水泥工业实施供给侧改革，2016年9月中联水泥向山东省经济和信息化委员会提出了七个方面的建议。

在河南、河北等地区，中联水泥也积极发挥市场影响力，促进相关行业政策精神有效落实，并积极建言献策。

#### （四）统筹行业发展和社会责任，精心组织错峰生产

1. 错峰时间选择上以减轻大气污染为主，兼顾调节市场供需关系。

如2017年上半年山东省水泥行业共进行错峰生产3次，其中冬季错峰截止到3月15日，以避免大气污染物排放叠加的时间段，减轻大气污染；2017年5月14日至15日，“一带一路”国际合作高峰论坛期间，为确保北京及周边地区的大气质量，中国水泥协会组织河北、山东、河南、山西、北京、天津六省市重点水泥熟料企业共同协商、实施错峰生产；2017年6月，山东省水泥企业实施夏季错峰生产，避开高温施工淡季和电煤使用高峰期。

2. 错峰生产力度上范围扩大、时间增加并带动周边地区错峰。

经中联水泥联合其他主要水泥企业共同引领，2016年冬以来水泥行业错峰生产在中联水泥企业主要所处省市全面开展，山东、河南、河北水泥行

业全面参与2016年冬季、2017年5、6月份三次错峰生产，特别是江苏市场，经协调，江苏省首次由政府部门下文一季度错峰35天，并积极参与了2017年6月份的错峰生产。

3. 错峰计划安排上加强关联省份联动，增强集中减排和调节供需效果。

充分发挥“C12+4”等大区域协作机制作用，2016年冬季错峰按工信部联原〔2016〕351号文件精神，晋冀鲁豫四省保持了同步；2017年5月、6月份两次错峰晋冀鲁豫四省经协商，时间安排上也保持了同步，取得了较好效果。

### 三、取得的成效

#### （一）压减了水泥市场无效供给，改善了水泥市场环境

冬夏市场淡季，对水泥产品的需求较市场旺季大幅减少，在市场淡季正常生产，造成了需求和供给的错配，形成了大量无效供给，危害行业经营秩序。通过在淡季开展错峰生产，减少无效供给释放，有效调节了水泥市场淡旺季供需波动。

另一方面，通过建立大区域协作机制，规范省内市场秩序，避免了恶性竞争、无序竞争，较好地改善了区域市场环境。

#### （二）降低了水泥企业经营风险，提升了企业经营质量和效益

往年市场淡季无序生产的情况下，一是造成产品积压严重，库存高企；二是由于水泥窑连续运转，熟料产品库存能力不够、大量库外存放，造成强度降低，综合成本增加，且不利于水泥产品质量稳定；三是库存产品占用企业大量资金，形成企业借钱维持生产，产品却销售不出去、无法回笼资金的两难局面。

通过开展错峰生产等措施，既改善了水泥企业外部市场环境，也减轻

了企业产品积压、资金占用等内部经营压力，改善了企业经营质量，提升了经营效益。

#### （三）促进了水泥行业去产能稳增长调结构增效益

通过大企业引领，实现行业总体效益提升，一是有效化解了煤炭等原材料涨价对水泥成本的压力；二是为水泥行业淘汰落后、转型升级、供给侧改革等提供了必要的财力支持；三是支撑了水泥企业加大环保设施升级改造、安全管理投入和员工权益保障，促进建设社会责任型企业。推动了水泥行业良性循环和健康可持续发展。

#### （四）支持了国家环境治理，减轻京津冀及周边地区大气污染

中联水泥通过联合其他水泥企业开展晋冀鲁豫四省水泥行业错峰生产并带动周边地区错峰生产，实施冬季错峰、雾霾错峰、节日及国家重大活动期间错峰等措施，对改善京津冀及周边地区空气质量起到了较好的支持作用。据统计，2016年下半年至2017上半年，通过晋冀鲁豫四省水泥行业执行错峰生产，累计减产熟料约1.7亿吨；减少燃煤消耗1800万吨、减少CO<sub>2</sub>排放1.5亿吨、减少SO<sub>2</sub>排放10万吨、减少NO<sub>x</sub>排放21万吨、减少粉尘排放1.6万吨，为京津冀地区空气质量改善与提升发挥重要积极作用。

据预测，从2014年开始的8到10年内，中国水泥行业已从改革开放以来的高速增长进入到平台期，产能严重过剩矛盾将长期存在，水泥行业的健康发展也将面临长期的压力；另一方面，国家大气污染防治工作也逐步建立长效机制。中联水泥将在集团公司经营理念的指引下，继续发挥大企业的引领作用，为水泥行业去产能、增效益和大气质量改善持续发挥应有的作用。



# 中国建材总院党委中心组 “四三二”学习模式的具体实践

中国建筑材料科学研究总院有限公司 姚桂艳

十九大报告第一次把党的政治建设纳入党的建设总体布局，强调以党的政治建设为统领。党的思想建设、组织建设、作风建设、纪律建设最终必须落实到政治建设上。党委（党组）理论学习中心组学习，是建设学习型服务型创新型的马克思主义执政党、提高党的执政能力和领导水平的重要途径，是中国共产党一个独特的政治优势，是深化全面从严治党、坚持思想建党与制度治党相结合的重要举措。

去年3月中央印发了关于中心组学习的一部专门党内法规——《中国共产党党委（党组）理论学习中心组学习规则》，进一步提高中心组学习的制度化规范化水平，对于推动理论武装工作深入开展，提高领导干部的理论水

平和工作能力，加强领导班子思想政治建设，具有十分重要的意义。

今年是学习贯彻十九大精神的第一年，按照中国建材集团党委书记宋志平的要求，要切实把学习宣传贯彻十九大精神作为头等大事，各级党组织要通过各种形式，广泛深入学习党的十九大精神。十九大召开后，总院党委迅速行动，先后印发了《关于认真学习宣传贯彻党的十九大精神实施方案》等文件，统领总院各级党组织抓住六个重点，紧扣六个“学”，深入系统地推进学习贯彻十九大精神。抓住关键少数，领导干部联系点讲党课，双重组织生活表率学；扭住组织核心，多层次中心组引领

学；创建总院和成员党委两层次党员活动阵地，专题培训党员全覆盖，支部“三会一课”常态学；扎根基层，一线党员重点学；科研开发、科技产业、检验认证、工程设计与承包四大板块持续学；抓实海外党支部，海外党员同步学等等。

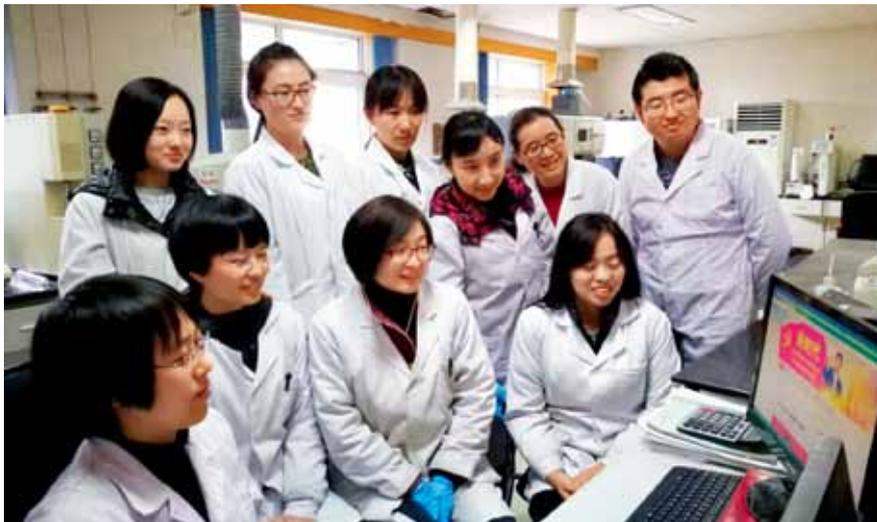
本文着重阐述中国建材总院党委多年来加强党委自身建设，特别是在学习贯彻十九大精神过程中，狠抓中心组学习，强调政治建设、思想建设与制度建设相结合。突出问题导向，抓实“四形式”，破解如何学问题；深化“三三制原则”，破解怎么学问题；实现“两效果”，破解软任务问题，从而保障党委把方向、管大局、保落实，发挥国有企业党组织的领导作用。

中国建材总院党委中心组狠抓学习规范化建设,及时把一些成功经验转化为制度,健全中心组学习制度体系,建立学习的长效机制;加强对中心组学习全流程的质量管理,提升学习的精准化水平,建立“靶向式”“清单式”学习机制,确保中心组学习各环节严谨细密,保质保量完成学习任务,增强学习的实效性;创新中心组学习方式,推动由单向灌输向互动交流转变,提高学习的主动性;推动由会议集中学习为主向多种学习方式并举转变,增强学习的持续性。

### 抓实“四形式” 破解如何学问题

总院党委中心组通过抓实四种形式,破解如何学问题,开展切实有效的学习活动。一是集体学习研讨。中心组将集体学习研讨作为学习的主要形式,把重点发言和集体研讨、专题学习和系统学习结合起来,深入开展学习讨论和互动交流。二是个人自学。中心组成员根据形势任务的要求,结合工作需要和本人实际,明确学习重点,研读必要书目,下功夫刻苦学习。三是专题调研。中心组成员把理论学习与专题调研结合起来,深入基层、深入群众,扎实开展调查研究,深化理论学习。四是创新学习形式。中心组成员参加学习讲坛、读书会、报告会等学习活动,充分利用网络学习平台开展学习,拓宽学习渠道,提升学习效果。

总院党委中心组把创新方式作为中心组学习的重要路径,探索新的学习载体和健全学习机制作为拓宽中心组学习的重要渠道。一是推出形式多样的学习方法。集团党委书记宋志平专题讲座报告、党委书记带头辅导政治学习、多次组织专题研讨交流,主题活动推进学等。二是创建了富有



国检集团党支部中心组在实验室集中学习

文化特色的学习平台,建立了“书记讲堂”,党委书记与党委委员,业务骨干、支部书记同台讲党课,两年来党委书记带领学习近20次,党委委员主题教育中多次讲党课,不同板块业务骨干、支部书记讲课百余次,中心组成员集中聆听学习。三是制定了务实管用的学习制度。制定下发了《中国建材总院党委理论学习中心组学习制度》、《中国建材总院领导班子成员基层联系点》、《“两学一做”学习教育常态化制度化工作方案》、纳入党建工作责任制和领导干部党建责任KPI考核等,及时把一些成功经验转化为制度,促进学习规范化建设,强化监督问责,用制度约束力来保证学习效果,确保关键少数学习到位,推动中心组学习长效化、常态化开展。

### 深化“三三制原则” 破解怎么学问题

总院党委中心组抓实过程控制,深化“三三制原则”,促进中心组学习系统化,破解怎么学问题。总院党委围绕科研院所发展的中心任务,长期坚持领导班子集体学习制度,引入质量管理体系的管理方法,建立组织管理体

系,严格按照“三三制”原则组织学习,从会前布置、会中控制,到会后落实、会下反馈,强调会议的系统化,注重学习的针对性,把分散的、孤立的、简单的一个个会议,变成联系的、有机的、整体的一层层体系。

具体来说:一是建立组织管理体系,党委书记直接抓领导班子中心组学习,党群工作部主任兼任中心组学习办公室主任负责学习的计划和组织,学习秘书准备和分发学习资料。二是按照“三三制原则”进行学习,即三个层次、三个环节。首先分三个层次组织学习,即总院党委、直管党委、党总支和党支部三个层次,分为学习核心层、紧密层和扩大层。分别形成中心组学习会和中心组扩大会。其次学习分三个环节开展。第一个环节是会前严格以会议通知单的形式准备参会资料,通知参会人员,并通过邮件和印发材料的方式,要求参会人员会前自学,准备发言提纲;第二个环节是会上学习,一般是党委书记以ppt形式带领着学,党委委员互动学;第三个环节是会后形成中心组学习会议纪要,参会人员反馈学习心得,党委书记狠抓落实。通过强化中心组学习,抓住关

键少数的带头表率作用，从领导干部层面上为建设学习型党组织，为总院的发展提供组织和思想保证。

## 实现“两效果” 破解软任务问题

中心组学习是保障党的各项目标任务落到实处，打造新时代新担当新作为的干部队伍的重要制度。全面从严治党，重要的内容是结合变化了的世情国情党情，着眼“四个全面”战略布局，通过教育学习坚定党员的理想信念和宗旨意识，解决本领恐慌和理论短板，牢固树立“四个意识”。因此，中心组学习要突出政治性，要把中心组学习制度作为干部教育培养考核的基础性制度，将其与党委教育、干部自主学习结合起来，与民主生活会制度、基层党组织的“三会一课”制度有机统一，与扎实推进“两学一做”学习教育常态化制度化和干部考核相结合。

总院党委中心组突出问题导向，在多年狠抓中心组学习过程中，破解软任务问题，实现了“两效果”，即严肃了党内政治生活，构建了亲清关系，保障了党委把方向、管大局、保落实。

严肃了党内政治生活。坚持学而行，注重示范带动，在上下联动中推进全体党员用习近平新时代中国特色

社会主义思想武装头脑、指导实践、推动工作。总院中心组成员学习重在示范引领、以上率下，抓好三层次中心组学习，从关键少数向全体党员拓展。不仅自身的政治理论水平极大提高，还推动学习向基层延伸，由领导干部向党员群众延伸，努力实现理论学习在基层的全覆盖。中心组成员积极组织、指导分管领域部门单位党组织开展相关专题学习研讨，带头过好双重组织生活会，到联系点和联系支部讲党课，多位党委委员到基层单位宣讲，对党的理论创新成果、重大思想理念、重大决策部署进行全面深入解读阐释。近年来，总院中心组成员作报告、讲党课共约50余场，教育培训党员干部3000多人次，有力促进了学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神 and 中央重大决策部署在基层落细落实、开花结果。领导干部、党员之间也构建了亲清的关系，发展了积极健康的党内政治文化，打造了总院“两用八字”（把时间用在学习上，把心思用在工作上，敬畏、感恩、谦恭、得体）特色党建文化体系。

保障了党委把方向、管大局、保落实。总院党委始终把中心组学习作为“学理论、议大事、转观念、出思路、盯落实、建班子”的一项基础性

工作来抓，中心组学习是学习型党组织建设的重要环节，重要的是真学真信真做，学深悟透中央精神，把握群众需要，形成推动发展的具体措施，这是中心组学习的基本价值，也是领导干部开展学习的根本目的。总院党委中心组多年来，把党的政治建设摆在首位，围绕中心抓党建，通过中心组学习坚决贯彻落实党中央、国资委和集团公司党委的各项部署，发挥党委的把方向、管大局、保落实作用。特别值得一提的是去年9月1日的中心组学习，以贯彻落实国企党建责任制和宋志平书记在集团党建责任专项督导（天津）座谈会上的讲话精神为核心内容，贯彻落实宋志平讲话中三次强调的组织建设应建必建，应换必换问题，贯彻落实集团党委副书记孙力实同志对总院提出的两家上市公司设立党委的要求。会上瑞泰科技和国检集团两家上市公司的党组织负责人分别汇报了设立党委进展情况，倒排时间表，确保9月底前完成党代会选举工作。总院党群工作部也专门成立党代会选举工作指导组，深入基层面对面具体辅导推进，确保按时保质完成选举工作。以中心组学习推进重要党建工作，发挥党委的领导作用。

党的十八大以来，党中央从思想建党和制度治党两方面着手，全面从严治党。党委中心组学习抓住了关键少数和矛盾的主要方面，为思想建党提供了路径。其作始也简，其将毕也必巨。国企党建是国有企业的“根”和“魂”，中国建材总院将继续担当责任，抓住关键少数，继续探索和实践党委中心组“四三二”学习模式，确保从思想上筑牢“四化”问题的防线，发挥国企党委的领导作用，把方向、管大局、保落实，落实全面从严治党责任，引领总院未来航向。



北京凯盛阿尔及利亚STG水泥项目临时党支部中心组在海外现场学习



# 领略 宋志平的《经营方略》

何志毅

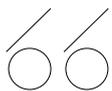
说来惭愧，我对有“中国的稻盛和夫”之称的宋志平居然素未谋面，对他领导的中国建材集团和国药集团通过大规模的购并和良好融合而迅速进入世界500强的案例居然也知之甚少。我曾经被称之为“中国案例研究第一人”，因为我担任了北京大学企业管理案例研究中心主任长达十年，走访过那个时期的许多中国优秀企业，如海尔、联想、万科、招商银行、平安保险、腾讯、娃哈哈、吉利、TCL，等等。我想其中原因可能一是商界对央企领导人宣传甚少，二是我们做管理研究的面向央企下功夫不够。

今年4月21日，中国管理50人论坛在大连高级经理学院举行，那里是1979年改革开放之初，在邓小平推动下成立的第一个中美企业家案例教学培训机构所在地。在会议上，我首次听了宋志平的演讲，听宋志平演讲就如同听他讲企业故事，他娓娓道来，像个演讲高手，而他回答问题，也十分风趣儒雅，一展央企大企业家的风采。机缘巧合的是，在回北京的飞机上我们坐在一起，有了两个多小时的长谈。我很快去专门拜访他，他送给我三部著作，于是我对他，对中国建材、国药集团的历史和现状有了较全

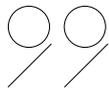
面的了解，敬佩之心也由之加深。在商场上打过仗的企业家都知道，把一个当年销售收入20亿、负债30亿的企业，通过购并1000家企业，进入世界500强，形成3000多亿的收入规模，意味着什么？然后受国资委任命兼任国药集团董事长，又在5年内购并600多家企业，形成2500亿销售收入，进入世界500强，又意味着什么？把这两个案例放在一起，对于管理学家而言，意味着什么？如果宋志平不创造这样的案例，有人可以想像这样的故事吗？如果宋志平不复制第二个案例，管理学家会认为那只是偶然而已？

幸好宋志平不仅能做，而且能说、能写，至今已经出版八部专著。宋志平还获得过博士学位。有些学者不相信企业家能够同时读博士学位，认为那是混的，我不这样看。我认为，企业家愿意读书是件好事，说明两点，一是该企业尊重知识，尊重学位；二是他受过系统的学术研究训练。看完宋志平的著作，即使有偏见的学者也不会认为他是“混”的，否则你也混混看？其著作的系统性、逻辑性、思想性、实用性水平都非同一般，不少学者的著作与之相比，更显苍白无力。

宋志平董事长的《经营方略》是



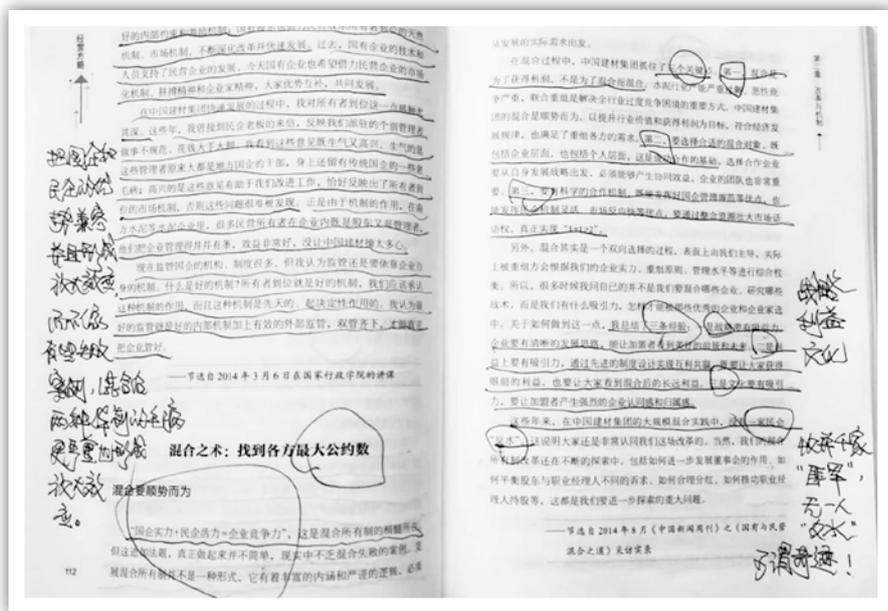
《经营方略》是一部管理界的奇书，所以奇，是因为它很难写出，是他几十年做出来的。当今，各类管理书籍汗牛充栋，但其中不少是闭门造车，而能干的企业家也人才辈出，但往往能干不能写，而宋志平，却把他几十年管理现场的即时感受记录下来，几十年后居然整理出来，原汁原味呈现在大家面前，让人怎不称奇。



一部管理界的奇书，所以奇，是因为它很难写出，是他几十年做出来的。当今，各类管理书籍汗牛充栋，但其中不少是闭门造车，而能干的企业家也人才辈出，但往往能干不能写，而宋志平，却把他几十年管理现场的即时感受记录下来，几十年后居然整理出来，原汁原味呈现在大家面前，让人怎不称奇，也因为此书，中信出版社授予宋志平为优秀作者。我最近在微信朋友圈中推荐了这本书，有朋友立即购买并阅读了，和我同样感慨。此书围绕经营方略写了六个章节：战略与目标，改革与机制，创新与转型，治理与管控，团队与组织，文化与愿景。它几乎涵盖了企业一把手必须抓住的主要方面。

最为难能可贵的是，此书不是事后的总结，而是在从1994年到2016（本书再版之时）长达22年时间跨度的内部讲话、外部演讲、各种讲课、即时文章的集锦，都是当时真实想法和实际做法，质朴而鲜活。就像一位军事统帅一边打仗，一边思考，一边指挥，一边记录，不仅打了胜仗，还留下了历史过程，也形成自己的军事思想。从历史的角度看，这种记录和思想，往往比打胜仗的价值更大。

《经营方略》包含了270篇小文章，我最为欣赏的是第二章：改革与机制。因为这一章详细表述了宋志平大规模购并的理念基础、战略目标、方案设计、对象选择、标准制定、利益平衡、业务原则、成长模式、融合手段，等等，几乎既是理念的指引也是操作宝典，读起来手不释卷，拍案称绝！什么“改革倒逼”“央企市营”“茶水融合”“参控相宜”“端出牛肉”“最大公约数”“混合十六字诀”“脱下黄马褂”“正倒三七股权”“改回去与改



读书笔记

回来”，等等。请注意，这些提法绝不是抓眼球的噱头，而是实实在在的干货、硬货的“牛肉”，他端出的是顶级牛肉。再请注意，依照这一套系统性的打法，中国建材购并的1000多家主要是民营企业的对象至今无一“反水”！

我非常高兴中国有这样的企业家。我也有感人们把宋志平比喻为中国的稻盛和夫，为什么一定要和稻盛和夫并提。我倒觉得，他是我们中国企业企业家，其成就不亚于日本的稻盛和夫；其次，稻盛和夫今年88岁了，而宋志平正当盛年，其未来成就完全可能超越稻盛和夫，你看稻盛和夫在70岁时不又出山了一次吗？最后，虽然稻盛和夫目前以佛学为根基的哲学素养似乎比宋志平略高一筹，但是我相信，宋志平的综合素养不比他差。以宋志平对理论和教育的兴趣以及其勤奋程度，他未来若专注于管理研究和著书立说后，其思想水平和写作水平定会节节上升，至于上升到什么程度今天我无法预测。

我的最大兴奋点在于今后若有机会与宋志平合作，指导中国下一代企业家学习他的战略战术，在中国目前许多群龙无首的行业中，通过系统性购并融合成长的打法，迅速做大做强，解决目前中国经济总量较大，企业单体实力不强的致命问题。要知道，在全球市场经济环境下，企业乃国之重器，企业强，国家才能真正强！正如战争打响之后，决胜的因素往往不在于总量，而在于战争中的基本作战单位之强弱。

《经营方略》是一本难得的好书，仅有理论的人写不出，仅会实践者也写不出，事后诸葛亮写的也就不那么令人信服。我坚信，宋志平未来的历史地位不仅是他成就了两家中国的世界500强企业，更可能是教育培养了N家中国千亿市值的世界级企业。

（作者系北京大学教授、新瑞学院院长，主要职务还有北京大学企业管理案例研究中心主任、《北大商业评论》执行主编等）



## 致力余热利用 打响“节能”品牌

——记中材节能股份有限公司王毅

王毅，教授级高级工程师，自2007年进入中材节能以来，连续多次获得公司“优秀共产党员”及“优秀员工”等称号，2011年被天津市总工会授予“天津市五一劳动奖章”。

### 立足国内，开拓国际，一个个开拓水泥窑余热发电新市场

为了推动企业拥有持久竞争能力，王毅积极把市场开拓及发展与“一带一路”国家倡议紧密结合，贯彻“大客户”战略和重点市场战略，矢志不移地开展国际化经营，迅速把公司的余热发电技术推向全世界，确立了中材节能全球余热发电领域领先的工程总承包商地位。

目前，公司国外和国内市场份额双双突破60%，成为公司余热发电事业跨越性发展的重要一步。不仅促进了业绩增长，更巩固了知名度，开拓了服务领域。特别是曾与法国拉法基（Lafarge）、瑞士豪西蒙（Holcim）、德国海德堡（Heidelberg）、泰国水泥（SCG）、巴西沃特兰亭（Votorantim）、巴基斯坦FAUJI基金等国际高端客户签订的一系列具有重大影响力的合同。其中，拉法基菲律宾项目不仅是拉法基在海外的第一个项目，更是全国第一个锅炉按照ASME标准执行的项目，也是我国第

一个按照60Hz发电频率执行的项目。海德堡集团的土耳其Akcansa项目则开创了中材节能水泥窑纯低温余热发电技术与装备走向国际市场的新纪元。豪西蒙泰国SCCC的双万吨线余热发电项目总承包合同，是迄今为止全世界首个最大规模的水泥线余热发电合同。与沙特YCC公司签订的水泥窑余热发电项目，再次创下中材节能最大水泥窑余热发电出口订单。2017年6月又成功签约加纳GENSER能源项目，从东南亚到中东再到非洲大陆，一步步打响节能品牌在世界范围的知名度！

### 博采众长，为我所用，一次次开展余热利用技术创新

余热发电是跨多行业的新兴专业，既要立足于电力行业，又必须深入了解水泥及其他工业领域，还需要密切关注国家产业、资源政策及国内外不断发展的技术水平。王毅本着在工作中思考、在应用中创新的原则，大胆运用新的和不熟悉的技术，汲取众家所长为我所用，不断提出新的余热利用思路，取得数次突破，公司的余热发电技术水平已经从2003年的吨熟料发电量26kW/tcl达到了目前的35kW/



签约拉法基余热发电项目

王毅凭着对事业的执著追求和敬业精神, 无畏市场风云变幻, 作为市场开拓的领军者, 敢想敢做, 以身作则, 注重工作细节和质量, 为中材节能的发展做出了突出贡献。



tcl以上。至今, 中材节能股份有限公司承担总承包及设计咨询的纯低温余热发电累计投运了300余项, 正在建设的50多项。这些项目的投运, 不仅为企业降低了生产成本、提高了竞争力, 更为全社会提供了一个成功的节能技术的应用范例, 不断得到国内外客户的认可和肯定。

### 砥砺前行, 加大力度, 一步步开拓余热利用新领域

中材节能积极主张将余热利用市场拓宽至其他行业。近几年, 王毅带领团队加大了对水泥余热发电领域外的余热利用开拓, 并取得了丰硕成果。公司已经在化工、钢铁、墙体、焦化、玻璃、冶金等行业开展了大量工作并得到广泛认同。至今, 中材节能已经完成并投运硫酸余热发电2座, 完成设计钢铁行业余热发电项目2个, 干熄焦余热发电项目3个, 碳素余热发电项目3个, 逐步奠定了公司技术新突破新发展的基础, 为企业创造了更多的利润点和市场占有率。

在此基础上, 王毅审时度势, 不等不靠, 坚持“立足国内市场、大力拓展国际市场; 立足水泥余热发电, 大力拓展外行业; 立足工程承包, 大力拓展多样化工程服务”的市场策略, 适时联合集团兄弟单位和公司其



签约沙特YCC项目

他部门为客户定制最优工程服务方案, 为公司创新发展做出实质性推动和贡献。

### 坚定信念, 践行模范带头作用

王毅作为公司党委委员兼第三党支部书记, 时刻将共产党员模范带头作用体现于生产实践之中, 将上级党委的决议贯彻落实在实处。重视加强群众观念, 加强自律观念, 有永不懈怠的进取心和上进心。顶得住歪风, 挡得住诱惑, 始终稳得住神, 管得住自己, 全面体现党性原则精神, 在群众中享有威望, 受到信赖。切实把以人为本的思想落实到自己工作生活的每

个时段、每个环节、每个细节。能同不同的人打交道, 既能容下事, 又能容下人, 营造良好的人际关系。对待上级能够坦诚己见, 尊重而不奉承; 对待下级, 能够听取并尊重其意见, 关心、体贴其困难, 宽容其不足; 对待同级能虚心学习别人的长处, 求大同, 存小异, 不把自己的观点强加于人, 不嫉贤妒能、争强好胜, 不采取不正当手段抬高自己, 打击别人。

王毅凭着对事业的执著追求和敬业精神, 无畏市场风云变幻, 作为市场开拓的领军者, 敢想敢做, 以身作则, 注重工作细节和质量, 为中材节能的发展做出了突出贡献。



01

## 集团召开中央企业职工家属区 “三供一业”分离移交工作专题会

近日，集团召开了中央企业职工家属区“三供一业”分离移交工作专题会议。集团总经理曹江林出席会议并作重要讲话，总会计师徐卫兵出席会议并通报了集团“三供一业”分离移交工作的进展情况、提出了今年工作安排及要求，投资发展部总经理魏如山主持会议并传达了国资委工作培训会及相关文件精神。会议强调了剥离国有企业办社会职能的重要性，明确了集团2018年“三供一业”分离移交工作总体要求。一要力争6月底前签署“三供一业”分离移交正式协议，确保8月底前全部签署正式协议。二要不断创新工作策略和方法，解决实质性问题。三要兼顾各方利益，确保平稳有序推进分离移交工作。集团、有关二级企业、在京企业专项工作组负责人及工作组成员，牵头部门负责人及项目主管人员在现场参会。京外各相关企业专项工作组负责人、牵头部门负责人及项目主管以视频、电话形式参会。

02

## 集团外部董事 到南方水泥调研

近日，集团外部董事陈津恩、赵吉斌、沙鸣、徐立鹏、张燕玲、刘新权到南方水泥调研。中国建材股份副总裁、南方水泥总裁肖家祥详细介绍了南方水泥成立十年来取得的主要成就、今年上半年的经营情况、未来面临的主要挑战、应对措施、发展规划以及提出的相关工作建议。外部董事们充分肯定了南方水泥取得的骄人业绩，对其内部广泛推行的多项开创性管理模式和做法给予高度评价。还与南方水泥管理层进行了深入讨论和交流，希望南方水泥进一步深化发掘归纳自身在整合和经营中的有益经验，为集团水泥业务的进一步发展提供更多借鉴。集团董事会秘书兼总经理助理光照宇，办公室主任张继武，投资发展部总经理魏如山以及南方水泥相关领导参加了调研座谈。

03

## 蒙古国记者访华团走进 中国建材集团了解扶贫工作

近日，蒙古国记者访华团一行走进中国建材集团。参观了集团展厅，详细了解了集团定点扶贫工作和在蒙企业情况。国资委宣传局新闻处处长王莹参加活动。集团党委副书记孙力实接待了访华团，介绍了集团的基本情况，并从六个方面详细讲解了集团扶贫工作情况。集团所属蒙欣巴音嘎啦有限责任公司介绍了公司基本情况，重点讲述了由蒙欣公司主办和倡导的公益活动等内容。蒙古国记者访华团团团长、蒙古记者协会主席哈日夫·满达赫巴雅尔，副团长、蒙古国对外关系部部长拉瓦嘎苏仁·乌云通拉嘎分别发言，都对集团扶贫工作情况表示肯定与敬佩，对集团所属蒙欣公司近年来在蒙古国所作贡献表示感谢，同时希望未来加大对在蒙企业的宣传力度，竭尽所能支持在蒙企业的进一步发展。

04

## 集团三个企业国 家重点实验室评估良好

近日，科技部发布了发布99个企业国家重点实验室评估结果，集团所属绿色建材国家重点实验室、浮法玻

璃新技术国家重点实验室和特种纤维复合材料国家重点实验室通过评估,均获良好类实验室。集团依托三个国家重点实验室,大力实施创新驱动战略,强化产学研合作,取得一批重大科技创新成果,有力支撑了集团创新转型发展。

05

### 集团57项成果获2017年全国建材企业管理现代化创新成果奖

近日,“2018年全国建材企业管理创新大会”发布和表彰了2017年全国建材行业优秀企业家名单及企业管理创新优秀成果,集团57项成果获2017年全国建材企业管理现代化创新成果奖。其中,一等奖33项、二等奖24项、“突出贡献人物”称号19人。

06

### 集团青年员工张江杰光荣当选共青团十八大代表

近日,共青团中央企业系统(在京)代表会议选举产生出席中国共产主义青年团第十八次全国代表大会代表。集团所属北玻院张江杰作为一线优秀青年员工代表光荣当选共青团十八大代表。

07

### 中国建材赞比亚工业园举办系列产品推介会

近日,中国建材赞比亚工业园“SINOMA”系列产品推介会在赞比亚首都卢萨卡市举办。本次推介会是产业园一期项目的华丽“首秀”,旨在提

升“SINOMA”系列建材产品在赞比亚市场的知名度和社会形象,加强重点客户的沟通交流。

08

### 中国建材工程成功发行“一带一路”公司债

近日,中国建材工程在上海证券交易所成功发行“一带一路”专项公司债券,募集资金10亿元,期限3+2年,拟用于“一带一路”项目建设、补充营运资金、偿还有息债务。

09

### 中国建材总院在研“高活性可见光催化材料”被列入中国重大科学问题和工程技术难题

近日,在第20届中国科协年会闭幕式上中国建材总院水泥新材院在研的“高活性可见光催化材料”入选“先进材料”领域重大科学问题和工程技术难题。

10

### 埃及GOE6条熟料水泥生产线项目获PTOC证书

近日,成都建材院承建的埃及国防部GOE BENI SUEF 6条日产6000吨熟料水泥生产线EPC总包项目收到业主签署的PTOC证书,标志着世界水泥工程建设史上最大规模的项目顺利完成并进入履约新阶段。

11

### 南京玻纤院主持制定的硅酸铝棉制品国际标准正式发布

近日,南京玻纤院主持制定的《建筑装置及工业设备用绝热材料-硅酸铝棉制品-规范》由国际标准化组织正式发布。这是以国家标准GB/T 16400《绝热用硅酸铝棉及其制品》为基础的首个行业产品类国际标准。

12

### 北新房屋与新西兰泓基国际有限公司签署战略合作框架协议

近日,北新房屋与新西兰泓基国际有限公司签署战略合作框架协议。根据协议,双方将建立全面战略合作关系,共同开拓新西兰与南太地区房屋市场。



# 中国建材集团第一届“宁夏建材杯”男子篮球比赛赋诗

## 球赛正欢

贺中国建材集团首届“宁夏建材杯”男蓝比赛

甘肃祁连山水泥 魏士渊

贺兰山下翔云散，集团球赛如期办；  
建材男儿怀绝技，强攻巧防闯难关。  
亲水河畔飞新燕，竞技场馆赛正欢；  
酣畅淋漓留传奇，文化强企再扬帆。

## 观男篮比赛有感

中国建材集团总部 王维

贺兰山麓英雄场，天清云淡明镜光。  
有缘四方塞上客，莫辨七彩队旗扬。  
会挽雕弓疾如电，听风赶月舒翼翔。  
赛罢惺惺相携手，共展建材新宏章！

## 观男篮比赛有感

中材科技北玻院 张云华

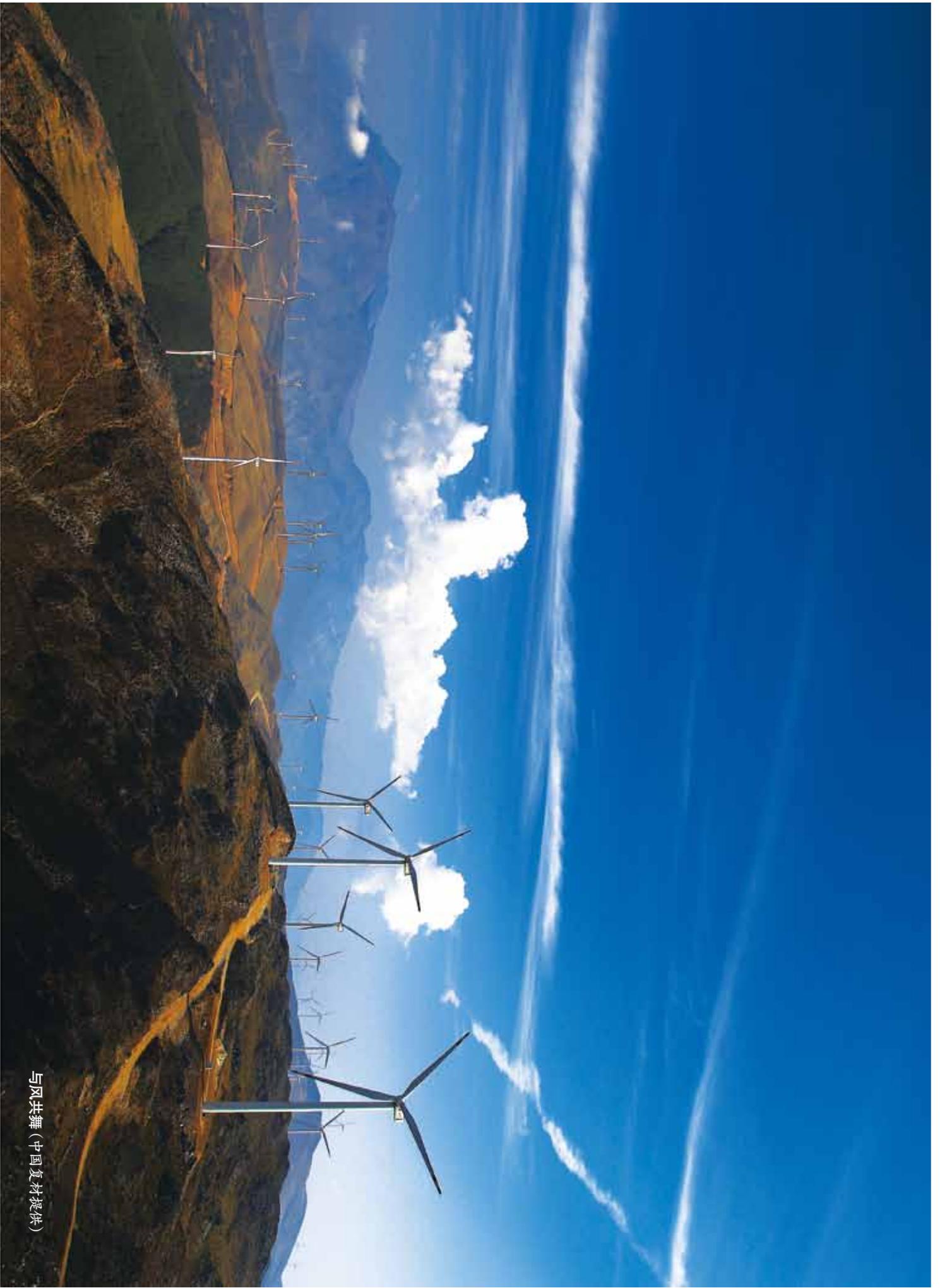
集团球赛一线牵，有幸相聚在银川。  
二十球队竞技展，友谊第一话友善。  
周到服务记心间，凝心聚力扬风帆。



# 凝心聚力 共创伟大 在一起再出发

中国建材集团总部和中国建材股份总部开展素质拓展训练掠影





与风共舞 (中国复材提供)