

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2-3期(总89-90期)
内部资料 免费交流



新常态下水泥行业的抉择

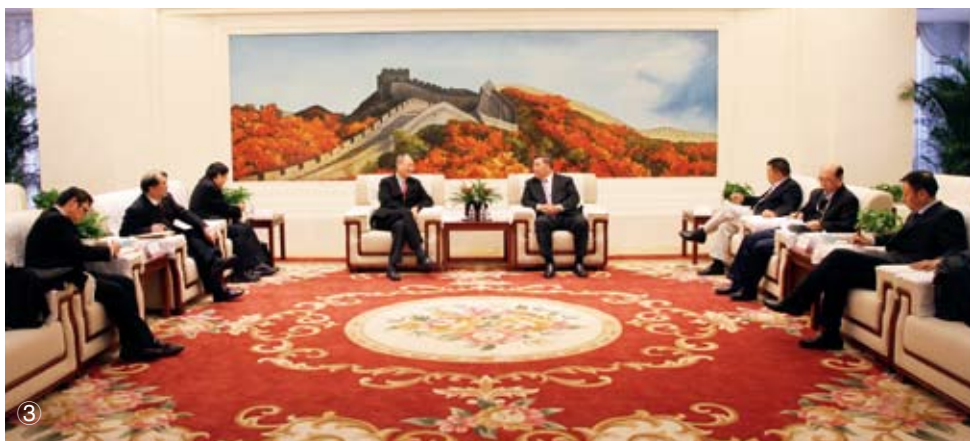
中国建材集团召开反腐倡廉建设工作电视电话会议 / 中国建材2014年收入利润稳步增长
提升现代建材物流贸易服务 推动建材产业服务化转型



①



②



③

图片新闻 中国建材集团 News in pictures

1. 深圳市市长许勤一行访问中国建材集团
2. 辽宁省副省长兼沈阳市市长潘利国访问中国建材集团
3. 台泥集团董事长辜成允访问中国建材集团
4. 宋志平董事长为“国合·耶鲁全球领导力培养计划”一期班授课
5. 中国建材集团召开经营班子成员2014年度述职考评会



④



⑤

坚持发展是硬道理 保持奋发有为的精神状态

全国“两会”已经胜利闭幕，贯彻落实2015年政府工作报告的安排部署拉开帷幕。

报告提出，发展是硬道理，发展必须有合理的增长速度，2015年GDP增长目标是7%左右。报告还提出了“三个支撑带”“四大板块”和公共产品投资7大领域等内容。这些都意味着对建材产品巨大的市场需求。对于建材行业，报告明确指出：化解过剩产能，支持企业兼并重组；促进冶金、建材等产业对外投资。此外，报告还提出了深化国企改革、产业结构调整、金融改革服务实体经济、发展跨境电子商务、推进“互联网+”行动、大力发展新能源新材料等新兴产业、鼓励企业科技创新、建设美丽宜居乡村等部署。

当前新常态下，经济下行压力较大、投资增长乏力、市场需求不足，建材行业尤其是水泥产业步入平台期。因此，对建材行业和集团来讲，2015年政府工作报告是一份正能量的、鼓舞士气的、吃定心丸的报告。站在报告的高度和角度展望全年，我们充满信心，要积极主动适应新常态和平台期，提前作为，扎实工作，确保集团在新常态下持续推进整合优化，切实实现提质增效升级。

要振奋精神，奋发有为。新常态带来的压力和困难是客观的，需要辩证的思考。你困难，大家都困难，可能别人比你还困难。困难是暂时的，往往最困难的时刻，机遇就来了。气可鼓不可泄，面对困难不能消极等待、怨天尤人，要靠顽强的奋斗、积极的工作来解决。集团处于充分竞争领域，我们干部的作为不仅给国家做贡献，还承载着18万名员工明天的幸福，要明确这份责任。

要有紧迫感，提前发力。年初的工作会上，集团提出“早、细、精、实”，希望大家早下功夫，提前发力，从当下开始，抓好全年的生产经营工作。

要狠抓落实，突出“实”字。集团已经明确了2015年工作思路和各企业经营指标，关键是认真落实、务求实效。集团干部必须要身体力行，推进定量的精细化管理，彻底摒弃大而统之、定性的管理。集团印制了《八大工法》《六星企业》管理经验读本，正在整理《增收节支降耗》，不仅要求认真学习，关键是要落到实处。

要廉洁自律，加强团结。集团干部要认真学习、深刻领会中央和国家领导人关于廉政工作的重要文件和重要讲话精神，并以身作则，带头做好表率。要建设团结向上的学习型组织，做到团结一致，步调一致。要把时间用在学习上，把心思放在工作上，同心同德，为完成全年各项任务而努力奋斗。

（根据宋志平董事长3月份月度会讲话整理）

Contents 目录

2015年第2-3期(总89-90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 坚持发展是硬道理 保持奋发有为的精神状态

要闻

- 4 中国建材集团召开反腐倡廉建设工作电视电话会议
- 6 中国建材2014年收入利润稳步增长
- 8 中国建材集团召开2015年安全生产电视电话会议
- 9 宋志平会见安阳市委书记丁巍一行
- 10 曹江林赴中联水泥河南运营区调研指导工作
- 11 中国建材集团举办离退休老干部老专家新春团拜会

专题报道

- 12 新常态下水泥行业的抉择——访中国建材集团董事长宋志平
- 22 为你点亮心中那盏灯

特别报道

- 25 宋志平应邀参加“读书汇智: 我的企业观”活动并作主题演讲



26 风险要可控可承受

28 企业是人，企业靠人，企业为人

研究与探索

31 提升现代建材物流贸易服务 推动建材产业服务化转型
姚燕 张健 张劲松

管理看台

38 创新思维 善用资源 开拓新常态下差异化市场竞争之路
龚雷海

40 坚定信念 保价争量稳市场 精细管理 节能降本增效益
张玉华

42 聚焦市场营销 发力技术创新 打造“六星企业”
实现“新常态”下公司持续稳健优化发展 王 兵

45 转变发展方式 加快结构调整 打造卓越企业 张毓强

48 坚持科技创新 把牢行业制高点 推进产研深度合作
颜碧兰

50 重组整合 创新驱动 打造集团新的大利润平台 彭 寿

群众路线征稿选登

52 自觉做践行群众路线的表率 张生龙

54 新形势下服务职工群众要做好“加减法” 徐 丹

58 浅谈全心全意为人民服务 王建忠

资讯

61 2015年政府工作报告选摘

工作动态

64 宋志平会见蚌埠市委书记周春雨一行（等15篇）

文苑

68 在伊拉克喜迎中国新春 杨志瑜

70 心路与历程 华 远

71 百字令·酒会故友 罗颖娴

72 水泥工厂安全生产系列漫画（二）



中国建材集团召开 反腐倡廉建设工作电视电话会议

宋志平指出，集团反腐倡廉建设要按照中央的要求，认真学习贯彻落实杨晓渡同志重要讲话和张毅同志重要批示精神，以坚定的态度落实中央纪委和国资委党委的部署要求，强化责任意识，推进改革创新，严明党的纪律，不懈反对“四风”，强化监督问责，坚定不移把党风廉政建设和反腐倡廉建设引向深入。



2月15日，中国建材集团在京召开2015年度反腐倡廉建设工作电视电话会议。会议深入学习贯彻习近平总书记重要讲话和十八届中央纪委五次全会、中央企业反腐倡廉建设工作会议精神，总结2014年反腐倡廉建设工作，分析当前面临的形势，全面部署2015年反腐倡廉建设工作。国资委纪委书记李正义出席会议并做重要指示，国资委纪委监察局二室副主任陈坤到会指导。集团党委书记、董事长宋志平发表重要讲话，党委副书记、副董事长姚燕主持会议，党委常委、总经理曹江林传达中央纪委书记杨晓渡重要讲话及张毅书记批示精神，党委副书记、纪委书记郝振华做工作报告。

曹江林传达了杨晓渡《在五室联系单位纪委书记（纪检组长）座谈会上的讲话》和张毅的重要批示精

神。要求各企业认真学习贯彻，牢牢把握党中央对于国有企业反腐倡廉工作的明确要求，牢固树立“坚持从严治党，加强党风廉政建设和反腐败斗争，国有企业不能例外”的思想。企业负责人要清醒认识当前央企面临的反腐败斗争的严峻复杂形势，坚定不移反对腐败、旗帜鲜明反对腐败、率先垂范反对腐败。

郝振华做了题为《严明纪律 落实责任 为企业全面深化改革转型发展提供有力保障》的工作报告。报告提出了2015年集团党风廉政建设和反腐败工作的总体思路，要求把加强反腐倡廉建设作为全面深化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，推动组织和制度创新，落实“两个责任”、强化监督执纪问责，持之以恒落实中央八项规定精神，严格监督检查、提高监督水平，

积极探索混合所有制企业开展反腐倡廉建设的有效方式,打造忠诚、干净、担当的纪检监察队伍,为集团改革发展提供有力保障。报告部署了七项重点工作:一是加强纪律建设,强化纪律意识;二是强化主体责任,严格责任追究;三是深化群众路线教育成果,推动党风廉政建设;四是深入落实中央八项规定精神,持之以恒纠正“四风”;五是加强监督检查和效能监察,落实监督责任;六是加强信访及案件查办工作;七是切实加强纪检监察队伍建设。

李正义对集团近年来改革发展取得的突出成绩和反腐倡廉建设工作给予了充分肯定,并对进一步做好反腐倡廉建设工作提出三点希望。一是要深刻领会习近平总书记重要讲话精神。要按照国资委党委和张毅同志要求,把学习领会习近平总书记重要讲话精神作为首要政治任务,特别要认真对照总书记讲话中提到的国有企业在管党治党、党风廉政建设上存在的突出问题,查找病灶、举一反三、立行立改。二是要严守党的政治纪律和政治规矩。要坚决落实习近平总书记提出的“五个必须”要求,深入开展纪律监督和教育,对纪律执行情况开展检查,严肃查处违反纪律的行为。三是要强化责任担当,抓好任务落实。纪检监察机构要按照中央纪委的部署和国资委党委的要求,在党委的领导下,紧紧围绕党风廉政建设和反腐败斗争这个中心,深化“三转”,加强责任追究和监督执纪问责,坚持“一案双查”,加强体制机制创新,聚焦主业,强化监督执纪问责,认真落实好杨晓渡同志讲话和张毅同志的批示精神。

宋志平在讲话中充分肯定了2014年集团反腐倡廉建设工作及对集团发展的保障促进作用,深刻分析了党风廉政建设面临的新形势和新任务。他指出,2015年是集团全面深化改革“双试点”的攻坚年,集团要按照中央的要求,以坚定的态度落实中央纪委和国资委党委的部署要求,坚定不移把党风廉政建设和反腐倡廉建设引向深入。一是要增强党性观念,严格纪律约束。各级党组织要把严守纪律、严明规矩放到重要位置来抓,努力在全党营造守纪律、讲规矩的氛围。自觉做到“四个服从”,坚决保持与党中央高度一致,坚决维护中央的权威和党的统一。二是要增强责任意识,确保主体责任落到实处。各级企业党委主要负责同志要勇于担当,牢固树立“不抓党

风廉政建设就是失职”的意识。企业领导班子成员要落实好“一岗双责”,把反腐倡廉建设任务纳入企业战略规划,与企业改革发展同步谋划、同步部署、同步实施。三是建立长效机制,持之以恒贯彻八项规定精神。要把专项治理、正风肃纪、管理整合的成果固化为制度,以制度化实现落实八项规定精神的常态化,坚决防止反弹。四是深化作风建设,巩固和拓展教育实践活动成果。要对照习总书记“三严三实”的要求,不断深化作风建设。五是继续加强纪检监察组织队伍建设。结合深化改革和深度管理整合,不断完善各级企业的纪检监察组织机构建设。

宋志平对领导干部带头履责,做反腐倡廉和作风建设的表率提出明确要求:一是要做到明底线知敬畏。通过文化熏陶和思想宣传,教育领导干部襟怀坦白、言行一致,心存敬畏、不越底线。正确对待权力,做到谨慎用权、依法用权、廉洁用权。二是要改进学习提高修养。努力做有学习能力,有市场意识,有专业水准,有敬业精神,有思想境界的“五有”干部,真正做到“把时间用在学习上,把心思用在工作上”。三是要自觉接受监督。强化纪律意识、法律意识,严格按照规定的权限和程序行使权力,正确对待监督、主动接受监督,积极欢迎监督。算好“人生大账”,把好权力关、金钱关、美色关,努力践行“三严三实”要求。四是抓好班子带好队伍。加强干部谈心交心,开好民主生活会。主要领导抓好班子、带好队伍,将领导班子打造成为政治坚定、能力突出、作风过硬的坚强领导集体,带领员工出色完成各项任务。

姚燕在会议总结时对贯彻落实会议精神提出三点要求。一是要及时学习贯彻会议精神,增强反腐倡廉建设的政治责任感和工作紧迫感。二是各级企业党组织对守纪律、讲规矩,要十分明确地强调、十分坚定地执行,努力在集团上下营造守纪律、讲规矩的浓厚氛围。三是要结合实际,明确重点,务求实效,确保反腐倡廉工作的顺利开展和各项任务的圆满完成。

集团公司领导,总部各部门负责人,集团党委在京直管企业党政主要负责人、纪检监察机构负责人,总部各支部纪检委员在主会场参加会议。各直管企业及其所属骨干企业领导班子成员、纪检监察机构负责人及全体纪检监察干部分别在分会场参加会议。



中国建材 2014年收入利润稳步增长

2014年,中国建材实现销售收入1220亿元,同比增长3.7%;净利润87亿元,同比增长4.3%;每股收益1.1元,同比增长2.7%。



3月24日,中国建材股份有限公司发布2014年度业绩公告。3月25日,中国建材董事局主席宋志平率管理团队在香港召开业绩发布会,向投资者全面报告2014年度经营情况。

2014年,中国建材实现销售收入1220亿元,同比增长3.7%;净利润87亿元,同比增长4.3%;每股收益1.1元,同比增长2.7%。

过去一年,中国建材管理层带领全体员工积极适应新常态,以战略驱动成长,以目标引领航向,紧紧围绕“整合优化、增效降债”工作总思路和“稳价、降本、收款”六字方针,全面开展生产经营和深度管理整合,积极开展资本运作,持续提升科技创新能力,实现公司主产品量价稳定、成本持续下降、毛利率上升、收入和利润稳中有增。

发布会上,宋志平分析了公司面临的宏观形势和行业环境。他指出,2014年是极具挑战与考验的一年,随着中国经济进入新常态,中国水泥行业依靠需求拉动的高速增长时代已经结束,行业发展进入到平台期,未来8—10年内中国水泥需求量将保持在25亿吨左右。近几年来,在中国建材的引领带动下,水泥行业通过大规模联合重组、结构调整和市场整合,行业集中度大幅提升,过剩矛盾有效缓解,供需关系逐步改善。主要体现在:落后工艺的立窑水泥已基本淘汰,去年开始推进淘汰落后品种低标号水泥,从工艺淘汰进入到产品淘汰阶段;积极落实国发〔2013〕41号文,遏制了盲目投资、低水平重复建设的势头,新增产能得到有效控制;以销定产、产销平衡、稳价保价的观念深入人心,去年年底以来,东

北水泥企业积极实行冬季错峰生产,减少熟料产能4000万吨,对平衡供需关系起到积极作用;中国建材倡导的市场竞合理念得到行业高度认同,中国建材与行业内大企业积极探索以资本为纽带的股权融合,共同维护市场秩序,推进竞合文化。总体来看,供需关系的改善使行业效益稳中有升。2014年,在基础原材料行业十分困难的情况下,水泥行业利润达780亿元,居仅次于2011年的历史第二高位。

中国建材总裁曹江林介绍,公司主要经营数据表现良好、符合预期。主要亮点有:

一是水泥与其他业务齐头并进,主产品销量稳定增长。其中水泥销量2.9亿吨,同比增长2.1%;石膏板销量14.4亿平方米,同比增长16.8%;玻璃纤维销量102万吨,同比增长24.2%;风机叶片销量4564片,同比增长40.8%;工程服务收入76.3亿元,同比增长12.8%。

二是深度管理整合成果显著。通过持续推进精益生产和精细管理、深化“价本利”经营理念、实施成本倒逼对标管理,主产品毛利率表现优异,其中石膏板、风机叶片、玻璃纤维板块的毛利率均超30%,居世界领先水平。全面推进“机构精简、人员精干”,组织机构优化取得良好成效。公司运营质量不断提升,经营活动净现金流大幅增加,全年实现经营活动净现金流152亿元,同比增长30%。

三是资本开支得到有效控制。按照战略原则和成本效益原则严控资本开支,全年资本开支同比大幅下降。

四是资产负债率持续降低。至2014年底,公司资产负债率得到实质性降低,实现了对投资者的降债承诺。

对2015年的宏观经济和行业形势,中国建材管理层的看法是积极正面的。管理层认为:从供给看,国家限制新增和淘汰落后的力度不断加强,今年产能净增加值将可能首次为负数,同时环保及产品新标准的出台,也将在一定程度上遏制过剩;大企业间的资本合作呈现快速增长趋势,国家还将出台进一步鼓励联合重组的政策,行业集中度将进一步提高。从需求看,我国政府将GDP增速确定为7%左右,这是为了实现十八大“两个翻番”战略目标和保障新增就业的需要,这两点决定了我国经济会在相当长一段时间内保持一定的增长速度。为落实这一增长目标,今年将增

加公共产品、公共服务,统筹实施西部开发、东北振兴、中部崛起、东部率先发展“四大板块”和“一带一路”、京津冀协同发展、长江经济带“三大支撑带”战略组合以及推进新农村建设和新型城镇化建设等,都为全国水泥的需求带来了长期的市场支撑。

中国建材在行业中将继续发挥大企业主导作用,快速推动淘汰落后、限制新增、市场竞合,在建立健康有序的市场中担当中流砥柱的作用。大力推动技术创新,推进水泥产业向“高标号化、特种化、商混化、制品化”方向发展。在企业内部,将继续坚持“整合优化、增效降债”指导原则,进一步推进深度管理整合,聚焦“稳价、降本、收款、压库”和“四抓四控、四增四减”,精耕细作、降本增效;统筹兼顾,在抓好水泥业务的同时,促进新型建材、新能源材料等其他业务快速成长,实现更好的经济效益,为资本市场交出一份满意答卷。

来自高盛、中金、瑞银、美银美林等国际知名投行、机构投资者、分析师对本次发布会给予充分肯定和认可,并与管理层就宏观经济、行业发展形势、企业财务数据、公司未来发展方向及运营策略等方面的问题进行了深入探讨交流,进一步明晰了对行业与公司发展的认识,并表示对行业前景和公司的未来发展充满信心。





中国建材集团召开 2015年安全生产电视电话会议

会议指出,各企业要主动适应经济发展新常态,认真学习贯彻新安全生产法,强化安全教育培训,深化安全生产标准化工作,全面完成安全生产“十二五”规划目标任务,促进集团安全生产形势持续稳定好转。

3月4日,中国建材集团召开2015年安全生产工作电视电话会议,总结分析2014年安全生产工作,安排部署2015年工作重点。中国建材集团总经理曹江林出席会议并作重要讲话,中国建材集团副总经理马建国主持会议,集团安全生产管理办公室传达了近期国务院安委会及国家安全生产监督管理总局召开的系列会议精神。

曹江林作了题为《积极适应安全生产新常态 提质增效 锐意进取 确保集团安全生产形势持续稳定》的重要讲话,回顾集团2014年安全生产工作,并就2015年安全生产重点工作进行了安排部署。他指出,2014年,面对严峻的经济形势,集团不断健全完善以安全生产责任制、安全生产标准化建设、安全生产标准规范为核心的安全生产管理体系;探索改进安全生产管控模式,积极开展安全生产标准化示范企业及事故隐患排查治理体系试点工作;落实“一岗双责”“四不两直”要求,全面开展“打非治违”专项行动;不断强化安全培训教育,努力构建形成先进安全生产文化。经过一年来的不懈努力,集团安全生产总体平稳趋好,实现了全年无工

亡主体责任事故的任务目标。2015年,要认真贯彻落实党的十八届三中全会、四中全会精神,在习近平总书记、李克强总理安全生产重要论述指导下,遵照马凯副总理在全国安全生产电视电话会议上的部署,按照国务院国资委、国家安全生产监管总局的要求,主动适应经济发展新常态,认真学习贯彻新安全生产法,强化安全教育培训,深化安全生产标准化工作,全面完成安全生产“十二五”规划目标任务,促进集团安全生产形势持续稳定好转。同时,曹江林提出了六点具体工作要求。一是要认真学习新《安全生产法》,严格落实安全生产主体责任;二是强化红线意识,完善落实安全生产责任体系;三是继续深入推进安全生产标准化达标创建工作;四是进一步加强安全培训工作,不断提高干部员工安全意识和技能;五是抓好治本攻坚,深化隐患源头治理和安全专项整治;六是健全应急体系,提高安全生产应急工作水平。

集团总部各部门主要负责人和部分在京企业主要负责人在主会场参会。集团各成员企业在17个视频分会场和166个电话分会场参加会议。





宋志平会见 安阳市委书记丁巍一行

宋志平讲到, 2015年政府工作报告中提出了建设美丽宜居乡村, 中国建材集团的新型房屋既美观舒适抗震, 又绿色环保节能, 而且技术非常成熟, 希望双方能合力建设“绿色小镇”, 推动安阳市新农村建设迈上新台阶。



3月11日下午, 中国建材集团董事长宋志平在京接待了安阳市委书记丁巍一行。双方就水泥、玻璃、新型房屋、装备制造、石墨等合作事宜进行了深入交流并达成了广泛共识。

宋志平回顾了中国建材集团与安阳市多年来的合作历程, 对安阳市委市政府给予的支持与关心表示感谢, 并希望未来能在更大范围内实现新的合作。宋志平简要介绍了中国建材集团近年来的发展情况, 重点介绍了集团转型升级的做法与成效, 包括水泥、玻璃传统建材产业的结构调整、联合重组、节能减排情况, 以及新型建材、新型房屋、新能源材料的发展情况。他讲到, 2015年政府工作报告中提出了建设美丽宜居乡村, 中国建材集团的新型房屋既美观舒适抗震, 又绿色环保节能, 而且技术非常成熟, 希望双方能合力建设“绿色小镇”, 推动安阳市新农村建设迈

上新台阶。

丁巍介绍了安阳市2014年GDP增长、产业结构调整、环境整治、城镇化建设等方面取得的成绩。他讲到, 中国建材集团在安阳的企业, 理念先进、技术领先、环保达标, 是安阳市的标杆示范企业, 多年来为安阳市经济社会发展做出了巨大的贡献。丁巍表示, 2015年安阳市明确了“转中求进”的发展思路, 转变思想观念, 转变发展方式, 加快转型升级步伐, 持续推进实体工业稳步前行, 希望双方在已有项目的基础上, 进一步扩大合作, 实现新的共赢。

安阳市副市长杜新军, 市委副秘书长贾晓军、张绍体, 中国建材集团副总经理郭朝民, 中国建材股份副总裁、中国联合水泥董事长崔星太, 以及安阳市有关部门、区县的负责同志和中国建材集团有关部门及所属在安阳企业的负责同志参加了会见。



曹江林赴中联水泥河南运营区 调研指导工作

对于2015年工作,曹江林提出四点要求:一要全力以赴完成全年经营任务;二要精心做好“四减”试点;三要继续努力完善核心利润区;四要严格要求。

2月4日,中国建材集团总经理曹江林赴中国联合水泥河南运营区调研指导工作。中国联合水泥董事长崔星太、总经理孙建成、副总经理任振河、运营总监刘尊科陪同调研。

调研期间,曹江林听取了河南运营区总裁刘宗虎作的题为“深化落实整合优化 强化推进创新经营”的生产经营情况汇报,并与有关企业的负责同志进行了座谈交流。

曹江林充分肯定了河南运营区的各方面工作。他指出,河南运营区团队是优秀的,经营是高质量的。对于2015年工作,他提出四点要求。一要全力以赴完成全年经营任务。遵循“稳价、降本、收款、压库”的核心原则,努力工作。二要精心做好“四减”试点。

“减机构”主要针对基层企业展开,“减层级”对中国联合水泥是指原则上只设立二级机构,“减冗员”就是生产企业要依照产销量定员,“减公车”要参照国家标准并结合实际情况推进。河南运营区要努力

成为中国建材“四抓四控”和“四增四减”的典范。三要继续努力完善核心利润区,力争打造更多利润增长点。商混项目要更加谨慎,重点通过转移盘活存量资产。四要严格要求。在社会和经营环境较复杂的情况下,一定要管好自己的手,管好自己的口,管好自己的心,通过建功立业,实现与企业共发展。

曹江林还对“联合重组、增资融资、市场运营、集中采购、人力资源管理、公务用车管理”等方面提出指导性建议,鼓励大家向行业内的先进企业学习,勇于挑战自我,敢于创新发展。

崔星太表示,在中国建材集团1000多家企业中选择河南运营区作为“四减”试点,是对中国联合水泥的重视和信任,中国联合水泥将会切实抓好试点方案的制定和贯彻落实等各项工作,为集团的健康发展再立新功。

调研期间,曹江林一行还先后深入到安阳中联和海皇中联两家企业生产现场进行调研指导,并对两家企业近年来取得的成绩给予充分肯定。





中国建材集团举办 离退休老干部老专家新春团拜会

会上,集团领导通报了集团2014年的主要工作和2015年工作安排。老同志们对集团的发展成就感到振奋和自豪,并感谢集团一直以来的关心,并祝集团在2015年取得更大的成绩。

2月9日,集团总部召开离退休老干部、老专家新春团拜会,给广大老同志送去新春节日祝福。集团董事长、党委书记宋志平,总经理曹江林,党委副书记、纪委书记郝振华,工会主席王于猛出席会议。集团总部32位离退休老干部、老专家、老同志代表参加。会议由郝振华主持。

宋志平在团拜会上作重要讲话。他说,去年集团面对复杂多变的国内外形势,全体干部员工同心同德、顽强拼搏,圆满完成了全年各项目标任务,取得了优异的发展业绩,连续四年进入世界500强企业,连续六年进入国资委经营业绩考核A级企业行列。他重点分析了2015年集团面临的发展形势和下一步工作思路。他指出,习总书记在中央经济工作会议上提出我国经济发展进入新常态,有九大趋势,与我们建材行业密切相关的有几点,一是经济发展由高速增长转向中高速增长,二是结构调整和转型升级进一步优化,三是经济发展由要素驱动、投资驱动转向创新驱动。面对中高速增长的宏观经济形势,GDP增速还会保持在7%左右,这将保证国内市场对水泥等基础原材料产品的基本需求,建材行业发展会进入平台期。

宋志平重点阐述了新常态下中国建材转型升级的发展战略,即大力推进水泥、玻璃的结构调整、联合重组和节能减排,大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料的“三新”战略。他详细讲述了集团在传统产业和“三新”产业的战略部署和工作进展。他强调,中国建材集团由小到大,由弱到强,历经千辛万难发展起来,我们对集团的发展前景充满信心,会带领各级干部职工把集团的事业越做越好,以更加良好的业绩回报老同志的付出和贡献。他说,饮水思源,集团会一如既往地关心老干部老同志们的身体和生活,希望大家能够继续关注集团发展,为集团发展献计献策。最后他向集团广大离退休老干部、



老同志致以新春的问候和美好的祝愿。

曹江林通报了集团2014年的主要工作和2015年工作安排。他说,2014年,在宏观经济进入新常态、建材行业发展步入平台期的新的历史时期,集团坚决贯彻落实国资委关于“保增长”的工作要求,各级干部职工付出了艰苦而有成效的劳动,取得了良好的发展业绩。2014年,集团实现利润总额131亿元、同比增长13%,净利润103亿元、同比增长17%,收入2526亿元、同比持平,资产总额4121亿元、同比增长13%,上交税金144亿元、同比增长10%。成绩的取得离不开老干部老同志为集团做出的重要贡献。2015年,集团将继续坚持“整合优化、增效降债”“早、细、精、实”“四抓四控、四增四减”和“稳价、降本、收款、压库”的经营管理指导原则,计划实现利润总额125亿元、力争实现130亿元,营业收入保持稳定,计划实现2200亿元。他代表集团经营班子对老领导、老专家、老同志对集团的关心和支持表示衷心感谢和诚挚问候,并给老同志们拜年。

会上,老同志们交流发言热烈,纷纷表示集团的发展成就让他们感到振奋和自豪,感谢集团对老同志们关心,祝愿集团在2015年取得更大的成绩。

行业的发展如同人生的选择，
关键之处只有几步，
刚刚过去的2014年，
中国水泥行业又迎来了迈出关键步子的转折期。

新常态下 水泥行业的抉择

——访中国建材集团董事长宋志平



01

从最早的“丛林式竞争”到高增长下的“联合重组”，再到如今经济新常态下的“平台期”，中国水泥行业的经历坎坷、跌宕，让人们看到开始，经历剧情，却猜不到结局。

新形势孕育着新的变化，衍生新的迷茫与困惑，也提出新的问题。

新常态下水泥行业面临怎样的境遇？产能过剩、供大于求的老问题如何解决？经济增速放缓、水泥需求下降的新问题如何应对？接下来的选择又如何？

问题需要有人回答。人们又不约而同地想到了宋志平，因为几年前，宋志平就曾提出“行业利

益高于企业利益，企业利益孕于行业利益之中”的发展思路；两年前，面对行业恶性竞争，宋志平提出告别“丛林法则”，号召水泥同仁一起“走出丛林”……随后的行业变迁不断证明了这一思路的正确性。

面对新常态，在经济下行的巨大压力下，水泥行业如何迈过这道坎儿，如何解答种种迷题，宋志平又提出了新的论断：“新常态，水泥行业进入发展平台期，不会大起大落”“新时期要加大兼并重组力度，提高行业集中度”“要赋予错峰生产更丰富的内涵”“新常态下，水泥企业要保持平常心”……

02

解读水泥行业“新常态”

从去年开始的8到10年内,中国水泥行业进入平台期,市场需求量将保持在25亿吨左右。

记者: 2014年中国经济步入新常态,各行各业都在深入探讨新常态,水泥行业也在研究如何应对新常态,但到目前为止行业内还没有理出一个比较清晰的思路。在新常态下中国经济形势有哪些变化?这些变化对水泥行业有哪些影响?对于这些问题,您有怎样的见解?

宋志平: 不久前,中央经济工作会议把新常态作为我国经济发展的大逻辑,按照中央经济工作会议的解读,新常态有九大趋势,其中核心有三点。第一点,速度——从高速增长转为中高速增长,GDP增长将保持在7%左右。第二点,结构——经济结构不断优化升级,从经济增长结构来看,投资、消费和进出口这“三架马车”的比重将有所变化,投资比重减弱,鼓励消费,稳定进出口;从行业结构调整来看,行业和企业将大力推进转型升级。第三点,动力——从要素驱动、投资驱动转向创新驱动,通过改革创新,实现追求质量效益的集约化内生增长。新常态下,我们要看到这些核心变化。

对于水泥工业来讲,经济增速放缓带来的直接影响是投资增速下滑,去年固定资产投资同比增长15.7%,

增幅比上年回落3.9个百分点,增速为10年来最低,预计今年增速还将维持在15%左右。投资增速下降,水泥等基础原材料行业首当其冲受到影响。2013年,全国水泥产量增长9.6%,去年只有1.8%,为24年来最低,预计今年将会降至1.6%,行业发展面临巨大挑战。我们的基本判断是:中国水泥行业已从改革开放以来的高速增长进入到平台期。所谓平台期,指的是从去年开始的8-10年内,中国水泥需求量将保持在25亿吨左右,正负浮动5%左右都可以视同平台期内的正常波动。水泥行业进入平台期既是中国经济转型的微观反映,也是行业发展规律的必然结果。一是新常态下投资乏力,产能过剩加剧,供需形势更加严峻,不可能再支撑水泥产销的高增长。二是从环境负荷来看,水泥产能不可能再大规模增加。我国水泥产能全球最大,治理雾霾等环保要求对水泥行业来说将是长期挑战。三是从世界范围来看,中国人均水泥用量远远超过其他任何一个发达国家和经济体。

记者: 新常态下,经济发展速率降缓,有专家预测2015年GDP将保持在7%左右,7%的增长率对水泥行业会

有怎样的影响?我们该如何认识这个数字?

宋志平: 无论是新常态,还是平台期,水泥行业仍会大有可为,关键取决于我们怎么做、怎么想,探求一个怎样的活法。国家将经济发展速度定位于“中高速”主要是为了满足两点:一是充分就业的需求,二是完成十八大“两个翻番”战略目标的宏伟计划。这两点决定了我国经济会在相当长一段时间内保持一定的增长速度。其实,7%左右的经济增速仍是全球最高的,而且从经济总量来看,7%无论从绝对值还是相对值上说都是巨大的,未来的市场空间依然很大。

对于水泥行业来讲,如果中国经济7%的增速保持8-10年,全国水泥的需求量依然会有长期的市场支撑和刚性需求。现在投资人、企业和社会上有很多疑问,未来水泥需求将达到什么水平?国家会不会再来个“四万亿”拉动?行业经济走势会不会开始下行?平台期的判断也是对这些问题的回应,就是既不要悲观看问题,也不要再对大规模投资拉动抱有不切实际的幻想。新常态下,我们既要看到压力和挑战,更要看到正面积因素,看到长期稳定的市场需求。

“四招”破解过剩问题

一是严格限制新增，二是坚决淘汰落后，三是加大兼并重组，四是“走出去”转移过剩产能。

记者：有人说新常态让国内的产业结构调整走向深水区，也对转型升级提出新要求，那么水泥行业在新常态下的结构调整和转型升级应该首先聚焦什么问题？

宋志平：从水泥行业的结构调整来看，首先要治理过剩，因为过剩是制约行业发展的主要矛盾，背着沉重的过剩产能是没法调整结构的。近年来，我国水泥行业经过高速发展，生产能力已经超过34亿吨，产能过剩约30%。要解决这个问题，我觉得有四点很重要：严格限制新增，坚决淘汰落后，加大兼并重组，“走出去”转移过剩产能。

首先是严格限制新增。多年来，行业靠不断扩大产能规模发展起来，今天的苦日子并不是因为没有市场，而是因为布局不合理、盲目新增、严重过剩导致的。盲目新增给行业和社会带来了巨大问题，既浪费社会资源，又导致企业效益低下，必须坚决限制。国发〔2013〕41号文指出，“各地方、各部门不得以任何名义、任何方式核准、备案产能严重过剩行业新增产能项目”，但问题是现在新增仍屡禁不绝，不少地方花样翻新，打着各种旗号、各种掩护上新项目。当年新疆市场不错，大家蜂拥而至，一个2000多万人口的地区，居然做了1亿多吨产能，

人均产能超过5吨，过剩幅度之大、水泥价格之低堪称世界之最，现在南疆的水泥售价每吨只有150多元，很多工厂都停了产。云南、贵州市场本来略好一点，但是去年顶风上了一大批水泥熟料线，现在已经完全变成严重过剩区域。很多地方和企业一边喊着治理过剩、一边却在扩大新增，这种现象应该彻底得到改变。

记者：为什么一边过剩一边又在新增呢？从行业管理的角度来看，是否能够找到一剂良药、一种良方来治理或者根除新增产能呢？

宋志平：这种现象其实由来已久，2008年“四万亿”出台后，很多行业都在大干快上，这在当时确实起到了拉动经济的作用。但是我们应该反思如何对投资进行甄别，是否还应对产能严重过剩的钢铁、水泥等过剩领域加大投资？“四万亿”是为了应对金融危机的阶段性拉动，而水泥、钢铁都是长期项目，大规模投资只能加剧产能过剩矛盾。所以2009年在接受媒体采访时，我提出行业应该来个“休克疗法”，不能再盲目发展了，正在上和准备上的线先“休克”，先都停下来，重新论证一下，再上不迟，但当时没有人听我的劝告。

直到现在，进入新常态了，一些地

方还是在新增上动脑筋、做文章。为什么？因为水泥行业这两年和其他基础原材料业不一样，有钱赚而且赚得还可以，于是就有人想，既然是市场经济，为什么赚钱不让再新建？前不久我到外地出差，那里的政府领导跟我说，很多基础原材料产业现在已经没人做了，唯独水泥大家还想上新线，就是因为还有钱赚。但这些钱是怎么赚来的？是在产能严重过剩的情况下，大企业带动的自律限产让市场实现相对平衡，才带来了行业合理生存利润。治理过剩的目的是让竞争有序化、产销平衡化、价格合理化，企业有一般性盈利，而恰恰是这个“一般性盈利”却又变成大家上新线的理由，这不显然成了悖论吗？西方国家在经历了产能过剩之后就开始进行大规模整合，整合之后价格平稳了，企业有了长期效益，但是几乎没有再新建。可是我们有的企业没有理性深入地思考这些问题，还在变着法儿地为新增找借口，以各种方式进行花样翻新：

第一种花样是等量淘汰。“等量淘汰”是一个时代的词，在今天的过剩经济下，如果再拿淘汰的量置换新增的量，过剩还是得不到解决，这又成了一个悖论，因此必须从“等量淘汰”到“减量淘汰”。



淘汰落后产能前后对比

第二种花样是先斩后奏，打政策“擦边球”。虽然国家出台多项化解产能过剩矛盾的政策文件，但政策执行并不到位，新增项目仍然屡禁不止，一些违法违规生产线堂而皇之登上公示榜，试图蒙混过关。

第三种花样是变相将垃圾焚烧协同处置作为上新线的托辞。水泥窑协同处置是指利用水泥窑对垃圾进行一定前期处理后，作为替代燃料或者原料应用于水泥生产流程中，达到垃圾减量化、资源化、无害化的处理目的。这个方向是对的，但如果以烧垃圾、进行协同处置为幌子，再去建新线就大错特错。其实协同处置工艺非常复杂，而很多企业只关心拿上新水泥线的指标，至于垃圾怎么烧、能不能烧，没有再去思考。现在过剩这么严重，中国如果再来一轮协同处置热潮，再上几百条5000吨生产线，那将是一个大笑话，不

仅真正的协同处置没有做好，而且会雪上加霜，造成新的大规模过剩。

记者：除了控制新增，淘汰落后也是解决过剩问题的方法之一，但目前行业内关于淘汰的标准似乎并不统一，对此您怎么看？

宋志平：大力淘汰落后是破解产能过剩矛盾的第二个关键点。过去我们淘汰了落后工艺的小立窑，这一轮我们着眼淘汰的是落后品种低标号水泥。去年在淘汰P.C32.5水泥上，国家出台了相关规定，但对于这个问题大家的思想并不统一。其实在其他行业，像电视机从黑白到彩色，从显像管电视到等离子电视再到液晶电视，其间经历了多轮淘汰。但多年来，水泥行业在淘汰低标号水泥上居然遇到很大的阻力。国际上现在通用的基本上是42.5水泥，占比约50%，剩下的50%是标号更高的52.5和

62.5水泥，但在我国32.5水泥的占比却过半。甚至有一些小型粉磨站为了一点蝇头小利生产劣质水泥，用300公斤熟料就能产出1吨水泥，通常情况下应是700公斤熟料生产1吨水泥，这样的水泥就相当于加了三聚氰胺的牛奶，将给建筑质量安全带来巨大隐患。32.5水泥其实五年前甚至十年前就该淘汰了，而不应是到了今天还在争议。新常态下，如果在淘汰低标号水泥这个问题上都迈不开步子，产业转型升级将无从谈起。

有人说，32.5水泥在农村还有市场，但农村为什么要用落后产品？当年

淘汰CRT显像管电视时，有厂家也提出过类似观点，认为这种电视在广大农村、在非洲等不发达国家还有很大市场，没想到2008年金融危机一来，液晶电视降价，很多CRT生产线一夜之间全部关闭。所以，在淘汰落后这件事上，我们绝不能有侥幸心理。32.5水泥原本是立窑时代的产物，现在立窑都淘汰了，32.5水泥却丢不掉，这是非常不应该的。所以我们大声疾呼，行业和企业都要提高认识，站在水泥转型升级和

确保产品质量安全的高度，下定决心淘汰32.5水泥，新标准全面贯彻执行后，水泥产能将压缩约3亿吨，大幅缓解目前严重失衡的供需关系。

记者：近几年，中国建材通过兼并重组提高了水泥行业的集中度，对行业的健康发展起到了非常重要的推动作用。现在进入了平台期，行业是否还需要大规模的兼并重组呢？

宋志平：仍然需要。因为治理过剩的“主引擎”在市场，但是市场不应

该是多、散、乱的无序竞争，通过兼并重组提高集中度是最好的方式，这是破解过剩产能矛盾的第三个关键点。所谓集中度是指前十大水泥企业的市场占有率，这是健康市场的稳定器。在中国建材大规模联合重组的推动下，中国水泥行业的集中度从2008年的16%增加到现在的53%左右，但是相比发达国家70%到80%的集中度，仍有差距，而且部分地区集中度还很低，无序竞争、恶性竞争、低价倾销等问题非常严峻。因此，我们必须致力于增加集中度，培育领袖企业，形成领袖企业主导区域市场的格局，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。

记者：除了上面您讲的三招，还有更多思路或者办法吗？特别是在新常态下，您还有哪些新的思考？

宋志平：化解产能过剩，还可以通过“走出去”转移产能。但是，转移产能并不是把水泥厂、钢铁厂拆到国外，而是要关闭部分国内产能，鼓励优秀企业以多种方式到国际市场去投资，不能只盯着国内市场。其实转移产能就是对产能组成的改变，过去我们的产能主要在国内，现在则要提高国外市场的比重。参与国际投资，不是简单地做EPC，回想起来，当年中东水泥投资热的时候，我们只卖给人家装备，没赚到多少钱，现在中东市场基本饱和了，投资机会也没有了。我们要创新工程EPC建设模式，采取租赁、合作、承包等多种方式，拓展服务面、增加附加值；如果项目好的话，可以以控股或参股的方式参与项目建设。现在中国很多水泥企业陆续进行海外投资，中国建材在蒙古国投资建设了一条水泥线，海螺水泥和冀东水泥也分别在印尼、南非投资，今后还要进一步加大“走出去”力度。



04

水泥平台期的“新活法”

对市场而言，以销定产是不变的铁律。在市场竞争中要逐渐培育起坚持合理价格的定力和自制力。

记者：过剩已经成为制约行业发展的最大瓶颈，新常态下，水泥行业进一步承压，面对这种现状，您是怎么看的？

宋志平：水泥进入过剩阶段是客观的，用不着害怕，其实市场经济本身就是个过剩经济，西方国家的水泥行业也经历过过剩，所采取的应对办法并不复杂。一是兼并重组，增加集中度；二是降低产能利用率，把产能利用率控制在70%左右；三是在水泥公会的主导下，各个大集团按比例均衡关闭一些工厂，减掉过剩产能。因此，对于长期追求120%产能利用率的我国水泥企业来讲，必须转变观念，接受和适应70%左右的产能利用率，这是过剩时代对我们的必然要求。在过剩的情况下，如何适应过剩，如何在过剩时代获得良好的企业效益，让企业活得更好，这是我们要研究的问题。

记者：在市场经济的大环境下，水泥企业如何才能活得更好、活得更久？

宋志平：首先是培育领袖企业，加大兼并重组的力度。联合重组形成领袖企业，这是市场经济的必然结果。在市场经济过剩初期，西方国家也经历过打乱仗的恶性竞争阶段，企业之间好勇斗狠，崇尚你死我活、弱肉强食的“丛林法则”和达尔文的“自然

领袖企业要担当起行业责任，充分发挥“无形之手”的作用，从做工厂、做产量，到做市场、做系统，兼顾好各种资源和各方利益，实现过剩产能退而有序。

选择理论”。但人毕竟不是动物，自然选择理论并不完全适用于市场经济领域。在今天成熟的市场经济环境下，西方国家的市场竞争也已经十分理智，在处理过剩产能时，企业大多采取了兼并重组的方式，提高了产业集中度，从而鲜有大规模倒闭潮。因此，要在区域市场中，通过兼并重组形成一批领袖企业，增加其市场地位和话语权。领袖企业要担当起行业责任，充分发挥“无形之手”的作用，从做工厂、做产量，到做市场、做系统，兼顾好各种资源和各方利益，实现过剩产能退而有序。

同时，还要着力推进大企业的强强联合。去年，欧洲两大水泥生产商

法国拉法基与瑞士豪瑞集团合并成立新公司，合并后把部分工厂卖给爱尔兰CRH，所以这次合并实际上是在欧洲三家世界500强水泥公司间进行。此次合并得到欧盟的大力支持，合并后股票应声上涨30%，新公司每年的协同效益就达14亿欧元。这对深陷产能过剩困局、处在转型升级关键时刻的我国水泥工业给出强烈信号与深刻启示：在产能过剩转变为以新型干法水泥为主体的高水平过剩阶段，推动大企业间合并恰逢其时，将为行业转型升级开创一个新纪元。

但是，目前仍有一些人对兼并重组存疑，甚至极端地认为市场就是无秩序的竞争，是乱世出英雄，大企业兼并重组就是想垄断，认为兼并重组既窒息了竞争环境，又窒息了市场活力。事实上，无论在美国还是欧洲，产业政策都支持兼并重组，尤其是实业、制造业的兼并重组。而且联合重组也是市场行为，符合市场规律，联合重组以后领袖企业之间也会有竞争，只是竞争会更加良性化。麦道和波音合并、拉法基和豪瑞合并均是经典的重组案例。纵观每个行业，凡是形成了领袖企业的行业基本都稳定，如果没有形成领袖企业，这个行业一定混乱不堪。

第二，以销定产。对市场而言，以

销定产是一个不变的铁律。保持供求、销量与价格的动态平衡，是维护行业正常发展的必要前提。企业应该有自觉意识，着眼于整个系统，建立合理均衡的市场销售理念，同时也要改变追求高产能利用率的固有观念。我以前做新型建材时没这个概念，市场需要多少就生产多少，也赚了不少钱。反过来看，玻璃行业由于工艺原因，不能间歇生产，产能利用率100%，往往库里满满的，价格长期低迷。水泥生产好就好在可停窑，每次停窑损失不大，生产节奏可以灵活掌握。另外，大企业要带头反对不正当竞争。其实很多人只看到了反对不正当竞争中“反垄断”的一面，实际上在西方更多的是“反倾销”，这种低价倾销同样破坏市场秩序和行业规矩。在中国，不仅是传统工业，甚至连新兴产业也存在低价恶性竞争的局面。以多晶硅产业为例，近年来大量资金盲目涌入、扩大生产，导致多晶硅价格从一吨200多万元降至20万元，既冲垮了国内市场，也冲垮了全球太阳能行业，更冲垮了盲目扩张的始作俑者。这种竞争理念和思维方式如果得不到改变，我国就不可能形成成熟的市场体系。

以销定产有很多方式，比如错峰生产。去年年底，东北三省的水泥企业实行冬季错峰生产，103条水泥熟料生产线全部停下，能减掉4000万吨熟料产能。为什么企业能够积极响应？一方面，错峰生产可以减少环境污染，和取暖高雾霾季节错开；另一方面，可以实现市场供需平衡、化解产能过剩矛盾；同时，错峰生产是企业的一致性行为，你停我也停，大家觉得比较公平。

未来，错峰生产应当常态化，增加错峰内涵，实施雾霾错峰、限电错峰、节日错峰等。2011年，因“四万

亿”投资带来的大规模建设导致用电紧张，水泥行业一度被拉闸限产，没想到因祸得福，一定程度上促进了产销平衡，水泥价格随之恢复。2008年，中国整个水泥行业的利润还不如瑞士豪瑞一家企业，但2011年行业利润达到历年来最高，所有企业都赚了钱。大家真正认识到，原来产销矛盾是行业最大的问题，以销定产才是更有效的盈利之道。我所提倡的“行业利益高于企业利益，企业利益孕于行业利益之中”的思想也逐渐开始被大家所接受。我们现在同样可以在雾霾严重时、用电高峰时进行错峰生产。节假日也可以关掉生产线，多放点假，让水泥厂工人过上教授一样的生活。放假是福利，收入不减，还有利于市场供需平衡，何乐而不为？我之前提过“快乐生产”，就是要让水泥行业的职工成为最快乐的一群人。

记者：事实证明，您的共生多赢理念赢了“丛林法则”，在新常态下，您对共生多赢理念是否有新的理解？

宋志平：现在要进一步倡导市场竞争合理理念，反对不良竞争。市场竞争是西方市场经济的前沿理论，从竞争到竞合，是人类进化文明的产物，也是市场经济的进步。大家都读过《从红海到蓝海》这本书，现在又提出从蓝海到绿海的概念，要求企业进一步升级，实现可持续发展。但是，中国水泥行业却依旧徘徊在红海和蓝海的边缘，往回游是红海，继续往前游是蓝海。所以对企业来讲，朝哪个方向游至关重要。这些年我们尝到了蓝海的甜头，领略了蓝海的美丽，今后应该继续推行竞合文化，追求包容性成长。所谓包容性成长，就是不仅考虑企业自身利益，还要将自然、社会、竞争者、员工等各种利益相关者都充分照顾到的一种和谐成长的方式。

我最近接待了一个印度水泥公司代表团，现在印度的水泥产能利用率只有69%，但水泥价格是100到140美金不等，效益很好。我想这可能跟竞争心态有关，印度是个佛教国家，在处理市场竞争的时候，心放得比较平，我们则往往比较浮躁，都想放量抢占市场，尤其是在市场下行的时候，大家就更加恐慌。我觉得在市场竞争中要逐渐培育起坚持合理价格的定力和自制力。过去大家觉得中国人的野性不足，实际上在过剩情况下，市场竞争不能主张狼性和野性，而要主张市场竞合，这样整个行业就能驶出你死我活拼杀的红海进入共赢和谐的蓝海，最终驶向创新环保的绿海。

在水泥等基础原材料行业，我一直都不赞成企业盲目重复建设、打乱仗，因为这些行业是重资产行业和资源依赖型行业，往往占有大量资金和资源，一旦形成大规模破产潮，将带来社会资源的大浪费，造成一系列社会和经济问题，因而这些行业的技术进步和转型升级，应该更加理智，有清晰的产业规划、整体指导思想。

同时我也想说，技术创新也好，转型升级也好，社会责任也好，都要建立在效益的基础上，一个没有效益的行业是失败的行业，一个没有效益的企业是失败的企业，没有效益何谈其他。经营就是围绕效益进行，而且现在不只是让哪一家企业有效益，而是让绝大多数企业都有效益，这样才能给国家创造丰富的税收，才能让员工有良好和稳定的就业，才能保护股东和债权人的利益，才能完成企业想要实现的一切目标。我们要把行业利益和企业利益统筹起来考虑，尤其是像中国建材这样的大公司，更有责任带动行业整体利益的提升，这是我们的目标，也是我们对行业对社会的责任。

05

新常态下创新与转型的新内涵

水泥企业不能只围着窑炉转, 还要延伸产业链, 增加附加值。产业链的延伸和产品的升级是技术创新的重要方向。



记者: 过去我们一直在谈创新驱动和转型升级, 新常态下是否赋予这些概念新的含义? 中国建材集团是如何理解的?

宋志平: 新常态下, 我觉得创新驱动和转型升级应该有几个方面:

第一, 在水泥产品结构上创新。水泥产品要实现“四化”, 即高标号化、特种化、商混化和制品化。高标号化, 即发展高性能产品, 确保建筑质量的提高, 同时减少石灰石的滥用、减少二氧化碳的排放。中国建材目前积极研究62.5水泥和72.5水泥。专家说, 如果我国广泛采用72.5水泥可节约40%的石灰石和减少40%二氧化碳的排放, 这对我国这样一个水泥大国和二氧化碳排放大国具有重大意义。特种化, 是指细分产品, 增加附加值, 提供个性化服务。日本住友大阪水泥

公司有100多种特种水泥, 可满足修路、修桥等不同功用, 这种细分化的产品结构给企业带来了巨大的利润空间。中国建材已建设四个特种水泥基地和国家级技术中心, 每年提供2000多万吨特种水泥。商混化, 就是大力发展商品混凝土业务。世界上的大水泥公司, 约30%的水泥用在自己的商混企业, 但由于欠款赊账等突出问题, 我国大水泥企业大都没有开展这项业务。不过, 行规和商业模式是可以改变的, 中国建材在做商混的同时也在致力于整顿秩序、改变行规, 提高产业集中度, 让行业有序化。大力发展商混业务大有可为。国外很多水泥企业都实现了水泥、熟料、粉磨和商混一体化经营, 沿着“水泥—商混—浇铸一体化”的方向发展。也就是说, 从水泥的生产到商品混凝土的提供再到混

凝土框架的建筑都是由一家水泥企业完成, 从制造业向制造服务业迈进, 拓展了盈利空间。制品化, 就是发展水泥预制构件。以前我们做过大板楼, 质量不好, 漏风漏雨, 也不美观, 但现在德国、日本等国家已经把预制构件做到了天衣无缝, 加工得非常精细漂亮。远大、万科、金隅以及中国建材都进入了水泥制品领域。产业链的延伸和产品的升级是技术创新的重要方向, 今后水泥企业不能只围着窑炉转, 还要延伸产业链, 增加附加值, 从单一的产品竞争转向产业链竞争, 在优化产业链过程中提升价值链水平。

第二, 装备和工艺的改造。首先, 在装备改造上要突出信息化和工业化的“两化融合”, 加大水泥工业现代化进程。在工业4.0时代, 水泥中控室实现了自动化和信息化, 用上了ERP系统, 下

一步还要把智能化应用到水泥装备上，提高技术水平，减员增效。史密斯水泥公司老总介绍，一条5000吨的水泥生产线，非洲工厂一般定员300人，欧洲工厂则定员100人，与欧洲相比，我们的企业是有差距的。要解决这个问题就要依靠提高自动化程度，依靠两化深度融合。其次，进行工艺改造。现在中国建材所属合肥院推出的粉磨一体化装备，可以使每吨熟料生产节约8度电，节省成本4元钱。另外，我们还开发应用了短窑技术，应用高固气比技术，节能效果非常好。在工艺装备方面，围绕着降低成本、节约能源、减少人工等，水泥企业还有很多功课要做。

第三，节能减排。现在大家一提起雾霾，往往会想到三大污染源：汽车尾气、钢铁厂、水泥厂，想到汽车限行、关闭或搬迁工厂。水泥属于窑业类工业，对环境有一定负荷，节能减排应是长期任务。如果水泥企业能主动追求减量化发展，自觉减少粉尘、氮氧化物和二氧化硫排放，提升资源循环利用能力，推进高性能、高标号水泥和混凝土的消费，节能减排这项工作才算是真正做到了家。中国水泥行业应制定比欧洲、日本更高的排放标准，因为我们产量巨大，环保压力也更大，所以要站得更高一些。加大环保投入，自然也会增加水泥生产成本，所以水泥价格不能低位运行，必须有合理的利润，这样才能平抑巨大的环保成本。如果是低价格、低效益、低环保，就会导致恶性循环，假冒伪劣产品充斥市场，企业高消耗、高排放、高污染。要实现节能环保的良性循环，只能用合理的价格取得良好的效益，再进行大规模的节能减排投入，从而实现绿色可持续发展。

值得一提的是，企业在创新和转型升级时，对生产线规模应有正确认识。生产线规模大小要以市场需求而



论，如果确实有大市场，可以依托大规模生产线降低消耗和成本；如果市场没那么大，建了大的生产线，生产的产品附近市场消化不了，最后只能远距离运输，利润就会被摊薄，也形成了浪费。举个例子，一条万吨线和一条2500吨的生产线相比，万吨线生产成本每吨低50元钱，但每一百公里的吨运费也要50元，如果运距太远，成本优势反而没有了。

记者：您的观点和思考对行业未来发展很有现实指导意义，也给大家释疑解惑，指明了前进的方向。新的一年，中国建材集团对水泥板块的工作有哪些部署和安排？

宋志平：基于对水泥行业平台期的基本判断，中国建材接下来要做的工作主要包括：一是在行业里持续推动限制新增，大力淘汰落后产能。二是加大联合重组力度，现在的联合重组不同于以往，之前的联合重组是“以大吃小”式的，现在主要通过资本纽带与大企业强强联合，是更高层次的整合。过去一两年，中国建材投资了海螺创业、同力水泥、亚泰集团、山水水泥等7家水泥上市公司，促进了行业稳定。三是大力支持和配合错峰生产。四是做市场竞合的一面大旗，在遵守国家法律法规的前提下，积极倡导

“发展理性化、竞争有序化、产销平衡化、市场健康化”的竞合理念，形成良好的市场环境。五是响应国家“一带一路”号召，积极“走出去”，加大海外投资建厂和收购兼并，建立中国建材的海外核心利润区。六是全力打造“四型企业”，即创新驱动型、质量效益型、制造服务型和社会责任型企业。创新驱动型，即推进以科技创新为核心的全面创新，推动产业优化升级。质量效益型，即从外延式发展向内生式发展转变，从重视发展速度、追求规模扩张向重视发展质量、追求效益提升转变。制造服务型，即商业模式从制造型转变为制造服务型。过去我们总讲B2C，思考的是怎样让客户买我们的产品，现在讲的是C2B，更尊重客户的个性化需求，为客户提供定制服务，从客户那里汲取创新思想。社会责任型，即把模范履行社会责任作为企业发展的首要目标。最近，中国建材启动“责任蓝天”行动计划，未来几年将投巨资用于技术改造，坚持绿色发展，主动减少排放，积极复垦矿山。我们要建设的不是工厂中的花园，而是花园中的工厂，不是工厂中的森林，而且森林中的工厂，企业所做的一切都要符合国家建设资源节约型、环境友好型社会的发展理念。

06

以正确的思想文化引领行业发展

企业应建立包容性文化，树立与竞争者共生多赢的思想，树立行业大局观，弘扬利他主义精神。

记者：目前行业里部分企业不理解新常态的真谛，不知该以什么样的心态去面对，对此您有何见解？

宋志平：习近平总书记去年5月在河南考察时首次提出新常态的概念，并提到“保持战略上的平常心”。这也是水泥行业进入平台期、面对过剩应具备的心态。水泥行业平台期持续时间比较长，市场需求总量巨大，所以我们既要有信心又要有作为。只有主动作为，才能赢得好的行业效益和企业效益。中国建材希望能和行业联合会、和行业里的各兄弟企业、和社会各界一道，共同研究新常态、共同思考水泥平台期下的生存之道。

今年开年，水泥价格低开低走，很多地区甚至回到2008年的最低点，熟料产能去年增加了7000多万吨，今年还会有一些新增产能的释放，同时新线还在不断上马，市场压力巨大，很多行业同仁心存焦虑。要缓解过剩矛盾和潜在压力，既需要政府严把审批关，杜绝盲目上项目，同时行业与企业也要增强结构调整、转型升级的智慧和魄力，全面辩证地、对立统一地思考新常态下的发展路径。

习总书记讲，要学会运用辩证法，“审大小而图之，酌缓急而布之，连上下而通之，衡内外而施之”。辩证法

的核心是对立统一规律，过去我们讲的比较多的是对立，凡事都要分清你我，我们讲一分为二地看问题，即要学会全面看问题，但事物之间又是有联系的，矛盾双方互相依存和转化，不仅要一分为二，还要合二为一。在古拉丁语中，“哲学”和“智慧”是一个词，也就是说，有智慧的人一定是有哲学思想的，哲学的核心就是辩证地看问题。拿竞合来说，这一思想集中体现了对立统一原则，“竞”就是对立，“合”就是统一，“竞合”就是既良性竞争又友好合作。不同利益主体的诉求是客观存在的，但如果只看对立不看统一，认为竞争就是往死里打，结果只能是杀敌一千自损八百。现在全世界的共识是要以和平方式而不是武力方式解决问题，就是因为打仗往往会两败俱伤，造成文明的倒退。同样地，我们要把和谐文化和包容思想，把孔融让梨的谦恭和境界真正引入到市场竞争中。

中国迈入市场经济的时间还不长，一些市场文化还不尽成熟，诚信意识还没有完全建立起来，这是我们要努力克服的短板，因为市场经济的基础就是建立在满足于市场竞争的思想文化体系。我曾询问台湾朋友，你们也根植于中华文化的土壤中，市场文

从何而来？他们说，从儒家思想里来，比如遵从“君子爱财，取之有道”，一切合乎道义，从道义出发。在西方宗教里，也有很多思想是支撑市场文化的。市场经济的发展是建立在每一个个体的自制力水平、平等互爱和诚信精神之上的，是以正确的思想文化为指引的，如果优秀的市场文化建立不起来，只讲冲冲杀杀，只顾眼前之利、一己之私，市场经济一定不会有良性秩序。到底怎样建立良好的市场文化？从企业自身来讲，就是建立包容性的文化，树立与竞争者共生多赢的思想，树立行业的大局观，弘扬利他主义精神，这样就能够真正建起企业的市场竞合文化。企业树立了正确的文化和心态，行业才能有健康的生态格局，才能真正形成统一开放、竞争有序的现代市场体系。

说到底，平常心是什么？归根结底是一种心态，一种文化，一种行为，我们应上升到社会主义核心价值观的角度看待市场经济，看待时下行业和企业的发展出路。新常态下，我们更需要有平常心，更需要倡导平常心，更需要以平常心应对行业面临的新形势与新问题，凝聚共识，理性行动，迎接一个良性竞争、友好合作、健康发展和多赢共赢的水泥市场新时代。


 访谈
感言

为你点亮心中那盏灯

宋志平常说自己是“啼血的杜鹃”，记者在倾听中感觉到，他的思想更像是一颗火种，点亮了行业企业行路人心中那盏灯，指引着前行的路。

2014年中国的水泥行业经历了前高后低、旺季不旺的行情，最终还是以王者的姿态走进了2015年。据工信部的统计，2014年，水泥行业实现利润780.2亿元，同比增长1.4%，利润总额仍居建材各子行业之首。在宏观经济形势下行压力增加的情况下，与投资拉动正相关的建材行业，迎来一个小阳春，真的是来之不易呵。

新年伊始，水泥的价格无论同比还是环比都是低开低走，这无疑让行业的同仁们又心存焦虑，新的一年，行业将面临着怎样的发展环境呢？行业的前途命运又将如何呢？怎么看，怎么办？各种各样的猜想预判都有。担心的，困惑的，迷茫的，乐观的，等待的。当然，也有不少业界朋友，可能有一种期待，期待行业领袖们对此发表高见，为大家指点迷津，为他们点亮心中的那盏盏灯。

作为建材行业的企业领袖，宋志平董事长对于水泥行业发展的深刻洞见和前瞻性思考不啻于雪中送炭，拨亮了思想的灯芯。多年来，他不停地在思考，在实践，在观察，在探索。他对记者说，水泥行业需要整体思考，也需要全局战略。中国建材集团的这个办公楼里，不光是集团决策的中枢，还要为行业持续发展出些思想。

事实上，2006年的时候，中国建材的水泥业务几乎为零，但是到现在，仅仅8-9年的时间里，中国建材一下就拥有了中

联水泥、南方水泥、北方水泥和西南水泥四家大型水泥公司，四家公司的水泥产能加起来超过4亿吨，中国建材一跃成为全球规模最大的水泥企业。奇迹不是自己出现的，而是按照企业成长的逻辑创造出来的。这个逻辑就是资本运营和联合重组，宋志平运用这个逻辑，过去几年将中国建材集团和国药集团推上了世界500强的宝座。有位哈佛大学的学者把这两个集团的成长方式命名为“Growth in China”，也就是“中国式成长”。

对于水泥行业的近况，宋志平了然于胸，他仍是用他那智者的风范接受了记者访谈，由浅入深，由表及理，侃侃而谈，娓娓道来。

为你点亮心中那盏灯， 面向未来， 把握行业生存之道。

行业的发展是有规律可循的，可以称之为行业生存之道。有一条规律是这样的，凡是有领袖企业带领的行业，发展就会比较顺利；凡是没有领袖企业而群龙无首的行业，发展就会混乱无序，行业就成长不起来。中国的水泥行业所走过的道路充分证明了这一点。这个行业之所以有今天的王者风范，在众多过剩产能行业里还能够屹立潮头，收获到780亿元的利润，不就是因为有行业的领袖在重组整合中保护了行业的利益，也保

护了企业的利益，保护了行业从业者的利益吗？

作为行业领袖和企业思想家，宋志平的思考还远远不止于此。称职的领袖企业为行业遮风挡雨，守护行业在困境中不偏离航线，能够在激流险滩中平稳向前。要做到这一点，还需要有更大的勇气和更多的智慧。而这，就是企业思想家和领袖企业家所必备的品格和超常的魅力。简而言之，有三，即创新思想，全局观和责任感。

而对于产能过剩问题的看法，也体现出了不凡的思想意识，在思考中善于发现和总结：市场经济本身就是过剩经济，西方国家的经验已经表明，产能利用率70%左右是一种正常态。产能过剩行业为什么还能有相当的利润体现呢？就是因为大企业的联合重组取得了产能的适度集中，可以让一部分产能因“错峰”生产达到以销定产，才带来的行业合理生存利润。如果还继续盲目地新增产能，那由此而带来的后果，对行业来说，可能就是灾难性的。产能过剩不可怕，可怕的是，过剩之后，新增产能不断累进，最后，终究会因为某一根稻草而压垮了整个行业。日本和欧洲的经验早已证明，水泥行业产业集中度在70%左右，产能利用率控制在70%左右，关上新增新建的大门，促进在现有产能基础上的技术改造，保持量价的稳定，行业就能够健康发展。

从2009年以来,国家三令五申要限制水泥新增产能而没有十分显效,这才是最最让人担忧的事情。君不见,前几年市场尚好的内蒙古、新疆等地区现如今水泥人均产能竟超过5吨,过剩幅度之大和水泥价格之低堪称世界之最。而让人不解的是,就在治理过剩的政策高压之下,去年云南、贵州等省又顶风上了一大批水泥熟料线,开始演绎内蒙古、新疆的行情。最近一些违规生产线还堂而皇之登上公示大榜,希望鱼目混珠、蒙混过关。宋志平把搞违规新建的单位比作害群之马,他希望政府和行业对加剧过剩产能的新增新建要“零容忍”。

为你点亮心中那盏灯, 面向未来, 用好新常态之机遇。

2014年5月,习近平总书记在河南考察工作时提出要用平常心面对新常态,而此次中央经济工作会议上,中央对新常态进行了系统的阐释。对于中国经济新常态,要把握住三个要点:速度——“从高速增长转为中高速增长”,结构——“经济结构不断优化升级”,动力——“从要素驱动、投资驱动转向创新驱动”。经济新常态,对建材行业,特别是水泥行业,会产生什么影响呢?

古希腊的赫拉克利特说过:“智慧只在于一件事,就是认识那善于驾驭一切的思想。”“智慧就在于说出真理,并且按照自然行事,听自然的话。”

宋志平一直在思考,新常态,意味着什么呢?他站在哲学的高度,用积极正面的态度给我们做了辩证的分析解读。

新常态下,意味着国内生产总值GDP保持在7%左右,这是由保证充分就业和完成两个翻番目标决定的。谙熟水泥行业生存之道的宋志平说,我们用平常心来看,能有这7%的增长,心里倒是更加踏实了。如果7%保持8-10年,全国每年的水泥需求量将保持在25亿吨左右,2014年,水泥产量为24.8亿吨,同比增长1.8%,2015年预计还有1.6%的增长。所以,对

水泥行业来说,依然有长期的市场支撑和刚性需求。还有一条,应当特别注意,就是水泥行业在新常态下,面临更加严峻的环境压力,如何调整和适应这些外部条件的变化,对水泥行业来讲,都是非常重要的。所以说,新常态,意味着水泥行业从2014年起,就达到销售的峰值,并进入了一个相对长时间的市场需求平台期,我国台湾地区的水泥平台期维持了7年,专家预计我国大陆水泥平台期应在8到10年。在这个平台期里,如果我们遵循行业生存之道,进一步提高产业集中度,严格控制,不再新增产能,那么,水泥行业在未来10年,还可以有很好的生存空间,关键在于水泥行业的精英们怎样看、怎样想,探求一个怎样的活法。只有改变好勇斗狠的恶性竞争心态,回归理性的竞合心态,错峰生产,稳价保价,形成良性有序的市场氛围和持之以恒的竞合文化,大家就会有好日子过。

为你点亮心中那盏灯, 面向未来, 指点企业转型路径。

发现了市场的内在规律,看到了事物的本源,对水泥企业来讲,未来发展就有了方向,心里就有了底。新常态下,水泥行业企业如何才能活得更好,宋志平先从管理的角度给开出了四个药方:严格控制不新增产能,坚决淘汰落后产能,继续兼并重组增加集中度,走出去转移过剩产能。

从企业层面,也是可以大有作为的。第一,在区域市场里,通过兼并重组成长出一批领袖企业,增加他们在市场中的地位和话语权,同时,领袖企业要担当起行业责任,完成淘汰落后产能和推动技术进步的重要使命。第二,以销定产,是市场的基本原则。保持供与求、销量与价格的动态平衡,是维护行业正常发展的必要前提。比如,水泥错峰生产,既保护了环境,也维护了市场的平稳。将来,错峰生产应当是常态,南方雨季,北方冬季,春节、五一和十一长假期,也都是错

峰的适当时机。第三,倡导竞合的市场理念。由竞争到竞合,是人类进化文明的产物,是市场经济的进步。竞合与包容相连,儒家思想里面包含着“和与合”的理念,都是智慧与文明的体现。水泥行业里面,倡导了这些理念,并成为每个企业家的自觉行动,整个行业就能驶出你死我活拼杀的红海进入共赢和谐的蓝海,最终驶向创新环保的绿海。第四,创新和转型升级。新常态下,这是传统制造业面临的一场大考。转型升级不是转行、转产,而是依托水泥产业,优化产品结构、延伸产业链,同时借助互联网手段,大胆尝试“水泥+鼠标”的智能制造生产模式。而所有的创新,归根结底都要以效益为基础,一个没有效益的行业和一个没有效益的企业注定都是失败的。

宋志平说,企业家不能只追求自己企业的一己之利和眼前利益,而要有“利他主义”的人生态度,有“先天下之忧而忧”的企业家精神,遵从儒家“仁义礼智信”的思想,对行业的全局和长远利益负责。就中国建材集团来说,它的成功有天时地利的因素,更离不开人和的条件。它依靠人和的力量,“三宽三力”的企业文化,创造出了特有的软实力,凝聚了18万员工,一起为共同的事业奋斗。它依靠包容的力量,让上千家民营企业心甘情愿地参与到联合重组中来。它依靠责任的力量,坚定信念,以身作则,引导行业从竞争走向竞合,化干戈为玉帛,创造了过剩经济下共生共赢的市场环境。

宋志平常说自己是“啼血的杜鹃”,记者在倾听中感觉到,他的思想更像是一颗火种,点亮了行业企业行路人心中的那盏灯,指引着前行的路。

用哲学的智慧和平常心来看待经济新常态和水泥行业的平台期,领袖企业,联合重组,限制新增,减量淘汰,包容和谐,自觉自律,平稳有序,从竞争到竞合,共生共赢等等,宋志平描述的这些关键词构成了水泥行业企业可持续生存发展的非常之道。

(作者系《中国建材报》总编辑孟宪江)

特别报道

活·动

宋志平应邀参加

“读书汇智：我的企业观”活动并作主题演讲

选·摘

风险要可控可承受

企业是人，企业靠人，企业为人



《我的企业观》

一位为企业眺望远方的船长；一位富于理想、勇于创新的改革者；一位同时打造两家世界500强的企业思想家……

活动

宋志平应邀参加 “读书汇智：我的企业观”活动并作主题演讲

中国的管理需要中国的企业家行动起来，需要一代一代企业家不断的积累，最后形成有中国特色的企业管理体系。



2月7日下午，中国建材集团董事长宋志平应邀参加了哈佛商学院北京校友会主办，泛太平洋集团、中信书院联合支持的“读书汇智：我的企业观”活动，并作了题为《我的企业观》的演讲。泛太平洋集团董事长、哈佛商学院中国校友会创会主席刘持金，中信出版社副社长、中信书院总经理蒋蕾，厦门金圆集团副总经理薛荷，厦门创投公司总经理谢洁平，北京农商银行副行长于辉，《财富》全球500强中国区代表张丹等代表，以及哈佛商学院北京校友会会员共计100余人参加了读书活动。哈佛商学院北京校友会副会长郁飞主持读书活动。

刘持金和郁飞在开场和致辞中说，宋志平董事长同时将两家企业带入世界五百强，在行业整合和发展混合所有制经济方面做出了积极的探索和贡献。作为国企改革探索者、企业战略家和思想家，他在《我的企业观》这本书中讲述了企业改革发展过程中跌宕起伏的故事，分享了很多企业管理的理念和思路，令读者受益匪浅。

演讲中，宋志平谈到，中国的管理需要中国的企业家行动起来，需要一代一代企业家不断地积累，最后形成有中国特色的企业管理体系。他把自己做企业的经验和教训毫无

保留地贡献出来，是希望给年轻一代留下参考和启示，这也是他出版《我的企业观》的初衷。宋志平以讲故事的方式与大家共同回顾了35年做企业的心路历程，以轻松幽默的语言与大家分享了他成功应对生存危机、调整企业发展战略、探索混合发展模式、联合重组谈判、担任两家央企董事长等故事，分享了企业管理的智慧。宋志平还从企业实践出发，着重阐释了中国的事业是企业、做企业需要包容、联合重组是解决过剩的主要方式、混合所有制是把金钥匙、创新是企业的灵魂、管理需要工法、以人为中心等八个观点。

在问答环节，宋志平对现场企业家和哈佛校友提出的如何建立市场化的激励机制、中国企业如何做强做优、企业决策效率和合规的关系、集团企业人才规划和培训、年轻人建立正确的职业发展规划、如何培养企业敏感度等问题进行了详细解答，并给予真诚的鼓励。现场气氛十分热烈，掌声不断。

在活动结束时，宋志平应企业家和哈佛校友们的热情邀请给大家签字、合影留念。



选摘

《我的企业观》·管理之道

风险要可控可承受

在应对风险时，我采取的衡量标准是：风险是否可控可承受，能否进行有效的切割和规避，把损失降到最低，也就是我们常说的要建立“防火墙”，而不是一遇到风险就“火烧连营”。

2008年金融危机发生后，一家投行把欧洲一家水泥巨头的资料翻译成中文放到我的办公桌上，希望我们能去收购它。当时只需要出20亿美元，我们就能成为这家企业的控股股东。我将几本厚厚的资料抱回家，研究了一个晚上。一开始我很兴奋，如果成功收购，中国建材集团就能够一步成为大型跨国公司。但后来有一个问题让我冷静了下来：风险。这家企业在全世界有400家子公司，以我们当时的管控能力实在难以驾驭，硬吃下去，只会拖垮整个公司。快天亮的时候，我终于做出决定：放弃这项收购。

在企业经营的过程中，这样的艰难抉择我们经常会遇到，其艰难之处就在于，能否对项目的风险点以及如何规避和应对风险做出精准的判断。一些企业正是由于对风险判断不足或处理不当而轰然倒塌。所以企业领导人不能只想着“鸡生蛋、蛋生鸡”式的发展，还应想清楚怎样防范风险，以及发生风险后该怎样处置。

事实上，对于企业来讲，风险是客观的。但丁的《神曲》序言里有一句话：“我们看那犁地的农民，死神一直在跟着他。”其实企业也是这样，在企业的发展过程中，死神也一直尾随其后。企业的每一个决策、每一场博弈都会有风险，风险会紧跟企业的脚步，零风险的情况从来都不存在。正因为风险无处不在，所以西方经济学里讲的多是如何管理风险，而不是预防风险。西方管理学家认为，企业的风险与利润是把“双刃剑”，把利润当作平抑风险的边际效益。



因此，海外招股说明书中的很大篇幅是用来披露风险的。如果一个企业连自己的风险都说不清，或者干脆说“我的企业没有风险”，那没人敢买你的股票；对风险的认识越深刻，披露的风险越全面，越可能得到成熟投资者的信任。

在应对风险时，我采取的衡量标准是：风险是否可控可承受，能否进行有效的切割和规避，把损失降到最低，也就是我们常说的要建立“防火墙”，而不是一遇到风险就“火烧连营”。风险发生了，不能逃避，不能掩盖，要正视并投注力量降低风险造成的损失，绝不能投入更多资源盲目补救，否则只会越陷越深，损失越来越大。

“风险可控可承受”一直是我经营企业的重要原

则。尽管中国建材集团的重组看上去风驰电掣、势如破竹，但始终都是在防范风险的基础上谨慎理智、规范有序地推进。就国内重组来说，中国建材集团坚持以下几个原则：不是主业坚决不涉足；有强有力竞争者的区域市场坚决不进入；不在我们战略区域内的企业，再赚钱也坚决不收购。在海外重组中，我判断不可以做的一个基本逻辑是：这个业务中有没有中国要素，比如能否将对方的技术引进中国，或将中国低成本的因素输入海外收购的企业；国内的管控模式能否嫁接并恰当应用于海外的企业等。如果没有中国要素，再好的项目，我们也不会贸然进入，否则只会“引火烧身”。

那么，“防火墙”在哪里？如何实现风险可控可承受？我觉得，这个问题不能一概而论，要根据具体情况具体分析。企业风险可分为三类：一是战略性风险，如投资决策等，这类风险的规避和防范要靠科学化的决策，避免“一言堂”和盲目决策；二是战术性风险，如企业运营过程中的风险，这类风险往往需要规范管理来防范，在这方面，有时企业领导人最担心的是某一个环节或某一位干部的失误造成大的系统性风险；三是偶发式风险，如火灾、地震等突发事件，这类风险往往不可预测，但可以通过购买商业保险来应对。

可以看出，除了偶发式风险，企业的其他风险都能找到相应的“防火墙”。如果再往深层次探究就会发现，尽管不同风险的规避方法不同，但都要以两个原则为前提：一是靠制度规范；二是靠慎重决策。

从源头上说，任何风险的防范和应对都有赖于制度的建设，用制度来发现风险、防范风险、化解风险，将风险预设安全可控的范围之内。企业规模大了，层级多了，风险有时会防不胜防，只靠口头提醒或简单的惩罚来增强风险意识还不够，关键要靠内部机制的规范和约束，建立健全组织及各项制度，这样才能提高效率，减少随意性和盲目性。所以说，应对风险最好的“防火墙”和“灭火器”是制度。

例如，把风险管理纳入企业经营的全过程，把全面风险管理和战略规划、项目发展、日常经营管理结

合起来；建立一套完善的管控体系，提高企业的运行质量；建立规范的治理结构，形成真正权责明确的制衡机制；建立强大的内审机构，定时定点进行审计，确保企业合法合规经营。

规避和防范风险的另一个有效手段就是慎重决策，决策正确是规避企业风险尤其是堵住重大风险的重要基础。在这个方面，多年来我一直遵循一条重要的决策原则——见人见物。

俗话说，百闻不如一见。在中国建材集团和国药集团，对于很多大型项目、重要的合资和收购项目，我都要和外部董事一起深入企业，进行实地调研和考察，对项目进行充分评估。通过对文本材料的研读，加上现场的直接观察和感受，以及决策讨论中的头脑风暴，我们才能做出正确的判断。应该说，这些年两家企业的投资失误很少，与这个“三结合”的决策方法关系密切。

其实，“见人见物”的原则是受了日本企业家的启发。10多年前，北新建材与日本三菱商事、新日铁和丰田三家日资公司合资设立北新房屋。为了这个项目，日方专门安排我在东京新日铁总部拜会了当时的社长千速先生。千速先生是日本著名的实业家，进了他的办公室，我发现他桌上放着一份我的简历。千速先生语速很慢地说：“宋先生工作这样忙，听说还在读管理博士，这很不容易，我的部下都认为宋先生不错，我想当面验证一下，现在见到你本人，我决定投资了。”

同样为了这个项目，丰田公司的副社长立花先生，带着十几个人的代表团在北新建材整整考察了一天，还与我进行了长谈。在这个项目中，日方出资并不多，作为小股东还这样细致入微，他们认真的态度对我产生了很大的影响。后来我才知道丰田做出任何合资决策前，都要“见人见物”，他们的出发点正是要规避风险，避免重大投资失误。

实践证明，全世界任何一个大企业如果在风险问题上出了纰漏，一定会险象丛生，甚至是瞬间崩塌。所以，我认为，所谓企业家能力，其核心应是判断决策风险的能力，防止企业发生系统性风险的能力，以及出现风险后如何减少损失的能力。


 选摘

《我的企业观》·以人为本

企业是人，企业靠人，企业为人

人是企业最宝贵的财富。企业所有的工作都是围绕人进行的。坚持以人为本，实现人的价值是企业发展的重要目标和根本追求，也是任何时候都不能偏离的主线。

在我的职业生涯中，曾经有10年时间在从事销售工作，最初是做推销员，后来是做销售副厂长。做推销员时，有一次我去广州的一家公司推销“龙牌”石膏板。当我敲开门向材料处处长说明来意后，他回答：

“我现在很忙，回头再说吧。”遭到拒绝了怎么办？我就在这家公司走廊的椅子上坐一坐，边等边读书消磨时光。到了中午，他开门一看：“小伙子还没走？”我说：

“我的话，您还没听呢。”没想到那位处长说：“那咱们就说说吧。”就这样，我用真诚打动了很多客户，从最初的被拒绝到后来被大家接受和喜欢，很多客户甚至说：“这几天没见小宋，我还真有点儿想他。”

10年做销售的经历对我性格的养成和企业观的形成，产生了很深的影响。在遭遇了无数次的拒绝后，我深深体会到了吃企业这碗“饭”的不容易。把东西卖出去、把钱收回来并不是件简单的事，企业所挣的每一分钱的背后都是辛劳的汗水。更为重要的是，在与人打交道的过程中，我学会了善待他人，懂得了要尊重人、理解人与关心人。尽管做销售工作很辛苦，但恰恰是这段经历影响了我的一生。现在我常接到销售员打来的陌生电话，我从来不会挂断，而是耐心地和他们说几句，因为做过销售，知道他们在打电话之前心情的忐忑，所以总想尽量给他们一点儿信心和鼓励。

后来，我被提拔到北新集团一把手的岗位上，一做又是10年，这期间我一直跟职工和睦相处。那时，

我住在职工宿舍，每天中午都在职工食堂吃饭。北新有2000多名员工，既有博士，也有文化水平低的工人，还有6000多名家属，不论男女老幼，见到我都热情地打招呼，大家相处得好像一家人。后来我想明白了，做事凭良心，不刻意、不虚夸、不要威风，认真坦诚地对待大家，大家就会友好地对待你。

2002年我离开北新去中国建材集团就任总经理。上任的路上我感慨万千，回忆起在北新度过的那段美好时光，一张张笑脸不断浮现在我的眼前。在北新工作的23年里，可以说我最大的收获就是对于“人”的感悟与思考。企业的“企”字中，“止”字的上面是一个“人”字，应该是企业止于人的意思。人与人之间应该互帮互助、互敬互爱，让企业成为一个有思想、有情感、有动力的经济组织，这样它才能稳固地发展。企业的财富、进步既来源于人的创造，又要服务于人，企业一旦离开了人就会停止运转，止步不前。归结起来，就是我常讲的一句话，“企业是人、企业靠人、企业为人”，企业的一切都要以人为本。北新集团以及后来中国建材集团的发展，都是以这一思想为基础的。

具体来说，“企业是人”指的是企业是人格化的、人性化的，被大家赋予了一定的性格和特征，例如，想到一些知名公司，就会想到它的领导人、文化理念、价值取向和社会行为。“企业靠人”是指企业的一切都是由人来完成的，要靠贤能的领导者的带领以

及广大干部员工的努力和付出来发展,企业的所有成绩都来自大家的汗水。“企业为人”是指企业的经营目的归根结底是为了人。我们办企业是为了服务三个群体:一是企业人,即我们的员工和他们的家属;二是投资人,即出资人和利益相关方;三是社会人,即我们要为社会提供更好的产品和服务,创造更多的价值。把这三方面的事做到位,我们就把握住了企业发展的正确含义。

提到企业,人们首先想到的可能是厂房、设备,其次是产品,最后是资本。但我却认为,企业中最重要的是人,是那些富于奉献精神 and 创造力的干部和员工。“人”是企业最重要的因素,是办好企业最可依靠、最牢固的基础,是推动企业前进的根本动力。怎么看待人是企业中最重要事情。

卓别林主演的电影《摩登时代》,表现了欧洲工业革命时期工人像机器一样工作的场景。早期的资本家将企业的目标设定为获取高额利润,所以把工人当作机器,虽然在一定程度上提高了工作效率,但忽视了对人的基本尊重和关怀。



企业的“企”字中,“止”字的上面是一个“人”字,应该是企业止于人的意思。企业的财富、进步既来源于人的创造,又要服务于人,企业一旦离开了人就会停止运转,止步不前。



今天,随着经济的发展和社会的进步,企业进入了以人为本的管理时代:重视改善员工的工作、生活、学习环境,激发员工的工作热情、积极性和创造性,培养员工的团队精神、对企业的热爱和归属感,让员工成长与企业的发展结合起来。

在这样一个时代,企业所有的工作都要围绕人来进行。人是企业最宝贵的财富,实现人的价值是企业发展的主要目标和根本追求,也是任何时候都不能偏离的主线。





建材产业服务化转型

战略研究系列报告



提升现代建材物流贸易服务 推动建材产业服务化转型

——建材产业服务化转型战略研究系列报告之三

中国建筑材料集团有限公司 姚燕 张健 张劲松

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。

建材行业物流贸易服务化转型战略是指综合信息、运输、仓储、库存、装卸搬运以及包装等物流活动，综合运用CRM客户管理系统、电子商务信息系统技术，形成新型的集成式运营模式，尽可能降低物流成本，提供反应快速化、功能集成化、服务系列化、作业规范化、目标系统化、手段现代化的现代物流贸易服务。

在国际分工进一步深化、国内经



图1: 现代物流贸易服务示意图

济转型升级的重要阶段，建材物流贸易服务的产业升级势在必行，也是行业发展的内在需求。贸易服务的产业升级需要紧紧围绕“增值服务”这一中心，发展物流配送网络这一实体渠道和电子商务这一虚拟渠道，优化行业结构，降低物流成本，优化资源配置。一方面提高运输效率，加快我国建材商品流通和资金周转，降低社会物流成本，促进国内外、城乡和地区间商品流通，满足人民群众对多样化、高质

量建材产品的服务需求。另一方面充分发挥数据库和信息流价值，实现区域内乃至全球的资源有效配置，最大限度地降低因供给过剩造成的资源浪费、因信息不对等导致的成本上升，为建材产业及其供应链的可持续发展提供服务保障。

建筑材料品种繁多，分为结构材料、装饰材料和专用材料。结构材料包括木材、石材、水泥、金属、砖瓦、陶瓷、玻璃、工程塑料、复合材料等；

装饰材料包括各种涂料、油漆、镀层、贴面、各色瓷砖，具有特殊效果的玻璃等；专用材料主要用于防水、防潮、防腐、防火、阻燃、隔音、隔热、保温、密封等。建材具有保质期短、易破损、体积大、环境要求特殊等特点，对建材的物流服务提出了更高更严的要求。

与建材产品的特征相对应，建材物流也具有自身的特殊性，呈现出复杂性和多样性的特点。比如物流路线长，物流成本较大，运输风险大，部分产品需要专用设备进行运输，对储存仓库要求较高等。国内建材物流以建筑工程材料物流和装饰工程材料为主，建筑工程材料物流近年来逐步向以客户需求为导向、提供定制服务为特征的方向发展。在物流工具、仓储库存、报关服务等方面突出客户需求，提供增值服务。同时，充分利用了综合批发市场、市场联盟和物流园等营销模式。装饰材料物流初步形成了多种模式共存的格局，主要有建材批发市场、建材连锁超市、建材品牌店、物流园模式。

一、建材物流贸易发展现状

我国建材市场经过了80年代的萌芽阶段、90年代迅速发展，在新时期又有了新的发展驱动力。我国建材物流行业获得了空前的发展，物流基础设施投资不断增加，规模逐渐壮大，信息技术水平、增值服务能力都有了长足发展。目前，有各类建材市场3000多个，其中具有规模(3万平方米以上)的建材市场1000多个。

首先，建筑业的蓬勃发展有力地促进了建材物流业的发展。如表1所示，我国建筑业总产值及其占GDP比重逐年增高。

其次，随着信息技术在各个领域的广泛使用，建材电子商务逐渐成为

表1: 2001-2012年我国建筑业总产值及GDP

年份	建筑业总产值 (亿元)	产值增长率 (%)	GDP (亿元)	GDP增长率 (%)	建筑业总产值 占GDP比重%
2001	15361	22.92	95933	8.30	16.01
2002	18527	22.07	102398	9.10	18.09
2003	23084	24.60	117252	10.00	19.69
2004	29021	25.72	159878	10.10	18.15
2005	34746	19.73	182321	9.90	19.06
2006	40975	17.93	209407	10.70	19.57
2007	50019	22.07	246619	11.40	20.28
2008	62037	24.03	300670	9.00	20.63
2009	75864	22.29	335353	9.10	22.62
2010	95206	25.50	397983	10.30	23.92
2011	117734	23.66	473104	9.20	24.89
2012	135303	14.92	519322	7.80	26.05

发展趋势。电子商务对于物流的需求量大、要求高，有力地促进了物流行业整体素质的提升，在数量上也迅速增加。

再次，全球化的进一步深入，国际交流日益频繁更是促进了我国物流业的发展，我国物流业现代化水平也逐渐提高。2013年我国建材行业产品出口312亿美元，同比增长21%。主要产品出口离岸价格稳中有升，同比上涨13%。建筑卫生陶瓷、建筑技术玻璃、水泥及水泥熟料出口数量和金额均保持较快增长。

我国建材物流贸易取得了长足的进步，但是也存在一定的问题。

首先，缺乏现代物流意识。作为基础原材料行业，很多建材生产、物流企业对于物流的理解依然停留在以运输为核心的概念里，没有从流程优化、资源整合、信息技术应用等角度深入理解与规划。相当一部分建材物流企业管理落后、经营低，物流成本占建筑成本的11%。

其次，流通效率较低。2012年全国社会物流总费用9.4万亿元，同比增长11.4%；社会物流总费用与GDP的

比率为18%，同比提高0.2个百分点。社会物流总费用依然较高，其中，运输费用占社会物流总费用的比重为52.5%，保管费用占35.2%，管理费用占12.3%。建材行业流通渠道复杂，流通链条较长，产品从出厂到最终客户手里一般需要5-6个环节，而国际成熟市场上，一般在2-3个环节。这些因素叠加导致运营效率低下。

第三，服务增值能力不高。传统物流企业注重提供运输和仓储本身的服务，而对于价值链整合、信息资源利用、增值服务等概念认识不到位，理解不深刻，甚至是完全忽视。

第四，信息化水平亟待提高。国际成熟的物流市场，信息化应用水平较高。美国和日本是目前世界上物流产业相对成熟的市场，EDI电子数据交换、RF手持射频无线终端、条码技术、GIS地理信息系统、GPS全球定位系统等得到了普遍应用。基本实现了物流工具和设施的统一标准，大大提高了物流系统之间信息交换的效率。我国很多建材物流企业信息意识不强、信息管理落后，鲜有建立信息管理系统实现信息共享和综合利用的企业。

二、以物流贸易升级促进建材产业服务化战略转型

随着全球经济、市场和竞争的一体化进程不断推进，客户和供应商的范围由本地扩展到全球，供应、生产和销售关系复杂化，电子商务和互联网技术的发展改变了传统的商务模式，为供应链上从原材料采购、产品制造分销，到交付最终用户的全过程带来了全新的实现手段，改变了供应链上物流、资金流和信息流的运作模式。电子商务和供应链管理的融合已成为必然的趋势。

我国建材物流贸易产业化升级应围绕“一个中心、两大支撑、三种方式”展开，即以建材物流服务产品价值增值为中心，以渠道建设和信息化平台为支撑，以物流配送网络、建材物流园区、电子商务平台建设为主要路径，通过打造现代建材物流配送网络和国际化的建材物流园区，提供精准的供应链管理服务；通过现代电子商务平台建设和物联网技术的运用，提供及时、精确的建材消费品供给服务，实现建材物

流贸易的升级转型。

建材与其他商品的一个重要不同点是量大、体重、价值低，物流费用在商品成本中占很大比重。降低物流成本是提高竞争能力的重要途径。规模化、专业化、现代化的配送网络，功能完善的大型建材物流园区将成为建材物流发展的主流趋势，这不仅可以提高物流配送效率和质量，还可以减轻城市建材流通压力。

（一）打造现代建材物流配送网络

建立科学合理的建材物流配送体系，提供精准化的供应链管理服务，要结合建材特点，整体规划，补齐短板，通过综合能力提升，提高整体效率、质量。建材物流配送网络的建设，首先要从整体上进行合理的规划布局，避免重复建设，完善各种配套措施。其次要理顺流程，促进渠道畅通，避免不必要的效率低下环节。第三要结合现代技术，提高物流装备技术水平，提高操作效率。第四要应用信息技术，提高物流综合管理和配置效率。第五要注重管理水平的提高和现代管理理念的应用，从战略、管理的

角度提高整体质量。

我国建材物流配送有五种基本形式：综合批发市场、市场网络联盟、连锁超市、品牌专卖店和物流园。目前，我国建材物流的主要形式是综合批发市场。这些建材市场多处在城乡结合部交通较便利的地方，品种齐全，价格低廉，以批发为主。这类批发市场一般没有配套的仓储、装卸、运输等设施，物流管理差、效率低、费用高、服务不到位，物流质量无法保证。市场联盟是建材生产商、销售商、房地产开发商和建材市场组成的联合采购销售网络，是一种产业聚集的产物，在信息分析、协调合作方面较综合批发市场具有明显优势。近些年，随着建筑房地产业的兴盛，这种业务模式逐渐增加。连锁超市、品牌专卖店和物流园是现代物流的代表，一般在物流方面非常专业，信息化水平高，效率高，并且为客户提供较好的增值服务。这三种业态在我国发展迅速，尤其是建材超市，如红星美凯龙、居然之家、百安居，有力促进了我国建材高端市场的发展。

从业态考虑，我国建材网络将会继续以综合市场为重要节点，把现有的综合市场发展成为各种配套设施齐全、市场信息透明、充分竞争的产业聚集区。配合物流配送网络体系建设，形成中心节点突出，各节点之间高效互联的配送物流网络，进而发展成为现代化的物流园。此外，配合建材超市和品牌店的专业补充，形成立体网状的物流系统。

建材制造企业在关注生产环节的同时，必须不断提升供应链服务能力和水平，尤其是面向客户的、精准化的供应链服务能力。通过整合上下游资源，建立产供销各方的物流、信息流和资金流协同一体的运作体系，提供面向客户的库存管理、实时补货和物

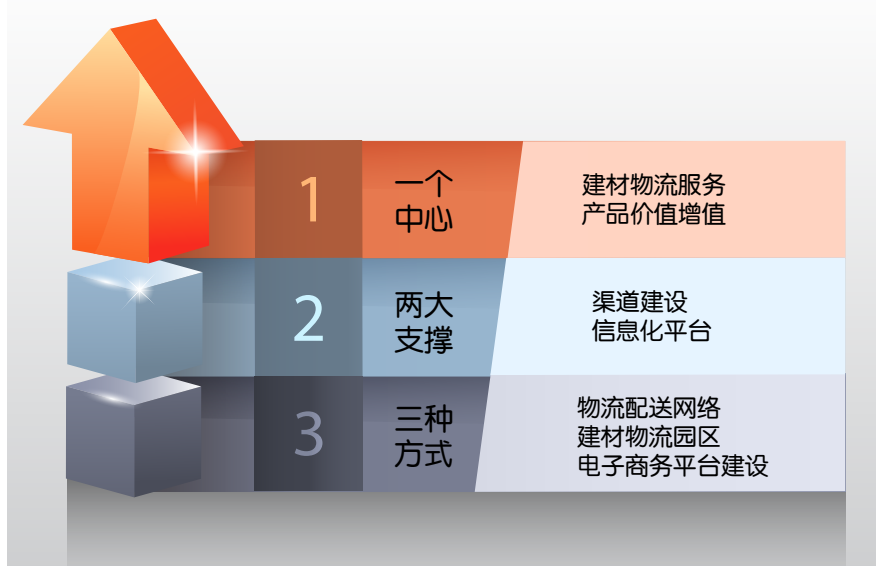


图2：建材物流贸易产业化升级路线图

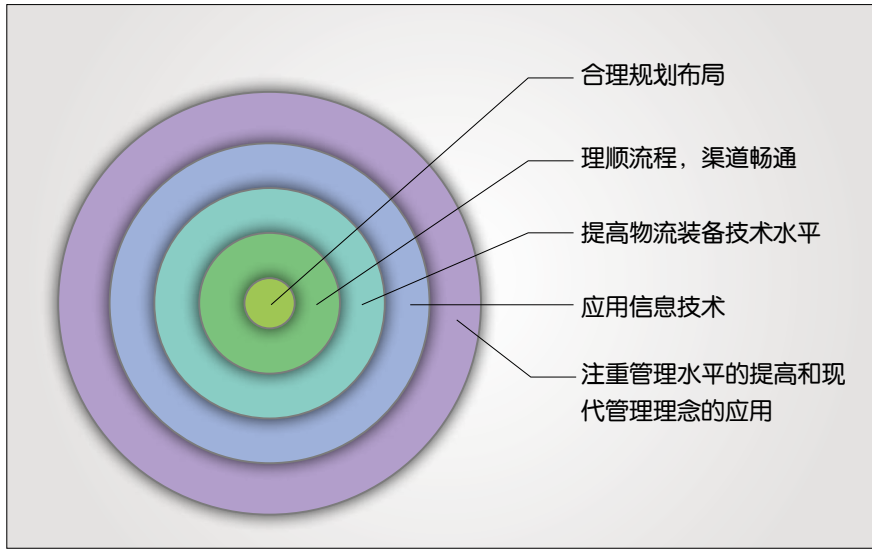


图3: 建材物流配送体系建设要点示意图

物流配送等服务,对客户交付需求实时响应,一方面通过开辟服务项目增加了企业的收入,另一方面也通过优化的业务运营提高了合作伙伴的效益。

精准化的供应链管理服务主要包括:一是实时补货。通过销售信息共享实现缺货产品的实时供货,帮助下游企业提升货品的充足度,从而提升其销售业绩。与客户生产计划对接,全程跟踪供应链库存,对可能出现的断料零件进行预警。二是零部件管理。零件制造商通过自动化的零部件订购、实时的供货服务、信息共享等服务,帮助下游制造商的售后服务部门提供响应更迅速、成本更低的维修服务。三是供应商库存管理。为下游企业管理原材料和零部件库存,减少库存成本,减少零部件下单和递送时间,从而缩短生产周期。四是专业物流服务。利用企业成熟的物流配送网及物流管理经验,为其他企业提供专业物流配送和物流管理等服务,包括:物流战略优化、物流流程再造、物流规划、仓储管理、仓储代管、配送、运输、清关等。五是逆向物流服务。帮助其他企业逆向物流服务来降低其运营

成本,包括退货管理、货物回收、再加工和废旧货物处理等服务。

(二) 建材电子商务平台

现代物流贸易是以信息技术为支撑的,没有信息化就没有现代物流贸易的发展。物流贸易的发展,在建设物流网络和物流园的同时,要以信息技术为依托,开展电子商务平台建设,形成集网上交易功能、网上支付功能、客户服务功能、数据处理功能、信息实时交流互动等功能于一体的商务平台。



我国建材行业电子商务发展经历了以下四个阶段。孕育期(1996-2000年):建材行业关注并开始探索电子商务。起步期(2001-2005年):中国建材行业第一家电子商务网站——中国建材电子商务网的开通,标志着建材电子商务开始在我国起步。发展期(2005-2009年):随着建材电子商务B2B、B2C等模式的出现,建材企业纷纷试水电子商务。成熟期(2010年至今):建材电子商务模式逐渐成熟,相关监管逐渐完善。

我国建材行业电子商务发展中存在的主要问题:

(1) 建材行业物流贸易企业信息化建设能力普遍较低。

我国建材行业集中度较低,中小企业占比大,企业盈利能力和科技实力较低。大多数建材物流贸易企业即使在思想上意识到了信息化的重要性,但由于缺乏相应的人才和投入,无力自行建立电子商务系统。一般的IT技术公司又难以给出适合行业特点的解决方案,所以中小建材物流贸易企业整体信息化水平较低。

(2) IT标准和法律环境不完善。

建材电子商务包含上下游多个供应链环节,不仅包含交易双方,还涉及不同地区或国家间的工商、银行、海关、保险和税收等部门,需要统一的法律法规和政策规范,需要不同领域信息数据标准统一,可传输共享。需要强有力的跨地区、跨部门协调机制。虽然我国近年来已经出台了一些相应的法规,还需要更进一步地健全和规范,需要做好节点衔接,才能协调运行。

(3) 适用于建材电子商务的跨境支付体系有待完善。

由于外汇管制等原因,大宗建材产品网上跨境交易不能实现网上支付



图4: 我国建材行业首个现货交易电子平台——易单网



图5: 易单网“B2B2B”模式图示

结算,只能“在线浏览,线下交易”,很大程度上阻碍了建材跨境电商的发展。

三、典型案例: 易单网——建材行业电子商务创新模式

2011年2月10日,中建材国际贸

易有限公司(以下简称“国际贸易公司”)开发运营的我国建材行业首个现货交易电子平台——易单网(<http://www.okorder.com/>)正式上线。

易单网是在多年大宗建材国际贸易业务基础上,运用新型互联网技术和电子商务运营经验,系统地将大宗

建材供应商、银行、物流运输、保险、检验检疫、经销商、采购商各方进行合理有效整合,开发并建设运营的首个面向建材行业、为国外客户和国内大宗建材供应商提供一站式服务的国际建材贸易供应链整合服务平台。

(一) 易单网服务架构

易单网创造性地提出了跨境电子商务的新概念——基于供应链整合的“B2B2B”现代外贸服务模式,搭建了一个整合建材产业上下游链条的电商平台。易单网(B)通过整合保险、物流、商检、海关、银行等外贸供应链各个环节的服务商,为经过甄选的易单网平台上的优质生产企业(B)提供通关、仓储、物流、保险、融资、资信调查、认证等覆盖国际贸易全流程的综合性解决方案,全面实现出口服务在线一站式管理;同时,作为平台上的唯一供应商,易单网为全球优质采购商(B)提供在线采购服务,国内供应商和国外采购商均直接接受易单网的专业服务。

易单网依托中国建材集团强大的产业平台,以满足全球用户的快捷需要为目标,突出现货为王、快速交货的业务特色,整合企业在全球各地的现货资源和未来分布全球的物流园网络体系,实现标准化、流程化、一站式的外贸采购服务。

易单网用户涵盖国外建材相关产品分销商和批发商、建材生产资料用户、国内建材相关产品供应商及国内建材用户。对海外采购者来说,易单网为他们提供了一个专业化的中国建材产品购买平台;对国内企业来说,易单网为他们搭建企业店铺。易单网强调中国基地和全球视野,通过建立国际化、专业化、综合性的开放式网上交易平台,与客户建立良好的线上线下互动,改善建材产品购买体验。

以易单网为代表的电子商务网站作为一种高效的业务往来和交易手段，是建材物流体系建设中的重要内容，将有效克服时空障碍，提高企业效益和综合竞争力，使中国建材产品快速进入国际市场。

易单网为客户提供的增值服务还包括提供低成本、高效率的优质物流代理服务。依托海外物流园，满足平台产品的线下仓储和配送需求，并提供海外采购和转口服务。与银行及中信保达成了战略合作，为中小企业提供信息、风控、融资等多方面服务，为供应商会员提供权威资信调查报告、提单报告，满足会员对投资、经营和管理中信用风险识别的需要。

(二) 易单网技术架构

易单网平台技术架构包括基础层、数据层、支撑层、业务层、展现层，以及安全保障体系、标准规范体系、建议与运营保证体系。

基础层包括通信网络、硬件基础设施及支撑软件。通信网络是承载数据传输、交换的基础条件。硬件基础设施包括服务器存储系统、网络系统、安全防范系统、配套设施、网络及多媒体布线系统以及机房工程等。支撑软件依托服务器以及各层次网络的有效链接，为数据层、业务应用层等提供支撑服务。

数据层建立业务数据库，负责各类数据的访问、存储、逻辑控制、事务管理和并发控制，并向应用支撑层提供数据。

支撑层建立系统实现的基础性功能模块，包括统一的用户管理、数据交换管理、事物处理、领域构建管理等可复用的基础模块，支撑层的建立以数据访问服务、WEB服务和统计分析工具为核心技术架构。

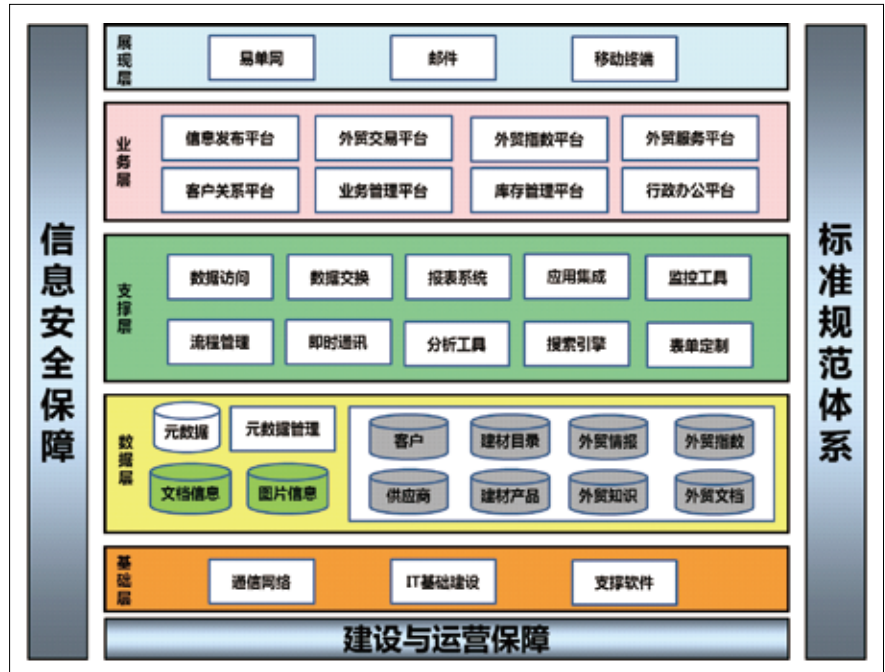


图6: 易单网平台技术架构设计图

应用层建立市场信息管理、客户管理、供应商管理、订单管理、物流管理、信保管理、支付及核算管理等业务逻辑，业务应用集中部署，实现业务应用的完整性。

展示层建立前端信息服务平台“易单网”，以建材及建材相关产品为主，打造期货和现货相结合的垂直型外贸电子商务网站及面向国内外外贸人士的门户网站，集在线工具、知识平台、在线问答、社区为一体。统一用户访问、统一业务处理。展示层与用户交互、接受用户数据处理和服务请求，并把业务层处理结果展示给用户。

四、政策措施建议

首先，从战略层面做好整体规划。加强政策引导，出台产业发展规划，出台一定的鼓励措施；加强建材物流标准化建设，制定统一的建材物流质量标准，规范行业发展。

其次，优化结构，提高效率。建立现代物流体系的首要任务就是疏通流通环节，精简从生产到最终消费链条上的不必要环节、效率低下环节。在建材物流的国际开拓和城镇延伸方面发展，提高对细分市场的服务能力，实现现代建材综合市场、物流园和品牌超市、建材超市相呼应的立体服务贸易网络。

第三，加强基础配套设施建设。近些年来建设的高速道路网、港口设施、流通聚集地、物流聚集区等都有力地促进了现代物流贸易的发展。但在我国二三线城市以及小城镇配套设施还相对落后。要重视物流基础设施的规划和建设，尤其是加强各种战略物流园区、综合建材物流贸易基地的建设。

第四，注重培养专业人才。加强交流和学习，提高管理水平和行业整体素质是建材物流贸易产业升级的重要方向和保障。



龚雷海



张玉华



王兵



张毓强



颜碧兰



彭寿

管理看台

2015年工作会典型经验交流

1月16日，中国建筑材料集团有限公司2015年工作会议暨第二届职工代表大会三次会议在北京隆重召开。会议全面贯彻落实了党的十八大、十八届三中、四中全会、中央经济工作会议和中央企业、地方国资委负责人会议精神，表彰了先进，交流了经验，分析了形势，回顾总结了2014年的工作，研究部署了2015年的工作。

会上，南方水泥、中国联合水泥、贵州西南、宾州水泥、北新建材、巨石集团、中国建材总院、凯盛科技8家企业分别围绕市场营销、管理整合、成本控制、技术创新等方面的工作作了交流发言。本刊上期已刊登了南方水泥和中国联合水泥的典型经验，本期将剩余6家企业的典型经验予以刊登，希望集团其他企业学习借鉴。



创新思维 善用资源

开拓新常态下差异化市场竞争之路

贵州西南水泥有限公司 龚雷海

2014年，是贵州西南重组成立的第三年，也是面临重大挑战的一年。2014年贵州水泥产能集中释放，竞争环境急剧恶化。在中国建材、西南水泥的关怀和指导下，贵州西南严格按照中国建材“整合优化，增效降债”的总体部署和“稳价、降本、收款”三条主线要求，坚持“早、细、精、实”原则，认真践行“三五”管理模式，灵活运用“八大工法”，以“稳价增量、降本提质、深度整合”为工作重点，整合资源、建设渠道、创新营销模式，构筑了价格大战抵御防线，保持了市场份额与控制权，实现净利润8.98亿元，摸索出一套新常态下的差异化市场竞争之道。

2014年，贵州省拥有水泥产能近1.15亿吨，其中新型干法水泥产能比例已达95%以上，全年水泥产量9300万吨，过剩率超过25%。其中，贵州西南水泥产能3150万吨，约占全省水泥产能的30%。随着近两年贵州当地工业投资热潮来临，大量新建水泥生产线在2014年投产，全年新增产能1600万吨，2015年预计仍将新增产能1500万吨，达到人均水泥产能2.6吨。供需严重失衡，对本地及周边地区市场产生了颠覆性影响。

与其他省内大型水泥集团相比，



贵州西南的企业单线规模小、装备水平参差不齐，生产成本远高于海螺、台泥等竞争对手。在单纯的正面竞争中不具备任何优势，盈利空间十分有限。为此，贵州西南必须走差异化的

竞争路线，用好内外部资源狠抓市场，向市场要效益。主要做法如下：

一、坚持行业共赢，细化市场协同

发扬“三不四千”精神，大力推进市场协同。对外，以省级水泥协会为平台，参与完成九个地区分会的建设工作，促进各个地区开展常态化的行业沟通工作；对内，坚持全省一盘棋、地区抓落实，区域公司和企业逐级建立行业市场竞争领导小组、执行小组、工作小组，将行业自律工作落实到责任人、落实到团队，确保全年协同有计划、有目标、有结果。

二、以平台公司为载体，强化渠道整合管控

以“善用平台、整合资源、服务市场”为管理经销商的基本方针，组织开展各地销售平台公司搭建工作，进一步挖掘潜力，深化渠道管控，对核心市场进行精耕细作。

所谓平台公司本质上是水泥经销商抱团合作的一个经营实体。以“共出资金、共享资源、共管市场、共分利润”为组建原则，以“规范市场、消除竞争、防止外部冲击”为运营原则。简单而言，就是牵头整合区域内水泥经销

商，成立运营实体，消除整合之前互相杀价的内耗，在特定区域内共同管理市场，共同谋求利润。

在平台的组建、运营和管理中，贵州西南坚持“六步曲”原则。

第一步，区域划分：在成员企业市场定位的前提下进行总体规划和细分，分为核心市场、防御市场、补充市场。

第二步，渠道设计：搭建经营平台和一级经销商两级渠道模式。

第三步，传播思想：以中国建材联合重组为大背景，传播中国建材竞合文化，使经销商认识到“恶斗两败俱伤，联合创造价值”，达成联合经营的共识，从“红海”跳出，走向“蓝海”。

第四步，选配人员：筛选出具有一定综合素质、市场运作经验丰富、有较强经济实力和广泛社会资源的经销商，作为各个区域经营平台的市场管理员。

第五步，绑定经营：公司与经营平台，经营平台与经销商分别签订合同，进行绑定经营。

第六步，服务监督：各片区销售经理帮助市场管理员进行客户管理、市场开发和产品流向管控，指导经营平台按照贵州西南的思路进行市场运作。

有了周密的组织与措施，大大小小的经销商通过平台公司与贵州西南的经营发展紧密捆绑在了一起，公司在市场终端的控制权大大加强。

三、用铁的纪律管控应收账款，增融资降负债

一是建立完善的货款管理制度。自贵州西南成立至今，应收账款期末余额全部为零，是货款管理的底线、红线，是铁律，绝不为谁网开一面。有了这样的制度权威，经销商也不会讨

价还价。加强授信管理，原则上仅设置月度授信及临时赊欠，且必须由区域公司统一审批及设置。铁的纪律，确保了良好的货款回收。2013年、2014年贵州西南已经连续两年实现应收账款为零。

二是大力推进预收货款，为企业融资寻求新路径。贵州西南成立不到三年，肩负四大新建项目及大量的技改工作任务，资金缺口压力大，再加上2014年宏观产业政策影响，水泥企业融资难度剧增。贵州西南将预收货款工作列为“增效降债”的重点举措。

首先是建立健全了一套指标清晰、责任到人的预收货款制度，月初任务分解到各个成员企业，成员企业再分解到每一个片区销售经理头上。同时建立了预收货款激励办法，调动每一位营销人员的积极性。

其次是帮助客户通过平台公司进行再融资。平台公司是销售平台，更是水泥经销商融资平台。分散的经销商将平台公司作为新实体，切实解决了自身单打独斗、贷款难、融资难的问题。现金流也远比未加入平台之前雄厚，为经销商参与预收货款奠定了基础。

最后是扎扎实实建立和维护好客户关系。通过服务、制度、渠道建设帮助客户获利，与客户建立深厚的感情和友谊。通过常年坚持不懈地客户回访、恳谈会、企业文化宣贯，让经销商真正认可中国建材的发展模式、经营理念。相信贵州西南能够给他们创造更多价值，愿与贵州西南水泥共进退。当企业遇到困难时，客户都纷纷主动出力帮助贵州西南渡过难关。

基于以上几点工作的开展，贵州西南实现了2014年底预收货款2.7亿的良好业绩。

回顾2012年，贵州西南成立之初，全省的水泥行业恶性竞争严重，80%水泥企业处于亏损、停工状态，生存艰难。在贵州西南“整合资源、重创价值”的理念引领下，短短几年间彻底改变了贵州水泥行业生态。我们所取得的成绩，是中国建材包容发展的企业文化，是中国建材和西南水泥两级公司领导的悉心指导，是兄弟企业不断帮助的结果。贵州西南所做的，只是踏踏实实地将“价本利”的理念贯穿到工作的点滴中，秉承和业界同行、经销商、客户和谐共赢、共发展的思路，整合好内外部资源，借鉴先进单位经验，学习竞争对手发展模式，因地制宜地适应市场变化。围绕“整、借、学、变”，力求在新常态中建立起新的市场平衡。

与此同时，我们仍然看到自身的许多不足之处：核心利润区防御措施还有待进一步完善，与竞争对手相比成本劣势对企业的市场布局产生较大阻碍，与集团内许多兄弟单位精细化、科学化的管理还相距甚远。这都是贵州西南亟待改进和提高的地方。

2015年产能过剩态势更加严峻，市场竞争将更加激烈，宏观经济环境仍不容乐观。贵州西南将按照中国建材“整合优化、增效降债”总体要求，紧紧围绕“稳价、降本、收款、压库”工作主线，坚持“早、细、精、实”原则，深入落实“八大工法”和“四抓四控、四增四减”，以“精细化降本增强竞争力”“营销创新深耕市场”和“管理创新试点智能化高效工厂”为三大主线，适应形势、思变创新，早准备、早谋划，全力拼搏，力争在年底向中国建材和西南水泥交出一份满意的答卷。

坚定信念 保价争量稳市场 精细管理 节能降本增效益

黑龙江宾州水泥有限公司 张玉华

2014年，在中国建材和北方水泥的正确领导下，宾州水泥深入贯彻“价本利”的经营理念，努力克服各种不利因素，坚定信念，积极协同稳定市场，狠抓节能降本争效益，生产经营管理工作全面提高。2014年宾州水泥实现水泥销售190万吨，生产熟料360.6万吨，销售熟料212.4万吨，企业效益明显提高，全面完成了北方水泥下达的各项目标任务。

2014年面对极其严峻的市场环境，宾州水泥紧紧围绕年初确定的工作目标，上下齐心，奋力拼搏，坚持早、细、精、实的科学态度，内抓管理、外抓市场；加强设备维护保养和跑冒滴漏的治理，提升精细化管理水平，千方百计挖潜增效。着重做好两个方面的工作：

一、突破困境拓市场，狠抓市场，稳价争量

2014年哈尔滨区域水泥市场低迷程度远超预期，从一季度开始，黑龙江省GDP增长速度在全国连续垫底，基建投入严重不足，省市重点工程项目较少，房地产项目萧条，市场资金短缺，哈尔滨周边水泥企业众多，产能严重过剩，在激烈竞争下，部分水泥企业为了生存低价倾销，导致销售



工作压力巨大。

面对诸多不利因素，宾州水泥坚决贯彻执行中国建材“价本利”的经营理念，在北方水泥“大营销、大市场、大协同”的思路指导下，一是坚持共生多赢的营销思路，努力维护市场稳定，加强与亚泰哈水、哈小岭水泥、鸿固等产能较大企业合作。二是加强区域销售管理，测算好销量、售价与降低成本、提高效益之间的关系，充

分发挥宾州水泥在市场上的核心引领作用，提高利润空间，充分利用区域内成员企业的位置优势和边缘效应，努力扩大水泥销量，增加熟料用量，使两条5000吨熟料生产线能够满负荷生产，实现整体利益最大化。三是在没有成员企业的区域，利用宾州熟料质量成本优势，加强熟料销售，外销熟料比计划增加了67万吨，利用当地粉磨企业有效阻止了外部水泥的低价入侵。四是巩固老客户，开发新客户，抓住大项目。巩固与重点商砼企业合作基础，保证老客户不流失，积极组织参与各项工程项目的投标，抓住省市重点工程不放松，例如哈佳铁路在临建工程中80%水泥用量是虎鼎水泥，使今年的销量增加9万吨。同时加大袋装市场开拓，增加袋装水泥市场份额，袋装水泥比去年增加销量9.3万吨。五是大力推广52.5和低碱水泥的应用，利用我们的成本优势开拓市场，2014年共计销售15.1万吨，打造新的利润增长点。

二、以节支降耗为重心，强化精细化管理，细化绩效考核，严控三项费用，提升管理水平和盈利能力

宾州水泥在重组前是单一的水泥

生产企业,管理粗放,成本控制和清洁文明生产等方面很不到位。为了缩短差距,弥补水泥销量售价与目标的差异,我们坚持以“八大工法”为基本纲领,以“提升管理、节支降耗、降本增效”为主线,坚持向管理要效益,瞄准同行业的先进技术指标,在生产工艺管理、设备维修维护、对标考核优化、材料采购供应、员工队伍建设上做细、做实、做精,确保安全生产,力争效益最大化。

1.生产管理上追求成本最佳、质量最好、消耗最低。宾州水泥根据生产实际,结合回转窑不同时期的工艺状况,实时调整过程控制指标,积极探索产量、质量、煤耗、电耗最匹配的运行参数,不追求产量最大化,而是要求实现产量、质量、消耗和成本达到最合理。不断提高操作管理水平,优化生产工艺和配料、强化中控操作管理,实现优质、高产、低消耗。

2.坚持长效成本管控,开展节支降耗专项活动,减少过程损失浪费。强化设备规范化管理,实行岗位巡检、维修定检和专业点检相结合,加强对关键设备的运行状态的检查、诊断和精细维护,使整个生产线处于良好的运行状态,发挥设备最大生产能力,减少故障停机,追求生产稳定运行。在生产每个环节倡导节约一度电,节省一吨煤,少花一元钱,从小处着手,修旧利废,加大“跑冒滴漏”治理力度,避免设备空开机,严格控制物料倒运费,大力压缩三项费用,降低机物料消耗。各车间对辅助设备的开停进行了严格的限制,提高台时产量;利用白天组织人员对设备进行维护,避开用电高峰时段,节约用电成本;在春秋季节检修中,做到自力更生,减少外

委项目费用,既锻炼了队伍,又降低了费用开支。

3.强化采购管理,堵塞可能存在的漏洞,大力压缩采购成本。在大宗原燃材料的采购供应过程中,我们遵循公开透明、开放多元、按质计价的原则。在广泛市场调研的基础上,集体讨论采购价格,取消全年价,实行浮动价,根据市场变化及时调价,任何供货渠道一视同仁,杜绝人情价、特殊价;采购渠道多元化,在保证质量、价格统一的基础上,同一品种实行多家供应(2014年煤炭供应商总共有24家),货比多家,优胜劣汰,杜绝独家垄断,偏亲向友。例如在煤炭采购上,吨采购价格由年初的640元下降到现在的510元(5300大卡),煤质由原来的5000大卡提高到5340大卡。为了控制低质煤进场,将运送煤炭车辆高速公路收费票据作为凭据登记进场,从而保证煤源,保证质量,杜绝掺假行为。结算办法上也做了调整,鼓励送好煤。煤炭的优质稳定也促进了窑的煅烧稳定和熟料质量的提高,吨煤炭价格年平均下降45元,吨熟料煤炭成本下降6.3元。

4.以中国建材先进企业文化为引领,坚持以人为本,细化完善绩效考核,激发员工主观能动性。公司努力创建学习型管理团队,用“创新、绩效、和谐、责任”的文化理念和“谦恭、敬畏、感恩、得体”的行为准则来教育、引领、约束、激励管理团队和员工,提高员工素质。使中国建材集团先进的文化理念、管理理念及发展战略,得到员工的广泛认同和深刻的领会,进而产生强大的向心力、亲和力、凝聚力。把员工队伍培养成“忠诚企业、爱岗敬业、钻研业务、技术过硬、吃苦耐

劳、能打硬仗”的团队。

我们不断完善对标管理,细化强化绩效考核制度,强化责任意识、明确细化落实责任,加大对煤耗、电耗、成本、费用及人为责任的追究和奖惩力度,有效地激发了员工节能降耗的主动性和积极性。同时结合对标管理中发现的问题,在绩效考核管理办法中进一步细化成本考核指标,KPI指标计划上与集团内管理先进目标看齐,考核指标在年度计划的基础上根据实际完成情况进一步优化调整,缩短与先进指标的差距。

在2014年的工作中,我们深刻体会到:

1.中国建材优秀的企业文化引领产生强大的凝聚力,先进的管理模式是企业发展的强劲动力,中国建材和北方水泥的关爱和坚强领导是完成任务的有力保障。

2.以“八大工法”为指导,对标优化、提升管理、节支降耗、降本增效是企业激烈竞争中的立足之本。

3.“价本利”经营理念是企业实现最终利益的根本保证,“市场竞合、合作共赢”是当前解决产能严重过剩的唯一出路。

我们深知,宾州水泥的经营成果与中国建材的期望还差之甚远,各项经济技术指标和兄弟单位相比还不先进,与精细化管理的要求相比,我们在指标管理、成本管控、现场治理等方面还有差距。2015年我们将努力践行中国建材企业文化,进一步拓宽思路、提升精细化管理水平,向兄弟单位先进的指标看齐,奋起直追,按照中国建材的要求,争创“业绩优良、管理精细、先进简约、环保一流、品牌知名、安全稳定”的六星级企业!

聚焦市场营销 发力技术创新 打造“六星企业” 实现“新常态”下公司持续稳健优化发展

北新集团建材股份有限公司 王兵

2014年,国内经济进入中速增长阶段,政府机关和国有企事业单位的楼堂馆所全面停建,房地产投资持续低迷,建筑装饰建材行业整体增长乏力。在此形势下,在中国建材的正确领导和大力支持下,在公司董事会的科学决策下,北新建材领导班子带领全体干部员工紧紧围绕年初制定的发展目标及工作任务,认真研究中国经济“新常态”,在聚焦区域、聚焦一线的基础上,认真贯彻落实中国建材“整合优化、增效降债”指导思想和“稳价、降本、收款”三大主线,积极践行“八大工法”,全面推进深度管理整合、推进业务转型升级,把“市场营销”和“技术创新”作为企业工作的核心,全力打造一批“六星企业”示范基地,继续保持营业收入和净利润较快增长,全面完成中国建材下达的KPI指标。

一、整体生产经营情况

2014年,北新建材在中国经济步入新常态后第一年后实现了业绩开门红:实现营业收入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%;其中归属于母公司的净利润11.05亿元,同比增长22.08%。业绩增长的同时经营质量进一步提高:销售毛利率增至29.90%,资产负



债率降至36.25%,应收账款占营业收入比降至3.7%,经营活动现金流量净额达15.69亿元,国有资本保值增值率达169%,ROA(总资产报酬率)达15.40%,ROE(净资产收益率)达21.24%。公司每股收益(EPS)为1.818元。拟继续保持按照可分配利润的30%左右进行现金分红,每10股现金分红4.25元(含税);同时拟实施资金公积转增股本,每10股转增10股。

二、深化聚焦战略,全方位提升区域公司市场营销和盈利能力,以客户为中心打造“全产品全业务”的战略业务经营单元

2014年,公司继续深化聚焦战

略,建立本地化经营总部,加强区域能力建设。打破产品事业部界限,以客户为中心进行业务和区域整合,成立五个全产品全业务的区域公司,即北方公司、华东公司、淮海公司、南方公司、西南公司(模拟公司运营,不设法人实体)作为公司的战略业务经营单元。调整后,五个区域公司进一步聚焦区域市场,全面转型为“以客户为中心”的组织,构建高效、精干的一线团队,为客户提供节能环保的绿色建筑一揽子解决方案,提供全产品全业务的服务与支持。在市场环境下半年急剧恶化的情况下,各区域公司2014年净利润较2013年实现大幅增长,在最困难的行业环境下创造了10年来最好的业绩增长。

三、聚焦市场营销,坚持制高点战略,继续紧抓“大客户、大订单、大项目”,着力开发“新渠道、新市场、新客户”

1. 继续坚持制高点战略,龙牌系列产品全面中标全国各地第一高楼和地标性建筑,独家供应APEC会议全部项目,让室外有“APEC蓝”,室内有龙牌净醛环保石膏板。

继助力打造2001年上海APEC主会场——上海国际会议中心后,2014年,北新建材以创新产品——“龙牌”

净醛环保石膏板独家中标北京APEC国际会都所有项目,所使用的纸面石膏板超过50万平方米、轻钢龙骨逾600吨;以超越外资品牌的产品质量在外资品牌聚集地上海中标全球最大单体建筑和会展综合体——国家会展中心;以应用技术开发设计和特种石膏板优势独家中标中国新的第一高楼——深圳平安国际金融中心项目,电梯井全面采用龙牌CH龙骨井道墙系统,特种龙骨、25mm厚高级耐水耐火石膏板大量应用;凭借全球顶级绿色建筑评价体系“LEED”标准认证的优势,龙牌石膏板成功中标华南地区最高楼——广州东塔(周大福金融中心)。海南地标建筑、中国总投资最大的酒店项目——三亚美丽之冠七星酒店,北方第一高楼——天津117大厦,西南最大的会展中心——云南滇池国际会展中心,中国第一高双塔摩天楼、福建第一高楼——世茂海峡大厦;中国隔墙吊项技术指标要求最高的项目——浙江秦山核电站扩建项目(6层吊项、66分贝高隔声),以及全国的万达广场、万科地产等房地产地标项目。

2. 持续优化渠道建设,在巩固老渠道的基础上,着力拓展新渠道,延伸新市场,开发新客户。

在各地选取核心经销商,打造旗舰店+龙牌全系列产品应用展示中心,体现出类似汽车“4S店”的作用,配合覆盖建材市场的广告和门头,形成建材市场的强势立体品牌氛围,构建大中小、专兼零的完善渠道布局。

拓展新渠道,推行“跨界联盟”渠道建设。紧紧抓住木板渠道,充分发挥品牌影响力和渠道协同。通过与各地具有市场领导力的木板龙头企业联合,推行联合品牌+渠道共享。一方面,占据了木板商的渠道,另一方面,借力木板品牌,在一些不占优势的市

场进一步推广了产品,快速完成了渠道渗透。

延伸新市场。联合万科共同推进住宅墙体从砌块体系转向石膏板体系。在深圳万科和惠州万科多个楼盘成功实施的住宅墙体干法产品技术体系获得广泛好评。在此基础上进一步共同研发BOX模块化住宅部品,实现内装修体系的工业化、标准化、模块化,实现整体产品销售。继续加强大城市市场的优势,重点突破县乡市场,成功打造乡镇一级百万平米样板示范市场,2014年江苏常州市湖塘镇实现龙牌石膏板销售突破100万平方米。这样的突破与北京市场龙牌突破2000万平方米大关、外资云集的上海市场回升到1000万平方米以上、巩固和拓展宁波、南京、成都等一批千万级大城市市场具有同等重要的意义。

开发新客户。静悄悄的客户有巨大潜力,德克士炸鸡店、嘉和一品粥店这些连锁店采用全套龙牌销量也不小。随着住宅产业化的推进,市场也很广阔。在巩固远大住宅产业化配套之外,积水住宅等更多的住宅产业化公司全套采用龙牌建材,北新建材正在依托完善的产品组合、强大的应用技术开发能力、遍布全国的生产销售物流服务网络,致力于打造成为住宅产业化行业公共技术创新和产品集成配套服务平台。

泰山石膏板是市场的风向标,通过精细研究分析市场,多措并举,点面结合、重点突破:继续在区域市场推行价格自律,对乱砸价客户在促销时给予限制,确保利润空间;通过差异化政策释放,促销量、稳售价;通过自主开发和协助客户开发来促销量;取消了9.0毫米以下非国标规格的石膏板销售,整体提升了市场形象,引导了中档石膏板市场的健康发展。

四、发力技术创新,以产品技术创新占领市场,以工艺技术创新降低成本,以应用技术创新打造核心竞争力

北新建材在华南市场针对石膏板容易裂缝和潮湿环境下陷的实际情况,研发推出的“双防板”现在已经成为全国畅销的重点工程市场石膏板新产品,尝到甜头后龙牌石膏板针对客户和市场需求进行产品创新,研发成功并向市场成功推出“净醛”系列环保石膏板,并在用于APEC会场后进入家装市场成为原来“绿色宜家石膏板”的更高端品牌,还赢得了“APEC板”的美名;研发防霉抗菌石膏板、高隔声防辐射石膏板等多功能石膏板、钢霸系列高强龙骨等新产品,极大提升了产品的市场竞争力和溢价能力。

大力践行先进而简约的生产线设计建设理念,轻资产投入、低成本运行。提前适应环保法的要求,沸腾炉尾气采用湿法脱硫技术,脱硫效率90%以上,SO₂排放浓度低于100mg/m³(标准是850mg/m³),符合发达地区环保工厂的要求。拥有天然气、电厂蒸汽、自产锅炉蒸汽、热风炉、导热油五大技术体系,应对不同区域能源环保要求。

泰山石膏自主研发成功的轻板技术成功在多个工厂试验成功,预计可以降低石膏用量10%,大大节约原料成本和能耗成本。顺利通过了由中国建筑材料联合会组织的“年产6000万m²纸面石膏板生产线开发及应用”科技成果鉴定,正在组织申报国家科技进步奖。泰山石膏董事长贾同春提出的“保质、减水、减重、减风”八字技术方针在各生产基地贯彻落实,为降成本、保利润奠定了坚实的基础。全年节实物煤50752吨,折标煤41085吨,比去年

同期下降4.8%，以980元/吨标准煤计算，节约资金4026万元。护面纸单耗同比下降2.17%，节纸9952吨，按照2920元/吨计算，节约资金2906万元。节约玉米胶2582吨，按照3850元/吨计算，节约资金994万元。

公司积极与科研院所合作，参与国家和北京市的科研课题的研发工作。完成了四个“十二五”科技支撑课题“脱硫石膏综合利用关键技术与设备开发”“高效难燃保温材料及配套墙体保温系统的研究”“建筑室内电磁辐射污染控制关键技术研究”“无机防火外墙保温材料成套技术与装备”及一个国家863课题“高可见光活性氮掺杂纳米TiO₂粉体的规模化制备技术及应用”的研究；参与了北京市科委项目“住宅装配式内装标准化研究及产品开发”的研究与验收工作。

2014年公司申请专利合计1942项，授权1406项，国际专利9项，为集团公司专利计划做出贡献。在成为国家级创新型企业基础上，再次顺利获得科技部批准成为国家火炬计划重点高新技术企业。国家火炬计划重点高新技术企业是在全国高新技术企业范围内，择优选择一批发展有特色的高新技术产业化骨干企业，其数量仅为本地区高新技术企业总数的2%，北京地区仅有50家高新技术企业获得此项认证。

五、新型房屋业务取得实质性突破：进行了产品升级、完成各类示范，建立了各界信心，实现了持续盈利

2014年是北新建材的新型房屋事业取得实质性突破的一年。成功研发并推出第三代“圆梦”房屋：主要材料全部龙牌化，推广12+15厚板墙体体系和双层楼板体系，达到星级酒店隔音+2小时防火等级，实现了新型房屋的

产品升级换代，实现“用了都说好”。

通过业务团队和建设团队的努力，构建了覆盖不同区域的绿色小镇示范项目：完成北京第一个新型房屋示范项目——密云石城镇新农村示范项目；建设中国最大规模的新型房屋示范项目——四川广安10万平方米；签约第一个规模化海外总承包项目——赞比亚布韦基地项目；签约第一个非洲之外规模化海外房屋项目——巴布亚新几内亚800套房屋项目；完成全球最大规模的新型房屋示范项目——赞比亚60万平方米房屋项目，圆满竣工交付并收回全部货款，结束了中国新型房屋行业在海外拓展业务“有概念没利润”或“有利润没现金”的历史。完成中国第一个五星级酒店示范项目——内蒙古响沙湾莲花渡假酒店；完成中国第一个山地别墅项目——山东济南山青世界渡假别墅。

随着以上工作的顺利开展，各界对新型房屋事业的发展和前景都充满信心，客户对新型房屋的品质越来越满意，国内示范项目推广顺利拓展，海外更多国家更大规模的订单纷至沓来。

2014年，北新房屋实现税后净利润2555万元，继续保持盈利性增长；进一步改善经营性现金流，实现资产负债率11%，同比下降13%。最近3年北新房屋合计实现税后净利润8450万元，在弥补历史所有累计亏损后，实现盈利结余4323万元。

2014年，北新房屋首次获批成为高新技术企业，成功申请轻钢结构的欧盟CE/EN-1090 认证，具备了出口欧盟国家的基本资质。正式申报一级总承包资质和海外总承包资质，完成《中华民居》新型房屋特刊编辑工作，顺利获得银行授信2亿元，为新型房屋事业的腾飞奠定各项坚实基础。

六、深入推进管理整合，机构精简50%；按时完成定向增发融资21亿元的任务，为降低负债率做出贡献；全面推行八大工法，成功打造6家投资1亿元净利润5000万元的“六星企业”

2014年，北新建材合计有6家企业实现了1亿元左右的总投资、5000万元左右的税后净利润，成为公司的六星企业。其中，故城北新和四川泰山两家公司以53%左右的投资回报率成为盈利冠军。

2014年公司的经营策略以盈利性增长为核心，包括销售人员的考核也要从销量考核为主到利润贡献考核为主，彻底避免销售人员以市场竞争为由批特价的情况，从销售一线开始就成为利润的经营主体。全面推进深度管理整合，机构精简、人员精干，区域公司经营主体不仅仅要关注销量、税后净利润、ROE、ROA、EVA，还要关注人均净利润指标。2014年北新建材西南公司全员人均净利润35.48万元。

序号	公司名称	产能 (万平米)	投资额 (万元)	2014净利润 (万元)	投资回报率 (%)
一 龙牌石膏板					
1	故城北新建材有限公司	3,000.00	9,468.12	5,012.91	52.95%
2	广安北新建材有限公司	3,000.00	12,259.17	5,276.30	43.04%
3	宁波北新建材有限公司	3,000.00	13,873.87	5,104.46	36.79%
4	湖北北新建材有限公司	3,000.00	13,966.80	5,393.07	38.61%
二 泰山石膏板					
1	湖北泰山建材有限公司(注)	5,500.00	13,051.60	5,600.24	42.91%
2	泰山石膏(四川)有限公司	5,000.00	12,232.73	6,541.80	53.48%

注：湖北泰山建材有限公司有一条年产2500万平米和一条年产3000万平米生产线。

经验
交流

转变发展方式 加快结构调整 打造卓越企业

巨石集团有限公司 张毓强

2014年是巨石集团提升发展质量,加快结构调整,实施转型升级的关键一年。我们以“提质量、强管理,调结构、重创新,拓市场、谋布局,带队伍、树品牌”为全年工作思路,统一思想,认清方向,抓住机遇,突出重点,通过一年的扎实工作,超额完成了公司董事会年初提出的预算和工作计划目标,实现了历史最好,交出了一份令人满意的答卷。

2014年,巨石集团玻纤纱产量同比增长7.48%,玻纤电子布产量增长51.42%,总销量同比增长25.20%,销售收入增长21.69%,出口创汇增长16.26%,利润总额同比增长37.68%,实缴税金同比增长30.92%,固定资产投资同比增长20.66%,人均收入同比增长11.74%。

与此同时,相关工作还得到了有关部门的肯定,获得了一系列荣誉:被国家工信部、财政部联合授予“国家技术创新示范企业”;被国家工信部授予2014信息化和工业化融合管理体系贯标试点企业;荣获浙江省工业大奖银奖;成为浙江省第一批“名企、名品、名家”(三名)培育试点企业。

在企业经营管理方面主要开展的工作如下。



方资源利用也将更加便捷,为中国玻纤实施总部经济模式提供了条件。与此同时,中国玻纤和巨石集团的混合所有制改革还作为典型案例,被收入北京大学案例研究中心。

2. 创新管理模式,推行统一管理。在“公司工厂化管理、工厂公司化经营”模式的基础上,2014年,巨石对现行管理模式进行了创新和探索,对巨石成都、巨石九江、巨石埃及等子公司的财务、采购、销售工作实行统一管理和资源共享,简化管理流程,实行专业分工,降低管理成本,管控模式进一步优化,取得较好效果。接下来我们还将对统一技术、统一研发、统一体系等工作进行探索和研究,不断提升管控模式的创新。

3. 开展为期一年的“质量年”活动,强化质量监管,进一步提高工作质量和产品质量。公司发布了《巨石基本法》作为核心的制度编制依据,对19个模块的管理标准进行修订,新制定标准11个,修订标准29个,审核标准164个,使质量管理有章可循、有“法”可依。创新现场日检查、月检查、整改复查方式,全年完成质量审稽41次,审稽项目累计近3000项,发现问题并提出整改建议350项,质量过程得到有效控制,质量改进率明显提高,实现粗纱产

一、管理整合提质增效

1. 混合所有制改革继续深入开展,中国玻纤总部成功迁址桐乡。作为集团旗下混合所有制改革的代表性企业之一,为进一步推进改革向纵深开展,我们得到了集团的大力支持,中国玻纤总部于2014年10月8日正式迁址桐乡,实现了投资主体与经营主体的一体化运营,提高了公司的运营效率和风险管控能力,使决策程序进一步简化,各



品千吨投诉率同比下降24%，投诉赔付额同比下降82%，客户满意度较上年有较大提高。

4.加强内控监管，降低经营风险。坚持整改落实与风险防范并重的立体检查思路，全年开展内控审计和经济责任制审计39次；重视境外子公司监管，加强集团管控政策落地与本土化融合，确保境外子公司合规、高效运营；不定期持续滚动检查审计，对全年采购合同、销售价格、预算执行进行跟踪与检查，督促落实与提前预警纠偏，强化高效经营。对关键、重大风险进行了有效控制，有力地保障了公司目标的实现。

5.进一步加强精细化管理。

一是继续调整组织架构，优化部门职责，减少人员编制。在去年调整的基础上继续对部门组织架构进行优化，调整厂部级单位职能5个，科级单位职能16个。重新对各部门工作职责权限进行梳理和明确，通过优化、简化、高效管理，达到了简化放权而不失监督制约的目的。进一步优化人员编制，开展末位淘汰，实际在岗人数比上年减少441人，同比减少4.93%，人均劳动生产率达到行业领先水平。

二是实施卓越管理，突出绩效指标。在管理体系建设上，对八大管理体系进行整合优化，在去年获得全国质量奖后，继续深化卓越绩效管理，以绩效指标为导向，根据公司实际，

建立了关键绩效指标数据库。通过关键绩效指标的实施，从数量、质量、成本、时限等多个维度明确公司、部门、人员的业绩衡量指标，并通过绩效指标考核与相应的激励措施相结合，有力调动了员工的积极性，促进工作责任感的提升与工作绩效的提高，最终实现公司发展的目标。

三是大力实施增收节支降耗和节能减排工作，千方百计降低成本。全年累计立项增收节支降耗项目551项，其中增节降项目立项396项，优惠政策项目立项115项，累计完成金额27563.13万元，完成目标金额的120.85%。全年累计立项节能减排项目74项，累计完成金额2392.12万元，完成目标金额的153.96%。

二、结构调整优化升级

作为央企控股企业以及玻纤行业的领导者，我们本着负责任的态度，在“转方式、调结构”中积极发挥引领作用，既控制行业总量，又提高自身质量。

宏观层面，公司以产品高端化、产业集群化、布局国际化、市场全球化的“四化”战略为引领，为先进产能继续优化，落后产能加快淘汰，假冒伪劣产品坚决禁止，新增产能严格控制做出努力；积极履行行业责任，与政府主管部门、行业协会和主要玻纤生产商进行沟通，化解产能过剩矛盾，实现供需相

对平衡，促进行业有序健康发展。

微观层面，强化产品结构调整，通过坚持产品高端化战略，提高热塑产品、风电产品、短切原丝和玻纤制品等高端产品和高附加值产品比重，产品结构更趋合理。强化库存结构调整，充分利用池窑冷修和市场向好的有利时机降低库存数量、优化库存结构，库存总量回到合理区间，库存优等品率稳步提升。以自动化仓储中心建设为契机，提高仓储自动化、智能化水平，改善仓储条件，提高储存质量，降低仓储成本。

三、科技创新成果显著

1. 创新平台建设稳步推进。成功获得2014年“国家技术创新示范企业”称号，是中国建材集团第二家获得该称号的企业；同时在浙江省重点实验室绩效评价中获得良好。

2. 科技项目管理卓有成效。全年共有82件专利申请获得授权；申报科技项目12项并全部获得立项，其中国家级项目1项，省级7项；申报科技奖励13项，其中国家级项目1项，省级3项。具有代表性的是“风能织物用无碱玻纤直接纱的浸润剂”获得中国专利优秀奖，“高性能无碱玻璃纤维关键技术的研发与产业化”获得中国产学研合作创新成果奖，“高性能增强PP用玻璃纤维短切原丝”被科技部列为2014年国家火炬计划项目。



3. 新产品研发取得突破。最具代表性的是E7高模量高强度用纱研发成功,该配方相比传统E玻璃纤维强度提升30%,模量提升20%,经济效益提升20%,在增强产品性能的同时大幅提升产品附加值,主要应用于风力发电和航空航天领域。此外,高铁枕木用纱322A性能进一步提升并实现批量生产、全能型增强尼龙用短切原丝568H成果显著、高性能光缆加强芯用纱316A开发取得成功、增强高冲击PC用短切原丝510H在新领域得到推广,可着色级SMC用无捻粗纱458也取得突破进展。

四、市场营销成绩突出

公司紧紧围绕年初制定的增销

量、调结构、稳价格、降成本的工作主线,超额完成全年销量目标。增销量方面,全年走访客户9000余家次,新开发客户240余家,销量历史性突破100万吨大关,超出预算目标10万吨。调结构方面,不断提高中高端市场比重、高新产品比重、高价位高附加值产品比重,提高直销比重,提高战略客户、跨国客户、行业50强和世界500强等大客户比重。提价格方面,准确把握市场变化,两次针对全球客户进行提价,国内销售更是把握住了市场存在的结构性、季节性和区域性矛盾,对国内客户进行三次提价并取得成功。提价过程态度坚决、工作扎实、对待灵活、方法多样,取得了预期效果,并为公司全年利润目标的实现奠定了坚实基础。降成本方面,通过锁定国际海运价格,调整国内运输方案,提高铁路和水运比例,不断降低物流成本;外部仓库充分发挥贴近客户、贴近市场的便利条件,布局优势充分显现;继续通过优化管理,在总销量、人均销量都提高的基础上实现了吨纱销售费用的全面下降。

五、国际化进程稳步推进

1. 埃及项目。经过近两年的艰苦

努力,巨石埃及一期年产8万吨池窑拉丝生产线项目于2014年5月全线投产,这是中国在埃投资金额最大、技术装备最先进、建设速度最快的工业项目,也是我国在海外建设的首条大型玻纤生产线,是巨石实施“走出去”战略和第三次创业的标志性工程,对中国玻纤工业的国际化战略具有“里程碑”的意义。该项目目前运行稳定,效益良好,充分发挥了公司国际化的“窗口”和“平台”作用。与此同时,我们也在对埃及二期项目进行紧张的筹备之中,项目将于下个月正式启动。

2. 美国项目。2014年,公司对在美国建设池窑拉丝生产线进行了深入、细致、全面的可行性分析,开展了前期方案设计、立项审批和市场调研工作,并对可能遇到的各类风险做了充分准备,该项目已经得到董事会的批准并发布公告,即将于今年开工建设。

3. 加快下一步海外建厂的调研分析和布点选址工作。公司认真总结国际化过程中的经验教训,对中东、东南亚等国家和地区进行了调研、评价、分析工作,计划再储备一到两个海外项目,作为埃及项目和美国项目的后备项目,坚定不移地推进国际化进程。

4. 加快“以外供外”步伐,完善全球营销网络,提高海外公司规范化管理。继续朝着“降低以内供外比例,提高以外供外比例,探索以外供内途径”的目标努力。进一步加强海外公司管理,一方面强化风险管控,向海外公司派出多批次财务和审计人员进行审计指导,另一方面通过长期派驻销售人员,建立海外公司评比激励机制,鼓励海外公司开发新客户和新市场,取得了较好的效果。

以上是巨石集团在2014年主要开展的经营管理工作,下一步我们将继续努力,为实现集团全年工作目标做出贡献。



坚持科技创新 把牢行业制高点 推进产研深度合作

中国建筑材料科学研究总院 颜碧兰

2014年，在集团公司的正确领导下，中国建材总院深入贯彻落实“整合优化、增效降债”工作思路，坚持“早、细、精、实”原则，扎实推进科技创新、生产经营、转型升级、党建等各项工作，实现了平稳健康发展，实现营业收入32.3亿元，同比增长12%；实现利润总额2.45亿元，同比增长102%，顺利完成保增长目标。

下面重点汇报中国建材总院科技创新工作。

2014年，中国建材总院紧紧围绕“六大平台”的战略定位，切实发挥“中央研究院”作用，始终将科技创新作为核心竞争力，推动科技创新与产研结合，服务国家、行业与集团发展。

一、围绕国家重大需求开展创新，把牢行业制高点

2014年，中国建材总院围绕节能减排、转型升级等国家重大需求，聚焦应用基础、行业共性关键性技术开展创新，承担973、863、科技支撑、国家自然科学基金等各类国家科研课题261项，申报课题68项，成功立项26项，完成验收24项，科研经费到款9400万元。经过艰苦攻关，研发出一批国际先进、国内领先的科研成果，广泛应用于国家重点工程，在多个领域把牢了行业制高点。



多项科技成果应用于国家重点工程。军品方面，多项技术达到国际先进水平，填补国内空白，大尺寸轻质金属表面玻璃化反射镜成功应用于中巴资源卫星04星，大尺寸高纯石英玻璃等多项产品成功批量应用于国防重点工程。民品方面，双膨胀源高性能混凝土膨胀剂制备与应用成套技术达到国际领先水平，推动了我国混凝土膨胀剂行业技术进步，广泛应用于国内多项重点建筑工程，并批量出口，取得显著经济和社会效益。MgO微膨胀中热水泥生产及应用技术已推广到10余个大型水电重点工程，市场占有率超过70%，对确保我国水电工程建设质量起到了重要作用，由于出色的监造

工作，中国建材总院被雅砻江流域水电开发公司授予“突出贡献奖”。

突破一批关键技术，占领科技制高点。倒像器、光纤板等产品技术取得重大突破，引导行业技术水平由6微米向4微米推进，成功突破光纤放大器超微结构制作等关键技术，推动了我国微光夜视技术的发展。解决重点型号机风挡玻璃光畸变等技术难题，开始试飞检验。新型隔热材料成功通过高速长时地面试验考核，受到重点型号管理部门的表扬。

形成一批具有国际影响力的基础研究成果。国际合作项目“多场耦合作用下氯离子在水泥基材料中的传输行为和机理”在受损混凝土水分传输机理方面取得重大突破。973计划课题“荷载—冻融—盐溶液侵蚀协同作用下钢筋混凝土破坏机理研究”开发了具备多参数、连续采集特征的混凝土耐久性综合测试系统，已在国家重点工程得到应用。

二、依托集团技术中心平台，为集团快速发展提供支撑

依托中国建材总院运行的集团技术中心2014年调整优化工作机构，构建了简约、高效的运行机构。2013年获批的11个集团II类项目正式启动实施，获得集团资助经费445万元。2014年征集的

集团II类项目达46项,创历年之最。在集团曹江林总经理的大力支持下,召开规模最大的科研院所与集团水泥企业产研对接会议,针对合作模式展开深入探讨,达成合作共识,进一步推动集团产研合作深度发展,提升集团技术优势。

中国建材总院与集团企业产研合作向深度和广度发展,总院成功技术入股中建材(内江)玻璃高新技术有限公司,探索了成果转化的新模式。中国建材总院、南方水泥合作开发“水泥生产企业能源管控及信息化技术”列入科技部发布的《节能减排与低碳技术成果转化推广清单(第一批)》。

产研合作领域扩展到水泥节能减排、特种水泥、玻璃、安全生产标准化、耐火材料、外加剂等多个方面。特种水泥技术合作推广到集团四大水泥企业,提高了特种水泥的生产技术水平,直接经济效益上亿元,为集团成为国内最大的特种水泥供应商与获批特种水泥国家级企业技术中心做出贡献。CTC积极为集团企业提供产品质量认证、安全标准化评审与低碳产品认证等服务,集团7家水泥企业获得首批国家低碳产品认证证书。瑞泰科技加强与集团水泥企业互动,针对总包业务、节能、无铬化产品制定市场推广方案,已完成西南水泥、江西南方总包服务业务的推广工作。

三、代表行业参与部委科技预测等工作,服务行业发展

代表行业参与各部委组织的行业技术预测工作,完成科技部组织的各领域与建筑材料相关的技术预测工作,深度参与科工局等组织的军口科技政策调研及技术调研,参与中国工程院组织的“绿色新材料发展战略研究”“关键基础材料发展研究——建材新材料发展战略研究”等项目,这一系列工作为建材行业“十三五”科技创新工作奠定了扎实基

础,实现国家、行业、集团科技发展的融合,为行业发展争取了更大空间。

四、专利数量与质量大幅提升,国际专利实现零突破

申请专利240项(发明专利152项),同比增长73%;授权专利123项(发明专利32项),同比增长80%。加强国际专利引导,制定《国际专利申请指导手册》,实现国际专利零突破,玻璃院和石英院申请PCT国际专利与美国专利各一件。关注专利质量,在“太阳能光谱选择性吸收涂层”等三项技术上开展专利布局,构建严密高效的专利保护网。获批“中关村专利保险试点单位”,投保两项专利执行保险,迈出知识产权金融化的第一步。

五、用好国有资本金,建设国际一流研发平台

经过五年的不懈努力,中国建材总院3亿资本金建设项目完成,绿色建筑材料国家重点实验室、海外高层次人才创新基地、建材行业科技创新服务平台等一批国际一流平台相继建成,总院科研水平及保障条件得到大幅提升,成为凝聚国内外高层次科技人才的基地,为建材行业产业升级提供强大技术支撑,对集团公司和总院未来技术创新能力和持续发展提供了保证。

六、强化国际科技交流合作,提升国际影响力

建立以共同开展合作研究为主线的深层次合作模式,与欧洲水泥研究院、冰岛创新研究中心等签订多份合作协议,聘请11位国际知名学者为客座教授,举办19场次27个学术国际高水平讲座。“走出去”又有新突破,派遣3名访问学者赴德国、瑞士著名大学进行研修,培养能与国际专家对话的学术带头人和骨干。积极

拓宽项目渠道,申报国际科技合作项目6项,成功获批项目3项。

成功组织第十二届“中国玻璃深加工研讨会”等多个大型国际会议,加强与国际组织和国际学术界的交流与合作。积极筹备第14届国际水泥化学大会,收录论文摘要近800篇,其中国外摘要470篇,为2015年国际水泥化学大会的召开奠定良好基础。由于出色的工作,姚燕院长当选RILEM中国分会副主席。

2014年,中国建材总院科技创新硕果累累,荣获国家科技进步二等奖一项,获得2014年度中国标准创新贡献奖二等奖一项,获得行业科技进步一等奖一项。绿色建筑材料国家重点实验室与CTC获得建材联合会授予的“全国建材行业科技创新集体”称号,总院获北京市优秀院士专家工作站荣誉称号。王武祥入选中组部2014年“万人计划”第一批科技创新领军人才名单,李国恩获得全国首届“杰出工程师鼓励奖”。

国务委员王勇来中国建材总院视察后给予高度评价,对总院高水平的科研队伍、先进的仪器设备、高科技的技术成果高度赞许,指出“中国建材总院雄厚的科研实力已经成为中国建材集团的‘宝贝’”。十一届全国人大常委会副委员长路甬祥指出总院构建了国内最具规模的综合型科研机构,是国际一流水平的科研机构,对国家建材工业的可持续性发展做出了“首屈一指”的突出贡献。中国科协党组书记尚勇表示,六年来,总院面貌又有了巨大变化,无愧于自主创新典范、科技产业化的先行者和建材行业科技创新的源泉。

2015年,中国建材总院将在集团公司的领导下,积极应对新常态,继续深入推进创新驱动发展战略,牢牢把握行业制高点,引领行业转型升级,为把集团公司建成世界一流建材产业集团做出新的贡献!

重组整合 创新驱动 打造集团新的大利润平台

凯盛科技集团公司 彭 寿

2014年，是凯盛科技发展史上的开篇之年。这一年，在宋志平董事长的战略引领下，在曹江林总经理的关心指导下，在集团领导和各部门的支持帮助下，凯盛科技集团公司在北京成立，成为集团做实做精做强玻璃业务的管理平台、融资平台、投资平台、整合平台。一年来，面对玻璃行业产能过剩、产品单一的严峻挑战，我们抢抓经济新常态下的新机遇，通过重组整合不断增强竞争实力，通过创新驱动不断释放发展活力，通过文化建设不断凝聚前进动力，实现了玻璃业务扭亏为盈、核心企业跨越发展、发展框架逐步拉开的目标。2014年，凯盛集团合并业务收入突破120亿元，利润总额突破10亿元，实现了主要经济指标两位数以上增长，圆满完成了集团下达的目标任务。

一、联合重组管理整合，玻璃平台做实做强

玻璃业务的整合提升一直是我们的努力方向。我们认真学习贯彻集团“八大工法”“六星企业”等管理精髓，与玻璃行业先进企业对标，与集团水泥企业对标，坚持边整合边发展，外抓市场，内强管理，玻璃平台实现扭亏为盈。

抓住玻璃行业结构调整和产业升



级机遇，恢复增强上市公司融资功能，积极稳妥推进重点玻璃项目资本运作与联合重组。通过对传统玻璃生产线实施产品升级战略、产线改造战略、节能减排战略，实现产品差异化，实现传统玻璃向高端玻璃、电子玻璃转型，向中国信息显示玻璃集团迈进。

重点推进“KPI管理”“五集中”和“对标优化”等管理提升活动。通过市场营销集中、采购集中、财务集中、技术集中、投资决策集中，变代理为直销，整合玻璃企业的产品、客户和市场

等渠道资源，稳定产品价格。通过周对标、月对标、季对标，推动玻璃企业关键指标向行业先进水平看齐，进一步提高价格控制和成本管理水平。

认真贯彻集团扁平化管理理念，进一步减层级、减机构、减人员，实行定岗、定员、定编。2014年，关闭亏损停产企业16户，妥善安置分流富余人员4268人，完成28个岗位的干部身份置换。优化调整机构设置、岗位编制、岗位职责，凯盛科技总部管理人员控制在30人以内，每条玻璃生产线职工控制在200人以内，努力实现精干高效。

二、创新驱动成果孵化，三新产业做大做精

自主创新一直是我们坚持的发展源动力。我们牢记宋志平董事长关于大力发展“电子玻璃、光伏玻璃、智能玻璃、高效节能玻璃”的战略指引，以浮法玻璃新技术国家重点实验室为核心，通过研发孵化，不断占领行业制高点，打造经济新常态下企业核心竞争力。

新玻璃：构筑高端产业链。以最短的周期、最稳定的生产状态、最快的达产速度，生产出中国最薄的0.3毫米浮法电子玻璃，生产出中国最薄的0.3毫米TFT液晶基板玻璃，攻克了无砷环保型配方，再次刷新了中国玻璃发展的历

史新纪录,形成了ITO导电膜玻璃、TFT减薄玻璃、电容式触摸屏玻璃、高铝金刚玻璃的全产业链,打破了国外对电子信息显示行业上游关键原材料的长期垄断。

新材料: 研发高性能产品。高纯电熔氧化锆产销量继续稳居全球榜首,技术、质量在国际市场备受好评;高密度ITO靶材生产技术取得全面突破,完全取代进口;空心玻璃微珠产品成功应用于我国自主研制的首台4500米深海遥控无人潜水器作业系统——“海马号”水下机器人,实现了我国深潜设备用浮力材料关键原材料的国产化。

新能源: 打造国际化品牌。在集团的指导帮助下,并购了法国圣戈班所属Avancis公司,打造中国薄膜太阳能电池产业升级版。推进制造业向制造服务业转型,发展从太阳能模组到分布式电站、地面电站EPC工程服务的全产业链,在国内外承建了500多兆瓦太阳能光伏电站项目,凯盛光伏异军突起。

三、文化统领能量聚集,发展平台做强做优

在集团战略指引下,搭建了凯盛玻璃、凯盛光伏、凯盛材料、凯盛装备、凯盛工程五大业务平台,力争用3-5年左右的时间,形成500亿元的营业收入,50亿元的利润总额,倾心打造集团新的大利润平台。公司已经成立、平台已经搭建、目标已经确立、号角已经吹响,面对挑战,我们深感精神振奋、责任重大、使命光荣。

我们必须牢记“整合优化、增效降本”的指导思想,加快玻璃平台管理整合,打造每个利润总额都超10亿元的五大业务平台。以“大管理”的理念加快管理提升,把玻璃市场和玻璃工厂结合起来,外抓市场竞争、稳价收款,内抓节支降耗、减员增效,力争将每个企

业都打造成精细管理的示范企业,实现凯盛平台效益不断提升。

我们必须牢记“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观,加快创新体系建设。通过加强科技创新、思维创新、模式创新、机制创新,推动核心竞争力打造,推动混合所有制改革,推动科技型集团公司塑造,推动国际化业务开拓,推动凯盛品牌打造,努力成为科研院所转型发展的典范。

我们必须牢记“三宽三力”的人文环境,加快所属企业的文化融合。通过中国建材优秀企业文化的宣贯,让战略目标深入人心,让经营理念深入人心,让具体措施深入人心,转化为思想认识和自觉行动,每个企业、每个班组、每个员工力争成为体现中国建材文化的优秀元素。

我们必须牢记“敬畏、感恩、谦恭、得体”的行为准则,加强干部队伍建设,培育“五有”干部。对干部进行

学习培养、岗位培养、平台培养,造就一批有经验、高素质、高层次的复合型人才,造就一批胜利时团结发展、困难时团结克服、逆境时团结坚定的干部队伍,努力实现队伍年轻化、知识化、专业化。

回首过去,我们感慨万千:集团的战略是我们科学发展的重要引领,重组整合是我们跨越发展的重要途径,创新驱动是我们集约发展的重要引擎,文化建设是我们和谐发展的重要源泉。

展望未来,面对宏观经济新常态,面对改革创新新形势,我们坚信,在集团公司的正确领导下,在兄弟单位的大力支持下,在全体员工的共同努力下,我们必将不断凝聚发展新力量,开创发展新局面,收获发展新成绩,在转型升级和结构调整过程中,逐渐成为中国玻璃业务的知名品牌、中国新能源业务的知名品牌、国际化业务的知名品牌!





自觉做践行群众路线的表率

伊春北方水泥有限公司 张生龙

密切党与人民群众的血肉联系，构建和谐的干群关系，始终是我们党坚持不渝的路线方针。伊春北方水泥有限公司党委在实践中深刻体会到必须将企业的发展 and 员工的利益紧密结合起来，突出制度建设这个管理理念，只有这样才能密切干群关系，自觉地做践行群众路线的表率。

一、自觉践行党的群众路线，就要最大限度地体现员工根本利益

习近平总书记指出：“人民对美好生活的向往，就是我们的奋斗目标”。当代中国共产党人提出的奋斗目标，就是我们党90多年来为之追求和奋斗的目标。正是因为有了这个正确的目标，使我们党从小到大，从弱到强，战胜了国内外一切反动派，实现了新民主主义革命和社会主义建设的伟大胜利，取得了改革开放30多年来的巨大成就。回顾我们企业这7年来的发展历程，充分诠释了真谛。2008年原浩良河水泥厂由于经营不善，面临破产和倒闭的危机，在这种严峻的形势下，西林钢铁集团重组浩水，企业实行改制。为保证企业改革的平稳过渡，我们首先把恢复生产、提高员工生活水平作为工作的重中

之重，在企业运行刚刚好转后，我们又及时上调了员工工资，使员工工资由原来的平均每月800余元，上调到平均月工资1800余元，在全市职工收入中名列前茅。2012年中国建材北方水泥入主浩水后，随着企业的发展，在不断上调员工工资的同时，又扎扎实实地为员工做了8件好事。一是在矿山和厂区建立了员工食堂，免费为员工提供午餐和晚餐；二是在厂区内新建了员工浴池，解决了员工洗澡难问题；三是将浩良河镇的纯净水引入厂区，员工喝上了放心水；四是为员工住宅楼实施了平改坡改造，解决了长年漏雨的问题；五是定期为员工检查身体，保证了员工的身心健康；六是重新修建厂区道路，并投入资金对设备进行技术改造，大力改善了厂区环境；七是重新修订工资标准，将员工收入往苦脏累和技术含量高及责任心大的岗位倾斜，充分体现了按劳分配的原则；八是定期走访困难员工，切实解决员工疾苦。通过及时地将企业发展成果惠及员工，既保持了企业的稳定，充分调动了员工生产积极性，增强了企业的凝聚力和向心力，同时又促进了企业的经济发展。在当前严峻的经济形势下，企业连续两年完成了集团下达的利润指标和国家的税收任务。



二、自觉践行党的群众路线，就要让员工参与企业重大决策全过程

企业的发展目标和员工的根本利益是一致的，因此，只有让员工积极参与到企业管理的全过程，才能保证企业目标的顺利实现，才能保证员工的根本利益，才能做到“从群众中来，到群众中去”。

一是企业重大决策出台前向员工通报。通过公司的广播电视、座谈会、听证会、厂区公告栏等多种形式将企业有关管理制度、生产经营情况、企业机构调整、员工工资分配等一系列事关员工利益的重大问题，及时向员工进行通报，向员工做好充分的宣传解释工作。同时，公司在重大决策制定前，都进行充分论证，做到有损于员工利益的决策不制定、不出台。

二是企业重大决策过程让员工参与。在企业重大决策出台后，公司党委和工会通过员工大会、员工代表大会、员工代表和劳模座谈会、分组深入到车间班组面对面征求意见和建议等行之有效的办法，广泛征求员工的意见和建议。重大决策在实施过程中，如员工有新意见和建议，还不断地完善和修改，保证重大决策的正确性、科学性和可操作性。

三是重大决策结果让员工监督。决策后及时向员工反馈执行情况，设立意见箱、热线电话或通过公司局域网等形式，为员工反映问题、提出建议、表达诉求创造条件，确保员工参与到决策的全过程。

去年以来，由于国家调整产业政策，大幅度压缩过剩产能，企业产量逐年递减，在这种严峻的形

势下，为保证企业利益和员工利益，我们实施精减机构，分流人员的重大决策。在实施过程中，我们加大宣传力度，广泛征求员工意见，及时调整和纠正决策实施过程中出现的问题，使决策得到了顺利实施。

三、自觉践行党的群众路线，就要健全和完善廉政勤政制度，自觉接受员工的监督

员工满意不满意，高兴不高兴，是衡量我们是不是践行了群众路线的唯一标准。因此，公司党委对公司领导班子和基层领导班子从严要求、严约束入手，在自觉践行党的群众路线上做出表率。

一是定规章，健全和完善制度。按照中央和省市委有关廉政制度的要求，结合企业具体实际，分别制定了《伊春北方水泥中高管人员廉政问责制度》、《伊春北方水泥领导班子党风责任制》、《伊春北方水泥党委参与企业重大决策制度》等有关保廉制度。

二是改作风，大兴调查研究，划分公司领导班子成员和基层领导班子成员下基层、听意见、搞调查责任区。要求公司两级班子成员每月至少深入基层一次，围绕员工关心的问题和降本增效等企业经营的难点和重点，撰写一篇有价值 and 可操作性的调查报告，解决一至二件员工关心的热点问题和生产技术上的“卡脖子”问题。

三是提要求，要求员工不做的，中高管人员首先不做。针对以往损公肥私、偷拿送损等管理上的薄弱环节，除加强制度建设外，公司党委要求公司中高管人员首先遵守。特别是为防止以权谋私，加大纪检监察力度，设立了廉政举报箱、举报电话，并通过公司局域网，发动员工进行监督和举报，从根本上杜绝了这些现象的发生。为自觉接受员工监督，公司每年都进行两次民主测评，一次是在“七一”前夕组织党员和群众对公司党委班子和基层党支部进行一次党内测评；另一次是每年底，通过员工代表大会、发放测评票和召开员工代表座谈会等多种形式，对公司领导班子、基层班子和有关管理人员，进行民主测评，并实行了末位淘汰制，对那些员工不满意的公司领导班子成员、基层领导班子成员、公司中高管人员进行调整、免职和解聘处理。通过健全和完善保证机制，发动员工进行有效监督，使公司两级班子和中高管人员都能自觉地做到务实廉政。



新形势下服务职工群众 要做好“加减法”

中国新型建材设计研究院 徐丹

党的十八届三中全会拉开了中国改革发展的巨幕，在社会深化改革，转型发展的大背景下，随着中国新材院企业改革的不断深入，员工的思想方式、交往方式、生活方式和价值观念也在大的时代背景下发生着变化，基层员工这一群体承受的心理压力比以往更大。这些压力如不能有效释放，容易累积成不良心理情绪，危害员工的身心健康。人是企业发展的源动力，以人为本，注重人文关怀和心理减压，才能激发人的活力与潜能。在社会转型的背景下，我们思想政治工作者应将着力点放在减少宏观环境带来的各种消极压力，致力于增加员工幸福指数上来，切实做好服务员工的“加减法”。想群众所想，急群众所急，深层次、细微化服务基层员工，是践行全心全意为人民服务宗旨的具体行动，也是思想政治工作中新形势下的重要课题。积极探索员工减压途径，努力提升员工幸福指数，对中国新材院构建和谐企业意义重大。

一、造成员工心理压力的主要原因

企业变革的压力。按照“十二五”规划和三年滚

动规划，中国新材院将走出传统设计院的模式，开始工程公司发展模式的全新探索。今后如何转型升级，在改革浪潮中增强竞争优势，是企业发展的头等大事。近年来，企业改制、机构重组、人员分流、生产布局调整等政策措施的实施，对员工造成较大的心理冲击，不可避免出现角色冲突、困惑甚至是恐慌。

生产经营的压力。建材行业身处充分竞争领域，和垄断性国企不同。员工承受着繁重的生产经营任务和激烈的市场竞争，经常加班加点，占用休息时间。而收入增长和工作压力不成正比，攀比心理带来的失落感和自我价值的否定在员工中有所蔓延。此外，十八届三中全会后，中国的改革开始进入攻坚期，全面转型升级，转变发展方式作为重要的战略举措贯穿企业经营管理的方方面面，这对员工的知识结构、专业技能等提出了更高的要求。员工的紧迫感、危机感比以往更甚，处于精神紧张和身体疲劳状态。

人际关系压力。建材行业和建筑行业是服务行业，生产环节全程紧密衔接，工作流程紧凑，对于安全生产和安全施工的要求很高。面对业主提出的诸



多技术和其他方面的诉求必须要以良好的态度和专业的服务来满足，有时遇到“难缠”的业主，会造成技术人员疲于应对。另一方面随着改革的不断深入，内部岗位竞争日趋激烈，员工因工作忙碌交流减少，相互间的协作和融洽程度下降，可能出现沟通、协调方面的问题。

个人生活和普遍的社会压力。因感情、婚姻、家庭等个人问题影响到员工的工作状态和效率，还有医疗、教育、子女就学，特别是杭州房价高导致住房难、租房贵等社会问题给员工造成普遍压力。

二、服务职工群众要努力做好“减法”

员工的压力和企业发展中遇到苦难一样，是大环境造成的，企业要生存，就要解决遇到的各种发展阻力，调动各种资源和手段，维护企业机体健康。企业的思想政治工作要将员工的心理健康教育纳入工作范畴，帮助员工正视压力，变压力为动力，激发主动性和创造性。而注重人文关怀和心理减压，要求我们跳出以往那种简单的灌输教育模式，更加重视员工的整体发展，有针对性地消除员工的心理包袱，让员工学会管理自己的压力和焦虑，既要有思想上的引导，也要教给员工具体的办法，还要制定相应的制度措施。

（一）畅通诉求渠道，实现有效沟通

为员工心理减压，首先要建立良好的沟通机制。我们重视员工正确表达自己的意见建议，及时了解员工的需求和愿望，建立、畅通多渠道的沟通方式，促进管理层之间、员工与管理层之间、员工与员工之间的交流。

通过第一批和第二批群众路线的陆续开展，中国新材院以“为民务实清廉”为主要内容，紧紧围绕“转变作风、为民服务”的主题，按照“照镜子、正衣冠、洗洗澡、治治病”的要求，在干部群众中进行学习调研，广泛听取意见。通过党委中心组学习讨论、班子成员之间谈心交流、党支部书记会议、各基层党支部会议、离退休职工座谈会、青年员工座谈会、网上、线下意见箱等多种形式查找“四风”问题，切实了解员工诉求，广泛听取员工意见，共收集基层意见107条，其中关于院经营管理方面27条，制度建设方面6条，民生方面10条，安全生产方面3条，历史遗留问题4条，“四风”方面57条。通过即知即改、短期整改和中长期整改，迅速修订和完善了相关制度。解决了职工群众反映问题比较集中的停车、中餐、午休、消防安全等问题，获得了职工群众的一致好评。除此之外，我们在畅通沟通渠道、倾听民意方面还做了诸多的努力，在减少员工压力方面做了很多的功课。

1. 完善职代会，院务公开制度。凡是关系企业发展的重大决策和涉及员工切身利益的收入分配、劳动保护、教育培训等问题，都提交职代会讨论，将员工关心的热点、难点问题进行公示，提高决策的透明度，充分发扬民主，调动员工参与管理企业的积极性，维护员工的根本利益，避免管理决策不当给员工造成心理压力。

2. 发挥党员联系群众作用。院各基层党支部负责人、支委主动找员工谈心，基层党组织认真分析本单位、本部门工作人员的思想状况，具体做到“六必谈六必访”：员工有思想波动必谈，发生违章违纪必谈，岗位调整变动必谈，出现矛盾纠纷必谈，收到

处分处罚或表扬批评必谈，出国出境必谈。伤病住院必访，生活及家庭特殊困难必访，家庭重大纠纷必访，有红白喜事必访，发生意外事故、事件必访，出现异常情况必访。在做心理疏导时，不搞生硬说教，而是注意倾听，以同理心积极关注，让员工愿意说出心里话。

3. 领导干部下基层活动常态化。院党委和各部门、各子公司领导带头，每月至少下基层一次，通过调研、座谈等方式，关注民生、倾听民生。同时强化工会小组长、信息员、青年团干队伍建设，整合党办、纪检监察、人力资源、工会、团委等部门资源，定期召开联席会议，掌握倾向性问题，解开员工心里的疙瘩，及时化解矛盾，预防出现重大的群体性事件。

4. 发挥互联网的传播沟通作用。我们开通了廉洁新材院微信群、新材精英群、新材院党员群、新材院青年群、通讯员队伍群和新材院工会（女工）小组qq群等，通过院刊《新材院报》和院网站、院广播站等舆论宣传平台将院的工作思路、企业文化宣贯落实到一线员工，为基层员工与院建立双向交流沟通的渠道。院办公协同OA平台的员工讨论区每月推出一个民生主题，组织员工进行讨论，实现正向引导和激励。大家发帖子，转信息，评新闻，亮观点，这已成为员工调试心理、缓解压力的好途径，也是有效做好思想政治工作的一种创新。

（二）构建相应的减压工作机制

1. 提高员工素质，打通员工晋升通道。针对员工个人能力不适应岗位要求的压力，中国新材院在这方面加大了员工培训力度，广泛组织各类岗位技能培训，进行技术练兵、比武活动，激励员工刻苦钻研技术，更新知识结构，扩大知识储备，练就过硬本领。近几年，新材院共举办各类互动集中培训160余期，参培人员达3000多人次。在用人机制上，为想干事、能干事的员工提供体现自身价值的平台与通道，帮助员工实现职业的良好发展。近年来，中国新材院在全院范围内开展选拔优秀员工活动，共38名优秀员工受到表彰，发挥了很好的激励和示范作用。

2. 加强绩效管理，建立公平的分配考核制度。为减轻员工的业务压力，各部门出台积极措施，在效率优先、兼顾公平的前提下，优化基层员工的薪酬体系，实现“能者多劳多得”，不让老实人吃亏。在收入



分配上向一线员工倾斜，提高基层员工的收入水平。建立合理正向的激励机制，及时奖励积极行为。院每年将“员工满意度”作为考核各基层单位领导班子业绩的指标，并适当提高了分数比值，加大各级领导对员工满意度的重视和关注程度。在赋予员工发言权的同时，满足了员工受尊重、受重视的意愿，有助于减轻员工的心理压力。

3. 建立预警机制，发挥群体合力。思想政治工作重在防御和提前介入，及时化解和消除隐患。我们努力建立和完善员工心态情绪汇集和反映调节机制，加强员工心态状况的监测、评估和预警。通过组织汇报、员工访谈、网上问卷调查、个别谈心、基层走访等方式，及时收集和反馈员工的思想动态和心理表现，逐步完善预警机制，掌握主动权。注意发挥党政工团的合力，通过政策调整和心理疏导，帮助员工在潜移默化中消除不平衡感，引导员工心态朝良性方向发展变化，达到内心世界的自我调试、自我和谐。

4. 关注重点群体，减压有的放矢。

一是针对困难员工。中国新材院规范了困难员工（党员）的申报审批程序、认定标准、帮扶方式等，建立特困员工动态管理制度。每年“两节”期间，院领导带队下基层送温暖慰问，为在职和离退休的省（部）级劳动模范、困难员工和生病员工送去关怀与温暖。同时，还积极响应号召，组织干部员工开展帮困扶贫，“慈善一日捐”爱心捐款等活动。

二是针对高校毕业的年轻员工。这类员工面临择偶、买房、结婚的现实问题，所承受的压力更甚于前人，同时个性突出，敏感脆弱，抗压力差，容易产生心理问题，对工作和自身造成影响。中国新材院积

极与杭州市地方政府沟通,协调解决他们的住房和租房问题,减少在杭就业生活的成本压力。同时安排他们到一线“淬火”,到基层学习,驱动他们不断成长。联合党政工团的力量,加强沟通交流,通过网络、论坛、和其他单位联谊等年轻人喜欢的方式进行有效沟通,帮助他们解决住房、择偶等实际问题。

三、服务职工群众要积极做好“加法”

服务基层职工群众,在减压方面我们做了大量的努力,可以说“减法”取得的效果还是不错的。在“加法”方面我们同样做了相当的工作,牢牢掌握了员工的思想动态,大大丰富了工作载体。

(一) 正面引导教育,提升心理素质

1. 我们积极培育倡导“创新、绩效、和谐、责任”的企业文化,形成正确的导向,改善员工心智模式,引导员工培养坚韧不拔的毅力,执着追求的精神和务实敬业的态度,树立正确的价值观、人生观和幸福观,以文化“养人”助推转型。我们利用局域网、门户网站、单位宣传栏、院刊、电子屏幕等,开展企业文化宣传,使核心价值观深入人心。

2. 进行心理辅导讲座和专业知识培训。中国新材院按照宋志平董事长提出的“五有”干部标准来培养和考察中层干部,要求干部要努力提高各方面的能力,具有专业水准和担当精神,要求学习相应的心理学知识,努力在工作中加以运用,提高处理复杂问题的能力。中国新材院开展中高级管理人员培训班、书记培训班,开展中层、骨干重点培训班的时候,都有意识地加入心理学的相关课程。同时注意针对不同层次的员工进行多形式的心理辅导。2011年,院邀请时代光华管理学院首席讲师方永飞为干部进行名为“赢在中层”的专题培训,在“新中层”必备的职业素养、培养高效的执行力和心理技巧沟通等多个方面进行了一次“补习”;邀请杭州市地方卫生局精神卫生办公室副主任医师蒋琼萍为离退休老同志举办了中老年人心理卫生知识讲座等,都在减少心理压力,进行有效沟通,提升员工自信和幸福感等方面起到了积极作用。

3. 开展主题活动,激发正能量。突出形势任务教育,使员工在企业改革的敏感时期,正确看待企业变革的历史意义,正确处理企业发展和个人职业发展的关系,消除思想误区,保持心态和行为的协调稳

定。我们先后组织了“争创标杆、彰显责任”主题实践活动,评选“闪光言行”等活动,以丰富的载体活动吸引广大员工的参与,引导员工形成积极、健康的精神追求。

4. 选树先进典型,发挥榜样引领作用。我们参加了浙江省直机关“我们的价值观”宣讲团活动,开展“道德模范”的评选推荐,开展优秀员工、优秀共产党员和党务工作者评选活动,运用典型示范,激励广大员工最大限度地发挥潜能,超越自我。

(二) 关心关爱员工,改善生产生活条件

中国新材院注重员工生产、生活质量的提高,努力营造“家”的氛围。把解决思想问题同解决生活问题结合起来,针对职工群众最关心、最直接、最现实的利益问题,切实做好住房、就医、社会保障工作,尽可能地降低院员工所面临的风险因素,减少员工正常生存和发展的后顾之忧,最大限度地消除引发职工群众心理失衡、失调的诱因。

我们努力拉近企业与员工,员工与员工之间的距离,创造条件解决退休职工社保补贴等历史遗留问题,按期组织员工健康体检,开展节日、高温慰问,生日喜事庆贺,实行带薪休假,启动实施企业年金计划等福利制度,温暖人心,激励人心,催生了“家庭成员”的满足感。

(三) 开展丰富多彩的文体活动

开展多样化的文体活动是拓宽释放心理压力的渠道,我们每年都组织多种内容、多种形式的文艺活动,开展目标明确、挑战自我、磨练意志的团队训练、户外拓展活动,扩大员工之间的沟通和交流,帮助心理压力较大的员工消除烦闷感、紧张感、失落感、自卑感等不良情绪,获取成就感、自豪感、满足感和快乐感等良性情绪。通过活动强化员工的参与意识,使员工在企业文化活动中充分陶冶情操、展现自我、提高能力、愉悦身心,减轻员工来自各方面的心理压力。

企业员工的内部减压是一项系统性、复杂性的管理工程,不仅需要管理者的高超智慧,还需要人性化、前瞻性的思维,真正把员工作为企业的宝贵财富,以人为本,把员工的背负压力变为企业发展的助力,实现员工和企业的共同成长。这是企业提升效益的内在需要,这也是我们践行群众路线,深化改革,创新发展的出发点和落脚点。

浅谈全心全意为人民服务

巴彦淖尔中联水泥有限公司 王建忠

党的群众路线是党的根本工作路线，全心全意为人民服务是党的群众路线的核心。中国共产党在长期斗争中形成了一切为了群众、一切依靠群众、从群众中来、到群众中去的群众路线。群众观点是我们党最基本的政治观点，群众路线是我们党最根本的工作路线。在任何时候任何情况下，我们都必须坚持党的群众路线，把实现人民群众的利益作为一切工作的出发点和归宿。中国共产党人一切工作的出发点和目的，都离不开为人民服务，离开了就会脱离党的宗旨。为人民服务是高尚的，是践行党的群众路线和党的宗旨的体现。

毛泽东说：“全心全意为人民服务，一刻也不脱离群众；一切从人民的利益出发，而不是从个人或小集团的利益出发；向人民负责和向党的领导机关负责的一致性；这些就是我们的出发点。”这段话，非常深刻地阐明了我们党的根本立场和根本宗旨。

邓小平同志把为人民谋利益作为自己的宗旨，毫不保留地把毕生献给了祖国和人民，时刻关注最广大人民的根本利益和愿望。全心全意为人民服务，这也是邓小平理论的出发点和归宿。他指出：“中国共产党的含义或任务，如果用概括的话说，只有两句话：全心全意为人民服务，一切以人民利益作为每一个党员的最高准绳。”同样，有无数共产党员在同自然灾害作斗争的危急时刻，心系群众，奋不顾身，迎难而上；在维护社会治安的斗争中，不顾个人安危，挺身而出，同破坏分子作坚决的斗争，保护人民群众；更有不计其数的共产党员在日常平凡的劳动和生活中，不为名、不求利、不怕个人吃亏，为人民群众的幸福默默奉献，为国家的繁荣富强和人民的富裕幸



福呕心沥血，鞠躬尽瘁。焦裕禄、王进喜、雷锋、孔繁森等一批无私奉献，为民造福，深受群众爱戴的好党员、好干部，就是拥有共产党人人生价值观的突出代表。

改革开放为中国的发展带来了翻天覆地的变化，综合国力日渐增强，人民的生活也逐渐富裕。

“三个代表”重要思想是面对新世纪、新形势、新任

务、新问题，对共产党执政的规律进行的新探索，形成了一系列执政党建设的思想，把马克思主义执政党建设学说推进了新境界。这些思想在各方面都提出新的重要观点，更是在党的宗旨上，强调了党的根本宗旨是全心全意为人民服务，就是不断满足人民日益增长物质文化生活的需要，促进人的全面发展。

胡锦涛同志指出：“我们党在不同历史时期的工作重点和具体任务会随着情况的变化而变化，但是党的工人阶级先锋队的性质、党的全心全意为人民服务的宗旨、党的奋斗目标，是始终不能变的。”作为一名共产党员，从入党的那天起，就立下了誓言，要把全心全意为人民服务作为自己一生一世的追求，作为自己终身不变的理想。在革命战争年代，许多共产党人抛头颅、洒热血，为的是人民翻身得解放。在和平建设时期特别是全面建设小康社会的今天，“情为民所系，权为民所用，利为民所谋”是全心全意为人民服务的最具体和最现实的要求。坚持全心全意为人民服务的根本宗旨，是衡量一个党员是否合格的根本标尺。

十八大之后，以习近平总书记代表新一届中央领导集体，提出了实现中华民族伟大复兴中国梦的重大战略思想，出台了改进工作作风、密切联系群众等的八项规定，展示了执政新姿态。由此可见，开展党的群众路线教育实践活动，是实现党的十八大确定的奋斗目标，是保持党的先进性和纯洁性、解决群众反映强烈的突出问题的必然要求，更是实现中华民族伟大复兴中国梦的坚强保证。

利用此次群众路线教育实践活动的契机，做好职工群众工作，提高全体员工的积极性、主动性、创造性，从而提高企业服务群众的能力，我们进行了思考与探讨。

一、有的放矢地做好职工群众工作

党的十八大提出，在全党深入开展以为民务实清廉为主要内容的党的群众路线教育实践活动。为了促进企业发展，提高服务人民群众的水平，需要紧紧依靠广大职工群众，离开了职工群众的支持、认同和参与，企业的发展、服务人民群众便无从谈起。所以，走党的群众路线，党员领导干部必须牢牢抓住“群众”的概念，明确服务的对象，才能有的放矢做好群众工作。



二、依靠职工群众是践行群众路线的有效办法

“从群众中来，到群众中去”。这是我们党做群众工作的方法，更是经过历史和实践检验做好基层工作的方式。职工群众是创造历史、推动发展的真正英雄。因此，要做好群众工作，就要深入基层、贴近员工，建立血肉联系。老在办公室里，文山会海中，是很难树立群众观点的。在开展群众路线活动中，公司建立了党的群众路线教育活动领导小组，领导班子结合各自分工特点，确定党的群众路线教育实践活动联系点，公司经理经常到生产现场与员工接触，直接面对面与群众交流，拉近与一线员工之间的距离，同时，了解员工的需求和困难，帮助员工群众解决困难，并了解掌握一些一线员工对做好单位工作、密切联系群众的好做法及意见、建议。

三、贴近职工群众，把握职工群众的思想动态是践行群众路线的关键

为推动企业发展，按照现代企业管理制度的要求，不断进行革新，努力提高效益，同时通过宣传、发动、教育和组织广大职工群众，妥善做好群众工作，使得企业的群众工作打开了新的局面，企业员工的幸福指数不断提高。

(一) 员工的思想观念和队伍结构存在着一定的差异。

员工队伍存在不同年龄阶段、不同岗位、不同职级，受环境影响不同，受教育程度不同，给思想打下的烙印也不同，因而在思想政治观念上和行为方式上也存在着一定的差异。同时，在现实的社会环境



中，他们的社会活动方式、生活方式、思想观念和价值取向都发生了新的变化，思想更加活跃，观念不断更新，精神和物质文化需求日益增长且复杂多样。

（二）外界对员工思想观念的影响。

随着信息技术的飞速发展，大众传媒的普及，国际交流的频繁和便利，人民接触各种各样思想观念和意识形态的机会大大增加。

（三）思想政治工作的认识和行为带有被动性和机械性。

有时会因为日常的生产经营工作安排紧凑，存在着以生产经营等经济活动为重、以思想政治工作为轻的倾向，对于思想政治的认识停留在开会、发文件、布置任务、开展一些活动的层面上，习惯被动学习和机械完成上级要求的学习任务多，而主动学习或主动深入研究少，学习抓得不紧，从而出现思想政治工作较经济工作滞后的现象。

（四）员工分享企业改革发展成果的愿望强烈。

人民群众任劳任怨、不计酬劳、无私奉献的思想已经不占多数，广大员工对改革发展的社会预期普遍提高，分享改革发展成果的渴望性明显增强，大多数职工群众都希望付出得最少，得到得最多，既要工作岗位任务轻松，又能得到更好的报酬和工作认同感。

四、做好职工群众工作的思考与探讨

企业不仅要考虑经济效益，从某种程度上，还要兼顾社会效益。只有紧紧依靠职工群众、相信职工群众、组织职工群众、发动职工群众，才能获得最广泛最坚实的力量。所以要不断探索群众工作的途径和方法，不断积累经验，提高群众工作的本领。

（一）心里时刻装着群众，抱着深厚的感情开展群众工作。

心里装着群众，就是要爱民、忧民。爱民就是对人民充满深厚的感情。干任何工作，都要心里装着群众，从心底里尊重职工群众、从言语上关怀职工群众、从行动上帮助职工群众。忧民就是要时刻把群众冷暖放在心上，了解职工群众的需求，听取职工群众的呼声，充分研究，对症下药，解决群众的燃眉之急，从群众最需要的地方做起，从群众反映最强烈的地方改起，实实在在为民解忧。只有时刻把群众的冷暖安危挂在心上，才能得到群众的衷心拥护。

（二）坚实党员力量，发挥党员先锋模范作用。

共产党员是群众中的一部分，而同时又是群众中先进的、马列主义的、有组织的一部分，把党员教育好，才能有效教育群众。坚持对共产党员、尤其是一线党员进行先进性教育、理想信念教育和进行世界观、人生观、价值观教育，用党员的带头作用激励群众，用榜样的作用带领群众。增强服务意识，弘扬“吃苦在前、享受在后”的精神，爱岗敬业、无私奉献、以身作则，以高度的责任感、良好的服务意识，在平凡的岗位上用出色的工作表现带动身边的员工。

（三）坚持以人为本，以理服人与以情感人相结合。

开展群众路线教育实践活动，就是要提高做好新形势下群众工作的能力，传递“转作风、提效能、树新风”的正能量。毛泽东认为，领导干部既要当群众的学生，又要当群众的先生，要当好群众的先生，必须首先当好群众的学生；既要依靠群众，去实现群众的正确意见，又要教育群众，改正不正确的意见；既要相信群众，又不能盲目跟从群众。换言之，要做好思想政治工作，要解决群众的思想问题和认识问题，就要坚持以人为本。坚持以人为本的原则，就是在思想政治教育活动中，坚持一切从人出发，尊重人、理解人、关心人，充分调动和激发教育对象的积极性和创造性。

总而言之，走群众路线不是一朝一夕的事情，本着为人民服务的宗旨，才能真正走进群众，服务群众。在新形势下，不断深化认识、深化实践，将党的群众路线认真贯彻到企业经营管理的各方面，为企业的发展凝聚正能量。

2015年政府工作报告选摘

2014年工作

2014年,我国经济社会发展总体平稳,稳中有进。“稳”的主要标志是,经济运行处于合理区间。国内生产总值达到63.6万亿元,比上年增长7.4%,在世界主要经济体中名列前茅。“进”的总体特征是,发展的协调性和可持续性增强。经济结构有新的优化,发展质量有新的提升,人民生活有新的改善,改革开放有新的突破。

2015年经济社会发展主要预期目标

国内生产总值增长7%左右,居民消费价格涨幅3%左右,城镇新增就业1000万人以上,城镇登记失业率4.5%以内,进出口增长6%左右,国际收支基本平衡,居民收入增长与经济发展同步。能耗强度下降3.1%以上,主要污染物排放继续减少。

发展是硬道理

我国是世界上最大的发展中国家,仍处于并将长期处于社会主义初级阶段,发展是硬道理,是解决一切问题的基础和关键。化解各种矛盾和风险,跨越“中等收入陷阱”,实现现代化,根本要靠发展,发展必须有合理的增长速度。同时,我国经济发展进入新常态,正处在爬坡过坎的关口,体制机制弊端和结构性矛盾是“拦路虎”,不深化改革和调整经济结构,就难以实现平稳健康发展。我们必须毫不动摇坚持以经济建设为中心,切实抓好发展这个执政兴国第一要务。必须坚持不懈依靠改革推动科学发展,加快转变经济发展方式,实现有质量有效益可持续发展。

增加公共产品有效投资

确保完成“十二五”规划重点建设任务,启动实施一批新的重大工程项目。主要是:棚户区 and 危房改造、城市地下管网等民生项目,中西部铁路和公路、内河航道等重大交通项目,水利、高标准农田等农业项目,信息、电力、油气等重大网络项目,清洁能源及油气矿产资源保障项目,传统产业技术改造等项目,节能环保和生态建设项目。

2015年中央预算内投资增加到4776亿元,但政府不唱“独角戏”,要更大激发民间投资活力,引导社会资本投向更多领域。铁路投资要保持在8000亿元以上,新投产里程8000公里以上,在全国基本实现高速公路电子不停车收费联网,使交通真正成为发展的先行官。重大水利工程已开工的57个项目要加快建设,今年再开工27个项目,在建重大水利工程投资规模超过8000亿元。棚改、铁路、水利等投资多箭齐发,重点向中西部地区倾斜,使巨大的内需得到更多释放。

“四大板块”和“三个支撑带”

在西部地区开工建设一批综合交通、能源、水利、生态、民生等重大项目,落实好全面振兴东北地区等老工业基地政策措施,加快中部地区综合交通枢纽和网络等建设,支持东部地区率先发展,加大对革命老区、民族地区、边疆地区、贫困地区支持力度,完善差别化的区域发展政策。把“一带一路”建设与区域开发开放结合起来,加强新亚欧大陆桥、陆海口岸支点建设。推进京津冀协同发展,在交通一体化、生态环保、产业升级转移等方面率先取得实质性突破。推进长江经济带建设,有序开工黄金水道治理、沿江码头口岸等重大项目,构筑综合立体大通道,建设产业转移示范区,引导产业由东向西梯度转移。加速资源枯竭型城市转型升级。加强中西部重点开发区建设,深化泛珠三角等区域合作。

报告
选摘

2015年政府工作报告选摘

新农村建设要惠及广大农民

突出加强水和路的建设，今年再解决6000万农村人口饮水安全问题，新建改建农村公路20万公里，全面完成西部边远山区溜索改桥任务。力争让最后20多万无电人口都能用上电。以垃圾、污水为重点加强环境治理，建设美丽宜居乡村。

加大城镇棚户区 and 城乡危房改造力度。今年保障性安居工程新安排740万套，其中棚户区改造580万套，增加110万套，把城市危房改造纳入棚改政策范围。农村危房改造366万户，增加100万户，统筹推进农房抗震改造。

培育和催生经济社会发展新动力

当前经济增长的传统动力减弱，必须加大结构性改革力度，加快实施创新驱动发展战略，改造传统引擎，打造新引擎。一方面，增加公共产品和服务供给，加大政府对教育、卫生等的投入，鼓励社会参与，提高供给效率。另一方面，推动大众创业、万众创新。个人和企业要勇于创业创新，全社会要厚植创业创新文化，让人们在创造财富的过程中，更好地实现精神追求和自身价值。

新兴产业和新兴业态 是竞争高地

要实施高端装备、信息网络、集成电路、新能源、新材料、生物医药、航空发动机、燃气轮机等重大项目，把一批新兴产业培育成主导产业。制定“互联网+”行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。国家已设立400亿元新兴产业创业投资引导基金，要整合筹措更多资金，为产业创新加油助力。

以体制创新推动科技创新

创新创造关键在人。要加快科技成果使用处置和收益管理改革，扩大股权和分红激励政策实施范围，完善科技成果转化、职务发明法律制度，使创新人才分享成果收益。制定促进科研人员流动政策，改革科技评价、职称评定和国家奖励制度，推进科研院所分类改革。引进国外高质量人才和智力。深入实施知识产权战略行动计划，依法打击侵权行为，切实保护发明创造，让创新之树枝繁叶茂。



推动产业结构 迈向中高端

制造业是我们的优势产业。要实施“中国制造2025”，坚持创新驱动、智能转型、强化基础、绿色发展，加快从制造大国转向制造强国。采取财政贴息、加速折旧等措施，推动传统产业技术改造。坚持有保有压，化解过剩产能，支持企业兼并重组，在市场竞争中优胜劣汰。促进工业化和信息化深度融合，开发利用网络化、数字化、智能化等技术，着力在一些关键领域抢占先机、取得突破。

企业是技术创新的主体

要落实和完善企业研发费用加计扣除、高新技术企业扶持等普惠性政策，鼓励企业增加创新投入。支持企业更多参与重大科技项目实施、科研平台建设，推进企业主导的产学研协同创新。大力发展众创空间，增设国家自主创新示范区，办好国家高新区，发挥集聚创新要素的领头羊作用。中小微企业大有可为，要扶上马、送一程，使“草根”创新蔚然成风、遍地开花。

深化国企改革

准确界定不同国有企业功能，分类推进改革。加快国有资本投资公司、运营公司试点，打造市场化运作平台，提高国有资本运营效率。有序实施国有企业混合所有制改革，鼓励和规范投资项目引入非国有资本参股。加快电力、油气等体制改革。多渠道解决企业办社会负担和历史遗留问题，保障职工合法权益。完善现代企业制度，改革和健全企业经营者激励约束机制。要加强国有资产监管，防止国有资产流失，切实提高国有企业的经营效益。

非公有制经济是我国经济的重要组成部分。必须毫不动摇鼓励、支持、引导非公有制经济发展，注重发挥企业家才能，全面落实促进民营经济发展的政策措施，增强各类所有制经济活力，让各类企业法人财产权依法得到保护。

推动外贸转型升级

完善出口退税负担机制，自2015年起增量部分由中央财政全额负担，让地方和企业吃上“定心丸”。清理规范进出口环节收费，建立并公开收费项目清单。实施培育外贸竞争新优势的政策措施，促进加工贸易转型，发展外贸综合服务平台和市场采购贸易，扩大跨境电子商务综合试点，增加服务外包示范城市数量，提高服务贸易比重。实施更加积极的进口政策，扩大先进技术、关键设备、重要零部件等进口。

围绕服务实体经济推进金融改革

推动具备条件的民间资本依法发起设立中小型银行等金融机构，成熟一家，批准一家，不设限额。深化农村信用社改革，稳定其县域法人地位。发挥好开发性金融、政策性金融在增加公共产品供给中的作用。推出存款保险制度。推进利率市场化改革，健全中央银行利率调控框架。保持人民币汇率处于合理均衡水平，增强人民币汇率双向浮动弹性。稳步实现人民币资本项目可兑换，扩大人民币国际使用，加快建设人民币跨境支付系统，完善人民币全球清算服务体系，开展个人投资者境外投资试点，适时启动“深港通”试点。



打好节能减排 和环境污染攻坚战

环境污染是民生之患、民心之痛，要铁腕治理。2015年，二氧化碳排放强度要降低3.1%以上，化学需氧量、氨氮排放都要减少2%左右，二氧化硫、氮氧化物排放要分别减少3%左右和5%左右。

能源生产和消费革命，关乎发展与民生。要大力发展风电、光伏发电、生物质能，积极发展水电，安全发展核电，开发利用页岩气、煤层气。控制能源消费总量，加强工业、交通、建筑等重点领域节能。积极发展循环经济，大力推进工业废物和生活垃圾资源化利用。我国节能环保市场潜力巨大，要把节能环保产业打造成新兴的支柱产业。

让所有市场主体都能分享金融服务的雨露甘霖

加强多层次资本市场体系建设，实施股票发行注册制改革，发展服务中小企业的区域性股权市场，推进信贷资产证券化，扩大企业债券发行规模，发展金融衍生品市场。推出巨灾保险、个人税收递延型商业养老保险。创新金融监管，防范和化解金融风险。大力发展普惠金融，让所有市场主体都能分享金融服务的雨露甘霖。

加快实施走出去战略

鼓励企业参与境外基础设施建设和产能合作，推动铁路、电力、通信、工程机械以及汽车、飞机、电子等中国装备走向世界，促进冶金、建材等产业对外投资。实行以备案制为主的对外投资管理方式。扩大出口信用保险规模，对大型成套设备出口融资应保尽保。拓宽外汇储备运用渠道，健全金融、信息、法律、领事保护服务。注重风险防范，提高海外权益保障能力。让中国企业走得稳、走得远，在国际竞争中强筋健骨、发展壮大。



01

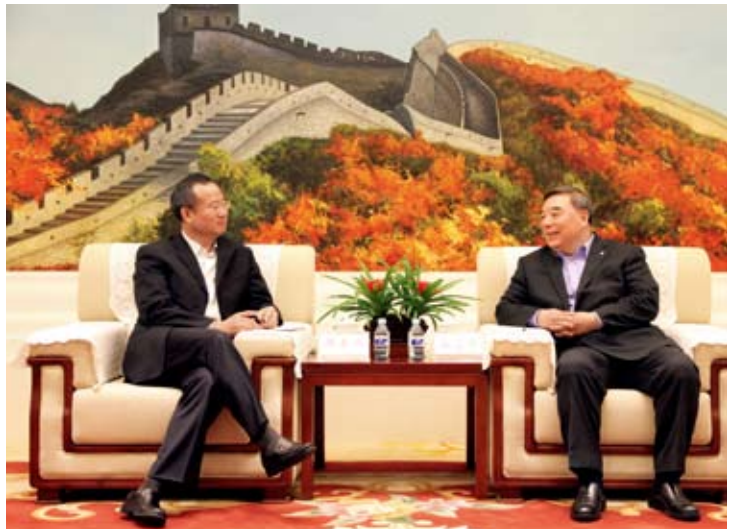
宋志平与秦皇岛市委副书记、市长张瑞书会晤

2月13日，宋志平董事长在集团总部与秦皇岛市委副书记、市长张瑞书举行会谈，就未来有关合作事宜进行沟通，达成共识，双方将发挥各自独特优势，实现共同发展。宋志平介绍了集团水泥、玻璃、新能源材料、新型房屋等业务开展情况，简要阐述了集团发展概况以及在改革创新方面所做的工作，希望发挥集团管理、技术、人才等方面的优势，在有关产业领域广泛开展合作，推动结构调整和转型升级，为秦皇岛市的经济建设作出应有的贡献。张瑞书介绍了秦皇岛市近期经济发展情况，他表示，当前秦皇岛市面临新的发展机遇，非常欢迎中国建材集团发挥在建材领域的优势，深入合作，共同推动当地建材产业的转型升级。秦皇岛市各级政府将提供大力支持和优质服务，推广新型房屋在有关区域的建设。

秦皇岛市副市长孙国胜、市政府秘书长李忠田、国资委主任郑云明；集团公司副总经理郭朝民，职工董事、工会主席王于猛，董事会秘书、总经理助理光照宇，中国建材股份副总裁、凯盛科技总经理彭寿，秦皇岛学院院长陈双七等参加了会谈。

02

宋志平会见蚌埠市委书记周春雨一行



近日，中国建材集团董事长宋志平在京接待了蚌埠市委书记周春雨、市长白金明一行。双方就开展项目合作，推动中国建材集团在蚌埠市投资、促进地方经济发展等相关事宜进行了深入交谈，并达成共识。宋志平介绍了集团去年的经营状况以及在推进结构调整、转型升级和创新驱动等方面的战略。周春雨介绍了蚌埠市去年GDP增长、财政收入、银行贷款等经济社会发展情况，对中国建材集团和凯盛科技集团、中国建材工程转型发展、创新驱动、人才引进等方面取得的成绩，以及对蚌埠市经济社会发展做出的积极贡献表示感谢。

蚌埠市副市长胡启望、吴中尧，市发改委主任黄静；集团公司副总经理郭朝民，董事会秘书、总经理助理光照宇，凯盛科技集团总经理、中国建材工程董事长彭寿等参加了会见。

03

中国建材集团第二期中青年干部培训班 顺利开班

3月2日,中国建材集团第二期中青年干部培训班全体学员参加了国家行政学院2015年春季学期开学典礼,标志着本期培训班正式开班。为进一步优化培训,行政学院和集团充分结合新常态下企业发展和混合所有制经济、央企董事会行使职权改革试点工作的要求,设置了更加切合集团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,全面提高综合素质能力,为集团实现向“创新驱动型、质量效益型、制造服务型、社会责任型”的“四型”企业转型发挥更大作用。

04

中国建材集团19人新获批为 享受国务院政府特殊津贴专家

日前,人力资源和社会保障部公布了2014年享受国务院政府特殊津贴人员名单,集团共有马立云、王武祥、李转、佟贵山、张文生、武发德、葛承全、解小平、岳光明、赵国华、梅一飞、程华、路关生、王学敏、吴苏华、路明坤16名专业技术人才和李怀京、罗帆、郑瑞清3名高技能人才获批为享受国务院政府特殊津贴人选。截至目前,集团先后有233人获批为国务院政府特殊津贴专家,其中在现职的有87人。

05

中国建材总院召开 “新常态下企业的转型升级”专题研讨交流会

日前,中国建材总院召开“新常态下企业的转型升级”专题研讨交流会。中国建材集团副董事长、中国建材总院院长姚燕主持会



议并发表重要讲话。交流会上,12家院属单位及职能部门作了专题交流发言。姚燕认真听取各位代表的发言后,充分肯定了院属单位的发展思路。她表示,科技型企业在新常态下,更能发挥自身的科技创新优势,大有可为,大有作为。希望各级干部抓住当前历史机遇,紧跟国家改革的时代背景,发挥“科技领先,服务建设”的引领作用,为把总院建成具有国际竞争力的一流科技企业而奋斗。

06

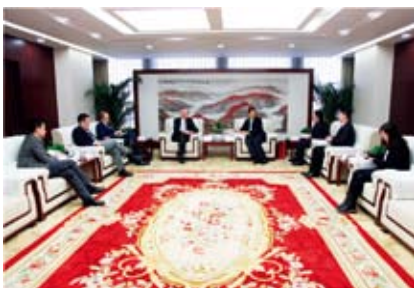
巴西淡水河谷铁矿执行 董事Peter Poppinga一 行访问中建材进出口



日前,巴西淡水河谷公司铁矿执行董事Peter Poppinga一行访问中建材进出口。双方就近年来的合作情况进行了总结,对未来业务合作进行了规划,重点就双方去年开展的代理合作业务进行了充分交流。中国建材集团副总经理、中建材进出口董事长黄安中表示,中建材进出口将继续发挥自身在国内铁矿行业的综合优势,为淡水河谷提供优质服务。Poppinga指出,中建材进出口具有稳定的销售渠道,客户资源覆盖面广、资源整合能力强,为双方顺利开展新业务合作起到了至关重要的作用,希望下一阶段双方能进一步加深合作,实现互惠共赢。

07

力拓亚太区铁矿石总裁 Alan Smith一行访问中建材进出口



日前，力拓亚太区铁矿石总裁Alan Smith一行访问中建材进出口。中国建材集团副总经理、中建材进出口董事长黄安中向来宾介绍了集团公司以及中建材进出口的发展规划和业务情况，重点介绍了中建材进出口铁矿石业务面对市场格局变化所作的经营模式的转变，回顾了双方近几年的合作情况，并提出希望未来几年内，双方能在原有基础上开展更紧密、更有深度的合作。Alan Smith介绍了力拓目前的生产经营状况和扩产计划，充分肯定了双方合作取得的成绩，表达了希望进一步推进与中建材进出口长期合作的意愿。会谈中，双方还深入探讨了铁矿石行业的发展状态和趋势。

08

欧洲水泥总裁Skorokhod率团访问中国建材工程

日前，俄罗斯欧洲水泥集团总裁Skorokhod一行访问了中国建材工程，凯盛集团总经理、中国建材工程董事长彭寿向Skorokhod一行介绍了公司海外业务拓展情况，他表示，中国建材工程将按时保质完成目前正在执行的马尔佐夫两条日产5000吨熟料生产线和乌里扬诺夫斯克日产6200吨水

泥生产线项目，并将争取获得中国政府的大力支持。Skorokhod表示，中国建材工程是值得信赖的合作伙伴，他十分重视双方的合作关系，希望在目前双方合作的项目及欧洲水泥集团后续项目中进一步加强合作。随后，Skorokhod一行访问了北京凯盛，双方技术团队就正在执行两个项目进展进行了技术交流。

09

中国建材工程签约美国沃尔玛屋顶电站项目



日前，中国建材工程美国沃尔玛屋顶电站项目合作签约仪式在纽约举行。此项目是继双方2014年11月首次合作后的又一次重大合作，中国建材工程将和SUNPIN SOLAR LLC合作建造沃尔玛在北美地区约1000个门店的屋顶太阳能电站，涉及太阳能电站的装机容量约为500兆瓦。沃尔玛屋顶电站项目首批2个电站位于马瑟诸塞州，将于2015年4月开工建设。该项目为凯盛新能源品牌立足美国，辐射北美、南美光伏电站市场打下了坚实基础。

10

中国建材工程签署孟加拉浮法玻璃生产线工程总包合同

3月15日，中国建材工程为孟加拉Nasir Float Glass 公司建造日熔化600吨的浮法玻璃生产线工程总承包项目签约仪式在北京举行。自2002年以来，中国建材工程与孟加拉Nasir Float Glass公司合作建设了多个项目，包括日熔化250吨的浮法玻璃生产线项目、日熔化100吨的玻璃器皿生产线项目、日熔化20吨的玻璃接管生产线项目和日熔量为250吨改为400吨的浮法玻璃生产线项目。所有项目的成功投产以及顺利运营为孟加拉客户带来了良好的经济效益。

11

国内最薄0.25毫米超薄玻璃 在洛玻龙海公司成功下线

3月14日,洛阳玻璃股份有限公司旗下的全资子公司洛玻集团洛阳龙海公司成功自主研发出0.28毫米、0.25毫米超薄电子玻璃新产品,并于近日实现了商品化生产。其中0.25毫米超薄玻璃产品创造了目前国内最薄浮法玻璃的纪录,实现了“洛阳浮法玻璃工艺技术”的重大突破和创新,也一举打破了国外技术垄断,填补了国内空白。

0.28毫米、0.25毫米超薄电子玻璃是洛玻龙海公司自2014年研发创新、商品化生产0.33毫米、0.40毫米超薄玻璃之后的重大攻关成果,目前已经实现连续稳定量产。经检验,产品关键指标均达到《液晶显示用薄浮法玻璃》要求,可满足ITO行业、电子行业等需求,部分产品已开始客户端认证测试。自此,洛玻龙海公司成为目前国内唯一一家可以批量生产0.25毫米至1.3毫米14个产品的生产企业。

12

中国建材工程参加 国家发改委与驻哈中资企业座谈会

日前,为落实李克强总理2014年12月访哈成果,深入探讨中哈关于“一带一路”相关战略合作等问题,中国驻哈萨克斯坦阿拉木图总领馆召开了“国家发改委代表团与驻阿拉木图中资机构代表座谈会”。中国建材工程作为14家驻哈中资企业代表之一参加了会议。会上,中国建材工程介绍了公司自2007年在哈萨克斯坦业务的发展情况,并表示希望深化与哈萨克斯坦的合作,在哈水泥、玻璃、新能源和新型房屋等领域进行产业转移和投资。会后,中国建材工程与Jambyl Cement公司、哈萨克斯坦SSE公司、RemStroyTsekh公司、TGL公司就合作事宜进行了深入交流。

13

大宗网(DZ18.COM) 正式上线

3月1日,以整合钢铁产业链为使命的综合服务平台——大宗网(DZ18.COM)正式上线。大宗网依托中国建材集团行业背景和供销网络,全力打造以铁矿、焦煤、焦炭、钢材为主的现货交易平台,并提供集“原料供应、委托加工、电子商务、物流配送、金融服务”于一体的增值服务体系,聚焦产业链整合,重塑供应链价值,真正实现“让钢铁的世界没有距离”的使命。随着大宗网对钢厂、仓储物流、贸易商、银行、终端用户资源的有效整合,大宗网将给我国钢铁行业创造一个不一样的未来,实现钢铁产业链的全新转型与突破。

14

国内最大的海相沉积 石英砂加工超白 玻璃砂生产线投产

日前,由中国建材工程总承包的海南省文昌市年产28万吨超白玻璃砂生产线调试投产获得圆满成功,成为目前国内最大的海相沉积石英砂生产太阳能超白玻璃砂及产品深加工生产线。此次投产的生产线是由中国建材工程总承包的海南文昌年产100万吨硅质原料基地的一期工程。目前,生产线各设备磨合调试已达最佳状态,产品各项质量指标均达到设计要求。

15

“中国玻纤”成功 更名为“中国巨石”

3月18日,中国建材集团旗下的中国巨石股份有限公司(简称中国巨石)授牌暨巨石成立二十二周年盛典在浙江桐乡举行,此举标志着中国玻纤股份有限公司(简称中国玻纤)正式更名为“中国巨石”。更名后,公司将突破“玻纤”这一单一业务领域的限制,真正走向多元化与国际化,开拓更大的发展与创新平台。同时,公司也将由管理型总部企业转变为实体型公司,突破原有的单一管理职能,形成战略、管理、生产、经营等方面“分而不开”的集团化管理新模式,缩减了管理层级,提高了管理效率,对塑造上市公司良好的企业形象与社会形象十分有益。此举将使“巨石”的品牌价值得到进一步提升。



晚会现场挥毫泼墨

在伊拉克喜迎中国新春

中建材国际装备有限公司
伊拉克AD项目部 杨志瑜



爆竹声声辞旧岁，喜气洋洋迎新春。

大家伙高高兴兴贴春联，挂灯笼，布置晚会现场一片喜气洋洋的红色慢慢拉开了我们伊拉克AD项目欢度春节的序幕。

相聚即是缘分，在这一个万家团圆阖家欢乐的日子，身处异国的我们虽说不能与家人团聚，稍有遗憾，但项目部组织的各项活动，让全体同事如兄弟姐妹般共度佳节，欢声笑语，载歌载舞，处处洋溢着欢乐和谐的气氛。

春节对于每一个中国人来说是最重要



中伊观众热情伴舞



诗歌朗诵《AD漫笔》



套圈游戏



投篮比赛



和面包饺子



献歌一首



刚出锅的饺子

的节日，是举国欢庆的日子，我们AD项目的兄弟姐妹想方设法把条件有限的节日过的丰富多彩。这当然少不了厨师的功劳，四位厨师及帮厨辛苦了很多天，加班加点给大家做出了一桌丰盛的年夜饭，每一道菜都是祖国和家乡的味道，吃得大家伙香在嘴里，甜在心里。除了年夜饭，AD项目还组织了其他丰富多彩的活动，有春节晚会，套圈游戏，投篮比赛，包饺子等等……每个人在各个活动中都玩得很尽兴、很投入，特别是在春节晚会中，大家精心准备不说，最重要的

是大家把气氛搞得很轻松很活跃，台上有人唱歌，台下大家随性伴舞合唱，在做游戏的时候更是把每个人都逗得捧腹大笑。最后所有春节活动在大年初一上午的包饺子中结束，有和面的，有擀皮的，有包的，大家伙说着笑着直到热腾腾的饺子出锅，好一派热闹的景象！

2014已经成为过去，我们AD项目的每一位员工已经做好迎接2015的准备，希望在新的一年里我们能继续在各自的岗位上发光发热，为公司的发展贡献应尽之力。

心路 历程

——读宋志平《我的企业观》随想

中国复合材料集团有限公司 华 远

心系强优蓄火花，思维定式酷攀崖。
藩篱一破千家汇，融链多资百度达。
市海汪洋方略揽，业园绿茂竞芬葩。
新兴历历克枯老，漫道升华再进发。



百
字
令

酒会故友

中国建材股份有限公司 罗颖娴



醉
语碎
心未颓
觥筹交汇
豪兴声声催
酒厚情浓无畏
鲜衣怒马不思归
志同道合义比金贵
纵长歌不觉荏苒年岁
惜往日别君天涯梦难追
尘满面鬓涂霜意曾灰
举杯四望知音何随
故交仍在忆难褪
唯愿光阴不悔
永赋青春锐
群英再荟
诺已兑
添慧
慰

中国建材集团 水泥工厂安全生产系列漫画 (二)





新春快乐

2015 新春快乐



坚持发展硬道理
积极适应新常态

乙未年袁敏书



中建材国际贸易公司 袁 敏