

CHINA BUILDING MATERIAL MAGAZINE

# 中国建材通讯

· 中国建材集团有限公司主办 · 2018 年第 7 期 (总 130 期) · 内部资料 免费交流

中国建材集团2018年上半年工作视频电话会

## 宋志平：我的改革心路（四）

中国建材集团召开“五好党支部”“党员先锋岗”授牌暨“党建工作品牌”发布会

中国建材集团连续8年进入世界500强



**中国建材集团有限公司**  
China National Building Material Group Co.,Ltd.



# 奋发有为 再创佳绩 全力开启高质量发展新征程

时至年中，喜讯不断。集团各项工作均取得了优异成绩，收入效益大幅提升，经营业绩创历史同期最好水平，超额实现“时间过半、任务过半”；在2017年度央企业绩考核结果中，集团再次获评A级；在财富世界五百强榜单中，集团连续8年入围、位列243位；在甘肃、安徽、山东举办的央企助力地方发展座谈会上，集团作为央企代表进行交流发言；在部分中央企业党的建设和反腐倡廉工作座谈会上，集团作了经验交流发言并受到王勇国务委员的表扬。取得这些成绩是集团广大干部职工团结一致、奋勇拼搏的成果，也充分体现出两材重组真正实现了无缝对接、深度融合，不仅发生了“物理反应”更发生了“化学反应”，取得了1+1远远大于2的效果。

本期通讯“专题报道”刊登了集团上半年工作会内容，图解了上半年工作成绩、下半年工作安排，编辑刊登了现场交流发言。下半年，各级企业要认真学习、全面贯彻落实集团上半年工作会议精神和要求，遵循“稳增长、调结构、抓改革、强党建”的工作方针和中长期发展目标，继续践行集团确定的“坚持效率优先效益优先、坚持主业突出专业化、坚持精细精简精干、坚持价本利经营理念、坚持整合优化、坚持数字化”管理原则，落实好“稳价、保量、降本、收款、压库、调整”六项经营措施，扎实做好各项工作。一要正确看待当前形势，二要全力以赴再创佳绩，三要创新驱动高质量发展，四要积极主动深化改革，五要攻坚克难打好三大攻坚战，六要坚定不移加强党建。

本期通讯“特别报道”刊登了宋志平董事长《我的改革心路（四）》，回顾了中国建材近40年的历程。“研究探索”刊登了祁连山水泥荣获全国建材行业企业管理现代化创新成果一等奖的先进经验。开设“走进企业展室”专题栏目，展现改革开放40年来集团企业的成长发展历程。“海外视点”刊登了中材国际尼泊尔水泥项目部打造“网红水泥厂”的典型事迹。希望各级企业按照集团的部署安排，扎实做好经营管理，全力完成全年目标任务，开启集团高质量发展的新征程。

# Contents 目录

2018年第7期(总130期)



主办单位: 中国建材集团有限公司

地 址: 北京市海淀区复兴路17号  
国海广场2号楼

邮 编: 100036

电 话: 010-68138037  
010-68138057

投稿邮箱: zhgjctx@126.com

发送对象: 中国建材集团所属企业

印刷单位: 北京联合互通彩色印刷有限公司

印刷日期: 每月10日出版

印 数: 3000

中国建材集团办公室编印

## 卷首语

1 奋发有为 再创佳绩 全力开启高质量发展新征程

## 要闻

- 4 郝鹏强调坚决贯彻习近平总书记视察山东重要讲话精神  
深化央地合作助力山东新旧动能转换
- 5 国资委副主任孟建民到中国建材集团在连企业调研指导
- 6 宋志平出席世界水泥协会全球气候变化论坛并发表演讲
- 7 宋志平一行到深圳华为考察调研
- 8 刘志江到中材宜昌调研
- 9 中国建材集团部分董事赴贵州调研相关企业
- 10 中国建材集团连续8年进入世界500强
- 11 中国建材GW级铜铟镓硒薄膜太阳能电池生产及设备制造项目在徐州开工

## 党建工作

- 12 中国建材集团召开“五好党支部”“党员先锋岗”授牌暨“党建工作品牌”发布会
- 13 宋志平主持召开集团党委党风廉政建设  
和反腐败工作领导小组2018年第一次会议
- 14 曹江林在中国建材股份党建培训班讲授专题党课
- 15 中国建材集团召开提升基层企业党建工作质量座谈会



(请扫描关注)



## 专题报道 (半年工作会)

- 16 中国建材集团召开2018年上半年工作会议
- 20 2018年上半年成绩
- 22 2018年下半年工作安排
- 24 交流发言

## 特别报道

- 26 我的改革心路(四) 宋志平

## 研究探索

- 全国建材行业企业管理现代化创新成果一等奖
- 44 祁连山水泥: 推进信息化工业化深度融合  
全力打造“互联网+数字化”管控模式 李春明 陈怀先

## 走进企业展室

- 47 中国工业大奖企业——北新建材

## 海外视点

- 50 “中国魔术师”和网红水泥厂  
——记中材国际尼泊尔水泥项目负责人方英民

## 一线风采

- 52 筚路蓝缕启山林 只争朝夕创佳绩  
——记中建材通用机械有限公司许政

## 工作动态

- 54 宋志平率团考察荷兰智慧农业等13篇

## 文苑

- 56 “巴郎子”进京记  
——天山股份员工欢送代表赴京参加党代会 魏晓敏

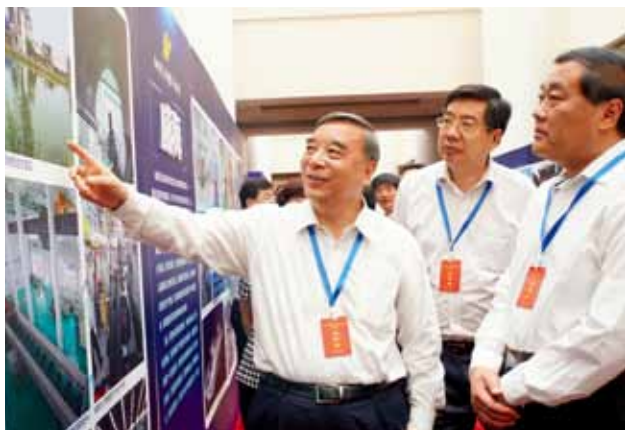
照片提供: 李秀兰、王维、袁超、石丽洁、孙浩、叶杨青、刘超等



热烈祝贺中国建材集团  
连续8年进入世界 500 强

## 郝鹏强调坚决贯彻习近平总书记视察山东重要讲话精神 深化央地合作助力山东新旧动能转换

郝鹏强调，中央企业要深入贯彻落实习近平总书记视察山东重要讲话精神，深刻认识山东在国家发展全局中的重要地位和作用，努力在更高层次、更广领域加强同山东的战略合作。实现合作共赢，推动山东发展再上新台阶。



近日，2018央企助力山东新旧动能转换座谈会在济南召开。国务院国资委党委书记郝鹏、山东省委书记刘家义出席会议并讲话，山东省委副书记、省长龚正致辞。国务院国资委副主任徐福顺及57家中央企业负责同志出席会议。中国建材集团董事长、党委书记宋志平出席会议并作为5家央企代表之一在会上交流发言。

郝鹏在讲话中感谢山东长期以来对国务院国资委和中央企业的支持帮助。他说，中央企业要深入贯彻落实习近平总书记视察山东重要讲话精神，深刻认识山东在国家发展全局中的重要地位和作用，努力在更高层次、更广领域加强同山东的战略合作。要落实好“一带一路”国家倡议和海洋强国、制造强国等国家战略，积极对接山东发展战略规划，加快创新发展步伐，加快推进国企国资改革，助力山东打好“三大攻坚战”，努力实现合作共赢，推动山东发展再上新台阶。国务院国资委将坚决贯彻落实中央决策部署，继续支持央企全面参与山东经济社会发展，全面参与山东新旧动能转换，为山东建设新时代现代化强省作出更大贡献。

宋志平在交流发言中介绍了中国建材集团的发展概况，党的十八大以来，集团贯彻新发展理念，迅速进

行结构调整和转型升级，特别是两材重组后，新材料业务异军突起，由一个以水泥业务为主的建材集团，转化发展成为以水泥、新材料、工程技术服务三足鼎立的综合性建材和新材料产业投资集团，迈入了高质量发展新阶段。

宋志平讲到，山东素有“孔孟之乡、礼仪之邦”的美誉，一直是中国建材集团投资和发展的重点省份。他简要回顾了集团与山东省深化合作、共赢发展的丰硕成果，包括首条世界级低能耗全智能生产线、行业内第一家“新能源水泥工厂”、年产2.4亿平米锂电池隔膜生产线、年产100吨高性能氮化硅陶瓷生产线、德州智慧农业产业园等等。这些在鲁企业和项目，对山东省实现高质量发展具有积极长远的重要意义。

他表示，中国建材集团将以此次会议为契机，加大在鲁水泥、玻璃企业的结构调整和改造升级，加大锂电池隔膜和高端氮化硅陶瓷等新材料研发和产业化力度，继续深入推进行业供给侧结构性改革；加快推进智慧农业产业布局，推广装配式建筑、新型房屋技术，助力山东新型城镇化建设；利用集团在高性能混凝土、地下预制管廊等方面先进制造技术和施工能力，助力山东城市综合管廊和海绵城市建设；积极寻求在高端装备、工程服务、节能环保、检验认证等方面的合作，为山东省经济社会发展作出新的更大贡献。

会上，集团所属凯盛科技和北玻院分别与威海市临港经济技术开发区和滕州市签署合作协议。

集团总会计师徐卫兵，副总经理常张利，董事会秘书兼总经理助理光照宇，中国建材股份副总裁兼中国联合水泥董事长崔星太，副总裁兼中材科技董事长薛忠民，集团投资发展部总经理魏如山，泰山石膏、泰山玻纤、中材科技相关领导以及集团董事会办公室相关负责同志参加座谈。

## 国资委副主任孟建民 到中国建材集团在连企业调研指导

孟建民鼓励中国建材要始终坚持创新驱动发展战略，在科研和创新方面持续保持优势，努力承担国家责任，为推进我国新材料事业发展作出更大贡献，并在国企混合所有制试点上探索出一条共生共赢的新路子，为央企做榜样、树典型。



近日，国务院国资委副主任、党委委员孟建民到中国建材集团所属中复神鹰和中复连众调研指导。受集团董事长、党委书记宋志平委托，总经理兼中国建材股份董事长、党委书记曹江林陪同调研。

在座谈会上，曹江林对孟建民一行的调研指导表示热烈欢迎，对国资委多年来给予中国建材集团的充分信任和有力支持表示衷心感谢。他简要汇报了中国建材改革发展情况，重点汇报了在业务转型、产业升级方面开展的重要工作，以及在复合材料领域取得的重要成果。目前，中国建材已经形成水泥、新材料、工程技术服务三足鼎立的转型格局，其中新材料业务异军突起，玻璃纤维和风电叶片两项业务规模居全球第一，碳纤维业务居国内第一。曹江林表示，中国建材集团将按照国资委的部署要求，今年力争取得更好的发展业绩。中国复材专家张定金汇报了中国建材复合材料产业的发展情况，重点介绍了风电叶片业务取得的重要成果；中复神鹰总经理刘芳汇报了中国建材碳纤维业务的发展历程、技术创新、取得成果及未来规划。

孟建民对中国建材在转型升级、创新发展、混合所有

制改革等方面取得的成绩给予高度评价，对中国建材碳纤维、风电叶片业务取得的成果给予充分肯定。他鼓励中国建材要始终坚持创新驱动发展战略，在科研和创新方面持续保持优势，努力承担国家责任，为推进我国新材料事业发展作出更大贡献，并在国企混合所有制试点上探索出一条共生共赢的新路子，为央企做榜样、树典型。他强调，加快产业转型、大力发展新兴产业是中央企业的一项重要任务，对于符合国资委发展战略的新材料、新技术，国资委将在资金、政策等方面予以大力支持。

孟建民还参观了中复神鹰产品展厅，并深入碳纤维生产线、风电叶片生产线和检测平台进行了现场考察。

国务院国资委财务监管局副局长刘绍妮，资本局副局长李军，以及财务监管局和办公厅相关同志；连云港市委书记项雪龙，市委常委、开发区党工委书记曹卫东，市委常委、市委秘书长、市委统战部部长王东升；中国建材股份副总裁、财务总监陈学安，副总裁兼中国复材董事长、总经理刘标，中复连众董事长任桂芳、总经理乔光辉，中复神鹰董事长张国良等参加了相关活动。

## 宋志平出席世界水泥协会全球气候变化论坛并发表演讲

宋志平在演讲中提出，全球水泥行业既要维持业务、满足建筑业和基础设施建设带来的巨大需求，助力提高民众福利、福祉，同时又要降低生产过程、燃料使用过程和产品最终使用过程中的碳排放强度。



近日，世界水泥协会全球气候变化论坛在法国巴黎隆重召开。论坛就世界水泥协会《气候变化行动方案》进行了全面探讨，世界水泥协会会员企业领导人与外部利益相关者展开了深入交流。中国建材集团董事长宋志平出席论坛，并作为世界水泥协会主席发表演讲，呼吁全球水泥行业、企业领导人和利益相关方要自觉采取行动，积极应对气候变化问题。

宋志平在演讲中谈到，随着经济不断增长和城市化进程持续推进，对水泥、混凝土等建筑材料的需求量也不断增加。这一情况在新兴经济体国家尤为显著，而世界水泥

协会会员企业大多来自新兴经济体。水泥行业每天都在履行使命，为经济和民众提供高质量的建筑材料。与此同时，气候变化就发生在我们眼前，大气中温室气体的浓度不断攀升，再创新纪录，极端天气事件也比以往更加频繁。因此，全球水泥行业面临挑战：既要维持业务、满足建筑业和基础设施建设带来的巨大需求，助力提高民众福利、福祉，同时又要降低生产过程、燃料使用过程和产品最终使用过程中的碳排放强度。在加快建成环境低碳转型方面，在增强社区弹性、抵御气候变化和极端天气事件带来的不利影响方面，全球水泥行业发挥着关键作用。

宋志平的演讲受到全体与会人员的高度评价和热烈响应。中国建材集团、海螺水泥等全球30多家企业及组织参加论坛。论坛上，国际能源署、CDP（原碳披露项目）、国际金融公司、瑞士联邦理工学院（瑞士洛桑大学）、世界绿色建筑委员会、国际商会、乌尔瓦太阳能、斯皮尔等组织和单位的项目主管及高级专家就水泥行业低碳转型、气候变化应对措施等议题各抒己见、献计献策。

中国建材股份副总裁兼中国联合水泥董事长崔星大，副总裁兼中材国际董事长宋寿顺，中国建材总院副院长兼中国建材工程副总裁马明亮，中材国际副总裁隋同波等参加论坛。





## 宋志平一行到深圳华为考察调研

双方将共同努力,在原有业务良好合作的基础上,进一步加强和拓展合作,实现共赢,为推进我国新材料和电子通讯事业发展作出更大贡献。



近日,中国建材集团董事长、党委书记宋志平应邀率队到深圳华为技术有限公司进行调研。华为创始人任正非、轮值CEO徐直军等高管热情接待了宋志平一行,并就创新管理、业务合作进行深入交流和会谈。双方就加强战略合作、建立新材料研发实验室等事宜初步达成了合作意向。

宋志平一行参观了华为园区以及数字化转型之路——华为企业业务展厅,之后就华为的创新管理体系、双方在显示模组和光伏电站的业务合作进行了探讨。宋志平对华为多年来给予中国建材所属企业的充分信任和大力支持表达谢意。他表示,华为是全球领先的信息与通信基础设施和智能终端供应商,是国际上具有影响力的知名企业。中国建材在科研和创新方面也具有优势,始终坚持创新驱动发展战略,超薄电子玻璃、高铝玻璃、碳纤维、玻璃纤维等新材料业务异军突起。未来双方具有更加广泛的合作空间,希望双方共同努力,在原有业务良好合作的基础上,进一步加强和拓展合作,实现共赢,为推进我国新材料和电子通讯事业发展作出更大贡献。

任正非对宋志平一行的到访表示热烈欢迎,他介绍了

华为的业务开展情况以及公司的发展战略和目标,分享了华为在人才培养、国际化发展等方面取得的宝贵经验。谈到机制,他表示,世界上最宝贵的是人才,先进合理有效的分配激励机制对于企业培养人才、调动员工干事创业的积极性具有重要作用,有助于企业创造更多的价值。谈到国际化,他指出,华为始终倡导以客户为中心,依靠广大员工发扬吃苦、拼搏、坚守的企业精神,在国际市场获得了显著的竞争优势。华为在创新领域和机制改革方面取得的优异成绩,对于国内企业的改革和创新、对于打造世界一流制造业、提高中国企业国际竞争力都具有很好的借鉴作用。

集团董事会秘书、总经理助理光照宇,中国建材股份总裁、凯盛科技总经理彭寿,中国建材股份副总裁、中建材投资董事长蔡国斌,中建材进出口总经理陈咏新,凯盛科技股份副总经理、深圳国显科技总经理欧木兰,中国建材工程副总裁、中建材浚鑫科技总经理孙杰,中建材信息技术常务副总裁李大庆;华为技术有限公司EBG中国区总裁蔡英华,企业BG中国区副总裁杨文池,EBG中国区大企业业务部部长姚苒等参加了上述活动。

## 刘志江到中材宜昌调研

刘志江对武汉院、中材宜昌近几年改革发展、科技创新、产业定位、市场开拓以及党建工作取得的成绩给予充分肯定，对下一步发展提出明确要求，并强调各企业要以十九大精神为指引，始终坚持两个“一以贯之”，扎扎实实做好各项工作。



近日，中国建材集团副董事长、党委副书记刘志江一行到中材(宜昌)节能新材料有限公司调研指导工作，并与宜昌市副市长王应华进行了会谈。双方就加快推进集团与宜昌市在绿色建材、新材料、地质勘查等产业发展方面进行了深入交流。

王应华对刘志江一行的到来表示欢迎，并指出宜昌建材行业基础扎实，市场前景广阔，希望双方进一步加强协作，拓展合作领域，实现共同发展。

刘志江对宜昌市委市政府、当阳市委市政府给予中国建材集团的支持表示感谢。他表示，宜昌有良好的区位优势、产业基础和投资环境，希望双方加强互动交流，加快推动合作意向，实现互利共赢。

调研期间，刘志江一行深入中材宜昌生产制造基地现场，听取了武汉院董事长兼中材宜昌董事长姚元君关于企业发展思路、生产经营、科技创新、产业延伸、党建工作等方面的专题汇报。

听取汇报后，刘志江对武汉院、中材宜昌近几年改革发展、科技创新、产业定位、市场开拓以及党建工作取得的

成绩给予充分肯定。他指出，武汉院作为专业的建筑材料工业设计研究院，要紧密围绕核心技术、核心装备、核心产品，加快转变发展思路，将业务范围从单一的设计逐步发展为以设计为龙头，工程总承包和装备制造为抓手的综合性工程公司；要积极推进科研成果产业化的落实，借助集团的品牌影响力，加快国内国际市场布局。中材宜昌要坚定发展高端节能环保新型材料产业的发展思路，在产业定位、产品研发、规模提升、智能制造等方面统筹谋划，加快发展；要主动担负起企业的经济责任、政治责任和社会责任，践行绿色发展理念，为集团可持续发展作出积极贡献。最后，他强调各企业要以十九大精神为指引，始终坚持两个“一以贯之”，扎扎实实做好各项工作；要继续围绕企业生产经营和改革发展加强人才队伍建设，为企业的高质量发展提供坚强组织保证。

当阳市委副书记叶永清，宜昌市招商局局长陈兵，当阳市委常委、常务副市长李小军，当阳市委常委、副市长何良平；中国建材股份副董事长彭建新，地勘中心湖北总队总队长严少堂，天津院院长何小龙等参加了有关活动。

## 中国建材集团部分董事赴贵州调研相关企业

董事们提出,贵州西南要进一步深化发掘归纳自身在整合和经营中的有益经验,为集团水泥业务的进一步发展提供更多借鉴;地勘板块应进一步加大各地勘总队的联合力度,尽早形成合力,充分发挥整体优势和核心竞争力。

近日,中国建材集团副董事长李新华及外部董事赵小刚、陈津恩、沙鸣、徐立鹏、张燕玲、刘新权一行到贵州西南水泥和地勘中心贵州总队进行调研。

董事们听取了西南水泥总裁、贵州西南董事长姚钦,西南水泥执行总裁、贵州西南总裁龚雷海关于贵州西南经营业绩、面临挑战、未来规划以及在应收账款管控、营销模式、人员管控、企业文化建设等方面的工作汇报。李新华充分肯定了贵州西南近年来取得的业绩,对其内部广泛推行的多项独特管理模式给予高度评价。董事们还与贵州西南管理层就未来水泥行业整体发展以及集团水泥板块整合重组的思路和方向等问题进行了深入讨论交流。董事们希望贵州西南保持危机感和使命感,在环保工作、公司管理和淘汰落后产能方面要居安思危,提前做好应对措施;同时进一步深化发掘归纳自身在整合和经营中的有益经验,为集团水泥业务的进一步发展提供更多借鉴。

董事们听取了贵州总队总队长欧文关于贵州总队基本情况、综合实力、专业技术优势、国内外市场开拓情况、面临主要问题和未来发展思路的工作汇报。董事们对贵州总队近年的发展给予了高度评价并对地勘板块未来的盈利模式和后续发展进行了充分讨论。董事们提出,集团地勘板



块应进一步加大各地勘总队的联合力度,尽早形成合力,充分发挥整体优势和核心竞争力。一方面持续加强与集团内其他板块公司的业务联系,在产业模式上持续探索创造新的合作模式,打造整体产业链条优势;一方面进一步拓宽视野,强化对土壤修复、灾害治理等新兴市场空间的探索。

会后,董事们一行参观了贵州总队在建的办公大楼并深入贵州惠水西南水泥工厂生产一线,进一步感受了贵州西南的管理成效及对集团企业文化的理解应用。

集团董事会秘书兼总经理助理光照宇,贵州西南副总裁、党委副书记李泽鑫,副总裁蒋旺明,行政人事总监、纪委书记梁蘅及贵州西南、贵州总队相关同志分别参加了上述座谈和调研活动。



## 中国建材集团连续8年进入世界500强

此次公布的世界500强企业名单中，中国建材集团位列第243位，比上一年度前进16位，是我国建材行业唯一入榜企业。



近日，2018年《财富》世界500强排行榜发布。中国建材集团以447.01亿美元的营业收入连续第8年入围该榜单，位列第243位，比上一年度前进16位，紧随第231位的法国圣戈班集团，继续保持全球建材企业第二位。同时上榜的建材企业还有爱尔兰CRH排382位，拉法基豪瑞排444位。

2017年是两材重组后中国建材集团的起航之年。这一年，中国建材集团遵循新发展理念，坚持创新驱动、绿色发展、国际合作三大战略，围绕基础建材、新材料、工程技术服务三条曲线，加快高端化、智能化、绿色化、国际化“四化”转型，积极稳妥推进重组整合优化，叠加优势协同效应凸显，改革发展党建各项工作取得了新进展、实现了新突破。2017年集团实现利润总额同比增长99.3%，营业收入同比增长15.6%，上交税费总额196.8亿元，在2017年中央企业业绩考核中获评A级。

此次公布的世界500强企业名单中，中国公司数量达到了120家，比去年增加5家。在这120家中国公司中，中国建材集团是我国建材行业唯一入榜企业。中国建材集团不仅是我国建材行业领军企业，也是全球最大的建材制造商和综合服务商、全球领先的材料开发商。十多年来，中国建材集团勇担引领行业健康发展的重任，大规模联合重组推动我国水泥行业集中度大幅提升，倡导并践行市场竞争理念，

坚持错峰生产、坚持限制新增、坚持淘汰落后、坚持行业自律，为行业撑起了共生多赢的大伞，为推进我国建材行业供给侧结构性改革作出了突出贡献。

今年上半年，中国建材集团继续保持良好的发展势头，营业收入、利润双双大幅增长，其中利润同比增长51%，二三级企业中有23家企业利润过亿元，创造了历史同期最好的业绩水平，超额实现“时间过半、任务过半”。下一步，中国建材集团将脚踏实地，再接再厉，全面迈向高质量发展新时代，努力打造具有全球竞争力的世界一流建材企业。



# 中国建材GW级铜铟镓硒薄膜太阳能电池 生产与设备制造项目在徐州开工

铜铟镓硒薄膜太阳能技术是继晶硅太阳能电池技术后的重大技术创新，也是国际公认的太阳能发电技术的发展方向，具有光谱利用率高、温度系数低、制备工艺绿色环保及弱光性能好等显著特点，理论光电转换效率居各种薄膜太阳能电池之首。



近日，中国建材集团所属凯盛科技投资的铜铟镓硒薄膜太阳能电池生产及设备制造项目开工仪式在徐州市经济技术开发区举行。中国建材集团董事长、党委书记宋志平出席开工仪式并讲话。徐州市委副书记、代市长庄兆林，中国建材股份总裁、凯盛科技总经理彭寿，徐州市委常委、经开区党工委书记王强分别致辞。

宋志平在讲话中对徐州市近年来在加快产业转型、城市转型、生态转型等方面取得的骄人成绩表示赞赏。他指出，中国建材集团是中国最大、世界领先的综合性建材产业集团，资产总额近6000亿元，年营业收入超过3000亿元，连续8年入围世界500强企业。近年来，集团积极贯彻新发展理念，迅速推进结构调整和转型升级，由一个以水泥为主的建材集团，转型发展为以水泥、新材料、工程技术服务三足鼎立的综合性建材和新材料产业投资集团，迈入高质量发展新阶段。两材重组后，集团创新发展高档碳纤维、超薄电子玻璃、铜铟镓硒和碲化镉薄膜发电玻璃、锂电池隔膜、高精工业陶瓷等一大批新材料量产项目，获得了良好的经济效益。

宋志平表示，徐州是中国建材集团投资和发展的重地，铜铟镓硒薄膜太阳能电池生产及设备制造项目落户徐州，是中国建材集团加快新材料产业发展的重要布局，契合国家大力发展战略性新兴产业的要求，契合徐州加快发展绿色发展、创新发展、培育发展新动能的要求。凯盛科技是中国建材集团新材料的重要板块公司，掌握国际领先的铜铟镓硒薄膜太阳能电池技术，具备一流的产业化、规模化能力，树立了我国新能源产业集成创新的典范。项目的顺利启动，得益于徐州市委、市政府的高度重视。中国建材集团将加快项目建设，早日实现达产达标，努力为徐州的高质量发展作出更多新的贡献。

铜铟镓硒薄膜太阳能技术是继晶硅太阳能电池技术后的重大技术创新，也是国际公认的太阳能发电技术的发展方向，具有光谱利用率高、温度系数低、制备工艺绿色环保及弱光性能好等显著特点，理论光电转换效率居各种薄膜太阳能电池之首，适用于光伏建筑一体化、户用发电、智慧农业、新能源汽车、电子产品等领域。

铜铟镓硒薄膜太阳能电池是中国建材继碳纤维、超薄玻璃、锂电池隔膜等中国乃至世界领先的新材料产品后，培育的又一世界领先水平的新材料成果。此次建设的项目代表了国内外同类产业化项目的最高水平，树立了集成创新的典范。此次开工的铜铟镓硒薄膜太阳能电池项目，拥有自主知识产权和国际先进生产技术服务设备，一期投资24亿元建设300兆瓦太阳能电池生产线，后续投资将达到百亿元建设GW级太阳能电池及设备制造基地。

中国建材股份副总裁兼中联水泥董事长崔星大，中国建材集团投资发展部总经理魏如山，凯盛科技首席技术官弗朗茨·卡格，冯-阿登纳公司CEO克里斯蒂安，中国建材报社副总编辑钟云华，中国建材杂志社社长秦春雨，徐州市政府副市长徐东海、市政府秘书长孟铁林等相关领导，徐州市及经开区相关部门主要负责人、施工单位代表以及媒体记者共计500余人参加开工仪式。

# 中国建材集团召开“五好党支部”“党员先锋岗”授牌暨“党建工作品牌”发布会

大会表彰了215个“五好党支部”、976个“党员先锋岗”，发布了20个“优秀党建工作品牌”，“十佳党建工作品牌”集中展播并授牌，为不同业务领域基层党组织和党员队伍确立了学习标杆，为推进党建工作KPI精细化管理找到了抓手，有力地推动了集团党建工作质量再提升。



近日，中国建材集团在山东泰安召开“五好党支部”“党员先锋岗”授牌暨“党建工作品牌”发布会，热烈庆祝建党97周年。集团党委书记、董事长宋志平作重要讲话并为“十佳党建工作品牌”单位授牌，党委副书记、副董事长刘志江同志为20家“优秀党建工作品牌”单位授牌，党委副书记孙力实同志为“五好党支部”“党员先锋岗”代表授牌，国资委宣传局张义豪处长、党建局秘洪伟同志出席会议并指导。

宋志平首先代表集团党委对受到表彰的单位和个人表示祝贺，对创建“五好党支部”“党员先锋岗”和评选“党建工作品牌”两项活动给予高度评价，对一年多来集团党建工作取得的成效给予充分肯定。他简要回顾了中国共产党建党97年的光辉历程，特别是党的十八大以来取得的历史性变革和突出贡献。与大家分享集团的发展道路、成长历程，讲述2017年集团所取得的骄人成绩，强调2017年是两材重组后中国建材集团华丽亮相的一年。同时指出，集团在迈向高质量发展中，也面临产能过剩、技术革命、绿色环保等诸多挑战。在总结经验、把握规律时特别强调了五点经验体会：一是始终坚持党的领导，保证了企业发展的正确方向；二是始终坚持思想引领，汇聚了做强做优的共同愿景；三是始终坚持建强组织，保障了生产经营中心工作；四是始终坚持队伍建设，培养了担当负责的干部员工队伍；五是始终坚持文化建设，

打造了干事创业的良好环境。

宋志平紧紧围绕推动集团“迈向高质量、建设双一流”，强调要切实把政治建设放在首位，牢固树立四个意识，自觉做到两个坚决维护。要切实发挥党委的领导作用，坚持把党的领导和完善公司治理结构统一起来，把党委研究讨论作为决策重大事项前置程序，为集团迈向高质量发展提供坚强保证。要切实深化改革创新，持续推进瘦身健体，继续完善激励措施，加强科技创新能力建设，不断激发企业发展活力。要切实强化作风纪律建设，严格执行中央八项规定，落实党风廉政建设“两个责任”，建立“亲清”文化。要切实弘扬新时代担当精神，树立重实干重实绩的用人导向，为担当者担当，为负责者负责，不断展现新作为。最后，希望大家要按照集团“2020、2035、2050”“三步走”发展目标，勇于创新，埋头苦干，为推动迈向高质量发展、建设具有全球竞争力的世界一流建材企业而奋勇前进！

大会开始前，孙力实对创建“五好党支部”“党员先锋岗”和评选“党建工作品牌”两项活动开展情况进行介绍。在集团深入广泛开展创建和评选活动，总结经验、选树典型、落实责任，为不同业务领域基层党组织和党员队伍确立了学习标杆，为推进党建工作KPI精细化管理找到了抓手，有力地推动了集团党建工作质量再提升。

大会上，表彰了215个“五好党支部”、976个“党员先锋岗”，发布了20个“优秀党建工作品牌”。对“十佳党建工作品牌”集中展播，宣读评委会评语，并由宋志平逐一为入选单位授牌。泰山玻纤员工为大家演绎舞蹈《在灿烂阳光下》、歌伴舞《不忘初心》、小合唱《旗帜颂》，为大会营造了浓厚氛围。

集团党委直管企业党委负责人、党群部门负责人，部分骨干企业党组织负责人，受到表彰的单位和个人代表，所有党建品牌申报单位党组织负责人，集团在泰安企业领导班子成员和党员代表，共400余人参加会议。

## 宋志平主持召开集团党委党风廉政建设和反腐败工作领导小组2018年第一次会议

宋志平强调，扎实推进党风廉政建设和反腐败工作，要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，全面贯彻党的十九大提出的新时代党的建设总要求，坚持问题导向，强化目标引领，统筹安排，突出重点。

近日，中国建材集团党委书记、董事长宋志平主持召开集团党委党风廉政建设和反腐败工作领导小组2018年第一次会议，听取上半年党风廉政建设和反腐败工作汇报，研究当前集团党风廉政建设和反腐败工作面临的形势，安排部署下半年集团党风廉政建设重点工作。集团党委副书记、副董事长刘志江，党委常委、总经理曹江林，党委副书记孙力实，党委常委、纪委书记杨杰出席会议。

宋志平指出，2018年上半年，集团党委认真贯彻落实党的十九大精神，以习近平新时代中国特色社会主义思想为统领，深入推进全面从严治党，强化落实党风廉政建设主体责任，集团各级党组织按照年初中央企业党风廉政建设和反腐败工作会议以及集团党委各项部署要求，保障全面从严治党和集团改革发展两个大局，聚焦主业、忠诚履职，各项工作取得了新的成效。但也要清醒地认识到，全面从严治党永远在路上，当前中央企业反腐败斗争形势依然严峻复杂，集团党风廉政建设和反腐败工作依然任务繁重，要切实增强责任感、紧迫感，以更有力的措施进一步推进反腐倡廉各项工作。

宋志平强调，扎实推进党风廉政建设和反腐败工作，要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，全面贯

彻党的十九大提出的新时代党的建设总要求，坚持问题导向，强化目标引领，统筹安排，突出重点。对于2018年下半年集团党风廉政建设和反腐败重点工作，宋志平提出了五点要求。一要提高政治站位，切实增强全面从严治党意识。要自觉与党中央看齐，言论上、行动上和党中央保持高度一致。二要落实“两个责任”，推进责任压力层层传导。各级党委要落实全面从严治党主体责任，落实党风廉政建设主体责任，书记是第一责任人，专职副书记履行直接责任。纪委要持续深化“三转”，把协助党委履行主体责任的作用发挥好，班子成员要自觉履行“一岗双责”，既要有业务分工，也要有党建分责。三要深入落实中央八项规定精神，持之以恒强化作风建设。四要实践运用“四种形态”，强化监督执纪工作。特别是要实践运用好第一、第二种形态，惩前毖后、治病救人。五要做好巡视监督，切实发挥巡视利剑作用。要推进巡视全覆盖，促进体制机制完善，强化不敢腐的震慑，扎牢不能腐的笼子，增强不想腐的自觉，加强对重点问题的调查研究，善于发现问题、研究问题、解决问题，不断加强党风廉政建设和反腐败工作。

集团党委党风廉政建设和反腐败工作领导小组成员参加会议，领导小组办公室人员列席会议。



## 曹江林在中国建材股份党建培训班 讲授专题党课

曹江林指出，在业绩一流的基础上，我们的党建工作也面临着从落实党建工作责任制向提升党建工作质量的伟大跨越，新形势、新任务对创一流党建提出了新的要求。



近日，中国建材集团党委常委、董事、总经理，中国建材股份党委书记、董事长曹江林在中国建材股份党委组织的党建工作培训班上，围绕“把井冈山精神学到手，投身到建设双一流的伟大实践”的主题，为40名基层党组织书记、党务干部讲授了专题党课。

曹江林在党课中指出，一流企业需要一流党建，一流党建引领一流企业，我们要迈向高质量，就必须建设“双一流”。他说，5月3日“小两材”完成了重组。6月21日，召开了股份公司第一次党代会，公司新一届党委向各级党组织和全体共产党员发出了“从大向伟大，为建设具有较强国际竞争力的世界一流建材企业而努力奋斗”的动员令，开始了向高质量发展阶段的伟大跨越。他强调，作为一家拥有1700多个党组织、近2.8万名党员的大型央企上市公司，在业绩一流的基础上，我们的党建工作也面临着从落实党建工作责任制向提升党建工作质量的伟大跨越，新形势、新任务对创一流党建提出了新的要求。落实党建工作责任制，重点在规定动作到位，要细致了再细致；提升党建工作质量，重点在于把党章的规定、党中央的要求创造性地和企业管理治理、经营发展、企业文化进行有机融合，打造党建品牌。

他要求，各级党组织要牢牢把握发展这一中心要务，围绕“双一流”目标，把好方向、管住大局、确保落实，党务工作者不仅要精通党务工作，更要弄懂中心工作。要从五个方面把握当前的中心工作。一要坚持正确的发展方向。

习近平新时代中国特色社会主义思想、党的十九大精神，中央、国资委的重大决策部署，集团和股份公司的战略、文化、方针、管理原则、经营措施是我们的大局和方向，是各级企业要牢牢把握的。二要坚定不移抓好经营管理。发展是我们党治国理政的第一要务，经营工作是企业的生命线。三要全力以赴推进重组整合。按照集团重组、上市公司重组、业务重组的“重组三步走”计划，目前已经完成了前两步，接下来要加快推进水泥、新材料、工程服务业务的整合优化，力争用一年到一年半的时间完成。四要不遗余力推动创新发展。要牢记创新是发展的核心力量和企业升级的第一动力，大力实施创新驱动发展战略，从规模扩张的外延式发展转变为以企业内部调结构、促转型为重点的内涵式发展。五要认真做好党建工作。要深入贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想、党的十九大精神和全国国有企业党建工作会议精神，推动管党治党向纵深发展，切实筑牢“根”和“魂”。

曹江林号召，全体学员要在学习中把握重点，把“坚定信念、艰苦奋斗、实事求是、敢闯新路、依靠群众、勇于胜利”的井冈山精神学到手。把井冈山精神与服务公司改革发展中心工作相结合，与坚持党的领导、加强党的建设相结合，更好地理解和落实股份公司高质量发展阶段的主要任务，在落实集团和股份公司发展理念、管理原则、经营措施、企业文化上，在加快业务重组整合、瘦身健体提质增效、提升创新能力上有更多举措，提供更坚强的保障，为中国建材股份建设成为具有全球竞争力的世界一流企业贡献力量。



## 中国建材集团 召开提升基层企业党建工作质量座谈会

座谈会上,8家企业结合实际,围绕推动党建工作与生产经营紧密融合、提升党建质量和成效等内容,作了大会交流发言。



为深入贯彻党的十九大关于提高党的建设质量新要求,落实国资委“中央企业党建质量提升年”部署,树立“迈向高质量、建设双一流”的鲜明导向,近日中国建材集团在山东泰安召开基层企业提升党建工作质量座谈会。集团党委副书记孙力实出席会议并讲话。会议由集团党群工作部主任叶迎春主持。

受宋志平书记委托,孙力实在会上强调指出,两材重组以来,集团党委在巩固深化“党建工作落实年”成果基础上,积极贯彻落实国资委党委“党建质量提升年”任务部署,党建责任意识明显加强,党建重点任务有效落实,基层基础进一步巩固,党建活动进一步活跃,党建文化氛围进一步浓厚,不断推动集团企业党的建设往深里走、往实处做,迈上了新台阶。同时,严肃指出部分基层企业存在的对新时代央企党建要求认识仍待提高、党委发挥作用有待进一步加强、“三基”建设仍然存在薄弱环节、党建工作队伍水平仍需要进一步提高等方面问题,深入剖析了原因,提出了明确要求。同时强调指出,要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引,深入贯彻落实党的十九大精神,牢牢把握新时代党的建设总要求,进一步提高基层企业党建工作质量。要着力提升党的政治建设质量,坚持政治标准,落实政治要求,严明政治纪律,进一步强化“四个意识”、坚定“四个自信”,确保成为“两个坚决维护”的忠实践行者。要着力提升企业党的领导质量,坚持两个“一以贯之”,使党的领导融入公司治理,落实党委研究前置程

序,确保发挥“把方向、管大局、保落实”作用。要着力提升基层党建质量,紧紧扭住基本组织、基本队伍、基本制度“三基建设”,以提升组织力为重点,把基层党组织建设成为宣传党的主张、贯彻党的决定、领导基层治理、团结动员群众、推动改革发展的坚强战斗堡垒。要着力提升企业干部队伍建设质量,要把提升干部队伍质量作为抓好党建质量“先手棋”,坚持党对干部人事工作领导权和重要干部管理权,加强干部队伍建设和管理,进一步树立重实干重实绩的用人导向。要着力提升党的统战群团工作质量,要把统战、群团、稳定、扶贫等工作纳入党的建设总体部署,形成党群共建的和谐局面,切实为企业改革发展提供强劲动力,为实现集团从大到伟大的宏伟目标作出更大贡献!

座谈会上,泰山玻纤董事长唐志尧致欢迎辞,介绍企业近年来的发展情况和党建工作取得的成效。泰山玻纤、泰山石膏、新疆天山水泥、江山南方、江西电瓷、洛玻集团、徐州中联、宁夏青铜峡等8家单位,结合本单位实际,围绕推动党建工作与生产经营紧密融合、提升党建质量和成效等内容,作了大会交流发言。

此次会议,还组织与会代表参观了泰山石膏展厅、泰山玻纤和泰安中联生产现场,推动集团成员企业之间的相互交流学习,实地感受企业发展成就和党建工作成效,取得了很好效果。

集团直管企业党委负责人、党群部门负责人,部分骨干企业党组织负责人等,共180余人参加会议。

# 中国建材集团 召开2018年上半年工作会议

经营业绩创造历史同期最好水平 超额实现“时间过半、任务过半”



7月19日，中国建材集团召开2018年上半年工作视频电话会议，深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想、党的十九大、十九届二中、三中全会精神，贯彻落实中央企业、地方国资委负责人视频会议精神，分析形势、交流经验，总结上半年工作，研究部署下半年工作。中国建材集团董事长、党委书记宋志平作了题为“奋发有为 再创佳绩 全力开启高质量发展新征程”的重要讲话，副董事长、党委副书记刘志江主持会议并作会议总结讲话，总经理曹江林作了题为“凝心聚力 再接再厉 勇创集团改革发展历史新纪录”的半年工作报告。



2018年上半年，中国建材集团认真贯彻落实国资委各项工作部署，做了大量扎实有效的工作，创造了集团有史以来最好的半年业绩，超额实现“时间过半、任务过半”。实现营业收入、利润双双大幅增长，其中利润同比增长51%，二三级企业中有23家企业利润过亿元。坚持推进供给侧结构性改革，聚焦市场，优化营销，水泥、商混、浮法玻璃、石膏板等主产品表现优秀。经营管理多措并举，压减、“两金”压控、降杠杆、处僵治困等专项工作成效显著，提前一年圆满完成国资委下达的三年压减总目标，企业运行质量全面提升。纵深推进整合优化，谷仓效应不断破除，协同效应凸显，“小两材”合并圆满完成，两材重组顺利进入第三阶段。扎实开展改革试点工作，兼并重组试点取得突破性进展，落实董事会职权试点继续深化，员工持

股试点进展良好。围绕集团三大战略和三条曲线加快“四化”转型，水泥业务持续优化升级，玻璃纤维、T1000碳纤维、超薄电子玻璃、铜铟镓硒光伏组件、碲化镉发电玻璃、锂电池隔膜、高性能氮化硅陶瓷等新材料业务发展迅猛。国际产能合作成绩显著，海外投资布局稳妥推进，水泥玻璃工程继续保持全球市场份额领先地位，国际影响力持续提升。创新驱动硕果累累，一批科技创新成果取得重大突破，多项新技术、新材料服务于国家重大项目，绿色小镇、智慧工业、智慧农业、跨境电商+海外仓、建材家居连锁超市等新商业模式迅速推广。全面加强党的建设，扎实落实党建工作责任制，持续推进党风廉政建设，认真开展宣传思想文化建设，为企业发展引领方向保驾护航。此外，集团在精准扶贫、社会责任等方面均取得显著成绩。

## 曹江林作工作报告

曹江林在报告中回顾总结了集团上半年的工作，并对下半年的工作提出具体要求。下半年要坚持稳中求进工作总基调，以高质量发展为主线，扎实做好各项工作，力争创造集团改革发展新纪录。他强调了六个方面的重点工作。一要遵循集团战略、文化、方针、管理原则、经营措施，全力以赴抓好经营，超额完成年度生产经营目标任务。二要深入开展清欠、压库、降杠杆减负债、压减等专项行动，提升企业运行质量。三要扎实做好供给侧结构性改革、国资委国企改革试点和企业内部机制改革等工作，增强企业发展活力。四要深度推进整合优化，全面强化风险防控，厚植企业持续发展基础。五要坚持创新驱动，强化创新顶层设计与规划引领，提升创新要素协同水平，增强企业发展动力。六要全面加强党的领导



党的建设，为培育具有全球竞争力的世界一流建材企业提供坚强保证。

## 宋志平作重要讲话



宋志平在讲话中传达了中央企业、地方国资委负责人视频会议精神，充分肯定了集团上半年取得的成绩。他说，上半年集团扎实做好生产经营，稳步推进改革发展，深入强化企业党建，各项工作均取得优异成绩，收入效益大幅提升，经营业绩创历史同期最好水平。取得这样的成绩是集团管理层措施得力，各级经营班子执行到位，集团上下广大干部员工付出巨大

努力的结果，充分体现出两材重组无缝对接、深度融合，取得了1+1远远大于2的效果。他代表集团董事会和领导班子对集团各级企业负责人过去一年的努力和全体干部员工的辛勤付出表示衷心感谢！

宋志平从六个方面部署安排了下半年的工作。一是正确看待当前形势。他指出，世界经济变数增多，中国经济稳中向好，行业形势谨慎乐观。综合各方因素，经营形势总体较好，但风险挑战也不容忽视。他要求各级企业认真落实年初集团工作会议的部署安排，深刻理解集团实现高质量发展的三阶段战略和六大措施，准确把握高质量发展新阶段的特征和任务。二是全力以赴再创佳绩。他要求各级企业践行集团确定的坚持效率优先效益优先、坚持数字化等管理原则，落实好“稳价、保量、降本、收款、压库、调整”六项经营措施，把“稳价保量”放在首位。要树立“经营比管理更重要”的理念，切实把思想转到经营上来；要做好压两金降负债等专项工作；要继续推动水泥行业的供给侧结构性改革，做到坚持错峰生产、坚持限制新增、坚持淘汰落后、坚持行业自律“四个坚持”。三是创新驱动高质量发展。要秉持扎

实的创新态度，对标发达国家科技前沿，寻找差距，攻坚克难。要加大创新投入力度，建设高标准的实验室和研发中心，积极开发大数据云平台，提升技术装备智能化水平。要健全科技人员激励机制，吸引一流人才，激发科研人员工作热情。要建设开放性创新平台，推动集成创新，融入全球创新网络。四是积极主动深化改革。要抓紧做好两材重组第三阶段工作，力争在2019年底前完成整合任务。要拓展深化改革试点工作，积极申请国有资本投资公司试点，做好深化落实董事会职权试点，做好员工持股试点总结和项目储备，实施好“双百行动”。要开展机制革命，让所有者利益和劳动者利益能够共享。五是攻坚克难打好三大攻坚战。防范化解重大风险，严控债务风险、国际化经营风险、重大安全风险等。精准脱贫，要继

续做好五个定点扶贫县（区）的扶贫工作、援疆援藏和企业志愿服务帮扶工作，发挥好中国建材“善建公益”基金作用。污染防治，要坚持环境、安全、质量、技术、成本的价值排序，继续开展“责任蓝天行动计划”。六是坚定不移加强党建。要抓好政治建设，要牢固树立“四个意识”，自觉做到“两个坚决维护”。要发挥好党委领导作用，全力以赴做好集团党委换届工作。抓实基层基础工作，建设“五好党支部”“党员先锋岗”“党建工作品牌”。要抓牢党建责任考核，实现“三项制度”全覆盖。抓严党风廉政工作，弘扬“亲清”文化。他还对领导干部提出了四点希望：一要认真学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想。二要更加积极主动地担当作为。三要弘扬集团团结向上的文化。四要让员工与企业共同成长。

## 刘志江作会议总结



刘志江在会议总结中对学习贯彻会议精神提出三点要求。一要深刻领会，迅速贯彻落实会议精神。各企业认真组织做好本次会议精神的传达和学习，统一思想，形成共识，为集团改革发展凝聚强大合力。二要狠抓落实，确保完成全年各项目标任务。各企业要按照集团的部署和要求，梳理安排下半年工作，确保圆满完成全年目标任务。三要坚持党建引领，推动集团持续健康发展。各级党组织要全面加强党的建设，充分发挥“把方向、管大局、保落实”的作用，全力推进集团改革发展再创佳绩。他还强调要持续抓好安全生产工作，尤其是当前汛期的安全生产工作更要抓牢抓实。

会上，集团党委常委、副总经理常张利传达了应急管理部组织召开的安全生产会议精神，并对近期安全生产工作重点进行了安排和部署。中联水泥淮海运营管理区、北新建材、中材国际、上海南方、中国建材工程、中材水泥、中国巨石、中材科技、国检集团、中建材进出口、地勘中心甘肃总队11家企业作了现场发言，南方水泥、南方新材料、贵州西南、天山股份、泰山石膏、中建材投

资、中国建材总院、凯盛科技、财务公司9家企业进行了书面交流。

中国建材集团领导张海、孙力实、杨杰、姚燕、王于猛、周国萍、光照宇、卢新华、卫锋、高则怀，集团总部各部室负责人，以及各二级企业和重要业务板块党政负责人共170余人在集团总部主会场参会。集团所属企业领导班子成员和相关业务部门负责人在全国220多个分会场参会。



## 2018年上半年成绩

### 经营业绩 历史最好

**超额实现  
时间过半 任务过半**

**重组以来连续第二年获评国资委考核A级**

12家二级企业中：11家收入同比增长、10家利润好于去年  
亿级利润平台：二级企业5家、三级企业18家



**收入效益  
大幅增长**



**主产品  
表现优异**



**提前圆满完成  
国资委三年压减  
总目标**

### 改革整合 同向发力

#### 改革试点 扎实开展

**01 兼并重组试点**  
“小两材”合并圆满完成，进入重组第三个阶段

**02 落实董事会职权试点**  
继续深化，开展经理层契约化管理

**03 员工持股试点**  
稳妥推进，进展良好

**04 积极申报**  
“双百行动”候选企业，国有资本投资公司试点

**05 内部机制改革**  
进一步深化，增强发展活力

#### 整合优化 深入推进

协同效应凸显



**水泥板块**  
资源共享  
定期协商

**工程服务板块**  
深化内部  
协同

**新材料板块**  
风电叶片  
业务整合  
会

**产融整合**  
财务公司  
全面对接  
集团所有  
成员企业

**各业务板块**  
主动对接  
业务，优  
势互补成  
效显著

### 经营管理 多措并举

**✓ 聚焦市场一线**  
遵循“从管理到经营”理念，转变思路、发力经营  
遵循“价本利”理念  
调整优化营销策略

**✓ 狠抓重点专项**  
一企一策处僵治困  
加快推进“三供一业”分离移交  
逐月跟踪“两金”压控  
深入开展降杠杆减负债工作  
“双四减”工作成果显著

**✓ 强化精细管理**  
聚焦KPI指标  
坚持数字化管理  
紧盯成本费用节约计划  
持续深化对标

**✓ 严格防范风险**  
做好审计整改和检查整改  
强化内部审计和法律审核  
严防投资、金融、国际化、安全、环保等风险

## 结构调整 持续优化

### 三大战略

创新驱动  
绿色发展  
国际合作

### 三条曲线

基础建材  
新材料  
工程技术服务

### 四化转型

高端化  
智能化 绿色化  
国际化

### 水泥业务优化升级

- 推动供给侧结构性改革
- 加快向“高性能化、特种化、商混化、制品化”发展

### 新材料业务迅猛发展

- 石膏板业务实施重组、规模达24亿平方米

- 风电叶片业务开发设计11个新产品
- 玻纤业务加快智能工厂建设
- 百吨级T1000碳纤维稳定量产
- 一批世界先进的新玻璃生产线建成投产
- 一批新玻璃产品成功量产

### 工程服务业务成果显著

- 参加澜湄合作成果展，受到国家领导人肯定
- 水泥、玻璃工程服务继续保持全球市场份额领先地位
- 新能源工程加快发展
- 节能环保工程、新型房屋工程有序开展
- 国际工程业务加快向化工、电力、冶金等领域拓展

## 创新驱动 硕果累累

### 强化科技创新

- 加快“十三五”规划科技重点研发任务落地实施
- 超前谋划“十四五”技术预测
- 一批新材料列入国家重点研发计划



### 推广商业模式创新

- “运营+技术入股”模式：新签多个国际订单
- “绿色小镇”模式：再获新订单，合同额同比增长58%
- “跨境电商+海外仓”模式：运营正常，推进海外仓建设
- 建材家居连锁超市模式：在坦桑尼亚和赞比亚拓展顺利
- “智慧工业”模式：研发专家智控系统、水泥问吧APP并投入应用
- “智慧农业”模式：德州大棚建成投产
- 检验认证业务：加快联合重组

### 开展管理创新

- 推进“八大工法”“六星企业”“增节降”等管理经验
- 57项成果荣获全国建材企业管理现代化创新成果奖

## 加强党建 保驾护航



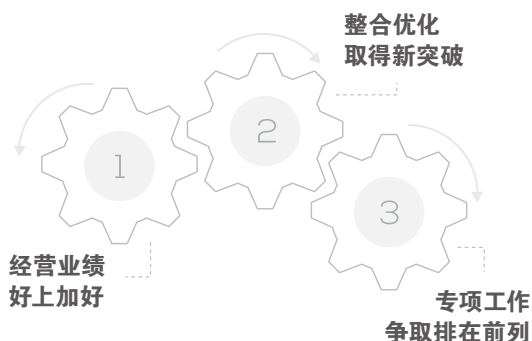
- 集团党建工作责任制考核评价受到国资委“优秀”表扬
- “混合所有制国企党建研究”课题报告受到充分肯定
- 中国建材股份、中国建材总院成功召开**第一次党代会**
- 建立“亲清”文化
- 举办**3**期十九大精神轮训班、**9**期领导人员轮训班等培训
- 授牌**215**个“五好党支部”、**976**个“党员先锋岗”
- 发布**10**个“十佳党建工作品牌”、**20**个“优秀党建工作品牌”
- 表彰**93**个青年集体和**199**名先进青年
- **6**个集体和个人荣获全国五一劳动奖状等荣誉称号



# 2018年下半年工作安排

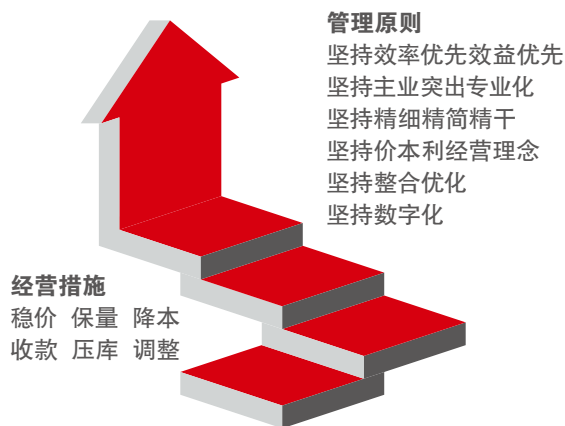
## 工作目标

**开启高质量发展新征程  
创造改革发展历史新纪录**



## 工作总方针

**稳增长 调结构 抓改革 强党建**



## 加快培育具有全球竞争力的世界一流建材企业

### 高质量发展的四个特征

- 结构和运行高质量
- 技术素质和创新能力高质量
- 产品和服务高质量
- 组织和团队高质量

### 世界一流的四个标准

- 创新能力和技术一流
- 效益一流
- 经营和管理一流
- 品牌和国际市场竞争力一流

### 实现高质量发展要重点把握三件事

- 稳健中求进步
- 发展中求质量
- 变革中求创新

## 全力以赴 再创佳绩

### 抓好经营

- 树立“经营比管理更重要”的理念
- 围绕“5+10”指标体系  
做高质量的经营

### 开展专项行动

- 降杠杆减负债专项行动
- 清欠专项行动
- 压库专项行动
- 压减专项行动

### 强化管理

- 提高集团管控和资源配置能力
- 践行“八大工法”“六星企业”“增节降”
- 数字化管理,持续对标优化
- 加快信息化建设
- 强化管理创新



## 创新驱动 高质量发展

### 秉持扎实的创新态度

- 长期坚守 久久为功

### 加大创新投入力度

- 建设高标准的实验室和研发中心  
提升技术装备智能化水平

### 健全科技人员激励机制

- 精神鼓励要提倡 激励机制也要跟上

### 建设开放性创新平台

- 汇集各路精英 吸纳各方资源

## 积极主动 深化改革

### 带头推进供给侧结构性改革



- 水泥业务：“四化”方向发展
- 新材料业务：加快产业化发展
- 工程技术服务业务：加快培育发展、巩固海外优势  
加快推进“六个一”建设

### 抓紧做好两材重组第三阶段工作

- 高度重视
- 精心实施
- 把握进度

### 拓展深化改革试点工作

- 积极申请国有资本投资公司试点
- 做好深化落实董事会职权试点
- 做好混合所有制企业员工持股试点总结和项目储备
- 实施好“双百行动”

### 开展机制革命，建设共享平台

- 探索管理层、员工的利益和企业效益正相关的机制
- 总结完善经验，鼓励探索复制
- 强化市值管理

## 攻坚克难 打好三大攻坚战

### 防范化解重大风险

- 严控债务风险
- 严控投资风险
- 严控国际化经营风险
- 严控法律风险
- 严防重大安全风险

### 精准脱贫

- 深入调研，加大扶贫力度
- 发挥好“善建公益”基金作用
- 做精做好扶贫项目

### 污染防治

- 坚持环境、安全、质量、技术、成本价值排序
- 继续开展责任蓝天行动计划

## 坚定不移 加强党建



抓好政治建设  
发挥好党委领导作用  
抓实基层基础工作  
抓牢党建责任考核  
抓严党风廉政工作

## 对领导干部的期望和要求





## 交流发言

上半年工作会上，11家企业作了现场交流发言。

下面将发言内容予以选登。

---

### 中国联合水泥集团有限公司淮海运营管理区 优化商混经营模式 实现效益显著提升

积极探索做优商混业务的有效途径，促进了商混业务经营效益的大幅提升，形成了水泥、商混、骨料多业务集成经营的创新模式。一是实施产业组织整合，构建多业务集成经营平台。二是发挥集成经营优势，推进市场协同提效益。三是优化整合技术资源，培育技术竞争能力。

---

### 北新集团建材股份有限公司 联合重组 优化布局 助推企业经营业绩提升

通过联合重组，优化产业布局，提升市场占有率，助推公司经营业绩稳健提升。一是预计实现营业收入较去年同期有较大幅度增长。二是完成泰山石膏少数股权重组事宜，持续增厚公司收益。三是重组中国第二大石膏板集团，积极推动中国纸面石膏板行业供给侧结构性改革。四是重组坦桑尼亚石膏板公司，北新建材全球布局落地。

---

### 中国中材国际工程股份有限公司 坚持多元发展 落实战略协同 打造可持续增长能力

一是做精做细工程服务主业，巩固提升国际市场竞争力。坚持“抓一线、抓市场”。二是坚持多元化发展，加快调整优化转型升级。积极发挥国际化经验优势和属地化资源优势。三是强化“价本利”理念，落实市场战略协同。以毛利率为第一指标，做实做精内部协同。

---

### 上海南方水泥有限公司 重经营 精管理 强压减 全面推进企业高质量发展

创造历史同期最好经营业绩，超额完成年度预算任务，专项压减、管理提升、优化发展等工作取得新成果。一是聚焦市场，稳价稳量。二是聚焦管理，降本增效。强化原材料成本管控、生产成本管控、管理成本管控。三是聚焦压减，瘦身健体。减法人、减层级、减机构、减冗员、减应收款、减存货、处僵治困。

---

### 中国建材国际工程集团有限公司 坚定集团战略 坚持科技创新 奋力打造转型发展的综合性建材工程平台

一是聚焦创新引领，全面提升企业核心竞争力。坚持以创新提高运营质量，坚持以创新带动产业发展。二是加快转型发展，工程服务树立国际品牌。以玻璃为核心，积极拓展相关多元。三是高度重视压减，精细化管理夯实发展基础。

---

## 中材水泥有限责任公司

### 压减专项工作指标优异 利润大幅度增长

一是瘦身压减，助力企业高质量发展。坚决落实集团下达的压减工作任务，全面改善公司资产负债结构。二是聚焦经营，全面实现了时间过半、任务超半，提前半年完成了全年净利润目标任务。三是深耕市场，大幅提升企业盈利能力。价格、收入和利润同比大幅增加，盈利能力大幅提升，为实现高质量发展奠定了坚实基础。

---

## 中国巨石股份有限公司

### 铸造“三建”工作法党建品牌 融入生产经营 促进稳步发展

升华运用中国巨石党建“三建”工作法，为公司上半年生产经营和管理提供了坚强保障，有力促进了公司的持续稳步发展。一是注重思想引领，呈现新常态，将党建建在心上。二是争当先锋模范，呈现新高度，将党建建在行动上。三是促进稳步发展，呈现新亮点，将党建建在实效上。

---

## 中材科技股份有限公司

### 锂电池隔膜产业化 玻纤结构调整升级

一是攻坚克难，积极推进锂电池隔膜产业化。战略梳理确定锂电池隔膜产业为重点培育主导产业，扎实推进生产线项目建设，已实现战略客户批量供货。二是开拓创新，持续推动玻纤结构调整升级。以“调整结构、淘汰落后、新区建设”为主抓手，加速新旧动能转换，持续推动企业转型升级，取得了显著进步和发展。

---

## 中国建材检验认证集团股份有限公司

### 服务上合峰会 践行社会责任

一是不断拓展业务领域、加大开拓市场力度，积极推进业务结构调整，布局重点区域和领域。二是圆满完成上合组织青岛峰会场馆质量保障任务，服务国家重点工程建设再上新台阶。三是助力行业绿色发展、促进建材产业转型升级新发展。四是深化“三基建设”，党建标准化体系建设有新突破。

---

## 中建材集团进出口有限公司

### 夯基固本稳增长 凝心聚力促转型

一是通过经营模式转型，强化精细管理，经营质量和经营业绩同比有了较大提升。二是围绕集团“六个一”目标，加速国际化布局，创新走出去模式、加快发展优势业务。三是进一步加快转型步伐，业务整合优化进展顺利。四是持续加强精细化管理。五是创新发展产研结合。

---

## 中国建筑材料工业地质勘查中心甘肃总队

### 走管理创新之路 建一流地勘队伍

一是不断推动管理创新与探索，初步形成了一套适应现代地勘经济要求、提升市场竞争能力的管理框架体系。二是通过管理体系化建设和持续创新，全面提升了团队的执行力。三是通过标准化管理形成了从纵向到横向两个层面管理评价的统一标准，实现了总队管理工作由简单粗放向精细化管理的转变。

---



# 我的改革心路

4

宋志平

# 双料董事长

## “让志平去，他能在这件事做好”

到国药同时任董事长这件事对我来讲非常突然。2009年4月的一天，我正赶去机场，准备出国路演，路上接到国资委的电话，让我去委里一趟，到了才知道是准备让我做国药董事长。当时感觉挺突然，也没有思想准备，毕竟国药和建材差距太大。我心里清楚，这是个很大的挑战，是人生的一次尝试，因为自己不太熟悉医药行业，之前多年一直都在做建材。我的企业生涯总是充满了戏剧性，这也是戏剧性的事件之一。

当时国药只有300多亿元销售收入，实力比较弱，只在北京、上海、天津、广州等地有些销售网络，没有制造研发业，在国资委的企业里也排不上号。我研究以后认为，医药是个大产业，应该把这个产业做好。国资委领导跟我也是这样谈的，就是想让我去把国药的大平台建设起来。

那年6月份，我正式去国药就任，记得第一次给大家演讲的题目是“企业成长的逻辑”，这也是我在中国建材的一个深刻的认识。做企业像小树苗的成长一样，都是从小到大，再由大到强壮，其生长是有内在逻辑的。我当时觉得国药要做大做强不能全靠自我成长，也要用资源整合、联合重组的方法，这是我当时演讲的核心。国药首先要解决规模问题，同时还要解决专业配合的问题，不能只做销售。企业的逻辑是成长的逻辑，但是成长不能只依靠自身的滚动发展，还要靠资源的整合。

我讲完之后，掌声特别热烈。可能是国药的干部员工觉得来了一个新董事长，带来了一些新的想法，所以大家非常振奋。监事会主席罗汉同志接着讲了一番话，他说：“刚才宋董事长讲的这段话，足以看到他的功力。”

过了几天，国资委李融荣主任把我叫去谈了很多。他当时说：“总经理好找，董事长不好找”，这句话给我印象很深。

确实，企业找个合格的董事长是不容易的。第一，董事长得是一个领袖，得让大家都信服，有人格魅力和个人影响力。企业跟家庭一样，得有一个主心骨，得有一个领头人，这很重要。第二，董事长得有董事长思维，应该思考全局和长远的事。第三，董事长得具备整合资源的能力，要能维护企业的公共关系。一个董事长需要集经营、领导、管理于一身，本身还得有经营的能力和市場敏感度。所以，我也觉得董事长的确不好找。

董事会试点是国资委力推的重点改革事项。融荣主任跟我说，董事会试点是国资委改革最后一招，如果这一招不起作用，改革就很难推行下去。他把这件事看得很重要，甚至认为其意义不亚于神舟飞船上天。

国资委搞的试点董事会是既要做领导机构，又要做制衡机构，就是通过外部董事制衡内部控制。我认为董事会主要应带领企业发展，成为积极进步型董事会。

当然，这样一个董事会运作起来就有了它的特点，比如说在国药有9位董事，其中6位是外部董事，3位是内部董事。6位外部董事中，我是董事长，其余5人中有一位是社会董事，一位是已退休的哈药集团原董事长，一位是中海油原副总，一位是上海财大教授，还有一位是新加坡淡马锡的投资专家。另外，董事会下属的审计委员会、薪酬委员会等都由外部董事担任主任。所以这个董事会就突出了专业性和外部性。

领导这样一个董事会非常难，因为要让大家形成共同意见很不容易。但是我们这个董事会运作得非常好，大家可以真真正正发表各自的意见。

每次开董事会我都会费不少心思。会议经常从上午9点开到晚上9点，中午吃盒饭，足足要开12个小时，为的就是让各位董事畅所欲言，把话说完。虽然听上去好像效率低了点，但是这样一个董事会不得不这样做。

董事会上也经常有投反对票的情况，这就要求我既要让大家充分发表意见，又要兼顾效率，还要反

复做沟通，让大家最终达成一致，所以开好这个董事会不容易。有一次，国资委改革局一位局长参加国药董事会，临走时他跟我说：“你这董事长当得可真不容易啊，左一勺右一勺的都得平衡好。”

怎样让各位董事提高决策水平？我的办法是加大调研力度，这也是中国建材董事会的特点。董事们要多做项目调研，多了解行业情况，我也不例外。我是学化学出身的，在医药行业里学化学和学药都可视为本专业，因此我对医药行业大的轮廓是比较清楚的，但即使这样也需要不断学习。刚上任那年的“十一”长假，我找了投行研究和医药行业的8本书，系统地读了7天，后来也到国药各下属单位进行调研，向医药行业的几位院士请教，听取他们的意见，脑子里逐渐把国药的框架建立起来。其他外部董事也是一样的，必须让他们“见人见物”，每上一个新项目都要进行深入调研，有了一手资料，大家才好做判断。

回看那5年，国药董事会做了很多重大决策，今天来看没有一个决策是失误的，这也反映出这个董事会非常有效。国药之所以能够那么快速稳健地发展，董事会起到了非常重要的战略引领作用。

我很欣赏国药的董事会，内部董事3位，国资委体系的外部董事3位，从社会聘请的专家外部董事3位，这种“三三制”结构非常好，更加独立透明，也给董事会试点提供了非常好的样本。

## 打开大家思想的天窗

到国药之后，摆在我面前的最大问题与当年刚到中国建材时如出一辙，就是怎么把企业做大做强？我想到了上市。国药2005年开始就筹划上市，但运作得很慢，迟迟没成功，2009年6月份我去国药后，把上市列为要做的第一件事，必须加紧推进。

国药上市采取了和上海复星合作的方式，先成立了一家由我们控股的“阁楼公司”，这家公司再注册一家拥有100%股权的国药控股股份有限公司，并承担起香港上市的使命，复星并不直接持有上市公司股份。这样既引入了民营资本，又到香港市场融入了社会资本，同时还确保了国药集团的控股权，应该说这是非常巧妙的设计，我也很支持这个计划。

关于引入民营企业，一开始大家有不同意见，认为它将来会发了国药的财等等。其实复星是在国药比较困难的时候进入的，拿了5亿人民币现金，没有这笔钱，国控不可能具备上市条件，上市后我们应该尊重人家，互利共赢。为此，我专门到上海见了郭广昌，表示我全力以赴支持混合所有制，支持这种设计，大家都非常高兴，为上市扫清了一些障碍。同时，我也到证监会做工作，推动国控加快上市。与中国建材不一样的是，建材行业有环保核查环节，所以上市批得慢些，国控是医药销售网络，做起来比较容易。



2010年1月，中国医药集团总公司召开三届三次董事会

国控上市是6月份开始加速，9月份就成功上市了，中间只用了三四个月时间。

国控上市效果非常好，第一次就募集资金60多亿港元，我们用这些钱启动了全国大规模的联合重组，开始了国药网的建设。当时温家宝总理在《政府工作报告》里讲到要建立国家医药配送网，我觉得国药可承担起这个使命，从资本市场上拿来钱，收购地方上的医药公司。我计划在每个地级市建立医药配送网，大的县也要建立起来，收购前三家里的一家。

各地的药店基本上都是民营化的，要建立央企的国药网，就得跟民营企业搞混合所有制。我当时的想法是复制中国建材收购浙江民营企业的做法，于是就把“三盘牛肉”也端到了国药，打法是公允地评估价格，同时按照“七三模式”，国控占70%，给创业者留30%的股份，同时请他们继续做职业经理人。这个做法非常好，在中国建材非常成功，在国药也非常成功。因为有中国建材联合重组的经验基础，轻车熟路，所以国药的联合重组推进得非常迅速。

很快，我们就把全国的国药网络组织起来，联合重组了约五六百家企业，覆盖了270多个地级市，这些企业都快速成长起来。例如，在河南我们收了一家公司，开始时这家企业的收入只有1亿元左右，现在大概一年能做到200多亿元。石家庄乐仁堂也是如此，短短几年，收入就从收购之初的几千万元提高到了现在的200亿元。

在国药，联合重组、海外上市、募集资金等都复制了中国建材“央企市营”的做法，思路和方法迅速地做开了。我在国药做董事长，实际上有点像指导者，给企业引入了一些新的理念和文化。

作为董事长，需要思考的一个最大的问题是：国药未来的发展方向是什么？过去国药主要是做医药分销，我觉得只做分销是不够的，应该把研发、制造和贸易都结合起来，还应该进入到医疗健康领域，包括体检、医院等等。

在美国，医药健康行业是3万亿美元的GDP，而医药行业的GDP只有3000亿美元，也就是只占十分之一。我觉得，为国药找一个大的市场发展空间，首先要做好定位，如果我们只做药，做到3000亿人民币就很难再往上升了。但是医疗健康领域前景广阔，我觉得未来中国的文化和健康产业都会是大产业，应该把“健康”引入国药。后来我们收购了阳光体

检，也做了几家医院，河南新乡医院就是一个尝试。

我常说，我做国药董事长最大的贡献不是推动了香港上市和打造出世界500强企业，而是给国药的战略定位加上了“健康”两个字。过去国药的目标是“打造中国一流的医药产业集团”，后来调整为“建设中国一流的医药健康产业集团”，加上“健康”两字，打开了大家思想的天窗，这是我给国药的一大贡献。

### “四合一”重组，把央企医药资源组合起来

国药以前的强项是医药分销，外界单听国药的名字以为它是一家制药公司，但恰恰不然，虽然国药也有制药厂，但是规模很小。

怎么弥补制药的短板呢？我想到了央企重组，央企里有制药企业，有研发企业，国药可以通过整合提高核心竞争力。外界认为央企整合是靠国资委撮合，其实不是。那时候整合都是出于自愿，可过去大家在央企里都是一级公司，整合后有可能降为二级公司，不到万不得已，谁都不愿走这一步，而国资委又不硬性组织，要大家自由“恋爱”，因此整合难度非常大。

我在中国建材的时候整合过中国轻机和中国建材研究院两家央企，具备一些这方面的经验，所以去国药后就锁定了几家整合目标。第一个是中国生物制品公司。这家公司主要做生物制药，如血液制品、疫苗等等，在全国有六大所，经济效益非常好，旗下还有上市公司，所以很有底气。但我认为必须要把它整合进来，这样才能弥补国药在高端制造业方面的不足。第二个是上海医工院，这是我国医药界唯一的大院大所，以前我国的化药50%的配方和技术都来源于这家研究院，技术研发实力相当厉害。

还有一家进入我视野的是中国出口服务人员公司。中出服过去是出国人员买大件的渠道，商务部原来给各使馆提供特供烟酒也由他们做，后来这些业务慢慢没有了。这家公司还做一些援外医疗项目、进口药物等业务，这和国药业务有一定相关性。把中出服并进来后，可以借助他们的国际经验，为国药今后大力开拓海外市场打下基础。

看上这三家后，2009年6月我到国药工作的当月就去了中生，跟干部们一起座谈，也参观了中生旗下上市公司天坛制药。当时就想给他们一个信号，国



2010年2月，国药上海所调研

药有强烈的合并意愿。后来国资委同意了这场合并，合并之后保留了中生公司，公司领导层到集团层面任职。在整合中，公司结构上采用的是吸并方式，人员安排上采用的合并方式，这种做法照顾了方方面面，推进起来比较顺当。

后来中国建材跟中材重组时也采取了“国药模式”，就是这种“合并+吸并”的模式。领导班子和集团干部是合并的，而中材则以吸并方式加入了中国建材。

重组上海医工院时，院里专家有一些不同意见，认为研究院这么高大上，凭什么并给一个卖药的。为了化解大家的疑问，我多次去上海做工作，跟专家们开会谈心，反反复复讲道理。我说，此国药非彼国药，过去我们确实是卖药的，但今天我们要搭建的新国药完全不同，我们是集研发、制造和物流于一体的综合性的现代医药健康集团。合并那天仍有个别年长的研究人员想不通，跟我说：“宋总，这是我们医工院最黑暗的一天。”这说明他们的心里还是有障碍，但多数职工还是想通了。

重组后，上海医工院成为国药的二级企业并更名为“中国医工总院”，俞正声、韩正、殷一璀等领导同志出席了我们在上海举行的更名仪式。这次重组是医药行业里的一件大事，也是国药发展的一个里

程碑，有了雄厚的科研实力，新国药集团如虎添翼，开始了全新的发展阶段。

中出服谈起来也比较困难。中出服的老总很能干，也很耿直，我约了他好多次，见面后我们谈了将近4个小时，最后还是谈了下来，我也非常高兴。

“四合一”重组，把央企的医药资源组合了起来。国药科工贸相结合，同时还有海外业务、医疗健康业务，其基本架构就是那场“四合一”重组搭建起来的。这场重组被国资委领导夸赞为“合心、合力、合作”的典范，实现了资产上的联合、管理上的整合、文化上的融合。

### 把中药发扬光大，是我们的责任

做好中药业务，是我在国药的一个重要使命。国资委领导找我谈话的时候，希望我到国药后要把中药这块业务做起来。他叮嘱我说，中药是我们的宝库，现在日本和韩国的汉方中成药做得非常好，不要让他们抄了我们的底。

做好中药业务很难，而首要的是要有个平台公司。国药原来有一家中国药材公司，计划经济时代是



药材收购公司，药材收购站一度遍布全国，规模做得很大，但计划经济转向市场经济之后，药材收购站都撤销了，这家公司就变成了一个空壳公司，后来被划归到了国药集团。

当时，我和另一位外部董事下沉到药材公司做外部董事。围绕集团的董事能不能到二级公司任董事，国资委并没有明确说法，也不太提倡。但我认为，二级公司是重要的业务板块，也是很多决策建议的“发源地”，所以我在国药主张，集团董事可以到主要二级板块出任董事，这样便于了解决策全过程，帮助董事会做出正确的决策。不然，二级公司的议案报到集团来，董事们并不清楚具体情况，这样就很难做判断。当时，我选择到中国药材公司做外部董事。

记得第一次到药材公司开会，我提出两个思路，一是把药材业务做大，培育药材种植基地，因为毕竟我们叫中国药材公司；另一个思路是把中成药的业务做大。后来，药材公司在四川江油做了附子基地，在甘肃做了当归基地，在吉林长白山做了人参基地。然而，搞种植、仓储并不容易，我就想能不能用联合重组的方式来做中药板块。我跟大家说，我们要腾笼换鸟，把过去做得不好的企业拿掉，移进一些好企业，这就要到市场上去寻找资源，组织资源。

要把中药做好，就要在全国做几个知名品牌，后来我们找到了漳州的片仔癀。这家公司非常好，我们谈了很多次，市里也有意愿与国药合作，但后来没有谈成。

几经周折，我们找到广东的盈天制药，这家公司有个知名品牌“冯了性”，主治风湿跌打，有三四百年历史。这个品牌北方人知道的不多，但在南方尤其是广东一带很有名。盈天制药原来是国企，后来改制为民企，又在香港上了红筹股。当时国药董事会对红筹股并不了解，对中药了解得也不够。为此，我带着大家专门到盈天制药做了调研，同时召开三次董事会，最终决定收购这家公司。

收购成功之后，我们把盈天制药更名为中国中药，此后又收购了贵州的一个老牌子同济堂，还有一些做颗粒药的中药企业。通过腾笼换鸟，国药逐渐把中药平台搭建起来，做得还是比较理想的。

在中药领域，我当时还有一个想法是整合中国的人参产业。为了这件事，我带着国药的董事们专门到韩国知名的正官庄人参公社进行调研。韩国的人

参买卖早期由国家专卖，后来由于美国的干预，放开了人参买卖资格。当时我们参观了正官庄的人参基地并了解了人参制作过程。正官庄的人参分天参、地参和良参三种，主要以人参的品相分类，种类间价格差距很大。像天参，1000根人参里才能产生1根，因而价格最高，大概7万块人民币一盒，但仍是价有市。地参一盒大概三四万人民币，而良参大概是1万块一盒。相比之下，我国人参产业分散，价格过于低廉，也没有像样的品牌，因此我很想整合这个产业。

在我国，人参主要产自黑龙江、吉林等地，我多次与省市领导商谈，希望国药能仿照正官庄模式，打造从种植到工厂的人参品牌企业，后来我们在吉林延边做了一个人参的工厂项目。

中药是我国民族产业的一个瑰宝，是中国人做了几千年的事业，确实应该做下去，但中药在医药行业里又是个敏感话题。说它敏感是因为中药面临着现代医学的很多挑战，大家也有些不同看法。

中学时，我曾读过一本专讲中药的知识手册，还自制了一个小药箱并在田野里收集药材。后来，我上大学学了化学专业，当时就比较相信西药，去医院时也多是购买西药。但是我在北新当厂长时有一年总是感冒发烧，我太太给我弄了一小段高丽参，和小红枣一起熬水，我喝过之后就就好了，后面有十几年时间很少感冒发烧。这件事又让我重新认识了中药的功效。

对于中药，我自认是外行，因此很慎重，更多的是看重专家的想法，但是我对中药也有自己独特的三点看法。

一是中药应该中用。中药有几千年历史，是中国人用人体做的临床试验，主要使用方式是水煎服和做膏药。中药很难提纯，因此可能不太适合做成针剂，我也不主张用在肌肉注射和输液方面。

二是中药应该科学使用，中药虽有作用，但应加大药物研究，药物是否可用、优缺点是什么都应及时了解。中药过去有“以毒攻毒”的说法，有不少中药有一定毒性，甚至也有不少动物内脏和重金属也入药，我认为中药也要慎用，就像感冒，本身不是很严重，有时过度用药，反倒会损伤身体。西药对药物副作用有详细的说明，中药则大都写着“不详”，我们应利用现代科技手段，对中药认真加以甄别，透彻研究药性，让中药使用科学化。

三是中药中国人用。中国人对中药有一定了解，但外国人并不清楚中药的特性，因此不能盲目将中药出口到西方国家。西方法律是排除法，像中国人今天吃了牛黄解毒片，一年后得病也不会与之相关联，因为我们知道不相关，然而外国人不这样认为，他们会让我们用排除法证明以后得的病与先前吃的药无关，这是很困难的。

由于中西方对中药的理解不同、民俗文化不同，所以我觉得大可不必让全世界都接受中药，这里面的风险太大。中国有13亿人口，世界上还有那么多华人，加上日本、韩国等亚洲近邻，这么多的地区及人口使用中药，市场已经足够了。

我经常与专家们聊我对中药的这些想法，他们认为我虽然不是专业人士，但是大的逻辑是对的。中药是好的，我们要下大功夫去了解它，把它发扬光大，这是我们的责任。

## 带出了两个世界500强

2002年我刚到中国建材时，公司只有20多亿元销售额，那时谁也想不到有朝一日这家企业能成为

世界500强。9年后的2011年，7月的一天，我去西安开会的途中得知我们竟进入了世界500强企业排行榜。那一年世界500强的门槛大概是1100亿元，这么快迈进世界500强的行列，让我有些始料未及。到西安吃晚饭时，我给干部们讲了段话，记得其中用了毛主席“只是万里长征走完了第一步，以后的路程更长，工作更伟大”的那段语录勉励大家，那一晚大家都很激动也很兴奋，过去那些年艰辛备尝、风雨无阻的一幕幕以及那些痛苦与欢乐交织的复杂情感，纷纷涌上心头。

我刚去国药时，国药只有360亿元的销售收入。经过“四合一”重组和全国国药网的整合，国药的销售收入和经济效益大幅提升，2013年也成了世界500强企业。虽说两家企业刚进世界500强时，排位都比较靠后，都是480多位，但对我们来说仍是巨大的鼓舞，因为它标志着企业发展的新起点。

那一年，《财富》杂志在北京举行世界500强企业的发牌仪式，我和中国建材总经理姚燕、国药集团总经理余鲁林一起参加。那天，记者一定要让我一个人拿着两个世界500强的证书拍了张照。那张照片后来也常让我感慨。应该说，中国企业由极度弱小到世界500强企业成规模地出现，这是中国企业快速崛起



2013年，中国建材集团和国药集团同获世界500强

的一个象征，也是中华民族崛起的一个重要特征。

记得我们年轻时出国，能参观一家世界500强的下属企业就会高兴好久，时过境迁，现在我们自己也成了世界500强。回溯起来，这个过程充满了艰辛和坎坷，也充满了奋斗的激情和成功的喜悦。中国企业之所以能快速成长，得益于中国改革开放的伟大时代，得益于中国经济的快速发展，得益于企业家长期的辛勤付出，得益于广大干部员工的共同努力。

中国建材和国药集团双双进入世界500强的信息发布后，有媒体将我跟日本企业家稻盛和夫相比，因为稻盛和夫先后把京瓷和日本电信做成了世界500强，我也是一人做了两家世界500强，而且是同时做到的。对于这一点，陈清泰同志说：“志平同时带出了两个世界500强。”我觉得这句话更准确，世界500强不是哪个人的功劳，是我带着大家一起做的。

社会上对于世界500强有些看法，认为中国的世界500强有大而不强之嫌。我觉得，这件事要积极正面地看待。的确，500强主要是指营业规模，大不意味着强，小一定不强。企业在快速成长阶段，确实比较重视速度和规模，不然就难有出头的机会。这就好像大森林里的树木都在拼命往高处生长，只有长得快才能获得更多阳光和雨露，而小树也未见得年头短，只是因为第一轮没有生长起来，只能蜷缩在低处，得不到充足的养分。做企业也是这样，没有速度和规模，后面获得的资源就有限了。

从企业的成长规律来讲，我觉得世界500强有非常重要的意义，很多企业把成为世界500强当作目标，并不完全是图名声，而是朝着一个大方向去努力，企业不成长一定会消亡，这是大逻辑。

当然，做大的同时还要做强做优。做大的时候，我们把规模放在第一位，做大后更要做强，也就是企业的核心竞争力和抗风险能力要强；只做强不行，还要做优。优是什么，就是企业效率和获益能力。

近些年，国资委对于做大、做强、做优有过说法上的调整。一开始要求做大做强，后来提出做强做大，现在则是做强做优做大。这些文字的调整，其实也反映了我们对企业认知的变化。不同的发展阶段有不同的主要任务，在企业的高速成长阶段要有规模和速度，在当前的高质量发展阶段，要突出效益和质量。

我以前读书时从没想过要做企业，后来分到企

业里做了技术员，没想过自己能当厂长，当厂长时也没想过哪一天能做央企领导者，更没想到能有机会带出两家世界500强企业。

我常想，人生是没有答案的，一路走来，我没有为自己设定过什么远大的理想和目标，只是一直踏踏实实地努力做事，从不好高骛远，左顾右盼。我特别欣赏居里夫人的一段话，她说人生是不容易的，但那有什么关系呢？每个人都想知道我们这一生能做什么，那就一直努力到成功。

## “田园将芜胡不归”

时间过得很快，一晃到了2014年。那年春天，习近平总书记在河南考察时强调要适应新常态，保持战略上的平常心态。当时，中国经济增速出现了下行，建材等基础原材料行业首当其冲，整个行业面临产能严重过剩、市场需求不旺、下行压力加大的严峻形势，进入了最困难时期。而这时，我已同时在中国建材和国药集团做了5年董事长。

当初到国药时，国资委交给我的任务是，通过整合的方法在国资委系统或央企层面形成一个重要的医药健康板块平台。我在国药5年，带领企业在香港上市，重组了全国医药网，组织了4家央企重组，进入了世界500强，应该说我在国药的任务基本完成了。反观中国建材，当时遇到了很大的困难，我觉得自己应该全身心地投入进去，全力以赴带领大家走出困境。

我想起陶渊明《归去来兮辞》中的诗句“田园将芜胡不归”。于是，我找国资委领导要求辞去国药集团董事长。国资委领导说，你还可以再干两年啊，我说我必须回建材了，国药的任务我已经完成了，接下来的路他们完全可以自己走好。邵宁同志送我下楼时叮嘱我，离开之前一定要把国药的战略定好，以后可以按这个做下去。

其实，经过5年间的发展壮大，国药已经打下了坚实的产业基础，有了清晰的发展战略，我对国药的未来信心满满。即便如此，我还是做了一些嘱咐，提醒管理层企业未来该注意什么。当时我跟大家说了三条，开玩笑说这也算“锦囊妙计”。

第一条，我们的医药网是传统的药店模式，长

期来看必须互联网化,引入“互联网+”。网上售药最便捷,国药一定得把线上配送做起来,或者跟阿里合作都可以,如若不然,传统的配送系统很可能被颠覆。

第二条,加大研发力度。我希望国药能够收购几家海外中等以上规模的科技制药公司,以弥补工业短板,譬如以色列等国的药企。同时,要在海外建立国际研发系统和研发平台。药说到底是个技术产品,新药基本上控制在西方人手里,而我们的药绝大部分是仿制药,是专利解禁后做的药,这样就比别人晚了10年或20年,这是必须解决的问题。

第三条,一定要成规模地进入医疗系统。我国的医院大体分三种,政府医院、军队医院、私立医院,其中政府医院占大多数,我觉得还应有第四类:央企办的医院。一说办医院,很多人很恐慌,国资委有关领导也觉得奇怪,现在都在剥离医院,宋志平怎么还办医院。我说这是两回事。剥离医院是解决企业大而全、小而全的问题,办医院是走专业化道路,我们会成立医疗集团,在全国各地开设连锁医院。现在很多地方政府愿意把多余的医院剥给我们,我们可以充分整合资源在全国布置央企医院。

中国真正的好医院太少,往往是好的医院人山人海,差的医院门可罗雀。央企医院采用集团化管理,信誉好,条件好,有助于解决老百姓看病难、看病贵的问题,同时也能造福央企几千万干部员工和家属。我是站在这样一个角度上看待办医院这件事的。我跟国药的干部们说,做医院可能是最难的一件事,但是不要放弃,要坚持做下去。得知国药现在还在坚持重组医院,我也很高兴,希望他们能把这项事业真正做起来。

一次,在钓鱼台召开的高层论坛上,拜耳制药的老总跟我说:“在我们公司你的知名度特别高,几乎人人知道你。”我问为什么。他说因为你是全球医药界的传奇人物,你带领国药集团飞速成长,这是超出我们想象的。哈药总经理也跟我讲过一段话,他说:

“我们医药行业的日子本来风平浪静的,两三百亿的企业就算大企业了,结果你突然来了,搅动了整个行业,打破了过去平静,让大家不再按部就班,做了很多原来不敢想不敢做的事,你给整个医药行业带来了一场变革,开启了行业的新时代。”

我很看好国药的发展。我在一次国药会议上断

言,再过几年,全球医药行业前三里必有国药,很多媒体也报道了我这个说法。医药行业是个快速成长的行业,每年有20%以上的增速。去年国药做了3500亿元销售收入,离行业前三已越来越近了。

当然,离开国药我也很不舍。因为上任后,我把新集团一点点组织起来,业务上也有很多不熟悉的地方,所以我在那里花的时间多些,大约三分之二时间在国药,三分之一的时间在中国建材。正因如此,我把国药当作职业的“第二故乡”,内心十分留恋。那5年里,我和大家朝夕相处,建立了深厚的感情,干部员工相处得很融洽,我也没和任何人红过脸,大家都愉快地做事,对我很尊重。

在国药的告别演讲中,我用了毛主席《七律·到韶山》中“为有牺牲多壮志,敢教日月换新天”的诗句。我觉得,国药正是凭着这样一种牺牲精神,打造出一家新国药,并成功跻身世界500强。我深深地感叹,5年的辛苦和汗水没有白费,直到今天仍感觉特别欣慰。

我离开后,国药继承和发展了原来的战略文化,延续了快速发展的势头,营业收入增长了近千亿元,这让我觉得特别高兴,说明我的“作品”算是做得比较圆满。这也让我想到北新的发展。我离开16年了,北新不断成长壮大,现在做得如日中天。陈锦华同志曾说过“一个成功的企业家,其身后的企业仍能健康成长。如果你在位时企业神气活现,你走了企业就衰败倒闭了,那这个企业家一定有问题。”

参加完国药的干部大会,我回到中国建材,干部们在楼下整整齐齐地迎接我,让我很受感动。那5年里,我是中国建材和国药两边跑,虽说国药做得很好,我也跟外界讲不会顾此失彼,但是毕竟在时间分配、精力分配、情感分配等方面对中国建材是有亏欠的。如今不再一肩两任,我应把中国建材做得更好,首要的就是带领企业冲出经济下行的逆境,度过市场危机。

做企业多年来,我遇到过很多风浪,在香港两材重组的小型晚会上,香港摩根士丹利亚洲负责人乔治先生讲了一段话。他说:“我们2004年就认识了宋主席,这十几年里中国建材遇到过很多困难,但是宋主席带领大家稳稳地化解了一场场危机、一场场困难,两材重组也会在宋主席的带领下做得非常好。”他这段话让我很吃惊,因为外国人的思维跟中国人不一样,这样的称赞不多见。

## 2 混改试点

### 十八届三中全会一锤定音 我悬着的心落地了

2012年11月8日，我作为中共十八大代表又一次参加了党的代表大会，上一次是15前的1997年参加中共十五大。十八大是一次具有划时代意义的重要会议，对国企改革做了系统全面的部署，提出了方向指引。

十八大以前，差不多10年左右的时间里，国企改革一度比较沉寂。因为中国的国企改革在2003年、2004年的时候遇到了一些困难，当时抓大放小，地方上中小企业不少做了管理层收购，过程中存在贱买国有资产的行为，所以当时发生了“郎顾之争”。由于有了国有资产流失这样一个说法，使得后来大家对改革有所顾忌，所以很长一段时间，国企改革基本处在停滞状态。

恰恰在那个背景下，中国建材2006年在水泥行业启动了大规模的联合重组。一时间社会上议论纷



2012年11月8日，参加中国共产党第十八次全国代表大会

纷，随时都会有人说：“没有好处的事，你们为什么干呢？”那段时间中国建材的压力是巨大的，大家都认为和民营企业合作有风险，我个人也知道，但是在充分竞争领域，不跟民营企业合作是不现实的，尤其像水泥这种有销售周期和销售半径的行业，整合民营企业回避不了。后来国药与民营药店的大规模整合也是一样，政治风险如影随形，挥之不去。

党的十八届三中全会一锤定音，肯定了我们的改革，我心里的一块大石头终于落地了。这次会议通过了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，提出60项336条改革意见，其中把国企改革列为重点改革之一，强调积极发展混合所有制，而且把混合所有制提到“我国基本经济制度重要实现形式”的高度。“决定”对于国有企业来讲如春风雨露，大家都觉得国企改革又要重新启动了，改革要再出发。

有位老领导给我打电话说：“志平，混合所有制不是你一直提倡的嘛，都写入三中全会了。”我想一切都因为规律，正确的逻辑只有一个，研究来研究去一定会走到同一条道上。

我原来出版过《央企市营》这本书，讲的就是这些道理。混合所有制全国不少企业都在搞，但是像中国建材和国药这么成规模、有章法地去做的企业并不多。十八届三中全会对混合所有制的肯定，既充分认可了我们过去多年的工作，也指明了下一步国企改革的方向或者说是突破口。

围绕贯彻落实三中全会精神、发展混合所有制，全国展开了热烈讨论，各省出台了多条条例。因为中国建材是改革先锋，我又是中国企业改革与发展研究会会长，当时中国建材办公楼里，国资委、财政部、发改委以及兄弟企业都来进行过改革研讨，我们热情地接待了一批又一批调研者、取经者，大家对改革充满了憧憬。那个情景深深留在我的记忆里。

2014年1月，中央电视台《对话》栏目做了一期节目，取名“尝鲜混合所有制”。节目中，我把中国建材发展混合所有的情况向全国观众进行了介绍，也澄清了关于国企垄断、国企领导人“旱涝保收”等误



2014年参加央视《对话》“尝鲜混合所有制”

解。那场对话在社会上引起不小的反响，对普及混合所有制理念、推动混合所有制改革起到了一定作用。

“两会”期间，中央电视台又重播了这期节目。

2014年7月，国资委推出首批四项改革试点，分别是国有资本投资公司试点、混合所有制经济试点、董事会授权试点、向央企派驻纪检组试点。其中，混合所有制试点单位仅有两家，一家是中国建材，一家是我刚卸任不久的国药，所以我特别高兴。另外，两家企业还都入选了董事会授权试点，成为央企里的“双试点”企业。

回想起来，1994年我做厂长时，北新就是国家“百户试点”单位，时隔20年，中国建材又成为试点企业，这也让我感慨万千。记得“百户试点”时我们志在建立现代企业制度，现在的混合所有制试点主要探索公有经济与非公经济的融合，发展壮大国有经济，让混合所有制企业获得市场活力。这些年来，国企改革始终不断探索，我也在改革的道路上从黑发人变成了白发人，有国资委人员评价说“宋总20年来一直在改革”。

做混合所有制试点，我认为应当“走出去，请进来”，所以我在中国建材组织成立了改革领导小组，

并带着小组成员拜访了上海国资委，到上海绿地、中联重科、浙江物产等企业调研学习，了解他们在混合所有制改革中的做法。通过调研和学习，我发现发展混合所有制并不是一件简单的事，过程中需要克服很多难点，这引发了我的思考。

在总结以往改革实践的同时，我在中国建材提出了“混得适度、混得规范、混出效果”的混改原则和“规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作”的十六字方针。我的想法是，我们既然要做混改试点，就要为改革探索出成果、总结出经验。国企改革是个细致活，不仅要有热情，还要做得规范稳妥，要经得住时间的考验。很多媒体报道了我的这些观点。

后来，国家提出改革要稳步推进，不能一哄而上，国务院成立国有企业改革领导小组，推出了国有企业改革的指导意见以及诸多配套细则，也就是“1+N”文件，要求按照文件精神进行改革。在这个过程中里，中国建材又新添了2项试点，一个是中国建材与中材的合并入选央企兼并重组试点；一个是旗下中材电瓷入选十大员工持股试点企业。这样一来，中国建材就成为4项改革试点单位。可以说，在国资系统的国企改革里，中国建材一直是一面旗帜。

在整个试点过程中，中国建材做了大量认真细致的工作，每项试点都得到了国资委的表扬。2017年，在京西宾馆召开的全国国有企业改革座谈会上，4家央企进行了现场交流，中国建材是其中之一。马凯同志听后非常高兴，对我们的改革工作给予了肯定。肖亚庆同志在国务院常务办公会上报告央企重组工作时也表扬了中国建材。

我经常跟干部员工们讲，要时刻牢记我们是一家“草根央企”，基础差、底子薄，要时刻牢记我们处在充分竞争行业，我们面临的市场竞争可以说是央企里最为激烈的。即便这样，我们还能够快速发展，遇到问题不怕，遇到困难不惧，靠的是什么？靠的就是一路改革创新的伟大精神，这种精神永远都不能丢。

## 混合所有制不是简单的一混了之

混合所有制不是一个新概念，如果追溯起来，我国1956年搞的公私合营就是混合所有制，当时就是在资本家的私有企业里加入公股，然后进行共同管理。后来的中外合资企业其实也是混合所有制。虽然提法不一样，但实际内容是相同的。

最早提出混合的概念是在十四届三中全会上，那时候我们就意识到，在我国的经济生活中有国有企业、民营企业、外资企业，因而一定会出现交叉持股的企业形态。到十五大的时候，混合所有制经济的

概念被正式提出来。十八届三中全会关于混合所有制的提法是革命性的，其中明确了两点：第一，混合是国有资本、集体资本、非公有资本的交叉持股、相互融合，国有资本之间交叉持股不叫混合所有制；再一个，混合所有制是我国基本经济制度的重要实现形式，这是我们经过几十年反复验证得出的结论，三中全会把它深化了、升华了，形成理论上的巨大创新。

对于混合所有制，社会上有些偏颇认识，觉得混合到底是谁混谁啊，谁吃谁啊，国有企业和民营企业也各怀疑虑。国有企业担心民营企业“蚂蚁搬家”，会把国有资产“蚕食”掉。民营企业担心的是，本来在体制外好好的，混合后国企行政化的那套东西会跟着进来，民营资本也会被“国营化”。

我当时给大家讲了一个道理，我说混合所有制的特点是融合，不是把非公资本国有化，也不是把国有资本私有化，不存在你吃掉我、我吃掉你的问题，在混合所有制企业里，国有股权和非公股权都是平等股东，大家都以股权说话。我有个比喻，混合所有制就像一杯茶水，水可能是国企的，茶叶可能是民企的，但变成茶水后就没必要非得分清什么是茶、什么是水，因为已经高度融合在一起了。

2005年，我在清华大学演讲时就提出了“国民共进”的观点，主张国有企业和民营企业互惠互利、共同前进。“郎顾之争”的时候有“民进国退”的说法，搞混合所有制时，“国进民退”风声再起。实际上，两种说法都不对，国有和民营不应撕裂开，而应



2014年7月25日，发展混合所有制经济暨《国民共进》新书发布座谈会

充分混合,实现国民共进。2014年我出了本书《国民共进》,讲的就是这个逻辑,一度对推进混合所有制起到些作用。国资委领导看了之后说,宋志平提的这个“国民共进”好。

大家都知道混改,到底怎么做呢?在长期的混改实践中,中国建材探索出一种“三七模式”,分“正三七”和“倒三七”两种股权结构。

“正三七”指的是中国建材持有核心上市公司的股份不低于30%,其他投资机构及流通股不超过70%。比如在中国建材股份这家香港上市公司中,中国建材集团持有42%的股份,其余是社会资本。这样做一来可以把控制权拿在手里,确保大股东地位,二来可以多募集资金。在上市公司股权结构中,我不主张一股独大。什么是一股独大?就是除中国建材之外全是散户。我的理念是,在相对控股、第一大股东、三分之一多数等基本前提下,引入第二股东、第三股东,形成积极的股东结构。

在中国建材股份下属的混合所有制企业里,我们持股70%,给机构投资人和原创业者留30%的股份,也就是“倒三七”。这一模式确保了上市公司有更多利润,有利润才有市值,股价才能升高,股价高了才能增发,从而实现良性循环。中国建材作为控股公司,不仅盯着上市公司的利润,还盯着股价,盯着市值,我们把市值看作上市公司价值衡量的第一指标。

“三七模式”的这套做法非常有效,既增强了国有资本的控制力,壮大了国有经济,又发展了非公经济,更重要的是将机制引入企业,增强了企业的活力。其实混合所有制的核心就是为企业引入市场机制,如果不在引入市场化机制上下功夫,混合的意义就不大。中国建材大规模的联合重组之所以没有乱,实际上是得益于这种混合所有制的股权结构。所以说,混合所有制不是简单的一混了之,还得会混,要混得好才行。

当然,如果从根子上说,混合不仅是资本的混合,更是优势的混合、文化的混合。举个例子,在一个家庭里,父母长得一般,但孩子继承了父母的优点,可能长得很精神,因为他继承了父母的优点。混合所有制也是一样,要充分发挥央企和民企的优势,就是我常讲的混改公式“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”。如果把传统国企常有的官僚主义和民企常有的非规范化结合在一起,这个混合所有制

企业一定做不好。

文化建设也是混改中特别重要的内容。中国建材的文化是团结向上、包容和谐的文化,在重组过程中,我跟大家反复讲一个观点,利益谁多点谁少点都可以商量,唯有文化没有商讨的余地,任何企业任何人都必须接受中国建材的文化,这也确保重组的稳定和顺利。今天你到中国建材集团任何一家企业去,都会发现我们的文化是深入人心的。

## 混改中的优秀民营企业家 是我们的大小英雄

发展混合所有制需要民企的活力,那民企的活力来自哪里?我认为来自民营企业家,来自民企里的企业家精神。在混合所有制改革中引入大量优秀的民营企业,这可能是中国建材快速做大做强的诀窍之一。

改革开放是一场伟大的再造。民营企业家经过长期的市场淬炼,早已不是传统印象里夹着皮包在人家门口诚惶诚恐推销的“个体户”了,今天的民营企业里不乏企业英雄甚至是大英雄。如果能把这些优秀的民营企业家吸纳进来,混合的价值就会成倍放大。这也涉及到一个老生常谈的问题,就是选人和选业务哪个更重要。我的看法是选人更重要,做企业要先人后事,而不是先事后人,一定是找到合适的企业家才去做混合这件事。

什么样的企业家是中国建材中意的呢?答案是痴迷者,就是那种对做企业无比痴迷、事情做不好就睡不着觉的人。这些年来,我把大量的精力都用于寻找痴迷者和企业家。在重组民营企业之前,我一般会先跟这家公司的老板谈谈,谈话过程中,我就在想他是痴迷者吗?他是专心致志的人吗?他是把身家性命拴在企业上的人吗?如果是,那我就把“宝”押在他身上。如果这个人左顾右盼,知识面很广,信息量很大,概念讲得天花乱坠,恰恰说明他不专注。就像小猫钓鱼一样,蜻蜓来了抓蜻蜓,蝴蝶来了抓蝴蝶,这样的人我不会选。

做企业是个硬功夫,是个苦差事,所以在选人时我宁要“笨人”不要“聪明人”。“笨人”不是真的笨,而是做事不甚活络,甚至是一根筋,不做成一件





2018年1月9日，中国建材集团高性能碳纤维产业化技术荣获国家科技进步一等奖庆祝大会

事誓不罢休，就像龟兔赛跑里的乌龟似的，一刻不停地朝终点爬。中国建材所属平台公司都非常专业，带头人要是没有对事业的痴迷精神，没有顽强拼搏的劲头，没有精耕细作的耐力，这个公司是做不好的。

其实，引入市场机制的一个关键就是引入企业家，中国建材在联合重组、发展混合所有制的过程中，选择了一大批能征善战的优秀民营企业企业家。这些企业家能吃苦，肯钻研，带领企业跨过一道道难关，让中国建材的玻璃纤维、碳纤维、石膏板、风电叶片、新能源等新业务领域，绽放在世界舞台上。他们是当之无愧的大英雄。这些民营英雄在中国建材竞相争辉，有几位是其中的代表人物。

第一位是张毓强。张毓强是中国巨石总经理，十五六岁时在浙江桐乡一家小乡镇企业做挑水工，后来一步步努力，做出了一家大型玻璃纤维企业。1998年的时候，中国建材跟他合作，共同发起组建了中国化建（中国巨石的前身）并于第二年上市。张毓强很有拼搏精神，他每天早上6点上班，夜里12点才下班，几十年如一日，在他的带领下，中国巨石不断攀登高峰，成为“花开全球”的世界最大的玻璃纤维生产商。

还有一位是贾同春。他原来是泰安市建材局的局长，后来弃官经商，做了山东泰和石膏板公司的老板。2005年，中国建材旗下北新建材与他合作，并吸纳他为职业经理人。贾同春很有市场经验，也很有创新激情，他一天到晚“泡”在工厂里，解决了许

多石膏板生产工艺的关键技术问题，生产出了低成本、高质量的产品，带领泰和成为利润超10亿元的绩优企业。

再一位是张国良。张国良曾在一家国有纺织机械厂工作，公司改制时“下海”，成立了鹰游纺机公司，因为是个“碳痴”，后来竟自己创业研究起了碳纤维。碳纤维是新材料之王，在国防、航空航天、民用等领域用途广泛，但这项技术长期被美国、日本垄断，尤其是高强度碳纤维更是被西方国家严加封锁。我把碳纤维看作中国建材新材料的一个登顶项目。

2007年，我到连云港出差时无意间听说了张国良，马上约他见面。第二天一早我就到工厂里参观。恰巧当时第一根碳纤维刚下线，张国良正在门口放鞭炮。他直率地说：“宋总，我放炮不是迎接你，是因为我的碳纤维做出来了。”我进到车间，一抬头看到墙上“为国增光”的标语，心头不禁一震。后来我了解到，张国良为了研究技术，经常吃住车间，连续奋战几天几夜。我觉得，有这种钻研精神，什么都能搞得出来，后来我们邀他加入了中国建材。如今张国良团队已从当年的T300做到了T800、T1000，还获得国家科技进步一等奖。做碳纤维不容易，烧了10年钱才成正果，核心还是有一位出色的企业家。

中复连众董事长任桂芳也是一位企业英雄，我称她为“任大姐”。她原来是政府官员，后来带着一帮人做起了玻璃钢管罐，公司发展得很快，中国建材发展复合材料选择了跟她合作。任大姐是很有定力

的一个人，话不多，但事情想好了就一定把它做好，像风电叶片、高压输电碳芯电缆等项目都是她带头研发的，如今她已70岁，还在为企业操劳。

近年来，随着中国建材新材料业务的深入发展，我们又引入几位痴迷者。一位叫欧木兰，是位女同志，深圳国显科技的创业者。深圳国显原是中国建材上市公司凯盛科技的下游企业，专做液晶显示器。凯盛科技增发时，把这家企业引了进来，一方面打通了产业链，另一方面也引入了一位优秀的企业家。欧木兰十分干练，一心扑在工作上，我开玩笑地对她说：“古有花木兰，今有欧木兰，你们都是巾帼不让须眉。”

还有一位是俊鑫科技的总经理孙杰。俊鑫是太阳能模组生产商，上一轮太阳能危机时，国内尚德、赛维等公司破产了，他们也遇到了困难，江阴市领导带着孙杰来中国建材寻求合作。我们发现这个年轻人很有开拓精神，而且俊鑫曾在英国上市，在欧洲有广泛的销售网络，凯盛与之合作能迅速做大新能源事业，还能与国际接轨，考虑再三，我们决定投资。现在俊鑫年收入30亿元，利润2亿元，做得非常好。

马铁民是中国建材的新英雄，做的是现代农业。说起来，中国建材做农业有点跨界，但我们做的是光伏农业，与建材有相关性。我在北新工作时参观过日本公司的农业大棚，当时眼睛一亮，希望做大棚的钢支架，但周围人“打击”我说：“宋总你太超前了，中国现在都是用土炕做农业大棚，你这办法行不通。”到了中国建材之后，我信心重燃。我们做的光伏玻璃是高透光玻璃，只在光伏上毕竟用量有限，我和彭寿去荷兰对玻璃农业大棚考察了一番，决定进军光伏农业，并引入了搞农业的痴迷者马铁民。

很快，我们在山东德州做了105亩的智慧农业大棚，这是中国最大的单体玻璃大棚，在全国产生了轰动。这种大棚透光性好，还能全方位智能控制种植条件，生产出的小番茄等蔬果十分喜人，很受市场欢迎。我们还在德州打造了智慧农业产业园，计划做3000亩的大棚，同时在成都、武汉、长沙等地建设农业基地。我们的目标是做成全国最大的智慧农业公司。

通过混改，引入优秀的民营企业及其市场拼搏精神，这也是中国建材核心竞争力的重要内容。不少人很好奇，觉得我们找的民企老板是不是土豪。其实不是，这些民企出身的企业家都身经百战，十分优秀。中国建材每次开会，底下四五百人年富力强，坐得整整齐齐，每个人都佩戴着司徽，拿个笔记本认真记录。看到这幅场景，我也很感慨，这些大大小小的企业英雄是中国建材联合重组、发展混合所有制的重要财富。

## 把混合所有制进行到底

国有企业改革的重头戏是混合所有制。为什么这样说？因为国有企业改革核心是提高企业效率，到底怎么提高效率，经过几十年的探索和反复验证，我们最终走到了混合所有制这条路上来。其实西方国家最初也有不少国有企业，不少国家也推过国有化运动。但是后来科斯先生提出国有企业效率不如民营企业高，于是西方国家大规模私有化，没想到出现了新问题。像德国把国有企业一股脑私有化后发现，铁路、水、电等公益行业并不适合私有化，因为这些



2017年12月29日，中国建材凯盛浩丰智慧农业有限公司揭牌

行业本身不以盈利为主，而是要求质量和服务第一，放到市场上去追逐利润，会引起不合理的稳价，降低服务质量。

我到德国时得知，汉堡、柏林的自来水公司、发电公司都是国有企业。他们解释说，德国的自来水工程用的都是100年前的，质量非常好，如果换成民营企业来做，能保证质量吗？能做成百年大计吗？一定不能。因为这些企业要盈利，有利益驱动在里面。另外像铁路公司怎么经营呢？要盈利票价就得涨，但老百姓不同意，企业利润低股价就低，政府后来干脆把铁路公司的上市股权全收回了，水务、电厂等企业也统统收归国有。

我国基本经济制度是公有制为主体、多种所有制共同发展，我们的“两个毫不动摇”，一个是坚持以公有制为主体毫不动摇，一个是支持和鼓励非公经济发展毫不动摇。这是我们改革的出发点。国企改革第一轮“抓大放小”的时候，地方上把很多国有企业通过MBO私有化，少数地方国企和中央直管的大型国有企业被留了下来。这些企业虽说都发展了起来，但直到今天仍然存在到底该怎么做、怎样促进国有经济的问题。

中国需要强大的国有经济，国有经济怎么成长是我们面临的重大难题。十八届三中全会把这个问题解决了，方式就是混合所有制。我认为混合所有制提出来以后，还应该提出一个新的所有制形态。

北京大学厉以宁教授为我的书《国民共进》作序，其中提到“在一定时间内，国有企业、混合所有制企业、民营企业将会三足鼎立，支撑着中国经济，但各自占国内生产总值的比例将会有所增减，这是正常的。”我很认同厉老的观点，三足鼎立是我国的微观经济模式，为国有经济的实现形式打开了通道。

第一种实现方式是国有企业，集中在暖气、自来水、电力、公共交通等公益领域。公益和保障事业不以逐利为目标，而是保证产品和服务质量。在国有企业里，国家给予补贴，干部可享受国家公务人员待遇，由于企业是非竞争性的，收入可能没有那么高，但工作与收入相对稳定，孩子入托等问题也由国家解决，像日本等国的国有企业都是这么做的。

还有一种是国有资本以股权形式进入混合所有制企业，这类企业处在竞争领域，目的是创造效益。国有资本是混合所有制企业的股东，享受股东权力，

通过资本的流动实现保值增值。当然，国有股是以控股、绝对控股和相对控股为主，参股是少数。这个模式解决了国有经济如何进入市场、如何做大做强的问题，也解决了国有经济和民营经济的竞争问题。

中国建材和国药处在充分竞争领域，都历经大规模混合才有了今天的规模。建材股本里30%是国有资本，70%是社会资本，国药50%是社会资本，实际上都是用少量的国有资本吸引了大量的社会资本来发展。像中国建材就是用500亿元国有资本撬动了1500亿元社会资本，发展成了拥有6000多亿元总资产的、全球最大的建材集团。可以说，混合所有制促使我们完成了两件事：一是企业快速成长，进入世界500强；二是用混合所有制的机制，把水泥行业整合这件事做成了，没用国家一分钱。

中国建材混合所有制做的最成功的是北新建材和中国巨石。这两家企业的混改有几个特点：一是国有资本占比都不大，北新建材国有股占15%，中国巨石是12%，都是以小控大，增加了国有经济的控制力和影响力；二是都不是一股独大，有国有股和几个大的积极股东，再就是散户，这种股权结构比较合理；三是都是上市公司，受到严格的市场监管，企业管理都非常规范。现在北新建材石膏板规模已做到世界第一，2017年税后利润23亿元。中国巨石是全球最大的玻纤公司，2017年税后利润22亿元，北大还给巨石做了个混合所有制案例，可能也是中国混改里的第一案例。

实践证明，混合所有制是发展和壮大国有经济的重要方式。中国问题专家郑永年讲中国模式有两点，第一点是有共产党领导，第二点是有强大的国有经济。今天的中国是特色社会主义国家，最大的优势是共产党的坚强领导，国民经济以国有经济为主导。像街道上路面破损了，一般都是国家来修；国家电网不管盈亏，电价对国有和民营企业都是一样的。

也就是说，全社会都在享受着国有经济的好处，国有经济也支撑着民营经济的发展，这就理解了为什么国家必须要有一定总量的国有经济。那句老话“国库不能虚空”，讲的就是这个逻辑。国有经济想发展壮大就必须进入市场，通过混合所有制方式投资赚钱，就像新加坡淡马锡一样，以国有资本投资公司的身份在全世界投资，完全按照市场规则运作。

公有制有多种实现方式。过去我们讲，股份制是



参加2018春季莫干山会议

公有制的实现形式，这种实现形式主要是相对家族私人公司而言的。今天有了混合所有制的企业形态，把混合所有制看作公有制的实现形式，这就解决了混合所有制姓公姓私的问题，以后也不需再争论了。

十八届三中全会“决定”讲，发展混合所有制“有利于国有资本放大功能、保值增值、提高竞争力，有利于各种所有制资本取长补短、相互促进、共同发展”。这段话讲得很透彻，意义十分深远。深刻理解混合所有制，大胆实践混合所有制，这是我们改革的方向。

在充分竞争领域，我认为除了混合所有制没有其他路可以走，要坚持到底。但是，并不是所有国企都能进行混改，像自来水公司、电业公司等就应是纯国有企业，国家要把这些公益事业、民生行业承担起来。混合所有制企业则要完全进行市场化运作，效益高大家收入就高，效益低收入就低，服从竞争法则。

### 让所有者利益和劳动者利益能够共享

2018年是改革开放40周年，中央电视台要进行宣传，他们专门把我找去谈谈国企改革的过程，其中一位年轻记者问我，现在国企改革动力是什么？我说其实改革都是围绕着利益分配关系进行的，改革初期时我们是为了破除平均主义，让职工多劳多得，而现在我们希望让员工持股参与企业创富的分配，建立企业利益共享平台。也就是十八届三中全会“决定”里讲的“允许混合所有制经济实行企业员工持

股，形成资本所有者和劳动者利益共同体。”

改革再出发，“共享”这个话题是绕不开的。我认为，改革的方向是发展混合所有制，改革的动力是让所有者利益和劳动者利益能够共享。今天我国已经进入了高质量发展阶段，人们生活逐渐富裕，社会主要矛盾发生变化，我们改革的动力是什么，我们的目标是什么，这些都是国企改革需要回答的问题。答案就是满足员工对美好生活的向往。今天国企的改革其实和民营企业一样，都要成为共享平台。

著名经济学家张五常的博士论文写的是“佃农理论”。我国过去实行的承包制和“佃农理论”的逻辑是一样的。那时候首钢搞承包，国家大头，企业中头，个人小头，实际上对财富做了分配。即使资产都是国家的，也应该把资产所有权和分配权有效地分开。佃农就是这样：我租了一块地，一亩地一年要交几百斤的粮食，如果生产多了佃农就多得，少了佃农就少得，佃农就有积极性。

我们的改革也要解决这个问题，把机器、厂房等有形资本和人力资本很好地结合起来，才能发挥干部、技术人员、员工骨干的积极性。大家有了一定的财富，才能在社会上体面地、受人尊重地生活。今天各项成本费用都很高，买房子、孩子读书、赡养老人、大病风险等等，怎样让国有企业员工有能力偿付这些生活成本，这是改革里的大问题。不然的话，企业里的骨干就很难留住，年轻人也不愿意进入国企，上一轮改革的红利就会丧失，企业就会失去竞争力，所有者利益也就无从保证。在2018春季的莫干山改革论坛上，我讲到“国企改革得让员工买得起房

子”，这句话很多媒体转载了。

中国建材已经进行了10多年混合所有制实践，在这场改革里，我们做了员工持股、分红权等尝试，取得了很好的效果。例如，2000年的时候，我们成立了南京凯盛公司。这家公司规模不是很大，但却是我们所有水泥工程企业里效益最好的，没有一个项目亏损过，原因就是企业有员工持股的机制。如果企业只是国家利益，可能就出现杀价竞争，造成亏损。

合肥水泥院2003年的时候也搞了员工持股，这个院所曾一度发不出工资，改制后按照“七三”模式，院里持股70%，员工持股30%，激发了广大干部员工的积极性，这些年获得了快速发展。有一次，有政府部门问道：“为什么员工持股一年分配这么多，如果他把钱存在银行才有多少？”我讲道：“员工持股公司70%的资本归合肥院，也就是归国家，员工持股才30%，他们拿多了，国家获得的自然会更多。”我们还是一家水泥企业做了超额利润分红权的改革，利润超额部分会分给员工一部分，这家企业效益也非常好，从不赊账销售。

从中国建材的实践来看，企业机制非常重要，今后我们仍然要在完善机制方面进一步改革。2018年春节期间，有一天我凌晨3点醒来看到一则消息：华为去年完成6000亿元销售收入。看完之后，我很有感触，于是写了一篇文章“机制革命与企业家精神”，呼吁国有企业通过混合所有制，引入管理层激励机制、员工持股和发扬企业家精神，建立充满活力的内部机制。这篇文章后来被国资委主管的《国资报告》杂志刊发出来。

华为从一家4万元起家的小公司成长为6000亿元级的国际公司，我认为得益于两点，一是共享机制，二是任正非的企业家精神。任正非认为华为是那种“财散人聚”的机制，就是把财富更多地分给干部和员工，从而增加企业的凝聚力。我说，袁隆平的成功是因为选对了一个稻种，华为的成功是因为选对了一个机制。其实，从国际上看，员工持股和共享机制是一个大方向。法国50%以上的企业都有员工持股，日本企业基本也是人人持股。通过员工持股，员工不仅可以分享企业创造的财富，还可以真正获得企业主人翁的归属感。

从我国来看，国企改革的核心是要解决利益分配机制的问题。改革之初，我们通过“破三铁”，解决

了“大锅饭”的问题；之后出现的承包经营责任制，开始触及利润分配机制的问题；再后来，国有企业建立现代企业制度时，也曾设立过上市公司的职工股。可惜，这些改革后来都停滞了，但今天国企发展面临新环境，不改革就会出现问題。

中国建材的专利有1万多项。作为一名国企科研技术人员，发明专利和他的个人收入是否有关系？以前多数企业认为没关系，觉得那是国家投资的成果，科技人员只是普通劳动者。但问题是，有的劳动者虽然努力了，但一项专利也没获得，有的劳动者却有很多发明专利，为企业创造了巨大效益，如果一点收益都不给他分配，恐怕人才就会慢慢流失。这是摆在我们面前非常迫切和严峻的问题。

说来说去，今天改革主要解决的已不再是打破“平均主义”那个层面上的问题了，而是着眼于建立机制，让企业成为国家和员工共享的创富平台，实现社会的均富和共富，这符合社会主义共同理想。中央讲的五大发展理念，其中之一就是共享理念，我们的社会应是一个共享社会，企业作为社会的一个经济细胞，应该贯彻共享原则。共享机制不应只在民营企业实现，国企也应该实现。

共享，不是说去共享别人的东西，而是共享自己的改革发展成果。通过共享机制，员工可以凭诚实劳动多获得一些收益，企业效益好了，国家所有者就会赚得更多。过去，我们认为财富是一个常量，你分了我就少了，但是今天必须把财富变成一个增量，你分得多我就会更多，这就是共享的意义。共享不是简单的分饼，而是把饼烙大，让大家都受益。中国建材主张在股份公司和管理层推行股票增值权，在非上市公司推行超额利润分红权等，这都是承认劳动者骨干、人力资本参与分配的方法，希望通过这些方法让员工共同分享企业成长所带来的红利。

我们搞国企改革，归根结底是为了发挥企业干部员工的积极性和创造热情，提高企业的活力和竞争力，实现国有资本做强做优做大。如果不解决实际问题，如果大家的工作热情没有点燃，改革就很难成功。混合所有制和共享机制是国企改革的大事，我觉得自己有责任为这两件事鼓与呼。我希望国企能通过混合所有制插上机制革命的翅膀，让干部员工与企业结成荣辱与共的命运共同体，造就更多具有全球竞争力的世界一流企业。

全国建材行业企业管理现代化创新成果一等奖

# 祁连山水泥： 推进信息化工业化深度融合 全力打造“互联网+数字化”管控模式

甘肃祁连山水泥集团股份有限公司 李春明 陈怀先

## 一、前言

党的十九大报告强调“加快建设制造强国，加快发展先进制造业，推动互联网、大数据、人工智能和实体经济深度融合，在中高端消费、创新引领、绿色低碳、共享经济、现代供应链、人力资本服务等领域培育新增长点、形成新动能。”中国经济发展进入快车道，以信息技术加速创新与渗透融合为突出特征的新一轮工业革命正在全球范围孕育兴起，“互联网+数字化”成为经济增长的重要驱动力。

纵观祁连山水泥近十年的发展，通过强手段、多渠道、全贯通的方式进行信息化与工业化的深度融合，促进互联网和数字化在公司生产制造、经营管理、销售服务、集成办公等多方面综合应用，为传统的水泥企业插上互联网的翅膀，进而推动转型升级、提质增效，注入了新活力，搭起了向上攀援的阶梯。

## 二、祁连山水泥信息化管控模式具体内容

(一) 按集团化管控模式，逐步实现企业生成经营管控信息化

从2007年开始，实施了基于Microsoft Dynamics的ERP系统基础业务平台



祁连山水泥子公司中控调度室监控屏

项目，2011年“祁连山招标网”上线运行，将招标采购从传统的现场组织引入到电子招标采购模式，为成本管控与流程规范发挥了巨大的作用。2013年将各生产基地DCS系统数据、视频数据通过专线接入到祁连山水泥调度室，并对各子公司DCS系统关键节点与工艺流程整合，建立了公司生产调度系统。2015年，祁连山水泥积极响应国家工业和信息化部《信息化和工业化深度融合专项行动计划（2013-2018）》，提出“以资金管控为契机，进一步深入两化融合建设，全面提升集团化运营水平”的工作思路，全面进行信息化优化与升级，建立集团化生产经营管理控制系统，实现以资金管

理为向导的物流、资金流、信息流集成管理，统一业务流管理，建立闭环式的供应链管理新模式，实现企业的物流、生产、财务、资金、安全、质量等多样性的信息集成与整合；改善供应链两端的准时供应率，提高客户满意度；建立综合的系统业务集成，动态满足祁连山水泥管理变革的要求，提高专业管理与执行能力；深度挖掘数据，提升公司决策分析能力、集团化生产经营管控能力。

经过十多年的优化改造升级，形成了今天集营销、采购、发运、仓储、生产、安全、资金、项目、成本核算、财务管理等多种功能于一体的“互联网+数字化”生产经营管控信息系统，

并开辟了集成电子招标采购平台、生产调度系统、磅秤无人值守系统、安全生产系统、祁连山商城等专业化信息系统，为企业决策分析提供了初步的数据基础，打造了具有“祁连山”特色的“互联网+数字化”管控模式。

## （二）统一规划，分步实施

具体来说，祁连山水泥生产经营管控系统始终坚持一个统一（集团统一集成应用），两个融合（信息化与企业运营管理融合、与生产经营领域融合），按照总体规划、分步实施、效益驱动、效率为先、集团统一、试点先行等六项原则进行实施。

## （三）集成共享，流程闭环

祁连山水泥生产经营管理控制信息系统以ERP系统为核心，以智能协同办公平台（BPM）为流程审批管控，与电子采购交易平台、生产调度系统、安全生产系统、智能物流信息系统、跨银行交易系统、祁连山电商平台及商砼专业系统深度集成应用。通过制定公司内系统数据标准，统一主数据管理，细化管理颗粒度，充分实现数据元素在不同专业系统无缝流动，提升数据使用价值，以合同控制为源头，资金流控制物流，实现生产经营管控，从计划、采购、生产、销售、核算、经营管控、报表自动生成的闭环管控。

1.数据筑基，统一编码。搭建了数据标准化统一管理平台，实现所有公司会计科目、客户编码、供应商编码、物料编码、固定资产编码、人员、维度等主要数据的统一管理和维护。为实现公司数据共享、数据溯源、统一口径、消除信息孤岛奠定了坚实基础。

2.以采购计划为源头，实现采购业务全流程闭环管理。通过电子采购交易平台与ERP系统、BPM办公平台的集成应用，将所有支出类采购业务



祁连山水泥运用物流招标采购平台开展物资采购

纳入平台，实现了物资采购从采购计划申请—审核批准—采购招标—合同网上审批—采购订单生成—到货检验入库—结算付款—供应商管理的整体采购业务链闭环管理，大幅降低了采购方与供应商的交易成本。

3.全方位库存管理，有效减低库存资金。建立了物资共享平台，物资超市，开展物资集中储备和共享调拨，促进库存业务规范化和一体化，实现了采购业务与仓储管理的有机统一，资源共享和高效利用，有效压缩和降低了库存资金占用。

4.以销售合同为源头，信用额度为控制点，实现销售业务闭环管理。按照先款后货的提货管理模式，以销售合同为源头，关联生成销售订单，并与磅秤无人值守系统集成，关联控制客户余额、产品单价控制订单交货量，有效控制客户欠款提货和散装发超等现象，实现销售业务从合同、订单、收款、发货、结算、对客户折扣管理和折扣核算的一体化闭环管理。

5.生产管控智能化，成本核算精细化。构建符合公司集团化生产管理体系，建立了集中统一的生产管理平台。合理应用库存与生产平衡策略，强化资源、生产、市场三者的动态平衡，贯通库存、生产计划、生产监控调度等生产要素与流程，细化布局生产

工艺（工序）流程，构建车间、班组、设备三级网格格式的生产对标体系，实现了集团内生产数据的来源统一、采集统一、应用统一。设立以原矿开采、原矿运输、生料制备、煤粉制备、熟料烧制、水泥研磨、余热发电到成品包装发运等八个核心工序，实时归集制造成本。

6.集团化财务，资金统控统融。以股份公司财务为中心，构建集团级资金管理平台。通过统一规划、扩展与完善业务功能，建立了统一的财务核算配置与方法，实现账务、关联协同、内部对账、成本计算、报表处理等业务动作的自动化处理。应用资金集中管理手段，掌控账户余额和资金流向，统筹调配资金，提升资金流动效率，合理降低资金成本，着力解决资金集中度不够高、资金监控不及时、资金结算多系统切换、承兑汇票物理传递难和传递风险大、资金日报与统计不及时等突出问题。

7.规范的报销流程、自动化账务处理。建立了报销管理平台，统一报销业务类型，实现报销管理系统业务全覆盖。将所有支出业务均纳入报销管理业务范围，形成集团化标准化报销体系，将企业内控管理办法以及报销制定进行程序化定义。通过报销系统规范报销业务，依托资金计划有效控

制报销支出,自动生成付款申请单及付款单日志,实现业务到财务凭证自动生成。

8.发运管理、自助智能。针对在水泥、商砼企业大物流物点,各流程环节出现的人为因素多、流程效率不高、监控力弱等问题,通过“智能物流信息系统”,实现磅秤无人值守和自助提货装卸,并与ERP系统集成应用,实现进出厂自助领发卡、智能排队、自助装车、过磅无人值守;强化了内部控制、提高发运效率。方便了承运商管理,提升了客户满意度。

9.报表自动化出具。搭建了集团级报表平台,统一了报表模板。简化财务报表编制流程,实现财务报表、生产报表、供应报表、销售报表的快速编制,实现了报表自动化生成。

### 三、祁连山水泥信息化管控模式特点

#### (一)以生产为导向,实现远程生产调度和产销协同

以生产计划为导向,合理应用库存与生产平衡策略,强化资源、生产、市场三者的动态平衡,集中重新组态所有DCS系统,全面做实各公司生产数据的基础上,实现远程生产调度和产销协调功能,并指导生产作业。调整并理顺股份公司、生产基地、车间、班组与作业平台管理结构,细化布局生产工艺(工序)流程,构建生产线、子工序、班组三级网格化的生产对标,细化成本要素、合理设置成本核算点,实现生产成本分生产线、分班组、分品种的自动核算。

#### (二)建立客户数据库,强化服务质量

统一建立生产区客户区域、信用额度,按照先款后货的经营模式,在统一客户编码的基础上,以合同为源

头,健全信用控制发货,完成对销售订单、发货、收货、服务的全过程跟踪,实现价格统调、销售结算、回单确认、运费结算、泵送结算、改卸处理、销售计划等业务的全程信息化跟踪管理。

#### (三)明晰权责,规范交易模式

按照“集中、节约、约束”的集约化理念和“归口管理、统一对外、统一储备、分工协作、权力制衡、监督到位”的管理要求,依托ERP、EPS、BPM系统,在股份公司、子公司、供应商之间建立起三位一体、权责清晰的交易模式,以信息流带动物流和资金流,完善采购环节的审批管理和采购业务的一体化整合优化,实现采购交易从“计划-定价-合同-仓储-结算-供应商管理”全流程闭环管理,堵塞随意采购,结算和合同价格不关联,业务流程不可追溯等弊端。

#### (四)建立“钱”平台,盘活资金链

利用资金管理平台,建立集团公司内部资金融通机制,统筹调配股份资金,合理划分资金作业范畴,实现资金在集团内的合理、有序、安全的流动,着力解决了资金集中度不够高、资金监控不及时、资金结算多系统切换、承兑汇票物理传递难和传递风险大、资金日报与统计不及时等突出问题。

#### (五)业务财务一体化,提高财务效率

在统一会计科目编码,核算规则和维度的基础上,依托ERP、CBS(跨银行交易管理系统)、资金管理、收付款中心和自助报表平台,实现业务财务一体管控,达到了自动凭证、自动报表、自动核算的作业目标,推进了财务精细化核算,财务管理标准化、体系化和流程化。财务工作从记帐向管控业务转移、核算会计向管理分析会

计转变,管理架构向大业务管理转移。

“财务核算、监控预警和财务分析”三大财务信息化体系初步建立。

利用数据分析、数据挖掘等技术手段对公司数据信息进行采集、处理、存储,分析全过程覆盖,提取可信的、有价值的信息,全面支撑业务与流程运行。

### 四、祁连山水泥信息化管控模式取得的效果

祁连山水泥集团化生产经营管理控制系统,覆盖生产管理、现场管理、过程管理、经营管理,通过生产经营管理信息系统建设与集成应用,企业建立了系统数据分析与深化应用体系,制定了相应的信息查询与比较模型,全面提高了公司生产经营管理的效率。实现了系统集成,做到信息共享,公司决策层和各级管理人员可随时掌握市场销售、生产和财务等方面的运行状况;实现了管理制度化、制度流程化、流程表单化,有效规范了员工行为;以合同为管控源头,资金流管控物流,把人、财、物等资源有效结合,产生新的效率;通过实施企业信息化,可以引进先进的管理思想,帮助建立合理的管理体制,实现科学管理,提高企业的全员素质,增强企业应变和竞争能力。

祁连山水泥生产经营管控系统自2016年12月在系统内的26家水泥、商砼子公司全面上线应用以来,取得了较好的效益。对生产线的运行情况实时监测和管控,及时调节生产运行参数,使生产线的运行最优化,减少了能源消耗,降低了污染排放,降低了生产成本,提高了企业竞争优势。2017年同比吨熟料综合电耗下降3.3度,吨水泥综合电耗下降3.6度;集中招标率达79.57%,招标采购率达90.66%;水泥销售货款回收率达102.56%。



改革开放40周年

我们每到一家企业，都会走进展室，了解成长历程和研发成果，精彩内容总会打动每一位参观的人。也会有这样的感受，某一天讲到某个场景、技术、产品，一时又说不上来。那么，有了这个栏目，您就可以随时参观、翻阅。第1站，带您一起去了解中国新型建材事业发展的动人故事！

## 中国工业大奖企业——北新建材

这是一幢年轻的建筑，以鼎的形象为设计立意，整体造型体现出稳重大方、锐意进取的企业形象。



它是中国第一个从外墙到内墙、从地面到吊顶、从饰面到保温全套采用中国高端自主品牌“龙牌”系列产品的5A级绿色建筑。其设计风格对称和谐、整体布局大气磅礴、围合院落开放共享。作为全球最大的绿色建材和装配式建筑研发基地，充分彰显了中国工业自信、中国品牌自信、中国创新自信、中国文化自信，是新时代绿色建筑示范工程。



这里就是我们今天走进的企业，创建于1979年，伴随着改革开放发展壮大。

1979年8月，小平同志在视察北京新型建材实验房屋工地时指示：“要尽快把新型建筑材料工厂办起来”。



由此诞生了北新建材的前身——北京新型建筑材料试验厂，拉开了中国新型建材事业发展的帷幕。

# 01

## 应时而生

走进展室，立即被企业厚重的历史、震撼的改革故事所吸引。回首往昔，北新这40年是一路改革过来的，是国家国有企业改革的一个缩影。

下面这张泛黄的老照片中，挖下的“第一铲土”向人们还原了在1979年，北京新型建筑材料试验厂开始建设的场景。

在那个建材工业非常落后的年代，当时只有位于大红门的300平方米的小型石膏板生产线，大规模从西方引进技术和向国外学习加快了我国建材工业化的步伐。



透过这一张张喜悦的脸庞，我们仿佛看见1982年北京新型建筑材料厂石膏板生产线落成典礼时的画面。

三十年河东，三十年河西。那个时候我们何曾想到有一天我们中国的企业悄然改变了世界石膏板行业的格局——北新建材石膏板业务规模跃居全球第一，全面引领世界石膏板行业的发展。

# 02

## 改革转型

风雨交替、日月更迭，弹指之间北新建材已走过40个年头，为我国新型建材工业的发展作出了不可磨灭的贡献。在这里，你能切身感受到这40年的发展和变迁。

90年代，石膏板在中国的应用逐渐开始普及。由于不需要准入审批且投资门槛低，一些地方国有企业和民营企业纷纷进入石膏板行业投资建厂。与此同时，在中国巨大潜力市场的诱惑下，7家外资石膏板巨头大举进入中国市场投资建厂并迅速取得了在中国市场的主导地位。

在市场竞争空前激烈的形势下，宋志平同志临危受命，接任北京新型建筑材料厂厂长。



这张照片，拍摄于1993年，熊熊燃烧的火把，是宋志平为大修后的石膏板生产线点火。就是这一把火，也点燃了北新员工心中的火。



这张照片，具有里程碑式的意义。1997年6月6日，北新建材(000786.SZ)在深圳证券交易所上市，首任董事长宋志平敲响了A股上市的钟声，掀开了北新建材进入资本与市场双轮驱动的时代幕布。

庆一二五零通一九九四  
大干一季实现开门红



在宋志平的领导下，北新建材开始进行新型建材、新型房屋、新材料、物流配送“四位一体”的战略转型，实施二次创业。

## 03 创新发展

感动过北新筚路蓝缕、披荆斩棘的坚守和成就后，你也会被北新建材进入新世纪后“黄金十年(2004-2014)”“钻石十年(2015-2025)”的快速发展所震撼。



2004年，北新建材只有两条石膏板生产线，产能4500万平方米，居中国第三。

北新建材进行业务梳理和组织变革，将石膏板确立为主业。

2006年，北新建材石膏板业务规模达到4亿平方米，稳居中国第一。

2012年，北新建材通过全国产业布局，石膏板业务规模达到16.5亿平方米，跃居世界第一。



2016年，经国务院批准，北新建材荣获中国工业领域最高奖项——中国工业大奖。

透过北新每年一次的千人营销峰会，能看到北新高质前行的脚步从未停歇。宋志平董事长出席北新建材2018年营销峰会时讲到：北新建材通过创新把石膏板做出花来了，去年实现了23.4亿元的归母净利润，取得了十分优秀、超乎想象的业绩，石膏板业务规模做到21.8亿平方米、稳居全球第一，这在以前都是不敢想象的。

在展室里，你还会看到这些年来几乎全国所有著名建筑的照片，因为它们都使用了北新建材的产品。

北新建材的产品为什么如此备受青睐？要想知道答案，就让我们一起走进企业的展室，共同回顾那一段“光辉岁月”，一起展望更加美好的明天！



# “中国魔术师”和网红水泥厂

——记中材国际尼泊尔水泥项目负责人方英民

“我是一名小小的项目经理，能够有机会参与践行国家‘一带一路’倡议，把中国速度、中国品质带到国外，造福更多人，这不光是在拼个人的事业，也是完成国家交给我们这一代人的使命。”

说这番话的人名叫方英民，是中材国际尼泊尔水泥项目的负责人，也是深耕海外市场近10年的一名80后。短短一年多时间，他带领团队在尼泊尔建起了当地规模最大、工艺最先进的水泥厂，令人惊叹的中国工艺、中国速度、中国品质，使这个刚刚点火运营的水泥厂迅速成为尼泊尔的“网红打卡地”，他和团队也因此收获了一个特别的称号：中国魔术师。

## 用一流技术与装备 支撑尼泊尔灾后重建

尼泊尔位于喜马拉雅山脉南麓，是一个资源贫乏的内陆山地国家。2015年“4.25”尼泊尔大地震后，当地很多基础设施毁于一旦。重建过程需要大量水泥，但当地水泥产能较低，大部分依靠印度进口。于是，2016年年底，中国建材集团所属中材国际来建水泥厂。

项目坐落于尼泊尔南部的萨迪村，厂区面积约1000亩，2017年1月开工建设，2018年3月第一台水泥磨

投料生产，5月熟料生产线点火投产。16个月的建设速度在尼泊尔和海外同规模水泥生产线中均名列前茅。

项目投产后，年产水泥230万吨，占尼泊尔全国水泥总产量的40%，为尼泊尔灾后重建提供了重要支撑。该项目按照工业4.0标准，应用数字化矿山开采和智能化水泥制造等前沿技术，并采用了中国制造的12公里矿山长胶带、六级预热器系统和第四代篦冷机等先进设备，配备12兆瓦纯低温余热发电系统和40兆瓦自备电厂。

## 遭遇诸多奇遇 克服重重困难

作为项目负责人和党支部书记的方英民，2016年底带领团队入场，但

他这个身经百战的项目经理却在这里遇到了诸多奇遇。

在尼泊尔干项目，可谓“时运不济、命运多舛”。其中最头疼的就是不可控的物流，在非洲两个月即能完成的任务，到这里却需要5个月。租10台吊车这种在国内“分分钟”的事情，在这里也变成了巨大的难题，项目部几乎“包揽”了尼泊尔全国能租赁的所有吊车。

而难题不止于此。谈到人员问题，方英民这样说：“赶工期首先要解决人力，尼泊尔有300余个节日，放假的多达50几个，要按照一倍的目标招工，简直快把我逼疯了。”为了赶上因物流耽误的工期，方英民动员尼泊尔员工留下来一起坚持两个





作为奋斗在“一带一路”上的党支部带头人、优秀项目经理，方英民仅仅是中国建材集团“走出去”的一个缩影。千千万万像他一样，把青春根植于“一带一路”，用坚守创造奇迹的中国建材人。



头一次碰见1000公里要运3个月的物流



头一次开着铲车买菜



头一次把一个水泥厂建成了“网红”

月，还设置了满勤奖，鼓励大家每月工作26天。

尼泊尔工人组组长麒麟说：“中国人工作十分努力，我们也要像中国人一样。”得知相当一批工人都愿意留下后，方英民心里也踏实了，他说：“其实尼泊尔工人很善良、很朴实。”

对于方英民和整个团队来说，除了要应对项目建设中的各种问题，还要想方设法解决生活上的困难。

“雨季的尼泊尔出行不便，去年雨季给我们送菜的车被河水冲走了一次，为了保证安全，我们就安排自己的装载机去外面买菜，而且每次都至少要备好三天的菜量。”

### 中国魔术师 受到各界赞誉

整个工期，方英民每天在工地步行超过2万步，一年有330天和工友

们工作在项目现场，经手物流总量高达7.5万方，管理中外籍员工1000多人。他一边带领管理团队对施工方案精心策划、周密部署，一边带领党员同志率先垂范、冲锋在前，以“山海皆可平”的毅力和300多名中方建设者仅用16个月，就建成了尼泊尔规模最大、最环保的水泥厂，也在“一带一路”沿线上写下了中国建材的厚重一笔。

“很多尼泊尔当地人会以厂区为背景，拍照片传到网上，他们说我们是魔术师，像变魔术一样就把工厂变出来了。”方英民说。

现场尼泊尔工人敏说：“现在工厂建成了，路也好走了，村民出去做生意也方便了。”

“我很喜欢在这里的工作，学到了很多技术。”另一名印度工人略有得意地说。

尼泊尔众议院议长、前总理兼外交部长马哈拉表示：“中国企业投建的水泥厂规模非常大，它将给尼泊尔经济和社会发展，带来新的力量和更多可能性。”

近日，方英民和项目团队的故事登上了江苏卫视《奋斗在“一带一路”》节目。他说：“每一个工程都像自己的孩子，是亲手描绘的一幅画，希望我们的梦想和奋斗能在‘一带一路’上更多的国家落地开花。”

作为奋斗在“一带一路”上的党支部带头人、优秀项目经理，方英民仅仅是中国建材集团“走出去”的一个缩影。千千万万像他一样，把青春根植于“一带一路”，用坚守创造奇迹的中国建材人，正在为“成为具有全球竞争力的世界一流建材企业”的梦想，和国家“一带一路”建设而拼搏奋斗！



# 筚路蓝缕启山林 只争朝夕创佳绩

——记中建材通用机械有限公司许政

筚路蓝缕，以启山林。自中建材通用机械有限公司2012年成立以来，许政作为业务领头人，审时度势、勇当先锋，带领公司连续三年超额完成经营任务指标，实现稳增长、创佳绩的同时，走出了一条具有自身特色的市场化发展之路。

## 一、谋篇布局绘蓝图

公司成立之初，即面临着宏观经济下行、汇率大幅波动、银行信贷门槛提高等诸多不利因素。许政带领团队明确了公司依托集团优势、整合各类资源、为国内中高端生产企业提供综合服务，助力制造业技术升级改造的基本定位，确定了以经营高端技术及设备为主、国内稀缺生产资料为辅的国际技术贸易主业方向，提出了“以坚持主业发展方向为主线，以坚守风险防范管控为底线”的“两线”经营原则，打造企业核心竞争能力，建设企业核心利润区。

自国家提出“一带一路”倡议及“两化融合”“智能制造2025”等发展方略以来，许政意识到这对于公司是大好机遇，迅速推动公司业务结构优化调整。经营领域方面，由单一领域技术设备向全行业技术设备覆盖；产品种类方面，由单纯技术设备产品向上下游关联产品延伸；业务模式方

面，由单边进口引进业务向进出口业务平衡互补发展，“引进来”与“走出去”相互促进，共同发展；市场开拓方面，从单独发展国内市场向国内外市场并重转变，不断探索创新盈利模式。

## 二、顺势而为求发展

面对日趋复杂的市场行情，凭借在一线业务岗位上拼杀积累的丰富经验和对市场行情的灵敏嗅觉，许政带领团队及时调整战术。第一，转变观念，主动求变，敢打硬仗，努力为客户提供更加周到完善的服务。第二，灵活调整，顺应市场。在巩固已



赴加纳洽谈业务并参加当地政府商务活动

有经营产品领域的基础上，发现和发展新的业务增长点，抢占行业市场制高点，拓展和稳固业务渠道。第三，找准定位，发挥优势。发挥综合服务商的优势，为客户提供延伸服务、前置服务，为业务的后续增值跟进创造条件。第四，强化管理，严控风险。坚持专注主业，深入行业，严格做到不熟悉业务不做、不能带来利润的业务不做、有法律风险的业务不做、风险不可控的业务不做；严把客户质量关，谨慎选择合作商，多方评估客户资质，坚持客户多元化原则；在运营管理方面，坚持保证金到位、货权在我、先收后付等原则。在各重要关键节点，明确责任，专人专项，实现所有环节不缺项、关键环节不漏项；在KPI控制方面，对关键经营指标严格管控，做好资金统筹、风险预判和财务监督工作。全力以赴提质增效，打造高效业务平台，力求实现有质量的发展。

2013年以来，公司利润复合增长率达到70%，累计进出口各类设备4000余套（台），完成进出口额逾10亿美元。

## 三、创新变革当先锋

2015年以来，传统外贸行业业务大幅收缩。许政带领团队认真研究新



许政作为业务领头人,审时度势、勇当先锋,带领公司连续三年超额完成经营任务指标,实现稳增长、创佳绩的同时,走出了一条具有自身特色的市场化发展之路。



参与以色列房屋项目洽谈

形势,对原有业务模式和盈利模式进行梳理,并根据实际业务情况增加新理念,使产品、服务、金融、物流各环节实现交互、补充、促进,将全方位深层次的现代贸易综合服务理念揉入业务流程,并贯穿始终,让增值服务有了更加丰富的内容,创造了新的利润增长点。

进口业务方面,持续提高国际技术流通综合服务能力,继续向国内外客户提供技术一流、精准可靠、适应国情、符合市场需求的技术产品,初步实现了“全程可控”“门对门”技术贸易服务。稳固既有业务渠道、深耕产业链关联领域、丰富传统业务模式内涵,探索创新服务模式,巩固目前在新能源、新材料、新型纺织、环保

节能、规模化农业加工、精密检测、食药加工、复合材料等领域的技术贸易服务领先地位,在相关行业中树立公司的优质品牌形象。

2016年,公司在技术引进方面的新开发客户实现订单逾20亿元,在新能源电池技术设备引进领域居于全国领先地位,在“新兴纺纱技术-涡流纺进口”市场继续占有最大份额,公司经营的一些细分市场技术产品在部分地域做到了相对垄断,并与日本丰田、丸红、三井、三菱、东芝,美国卡特彼勒,德国福伊特、多尼尔等国际大型企业形成长期合作关系。2017年前9个月,公司新开发客户实现各类币种订单折合人民币逾25亿元,为下一步发展打下了坚实基础。

出口业务方面,重点从各类海外业务资源着手,以渠道建设为中心,以提升服务为手段,以业绩实现为导向,不断增强海外业务的开拓力度,努力把国内中高端的技术产品输出到有需求的地方。明确目标、明确战略、配置资源,对于已经进入的地区市场,重点做好现有项目的执行落地,为进一步深度挖掘当地业务潜力打好基础;对于即将进入的地区市场,重点做好在谈项目的跟踪推进工作,积极沟通信息、实时掌握情况、及时做出应对,力争实现更多项目落地;对于计划进入的目标市场,找准切入点,勇探索、敢创新,力求在“一带一路”等海外重点市场形成利润实现区域。经过多年发展,公司目前在中亚地区、西部非洲地区以及东南亚地区市场的开拓卓有成效,成功进入中亚哈萨克斯坦及西部非洲加纳市场,并在印度尼西亚等东南亚国家和地区完成基本业务布局。在轻工机械、建材产品、新型房屋等产品的出口方面皆有突破。

未来,公司将积极践行集团“三条曲线”的第三条曲线,推进为生产制造业服务的技术贸易服务新业态,努力使公司发展成为有自身经营特色、具有核心竞争能力的现代贸易物流综合服务企业。



01

## 宋志平率团 考察荷兰智慧农业

近日，中国建材集团董事长、党委书记宋志平率团到荷兰世界园艺中心、Prominent、Metazet、Ridder、Anthura 等公司及瓦赫宁根大学考察访问。韦斯特兰市市长 Agnes vanArdenne 就韦斯特兰市的“绿港”集群作详细介绍，希望未来双方能深入合作。宋志平表示作为全球最大建材制造商及工程服务商，将秉承相关多元发展战略，推动建材产业尤其是玻璃产业的结构调整，成为国际一流的智慧农业建造商。宋志平还走访了多家荷兰知名农业企业，他希望与荷兰拥有核心技术的企业进行合作交流，也希望其能根据中国实际加强技术、设备等方面创新，为中国农业可持续发展提供更优质服务。在瓦赫宁根大学，宋志平介绍了中国建材科研能力、核心业务以及向智慧农业转型的原因；Arthur P.J. Mol 校长表示瓦赫宁根大学非常愿意未来与中国建材在智慧农业、绿色房屋等领域深度合作。中国建材股份总裁、凯盛科技总经理彭寿，副总裁兼中国联合水泥董事长崔星太等相关负责同志参加活动。

02

## 中国建材集团 召开安全生产工作电视电话会

近日，按照宋志平董事长和曹江林总经理对安全生产工作的部署要求，中国建材集团召开安全生产工作电视电话会议，传达了国资委和应急管理部联合召开的中央企业安全生产工作视频会议精神，并安排了集团近期安全生产工作。集团副总经理张海出席会议，并就做好近期集团安全生产工作提出三点要求：一要学习贯彻会议精神，抓好落实突出实干；二要加强组织领导，做好防汛防旱工作；三要进一步加强境外安全生产工作。集团副总经理黄安中，中国建材股份副总裁张金栋、刘标，凯盛科技党委副书记、纪委书记张宸宫，副总经理蒋洋，财务公司

党委书记、总经理刘成，党委副书记、纪委书记银虹，集团总部各部室负责同志及相关企业安全生产管理部门负责人分别参加了中央企业安全生产视频会议及本次电视电话会议。集团各成员企业在15个视频分会场和270个电话分会场参加本次会议。

03

## 集团标委会水泥制品技术委员会成立大会暨第一次工作会议召开

近日，集团标委会水泥制品技术委员会成立大会暨第一次工作会议在苏州召开。会议审议通过了《中国建材集团有限公司标准委员会水泥制品技术委员会章程（草案）》和《中国建材集团有限公司标准委员会水泥制品技术委员会2018年重点工作计划》两项议案，审议通过了两项集团标准。

04

## 北新建材联合重组中国第二大石膏板集团

近日，北新建材设立“梦牌新材料有限公司”联合重组中国第二大石膏板集团万佳建材系列企业签约仪式在北京举行。重组后北新建材的石膏板业务规模增加至约24亿平方米，稳居全球第一。



05

## 中国建材总院无机非金属材料国防科技重点实验室第一届学术委员会成立大会在京召开

近日,中国建材总院无机非金属材料国防科技重点实验室第一届学术委员会成立大会在北京召开。才鸿年院士、张联盟院士、屠海令院士、李仲平院士及用户单位总师等材料领域18名知名专家受聘该委员会委员。

06

## 国家新材料产业发展战略咨询委员会北京研究院正式揭牌

近日,国家新材料产业发展战略咨询委员会在中国建材总院召开会议,为材料委北京研究院揭牌,并就其未来发展做深入研讨。

07

## 中国建材工程签署巴基斯坦余热发电项目总包合同

近日,中国建材工程总承包巴基斯坦Ghani玻璃有限公司日熔化450吨和日熔化550吨两条浮法玻璃生产线余热发电项目合同签署仪式在上海举行。

08

## 钟表所科技产品助力“一箭双星”成功发射

近日,在西昌卫星发射中心长二丙“一箭双星”成功发射。钟表所研制的“伞天线肋展开机构”和“卫星

天线子系统展开铰链”分别应用于A星和B星天线系统,对于天线的正常展开具有决定作用。

09

## 新型房屋基地被认定为海南省首批装配式建筑示范基地

近日,海南省住房和城乡建设厅正式发布《关于认定2018年海南省第一批装配式建筑示范项目和示范基地的通知》,共认定了4个示范项目、2个示范基地。北新房屋海南基地被认定为海南省第一批装配式建筑示范基地。

10

## 瑞泰科技与武汉科技大学签订全面战略合作协议

近日,瑞泰科技与武汉科技大学举行校企全面战略合作签约仪式。根据协议,双方将从科技创新、学术交流、标准制定、人才培养等方面进行深度合作。

11

## 蚌埠院与中国政法大学共建实习基地

近日,蚌埠院举行“中国政法大学商学院实习基地”挂牌仪式。30位工商管理专业的实习生赴蚌埠院本部、凯盛光伏、凯盛科技股份、蚌埠中建材信息显示、中建材(蚌埠)光电5家企业进行为期两周的实习活动。

12

## 地勘中心与西南水泥、南方水泥召开业务对接会

近日,地勘中心先后分别与西南水泥、南方水泥召开业务对接会并签订战略合作协议。这将促进地勘中心与水泥企业优势互补、资源共享,向多层次和宽领域业务延伸。

13

## 中材节能中标巴基斯坦余热发电总承包项目

近日,中材节能收到巴基斯坦DG Khan水泥公司Khairpur水泥厂余热发电总承包项目中标通知书。这是双方继建成燃煤自备电站项目之后的又一合作成果。



# “巴郎子”进京记

## ——天山股份员工欢送代表赴京参加党代会

新疆天山水泥股份有限公司 魏晓敏

6月20日上午10:00,在同志们羡慕的眼光中,在热烈的掌声和祝福声里,刚刚参加完公司专门召开的欢送会,阿不都拉·阿不都热合曼同志戴上鲜艳的大红花,登上前往乌鲁木齐的列车,再转机赴北京。他要代表天山股份七千余名各族儿女,参加中国建材股份有限公司第一次党员代表大会。

按照党代会代表选举的程序和要求,阿不都拉·阿不都热合曼这位优秀的维吾尔族技术骨干党员,被推选为中国建材股份有限公司第一次党员代表大会代表。现年36岁的阿不都拉·阿不都热合曼,毕业于武汉理工大学材料科学与工程专业,2007年6月加入中国共产党。现任新疆天山股份吐鲁番水泥公司生产技术科兼综合管理科科长。

吐鲁番天山公司,坐落于距离首都2900公里的赤日炎炎的火焰山下,这个久负盛名的“人间火炉”,阿不都拉·阿不都热合曼同志就工作在这

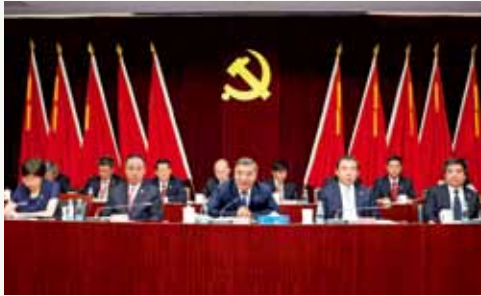
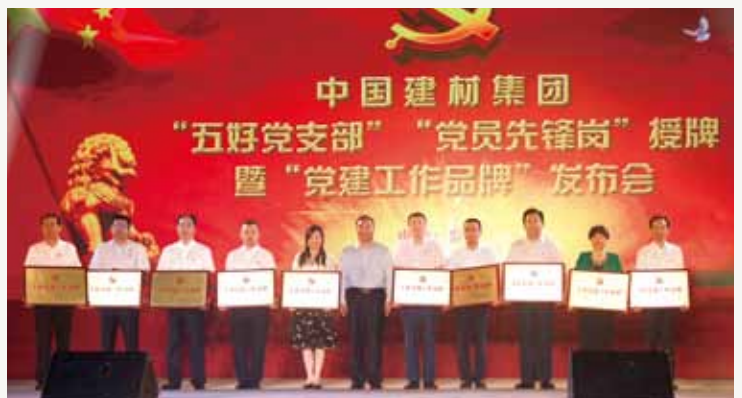
里。他热爱这里的每一寸土地、每一台设备、每一名员工。自大学毕业回到家乡,他就扎根在天山股份,从基层一名普通的电工干起,一步步成长为专业技术和综合管理骨干,生产一线工作的多面手。他勤奋好学、爱岗敬业,在技术攻关中磨练专业本领;他认真负责、带头示范,在6S管理中提升综合能力;他带头奉献、冲锋在前,用点点滴滴的行动影响身边的员工群众……在员工中树立了榜样,赢得了大家的信任。

吐鲁番天山公司少数民族员工占43.5%。作为一名少数民族干部,他利用双语特长和专业优势,帮助厂里的少数民族员工学汉语、学技术、抓生产,提高综合素质和工作水平。作为一名生产技术骨干,他注重对年轻员工进行面对面教育、手拉手帮扶,积极发挥传、帮、带作用。针对重点薄弱环节,他组织技术人员成立项目攻关小组,提高台产、降低能耗、增加效益。每逢古尔邦节、肉孜节等传统节日

及员工生病等情况,他都前去慰问探望,帮助员工解决生产生活中的实际困难。他用自己的言行,诠释着共产党员为人民服务的宗旨。

阿不都拉·阿不都热合曼同志不仅是公司的优秀管理人员、专业技术骨干,更是民族团结工作的带头人。他讲团结,讲稳定,顾大局,在政治上思想上行动上始终与党中央保持高度一致,时时处处自觉宣传党的惠民政策和民族团结政策。在大是大非问题上,他立场坚定,旗帜鲜明,带头发声亮剑,维护祖国统一,维护民族团结。

这次赴京参加会议,不仅肩负着公司的重托,更肩负着新疆各族天山儿女的期许。座谈会上,阿不都拉·阿不都热合曼同志激动地说:“企业大家庭亚克西!我一定会用心开好大会,把会议精神带到工作中去,不忘初心,砥砺前行,为公司稳定和谐发展做出新成绩。祝愿中国建材股份有限公司第一次党员代表大会圆满成功!”



# 1921 建党 97 周年 2018

中国建材集团组织开展了丰富多彩的系列活动





在一起 再出发