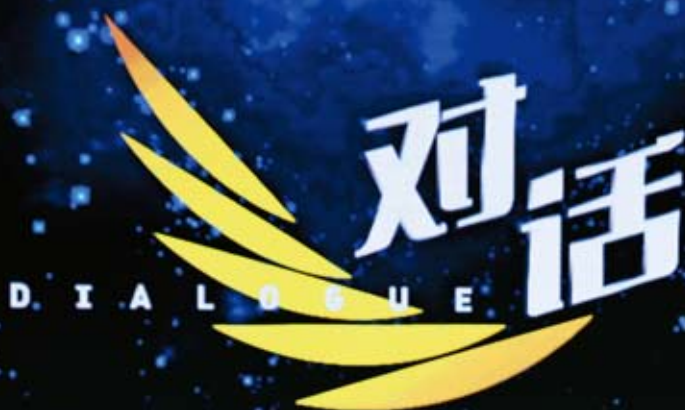


中国建材通讯

CHINA BUILDING MATERIALS MAGAZINE



中国建筑材料集团有限公司主办
2014年 第2期(总77期)
内部资料 免费交流



宋志平接受央视《对话》栏目专访

中国建材集团：尝鲜混合所有制

特别报道：打造阳光央企 践行绿色承诺

最美一线员工：她和CTC一起飞跃、成长 / 北新房屋 我的绿色家园梦



①



②



③

图片新闻 中国建材集团 News in pictures

1. 中国建材集团董事长宋志平受邀参加央视财经频道《交易时间》栏目的访谈直播

2. 中国建材集团董事长宋志平受邀参加国资委新闻中心与新浪网联合举办的《对话新国企》专访

3. 中国建材集团总经理姚燕与伊朗工业能源部副部长Mr.Shafei先生签署合作备忘录

混合所有制是一把金钥匙

十八届三中全会提出要大力发展混合所有制经济，今年全国“两会”的《政府工作报告》也指出，要加快发展混合所有制经济。其实，混合所有制不仅有多年的实践基础，也符合我国的基本经济制度，能够促进我国社会主义市场经济融合经济体系的形成。可以说，混合所有制是一把金钥匙。

混合所有制的发展，解决了四个方面的难题：一是解决了国有经济和市场接轨，用市场机制扩大国有经济的控制力，实现保值增值，进而推动国有经济的快速发展，维护我们的基本经济制度。二是解决了国有企业的深化改革的问题，国有企业的改革从一开始就面临政企分开和所有者到位的难题，混合所有制通过引入社会资本而促进国有企业的产权多元化改革，推动国有企业的现代企业制度的建立和规范制度的建设。混合所有制实现了所有者到位，并可以顺利地推进经营团队和骨干持股，推进员工持股，加快职业经理人队伍建设。三是混合所有制可以解决社会资本进入国有企业控制的一些特定业务领域，打开多年来一直对民营企业紧闭的大门，使市场更加公平和透明。四是混合所有制中国有和民营交叉持股、互相融合，解决了长期以来困扰我们的“民进国退”和“国进民退”的纷争，实现了我国国民共进和国民共赢的融合体系，促进了经济发展的合力和正能量，减少了国企和民企之间的竞争和矛盾。

在我国混合所有制经济的发展历程中，中国建材集团做出了积极的探索。中国建材集团处于充分竞争行业，面对多、散、乱和产能过剩的局面，在市场倒逼下较早地迈入市场、和民营企业接轨。十多年来，集团探索并践行“央企市营”经营机制，选择并坚持资本运营、联合重组、管理整合、集成创新相结合的发展道路，逐步建立起上市公司、业务平台和水泥企业三层混合的结构，构建起以210亿国有权益控制650亿净资产、进而控制超过3000亿总资产的产业平台，形成一批典型的混合所有制企业。同时混合所有制带来强大的内生动力，十年间集团营业收入、利润均增长100倍，迅速成为营业收入超过2500亿元、利润超过120亿元的世界500强企业。

中国建材集团在混合所有制的道路上领先了一步，但仍有大量的改革工作要做。集团层面的改革是向国有投资公司转化，要更加重视投资的效益和资本的流动。子公司层面要继续加大混合所有制比重，同时大力推进员工持股，在管理层进行业绩股票、股票期权、限制性股票的探索，把劳动要素和资本要素真正结合起来，让混合所有制企业中的干部和员工共同奋斗、共享发展成果。

（根据宋志平董事长访谈内容整理）

Contents 目录

2014年第2期(总77期)



编委会:

主任: 宋志平

副主任: 姚燕 郝振华 许金华

编委: (按姓氏笔划为序)

干志平 卫锋 王子猛 叶迎春

庄春来 邢宁 曲新 魏如山

张一 许金华 宋江涛 宋志平

宋春玲 宋淑英 张乃岭 张继武

张健 鄧晓 郑朝华 李文彪

郝振华 姚文君 姚燕 郭光明

崔淑红

总编: 许金华

副总编: 张继武

主编: 干志平

副主编: 宋春玲

编辑: 江秀龙 刘媿媿

主办单位: 中国建筑材料集团有限公司

地址: 北京市海淀区复兴路17号

国海广场2号楼19层

邮编: 100036

电话: 010-68138072 / 68138057

传真: 010-68138088

投稿邮箱: zhgjctx@126.com

卷首语

1 混合所有制是一把金钥匙

要闻

4 中国建材集团召开党的群众路线教育实践活动第一批总结暨第二批部署会议

6 中国建材集团召开反腐倡廉建设工作会议

8 中国建材集团召开2014年安全生产电视电话会议

9 中国建材集团专利工作实施“四位一体”管理成效显著

专题报道

10 中国建材集团: 尝鲜混合所有制

——专访中国建材集团董事长、国药集团董事长宋志平

21 水泥狂想曲

25 终极整合者

特别报道

27 打造阳光央企 践行绿色承诺

——在全球契约中国网络年会暨主席团换届会议上的讲话

姚燕



管理看台

31 创新, 探索企业管理之路 王立鹤 李 婧

44 北新房屋 我的绿色家园梦
——记北新房屋非洲事业部总经理赵忻 武丹丹

研究与探索

35 混凝土绿色生产的研究与应用 李红 杨佳龙 李永江

工作动态
46 中国建材集团组织参加中央企业宣传思想工作会议
(等4篇)

员工论坛

40 感恩 珍惜 坚持 李秀兰

41 坚持学习 与企业共同成长 张 静

文苑
48 在春天里行走 石群良

最美一线员工

42 她和CTC一起飞跃 成长
——记中国建材检验认证集团股份有限公司员工王雪梅 王彦君

封面: 宋志平接受央视《对话》栏目专访
2月16日, 宋志平做客央视财经频道《对话》栏目, 畅谈混合所有制。该专访由陈伟鸿主持, 是《对话》栏目的开年巨献。



中国建材集团召开党的群众路线教育实践活动第一批总结暨第二批部署会议

会议提出, 在第一批教育实践活动中, 中国建材始终走在央企前列, 创造了很多好经验、好做法, 希望再接再厉、继续努力, 善始善终、善作善成, 把第二批教育实践活动搞得更好。



中国建材集团召开党的群众路线教育实践活动第一批总结暨第二批部署会议

会议提出,要巩固扩大第一批群众路线教育实践活动成果,扎实推进第二批教育实践活动,用良好的作风统筹推进三中全会关于国企改革各项部署的落实。



2月18日,中国建材集团在京召开党的群众路线教育实践活动第一批总结暨第二批部署会议。会议的主要任务是,学习贯彻中央企业党的群众路线教育实践活动第一批总结暨第二批部署会议精神,对集团第一批教育实践活动进行总结,对第二批教育实践活动进行部署。国资委第五督导组组长孙广运、副组长张明明及全体成员,国资委监事会6办主任王子民、处长郑磊和国资委教育实践活动企业办公室有关同志到会指导。会上,国资委第五督导组组长孙广运作重要讲话,中国建材集团党委书记、董事长宋志平作总结部署讲话,中国建材集团党委副书记、纪委书记郝振华传达中央企业党的群众路线教育实践活动总结部署会议精神,并作集团第二批教育实践活动说明。会议由集团公司总经理、党委副书记姚燕主持。

会上,孙广运指出,在国资委党委的正确领导下,中国建材集团党委坚持高标准,严要求,精心组织、扎实推进,达到了中央和国资委党委对活动的各项要求,主要特点有五个。一是态度严肃认真。集团班子和班子所有成员都能够认真学习中央精神,聚焦“四风”听取意见,严格查摆问题,深刻剖析原因,召开了严肃

认真的专题民主生活会,务实提出整改措施。二是工作扎实细致。主要领导亲自担任活动领导小组组长,抽调精干力量组成工作机构,认真制定工作方案。集团党委多次研究、周密部署,各项工作严谨细致,落实有力。三是群众动员广泛。坚持开门搞活动,广泛发动群众,通过多种方式听取意见建议。通过抓好二级公司教育实践活动,动员更多群众参与,充分体现了接地气的深度和发动群众的广度。四是领导带头示范。宋志平、姚燕充分发挥示范作用,带头抓学习,带头听意见,带头谈心交心,带头开展批评和自我批评,带头搞整改,给班子成员作出了表率。班子其他成员以实际行动给二级企业班子作出表率,起到了很好的示范带动作用。五是工作成效明显。认真务实制定整改任务书、专项整治方案和制度建设工作计划。目前,各项整改工作有序推进,取得了明显成效。

孙广运就进一步加强作风建设,巩固扩大教育实践活动成果提出五点要求。一是始终把政治建设放在首位。牢固树立马克思主义的世界观、人生观、价值观和正确的权利观、事业观、利益观,筑牢抵御“四风”的思想根基。二是深入持久地抓好整改工作。要

以踏石留印、抓铁有痕的劲头，继续深入抓好整改工作，做到责任实、措施实、成效实，使整改工作真正落地生根。三是立足长远、建章立制。要着眼于密切联系群众的长效机制，着眼于企业健康持续稳定发展，着眼于反腐倡廉、建立阳光企业的需要，继续抓紧研究制定相关的规章制度。四是把活动成效转化为促进企业改革发展的强大动力。要把教育实践活动同落实党的十八大、十八届三中全会等重要会议精神紧密结合起来，同做好当前各项工作紧密结合起来，将活动成效体现在稳增长、调结构、促改革、防风险的具体措施中，真正实现两手抓、两不误、两促进，推动各项工作不断迈上新台阶。五是扎扎实实地开展好第二批教育实践活动。在第一批教育实践活动中，中国建材始终走在央企前列，创造了很多好经验、好做法，希望再接再厉、继续努力，善始善终、善作善成，把第二批教育实践活动搞得更好。

会上，宋志平作总结部署讲话。他说，在国资委党委领导下，在国资委第五督导组督导下，集团领导班子和总部开展第一批教育实践活动，26家直管企业压茬参加第一批活动。总的看，集团教育实践活动领导有力、组织有序、严肃认真、成效显著。集团被国资委确定为活动先进单位，受到中央活动简报报道。作为国资委推荐的三家央企之一，集团党委接受了人民日报内参部的采访。向中组部推荐了优秀党员人选。集团经验材料在国资委总结部署会上作书面交流。

宋志平强调，集团始终坚持两手抓、两不误，在2013年外部经济形势严峻复杂的环境下，一手抓好教育实践活动，一手紧抓发展经营，达到了两促进、双丰收，既圆满完成了政治任务，又实现了业绩逆势增长。他谈到，集团第一批教育实践活动的主要成效体现在五个方面：深化了对党的作风建设的思想认识，增强了同以习近平同志为总书记的党中央保持高度一致的自觉性、坚定性；增强了党的群众观念，提高了职工群众参与企业管理的热情；勇于开展批评与自我批评，提高了自我净化、自我进化的能力；坚持正风肃纪，既克服了“大企业病”又赢得了群众拥护；健全反对“四风”制度体系，努力构建作风建设长效机制。2013年，集团总部会议费、招待费和差旅费分别同比下降68.9%、65.8%、15.8%。集团会议数量、文件简报、联欢团拜等活动分别同比减少14.5%、20.3%、49.7%。集团教育实践活动取得良好成效主要得益于以下五个方面：

一是中央的正确决策和坚强领导，二是国资委党委的正确领导和认真督导，三是领导带头、群众参与，四是结合实际、聚焦“四风”，五是严格要求、督导有力。

宋志平指出，要巩固扩大第一批教育实践活动成果，扎实推进第二批教育实践活动，用良好的作风统筹推进三中全会关于国企改革各项部署的落实。要坚定不移地改进作风，打造有学习精神、有市场意识、有敬业态度、有企业水准、有精神境界的“五有”党员干部队伍，凝聚一切推动企业改革发展的积极力量，为实现又强又优、世界一流的建材梦，为全面建成小康社会、实现中华民族伟大复兴的中国梦作出新的更大的贡献。

会上，郝振华传达了中央企业党的群众路线教育实践活动第一批总结暨第二批部署会议精神，重点传达了习近平总书记、刘云山同志在中央党的群众路线教育实践活动第一批总结暨第二批部署会议上的重要讲话精神，传达了国资委主任、党委书记张毅同志在中央企业党的群众路线教育实践活动第一批总结暨第二批部署会议上的重要讲话精神。并对集团第二批教育实践活动的准备工作情况、总体要求、重点任务和各环节工作，集团巡回督导组组建和12个有关具体问题进行了说明。

姚燕就落实本次会议提出三点要求。第一，要认真学习传达本次会议精神和思想，把思想和行动统一到中央和国资委党委决策部署上来，全面落实集团党委的各项要求。第二，集团参加第二批活动的企业党政领导要密切配合形成合力。各企业党委是教育实践活动的责任主体，党政主要负责人要高度重视，认真组织好第二批教育实践活动。第三，要做好两批教育实践活动的有机衔接。要全面贯彻第一批活动整改落实环节各项要求，扎实完成各项整改任务，务求取得让群众看得见的实效。各直管企业要认真做好第一批活动总结和第二批活动部署等工作，要充分运用第一批活动的好经验、好做法，努力使活动取得更大的成效。

会上，中国建材股份、中国建材总院、中建材进出口、北新建材、南方水泥、蚌埠院6家企业进行了书面交流。会议最后对集团领导班子及班子成员教育实践活动情况进行了民主评议。

集团领导班子全体成员，集团各督导组组长、副组长，总部中层正职及以上管理人员，集团党委直接管理企业党政主要负责人、纪委书记和部分老干部代表、职工代表，集团各督导组和活动办全体成员等100余人参加了会议。



中国建材集团 召开反腐倡廉建设工作会议

会议提出,要以坚定的态度落实中央和国资委的重要部署,聚焦中心任务,推进改革创新,加强党风廉政建设,严明党的纪律,深入落实中央八项规定,坚持不懈纠正“四风”,强化执纪监督,加强纪检监察干部队伍建设,坚定不移把反腐倡廉建设引向深入。



2月18日,中国建材集团召开了2014年反腐倡廉建设工作会议。会议全面贯彻党的十八大、十八届三中全会、中央纪委三次全会精神,国务院第二次廉政工作会议精神 and 中央企业反腐倡廉建设工作会议精神,系统总结了2013年反腐倡廉工作,全面部署了2014年工作任务。国资委纪委监察局一室主任袁先立同志受国资委党委委员、纪委书记强卫东同志委托出席会议并讲话,国有企业监事会6办主任王子民、专职监事郑磊出席会议。集团党委书记、董事长宋志平发表重要讲话,党委副书记、总经理姚燕主持会议,党委副书记、纪委书记郝振华受集团党委委托作工作报告。

宋志平在讲话中充分肯定了2013年集团反腐倡廉建设取得的成绩。2013年,面对复杂的经济形势,集团各企业以坚定的信心和饱满的热情,努力拼搏、扎实工作,全面完成了年度目标任务,取得了来之不易的成绩。各企业认真学习贯彻习近平总书记一系列讲话精神,坚决落实中央和国资委有关工作的决策部署,扎实开展党的群众路线教育实践活动,狠抓中央八项

规定的落实,作风建设取得明显成效;认真落实党风廉政建设责任制,将反腐倡廉建设融入企业经营管理 and 改革发展的全过程;不断完善“三重一大”决策制度,进一步加强内控体系建设;加强廉洁文化建设和思想教育,不断提高领导干部廉洁从业意识;广大纪检监察干部带头改进作风,努力提升素质,强化责任监督,集团反腐倡廉工作取得了新的成效,有力保障和促进了集团各项事业的发展。他分析了集团改革发展和党风廉政建设面临的新形势,强调2014年集团反腐倡廉建设要按照中央的要求,深入贯彻党的十八大三中全会、中央纪委三次全会和国务院第二次廉政工作会议精神,认真贯彻习近平总书记一系列讲话精神,以坚定的态度落实中央和国资委的重要部署,聚焦中心任务,推进改革创新,加强党风廉政建设,严明党的纪律,深入落实中央八项规定,坚持不懈纠正“四风”,强化执纪监督,加强纪检监察干部队伍建设,坚定不移把反腐倡廉建设引向深入。重点做好四个方面的工作:一是党委要切实担负起党风廉政建设主体责任,确保党风廉

政建设责任制落到实处。二是坚持不懈纠正“四风”，不断加强作风建设。各企业要持之以恒贯彻中央八项规定，认真做好党的群众路线教育实践活动整改工作，巩固和扩大教育实践活动成果，完善制度，实现作风改进常态化。三是加强对企业领导干部的思想教育和监督管理。大力加强廉洁文化建设，继续坚持预防为主、教育为先的方针，做好企业领导人员反腐倡廉教育，切实加强制约和监督。四是进一步加强纪检监察组织机构和队伍建设。宋志平强调要强化纪律建设，树立优良干部作风。充分认识新形势下增强组织纪律性的重要意义，把思想和行动统一到中央要求上来，做到令行禁止，步调一致，以严明的组织纪律性确保重大决策和重要决定贯彻落实。

郝振华在报告中回顾了2013年集团反腐倡廉工作。2013年，集团各级党组织深入学习贯彻党的十八大和十八届二中、三中全会、十八届中央纪委二次全会精神、国务院第一次廉政工作会议精神，全面落实中央企业反腐倡廉建设工作部署，把中央、国资委党委关于党风廉政建设和反腐败斗争的新理念、新思路和新举措，融入企业改革发展全过程，反腐倡廉建设取得了新成效。一是严格执行党的纪律，坚决贯彻落实中央八项规定。二是加强反腐倡廉教育，提高领导人员廉洁从业意识。三是加强党风廉政建设，提升惩防体系建设科学化水平。四是加强监督检查和效能监察，充分发挥监督保障作用。五是加强组织队伍建设，提升纪检监察干部的综合能力。报告对2014年反腐倡廉建设工作做了全面部署，2014年集团反腐倡廉建设工作的指导思想是：深入贯彻党的十八大、十八届三中全会、中央纪委三次全会和国务院第二次廉政工作会议精神，认真贯彻习近平总书记一系列重要讲话精神，全面落实中央企业反腐倡廉建设工作部署，坚持党要管党、从严治党，加强党对党风廉政建设和反腐败工作统一领导，聚焦中心任务，推进改革创新，加强企业反腐败领导体制机制创新和制度保障；严明党的各项纪律，坚决克服组织涣散、纪律松弛现象；深入落实中央八项规定，强化执纪监督，坚持不懈纠正“四风”；深化监督职能，强化效能监察；坚持转职能、转方式、转作风，加强纪检监察队伍建设，提高综合能力，深入推进企业反腐倡廉建设，以优良的党风建设和反腐倡廉新成效为深化企业改革发展提供有力保障。为此，要重点抓好五个方面的工作：认真贯

彻落实十八届三中全会精神，扎实做好反腐倡廉工作；持之以恒落实中央八项规定，坚决纠正“四风”；落实党风廉政建设责任制，深入推进惩防体系建设；加强监督检查和效能监察，确保重大决策部署贯彻落实；坚持转职能、转方式、转作风，切实加强纪检监察队伍建设。

袁先立受国资委党委委员、纪委书记强卫东委托对大会表示祝贺。他在讲话中对集团近年来改革发展取得的突出成绩和纪检监察工作给予了充分肯定。他指出，中国建材集团把握机遇，遵循市场规律，坚持市场化改革方向，积极探索混合所有制，形成“央企市营”、风险管控等一系列符合集团实际的经营机制与管理模式，改革的方向符合十八届三中全会关于深化国企改革的精神，受到社会的关注和认可。与此同时，集团高度重视党风廉政建设和反腐倡廉工作，认真执行党风廉政建设责任制，制定落实中央八项规定精神的具体措施，深入推进惩防体系建设，建立“五位一体”的大监督格局，加强监督检查和效能监察，完善“三重一大”决策制度，加强纪检监察队伍建设，为企业改革发展稳定提供了有力保障，反腐倡廉工作走在了央企的前列。袁主任进一步解读了十八届三中全会、中央纪委三次全会有关精神，对落实好有关改革举措，做好今年的党风廉政建设和反腐倡廉工作提出了要求。

姚燕在会议总结时要求各企业进一步提高加强反腐倡廉建设的政治责任感和工作紧迫感，把本次会议会议精神深入学习好、深刻领会好、准确把握好、切实落实好。企业领导干部，尤其是党政主要领导要高度重视党风廉政建设和反腐倡廉工作，自觉履行“一岗双责”。落实党风廉政建设责任制，党委负主要责任，纪委负监督责任。企业党委主要领导是党风廉政建设的第一责任人，领导班子成员要大力支持、积极配合、提供保障，既要履行生产经营责任，也要履行反腐倡廉建设责任，根据分工抓好职责范围内的党风廉政建设。各企业要按照本次会议提出的任务要求，联系实际，统筹兼顾，明确工作任务和具体措施，做到工作目标明确、重点任务突出、责任分工到位，开拓创新、狠抓落实，确保反腐倡廉各项工作任务圆满完成，为创建世界一流企业提供坚强保障。

集团公司领导，总部各部门主要负责人，集团党委直接管理企业党政主要负责人、纪委书记，在京企业纪检监察机构负责人，总部各支部纪检委员参加会议。



中国建材集团召开 2014年安全生产电视电话会议

会议指出, 2013年, 集团扎实开展安全生产标准化建设, 大力推进安全信息化建设, 积极开展国际对标, 扎实有效地做好安全生产各项重点工作, 继续保持了“零工亡”的安全生产目标, 为集团完成年度生产经营任务起到了重要的保障作用。



2月13日, 中国建材集团召开2014年安全生产工作电视电话会议, 总结分析2013年安全生产工作情况, 安排部署2014年工作重点。中国建材集团总经理姚燕出席会议并发表重要讲话。会议由中国建材集团副总经理马建国主持, 集团企业管理部和国际合作部分别通报了2013年集团安全生产情况, 以及驻外机构、境外工程的安全生产情况, 并对2014年安全生产重点任务进行了安排部署。

姚燕作了题为“增强红线意识 强化责任体系 为集团发展提供坚实安全保障”的讲话, 阐明了习近平总书记、李克强总理等中央领导同志关于安全生产的重要指示精神, 并就做好集团2014年安全生产的重点工作进行了强调。她指出, 2013年, 面对严峻的经济形势, 集团以学习贯彻中央领导同志重要指示为动力, 紧抓群众路线教育实践活动的有利时机, 扎实开展安全生产标准化建设, 大力推进安全信息化建设, 认真组织隐患排查治理和安全生产检查, 积极开展国际对标, 扎实

有效地做好安全生产各项重点工作, 继续保持了“零工亡”的安全生产目标, 为集团完成年度生产经营任务起到了重要的保障作用。2014年, 要遵照马凯副总理在全国安全生产电视电话会议上的部署, 按照国务院国资委、国家安全生产监管总局的要求, 坚持以人为本、科学发展、安全发展, 进一步转变作风、真抓实干, 坚守红线、强化责任, 注重预防、狠抓治本, 夯实基础、创新发展, 促进集团安全生产形势持续稳定向好。同时, 姚燕提出了五点具体工作要求。一是要深刻领会精神, 增强红线意识, 坚决实行安全事故“零容忍”; 二是强化责任体系建设, 实行最严格的安全生产制度; 三是夯实基础管理工作, 强化长效机制建设; 四是转变工作作风, 强化自身建设, 提高履职能力; 五是加强安全培训, 注重科技创新, 提高本质安全水平。

集团公司各部(室)主要负责人和部分在京企业主要负责人在主会场参会。集团各成员企业在11个视频分会场和142个电话分会场参加会议。



中国建材集团专利工作 实施“四位一体”管理成效显著

2013年集团申请专利量首次突破1000项，达1262项，其中发明专利373件，较上一年增长63.6%；授权专利848件，包含国际专利4项。截止2013年底，全集团累计拥有有效专利达到3231项，其中发明专利589项；累计申请国际专利20项。

近年来，中国建材集团高度重视专利管理工作，大力实施知识产权战略，结合正在开展的管理提升活动，通过采取鼓励引导、树立标杆、强化考核、完善专利管理体系的“四位一体”管理理念，不断强化企业专利申请与保护、相关专利知识培训和宣贯工作，切实提升全集团知识产权保护力度和管理水平，取得了明显成效。2013年集团申请专利量首次突破1000项，达1262项，其中发明专利373件，较上一年增长63.6%；授权专利848件，包含国际专利4项，巨石集团自主研发的E6玻纤配方、中复连众的兆瓦级风电叶片制造技术均获得美国专利授权，其中新型E6玻纤配方专利打破了中国在国外玻纤生产用玻璃配方零专利的局面；截止2013年底，全集团累计拥有有效专利达到3231项，其中发明专利589项；累计申请国际专利20项，进一步提升了集团的国际影响力。

集团公司积极鼓励引导企业加强知识产权保护，一是通过加强对集团科技奖、技术革新奖、技术中心项目及国家项目申报过程中的专利要求，不断增强全员的专利意识，促使企业不断实现科技创新，2013年集团技术革新奖共形成专利139项，较2012年增长74%；二是积极鼓励集团各单位向专利标杆企业学习和交流，2013年建材总院申请发明专利和累计有效发明专利分别达85项、173项，北新建材股份累计拥有有效专利700项，因在知识产权管理方面的显著成效，两家单位均通过了国家首部《企业知识产权管理规范》认证，成为院所和企业的标杆单位，起到示范带头作用；三是进一步强化专利考核导向，将专利申请授权情况作为企业年度经营业绩考核的重要内容，重点突出了发明专利、国际专利的考核比重，并将中国专利金奖作为企业考核的奖励项；四是继续完善专利管理体系，结合内控体系建设，制定颁布专利管理办法，进一步提升了集团在专利转让、专利考核实施等方面的

管控，与此同时集团各单位也进一步完善、修订《专利管理办法》，出台相关奖励机制，积极鼓励科研人员加强知识产权保护。此外，集团还通过定期发布企业专利排序、开展专利专题分析等措施，并鼓励企业标准中预埋专利，进一步提升专利管理水平。

下一阶段，中国建材集团将全面贯彻落实十八届三中全会提出的“深化科技体制改革，加强知识产权运用和保护，健全技术创新激励机制”精神，大力实施知识产权和技术标准战略，围绕“国家新材料产业标准化工作行动计划”加强专利、标准的申请制定，进一步提升专利质量，重点突出具有自主知识产权核心技术的专利布局、国际专利和国际标准，提升集团自主创新能力和国际竞争力。



中国建材集团： 专访 混合所有制

——专访中国建材集团董事长、国药集团董事长宋志平

2月16日，中国建材集团董事长、国药集团董事长宋志平做客央视财经频道《对话》栏目，畅谈混合所有制。宋志平结合企业成长实践，分享了整合水泥、深化改革、发展混合所有制的历程、经验和心得体会，并与企业家、专家学者和观众充分交流。该专访由陈伟鸿



主持,是《对话》栏目的开年巨献。

节目录播的过程中,宋志平娓娓道来,充分展现了其恢宏的战略视野、包容竞合的市场理念、平和亲切的人格魅力以及“绑在桅杆上为大家眺望远方”的企业家境界,赢得现场观众一次次热烈的掌声。节目播出后受到政府部门、金融机构、兄弟企业、高等院校等各界人士的热情关注和高度评价,并一再重播。

同时,宋志平董事长年初当选《财富》2013年度中国商人。《财富》(中文版)刊发了系列文章,对宋志平的整合之道和他带领两家企业开展联合重组、实现国民共进的实践进行了深入报道。

本专题将《对话》实录加以编辑整理,与《财富》(中文版)相关文章一同刊登,希望广大读者能通过该专题了解中国建材集团的发展历程,探寻到混合所有制让企业焕发勃勃生机的根源,并通过中国建材集团这一实例,真真正正了解国企、了解国企掌门人。

如何看待国企

陈伟鸿: 宋董,您好。其实当我们提到国企掌门人这几个字的时候,大家自然而然就涌现出这么多的关注。这当中有真的也有假的,有没有您特别想要辩解的。

宋志平: 其实国企掌门人呢,大家刚才说的这些问题,也是社会上大家关心的问题,一个是说好当不好当。

陈伟鸿: 对,您觉得好当吗?

宋志平: 我觉得很不好当。

陈伟鸿: 很不好当,而且加了一个“很”字。

宋志平: 其实你知道北京以前有一句话“四大傻”,其中有一个是“国企当一把”,就是在国企当一把手属于一大傻的事情。

陈伟鸿: 天啊,你还当了两家国企的一把手啊。

宋志平: 其实这也说明这个位置实际上是比较困难的,或者说不那么好当的,或者说也不是那么多人愿意选择的一个位置。

陈伟鸿: 但是有人觉得,你们是国家指派的、

任命的,是有级别的,有人甚至是副部级的,坊间这样的传闻,你有没有什么想要澄清的?

宋志平: 其实我一直说,我们国有企业在进入市场之后,我们就没有级别了,过去曾经有过,到后来我们就没有级别了。比如像我,其实在北新建材做厂长的时候就没有级别,到现在一直没有级别。

陈伟鸿: 其实关于国企的掌门人,人们知道的还有很多,接下来在大屏幕上我们出现几个最关注的,当然我事先有一个温馨提示,请宋总准备好,小心脏别嘣嘣乱跳。我们看一下大家关注度比较高的一些,跟国企掌门人相关的话题到底是什么。来,看一下,第一个,“年薪”。有人感兴趣吗,感兴趣的鼓鼓掌。大家认为:你们的年薪是“早涝保收”的。

宋志平: 其实国企也有严格的考核制度,国企里有基薪和业绩薪,基薪其实是很低的,业绩薪占三分之二,基薪只占三分之一,如果业绩不好,就拿不到高薪。就说我去年吧,去年比前年的业绩少,我的工资是下降的。今年的业绩又好起

来，所以我的工资可能还会再涨一点。

陈伟鸿：那今年，您能给自己多发点年终奖吗？

宋志平：其实我的奖励是由国资委来进行严格考评，我们也有一个考评委员会，最后经过国资委分配局，再来平衡，看看我们到底该拿多少钱。也就是说其实国企的收入，社会上有的人觉得国企高是和公务员比，但是，国企领导人的收入，如果和市场上比，比如和民企、外资来比，其实国企的这些领导者的收入其实是低的。

陈伟鸿：和钱有关的另一个数字就是企业的利润，今年你掌管的这两家企业利润如何？

宋志平：利润还不错，建材和国药这两家企业都是充分竞争领域里的，在2013年建材大概有123亿（元）的利润，国药也有70亿（元）的利润。

陈伟鸿：这么高额的利润，其实大家很关心它们到底是怎么来的，我们先看看需要您以正视听的第二个问题：“国企的高额利润是靠垄断地位”。我们觉得国企好像特别能挣钱，但大家觉得高额利润的背后，是靠垄断地位获得的。

宋志平：国企其实有几类，大家都知道，也有一些是自然垄断这一类的，但是对大多数国企来讲，都是在充分竞争领域里面，比如建材和国药，这两个领域实际上是在完全竞争领域，不存在垄断，想垄断也垄断不了。在央企112户企业里，可能有100户左右都是在充分竞争领域。

陈伟鸿：有人认为国企不仅垄断，而且还拥有定价权，总而言之，你们天然有很多特殊的待遇和优势，您觉得呢？

宋志平：定价权可能大家指的是油、气、电等等，我想说这些定价权大家都知道，是由国家定的价，并不是由这些企业定的价。但是我们中国建材的水泥、国药的药品，这些定价实际上是服从于市场，自己也是随行就市的，本身没有强加

于市场的价格，如果强加于市场的话市场也不接受，因为你在充分竞争（的行业内）。

陈伟鸿：我们节目一开始，有人说国企掌门人挺好当的，这个挺好当，在我理解当中，你不需要为企业负太大的责任，不管怎么样你还依然过着你们的好日子。所以，下面一个问题又需要您来以正视听了，请看，在亏损面前大家的判断是什么：“国企亏损不怕，因为有人‘买单’。”您觉得是这么回事吗？

宋志平：刚才您讲到“买单”，其实大家不太清楚，即使国企到今天也是这样，就是给了你一定的资本金，尤其是充分竞争领域里，实际上是不会再补给你资本金，是用这点资本金去发展，那么都亏掉了怎么办，企业怎么办？这么多员工怎么办？我觉得如果提这个问题，可能就是说，因为这个资产不是国企领导人的，是国家的，民营的企业是他自己的，他亏了他害怕，因为他要自己买单。好像国企就不用（害怕），其实我们大部分都是职业经理人，是职业化的。所以并不会因为不是我们自己的，我们就觉得亏了也无动于衷，这是不可能的。

陈伟鸿：所以综上所述，我们需要给国企掌门人来画一幅像。

宋志平：其实国企也有一批都是草根国企，或者草根央企，并不是像大家想象的那么光鲜，那么繁华，实际上国企也是这些年，大家毅然决然走向市场，通过第一轮在市场上栽倒，然后义无反顾地果敢地迈向市场，才有今天一些国企的崛起。

市场倒逼下的战略抉择

陈伟鸿：所以今天在节目现场，不妨来打开属于您个人的一本国企备忘录，看看你曾经经历过什么样的艰难、困苦、幸福和希望。我们看看属于宋志平先生国企备忘录这一页上记录了什么。



画外音

2002年的中国建材集团资不抵债，公司总共有20多亿元的销售收入，却有30多亿元的银行逾期负债，买辆汽车都不敢以中国建材集团的名义，否则就可能让法院抵债，财务室已经贴好了封条，财务人员晚上偷偷进去办公，白天再把封条粘好。就在此时，一纸聘书送到了宋志平手里，他被任命为中国建材集团的总经理。就在任命的当天，宋志平坐在主席台上就收到了法院发来的传票。

宋志平：当时，其实那张传票送到我（手里），我其实就把它马上背过去了，为什么，因为我还要表态讲话，这个太戏剧性了。因为我不能老看着这个东西给大家讲话，要发表就职演说，可是这儿拿到一张传票，所以我把它翻了个个儿，先把眼前的事情渡过，再说这个债怎么还。

陈伟鸿：那一刻如果要打退堂鼓还来得及吗？

宋志平：来不及。

陈伟鸿：必须要背水一战了。

宋志平：当时我记得，是大型企业工委领导找我谈话，谈完话以后，原来的老总就给我打了一个电话，说：“我从弹坑里爬出来了，该你进去了。”所以我当时对接手这样的企业，其实心里也没有底。其实那个时刻就等于已经上阵了，就没有退路了。后来有一次我在行政学院学习，给我开传票这个资产公司的老总，居然跟我分到了一个课桌上，我说你要债怎么要到这个地方，要到一个课桌上来了呢？所以有时候真的很戏剧化。其实我后来还是筹集了钱，一笔钱把它

给还上了。

陈伟鸿：但至少它带着一个国企的光环，国家总不能见死不救吧，该给钱还是得给一点啊。

宋志平：很多人认为，国企就像刚才讲的，是垄断，好像不缺钱，好像银行天生就要给你钱，其实不是。其实那时候接手这家公司的时候，我当时问了一个问题：国家在哪里呢？一个国企成了这个样子，负债累累，银行也是这些银行，今天这些银行都是我的好朋友，在当年也是这些银行查封了我，国家的银行查封了国家的企业，当时我心里其实百感交集。但是也让我那个时刻知道了，即使国企，并没有一个托盘底托，并不是在保险箱里。

陈伟鸿：其实我很好奇，当一个资不抵债的国企摆在你面前的时候，按你的说法，其实又没有太多的特权，然后国家也不会在这个时候因为你是国企而出手救你，那到底靠什么来做自救呢？

宋志平：如果中国建材在行业里不能做到老大，作为一家央企就没有存在的意义，这就把这个目标给锁定了。我就在想怎么能做成老大呢？靠什么呢？行业什么是最大的？研究一番，因为水泥占到建材行业GDP的70%，也就是说水泥是一个主流的产品。可是我原来这家公司不做水泥，很多人都认为我们有什么就做什么，但是我对战略的理解是，先定目标，缺什么找什么。那我定了（做）水泥，没有水泥怎么办？不懂水泥怎么办？我们缺资源去找资源，缺人才去找人才，恰恰是这样的一个思路，奠定了这个企业一个重大选择（的基础）。

陈伟鸿：你当时选择这样的战略路径，我发现在你面前是山头林立，强手如林。到底在水泥行业他面对的强手有多强大？我们看看下面的片子。

徐州战役底定中联水泥



画外音

在徐州，对手是战无不胜的“水泥之王”海螺（水泥），海螺（水泥）在徐州是条万吨线，这样的生产线全球只有七条。而中国建材集团在徐州虽然有两条线，但是一条5000吨，一条3700吨，小马拉大车，效率很低。双方在徐州打得昏天黑地，甚至两家水泥卖给高速公路公司都低过成本，打到最惨烈时，中国建材集团在徐州的9个搅拌站客户丢掉6个。情况万分危急，如果海螺（水泥）再加一把劲，中国建材集团就将彻底被打垮。而徐州当时拥有中国建材集团手中主要的水泥厂，失去徐州就意味着全盘皆输。此时，宋志平却派人与海螺进行谈判，希望能够收购徐州海螺。

陈伟鸿：我不知道是不是很多人会跟我一样不太明白，你们眼见着要被徐州海螺打败了，都快被挤出这个市场了，你突然振臂一呼说：“我要收购你！”这个颇像现代版的天方夜谭。您不觉得吗？

宋志平：当时我们两家竞争非常得惨烈，对于海螺来讲，因为海螺在江南，这是在江北当时唯一的一条线。过去我们其实想和海螺（水泥）划江而治，但海螺（水泥）实际上在徐州干了一条万吨线，应该说无论从设备、技术都远远的先进于我们，在竞争里面我们处在劣势。所以对海螺（水泥）来讲，其实是可进可退的，但是对中国建材来讲是没有退路的，是生死存亡之战。

陈伟鸿：就是你必须拿下。

宋志平：必须拿下。

陈伟鸿：但坦率的说，我觉得各方面跟海螺（水泥）好像都没法比，人家设备那么先进，市场占有率也那么广泛，根基也那么牢固，那你凭什么就能够把人家挑下马来，一定要拿下人家。

宋志平：针对这样的竞争总要有个解，要么你收购了我的，他觉得你这个企业太破了；要么我收购你的，他就给我开了一个很好的价钱。我的同事们就觉得太贵了，但是这个时刻已经不存在贵和便宜了，所以有时候大家说收购的价钱，这个价钱也是市场定的，人家卖多少，别人要多少买，你才能够去收。所以我们当时其实拿了上市（融资获得）的一半的钱，去做了这一件事情。

陈伟鸿：算是不惜代价了。

宋志平：不惜代价，孤注一掷。我觉得其实在做企业的时候，有的时候会遇到这样的坎儿，就是关系到你的生死存亡，这样的时候也是关键的时刻，所以这时候就必须果断的决定。我们如果把徐州海螺收掉，在徐州这一块整个的版图就都是我们的了，同时保护了中联水泥的这一块水泥市场，就会形成我们的一个水泥的基地。

陈伟鸿：在这件事情上，你觉得国企这两个字起到作用了吗，因为要去收购徐州海螺的是一家国企——中国建材，如果是别人的话，恐怕（不行）。

宋志平：起到了一定作用，但不是关键性作用，关键作用还是价钱要好。为什么我说起到了一定的作用，因为我们在收购徐州海螺的同时，不是说收购徐州海螺的签字仪式，是中国建材跟海螺集团的战略合作签字仪式。

陈伟鸿：当时你们两位负责人之间有过一些交接吗？

宋志平：当时我记得是个傍晚，他在小楼上跟干部们开会告别，我在楼底下院子里的台阶等着他，他下来了，我跟他握握手。当时下着雨有很

多水，郭总眼泪都出来了，大家会问他赚了钱为什么还会掉眼泪，我觉得企业是企业家的孩子，也就是说把这个孩子要交给中国建材，要交给宋志平，其实也难以割舍。当时他上了的车，车开走的时候尾灯照着水花，这一幕我印象很深。

陈伟鸿：好有画面感。大家眼前看到的是送战友踏征途的这种感觉，驼铃声都要响起了。所以刚才我们看到的，算是您的联合重组中的第一战，非常重要的一战，因为收购了徐州海螺，其实也确立了你们江湖地位，但是江湖依然并不是全在你的手里，你需要面对的还有很多江湖上的竞争者。



“三盘牛肉”缔造混合佳话



画外音

浙江的水泥行业可谓是群雄混战，而在南方地区没有一条生产线、不产一两水泥的中国建材集团却计划通过整合，在南方成立一家水泥公司。在浙江，有四个人掌控了浙江水泥行业的半壁江山，分别是虎山水泥董事长张剑星、三狮集团老总姚季鑫、尖峰水泥董事长杜自弘、浙江水泥董事长冯光成，一个中字头的国企，面对四家割据一方的民企，他们能走到一块儿去吗？

陈伟鸿：今天现场就来了一个“天王”，张剑星先生，欢迎您。

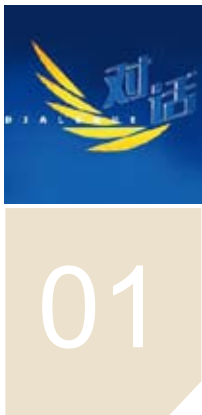
南方水泥执行副总裁 张剑星：应该说在当时，我们没感觉到中国建材会到我们南方来。刚才“四大天王”里边，有三位到现在为止都有30多年以上水泥企业的资历，在水泥行业，无论是

在我们浙江省还是华东地区，以至于在我们国内，都是深耕这个行业。

宋志平：因为我确定了要做“水泥大王”，所以就想知道什么地方能去，第一，我选择有市场潜力的地方；第二，我选择一个没有像海螺（水泥）这样强大的竞争对手的地方；第三，我选择仗打得十分激烈，大家已经觉得无心恋战了，这个仗没法打了，有倦意了，这个地方就是我选择的地方。江浙一带当时就是这么个状况，所以我就觉得是时候了，应该去了。刚才讲收购海螺（水泥），这是一个在我们水泥行业的经典案例，其实我们还有第二个案例，就是“汪庄会谈”，剑星是参加了汪庄会谈的。我们从北京出发，在西子湖畔的汪庄，摆下了茶，对着湖。因为我的想法是，谈这些敏感的话题，我们要找一个风景如画的地方，让大家比较舒服的地方。

陈伟鸿：您总是在刀光剑影中赋予它诗情画意的一面。

宋志平：其实那一天我们谈得并不轻松，整整一天，从早晨谈到傍晚。因为当时他们“四大天王”，都有了自己的归宿，都有人在找他们，都比



好友微信提问：

复星集团董事长 郭广昌：宋总，我是郭广昌，我想问您一个问题。我很同意你的看法，就是企业发展的话，混合所有制是一个很好的方式，但这种合作当中文化融合也非常的重要。那么在混合所有制当中，中国建材、复星医药未来在跟民营企业合作当中，你想寻找什么样的民营企业来合作呢？对对方在文化上有什么要求？

宋志平：是啊，其实联合重组在国际上失败了很多，失败的大多数原因是产生在文化冲突上。这个融合的文化就是在考虑利益的时候，要照顾到，首先想到他们，我们应该有利他主义的思想，就是有包容的思想。我所联合重组的企业能够接受这种包容的文化，能和中国建材，真真正正实现国民共进，大家一起双

我们谈得早。剑星他们其实有一个化工集团在和他们谈，刚才讲浙江水泥冯光成，是有一个外国公司已经付了定金，正在搞尽职调查，刚才讲的尖峰水泥的董事长，其实兜里揣着明天就去马来西亚的机票，就要卖给马来西亚（的公司）了。

陈伟鸿：您属于典型的“抢婚”啊，人家各自都心有所属了。

宋志平：有时候我就想到“无巧不成书”这句话，当时为什么那个时刻去了，如果晚一个月，有些事情可能没那么简单。那天谈下来，杜总出去打了个电话，后来我知道是退掉了这个机票。我们这个浙江水泥的冯总也退掉了定金，把人家给赶了出去，要卖给中国建材。

陈伟鸿：您这也太有魅力了，四个人中，两个人已经当场“悔婚”。

宋志平：那么张剑星这儿，他其实在这四个里面，是主张跟我们合作，主张我们联合重组。

南方水泥执行副总裁 张剑星：主要是因为刚才宋总讲到的，在当时的前提下，宋总当时还没进入的时候，我们虽然都是高技术含量的企业，但依然打得非常血淋淋，整个行业处于亏损，所有企

业几乎就没盈利的。在这样的过程中，我们这几家企业本来都可以牵头，但谁也不服你，谁也牵不了谁，这时候你再继续竞争下去，可能几败俱伤。

宋志平：我觉得是两点，一点是中国建材的战略，中国建材告诉大家，你们四家，我知道你们每一家都有了朋友，但是你们把四个不同的人引进到这儿来还是四家，你们还要继续打下去，唯有我，中国建材可以同时把你们四家联合起来，我们不再打仗了。解决了大家现在真正存在的问题，我觉得这个大家都听进去了。

陈伟鸿：这句话让大家有所心动。

宋志平：听进去了。当时我信奉一句话，就是你要变革，要改变，就要端出牛肉来，好处是什么，要显而易见。我是拿出了三盘牛肉，第一盘，我收购大家，价格公平，有适当的溢价，他要卖给你，他一定觉得合适才卖给你。第二盘牛肉，我们再留一点股权给你，不是说我收购，你走人，而是说我未来描绘的前景，你们大家跟着我一块儿发财，现在百分之百全资是你的，可是你亏损，现在给你留30%，你过几年赚了很多钱。第三盘牛肉，因为刚才剑星讲了，这些人都搞了几十年的

赢，一起结合起来不分彼此。所以我就讲，一杯茶水，水可能是国有的，茶叶可能是民企的，我们泡成了一杯茶水再去喝的时候，还会再想这水到底是国有还是民营的吗？不用去想了，因为它就是一杯茶水。

格力集团董事长 董明珠：宋总作为中国建材的董事长，也是水泥部分的整合者，也是过剩产能的终结者，那么其他的产能过剩行业，能否复制你的模式呢？

宋志平：我觉得至少在一些传统行业领域里边，比如钢铁、化工、包括汽车制造业等等这些，像建材整合水泥的这种模式是可以复制的。而且现在钢铁他们也在找我，但坦率来讲，国资委对我们企业有些要求，比如我们的主业，建材肯定不能跨越到钢材的领域里去，再搞一次钢铁大整合。但是我也毫无保留地把中国建材整合水泥的这些案例和经验，都跟他们讲了。

水泥，你收购了把他赶出去，他确实一大堆钱，但是人是要工作的，人要有事业，有事儿干，有归属感，所以对这个问题我就提出来，大家还继续搞你的工厂，你还是管理者，你留下。

宋志平：当时（股价38.05港元时）其实我有一个计划：发行3亿H股。40元钱就是120亿元，拿120亿元来做南方水泥，我的如意算盘是这样的。所以阿拉伯人有句话，叫没有到手的钱不能花。结果就像刚才讲的，我都把协议跟他们签了，要付钱了，股票跌到一块多钱，被我们收购的这些（企业）他们也知道啊，那宋志平怎么办？

陈伟鸿：所以十几年前的那个疑虑再度来袭，你有钱吗？你拿什么钱给我们？

宋志平：这时候我肯定不能向资本市场求救了，那我掉过头来呢，就得向金融市场来找钱。

陈伟鸿：很多人觉得您的运气太好了。

宋志平：我相信一句话，叫“但行好事，莫问前程”。其实这些银行都是当年看着我北新（建材），怎么把一个艰难的企业、一个没有信用的企业变成一个有信用的企业、一个优秀企业。怎么把中国建材从那么困难变成了一个香港的上市公司。包括最后支持我的最大一家银行，我做令他们感动的事情，就他们在上市的时候，清理一些历史的旧账，是十年、二十年以前的一些账，然后就派人找我说，宋总，没想到账上还有你们欠的以前的

“但行好事，莫问前程”



画外音

正当宋志平率领中国建材集团，在南方地区大举整合上百家水泥企业，实现从无到有，在上海成立覆盖浙江、上海、江苏、安徽、湖南、江西、广西六省一市的南方水泥有限公司之时，2008年金融危机来袭，中国建材的股票从每股38.05港元一路下跌到最低点1.46港元，股价像坐上了过山车，靠资本市场融资的中国建材集团面临资金危机，而一大批已签订的收购合同正等着付钱，又一个难题摆在宋志平面前。

一些钱。一般的国企在这个问题上会说，剥到资产公司去吧，我眼前没有钱。但我没有，我说我知道你们要上市，所以当时就筹集了钱，把他的钱还上了。后来这家银行说，我们其实去的时候没想要到这笔钱。恰恰就是这家银行，后来在我遇到困难的时候伸出了援手，支持宋志平的联合重组，无论如何要让他过这一关。所以一次性给了我120亿（元）的现金授信支持，使我渡过了那一关。

从遭遇重拷到“心里的石头落地”

陈伟鸿：您看您每次都愿意多给他们一些钱，随便有人写一封信说，不久之前的收购当中，

宋志平先生又给了某某民营企业，多给了十个亿，这当中你们得去查一查，有没有涉及到国有资产流失的问题。

宋志平：其实海螺的问题，后来搞了一个再评估，就是说对我们收购的再评估。其实收购再评估是政府组织的，因为当时大家对这个案子有很多的疑问，为什么宋志平要花多的钱收购。可是整个审计组去了之后，最后的结论是，中国建材的这场收购是双赢的，而且对中国建材来讲收购是合算的。为什么，因为后面赚了钱。其实收购是以市场论价，是以未来的价值潜力论价。

陈伟鸿：但是您担忧不担忧别人如何来看你



02

极致对话：

陈伟鸿：按我们栏目组的设想，它是一个极致对话的环节。所谓极致对话，我们希望能够给到你一些压力，当然也许这些压力我们会从第一个外在的条件说起，就是时间。我们会在一分钟答题时间里来倾听你的内心。宋总您做好准备了吗？

宋志平：准备好了，因为你是让我说心里话。

陈伟鸿：对，感谢您的这份坦诚。好，请听题。未来如果您把水泥行业90%的民企都收购了，会不会出现垄断？会不会成为典型的国进民退？那么这种收购，是不是明显挤占了我们的民企的生存空间？

宋志平：其实垄断和规模无关，垄断只是说你是不是滥用了市场支配地位。如果我们有规模效益，如果我们的规模大了会有规模效应，但是这个规模效益呢，是在一个合理的范畴里。其实我做企业想做大，并不是想去垄断，是想有一个合理的效益，我也反对垄断。我搞混合所有制，不是挤占民企，是让他们和我一起来发展；我不是把他们挤出去，而是把他们拉进来，我们共同发展，做混合所有制。你看中国建材里，多少民营企业，国药里有多少民营企业，大家（是）在一个平台上。

陈伟鸿：请宋总听我们的第二道题。现在中国建材三分之一是国有资本，那么如果未来国有资本继续减少，可能少到了10%，如果其他90%的民营资本合伙起来把您给炒了，你那个时候到底该怎么办？

宋志平：首先我觉得呢，他们不会炒我，因为我做董事长不只是给这10%做，我主要是给大家做，包括这90%。我想我是这个出发点，他们不应该炒了我。但是如果说他们真的哪一天，他们真的犯个错误联合起来

们一起干的承诺, 毕竟你是一个堂堂的国企, 现在掺入了这么多的民企的力量, 你那么早就开始了混合经营, 其实在当时并没有这样的一个词儿出现。

宋志平: 是, 我当时跟他们说, 我说南方水泥是中国建材的, 同时也是大家的。其实我压力也很大。

陈伟鸿: 甚至可能还会有风险。

宋志平: 因为南方水泥这件事情在社会上(引起)很大的震动, 因为一家央企到了江浙一带市场经济最发达的地方, 要从事一场大规模和民企的联合, 今天混合所有制大家都说了OK, 真好, 但是在当时并不是这样。

陈伟鸿: 我还记得在2008年的时候, 有一篇文章就是针对中国建材的, 这个文章的标题非常的劲爆, 叫《中国建材是不是疯了》。

宋志平: 这篇东西到了(国资委)高层领导(案头), 高层领导再签给我, 我拿到的时候其实是有压力的, 同时报上登出了文章“国资委重拷中国建材”, 所以我当时是有压力的。

陈伟鸿: 当时我听过有人是这么来质疑的, 说你掺入了那么多的民企的股份, 那我们一个堂堂的央企国企, 变成给民企打工了。

宋志平: 是这问题。我们有些干部就说, 我们不就是无产者给有产者打工了吗? 我们都是拿

把我炒了, 我觉得也是正常的, 因为他们用股权说话, 我接受市场的选择。那个时候, 我会打起背包出发, 也不带走一片云彩, 我能做到。

陈伟鸿: 您设想过合适的一个国有股的比例吗?

宋志平: 我觉得国有股的比例, 现在我是30%, 当然哪一天讨论到20%也可以, 但是也不能太少, 比如5%、6%。我觉得可能20%到25%左右, 也就是四分之一左右。

中金公司投资银行业务委员会执行主席 蒋国荣: 宋总作为混合所有制的先行者, 想请您评价在目前的体制之下, 您个人机制到不到位? 和您所在企业里、还在国企的员工的个人激励这套体制到不到位?

宋志平: 我认为现在在国有企业里, 包括我们做的混合所有制里边, 对于国有企业这方干部的激励机制是不到位的。所以这次在改革里边, 我们提出在混合所有制里要有员工的持股, 但员工持股有各种方式, 我觉得下一步改革, 我们要解决在国有企业里, 在国有企业里、在混合所有制里如何能够让我们的企业领导者、企业的管理层和员工, 让他们能有激励机制, 也就是常讲的把资本要素和劳动者要素都结合起来, 共同来考虑。

陈伟鸿: 您回避了一个特别敏感的问题, 您觉得对您个人的激励现在够吗这个力度? 我们也不好意思打探您到底每年拿多少钱。

宋志平: 其实我前不久也跟我的领导报告过想法, 我个人感觉到, 过去这么多年, 其实我们做国有企业, 是靠责任心、事业心加政治觉悟。但是我们现在被推向市场, 在混合所有制里, 我觉得我们下一步应该是责任心加事业心加激励机制, 就是把精神和物质统一起来。我个人也服从这个。

薪水的，他们是有股权的等等这些，其实内部大家也有不一致的东西。关键是外部压力更大，有两种压力。一种压力就是说，这国企干嘛非要去找民企？没好处你能去吗？还有一方面，说那国企为什么欺负民企，这不等于国进民退了吗？大规模地收购民企，到底你居心何在啊？

陈伟鸿：听上去您是左右不讨好，做了这样一件事。而且我觉得最让很多人替您个人担忧的是，当时所有的政策或者文件，没有任何一个可以明确地告知，您做这样的一件事是对的。其实您是用自己的一己之力，在踏一个很多人不敢踏进去的雷区。

宋志平：是。所以当时其实也有一些领导来找我、劝我，说志平这事别做了，不要再做了，风险太大。但是我这个人，凡是我的部下都知道，这么多年来跟员工都没有红过一次脸。大家可能看到我，觉得我很温和。但是我是一个进行理性逻辑思维的人，如果我认为这件事情想通了，应该这么去做，我会坚持。我觉得这个时刻，确实需要一个企业领导人，（需要）坚定你的信心和你的决心。其实我一直在担心……

陈伟鸿：一直担心到了什么时候？

宋志平：我在中国建材，当时是那么一个处境：有二三十亿（元）的收入，一个资不抵债、负债累累的公司。其实我搞混合所有制，当时不知道混合所有制这个词，我起的名字叫“央企市营”，就是中央企业市场化经营。必须引进社会资本，必须和民营企业合作，我没有别的道路。所以大家有时候说，宋总你真有先见之明，我说我没有，我是被迫的。我常觉得，其实改革是因为有问题，是倒逼出来的东西，如果给我一个很舒服的公司，我不会去这么做。

陈伟鸿：很多的改革都是被逼到了绝路上，是一种绝地反击。

宋志平：其实我一直心里提着，觉得有一天

人家会给我算一笔账。可能企业做好了，真的成了世界的巨无霸，但是宋志平当时你为什么做了这件事、那件事，给我说一大堆，我其实有这个担子。但是（十八届）三中全会提出了混合所有制经济是我们基本制度的重要实现形式。我觉得一块石头终于落地了。

陈伟鸿：算是为您从前的一些举动正了名。

宋志平：正名了。我们国资委一位领导，在一次公开的场合里演讲的时候讲到，说中国建材宋志平整合水泥，开始有不同意见，很多人写信，现在看来，中国建材整合水泥这件事是做对了。我很感动。这让我想起了达尔文的学生赫胥黎的一句话，他说真理伟大而能取胜，但真理的取胜要经过漫长的过程。哈佛资深的一个副院长叫鲍尔教授，亲自带领学生整理了南方水泥的混合所有制的重组案例，成了哈佛的案例。

绑在桅杆眺望远方

陈伟鸿：不管从前，你曾经用过什么样的眼光去看待国企掌门人，我希望今天这期《对话》可以让你看到一个更加真实的国企掌门人。宋总，我知道你是一个理想主义者，你曾经那么深情地回忆过自己的青春年华。比如说您曾经写过，我们曾经有过那样一位充满理想的一丝不苟的厂长，但是往事并不如烟。我想说，如果十年、二十年之后我们再来书写今天的宋志平先生的话，你希望怎么样的一些描述可以准确地来描绘此刻的你。

宋志平：其实我今年58岁了，我觉得如果未来描述的话，大家能够记得，有一个58岁的人，他被绑在桅杆上为大家眺望远方，就可以了。

陈伟鸿：谢谢您一直站在那里眺望远方，为了团队，为了更多的人。也谢谢大家关注我们的对话，谢谢各位的收看，下周再见！

（根据央视财经频道《对话》节目编辑整理）

水泥狂想曲

财富
FORTUNE
CHINA
2013年度中国商人

宋志平手边的红色茶杯上，烫金的书法是那首著名的《沁园春·雪》。他最欣赏结尾的那句“数风流人物，还看今朝”。“我比较崇尚英雄。我觉得做企业总要有这么一股劲儿，如果疲疲沓沓的，随波逐流，肯定做不成事。”宋志平说。

这段时间，有件不大不小的事让宋志平心里挺高兴。两家跨国公司分别以500万美元和600万欧元的价格购买了中国医药集团（以下简称国药集团）在制药工艺方面的两项技术专利。“我挺振奋的。”宋志平说，“这是个开始，也算是零的突破。”四年前，宋志平以外部董事的身份出任国药集团董事长。去年7月，国药集团以近262亿美元的营业额第一次跻身《财富》世界500强，位居446位。

2009年，国药集团的医药分销业务经过几年整合终于赴香港IPO，融资金额达到87亿港元。募集的资金支持国药集团迅速建立了覆盖全国170多个城市的物流分销配送和零售体系，而这背后的战略正是七年前宋志平组建南方水泥时的打法：快速收购，给收购方的创始人保留30%的股权并出任管理者。南方水泥是中国建材集团旗下四家水泥企业中营业额最大的一家。去年，中国建材集团以近345亿美元营业额第三次跻身《财富》世界500强，排名第319位。

中国建材有18万名员工，国药有8万名员工，这两家《财富》世界500强却有一位董事长：57岁的宋志平。一人执掌两家《财富》世界500强，相当于统领一家607亿美元、26万名员工的企业。正是因为这个原因，宋志平毫无悬念地当选《财富》（中文版）2013年年度商人。

“我这两个企业很有趣。”宋志平说：“一个是重资产，以制造为主；另一个是轻资产，以销售为主，泾渭分明。一个有明显的周期性，一个不仅没有周期甚至有时候还反周期。”去年，国药集团的营业额和利润都大幅增长20%左右，在2000多亿元的营业额中，来自分销业务的达到1700亿元。“靠销售做大也不丢人。”宋志平说：“马云不也是搞销售的吗？”在宋志平看来，占领销售终端为下一步重组医药生产企业占尽了先机，“我要走这么一条路线：靠终端整合上游。”

医药行业没有明显的周期性，但建材行业却对宏观经济周期变化较为敏感。一般而言，房地产业使用的水泥仅占水泥总量的30%，而基础设施建设，比如修路、机场、架桥、隧道、水电站和核电站等等，占到70%。去年上半年，经济运行的周期性波动以及宏观经济调整，导致基础设施投资回落。需求不旺再加上产能过剩，水泥价格大幅下跌。中国建材的中报披露，公司营业额增长了大约30%，但是利润却反而下降了近30%。国资委的领导甚至一度担心“老宋的日子怎么过”。

中国经济的增长从两位数调整到一位数的七上八下，对周期性行业来说必须适应这个“换挡”的过程。“你要是上半年来见我，我的脸肯定是长的。”宋志平端起手边红色的茶杯说。他一



身简朴的穿着，说话慢条斯理，声音徐缓有力。对我的每一个问题，他都耐心地解释说：“是这样的……”

一直到了去年8月，最严峻的时刻才算过去。长江流域的水泥需求强劲回暖，出现了难得的价量齐升局面。“这一年，上半年比较难过，下半年好过了。全年看起来能过得不错。”宋志平说。去年，中国建材的营业额增长预计在15%左右，利润预计和前年大致持平。其中水泥的销售量为2.8亿吨，比前年的2.2亿吨增长了近三成。

在中国经济转型期，中国建材可以说安然度过了第一波冲击，这让宋志平觉得“非常高兴”。但是，还有一件事让他觉得“特别高兴”：一直压在水泥行业头上“产能过剩”的压力终于缓解了。

“其实这么多年，虽然经济快速增长，但水泥的供应量一直超过了需求量的增长，但是我们

不知道什么是底，不知道搞到什么时候才算是到头。”宋志平说：“大家也知道新增产能具有盲目性，但是不做又不行。”本届政府上任之后，释放出了一个非常清晰的信号：严格地限制新增产能，同时淘汰落后产能，进行结构调整。对水泥行业来说，这意味着他们终于找到了产能的边界。中国水泥的产能为31亿吨，今年的产量约24亿吨，占全球40亿吨总产量的60%。

“不可能无止境的扩大需求量，那样也不可持续。”宋志平说。水泥企业在生产过程中的主要污染物为二氧化碳和粉尘。未来，国家有可能会颁布更为严格的法律法规来强化对水泥企业的环保要求。“我们现在生产这样多的钢铁和水泥，已经造成了对环境的破坏。我的看法是，我们的速度应该适当，适可而止。”宋志平认为，守住经济增长7.5%这个底线就行了。对企业来说，

虽然会困难些，但是“没有什么过不去的困难”。

八年前，中国建材的水泥业务几乎是零。那个时候，宋志平对水泥也一窍不通。但是今天，中国建材已经以超过4亿吨产能位居全球水泥业第一的宝座。“我是反对过剩的，但实际上我是过剩的获利者。”宋志平说：“正是因为过剩了，我这个整合者就来了。其实我是过剩产能的终结者。”

限产，这是宋志平对付过剩的原则。“在过剩的时候进行限产。对中国产业界来说，这是必须灌输的思想。”过去，工厂往往春节还组织员工生产，领导们还要去慰问。“为什么过剩了还要堆满库然后恶性竞争？”宋志平毅然决定改变这种行规。他要求所有的企业做到零库存，让员工们“像教授一样放寒暑假”。暑假停产一个月，寒假停产一个半月。他的做法也影响着整个水泥行业。“水泥需求是刚性的，不像泡泡糖，便宜几分钱大家多吃两个。它像食盐，再便宜你也不可能多吃一点。”煤炭和电力等燃料动力成本占到水泥制造成本的60%，即便对于煤炭这样大宗原料的采购，宋志平的命令是“随机采购，够用就行，就是不能有库存。”

到目前为止，中国建材先后收购了上千家企业，其中水泥企业600多家，商品混凝土企业300多家。“大规模的收购基本完成了。”宋志平说：“下一步在完善核心利润区上下功夫。”中国建材在淮海、东南、西南和东北四个地区有45个核心利润区，它们贡献了大部分的利润。去年上半年，南方水泥一口气收购了169家混凝土公司，几乎是一天收购一家的速度。“收购这件事要兵贵神速。如果放到一个很长的时间，收购成本就会越来越高。”

在短期内靠大规模的收购扩张市场版图，必然导致高负债。这是宋志平常常被投资者质疑的问题。“关键不在于负债高低，关键在于你没有

有可观的利润来偿还本息。”宋志平说：“高负债用于整合中国今天的水泥产业，同时有一个很好的回报，这不丢人。”

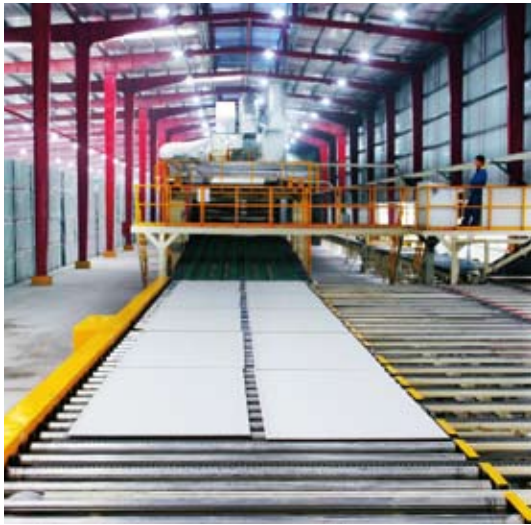
在过去几年中，中国建材交给银行的利息有百亿元之巨，同时，每年还有上百亿元的利润。中国建材的偿付能力是从哪儿来的呢？在中国建材收购这八年中，中国水泥的产销量一路攀升。“在一个增长的市场里面收购比较安全，因为有市场的支撑。”宋志平说。未来他希望通过试点优先股来化解中国建材的高负债。

中国建材拥有很多让同行艳羡的生产线：水泥万吨线、石膏板5000万平方米生产线、玻璃池窑拉丝10万吨生产线、碳纤维2000吨原丝和碳化生产线。“在全球来看，我们的技术不输给别人，规模不输给别人。”但是从成本管理来看，中国建材位于中上游水平。它一直在追赶的标杆企业，不是跨国公司，而是做了四十年水泥的安徽海螺水泥。这其中一个原因是，海螺水泥的每一家工厂都是自己建设的，可以说是尽善尽美；而中国建材的水泥工厂绝大部分是收购的。“收购就会有良莠不齐，这是现实，用不着遮遮掩掩。”宋志平说。

除了水泥业务，去年中国建材石膏板的营业收入增长了20%、利润增长30%。石膏板一直主要用于公共设施。去年，石膏板行业出现了一个非常好



到目前为止，中国建材先后收购了上千家企业，其中水泥企业600多家，商品混凝土企业300多家。“大规模的收购基本完成了。”宋志平说：“下一步在完善核心利润区上下功夫。”



的转机，住宅楼里开始大量采用石膏板。“一个绿色低碳的建筑时代来临了。”宋志平说。

“我对建材业的未来不太担心，其实我们手上的牌很多。”在基础设施建设方面，由于各地都在搞清洁交通，比如高铁和地铁，对建筑材料的需求会是刚性的。宋志平透露说全国有50多个城市在建地铁。他认为2014年水泥行业很有可能重演2011年的高价位行情。

未来十年，宋志平最看好的是新型城镇化，他要用轻型房屋来消灭农村的砖瓦。“中国农民房屋的保有面积是300亿平方米，但这300亿平方米里面，90%的房屋是不节能不舒适的。”宋志平说：“中国下一步最大的建筑市场在农村。”

二十年前，中国就曾经致力于在农村推广新型房屋，但是，那时候各方面的条件都不具备。

“过去土坯都还没有变成砖呢，农民怎么能接受新型建材呢？”宋志平说：“现在是时候了。”从技术和材料的供应上看，国内生产的各种新型建筑材料琳琅满目，墙体、屋面和太阳能等产品应有尽有。“过去的十年，中国建材通过水泥的整合成

了全球的水泥大王。今后的十年，中国建材要成为全国甚至全球最大的新型房屋公司。”中国建材在北京密云给农民盖的“绿色小镇”，价格为每平方米2000元。

“水泥，做到2000亿元的营业额就差不多了。加上新型房屋、新型建材，靠新型城镇化可以做到5000亿元。但是真正的黑马是国药。”宋志平这样看待国药的未来，尽管在去年《财富》世界500强的医药企业中，国药是最小的一家。下一步，国药打算整合中国的医药制造业，用联合重组的方式搭起制造平台，包括西药、中药和医疗器械。为了解决技术来源少的窘境，国药在做两件事：一是和跨国公司合作，并且一改过去坚持要求控股的想法；第二是到国外收购中小型医药研发中心。另外，国药也正在尝试投资医院。

“中国人做的汽车可以满街跑，但是中国人能不能做高水平的药？这是国药的瓶颈。”宋志平说：“最重要的不是我们有没有创新的种子，而是我们有没有创新的土壤。”这些问题一直困扰着宋志平。以联合重组、资源汇集的方式做大，宋志平已经做到了。但是做强要靠创新，而创新又靠机制和环境，这些却又不是是一家企业，一个宋志平能解决的。

到年底了，宋志平刚刚开完干部大会。会上他讲的不是新型房屋，不是规模效应，而是元旦春节期间，要注意安全和稳定。这对其他国家的《财富》世界500强的董事长来说，是不可思议的。“在中国做企业家，要有一定的境界。”宋志平说。

宋志平手边的红色茶杯上，烫金的书法是那首著名的《沁园春·雪》。他最欣赏结尾的那句“数风流人物，还看今朝”。“我比较崇尚英雄。我觉得做企业总要有这么一股劲儿，如果疲疲沓沓的，随波逐流，肯定做不成事。”宋志平说。

终极整合者

财富
FORTUNE
CHINA
2013年度中国商人

中国人向来爱面子，他们对“收购”和“兼并”这样的字眼从骨子里反感。宋志平深知这一点，水泥收购战不论打到哪儿，挂在他嘴边的都是“联合重组”。

回首往事，宋志平感慨说有两件事让他非常吃惊，一是在北新建材做了十年的厂长，每天打交道的员工里面，有博士也有不识字的工人，几千名员工当中也有不讲理的愣头青。但是，那十年中他从来没有跟大家拍过桌子瞪过眼，也没有和任何一个人红过脸。“2002年我离开北新建材到中国建材上任的路上，突然想到这个事情。”宋志平说：“就这样相处了十年。”另一件让他吃惊的是，中国建材收购了上千家企业，至今没有一家反水和后悔的。

中国人向来爱面子，他们对“收购”和“兼并”这样的字眼从骨子里反感。宋志平深知这一点，水泥收购战不论打到哪儿，挂在他嘴边的都是“联合重组”。但是，最终打动那些民营企业家、愿意把自己的企业卖给中国建材的，并不是这些面子上的事儿。

2006年宋志平的收购战在徐州率先打响。从一开始，他就抱着“三分天下”的看法而不是占领全国市场。中国建材不去天津、安徽、湖北和西北等地区，因为那里有强大的竞争对手。宋志平选择落子的区域，不仅群龙无首，而且“仗打得异常激烈”。同时，那个区域对水泥的需求量很大。

围绕着一个个地级市，宋志平提出“核心利

润区”的概念。“我们只要在一个区域内成老大就行了。”中国的水泥市场具有明显的区域性，其中一个原因是水泥的运输半径只有200公里左右。中国建材目前有45个核心利润区，它们贡献了大部分的利润。

收购的时机直接决定了收购成本。宋志平的经验是“要选择一个企业普遍觉得困难的时刻”。有多困难呢？两种情况：一是“仗打到极致”，应该有人来收场了；二是“都不看好，万念俱灰”，这时候，宋志平出手了。他的打法是“开一个会，出一个价格，哗啦啦一收收一个片区，上百家企业恨不得一个晚上全收完”。

这种看似疯狂的收购，其实恰恰适应了水泥行业的普遍规律。水泥是资金密集型产业，一条生产线从建成到满负荷运转至少需要两年的时间。因此，从20世纪70年代开始，全球水泥工业掀起了并购的浪潮。今天，9家国际水泥巨头把持着全球大部分的市场份额，比如法国的拉法基（Lafarge）、控股中国华新水泥的瑞士水泥制造商霍尔希姆集团（Holcim）和德国最大的水泥制造商海德堡水泥集团（Heidelberg Cement）等等。让这些跨国公司觉得庆幸的是，中国建材和海螺水泥这两大水泥巨头都还没有走出国门的打算。

中国建材在八年前才开始大规模收购水泥企业，那时候，中国排名前十家的水泥企业所占市场份额加起来甚至不到20%。宋志平的想法是，到2015年行业集中度能够达到50%，但这仍然低于西方80%的行业集中度。

虽然选择在最佳时机打响收购战，但是在和民营企业谈判的时候，宋志平并不骄纵。“我们不算计民营企业。”宋志平说。有的企业中国建材选择百分之百收购，有的还保留一部分股权给创业者，比如像北方水泥的总经理。当初，宋志平跟他谈判的时候，是这样说服他的：“你现在是百分之百的股权，但是你现在不挣钱。我收了你，你虽然只有30%的股权，但是我们能挣更多的钱，分给你的比你现在挣的还要多。”这番推心置腹的话用平心静气的口吻说出来，打动了很多位民营企业家。

对民营企业家来说，工厂就是他们的孩子，选择把工厂交给别人，从他们的情感来说，并不容易割舍。“我选择的时机已经是低点了，他们已经撑不住了。在那个时候，不能再乘人之危，



对吧？”宋志平说。因此，在讨论价格的时候，宋志平的原则是“公允”，并且在公允的基础上给予适当的优惠。他把自己的这套理论叫做“老母鸡理论”。“如果老母鸡是下蛋的，我们就多给他一两个月的鸡蛋钱，过两个月不就都是我们的了吗？”宋志平笑呵呵地说。

宋志平不仅善待那些民营企业家，对他们的员工也不是简单的扫地出门。凡是愿意做的，中国建材都愿意让大家留下来。“这些人做水泥做了一辈子，不大会做别的，你把他弄到哪儿去呢？”

有不少民营企业家选择留下来，这样一来，他们既是公司的股东，也是职业经理人。事实证明，他们非常努力。但是偶尔，他们也会抱怨：

“以前我们给自己干，愿意歇会儿就歇会儿。现在给中国建材做，一天到晚搞对标，弄得我们起早贪黑的。还带枪参加革命，上班开的奔驰宝马都是自己的。给的工资卡，一年没有刷过一次。”

宋志平收购了浙江的几家水泥企业之后，获利丰厚。有的民营企业家开玩笑说：“宋总你看，我们当初要是不卖给你就好了。”宋志平说：“不对，不卖给我，你们还像以前一样亏损。是因为你们卖给了我，我联合重组之后市场占有率高了，才有了根本性的变化。”这句话一语道破了整合的本质。

很多人一看到中国建材拥有18万名员工这样的天文数字往往会觉得惊讶。其实，一家日产5000吨水泥的工厂，中国建材规定的人员编制是不得超过300人。“当你们看中国建材的时候，只看某一件事，你们会觉得太大了。如果你结合它的总量，就不多了。”宋志平说。以水泥为例，虽然有11万名员工，但却分布在上千家工厂中。平均下来，这个数字虽然高于海螺水泥，但却低于法国水泥巨头拉法基。拉法基的水泥业务在全球有4万多名员工，160多家工厂。去年拉法基水泥业务的营业额约为104亿欧元。



GLOBAL COMPACT NETWORK CHINA ANNUAL CONFERENCE



打造阳光央企 践行绿色承诺

——在全球契约中国网络年会暨主席团换届会议上的讲话

中国建筑材料集团有限公司总经理 姚燕

联合国“全球契约”计划是联合国前秘书长科菲·安南于1999年1月在瑞士达沃斯世界经济论坛上提出，并于2000年7月在联合国总部正式启动，其目的是号召企业在各自的影响范围内遵守、支持以及实施一套在人权、劳工标准、环境和反腐败等方面的基本原则，通过负责的、富有创造性的表率作用，建立一个推动可持续增长和社会效益共同提高的全球框架。

当今社会，面对全球性资源枯竭、生态恶化、气候灾害等环境问题，各界都在探求经济与环境、社会可持续发展的有效途径。“全球契约”已经成国际社会推动企业社会责任最具影响力的倡议。全球契约中国网络组建以来，为推动中国企业转变发展方式，探索企业与环境、社会的和谐相处之道，做出了积极而卓有成效的工作。

2014年，中国建材集团正式加入联合国全球契约组织，宋志平董事长受邀担任全球契约组织中国网络第二届主席团成员。2月25日，全球契约组织中国网络召开“全球契约中国网络年会暨主席团换届会议”，姚燕总经理出席并发表演讲，系统介绍了中国建材集团推进社会责任的主要做法和取得的成绩，得到了与会嘉宾和社会各界的广泛关注和充分认可。

GLOBAL COMPACT NETWORK CHINA
ANNUAL CONFERENCE

非常高兴首次以成员企业的身份参加会议。联合国全球契约是国际社会推动企业社会责任和可持续发展最具影响力的平台。全球契约中国网络组建以来,为推动中国企业转变发展方式,探索企业与环境、社会的和谐相处之道,做出了积极而卓有成效的工作。感谢会议提供机会,与各位交流和分享中国建材集团履行企业社会责任、寻求可持续发展的思路和实践。

当今世界,经济全球化带来了更加便捷舒适的生活,也加剧了资源枯竭、生态系统恶化、气候灾害频繁等环境问题。各界都在探求经济与环境、社会可持续发展的有效途径。作为充分竞争领域的一家央企,中国建材集团大力推进整合优化、节能减排和转型升级,发展成为全球第二大建材企业和最大的水泥生产商。在实现快速增长的同时,中国建材集团始终秉持“善用资源,服务建设”的发展理念,在可持续发展方面积极探索,为追求“望得见山,看得见水,记得住乡愁”的美丽中国而不懈努力。

中国建材集团认为,当前中国企业可持续发展的首要任务是,着力质量效益,加快经济结构调整和发展方式转变。

前几天,全国143万平方公里的土地遭遇雾霾天气,20个重点城市严重污染,粗放发展方式种下的苦果日益显现。在可持续发展的道路上,我们面临着不少的矛盾和问题。一是发展和资源的矛盾;二是发展和环境的矛盾;三是经济发展和大多数产业产能过剩的矛盾。要解决这些矛盾只有用科学发展和可持续发展的思路,大力开展技术创新、结构调整、产业升级和去产能化来解决。因此,我们要统一认识和立即行动,从自己的行业做起,从自己的企业做起,从自己做起。

近年来,中国建材集团大力推进水泥、玻璃等传统建材行业的联合重组、结构调整和节能减排,大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料的“三新”产业,为建材行业持续发展不断注入新动力,为促进建材行业转型发挥着重要作用。

推进结构调整,实施整合优化。在过去30多年的高速增长环境中,我国建材行业发展迅速,有力地支持了经济建设,但同时也积累了产能过剩、集中度低、竞争无序等诸多问题。当前我国经济已转入中速增长期,这些问题更加凸显,成为制约行业健康发展的

的主要矛盾。

因此,我国建材行业大力推进产业结构调整,化解产能过剩,通过整合优化,推动产业转型升级。化解产能过剩矛盾,不能简单依靠市场自发的竞争让企业优胜劣汰,否则会导致恶性竞争、资源浪费、员工失业、税收减少等一系列社会与经济问题。大企业肩负影响政策、健全市场、管理工厂的三大任务,也就是“经济责任、环境责任、社会责任”三重底线。解决过剩问题必须充分发挥大企业作用,由大企业整合市场,增加行业集中度,从做工厂、做产量,到做市场、做系统,兼顾好各种资源和各方利益,做到退而有序。

长期坚持环境保护,有效实施节能减排。过去,水泥企业周围总是黑烟滚滚、尘土飞扬。要改变这一现状,怎么办?中国建材集团认为只有改善生态环境才能进一步发展生产力,在联合重组的基础上,坚决地淘汰落后产能。2007年我们拉响“中国水泥第一爆”,集中爆破拆除枣庄9条立窑生产线,并在爆破原址上建成日产5000吨熟料水泥生产线节能环保综合工程,构建起集生态工业、观光农业、新农村建设、休闲旅游于一体的循环经济链,彻底改变了过去水泥厂灰土灰脸、噪音隆隆的局面,打造出人与自然和谐相处的生态型现代化企业典范。

我们坚持高效使用资源。不断实施工艺升级和技术改造,努力提高单位产品能效,主要产品能效指标始终保持先进水平。我们在符合条件的水泥、玻璃生产线全部配套建设余热发电系统,解决了一半的生产所需电能。目前集团已建和在建水泥余热发电系统装机容量超过1600兆瓦,年发电约60亿千瓦时。同时,在保证质量安全的前提下,通过改进工艺利用煤矸石、污泥、生物质燃料等可燃废物替代煤炭和燃油,减少化石能源所占比重,取得了较好的经济和环境效益。

我们主张发展高标号水泥,减少水泥行业的碳排放。水泥工业是我国第三大二氧化碳的排放源,排放量超过中国工业排放总量的10%。如果水泥采用高标号,就能够减少40%石灰石的用量,就可以减少4亿吨的二氧化碳排放。中国建材总院2014年年初完成新版GB175《通用硅酸盐水泥》标准的征求意见稿,取消了复合硅酸盐水泥(P.C)32.5等级,静态测算将减少3.5亿吨水泥年产量。我们推行建材产品的低碳

认证体系,承担编制《水泥生产企业二氧化碳排放量计算方法》,为行业走低碳发展道路提供数据基础和技术支撑。中国建材总院发行国际期刊《可持续发展水泥基材料》,成为我国建材行业可持续发展科技领域的全球化宣传阵地;中国建材总院获得“第十四届国际水泥化学会议”承办权,该会议被誉为国际水泥学术界的“奥林匹克”,这是历经五次申办后中国首次获得该会议的承办权,该会议是向世界展示我国在水泥及混凝土领域所取得的科技成果,提升我国水泥科技国际地位的核心平台。

积极发展新型建材,努力推进协同利废。中国建材集团使用脱硫石膏、矿渣、钢渣、粉煤灰等工业废弃物生产新型建材。我们自主研发了100%使用电厂工业废弃物——脱硫石膏,生产纸面石膏板的技术与装备,目前产能达16.5亿平方米,位居全球第一,按当前产能计算,每年可消纳脱硫石膏近1650万吨,折合减排二氧化硫620万吨,减少碳排放300万吨。

我们积极发挥水泥工业窑炉特点,研发、推广城市垃圾、工业和医疗危险废物的无害化处置,为城市和其他工业的可持续发展提供支持和保障。目前,集团各制造板块工业副产品和固体废弃物消纳能力可达1亿吨,自产固体废弃物100%循环利用。

我们积极发展新能源材料,已经成为中国最大的兆瓦级风机叶片制造商、太阳能光伏组件的制造者和技术装备研发机构。我们在太阳能光伏产品领域研发和推广薄膜太阳能技术,提高薄膜太阳能的转化效率和适用领域,为推广使用太阳能等清洁能源贡献力量。

发展新型房屋,建设绿色小镇。我们采用工业化、标准化方式研发、生产、推广绿色低碳的新型房

屋,实现绿色选材、绿色制造、绿色建设和绿色使用,在全国推广和建设“绿色小镇”。与传统砖瓦结构房屋相比,通过智能化设计、工厂化生产,现场拼装的新型房屋,所有集成部件均为环保节能建材,能够实现节能65%至90%、节水90%、节地10%、房屋材料100%可回收,建造过程中没有噪音、粉尘等环境污染。

我们在四川青白江、北京通州、山东日照等地已完成60余个村庄建设,用抗震节能新型房屋建成了一片片整体划一、装饰美观、环保舒适、建筑科学的现代化美丽村庄。我们在成都都江堰和青海玉树捐建了医院和村民活动中心,受到当地高度好评。

打造阳光央企,履行十项基本原则。李克强总理提出:中央企业要建设“阳光央企”,在打造中国经济升级版中发挥骨干作用。我们要以推动社会进步和促进民生幸福为己任,努力创造阳光财富、造福社会。中国建材集团赞同并遵守全球契约在人权、劳工标准、环境和反腐败等方面的十项基本原则,以行业领袖企业的标准自我要求,努力成为负责任的、富有创造性的企业表率。

一直以来,我们将社会责任理念融合渗透到企业战略、经营决策、日常管理和企业文化之中。我们始终秉承“善用资源、服务建设”的企业使命,坚持“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观。我们按照“三重底线”和全球契约十项原则,从利益相关方的诉求出发,形成了具有中国建材集团特色的责任框架和内部管理机制。我们坚持公开透明经营,遵纪守法、规范运营、科学决策、防范风险,及时公开透明地进行信息披露,虚心接受社会各界的监督。从2010年起,我们连续四年发布社会责任,获得中国社科院五星评级;社会责任发展指数位列中国100强第7位。中国建材集团《以可持续发展为导向的社会责任管理体系建设》获得全国企业管理现代化创新成果二等奖和国务院国资委“2013年中央企业优秀社会责任实践奖”。

通过加入全球契约中国网络,我们将向先进企业学习,与更多的企业携手,全力建设创新绩效型、资源节约型、环境友好型和社会责任型的“四型”企业,努力实现“与自然和谐、与社会和谐、与竞争者和谐、与员工和谐”四个和谐,为建设美丽中国、实现可持续发展做出自己的贡献!



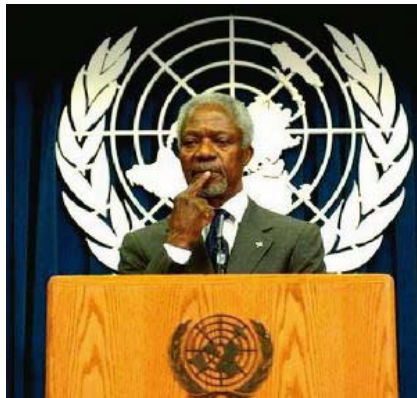


GLOBAL COMPACT NETWORK CHINA ANNUAL CONFERENCE

背景 资料

“全球契约”的由来

1995召开的世界社会发展首脑会议上，当时联合国秘书长科菲·安南曾提出“社会规则”“全球契约”（Global Compact）的设想。1999年1月在达沃斯世界经济论坛年会上，联合国秘书长科菲·安南提出“全球契约”计划，并于2000年7月在联合国总部正式启动。“全球契约”计划号召各公司遵守在人权、劳工标准、环境及反贪污方面的十项基本原则。安南向全世界企业领导呼吁，遵守有共同价值的标准，实施一整套必要的社会规则，即“全球契约”。“契约”使得



各企业与联合国各机构、国际劳工组织、非政府组织以及其他有关各方结成合作伙伴关系，建立一个更加广泛和平等的世界市场。“契约”的目的是动员全世界的跨国公司直接参与减少全球化负面影响的行动，推进全球化朝积极的方向发展。

安南的建议不仅得到发达国家和国际工会组织的坚决支持，而且取得了企业界和国际雇主组织的积极响应。一些大型跨国集团公司开始行动起来，倡导承担社会责任，与工会组织签订实施以基本劳工标准为核心内容的全面协议，开展社会认证活动。

“全球契约”的十项基本原则

“全球契约”要求各企业在各自的影响范围内遵守、支持以及实施一套在人权、劳工标准、环境及反贪污方面的十项基本原则。这些基本原则来自于《世界人权宣言》、国际劳工组织的《工作中的基本原则和权利宣言》以及关于环境和发展的《里约原则》，涉及四个方面，分别是：

1. 人权方面：

- (1) 企业应该尊重和维持国际公认的各项人权；
- (2) 绝不参与任何漠视与践踏人权的行为；

2. 劳工标准方面：

- (3) 企业应该维护结社自由，承认劳资集体谈判的权利；
- (4) 彻底消除各种形式的强制性劳动；
- (5) 消除童工；
- (6) 杜绝任何在用工与行业方面的歧视行为；

3. 环境方面：

- (7) 企业应对环境挑战未雨绸缪；
- (8) 主动增加对环保所承担的责任；
- (9) 鼓励无害环境技术的发展与推广；

4. 反贪污：

- (10) 企业应反对各种形式的贪污，包括敲诈、勒索和行贿受贿。



创新，探索企业管理之路

中建材进出口公司 王立鹤 李婧

纵观管理科学百余年的发展历程，从早期的科学管理法、十四条一般管理原则，到较近期让日本汽车工业发生革命性变化的全面质量管理思想、学习型组织，我们不难发现，管理科学是随着经济的发展，商业的繁荣孕育而生的。管理是一门在实践中演绎、升华的艺术。随着中国经济的发展，中国企业的管理日趋完善、精细化。中国正在孕育着具有自身特色的管理科学。

本文以中国建材集团所属中建材进出口公司（以下简称中建材进出口）为例，介绍其在管理思想方法上的探索，尤其是其独创的“节点管理法”在理论上和实践上的贡献。希望可以起到抛砖引玉的作用，记录中国企业管理创新的足迹，为中国企业的管理之路添上一簇新意。

NRCC二线
工程全景

一、关于中建材进出口

中建材进出口成立于1985年，是国资委管辖的中国建筑材料集团有限公司旗下国际贸易和物流平台。公司是集一般商品进出口、大宗商品进口及国内贸易、大型成套装备出口及海外工程总包、跨境电子商务和海外物流园等于一体的建材综合服务商。近五年来，中建材进出口营业收入年复合增长率达到76%，累计上缴税金140亿元。2013年实现主营业务收入989亿元人民币，完成进出口总额40亿美元，上交税收47亿多元，公司跻身中国企业信息化500强企业、位列全国建材百强企业第3名、中国对外贸易500强企业第37名，被国务院国资委评为“中央企业先进集体”。

二、创新管理 一路前行

（一）初期探索之路

中建材进出口多年来的持续、快速、健康发展，从外部而言得益于较为有利的国内、国际环境，得益于国家对于国有企业的改革，国资委的各项政策引导，得益于集团公司准确的战略定位。从内部而言，则是得益于公司的锐意改革和管理创新。上世纪90年代，公司就率先提出并开展了“外贸业务流程再造”“外贸业务快餐化”等管理活动，实现自身外贸业务流程的标准化。随着公司国际化程度的提高，公司深度参与国外竞争，开展海外总包业务，应时提出“平行作业法”，实现项目不同部分同时作业，统筹规划，提高项目的整体运行效率。这一系列管理方法的探索，规范了经营管理活动，塑造了积极拓展、创新变革的企业文化，奠定了企业自2002年以来快速

发展的基础。

（二）节点管理法

2008年以来，在金融危机的大环境下，随着公司经营规模的快速扩展，业务模式日渐多元化，中建材进出口提出了“决策科学化、管理精细化、作业流程化”的管理要求，为了将此管理要求融入经营管理，节点管理法应运而生。

节点管理是依据管理学控制论、价值链管理、风险管控等理论，贯彻“简单为美，效率至上”的管理理念，以提高效率、降低成本、防范风险为目标，把系统优化与管理控制、全面管理与重点监控、作业人员与业务流程管理有机结合的一种综合性管理方法。它是将一般管理理论与大型建材综合服务管理相结合的理论与实践的探索。通过节点识别、节点分析、节点确认和节点控制四个阶段，将节点管理贯穿到公司整个业务流程，覆盖到所有部门和每位员工，按照公司关于“责任分解、责任传导、责任考核、责任追究”的原则，明确了各部门和员工的岗位责任、工作标准及考核办法，形成了“职责清晰、节点明确、部门协作”的全流程运行机制，逐级建立起立体网状系统的节点管理体系，确保各项工作顺利开展。

通过节点管理法的实施，中建材进出口共完善制度212项，优化流程799项，修订表单794个。提炼完成了“一般商品出口业务、大宗商品进口业务、海外工程总包业务、钢铁国内贸易业务、财务管理、人力资源管理等各类关键《节点管理手册》，其中收入手册的关键业务流程213个，关键岗位级节点1003个。这一系列制度、流程、表单、节点的梳理，尤其是关键节点的识别、分析、确认、控制，提高了公司内部控制水平和

精细化管理水平。

(三) 节点管理法的固化执行

对中国的许多企业来说，不缺管理思想和管理方法，缺的是对管理的崇拜和敬畏。在节点管理思想的落地执行中，中建材进出口以一颗虔诚之心，利用现代化的信息平台，从始至终将流程固化到信息系统中，把节点镶嵌在员工操作的每个动作中，确保节点管理法这一先进管理思想得到切实执行。

在公司流程管理方面，依托ARIS流程管理平台搭建并持续完善公司流程管理体系，通过统一规范ARIS管理平台，对公司全部流程进行梳理并将所有流程制度ARIS化。依托ARIS管理平台规范并持续优化公司岗位权限、表单、流程、制度，确保流程“精准确度”“精细化”管理的持续优化。通过各部门流程的ARIS化梳理，将业务及管理的风控节点嵌入流程，并实时对流程进行审核、梳理优化，确保节点的流程化，流程的持续优化。

以一般产品出口业务为例，公司将出口订单执行的端到端流程利用信息化固化到ETP系统，实现了从订单制作、物流执行、产品检验、收付款、税票登记等操作环节的操作及数据跟踪全部汇集到ETP订单系统；为了防范订单执行的各类风险，评估订单执行过程中的风险节点利用信息化手段嵌入了合同审批、合同生效、收付款审核、物流单据审核等审核审批环节，有效控制风险控制节点，规范了业务操作，实施开展防差错设计，理论结合实践，向先进的管理方法要效益，“精细化”各个岗位操作内容及审批权限。同时，信息化固化订单执行的全流程为公司实施监控跟踪订单进展，提取统计相关的数据，利用有效的数据进行定期的统计分析，提供了有力的数据支持，为量化过程管理状态，进行数据化决策和分析提供有力的管理支撑。

总之，通过信息化平台的建设，流程成为节点落地的路径，抓住关键节点成为员工的思维方式和行为模式，节点管理法成为企业的共同语言。公司各项业务操作、管理成果已融入信息化系统当中，有力地促进了“效率最高、成本最低、风险控制最好”节点管理目标的实现。

(四) 管理创新的初步成效

世界是缤纷多彩的，企业也是异彩纷呈的。中建材进出口根据行业特征、业务模式及企业文化特点开展的节点管理法为公司在金融危机、欧债危机、产能过剩、



节点管理法培训大会

转型升级的环境下，实现有质量的成长，向现代服务业转型，深度参与国际市场奠定了坚实的管理基础。

1. 大宗产品商海沉浮中的稳健与阳光

在大宗商品的商海里，从不缺乏惊涛骇浪。在这片海域里沉浮的传奇故事时刻都在上演。根据节点管理思想，中建材进出口的铁矿业务就在这样一片海域中，走出了一条稳健之路。近年来，国内外经济形势严峻，市场需求低迷、大宗商品价格波动、产能过剩。中建材进出口提出“低风险，稳收益”的操作思路，推进有质量的成长。首先，占据主流市场的战略制高点。深化与四大矿山VALE、BHP、力拓、FMG的长期合作，稳定经营规模，确保行业影响力。其次，强化供应链整合能力。发挥公司铁矿经营的规模优势、网络优势和品牌优势，突出公司在信息领先、风险管理、高效的分销、配送、商务等服务的优势，实现价值增值，降低风险、固化收益。第三，针对中小矿山，采用差异化营销。积极探索与南非、智利、秘鲁、巴西、马来西亚、墨西哥等地的中小矿山的合作。通过这一系列措施，有效地化解了市场行情风险。此外，在采购方面，为了避免内部道德风险，公司通过建立采购决策和领导小组，由公司主管采购、销售、物流的主要领导和部门经理参加，确保采购决策的集体领导制度的落实；采取采购与销售的互动模式、供应商交叉模式、以及下游客户交叉模式；利用即时信息工具，建立了铁矿团队微信群、市场信息微信群、大矿山采购微信群、风险控制微信群。公司所有的采购、销售决策均在微信群平台进行，保证了信息交流的公开、透明、高效，实现了对决策的有效监督。

2. 木业资源模式创新中的效率与共赢

公司的木业板块依据节点管理的思想，探索业务模式创新。WLH项目就是其中典型的案例。该项目是一个通过科学、有效的供应链管理，将原木从林地砍

伐到最终分销的各个环节进行优化和控制，提升效率、降低成本，以林地主和终端客户产品价值取向为引导，多方共赢的贸易模式。

为有效控制采购成本，防范物流风险，木业公司按节点管理的原则经由系统软件从林地砍伐原木开始，经过处理堆场去皮检尺到最终发送至码头栈位，均以二维条码管理追踪，每船货物装运均派专员前往ASTORIA港进行监装，做好详细装船记录，并每天向项目相关人员发送监装报告，对装运过程中的每一个环节做到了有效把控，同时与当地装卸公司SSA和ASTORIA港的港务人员建立了良好的合作关系。自主全供应链的涉入和掌握确保了货物的安全运营并为公司争取了最大利益。

国内销售方面，得益于上游采购环节的成功，木业公司的下游销售在市场同业竞争中无论是价格还是质量都更具有竞争力。木业公司在原木装船时期，下游市场即已做好销售工作，上下游相互沟通，上游采购和装船时可通过下游销售的反馈及时调整装船的树种和径级配比，下游销售也可根据装船情况及时向客户通报货物实际情况。整个上下游链条做到了顺畅贯通，同时也树立了下游客户采购木业公司货物的信心，杜绝了原木销售市场普遍存在的质量不稳定、货物短少、规格不匹配的常见问题，建立了木业公司的正面品牌形象。同时，木业公司凭借WLH在ASTORIA港地区采购的原木在质量上的有力保证也受到了下游客户的一致好评。良好的口碑在同行间传承，不少新客户也主动联系希望采购木业公司原木，进一步拓展了市场销售。

3.海外工程项目纷繁复杂环境下的精细与优化

海外总包项目，是公司深入国际市场的重要方面，节点管理法给海外项目带来了精细化管理水平的提高，成本节约和风险规避也显而易见。

通过关键节点的分析，对项目进行优化设计。沙特二线项目熟料库由5万吨能力改为3.5万吨，优化后储库卸空率可达90%，既为业主节约了投资，也为我们降低了施工成本、缩短施工工期。采用土建“包工包料”总包干模式，为降本增效提供了可靠的合同保障。共节约钢筋混凝土约5000立方米，钢材700余吨，节省费用1000多万。

在具体操作中，鉴于材料费在项目成本中占据着举足轻重的位置，材料的使用和节约对工程成本影响

重大，现场项目部根据实际情况不断完善材料物资管理制度，注重制度的可行性和可操作性，设立专人对现场材料使用情况进行监控，进行完整的材料出入库登记，同时核查现场，是否存在领用的材料出现浪费或未经许可混用等情况，一旦发现，立即从重处罚。对发运到场的构件、设备等，要划清合适堆放区域，防止因装卸、交叉施工造成设备、构件损坏，影响工期并产生维修费用。

严格控制各种材料使用，严格控制损耗率。对于我方提供主材的项目，要对钢筋、水泥等关键材料损耗率进行专门研究，确定科学的材料损耗率，并与分包商签订损耗奖罚协议，把损耗降到最低。合理调配不同项目资源，如A项目不能使用的材料、构件或设备等，要积极通过设计修改和确认，尽可能利用到B项目中，避免浪费。所需的施工机械，也尽可能考虑转场，减少国内发运次数，提高利用率。

加强进度款审核和项目结算工作，按照合同规定、对照图纸、变更等资料，严格核查每一笔（期）付款依据，不该付的钱坚决不付，该扣回的一分不落。对于现场签证，必须有项目部相关逐级审核签字，方可有效。

由于海外项目工程浩大、工期长、施工环境复杂等原因，面临的风险也很多且难以控制。节点管理法的推行有效地增强了复杂环境下的风险控制能力，以利比亚的水泥项目为例，公司于2010年8月投保信保的买方违约保险单，项目于2011年2月因利比亚战争停工。公司依据保险条款向信保提出索赔，获赔付共1054万欧元。通过投保买方违约保险这一关键风险节点，公司避免了巨额损失。

三、结语

中建材进出口创新发展的《节点管理》获得2011年全国创新管理一等奖，这是对公司创新管理的肯定，也是中国企业管理之路上探索的一个重大贡献。

管理只有永恒的问题，没有终结的答案。中建材进出口的创新管理之路是众多中国企业探索的一个缩影。它充分反映出中国企业改革逐步深入，国际参与度日趋加强的过程；充分体现了中国企业在时代的变迁中，锐意进取，改革创新，探寻自身发展路径；也体现了中国的管理理论与实践逐步走向规范化、精细化、科学化。总之，中国企业正在以自己的特色向世界展示着中国力量。



青岛中联混凝土运输车队

混凝土绿色生产的研究与应用

青岛中联混凝土工程有限公司 李红 杨佳龙 李永江

摘要: 本文简要介绍了青岛中联混凝土工程有限公司在混凝土绿色生产管理方面的经验,从全封闭绿色环保搅拌站建设、再生骨料的利用、信息化建设等几个方面对混凝土绿色生产进行了实践应用,取得了良好的效果,为我国混凝土行业的绿色化发展提供了借鉴。

引言

近代以来,混凝土一直是人类建筑使用的最主要材料。混凝土的生产对砂、石、水泥等不可再生资源的需求量巨大,同时又由于人们环境意识的淡薄,长期以来混凝土的生产一直在粗犷模式中进行,给我国建筑业的可持续发展带来了较大挑战。

随着世界经济的发展,资源短缺、环境污染已经成为全球面临的越来越严峻的问题,国家及地方政府对产业环保的要求越来越高,我国“十二五”规划纲要明确提出:将建设“资源

节约型”和“环境友好型”社会作为“十二五”的一个重要任务。

混凝土行业的可持续发展以及混凝土的清洁生产、绿色生产越来越受到各级政府和行业有识之士的高度关注,混凝土的绿色生产和发展绿色混凝土已成为混凝土研究的主流方向。“绿色生产”是预拌混凝土行业发展的必经之路,是发展的基础,是当前形势下的必然选择。

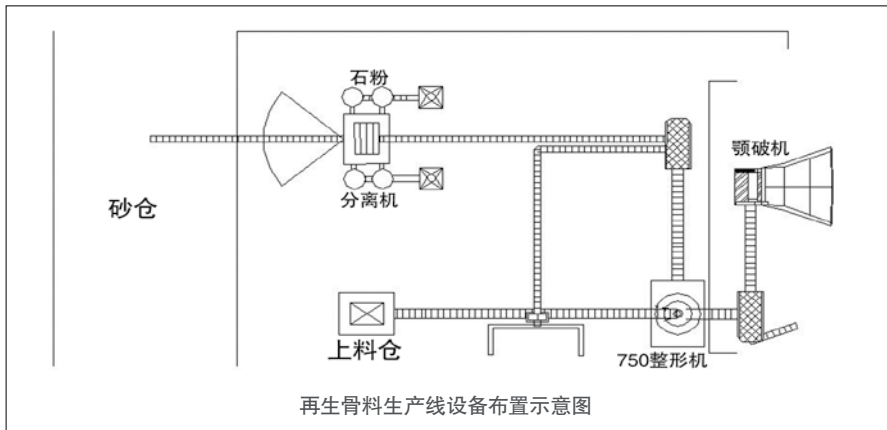
一、绿色生产的意义

混凝土的绿色生产是指在混凝土

生产、运输(含原材料)及使用过程中,以节能、降耗、低碳、环保为目标,以管理和技术为手段,实现混凝土生产全过程的污染控制,使污染物的产生量最小化的一种综合管理技术。

建设环保站,推行混凝土绿色生产的意义是重大的,主要体现在以下四个方面:

(1)绿色生产是市场竞争和历史发展的必然产物。纵观国外发达国家建筑业发展史,不难看出,绿色生产是在科技、技术达到一定的蓄积程度而产生的,混凝土绿色生产也是顺应建筑



业发展规律的。推进绿色生产，是我国预拌混凝土企业增强市场竞争的必要途径。

(2)实现企业与自然环境资源的可持续发展。随着经济总量的不断增长，企业和整个社会经济发展面临的资源约束不断加剧，面临能源、土地、矿产、水等资源多重瓶颈约束。而绿色生产可以降低不可再生资源的单位损耗量，通过绿色生产降低能耗，减少粉尘、污水、噪音、固体污染物的排放，不断改善生态环境，实现企业与自然环境资源的可持续发展。

(3)绿色生产带来的社会效益显著。混凝土绿色生产从生产的源头和全过程充分利用资源，生产过程中污染物排放量大大降低。同时，实行绿色生产后，可以进一步提高混凝土的耐久性从而提高建筑物的使用寿命，大大降低了社会财富的浪费。使生态、经济、社会成为统一体，相互协调发展，最终促使经济利益和社会利益的提高。

(4)建设环保型搅拌站，提升了企业形象和员工综合素养。良好的工作环境，使员工身心愉悦，形成了和谐的企业环境。虽然环保站的投入会提高企业的生产成本，但是从长远来看，绿色生产是企业生存发展的必然选择。虽

然成本高，但是随着绿色标准的深入执行，不符合标准的企业必定会被政府和市场淘汰，没有生存空间。从这一角度来说，绿色转变越早越好。这也是企业应当承担的社会责任。

二、绿色选材

将建筑废弃的旧混凝土进行回收再利用，代替部分自然资源生产建筑材料，是保护自然资源，改善环境，推进可持续发展的一条重要途径。将废旧混凝土收集加工后，进行再生利用，不但可以节省天然资源，还可以减轻环

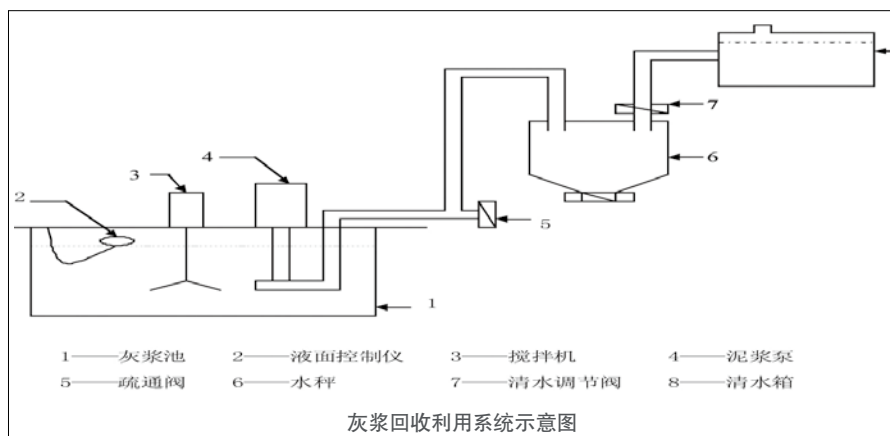
境污染，促进社会的可持续发展。

青岛中联混凝土工程有限公司（以下简称青岛中联混凝土）从2007年就已经开始着手进行了混凝土再生骨料制备技术的试验研究，并且参与了由青岛理工大学等单位承担的“十一五”国家科技支撑计划“建筑垃圾制备再生混凝土骨料和再生骨料混凝土”项目。该项目主要从建筑垃圾资源化、产品化、标准化和产业化入手，研究建筑垃圾制备再生混凝土骨料、再生骨料混凝土技术，以期达到建筑垃圾减量化、无害化、资源化和降低矿产资源消耗的目的。

青岛中联混凝土作为该课题的参加单位，主要负责高品质再生骨料生产示范线的建设。该生产线设计了独特的通过破碎整形的处理方法来制备再生骨料。其设计思路是：首先将大块的废旧混凝土用颚式破碎机经过一级或二级破碎，达到2~4厘米左右的粒径范围后，进入整形机进行整形，利用石子之间的相互摩擦碰撞去除石子表面粘结的固化胶凝材料，最后经过筛



青岛中联混凝土搅拌站外景



分,得到可以利用的再生粗骨料、再生细骨料。利用该方法制得的混凝土再生骨料的各种性能指标更接近于天然骨料。

青岛中联混凝土参与的由中国建筑科学研究院、青岛理工大学等单位负责起草制定的《混凝土用再生粗骨料》(GB/T 25177-2010)、《混凝土和砂浆用再生细骨料》(GB/T 25176-2010)和已于2010年9月26日发布,2011年8月1日开始实施。《再生骨料应用技术规程》(JGJ/T204-2011)已于2011年4月22日发布,2011年12月1日开始实施。

三、绿色生产

目前大多数混凝土生产企业采用的搅拌站对环境污染大,能耗高,因此整个行业显得比较落后。青岛中联混凝土率先在青岛市建设了一批新型全封闭式环保混凝土搅拌站。花园式厂站的建设,降低粉尘、噪音污染,降低混凝土生产中的耗电量,对混凝土生产过程中的废水、废渣进行回收利用,对于生产过程中可能产生的排放尽量减少甚至零排放,真正实现混凝土生产的绿色、节能、低碳、环保。

3.1 绿色厂区

青岛中联混凝土对搅拌站围墙四

周、生活区、办公区内的空地绿化带设计,使得搅拌站四季常绿,起到美化、绿化、除尘的作用;对搅拌站内部车辆行驶安全线路进行科学设计,做到车辆合理分流、安全行驶。

3.2 除尘降噪系统

环保搅拌站搅拌楼、粉罐、料场、皮带等所有生产系统进行全封闭,同时在料场大棚内加装自动喷淋设备,在每个粉料储存罐增加除尘与自动计量报警设备,以确保在粉料输送的过程中不产生扬尘,且在超出储存范围时能够自动报警,防止鼓罐。在各个计量称及搅拌主机的上方设置彼此相通的气管,设置高精度的收尘装置从而避免了混凝土搅拌过程中产生扬尘。运用空心砖、隔声板等方法隔离和吸收噪音,大大降低了粉尘污染和噪声污染。

3.3 废水循环及雨水收集利用系统

青岛中联混凝土在进行搅拌站建设的初期,依据地势设置雨水回收利用装置,设置大容量的蓄水池,经试验检测合格后用于混凝土的生产使用,最大程度的减少对自来水与地下水的使用。

搅拌楼下卸料口处增加喷淋设施,对搅拌车出站前进行清洗,在站内建设“灰浆回收利用系统”和“废水循环利用系统”,将废弃灰浆、清洗设备

及冲洗场地的污水经过沉淀处理后重复利用。

根据青岛中联混凝土多年来的生产经验,每生产1000m³的混凝土将产生液体灰浆12m³左右,经沉淀后产生固体灰浆2m³。以年产量100万m³计算,废水循环利用系统每年可节约用水10000吨,减少固体垃圾2000吨,综合考虑排污费、垃圾掩埋费,年节约资金数十万元。

3.4 生产废弃物回收利用系统

通过砂石分离机首先将废弃灰浆中的砂石与料浆分离开,将砂石进行回收利用,同时利用“灰浆回收利用系统”将分离出来的料浆再进行一次搅拌后,送到搅拌楼作为生产混凝土的原料使用,经做配比验证后,确保将其中有效成分充分利用,实现混凝土生产过程“零排放”。

以年产量100万m³计算,全年可回收砂石资源2000吨,回收水泥、粉煤灰、矿粉等有效资源500吨。

四、软件建设

硬件设施的投入容易做到,一套科学、合理、有效的管理机制才是保证企业长期保持绿色生产的关键所在。青岛中联混凝土在加大硬件投入的同时完善了各项作业流程和标准,实施严格的流程化、规范化管理,让各岗位清楚每天要做什么,达到什么标准,使管理工作有根可依,有据可查。通过实施标准化使企业的生产技术、经营管理活动合理化、程序化与规范化,实现混凝土绿色生产的长效管理。

通过包含原材料管理、营销管理、生产调度管理、生产管理、试验室管理等多模块的ERP管理系统,一改以往单独作战的状态,使各方面有机整合,实现了网络化管理、计算机控制,在总



全封闭式环保混凝土搅拌站内景

部电脑中可以调出任一站的生产情况以及原材料的消耗、工地的即时供货情况，通过信息化管理推动企业管理走向科学化、规范化，有效提高了单位生产率，切实降低油耗、电耗，大幅度节约人力、物力。

4.1 减少对资源的使用

使用混凝土ERP软件后，大大降低了公司对纸张、各种单证、墨粉等的使用，一定程度上降低了对资源的消耗。同时，生产效率的提高意味着同等

方量的混凝土可以在更短的时间内完成，这样降低了用电等消耗。

4.2 降低了废品的出现

软件的应用在提高信息沟通速度的同时增强了信息传递的准确度，基本可以避免以往由于人工的误操作而造成的打错标号、发错工地等造成混凝土浪费的情况。

4.3 避免了环境事件出现的机率

实现软件管理后，对水泥罐、矿粉罐的库存管控更加加强，避免了以往由

于人工失误造成的粉料鼓仓的现象。

五、结束语

青岛中联混凝土秉承中国建材“善于资源、服务建设”的理念，始终坚持推进低碳化生产经营方式，打造绿色环保产业，履行企业公民的社会责任，在混凝土绿色生产之路上取得了较好的经济效益和社会效益，得到了社会各界的高度认同和好评，推动了预拌混凝土的绿色生产，在全国同行中走在了前列。

实现混凝土绿色生产不仅是混凝土行业技术进步的必然要求，也是混凝土行业落实科学发展观的必然选择，是实现企业与自然环境资源协调发展的必然举措。

同时，目前我国现有的大部分搅拌站环保设施还很缺乏，员工的环境保护意识还很淡薄，需要政府主管部门能够加强混凝土企业的监管力度，提高新进企业的环保门槛，全员参与、全体行动共同创建混凝土行业新的环保形象。



同行企业参观全封闭式环保混凝土搅拌站



员工
论坛

收获与展望 成长与感悟

收获是成长的结晶，成长是生命的力量。在岁月的长河中，我们每个人都在沿着自己的轨迹流淌，对于成长中的喜怒哀乐、悲欢离合，我们每个人也都有着见仁见智的理解。1月28日，集团公司总部举办了以“收获与展望·成长与感悟”为主题的座谈会。会上，总部各部门代表做了热烈而真诚的发言，分享了各自在思想、工作和生活上的收获与感悟，表达了立足本职岗位、为集团建功立业的信心和决心。本刊择取部分发言，予以连续刊登，让大家共同分享他们的成长与感悟。

感恩 珍惜 坚持



中国建筑材料集团有限公司 李秀兰



非常感谢董事会办公室领导和同事对我的信任，让我有幸作为部门代表发言。其实在准备发言内容时，我回想起了这些年来在集团工作成长的点点滴滴，真的是感慨良多，千言万语也不足以表达内心深处的感动。结合这次活动“收获与展望 成长与感悟”的主题，我想用“感恩、珍惜、坚持”三个词和大家分享一下自己的心得。

第一：感恩 时光荏苒，岁月如梭，转眼间我来集团工作也有十年了。在此，衷心感谢公司和领导给我一个成长的平台，让我把书本中学习的知识运用到工作实践中，更让我从一名稚嫩的大学生成长起来。2003年董事长在新员工座谈会上和大家交流的场景历历在目。还记得因为当初的稚嫩，杭州院林院长刚见面时开玩笑说“公司怎么会聘用童工呢？”自进入集团以来，我先后在国际部、办公室和董办三个部门的工作岗位上锻炼、学习、成长，从事了包括材料翻译、外事工作、外贸统计、会议接待、文字整理、对外联络沟通、重要活动安排等不同性质的工作内容。这些经历丰富了自己的人生阅历，拓宽了视野，同时也让我学会了用不同的思维、不同的视角来分析和思考问题。

十年间，我和大家在紫竹院那座简约的五层小楼，一起见证了集团在董事长的带领下，从濒危企业发展成为我国最大的综合性建材产业集团、并成功入围世界500强跃居为全球第二大建材企业。去年10月，我们告别留有珍贵记忆的紫竹院办公场所，搬入崭新的办公楼，工作环境有了极大的改善，现在可以在新的报告厅举行新春座谈会，为感谢领导为大家创造的良好工作条件，我

们更应该爱岗敬业、踏实工作。

第二：珍惜 根据部门安排，我负责董事长有关活动、行程安排及相关文秘工作事宜，期间很幸运地参加过一些活动和会议，对董事长讲的企业战略、经营管理、文化理念、人生哲理有了更深的理解，这些都是我一生中最为宝贵的财富，在今后的工作生活中我会倍加珍惜。去年我被调入董办，在光总和部门领导的指导下继续从事相关工作，在新的部门开始面对很多新的工作内容。外部董事们为集团的发展呕心沥血，献计献策，不辞辛苦，为集团的发展发光发热，他们的精神值得尊敬。我会珍惜在这个平台工作的机会，积极主动向光总、部门领导和同事学习请教，提高自己对董事会建设的深入理解，加强文字运用能力和沟通能力。

企业是人、企业为人、企业靠人。中国建材是我们的家，为大家遮风避雨，在“家长”的呵护下，我们拥有了幸福的港湾，无论社会竞争多激烈，我们凝聚在一起不再惧怕外面的风浪。作为家庭一员，我们更应该珍惜来之不易的成果，懂得“家长”为此正承载着太多，牢记“敬畏、感恩、谦恭、得体”不仅是工作的素养要求，也是人生应当永远秉持的准则。

第三：坚持 过去的时光，有过欢笑，也有过泪水。但我深知“成功者的背后，一定有超人的付出”，感受到了站在桅杆上为我们眺望远方者肩上的担当，也看到了带领我们向前奔跑者不停挥洒的汗水，这是一种坚持的力量。或许和一些优秀的同事相比，我自身还存在很多不足，或许在前行道路上还会遇到不少困难，但我相信“坚持的力量”，我会继续把时间用在学习上，把心思用在工作中，坚定信心，扎实工作，永远面向正前方，用积极乐观阳光的态度迎接未来。

展望未来，我相信在光总的指导下，在部门主任的带领下，董办会成为一流的董事会办公室！相信在董事长的领导下，通过全体干部员工的共同努力，在不久的将来，中国建材集团一定会超越圣戈班，成为世界第一的世界500强建材企业，实现中国建材梦！而我们在座的每一位也将是令世人骄傲的中国建材人！

最后，借此机会，感谢在座的各位领导、各位同仁一直以来给予我的支持和帮助；感谢姚总对我工作生活的关心，姚总作为集团的领导，像大姐一样给我们关怀和悉心指导；在此也特别感谢董事长在我成长道路上对我的教导、鼓励以及工作中的包容！



坚持学习 与企业共同成长

中国建筑材料集团有限公司 张静



很荣幸借今天这个难得的学习和交流机会，谈一下我这一年的收获。

2013年，集团全面发展、任务不断增加，办公室服务面变得更广、业务也更加繁重，在许总、张主任的带领下，办公室全体同志继续发扬踏实严谨、甘于奉献的作风，全力服务领导，服务各部和各单位，各项工作都有新进步和新亮点，为集团圆满完成目标做出了贡献。同时办公室还牵头协调顺利完成了集团总部“大搬家”。正是在办公室张主任和同事们敬业精神的感召下，我积极参与和配合各项工作、做好搬迁服务，同时努力做好综合文字材料、公文核稿和宣传信息等本职工作。下面，结合我的本职工作，谈永无止境、时做时新、大家支持、坚持学习四个方面的体会：

文字工作永无止境。许总一直教导“文字工作没有止境”。2013年，中央传达新精神、国资委和集团提出新要求，形势更新变化很快，给我们的工作带来了新的挑战。对于文字工作来说，准确理解宣贯中央的新精神、集团领导的新思路是基本要求，不断提高思想认识和文字能力是基本条件。一年来，为了配合集团生产经营，配合董办和其他部门的重要工作，文字和宣传工作的所有同志全身心投入，精益求精，都处在连续超饱和的工作状态。报告讲话、网站新闻、舆情信息、印发公文，一年数千份文稿从办公室发出去，为了文通字顺，每一篇都经过我们反复打磨。令我特别有感触的是，近两年刚到办公室的年轻人，大家一起埋头苦干，十多年来历任领导和老同志在办公室锤炼出来的踏实严谨的优良作风，越发闪亮。

宣传工作时做时新。2013年，三中

全会提出发展混合所有制经济等，全面深化改革的重要举措，集团近年来的发展完全符合中央精神，宋董事长就此作了系统的总结和阐述。办公室配合董办，与国资委和媒体密切联动，组织刊发系列重要文章，分享集团改革发展的经验，为集团发展营造了良好的氛围，对国家政策制定和行业发展也产生了积极的影响。集团在继续与行业媒体密切合作基础上，与中央媒体和经济类媒体的合作不断深化扩展，给我们具体工作人员带来了更多新的视野和新的视角。在许总、于主任的带领下，我和同事们一起认真揣摩中央文件，领会领导思路，加强交流学习，思想力和文笔得到了新的提高，在公共关系和协调能力等方面也积累了经验。

服务提升离不开大家支持。我们的每一篇重要文稿都是集团各级企业干部员工努力工作的缩影，是群众智慧的结晶，离不开集团领导的悉心指导，离不开各单位、各部室提供的详实材料。特别是集团历年各类生产经营总结文字都包含了各部室的大量心血，财务部、企管部、人事部的数据，投资部的规划和项目建设材料，科技部的科研和成果转化成绩，国际部的海外投资材料，党群、纪检、审计部门的素材，大家鼎力支持，是我们做好工作的前提和基础。尤其是写材料遇到不明白不清楚的问题，集团领导、各部室领导和同事一遍一遍给讲解，直到理清说透，给我巨大的帮助。同时，在我们的公文管理工作中，各部室严格按照集团公文规范行文，我们才能在央企序列中始终保持公文报送无差错的成绩；在最美一线工人活动中，各单位报了50多名一线员工材料，我们才能优中

选优，选定最符合中央精神和集团特色的典型。

必须持续地学习提高。形势的巨大变化，集团的飞速发展对每个人都提出了学习提高的要求。2013年初，领导安排我，到国资委参与起草王勇主任宣传工作会议讲话，在参与这份重要讲话撰稿的过程中，我积极向委领导和兄弟单位文案工作者学习请教，收获巨大。在集团总部业务交流会上，各部门同志的出色工作和优秀素质，也给我很多感触。随着集团步入新的发展阶段，我更加紧迫地认识到，理论水平、思维广度、工作创新等许多方面的要求正在迅速提高。学习、学习再学习，不断提高能力已经成为当前工作的内在要求。我坚持，在工作中学习，在学习中工作，不断提高各方面能力水平。更重要的是要将学习作为一种习惯，保持一种进取的职业精神。

展望2014年，我相信集团会日新月异，社会上对集团的赞许和肯定也会更多！我会在新的一年里加倍努力，扎实工作，为集团发展贡献力量！

做这个发言，让我想到毕业刚到公司时，宋志平董事长问对公司印象怎么样啊？我当时说，“公司发展得很快，我会在这里学到很多东西。”一晃十年过去了，我在办公室这个集体中，感受到一个大家庭的温暖；在这个集体中，我也深深体会到，学习、服务、奉献，需要的付出，以及收获的喜悦。

最后借此机会，我由衷地感谢集团领导的悉心指导！感谢办公室张主任和各位同事对我工作和生活的关心和照顾！感谢各部室领导和同事的大力帮助和支持！



她和CTC一起飞跃 成长

——记中国建材检验认证集团股份有限公司员工王雪梅

中国建材检验认证集团有限公司 王彦君

● 王雪梅,中国建材检验认证集团股份有限公司(简称“CTC”)业务部一名普通的质量抽检员。她走过的足迹遍布全国,经手的抽检样品数万个。她在抽检工作中秉承“公正为本,服务社会”的理念,面对无数次被抽检企业的不配合和刁难,她默默地承受。她用平凡的双手和所有的CTC人共同托起了中国建材检验认证集团股份有限公司这颗梦想走向国际的耀眼明星。

一、恪守“公正、公平、公开”的从业道德,助力CTC的成长

2001年,王雪梅刚到CTC的时候,检测行业还在起步阶段,国家针对装饰装修材料10项有害物质限量标准刚发布实施不久,CTC积极配合国家相关机构对建筑装饰装修材料进行质量把控及行业整顿。为了让老百姓用上放心的装饰装修材料,CTC首先承担了北京市工商局的每季度对市场流通领域建材产品的质量监督检查工作。然而抽检工作并非一帆风顺:建材产品监督检查,国家是在相关产品标准出台后首次实施,所以商户们对监督检查的意义并不太理解,在最初的抽查过程中,商户们一听说市场有抽检人员到达,立即关门走人,抽检工作一度无法进展。面对这种情况,王雪梅主动提出她可以同工商局的同志一道,由市场管理人员带

领,找商户一家一家做沟通说服工作,功夫不负有心人,商户们最后都能理解,并能积极配合抽检工作。在那一段时间,她虽然辛苦,但是心里很幸福,很有成就感。也就是在那时理解了抽检工作的辛苦和神圣。

过了一段时间,全国各地的抽检工作都开展起来了,包括天津、上海、济南、佛山等地,作为抽检人员,王雪梅要跟着抽检车全国各地地跑。有一次执行技术监督局的抽检任务,抽查聚苯板,每个城市可能只有一两家企业,要跑近10个城市。没有现成的企业名单,要靠自己去收集,又不能事先告知客户,只能用导航和询问路人的方式一家一家得找。有一次,按照导航到了设置的地点,结果那里是一片荒郊野地,前不着村后不着店,让人茫然和失落,只能凭着感觉和心中的信念继续向前走。还有一次,去广东佛山抽检,广东地区雨水很多,到了广东省的时候,天已经要黑了,这时候又下起了瓢泼大雨,路上白茫茫的一片,什么也看不见,但是,王雪梅已经和客户约好了见面时间,并要碰面制定第二天的抽检计划,所以她还是以120迈的速度驾车行驶,那种感觉就像坐着没有尽头的“激流勇进”。那时,她的孩子还很小,不到两岁,都丢给父母和丈夫,全身心地投入到工作中去。也就是在那几年,CTC也得到了很大的发展,为以后的跨越式发展打下了坚实的基础。

二、“公正为本,服务社会”铸就CTC的品牌,和CTC一起飞跃

随着CTC的发展,公司的知名度也越来越高,先后承接了北京地铁4号线、5号线、6号线、7号线、8号线、9号线、10号线、北京西站、首都机场,国家大剧院等重点工程的建材产品质量抽检。工地数量多,面积大,楼层高,每个施工现场都要取

样，一层一层地抽取样品。有时候楼层多了，刚开始上楼的时候还行，但到最后下楼时候连抬脚的力气都没有了，让王雪梅深深地体会到了“上山容易下山难”那句古语的内涵。2008年，CTC承担了奥运会场馆的建材检测任务。奥运会场馆建设集中，样品数量多，检测时间集中。每天要跑好几个场馆，每个场馆又有很多抽样点，经常早上去，傍晚回来，中午饭只能攒着和晚饭一起吃。正是以王雪梅为代表的全体CTC人的勇于拼搏的精神和辛勤无私的付出，使得CTC不但圆满完成了奥运会场馆的建材检测任务，而且获得了第二十九届奥林匹克组委会的突出贡献奖，王雪梅也获得工作优异奖。这也让她也深刻地体会到作为一个CTC人能够服



务国家、服务社会、服务奥运的那种自豪。

2005年9月份，CTC强强联合中国建筑材料科学研究总院二十余家检验认证机构，整合了总院检测和认证资源，成立了中国建筑材料检验认证中心，汇集了当时最精良的技术，最丰富的经验，最优秀的专家，实现了跨越式发展。作为抽检员，当然也要快速地熟悉所有产品的标准和要求。王雪梅充分利用去抽检的路上，晚上在家休息的时间，努力自学，迅速掌握了所有新增产品的标准，自身知识广度和深度也得到了很大的提升，不再是刚进CTC时的一知半解，实现了和CTC的一起飞跃。

三、“为了让人类的生活更美好”成为信念，让梦想走向国际

2011年12月15日是CTC人值得永远纪念的日子。就在这一天，建材行业最具规模的综合性检验认证机构——中国建材检验认证股份有限公司成立了，她把追求“为了让人类的生活更美好”作为愿景。面对国资委十二五“做强做优，培育具有国际竞争力的世界一流企业”的战略要求，CTC人已经步入上市的征途，开始实施布局国际市场的战略。王雪梅和所有的CTC人一样，都在思考着，探索着，努力着，实践着，朝着走向国际的梦想勇敢地前行着。



北新房屋 我的绿色家园梦

——记北新房屋非洲事业部总经理赵忻

北新房屋有限公司 武丹丹

● 赵忻，现任北新房屋有限公司非洲事业部总经理，1980年进入北新建材，2002年加入北新房屋，在30多年的管理及实践中形成了别具特色的营销理念和战略性发展思路。他深入了解北新建材各个时期提出的发展战略，坚持将这些先进理念与北新房屋的实际发展情况相结合，带领团队一起破解了产品营销过程中遇到的各种难题，在国内外签订了多个具有影响力及重大意义的工程项目，有效地拓展了国内外市场尤其是非洲市场，树立了北新房屋的品牌形象，促进了公司的快速健康发展。

完善营销渠道 重视品牌建设

作为北新建材的老员工，赵忻拥有浓厚的北新情结，经历了北新建材的成立、成长与发展壮大，并在2002年北新房屋刚成立之初即加入了房屋的团队。

北新建材以“绿色建筑未来”为产业理念，随着几代人的努力，终于具备了为老百姓生产房屋的实力与能力。新型房屋能实现房屋建设工厂化，节能环保绿色化，可以彻底改变秦砖汉瓦一统中国的格局。赵忻见证并经历了北新房屋公司从无到有、从有到强的各个阶段，并为北新房屋早日进军中国建筑市场乃至世界市场，奉献了自己的力量。作为团队的领导者，他经常组织市场与销售人员对竞争对手和市场信息进行调查、分析和研究，努力提高业务人员的信息收集和反馈意识，用来辅助销售工作，并充分利用北新建材全国范围内的营

销网络进行业务拓展。从初期一点点开拓销售渠道，到如今营销体系与销售渠道的完善建立，房屋团队全部变成了市场与销售精英，而北新房屋的市场也拓展到了更广：住宅别墅、城镇化建设、新农村建设、旅游度假（酒店会所）以及城市小建筑体等。

加强团队管理 重视团队培训

赵忻一直在业务领域工作，作为主抓销售的负责人，他重视加强销售管理，持续改进管理体系和模式，并十分重视销售团队的培养。企业的竞争说到底还是人的竞争。赵忻从2010年下半年增加团队规模，并完善与之相匹配的管理体系，加强对业务团队的指导和考核，以绩效用人、留人，增强了一线销售经理的经营意识与绩效观念。

同时，他非常重视对员工的培训工作。赵忻是个特别爱学习的人，他常常告诫身边的人：技多不压身。多学一样东西，你永远不知道什么时候会用的上。销售人员就应该做个“杂家”，什么都要知道才好，这样才能跟客户有更多的共同语言。在赵忻的身边，你经常能感觉到他的意见是专业而深刻的，他的见解是高深和独特的。这就是知识积累的体现，自然而然身边的人也都会受影响学到更多。他经常组织多种形式的培训学习，使得销售人员的工作技能、工作效率有了很大程度的提高，从而为北新房屋培养了一支业务精湛、知识广泛、英勇善战的销售精英队伍。经过几年的培养，这些队伍分布在房屋各个销售岗位上，不仅企业忠诚度高，并都担任了重要的职务，成为了各个团队的中坚力量。这种薪火相传的文化，是企业的宝贵财富。

发展国内市场 尽显企业责任

在国内推广新型钢结构房屋，怎么让人们的观念接受是个难题，赵忻刻苦钻研，经常带着销售人员奔波在一线，仔细揣摩客户心理，总结销售经验。他还非常注重产品的品质和销售服务，努力提升企业品牌形象，积极抢占国内市场领先地位。2010年9月，在公司各个部门的支持与销售队伍的努力下，北新房屋顺利签约了内蒙古响沙湾沙漠莲花酒店项目，这是国内唯一在沙漠中建造的四星级酒店，打破了原有住宅的建筑理念，使北新房屋公司成为沙漠建筑的先行者。项目建成后，被誉为“盛开在沙漠中的一朵莲花”，也使“什么才是低碳”成为了社会上新的讨论话题——出行住低碳酒店才是低碳。

在集团公司领导的倡导下，为积极拓展新农村市场，兴建抗震节能环保舒适的新农村住宅，赵忻率领着销售团队多次走访北京周边各个区县，考察筛选有效项目信息，最后抓住北新建材工厂落户密云的有利时机，与密云县政府紧密联系，于2012年与密云石城镇镇政府签订了桃花地新农村改造项目，使新型钢结构房屋进入了寻常百姓家。作为新农村项目样板试点工程，该项目为后续建设若干个新农村示范区树立了标杆，也成为中国建材集团董事长宋志平提出的在全国范围内建立百个节能环保“绿色小镇”的首个项目。

拓展海外市场 开创辉煌业绩

钢结构房屋是当今世界先进住宅房屋的主流趋势，在国际市场上具有很强的竞争力。敏锐洞察到国际市场的潜力后，赵忻在公司领导的安排下，率领北新房屋经营团队聚焦非洲业务，多渠道拓展衢州市场，与国内一些大型国有企业建立“走出去”战略联合体，大力推进公司国际化经营战略。

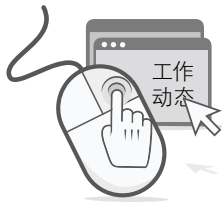
经过反复研究，他发现多数非洲国家存在建材体系不完善，产品匮乏及价格昂贵等特点，而北新新型房屋工厂预制化、轻质、建设速度快、安装便捷等特点正符合该市场的需求。瞄准目标市场后，2011年，赵忻率领他的团队成功攻克了重重难题，最终以技高一筹的实力、优质的产品和销售服务赢得了甲方的信任，成功签署赞比亚建房项目合同，在赞比亚建造4500余套住房，总面积60多万平方米，合



同总标的额超过6亿元人民币。该项目为中国政府到目前为止，与南部非洲签订的金额最大的房屋建设项目，也是迄今为止世界上新型房屋建设面积最大的项目。这是北新建材新型房屋出口业务取得的重大突破，也是北新建材落实中国建材集团“三新”战略重大成果。

继赞比亚项目后，北新房屋还成功地签署了巴新国家发展银行项目、巴新活动板房项目和坦桑尼亚国防学院等项目，成功地实现了海外市场从孕育期走向成长期的跨越。经过持续的努力，2012年北新房屋海外项目除在已有的非洲各国如尼日利亚、巴布亚新几内亚、坦桑尼亚市场继续全面运行外，还在印度、澳大利亚、斯里兰卡、哥伦比亚、外蒙古、俄罗斯等国开花结果，北新产品进军国际市场的步伐加速推进。目前，在各个项目顺利执行的同时，赵忻又率领自己的团队，奔走于非洲各个国家，深入了解当地需求，为继续推广北新产品，拓展新的市场而努力着。

在新的历史起点上，赵忻又规划了未来蓝图，即用绿色环保的北新房屋，圆非洲一个绿色家园梦。他带领着团队正向实现更高的目标发起冲击，将中国绿色环保房屋的理念传播到更远的地方、更广阔的土地！



01

中国建材集团组织参加中央企业宣传思想工作会议

2月26日，国资委召开中央企业宣传思想工作视频会议，总结近年来中央企业宣传思想工作情况，部署当前和今后一段时期的重点工作。国资委主任、党委书记张毅对会议作出重要批示，国资委副主任黄丹华出席会议并讲话。国资委宣传局局长、新闻中心主任卢卫东主持会议。中国建材集团副总经理、新闻发言人许金华，集团在京单位宣传思想工作主要领导、部门主要负责同志，集团总部相关部门主要负责同志以及相关人员在集团公司分会场参会。

视频会后，许金华结合会议精神就中国建材集团宣传思想工作作了讲话。他总结了集团宣传思想工作开展情况，肯定了集团在新闻宣传、企业文化、品牌形象等方面取得的显著成绩。对于中国建材集团2014年及今后一个时期的宣传思想工作，许金华要求各企业要严格按照中央和国资委要求，围绕中心、服务大局，全面贯彻落实中央企业宣传思想工作会议精神；高度重视，加强领导，建立健全宣传思想工作长效机制，形成“宣传思想工作提升—企业形象提升—企业效益提升—宣传思想工作提升”的螺旋上升式循环；加



大正面宣传，整合内外宣传资源，做好集团先进典型的挖掘选树和提炼推广工作，树立企业良好形象；加强应急保障体系建设，做好舆情监测和分析，提高突发事件的新闻处置水平。他强调，各企业要树立“中建材一家”的理念，共享宣传资源，共建企业形象，以高度的使命感和责任感做好新形势下企业宣传思想工作，为建设世界一流的建材产业集团作出新的更大的贡献。

02

中国建材集团部署落实所属企业法制建设重点工作

2014年是中央企业法制建设第三个三年目标（以下简称“新三年目标”）实施的最后一年，法制建设新三年目标将进入考核验收阶段。为保证集团法制建设重要骨干企业总法律顾问专职率和企业法律顾问持证上岗率均达到80%以上目标的实现，根据近期集团公司主要领导对此项工作的批示和集团2014年法制建设工作的总体安排，集团公司印发了《关于采取切实有效措施提高企业总法律顾问专职率和法务人员持证上岗率确保法制工作新三年目标全面完成的通知》，对集团企业近期法制工作开展提出相关要求。

《通知》要求，集团各企业要充分认识新形势下全面完成新三年目标的重要性和紧迫性，要求认真对照国资委印发的新三年目标评价标准，深入查找薄弱环节，明确整改时间进度，以足够的力度推进相关工作，全力以赴，不做后进、不拖后腿，确保新三

年目标按期完成。

为了督促法制工作落实到位,《通知》强调,集团公司将进一步加强全系统法律工作的服务和督导,组织对有关企业法制建设工作情况进行调研和检查,提前开展综合考评、打分排名工作,对工作不到位的单位将提出警示或诫勉谈话,法制工作新三年目标指标完成情况将纳入企业领导班子绩效考核,切实保障新三年目标任务按计划实施。

03

中国建材总院邀请国际知名学者讲学 并举行客座教授聘任仪式

2月17日,中国建材总院聘请Harald Justnes等五位国外学者为客座教授的聘任仪式及学术交流活动在绿色建筑材料国家重点实验室举行。中国建材总院为了促进国际交流与合作,向国际一流迈进,特聘请挪威工业科学研究院首席科学家Harald Justnes教授,丹麦阿尔博波特兰公司首席科学家Duncan Herfort教授,日本岩手大学Shunsuke Hanehara教授,日本东京工业大学Etsuo Sakai教授,冰岛创新研究中心主任Olafur Wallevik教授为总院客座教授。中国建材集团总经理、中国建材总院院长姚燕为他们颁发了聘书。



在随后进行的学术交流活动中,瑞士洛桑联邦理工学院Karen Scrivener教授作了“诱导期结束后水泥水化控制动力学机理研究”的报告,深入阐述了煅烧粘土-石灰石复合体系的水化过程及水化产物。Harald Justnes教授作了“辅助胶凝材料对混凝土耐久性能的影响——物理与化学原理研究”的报告,对掺石灰石等辅助胶凝组分混凝土的抗碳化性能、抗氯离子渗透性能、抗硫酸盐侵蚀等物理性能进行了全面评述。Duncan Herfort教授作了“熟料形成热力学与水泥水化”的报告,采用三元相图综述了熟料烧成及水泥水化。Etsuo Sakai教授作了“用葡萄糖酸钠对回收新拌混凝土浆体中水泥水化进行控制及含量测定”

的报告,分析了新拌混凝土生产过程中浆体的回收及水化控制。

同日,中国建材总院聘请欧洲水泥研究院院长马丁·施耐德(Martin Schneider)教授为客座教授,姚燕向施耐德教授颁发了客座教授证书和牌匾,并邀请他做题为“水泥工业技术进展”的学术报告。会谈中,姚燕感谢施耐德教授对中国建材总院承办2015年第十四届国际水泥化学会议所给予的大力支持和帮助。双方就标准化、信息共享、互派访问学者等合作事宜进行了深入交流。最后,姚燕与施耐德教授共同签署中国建材总院与欧洲水泥院合作备忘录,并参观了绿色建筑材料国家重点实验室。

04

西藏自治区国资委副主任田福利一行到曲阜中联参观交流

2月14日,西藏自治区国资委副主任田福利、西藏天路集团董事长多吉罗布、高争(集团)有限责任公司副董事长尼玛次仁一行现场参观了曲阜中联鲁城公司辊压机终粉磨系统、中央控制室及熟料车间党建室。座谈会上,中国联合水泥副总经理、淮海运营管理区总裁孙建成简要介绍了中国联合水泥及淮海运营管理区的相关情况。听取介绍后,田福利表示,曲阜中联作为中国联合水泥核心企业,在诸多方面都处于行业领先地位,有很多值得借鉴学习的地方。同时,田福利提出两点希望,一是希望曲阜中联管理、技术人员能够到西藏给予现场指导交流;二是希望双方今后展开广泛合作,建立人才交流机制,带动西藏水泥企业技术及管理水平的提升。



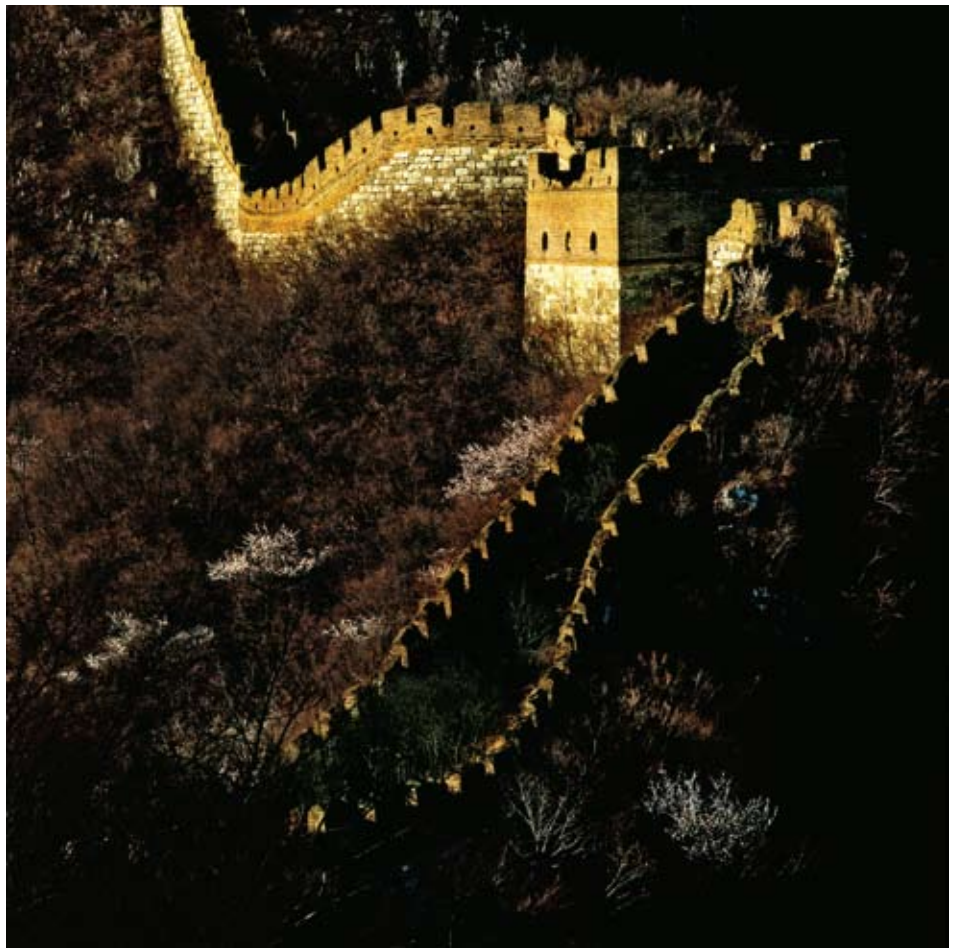
在春天里行走

河南郑县中联天广水泥有限公司 石群良

春天的阳光 柔和
柔和地温馨着含苞的欲望
就如冬天的梅花
以唯一的光芒抚摸灵魂
在春天里行走
难免会被回溯的凄风打疼
难免会被浮躁的冷露打湿心情
但在心灵之上
毕竟有一盏灯
高高地悬在春天的门楣
在春天里行走
朝着雪花漂泊并栖息的地方
深情地播种力量



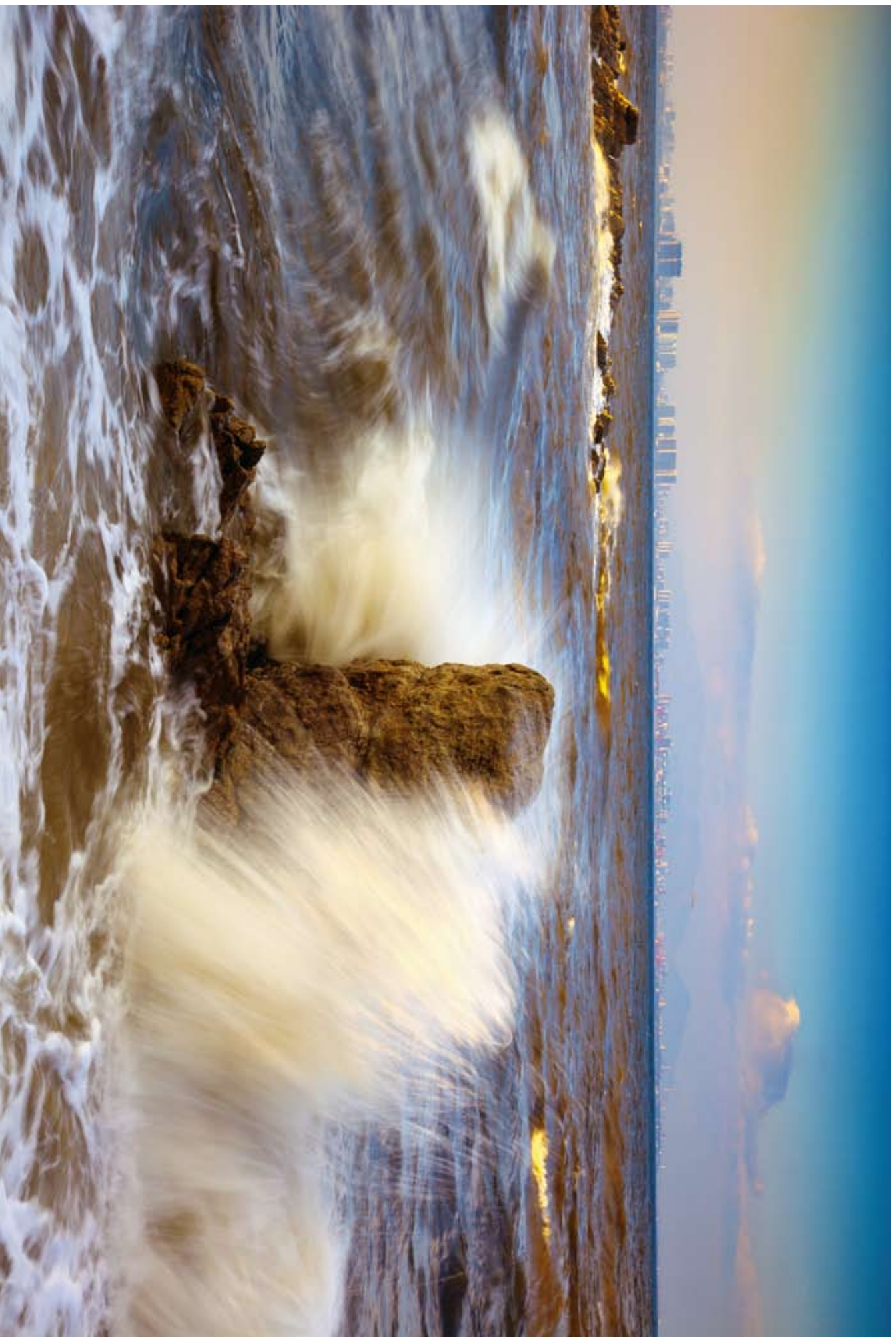
摄影欣赏
中国建材集团



仰承日月千秋照(北新集团 苏金鹏)



飞鸟(秦皇岛院 王心见)



中流砥柱(秦皇岛院 王心见)