


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 2-3 期 (总 125-126 期) · 内部资料 免费交流

 中国建材
CNBM

中国建材的光荣与梦想

宋志平：破除谷仓效应
走进高质量发展新时代



深刻理解贯彻 集团战略思路和部署安排

春节后一上班集团召开了谈心会，宋志平董事长围绕“怎么看待集团的工作、怎么讲好集团的故事”作了题为《中国建材：光荣与梦想》的重要讲话，深度解读了集团战略思路和文化，系统阐述了集团在高质量发展新阶段的经营管理理论和方法，清晰描绘了集团新时代条件下的发展路径和美好前景。

一季度，集团上下召开了年会，加强了沟通交流、学习培训，将销售淡季变成了思想学习的旺季，统一了思想，明确了目标，鼓足了干劲。在集团的战略指导和统筹部署下、在全体干部员工的努力工作下，我们在建材行业的销售淡季取得了历年来最好的经营业绩，为完成全年目标任务创造了良好开局。

当前，集团正面临着积极向上的宏观形势，既有国家稳中求进的大政策和总基调，也有我们努力形成的稳定的行业和市场氛围。全国两会释放了积极的信号，今年GDP增长预期6.5%左右，还有相当量的公共开支和投资，这些为建材行业发展提供了有力支撑。行业形势开局良好，供给侧结构性改革成为共识并显现成效。相信我们在集团战略、思想、理论、方法的指引下，坚持早细精实，切实苦干实干，一定会取得更加优异的业绩。

本期通讯“专题报道”刊登了宋志平董事长在集团谈心会上的讲话，“特别报道”刊登了宋志平董事长在《中国建材报》上的专访《走进高质量发展新时代》，“管理看台”刊登了宋志平董事长署名文章《破除谷仓效应》，“企业故事”刊登了集团万吨水泥超级工厂入选《大国重器》（第二季）成为世界“网红”的故事，“研究探索”刊登了集团为解决“垃圾围城”提供智慧的案例，“一线风采”刊登了集团“五有干部”的典型事迹。希望各级企业和广大干部员工深刻理解集团战略思路和部署安排，以只争朝夕的精神，奋勇拼搏，争取为集团迈向世界一流、实现高质量发展再立新功！

Contents 目录

2018年第2-3期(总125-126期)



主办单位: 中国建材集团有限公司

地 址: 北京市海淀区复兴路17号
国海广场2号楼

邮 编: 100036

电 话: 010-68138037
010-68138057

投稿邮箱: zhgjctx@126.com

发送对象: 中国建材集团所属企业

印刷单位: 北京联合互通彩色印刷有限公司

印刷日期: 每月10日出版

印 数: 3000

中国建材集团办公室编印



(请扫描关注)

卷首语

- 1 深刻理解贯彻集团战略思路和部署安排

要闻

- 4 宋志平到财务公司调研指导工作
- 5 刘志江先后到中国建材总院和中材安徽水泥调研
- 6 中国建材集团与银川市签署战略合作框架协议
- 7 中国建材集团企业技术中心获评国家优秀企业技术中心

党建工作

- 8 中国建材集团召开2017年度党员领导干部民主生活会
- 9 中国建材集团第三期学习贯彻党的十九大精神集中轮训班圆满结业

专题报道

- 10 讲好企业故事——中国建材的光荣与梦想 宋志平

特别报道

- 24 走进高质量发展新时代
——与中国建材集团董事长、党委书记宋志平一席谈
- 33 思想引领 行稳致远 孟宪江



管理看台

34 宋志平: 破除谷仓效应

企业故事

36 《大国重器》第二季: 万吨水泥超级工厂成为基建界的世界“网红”

研究探索

38 为解决“垃圾围城”贡献“中国建材智慧” 王法艇

海外视点

42 生命的感悟: 撒哈拉沙漠上的一棵树和一片菜园

44 外籍员工的心声: 我的工作 我骄傲

党建政工

47 以党建管理规范化科学化为抓手

全面提升中国联合水泥党建工作水平 中国联合水泥

一线风采

50 屹立潮头孜孜求 探索不止为人先

——记南京中联水泥有限公司、南京中联混凝土有限公司王盛伟

52 执着研发不惧挑战 默默耕耘追求卓越

——记天津水泥工业设计研究院有限公司彭学平

54 坚实前行 厚积薄发 构建北新“非洲梦”

——记北新集团坦桑尼亚有限公司肖岳南

员工论坛

56 董事长带着我们演《绒花》

刘方勤

工作动态

58 集团标准委员会成立大会在京召开等13篇

文苑

60 厉害了, 我的国! 厉害了, 我的中国建材!

62 震撼 感动 压力

白之璇

63 我的国, 我为你歌唱

赵 猛

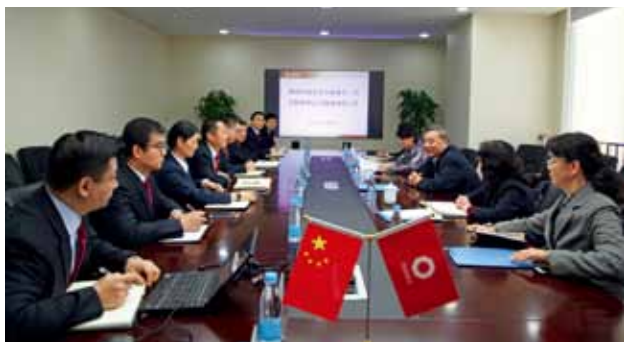
64 七排律 大国重器等三首诗歌

李志铭 汪舒生 刘晓彤

照片提供: 袁超、邵青、程鹏、候萍、韦恩瑶、陈雯等

宋志平到财务公司调研指导工作

宋志平参观了财务公司主要业务部门及核心业务系统监控中心,了解了财务公司的运营管理情况,围绕财务公司的业务开展、风险防范、资金归集等问题进行了交流。他指出,财务公司是集团发展到一定规模后产融需求的结果,对集团资金管理发挥着重要作用。



近日,中国建材集团董事长、党委书记宋志平一行莅临财务公司新办公区国海广场B座9层调研指导工作。集团副总经理、财务公司董事长徐卫兵,集团董事会秘书、总经理助理光照宇陪同调研。

宋志平参观了财务公司主要业务部门及核心业务系统监控中心,了解了财务公司的运营管理情况,围绕财务公司

的业务开展、风险防范、资金归集等问题进行了交流。他指出,财务公司是集团发展到一定规模后产融需求的结果,对集团资金管理发挥着重要作用。下一步,财务公司要做好以下几项重点工作:一要将集团资金管好,汲取历史经验,防范风险,增强专业性;二要发挥金融牌照作用,融通资金,提高集团资金效率,增强成员企业外部议价能力。宋志平还指出,集团将进一步加大支持力度,举办银企协同会,明确要求,建立操作规范,提高资金集中度。

财务公司总经理刘成代表公司感谢各位集团领导莅临财务公司指导工作,财务公司将以集团战略和经营方针为指导,以为成员单位提供高质量的金融服务为目标,做好基础工作,加强风险防范,扎实推进各项工作,为打造集团金融投资运营平台而努力奋斗。

中国建材集团办公室主任张继武、财务部总经理曲新等参加调研。



刘志江先后到中国建材总院和中材安徽水泥调研

刘志江分别对两家企业进行了现场调研指导,充分肯定了两家企业的发展业绩和党建工作成绩,并对企业未来持续健康发展提出了希望和要求。



近日,中国建材集团副董事长、党委副书记刘志江先后到中国建材总院和中材安徽水泥调研指导工作。

在中国建材总院,总院院长姚燕详细介绍了总院历史沿革、组织结构、经营发展、科技创新和党建工作情况,并代表总院对中国建材集团的正确领导和中材股份的大力支持表示感谢。刘志江对总院多年来贯彻落实集团战略部署,大力实施调整转型、科技创新和党建文化等工作所取得的成绩给予了充分肯定和高度评价,并对总院下一步工作提出了希望和具体要求:一要强化战略引领,紧紧围绕集团战略部署,加强顶层设计,支撑集团转型发展;二要加大创新驱动,丰富创新模式,创新激励机制;三要加强业务协同和资源配置,探索新的协同共享方式,提升可持续发展的软实力;四要突出绿色发展,为行业和集团的绿色发展提供有力科技支撑;五要着眼开放视野,以国际化的视野、勇于开放的信心和国际化的人才队伍,构建总院发展新格局;六要强党建促发展,开创总院改革发展和党建工作的新局面。刘志江还参观了总院光纤面板生产基地、绿色建材国家重点实验室、国检集团实验室和总院展室。

在中材安徽水泥,刘志江听取了中材安徽水泥总经理

朱晓明关于党建工作、生产经营、产业延伸以及循环经济产业园项目进展工作情况的汇报,到水泥窑协同处置城市生活垃圾项目现场、熟料生产线、骨料生产线、运输码头和党员活动室等进行了检查指导,对中材安徽水泥各项工作给予充分肯定。他指出,要按照集团发展战略,坚持以市场为导向,积极探索围绕主业多元化发展的新思路;要积极总结推广水泥窑协同处置城市生活垃圾项目的经验,在企业收获经济效益的同时,也要为当地社会发展作出积极贡献;要牢固树立安全发展理念,始终把安全生产放在首要位置,切实把各项安全生产措施落到实处。刘志江强调,要将深入贯彻党的十九大精神和全面落实全国国有企业党建会议的部署要求结合起来,全面加强党对国有企业的领导,充分发挥党组织“把方向、管大局、保落实”的作用,推动党建工作和生产经营工作有机融合,为实现企业可持续高质量发展提供坚强保证。

中材股份总裁、党委副书记彭建新,党委副书记、副总裁傅金光,中材股份副总裁、中材水泥董事长隋玉民,中国建材总院党委书记、副院长王益民,副院长、总会计师朱全英,以及中材股份和中国建材总院所属相关企业的负责同志分别参加了调研活动。

中国建材集团与银川市签署战略合作框架协议

根据协议，双方将建立战略合作关系，充分发挥各自优势，加强在碳纤维及复合材料、装配式房屋、石墨烯产品应用、耐火材料、城市综合管廊建设、现代设施农业等相关产业领域的合作，实现互利双赢、共同发展。



近日，中国建材集团与银川市人民政府在银川签署《战略合作框架协议》。中国建材集团董事、总经理曹江林，宁夏回族自治区党委副书记、银川市委书记姜志刚出席签约仪式。中国建材集团总会计师徐卫兵和银川常务副市长杨有贤分别代表双方签署协议。根据协议，双方将建立战略合作关系，充分发挥各自优势，加强在碳纤维及复合材料、装配式房屋、石墨烯产品应用、耐火材料、城市综合管廊建设、现代设施农业等相关产业领域的合作，实现互利双赢、共同发展。

签约仪式前，姜志刚会见了曹江林一行。曹江林介绍了中国建材集团生产经营、改革发展情况，表示将把银川作为中国建材集团重要的产业发展基地，结合银川独特的区位优势和资源禀赋，发挥集团在人才、技术、品牌等方面优势，推进双方在相关产业领域的合作，助推地方产业转型升级，实现经济高质量发展，中国建材集团将对相关产

业发展提供必要的支持。姜志刚表示，银川市将为中国建材集团在银产业发展提供优质的服务和政策支持，创造良好发展环境，形成新型政企合作模式，共同推进“首都带首府”合作模式，实现共赢发展。

在银川期间，曹江林一行还参观考察了银川中关村创新中心、中关村银川创新创业科技产业园、银川市规划展示馆、银川市行政中心，并与银川市直相关部门进行了座谈。

集团职工董事、工会主席、人力资源部总经理王于猛，投资发展部总经理魏如山，北新集团总经理、党委书记陶铮，凯盛科技副总经理、总会计师汤李炜，宁夏建材董事长、党委书记尹自波，宁夏建材总裁王玉林，中国建材工程副总裁王丛笑；银川市委副书记李鸿儒，副市长徐庆、韩江龙以及相关委办局、西夏区、银川中关村创新中心等负责同志参加了签约仪式或相关活动。

中国建材集团企业技术中心 获评国家优秀企业技术中心

集团技术中心承担起了作为企业技术创新平台的重任，促进了集团企业与科研设计院所的交流与合作，为提升集团公司的自主创新能力和水平、加快产业技术应用和推广步伐，发挥了积极的科技引领作用。

近日，发改委正式发布了对全国1345家国家企业技术中心2017-2018年评价结果，中国建材集团技术中心以91.2分的成绩位列第35位，被评为优秀企业技术中心。集团技术中心是发改委、科技部、财政部、国家海关总署、国家税务总局等五部委联合批准的国家级企业技术中心，于2006年9月正式获批。成立十多年以来，集团技术中心承担起了作为企业技术创新平台的重任，促进了集团企业与科研设计院所的交流与合作，为提升集团公司的自主创新能力和水平、加快产业技术应用和推广步伐，发挥了积极的科技引领作用。

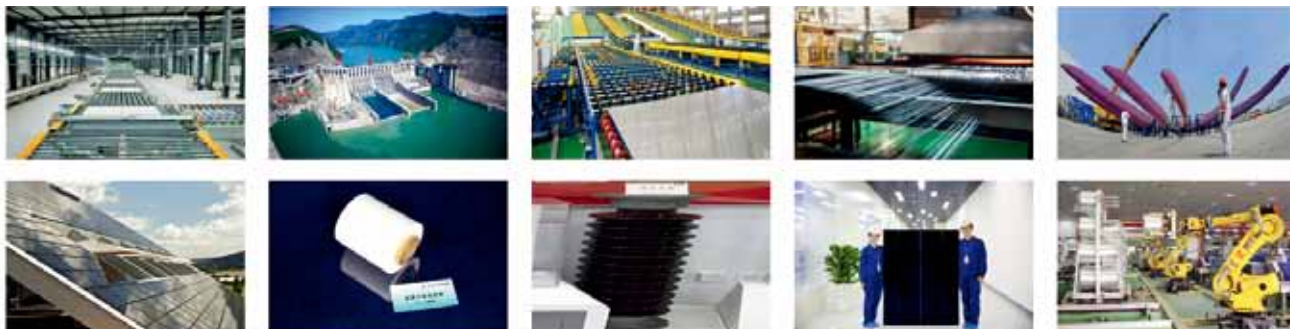
中国建材集团不仅是全球最大的建材制造商，全球最大的建材综合服务商，也是全球先进的新材料开发商。我国建材行业的关键技术基本都出自集团的26家院所、3.8万名科技工作者，为我国建材行业甚至全球建材工业所使用。集团已成为国内规模最大、实力最雄厚的建材与无机非金属领域的科技研发机构技术开发中心，拥有14个国家级企业技术分中心，数量位列央企第一。分中心研究领域涵盖水泥、玻璃、纤维及复合材料、新型建材、装备制造和节能环保等，实现了专业领域全覆盖；业务贯穿基础理论研究、技术研发与服务、标准制定与检验认证、实验仪器与生产装备制造、工程设计与总承包等全过程。

中国建材集团技术中心强化科技创新顶层设计，提升产研整合与协同创新能力，国家材料科研技术先发优势得到大幅提高。通过科技研发突破了一批关键技术，取得了一批有影响力的标志性科研成果。“十二五”期间，集团

技术中心落实国家级省部级科研课题300余项；“十三五”以来，组织申报获批国家重点研发计划、智能制造、技术改造、国防配套等专项项目48项。科技奖励方面，集团技术中心获批以来共获得国家科技进步一等奖2项、二等奖16项，国家技术发明二等奖5项，参与获得国家科技进步特等奖1项。知识产权方面，在集团技术中心的大力支持下，目前集团累计有效专利突破1万件、其中发明专利2300项，新申请国际专利60项，发布国际标准5项。

紧紧围绕集团“三条曲线”发展战略，集团技术中心为集团十大新材料的产业化发展提供了有力的技术保障。在特种水泥与高性能混凝土、硅基新材料、石膏板、高性能玻纤及碳纤维、兆瓦级风电叶片、薄膜太阳能电池等方面建立了世界一流的成套技术与装备集群。千吨T800级高强度碳纤维、万吨级E8高模量玻纤、2.4亿平方米锂电池隔膜、100吨高性能氮化硅陶瓷、1.5毫米超薄光伏玻璃、0.15毫米超薄电子玻璃、0.1毫米TFT-LCD玻璃基板、300兆瓦铜铟镓硒光伏组件、80兆瓦碲化镉光伏组件等新材料都实现了工业化量产，一大批新材料与技术用于天舟一号、天宫二号、北斗导航卫星、风云卫星、水陆两栖飞机AG600等国家重大工程和型号装备。

中国建材集团技术中心将持续强化科技资源聚集效应，构筑技术创新新优势，进一步完善市场为导向、企业为主体、产学研相结合的技术创新体系，为国家、行业和集团的发展提供更有力科技支撑！



中国建材集团召开 2017年度党员领导干部民主生活会

这是一次高质量的民主生活会，准备工作充分，班子成员态度认真，批评与自我批评严肃负责，既有辣味也有同志间的真诚，达到了“团结—批评—团结”的目的。



近日，按照中央关于开好2017年度民主生活会的文件精神和国资委党委部署要求，中国建材集团召开2017年度党员领导干部民主生活会。国资委党委督导组组长、中纪委驻国资委纪检组副局级纪检员彭兴第，国务院国有重点大型企业监事会23办副主任崔鹏，国资委企业领导人员管理二局五处处长孟晓彤，专职监事刘锋等到会指导。集团党委书记、董事长宋志平主持会议。

集团党委对开好此次民主生活会高度重视，严格按照中央和国资委要求，以集中学习研讨、广泛征求意见、深入谈心谈话、认真剖析检查、研究整改落实等5个步骤，精心组织实施、统筹推进落实，为开好民主生活会打下了坚实基础。

会上，宋志平代表集团领导班子作对照检查。集团领导班子通过深入学习贯彻党的十九大精神，特别是习近平新时代中国特色社会主义思想，深刻感受到习近平新时代中国特色社会主义思想体系的博大精深、重大决策部署的高屋建瓴，是我们推动企业改革创新、建设世界一流企业的强大思想武器。同时，宋志平代表集团领导班子，从学习贯彻十九大精神特别是习近平新时代中国特色社会主义思想、执行上级决策部署、对党忠诚老实、担当负责、纠正“四风”、廉洁自律等6个方面，进行对照检查，深入查摆问题。并针对存在的问题提出了整改措施。一要把牢正确方向，带头做政治合格的表率。二要深化改革发展，带头做敬业担当的表率。三要提升党建质量，带头做发挥作用的表率。四要坚持从严治党，带头做严明纪律的表率。

刘志江通报本次民主生活会征求意见建议情况，介绍了集团召开征求意见座谈会和书面征求意见情况，并对征集汇总的7类23条意见建议，逐一作了说明。会上，每名班子成员都作了深刻的个人对照检查，开展了严肃的批评和自我批评，并对需要说明的事项如实作了说明。

彭兴第对此次会议进行点评并讲话。她指出，中国建材集团这次民主生活会是一次高质量的民主生活会，达到了“团结—批评—团结”的目的。她提出四点意见：一要深入学习贯彻党的十九大精神，推动学习宣传贯彻工作不断往深里走、往实里走、往心里走；二要持续推动党内政治生活政治性、时代性、原则性和战斗性，突出党纪锻炼，用好批评与自我批评的武器；三要坚持真抓实干，确保党的十九大确定的各项目标任务落实落地；四要带头执行廉洁自律各项规定，推动形成风清气正的政治生态。

宋志平在总结会议时，对督导组的肯定、鼓励和鞭策表示感谢，并表示下一步要努力做得更好。一要树牢长期深入学的思想，不断推动学习贯彻工作往深里走、往实里走、往心里走；二要注重实践转化运用，紧密联系集团改革发展党建等各项任务，加深理解，学以致用；三要善于破解改革发展难题，不断提高发现和解决问题的实际能力；四要推动问题整改归零，既要解决好眼前的问题，又要从思想深处解决产生问题的根源，不断推动班子自身建设和集团改革发展党建取得新成效。

集团人力资源部、党群工作部、纪检监察部主要负责同志列席会议。

中国建材集团第三期 学习贯彻党的十九大精神集中轮训班圆满结业

本次培训班既有党的最新理论的学习，又有党建业务技能的培训，既有党史党情的教育，又有集团战略的宣贯，并邀请了国资委领导、中央党校专家教授、中央企业党建专家等授课讲座，保证培训质量，努力使学员得到最大收获。

3月12-16日，按照集团党委《学习贯彻十九大精神集中轮训方案》计划安排，为进一步把学习贯彻党的十九大精神引向深入，引入基层，深刻领会习近平新时代中国特色社会主义思想，加强集团领导干部政治建设，集团党委举办第三期学习贯彻党的十九大精神集中轮训班。集团党委书记、董事长宋志平为培训班授课，党委副书记、副董事长刘志江作开班式动员讲话，党委副书记孙力实主持开班式和结业式。

宋志平为培训班作了题为《高质量发展阶段中国建材集团的战略思考》的专题报告。他指出，我国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段，要以供给侧结构性改革为工作主线，过好发展方式、经济结构、增长动力三个关口，把集团建设成为具有全球竞争力的世界一流建材企业。他深度解读了高质量发展阶段集团的战略。他说，集团具有规模、管理、创新、改革、文化五大优势，但同时面临行业过剩、AI技术的到来、环境气候、西方贸易保护、集团整合工作繁重、机制不够先进六大挑战。要牢记中国建材是底子薄、基础差的“草根央企”，牢记中国建材是身处充分竞争领域的央企，通过业务归核化、瘦身健体、降低杠杆、破除谷仓、创新转型、机制革命六大措施实现高质量发展，并确立了实现高质量发展和世界一流的集团“三步走”战略目标。

他对新时代集团党建工作提出四点要求：一要认真学习、提高认识，学懂弄通做实习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，结合集团实际，学以致用；二要发挥企业党组织的领导作用，把方向、管大局、保落实，推进成员企业党委书记、董事长一肩挑，落实党委前置决策，党建要求进章程等；三要细致做好党建工作，抓好党建工作与企业经营、规范治理、企业文化安全环保文化、廉洁从业相结合，落实领导干部党建工作KPI，深入创建六星企业、五好党支部和党员先锋岗，以党建成效促发展；四要严格做好党风廉政建设，持续营造“亲清”文化。

刘志江在开班式上作动员讲话。他指出，开展十九大精神集中轮训工作，是贯彻“学懂弄通做实”的实际举措，是落实“五个到位”“五个全覆盖”的重要途径，是推进集团党建工作落实落地的具体措施。他强调，学习贯彻十九大精神，要在全面理解、融会贯通上下功夫，紧密联系企业改革发展和党建实际，强化党性修养、提高能力素质，为企业改革发展党建工作贡献力量。刘




志江对确保集中培训取得实效提出三点要求，集中精力，专心学习；联系实际，学以致用；遵章守纪，严格纪律。

孙力实在结业讲话中充分肯定了本次培训班学习效果，并对进一步抓好十九大精神学习，运用好本次培训成果提出要求：一要深入学习领会，坚持用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑；二要联系企业实际，以新发展理念推动集团高质量发展；三要明确目标责任，切实把基层党建工作落到实处抓出实效。

本次培训班的课程设计根据十九大集中轮训要求和“中央企业党建质量提升年”要求进行了调整和优化，主要分为四个单元：习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神的学习解读；“不忘初心、牢记使命”主题教育党史学习；如何加强基层党建，包括党建责任考核、基层党组织作用发挥、三会一课等；集团的战略与文化。培训班还首次创新引入结构化研讨的学习方式，取得了很好的效果。学员们一致表示，要将培训学习的收获拓展延伸到基层党组织和广大党员，为推动企业高质量发展，为把集团打造成为具有全球竞争力的世界一流建材企业做出更大的贡献。

集团基层企业党组织负责人、领导班子成员、党群部门负责人等近150人参加了集中培训。

A professional portrait of Song Zhiping, Chairman and Party Secretary of China Building Materials Group. He is a middle-aged man with short, dark hair, smiling slightly. He is wearing a dark blue suit jacket, a white dress shirt, and a blue patterned tie. His hands are clasped in front of him. The background is a dark, neutral color.

编者按：中国建材集团每年春节后召开领导干部谈心会，在今年2月26日召开的谈心会上，中国建材集团董事长、党委书记宋志平围绕“怎么看待集团工作、怎么讲好集团故事”，从六个方面系统回顾集团发展、总结集团战略思路和文化，并强调要讲好集团故事，深刻理解集团经营之道和认知基础，进一步增强信心，在新的一年里再接再厉、再创新、再发展。本期通讯将宋志平董事长谈心会讲话实录予以刊发，大家要认真学习领会，抓好贯彻落实，为集团实现高质量发展、迈向世界一流再立新功。

中国建材：光荣与梦想

——宋志平在集团总部干部谈心会的讲话

同志们：

大家好！春节前我们召开了一系列工作会议，这段时间我们称之为“会议季”或“会议月”，节后在甘肃、吉林、宁夏等地还会陆续召开几家企业的工作会。总的来讲，从1月份国资委中央企业、地方国资委负责人会议，到集团公司的工作年会，再到集团主要平台公司的工作年会，这一系列会议精神是一脉相承的，会上大家进行了充分的思想沟通，取得的效果非常好。根据集团惯例，每年节后都会召开领导班子谈心会，主要是和大家沟通一些想法和工作思路。今天我谈谈“中国建材：光荣与梦想”，重点围绕怎么看待集团工作、怎么讲好集团的故事，系统讲讲集团的经营之道，目的是统一思想，让大家熟知集团成长发展历程和战略思路，以便大家更好地开展各项工作。

中国建材集团取得的成绩

经过多年发展，中国建材集团取得了辉煌成绩，已发展成为一家实力雄厚的建材企业。回顾集团发展历程，原中建材和原中材是从原国家建材局分出来的两家企业，2000年前科研院所与政府部门脱钩，建材有关院所分别进入中新集团（原中建材前身）和中非集团（原中材前身），当时还有管庄院和天津院，后来这四家单位共同由中央企业工委管理。之后管庄院并入原中建材，天津院并入原中材，形成建材行业的两家大型央企。2016年8月26日，“两材”重组成立新的中国建材集团。

2002年是个重要节点，2003年年初国务院国资委成立，距今已有15年，这15年间，集团发生了巨大变化，亲历者都非常清楚。2002年原中建材和原中材两家企业的营业收入合计约36亿元，去年中国建材集团实现营业收入3042亿元，是15年前两家收入的近百倍，这个变化是巨大的。在当初历史背景下，我们都无法想象会有今天这样的变化，这些年大家通过努力奋斗实现了心中的梦想。中国建材集团连续七年进入世界500强，2016年排在第259位，根据“两材”重组后的经营业绩，今年集团在世界500强的排位可能还会再靠前，预计在第230位左右。集团

在国资委业绩考核中多年荣获A级，期间受宏观经济形势和行业整体环境的影响，集团经营业绩虽曾有过波动，但经过全体干部员工的共同努力，我们完成了既定目标任务。

中国建材集团不仅是全球最大的建材制造商、全球最大的建材综合服务商，也是全球先进的新材料开发商。集团拥有20多家控股、参股上市公司，其中15家控股、10家左右参股，形成一个强大的上市公司群。集团有工业规模、有创新能力、有核心竞争力，在发展过程中完成了一次次跨越。

业务规模六项世界第一。水泥、商混、石膏板、玻纤、风机叶片等产业规模位居世界第一，水泥国际工程市场占有率65%，也是世界第一。

新材料异军突起。中国建材在新材料领域独具特色。我最早在北新工作时，BPB、可耐福、拉法基等公司有很多石膏板生产线，而北新当时只有一条，与国外公司的差距很大。经过几代人的努力，北新建材已今非昔比，目前国内有70条石膏板生产线，在全球的市场竞争力显著提升。去年集团石膏板和玻璃纤维业务盈利水平均有提高，在集团树立了典型。此外集团还持续培育了高性能碳纤维、超薄电子玻



璃、光伏玻璃、薄膜太阳能电池、锂电池隔膜等一批新能源材料，实现工业化量产，这也是集团与其他企业在创新方面的重要区别，我们的创新绝不是指在实验室研究数年、写几篇关于创新的论文，中国建材集团创新的一大特点是要产业化，不能量产的业务坚决不做。

科研水平显著提升。集团拥有26家国家级科研院所，3.8万名科技工作者，上万件专利。专利突破1万件，这一直是我对集团科技工作的期盼，集团从过去专利很少，逐渐提升到一两千件，到现在突破上万件，真的很不容易，这些成绩值得庆祝。企业专利有些是发明型专利，有些是实用型专利，新型实用型专利占多数，这些专利技术构成企业的核心竞争力。

改革工作稳步推进。2014年7月，集团被列为国资委发展混合所有制经济、落实董事会职权试点；之后又被列为兼并重组、成员单位员工持股试点，成为四项改革试点单位，其中员工持股试点是集团的三级企业中材电瓷。国资委今年计划在央企和地方国企的子企业中分别选择100户作为国企改革“双百行动”的实施单位，集团根据要求也要上报，争取更多企业加入到改革行动中。2018年是改革开放40周年，国资委加大对国企改革的宣传力度，展示国企改革成果，集团要提前做好相关准备工作。另外集团还是中央“混合所有制国有企业党的建设研究”课题组成员单位，混合所有制是国企改革的重头戏，而混合所有制企业的党建工作又是混合所有制的重头戏，集团作为课题组成员单位前期做了很多扎实的工作。

集团是有实力的公司。作为充分竞争领域的建材企业，集团无法和中石油、中石化这样的企业比较，但和行业性质差不多的企业相比，我们还是很有实力的。去年监事会部主席到集团相关企业进行调

研，看完水泥厂、新材料厂后，他用“极其震撼”来形容感受，还兴奋地为企业作了诗，是对我们很好的鼓励和鞭策。其实只有近距离深入现场，才更容易了解中国建材的业务，也更容易掌握中国建材的工业水准。有些人对水泥厂的认识仍停留在过去“小水泥”的印象，认为建材企业还是过去砖瓦灰沙石、乌烟瘴气的企业。事实上我们现在的水泥、玻璃、新材料生产线和二三十年前已经完全不同，已经焕然一新。

集团国际影响力进一步加强。近期圣戈班、CRH等世界建材知名企业的领导将专程来北京拜访集团，主要就当前全球建材行业的发展进行沟通交流，他们认为现在中国建材集团在全球建材市场具有举足轻重的地位，非常重视集团的想法和思路，这也说明集团在国际上的影响力越来越大。过去世界500强企业里，建材企业有5家，之后由于拉法基和豪瑞合并又变为4家，分别是圣戈班、中国建材、拉豪和CRH，这4家世界500强企业经常互访交流，3家国外公司也常来京拜访集团。去年12月我在英国被选举为世界水泥协会的创始主席。今年1月全球水泥与混凝土协会成立大会在德国举行，集团作为十大创始单位之一也受邀参加。

集团是一家会赚钱的公司。集团实力雄厚、潜力巨大，2017年社会贡献额达668亿元，其中利润111亿元，缴纳各种税费近200亿元。对于建材行业来说，社会贡献额668亿元不能简单用一个数字来衡量，因为建材产品的货值并不高。国际上钢铁和水泥的价格对比是3:1，而国内是10:1，如果按照产量来算，集团有5亿吨水泥，相当于1亿多吨钢铁，当然这之间不可比。钢企还有一些国家的政策和资金支持，而中国建材却没有，国有资本金也不多。经过多年快速发展，集团的规模和能力现在远远超过其他基础

原材料行业企业。

集团还是一家很值钱的公司。集团现有一千多家企业，作为一家重资产投资的企业，公司价值不仅体现在帐面上，还要看企业实体以及拥有的资源，如果进行资产评估，集团价值会升值2000亿元以上。集团目前拥有的土地和矿产资源都是稀缺资源，都很值钱，而且会越来越值钱，这些资产都会有巨大的升值空间。中国建材集团把经营方针确定为“稳价、保量、降本、收款、压库、调整”，“调整”指的就是我们要进行资产结构的调整。

综上，集团有具有竞争力的核心技术，有研发平台，有产业平台，有一流的企业，有很强的国际化经营能力，不只会挣钱还很值钱。这些我们要有正确

的自我认知，增强企业的自信心，“人不自信，谁人信之”，要让信心成为激发集团上下向新目标奋斗的牢固基础。中国建材具有自己独特的发展优势，在整个行业的创新一直处于领先地位，是一家学习能力很强的公司。除水泥业务之外，集团石膏板、玻璃纤维等各项业务齐头并进。经过多年研究探索，我们取得了一系列可喜成果，最近世界首条大面积碲化镉发电玻璃生产线也将在成都下线，国内外很多企业对该技术都非常感兴趣，有的计划投资数十亿进行合作，该技术的含金量世人有目共睹。除此之外，我们还有很多同样具有竞争力的技术。我们在看待集团时，不仅要看到有形资产，还要看到极具价值的核心技术等无形资产。

清晰的发展战略

中国建材集团从规模很小的一家企业逐渐发展壮大，期间也遇到很多困难。中国建材股份和中材股份两家香港上市公司合并，也不是一帆风顺，最后在股东大会上能以99.9%的赞成率通过，这在资本市场开创了先河。摩根斯坦利亚洲负责人说过，和中国建材合作十多年，看到中国建材在发展过程中也遇到不少困难，但最后都能成功解决，或许将来也会遇到无法预知的困难，但相信都会平稳度过。2005年我带队去拜访法国的圣戈班，时任总裁的白法先生讲到他们每月办公会上都会问CNBM在想什么、做什么，这是他们十分关心的问题。在他们看来，CNBM是全球建材行业最具动力、最具活力的一家公司。国际知名建材企业也都非常关注中国建材集团的发展潜力。公司原外部董事姜均露曾形象地说，“中国建材是一家战略驱动型的公司，种瓜得瓜、种豆得豆”。

中国建材集团具有清晰的发展战略。大家都看到，集团有一大特点，做任何事之前，首先想清楚做什么、怎么做、采用什么发展路径。两材重组后，新集团明确了新的发展战略定位。我们提出“创新驱动、绿色发展、国际合作”的三大战略，确定了“基础建材平台、国际产能合作平台、三新产业发展平台、国家级材料科研平台、国家级矿山资源平台、

金融投资运营平台”的六大业务平台，以及发展“水泥、新材料、工程服务”三足鼎立的业务。

关于“创新驱动”，我们要继续加大改革和创新力度，进一步增强企业核心竞争力；关于“绿色发展”，集团作为建材企业，一直以来对能源和资源的依赖度比较高，对环境的负荷也比较大，我们提出要把绿色发展放在重要位置。根据国家相关规定，环境不达标的企业要求马上关闭，这为我们集团一贯重视环保工作创造了好的市场环境。山东省领导称赞中国建材在鲁所属企业是山东省内环保工作做得最好的企业，给予很高评价。关于“国际合作”，中国建材发展不局限于国内市场，在国际上也有大量业务，“一带一路”沿线很多国家都在使用中国建材的水泥、玻璃技术。这意味着我们的技术不仅支撑了国内建设，也支撑了全球建设，尤其是在“一带一路”国家建设中的占比更大。

集团的战略定位是行业整合的领军者、产业升级的创新者、国际产能合作的开拓者。集团的六大业务平台这里着重讲一下金融投资运营平台，过去原中建材曾有一家财务公司，当时公司营业收入和现金流的规模都不大，后因经营情况不好没有发挥作用，转给了海航集团。春节前我去了集团现在的财务公司，看到大家都干劲十足。如果原中建材企业的业务都

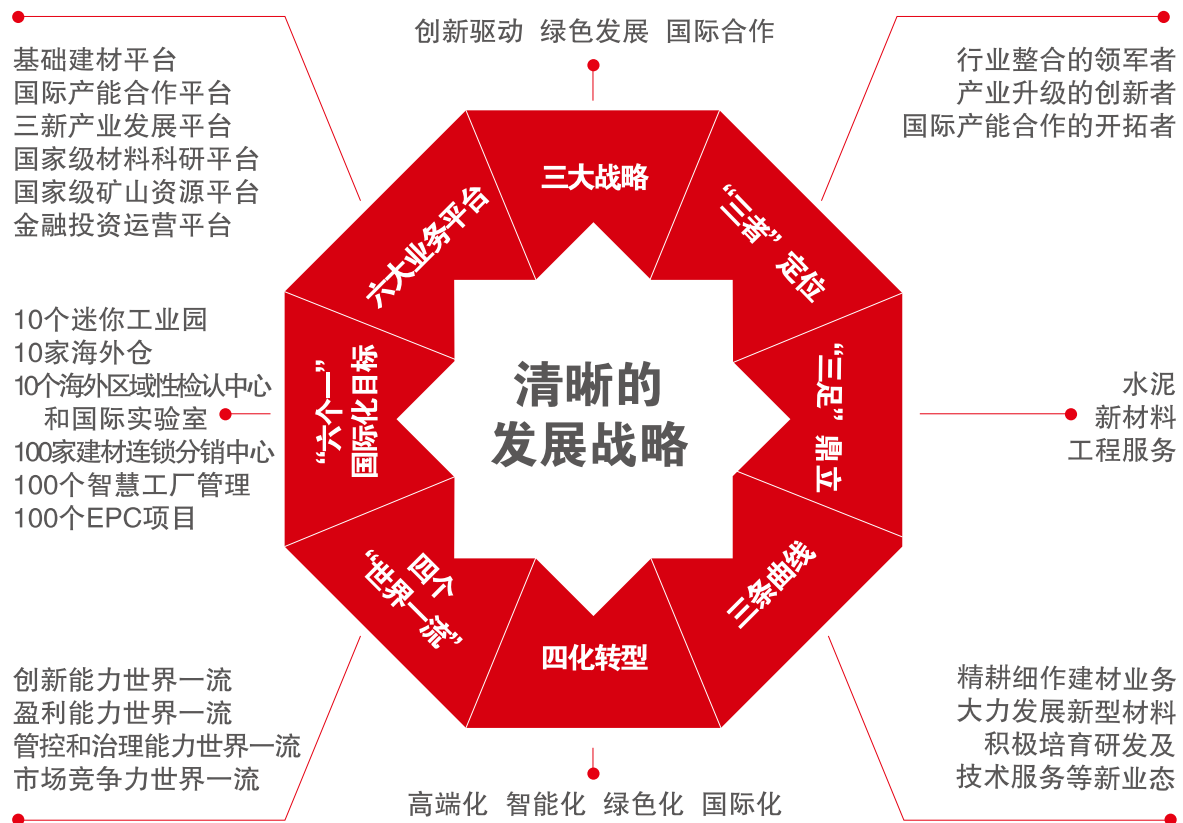
并进来，集团每年可节约十几亿元的财务费用。当前企业一方面在银行有存储货币资金，另一方面还要向银行高息贷款，之所以这样做，是因为我们企业没有与银行博弈的能力。有财务公司作为平台，集团内部资金可根据需要随时调配，也可当日结算，这样我们的资金使用情况 and 以前相比就会有很大不同，企业在处理和银行之间关系时就能更为主动。现在集团现金流很大，财务公司要充分发挥平台作用，积极开展相关业务，为企业提供更优质的服务。

集团业务发展呈现“三足鼎立”态势。中国建材股份和中国中材股份两家香港上市公司是集团的主力，约占集团总资产的80%，在小两材重组“复兴号”项目路演时，投资者问合并后的中国建材做什么？我们提出小两材合并后我们要做的就是水泥、新材料和工程服务三项业务。

集团采用“三条曲线”的业务发展模式。“三条曲线”是指精耕细作建材业务，大力发展新型材料，积极培育研发及技术服务等新业态。比如位于第三条曲线的智慧工业，就是我们重点推行的商业模式之一。

进出口公司的“央材通”也是很好的模式，未来会有新的增长点。今后业务要逐步进行调整，从过去风险较大的大宗物资贸易转向风险较小的新业态物资贸易。

集团提出“四化”转型和“六个一”的国际化发展目标。“四化”即实现高端化、智能化、绿色化、国际化，“六个一”是指到2020年，集团国际业务要做10个迷你工业园、10家海外仓、10个海外区域性检认中心和国际实验室、100家建材连锁分销中心、100个智慧工厂管理、100个EPC项目。这“六个一”有对集团国际业务现状的描述，也是对未来发展提出的目标。当然根据实际情况，结果可能会或多或少，但至少我们要制定一个目标，这样大家可以把各自公司的业务对号入座，企业在集团的定位和发展目标就更加明晰。比如目前非洲、南美的许多国家，很适用中建材在巴新建材连锁超市的模式，规模不用太大，5000平米就可以做旗舰店，大多数地方建2000-3000平米的店就能满足需求。建材连锁超市在这些国家快速复制建好，形成一定规模后可打捆上市，将来一定是家好公司。



联合重组的发展路径



集团选择联合重组的发展路径。国际知名大企业很多也是靠兼并重组发展起来的，很少是仅仅靠自我滚动发展。十五年间，中国建材集团营业收入增长上百倍，也不是单纯靠自我滚动发展的，也是靠联合重组一路发展起来的，原因很简单，我们属于“草根央企”，最初没有多少企业，也几乎没有国家资本金。集团作为央企，有一定战略定位优势，不受地域限制，格局会更大，吸引力会更强。央企与地方国企的最大区别在于思维方式，央企很大一部分是由原来部委的企业、院所改制而成，很多干部也源于那里，大家在想问题时不会有行政区域的条块限制，比如从北京到其他省市不会有去外地的感觉，心里距离也不会觉得很遥远。地方国企属于各地政府，企业在经营过程中，遇到处理跨区域协调的事可能就会有一定难度。企业的格局和定位不同，带来的效果也不同，这对企业的发展至关重要。提到中国建材，大家不会认为是北京市属企业，北京市会为企业提供相应的服务，但又不把它当作北京的企业，所以像中国建材这样的企业更容易走联合重组的发展路径。

联合重组、整合资源是世界上绝大多数大企业的发展途径。集团选择联合重组这条道路，符合自身发展情况。中国建材通过联合重组与资本运作两个轮子，展开大规模的重组，奠定了行业领军企业的地位。我们采用“资本运营、联合重组、管理整合和集成创新”的四大发展模式，“资本运营”解决资金来

源的问题，“联合重组”解决企业资源的问题，“管理整合”解决效益提升的问题，“集成创新”解决技术来源的问题，系统解决了资金、资源、效益、技术等问题，为高质量发展奠定了坚实基础。

集团的技术来源并不封闭，主要靠集成创新。我们的创新不是模仿创新，也不是引进消化吸收再创新，而是集成创新，通过模仿创新和自主创新的结合，汇集各种创新要素。“集成创新”并不是一个新词汇，早在1972年西方就提出来，国家现在也提倡集成创新和自主创新。过去自主创新通常是指原始创新、引进消化吸收再创新、集成创新等三大创新，集成创新是其中之一。现在集成创新和自主创新很多时候是分开讲，集成创新被单独当成一种创新模式。集团创新的道路主要是集成创新，对外广泛敞开门，把各种创新要素集合起来，像碳纤维、锂电池隔膜、铜钢镓硒等技术都有自主创新和集成创新。

最近一家投行来拜访集团，问到集团对什么最感兴趣，我们回复对复合材料最感兴趣，可以到德国找找可合作的公司。像大飞机、汽车壳体会大量用到复合材料，我们有碳纤维、玻纤、树脂等复合材料，但还不会做高端复合材料部件，德国如果有这样的公司，我们愿意通过收购或持股方式进行合作。如果在技术来源上有这样的机会，我们也非常愿意进入。之前通过收购获得的德国西门子公司研究了二十多年的薄膜太阳能电池、铜钢镓硒等技术，如果我们自己从头做起又得好多年，也没有必要再重复

进行，因此我们走了一条集成创新的发展道路。

集团选择业务合作时要和现有业务相关。我们不是什么都做，而是集团下定决心要开展的事业。前不久中国商飞与集团进行沟通，探讨合作做大型复合材料研发中心，我很支持。碓化镉业务现在发展势头很好，国家和地方政府都给予了大力支持。中国建材总院将来可以建一所中国材料科学研究院，大规模地研究新材料。我们的创新工作不能关着门进行，一定要和市场结合，要和经济发展结合，要和国家高端领域结合。

集团是混改的先锋。混合所有制广义是指股份公司、上市公司，纯国有成分的股份制不能称为混合所有制，上市公司、非上市公司和非国有企业的合作，公有资本和非公资本的合作都是混合所有制。在市场倒逼下，我们提出“央企市营”的改革思路，包括股权多元化、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、内部机制市场化、按照市场化规律运行等五项内容。我们按照“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”的融合公式和“规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作”的十六字混合原则，走出一条以国民共进方式进行市场化改革和行业结构调整的新路。在与民企混合的过程中，我们准备了三盘牛肉，一是聘请专业中介机构进行市场评估，在定价公允透明的基础上让创业者原始投资获得合理回报；二是留给创业者一定股份，让创业者有机会分享整合后的效益；三是留用那些有能力、有业绩、有职业操守的创业者，并吸引其成为职业经理人。上市公司是混合所有制企业，一定要引入积极股东，如果一股独大，效果并不好。北新建材、中国巨石、凯盛科技就是因为引入积极股东，企业运行效果都很好。

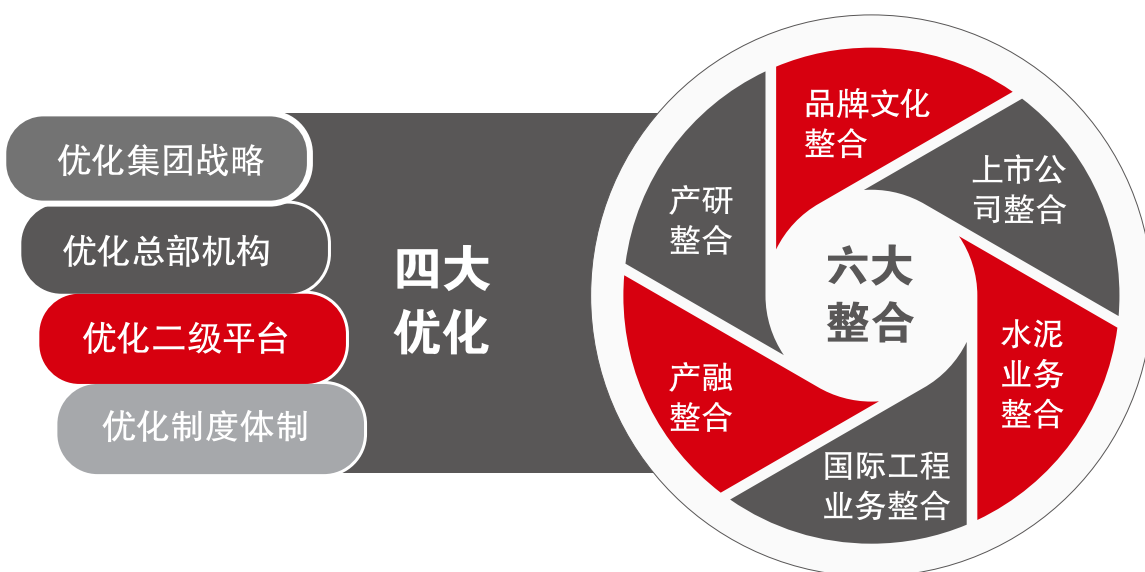
通过发展混合所有制，我们能引入机制，引入痴迷者，引入企业家精神。张毓强、贾同春、唐志尧、张国良等都是企业的痴迷者，在他们带领下，企业都焕发出新的活力。全球金融危机发生时，巨石曾面临巨大压力，张毓强是一把好手，顶住诸多压力，最后顺利度过难关。唐志尧沉得住气，把主要精力都放在技术提升工作上，帮助企业渡过最为艰难的时期。泰山石膏在贾同春的带领下，企业不断创新，实现了跨越式发展。中复神鹰攻克碳纤维T800、T1000技术，源于张国良秉持坚守精神，带领团队攻克重重难关。这些生动的例子就在我们身边，企业发展得益于有

个痴迷者。这些痴迷者真得很不简单，就像在滑冰场上参加比赛的选手一样，靠毅力坚持到最后才可能赢得比赛。“痴迷者可遇而不可求”，我们一方面要培养集团内干部成为痴迷者，使他们在工作中有所建树；另一方面还要从市场中寻找，这些人往往不是在体制内产生，对他们要多一些宽容、多沟通交流，使他们尽快熟知公司有关规定。我们对过去的工作进行复盘，有些业务做得不好就是因为没有找到企业的痴迷者。

做企业需要真正懂企业的痴迷者。这是我多年做企业的深刻思考，要想把企业做好，不是说找企业里的哪级干部就可以。做企业能找到优秀企业家不容易，能找到真正懂企业的痴迷者更不容易，这些人经过企业多年的历练，对企业、对业务高度热情，对企业经营有深刻理解。谈到太阳能光伏和电子玻璃模组业务，就会想到孙杰和欧木兰两位企业负责人，有人感慨我们体制里产生不出这样的干部，用“拼命三郎”来形容并不为过。通过发展混合所有制，我们拓宽了干部的来源，否则如果只从公司内部找，不一定能找到合适的人。赫尔曼·西蒙在《隐型冠军》书中讲到，选业务和选人到底哪项更重要，这是他经常问自己的一个问题。他认为选人比选业务更重要，选对一项好业务，如果没有选对人，照样可能做不好。因此我们要激发和保护企业家精神，鼓励持续创新，鼓励坚守实业，鼓励大家做技术研发与企业经营的痴迷者。

集团经历了“五合一”的重组历程。2005年建材院和轻机进入原中建材、天津水泥院进入原中材，2016年原中建材与原中材重组；这五家公司过去都是国资委的一级公司，之后陆续进行合并。两材重组的战略意义是符合国家战略、深化国企改革和供给侧结构性改革、建设“一带一路”的要求，有利于增强国际竞争力。最近新华社刊登了一篇文章，专门讲到十八大以来我国改革工作取得的成绩，讲到国企改革时重点讲了央企重组，大家可以认真读读。

两材重组是大势所趋，是行业所需，也是25万员工共同的期盼。在两材重组过程中，集团干部体现出高度的责任感和大局观，很多干部把集团利益放在首位，个人也做出一些牺牲。重组一年多以来，集团呈现快速健康发展，行业里一些老同志看到新集团的发展变化非常欣喜。两材重组顺利完成，我们



为建材行业、为年轻一代做了一件大事，理顺很多事情，今后大家不再“打仗”，可以专心致志潜心做事。两材重组在我们这一代人手上顺利完成，结束了过去两家企业长期恶性竞争的局面，这在建材行业、企业发展史上都有着重要意义。

整合优化是集团重组成功的保证，是集团建立核心竞争力的保证。我们始终高度重视“整合优化”的发展思路，集团重组以后的整合不是简单地把土豆、萝卜、白菜堆放在一起，而是要把它们熬成一锅好菜。我们推行的“四大优化、六大整合”取得了很好的效果，“四大优化”是指两材重组战略规划、总部机构、二级平台、制度体系的优化，“六大整合”是指品牌文化、组织板块、水泥业务、国际工程业务、产融、产研的整合。这些工作做起来并不容易，当时原中建材和原中材两家总部的部门有30多个，二级企业有30多家，通过整合，总部部门缩减至12个，二级企业缩减至13个。机构调整随之带来相应的人事调整，有些干部工作岗位有较大变动，但大家都能自觉服从组织安排。国资委在给国务院的汇报中，特别讲到两材重组实现无缝对接以及文化融合的效果。也有部门讲到，两材重组效果确实不错，没有人来信写信反应情况。这充分说明大家在处理大和小、多和少、去和留的问题上都站得很高。有大家的支持，集团重组工作得以顺利完成。

“小两材”合并有关工作稳步有序推进。“小两

材”合并同样面临干部岗位调整的问题，我们不希望干部过分担忧影响工作。集团会综合考虑，尽量让干部级别不降、薪酬不减，这确实考验我们的智慧，考验我们的情怀。集团会尽力把这项工作做好。我们会充分考虑公司现状，争取制定一个能让市场、上级部门以及企业干部接受的方案。确保干部们得到妥善安排，充分调动大家积极性，个人能力得到发挥。

集团统一的标识系统和产品服务的多品牌，考虑到了集团的统一性和现有市场品牌的含金量。两材重组前，原中建材和原中材两家企业各自都有标识，原中建材英文简称CNBM，原中材英文简称SINOMA。二者对外是有区别的，CNBM是企业LOGO，而SINOMA在国际上是个知名品牌，尤其在成套装备方面的关注度非常高。中国建材是一路重组而成，GE公司就是个多品牌公司，我们结合实际情况在品牌标识上倡导包容，集团重组后沿用CNBM标识，同时保留SINOMA标识，在国际工程领域进一步推广SINOMA品牌。集团所属企业还有巨石、龙牌、中联等知名品牌。

企业品牌战略应根据自身情况而定。北新建材石膏板多年来一直使用“龙牌”，中国巨石一直用“巨石”，并没有因为进入中国建材和上市就放弃原有品牌。我们也看到“巨石”在国际市场的美誉度与日俱增，拥有很高的含金量，在行业是广为人知的知名品牌。单一品牌和多品牌各有优点，如果产品相对一

致，用单一品牌比较好；如果产品之间相对独立，用多品牌就比较好。多品牌还有个优势，就是可以分散风险，一旦哪个品牌的产品出现问题或者发生突发事件，对企业其他品牌造成的影响就相对会小。一般消费者不太熟知企业内部品牌间的关系，这也是企业选择多品牌战略的一些考虑。

集团推行多品牌战略有历史原因。我们靠联合重组一路走来，并没有强行要求企业都使用统一品

牌。集团推行统一的LOGO，按照多专业、多品牌的思路发展，这也符合我们重组的想法。联合重组就是要充分发挥大家专长，汇集各方优势形成最佳组合，形成类别丰富、斑斓多彩的企业集群，而不是重组一家企业就注销一个品牌，那不是科学理智的做法。我们给SINOMA重新定位，SINOMA是中材国际的品牌，将来也是集团国际工程服务的知名品牌，大家在全球共享SINOMA的品牌效应。

优秀的管理团队、丰富的管理经验



评价一家公司是否成熟，就要看这家公司是否有成型的管理经验和成熟的管理团队。中国建材集团以制造业为基础，是一家成熟的公司，有丰富的管理经验，有扎实的基础管理，有优秀的管理团队。

集团有积极进步的董事会。建立董事会是企业现代制度建设的基础，董事会前后经历了三个发展阶段。第一阶段是仪式型董事会。大家开会基本不发言，听资深董事讲，听董事长讲，讲完之后大家签字，早期西方和日本多数公司都采用这种形式。第二阶段是解放型董事会。主要是美国安然、世通等事件后，美国萨班斯法对董事的责任有了严格要求。董事长成了召集人，强调一人一票，董事倒是有了责任感，但往往董事会的运作和执行层形成对立，意

见统一不起来，导致董事会的决策效率低下。第三阶段是积极进步型董事会。董事会是制定企业发展战略的领导机构，把创造价值、创造利润、企业发展作为自己的重要责任，并不是发挥对企业的监督作用，而是和经理层们一起面对问题，为公司的发展创造价值。

集团有负责的党政领导班子。集团的党委班子和经理班子都非常负责任，是能打硬仗、经得起考验的优秀团队。通过大家共同努力，两材重组实现无缝对接，集团总部部门和二级企业顺利整合，压减工作、小两材合并等重点工作顺利完成，这些都是因为管理团队有强有力的执行力。集团党委积极发挥重要作用，根据选人用人制度的规定，严格



按照有关要求和程序开展相关工作，干部任免等各项工作做得都很好。高质量发展需要高质量的管理来保证，领导干部要具备世界一流的管理水平和能力。

集团高度重视学习型组织建设。集团积极开展中青年干部培训，之前每年在国家行政学院举办春季班和秋季班两期中青班，每个班有50多名学员，效果都不错。从公司规模来看，集团有1000多家企业，可以再增设两个班，这样每个季度开一个班，让更多年轻干部有学习的机会。大家在这个平台一起学习，互相沟通交流，彼此建立联系，这是破除谷仓效应很好的方法。学员经过系统培训后，管理能力会有提升，回到公司后自发组织活动，工作中可以不用领导出面，自己就能解决一些问题。

加大对中青年干部培养力度。集团有关领导在民主生活会上也提出加大对年轻干部培养力度的意见。这次国资委来集团考核干部，让提供50岁以下年轻领导干部的名单，我们发现集团满足这个年龄段的领导干部并不多，下一步要加大70后、80后年轻干部队伍的培养力度。比如总院的副院长，70后、80后的干部要各有一到两位。当年我在北新工作时，30岁当副厂长，36岁当厂长，江林同志接任时也是30多岁。大家在领导干部年轻化方面要解放思想，每家企业的领导干部都要配备70后、80后，要有意识地选拔配备。优秀的管理团队要解决年轻干部培养的问题，一是加强中青班干部培训，完善培训计划；二是选拔优秀的年轻干部进入各级企业领导班子，加大

70后、80后年轻干部的配置。

集团建立了完善的制度体系。两材重组后，集团对相关规章制度重新做了梳理，包括公司治理、安全生产、党建工作、员工手册四个部分规章制度的文件。同时集团多年来形成了一套行之有效的会议制度。党委会、董事会、办公会、月度经营分析会、每年岁末年初的会议季，这些都是大家统一思想、明确思路的重要会议，每次会议都严格按照相关制度和程序召开，这些形成了我们管理的基础。

集团坚持践行一整套管理工法。“格子化管控”指治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理精细化、文化一体化；“八大工法”有五集中、KPI、零库存、辅导员制、对标优化、价本利、核心利润区、市场竞合；“六星企业”包括业绩良好、管理精细、环保一流、安全稳定、品牌知名、党建先进等六项指标；“五有干部”是指有学习能力、有市场意识、有专业水准、有敬业精神、有思想境界；此外还有“增节降工作法”、“价本利”等。

判断一家企业是否有管理水平，就看它是否有自己的一套管理工法。大家都要非常清楚企业的体系、会议制度、管理工法等内容，这些都是我们这些年凝炼的管理精华、积累的宝贵财富。党委会主要是把方向、管大局、保落实，在今后的工作中，我们要坚持制度管理，减少随意性决策，坚持有效的会议制度，确保党委会、董事会、经理办公会有序运作，确保党组织的领导核心和董事会决策体系有效结合。

团结向上的企业文化



集团的核心价值是善用资源、服务建设。理解起来很简单，就是企业要珍惜资源，服务于建设。集团的文化理念是创新、绩效、和谐、责任；行为准则是敬畏、感恩、谦恭、得体。“敬畏”不是让人事害怕，而是大家敬畏自己的工作岗位，要敬畏我们的工作，要尽力做好上级安排的工作，力争做到尽善尽美。我常和大家讲要做好“四个精心”，精心做人、精心做事、精心用权、精心交友。集团营造了党建文化、企业文化、亲清文化、环保安全文化“四化融合”良好的企业氛围，要在企业多倡导这些文化。党建文化、企业文化我们一直在抓，亲情文化要求我们廉洁从业，环保文化要求企业在发展的同时要保护好环境，中国建材“草原中的工厂、花园中的工厂”就是最好的典范。企业和人一样，也要有品格，要注重环境保护、热心公益、员工发展、做世界公民。

团结向上是集团文化的一大特征。集团25万人要紧密团结在一起，尤其作为领导干部，我们一定要像爱护眼睛一样爱护我们的团结，不利于团结的

事不做，不利于团结的话不说。“寸有所长、尺有所短”，大家在一起要多看别人的长处，多发现各自的优点，做到取长补短。我们致力于发展成为世界一流的建材企业，一定要坚持好的文化，用好文化同化差文化，不能反过来让差文化把好的文化同化了。咱们收购的洛玻过去是行政色彩很浓的企业，不市场化，后来中国建材彻底改变了这种文化，这几年企业经营也逐渐有了起色。

集团有好的文化，如果重组进来的企业有好的文化我们也多会吸纳。我们要传播好文化，远离坏文化。那些坏文化、差文化能满足人的劣根性，让人觉得比较舒服；好文化要求严格，让人感觉似乎比较难受，但只要长期坚持就一定能带来益处。集团本部是各单位的文化引领者，文化只有落实到企业经营管理各层次，真正深入人心才有力量。集团领导干部要维护和热爱集团文化，以上率下，以身作则，发展好文化，增强对集团各级企业的影响力，创造“四化融合”的企业氛围，树立企业良好的品格。

迈入高质量发展新阶段

随着国家进入新时代，中国建材集团也从高速增长阶段进入高质量发展阶段。面对国家供给侧结构性改革、AI智能化科技、气候和环境问题，我们要通过六大措施，积极调整，提高发展质量，迈入从大到伟大的新征程，打造“百年老店”，成为具有全球竞争力的世界一流企业。刚刚我讲了很多集团的成绩和优势，我们有清晰的战略、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文化，在通往世界一流的进程中有非常好的基础，一定要走出一条有中国建材特色的高质量发展道路。

走高质量发展道路，要看清社会经济大环境对企业的影响。一是经济进入到新常态，“后工业时代”到来。整个大环境发生了变化，过去是短缺经济，经过30多年的改革开放发展成过剩经济，我国制造业普遍出现产能过剩的现象。中央提出供给侧结构性改革，从两个方面推进，淘汰落后、淘汰低端产能，同时提升技术水平和产品质量，向中高端迈进，满足中高端需求。二是科技进步加速，AI智能化时代到来。我们实际上历经了四次产业革命：第一次是蒸汽机时代的机械化革命，第二次是电动机时代的电气化革命，第三次是计算机时代的信息化革命，第四

次是机器人时代的智能化革命。智能化革命与每个企业息息相关，将深刻改变我们的生产方式和商业模式，对制造业影响尤为巨大。三是气候变化和环境问题突出，绿色发展的时代到来。现在对制造业的环保要求比任何时候都要严格，制造企业的环保成本越来越高，这也在改变着传统的制造业。这些都是我们必须思考和面对的现实。我们必须清楚自己在发展中的短板和特殊的市场压力，始终做到“两个牢记”：牢记中国建材是个底子薄、基础差的“草根央企”，牢记中国建材是身处充分竞争领域的央企。过去15年两材一路快跑，5+2、白+黑，拼命努力，跑到现在，两材合并，下一步还得快跑。我们要时刻保持清醒，牢记这些挑战和使命。

走高质量发展道路，要解决从大到伟大，解决强和优的问题。经济高速增长解决的是“有没有”的问题，而高质量发展解决的是“好不好”的问题，高质量发展并不是对之前高速增长阶段的否定。对企业而言，高速增长解决的是企业规模的问题，解决“大”的问题，而高质量发展解决的是“伟大”的问题，解决“强”和“优”的问题。从后发工业化国家的经济发展的经验来看，凡是在高速增长达到一定水

阶段一：到2020年

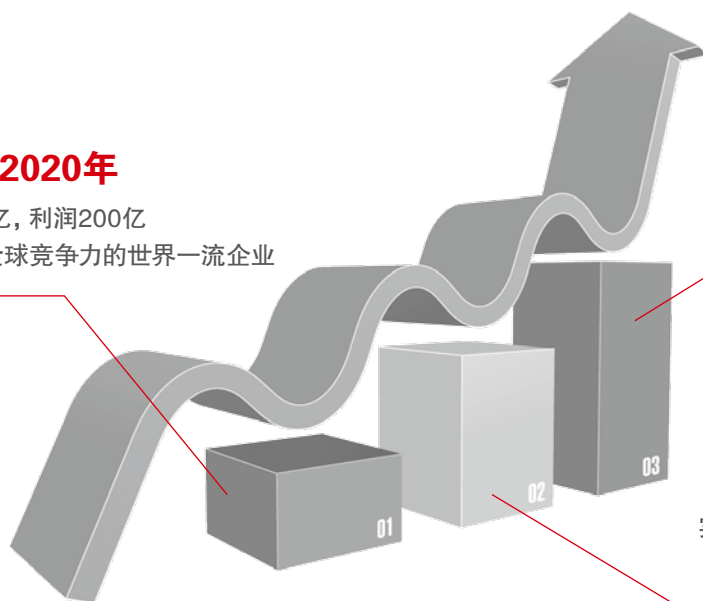
实现收入3500亿，利润200亿
基本建成具有全球竞争力的世界一流企业

阶段三：到2050年

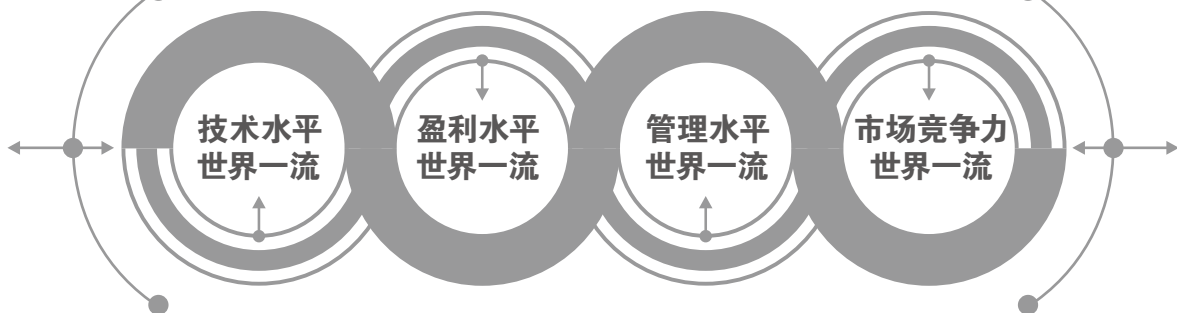
实现收入超万亿，利润上千亿
成为超世界一流、
受世界尊敬的伟大企业

阶段二：到2035年

实现收入翻一翻，利润500亿
全面建成具有全球竞争力的
世界一流企业



培育具有全球竞争力的世界一流建材企业



平就迅速转向高质量发展的，国家经济就可持续，就能跃升至发达国家；反之就会陷入“中等收入陷阱”。企业也一样，凡是高速增长到一定水平就迅速转向高质量发展的，就能实现从优秀到卓越、从大到伟大的跨越，成为百年老店；而凡是一味追求速度和规模的，就会遇到种种危机，可能失败甚至会轰然倒下。刚刚我回顾了中国建材集团的成绩和发展路径，从20亿收入的“草根央企”发展成为收入超过3000亿的全球最大的综合性建材产业集团，为我们现在进行高质量发展奠定了基础、创造了条件，这是很了不起的，我们要信心百倍，雄心万丈。但是我们同时也要心存敬畏，管理大师柯林斯有一本书叫《再造卓越》，讲的就是大企业为什么会倒下，这次在集团年会上，每人发了一本。就是说企业发展到了一定的规模，要迅速转向高质量发展，而不只是盲目地追求规模扩张。发这本书就是想提醒大家，我们过去发展速度很快、规模也足够大，现在要转向高质量发展。

走高质量发展道路，要明确集团近期和中长期的发展目标。以高质量发展、世界一流为目标，集团分三个阶段实现的战略目标和愿景。一是到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。去年集团的营业收入3042亿，未来三年再增加500亿，利润总额200亿的目标定得也不是很高。这似乎和在国外建100家建材连锁超市有矛盾，可以考虑能否在每个国家只设一家建材连锁公司、剩下都是分店的模式，这些我们再研究探讨。二是到2035年，营业收入翻一番、利润总额500亿元左右，创新能力、盈利能力、

管控和治理能力、市场竞争力均达到世界一流水平，全面建成具有全球竞争力的世界一流企业。从目前集团发展情况来看，这个目标一定能够实现，或许还会超出目标很多。三是到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。

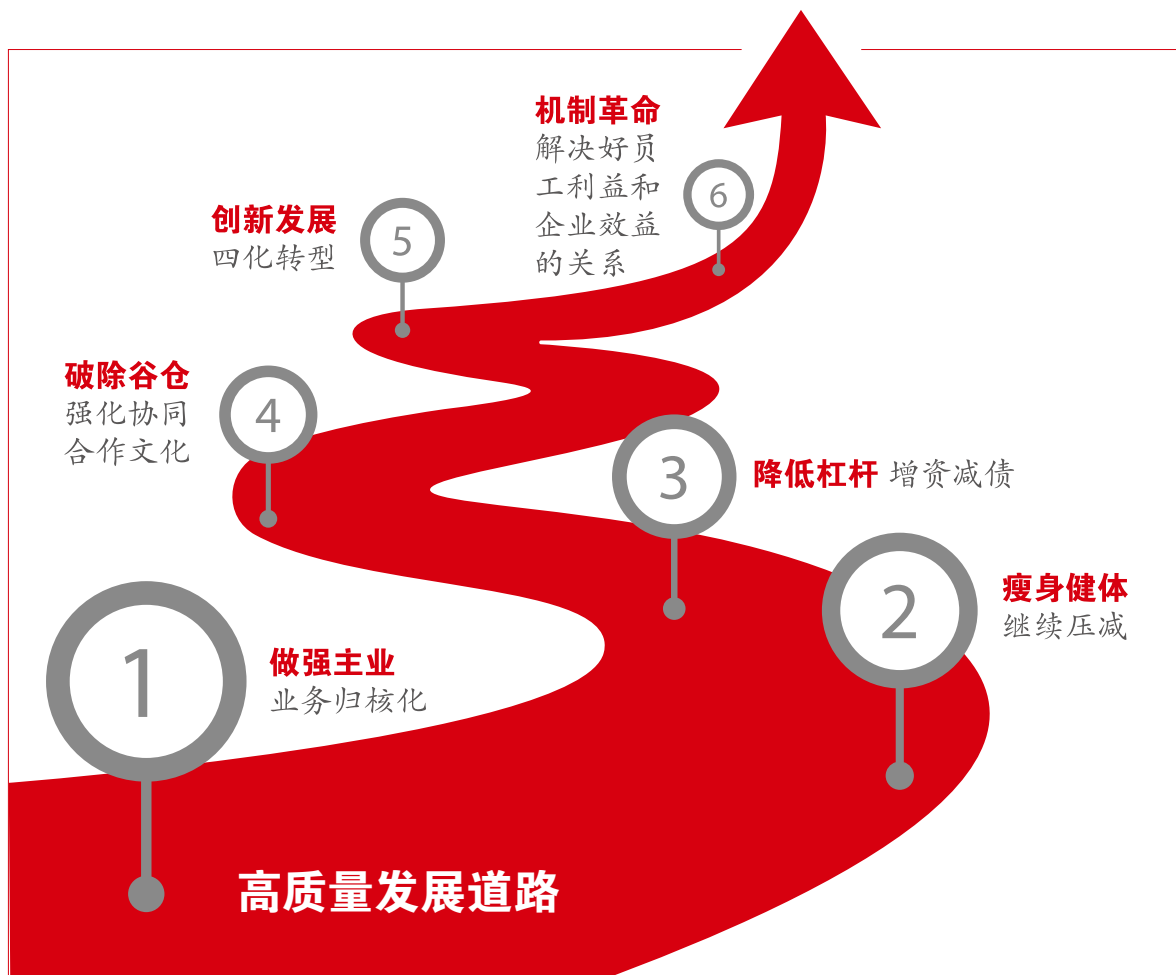
有人也许会问，我们为什么要制定那么长时间的发展目标，主要有两个原因。一是集团发展战略目标要和党的十九大报告提出的国家发展阶段相吻合，根据我国基本实现社会主义现代化和全面建成社会主义现代化强国的不同阶段，企业也应该制定相应的发展目标；二是制定中长期发展目标，表明我们希望把集团打造成为百年老店，使之持续健康发展，而不是做一段时间把企业做没了。设立目标，企业按照既定目标有效配置资源，不断前行；没有目标，企业走到哪儿算哪儿，不去配置资源，就会迷失方向。有了战略，我们就有了指路明灯，一切行动都要统一到这个战略上来。集团是一家有战略思路的企业，这些年的快速发展得益于战略驱动。集团领导干部要深刻理解集团战略，要坚守集团战略，随着外界环境和条件的变化，在企业的发展过程中不断调整和完善集团战略。

走高质量发展道路，确保实现近期和中长期发展目标，实现从大到伟大、从大到卓越的跨越，要重点抓好六大措施。一是做强主业。企业规模做大了，往往容易业务种类过多，影响核心竞争力。在业务方向上，我们要聚焦主业、做强主业、提高主业发展质量。要按照业务归核化原则，非核心业务要逐

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。这是李克强总理给国企开出的药方，也是国资委的硬任务。我们要深化瘦身健体，调整优化业务结构、组织结构和人员结构，未来三年在企业个数已经压减20%的基础上，争取再压减20%左右，这也是实现提质增效的基础。三是降低杠杆。一方面要通过资本市场的融资，另一方面通过市场化和法制化的债转股，再加上企业利润积累和压缩两金，力争把杠杆降下来。四是破除谷仓。春节期间我写了《破除谷仓效应》的文章。破除谷仓效应，首先要从战略层面认识谷仓存在的客观性和谷仓效应的危害性；还要在制度层面精心设计，在战略布局和组织设计中取得集团统一管控与所属单元自治活力的最佳平衡，加大整合优化，增强协同性；最佳办法是建立强大的企业合作文化，强化团队精神。五是创新转型。我们这些年在创新和转型方面做了大量工作，可以说是成绩显著。下一步要继续加

大创新力度，依靠技术、依靠创新，不断增强企业竞争力，使企业真正实现高端化、智能化、绿色化和国际化。六是机制革命。企业机制是企业的原动力，无论什么所有制的企业，无论多大规模的企业，有机制才能很好地发展。企业的干部员工的利益和企业效益之间有正相关的关系，这就是有机制。我们要进行机制革命，建立有效机制，让干部员工更多地分享企业发展的红利，增强企业凝聚力，焕发企业活力。美国企业家韦尔奇在通用公司经营业绩很好的时候，进行大刀阔斧的改革，为通用成为世界一流企业奠定了基础，也让现代企业的概念焕然一新。我们只要抓住这六大措施，聚精会神，埋头苦干，时刻警惕大企业病，不断增强发展活力与动力，就一定能够创造新的辉煌。

今天就讲这么多，讲得都是集团一路走来、锤炼出来的宝贵经验，希望大家能够深刻的理解和记住，希望大家新的一年在这个基础上再去创新再去发展。





走进高质量发展新时代

——与中国建材集团党委书记、董事长宋志平一席谈

编者按：党的十九大报告提出，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。中国特色社会主义进入了新时代，我国经济发展也进入了新时代。推动高质量发展成为国家当前和今后一个时期确定思路、实施调控的根本要求。建材行业也要适应新时代高质量发展的新要求，加快实现从高速增长向高质量发展的转变，着力构建现代化的建材工业体系。

2017年底的中央经济工作会议又围绕推动高质量发展，强调做好8项重点工作，其中第一项重点工作就是深化供给侧结构性改革，要求推进中国制造向中国创造转变，中国速度向中国质量转变，制造大国向制造强国转变；深化要素市场化配置改革，重点在“破”“立”“降”上下功夫；大力破除无效供给，把处置“僵尸企业”作为重要抓手，推动化解过剩产能；大力培育新动能，强化科技创新，推动传统产业优化升级。

今年是全面贯彻党的十九大精神的开局之年，是改革开放40周年，是决胜全面建成小康社会、实施“十三五”规划承上启下的关键一年。全国两会上，政府工作报告提出，按照高质量发展的要求，统筹推进“五位一体”总体布局和协调推进“四个全面”战略布局，坚持以供给侧结构性改革为主线，统筹推进稳增长、促改革、调结构、惠民生、防风险各项工作。

这些都为建材行业未来发展带来无限空间。

全国两会期间，围绕建材行业如何实现高质量发展、如何深化供给侧结构性改革、如何化解产能过剩矛盾、如何改革创新和培育世界一流企业等关键问题，部分代表委员积极建言献策。两会会场外，行业企业家们也格外关注如何适应新时代的要求，实现建材行业长远、高质量发展的目标。

近日，中国建材集团党委书记、董事长宋志平和《中国建材报》总编辑孟宪江进行了深入交流，细说我国建材行业可持续发展的大逻辑，讲述行业过去和现在的故事，展望行业美好的未来。

高质量发展从“有没有”到“好不好”

我国已进入“后工业化时代”，各行业普遍存在过剩问题，加上资源、环境等瓶颈约束，也不允许我们再像以前那样高速增长了。现在需要解决的是“好不好”的问题，这是基本的大逻辑。

孟宪江：党的十九大作出了我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段的重要论断，并明确提出坚持质量第一、效益优先，以供给侧结构性改革为主线，建设现代化经济体系。去年12月召开的中央经济工作会议全面论述了高质量发展阶段的内涵，并围绕推动高质量发展部署了深化供给侧结构性改革等重点工作。这些重要思想和论述为我国经济和建材行业未来发展指明了方向。面临这样的新时代，我们建材行业企业应该怎么看、怎么做，对此您有何思考和建议？

宋志平：党的十九大作出了我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段的重大论断。在过去40年的改革开放中，我国经历了高速增长阶段，解决了“有没有”的问题。改革开放初期，我国工业水平比较落后，建材行业也是一样。那时，水泥行业还以湿法窑、立窑等落后产能为主，连一条日产1000吨以上的预分解窑生产线都没有，北新建材2000万平方米的石膏板线也是从德国引进全套装备，而且还玩不转，需要



德国工程师的指导和帮助。那时我国根本谈不到现代工业体系，后来开始实行改革开放，引入技术、激活企业，国家经济得以快速增长。

我总是拿2002年到2017年这15年的高速增长给大家讲。2002年我国GDP第一次突破10万亿元，而在2017年我国GDP达到82.7万亿元，这是历史性的跨越。2002年我国水泥产量7.3亿吨，2017年水泥产量是23.4亿

吨，这也是巨大的变化。2003年国务院国资委成立，2002年“两材”加起来只有36亿元的销售收入，“两材合并”后的中国建材集团2017年销售收入达到3042亿元。高速增长阶段为我国经济整体发展立下汗马功劳。

在高速增长阶段，我们解决了“有没有”的问题。现在整个环境背景发生了大变化，一方面我国已经进入“后工业时代”，各行业普遍存在过剩

问题,近几年GDP增速也放缓了,进入了一位数的增长时代;另一方面,资源、能源和环境等瓶颈,也不允许我们再像以前那样高速增长了。现在需要解决的是“好不好”的问题。这是基本的大逻辑。

从世界范围来讲,一个国家的经济如果能够从高速增长到一定程度时,迅速转化到高质量发展阶段,那么这个国家就可以越过所谓的中等收入陷阱,顺利转型发展。如果还是一味地追求增长,最后增长不下去了,就会落入陷阱,出现各类问题。行业和企业也一样,经历了高速增长以后,也要进行高质量发展的转化。

孟宪江:国际上也是这样的,前一段的高速增长是为了解决短缺问题,但解决短缺问题的高速增长是不可持续的。

宋志平:是的。这种转化是必然的。关于高质量发展,熊彼特在1912年写的《经济发展理论》这本书中专门讲了,增长主要解决量的问题,发展解决的是质的问题。一万辆马车还是马车,只有出了蒸汽机车才能算质的发展和变化,由此他提出了创新理论、企业家精神。我国已经解决了从一辆马车到一万辆马车的问题,目前需要解决的是怎么创造出机车头来,需要的是质的变化。这一点非常重要。

我国水泥工业在由量到质的转化过程中,要特别注意三点:一是要朝着“高标号化、特种化、商混化和制品化”方向发展。我国水泥工业的发展不仅仅是规模的问题,还需要一个质的变化。二是要淘汰落后。我们在高速增长阶段淘汰了小立窑、湿法窑等落后工艺,建设了大量的新型干法水泥线。新型干法已经发展到现在的

水平,对比其他国家的做法,我们更应该淘汰落后的通用32.5低标号水泥品种,这符合去年底中央经济工作会议上提出的要提高水泥和钢材标准。同时也要淘汰部分不符合集约化发展的日产2500吨以下的小规模窑。三是要用技改的方式推动技术进步,提升现有水泥线的节能环保指标和质量技术水平,而不是建新线。

从高速度向高质量发展,要重点关注三个关口:发展方式、经济结构、增长动力。关于发展方式,从过去讲速度、讲规模向现在讲质量、讲效益转变。过去我们重视速度,建了很多很大规模的生产线,是为了解决“有没有”的问题,但现在“有没有”的问题解决后,再发展就要强调质量和效益。就好像过去我们是拿着望远镜看,现在要拿着显微镜看,聚焦高质量发展。

关于经济结构,实际上就是从中低端向中高端转化。过去32.5低标号水泥占到全部水泥70%的用量,高标号水泥、特种水泥、专用水泥应用很少。而在日本,通用水泥全是高标号的,特种水泥也有300多个品种。中低端产品大量过剩,部分中高端产品却还依靠进口,就要进行结构调整。

从增长动力看,过去主要是要素投入型,比较低的劳动成本和土地矿山资源适合高速增长,现在要素成本升高了,就要依靠创新驱动,依靠智力和技术。

孟宪江:行业和企业的发展跟国民经济紧密相关。在高速增长阶段,中国建材集团从一个小小的企业发展为现在的行业引领者,在思想理念、技术创新、机制变革、管理效益等方面,对行业有着巨大的贡献,这是有目共睹的,也是建材行业的光荣。

宋志平:中国建材集团和建材行业的发展跟我国整个经济的发展是非常契合的,中国建材集团就是我国改革开放和创新发展历程的一个非常典型的缩影。可以说,今天的中国建材集团就是我国改革开放40年高速增长的成果。在这期间,中国建材集团始终有一个清晰的战略,就是成为世界500强企业,打造具有全球竞争力的世界一流企业。中国建材集团走了一条资本运营、联合重组的路径,这是一条资本资源整合的路径,事实证明,这条路径是成功的。中国建材集团进行了央企市营和混合所有制的探索,还开展了管理整合、效益提升、机制创新等。这些工作使得中国建材集团不同于一般的企业,快速发展为我国乃至全球建材行业的引领者,在行业发展中始终传递着正能量。现在我国经济已进入新时代,企业和行业跟国家共命运,建材行业和中国建材集团确实需要迈向高质量发展阶段。

孟宪江:高质量发展,是各行各业现在和今后工作的重点,行业媒体在高质量发展方面,您有着怎样的建议呢?

宋志平:《中国建材报》等行业媒体应发挥舆论引导功能,可以用更多的笔墨和篇幅,大力宣传水泥等建材的社会价值和贡献,形成行业高质量发展的舆论氛围。一方面,积极宣传党中央和国家的新发展理念,宣传企业创新转型的典型案例,引导行业走向高质量发展的道路。另一方面,要继续积极披露以各种方式新增产能、违规置换产能、乱打价格战、环保不达标等与国家提出的高质量发展要求相违背的行为。以此来推进建材行业高质量发展,体现行业报的责任和价值。

化解矛盾从减产能到调结构

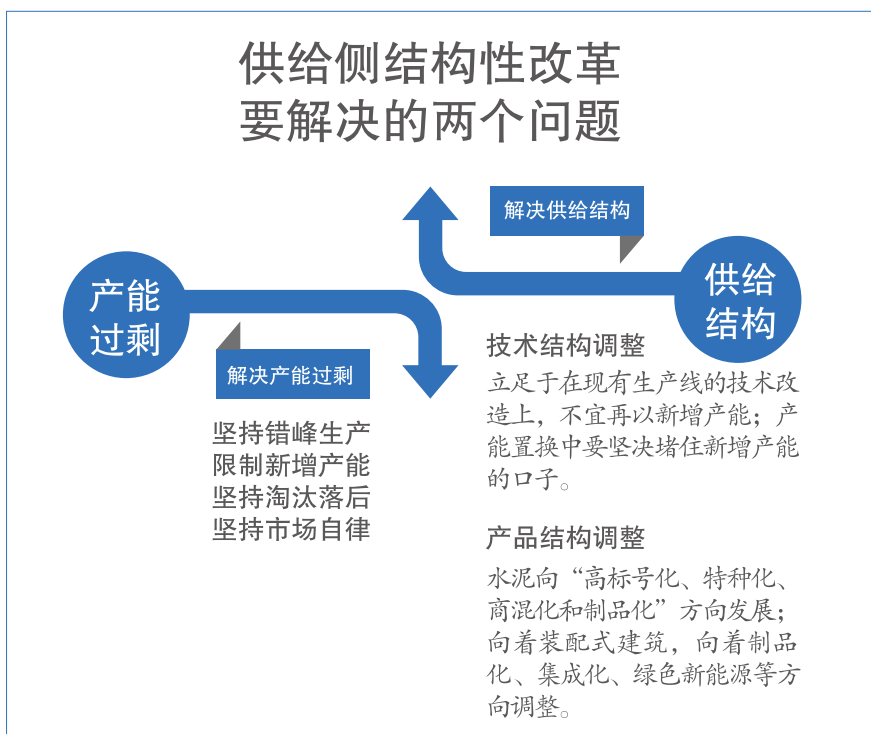
供给侧结构性改革的核心就是去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板，达到的目标是企业有利润、政府有税收、员工有收入、环境有改善。

孟宪江：近几年，上至国家层面，下至行业企业，我们最重要的工作就是供给侧结构性改革，现在中央又提出了深化供给侧结构性改革。通过这几年的实践，您对供给侧结构性改革的理解有着怎样的变化？在行业的供给侧结构性改革中，我们的着力点主要在哪几个方面？

宋志平：关于供给侧结构性改革，首先要明白它要解决的两个问题。第一个需要解决的问题是产能过剩。大家知道市场经济的属性就是过剩经济，如何解决过剩，一直没有找到好办法。后来凯恩斯提出用充分就业、政府投资和公共开支拉动经济来解决过剩，形成了凯恩斯主义。资本主义市场经济是过剩经济，社会主义市场经济也会产生过剩问题。我国是社会主义市场经济，经过高速增长后出现严重的产能过剩。过剩之后，政府依靠“三驾马车”拉动经济，启动了大规模投资，但多年后，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。

孟宪江：投资拉动是否真的能解决问题，这几年的实践已经给出了答案。那到底该从需求端解决问题还是从供给端解决问题？主要矛盾到底又在哪儿呢？

宋志平：这个问题其实看看我国水泥工业就明白了。去年，我国水泥



产量23.4亿吨，占全世界产量的一半以上。在这样的情况下，政府投资如果能维持当前这种状况，对行业来说是非常好的，但政府不可能去修更多的高铁和高速、建更多的机场，没有必要，也不应该。同时存在中低端产品充斥于市、部分中高端产品还要依赖进口的现象，就像前两年消费者买个马桶盖还要跑到日本去。这些都说明主要的问题在供给端，必须进行调整、削减、去产能。供给侧结构性改革第二个需要解决的问题是供给结构。

最初我们提出的是供给侧改革，着重解决过剩问题。后来发现，不光要解决过剩，而且不能消极地对待过剩，因为过剩并不是都过剩，是中低端过剩，中高端还欠缺，还要积极地

调整结构，后来才加上“结构性”，就是现在的供给侧结构性改革。供给侧结构性改革的核心就是去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板，想达到的目标就是企业有利润、政府有税收、员工有收入、环境有改善。

我国建材行业这几年一直是围绕着供给侧结构性改革这条主线开展工作，取得了巨大的成绩。2017年我国建材行业增加值同比增长3.6%，全年建材产品均价同比上涨8.2%，扭转连续两年下降趋势；经济效益明显好转，完成主营业务收入7.5万亿元、同比增长8%，实现利润5173亿元、同比增长17%，销售利润率6.9%，高于整个工业0.4个百分点。

特别是居建材行业龙头地位的水

泥行业，在新常态下历经过山车后再稳健发展，整体运行呈“量稳价升”态势，表现优异：全年水泥总产量23.4亿吨，小幅下降；水泥价格自8月下旬开始强势回归，至年末的价格与上涨幅度均是近年来最高水平，整体效益水平也大幅度提升，营收攀上高位达9150亿元、同比增长18%，利润877亿元、同比增长94%，居历史利润第二高位，仅次于2011年历史最高点。实践和成绩证明，在产能严重过剩的情况下，是供给侧结构性改革让企业健康发展、让行业取得可观经济效益。

孟宪江：回想一下这几年的供给侧结构性改革，首当其冲的是钢铁、煤炭、水泥、电解铝、玻璃。这些产业中，中央出台钢铁和煤炭等行业去产能的改革政策，而主要依靠行业、靠大企业解决问题的是水泥行业。水泥行业是怎么来解决产能过剩的呢？整个建材行业的供给侧结构性改革任务又是怎么来完成呢？

宋志平：和钢铁、煤炭由国家直接安排并配以资金的政策不同，水泥行业的去产能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，相关部门出台了错峰生产政策，创造了良好的大环境，在行业协会的促进下，在大企业的引领下，在众多企业的共同努力下，遏制住盲目新增，实施大规模错峰生产，进行严格的市场自律，使得整个行业市场环境大大好转，价格恢复性上涨，企业的效益合理回归。但和钢铁、煤炭相比，水泥行业的去产能工作还没有实质性进展，甚至连全面淘汰32.5低标号水泥的工作也没有形成一致的认识。去产能是绕不过的沟坎，我们必须壮士断腕、痛下决心。

整个建材行业对供给侧结构性改革是非常支持和认可的，大家做了不少艰辛的努力，这几年实践下来，有很多好的做法还需要坚持。

第一，坚持错峰生产。错峰生产是在供给侧结构性改革中，在去产能没有实质性进展的情况下，采取的去产能的办法。现在还有人讨论错峰生产要不要长期化？我认为，只要过剩产能没有实质性解决，错峰生产就必须坚持。这就如同汽车限号一样，只要现有车辆的数量没有减到合理范围，就得限号。如果有一天规定什么类型的车不能上路了，车辆实际数量减少了，就可以不限号了。水泥生产也是一样，只要过剩工厂没关掉，窑没拆掉，就要一直坚持错峰生产。水泥线产能规模巨大且运输半径小，极易过剩，这几年，越南、俄罗斯、土耳其、埃及等不少国家水泥产能也严重过剩，不少地区价格只有每吨30美元，低过生产成本，企业很艰难，很羡慕我国实行的错峰生产。

第二，限制新增产能。因为错峰生产，产销达到了适度平衡，使得价格恢复，企业有了效益。但正因为有了效益，有利可图，新增产能就会有所抬头，殊不知水泥行业是在低产能利用率情况下掌握了市场平衡，才获得了效益，并不是开足马力的情况下获得的，一旦新增产能加入，立马就会前功尽弃，所以必须坚决限制新增产能。全球水泥价格最稳的是欧美及日本等发达国家，一直在每吨100美元左右，好的价格是因为这些国家当年进行去产能调整后一直限制和没有新增产能，我们应该从中吸取有益的经验 and 做法。

第三，坚持淘汰落后。要加快全面淘汰通用32.5低标号水泥，我们已经淘汰了一些，但并没有全面淘汰，所以希望报社也在舆论层面做这方面工

作，积极宣传和推广新疆经验，在水泥行业真正落实中央提高标准的要求。要把淘汰日产2500吨以下水泥生产线排上日程，也要逐步淘汰没有矿山资源的生产线。

第四，坚持市场自律。我们过去取得的这点成绩也是源于行业自律，在这方面关键是大企业要带头，中小企业要跟上，千万不要做价格的破坏者。行业的健康要靠大家维护，无数的事实证明，打价格战没有最后的胜利者，大家应该珍惜行业今天来之不易的市场环境，要像爱护眼睛一样爱护市场环境。

以上说的四点主要是解决供给侧结构性改革中产能过剩问题的措施和经验。

孟宪江：当然。可以说，淘汰32.5低标号水泥也是行业高质量发展的一项重要任务。那么，解决供给结构的问题有哪些重点要关注的事情？

宋志平：结构调整方面，也要盯住几件事。一是技术结构调整。我国水泥产业的技术装备在国际总体处在一流水平，随着新技术新工艺和新装备的开发，水泥产业的技术水平也要不断提高，但这种提高应立足于在现有生产线的技术改造上，不宜再以新增产能的方式进行。

这里还有一个产能置换的概念。前不久，工业和信息化部发布《关于印发钢铁水泥玻璃行业产能置换实施办法的通知》，动因和办法都是好的，关键是要把好置换关，不要成为一些地方新增产能的借口。水泥的产能置换总是跟钢铁连在一起，但钢铁和水泥有很大不同，钢铁95%的铁矿砂依赖进口，因此有些在内陆的产能要进行区域调整和置换，而水泥都是用当地的石

石灰原料，又是短腿产品，日产5000吨的大型生产线也过剩，目前行业的主要矛盾是去产能。这种情况下，任何可能导致新增产能的口子都应该堵住。

以云南为例，云南省现有人口约4800万，水泥产能1.6亿吨，去年云南由于基础设施建设规模大，水泥销量达到1.1亿吨，应该是云南水泥的峰值，即使如此，仍有5000万吨过剩产能。这次置换，云南也热情最高，大概要新建约900万吨熟料产能，这将会使云南的产能过剩雪上加霜。前些年，新疆、内蒙古、辽宁等地水泥处于严重过剩时，行业曾多次劝阻这些地方不要再新增产能，但没有人听，现在这几个地区产能利用率不到50%，既害了原有企业，也害了新进入者，对政府也成了包袱。这些教训，我们不应该忘记。

在技术结构调整中，还包括前面所讨论的淘汰落后。32.5低标号水泥、日产2500吨以下的水泥线，可以优先进行调整。

孟宪江：您说得非常对。在技术结构调整中，不论是技术改造，亦或是产能置换，都要在以不新增产能的前提下进行。我们的结构调整一定要紧盯产能，决不能出现一调整新增产能又开始冒头的现象。

宋志平：二是产品结构调整。水泥向“高标号化、特种化、商混化和制品化”方向发展。我们要加强对骨料和商混市场的整合。因为卖给客户的是商混，而不是水泥，现在骨料、商混市场比较散乱，最终还是会影响整个水泥市场。为了确保质量，要延伸产业链，继续加大骨料、商混重组力度，进一步增加水泥产业集中度。中国建材集团前些年的重组做得很好，促进行业集中度从12%提高到57%，但这

几年行业没有这方面的大动作，重组仍是未来的一个方向，这件事情还得继续做下去。水泥的制品化也是一件大事，下一步我们要进军国家倡导的装配式建筑市场，实际上就是水泥制品，即构件。许多日本水泥企业都做构件，世界500强企业CRH的水泥并不多，才几千万吨，但构件占一大块，另外还做道路的石子和沥青。拉豪也是如此，有水泥、商混、骨料，骨料收入占据公司整体收入的比例很大。他们都不是单纯的水泥公司。

同时，整个建材行业过去做的比较多的是基础材料，下一步应该向着装配式建筑，向着制品化、集成化，绿色、新能源等方向调整，这就如同不要只做面粉，也要做包子、馒头、花卷等。不能一天到晚就盯着水泥窑，动不动就再建一条，而是要想办法把水泥做出花样来，增加附加值，引导大家从单纯关注水泥的量上走出来，做出一些质的改变。现在有的地方，卖水泥还不如卖石子赚钱，这是由供需关系造成的，大家都生产水泥，水泥太多了，竞争激烈，价格上不去，石子却没人供应，市场欠缺，价格自然上来了。

春节后，我建议中国建材集团上读赫尔曼·西蒙《定价制胜》这本书。做企业的过程里，很多企业家、厂长、经理有一个误区，认为价格是客观的，是市场给的，所以我们老讲眼睛向内，苦练内功，第一是盯着成本，恨不得干毛巾也要拧出三滴水；第二是盯着市场占有率，你敢抢占我一点市场份额，立马就急了，反而对价格不敏感，认为价格是销售员的事。《定价制胜》这本书解决的恰恰是这个问题，书中专门讲到在过剩情况下，或者经济下行情况下价格的处理方式。赫尔曼·西蒙用实例算了笔账，对比研究了丢份额保价格、保份额降价格两种做法的后果，结果显

示保份额降价格、走价格竞争的企业往往都倒闭了。原因很简单，你降价，别人也降价，最终份额谁也保不住。所以金融危机情况下，西方大企业采取的应对措施都是缩量，比如航空公司会很理智地停掉一些航班，而不是杀价、送票，当然西方公司也有采取杀价、送票这种做法的，但这样做的公司最终都倒闭了。书中还提到，日本人比较重视市场占有率，比较重视销量和市场份额，认为这是由于日本国土面积小。中国就不应该这样做，中国有非常大的市场，不应该是跟日本一样的销售文化。统计显示，世界500强企业中，利润率最低的就是日本公司，即便日本产品的质量很好。

孟宪江：您从技术结构和产品结构两个方面的调整分析了解决供给结构问题的措施，特别值得我们思考。您刚才也提到，错峰生产、行业自律限产等都是去产量，我还有一个问题，在实质性的去产能方面，您有什么政策建议呢？

宋志平：最终我们还是一定要人去产能的，因为去产量这种办法每年都有压力。钢铁、煤炭行业是实质去了产能的，虽然今天看建材行业和钢铁行业的效益不相上下，但是建材行业是存在隐忧的，就是没有实质性地去产能。

关于去产能就是三点：第一，联合重组，重组形成的大企业之间均衡地去产能，这样做比较公平，日本和欧洲都是这么做的；第二，加大环保力度，淘汰低水平的生产线，一般来讲日产2500吨以下的线能耗、污染都很大，应该用环保标准、技术指标把它先淘汰掉；第三，利用标准淘汰落后品种，比如说淘汰32.5低标号水泥。这些前面也提到了，都是我们可以有所作为的。

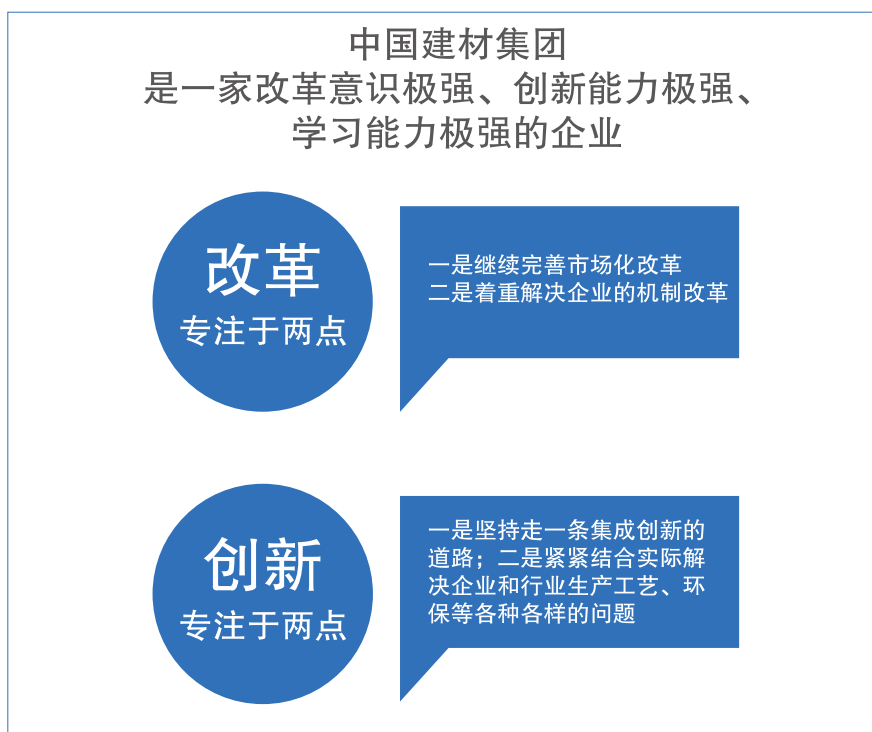
改革创新发展活力和动力之源

解决国有企业进一步市场化的问题。第一是继续完善市场化改革。第二是着重解决企业的机制改革，让干部员工的利益和企业的效益之间构建正相关的关系，让这个企业成为所有者、社会和员工共享的平台，实现共建共享。和改革同样重要的创新，专注于两点：一是坚持走一条集成创新的道路，把各个创新要素集成起来，这是一个开放式的、平台式的创新；二是紧紧结合实际，解决企业和行业生产工艺、环保等各种各样的问题，带有鲜明的产业特点。中国建材集团与国内其他大企业最大的不同，就在于改革意识极强、创新能力极强、学习能力极强。

孟宪江：今年是一个重要的时间节点，改革开放40周年。现在回过头来看，我国建材工业今天这种翻天覆地的变化，就是得益于改革开放。在我们刚才的讨论中，您也说中国建材集团，包括原来的北新建材，能走到今天，其实都是改革开放的重要成果。那么，面对新时代，下一步我们的改革到底该改些什么？改革过程中又将面对什么样的问题？包括很多民营企业需不需要改革？另一个话题就是创新，今天我们创新的主要任务是什么？又该怎么去做？想请您来谈谈改革创新这个常谈常新的话题。

宋志平：从1978年到今天，我国改革开放已经整整40年。没有改革开放就没有今天我国建材行业空前的发展，就没有今天这样高的行业技术水平。今天，无论在水泥装备制造，还是浮法玻璃和新材料领域，我们的技术装备都可以算得上是世界一流。中国建材集团，包括我原来工作的北新建材，都曾是非常困难的企业，现在成了行业标杆企业，靠的就是改革、上市、股权多元化，一跃成为全球最大、具有影响力的企业，这些都得益于国家的改革开放。

过去我们讲改革，主要讲的是国企改革。国企改革的方向是市场化，



解决不适应市场的体制和机制。这些年来，改革使得国企大体上适应了市场，所以才能有今天的成就。很多人老认为国企是不是有垄断？国企是不是有偏饭？从中国建材集团这家企业来讲，这些都没有。

中国建材集团的干部要坚持两个“牢记”：牢记我们是“草根央企”，底子薄，基础差，要时常想想我们15年前是什么样子，那时作梦也想不到能有今天这样的成就；牢记我们处于充分市场竞争的建材行业，这个行业基本上是民营企业的天下，我们没有什

么国家特别的政策，完全像是沙漠里的一棵树，顽强地生存，靠的是改革，是改革带来了活力。这也是中国建材集团对改革有特别深厚感情的原因。

党的十九大报告再次强调深化国有企业改革。这场改革究竟要解决什么问题？我觉得还是要解决进一步市场化的问题，完善过去的改革。第一是继续完善市场化改革。体制上要进一步加大和完善股份制改革和混合所有制改革的力度，制度上要落实董事会授权，落实董事会公司法相应的权利，大力推行职业经理人制度，让董

事会成为真正的董事会。第二是着重解决企业的机制改革。怎么让干部员工的利益和企业的效益之间构建正相关的关系，怎么让企业成为所有者、社会和员工共享的平台，怎么能够为员工创富，使员工尽快进入中产阶层，打造中国橄榄型的收入结构，实现共建共享。今天，资本形态发生了重大变化，人力资本越来越重要，过去主要是厂房机器等固定资本，现在是靠大家的知识、技能、经验、能力，是人的资本。在这个时代，如果你不让人力资本共享财富，是很难做下去的。

孟宪江：那中国建材集团在深化改革方面正在做哪些工作，今后，又有什么样的谋划？

宋志平：中国建材集团在做三件事情：第一，积极探索集团层面的投资公司和股权多元化改革。第二，两材重组后，整合优化上市公司，每一家上市公司都要成为核心业务突出、有规模实力、有良好经济效益的绩优上市公司。第三，探索管理层持股、员工分红的激励机制，也叫机制革命。我们坚信，机制革命能够开展起来，也能够解决企业长远发展和高质量发展的问题，因为高质量发展与技术创新都和机制有关系。

五年前，大家很多人都不知道华为，现在家喻户晓。华为因为有激励机制而获得了快速发展。华为员工分为25个等级，从8到25级，每年都有晋级和提升，15、16级的员工，也就是为华为工作10年的员工，一年就能分到100万。因为有这个机制，大家都为华为拼命努力，人力资本自然就留在了华为。这就是共享机制的好处，华为的发展，靠的就是人力资本。

未来水泥行业无论在制造，还是在销售环节，都会实现新科技，所用的员工也不再是现有意义上的产业工人，而是科

技工作者。如果没有激励机制，现有的产业工人就成不了科技工作者，就会被淘汰出局，但是如果有激励机制，现有的产业工人就会主动学习进步。做企业也是这样，改革做得好，企业就发展了，改革不好，企业就得倒闭，必须要有紧迫感。我在中联水泥和南方水泥的年会上讲到，下一步就是用手机卖水泥，手机结账，价格透明，跟现在完全不一样。目前有的企业已经开始用手机APP卖水泥了，只要有一个开始，很快就会推广开。

孟宪江：这就要求企业和员工的信息化工化必须要跟上节奏，再用传统的方法就会出问题了。如果你有好的机制，鼓励大家去创新，好的人员就会留下，企业也就有了稳定的人力资本，不然的话这些人走了，你留不住人力资本，你也就只能关门了。可以说，没有好的机制，企业就没有好的未来。

宋志平：对，信息化要跟上。和改革相提并论的就是创新，建材行业企业的发展都是依赖于创新。研究创新就要研究大环境的变化，中国经济进入新时代，大环境有三个变化：一是经济进入新常态，“后工业时代”到来。前面提到了，从短缺经济发展到过剩经济，中央提出供给侧结构性改革，需要淘汰落后、淘汰低端产能的同时，还要向中高端迈进，满足中高端需求。二是科技进步加速，AI智能化时代到来。我们实际上历经了四次产业革命：第一次是蒸汽机时代的机械化革命，第二次是电动机时代的电气化革命，第三次是计算机时代的信息化革命，第四次是机器人时代的智能化革命。智能化革命与每个企业息息相关，将深刻改变我们的生产方式和商业模式，对制造业影响尤为巨大。三是气候变化和环境问题突出，绿色

发展的时代到来。现在对制造业的环保要求比任何时候都要严格，制造企业的环保成本越来越高，这也在改变着传统的制造业。这些变化也就引发了新一轮的创新和技术革命。

作为我国建材行业技术创新的引领者和技术服务的支撑者，中国建材集团也在很认真地研究这些事情，我们提出向高端化、智能化、绿色化、国际化“四化”方向发展。从我国建材行业的实际看，所有的关键技术都是出自中国建材集团的26家院所。中国建材集团有3.8万名科技工作者、上万吨技术专利，一直为全行业服务使用，我国的水泥生产线基本都是中国建材集团建设的，玻璃领域也是这样。中国建材集团的技术不仅仅支撑了中国，也支撑了全球建材工业，“一带一路”沿线65%都使用了我们的技术和装备。

技术创新方面，中国建材集团是很有基础的。中国建材集团是一个创新型企业，其创新一直专注于两点：一是技术创新主要是走一条集成创新的道路，把各个创新要素集成起来，这是一个开放式的、平台式的创新，也是现在所提倡的；二是创新紧紧结合产业和企业的实际，解决企业和行业生产工艺、环保等各种各样的问题，带有鲜明的产业特点。

孟宪江：从开始做北新建材时没有专利，到现在上万项专利，中国建材集团在国资委的央企中排名也是很靠前的，应该说中国建材集团是创新的痴迷者。正如您所说，改革给企业带来了活力，创新给企业带来了动力，我们感觉到，中国建材集团跟国内其他大企业相比，最大的不同就在于其改革意识极强、创新能力极强、学习能力极强，这一点非常难得。

做世界一流制定三阶段目标实现伟大跨越

中国建材集团今后的目标，是要按照中央和国资委的要求，打造百年老店，走高质量发展道路，技术一流、效益一流、管理一流、竞争力一流，确保实现近期和中长期发展目标，实现从大到伟大、从优秀到卓越的跨越。

孟宪江：十九大报告提出，要做强做优做大国有资本，深化国有企业改革，发展混合所有制，培育一批具有全球竞争力的世界一流企业。同时国资委也提出要做世界一流企业。那么这个世界一流企业包含着什么样的内容？通过什么样的方式才能成为世界一流企业？对于做世界一流企业，中国建材集团又有着怎样的思考？

宋志平：我们先来看看中央提出世界一流企业的出发点是什么。十九大报告提出的先是做强做优做大国有资本，一般指的是国资委，后面说要深化国企改革，接着又说要发展混合所有制，接着再说培育具有全球竞争力的世界一流企业，坦率来讲，主要指的是央企。最新的世界500强企业名单中，中国115家上榜企业中有48家中央企业、18家地方国有企业。世界500强是按照销售收入来算的，中央提出的培育世界一流企业的要求，不是简简单单世界500强企业数量，而是质量的问题。

中国建材集团提出从大到伟大、从优秀到卓越，就是要打造具有全球竞争力的世界一流企业。那么到底什么叫世界一流呢？我想应该包含四个一流：一是技术一流。企业不光有规模，有销售收入，关键是有没有一流的技术，这就是创新能力，是企业的“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。三是管理一流。企业提升管控和管理水平，确保健康持续经营。四是竞争力一流。企业在全球市场中要提升品牌知名度，打造良好的美誉度，增强核心竞争力。做到四个世界一流，就是企业要高质量发展。

中国建材集团现在正按照这样的思路来分解安排自己到底该怎么去做。我们制定了自己的战略规划，有近期、中期、长期目标：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，创新能力、盈利能力、管控和治理能力、市场竞争力均达到世界一流水平，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。三阶段目标的确立，一方面是考虑与国家战略、十九大报告发展阶段相吻合，另一方面是考虑打造百年老店，按照既定目标来配置资源。

我认为，企业要实现世界一流、高质量发展的目标，需要三大法宝：管理、机制、企业家精神。管理要持之以恒，是企业的看家本领，一刻也不能放松。机制是调动大家积极性和创造热情的，要靠深化改革取得。而企业家精神就是说企业得有一个好的企业家带头人，企业家要有英雄情结和牺牲精神，能够经得住各种考验。

中国建材集团迈向世界一流、走高质量发展道路，确保实现近期和中长期发展目标，提出了重点抓好做强主业、瘦身健体、降低杠杆、破除冗余、创新转型、机制革命六大措施。通过这些措施，继续调整优化结构，确保资源最大利用，培育能够实现量产的高端产品，培育企业经营的痴迷者，进一步提升核心竞争力、盈利能力和抗风险能力。

中国建材集团已经形成水泥、新材料、工程服务三足鼎立的良好发展态势，一方面始终坚持推动传统业务领域的供给侧结构性改革，另一方面培育了一批发展潜力和空间巨大的产品和业务。可以说，现在中国建材集团不仅是全球最大的建材制造商，全球最大的建材综合服务商，也是全球先进的新材料开发商，有工业规模、有创新能力、有核心竞争力，正迈入世界一流、高质量发展的全新阶段。在新的阶段，我们要按照确定的目标，继续抓住三大法宝和六大措施，不断增加发展活力与动力，相信一定能够创造新的辉煌。

今年是贯彻党的十九大精神的开局之年，是改革开放40周年，全国两会明确了今年和今后经济工作目标任务，我们要把思想和行动统一到党的十九大精神上来，统一到党中央对经济工作的部署上来，把争创世界一流企业的各项工作落到实处，为推动我国经济实现高质量发展贡献建材行业的智慧和力量。

思想引领 行稳致远

孟宪江

经冬复历春，行业传佳音。来自工信部原材料工业司的消息说，2017年建材行业完成主营业务收入7.5万亿元，同比增长8%；实现利润5173亿元，同比增长17%。这是一个值得骄傲的成绩，是行业上下集中产业智慧、多渠道共同努力所取得的。

欣喜之余，我们也看到建材行业所面临的严峻局面和存在的现实困难。最主要的问题是：行业的产能过剩矛盾没有得到根本解决，行业运行存在下行风险。从2017年全年来看，建材行业增速呈走缓态势，大部分过剩产能只是暂时关停，并没有真正实现去产能的目标任务，化解过剩产能依然是行业面临的最大难点。

面对行业形势和存在问题，大家都在积极想办法。宋志平董事长更是站在新时代如何实现高质量发展和整个行业的命运与前途的角度来思考。为此，他一直孜孜不倦，劳心费力。我们在与宋志平的访谈对话中，感到了他的大局意识，他的深思熟虑，他的实事求是。

我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。推动高质量发展已经成为国家当前和今后一个时期深化供给侧结构性改革的根本要求。建材行业正好可以结合行业自身特点，适应新时代发展新要求，做好“三去一降一补”，化解过剩产能，加快实现从高速增长向高质量发展的转变。

清华大学教授李稻葵说，历史的经验告诉我们，一个国家在经济理论上的滞后一定会带来经济政策层面的被动甚至败仗，而经济政策层面的败仗一定会带来经济发展的倒退。宋志平说，一个国家的长远发展要有自己的经济理论支撑，一个行业和一个企业要想做百年老店、实现长远和高质量发展何尝不是如此呢？作为行业企业的领袖人物，宋志平已经把宏观环境和建材行业自身的现实紧密结合在一起来思考改革、创新与发展问题，并提出了自己的思考和建议，在理论和实践自信的基础上，给行业在新的一年及未来如何发展指明方向，探索出一定的路径，供行业同行们来思考。这已经成为他内化于心的一种习惯，一种使命，一种责任，其实这也是一位企业家胸怀天下的家国情怀。

一见面，宋志平就对记者说，最近他在思考，没有成熟的符合实际的经济理论的支持，我们的改革与创新以及实现高质量发展，是很难顺利完成的，所以贯彻落实党的十九大报告精神，坚持适应我国经济发展主要矛盾变化，完善宏

观调控，相机抉择，开准药方，把推进供给侧结构性改革作为经济工作的主线，坚持正确工作策略和方法，稳中求进，保持战略定力、坚持底线思维，一步一个脚印向前迈进等经济思想成为指引实现高质量发展的重要理论。

在此基础上，宋志平才又谈到行业企业应该如何进一步完善“三去一降一补”，发挥政府引导、协会促进、舆论监督的重要作用，加强行业自律，鼓励改革创新，真正实现化解过剩产能，提升产业水平，提高产品标准质量，以需求为导向，调整产业产品供给结构等，才是实现建材行业高质量发展的现实路径。

此外，一个关键的因素是要有改革和创新的勇气和智慧，用好的机制来充分调动企业家的积极性。

前几天，有记者问他，宋总，改革有那么多风险，您怎么还改革？宋志平回答说，是因为责任，不改革企业就没有出路，不改革员工就没有生路。

一切源于责任。当年，宋志平大学毕业后在工厂放着好好的技术员不当，却自告奋勇当销售员，并不是他喜欢销售员那份工作，而是他看着车间仓库里积压的产品发愁，责任感也油然而生。后来，他来到中新集团，当时企业资不抵债，也是源于责任，9年后把中新集团带进了世界500强。宋志平去国药，也是源于责任，在那里促成了四家央企的四合一重组。说起来，两材重组其实也是个难事，两家企业各自发展了十几年，合到一起谈何容易，但也是责任感使然，经过两年多时间的沟通，最后大家终于走到一起，实现了无缝对接。

宋志平说，改革是个苦差事。当下，建材行业更是面临着艰巨的改革创新和发展任务，需要更多的人出来担当和努力。宋志平在中国建材集团的实践给我们带来了信心。

适应经济形势和行业环境的变化，进一步深化供给侧结构性改革，去产能、提质量、调结构，这其实就是建材行业迈入新时代、实现高质量发展的几个关键环节。同时，用机制来推动改革创新的动能转换。只有这样，建材行业的发展才能够更可持续，更稳定，更健康。

2018年春天，与宋志平董事长的这次访谈和对话，又一次让我们看到了行业发展和努力的方向，也让我们从中国建材集团不断成功的改革创新实践中，感受到了建材行业新时代的春天真正来临了，建材行业正在豪情满怀地迈进高质量发展的新时代，踏上一个由大到伟大的新征程。

宋志平：破除谷仓响应

分工使组织内形成了一个一个小单元，这些小单元往往自成体系，对外比较封闭，这就是所谓谷仓，而谷仓之间沟通上的鸿沟、谷仓之间的纷争就是谷仓效应。谷仓效应影响人们的全局观，削弱企业的整体效益，甚至会引发组织溃散。

目前我国大型企业集团已经步入做强做优、迈向世界一流的新阶段，但集团化发展的质量问题还很突出。为什么一些大型企业会“集”而不“团”？为什么企业部门之间互相掣肘？为什么集团下属企业会在市场上恶性竞争？这一类令人困惑的问题还时有发生。美国《金融时报》专栏作家吉莲·邵蒂对这些问题进行了深入思考，在《谷仓效应》一书中，她将社会组织中的一些各自为政、缺乏协调的小组织叫做谷仓，把这些小组织之间的不合作行为称为谷仓效应，她破除谷仓效应的建议引起了各国大公司管理层的重视。我国正进入大企业时代，如何避免谷仓林立，如何破除谷仓效应，对我国企业提高内部协同能力和外部市场竞争力十分重要。

什么是谷仓效应

现代社会是个专业细分的社会，在企业里也是如此，企业中有各个不同的部门，企业里又有不同的分公司、子公司和所属工厂。亚当·斯密就已经认识到分工带来巨大的效率。但分工是以协调成本的增加为代价的，在大企业的时代大规模的协调成本才会凸显出来。分工使组织内形成了一个一个小单元，这些小单元往往自成体系，对外比较封闭，这就是所谓谷仓，而谷仓之间沟通上的鸿沟、谷仓之间的纷争就是谷仓效应。谷仓效应影响人们的全局观，削弱企业的整体效益，甚至会引发组织溃散。

谷仓效应有点像我们常讲的山头主义和本位主义，后者更关注传统的行为动机和权力平衡，而谷仓效应则是从现代信息经济学角度对大企业病的诊治提出了新的视角。在企业里用谷仓效应能

够更形象、更好说明许多此类问题。比如谷仓只有垂直性管理，而没有水平性协同。即使垂直性管理，也常因看不清谷仓内部情况而忽视问题，一旦打开谷仓发现问题，已悔之晚矣。试想，如果一个大型企业集团的各个组织单元都是在一个个封闭的谷仓里运作，外边看不到我们，我们也看不到外边，坚固而高高的谷仓隔离了内外联系。在谷仓里，每个人只知自己在做什么，而不知别人在做什么，我们就很难把自己的工作和全局的工作连接起来，在组织环境快速变化的情况下，这样各自为政往往会造成资源的巨大浪费和巨大的风险。

现实中谷仓效应的实例令人痛心警醒。日本索尼公司曾是一家声名赫赫的卓越企业。但近年来因为分工过于精细，部门协调性和技术横向应用性差，形成了一个谷仓。后来在随身听等产品开发上，几个独立的开发部门推出了互不相关的创新产品，引起了市场认知混乱，再加上其他大企业病和外部竞争，从此走上了下坡路。我国的一些集团企业下面也有不少谷仓企业，不但在国内市场上自相残杀，甚至在走出去过程中，跑到国际市场上互相压价、恶性竞争，带来非常不好的影响，造成了国家和企业巨大的经济损失。

为什么会有谷仓效应

形成谷仓效应有它的客观性，这就是细致的分工。现代的大型企业的规模使我们很难想象，如果不进行深入细致的分工，如何才能运转地稳定和高效。但是现实中往往是分工容易合作难，



如何做到分工不分家却是一件难事。由于分工所致，制度上缺乏协调性，对跨越部门的问题无人负责，人们心理上习惯于在自己的小谷仓思考问题，形成了那种人人自扫门前雪、岂管他人瓦上霜的心理。企业丧失了主动感知和快速调整的能力，就会染上大企业病。既然分工无法避免，我们的问题就是如何处理好科学分工与良好合作的关系。

谷仓效应有它的观念和制度成因。从主观上，我们习惯分解目标，对部门和下属企业逐一考核，但过于重视每个单元的绩效，就容易忽视单元间协同和合作。内部竞争机制确实会提升各单元效率，但也会导致单元之间互相封锁信息和技术，进而影响了整体效益。组织信息壁垒的出现和共享机制的破坏，会带来效率损失和增加风险。在9·11恐怖袭击事件之前，美国不少情报机构曾分别获得了一些重要情报，但由于部门封闭和缺乏信息整合，本来可以制止的事件还是发生了。

谷仓效应还有社会和心理上的成因。利益是最普遍持久的人类行为动机。一旦利益被分割局限起来，人们往往很难跳出自己的利益和圈子去看问题，主动承担分外的责任。人们总是习惯于从内部看问题，而不习惯从外部看问题，更不习惯系统看问题，心理上就会形成一个个谷仓。谷仓效应限制了人们的视野和主动性，使人们对许多重大隐忧和危机视而不见。在2008年金融危机前，市场普遍觉得当前经济一片繁荣，经济学家们也对现有的银行体系信赖有加，但影子银行却被忽视了。结果影子银行占用资金达到正规银行的一半，却缺乏监管，导致了那场影响全球的金融危机。

如何破除谷仓效应

破除谷仓效应首先是解决认识问题。要从战略层面认识谷仓存在的客观性和谷仓效应的危害性。各级干部在企业工作中既要看到部门的局部利益，又要看到企业的整体利益，树立为全局利益甘愿牺牲局部的大局观。习近平总书记治国理政中提到，“不谋全局者不足谋一隅”，就是讲干部要有全局观。企业的管理层要强化统一的战略认同。特别是要精简机构，整合优化，将谷仓林立作为大企业病的突出症状之一加以重点防范。

防范谷仓效应要在企业制度层面精心设计。在战略布局和组织设计中，要取得集团统一管控与所属单元自治活力的最佳平衡。要通过强化垂直纽带和关键部位确保集团必要的战略控制和信息掌握。各单元间要归并联合相关业务，减少部门间过度分工，通过部门业务适度交叉和分工合作体制建设来减少复杂度，增加协同性。还要通过加强横向协同机制和信息共享平台建设，以减少信息壁垒和消极竞争。管理学家法约尔就曾经提出，分属不同管理路径的平行部门跨越管理路径、直接协商解决的跳板原则，以提高效率减少决策压力。在考核机制中也要注意克服谷仓效应。增加协同指标，在部门绩效之外，加上协同贡献，增加各部门之间协作意愿。走进大企业时代的中国企业面临着提高集团化发展水平的共同挑战。中国建材是一路重组发展起来的企业，高速的集团化发展路径，使得企业有不少谷仓，所以始终高度重视整合优化工作。2017年中国建材用了一整年的时间加大整合优化力度，破除谷仓效应，增加协同效应，取得了很好的效果。

破除谷仓效应的最佳办法是建立强大的企业合作文化。在工作上要加强沟通，破除思维上谷仓效应，强化团队精神。像脸书公司(Facebook)采用开放式办公和开放式网上沟通，使大家融合度大大增强。大型企业集团要重点加强管理层的团队意识。通过团队学习、人员交流、机制建设，强化各单元的文化纽带。中国建材每年举办下属企业干部培训班，增加了下属企业干部们之间的交流和友谊，同学微信群的建立对于破除谷仓效应是十分有效的。另外，通过干部的适当流动，让一些干部换换谷仓，也有利于大家转换角度，增加企业协同。



《大国重器》摄制组年前到中国建材集团所属合肥粉体公司和徐州中联采访拍摄，第三集中就播出了中国建材集团以特大型水泥成套装备和技术为中国制造打call的故事！

《大国重器》第二季： 万吨水泥超级工厂成为基建界的世界“网红”

支撑起这个国家高效运行的超级装备，还有我们的万吨水泥超级工厂。中国的基础设施建设，每年需要消耗24亿吨水泥，超过全球用量的一半。每天可以生产1.5万吨水泥的巨型生产线，中国已经拥有12条，而它的核心装备，就是能把岩石碾成粉末的辊压机。在辊压机上安装的就是嚼碎岩石的牙齿——小柱钉，任何岩石都能够被它轻松嚼碎。这种中国工程师自主研发的深度交错排列方式，将辊面使用寿命提高了10倍，这是目前世界最高水平。

水泥作为基础原材料，已经彻底改变了人类的生活环境。进入中国不到130年，中国水泥工业实现了飞速发展。中国不仅成为水泥生产大国，并且迈入特大型水泥成套装备和技术的强国行列。

此次摄制组取景拍摄的行业领军企业中国建材集团，不仅是全球最大的水泥制造企业、拥有5.3亿吨水泥产能，而且依托强大的研发和工程化能力获得了国际水泥工程65%的市场份额。

巅峰代表——万吨线

中国水泥工业从早期的湿法立窑发展到现在的新型干法旋窑，从日产几百吨，到2000吨、5000吨，再到现

在的日产万吨，实现了从引进到跟跑到并跑再到领跑的跨越。

取景拍摄的这种日产万吨的新型

干法水泥生产线是全球水泥工业的巅峰代表。全球特大型万吨级水泥成套装备生产线共有31条，其中20条是中



取景拍摄徐州中联双万吨水泥线

国建材集团制造的。

徐州万吨水泥线是在海外引进的万吨线旁边，由我们自主研发、设计并安装的，环保设施一流，粉尘达到超低排放水平，各项技术指标均达到世界领先水平。

核心装备——辊压机

水泥装备中辊压机称得上是核心装备之一。在水泥生产过程中，“两磨一烧”的生料磨和水泥磨粉磨环节占总电耗的65%—70%，是节能降耗、提产增效尤为关键的环节。

图中左上角的这台我国拥有自主知识产权的辊压机，直径达2米，整机重量达438吨，各项经济技术指标达到了世界先进水平。像这样超大规模的辊压机解决了大型水泥生产线高效粉磨的难题，具有粉碎效率高、生产能力大、工艺系统简捷、维护工作量小等特点，是目前国际公认粉碎效率最高的设备。辊压机不仅应用在水泥行业，也广泛应用在冶金、矿山、有色金属选矿及钢渣深加工等领域。2017年1月，成功入选了国家工信部公布的第一批制造业单项冠军示范企业名单。

坚实后盾——研发团队

中国建材集团拥有多个国家级设计研究院所，在水泥领域形成专利2000多项、核心发明专利500余项，为中国建材集团和中国水泥行业不断迈向中高端提供了强有力的科技支撑。

中国建材合肥粉体公司是国内最早从事粉体工程技术和装备研发的科研单位。30多年来，研发团队始终坚守在粉磨研究领域，逐步完成了从研发结合引进技术，到自主研发、创新引领角色的升级蜕变。该公司开发并提供主机装备的水泥粉磨系统以350t/h单套产量刷新了世界最大水泥粉磨系



统纪录。

以前，大型新型干法水泥生产线粉磨工序几乎全都采用了进口设备，严重制约了中国水泥工业的发展。从上世纪80年代开始，我国科技工作者们开始了艰苦卓绝的研究探索工作，从小型辊压机到世界最大规模的水泥粉磨系统投入运行，我们逐步完成了从引进到创新引领的升级蜕变。

一带一路——“走出去”的典范

30年前，中国向国外买水泥的技术和装备，30年后，国外买中国的技术和装备。从工程设计规划、到装备制造、到工程建设、再到管理运营，中国建材集团以完整服务体系，将中国制造、中国标准带向全球，已在75个国家



中国建材集团水泥技术装备全球布局图

建设了336条水泥成套装备生产线。

以辊压机节能粉磨装备为代表的一批技术装备，凭借可靠性高、运营成本低、操作维修方便等优势，出口到包括欧盟国家在内的20多个国家和地区，市场占有率达70%。

我们的智慧工业服务平台在线为海外30多条水泥生产线提供了生产运维管理及诊断服务。还通过区域培训中心、联合实验室等平台为东南亚、非洲国家水泥企业提供大型成套装备、生产工艺、水泥技术培训与咨询服务。

我们不仅把最先进的装备、技术和理念带向全球，更用中国质量、中国制造、中国标准改变着人类共同的环境。我们在全球建设了一批花园中、森林中、草原上、湖水边的工厂，与自然和谐共生；推动大型水泥生产线配置城市生活垃圾处置项目，实现城市生活垃圾日产日清；建造世界水泥的梦工厂，实现无人操作；生产道路、油井、核电、水工等各类特种水泥，产品迈向高端；建设风机叶片、光伏发电新能源工厂，打造环保节能的无烟工厂……我们精心打造国之重器，为新时代中国制造打CALL！

为解决“垃圾围城”贡献“中国建材智慧”

——中材国际水泥窑协同处置生活垃圾创新发展纪实

中国中材国际工程股份有限公司 王法艇



中材安徽水泥有限公司利用水泥窑无害化协同处置巢湖市日处理500吨生活垃圾项目

当前，随着城镇化步伐的加速，垃圾处理已经成为各地环境治理一道绕不过的难题。在一些地区，面临着“塑料靠风刮、污水靠蒸发，屋里现代化、屋外脏乱差”的窘境，严重影响了当地的居民生活和生态形象。

作为我国五大淡水湖之一的巢湖，近年来旅游业欣欣向荣。滨湖之城的巢湖市生活垃圾产量呈现逐年增长的态势，很大程度上制约着巢湖生态发展。

如何破解“垃圾围湖”的困局，巢湖市一直在积极探索有效的方法。2016年巢湖市引进具有先进工艺技术和丰富经验的中材国际，在散兵镇的

中材安徽水泥建设了中材安徽水泥有限公司利用水泥窑无害化协同处置巢湖市500t/d生活垃圾项目，经过近一年的智慧付出与辛勤工作，该项目已经竣工并产生了预期经济效益和社会效益，在建材业界和环保业界产生较大反响。

解读

属国家鼓励支持的新能源项目

据介绍，中材安徽水泥窑协同处理城乡生活垃圾配套项目的设计和总承包方中材国际所属的环境公司。

中材国际是中国建材集团旗下的上市公司，具有较强的研发实力、丰厚的实践经验和技术成果。2001年，公司在整合中国水泥技术、装备、工程业主要优势资源的基础上改制成立。为发挥水泥工业在循环经济中的作用，走可持续发展道路，满足低碳经济控制要求，公司在废物利用、环境保护方面开展了大量的工作，主要集中在固废资源综合利用、生活垃圾协同处置、危险废物协同处置等绿色、资源、环保业务方面，并取得了长足的进步，特别是在水泥窑协同处置城市生活垃圾方面具有较强的核心优势。依托综

合优势和科研成果，中材国际2010年组建了高新技术企业——中材国际环境工程公司。2016年7月中材国际为中材安徽水泥设计水泥窑协同处理城镇生活垃圾配套项目，该项目是经过安徽省相关部门批准建设的新能源项目，主要针对巢湖市及周边地区生活垃圾进行无害化处理，正式运营后每天可处理垃圾500吨，年处理垃圾18万吨。

“水泥窑协同处理城镇生活垃圾配套项目，是国家鼓励支持的项目，也是国家层面以产业政策方式加以鼓励和推广的，全国从事此项工作的企业不在少数，但是中材国际技术的先进性，管理的优异性，文化的先进性，垃圾处理的彻底性和承担的社会责任的无私性，是我们合作的重要标准。”中材安徽水泥有限公司总经理朱晓明说。

工艺

水泥窑协同处理 使垃圾“吃干榨净”

早在上世纪中叶，一些发达的国家已经认识到水泥窑作为协同处理城市生活垃圾和危废品的经济效益和社会价值，并开始推广，到上世纪末，德、日、英、法、美、意等国家已完全掌握了该项技术。1989年联合国环境规划署在瑞士巴塞尔召开的世界环境保护会议上通过的《巴塞尔公约》也认定水泥窑协同处置废弃物为最佳可行技术路线。近三十年来利用水泥窑协同处理城市生活垃圾和危废物，各发达国家已经积累了丰富的经验，并取得广泛认可。在“利用水泥窑协同处置城市生活垃圾”技术研发方面，中材国际经过19年的研究实践，形成了自主知识产权+市场创新优势，中材国际环境工程公司秉承中材国际得天独厚



山西中材桃园协同处置危废5万吨项目

的优势，设计并承建的中材安徽水泥窑协同处理城镇生活垃圾配套项目，正是采用了中材国际所拥有的具有自主知识产权的核心技术。

在花园般的项目现场，中材国际环境工程公司项目经理胡景瑞介绍，该垃圾处置项目自动化程度高，垃圾的处理全由计算机自动化操控，全程封闭处于微负压无氧的状态，不会有异味扩散。城乡生活垃圾从外面运输过来后，首先经过两道自动感应门进入垃圾处置系统卸料平台卸入密闭的垃圾储存坑，然后垃圾经两道破碎、三道筛分筛选、两道风选、五道磁选、将垃圾分选为：可燃物、不可燃物、渗滤液、废铁。分选出的不可燃物进入生料粉磨系统作为替代原料进行粉磨，可燃物经窑尾分解炉作为替代燃料入窑燃烧。因燃烧温度在900℃~1500℃，气体在窑内停留时间超过两秒，不会产生二噁英。重金属元素被固定在熟料晶格中，浸出率极低，符合国家标准。渗滤液通过过滤、沉淀、曝气、厌氧、好氧及膜处理后达到回用标准进入水泥厂循环水系统，废铁通过破碎机变成废铁颗粒出售。产生的臭气经过三套生物除臭塔

处理，排放气体无丝毫臭味，检测符合大气排放标准。真正实现了固废处置的“减量化、无害化、资源化”的处置三原则。

“从垃圾的处理楼到预热器，再到水泥窑，整个生产线都是由管道和皮带廊连接起来。在项目的垃圾处置系统中央控制室，设置了一套监控系统 and 现场操控设备，透过操控区隔离玻璃望下去，整个处理系统尽收眼底。”中材国际环境公司安全生产总监范童节说。

中控室隔壁有一间优雅的小咖啡屋，室内典雅大方，溢满咖啡芬芳。隔着一扇干净的玻璃窗，对面的水泥窑协同处置生活垃圾生产线有条不紊的运行场景一览无余，地面干干净净。

“不是亲临现场很难想象吧，垃圾处理现场和咖啡屋共置一室，这得益于公司首创的利用生物除臭技术消解臭味的生物除臭塔和负压除臭系统，里面的员工除了检修之外并不需要采取额外的防护措施。”范童节的表情充满了自豪。

“中材国际在这个项目上的技术属于第三代，具有无外排废弃物及二次污染的特点，可以说非常成熟。比如

说对于社会最为关心的二噁英的合成和排放问题，通过水泥窑高达1300余度的高温与强碱环境的独特优势就能有效地抑制，通过气化炉、水泥窑分解炉高温分解后，完全符合国家大气污染物排放标准。”胡景瑞讲道。

“通过中材国际设计的这套系统的成功运营，作为客户我们信服它的工艺、技术、设备和安装服务，已经可以比肩国际知名企业，它（中材国际）的品牌优势和服务品质，在业内无疑具有引领和辐射与拉动效应，对于客户来说，还有什么比技术和服务更为关注呢？”中材安徽水泥生活垃圾处理基地的张部长说。

中材国际环境公司董事长吴德厚介绍，设计和建设中材安徽水泥窑协同处理巢湖城市生活垃圾项目，最大的社会效益是解决了‘垃圾围城’困局。垃圾处置系统建成以后，每年可以节省三个足球场大小垃圾填埋场的用地，而且可以节省2-3万吨的用煤，年替代原料1.2万吨，年减少CO₂排放量约6万吨；工业生产中的“三废”被水泥窑100%吸收，而且做到日清日结，通俗的说法就是“两不误”（不耽误水泥厂正常生产，不耽误垃圾处理），既高效又环保，真正实现垃圾处理全量化、减量化、资源化、无害化。

工艺和技术达到国际领先水平的中材国际并不止步，而是继续加大在基础实验、数据整理、装备开发、集成设计、工程建设、生产调试、优化完善、技术研发等方面工作的精雕细刻，并形成发明专利数十项，实用新型专利几十项，为该项工艺和技术的广泛应用提供了技术保障。

最近两年来，中材国际技术和研发团队经过持续研发和不懈努力，协同处置垃圾技术已获得权威的国家技术成果鉴定，并被国内多家水泥集团



溧阳市危废无害化协同处置3万吨项目

深度认可和广泛采用。“技术具有可靠性和先进性，设计的人性化和科学性是中材国际为环保事业做出的新的亮点”。

“中材国际的工艺优势在行业内非常明显，无论是资源的利用优势、低温余热利用优势，还是发挥了生活垃圾中潜在要素的优势、集约化经济优势都实现了三个跨越和三大突破，这在行业内具有标杆和示范价值。”一位对中材国际调研后的资深环保专家认为。

污泥、危险废弃物的集成技术研究及装备开发。天道酬勤，2013年中材国际环境公司投资建设运营的“溧阳市利用水泥窑协同处置450t/d生活垃圾示范线项目”当年就被建材联合会评为行业标杆；2014年设计建设的溧阳3万吨/年危废生产线运营正常，社会效益和经济效益良好。中材安徽水泥窑协同处理生活垃圾生产线应用的正是中材国际独创的第三代水泥窑协同处置工艺和技术。

2016年8月“两材”重组，全新的中国建材集团将原来两大企业的核心优势梳理并清晰，注入了更丰富、更前瞻的战略内涵。“重组之初，我们就认识到已经站在了一个新的起点上，如果说过去规模的扩大是第一次长征，那么我们以两材重组为契机，迎来了从大到伟大的第二次长征。这就要求企业不光是有规模，必须有核心竞争力，同时还要可持续发展。”中国建材集团董事长宋志平先生在“两材”重组一周年纪念活动时精辟论述。中国建材集团“创新驱动、绿色发展、国际

发展

绿色发展战略更加明确

作为中材国际全资子公司，中材国际环境公司是中材国际专业从事水泥窑协同处置业务的产业平台。中材国际从上世纪90年代开始对水泥窑协同处置生活垃圾和危废品进行研究和实践，取得了较好的绩效。2010年中材国际环境公司成立，就投入研发资金开展了水泥窑协同处置生活垃圾、

合作”三大战略，为中材国际在更大范围内发挥水泥工业在循环经济中的链接作用，指明了方向，增强了发展的动力。经过近两年的技术多代优化升级和市场拓展，现已成为环保产业新的领军企业之一。

“习总书记多次强调绿水青山就是金山银山，这是我们的工作方向指针。“十三五”期间，中材国际将在集团的正确领导下，牢牢抓住绿色转型机遇，紧紧把握政策机会，做好‘一塑二创’。‘一塑’就是塑造价值型企业，选择生态环保和可持续发展项目，结合区域的资源和政府需求，与资源综合利用和无害化处置相结合，发挥水泥高温窑炉技术优势，实现供给侧改革的目的；‘二创’就是创新协同性效应和创新盈利模式，具体的做法就是大力引进国际一流技术，自主研发专有技术，建立具有核心竞争力的生态环保产业项目和园区。力求在“十三五”期间转型为具有核心竞争

力的生态环保领跑者；当然，公司新产业盈利模式要以带动原有的水泥产业长期生存和盈利为基点，购买政府的环保治理服务，实现企业和政府的双赢”。中材国际党委书记、董事长宋寿顺娓娓道来。

“在中国建材集团和中材国际的战略指导下，我们将绿色发展的理念纵深贯彻，即依托水泥窑向环境治理深度转型，在做好水泥窑协同处置城乡生活垃圾和工业危险废弃物的基础上，加快推进市政污泥、污染土等方面的工作。在技术创新、工艺革新、服务鼎新三个方面不断持续探究，同时也加强与行业内的优势企业广泛互动、交流、合作，通过学习交流，把中材国际环境公司的综合优势转化为核心优势和文化。”吴德厚表示。

目前中材国际环境公司已完成包括江苏溧阳、湖北老河口、安徽巢湖、河北邯郸、湖北松滋、湖北宣城、贵州三岔共7条水泥窑协同处置生活垃

圾生产线的设计与建设工作，日处理能力在200~500t/d之间，配套的水泥熟料生产线单线能力均为5000t/d。其中，江苏溧阳和贵州三岔两个项目被工信部列入首批六个示范项目。安徽盘景、广西华宏、山西威顿、黔桂三合、淮南舜岳等项目已分层次地进入环评、设计、建设阶段。此外，还有几十条生产线已处在科学设计和有序建设中。

“绿色发展，任重道远。环境治理是大有可为的产业和功德无量的事业，中材国际环境公司在中国建材集团战略引领及中材国际的强力支持下，牢牢抓住市场机遇和政策机遇，沉潜积蓄，发挥优势，有能力也有信心以最优的技术和最好的服务为水泥企业和社会服务，在绿色、低碳、资源、环保领域下苦功夫、硬功夫、真功夫，满足水泥企业和社会客户的一切需求。”信心十足的吴德厚对未来充满期待。

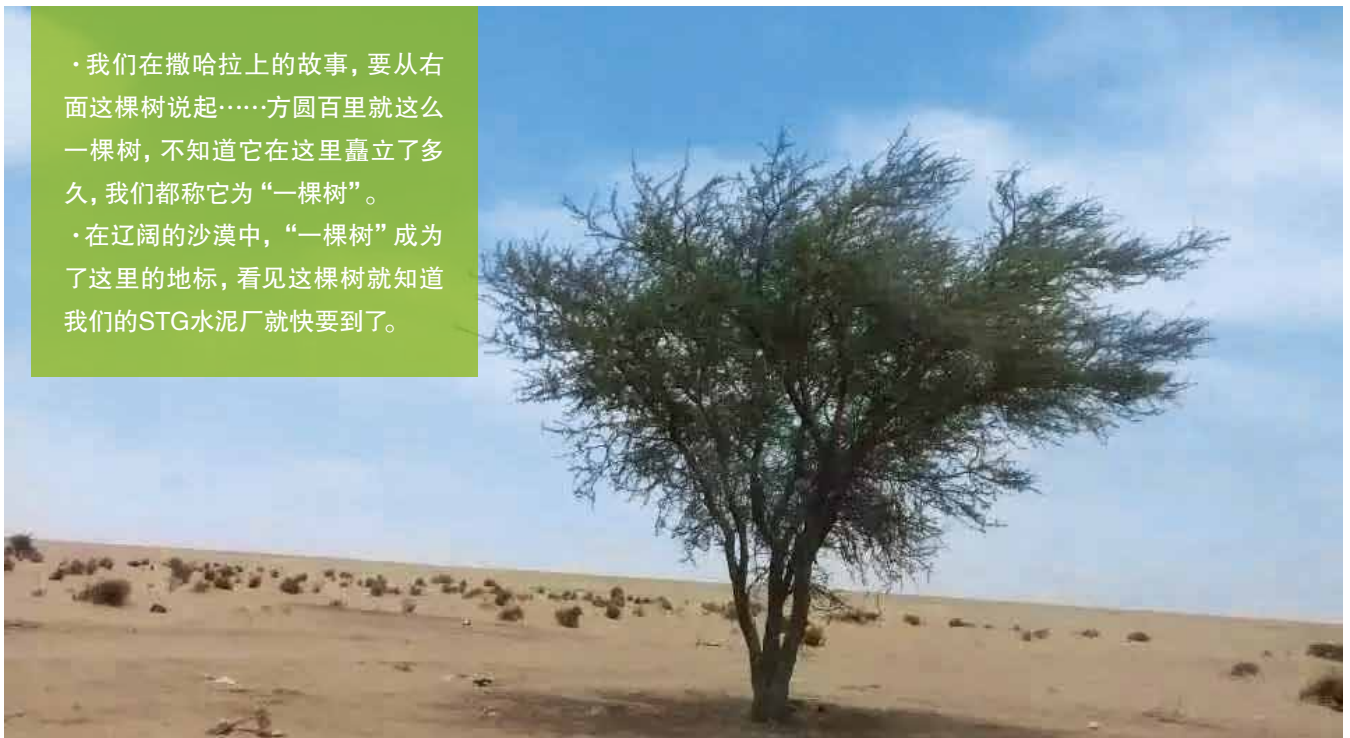


建设的老河口项目示范工艺线

生命的感悟： 撒哈拉沙漠上的一棵树和一片菜园

作为全球最大的建材制造商和领先的建材综合服务商，我们确定“六个一”国际化发展目标，用全球一流的技术和装备服务世界，用我们自己的方式丈量世界……那些走过的风景值得铭记，那些辛勤拼搏的故事值得怀念！通讯选登官微“海外掠影”栏目文章，这篇文章是北京凯盛阿尔及利亚STG水泥生产运营项目部的生活状态。

·我们在撒哈拉上的故事，要从右面这棵树说起……方圆百里就这么一棵树，不知道它在这里矗立了多久，我们都称它为“一棵树”。
·在辽阔的沙漠中，“一棵树”成为了这里的地标，看见这棵树就知道我们的STG水泥厂就快要到了。



·这是我们在阿尔及利亚总包承建的日产4200吨油井水泥生产线项目现场，这条线于2016年2月开始建设，2017年10月进入生产管理阶段。我们负责这条线长达七年的生产运营与技术服务。

·从上往下看，漫天的黄沙。俯瞰着我们的窑、我们的磨，似乎只有这些能够证明着生命的存在……



·每一天，我们的生产运营团队，排着这样整齐的队伍，迎着撒哈拉的朝阳，前往工作现场。

·和我们一起来到这里的，还有它！我们到这里之前是没有这只鹤的，也不知道什么时候，它悄悄地来到了这里。

·沙漠里的鸟类本来就稀少，见到初来乍到的朋友，我们当然是相敬如宾。

·鹤，美丽高贵。在阿尔及利亚，人们都很喜欢鹤，认为它能带来好运。



·夕阳西下，望着染红了半边天的晚霞，一群鸟儿划过天空，在余晖中留下了生命印记。



·这是我们的菜园子——当地人是不相信这里能种出菜的，因为祖祖辈辈生活在这里的人就没种出过菜。回头想想种菜的过程，只有我们才知道里面的艰辛。

·看到一棵棵从地下钻出来的生命，所有的汗水都化作了掌声、欢笑声，只有坚韧的生命才有放声高歌的资本。

·这片沙漠，在我们的眼中，始终焕发着勃勃生机。



·这是我们的水源地，整条生产线的生产、生活用水都在这里输送，调皮的野骆驼也跑过来凑凑热闹……

链接：2017年12月5日《人民日报》刊登了《撒哈拉沙漠见证中国奇迹——中企在阿尔及利亚承建的阿德拉尔水泥厂全面运营》一文，赞誉这个中国建材集团所属北京凯盛承建的阿尔及利亚水泥厂项目为奇迹。而且我们这个项目还被阿尔及利亚总理誉为“火星上的建设奇迹”。北京凯盛深耕阿尔及利亚当地市场，还陆续签署了STG4200t/d二线、赫利赞2*6000t/d等项目总包合同，将中国建材的优质工程服务品牌在当地生根。

外籍员工的心声：我的工作 我骄傲

在中材建设有限公司2018年工作会议暨二届三次职工代表大会现场，最为靓丽的风景线是坐在会场左侧，穿着本国民族服装的，来自俄罗斯、南非、赞比亚、尼日利亚、阿尔及利亚等国的中材建设2017年度十大优秀外籍员工。



“虽然我的皮肤是黑色的，但是我黑色皮肤下血管里流动的是中国的血液，我胸腔里跳动的是一颗中国的心。我会像中国人一样踏实认真地为中材建设工作，为中国企业工作。我爱中材建设，我爱中国！永远！”从赞比亚远渡重洋前来参加中材建设有限公司2018年工作会议暨二届三次职工代表大会的Langson masanyinga在会议茶歇时，倾诉着自己的肺腑之言。

近几年来，在“一带一路”倡议下，中材建设一直致力于海外工程项目的拓展，并取得了丰硕成果。中材建设常务副总经理王晖介绍说，2017年中材建设执行的24个项目中，境外项目就有21个。在实施过程中，各项目组充分利用本土化资源，创新项目管理模式，招聘了大量项目所在国的当地人，负责安全、资料、财务、翻译、库管等工作，同时有的项目还聘请当地人担任人力资源主管等管理部门的负责人，充分发挥他们语言和熟悉当地资源的优势，用当地人管理当地人，起到了很好的效果，既解决了他们的就业，又增加了当地政府的税收。

来自南非的Tinny Mokwadi是中材建设南非PPC系项目的资料管理员。她踏实肯干、待人热情、强烈的责任心，得到了整个项目组的认可。“我在高质高效完成项目资料管理的同时，还积极、主动、及时地协助完成签证办理、当地劳工管理、业主联络、社会责任管理等工作。项目组领导对我的工作非常满意。” Tinny Mokwadi自豪地介绍着自己的工作情况。从南非项目负责人那里也了解到，Tinny Mokwadi还利用业余时间协助推动项目组在当地的公益事业，为当地人打井、建设学校和体育场、为孩子赠送学习用具、为困难家庭购置家用电器，等等。这些公益事业的顺利进行，不仅拉近了项目组跟当地人的感情，有力推动了项目进展，还宣传了公司品牌。



俗话说，生产是杆秤，安全是秤砣，效益是秤星。可见，安全在工程项目中是多么的重要！境外项目涉及的方方面面更广更多，一旦安全出现问题，所带来的影响是绝对不可小觑的。此次前来参会的优秀外籍员工，绝大多数负责安全工作。负责阿尔及利亚项目的安全工程师 Guenfoud fouzi 自豪地说，阿尔及利亚项目虽然是公司比较大的一个项目，但是安全工作丝毫没有松懈，做得非常好。到目前为止，创造了480万安全时，也就是说从开工到现在，没有发生任何安全事故。

当问及此项目安全工作的经验时，Guenfoud fouzi 说的头头是道：一开始，项目管理团队就聘请了当地的安全管理监督员，帮助对当地员工的安全培训和监督。培训时，采用理论学习和体验式安全培训。生产中，制定制度，并严格执行、落实到位，奖励和处罚严格分开，激发员工积极性。生产现场，安全警示牌随处可见，时时处处提醒员工树立安全意识。现在，项目组所有员工的安全意识已从“要我安全”转变为“我要安全”。

Langson masanyinga 在赞比亚中国建材工业园也是负责安全工作的，听到大家在谈论安全生产的话题，他走过来补充说：

“我们赞比亚项目还把员工的孩子组织起来进行安全培训，对他们也进行体验式安全教育。这样，一方面让孩子从小培养安全生产意识，另一方面孩子们回家后还可以经常‘教育’家长。效果非常棒！” Langson masanyinga 边说边竖起大拇指。



来自俄罗斯的 Kirill Sharapov 是此次来中国开会的优秀外籍员工中职位最高的，2012年加入中材建设，现在是项目的总工程师。作为优秀外籍员工代表，他不仅与参会代表分享了自己在中国企业的工作经验和体会，而且还根据所了解的当地情况，分析了俄罗斯项目下一步业务拓展方向和具体途径。他感慨，生命中最最重要的两件事，一件是与妻子结婚，再一件就是加入中材建设。他感谢中材建设，是中材建设给他提供了这么好的工作机会，帮他实现了生活事业的价值。当他激情澎湃地用中文大声喊出“我爱中材建设，我爱中国”时，会场掌声雷动。

常年分散在数十个国家的中材建设的境外项目组，为什么会有这么好的凝聚力，不仅让国内员工心往一起想、劲往一处使，而且还能让外籍员工主动积极地为中材建设高效努力工作？面对这一问题，中材建设党委书记陈增福简练地回答说：“对国内员工，我们强化基层党支部建设，做到每个项目组至少有一个党支部，这些党支部在这几年的叙利亚撤侨事件、埃及和尼日利亚的绑架事件中，都发挥了很好很大的作用；对外籍员工，我们运用公司团结和谐一致的企业文化影响他们，实现中国员工和外籍员工的无障碍沟通。我们还会充分利用项目组当地员工资源，了解当地需求，持续在当地做社会公益事业和爱心捐赠。这些行为得到了他们的高度认可和好评，项目组和当地人真正融合在一起，亲如一家人。”

高效、统一本土化的管理，中材建设近千名外籍员工和中国员工一起创造了非凡的业绩：坦桑尼亚MBE、厄瓜多尔GU3、保加利亚DEV3个项目取得了业主颁发的FAC证书；尼日利亚UNICEM项目合同提前1个月获得PAC证书，阿尔及利亚BISKRA项目提前34天获得PAC证书。同时，保加利亚DEVNYA项目荣获2016-2017中国建设工程（境外）鲁班奖，阿尔及利亚BISKRA项目、尼日利亚UNICEM项目分别荣获第十次建材行业优秀工程总承包项目一二等奖。

“为中材建设工作的近千名外籍员工很多都是我们各个项目组的骨干，也是项目组与当地政府、财税部门沟通交流的‘粘剂’和‘润滑油’。2017年中材建设工作亮点纷呈，业绩突出，超额完成了全年各项目标任务，实现营业收入、利润总额、净利润同比分别增长21.81%、30.33%、26.79%，为全面实施公司‘十三五’战略奠定了良好基础。这些成绩的取得都离不开公司这些外籍员工的努力和心血。”中材建设董事长童来苟高度肯定了公司外籍员工的工作。



会议期间，中材建设还分批次组织优秀外籍员工游览了中国的故宫、长城和南锣鼓巷等历史文化古迹名巷，品尝了烤鸭、火锅、糖葫芦等特色美食，还游览了秀水等知名购物场所、体验了北京的高楼大厦和高速环路。外籍员工纷纷感慨：中国发展太快了，中国人太富裕了；热切希望中国能把高速发展带到自己的国家；回国之后，要更加热情地投入到工作之中。

“2018年，境外项目这块，除了继续保持开发2017年的根据地，我们还将在泰国、土耳其、埃及和南美市场拓展业务，有的已经在洽谈中，而且还要积极推进俄罗斯、东帝汶、菲律宾、南非、喀麦隆、乌干达等地的相关项目。随着这些项目的推进，我们还会持续加大人力资源的本土化招聘管理。习近平主席提出了构建人类命运共同体的思想，中材建设会一直认真践行，让我们所有的员工同呼吸、共命运、心连心，更有获得感和幸福感！”童来苟对公司2018年的工作充满信心。

“非常感谢中国建材，非常感谢中材建设，让我过上了幸福的生活。”“能为中材建设工作，能为中国公司工作，我感到非常自豪、非常骄傲！非常非常感谢中国人对我们的帮助！”“这次中国之行，让我更好地了解了中国历史文化，对未来可持续发展更有信心。”这是大家在会场听到外籍员工讲得最多的，也是最为朴实的话语。虽然词汇并不丰富，但是能真切地感受到他们眼神和话语间所透露出来的骄傲与幸福。当看到他们双手合十、深深鞠躬的那一刻，大家由衷地为自己是一名真正的中国人而自豪。

摘自《中国建材报》

以党建管理规范化科学化为抓手 全面提升中国联合水泥党建工作水平

中国联合水泥集团有限公司



主题党日宣誓

中国联合水泥党委在中国建材集团党委和中国建材股份临时党委的正确领导下，深入贯彻落实党的十九大和全国国企党建工作会精神，认真贯彻落实中国建材集团党委书记宋志平和中国建材股份临时党委书记曹江林的一系列指示精神，始终坚持党建工作规范化科学化、党建工作与生产经营深度融合，团结带领全体干部员工在抢抓机遇中乘势而上，在攻坚克难中砥砺前行，在从严治党中凝心聚力，全面提升了党建工作水平。

一、落实管党治党责任，发挥党在企业的领导作用

中国联合水泥党委紧抓责任落实这个全面从严治党的“牛鼻子”，以上率下，主动担当。新年伊始，即制

定年度党建工作要点，召开年度党建工作会议，层层传导压力。制订了《中国联合水泥党建工作责任制实施办法》，明确了公司党委对全面从严治党的集体领导责任，党委书记为“第一责任人”，带头执行决策，带头接受监督，带头履行职责；班子成员严格落实“一岗双责”，扎实推进分管职责范围内的全面从严治党工作。

公司党委注重发挥“领头雁”作用，坚持将全面从严治党与经营工作同部署、同落实，坚决贯彻落实中国建材集团党委和中国建材股份临时党委的各项决策部署，定期召开常委会，传达部署中国建材股份临时党委会议精神以及曹江林书记对加强和改进党建工作的具体要求。认真落实党委研究前置程序要求，规范完善党委

会议事规则，明确议事清单，严格执行“三重一大”决策制度，重大事项先召开常委会研究，再提交领导班子会、董事会及股东会决议，2017年召开党委会议14次，研究重大事项110项，切实发挥了党在企业的领导作用。

按照中国建材党委要求，结合中国联合水泥生产经营中心任务，建立了中国联合水泥内部党建工作管理激励机制，进一步明确了党建工作任务和要求，推动党建工作由务虚向务实转变，促进党建工作规范化科学化水平提升。在原有经营绩效考核方案的基础上，补充完善了企业党建工作和经营绩效“双责”考核方案，对党建工作KPI与经营绩效KPI同时考核，考核结果作为各级领导班子及成员工作评定的重要内容，与班子调整、领导人员任

免、奖惩挂钩，形成了企业经营工作和党建工作双促进、双提高的新机制。

二、坚持问题导向，创建规范化科学化党建管理

为进一步落实中国建材集团宋志平书记到滕州中联调研时提出的“高标准、严要求，切实加强企业党建工作”的指示精神，中国联合水泥党委以全面加强基层党建工作为抓手，以党章党规为遵循，以上级党委要求为依据，以破解基层组织弱化、虚化、淡化、边缘化难题为切入点，组织党建工作骨干历时近四个月编制完成了《关于提升中国联合水泥党建工作规范化科学化水平的指导意见》（以下简称《指导意见》）和近300页的《中国联合水泥党建工作指导手册》（以下简称《指导手册》）。

《指导意见》明确了中国联合水泥党建工作的指导思想和总体目标，从加强和完善党的组织建设、落实党组织的法定地位、加强思想政治和宣传阵地建设、加强基层党支部建设、加强反腐倡廉建设、加强党的作风建设、加强企业文化建设、推进党建标杆品牌建设、开展创先争优活动、开展关怀帮扶活动、加强对群团工作的领导、加强学习培训与工作交流、加强党建工作经费管理与使用、建立健全党建考核机制、完善制度和流程建设、规范记录和档案管理十六个方面提出了具体的实施办法，明确了基层党建工作应该做什么。《指导手册》又为基层党建工作应该怎么做提供了标准化的模板和指导。《指导意见》和《指导手册》全面规范了中国联合水泥基层党建管理，提升了规范化科学化水平。

至2017年底，公司所属企业全部将党建工作要求纳入公司章程，设立



中国联合水泥规范开展党委中心组学习活动

党委的企业，凡董事长/总经理是党员的，全部实现党政一肩挑，配备了专职党委副书记，配备了党群和纪检监察机构及人员，2017年新增党群纪检机构38个，新增党群纪检工作人员52人，新建党员活动室152个，为全面从严治党提供了坚实的组织保障。下一步，我们将继续严格按照《指导意见》和《指导手册》要求，规范完善基层党建工作，做到组织机构人员健全完备、制度流程记录规范严谨、文化宣传阵地建设到位、品牌标杆创先氛围浓厚、培训学习交流素养提升、关怀帮扶经费足额保障、群团活动有声有色、反腐倡廉作风过硬，全面提升中国联合水泥党建工作规范化科学化水平。

三、强化思想政治建设，提升党建工作活力

深入学习贯彻党的十九大精神，将其作为首要政治任务，抓紧抓实抓好。先后召开了4次党委会、6次下发文件进行专题部署，通过党委中心组集中学、邀请专家辅导学、结合业务嵌入学、借助网络线上学、集中培训课堂学、领导干部宣讲学、走出企业联合学等形式，让习近平新时代中国

特色社会主义思想在企业落地生根。2017年各级党组织累计党委中心组学习124次，党支部集中学习521次，主题党日活动158次。同时注重加强宣传引导，通过企业网站、微信平台、宣传展板等多种途径宣传报道十九大学习盛况，让十九大精神走进办公楼、厂区、车间、班组，营造了学习宣传贯彻的浓厚氛围。在十九大精神的引领下，公司上下奋力拼搏、埋头苦干，不仅高质量高标准全面超额完成了年度经营任务和压减、整改、去杠杆等专项工作，更全面提升了党建工作水平。

坚持推进“两学一做”学习教育常态化制度化，研究制定了实施方案，以强化“三会一课”制度执行和落实为抓手，坚持将学习教育融入日常、严在经常。抓好党员干部的思想教育，各级党组织以党委中心组学习、支部党员学习、研讨交流等形式抓好集中学习，切实增强了“四个意识”，提升了党性修养。2017年总部党委中心组学习9次，106人次参加，各级党组织党委中心组学习378次，支部学习1747次。创新开展主题党日活动，将“三会一课”与党员先锋岗、党员责任区、党

员联系群众相结合,与生产经营中心工作相融合,提升党员群众参与度,把党的活动深入生产一线,融入车间班组,促进了党建经营双提升。2017年累计开展主题活动644次,20142人次参加。严格规范组织生活,定期召开领导班子民主生活会,班子成员之间深入开展批评与自我批评;领导干部带头过好双重组织生活,以普通党员身份参加总部支部活动;各党支部认真落实组织生活会和民主评议党员制度。对各级党组织全覆盖督导检查,各级领导班子成员均建立了基层联系点,坚持全过程指导监督。

四、强化党风廉政建设,为企业经营发展保驾护航

中国联合水泥党委以落实“两个责任”为抓手,持之以恒抓好作风建设,营造了风清气正的企业生态。强化执纪审查,践行“四种形态”,对企业领导人员“严格管理、严格要求、严格监督”,将红红脸、出出汗、谈话提醒常态化。2017年进行谈话提醒、批

评教育、诫勉谈话199人,纪律处分1人,行政处理2人。对新任职干部形成了廉洁谈话制度,强化廉洁履职意识。高度重视群众来信来访,进一步畅通渠道、化解问题矛盾、加强督查督办,2017年共受理信访举报件26件,对每件问题线索均分类处置,做到件件有批示,事事有落实。组织开展“四风”问题整治情况“回头看”,对违规公款消费高档白酒和购买香烟以及违反中央八项规定等问题进行了集中排查整治,未发现问题;组织开展了价格执行等专项效能监察活动,确保了公司经营方针的有效落实。继续对物资采购和项目招标谈判关键环节进行监督管理,2017年督查31次,处理投诉3人次。

五、加强企业文化和群团建设,为企业健康发展凝聚力量

中国联合水泥党委制定加强企业工会和共青团工作的指导意见,积极调动职工群众的积极性,为推动企业提质增效、转型升级提供坚实保障。

配合压减工作开展,积极做好分流人员疏导、安置,确保平稳过渡;错峰生产期间开展“弘扬工匠精神”、“名师带徒”、技改降耗等活动,进一步推动企业管理提升。制定了员工关怀帮扶指导意见,切实为特困员工解难题办实事。制订了创先争优实施办法,评选表彰年度先进集体和先进个人,激发广大干部员工的积极性和创造性。充分运用互联网、微信等新载体,讲好企业的故事、传递好企业的声音,为做强做优做大企业凝聚起强大精神力量。

2018年是贯彻党的十九大精神的开局之年,也是我国决胜全面建成小康社会的关键一年。站在新的历史起点上,中国联合水泥党委将高举习近平新时代中国特色社会主义思想伟大旗帜,贯彻好落实好新时代党的建设总要求,继续推进全面从严治党,坚决贯彻中国建材集团党委和中国建材股份临时党委的各项部署要求,努力推动中国联合水泥党建工作再上新台阶。



开展丰富多彩的主题党日活动



屹立潮头孜孜求 探索不止为人先

——记南京中联水泥有限公司、南京中联混凝土有限公司王盛伟

作为一名从一线成长起来、扎根水泥行业30余年的“水泥人”，王盛伟经历了国企-民企-央企的身份转变，始终不变的，是他几十年如一日的勤奋实干、敢为人先的精神，是他对水泥行业的热爱和敏锐的市场嗅觉。在他的带领下，南京中联、南京商混两家企业在始终保持利润“双过亿”业绩的同时，创造了多个“第一”的成绩。

第一个提出并尝试水泥-商混-骨料一体化运营模式，得到上级的肯定与推广；第一个启动水泥窑协同处置危险废弃物技术项目，直面瓶颈，主动转型；第一个以水泥基地开展贸易业务，带动区域市场竞争；在中国建材集团内第一个通过国家安监总局安全生产标准化示范企业评审验收。2016年，两家企业同时被中国建材集团评为创建“四好”领导班子先进集体。

立足资源，谋求链条升级

近年来，水泥产能过剩、市场需求相对不足的问题集中爆发，水泥行业进入“微利润时代”。王盛伟带领南京中联开始了重要的战略调整。特别是在他2014年1月兼任南京商混总经理后，充分发挥产业协同效应，初步构建了骨料-水泥-商混的全产业链发展

模式。

随着中国联合水泥深度管理整合的推进，南京中联和南京商混成为宁滁片区的“同根企业”，南京中联每年直接供应南京商混的水泥量达总销量的45%左右。同时，南京地区混凝土产业的高度发展，拉动了对砂石骨料的需求，市场现有矿山资源的稀缺和外地骨料价格的上涨促使企业拓展骨料业务。南京中联历时半年建成了一条年产200万吨的现代化砂石骨料生产线，成功进入上游市场。

王盛伟坚持“想在前、走在前、做在前”的市场意识，不断扩展企业生存空间。2014年，开展了石灰石粉制备系统技改项目，生产超细石灰石粉，既解决了骨料线副产品的石粉滞销积压，又可作为生产原料供应商混企业，实现了矿山资源的综合利用和零排放。几年的摸索尝试与积极作为使企业抢占先机，逐渐打通了水泥上下游行业，形成了全产业链协同发展模式，综合实力迅速提升。

立足商混，撬动“大球”格局

南京中联仅有一条5000吨生产线，既没有山东、河南等地的规模效应，也缺乏徐州中联两条万吨线的集成优势，其所在区域市场更是云集了海螺、鹤林、金峰、盘景等诸多水泥

“大佬”企业，在市场竞争中缺乏话语权。面对这种局面，王盛伟带领南京中联主动作为，创新营销模式，增加“建筑材料销售”经营项，创造性开展了水泥贸易业务，与马鞍山海螺、全椒海螺、中国水泥厂、江苏信宁、句容台泥等水泥企业签订战略合作协议，按照到位价最低、性价比最优原则与商混站点实现对接配置，水泥销售点面结合、统筹兼顾。南京中联在区域市场的话语权与掌控力大幅增强，成为区域竞合机制的推动者、决策者之一。同时，成功与水泥厂家达成贸易采购价格不涨、少涨、迟涨等约定，实现降低片区整体经营成本、企业共同发展的目标。

立足优势，经营商混市场

2016年下半年，江苏省第二大商混企业——江苏双龙集团有限公司开始实施股权转让，王盛伟从市场经营与自身发展出发，在江苏方源集团与上海建工集团已进入实质性接触洽谈阶段的背景下，最终成功推动中国联合水泥收购江苏双龙100%股权，实现宁滁片区下属南京商混、江苏双龙市场占有率达到40%左右，带动了南京混凝土市场格局变化。在此基础上，发挥新格局下大企业的示范带动作用，按照“四个聚焦”的竞合思路，

王盛伟始终用特有的严谨和坚韧精神感染着身边的每一位职工。在他的带领下,企业凝聚力得到加强,综合实力进一步提升,社会美誉度大幅提高。



参加首届预拌混凝土工厂智能制造和装备设施绿色环保升级高峰论坛并获得“2017年绿色环保人物”称号

同时,他作为南京市混凝土协会会长,注重混凝土行业的健康有序发展,积极与相关部门合作,加大对各企业产品质量的抽检力度和市场准入,加大对企业环境保护情况的整顿治理,积极推动行业有序竞争、规范运营、健康发展,获得行业内各企业的一致好评。

立足主业,推动延伸转型

近年来,危废及固废处置成为水泥企业又一转型机遇。在王盛伟带领下,南京中联迅速决策,积极运作,积极向绿色环保型企业转型发展。经批准于2015年底启动了“利用5000t/d熟料生产线处理危险废物技术改建项目”,成为企业未来重要的利润增长点。该项目的经济效益和社会效益已初步显现,2016年应急处置靖江、六合危废、污染土4200多吨,实现收入4000余万元。

千淘万漉虽辛苦,吹尽狂沙始到金。王盛伟始终用特有的严谨和坚韧精神感染着身边的每一位职工。在他的带领下,企业凝聚力得到加强,综合实力进一步提升,社会美誉度大幅提高。他本人也先后被授予“南京市劳动模范”“江苏省劳动模范”“2016年全国建材行业优秀企业家”等荣誉称号。

全力推动实现南京市混凝土行业协会搭台、企业主导、行业联动的竞合新局面。

一是聚焦立体竞合,构建全覆盖、高频次的三级竞合平台,即每旬一次的C2+11会议、每月一次的C2+11+5会议,以及每周最少一次的分区域全体企业会议,维护行业大局与稳定。

二是聚焦精准竞合,针对区域内重点企业,主动沟通,积极游说,将其拉入竞合创建平台;同时通过市场监督委员会,将其培育成竞合监督平台,促使其实现由“竞合干扰者”向“竞合

支持者、推动者”的角色转变。

三是聚焦导向协同,提出“四项基本原则”的行业底线思维,即坚持小票结算,取消图纸结算;坚持月结付款,支付比例不少于70%;坚持加收泵送机械费不低于15元/方;坚持信息价下浮10%的价格底线标准。

四是聚焦曲线协同,提倡全市使用统一规范的临供合同版本与正式合同版本,将稳价与回款结合起来开展清欠稳价联合风暴行动,改变传统的定价方式、拉大高等级混凝土级差,取得较好成效。



执着研发不惧挑战 默默耕耘追求卓越

——记天津水泥工业设计研究院有限公司彭学平

彭学平1992年以优异的成绩毕业于同济大学，现为国家科技部国际科技合作专项项目专家、天津市硅酸盐协会理事、天津市“131”创新型人才培养工程第一层次人选、天津水泥院技术总监、热工公司总工程师，教授级高级工程师。近20年来，他始终致力于水泥工业的热工工艺研发和成果产业化发展，在水泥热工技术及装备、发展循环经济等方面做出了突出贡献。

一、潜心研发，完成高难度设计挑战

作为我国热工工艺领域的技术带头人，彭学平从1998年参与开发设计国内第一条2500t/d生产线和2000年第一条5000t/d生产线开始就潜心水泥工艺研发。在设计当时世界上海拔最高水泥生产线——西藏高天2000t/d生产线时，他多次去高原现场调研考察，反复论证高海拔地区烧成系统工艺技术装备特点，进行高原地区煤粉燃烧特性试验，提出了高海拔地区与烧成系统设计的相关性，最终获得成功应用，并获建材协会优秀工程设计一等奖。在设计当时世界上规模最大工艺最先进的阿尔博安庆白水泥年产40万吨生产线时，由于当时国内大型白水泥烧成技术案例不多，设计难

度大，彭学平从前期的国外调研，到中期的技术方案提出和烧成系统设备开发，再到后期的现场生产调试，全过程参与了该项目，对该项目各项技术经济指标均达到或超过国际先进水平起到了关键作用，最终该项目荣获建材行业第十五次优秀工程设计一等奖。此外，他还开展了大量基础性研究工作，基本完成了高能效低氮预热分解及先进烧成技术的研发，在降低水泥生产线系统热耗、电耗以及NOx排放上取得显著成果。

二、致力创新，促进行业绿色节能转型发展

彭学平带领研发团队，按照公司水泥发展的生态化、智能化、集约化和国际化要求，不遗余力促进水泥工艺向绿色、节能、环保方向发展。他承担了一系列国家级和省部级科研项目研究课题，包括新型干法水泥生产线节能减排技术与装备研究项目、低热耗多级热交换预热分解窑烧成系统工艺装备的开发、降低水泥窑氮氧化物排放的关键技术开发、节能减排型水泥成套装备技术创新及产业化、工业副产石膏制硫酸联产水泥节能减排技术研究及示范、水不溶性钾矿生产硅钙钾肥的技术与工程化研究、低能耗环境友好型新型干法水泥技术与装备研

发等，涵盖了从“十一五”国家科技支撑计划重大项目，到国家发改委重大产业技术开发项目，再到天津市科技创新专项资金项目、科技支撑计划项目、科技小巨人领军企业培育项目。这些重大科研项目均是行业重大、关键技术及装备的创新研发，性能指标达到国际先进水平，对行业的科技创新、绿色节能发展、产业升级引领起重要作用。今年，作为课题负责人的国家重点研发计划项目“环保非金属矿物功能材料制备技术及应用研究”已完成项目启动实施方案论证，正在扬帆起航。

三、适应市场，发挥成果产业化价值

彭学平在承担水泥热工工艺技术研发的同时，也努力适应市场发展需求，积极承担成果产业化应用的责任，在工程项目的技术配合、市场开拓和现场服务等方面做了大量工作。在工程项目实施过程中，反复与相关部门或海外业主进行技术交流，提出切实可行的能耗和环保指标，制定了稳妥可靠的技术方案，有力支持了公司所有工程项目的执行和技术保障。在此基础上，他带领研发团队开发出1000~12000t/d技术先进的烧成技术及装备，在国内市场占有率高，并大量出口



彭学平还十分注重研发后备力量培养,紧紧依托公司的工程技术研究中心、企业技术中心以及博士后科研工作站,带领研发团队开展了一系列相关项目的研发工作,研发团队的技术水平整体得到提高,不仅多次荣获公司先进集体,更成为公司学习科技型班组——“余梦伦班组”的典型标杆。



参加青年科技协会会议

到亚、欧、美等国家,为水泥行业结构调整、创新发展、技术产品产业化做出突出贡献。在第四代篦冷机研发初期,他付出了艰辛的努力,与研究团队一起完成了第四代篦冷机篦板的阻力特性试验,提出篦冷机工艺配风技术规范,反复对TC型稳流阀的技术性能进行试验和论证,并形成专利技术产品。目前,第四代行进式稳流篦冷机在市场应用上取得了骄人的业绩,在国内处于唯一领先地位。

四、提升自我,积极培育后备研发力量

彭学平在技术研发和创新的道路

上从不自满,始终坚持学习修身,不断提高自身能力和水平。2013年,他参加了清华大学举办的“清华大学131人才高级研修班”培训,提升了自身个人素质和思想高度。同时,还十分注重研发后备力量培养,紧紧依托公司的工程技术研究中心、企业技术中心以及博士后科研工作站,带领研发团队开展了一系列相关项目的研发工作,研发团队的技术水平整体得到提高,不仅多次荣获公司先进集体,更成为公司学习科技型班组——“余梦伦班组”的典型标杆。

工作25年来,彭学平在他所热爱的水泥热工技术研发领域默默耕

耘,用点滴工作实践体现了他的专业水准,获得了国家授权专利30余项,其中发明专利13项;获得省部级科学技术进步奖10项、中国建材联合会优秀工程设计奖3项、技术发明类奖1项;参与制定国家标准2项;发表技术论文20余篇。他于2014年被授予“全国建材行业优秀科技工作者”称号,2016、2017年连续两年被评为推进“两个二代”技术与装备创新研发攻关突出贡献先进个人。在公司创新发展和行业技术进步的征程中,彭学平将沿着前路、一如既往谱写他的热工“情缘”,并留下更加坚实的步伐。



坚实前行 厚积薄发 构建北新“非洲梦”

——记北新集团坦桑尼亚有限公司肖岳南

2009年12月-2017年7月，会计-财务经理-财务总监-副经理-总经理，1名员工-100余名员工，单一钢筋产品-以钢材、水泥、瓷砖三大主材产品为主的坦桑知名的大宗建材产品供应商。这就是北新集团坦桑尼亚有限公司总经理肖岳南在非洲坦桑尼亚这八年来一路走过的历程。

北新集团坦桑办事处成立于2007年7月，过去的十年里坦桑和中国都发生了巨变。近几年国家提出“一带一路”倡议，鼓励企业“走出去”，越来越多的国内外投资者看中了非洲，这对于累积了十年非洲市场经验的北新坦桑公司来说既是机会更是挑战。

2015年，坦桑换届新总统马古富力，全面提高海关进口税并额外增加其他税收，2016年进一步打击进口，希望达到保护及鼓励当地生产企业的目的。对于90%依赖于进口的坦桑尼亚，这一系列政策不仅严重影响了坦桑进口商，也使整个坦桑经济陷入低迷。与此同时，国内钢筋价格波动幅度较大，这对于仅靠钢筋单一产品支撑的北新坦桑公司来说，风险较大。北新坦桑公司之前的客户群主要集中在中资国有企业等大客户，与当地政府部门、当地市场打交道较少。这部分大客户信用较好，付款有保证，但数

量较少；如果一直以这部分客户为主要核心客户势必会使市场份额越来越小，利润额越来越低。要想长久立足，扩大当地客户群并加快公司本土化进程是必然也是必须选择的道路。这就需要具有核心竞争力的产品，北新坦桑公司原来的核心优势产品——进口英标钢筋并不适用当地市场，因为大部分当地建筑都属于低层建筑，只需要使用当地钢厂生产的低标准钢筋即可。如何选择正确的、有竞争力的产品让坦桑公司能最快进入当地市场是肖岳南面临的重要抉择。

审时度势，本土化建设势在必行。肖岳南选定坦桑当地最优秀的工厂签订独家代理和战略合作协议：水泥方面，和非洲首富丹高特集团合作，市场份额和销售量逐月稳定增加，目前已经成为丹高特在坦桑最大的经销商；瓷砖方面，和旺康瓷砖厂签订独家代理协议，成为该厂在坦桑的代言人，目前已成为坦桑第二大瓷砖经销商；钢筋建材方面，坦桑越来越多的钢厂能生产出优质的英标钢筋，目前在选择最优的工厂进行深度合作，通过供应链的整合，保证北新产品最具竞争力。销售渠道方面，建立并深化坦桑尼亚的销售网络，走访了坦桑排名前300的批发商，一家一家谈合作，最终选定其中的10家大型

批发商、115家小型批发商建立紧密的合作关系，并挂上北新坦桑公司的门头。与此同时在坦桑其他的两大重要城市MWANZA、ARUSHA同时建立分店，首先以瓷砖为拳头产品去抢占市场。目前，这两个分店都在慢慢扩张市场，也逐渐将其他建材产品铺进去。目标是未来整个坦桑建材市场，北新坦桑公司能占据坦桑建材30%的市场份额。

管理方面，引入职业经理人管理模式。加大市场化选聘力度，破解高管人员、中层管理人员选聘、业绩考核、薪酬管理、员工优胜劣汰等诸多难题。2017年，坦桑公司大力度调整了人事、行政、销售制度。根据管理目标，使用猎头、社招、招聘会等各种招聘方式招聘合适的中层管理人员和公司各部门职员，匹配相应的岗位职责和业绩考核用于优胜劣汰。以西安外国语大学、西安交通大学两所大学为试点，进行大型校招活动，学生积极参与，反响特别热烈。坦桑公司从中选取实习生到坦桑实习并择优录用。在坦桑最好的大学达市大学举行招聘会，选取优秀年轻人作为公司未来的人力资源储备。

成功建立北新坦桑基地。2017年坦桑公司在坦桑核心地段购买了土地，翻开发展新篇章，离“大流通、大

2017年是北新坦桑公司非常有意义的一年，亦是北新坦桑公司转折性的一年。引入职业经理人模式，寻找最合适的供应商结成战略同盟，建立坦桑多个城市分店。适者生存，这是亘古不变的发展规律，肖岳南时常提醒自己要保持永久的危机感方能走得更远。



整合”的非洲梦又近了一步。坦桑基地作为未来中国建材集团在坦桑的展示平台，旨在为国内外供应商提供一站式服务，共享标准化的整合国际物流及属地内物流清关平台，共享仓储，共享标准化的物流管理，共享标准化的办公场所，共享标准化的电子商务F to C集成平台，共享标准化的统一集中对外结算平台和分结算平台等等。肖岳

南希望这个平台架起中国建材集团和国内外供应商的桥梁，达成互补、双赢的合作模式。

2017年是北新坦桑公司非常有意义的一年，亦是北新坦桑公司转折性的一年。引入职业经理人模式，寻找最合适的供应商结成战略同盟，建立坦桑多个城市分店。适者生存，这是亘古不变的发展规律，肖岳南时常提

醒自己要保持永久的危机感方能走得更远。

为了实现中华民族伟大复兴的“中国梦”，肖岳南正积极编织着“非洲梦”。在这片富有生机、希望的土地上，他带领着这一群BNBM人挥汗水、洒热血，为的就是北新的“非洲梦”，他很坚定地相信这一天会很快到来。



在北新坦桑公司年终总结大会上讲话



董事长带着我们演《绒花》

中国建材集团有限公司 刘方勤

每年春节前，集团总部都会组织各部门搞联欢活动，今年也不例外。特别是集团今年的经营业绩格外亮眼，大家都信心满满，干劲十足，想必这场联欢会也将会更加热闹。

就在联欢会前三周，我在电梯里碰到了董事长。

董事长说：“方勤，今年联欢会我们一起出个节目吧——我诗朗诵、你唱《绒花》，让办公室的女生伴舞。”

“好啊。”我虽然毫无思想准备，却很高兴地答应了。

可我静下心来细想，问题一大堆就来了：

董事长真的要表演节目呢，还只是说说，给大家鼓励呢？

我都许多年不唱歌了，还能唱好《绒花》吗？

董事长为什么选《绒花》，他会朗诵

什么，大家的歌舞怎么配合？

……

我和董办的同事们也进行了沟通，大家都半信半疑——董事长那么忙，不太可能排练、表演节目吧？

但大家又都知道董事长历来不是一位说话随便的人，而且他要做的任何事情都是经过深思熟虑，并且要做到极致的！看来排练节目的事不能怠慢。

这样想来我们就开始行动了——有人写“脚本”、有人“点将”组舞蹈队、有人请老师编舞、有人找伴奏带、有人制作“老照片”视频……

而我想得最多的还是董事长为什么选《绒花》，怎样理解和演出《绒花》。

转眼就到了第二个周末。这天我们和董事长都要到上海出差，参加南方水泥的年会。会前听到有人讲：“听说董事长在集

团的联欢会上要表演节目！他可认真了，在等候飞机时还背诵歌词、琢磨呢。”

出差空隙时，董事长果真又说起这事来了，还兴致勃勃地提议现场配合演练一遍。

我和董事长载朗诵载歌合了一遍。董事长用抑扬顿挫的语调，声情并茂地朗诵得特别好；而我慌乱中唱错了几处歌词。

董事长丝毫没有介意，还款款地给我及在座的大家讲怎么理解记忆歌词，他为什么选《绒花》作为他的联欢会“首场演出”。

董事长说：“方勤，你要这样理解词义就不会唱错了：第一段世上有朵美丽的花，那是歌唱女生的，要唱出柔美来；第二段世上有朵英雄的花，那肯定是歌唱男生的，要唱出刚强来。”

董事长还说，他选这首《绒花》不

光是因为它最近成为冯小刚《芳华》的片尾曲很火，主要还是因为它也是一首老歌，歌很美也很深情；它代表着那个年代的一种革命精神，也代表着中国建材的一代又一代人的奋斗精神——集团现在能取得这么好的成绩，离不开老一辈建材人的青春芳华的奉献。

董事长还说“铮铮硬骨绽花开，滴滴鲜血染红它，说得是绒花绽放前的艰辛；还有那句一路芬芳满山崖……哪天有空我好好给你们讲讲其中的寓意……”

这之后，在一篇题为《一路芬芳满山崖》的文章中，讲到董事长和中国建材成长在一个有理想有激情的年代，就像一部企业版《芳华》，令人回味无穷。董事长为企业倾其毕生，不懈攀登，一路留下太多的精彩故事。董事长和一批建材界的企业家的半生创业艰难，回望过去，已是重峦叠嶂不见来路，唯有一路芬芳铺满山崖！

再后来，在董事长要表演《绒花》的消息鼓舞下，每天下班后，集团的六层会议室、电梯间、办公室等处大家都在练习节目，好不热闹！各部门为准备节目相互暗暗叫着劲，恨不得使出浑身解数“绽



放”在联欢会。

那些来集团六层开会的集团的“大将军”们、“隐形冠军”们，听说董事长朗诵《绒花》这件事，也都心里喜滋滋的，抽空瞄着头过来望两眼排练场，感觉是董事长带着集团总部的人在为他们“点赞”，为他们歌唱。

再后来，董事长居然还抽空参加彩排！这足以说明董事长做事一贯认真——无论大事小事。

董事长大到集团大政方针、战略规划的制定，每到集团转型升级的关键时刻，董事长都要“头拱地”，苦思冥想，把事情的内逻辑理解析好，把其中的道理掰开了、揉碎了，给大家讲清楚；小到



参加一个集团本部几十人的联欢会的节目，都要身体力行的一遍遍演练，不断琢磨、升华寓意。

这就是我们的董事长，一个半生孜孜追求、成果辉煌，却又认认真真，带领身边人做深做透每一件事情的导师。我们赞美集团的一路芳华，更赞美董事长带领我们“一路芬芳满山崖”！

董事长，我们不仅是您的忠实粉丝，也时时刻刻成为着您的学生。

致敬——我们的董事长！





01

集团标准委员会成立大会 在京召开

近日，中国建材集团标准委员会成立大会暨第一次工作会议在北京顺利召开。中国建材集团总工程师、中国建材总院长姚燕作了题为《打造CNBM标准品牌 全面服务集团创新发展》的主旨讲话，就下一步如何开展中国建材集团标准委员会的工作提出了具体要求和部署。第一届中国建材集团标准委员会由45名委员组成，姚燕任主任委员，邹晓、张金栋、余明清、马振珠任副主任委员。秘书处设在中国建材集团标准化办公室，马振珠任秘书长，陈璐任常务副秘书长。中材股份副总裁余明清，中国建材总院党委副书记、中国建材检验认证总经理马振珠，集团科技管理部副主任邹宇知以及集团标准委员会委员和代表40余人参加会议。

02

集团第一期领导人员轮训班 顺利开班

为提高集团领导人员综合素质，提升领导力与团队建设能力，中国建材集团自2018年3月起，在国家行政学院举办领导人员轮训班。近日，第一期领导人员轮训班开班，55名学员全部按时报到并参加了预备会。副司级专职班主任曹江秋主持预备会，详细讲解了培训目标、纪律、安排、要求等，并通过团队活动帮助学员尽快融入班级。中国建材集团职工董事、工会主席、人力资源部总经理王于猛参加会议并讲到，这次轮训是集团下大力气抓学习型组织建设、抓干部队伍建设的的重要举措，希望学员珍惜学习机会，圆满完成各项培训任务。

03

集团第六期中青年干部培训班 正式开班

近日，中国建材集团第六期中青年干部培训班在国家行政

学院如期开班，为期两个月，共有48名业务能力强、工作业绩好、综合表现优秀、有发展潜力的中青年干部参训。国家行政学院党委副书记、常务副院长马建堂勉励学员珍惜学习机会，注重理论联系实际，自觉遵守学员管理规章制度，积累新经验，增长新本领。中国建材集团职工董事、工会主席、人力资源部总经理王于猛在全体学员和班委成员预备会议上希望学员珍惜学习资源，认真学习，遵守纪律，圆满完成各项培训任务。

04

中国巨石九江年产12万吨玻纤生产线顺利点火

近日，中国巨石九江年产12万吨玻璃纤维池窑拉丝生产线顺利点火。这标志着中国巨石九江二期工程建设取得成功，九江年产35万吨玻纤生产基地建设决战步伐加快推进。该工程是九江市政府、市经开区“十三五”重点实施推进工业项目，也是中国巨石“十三五”重点工程。

05

南方水泥召开2018年精益管理现场会

近日，南方水泥精益管理现场会在浙江长兴召开。会议回顾总结了南方水泥多年来开展的精益管理工作，

肯定了取得的成绩，也指出了存在的问题与挑战。会议要求，下一步要继续学习贯彻落实党中央精神与部署，积极应对新形势下供给侧结构性改革带来的挑战与机遇，全盘统筹推进、完善组织机构、强化考核激励、促进资源共享、开展系列培训，形成南方水泥特有的精益管理文化，持续提升综合竞争力，实现高质量发展。

07

中建材国际装备中标科特迪瓦非洲杯重点体育设施建设项目

近日，科特迪瓦国家体育与娱乐部在科特迪瓦阿比让召开新闻发布会暨科特迪瓦非洲杯重点体育设施建设项目签约仪式，宣布中建材国际装备中标科特迪瓦2021年非洲杯重点体育设施建设项目。该项目的实施将进一步推动“一带一路”走进非洲腹地，促进非洲发展事业和现代化进程。

08

越南同奈膜材料生产基地项目建设推进大会在南京玻纤院召开

近日，由中材科技和中材国际共同投资的越南同奈膜材料生产基地项目建设推进大会在南京玻纤院召开。会议提出要“精准认识”，充分认识项目的重要意义；要“精心组织”，抓紧推进项目建设；要全力建设“精品工程”，打造智能化水平较高的现代化工厂。

09

日本NICE公司高管到北新集团访问

近日，日本NICE公司常务铃木淳

一行访问北新集团，双方就公司发展概况、相关房屋技术、海外市场开拓和木材贸易市场推广等进行了详细交流并表达了合作意向。此次访问为双方增进了解和未来深化合作打下了良好基础。

10

中国建材总院牵头组织环保部项目“建材领域大气污染治理及调控政策研究”课题研讨交流会在京召开

近日，中国建材总院牵头承担的环境保护部项目“大气重污染成因与治理攻关”重点课题“建材领域大气污染治理及调控政策研究”在北京召开方案交流和工作进度汇报会。会议提出了课题时间节点、点面结合等要求，加深了课题内部的沟通，为下一步各项工作顺利开展起到了指导推动作用。

11

“超薄柔性触控显示材料的研发和应用”成果获安徽省科技进步二等奖

近日，2017年安徽省科学技术奖行业（学科）综合评审结果揭晓，蚌埠院和安徽方兴科技共同完成的“超薄柔性触控显示材料的研发和应用”成果被授予安徽省科技进步二等奖。产品质量达到国际先进水平，实现了我国在柔性触控显示材料技术的重大突破。

12

蚌埠院入选首批安徽省实验室

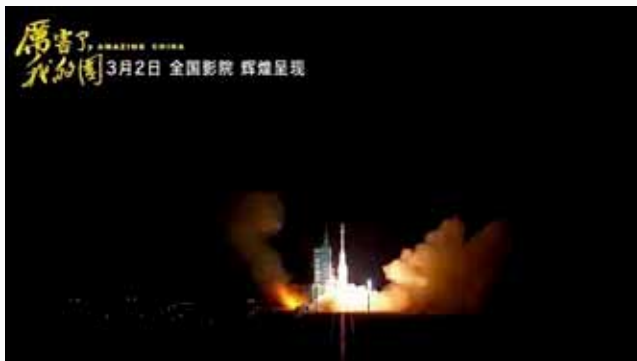
近日，安徽省科学技术奖励大会在合肥召开。蚌埠院入选十大“首批安徽省实验室”，被安徽省委、省政府授予“硅基材料安徽省实验室”。本次启动的首批十大安徽省实验室是安徽省培育打造国家实验室的“先锋队”。

13

中材节能承建的巴基斯坦Fauji二期余热发电项目成功并网发电

近日，中材节能承建的巴基斯坦Fauji二期余热发电项目成功并网发电，进一步巩固了中材节能在巴基斯坦余热发电行业的领先地位，是公司坚决践行“一带一路”“走出去”的又一重要成果。

厉害了，我的国！厉害了，我的中国建材！



3月2日，电影《厉害了，我的国》在全国上映，影片以纪录片的形式全面反映了党的十八大以来中国取得的改革开放和社会主义现代化建设的历史性成就，以及十九大报告中习近平总书记提出的中国特色社会主义进入新时代这一重大论述，彰显了以习近平同志为核心的党中央的正确领导，凝聚起全党全国人民的磅礴力量，为实现中华民族伟大复兴的中国梦不断前进。

中国建材集团党委高度重视观影活动，党委书记、董事长宋志平作出批示，党委副书记孙力实安排部

署，要求各企业将观影活动作为“两学一做”常态化制度化 and “不忘初心、牢记使命”主题教育活动的重要内容抓实抓好。集团各级企业迅速行动，党员干部积极响应，迅速掀起了观影热潮。

3月2日首映当天，中国建材集团共有14410名党员群众走进影院，为伟大祖国点赞。3月2日、3日、4日首映前三天，中国建材集团共有38558人观影，观影党员超过全系统党员的三分之一。各企业纷纷组织专题座谈会、撰写观影心得等活动，企业主要领导、干部、职工群众深入谈心得、

谈体会，为党的十八大以来在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，伟大祖国改革开放和现代化建设取得的历史性成就深感骄傲和自豪！

作为建材行业的主力军、“一带一路”沿线的开拓者，中国建材元素在片中多次出现，为电影增添了亮丽的色彩。据不完全统计，中国桥、中国路、中国车、中国港等都有中国建材的身影。从核电站、水电站基础建设使用的特种水泥，到为战斗保驾护航应用的干扰材料；从航天航空应用的石英玻璃、大型运输机的风挡玻璃，到AG600运用的时间控制技



术,都出自中国建材。

光伏电站是国家鼓励的绿色能源项目。目前,我国已成为世界光伏第一大国。特别是集团所属凯盛科技德国Avancis公司生产出300×300平方毫米铜铟镓硒薄膜太阳能电池冠军组件,光电转换效率达18.2%,一举打破去年创造的17.9%的世界纪录,并通过国际权威机构认证,树立了工业化生产太阳能电池组件的国际新标杆。

风力电站是利用风能驱动风轮

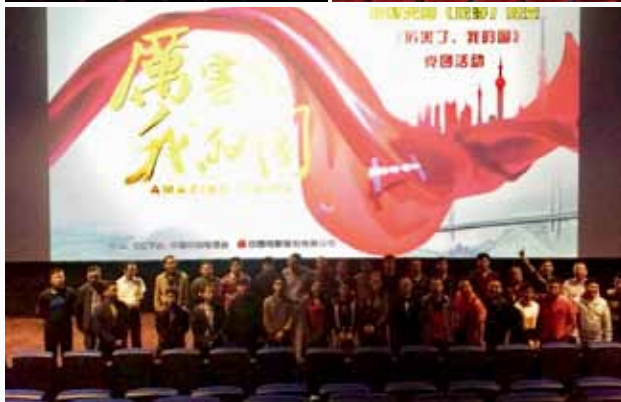
机以带动发电机生产电能的电厂。风能属可再生能源,无污染,具有广阔的应用前景。目前,中国每小时有两座风机安装到位,在全球风电市场中遥遥领先。中国建材风机叶片产业规模居世界第一。

三峡大坝、溪洛渡水电站、向家坝水电站、猴子岩水电站等国家重大水电站工程的建设都有集团所属国检集团的参与,同时也为高铁和飞机部件提供可靠性评价支撑。

这一幕幕都呈现在眼前时,每

一个人都感受到了扑面而来的震撼、自豪和骄傲,这些大国重器、超级工程,既是我国综合国力的集中体现,也是中国建材全体员工智慧和汗水的结晶。每一个“小我”都离不开“大我”,而这一个“大我”,就是我们的国家——中国!

中国建材人将继续用扎扎实实的奋斗不断推动行业发展,建设具有国际竞争力的世界一流企业,和亿万国民一道为实现国富民强的中国梦不懈奋斗!



震撼 感动 压力

中国建材股份有限公司 白之璇

近日，中国建材股份组织全体员工集体观看了《厉害了，我的国》记录电影，影片全面展示了党的十八大以来中国取得的历史性成就、历史性变革，以及十九大报告中习近平总书记提出的中国特色社会主义进入新时代这一重大论述，以纪录片的形式首次呈现在大银幕上，既是十九大开局的“奠基片”，也是为正在召开的两会的“献礼片”。

看了此片，可用六个字形容我的心情——震撼、感动、压力。

震撼来自于中国创新、协调、绿色、开放和共享的新发展理念下，在“砥砺奋进的五年”中取得的伟大成就。影片从圆梦工程、科技创新、绿色中国等多角度展现了中国的大国风采。正是党的十八大明确提出“科技创新是提高社会生产力和综合国力的战略支撑，必须摆在国家发展全局的核心位置”，强调要坚持走中国特色的自主创新、实施创新驱动发展战略才有了中国桥、中国路、中国车、中国港、中国网一个个圆梦工程铺展宏图。每一项都展示出中国智慧中国创新，使中国摆脱了“造不如买，买不如租”的落后掉队的帽子，真正实现了中国智造，彰显了大国实力。一个个“中国奇迹”，体现了中国人民不畏艰险、埋头苦干、勇于创新、攻坚克难的劳动者精神。天下之本在国，国之根本在家。共同富裕一个都不能落下，要实现国家的富强，必须统筹区域发展，于是有了西部开发、东北振兴、中部

崛起和东部率先的区域发展总体战略，中国也将全速前进协调资源，实现全民族全范围共同发展，使全国人民共享发展成果，共筑幸福生活。

感动来自于这大国气象背后敬业奉献的个体。港珠澳大桥总工程师从项目立项到大桥通车，一直坚持在自己岗位上，从一个意气风发的中年人成为一个即将退休的长者，不忘初心这是每一个劳动者应该始终持有的最宝贵品质。中国天眼FAST之父南仁东，从选址到建成了20多年的时间，这是怎样一种坚持和专注？在南老生前最后一段采访中，尽管说话已经很吃力，但每一个字依旧掷地有声。深入基层的藏族扶贫女干部，正值青春年华，一次次地向不愿异地搬迁的藏民做入户访问，孜孜以求地执行国家扶贫政策。还有筑起了全世界最大人工林的塞罕坝三代护林人，还有“中国工程”背后默默无闻的科研工作者，他们让中国更加强大、让社会更加和谐、让乡村更加美丽。家是最小国，国是千万家，每一个“中国奇迹”的背后，都离不开平凡百姓的参与，国之“厉害”，源于每个国人的共同努力。

压力来自于通过影片看到了我个人能力的不足。影片中诸多大国重器的科技团队平均年龄只有30多岁，80后90后是主力。看看这些二十多岁的村支书，这些年轻的研究员，这些笃定的商人，这些驻守边防的将士，这些上天下海的工程师，他们守在大

山深处，守在荒漠戈壁，守在高原雪域，守在茫茫大海，他们把根扎在那里，把心系在中国梦里，他们挺直腰背的样子，仿佛是从历史长卷中走来的国家脊梁，撑起这个大国的梦想。想到自己已经二十五岁，技术能力不够扎实，遇到困难存在退缩情绪，主动性和创新性不够等诸多缺点和问题，与影片中优秀青年科技工作者还存在很大差距。但同时压力也带来动力，这部影片通过身边的正能量，为我们建造了一个不断奋进的气场，向先进看齐，“国家正处于最好的时代，而我们也刚好赶上了最好的时代”，择天下英才而用之。我庆幸自己处在这个新时代，作为一名中国人、一名新时代的青年，我可能做不出什么丰功伟绩，但我会在自己平凡的工作岗位上，全力做好每一项工作，要以“新时代、新坐标、新作为、新发展”的四新精神为指导思想，迈开步伐，甩开膀子，撸起袖子加油干，努力工作，为实现中华民族伟大复兴而奋勇向前。

吴晓波的《激荡三十年》里有一句话：当这个时代到来的时候锐不可当，万物肆意生长，尘埃与曙光升腾。江河汇聚成川，无名山丘崛起为峰，天地一时无比开阔。这就是我们刚刚经历的四十年。

而未来，那奔流向前的时间，也将由我们共同创造。潜龙腾渊，鳞爪飞扬；乳虎啸谷，百兽震惶；鹰隼试翼，风尘翕张。挑战与机遇都在前方守候，等待勇者揭开面纱。

我的国 我为你歌唱

日照中联水泥有限公司 赵猛

庄严的华表，迎接清晨第一缕曙光，
雄伟的天安门，历经沧桑却威武雄壮。
鲜艳的五星红旗，在朗朗晴空迎风飘扬，
伟大的中华人民共和国，屹立在世界的东方。
山川壮美，水韵灵秀，江山如画，诗意酣畅；
悠悠华夏，泽被四方，锦绣大地，神采飞扬。
这是我的国，我为你歌唱！

生活在这片土地上的炎黄子孙，
团结、无畏、坚毅、自强。
为实现中华民族伟大复兴的中国梦，
在各自的岗位上贡献着自己的力量。
西部开发，东北振兴，中部崛起，东部率先，
这是中国打响的区域经济协调发展的第一枪。

生产总值增速稳居世界第一，
世界经济共同体六分之一的经济体量；
丹昆特、大胜关、天兴洲、港珠澳大桥，
平潭海峡大桥，杭州湾、厦漳、青岛跨海大桥，
恰似一座座彩虹跨越长江，
一条条天堑通向大洋。
我的国，我为你歌唱！

“蛟龙号”在马里亚纳海沟留下了中国印记，
这是中国圆梦工程的世界领航。
海上最大钻井平台“蓝鲸2号”在大洋中耸立，
超深水双钻塔半潜式项目建造工艺在全球独创。
口径500米的FAST射电望远镜，
领先世界科技几十年，傲然记录在人类天文史上。

港珠澳大桥沉管合龙的屏息紧张，
国产大飞机首飞的热泪盈眶；
“复兴号”在世界第一的高铁网上飞速疾驰，
让中国在世界交通史上谱写了华丽的乐章。
中国桥、中国港、中国路、中国车、中国网，
一个个非凡的超级工程，引领崭新的强国梦想。
厉害了，我的国，我为你歌唱！

鲜红的绸带拂过中国的大江南北，
从美丽的西沙群岛到天山南北的新疆，
从天宫一号太空之旅到“一带一路”沿线国家地区，
从黄浦江畔的上海到世界屋脊雪山之巅的西藏，
无不留下一抹贯穿时空的中国红，
无不彰显砥砺奋进的中国印象、泱泱大国的责任担当。

全世界最大的基本医疗保障网，173项扶贫政策，
一帧帧画面展现的是幸福民生的和美景象。
一条条令人振奋的报道，一串串让人震惊的数字，
是习总书记规划的宏伟蓝图指引了我们的航向，
是“五位一体”、“四个全面”战略布局结出的丰硕成果，
是全国各族人民不忘初心牢记使命砥砺前行在路上。
这是我的国，我为你歌唱！

每一个“中国奇迹”的背后，
都离不开平凡百姓的共同参与，
历史是由人民书写，未来也将由人民开创。
国之“厉害”，源于人民的文化自信，
国富才能民强，国家复兴也离不开全国人民的力量，
身处伟大时代，恰逢历史机遇——
我的国，我为你歌唱！

有一种骄傲，叫做我是中国人，
有一种幸运，叫做我的祖国是中国，
有一种安全感，叫做无论身在何处——
强大的祖国，让我坚强。
人民有信仰，民族有希望，
国家有力量！

今天，在这片神圣的土地上，
你迸发出震惊世界的力量，
历史会证明，
明天的你，将更加辉煌！
我的国，我愿一生为你
把赞歌唱响！
厉害了，我的国！

七排律 大国重器

——看电影《厉害了 我的国》

中建材蚌埠玻璃工业设计研究院有限公司 李志铭

零丁洋上看苍茫，建设工程换旧装。
修路纵延深海底，架桥横跨险山梁。
飞机翔起长空破，高铁穿梭大地忙。
电网凌云披雨露，神行港口傲风霜。
蛟龙探海几千米，巨眼巡天数万方。
宇宙广迎华夏客，嫦娥舒袖叩炎黄。
丝绸作带连他域，航母当墙固我疆。
领袖挥毫泼重墨，新时代里写华章。

注：蛟龙指“蛟龙号”深潜器；巨眼指“中国天眼”FAST。

水调歌头

——看电影《厉害了 我的国》有感

中建材轻工业自动化研究所有限公司 汪舒生

风景万邦好，最靓我神州。
且看大国雄姿，今日站潮头。
改革创新追梦，科学民生经济，成果十分牛。
更有傲娇处，铁壁固金瓯。

大跨越，新高度，靠奇谋。
情怀依旧，群众拥护自风流。
绿色和谐开放，获得安全共享，造福遍寰球。
协力同心干，壮志定能酬。

祖国 为你唱一首歌

中国建筑材料科学研究总院有限公司 刘晓彤

总想唱一首歌

来赞美我们欣欣向荣的祖国

赞美你排山倒海的步伐

赞美你姹紫嫣红的春色

赞美你意气风发的雄姿

赞美你敢于担当的磊落

祖国啊祖国

一想起你的名字

滚滚热浪就撞击心窝

党的十八大以来

谁能数清你取得了多少成果

风驰电掣的高铁使天堑变成通途

精准扶贫让多少穷乡僻壤走出贫困

网络带给人们生活无数便利

观念的转变令视野天宽地阔

祖国啊祖国

一想起你的名字

就禁不住泪雨滂沱

我自豪我生长在这片土地

我骄傲我拥有一个伟大的祖国

想起祖国，就想起你悠久的历史

就想起你璀璨厚重的史册

就想起你不朽的四大发明

以及唐诗宋词催生的花朵

祖国啊祖国

一想起你的名字

就想起十八大以来取得的成果

就想起党惩治腐败采取的果断举措

就想起实现中华民族伟大复兴的梦想

和中华民族勇往直前的气概胆魄

祖国啊祖国

今天无论是经济还是军事

无论是政治还是科技教育

我们迈出的步伐都前所未有的

我们取得的成绩让世界惊愕

今天的中国生机盎然

新的长征波澜壮阔

祖国啊祖国

我们在党中央的领导下

正在谱写一首前无古人的颂歌

是的，我们没有理由不自豪

是的，我们没有理由不拼搏

祖国比任何时候都斗志昂扬

祖国比任何时候都信心勃勃

祖国啊祖国

我只能说我的笔这样羸弱

无法描绘你累累硕果

无法写尽你满园春色

我只能为你献上一首歌

赞美你

我伟大的祖国

中国建材集团

第六期中青年干部培训班正式开班





春意盎然的中国建材赞比亚工业园