

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8-9期(总131-132期) · 内部资料 免费交流

宋志平: 我的改革心路(五)

郝鹏到中国建材集团驻埃及企业调研指导

陆浩调研集团所属凯盛科技创新发展情况

中国建材发布2018年中期业绩公告





有效的创新才是好创新

有效的创新可以降低风险

要进行有效的创新。做企业就得有效益，所以要研究如何有效创新、如何降低创新风险，这是每一个企业家都要思考的问题。现在正值双创热潮，但并不是所有的创新都要拿来用，而要研究哪一种创新更有效益，因为企业没有效益就会倒闭。于企业而言，赚了钱的技术才是好技术。

要进行有目的的创新。德鲁克说，进行有目的的创新，可以使风险减少90%。我们要从自己的实际出发，确定创新目标，订立创新计划，认认真真去做，而不是今天做这个，明天做那个，那样的创新往往会失败。

要在熟悉的领域创新。不要盲目去跨界，这很重要。我既做中国建材集团的董事长，也做过国药集团的董事长，但中国建材并没有去做医药的项目，因为建材领域的技术人员不熟悉医药领域，无法决策。

要吸取别人的经验。企业创新是要花钱的，是有成本的。创新的时候，要很好地总结前面所做的工作，不要重复劳动，这样可以增加创新的有效性。

创新可分为三种模式

创新大体可分为：模仿式创新、集成创新和自主创新。

模仿式创新并不是落后的创新。模仿式创新并不是去抄袭、去侵犯知识产权，也不丢人。实际上，后发达国家的企业都是模仿创新过来的。改革开放以来，我们绝大多数的创新是在模仿创新的范畴。

将模仿与原创结合起来集成创新。随着经济的发展，模仿创新就要上升到集成创新，既有借鉴模仿，也有原创，把各种不同的创新要素结合起来，形成自己新的东西。

自主创新是发展的必然趋势。当经济发展到一定水平，一定要进入自主创新阶段。我国一些企业已经慢慢从并跑到领跑，已经进入自主创新阶段。

既要重视颠覆式创新也要重视持续性创新

要特别重视颠覆式创新。如果企业不重视颠覆式创新，就容易被颠覆。但颠覆式创新并不是每天都发生，一个产业往往几十年才会发生一次。所以颠覆式创新来临之前，大家一定特别重视。

还要重视持续性创新。大家知道电动汽车代表着未来，可道路上90%以上还是汽油汽车。对于汽油汽车，还有大量工作去做。其实一个企业很多时候是在做持续性创新。有人宣称10年之后自己的产品90%都会是新产品，但10年之后90%的收入还是来源于他目前的产品。

颠覆式创新要另起炉灶。颠覆式创新和持续性创新看起来是在做同一个行业，实际上是完全不同的逻辑，比如数码技术和胶片技术、电动汽车和汽油汽车。所以最好把两种创新分开，颠覆式创新另起炉灶，同时持续性创新还要继续做下去。

(根据宋志平董事长在世界科技创新论坛上的讲话整理)

Contents 目录

2018年第8-9期(总131-132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 有效的创新才是好创新

要闻

- 4 郝鹏到中国建材集团驻埃及企业调研指导
- 5 陆浩调研集团所属凯盛科技创新发展情况
- 6 宋志平受到埃塞俄比亚总统亲切会见
- 7 宋志平获《财富》杂志首位世界500强CEO终生成就奖
- 8 刘志江出席中国建材赞比亚工业园竣工投产仪式
- 9 刘志江到贵州西南水泥、地勘中心贵州总队调研
- 10 中国建材再度获评亚太区“受尊敬公司”曹江林七次蝉联“最佳CEO”
- 11 中国建材发布2018年中期业绩公告

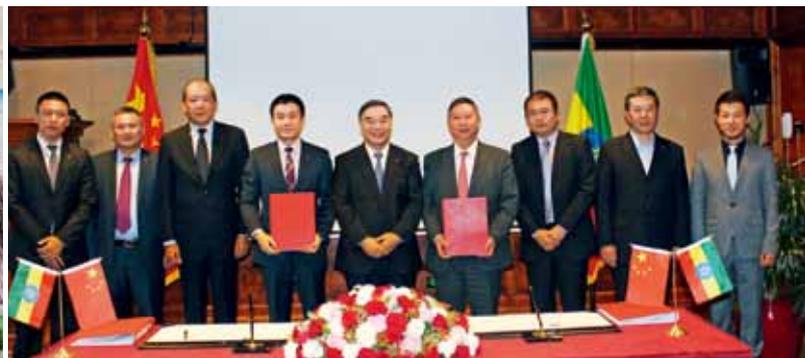
专题报道

- 12 中国建材集团重组成立两周年: 问渠哪得清如许
——专访中国建材集团董事长、党委书记宋志平

特别报道

- 20 我的改革心路(五)

宋志平



管理看台

全国建材行业企业管理现代化创新成果一等奖

50 上海南方水泥：推行辅导员制，实施小区域对标优化管理

海外视点

54 用实际行动践行“全球契约”精神

——记中材建设尼日利亚索科托项目团队

党建政工

中国建材集团“十佳党建工作品牌”之一

58 中国巨石党建“三建”工作法

走进企业展室

61 追寻建材科技梦——中国建材总院

一线风采

66 抓安全一把好手 强管理两把刷子

——记古浪祁连山水泥有限公司李杰

工作动态

68 宋志平出席2018中泰经贸合作论坛等18篇

文苑

71 坚守初心 做永远的共产党人

——“不忘初心 牢记使命”主题教育培训班学习心得与体会

于海琴

封面：中国建材赞比亚工业园

封二：中国建材集团企业价值理念

封三：中国建材集团总部举办

“不忘初心 牢记使命”主题教育培训班

封底：筑梦向阳

（在“一带一路”沿线国家保加利亚建设的水泥项目）

照片提供：李秀兰、袁超、石丽洁、程鹏、周倩、叶杨青等

郝鹏到中国建材集团驻埃及企业调研指导

郝鹏指出，中国建材集团党委忠实践行习近平新时代中国特色社会主义思想，始终牢记肩负的责任使命，务实推进“一带一路”项目合作，取得了优异成绩。两家企业展现了中国速度、中国质量，为当地经济发展作出了突出贡献，为推动中埃经贸合作发挥了积极作用。



近日，国务院国资委党委书记郝鹏分别到中国建材集团巨石埃及公司和成都建材院埃及GOE六条水泥线项目现场调研指导工作。集团党委书记、董事长宋志平参加调研。

郝鹏一行深入巨石埃及公司生产车间，详细了解生产工艺流程、技术创新、海外销售、支部建设、员工队伍管理和文化融合等情况；深入埃及GOE六条水泥线项目现场，实地调研成都建材院建设的世界规模最大的水泥生产线集群，详细了解一线员工的学习、工作和生活情况，并听取了企业国际化经营和海外党建工作汇报。

郝鹏对两家企业的工作给予充分肯定，并对下一步工作提出要求。他指出，习近平总书记提出的“一带一路”倡议意义重大、影响深远，极具战略性和前瞻性。中国建材集团党委忠实践行习近平新时代中国特色社会主义思想，始终牢记肩负的责任使命，务实推进“一带一路”项目合作，取得了优异成绩。巨石埃及发展成为非洲最大的玻纤生产基地，GOE六条水泥线项目的建设展现了中国速度、中

国质量，为当地经济发展作出了突出贡献，为推动中埃经贸合作发挥了积极作用。他强调，海外企业基层党组织和广大党员要始终坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，不忘初心，牢记使命，以高度的责任感和使命感，深耕细作海外市场，为打造具有全球竞争力的世界一流企业继续作出新的更大贡献。

宋志平表示，中国建材集团党委坚决贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神，按照国资委党委要求，坚定信心，保持定力，继续深化国企改革，坚定不移创新发展，稳步开展国际化经营，努力实现高质量发展，建设世界一流企业。

集团在埃企业干部员工一致表示，要以实际行动落实郝鹏书记重要讲话精神，为推动“一带一路”建设作出积极贡献。

国务院国资委有关厅局负责同志，中国建材集团有关领导、有关企业负责人等参加了调研座谈。

陆浩调研集团所属凯盛科技创新发展情况

陆浩表示，中国建材集团所属凯盛科技的创新既要靠自己的力量，也要积极借鉴国际国内先进理念和经验，要充分利用实验室平台优势，强化协同创新，利用人才和资源优势，持续深化科技管理体制机制改革，激发科研创新的内生动力，推进科技成果产业化。



近日，十二届全国人大环资委主任委员陆浩率调研组到蚌埠调研中国建材集团所属凯盛科技新玻璃、新材料、新能源产业情况和创新工作开展情况。十二届全国人大环资委副主任委员王庆喜、十三届全国人大环资委副主任委员吕彩霞、全国人大环资委法案室副处长李汉玉参加调研。受中国建材集团董事长、党委书记宋志平委托，集团副董事长李新华陪同调研。中国建材股份总裁、凯盛科技董事长、蚌埠院院长彭寿参加调研并汇报重大新兴产业发展情况。

在铜铟镓硒薄膜太阳能电池生产线，陆浩一行听取了凯盛科技在中国建材集团战略引领下集成创新国际一流铜铟镓硒薄膜太阳能电池技术和科技成果国产化的工作汇报，详细了解项目工艺流程、市场前景、智能化装备等情况，对彩色铜铟镓硒组件在光伏建筑一体化的完美结合给予高度肯定。陆浩指出，凯盛科技要紧紧抓住国家发展新能源产业的政策机遇，加快新

产品在相关领域的应用推广力度，推动产业绿色转型发展。

在中国玻璃新材料科技产业园，陆浩深入浮法玻璃新技术国家重点实验室和电子信息显示超薄玻璃基板生产线，详细了解研发、生产及人才培育等情况。对凯盛科技利用自主知识产权的核心技术勇攀世界玻璃高峰取得的成绩给予高度评价，特别是对可以360度卷曲的世界最薄0.12毫米柔性触控玻璃产生浓厚兴趣。他表示，凯盛科技的创新既要靠自己的力量，也要积极借鉴国际国内先进理念和经验，要充分利用实验室平台优势，强化协同创新，利用人才和资源优势，持续深化科技管理体制机制改革，激发科研创新的内生动力，推进科技成果产业化。

蚌埠市委书记汪莹纯，蚌埠市委副书记、市长王诚，蚌埠市副市长郑东涛、胡启望，市政府秘书长吴道俊陪同调研。蚌埠院常务副院长马立云等参加了调研。

宋志平受到埃塞俄比亚总统亲切会见

穆拉图总统充分肯定了中国建材集团为埃塞的经济、社会及工业等各方面所作出的重大贡献，非常希望与中国建材集团进一步加深全面、务实合作，欢迎中国建材集团到埃塞投资并会全力支持集团在埃塞开展业务，同时祝愿中国建材集团在埃塞的业务发展越来越好。



近日，中国建材集团董事长、党委书记宋志平一行在埃塞俄比亚首都亚的斯亚贝巴总统府受到埃塞总统穆拉图·特肖梅亲切会见，双方一致同意深化务实合作，加大集团在埃塞投资，推动当地经济社会发展。

宋志平向穆拉图总统介绍了中国建材集团埃塞业务发展情况以及未来在埃塞的投资计划。他表示，中国建材是全球最大的综合建材集团，在埃塞已经深耕十年，未来将与埃塞加强在建材、新材料、新型房屋以及太阳能等领域的投资合作，希望与当地企业携手合作，为当地发展作贡献，为当地人民服务。

穆拉图总统对宋志平一行的来访表示热烈欢迎，并充分肯定了中国建材集团为埃塞的经济、社会及工业等各方面所作出的重大贡献。他说埃塞政府非常希望与中国建材集团进一步加深全面、务实合作，欢迎中国建材集团到埃塞投资并会全力支持集团在埃塞开展业务，同时祝愿中国建材集团在埃塞的业务发展越来越好。

会见结束后，宋志平在总统府接受了众多当地知名媒体采访并传达了集团将加强在埃塞投资的意愿。

在埃塞期间，宋志平与埃塞工业部长安柏书·麦蔻尼博士、科技部长戈塔昆博士举行了会谈，并与埃塞水泥协会会长海勒进行了充分交流。宋志平介绍中国建材集团为埃塞建设了12条水泥生产线，目前在为9条线提供运营管理服务，为当地10000多人解决了就业，并在技术转移及人员培训等方面取得了良好成效。安柏书·麦蔻尼、戈塔昆、海勒充分肯定了中国建材集团在当地所取得的成绩，高度评价了中国建材集团在人力资源建设、技术转移、知识分享等方面所作出的突出贡献，并希望未来继续深化与中国建材集团的合作。

拜会穆拉图总统前，宋志平一行拜访了中国驻埃塞俄比亚大使馆，受到了谈践大使的热情接待，双方就中国建材集团在当地经营情况、未来投资方向和规划等方面的工作充分交换了意见。谈践充分肯定了中国建材集团在埃塞国际化经营所取得的成绩，并鼓励集团加大在埃塞的投资力度，促进当地发展。

宋志平实地考察了埃塞俄比亚东方工业园并听取了卢其元董事长对工业园的介绍及未来发展计划。双方探讨了加快推进发展计划的路径，一致认为可以采取混合所有制的方式进行合作并签署了建立合作伙伴关系的战略合作协议。

在埃塞期间，宋志平还考察了中埃建材科学实验室并到埃塞各分公司看望慰问了广大干部员工。在听取了各分公司海外工作汇报后，宋志平对各分公司扎实推进“一带一路”建设、落实集团国际化经营战略所付出的努力和取得的成就给予肯定，希望在埃塞企业再接再厉为当地经济社会发展作出更大贡献，同时要求各分公司重视员工发展的企业品格，多开展培训、组织集体活动，确保干部员工身心健康。

中国建材集团总经理助理卫锋，中建材进出口总经理陈咏新，中材国际副总裁、中材国际（南京）总经理印志松，合肥院院长周云峰及相关人员陪同考察。

宋志平获《财富》杂志 首位世界500强CEO终生成就奖

宋志平在获奖感言中表达了对《财富》杂志及社会各界的衷心感谢，并围绕世界500强和企业家精神发表了主旨演讲，对世界500强的重要意义和企业家精神进行了系统的阐述。



近日，在中国太原市召开的“2018财富CEO峰会”上，《财富》杂志负责人宣布，中国建材集团董事长、党委书记宋志平获得《财富》CEO终生成就奖(FORTUNE CEO LIFETIME ACHIEVEMENT AWARD)，《财富》杂志翟丽娟等负责人为宋志平颁发奖杯。这是美国《财富》杂志首次推出的奖项，用于奖励长期以来担任企业领导工作的世界500强CEO。

“财富CEO峰会”是《财富》杂志在中国举办的年度企业高管论坛。本届峰会的主题为“科学引领 创新发展”。高规格、高品质的峰会，已成为世界500强企业交流的重要平台。《财富》杂志负责人在致辞中表示，本届财富CEO峰会首次设立“《财富》CEO终生成就奖”，评选标准极为严苛。

宋志平现任中国建材集团董事长，他从事企业管理工作近40年，出任大型企业领导人33年，任央企领导人16年，其中有5年时间同时担任中国建材集团和国药集团董事长，把这两家企业带入世界500强。自2007年以来，宋志平9次获得财富中国最具影响力的商界领袖，并荣获2013年年度中国商人财富中国杂志封面人物，2016年获评年度中国商人封面人物。作为一家央企的领导人，被评选为美国《财富》杂志推

出的首位500强CEO终生成就奖实至名归，是国际机构对宋志平长期坚守企业管理工作岗位，大力推进国企市场化改革，并成功将两家企业带入世界500强商业传奇的认可。因推进混合所有制改革被誉为“中国混合所有制的教父”，因大规模整合水泥和医药行业被誉为“中国的米塔尔”，因成功把中国建材集团和国药集团带入世界500强被誉为“中国的稻盛和夫”。他的商业成就曾被选为美国哈佛商学院案例。

宋志平在获奖感言中首先表达了对《财富》杂志及社会各界的衷心感谢，随后他围绕世界500强和企业家精神发表了主旨演讲，对世界500强的重要意义和企业家精神进行了系统的阐述。

宋志平指出，“世界500强”具有很强的感召力，已经成为衡量企业发展的一个重要标杆，激发了许多企业家的大企业梦，对企业做大做强具有积极的促进作用，对改善和提升企业发展水平具有重要意义。他指出，创新是企业家必备的精神之一，如今社会看重企业家群体，主要是在引领整个社会的创新中企业家起到了重要作用。坚守是企业家的主要特质。他从自身的体验谈到，从一个小企业发展成为世界知名企业需要40年时间，这期间企业由小到大、由弱变强，只有经历了历史考验与时间沉淀的企业才有可能成为优秀的企业。责任是企业家的品格。企业家拥有财富之后，要懂得共享财富，履行自身责任。宋志平说，作为央企，中国建材集团肩负着经济责任、政治责任、社会责任和国家责任。宋志平表示，中国经历40年的改革开放之后，从高速增长阶段迈向高质量发展阶段，越来越多的企业在进入世界500强之后，瞄准了世界一流的新目标。他相信，中国企业一定会有更加辉煌的未来，一定能够为人类命运共同体作出更重要的贡献。

出席本次峰会的还有山西省太原市委副书记、市长耿彦波等地方政府部门领导，兖矿集团董事长李希勇，阳光控股有限公司董事局主席林腾蛟等世界500强企业领导人。

刘志江出席中国建材赞比亚工业园竣工投产仪式

赞比亚共和国总统埃德加·伦古出席庆典并宣布项目正式竣工投产。工业园将继续以集团“创新、绩效、和谐、责任”价值核心为指导，坚持合作共赢，融入赞比亚，以优质的建材产品和服务推动赞比亚经济发展，积极承担好社会责任，为促进两国友谊发展作出更大贡献。

近日，中国建材赞比亚工业园竣工投产庆典在赞比亚首都卢萨卡市成功举行。赞比亚共和国总统埃德加·伦古出席庆典并宣布项目正式竣工投产；受中国建材集团董事长、党委书记宋志平委托，副董事长、党委副书记刘志江出席庆典并讲话。赞比亚商业、贸易与工业部长克里斯托弗·亚卢马，琼谷区酋长恩可曼莎·穆坎曼波二世，中国驻赞比亚大使李杰、经济商务参赞欧阳道冰，中国建材股份副董事长彭建新，副总裁兼中材水泥董事长隋玉民，中材国际副总裁、中材建设董事长童来苟，中材水泥副总经理、中材Mpande公司董事长张元慈等出席庆典。

刘志江在讲话中代表中国建材集团对出席竣工庆典的来宾表示欢迎，并简要回顾了集团的发展历程及“从大到伟大”迈向高质量发展新阶段的发展方向和要求。他讲到，2015年10月10日到赞比亚参加项目新闻发布会和奠基仪式时，这里还是一片荒芜，短短33个月的时间，一座高标准、现代化的综合性建材工业园拔地而起，园区各项规划和承诺按期甚至提前履约，用实际行动和成果展示了中国质量和中国速度。

刘志江表示中国建材赞比亚工业园以“一带一路”倡议和国际产能合作为引领，以赞比亚经济社会发展和工业化的需要为目标，集中了中国建材集团的技术、人才、管理和国际化经营优势，凝聚了两国劳动者的智慧和汗水。工业园在建设过程中，始终贯彻为当地经济发展作贡献、与当地企业友好合作、为当地人民服务的集团“走出去”三原则，积极履行社会责任，向当地社区捐建医院和学校、向赞比亚艾滋病防控基金会捐款、为园区周边村民打井修路等。如今，中国建材赞比亚工业园项目正式竣工投产，标志着该项目从建设期正式转入生产运营期，工业园将继续以集团“创新、绩效、和谐、责任”价值核心为指导，坚持合作共赢，融入赞比亚，以优质的建材产品和服务推动赞比亚经济发展，积极承担好社会责任，为促进两国友谊发展作出更大贡献。

李杰讲到，中国建材赞比亚工业园是中国企业在赞的重要投资项目，产品上市后将为赞比亚市场提供优质的建材



产品，同时能为当地创造2000多个就业岗位和大量税收，对相关的汽车运输、材料包装和服务产业也将有明显的拉动。工业园的竣工投产，既是中赞友谊的体现，也标志着两国产能合作达到了新高度。他说，中非合作论坛约翰内斯堡峰会后，中赞两国关系进入快速全面发展的新时代。相信在双方的共同努力下，中赞传统友谊一定能在新时代焕发出新的生机和活力，更好地造福两国和两国人民。

伦古总统在讲话中表示，中国建材赞比亚工业园为赞民众创造了大量就业岗位，推动了赞比亚经济社会发展，他对此表示感谢。目前，赞比亚政府正实施国家工业化政策和国家投资发展策略，以推动基础设施发展，吸引国外投资促进经济社会可持续发展。中国建材赞比亚工业园项目的落地更是促进了这些政策的实施，赞比亚政府对此给予大力支持。他还呼吁外国投资者充分利用赞比亚良好的商业环境对赞投资。

投产仪式开始前，刘志江在园区会议室分别会见了伦古总统和李杰大使，并陪同伦古总统参观了园区的烧结砖生产线现场和中央控制室，介绍了园区的生产运营组织情况及未来发展规划。

赞比亚政府官员代表、在赞中资企业及侨社代表、项目建设单位及园区中赞员工共计300余人参加了竣工投产庆典。

刘志江到贵州西南水泥、地勘中心贵州总队调研

刘志江对两家单位近年来取得的业绩给予充分肯定,并要求两家单位紧跟集团整体战略和经营管理原则,加快结构调整,优化资源配置,坚持效益优先效率优先,推进精细化管理,并强调做好党建和安全生产工作。

近日,中国建材集团副董事长、党委副书记刘志江到贵州西南水泥、地勘中心贵州总队调研工作。

在贵州西南水泥,刘志江听取了企业经营业绩、应收账款管控、营销模式创新、人力资源管理、企业文化建设、党建工作以及面临挑战、转型升级规划等方面的汇报,充分肯定了贵州西南近年来取得的业绩,对贵州西南广泛推行的多项独特管理模式给予高度评价。他指出,贵州西南作为集团水泥板块的优秀企业,要紧跟集团的整体战略,巩固可持续发展,大力支持贵州西南基于集团发展战略的转型升级,加快产业结构调整;坚持“效率优先、效益优先”,推进精益管理;围绕企业生产经营和改革发展,做好资源配置;强化党的建设,始终坚持两个“一以贯之”,扎扎实实开展好党建工作。强调要建立“大安全观”,把安全生产管理上升到全方位安全管理。希望贵州西南管理团队时刻保持紧迫感、责任感和使命感,为集团的绿色可持续发展作出积极贡献。调研期间,刘志江深入贵州惠水西南水泥有限公司,对企业进行了现场调研指导。

在地勘中心贵州总队,刘志江听取了贵州总队关于生产经营、规划发展、党建工作、纪检工作情况汇报,对总队经营发展、市场开拓、党建工作予以充分肯定。他指出,贵州总队要按照集团确定的整体战略确定发展规划,按照大



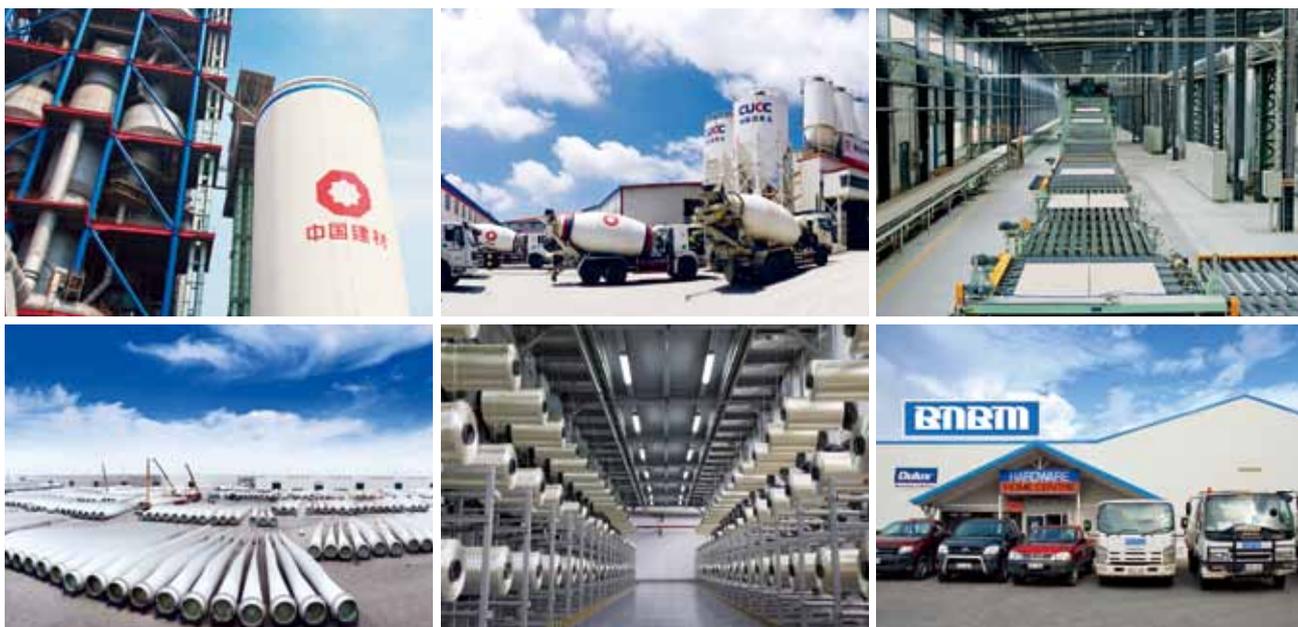
矿业的思路,聚焦实业、突出主业、专注专业;要按照集团经营管理原则,坚持效益优先效率优先、推行精细化管理;要进一步加强管理,规范运行,把文化融入管理之中,提升管理水平;要加强人才队伍建设,增强事业发展后劲;要最大化进行资源配置,实现协同发展。强调要加强党建工作,加强作风建设,落实“四个结合”,不能两张皮;要树立大安全理念,高度重视安全生产工作,保障可持续发展。

集团领导李建伦、地勘中心总会计师李彩洪、西南水泥总裁姚钦、贵州西南总裁龚雷海、集团党群部和建材股份党群部负责人等参加有关调研。



中国建材再度获评亚太区“受尊敬公司” 曹江林七次蝉联“最佳CEO”

中国建材股份第六年获得“受尊敬公司”称号,中国建材股份董事长曹江林连续七年荣膺“最佳CEO”,第五次位列亚太区基础材料行业“最佳CEO”榜首。



近日,美国著名金融杂志《机构投资者》(Institutional Investor)一年一度的“亚太区公司管理团队”排行榜评选揭晓。该杂志从2367家候选公司中评选出102家“受尊敬公司”(Honored Companies),中国建材股份有限公司(中国建材3323.HK)第六年获得该荣誉。中国建材股份董事长曹江林连续七年荣膺“最佳CEO”(Best CEOs),第五次位列亚太区基础材料行业“最佳CEO”榜首。董秘局王蕾蕾被评为亚太区基础材料行业“最佳投资者关系专业人员”(Best IR Professionals)。

《机构投资者》评选“受尊敬公司”主要考量内容包括公司战略规划、商业实践、竞争优势、经营表现及股东回报、投资者关系等方面。2017年是两材重组后的第一个完整年度,中国建材股份积极落实集团两材重组后各项部署安排,加快推进两家H股上市公司的吸收合并,不断深化业务整合,加大内部协同,努力克服经济运行中结构性和周期性矛盾相互交织、产能严重过剩、原材料价格上涨、

环保压力增大等客观因素,推动了水泥、新材料和工程服务三大业务快速发展,实现了经营业绩大幅增长,取得了整合优化和提质增效新成果。今年5月,原中国建材和原中国中材股份换股完成,新中国建材H股正式在香港联交所上市交易,开启了高质量发展的新篇章。

《机构投资者》杂志是全球投资界最具影响力的金融杂志之一,主要为美国华尔街及世界各地金融机构的精英们提供各方面的行业研究报告和新闻分析,是资本市场机构投资者的重要信息来源。该杂志严格审核卖方投行分析师、买方基金经理等业界人员资格,根据其填写的问卷投票结果得出有关公司及从业人员的排名。本次评选由来自买方的1163家公司的3536名买方分析师和基金经理对18个行业的2174家公司进行了投票,同时也有来自卖方的107家公司的982名卖方分析师对18个行业的1385家公司进行投票而得出。今年被评为“受尊敬公司”的除了中国建材之外,中国移动、中国人寿和腾讯等公司也获得了此殊荣。

中国建材发布2018年中期业绩公告

中国建材股份实现销售收入952.28亿元，同比增长22%；归属母公司净利润38.12亿元，同比增长159.8%；完成水泥熟料销量1.61亿吨，商混销量4200万方，骨料销量1400万吨，石膏板销量8.66亿平方米，玻璃纤维纱销量115万吨，风机叶片销量2025兆瓦，工程服务收入154.09亿元。

近日，中国建材股份有限公司（HK3323）发布了2018年中期业绩公告。这是原中国建材股份和原中国中材股份吸收合并后的第一份业绩报告。随后，中国建材股份管理团队在香港召开业绩发布会。

中国建材股份实现销售收入952.28亿元，同比增长22%；归属母公司净利润38.12亿元，同比增长159.8%；完成水泥熟料销量1.61亿吨，商混销量4200万方，骨料销量1400万吨，石膏板销量8.66亿平方米，玻璃纤维纱销量115万吨，风机叶片销量2025兆瓦，工程服务收入154.09亿元。

中国建材股份总裁彭寿介绍了上半年公司三大板块经营发展情况：水泥板块，上半年全国水泥需求平稳，行业利润创历史新高。中国建材股份坚持推动供给侧结构性改革，执行错峰生产，推动去产量去产能；积极推进水泥布局优化，加快发展骨料业务。上半年水泥熟料平均售价311元/吨，同比增加28.5%。新材料板块，石膏板业务深化“价本利”经营理念，毛利率提升；国内重组万佳建材，国外布局“一带一路”，加快产能扩展；持续加强“技术创新+品牌建设”，不断提高核心竞争力。上半年石膏板销量8.66亿平方米，同比增长1.5%。玻纤业务加快智能制造转型，桐乡巨石智能制造基地近期投产，泰山玻纤数字化工厂即将上线；全力推进国际化经营，巨石埃及20万吨产能全面建成，美国、印度等项目稳步推进；加快产品结构调整，高端产品比例持续上升。上半年玻璃纤维纱销量115万吨，同比增长17.9%。工程服务板块，坚持“价本利”经营理念，内部推行对标管理和营销政策统一，协同效应凸显，毛利率提升；加快推进业务转型，强化属地化经营，探索有限多元化。上半年毛利率18.9%，同比增长1.6个百分点。

中国建材股份董事长曹江林概括上半年工作呈现两大特点：一是原中国建材股份和原中国中材股份顺利完成合并。5月3日新公司H股正式在香港联交所上市交易，目前公司管理层、机构、人员全部到位，合并协同效应明显，多项经营指标稳步提升。二是中国建材股份经营业绩大幅增

长。三大板块齐头并进，主要产品表现优异。水泥、商混、石膏板和玻纤业务盈利创同期历史新高，多项业务主要经济指标创历史最高纪录。

曹江林介绍，下半年国家经济发展“稳中求进”的总基调不变，财政、货币、产业政策更多聚焦稳投资，将为中国建材股份发展创造良好环境。环保督察工作持续推进并常态化，错峰生产机制逐步确立、行业意识进一步强化，将保证全年水泥行情较去年更加平稳有序。

中国建材股份下半年将着力做好以下工作：一是继续推进三大业务盈利平稳增长，提高主业发展质量。水泥板块下半年总体需求上升、供给进一步改善、库存保持低位运行，盈利可期。新材料板块不断巩固石膏板、玻纤的市场地位及竞争力，加快海外产能布局和智能制造升级。工程板块继续聚焦协同效应，保持毛利率进一步提升；推进业务转型升级，发展有限相关多元产业。二是推进业务整合，提升协同效应。加强内部协同，深入对标管理、集中管理，制定统一的经营方针，增强主业竞争优势，通过发挥重组协同效应和叠加优势，创造1+1>2的效益。三是进一步优化资产负债表。深入开展压减工作，持续调整优化组织结构；持续做好“压两金”工作；严控资本开支，优化融资结构和融资模式，加强资金经营，持续降杠杆减负债。四是推进供给侧结构性改革。推动产品标准提升，全力淘汰落后产能，优化业务布局。

在新形势下，中国建材股份下半年业绩可期，但挑战并存。公司将继续坚持稳健中求进步、发展中求质量、变革中求创新，全力推进重组整合、抓好经营管理、做好专项工作、推动创新发展，加快培育具有全球竞争力的世界一流建材企业。

来自摩根、中金、花旗、华泰证券、德意志银行、美银美林等国际知名投行、机构投资者、分析师和香港媒体记者约160人参加了发布会，与管理层就行业发展趋势、公司运营情况及公司未来发展战略等方面的问题进行了深入交流。

中国建材集团重组成立两周年：

问渠哪得清如许

——专访中国建材集团董事长、党委书记宋志平

秋风送爽，丹桂飘香。两年前的8月26日，我国建材行业迎来了中国建筑材料集团有限公司与中国中材集团有限公司（以下简称两材）重组的重要里程碑，随着中国建材集团有限公司（以下简称中国建材）的成立，一艘世界级航空母舰横空出世。

两年里，这家行业巨擘以超强的整合能力和深厚的企业文化，让两材重组如春风化雨般实现无缝接轨，面貌为之一新；同时又以笃定的战略自信和精准的商业布局，朝着世界一流的宏伟蓝图加速前行，焕发出勃勃生机。

中国建材快速重组的奥秘是什

么？缘何实现1+1>2？重组整合有哪些新进展？未来有什么新规划？在两材重组两周年之际，中国建材报专访中国建材集团有限公司董事长、党委书记宋志平，这位有着企业思想家之称的领军者，为我们逐一揭晓答案并深情寄语企业未来。

01

化合反应·再造中国建材

“两材重组不仅发生了物理反应更发生了化学反应，实现了公司的再造，达到了1+1>2的预期效果。”

记者：两材重组两年来，中国建材取得了很多成绩，发生了很多变化。从您的角度看，变化主要体现在哪些方面？

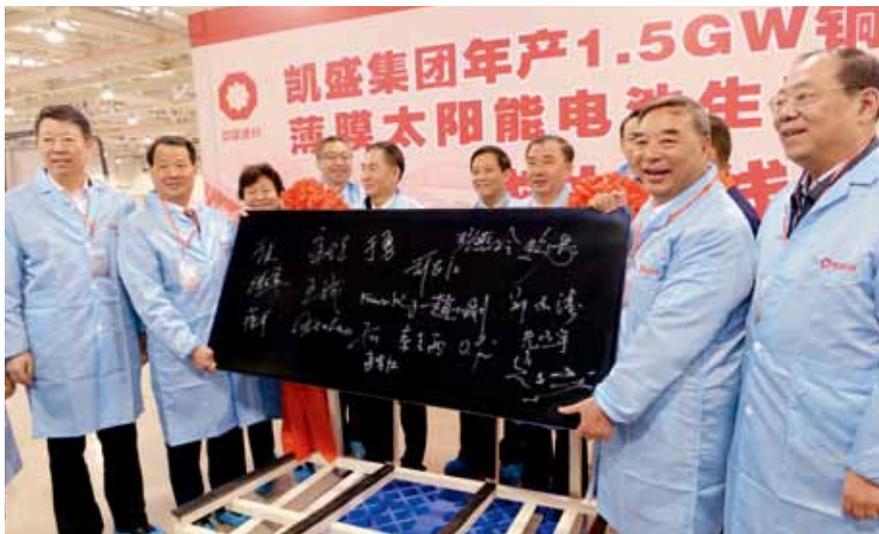
宋志平：两材重组以来，中国建材的确发生了巨大的变化。两年来，集团深入贯彻新发展理念，认真落实国资委关于兼并重组的部署要求，广大干部员工心往一处想、劲往一处使，全身心投入到重组整合和改革发展中，创造了令人瞩目的成绩。这些成绩的取得充分体现两材重组不仅发生了物理反应更发生了化学反应，实现了公司的再造，达到了1+1>2的预期效果。

经营业绩成绩优异。两材重组后，

中国建材经营业绩大幅提升。2016年集团实现利润总额81亿元，营业收入2695亿元，社会贡献总额近600亿元，实现重组开门红。2017年实现利润总额151亿元，营业收入3021亿元，社会贡献总额668亿元。在国资委对2017年度央企工作考核中，中国建材业绩考核再获A级，领导班子考核名列前茅，党建工作考评获评优秀。在《财富》世界500强排行榜中跃升至第243位，连续八年进入榜单。今年上半年，集团经营业绩创历史同期最好水平，实现利润85.9亿元，营业收入1561亿元，超额实现“时间过半、任务

过半”。

创新转型成效斐然。两材重组后，中国建材有效整合内部资源，充分发挥协同优势，创新转型明显提速。集团累计有效专利突破1万项，新申请国际专利92项，发布国际标准4项，提升了行业影响力和国际话语权。新材料业务异军突起，亮点纷呈，高性能碳纤维、超薄电子玻璃、铜钢镓硒和碲化镉薄膜太阳能电池、锂电池隔膜、高精工业陶瓷等新项目实现量产化，高性能碳纤维研发及产业化成果荣获国家科技进步一等奖。2017年新材料业务利润总额70亿元，为集团利润贡



成功下线中国第一片铜铟镓硒薄膜太阳能模组

献近半。今年上半年，铜铟镓硒薄膜太阳能电池组件转换率再创世界纪录，世界首条大面积发电玻璃生产线、首条轻薄高透光伏玻璃智能生产线成功投产，百吨级T1000碳纤维、世界最薄0.12毫米电子玻璃、高铝盖板玻璃等实现稳定量产。可以说，经过持续深入的结构调整和转型升级，中国建材已由一家以水泥业务为主的建材企业，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。在央企创新成果展上，中央领导同志肯定了中国建材在创新转型方面的努力，高兴地说“中国建材可以叫国家材料了”。

“一带一路”建设深入开展。中国建材把握国际化机遇，秉持合作共赢理念，以先进技术、优势产能和优质建材支持“一带一路”建设，成为我国实业“走出去”的国家新名片。中央领导在两届澜湄合作成果展上对集团参与“一带一路”建设成绩给予充分肯定。水泥工程国际市场占有率达65%，连续10年稳居世界第一，承接了60多个玻璃项目，运营了14家海外建材连锁超市、外包管理了全球30多家工厂。中国建材赞比亚工业园、中国巨石埃及玻纤基地、中材国际埃及

GOE项目、德国CIGS太阳薄膜电池项目、中建材迪拜物流园等国际项目受到中央领导、国资委领导及国内外同行的充分肯定、表扬和赞誉。今年上半年，集团继续稳妥推进海外投资布局，共签署境外工程服务合同34个、总金额14.8亿美元。埃及GOE水泥项目全部如期完工并一次性通过性能考核，六条生产线一字排开，蔚为壮观。经过长期积淀和不懈努力，中国建材正加快迈向国际产能合作新时代，不仅做全球最大的建材制造商，还要做



埃及GOE六条日产6000吨水泥项目

全球最大的综合技术服务商。我们的目标是，到2020年实现“六个1”，即建设10个迷你工业园、10个海外仓、10个海外区域检测认证中心、100个建材连锁分销中心、100个智慧工厂、100个EPC项目。

企业面貌焕然一新。两材重组中，中国建材干部员工展现了高度的责任感和大局观，大家同心同德，团结一心，两股绳拧成一股绳，两家人成为一家人。“上下同欲者胜”，全体员工倍加珍惜良好的企业氛围，大家紧密团结在一起，其乐融融，欢欣鼓舞，展示出昂扬的精神面貌。今年6月，集团和股份联合举办“在一起 再出发”的拓展活动，我也加入其中，亲身感受到重组后的团队朝气蓬勃，充满正能量，干部员工生龙活虎的状态让我很受感染。国资委、监事会领导到集团所属企业调研时，对集团上下一心、经营理念和文化高度融合都感触颇深。

两材重组以来，在国务院及国资委的正确领导下，在建材联合会的大力支持下，在全体干部员工的共同努力下，中国建材重组效应不断凸显，呈现出欣欣向荣、蓬勃发展的生动局面，

国企党建、改革试点、创新转型、行业整合、供给侧结构性改革等各项工作都取得了突出成绩，国务委员王勇、国资委郝鹏书记、肖亚庆主任给予高度评价。两材重组虽然力度很大，但非常平稳、非常迅速，进行得非常成功。在全国国有企业改革经验交流会上，中国建材作为8家央企代表之一进行现场交流，介绍重组改革经验，受到国务院领导同志的肯定。国资委领导同志在国务院常务办公会上汇报央企重组工作时，对中国建材的整合工作提出表扬。

记者：2016年和2017年，《中国建材报》曾两次就两材重组采访过您，题目是《是巨龙就要腾飞》和《从大到伟

大的新征程》，您觉得中国建材经过两年整合之后，离预想目标还有多远？

宋志平：两材重组以来，中国建材站在了发展的新起点，翻开了历史性一页。作为全球最大的建材制造商，中国建材在水泥、商混、石膏板、玻璃纤维、风电叶片、国际水泥工程和余热发电市场六大领域居世界第一，成为名副其实的全球行业领袖。随着实力的不断扩大，中国建材的国内国际影响力进一步提高，对资本市场、金融机构、国际同行、上下游企业显现了强大的磁场效应。中国建材拥有一流的企业、一流的技术、一流的产品、一流的管理、一流的团队，社会各界给予高度期

许和大力支持，这些厚实的积淀为我们继续深度整合、实现既定战略打下了坚实基础。

过去这些年，中国建材一路披荆斩棘，发展成一个有规模的企业，以两材重组为契机，我们要实现腾飞，开始“从大到伟大”的第二次长征，不仅要有规模，也要业绩突出，还要可持续发展。中国建材这条巨龙已翱翔天空，要实现从大到伟大的目标，仍需持之以恒地努力。今年春节后上班第一天，我给大家开了个谈心会，定名为“光荣与梦想”，其实就是想告诉我们的干部员工，中国建材的未来掌握在自己手中，有理想有作为，企业才能有美好的未来。

02

深度整合·实现无缝对接

“我希望稳妥地、温和地推进两材重组，在做好经营工作、确保良好盈利的基础上，春风化雨地把合并做好。”

记者：两材重组任务繁重，千头万绪，但过程进行得有条不紊，取得的成绩更是令人瞩目。您认为，这些成绩的取得源于哪些因素？

宋志平：两材重组两年来，中国建材各项工作取得了优异成绩，取得了靓丽的成绩单，交出了完美答卷，真正实现了无缝对接。能达到这样的效果，主要得益于几点：

一是把握正确方向。我们认真学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，深刻领会、深入贯彻党中央国务院以及国资委、建材联合会等的决策部署，坚定正确方向、找准央企定位、履行国家责任，扎实推进各项工作。

二是有清晰的战略。中国建材的一大特点是做任何事之前，首先要想

清楚做什么、怎么做、采用什么样的发展路径。重组伊始，集团就以“世界一流”为目标，提出了“创新驱动、绿色发展、国际合作”三大战略，明确了“行业整合的领军者、产业升级的创新者、国际产能合作的开拓者”的战略定位，着力打造“基础建材、国际产能合作、三新产业发展、国家级材料科研、国家级矿山资源、金融投资运营”六大业务平台，围绕“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”的“三条曲线”，实现“高端化、智能化、绿色化、国际化”的“四化”转型，为集团迅速融合、快速发展指明了方向。

三是有优秀的团队和文化。优秀的企业要靠团队，而不能靠“光杆司令”、靠一两个人有“三头六臂”。重组

后的中国建材群英荟萃，形成了一支具有牢固凝聚力、高效执行力、超强战斗力的优秀队伍。这支队伍能打硬仗、能拼刺刀，全身心投入到实现高质量发展新征程中。“人心齐、泰山移”。中国建材有融合的文化基因，我们用团结向上、包容和谐的企业文化振奋精神、凝聚力量，汇聚起改革创新强大动能。中国建材有一支优秀的团队，有一套优秀的文化，这是我们决胜市场的力量源泉。

四是有坚强的党的领导。两材重组后的中国建材之所以能够稳健发展，党建工作起到了基础性的作用。中国建材有3万多名在职党员、2300个基层党组织，广大党员干部以身作则，发挥了带头表率 and 先锋模范作用。通过持续不断地强党建，中国建



宋志平率中国建材股份和中材股份管理团队在香港召开联合发布会

材的政治气象焕然一新。集团多次受邀到中组部、国资委介绍党建经验，地方政府领导实地走访中国建材所属企业后，对我们的党建工作成效印象深刻、赞赏有加。

记者：两材重组迄今已开展了整整两年，目前重组进展到哪一步了？您是如何构思整个重组思路的？

宋志平：中国建材实施两材重组采取了集团层面（大两材）、港股公司（小两材）、业务板块（A股公司）分层分段重组整合的“三步走”方略，三步之间既相互独立，又有所重叠，逐层深入、环环相扣，很好地解决了上市公司整合操作难度大、业务板块存在同业竞争等问题。

第一步是集团及二级板块层面战略定位，也就是我们常说的大两材合并。在明确战略定位的基础上，中国建材按照业务整合、瘦身健体、优化资产、业务归核化的工作思路，完成了集团战略、总部机构、二级企业平台、制度体系“四大优化”，实施和开展品牌文化、上市公司、水泥业务、国际工程、产融、产研“六大整合”，整个过程做得蹄疾步稳。

第二步是推进中国建材股份和中材股份两家H股公司的吸收合并，也就是小两材合并，我把这个合并命名为“复兴号”。两家公司分别是原中国

建材和原中材的核心上市公司，经过再三研究，我们选择以换股方式实施合并，原中材股份的1股换原中国建材股份0.85股，合并完成后，两家上市公司整合成一家H股控股公司。2017年7月，小两材合并启动，历经半年多时间成功实施换股吸收合并。2017年12月，在大股东回避表决的情况下，两家公司股东大会小股东投票通过率均超过了99%，创造了近年来资本市场重组案例的新记录，也为央企重组整合贡献了新经验。今年5月，在圆满完成小两材换股合并后，新中国建材股份有限公司H股正式在香港联交所上市交易。新公司成立后，董事会、监事会和经营班子迅速到位，新班子年富力强，肩负重托，奋发图强，开启了股份公司发展的新篇章。

第三步是对同业竞争的业务板块进行优化重组。按照业务归核化原则，每个子公司都围绕核心业务形成一个大的产业、争取做到全球前三，打造专业化的中大型上市公司。同时遵循资本市场逻辑和规律，通过多种方式整合同质化业务，在H股上市公司形成水泥、新材料、工程服务三足鼎立格局，提高资本运营与重组整合能力，实现上市公司价值最大化。

两材重组以来，我们用了一年时间开展了两个母公司的合并；之后用了不

到一年的时间，实现了小两材重组。接下来，我们会再用一年时间，按既定计划完成A股公司及同质业务的全面整合。我希望稳妥地、温和地推进两材重组，在做好经营工作、确保良好盈利的基础上，春风化雨地把合并做好，让各方都满意，不能出现乱象。

记者：您把小两材合并命名为“复兴号”，这个名字很有寓意，能不能讲讲您的考虑？

宋志平：取这个名字的时候，我内心是有期待的。两材刚上市的时候，股价都很高，大家都心怀希望和憧憬，但是中间这些年，两家股价一度都很低。我希望，合并后的新公司能努力降低管理成本、减少管理层级，实现集中管理、降本增效、有效协同，让三足鼎立的形象更加耀眼夺目。我觉得，新的中国建材股份公司会以小两材合并为契机迎来一场复兴，提高股价，提升融资功能，成为资本市场的绩优股，开启发展新纪元，为推动集团发展和行业健康作出更大贡献。

记者：去年接受采访时，您曾提到“四大优化”“六大整合”，请问在这方面有哪些新进展？

宋志平：与小两材重组同步，我们不断深化同质业务的内部协同和市场整合。

在水泥业务整合方面，中国建材所属9家水泥平台公司积极发挥大企业作用，深入推进供给侧结构性改革，引领行业淘汰落后、推进市场整合、执行错峰限产，推动水泥向高性能化、特种化、商混化、制品化“四化”方向发展，积极整合市场资源，在产销量基本持平的情况下，使价格稳定在合理范围。

国际工程业务方面，明确“精耕市场、精准服务、精化技术、精细管理”的要求，提出减少家数、划分市场、集

中协调、适当补偿、加快转型的思路，多次组织E14会议，确定统一经营理念、统一竞合、统一对标体系、统一协调机构的“四统一”原则，让各企业间相互借鉴、深入交流，针对具体项目，发挥各自优势，扎实有效展开合作。

产融整合方面，今年银保监会正式批复同意新集团承接原中材集团持

有的财务公司70%股权；财务公司更名为中国建材集团财务有限公司并在国家工商总局完成名称核准；集团制定全口径日均资金集中度目标，要求各企业加强与财务公司业务合作，北新建材、西南水泥等原中建材股份公司的子企业已经完成开户。

产研整合方面，打造行业“中央

研究院”，加强基础性、共性、前瞻性技术研究和多元化新兴产业研究，构建具有国际竞争力的技术创新体系，为集团产业板块提供强有力的技术支持。在今年3月国家发改委发布的全国1345家国家企业技术中心评价结果中，中国建材技术中心位列第35位，被评为全国优秀企业技术中心。

03

文化融合·春雨润无声

“过去我们常常为我们的创新而感动，常常为我们的生产业绩而感动，今天我们由衷地为我们党建工作取得的成绩而感动，为我们自己而感动。”

记者：刚才您讲到党的领导是两材重组成功推进的重要因素，能介绍一下中国建材党建工作的思路和做法吗？

宋志平：坚持党的领导、加强党的建设，是我国国有企业的光荣传统和独特优势。多年的工作表明，党建工作和企业经营水平息息相关，在企业里，党建工作做得好，企业经营发展就会做得好；党建工作做不好，企业经营发展往往也做不好，甚至乱象丛生。我觉得，国有企业党建工作优势巨大，关键是不能出现“两张皮”，不能把党的工作和企业工作相分离。2017年7月，我参加了新华网和国资委组织的“砥砺奋进新国企”系列访谈。我在节目中谈到，国有企业要把党建账和经济账合成一本账，不能弄成两本账。党建工作不是空头政治，要与企业经营发展同力同向，才有生命力、凝聚力。

中国建材牢固树立“四个意识”，自觉做到“两个坚决维护”，以习近平新时代中国特色社会主义思想为根本指引，坚决贯彻落实党中央重大决策部署，按照国资委党委树立的“迈向高质量、建设双一流”的工作导向，推



宋志平参加“砥砺奋进新国企”系列访谈

进“四个结合”，弘扬“四种文化”，不断提高党建质量。“四个结合”即将党建工作与企业经营、规范治理、企业文化、廉洁从业相结合。“四种文化”即把党建文化、企业文化、安全环保文化、廉洁文化融合在一起。

一是坚持和加强党的全面领导。中国建材牢牢坚持“两个一以贯之”，把党的领导和完善公司治理结构统一起来，建设中国特色现代国有企业制度。中国建材股份股东大会高票通

过党建进章程议案，真正将党的领导融入公司治理。集团党委研究讨论作为董事会、经理层决策重大问题的前置程序，加强党委班子学习和自身建设，着力提高党委前置决策的能力水平，为企业改革发展把方向、管大局、保落实。

二是充分发挥基层党组织作用。中国建材加强基本组织、基本队伍、基本制度“三基建设”，以混合所有制企业和海外党建为重点，以“五好

党支部”“党员先锋岗”“党建工作品牌”为载体，以“不忘初心 牢记使命”主题教育为抓手，抓实抓细基层工作。今年6月，中国建材在泰安召开“五好党支部”“党员先锋岗”授牌暨“党建工作品牌”发布会，泰安玻纤的员工们编了一些节目穿插在活动中，大家的事迹非常感人。我跟大家讲，过去我们常常为我们的创新而感动，常常为我们的生产业绩而感动，今天我们要由衷地为我们党建工作取得的成绩而感动，为我们自己而感动。

三是抓牢党建责任考核。中国建材把党建工作纳入企业考核，提出建设业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、党建先进、安全稳定的“六星企业”标准。在各级党委成员中实行党建工作KPI，这其实是把经营工作的原理移植到党建工作里，目的是让大家知道自己的党建工作指标是什么。集团全面开展对成员企业党委年度工作考评，全面推行成员企业党委向集团党委报告年度党建工作、党委书记向集团党委作党建工作述职、基层党组织书记抓党建述职评议考核，实现“三项制度”全覆盖。

四是抓好党建文化。我们在企业里广泛建立党员活动室、党建宣传阵地，营造了浓厚文化氛围，提振了员工精气神。我们的党员活动室很有特点，里面有很多党建类图书，还有党员写的读书笔记、学习体会，每次翻看那些记的密密麻麻的笔记，我都非常感慨，我们的基层党员干部确实很在状态，都在很用心地学习提高。我去非洲等海外项目调研时，项目负责人很动情地跟我讲，工地上苦脏累险的工作多，冲在最前面的大都是党员，大家把做这些事当作责任，没有一个人叫苦叫累，我听了很受感动。我们的广大党员确实在一線起到了模范带头作用，

党组织和基层党支部确实起到了战斗堡垒作用。

五是抓严党风廉政工作。严格落实党风廉政建设“两个责任”，严格执行中央八项规定，强化党纪党规意识。同时，大力弘扬“亲清”文化，要求体制内外的干部坚守原则底线，工作上亲密合作，利益上清清白白，为企业改革发展营造风清气正的环境。

一流企业需要一流党建，一流党建引领一流企业。我们深深懂得，作为央企，特色就是要把坚持和加强党的领导的政治优势转化为市场竞争的优势。我们深深懂得，廉洁从业十分重要，遵纪守法是一个企业长期生存的基石。中国建材要求党建工作突出“细”字，要细致了再细致，纪检工作突出“严”字，要严格了再严格。

记者：中国建材旗下有很多混合所有制企业，而混合所有制企业党建工作是改革的一大难点，中国建材在这方面做出了哪些亮点？总结了哪些经验？

宋志平：中国建材的企业大都是混合所有制企业，我们在加强党建工作上下了很大功夫。我们混合的民营企业以前党建工作大都是无组织、无制度、无活动的“三无”状态。中国建材接手这些企业后，一家一家、手把手地指导规范党组织设置，成立了87个党委、603个党支部，把基层党组织都建立了起来。我们把央企的政治优势引入混合所有制企业，壮大了党组织的力量，巩固了党的基层阵地，实现了“国企政治优势+民企市场优势=企业竞争优势”。有的混合所有制企业党建工作还受到了国资委党委的表彰。

中国建材在发展混合所有制的过程中，吸纳了一大批能征善战的优秀民营企业企业家，如张毓强、贾同春、张国良、任桂芳、欧木兰、孙杰、马铁民等

等。这些企业家能吃苦，肯钻研，敢担当，有作为，是当之无愧的企业英雄。党组织要把这些优秀企业家凝聚在党组织周围，给予关心和爱护，激发和保护企业家精神，严管与厚爱并重。对这些企业家，我们注重激励关怀，完善分配机制，使他们真正“以企为家”，促进国有资产保值增值，同时倡导“和而不同”，尊重、理解、包容企业家的鲜明个性和脾气秉性，给予企业家政治关怀，营造安心、安身、安业的环境。中央提出“三个区分开来”，建立容错纠错机制，让吃苦者不吃亏、流汗者不流泪、担当作为者没有后顾之忧，这才是对干部最大的支持和鼓励。

总的来看，混合所有制企业党建工作有两件事最重要：一是把基层党组织建立起来，发挥党组织的领导作用，调动广大干部员工的积极性；二是把“亲清”关系建立起来，强化监督，防止国有资产流失，让企业干部队伍健康成长。如果这么做，混合所有制企业就能做好。中国建材在混合所有制企业党建工作方面的探索成效显著，多次在中组部、国资委会议上作经验交流。2017年，集团承担了“马工程”“加强国企党建与深化国企改革研究”的子课题“混合所有制国有企业党的建设”研究工作，我任课题组组长。这项课题任务繁重，我们进行了大量调研，同时结合自身实际，写出了一份高质量的研究报告并发表在《党建》杂志上，为全国的混合所有制企业党建工作提供了鲜活经验和理论支持。

记者：文化融合也是重组整合的一大难点，世界上不少大企业重组失败的症结就是文化冲突。中国建材是如何进行文化融合的，效果怎么样？

宋志平：企业重组很大程度上是

文化的融合，文化融合能不能做好关系到重组的成败。中国建材把品牌文化整合放在整合工作的第一位，在统一思想认识、塑造核心价值观、传播先进文化等方面做出一系列探索。广大员工自觉践行和谐包容的企业文化，大家相互尊重、相互学习、相互借鉴，实现了兼容并蓄、取长补短、融合再造。回顾两年来的整合工作，整个过程可以用春雨润无声形容，干部员工都很满意，两材重组成为央企重组文化融合的典范。在实现文化融合方面，我们的做法主要有以下几点：

一是关爱员工以人为本。企业是人、企业靠人、企业为人、企业爱人。中国建材始终把人视为最大财富，把实现人的幸福、人的价值作为根本追求，在重组中我们充分照顾人的感受，积极调动员工的积极性和创造

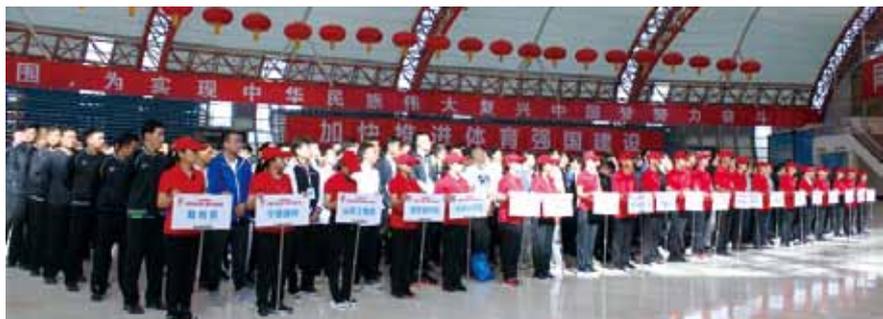
性，挖掘员工潜能，真正实现了让员工与企业共同成长。大家在共同的集体里不断增进价值认同、观念认同、行为认同，很快找到了获得感、归属感、幸福感。

二是统一文化凝心聚力。企业要依靠文化吸引人、鼓舞人、凝聚人。什么叫“文化”，文化就是集体记忆，是全体员工共同的信奉。中国建材的核心价值观是“创新、绩效、和谐、责任”，行为准则是“敬畏、感恩、谦恭、得体”，企业品格是“保护环境、热心公益、关爱员工、做世界公民”，干部要求是做有学习能力、有市场意识、有专业水准、有敬业精神、有思想境界的“五有干部”以及精心做人、精心做事、精心用权、精心交友“四个精心”。这套文化是中国建材的宝贵精神财富。弘扬企业文化，把个人价值

融入企业价值，把积极性和创造性融入企业改革发展实践，成为员工的自觉追求。

三是团结协作破除谷仓。中国建材在重组过程中，加大整合优化力度，强化信息共享和协同效应，所属企业合作项目不断增多。我们致力于打造学习型组织，通过建立共同愿景、团队学习、互动式交流、系统思考等修炼，提升组织学习动力，有效破除谷仓效应。中国建材的经营分析会、专项业务工作会是企业提高经营管理水平、实现文化理念融合的重要平台，形成了比学赶帮超的浓厚氛围。集团定期举办读书会、组织干部培训、在国家行政学院开设中青班，此外还组织开展了篮球赛、乒乓球赛、羽毛球赛等丰富多彩的活动，增进了干部员工的交流和感情。

四是做好宣贯讲好故事。企业文化制定后不能束之高阁，要迅速宣贯到位，逐级渗透到企业各层面。中国建材充分发挥会议、官网、官微、内刊等多种渠道的桥梁作用，对内对外讲好企业故事，为集团推进深度融合、树立良好形象起到了重要作用。集团官微运营两年来连续发布1500多条信息，跻身央企品牌传播20强。



开展集团2018年“宁夏建材杯”男子篮球比赛

04

扬帆远航·迈向高质量发展

“中国建材从一家穷困潦倒、极度落魄的企业一路成长为世界500强，靠的就是改革创新的伟大精神，这种精神永远都不能丢。”

记者：党的十九大做出“中国经济从高速增长阶段进入高质量发展阶段”的重要论断。关于高质量发展，您有哪些最新思考？

宋志平：改革开放40年，我们经

历了高速增长阶段，这一阶段解决了“有没有”的问题，物质生活的丰富极大地满足了社会需求，造就了世界经济第二大的经济体量，也造就了众多的大企业集团。在今年的世界500

强排行榜中，中国企业有120家，仅次于美国的126家，远高于日本的52家。高速增长给国家建设和经济生活带来了繁荣，同时也积累了产能过剩、高端供给不足、资源耗费、环境负荷

等诸多问题，加之智能化时代来临、国际竞争格局深刻变革等外部环境变化，我们过去那种速度和规模型经济模式已不可持续，当务之急就是解决“好不好”的问题。

企业的发展目标和发展思路是和经济环境密切相关的。面对外部环境的巨大变化，企业也应做出调整，从过去的高速增长目标导向转向高质量发展目标导向。在高速增长阶段，企业不得不跑起来，不跑就没有机会，而在高质量发展阶段，我们就不能再像以前那样只顾“快跑”了，而是要学会“正步走”，重视企业的质量效益和稳健可持续发展。

企业要转向高质量发展，那么如何才能称得上高质量呢？我认为，高质量发展的四个特征是：结构和运行高质量、技术素质和创新能力高质量、产品和服务高质量、组织和团队高质量。实现高质量发展要重点把握三件事：一是稳健中求进步。经历了40年改革开放，我国已不乏大企业，但我们的企业不能为大而大，而是要稳健经营，行稳致远，让大象也能跳起舞来。二是发展中求质量。我们不能满足于造出产品，而要把产品做到最好，不能只求速度、规模，还要求质量、效益。三是变革中求创新。当前全球正经历新一轮科技和产业革命，互联网、大数据、基因工程、新材料等领域的创新层出不穷，我们要抓住新一轮机遇，努力实现赶超。

记者：中国建材实现高质量发展的具体措施是什么？从高速增长到高质量发展的跨越，中国建材有哪些优势？

宋志平：中国建材是一家在高速增长阶段快速壮大起来的企业，进入高质量发展阶段，我们的目标是打造具有全球竞争力的世界一流企业，实现从大到伟大、从优秀到卓越的跨

越。措施主要有五个：一是做强主业，按照业务归核化原则，非核心业务边角角要逐渐去除，加强利润平台建设，提升核心竞争力和盈利能力；二是瘦身健体，中国建材过去三年压减20%的企业，未来三年还要继续压减20%，确保企业提质增效；三是强化管理，继续用好“格子化管控”“八大工法”“六星企业”“增节降工作法”等特色管理方法，练好企业基本功；四是创新转型，中国建材一直把创新驱动放在战略之首，我们要通过持续创新，不断培育新的发展动能，增强企业核心竞争力，同时加快向高端化、智能化、绿色化、国际化转型；五是机制革命，通过建立有效机制，使企业成为社会、股东、员工的共享平台，构建企业干部员工利益和企业效益之间正相关的关系，使企业焕发新的活力。

中国建材有清晰的战略、独特的发展路径、优秀的管理团队、丰富的管理经验和团结向上的企业文化，更重要的是，我们有强烈的改革精神、突出的创新意识、出色的学习能力，在通往世界一流的进程中，一定能走出一条有特色的高质量发展之路。

记者：今年是改革开放40周年，中国建材这家企业一直是改革先锋，对未来的中国建材，您有什么期许？

宋志平：改革开放40年来，中国发生了翻天覆地的变化，书写了世界发展史上的传奇故事，中国企业群体也在这场伟大的变革中强势起飞，快速崛起。中国建材从一家穷困潦倒、极度落魄的企业一路成长为世界500强，归根结底就是得益于改革开放。在充满机遇的变革时代里，我们在市场的倒逼下，坚持央企市营，实现了涅槃重生。对比今昔变化，我们对改革开放充满了感激之情。

对于国企这些年的发展和壮大，社会上有两种偏颇的认识，一种是国企的发展源于垄断，还有一种是国企不用改革照样可以搞好，事实是国企能有今天的成绩恰恰是因为这些年进行的市场化改革。国企大多处在充分竞争领域，这些企业不是国家用钱堆起来的，不是国家用“偏饭”喂大的，它们都是从市场竞争的“弹坑”里爬出来的，在被打得遍体鳞伤之后果敢迈向市场，才赢得了生机。中国建材就是个典型例子。我常告诫干部员工要时刻牢记我们是一家“草根央企”，基础差、底子薄，要时刻牢记我们面临着激烈竞争，没有人为我们托底。即便这样，我们还能够快速发展，靠的是什么呢？靠的就是改革的伟大精神，这种精神永远都不能丢。

中国建材是国资委系统国企改革的一面旗帜，肩负兼并重组、发展混合所有制经济、落实董事会职权、员工持股四项改革试点工作，最近我们又有三家企业入选国企改革“双百行动”。我们将按照国资委要求，在现代法人治理结构、完善市场化经营机制、推进股权多元化、健全激励约束机制等方面积极探索，打造改革尖兵和样板，在深化改革的进程中继续挺立潮头、走在前列。

“问渠哪得清如许？为有源头活水来”。回望过去，中国建材深深植根市场经济的沃土，一路攻坚克难，一路改革创新，结出累累硕果，长成参天大树；展望未来，我们要建设具有全球竞争力的世界一流企业、打造享誉世界的百年老店，仍要不忘初心，矢志不渝，坚定不移地改革创新。潮起海天阔，扬帆正当时。让我们坚定信念，同心同德，砥砺前行，在新时代的宏阔画卷上绘就更加辉煌的图景，共创美好明天！



我的改革心路



宋志平

市场竞争

在海螺论坛上我提出行业利益问题

水泥这个产业很特殊，改革开放以来，水泥的价格就基本没涨过，而煤炭、钢铁的价格翻了好几番。过去水泥是煤炭价格的3倍，现在煤炭是水泥价格的3倍，也就是说水泥长期处在一个低价状态。虽然水泥用量在不停地增加，从改革开放初期的不到1亿吨到现在的24亿吨，但因为供应量总比用量增加得还快，这就使得水泥的价格非常低，企业还一直打价格战。

中国建材开展市场整合后，一下成了水泥行业的老大。做老大要特别关心市场，小企业关心市场很难做到，但是作为大企业来说，因为规模产量很大，在一个恶性竞争、超低价的市场里，损害最大的是自己。于是中国建材就在思考，到底竞争该怎么进行，怎么能够良性化，怎么能够推动市场有序、行业自律，而不是一天到头打价格战，今天我惩罚你，明天我惩罚你，落入这种恶性竞争的俗套。

2009年7月，水泥行业在海螺举行了一场“海螺论坛”。在那个论坛上，大家围绕水泥行业到底该怎么做，进行了公开大讨论，我在会上主要谈了两个观点。第一，所有企业都应该维护整个行业的利益，行业好大家才能好，行业不好谁都好不了。我提出“行业的利益高于企业的利益，企业的利益孕于行业利益之中”，同时也讲了“覆巢之下没有完卵”，一个行业不应该打恶仗。第二，水泥行业一天到晚打恶仗，说明我们这个行业不成熟，我们这个行业的企业家不成熟。其实，我演讲时并没有用“不成熟”这个词，因为发言稿已经印发了，大家提前看到了讲话内容，所以我一到会场，就有人问我这件事。大家觉得都五六十岁的人了，宋志平怎么还说我们不成熟？我说，不好意思得罪大家了，我演讲时就不说这句话了。当时也有不同意见，有企业就在会上讲，水泥还要打一场恶仗，把能打死的都打死了，行业的好日子才能到来。但后来大家认识到，宋总说得对，恶性竞争确实是行业不成熟的表现。

水泥企业之间打乱仗、恶性低价竞争其实是由来已久的事情。我在北新工作时就对水泥行业的恶性竞争有所耳闻，对这种比勇斗狠的理念不能理解。中国建材在行业里始终是一个行业市场健康的建设者。有些企业认为，凭什么隔壁的工厂能赚钱。我说，你赚你的钱，他赚他的钱，老相互算计干嘛？钢铁厂老板、煤炭厂老板、房地产老板不照样赚钱吗，大家各赚各的，为什么对别人赚钱就受不了？这种竞争的心态就不对。

市场该怎么运营？过去我们老讲，市场是“看不见的手”，政府是“看得见的手”，但我认为过剩行业里，不能只靠“看不见的手”，还是靠“看得见的手”。

“看得见的手”是谁？不是政府，而是大企业。从全世界来看，通过联合重组形成大企业，让这只“看得见的手”调节市场、维护市场，这是大的逻辑，也是普遍做法。上世纪初，美国钢铁厂有2000多家，互相打乱仗，赚不到钱。老摩根先生的美国钢铁公司，重组了美国65%的钢铁企业，使得市场健康化了，摩根也赚了大钱。

我国很多企业受小农经济思想影响，同时又教条地学习西方早期竞争理念，脑子里净是“丛林法则”的那套思路，觉得市场竞争就要靠优胜劣汰。其实，西方后期的竞争理论也有不少改进，并不赞成恶性竞争。西方有反垄断法，也有反不正当竞争法，过分压价、倾销等都是违法的，像国际上搞的“双反”，就是针对倾销和政府补贴。现在我们往往过分强调反垄断，好像价格越低越好，其实在产能过剩的背景下，大家更应该担心的不是垄断和价格过高的问题，反而是恶性竞争和价格过低的问题。

那次海螺论坛上，我第一次提出“行业利益”的问题。从行业内部来看，企业之间有竞争，竞争有序了大家都受益；从行业外部来看，一个行业和另一个行业又在进行博弈，因此行业也有整体利益。比如在建筑成本中，水泥的成本只有每平方米60块钱，与上万元的房地产价格相比几乎可以忽略不计。这些年楼房价格节节攀升，但水泥基本没有赚到多少钱。究其



2007年,中国建材集团带头在枣庄集中爆破9条机立窑水泥生产线,被称为“中国水泥第一爆”

原因,在供应商、用户等上下游产业面前,水泥行业没有博弈能力,导致利润被高度挤压,行业价值超低。

为什么水泥过了那么多年苦日子?因为煤炭涨了价,水泥行业却无法把成本传递出去,房地产涨了价,水泥行业也无法分享它的利润,因此水泥企业变成了一群非常穷困的制造者。关键是,行业里的企业还没认识到这一点,还在自己打自己,还在继续压价竞争,长此以往只能让整个行业亏损,企业大面积倒闭,肯定是这种恶果。海螺论坛上,这些问题被亮了出来,引起了大家的反思。

江浙一带限电带来的思考

供需关系到底该怎么做?过去我们采取的经营方式基本上是放量式的压价销售,也就是传统的“量本利”模式,多生产然后薄利多销,多销就能摊低单位固定成本。对于成长行业和短缺行业来说,这个理论是成立的。但是对于过剩行业来讲,企业多生产了却卖不出去,只能堆在库里或者放在销售商那边,薄利反而会亏损,“量本利”就失效了。中国建材提出“价本利”理念,主张在行业里首先维护价格,有一定的价格,降低成本才能够取得效益。如果放量降价,竞争者一定会报复,使得产品价格一降再降,最后谁也不挣钱。

虽然我们讲了这些道理,但怎么验证?从量本利到价本利,怎么能够形成共识?2011年下半年,正好有了一个机会,这个机会是浙江和江苏的限电。由于电力供应紧张,再加上节能环保的需要,当地政府对工业企业分期分批控制用电,其中也包括水泥企业。一开始,不少水泥企业跑到电力局求情,说千万别拉

我们的闸,后来发现拉闸限电后,水泥价钱竟因“祸”得福,一吨涨了100多块,虽然少生产了点,但是多赚了钱。2011年,整个水泥行业利润超过了1000亿元,达到历史最高,原因就是限电带来了减产涨价。

这件事提醒我们:以前大家把竞争放在“量”上,价格不停往下降,企业赚不到钱;现在减量了,大家反倒赚了很多钱。可见,行业的主要矛盾是价格,不是量,而且在过剩的情况下,想放量也放不了。通过这一年,大家认识到,影响企业效益的是价格,影响价格的是供需关系,这就把逻辑理顺了。量多不赚钱,量少才赚钱,要想取得好的利润,就不能盲目靠放量降价,而是要进行产销平衡,要以销定产,要减产保价。可以说,限电事件是对水泥行业进行的一场市场教育、一场价格教育。

很多水泥企业领导人都是从技术员、车间主任、厂长做起的,大家的信条是用管理降低成本,眼睛向内,只要成本降低了,就能多卖产品,压低成本,打垮竞争对手,增加市场占有率。于是,大家一轮一轮地降价,一轮一轮地降成本,但是成本是刚性的,大家设备同质化、技术同质化,最后成本都降无可降,只能全行业亏损。这是传统的生产厂长出任企业负责人之后常会出现的问题。

我总讲,应把企业的经营和管理分开。企业的领导人首先是一个经营者,然后才是管理者。经营关心市场、价格、创新、商业模式,管理关心质量、成本、效率、服务。经营和管理不一样,企业领导人应该把思想转移到关心经营上来,确保企业赚钱。现实中,不少厂长不懂市场,在企业里被销售员所左右。销售员往往有两个偏好:一是降价,二是赊账。他们会说,市场上别人又降价了,我们也要赶紧降价;人家都在赊账,我们也必须赊账。如果这两件事

都按销售员的主意做会发生什么？第一，价格会轮番往下降；第二，形成大量的应收账款，最后资金转不动了，工厂就会倒闭。

我做过销售员，也做过销售厂长，对市场是了解的。做水泥的过程中我就发现，不少水泥厂厂长，实际上不懂市场，不懂经营，不懂如何竞争，一味地按照过去的理解，进行所谓你死我活的竞争，拼命地降价销售。事实上，单靠这些，企业是做不下去的，不少看似管理精良的企业不赚钱，最后以倒闭告终，这就很说明问题。

2011年那场拉闸限电的经历，验证了我在海螺论坛上讲的观点。市场经济是竞争经济，竞争是客观的，但竞争一定要适度，过度的竞争会让各个厂家的利润等于零，一个过度竞争的行业里不会有胜利者。

东北地区的锁窑风波

东北地区原来有水泥“冬储”一说，指的是虽然冬季是施工淡季，但水泥企业仍然生产，把水泥提前储存起来，以备来年需求旺季时使用。但问题是，市场本来就过剩，冬天再囤积一把，过剩就更严重，最后只能靠低价、赊销，扰乱了行业秩序，而且水泥熟料只有3个月保质期，储存久了质量就会严重下降。怎么平衡这个问题呢？日本人以前采取过共同锁窑停产的办法，水泥工会勒令水泥企业冬天都不得生

产，谁也不准动歪脑筋。

2012年前后，东北地区成为水泥过剩最严重的地区，产能利用率不足一半。于是东北一些企业参照当年日本水泥企业锁窑的方法，进行冬季限产，但是又担心别人偷着开工，所以就相互监督，用铁锁链把大门锁上，你拿我的钥匙，我拿你的钥匙。这种限产办法有点土，但也是应对过剩的不得已的做法。有媒体刊登了这个做法，还配了一个特写照片，原本是想介绍经验，不料引起轩然大波，招致了有关部门的反垄断调查。这次调查引发了大家的思考。这些工厂锁窑的做法不一定对，但总算是个解决方法，不然这么多的过剩该怎么办呢？

带着这个问题我们去了趟日本，想了解1992年日本泡沫经济破灭之后化解产能过剩的做法。我们拜访了日本经济产业省，也就是过去的通产省，也请了一些当年的通产省官员给我们介绍他们化解过剩的一些经验。

上世纪90年代，日本水泥高峰期时大概一年卖1.2亿吨，后来泡沫经济衰退，低潮时只卖4000万吨，仅是最高峰时的三分之一。为此，行业实行了大规模的产能削减。日本原来有23家水泥公司，第一轮先成立了5家联合销售公司，进行共同销售，避免打乱仗，其实就是以前西方人常说的辛迪加；第二步，大家自由结合，把23家公司合并成3家公司，也就是西方人讲的康拜因，形成了目前日本太平洋、三菱材料和助友大坂3家大型水泥公司。当年西方国家出现



召开研讨会分析水泥行业形势

过剩之后，第一个打法是搞价格卡特尔，就是价格协同，后来转为做联合销售搞辛迪加，辛迪加也不让做之后，大家就合并做康拜因，就是联合重组，联合重组后的大企业按比例关闭和拆除过剩的工厂。联合重组是一场大企业行为，会使市场有序减量，避免了因企业倒闭而引发的多米诺骨牌式倒闭潮。

日本水泥企业整合后，进行了同比例的锯窑，你砍掉多少条，我砍掉多少条，做了通盘的考虑，彻底解决了供需矛盾。在治理过剩的过程中，日本政府明确规定，在去产能过程中反垄断法不适用，无论做辛迪加还是康拜因，都不适用反垄断法，其实法律也是为经济服务的，在极端过剩行业进行调整时应有灵活性。由于采取了有效的减量措施，过去20多年里，日本水泥价格始终稳定在每吨100美元以上，企业经营得很好。

美国在应对过剩方面也采取了类似措施。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，每吨水泥的价格一直坚挺在100美元左右。

这些经验对我国水泥行业来讲非常重要。我国水泥行业现在过剩太严重，有35亿吨产能，而市场需求只有24亿吨，过剩30%，要想解决过剩问题，就必须从根上把多余的量去掉。怎么去？方法就是，组成大型的水泥公司，各公司按一定的比例剔除掉多余的工厂，使得产销能够平衡，这样才能迎来一个永久的稳定市场。

在过剩情况下，水泥用量是客观的，生产再多都没有用，因为水泥没有价格弹性。好的价格怎么取得呢？只能通过去产能，实现供需平衡，就是我们常讲的供给侧结构性改革。产销平衡了，才能有好的价格，好的效益，这是规律，是产业理论，只能这么做。经过锁窑风波，我们对如何走出过剩困局有了新的认识。

市场竞争是行业的必由之路

市场竞争有好坏之分。好竞争是良性竞争，能促进企业生产效率、产品质量、创新能力的提高。坏竞争是恶性竞争，会带来价格下滑、假冒伪劣、市场秩序混乱等一系列问题。

在水泥行业，很多小粉磨站为追求利益不择手

段，1吨熟料能做成3吨水泥，大量添加所谓混合材，导致水泥价格越来越低，质量越来越差，这种牺牲质量卖低价的做法给建筑业带来巨大隐患。过去我们的三鹿奶粉出问题也是这个原因，由于超低价竞争，使得部分奶农铤而走险，往奶里加三聚氰氨。其中固然有企业家良心的问题，但是恶性竞争则是主要诱因。

我一直主张，做企业应该赚钱，但是钱要赚得其所，要定位于“优技、优质、优服、优价、优利”的五优策略，靠高技术、高质量、高服务获得高利润，让企业正着转，良性循环，而不是谋求低价，以低价甩货、搞自杀和他杀式的恶性竞争去赚钱，那样的企业是倒着转，恶性循环，我认为是不可取的。

前些年，行业里打乱仗的时候，媒体上刊发了一篇我的访谈文章，题目是“让我们一起走出丛林”。这篇文章讲的是市场竞争概念，过去我们是丛林法则式的竞争，即弱肉强食，红海战略，就像中世纪武士间的比狠斗勇，这种打法是资本主义早期的工业竞争模式。今天在中国的市场经济里，不应该采取这种原始的竞争方式，应该用理智的、有序的、健康的竞争代替恶性的、无序的、低价的竞争。希望大家共同走出丛林，改变竞争的心智模式，摒弃恶性竞争的做法，走一条既竞争又合作的竞合道路。

实际上，在西方成熟市场经济里，今天的竞争也是很有节制的。在经历了多轮大规模兼并重组后，绝大多数产业的集中度都很高，市场变成了大企业之间的一种良性竞争。而在中国，面对过剩的时候，不少企业习惯于放量抢占市场，尤其是在市场下行时就更恐慌，每家都想多产多销把对方打死，这就成了悖论。

2015年5月，爱尔兰CRH公司CEO阿尔伯特先生到中国建材来拜访，我们聊了很久。当时受宏观经济影响，中国水泥行业市场需求快速下滑，经营形势非常严峻。在这种情况下，部分企业带头打价格战，行业竞合的“马其诺防线”彻底崩溃了，水泥价格每吨下降了50元。后来我们知道，那一年是全国水泥销量25年来首次下降，行业利润一下从之前的七八百亿元跌到了200亿元。

记得当时阿尔伯特先生问我：“宋先生，中国的水泥企业领导人都很年轻、很冲动吗？”我说不是的，中国水泥行业多年来一直是打价格战过来的，大家都想赚钱，可面对过剩时既缺乏信任，又缺乏定力，所以行业里乱仗不断。阿尔伯特先生说，中国水

泥过剩已经到了非常糟糕的节点，如果朝好的方向努力还有救，否则行业的情形就会不堪设想。他还用美国等国家水泥行业减产保价的事例，说明市场竞争的重要性。后来，中国建材报头版头条发表了这次对话实录，引发水泥界企业家的思考。

竞争是市场经济的基本特征，但过度竞争、恶性竞争会对资源造成极大的破坏。在钢铁、煤炭、水泥等资源性基础原材料行业，过度竞争的危害更大，中国建材主张在这些领域里开展市场竞争。这些年，随着技术水平的进步，我们把70%的精力投到市场竞争中，把30%的精力投到生产管理中。

改变传统的竞争理念是不容易的，过程中会有很多反复。中国建材是行业的友好者、整合者，但作为企业，我们对行业里新建、低价倾销等问题却无能为力。市场顺利时，大家会觉得宋总讲得对，遇到市场下滑时，有人就绷不住了，又回到压价跑量的老办法上去了。但我同时认为，我们也要奔走呼号，因为大企业肩负影响政策、健全市场、管理工厂的三大任务，对行业负有更大的责任。

所以，我多年来在行业里反反复复地讲竞合，讲自律，讲蓝海战略，讲绿海战略。我想起小时候读过的啼血杜鹃的故事：每年春季，杜鹃鸟都会飞来不停地啼鸣，催促农夫“快快布谷”，嘴巴啼出的血染红了

片片杜鹃花。我觉得行业要想早日摆脱打恶战的乱局，实现价值回归，需要更多人、更多企业发挥积极作用。

几年前，我出了一本书叫《包容的力量》，讲的是做企业要有利他之心，要有包容性文化，在社会进步、集体成就中实现自身价值。水泥行业也应树立大局观，从竞争到竞合，坚持对合理价格的定力和自制力，不能只顾冲冲杀杀，图一时之快、一己之私。

回看改革开放以来水泥行业的发展历程，其中有着清晰的脉络和规律：短缺经济下，我们缺水泥，大规模上项目；过剩之后大家开始恶性竞争，也就是我讲的不成熟的阶段；发现恶性竞争的弊端后，开始探索如何让市场健康化，从恶性竞争走向良性竞合。水泥行业走过的道路，值得所有基础大宗原材料行业认真思考。

供给侧结构性改革是一场长期硬仗

中国是水泥大国，水泥消费量占全球总消费量的60%。尽管如此，由于产能巨大，新增不断，大量产品无从消化，尤其在经济下行通道里，过剩问题就更加严重。2015年3月，我在杭州召开的水泥



参加C12+3峰会

“12+3”圆桌会提出，水泥行业应该从自身出发研究如何通过减产来实现产销平衡，不能逼迫政府扩大基建投入。媒体把我的这个观点总结为“宋志平讲供给侧的故事”。那年年底，中央提出“供给侧结构性改革”，并明确了“三去一降一补”的五大任务。

供给侧结构性改革是市场经济理论的重大创新，为钢铁、煤炭、水泥等过剩行业带来了福音。市场经济其实就是过剩经济，围绕解决过剩，西方人研究了一两百年，找到了几种解决办法。一是凯恩斯主义，通过扩大投资、扩大内需、扩大公共开支拉动经济增长，以此来消纳过剩，创造就业。二是兼并重组，由大企业整合市场，避免了大规模破产潮，西方现在正经历第六次兼并潮。三是技术创新，就是通过产业提升的方法，淘汰落后，减少用量，解决传统产业的过剩矛盾。

中国经过高速增长出现了严重的产能过剩。最初我们借鉴凯恩斯主义，依靠投资、出口、内需的“三驾马车”拉动经济，因为投资来得最快，所以基本的调节办法是投资拉动。大家知道经济学里有个乘数效应，指的是投资1块钱，在市场上就会引起10块钱的拉动行为，建一个工厂投资一个亿，需要很多设备，设备厂又需要钢铁，钢铁厂又需要煤炭，形成一系列连锁反应。但多年后，我们发现用投资拉动的方法成本高、效率低，还带来了更为严重的产能过剩。就像和面，“水多加面、面多加水”，最后水和面都加不进去了。

我们最初提出供给侧结构性改革时，着重于解决过剩问题。后来发现，不仅要化解过剩矛盾，还要积极调整供给结构，因为我们并不是都过剩，而是中低端过剩，中高端欠缺，所以后来又强调了“结构性”。比如水泥，我们提倡高标号，提高建筑标准和淘汰落后标准，这就是结构性调整。中国建材一直是行业供给侧结构性改革的带领者和推动者。

在水泥的供给侧结构性改革中，也遇到不少阻力，有认识的问题，有利益上的问题，也有老的法规和政策上的问题。供给侧结构性改革的核心是什么？核心就是去产能。要解决这个问题，我认为要做到“四个坚持”，这其实也是我们多年积累下来的有效做法。

第一是坚持错峰生产。这个办法开始是在东北地区做起来的，国家工信部、环保部，包括很多省

份，都认为这是一个好办法。其实，这也是一个没有办法的办法，因为去产能一下子做不到。中国水泥产业集中度低，无法按照日本人的方法平均去产能，因为谁也不愿意去，不得已只能用错峰限产的办法，在冬天的采暖季大家都停产。好处是，一方面能节能减排，保护环境，另一方面能缓解过剩压力。这虽不是一个完美的方法，但却是个可行和有效的方法，跟北京汽车限号一个道理。北京汽车太多了就得限号上路，不然谁的车都跑不快，公平的办法就是限号。

第二是坚持限制新增。这些年总是有人开口子，也总是有人钻空子，以各种名义新建水泥厂，使得水泥越限越多。欧美日等地区和国家当年去产能后几乎没建过新线，而我们在严重过剩情况下，一些人还在变着法儿地建新线。例如，在云南等一些原本已经过剩的地区，有些人打着异地置换的幌子大搞新线建设，令人匪夷所思，这种现象必须制止，绝对不能一边喊着限制产能，一边变着法新增产能，如果这样口是心非地做事，去产能的任务就永远完成不了。

第三是坚持淘汰落后。过去我们淘汰了7亿吨小立窑，现在主要淘汰32.5低标号水泥，中国建材在这个问题上不遗余力地做工作。32.5水泥在全世界很少用，如欧洲只有10%的用量，而且只是用于砌砖和抹灰等，而不在混凝土和建筑结构中使用，中国却在建筑中大量使用，比例占到了60%~70%，极大地降低了建筑质量和使用期，这很可悲。中国水泥装备是全世界最先进的，这么好的装备却生产了大量的低标号水泥。美国、日本基本上是42.5水泥、52.5水泥各一半，非洲都是52.5起步，连42.5都不用，我们反而用了大量低标号水泥，这非常不合情理。最重要的是淘汰掉32.5水泥可以减少7亿吨低端水泥供应量，这也是目前去产能的有效方法，不然水泥行业去产能工作就会无所作为。

第四是坚持行业自律。坚持行业自律，稳定市场价格，需要大企业带头，不放量竞争，不杀价竞争，不远距离冲击别人的市场，总之不要搞不正当竞争。无数事实证明，打价格战没有最后的胜利者，大家要像爱护眼睛一样爱护市场环境。

从长远来看，实现去产能还要采取有力措施，水泥2018年估计还能卖22亿吨以上，但经过5年左右的平台期后，未来还是会减量化发展。我们必须壮士断腕痛下决心，抓住“十三五”结构调整的时间窗

口，在水泥需求平台期把问题解决掉，否则的话，到了需求减量期，调整起来会更痛苦。实现实质性去产能，主要方法还是联合重组。经过了中建材过去的大规模重组，我国水泥产业集中度已达到60%左右，而发达国家则在80%以上，因此联合重组仍要持续推进下去。大企业重组后按比例减产，让过剩产能退而有序。此外，还要加大环保力度，淘汰低水平生产线，提高标准淘汰低标号水泥。

供给侧结构性改革实施近3年来，水泥行业发生了很多积极的变化。提到过剩，大家常把钢铁、煤炭、水泥等行业并列。实际上，在供给侧结构性改革里，和钢铁、煤炭由国家直接安排并配以资金的政策不同，水泥行业主要靠自己解决，因此实施起来难度更大。怎么实施？我们主要采取了国家指导、协

会引导、大企业带头、行业配合的做法。国家出台了国办34号文件，相关部门出台了错峰生产政策，行业协会充分协调，大企业逐渐增进共识，在各方共同努力下，整个行业市场环境大大好转，顺利走出“过山车”实现了稳健发展，2016年、2017年分别实现利润518亿元、877亿元。

我想起《孙子兵法》里的一句话“置之死地而后生”，如果水泥行业不是遇到了经济下行的重压，如果不是国家及时推出供给侧结构性改革，大家可能很难形成一致意见。当前，水泥行业形势趋好，但产能过剩依然严重，存在违规新建屡禁不止，淘汰32.5水泥进展缓慢，自律限产体系相对脆弱等诸多隐忧，我们要把供给侧结构性改革进行到底，坚决打好这场长期硬仗。

2 “两材”重组

一场“1+1>2”的无缝对接

2000年，国家建材局在国家机构改革中被撤销，建材行业形成两家央企公司，一家是中国建材，一家是中国中材。最初，两家公司的业务有所区别，中国建材主要是搞制造业，中国中材主要是搞工程设计和安装，在后来的发展中，两家的业务越来越同质化，中国建材也有工程，中国中材也有制造业有水泥，两家都发展了一些新材料业务。2014年5月，我从国药卸任后的第二个月，国务院和国资委领导指示我，要我主动推动“两材”合并。当时不仅仅是“两材”，南北车等几对央企也在合并，我们是央企那一轮合并大潮中的一例。

两家企业分开经营10多年，竞争中难免有些矛盾，那些年彼此渐行渐远，能够合并起来是不容易的。我跟中材领导多次商谈，前后谈了30~40个小时，每一个环节都谈得非常仔细，因为我们知道，这是全面合并，重组方案要处处考虑周全。从接到任务，到2016年8月“两材”重组正式获得国务院批

准，只有两年多一点的时间，应该说，我们的进度还是比较快的。

“两材”重组后的工作是繁重的，一方面要梳理组织机构，一方面要重新制定发展战略和企业规划，还要进行深度的业务整合。我认为，重组不是简单地把土豆、萝卜、白菜装在麻袋里，而是要把这些东西做成一锅好菜。怎么做呢？我提出发展战略、总部机构、二级平台、制度体系的“四大优化”和品牌文化、组织板块、水泥业务、国际工程业务、产融、产研的“六大整合”。

“两材”重组的推进有条不紊，我们一个月内就完成了集团层面的领导班子配备、职能部室设置和人员调整，两个月就完成了二级公司平台的搭建。总部人员原来加起来有269人，合并后只留下150人，总部机构原有27个，整合后减为12个，二级平台由32个压减为12个。虽然整合力度非常大，但却非常平稳、非常迅速，没有一名干部闹情绪或者说做得不好，整个过程可以说是春雨润无声，进行得非常成功。“两材”重组是国资委央企重组的典范，我们常用“无缝对接”“1+1>2”形容这场重组。



能达到这样的效果，一方面是前期方案做得好；另一方面，实施的步骤和措施很细致；第三方面，“两材”的干部对这场合并表示理解，有很高的大局意识。确实，在“两材”重组的过程中，团结向上、和谐包容的企业文化发挥了重要作用。企业重组很大程度上是文化的融合，文化能不能融合关系到重组的成败。这就是我常说的，“两材”重组不是混合反应，而是化合反应，是对公司的再造。

“两材”重组之后，新集团成为名符其实的全球建材领军企业，资产总额达6000亿元，员工总数25万人，年营业收入3000多亿元，在水泥、商品混凝土、石膏板、玻璃纤维、风电叶片以及国际水泥工程和余热发电工程市场6个领域居世界第一。随着集团规模、竞争力、影响力的提高，重组后的中国建材站上了新起点，也让我重新思考了企业定位。

过去这些年，我们一路披荆斩棘，发展成一个有规模的企业，以“两材”重组为契机，我们要开始第二次长征，我把这次长征定位于“从大到伟大”。

这个概念出自北大光华管理学院院长刘俏，他认为中国大企业已不少了，但堪称伟大的企业还不多，伟大是指企业不仅要有规模，也要业绩突出，还要可持续发展。

要让中国建材这头大象跳起舞来，实现从大到伟大，需要持之以恒的努力。2018年春节后上班的第一天，我给大家开了个谈心会，后来谈心会的内容也在集团官微上发表了，定名为“光荣与梦想”，其实就是想告诉我们的干部员工，中国建材的未来掌握在我们自己手里，有理想有作为，企业才能有美好未来。

“中国建材可以改成中国材料了”

外界对于中国建材如何做成水泥大王这件事都已熟知，但其实我们不仅有水泥，也不仅有规模，早在10多年前我们就在转型升级方面迈开了步子。

2006年中国建材股份上市后，我对集团的发展

战略进行了深入思考,当时做了两个判断:一是中国经济长期向好,建材工业将保持刚需;二是必须加快转变发展方式,以应对过剩经济和低碳时代的到来,采取鸵鸟政策是不行的。后来我提出“两个大力”的战略,即大力推进水泥、玻璃的联合重组、结构调整和节能减排,大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料。新常态下,尽管水泥等基础建材受到很大冲击,但经过多年努力,我们的石膏板、玻璃纤维、风电叶片、新型房屋、太阳能薄膜电池、碳纤维等新业务发展壮大,撑起集团利润的半壁江山,也为传统产业转型升级打下了牢固基础。

回想刚进入新常态的那几年,由于习惯了以前高速增长下的发展模式,经济火车头慢下来后,投资减少了,我们很多企业不适应,尤其是传统制造业,日子很不好过。那段时间,社会上大大小小的论坛几乎都在讨论同一话题,那就是企业转型的出路在哪里,大家都意识到这是关系整个国家经济转型的大事,媒体也开始到处寻找转型升级的故事。2014年,央视对话栏目找到我,让我介绍中国建材发展制造服务业的做法。2015年底,经济日报和中国建材报推出系列报道,总结了我们的转型升级的12个典型案例。通过这些报道,社会各界开始重新认识了中国建材。

其实,以变应变是做企业的基本准则。过去这些年,中国建材始终把创新作为第一驱动力,不断自我校正,自我优化,这是我们能够快速发展的重要原因。“两材”重组后,我在“两个大力”的基础上,进一步提出了“四大转型”和“三条曲线”的转型升级思路。

“四大转型”是什么呢?第一个是高端化。我国现在拥有海量的产品,但我们是中低端产品过剩,高端产品缺乏,像前些年国人一窝蜂跑到日本买马桶盖,说明我们的产品质量还有待提高。所以在转型升级里,国家提出“迈向中高端”的目标,今天各行各业都在朝这个方向发展,这是从高速增长到高质量发展的必然要求。

从建材行业来说,经过改革开放40年的成长,我们在很多领域已经从跟跑者变成了并跑者或领跑者,所以中国建材的定位是迈向高端化。像在水泥领域,我们的目标是高标号化、特种化、商混化和制品化。另外在新材料产业领域,我们的T800碳纤维、0.12毫米超薄触控玻璃、转化率18.2%的CIGS薄膜太阳能电池、全球最大的碲化镉薄膜电池等都达到了高端水平。

第二个是智能化。人类迄今历经了四次产业革命,最早是蒸汽机革命,紧接着是电气化革命,之后是信息化革命,现在是AI智能化革命。智能化有两个作用,一是减少人工数量,大量使用机器人,二是操作更精准,让产品质量更高、消耗更少。中国建材在山东泰安有一家智能化水泥工厂。一家日产5000吨的水泥工厂一般用200人左右,这家工厂只用50人,而且它的耗煤是最低的,吨耗煤只有90公斤,而一般耗煤都要超过100公斤,另外它的控制窑温曲线都是直线,减少了人工误差。中国建材有很多工厂,像水泥厂、玻璃厂、新材料厂等都大量使用了机器人。

第三个是绿色化。一想到建材,很多人就皱眉头,总觉得这个行业污染比较严重。其实,今天我国



泰安中联工业4.0智能化水泥工厂



在安徽巢湖利用水泥窑无害化协同处置垃圾项目

的建材行业已经是环境友好型产业了，水泥厂、玻璃厂再也没有乌烟瘴气，从外面看都以为没生产，而且整个厂区都非常漂亮，按我的话说是“花园中的工厂、森林中的工厂、草原上的工厂、湖水边的工厂”。这也是中国建材这些年一直在推动的事情。不仅如此，我们还利用自身技术，服务于社会环保事业。像巢湖水泥厂的垃圾协同处置项目做得很好，我看了之后很激动，一个日产5000吨的水泥厂，一年能处理垃圾20万吨左右，成了城市的“清道夫”。整个处理过程是封闭式，一点气味都没有，更重要的是不会产生二噁英，普通垃圾焚烧厂炉温大概800多度，水泥窑1600度左右的超高温能把二噁英全部烧掉。

第四个是国际化。2013年国家提出“一带一路”倡议，2017年召开了“一带一路”国际合作高峰论坛。俗话说“兵马未动，粮草先行”，在海外市场搞基础建设，建材是必不可少的“粮草”。“两材”重组大会上，国资委领导同志鼓励中国建材打造“走出去”的国家新名片，这让我们很受鼓舞。

说到国际化，大家会疑惑，建材产品能出口吗？实际上，中国建材走了另一条国际化道路：向海外输出工程技术服务并进行海外投资，而不是去出口水泥产品，因为水泥产品高耗能、低附加值，不适宜出口。我们在“一带一路”上竞争优势是什么呢？我觉得主要有两点：第一点是中高端技术和装备。中国建材的水泥装备是世界一流的，过去10年里，我们出口

了312条大型水泥成套装备生产线，占全球新建水泥生产线的65%。一家公司在国际市场份额能达到65%，这在全球是极其少有的，但我们做到了。第二点是性价比好。我们的装备质量好，价格也比跨国公司大概便宜了30%。另外，我们的城市化和工业化经验也是“一带一路”沿线国家需要的。

当然，国际化并不只是开拓“一带一路”市场，美国、欧洲主流市场也是我们的重点目标。改革开放以来，我们经历了产品走出去、装备走出去的过程，现在要实现工厂走出去。像中国建材在美国南卡罗来纳州投资5亿美金建设了玻璃纤维厂，什么原因呢？因为美国有我们大量的终端客户，有我们的市场，所以我们要到美国建工厂。美国现在正回归实业，我们在当地安排了800个就业岗位，因而很受欢迎。我觉得，从“中国是世界的工厂”到“世界是中国的工厂”，从GDP迈到GNP，这是中国企业和中国经济国际化的必然趋势。

对于中国建材今后的国际化思路，我提出了“六个1”的目标，即到2020年建设10个迷你工业园、10个海外仓、10个海外区域检测认证中心、100个建材连锁分销中心、100个智慧工厂、100个EPC项目。例如，在国际工程方面，未来要再做100个EPC项目，同时还要管理100家水泥企业，我们称之为智慧工厂。这种模式很有意思，核心是外包管理，有点像香格里拉集团管理饭店一样。中国建材是全球最大的

建材制造商，也是全球最大的建材工程服务商，将来还会是全球最大的生产管理商。

在转型升级里还有个大问题，就是让各企业明确自己的任务。中国建材企业众多，而且都非常专业化，四化转型的大方向有了，但具体怎么转型，怎么创新，目标是什么，这些要让大家非常清楚，否则就容易打乱仗。我提出了“三条曲线”的思路，这是借鉴英国思想大师查尔斯·汉迪的“第二曲线理论”提出的，不同的是，我把企业业务分成3个层面，各自制定了不同的发展策略。

第一条曲线主要是指水泥等基础原材料行业的结构调整和深度整合。我一直认为，转型并不意味着转行，而是如何在技术、质量和效益上提升。水泥等传统行业是建设的粮食，我们今天要做的不是淘汰它，而是如何进一步提升市场集中度、淘汰落后和节能减排。第二条曲线是大力发展新材料、新能源、新型房屋等“三新”产业，这些年中国建材新材料产业异军突起，2017年赚了70多亿元的利润，2018年会超过100亿元。第三条曲线是积极探索制造业等新业态。像大研发、互联网+、检测认证碳交易、EPC工程、智慧工业等都包含在这条曲线里。

其实，无论“两个大力”还是“三条曲线”，本质是一致的，都是用旧业务做持续性创新，同时顺应时代潮流，搞颠覆性创新，提前培育新业务。像我们从做玻璃到做薄膜太阳能、太阳能组件、太阳能电站，还做了光伏农业等等，就是看到了太阳能的巨大市场前景。这样做的好处是，让整个集团能在新旧业务之间有所平衡，既造“矛”又造“盾”，实现持续稳定增长。这就是哈佛大学教授克里斯汀讲的那个道理，

跨越持续性创新和颠覆性创新的两难。

中国建材这些年转型的速度非常快，我常讲，我们这家企业的魅力可能就在于总是不断出现新的亮点。地方政府都对建材的转型印象很深，从前我们去谈的合作项目都是水泥、玻璃居多，现在几乎都是新技术、新材料，所以他们也都很惊叹。在2017年的央企创新成果展上，中国建材拿出几个大产品，包括碳纤维、铜铟镓硒薄膜太阳能电池、碲化镉发电玻璃、锂电池隔膜、电子薄玻璃、氮化硅工业陶瓷等等。马凯、王勇等领导同志看了都很高兴，表扬了我们在创新方面做出的努力，马凯副总理说：“中国建材可以不叫中国建材了，可以改成中国材料了”。

开放式创新就是善用全球智慧

中国建材的转型升级，都是围绕着创新开展的。创新主要有三种方式：一种是模仿式创新，就是我们老讲的引进消化吸收再创新。改革开放之后，我们基本是走了这样一条道路，先从国外买技术设备再去模仿，但这种创新方式也会遇到问题，比如说我们发展到一定程度后就会无可模仿，另外单一的模仿也会遇到技术纠纷等问题。第二种是集成创新，集成创新是把各种好的要素集成起来，既有模仿创新又有自主创新。第三种是完全独立的自主创新。这个创新往往比较难，像在医药领域，一种新药需要10年时间10亿美金才能做得出来。

企业在快速转型过程中，技术来源是根上的东西。从中国建材来说，我们有很雄厚的技术力量，



高性能碳纤维产业化技术荣获国家科技进步一等奖



实现锂电池隔膜国产化

有26个研究院、3.8万名科技工作者、18个标准委员会，建材行业的技术大概来源于此，建材行业的国家获奖项目大部分也都归属中国建材所属企业。即使这样，我们关起门来创新也是不行的。中国建材应该是一个开放性的创新平台，创新以集成创新为主，技术来源不只是中国，公司员工也不只是中国人，开放就是汇集各路精英，吸纳各方资源，有效利用全球智慧进行创新，我觉得就是这么个大逻辑。

中国建材近年来在海外收购了一些高科技公司、技术中心以及创新团队，创新步伐明显加快，而且做得非常成功。

2006年的时候，国内风电业务开始发展起来。中国建材那时想做风电叶片，但不会做，我们在连云港的工厂就在全世界找技术，最后找到德国的NOI公司，先从它那儿买了一套3000多万的模具。不曾想，买的过程中得知这家公司要倒闭了。NOI公司曾是欧洲第二大风力发电叶片厂，因为前期进行了扩张，资金上出现问题，随着欧洲风电叶片需求量从高峰进入低谷，公司便撑不下去了。

NOI公司有研发中心、测试中心，还有工厂，是一家基础非常好很有潜质的企业。可谁来接盘？接盘的前提是要安置所有员工。当时中复集团总经理张定金来找我汇报，提出收购意愿，我说这是太好的机会了。

为了这次收购，我专程去了趟德国。NOI工厂位于原民主德国的北豪森市，建得非常漂亮，周围全是森林，而且价格还很便宜，我们只用2000万元人民币就拿了下來，最重要的是一起并入了很多专家。风机叶片看起来简单，其实挺复杂，涉及空气动力学、流体力学等问题，设计有一定难度，这些德国专家保障了收购后的技术支撑。我们果断收购了NOI公司，而中国建材从最开始没有风电叶片技术，到捷足先登变成全国风电叶片第一供应商，再到后来相继推出3兆瓦、6.5兆瓦等大兆瓦风电叶片，成长速度非常快。

收购后，我们把NOI更名为SINOI，还安排了100多个白人员工工作。德籍员工很有职业道德和职业精神，收购完成后马上佩戴上中国建材的司徽，做了新名片，他们觉得能进入一家世界500强公司特别自豪。我去德国时他们的省长、市长都很重视，德国也在招商引资，听说中国来了一家世界500强大公司，都很认真地对待。我们有时候在国内还不太了解外国的事情，外国跟中国一样欢迎投资项目，力度很大，条件也很优惠。

2014年我们在德国又收了Avancis公司。在太阳能薄膜技术领域，非晶硅薄膜是第一代，第二代是碲化镉，第三代是铜铟镓硒。20多年前我去瑞士伯尔尼参观太阳能项目时，当时还是非晶硅技术，后来因转化率不高被淘汰了。在铜铟镓硒领域，全世界谁



到德国SINOI公司调研指导



在德国托尔高Avancis工厂

做得最好呢？就是德国的Avancis。Avancis的铜铟镓硒金属化合物半导体，是太阳能技术的发展方向，太阳能转化率也是全球最高的。

这家公司最早是西门子做的。西门子做了一段时间以后，被美国壳牌公司高价收购，因为壳牌觉得石油有污染，对新能源业务很看好。壳牌收购之后引入了圣戈班，圣戈班觉得玻璃的下一个市场就是铜铟镓硒，这个市场将奇大无比，因此是桩大生意。后来圣戈班独资经营这家公司，但做了一段时间一直亏损，便萌生卖掉的想法。中国建材凯盛科技得知消息后，与圣戈班多次谈判，接下了Avancis。

Avancis公司在德国有两个部分：一部分是在慕尼黑西门子研发园区的研发中心，那里的实验室非常先进，设备都是国际一流的，有50名科学家；另一部分是在莱比锡附近托尔高市的工厂，工厂里有条德国工业4.0智能化生产线，具备年产100兆瓦的生产能力。整个车间占地2万平方米，是一个完全靠机器人操作的无人工厂。这让我既吃惊又兴奋，按照专家的看法，这场收购会让中国建材在相关领域超前20年。

其实收购这样的高科技企业也有风险，就是不能继续做下去。如果做不下去，就相当于买了一个“大玩具”，中看不中用。接收Avancis公司后，我们派国内高科技人员进入，公司原有的管理人员和技术骨干全部留用。我的想法是把德国Avancis公司作

为研发和基地，为今后在中国大规模建设生产线做准备。

经过几年探索，Avancis生产的太阳能电池冠军组件光电转换效率接连打破世界纪录，震撼了全球太阳能行业，现在的光电转换效率达18.2%。国外对于太阳能技术的突破极为看重，媒体都把Avancis的科研成果当作重磅新闻来报道，反倒是我们有点“后知后觉”，消息还是从国内媒体转发的海外报道上获知的。为了鼓励研发团队再接再厉，集团专门发去贺信，极大激励了我们的德籍员工。

与此同时，国内生产线的建造也在快速推进。凯盛科技投资100亿元建设了国内规模最大的年产1.5GW铜铟镓硒薄膜太阳能模组工厂，成功做出了国内第一片铜铟镓硒薄膜太阳能高效模组。产品下线仪式上，我用了“极其震撼”“超乎想象”两个词给予评价。的确，这是中国建材发展史上扬眉吐气的一件大事，不仅实现了中国建材的梦想，也实现了我国太阳能行业多年的梦想。

在巩固自身核心技术之外，中国建材这些年来确实做了很多新东西，包括薄玻璃、太阳能薄膜、TFT电子薄玻璃、碳纤维、风电叶片、碲化镉、铜铟镓硒等等。这些新产品新技术无一不是开放性创新的结果。在做技术创新的同时，除了研发本身，我们还有个重要思路就是要能量产。



成功下线0.12毫米世界最薄玻璃

2018年4月，中国建材造出了0.12毫米的世界最薄玻璃，中央电视台采访我时，我用了“量产”这个词概括薄玻璃的创新特点。有人跟我说，宋总你讲得太对了，一个产业集团的新技术新产品最重要的就是量产，不能只是实验室里拿出一小块东西。过去我们做TFT电子薄玻璃，人家上来就问能不能量产、多大规模，接下来再问合格率。现在我们的新材料业务既能量产，合格率也做到了98%以上。

企业的创新路线，不仅包括研发成功，还要解决量产和合格率的问题，要有商业价值，要赚钱，这是产业集团要思考的问题。中国建材近年来做的T800级碳纤维、锂电池隔膜、氮化硅陶瓷球及轴承、电子显示薄玻璃等高科技新材料都成功实现了工业化量产，可以商业投入，而且都有效益，这是我们在创新方面的一大特点。

我把“两材”上市公司的合并命名为“复兴号”

“两材”重组里，我们分了三个步骤：集团层面的合并是第一步，也就是我们常说的“大两材”重组；第二步是两家H股上市公司中国建材股份和中材股份的吸收合并，也就是“小两材”重组；第三步是同业竞争业务板块的优化重组。

“小两材”重组是“两材”重组里的重头戏。两家公司分别是原中国建材和原中国中材的核心上市公司，业务同质化，都有水泥、新材料和国际工程业务。经过再三研究，在比较了各种重组方案之后，我们选择了以换股方式实施合并，原中材股份的1股换原中国建材股份0.85股，合并完成后，两家上市公司整合成一家H股控股公司。

选择这种合并方式是有压力的。因为合并是由小股东表决，大股东不得表决，如果有超过10%的股东不同意，合并方案就会被否决掉。在香港，类似合并的表决成功率只有40%，所以我们开始是有担心的。再加上小股东各有想法，中国建材股份的小股东希望换股比率低一点，中材股份的小股东希望换得高一点，所以里面存在一定的博弈。但最后，这次换股获得空前成功，小股东赞成率是99.9%，基本上是异口同声，用香港分析师的话说，股东大会这样的高票通过率，可能是空前绝后的。

有时候我们常想其中的原因。我认为，首先换股的战略符合公司发展实际，大家认为这两家企业应该合并起来，这是大前提。第二，我们给的换股比例是合理的，让两家股东有所平衡，大家容易接受。第三，所有股东对新的中国建材充满了期望，这是很重要的。在香港路演时，我跟大家讲，未来中国建材的业务是三足鼎立。三块业务很整齐，水泥和国际工程业务都是全球第一，新材料是全球领先，大家听了特别高兴。当然还有一个客观理由，就是2017年下半年以来，水泥价格非常好，大家对公司的效益和未来充满了憧憬，加上过去一年公司经营得非常好，投资者都很认同。

2018年5月3日，“小两材”圆满完成吸收合并，新中国建材H股正式在香港联交所上市交易。6月13日，公司领导班子正式公布，选举曹江林做董事长和党委书记，彭寿做总裁。我和志江两人都退了出来，把工作交给年富力强的一代。同时，原来“两材”的经理层面都进了领导班子，大家都豪情满怀，非常高兴。

对央企来讲，很多集团公司董事长都兼任核心上市公司的董事长，为什么中国建材会发生这样的变化？其实，这是我的想法。我已经62岁了，而上市公司经历了“两材”合并这样一个新的历史节点，应该给年轻人更多施展拳脚的机会，让他们发挥更大作用，这样对企业的发展更加有利。我把这些想法给



“小两材”合并后召开干部会

国资委做了汇报，也征得了董事们的同意，大家都觉得宋总是在为企业着想，是 high 风亮节的做法。

在开董事会的时候，新的领导班子送给我一本画册《一路有你同行》，里面把我做中国建材股份董事局主席13年里的一些历史镜头放了进去，还有股份公司全体成员写给我的一封信，我看了之后非常感动。应该说，我对这个交班非常高兴，同时对新班子也很有信心。

我把两家上市公司的合并命名为“复兴号”，取这个名字的时候，我内心是有期待的。“两材”刚上市的时候，我们的股价都很高，大家对我们怀有希望和憧憬，但是中间这些年，因为水泥过剩、同业竞争等，两家的股价一度都很低，甚至低过净资产价格。

我希望，合并后的新公司能努力降低管理成本、减少管理层级，实现集中管理、降本增效、有效协同，让三足鼎立的形象更加耀眼夺目。我觉得，中国建材会以合并为契机迎来一场复兴，股价会提高，融资功能也会提升，成为资本市场的绩优股，开启发展新纪元。

“两材”上市公司合并消息释放后，港岛资本市场反应热烈，分析师会和媒体发布会盛况空前。国内外财经媒体广泛关注，各大网站、新闻媒体纷纷报道，有的文章用“中国神材”来命名新公司。经过短暂停牌，开盘后“两材”H股成交量巨大，两天中建材股份股价大涨15%，中国建材股价稳定上扬，反映了

投资者对合并的高度认同和热烈追捧。

在香港“小两材”重组的小型晚会上，摩根士丹利亚洲区负责人乔治先生讲了一段话。他说，我们2004年就认识了宋主席，这十几年里中国建材遇到过很多困难，但是宋主席带领大家稳稳地化解了一场场危机、一场场困难，“两材”重组也会在宋主席的带领下做得非常好。

中国建材股份已上市11年，中材股份上市10年，两家上市公司多年来经历了资本市场的锤炼，我相信，“小两材”合并后对集团发展、行业健康带来更有力的推动作用。

“小两材”重组完成后，我们下一步将对水泥、新材料和国际工程业务进一步整合，因为中国建材下面有很多A股公司，也有同业竞争等问题，怎么能够把它们进一步整合好，这是我们未来1年的工作。我们从2016年8月26日到2017年7月，用了1年时间，开展了两个母公司之间的合并；从2017年7月到2018年5月，用了不到1年的时间，实现了两个上市公司的重组。这两步都走得很成功，接下来，我们会再用一年时间，把集团A股的业务整合起来。

通过3年时间，中国建材将有条不紊地把重组各项工作都做好。我希望稳妥地、温和地去推进这些工作，一方面，企业要经营好，要赚钱，另一方面，合并过程中不能出现乱象，要春风化雨、润物无声地把合并做好。现在，我们正在按照这个思路往下做。



2017年参加央视《对话》“我为实业代言”

无论如何要把实体经济做好

中国是一个有着13.8亿人口的大国，要想长期保持经济竞争力，提高抗风险能力，必须有雄厚的实体经济作为支撑，这是根上的事。这就是为什么现在国家号召“把发展经济的着力点放在实体经济上”，反对脱实向虚，因为靠舶来品是养活不了一个泱泱大国的。对于中国来讲，到底要不要把实体经济做好，要不要很多人甘于做实体，这是一个很核心的问题。

实体经济在经济发展中的作用非常重要，中央领导多次强调实体经济是我国经济的基石。美国和欧洲一些国家认为上一轮经济发展最欠缺的就是实体经济，美国经历了2008年金融危机之后强力回归实业，欧洲经过主权债务危机后纷纷实施再工业化计划，我国进入新常态之后强调“大力振兴实体经济”。其实这是一个逻辑，因为各国都意识到实体经济是经济发展的根基所在、国家竞争力的根基所在。

在国家的产业结构中，二产是三产的根，如果没有二产，没有制造业，就不存在制造服务业；如果没有二产，三产也会受到很大的打击，日本就曾有工业空心化的惨痛教训。现在全球都在学习德国的工业4.0战略，其实德国当年因为服务业不够发达颇

受诟病，美国三产比重达到80%，德国三产则不足70%。但欧洲债务危机中，恰恰是因为强大的制造业，让德国经济一枝独秀，表现强劲。德国总理默克尔对英国前首相布莱尔说了一句意味深长的话：“至少我们德国还在造东西。”就是说大家都去脱实向虚了，至少德国人还在做实业，还在一以贯之地秉承工匠精神。

中国是制造大国，但还不是制造强国，而且我们还有一些隐忧。过去我们的制造成本低，跨国公司都到中国来做代工，但现在我们的制造成本逐步升高，部分国际订单流向了越南、印度、墨西哥等制造成本更低的国家，另外国际上一些国家和地区贸易保护主义抬头，这就让中国制造面临产业链高端向发达国家回流、产业链中低端向成本更低国家转移的双重挤压。

因此，在全球经济下一轮发展中，我们应该培育强大的制造业，在世界经济再平衡的过程中主动作为，让中高端技术和产品享誉全球。但我们与德国要有不同之处，“德国制造”19世纪曾被认为是劣质产品的代名词，它们为给自己正名花了130年时间，我们要缩短这个时间。2015年，国务院正式公布了“中国制造2025”战略，我国要用10年时间迈入制造强国行列。

在中央大力倡导振兴实体经济、打造制造强国的背景下，2017年央视推出“为中国实业代言”的系列对话，其中有一期选了中国建材。因为中国建材是典型的实体经济，可以说实得不能再实了，水泥又是其中最实的实业。那次节目是在中国铁道博物馆录制的，我和中车董事长刘化龙等几位央企同志进行了演讲和对话。

我在演讲时说，有一首歌唱到“在钢筋水泥的丛林里”，这话一点不假。水泥在国民生活中扮演着非常重要的角色，但我们往往不会注意到它的存在。例如我们住在水泥房子里，没有水泥，我们的高楼大厦怎么挺立？铁轨架在水泥墩上，没有水泥，高铁怎么飞驰？今天我们很难想象离开水泥后，城市会变成什么样子。

我国是水泥消费大国，2016年一年卖了23.4亿吨水泥，把水泥产业做好，推动技术进步、产品升级，这对整个国家的经济建设的意义重大。我们可以从国外买很多东西，但是要买23.4亿吨水泥，这是不可能的。水泥事关国计民生，是那种“吃的是草挤的是奶”的行业，是那种必须做好、值得做好、能够做好的行业，我们应当长期坚守下去。

正是由于中国建材等企业甘于做水泥这项事业，甘于进行持续性创新，我国的水泥产量和装备制造规模都位居世界第一，在世界舞台上拥有了更多话语权。2017年底，世界水泥协会成立大会在英国伦敦召开，我被选为首届主席，这不仅反映出全球领域对中国建材及中国水泥行业领军作用的肯定，也是我国大型基础工业走向世界的历史见证，是改革开放以来我国实体经济发展的时代缩影。

把实业做好，这是我的一个核心观点。实业强则国家强，实业兴则国家兴。中国建材一直深耕实体经济，这些年没有挣过虚拟经济的热钱和快钱，为社会做出了重大贡献。中国建材2017年销售收入超过3000亿元，利润总额超过110亿元，而利润、税费、薪酬、利息合计社会贡献总额却达668亿元。很多人听到这一数据都觉得十分震撼，认识到实体经济的确是我国经济的根基。

围绕着怎么做实业，全世界有两种看法。第一种是德国式的看法，就是发扬工匠精神。德国有大量隐形冠军，其中不少是家族企业。按照德国人赫尔曼·西蒙的说法，隐形冠军有三个标准：在全球市

场排名前三、营业额低于50亿欧元、并非众所周知。这些企业最大的特点就是专注，慢工出细活，在一个窄而深的领域长期扎根下去，一点点往前做，把技术做到极致。第二种是美国人的看法，大规模+资本运营。美国社会在消费领域主张用信用卡，花未来的钱，做企业主张用资本市场的力量推动募资，先给企业估值，估完值再到市场上拿钱，拿完钱迅速扩大规模，占领市场，美国大企业都是这样走过来的。

两种不同的做法，中国企业都要参照。一方面，我们要扎扎实实地做好实体，发挥工匠精神、企业家精神、创新精神，多培育一些隐形冠军，把实体经济精益求精地做好。同时，也要有效地利用资本市场。资本市场归根结底是为实体经济服务的，但不能完全用资本做资本，用钱赚钱，我觉得走到那个地步就误入歧途了。

2008年美国的金融危机，其实就是在虚拟经济领域过度创新，最终引发那么大规模的危机，让全世界为它买单。今天在发展经济的过程中，我们不能忘记过去的那一幕。实体经济是大国经济之本，在这个问题上，我国政府非常清醒，在大力支持实体经济发展方面出台了一系列配套措施，提振了大家的信心。我觉得经济就好比一架飞机，两个机翼是资本市场和技术创新，互联网是尾翼，机身是实体经济，大家都是为机身服务的。

把党建账和经济账合成一本账

我是1975年11月加入中国共产党的。那时我刚满19岁，正在河北农村插队。我生性比较热情，是个理想主义者，一直保持着热爱学习和努力做事的习惯，插队时我当过生产队长，每天早出晚归带着社员在地里干活，村上的老乡也很喜欢我，那时入党村支部要征求各小队党小组意见，我们村是8个小队8个党小组，我是满票，大家都同意我加入组织。知道我入了党，我的父母还着实为我高兴了一把，我的父母都是抗日时期入党的老干部，他们把我入党的事看得很重。

工作之后，我慢慢走上领导岗位，在北新和中国建材都常年担任党委书记，对党的工作越来越熟悉。我觉得，在企业里思想工作和组织工作非常重要，企

业是一个组织，组织发展要靠思想引领。党组织是企业的中坚力量，党的思想政治工作是企业发展的重要抓手，能让大家高度统一在共同的旗帜下，拥有共同的目标和理想。这一点，我很早就认识到了。

国有企业党建工作这些年来不断推进，2016年10月召开的全国国有企业党的建设工作会议把国企党建工作推向新高度，明确了党在国有企业中的领导地位。其实，这次会议回答了社会上长期模糊的两个核心问题，一是要不要国有企业，二是国有企业要不要党的领导，明确了这两个“要不要”，其后才是国有企业怎么加强党的领导的问题，党委书记董事长一肩挑，重要事项党委会前置决策、党建入章程、加强基层党建、完善“三重一大”决策监督机制等才能依次推开。

习近平总书记在大会上作了重要讲话，肯定了国有企业对国家的贡献，强调国有企业是中国特色社会主义的顶梁柱，是党和国家最可信赖的依靠力量，提出了“两个一以贯之”的重要指导思想，即坚持党对国有企业的领导是重大政治原则，必须一以贯之；建立现代企业制度是国有企业改革的方向，也必须一以贯之。这些重要思想为新时期国有企业党建工作提供了根本遵循。

会议还有一点很重要，就是明确了党委书记董事长“一肩挑”的干部体制。过去，国有企业里党委和行政、新老三会之间很容易起争论，总是很难融合在一起，怎么解决这个问题呢？现在有了“一肩挑”的制度设计，同时党政领导交叉任职、专职副书记进入董事会，这些措施将党的领导和董事会的决策功能相结合，解决了党组织嵌入现代企业制度的问题。

在央企里，不少单位曾是“三驾马车”，即董事长、党委书记、总经理分设，国药原来就是这种情况。我作为外部董事长，按照“规范决策、合理授权”的八字方针开董事会，与总经理、党委书记相处得很融洽。曾有央企领导人说，“三驾马车”不是好模式，但宋志平在国药处理得很好。针对“三驾马车”的弊端，国企党建工作会议召开后，“一肩挑”模式在央企全面推开。

从中国建材来看，“两材”重组前，我任党委书记、董事长多年，“两材”重组的时候，我任董事长、党委副书记，刘志江同志任副董事长、党委书记，这种安排照顾了“两材”平衡，充分发挥了大家的积极

性。根据国企党建工作会议精神，2017年7月国资委党委对中国建材党委进行调整，我任党委书记、董事长，刘志江同志改任副书记、副董事长。

以前党委书记的工作大多由专职副书记来做，在“一肩挑”的体制下，党委书记责任更大，担子更重，要求更高，拿我来说，我一半时间要思考企业的重大经营决策问题，一半时间要思考党建工作。2017年7~8月，中国建材开展党建责任专项督导，召开了三次会议，我参加了天津会议，跟大家推心置腹讲了企业党建工作该怎么做，等于上了一堂重要的党课。在那之后，整个集团党的工作在原来的基础上又有了质的飞跃。从我的体会来看，党建工作能够推动企业中心工作，促进队伍建设、思想建设、组织建设，党委把关也使企业重大决策更加谨慎，更加细致。

党建工作是国有企业的光荣传统和独特优势，也是特有的竞争优势。多年的工作表明，党建工作和企业经营水平息息相关，在企业里，党建工作做得好，企业经营发展就会做得好；党建工作做不好，企业经营发展往往也做不好，甚至乱象丛生。

不少外资企业很羡慕国有企业里有党的领导，民营企业也是这样。我觉得，国有企业党建工作优势巨大，关键是不能出现“两张皮”，不能把党的工作和企业工作相分离。2017年7月，新华网和国资委组织了“砥砺奋进新国企”系列访谈，我是第一期节目的嘉宾，主持人让我选五个关键词进行讲述，我选的第一个词就是党建。我说，国有企业要把党建账和经济账合成一本账，不能弄成两本账，这句话也被作为那次访谈的标题。

近年来，国有企业党建工作不断探索，取得了很多实质性进展。在企业里，党组织的作用主要是把方向、管大局、保落实，这三句话九个字是大原则。在开董事会和办公会之前，一些重大原则性问题，如战略规划、重大投资、人事决策等要先上党委会，党委会作出决定之后，再履行董事会、经理层的会议程序。

中国建材的企业大都是混合所有制企业，我们在加强党的建设上下了很大功夫。我们混合的民营企业以前党建工作大都是无组织、无制度、无活动的“三无状态”。中国建材接手这些企业后，一家一家手把手地指导规范党组织设置，成立了87个党委、603个党支部，把基层党组织都建立了起来。我们



召开“国有控股混合所有制企业党的建设”研究课题启动会

央企的政治优势引入混合所有制企业，壮大了党组织的力量，巩固了党的基层阵地，有的混合所有制企业党建工作还受到了国资委党委的表彰。

2017年，中央有关部门和国资委党建局组织“加强国企党建与深化国企改革研究”的课题项目，这项课题被列入了“马工程”（马克思主义理论研究和建设工程），其中子课题“国有控股混合所有制企业党的建设”由中国建材牵头研究，我任课题组组长。这项课题任务繁重，我们进行了大量外部调研，同时结合中国建材实际，写出了一份高质量的研究报告，受到国资委党建局的表扬，报告全文刊发在党建杂志上。

我主张党建工作要做细，比如在各级党委成员中实行党建工作KPI，这其实是把经营工作的原理移植到党建工作里，目的是让大家知道自己的党建工作指标是什么。另外，党建工作根基是基层工作，中国建材把党建工作纳入企业考核，提出建设业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、党建先进、安全稳定的“六星企业”，我们还广泛开展了创建五好党支部、党员先锋岗、党建工作品牌等活动，让基层组织真正活跃起来。

党建工作不能是空头政治，不能与企业的生产经营工作脱节。我的想法是要做到“四个结合”，弘扬“四种文化”。什么是“四个结合”？就是把党建工作与企业经营、规范治理、企业文化、廉洁从业相结合。党建工作不是空中楼阁，只有与企业经营发展同力同向，才会有生命力凝聚力。另外，我主张企业里

应大力弘扬党建文化，把党建文化、企业文化、安全环保文化、廉洁文化四种文化融合在一起，营造良好的企业氛围。

混合所有制企业的廉政建设是需要格外关注的内容。中国建材有三种干部，体制内干部、股权型经理人和从社会上聘请的职业经理人。这三种干部在一起怎么相处呢？我觉得最重要的是建立“亲”“清”文化。习总书记提出建立“亲”“清”新型政商关系，我把这个提法引入到中国建材混合所有制企业党建中，要求体制内外的干部坚守底线原则，工作关系上亲密合作，利益关系上清清白白，这样才能长期相处。

如果总结一下，我觉得混合所有制企业党建工作有两件事最重要。一是把基层党组织建立起来，发挥党组织的领导作用，把党的优势转变为企业的竞争优势；二要把“亲清”关系建立起来，营造风清气正的环境，防止国有资产流失，让企业干部队伍健康成长。如果这么做，混合所有制企业就能做好。

党建工作还有一项重要的内容是把优秀企业家凝聚在党组织周围。企业家是企业的带头人，党组织要关心和爱护企业家，激发和保护企业家精神，严管与厚爱并重。严管就是要求大家讲政治守规矩，清正廉洁。厚爱，就是关爱企业家，关心他们的成长，当他们遇到困难和坎坷时，要给予热心帮助，保护他们干事创业的积极性。中央提出“三个区分开来”，建立容错纠错机制，营造安心、安身、安业的环境，目的就是让吃苦者不吃亏，流汗者不流泪，担当

作为者没有后顾之忧。这才是对干部最大的支持和鼓励。

党组织要加大对年轻人的培养。企业后继有人才能发展得下去。中国建材非常重视对年轻人的培训和提拔，我们每年都要开设春秋两季中青班，争取把更多70后80后提拔到领导岗位上。2018年，我们还在国家行政学院办了10期培训，对三级以上领导班子做了系统培训，培训主要是学习习近平新时代中国特色社会主义思想和十九大精神，每次学习我也会去给大家讲一次课。这些课程对大家有很大提高。其实，党的工作并不是抽象的空洞的，而是具体的实际的，必须深入人心。

通过持续不断地加强党建，中国建材的政治气象焕然一新。“两材”重组后的中国建材之所以能够顺利发展，党建工作起到了基础性的作用，我也多次受邀到中组部、国资委的培训班上介绍党建经验。地方政府领导实地走访中国建材所属企业后，对我们的党建工作成效也十分赞赏，觉得地方国企真应该向央企学习。

中国建材的每一个工厂都配备了党员活动室，里面有很多党建类图书，还有党员写的读书笔记、学习体会。每次翻看那些记得密密麻麻的笔记，我都非常感慨，我们的基层党员干部确实很在状态，都在很用心地学习提高。在车间里，党员先锋岗的标牌被擦得锃亮，这个标牌是大家心里的模范标杆，能在先锋岗上工作是莫大的荣耀。不只在国内市场，我去非洲等国外项目调研时，项目负责人很动情地跟我

讲，工地上苦脏累险的工作多，冲在最前面的大都是党员，大家把做这些事当作责任，没有一个人叫苦叫累。我听了非常感动。我们的广大党员确实在一线起到了模范带头作用，党组织和基层党支部确实起到了战斗堡垒作用。

2018年6月，中国建材在泰安召开“五好党支部”“党员先锋岗”授牌暨“党建工作品牌”发布会，场面非常感人。泰安玻纤的员工编了一些节目穿插在活动中，大家的事迹非常感人。在那天的演讲中，我讲了一段肺腑之言，过去我们常常为我们的创新而感动，常常为我们的生产业绩而感动，今天我们要由衷地为我们党建工作取得的成绩而感动，为我们自己而感动。

玉兰树下谈高质量发展

2018年3月25日，我跟北大国发院的陈春花教授有一场玉兰树下的对话。陈春花老师专门研究管理理论，被称为“中国的女德鲁克”。我们曾约定国发院玉兰花开的时候，讨论一下高质量发展阶段企业该怎么做。很有意思的是，往年3月下旬玉兰花就绽放了，但2018年春天天气冷，进入3月下旬了还总不开花，整个学院都关心这个玉兰花什么时候才能开。对话时间是提前定好的，但到了3月24日还不见花开，枝桠上挂的全是花骨朵，没想到一晚上的功夫，玉兰花就被风吹开了，3月25号对话那天满树的



“五好党支部”“党员先锋岗”授牌暨“党建工作品牌”发布会



在北大国发院与陈春花教授对话

玉兰竟都绽放了，繁花朵朵，微风吹来，花瓣雨飘飘洒洒，很是漂亮。

这场对话的主题是“中国企业的质量革命”。活动中，陈春花老师从管理学的角度出发，分析了高质量发展阶段企业必须关注的重点内容以及亟需的能力，我主要是从企业实践出发，讲了高质量阶段企业的发展战略。我俩的演讲和对话虽然角度不同，但其实是互补性的，一个讲理论，一个讲实践。陈春花老师之前曾听过我几次演讲，有一次她跟我说：宋总，你的长项是以事说理，用故事和案例把道理讲清楚，这就是你的风格。我说是的，企业人有企业人的特点，商学院里老师人才济济，缺的是有实践经验的企业家，我就实实在在讲些案例和经验体会，让大家有收获就行了。

高质量发展这个话题很重要。因为进入到一个全新的发展阶段，企业要如何适应，如何做调整，和之前的做法有什么不同，这都是需要解答的问题。改革开放40年，我们亲历了高速增长阶段，这一阶段解决了“有没有”的问题，物质生活的丰富极大地满足了社会需求，造就了中国世界第二大的经济体量，2002年我国GDP首次突破10万亿元，2017年达到82.7万亿元，这是历史性的跨越。

在高速增长阶段，企业的发展思路也是围绕速度和规模开展的。15年前，也就是国资委刚成立时，中国建材处于快速发展期和扩张期，我几乎每个礼拜都去现场参加开工奠基或竣工投产。高速增长阶段的的确确造就了我国众多的大企业集团，像中国建材15年前还很弱小，现在已是全球最大的建材制造商、全球最大的建材工程服务商。

一转眼，我国绝大多数产业开始出现过剩，智能化时代来临了，我国的资源和环境也产生了瓶颈，一些低成本优势正在消失，这些变化和挑战使我们过去的速度和规模型经济不可持续，当务之急就是解决“好不好”的问题。所以，国家的经济政策从“三驾马车”的需求拉动调整到供给侧结构性改革，从高速增长调整到高质量发展，从重视速度规模转向重视质量效益，从要素驱动转向创新驱动。放眼全球各国，经过高速发展后能快速转向高质量发展的国家，大多转型比较成功，避免了掉入“中等收入陷阱”。

企业的发展目标和发展思路是和经济环境密切相关的。在外部环境发生巨大变化的时代，企业也应做出调整，从过去的高速增长目标导向转向高质量发展目标导向。在高速增长阶段，企业不得不跑起

来，不跑就没有机会，而在高质量发展阶段，我们就不能再像以前那样只顾“快跑”了，而是要学会“正步走”，重视企业的质量效益和稳健可持续发展。

企业要转向高质量发展。那么如何才能称得上高质量呢？在高质量发展阶段，我们要做优做强做大，要打造具有全球竞争力的世界一流企业。那么什么是世界一流呢？在那天的演讲中，我分享了自己的看法。

我觉得，企业要在四个方面做到高质量，一是企业结构和运行的高质量，二是技术素质和创新能力的高质量，三是产品和服务的高质量，四是组织和团队的高质量。关于世界一流，我认为应有四个标准：一是创新能力和技术一流，企业最重要的是创新能力，最核心的是技术，要有“金刚钻”；二是效益一流，创造良好利润是企业的出发点，也是重要目标；三是经营和管理一流，企业要提升盈利能力和管理水平，确保健康持续经营，不能“按下葫芦浮起瓢”；四是品牌和国际竞争力一流，企业在全球市场中要提升品牌知名度，打造良好美誉度，增强核心竞争力。

要实现高质量发展和世界一流的目标，就要明确企业的发展战略和要采取的措施。拿中国建材来说，我们是一家在高速增长阶段快速壮大起来的企业，进入高质量发展阶段，我们对企业的发展战略做了重新的思考规划。我总结了一个“335”的思路，分别是三步走、三件事、五措施。

中国建材的目标是“三步走”：到2020年，实现营业收入3500亿元、利润总额200亿元，基本建成具有全球竞争力的世界一流企业；到2035年，营业收入翻一番、利润总额500亿元左右，全面建成具有全球竞争力的世界一流企业；到2050年，营业收入超万亿、利润总额上千亿，成为超世界一流、受世界尊敬的伟大企业。我希望，通过一代代中国建材人的不懈努力，我们能把中国建材建设成一家享誉世界的百年老店。

有三个观点是我做企业中很在意的。第一个是稳健中求进步。这是李嘉诚先生90岁时给公司写的告别信里的一句话，我觉得这句话非常重要。因为经历了40年改革开放，我国发展出很多大企业，到2020年我们的世界500强企业数量有可能超过美国，但我们不能为大而大，而是要保持稳健经营，让

大象也能跳起舞来。第二个是发展中求质量。我们不能满足于造产品，而要满足于把产品造到世界最好，发扬工匠精神，打造更多隐形冠军。第三个是变革中求创新。在清朝时，我们错过了工业革命；上世纪60年代，我们错过了半导体发展的黄金期，导致落后于日本；现在我们进入一个创新时代，互联网、大数据、基因工程、新材料等领域的创新层出不穷，我们要抓住新一轮机遇，努力实现赶超。

关于如何实现高质量发展，我提出五个措施：

第一是做强主业。关于多元化和专业化，一直以来都有不同看法，我认为大多数企业还得专业化，因为人的精力有限，企业的财力有限，不能盲目铺摊子。帕卡德定律讲到，人才成长速度跟不上企业成长速度，企业很快会衰败；面临的机遇太多，企业也可能衰败；很多企业失败并不是不创新，而是战线拉得过长。中国建材的做法是业务归核化，主攻水泥、新材料、国际工程三个业务，其他业务要逐渐砍掉。

第二是瘦身健体。日本企业叫精健化，就是减少企业的管理层级，调整优化业务结构、组织结构和人员结构。中国建材过去三年压减20%的企业，未来三年还要继续压减20%，确保企业提质增效。我们正全力以赴做这项工作。

第三是强化管理。企业要靠管理出效益，靠管理降成本，这是管理者必须具备的基本功。在管理里，很重要的是增加协同效应，因为我们是集团，要破除谷仓效应，不能只有垂直性管理，还应该横向的协同合作，这样能够减少内部竞争，降低成本。

第四是创新转型。中国建材一直是把创新驱动放在战略之首，通过持续创新，不断培育新的发展动能，增强企业核心竞争力。转型就是我常讲的实现企业的高端化、智能化、绿色化、国际化。

第五是机制革命。就是充分调动员工积极性，增强企业向心力和凝聚力，尤其作为国企来说，要建立有效机制，使企业成为社会、股东、员工的共享平台，构建企业干部员工利益和企业效益之间正相关的关系，使企业焕发新的活力。

玉兰树下的那场对话很有意义，举办得也成功，而且因为玉兰花的点缀让活动增添了许多浪漫色彩。对话现场，腾讯、搜狐等几大门户网站进行了现场直播，北大的很多学生也闻香而动、闻声而来。

无论线上还是线下，大家都感觉很过瘾，因为既欣赏了玉兰的美景，又收获了思想的智慧。

做有品格的企业

中国建材是一家注重品格培养的企业。什么叫品格？我一直认为，企业不是冰冷的经济组织，它是人格化的，有自己的思想、自己的情感、自己的风骨。人有品格，企业也有品格。到底企业的品格包括哪些呢？2017年末，我写了篇文章《企业的品格》专门探讨这个问题。企业品格，说白了，就是企业在经营活动和社会交往中体现的品质、格局和作风，也可以说是集企业理念、文化和行为于一体的企业形象。我觉得做有品格的企业，有四点很重要：环境保护、热心公益、关心员工、世界公民。

在企业的品格里，我把环境保护放在了第一位，因为这是关系人类命运的大事，企业责无旁贷。上世纪70年代，人类认识到能源和资源的不可持续性，提出了可持续发展的理念，但后来发现，人类遇到的最大的问题不是发展极限，而是生存极限，即全球气候问题。据科学家预测，从1750年工业革命到2100年，全球气温上升幅度不得超过2摄氏度，到目前为止地球升温已超过1度，如果不加控制，到本世纪末，全球气温可能上升4~5度，后果不堪设想。

2015年底，全球气候变化大会在巴黎召开，大会通过了旨在拯救人类未来的巴黎协定，各方承诺将加强对气候变暖的全球应对。我作为企业代表参加了那次气候大会，并在大会上做了三场演讲，分享了中国企业在应对全球气候变化方面的观点和做法。

不少企业认为，做企业的人只要埋头做好生产经营的本分就够了，气候环境这类问题与自己无关。但是要知道，如果环境保护做不好，造成的影响将是不可逆的。人类有的错误可以犯，犯了可能还有机会改正，但有些错误绝不能犯，犯了以后大自然不会给我们改正的机会。像气候变暖以及雾霾、土壤和水质污染等环保问题如果解决不好，就会殃及子孙后代。2013年在一个“建设美丽中国”的沙龙活动上，我说，为了大街上人们能自由地呼吸，为了屋檐下孩子们的欢颜，企业应当全力以赴，如果环境保证不了，空气保证不了，其他就都没有意义了，很多媒体援引了这些话。

中国建材是全球最大的建材制造商，我们深知在应对气候变化方面应承担更多责任。这些年来，我们在企业经营和发展要素中，始终坚持环境、安全、质量、技术、成本的价值排序。有人问我，宋总，做企业哪能不重视成本啊。其实我们很重视成本等因素，但同时也认为保护环境比降低成本更重要，如果环境保护不达标宁可关掉工厂。我们在生产中秉持三原则：一是工厂所用原料尽量采用城市和工业固



参加世界气候变化大会并受邀在三场重要边会上发表演讲



建设北川中联水泥项目支援灾后重建

体废弃物，二是生产过程中要做到零排放，三是生产的产品要绿色健康。这些原则是我20年前在北新提出的，中国建材也一直坚持这些做法，得到了社会各界的广泛认同。

企业品格的第二点是热心公益，包括抗险救灾、扶贫、帮助弱势群体等等，这也是中国建材多年来一直努力做的事情。

作为一家央企，在发生自然灾害时，中国建材都是不计代价、不计成本，全力以赴参加救援和灾后重建。记得2008年5月12日汶川大地震时，我们正在开集团办公会，忽然接到成都企业的电话，说当地发生了地震，工厂建筑和装备受到破坏，但损失不大。很快，我们从新闻上得知了地震的严重程度，集团第一时间召开紧急会议，决定捐助300套轻型房屋，我们2005年曾为东南亚海啸灾区做过援助，知道灾区最需要这种房屋。

那次灾难中，中国建材是第一个捐助安置房屋的企业。我和国资委领导等一行人赶到德阳镇。一路上余震不断，最大的一次震级达到5.2级，人都站不稳。汉旺镇当时遍地瓦砾，马路上都是大缝，远处的山头都秃了，树木被震得掉落下来，整个情形惨不忍睹。后来我们给受灾严重的四川德阳赶制了500

套房子，由北新集团承建。

我们还在北川和安县建了两个水泥厂，这是当地震后首批重建大型项目。两个工厂开工时我都在现场，北川工厂开工赶上瓢泼大雨，奠基时大家浑身裹满泥水。我们还在都江堰建了一家上万平方米的医院，解决了灾区人民看病难的难题；在青白江地区建造了几百套新型房屋绿色小镇。这些举动受到社会各界的肯定。而在后方，中国建材员工自发捐赠3000多万元，涓涓细流汇聚起我们对灾区人民的大爱。在之后的玉树地震、九寨沟地震等灾害中，中国建材都在第一时间做出反应，派出救援队帮助灾区人民恢复家园。

除了灾后救援，中国建材还在扶贫方面下了很大力气。我们在安徽石台、宁夏泾源、云南昭通的5个对口县区，全力帮助百姓脱贫致富。安徽石台县是中国建材最早的定点帮扶对象，我们不仅捐助资金，还从城市建设等方面给予帮助。石台县有一条河，因木桥年久失修，下雨天常有孩子不慎落水，中国建材花300万元建设了一座水泥桥，取名“科技桥”，我们还为县城和家家户户的院子铺设了水泥路，当地人称之为“幸福路”。为了帮助农户发家致富，中国建材打造了电商平台“禾苞蛋”，让当地农产品快速销往全

国，我们的员工也经常从平台上购买肉蛋等产品，农民们非常开心。此外，我们还选派优秀的年轻干部去做村官。当地条件艰苦，按规定只派1名干部就可以，但我们派了10名。我的想法是，这些干部一来能帮助当地发展，二来对他们个人也是个锻炼。这些年轻人多在城里长大，缺少农村生活的人生课程，做村官对他们的成长非常有帮助。

宁夏泾源县位于六盘山地区，当年红军长征时毛主席在那里曾写下《清平乐·六盘山》的壮丽诗篇。中国建材在靖远县开展了大量的扶贫工作，在杨岭村等地开展了多个投资和建设项目。后来我专门去了泾源县，看了我们在当地的扶贫项目，给杨岭小学的孩子送去棉衣、文具等用品，另外也想研究有没有好的脱贫项目。我们了解到，当地近几年发展起了畜牧业，家家户户养澳洲安格斯牛。这个牛是肉牛，由县里引进卖给农户，农户养到一定程度后交由催肥场统一养肥，之后供应市场。我们决定帮着建造催肥场，修建道路并盖起谷料场，我们所做的努力都是希望帮助当地老百姓尽快脱贫致富。

关心员工也是企业的重要品格。我认为，有品格的企业是善待员工的企业，是能让员工乐生的企业。中国建材能在短短数年间成为全球规模最大的建材企业，在多个领域引领世界建材行业的发展，在

2008年金融海啸和新常态的挑战下稳步发展，关键原因就是不断发现、吸引、培养人才，有一支优秀的人才队伍。

喜剧大师卓别林主演的电影《摩登时代》里，工人都像机器一样工作，那是工业革命时期的情景。今天，企业管理已进入了人本时代。员工不是机器，不能只是干活、吃饭、拿奖金，大家要有共同愿景，能在企业的平台上充分发挥聪明才智，实现人生价值。

怎样让员工实现发展呢？我一直比较推崇建立学习型组织，这一理论是美国学者彼得·圣吉提出的，他的《第五项修炼》在全球畅销多年。2017年，新版《第五项修炼》在中国出版，彼得·圣吉邀我为新书写推荐序，在他看来，我是学习型组织理论的“铁粉”，也是个成功的实践者。想想确实是这样，我带领的企业包括主持的董事会都致力于建设学习型组织。从中国建材来说，建立学习型组织是企业众志成城和成为世界500强企业的秘诀。

中国建材每个月都会召开经营分析会，每次开会，各单位负责人都得自报KPI，数字摆在明面上，大家你追我赶，唯恐落后。国企里不少干部原来是做行政出身，习惯于定性说问题，经过训练，都学会了用数字说话，KPI背得滚瓜烂熟。民企出身的干部也有压力，从前大家挣多花多，挣少花少，现在业绩大排队，



开展读书会活动

做得好脸上有光，做不好就感觉挂不住了。所以，不少人感慨道：在中国建材干活，“脸”比“钱”更重要。

除了经营分析会，中国建材还有半年会、年会、干部谈心会等重要会议，会上我一般会跟大家讲1~2小时的话，讲话内容主要是总结工作、分析形势、交流思想，大家也会深度沟通。通过团队互动学习，大家统一了思想，加深了对战略思路的理解。我跟大家说，中国建材这些会议是个大课堂，里面的学问很深，如果能坚持参加3年以上，就相当于MBA毕业了。

中国建材对读书学习和培训工作一贯重视。在企业里，我一直提倡多读书，集团每年都会举办读书会活动，办公楼里设置了读书角，我每年都会推荐几本书给大家。其实，我本身就喜欢读书。刚来北京时，我行李箱里塞满了书，工作后每个周末都会去当时的北京外文书店看书，工资也大都用于买书，走上领导岗位后也是书不离手，近些年还几次去总裁读书会分享读书心得。可以说，让干部员工多读书多学习成了一种管理偏好，我常挂在嘴边的话就是“把时间用在学习上，把心思用在工作上”。员工培训也非常重要。我做一把手这些年，北新和中国建材先后输送了大批干部到北大、清华、南开等一流大学学习，近年来还在国家行政学院开设中青年干部培训班。通过培训，干部们不仅提高了素质和能力，还增进了知识和友谊，这是破除谷仓效应的好方法。

企业还要通过开展拓展训练和文体活动，让员工锻炼身心，愉悦精神，增强团队意识。中国建材定期举办的员工拓展训练效果很好，受到大家的欢迎。“两材”重组之后，集团和股份公司举办了“在一起，再出发”的拓展训练，我和曹江林也加入其中，和干部员工互助互动，其乐融融，一起度过了难忘的时光，大家生龙活虎的状态让我很受感染。此外，我们每年的篮球、乒乓球、羽毛球比赛也都办成了品牌活动。

企业品格的最后一项是世界公民。现在中国进入全球化时代，我们的企业究竟要给全世界呈现怎样的形象，能不能被其他国家和地区所接纳，这是需要思考的问题。我认为，在“一带一路”走出去过程中，中国企业要把自己和世界融为一体，遵守所在国的法律法规，尊重当地的文化习俗，热心当地的公益事业，坚持“真、实、亲、诚”的文化，这样无论走到哪里，大家都会喜欢我们。

中国建材到非洲等地做项目都是先帮助当地发展，譬如在赞比亚投资建材工业园时，先为当地打了水井，出资150万美元捐建了一所医院和一所小学，还在艾滋病日向赞比亚艾滋预防组织捐赠，当地的首长和老百姓都非常感动，觉得中国公司特别友好。2017年6月，我去我们捐建的学校看望师生，给170多个孩子带去了足球、书包等礼物，孩子们特别高兴，合唱了一首歌曲，大意是：手挽手心连心，我们和



“小两材”合并完成后开展“在一起 再出发”拓展训练

中建材是一家人。当童声一响起来，我的眼眶湿润了，虽然语言不通，但孩子们纯真的笑容和天籁般的声音深深打动了我。

在赞比亚期间，我跟赞比亚副总统讲起中国建材“为当地经济做贡献、与当地企业合作、为当地人民服务”的走出去三原则，他听完高兴地说：“这我就放心了。我们欢迎中资企业来赞比亚，但又担心本地企业被挤垮，像中国建材这样的企业，我们非常支持。”三原则其实是我2006年提出的，当时中国建材在土耳其承建了一个大型水泥工程，做项目时我们把基建部分外包给当地公司，项目完工后皆大欢喜。我国驻土耳其经济参赞对我说，如果中国企业都这么做，走出去就更顺利了。

在走出去过程中，如何与发达国家大企业相处是个大问题。我主张，独行快众行远，中国企业要与跨国公司合作，联合起来共同开发第三方市场，不是我来赶你走，而是互相取长补短，大家一起做。中国建材和法国的施耐德共同开发非洲市场，和日本三菱商事共同开发南亚市场，和丹麦史密斯共同安装全世界的水泥成套装备，这些项目做得都很好。

中国建材是一家很有特点的企业，我们认为坚持那些和企业眼前利益无关，甚至会影响眼前利益的品格至关重要。我参加过不少社会责任方面的论坛，有一次以“站在道德高地做企业”为题进行了演讲。我认为，做企业一定要问道德高地在哪里，《论语》中讲“德不孤，必有邻”，一个企业要有高尚的品格，有厚重的道德，才能凝聚力量，才能稳定发展，才能得到大家的尊重和爱戴。我曾跟领导汇报过这些想法，我说中国建材做很多事并没有想得到什么回报，因为那是我们应该做的，但反过来说，老话讲“但行好事，莫问前程”，而我们所做的工作又都得到了回报，得到了广泛支持。看来，多做好事还是不吃亏的。

一切源于责任

一个人的生命是有限的，现在回想起来，我在企业已经整整39年了，在央企做一把手也已经16年了——做央企一把手这么长时间的央企领导人可能只有我一个人。中间有5年时间，我还同时做了国药



到中国建材赞比亚工业园捐建的学校看望师生

董事长。其实做企业的这些年有很多离开的机会，但我总觉得我更合适中国建材，更了解中国建材，我自己难以割舍，常常觉得这个企业就像我的一个孩子，一点点抚养大，个中的情感别人很难理解。

这么多年经常有人问我，宋总，你还在建材啊？还在做企业啊？我回答说，是啊，我还在建材，做企业挺好的呀。很多人以为我有什么远大的目标，其实我是一个随遇而安的人，我崇尚一生做好一件事，能把一件事扎扎实实做好就满足了。

回过头来看，我在企业里的几次“出场”好像都与困难有关。不管是最初做销售员，还是后来做副厂长、厂长，包括到中新集团做总经理，去国药任职等等，一路走过来，都是因为企业遇到了一些困难，需要一个负责任的人去做，这时我就会出现在那里。我常想，这可能就是我的宿命。

大家说，宋总你是不是特别喜欢做企业？我说，一开始也谈不上多么喜欢，因为大学毕业的时候，我从来没想过会去做企业，但是既然做了就一路坚持了下来，在这个过程中慢慢培养起了兴趣。

关于改革也是这样，不少人把我看作是改革的痴迷者，其实我并不是天生喜欢改革，每次改革都是被迫的，改革意味着变化，意味着利益再分配，往往伴随着伤痛和眼泪。

我觉得，一切都源于责任。当年去做销售员，是因为产品堆在仓库里卖不出去，大家没活干，我当时是技术员，觉得建筑材料由懂技术的内行去推销可

能更好卖，于是就自告奋勇做了销售员。

后来，工厂揭不开锅，我做了厂长。我知道那是个苦差事，但是我还是硬着头皮做下去，最后带着北新背水一战，一点点啃硬骨头，度过资金危机，实现A股上市，今天成了全球最大的石膏板公司。

到中国建材当总经理同样是个苦差事。那时企业债主临门，但上级选择了我，我只能毅然决然地进入“弹坑”，之后推动海外上市，发起水泥行业联合重组。同时担任国药董事长期间，把两家企业先后带入世界500强。在这之后，又推动了“两材”重组，“两材”重组是有难度的，毕竟两家企业竞争多年，要走到一起谈何容易。但我一点点做工作，将心比心，一碗水端平，两家企业迅速成为一家人。

在做企业的过程中，我遇到了不少的困难。记得有一次跟爱尔兰CRH水泥董事长阿尔伯特聊起在市场健康化方面遇到的一些困难，他用丘吉尔的一句名言来勉励我，电影《至暗时刻》里也有这句名言。原话是“Never, never, never, never give up”，意思是，永远永远永远永远不要放弃。我很受感染。

从不轻言放弃，这是我的性格特质。很多人只看到我温和的一面，没有看到我内心坚忍和坚毅的一面、坚持和坚守的一面。我觉得是我的这个性格，让我做成了一些事情，包括北新建材、中国建材和国药，如果不是坚持，这些企业不会有今天的业绩，甚至北新建材和中国建材可能早就不存在了。

责任感是企业领导人的基本特质，不担当不负责任就不会有人跟着你干。艾森豪威尔将军讲过，领导就是有好处给大家，有责任自己扛。这句话对我影响挺大的。有时社会上会把企业一把手叫老大，虽然不贴切，但也不无道理。其实家族里老大的责任就是照顾好兄弟姐妹，从这个意义上，企业的领导人应有做家里老大的情怀，老大得多承担。

做企业领导人要人格厚重，明代思想家吕坤讲过，深沉厚重是第一等资质，磊落豪情是第二等资质，聪明才辩是第三等资质，因此我也常想，做领导就要人格厚重，不是要比别人豪气聪明，而是要有包容心。

2018年年初，央视财经人物周刊的记者到我家拍片子，发现我家的房子小小的，感觉很惊讶。在他们看来，央企领导人一定住得很宽裕，他们还对我家书架上的各种书感兴趣，觉得像个小图书馆。那部片

子不仅讲述了我的企业经历，还夹杂了大量的内心独白，片中细腻故事情节打动了很多观众，有人评价说，没想到国企领导人这样甘于淡泊，平易近人。也有人问我，宋总这些年你究竟得到了些什么？

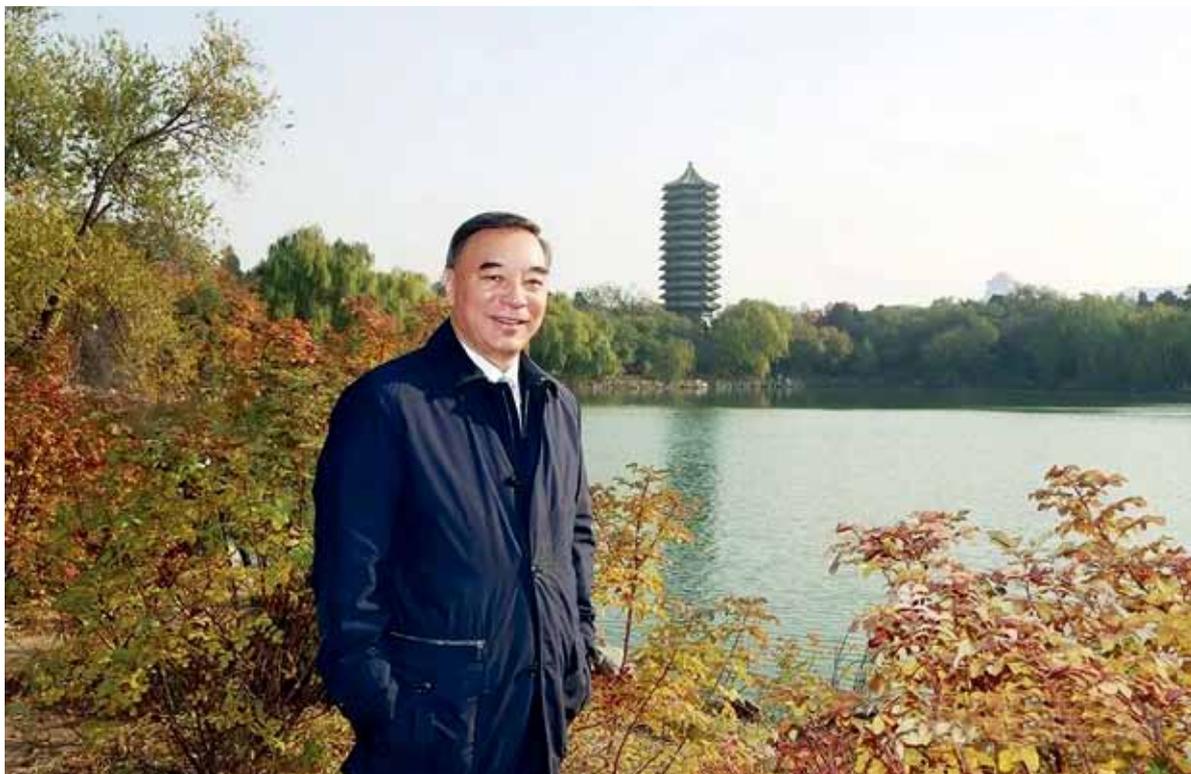
记得我在北新工作时，北京市每年都要用优惠价奖励部分优秀企业的一把手。因为我当厂长时企业做得不错，在北京市有一定知名度，有一次上级奖励我一套260平方米的房子，我把房子转给了当时的常务副总。还有一次奖励我一套220平方米的房子，我就要求把它分成两小套，奖励给企业的技术创新人员。那时奖励一把手的那些房子其他人都要了，只有我一个人把这些房子当成企业的资源分给了大家。当时大家也觉得宋志平怪怪的，怎么能把奖励给自己的房子分给别人呢？！

为什么会这样做？我的回答是，企业的事情是大家做的，我只不过是一个领头人，有好处应该先考虑大家。那时候中新集团也时兴奖励制度，我做厂长的第一年，因为工作做得好，奖励了我27万元的承包奖。我把27万元的支票给了财务，说把这些钱作为基金奖励给职工，不要给我了。当时大家都很感动，说这是奖励你个人的，怎么能入到公家账里？我说，还是按我说的办吧。

还有一次，北京上地的中关村开发区奖励我10万元，我把这些钱都买成玩具和图书送给了托儿所。到了中国建材，企业上市的时候搞股票增值权，当时的股票价值比较高，我的股票增值权如果兑现会是一大笔钱，后来按照国资委的新要求都注销了。我觉得，做国有企业的领导人就应该这样做。

以前国资委领导问过我：志平，你觉得做国有企业领导人待遇怎么样啊？我说，可以了，国家给我们的还行，我们没有必要去跟外资、民营的企业家比。不过，我也提出，国资委是央企领导人的家，是大家倾诉的地方，要关心和爱护国有企业家，我还希望给大家办一张医疗卡，这样看病能方便些。其实我这么多年没住过一天医院，有次发高烧去医院，在大厅里坐着小板凳输了几天液，那次心里有一些感触。

这些年，上级和社会上给了我不少荣誉，我先后当选为党的十五大和十八大代表，荣获全国劳模和袁宝华企业管理金奖，还荣获财富杂志中文版年度商人。2008年汶川大地震时，我带领建材的干部去前线抗震救灾，记得国资委领导说，志平是地还在抖



动的时候就抗震了，如果央企领导人要评一个英模的话，就评志平。我听后感动。

在做企业的同时，多年来我把自己的管理经验、人生感悟归纳起来，分享给企业同仁和学校学员。其实我在北新当厂长时，就经常到北大、清华、政法大学、北方交大等学校，去给学生们讲一些企业的事情，后来一直坚持下来，到现在快30年了。

2006年在珠海举办的国资委央企负责人会上，我第一次给央企领导人讲课，从那时候到现在也有十几年了。后来我常去国资委大连高级经理学院讲课，我被学院聘为教授，每个季度给央企领导干部培训班讲一次，受到大家的欢迎。有一次上课，台底下坐了100多名学员，课程评分我竟然得了满分，后来校长给我发短信说：祝贺宋总，我们这里从来没有老师被打过满分。

我在国家行政学院也是兼职教授，给学员们讲了很多年的课。中央党校国资委分校每年的春季班和秋季班、中央党校教育学院，我也常受邀去讲课。除此之外，我在北大光华管理学院和国发院每年讲一次课；在政法大学，我作为MBA教授定期授课。

这些年我还写了几本关于企业改革和管理的

书，这些书都是紧扣企业实际，有点像我的工作体会和经验总结，没有高深的理论，比较通俗直白，适合企业的经营管理者阅读。

很多人对我什么时候写书感兴趣，觉得我那么忙，哪来的时间写作呢。实际上，我一般晚上10点开始看书，看两个小时，12点以后，夜深人静了，我就开始写作，有时一写就是两三个小时，早晨我都是六七点起床，常常一晚上只睡4个小时，5个小时就算多了，多年都是这样过来的。

我平时都是忙于工作，有时周六日到学校去讲课，而工作之余的时间基本都用在读书、写作和思考上，这就是我生活的全部。这些年，我没有休过一次年假，也几乎没休过周末，尤其是同时担任国药董事长那5年，终日往返于建材和国药的企业之间。

在北大讲课的时候，课余时间我喜欢到未名湖周遭走一走，望着美丽的湖水、湖畔的垂柳和远处的博雅塔，感觉宁静而又舒畅。据说当年为这个湖起名字时，北大的校长颇费了一番脑筋，各种名字比来比去无法定夺，后来干脆叫了未名湖。我经常想，中国的国有企业家也有点像这未名湖，他们创造了美好的事业，但从不需要耀眼的名字。



全国建材行业企业管理现代化创新成果一等奖

上海南方水泥： 推行辅导员制，实施小区域对标优化管理

自成立以来，上海南方深入开展对标优化管理，对外对标、对内优化，在日常经营中选择优秀企业进行主要技术经济指标的对比和管理方面的学习，在内部成员企业之间开展对标，逐步优化业务指标。同时，实施辅导员制，通过向目标企业派驻辅导员，把先进管理理念、管理方法和企业文化通过辅导员的现场指导快速复制到目标企业中，帮助其迅速建立规范管理体系，系统开展管理整合，提升企业基础管理水平。经过长期的管理实践，对标优化和辅导员制有效推动了

上海南方企业综合管理水平和竞争力的稳步提升。但是，上海南方是在南方水泥区域公司“七合二”组织整合的大背景下成立的，作为下辖70余家管理主体的大型区域公司，企业分布在苏、浙、沪、皖“三省一市”下辖的各个区县，管理幅度大且原区域下属的各成员企业管理基础参差不齐，部分企业的竞争力依旧不理想。

为应对这一问题，上海南方经过数月的酝酿、调研和探讨，在全面总结以往开展精益生产、对标管理和推行辅导员制度成果的基础上，以精准对

标、精细管理理念为指导，形成了在较小的地域半径范围内，将相邻的数家成员企业组成一个小片区，共享片区资源，将中国建材、南方水泥沿用多年的辅导员制和对标优化管理方法有效结合，在不增加干部编制的前提下，积极探索“推行辅导员制，实施小区域对标优化管理”的管理创新构想。

构想形成后，上海南方先行在熟料和水泥产能最集中的长兴和广德两个地区开展试点，通过推行辅导员制，实施小区域对标优化来进一步提升精细管理和精益生产水平。而这一实践也最终

取得了显著的成效，获评全国建材行业企业管理现代化创新成果一等奖。

一、设立企业创新、精益生产专业管委会

为有效推行提质增效辅导员制，实施小区域对标优化管理，上海南方分别设立了长兴和广德区域企业创新、精益生产专业管委会。同时，根据成员企业所处地域将地理位置相邻的湖州南方、长兴南方、煤山南方、白岙南方、小浦南方五家企业和槐坎南方、广德南方、独山南方、新杭南方、洪山南方和安吉南方六家企业分别纳入长兴和广德两个专业管委会，实行小区域集中管理，加强对各企业经营、生产技术的统筹管理。

在区域公司领导下，管委会负责指导各成员企业全面推行精益生产管理，自主开展小区域精准、精细对标管理，实施技术创新和深度管理整合，辅导后进企业的绩效改进。同时，负责与地方政府的沟通协调等工作。

两个管委会的主任分别由在上海南方管理水平处于领先地位的湖州南方水泥有限公司和湖州槐坎南方水泥有限公司的总经理担任，这两家公司的总经理同时担任片区的提质增效辅导员，其他公司的总经理分别担任管委会副主任。

二、推行辅导员制，实施小片区精准、精细对标

由于片区内的企业所处的地域相近、原材料来源基本相近，同时范围缩小后对标的单元、指标可以进一步细化。因此，对标管理可以做到更加精准、精细，结果也更为科学，更有利于企业间分析原因和指导实践。同时，管委会搭建后，原本在各个企业中发挥作用的管理和技术骨干，可以在

管委会内部、甚至管委会之间穿插，帮助企业解决问题，作用被进一步的发挥。而且，原本单个企业内部进行的管理和技术提升案例，在通过交流后，能够快速地进行复制。两个管委会在试点过程中，也按照这样的思路，开展了卓有成效的尝试和实践。

(一) 设立专业管理小组，加强统筹管理

长兴、广德两个管委会成立后，根据自身管理实际，集合区域内各成员企业的优秀骨干力量，由各企业总经理担任组长，分别联合设立了专业管理小组，长兴区域管委会成立工艺质量、机械设备、电气自动化、组织优化四个专业管理小组，广德区域管委会成立设备、电气、工艺质量、现场安全环保、成本分析及行政人事六个专业管理小组。两大管委会以专业管理小组为主要行动主体，搭建小区域管理、技术力量和资源共享平台，加强对各企业经营、生产技术的统筹管理，推进本区域企业的对标优化工作，积极组织推进深度管理整合、技术创新等工作，积极开展现场检查、诊断及讨论，现场辅导企业实施改进，有效地解决了企业存在的问题和瓶颈，有力地推进企业的管理提升和绩效改进。

除在每月中旬参加区域公司组织的月度生产经营分析会外，长兴、广德区域管委会每月15日左右会组织召开一次小区域对标分析会，更为细致、更具针对性地对比分析区域内各成员企业指标与标杆企业存在的差距，明确各成员企业重点改进目标与要求。会后，各专业管理小组围绕重点改进目标与要求，认真组织查找分析存在的差距和原因，立足各企业生产运行中难题和企业提出的技术支持需求，形成书面材料，每月开展1-2次专题交流，专题组织开展现场诊断和案例

分析，组织专业组赴先进企业参观取经，集思广益，分享最佳实践经验，制定、落实阶段性改进目标、具体工作计划和实施措施，具体实施过程中做好项目的实施、跟踪和指导，并进行总结与评价，按要求向管委会报备，在每月的小区域对标分析会上汇报重点工作实施进度，一厂一策，分步实施，全面提升管理水平。

(二) 创新对标管理，强化对标优化

在上海南方原有对标体系的基础上，长兴、广德管委会进一步创新对标形式，区域公司对标与小区域精准对标、专业对标相结合，每月进行全方位对标，适时召开窑磨工艺技术、煤炭、矿山、矿粉以及产品质量等专题分析会议。同时，进一步创新对标内容，纵向到底、由里及外、横向到边，与自身、兄弟单位、竞争对手对标，细化对标单元、完善对标指标。分析区域内企业间以及与上海南方先进企业的差距，找出各企业存在的短板与不足，明确优化改进的目标与要求。

广德区域管委会按照精准对标、精细管理的要求，深入推进细化单元管理，不断细化对标单元、优化对标指标，提升对标可靠性，目前已形成包括生产技术指标、成本指标以及行政人事指标三大类、46分项对标内容。同时，进一步细化各专业管理小组工作内容，以管委会制定的企业技术指标中长期阶段性目标要求为指导，按照“一企一策”的原则，加强各专业管理小组活动的针对性，现场辅导企业进行难点和瓶颈问题实施攻关，提升专业管理小组活动的质量，提升小组工作效率。在区域内全面推进全员设备维护与保养(TPM)以及规范统一各企业电气设备管理制度，提高员工的设备维护保养技术水平，提升企业设备管理水平和设备运行可靠性，为管

理提升、指标优化提供保障。

长兴区域管委会以专业组活动为主要平台，在区域公司月度对标指标基础之上，进一步细化小区域对标单项，增加石灰石破碎、生料磨、烧成工序电耗，吨熟料石灰石成本，余热发电单项工艺参数等的对标，每月在片区内实施精准对标，精准分析，摸索生产控制最佳方案、最优参数，实现关键指标提升。一是完成对7台生料磨相关参数研究、讨论，寻求最佳合理工艺技术参数，得出工艺指标的最佳控制点，制定生料磨最佳控制参数11项；二是对比先进企业余热发电指标，对运行参数进行讨论、分析，确定发电有效的参数控制范围，总结出最优参数20项；三是分窑型寻找最佳经济产量与电耗、电成本的关系并进行实践，确定经济产量控制范围；四是进一步细化用电单元，梳理和分析每家企业电耗指标，查出电耗高的耗能设备，从工艺及设备运行两方面进行调整与改进；五是推进各企业空压机管理，通过运行参数调整、漏气点的封堵、收尘振打频率微调、空气炮振打时间延长、连续用气和间隔用气的区分，片区范围内空压机用电下降明显。

其次，长兴、广德区域管委会进一步强化对标优化，围绕年度成本节约计划，引入问题清单式管理，对影响企业成本和效益的因素按系统、分层次进行分析，对指标异常或落后企业及时调研跟踪、督查整改，查找、解决问题一竿子到底，将一线员工定义为经营数据的创造者，倡导全员参与，征集合理化建议，依托管委会平台和专业管理小组，实施技术和管理攻关，专业对口帮扶，实地开展技术辅导，针对性解决企业生产及技术难题，不断完善和优化各项指标。

截止到2017年底，广德管委会各



全员参与技术攻关

专业管理小组共开展技术交流105次，发现解决了企业存在的现场、安全环保、设备、工艺等问题1450项。征集合理化建议3943个，实施1846个改善案例。长兴管委会各专业管理小组共开展技术交流75次，共发现解决企业存在的现场、安全环保、设备、工艺等问题1182项。征集合理化建议2812个、实施完成改善案例1687个。有效地促进区域管委会指标优化提升，降本增效成效显著。

（三）积极应用新技术、新工艺，实施技术改造

长兴、广德区域管委会下辖的成员企业共有8条日产5000吨熟料生产线、9条日产2500吨熟料生产线，这17条生产线大多于本世纪初建成投产，平均窑龄在十年以上，设备工艺条件相对较差。这也给企业应用新技术、新工艺，实施技术改造，实现节能降耗、提高运行质量提供了空间。

区域管委会高度重视各企业成功经验的总结及推广，积极为各成员企业搭建技术和资源共享平台，持续推进最佳实践共享，结合实际快速复制。截止到2017年底，长兴、广德管委会分别

共计分享效果突出的最佳实践案例297个和218个，有效促进了企业指标的共同优化提升。如广德区域管委会组织实施的空压机小单元用气技改项目，通过细化用气管理优化，使得各企业吨熟料电耗下降0.4度；总结分享槐坎南方生料值率、篦冷机风机参数调整和窑头余风利用促使吨熟料发电量提升5度以上的成功案例，其余企业实施后吨熟料发电量显著提升。独山南方提升5度，广德南方、洪山南方、新杭南方以及安吉南方提升3度以上。

同时，管委会积极应用新技术、新工艺，实施以节能降耗、提高运行质量为目的的技术改造。煤山南方、独山南方、白岷南方、槐坎南方、长兴南方建成投运预热器改造项目，吨产品煤耗、电耗平均下降3公斤和1度；新街南方余热发电锅炉取风口管道改造成功经验在洪山南方、湖州南方推广，吨熟料发电量提升3-5度。

（四）推行辅导员制，实施管委会定向辅导和企业定点帮扶

长兴、广德管委会在扎实开展小区域对标优化管理的过程中，认真落实提质增效辅导员制度，上海南方聘

任的提质增效辅导员实施管委会定向辅导。同时,实施干部交流任职,由管委会主任兼任所辖企业执行董事,加强监管。向困难企业派驻坐班执行董事,针对多项重要指标连续排名靠后的企业或是提升困难的企业,经管委会内部选拔、推荐和区域公司审批同意后,管委会可从各专业小组中抽调精兵强将担任定点辅导员,派驻到目标企业进行为期半年到一年的驻点辅导和挂职帮扶,依托专业工作组常态化开展技术瓶颈和难点问题攻关帮扶,共享管理、技术资源和最佳实践案例,精准对标、精细管理,推进管理改善、技术进步,推动落后企业的绩效改进。例如,2016年6月,广德区域管委会安排专人到安吉南方进行为期一年的定点挂职帮扶工作。通过定点帮扶工作的有效实施,安吉南方同比管委会成立前,安吉南方熟料综合电耗下降4.01度/吨,吨熟料发电量上升5.16度,水泥综合电耗下降1.16度/吨,熟料电力成本下降6.99元/吨,实现减员65人,人工成本下降2.06元/吨。

三、“推行辅导员制,实施小区域对标优化管理”试点成果

(一) 生产技术指标全面提升

1.广德区域主要指标完成情况:
2017年对比2015年,熟料综合电耗降低5.34度/吨,吨熟料发电量增长5.44度/吨,熟料电力成本降低8.24元/吨,熟料制造成本降低20.5元/吨,人工成本降低2.08元/吨,水泥综合电耗降低2.5度/吨。

2.长兴区域主要指标完成情况:
2017年对比2015年吨熟料综合电耗降低4.82度/吨,吨熟料发电量增长4.40度/吨,吨熟料电力成本降低6.60元/吨,吨熟料制造成本降低3.92元/

吨,水泥电耗降低1.75度/吨,吨水泥电力成本降低1.01元/吨,企业从业人数(人)减少285。

(二) 降本增效成效明显,后进企业管理水平快速提升

推行辅导员制,实施小区域对标优化管理后,由于充分发挥了专业组资源及技术优势,制定阶段性改进目标计划方案,重点推进电耗、煤耗、成本等关键指标的优化改进,片区内成员企业的关键指标得到持续改进优化,实现了提质增效。同时,通过推行辅导员制,区域提质增效辅导员实施定向辅导,驻点辅导员事实挂职帮扶,专业组对企业困难点和瓶颈的实施不定期、定期现场辅导和诊断,合力攻关,先进带后进,将先进的管理理念、管理手段复制到其他企业,后进企业管理水平快速提升,绩效改进成效显著。

广德区域的吨熟料制造成本2016年同比实施小区域对标优化管理前的2015年,下降5.47元/吨,2017年,在剔除煤成本上涨因素后,比2015年大幅下降20.5元/吨。

长兴区域的吨熟料制造成本2016年同比实施小区域对标优化管理前的2015年,下降2.89元/吨,2017年,在剔除煤成本上涨因素后,比2015年下降3.92元/吨。

2017年,上海南方全公司吨熟料、吨水泥电耗分别同比下降2.96度、0.51度,吨熟料发电量同比提高2.84度。减少用电量2.07亿度,抵减煤耗增加因素后仍节约成本1.18亿元。

(三) 整合片区管理、技术力量,实现资源共享,盘活人才

通过辅导员制,实施小区域对标优化管理的实施,有效地整合了片区的管理和技术力量。由于各专业组都是由各成员企业抽调管理技术骨干组成,

形成了一支管理技术的专家团队,有效地解决了单个企业管理、技术力量不足的问题。各专业管理小组积极开展现场检查、诊断及讨论,有效地解决了企业存在的问题和瓶颈。同时,常态化的交流,使得片区管理技术骨干的综合业务素质和能力得到有效提升。专业工作组、干部员工交流任职、提质增效辅导员等制度的推行,激发了干部职工创业热情,盘活了人力资源和管理、技术资源,也为干部职工构建良好的学习、职业发展通道和平台,让他们在实践中得到锻炼和提升,有助于优化后备干部队伍培养,为公司技术、管理水平的升级和长远发展提供了人才支撑。

(四) 拓展了对标外延和内涵,形成了具有推广价值和普遍指导意义的精准对标体系

上海南方推行辅导员制,实施小区域对标优化管理,较实施多年的区域公司对标,无论在对标外延上还是内涵上都有了新的拓展,对标体系得到了进一步完善。小区域对标有利于提高对标的精准度。由于所覆盖的成员企业同处于一个相对集中的小区域内,无论是企业的地理环境、市场环境、资源环境、人文环境等内外部环境都比较相近,相对于上海南方所有成员企业之间的对标,其可比性、可靠性、针对性、指导性更强。走出去、请进来,树立标杆、内比外看,与自身、兄弟单位、竞合企业精准对标,在指标提升、成本管控、组织优化等方面逐项对比寻找差距,邀请专家到现场指导,切实改进提升,实现了全方位立体对标。

“推行辅导员制,实施小区域对标优化管理”经过一年多来的试点,取得了出色的成效。目前,在总结长兴、广德小区域对标优化管理经验的基础上,上海南方在更广范围内进行推广复制,成效显著。



2018年7月17日,由中国建材集团所属中材建设有限公司承建和运营的索科托水泥厂在尼日利亚索科托州首府索科托市正式开工,尼副总统奥辛巴乔出席了剪彩仪式。近日,《人民日报》对该水泥厂正式开工运营并赢得良好口碑进行了报道。

从开始施工到建成投产,该项目建设团队夜以继日,克服了高温酷暑、疟疾沙尘,顺利实现了各项目标,为当地建造了一项民心工程,也为中国企业树立了良好口碑。下面,我们一起去看看中材建设尼日利亚索科托项目如何用实际行动践行“全球契约”精神。

用实际行动践行“全球契约”精神

——记中材建设尼日利亚索科托项目团队

索科托水泥厂项目于2013年签约,2014年12月开始动工。今年4月30日,项目回转窑提前一个月一次性点火成功,并迅速投产运营。

用原项目经理助理戴辉的话说:“在与业主BUA集团的多年合作中,中材建设始终以打造中国建材集

团工程服务标杆企业为目标,全面贯彻落实集团战略要求,积极参与‘一带一路’建设,坚持‘为当地经济作贡献、与当地企业合作、为当地人民服务’发展理念,不断提高国际影响力和美誉度,赢得了掌声,更赢得了心声。”



生产线全景

全球契约，不只责任与担当，更有承诺与信任

中材建设有限公司在2005年加入“联合国全球契约组织”。作为我国建材行业第一家加入“联合国全球契约组织”的单位，契约精神已经深深融入了索科托项目员工的血脉里，他们秉持“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观，把履行当地社会责任当作应尽的义务，贡献着自己的力量。

培养人才，输送技术

有了技术，有了人才，当地才会有发展。在为当地培养技术人才方面，中材建设从不吝啬掏出自己的看家本领。随着设备的单机测试和性能测试，他们联系设备供货商到现场指导，认真培训当地员工。正式生产运营后，他们又对当地员工进行了全方位培训，使当地员工在最短的时间内掌握现代水泥生产技术。BUA集团主席拉比称，“作为尼日利亚整个西北地区唯一的水泥厂，至少能为当地创造了2000个直接和10000个间接就业岗位。在这里，我要非常感谢承包商中材建设的辛勤工作。”

德不孤，必有邻

索科托水泥厂地处尼西北部、撒哈拉沙漠最南端，每年有8个月是旱季，当地居民生活用水十分困难。加之由于业主对矿山的开采，水源地被业主回填，村民吃水成了难题。看到这种情况，项目经理部像是自己亲人遇到了困难一样，召开紧急会议研究解决方案，最终在办公区外围为周边三个村子的村民提供了生活用水，受到当地村民的热烈欢迎，也为业主提升了声誉。为表示感谢，当地村民自发用土语豪萨语和英语印制了条幅送到了



为周边村民提供生活用水

项目部。此外，项目部还购买图书捐赠给当地小学。他们这种亲望亲好、邻望邻好的真诚获得了百姓的拥戴，村民热情地邀请项目部所有员工参加当地婚礼。婚礼上，大家与民同乐，亲热得像一家人一样。

因为信任，所以牵手

2015年初，尼日利亚受通货膨胀率上升、外汇储备不足以及本国货币奈拉贬值等多方面不良因素影响，经济发展趋缓，业主BUA集团也未能置身事外。索科托项目帮助水泥厂创新动力方法，安装了磨煤机，使与原先每月必须使用超过1500万升燃油或每天约400吨或20卡车燃料油相比，成本节省了70%以上。在项目部的帮助下，经过几个月的调整，BUA集团出现了

稳中向好的发展态势。

BUA集团主席拉比动情地说：“我们在外汇危机最严重的时候聘请了中材建设，尽管经历了严酷的经济条件，但我们一起坚定不移地坚持这个项目。”

BUA集团索科托水泥项目经理吉埃尔说：“从项目一开始，我就来到了索科托，见证了近五年来中方员工的不懈努力和辛勤付出，期待以后有更多的合作机会。”

尼日利亚副总统奥辛巴乔在参加水泥厂正式运营仪式时高度赞扬索科托水泥厂的建成，称它是“尼日利亚水泥行业和国家经济的里程碑”。索科托州州长阿米努也称，他特别感谢中材建设对索科托州所做的贡献。



尼日利亚副总统奥辛巴乔出席水泥厂开工运营仪式

自我完善, 自我超越, 才能获得长久发展进步

中材建设以助力中国建材集团成为具有全球影响力的世界一流企业为己任, 以“高质量发展”为主线, 坚持“创新驱动”, 坚守工程质量无止境、用户满意是标准的庄严承诺。

独立自主, 方能掌握主动权

索科托水泥厂开工建设完全采用了中材建设的独立自主设计, 国产设备占有率达90%, 其中关键设备两台水泥磨、回转窑和堆取料机都是由中材建设自主研发制造的。建设初期, 由于索科托州地处撒哈拉沙漠的边缘, 地质松软, 场地局限性比较大。项目前期设计遇到了很多困难, 公司联系国内多家地勘公司到现场指导工作, 在最短的时间内完成了现场设计, 得到了业主的充分肯定。

安全第一, 事业永续

长期以来, 项目部一直坚持以人为本, 坚守红线, 追求零伤害, 把确保安全作为一切工作的基础, 不断完善安全制度机制。切实加强了安全宣传和安全防护, 在日常工作中专门安排安全培训和会议, 每天进行例行检查, 指出并坚决改正种种安全隐患。员工劳保用品一应俱全, 并且严格了



为当地培养技术人才

安全使用规范。同时, 项目部还认真对本地员工进行定期安全培训。在整个漫长的施工过程中, 没有发生任何安全事故。

从来不怕被超越, 只怕自己固步自封

俗话说, 前辈从来就是用来被超越的。但是索科托项目部员工认为, 没有追赶就没有进步, 真正叫人担心的不是被超越, 而是目光短浅、固步自封。项目部全体员工在创新的道路上从不自满、从不甘心, 坚持苟日新, 日日新, 又日新。有媒体曾问过项目经理凌大雷, 是否有过担心当地员工学到了技术以后撇开我们自己干呢?

这位做了20年技术工作的专家自信地称, 你教当地人技术的同时, 自己也必须改进技术。只有不断地创新, 不断地超越自己, 这样才保持自己的优势。否则, 我们肯定会落在别人后面。

因为喜欢, 所以离不开

中材建设董事长童来苟在项目调研时强调, 要坚持与业主建成共荣共生的体系, 做到让业主喜欢上中材建设, 离不开中材建设。索科托项目部深入贯彻落实公司发展战略, 以卓越的表现赢得了业主的认可。除了水泥项目, BUA集团未来在冶金、石化、电力领域还有投资规划, 中材建设与BUA集团的合作将更加深远。



开展安全生产培训

人人争先, 个个奉献, 共建大漠美好家园



水泥装车外运

没有比人更高的山, 没有比脚更长的路。索科托项目部党支部带领着全体员工在一个完全陌生的环境爬沟过坎, 一步一个脚印, 他们无所谓艰难, 无所谓困苦, 打造了属于他们自己的一方乐土。

力量不在胳膊上, 而在团结上

针对很多设备清关和内陆运输难度大、耗时长情况, 项目部结合工程特点, 及时作出调整, 成立突击小分队24小时轮流施工赶进度, 没有一个人喊苦叫累, 安装施工按期完成。

西非经济共同体对外关系部兼委员会主席办公室主任杰罗米在听到索科托项目时竖起大拇指称, “中国速

度不仅是技术支撑的速度, 更是中国工人不怕辛劳、日夜奋战的精神支撑的速度!”

不插满红旗, 绝不回家

这是原索科托项目经理助理戴辉向公司做出的庄严承诺。他是当年第一个进入项目现场的中方员工。

他常常骄傲地说: “这种感觉也许就像怀胎十月终于把孩子生出来那样有成就感。”

不论树的影子有多长, 根永远扎在土里。

“虽然我现在离开了索科托项目, 但是我的心却一直留在那里。在那里, 我希望同志们能把它做大做强; 在

这里, 我要把红旗插满尼日利亚, 要不然我就绝不回家。”

以人为本, 拴心留人

工作苦、环境苦, 但是索科托项目员工的生活是甜的。为了打造良好的生活环境, 营造大家庭的氛围, 项目党支部开拓思维, 创新方法, 带领全员参与到家园建设当中去。陆续修建了乒乓球活动室、篮球场和足球场等活动场所, 并增加项目绿化度来改善工作环境。看到员工们快乐地工作、生活, 无忧无虑, 所有的苦就像撒哈拉大沙漠吹来的沙子一样, 轻轻一抹, 就掉了, 剩下阳光中的他们依然是原来的他们, 笑得那么淳朴, 那么真诚。

抹去风沙, 尽显英雄本色

曾在承建索科托水泥厂不久便在这里工作的机械工程师张波, 已经离开山西老家好几年了。他说: “几年来, 我们这个团队夜以继日, 克服了高温酷暑、疟疾沙尘, 付出异常艰辛的努力, 顺利实现了各项任务目标。但是这些都不算什么, 也正是这些, 才能真正彰显我们中国建材人执着顽强、能打硬仗的优良作风。”



开展丰富多彩的活动

中国建材集团“十佳党建工作品牌”之一

中国巨石党建“三建”工作法



党组织名称：

中国巨石股份有限公司党委

党组织近三年来所获荣誉：

中央企业先进基层党组织、中国建材集团创建“四好”领导班子先进集体、嘉兴市先进基层党组织、桐乡市先进基层党组织

品牌主要内涵和创新点：

党建“三建”工作法的内涵为“将党建建在心上、建在行动上、建在实效上”，旨在建立理论学习与实践操作相结合、易于贯彻落实和考核监督的基层党组织工作体系。

党建“三建”工作法的主要创新点是：坚持效果导向，以扩大“有效覆盖”为重点；聚焦理论学习、舆论宣传、层层贯彻、定期考核；锤炼骨干队

伍、突出榜样力量、营造廉洁高尚作风。此工作法深入浅出、条理清晰、易学易操作，具有很强的推广意义。

品牌工作主要措施和经验做法：

一、坚持把党建建在心上，强化主责主业意识，在准确把握“三个注重”中形成党建工作新常态。

一是注重思想引领，始终把学习教育作为首要任务抓紧不放。先后开展党的群众路线教育和“两学一做”学习教育，覆盖全体党员；学习贯彻十九大精神，突出学好习近平总书记系列重要讲话精神，坚持党委中心组学习制度，每年每名党委委员开展1-2个重大现实问题研究；坚持“三会一课”制度，安排党委成员上党课，定期开展优质党课评选活动；坚持组织生

活会制度，落实党委委员过双重组织生活；扩展“互联网+党建”思路，借助“党建红云”平台定期学习；组织开展“先锋承诺”、“三重温”活动、“一战到底”手机答题竞赛等，不断增强“四个意识”，坚定“四个自信”。

二是注重层层传导，始终把逐级示范作为关键环节抓紧不放。率先将党建工作要求写入公司章程，自觉维护党中央权威和集中统一领导，配齐配强党建团队，坚持党委会“把方向”、党支部“创特色”、党员“重执行”，切实发挥党组织的领导作用，并逐级示范，落实责任，确保“两个责任”在基层落地见效。定期召开党员代表大会，按期换届，公司经营班子成员均是党委领导班子成员；重点围绕参与决策、带头执行、有效监督等

方面,形成党建工作与企业经营的充分融合;每月定期召开党委会,对公司重大问题形成意见建议,传递到董事会、经营班子。

三是注重强化担当,始终把落实责任作为职责所系抓紧不放。严格落实党建工作责任制,按照“一岗双责”“一把手”负总责、分管领导各负其责的要求,把党建工作贯穿到党务工作、生产建设、经营管理中;重点执行党风廉政建设责任制,强化问责意识,形成问责机制,保持问责常态,层层签订《党风廉政建设责任书》;建立党建工作考核评价体系,把书记抓党建述职评议考核作为重要制度;实行常态化监督检查机制,构建全方位监督体系,坚持班子相互监督与思想沟通相结合。

二、坚持把党建建在行动上,自觉融入生产经营,在大力实施“三四五”机制中彰显党建工作新魅力。

一是坚持“三个突出”,不断激发党员员工的内生动力。突出增强党员学习提高的原动力;突出发挥党员先锋模范的带动力;突出激发党员追求卓越的创新力。

二是开展“四大活动”,有效汇聚企业发展的智慧能量。以开展“创先争优”活动为有效抓手,积极打造活力型企业;以“创新降耗”活动为有效抓手,积极打造创新型企业;以“提质增效”活动为有效抓手,积极打造高效型企业;以“争当金牌销售员”活动为有效抓手,积极打造开拓型企业。

三是深化“五项工程”,积极营造干事创业的良好环境。深化转型攻坚工程,提升企业综合实力;深化党员人才工程,提升党员干事创业能力;深化和谐劳资工程,维护职工合法权益;深化关心关爱工程,主动承担社会责任;深化清风廉洁工程,营造廉



将党建建在实效上——海外临时支部组织文体活动,中埃文化碰撞融合

洁务实的工作环境。

三、坚持把党建建在实效上,紧密联系形势任务,在有效契合组织需求和员工诉求中打造党建工作新亮点。

一是向基层组织要效益,确保功能有效发挥。建设“特色型”党支部,形成工作能自传、问题能自解、安全能自保的局面;坚持延伸触角,增设埃及公司海外临时支部,探索海外党建经验;深入一线了解企业员工疾苦,做好一人一事思想和帮扶工作。

二是向党员队伍要效益,确保模范作用明显。有重点地培养党员骨干成为企业发展的中坚支柱;在企业转型升级、精简改革中,党员干部主动承担责任,深入一线;在冷修技改、工程建设中,党员干部带领群众“白加黑”“五加二”,吃苦耐劳;做好质量改进,捍卫公司的质量生命线,潜移默化影响他人。

三是向和谐关爱要效益,确保工作氛围良好。广泛开展“送温暖、送爱心、送关怀”活动,定期召开总裁与员工座谈会,适时开通员工热线,走访慰问一线员工,帮助解决新居民子女就学等问题。

四是向结合融合要效益,确保服务保障有力。以“三建”为抓手,以提质增效为中心,实现公司持续健康发展。核心技术研究再赢突破,技术改造升级成效显著,智能制造蓄势待发,国际化战略稳步推进,创新成果捷报频传,经营业绩再创辉煌。

中国巨石股份有限公司党委在实践中不断总结,取得以下三点经验:

1.混合所有制党建工作法得到全面认同。我们把“党建强才能发展强”作为企业发展的“根”,把“三建工作法”作为企业发展的“魂”。积极探索“把党建建在心上、建在行动上、建在实效上”的混合所有制企业党建工作新品牌,得到广大党员群众的一致认同。

2.“互联网+党建”工作模式得到全面辐射。自2013年启用“党建红云平台”,“线上线下”开展党员动态管理,在线管理党务工作、党员考评等,实现党建服务的动态延伸,以信息即时传递,来缩小基层党组织和党员的时空距离,从而增强基层党组织的凝聚力。

3.党委班子务实作风得到全面体现。自党委成立以来,我们二十年如一

日，每月坚持召开党委会，每天坚持党委班子早餐、午餐会。我们谈“员工最关心”、“企业最急需”的事情，氛围轻松，集思广益，体现了高效、务实的工作作风。此外，班子成员在八小时内、外都严格执行八项规定的要求，严以律己，做好表率。

品牌建设成效：

中国巨石党委积极贯彻“产品高端化、产业一体化、布局国际化、市场全球化”的“四化战略”，党建工作与生产经营工作取得了丰硕成果。

1.创新发展

拥有具有自主知识产权的大型无碱池窑设计建造技术；高性能系列玻璃配方专利获得国际授权；建有国家级企业技术中心、博士后科研工作中等研发机构；所属检测中心通过国家实验室认可委员会认可和德国船级社认证。坚持“靠人才增后劲”的管理方针，突出抓好科技人才的成长通道建设。被工信部评为全国首批制造业单项冠军示范企业，“高性能玻璃纤维

低成本大规模生产技术与成套装备开发”项目获国家科技进步二等奖，自主研发E8玻璃配方，模量达95GPa并实现大规模生产。

2.协调发展

坚持统筹兼顾，均衡发展，既要促进生产经营，也要安全生产；既要抓好可研项目，也要环境治理；既要推动经济硬实力，也要发扬文化软实力。守法合规，防范风险，依法纳税，诚信经营，坚持公平竞争、公平贸易原则。创建安全生产环境、落实安全生产责任制，做好职业健康工作。

3.绿色发展

秉承“不以污染环境为代价，不以牺牲员工安全、健康为代价，不以超越法规为代价，不以浪费资源、破坏生态为代价”的“四不原则”。在不新增土地指标、不增加能源消耗、不增加污染物排放、不多雇佣一个劳动力的情况下，实现生产规模的扩大、作业效率和人均产能的提升、单位能耗和制造成本的降低、产品质量和高端产品比例的提高。废水、废丝、废气均严格

处理，采用纯氧燃烧，降低能源消耗和废气排放。

4.开放发展

积极实施“走出去”战略，销售网络遍布世界100多个国家和地区，在14个国家设立海外子公司。建成埃及、圆梦美国、开拓印度，海外首个20万吨玻纤生产基地在埃及建成，中埃文化日益融合，本土化进程也在快速推进。美国8万吨生产线奠基开工，将于2019年初投产。

5.共享发展

每年开展工资集体协商，不断优化薪酬体系和激励机制；依法为员工缴纳五险一金，实施带薪年假、探亲补助制度等；为各层级员工制定不同的培训计划；组织年会文艺晚会、迎春联欢晚会、职工运动会、篮球赛、拔河、亲子活动、文化沙龙、巨石故事演说汇等丰富多彩的活动；积极参与社会公益，把公益支持纳入年度预算，助力“五水共治”、参与社区共建、无偿献血、赈灾捐款、捐资助学等，回馈社会、感恩社会。



将党建建在行动上——党建带团建活动，中层干部“环凤凰湖长跑”

改革开放40周年

我们每到一家企业，都会走进展室，了解成长历程和研发成果，精彩内容总会打动每一位参观的人。也会有这样的感受，某一天讲到某个场景、技术、产品，一时又说不上来。那么，有了这个栏目，您就可以随时参观、翻阅。第2站，带您一起去追寻建材科技梦！

追寻建材科技梦——中国建材总院

大北京，东五环，管庄，一座平实质朴的院落静静隐匿于闹市之中。暖灰色院门上，印刻着我国著名书法家刘炳森书写的“中国建筑材料科学研究总院”几个扎实的金字，诉说着这个大院的历史与积淀。



走进大门，看到道路两侧几十年的杨树，大院厚重的历史感迎面袭来。



今天要走进的这家院所已有68年历史，建于1950年，承载着“国家发展建材工业”的光荣梦想，国家大型科研院所的追梦故事，建国兴业、改革开放、发展腾飞的一幕一幕在这里上演了几十年，被誉为“中国建材科技的摇篮和发源地”。

01 追梦起源篇

走进展室，一张张成长照片，一件件科技展品，一项项科研成果，见证了祖国建材科技事业从无到有、从弱到强的成长历程，带您共同感受建材人与祖国共奋进的骄傲与自豪！



看到展室的这种照片，立即回到了上世纪50年代，这家院所的前身——重工业部华北窑业公司研究所。建国初期，党和国家领导人期待着我国科研事业的发展，期待着建材行业在国民经济、国防建设中发挥更大的作用。1957年，国家副主席朱德到这家大院视察，对发展建材科技事业寄予厚望。



这是新中国第一个建材科研机构！就是在这里，开启了中国建材科技事业的篇章。以发展建材工业为己任，呕心沥血、不负使命，先后成功研制开发：

中国水泥窑外分解技术在这里诞生，奠定了现代水泥工业基础。



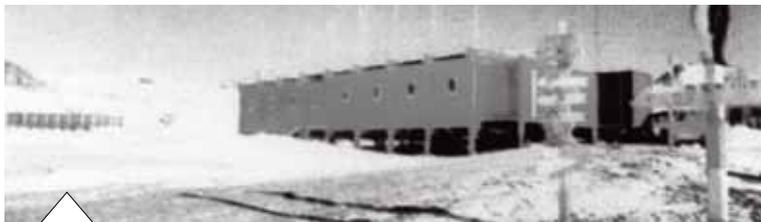
中国第一个混凝土外加剂——长城牌加气剂研制成功。



1956年在国内最早研制成功玻璃纤维，受到朱德副主席的关注。



中国第一块飞机防弹玻璃，成为我国航空玻璃的摇篮。



研制成功60多种特种水泥，其中硫铝酸盐水泥、铁铝酸盐水泥和高贝利特水泥是中国建材总院拥有自主知识产权、国际领先的新品种水泥。



拉制出中国第一根光学纤维，制成中国第一根光导纤维束，应用在我国首条光缆通讯线路上。



试制出中国第一块石英玻璃，相继研制成功光电石英玻璃等系列产品等，为我国航天技术、微电子技术、激光技术、兵器工业等提供了关键配套材料。



洛阳浮法玻璃工艺，发行共和国工业成就特种纪念邮票。

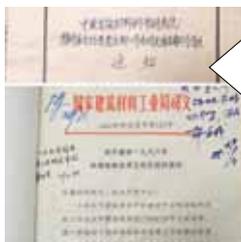
就是在这里，我国现代建材工业科技研发体系从无到有、逐步建立健全。

02 改革转型篇

在祖国改革发展的历史浪潮中，这家大院作为建材工业最大的科研院所，始终勇立潮头、践行改革，成为转制院所改革发展的典范，也成就了自身的跨越发展。



1984年国家科委、国家体改委提出《关于开发研究单位由事业费开支改为有偿合同制的改革试点意见》。这家大院主动作为，紧跟科技体制改革步伐，成为最早将科研成果与生产实际紧密结合的科研院所之一。



1988年全院推行经济承包责任制，得到国家建材局、国家科委等主管部门肯定，在全国200多个科研院所中被广为借鉴。

1989年研制出亚运会场馆配套五洲大酒店急需的大型特异型夹层安全建筑玻璃，保证了亚运会场馆的使用，为祖国争了荣誉。

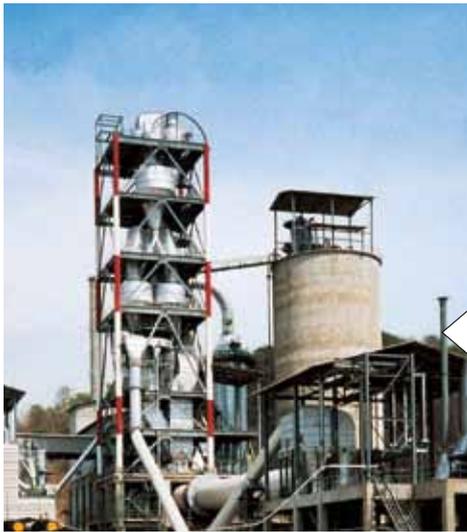




1990年培养的第一位博士研究生包亦望通过博士论文答辩。



1991年研制新型玻璃纤维增强水泥制品并获国家科技进步二等奖，图为用此建成的直径45米的济南汽车车站候车厅。



1992年邓小平同志南巡讲话的精神在这里迅速扎根，自此这家大院走上了改革发展的快车道。图为我国出口的第一条日产700吨水泥预分解生产线在泰国落成。



1999年成功改制为中央直属大型科技企业，初步建立起了市场化的具有科技型企业特点的管理体系与运行机制。

03 跨越发展篇

自这家大院2004年加入集团以来，在宋志平董事长的战略指引下，走出了一条中央科研院所全面转型、持续发展的新路。



展室中，21世纪以来的发展成就让人振奋。

2004年，与中国建材集团实施战略重组，成为首家进入大型企业集团的中央科研院所。自此国内建筑材料与无机非金属新材料专业最大的综合型研究机构和技术开发中心诞生了。



重组十多年来，深入践行“六大平台”战略指引，走出了一条独具特色的中央院所创新发展道路，成为中央转制院所改革发展的创新典范。

2006年8月23日,瑞泰科技在深圳证券交易所成功上市,成为我国首家上市的耐火材料企业。



2007年7月,获国家科技部批准建设“绿色建筑材料国家重点实验室”,构建了国家和行业上百个科技机构创新体系,成为展示国家、行业科技实力的重要窗口。



2011年,成功发布了建材行业第一个国际标准。至今已累计发布国际标准12项,极大提升了国际话语权。院长姚燕成为首位RILEM技术委员会中国主席,掀开了中国在RILEM国际舞台上崭新的一页。



2012年,中国建材总院被认定为“国家国际科技合作基地”。

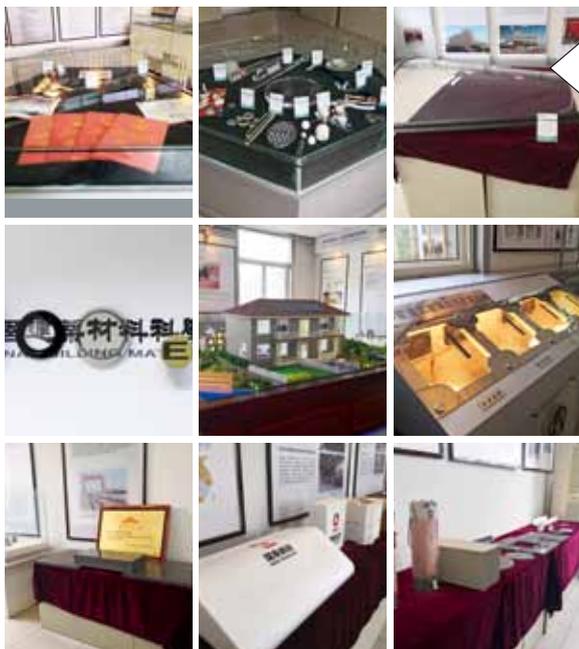


2015年10月,主办第14届国际水泥化学大会,吸引了全球界水泥界的目光。这是拥有近百年历史的国际水泥学术界“奥林匹克”大会,也是我国辗转20余年、5次申办才赢得此次主办权。



2016年11月9日,CTC成功登陆上海主板发行上市,成为A股首家“中国”字头、集检验认证为一体的上市公司。

在这里,你可以一览水泥、混凝土与新型建筑材料、玻璃与特种玻璃、陶瓷、耐火材料与新材料等领域的上千项科研成果和数百个成果展品……



- 1.自主研发的火箭发射台流槽用耐火混凝土材料、碳纤维、耐辐照石英玻璃、高温超薄玻璃等科技成果,成功应用于神舟飞船、卫星等航天航空工程。
- 2.特种石英玻璃、特种陶瓷产品、光纤传像元件等系列科技成果,成功应用于航空航天、生物医学、光学测量等领域。
- 3.国内单片面积最大、厚度最薄的异形双曲面电加热航空玻璃。
- 4.光纤传像元件,可实现图像零厚度传输、180°倒转等功能,在微光夜视、核诊断、航空航天、医学诊疗等领域广泛应用。
- 5.板-柱-轻钢结构装配式节能房屋,集成节能、抗震等多项高新技术,达国际先进水平。
- 6.节能建筑玻璃,具有适合不同地区要求的单银、双银和中空玻璃产品。
- 7.新型活性粉末混凝土,具有超高强度、高耐久性、体积稳定性良好等性能,成功应用于地铁、天安门地面改造等工程。
- 8.高抗蚀、低导热熔铸耐火材料,在浮法、轻工和玻璃工业广泛应用。
- 9.柔性隔热材料,具有耐高温、高强度、低导热等特性,成功应用于2008年北京奥运会珠峰火种灯。

我们在领略建院68周年来改革发展历史的同时,也感动于“科技领先、服务建设”核心理念背后几代建材科研人员为国家为行业无私奉献、奋勇拼搏的精神。



抓安全一把好手 强管理两把刷子

——记古浪祁连山水泥有限公司李杰

李杰，现任甘肃祁连山水泥集团古浪祁连山水泥有限公司党委书记、总经理。任职以来，他坚持“安全第一、指标至上、责任为先、落实为本”的工作理念和“以党建统揽全局，用数据验证业绩”的工作方针，团结带领古浪公司广大干部职工千方百计降成本，锐意创新促提升，使古浪公司成为甘肃祁连山水泥集团股份有限公司的标杆企业之一。

心怀安全敢担当

了解李杰的人都知道，他是抓安全环保工作的一把好手。从祁连山水泥股份公司安全环保部部长调任古浪公司党委书记、总经理以来，他严格落实“党政同责、一岗双责、失职追责”和“管业务必须管安全、管生产必须管安全”的安全生产管理理念，从安全文化建设、制度建设入手，充分调动员工在企业安全生产管理中的积极作用，推动企业安全生产工作不断上台阶、上水平。他总结提炼出“让安全环保成为一种习惯，让习惯变得更加规范”的安全行为准则与安全文化理念，和“安全环保是企业发展的命脉，是对员工家庭最好的承诺”的安全价值观，主持编印了《安全文化手册》，推进安全文化创建、培育、积淀和落地，安全文化理念在公司生根发

芽，蔚然成风。

2016年12月，古浪公司以92.5分的优异成绩，顺利通过国家安全生产标准化一级企业评审。为了使安全生产目标可操作、可量化、可执行，他比以往更多地深入基层调研，主持制定安全生产目标，对安全专业检查、隐患与险兆事件排查上报、安全行为观察、安全培训教育、安全谈心等指标进行量化考核，突出抓落实的本质要求，进一步规范了人的不安全行为。

深入了解掌握职工思想动态

李杰大力倡导和推进PDCA循环管理，时刻要求企业安全管理工作必须有计划、有落实、有检查、有反馈，以责任落实推动实现企业安全管理目标。在制度执行方面，明确提出“删繁就简盯核心，返璞归真抓落实”，合并减少现有的岗位记录，用信息化带动生产运行，把职工从繁杂的记录填写中解脱出来，把更多的精力投入到现场管理与设备维护中，迈出了“抓思想改革，促生产高效”的步伐。同时，鼓励全员开展隐患及险兆事件有奖上报活动，促使更多的人动脑筋、想办法，主动参与，形成人人管安全的格局。

在不断的探索与创新征程中他意识到，提升员工积极主动性的核心手段来源于管理者的管理行为，因此，

在工作中，他既讲究层次管理，又重视亲力亲为，更重视发挥绩效考核的激励约束作用，让做出成绩的员工既有“面子”（精神鼓励）又有“里子”（物质奖励），让工作业绩较差和违章违纪人员既丢“面子”又丢“里子”。在他的积极推动下，公司内部营造了良好的生产管理与奖惩文化氛围。

广开言路强管理

李杰时常对身边的管理人员说，“不断降低职工的劳动强度是我们全体管理人员长期奋斗的目标与追求”。为此他打破原有的岗位设置，精减倒班人员，设立维保岗位，推动出台《大巡检实施方案》。2016年底，古浪公司建立了能源管理系统，为了让能源管理系统在短时间内发挥效益，他经常深入生产一线查看运行情况，利用业余时间查阅相关资料、翻看专业书籍，建立以能源管理系统应用为抓手、以操作员为核心的横班绩效考核分配机制，将操作员的考核结果分为A、B、C、D四个等级，所有相关联的倒班职工与操作员同步执行相应的岗位工资档级，督促全班人员密切关注当班的生产运行与能源消耗，取得了明显的效果。

为了让跑冒滴漏治理再上新台阶，他在先后几次组织管理人员和生产骨

面对日益复杂的市场竞争,李杰不忘初心,牢记使命,正在与全体职工一道,开拓创新,奋勇前进,为把古浪祁连山水泥有限公司建设成“业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、党建优秀、安全稳定”的企业而砥砺前行。

干外出学习行业内先进企业成功经验的同时,在公司内开展三次大讨论活动,在讨论中统一思想,在分歧中达成共识,最终形成了“跑冒滴漏治理的责任在于管理人员,不在职工层面”的共识,组织制定出台了《跑冒滴漏治理方案》。使公司现场管理实现了从外在美向内在美转变,从一时美向长期美转变,从一处美向处处美转变的“三个转变”。主机设备干净整洁,现场环境焕然一新,正在朝着全力打造区域内最具

竞争实力的水泥企业阔步迈进。

深入现场开展安全生产检查活动

作为企业主要负责人,他时刻把职工的心声放在心头。牵头制定了《职工民主恳谈会制度》,每季度定期召开由公司党政领导和基层职工代表参加的企业民主管理恳谈会,主动搭建与职工“面对面交流管理,心连心沟通感情”的桥梁,让广大职工群众建言献策之言、献务实之策。恳谈会不限

议题、不拘身份、不论形式的原则,使职工毫无顾忌地畅所欲言,形成面对面双向交流互动平台,成为企业发展名副其实的“智囊团”。

十年磨一剑,出鞘始见锋。面对日益复杂的市场竞争,李杰不忘初心,牢记使命,正在与全体职工一道,开拓创新,奋勇前进,为把古浪祁连山水泥有限公司建设成“业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、党建优秀、安全稳定”的企业而砥砺前行。



深入基层班组开展安全谈心交流活动



01

宋志平出席 2018中泰经贸合作论坛

近日，国务委员王勇率领中国政府代表团访问泰国，集团董事长、党委书记宋志平随团出访并出席了在曼谷举办的2018中泰经贸合作论坛。作为此次中泰双边经贸合作的重要成果之一，在宋志平与泰国工业协会副会长、东盟钾盐公司CEO Smai Leesakul 的共同见证下，集团所属中材国际与东盟钾盐公司签署了钾盐矿项目合作意向书。宋志平与Smai Leesakul 还进行了深入交流和广泛探讨，一致同意拓宽合作领域，在矿山开采、物流仓储、新型房屋、新能源等领域开展全方位合作。访泰期间，宋志平调研了集团在泰国投资的中建材浚鑫泰国公司，对近年来的经营业绩给予充分肯定，并就未来发展提出要求：应在抓好管理的基础上，聚焦企业经营，紧盯环境变化，开放思维模式，勇于对技术路线、商业模式等方面进行创新，切实提升企业盈利能力。宋志平还拜会了泰国财政部长Apisak Tantivorawong。他介绍了“两材重组”情况及在泰投资设想，并希望为泰国经济建设及两国友谊作出贡献。Apisak Tantivorawong非常欢迎集团赴泰投资，并表示将为集团提供支持。集团总经理助理卫锋、中国建材股份副总裁宋寿顺、中国建材工程副总裁孙杰、中材国际天津院院长何小龙及相关人员参加了活动。

02

刘志江 到法国和俄罗斯项目调研

近日，集团副董事长、党委副书记刘志江到集团在法国、俄罗斯项目调研，实地了解海外项目管理和国际化发展情况。刘志江分别考察法国MK3项目、俄罗斯长城汽车项目，听取了中材建设工作汇报、俄罗斯市场开拓、项目执行和党建工作情况汇报，对项目建设成绩给予充分肯定。调研过程中，刘志江提出五点希望和要求：一要加强项目创新，注重创新的超前性、

引领性、可复制性，把创新放到第一位，通过创新来开发新产品、新客户；二要解决好资源配置问题，用国际化思维，努力把欧洲市场资源用活用好；三要积极创新机制，加大激励力度，激发企业人才和青年才俊干事创业；四要切实抓好安全工作，树立“大安全”的理念，关注员工身心健康，在干好工作同时，提高生活质量；五要坚持两个“一以贯之”，努力抓好党建和企业文化建设。刘志江还鼓励大家，要践行集团核心价值观，努力做好传承、创新、发展，深耕欧洲市场，做成集团工程板块的标杆项目。中国建材股份副董事长彭建新，中材国际副总裁、中材建设董事长童来苟，集团国际合作部相关负责同志参加调研。

03

曹江林率团 访问美国家得宝公司

近日，集团总经理曹江林率团到美国亚特兰大访问家得宝公司，与家得宝公司董事长兼首席执行官Craig Menear 进行了深入友好交流。Craig Menear对集团在传统建材、新材料、国际工程等领域取得的成就表示赞赏，并详细介绍了近年来对建材连锁零售市场的判断，及家得宝对此做出的战略规划、投资重点和取得成效。曹江林对家得宝近年来取得的高质量

发展表示钦佩，还与Craig Menear就目前电商平台在中美建材领域的进展以及未来可能面临的变化、挑战等方面进行了深入交流和广泛探讨，并希望双方在建材连锁零售方面展开合作。曹江林一行还参观了家得宝位于亚特兰大的旗舰店。集团总经济师周国萍，投资发展部总经理魏如山，北新建材董事长王兵；家得宝公司战略部副总裁Matt Schweickert，店面供应中心资深董事Mark Bickenbach，高级副总裁Giles Bowman等参加活动。

04

中国建材集团召开安全生产工作电视电话会

近日，国务院召开全国安全生产工作电视电话会议，深入学习贯彻习近平总书记安全生产的重要思想，按照李克强总理重要批示要求，毫不放松抓好安全生产工作，全力维护人民群众生命财产安全。集团董事长、党委书记宋志平在主会场参加会议，并于会后立即组织传达了李克强总理重要批示和全国安全生产电视电话会议精神，就贯彻落实作出安排部署。按照宋志平董事长安排部署和曹江林总经理工作要求，集团召开安全生产工作电视电话会议，集团副总经理常张利出席会议，传达李克强总理重要批示和全国安全生产电视电话会议精神，对做好下半年安全生产工作再进行再动员、再部署、再落实。要迅速传达落实会议精神；要进一步提高对安全生产极端重要性的认识，保持警钟长鸣；要全面落实企业安全生产主体责任；要深刻汲取历史事故教训，不断提高安全生产管理水平。集团总

部各部室负责同志，国海办公区重点企业安全生产工作分管领导及安全管理部门负责人在主会场参会。集团各成员企业在17个视频分会场和251个电话分会场参会。

05

集团标委会水泥技术委员会成立大会暨第一次工作会议在北京召开

近日，中国建材集团标准委员会水泥技术委员会成立大会暨第一次工作会议在京召开。会议审查并通过了该委员会章程、秘书处工作细则以及2018年重点工作计划。第一届委员会由20名委员组成，秘书处承担单位为中国建材总院。

06

中国建材集团2018年度“中复杯”技术革新奖复评会议在京召开

近日，集团召开2018年度“中复杯”技术革新奖复评会议。集团技术革新奖领导小组成员、评审委员会专家等20余人参加会议。今年革新奖评选分为初评和复评，进入初赛的项目共计604项，形成专利395项，其中发明专利133项。初评共推荐74项项目进入复评，复评评选出一等奖项目58项。

07

湖州南方建设的国内最长“空中运输走廊”试运行

近日，湖州南方建设的国内最长的熟料“空中运输走廊”正式试运行。该走廊具有全封闭、全架空、耐高温等优点，是全国首个实现该“全电物流”模式案例，已被交通运输部列入绿色示范项目。

08

中国建材工程签署土耳其超白压延玻璃项目总包合同

近日，中国建材工程与土耳其DUZCE CAM玻璃公司签署新建日熔化300吨光伏超白压延玻璃项目工程总承包合同。

09

中材科技举办“提质增效持续行动计划”主题训练营

近日，中材科技在北京举办以精益生产为主题的“提质增效持续行动计划”主题训练营（第一期）。

10

中材海外 召开阿根廷水泥项目现场工作部署会

近日，中材海外在阿根廷召开现场工作部署会，安排部署阿根廷LAMALI二线日产5800吨水泥生产线EPC项目下一步工作。该项目是集团在南美地区实施的首个EPC工程总包项目，项目的顺利实施对集团在南美的拓展意义重大。

11

中国建材总院 召开纪念吴中伟院士诞辰100周年座谈会

近日，中国建材总院召开纪念吴中伟院士诞辰100周年座谈会，回顾了吴中伟一生的丰功伟绩，总结了他为我国建材事业、总院发展作出的卓越贡献。吴尚立夫妇以吴中伟子女名义向吴中伟青年科技奖基金再次捐赠20万元。

12

北京凯盛签订 格鲁吉亚MEGA水泥总承包工程

近日，北京凯盛与格鲁吉亚MEGA水泥集团举办日产1500吨水泥项目合作暨总承包签约仪式。这是北京凯盛继阿尔及利亚STG水泥项目后又一“总包+运维”联营项目。

13

合肥院总承包巴基斯坦Attcok电站 顺利并网发电

近日，由合肥院总承包的巴基斯坦Attcok 15兆瓦电站项目顺利并网发电，发电指标超过性能保证指标。该系统采用合适的中温中压技术，为合肥院首次设计使用。

14

地勘中心组织编制的4个地质勘查规范 获批准实施

近日，由地勘中心组织编制的《硅灰石、透辉石、透闪石、长石矿产地质勘查规范》《蓝晶石、红柱石、矽线石矿产地质勘查规范》《石膏、天青石、硅藻土矿产地质勘查规范》《石墨、碎云母矿产地质勘查规范》四个行业标准由自然资源部批准发布，将于2018年11月1日起正式实施。

15

中建材AVANCIS韩国 铜铟镓硒薄膜太阳能 模组工厂重启

近日，中建材AVANCIS韩国铜铟镓硒薄膜太阳能模组工厂重启仪式在韩国忠清北道清州市举行。这是凯盛科技在全球布局新能源的又一重要举措。

16

凯盛机器人与内江高新区 签署项目合作协议

近日，凯盛机器人与内江高新技术产业园区管委会举行项目签约仪式。根据协议，凯盛机器人将在内江建设中建材西南先进工业机器人研发制造基地项目。

17

财务公司为北新集团 办理首笔贷款业务

近日，财务公司为北新集团发放首笔贷款，这是北新集团继成为在财务公司首家开户、联网的新成员单位后，又成为首家在财务公司获得授信和贷款的新成员单位。

18

中材节能中标泰国工业 垃圾电站项目

近日，中材节能收到SCG集团下属泰水泥能源有限公司颁发的工业垃圾电站项目中标通知书。这是双方在多次水泥余热发电项目合作后，在工业垃圾发电领域展开的首次合作。

坚守初心 做永远的共产党人

——“不忘初心 牢记使命”主题教育培训班学习心得与体会

中国建材集团有限公司 于海琴

7月22-27日，我有幸参加了中国建材集团总部“不忘初心 牢记使命”主题教育培训班。通过参加以专题、仪式、情景等形式多样的教学活动，我深刻认识到我们党从小到大、由弱变强历经的曲折与艰辛，让我倍加珍惜今天来之不易的工作机会与幸福生活。为期六天短暂而又充实的学习生活，让我感触很深、收获很大，主要体现在以下三点：

一、坚定信念

由于王明“左”倾冒险主义错误，造成了第五次反“围剿”失败，中央红军主力八万余人被迫离开中央苏区，进行战略转移。沿途遭到国民党几十万大军的围追堵截。经过三个月连续艰苦作战，突破了敌人的四道封锁线，到达遵义时只剩下三万多人。当时情况是前有重兵堵截，后有敌军围追，物质条件极端困难，生存环境十分险恶，随时有全军覆没的危险。但从党的领导人到普通战士，没有动摇对马克思主义的信仰和对中国革命事业必胜的信念，大家处变不惊，遇难不馁，认真总结失败教训，积极寻找正确道路。正是如此，错误路线得以纠正，中国革命转败为胜。

中国建材参与并见证了国家40年改革开放，之所以能取得今天翻天覆地的变化，离不开国家改革开放的政治指引和国家领导人的亲切关怀，也离不开带领企业走向今天的企业领导者。众所周知，中国建材在整个水泥重组过程中，除了遭到质疑之外，在资本市场上也曾遭遇过“滑铁卢”，我们的股票曾从最高39元一路狂跌到1.4元……当企业面对重重资本困境与巨大压力时，集团领导人有着坚定的信念，一路披荆斩棘，千方百计在获得各地政府融资平台和银行支持后，中国建材股价也迅速恢复。

二、实事求是

遵义会议是中共中央政治局在贵州遵义召开的

独立自主地解决中国革命问题的一次极其重要的扩大会议。它是在红军第五次反“围剿”失败和长征初期严重受挫的情况下，为了纠正王明、博古等人“左”倾领导在军事指挥上的错误而召开的。

今天，中国建材已成为国资委兼并重组试点、落实董事会职权试点、员工持股试点，还有前不久的“小两材”重组获得99%以上小股东投票支持等等案例，之所以能实现突破、取得成功，法宝可以归结为中国建材集团坚持了实事求是的原则，根据企业自身的实际情况，寻找企业做大做强之路。

三、敢创新路

这次会议是中国共产党第一次独立自主地运用马克思列宁主义基本原理解决问题的路线、方针政策的会议。它确立实际以毛泽东为代表的马克思主义的正确路线在中共中央的领导地位，挽救了党、挽救了红军、挽救了中国革命，是中国共产党历史上一个生死攸关的转折点，标志着中国共产党从幼稚走向成熟。

曾经的北新建材在经历建厂十几年运营之后已是千疮百孔，国有企业体制下员工热情不高，企业遇到极大困难。中国建材集团董事长宋志平时任北新建材厂长，带头将家里存款取出来并召集职工集资帮助企业共渡难关。我想这中间的力量源泉就在于企业领导人对企业建立起来的敢创新路的精神，众所周知，北新企业故事结局很圆满，通过职工集资的400万元，经过一年运转，本金和利息悉数归还。

岁月见证初心，时间砥砺信仰。此次培训班的结束不是终点，而是全新征程的开始。在未来的工作和生活中，我将始终牢记长征精神和遵义会议精神，坚定信念、实事求是、勇于创新，走好新时代长征路，在集团努力实现从大到伟大的征程中贡献自己的一份力量。

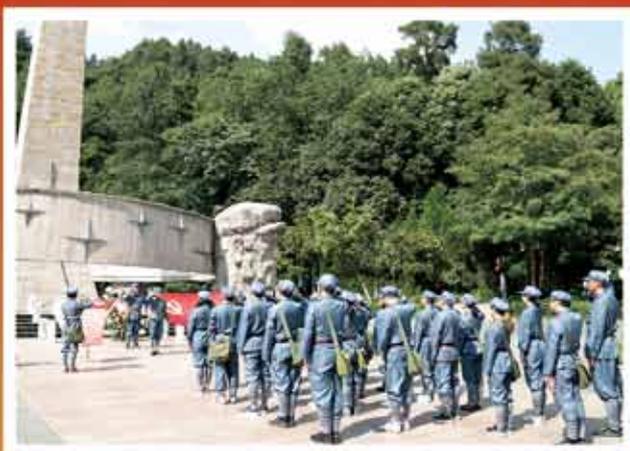
不忘初心



牢记使命



中国建材集团总部“不忘初心 牢记使命”主题教育培训班(第二期)





筑梦向阳（在“一带一路”沿线国家保加利亚建设的水泥项目）