

中国建材通讯

CHINA BUILDING MATERIALS MAGAZINE



中国建筑材料集团有限公司主办
2015年 第4期(总91期)
内部资料 免费交流

一带一路

我国企业“走出去”的划时代战略

——专访中国建材集团董事长宋志平





图片新闻 中国建材集团
News in pictures

1. 4月17日, 宋志平董事长出席2015年央企广西行暨合作项目签约仪式。期间, 他与徐德龙院士深入崇左南方进行调研指导。
2. 4月21日, 在“世界读书日”前夕, 中国建材集团成功举办了读书会第一次集中交流活动。宋志平董事长出席活动并作专题报告。
3. 4月28日, 宋志平董事长会见阿尔及利亚副议长阿里先生一行。
4. 4月27日, 宋志平董事长会见哈佛商学院约瑟夫·鲍沃教授。



写好水泥行业供给端的故事

新常态下,我国水泥行业进入平台期,从去年开始的8-10年内,中国水泥需求量将保持在25亿吨左右,浮动范围在5%左右。2013年全国水泥产量增长9.6%,2014年只增长1.8%、为24年来最低,今年一季度下降3.4%,预计全年略有增长、降至1.6%。水泥行业正从需求端的故事演变为供给端的故事,写好供给端的故事必须把握四个关键。

控制新增。这些年来,在产能严重过剩的情况下,水泥行业依靠兼并重组、限制产能发挥实现了“一般性盈利”,但恰恰是这“一般性盈利”成为部分企业建设新线的理由,由此形成了一边产能过剩、一边建设新线的悖论。在充分竞争的市场环境下,如果一直新增下去,整个行业就会垮掉,企业也没有利润可言。因此,我们要在限制新增和淘汰落后方面下功夫。我国水泥行业产量巨大、产能布局充分,基本实现了水泥厂全覆盖,没必要再建新线。当前的淘汰落后不再是落后工艺的淘汰,而是落后品种32.5水泥的淘汰。作为建材行业的龙头企业,中国建材要全力推进这项工作。

自律限产。在产能过剩的情况下实施自律限产是迫不得已的选择。限产有得也有失,但总的来看是以短期利益和局部利益,换取长期利益和行业利益。由水泥协会、C12+3会议推动发起的自律限产是完全正确的,正是由于我们在限产方面早行一步,才会有近几年的合理盈利,才会有去年780亿元的效益。水泥行业的融合局面、健康发展趋势来之不易,我们要懂得珍惜,要巩固提高,把以销定产、错峰生产、市场竞合等做法常态化。这些经验是我们多年实践探索出来的,是用教训和代价换来的,必须持之以恒地坚持下去。

联合重组。市场集中度是健康市场的稳定器。我国水泥行业的市场集中度一直较低,中国建材通过前一轮大规模联合重组,促使行业集中度从2008年的16%上升至现在的52%;而国际上一般是70%-80%。大企业是市场经济的无形之手,我们要充分发挥大企业作用,在各自区域加大重组力度。重组的核心是优化产业布局、整合市场、提高集中度,进而提高行业效益。中国建材愿与各大企业开展换股、参股、组建股份公司或延伸下游产业链等方面的合作,推动市场逐步走上竞争有序、价格稳定、充满活力、健康运行的发展道路。

“走出去”。国家实施“一带一路”战略为企业海外发展带来了重大机遇。水泥企业“走出去”不是简单的装备“走出去”,而是拓展海外市场。我们不能只着眼国内市场,而是要开阔视野,以资金、装备、技术和管理为带动,把工厂建到国外去,把生产能力转移出去,减轻国内新增压力。在水泥企业“走出去”过程中,要与金融相结合,要理性有序、协调合作,共同开创“走出去”新时代。

(根据宋志平董事长在2015年“C12+3”峰会上的讲话整理)

Contents 目录

2015年第4期(总91期)



编委会:

主任: 宋志平
副主任: 姚燕 曹江林
郝振华 光照宇

编委: (按姓氏笔划为序)

干志平 卫锋 王于猛 王益民
叶迎春 光照宇 曲新 刘贵平
李文彪 宋江涛 宋志平 宋春玲
张继武 张健 邳晓 郝振华
姚文君 姚燕 郭光明 曹江林
常张利 崔淑红 彭寿 魏如山

总编: 光照宇
副总编: 张继武
主编: 干志平
副主编: 宋春玲
编辑: 张静 江秀龙
刘媿媿 丁一

主办单位: 中国建筑材料集团有限公司
地址: 北京市海淀区复兴路17号
国海广场2号楼19层 邮编: 100036
电话: 010-68138072 / 68138057
投稿邮箱: zhgjctx@126.com

卷首语

- 1 写好水泥行业供给端的故事

要闻

- 4 中国建材集团落实董事会职权试点实施方案获批
- 5 宋志平再次入选“中国最具影响力的50位商界领袖”
- 6 中国建材集团技术中心2015年度工作会议在京召开
- 7 中国建材集团举办第二期中青年干部培训班
- 8 中国建材集团驻也门UCC水泥厂104名员工成功回国
- 9 中国建材集团党委召开一届八次全委会暨党委中心组(扩大)学习会

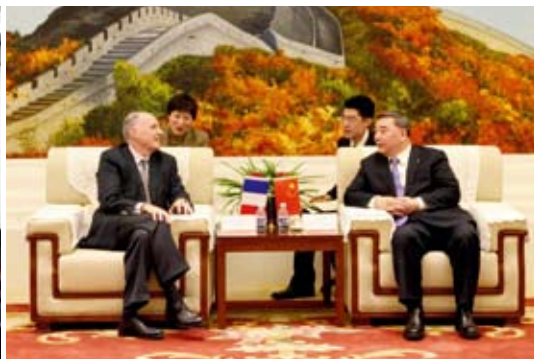
专题报道

- 10 一带一路: 我国企业“走出去”的划时代战略
——专访中国建材集团董事长宋志平

秦春雨

特别报道

- 22 企业家要终身学习



24 树立正确的企业观

研究与探索

27 建材检验认证服务

是推动建材产业服务化转型的重要实施路径

——建材产业服务化转型战略研究系列报告之四

姚燕 张健 马振珠

管理看台

32 “增收节支降耗”项目制管理法 巨石集团

37 北新建材：逆市发力，“龙牌”彰显行业龙头地位 冯 群

党建与政工

39 关于规范企业领导班子民主生活会的思考 温林博

共同关注

42 中国建材集团也门水泥厂员工撤离纪实

员工论坛

46 谈新常态下企业的发展之道

苗小玲

49 坚守的力量

王 燚

工作动态

51 宋志平会见梧州市市长朱学庆一行（等13篇）

资讯

54 国务院常务会议部署2015年经济体制改革重点任务（等7篇）

文苑

55 给人生加油 为企业作更大贡献

——中国建材集团中青班二期培训侧记

封三 水泥工厂安全生产系列漫画（三）



中国建材集团 落实董事会职权试点实施方案获批

集团将按照实施方案确定的原则，根据国资委有关指导意见和办法，结合企业实际情况制定高级管理人员选聘、业绩考核、薪酬管理和重大财务事项管理等职权的工作方案，进一步完善法人治理结构，增强董事会的独立性、权威性和有效性，探索形成可供复制推广的制度安排和工作机制。

4月15日，《中国建筑材料集团有限公司落实董事会职权试点实施方案》获得国务院国资委批复。中国建材集团将根据国资委的部署和要求，稳步推进董事会落实中长期发展战略规划权、高级管理人员选聘权、业绩考核权和薪酬管理权、工资总额管理权、重大财务事项管理权六项职权试点工作。

2014年7月，中国建材集团被国资委列为发展混合所有制经济和央企落实董事会职权的“双试点”企业。集团迅速成立了深化改革领导小组，落实国资委试点工作相关决策部署，研究制定试点实施方案和改革措施，统筹协调改革过程中的重大问题。领导小组下设办公室，具体负责试点工作的日常协调、沟通和推进。

按照十八届三中全会的《决定》精神，根据国资委《关于开展落实中央企业董事会职权试点工作的通知》要求，集团在与国资委有关厅局充分沟通、赴有关企业调研和咨询中介机构的基础上，制定了董事会落实职权试点实施方案。在落实中长期发展规划权方面，集团结合下一步企业改革和发

展的战略部署，拟新增两个业务领域；在落实高管人员选聘权方面，完善董事会选聘集团公司副总经理、总会计师和董事会秘书的工作程序等；在落实高管人员业绩考核权方面，完善对高管人员的年度考核和任期考核体系；在落实高管人员薪酬管理权方面，建立与选人方式相匹配、分类管理相适应的差异化薪酬分配体系；在落实工资总额管理权方面，实行工资总额周期管理方式，不断优化薪酬结构和健全工资增长机制；在落实重大财务事项管理权方面，完善对外捐赠、担保事项的管理，有效防范债务风险。

中国建材集团将按照国资委批复的实施方案，总结提炼董事会建设的经验和成果，建立健全相关制度，明确工作职责，切实推进试点工作。按照实施方案确定的原则，根据国资委有关指导意见和办法，结合企业实际情况制定高级管理人员选聘、业绩考核、薪酬管理和重大财务事项管理等职权的工作方案，进一步完善法人治理结构，增强董事会的独立性、权威性和有效性，探索形成可供复制推广的制度安排和工作机制。

落实董事会职权试点实施方案主要内容

<p>落实中长期发展规划权方面 拟新增两个业务领域</p>	<p>落实高管人员选聘权方面 完善董事会选聘集团公司副总经理、总会计师和董事会秘书的工作程序等</p>	<p>落实高管人员业绩考核权方面 完善对高管人员的年度考核和任期考核体系</p>	<p>落实高管人员薪酬管理权方面 建立与选人方式相匹配、分类管理相适应的差异化薪酬分配体系</p>	<p>落实工资总额管理权方面 实行工资总额周期管理方式，不断优化薪酬结构和健全工资增长机制</p>	<p>落实重大财务事项管理权方面 完善对外捐赠、担保事项的管理，有效防范债务风险</p>
-----------------------------------	---	--	---	---	--



宋志平再次入选 “中国最具影响力的50位商界领袖”

作为同时执掌两家《财富》世界500强企业的“双料董事长”，宋志平2014年年中在国药集团的任期届满，转而继续专注于中国建材集团的工作。至此，依靠正确时机、正确方向上的收购，依靠与被收购方积极有效的融合，他把两家不同行业的公司发展成为了世界上最大的企业之一。

4月10日，《财富》(中文版)发布了“2015年中国最具影响力的50位商界领袖”榜单。中国建材集团董事长宋志平第5次成功入选该榜单，并名列第6位。

《财富》(中文版)这样介绍宋志平：作为同时执掌两家《财富》世界500强企业的“双料董事长”，宋志平2014年年中在国药集团的任期届满，转而继续专注于中国建材集团的工作。至此，依靠正确时机、正确方向上的收购，依靠与被收购方积极有效的融合，他把两家不同行业的公司发展成为了世界上最大的企业之一。

《财富》(中文版)还高度评价了宋志平推进“国民共进”的探索与实践，比如端出“三盘牛肉”，认为“这些过去的成功让宋志平成为混合所有制的成功先行案例”。近年来在国资委的正确领导下，宋志平带领中国建材集团坚持市场化改革，创造性提出并践行“央企市营”模式，在整合优化的成长道路上联合重组了上千家民营企业，充分发挥了“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”的混合优势，不仅让中国建材集团实现自身快速健康成长，同时也带动了众多其他所有制企业实现包容性发展。2014年，中国建材集团取得了较好的经济效益：实现利润总额131亿元、同比增长13%，净利润103亿元、同比增长17%，并被国资委列为发展混合所有制经济和央企董事会行使三项职权的国企改革双试点企业。

“中国最具影响力的50位商界领袖”排行榜是《财富》(中文版)一年一度评选出的人物榜单，已连续发布11年，企业规模、行业前景和企业家的个人品质都是考察的要素。据《财富》(中文版)称，2015年上榜者“在一定程度上反映了过去一年中国公司取得的新成绩”。





中国建材集团 技术中心2015年度工作会议在京召开

姚燕在总结讲话中充分肯定了技术中心2014年的工作表现,认为技术中心紧密围绕集团产业板块需求,做了很多卓有成效的具体工作,为集团的科技创新做出了很大贡献。

4月9日,中国建材集团技术中心2015年度工作会议在集团总部召开。集团副董事长兼技术中心主任姚燕出席会议并作重要讲话,中国建材总院副院长兼技术中心副主任颜碧兰作工作报告,集团科技管理部主任兼技术中心副主任郅晓主持会议。各研发部主任、单位代表等共70余人参加了会议。

颜碧兰围绕技术中心发展概况、产研合作情况以及下一步工作重点等方面进行了全面总结。各研发部主任分别从研发部的创新体系建设、合作创新情况、重大技术成果推广应用情况以及下一步工作计划等方面分别进行了汇报。同时,也对各自业务领域的“十三五”规划编制及存在的问题情况,进行了交流发言。

姚燕在总结讲话中充分肯定了技术中心2014

年的工作表现,认为技术中心紧密围绕集团产业板块需求,做了很多卓有成效的具体工作,为集团的科技创新做出了很大贡献。同时,她强调,目前我国压缩过剩产能,大力推进节能环保技术,“十三五”期间国家科技体制发生巨大变革,给建材行业带来了前所未有的发展机遇和挑战。她要求在下一步的工作中,各研发部要提高思想认识,切实把科技创新和产研合作摆在企业发展的核心位置,要进一步建立完善合作创新体系,着重解决国家急需的、影响经济社会发展的重大公共利益或重大产业技术问题等,特别是集团产业需求的共性、关键性技术,突破难点,掌握真正先进实用技术,为集团企业的科技创新和持续发展做出贡献。





中国建材集团 举办第二期中青年干部培训班

集团董事长、党委书记宋志平作了题为《“新常态”下企业的转型升级》的授课，总经理曹江林作了题为《中国建材管理实践》的授课，并要求学员们回到工作岗位后，学以致用，勤勉尽责，为企业和集团发展贡献更大的力量。

为继续全面提高中青年干部的综合能力，切实加强领导人员后备队伍建设，3月2日至4月30日，集团公司第二次选拔业务能力、工作业绩、综合表现较好、有发展潜力的中青年干部共48人，在国家行政学院举行为期两个月的中青年干部培训。培训期间，集团董事长、党委书记宋志平作了题为《“新常态”下企业的转型升级》的授课，集团总经理曹江林作了题为《中国建材管理实践》的授课。国家行政学院培训中心副主任姜伟出席结业式并致辞。

宋志平董事长首先强调中青年干部培训是集团非常重要的培训，集团要做伟大的事业，需要伟大的团队，最重要的是要有一代一代年轻人来接班。授课中，他通过详细分析新常态下央企发展以及传统制造业所面临的市场变化与挑战，提出要大力推动集团转型升级，加快战略调整，打造“四型企业”实现四个转变；要加快结构调整，实现产业优化升级；强化技术创新，提高企业核心竞争力；强化商业模式创新，持续提高盈利能力；强化管理创新，用好先进工法；强化机制创新，推动“双试点”工作。此外，着重强调了要紧抓“一带一路”历史机遇，积极开展国际产能合作，推动成套装备和技术“走出去”，创新融合，赢得竞争力，赢得效益，赢得未来。最后引用毛主席的“你们年轻人朝气蓬勃，正在兴旺时期，好像早晨八九点钟的太阳，希望寄托在你们身上”著名讲话结束了课程讲授，对中青年干部提出了殷切期望。

曹江林总经理强调大家要认真学习理解、深入贯彻落实宋志平董事长的讲课精神，并从三个方面进行了课程讲授：一是阐述集团“做世界一流建材企业，为股东创造优异回报”的总任务和从规模到效益、从国内市场到夯实国内市场、稳健走出去、从中低端产品到中高端产品、从国有控股到混合所有制或证券化方向发展的调整任务；二是从概念、原因、如何



实施、典型案例四个方面着重讲解了“八大工法”，并指出，“八大工法”是集团从管理、经营和发展三个维度提炼总结的管理整合方法，核心在于聚焦市场、内部挖潜，倡导数字文化、绩效文化、竞合文化，在企业推行过程中通过强制规定、理性认同、自觉行为和渐进实施逐步达到目标；最后，他与学员们分享了自身20余年的工作体会，提出作为职业人、职业经理人以及国企干部应具备的基本素质，要求学员们回到工作岗位上，努力做到坚定信心、紧抓市场、降本增效、加快证券化、化解风险。

本次培训结合新形势，设置了更加实际的教学方案和课程内容。通过专题讲座、案例教学、情景模拟、现场考察、学员论坛、管理案例分享等方式，使学员深入领会经济和企业新常态，掌握团队学习的理念和方法，全面提高综合素质。大家纷纷表示，学习了知识、提高了素质、引起了共鸣、推动了行动。

集团职工董事、工会主席、人力资源部总经理王于猛用“祝贺、希望、祝愿、感谢”八个字，代表集团公司对第二期中青班、对48位学员顺利结业表示祝贺，对国家行政学院的大力支持表示衷心感谢，希望全体学员回到工作岗位要做各方面的表率，学以致用，为企业和集团发展贡献更大的力量。



中国建材集团 驻也门UCC水泥厂104名员工成功回国

黄安中代表中国建材集团欢迎大家回国，并转达了宋志平董事长和曹江林总经理对大家的亲切问候。此次大家能够安全回国首先要感谢党中央、国务院、中央军委对我们的关怀，没有我们强盛的国家便没有这次顺利的归途。



3月31日晚21:00，中国建材集团所属中建材国际装备有限公司也门UCC水泥厂生产管理团队的104人安全抵达首都国际机场。中国建材集团副总经理、中建材进出口董事长黄安中，中国建材集团总经理助理卫锋，中建材进出口常务副总经理吴坚等前往首都国际机场，为首批也门撤回人员举行了热烈的欢迎仪式。

也门局势恶化后，宋志平董事长、曹江林总经理非常关心在也门员工的安危，在整个撤离过程中多次听取汇报并作出重要指示，要求服从国家统一安排，确保集团在也门员工的安全。根据局势变化，中国建材集团和中建材国际装备有限公司立即启动应急预案，成立紧急工作小组，实时跟踪事态发展，安排紧急部署；海外员工分成7个行动小组，并指定组长和翻译，便于安全、有序和高效地撤离。在政府的部署下，在中国驻也门大使馆、中国驻亚丁大使馆的帮助下，也门UCC水泥厂员工于3月29日登上中国海军护航编队的舰艇，从也门亚丁港成功转移到吉布提，然后在中国驻吉布提大使馆的协助下飞往亚迪斯亚贝

巴，最终在3月31日，所有撤回人员从亚的斯亚贝巴乘航班安全回到祖国的怀抱。

黄安中代表中国建材集团欢迎大家回国，并转达了宋志平董事长和曹江林总经理对大家的亲切问候。他说，此次大家能够安全回国首先要感谢党中央、国务院、中央军委对我们的关怀，没有我们强盛的国家便没有这次顺利的归途。也门UCC水泥厂生产管理团队在整个事件的处理过程中积极协调各方关系，妥善安置驻外员工，最大限度地保障了员工的人身安全，很好地完成了公司交给他们的任务。在也门工作的100多名员工长期以来克服各种困难，无私奉献，顽强拼搏，此次事故中能够有序安全的撤离离不开大家的共同努力，战事爆发后员工们准备撤离的同时坚持生产，直到撤离的最后一刻才关机停产，这让当地业主很感动。大家在海外的努力不仅为我们的安全撤离赢得了时间，同时也维护了公司的国际声誉。希望大家好好休息，养精蓄锐，时刻准备投入到新的工作中去，公司的明天一定会在大家的努力下创造更多的佳绩。



中国建材集团党委召开一届八次全委会暨党委中心组(扩大)学习会

宋志平强调党建工作要落实“五个抓好”：一是切实抓好党的十八大、十八届三中、十八届四中全会精神和习近平总书记系列重要讲话精神的学习；二是抓好巩固提升群众路线教育实践活动成果工作；三是进一步抓好基层党建工作；四是继续抓好反腐倡廉工作；五是进一步抓好群团工作。

4月10日，中国建材集团党委一届八次全委会暨党委中心组(扩大)学习会在京召开。集团党委书记、董事长宋志平主持会议并作重要讲话。集团党委常委，领导班子成员，党委委员，集团党委直接管理企业党政主要负责人，集团总部部门党政负责人60余人参加了会议。

会议研究通过了《中国建材集团党委2015年工作要点》《中国建材集团纪委2015年工作要点》《中国建材集团党委关于巩固拓展提升教育实践活动成果的实施意见》《中国建材集团领导班子和领导干部民主生活会规范指引》《中国建材集团纪委关于落实党风廉政建设监督责任的意见(试行)》5个文件；学习和下发了《习近平谈治国理政》《习近平用典》《2015年政府工作报告》等重要文献和材料，对所有学习材料进行了导读，提出了深入学习的要求。

郝振华对集团2015党委工作要点、纪委工作要点等5个审议文件分别作了说明，对有关重点工作进行了阐释。

会议邀请了全国人大代表、蚌埠院党委书记、院长彭寿作全国两会精神专题报告。彭寿从会议概况、会议精神、会议成果、会议特点、参政议政、媒体采访、感想体会七个方面，全面生动地介绍了两会情况，对习近平总书记讲话、政府工作报告、全国人大常委会工作报告、两高报告等进行了重点解读，分享了体会。彭寿表示，中国建材集团战略符合国家政策导向，未来发展将有更多机遇、更广空间、更大作为。大家一致表示，通过这次学习，更深入地领会了全国两会的精神实质，更加坚定了集团未来发展的信心，对进一步做好工作很有帮助。

最后，宋志平作了重要讲话。他强调今年的党建工作在全面抓好党委纪委工作要点的同时，要重点落



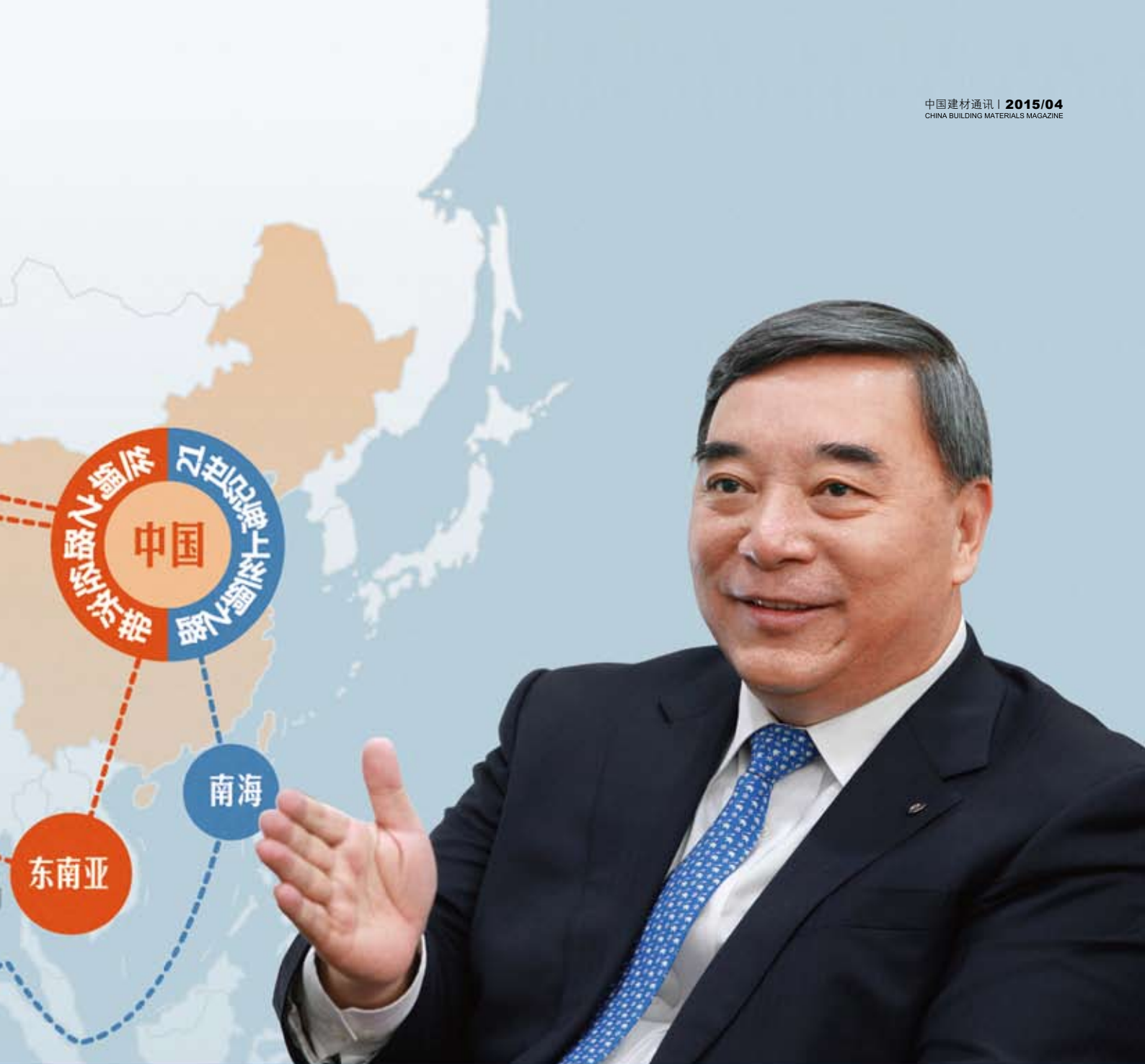
实“五个抓好”：一是切实抓好党的十八大、十八届三中、四中全会精神和习近平总书记系列重要讲话精神的学习。要把深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神作为当前重要政治任务，深化对“四个全面”战略布局的理解和认识，狠抓各项工作落实，推动集团改革发展，为建设世界一流建材产业集团作出努力。二是抓好巩固提升群众路线教育实践活动成果工作。要认真落实《中国建材集团党委关于巩固拓展提升教育实践活动成果的实施意见》，研究制订符合企业实际的具体办法，推动作风建设常态化。要开展“回头看”检查，对整改不力、问题反弹的严格问责。三是进一步抓好基层党建工作。要认真落实党要管党、从严治党的要求，抓好基层党建工作，增强基层党建工作活力。四是继续抓好反腐倡廉工作。要深入贯彻落实两个责任，要把加强反腐倡廉建设作为全面深化企业改革的重要政治任务，严明政治纪律和政治规矩，加强纪律建设，为集团改革发展提供有力保障。五是进一步抓好群团工作。要按照《中共中央关于加强和改进党的群团工作的意见》精神，全面落实党管群团责任，加强党建带群建，促进企业各级群团组织更好地发挥作用。要积极开展精神文明创建活动，积极践行集团文化，促进企业和谐健康发展。



一带一路： 我国企业“走出去”的划时代战略

《中国建材》杂志记者 秦春雨

——专访中国建材集团董事长宋志平



当前，“一带一路”战略成为社会关注的焦点，为我国经济发展注入强大动力，加深中国与相关国家在基础设施互联互通、能源资源合作、园区和产业投资合作、贸易及成套设备出口、自贸区建设等领域的建设和合作，开辟了广阔前景。该战略也为我国建材行业化解产能过剩、装备“走出去”、海外并购、投资建厂等带来了新的机遇。

日前，记者就“一带一路”发展战略，与中国建材集团董事长宋志平进行了一番深入的对话。他对“一带一路”的理解和诠释，对建材行业的应对措施，对中国建材集团的落实步骤，有着成熟的、切中要害的见解和分析，让人听后眼前一亮，心中豁然。

“一带一路” 中国企业“走出去”的重大机遇

链接

丝绸之路：中国古代从长安（今西安）、洛阳连接亚洲、非洲和欧洲的商业贸易路线，最初以运输中国丝绸等为主。它向西穿过河西走廊，抵达新疆，沿帕米尔高原通过中亚、西亚，最终抵达非洲和欧洲，成为一条东方与西方之间经济、政治、文化交流的主要通道。

郑和下西洋：1405年起，明成祖命郑和率船队远航7次之多，拜访了30多个西太平洋和印度洋的国家和地区，加深了中国和南海（今东南亚）、东非的友好关系，出口了中国的陶瓷、丝绸等，换回了染料、宝石、珍奇异兽等，促进了海外贸易。

恰逢其时的战略

“一带一路”战略的提出是对全球国际合作以及全球治理新模式的全新探索，恰逢其时，具有划时代的重大意义。

记者：2013年习近平总书记在出访中亚和东南亚国家期间，先后提出共建“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的重大倡议，得到国际社会高度关注和有关国家积极响应。推进“一带一路”建设，是党中央、国务院根据全球形势变化，统筹国际国内两个大局做出的重大战略决策，您是如何理解的？

宋志平：党中央、国务院提出的“一带一路”战略，是对全球国际合作以及全球治理新模式的全新探索，恰逢其时，具有划时代的重大意义。

第一，它符合中国经济发展的内在需求。经过30多年的改革开放，今天我们已经到了一个新的发展时期，其特点就是新常态。一方面经济发展非常繁荣，外汇储备丰厚；另一方面经济增速从高速到了中高速，一些产业开始过剩，我们比任何时候都更迫切地需要“走出去”。

第二，它符合由经济大国向经济强国迈进的规律。历史经验证明，一个国家发展到了一定程度，由经济大国向经济强国迈进的过程中，一个共有的特征就是大规模“走出去”。比如美国二战后推出了马歇尔计划，该计划有两个前

提，一是美国经济高度繁荣，出现了过剩；二是布雷顿森林体系确立了美元的全球地位，全世界70%的黄金流到了美国，金融资金非常雄厚。马歇尔计划和布雷顿森林体系是战后欧洲经济发展繁荣的基础和关键，也为美国开拓了新的市场。再比如德国和日本，作为二战的战败国，经过了20多年的发展，自上世纪七八十年代开始大规模“走出去”，日本是向亚洲四小龙和中国投资建厂，德国是向全世界转移技术和装备。那时候，中国建材行业的设备和技术主要来自于这两个国家。现在，中国也正好发展到这样一个关头。

第三，世界各国看好中国30多年来改革开放的成功经济模式。中国经济模式主要有3点，一是大量引进外资，通过引进外资购买技术和装备；二是抓基础建设，要想富先修路，铁路、公路、机场等基础设施建设，带动基础原材料产业和大型装备制造业的发展；三是大规模地推动工业化、城镇化和制造业发展，带动中国经济繁荣。从外部需求来讲，“一带一路”沿线国家不仅需要中国的资金支持，很多发展中国家非常向往复制中国经济发展模式。“一带一路”战略提出后，已有60多个国家支持参与，涉及44亿人口。

链接

马歇尔计划:即欧洲复兴计划,是二次大战结束后美国对受战争破坏的西欧各国进行经济援助和协助重建的计划,该计划助推了欧洲经济高速发展,也被认为是促成欧洲一体化的重要因素之一。

布雷顿森林体系:二战后,在美国新罕布什尔州布雷顿森林举行了联合国国际货币基金会议,确立了以美元为中心的国际货币体系,包括美元与黄金挂钩、其他国家的货币与美元挂钩以及实行固定汇率制度等内容,该体系的建立促进了战后资本主义世界经济的恢复和发展。

“以史为镜”的稳健走法

西方国家的成功经验告诉我们:“一带一路”“走出去”要与金融相结合;要有组织有重点地走,绝不能单枪匹马地、漫无目的地乱走。

记者:刚才您谈到美国实施马歇尔计划,建立了布雷顿森林体系,建立了世界银行和国际货币基金组织,这就是将振兴欧洲的马歇尔计划与金融结合起来,这与我们的“一带一路”战略是否有相似之处?

宋志平:“一带一路”历史上曾把中华文明带给了世界,那是一个把中国的丝绸、陶瓷和茶叶作为主要商品和世界通商的时代。这次提出“一带一路”走出去战略,弘扬了历史上我国丝绸之路的灿烂文化,参考了近代西方发达国家全球化的成功经验,尤其是上个世纪中叶美国的“马歇尔计划”,又根据我国和世界的现状做了大胆的创新,既有“以史为镜”的继承,又有“与时俱进”的开拓。比如,我们实施“一带一路”战略也是与金融相结合,设立了亚洲基础设施投资银行,这两者有相关性,“一带一路”需要金融体系支撑,这有点像美国马歇尔计划和世界银行、日本走出去和亚洲开发银行的关系。但是,我们今天的“一带一路”不同于马歇尔计划,马歇尔计划是控制欧洲的计划,我们是友好合作、共同发展的计划。社会上有质疑“中国版马歇尔计划”的提法,我认为没必要批评过度,两者确有



中国建材承建的阿塞拜疆新型干法水泥项目

一些相似的地方,形式相似,但内容不同,出发点不同。这次我们“一带一路”的战略方向就是陆上丝绸之路和海上丝绸之路上的沿线国家,这就把“走出去”具体化了。过去我们把东亚到欧洲中间的这一大片陆地称作“腹地”,在这一片区域,中国古代的“丝绸之路”开辟了很多条通道,向西、向北、向南都有“丝绸之路”。中国古代的“海上丝绸之路”也不是只有一条路,郑和七下西洋走的路径也不相同。所以“走出去”要有组织、有重点地走,绝不能单枪匹马地、漫无目的地乱走。

链接

世界银行:世界银行集团的简称,1946年营业,总部设在美国,是一个国际组织,其一开始的使命是帮助在第二次世界大战中被破坏国家的重建。主要任务是资助国家克服穷困,在减轻贫困和提高生活水平的使命中发挥独特作用。

国际货币基金组织:根据1944年布雷顿森林会议签订的《国际货币基金协定》,于1945年在美国成立的金融组织,是二战后重建计划的一部分。其职责是监察货币汇率和各国贸易情况,提供技术和资金协助,确保全球金融制度运作正常。

亚洲基础设施投资银行:简称“亚投行”,习近平主席提议筹建,是一个政府间性质的亚洲区域多边开发机构,重点支持基础设施建设,总部设在北京。截至2015年4月15日,亚投行意向创始成员国已全部确定,包括中国、印度、英国、俄国等在内共57个。

企业“走出去”的大国时代

“一带一路”是国家全方位地为企业“走出去”鸣锣开道，为企业提供了千载难逢的发展机遇。

记者：现在大家一致认为，“一带一路”是国家的重大发展战略，对中国经济发展是一个重大机遇，对企业发展也是一个重大机遇，对这个问题您是如何理解的？

宋志平：中国经济的发展会带动“一带一路”沿线国家共同发展，这些国家的发展反过来也为中国经济发展提供了巨大空间。“一带一路”经济带建设包括与相关国家进行基础设施互联互通、能源资源合作、园区和产业投资合作，贸易及成套设备出口、自贸区建设等也可以带动我国中西部加快改革开放、促进东部地区和沿海城市的转型升级与对外投资，加快东北老工业基地的振兴步伐。从国际和国内两个市场看，以基础设施建设为例，一方面国内一些省份将启动“一带一路”相关重大基础设施项目，另一方面行业将加快国内水泥等产业“走出去”步伐，帮助周边欠发达经济体开展基础设施建设。这样，由基础设施的完善进而带动相关省份和相关国家和地区的经济繁荣，带来房地产、工商业

的经济繁荣，这对建材行业来说是重大机遇。

从企业来讲，我们特别重视国家“一带一路”相关政策，这一战略确实给企业开辟了一个更加广阔的空间，开辟了一个奇大无比的市场。大家常问，新常态下我们应该怎么办？抓好国内市场，创新、转型、升级是个眼前的办法，能迈向更大的国际市场，能有更大的转型平台，既能为我们的转型升级赢得更多的时间，也会为我们的转型升级提供更大的发展空间，是长远之计。过去，国家支持企业“走出去”，往往是单个地区或单个项目的支持，这次“一带一路”是国家全方位地为企业“走出去”鸣锣开道，对企业来讲真的是千载难逢的好机会，对于中国建材集团这样以基础原材料为主营业务的企业，意义重大。李克强总理最近几次出访我也跟随参加了，到了哈萨克斯坦、泰国等“一带一路”的重要国家，近距离感受到当地政府和民众对发展“一带一路”经济的热情。

从GDP到GNP的转换

中国已经到了实现从GDP到GNP跨越的时机。

记者：现在，我们已经习惯了把GDP作为衡量国家经济是否快速发展的指标，但是往往忽视了另外一个指标就是GNP，记得您曾经在一些场合谈到过这个观点。

宋志平：是的。一个国家发展到一定程度的时候，就要实现从GDP到GNP的跨越。GDP是国内生产总值，GNP是国民生产总值。根据西方经济学界定义， $GNP = GDP + 国外净要素收入$ ，也就是在国外投资的收入要算作国民的收益。

比如日本，由于大量海外投资和收益，日本国民生产总值长期超过国内生产总值，目前有近2000亿美元的差额。这些年来日本GDP每年只增长1%到2%，由于在全世界开工厂，以日本为总部的财团在赚全世界的钱，其GNP非常大，日本还是很富有的，日本国民日子过得也很舒服。中国现在也到了这样一个时机，既要有GDP，也要重视GNP。过去我们总讲重视两个市场，讲的就是这个道理。

链接

GDP：国内生产总值。指按市场价格计算的一个国家（或地区）所有常住单位在一定时期内的生产总和。GDP是国民经济核算的核心指标，也是衡量一个国家或地区总体经济状况的重要指标。

GNP：国民生产总值。即国民总收入，它等于国内生产总值加上来自国外的净要素收入。

“一带一路” 中国装备“走出去”的绝好机会

中国装备已是世界一流

我国的建材装备世界一流，性价比好，“走出去”过程中，要事先谋划一套布局、一套打法和一套规则，各企业间要有分工、有协作。



中国建材承建的印度HNG600吨浮法玻璃生产线

记者：业内人士都知道，在实施“一带一路”战略过程中，首要任务就是基础设施建设，搞基础建设就必然需要建筑材料。李克强总理最近的几次出访，都在国外大力推广中国的钢铁、水泥、玻璃等基础原材料的成套装备。您认为中国企业在装备“走出去”方面有什么优势？

宋志平：钢铁、水泥、玻璃这些行业在国内基本上都过剩了，这些材料都是“短腿”产品，受销售半径影响，不太可能运到国外去，只可能在当地生产。“一带一路”给我们的成套装备带来了机会，我们的成套装备本身也具备了“走出去”的实力。

第一，经过改革开放30多年的发展，我国在水泥、玻璃、陶瓷、新型建材等基础原材料领域的成套技术和大型装备都是世界一流的，不输给发达国家。陪同李克强总理出访

德国时，在总理午餐会上，我讲中国的水泥、玻璃装备都是世界一流的，全球许多跨国集团都用我们的装备，过去我们很羡慕的德国企业也在用我们的装备。

第二，中国装备的性价比好。国外很多水泥厂、玻璃厂都让中国企业去建，比如中国建材、中材等在全球建了很多厂，原因就是我们的装备性价比好，价格和成本都很低。中国造的设备，技术是一流的，质量是精良的，价格是非常有竞争力的。

这些年，中国成套装备“走出去”已经走了很长的路。在水泥和玻璃领域，中国企业做了很多EPC和EP工程，中国建材集团已经在海外做了超过70条的水泥生产线项目、30多条玻璃生产线。我们以前的“走出去”也有很多值得思考和总结的问题：一是没有统一的组织，都是一家一户地干，属于“打一枪换一个地方”，是“游击队”的打法。二是“走出去”的企业没有强大的金融支持，后劲乏力。三是没有系统地考虑市场划分，缺少周密的布局规划，也没有建立很好的运营模式，不是考虑整体怎么赚钱，而是为建工厂而建工厂，拿到项目就干，干完就走人，没有很好地延伸服务，导致国外工程承包市场越做越窄。我们做的多是日本、德国等公司不愿意做的项目，都是在又脏又苦又累的地方，加上竞争中盲目杀价，经济效益也不好。这些现象和问题应该很好地总结和反思。这一次我们的装备“走出去”，就要事先谋划一套布局、一套打法和一套规则，各企业间要有分工、有协作。

链接

EPC工程：即工程总承包企业受业主委托，按照合同约定，承担工程项目的设计、采购、施工、试运行服务等工作，并对承包工程的质量、安全、工期、造价全面负责。EP工程：即承包商对工程的设计和采购进行承包，施工则由其他承包商负责。



中国建材承建的土耳其日产6000吨新型干法水泥熟料生产线

“走出去”要向中高端迈进

中国装备“走出去”要突出质量要素，要和金融合作，管理、服务要跟上，还有很重要的一点，就是中国标准要走出去。

记者：有人说，中国现在的外贸已经从生活用品的出口转向生产用品的出口，这是“走出去”向中高端水平迈进的标志。您怎么看？

宋志平：过去这些年，中国出口了大量的鞋子、服装等生活用品。随着国内生产要素成本的提高，一些劳动密集型的生活制品类产业，大部分已经迁移到东南亚、南亚等国家。比如一些服装、皮包等，过去都是中国制造，现在则是孟加拉、菲律宾制造。现在我们开始出口设备和装备等生产用品。从生活用品的出口跨越到生产用品的出口，从单纯的卖产品过渡到海外资本投资、到国外建工厂管理工厂，这是一次历史性的迈进、一个历史性的转换。这充分说明企业“走出去”已经从中低端迈向中高端。这次“一带一路”走出去的技术、装备更会是中高端的，像我们生产的建材装备在国际上绝对都是一流的。

在“走出去”向中高端迈进的过程中，我认为也有一些需要注意的地方：

第一，要突出质量要素。我们不能让一些被淘汰的技术、或者被淘汰的装备“走出去”，要把质量和品牌放在第一位，要突出中国品牌、中国技术，要突出一流品质、一流信誉，要真正努力打造“国家名片”，这是“走出去”成功的前提。

第二，“走出去”要和金融合作，不能只靠企业单打独斗。实践证明，单打独斗只能是“拉长工”，赚不到大钱。只有我们与金融相结合，采用和主权基金合作、买方信贷、融资租赁等方式，互相配合“走出去”，才能让技术装备有比较好的价位，让过去“走出去”干活不赚钱、瞎忙活的窘境

不复重演，这也是需要我們认真研究的。

第三，管理、服务要跟上，全方位、系统地做项目，提供“一站式”“一条龙”服务。我们过去“走出去”做EPC就像“狗熊掰玉米”，帮人家建完了、教会了就走人，没有在当地扎下根来。这些年我们也做了调整和尝试，向对方提供管理工厂的“一站式”服务，下一步我们要突出这一做法，凡是“走出去”的项目，需要我们投资就投资，需要我们管理就管理，包括后续服务、零配件供应等，都做起来。

此外，还有一个非常重要的就是中国标准的“走出去”，从中国制造到中国创造。记得改革开放初期我们购买设备都是德国标准、日本标准，现在我们海外承包工程时业主要求的是欧洲标准、美国标准，国外对于中国标准还不大信服。近几年，我们也在说服客户采用中国标准，也有些EPC项目采用了中国标准，这就极大方便了“走出去”的工作。中国标准“走出去”，要求我们提高和完善现有标准，也要加入国际的一些标准化组织，还要在海外大力推广中国标准。在国际竞争中，中国建材集团高度重视标准的制定，目前拥有15个国家及行业标准化委员会，“十二五”以来累计制定修订国家、行业标准200多项，其中主导发布国际标准3项，在编国际标准9项。下一步，我们一方面要提高中国标准，向国际化迈进，另一方面要让国际上接受中国标准。还要提到的是，各个国家的法律法规很多，“走出去”的企业必须了解这些法律法规，单靠一家企业很难进行系统研究，还会做许多重复性工作，国家应统一组织，专门针对重点国家进行政策研究、法律研究，给企业在一带一路“走出去”中提供法律指导和支持。

发挥中国建材集团的综合优势

中国建材集团在装备“走出去”方面积累了一定的实力，取得了一定的成果，未来将与国内兄弟企业合作，共同开创中国建材装备“走出去”的新时代。

记者：作为我国建材行业的龙头企业，中国建材集团“一带一路”中有哪些优势，将发挥怎样的作用？

宋志平：经过这些年的发展，中国建材集团依托中国建材研究总院和中国建材国际工程公司雄厚的科研技术和成套设备的实力，在“走出去”的过程中已经建立起一个世界一流的成套装备、成套技术的集群。

中国建材集团拥有13家甲级资质的国家级科研院所，在上海、淮南、合肥、南京、涿州等地拥有10多个装备制造基地，如上海新建机、凯盛重工、合肥院装备基地、蚌埠院装备基地、合肥神马、南京轻机、北新机械等，集团拥有有效专利4200多项，荣获国家科技进步一等奖1项，二等奖3项。历史上我国建材行业的技术，包括浮法玻璃技术、新型干法水泥技术等，大都出自以中国建材研究总院为主的科研院所。

在水泥方面，集团有南京凯盛、合肥院、北京凯盛等大型的国际化工程公司，可承接2500吨到12000吨的生产线。我们最新研制的国际领先水平的智能化日产5000吨水泥熟料生产线已经在山东试运行，工业4.0智能化管理可以实现控制室无人值守，整条生产线所需员工不到100人，而且各项生产指标、排放目标均为目前最佳。这家水泥厂可以说是国内标杆式工厂，也是我们的王牌，展示了中国建材集团的技术和装备实力。此外在节能环保、脱硫脱硝、湿法改



中国建材工业4.0智能化管理的生产线

造等方面，中国建材集团的技术和装备也是一流的。其实在“一带一路”的沿线国家，中国建材集团已经扎根其中，在俄罗斯、哈萨克斯坦、埃塞俄比亚、伊拉克、印尼、沙特、孟加拉等国建设了几十条水泥生产线。最近中建材进出口装备公司成功中标3.2亿美元的沙特万吨线项目。

在玻璃方面，集团有蚌埠院、中国建材工程、秦皇岛院、中国新材院等国际化的工程公司，从300吨到1200吨的生产线，中国建材集团都可以做，而且是做到极致。拥有0.2—1.3mm系列STN级超薄玻璃生产线设计能力，掌握了超大型浮法玻璃生产线关键技术装备，拥有太阳能超白玻璃成套技术及装备。现在美国、欧洲的一些大型跨国公司都来订货，玻璃生产线成套装备基本由我们提供。

在新材料方面，一是石膏板生产线，现在中国建材集团的石膏板生产线是公认的全世界水平最高的。法国圣戈班专门找我们购买，因为性价比高，而且采用了自主研发的脱硫石膏生产技术，实现了变废为宝，降低了生产成本。最近我们专门开发了纸面石膏板新的发泡技术，可节约10%的石膏用量，大大降低了成本。二是玻璃纤维，集团旗下中国巨石自主研发了全球最大、最好的10万吨级池窑拉丝生产线，吨电耗、吨能耗都是世界最低。中国巨石自主研发出了E6、E7等玻纤配方，大幅降低了生产成本，获得美国、日本等国际专利授权。在当前经济增长放缓的形势下，中国巨石各项



中国建材超薄玻璃生产线，已生产出目前世界上最薄的0.2毫米超薄电子玻璃

经济指标表现突出。三是碳纤维，成功攻克碳纤维干喷湿纺技术，实现千吨级T700碳纤维装备的完全国产化。

在房建材料方面，西安院具有新型环保砖瓦生产线装备、咸阳院具有建筑陶瓷和卫生洁具成套装备的设计、制造和工程总承包能力，非常适用于非洲、东南亚国家和地区。

我们还有成熟的电子商务平台，以互联网技术支持装备“走出去”。拥有国内最好的建材产品跨境现货交易平台易单网和大宗网，并在12个国家设立海外仓，成功地将部分国内过剩产品销售到国外。今年3月上线了优备网，以电子商务的模式实现备件供应、维修和生产管理服务业务的经营。上线1个月订单总额超过200万元。

总之，中国建材集团在装备“走出去”方面积累了一定的实力，也取得了一定的成果。我们下一步的想法是，与国内兄弟企业合作，结合金融租赁等各种金融工具，运用互联

网、信息化、智能化等技术，集合投资、管理、后续服务等全产业链，开创中国建材装备“走出去”的新时代。



易单网、大宗网和优备网三家电商平台

链接

工业4.0: 即智能化时代。工业1.0是蒸汽机时代，工业2.0是电气化时代，工业3.0是信息化时代，工业4.0则是利用信息化技术促进产业变革的时代，即智能化时代。

“一带一路” 实现国际产能合作的大舞台

从卖装备到国际产能合作

我们已经从过去只卖装备的时代，迈入全方位投资、进行产能合作的一个新时代。

记者: 国家提出了“国际产能合作”，不再用“产能转移”这个词，这是一种理念上的创新，也是一种境界的升华。现在坊间盛传中国建材集团将把在国内重组整合的成功模式复制到海外的说法，这是否将改变我国建材行业过去“走出去”打法比较单一的现状，为“一带一路”开辟新的模式？

宋志平: 产能转移是指公司为求得产能上的平衡，求得效益上的平衡，在国外建设新的生产线，同时陆续关掉国内的生产线。“产能转移”一词容易给人带来误解，认为我们

是把工厂搬出去，外国则会误认为是把落后的产能转移过去。“产能合作”这种说法就不存在这方面的误解，合作是双方的，你需要什么，我就来做什么，照顾到对方的需求，又结合了自己的能力。“国际产能合作”的提法具有划时代的意义。

在国际产能合作中，既可以卖设备，又可以卖技术，还可以合作投资，共同经营。国际产能合作很重要的一方面就是投资，产能合作不是简单的EPC，也不是简单地卖设备，而是要投资建厂，就是在“一带一路”涉及到的国家加大投



中国建材在巴布亚新几内亚运营的BNBMHOME
建材家居一体店



中国巨石埃及公司生产线及员工

资，或全资，或控股，或参股，或租赁，各种方式都可以。现在我们已经从过去只卖装备的时代，迈入全方位投资、进行国际产能合作的一个新时代。

中国建材集团按照这一模式，在埃及全资建设了一条年产8万吨的玻纤池窑拉丝生产线，这条线是中国在海外投资建设的第一条大型玻纤生产线，填补了中东、北非地区玻纤制造业的空白，效益很好。在蒙古国投资建设日产2500吨新型干法水泥生产线，是蒙古国最大的水泥生产线，今年上半年投产。李克强总理访问哈萨克斯坦期间，我们与哈萨克斯坦协商投资建设一条玻璃生产线，将是哈萨克斯坦首

条玻璃线，我们的计划是建成样板工程。

中国建材集团是一家善于整合重组的企业，我们在国际产能合作中，不仅重视直接投资，也非常重视并购重组。我们也希望能并购一些企业，利用现有企业的基础再扩大海外市场规模，这也是中国建材集团一个成熟的打法。在海外从零开始投资建厂比较费劲，如果有一个基础、有一班人马，再去扩展会好一些。目前中国建材集团正在俄罗斯、印度谋划并购项目。在并购重组的基础上，我们也会重视技术改造，提升所在国建材行业、企业的整体技术水平和经营管理能力。

链接

国际产能合作：2014年12月李克强访问哈萨克斯坦时，首次提出“产能合作”概念，是指中国依靠优势产能，将哈方缺乏的生产线迁移至哈，可以就地建设产业园区，进行资源深加工，延长产业链和价值链，并带动双方中小企业和配套产业发展。

探求新的融资模式与组织模式

开展国际产能合作要改变过去单纯依赖贷款的做法，要结合国家政策，尤其是金融政策，探求新的融资商业模式和组织模式，最终形成产业链纵向联合、企业间横向协作、政府引导推动的格局。

记者：我注意到，您刚才的讲话中不断提到“走出去”要和金融相结合，这是否意味着携手金融将是“一带一路”走出去成功的重要节点？

宋志平：开展国际产能合作一定要结合“一带一路”的国家政策，尤其是国家的金融政策。我们过去是简单的投资，借钱贷款投资，那样做不了大规模。最近我拜访了“丝

绸之路基金”，了解到他们的资金属于种子式资金，占比不能超过20%。我希望采用类似中国国新控股那样的模式，企业出资10%，国家外汇出资90%。国家想投资找不到好项目，企业没钱但是有好项目，而且会经营管理。我国建材、水泥、玻璃企业要“走出去”，但是目前国内这些行业都很困难，企业并没有多少资金，怎样才能“走出去”？我们要改变过去单纯依赖贷款的做法，转而探求新的融资商业模式和组织模式。我认为应该充分发挥国家目前强大的金融优势，筹措成立建材投资基金，调动更多的资本参与到投资中，支持建材企业“走出去”。

建材行业的大企业和装备制造的大企业应当加强沟通

交流，总结过去“走出去”的经验和教训，探讨下一步“走出去”的途径和方式，统一思想，达成共识。在“走出去”的过程中，我们要认真研究布局，不能一窝蜂扎堆，不能跑到海外打乱仗，不能把中国的“过剩文化”搬到国外去。下一步，我们要打造大型的装备集团，把工程公司、设计院、大型装备企业等产业链上下游纵向联合起来。企业之间，比如中国建材、中材、中信重工等国内大型集团，要加强横向协作，也建议政府要起指导协调作用。发改委、商务部、外交部等部委制定规矩，安排布局，并利用亚投行、丝路基金等金融手段对企业加以指引，最终形成产业链纵向联合、企业间横向协作、政府引导推动的格局。

链接

种子式资金：指为打算开展新业务或项目的公司提供初期融资。由于它比一般风险投资进入要早，所以称为前风险投资。由于是一种试探行为，投资金额一般不大，而且决策也相当慎重。

国际产能合作要互利共赢

国际产能合作是高质量的产能合作，是高效益的产能合作，是合作共赢的产能合作。

记者：让别人赢才能共赢，这一直是中国建材集团的营销文化。在中国建材集团这些年重组整合快速发展、特别是发展混合所有制经济的实践过程中，这种包容文化一直起着支撑、影响作用，在今后的国际产能合作中是否也将十分重要？

宋志平：我一直这样认为，国际产能合作要突出三点：第一是高质量的产能合作，而不是把低水平的产能搬出去；第二是高效益的产能合作，不赚钱的合作不做，因为做企业

一定要有效益；第三是要有合作共赢的思想。

过去，中国建材集团“走出去”过程中的“合作共赢”表现在三个方面。一是能为当地发展作贡献。二是要和当地企业合作，有利益共享的思想。比如我们在土耳其做项目时，把EPC中的厂房建设分包给当地的企业，同时一些关键部件进行全球采购，最终建成土耳其最好的一条生产线，还获得了当地政府的奖励。三是和当地居民友好相处，热心公益事业。比如我们在巴布亚新几内亚的公司，每年都要搞一些捐助，当地居民非常欢迎，他们的总理也非常支持。我认为这很重要。要搞产能合作，要投资建厂，必须要融入当地文化，要有扎根下来精耕细作的思想，否则很难长久地发展下去。“一带一路”中，我们一定要解决好这个问题。

作为一家央企，我们要培养一大批走得出去、留得下来的企业人才；我们要创造条件，让大家能够在海外艰苦的环境中待得住、待得稳；我们要成为一家名副其实的跨国公司，就一定要用跨国的文化来思考问题，这样才能在“一带一路”的机遇中抓住机会，才能有所建树。



中国建材海外企业的外籍员工



4月19日, 中国建材集团董事长宋志平应邀参加中国人民大学“创新企业家课堂”活动, 为近100名MBA学生作了题为《我的企业观》的授课。

特别报道

选·摘

企业家要终身学习
树立正确的企业观

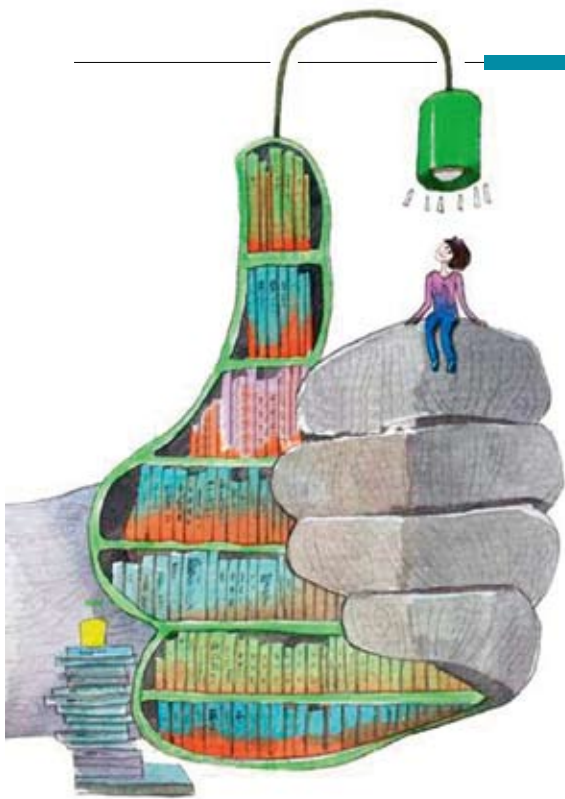


选摘

《我的企业观》·企业家精神

企业家要终身学习

学习永无止境，我们既要善学善思，又要善谋善为。也就是说，学习、思考、实践缺一不可。企业家成长的过程应是不断学习的过程，或者说，企业家必须终身学习。



我的床头有一个塑料筐，里面放着我近一段时间内想读的二三十本书。每天临睡前，我都会从里面拿一本书出来读，全部读完后我会把筐里的书放回书架，再挑一批感兴趣的书放进筐里。

作为企业的领导者，好习惯如跑步、游泳等我没有，坏习惯如吸烟、喝酒等我也没有，我唯一的爱好就是读书。这么多年来，我大量的业余时间都用在读书和思考上，数十年如一日。我对自己的总结就是：平生无过人之处，只好读书。

对于我爱读书的习惯，部下们都非常了解。因为我基本上是书不离身，会抓住每一点儿空余时间读书。我读的书涉及政治、经济、历史和企业管理等多个领域。无论到哪里出差，只要有时间我就会去书店转转，能挑到一本好书对我而言是一件高兴的事。每年，我还会选几本书发给干部们阅读。

读书既是人生修行的阶梯，也是提高工作水平的捷径。多年来，勤于读书的爱好让我受益匪浅。有一次，一位记者对我说：“宋总，我感觉你是个谜一样的人。你职业经历里的几次登场都是救场，当北新集团、中国建材集团一把手时，面临的都是极端困境，但你一一闯过了难关。”我回答他：“我能做成一些事，靠的就是不断学习。”

我的职业生涯是“台阶式”的，从科长、副处长、处长、副厂长、厂长、总经理助理，到常务副总经理、总经理、董事长，几乎企业里每一个层级的岗位我都做过。每一个职位对于当时的我来说都是全新的，要快速适应角色并把工作做好，靠的只能是不断学习。

学习不能死读书或教条主义地照搬照抄，也不能太过功利，只关注经营实务类的经验之谈。常听人抱怨，经济学家和管理学家的观点往往好听不好用。我的感觉是，经济学和管理学的许多观点不像物理、化学那么好验证，也不像数学那么好推导证明。事实上，任何人都无法告诉我们经营的真正答案。我们的学习主要在于学会分析问题的方法，拓展自己的思维方式，掌握必备的知识 and 工具，进而触类旁通，活学

活用,提高解决问题的能力。

除了坚持学习以外,我还喜欢认真思考,对做完的每件事都认真进行归纳总结。有人评价我是个“师者”,但我不这样认为,我认为自己是一个非常好的“学者”和“总结者”。其实聪明人的聪明之处,就在于不会犯同样的错误。归纳、总结、思考是一个避免犯同样错误的好办法。

读书学习是我思想的源泉,讲课与演讲也大有裨益。有的人不理解,觉得演讲之类的事凭的是嘴上功夫。事实上,演讲更多是在锻炼一个人的逻辑思维能力和系统思考能力,这对于企业家来说非常重要。

每次讲话,我都要花时间充分准备,在反复的思辨中,产生思想的火花,归纳出一些新东西。当把一件事情完整表达出来时,我的思想又得到了一次梳理。在与大家的讨论中,我会得到很多启示,原有的想法得以进一步丰富和完善。所以,我一直把演讲当作重要的学习交流方式。

当厂长时,因北新集团的改革和发展有些突破,北京市年度工业会几乎每年都让我去介绍经验;党的十五大前后,我受邀到清华、北大等学校讲课;结合做企业的体会和人生经历,我也曾在我本科、硕士研究生和博士研究生就读的河北大学、武汉理工大学和华中科技大学做过演讲。

到中国建材集团以后,随着企业的崛起,我又被国资委和相关企业,一些省级国资委、地市政府,清华经管学院、北大光华学院等商学院邀请,介绍企业的发展思路与实践经验;我曾被中组部选聘为中央讲师团成员,也是中宣部党的十八大精神宣讲团成员,还被国家行政学院聘为兼职教授。

我的演讲之所以受大家喜爱,可能有几个原因:一是内容积极正面,从不讲消极的话,也不吹嘘自己,不伤害别人,不乱议论;二是有系统的思考,能较好地结合实际;三是尽量用讲故事的方法,语言比较直白,大家容易理解。最近几年,我受邀出席过一些论坛,也接受过央视、凤凰卫视、报刊和网络媒体的采访,但我都是就自己熟悉的工作和业务领域进行讨论,本着“讲真心的话、真心地讲话”的原则,与大家分享我

的观点。

有人担心,做两个大型企业就够忙的了,怎么还能抽出时间到处去讲课和演讲呢?会不会影响工作?实际上,抽时间和社会交流是企业家的社会责任,不仅可以扩大企业的影响力,也会得到难得的学习和思考的机会。也有好心人提醒我不要再出去讲话,实际上,国企领导人大多都不愿去公共场合讲话,怕讲错话和枪打出头鸟,但如果谁都不去讲,社会上怎能知道国企的工作情况和我们的想法呢?“知我者谓我心忧,不知我者谓我何求”,我的看法是,我们有话要讲出来,我们需要和社会进行充分的沟通和交流。

这些年来,在一次次讲课和演讲的交流中,我对企业改革、战略选择、经营管理、文化建设、学习型组织、企业家精神等问题的思考也在不断地深化和升华。历任上级部门的领导都肯定了我介绍和宣传国企发展、改革和管理经验方面所做的工作。

学习和思考的最终目的还是为了指导实践。所以,作为一位学习型领导者,最关键的是学以致用,知行合一。从读书学习和演讲交流的过程中学到的知识、得到的启示,都要回归实践。当初读完MBA回到企业后,我就把书上学到的理论应用到了企业中,同时把企业的一些问题又当成案例进行了分析总结。正是在这种“实践、认识,再实践、再认识”的循环中,很多企业的难题迎刃而解,我对企业管理的认识也得到了完善。

管理是一门实践性很强的工作。我不是理论家,但我对理论的看法是,如果一个高深的理论,又做模型又做推理,但在实践中却无法得到验证,或和常识相违背,那它一定是错误的。正如管理学大师德鲁克所说,管理的本质不在于“知”而在于“行”。管理者坚持捕获“知”不容易,要将“知”付诸“行”更需要定力与坚持。

学习永无止境,我们既要善学善思,又要善谋善为。古人讲,“学而不思则罔,思而不学则殆”,“纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行”。可见,学习、思考、实践三者缺一不可。企业家成长的过程应是不断学习的过程,或者说,企业家必须终身学习。


 选摘

《我的企业观》·企业家精神

树立正确的企业观

企业领导人应该树立正确的企业观，真正做到“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，把自己和企业融为一体，把企业和社会融为一体，把有限的生命融入企业的成长，把企业的成长融入社会的发展。

2012年和2013年，是我人生收获颇丰的两年。2012年11月，我被推选为党的十八大代表，回想起来，我当选党的十五大代表是1997年秋天的事了，两者相隔15个年头。2013年7月，中国建材集团和国药集团双双进入世界500强企业行列，我也被《财富》杂志中文版评选为“2013年度中国商人”。我似乎一下子成了名人，对于社会的认可我自然很高兴，但仍能以平常心对待，并不追逐名利。

改革开放和经济的快速发展给了我们这一代人大展拳脚的机会。中国在过去30多年里完成了西方资本主义国家上百年才完成的事情，我们这代人经历了这个伟大的时代，拥有了很多机会。所以，我们自身的一些成就，首先要归功于时代赋予我们的机会。

当然，我们这一代人也付出了很多。回首我在企业工作的30多年，从车间技术员到工厂销售员，从厂长到集团总经理再到同时担任两个企业的董事长，这些年几乎没有停歇过。尤其是这5年，同时担任中国建材集团和国药集团的董事长，更是鲜有休息。我一般只知道几月几日，却很少知道是星期几。常言道“一分汗水一分收获”，任何一点儿成绩的取得都要靠超常的努力，对于我更是“十分汗水一分收获”。

但我并不是一个工作狂，也不是个爱出风头的人。实际上我比较认同IBM副总裁罗杰斯在其著作《IBM道路》中的那句话：“我是为了生活而工作。”我是个怀揣理想也十分热爱生活的人，最大的爱好是

读书，年轻时还喜欢打乒乓球、背诵诗歌，也喜欢在卡拉OK唱几首怀旧的歌曲。现在这种忙碌的工作状态，是由我特定的工作性质决定的，这些年虽然为工作付出了许多，但我觉得这些都是应该做的，从来无怨无悔。

前不久卸任国药集团董事长后，我的时间宽松了些。我主动给自己放了个假，“五一”假期去曲阜的孔子研究院学习了3天，还参观了孔庙和孔林。通过这次学习，我对自己的道路和使命认识得更加透彻了，也可以说是豁然开朗了。

30年前，我去过曲阜，但那时是走马观花，领悟不深，后来又书面学习了孔子的理论。现在，我带着问题和思考来向这位至圣先贤寻求答案，脑子里已经搭建起了孔子的生平、实践与主张的立体框架。孔子的学说是治世和修身的学说，他希望人们自觉遵守社会规范，加强修养，放大善性，做到“己所不欲，勿施于人”，以修己安人的方式讲信修睦，最终达到社会的至善。他的德治思想、仁爱精神和天下为公的政治主张，对于我们树立社会核心价值观、建设企业文化，乃至铸造企业家精神都有着积极的指导意义。

我的职业历程，其实就是一个追求至善的过程。所谓至善，指的是理想中道德修养的最完美境界。对企业家来说，既要明德修身，还要引领企业实现和谐发展，最终推动社会的进步和国家的繁荣。这是企业家的应尽之责。在其位就要谋其政。无论身处哪个岗

位,如能把自己融入这样的事业追求中,时时反躬自省,事事精益求精,那么我们的每一分努力都会是闪光的、有价值的。

除了立德,企业家还要立功、立言。因此,我今后一个很重要的工作,就是归纳、整理多年来的管理经验,进一步提炼、升华我的管理思想,为推动中国企业的发展做些贡献。我给自己的定位是,做一个为企业眺望远方的人,一个有精神财富的人,一个有理想、有思想的企业家。

说到“企业家”这三个字,这些年来,在一些场合,有人曾质疑我的企业家身份,因为在他们看来,国企里没有企业家。但我说:“二十几年前,我带领北新从一个濒临倒闭的企业,成长为一家著名的上市公司;十几年来,我带领中国建材集团走出极度困难的经营状况,跻身世界500强企业;5年时间,我带领国药集团从年收入400亿元的企业成长为年收入超过2000亿元的企业,并且跻身世界500强企业的行列,我是不是可以被称为企业家呢?”

有人问我,与在日本培育出两家世界500强企业的稻盛和夫相比,你们有什么相同和不同之处?我说:

“稻盛和夫是我景仰的企业老前辈,我们的相同点都是奉行敬天爱人、包容和利他主义的理念;不同的是,稻盛和夫在为社会创造财富的同时也为自己创造了巨额财富,而我则是为社会创造财富的同时,为国家创造了巨额财富。”

有人把我比作官员,认为我是局级或副部级干部,其实国企领导人并没有行政级别。还有人问我,如果让你重新选择,你还会选择做企业吗?这让我想到了屈原《橘颂》里的一句话:“受命不迁,生南国兮。”人生没有重来的机会,但如果重来,以我的性格,我还是会选择同一条人生道路。

这么多年来我和干部员工为企业和国家创造了不少财富,作为企业的一员,我也分享了企业的成功。由于体制的原因,国企领导人不可能有很高的待遇,但和我的前任们比,我已经很知足了。有一次一位领导问我对待遇怎么看,我说:“现在的薪酬已经不错了,也不好总去和民企、外企的高管比。”这是我的心里话。

其实,以上这些所涉及的都是企业家的人生观、价值观和世界观,我把这些归结到企业观的范畴。前些年,我在清华大学的“袁宝华企业管理金奖”论坛上曾以“我的企业观”为题做过演讲,与大家交流我管理企业的心得。作为企业的领导人,应该树立正确的企业观,真正做到“先天下之忧而忧,后天下之乐而乐”,把自己和企业融为一体,把企业和社会融为一体,把有限的生命融入企业的成长,把企业的成长融入社会的发展。

宋志平谈企业家精神

企业家是国家英雄。企业家精神是创新精神,是冒险精神,更是坚守精神。真正的企业家应该站得更高,关心国家和民族的命运、社会的发展,敢于承担责任,具有职业精神,把经营企业作为自己的终生事业,而不是升官发财的跳板。

做企业贵在坚守。蜉蝣这种小昆虫只有一天的生命,但它们却一直朝着光明不停地飞,直到死亡。企业家也应该这样,要有一种笃定的信念和坚守的力量,为自己挚爱的事业奋斗一生。

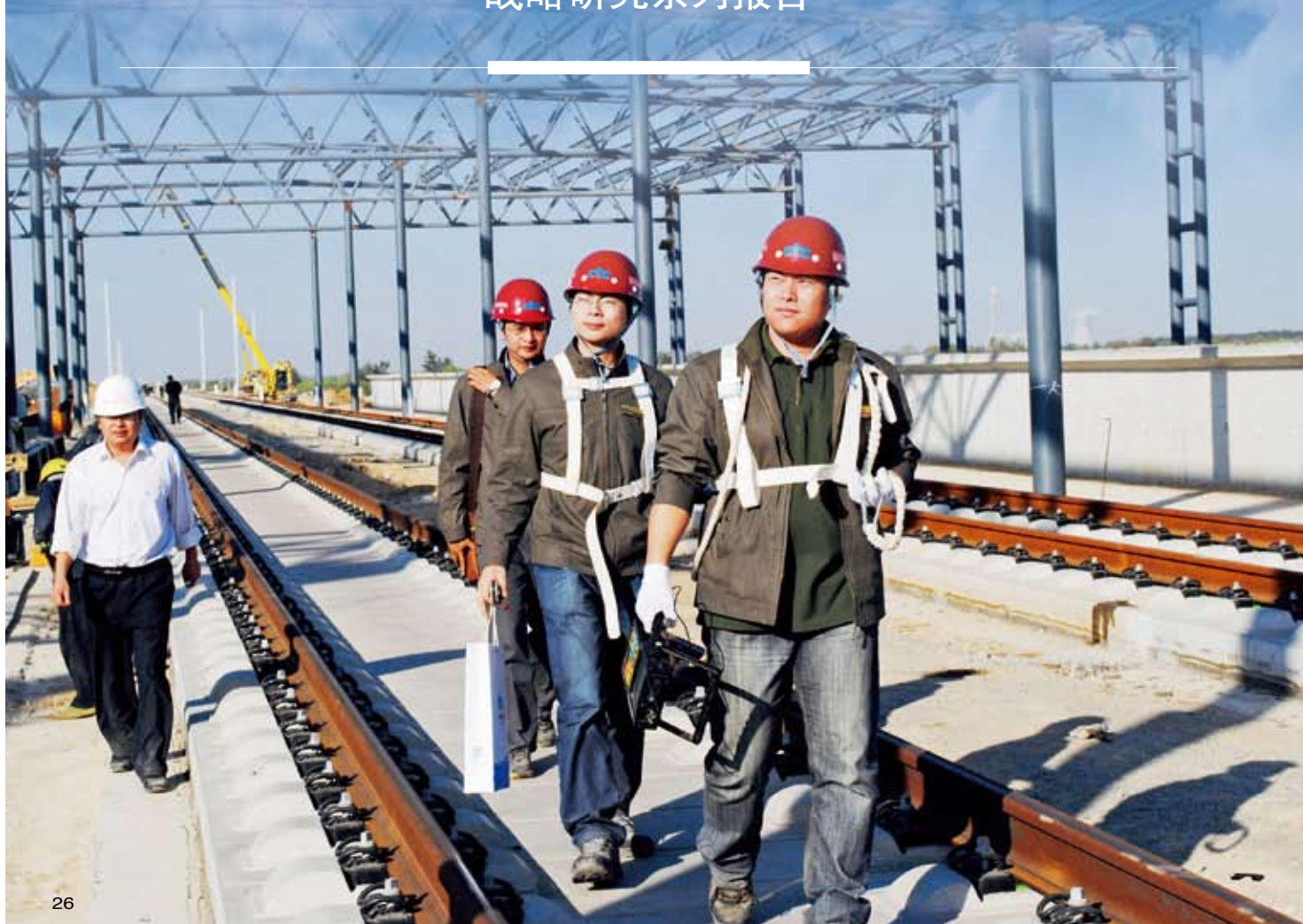
企业家应该成为企业思想家。做一流的企业需要一流的思想,有一流的思想才能引领一流的企业。中国企业和中国企业家的下一个目标,不只是让更多的中国企业跻身世界500强,更要创造代表时代精神和灵魂的企业思想。

要勇于担当。企业家要有一颗负责任的心,把做企业当作自己义不容辞的责任,身处顺境时恪尽职守,谦逊待人;遇到问题时挺身而出,勇于担当。成不争名揽功,败不文过饰非,这样的领导大家才会心甘情愿地追随。



建材产业服务化转型

战略研究系列报告



建材检验认证服务 是推动建材产业服务化转型的重要实施路径

——建材产业服务化转型战略研究系列报告之四

中国建筑材料集团有限公司 姚燕 张健
中国建材检验认证集团股份有限公司 马振珠

建材等资源型产业服务化转型是一种通过增强服务意识、加大服务要素投入、增加服务产出实现资源型产业从生产型向生产服务型转变的产业转型和升级模式。建材产业的服务化转型战略是指以建筑材料科学、现代管理科学和信息化网络技术等为支撑，建立新的运营模式、服务方式和管理方法，实现产业链主导权从大规模生产能力向以新技术研发能力为基础的、贴近终端消费的服务化战略能力转化的资源类产业升级路径。建材产业的服务化转型主要围绕新的建材产业服务业和新的建材产业服务模式展开，重点围绕住宅产业化、物流贸易服务、检测认证服务、工程技术服务和生态化产业服务、新型建材产品服务六个领域加以推进。

在建材科研、技术开发、企业生产和建筑工程施工等领域，建筑材料检测不仅是评定和控制建筑材料质量的依据和必要的手段，也是发展建筑科学技术、保证工程质量的重要措施。建材行业检验认证服务指依托现代化检验技术和先进的验证手段，为绿色建材、节能建材、建设用配套建材产品提供检测认证、安全生产标准化评价、能效评估、合同能源管理咨询、资源综合利用评价和清洁生产审核评



价等服务，对控制建材产品质量、规范建材市场健康持续发展起到技术保障作用，协助建材企业资源合理利用、提高能源效率、减少环境负荷持续健康发展。

一、建材检验认证发展情况

国外检测认证以第三方独立机构为主，信誉度较高，业务范围较广。比如，瑞士SGS验证测试认证服务机构，在海外设有840个办事处和320个实验室，遍布全球140个国家，员工人数多达3.2万人，全球客户7万家；德国TUV检测认证机构、美国的UL机构（即材料与试验交流协会）都在中国设立了分支机构。

现代的第三方认证制度始于英国。1903年，英国工程标准委员会首创质量标志——风筝。从20世纪30年代开始，质量认证得到较快的发展，到20世纪50年代，基本普及到所有工业发达国家。20世纪70年代开始在第三世界推行。英国BS认证、法国NF国家标志、德国DIN检验和监督标志、德意志电气工程师协会VDE标志、日本JIS标志、美国保险商实验室UL标志、欧洲CE标志都是全球权威的产品认证标志。

国际社会高度关注能源使用问题。1992年，美国创立名为“能源之星”的能效标准，涉及的建材产品包括：绝热材料、屋面和墙体材料、门

窗、节水设备等。日本从2000年开始对保温材料和建筑材料进行节能标志认证。

我国建材检验机构大都是从实验室检测演变而来，目前国内具备检测和认证资质的机构共有169家。市场份额最高的是各级政府部门环保质量监督机构；其次是企业自身的专业实验室；然后是专业的第三方独立机构，规模最大、口碑最好的是中国建筑材料检验认证集团股份有限公司。我国产品认证始于20世纪80年代。1981年，中国电子元器件认证委员会成立，之后其成为IECO的全权成员和IECEE认证机构委员会成员。1990年，我国9个实验室成为IECEE承认的CB实验室。目前，我国已经拥有一批从事安全认证和合格认证的机构，开展自愿性产品认证的内容有产品安全、电磁兼容、环境生态、节约资源、卫生、品质等，涉及的产品领域有电子电气及部件类、医疗器械类、玩具、建材、铁路产品、纺织品及鞋、汽车零部件、饮品、机械、化工产品、体育用品、中文字符及软件、燃气具及农产品、食品等。

二、我国建材认证分类

国内建材产品认证主要分成两类：强制性产品认证和自愿性产品认证。强制性认证是为保证产品的使用安全和消费者的利益，国家为此专门制定技术规范和产品的安全标准，并以此为依据进行的认证。自愿性认证是由第三方确认产品、过程和服务符合特定要求，并给予书面保证的程序，是依据产品质量标准中的全部性能要求进行的认证。

建材产品的强制性认证主要有3C认证，涉及的建材产品有建筑安全玻璃、溶剂性木器涂料、瓷质砖和混凝



土防冻剂四种建材产品。自愿性产品认证中主要有ISO 9000质量管理体系认证、ISO 14000环境管理体系认证，建筑节能类的产品认证等。

现行建材产品认证范围小，目标单一。例如，一个建材企业需要质量管理方面的认证要通过ISO 9001质量管理体系认证；需要环境管理方面的认证要通过ISO 14000环境管理体系认证；需要产品环保节能方面的认证要通过绿色建材认证或取得环境标志。多种认证体系在企业内部都是独立运行的，出现了管理效率低、协同效应差、体系运行难度大以及认证耗时、费力、成本高等问题，影响了企业综合管理水平和经济效益的提高。因此，需要对上述认证体系进行优化整合，构建实施多位一体化认证管理体系。

对于企业管理者来说，无论是质量体系还是环境管理体系、绿色建材认证体系等，都是在一个企业内部的，在同样的产品和同样的生产过程

之中，只不过强调的重点不同。然而这些分别被强调的方面都是企业总体管理的组成部分。因此，只有将这些方面有机地结合起来，才能协调发展，提高管理效率。企业在做好绿色节能建材产品的同时，还需要优化管理体系，提高管理效率，推行绿色节能管理体系。

扩大建材产品的认证范围和品种，着力提高企业认证意识，建立一批符合并具有工程建设专业特点的认证机构，完善检验认证市场，是完善我国建材产品认证体系的有效途径。

三、CTC——基于检验认证的环保低碳服务体系

中国建材检验认证集团股份有限公司（简称中国建材检验认证集团，英文简称CTC）起源于二十世纪五十年代，伴随新中国建材工业的发展而茁壮成长。经过六十余载的积极探索和不懈努力，已经发展成为国内建筑材料及建设工程领域内规模最大的、



综合性、第三方检验认证服务机构。中国建材检验认证集团的服务对象包括建筑材料生产和流通企业、工程建设及施工单位、太阳能光伏生产及应用企业、碳排放权交易单位、各级政府质量和安全生产监督主管部门及消费者等。拥有检验、认证、安全生产技术服务、检验仪器设备研发销售及标准物质(含标准样品)研发销售、延伸服务五大业务平台。中国建材检验认证集团总部设在北京,在北京、上海、天津、广东、陕西、河北、福建、江苏、安徽、浙江等地设有13家分支机构,拥有6家国家级中心和14家行业级中心,员工总数1400余人。

公司立足于建材与建筑工程领域,依托旗下丰富的检验认证资源,突出绿色低碳和节能环保,走专业化、规模化、国际化的发展道路,致力于为行业提供检验、认证、检验仪器设备研发、标准制定、技术与评价、培训等高新技术服务。目前,公司已发展成为中国建材领域规模最大的综合性、

独立的第三方检验认证技术服务集团化企业,是我国建材检验认证评价中心、测试方法研究中心、标准制定中心和人才培养中心。在中国建材工业大力推进结构调整,全面落实节能减排目标,着力实施循环经济模式的道路上,检验认证机构正发挥着越来越重要的作用。

(一) 加强技术能力建设推动建筑节能

CTC专注于全球气候变化和节能减排业务,助力全球气候变化环境的改善和我国节能减排目的的实现,节能减排服务业务包括:能源管理体系认证(GB/T 23331-2012);企业二氧化碳排放核算与核查;企业温室气体排放审定与核查(ISO 14064);低碳产品认证(水泥、平板玻璃、铝合金型材);清洁发展机制(CDM)项目服务;产品全生命周期评估(LCA);绿色建筑与绿色建材评价技术咨询;太阳能光伏产品检验认证及光伏电站验收检验;能源审计、节能评估与清洁生

产审核;企业节能减排项目方法学开发与审定;节能减排技术与推广;企业应对气候变化战略研究;节能减排专业培训。

1. 建筑节能检测

CTC是最早从事建材产品和建筑节能检测及技术研发的第三方国家实验室之一。依托国家建筑材料测试中心和国家建筑材料质量监督检验中心技术实力,早在上世纪90年代起,CTC就开始在建筑材料测试方法和建筑节能评价技术等方面开展研究攻关,持续提高自主创新能力建设。2003年以来,国家开始广泛倡导节能减排,CTC在开展建筑材料节能测试服务的同时,发挥技术优势,重点加强了建筑、建材节能测试方法,以及新型节能材料和产品的标准规范编制工作,主持编制了GB/T 17795-2008《建筑绝热用玻璃棉制品》、GB/T 26000-2010《膨胀玻化微珠保温隔热砂浆》、DB11/T 584-2008《外墙外保温施工技术规范(聚苯板增强网聚合物砂浆做法)》等数十部与建筑节能相关的国家和行业标准,依靠提升科技实力,积极推进建筑节能,不断发挥对建筑节能发展的技术支撑和引领作用。

2. 建筑能效测评

为落实《国务院关于印发节能减排综合性工作方案的通知》(国发〔2007〕15号)提出的“实施建筑能效专项测评”的工作任务,建设部于2008年开展民用建筑能效测评标识管理制度。同年,CTC依靠在建筑节能领域的技术实力和经验,成为第一批北京市级民用建筑能效测评机构,承担北京市民用建筑能效测评业务。近年来,参与了北京市多项重点工程和政府机构工程的节能检测与评估工作。2011年成为北京市绿色建筑标识

技术支撑单位。

3. 门窗节能标识

CTC是我国建筑门窗节能标识的先行者之一，作为我国玻璃和门窗领域的国家级实验室，负责编制了我国几乎所有的建筑玻璃与安全玻璃国家和行业标准，并参与编制了我国大部分门窗标准。2007年，CTC成为住建部第一批全国11家建筑门窗节能标识实验室之一，为门窗企业开展节能标识测评服务。同时，还承担了美国能源基金会“中国建筑门窗节能性能标识地方实验项目(北京市)”等项目，并在全国开展门窗玻璃节能检测与评价技术培训，协助住建部开展门窗节能标识制度的完善和推广工作。2010年，CTC成为中国建筑玻璃与工业玻璃协会玻璃光谱数据库指定测试实

验室和美国能源部劳伦斯·伯克利国家实验室(LBNL)授权实验室，作为LBNL在亚太地区唯一一家授权实验室，已为中国大陆、台湾等亚太地区十余家玻璃企业提供了国际玻璃数据库(IGDB)入库测试服务。

4. 太阳能建筑一体化

CTC一直致力于可再生资源在建筑上的综合利用技术研究，承担了“太阳能光伏光热玻璃关键性能指标和检测技术研究”等相关课题，主持编制了JC/T 2001-2009《太阳池用玻璃》《建筑光伏组件用EVA胶膜》《建筑光伏夹层玻璃用封边保护剂》等光伏建筑材料系列标准。2010年，CTC投入巨资打造我国第一家光伏建筑检测专业实验室——国家建筑材料工业太阳能光伏(电)产品质量监督

检测中心，开展太阳能光伏建筑一体化关键材料、组件和系统的测试及评价技术研究，为国内外企业开展光伏建筑一体化相关材料和系统的检验、认证和研发提供技术服务。

5. 节能产品认证

通过承担我国建材产品测试方法研究课题及标准项目，开发了“CTC产品认证”，建立了CTC自愿性产品认证体系，与国家认监委指定的强制性产品认证(CCC)和管理体系认证相补充，形成了全方位的“建材产品认证与建材企业管理体系认证”技术能力和服务平台。CTC技术人员先后开发了60多类产品的认证实施规则和技术要求，包括CTC产品质量认证、节能认证、环保认证等，并得到了国家认监委的备案核准。其中CTC产品节能认证



涵盖的产品类别包括中空玻璃、玻璃贴膜、隔热涂料、保温绝热材料、外墙外保温系统、建筑板材等，目前已为东莞南玻、3M等国内外300余家企业开展了产品认证服务。获得CTC产品节能认证已经成为提升企业形象、提高产品竞争力、增强政府和消费者的认可程度的一个重要标志。

(二) 发展绿色建材技术、服务生态城市建设

1. 护航绿色奥运

CTC始终把绿色建材作为重要的研究领域之一。2002年，受奥组委委托负责编制《奥运工程环保指南——绿色建材》，并成为奥运工程中室内装饰装修材料有害物质及室内环境监控的主要检测机构，承担了2008北京奥运会所有场馆的装修建材建设把关工作。CTC将绿色建材产品质量、有害物质和奥运场馆室内环境质量的监督过程渗透到奥运工程建设的每一阶段，尽心尽力为奥运工程保驾护航，并荣获第29届奥组委授予的“北京奥运会残奥会环境工作突出贡献奖”、北京市环保局授予的“北京奥运会残奥会环境质量保障特别贡献奖”。与北京环境保护科学研究院等单位共同完成的“奥运工程环保指南编制与实施跟踪”项目荣获“北京市奥运工程环境保护科技进步奖”和“北京市科学技术进步奖”。

2. 生态城市绿色建材服务

CTC承担了“十一五”科技支撑计划“环境友好型建筑材料与产品研发——绿色建材产品标准、评价与认证技术与体系研究”等国家项目，基于全生命周期理论系统研究了绿色建材产品的标准体系，确定了绿色建材评价体系的框架结构和数学模型，建立了主要建筑材料及制品产品标准、技术指标及环境影响潜在数据库，并

开发了一系列绿色建材综合评价方法和计算软件，成果服务于天津生态城等重大项目建设，在生态城市建设绿色建材方面发挥了重要的作用。

3. 环保/健康建材证明

依托在建材节能环保方面的研发基础和科研成果，CTC成功开发了一套建材产品“环保/健康建材证明商标”应用许可评价制度，对符合相关产品标准、环境标准的绿色建材，通过严格的测试和技术评价，授权许可企业使用“环保/健康建材证明商标”，目前已对人造板及其制品、溶剂型木器涂料、内墙涂料、胶黏剂、家具等11类建材产品、近百家建材企业授权使用“环保/健康建材证明商标”。

(三) 不让地球“碳”气，CTC追踪建材工业“碳足迹”

建材行业是我国重点的能耗工业之一，能耗指标已成为一个重要的行业准入条件，掌握企业生产能耗水平对节能降耗、减低成本，提高市场竞争力十分重要。CTC设有专门的低碳与节能减排项目团队，致力于我国建材领域应对气候变化和节能减排的技术体系与评价体系的应用研究，联合CTC下属的“国家建筑材料工业建筑材料节能评价检测中心”“国家建筑材料工业水泥能效环保评价检验检测中心”和“建筑材料工业环境监测中心”开展企业碳排放核查、碳平衡测试、能量平衡测试、能源使用效率及环保检测与监测，能源审计、企业用能水平评定、企业温室气体核算体系和能源管理体系建设以及以应对气候变化的低碳节能环保为重点的技术培训和咨询等业务。

CTC承担了国家科技部创新方法专项“中国新型干法水泥能效与污染物排放检测评价体系的建立”、美国能源基金会“中国平板玻璃行业/企业

能效评价与服务”等科研项目，开展建材行业热工标定和能效环保测评技术和方法研究。此外，按照相关建材产品能源消耗限额标准，通过对企业生产产品的能耗进行核查，对企业的节能情况进行核算，CTC为企业提供能源管理体系认证、能效评价和节能量审核服务。近年来，CTC承担了中国建材集团首届水泥企业“节能减排之星”评选活动的窑炉系统热工检测和评价工作，先后为近百家国内大型水泥、玻璃企业提供了热工标定和能效测评服务。CTC成立了碳评价工作组，参与了《水泥企业二氧化碳排放计算方法》国家标准编制，参与了国家发改委和国家认监委《低碳产品认证制度》中水泥、玻璃低碳产品评价规范的研究，并开展了建材企业温室气体排放核查审定工作。

在国务院《“十二五”节能减排综合性工作方案》中提到，在“十二五”时期，随着工业化、城镇化进程加快和消费结构持续升级，节能减排形势仍然十分严峻。未来，CTC还将以节能减排为使命，继续加大节能减排技术研发力度，推动建筑节能和工业节能，服务产业升级，竭力打造绿色产业和建设美丽家园。

作为国家火炬计划重点高新技术企业和首都科技条件平台中国建材总院研发试验基地的运营机构，中国建材检验认证集团将始终以“科技创新”驱动企业发展，秉持“公正为本、服务社会”的核心理念，为客户提供“一站式”的专业化创新解决方案和本地化服务，帮助客户不断提升品牌价值并传递信任，与客户、员工、投资者实现“共享、共赢、共荣”，并为全面推动建材工业结构调整与产业升级倾注激情、奉献全力。



“增收节支降耗”项目制管理法

巨石集团有限公司

巨石集团有限公司成立于1993年，公司总部位于浙江省桐乡市经济开发区。经过20年发展，巨石已在无碱玻纤、中碱玻纤、高强玻纤三大领域，拥有世界一流的自主核心技术，玻璃纤维年产能超过100万吨，在国内拥有浙江桐乡、江西九江、四川成都三个生产基地，国外拥有埃及和南非两个生产基地，并设立了韩国、意大利、西班牙、法国、加拿大、印度、新加坡、日本、美国、香港等14家贸易型海外控股子公司。产品主要应用于风电设备、汽车工业、环保设施、各类型材、管道、压力容器、化工贮罐等各个领域。

1998年，为了应对亚洲金融危机，巨石集团就提出了“增收节支降耗”的概念，经过十年的坚持和探索，到2008年全球金融危机后，“增收节

支降耗”项目制管理法走过了16个年头，已经发展成为巨石集团常年坚持的规范的制度化项目管理体系，为巨石成功抵御金融危机，占领市场制高点和行业话语权立下了汗马功劳。

一、“增收节支降耗”项目制管理法的背景

（一）有效应对国际金融危机冲击的需要

2008年，金融危机席卷全球，全球玻纤市场形势发生突变，从“产销两旺”一下子“跌入低谷”。许多国内中小玻纤企业因为成本压力和外部需求增长放缓而减产、停产甚至倒闭。巨石集团也不能独善其身，库存积压，资金链紧张，企业在发展的过程中遇到了前所未有的困难。企业管理层认识

到，要有效应对金融危机，唯有“眼睛向内”“苦练内功”“强身健体”，通过增收、节支、降耗来降低成本、强化创新、夯实管理、增加效益、渡过难关。

（二）培育差异化竞争优势，实现企业可持续发展的需要

后金融危机时代，国际经济环境复杂多变，公司发展面临更多的不确定因素。为进一步提升核心竞争力，实现可持续发展和转型升级，巨石集团提出了“从‘中国制造’走向‘中国创造’，为复合材料发展做出贡献”的企业使命，“成为全球玻璃纤维工业的领导者”的企业愿景，确立了“产品高端化、产业一体化、布局国际化、市场全球化”的“四化”战略目标。“增收节支降耗”项目制管理法成为巨石集团实现企业愿景、使命和战略目标的



最有效途径。

(三) 实现“增收节支降耗”管理常态化、制度化的需要

随着全球经济的迅速发展,市场竞争日益激烈,玻纤市场复杂多变,玻纤企业要想在激烈的市场竞争中赢得主动权,并做大、做强、做优,就必须依靠企业自身创新能力,形成一整套系统性强、操作简便、效益明显,且符合企业自身发展的全面创新管理方法,从根本上打破玻纤企业固有的粗放、零散的创新管理方式,持续为公司降低综合成本、提高经济效益、赢得更多的市场话语权。

二、“增收节支降耗”项目制管理法的内涵和主要做法

为培育差异化竞争优势,加快转变发展方式,促进企业转型升级,使巨石集团成为全球玻纤工业的领导者,巨石集团通过“增收节支降耗”项目制管理法,主要开展了重大科技创新管理、一般创新管理、全员创新管理等工作,始终紧紧瞄准世界复合材

料工业的发展进步,加快了企业的技术改造、技术创新、产品研发、管理创新,扩大了企业自主知识产权,环比降低生产成本,提升了产品的科技含量,扩大了产品的运用领域,提升了产品的性价比,夯实了企业的管理基础,提高了企业的整体经营水平和核心竞争力,从而使企业处于持续发展的良性循环,使巨石在行业中始终处于示范引领作用。主要做法如下:

(一) 明确思路,完善组织领导体系

巨石集团实施全员创新,围绕每年年初提出的《工作计划目标》进行项目申报,通过管理、技术创新的方法和措施,预测出增加收入、节约支出、降低消耗的目标,并将现有的考核要素与上年实际进行比较,得出量化的结果;通过每年环比,不断提高经济、技术、节能、环保指标,实现生产成本的下降、技术水平的提升和企业综合效益的提升。经过不断探索和完善,“增收节支降耗”项目制管理法逐渐

明确了科技创新引领“增收、节支、降耗”方向的整体思路。从“增收节支降耗”产生的经济效益和社会效益来看,集团高层领导深刻认识到“增收节支降耗”工作在推动企业发展过程中的重要作用。领导高度重视,统一思想观念,积极营造“增收节支降耗”工作氛围,将“增收节支降耗”工作形成项目制管理的方法,并将此项工作列为与巨石集团工作目标、经济责任制考核同等重要的三大核心管理工作之一,通过公开通报、奖励的形式加以引导。同时巨石也在不断完善制度,将“增收节支降耗”为代表的创新文化落实到制度中,并不断丰富“增收节支降耗”制度化管理的內容,建立起了适合企业发展战略需要的“增收节支降耗”管理体系。

(二) 科学立项,分类管理,防范风险

科技创新为“增收节支降耗”带来了强劲的动力,依靠科技创新,公司

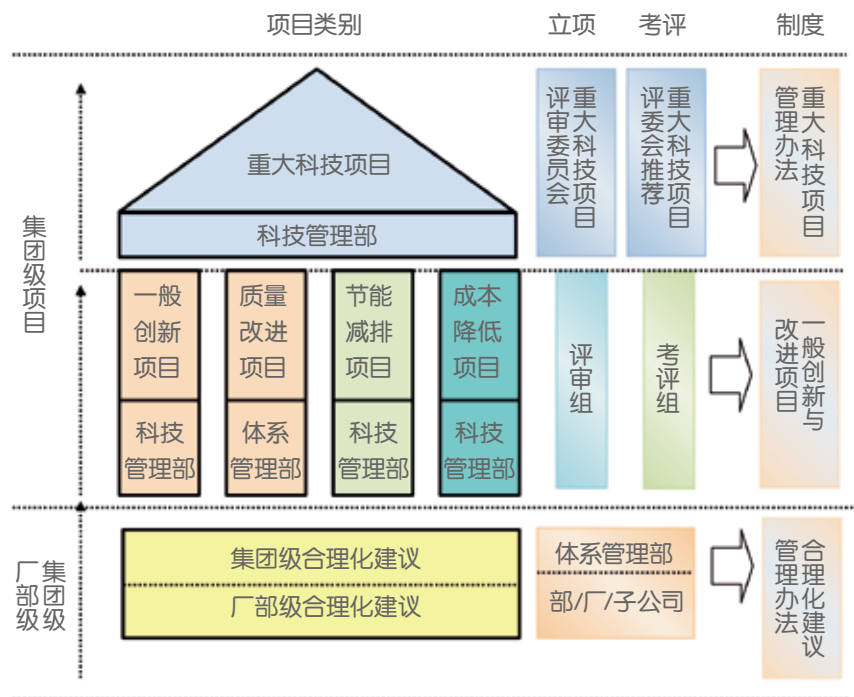


图1 巨石集团增收节支降耗体系结构图

调整了产品结构，提升了产品附加值，提高了劳动生产率，在消化、吸收过程中，科技创新又为“增收节支降耗”提供了机会和空间。

管理创新是“增收节支降耗”的另一重要支柱。在生产制造企业中，加强精细化管理同时优化了工作流程，提升了组织士气，改善了工作环境，带来工作效率的提高和全员劳动生产率的提高。

通过科技创新、组织变革、管理改进等方面，结合每年提出的《工作计划目标》，各单位发动全员进行项目申报，确立申报的项目选题。

为进一步提高“增收节支降耗”工作机构的专业化水平，提高其权威性，并不断完善项目申报、立项、验收和考评水平及方法的规范性，激发员工的创新和参与意识，推动技术进步，巨石集团成立了以分管副总裁为组长的立项评审小组和以总裁为组长的考评小组，确定科技管理部 and 体系管理部为管理的职能部门。

各申报单位根据自身实际情况，对“增收节支降耗”项目的经济性和技术性进行严格的论证，并将数据及实施方法等资料交至科技管理部，由科技管理部组织由集团高管、厂部负责人、技术人员组成的“增收节支降耗”立项评审专家组，每月专门召开立项评审会，对项目的技术可行性进行审核，评审小组根据项目是否和集团的方针目标相符，是否具有首创性，是否与之前的项目重合，项目与项目之前是否有冲突，局部利益和整体利益是否有冲突，长期利益和短期利益是否有冲突，是否具有可借鉴性、可推广性，是否符合环保、安全、质量的要求等方面进行评审。审核同意后立即实施并列入考核。为了避免立项风险，这一过程中需要正确认识、正



确处理降低成本与确保质量、与提高技术先进性之间的关系。公司规定，当成本降低和质量相冲突时，坚决服从质量的要求；当降低成本与提高技术水平相冲突时，坚决以提高技术水平为重。

评审小组将评审意见反馈给各个厂部级单位，由各个厂部级单位组织全体干部员工召开动员大会，提出“增收节支降耗”的目标，分重大科技创新、一般创新与改进、合理化建议三类别提出各自完成目标的各项验收要求。年底，巨石集团专门组织年终评审会议，对完成的好坏按照规定进行奖惩，根据“增收节支降耗”项目的分类，评选出年度科技创新大奖、成本管理标杆、节能减排标杆，对在“增收节支降耗”过程中涌现出来的先进集体和个人进行奖励。

（三）注重过程管理，确保“增收节支降耗”项目有效推进

1. 日常管理

确定科技管理部为日常考核管理专门部门，并明确相关辅助考核单位的工作职责，辅助考核单位以“相互制约、相互监督，第三方考核”为原

则。要求凡是项目责任单位的，均不得作为本项目的辅助考核单位，必须由第三方作为辅助考核单位，提供项目日常考核所需的原始资料和凭证。明确要求辅助考核单位必须按时、按规范、按统一口径统计上报项目日常考核资料，要求责任到人，准确填报。以此保证项目日常考核管理的客观性、公正性和公平性。

2. 监督反馈

项目责任单位需密切关注“增收节支降耗”的日常考核工作，对项目申报、资料提供和考核中存在的问题和错误每半年反馈科技管理部一次。对于在项目申报中存在的金额差异情况，申报单位可重新测算后再行申报，重新申报的程序参照新项目申报的流程执行。对于考核中存在的数据来源错误、原始数据不准确等问题，项目责任单位须提供具有效力的第三方数据，并以书面形式提交科技管理部，在复核确认后下次考核时进行调整。

（四）加强推广应用，充分发挥典型项目的示范作用

目前，巨石集团已经位居全球玻纤行业规模第一，创造了10万吨级以

上的大型池窑拉丝生产线, 巨石集团拥有代表全球玻纤行业最高水平的特大型池窑拉丝生产线15条, 规模优势明显。因为生产玻璃纤维的生产设备、工艺、管理等有很强的相似性, 因此, 不同生产单位的增收节支降耗项目、经验可以相互借鉴学习或改进应用。多年来, 巨石集团积累的“增收节支降耗项目”及项目实施中的经验, 在新技术、新设备、新工艺的引进应用中也有变通出新的可能。所以, 巨石集团十分强调总结经验, 在新的生产线、新的生产领域中大胆创新申报“增收节支降耗”项目。集团积极通过“增收节支降耗”座谈会、经验介绍会等形式加以推动, 还积极利用内部通报, 有针对性地对一些有推广价值的“增收节支降耗”项目进行详细介绍, 提出推广借鉴建议。

在“增收节支降耗”项目制管理法的引领下, E6玻璃配方得以在大型池窑上成功运用和推广, 并申请了专利, 成为企业自主知识产权。此配方技术是中国玻纤行业第一个成功在美国取得专利授权的配方, 打破了中国在国外玻纤配方零专利的局面, 对其他中国玻纤企业起到示范推动作用。巨石通过持续不断地改进玻璃配方, 从E玻璃配方到目前的E7玻璃配方, 巨石生产的产品越来越高端化, 越来越符合客户的需求, 带来较好的经济效益、社会效益和环保效益。

(五) 完善奖惩机制, 培育全员改进、创新意识

为了激励员工积极投身“增收节支降耗”工作, 激发全员参与的热情, 公司制定了较为完善的奖惩机制, 确保“增收节支降耗”奖惩的公平公开公正。

1. 物质奖励

严格按照项目考核结果以及制度

规定的奖惩细则进行公平公正地奖惩兑现, 对成绩显著的坚决予以重奖, 对项目完成未达到要求的给予适当处罚。贯彻奖励为主、处罚为辅的主导思想, 实际操作中, 对一些处罚金额较大的, 采取分期处罚或缓期处罚, 以下年度增收节支降耗的业绩弥补上年处罚金额的方式处理, 以鼓励为主, 促进科学、合理申报。

2. 精神奖励

通过“增收节支降耗”项目制管理法, 一大批技术和管理人才脱颖而出。巨石集团尊重知识、尊重人才, 针对在“增收节支降耗”工作中涌现出来的人才, 建立起了富有特色的专业技术职务晋升通道, 制订下发了《技术职务评聘实施办法》《员工岗位技能等级评审制度》, 从而建立起完整的职业晋升通道。通过制度的建立, 为专业技术人员走专业化的职业道路建立起职业晋升的通道, 极大地推进了创新型人才的培育和成长。同时, 集团又配套建立起《专业技术职称和技术等级评聘工作实施办法》《技术职务人员考评实施办法》等相关制度, 以真才实学为基础, 以实际工作业绩为考核重点, 建立起动态管理与绩效考核体系。每年年终, 在“增收节支降耗”过程中有突出贡献的个人会被评为三十佳明星员工、二十佳班组长、最佳中层干部, 有突出贡献的团队被评为科技创新突出贡献大奖、增收节支降耗标杆单位等, 公司通过工作会议、颁奖盛典等进行表彰。

3. 全员参与

员工主观能动性的发挥是企业成功实施创新的根本保证。巨石集团确立了创新的理念: 创新无处不在, 创新无时不有, 创新人人可及。广大员工是企业“增收节支降耗”的主体, 企业通过报纸、杂志、电视以及内部通报、文

件通知等形式对“增收节支降耗”的相关管理政策、对在“增收节支降耗”过程中涌现出来的先进人物和事迹进行大力宣传, 使“增收节支降耗”的参加范围从最初的仅限于中层干部, 逐渐发展到班组长、普通员工。目前“增收节支降耗”的参与范围覆盖到全体员工。

虽然生产一线员工提出的“增收节支降耗”项目只是一些小改小革, 但是由于广大员工人数众多, 涉及的范围广, 充分发挥了集思广益的优势。当所有来自基层的小改小革汇聚起来后能实现大金额的“增收节支降耗”效益。

三、大型玻纤企业实施“增收节支降耗”项目制管理法的效果

2008—2013年, “增收节支降耗”工作累计为企业实现金额37.17亿元, 巨石人已经形成了人人开源节流的理念, 这种企业文化已经从供应链上下游影响到了供应商和客户。这也是积极响应国家建设资源节约型、环境友好型社会的体现, 更是巨石集团深入实践科学发展观、勇担社会责任的体现。

“增收节支降耗”项目制管理法的成果, 让巨石集团尝到了先进的管理方法带来的甜头。巨石集团将始终发挥“增收节支降耗”项目制管理法在企业管理活动中的作用, 按照深入实践科学发展观的要求, 紧紧依靠国家政策支持, 充分发挥科学技术的作用, 不断提升完善“增收节支降耗”项目制管理法, 不断扩大“增收节支降耗”工作的影响力, 为企业、为社会的可持续发展作出应有的贡献。

(一) 加快转型升级, 实现平稳健康发展

实施“增收节支降耗”项目制管

理法以来，巨石集团各方面工作都取得了长足的发展，即使面对2009年国际金融危机的严重冲击，仍然实现了健康、平稳的发展。公司销售收入从2009年的30.29亿元，增长到2013年的48.56亿元；利税总额从2009年的18770.28万元增长到2013年的99757.80万元。短短五年时间里，公司发生了巨大的变化，而在这个变化过程中，“增收节支降耗”项目制管理法的实施起到了至关重要的作用。

（二）夯实管理基础，提升竞争优势

在竞争日益激烈的今天，技术创新、管理创新是玻纤企业两个最核心的优势。巨石集团自2008年规范实施“增收节支降耗”项目制管理法以来，全面梳理公司科技、管理各方面存在的薄弱环节，将“增收节支降耗”的成果进一步细致化、深入化。规范、扎实、有效地“增收节支降耗”制度大大提升了公司的运营效率、经济效益和发展质量，确保了公司在行业内的竞争优势，夯实了未来发展的基石，提升了公司与其他企业竞争的核心能力。

1. 实现产品高端化，占领行业制高点

通过实施“增收节支降耗”项目制管理法，每一项工作任务明确，责任到人，全员创新，上至集团高管，下至一线员工，公司全员都参与到“增收节支降耗”工作中去，极大提高了公司的创新能力和工作效率，在扩大规模、实施产品结构调整、提高高端产品比例、提高市场占有率、增强竞争力等方面取得了明显进步，公司行业地位和影响力显著提升，成为全球玻纤行业的领军企业。近三年巨石有效实施研发过程，取得了31项研发成果，开发新产品44个。2013年，高端产品比例占到产品比例的49%，为公司



顺利实现产品高端化战略提供了技术支撑。

2. 实现质量最优、成本最低，确保市场竞争基础

“增收节支降耗”项目制管理法实施以来，通过强调成本管理，合理控制了公司成本费用的支出，确保了公司销售收入快速增长的同时，成本和经营费用实现合理下降。

（1）销售费用：自实施“增收节支降耗”项目制管理法以来，商品损耗减少、包装费、装卸费和运输费占成本的比重下降，仓储保管费占成本的比重因资产周转加快降低，业务经费控制得当，一系列措施使得销售费用控制取得显著成效。

（2）管理费用：职能部门依据“增收节支降耗”项目制管理法的总体要求，严格控制各项支出，在业务大规模扩张的同时，人工成本、业务招待费、差旅费和办公费保持较低的增长速度，管理费用控制取得显著成效。

（3）财务费用：自实施“增收节支降耗”项目制管理法以来，公司财务费用增长明显低于收入增长水平。财务费用连续三年呈下降状态。

3. 全面实现风险控制，资产质量明显好转

实施“增收节支降耗”项目制管理法以来，巨石集团采取了一系列措施建立起全面风险管理机制，完善了企业过程风险管理机制，在项目制管理中，逐步形成了具有巨石特色的、完善的安全、质量、环保过程风险控制体系，并形成了以增节降风险评审组为主导的安全、质量、环保过程风险评价结构，根据职能监控、评价过程中的风险要素，完善了全面风险管理的体系。公司资产质量明显好转，资产负债率等经营风险逐年下降。

（三）积极承担社会责任，发挥行业示范引领作用

巨石集团自实施“增收节支降耗”项目制管理法以来，主营业务成果丰硕，综合实力显著增强，实现了平稳、健康发展。在为企业创造利润、为员工带来效益的同时，公司始终牢记中央企业应该担负的社会责任。从能源使用来看，巨石使用纯氧燃烧技术以替代污染重、能耗高、低效率的重油燃烧；从废气排放来看，巨石采用的治理工艺是利用干法和湿法相结合的方式去除气态污染物的工艺，将化学有害物质固化，最终以石膏的形式作为水泥的生产原料，变废为宝；从废水处理来看，巨石实现了污水零排放，并通过采用美国先进技术，将工业产生的废水经过处理，回用于生产；从废渣处理来看，巨石经过长期的技术攻关，发明了一种将玻纤硬废100%回收利用的新技术，彻底解决了玻纤硬废丝处理的世界级难题。同时为当地政府提供数以千计的工作岗位机会，捐资助学，五水共治，关心、重视员工的福利、安全、健康，承担利益相关方责任，实现股东、客户、供方、员工、社会的和谐共赢。

北新建材： 逆市发力，“龙牌”彰显行业龙头地位

北新集团股份有限公司 冯 群

2015年3月20日，A股上市公司北新建材公布了2014年年报。年报显示：北新建材2014年实现了营业收入83亿元，同比增长10.8%；实现利润总额16.6亿元，同比增长15.5%；税后净利润14.7亿元，同比增长16.8%。纵观过去一年因受房地产等各种因素影响而处于低迷状态的建材行业，北新建材的业绩不由让人眼前一亮。

回溯2004-2013年，在没有新增资本投入的情况下，北新建材十年间始终保持着每年30%左右的持续稳健业绩增长：2013年的利润总额、净利润、归属于母公司的净利润分别是2003年的21倍、19.3倍和12.9倍；新型建材业务板块的石膏板产能规模从年产4500万平方米（排名中国第三）发展到年产16.5亿平方米，跃居世界第一。

奇迹般的成长数字背后，是一个众所周知的秘密——北新建材是中国建材行业中第一家将品牌建设提升至公司战略层面的企业，“品牌建设”和“技术创新”正是十年来推动企业快速发展的两大战略引擎。北新建材拥有“龙牌”“北新”“金邦”等品牌，其主品牌“龙牌”先后被评为“消费者最喜爱的品牌”“最具影响力品牌”“建材行业冠军品牌”等，并被授予“中国驰名商标”“中国名牌”“国家免检”。以“龙牌”定位高端，以“龙牌”引领



龙头，北新建材三十年磨一剑，带动着新型建材行业的发展和转型。

北新建材目前在全国20多个省市拥有石膏板生产线54条、业务规模达到17.8亿平方米，已发展成为中国最大的新型建材产业集团、全球最大的石膏板产业集团。

作为最早一批市场化经营的公司，北新建材自上世纪90年代起就不断迎接激烈的市场竞争和行业国际巨头的挑战。通过对国内外市场和行业的不断研究，北新建材开辟蹊径——决定以发展工业品、高档品的思路来发展石膏板，将“龙牌”打造为国际高端品牌，由此制定实施“制高点”战略。

一是抢占工程制高点，提升品牌

影响力。建筑不是快速消费品，它的持久性、耐用性将成为产品质量的直接体现，而入主国家重点工程、城市标志性工程，正是建材企业宣传品牌最好的名片。选择与奥运、世博携手，就是北新建材确立此策略后迈出的最为重要的一步。凭借过硬的技术和个性化的服务，北新建材赢得了奥运会核心场馆——鸟巢、水立方、奥运村、国家会议中心等几乎所有奥运项目，2010年上海世博园43个场馆的隔墙、吊顶系统、石膏板及轻钢龙骨、矿棉吸声板及涂料等产品的供应商也花落北新建材。如今，从天安门城楼粉刷、人民大会堂改造等国家重点工程，到目前中国第一高楼深圳平安金融中心、

上海中心、上海环球金融中心、北京国贸三期、首都机场T3航站楼、天津津门津塔、韩国首尔三星集团总部大楼等“第一高楼地标建筑”，从万达瑞华、三亚红树林、澳门威尼斯人酒店、希尔顿、香格里拉等超五星酒店，到奔驰、宝马、三星等工业厂房园区建设以及部分高档住宅等，全国获得国家级建筑工程奖的建筑90%都采用了龙牌系列节能环保新型建材(中国建筑装饰协会)。2014年，北京APEC雁栖湖国际会都、全球最大的建筑单体和会展综合体——上海国家会展中心等都可以看见龙牌系列产品的身影。借助标志性工程的影响力和示范作用，北新建材实现了品牌与营销之间的相互助力，进一步提升了“龙牌”的品牌影响力。

二是抢占客户制高点，加强品牌合作。北新建材与客户之间进行的是全面的技术合作，而不是单一的产品交易：为装饰公司实现设计构想提供优质的材料和系统的技术支持；为房地产开发企业提供从方案设计、材料配套及物流的一条龙服务，帮助房地产企业打造经济实惠的绿色环保精品工程；为连锁性单位业主提供易于复制推广、能满足行业独特需求的综合解决方案和配套服务。北新建材现已与万科、苏州金螳螂、远大住工、龙发装饰、博洛尼家居、东易日盛、远洋中广等主流房地产开发企业及装饰行业公司建立全面战略合作关系，建立了忠诚度极高的营销网络体系，并成为市场竞争中的独特优势。

三是抢占渠道制高点，实现品牌价值。抢占地标性工程、大客户领域的全面成功提升了龙牌的知名度，但对石膏板这种以渠道销售为主的产品来说，将品牌的价值转化成实实在在的销量增长离不开销售渠道的把控。

通过密集渠道建设、抓住龙头渠道，北新建材扩大了销售的覆盖能力，并根据经销商的实力规模、年销量、增长率等，建立了经销商的分级管理体系，着力培养和扶持核心经销商，为龙牌产品占领经销主渠道奠定组织基础。目前，北新建材拥有庞大的经销网络，在全国拥有一级经销商500余家，二级三级经销商上千家，遍布全国包括香港、澳门、台湾在内的34个省市自治区。

四是抢占产学研制高点，为品牌注入生命力。新产品的概念性研发、低成本生产制造及推广应用的完整技术创新链条让技术创新的成果能够从实验室走到市场，转化为现实的生产力和实际的经济效益，为提升公司的品牌形象不断注入新的内涵。北新建材现拥有国家级企业技术中心，下设十多个专业实验室，建立了博士后工作站、工程硕士站，还与清华大学、同济大学等国内一流院校进行战略合作、建设多个实验室，大力开展如“环保型装饰装修板材的研究开发”等国家“十一五”科技支撑计划项目、“建筑室内电磁辐射污染控制关键技术研究”等国家“十二五”科技支撑计划项目等应用技术的创新研究，为技术领先提供支撑，不断丰富产品应用体系。北新建材还将每年销售额的3%—4%投入于技术中心的研究开发经费，以促进研发投入与企业发展的良性循环。

五是抢占标准制高点，夯实品牌根基。北新建材是住房和城乡建设部建筑制品技术标准委员会副主任单位，也是唯一一家企业代表出任国家最高标准制定领导机构副主任单位，以主要参编单位身份参与39项国家标准和行业标准的起草制定(修订)工作。“龙牌”更是业内高端产品的代

表：九个产品都已荣获双采证书(采用国际标准和国外先进标准)，“龙牌”石膏板、岩棉产品，拥有行业仅有的国家质量银质奖章，连续多年在国家质量抽样检测中名列行业第一，全面超过国家标准，达到美国ASTM、德国DIN及英国BS标准，获得美国UL认证。截至2014年底，北新建材共申请专利1942项，获得授权1406项，国际专利9项，专利申请量和保有量在建材行业都保持第一，被评为全国知识产权示范创建企业，是全国建材行业唯一入选企业。

除了实施“制高点”战略之外，北新建材还提出了“绿色建筑未来”的发展理念和“用全生命周期的绿色建筑来改善人类居住环境”的品牌主张，全面提升了市场和社会的认同感，为进一步打造具有国际影响力的知名品牌奠定了深厚的基础。中国建筑学会与亚洲建筑师大会2006年特授予北新建材“特别贡献奖”和“应用创新奖”两项大奖，2013年北新建材被全球石膏协会授予“全球石膏行业年度最佳企业”和“突出贡献奖”。

通过实施品牌战略，北新建材在三十多年的发展中实现了品牌从无到有、从有到强。特别是近十年来，北新建材每年保持30%左右的持续稳健业绩增长，在产业规模、市场开拓、技术创新、品牌建设、经营业绩等方面取得了跨越式发展，经营质量稳步提高，实现有效益、有质量、可持续的内涵式增长。2014年，北新建材连续第五次登上世界品牌实验室“中国500最具价值品牌”排行榜，品牌价值达264.76亿，位居中国500最具价值品牌第78位。如今的“龙牌”已是中国新型建材行业高品质产品的代名词，更是北新建材最为宝贵的无形资产。

关于规范 企业领导班子民主生活会的思考

中国建筑材料集团有限公司 温林博

习近平总书记在党的群众路线教育实践活动总结大会上强调，党内政治生活是党组织教育管理党员和党员进行党性锻炼的主要平台，从严治党必须从党内政治生活严起。有什么样的党内政治生活，就有什么样的党员和党风。这次党的群众路线教育实践活动，把召开专题民主生活会作为活动的重要一环，教育实践活动后，中央又对年度党员领导干部民主生活会作出了明确部署，体现了中央规范民主生活会、严格党内政治生活的坚强决心。中国建材集团在教育实践活动和2014年度民主生活会中，系统周密部署，坚持“三严三实”标准，结合企业发展实际，将民主生活会开成高质量的党内民主生活会、高层次的深度沟通会和高水平的工作交流会，取得了让职工群众看得见的实效。实践证明，开好民主生活会，既是严格党内政治生活、保持党的先进性和纯洁性的需要，又是领导干部和组织锤炼作风、自我完善的需要，同时也是推动企业发展与管理革新的需要，对全面深化改革过程中的国有企业来说，有着十分重要的意义。

一、民主生活会的基本概念与历史由来

民主生活会是党内政治生活中



的一项重要制度，是解决领导班子内部矛盾、加强党内监督、提高领导干部思想水平和党性修养的有效途径，是建设高素质干部队伍的一项重要措施。《中国共产党章程》规定，“每个党员，不论职务高低，都必须编入党的一个支部、小组或其他特定组织，参加党的组织生活，接受党内外群众的监督。党员领导干部还必须参加党委、党组的民主生活会。不允许有任何不参加党的组织生活、不接受党内外群众监督的特殊党员。”县以上党和国家机关的党员领导干部在积极参加所在党支部、党小组的组织生活的同时，要认真参加领导班子民主生

活会，自觉接受党组织和群众的监督，经受党内生活的锻炼。民主生活会不同于一般的工作会、总结会，应以增强党性锻炼为重点，围绕学习、思想、作风、廉洁自律、遵纪守法等方面的问题汇报思想状况，进行对照检查，开展批评和自我批评。

在党的革命建设历史的不同阶段，民主生活会有着不同的特点。1921年至1949年是对党内民主生活会的初步认识阶段。这个阶段可分为两个时期，前期从1921年中国共产党成立到1935年遵义会议，主要特点是中共对党内民主认识的不断深化。后期是指1935年到1949年中华人民共

和国成立，主要特点是领导干部必须在党内实行民主生活的教育、必须参加党的组织生活，提出了党内政治生活方式和原则。1949年至1978年是党内民主生活会制度的初步形成与曲折发展阶段。这个阶段又可分为两个时期，前期指新中国建立后到1956年，党内民主制度建设取得重要成果。后期指1956年到1978年，从党内民主遭受挫折到民主制度的初步恢复。从1978年12月到1992年是党内民主生活会制度的恢复发展时期。1992年10月至今则是民主生活会制度不断健全发展的阶段。尤其是十八大以来，习近平总书记领导的党中央高度重视，中央政治局率先垂范，各级党组织和广大党员积极参与，我们党的民主生活会制度开辟了一个新纪元。

二、召开民主生活会着力解决的问题

召开民主生活会，总的目的是实现党内政治生活的科学化，其核心是推进党内政治生活的民主建设，从而推动决策民主建设。对于企业来说，着重解决四方面问题：

一是民主生活会中，领导干部通过交心，沟通思想，开展诚恳、实事求是、与人为善的批评与自我批评，建设民主、和谐、具有解决自身问题能力、充满生机活力的领导集体。建党90多年的历史证明，党内矛盾只能靠民主的方法、说理的方法、批评与自我批评的方法解决。用民主的方法解决党内矛盾，意味着把问题摆到桌面上，进行公开、透明、平等地讨论及开展善意的批评与自我批评，是抵御“当面一套、背后一套”，搞阴谋诡计，搞小圈子等不良行为的利器。完善民主生活会制度，推进党内政治生活民主建



召开民主生活会，总的目的是实现党内政治生活的科学化，其核心是推进党内政治生活的民主建设，从而推动决策民主建设。



设，对保持党的生机活力，维护班子团结，都具有重要的意义。

二是领导干部在党的民主生活会上，交交心，通过发扬民主，充分调动大家的积极性，集中集体智慧，推进决策的民主化、科学化，防止和减少决策失误，进一步提高各级党委的领导水平和执政能力。会议坚持问题导向，通过科学开展会前、会中、会后各项程序解决实际问题，成为推动和改进各项工作的平台。在国企改革进入深水区，转型升级进入关键时期，企业党委的改革创新活力和科学决策、民主决策的能力直接关系到企业发展战略目标的实现。

三是对领导干部进行更有效地监督。通过民主监督，开展批评与自我批评，转变作风，预防和反对腐败，增强党的自我净化、自我完善、自我

革新、自我提高能力。通过民主生活会的形式，加强对领导干部的民主监督，对保持党的先进性、纯洁性，加强干部作风建设有着重要意义。

四是打通职工群众反映问题与诉求的渠道。民主生活会前要求广泛深入征求意见、要求领导干部建立基层联系点等，都是督促领导干部深入一线听取意见的“规定动作”，领导干部一方面在群众的帮助下查找了自身存在的问题，又深入基层掌握了一手情况，同时，职工群众的诉求有了固定的反映渠道，既为领导干部科学决策提供了依据，又密切了领导干部与职工群众的联系，有着重要的现实意义。

三、进一步提高企业领导班子民主生活会的质量

首先，把民主生活会作为系统工程部署和开展。通过群众路线教育实践活动的开展，对民主生活会的定位有更深认识：民主生活会应是包括会前、会中、会后规范有序和上次、下次会议循序衔接的整套做法，以及会上会下、会内会外、上级下级互动的配套措施。会前，认真研究确定议题，开展有针对性学习教育，调查研究征求意见，相互谈心交换意见，对照检查撰写发言材料；会上，个人发言自我批评，相互帮助开展批评，上级指导点评；会后，向下通报、向上报告会议情况和改进措施，接受监督、检查督促整改落实，下次民主生活会前检查总结并通报上次的整改落实情况。上级领导和主管部门对下级民主生活会的指导监督，不再仅限于开会到场，而是扩充为对整个流程各个重点环节，扩充到对下级领导班子乃至整个单位的作风建设情况的指导要求。听取意见、自我反思、开展批评、接受监督，也从会内拓展到会外，从班子内部拓

展到与上级和群众的互动，从会议当天延伸为一个时段乃至平时。这样，民主生活会名为会议，实为一套系统举措，形成一个完整链条；年年开、不断抓，持续递进，形成常抓常新的长效机制。

第二，把“高质量的党内民主生活会，高层次的深度沟通会和高水平的工作交流会”固化为企业民主生活会的总体目标。企业党组织召开民主生活会，既要确保上级精神有效贯彻落实，又要从企业经营发展实际出发，使会议更加“接地气”。要强调一个“高”字，高质量、高层次、高水平都是对会议严格高标准要求的体现。在落实高质量党内民主生活会这层要求的同时，将会议开成高层次的深度沟通会和高水平的工作交流会，是避免出现“空对空”的举措，批评与自我批评用实例说话，紧贴工作，并上升到思想高度，才能有血有肉，具体实在，又有深度，戳到痛处。中国建材集团民主生活会紧扣“三高”要求，将组

织生活的各项要求与企业发展的内在需要有效对接，圆满完成了教育实践活动任务，又实现了“两手抓、两促进”，企业发展取得的成绩职工群众有目共睹。

第三，强化“一把手”表率作用。党委负责人对开好民主生活会负总责。主要领导能以身作则，起模范带头作用，是开好民主生活会的关键。中国建材集团“一把手”率先垂范，会前主动带头深入一线征求意见，谈心交心，党委主要负责人逐一把关其他班子成员对照检查材料；会上带头剖析自身存在的问题，真刀真枪，并坦诚接受他人批评；会后，既抓好自身整改，又要抓好班子整改，明确责任，加强监督，保证各项整改措施落到实处。

第四，把坚持问题导向作为召开民主生活会的基本要求。民主生活会制度的本旨就是要解决领导班子和党员干部自身存在的问题。只有像群众路线教育实践活动专题民主生

活会一样，不论是会前准备对照检查材料还是会上发言，都突出问题导向，不评功摆好，而是重在聚焦思想作风问题和不足，才能真正保证民主生活会的质量，达到召开民主生活会的真正目的。否则，民主生活会就要沦为形式主义，无法真正解决存在的矛盾和问题。中国建材集团将坚持问题导向贯穿于学习、征求意见、会中及整改全过程，一批群众关心的问题得到解决。

第五，加大对民主生活会的指导和监督，加强对考核结果的运用。上级党组织加强对下级领导班子民主生活会的监督，对民主生活会加强指导。上级党组织既把经验带下去，又把问题带回来，通过指导下级企业民主生活会，加强对下级领导班子成员的全面认识，为下级领导班子建设提供参考依据。加强对会议考核结果的运用，民主生活会召开的质量，是领导班子建设水平、领导班子整体作风的直接反映，应予以充分重视。



中国建材集团也门水泥厂员工 撤离纪实

3月31日晚，首都国际机场人头攒动，有人手捧鲜花，有人挥舞中国国旗，有人牵着“欢迎回归祖国”的横幅，在接机口紧张而又期待地不停向里张望。这些人在守候的正是首批从战乱中的也门撤回的104位同胞，他们都来自于中建材国际装备有限公司（以下简称中建材国际装备）的UCC水泥厂的生产管理团队。

UCC (Unite Cement Company) 水泥厂位于也门共和国南部阿比扬省巴提斯镇，距也门第二大城市亚丁90公里。由Alesayi集团投资1.07亿欧元，约13亿人民币，中建材国际装备有限公司承建，2008年8月份开始建设，2010年3月正式投产，之后由中建材国际装备协助业主生产水泥。该项目聘用当地员工约400人，并向其传授生产管理技术，为改善当地就业以及提高也门水泥行业专业技术水平做出了贡献。

2011年3月份，由于也门内乱，中建材国际装备生产管理团队从项目现场撤离回国。在也门安全局势稳定后，2012年12月，业主邀请中建材国际装备协助恢复生产，并重新签订生产管理合同，2013年2月份，中建材国际装备派遣专业生产技术管理

团队进驻现场。在项目人员的共同努力下，水泥生产线得以恢复并高效运行，达到生产线设计能力120%以上，生产线水泥的产量、质量以及成本控制受到业主董事会的高度赞赏，并两次主动与中建材国际装备延长合同期限。

也门安全形势紧张, 人员安全牵动人心

2014年9月, 由于也门北部胡塞武装向也门政府发起攻击, 也门安全形势再次陷入不稳定状态。中国建材集团、中建材进出口以及中建材国际装备的领导高度关注项目现场的安全局势, 并制定了多套安全预案。

今年1月, 胡塞武装与也门总统卫队发生冲突, 并占领总统府, 战火迅速向亚丁蔓延。而亚丁市距UCC水泥厂只有90公里。

2月23日早上, 战火打到塔伊滋省, 距离项目所在地只有五六个小时的车程。

胡塞武装向南推进的速度非常

快, 24日战火就蔓延至距亚丁市只有一个半小时车程的地方。

3月19日至3月25日, 也门安全局势急剧恶化, 亚丁机场被胡塞武装占领, 这条消息令中建材国际装备的领导紧张起来, “我们必须马上行动, 保证人员安全”。公司负责人安排项目管理人员核实每个人的名字、护照等信息。同时, 工厂加大了安保力量, 大概有一百多人全部守卫在工厂的围墙外面。

恐惧笼罩着也门项目部的所有人员, 包括中建材国际装备雇佣的两名外籍专家。据现场翻译描述, 其中一位外

籍专家, 多次表达了他的急切, 晚上10点多还会打电话给她, 询问撤离进展, 并再三请求公司, 在制定撤离也门的方案时, 一定要把他们两个考虑进去。

“亚丁机场被炸掉的那一天, 都能感觉到他的声音已带有哭腔了。”

事实上, 就在各位项目人员在战火纷飞中度日如年时, 中国政府已在筹备中国公民的有序撤离, 中国建材集团也积极配合政府做好准备工作。根据统一部署, 中国在亚丁湾、索马里海域执行护航任务的海军舰艇编队赶赴也门, 执行撤离中方在也门人员任务。

中国建材行动迅速, 立即启动应急预案

3月25日, 中国驻亚丁总领馆通知现场项目部准备撤离。

接到领事馆的通知后, 中建材国际装备立即启动应急预案, 并成立了由公司总经理张燎任组长、相关公司领导与部门组成的应急领导工作小组。

现场项目部、亚丁分公司也立即组成了以也门UCC项目部韩启成和甄良涛为组长的应急领导小组, 对撤离工作进行详细安排部署。他们把104人分成7个小组, 并指定了小组长和翻译, 每一位小组长都是共产党员, 并要求每一个共产党员在此次撤离的关键时候要发挥党员的模范先锋带头作用, 保护好我们每一位员工的生命和

公司财产安全。

为了顺利地开展撤离工作, 由集团公司领导、中建材进出口领导、中建材国际装备及相关部门、事业部建立了微信群, 及时传达公司领导和领事馆的指示和通知, 与现场始终保持密切联系, 形成了安全、有序、高效的信息沟通平台和工作平台。

自25日开始, 应急工作小组每天将也门的局势和人员撤离情况向上级公司和领导汇报, 使领导能够在第一时间掌握前方的动态, 便于作出及时准确的判断和决策。从3月中旬以来, 公司得到信息时, 便要求海外项目部积极采取应对措施, 储备充足的食物、饮用水, 并加强安保措施, 禁止员



工外出, 并要求项目部与使馆、业主、公司保持密切联系。

公司考虑到也门当地基础设施建设落后、信息不畅, 早在前期就专门给也门项目部, 包括伊拉克项目各配备了一部海事卫星电话, 这次发挥了重要的作用, 体现了公司制定的应急预案在处理突发事件中准确的预判、预警能力。



以人为本, 安全撤离

3月25日晚, 亚丁机场就关闭了, 至此也门所有的飞机场都已关闭。

鉴于空中与陆路撤离均不安全, 中国驻也门大使馆提出了先陆路转移至港口, 再转移至第三国的最稳妥方案。

亚丁领事馆在3月26日上午通知项目部准备从水路撤离; 3月27日下午5点, 领事馆通知项目部计划在28日进行水路撤离, 要求现场项目全体人员随时做好登船准备。接到通知后, 中国建材集团副总经理、中建材进出口董事长党委书记, 中建材国际装备

董事长黄安中对撤离及相关工作提出了总体要求; 中建材国际装备总经理张燎立即同业主董事长进行了电话沟通, 要求业主对项目部从现场转移到亚丁提供交通工具并必须保证公司104人的生命安全。

由于亚丁领事馆通知中转地可能为吉布提或沙特吉达港, 中建材国际装备张燎又立即安排埃塞俄比亚分公司人员到吉布提做接应工作, 安排沙特利雅得分公司人员到吉达港做接应工作, 做好了两手准备。3月28日上午, 亚丁总领馆通知公司项目部104人

29日上午在亚丁港登船, 接到通知后项目部才将生产线进行安全停机并移交业主; 当天下午2点40分, 在业主保安的护送下, 现场99名员工分成4辆大巴赶赴亚丁港, 与亚丁分公司5人会合, 当日下午5点40分到达亚丁预定的Concort宾馆。当晚, 亚丁市区内枪炮声不断。3月29日上午11时, 104名员工和两名来自罗马尼亚、埃及的外籍人员乘大巴赶往港口集结。到达港口后, 才知道竟然是中国海军军舰来接全体员工回国。在办理好相关登舰手续以及进行安检后, 全体员工和中国

援也门医疗队共122人安全登上临沂舰。也门当地时间29日下午2点40分，临沂舰正式起航！那一刻，也门项目全体员工悬着的心终于安稳了；那一刻，中国建材集团、中建材进出口、中建材国际装备全体员工的心也终于落地了。

“我们知道，我们安全了！有祖国做靠山，我们什么都不怕了！”在后来中央台的采访中，也门项目翻译邓令令说，“感觉踏上那个军舰，我就已经踏上国土了”。

在军舰上，公司员工得到了舰上全体官兵非常热情真挚的接待，他们甚至让出了自己休息的舱室给大家休息，自己就睡在过道。军医挨个舱室巡诊，怕大家在舰船上有什么不适应。战士们还为大家准备了丰盛可口的饭菜，大家的心里充满了温馨和感动，真的感觉像回到自己家里一样，内心里充满了对人民子弟兵的感激之情。

经过近8个小时的高速航行，中国军舰于当地时间晚10时许抵达吉布提

港。此时早已有中国驻吉布提大使馆工作人员和中建材国际装备埃塞分公司接应人员、当地中资企业志愿者在此等候，大家在吉布提得到了大使馆和分公司妥善地安置，并在签证、机票、饮用水、食品、住宿等安排上给予了非常大的帮助。

与此同时，中建材国际装备埃塞分公司高效而有序地为我公司104人分两批订购了吉布提——亚的斯亚贝巴——北京的航班。当他们30日全部抵达亚的斯亚贝巴机场时，中国驻埃塞希腊大使及大使馆工作人员、埃塞分公司同事亲自迎接。大使馆和分公司在食宿等方面给予了帮助，当地时间31日凌晨4点45分，所有人员登上飞往北京的ET604航班，踏上了这次归国之路的最后一程。中国建材的104人是第一批从也门撤回中国境内的，如此高效顺畅，得益于我们国家越来越完备的体制、机制以及越来越强大的执行力。



平安抵达北京，回归祖国怀抱

北京时间3月31日晚8点10分，载着中建材国际装备也门项目部104名员工的飞机安全降落在北京首都国际机场T3航站楼。“回来了！终于安全归来了！”晚9点40分，早早守候在接机口的中国建材的领导和员工代表们难掩感动兴奋之情，为安全抵达的全体员工在机场举行了欢迎仪式。“欢迎中建材国际装备海外也门员工归国！”“感谢祖国！”的横幅展示在机场大厅，人们都欢呼雀跃着，眼里噙着泪花。中国建材集团副总经理、中建材集团进出口公司董事长、中建材国际装备董事长黄安中代

表中国建材集团欢迎大家回国，并转达了宋志平董事长和曹江林总经理对大家的亲切问候，向公司海内外参与这次安全、有序、高效撤离工作中的所有人员表示感谢。嘱咐大家回国后好好休息调整，待局势稳定后，继续投入到工作中来，为国家创造更多的财富，为家人创造美好的生活。

3月31日注定是个不眠之夜，所有从也门撤回的人员将永远铭记着这一刻：“感谢祖国！”，是所有归国人员发自内心的对党中央、对人民子弟兵、对公司给予的关爱和帮助的感激之情！



后记

当104人平安回国后，中国建材集团及时给相关大使馆、业主写了感谢信，对他们在这次安全撤离过程中提供的关心、支持和帮助表达了最诚挚的谢意！

谈新常态下企业的发展之道

——读宋志平董事长《我的企业观》有感

中国建筑材料集团有限公司 苗小玲

最近，读了宋志平董事长的《我的企业观》，受益匪浅，启迪颇深。书中凝结了他近40年在国企改革前沿阵地孜孜不倦的实践探索和感悟思考，以企业思想家的责任感和使命感向读者呈现了做企业的人生观和价值观。这是一本让人不知不觉就能一口气读完的书，在清新朴实的文风中体味作者思想的高度和务实的态度，它告诉人们做企业应有的信仰、逻辑、态度和方法。当前，我国经济发展进入新常态，经济增长的速度、动力和结构发生深刻变化，经济下行压力加大，外部宏观环境趋紧，各种潜在风险聚集，企业将面临诸多挑战和困难。从《我的企业观》中受到启发，企业要主动适应新常态，顺利爬坡过坎，实现转型升级，开创发展新局面，至少需要坚持以下四个方面的思想和思路。

一、市场化的改革：“央企市营”是竞争型国企深化改革的主要出路

经过30多年改革，国企总体上已经同市场经济相融合，活力和竞争力大大增强，效益明显提高。但国企在思维方式、管理机制上，都还留有计划或行政的色彩，这些非市场化的因素成为束缚国企发展、窒息国企活力的重要瓶颈。新常态下，市场成为配置资源的决定性因素将越来越突出，以市场为导向，遵循市场规律，是包括国企在内的所有企业生存发展的不二法门。面对新常态，国有企业的市场化改革已迫在眉睫，如何改？党的十八大明确提出，要积

极发展混合所有制经济，同时要推动国有企业完善现代企业制度。然而不少人只言其一，不及其他，将混合所有制奉为国企改革的主旨，似有“一混就灵”的奇效。实际上，混合所有制只是解决了产权结构问题，是国企市场化改革的关键一步，却并非全部。多年来，宋志平董事长带领中国建材集团在市场化改革实践中开创出“央企市营”模式，充分体现了国企市场化改革应有的整体性、系统性和连贯性，为处于充分竞争领域的国有企业提供了一套系统化的改革框架和可借鉴的经营管理模式。

“央企市营”指的是，国有企业在保持国企属性的同时，通过内部改革建立起适应市场经济要求的管理体制与经营机制，这些内部要素相互匹配，有机联系，缺一不可。主要包括五个方面：一是实现产权结构多元化，通过发展混合所有制，国有资本与民营资本及其他社会资本交叉持股、相互融合，解决“国有股”一股独大和所有者缺位的问题，为完善公司法人治理结构奠定产权基础，实现不同所有制资本优势互补、劣势对冲，共生多赢、包容发展。通过发展混合所有制经济，中国建材集团用220亿元国有权益控制了660亿元净资产，进而带动了超过4000亿元总资产。二是建立规范的公司制和法人治理结构。目前，在董事会试点央企里，形成了以外部董事为主的董事会，这有利于政企分开，提高决策质量和效率。但董事会的独立性还没有充分发挥出来，对高管的

选聘、业绩考核、薪酬三项职权尚未真正落实，治理结构还要进一步规范和完善，形成“协调运转、有效制衡”的公司治理体系。三是引入职业经理人制度。把职业经理人作为市场化要素，建立市场化的激励约束机制，把最优秀的职业经理人吸引到企业中来。四是内部机制市场化。企业内部适当引入市场化机制，体现竞争的理念，使企业适应外部的市场竞争。五是按市场规则开展经营。摒弃遇到问题“找市长不找市场”的传统思维，按照市场规则经营企业。

二、系统化的管理：树立“大管理”的思维，既抓市场又管工厂

新常态下，经济增长由高速转入中高速，水泥发展进入平台期，需求增长趋缓，产能严重过剩，供需矛盾进一步加剧。在这种情况下，企业要取得效益，不仅取决于内部管理（成本），更取决于外部市场（价格）。在产能过剩、恶性竞争的环境下，价格往往严重背离价值，即便成本管理得再好，效益也无法得到实现。近年来钢铁、玻璃等全行业持续亏损，对于行业内那些管理精良的企业来说，也难脱亏损的泥沼。覆巢之下，焉有完卵？健康的市场秩序才是企业生存发展的首要利益。宋志平董事长在《我的企业观》中提出的管理市场与管理工厂并重的大管理理念，是过剩行业下企业应有的管理之道。企业不应成为市场大海里的一叶扁舟，而应利用市场规律，主动作为，把握命运，与竞争

者开展理性竞合，共同管理好市场，引导市场走向健康有序。

多年来，中国建材始终坚持“行业利益高于企业利益，企业利益孕育于行业利益之中”的理念，在过剩市场的激烈竞争中逐步摸索出系统化管理的思路和方法，即八大工法和六星企业。八大工法，包括五集中、KPI、零库存、辅导员制、对标优化、价本利、核心利润区和市场竞合；六星企业，指的是业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、先进简约、安全稳定。通过系统化管理，把企业内外结合起来，“既管工厂，也管市场”，实现做工厂、做市场、做系统的相统一，达到企业小环境和行业大环境的双优化。在内部管理上，通过“八大工法”中的前五大工法，实现精细化、数字化和规范化管理，向管理要效益，持续降低成本，不断提高效率，注重防控风险。在市场管理上，运用“八大工法”中的后三大工法，通过联合重组建立核心利润区，提高市场集中度，成为区域内的大企业；秉承“价本利”的经营理念，带头开展行业整合优化，率先自律限产、淘汰落后；与区域内其他大企业开展市场竞合，使供需达到相对均衡，坚持合理价格，保持正常利润水平，确保行业健康发展与转型升级。经过中国建材等大企业持之以恒的市场整合优化，水泥行业的市场集中度CR10由2008年的16%提高到2014年的53%，水泥价格也逐步回归理性，行业和企业都获得了合理的利润，实现了良性发展。

三、集成化的创新：倡导集成思想，持续打造竞争新优势

新常态下，在“中国制造2025”国家战略的带动下，企业发展将由要素驱动、投资驱动转向创新驱动，以创新实现提质、增效和升级。创新有很多种途径，包括原始创新、引进消化吸收再创新和集成创新等。对于主要依靠应用技术的企业来说，集成创新是应对激烈市场竞争、发挥比较优势的有效途径。全世界几乎没有什么技术是由某个企业单独完成的，各企业在创新过程中相互借鉴，互相学习，实现各种要素的有机集成和优化组合。当前，全球创新步伐进一步加快，一些重大技术的商业化进程进一步缩短，跨界融合、技术颠覆和产业优势重塑不断显现。在这种大的时代背景下，集成创新应作为提升企业自主创新水平、增强企业核心竞争力的主要途径。近年来，作为行业技术创新的领头雁，中国建材大力实施集成创新，在水泥、玻璃、玻纤、风机叶片、碳纤维、薄膜太阳能、TFT基板玻璃等领域，都实现了重大突破，成为企业转型升级的有力支撑和新的利润增长点。

集成创新的理念不仅适用于技术层面，更适用于企业整体层面，将企业各方面的创新能力进行集成，形成动态化的综合竞争优势。在当前经济转型时期，市场竞争日趋激烈，商业环境复杂多变，互联网革命方兴未艾，新型业态层出不穷，企业单靠一项技术、产品或品牌优势已难以保持长期的竞争优势。除了做好技术创新，企业还要在商业模式创新、管理模式创新和机制创新上下功夫。技术创新关系企业的核心竞争力，着力推动产品向产业链、价值链高端发展，如水泥要向“高标号化、特种化、商混化、制品化”发展。商业模式创新就是要



按照实现客户价值最大化的核心商业逻辑，突破传统的价值创造边界，改变竞争规则，重构价值链，探索企业可持续的盈利模式和发展模式，如中国建材易单网“跨界电商+海外仓”模式、阿里巴巴支付宝在线支付模式等。管理模式创新要解决企业的成本和效益问题，如中国建材实施的“格子化”管控、践行的“价本利”经营理念和共生多赢的竞合模式。机制创新要解决企业活力和动力问题，通过内部市场化改革，在投资者、经营者、员工三方利益与企业效益之间建立起休戚与共的正相关关系。企业只有实现“四维度”创新的集成，才能培育起核心竞争力，获得可持续性发展。

四、以人为本的价值观：企业是人，企业靠人，企业为人

做企业的最终价值是什么，经营的本质是什么，这些看似哲学层面的命题，却直接而深刻地影响着企业的每一个决策和行为。尤其在新常态下，在企业爬坡过坎、攻坚克难的关键时期，价值观对企业兴衰成败的决定性影响将越来越凸现。宋志平董事长在《我的企业观》中提出了“企业是人，企业靠人，企业为人”以人为本的价值理念，深刻阐释了企业的本质，打

开了一扇通往基业常青的大门。人是企业最宝贵的财富。做企业的出发点和落脚点都是人，实现人的价值是企业发展的根本追求。企业首先要成为员工乐生的平台，在企业里施展才华、实现自我价值、创造美好生活，同时找到精神的归宿和组织的归属。有了这样的平台，员工才能获得真正的幸福，并将这种幸福转化为对企业的热爱和忠诚。企业要对股东负责，为股东创造绩效；对客户负责，提供高质量的产品和服务；对环境负责，追求绿色、低碳、清洁发展；对社会负责，积极履行社会责任，做优秀的企业公民；最终实现企业与自然、社会、投资者和员工的和谐发展。

中国建材依靠大规模联合重组快速成长，先后重组了上千家企业，创造了世界水泥史上的奇迹。联合重组成功的秘诀也在“人”，一切工作都紧紧围绕“人”来做。联合重组不仅是厂房、土地、矿山的联合，更是人的联合和企业文化的融合。倡导“三宽三力”（待人宽厚、处事宽容、环境宽松，向心力、亲和力、凝聚力）的人文环境，坚持“宽而有度，和而不同”，尊重、信任，照顾到各方利益，实现包容性发展。“以人为本”的价值观实践充分证明了得人心者得企业。



坚守的力量

——读宋志平董事长《我的企业观》有感

中国建筑材料集团有限公司 王焱

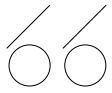
在宋志平董事长所著《我的企业观》一书中有一篇文章，题目是《做企业贵在坚守》，虽然文章篇幅不长，但语言通俗质朴，蕴含着为事业奋斗终生的坚定信念和精神力量。

“一生能真正做成一两件像样的事情就不错了”。宋志平董事长在文章中写道：“每个人的精力和能力都是有限的，一生能真正做成一两件像样的事就不错了”，这句话让我感触颇深。俗话说：完成一件事很容易，但把一件事做像样就没有那么容易了。“无志之人常立志，有志之人立长志”。我们一生的时间并不多，一生的精力也是有限的，要做好一件事也实在不容易，能用

一生做好一件事的人，他就已经是真正的成功者了。宋志平董事长在35年的坚守中，也面临过很多诱惑和选择，也经历过很多坎坷和磨难，但是他有着坚持、执着精神，无论遇到什么阻力或诱惑，矢志不渝，没有改变人生目标和方向，一辈子只做企业，成为把两家中央企业带进世界500强的第一人，堪称楷模！我们今天也像宋志平董事长当年刚刚进入企业一样从事普通的技术、销售或管理工作，但我们的最大优势是身边就有这样一位带领我们成长，教授我们科学的企业管理理念，传授人生态度、敬业精神的师长，让我们能够专注耐心、脚踏实地一步一个脚印地

去完成每一项工作任务，实现自己人生的每一个目标。比尔·盖茨说：“如果你想同时坐两把椅子，就会掉到两把椅子之间的地上。我之所以取得了成功，是因为我一生只选定了一把椅子”。我们每个人都是自己人生的舵手，既然选择了人生方向，就把握方向扬帆起航坚定前行吧。

“把工作与兴趣结合起来”。宋志平董事长在文章中写道：“我从来没有把做企业当成负担，而是把工作与兴趣结合起来，无论是做技术员、销售员还是企业领导人，都能让自己全身心地融入其中，全力以赴地做好每一件事”。我想，这也是支撑宋志平董



当我们学会宽容与包容的时候，
当我们的内心回归到最单纯的时候，
当我们怀着一颗“素直之心”
与这个世界相处的时候，也就真正走上了成功之路。



事长带领企业从困境走向辉煌的坚守动力。许多研究表明，很少有人是完全由于谋生的目的而工作，他们大多是出于个人对某一领域问题的强烈兴趣而孜孜以求，不计名利，忘我工作，他们的成功是与他们的兴趣相联系着的。在价值观、动机、情感等因素中，兴趣对职业生涯的影响作用最大。兴趣是成功的重要推动力，将能力和兴趣结合起来，更有可能取得职业生涯成功。兴趣是在一定需要基础上，在社会实践中形成的。宋志平董事长年轻时并没想过做企业，理想是作一名老师或诗人，做企业的兴趣是在进入企业后才逐渐培养的。正因为对做企业有了兴趣，才能全身心地投入企业之中，才能把人生目标与企业发展紧密结合并在做企业的过程中找到乐趣。而这两者的结合，更能让人产生勇往直前、不畏艰险、不达目的不罢休、不到顶峰不止步的坚强信念和决心。我们所学的专业和当年的理想可能与今天的工作并没有紧密的联系，但是谁能保证每天都在干自己喜欢的工作呢？“三百六十行，行行出状元”，不仅说明了每一项工作的重要，更说明了每一项工作都大有可为。工作带给你的是快乐还是折磨，主要在于你对工作的态度。当我们进入一个陌生行业，一家陌生的企业，从事陌生的工作的时候，同样可以像年轻时的宋

志平董事长那样，逐渐培养自己对这份工作的兴趣，投入热情，调整心态，让自己尽量多的把工作与兴趣结合起来，形成职业兴趣。当我们把工作变成一种兴趣的时候，就会获得更多的成就感和源动力，就会在工作中进一步锻炼提升自己，享受其中的乐趣，实现自我价值。

“素直之心”。宋志平董事长在文章中写道：“正是怀着这样的‘素直之心’，这些年来，我心无旁骛、矢志不渝，牢牢扎根于企业，无论遇到什么情况，都保持着乐观的心态和积极的人生态度”，这不正是宋志平董事长在描述自己对待事业和人生的“四字箴言”吗！日语里有一个中国词汇“素直”**すなお**，通常表示一个人柔顺或温驯、坦白纯真、心地诚恳。素直，是工匠精神的人格基石和灵魂。“素直的心”是不受束缚的心，很容易就可以适应新环境，持有这种心态的人，不会用偏见、情绪化或是成见来看待事物。宋志平董事长曾经说过：

“我觉得做产业、做企业，素直的心非常重要，中国的企业家应该把做企业当做自己心中的一个职业来做，而不是作为自己的人生跳板”。他正是怀着这样的“素直之心”扎根于企业，始终保持乐观积极的人生态度，“企业成功之时，虚怀若谷；企业低落之际，不妄自菲薄”，最终把企业带上了成功之路。老子在《道德经》里说过：“道常无名，朴

虽小，天下莫能臣。侯王若能守，万物将自宾”。“道常无为，而无不为，侯王若能守之，万物将自化。化而欲作，吾将镇之以无名之朴。镇之以无名之朴，夫将不欲。不欲以静，天下将自正”。“自化”即是按照自然规律在运作，能将“欲作”镇住达到“天下将自正”的“无名之朴”不也正是一颗“素直之心”吗！我们在工作和生活中遇事常常会先制造一些假设、预期一些未来，这就给我们带来很多束缚，“素直的心”就是让我们淡薄名利、摒弃偏见，尊重事物的原有法则，敬畏事物的运行规律，纯粹做事、简单的生活。当我们学会宽容与包容的时候，当我们的内心回归到最单纯的时候，当我们怀着一颗“素直之心”与这个世界相处的时候，也就真正走上了成功之路。

从1993年“北新集资”到2002年“中新传票”，宋志平董事长在35年的坚守中也遇到了种种困难与危机，但一个为企业眺望远方的船长始终有着把企业做大做强做优的坚定不移的信念，通过对这种信念的坚守不但把需要靠员工集资购买原材料的企业做成上市公司，更是把资不抵债法院传票要冻结资产的企业做成了世界500强。坚守是源泉与动力，坚守为前行指明方向，坚守应当成为每个中国建材人的执着信念，为完成好每一件工作、发展好每一个企业提供用之不竭精神力量！



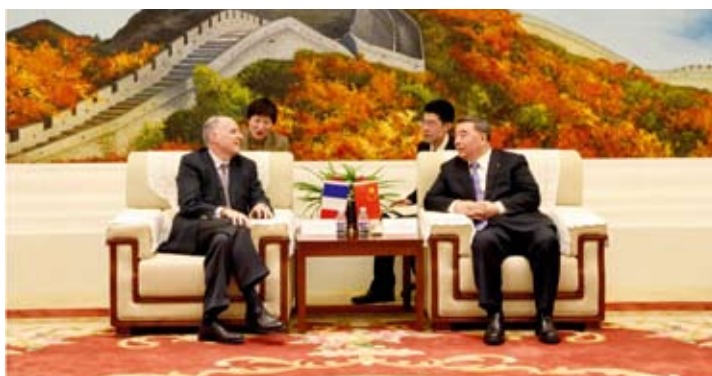
01

宋志平会见 梧州市市长朱学庆一行

4月20日，中国建材集团董事长宋志平在集团总部会见了来访的梧州市市长朱学庆一行。双方就新型干法水泥、新能源材料、健康养老产业等方面的合作事宜进行了沟通交流，并达成了广泛共识。会谈中，宋志平详细介绍了集团近年来的发展情况，着重介绍了集团在水泥、玻璃领域的联合重组、节能减排和结构调整情况，以及在新型建材、新型房屋和新能源材料方面的业务开展情况。他希望，中国建材集团在充分发挥自身优势、加快产业转型升级步伐、推进装备制造向中高端迈进的基础上，加强与梧州市的合作，共同利用好梧州市良好的工业基础和21世纪“海上丝绸之路”的政策优势，不断深化在新型干法水泥、薄膜太阳能电池等新能源材料、健康养老产业等方面的合作，力争在“一带一路”进程中共同创造新辉煌。朱学庆介绍了梧州市的基本情况。他表示，梧州是一个既可干事创业、又可安居生活的城市，未来发展潜力巨大，希望中国建材集团加大投资力度，大力发展新型建材、新能源材料、健康养老等产业，带动梧州经济社会发展再上新台阶；梧州市政府将加大政策支持力度，努力为企业提供良好的发展环境，确保双方实现合作共赢。

02

宋志平会见 圣戈班高层代表团



4月14日，中国建材集团董事长、党委书记宋志平在集团总部会见了圣戈班集团董事长兼首席执行官Pierre-André DE CHALENDAR先生一行。宋志平首先祝贺圣戈班成立350周年，并向客人介绍了中国的建筑材料市场现状和未来发展方向。CHALENDAR先生对中国建材集团取得的骄人成绩表示祝贺，并介绍了圣戈班的发展历史及2014年的经营情况。会谈中，双方就水泥行业的并购与重组、玻璃业务、石膏板业务、薄膜太阳能电池等方面进行了广泛深入的沟通，并表示将加强更高层面的合作，共同推动全球建筑材料市场的健康可持续发展。

03

全国政协副主席、科技部部长万钢 到蚌埠院调研

4月16日，全国政协副主席、致公党中央主席、科技部部长万钢率致公党中央调研组来蚌，期间专程来到蚌埠院建设的国家级科技成果转化基地——中国玻璃新材料科技产业园调研。在听取了蚌埠院院长、党委书记彭寿的介绍后，万钢对蚌埠院产研共建的发展模式给予高度肯定，对蚌埠院集聚人才和先行先试科研骨干持股的做法给予高度赞赏。在产品展台，万钢对新玻璃产品表现出浓厚兴趣，



不时询问产品的工艺和用途，当看到蚌埠院获得的众多科技成果时，由衷地感叹，“很好！你们企业的确做了很多工作”。在参观电子信息显示超薄玻璃生产线时，面对纤薄如纸、能够卷成筒状的玻璃，万钢由衷地赞叹。在实验室，万钢查看了相关实验设备和检测设备，与科研人员进行了亲切交流，仔细询问了玻璃镀膜技术和粉体材料技术，讲到“镀膜看起来简单，其实很难”“在材料上还有很多东西可以探索”，热情洋溢地鼓励了科研团队的专注和热情。

04

中国建材集团入围2015中国企业社会责任500强名列24名

日前，“2015中国企业社会责任500强”榜单发布。此榜单由中国企业评价协会联合清华大学社会科学学院依据《中国企业社会责任评价准则》评审颁布。集团以综合打分910.64分位列第24位。本次“2015中国企业社会责任500强”评价活动以《财富》世界500强、中国企业500强、中国民营企业500强为基本研究样本，共涉及候选企业1600家。评价入围企业代表了目前国内倡导可持续发展、履行社会责任的优

秀典范。集团将与其他入围企业一起充分发挥示范带动作用，为全面提升我国企业履行社会责任的质量和水平做出贡献。

05

蚌埠院成功生产出0.2毫米超薄玻璃



日前，蚌埠院成功工业化稳定批量生产出0.2毫米超薄电子玻璃，成为提升中国浮法玻璃技术水平的重大突破，彻底打破国外垄断，完全替代目前面板行业对超薄玻璃的需求而进行的对较厚玻璃的二次减薄环节，极大地节约了资源、降低了成本、保护了环境，为电子信息行业发展提供了强大的技术支撑和关键产品。

06

中国建材工程总包的英国最大专用线并网地面电站正式并网发电

日前，中国建材工程总承包的英国Raventhorpe Farm 39.3兆瓦地面光伏电站项目完成测试并正式并网发电，所发电能全部并入毗邻的TATA Steel钢厂。这是英国目前最大的专用线并网地面电站。该项目的顺利并网发电，夯实了中国建材工程“凯盛新能源”品牌在英国市场的地位，为中国建材工程进一步打开英国及欧洲新能源市场打下了坚实的基础。

07

加勒比海地区七国大使一行访问北新集团

4月9日，位于加勒比海地区的圭亚那、特立尼达和多巴哥、巴巴多斯、格林纳达、牙买加、巴哈马以及苏里南七国大使一行访问北新集团。会谈中，中国建材集团总经理助理、国际合作部总经理卫锋介绍了中国建材集团的总体业务情况，他表示，中国建材集团非常愿意加强与加勒比海地区的合作，以新型房屋为契机，为推动与加勒比海地区的共同发展、合作共赢做出贡献。北新集团领导详细介绍了新型房屋业务的发展情况。

08

蚌埠院与桐城市政府 签订战略合作协议

4月8日,安庆市市委常委、桐城市委书记胡红兵一行访问蚌埠院。在充分交流和友好协商的基础上,双方签订了新能源产业、环保机械研发和新型住宅产业化项目战略合作协议。座谈会上,双方就相关项目的合作进行了深入交流。胡红兵指出,桐城市政府将全力配合与蚌埠院的合作,对项目未来的发展充满信心。蚌埠院院长、党委书记彭寿对桐城市政府的合作诚意表示感谢,强调会尽快启动项目建设。

09

中国建材工程签署哈萨克斯坦5兆瓦 光伏电站合作协议

日前,在哈萨克斯坦总理马西莫夫的见证下,中国建材工程和哈萨克斯坦Best-Group NS公司签署了哈萨克斯坦曼吉斯套州5兆瓦光伏电站项目的合作协议。哈萨克斯坦是中国实施“一带一路”战略的重点国家之一,也是中国建材工程的传统市场。此次光伏项目合作协议的签署,标志着中国建材工程在哈萨克斯坦的业务更加全面和多元化。

10

合肥院监理公司成功签订塔吉克斯坦 水泥生产线工程监理合同

日前,合肥院中亚监理公司与塔吉克斯坦中材国际莫伊尔水泥有限公司签订了“塔吉克斯坦中材国际莫伊尔水泥有限公司日产3200吨熟料水泥生产线工程”监理合同。本工程规模为日产3200吨熟料水泥生产线。监理工作范围为水泥厂建设工程范围内土建工程施工、机电设备安装工程施工及设备调试过程监理。该合同的签订,是合肥院积极参与“一带一路”国家战略的成果,也是合肥院中亚监理公司在目前国内新建水泥项目锐减的市场情形下积极争取国外水泥监理市场取得的新成绩。

11

中建材国际装备签署阿拉伯水泥公司日产万吨 水泥厂总包合同

4月1日,中建材进出口所属中建材国际装备有限公司与阿拉伯水泥公司在沙特吉达市签署了日产10000吨熟料水泥厂总承包合同。这是中建材国际装备在国际水泥工程市场上签订的最大订

单,也是公司积极实践国家“一带一路”战略的重大成果。

12

易单网参展第117届 广交会



4月15日,备受海外客户和国内生产企业瞩目的第117届广交会(中国进出口商品交易会)开幕,易单网作为国内知名B2B跨境电商平台继续参展本届广交会,并在展会期间与广大海外客户和国内供应商开展深度沟通、交流、洽谈,共同发现新常态下的新商机,寻求多层面的合作机会。展会上,广交会副主任、商务部国际贸易谈判代表兼副部长钟山,中国对外贸易中心主任李晋奇,商务部外贸司等领导巡视了易单网展位。

13

易单网获评北京市出口 退税一类企业

4月3日,“北京市出口退(免)税企业分类管理政策发布会议”在北京举行,易单网荣获北京市出口退税一类企业。本次荣获“一类企业”,易单网将继续享受全国最快的三天退税便利,使退税申报手续大大简化,退税效率大幅提高,同时减少了退税资金的占压,降低了退税成本,助推易单网“跨境电商+海外仓”模式迎来新一轮发展。



国务院常务会议部署2015年经济体制改革重点任务

4月15日,李克强总理主持召开国务院常务会议,部署落实2015年经济体制改革重点任务。会议强调,一要围绕处理好政府和市场关系这个核心,加大简政放权、放管结合力度,再取消一批行政审批事项,降低投资创业门槛,促进打造大众创业、万众创新和增加公共产品、公共服务“双引擎”取得更大成效。二要聚焦问题,优先推出一批激活市场、激发活力的改革举措,在公共领域大力推广特许经营、PPP等模式,吸引社会投资,着力营造释放消费潜力的体制机制环境,推进区域通关一体化改革。三要着力用改革的办法,更多发挥市场机制作用,扩大基本公共服务供给,促进社会公平。四要狠抓改革发展政策措施落实不放松,强化法治意识、责任担当和督查问责,重大改革要于法有据。五要充分调动各方面积极性。各地区、各部门要奋发有为,以改革的新成效、新红利支撑稳增长、保就业、增效益,增强全社会的信心,促进中国经济保持中高速增长、迈向中高端水平。

(新华社)

李克强主持召开装备走出去和国际产能合作座谈会

4月3日,李克强总理主持召开中国装备走出去和推进国际产能合作座谈会并作重要讲话。李克强强调,要使中国装备走得远、国际产能合作能共赢,关键是要完善政府推动、企业主导、商业运作的合作机制。一是突出深化改革。除少数必经批准的外,其他境外投资一律取消项目核准,实行备案管理,让企业放手脚闯世界。二是突出市场运作。以企业为主导,依照商业原则,灵活运用境外经贸园区、工程总承包、第三方合作等多种“出海”模式,做好国内产能与国外市场的对接。三是突出质量和信用。企业要用讲信誉、守规则、重质量、铸精品的行动和成效,将中国装备和国际产能合作打造成靓丽的国家新“名片”。四是突出大企业和中小企业优势互补、协同推进,构建全产业链战略联盟,依靠整体优势增强国际市场开拓能力。中国建材集团董事长宋志平应邀参加了座谈会。

(中国政府网)

2015年一季度建材行业运行情况

一季度,全国水泥产量42792万吨,同比下降3.4%,去年同期为增长4%;商品混凝土产量30720万立方米,增长10.5%,增速同比回落4.7个百分点。平板玻璃产量19472万重量箱,下降6.0%,去年同期为增长1.7%。

水泥、平板玻璃价格均下跌。3月份,全国P.O 42.5散装水泥平均价格为293元/吨,比上月下跌4元/吨,同比下跌20元/吨,跌幅分别为1.3%和6.4%。重点建材企业平板玻璃出厂价为56.2元/重量箱,比上月下跌0.3元/重量箱,同比下跌8.2元/重量箱,跌幅分别为0.5%和12.8%。

一季度,建材行业实现利润856.1亿元,同比增长2.1%。其中,水泥制造行业利润32.3亿元,下降67.6%;平板玻璃行业利润9.1亿元,下降26.6%。

(发改委网站)



13.5%

1-3月份,全国固定资产投资77511亿元,同比名义增长13.5%,增速比1-2月份回落0.4个百分点。3月份固定资产投资环比增长1.04%。分产业看,第一产业投资1553亿元,同比增长32.8%;第二产业投资31361亿元,增长11.0%;第三产业投资44597亿元,增长14.7%。

(统计局网站)

2700 万千瓦

日前,国网公司发布《国家电网公司促进新能源发展白皮书》,明确每年将建设2700万千瓦新能源并网工程,以保障2020年前风电年均新增规模1700万千瓦、光伏发电1000万千瓦装机的并网。

(中国政府网)

8.5 亿吨

一季度全国煤炭产量8.5亿吨,同比下降3.5%;全国煤炭销量8亿吨,同比下降4.7%。前两个月,90家大型企业亏损131亿元,亏损面80%以上;全国煤炭进口3204万吨,同比下降45.3%。

(中国煤炭工业协会网站)

2797.15 万吨

2014年全国耐火材料制品产量2797.15万吨,同比减少4.48%。

(中国玻璃网)

给人生加油 为企业作更大贡献

——中国建材集团中青班二期培训侧记



在国家行政学院学习的中国建材集团第二期中青年干部培训班的学员们感到兴奋不已，因为他们在用知识给自己的人生之路加油，以便为企业发展作出更大贡献！

来自全国各地的学员们，虽然都受到过系统的学校教育，有着本科或是更高的学历，有着十余年以上的工作经验，相当一部分人入学之初，并没有期待为期两个月的培训能够有多少收获，反而考虑更多的是如此长时间的脱产学习，可能给自己工作带来的影响，状态并不是很好。高瞻远瞩的

集团领导们，早已预料到这些学员们会有的心思，早已从规则上、教学安排上等诸多方面做好了准备，“静”等同志们最佳状态的到来。

果然，没几天，严格的管理、精彩的学习内容一下子牢牢吸引了学员们的胃口，他们开始尽情地享受这一道道饕餮的知识大餐了。

究竟是怎样的丰盛，看了“菜单”单您就知道了。

“中国梦的意义、内涵与实现”“世界格局与中国外交”“加强军事力量，确保国家安全”从国家层面看

世界的大视角，提升我们看问题的高度，属于大菜。

“企业风险管理”“企业经营绩效考核体系”“企业商业模式创新”“企业税收管理”“企业可持续性盈利性增长”“国际业务需要注意的问题”这些接地气的话题，与我们工作高度关联，受益匪浅的实用知识与经验，像家常菜般可口、实惠。

“从国际视野看我国金融发展几大战略”“国家战略性新兴产业布局”“科技创新驱动发展战略”，用战略眼光看问题，恢宏、大气。



“管理与创新——东西方思维模式比较”“经济新常态的观察与研究”“法与人类文明”注重微观世界看不同,细致入微。

“孙子兵法与企业经营之道”“周易与人文素养提升”“中国传统文化”“走进音乐世界”全面提升我们的素质与素养。

“领导力与情商”“领导风格测试

与分析”“领导者的辩证思维”“领导者的语言表达艺术”“化解危机与冲突的领导方法与艺术”帮助我们解决工作中的实际问题,提高应对能力。

授课老师中,既有国家政府部门的领导,有国内知名的专家学者,还有

几十年从事企业管理的公司高管。领导们的高度,学者们的深度,企业高管们的经验,给了学员们深刻的启发。因为接收的知识量很大,学员们在努力消化着,并将很多思考和体会带到工作中去。

课堂互动、案例分享、现场教学、桌面推演、沙盘演练 丰富多样的教学方式,精彩纷呈,引人入胜。同学们徜徉在知识的海洋,快乐学习。大家把这次难得的学习机会,当作人生中的加油站,用知识丰富自己,提高自己,完善自己,为企业效益的提高、为建材工业的发展,贡献自己更大的力量!

同时,为丰富课余生活,使培训张弛有度,中青班二期的班级和课余文体活动如火如荼。经学员们提议,由班委组织,班级制作了带有集团LOGO的班服,组建了足球队、篮球队,开展了多场足球、篮球、羽毛球、乒乓球友谊赛。在这些活动中,学员们拉近了距离,形成了团结友爱、拼搏向上的良好氛围,为难得宝贵的培训经历,增添了健康绚丽的色彩。

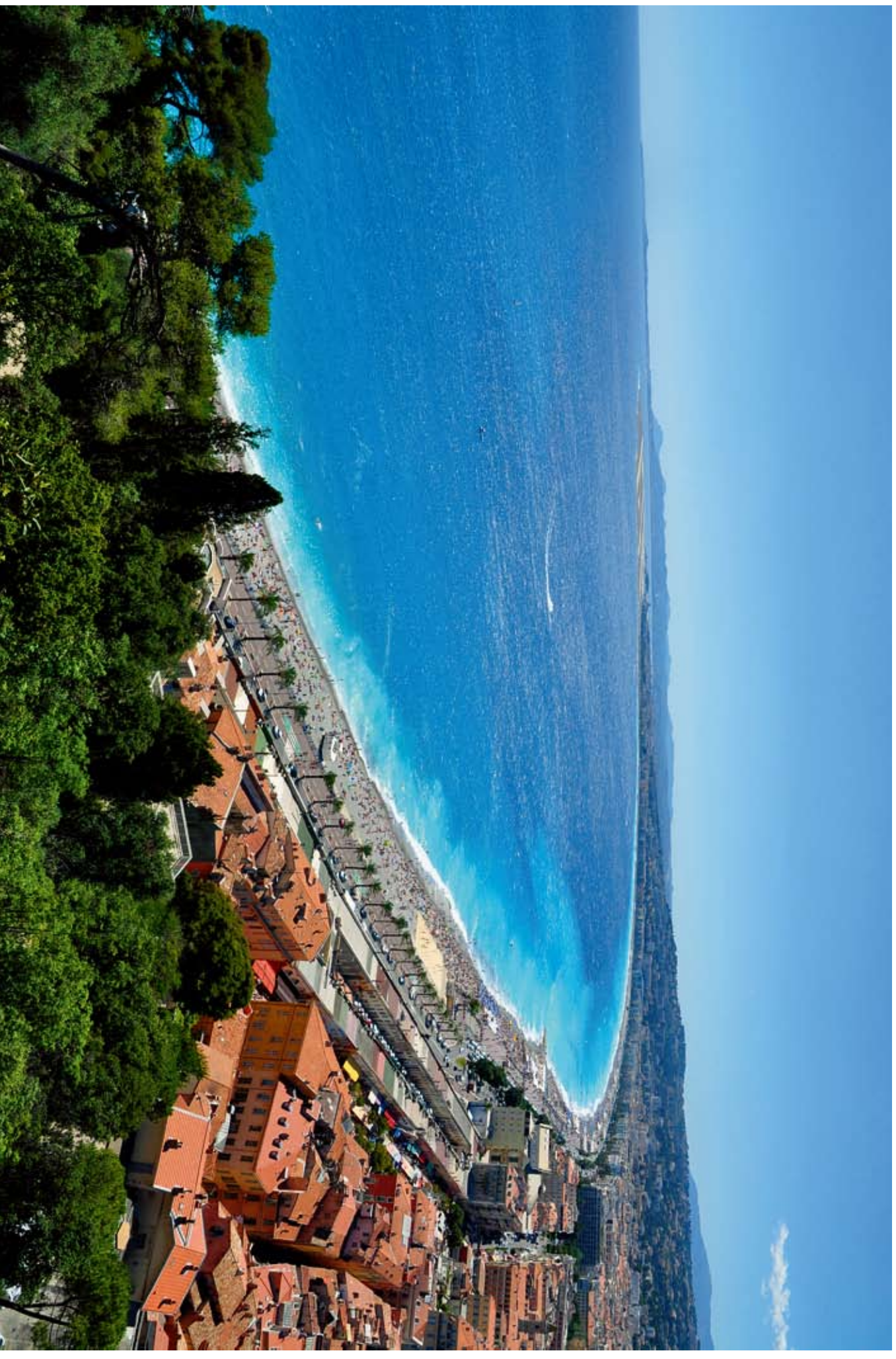
(中青班二期陈志强供稿 戴浩俊/摄影)



中国建材集团 水泥工厂安全生产系列漫画

(三)





蓝色的地中海（中国建材集团 张静/摄）