中国建材通讯

CHINA BUILDING MATERIALS MAGAZINE

CNBM
中国建筑材料集团有限公司主办
2014年 第3期（总78期）
内部资料 免费交流

水泥大王是怎样炼成的

中共中央政治局委员赵乐际到蚌埠院调研群众路线教育实践活动

中国建材2013年实现收入利润双增长

最美员工：大别山深处走来的混凝土“女汉子” / 伪左撇子的漫漫科研路

①

图片新闻 中国建材集团
News in pictures

1. 中共中央政治局委员、中央书记处书记、中央组织部部长赵乐际到蚌埠院考察指导工作

2.中国建材联合会会长乔龙德到中国建材总院调研

3. 中国建材集团董事长宋志平当选第五届全国工商管理专业学位研究生教指委委员并参加五届一次全体会议

②

③

做水泥行业健康发展的促进派

我国水泥行业和企业积极应对经济放缓压力、产能严重过剩等困难，围绕行业稳定发展、企业理性化竞争开展了一系列自我修正和促进市场健康的工作，推动企业和市场日臻成熟，同时带动了我国整个建材行业健康运行。特别是刚刚过去的2013年，在大宗基础原材料行业普遍亏损的情况下，建材行业率先走出市场低迷，实现了可观的经济效益。稳定局面来之不易，需要企业共同维护，我们要在限制新建、淘汰落后、错峰生产、市场竞合等方面做水泥行业健康发展的促进派。

从限制新增到限制新建，从等量淘汰到减量淘汰。市场规律就是供需关系，供需平衡是市场健康的前提。欧洲和美国近20年内没有新建水泥生产线，这是行业成熟的表现。我国水泥行业已日趋成熟，我们要从坚决限制新增、彻底杜绝任何新增的理由和借口，延伸到理性地堵住新建的口子。同时还要做好减量淘汰的工作。行业过剩就要减量淘汰，只做等量淘汰对过剩产能无效。国外已经普遍使用42.5以上标号的水泥，而我国32.5低标号水泥仍占相当比重，并且该领域还是“打乱仗”的重灾区。因此，淘汰32.5低标号水泥是减量淘汰的重要内容，要像过去淘汰小立窑一样，下大决心、大力气做好32.5低标号水泥的淘汰工作，这对行业健康可持续发展意义重大。

实施错峰生产，促进节能减排。错峰生产可以把行业的生产和减霾、节能结合在一起，把行业效益和公众利益融合在一起，也是一件非常有意义的事情。当前环境污染严重、雾霾天气频发，为缓解环境压力实施节能限产、错峰生产是切实可行的措施。尤其在北方冬季取暖供热高峰和南方梅雨大雾季节，实施错峰生产、错峰减排、错峰节能，符合公众利益，能够得到社会各界的理解。同时，实施错峰生产也是治理产能过剩、维护市场供需平衡的重要手段，可以让企业维持一个合理的产能利用率，满足以销定产的市场需求。所以，错峰生产作为治理过剩、治理雾霾和节能减排的有效措施应该得到大力支持和推广。

推进企业联合、资本融合，在竞合中实现双赢。恶性竞争是市场竞争的低级形态，而竞合则是市场竞争的高级办法。竞合，既有竞争又有合作，竞争是在科技创新、管理提升、节能减排方面，合作是在市场健康化、行业稳定方面。我们要进一步加大整合重组力度，提升行业集中度，避免打乱仗的恶性竞争，营造稳定的市场环境。同时要大力推进混合所有制，通过资本的纽带把水泥企业融合起来。市场经济发展已经到一个新的时期，水泥行业的市场已经连在一起，资本也可以连在一起，水泥企业完全可以用资本互相参与来扩大收益。我们要把“市场竞合”的概念引入到水泥行业，让水泥企业共享行业健康发展的幸福，追求共富与均富。

（根据宋志平董事长在“中国大型水泥企业领导人圆桌会议”上的讲话整理）

Contents 目录

2014年第3期（总78期）

编委会：
主　任：宋志平
副主任：姚　燕　郝振华　许金华

编　委：（按姓氏笔划为序）
干志平　卫　锋　王于猛　叶迎春
庄春来　邢　宁　曲　新　魏如山
张　一　许金华　宋江涛　宋志平
宋春玲　宋淑英　张乃岭　张继武
张　健　郅　晓　郑朝华　李文彪
郝振华　姚文君　姚　燕　郭光明
崔淑红

总　编：许金华
副总编：张继武
主　编：干志平
副主编：宋春玲
编　辑：江秀龙　刘媞媞

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
传真：010-68138088
投稿邮箱：zhgjctx@126.com

卷首语

1　做水泥行业健康发展的促进派

要闻

4　中共中央政治局委员赵乐际
到蚌埠院调研群众路线教育实践活动
6　国资委副主任黄丹华一行到中国建材集团调研
7　中国建材联合会会长乔龙德到中国建材总院调研
8　国资委教育实践活动第三巡回督导组进驻中国建材集团
9　中国建材2013年实现收入利润双增长
10　宋志平出席2014年大型水泥企业领导人圆桌会议
11　密切加强合作　推动新型建材和医药发展

特别报道

12　水泥大王是怎样炼成的
——中国建材“混合所有制”启示录

管理看台

29 深入推进两化融合，努力建设智慧企业
——中国建材集团两化融合的做法和体会 张 健

研究与探索

34 企业国际项目文化方面的问题研究 李 佳

最美员工

38 大别山深处走来的混凝土“女汉子”
——记首届吴中伟青年科技奖获得者王玲 吴 浩

40 伪左撇子的漫漫科研路
——记首届吴中伟青年科技奖获得者张文生 叶家元

员工论坛

43 感悟生活 体会成长
做一名合格的世界500强企业员工 徐 千

44 成长感悟之一 二三四五 李图南

工作动态

45 宋志平与内江市市委书记彭宇行举行会谈
(等10篇)

文苑

48 模范情书 任 强

中国建材2013年实现收入利润双增长

2013年中国建材股份全年实现收入1177亿元，同比增长34.9%；水泥销量2.85亿吨，同比增长29.1%；商品混凝土销量8700万方，同比增长179.5%；全年实现毛利润301亿元，同比增长49.7%；净利润83.1亿元，同比增长7.4%。

中共中央政治局委员赵乐际到蚌埠院调研群众路线教育实践活动

赵乐际在听取蚌埠院发展情况的介绍后说：“做得很好，开了眼界，安徽省、蚌埠市培育出了世界一流的企业和人才。”他在了解了蚌埠院党的群众路线教育实践活动开展情况后表示，中国建材集团蚌埠院在第一批教育实践活动中的做法“很接地气、很有成效、效果很好。”

3月25日上午，中共中央政治局委员、中央书记处书记、中央组织部部长、中央党的群众路线教育实践活动领导小组副组长赵乐际在安徽省委书记张宝顺、蚌埠市委书记周春雨的陪同下到中国建材集团所属蚌埠玻璃工业设计研究院研发和产业基地调研群众路线教育实践活动。

蚌埠院党委书记、院长彭寿汇报了企业经营发展、科研开发、人才培养、群众路线教育实践活动等情况。听取介绍后，赵乐际说：“做得很好，开了眼界，安徽省、蚌埠市培育出了世界一流的企业和人才。”

在蚌埠院新材料科技园区（国家级高新技术产业化基地）展厅群众路线活动展板前，赵乐际驻足良久，仔细观看活动的照片、具体做法和成效。彭寿介绍到：“作为中国建材集团参加第一批教育实践活动的单位，通过此次群众路线活动，收获了四个方面的主要成效：第一，统一了科技人员的思想，坚定了道路自信、理论自信、制度自信，企业与党中央保持高度一致；第二，聚焦反对“四风”，干部作风明显改变，“务实高效、勤俭节约”的企业新风进一步形成；第三，职工群众尤其是一线科技人员特别是企业引

进的海外回国科技人才深切感受到了党的温暖；第四，使得科技人员更加深入理解党的政策，并将其融入到企业的创新发展中，实现了上下互动”。赵乐际笑着说，群众路线教育实践活动对企业的转型发展起到了“加油站”的作用。随后，他在合肥市召开的座谈会上说，“中国建材集团蚌埠院参加第一批群众路线教育实践活动，他们的做法很接地气、很有成效、效果很好。”

在园区展厅沙盘前，彭寿向赵乐际介绍了蚌埠院在新玻璃、新材料、新能源等新兴产业的发展情况以及园区的发展规划。在谈到蚌埠院对人才的培养方式时，“有没有期权？”“股权呢？”“对人才有什么激励措施？”赵乐际连续提出问题，表现出浓厚的兴趣。彭寿表示，蚌埠院已经开始推行混合所有制，实行期权和股权来激励人才，将人才的知识、成果和未来创造的预期价值纳入到考核中，赵乐际对此给予了充分肯定。

赵乐际一行先后参观了浮法玻璃新技术国家重点实验室里的镀膜实验室、检测实验室，重点了解了特种玻璃的生产工艺技术和检测方法等，并与“千人计划”徐根保等几名博士进行了亲切交谈。“哪一年出国的？”“是你一个人回国还是全家都回国了？”“在这工作感觉怎么样？”“还有什么意见和建议，有想法可以随时和我们联系”。他对人才工作尤其是高层次人才十分关心，对蚌埠院给高科技归国人才提供的轻松做人、安心做事的环境不停点头称赞。他还仔细查看了电子信息显示超薄玻璃基板生产线，了解了生产工艺，对超薄玻璃、电子信息显示产业链和上下游产品显示出浓厚的兴趣和高度的关注。

自开展党的群众路线教育实践活动以来，蚌埠院认真落实国资委、中国建材集团党委部署要求，扎实开展活动，做到“五个坚持”，实现了“两手抓、两不误、双丰收”。蚌埠院本部是第一批参加活动，所属8家企业是第二批参加活动。活动中，一是坚持带着思考学习，用求知探索的精神鼓舞群众。深入开展“五个一活动”，即一次党史党情教育活动、一次基层企业调研活动、一次基层群众座谈活动、一次一线劳动实践活动、一次廉洁从业警示教育活动。二是坚持带着激情工作，用队伍建设的成效引领群众。大胆使用年轻干部，引进高层次科技和管理人才，加大干部专业化培训和岗位交流，培养有学习精神、有市场意识、有敬业态度、有专业水准、有精神境界的“五有”党员干部队伍。三是坚持带着使命创新，用改革创新的成果惠及群众。2013年，企业合并业务收入连续三年突破100亿元，为职工群众的生产生活提供了切实的保障。在对企业发展的职工满意度测评中，职工群众满意度达95%以上。四是坚持带着情感联系，用感恩和谐的文化凝聚群众。坚持开门搞活动，问计于民，收集职工群众意见建议314条；一批关系职工群众切身利益的问题得以解决；各类会议、活动的数量同比下降27.8%，办公费、差旅费、业务招待费三项费用分别同比下降40.92%、5.71%和17.21%。五是坚持带着抗体自律，用清正廉洁的作风团结群众。加强“四好”班子建设，以整风精神开展批评和自我批评；上下联动，整风肃纪，扎实进行整改落实；开展落实中央八项规定精神、改进工作作风、落实“三重一大”决策制度、降本增效专项效能监察。

蚌埠院从起初不到1亿元的收入，发展到年收入105亿元，实现净利润超过10亿元，并在2011和2013年两次获得国家科技进步二等奖。企业党建工作，尤其是自去年开展的群众路线教育实践活动，为企业转型发展和科技创新注入了强大的内生动力。

国资委副主任黄丹华一行到中国建材集团调研

黄丹华表示，中国建材集团的市场化改革，尤其是在推进混合所有制经济方面具有典型性，其丰富的实践经验和完整的理论提炼对国资委研究推进混合所有制，全面深化国有企业改革非常有益。

3月20日，国务院国资委副主任黄丹华一行到中国建材集团就发展混合所有制经济进行调研座谈。座谈会由黄丹华副主任主持，中国建材集团董事长宋志平作主题汇报。国资委规划局局长邓志雄、产权局局长谢军、宣传局局长卢卫东、研究局副局长赵欣、机关党委常务副书记曾坚等陪同调研。集团总经理姚燕，集团董事、股份公司总裁曹江林，集团副总经理郭朝民、总会计师武吉伟、总经济师周国萍、董事会秘书光照宇及相关部门负责人参加座谈。

宋志平董事长对黄丹华副主任一行莅临集团表示热烈欢迎，对国资委一直以来对集团的指导和支持表示感谢。他在汇报中详细介绍了中国建材集团发展混合所有制经济的做法、成效和体会，对在发展混合所有制经济时遇到的问题进行了梳理并提出建议，并就国有资产分类监管和国有企业功能定位等问题提出了自己的思考和建议。

黄丹华副主任高度评价了中国建材集团近几年发展取得的成绩，充分肯定了集团在发展混合所有制的实践中取得的成效。她说中国建材集团的市场化改革，尤其是在推进混合所有制经济方面具有典型性，其丰富的实践经验和完整的理论提炼对国资委研究推进混合所有制，全面深化国有企业改革非常有益。黄丹华副主任及各司局领导表示此次的调研收获很大，希望今后中国建材集团能够继续加强与国资委的沟通，为研究推进混合所有制更多的贡献智慧和力量。

中国建材联合会会长乔龙德到中国建材总院调研

乔龙德希望联合会和中国建材总院相互依托、优势互补、协同合作，创新合作机制和模式，加大加深合作力度、广度和深度，充分发挥总院的科技资源优势，共同促进建材行业的产业结构调整和技术升级。

4月3日，中国建材联合会会长乔龙德一行到中国建材总院调研，深入了解总院发展情况，探讨联合会与总院深度合作事宜。中国建材集团总经理、中国建材总院院长姚燕热情接待了乔龙德会长一行。中国建材联合会常务副会长孙向远，副会长徐永模、陈国庆，副秘书长刘建华、周清浩、贺军、潘东晖，建材工业认证管理中心主任武庆涛，中国建材总院党委书记王益民，副院长颜碧兰、马振珠参加调研。

姚燕首先对中国建材联合会长期以来给予总院的大力支持和关怀表示感谢，并详细介绍了总院近年来科研开发、科技平台建设、国际科技合作与交流、服务国家行业发展、人才培养和团队建设情况，并对总院与联合会的深度合作提出了具体建议。姚燕表示，中国建材总院今后会一如既往地积极主动支持联合会工作。

乔龙德充分肯定了中国建材总院的发展成绩，表示每次调研都能感受到总院新的进步，总院通过实施科学合理的发展战略，步入了良性发展轨道，在基础性、探索性的科技创新方面成效显著，市场化取得良好的经济效益，国际合作与交流迈出实质步伐，切实发挥了科技引领作用，为促进行业发展、提升中国建材行业的国际地位开展了大量卓有成效的工作，切实履行了行业研究院的责任和义务，贡献突出。他希望，联合会和中国建材总院相互依托、优势互补、协同合作，创新合作机制和模式，加大加深合作力度、广度和深度，充分发挥总院的科技资源优势，共同促进建材行业的产业结构调整和技术升级。

与会领导就如何创新联合会与总院合作机制与模式、开展行业关键共性技术的基础研究和梳理、加强行业服务平台和机构的建设与管理、促进科技成果转化和推动技术进步、加大行业节能减排新技术与新材料产业技术的引导和组织协调等内容进行了深入探讨，达成了初步共识，明确了重点对接领域和工作要求，为联合会与总院进一步的深度合作奠定了坚实基础。

国资委教育实践活动第三巡回督导组进驻中国建材集团

国资委第三巡回督导组组长高怀忠强调，第二批活动是第一批活动的延伸和深化，直接关系夯实基层基础、提高服务群众能力和水平，更具复杂性和特殊性。

根据国资委党委部署，3月10日，国资委党委群众路线教育实践活动第三巡回督导组正式进驻中国建材集团，召开进驻会议，对集团第二批教育实践活动巡回督导工作作出部署安排。国资委第三巡回督导组组长高怀忠、副组长郑霄红、成员宋淑华和沈昊同志出席会议。高怀忠作重要讲话，郑霄红通报了国资委巡回督导工作要求。集团党委书记、董事长宋志平作工作汇报并主持会议，集团总经理、党委副书记姚燕，党委副书记、纪委书记郝振华，党委常委、中国建材股份总裁曹江林，党委常委、副总经理郭朝民、许金华、马建国，总会计师武吉伟等出席会议。

高怀忠对集团开展第一批活动取得的显著成效和第二批活动的周密部署、细致安排表示充分肯定。他强调，第二批活动是第一批活动的延伸和深化，直接关系夯实基层基础、提高服务群众能力和水平，更具复杂性和特殊性。他对集团开展第二批活动提出四点要求。一是要从严。严格按照中央和国资委党委规定的活动程序规范有序推进，讲原则、讲规矩、讲程序，保证第二批活动的延续性，把握规律性。二是要创新，继续发扬集团在第一批活动中的创新做法，因地制宜开展活动，加强分类指导，发挥主动性和创造性。三是要加强工作协同，要加强与国资委巡回督导组工作联络，建立务实的报告制度和评价机制，及时主动汇报活动情况、活动经验和遇到的问题。四是要以活动的成效促进企业生产经营工作。

宋志平在讲话中代表集团公司对高怀忠组长率国资委第三巡回督导组进驻中国建材集团表示热烈欢迎。他介绍了集团基本概况、集团第一批活动的基本情况和主要特点、集团第一批活动的主要成效、集团第二批活动的开展情况和下一步工作安排。他指出，集团第一批教育实践活动在国资委党委的正确领导下，在国资委第五督导组的有力督导下，组织有序、扎实推进、特色鲜明，取得了显著成效，得到了国资委的充分肯定和职工群众的一致好评。他强调，集团第二批活动在基层企业，联系职工群众更直接、更紧密，任务非常艰巨，意义格外重要。

郑霄红通报了巡回督导要求，介绍了国资委巡回督导组工作职责、工作步骤等内容，明确了开展第二批活动的时间安排，并对第二批活动学习教育与听取意见、查摆问题与开展批评、整改落实与建章立制三个环节的工作重点提出了具体要求。

会议最后，宋志平代表集团党委作表态发言。一是认真传达学习本次会议精神，统一思想，强化认识，全面落实巡回督导组提出的各项要求。二是强化责任，抓好落实。在第二批活动中要着重加强集团基层组织建设和领导班子队伍建设，着重抓好提升基层企业管理水平，着重抓好降低成本、杜绝浪费和跑冒滴漏。三是大力支持国资委巡回督导组工作。集团活动领导小组和办公室要及时向巡回督导组汇报沟通有关情况，认真贯彻落实上级要求。四是切实抓好集团督导工作，把严格规范的要求贯穿到第二批活动全过程。

集团活动领导小组办公室成员，集团巡回督导组全体成员参加了会议。

中国建材2013年实现收入利润双增长

2013年中国建材股份全年实现收入1177亿元，同比增长34.9%；水泥销量2.85亿吨，同比增长29.1%；商品混凝土销量8700万方，同比增长179.5%；全年实现毛利润301亿元，同比增长49.7%；净利润83.1亿元，同比增长7.4%。

3月25日，中国建材股份有限公司发布2013年度业绩公告。2013年，中国建材实现销售收入1177亿元，同比增长34.9%；净利润83.1亿元，同比增长7.4%。

3月26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2013年度经营情况。

2013年中国经济虽总体稳中向好达到了预期增幅，但起伏波动较大，下行压力加大。对于水泥行业而言，2013年亦是很不平凡的一年，新增产能集中释放，产能严重过剩，供需矛盾依然突出，恶性竞争加剧。受经济下行压力等内外部因素影响，水泥市场经历了一轮前低后高的行情。面对严峻复杂的形势，中国建材管理层带领全体员工围绕“整合优化、增效降债”工作思路，调整经营思想和工作重心，从“做大”转为“做强做优”，按照“早、细、精、实”原则，运用在管理实践中总结出的五集中、KPI管理、价本利、零库存、对标优化、辅导员制、核心利润区、市场竞合这“八大工法”，狠抓市场营销和深度管理整合，着力降本增效，取得了较好的成绩。

据中国建材总裁曹江林在业绩发布会上介绍，2013年中国建材呈现以下经营亮点：一是营业收入、主产品销量和毛利表现突出。二是深度管理整合初见成效。三是“降债”工作扎实推进，资产负债率同比降低。四是资本开支得到严格控制，基本兑现了对资本市场的承诺。五是水泥板块核心利润区建设日趋完善。

对于2014年的宏观经济和行业形势，中国建材管理层预判总体会好于去年。公司董事局主席宋志平从供需两个层面分析了今年水泥市场形势，认为供需基本面稳定向好。需求方面，《政府工作报告》明确了今年GDP增长目标为7.5%，强调发展是解决我国所有问题的关键，同时还指出，扩大内需是经济增长的主要动力等。《国家新型城镇化规划》也把新型城镇化建设提到新的高度，提出发展“若干城市群”，国家仍将继续加大对城市基础设施、公共服务设施、保障房建设以及棚户区改造等方面的支持。这都将为建材行业提供持续的刚性需求，今年水泥需求预计增加6%~7%。供给方面，中央政府将继续坚定不移地化解产能过剩和治理环境污染问题，提出2017年以前水泥等行业不再新增任何产能，同时，加大落后产能淘汰力度，2014年淘汰落后产能4,200万吨，提前完成“十二五”落后产能淘汰目标。国家还将出台取消32.5复合水泥产品标准、鼓励企业兼并重组等政策，各地政府也将针对大气污染治理推出限产减排等措施。这些政策对水泥行业来说是利好，将在一定程度上减少产能过剩压力，缓解水泥等建材行业的供需矛盾。

基于对市场形势的基本判断和企业发展实际，中国建材将2014年确定为深度管理整合年。公司将围绕“稳中求进”的经营目标，全面推进“整合优化、增效降债”的工作，深度实施整合“八大工法”，聚焦价格、成本和现金流等关键经营指标，全力做好稳价保价、深度整合、现金流优化和严控资本开支等各项工作，努力提升发展质量和综合效益，降低负债率，增强核心竞争力，以优异的业绩回报股东和社会。

在中国经济经历转型阵痛，行业结构亟待调整的背景下，中国建材的经营理念和在严峻复杂的经济与市场环境中所取得的成绩，得到了高盛、中金、瑞银、美银美林等国际知名投行、机构投资者、分析师的充分肯定和认可。发布会座无虚席，150位分析师、投资者和16家境内外媒体记者齐聚现场，与管理层就宏观经济、国家限制新增和淘汰落后产能政策导向、行业发展趋势、企业财务数据、公司未来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。

宋志平出席2014年大型水泥企业领导人圆桌会议

宋志平指出，市场规律就是供需关系，供需平衡是市场健康的前提，因此要从限制新增到限制新建，从等量淘汰到减量淘汰，同时淘汰32.5低标号水泥，实施错峰生产，继续推动行业联合重组，这些办法可以使产销平衡趋于稳定，进一步改善供需关系。

3月18日，中国水泥协会召开2014年大型水泥企业领导人圆桌会议。会议的主题是：坚决遏制新增水泥产能，率先实现环境能效达标。会议由中国水泥协会常务副会长、秘书长孔祥忠主持，中国建材联合会会长、中国水泥协会会长乔龙德出席会议并讲话。中国建材集团董事长宋志平应邀出席此次圆桌会议并作重要发言。

宋志平首先就2013年水泥行业发展进行了回顾。他认为，2013年水泥行业经受了经济放缓、产能严重过剩、价格下滑等巨大的压力，可以说是在跌宕起伏中行业局面逐渐好转起来，市场和企业趋于成熟，市场呈现出了一个良好局面，这一局面来之不易，需要行业里的企业共同维护。围绕行业下一步的发展，他强调，市场规律就是供需关系，供需平衡是市场健康的前提，因此要从限制新增到限制新建，从等量淘汰到减量淘汰，同时淘汰32.5低标号水泥，实施错峰生产，继续推动行业联合重组，这些办法可以使产销平衡趋于稳定，进一步改善供需关系。

谈到中国建材下一步的发展思路，宋志平指出，中国建材将继续夯实已有核心利润区的建设，同时希望用投资入股、合资等方式，进一步加大与兄弟水泥企业的资本融合，实现共赢。他提出应该将“市场竞合”的概念引入水泥行业，企业要在科技创新、管理创新、节能减排等方面竞争，在市场健康化、行业的稳定等方面合作。在“竞合”平衡中，中国建材将延伸水泥产业链，走一条“高标号化、特种化、商混化、制品化”的“四化”之路，进一步提高产品的附加值，提升企业的效益。他强调，作为大企业，中国建材将带头执行国家产业政策、维护市场稳定、大力推进技术创新和节能减排，努力为行业健康发展发挥促进作用。

中国联合水泥、南方水泥、北方水泥、西南水泥、安徽海螺水泥、山东山水水泥、台泥集团、拉法基瑞安、亚洲水泥公司等15家大型水泥企业的领导人参加了此次会议。会议还就取消PC32.5水泥、修订水泥标准议题、北方冬季供暖时期水泥企业错峰限产、履行《中国水泥行业自律与协调公约》、发挥大企业在区域市场中主导作用等议题进行深入探讨，并就相关问题达成共识。

密切加强合作 推动新型建材和医药发展

宋志平董事长与大同市市委副书记、市长李俊明在北京举行会谈，就中国建材集团和国药集团与大同市的合作进行深入沟通交流，并就新型建材和医药产业方面的广泛合作达成一致意见。

3月7日，宋志平董事长在中国建材集团会议中心与大同市市委副书记、市长李俊明举行会谈，就中国建材集团和国药集团与大同市的合作进行深入沟通交流，并就新型建材和医药产业方面的广泛合作达成一致意见。中国建材集团总经理姚燕、国药集团总经理佘鲁林参加了会谈。

李俊明说，大同资源丰富，具有“五度”的地域气候优势，又有深厚的产业基础，是发展新型建材和现代医药产业的好地方。中国建材集团、国药集团作为行业排头兵企业，具有很强的综合实力和市场竞争力，与大同有良好的合作基础，希望两大集团开拓思路思维，研究双方深度合作的新模式，进一步加大投资力度，加强交流合作，在矿产资源、新型建材、新农村建设、原料药生产、中药材等方面开展全面深入的战略合作，实现互惠双赢。大同市将积极搭建平台，拓展产业发展空间，为两大集团投资发展创造有利条件和宽松环境，努力提供全方位优质服务。

宋志平对大同市一直以来给予中国建材集团和国药集团的关心和帮助表示感谢。他说，中国建材集团和国药集团十分看好大同的投资环境、区位优势、发展势头，将进一步加强在新型建材、新型房屋、新能源材料以及医药分销物流、医院管理、制药产业等方面的合作，为大同的经济发展作出应有贡献。借助大同实施新一轮产业发展战略的机遇，希望两个集团在大同的建材和医药产业发展中发挥引领作用，在更大范围内整合重组大同的医药资源，建设绿色小镇，为提升当地人民医疗健康和生活水平发挥积极作用。

会上，佘鲁林介绍了国药集团近年来在宋志平董事长带领下取得的跨越式发展以及有关医药业务板块开展情况，他表示将结合集团和大同的战略部署，在医药配送网络建设、投资医院管理公司等方面与大同市进行更深入的合作。大同市副市长曹惠斌、秘书长段建华、开发区、发改委、商务局、招商局以及有关药业负责人；国药集团副总经理曾兵，集团董事会秘书、总经理助理光照宇，国药工业总经理郭毅民、建材总院党委书记、副院长王益民，中国建材副总裁、北新建材董事长王兵，国药工业副总经理、威奇达药业总经理韩雁林等参加了会谈。

[编者按]
宋志平因在传统的建材和医药领域
整合出了两家世界五百强企业而备受关注。
尤其是宋志平从2006年3月中国建材香港上市开始，
风卷残云般重组了900多家水泥企业，
成为坐拥4.5亿吨产能的世界水泥大王。
他的行业整合改变了水泥行业的格局和生态，
也启迪了其他产业的企业家。
中国建材靠什么成就了水泥传奇？
后来者可以获得哪些启示？
本文将尽可能解答这一问题。

水泥大王是怎样炼成的

——中国建材“混合所有制”启示录

市场倒逼出来的选择
水泥大王横空出世
思想照亮前程
“混合”改革启示录
宋志平：我们的成功可以复制

对于中国建材来说，过去的一年是不平凡的一年。

尽管2013年全国经济形势并未根本好转，但中国建材集团实现了2570亿元的营业收入和123亿元的利润，分别增长18%和10%。

事实上，就在2013年上半年，中国建材还面临着较大的发展压力，甚至有国资委领导担心：多年“顺风顺水”的宋志平会不会遭遇挫折？

事实证明，中国建材下半年不仅挽回了上半年的局面，而且圆满地完成了国务院国资委的各项指标要求。实际上，面对困难局面实现逆势大反转，已经成为中国建材多年来发展过程中的最大特色。

如今，中国建材已经成为以水泥业务为主业的综合性建材产业集团，水泥产能达到4.5亿吨，成为毫无争议的世界水泥大王。

如果人们把目光投向10年前，就会发现彼时的中国建材几乎没有水泥业务。包括董事长宋志平在内，中国建材当时也没有几个熟悉水泥业务的人才。

从零起步到世界水泥大王，分析中国建材成功的原因时，人们会发现一种正在被大力提倡的模式—混合所有制在其中起着决定性的作用。

在中国经济进入升级版时代，改革进入新阶段的今天，回顾中国建材这一探索经历，或许能回答很多基于现实的疑问。

01

市场倒逼出来的选择

中国建材的发展战略和成长道路的选择，都没有所谓先见之明，甚至于是被迫的，是倒逼出来的。

截至2013年年底，中国建材集团总资产达到3600亿元。但如果人们翻看这家公司的净资产，实际只有660亿元，其中民营资本和社会资本占了440亿元，国有资本220亿元，即七三开的比例。除上市公司的混合之外，中国建材重组的绝大多数水泥企业还为原来的所有者保留了30%的股份。

在央企层面，像中国建材这样以如此之少的国有资本带动十几倍资产的案例并不多见。中国建材也理所当然地成为了混合所有制的先行者。

不过，先行者并非有先见之明，只是在“面对问题和困难时做出了正确选择”。中国水泥行业小企业多、民营企业多，中国建材要想联合重组，就必须面对与民企分享利益、协调关系的现实问题。

由此伸发开去，中国建材之所以有今天，都可以说是在各种困难倒逼之下，一次次找到正确答案的结果。

逆境倒逼找到定海神针

1979年，刚刚大学毕业的宋志平从北京德胜门坐了一个半小时长途车，抵达了自己的分配单位——北京西三旗一片玉米地包围中的北新建材。这家如今的中国新型建材龙头企业，当时还只是国家建材局下属的一家新型建材“试验厂”，虽然有“邓小平亲自指示创办”的名头，但条件很艰苦。

斗转星移，宋志平由一名车间技术员一路成长，1993年春天成为这家企业的厂长。这位时年36岁的年轻厂长，面临的是企业资金短缺、员工士气低沉和跨国公司竞争的压力。这些竞争者甚至把产品摆到北新建材的大门口公开叫板。

当年春节过年回家，宋志平几乎五六天不发一言，总是凌晨四五点就醒来，思考着企业的发展出路。看着日渐憔悴的儿子，心中不忍的老母亲劝他别当厂长了。

如今回忆起当年那段岁月，宋志平充满了感激之情："正因为我们从来没有捧过金饭碗，在进入市场初期曾经有过那么一段落魄的日子，才让我清楚地意识到，我们除了勇敢迈向市场外没有其他出路。"

经历了上市和一系列内部改革之后，北新建材在周边国企一家家倒闭的时候逐渐壮大起来。刚刚松了一口气的宋志平，被放到了更艰苦的位置。2002年，他被任命为中新集团（中国建材集团的前身）总经理。

中新集团是建材行业的管理公司，也是北新建材的上级单位，旗下有一批石膏板、岩棉、塑料地板、壁纸、卫生洁具等新型建材企业。

在中国工业领域，新型建材是一个特殊的行业。由于这个行业起步于改革开放以后，因此行业中的国企和民企几乎是同时起步，竞争异常激烈。相对于灵活机动的民企，国企经常败下阵来。中新集团就这样在市场中狠狠地摔了一跤。

宋志平上任后，收到的第一份"大礼"就是法院的传票。因为欠债过多，信达公司要求冻结中新集团的资产。当时，中新集团营业规模只有20多亿元，账面上却有32亿元的逾期贷款。

宋志平至今还记得当时的窘境：财务室已经被法院贴了封条，财务部门员工晚上偷偷溜进去办公，出来时再把封条粘回原样。原来的汽车被债权人拉走了，即便买辆公车也不敢挂在集团的名下。

中国建材香港上市仪式

经历过困难开局的宋志平没有被困难所压倒，反而四处奔波，跑银行、跑机构。他还把在北新建材期间的做法带到了中新集团：银行本金不欠、利息不拖。通过重组和清理债务，重塑信用，中新集团终于在一年后甩掉了债务包袱，企业得以轻装上阵。

可是，企业的出路在哪里？

"北新建材的经验告诉我，除了市场我们别无出路。"宋志平毅然决定，带领打了败仗的中新集团继续迈向市场。

当时是2003年，国务院国资委刚刚成立。按照国资委的要求，不能做到行业前三名的央企将被清除出列。当时中新集团主要是新型建材企业，宋志平觉得，不改变的话，这家企业在央企中的地位岌岌可危。

在与业界专家、领导的频繁接触中，宋志平认识到，要想在建材行业立住脚必须回归建材主流产品。在主流建材领域，水泥的分量最重，占行业GDP比重超过70%。不过，与新型建材一样，这也是一个竞争激烈、多小散乱的行业。

宋志平敏锐地意识到，水泥行业大有可为。

从行业趋势上看，政府一直在努力改善水泥行业产能过剩和环境污染的状况，扶植大企业成为实现这一构想的最重要手段。作为国家队的中新

集团，可以通过扮演行业整合者来壮大自己，优化行业。

2003年4月，中新集团正式更名为中国建筑材料集团公司，产业方向是生根大行业、大产业，在兼顾新型材料的同时，回归水泥等建材行业主流。

在当时，这一决定并不为人所理解。因为中国建材以前没做过水泥，宋志平本人和他的团队又多数出身于新型建材领域，几乎是水泥行业的门外汉。

看起来温和的宋志平，有一颗坚定的心。在他看来，大家当时更多关注的是过去和现实，而忽略了未来。“战略目标的制定一定要有领先性。只要弄清楚需要什么，然后才是缺什么找什么。”

一年后，国家发改委等部委联合发文，鼓励大型水泥企业的兼并、重组与联合。宋志平和中国建材抢在了政策的前边。

毫无疑问，这是被形势和市场逼出来的一条路。事实证明，这也是一条正确的道路：多年来，水泥在中国建材收入、利润中的比重一直超过90%，成为中国建材发展的定海神针。

投资者倒逼步步登高

联合重组需要大量资金，对于底子薄、资本金少的中国建材而言，从哪里筹集这些资金呢？

宋志平对此苦苦思索，可一时也没有好办法。一天，他正在办公室里翻阅报纸，忽然看到一则短讯：一家公司把A股打包起来，去香港H股上市。宋志平眼前一亮，把报纸丢下，一下子站起身来，激动地在办公室走来走去。

按照这一理念，中国建材把旗下的优质资产，包括北新建材A股的股份、中国玻纤A股的股份，以及尚未成型的中联水泥打了个包，成立了中国建材股份公司，准备在香港上市。

上市过程并不顺畅，甚至还出现了中介机构半路溜号的意外状况。不少人劝宋志平放弃，但宋志平认为，除此之外中国建材别无他路。

功夫不负有心人。2006年3月23日，中国建材在香港联交所成功挂牌上市。中国建材登陆香港股市后，募集资金20多亿港元。之后，中国建材迅速进行了三次增发配售，从资本市场共融资110亿港元，在很大程度上缓解了中国建材推动水泥联合重组的资金压力。

为了推动企业成功上市，作为董事长的宋志平先后带队进行了四次路演，与450家机构投资者见面。“这其间我穿坏了两双皮鞋。”宋志平回忆说。

上市成功后，中国建材更加重视与投资人的沟通。两年时间里，中国建材进行了10次路演，每次宋志平都亲自参加。他先后大概见了1000位华尔街经理，被称为华尔街跑得最勤快的中国董事长。

在与香港那些相对更加成熟的投资者不断交流的过程中，中国建材这家初经市场风浪的公司也在加速成长。

在全球路演过程中，宋志平惊奇地发现，投资者的关注点并不是当时中国建材所宣传的新型建材和新材料。他们苦苦追问的几乎都是水泥。“水泥、水泥、水泥！规模、规模、规模！”的呼喊一直萦绕在路演团队的耳畔，更加坚定了中国建材通过大规模重组发展水泥产业的决心。几年前，当中国建材提出要做到3亿吨规模的时候，不少投资者击节赞叹：“这才是中国建材。”

就这样，在投资者的关注和鞭策下，中国建材步步前行，直到形成如今4.5亿吨的水泥生产规模。

宋志平认为：“投资者给了我们很多从未想过的概念，教会了我们很多经营知识。”因此，直到今天，他依旧坚持参加每年举行的定期路演，力求“讲好、讲通、讲准确”。

02 水泥大王横空出世

“竞争同归于尽，重组皆大欢喜。”宋志平在水泥行业推进混合所有制经济，连续谱写了一个个令人惊叹的水泥传奇。

对于白手起家的中国建材而言，进军水泥行业并不是一条坦途。

当前，我国正处在经济转型升级的关键阶段，面临的主要矛盾就是产能过剩。以水泥行业为例，2013年全世界水泥产销量是40亿吨，中国水泥产量超过23亿吨，水泥总产能更是高达31亿吨。因此，水泥一直被政府视为严重过剩产业。

十八届三中全会提出，要让市场在资源配置中发挥决定性作用，解决水泥产能过剩同样要让市场起决定性作用。

宋志平认为，市场简单自发的优胜劣汰，会导致恶性竞争、资源浪费、银行坏账、员工失业、税收减少等一系列社会与经济问题。大企业是市场经济的“无形之手”，肩负影响政策、健全市场、管理工厂的历史任务，对行业负有更大的责任。“解决过剩问题必须充分发挥大企业作用，由大企业整合市场，增加行业集中度，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，做到退而有序。大企业整合，是市场竞争的高级方法。”

在中国之前，日本也曾遭遇过水泥产能严重过剩的困扰。后来日本通过系列重组，只剩下3家大型水泥企业，总产能不到4000万吨，即不到高峰时期的三分之一，不少工厂在重组过程中被关停了。但据了解，2013年日本水泥每吨价格超过100美元，几乎是中国水泥价格的两倍，日本水泥企业整体盈利情况很好。“因为大企业能够保持盈利，关闭工厂不影响总体运转。如果关闭独立的小厂，就业、呆坏账、资源浪费等问题就会很突出。”宋志平解释道。

因此，宋志平决定带领行业摒弃过去那种你死我活的无序恶性竞争，积极倡导共生多赢的包容性竞合模式。“作为央企，中国建材不仅要考虑自己赚钱，而且要引导市场良性运行。大企业不是一个普通的企业，你只有解放全人类才能解放你自己。”

于是，中国建材确立了推动水泥行业联合重组，成为一家全球性公司的发展路径。

徐州战役底定中联水泥

如今，中国建材已是世界最大的水泥生产商。然而，这一水泥王国的起点，仅仅是一家年产能130万吨的小水泥厂。

1999年，中国联合水泥有限责任公司成立。到了2005年年底，通过一系列资产重组，中联水泥产能约为1000万吨，主要生产基地有三个：山东鲁南、河南南阳与安阳、徐州淮海。

2006年，海螺水泥开始进军徐州。狭路相逢，两家企业开始了激烈竞争。当时，海螺水泥拥有中国首条万吨生产线。相较之下，中国建材5000吨和3700吨的两条生产线则有些相形见绌。

尽管如此，白热化的竞争最终让两家企业谁都不挣钱。打到最激烈时，两家企业甚至都以低于成本的价格对外销售。

中联水泥是中国建材水泥梦想最初的载体。退还是守，竞争还是竞合？在认真思考并做了实地调研之后，宋志平决定亲自出马，通过谈判的方式

南方水泥公司成立

解决这一问题。

实际上，海螺水泥也很想早日结束这种恶性竞争局面。

经过十多次谈判，中联水泥上演“蛇吞象”，成功地把徐州海螺万吨线收入囊中，作价9.611亿元。这相当于中国建材上市第一次融资金额的一半。

在中国水泥乃至任何一个行业的并购历史上，这一次并购都值得人们铭记。

徐州海螺的万吨线进入中国建材后，通过统一采购，整合营销，成为当时全球七条万吨线中经济技术指标最好的一条线。重组后的第一年，中联水泥就挣回3亿元的利润，海螺水泥也获得了丰厚的回报。国资委亦认为，此次重组有效提高了产业集中度和企业竞争力，实现了技术升级，避免了恶性竞争。

应该说，这是宋志平所讲的水泥行业协同效应，或者说是“竞争同归于尽，重组皆大欢喜”的理念首次被事实验证无误。这进一步激发了宋志平通过联合重组而不是新建工厂的方式来做大水泥行业的信心和决心。

“三盘牛肉”成就南方水泥

汪庄茶局如今已是中国并购史上的一个经典案例，但那次会面略带些偶然因素。

中联水泥在淮海经济区纵横捭阖的同时，宋志平又把目光投向了竞争同样激烈的浙江。最开始，中国建材选定的重组目标只是光宇集团旗下的浙江水泥有限公司。然而，实地考察的结果让宋志平萌生了一个更大的想法：“干脆搞一个南方水泥，把浙江、江西几省的企业联合起来。”

这个想法正中张剑星的下怀。

张剑星是虎山水泥的董事长。虎山水泥原来是一家国企，后来在张剑星的推动下改制为民企。与之前相比，改制之后的虎山水泥发展速度很快，几年间产能增长了10倍，并有了十几家分子公司。然而，困扰张剑星的几大难题始终没有得到真正解决。

首先是恶性竞争愈演愈烈。自虎山水泥开始，浙江水泥企业普遍上马了更为先进的干法水泥生产线，但产能的扩张仍然导致了全行业的亏损。“经常是围绕一个石灰石矿，前后左右都是水泥厂，竞相压价。”其次是民营企业发展始终受到各

方面限制，“比如资金、地位、平台，做得很累”。

在浙江水泥行业，像虎山水泥这样由国企改制为民企的企业数不胜数，和张剑星类似的企业家也是数量众多。

作为宋志平的老朋友，张剑星很快响应了宋志平的号召。在组建南方水泥这一近乎冒险的想法还在萌芽阶段时，张剑星就决定投入真金白银。

2007年的初春时节，一场由宋志平、张剑星、杜自弘、姚季鑫，以及浙江省水泥协会领导等共同参与的茶局在杭州汪庄上演。与张剑星一样，其余几个名字在浙江水泥行业都有着举足轻重的地位，每一个名字后边都是一家具有区域影响力的水泥企业。

宋志平知道，眼前的每一位老板都找到了各自的战略合作伙伴，多数是外资背景。但他还是决定试一试：“过去打仗的是你们，现在你们准备引入4个新的战略伙伴，相当于聘请了4个雇佣军继续打，浙江的局面仍然不会好转。只有大家联合起来，才能达到市场协同的目的。”

宋志平陆续端上了三盘牛肉。

第一盘，公平合理定价，按国际惯例的定价原则做资产评估。作为一个产业人，宋志平理解民营企业家对自己辛苦撑持工厂的深厚感情。带着合作善意远道而来的中国建材，本就逢低入手，当然更不能乘人之危。因此，谈到价格的时候，宋志平总是强调公允，并在公允价格的基础上给予适当溢价。“老母鸡还能下蛋，我们就算多给他一两个月的鸡蛋钱，过两个月不就都是我们的了吗？”这就是他的“老母鸡理论”。

第二盘，为民企老板保留部分股权。这就把中国建材的利益与民企老板的利益结合了起来，双方形成了利益共同体。“以前我有全部股权，可是不见得赚钱。现在我有30%的股权，却赚了不少钱。”张剑星说。

第三盘，就是把民企老总聘为职业经理人，能在自己热爱的事业中继续发挥作用。宋志平认为：“民营企业家带着股份加入，可以实现所有者的真正到位，增加内部的天然监督，从根本上保证现代企业制度的落实。”宋志平不仅善待民营企业家，而且对他们的员工不是简单的扫地出门。凡是愿意继续做的，中国建材都让大家留下来。“这些人做了一辈子水泥，不大会做别的，你把他弄到哪儿去呢？”

对此，中国企业研究院首席研究员李锦认为，宋志平在西子湖畔端出的“三盘牛肉”很有文章，分别解决了企业关系、产权制度和职业经理人三个产权关系的核心问题，最大限度地实现了央企和民企的共赢共进。"三盘牛肉"创造了中国混合所有制的成功经验，为公有制资本与非公有制资本实现共同发展探索了新的思路。”

2007年9月，以中国建材为第一大股东、民资注册的邦达集团为第二大股东发起的南方水泥正式成立，覆盖浙江、上海、江苏、安徽、湖南、江西、广西等省市。短短五年，这家典型的混合所有制企业产能达到了1.4亿吨。而此前，中国建材在此区域没有一吨水泥。

挥师北方

中国建材集团联合重组的过程并非一帆风顺。当国际金融危机来袭时，中国建材市值大幅缩水。

当时，中国建材的股票从每股38.05港元，一路下跌到最低点1.46港元。如果跌到1港元以下，就会成为垃圾股。回忆起那段时间，中国建材集团董事、中国建材股份有限公司总裁曹江林至今记忆犹新：“我的头发一下子白了很多。”

受金融危机的冲击，从资本市场融资的计划只得搁浅，可大批已签订的收购合同等着付钱。

内外交困之下，宋志平认为，要把困难当成苦

练内功的动力。此时，中国建材在全集团开展了以绩效为核心的管理整合，通过推进“市场营销集中、采购集中、财务集中、技术集中、投资决策集中”等一体化管理，降本增效。

中国建材的努力，终于得到了市场的认可。一些银行及时伸出援手，中国建材获得了巨额重组资金，渡过了难关。

有了资金扶持的中国建材，又把触角伸向了东北。

在东北，张传军所领导的辽源金刚水泥年产熟料500多万吨，是国内最大的民营水泥企业之一。意欲北上的中国建材首先找到了张传军，而对南方水泥模式闻名已久的张传军态度明朗。他后来这样评价：“中国建材主导的混合所有制最大限度地解放了企业生产力，把央企和民企的发展向前推进了二十年。”

有了张传军的支持，事情推进得很顺利。2009年3月23日，北方水泥宣布成立。不过，与之前不同，这一回中国建材没有坚持绝对控股，而是与辽源金刚各出资4.5亿元，各占45%的股份，同时引进了与中国建材曾有过良好合作的弘毅投资占据10%的股份，实现了产业资本和金融资本的合作。

“解放”大西南

汶川大地震后，基建项目猛增，西南地区的水泥价格也达到历史高点。市场的拉动和随后国家4万亿元投资的刺激，让西南地区投资水泥厂的热情极度高涨，项目四处开花。

受益于此，龚雷海创办不到3年的泰安水泥进入了发展的快车道，先后拥有了位于贵州兴义和惠水的两个生产基地，年产能达到520万吨，成为贵州当地的水泥龙头企业。

到了2010年，随着新增产能的集中释放和灾后重建任务的逐渐结束，水泥行情一跌再跌。每吨水泥从最高点的800元跌到190元，整体亏损的阴影笼罩了西南水泥市场。水泥企业主苦不堪言，纷纷嘀咕：“怎么中国建材还不来解放我们？”

龚雷海也嘀咕过。在资金和市场压力下，他有心寻找一家强有力的合作伙伴。

上门来的水泥巨头不少，包括台泥、海螺和中国建材。一次次谈判先后在不同的主体之间展开，博弈的核心除收购价格外，还包括创业团队安置、品牌处理等一系列问题。

中国建材开的价不是最高的，台泥开价要高出中国建材8000万元。不过，中国建材股份CEO曹江林给出了三个不变的承诺：原有人员及其工资待遇不变；现有运作机制不变，按照原来的方式开展市场经营、产品推广和渠道网络建设；设定一个3~5年的过渡期，在此期间维持原厂牌商标不变。口头上答应的龚雷海心底还有一丝忧虑：中国建材会不会“开门迎客，关门翻脸”？

见到宋志平之后，龚雷海向他提出了自己的疑惑。在得到满意的答复之后，龚雷海没想到的事情发生了：宋志平站起身，将自己衣领上那枚印有公司标志的司徽取下，亲手戴在龚雷海的身上。

那一瞬间，龚雷海下定了决心，带着家当加入中国建材。

2011年12月12日，中国建材西南水泥有限公司挂牌成立。此后，西南水泥仅用了一年多时间，在云贵川渝三省一市展开了大规模重组整合，先后与近150家企业签订重组协议，累计熟料产能1.5亿吨，占西南地区总体水泥产能的48%，成为西南地区最具影响力的大型水泥集团。

至此，中国建材在全国水泥市场的战略布局基本完成：在淮海地区、东南经济区、东北地区和西南地区分别组建了中联水泥、南方水泥、北方水泥、西南水泥四家大型水泥集团，水泥总产能达4.5亿吨，成为世界水泥大王。

03 思想照亮前程

市场的力量，为企业注入了活力的源泉；思想的解放，给企业插上了翱翔的翅膀。

一个无名小卒，如行云流水般行子布局，完美收官，进而改变世界行业格局。中国建材水泥大王的故事，怎么听都像是天方夜谭。但一切绝非偶然。

在“中国建材速度”的背后，人们看到，重组的战车虽然隆隆作响，车辙却始终清晰有序—依靠资本市场融资，用市场化方式联合重组，按市场原则管理整合，在市场驱动下集成创新，以包容发展赢得市场。归根结底，中国建材是在沿着市场化道路一路向前！

在市场化改革的过程中，宋志平这位以善思著称的企业家，且行且思，充分运用市场规则谋篇布局，一系列崭新的改革思想和管理思想应运而生，从过去到现在乃至未来，成为引领企业巨轮远航的明灯。

所以，如果说中国建材当年是被硬“推”下了海踏上了重组征程，那么，真正的脱胎换骨实则得益于海底自救的深刻思想和大量的开创性实践。

“央企市营”成就改革先锋

水泥是个高度竞争的市场领域，原本就是民营企业的天下。所以，在中国建材水泥战役进行得如火如荼之时，身上的国家队标签却引来了各种质疑，甚至是责难。

2008年，一份题为《中建材是不是疯了？》的材料送到了国资委高层的案头。撰写这份材料的市场人士坦陈了他对中国建材高速扩张的忧虑，并对央企大规模扩张的动因进行了颇为偏激的推论。

中国建材，这家意气风发的水泥新贵，一下子被推到了风口浪尖，遭遇了一场前所未有的舆论考问。

不过，背负沉重压力的宋志平并没有因此乱了阵脚。相反，他不声张、不争辩、不减速、不放弃的“四不原则”，让人们看到了这位儒将温和之外的冷静、理性和刚毅。

也正是在那一年，一个名为“央企市营”的思想体系第一次公开出现在媒体上，对央企的市场化改革路径做出系统的阐述。这个思想体系的提出者正是宋志平。

这个全新的概念前无古人，以至于美国学者关注到它的时候，还在为如何翻译而发愁。

什么叫“央企市营”？顾名思义，就是中央企业要走市场化道路，建立起适应市场经济要求的管理体制与经营机制。随着这一思想的逐步完善和清晰，外界的喧嚣慢慢平静下来。

按照宋志平的概括，“央企市营”包含五个核心内容：多元化股份制、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、内部机制市场化、依照市场规律开展企业运营。

放到今天来看，这五大核心内容完全契合十八届三中全会关于发展混合所有制的所有要素。从实践效果来看，这些做法无疑穿越了混合所有制的表层，进一步触碰到其内核，成为中国建材实现企业和行业健康发展的关键因素。

在“央企市营”的基础上，宋志平进一步提炼

“央企市营”成长模式座谈暨新书发布会

出一个广为流传的融合公式：“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”。

这个等式看似简单，但在很多人眼里是一道难以逾越的鸿沟。

事实是，经历了30多年来的改革发展，很多央企像中国建材一样，在市场化改造中涅重生，活力和竞争力大大增强。而民企经过市场经济的大浪淘沙，也逐渐走向成熟，早已不是当年的个体户概念。

中国建材对于旗下的四大水泥公司，基本没有派去一兵一卒，完全是属地化管理。宋志平的解释是：“我们重组的民企不像大家想象的那样，都是散兵游勇，长袍马褂，长短枪搭配，像一群土豪。事实上，民企也有英雄。很多民企老板出身的职业经理人都是从市场中拼杀出来的，年富力强，非常优秀。”

央企有资源资金、人才技术、品牌价值和管理优势，民企有活力、激励机制和职业化精神，二者的优势为什么不能有效结合起来呢？

“改革首要的就是解放思想。此央企已非彼央企，此民企也非彼民企。只有两者放下成见，才能拾起信任，才能真正实现相互尊重、相互包容、相互学习、相互融合。”宋志平以一杯茶水为喻：水可能是国企的，茶可能是民企的，可变成了茶水谁还能分清哪是国哪是民呢？分不开了，也没必要分开。

实践永远先于理论。先行者注定要承受风险和压力，但是路走对了就会赢得先发优势。在迈向市场的过程中，正因为中国建材较早地跳出了思想的桎梏，坚定不移地推进市场化改革，从而形成了先进机制，成为央企里的改革先锋。

所以，当一些人还在为谁进谁退争得面红耳赤的时候，中国建材早已整装出发，在国民融合、国民共进的道路上走了很多年。

回顾多年来的改革历程，中国建材一路摸着石头过河，经历了从被质疑到被观望再到被广泛认可的过程。有国资委高层领导表示，中国建材的水泥重组开始有不同意见，但现在看来这件事做对了。

宋志平非常欣赏英国学者赫胥黎的一句话：“真理因伟大而能取胜，但真理的取胜要经过漫长的过程”。中国建材的重组与改革实践恰恰与之暗合。

企业管理的“武林秘籍”

数百个小舢板捆绑在一起能不能变成航空母

舰？大象能不能跳得了舞？怎么才能蹄疾而步稳？从徐州海螺一役打响的那一刻起，一系列管理问题接踵而来。

企业大了未必就有规模效应。如果管理不过关，大好局面就会瞬间葬送。做工厂出身的宋志平，深知其中险峻。

怎么办？牵牛要牵牛鼻子。对于重组企业而言，必须抓好集团管控与管理整合两个核心。

关于管控，宋志平认为，这个问题说复杂也复杂，说简单也简单，关键在于解决“二乱”。一是行权乱，不知道该听谁的，不能令行禁止；二是投资乱，子子孙孙的公司都在投资，母子公司职能缺位。

为此，他研究了一套“格子化”管控方法，包括治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理精细化、文化一体化。通过精准管控，将企业的职能分工、经营模式和发展方向都固定在相应的格子里，确保了数百家重组企业行权顺畅、经营有序。这如同盒子里的巧克力，用塑料打着格子，才不至于粘在一起。

关于管理整合，宋志平总结了“八大工法”，即五集中（市场营销集中、采购集中、财务集中、技术集中、投资决策集中）、KPI（关键经营指标）、零库存、价本利、对标优化、核心利润区、市场竞合和辅导员制。

这“八大工法”堪称中国建材的管理秘籍，不仅以简驭繁、朴素实用，而且与竞争对手相比，这套管理组合拳，实现了外抓市场与内控成本的结合，确保了联合重组的成功，真正提升了企业市场竞争力。

例如，在内控成本方面，KPI和对标优化都是用数字说话。年初制定的KPI，月月对标，按季滚动，逐步优化。这样一来，各个层级的管理者都有了压力和动力，大家你追我赶，唯恐指标落后，因为经营指标不好看是一件很丢面子的事。所以，在对标会上，不少企业负责人感叹“脸比钱更重要”。

当然，有时候不少民企出身的职业经理人也会抱怨：“以前我们自己干，愿意歇会儿就歇会儿。加入了中国建材，一天到晚搞对标，弄得我们起早贪黑，比自己做老板时还要辛苦。”但对标的结果是，成员企业之间实现了良性竞争，企业营利能力不断增强。

再如，在市场盈利方面，核心利润区与价本利双管齐下。核心利润区，是指像下围棋一样在一个个地级市周围画圈，提高市场话语权。目前，中国建材的45个核心利润区的利润贡献率已经超过了80%。价本利，指的是在过剩经济下不能围绕量做文章，而是要以销定产，避免库存和过剩，然后再通过精细管理降低成本获取经济效益。

通过这些行之有效的办法，中国建材不仅自身取得了较好的效益，而且推动了行业价值体系的合理重构。中国建材旗下的四大水泥公司，甚至海螺等竞合对手，都从中收获颇丰。

除了格子化和八大工法，伴随着中国建材的快速成长，防范大企业病的问题被逐渐提上了日程。“怎样让一个拥有上千家企业、18万名员工的巨型集团实现基业长青呢？这是我现在想得最多的问题。”宋志平坦陈。

为此，经过反复的推敲完善，他提炼总结出“6+6”框架即看齐好企业的六个标准，防范大企业的六大弊病。其中，好企业的标准是业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、先进简约、安全稳定。大企业病的特征是机构臃肿、人浮于事、士气低迷、效率低下、投资混乱、管理失控。

在防治大企业病的过程中，宋志平把他擅长的布道式管理发挥得淋漓尽致。

中国建材每年1月都是繁忙的会议月。集团的

年会、办公会、全国各地的重要子企业年会，他都要挨个参加并讲话。这种频繁的奔波很辛苦，但通过面对面的沟通交流，大家统一了思想，集团上上下下对战略文化的理解就更加透彻。

就这样，原本的生产经营淡季变成了思想交流的旺季，宋志平把这形象地称为企业管理的“思想震荡法”。

因此，尽管2013年中国建材业绩不俗，但宋志平始终很清醒。他反复告诫干部员工：成功也是失败之母。作为大企业，一定要时时警惕，防微杜渐，一旦染上大企业病，今天的成绩就会付诸东流。

他表示，在通往“做强做优，世界一流”的道路上，中国建材今后要投诸全力精耕细作，加快转型升级，推进深度整合，着力提升发展质量和效益。

且行且想

在30多年的职业生涯中，宋志平身上演绎了太多的传奇。有媒体甚至称其为“谜一样的人”。对此，他本人却看得很淡：“我只是一个普通人，能做成点事靠的就是不断学习和思考。”

宋志平在圈里是出了名的读书狂。他不近烟酒，不去娱乐场所，也不打球，工作外的时间大多用于阅读和思考。他说：“我平生无过人之处，只好读书。”无论到哪里出差，他的包里总会带着几本书，见缝插针地阅读，到了书店里，发现一本好书他就会兴奋大半天。每年，他还会亲自挑选三本书发给干部们阅读。这已经成为他的一种管理偏好。

当然，读书更重要的是学以致用、知行合一。

上大学时，宋志平是个解数学题的高手。一道题只用一种方法出来还不够，还要乐此不疲地尝试不同的解题方法。如果做到半路卡壳了，走路、吃饭、甚至睡觉都要反复琢磨，直到有了答案。后来，这种解题习惯也被他带到了企业。他把企业当成一本书，遇到问题喜欢迎难而上，一点点抽丝剥茧，概括提炼规律，为企业寻求各种机遇与可能性。

风起于青萍之末。正是在不断的总结、归纳、思考中，宋志平逐渐形成了自己特色鲜明的思想体系，逐渐完成了从企业家到企业思想家的转变。

不能不说，中国建材这些年的快速发展，与宋志平先进思想的引领有着莫大的关系。像央企市营、“格子化”管控、市场竞合等大家耳熟能详的改革管理思想，都是得益于他长期企业实践中的勤思笃行，蕴涵着深刻的企业智慧，具有极强的普适性和指导性。

这些宝贵的思想犹如一盏盏明灯，不仅照亮了中国建材的发展前程，而且给中国的企业界带来了耀眼的光芒。

有思想才能被尊重。环顾四周，今天的中国已不缺乏大企业，而是缺乏有思想的企业家。有感于这一点，宋志平近年来已经开始自觉于企业思想的理论研究。2011年开始，介绍宋志平企业思想的三本书《包容的力量》、《央企市营》、《经营方略》先后推出。其企业改革和管理的经验，引发了社会高度关注。

宋志平认为，在大企业时代，企业家最重要的任务是创造思想。做思想家不是要成名成家，而是应把自己做企业的经验体会、失败教训总结提炼出来，贡献全社会，为年轻一代企业家留下一些思想和启示。

“中国企业和企业家的下一个目标不只是创造更多世界500强，而是创造更多闪光的企业思想，能产生中国的亚科卡、韦尔奇和稻盛和夫。”宋志平话语铿锵。实际上，他早已点亮了自己的思想明灯，并且正一步步拉近与那些管理大师的距离。

04 “混合”改革启示录

混合所有制是一招活棋，一处落子，满盘皆活

宋志平在凤凰卫视《金石财经》节目谈混合所有制

耀眼的成就，将中国建材置于聚光灯下。

中国建材通过重组跃升为产能超过4.5亿吨的世界水泥大王，国内外商界精英为之叹赏。2009年，哈佛商学院将中国建材水泥产业大规模重组的经验纳入教学案例，打开了世界了解中国企业的一扇窗。不过，水泥只是中国建材产业江山的一隅。在石膏板、玻纤、风机叶片等领域，中国建材也纷纷创造了数个世界第一，航空母舰接二连三横空出世。

回溯过去十年的历史，中国建材从一个默默无闻、营业额仅有20亿元的小企业，成长为营业额超过2500亿元的全球第二大建材企业。在2013年《财富》世界500强中，上榜的三家建材企业唯有中国建材排名逆势而上，大幅提升。

再看国药集团，短短五年营业收入从400亿元增至超过2000亿元，2013年首次跻身世界500强，成为中国医药行业唯一上榜的企业。

一人同时执掌两家世界500强企业，并且同时取得夺目成绩，宋志平毫无悬念地当选《财富》2013年度中国商人。

宋志平和他的经营实践带给我们许多重要启示。

善战者求之于势

“善战者求之于势。这个"势"就是机遇。”对于企业成长的奥秘，宋志平首先归因于牢牢把握机遇，然后顺势而为。

过去十年，是中国经济发展的快速飞升期、建

材行业结构调整的重要机遇期，也是新型国资管理体制的构建运行期。

在国资委的领导下，中国建材抓住中国经济快速发展和产业结构调整的两大历史机遇，走了一条资本运营、联合重组、管理整合、集成创新的发展道路，从小到大，由弱到强，迅速成为水泥大王和具有国际竞争力的世界建材巨头。

从中国经济来看，过去十几年，我国GDP从10万亿元增长到57万亿元。“水涨船高”，借助经济增速与规模，中国企业呈现爆炸式、井喷式发展，中国建材成为中国大企业群体崛起的重要代表。

从行业来看，中国的大宗基础原材料行业纷纷陷入过剩困局。市场发展的内在逻辑就是要提高集中度，中国大企业整合可以说是“水到渠成”。

拿水泥产业来说，过去十年的重组机遇可以说非常罕见。

如果时间再早一些，大家都在建新厂，都想鸡生蛋蛋生鸡，都是宁当鸡头不当凤尾，收谁都不行；再晚一点，让别人收完了成了山大王，再去收购成本就很高。

时势造英雄。正是这些外部环境的有利因素，为孕育企业奇迹提供了沃土。

到中流击水，浪遏飞舟。中国企业家要改变企业的成长路径和产业的落后生态，就必须注重把握经济、产业中的“势”，在市场化竞争的主流中去寻找自身的定位。

然而，水无常形，变化万端。看到了“势”，但未必人人就能精准把握。

如何抓住机遇，宋志平认为首要的诀窍就是一个“快”字。兵贵神速，但是快不等于盲动。因为机遇只会善待那些有准备的人。

作为董事长，宋志平睿智而又平和。作为整合者，他却是一个风驰电掣的快枪手，常常令竞争对手措手不及。

“做事情先要进行认真的分析和深入思考，早早制定出一个非常清晰的战略，而后淡定从容地等待机会。一旦机会来临，就义无反顾地做下去。”从扎根大行业到海外上市再到大规模重组水泥企业，宋志平秉持冒险、创新、坚守的企业家精神，完成了一场又一场与时间的赛跑。不仅想到说到，而且做到并做成。

混合所有制是活力之源

混合所有制是一招活棋，一处落子，满盘皆活。

作为中国国企混合所有制创新的先行者，中国建材的混合经营本是由企业脱困求生本能支配下的一场成功的绝地反击。但也正是这种崭新制度，释放出了持久而强大的动力，使得中国建材由走变跑一跃而起成为世界水泥大王。

先行者经常要面对巨大的压力和质疑声。宋志平坦言自己曾一度“战战兢兢、如履薄冰”。走上了这条快车道，他的心却一直提着，总担心有一天人家会跑来问他，世界水泥大王又怎样，为什么要与那么多民企混合经营，走这样一条路?

十八届三中全会提出：“混合所有制经济是我国基本经济制度的重要实现形式。”终于，他心里的这块大石头落了地。

而此时，混合所有制模式早已随着中国建材的不断发展而日臻成熟。

在长期的探索中，中国建材形成了三层混合结构。第一层，在上市公司中，中国建材这家H股公司吸纳了大量社会资本。第二层，在四大水泥公司等业务平台上，把民营企业的股份提上来。第三层，在水泥企业里，给原来所有者留30%左右。通过这个三层混合模式，中国建材用220亿元国有权益控制了660亿元净资产，660亿元的净资产又控制了一个超过3600亿元总资产的企业。这样一来，国有资本的撬动力更大，真正实现了以小博大。

实践出真知。在中国建材多年来的发展过程中，混合所有制经受住了实践的充分检验，显现出了无与伦比的巨大优势。

通过混合经营，中国建材国家股份降低了，但控制力和效益大大增加了，更重要的是解决了过去常讲的国企所有者缺位的问题，参股民企的一双双眼睛对企业形成了良好约束和激励。

实际上，不仅是中国建材的水泥王国，而且旗下的其他主要企业都通过混合经营构筑了雄厚的产业实力，企业创新力度和产品质量结构都在不断提升。

实践证明，混合是改革的动力之源。过去，国资改革是进退失据，动辄得咎，纷争不断。现在，有了混合经济的政策支持，混合经营犹如釜底抽薪，国有企业里掺入民营和社会资本的成分，步履沉重的国资改革突然化成了一盘活棋。

改革正未有穷期

当前，改革已进入深水区和攻坚期。国企改革和发展混合所有制的探索未有穷期。在宋志平看来，国企改革包括三个层面的内容。

一是在国有经济层面，国有经济在国民经济中要有一定的比例，要集中在关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域，不能像撒芝麻盐一样。现在全国约有12万家国有企业，这个数量太多了，应该更为集中，让资本更好地流动起来。

二是在国有企业层面，应以资本运营公司和国家投资公司为主。这个层面可以完全按照现在国有公职人员对待，进行保值增值考核并给予奖励。像中国建材集团，实际上不进行生产性经营，就是持股的投资公司，今后可以探索向国有资本投资公司转化。

三是在充分竞争领域，绝大部分应该是由国有投资公司持有股权的混合所有制企业，用混合所有制的方式把企业定位为市场主体。混合所有制企业中有国有资本和民营资本，但不再简单地划分国企和民企。

宋志平认为，只要把这三个层级分清楚，十八届三中全会《决定》提到的职业经理人和员工持股等问题就都迎刃而解了。

他表示，拿中国建材来说，虽然在混合所有制的道路上先走了一步，但今后仍有大量的改革工作要做。

例如，在混合所有制结构中，民营企业是持有股份的，但是国有企业的干部只有薪水，还没有把资本要素和劳动要素真正结合起来。

更重要的是，要全面深化改革，就要进一步推动国资和民资实现由表及里的、更有深度的充分混合。

在宋志平的蓝图中，未来的中国建材将是一个更加包容和谐、充满强劲动力和创新活力的企业，在混合所有制探索方面迈出更快和更稳健的步伐。

按照他的构想，下一步，中国建材集团将转化为国有投资公司。而集团投资的企业将吸引社会投资人成为混合所有制企业，这样国有股既可快速流动也可降低目前偏高的资产负债率。同时，在混合所有制改革中大力推进员工持股，在管理层进行业绩股票期权、限制性股票的探索，让混合所有制企业里的干部和员工共同奋斗、共享企业财富，不仅享受劳动的分配，而且享受资本性收入。

“混合所有制企业作为我国基本经济制度的重要实现形式，与民营和外资企业公平竞争，一视同仁，再也不要去议论什么国进民退、民进国退了。要让更多的人通过企业的平台实现均富和小康。这将成为我们经济社会一个巨大的内在动力。”

宋志平说，这是他的终极理想。

访谈：

我们的成功可以复制

关于中国建材和国药集团的成功重组，媒体已经有诸多报道，并且概括出了“宋志平模式”。而在宋志平看来，在产能过剩的钢铁等领域，这一重组模式可以复制。

大企业要“解放全人类”

记　者：过去几年，中国建材联合重组了数百家民营企业，成为混合所有制名副其实的先行者。关于这一过程的分析很多，在您看来您的整合经验有哪些？

宋志平：首先，得益于商业模式的创新。以前行业中的市场竞争模式更多的是零和博弈，不是你死就是我亡。我认为，优胜劣汰是市场手段，联合重组也是市场手段，而且是高级市场手段。因为它减少了资源浪费，优化了市场，避免了工厂倒闭、银行损失、工人失业等一系列经济与社会问题。作为行业中的领袖企业，中国建材不仅要考虑自己赚钱，而且要引导市场良性运行。大企业不是一个普通的企业，你“只有解放全人类，才能解放你自己”。

其次，要靠文化凝聚力量。对于企业来说，文化定江山。企业必须靠统一的文化和共同的价值观吸引人、凝聚人、塑造人。中国建材开年度工作会议，台下四五百人有一半是民营企业家。但是，大家协作得非常愉快，认同感很好。一觉醒来，大家都有“我是中国建材人”的感觉。

再次，要靠机制。比如，为民营企业家保留股权，让他们在企业发展中积极发挥作用。

要说到具体做法的话，中国建材这些年研究了一套管理的“八大工法”，在产业制造等方面形成了突出的竞争优势，极大地提高了企业经济效益。

记　者：中国建材重组整合为行业带来了哪些变化？在水泥行业以外的领域，这种模式的适用性如何？

宋志平：钢铁行业与水泥行业同属产能过剩产业。但是，钢铁行业2013年除特种钢以外，全线亏损。而水泥行业在中国建材市场竞合理念的引领下，实现了800亿元利润，比2012年多了300亿元。

在行业里，海螺是我们的竞合对手，在成本控制和管理方面处于行业领先；而中国建材在市场整合能力和议价实力方面具有优势。海螺需要中国建材市场化的能力，并且从市场良性化中受益；中国建材也需要海螺的管理经验和技术。这种互补的关系是在市场中产生的，不是谁的行政命令。

海螺在行业里最赚钱，但没有中国建材，它赚不了那么多。为什么这么说？因为水泥是严重过剩行业，以前库存积压很严重。中国建材改变了这一做法，广泛推广了暑期、寒假放假限产和零库存的做法。这为行业秩序优化创造了条件。如果钢铁

作为行业中的领袖企业，中国建材不仅要考虑自己赚钱，还要引导市场良性运行。大企业不是一个普通的企业，你“只有解放全人类，才能解放你自己”。

行业或者机械制造业有海螺和中国建材这样的境界，不至于像今天这样损失惨重。

五年前，我把中国建材的并购经验复制到了国药集团，并且取得了实效。国药集团引入民营企业资本构筑平台公司，再通过在香港发股，用募集的资金进行大规模并购，并在并购企业中留给民企创业者30%的股份，把市场机制真正引入到央企内部，实现了双方共赢。目前，国药集团建起了覆盖全国的医药物流配送网络。

记　者：大规模的联合重组必然导致负债率偏高，这是不少企业开展并购的最大顾虑。您认为应该怎么正确认识这一问题？

宋志平：关键不在于负债高低，而在于你有没有可观的利润来偿还本息。

过去几年中，中国建材每年交给银行的利息有100亿元，每年上缴国家的税收有150亿元，同时，每年还有100多亿元的利润。中国建材的偿付能力是从哪儿来的？来源于市场经营和内部管理。中国建材重组的这八年来，中国水泥的产销量一路攀升。在这样一个增长的市场中收购比较安全，因为有市场做支撑。再加上我们开展了一系列的深度整合工作，企业就有了不错的效益。

未来，我希望通过探索优先股、永续债等新型融资模式，来化解中国建材偏高的负债率。

大规模收购已经告一段落

记　者：现在，随着中央对混合所有制的明确认可，企业界对此反响热烈。这会不会成为中国建材新一轮收购的起点？

宋志平：中国建材大规模的收购基本完成了。在这一轮的混合所有制热潮中，中国建材要做的工作是积极引入战略和财务投资人，进而降低资产负债率，同时也会围绕核心利润区建设，做一些填平补齐的收购。

2013年，中国建材的销售收入是2570亿元。我认为，这已经不算低了。未来要把更多精力从速度和规模向质量和效益方面转移。下一步，我们应该重点研究怎样让现有企业产生更多的利润。

我本人是工厂起家，做过十年的厂长。我理解做工厂的方方面面。比如说，这4.5亿吨水泥该挣多少钱？我们现在的毛利润最好的时候也只有30%左右，而全世界水泥的毛利润是40%~45%。如果我们到了这个水平，能挣多少钱？至少300亿元。其实，我们现在挣的钱还不多，只是过去水泥行业都不挣钱，大家觉得中国建材挣到了钱。可是，和我们拥有的巨大水泥产能比，这点钱是初步的，以后应该更多。

记　者：在产能过剩短期内得不到本质性改变的情况下，中国建材如何才能挣更多钱？

宋志平：中国建材过去的成功得益于改革，未来会继续坚持改革的主旋律。下一步，我们会把并购企业的规范化治理、职业经理人和员工持股等落实好，更好地把资本和劳动要素结合起来，让改革释放红利。

改革不是口号是行动。十八届三中全会提出，胆子要大、步子要稳，加强顶层设计和摸着石头过河相结合。中国建材要继续做摸石头过河的人，在上述各方面先做起来。

在产业方面，要以科技创新驱动和引领转型升级，促进产业链和价值链向高端攀升。水泥是中国建材长期获利的基础，要优化发展质量。现在，中国建材是全球规模最大的水泥企业。但是，未来我们要从做大做强到做强做优，做全球效益最好的水泥企业。新型房屋、绿色小镇和新材料的开发利用，也是未来发展重点，中国建材要力争成为全球最大的工厂化房屋制造商。我们还要发展新材料。中国建材不能只有皇冠，皇冠上面还要有明珠。这个明珠就是高科技的新材料产业。

深入推进两化融合，努力建设智慧企业

——中国建材集团两化融合的做法和体会

中国建筑材料集团有限公司 张健

作为充分竞争领域的一家央企，中国建材集团坚持“央企市营”的市场化改革方向，10年间营业收入、利润双双增长100多倍，营业收入超过2500亿元，利润超过120亿元，成为全球资产规模第二、赢利能力第一的建材企业。中国建材集团大力推进整合优化、节能减排和转型升级，在淮海、东南、北方、西南四大区域重组900多家水泥和混凝土企业。集团通过联合重组取得规模优势，通过技术进步实现节能减排，通过管理整合提升赢利水平，而信息化手段的应用不仅促进了业务规模的发展壮大，也实施了有效的风险控制，实现了国有资产的保值增值和国民共赢。

图1.中国建材集团成员企业获“2013年建材行业两化融合标杆企业”称号

图2.中国建材集团获工信部两化融合促进安全生产、节能减排重点推进项目承担单位称号

中国建材集团坚持工业化和信息化深度融合，着力推进大型建材产业集团的管理集成化、运营网络化和生产智能化，重点促进关键装备、工艺流程的智能化和制造资源与运营管理能力的协同共享，实现建材工业的创新、绿色、智能和可持续发展。集团被国务院国资委评为信息化A级企业，集团所属水泥、玻璃、玻纤、进出口等5家企业先后被评为“工信部两化融合标杆企业”，集团公司《提升集团管控能力的安全生产管理信息系统建设》获得国家级企业管理现代化创新成果二等奖，徐州中联《万吨水泥生产线生产管理信息系统的研究与应用》等14个两化融合类项目获得全国建材行业企业管理现代化创新成果一、二等奖。

一、中国建材集团两化深度融合的建设重点

作为依靠联合重组发展起来的企业，通过两化深度融合强化管理整合是企业至关重要的工作，一直伴随中国建材集团的发展。中国建材集团自2009年起，在联合重组的同时，坚定不移地通过两化融合推动集团管控从定性化向定量化、从行政化管理向现代企业治理、从先联合后整合向边联合边整合过渡，进而真正提高公司的核心竞争力和整体素质。

中国建材集团在两化融合工作中，坚持一个战略目标、两个方向、三大原则、遵循五点要求。

一个战略目标：在“十二五”期间实现企业信息化向集团集成、共享、协同转变，建成集团化管控平台，信息化基础设施、核心业务应用信息系统和综合管理信息系统达到或接近同行业的国际先进水平。

两个方向：一是以系统优化、价值提升为目标进行的架构设计；二是以产生效益、提高成本质量为目标进行的流程设计。通过这两个方向上一横一纵的联动，通过信息化手段实现管理整合，为企业拓展更大的盈利空间。

三大原则：一是内在动力原则。在企业系统内要反复对标，即通过不断优化指标，从而产生内在管理动力，使企业的指标体系越来越准确，管理越来越到位，体系越来越优化，最终形成良性循环。二是一体化原则，把过去分散的管理职能有效集中起来，降低企业运行成本，提高运营效率。三是一致化原则，就是建立统一的企业模型和管理模式，在各基层企业进行复制，保持管理的精确度和一致性。

五点要求：一要有清晰的管理理念；二要建立完善的内控流程；三要强化协同效益；四要走集成创新的模式；五要确保信息安全。

集团总部是资源中心和决策中心，主要以管理资本、资源为特点，实施战略管控。二级公司，即各业务板块是利润中心，负责管市场，管价格，着重控制各类非经营性开支，实现利润目标；基层公司是生产制造中心，也是成本中心，其核心任务是完成成本控制目标。

因此，集团首先是建成统一的网络体系和基础设施环境；其次，根据集团公司集中管控需求和下属工厂专业生产管控特点，按照“集团级决策支持平台+平台级ERP管控系统/电子商务+工厂级智能生产系统”的模式，构建集团运营管控一体化平台，实现集团公司与成员企业管理的纵向贯通和业务的横向集成。集团管控平台与企业运行平台的衔接，实现经营数据的适时交互和无缝连接，同时通过可靠的预警预测系统，杜绝违规操控引发的生产事故，保证安全和质量。

以节能减排管理为例，中国建材集团节能减排信息系统分为集团监督、平台管控和企业运行三层架构。集团管控平台依托生产管控一体化平台实

现节能减排综合数据统计监测管理，KPI数据的合规性、趋势性和先进性对标分析管理，目标完成度监控预警管理；平台公司在系统上实施对成员企业的节能减排绩效评价与考核管理等。通过KPI数据的及时监测和分析预警，为节能减排战略、规划和目标的制定与实现提供有效的决策支持，为推进成员企业的节能减排进程提供有效平台。企业运行平台以生产智能化控制一体化为核心，将生产管理、质量管理、设备管理、生产报表管理及实时监控进行整合，依托专家操控系统，实施海量信息采集与存储、在线数据优化预判、专家精细操控为一体的自动化控制。通过标准化、集约化、数字化的控制手段，深度挖潜企业节能减排潜力、实现降本增效。

（一）集团公司总部通过建设大数据决策支持管控平台实现“三五”管理模式

“三五”管理模式的核心思想是建立统一的商业模式和管控模式，贯彻严格规范的内控制度，实施一系列协同措施，实现企业的既定目标。其内容具体为：五N、五C和五I。

五N，即五化运行模式，治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理精细化和文化一体化。

五C，即五集中管理模式，市场营销集中、采购集中、财务集中、技术集中、投资决策集中。

五I，即五类关键经营指标，净利润、售价、成本费用、现金流、资产负债率。

“三五”管理整合模式的核心是一体化和数字化，主要工具就是管理信息系统。中国建材集团推进大数据技术的应用，建立形成覆盖各级次1000多家成员企业的一体化、开放式战略管控平台。正在建设的战略管控平台为三级结构，一级是覆盖集团全级次企业的财务管理、人力资源、投资管理、生产运营、科技管理、国际工程、风险控制等专业化应用系统；二级是基于移动通讯技术的协同办公系统；三级是涵盖商业智能（B/I）、全面风险管理和绩效管理的领导驾驶舱。目前，一级二级系统基本部署到位，三级系统正在建设过程中。中国建材集团通过推动大数据在运营管理中的应用，促进信息共享和数据开放，着力提高专业领域的智能决策水平和管理效率，实现经济运行的动态监控、预测预警。

中国建材集团采用“数据集中、管理集中、应用分布”模式，基于J2EE、B/S结构的技术路线，系统开发平台提供标准的开发环境和框架，支持JavaEE、JDBC、web2.0、XML、BPM等技术规范，提供丰富的开发API、Web Service接口和运行环境。系统采用IBM服务器搭载Windows操作系统和Oracle标准版数据库，部署南北双线百兆级带宽网络环境，确保系统安全稳定运行。

（二）业务平台实施财务业务一体化、生产管控一体化的ERP系统建设

1、财务业务一体化

南方水泥作为中国建材集团信息化建设试点单位，通过财务业务一体化建设，在五年内完成所属五大区域公司135家水泥企业、188家商混企业财务系统建设，88家水泥企业完成财务业务一体化上线运行，实现了信用价格集中管控、物资需求平衡、采购三级审批、资金集中管理、资产全生命周期管理、成本标准化等一系列功能，从业务审批，资金预算，物资采购，集中销售多维度达到管控目的。

南方水泥先后联合重组各类水泥、商混企业300余家，综合产能位居全国第一。南方水泥坚持“规划先行、分步实施、业务主导、财务先行、标准先行、试点先行”的指导方针，完成区域成员企业的财务总账、资金集中管理和报表系统的建设，实现南方水泥所属成员企业的财务业务一体化系统、资产管理系统和资金分析系统（BI）上线应用。

2、生产管控一体化

水泥行业的生产和技术装备水平已经达到或接近世界先进水平，但行业的整体信息化水平与国外先进水平相比有很大差距。生产管控一体化平台构造以MES集成平台为基础的生产综合管理指挥体系，实现生产管理层面数据和业务的综合集成应用，从组织上全面支撑生产操作班组、生产车间、生产管理职能部门和企业决策部门的业务处理和闭环管理，从业务范围上支撑企业物流、能流和业务操作流程的规范化和精细化管理，涵盖预算、计划、调度、操作、工艺、设备、质量、安全、生产绩效和生产指挥决策等

图3.徐州中联二期的中控室监视屏

图4. 徐州中联故障专家诊断系统截图

图5.易单网主页截图

生产管理的各个方面，以效益挖掘为核心，实现生产资源、加工方案、装置操作优化，支撑节能减排和辅助生产经营决策。

南方凯盛、徐州中联联合在万吨水泥生产线实施《水泥企业两化融合管理体系项目》，得到工信部和江苏省高度认可。系统针对公司经营管理与生产脱节的现象，建立了可视化、智能化的生产管理，消除了公司生产、经营管理、决策活动中的信息不对称；针对生产工艺和质量管理薄弱，建立了全面规划的质量、工艺管理体系和在线管理；通过设备管理模式创新，以维修工单为主线进行精细化成本控制；根据公司节能减排和成本的压力，建立在线能源管理，实现精细化成本控制；根据经营战略和管理模式，建立预算、目标、计划、执行、对标、考核全过程一体化管控体系。

（三）生产智能控制系统强调设备智能、能源监管和安全监控

中国建材集团所属水泥设计研究单位将信息化技术和“智能化工厂”的理念贯穿于设计的全过程，一方面加快重点领域装备智能化，另一方面推进生产过程和制造工艺的智能化，开展智能工厂试点建设，探索全业务链综合集成的路径和方法。南京凯盛设计并建成的徐州中联水泥有限公司二期10000t/d水泥熟料生产线项目，是国内第一条具有自主知识产权的万吨生产线，系统各项指标达到国际先进水平。

南京凯盛采用目前国际上最先进的开放式Profibus-DP现场总线通讯技术，结合装备的数字化、智能化发展趋势，配置数字化电机，开发互联网远程运维管控系统。通过计算机系统和互联网，实现工厂现场装备与远程维护中心之间的数据传输，寻找装备最佳操作参数，指导设备优化升级，实现设备的远程维护和智能管控。以DCS系统的数据采集为基础，通过自动控制回路智能分析调控生产控制节点，减少人工操作频次，保证稳定生产和节约能源，提高设备的使用效率，并与专家优化系统实现通讯对接，运用先进的优化数据模型及算法进行最优运算，再输出变量到DCS中，用于调节能源的输入量、窑的喂料量和空气流量来实现在线能源监管。同时，通过综合工艺设计，提出详尽的设备控制逻辑关系，设备分组顺序起停，实现设备的一键式起停，当紧急事件发生时，无需操作员干预，自动进行科学处理，将损失降到最低，保障安全生产。

（四）建设国际水准的跨境建材现货交易平台

2011年2月10日，中建材进出口开发运营的中国建材行业首个现货交易电子平台——易单网正式上线。2013年，该项目入围工信部“电子商务集成创新试点项目（跨境电子商务方向）”，并获得专项资金支持。这标志着中国建材集团的信息化建设已经从传统的运营效率提升手段转变为新兴的价值增长创造平台，生成了依靠“云计算”等新网络技术手段催生服务、创新发展的新价值增长点。

易单网（http://www.okorder.com/）是基于集团多年累积的在大宗建材产品国际贸易方面的经验和优势，利用新型互联网技术和电子商务运营经验，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，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的国际建材贸易供应链整合服务平台。

易单网突出现货为王、快速交货的业务特色，实现标准化、流程化、一站式的外贸采购，同时依托中国建材集团强大的产业平台，整合企业在全球各地的现货资源和分布全球的物流园网络体系。

二、实施两化深度融合的初步成效

通过实践两化深度融合，中国建材集团在企业发展和管理方面都取得了显著的成效。

一是两化融合是集团快速发展过程中的必然手段。中国建材集团在高度竞争的市场领域，走了一条资本运营、联合重组、管理整合和集成创新的成长道路，联合重组了近千家水泥、商混企

业。集团企业具有分布地域广、规模差异大、管理水平参差不齐等特点，中国建材集团把工业化和信息化的深度融合作为加快转型升级、促进科学发展的重要方式和提升管理水平的持续推动力。

二是助推企业生产组织方式转变，提高生产运行效率。数字化管理变革了信息采集、传递、控制与反馈方式。经营管理向智能化、精细化、协同化、柔性化的方向发展，推进企业技术革新和商业创新。在生产制造过程，传统的经验管理、人工巡检的被动方式转变为智能管理、精确制导。水泥工厂建成以厂生产指挥中心、作业区调控中心和场站站控中心“三个中心”为一体的新型生产运行模式。厂区实现无人看守和在线监测，生产运行效率大幅提高。

三是促进节能减排，降低能耗。建材行业对资源和环境具有一定负荷，生产企业加大工业流程的信息化改造，在水泥生产运行管理、设备管理、质量管理等领域通过信息化平台实行精细化过程管理，实现了降耗、节能、减少污染、保护生态环境、提高生产效率和产品质量及管理水平等多重目标，同时取得了较好的经济和社会效益。集团在水泥生产企业中推广能源管理中心和环保监控系统，试点建立资源能源综合利用效率监测和评价体系，加强对主要用能企业能耗实时监测、精确控制和集约利用，进一步提高能源使用效率。

四是提升了安全环保风险控制和应急处置能力，促进了本质安全。建立公司、厂区、作业区、岗位的“四级责任”体系，通过监控设备和关键参数，提高生产运行系统的风险预警和远程管控能力。建立安全环保监控和隐患排查预警处理系统，对煤磨、水泥窑等实施远程截断和自动监控、监测。从而，达到多级监视主、分级监控，遇到险情快速反应、及时处置，确保重要站库、重要风险源有效受控，提高本质化安全水平。

三、实施两化深度融合的几点体会

在数字化建设过程中，面向生产一线，以现场基本生产单元为重心和基础，形成了四个坚持的建设模式。

一是坚持顶层设计，强化标准统一。结合企业发展和生产经营管理需要，提出统筹规划、资源共享，确保集团公司信息化发展的整体性。统一制定全面支持集团业务发展的信息技术总体规划，根据规划中各项目之间的逻辑关系和优先级次序，统一组织规划的推进实施。工作过程中，强调“标准、技术、平台、设备、管理”五个统一和“与生产、与安全、与岗位”的三个结合以及转变思维方式的建设原则。在信息技术项目建设之前，统一制定物资编码、机构代码等全局性标准，在信息技术项目建设过程中统一制定信息系统的流程配置、数据标准、数据源确定等局部标准，统一设计信息系统的技术方案，确保在集团范围内建成集成统一的信息技术平台。

二是坚持求实创新，突出集成应用。中国建材集团确定了“成熟”和“兼容”的技术路线，坚持“集成创新、安全可靠”的基本原则，以需求为主导，充分发挥市场机制配置资源的基础性作用，探索成本低、实效好的信息化发展新模式，确保集团公司信息系统的成功建设和协同效应。一是采用成熟的信息技术项目建设实施与管理方法，降低项目风险，提升项目建设效率和成功率；二是优先应用成熟软件，避免软件开发风险，缩短建设周期，提高信息系统集成度；三是在项目实施过程中，坚持先做好试点，制定统一的模板，然后再大规模推广应用；四是充分考虑信息系统的开放性、拓展性和兼容性，妥善处理好已建系统和在建系统之间的兼容问题，充分挖掘现有系统中的数据资源，做好数据的继承和迁移，做到数据集成、流程衔接、信息共享、系统兼容，实现信息系统的集成应用。

三是坚持示范引领，整体统筹推进。信息技术重特大项目由集团公司统一部署，其项目及配套建设由所属企业分步投入。各成员企业应自觉服从集团公司对信息化工作的集中统一管理，做好项目和配套设施的建设，杜绝各自为政、分散建设和重复投资。在先导性试点的基础上，建立了徐州中联和淮海中联示范企业，统筹老厂区数字化升级改造和新建产能数字化同步建设。其中：老生产线，按照“整体规划、突出重点、分步实施”的原则，采取工艺流程优化简化思路，结合安全隐患治理，进行数字化升级改造；按照“三同步”（即同步设计，同步建设、同步运行）的原则与产能建设工程同步配套建设。

四是高度重视信息安全。正确处理安全与发展之间的关系，以安全保发展，在发展中求安全。按照国家信息安全等级保护工作要求，完善信息安全保障体系，严格落实信息安全责任制，及时消除隐患，防止发生重特大信息系统事故。制订集团信息安全规划，进一步完善信息安全管理体系，同时开展集团所属重点企业的信息安全检查工作，按照国家二级、三级等级保护要求完成集团主要业务管理信息系统的定级备案工作。建立并完善信息系统安全应急处理机制，加强重特大风险的识别、防范和控制，提高信息系统的灾难恢复能力，把日常管理、技术手段和应急机制结合起来，强化网络运行和场地安全，确保重要数据安全和信息系统稳定运行。

摘要: 目前，中国的建筑市场业在世界建筑市场中处于不可分割的位置，大大增加了我国建筑施工企业进入国际工程承包市场的机会。与此同时，受文化背景差异的影响，我国的国际工程项目容易因为文化差异的不同，而发生文化冲突，并产生纠纷，给企业的项目管理工作带来困难。本文分析了国际工程项目中存在的文化沟通问题，并提出了解决企业国际项目文化问题的方法与策略。

企业国际项目文化问题的研究

中国建筑材料集团有限公司 李佳

中国加入WTO之后，随着改革开放政策的进一步深入与延续，目前，中国的建筑市场业在世界建筑市场中处于不可分割的位置，大大增加了我国建筑施工企业进入国际工程承包市场的机会；同时伴随我国的建筑市场的进一步开放，外国的建筑承包商、工程咨询公司以及设备、建材供应商的涌入，也给国内的建筑施工企业带来压力与冲击。

文化是人类创造的，又反过来影响人们的行为方式与思维方式，不同的社会与民族有不同的文化模式，而每一种文化模式都有其自身的特点与价值取向。工作在一起的人如果文化背景不同，就会因为行为方式和价值取向的不同，而发生文化冲突，进而产生纠纷，给企业的项目管理工作带来困难。目前，许多国际工程项目管理活动中存在的争端与纠纷就是来自于文化的冲突。

一、国际项目执行中遇到的主要文化沟通问题

国际项目成员来源较为复杂，大多数为中国人，还有欧美人、阿拉伯人等。在项目的执行过程中，由于组织机构存在缺陷，项目的运行效率很低，管理人员之间、管理人员与作业人员之间的文化和教育背景差异较大，在沟通与交流方面遇到了很多的冲突和困难。

(一) 宗教差异

中国企业的许多项目执行地是在中东地区，由于这些地区是一个宗教控制非常强的国家，穆斯林的思维模式、价值观、情感取向、婚姻家庭、工作态度、穿着饮食以及娱乐习惯等等各方面都受到伊斯兰教的影响，这与宗教信仰自由的中国形成了强烈的反差。

(二) 沟通中的差异

在国际项目的执行过程中，多是用英语来进行交流，以英语为母语的项目

管理人员占尽了语言交流上的优势，而国内出来的项目管理人员，虽然英语水平已经达到一定的水平，技术业务水平也不错，但是仍然不能在沟通时，清晰地表达自己的意见。

(三) 执行理念中的文化差异

强调个人主义与崇尚“自我”是西方文化的主要特征，而中国文化强调的是集体主义，重视处理群体秩序中的集体与个人的关系。国际工程的复杂性、系统性、协作单位多等特性，使得各个协作方与承包商对工程的重视程度、管理模式、办事方式、利益分配等方面存在很大差异，其中的一些差异是由于文化的差异而产生的。可以说，协作冲突是东道国协作方与承包商文化冲突在国际工程项目中出一个具体反映。

(四) 价值标准的差异

不研究他人文化，而习惯于用自己的文化作为解释他人文化的工具必然导致曲解他人的文化。比如在对承包商进行招标前的资格预审时，北欧的工程咨询公司重实绩，轻资料，重亲自调查，轻别人介绍，而一家国内颇有声誉的施工企业由于在资格预审活动中的安排不当失去了参与投标的机会。

(五) 、民族文化冲突

就我国对外承包商而言，母公司多是在国内大中城市的国有大型企业，而其子公司、分部或项目部则分布在世界各地，子公司、分部或项目部所在的各东道国文化存在显著的差异。因此，母子公司的文化差异导致的冲突在企业管理的各个方面体现出来。

二、国际项目文化沟通的策略

(一) 尊重所在地的宗教文化

文化并不是天生的，文化可以通过学习掌握。所以，国际项目组应该对项目人员进入项目前进行文化知识的培训；到达项目以后进行文化团队活动。

(二) 把握好个人与集体、原则和细节的尺度

与不同文化背景的项目管理人员沟通时，应当科学而恰当地处理好集体主义与个人主义的关系。在回答西方人提出的问题时，应实事求是。例如，在现场进度滞后时，西方项目人员习惯性地认为，现场人员不够，要求中国公司增加施工人员，这时候不能随便承诺，应该找找其他的原因，如无法回答，请找对口的专业人员来解答。

(三) 在沟通时改变自己，求同存异

在沟通时有意识地找出双方文化的共同点，找出适用于所有文化的技巧。 例如，对待签订合同处理上，可以先建立相互信任关系，改变策略，简化合同。中国和阿拉伯之间的宗教信仰、价值观念等，是不可逾越的，这种情况下，就需要双方容忍彼此之间的差异，并能积极进行换位思考。

跨文化沟通，就是要保证及时准确地生成、搜集、传播、贮存、处置与项目有关信息的全过程，每个项目成员都必须准备发送、接收沟通过程的信息，并且懂得考虑个人参与的沟通对项目整体的影响。

(四) 平衡文化差异，开发跨文化沟通能力

文化差异是客观存在的，这种差异往往有意或无意识地改变着项目成员之间的沟通过程，因此，应对项目人员进行文化知识的培训，通过跨文化管理来提高项目沟通能力。

三、国际项目文化沟通的管理

跨文化沟通，就是要保证及时准确地生成、搜集、传播、贮存、处置与项目有关信息的全过程，每个项目成员都必须准备发送、接收沟通过程的信息，并且懂得考虑个人参与的沟通对项目整体的影响。跨文化沟通管理主要分为四个阶段：规划阶段、信息分发阶段、绩效考核阶段、收尾阶段。

(一) 规划阶段。

在规划阶段主要识别项目人员及其文化的背景，编制跨文化管理沟通计划，培养有特色的项目文化，获得成员的认同。

(二) 信息分发阶段。

在信息分发阶段，主要是指把所需要的信息及时提供给项目人员，包括构建跨文化沟通平台，开发跨文化沟通的技能。

(三) 绩效考核阶段。

在绩效考核阶段主要对跨文化沟通计划的执行情况作出评估，并在项目目标和实现项目目标的方法之间确保平衡。

(四) 收尾阶段。

收尾阶段是对跨文化沟通管理的总结阶段，主要是总结经验教训，以便为下一个项目积累资料。在项目跨文化沟通管理中，跨文化团队的建设非常重要，可以通过定期召开成员见面会、项目进展评审会等会议使大家经常见面交流，引导团队的健康发展。当团队成

员感受到集体的存在，凝聚力也就自然培养起来了。

四、国际项目文化管理团队的打造与模型的建立

根据中外学者对跨文化中民族文化和组织文化的研究分析，结合组织文化类型，可以构建国际工程承包商在实际经营中的跨文化冲突管理模型。专家认为，国际承包商跨文化管理有三种模式：一是占领式。即跨国公司在进行国外公司的直接投资时，直接将母公司的企业文化强行注入国外公司，国外公司保留母公司的企业文化，这种方式一般适用于母子公司文化强弱对比悬殊且国外子公司对母公司的文化可以全盘接受的情况下。二是共存式。即国外子公司、分部或项目部同时保留母公司的企业文化和当地的文化，两种文化共存，相互容忍对方文化的优缺点，相互协调、相互补充。三是融合创新式。即母公司的企业文化与国外子公司当地的文化进行有效整合，通过各种渠道促进不同文化的相互了解、适应和融合，从而在母公司和当地文化的基础上构建一种新型的国外公司企业文化，这种新型文化既保留着强烈的母公司企业文化的特点，又与当地的文化环境相适应，使两种文化有机结合。

国际工程项目的流动性决定了跨文化冲突的多样性与复杂性，因此有必要建立长效机制应对各种冲突。在国际承包企业中组建跨文化冲突管理团队是有效的手段，跨文化冲突管理团队通过虚拟或者实体的运作，在充分吸收过去信息的基础上，制定有效的跨文化冲突管理解决方案，能够协助指导解决工程中的冲突。国际承包商的总部应组建战略性跨文化管理团队，人员来自总部的相关职能部门、区域性海外工程业务部门，还可以聘请海外同行业和国内其他行业的跨国企业中有跨文化冲突管理经验者作为兼职成员。战略性跨文化管理团队还可以采取虚拟团队的组织形态。团队成员彼此之间并不实际见面，而是通过桌面视频会议系统或者其他远程会议系统实现沟通。团队的职能包括：从宏观上指导子公司和项目部层次的跨文化协调机构；总结经验，形成规范的跨文化问题管理体系，制定定期制度，组织区域性跨文化协调。

在国际承包企业中组建跨文化冲突管理团队是有效的手段，跨文化冲突管理团队通过虚拟或者实体的运作，在充分吸收过去信息的基础上，制定有效的跨文化冲突管理解决方案，能够协助指导解决工程中的冲突。

团队主要由区域性业务部门抽调的专家组成，其职能是协调具体的跨文化问题，定期或者根据事件发生情况而采取行动。通战略性和项目部跨文化协调小组的中间协调体。团队整合承包商在各个时期不同项目不同文化问题的经验和教训，并在跨文化管理团队的指导和信息库的支持下，与项目部跨文化协调小组共同制定跨文化冲突应对策略，为项目经理提供决策依据。项目部跨文化协调小组由项目部中的专职或兼职人员组成，其职责是配合区域协调团队的工作，减轻跨文化冲突对项目团队的压力。

在团队建设中，信息数据中心是一个很重要的部门，它将承担历史数据的处理并能在跨文化问题再次出现时提出解决方案，团队要与信息数据中心建立双向的反馈。信息的收集来自于公司的人力资源部门、法律顾问、合同管理部门、专业咨询公司、合作伙伴、有经验的员工、网络和书刊等。

五、结束语

本文研究国际项目的跨文化沟通，一方面是由于习惯、语言以及价值等文化差异的影响，使得经营环境变得十分复杂，威胁越来越大，无法发挥国际经营优势，最终有可能导致国际项目执行的失败。另一方面，沟通障碍是由于人们之间不同的行为规范和价值观导致的，同样还会导致管理培训费用以及文化沟通费用的增加，加大了整个项目的运营成本。

在此情况下，项目管理者如何在学会尊重和包容的基础上，依据环境的要求和项目目标的需求，解决文化差异导致的沟通障碍以及可能引发的冲突，并通过文化的微妙诱导，使个体与团队相律动，提高项目运行效率，减少文化摩擦，是今后跨文化沟通研究的努力方向。

第一届
吴中伟青年科技奖的获得者实录

2014年春节期间，中国建材集团总经理、总院院长姚燕拜访吴中伟院士夫人张凤棣女士。

中国工程院资深院士吴中伟是中国混凝土科学的一代宗师，是我国水泥基复合材料科学技术研究与开发事业的奠基者之一。他生前提出将其所获何梁何利基金科学与技术进步奖奖金捐赠中国建材总院用于科学研究事业。

2013年，中国建材总院设立了吴中伟青年科技奖，授予能够传承吴中伟院士爱国、奉献、科学、严谨、谦虚的崇高精神，在科技创新、团队建设方面有突出表现，科研成果取得重要的社会效益或显著经济效益，为国家、行业发展做出突出贡献，在行业中有一定影响力，年龄45岁以下的青年科技领军人物。

今年年初，中国建材总院在全面客观、公开公正的基础上，经过专家评委定量打分和无记名定性投票后，王玲、张文生成为第一届吴中伟青年科技奖获得者。本专栏对两位获奖者进行报道，希望集团更多的青年科技工作者能以他们为榜样，发扬吴中伟教授“爱祖国、惜寸阴”的精神，为我国水泥基复合材料科研工作作出更多的贡献。

大别山深处走来的混凝土“女汉子”

——记首届吴中伟青年科技奖获得者王玲

中国建筑材料科学研究总院 吴 浩

● 曾几何时，网络流行语也开始“流行”于我们的现实生活。其中一个高端、大气、上档次的词“女汉子”为大家所熟知，网上也给出了最符合它的20条标准。抛却戏谑的因素，“女汉子”更赋予了女性敢于担当，思想敏锐，不拘小节，不畏艰险等许多倾向于描述男性的词汇。

王玲，一个出生于河南信阳，成长在大别山脚下的女子，也许正是大别山巍峨雄姿对她的影响远超了馥郁兰花，才造就了她浑身的“女汉子”气概，也正是由于这样的气概，才成就了她在混凝土领域的另一番天地：主持及参与国家级科研项目11项，发表论文80余篇，获授权专利19项，出版专著5部，制订标准10项，获奖5项，她领导的团队为总院创造直接经济效益2000余万元。技术成果先后在青藏铁路、南水北调、高速铁路、煤矿深井建设等国家重大工程中得到成功应用，为我国混凝土领域的学术发展以及混凝土成果在我国重大工程中的应用做出了重大贡献。

这就是王玲获吴中伟青年科技奖之时，也正值她参加工作20年，所交出的完美答卷，这也是“仿佛兮若轻云之蔽月，飘飘兮若流风之回雪”的女子所绝不可能完成的。

一语天然万古新　豪华落尽见真淳

混凝土是当今世界使用量最大、使用面最广的建筑材料之一，提高混凝土工程的耐久性，满足重大工程的需求，是建材科技工作者的责任，也是国家建设千年大计的保障，目前已成为世界各国研究的热点，也是难点。

为了解决这一热点与难点，王玲所领导的中国建材总院混凝土研究团队采取混凝土高性能化的技术路线：考虑不同的用途和要求，大幅度提高普通混凝土的性能，采用现代技术制作，降低水胶比，充分利用工业废弃物，让混凝土表现出良好的工作性，符合工程要求的适宜强度。多么通俗易懂的语言，朴实到会让有些专家为之侧目，但就是凭借着“女汉子”的一种执拗与坚持，王玲将这一技术路线运用到了极致，也将混凝土耐久性研究的创新落到了实处。

差不多10年前，也正是高速铁路发展方兴未艾的时期，为解决列车高速运行时轨道需达到的全新要求，如平顺性好，使用寿命长，维修工作少，无道砟飞溅等，一种无砟轨道结构混凝土材料应运而生。但由于国内相关技术积累少，铁道部引进了德国的基于超细水泥的技术方案，之后却发现作为特殊品种的超细水泥根本就满足不了我国高速铁路飞速发展的需求，铁道部专门立项与王玲开展“无砟轨道结构混凝土材料的试验研究”，采用“早强型矿物掺合料”与“三聚氰胺高效减水剂”双掺的技术路线，附加以特殊的养护方式，最终实现了早期的超高强度与长期的体积稳定，这一技术方案也在京沪、武广高速铁路上得到了成功推广。

同舟共济扬帆起　乘风破浪万里航

中国建材总院，一个国内建筑材料与无机非金属新材料专业领域最大的综合性研究机构和技术开发中心，向来重视团队的建设与发展。也正是在中国建材总院的耳濡目染下，在混凝土耐久性研究长远发展的需要下，更是在“女汉子”骨子里“一个好汉三个帮，一个篱笆三个桩”的直接驱使下，王玲的团队建设，风生水起，如火如荼。

2005年之前，混凝土外加剂项目组，只是一个作坊式的围绕混凝土外加剂开

展工作的研究小组。王玲执掌项目组后，在“同舟共济”“精诚团结”精神的指引下，混凝土外加剂项目组迅速打造成专业结构合理、年龄分布均衡、职位制定科学，业务涉猎范围覆盖科学研究、新产品开发、工程技术服务及材料性能检测等全能型创新团队，多次受到总院及集团的表彰，在国际上也享有一定的知名度。

经营着这么优秀的团队，难道王玲学过MBA吗？没有，她只学过无机非金属材料。王玲给大家发的钱多？也不是，团队成员的待遇在总院只能算是中等。她有的只是以身作则、同甘共苦的“女汉子”气概。

实验室里，为了观察搅拌后的流动状态，她可以顺手抓起一把脏兮兮、粘糊糊的混凝土，紧凑上去看看颗粒的粘聚状态，为后期的配方调整拿到第一手信息；科研的争论中，她可以拍着桌子骂自己猪脑子，也不为自己犯下的任何错误网开一面，以对制定的技术路线进行纠偏；项目验收会上，她可以提着二锅头向老专家敬酒并一干而尽，以表达自己的由衷敬意；混凝土工地上，她可以搂着施工工人的肩膀喊哥们，就是为了让他们能够严格按照自己设计的方案执行；生活中，她可以把老家亲戚带来的土特产送与同事们瓜分殆尽，只是为了与他们分享这种快乐；也可以在老同事的追悼会上，毫无顾忌地哭成一把鼻涕一把泪，只是因为无法控制那份惋惜之心。

遇到这样的项目组掌门人，还愁缺少凝聚力，还愁缺少调剂矛盾的润滑油？她，就是这样一位“女汉子”，全心践行“同舟共济扬帆起，乘风破浪万里航”的团队精神，带领混凝土外加剂项目取得了如此辉煌的战绩。

春风得意不足喜 策马扬鞭再奋蹄

虽无拾贝之心，可在这20年的混凝土耐久性研究中，这位“女汉子”也偶得了些许成果之珠，在某种程度上讲，应该是收获颇丰。

在祖国的边陲之地，神秘的青藏高原之上，为了解决青藏铁路工程的碱集料破坏问题，“女汉子”的足迹走到了缺氧禁区的采石场，利用多年研究建立的快速方法对取得的样品进行碱集料活性分析，为青藏铁路的安全运行提供了保障。由于贡献突出，王玲得到了青藏铁路指挥部的高度赞扬，在青藏铁路开通运行之时，更是获得了与胡锦涛主席同班列车共赴西藏的至高荣誉。

地下千米之处，也正是被称为“皮厚肉肥”的“黑金”藏身之地，可如何将这桶黑金取出却是非常大的技术难题。煤矿上的工作人员都讨厌，甚至害怕下井，可为了获得准确的温湿度及地质特点，王玲坐着“吊笼”出入矿井。正是这样的身体力行，

组织召开RILEM TC 246–TDC巴黎会议

王玲带领的团队被中央企业团工委授予青年文明号

才为提出的技术解决方案提供了第一手的宝贵信息。十几年来，王玲一直与北京煤炭科学研究总院保持紧密合作，利用自己在高性能混凝土方面的技术特长，为一个又一个的煤矿深井建设提供了安全保障。

主持项目轻车熟路，获奖荣誉信手拈来，发表论文、申报专利、培养学生，更是经验老道。这就是王玲工作20年，获吴中伟青年科技奖之时，所积累的宝贵财富，虽没有一一列举，却可见一斑。

路漫漫其修远兮 吾将上下而求索

做科研本身就是一件非常痛苦的事情，在传统的基础学科里做科研更是苦上加苦。可王玲却以“女汉子”的执拗与坚持，另辟蹊径，硬是从苦中尝到了甜头，也更加坚定了一名科技工作者的信心，和为国家建设献计献策的决心。

其实，早在10年前，一位院士就给王玲作了这样的描述“不管她怎么装，也装不出淑女来”，这其实就是她“女汉子”的最初由来。

路漫漫其修远兮 吾将上下而求索。

王玲说：我，还在路上。

这就是她，王玲，一位来自大别山深处的混凝土“女汉子”。

伪左撇子的漫漫科研路

——记首届吴中伟青年科技奖获得者张文生

中国建筑材料科学研究总院 叶家元

● 张文生不是左撇子，但他却用左手操作鼠标。这是因为前几年他在整理、分析“973”计划课题的研究数据时，疲劳过度，右手“罢工”，才不得已让左手“上岗”，从此成为一名伪左撇子。张文生的左撇子是假的，但他对科研事业的执着和取得的突出成就却是货真价实的。

张文生致力于水泥科学研究及废物资源化利用技术开发工作，完成“973”计划课题等国家级科研项目17项、横向合作项目12项，他领导的团队累计获得科研经费约3000万元。获得了利用冶金化工废渣高效制备水泥熟料关键技术等诸多成果，为水泥工业的节能减排及抑制产能提供了理论及技术支撑。

张文生积极投身于国内外交流活动，组织国际会议两次，国内会议5次，在行业内有较强号召力。

张文生荣获第八届中国硅酸盐学会青年科技奖，获省部级科技进步奖两项，获授权发明专利6项，发表论文130余篇（EI收录29篇），编著专著两部，主编国际会议论文集两部。

坚守二十载 获丰硕成果

科研工作尤其是应用基础研究工作是枯燥的、更是寂寞的。

科研大成者往往凭借的就是一份坚持。这看起来很容易，不就是默默地钻研吗。但这真的很难，谁能默默地坚守几十年。

张文生做到了。他在水泥科研领域坚守了20年，一直为水泥科学与技术的进步默默奉献着。

水泥是支撑我国国民经济建设最大宗的基础性原材料，也是我国废弃物资源化利用成绩最突出的实施者，但当前水泥工业面临着构建高强度等级产品占主导地位的格局与大量利用废渣以进一步降低CO_2排放的矛盾。

坚守并不是死守，而是要创新性地开拓。针对当前矛盾，张文生创新性地提出了多元离子复合掺杂稳定高活性C_3S（硅酸盐水泥熟料中的主要矿物，硅酸三钙）及降低其表观活化能的思路。在文字表述上这一思路学术味颇重，并不容易让企业界人士

首届吴中伟青年科技奖获得者拜访吴中伟院士夫人张凤棣女士

张文生带领的团队被中央企业团工委授予青年文明号

理解，但张文生自有他的办法。在初步解决了高C_3S熟料的相匹配调控及窑炉运行控制等技术难题后，他每逢工程技术人员及企业负责人就会说“在提高水泥熟料强度且并不以消耗更多资能源为代价的前提下，有效提高熟料品质需要从提高C_3S胶凝活性及适当提高其含量两个方面同时着手”。他的“推销”终见成效，第一个“吃螃蟹”的企业赢得了上千万的经济效益。当企业老总见张文生亲自到噪声隆隆的粉磨车间、深入到中控室指导技术实施后，由衷地感叹“这才是实干的人”。

在解决高胶凝性熟料难题的同时，张文生又提出了基于提高废渣活性的高废渣掺量复合水泥的低碳思路。用他自己的话来说，这叫“两条腿走路”。两条腿走路的效果确实不错：“热处理加钙煤矸石、粉煤灰的活化和性能调节型辅助胶凝组分与高性能水泥在化学活性匹配、颗粒群细度匹配等方面的研究成果处于国际先进水平”，是“大幅度提高水泥性能的科学理论新突破”，这是同行对这一技术的评价。获得如此高的评价，这一技术的推广应用似乎就不用“实干”了。然而，在粉尘漫天的简易粉磨车间仍然可以见到张文生的身影。当同事们都劝他回到办公室时，他却乐呵呵地回答：“吃得粉中尘，方为人上人”。

在熟料化学、废弃物资源化利用领域精耕细作的同时，张文生又将目光投向了新型低碳建筑材料、计算机模拟研究领域。用他自己的话来说，四个轮子的车总比两个轮子的跑得快。他瞄准绿色建材前沿，创新性地提出以钢渣及CO_2为原料、利用碱激发与碳化增强的协同作用制备高强度墙体材料技术；他紧跟研究热点，迎难而上，部署研究力量攻关硅酸盐水泥的主要水化产物——水化硅酸钙（C–S–H）结构这一公认国际难题。他发表的论文是中文期刊中首篇关于运用计算机模拟技术研究C–S–H结构的论文，开创了我国在该领域的研究先河。

坚守于应用基础研究并不是要做书呆子。张文生对项目组织与管理好似有天生的能力，如鱼得水、游刃有余；与同事们有说有笑、打成一片，将其带领的团队拧成一股绳；工作与生活安排得井井有条，工作上成绩斐然，生活中悠然自得。用建材总院院长姚燕的话“张文生是博士中少有的正常人”来评价他再恰当不过，某院士的“张文生是好把式”则是对他坚持应用基础研究工作的充分肯定。

坚守是要付出代价的，也许还非常沉重。张文生为了从成千上万个数据中获得确实可靠的规律，亲自整理数据，并反复验证结果的可靠性，落下了“鼠标手”的毛病，从此本不是左撇子的他改为左手操作鼠标。他为了更快地将研究成果公布，经常加班加点至深夜，在短短几年内就发表了10多篇《硅酸盐学报》论文。长期的劳累加重了他胃病，差点因胃出血而“献身”于他热爱的科研事业。当回忆起这些往事时，他轻描淡写地用“研究要对得起自己的良心”来回应这些所谓的代价。

坚守于水泥科学及废弃物资源化利用应用基础研究的张文生还将坚守着，但他并不孤单。他将带领他的团队取得更多更大的成绩。

带团队 谋发展

张文生的使命注定是不平凡的，他还肩负着实验室与团队建设、发展的重任。

“现在的年轻人想法忒多，不好带”，但张文生恰恰带领的就是一支非常年轻的团队，且带得不错。虽然在年龄上他与团队成员最大差距不过15岁，但他却以教育自己子女的心态来关爱年轻人成长：总是促膝长谈地共同探讨研究内容及研究方案；总是以吴中伟先生的“惜寸阴”情操来引导年轻人，鼓励把时间用在学习上、把心思投入到在科研工作中；以他一贯的科学、严谨态度，对项目申

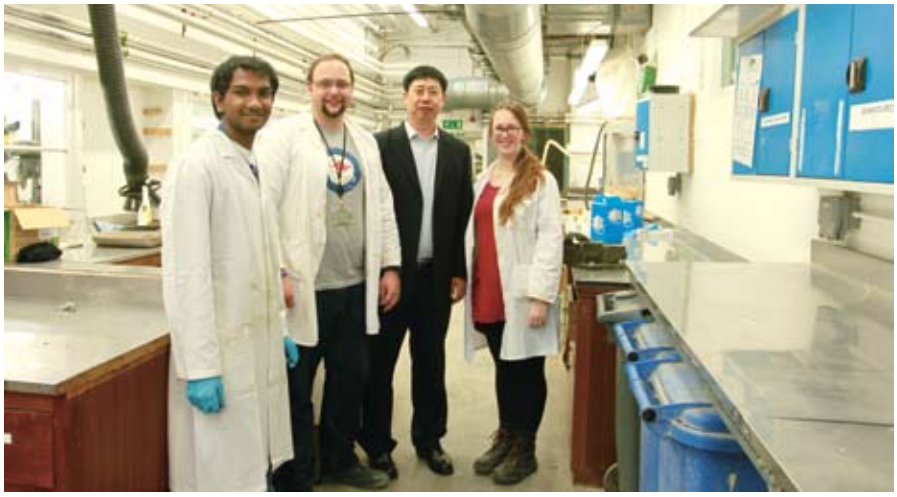
报书讨论了一遍又一遍，修改了一稿又一稿。关爱并不是溺爱，“德才兼优，以德为先”则是他对年轻人的最高要求。张文生这种“保姆式”培养回报丰厚：团队先后获得10项国家自然科学基金项目的资助，其中有6个项目的负责人为35岁以下的青年科技人员；团队被中央企业团工委授予2013年度“青年文明号”荣誉称号。

张文生管理的实验室承载着总院硬件条件“国际一流”的梦想，他对价值上千万的测试、分析设备的高效运行付出了不懈努力。“设备是死的，但他比活人还难管”，这是设备管理员经常对他抱怨的话语。张文生没有被难住，借鉴科研项目管理的经验，找问题、列关键、定方案、追效果，他很快建立了一套完整而高效的设备管理、运行机制。从此，绿色建筑材料国家重点实验室成为总院的公共科研平台。这还不够，张文生有更大的目标，力争将重点实验室建设成行业公共平台。

天降大任 勇挑重担

潜心于科研的张文生在学术交流方面又干出了另一番成就。

“科技工作者就应该主动承担起他应尽的社会责任”，张文生作为中国硅酸盐学会水泥分会秘书长总是把这句话挂在嘴边。实际上，他也是这么做的。近几年，他发挥了本人在国内外的号召力，先后筹办了两次关于水泥混凝土科学技术的国际会议及5次国内交流会。他为什么如此热衷于举办会议？难道是为了团队谋取经济利益？不是，当然不是，仅仅只是社会责任驱动着张文生的公益行为。这些会议的成功举办，不仅为我国科技工作者与国内外同行交流最新科研成果搭建了平台，更是提高了我国水泥混凝土科学研究的认知度及影响力。



张文生访问伦敦大学学院实验室

一个人的能力有多大，责任就有多大，张文生将再挑重担。2011年7月，我国在连续四次申办国际水泥化学会议（International Congress on the Chemistry of Cement）后，成功获得第十四届会议的主办权。该国际会议将于2015年10月在北京举行，张文生作为学术委员会委员及组委会秘书长，将再次投入到紧张而繁忙的会议筹备工作中，力争将这次会议办成无以伦比的盛会，为提升我国水泥混凝土的国际影响力多尽一份力量。面对如此大的压力，他常常用“我们就要像办奥运会一样”来激励自己、鼓励秘书处成员。

每当有人好奇地询问他是否是左撇子时，张文生总是风趣地回答：“我不是左撇子，我的右手献身给科研了，从今以后我就左手工作、右手生活啰。”

每当同行们羡慕他取得的如此多成就时，张文生总是谦虚地说：“我工作在一个好时代，我只是一名普通的科技工作者，做了我该做的事情”。

我们都在期盼着伪左撇子的普通科技工作者——张文生，在未来能够为我国水泥科学技术的进步与发展做出更多贡献，用坚守和执着成就淡淡的辉煌，继续书写伪左撇子的漫漫科研路。

张文生作为大会秘书长举办第八届水泥与混凝土国际会议

01

感悟生活 体会成长 做一名合格的世界500强企业员工

中国建筑材料集团有限公司 徐千

非常荣幸作为部门员工代表发言。

回首过去的2013年，紧张忙碌却收获颇丰，人力资源部团队团结一心，同舟共济，坚持“人才强企”战略，探索建立职业经理人制度，从培训、绩效考核等日常工作，到群众路线教育实践活动、管理提升活动等专项工作，团队中的每位成员都有不同的体会和感悟，在部门内部总结交流时，对于如何成为一名合格的世界500强企业员工，我们却有着几点共同体会：

一是对工作效率的要求越来越高

随着集团进入世界500强，发展步伐逐步加快，对人事工作管理水平的要求也越来越高，这就要求我们不断提升工作效率，优化资源配置。为了进一步提高工作效率，2013年部门实行岗位工作量化模式，就是在每周结束后，每位员工填写本周《工作完成情况表》和下周《工作计划表》，对已经完成、正在处理和即将开展的工作进行量化分析，并在每周的工作例会上进行交流，增强了工作计划性，也加强了部门成员之间的相互沟通和了解。

二是对业务知识的要求越来越高

在集团发展的新形势下，人事工作面临着新的挑战，如何适应混合所有制的发展要求，如何适应投资公司的新模式，如何试点职业经理人制度，这些都是摆在我们面前的新问题，有些已经不是单靠人力资源管理知识就可以解决的问题，这就要求我们不断加强学习，一方面，部门领导鼓励大家加强专业培训，不断提高职业化水平，2013年，已有5人参加了人力资源职业资格考试，3人参加了相关职称考试，部门内形成了良好的学习氛围；另一方面，大家也积极参加经济管理相关领域知识的培训与学习，比如法律、财务、统计知识等，这些都是新形势下，做好人力资源工作的基础，是带给我们正能量的源泉。

三是对团队协作的要求越来越高

2013年，我们部门实行了内部全面轮岗，结合大家自身条件和岗位分类情况重新调整了分工，在此过程中，交接双方随时对工作的各种情况进行沟通，彼此交流各自在工作中的心得，加强了团队合作，有利于大家全面熟悉部门业务，掌握多方面技能，促进个人职业生涯的全面发展。

在2013年的工作中，我也深刻体会到只有勤学善问，用心领悟才能做好人力资源管理工作：

在当前人力资源战略管理的新形势下，要做好人力资源管理工作，需要学习的内容很多，人力资源管理工作政策性强、理论性强，只有在深刻把握各项人事政策、理解相关理论的基础上，才能做到理论联系实际；只有把时间用在学习上，把心思用在工作上，才能在工作中有的放矢，熟练解决出现的各类问题。在工作中总会遇到各种各样的问题，有些是自己没有处理过的，需要请教部门内经验丰富的同事，团队成员也都慷慨相助，正是团队成员彼此间务实的工作作风，让我每天都能轻松、快乐、充实地工作。

加入人力资源团队以来，从协助招聘与培训工作开始，到负责人才管理工作，每个过程我都体会到用心工作的重要性。以今年的职称评审工作为例，集团的职称评审工作已经开展多年，流程、形式相对固定，但我们并没有止步不前，探索解决了非工程系列专业人员正高级专业技术职务评审的途径，今年，将根据集团有生产型、物流贸易型和科研型企业的实际情况，建立以业绩为导向，针对不同类型企业人员的各有侧重的评审标准，我作为这些工作的亲历者，更是深刻体会到努力做事只能把事情做对，只有用心做事才能把事情做好。

生活需要用心去感悟，工作更需要用心去体会。在积极向上的工作环境中，只要用心去感悟、去体会，总能找到让自己不断进取的动力。时光荏苒，转眼我进入中国建材这个大家庭已经有四年的时间了，深刻感受到集团“尊重人、理解人、关心人”的企业文化。我们青年员工承载着集团建设的重任，“任务艰巨，责任重大，使命光荣”，新的一年，新的起点，我们将在集团领导的带领下，在打造具有国际竞争力的世界一流企业的过程中，修炼“敬畏、谦恭、感恩、得体”的员工素养，把经历的成功、失败、喜悦、挫折视作成长过程中的瑰宝，向“世界五百强”的优秀员工标准不断迈进，为早日实现建材人的“企业梦”贡献出更大的力量！

02

成长感悟之一 二三四五

中国建筑材料集团有限公司 李图南

我是2013年6月成为中国建材集团总部正式员工的，能够成为世界五百强企业总部的员工，我深感自豪。作为财务部的员工，接触最多的就是数字，过去的一年里，由几个数字让我印象深刻：

第一个数字“1”，是一个目标，“保增长”，利润总额增长超10%、增加值增长超8%。这几个数字，差不多财务部每位员工都背的滚瓜烂熟，虽然目标的压力更多的落在具体经营单位身上，但我们也实时关注集团合并及子企业数据，把它和增效降债、“八项规定”等要求结合起来，从不同角度、以不同方式测算全年可能完成的指标情况，也把这些和对子企业的考核工作结合起来，争取更好的发挥考核工作的导向作用。

第二个数字“2”，就是逐渐认识了集团近年来迅速发展的两大法宝，资本运营和联合重组。近几年，集团公司的融资方式越来越多样化，超短融、中票、还有正在考虑研究的永续债、优先股等，融资渠道的不断扩展，使得原来资产负债表上没有数字的项目都有了数字，也迫使我们不断加强业务学习，以满足日渐丰富的业务活动的需要。再说联合重组，我的感受也很深，2011年底集团合并户数600余户，到了2012年就增长到了900余户，而纳入2013年12月快报合并范围的企业户数已经超过1千户。与此同时，低效亏损企业在不断清理，企业从属关系、管理层级在不断调整。最直接的感受就是每次打开报表软件，树形结构下面的企业列表越来越长，而且产权结构时常发生变动，集团合并报表上的资产总额越来越大，作为这庞大家族中的一员，我心中越来越有自豪感。

第三个数字“3”，是“三宽三力”。来集团前，曾害怕走进世界五百强企业总部的大门，甚至为了报到当天穿什么样的衣服纠结了很久，结果最后穿的，现在看来还是不太合适，但是领导对我当时的不得体表示了宽容，只是让我慢慢感受集团的文化，同事、前辈们都非常友好，在工作上、在生活上都给予了很大的帮助，使我很快适应了这种宽松的环境，工作上，领导在对业务严格要求的同时也给予悉心指导。有一回预测某一数据时出了点问题，可能影响了领导在连续几天内的工作，但领导发现后只是引导我重新审视当时的假设条件，让我再仔细研究一下，我更正以后拿给领导，领导还说做得很好，让我更觉愧疚。还有一次因为犯了非常低级的错误，领导心急批评了几句，晚上很晚的时候路过办公楼，看我在加班，又特意过来鼓励我一番，这种在挫折、困顿时候的激励，让我更有斗志、更加严格要求自己，让我真正体会到了包容的确很有力量。还有一些同事、尤其几位大姐，经常带些自家做的饺子、馅饼，让我这个每顿都“打游击”的懒人一饱口福。

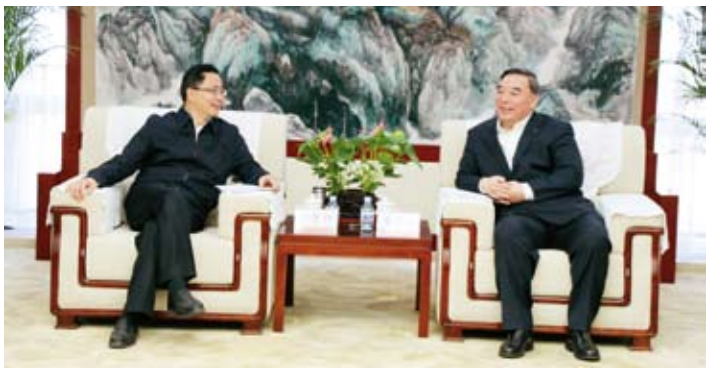
第四个数字“4”，一想到就有压力，并不是因为谐音不吉利，而是因为每个月4号都要完成集团总部的报表，不论4号是工作日还是节假日，五一、十一都不例外，包括春节，也有这个问题。所以一直期待能多休几个八月十五中秋节这样的假期，不过调查结果显示，2014年的八月十五虽然避开了4号，但仍在月初，逃过了总部报表，躲不了集团合并报表。不过想到4号以后，工资马上就到账了，立马满血复活、斗志十足。

说到5，随着国资委的管理提升活动，集团的五化管理模式也在不断推进，其中业务平台化中，明确提出“提高干部员工的专业化素质”，刚来集团的时候我是本科毕业，学的是审计，来集团财务部，发现部门年轻人里，绝大多数都是研究生以上学历，倍感“亚历山大”，所以第二年的一月份就参加了全国研究生入学统一考试，结果就是接下来的两年里，每个周末都要起的比平时还早，跑到南开大学上课，学习的过程很辛苦但也很有收获，我也努力把学到的东西应用到工作中来。让我触动更大的是，有一次搭某位领导的车，车一打火、广播里就是英文电台，领导说，虽然英语不常用，但这是一项技能，不能轻易丢下。这些都促使我在工作压力很大的情况下，仍然坚持学习，争取成为能够“强企”的人才。

过去这一年，或者说来集团的近三年里，对我的思维模式、认知观念方面产生了很大影响，潜移默化的改变让我受益匪浅。

新的一年里，我会继续加强学习，在工作上放开眼界、拓宽思路，尤其是要深入挖掘数字背后的经济内涵，努力实现从会计人员向财务管理人员的角色的转变，不断提高个人素质，争取为财务管理工作奉献力量。

01 宋志平与内江市市委书记彭宇行举行会谈



3月21日，宋志平董事长在与内江市市委书记彭宇行举行会谈，就双方的合作进行了沟通交流。彭宇行表示，内江市与中国建材前期有良好的合作基础，当前内江市重视创新发展，在新技术等方面有广大空间，希望中国建材集团和国药集团抓住机遇，推动新型建材、新能源材料和新型房屋以及医药在内江的发展。宋志平表示，中央企业在资金、技术等方面具有一定的优势，中国建材集团和国药集团希望充分结合内江的发展战略和企业的优势，为当地的经济发展做出应有的贡献。

02 宋志平当选第五届全国工商管理专业学位研究生教指委委员并参加五届一次全体会议

日前，国务院学位委员会、教育部、人力资源和社会保障部三部委联合发布《关于全国工程等专业学位研究生教育指导委员会换届及更名的通知》，明确了部分专业学位委员会更名、换届情况。中国建材集团董事长宋志平作为企业家代表，受聘担任第五届全国工商管理专业学位研究生教育指导委员会委员，并应邀参加了在南开大学召开的五届一次全体会议。会上，宋志平介绍了中国建材集团和中国医药集团近年来在快速发展的同时，注重提升企业的软实力，大力实施以教育培育人才、以人才振兴企业的战略，积极与各有关管理学院合作，鼓励集团优秀的高管和员工参加MBA教育并学以致用，使企业运作更加规范、管理更加完善，进而提升企业整体管理水平。同时，宋志平就如何使教学与市场密切联系及如何与企业结合等方面，提出了具体建议。与会委员一致认为，宋志平董事长多年来积累了丰富的企业管理实践经验，为我国未来MBA教育改革提供了重要的指导意见和建议。

03 宋志平参加“混合所有制的力量”财经智库沙龙

3月1日，由人民政协报社、国资委新闻中心、中国民（私）营经济研究会共同主办的“混合所有制的力量——国企民企融合发展的现实路径和案例”财经智库沙龙在京举行。宋志平董事长作为积极探索央企混合所有制的企业代表应邀参加活动并发言。宋志平结合中国建材集团和国药集团近年来的发展情况，介绍了两家央企在探索混合所有制过程中积累的经验，用生动鲜活的例子阐述了积极推行混合所有制促进了两家央企快速发展。与会代表认为两家企业都是混合所有制经济的标杆，为国企改革提供了宝贵的经验，值得在更广范围进行推广。

04 姚燕受邀出席新西兰总理举行的午宴

3月19日，中国建材集团总经理姚燕受邀参加了由新西兰总理约翰·基（Hon John Key）在新西兰驻华大使馆举行的特别午宴。姚燕首先向新西兰总理详细介绍了中国建材集团的发展概况、经营业绩和海外业务拓展情况，详细介绍了中国建材集团与新西兰的贸易合作情况，特别提到了新型房屋产品与技术的优势，以及双方在房屋建设和建筑材料领域的合作前景。新西兰总理表示，新西兰十分需要中国建材这样的大型企业为当地提供优质的房屋和建材产品，新西兰政府也将创造良好的条件以促成双方企业在更多领域开展合作。

05 中国建材集团部署落实法制建设重点工作努力确保新三年目标全面完成

2014年是中央企业法制建设第三个三年目标（以下简称“新三年目标”）实施的最后一年，法制建设新三年目标将进入考核验收阶段。为保证集团法制建设重要骨干企业总法律顾问专职率和企业法律顾问持证上岗率均达到80%以上目标的实现，集团公司印发了《关于采取切实有效措施提高企业总法律顾问专职率和法务人员持证上岗率确保法制工作新三年目标全面完成的通知》，对有关工作提出要求。同时强调，集团公司将进一步加强对全系统法律工作的服务和督导，组织对有关企业法制建设工作情况进行调研和检查，提前开展综合考评、打分排名工作，对工作不到位的单位将提出警示或诫勉谈话，法制工作新三年目标指标完成情况将纳入企业领导班子绩效考核，切实保障新三年目标任务按计划实施。

06 部分中央企业教育实践活动负责人座谈会在中国建材集团召开

3月26日，国资委党委教育实践活动领导小组企业办公室在中国建材集团召开了部分中央企业教育实践活动负责人座谈会。国资委党委教育实践活动领导小组成员、国资委企干二局局长宋亚晨对集团开展第二批教育实践活动给予了充分肯定，并对扎实开展好第二批活动提出要加强学习，提高认识；领导干部要发挥带头示范作用；要坚持突出问题导向；要强化外力推动四点具体要求。国资委党委教育实践活动领导小组企业办公室副主任、国资委纪委监察局副局长周辉，国资委第一巡回督导组副组长李慧芳，国资委第二巡回督导组副组长牛志强，国资委第三巡回督导组副组长郑霄红等领导出席会议。受集团公司党委书记、董事长宋志平委托，集团公司党委副书记、纪委书记郝振华代表集团党委作发言交流，他简要介绍了中国建材集团基本情况，并从六个方面介绍了第二批活动进展情况。中国建材、中国铁建、中国咨询、中国工艺、中国外运长航5家央企教育实践活动负责人和办公室主任参加会议并发言交流。

07 中国建材集团高科技人才培训中心举办2014年总院产业板块高级人才培训班

3月22日，集团高科技人才培训中心依托中国建材总院举办了2014年总院产业板块高级人才培训班。集团公司董事长宋志平作了题为《中国建材集团的改革发展与科技创新》的专题讲座。他从中国建材集团的战略实践出发，着重讲述了集团的发展战略和发展历程、科技创新的思路和体系、当前形势的认识和下一步改革发

展的思路三个方面的内容。集团公司董事、中国建材股份总裁曹江林作了题为《“八大工法”与股份公司经营管理实践》的专题讲座。他根据多年企业运营经验并结合实际案例，详细阐述了管理“八大工法”的理念与实践，同时，他阐述了科技与产业结合的思路。集团公司总经理姚燕主持会议并要求各单位要进一步深化改革创新，激发市场活力。要努力探索混合所有制发展模式，根据发展实际，积极引入社会资本。要积极应对复杂形势，紧紧抓住发展机遇，充分发挥技术等优势，确保实现“稳中求进”目标和完成年度生产经营任务。培训会上，CTC、瑞泰科技、蚌埠院、合肥院作为典型代表作经验交流发言。集团公司工会主席、人力资源部总经理王于猛，集团相关部门负责人，各科研设计院所主要负责人，所属企业（公司）负责人等约130人参加了培训。

学员们纷纷表示，经过1天的集中学习，开阔了视野，受益匪浅，更加坚定了做好科技产业的信心和决心。

08 中国建材集团领导率队检查春季安全生产工作

3月5~7日、3月13日，中国建材集团副总经理马建国赴巨石集团、中国新型建材设计研究院、轻工业杭州机电设计研究院、嘉兴南湖南方水泥有限公司、富阳山亚南方水泥有限公司和位于北京未来科技城的中建材“三新”产业研发中心建设现场检查春季安全生产工作。本次检查是集团2014年春季安全生产检查，下一步集团公司将对石膏板、玻璃、复合材料等业务板块及石墨等非煤矿山继续开展此项活动，落实安监总局关于安全生产大检查“回头看”活动要求，做好春季安全生产工作。

09 中国建材总院召开国家科技支撑计划项目课题启动会

日前，中国建材总院召开国家科技支撑计划项目“建材生产及燃煤电厂等大气污染物协同控制技术及应用”第一课题“水泥、墙材窑炉大气污染物治理关键技术研究与示范”启动会。该课题的应用实施，对完成水泥、墙材工业污染物减排目标，实现行业可持续发展，带动建材行业技术进步，促进产业结构升级，以及对环境保护和国家经济社会发展有着多方面的重大贡献。会上，中国建材集团总经理、中国建材总院院长姚燕发表了重要讲话。专家和领导小组成员对课题实施过程中可能存在的问题提出了合理的意见和建议。中国建材总院重大项目管理办公室针对项目管理，明确了科技部有关规定要求、时间节点及注意事项。同时，与会人员就课题实施过程中相关的技术、管理、财务内容进行了广泛深入的讨论交流。

10 中复连众75米风机叶片成功下线

3月10日，中复连众自主研发的LZ75-6.0风机叶片在连云港成功下线。该型叶片长75米，6兆瓦主机配套，是目前国内最长的叶片，满足海上风电发展对大型叶片的需求，也证明了我国风机叶片设计和制造技术达到国际先进水平。

模范情书

中国新型房屋集团有限公司 任强

你那一头长发犹如一张网，有一天，你不经意的一甩头就网住了一条初涉爱河的鱼……

月光如水般把我的面颊洗得润泽恬静，夜的宁静和深沉犹如檀木般沉静厚重，浓郁的沉香绕梁扑鼻，月色朦胧中恍惚间你婀娜的身影映入眼帘，久不能寐……

光阴似箭，时光如梭，转眼间毕业已数载，回头望望身后的脚印，大小不一，深浅有致。回首点滴，总有一些记忆在你的脑海里不经意地闪现，仿若就在昨天。

读大学的时候就喜欢舞文弄墨，各类的报刊杂志也似乎对我这个初涉文学领域的青年鼓励有佳，发表的文章不敢说著作等身，也能把书柜挤得满满当当，渐渐的在学校小有名气。自然也被专业老师戏虐为“不务正业”，因为我的专业离文学有“三万英尺”的距离。

偶尔的一次赴约，是一个外系的八竿子打不着的哥们儿邀请。刚开始还一脸拘谨的他在酒过三巡后舒展了他那张原本拘谨甚至有些羞涩的满脸横肉的圆盘大脸。哦，原来是喜欢上一个女孩，想让我代写情书，我盛情难却，满嘴答应着。两天后一篇饱含深情的缠缠绵绵的情书就被他双手递给了心仪的女孩。也许是歪打正着，也或许是我的文字打动了这个不谙世事少女的心扉，他们出双入对的频频出现在光棍云集的信息系。那些光棍们的眼睛都绿了，我的“噩梦”也正式拉开帷幕。

从那以后找我代写情书的各色人等排起了长队，为了缓解排队难的问题，我随即出台了预约的“政策”，我每天在自习室里挑灯夜战，忙得不亦乐呼。对不同同学的各种要求加以分析并结合其心仪女孩的实际情况做必要的了解，就这样一篇篇缠绵浓意的情书在本校乃至外校的各色女生手中传递着。我写的情书被广大的群众评为“模范情书”。

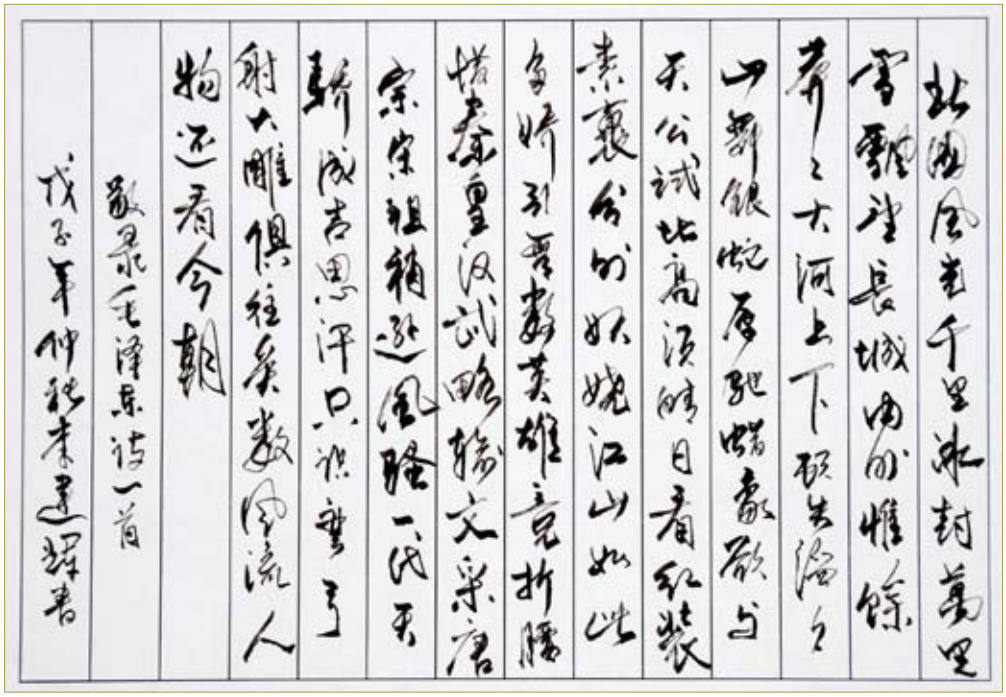
不少出双入对的情侣在我情书的催化剂下摩擦出了爱情的火花，或快或慢地坠入了爱河。记得一个小子拿着退回来的情书痛哭流涕的让我赔他后半生的幸福时，我惊愕的双眼比他愤怒的双眼还要卡通。还有的兄弟在经历短暂爱情甜蜜后就被慧眼识珠的无情女生一脚踹掉的哥们更是纠缠不休，威逼利诱让我用文字挽回自认为属于他的爱情。那段日子，累得苦不堪言，我还是义无反顾地坚守着自己的阵地。每当看到自己成全的对对恋人甜蜜的微笑，就有一种成就感。已记不清写过多少缠绵的诗句和人世间对爱情的咏颂，但一想起那些文字总会淡淡地微笑。“月光如水般把我的面颊洗的润泽恬静，夜的宁静和深沉犹如檀木般沉静厚重，浓郁的沉香绕梁扑鼻，月色朦胧中恍惚间你婀娜的身影映入眼帘，久不能寐……”

时光真是个古怪的精灵，抓不住，摸不着，悄然而来，悄然而去，似乎还在起点，终点的哨声就凝固在毕业的那个时刻。毕业后的几年陆续的收到很多婚礼请柬和由衷的祝福，里面有不少的姻缘都源于那方小小的情书。记得在一个哥们儿的婚礼上，他喝得酩仃大醉，抱着我的双肩一直不撒手，只是依稀地听着他言语不清的嘴里背诵着当年我代他写的情书：你那一头长发犹如一张网，有一天，你不经意的一甩头就网住了一条初涉爱河的鱼……

不经意间，我乐得笑出了眼泪，晶莹的泪光里折射出那青涩的时光、似水的年华，还有我那早已泛黄的模范情书……

书画欣赏

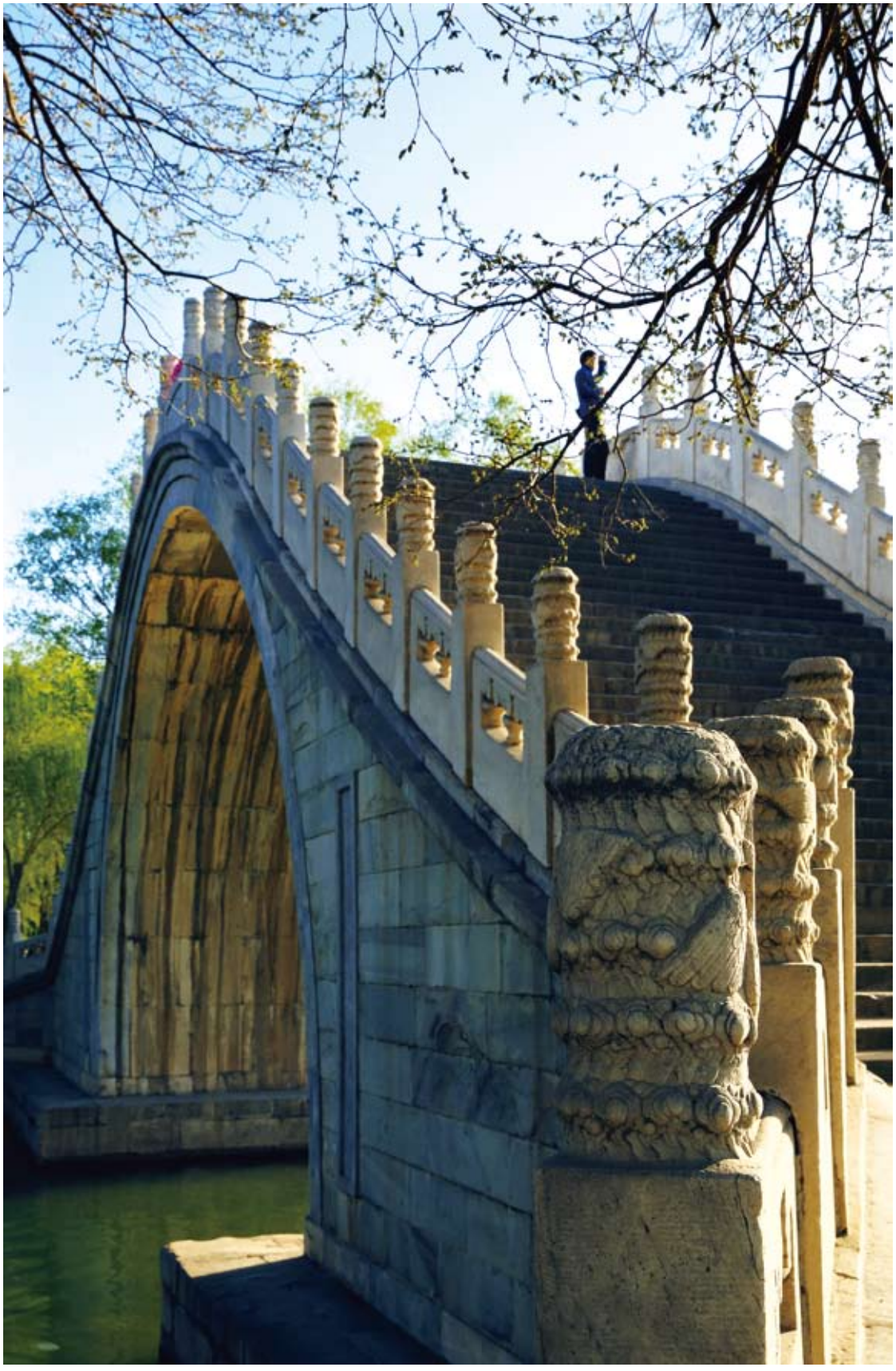
中国建材集团



沁园春·雪（中国建材总院 李建辉）

风来蕴墨香（中国建材总院 张冥阶）

闲趣山水（中国建材总院 王世忠）



春至玉带（中国建材集团 杨钢摄）

准印证号：京内资准字0814-L0074号