

# 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8期(总95期)  
内部资料 免费交流



## 创新创业和企业家时代

半部《论语》做企业

中国建材发布2015年上半年业绩报告 / 中国建材集团名列2015中国企业500强第50位



①



②



②

## 图片新闻 中国建材集团 News in pictures

1. 宋志平董事长参加广西发展恳谈会，就中国建材集团在广西的投资情况和加强合作进行了充分沟通交流。
2. 在中国人民抗日战争胜利70周年纪念日来临之际，集团党委对集团总部抗战时期参加革命工作的离休干部开展走访慰问活动。图为集团公司党委书记、董事长宋志平专程慰问老干部王若林和唐先。
3. 宋志平董事长会见攀枝花市委书记张剡一行。



③

# 携手“一带一路” 占领道德高地

“一带一路”是国家的整体战略，开启了中国企业走出去的新时代。我们要充分利用中国经济发展取得的巨大成就和中国企业已经具有的实力，加强合作，深耕“一带一路”大市场。

**突出国际产能合作。**结合“一带一路”沿线国家的需求，优势产业走出去，高效产能转出去。中国企业已经具备条件，可以将经过多年发展积累的资金、装备、技术、管理经验带出去，帮助“一带一路”沿线国家和地区发展，在发展中共同获益。

**加强战略和布局上的研究，做好整体规划。**企业走出去不能再单打独斗，企业间要加强沟通交流，国内纵向联合，国外横向协作。纵向联合，就是把外贸公司、工程公司、大型装备企业和制造企业等产业链上下游纵向联合起来；横向协作，就是与国内大型集团加强合作，合理布局，有序地抱团出海。从资金上要突出产融结合，在国家金融的支持下协同发展，与亚投行、丝路基金、中投、国新等国内主权基金以及地方银行、民营资本开展合作，采用设立基金、合作投资、融资租赁、买方信贷等多种方式，以股权投资带动工程承包、装备出口、运营管理和备品备件等后续服务，联合起来提升我们的竞争力。

**联合第三方共同开发市场，实现互利共赢。**要把中国中高端设备和发达国家的高端技术结合起来，一方面，在发展中国家，突出中国模式，把中国基础设施建设、制造业和城镇化，复制到“一带一路”沿线的发展中国家去；另一方面，在中等发达国家利用中国技术和成套装备的优势性价比寻求更多的合作空间，在发达国家通过收购高科技企业填补我们技术上的短板，通过深度介入基础建设的投资获得稳定收益。同时走出去要突出互利共赢的文化，以开放包容的思想融入全球化经济，秉承为当地经济发展作贡献、与当地企业密切合作、与当地人民友好相处的三原则，推动当地经济和社会发展。走出去不简单的是资金问题，也不简单的是技术和装备问题。走出去是个态度问题，要注重环保、公益和当地人的感受，占领道德高地。

**重视“中国品牌”建设，推动“中国标准”走出去。**在实施“一带一路”战略的过程中，使中国的技术、标准、企业都能够为国际场所接受，让中国品牌成为21世纪的象征。装备“走出去”，不仅要突出质量和信用、强化管理和服务，还有很重要的一点，就是带着标准走出去，从“中国制造”到“中国创造”。

**注重对当地法律和文化的研究，加强风险防范。**国家有关部门要组织这方面的研究，为“一带一路”走出去的企业提供一些法律和政策的支持。企业要加强对前期投资的评估，建立灵活的应对风险机制，在项目实施过程中加强有效监管和制约。

（根据宋志平董事长在“2015中国500强企业高峰论坛”上的演讲整理）

# Contents 目录

2015年第8期(总95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 孙力实 曲新  
刘贵平 李文彪 宋江涛 宋志平  
宋春玲 张继武 张健 郅晓  
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 邮编: 100036  
电话: 010-68138072 / 68138057  
投稿邮箱: zhgjctx@126.com

## 卷首语

- 1 携手“一带一路” 占领道德高地

## 要闻

- 4 中国建材集团名列2015中国企业500强第50位
- 5 安徽省委书记王学军会见宋志平一行
- 6 中国建材发布2015年上半年业绩报告
- 8 中国建材集团召开巡视内容自查自纠工作启动会
- 9 中国建材集团水泥智能工厂获评国家工信部“智能制造试点示范项目”

## 专题报道

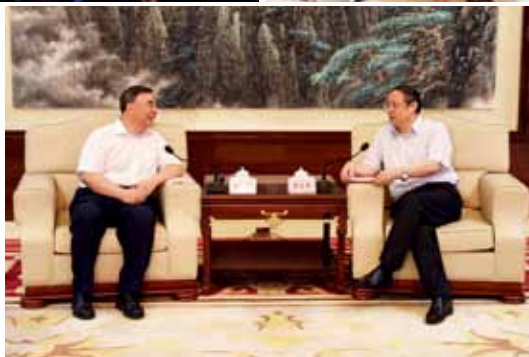
- 10 创新创业和企业家时代 宋志平

## 特别报道

- 16 半部《论语》做企业 宋志平

## 管理看台

- 26 南方水泥在产业整合阶段的资金集中管理



## 研究与探索

- 31 创造高端技术装备研发的“神话”  
—— 高精密碳化硅陶瓷在IC装备制造业的新应用纪实  
唐 婕 霍艳丽

## 党建与政工

- 34 发挥党建独特优势 促进企业健康发展  
德州中联大坝水泥有限公司党委

## 读书汇智

- 38 正确做事 快乐做人  
—— 《生活就是要快乐》读书心得 范 琦
- 41 不断复制之后该做些什么？  
——《从0到1》读书心得 李 佳

## 员工论坛

- 43 探寻基业长青的秘密 苗小玲

## 本期之星

- 44 大火无情人有情 企地互助一家亲  
—— 东平中联驻地村夏收麦地救火抢险纪实 宋传奇

## 工作动态

- 46 宋志平会见郴州市市委书记易鹏飞一行等8篇

## 资讯

- 48 中央全面深化改革领导小组第十五次会议召开等8篇

## 文苑

- 封三 南京! 南京! (组诗) 石群良

纪念中国人民抗日战争暨世界反法西斯战争胜利



周年



## 中国建材集团名列 2015中国企业500强第50位

宋志平董事长应邀参加2015中国企业500强发布大会，并作为企业家代表作了题为《发挥优势 加强合作 携手“一带一路”》的发言。集团以2504亿元的营业收入名列2015中国企业500强第50位，中国制造业企业500强第17位。



8月22日，由中国企业联合会、中国企业家协会主办的2015中国企业500强发布暨中国500强企业高峰论坛在广西南宁召开，论坛主题为“一带一路：大企业的新机遇 新作为”。中国建材集团以2504亿元的营业收入名列2015中国企业500强第50位，中国制造业企业500强第17位。

中国企业联合会、中国企业家协会会长王忠禹，广西壮族自治区党委书记彭清华、主席陈武，工业和信息化部副部长辛国斌，国务院国资委副主任刘强等出席会议。中国企业联合会常务副会长兼理事长李德成主持开幕式。中国建材集团董事长宋志平应邀参加大会，并作为企业家代表发言。

宋志平在题为《发挥优势 加强合作 携手“一带一路”》的大会发言中表示，此次论坛主题特别好，对于正在如火如荼推进的“一带一路”战略实施、对中国500强企业联手广西、共同开发东南亚市场，对于加快广西转型发展，具有重要的现实意义。

宋志平在演讲中分析了中国企业走出去的成绩和不足，阐述了中国企业深耕“一带一路”大市场的要点。他认为，改革开放30多年来，中国企业从引进来到走出去，实现了历史的跨越，取得了巨大的成绩

和丰厚的经济效益，受到国际社会广泛赞扬，为“一带一路”战略的实施打下了雄厚基础。但过去中国企业“走出去”缺少协同、不太重视品牌和标准、对当地法律和文化不够了解，这种现象必须改变。“一带一路”是国家的整体战略，要总结经验和教训，充分利用中国经济发展取得的巨大成果和中国企业已经具备的实力，加强协同合作，深耕“一带一路”大市场。一是突出国际产能合作；二是加强战略和布局上的研究，做好整体规划，突出产融结合；三是联合第三方共同开发市场，突出互利共赢的文化，注重环保、公益和当地人的感受，占领道德制高地；四是重视“中国品牌”建设，推动“中国标准”走出去，让中国品牌成为21世纪的象征。此外还要重视对当地法律和文化的研究，加强风险防范。

当日，宋志平还参加了广西发展恳谈会，就中国建材集团在广西的投资情况和加强合作进行了充分沟通，共话发展新机遇。

中国建材集团董事会秘书兼总经理助理光照宇参会并出席了分论坛活动。来自全国各地的企业家和大企业代表、跨国公司代表、专家学者、政府部门和新闻单位的代表共1000余人参加了此次会议。



## 安徽省委书记王学军 会见宋志平一行

中国建材集团所属凯盛科技集团公司与蚌埠市人民政府在合肥签署薄膜太阳能电池项目合作协议。安徽省委书记王学军、中国建材集团董事长宋志平共同见证项目签约。



8月4日，中国建材集团所属凯盛科技集团公司与蚌埠市人民政府在合肥签署薄膜太阳能电池项目合作协议。安徽省委书记王学军、中国建材集团董事长宋志平共同见证项目签约。蚌埠市市长白金明与凯盛科技总经理、蚌埠院院长彭寿代表双方签字。

根据合作协议，凯盛科技将在蚌埠市投资100亿元，采用全球领先的铜铟镓硒薄膜太阳能电池生产技术，形成1.5GW生产能力，打造国内规模最大、技术最先进的太阳能电池生产基地。项目达产生效，将率先在国内推进新一代薄膜太阳能电池大规模国产化，全线打通中国薄膜太阳能电池产业链，为加快国家能源产业结构调整 and 转型发展发挥重要作用。

签约仪式前，王学军会见了宋志平一行。他首先代表省委、省政府对中国建材集团长期以来给予安徽发展的大力支持表示感谢。他说，推进战略性新兴产业集聚发展基地建设是省委、省政府着眼安徽长远发展作出的重大决策，铜铟镓硒薄膜太阳能电池项目落户蚌埠硅基新材料产业基地，恰逢其时、前景广阔，项目建成达产后，必将成为安徽省经济新的增长点、转型升级的动力源之一。安徽省将一如既往地提供优质高效的服务，创造亲商、富商、安商的环境，

实施更加精准的政策支持，推动基地建设和项目落地，支持中国建材集团在皖实现更大发展，携手谱写互利互惠、合作共赢的新篇章。

宋志平介绍了集团水泥、玻璃、新能源、装备制造、新型建材等业务在皖开展情况。他表示，在安徽省委省政府及各级地方领导的关心和支持下，中国建材集团在皖企业发展态势良好，无论是投资发展还是自主创新，都取得了丰硕的成果。蚌埠市是安徽重要的综合性工业基地，区位优势明显、交通便利。希望发挥集团产业平台优势和凯盛科技及成员企业的核心专长，在皖打造中国建材信息材料产业和新能源产业发展基地，进一步扩大在皖投资规模，优化产业布局。1.5GW铜铟镓硒薄膜太阳能电池项目是中国建材集团以集成创新模式建设的全球一流的薄膜太阳能电池生产线，将对改变中国光伏产业的结构和发展进程产生划时代的历史意义，对于减少化石能源消耗、缓解温室效应具有重要的现实意义。

中国建材集团副总经理郭朝民，董事会秘书、总经理助理光照宇，合肥院院长周云峰，凯盛科技常务副总裁茆令文，蚌埠院常务副院长马立云，合肥神马科技董事长岳光明等参加了有关活动。



## 中国建材发布 2015年上半年业绩报告

上半年的主要指标好于行业整体平均水平，玻璃纤维、石膏板、风机叶片、工程服务同比明显增长；中联水泥、南方水泥、西南水泥、北方水泥分别推出各具特色的创新转型之举。

8月24日，中国建材股份有限公司发布2015年度中期业绩报告。8月25日，中国建材集团董事长、中国建材股份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2015年上半年经营情况。

2015年上半年，中国建材实现收入483亿元，同比下降13%；利润总额25.5亿元，同比下降37%。水泥熟料销量1.32亿吨，同比下降1.4%；石膏板销量6.6亿平方米，同比增长2.9%；风机叶片销量2,868片，同比增长81%；玻璃纤维销量53万吨，同比增长13%；工程服务收入31亿元，同比增长5%。

发布会上，宋志平首先介绍了公司面临的宏观形势和行业环境。2015年上半年，经济形势异常复杂严峻，经济下行压力不断加大。随着我国经济进入新常态，经济增速从高速转为中高速，传统建材行业供需矛盾更加突出，产能严重过剩、需求持续不足、价格大幅下滑，企业经营面临巨大挑战。今年上半年固定资产投资和房地产开发投资增速持续下滑，尤其是房地产新开工项目减少和在建项目复工迟缓，致使水泥下游需求疲软态势进一步加剧，市场需求持续低迷，全国水泥总产量30年来首次下降，行业利润同比下降61.45%。

面对如此严峻复杂的经济形势和巨大的经营压力，中国建材紧紧围绕“整合优化、增效降债”“早、细、精、实”“四抓四控、四增四减”“稳价、降本、收款、压库”四项经营原则，着力践行“八大工法”，全力打造“六星企业”。虽然在极其不利的形势下公司业绩下降较大，但公司管理层和全体员工攻坚克难、努力拼搏，公司的主要指标好于行业整体平均水平，玻璃纤维、石膏板、风机叶片、工程服务等业务取得了很好的成绩，这些成绩来之不易。

中国建材集团总经理、中国建材股份总裁曹江

林介绍说，公司水泥业务销量基本稳定略有下降，成本下降10%，毛利率处于行业领先水平。其他主要产品KPI表现符合预期并居行业领先水平。石膏板销量创历史新高，毛利率上升；风机叶片销量大幅增长，毛利率保持稳定；玻璃纤维表现非常强劲，价格增长、销量增长、成本下降、应收账款下降，库存下降，净利润增长267%。

2015年上半年，中国建材水泥板块积极应对水泥需求增速下滑和产能过剩的挑战，坚持价本利理念不动摇，积极倡导行业自律和开展市场竞合，做维护行业秩序的中流砥柱。各企业积极开展“分区域、分品种、分结构”的立体和精细竞合，倡导实施错峰限产。中联水泥推行“片区经营一体化”管理模式，南方水泥实施熟料阴霾限产及对接计划，西南水泥推进营销组织机构整合和小区域产供销财一体化试点，北方水泥积极倡导并参与冬季错峰生产，努力维护行业的健康发展。

各企业多措并举降本增效，深入推进“四减”（减层级、减机构、减冗员、减公车），通过这些措施有效降低成本，夯实基础管理，提升经营质量。按照“机构精简、人员精干”原则，全面推进组织机构整合与优化。深入推进“五集中”管理，全面实施成本费用节约计划。不断强化应收账款管理和库存管理，提高回款率和资金使用效率。

水泥业务不断推进创新与转型，一方面推进技术创新，向着“高标号化、特种化、商混化、制品化”方向发展，加快发展骨料业务，延伸产业链；另一方面继续夯实核心利润区，加强与大企业的股权合作，提高市场话语权。

其他板块表现优秀。轻质建材板块优化业务经营，进一步加强石膏板的市场营销，巩固传统市场，拓展新市场。风机叶片业务紧抓风电市场持续回暖





的契机，优化产品结构，开拓国内外市场。玻璃纤维业务着力调整产品结构，积极拓展市场，强化精细管理，推进埃及二期年产8万吨玻纤池窑拉丝生产线建设，优化全球产能布局。工程服务板块订单保持稳定增长、收入稳步增长。

在做好国内市场的同时，中国建材稳健推进国际化经营，积极参与“一带一路”建设。巨石埃及玻纤项目、中国建材工程哈萨克斯坦玻璃及光伏项目、印尼工业园及玻璃项目分别被列为国家发展改革委“一带一路”重点支持项目。中建材投资复制推广海外连锁家居模式，积极拓展南太、非洲及中南美地区市场。

对于2015年下半年的总体形势，中国建材管理层认为既要看到稳增长的艰巨性，也要看到积极因素和有利条件。一方面，下半年是建材行业的传统旺季，另一方面，上半年国家各项稳增长的投资拉动政策部署基本完成，下半年进入落地实施阶段，加上房地产政策回暖，这些因素决定今年下半年行业形势将好于上半年。

下半年，中国建材将按照既定的“整合优化、增效降债”的工作思路，继续狠抓“稳价、降本、收款、压库”四条主线。下半年的首要任务是继续发挥作为中央企业和行业龙头企业的主导作用，用正确的思想引导行业企业，带领行业重拾信心，努力把水泥价

格恢复到合理位置，一以贯之地维护行业价格稳定，做市场竞合的倡导者和践行者，推行节能限产和错峰生产，遏制恶性竞争，维护市场健康。第二，继续抓好“四减”降本，在强化管理的基础上，通过优化内部资源配置，梳理管理流程，优化管理架构，压缩管理层级，减少各项费用，切实提高企业的管控能力和抗风险能力。第三，严控资本开支，降低负债率。第四，继续抓好转型升级、创新发展等工作。

对于大家十分关心的水泥行业未来发展前景，管理层认为：水泥是基本建设的粮食，中国经济的中高速发展将是长期的，水泥业务在经济建设中的刚性需求不可替代。水泥行业当前主要目标是稳定价格和市场，遏制恶性竞争，从长远来看，只有停止新建、淘汰落后、增加集中度才能长治久安。只要调整到位，水泥行业必将会是稳定发展的、有较强盈利能力的基础原材料行业，中国建材对行业的发展充满信心。

来自中金、摩根士丹利、摩根大通等国际知名投行、机构投资者、分析师和香港媒体记者共100多人参加了发布会，与管理层就行业下一步发展、公司业务拓展、公司运营策略等方面的问题进行了深入交流，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发展充满信心。



## 中国建材集团召开 巡视内容自查自纠工作启动会

宋志平就做好巡视内容自查自纠工作提出三点意见：一是要认真学习，深刻领会，把思想统一到中央的要求上来；二是要严肃对待，勇于担当，把中央关于党要管党从严治党的要求落到实处；三是要认清形势，落实责任，确保自查自纠工作取得实效。



为进一步深入贯彻落实党要管党、从严治党的要求和国资委有关巡视工作的指示精神，按照国资委中央企业主要负责人和纪委书记会议要求，8月14日，中国建材集团党委召开巡视内容自查自纠工作启动会。集团全体领导班子成员出席会议。党委书记、董事长宋志平作了动员讲话。党委副书记、副董事长姚燕，党委副书记、纪委书记孙力实，人力资源部总经理、领导人员监督室主任王于猛分别传达了国资委有关指示精神。党委副书记郝振华主持会议。

宋志平在会上传达了习总书记对巡视工作的重要指示要求以及政治局常委同志的重要意见。要求各企业高度重视本次自查自纠活动，并就贯彻落实中央和国资委党委有关精神，做好巡视内容自查自纠工作提出三点意见：一是要认真学习，深刻领会，把思想统一到中央的要求上来。要认真领会中央领导同志重要讲话的精神实质，深刻认识全面从严治党的极端重要性紧迫性。二是要严肃对待，勇于担当，把中央关于党要管党从严治党的要求落到实处。要严格落实管党治党主体责任，主要领导负总责。把“三严三实”贯穿管党治党全过程，使全面从严治党成为企业党组织特别是党委主要领导的脑中所想、心中所念、足下所行。要坚持深化改革，完善党组织

充分发挥作用的体制机制。结合混合所有制改革试点，把发挥党的政治核心作用和完善公司治理统一起来。要健全党的组织机构，确保党的领导在企业经营管理中得到体现和加强。三是要认清形势，落实责任，确保自查自纠工作取得实效。集团和各企业领导班子及其成员要按照工作方案的要求，认真自查自纠，切实落实整改，做到“不留死角、一查到底、人人过关”，让职工群众看到明显的变化。要加强组织领导，落实工作责任，统筹兼顾，合理安排，确保全面完成各项工作任务。

会上，姚燕传达了张毅同志在中央企业党委书记、纪委书记会议上的讲话精神，孙力实传达了强卫东同志在集体约谈未被巡视企业有关负责人时的讲话精神，人力资源部总经理、领导人员监督室主任王于猛传达领导人员个人事项报告相关要求。

郝振华对贯彻落实会议精神提出三点要求：一是要认真传达学习贯彻中央、国资委有关精神和宋志平董事长讲话精神。二是要严格对照巡视工作有关要求，深入开展自查自纠。三是要严格落实责任，加强组织领导，以自查自纠成绩推动集团改革发展。

集团总部中层正职以上领导、集团党委直管企业党委书记、纪委书记参加了会议。



## 中国建材集团水泥智能工厂获评 国家工信部“智能制造试点示范项目”

中国建材集团在泰安中联建设的世界级水泥示范产业园，采用“水泥+鼠标”智能生产模式，即“互联网+水泥制造”，实现远程监控和智能化控制，能效、环保和效益指标达到世界先进水平。

日前，工业和信息化部公布了“2015年智能制造试点示范项目”名单，中国建材集团所属泰安中联水泥有限公司的水泥智能工厂项目，成为水泥行业首个也是唯一一个上榜项目。该项目由中联水泥投资建设、南京凯盛设计承建。全国共有46个项目上榜，覆盖了38个行业，分布在21个省、自治区和直辖市。

项目分三期逐步建成水泥智能工厂、建材智能物流园区和涵盖光伏发电、城市垃圾协同处理等内容的建材生态园。目前，一期已建成投产年产200万吨世界级低能耗新型干法水泥全智能生产线。生产线是国内同行业节能、环保、自动化水平最高的生产线，是世界领先的低能耗环保示范线，集中呈现矿山开采智能化、原料处理无均化、生产管理信息化、生产控制自动化、耐火材料无铬化、物料粉磨无球化、生产现场无人化、生产过程可视化八大特点。生产线生产流程实现全封闭无尘化，吨产品能耗同比节约20%以上，人均劳动生产率提高80%。

项目采用了大量自有技术和装备，南京凯盛在建成国内首条具有自主知识产权的万吨水泥生产线的基础上，系统配套双系列六级旋风预热器、在线双喷腾式分解炉、两档短窑等一系列的新型干法水泥生产工艺，集成应用数字化矿山开采、自动配料、窑磨智能控

制等信息技术，将矿山、生料、烧成、粉磨等多个子智能系统集成成为短流程全自动水泥智能制造系统，是水泥工艺流程布局一次突破性变革。生产线设计全线配备在线智能仪表和设备，建成大数据、智能巡检等信息系统，确保全厂设备自动控制及监测，生产工艺数据自动数采率达100%。同时加强信息管理和服务，利用网络化分布式的生产设施提高生产过程的可控性、减少生产线上人工的干预、即时正确地采集生产线数据，合理编排生产进度，并加上绿色智能专家优化系统、在线模拟仿真技术，构建了一个高效节能、绿色环保、环境舒适的水泥智能工厂。

近年来，围绕工信部两化深度融合的战略部署，集团高度重视两化融合推进工作，大力实施两化深度融合工程，集团所属水泥、玻纤、装备制造、物流贸易等板块的多家企业先后成为“工信部两化融合管理体系贯标试点企业”。集团在泰安中联建设的世界级水泥示范产业园，采用“水泥+鼠标”智能生产模式，即“互联网+水泥制造”，实现远程监控和智能化控制，能效、环保和效益指标达到世界先进水平。这一技术的创新实践同时入选全球契约组织2015“生态文明 美丽家园”关注气候中国峰会“中国绿色技术创新成果”。





# 创新创业和企业家时代

中国建筑材料集团有限公司党委书记、董事长 宋志平

编者按：我国目前已进入一个创新创业的时代，宋志平以他企业家的视角和睿智的思考，围绕如何理解创新创业，怎样进行创新创业，以及什么是企业家和企业家精神，作了认真的分析和解答。

## 如何理解创新创业的新时代

自从去年9月李克强总理在夏季达沃斯论坛上发出“大众创业、万众创新”的号召以来，中央多次研究创新创业工作，去年的中央经济工作会议和今年的政府工作报告中都提到了创新创业，政府工作报告将大众创业、万众创新列为经济发展的“双引擎”之一，最近“国十一条”进一步提出大众创业万众创新是“发展的动力之源，也是富国之道、公平之计、强国之策”。我们深深感受到正身处新一轮科技革命和产业变革浪潮之中，技术革命的到来，如互联网和智能化技术使人类面临空前的变化和机遇，创新和创业都是和机遇连在一起的，这样一个时代是一个创新创业的时代。

产业结构调整带来了创新创业的重大机遇。其实任何创新和创业不仅和机遇有关，也和压力有关，或者说机遇既含有新的机会，也含有形势的压力。短短几十年间，我们在经历了工业文明带来的劳动力从第一产业向第二产业转移之后，又迎来后工业文明时代，劳动力从第二产业迅速向着第三产业转移的新阶段，一大批由于第二产业产能过剩、过度竞争而形成的蓝领大军必须找到新的出路，而在制造业向制造服务业转型的过程中，大力发展创新创业可以成功地使社会结构调整平稳，而不会出现大量的失业。

移动互联网等技术创造出新的商业模式，给创新创业带来极大的便利。过去工业时代是用规模化大生产来实现安置就业，大家都成了岗位工，而互联网等新技术时代，使得小微企业通过互联网组合在一起，完成了靠大工厂的纪律和制度才能完成的协调和统一的工作。也就是说，今天人们确实可以以个人或小范围的人群为主体，形成一个个万众创新的企业，而这些小微企业都用互联网相互连接，编织成硕大无比的企业帝国，像马云的淘宝网就是靠无数个小微企业组成的交易平台。

资本市场的发展极大地催生了创新创业。在创造财富的过程中，资本市场就像阳光雨露，而现代社会，由于财富的不断积累，社会资金是巨大的，而且都在寻找盈利和投资机会，这就使得今天的创新创业与以往有很大的不同，只要有好的创新创意出来，

就会迅速被资本市场发现，资本市场的阳光雨露会把创新创业者的事业推向一个高峰，这就是为什么有许多创业者一夜暴富的原因。而创新创业者的财富故事又会吸引更多人投身其中。

80后、90后整体教育水平的提高，使得新一代创新创业者有更好的系统分析能力和资讯掌控能力，他们可以回避掉一些初级的风险，创新创业已成为成功率较高的事件，成为了众多的机遇选择性事件，这就极大地激发了年轻一代的创新创业热情。

## 创新创业的方式和方法

创新创业是一个价值发现的过程，创新创业的生命力在于创造价值，因而创新创业要紧紧围绕着创造价值这个核心进行，创新创业应着眼于变化和不同，即用和以往不同的方式来达到增值的目的。

创新创业往往和技术进步有关，但又不完全依赖技术，往往更多地依赖创意，即商业模式的创新。马云有句话很经典，“我其实不太懂计算机，我只是一个平台建设者，最大的财富是数据，最大的核心竞争力是数据处理能力。”高科技会带来一些创新创业的机会。但更多的创新创业发生在已有技术的组合上，以前美国的老福特先生曾经说过，“我不过是把汽车的技术组合在一起而已”，其实福特最大的创新就在于，他认为，世界上每人应拥有一辆汽车，而当今美国特斯拉的马斯克在成功开发了电动汽车后，又发布了能量墙和能量包技术，蓄电池本来是个传统产品，给人的印象是脏兮兮的东西，但他却做成漂亮的流线型装饰品，也因此产品订货居然排到2017年。他在TED演讲中讲得最触动人心的一句话是：“全世界如果有20亿个能量包，人类就可以告别化石能源”，其实特斯拉的电动汽车和能量包也是一些现有技术的组合。在自主创新领域中有三种创新模式，一是原始创新，往往需要大量人力和财力，一般要由国家的大学、科研院所和大企业中央研究院来做，中小企业不大容易做。二是引进、消化、吸收再创新，这也是过去30多年改革开放中我国企业的主要创新模式。三是集成创新，即把各种创新要素集成起来完成新的

创新，我常讲就是“把做面包的技术用在蒸馒头上”，这种创新方式目前正成为我国企业的重要创新模式。其实，全世界的企业创新很少是独立完成的，大都借鉴了前人和他人的技术，只不过加上了自己一些独特的创新，也就是说现在大多创新都在集成创新范围内。像乔布斯做苹果手机之所以成功，在于他把别人的新技术成功地集成在一起。穆斯林和乔布斯创新中还有个共同点，就是把时尚集成在创新中，创新产品让人喜爱，形成时尚，从而风生水起。

现在好像谈的比较多的是“颠覆性创新”“破坏性创新”，大家都在盼望发明一个新技术“颠覆”掉现有的产业，颠覆性创新和持续性创新都是创新的重要方式。1997年，美国哈佛大学商学院教授克莱顿·克里斯坦森在其名著《创新者的窘境》中提出“破坏性创新”的理论。所谓破坏性创新，是利用技术进步效应，从产业的薄弱环节进入，颠覆市场结构。与之相对应的概念是“持续性创新”或者叫“渐进式创新”，指的是在原有业务上不断创新加以完善，目的是为了原有的业务更加稳固持久。

《从0到1》的作者彼得·蒂尔提出只有从0到1的垂直创新才是创新，但对许多人来讲，不可能都探索从0到1，在从1到N的过程中，其实还有大量创新创业机会。在创新过程中模仿式创新也应提倡，事实上，正是模仿式创新迅速普及了技术，像日本近代

工业的发展大多都建立在对美国技术的模仿式创新上。我们国家不少模仿式创新被扣上“山寨”的帽子被媒体批评。其实世界上任何国家都有从模仿到原创的过程。模仿是重要的学习手段，几乎没有企业不模仿的，模仿式创新不是件丢人的事情。创新创业既要有从0到1的垂直创新，更要有从1到N的水平性发展创新，而后者往往有更多创新创业的机会。互联网的发明是从0到1的垂直创新，但围绕互联网的运用创造了大量的创新创业机会，大众创业和万众创新往往不是独辟蹊径，而是在现有技术和创新基础上进行持续性、组合式或集成式创新。

克里斯坦森认为企业常常面临原有业务持续式创新和开展新业务的破坏式创新的两难选择，他找到的方法是要把进行破坏式创新的部分独立出来，做个新部门，和原有业务分开，靠原有业务部门搞破坏式创新是很难的。确实让研究汽车的人去搞电动汽车不太容易，所以汽车公司要搞电动车应专门组织一帮技术人员，甚至地点也不应放在一起。在建材行业，新型建材是水泥等传统产业的替代品，中国建材的选择是，一方面由中联水泥等水泥专业公司做好水泥等传统业务的技术升级，另一方面由北新建材等专业公司大力发展新型建材等战略性新兴产业。

去年九月我和诺贝尔经济学奖得主埃德蒙·菲尔普斯有一场对话，他在新书《大繁荣》中提出草根



铜铟镓薄膜太阳能项目



工业4.0智能化管理的生产线

创新对经济繁荣至关重要。菲尔普斯有两个重要观点，一是创新和制度无关，跟文化有关；二是创新主要靠草根创新，创新和大企业无关。德鲁克在《创新与企业家精神》一书中也提到了美国的一些创新并不源于大企业，如汽车时代来临时美国的铁路公司都想制造汽车，但是真正造出汽车的却是福特公司，而航空时代来临时，美国汽车公司一古脑都想造飞机，而飞机却由波音和麦道等公司造了出来。虽然如此，德鲁克仍认为大企业在创新上大有作为，他举了美国强生等不少大公司一路不断创新发展的例子。我比较赞同德鲁克先生的见解，虽然今天我国前五家互联网公司均不来自传统大企业，但大企业在重大技术攻关和产业转型升级的创新中仍承担着正面作战的任务。因此，对于我们来说，创新既需要万众创新，也需要以企业为主体的创新，关键看是在哪个领域里。过去提倡企业是创新主体，现在提倡万众创新，两者其实是相辅相成的，其实企业创新也是企业里技术工作者和员工开展的万众创新过程，应该把万众创新和企业创新融合起来看。这次“国十一条”指出，支持各类市场主体不断开办新企业、开发新产品、开拓新市场、培育新兴产业，形成小企业“铺天盖地”、大企业“顶天立地”的格局。这讲的也是企业创新和万众创新相互融合。

创新创业应提倡协同创新，不应单打独斗。创新创业过程是一个资源聚集过程，也是一个资源优化过程，因而应该进行社会协同，中小微企业要和大企业合作，接受大企业的创新外包，中小微企业之间也要协作分工，共同完成更大一些的系统集成创新。

大企业要充分发挥多年积累的科技资源，打造成为创新创业的公共平台，如大企业要主动采用外包创新等方式，给中小型科技企业及“创客”多下订单。

创新创业也要注意开放性创新，最近不少企业到国外收购科技企业和建立研发中心，也是一条加快创新的捷径。我刚去了中国建材去年收购的德国慕尼黑的研究中心，这家研究中心从事太阳能薄膜电池研究，最早隶属于西门子公司，有20多年历史了，现在有上百名研究人员，进入中国建材集团后大家热情高涨，干劲十足，出了不少重要成果。现在国家提倡“一带一路”，又给创新创业提供了好机会。在“一带一路”的创新创业中，既要把我们的创新技术和产品带出去，也要把别人的一些创新技术引进来，还可以通过资本市场收购，通过投资进行合资合作。在“一带一路”创新创业过程中，中小企业可以打前站，做大企业的引路人，大企业在重大项目的分包中应优先考虑国内的创新创业者。总之，“一带一路”走出去，对创新创业又是个大舞台。

中国建材集团所属中国建材总院是行业里的“中央研究院”，有1.3万名科技工作者，正全力打造行业技术孵化、试验、应用的开放性创新平台。今后在这个平台上，从研发、技术发包到鉴定、检测、销售到资金提供可以一站式完成，真正成为建材行业的“创新工场”。比如现在玻璃工业面临什么问题，水泥工业面临什么问题，把这些问题提出来，放到开放性平台上去，让大家在互联网创新平台上揭榜。

我一直主张的融合式创新方式，就是要把从0到1的垂直创新和从1到N的水平创新融合起来，把企业持续性创新和破坏性创新融合起来，把互联网技术和实体经济融合起来，把万众创新和企业创新融合起来，把制造业和制造服务业融合起来。

技术条件革命性的改变为创新创业者们提供了更好的外在环境，但是并不是说人人都能成为创新创业者。创新创业是个艰辛的过程，任何成功都是市场竞争严酷筛选的结果。应该说过去30年，中国的改革开放创造了百年不遇的创业和创新机会，前些年，机遇性事件降低了创新创业者的机会成本，一大批企业家伴随着改革开放成长起来。今天中国逐渐进入成熟的市场经济时代，早期的短缺式经济创造的机遇也几乎不存在了。当然，新的技术经济转型又为我们创造了更大的机遇。但是应该看到，今天的创

新创业过程是在一个高起点上的竞争，因而应该提醒我们年轻一代，创新创业是一个系统性思考研究和创造价值的过程，既需要满腔热情，也需要科学的态度，更需要坚守的精神。如果说过去创新创业是靠“胆商、情商、智商”的依次排列而实现，今天的排列应是“智商、情商和胆商”，也就是说今天的创新创业要想成功，科学的态度可能要放在前边，之后是艰辛的实践过程，而情商和胆商体现在对创新的热忱和坚守的毅力上。

这次“国十一条”的发布，体现了政府为创新创业营造良好政策环境的决心，也将切实促进创新创业。我认为要大力发展创新创业，必须积极营造良好的创新创业环境。创业和创新既有大众创业、万众创新，也有企业的实体创新，无论何种创新，都需要有良好的环境和政策支持，其实创新创业只有良好的社会舆论环境是不够的，更重要的是政府具体的政策支持，如简化行政手续，给予税收减免和财政补贴。我了解到，在德国，无论何种企业，只要是花在技术研发上的投入，政府都通过银行补助50%的资金。再者就是创新不见得都要高科技，不要因为创新创业者的科技水平不是世界一流就不支持。创新也要切合实际，不要一阵风，不要拔苗助长，不要动辄就高科技。创新和科技相关，但也不能混为一谈。传统上把科技分为三个层面，一是基础科学，回答未知的问题，二是应用科学，解决现实中的问题，三是技术层面，解决产品开发和制造的问题。说起来这三者都是创新，但我们讲的万众创新和企业创新大多数集中在第三个层面，甚至有许多创新和技术也不搭界。我曾在央视的一个创业大会上遇见一位“米线哥”，他没有什么高科技，只是把米线做得特别好，也成了当地知名的创业者。我最近去济南参观“阳光大姐”家政服务公司，没有太多高科技，但创新点不少，安排了8万多名女职员就业，很了不起。我觉得创新创业是个行行出状元的事，不拘泥都去互联网+，也可现代农业+，也可光伏产业+，还可新型房屋+，实在是太多机会。就拿工业化新型房屋业务来讲，全国有300亿平方米农房需要改造，如果这些住宅改造都工业化、产业化，会有多少创新创业的机会，最近北新房屋推出加能源5.0新型房屋，即把地暖、光热、光电、家庭风电和沼气结合起来，一个农户的新型房屋不但不消耗外供能源，还自给自足，甚至每年还可挣

两三千元电费，这又有多少创新创业机会。再拿太阳能光伏产业，现在也可以光伏+，可以搞光伏农业、光伏牧业、光伏渔业等等，如果我们解放思想，会发现处处都有创新创业的机会。这次的“国十一条”不仅体现了政府鼓励支持创新创业的决心，还有很多实实在在的政策支持的“干货”，比如要加大财政资金支持 and 统筹力度、完善普惠性税收政策、优化资本市场等，推动在上交所建立战略新兴产业板，推进新三板向创业板转板试点等等，都非常实在。

值得关注的是，“国十一条”还提出“要为创业失败者再创业提供必要的指导和援助机制”，这一点非常重要。我们要有宽容失败的社会环境，创新创业成功的背后就是失败，往往一个成功者也都经历过无数次失败。常言道，“失败是成功之母”，因而社会要宽容失败，给失败者热情的安慰与关怀，鼓励失败者再创新创业。这里，我也想以一个过来人的身份给创新创业者们一些提醒，任何创新创业都要认真筹划，创新创业重要的是把握机遇、寻找商机。创新创业选择业务方向时要如履薄冰、如临深渊、战战兢兢，选定后就要扎扎实实，执着坚守，冒险不应是创新创业者必然的选项，创业做生意要量力而行，打有准备有把握之仗，做到“赚钱不赌钱”。总的来讲，创新创业既要满腔热情，又要认真务实，把创新创业当作一种人生态度，一种民族精神，一种社会风尚。

## 迎接 企业家时代

创业需要企业家，十八届三中全会提出“更好发挥企业家作用”，去年的中央经济工作会议也提出“注重发挥企业家才能”，但社会上对什么是企业家有不少争论，有人认为，只有民营企业家才是企业家，认为企业家的特殊之处就在于敢于冒险和吃螃蟹。

到底什么是企业家？这么多年说法很多。两百多年前，法国人最早提出企业家概念是指在流通过程使货物增值的商人；后来英国人又提升为使资源创造价值的企业主；熊彼特先生把企业家归纳为能进行破坏性创新的人；而德鲁克把企业家归结为所有具有创新精神的人。企业家不是偏好风险，而是专注





央视《对话》栏目专访，谈中国制造业的服务升级

于机遇，为了把握机遇，在可控可承受的条件下，承担适度的风险。其实不分企业和公共事业，不分规模大小，不分位置高低，不分所有制类别，按德鲁克的说法，创新者就是企业家。从德鲁克的理论来看，应该说今天我们的创新创业者都应归结为企业家范围，因此创新创业的时代应该是一个企业家时代。

中国的改革开放培育了一大批企业家，最早中国是把国企里一些改革者都称为企业家，如步鑫生、马胜利、褚时健等，他们的特点是敢于改革传统国有体制。第二批应是出自自由国有企业改制而成的民营企业的领导人，这批人具备对企业和市场的理解，因而迅速发展起来。第三批是由“个体户”逐渐发展起来的，个体户的称谓今天看来有些轻视的意味，但当年的创业者都是叫这个名字，不少个体户在竞争中消失，但也有一些个体户顽强地发展壮大起来，成为今天的企业英雄。当然，企业家还应该包括具有改革创新意识的国企领导人，这也包括国企大集团下属的一大批基层企业的领导人，中国国企真正处于自然垄断的并不多，大多数处于竞争的领域，而且由于上市和与社会资本的融合，大都发展成了混合所有制企业，因此这一部分领导者也具备企业家的明显特征。因而中国社会的企业家主要包括三个来源，一是进入市场的国有企业有创新意识的领导者，二是由国有企业转制而成的混合所有制或民营企业领导人，三是由民营企业成长培育的企业家，以及在以上

三种企业中的优秀的职业经理人。应该说，没有这批优秀的企业家就没有今天我国众多的优秀企业，企业家为中国社会经济做出的贡献是巨大的，企业家队伍可以说是我国经济发展的脊梁。

中国经济新常态下，创新创业将成为经济发展的新引擎，我们必将迎来企业家的时代，企业家不单指企业的所有者，而是所有从事企业具有创新精神的人，企业家和企业规模、所有制形式无关，企业家不单指呼风唤雨的大企业家，更应指草根创新创业的中小微企业创业者，不单是上了福布斯排行榜的企业富翁，也包括从事国有企业的具有创新精神的各级企业负责人，只要积极投身创新创业就都具备企业家精神，都可当作企业家看待。因此，大力开展大众创业、万众创新，将加大培育企业家阶层和加快企业家时代的到来。

企业家时代应具备以下特征，一是创新创业成为社会主流意识，大多数社会中的精英，都投入到创新创业的经济生活中，形成大众创业、万众创新的市场经济的格局；二是造就浩浩荡荡的企业家队伍，这之中有像柳传志、张瑞敏、马云这样的大企业家，而更多的是成千上万的优秀的职业经理人和中型企业家，还有数不胜数的小微企业家。大众创业、万众创新会使一大批中小企业家脱颖而出，海量的中小企业家将成为社会中产阶级的重要组成部分和巨大增量，进而缩小目前社会中存在的贫富两极分化，企业家时代也会带动社会人员广泛的就业，有利于社会稳定；三是企业家时代是一个创造财富的时代，它既能提供社会公平和福利的物质基础，又能坚持社会效率优先的原则，以克服福利社会常常带来的惰性，激发经济社会中人们的活力和创造力。鼓励人们靠创新创业、靠脑力和体力劳动、靠资本积累和资本投入致富，企业家带领大量的企业健康发展，为社会提供足够税收，支持经济发展和社会进步；四是越来越多的企业家关心社会政治，成为推动社会的民主法治进程的重要力量，企业家是经济组织者和实践者，他们对经济体制和市场规则最具有发言权。因而引导企业家参政议政，会促进社会主义市场经济向纵深发展，企业家主张效率和效益，这也正是社会管理者所需要的，因而企业家时代会创造一个更加有效率和更加公平的社会，企业家精神也是我们实现中国伟大复兴的中国梦的重要组成部分。



宋志平  
在孔子研究院演讲

**编者按：**企业如何打造软实力，如何能实现基业长青，中国建材集团董事长宋志平今年6月份在曲阜孔子研究院作了题为“半部《论语》做企业”的演讲。他结合30多年的企业实践，充分融合东方儒家思想和西方现代管理精髓，浓缩提炼形成独具特色的企业管理思路。他倡导包容和谐的企业文化，“企业是人、企业为人、企业靠人、企业爱人”让“企业”这个原本普通的词汇变得更加人格化。

# 半部《论语》做企业

中国建筑材料集团有限公司党委书记、董事长 宋志平

《论语》是儒家最重要的著作之一，书中凝结的做人之道、治学之道、治国之道，千百年来深深滋养着生生不息的华夏文明。2013年11月26日，习近平总书记到曲阜孔子研究院参观考察时，认真翻阅《孔子家语通解》《论语诠解》两

本书。他表示：“中华民族有着源远流长的传统文化，也一定能创造中华文化新的辉煌。”“研究孔子和儒家思想要坚持历史唯物主义立场，坚持古为今用，去粗取精，去伪存真，因势利导，深化研究，使其在新的时代条件下发挥积极作

用。”在社会价值观日趋多元化的今天，在中国经济转型升级的关键期，我们重温总书记这番话，从《论语》中汲取丰厚的思想智慧，意义深远。

我今天的演讲正是和《论语》这部著作有关，题目是“半部《论语》做企业”。大家都知道宋代开国宰相赵普有个“半部《论语》治天下”的典故，大意是赵普靠着上半部《论语》处理政事，屡建奇功。但与这个典故不同，我所指的“半部”，不是半部书，而是虽然学习《论语》多年，仍感觉学得不够深入透彻，仍是一知半解。但即便如此，通过学习应用书中的一些基本原理和核心理念，对我做企业帮助非常大。

孔子在《论语》中开门见山：“学而时习之，不亦说乎？有朋自远方来，不亦乐乎？人不知而不愠，不亦君子乎？”孔子的精神追求与达观的人生态度跃然纸上，结合自己近40年来的企业经历，套用《论语》的话说就是，“终身做企业不亦乐乎”。我崇尚一生做好一件事，始终把做企业作为自己的终身追求、乐趣所在。我体会，做企业应该是人生的乐趣，也只有有兴趣才能做好企业，实现自己的人生价值。

我是1979年大学一毕业就被分配到中国建材集团工作，先在北京新型建材总厂做了4年车间技术员、10年工厂推销员（期间做过销售科长、处长、副厂长）、10年厂长，后来在中国建材集团做了14年一把手，其中有5年时间同时担任中国建材集团和国药集团两家央企的董事长，把两家企业同时带入世界500强。所以，我常讲，我的企业经历很

简单，35年来一直都在企业工作。

但同时，我的企业经历也挺丰富，因为做企业的过程中也有不少难忘的故事。1993年，我刚做北新厂长时，厂里揭不开锅，经营非常困难。当时我只有36岁，面对几千名“嗷嗷待哺”的职工，压力非常大。怎么做？我想，做企业最重要的还是人，最重要的还是要让大家关心这个企业。那年

春节刚过，石膏板厂大修，车间领导让我去给热烟炉点火。我把火把投到热烟炉后转身对大家说：“其实我最想点燃的是员工心中的火！”最终大家集资四五百万启动了生产，度过了那场危机。现在，北新建材已成为国内知名上市公司、全球最大的石膏板企业。2002年，我到中国建材集团担任总经理时，同样面临困境。就在宣布任命的



点燃北新员工心中之火



任职国药期间  
调研企业

当天，我坐在主席台上收到了法院的传票——因为欠债，一家公司要冻结我们所有的资产。当时中国建材集团负债累累，我们痛定思痛，攻坚克难，通过调整战略、深化改革，实现了跨越式发展，营业收入从20多亿增至超过2500亿。2009年4月的一天，我正要去国外路演，在去机场的路上被叫到国资委，去了才知道是让我同时做国药集团的董事长。任职国药的五年间，由于要兼顾两家企业，我几乎没有一刻停歇，被媒体称为“最忙的董事长”。值得欣慰的是，五年里国药营业收入从400多亿增至超过2000亿。

说到《论语》，这些年来我反复诵读原文，也看过不少白话文译本，脑海中搭建起孔子主要思想的立体框架，这不仅影响了我做企业的思路，也由此构筑了我的企业观。但同时，孔子的思想博大精深，我感觉自己只理解了一些皮毛，内心还有很多问题。去年卸任国药董事长后，我的时间相对宽松了些，“五一”假期来到曲阜孔子研究院学习了三天，杨朝明院长给我做了悉心的指导，后来学院还给我发了研究员聘书。

其实，在日本和台湾地区，一些大企业家常会到僻静的地方静思，考虑一些哲学命题和终极问题。今天，中国的企业家也到了潜心学习、静心顿悟的时候了。我觉得曲阜就是一个可以让人静下来的地方，面对圣人，我们可以叩问自己的心灵，理一理思路，想想做人做事的道理和人生方向。

从去年“五一”到现在时隔一年多，这一年多来我有哪些知识活学活用？有哪些新的思考？借今天这个机会，正好跟大家做一个汇报交流。在孔子的故里谈孔子、谈《论语》是有压力的，我今天就班门弄斧，从企业实践的角度讲讲学习《论语》的体会以及《论语》对于企业的指导价值。

我体会，学习《论语》既要通读也要精读，一些经典语录更要反复学习、揣摩和升华。但同时，学习《论语》和孔子思想要把握主要精髓，不能拘泥于机械的背诵，更不能生搬硬套。尤其做企业，要结合实际，学以致用，把《论语》的思想与现代管理思想对接，做到古为今用、中西合璧。现代企业管理包括几个大的方面，一是战

略和文化，二是组织行为，三是量化分析，四是科技创新，五是市场运作。在这些工作中，《论语》给我们的帮助更多是在企业战略、文化、组织行为管理以及市场运作方面。

孔子生活在一个生产力不发达的时代、一个信息落后的时代，其思想大部分集中在治国理政、人际关系、组织行为等方面，更多的是在讲修己安人的哲理，因此《论语》等著作无法回答我们今天的所有问题。但是，孔子思考人性与人的价值，他的思想具有超越性的意义，他的“仁者爱人”的人文精神、“敬天爱人”的平凡思想、“天下为公”的治理理念、“过犹不及”的辩证哲理、“学而不厌、诲人不倦”的治学态度，“克己复礼”的廉政精神、“节用爱民”的民本思想，以及其个人达观的精神、仁爱的情怀、对名利的平常心等等，既可以成为企业管理的一份指南，指引我们走上正确的发展道路，也可以成为管理者内心的一面镜子，时时校正我们心灵的方向。

下面，我从五个方面跟大家谈谈我的体会。

## 一、关于企业的发展观

企业到底该怎么发展？孔子有两个重要观点可以用来考量我们对企业发展“度”的把握，以及处理企业与社会及自然的关系。即“过犹不及”和“己所不欲，勿施于人”。

“过犹不及”的“中道”思想与我们今天讲的新常态下的平常心一脉相承。我主张做企业要把握度和平衡：一是不要什么都做，有舍才有得；二是考虑可持续，既要看眼前更要计长远；三是考虑承受度和风险，有底线思维；四是订立“三分天下”的市场战略，而不是包打天下。

拿发展目标来说，企业是不是规模越大越好、增速越快越好呢？过去我们多强调企业要做大，后来在做大的基础上又强调做强做优。“大”指的是实力，“强”指的是竞争力，“优”指的是效率。也就是说，企业在订立目标时，不止是追求规模，还要提高竞争力、优化企业资源、提高企业效率。现在中国经济发展进入新常态，GDP增速从过去的两位数降至7%左右，这对于很多习惯于依靠投资和要素拉动的企业来说，无疑是巨大的挑战。前些年我去日本调研时，三菱集团的社长跟我说，日本的年轻人很向往30年前的经济高速增长时代，但那时虽然日本经济发展很快，环境等问题却很突出，大街上人人戴口罩，近海没有鱼，河流都是臭水沟。现在日本GDP增幅很小，但是经济发展很好，城市也很环保。在东京和大阪，我对当地中国人的就业压力和消费水平做过了解，得到的答案是，他们在日本生活比在北京、上海



孔子“己所不欲，勿施于人”的观点告诫我们，要处理好自己与他人之间的关系，做人要推己及人，将心比心，做事要把握分寸。做企业也是一样，要学会换位思考，从他人的角度考虑问题，处理好企业与自然、社会、员工、竞争者的四大关系，实现和谐发展。



轻松。对于我国来说，经济发展从高速增长转入中高速增长、从规模速度型粗放增长转向质量效益型集约增长，这是必经的过程。我国的GDP基数巨大，市场容量广阔，只要调整思路，不断改革创新，一定会在转型阵痛后迎来新生。

再拿产业发展来说，过去这些年，市场上一哄而上建起很多钢铁厂、水泥厂，时至今日，钢铁、水泥等行业都过剩30%左右，恶性竞争严重。所谓“过犹不及”，这就是活生生的例子。所以，我在前年重庆召开的中国企业家年会上呼吁：“在经济发展过程中，我们必须学会适得其位和适可而止。”做任何事情都要遵循平衡、节制和可持续原则，过剩经济下，我们需要做的就是修正市场，化解矛盾，通过以销定产等方式保持供与求、销量与价格的动态平衡，提高产业集中度，提升行业与企业价值。

在做事方面，我主张中庸之道，就是把握“中道”，力求达到最佳状态，做事把握的点位最好处于0.618黄金分割点。上世纪60年代，华罗庚教授运用黄金分割理论，研究出著名的

“优选法”，其后在全国广为应用，为提高生产效率、节约资源作出了巨大贡献。我理想中的黄金分割点是：凡事不做激进派，不做落后派，做个促进派。

孔子“己所不欲，勿施于人”的观点告诫我们，要处理好自己与他人之间的关系，做人要推己及人，将心比心，做事要把握分寸。做企业也是一样，要学会换位思考，从他人的角度考虑问题，处理好企业与自然、社会、员工、竞争者的四大关系，实现和谐发展。

前不久，日本企业家稻盛和夫来中国做了一场演讲，他说自己所有的成功之道都抵不过八个字：敬天爱人、利他之心。稻盛和夫信奉“至诚”之道，他是我敬佩的企业前辈，他完全是靠儒家文化、佛学教义等东方思想，先后做成了京瓷与KDDI两家世界500强企业，80多岁时又临危受命，出任日航董事长，带领这家濒临破产的企业迅速扭亏为盈。多年来我一直在思考：我们中国有五千年文明，有底蕴深厚的传统文化，这些思想能不能用于现代企业管理？稻盛和夫的故事给出

了肯定的回答，采用东方管理思想完全可以做出世界级企业。对于这一点，我也深有体会。我是学西方管理学出身的，但在学习过程中逐渐发现，西方的很多管理思想都能在东方文化中找到答案，只是我们过去没有很好地发掘研究。西方管理长于定量，东方管理长于定性，现在信息技术发展迅猛，定量可以用模型计算，但是定性的内容，像人的心灵归属问题、企业的价值追求问题等等，却很难用计算机计算。

说到企业的价值追求，韩国浦项钢铁公司是我很敬佩一家公司。这家

企业是全球知名钢铁制造商，在韩国企业界举足轻重，朴正熙总统曾亲自为其奠基。前年我去韩国拜访时，浦项钢铁CEO告诉我，他们按照环境、安全、质量、技术、成本的价值排序做企业，把关乎公众利益、环境与气候的事情放在前面，把赢利放在后面。这一理念让我很受感动，同时也深受启发。今天我们正处于社会化阶段，在创造财富、分配财富和享用财富的过程中，每个企业都要懂得“滴水之恩当涌泉相报”的道理，正确处理各种关系，为社会谋福利，为人民谋幸福，绝不能罔顾环境及他人利益，否则只

能自食恶果。

我主张打造阳光企业，为社会创造更多财富。包括严格恪守商业道德，公开透明经营，提供优质产品与服务，实施绿色发展、循环发展和低碳发展的可持续发展战略，兼顾社会各方利益等等。中国建材所属的曲阜中联就是个例子。这家水泥企业规模不大，只有两条日产2500吨的生产线，但由于在企业经营中成功运用了孔子思想和儒家文化，成为国内管理最好的水泥厂之一，工厂一尘不染，取得了良好的社会效益和经济效益，去年利润额和缴税额双双过亿。

## 二、企业的目标

做企业到底是为了什么？孔子讲“仁者爱人”、“仁者安仁，知者利仁”，真正的仁者要有爱的真诚，真正的智者必须做事利仁。企业要赢利，企业的经营活动也是以赢利为核心的，但企业不是单纯的经济组织，做企业的根本目的还是要为社会大众服务。我们应有仁者的素质、修养和胸怀，有感恩的心态和爱人的思想，以包容理念和利他主义精神，努力回馈造福社会。很多企业没有搞清这个道理，虽然赚了钱，但并不受社会欢迎，企业内部也矛盾重重。

做企业应该以人为本，在中国建材集团，这一思想还可以分解为“企业是人、企业靠人、企业为人、企业爱人”。其中，“企业爱人”正是我最近受“仁者爱人”思想的启发新加入的一句话，也是对以人为本理念的升华。

“人”是企业最宝贵的财富，企业要



做企业应该以人为本，在中国建材集团，这一思想还可以分解为“企业是人、企业靠人、企业为人、企业爱人”。



始终以人中心，把实现人的幸福和价值是企业发展的主要目标和根本追求，这是任何时候都不能偏离的主线。

“企业是人”是指企业是人格化的、人性化的，被大家赋予了一定的性格和特征。例如说起联想，大家会想到柳传志；说起海尔，大家会想到张瑞敏；说起淘宝网，大家会想起马云。“企业靠人”是指企业的一切都是由人来完成的，要靠领导者的带领以及广大干部员工的努力和付出来发展。“企业为人”是指企业归根结底是为了人，包

括企业人、投资人和社会人。“企业爱人”是指企业既要发挥员工的积极性和创造性，也要关心和爱护员工，让员工与企业共成长，让大家有安全感、温暖感、幸福感。

中国建材集团现有18万员工，怎样让大家心甘情愿为企业工作？怎样增强企业的归属感？答案取决于“人”，更确切地说，是取决于员工内心涌动的精神文化。不丹国总理吉美·延礼在《幸福是什么》一书中提到国民幸福指数GNH——相对于以物



宋志平为中青年干部培训授课

质为本的GDP, GNH强调的是以人为本。这一概念是不丹前国王吉格梅·辛格·旺楚克1970年提出的,他认为幸福指数有四大支柱:一是政治和谐;二是经济增长;三是环境保护;四是文化传承。不丹虽不是发达国家,人均GDP只有700美金,但其社会安定,国民幸福指数很高。曲阜也是幸福指数很高的城市,尤其是在文化传承方面做得非常好。这些例子对于如何做企业、如何提高员工的幸福感很有借鉴意义。

利他主义应是做企业的原则,也是以人为本思想的重要体现。孔子说“己欲立而立人,己欲达而达人”,孟子也说“穷则独善其身,达则兼济天下”。做企业是一件利他利己的事情,常常利他才能达到利己,实现均富和共富。

拿企业竞争来说,市场经济是竞争经济,很多人想问题往往是直线型的,认为竞争就是你死我活,好勇斗狠。竞争真的应该这样吗?西方早期崇尚极端的市场竞争,也曾经历过打乱仗、打恶仗的竞争阶段,企业之间崇尚弱肉强食的“丛林法则”和达尔文

的“自然选择理论”,结果发生了大规模倒闭潮和企业家跳楼的惨剧。

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,要以正确的思想为指引。印度的水泥也过剩,产能利用率只有69%,但水泥价格从100到140美金不等,效益很好。印度是个佛教国家,在处理市场竞争的时候,心放得比较平。相比之下,我们面对过剩时则往往比较浮躁,大家都想放量抢占市场,尤其是在市场下行时就更加恐慌,每家都想多产多销把对方打死,这就成了悖论。前不久,我和爱尔兰CRH公司CEO阿尔伯特先生会面时,他很不解地问我“中国企业为什么这么打乱仗?”我说:“因为只顾眼前利益、自身利益,不顾长远利益、全局利益。”

对于水泥等过剩行业来说,该如何走出恶性竞争的“丛林”?孔子讲“礼之用,和为贵”。不同利益主体的诉求是客观存在的,如果只看对立不看统一,只顾眼前之利、一己之私,盲目杀价竞争,结果只能是杀敌一千自损八百。企业要树立“和”的理念,坚

持共生多赢的思想,互相理解,互相忍让,互相帮助,顾系统、顾大局、顾别人,从恶性竞争到理性竞合,只有这样才能共渡难关,最终做好自己。我经常出差乘飞机,这几年不同航空公司代码共享成了常事,去香港往往是国航、国泰、港龙等几家公司的乘客被安排到一架飞机上,其实机型差不多、机上服务也差不多,既方便了乘客、提高了航空公司的效益,也减少了能源的浪费,从而航空公司从竞争走向了竞合。航空公司的竞合范例值得我们各个行业的企业思考和学习。

作为行业领袖,中国建材主张“行业利益高于企业利益,企业利益孕于行业利益之中”。多年来,我们带头进行发展理性化、竞争有序化、产销平衡化、市场健康化的市场竞争“四化”工作,积极探索节能限产、错峰生产、立体竞合、精细竞合、资本融合等多种竞合模式。中国建材支撑起了行业的大伞,做了不少牺牲,但这么做是值得的。在去年经济下行的巨大压力下,钢铁等行业日子不好过,但在中国建材的推动下,水泥行业却有良好的利润。

### 三、企业的选人用人

企业里有四件事很重要：一是选择合适的业务，二是选择合适的人，三是选择合适的机制，四是选择合适的管理工法。在这四件事中，选人用人是做企业的关键。美国学者英格尔斯在《人的现代化》一书中认为，人的现代化之所以如此迅速，一是得益于电视信息的传播，二是得益于现代大规模工厂对人的组织训练和素质提升。管理企业的艺术归根结底是管理人的艺术。《中庸》里面记载孔子说：“为政在人”，又说：“其人存，则其政举；其人亡，则其政息。”《论语》中也较多地讲到了识人、选人、用人和培养人的问题。

孔子说，“先行其言，而后从之。”“举直错诸枉，能使枉者直。”企业选人用人的一个核心是重业绩，让能者上庸者下，树立好用人的导向和示范作用。企业经营不善，往往和选人用人失误有关：一是用了不该用的人；二是用的人不能挑大梁，承担不起应有的责任。在选人用人方面，我对人格和品德格外看重。明代思想家吕新吾在其论著《呻吟语》中说：居人之上者“深沉厚重是第一等资质，磊落豪情是第二等资质，聪明才辩是第三等资质”。其中深沉厚重是指具有厚重性格，并善于对事物进行深入思考，这是做企业领导的首要条件。小胜靠智，大胜靠德。如果一个干部品德不过关甚至存在大问题，那么他的能耐越大，对企业的损害就越大。所以，有才无德的人即使能力再强也不能用。当然，有德无才也不行，没有真才实学，只是个“好好先生”，做企业



孔子说，“先行其言，而后从之。”“举直错诸枉，能使枉者直。”企业选人用人的一个核心是重业绩，让能者上庸者下，树立好用人的导向和示范作用。



也不会有大起色。

孔子主张用学习的人。《论语》中讲“学而不思则罔，思而不学则殆”“君子食无求饱，居无求安，敏于事而慎于言，就有道而正焉，可谓好学也已。”强调的都是要不断学习提高，学思并重、学行并重。勤于学习、善于思考是中国建材选拔任用干部的重要标准，我们要求大家“把时间用在学习上，把心思放在工作上”，还提出了“五有”干部的口号，即有学习能力、有市场意识、有专业水准、有敬业精神、有思想境界，其中首要的就是强调学习能力。集团

在每个楼层都设立了读书角，每年都会给干部员工发几本书去阅读，今年还成功举办了几场读书会，形成了浓厚的学习氛围。

孔子把人分为君子和小人，认为君子和小人并不是从出身职务上区分，主要是以品德而分。孔子还把优秀的人定位于“士”，他把“士”分为三种表现，分别是：“行己有耻，使于四方，不辱君命”；“宗族称孝焉，乡党称弟焉”；“言必信，行必果，硁硁然小人哉！”也就是说，最低一等也要做到“言必信，行必果”，这也为我们选人用人和培养人提供了参考。



宋志平和德国员工在德国托尔高Avancis工厂合影



## 四、企业的管理

孔子说，“克己复礼为仁。一日克己复礼，天下归仁焉。”孔子说的“礼”，其实就今天讲的规范的制度，同时制度的坚持和维护需要每个人从自我做起。西方人讲，小企业的发展主要靠领导人自身的影响力，大企业则主要靠制度和文化影响人。例如，一个铁匠铺的师傅言传身教很重要；而大公司的老总最重要的工作就是建立制度和缔造文化。做企业最怕行权乱和投资乱，要管住这“两乱”，最好的“防火墙”和“灭火器”就是制度。中国建材集团是一家重组而来的企业，重组过程中最怕的是坏文化同化好文化，因此我们定的底线就是，进入中国建材集团的每一家企业都必须遵守我们的制度和文化的。

孔子的理想是：“大道之行也，天下为公，选贤举能，讲信修睦。”其实孔子讲的“天下为公”并不是简单的为人民服务的意思，而是民主管理，选贤举能参与管理。这是因为人不是个体的存在，而都应该是社会性的存



孔子的理想是：“大道之行也，天下为公，选贤举能，讲信修睦。”其实孔子讲的“天下为公”并不是简单的为人民服务的意思，而是民主管理，选贤举能参与管理。



在，是“社会的人”，所以不能一意孤行，只考虑一己之私。这是“天下为公”的内在意蕴。现代公司制，之所以称之为公司，也是指要有民主、规范和透明的管理。

“君子和而不同”是企业决策论中的一条重要原则。如中国建材集团的董事会会议就非常提倡这一点。我主张，董事会虽然是个决策机构，但讨论问题时应该像个学术组织，不能一团和气。作为董事长，我既要让大家充分发表不同意见，又要有个一致性的决定，这其实就是处理好和与不同的关系。

孔子要求做事应达到尽善尽美，也就是说要尽量做到完美，这应该是企业管理者的最高境界。精细管理、六西格玛管理都是追求尽善尽美的管理，台塑集团的价值观是“永续经营，止于至善”，所谓至善指的就是理想中道德修养的最完美境界。

孔子提出“见贤思齐”的思想，也可以作为我们“对标优化”管理思想基础。对标优化是中国建材最重要的管理方法之一，包括对外对标和对内优化。对外对标，是指学习外面的标杆企业。比如我们曾与海螺水泥对

标，找差距、定措施、抓落实。再如，一条5000吨的水泥生产线，欧洲工厂定员150人，过去我们定员300人，但现在我们在泰安的水泥厂只有100多人，生产线做到了无人值守。对内优化，顾名思义，是指在集团内部成员企业之间开展对标，就像袁隆平选稻种一样，逐步优化业务指标。

“道千乘之过，敬事而信，节用而爱人，使民以时”，孔子主张节用爱民，提出执政者要把厉行节约和爱民结合起来。这一思想应用于企业就是要做到先进简约。企业尽量不做非生产经营性投资，经营过程中尽量压低成本，降下来的成本应尽量用于提高职工待遇上。在企业所有的投入中，投给职工收入的成本应是投入产出比最高的。

孔子主张终身学习、建立互动式组织学习，主张学用结合、知行合一。美国学者彼得·圣吉认为，学习型组织要进行五项修炼：建立共同愿景、加强团队学习、实现自我超越、改变心智模式、进行系统思考。其实《论语》就是孔子和学生在深度会谈和互动交流中碰撞出的思想火花。我们今天推行的学习型组织从中可以得到有益启示。





中国建材在密云建设的加能源绿色小镇

## 五、企业核心价值观

孔子主张“父父，子子，君君，臣臣”，主张“仁、义、礼、智、信”。西汉时期董仲舒将其提升为“三纲五常”。实际上，“三纲五常”虽在后世的实践中有所偏颇，带有了封建性的糟粕，但作为中国人的核心价值观，曾维系中国社会上千年，对社会稳定起到了重要的作用。企业归根结底是人的组织，树立良好的企业核心价值观是企业长治久安的基础。

核心价值观是价值取向和文化纲领。例如，我们的社会主义核心价值观是富强、民主、文明、和谐、自由、平等、公正、法治、爱国、敬业、诚信、友善，这24个字分别代表了国家层面的价值目标、社会层面的价值取向、公民个人层面的价值准则。中国建材集团有一整套企业核心价值观，从宏观到微观，从企业到个人，都有非常完整的描述。企业文化是企业宗教，杰斯帕·昆得在《公司精神》一书中说：“在未



文化是企业之魂，解决的是大家从哪里来、到哪里去、在一起干什么的问题。打江山靠的是战略和执行力，守江山靠的则是一流的管理和优秀的企业文化、核心价值观，我总结为“文化定江山”。



来的公司内，只有信奉者生存的空间，而没有彷徨犹豫者立足的余地。”我非常认同这句话。一个企业团队应该是由一群拥有共同愿景、对事业有着忠实信仰的人组成的，不信奉企业价值观的人不在此列。

中国建材集团的企业使命是“善用资源，服务建设”。建材是高度依赖资源能源、对环境有一定负荷的行业，所以要善用资源，追求绿色发展、循环发展和低碳发展。同时也要有服务意识，包括服务国家重点工程建设、行业

结构调整、社会的可持续发展等。现在，中国建材集团正在研究“加能源5.0”绿色小镇项目，在房屋建设中采用地热、光热、光电、家庭风电、沼气五项增加能源供给的方式，不但不耗费外界能源，还会向外输出能源。现在中国农村有300亿平方米的房子，95%的房子不抗震、不节能、不环保、不舒适，新型房屋市场潜力巨大。未来5年，我们将在国内陆续打造更多的绿色小镇，并以此为基础，串联成片，打造绿色生态城。



中国建材集团的核心价值观是“创新、绩效、和谐、责任”。这八个字已沿用多年，成为中国建材集团18万员工共同的坚持。创新是指通过科技创新、商业模式创新、机制创新等推进企业的转型升级；绩效是指做企业要有持续一流的绩效；和谐是指企业要与自然和谐、与社会和谐、与竞争者和谐、与员工和谐；责任是指自觉履行央企应负的政治责任、社会责任和经济责任。

中国建材集团的人文环境是“三宽三力”。“三宽”是指待人宽厚、处事宽容、环境宽松。中国建材集团是由上千家企业重组起来的，因此必须有包容的文化，不仅包容大家的优点，还要包容大家的不同。“三力”是指向心力、亲和力、凝聚力。“三宽三力”为企业植入了强大的融合基因，使联合重组具备了牢固的企业文化根基。

中国建材集团员工的行为准则是“敬畏、感恩、谦恭、得体”。敬畏，是指干部员工要遵纪守法，在一定的规则内行事，绝不能超越底线；感恩，是指要常怀感恩之心，感谢组织、感

谢他人、感谢社会给予的关心、爱护和信任，并以感恩之心予以回报；谦恭，是指虚心学习他人的长处，不骄傲，不自满，不说过头的话，不做过头的事，做人做事不张扬；得体，是指举手投足要代表央企，说话办事要三思而后行。

正因为有了这套文化理念，多年来中国建材集团一路向前，实现了由小到大、由弱到强的快速发展，从草根央企迅速成为世界500强企业。文化是企业之魂，解决的是大家从哪里来、到哪里去、在一起干什么的问题。打江山靠的是战略和执行力，守江山靠的则是一流的管理和优秀的企业文化、核心价值观，我总结为“文化定江山”。

企业家精神也是企业文化重要的组成部分，过去人们常讲企业家精神是冒险精神和创新精神，但现在我们认为企业家精神应是创新精神和坚守精神。上个世纪30年代，上海滩是冒险家的乐园。改革开放后，创新创业的机会很多，而且机会成本不高，所以冒险被当作企业家的特质。但实际上，企业家精神不应含有冒险精神，管理大师德鲁克认为，企业家的主要任务是把握机遇，而不是甘冒风险。孔子讲“知者不惑，仁者不忧，勇者不惧”，但同时也说“暴虎冯河，死而无悔者，吾不与也。必也临事而惧，好谋而成者也”。做企业从来不应盲目冒险。

今天上午，一尊大型孔子塑像在曲阜正式揭幕落成，这座塑像庄严、自信、祥和。我在现场时，内心受到强烈的震撼，感动得热泪盈眶。《论语》里讲，如果祭祀先辈和神灵，我们就得心念着先辈和神灵，而不能只当个仪式走走过场。我们看孔子的雕像就得把它当成至圣先师本人，而不是一件艺术品，如果怀着这样的感情站在雕像下，我们会泪流满面。

西方历史上也有很多大思想家和先贤，但他们往往是仰望星空，进行理性和逻辑思维，优点是注重求证、逻辑清晰和态度严谨，缺点是过于教条、缺少辩证。中国的先贤则往往从朴素的生活出发，进行感性和辩证的思维，从治国理政、为人处事的角度，从日常的观察和思考，研究人的心灵和行为，优点是有很强的管理和教化作用，能够对心灵产生指引，缺点是缺少严密的逻辑和系统的归纳。我们今天任务就是古为今用、中西合璧，这才是应有的态度。

有媒体报道，1988年75位诺贝尔奖得主在巴黎集会呼吁：人类如果要在21世纪生存下去，就必须回到2500年前，去孔子那里汲取智慧。2012年，在中国雕塑大师吴为山（现任中国美术馆馆长）为联合国大厦雕塑的孔子像前，联合国秘书长潘基文先生无不感慨地说：“孔子的雕塑让我回忆起了自己的童年。我在儒家传统中长大，儒家思想对我一生的发展产生了重大的影响。孔子教导我们：修身齐家治国平天下。时至今日，这番话依然是真理。”我也常想，如果用一个字概括孔子的核心思想就应该是“仁”，内容是仁者爱人，如果用一个字概括孔子处事原则就应该是“恕”，内容是“己所不欲，勿施于人”。

我们今天已然进入了一个全球化时代、高科技时代，人类一天创造的财富可能比孔子时代一年创造的财富还要多，但人类却感到空前不安，恐怖主义、局部战争、贫富差距、环境污染、经济危机等交织在一起。在这个时刻，让我们静心聆听孔子的心声，用先贤的哲理净化浮躁的心灵和蒙尘的记忆。在这个时刻，让我们重拾古老而纯朴的价值观，找到心灵的栖息地，从容而淡定地走向未来。

（根据2015年6月25日宋志平在曲阜孔子研究院的演讲整理）



# 南方水泥 在产业整合阶段的资金集中管理

南方水泥有限公司是中国建材集团精心打造的大型水泥企业，是中国建材股份有限公司水泥业务板块的核心企业之一。南方水泥实行总部、区域公司、成员企业三级管控模式：总部作为管控中心，主要负责战略管理、业务营运、财务、投资、人力资源的管控，资源整合与配置以及技术支持；区域公司作为营运中心、利润中心，主要负责生产经营、财务、人力资源的统一管理以及区域内资源的统一配置；成员企业作为制造中心、成本中心，主要负责生产的组织实施、成本控制、质量、安全、环保管理。

## 一、实施背景

**（一）资金集中管理是集团管理整合的首要选择**

南方水泥通过大规模联合重组，

使企业规模迅速扩大，与此同时，也出现了诸如成员企业多，管理幅度大、半径长等问题。为此，中国建材在组建南方水泥之初就提出了“联合重组、优化布局、管理整合、市场协同、技术进步”二十字方针，强调一手抓联合重组，一手抓管理整合。而管理整合的核心是实行“五集中”的管控模式，其中财务集中的关键是资金的集中管理。实行资金集中管理便是开展南方水泥管理整合的必然首选，是实现集中管控的重要途径，是资金集约化管理的重要工具，是防范企业资金风险的重要举措。

**（二）资金集中管理是提高财务收益的持续动力**

南方水泥在联合重组后面临普遍的财资领域不经济现象，即高存款、高贷款、高资金成本。部分成员

企业具有高额的闲置资金沉淀在银行，只获得活期存款利息；部分成员企业却因资金短缺向银行大量融资，承担着高额的贷款利息，资金无法在南方水泥内实现共享。同时，南方水泥业务中收取银行承兑汇票数量巨大，因没有内部票据调剂机制，企业之间的协同效益难以发挥，浪费了巨大的银行贴现成本。其次，银企关系松散，融资集中度低。表现在提供融资的银行数量多，平均金额小，业务合作单一，企业融资议价能力低；各成员企业融资功能混乱，多头融资现象突出；由于地域环境、信用条件不同，各企业所获得的资金成本不同；公司融资总体上以短期贷款和票据融资为主，长期贷款比重低，在宏观调控时面临着巨大的转贷压力和流动性风险。



### （三）资金集中管理是提高财务管控和服务能力的内在要求

南方水泥在联合重组中对各成员公司的管控还比较薄弱，资金管理面临着“看不到”“管不住”“用不着”等突出矛盾。一是对决策有用的资金信息模糊、滞后。由于缺乏有效的手段，无法及时准确地了解资金余额、流量、流向，对各成员公司账户、授信、融资、担保、预算执行情况等难以实时掌握。二是各公司财务管理基础差异较大，资金管理各自为政；多数企业无资金预算约束，支付随意。资金缺口时，采用高价赊销材料、低价预售水泥方式回笼资金，影响企业盈利；应收帐款高或任意拖欠供应商资金现象突出，上下游关系紧张。三是成员企业在各地开设了近千个帐户，每个帐户都沉淀了一定的资金，致使大量资金闲置；管理流程和标准不统一，财权职责不明确，缺乏先进的管理工具和手段，资金管理效率低下。

在这种情况下，南方水泥必须着手解决资金运作的总体效率和监管问题。与此同时，还必须探索既不加大管理成本，又能够及时掌握下属企业资

金运作情况的有效途径。资金集中管理也就成了南方水泥加强财务管控与服务的有效抓手。

## 二、南方水泥资金集中管理的内涵和主要做法

南方水泥的资金集中管理，既着眼于推动管理整合的必要性和紧迫性，又充分考虑到联合重组成员企业巨大的文化差异和悬殊的管理水平，因地制宜系统设计符合南方水泥管理特点的资金集中管理体系，通过构建一个系统（资金管理的信息化系统）、用好二个手段（资金预算管理手段、资金集中管理手段）、达成一个目标（资金集约化管理）。主要做法如下：

### （一）明确资金集中管理的目标、组织和策略

#### 1. 资金集中管理的目标

结合南方水泥管理整合的原则和策略，明确以资金集约化管理作为资金集中管理的目标。集就是集成，约就是简约，化就是模式固化。就是通过简单合适的手段，统筹企业资金资源，优化资金管理流程，实现资金高效运作；改善企业财务结构、降低财务成本、防范财务风险。构建符合南方水泥总部、区域公司、成员企业三级财权分配体系，保持企业法人资金“所有权、使用权、收益权”不变的集中而不集权的资金集中管理模式。

#### 2. 资金集中管理的组织

南方水泥采用资金结算中心模式对集团资金实行集中管理，并成立资金工作领导小组，由公司总裁担任组长，亲自领导推进资金集中管理工作。2009年，中国建材批准南方水泥成立资金管理与结算中心，作为财务部的内设机构，在公司财务总监领导下行使资金管理职能。区域公司财务部在总部资金管理与结算中心的指导

下行使本区域内资金结算中心的管理职能，成员企业财务部门配合区域公司财务部行使本企业的资金管理职能，形成总部、区域公司、成员企业三级资金管理组织架构。资金管理 with 结算中心以“集中管控、共享服务”为宗旨，充分尊重“集中不集权、共享不共产”的辩证关系，适度把握对各项监控的相对灵活性，做到管控与服务并重，构建一个上下联动、协作高效的资金集中管理组织体系。

#### 3. 资金集中管理的策略

根据各企业管理水平和文化差异巨大，各区域资金结算和管理特点不同，同时，原有银行和信贷资源的集中与整合需要一定时期。南方水泥根据三级架构因地制宜地实行两级集中，即总部对各区域实行限额管理，区域对成员企业实行收支两条线。公司组织专业人员研究其他企业成功的资金集中管理经验，充分调研本公司实际情况，全面听取各方面的意见，反复论证形成详细的资金集中管理方案。确立“两级集中、分步实施、试点先行、谨慎推广”的实施策略，强调通过整合银行资源，规范统一基础管理，并通过建设实用高效的信息系统提高管理效率。

### （二）以融资集中管理为起点，统一账户，建立更紧密银企合作关系

南方水泥制订了《南方水泥融资和担保管理办法》，实行融资集中管理。融资集中充分考虑现状，维持发挥各成员公司的融资功能；根据金融市场情况统一制定包括利率、担保、产品、保证金等在内的融资政策；实行融资预审批制度，加强融资过程管理，保证融资政策有效贯彻。

落实融资主体和融资银行的双集中。在推行收支两条线的区域，除成员企业承接项目贷款外，主要的融资

职能由区域公司承担；加强区域公司与大型银行的战略合作，实现融资银行的集中。各区域公司选择两到三家实力雄厚、具有便捷的结算网络、能够提供优质现金管理服务的银行作为主办银行。主办银行提供新增授信，替换成员企业存量贷款。根据融资规模，各区域公司还选择另外几家银行提供融资和结算服务。经过三年多的运作，总部和区域两级资金管理与结算中心承担了南方水泥近80%的融资额度，通过统借统还，不仅推进了融资的集中管理，也满足了生产和发展的资金需要，资金管理与结算中心成了名副其实的內部信贷中心。

按照两级集中的思路，各区域公司在总部资金管理与结算中心、各成员企业在区域资金管理与结算中心分别开设内部帐户，用以办理内部存贷业务；各成员企业在指定银行开立一至两个收入帐户和一个支出帐户，清除除此以外的所有帐户，依托主办商业银行的结算网络，实行收入帐户资金余额每日上收至区域公司主帐户，支出帐户定时拨付，逐步构建起科学帐户体系。

### （三）以资金预算为主线，推进资金管理标准化和营运资金的集中管控

面对成员企业管理基础良莠不齐，南方水泥以资金预算管理为主线，梳理各项基础管理，统一流程标准，提高管理效率和透明度。其中资金管理以经营性现金净流量作为KPI，各成员企业各部门全面参与逐级上报，成员企业、区域公司通过资金平衡会的形式落实责任并对上月执行情况反馈检查。南方水泥总部资金管理与结算中心定期汇总，在月度资金工作会议上向资金工作领导小组分析汇报当月各公司资金预算执行情况和下月资金预算，并批复下发执行。目前，

南方水泥资金预算管理已形成年度、半年度、季度、月度为主的中期预算，并逐步开展旬、日资金预算管理。通过坚持不懈的管理循环，各级公司已经自觉养成资金预算管理习惯，资金管理水乎得到提高。

在资金预算管理过程中，除了要求以收定支、预算外追加控制等常规手段以外，南方水泥开展以“利润获取指数”为核心KPI的营运资金管理评价，通过设定各成员公司应收应付帐款、存货余额等五项定额加强营运资金集中管理，实行严格的资本性支出审批管理。为了提高管理效率，巩固管理成果，南方水泥通过不定期质询方式检讨各公司资金预算管理中存在的问题，帮助成员公司持续改善。

全面实行定时支付，要求所有企业除零星支出和税费等特定支出以外，所有采购和其他支出每月限定两个工作日对外支付。定时支付帮助公司解决了以下问题：第一，解决了资金信息系统上线前资金预算管理的控制手段，帮助以收定支和资金预算的执行；第二，规范了结算秩序，促进了上下游供应链管理，特别是通过规范供应商款项结算，促进了供应商合作的紧密程度；第三，提高整体资金沉淀量，有利于发挥资金池功能。

南方水泥收集整理了各成员公司资金管理的主要流程，反复比较梳理，统一了帐户管理、贷款管理、内部借款管理、票据管理、资金预算、收支管理等近50个具体业务流程，统一模板、操作节点及权限配置，制定了《南方水泥资金集中管理办法》《融资担保管理办法》《银行承兑汇票管理办法》等一系列制度，提高了基础管理的统一性和控制刚性，使财务基础管理得以标准化。

在资金集中管理启动之初，南方

水泥就全面实行资金余额日报报送制度，半年后实行资金收支日报报送。在日报的基础上，资金管理与结算中心结合销售、采购等业务情况，加强了动态风险预警，对成员企业在资金管理中出现的问题及时予以预警，持续关注直至改善。南方水泥总部加强了宏观经济和金融市场政策研究分析，及时预测、提示金融市场出现的重大事项和影响，协助各公司提前规划准备。

### （四）以承兑汇票集中管理为重点，推动具有南方水泥特色的收支集中管理

按照两级集中构想，南方水泥根据各区域产能、销售收入、融资规模和发展需要，确定各区域合理的资金余额限额。超出余额时上划至总部归集帐户，余额不足时，可由区域公司向总部申请借款补足。在区域层面，各成员企业在指定的现金管理主办银行开设一至两个收入户和一个支出户。收入户余额每日实体归集至区域归集帐户，结算中心帐户增加相应存款。在定时支付日，成员企业通过资金管理系统向区域公司发出资金调拨申请，区域公司根据申请日的月度资金预算执行情况和成员企业在区域结算中心存款余额，甚至联查各笔申请的支付对象、金额、合同执行等情况，经过区域公司标准流程审批后从归集帐户下划至成员企业帐户，最后由成员企业对外支付。特殊情况下，大额资金支出也可委托区域公司资金管理与结算中心对外支付。

南方水泥地处经济、金融发达的东南经济圈，在这里，银行承兑汇票被广泛使用。南方水泥每年收取的银行承兑汇票超过十万张，金额超过200亿，近六成的货款通过银行承兑汇票回笼，银行承兑汇票被公司视同



现金管理。因此，银行承兑汇票的集中程度和管理效果，决定了公司资金集中管理的效果。南方水泥从实际出发，在承兑汇票集中管理方面积极探索，提出“两项基础管理、三条集中路径、四大调拨工具”的管理办法，并借助银行产品，不断提高承兑汇票流动性和收益率。

#### **(五)以整合数据为核心，建设安全高效的资金管理信息系统**

在利用银行现金管理系统归集资金，实现基础管理统一规范的基础上，建设透明可控精细动态的信息系统以进一步整合内外部数据，实现更有效管控成为南方水泥的必然选择，这是南方水泥资金集中管理正确科学的推进路径。

南方水泥资金管理信息系统的设计以全流程、全口径为目标，涵盖当前所有主要业务。资金管理信息系统分为安全认证平台、系统平台、业务平台三层架构，包含基础数据、组织管理、

权限管理、流程管理、帐户管理、资金预算、资金结算、票据管理、授信和贷款管理、结算中心等多个功能模块，强调对南方水泥的实用性。资金管理系统在与供应链、财务总帐等多模块公用的软件公共平台之上，通过系统管理、审批流管理、权限管理以及二次开发平台、接口平台实现了多组织、多模式、多流程、多计划、多银行等多样性管理；资金系统通过业务管理、结算管理、风险管理实现了前台、中台、后台三层业务管理体系。

### **三、大型企业集团后并购时期的资金集中管理的效果**

#### **(一)明确母子公司财权职责，提高了财务集中管控能力**

一是明确了母子公司财权职责。在资金集中管理过程中，南方水泥贯彻落实资本性财权集权、管理性财权相对集权、经营性财权指导性分权的财权分配原则，通过资金集中管理进

一步明确了南方水泥总部、区域公司和成员企业作为管控中心、营运中心和成本中心的职能划分。财权的明确促进了三级架构职责清晰、专业分工、高效运作、整体协调，使专业的人专注地做专业的事，提高了工作效率，降低了资金运营风险，有利于后并购时期的管理整合。

二是资金管理理念得到更新提升。资金集中的过程改变了过去成员企业陈旧落后的做法，科学、现代化的资金管理理念深入人心。以资金预算管理为核心的各项管理工作从无到有，从点到面，从最初由财务人员唱独角戏到企业全员参与，形成公司上下助推资金集中管理的良好局面。

三是提高了资金管理和服务的效率，风险管理能力有效提升。通过资金管理系统实现银企直联和模块对接，企业财务人员结束跑单跟签、重复劳动的传统模式，减轻了财务人员的工作强度，提高了工作效率；通过统

一的管理制度和标准化的业务流程，确保后并购时期各成员公司运行操作统一规范、节点控制系统有效、资金信息动态透明、风险防范系统科学；通过有针对性的质询、对标和风险预警，促进各成员公司持续有效提高管理能力，加速了上级公司与成员企业、成员企业与成员企业之间的融合。

## （二）优化财务资源配置，提高了经济效益

南方水泥的资金集中管理有效促进了集团资金快速、良性循环，树立了企业整体“一盘棋”的思想，使有限的资金用在“刀刃”上，提高了资金的时间价值和经济效益。主要表现在：

一是资金余额集中度显著提高。通过三年资金集中管理，总部和区域公司日均资金余额占集团资金余额的比重为83%，比开展资金集中管理前提高了近五倍。嘉兴、湖州区域的资金余额集中度超过98%。全部帐户数减少了33%。

二是融资业务集中度明显提高。前五大银行对南方水泥的授信占比为61%，比整合之初提高了近两倍；总部和区域公司的融资余额占比由23%上升到78%。授信额度大幅增加，信

用评级大幅度提高，建立了更紧密的银企战略合作关系；融资结构得到优化，长期借款占全部有息负债的比重由19%提高到41%，保证金比例占融资敞口比例由19%下降到5.1%；因地制宜运用各种融资工具，财务费用比集中前降低20%以上。

三是南方水泥内部资金统筹运用程度大幅度提高。南方水泥总部以净利加折旧上收各公司资金近20亿元，改变整合之前由南方水泥向各公司净下拨资金的局面，有力保障了成员公司发展所需资金；南方总部与区域公司之间日常调动资金近200亿元，较管理整合前增长20多倍，支持了各公司转贷等临时性需要，加强了流动性管理；通过票据内部贴现、分期还款、大小票互换、长短票互换等方式，累计节约财务费用超过4000万元。

## （三）支持和促进业务整合，助力公司战略的有效实施

资金是企业的血液，资金管理是企业管理的核心。南方水泥积极践行中国建材“三五”管理模式，在采购、销售、财务资金、生产技术、投资等多个方面同时展开管理整合。

资金集中管理所强调的“集中管控，共享服务”，不仅针对财务资金领域，也惠及、促进生产经营和公司发展领域。清晰的财权划分有力地推动了三层架构在产供销领域职责的进一步明确，加强了管控中心、运营中心、成本中心的分工协调；要求财务、业务全面参与的资金预算管理，以经营性现金流量为KPI，强化营运资金管理，对销售、采购、生产管理提出更高要求，促进了业务的精细化管理；资金收支集中在客观上促进了各区域公司采购和销售业务的进一步集中。

南方水泥资金集中管理更着眼于服务。资金管理部门积极提供后并购时期各公司生产经营所需要资金，拓展融资渠道，保障和支持公司发展；在实施收支集中时充分考虑客户需求设置帐户，创造结算便利；改变过去付款随意的习惯，通过资金预算约束和定时支付控制，保证对供应商按时履约，实现上下游共生共赢，提升供应链价值。

（成果创始人：陈学安、赵旭飞、项岳海、董少棠、王俊、叶静、赵沙迅、张钦、马彬、刘际龙、刘怀振、康婷  
整理人：吴潇）





# 创造高端技术装备研发的“神话”

——高精密碳化硅陶瓷在IC装备制造业的新应用纪实

中国建筑材料科学研究总院 唐婕 霍艳丽

中国建材总院研制的碳化硅吸盘

装备制造业是制造业的核心组成部分，在某种意义上装备的先进程度可以代表整个国家的工业发展水平，因此建立强大的装备制造业是提高我国综合国力的途径之一。随着加工技术的进步，精密陶瓷作为第三代新材料，已经被引入到各种装备之中，充当着重要的角色，这为精密陶瓷的应用提供了广阔的用武之地，但与此同时，它对材料的性能及加工技术都提出了更加苛刻的要求。当前中国建筑材料科学研究总院（简称中国建材总院）已打破欧美等发达国家的技术垄断，推进高精密碳化硅陶瓷在IC装备制造业的新应用。

## 开拓进取 打破技术垄断现状

1905年德国人率先开始精密陶瓷研究，

1912年英国人发明首套氧化铝精密陶瓷刀具，自20世纪20年代后期以来，精密陶瓷凭借其优异的使用特性逐渐进入各国研究人员的视线，从最初的军事专用到现在民用领域，从最初偏重于陶瓷材料制备，到现在的粉体研制、显微结构的系统分析，精密陶瓷的种类和应用领域都得到了极大的拓展。我国自20世纪50年代以氧化铝陶瓷研究为切入点，进入精密陶瓷研究领域；60年代中期开始引入碳化硅及氮化硅研制技术；70年代以陶瓷发动机为背景，世界各国竞相在精密陶瓷研究领域加大了研究力度，制备出的精密陶瓷件已能满足苛刻条件下的使用要求，这极大地推进了精密陶瓷的发展。随着精密陶瓷跨越式大发展我国也更加重视精密陶瓷研究，以各高校及科研院所为首取得了一系列创新性成果；80年代我国在先进陶瓷的应用领域取得令人瞩目的成绩，普通电

子陶瓷和结构陶瓷如IC基板、电容、电阻、电感等压电陶瓷元件，中铝瓷、高铝瓷、电真空瓷等已能批量生产，并占据一定国际市场；90年代以高温超导陶瓷为代表的诸多技术在尖端高技术陶瓷的理论研究和实验水平都已处于世界先进行列。

21世纪随着加工技术的进步，高性能陶瓷已经被引入到各种装备中，目前精密陶瓷已经广泛应用于电子信息、航天航空、新能源、生物医学、半导体、机械、工业设备、消费电子等领域。当前，各国的精密陶瓷研究与生产，正在形成新一轮的生产高潮与竞争更加激烈的市场局面。欧美发达国家是这一领域的领跑者，美国的精密陶瓷的产量已占到世界总产量的60%以上，且掌握着关键的制造技术，日本也紧随其后。但无论是电子装备还是高精机械装备，罕见中国身影，高尖端装备中的陶瓷部件几乎全部依赖进口，只有美国、日本等国的几家公司有能力制造，很大程度上制约了中国装备业的发展速度，直接影响我国的国际竞争力。中国建材总院力图改变这一现状，从2012年开始研发高精陶瓷碳化硅元器件，已成功为我国自主研发的大型光刻机提供了骨架、掩模台等。目前中国建材总院正在研制大型精密陶瓷器件，旨在打破美、日等国的技术制约，为我国自主研发高性能装备提供基础材料。

与传统的黏土陶瓷不同，精密陶瓷是指以精制的高纯度的无机材料为原料，利用各种化学或者物理方法，精确控制陶瓷原料配比及均匀度，再以干压、挤出、注射等成型方法进行成型，经过精确的烧结步骤，使其微观结构和物理、化学性能达到一定的指标要求，然后再经过后续的冷



中国建材总院研制的碳化硅工件台

加工，使材料具备一定的使用性能。精密陶瓷具有高硬度、高绝缘性、高强度、高比刚度、耐酸碱腐蚀、高弹性模量等众多优异性能，因而备受关注。随着科技的发展，精密陶瓷应用的门类越来越多，应用的领域也日趋广泛。精密陶瓷制备工艺过程听起来简单，但是在材料的制备过程中却会出现许多意想不到的难题。就碳化硅陶瓷制品而言，由于所用原料是完全的脊性粉体，在制品的成型初期就面临着改性剂的选择、配比，分散剂的调试，成型方式的选择等问题；成型后后期面临制品的均匀、快速干燥问题，尤其对于大尺寸复杂形状制品来说，由于薄厚不均，各部分的失水速度不一致，材料势必产生很大的内应力，甚至开裂等问题，这些都需要科研团队反复试验。在中国建材总院刚开始进行复杂形状碳化硅陶瓷制备工艺研究时，每一步都凝聚着科研人员的汗水。

## 上下求索 破解工艺技术难题

中国建材总院拿到第一份图纸是为光刻机做一个直径300毫米厚度8毫米碳化硅陶瓷吸盘，质量小于400克。当时图纸上密密麻麻的气路，看起来眼花缭乱，上下面板厚度仅有1毫米，在面板上还要均匀分布1毫米×1毫米的凸点，内部气路和气路之间的壁只有1毫米厚。

这样复杂的结构怎么下手呢？接还是不接呢？科研人员了解到，这个制品研制成功，将应用于光刻机，而光刻机是集成电路装备中技术难度最高、价格最昂贵的关键设备，可以说光刻机就像一台精密复杂的特殊照相机，是芯片制造中“定义图形”最为重要的一种机器，被称为人类技术发展的制高点和制造工业“皇冠上的明珠”。光刻机的水平决定着集成电路的发展水平，它在IC制造设备的价值链中占



中国建材总院研制的碳化硅冷骨架

30%~40%的比例。所以发达国家都在争先恐后研制，而此项装备在我国起步比较晚，基础较为薄弱，但是我国已经意识到制备此项装备的重要性，在国家“十五”“十一五”“十二五”发展规划中都把光刻机列为重点制造装备，并被列入国家科技重大专项。高端光刻机更是集精密光学、机械、控制、材料等先进科技和工程技术于一体的一个“精英神话”。在巨大的荣誉感驱使下，中国建材总院科技人员决定接下这个不太好啃的骨头。

中国建材总院在精密陶瓷的制备工艺上积累很多经验，比如陶瓷坯体的成型、干燥、烧结都不是什么难题，但是对于这样复杂结构的制品而言，却着实让大家露了怯。真空吸盘的工作原理是，首先将吸盘通过接管与真空设备连接，然后与大尺寸硅片接触，启动真空抽吸，使吸盘内产生负压，从而将物件吸牢。这就要求吸盘必需是中空结构，且其材料必须具有一定的强度、

刚度，另外为了降低其高加速度对驱动电机的载荷，该构件需控制在400克以下。面对这样苛刻的要求，只能改变方法，再次烧结。技术就是一定理论知识的指导下，在一遍又一遍的实验中提炼出来的，中国建材总院的技术团队用了一个月的时间，终于烧出了自己的第一块变形在要求范围内的吸盘。接着是对它的气密性进行验证，由于气道多而长，通道直径又极窄，稍有不慎，便会堵塞，造成整个吸盘变成一个“装饰品”。为了使吸盘成为真正有应用价值的吸盘，科研人员翻阅大量资料，借鉴国内外的先进经验，终于从根本上解决烧结堵塞的问题，制备出第一件达到用户要求的碳化硅陶瓷吸盘，其性能指标可与Ventex公司和BERLINER GLAS生产的SiC吸盘相媲美。

### 锐意创新 助推光刻领域发展

第一次的尝试获得成功，中国

建材总院陶瓷科学研究所的科研人员再次接下更复杂的光刻机部件研制任务，这次是一件工件台，其尺寸更大，形状更加复杂，在光刻机上扮演的角色也更重要。光刻机工作时，工件台的性能直接影响光刻机所能实现的特征线宽尺寸和生产效率，对于100纳米分辨率、套刻精度为33纳米和线宽10纳米的光刻机而言，其精密气浮工件台的定位精度必须达到10纳米，其运动速度达到大于700毫米/秒，加速度到3g。这对精密部件工件台材料与结构提出了苛刻的要求，不仅要求材料的刚度和耐磨性较高，而且要求材料在运动时具有非常高的运动精度和良好的平稳性。陶瓷院在已有的研制基础上，改进工艺，对大尺寸陶瓷精密件的成型、干燥、烧结及复杂结构陶瓷的粘结技术，进行了一系列实验，目前已经制备出尺寸500毫米×500毫米的碳化硅陶瓷工件台，材料指标完全满足使用要求。

由于光刻机工作时需要对光进行反射，所以要求制品有良好的镜面，表面的面形精度要求不超过 $1/2\lambda$ ，这对材料及加工技术都有极为苛刻的要求。但是在成功和失败的考验中，中国建材总院已经形成了一个经得住考验的科研团队，秉着精益求精的科研态度，陶瓷院科研团队对碳化硅陶瓷制品表面进行改性处理，利用自主研发的化学气相沉积技术，对工件表面涂敷高纯碳化硅涂层，涂层经加工研磨，抛光后面形精度可达到 $1/6\lambda$ ，这就类似于在一个标准足球场上，不得有超过发丝大小的凸起度。

随着研究的深入，中国建材总院承接了多件光刻机组件的研制任务，包括光刻机的导轨、微动台、粗动台和掩模骨架等部件，为我国光刻机的自主研发起到了重要的助推作用。

# 发挥党建独特优势 促进企业健康发展

德州中联大坝水泥有限公司党委



德州中联大坝水泥有限公司(简称德州中联或公司)党委在中国建材集团和中国联合水泥党委的正确领导和亲切关怀下,始终秉承“善用资源,服务建设”的企业使命和“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观,紧紧围绕企业生产经营中心工作,凝心聚力抓管理,开拓创新抓党建,实现了党建工作与生产经营双丰收,使德州中联从重组前一个亏损过亿的企业,不到一年就扭亏为盈,并连续多年盈利亿元以上,让干部员工得到实惠的同时,也为他们赢得了尊重。

## 一、提升素养精干队伍,夯实组织建设

### (一) 建立健全党组织,增强党的凝聚力

2008年德州中联党委成立,健全了党工团组织。近年来,公司党委以“敬畏、感恩、谦恭、得体”的干部素养为标准,以精干高效为目标,选拔党的干部,实现领导干部交叉任职、双向进入。公司党委委员由5人组成,与经营班子实现了交叉任职,总经理孙勇兼任党委书记,公司的10个党支部

书记和10个工会分会主席也分别担任着各部室的行政职务,使党建与生产经营工作高度融合,相互支撑,促进了党建和生产经营工作的双提升。

### (二) 加强干部队伍建设,提升管理水平

在企业经营管理中,发现问题是水平,解决问题靠能力。公司让党的干部担重任,并要求党员干部具备三种能力,即“发现问题的能力,解决问题的能力,敢于碰硬的能力”。德州中联地处平原地带,原材料匮乏,为此企业想方设法,在中国联合水泥企业中第一家成功试验使用脱硫石膏,每年为公司节省1000万元。不仅如此,德州中联以大胆试验的精神,先后使用钢渣、电石渣等十几种原材料替代品,为降低成本、提高经济效益奠定了基础。

面对水泥市场的激烈竞争,每年在特殊时期,德州中联都会派出以党员干部为主组成的市场督察组,特别是2015年,面对经济新常态下严峻的市场形势,派出由党员干部及后勤人员34人组成的15个市场督察组,分赴德州地区及周边河北10个县市区,吃住在乡镇,协助业务员对当地经销商、工地逐个调研及销售,取得卓越成绩,使公司



水泥在德州市场的占有率由2014年的10%提高到近50%，水泥日发货量上升至8000余吨，确保了产销平衡。

### （三）加强党员队伍建设，积极发挥党员的模范带头作用

党员多年来坚持义务劳动，每逢遇到生产检修、临时抢修，党员干部都身先士卒地出现在现场，捡装钢球、清理现场垃圾、清理铁路专线等，凭借着日积月累的义务劳动，既实现了净化、美化的目的，又助力生产经营提升经济效益。

德州中联党委注重推优评先，发挥先进示范引领作用，每年在“七一”期间，对优秀党员和优秀党支部进行表彰、奖励。八年来，德州中联有24名党员和6个基层党支部荣获中国建材集团、中国联合水泥和地方上级党委选评的先进荣誉称号。

### （四）推进党群共建，增强组织活力

德州中联党委依托党群工作的结合点，把党员主题实践活动与群团组织技术创新、劳动竞赛等活动结合起来，联办丰富多彩的各类活动。党委开展了“党员责任林”“党员先锋岗”等活动，强化党员责任意识和先锋模范作用；工会开展了安全、质量知识竞

赛、化验员、电焊工技能比武等活动，提高职工业务技能，构建和谐劳动关系；团委开展“青年文明号”创建、“岗位学雷锋，争做好员工”、“发挥青春正能量”演讲比赛等活动，鼓励青年建功成才……为促进企业和谐发展作出了积极贡献。

## 二、不断学习激发活力，强化思想建设

### （一）创新活动载体，增强工作实效

坚持党员教育常态化，按照“五化”管理学习制度和“读书会”制度要求，以党群活动室为学习阵地，党支部和团支部每月定期组织党员和团员开展学习活动。近期，按照中国建材集团关于开展读书会活动的工作部署，德州中联建立了“读书会活动室”，组织干部员工重点学习习近平总书记系列重要讲话、宋志平董事长《我的企业观》等五本书以及《八大工法》《六星企业》等，各单位在做好生产经营工作的基础上，按计划轮流在读书会活动室进行集中学习，真正做到了把时间用在学习上，把心思放在工作上。

### （二）弘扬红色革命精神，加强党性教育

自公司成立以来，历年“七一”前夕，德州中联党委先后组织全体党员、团员青年徒步到西柏坡、孔繁森、李大钊、焦裕禄纪念馆等红色教育基地开展党性教育活动，党委书记在革命圣地给全体党员上党课，磨练党员意志，加强党性教育。每年“八一”建军节，组织500多人开展分列式比赛，打造队伍执行力。今年“五四”青年节，团委倡导发起庆“五四”爱国骑行活动，700余人参加活动，既使干部员工接受了爱国主义教育，将心凝聚在一起，又放松了心情，锻炼了身体。德州中联党委、团委将这些具有鲜明红色意义的节日，融入日常教育活动中，积极培育员工的社会主义核心价值观，形成了一个团结而有鲜活生命力的集体。

## 三、“五化管理”明确责任，创新制度建设

### （一）坚持“三会一课”制度，抓好党员教育管理

德州中联党委建立健全“三会一课”的考勤、请假、会议记录等制度，各党支部分类建立“三会一课”工作台账，对每名党员参加“三会一课”的情况进行登记，确保时间、人员、内容三

到位，促进基层党支部组织生活制度化、规范化。同时，坚持与时俱进，不断丰富和改进“三会一课”的形式，如组织对社会问题、热点问题讨论，观看有教育意义的电影、电教片，请市委党校教授作报告和业务培训等，倡导广大党员立足岗位服务群众、创先争优。

## （二）落实“五化管理”，使考核有章可依

德州中联党委自2009年建立了党支部“五化”管理制度，即：管理制度化、学习经常化、监督评价立体化、先锋模范作用数据化、关爱服务人文化，确保制度建设完善、规范、健全。按照制度要求，各党支部定期集中组织学习党内有关文件，开展民主评议党员活动，并将人文关怀深入到员工家里，为员工解决实际困难。其中，各党支部每年组织党员到农村员工家中进行麦收帮扶活动，节假日到困难员工家中走访慰问，帮助困难家庭办理红白事等。公司关爱职工的做法，让每位员工能够全身心地“以厂为家，爱岗敬业”。同时，德州中联党委对党支部工作严格考核，每月7日召开党支部考核会，根据“五化管理”工作落实情况，对各党支部评分，考核结果与党支部书记工资挂钩，确保党务工作取得实效。

## 四、“约法三章”规范行为，狠抓作风建设

### （一）坚持“约法三章”，领导班子率先垂范

德州中联党委对领导干部提出了“约法三章”行为准则，并始终坚守承诺。“约法三章”的内容是：第一，身体力行，以身作则。凡是要求别人做到的自己一定首先做到，凡是要求别人不做的，自己首先不做。第二，廉洁从业，不谋私利。领导干部不利用



职务之便干涉公司各类业务，除管好自己外，还要管好身边人员。第三，真抓实干，务求实效。为企业办实事，为员工办好事。2007年11月孙勇同志担任德州中联党委书记、总经理后，他带头顶住各种关系压力，把一个个找上门的供应商拒之门外，达不到质量标准 and 缺斤少两的均被拒收和扣罚，不仅为企业节省了大量资金，而且也为企业生产优质产品创造了先决条件。公司向常年供货的40多家供应商发放了“沟通联系卡”，明令禁止公司干部员工吃拿卡要行为，接受客户监督。今年上半年，大到大宗原燃材料，小到办公用品，一律实行公开招标，阳光采购，仅煤炭一项节支就达647万元，各种原燃材料节支共达1372万元。

### （二）开展党的群众路线教育实践活动，切实转变工作作风

2014年，德州中联党委积极开展党的群众路线教育实践活动，努力提升员工幸福指数，力求实现员工与企业共同成长。公司管理理念中有一条是：一切为了员工，一切依靠员工，让员工满意。员工满意了，客户才能满意，企业就有了发展的动力和源泉。公司定期了解员工思想动态，每年为员工办“十件实事”，修建了职工餐厅，提高了

员工收入水平，满足员工“上山下海”的愿望，坚持夏季“送清爽”，冬季“送温暖”和组织为病困员工捐款等，始终把员工利益放在首位，真正实现了以人为本、和谐发展。

### （三）突出纪委监察职能，提高风险防控水平

公司纪委积极参与到生产经营工作中，如监督“三重一大”决策，全程参加各类物资的招投标会议，开展市场督察活动等，使纪检工作渗透到生产经营的全过程，保证了企业健康运行，防范运营风险。

紧盯关键领域，实施燃煤取样“79”管理模式。德州中联结合实际，提出燃煤取样“79”管理模式，即由七个部门九个人共同参加、互相监督的燃煤取样检测方法。该方法的有效实施，在保证原燃材料质量的同时，每年均实现采购的相对低价优势。

作为监督的有效形式，公司建立了运输车辆监控系统，对80多辆运输车安装了GPS，每天由车辆管理部门（水泥部）和监督部门（党群部）分别进行监督，杜绝了水泥运输中的造假、掺假等现象。水泥发货现场设立监督投诉电话，及时为客户提供优质服务，得到了客户的肯定和称赞。

## 五、企业文化凝神聚力，突出文化建设

### (一) 打造品牌活动，践行文化理念

德州中联把“以人为本、快乐工作、和谐发展”的企业文化理念贯穿于公司管理的方方面面，使员工始终在快乐中体味着工作和生活的乐趣。“五一”劳动节举行职工运动会，“三八”妇女节举办各种技艺比赛，圣诞节举办“狂欢派对”，以及建国、建党、建团纪念日组织歌咏比赛，已经形成了“节日有晚会，假日有活动，人人搞体育，处处有歌声”的文化氛围。“春节”“元宵节”“端午节”“中秋节”等重要传统节日，公司领导班子都深入一线与员工共同庆祝，为员工送去粽子、月饼等节日礼物，在一次次交流和沟通中，实现了以心交心，以心换心，充分体现了“以人为本”思想，提升了企业员工的凝聚力、向心力和亲和力。

另外，德州中联多年组织员工春季近郊游，夏季海滨游，让员工快乐工作，幸福生活；每年“青年志愿者服务日”“清明节”由公司团委组织团员青年到敬老院、烈士陵园等开展活动，培养团员青年的责任意识；每年的“地球一小时”，公司举行低碳行活动，或徒步、或骑行，把日常行驶的班车停下来，既增强了员工体质，又凝聚了团队精神，还提升了环保意识。

### (二) 丰富宣传方式，增进员工对企业文化的认同感

《德州中联报》作为重要宣传载体，自2008年创刊以来出刊115期，宣传了企业文化，提高了企业影响力，增强了员工凝聚力，荣获中国建材内部优秀期刊称号。创建了“党建工作”网站专栏，集文字资料与视频于一体，成为公司党建活动的宣传窗口。常年

坚持的广播站，每天定时播出公司新闻，及时宣传时事、好人好事、员工心声等，是班前班后公司信息的传播载体。同时，德州中联与德州广播电台常年合作，开辟“中联大坝之声”专栏，每周二早7:15准时播送公司时事及新闻，对企业文化和公司发展情况向社会进行全面宣传。

## 六、实施党建管理“1+N”模式，推进企业融合发展

### (一) 派驻党群人员，建立党群组织

2013年10月，德州中联与泰山中联实现统一管理，派驻德州中联党群人员到泰山中联工作，保证了党建工作在泰山中联的落地。同时，经积极与泰安当地上级组织联系沟通，泰山中联党委于今年4月29日正式成立。另外，在济泰区域管委会成立后，把德州中联党群、纪检干部派驻到新泰中联、东平中联等企业，开展了员工思想动态调查，以及纪检监察等工作，为推动片区的一体化管理工作发挥了积极作用。

### (二) 发挥宣传优势，推进统一管理

在《德州中联报》基础上，增加了《泰山中联报》《济泰管委会报》，添加了泰山中联及济泰区域管委会其他企业的信息，并将报纸分发到泰山中联及济泰管委会所属企业中，把两个或更多的企业联系在一起，为实现管理统一，提供了文化和思想基础。

### (三) 组织联合活动，促进文化融合

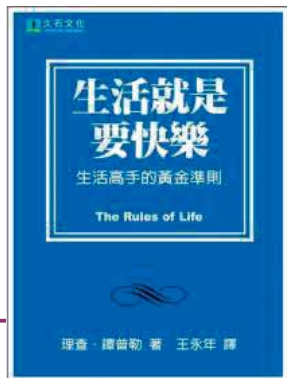
自济泰区域管委会成立以来，已连续两年在年终成功举办评先树优颁奖典礼，紧密团结区域各企业携手并进创辉煌，引起不同凡响。2014年9月，泰山中联与德州中联500多名干部员工组织开展质量千里行活动，宣传了产品品牌，提高了企业知名度。2015年3月8日，德州中联、泰山中联和

新泰中联三家企业共同举办了“三八”节联谊活动。2015年5月19日，济泰区域管委会所属企业500余名党员代表齐聚泰安中联，联合开展了党员义务劳动及环泰山徒步行活动，以活动为载体，使党建工作同步推进，促进了企业之间的交流与融合。

自德州中联党建工作经验推广到济泰区域管委会后，不仅夯实了德州中联的党建工作基础，同时也发挥了“1+N”的工作优势，传播了正能量，推动了生产经营工作。泰山中联由亏损实现了盈利，员工精神面貌发生翻天覆地变化。2014年泰山中联实现销售收入6.7亿元，利税2.2亿元，净利润8878万元，企业实现党建工作与经营效益双丰收。

## 七、德州中联党建工作收获丰硕成果

在中国建材集团党委和中国联合水泥党委的正确领导和大力支持下，德州中联党建工作取得了优异的成绩，荣获了中国建材集团先进基层党组织、山东省建材行业先进工会组织、中央企业五四红旗团委、德州市“感动员工十佳企业”等荣誉称号。党委书记、总经理孙勇同志也先后荣获了山东省劳动模范、山东省“富民兴鲁”先进个人、德州市劳动模范等荣誉称号。宋志平董事长在“三严三实”专题党课上对德州中联执行领导干部“约法三章”的做法提出表扬，中国建材集团党建工作调研座谈会在德州中联召开，取得了良好效果。这些成绩的取得既是对德州中联党建工作的肯定，也是鞭策，德州中联党委将继续狠抓党建工作，将党组织的政治优势转化为企业的发展优势，推动圆满完成全年生产经营目标任务，为中国建材实现稳增长作出新的贡献。



# 正确做事 快乐做人

——《生活就是要快乐》读书心得

中国建筑材料集团有限公司 范琦

《生活就是要快乐》这本书，乍一看题目好像心灵鸡汤，但其作者理查·谭普勒，不仅是英国畅销书作家，之前写过《职场就是竞技场》《主管就要懂管理》等多本指导职业生涯的著作，同时还是一位管理学家，有着多年的组织管理经验，目前经营一家管理顾问公司。

那么一个管理学的专家为什么要写一本指导人如何生活的书呢？

原来作者，也包括我们大家，都会观察到有些人似乎天生就懂得享受生活，日子一帆风顺、快快乐乐，而且对任何事情都游刃有余。他们身上总散发出喜悦与积极的正能量；他们拥有和睦的家庭、自己热爱的工作以及良好的人际关系；他们与人为善，明辨是非，只做对的事；人们也都乐于和他们共事相处。

然而对于多数人而言，生活就是在应付许多挫折。我们披荆斩棘，尽心竭力，但往往不如人意；我们有太多的事情需要面对，却难以事事圆满。那么那些一帆风顺的人，究竟有什么诀窍呢？

作者认为是因为那些人掌握了生活的成功秘诀。首先要说明什么是成功，作者的观点很朴实，成功就是对生活感到知足，日子过得轻松、快乐，身体健康，并能从当下看到美好的未来。那什

么是成功的秘诀呢？就是遵循一些生活中的准则，由自己做主，简单地去选择自己想做的事，能让自己快乐的事。

看到这里，我其实非常有兴趣知道这些准则是什么，哪些是我已经做到了的，哪些是我知道却没做到的，甚至有些是我压根儿不晓得的。因为我也像很多人一样，经常因为工作压力大而感到疲惫，因为一些看不过眼的事情而愤愤不平，因为和朋友家人之间一些小摩擦而沮丧。舒缓情绪的方式有很多种，购物、吃饭、运动、睡觉、找人倾诉或者大喊大叫……不过这都是治标不治本的方式，下次遇到类似的事情还会如此。所以我想最重要的是明白这里边的道理，懂得如何避免让类似的事情再次发生。佛学讲万事皆有缘，掌握了因缘法则，才能看清因果，趋利避害。

在《生活就是要快乐》这本书中，作者把他总结的100个生活黄金准则分为了5个大类，分别是个人准则、亲情与友情关系准则、伴侣关系准则、社会关系准则和世界关系准则。这些准则都很简单明了地教大家如何感受内心、影响身边的人，如何扮演好生活中的角色，如何认识自己在他人眼中的模样，以及处理好每个人与这个世界的关系。在这儿没办法逐条介绍，只能是和大家分享

对我启发比较大的一些说法。

## 人生有点像广告：你永远不会知道最棒的回报来自哪一次的尝试

书中写到，曾经有人说，他花在广告上的钱有一半是白花的，但他并不知道白花的是哪一半儿。

我觉得这个说法有点儿像经济学中的沉没成本。成本是为了取得收益而花费的代价。沉没成本就是已经花出去的时间、金钱和精力，现阶段看起来带不来任何收益，而且这个成本是现在、将来都改变不了也收不回来的。事情往往是这样的，比如开发一个新技术，一群人干了好几年花了好多钱，尝试了无数种可能性，就在大家快要心灰意冷的时候，突然在实验某一种方法时有了突破性的发现。这时候如果有人说“早知道走这条路才行得通，我们就不要走那99条路了嘛！”大家肯定会鄙视他。这就好像说早知道吃到第30个饺子就饱了，就不要吃前边那29了嘛！

沉没成本是经济学里一个非常棘手的问题，人们在进行决策时可能会有两种误区，一是害怕没有效益而产生沉没成本，不敢投入；或者对于沉没成本无法释怀，继续原来的错误，造成更大的



损失。在平时的工作学习和生活中，我们也会遇到同样的困扰：CPA考试考了几年，还差两门没通过，要不要继续呢？目前承担的工作真的难度好大，压力好大，每天焦头烂额，要不要继续呢？这位女神我追了18年还没追到，要不要继续呢？

我想，如果你明白自己真的想要什么，就应该继续努力，因为你不会知道自己哪一次失败有意义，哪一次失败没意义。人生有时候就是这样看似很不公平，我们花了很多心力却拿不到任何回报，而有些人却似乎不费吹灰之力很幸运的一击即中。但就像作者说的，偶尔我们觉得自己挺幸运，然而那不过是多年前我们努力所导致的后果，只是自己已经不记得罢了。

### 不要沉迷过去：活在现在，活在当下，活在此时此刻！不要把生活的重心放在未来：有梦很美，但现实也很好

这其实是两条准则，放在一起说是因为我觉得讲的是同一个道理：就是认真过好现在的每一天，做好现在的每一件事。这和佛学里的一句话道理非常相似。很久之前有人问释迦摩尼：“你们这些修行的人，住在树林的茅草屋里，一天就吃一顿饭，怎么还这么开心呢？”释迦摩尼说：“不悲过去，非贪未来，心系当下，由此安详。”什么意思呢？我通俗的理解就是不要因为过去已经发生的而悲喜，也不要贪恋未来未知的希望，活在当下，珍惜现在，就可以活得安详自在，得到内心的平静。

我其实经常用这句话警醒或者开导自己。已经过去的事情，是无论如何无法改变的了，开心也好失望也罢，都过去了。就像书里作者说的，如果你因为自己做错了一件事或者做出一个错误的决

定，而不断遗憾、懊悔、难过，那其实毫无作用，太过执着，伤害自己也伤害爱你的人。这好像你特喜欢一个花瓶，每天擦它，有一天你家的猫把花瓶打碎了，那怎么办？碎了就是碎了，你伤心难过也没用，把猫打一顿也没用，试图把花瓶粘起来也是有残缺，再不小心把手划伤了更是得不偿失。那么不如买个新花瓶，放在猫够不着的地方，把旧花瓶扔进垃圾箱，尘归尘、土归土。工作上也是这样，谁都会犯错或者遇到挫折，过分的自责，无休止的回想“如果我当初没有那样做……”这都没用处。吸取教训，吃一堑长一智，以后避免再犯才是正途。

其实不悲过去这个道理大家都好理解，无非是能不能做到，而非贪未来这句话有人可能就不太认同。做人难道不应该有理想吗？不应该对未来充满希望吗？做人没追求就太消极了！我想这话这么理解会有失偏颇。你当然可以有梦想，更瘦更壮更年轻，或者升职、加薪、出任CEO、迎娶白富美、从此走上人生巅峰！但请注意：首先，你今天是不是真的为了这些梦想做出了努力？其次，如果你努力了，但梦想没实现，你现在会不会很难过？第三，你在追求美好梦想的过程中，是否享受了现实的快乐？

先说第一个问题，咱们谁都不能做一个空想家，“幸福不会从天降，社会主义等不来”。如果想要实现梦想，就必须脚踏实地的从现在做起。想减肥就得每天管住嘴迈开腿，想成功就得每天勤学多干，光靠意念是无法实现梦想的，所以要让现在的每一天都过得很充实。第二个问题，设想如果梦想没实现或者还没实现，那么你现在是不是就不开心了、自暴自弃了？比如近些时候很多人加入炒股大军，希望借着牛市让自己发笔财。有人给自己定的目标是资产半年翻

一倍，有的人加足了杠杆想要资产翻十倍。可是人生不如意之事十之八九，股灾来了！怎么办？上楼顶？我想没那么严重，你起码还活着，还有饭吃，还有家人朋友，还是可以继续过自己原本平平淡淡的日子。第三个问题，我们在实现梦想的过程中，是不是好好享受了现在，没有留下遗憾。经常听人说，等我有了钱，给爸妈买个房子，接过来一起住，好好孝顺他们！可是，在他拼命挣钱的多少年中，可能和父母聚少离多，一个月里电话都没打几个。还有人说，等我财务自由了，我就去环游世界！可现实中他拿着高薪却每个假期都在工作中度过，要不就是累得待在家里哪儿都懒得去。“世界那么大，我想去看看”。想去看就去吧，遥不可及的地方暂时去不了，先去郊区转转也好啊。工作中也一样，CEO一时半会儿当不上，先认认真真、高高兴兴地把手头的事儿干好。小时候老听老师批评人用一个词儿“眼高手低”，总想挑战高难度，结果难题做不出来，容易题还马马虎虎的丢分。我现在这么大了，不能还是犯这样的错误。

### 我们是如此相似 / 以“我们”为荣 / 创造双赢空间

这三条准则都属于作者归纳的社会关系准则，放在一起说是因为我觉得这些都是试图解决一个人如何与社会和谐共存的问题。人是挺奇怪的动物，一方面，人都有社会性，算是群居动物，不同于大老虎、大白鲨这种独居动物，对周边的人有依赖心，对所处的圈子有归属感；另一方面，人又是很自我的，每个人都有自己的思想和个性，做决定会有利己倾向，或多或少都会对外界有排异。但正如作者所说，无论是在家、工作场合、还是社区商店，我们每个人都会与人接触，有时候这些邂逅会丰富我们的

人生，有时候又会给我们带来不悦。如何能让自己更快乐的与周遭世界和平相处，这是一个很重要的问题。

之前我看过一个阐释人之天性的说法，就是人都是以“我”为中心圆，然后外圈依次是双亲——兄弟——邻居——本省人——本国人——外国人，人的天性就是距离我越近，越容易接受，距离越远，越容易排斥。但是现在我们生活在一个越来越开放的社会，我们所处的圈子越来越大，需要打交道的人距离“我”越来越远，我们必须有接纳更多不同背景、不同种族的人或社群的能力，我们必须借由包容取代排斥，这样我们才能从这些人际交往中获得更多。

首先要解决一个“非我族类，其心必异”的想法。作者在书里举了一个例子。他认识一个英国人，对自己英国血统很骄傲，对外来移民非常反感，总是充满各种抱怨。但有一天，他发现自己原来是个养子，他的亲爹根本不是英国人！是不是顿时风中凌乱了？如果追根溯源，这世界几乎没有纯粹的人种。几乎半数欧洲人都有成吉思汗的血统，而成吉思汗是个蒙古人。讲这些的意思是说，虽然我们看起来如此不同，说着不同的语言，有着不同的风俗习惯，但我们都是有着相同起源的人类，我们应该更加包容不同的团体或文化，学会更加尊重和理解他人，因为我们的本质其实是十分相似的。放在现实生活里看，就是要摘掉“我是北方人、他是南方人，我是城里人、他是农村人，我是国企、他是民企”等等这些有色眼镜，试着多去了解和理解别人，这样大家才能更平等、愉快地沟通和相处。

其次，如何更有益于周遭世界，就是要做到以“我们”为荣。作者说有一

次他去冰岛，坐出租车的时候遇到因为道路施工而造成的大塞车。他问冰岛司机为什么要挖开这条路，司机说“因为冬天这条路路况非常差，所以我们要施工另辟便道。”而等他回到英国，碰到相同的情况，英国司机却回答“我真的不懂，他们怎么能把路挖得这么乱七八糟！”“我们”和“他们”，这就是个很有趣的对比。正因为冰岛人对自己的国家有很强烈的认同和归属感，所以才会说“我们”，反之就会说“他们”。所以



我们每个人都应该去了解“我们”正在做什么，停止毫无意义的抱怨，试着从内部做一些改变。这就好比很多人走在路上抱怨卫生好差，不如日本、美国那么干净，可同时顺手就把垃圾扔在路边了，心想反正别人都是这么干的。我们真的应该多去想自己能做什么将所处的环境变得更好，而不是坐等“他们”去做这些事情。

第三，如果你想更容易地实现自己的需求，就应该更多地考虑让对方也从中获得些什么，也就是创造“双赢”的空间。比如一群朋友出去玩，有人想骑马有人想钓鱼，你非坚持去山上骑马可能就没法一起愉快地玩耍了，但如果你建议去一片有湖泊的草原，大家的愿望就都能达成。再比如与人合作做项目，当然谁都希望自己能够以最小的投入取得最大的收益，但如果将对方压到无利

可图，那这个项目肯定干不成。如果你希望得到对方的技术，帮助自己的企业取得技术突破，就应该给对方一个合理的价格，并支持他继续在你的企业做好研发工作。一个聪明的人总是能够审时度势，评估出对方需要什么，也就能更好地主导局面，让大家都从中受益。冷静地站在局外人的角度观察整个事件，就不会以险隘的眼光区分自己和他人，也不会再有“除非对方让步我才能取胜”的错误观念。这样的人大家都会更

乐意和你相处共事，你不仅能更顺利地达成所愿，同时也会获得更好的名声和支持，这将是额外的回报。在这个问题上，我觉得中国建材就做得非常英明。比如水泥企业为了实现自身盈利，不是单纯依靠成本优势去搞价格战，打压小公司，而是号召行业自律，在一些供大于求的区域，联合集团内外的同行企业限产。表面上短期看来赚到的钱可能不会更多，但整个行业进步了，我们也是受益者，同时也赢得了全行业的尊重。

《生活就是要快乐》这本书看起来，我最大的感触就是这些生活中的道理其实是一些通行的准则。将这些准则用在生活中，可以和家人朋友关系更融洽，用在工作中，可以和领导同事客户更好的沟通交流，令工作事半功倍。归根结底，你做的所有这些，都会让你自己身心更加愉悦。

这些东西说起来也很容易，都是大白话，道理大家都懂，难的是真正做到。作者在书的前言里写到，最快乐的人往往并没有刻意实践这些准则，甚至是无意识的，一切都是潜移默化、水到渠成。我希望自己也能是这样的人。

最后和大家分享一句我很喜欢的话，“知世故而不世故，才是最善良的成熟”。



# 不断复制之后该做些什么?

——《从0到1》读书心得

中国建筑材料集团有限公司 李 佳

整本书从一开始就提供给读者一个清晰的思路——提出问题，提出假设，提供条件，给出证明，分析结论。从第一章开始，作者彼得·蒂尔就鲜明地提出了自己的观点——“我不是写一本成功创业的秘籍，我是写一本批判性的思想指南。”他没有提出跟书中内容相关的观点，而是先撇清了自己这本书和其他商业成功学书籍的不同。

作为一本通俗读物，其中两个核心观点让我深有感悟：

## 一、社会进步分为两种：垂直进步和水平进步

前者是从0到1，是社会质变的过程；后者是从1到无穷，是社会的量变过程。对于个人而言，彼得·蒂尔为我建立起一个重要的坐标系，帮助我成功地探寻到当下诸多商业创新的本质，让我能够利用作者的两种描述对目前眼花缭乱的商业创新和互联网明星有一个清晰的定位。这两种进步中，彼得·蒂尔的观点自然是认为从0到1的垂直进步更应该被提倡，目前出现的互联网狂潮像是一个“字符”上的复制工作。

彼得·蒂尔观点辛辣尖锐，尤其是对于中国。他说，中国是全球化的范例，它的20年计划就是成为今天的美国。

中国已经直接复制了发达国家的有用之物：铁路、空调、甚至整个城市。彼得·蒂尔虽然被誉为硅谷天使，投资界的思想家，但他并不了解中国。

凡是读过孔孟老庄的人，都知道《道德经》中的“道”就是独一无二的，既是本体又是事物的法则，既是0，又是如何创造1、如何创造从无到有的智慧和法则。一生二，二生三，三生万物，也就是书中提及的从1到n的复制。所以，从这个角度来看，他的观点只是换了个说法而已。

针对他提到中国复制，个人认为：学习、继承、发扬，既可以满足阶段性的生存需要，又可以实现马斯洛理论的最高

需求。也只有在基础需要解决后，才有可能创新，继而形成垄断，得到超额垄断利润。

## 二、企业成功的原因各有不同，而企业失败的原因却相同

### 垄断 VS 完全竞争

“完全竞争”在经济学领域常常被认为是理想和默认的市场形态。所谓的完全竞争市场，指的是当供应满足消费者的需求时，市场会达到一个平衡。在一个竞争激烈的市场上，每家企业都没有太大的差别，卖的几乎是同样的产品。因为没有任何一家公司在市场上有主导地位，所有的企业都只能根



据市场来定价。但如果出现了一个新市场，有可观的利润，新兴的公司会纷纷进入这个市场，增加供应量并压低价格，反而消去了这个新市场上曾经拥有的可观的利润。如果过多的公司进入同一个市场，他们会因为激烈的市场竞争而蒙受损失，有些公司会在竞争中放弃并离开这个市场，然后价格和利润又会回到一个合理的水平上。从长远的角度看，在这个完全竞争的市场里面，没有公司能赚钱。

和完全竞争相反的是垄断。在一个完全竞争的市场中，即便是最有实力的公司也必须根据市场来定价，而一个垄断的企业因为占有了这个市场，所以它可以设定自己的价格。没有了竞争，垄断公司当然能根据公司利益的最大化来给自己的产品定价。只有那些精于专长、提供了无可替代产品的公司才能成为垄断公司，比如Google公司。

彼得·蒂尔认为垄断并非是坏事，一个垄断的企业会有更多的金钱和精力去思考未来和善待员工。先说思考未来，我觉得还是可以拿Google作为例子，正是因为搜索领域的垄断带给了

Google百分之九十多的高额收入，让它有足够的金钱和时间去考虑无人驾驶这些也许会改变人类未来的创新。试想如果把Google划分成几百份的小Google然后进行充分的竞争，我相信他们就算有改变世界的心，也没有这份力。无人驾驶汽车在这里就是一个很好的例子：很多公司在吹嘘自己是如何站在无人驾驶汽车研发的最前端，但是最终只有Google有办法整合所需的专家、资本和决心来走完最后一英里。再说善待员工，没有垄断必然没有给企业带来巨大的利润，没有巨大的利润，企业的员工就不可能得到高的收入和好的回报。比如智能手机，全球闻名的苹果公司占领了技术研发和软件集成的制高点，获得了巨额利润，而处于产业链低端的手机代加工行业因门槛相对较低而处于充分竞争领域，代加工苹果手机的某某康公司则因为收入低、工作压力大等原因，一段时间内曾反复出现员工跳楼的事件。

### 蓝海 VS 红海

书中分别列举了Google和美国航空公司作为正反两方面的例子进行辩证分

析。Google因洞察到搜索这个蓝海市场而起家直到垄断，以低价值高利润而大肆盈利；美国航空公司因处于绝对的红海竞争之中，虽然创造了高价值，但所获得的利润却少得可怜。

### 垄断者谎言 VS 非垄断者谎言

垄断者为了规避政府审核打击等，往往会通过各种方法隐瞒自己的垄断实质，以便让自己能够在一边做一个“安静的美男子”，一边大把大把地数钞票。所以Google就把自己称作是一个科技公司，打出了安卓手机、可穿戴设备、软件产品等牌来中和其搜索的垄断地位，并不断地夸大竞争，这样就可以告诉政府：谷歌只是大池塘里的一条小鱼，我们可能随时被人吞下肚子，我们不是政府正在寻找的垄断企业。（谷歌董事长埃里克·施密特的原话是：我们面对一个极其严酷的竞争格局，消费者有大量的选择去获取信息。）

而非垄断者刚好相反，他们往往过于乐观，倾向于低估市场的竞争以夸大自己的竞争能力，夸大自己的独特性。以致甚至看不到这个市场是否真的存在，以及就算有这样的市场，你是否有足够的技术壁垒来抗拒未来进入者。

列夫托尔斯泰《安娜·卡列尼娜》中讲到：“幸福的家庭总是相似的，不幸的家庭各有各的不幸”。与之相反，彼得·蒂尔认为，“企业成功的原因各有不同：每个垄断企业都是靠解决一个独一无二的问题获得垄断地位；而企业失败的原因却相同：他们都无法逃脱竞争。

所以创业者不应该瞄准已经血流成河的红海市场进行创业，而更应该找到大部分人还不认同或者没有意识到的蓝海市场进行切入。

彼得·蒂尔的观点让我情不自禁地思考：企业在不断复制之后该做些什么？我们员工又该做些什么？

# 探寻基业长青的秘密

中国建筑材料集团有限公司 苗小玲

6月29日至7月3日，李克强总理对法国进行正式访问期间，中国建材集团与法国施耐德公司在中法两国总理共同见证下签署了战略合作协议，宋志平董事长与施耐德全球执行副总裁吕克·雷蒙代表双方公司签字。当我看到这一消息的时候，感到格外振奋，这不仅是因为有两国总理亲自为协议的签署见签支持，而且因为合作方施耐德是一家受人尊重的百年老店，它的管理、技术和文化有很多值得我们学习和借鉴的地方。

记得去年12月份，在我参加中央党校国资委分校秋季直属班学习期间，有幸参观了施耐德电气中国总部，留下了极为深刻的印象。项目执行及服务总裁富耀宗和数字能源服务部负责人刘笑天介绍了公司概况、业务发展和技术创新等，并与我们进行了热烈的交流互动。参观了展厅，了解了施耐德电气的整个发展历程，观看了中国SOHO大楼能源管理系统的运行演示过程。那次实地学习参观虽然时间不长，但受益匪浅，感触良多。

施耐德电气有限公司(Schneider Electric SA) 1836年由法国施耐德兄弟建立，是一家有着179年历史的全球化企业，全球节能增效的技术专家，世界500强企业，在“全球可持续发展企业100强”中名列第10位。1987年进入中国。经历百余年风雨的洗礼而愈发强健，施耐德电气基业长青的秘诀在哪里？通过学习参观和查阅资料，体会最深的有以下三个方面。

**一、均衡发展的理念。**施耐德电气从时间和空间上都体现了一种均衡的理念，确保了企业的可持续发展。在全球业务分布上，业务覆盖100多个国家，在美洲、欧洲、亚太和其他地区等全球地理分布上很均衡，有助于化解不同区域市场的风险影响，确保较为稳定的收益。在员工、工厂和资源配置上也都很均衡。人才培养上，“在施耐德，一切由你把握”，体现了对人才的尊重和包容，赋予员工各方面能力均衡发展的机会，设立流动性指标，鼓励员工大胆尝试去做一些新的事情，允许跨部门流动，充分发挥员工综合潜能和全面发展的价值。

**二、专注创新的精神。**创新是施耐德的一贯传统，也是企业发展的源动力。在介绍中，富、刘两位负责人都谈到了诺基亚、通用从辉煌走向衰落带来的警示，无论何时都不能固步自封。施耐德坚信，变革就是使命，他们秉承“善用其效，尽享其能”的绿色理念开创新的历史。在技术创新上，每年投入营业收入的5%用于研发。专注于主业，专注于创新，是施耐德的一个鲜明特色。近些年公司一直大投入地进行新技术的开发，未来的技术目标是让施耐德生产的任何设备都能连到internet上，形成物联网，实现新的效率提升和过程与能源优化。他们认为这是行业技术发展的趋势，虽然并不确定未来何时会获得收益，但如果施耐德不先做起来，竞争对手也迟早会做，自己就会丧失技术的制高点。在变革创新的时代，要么

主动革自己的命，实现重生；要么被别人革掉命，永久死掉。施耐德电气不仅是经济发展的动力，更要成为改变工作方式、思维方式和生活方式的新力量。“创新”也是中国建材集团核心价值理念的首要元素。尤其是当下经济发展进入新常态，企业无论是深化改革，还是转型升级，都需要创新破题、创新开路。

**三、务实高效的品格。**施耐德电气中国总部在介绍他们的成功要素时，用了“中国原创”四个字，体现了创新精神与务实品格的高度融合。他们立足中国国情，在中国市场上深耕细作，深度了解中国市场，准确把握中国客户，从管理、业务、人才和文化等各方面实现完全的中国化，使在中国发展的根基变得越发牢固。施耐德电气非常注重本土化人才的培养和使用，中国总部的总裁朱海是中国人，管理团队几乎全部是中国人。坚持客户导向，以先进的能效管理解决方案，服务电力与能源、工业与机器、楼宇、数据中心与商业网络、住宅等五大市场的中国客户。在与建材行业两位业务经理沟通交流中，发现他们对行业、央企的实际情况很了解。这从一个侧面体现了他们务实的态度和实事求是的作风，也为我们“走出去”提供了有益的启示。宋志平董事长多次强调，做企业关键要在“严”和“真”上下功夫，尤其是面临困难的时候，要做到“四真”，真创新、真集中、真四减、真问责。这恰恰也体现了务实高效的要求。

施耐德电气的成功之道值得我们学习借鉴。作为一家有思想、有文化的企业，中国建材集团一直都在以谦虚的态度和开放的精神向别人学习取经，并分享自己的文化理念。相信中国建材与施耐德电气的合作，不仅有助于双方业务的快速增长，更有助于思想和理念上的相互借鉴，相互促进，使双方在基业长青的道路上行稳致远。

# 大火无情人有情 企地互助一家亲

——东平中联驻地村夏收麦地救火抢险纪实

东平中联水泥有限公司 宋传奇



6月9日10时许，东平中联东南方向不远处，突现滚滚浓烟，直上云天。

“不好，失火了”。此时，东平中联总经理马培臣正在办公室和副总经理梁广勤商议工作，他站在窗前指着远处说，“老梁，赶紧落实一下，什么情况？”

“是附近的麦地失火了。”

“赶紧组织员工去救火”，马培臣起身疾步出了办公室。

“嘟——嘟——嘟”，紧急集合的哨声急促地在办公楼响起，公司启

动了防火应急预案。

办公楼所有人员和刚刚结束安全培训的一线员工，近百十号人，迅速集结在办公楼前，在总经理马培臣、党委书记张益河的带领下，手持铁锹、扫帚，或乘车，或奔跑，一路奔向火灾现场……

现场形势严峻。熊熊大火已经烧掉了十几亩麦田，在肆虐南风的裹挟下，火龙正喷吐着浓烟，向着尚未收割的麦地张开血口，村民一年的收成将付之一炬。更为紧急的是，一旦新的麦地

被吞噬，火势将更加猛烈，一条小路之隔的村庄必将处于危险之中，如若火势蔓延得不到控制，后果不堪设想。

火情就是命令，刻不容缓！

东平中联领导带领员工不畏熊熊大火，冒着浓浓呛人的烟雾，指挥惊慌失措的村民，迅速投入灭火战斗——一边引水浇火，一边设置隔离带控制火势，用铁锹、大扫把用力拍打着红红的火焰。

看——救火现场，身着“cucc”工作服、头戴安全帽的东平中联人，不

论是领导，还是员工，无不奋力地或拍动铁锨，或挥舞扫把，与烈火战斗，形成一道坚实的“防火墙”。浓烟呛得人睁不开眼、喘不过气，他们就用水把衣服浸湿，把嘴埋进衣领里，继续救火。手被划破了，胳膊烤红了，全然不顾，没人退缩。

听——“不要慌乱……注意安全，不要被烟呛着……你们几个，到那边去，设置隔离带……”，公司领导一边灭火，一边及时关注火情，指挥作战。

11:00，经过近一个小时的奋战，大火被扑灭，火情解除。可是，公司领导还不放心，又带领大家对火灾现场逐一排查，防止重新燃烧。直到没有任何隐患，才带领大家拖着疲惫的身体，返回公司。

返回途中，参与救灾的和闻讯赶来的村民，夹道欢送，拱手致谢。

赶来采访的泰山晚报记者，用镜头记录了这温馨感人的一幕。

第二天，泰山晚报刊发了专题报道，高度赞扬了东平中联的大爱义举、

见义勇为。受灾村委及村民纷纷来到公司，敬送锦旗，表示感谢。马培臣及领导班子代表公司接受了锦旗。

“危难之时见真情，见义勇为真英雄”“灭火神勇保民平安，危难援助恩重如山”“大火无情人有情，企业地方一家亲”，三面鲜红的锦旗见证了东平中联与地方的和谐友好，朴实感人的话语表达了村民对东平中联的真挚情怀，也更加拉近了东平中联和驻地的关系。

此次救火行动，东平中联动员迅速，组织有力，第一时间控制了火势，挽救了村民财产，得益于东平中联日常的应急演练和安全防范意识教育的到位。

作为一个生命体，东平中联既有事关生存的市场环境，也有生产生活的人文环境。东平中联每一步的成长，都离不开这两个环境的作用。

没有人要求，东平中联人主动去了，冒着危险。

这是一种自觉，一种责任，一种企业回报社会践行使命的崇高境界。



泰山晚报

这是一种精神，一种品质，一种一方有难八方支援无私无畏的人文关怀。

这是一种东平中联与地方“合作互助、和谐共存”关系的真实写照。

公司驻地梯门镇党委副书记桑鹏动情地说，通过“6·9”救火抢险事件，我们看到了东平中联勇于履行社会责任的央企风范，也更深切地理解了中联水泥文化的精髓——我们生产凝聚力！



献锦旗



01

## 宋志平会见郴州市市委书记易鹏飞一行

日前，中国建材集团董事长宋志平在集团总部与郴州市市委书记易鹏飞举行会谈，双方就有关项目合作事宜充分沟通交流。易鹏飞表示，中国建材集团在郴州市水泥产业的结构调整、转型升级方面发挥了重要作用，为当地的经济建设和社会发展作出了贡献。希望中国建材集团充分利用郴州的资源优势，积极发展石墨下游产业，在石墨精深加工实现新突破，郴州市委、市政府将为南方石墨深加工项目建设创造条件、做好各项服务。宋志平表示，集团在持续做好水泥业务的同时，将积极推进石墨精深加工建设，着力发展石墨高端产品，力争把郴州打造成为国内具有影响力的石墨产业基地，同时希望发挥自身优势，在当地推广新型房屋，参与当地的城镇化建设。

02

## 宋志平走访慰问抗战老同志

8月20日，集团党委书记、董事长宋志平，董事、党委副书记郝振华，工会主席王于猛专程来到老干部王若林和唐先同志家中，送去了慰问金，并代表集团党委向两位老同志致以崇高的

敬意和亲切的慰问。王若林和唐先同志对党中央和集团党委的关怀和照顾表示感谢，表示将紧密团结在党中央周围，为党的事业和集团发展增添正能量。

03

## 中国建材集团顺利通过工信部认定国家技术创新示范企业复核评价

日前，工信部正式公布了第二批（2012年）认定国家技术创新示范企业复核评价结果，中国建材集团顺利通过复核评价，目前仅有两家央企总部通过此评价。自2012年被认定为国家技术创新示范企业以来，集团进一步加大研究开发投入，加强关键核心技术攻关，不断提升自主创新能力，切实发挥了技术创新示范引领作用。因科技创新成效显著，集团获得了国资委第三任期“科技创新企业奖”。

04

## 全国人大副委员长考察新疆喀什新能源房屋项目



8月6日，全国人大常委会副委员长艾力更·依明巴海到新疆喀什，实地考察中国建材工程等企业援建的安居富民新能源房屋建设项目。援建项目采用新型房屋与混合储能光伏系统相结合的方案设计，为新型节能环保住宅。项目由四十栋单层住宅、一栋二



层村民活动中心及混合储能光伏系统构成，总建筑面积4160平方米。艾力更·依明巴海对项目的质量、施工组织、施工进度和建设效果给予了高度肯定。凯盛科技总经理、中国建材工程董事长彭寿陪同考察。

05

## 巴西沃托兰廷工业集团全球副总裁 访问北京凯盛

8月3日，巴西沃托兰廷 (Votorantim) 工业集团全球副总裁 Edvaldo Araujo Rabelo 率代表团访问北京凯盛。双方就各自业务发展近况进行了介绍，就两国及国际水泥市场现状与前景进行了展望和分析，重点就水泥工业新技术与新装备发展方向进行了探讨并深入交换了意见。双方就深入推进战略合作达成共识并一致



认为，利用沃托兰廷工业集团广泛的水泥业务网络，发挥中国建材工程和北京凯盛总包优势和项目管理能力，实现优势互补，共同拓展南美及全球水泥市场；依托北京凯盛的科研力量与装备成套服务水平，为沃托兰廷集团全球水泥产业在技术与装备领域提供强大支撑。

沃托兰廷工业集团是一家跨发电、造纸、食品、金属冶炼和水泥等多行业的综合大型公司，其旗下的Votorantim水泥公司成立于1936年，是世界十大水泥、混凝土和骨料制造商之一，在巴西、美国、加拿大和非洲等多个国家和地区共有50余条水泥生产线。

06

## 中国玻璃行业 首个国家重点实验室通过验收

日前，依托蚌埠院和洛玻集团建设的浮法玻璃新技术国家重点实验室通过了由国家科技部组织的建设验收。以中国工程院副院长徐德龙院士为组长的验收专家组一致认为，该实验室超额完成了建设计划任务，研究方向正确，重点突出，成果丰硕，特色鲜明，实现了建设目标。该实验室是玻璃行业首个国家重点实验室，旨在解决国家经济社会发展中所需的玻璃新技术领域的重大关键课题，引领玻璃行业科技发展方向，努力为中国玻璃行业的技术进步和转型发展发挥重要作用。

07

## 中国新材院与舟山市定海区和舟山海洋产业集聚区签订战略合作框架协议

日前，浙江省部属企事业单位“企地合作交流会”在舟山举行。会上，中国新材院等19家企业与舟山定海区政府、舟山海洋产业集聚区管委会签订了战略合作框架协议。中国新材院将在新型建材及装备研发、城市建设和环境治理、工业固废综合利用等领域更加深入、广泛、积极地参与舟山群岛新区的建设，这既是履行企业社会责任的需要，也是促进中国新材院又好又快发展的新契机。

08

## “高速动车组玻璃结构优化、检测评价技术与设备开发应用”项目通过科技成果鉴定

8月1日，中国建材联合会在北京召开了“高速动车组玻璃结构优化、检测评价技术与设备开发应用”项目成果鉴定会。该项目由中国建材总院、CTC和华南理工大学共同承担。经过质询和讨论，鉴定委员会专家一致同意该项目通过鉴定。项目成果的开发和应用填补了我国高速动车组车窗玻璃性能评价技术及装备的空白，为提升高铁国际竞争力和保障高速动车安全运营提供了技术支撑，经济和社会效益显著，市场前景广阔，该成果综合技术水平达到了国际领先水平。



INFORMATION

## 中央全面深化改革领导小组第十五次会议召开

8月18日,国家主席习近平主持召开中央全面深化改革领导小组第十五次会议并发表重要讲话。他强调,今年以来,在去年全面深化改革开局良好的基础上,各方面改革继续呈现蹄疾步稳、纵深推进的良好态势,在一些重要领域和关键环节取得新突破。会议强调,要把有利于稳增长、调结构、惠民生、防风险的改革举措往前排,也要在有利于建章立制的改革举措上下功夫,依靠改革增强经济社会发展的活力和动力。要在国企、财税、金融、司法、民生、党建等领域集中推出一批力度大、措施实、接地气的改革方案。要保持督察工作力度,在是否解决了突出问题上下功夫,让实践来检验、让基层来评判、让群众来打分,确保改革落地见效。

(新华社)

INFORMATION

## 1-7月全国国有及国有控股企业经济运行情况

1-7月,全国国有及国有控股企业经济运行仍面临下行压力。一是国有企业利润同比降幅略有扩大,同比下降2.2个百分点;二是地方国有企业利润增速放缓,同比增长3.6%。1-7月,国有企业营业总收入253659.4亿元,同比下降6.1%;中央企业153752.6亿元,同比下降7.6%。国有企业营业总成本246115.6亿元,同比下降5.6%,其中销售费用、管理费用和财务费用同比分别下降2.2%、增长0.3%和增长4.9%;中央企业146539.3亿元,同比下降7.4%,其中销售费用、管理费用和财务费用同比分别下降6.5%、下降1.7%和增长1.1%。国有企业利润总额14157.9亿元,同比下降2.3%;中央企业10046.7亿元,同比下降4.5%。1-7月,交通、电子、化工和电力等行业实现利润同比增幅较大;石油、建材和石化等行业实现利润同比降幅较大;有色、钢铁和煤炭行业亏损。

(财政部网站)

INFORMATION

## 国资委召开中央企业安全生产工作座谈会

8月22日,国资委召开中央企业安全生产工作座谈会。会议传达了习近平总书记、李克强总理等中央、国务院领导关于安全生产工作的重要批示指示精神,听取了6家中央企业开展安全生产大检查工作情况的汇报。会议要求各中央企业要坚决把思想认识和行动统一到中央的决策部署上来,切实贯彻落实好全国安全生产电视电话会议精神,深刻吸取事故教训,进一步抓好中央企业安全生产工作,坚决防范重特大生产安全事故发生,为纪念抗战胜利70周年活动创造良好的安全生产环境。

(国资委网站)



**12.91** 亿吨

7月份水泥产量2.12亿吨,同比下降4.7%;1-7月份全国规模以上水泥产量12.91亿吨,同比下降增长5%,降幅较前6个月有所减缓。

(国家统计局网站)

**28.85** 万亿元

1-7月,全国固定资产投资28.85万亿元,同比增长11.2%。7月份环比固定资产投资增长0.75%。

(国家统计局网站)

**6.3%**

1-7月,规模以上工业增加值同比增长6.3%。分经济类型看,国有控股企业增加值同比持平,集体企业增长1.3%,股份制企业增长7.7%。

(国家统计局网站)

**635** 亿美元

今年前7个月,我国对外非金融类直接投资635亿美元,同比增长20.8%。

(新华社)

**2842** 起

7月全国查处违反中央八项规定精神问题2842起,3934人受到处理,2589人受到党纪政纪处分。

(中纪委监察部网站)

# 南京！南京！

(组诗)

——参观南京大屠杀纪念馆

河南郑县中联天广水泥有限公司 石群良

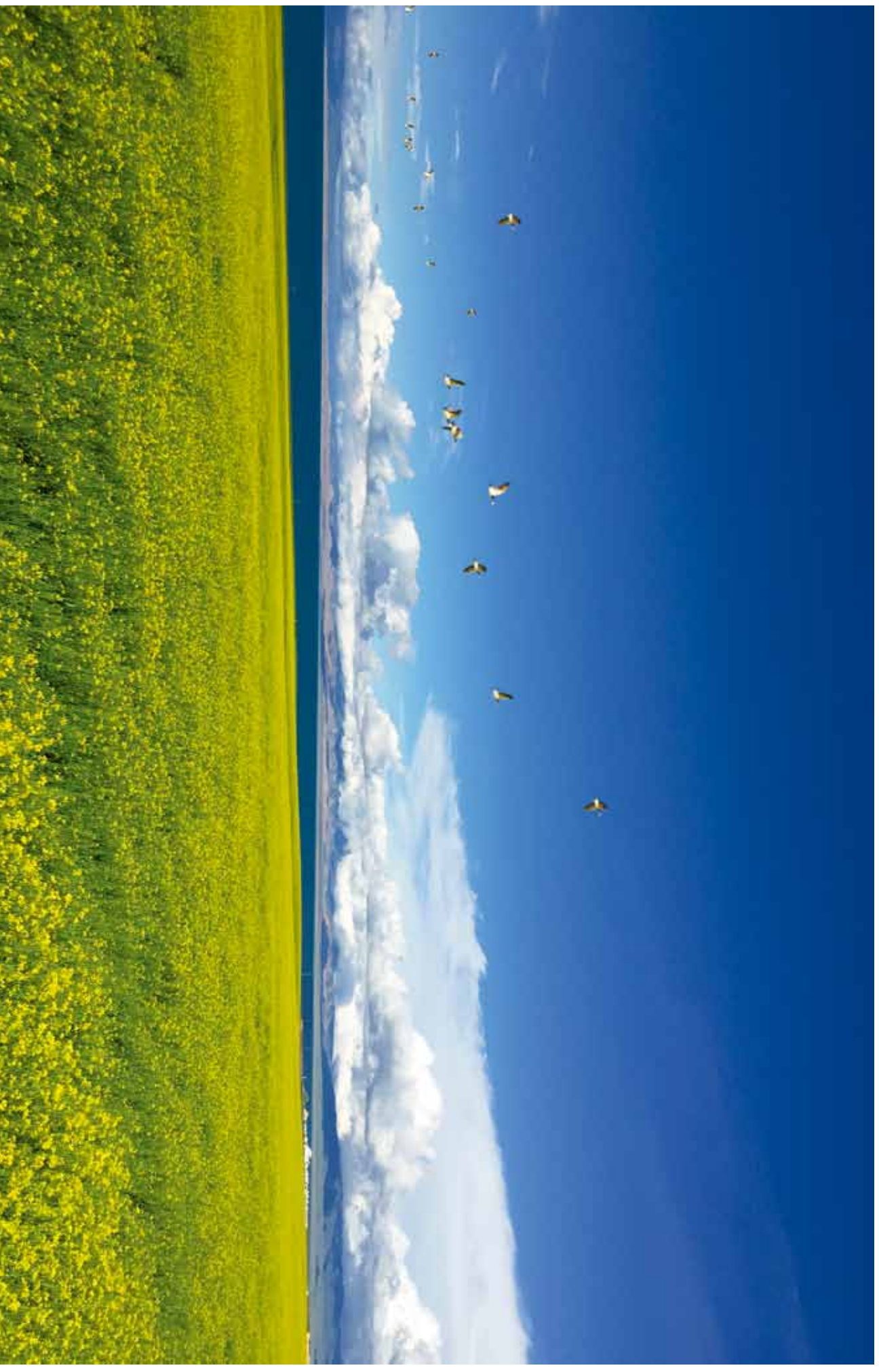
## (一)

磷磷白骨 透着阴冷  
 弹孔 残肢  
 磷火 游走的灵魂  
 一层挨着一层的骨骼  
 历史一样  
 一页一页 昭示着  
 罪恶  
 30万  
 就是一部浩瀚的巨著  
 每一个字  
 就是一滴血  
 一滴泪  
 一声 沉重的叹息  
 30万  
 就是涌动的长江  
 黄河  
 每一朵浪花  
 就是一盏灯  
 一声 长啸蓝天的  
 咆哮  
 30万  
 就是一记  
 响亮的警钟  
 每一个音符  
 就是一个颤栗  
 一道闪电  
 一声  
 振聋发聩的 对正义的  
 和鸣

## (二)

有一串幸存者的  
 脚印  
 一双小脚走过来  
 沧桑 翘起  
 一双大脚走过来  
 还有许多  
 或大或小的  
 脚  
 走过来  
 走过来  
 这是一串  
 悲怆的  
 脚印  
 这是一串  
 流淌着鲜血的  
 脚印  
 这是一串  
 印证历史并被历史  
 辛酸着的  
 脚印  
 他们 都是从  
 时光的缝隙中  
 漏出来的  
 他们 都是从  
 追命的锋刃中  
 逃出来的

他们 都是从  
 断壁的残垣中  
 挣脱出来的  
 他们  
 一路狂奔  
 一路嚎叫  
 他们 穿过  
 魔鬼般的  
 血腥岁月  
 让记忆  
 疯长出 醒世的  
 蒿草  
 脚印 是历史  
 踩出的  
 一个又一个标点  
 每一个符号  
 都是 一滴血  
 一滴泪 一声  
 30万白骨  
 痛彻心肺的  
 呐喊



天高任鸟飞 (中国建筑材料集团有限公司 赵海红)