

中国建筑材料集团有限公司主办

二零一二年 第3期 (总63期)

内部资料 免费交流

BUILDING MATERIALS MAGAZINE

china

CNBM

# 中国建材通讯



## “央企市营”： 新思路 新实践 新样本

——中国建材、国药集团董事长宋志平访谈

# 中国建材集团 深入开展管理提升活动



①



②

1. 中国建材集团在徐州召开强化基础管理现场会
2. 中国建材集团董事长宋志平率与会人员调研徐州中联基础管理情况
3. 中国建材集团公司召开管理提升重点工作沟通交流会议
4. 中国建材集团总部开展“深入基层实践 促进管理提升”现场学习活动
5. 中国建材集团总部召开“深入基层实践 促进管理提升”调研活动座谈会



③



④



⑤

# 思想的解放 实践的创新

静言

思想解放和实践创新是中国经济三十年持续增长的强大动力，也是央企发展的强大动力。随着改革开放进入新的历史阶段，中央企业肩负着引领我国产业加快转型发展的重大使命，在实现我国经济健康发展和社会和谐稳定中发挥着重要作用。中国建材集团董事长、国药集团董事长宋志平倡导和践行的“央企市营”模式回应了中国特色社会主义市场经济条件下央企成长的路径问题，使中国建材集团成为央企创新成长、转型发展的新样本。

“央企市营”模式符合坚持两个毫不动摇和发展有中国特色社会主义市场经济的大方向，具有丰富的理论内涵。“央企市营”就是在坚持央企国有企业属性的同时，建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制。它有五大核心内容：一是央企控股的多元化股份制，二是规范的公司制和法人治理结构，三是职业经理人制度，四是公司内部机制市场化，五是按照市场规律开展企业运营。

“央企市营”模式源自在国务院国资委正确指导下，中国建材集团长期不懈的实践探索，根基十分深厚。多年来，中国建材集团坚持走了一条资本运营、联合重组、管理整合和集成创新的道路，通过市场化途径不断做大做强，突破了重重挑战，战胜了国际金融危机冲击的惊涛骇浪，快速成长为世界五百强企业 and 世界建材行业的龙头企业之一。中国建材集团引领行业转型发展，顺应了中国建材行业发展的内在规律，破解了产能过剩、集中度低、无序竞争等困局，实现了多种所有制企业的合作融合与包容发展，创造了一系列具有广泛影响的成功经营范例，使人们对国企发展和建材行业未来更加充满信心。

“央企市营”模式凝聚了对国有企业与社会主义市场经济融合发展的深刻观察和理论创新。“央企市营”的理念是对西方现代经济学关于产权理论、公司治理、企业经营、市场经济模式等新成果的融会贯通，也是在改革开放的新阶段和中国特色社会主义市场经济下，对国有企业市场化发展与中国大企业崛起战略的深刻思考。“央企市营”模式是构建有世界影响力的中国大企业道路的成功概括，是对国有企业和民营企业合作共赢关系的真实写照，也是对唯有“私有化”才有出路等片面主张的有力驳斥，更提供了大量有关国有企业未来改革发展方向的深刻洞见。

中国建材集团“央企市营”模式的实践和观念创新，得到了国务院国资委的肯定，也得到了业内人士和社会各界的广泛肯定。中国建材集团“央企市营”的实践不仅需要国家和社会的理解和大力支持，也有赖于中国特色社会主义市场经济体系的进一步完善，更需要中国建材人以高度的历史责任感，保持坚持不懈的努力和敢为天下先的创新精神，在市场化道路上承担更大的责任，做出新的业绩！



# 目 录

2012年第3期 (总63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 刘方勤

刘 姝 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 郝守泉

郝振华 姚文君 姚 燕 郭光明

崔淑红 熊吉文

总 编: 许金华

副总编: 张继武

主 编: 干志平

副主编: 宋春玲

主办单位: 中国建筑材料集团有限公司

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路2号

邮 编: 100044

电 话: 010-88416688转6400/6313

传 真: 010-88413388

## 卷首语

思想的解放 实践的创新

静 言(1)

## 新闻

中国建材集团召开强化基础管理现场会推动集团管理提升活动深入开展 (3)

宋志平董事长光荣当选党的十八大代表 (6)

宋志平应邀出席2012年中国企业家协会暨两江论坛并作发言 (8)

重庆西南水泥有限公司揭牌成立 (9)

宋志平在清华大学作主题演讲 (10)

中国建材集团举办2012年度入党积极分子培训班 (11)

中国建材集团2012年度“南方水泥杯”技术革新奖评审会议召开 (12)

## 工作动态

中国建材集团董事会和中国建材董事局联合召开学习交流会 (等36篇) 本刊通讯员(13)

## 特别报道

“央企市营”：新思路 新实践 新样本

—— 中国建材、国药集团董事长宋志平访谈

李 锦(22)

六论中国建材“央企市营”模式

《中国企业报》评论员(29)

让我们一起走出“丛林”

—— 访中国建材集团董事长宋志平

孟宪江(42)

## 研究与探索

建设优秀企业文化 提升企业发展软实力

—— 浅析中国建材在企业文化融合方面的探索

干志平(48)

## 管理看台

建材企业建设能源管理中心的必要性探讨

王 鹏(54)

水泥企业生产管理信息化建设在“两化融合”中的探索与实践

邹士忠(58)

## 党建与政工

浅谈企业文化与思想政治工作的联系和区别

陈文波(61)

## 员工论坛

提升职业化素养 争做优秀职业人

李秀兰(64)

文化 在这里熠熠生辉

陈 军(66)

## 文苑

我爱上您——志在四方的好男儿

张长青(68)

# 中国建材集团召开强化基础管理现场会 推动集团管理提升活动深入开展

7月1日,中国建材集团强化基础管理现场会在徐州隆重召开。7月1日,对于中国建材来讲具有不同寻常的意义,六年前的这一天,中国建材在徐州成功地收购了海螺万吨线,开启了中国建材联合重组水泥企业的新篇章。六年前的10月份,集团召开徐州绩效管理现场会,以管理整合为核心,提出“五化+KPI”管理模式,为以后的管理整合工作奠定了坚实的基础。在集团跃居全球建材行业排名第二的企业、站在新的起点上的关键时刻,选择在徐州召开强化基础管理现场会意义深远。

国务院国资委全面启动中央企业管理提升活动以来,中国建材集团及成员企业高度重视,多次召开专题工作会议进行周密部署。此次强化基础管理现场会则是中国建材集团积极应对国际国内严峻复杂经济形势,深入贯彻落实国资委中央企业强化基础管理工作现场



会精神的具体体现,是中国建材集团推动管理提升活动深入开展,引导成员企业积极开源节流、降本增效,促进集团基础管理水平





进一步提高的重要举措。国务院国有重点大型企业监事会和社会媒体给予这次会议高度重视。国务院国有重点大型企业监事会25办及28办相关领导出席会议，中国企业报社、中国建材报社、中国建材杂志社相关领导全程参加了本次现场会。

中国建材集团董事、总经理兼党委副书记姚燕做会议主题报告。姚燕指出，2012年上半年，受国际国内严峻形势影响，中国建材集团生产经营遇到了前所未有的压力。在国务院国资委的领导下，中国建材集团坚持科学发展观，认真贯彻落实中央和国资委“稳中求进”的工作目标，扎实深入开展“管理提升活动”，在压力和困难面前，不动摇、不懈怠，坚韧不拔，奋力拼搏，取得了较好的成绩。姚燕在讲话中称赞中国建材集团“管理提升活动”开局良好，指出中国建材集团各成员企业能够充分利用“管理提升活动”这个重要契机，将“开源节流、降本增效”转化为具体关键性指标纳入企业的经营业绩考核，准确地把握住了应对当前严峻经济形势的关键。

姚燕在讲话最后对中国建材集团管理提升活动的深入开展提出了具体要求：一是要进一步提高认识，切实加强领导，落实企业管理提升工作责任；二是要注重对标管理，善于并勇于对

照先进企业找差距定措施；三是要增强“过紧日子”意识，着力推进中央企业间的合作和集团内部协同；四是坚持科技创新，增强自主创新能力，推动转型升级和节能降耗；五是要及时总结固化成果，形成管理提升的长效机制。

中国建材集团董事兼中国建材股份有限公司（以下简称中国建材）总裁曹江林在会上作了题为《坚定信心 明确目标 制定措施 切实推进管理提升活动创出实效》的专题报告。曹江林指出，中国建材自成立以来就将管理整合和精细化管理作为提升企业竞争力和实现可持续发展的内在动力，时刻不忘在快速推进联合重组的同时实施管理整合，为中国建材高质量的快速发展奠定坚实基础。所以，即使遭受国内外宏观经济环境的影响，中国建材也能够保持信心，积极应对，在压力与挑战中，生产经营依然平稳有序：一是生产经营保持良好势头；二是联合重组取得新突破，核心利润区进一步完善，产业链延伸加速；三是管理提升全面展开，降本增效成效显著；四是资本运营稳步推进，发展资金得到保证。

曹江林特别强调强化基础管理，实施节支降耗是中国建材的基础工作，是参与市场竞争的基本功，是在形势不好、价格低迷的环境下取得合理利润回报的必然选择。为此，中国建材制定了成本节约计划和全年节约成本20亿元的工作目标，通过严格实施集中采购、精益生产降低能耗、严控三项费用等措施降低成本。中国建材作为中国建材集团的领军性企业，通过强化基础管理，实施管理整合，坚持资本运营与市场协同，开展集成创新与降本增效，就一定能够带领中国建材集团各成员企业“走出丛林”。

中国建材集团董事长、党委书记宋志平出席会议并作重要讲话。宋志平在讲话中总结了建材集团上半年的工作情况。他指出，2012上半年，经过集团各成员企业的努力，中国建材集团资产规模和经营规模稳步增长，主要产品产量持续上升；水泥等业务板块的联合重组和结构调整稳步推进并进一步完善；新



型建材、新型房屋和新能源材料的“三新”产业发展迅速；集团融资渠道进一步拓展，资产负债率水平有所降低；科技创新和产研协同进一步强化，节能减排工作深入开展；积极推进“走出去”战略，努力开拓国际市场，整体业绩较好。但是，宋志平还特别提醒成员企业，一定要正视“上半年集团业务增幅有所滑落，利润同比大幅下降”这一事实，更要正确看待我国经济中速发展时代的到来，正确对待拉动经济投资、消费、出口这“三驾马车”的减速。他鼓励企业，要相信困难是客观的，要学会在困难中发现出路，寻找光明。建材行业在我国经济中速增长时期有三个“不会改变”：一是刚性需求不会改变；二是产业结构调整、淘汰落后、限制新增产能的政策不会改变；三是企业靠联合重组做大做强的成长方式不会改变。宋志平的一席话，坚定了中国建材集团抵御风险、克服困难、做大做强的信心和勇气。

在讲到下一步工作时，宋志平要求中国建材集团务必要坚持“控制增量、优化存量、提高集中度”的思路不动摇，要围绕国资委对中央企业“一抓两保三突出”和“管理提升活动”的工作要求，努力实现集团在今年年初提出的“一优、两稳、三突出、四坚持、五提升”的工作目标。他提出：各成员企业要认真学习，加强领

导，贯彻落实中央企业强化基础管理工作现场会议精神；要狠抓成本控制，系统推进开源节流、节支降耗工作；要坚定不移地做好对外协同稳价、对内降本增效工作；要加快推进内部协同和资源整合工作；要坚持科技创新，增强自主创新能力，推动转型升级；要拓展融资渠道，降低资产负债率，强化风险防范。

宋志平最后还谈到了思想和团队建设问题。一个团队的思想是一家企业的灵魂，有好的思想才有好的团队。首先，中国建材倡导的是建材行业共生多赢的包容性竞合模式，致力于维护行业健康发展，积极倡导“蓝海”战略与良性竞争，坚持强化区域市场建设、构建核心利润区不动摇。其次是建立起包容和谐的企业文化。正因为中国建材集团是一个靠联合重组而发展起来的企业，它的企业文化才是一个兼容并蓄、优势融合的文化。第三是认真学习，加强队伍建设，要继续大力推进学习型组织建设，建立起一支不怕苦、能吃苦、懂专业、高素养的员工队伍。最后是一定要做好维稳和安全生产工作，为党的十八大召开奠定安全稳定的社会环境。

会上，徐州中联水泥有限公司、湖州煤山南方水泥有限公司、中国建材总院、中建材集团进出口集团有限公司等八家企业分别围绕成本控制、精益生产、市场协同、管理创新、科技创新、品牌建设等方面做了典型经验交流。与会代表还实地参观考察了徐州中联水泥有限公司的双万吨水泥生产线现场，听取了徐州中联关于自主研发设计万吨线建设达标过程、生产作业精细化管理举措以及智能化生产管理信息系统应用的汇报。经验交流与实地参观环节为中国建材集团企业间的沟通和交流搭建了桥梁，为学习和借鉴企业间基础管理的成功经验提供了机会，为集团企业持续稳定发展奠定了管理基础。

中国建材集团董事会及集团公司高管人员出席会议，集团公司各部室负责人、管理提升活动联络员以及各成员企业主要负责人及企业管理提升活动领导小组办公室负责人270余人参加了会议。

# 宋志平董事长 光荣当选党的十八大代表



6月3~4日，在国资委召开的中央企业系统（在京）党代表会议上，中国建材集团董事长、党委书记宋志平，光荣当选中国共产党第十八次全国代表大会代表。

宋志平在建材行业奋斗了30余年。在担任北京新型建筑材料总厂厂长的十年期间，他解放思想，攻坚克难，大胆改革，锐意创新，带领广大干部职工将北新建材从一个困难企业发展成为一家著名上市公司、全国新型建材行业领头羊，成为全球石膏板行业的知名公司。

2002年，他出任中国新型建筑材料集团公司（中国建材集团的前身）总经理；2005年，国资委在中央企业内推行董事会试点，宋志平担任中国建材集团董事长、党委书记，同时兼任中国建材股份有限公司董事局主席。十年来，在他的带领下，中国建材集团创新发展理念，转变发展方式，大力推进水泥、玻璃的联合重组、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“三新”战略，通过走一条资本运作、联合重组、管理整合和集成创新的发展道路，实现了跨越式科学发展。从2002年至2011年，集团总资产从123亿元增至2075亿元，增长15.8倍；营业收入从37亿元增至1941亿元，增长51.6倍；利润从1.8亿元增至158亿元，增长89倍，年均复合增长率65%；2011年上交国家税金151亿元。稳居我国建材行业百强首位，跻身世界五百强企业，跃居全球建材行业第二位。连续进入国资委经营业绩考核A级企业，被誉为“央企竞争型企业的发展典范”。

作为中央企业的董事长，宋志平同志具有强烈的社会责任感和行业使命感。面对高度分散、产能过剩、恶性竞争的建材行业，他率先在行业内倡导“行业利益高于企业利益，企业利益孕育于行业利益之中”的发展理念，自觉肩负起行业整合的历史重任，在水泥、玻璃等领域开展大规模区域性联合重组，充分发挥中央企业的影响力和带动力，引领行业进行组织结构调整，促进了行业的转型升级和结构优化，推动了建材市场健康化发展。中国建材在水泥领域联合重组和管理整合的实践经验入选哈佛商学院经典案例，为西方国家重



新认识市场竞争环境下的中国央企打开了一扇窗户，同时对全球企业间联合重组和管理整合提供了有益借鉴。

作为处于充分竞争领域的央企负责人，宋志平准确研判国内外经济形势和宏观政策，深谙市场经济规律和企业成长内在逻辑，创造性地提出并推行了“央企市营”的动力机制，其中包括央企控股的多元化产权结构、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、内部机制市场化和按照市场规则开展企业经营。在“央企市营”动力机制下，中国建材集团成功重组了300余家民营、外资、地方国企等多种不同所有制企业，实现了“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”，带动了众多中小企业与央企共生多赢、共享发展。在中国建材集团的资本结构中，国有资本不足50%，50%以上的资本由社会投资者和股民组成，成为真正为国为民盈利的央企，以成功的实践向社会证明了“国民共进”的良性发展。被媒体誉为“坚持和完善我国基本经济制度的一个典型范例”，回答了社会主义公有制条件下市场经济发展方向与道路问题，是一个深层次的实践创新。

宋志平提倡，有思想的企业才有竞争力。多年来，他一直注重企业文化的塑造和培育，主张用先进的文化指引员工的心灵，形成了中国建材特色的企业文化，即“善用资源 服务建设”的企业使命、“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观、“待人宽厚、处事宽容、环境宽松及向心力、亲和力、凝聚力”的“三宽三力”的人文环境和“敬畏、感恩、谦恭、得体”的干部素养，大大增强了企业发展的软实力，有力支撑了中国建材的包容性增长。

作为中国建材集团的党委书记，宋志平始终高度重视企业党建工作，充分发挥党委的政治核心作用，确保企业正确的政治方向。他坚持“融入中心抓党建，进入管理起作用”的原则，加强基层组织建设，推进企业团队和人才队伍建设；广泛开展思想政治工作，加强企业思想宣传和文化建设；深入开展创先争优活动，激励基层党组织和党员干部保持纯洁性和先进性；扎实推进学习型党组织建设，推动学习型企业发展；持续开展反腐倡廉建设，推进企业全面风险管理和内控体系建设；促进基层党建工作与企业生产经营的高度融合，为企业改革发展稳定提供了坚强的组织保证。仅2011年，中国建材集团在党建工作上先后获得“全国先进基层党组织”、“全国五一劳动奖章(状)”、“全国三八红旗手”、“全国扶贫开发先进集体”等9项国家级荣誉，有5次在中组部、国资委组织的党建工作会议上做经验交流。

宋志平是央企里唯一的“双料”董事长，他还在中国医药集团总公司担任董事长。在他的带领下，国药集团在不到三年时间里营业收入由400多亿元发展到2011年超过1200亿元，成为目前国内规模、科研实力、产业链和网络覆盖极具优势、承担医药领域国家战略任务的医药健康产业集团。

凭借富有远见的管理思想、出色卓越的企业领导力和超乎寻常的敬业精神，宋志平曾获“2008年袁宝华企业管理金奖”、“2010年全国劳动模范”、“2010年全国企业管理现代化创新成果一等奖”、“2011年人民社会责任杰出贡献人物”、“2011年度中国企业十大人物”等荣誉称号，享受国务院政府特殊津贴。

## 宋志平应邀出席2012年中国企业家年会暨两江论坛并作发言

5月11日,2012年中国企业家年会暨两江论坛在重庆举行。中共中央政治局委员、国务院副总经理、重庆市委书记张德江,全国政协原副主席、中国企业联合会会长王忠禹,国务院国资委副主任姜志刚等出席开幕式并致辞。会前张德江、王忠禹等有关领导亲切会见了参加大会的主要嘉宾并合影留念。中国建材集团董事长、中国医药集团董事长宋志平参加了会见,并应邀在主席台前排就坐。开幕式由中国企业联合会、中国企业家协会常务副会长李德成主持。

在5月12日举行“两江论坛”上,重庆市委副书记、重庆市市长黄奇帆作了主旨演讲,国务院发展研究中心主任李伟、墨西哥前总统福克斯、联合国贸发会议秘书长素帕猜、海尔集团董事长张瑞敏、联想控股集团董事长柳传志等围绕“可持续发展与企业家责

任”的主题作了发言。宋志平作为央企负责人代表在论坛上作了题为“积极履行企业家责任,推动行业可持续发展”的演讲,受到与会者的赞誉,重庆商报评价宋志平的发言“充满思辨和睿智”。

据了解,2012年中国企业家年会暨两江论坛由中国企业联合会、中国企业家协会与重庆市政府、市政协联合主办,以“中国企业家:转型的驱动力”、“可持续发展与企业家责任”为主题,融合了国际性、全国性、地方性等特点,搭建起了中外企业界的交流平台。来自全国各地650多位企业家出席了本次企业家年会和两江论坛。

中国建材集团总经理姚燕被评为2011-2012年度全国优秀企业家,受到大会表彰。中国建材集团副总经理许金华、董事会秘书光照宇陪同出席大会和论坛。



# 重庆西南水泥有限公司揭牌成立

国务院国资委副主任邵宁出席仪式并揭牌



5月15日，中国建材所属西南水泥有限公司重庆区域公司——重庆西南水泥有限公司在山城重庆两江新区揭牌成立。至此，中国建材奠定了整合重庆水泥市场的坚实基础，宣告在云贵川渝三省一市的水泥战略布局正式成型。

国务院国资委副主任、党委副书记邵宁，中共重庆市委常委、两江新区党工委书记、管委会主任徐鸣为重庆西南揭牌，中国建材集团董事长、党委书记、中国建材董事局主席宋志平，重庆市副市长、党组成员童小平在仪式上致辞，仪式由中国建材集团董事、中国建材股份公司总裁、西南水泥董事长曹江林主持。中国建材集团副总经理许金华，重庆水泥协会秘书长马泽民，招商银行重庆分行行长曾盾，农业银行重庆分行副行长杨家祥，建设银行重庆分行副行长严斌，中国建材集团董事会秘书光照宇、中国建材股份副总裁李谊民、西南水泥总裁赵静润等出席了揭牌仪式。

宋志平在致辞中介绍了中国建材的经营理念与战略部署，强调成立重庆西南的重要意义，并诚挚感谢重庆市各级政府、行业协会的大力支持和众多当地企业的积极响应。重庆西南将秉承中国建材“资本运营、联合重组、管理整

合、集成创新”的发展模式，发挥央企的领军作用，与加盟企业深度融合，积极推动区域内水泥行业的产业结构调整，为区域水泥行业和区域经济的健康持续发展做出积极的贡献。

童小平代表重庆市政府对重庆西南的成立表示由衷祝贺。她指出，此次重庆西南的成立，必将有力推动重庆水泥工业加快结构调整，优化产业布局。重庆市将大力支持中国建材在该地区的联合重组工作，为重庆西南创造良好的发展环境，提供高效的政务服务。她希望中国建材充分发挥央企的带动力和影响力，加大投资力度，与重庆市开展多方面的合作，实现互利共赢。

揭牌仪式后，重庆西南总裁白彦代表重庆西南与农业银行重庆分行、建设银行重庆分行、招商银行重庆分行相关领导签署战略合作协议，并与重庆润江环保建材股份有限公司董事长兼总经理江涛签署了联合重组协议。

重庆西南于2012年3月注册成立，注册资本金20亿元。目前所属成员企业包括铜梁中联水泥有限公司、重庆科华建材（集团）有限公司、重庆市万州科华水泥有限公司、重庆市石柱科华水泥有限公司及奉节科华水泥有限公司等5家水泥生产企业，年产水泥能力逾1000万吨。按照中国建材的战略规划，重庆西南计划在重庆投资200亿，实现水泥产能规模3500万吨，商混及水泥制品3500万立方米。

共同见证重庆西南揭牌成立的还有重庆市发改委、国资委、经信委、环保局等政府部门和两江新区、长寿区等地方政府的领导，西南水泥、重庆西南的班子成员，各家重组企业的负责人，相关金融机构的领导以及众多行业媒体、中央及地方媒体的新闻工作人员。

# 宋志平在清华大学作主题演讲



6月5日，中国建材集团董事长、中国医药集团董事长宋志平应国务院国资委研究局要求，在清华大学举办的“国企进清华”系列讲座活动上作了题为“中国建材：坚持‘央企市营’做行业整合者”的主题演讲。国务院国资委研究局副局长赵欣出席了本次讲座，清华大学中国国有资产研究中心主任吴栋，中国人民大学经济学院党委书记、副院长张宇作为点评嘉宾出席了讲座。马克思主义学院党委副书记朱安东主持了本次讲座活动。

“国企进清华”活动由清华大学马克思主义学院、就业指导中心和经管学院中国国有资产研究中心共同主办，旨在为师生全面了解国有企业提供窗口，为学者深入研究国有企业搭建平台，同时为国有企业的实践者和改革者讲述思想、见解提供舞台。在讲座中，宋志平与来自清华马克思主义学院、就业指导中心和科技开发部的有关负责人以及清华、北大、人大等高校近200名师生一起，分享了他做行业整合者的实践与思考。

演讲中，宋志平结合自身的企业经历，详细地讲解了新形势下企业的战略选择，以及坚持“央企市营”、做行业的整合者的实践与思考。

他阐述了我国经济发展的新变化，解析了企业在中速增长环境下的战略选择，一是要抓住我国发展的重要战略机遇期和产业结构调整的重大机遇期；二是用推进联合重组的方式增加集中度，引导行业健康化发展。他从中国建材集团的实践出发，总结了集团战略驱动式的成长历程，资本运营和联合重组两个轮子发展的道路和央企市营的发展模式，并通过海外上市、重组水泥企业等具体案例，生动阐述了中国建材集团的经营理念与发展思路。他特别强调，中国建材集团提出的“央企市营”模式包含五个核心内容，央企控股的多元化股份制、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、公司内部机制市场化和依照市场规律开展企业经营。结合管理实践，他讲述了大型企业集团“格子化”管控模式。他还分享了自己的企业观以及做两家央企董事长的感受。他认为，中国的事业是企业，而大企业战略应是国策，大企业是参与国际竞争的主体，央企在我国大企业形成过程中发挥着骨干与中坚作用。他说，作为企业家，要终身学习，并以企业为终身事业。

宋志平的报告内容丰富严谨、讲述生动幽默，受到现场老师、同学的热烈反响，现场气氛十分热烈，掌声、笑声此起彼伏。吴栋、张宇两位教授在点评中对中国建材集团走市场化道路的实践给予了赞誉，认为宋志平提出的“大企业战略”和“央企市营”模式等符合国家和经济发展的客观规律，这些实践和思考对于解决我国经济体制和国有企业改革等方面的问题意义重大。演讲结束后，朱安东和学生代表向宋志平赠送了纪念牌和活动纪念海报。

# 中国建材集团举办 2012年度入党积极分子培训班

根据集团党委工作安排，6月29~30日，中国建材集团举办了2012年度入党积极分子培训班。此次培训班，是集团庆祝建党91周年活动和贯彻组织建设年工作的重要内容；是按照党章要求，提高入党积极分子理论水平，切实保证新发展党员质量的一次重要培训；也是加快实现组织建设，吸取新鲜血液，促进积极分子尽快实现夙愿的重要措施。国务院国资委党建局副局长熊洁出席开班式并讲党课，集团公司党委副书记、纪委书记郝振华出席并做动员讲话。集团公司党群工作部副主任苗小玲主持开班式。87名在京单位入党积极分子参加了培训。

熊洁为入党积极分子上了一堂内容丰富、生动感人的党课，对学员们进行了一次深刻的党性教育。她以翔实的数据阐述了中央企业近年来的发展成绩和作出的重要贡献，展示了中央企业在经济发展和社会建设中的表率作用和顶梁柱作用，介绍了中央企业党组织建设、思想建设和党员构成等情况。她指出，中央企业取得的重要成就离不开中央企业先进精神和优秀的共产党员的内在支撑。中央企业在改革发展中涌现出大批先进人物，他们是央企先进精神的生动写照。她着重讲述了孙家栋、吕清森、郝振山等优秀共产党员和央企明星的先进事迹，全面论述了中央企业精神的时代意义和深刻内涵，生动诠释了中央企业党员模范爱岗敬业、无私奉献、不畏艰险、勇创新高的优秀品质和高尚精神。她希望集团公司入党积极分子要以央企明星为榜样，大力学习和弘扬中央企业先进精神，立足本职岗位、锤炼坚定党性、改进工作作风、争创一流业绩，为集团发

展建功立业，从思想上、行动上早日加入党组织，成为一名合格的共产党员。

郝振华在讲话中对集团公司入党积极分子提出了三点要求：一是要提高思想认识，高度重视此次培训学习。要从党的事业和集团发展的需要，从熟悉和掌握党的基本知识及理论的需要，从端正入党动机、提高思想政治觉悟的需要等方面深化认识，加深理解。二是要加强党性修养，争取早日加入党组织。要强化政治追求，坚定理想信念；要立足本职岗位，创造优良业绩；要提高个人修养，严格要求自己。三是要珍惜学习机会，确保学有所获。要坚持理论学习，坚持联系实际，坚持长期学习。他希望广大积极分子要向身边的优秀党员学习，以一名党员的标准严格要求自己，以实际行动接受党组织的长期考验，为建设又强又优，具有国际竞争力的世界一流建材企业作出贡献，以优异的成绩迎接党的十八大胜利召开。

培训班上，入党积极分子学习收看了中央党校张晓燕教授关于中国共产党的性质及指导思想、党的最高理想与现阶段奋斗目标的视频讲座，观看了《郭明义先进事迹报告会》纪录片，学习了中国建材集团十大身边榜样事迹材料。大家受到了深刻的教育。培训班还组织参观了狼牙山五勇士陈列馆、纪念馆，深入学习了五勇士的英雄事迹，使大家的思想受到教育，心灵受到震撼。大家一致表示，今后一定要继承和弘扬狼牙山五壮士信念坚定、英勇无畏、勇于献身的革命精神，立足本职岗位，实践党的宗旨，争创一流业绩，服务人民群众，争取早日成为一名合格的共产党员。

## 中国建材集团2012年度 “南方水泥杯” 技术革新奖评审会议召开

6月7~9日,中国建材集团2012年度“南方水泥杯”技术革新奖评审会议在江西上饶召开。集团公司技术革新奖领导小组成员、评审委员会专家等32人参加会议。集团公司党委副书记、技术革新奖领导小组组长郝振华参加会议并讲话,中国机冶建材工会建材工作部毛迎春、王晓洁,中国建材联合会科技部潘东晖,全国建材行业技术革新奖励办公室彭春华、王宇等应邀参加会议。南方水泥有限公司常务副总裁张剑星致辞。集团公司工会主席、技术革新奖领导小组副组长熊吉文主持会议。

郝振华在讲话中总结了近年来集团技术革新工作所取得的成绩,阐述了开展技术革新工作的重要意义并就下一步工作的开展提出了要求。他指出,技术革新工作是集团技术管理提升工作的重要组成部分,是实现科技降本增效的有效途径之一,是提高企业竞争力、实现集团公司科技创新战略的重要组成部分,是广大员工参与建设科技先导型企业的具体行动。各级领导和广大员工一定要高度重视,要给一

线广大员工搭建一个技术发明创造、技术革新和展示才华的平台,要在制度上、机制上、管理和运行体系上建立技术革新工作的激励机制和项目申报专利的促进机制,要及时总结各单位开展技术革新工作好经验、好做法,做好宣传、推广。

毛迎春、潘东晖、彭春华等分别进行了讲话,全面介绍了建材行业技术革新奖设立7年来工作情况以及所取得的成绩,对中国建材集团近年来技术革新工作所取得的成效以及集团公司技术革新奖规范的、高质量的评选工作给予了充分肯定,对中国建材集团对行业奖评选工作的支持表示了感谢,同时就如何进一步规范编写申报材料进行了指导。

本届评奖活动得到了集团所属单位的积极响应,申报项目数量再创新高,申报质量进一步提升,共收到84家单位的229项合格参评项目,申报数量较2011年增长了56%。经过评审,评出了一、二、三等奖,其中一等奖项目将获得推荐2012年建材行业技术革新奖的评选资格。



01 中国建材集团董事会和中国建材董事局联合召开学习交流会



日前，中国建材集团董事会与中国建材股份董事局联合召开中国建材董事、监事及高管人员学习交流会。会议邀请摩根大通中国银行副主席龚方雄详细介绍了十年来全球经济主要变化和对未来经济形势的分析，邀请中金公司销售交易部负责人梁红详细分析了中国经济的长短周期等问题，帮助公司决策层和经营层准确判断当前经济形势，及时把握经济运行情况。集团公司董事长宋志平强调，此次学习交流会一方面是与行业专家进行面对面的交流讨论，机会难得；另一方面也加强了集团董事会与经理层，集团公司和股份公司高管人员之间的交流。

02 姚燕主持召开国际材料与结构研究实验联合会TC-TDC第一次全体会议



5月15~17日，国际材料与结构研究实验联合会 (RILEM) 技术委员会TC-TDC第一次全体会议在北京召开，RILEM TC-TDC主席、中国建材集团总经理

姚燕主持会议。会上，来自德国的F.H.Wittmann教授等20余位国内外专家就多因素条件下混凝土耐久性相关文献的收集、汇编和编辑出版，以及不同条件下混凝土耐久性的测试方法，进行了深入、细致的讨论并达成共识。RILEM TC-TDC将主要围绕多因素协同作用下混凝土耐久性开展相关研究，并最终提出RILEM推荐试验方法。

03 姚燕率中国建材总院代表团考察日本混凝土及节能减排技术

5月23~29日，中国建材集团总经理、中国建材总院长姚燕率领中国建材总院混凝土及节能减排技术考察团一行8人，对日本NEDO新能源产业技术综合开发机构、东京大学工学部、松下电器东京中心、太平洋水泥公司熊谷工厂、日本原燃公司、北海道大学工学院和研究室、混凝土及力学实验室与小樽港防波堤工程等科研机构 and 知名企业，进行访问考察与学术交流。

总院代表团全面介绍了中国混凝土工业发展与现状，重点交流了中国建材总院在水泥、混凝土、绿色建筑材料等方向的研究工作。日方代表展示了日本建材领域节能减排与绿色建筑材料的最新发展与技术进步，详细说明了日本混凝土工业发展现状及核废料处理用混凝土技术。双方深入探讨了水泥生产协同

处理废弃物技术。姚燕与各接待机构社长、高级主管及知名教授进行了亲切会谈与学术交流，双方就开展国际合作、人才交流等事宜达成了合作意向。

总院代表团此次成功考察，将对我国混凝土领域前沿技术研究、建材行业节能减排工作以及绿色建筑材料科技创新，发挥积极的促进作用。

#### 04 中国建材集团召开总部各部室管理提升活动重点工作方案交流会

日前，中国建材集团召开总部各部室管理提升活动重点工作方案交流会。集团公司总经理姚燕传达了董事长宋志平对管理提升活动的工作要求，重点强调要加强信息化建设、人才队伍建设和制度体系建设等，并对集团公司总部进一步开展好管理提升工作提出工作要求。集团公司副总经理许金华对各部室管理提升活动方案的完善提出了具体建议。集团总部各部室分别对本部门的管理提升活动重点工作方案做了汇报。

#### 05 中国建材集团企业紧密结合“管理提升活动”系统完成2012年全面风险管理报告编报工作

今年以来，中国建材集团及所属企业在国务院国资委统一部署安排下，抓住“管理提升活动”契机，认真开展全面风险管理报告编报工作，强化全面风险管理组织和制度体系建设，推进风险管控与企业内部日常经营管理的有效融合，狠抓重要风险的应对措施和整改方案的落实，稳步提升了企业风险管控水平。

与往年相比，今年集团企业的风险报告编报及风险管控工作体现出以下三个方面特点：一、各企业全面风险管理报告的编报水平有了进一步提升，编报流程也更为规范有序。二、各企业对“重要风险”的管理手段更加科学，措施落实更加有力，进一步加强了风险管控体系建设。三、以管理提升活动为契机，以风险管理方案整改与落实为切入点，进一步促进全面风险管理与日常经营管理工作的深度融合，做好风险管控水平的提升工作。

今后一个时期，集团公司将以“管理提升活动”的开展为重要契机，进一步完善风险管控体系的整体建设，推进风险管控信息化建设工作稳健开展，强化对成员企业风险管理工作的督促、检查力度，促进企业间的经验交流，积极探索集团公司全面风险管理工作的新形式、新方法、新举措，为保障集团公司实现“十二五”期间建设成为又强又优、具有国际竞争力的世界一流建材企业目标开创风险管控工作的新局面。

#### 06 中国建材集团开展“深入基层实践，促进管理提升”现场学习活动

根据董事长宋志平提出的“总部员工分批到基层企业学习”的要求，结合开展“管理提升活动”、“基层组织建设年”和加强总部建设工作，集团公司党委决定分批组织集团公司总部员工开展“深入基层实践，促进管理提升”现场学习活动，深入枣庄中联水泥有限公司、曲阜中联水泥有限公司和鲁南中联水泥有限公司生产现场进行学习。5月24~27日，集团公司副总经理刘宝瑛带领20名学员参加了第一批学习活动。

学员们先后来到三家企业，细致参观了矿山、破碎厂、原料传送、生料研磨车间、旋窑车间、余热发电车间和中控室，了解了新型干法水泥生产全流程。参观了水泥生态园和新型石膏板新村，实地感受现代化水泥工业与自然环境、居民生活和谐发展的美好现实，深刻体会转变经济发展方式带来的巨大变化。

座谈中，中联水泥山东运营管理区总裁冯耀银通报了山东运营管理区2011年及2012年经营情况，系统阐述了山东运营管理区管理提升活动和基层组织建设年开展情况。各企业负责人分别介绍了企业在生产经营、市场协同、精细管理、科技创新、安全生产、党的建设等方面的成功经验。



刘宝瑛指出，中联水泥山东运营区带领区域内企业推进市场协同和“价本利”方针；带头践行转变经济发展方式，淘汰落后产能；积极承担社会责任，取得了显著的成绩，他们的经验值得学习推广。并对第一批学员提出四点要求：一是要认真学习，做好总结，延伸学习内容，巩固学习成果；二是要加强宣传，不断扩大学习活动影响范围；三是要做好学习成果转化；四是要继续深入开展管理提升活动，努力提升集团总部管理水平。刘宝瑛还就企业发展、管理提升、安全生产等方面工作提出了建议，并向中国联合水泥集团和山东运营区及各企业对本次学习活动的精心安排表示感谢。

## 07 巴西淡水河谷全球销售总监朱凯一行拜访中建材进出口公司

5月22日，中国建材集团副总经理、中建材进出口公司总经理黄安中会见巴西淡水河谷全球销售总监朱凯一行。双方在友好的气氛中畅谈合作，充分交换了意见，取得良好成效。

黄安中介绍了集团公司及中建材进出口的经营情况，重点介绍了公司铁矿石业务的快速发展和区别于其它贸易商的市场定位、独特优势。他指出，中建材进出口已连续多年位居中国铁矿石贸易商前几位，一直以来公司致力于成为世界一流

的建材国际综合服务商，以及中国最好的大宗商品集成供应商，公司将充分发挥自身资源和渠道优势，与淡水河谷在更加广泛的领域内开展深度合作。

朱凯指出，淡水河谷作为世界第一大铁矿石生产和出口商，与中建材进出口有着多年的良好合作关系，希望双方在原有的合作基础上，不断加深了解，互惠共赢，共创合作新局面。

## 08 中国建材集团举办2012年总部员工礼仪培训



5月19日，中国建材集团总部员工礼仪培训在京举行。集团党委副书记郝振华，副总经理郭朝民、刘宝瑛，总会计师武吉伟，工会主席熊吉文和总部全体员工、在京单位相关部门负责人及员工共135人参加了培训。本次培训是进一步加强集团员工队伍建设的重要内容之一。会上，北大纵横管理咨询集团导师纪亚飞向大家介绍了商务礼仪的内涵等理论知识，全面讲解了仪表着装、交往举止、问候礼仪、名片礼仪等基本常识，使参训人员掌握了在各种商务活动中提升商务品位修养和魅力的技巧。

## 09 中国建材集团举办2012年总部员工“安全生产月”影片展映活动

6月8日，中国建材集团举办了2012年总部员工“安全生产月”影片展映活动，集团公司副总经理刘宝瑛参加活动并讲话。集团公司各部门兼职安全员、物业管理部等相关人员参加了活动。

本次活动是集团公司开展2012年全国第十一个“安全生产月”系列活动的重要内容之一，目的在于通过展播安全生产月系列宣传影片，进一步提高集

团公司总部员工的安全生产意识，强化安全生产的素质和能力，使“安全发展、科学发展”的理念深入人心，从而培育形成先进的企业安全生产文化。

### 10 中国建材集团与中国工商银行举行银企座谈会

5月28日，中国建材集团与中国工商银行举行银企座谈会。双方代表就集团公司金融需求与工商银行服务措施进行了交流，一致认为本次座谈会不仅是一次很好的工作对接会议，更是集团公司与中国工商银行深入合作的新起点。双方在战略合作等方面达成了共识，未来将在信贷、投资银行、租赁等方面进一步深化合作，互惠互利，实现共赢。

### 11 河北省委书记张庆黎考察中国建材工程总包项目

5月24日，河北省委书记张庆黎考察了中国建材工程总承包的沙河安全实业有限公司日产1200吨浮法七线。

考察过程中，张庆黎听取了整个生产线的装备水平以及中国建材工程目前所从事业务的情况介绍，详细询问了技术要点，对中国玻璃工业技术水平的发展给予高度评价。他深入地了解了央企、政府和民营企业的合作模式，对中国建材工程和沙河安全实业有限公司在长期合



作过程中形成的合作双赢模式及取得的成绩表示肯定和赞赏。希望中国建材工程继续发挥技术、人才和高端工程服务优势，与沙河市紧密合作，推进沙河玻璃工业的快速转型升级。

### 12 江苏省省长李学勇调研考察中复连众

6月7日，江苏省省长李学勇前往中复连众调研考察公司科技创新情况。连云港市市长杨省世，市委常委、连云港经济技术开发区党工委书记关永健陪同考察。中国复材集团副总经理、中复连众董事长任桂芳和总经理乔光辉向李学勇省长做了汇报。



任桂芳汇报了中复连众在中国建材集团、中国复材集团的领导下快速发展的历程。自2006年从德国引进1.5兆瓦、37.5米风机叶片生产技术以来，中复连众不断加快科技创新步

伐，研制生产了9个系列近30个叶型的风机叶片，获得专利35个，其中发明专利15个；自主研发的6.0兆瓦、62米风机叶片已于去年10月份顺利挂机；LZ62m-5.0于今年4月份通过德国船级社（GL）认证，成为国内首只获得GL认证的5.0兆瓦风机叶片。经过5年的发展，公司在国内外建有6个风机叶片生产基地，已经成为亚洲最大的风力机叶片制造商。

李学勇重点考察了中复连众检测中心，询问叶片的设计、试验等相关细节。在检测中心，李学勇听取了乔光辉关于中复连众目前叶片研发工作、未来风电发展方向、最新行业动态及由中复连众独立承担的863计划——国产碳纤

维复合材料大型叶片关键技术项目的情况汇报。

李学勇省长说，最近多次在报刊上看到中复连众出口土耳其的全彩叶片图片，感到非常高兴，中复连众在国内风电行业面临全面挑战的条件下，充分彰显了在行业内的地位和实力。希望中复连众在复合材料行业深度研发上继续担当引领者，也期待下次来时看到更多更好的业绩。

---

### 13 南方水泥深化管理整合 切实开展管理提升活动

---

为了更好地深化管理整合，有效推进管理提升活动，根据中国建材集团及中国建材的有关要求，南方水泥各级高度重视，迅速成立了以董事长曹江林为组长，肖家祥为执行副组长，公司执行层领导和各区域公司总裁为成员的管理提升领导小组，确立了管理提升活动的实施原则、推进计划和步骤。

本着“高效务实、持续改善”的总体原则，坚持“业务导向、数据说话”执行思路，南方水泥制定了涵盖精益生产、工厂标准化、物资采购、销售管控、成本费用节约、精简机构与绩效管理等内容，共计26大项、158项具体行动的管理提升活动重点项目方案，明确了项目内容、目标、行动计划、时间节点、责任部门和责任人，并在一季度绩效对标会议上予以部署。其中，作为衡量管理提升活动成果的关键业绩指标之一的成本费用节约计划，涉及总部所有职能部门、九大区域公司，预计节约费用达6.69亿元。

---

### 14 北新集团召开管理提升活动专项研讨会

---

5月8日，北新集团召开了管理提升活动专项会议，集中研讨了各部门的管理提升方案。公司总会计师、管理提升活动领导小组执行副组长李苑参加并主持会议。

会上，学习了国务院国资委主任王勇在中央企业全面开展管理提升活动视频会议上的讲话，各业务单元和职能部门负责人根据公司管理提升活动计划安排以及总经理崔丽君的要求，结合部门和岗位实际提出了各部门的管理提升方案，会议对各方案依次进行了研讨。会议要求，各部门要高度重视此次管理提升活动，会后要根据研讨结果，对各自方案进行进一步的优化，从而更好地发挥指导作用，切实提升公司的管理水平。

---

### 15 咸阳院召开管理提升活动动员大会

---

5月8日，咸阳院按照院管理提升活动领导小组的安排，召开了管理提升活动动员大会。会议传达学习了国资委、中国建材集团管理提升活动有关文

件、电话会议精神，宣讲了集团公司管理提升活动安排，对院开展管理提升活动的工作目标、主要内容、阶段安排进行了部署，对做好第一阶段全面启动，自我诊断工作进行了具体安排。班子成员、全体中层干部参加会议，院长、管理提升活动领导小组组长闫开放主持会议。

闫开放指出，一是全体中层以上干部要从思想上充分认识国资委、集团公司开展管理提升活动的重要意义。二是管理提升活动办公室要做好活动的专题宣传工作。三是各单位要从各自职能管理的角度，做好自我诊断阶段工作，认真查找在管理上制约发展的主要问题和短板，进一步完善管理提升活动工作安排内容，确保管理提升活动取得实效。

---

### 16 中国建材总院研制大口径反射镜成功应用于十四号遥感卫星

---

5月10日，我国在太原卫星发射中心成功发射十四号遥感卫星。由中国建材总院石英与特种玻璃研究院研制的大口径反射镜，应用于该卫星的红外遥感器中。到目前为止，反射镜一切正常。

---

### 17 国内首只5兆瓦风机叶片顺利通过GL认证

---

近日，中国建材所属连云港中

复连众复合材料集团有限公司叶片检测中心顺利通过了62米5兆瓦叶片静力加载测试，这也是国内首只5兆瓦叶片通过了德国劳氏船级社（GL）认证。该叶片最大弦长4.565米，标准功率为5兆瓦，预弯为1.5米，应用于IEC IB类风区并适用于零下40℃至零上50℃的温度范围，雷电保护系统采用尖部接闪器。

## 18 中国建材工程签订日本50兆瓦光伏电站总承包项目

5月3日，中国建材工程和日本株式会社CWC公司签署了在日本建设50兆瓦光伏电站项目，中国建材工程将负责整个项目的设计、采购、施工、调试上网等全部工作。



## 19 中国建材工程申报2012年金太阳工程成功获批

日前，中国建材工程申报的蚌埠院中国玻璃新材料科技产业园10.08兆瓦光伏发电集中应用示范项目得到财政部批准，成功获得2012年国家金太阳补贴专项资金5544万。该项目是2012年度蚌埠市唯一获批的金太阳项目，也是中国建材工程首次申请并获批的金太阳项目。

## 20 国标《玻璃缺陷检测方法——光弹扫描法》通过审查

日前，由全国工业玻璃和特种玻璃标准化技术委员会组织的《玻璃缺陷检测方法——光弹扫描法》国家标准审查会在北京召开。由中国建材总院和中国建材检验认证集团联合制定的国家标准《玻璃缺陷检测方法——光弹扫描法》获审查会专家的一致认可，通过审查。审查专家认为，该标准将光弹原理和自动控制技术首次运用在玻璃质量现场检测领域，其方法具有创新性，达到了国际先进水平。

## 21 中国建材集团举行第五届（中国联合装备杯）乒乓球比赛

5月13~15日，由中国建材集团主办、中国联合装备承办、南京轻工业机

械集团协办的中国建材集团第五届（中国联合装备杯）乒乓球比赛在江苏省句容市举行。来自集团各企业的19支代表队、160余名运动员分别进行了男女混合团体、男子单打（A、B组）、女子单打、管理干部组等五个项目的比赛。经过三天的激烈角逐，中国复材、中联水泥、合肥院等单位代表队分获团体比赛前八名。中国复材黄春雷获得男子单打A组第一名；合肥院周强获得男子单打B组第一名；女子单打第一名由中国复材陈晓蕾获得；管理干部组第一名由中国复材李韦获得。

## 22 中国建材检验认证集团苏州有限公司揭牌

5月2日，中国建材检验认证集团苏州有限公司揭牌仪式在苏州举行。作为中国建材检验认证集团的一员，在“十二五”期间该公司将致力于由单一的防水材料的检测认证向涵盖装饰装修、陶瓷以及建筑工程等领域的综合性检测认证机构发展，成为华东建材领域具有权威性的检测认证机构。

## 23 北方水泥与黑龙江北疆集团签订股权转让协议

日前，北方水泥与黑龙江北疆集团签订股权转让协议，北疆集团将旗下水泥板块8户企业80%股权转让给北方水泥。此举将实现在黑龙江中部、东北部、东南部区域以

及吉林西部区域的连片发展,对进一步扩大黑龙江核心利润区、提升北方水泥在黑龙江区域的盈利水平具有重大的战略意义。

## 24 中复连众彩色风电叶片出口土耳其

5月27日,中复连众彩色风电叶片出口土耳其。此次共出口36套1.5兆瓦级风电叶片,叶片全长43.5米,外层全部采用丁香红油漆覆盖,是我国目前首次生产出口的全彩色叶片。

## 25 中国建材工程签订三条水泥生产线烟气脱硝工程总包合同

5月25日,中国建材工程所属江苏中建材环保研究院与河北磐石水泥有限公司签署了在河北唐山建设1#、2#、3#水泥生产线(共日产15000吨)SNCR脱硝项目。目前欧美各国水泥工业在新型干法水泥上采用SNCR脱硝技术共有70余套,国内尚未有稳定运行的水泥生产线SNCR脱硝工程案例。该项目的实施将是江苏中建材环保研究院自主研发的SNCR脱硝技术在水泥行业应用的一个范例。项目完成后将打破国外技术垄断,推动我国水泥工业烟气脱硝技术的发展,使我国水泥窑烟气治理技术再上新台阶。

## 26 轻工业西安机械设计研究院高速开箱机成功试车

6月5日,中国联合装备所属企业轻工业西安机械设计研究院承接的美国百特公司高速开箱机项目试车成功。

轻工业西安机械设计研究院所有员工加班加点,努力钻研,在短短两个月的时间

内圆满完成了该项目的设计、生产、安装、调试工作,并一次性试车成功。目前,该设备的各项性能指标均达到百特公司的要求,已发往厂家。对于双层瓦楞纸的全自动纸箱成型来说,轻工业西安机械设计研究院生产的高速开箱机是国内首台,对研究院产品多元化发展、创造新的经济增长点、开拓产品市场具有重要意义。



## 27 合肥院设计的山东肥城米山熟料新型干法水泥生产线竣工

日前,合肥院设计的山东肥城米山日产4000吨熟料新型干法水泥生产线顺利竣工。

该生产线自2011年3月30日破土动工,至竣工点火历时13个月。建设期间,合肥院与水泥厂通力协作,克服了施工场地狭小、老线分期拆除及与新征场地有机衔接等困难,多次及时调整总图布局和专业设计方案,对生产线从整体布局、工艺流程、电缆走向、土建设计等方面做了整体优化。

该项目除已竣工的日产4000吨熟料生产线外,还包括6兆瓦余热发电系统和年产150万吨水泥粉磨系统,三者均由合肥院设计并进行部分关键主机设备的成套。据悉,余热发电系统预计9月份并网发电;水泥粉磨系统预计10月份投入运行。

## 28 轻工业钟表所顺利通过二级保密资格现场审查

5月28~29日,陕西省军工保密资格审查认证委审查组一行7人,对轻工业钟表所申请的二级保密资格进行了现场审查。现场审查项目总分值500分,实际得分461分,符合标准。

按照现场审查工作的程序和要求,审查组听取了轻工业钟表所保密工作情况汇报;审查有关保密档

案资料；向所领导和涉密人员了解情况；现场查看了保密要害部位及涉密部门的保密防护措施和制度落实情况；对计算机、办公自动化设备、移动存储介质的使用和安全防护等情况进行了技术检测；组织涉密人员进行了保密基本知识考试。审查组一致认为轻工业钟表研究所重视保密工作，申请理由充分，同意报陕西省军工保密资格审查认证委批准为二级保密资格单位。

### 29 彭寿就任国际玻璃协会主席

6月7日，在荷兰举行的国际玻璃协会年会上，中国建材工程董事长、总裁，蚌埠院院长彭寿正式就任国际玻璃协会主席，开创了中国人在国际玻璃协会担任一把手的先河，成为亚太地区屈指可数的国际性权威组织领导人之一，彰显了中国玻璃界在全球范围的地位、影响力和融合力，提升了中国在全球玻璃行业制定国际规则和指引发展方向的话语权。

### 30 中国建材集团行政工作获国资委多项荣誉称号

日前，中国建材集团办公室因2011年度公文、信息、机要文件交换等工作成绩突出，获国务院国资委多项荣誉称号。集团公司被评为2011年度中央企业信息工作先进单位、2011年度中央企业机要文件交

换优秀集体、2011年度中央企业报送公文无差错企业。集团公司办公室卢洪同志被评为2011年度中央企业机要文件交换优秀交换员称号，张静同志被评为2011年度中央企业信息工作先进个人称号。此外，集团公司的视频会议、档案管理等工作也受到国资委相关部门的表扬。

### 31 北新建材获“中国家居产业百强企业”和“中国房地产上市公司工程首选品牌”两项殊荣

6月8~9日，北新建材分别在2012中国家居产业百强企业研究成果发布会和2012中国房地产上市公司研究成果发布会上荣获“2012中国家居产业百强企业”和“2012中国房地产上市公司工程首选品牌”两项殊荣。至此，北新建材已连续四年荣登中国家居产业百强企业榜单，也成为至今建材行业唯一荣获“中国房地产上市公司工程首选品牌”的企业。

### 32 中建材进出口连续7年进入“中国外贸企业500强”名单

6月11日，由商务部主办的“2012年中国对外贸易500强企业论坛”发布了本年度“中国外贸企业500强”名单。中建材进出口以44.2亿美元的进出口额排名第57位，其中进口额超过36亿美元，出口额8.16亿美元。这是中建材进出口连续7年进入中国外贸500强企业，进出口额较上一年增长了近10亿美元，增幅27%。

### 33 中国建材总院举办管理沟通与员工礼仪培训

6月2日，中国建材总院举办了为期一天的管理沟通与员工礼仪培训。总院副院长、总法律顾问徐晖参加培训并讲话。院属单位负责人、中层管理干部、科技骨干、职能部门全体人员共230余人参加了培训。

此次培训由管理沟通与情商培训、商务礼仪培训两部分组成。管理沟通与情商培训由清华大学继续教育学院特约培训师安康主讲，他从沟通、情商、有效沟通的工作情商基本点三个方面展开，讲解了沟通与情商的关系、如何实现有效沟通，以及沟通中的冲突管理和冲突应对方式，令学员们受益良多，为他们工作中加强和改善沟通打下理论基础。商务礼仪培训由北大纵横管理咨询公司资深礼仪培训师纪亚飞主讲，她以一段短片视频导入培训课程，全面细致地讲解了问候礼仪、着装礼仪和站姿、坐姿等肢体语言中的礼仪，以及汇报工作、国际交往中需要注意的礼仪细节，并通过互动表演、当场点评等方式，达到了寓教于乐的良好效果。

## 34 北新建材“龙牌 龙年 龙行天下”推介会在10省20市成功召开

截至目前,今年3月底揭开序幕的北新建材“龙牌 龙年 龙行天下”大型系列推介会,在浙江、河南、山东、山西、河北、安徽、湖南、湖北、江西等10省20市成功召开,到会嘉宾累计达2000多人,反响热烈。

此轮推介会以“安全、节能、环保”为主题,重点向与会嘉宾介绍北新建材的各种新型绿色、低碳、节能、环保新产品、新技术、新应用。推介会上,北新建材重点介绍了石膏板在欧洲、澳洲、美国等发达国家广泛应用的情况及应用家庭装修的一些新理念。同时还介绍了北新建材的A级不燃岩棉外墙保温方案、唯一纯棉体系龙牌矿棉天花板;欧洲主流、中国潮流的高效节能龙牌钢制板式散热器;可与铸铁管降噪能力相媲美的龙牌聚丙烯超级静音排水管道系统;即刷即住的龙牌漆;以及可替代陶土板、玻璃幕墙、大理石等被誉为“新型幕墙、建筑时装的”金邦板等系列绿色环保新产品、新技术。此外,北新建材系列产品在全国各重点工程及各地保障房领域系统解决方案和成功案例的分享,赢得了众多工程专家的热切欢迎。

推介会得到了各地行业主管部门、建筑装饰行业协会、建筑设计院、重点工程业主单位以及当地实力装饰公司、房地产公司领导



和专家技术人员的广泛关注,场场会议座无虚席。与会来宾与北新建材的技术、营销人员热烈讨论、广泛交流,了解了北新建材的最新产品和最前沿的应用技术,感受了北新建材品牌、企业文化的独特魅力。

此轮北新建材“龙牌 龙年 龙行天下”推介会的成功召开,加深了各区域对北新建材节能环保装修材料的进一步认识,提升了公司在二三线市场的影响力、品牌知名度及品牌美誉度,赢得了各地行业协会、业主、建筑装饰单位的一致认可与好评。

## 35 中复西港渔船船型入选“全国十大渔船标准化船型”

5月22日,中国渔船装备技术发展论坛在南京召开。论坛上,由威海中复西港船艇有限公司自主设计并建造的21.30米玻璃钢拖网渔船和32.98米玻璃钢拖网渔船,以“安全、环保、经济、节能”的突出优势,入选“全国十大渔船标准化船型”,同时获得组委会颁发的最佳设计并建造奖项。

此次入选的两种船型在船体线性方面得到了优化,与传统线性船舶相比,其阻力更小、抗风性更强,装配的新型船用主机,使机桨与船体配合更加融洽,提高了其经济性。同时,中复西港还对入选船型的舱室布置进行了合理化更改,提高了舒适度,广受渔民的欢迎。

渔船标准化改造是国家渔业部门“十二五”期间的一项重要任务。中复西港作为北方最大的玻璃钢船舶建造基地,此次标准化渔船船型的入选,为公司长远发展打下了坚实基础。

## 36 北新建材首个轻型组合式移动房屋成功诞生

5月11日,北新建材第一个组合移动房屋在北新苏州基地成功完成。该新型房屋在模块化组合、移动式搬运、人性化设计等方面具有创新性优势,是北新建材适应新的市场需求,积极推行住宅产业化政策的又一重大成果。

# “央企市营”： 新思路 新实践 新样本

——中国建材、国药集团董事长宋志平访谈

《中国企业报》记者 李 锦

作为中国建筑材料集团有限公司（简称中国建材）和中国医药集团总公司（简称国药集团）的董事长，宋志平是第一个也是目前唯一同时担任我国两家中央企业董事长的企业家。他创造性提出并实施“央企市营”新模式，带领两家央企走了一条资本运营、联合重组、管理整合和集成创新的成长道路，在推进行业转型升级、带动民营企业等不同所有制经济共同发展等方面取得了突出的成绩，为深化我国国有企业和经济体制改革提供了崭新的思路和重要的样本。

中国建材营业收入从十年前20多亿元增长到2011年的近2000亿元，进入世界五百强，国药集团营业收入从2008年的400亿元增长到2011年的1250亿元，2012年预计达到1600亿元，也将进入世界五百强。两家央企被誉为国资委系统充分竞争领域中快速成长的典范，多次得到国资委王勇主任的肯定和表扬。其成长历程引起业界极大的关注，到底他们快速发展的动力是什么？“央企市营”模式的内涵是什么？他们的实施路径是什么？带着这些疑问，《中国企业报》记者采访了宋志平。





# 01

## 勇担央企责任，以市场化方式推进联合重组

“把央企放在整个国家经济发展和全球竞争的环境来看，央企在我国经济发展中发挥着非常重要的作用，是我国经济结构调整内在规律的需要。”

记者：您认为在当前经济形势下，产业结构调整面临什么问题？

宋志平：从大环境来讲，近年来，我国经济通过结构调整和转型升级，从过去的粗放式、重视快速成长，向现在集约化、重视效益的方向转变，这是我国整个经济转型的核心。这个阶段，我国经济结构的特征，一方面是过剩，我国绝大多数产业都过剩，国内中低端的产品大量过剩，出口的价格也比较低廉；另一方面是紧缺，一些高端的产品要依靠进口。

温家宝总理在人代会工作报告中专门讲到，对于汽车、钢铁、造船、水泥等行业，要控制增量，优化存量，推动企业兼并重组，提高产业集中度和规模效益。经济的结构调整归根结底需要企业进行结构调整，要注重高端化、科技创新和技术调整。另外，要增加集中度，对组织结构进行调整，尤其是原燃材料等行业——例如钢铁、煤炭、电解铝、水泥、汽车等制造业——现在面临大规模的组织结构调整，这是我国在组织结构调整中的一项重要任务，由企业来实现和完成，这是非常现实的问题。但是由谁来把众多散、乱、差的企业组织起来，这是我国整个组织结构调整或者产业结构调整无法回避的问题。

从行业环境看，无论是建材行业，还是医药行业，都存在行业集中度低的问题。全世界的水泥产业集中度，前10家占了70%，而我国水泥行业有几千家企业，“十五”期末前10家的集中度是10%，“十一五”是25%，2011年是26%左右，到“十二五”末按照我国工业规划要到35%。同样，医药行业也是如此，以医药销售为例，美国的医药销售、分销、配送由3家企业覆盖整个美国市场，而中国的医药商有两万多家小药店。

记者：现在是国家经济转型的关键时期，从中国建材和国药集团的实践来看，央企在推进联合重组和调整结构方面具备怎样的优势？

宋志平：央企具有得天独厚、其他企业无法比拟的优势。

首先，央企会站在全国角度考虑问题，具备跨区域经营的优势。多数央企是由过去工业部、工业局改过来的，很多干部过去是行业干部，对行业全国的布局、全国的资源情况很了解，思考问题时会站在全国的角度来考虑。

其次，我国体制机制改革进程中，科研院所和外贸资源留在了央企，构成独特的优势。中国和美国、日本、德国不同，美国的科研基本在大学，日本和德国基本在企业 and 中央研究院。但中国不是，过去两百多家部委直属院所是我国科技创新的基础，现在这些院所归属的部委已经撤了，绝大多数的大院大所都进入了央企。中国建材和国药集团分别拥有我国最大的行业研究院——中国建筑材料科学研究总院和中国医药研究总院，拥有行业最好的研发和技术，提升

了企业的核心竞争力。此外，过去各部委的窗口公司、进出口公司也在央企。这些公司有四五十年的外贸积淀，对于构建央企国际竞争力意义重大。

把央企放在整个国家经济发展和全球竞争的环境来看，央企在我国经济发展中发挥着非常重要的作用，包括引领地方企业进行产业结构调整的义务。央企必然要自觉承担起历史的责任，带领中国企业走向国际化，进行组团式的竞争和抗争。

**记者：**在您的领导下，两家央企走了一条联合重组的道路，维护并引领了行业良性发展，推动了产业结构调整。您怎样看待这些年开展的联合重组工作？

**宋志平：**我们在水泥等领域展开的大规模重组，开始有报纸刊登“中国建材是不是疯了？”但是我说不但没有疯，而且还挺冷静，因为在那个时刻必须这么做，否则错过机会，成本会更高，甚至会失去重组的机会或者被外国跨国公司重组。像水泥、煤炭、钢铁，用的是本国的资源、人力、市场，技术含量并不高，中国的基础原材料如果被跨国公司重组，那将是不可想象的事情，我们都不愿意看到这样的结果。

以医药行业为例，温总理在去年的政府工作报告中讲到，要在基层全面实施国家基本药物制度，建立完善基本药物保障供应体系。过去医药企业改制时，地方上冒出很多医药公司，现在国药集团再按地区组织起来。国药集团通过香港上市募集资金，用3年的时间进行重组，建成遍布全国的现代化医药物流配送网络。同时，国药集团还承担着全国的医药战略储备，包括疫苗（在举行大运会、阅兵式、世博会等大规模的活动时，都要准备很多疫苗。一类疫苗是国家强行注射的，并不赚钱，其中80%是国药提供。二类疫苗赚点钱，国药占50%，市场占50%）。国药集团作为央企承担着义不容辞的社会责任。

## 02

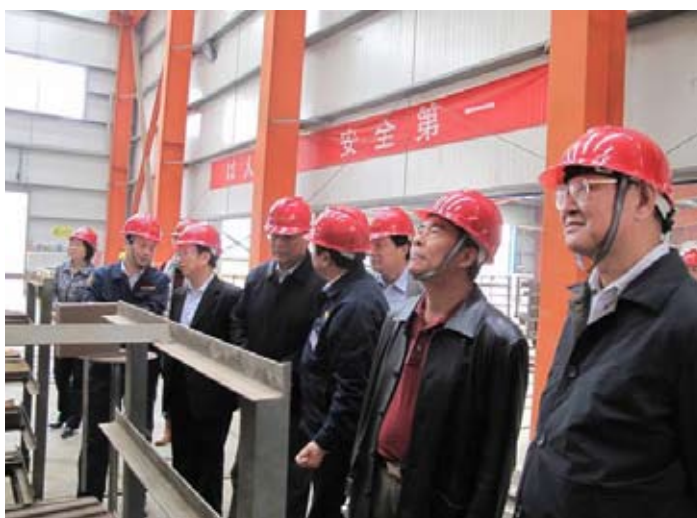
### 坚持央企市营，追求包容性成长

“央企在中国改革浪潮中充分市场化，用市场的机制改造自己，运用市场的规律做大做强，在市场化过程中完成再造和重生。”

**记者：**这些年，中央企业调整结构，锐意进取，取得了非常好的业绩，可是社会上有央企靠垄断“吃偏饭”的说法，您怎么看待这种议论？

**宋志平：**有人认为央企靠“吃偏饭”发展，政府和银行都大力支持，但事实并不是这样。央企里上百家企业进入市场后，都经历过困难的过程，也曾一度打过败仗，尤其是军工企业。中国建材集团也是从困难中走过来的。10年前我刚到集团任职时，由于负债累累，公司财务的门被封，院子里的汽车也是贴着封条的。

经过这些年的发展，央企在市场化改革的进程中具备了先进性。一方面，央企适应了我国经济发展结构调整的规律，抓住了国际化大企业竞争的机遇，果敢地迈向市场，用市场机制改造自我。另一方面，央企的体制机制也创新了。央企不再是一帮落伍的人，而是一支先进的人才队伍，这是问题的核心。企业的竞争力取决于企业自身的活力，过去国家对央企的支持力度比现在大得多，但如果企业自身没有活力，仅靠外来的支持还是行不通的。央企在中国改革浪



潮中充分市场化，用市场的机制改造自己，运用市场的规律做大做强，在市场化过程中完成再造和重生。

中国建材和国药集团快速成长取得的成绩也不是靠“吃偏饭”。这些年我们能快速发展，是因为坚定地走了一条市场化的道路，同时我们也讲“五加二”、“白加黑”，在发展中付出了很多的努力和辛苦，要想做好企业，肯定要比别人付出更多。

**记者：**我们注意到您首先提出“央企市营”模式，这种说法非常具有创新性，能详细地介绍一下它的内涵吗？

**宋志平：**我提出“央企市营”的说法时和国资委有关领导进行了多次的汇报和沟通。央企的性质决定企业是国家为主导的企业，关键是经营模式和经营方法的问题。作为“央企”，从它的公有制性质和社会作用来看应包括四个方面的内容：一是要保持国有控股地位不动摇、坚持企业中党组织的政治核心作用，坚持职工群众在企业的主人翁地位；二是带头执行党和国家的方针政策，带头践行科学发展观，带头推进产业升级、科技创新和节能减排，带头大力发展战略性新兴产业；三是在企业发展过程中，主动承担政治责任和社会责任；四是创造良好的经济效益，为国家保值增值，为全民积累财富，真正成为我国社会主义经济建设的顶梁柱。而“市营”则有五点内涵，包括央企控股的多元化产权结构、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、内部机制市场化和按照市场规则开展企业经营。

第一，央企控股的多元化产权结构。我们常说必须坚

持两个毫不动摇，毫不动摇地巩固和发展公有制经济，毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济。企业做大了，产权要多元化，纯粹的国有产权有弊端，纯而又纯的家族企业单一产权也有弊端。现在国资委作为出资代表，要求央企要向多元化的股份制迈进，向上市公众化迈进。但又和普通的公众化不同，国家控股可以绝对控股，也可以相对控股，第一大股东不一定非要绝对控股。法国的圣戈班最初是国家公司，凡尔赛宫的玻璃就是圣戈班制造的，后来通过上市，经历了从皇家到国有再到公众化的过程。央企也是这样，通过引进战略投资、社会资本投资，通过上市，实现公众化和产权多元化。实践证明，多元化产权比单一化产权管理更科学、更明晰。在我任董事长的两家央企中，国资委分别持有的股份不超过50%，50%以上的资本由社会投资人和股民组成，也就是说，这两家央企是为国为民盈利的央企。但是，央企市营所倡导的央企控股的产权多元化，绝不是要搞全面的私有化，事实证明，把大型央企进行私有化是没有出路的，也是行不通的。

第二，规范的公司制和法人治理结构。按照公司法规范央企的相关制度，过去央企大部分是以企业法注册的，而现在应根据我国的公司法重新注册，使公司成为真正的市场主体和法人主体。企业的公司法必然引出规范的治理结构，也只有规范的公司法下的公司才有真正的董事会，而企业法下的公司并没有董事会的法定地位。国资委推行的董事会试点不简单，外部董事在公司董事中占多数，包括一些社会精英，而且外部董事担任专业委员会主任，这是很了



不起的改革。我们以前经历过百户试点，当时北新建材也是百户试点之一，但大都失败了。原因很简单，当时是一套班子、两块牌子，董事长、总经理是一人，或者一拨人分一分，还是内部决策。而现在不同，国资委推行董事会建设，外部董事的进入使公司决策、机构发生变化，内部人控制或者过去的“一把手”制度得到根本改变。同时，国资委把决策权给了董事会，非主业项目向国资委报告，主业之内的项目由董事会决定。董事会有决策权，当然董事会要对公司法法律责任。此外，董事会像一把刀，解决了政企不分的问题。只有政企分开，权责明确，产权清晰，才能管理科学，国资委推行规范治理的董事会做到了。在央企规范治理结构中，党组织的政治核心作用得到具体体现，通过党委成员进入董事会或经理班子交叉任职和原则担任董事会内提名委员会召集人等具体形式，解决了党组织在现代企业制度中的生根落地。同时，我们也看到，在央企这样的经济组织中，有党组织所带来的独特政治优势，进一步强化了企业的可持续发展和市场竞争力。中国建材集团和国药集团在董事会试点中，成功地把央企固有的政治优势和公司治理的制度优势结合起来，形成强大的市场优势。

第三，职业经理人制度。央企的经理要职业化。为什么现在大家对央企领导人的收入有意见？事实上，和民企、外企相比，央企领导人的收入并不高。大家会有意见很大程度上是因为不知道什么样的人在做总经理，没有做到市场化。中国建材去年选聘总会计师，中组部和国资委进行全球招聘，有1000人报名，初次筛选100人，再选出25人，最后再对8个人进行面试。面试时有主考官，还有员工

打分，很多财务人员也在，最终我们选了一名不错的总会计师。此外，我们也在积极探索经理人职业化机制，职业经理人要有职业操守，有职业化能力，享受职业化待遇，做不好也有退出机制。

第四，内部机制市场化。只有内部机制市场化的企业才有真正的动力。过去常讲企业用人用工与激励三项制度改革，就是内部机制。干部能上能下、员工能进能出、收入能升能降。现在各类企业里不同的职务收入差距已经拉开，央企也是这样。

第五，按照市场规则开展企业经营。中央企业在市场上不向国家要一些高过国民待遇的优惠条件，关键不能再有“等、靠、要”的思想，而是迈开双脚在市场里拼搏，这样才能真正赢得市场的尊重。同时，提倡包容性的增长，央企和社会非公有制企业和睦相处、共生多赢。企业在市场化进程中，谁先进就会占上风，反之谁落后就会被淘汰。按照所有制来讲，美国的企业都是民营，但看看黄页，每10年有80%的企业名字都没有了。即使是民企，如果机制落后，管理不科学，同样会被市场无情地淘汰。

无论什么性质的企业都要遵循市场规则去经营和管理。前年到瑞士拜访的著名水泥企业豪西姆公司，虽然是家族企业，但是董事会里11名董事都是外部董事，董事长在欧洲出任3家董事局主席，CEO和首席执行官也都是外部精英。一个家族公司为了使资产保值、增值，为了更好地科学管理，愿意把全部资产交给社会经理人管理。我国的民营企业还没有发展到这个阶段，经常是稍微富裕了一些，就容易因为家庭关系出现矛盾，这些都是管理不科学造成的。

## 03

### 强化科学管控，促进企业可持续发展

“我有一套方法叫‘格子化’管控，就如同巧克力，打开盒子，里面是用塑料打着格子，不至于粘在一起。企业也一样，大集团管理一定要有一套管控体系，打好格子，让每个企业都在自己的格子里。”

记者：中国建材有个经典公式是“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”。现在社会上对于国企与民企的关系问题讨论得非常热烈，您能谈一下自己的看法吗？

宋志平：现在央企和民企高度融合、互相补充，是大河和小河的关系，共同形成具有中国特色的社会主义体系，我们不应该人为地分开，事实上也分不开，尤其在产业链和服务领域。在外国看来，中国企业是一个组团，是一个集体参与竞争。今天任何一个劳动果实和服务都是混合的，可能有央企，有民企，也可能有农民的。

在一次论坛上，有几位学者认为现在国企把民企打退了，国企业矛盾激烈。我讲了另外一个观点，中国建材和国药集团分别收购了很多企业，但在整个收购过程中，遵循市场化的原则、自愿化的原则、共生和多赢的原则，并不像有些人想的那样，好像我们是强买强卖、抢占地盘。恰恰相反，中国建材收购了300多家水泥企业，至今没有和任何一家企业闹过矛盾。原来企业的负责人转变成职业经理人，并为其保留了一些股份，现在整个团队运作良好。

事实是，过去中国民营企业在过于分散、无序的竞争中承担了严重的后果，在这种情况下，央企通过联合重组，把大家从困境中解放了出来。汶川大地震后，周围新建了很多水泥厂，当时每吨水泥价格涨到800元，而去年跌至190元，很多企业经营不下去。一些企业说，中国建材怎么还不来“解放”我们？中国建材去年年底成立西南水泥，这个“解放”不是无情剥夺和赶走，而是把区域内的水泥企业协同起来，让大家共生多赢。从去年12月份到现在，西南水泥快速整合1亿吨水泥，为什么速度这么快？因为符合规律，内在规律呼唤这样的联合重组，而且重组后首先解决了生存问题，然后再进行资产优化、技术改造等工作，实现了行业良性发展。

记者：中国建材和国药集团发展这么快，规模迅速扩大，加强管控的任务自然要加重，有些什么新做法？

宋志平：这些年，我研究了一套央企集团的管理方法。现在中国建材集团13万人，国药集团7万人，建材500多家子企业，国药400多家子企业，应该如何管理呢？我有一套方法叫“格子化”管控，就如同巧克力，打开盒子，里面是用塑料打着格子，不至于黏糊地粘在一起。企业也一样，大集团管理一定要有一套管控体系，打好格子，让每个企业都在自己的格子里。中国建材集团的这套管控体系叫“五化”管理，主要包括治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理数字化和文化一体化。

第一，治理规范化。中国建材按照公司法建立起规范的法人治理结构，积极建设战略绩效型董事会。董事会在战略规划、重组整合、风险控制等重大事项上发挥了重要作用，真正成为公司在竞争中成功取胜的战略性力量。通过规范治理，公司战略方向的研究和选择更清晰，决策质量进一步提高，公司发展

更加稳健。

第二，职能层级化。在中国建材和国药集团，集团公司是决策中心，负责投资决策；所属的集团企业是利润中心；工厂是成本中心，要控制消耗，保证质量。决策项下、资本项下的重大决策都由集团公司总部作决定，下属公司没有投资决策权。通过把决策、利润和成本分层级管理，明晰各层级的重点工作与任务，保障了行权顺畅。

第三，业务平台化。中国建材走的是专业化道路，专心做建材。集团公司作为投资管理机构，具体业务通过专业化的水泥、玻璃、新型建材等业务平台和科技研发、装备制造、物流贸易平台分别开展管理，这样不仅可以提高干部员工的专业化素质，而且能够快速提升各平台的专业运作水平。中国建材只有南方水泥、北方水泥，没有南方建材、北方建材。国药集团也很专业，有中药、西药、生物制药、医药器械等平台，但再细分，还要再打格子，每个平台只做一个专业，就如同乒乓球队只打乒乓球，篮球队只打篮球。

第四，管理数字化。中国建材大力推行“五化运行模式、五集中管理模式、五类关键经营指标”为主要内容的“三五”管理模式，不断提升企业经济效益与管理水平。中国建材接收的一些企业，过去靠机会赚钱，没有经过严



格的数字和逻辑训练，管理不科学，在市场竞争中打了败仗。做企业必须量化，有人认为那是财务人员的事情，不一定要看懂财务报表，也不一定愿意花时间去，但靠“大概”、“也许”是做不了企业的。中国建材每次开总裁办公会，每个单位都是先报数字、报关键经营指标，就是要使大家习惯性地用数字说话。

第五，文化一体化。企业成为行业领军者后，不仅内部要有良好统一的文化，对外还要有指导整个行业发展的思想。过去在建材领域，水泥行业拉法基排在首位，绿色、可持续、社会责任等基本上也都是西方人先提出来的。现在中国建材超过了拉法基，成为全球最大的水泥公司，要给全行业做出前瞻性指导，发挥引领作用。企业文化、企业哲学、企业精神应该贯穿整个企业，这些深层次的思想至关重要，应该很好地研究。

**记者：**作为大企业集团，企业文化建设尤为重要，请讲一下目前在建设企业文化、发挥文化凝聚力和引领力方面的实践。

**宋志平：**有思想才有竞争力，中国企业要成为世界一流企业、参与全球竞争，就要有全球化企业的思想和文化。集团规模发展壮大，更应该用统一的思想、统一的文化教育大家。我经常讲一句话，我们要用先进的文化指导人的心灵，用规范的制度约束人的行为。过去我管理过工厂，北新建材是个大工厂，人在五楼一看，能看见下面的14个工厂，打个电话找人，5分钟就可以到。可是现在中国建材集团有13万人，分布在全国各地，平时我也看不见大家，有时候一年开一次大会，见一次面。因此，建设良好的企业文化，形成统一的思想与价值观至关重要。

中国建材从上到下都是一个文化，“善用资源、服务建设”是我们的企业使命；“创新、绩效、和谐、责任”是我们的核心价值观；“三宽”（待人宽厚、处事宽容、环境宽松）、“三力”（凝聚力、向心力、亲和力）是我们的人文环境；“敬畏、感恩、谦恭、得体”是我们提倡的干部素养。有人参加过集团的几次会议，对我们的企业很好奇，觉得集团上下讲得都一样，我说那就对了，否则就不是一个集团。企业文化就像是企业宗教，在企业里指导每位员工的心灵，如果大家只知道干活吃饭，没有共同的价值观，企业打不了硬仗，也不会持久。



六  
论

# 中国建材“央企市营”模式

《中国企业报》评论员

坚持和完善我国基本经济制度的新创举

解决世界性难题的改革智慧

“你中有我、我中有你”的混合内核

央企引导经济结构调整的新范例

包容性成长的新文化

完全市场竞争的国企新形象

# 第1论

## 中国建材“央企市营”模式

# 坚持和完善 我国基本经济制度的新创举

企业的思想解放、实践创新，是一个国家发展变革的先导，也是引导社会前进的强大力量。

今年是中央提出建立社会主义市场经济体制20周年。回顾我国基本经济制度的确立和发展，一种品质格外突出，那就是实事求是；一个经验尤为珍贵，那就是实践创新。

《中国企业报》发表的对中国建材、国药集团董事长宋志平的访谈，就“央企市营”模式进行剖析，这是坚持和完善我国基本经济制度的一个典型范例。这个范例回答了社会主义公有制条件下市场经济发展方向与道路问题，是一个深层次的实践创新。

当今中国，有两大主题，一个是社会主义性质问题，一个是市场经济体制问题。所有制问题是基本经济制度问题，也是社会主义理论与实践中最重要、最基础的理论问题。对于以社会主义市场经济体制为目标的中国改革开放而言，所有制问题既是一个躲不开、绕不过的重大理论问题，也是与改革发展实际紧密联系的实践问题。而市场经济体制是基本目标问题，也是中华民族复兴的根本路径问题。这两个问题放在一起，其相融性便成为一大难题。中国当今关于国企乃至整个国家经济发展的矛盾与分歧，总与这一对矛盾紧密相连。

中国建材提出“央企市营”模式，本质是讲的中央企业走向市场经济的道路。“央企”的资产公有制性质决定企业是中央管理的企业，“市营”，在于按照市场经济的运行规律确定经营模式和经营方法。

其实在改革开放之初，我们就面临这样一个世界性和世纪性难题：一方面，超越发展阶段盲目追求社会主义所有制的一大二公三纯，不仅没能充分发挥社会主义的优越性，反而使社会主义建设再三遭遇困难和挫折；另一方面，一些社会主义国家不考虑国情，全面否定已有经济制度，试图通过全盘西化在一夜之间向市场经济转变，最终导致全面抛弃社会主义制度。正因如此，有人曾形象地把所有制改革与市场经济改革的结合比喻成中国经济改革的“珠穆朗玛峰”。

历史走向非常明显。从1992年小平同志南方谈话，到党的“十四大”确



立社会主义市场经济体制目标。紧接着从党的“十五大”将“公有制为主体，多种所有制经济共同发展”作为社会主义基本经济制度固定下来，到党的“十六大”强调两个“毫不动摇”和“一个统一”，再到党的“十七大”进一步提出“形成各种所有制经济平等竞争、相互促进新格局。”改革开放30多年来，我们党的所有制理论创新，不仅成功解决了公有制与市场经济结合的世界性难题，丰富和发展了马克思主义所有制理论，更让社会主义制度的生命力创造力得以充分体现。

今天，中国国有企业正按照这一发展规律，越来越多地实践着公有制与市场经济的广泛融合，创造出更多的“中国特色”经验。“央企市营”模式便是在这种背景下产生的一种新模式。

据报道，中国建材“央企市营”模式有五点内涵，其中包括央企控股的多元化产权结构、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、内部机制市场化和按照市场规则开展企业经营。这就告诉我们央企市营是在坚持央企国有企业属性的同时建立适应市场经济要求的管理体制与经营体制。

这种模式的首要意义是摆脱了所有制的困惑，央企向多元化的股份制迈进，向上市公众化迈进。通过引进战略投资、社会资本投资，通过上市，实现公众化和产权多元化。实践证明，多元化产权比单一化产权管理更科学、更明晰。在中国建材、国药集团两家央企中，国资委分别持有的股份不超过50%，50%以上的资本由社会投资人和股民组成，也就是说，这两家央企是一种新型所有制，是为国为民盈利的央企。

所谓市营，便是这种模式按照市场规则开展企业管理与经营。这两家中央企业在市场上不向国家要一些高过国民待遇的优惠条件，成功之处在于没有“等、靠、要”，而是迈开双脚在市场里拼搏，从而在市场上获得活力，赢

得市场的尊重。

宋志平和中国建材“央企市营”的成功，在于突破了单一的所有制结构，破除了姓“社”姓“资”的思维定势，提出了中央企业经济与非公有制经济“共同发展”的开放理念，他们在实践中将世界文明潮流与自身发展进步结合起来，将现代化规律与本国国情结合起来，一方面，大力推进国有企业改制，积极寻找与社会主义市场经济相兼容的公有制实现形式；另一方面，积极推动非公有制经济准入，在建材和医药行业形成了劳动、知识、技术、管理和资本的活力竞相迸发的壮阔潮流。由此开创了创造社会财富的源泉充分涌流的崭新局面。

中国建材有个经典公式是“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”。在实践中，他们任何一个劳动果实和服务都是混合的，可能有央企，有民企，也可能有农民的。其实他们坚持和完善基本经济制度道路的真谛，是实力加活力，这是最为通俗的道理，也是最为重要的规律。他们通过数年探索既找到社会主义公有制与市场经济体制的结合点，又找到了“两个毫不动摇”的结合点，推进理论与实践的成功结合，他们不仅做到了，而且做得很好。

国有经济是我国国民经济的主导力量，民营经济是社会主义市场经济的重要组成部分，两者共同构成了基本经济制度的重要内容，两者能够结成“你中有我，我中有你”的谁也离不开谁的关系，正是国企与民企的努力，共同构筑了经济巨龙腾飞的现实基础。由宋志平领导的中国建材、国药集团成功组织非公有制经济共同发展的创新性实践，再次向我们昭示了这一真理。

如果说理论的解释是枯燥的，那么中国建材“央企市营”的实践则是生动的，他们的成功范例再次提醒我们：坚持与完善国家经济制度是能够做到的，而且能做得很成功。他们的新探索还告诉我们，贯彻国家基本经济制度是一个伟大的创新过程。

## 第2论 中国建材“央企市营”模式

# 解决 世界性难题的改革智慧

一边要在所有制问题上坚持公有制，一边要在体制上实现市场经济，犹如鱼与熊掌不可兼得，这是一个世界性难题。

所有制理论创新对于社会主义国家而言更需极大的政治勇气，提出并坚持“两个毫不动摇”，彰显了中国共产党人既实事求是、又与时俱进的改革智慧，助推了社会主义中国举世瞩目的腾飞跨越。而在实践上解决这个难题，则是异常艰难的探索。中国建材和国药集团“央企市营”模式的提出，便是在解决这个世界级难题上的实践突破。

诺贝尔经济学奖获得者萨缪尔森曾表示，“看不见的手”虽然是一个有价值的见解，但是经过两个世纪的经验之后，我们必须认识到这一学说的局限性。据此我们可以认为，混合经济是一种非常智慧的经济形式。

在我国，所有制改革问题的难度是由我国社会经济发展的目标所决定的。党的“十四大”确立了建立“社会主义市场经济体制”目标模式的决策。这一决策既要确保我国社会主义制度的性质，又要符合现代市场经济资源配置方式的要求。开始只是在市场经济前面加上“社会主义”这4个字，这是一种定性。因此，在所有制改革形式的选择上，结果必然是具有“公有”和“私有”两者互能相容的，而又为国外市场经济发展实践证明是有效的“实现形式”。然而，人们的认识并不清晰。甚至到现在很多人仍未认可这种混合所有制的结论。

恩格斯曾说，在建设社会主义过程中实行社会占有所有生产资料，只有在实现它的物质条件已经具备的时候才成为可能，才成为历史的必然。目前我国的生产力水平和性质决定了私有制将在相当长的时期存在。我们既然是社会主义初级阶段的市场经济，就必须在与私有制融合上取得成功，这是一种经济规律。

毫不动摇地巩固和发展公有制经济，毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展。“两个毫不动摇”之所以能激发活力、提升效率、发挥优势，就在于它尊重了我国社会主义初级阶段的基本国情，不搞单一公有化，也不搞全盘私有化，而是实行多元化、多样化、混合化，从而调动各方面积极性，发挥各方面优势，实现共同促进，共同发展。国有企业一方面坚持公有制性

质，一方面调动民企积极性与活力，做到两者相容而不产生对抗，这就需要更高的智慧了。

其实在这方面，现代国家已经做了近200年的探索。混合所有制最初产生于资本主义社会，是在完全自由放任的市场经济终于难以为继的时候开始崭露头角并发挥作用的。自由市场经济是资本主义国家配置资源的基本制度。“市场失灵”的存在要求国家对经济活动进行必要干预，但是政府为调节经济所制定的经济政策同样也会“失灵”。正是由于市场机制和国家干预在调节经济中各自出现不同的缺陷，因此，市场与政府在国家经济运行中的有效结合，也就是所谓的混合经济制度，才被当今各国所普遍接受，成为区别于纯粹市场经济制度和国家干预经济制度的一种配置资源的经济制度形式。

西方搞市场经济200年，而我们只搞了20年，便大踏步赶上来了。从中国建材“央企市营”模式看，宋志平是大量吸收现代国家成功因素而创造出这个智慧之作的。

英国施政纲领是放弃凯恩斯主义的国家过多干预经济的做法，充分发挥市场的调节作用。美国在政府干预经济的同时，并未放弃自由经济的传统，而是将二者较好地结合在一起，呈现一种典型的混合经济状态。但是在具体的运作中，无论是国营部门还是私人部门都按照市场化原则进行，所以，美国的市场经济模式是“管理下经济自由”的模式。中国建材的“央企市营”模式，核心是市营。为什么不是“民营”而称“市营”，更不是“私营”，原因在于“央企市营”模式是典型的市场经济模式。在“央企市营”中能找得到欧美所赖以骄傲的市场经济模式的思想因素。

日本政府以强有力的国民经济发展计划和产业政策对经济运行进行干预；同时注重政府与企业的伙伴式关系的培养，政企关系中的东方文化传统的色彩较浓。宋志平的包容文化充分具有东方文化特征，与稻盛和夫“敬天爱人”文化特征有相似之处。从本质上看，这种包容文化正是央企市营文化观念形态的反映。

法国从1981年至今的经济调整时期，主要举措是以实行“法式社会主义”为口号，国家干预是主旋律，市场调节或实行经济自由化充其量是校正或调整国家与市场的关系，以便二者更好地调节资源配置。中国建材实施的是央企结构调整的运行方式，与法国政府干预模式极为

相似。更有创造智慧的是，中国对水泥行业的调整，主要由中央企业完成，由中央企业担当了政府在结构调整中的责任。

放开眼光看世界，再把眼光收敛回来凝视中国建材“央企市营”模式，不难发现，我们这种模式集中了当今发达国家智慧的精华，同样迸现中国人探索国企改革和智慧。

更应当看到，中国建材在“央企市营”过程中，在规范治理结构时，党组织的政治核心作用得以具体体现，党的政治思想工作得以强化，央企的传统政治优势与公司治理制度优势结合，强化企业的可持续发展与市场竞争力，形成超越西方市场模式的中国特色社会主义市场经济新优势。

考察一个国家所有制结构是否优越，关键要看是不是符合经济社会发展要求，是不是能够解放和发展社会生产力。始终坚持“两个毫不动摇”，让公有制经济与非公有制经济在社会主义市场经济中相互公平竞争、发挥各自优势，共同推动生产力发展和现代化建设，这是衡量中国建材“央企市营”模式成功与否的基本标准。

美国哈佛大学教授罗德里克在分析世界各种市场经济模式时发现，大凡是运转良好的市场经济，必定是国家与市场的混合物。混合所有制经济是最宝贵的遗产，也是21世纪初期中国发展市场经济的最高智慧。

在当代社会经济条件下，各国经济既不是纯粹的市场经济，也不是单纯的国家干预经济，而是一种国家与市场在其中都发挥作用的所谓混合经济。尽管当前各国经济中的国有部分和私有部分所占比例不同，但总以一种经济成分为主。在这种混合经济中，市场和国家分别覆盖国民经济的情况已不存在，而是国家与市场相互交织在一起，对国民经济所起的作用覆盖于全社会。由此可见，无论在国有经济中，还是私人经济中，国家和市场所发挥的作用紧紧地交织在一起。正是国家与市场对整个国民经济活动同时发挥了重要作用，才使得国家干预和市场调节实现了在全社会范围内的有机结合，形成了国家和市场的内部结合。

“央企市营”是一个多好的概念！这是一个具有世界意义、时代意义、历史意义的新名词。渗透着智慧，携带着思想，是一个具有鲜明中国特色的社会主义市场经济体制的新模式。

### 第3论 中国建材“央企市营”模式

## “你中有我、我中有你”的混合内核

法国经济学家让·拉费、雅克·勒卡莱在其合著的《混合经济》中指出：“在大多数发达国家，整个国民经济都变成了混合经济，以至看来已经成为一种特定的社会组织制度。混合经济的根本思想，就是必须有一个强有力的国家及其计划机制实施市场调控和监督，从而对市场缺陷进行纠正和救治。”

研究中国建材“央企市营”模式，便可发现这位混合经济学家的理论，用在中国建材实践是多么贴切。中国建材的实践显然是在某种程度上履行了国家实施市场调控责任，展现了强有力的中央企业的职能。

虽然，很多人并不能理解混合经济的本意，过分夸大所有制的对立性，而忽略其相通性，使得央企与民企的关系成为当前我国市场经济运行中的一个焦点问题。尽管在国家现行的经济政策中，一直鼓励国企和民企并行，但由于受多种因素的影响，有人将原本是同一个产业链上不同组成部分的央企和民企，人为地对立起来，人为地对抗起来，这无疑对央企和民企都是有害的，更有悖于市场发展规律。

中国建材的“央企市营”模式，其本质是公有制与市场的结合，其核心竞争力也在于此。公有制与多种所有制的融合与共同发展，是其内涵。按照市场机制运行，采用市场手段联合民企发展，以包容性增长方式推动整个产业健康化，这是“央企市营”的活力所在。而一个“规范的公司制和法人治理结构+独有的职业经理人制度”架构的控股的多元化股份制体系，确保了这一探索在市场实践中被成功地广泛应用。

中国建材近年来联合重组的民企达上百家之多，一般都在新组建的企业中为民企创业者保留30%的股份。而多数原来民企创业者继续担任新企业的管理者，成为规范治理企业中的职业经理人。

事实告诉我们，中国建材在实施央企控股的产权多元化的过程中，改造和提升了民企，引导民企走向规范的现代企业。

事实还告诉了我们，中国建材在水泥产业兼并重组过程中没有“血淋淋”地吃掉民营企业，而是把民营企业拥入温暖的怀抱，挽救民营企业于濒于倒闭的困境，创造了一个个奇迹。这不仅是一种特殊的经济现象，而且是

一种社会现象，从深层次反映市场经济发展过程中社会主义制度对和谐秩序的追求。

他们一方面用较低的成本完成了资源整合，形成了竞争的新优势；另一方面，民企非但没有被通吃，反而使自身资本的价值变大。由此，把市场机制真正引入到央企内部，用少量国有资本带动大量社会资本，原存量得到盘活，行业注入新活力，既利国又利民，实在是央企与民企双方互利共赢之路。

在我国，所有制改革问题的难度是由我国社会经济发展的目标所决定的。改革开放初期并未提出明确的目标模式。到了党的“十四大”，确立要建立“社会主义市场经济体制”目标模式的决策。

仅仅过去一年多时间，1993年的党的十四届三中全会《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》提出，随着产权的流动和重组，财产混合所有经济单位越来越多，将会形成新的财产所有结构。这里第一次出现了“混合所有”的字样，然而这时仅仅还认为是一种新的“财产所有结构”，而没有确认其为一种所有制形式。

真正确认混合所有制经济为所有制形式的转折点发生在“十五大”。1997年，中共“十五大”报告提出，公有制实现形式可以而且应当多样化，“股份制是现代企业的一种资本组织形式，有利于所有权和经营权的分离，有利于提高企业和资本的运作效率，资本主义可以用，社会主义也可以用。”由“混合所有”上升为“混合所有制经济”，正式确认了这种经济的公有制性质。

党的“十六大”更明确指出，“完善社会主义市场经济体制的一项要求就是积极推行股份制，发展混合所有制经济。”“除极少数必须由国家独资经营的企业外，积极推行股份制，发展混合所有制经济。”

2006年，国务院办公厅转发《国务院国资委关于推进国有资本调整和国有企业重组的指导意见》也提出，要加快国有大型企业股份制改革，大力发展混合所有制经济，实现投资主体多元化。

30年的改革开放洪流，推动国有企业“温和”地站到了“多种所有制经济共同发展”的行列之中。实践证明，混合所有制经济是市场经济的产物，是发展和完善社会主义市场经济的好形式，是公有制与市场经济相结合的有效渠道，是深化企业改革、建立现代企业制度的一条重要途径。

从中国建材的“央企市营”模式看，混合所有制经济摆脱了所有制单一的弊端，实行资本主体多元化，把公有和非公有优势集合起来。他们的这种混合所有制其实是一种具有“杂交优势”的所有制。混合所有制经济实现了公有和私有两种或两种以上所有制的优势嫁接，同时抵消了各自的劣势，是一种功能优势互补的最适宜市场经济发展的企业组织制度。在混合经济条件下，国家根据企业的性质，可依据具体情况实行控股经营或参股经营。无论股份比例的大小，国家与普通投资人一样可享受平等的权利，真正实现了财产组织的社会化、产权结构多元化、企业财产法人化、出资者责任有限化、管理制度科学化。

中国建材的发展模式向我们展示一种道路，揭示了央企的以实力推动经济社会前进的力量。我们期待有更多的央企及其统帅，能够站在时代高度和前列，把握顶层设计和实施，对接民营企业，融纳民营资本，共同把民族产业做大做强，开创和谐发展之路。

中国建材的新模式因为同一个董事长一手托两家的缘故，很快被引入国药集团，这两家央企的实践告诉我们，目前国有企业需要做大做强，尽快扩大规模、提高效率，并由此提高国际竞争力，出路就在于与各种所有制企业间相互建立起在市场经济基础上的重组、并购，加快以股份制为主的公司制改革，发展以股份制为重点的混合所有制经济。这样，中国的国有企业就能够在重组的过程中尽快形成一批有规模、有实力的国际企业集团。

当然，“央企市营”模式更深刻的意义，在于为中国找到了一种国企走上混合所有制的发展道路，这条道路将影响和推进社会主义事业乃至整个中华民族的崛起。

## 第4论 中国建材“央企市营”模式

# 央企引导 经济结构调整的新范例

中国建材和国药集团都是国资委监管的中央企业，被冠以“中央”二字，也意味着中央企业对地方企业的责任。“央企市营”新模式得以为社会所认可所赞扬，与他们在产业结构调整与转型中所起的央企重大作用是分不开的。

现在是国家经济转型的关键时期，我国经济从过去的粗放式、重视快速成长，向集约化、重视效益的发展方式转变，这是我国整个经济转型的核心，也是转方式、调结构的基本内容。

经济结构调整归根结底需要企业进行结构调整，企业要充当结构调整的主力军。另外要增加集中度，对组织结构进行调整，尤其是原燃材料等行业，例如钢铁、煤炭、电解铝、水泥、汽车等制造业现在面临大规模的组织结构调整，这是我国在组织结构调整中的一项重要任务。

温家宝总理在今年两会报告中专门讲到，对于汽车、钢铁、造船、水泥等行业，要控制增量，优化存量，推动企业兼并重组，提高产业集中度和规模效益。问题提出来了，但是由谁来调整？由谁来把众多散、乱、差的企业组织起来？这是我国整个组织结构调整或者产业结构调整无法回避的问题。

从行业环境看，无论是建材行业，还是医药行业，都存在行业集中度低的问题。全世界的水泥产业集中度，前10家占了70%，而我国水泥行业有几千家企业，“十五”期末前10家的集中度是10%，“十一五”是25%，2011年是26%左右，到“十二五”末按照我国工业规划要到35%。同样，医药行业也是如此，以医药销售为例，美国的医药销售、分销、配送由3家企业覆盖整个美国市场，而中国的医药商有两万多家小药店。

中国建材和国药集团就是在这种情况下站出来给出回答：中央企业能够完成这个任务。

中央企业确实具有得天独厚、其他企业无法比拟的优势，具备跨区域经营的优势，科研院所和外贸资源留在央企，构成独特的优势。中国建材和国药集团分别拥有我国最大的行业研究院——中国建筑材料科学研究总院和中国医药研究总院，拥有行业最好的研发和技术。

就是在这种背景下，中国建材浮出水面了，他们的“央企市营”模式顺势



未来中国经济结构调整中的发展，必须根据中国国情，坚持“两条腿走路”，既要大力发展国有企业，“做大、做强、做优”，还要大力扶植民营企业，“做活、做精、做细”，使“两条腿”都很强壮，使两类企业都能健康成长。这就不存在谁进谁退的问题，而是齐头并进、有进有退的问题。

而生。在联合重组之初，有报纸刊登“中国建材是不是疯了？”然而中国建材没有退缩，先后在淮海、江南、东北、西南等区域实现重组，对我国水泥行业进行分类调整，引领地方企业开展转型升级活动。

这种结构调整活动实质上是代表国家利益对市场“实施调控与监督，从而对市场缺乏进行校正和救治”。

这使人想起法国经济现代市场经济调控经验。在法国的市场经济体制模式中，既有自由经济的特征，又有强烈的国家干预色彩；既有市场机制的主导作用，又有强烈的计划性；既有私人经济的广泛发展，又有国有经济在国民经济发展中的重要地位。从1981年至今的经济调整时期，他们以实行“法国式社会主义”为口号，采取了更为激进的国家干预政策，主要体现在大规模推行国有化和改革并加强经济计划上。在法国的经济中，国家干预是主旋律，市场调节或实行经济自由化充其量是校正或调整国家与市场的关系，以便二者更好地发挥调节资源配置，促进经济增长的作用。

与法国经验不同的是，中国完成这种干预的是中央企业。尽管像中国建材这种通过市场经营调整结构方式在中国还是少数，但已证明这种中国特色模式已经出现，标志着中央企业在履行着国家干预与结构调整的职能，已经承担起这种特殊的社会责任。

在国际市场竞争中，国有企业属于资源密集型、资本密集型、科技密集型、人才密集型企业，它们的核心任务就是要与世界500强企业开展竞争，占据战略性新兴产业和科技创新制高点，还要成为几百个行业中的领军企业，带头“走出去”，拓展更大的发展空间；而民营企业大多属于劳动密集型、就业密集型企业，每年创造就业在1000万

人以上，发挥民营企业灵活性强、创新力强的优势，已经在国际竞争中崭露头角。结构调整是让这两类企业分别承担不同的责任，在不同的领域进行转型升级。

在这种结构调整过程中，中国建材、国药集团扮演的是行业整合者的角色，他们利用自身的央企优势，将单打独斗的民营中小企业组织起来，通过整合和优化，实现规范与共赢，带动了企业与行业的价值提升与健康化发展。

本来是需要国家做的事，现在由中央企业完成了，而且是用市场化方式推行这一进程，这是多么令人鼓舞的消息。

中国建材、国药集团调整经济结构促进企业快速发展的成功经验告诉我们，我国经济结构调整是一次生产力的飞跃过程，这同时也是生产关系的调整过程。

未来中国经济结构调整中的发展，必须根据中国国情，坚持“两条腿走路”，既要大力发展国有企业，“做大、做强、做优”，还要大力扶植民营企业，“做活、做精、做细”，使“两条腿”都很强壮，使两类企业都能健康成长。这就不存在谁进谁退的问题，而是齐头并进、有进有退的问题。可以相信，中央企业在结构调整中会发挥更大的引领作用，在不久的将来，中国企业将在结构调整中实现集体崛起。



## 第5论 中国建材“央企市营”模式

# 包容性成长的新文化

近年来，山西煤企重组、山钢收购日钢、中粮入股蒙牛等央企并购民企案引起了广泛的关注与讨论，中石化以21.5亿美元的价格联合竞购中国燃气的失败，使得国企与民企间矛盾凸显出来。似乎国企正在攻城掠地，大有取代民企之势。于是有人提出，这是“国进民退”。种种负面评价令国企联合民企发展的行为困难重重。

是否国企并购民企真的那么令人诟病？

宋志平和他所管理的中国建材用自己的行为向世人表明国企并购民企是可以双赢的。中国建材6年中吸纳了481家企业，其中水泥企业超过300家，半数以上都是民企。宋志平说：“民企进来，不能简单地驯服成央企，要保留它们过去的野性，我一向主张联合，主张包容性成长。”

好一个保留它们过去的野性！这个“野性”便是指民企内在活力，也不乏其文化上的难以容纳的一面。

中国建材的“央企市营”模式产生于2007年汪庄会谈。了解这个艰难的开始，有助于我们理解宋志平和央企市营的文化源头。当时浙江等地区各家水泥企业为求生存拼得你死我活，不得不竞相降价，一天内就会有成百万、上千万元的损失。在这次会谈中占据浙江半壁江山的浙江水泥、三狮水泥、虎山水泥、尖峰水泥的老板各怀心思，分歧甚大。“过去打仗的是你们，只有大家联合起来，形成一个主体，我们才能达到市场协同、市场健康化的目的”。宋志平终于用“竞争同归于尽，联合皆大欢喜”的包容之心，赢得了这场改变未来中国水泥和世界水泥发展格局的战役。在解释中国建材发展动因时，大家往往看到的是清晰的战略和坚定的执行力，其实促成中国建材稳定快速成长的还有包容文化。

就在那次会谈后，“南方水泥”出世，以后被广为传诵的“央企市营”模式也新鲜出炉。3年时间，南方水泥重组200多家水泥企业，使水泥产能从零到1.2亿吨。4年之后，“南方水泥”作为世界企业并购重组的经典案例，写入世界顶级商学院哈佛大学的教案之中。

多年后，人们仍然津津乐道：共生多赢。央企具有得天独厚，其他企业无





“央企市营”不仅是一种经营模式，而且是一种文化。中国建材和国药集团分别收购了很多企业，但在整个收购过程中，遵循市场化的原则、自愿化的原则、共生和多赢的原则，并不像有些人想的那样是强买强卖、抢占地盘。

法比拟的优势：资金、人才、研发和技术。这些有利于提升企业的核心竞争力。显然，没有这些，民企何以向你靠拢？

然而尺有所短，寸有所长，国企也有着许多不尽人意的地方，比如企业的活力不够，适应能力较差，制度呆板等等，而这恰恰是民企的优势所在。民企资金薄弱，这使得民营企业主更加关注自己企业的效益，努力提升企业的盈利能力，因此民企总是活力十足。同时民营企业经营方式较为灵活，有较强的适应性。

正是这个时候，宋志平提出了央企市营，即央企和民企高度融合、互相补充。一方面，央企用较低的成本完成了资源整合，形成了竞争的新优势；另一方面，广大民企非但没有被通吃，反而使自身资本的价值变大。央企与民企携手走上双方互利共赢的发展道路。

显然，“央企市营”不仅是一种经营模式，而且是一种文化。中国建材和国药集团分别收购了很多企业，但在整个收购过程中，遵循市场化的原则、自愿化的原则、共生和多赢的原则，并不像有些人想的那样是强买强卖、抢占地盘。恰恰相反，中国建材收购了数百家水泥企业，至今没有和任何一家水泥企业闹过矛盾。

正因为包容文化的确定，使“央企市营”模式得到快速发展。事实是，过去中国民营企业在过于分散、无序的竞争中承担了严重的后果，在这种情况下，央企通过联合重组，把大家从困境中解放了出来。汶川大地震后，周围新建了很多水泥厂，当时每吨水泥价格涨到800元，后来跌至190元，很多企业经营不下去。一些企业说，中国建材怎么还不来“解放”我们？于是中国建材去年年底成立西南水泥。这个“解放”不是无情剥夺和赶走，而是把区域内的

水泥企业协同起来，让大家共生多赢。仅仅12个月时间，西南水泥快速整合1亿吨水泥产能。为什么速度这么快？而且重组后首先解决了企业生存问题，然后再进行资产优化、技术改造等工作，实现了行业良性发展。

央企市营文化的核心是包容和谐。宋志平提出了中国建材的“四大和谐”主张：一是与自然和谐，善用资源；二是与社会和谐，服务建设；三是与竞争者和谐，互利共赢；四是与员工和谐，让员工和企业共同成长。我们读懂了这种包容和谐文化，便容易理解什么是央企市营模式了。

日本的现代经济体制通常被称为“政府指导型的市场经济体制”，其基本特征是：以私人企业制度为基础；资源按市场原则进行配置；政府以强有力的国民经济发展计划和产业政策对经济运行进行干预；同时注重政府与企业的伙伴关系培养，政企关系中的东方文化传统的色彩较浓。我们不可忽视日本企业发展的文化因素。

松下幸之助说过，带领十几人的团队，言传身教就够了；带领几千人的团队，用管理就够了；而带上四五万人，就要用思想去感化他们。宋志平在后面加上一句话：“如果你带的是十几万人，你可能就要双手合一，用一颗包容的心去拜托他们。”至此，我们终于找到了“央企市营”文化的“根”。

我们要坚持与完善我国基本经济制度，就必须造就新型制度文化，这种文化的核心应该是公有制对私有制的宽容、协调与和谐，而央企对民企的宽容、协调与和谐是这种文化的精髓所在，也是社会主义国有企业做强做优的希望所在。

## 第6论 中国建材“央企市营”模式

# 完全市场竞争的 国企新形象

目前,打破垄断的呼声在不断高涨,有人指责央企靠垄断进行不平等竞争、“吃偏饭”,甚至出现“让国有企业退出竞争性领域”的观点。

按照这种思潮,国企整个儿要退出竞争领域。

这种论点提出的论据是什么?

一是认为国有企业缺乏竞争力,无法同非公有制企业竞争,其结果必然是国有企业在竞争中惨败。既然结果如此,那么不如主动退出。

二是认为国有企业依靠政府的支持,对非公有制企业进行不平等的竞争,因此国有企业应该主动退出。

论据错误,论点必然站不住脚。很多国企在市场竞争中的事例证明这些论据是错误的,而中国建材“央企市营”成功的事实证明,这种国企退出论是完全错误的。

有人认为央企靠“吃偏饭”发展,但事实并不是这样。央企里上百家企业进入市场后,都经历过困难的过程,尤其是军工企业。中国建材在10年前,由于负债累累,公司财务的门被封,院子里的汽车也是贴着封条的。如果银行肯贷款,何以被贴封条?事实上,中国建材是一点点偏饭也没吃到。

中国建材和国药集团快速成长取得的成绩不是靠“吃偏饭”,是因为他们坚定地走了一条市场化的道路。

很多央企这些年的发展,是因为央企在市场化改革的进程中具备了先进性。一方面,央企适应了我国经济发展结构调整的规律,抓住了国际化大企业竞争的机遇,果敢地迈向市场,用市场机制改造自我。另一方面,央企的体制机制也创新了。央企不再是一帮落伍的人,而有一支先进的人才队伍,这是问题的核心。企业的竞争力取决于企业自身的活力,过去国家对央企的支持力度比现在大得多,但如果企业自身没有活力,仅靠外来的支持还是行不通的。央企在中国改革浪潮中充分市场化,用市场的机制改造自己,运用市场的规律做大做强,在市场化过程中完成再造和重生。

在我国目前的经济中,除电网、基础电信、军工、石油开采、石油进口外,所有领域都是国有企业、非公有制企业共存,它们在相互竞争中共同发展。若听从



**“两岸猿声啼不住，轻舟已过万重山。”国有企业与非公有制企业共建新型企业的潮流不可阻挡，类似“央企市营”的社会主义市场经济模式创新不断涌现，为我国坚持和完善基本经济制度提供不竭的活力，将使得中国特色社会主义事业掀开更加绚丽的一页。**

让“国有企业退出竞争性领域”的说法，则国有企业就应该从这些领域中退出，显然，这是一个无法实现的要求。如医药领域，目前已经形成了国有企业、民营企业共存的局面，那么，我们能让国有企业退出医药领域吗？显然，这是不可能的。设想一下，如果国有企业退出医药行业，毒胶囊可能泛滥成灾，人们的医疗安全还能得到保障吗？

2003年以来，随着新国有资产监管体制的建立及实施的一系列改革举措，国有企业改革发展呈现出新变化。国有企业由市场竞争中的弱者开始变为已经适应市场竞争的主体。而此时，我们很难再看到国家对国有企业有支持性政策，而所出台的改革措施则是如何建立国有企业的激励约束机制，如实行经营业绩考核与年薪制、建立规范的董事会、公开招聘企业高级管理人员、推进企业实行整体上市等。这些举措使国有企业有效地建立起适应市场竞争的体制与机制。

中国建材与数百家民营企业共同振兴水泥产业的经济证明，“国有”与“民营”统一于中国特色社会主义建设进程中，为中国的现代化建设注入了生机和活力。在转变经济发展方式过程中，“两条腿”的齐步并进收获了更优的经济绩效；在经济结构战略性调整过程中，国有企业往往作为行业的排头兵与领航员，民营企业常常是资源整合的分享者与有序竞争的参与方，两者彼此促进、相得益彰；在应对国际金融危机过程中，国有企业中流砥柱，民营企业抱团取暖，“国”与“民”共克时艰、共同发展，这是不可改变的方向。

建材行业与医药行业同属于关系国计民生的产品、市场竞争行业。中国建材的改革实践证明，国有企业是能够

建立起适应市场竞争的体制与机制的，也正是因为有了这种体制与机制，使国有企业的市场竞争力不断增强，实现了在市场竞争中不断地发展壮大。中国建材、国药集团可以站出来让人们看看，这是完全市场竞争的国企新现象。谁如果不信，可以到这两个企业走一走，看一看。事实可以让他们信服。国有企业同样也可以成为市场竞争主体，有效率地存在于竞争性领域。既然国有企业在竞争性领域是有效率的，那么它就不应该退出，因为退还是不退则完全取决于竞争的效率，而不是人为的意图。

一个十分浅显的道理在提醒我们，既然国有企业已成为市场竞争的主体，为什么非要国有企业退出，这不是明显要公有制退出经济领域么？

我国《宪法》明确规定，“国家在社会主义初级阶段，坚持公有制为主体，多种所有制经济共同发展的基本经济制度。”“国有经济，即社会主义全民所有制经济，是国民经济中的主导力量。国家保障国有经济的巩固和发展。”那么，无论是坚持公有制为主体，还是发挥国有经济的主导作用，都无法让“国有企业退出竞争性领域”。如此发展的结果则是国有企业将只会存在极少数领域。那时，《宪法》中规定的“以公有制为主体，多种所有制共同发展”，在实践中就变成了“以非公有制为主体，多种所有制经济共同发展”。

“两岸猿声啼不住，轻舟已过万重山。”国有企业与非公有制企业共建新型企业的潮流不可阻挡，类似“央企市营”的社会主义市场经济模式创新不断涌现，为我国坚持和完善基本经济制度提供不竭的活力，将使得中国特色社会主义事业掀开更加绚丽的一页。



# 让我们一起走出“丛林”

——访中国建材集团董事长宋志平

《中国建材报》 孟宪江

去年，以大企业带头推动的水泥行业限产稳价助推行业利润一举创出历史最高，让人们看到了行业健康发展的曙光。而进入2012年，恶性竞争又起，一季度行业利润下滑60%，水泥价格萎靡不振。水泥行业犹如坐上了过山车，刺激、跌宕，让人充满猜想。当下的水泥行业究竟要向何处去，有人想问问中国建材集团董事长宋志平。因为在他的治理下，中国建材成功带动并引领了水泥行业的联合重组，提高了行业集中度，而受益者绝非仅中国建材一家。这其中的经验和实践已经远远超出了行业范畴，更是作为经典案例入选哈佛商学院教学案例。

三年前，宋志平在一年一度的水泥峰会上提出“行业利益高于企业利益，企业利益孕于行业利益之中”，进而提出限产稳价、市场协同、共生多赢的发展思路，之后的事实从正反两个方面证明了这一思路的正确性。在水泥行业转型的大时代里，解决问题的方法不仅仅是优胜劣汰的丛林法则，换一个角度看问题，改变竞争的心智模式是告别高速增长后的水泥行业必须进行的一次心理跨越，其中的精髓或许就是宋志平不遗余力倡导的建立合作、共赢的行业价值体系。

这位早年有过10年工厂销售经历的世界500强掌舵人，这位追求完美的理想主义者，其实再实际、再务实不过了。他知道，行业的发展基于对自身内在逻辑的客观认识，必须顺应宏观环境的大势。

在思想纷乱的特殊时期，如何贯彻落实温家宝总理年初政府工作报告中关于“以汽车、钢铁、造船、水泥等行业为重点，控制增量，优化存量，推动企业兼并重组，提高产业集中度和规模效益”的重要指示和要求，如何冲破长期困扰行业的恶性竞争模式的壁垒，如何去破解行业发展中的种种迷思，宋志平提出了新论断：“水泥行业已告别高增长，进入一个平台阶段”，“以销定产、限产稳价将是一种长期运行模式”，“水泥企业将例行寒暑假制度，每年安排放假100天”，“行业自律、市场协同不是垄断”……

## 01 解读经济大环境

记者：我们讨论水泥行业发展面临的形势和问题时，离不开经济发展的大环境，包括国际环境和国内环境，请问您对整个经济发展走势有怎样的认识和判断？这个大环境又会对水泥行业带来怎样的影响？

宋志平：我们先来看看外部环境，国际经济形势正开始好转。2008年的美国金融危机和之后的欧洲债务危机给全球经济带来了沉重打击，同时也带来了全球经济的结构性调整。

全球经济形势有喜有忧，可喜的是美国已经走出了金融危机，经济开始复苏，欧债危机也得到阶段性解决，国际经济最困难的时期已经过去。但令人担忧的是一些根本性问题仍未得到解决，美国政府有17万亿美元债务，且每年有1万亿美元的新增债务；欧债危机虽然通过欧洲银行得到缓解，但深层次问题依然存在，为此最近世界银行把对全球经济的预期调低了1个百分点。

从国内来看，经过30年的高速增长，我国已经步入中速发展阶段，GDP年增幅将降到8%左右。值得欣慰的是，根据世界银行副行长林毅夫的判断，中国GDP年增幅8%左右的中速发展期将延续20年。我们要看到，在中速发展时代，虽然GDP增速下降了，但是GDP总额庞大，年增量绝对值仍然是个天文数字。去年我国GDP总额为47万亿元，即使以8%的增幅计算，增长总量也

将非常可观。

记者：在这种大环境下，建材行业或者说水泥行业面临着怎样的形势？

宋志平：过去10年，我国水泥行业飞速发展，年产量由8~10亿吨增长到去年的20.9亿吨，约占全球水泥产量的60%，这样的发展速度今后不会再有了。

在我看来，建材行业在我国经济中高速增长时期有三个“不会改变”。一是刚性需求不会改变，即我国基础设施建设、农村城镇化、水利建设的不断深入带来的巨大市场需求不会变。二是产业结构调整、淘汰落后、限制新增产能的政策不会改变。去年我国共淘汰落后水泥产能1.5亿吨，今年计划淘汰仍以亿吨计。三是企业靠联合重组做大做强的成长方式不会改变。

记者：能不能找到一条新的道路，改变行业对传统发展模式的依赖？

宋志平：无论国内还是国外，拉动经济的方式无外乎投资、消费、出口这三驾马车，只是不同时期采用的手段有不同侧重而已。过去这些年中，扩大公共开支、超前消费和虚拟经济等极大地带动了经济的增长，虽然也带来诸如金融危机等全球问题，但客观来讲，我们还没有找到更新的经济增长方式。

所以说投资依然会在一定阶段成为拉动经济的重要方式，但是我们也要看到高投资时代已经过去了，因而水泥行业就不可能延续过去那些年一路增长的道路，相反，将迅速进入严重过剩的时代。

我的看法是，今天中国的工业，尤其传统工业，已经步入中后期发展阶段，其表现就是绝大多数行业都过剩。在这种情况下我们不能再指望政府通过大规模投资的方式来拉动建材行业的增长，也不能再指望每一家企业继续扩大规模。所以中央提出要转变经济发展方式，从重视速度转变到重视效益，从重视数量转变到重视质量。

## 02 告别高增长时代

记者：今年一季度水泥行业利润下滑明显，从去年1020亿元利润的好日子到现在的处境让很多人不知所措，不少企业身陷困境，对此您如何看？

宋志平：去年水泥行业的盈利是历史性的，但转过年

来,情况急转直下。客观原因有两个,一是需求不足,二是产能过剩加剧。主观上的原因是,在市场压力下,部分企业市场协同的信心和决心产生了动摇,甚至打恶仗的情绪又有抬头。

首先看需求。不久前我去香港路演,很多投资者关心水泥行业的拐点是否已经到来,我认为已经临近了。发达国家水泥行业的拐点是人均需求量1吨,而我国已达人均1.5吨。我国的建筑习惯不同于欧美,有使用水泥的偏好,人均1.5吨大概是合理的水平了。同时,我们应该看到,进入中速发展期后,我国建材行业将不再维持以往的高增长,去年水泥需求量增长10.8%,今年预计增长5%~6%。即使不增长,我们也有一年20亿吨的水泥用量。有位英国分析师认为中国水泥需求量将在高位延续8~10年,水泥行业发展不会是一条抛物线,而是一条渐近线。

再来看供应。到去年年底,中国水泥过剩24%,过去行业里有冬储,现在连东北地区都不用冬储了。以前大家认为新疆的水泥市场很大,可现在多条新线的投产导致当地水泥价格下跌。水泥行业已属于“绝对过剩”,也就是说无时不过剩、无处不过剩。

过剩的产能大部分是新型干法水泥。2011年新型干法水泥生产线1513条,设计熟料产能14.5亿吨,实际熟料产能达到17亿吨。目前符合38号文件精神的在建生产线216条,这些在建项目的熟料设计产能就达到3亿吨,实际产能3.5亿吨,加上现有产能,总计熟料产能20亿吨,折合水泥产能约31亿吨,大大超出需求量。

**记者:**您这样分析我们就更能理解“控制增量、优化存量、提高集中度”的重要性和紧迫性了。

**宋志平:**是的。去年行业的协同是建立在淘汰落后和限产的基础上。淘汰落后不能变花样,要“连根拔起”。控制新增产能一定要坚决,大企业要带头。去年行业淘汰落后做得不错,但新增没有限制住,尤其在长江流域,新建了很多大规模生产线,今年初开始陆续投放市场,使已经严重过剩的水泥行业更加雪上加霜。俗语说“亡羊补牢,犹未为晚”,今后我们必须要把新增产能控制住,再也不能建新的生产线了。

历经了中国建材所推动的联合重组,水泥行业集中度有了一定的提升,但还远远不够。到去年年底,行业前10强企业的集中度由2005年的15%增长到26%，“十二五”规

划提出力争在2015年做到35%，但这个数字只有除中国以外全球前十名集中度70%的一半，因而，中国建材希望“十二五”要将我国水泥集中度提高至50%以上。

## 03 改变竞争的心智模式

**记者:**三年前您提出限产稳价、市场协同、共生多赢的水泥行业发展思路,现在从去年全年和今年上半年的正反两方面证明这条路是对的。面对今年的严峻形势,您是否又有更新的想法?

**宋志平:**在中国经济中速增长的时代,水泥行业通过怎样的结构调整来实现水泥科学发展,要求行业有大思路、大智慧。

水泥行业转变发展方式,首先要改变行业的心智模式。心智模式也叫定势思维,是长期以来形成的思维模式。我们以前常讲“量本利”,就是在销量能充分增加的情况下,通过增加规模,降低单位固定费用而取得利润的经营模式。但在过剩经济下,产品卖不出去,再去多增加产量,不但无法降低固定费用,还增加了变动成本,使流动资金紧张。在这种情况下,主要矛盾不再是量,因为量已经没有弹性了。所以我们提倡“价本利”,一方面保证合理的价格,另一方面降低成本,取得经济效益。

建材行业对规模和竞争的理解也应该改变,因为大环境变了,我们必须面对多家水泥企业存在的现实,而且绝大多数又都是五千吨的新型干法线,所以我们必须倡导共生多赢的包容性竞合模式。共生多赢,也就是“大家都赚钱”,这种思路被事实证明是可行的,去年在钢铁和玻璃等其他建材过剩行业都亏损的情况下,水泥行业可谓一枝独秀,不论是大企业还是中小企业都赚了钱。

从今年初到现在,行业出现的问题又从反面证明如果不这样做,行业里不会有真正的成功者,正所谓“一荣俱荣、一损俱损”。

**记者:**限产稳价应该不是新的概念,其他行业都有过这样的做法。这个做法对水泥行业是不是更有针对性?

**宋志平:**水泥行业有两面镜子,一面是钢铁行业,一面是煤炭行业。大家觉得钢铁行业很强大,可是去年因为市场和铁矿砂采购均无法协同的原因,规模如此大的钢铁行业居然全行业亏损,是一面失败的镜子。相反,煤炭行业

这些年用安全标准进行限产，煤炭价格一直坚挺，是协同和限产稳价的一面成功的镜子。煤炭行业都知道少挖煤赚钱、多挖煤赔钱这个简单道理，将这个经验引用到水泥行业，就是以销定产赚钱、盲目生产赔钱。

一个行业如果没有定价实力，或者没有价格话语权，不能把成本的上升传递出去，这个行业就无法掌握自己的命运。水泥行业、水泥企业必须把命运掌握在自己手里，而不是依靠他人，对此我们要有坚定的信心。这个信心来源于我们多年来在恶性竞争中尝到的那些痛苦及痛定思痛的思考。过去一年多，大家通过市场协同、限产稳价，取得了初步效益和阶段性成果，今年仍要坚定信心。

中国建材希望水泥行业像煤炭行业一样，大煤矿多赚钱，小煤矿少赚钱，但无论大小，大家都有钱赚，使行业实现可持续发展。有一句老话：覆巢之下焉有完卵。行业做垮了不会有受益者，谁都不应该心存侥幸。所以我们要摒弃过去那种你死我活的无序恶性竞争的丛林法则，换一个活法，带领大家一起走出恶性竞争的丛林，从红海到蓝海，达到均富和共富。

## 04 说水泥行业垄断是伪命题

记者：行业里有些人，包括一些媒体，都有一个疑问，“协同”是否是一种垄断，是否有悖于市场经济的真谛。对此您有何见解？

宋志平：我们要破除几个迷思。首先，协同到底是不是垄断？我认为不是。

行业里有些人不敢说“协同”这个词，认为协同就是垄断，是价格串通。我觉得要辩证地看待这个问题。垄断有三种方式，第一种是行政垄断，通过行政手段限制进入，这是典型的垄断；第二种是自然垄断，比如南非出钻石，别的地方挖不出来；第三种是经济垄断，这是市场自然形成的格局。全世界的工业都会经历市场发育、市场整合、寡头垄断的过程，这是正常的市场经济行为，也是市场化充分竞争的必然结果。现在发达国家水泥行业集中度在60%~70%，我国到“十二五”末期的目标仅是35%，这样看来我们何来垄断？再看水泥这个产品，从原料上就无法形成垄断，我国石灰石资源十分丰富，又是个富煤国家，很难形成垄断。所以说垄断对于有四五千家企业和近30%过

剩产能的我国水泥行业来说是个伪命题。

因此，我认为行业的主要矛盾不是“垄断”，而是无序竞争。过去几年，我们一直希望通过行业自律、市场协同来实现行业有序发展。我国的水泥价格在全球都属于超低，国际水泥平均价格在100美元左右，我们只是这个数字的一半。全世界钢材和水泥的比价是3:1，而我国即使按今天钢铁的价格来看，仍是10:1。所以说我国水泥价格处于严重的结构性偏低，价格严重背离价值。

不少西方国家只有一家水泥公司，你看看人家有没有漫天要价，有人说他垄断了吗？我们的自律和协同并非为了取得不正当的利润，而是为了行业取得合理利润，为了健康发展，这是行业自律和市场协同的根本出发点，并且只有追求合理的毛利率和利润，才能保证行业的健康发展。如果有一天价格真的高出合理的范畴，我们也会去平抑。专家们担心，水泥价格一压再压，会导致厂家加大混合材比例而使水泥质量下降甚至出现劣质水泥。为什么会出现毒胶囊事件，为什么国产奶粉出现信任危机？诱发的原因之一就是不断压低价格的恶性竞争最终将行业带入了死胡同，而受危害的恰恰是广大的消费者。

中国建材在行业里推动的自律，包括限产稳价，包括市场协同，都是市场健康化的重要手段，和垄断毫不相干。我们的所作所为绝不是垄断，这个话我们行业应该勇敢地说出来，用不着羞羞答答。

记者：还有一种观点认为水泥市场无限大，基本建设还会一直大规模投入。您怎样认为？

宋志平：这也是行业发展中的一个迷思。确实有人非常乐观地认为水泥市场大得很，今后还会有很大的增长空间。我认为现在水泥行业的总量已经足够大了，前面讲过已经接近拐点，我们不应该把希望寄托在市场的无限膨胀，我也不认为市场可以无限膨胀。最好的状态就是我们能够保住这个市场，让行业的总量在一个高位平台上，这种现状多延续些年，为行业结构调整和转型升级赢得时间。从另一方面讲，生产20亿吨熟料将会排出14亿吨二氧化碳，这个数字占到我国工业排放的1/10。从这个角度来看，水泥的产量也不能无限增加。水泥高增长的时代结束了，不能再过去高增长的模式去套未来。所以，落后产能要坚决淘汰，新增产能要坚决控制，在量上我们不能心存侥幸。

## 05 限产稳价将是长期运行模式

记者：从过去看，限产稳价已经让水泥行业和企业尝到了甜头，未来这个模式还会继续吗？

宋志平：我们在限产稳价的问题上要不动摇、不犹豫、不含糊、不侥幸，大企业要带头执行。去年，南方水泥、中联水泥、北方水泥、西南水泥和一些区域龙头企业共同在市场协同方面付出艰苦努力，取得很大成功。我们限产的依据是以销定产，并没有造成水泥需求的短缺，也不曾有任何一个项目因缺水而影响施工。前不久，一位朋友从南非回来和我说，去年南非的基建形势不好，水泥市场萎缩，它的四家水泥企业按市场需求的节奏进行生产安排，取得了很好的效益。现在国际上产能利用率一般是60%~80%，我们也要认真思考降低产能利用率，现在不是短缺经济时代，市场就这么大，生产太多又有什么意义呢！

过去是规模导向，大家认为多开机可以平抑成本，降低固定费用和单位成本，这种思路的前提就是市场在持续增长。但在过剩的情况下以这种思路来经营，不但无法平抑固定成本，还会增加变动成本。所以我们提倡从量本利转变到价本利。

记者：限产意味着员工要放假，涉及到众多企业的传统生产观念，他们能心甘情愿吗？

宋志平：我们的产能已经超出需求30%，意味着水泥企业全年应有100天左右时间限产才能保证供需平衡。这就相当于在南方种水稻，不够吃就种三季，够吃就种两季，而且两季稻要比三季稻好吃。水泥也是，不够用就开足，过剩了就停窑。这个逻辑就引出了水泥行业的例行长假制度。水泥企业放长假不是玩笑，是直面现实最有效的办法，要让限产稳价成为一种长期运行模式。

过去建设高速增长时期，建材供应又很短缺，建材行业的工人很辛苦，节假日都要坚持生产。今天我们没有必要这样做了，在冬季、雨季、寒暑假和市场不好时，可以让工人放假调整，员工也可以安排一些自己的事情。这是在过剩情况下的一个必然选择。去年我到南方水泥调研时，看到一个工厂三条生产线停了两条，我问厂长生产线停下来有什么感受，他说挺难受的，工厂里的人自然希望生产线都运行着，但他又说，虽然两条线不转了，企业却赚了钱，



所以现在看板上的产能利用率指标已经变成了净利润指标。其实，市场需求量是个定数，对水泥企业来讲，无非是根据市场需要合理均衡生产而取得较好利润，还是盲目生产中途不得不停产，产量实际上是定值，但不同的方法带来完全不同的企业效益。

记者：为什么新增产能总是控制不住？

宋志平：多年来，地方政府总是习惯于支持新上水泥项目，因为他们过多地只看自己区域的需求，或都异想天开地想把水泥运到别处去销售。可是水泥的市场区域是按地域划分而不是按行政区域划分的，所以地方政府和行业应该从大局、全局去系统地考虑问题。

## 06 行业利益至上

记者：现在来看，您的共生多赢赢了丛林法则。

宋志平：水泥行业到底是用丛林法则进行结构调整，还是用共生多赢进行结构调整，这也是困扰行业的





一个迷思。我认为应该用共生多赢和联合重组的方法来进行调整。

丛林法则是市场竞争的极端行为，具有很强的破坏性，是西方成熟市场国家都极少使用的竞争手段。我们用产业政策把小水泥淘汰掉，由大企业集团相对集中地进行区域市场控制，使大型企业成为稳定区域市场的健康力量，实现水泥行业的合理布局。水泥行业不是必须通过恶性竞争的丛林法则才能实现发展，而是要从“红海战略”走向“蓝海战略”。按照红海战略是“敌人一天天烂下去，我们一天天好起来”，可按照蓝海战略“我们必须和‘敌人’一块好起来”，也就是说大家真正做到良性竞争，共生多赢。

现在行业里的恶性竞争又重新抬头，烽烟再起，要回到“丛林”，这也引发了我们对原始竞争理论的再探索。实际上，即使西方国家的市场竞争也是在有节制的理性范围。一些跨国公司对我国水泥企业的恶性竞争和盲目新增产能看不懂。市场竞争是对低效的计划经济的一场校正，

而自律和协同又是对过度竞争的一场校正，市场经济的核心是市场资源的有效配置，在一个过剩行业里，不应该再以种种原因增加大规模的投入。

应该说，过去这些年，水泥行业一直在打仗，但过去水泥总量少，在经济高速增长的大背景下行业勉强维生。而今天我国的水泥量已经足够大，市场又没有更多的空间，行业如果不进行市场协同、不限产稳价，再退回去“打仗”，只能是打比以前更恶的仗，只能使行业陷入比钢铁和玻璃等行业更长的低迷。一旦这种局面再次出现，大家这几年的努力就会功亏一篑，整个行业的健康发展会前功尽弃。看看今天的钢铁工业，不能说行业中没有强手，但在红海竞争中，他们并没有一个成功者，而且也看不到战争结束的曙光。我认为，水泥行业只有大家以合作的心态拧成一股绳才能渡过难关。

中国建材的联合重组不是零和游戏，是共生多赢，我们希望所有的人都能够获利。一个良好的社会应是一个没有穷人的社会，一个良好的行业应是一个没有亏损企业的行业。

记者：您讲过“行业利益高于企业利益，企业利益孕于行业利益当中”，就要吃得了亏，受得了委屈。

宋志平：我一直主张行业利益高于企业利益，企业利益孕于行业利益当中，企业个体的小道理应该服从于行业整体的大道理，我也知道不是所有人都认同我的想法，但我会像一只啼血的杜鹃那样不厌其烦地讲道理给大家听。

中国建材现在有四家水泥企业，产能达3亿吨，各水泥公司都是区域内协同的促进者。中国建材上下形成共识，不等不靠，不怕牺牲，不计较得失，在市场协同、限产稳价上坚定不移、以身作则。

我给总部的员工发过两本书，一本是松下幸之助的《经营的本质》，一本是稻盛和夫的《经营为什么需要哲学》，无论松下幸之助还是稻盛和夫，其核心思想都基于儒家文化，他们的人生观都是“利他”主义，就是处处为他人着想，为社会着想，在社会进步、集体成就中实现自身价值。我们建材企业也应该树立为社会服务、为行业健康发展做贡献的价值观，保持积极正面的良好心态。

希望通过各方面的共同努力，水泥行业能实现良性、健康、可持续发展。当然，这需要全行业、特别是行业中的大企业来共同推动和担当。

当今时代，文化与经济的互动融合日益突显，经济的文化含量日益提高，文化的经济功能越来越强，文化越来越成为企业凝聚力和创造力的重要源泉、越来越成为企业核心竞争力的重要因素。一流的企业必须有一流的文化做支撑。没有先进文化的积极引领，就没有企业的基业常青。

# 建设优秀企业文化 提升企业发展软实力

——浅析中国建材在企业文化融合方面的探索

中国建筑材料集团有限公司 干志平

根据国务院国资委提出的中央企业“十二五”发展目标，要实现做强做优、打造具有国际竞争力的世界一流企业，需要在提升硬实力的同时，努力提升文化软实力，实现企业科学发展。中国建筑材料集团有限公司（下简称中国建材）作为通过联合重组快速成长起来的企业，拥有13万员工、资产超过2000亿元。实现集团快速协调发展的秘诀，不仅在于战略明确，管理统一，更离不开企业文化的一致。多年来，中国建材重视企业文化融合，在统一思想认识、塑造核心价值观、推进文化管理整合等方面做出了一系列探索，不断丰富和完善企业文化的内涵，形成了独具特色的

企业文化体系。良好的企业文化成为中国建材联合重组成功的重要推动力，并为集团做强做优提供了坚强的思想保证、强大的精神动力。

## 一、塑造并建立科学的企业文化体系

企业文化是企业团队共同价值观与行为准则。根据建材行业的特点与集团自身发展的实践，中国建材明晰了企业使命和愿景，建立起企业的核心价值观，形成了企业特色鲜明、管理内涵丰富的企业文化理念。

确立“善用资源、服务建设”的企业使命。作为建材行业的排头兵企业，中国建材坚持科学发展观，以

“善用资源、服务建设”为企业使命，倡导通过对行业和社会资源的优化整合，追求企业经济效益、社会效益与环境效益的有机统一。通过大力推进水泥、玻璃等传统产业的结构调整与节能减排，大力发展新型建材、新型房屋与新能源材料，充分发挥中央企业的影响力和带动力，引领我国建材行业的资源整合、结构调整与转型升级，为推动我国社会主义现代化建设奉献全力。

坚持“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观。创新，指坚持创新与学习，推进企业转型升级。绩效，指追求持续一流的绩效，争取国内领先和顶尖。和谐，指与自然和睦相处，

力求善用资源；与社会和睦相处，以良好的服务回报社会；与业内同行和睦相处，追求双赢和多赢；企业内部和睦相处，使员工与企业共同成长。责任，指自觉履行央企应负的政治责任、社会责任和经济责任。

营造“三宽三力”的人文环境，即待人宽厚、处事宽容、环境宽松及向心力、亲和力、凝聚力。中国建材坚持“企业是人，企业靠人，企业为人”的理念，强调尊重人、理解人、关心人，注重维护员工权利、尊重员工差异、促进员工成长，全力打造“中建材一家”的浓厚氛围。这种融合与交流的文化，激发了广大干部员工的积极性与创造性，推进了集团各企业的团结与协作。

提倡“敬畏、感恩、谦恭、得体”的干部素养。敬畏，指做事情要有底线，要有敬畏之心。感恩，指常怀感

恩之心，感谢组织，感谢他人，感谢社会，并以感恩之心予以回报。谦恭，指虚心学习他人长处，不骄傲，不自满，不说过头话，不做过头事，做人做事不张扬。得体，就是举手投足要代表央企，央企的干部用央企的语言，说话办事都要三思而后行，不得体的事不做，不得体的话不说。作为世界五百强企业的干部员工，尤其是领导干部要保持良好心态，严格要求自己，不断提高素质和修养，提升信念和境界。

根据国资委对中央建材企业提出的要求，中国建材按照明确的企业经营理念，强化资本运营、联合重组两个轮子作用，实施科技创新、大建材国际化、人才强企三大战略，建设创新绩效型、资源节约型、环境友好型、社会责任型的四型企业，全面推进治理规范化、职能层级化、业务平

台化、管理数字化、文化一体化五化管理，努力建设又强又优、具有国际竞争力的世界一流建材企业。

在中国建材的发展中，企业文化不仅是企业战略实施的保证，而且是组织建设的核心，企业顺畅经营的基础。中国建材大力弘扬以人为本、团结融合、积极上进、讲求责任的文化，把企业文化贯穿于企业发展的始终，把实现人的幸福、人的价值作为企业发展的重要目标和根本追求，以优秀的文化提升了企业科学发展的软实力。

## 二、建立以“融合”为特征的文化氛围

在既关系国计民生又充分市场化的建材行业，中国建材将联合重组作为企业扩张规模的主要方式。重组进入集团的企业因为创业历史、发展目标、经营理念、地域环境、员工素质等





因素,其原有的企业文化也各具特色、互有差异。企业带着各种文化和背景进来,能不能优势互补、相互交融非常重要。只有相互理解,达成共识,形成同心模式的企业文化,企业才会更具生命力,凝聚力和竞争力。

中国建材在发展的过程中,形成了“融合”的企业文化,其特点就是兼容并蓄、取长补短,相互融合。中国建材就像一个移民城市,具有很高的融合度,进入的企业不分先后,都有很强的归属感。当然,每一次新成员的加入,在带来积极的、健康的好文化的同时,也可能会带来消极的、落后的差文化。企业中好文化不同化差文化,就会被差文化同化。中国建材的“融合”文化,注重的是吸收精华、去除糟粕、批判发扬,融合再造。通过文化融合,达到相互尊重、相互理解、相互认同,最终融合为一体,建立起共同的经营理念 and 融合各方

之长的企业文化,成为重组企业文化发展的凝聚力。中国建材在坚持“三宽三力”(待人宽厚、处事宽容、环境宽松及向心力、亲和力、凝聚力)的同时,也提出了“宽而有度,和而不同”的管理理念,即强调个性与共性的统一,也实现了和谐与规范统一,这种“融合”的文化为联合重组的成功发挥了重要作用。中国建材建立的是以融合为特质的企业文化,这种“融合”主要通过四个途径实现:

#### 1. 观念融合

中国建材是依靠联合重组发展壮大产业集团。在联合重组的过程中,企业价值观的认同至关重要。第一,认同企业文化体系。中国建材“善用资源、服务建设”的企业使命、“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观、“三宽三力”的人文环境、“敬畏、感恩、谦恭、得体”的干部素养,植根于包括加盟者在内的干部员工

心中,成为大家的理性认同和自觉行为。第二,认同企业发展理念。在联合重组的过程中,中国建材倡导存量优化的集约化发展思路和共生多赢的市场健康化理念,以存量联合扩大规模,以技术进步实现节能减排、以市场协同抑制恶性竞争,以管理整合提升盈利水平,实现了企业的跨越式发展,引领和带动了行业结构调整和转型升级,这种联合重组的发展理念和逻辑得到了各企业的拥护与行业的认同。中国建材用资本纽带建立了一个平台,实现了众多分散、长期处于恶性竞争建材企业共同的梦想。第三,认同企业发展愿景。作为世界500强企业,中国建材将“十二五”发展目标定位于“建设又强又优,具有国际竞争力的世界一流产业集团”,这一宏伟蓝图具有极强的感召性和鼓舞性,成为广大干部员工为之奋斗和奉献的巨大动力源泉。

## 2. 人员融合

在联合重组的过程中,中国建材对于重组企业员工,在本人自愿的前提下,全部留用。对于确实富余的人员,也会通过内部调剂使用加以解决。对一些有能力、有业绩和职业操守的民营企业给予充分的信任并继续留用,努力吸引他们以职业经理人身份加入中国建材,而且在重组的过程中可以保留一部分股权,有机会成为重组企业的股东,享受到重组企业未来成长带来的收益。同时,充分信赖和留住现有企业的管理团队,有效避免了人力资源短缺及培训周期长的问题,形成了中国建材的一大重组优势。

## 3. 企业融合

近年来,中国建材坚持“行业利益高于企业利益,企业利益孕于行业利益之中”的理念,围绕主业进行资源整合,通过积极稳妥地跨所有制、跨区域、跨行业重组了400余家优势企业,退出了160余家劣势企业。在这个过程中,不少民企进入到中国建材“大家庭”的怀抱之中,成为中国建材旗下一员。中国建材提出“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”的具有中国特色的企业融合模式。作为拥有资源、资金、人才、技术等各项优势的大企业,中国建材在联合重组过程中,充分发挥大企业的引擎作用,用市场化方式把央企的品牌价值、资金实力、先进技术、管理优势与民营企业的活力、激励机制和职业化精神等有机结合起来,实现了央企与民企的优势互补、共同发展。

## 4. 管理整合

联合重组最终是要实现规模和效益,做大靠联合重组,做强靠管理

整合。中国建材总结出了一整套管理整合的方法与经验,并将文化融合和管理整合紧密结合,在企业的实践中取得了良好的效果,保证了联合重组的最终成功。

首先是机制体制统一。中国建材创造性地提出并推行“央企市营”的动力机制。央企市营,即在坚持央企国有企业属性的同时,建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制,实现央企与民营、外资等不同所有制企业的包容性成长。“央企市营”有五个核心内容:即央企控股的多元化股份制、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、公司内部机制市场化、依照市场规律开展企业运营。不仅产品与服务的经营与创新遵循市场规则进行,而且和民营、外资企业合作共生,追求包容性成长模式。通过坚持“央企市营”,既保证了央企的控股地位,又引入了市场机制,大大提升了集团的市场竞争力。“央企市营”的机制在中国建材的联合重组过程中发挥了重要作用,推进了集团企业与不同所有制企业的合资合作,走出了一条带动不同所有制企业共同发展、合作共赢的全新道路。

第二是经营管理模式整合。首先,中国建材实施一整套行之有效的“五化”管控模式,明晰集团总部、业务平台、生产工厂作为投资、利润和成本中心的各层级管理职责,通过治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理数字化、文化一体化,增强集团控制力和风险防范能力。同时,推行“三五”管理模式,包括五N(五化,运行模式),即一体化、模式化、制度化、流程化、数字化;五C(五集

中管理模式),即市场营销集中、采购集中、财务集中、技术集中、投资决策集中;五I(五类关键经营指标),即净利润、售价、成本费用、现金流、资产负债率。在实施“三五”管理的过程中,采取“对外对标、对内优化”和“辅导员制”等基本方法,将优化了的管理模式迅速在各个被重组企业中推广,不仅促进了各企业发挥资源聚集效应,也促进了企业间的文化融合与文化认同。

企业文化的融合,对统一思想认识,打造感情基础,形成企业统一的价值观起到了重要作用。中国建材“融合”文化的建立和推广,保持了被重组企业管理团队的稳定性,极大地调动了广大员工和管理人员的积极性,确保了联合重组的成功。以南方水泥为例,重组的150家企业,65%是民营企业,15%是地方国企,20%左右是混合股份企业,全部实现了平衡交接与过渡,没有一家出现过“反水”的现象。中国建材认为,联合重组重要的不是资本的联合,而是最大限度地调动人的积极性。

## 三、建设企业文化的传播网络

中国建材根据所属企业地域不同、企业性质不同、文化背景不同等特点,逐步建立起由所有企业共同参与的企业文化建设传播网络,保证了集团战略与文化在各级单位的贯彻落实。

通过多样化的传播形式、载体,提高企业文化的认知度,营造浓厚的企业文化建设氛围。利用集团公司总部与各级企业网站,中国建材大力宣传和推广企业的战略思想与企业

文化：将《中国建材通讯》等集团总部与各层级企业的刊物作为宣传企业文化的重要窗口，开设专栏探讨企业文化、刊登研讨论文、传播典型事例；通过企业宣传画册、宣传片、大幅广告牌等形式，展现企业形象，宣传企业精神；利用学术研究、经验交流等形式，促进员工对企业文化的认同和执行。中国建材充分利用网络与平面报刊媒体，发表企业在发展战略、改革创新、发挥央企作用、带动行业转型等方面的成绩与经验，宣传和提升企业形象，传播中国建材理念。

与此同时，中国建材通过正式导入企业视觉识别体系（VI系统），加强了企业形象的管理与统一。为保障企业导入企业视觉识别体系的顺利实施，中国建材制定了相应的视觉识别管理办法，颁布了集团《视觉识别管理手册》。手册公布了企业标志与标准字的设计方案，阐述了创意思考、设计意念，详解了绘制方法和规范应用；规定了标志与标准字的组合规范，企业专有色彩及辅助要素，指定了印刷专用中、英文字体；对办公用品、旗帜、广告形式、导示标示、包装等应用物品作了设计示范和应用规范，保证了VI体系在实施过程中的规范性。

在整合品牌、统一品牌的认知上，中国建材也做了大量工作，取得了良好成效。例如中联水泥的所有水泥产品的品牌经过整合都统一在“中联”品牌下。南方水泥整合了所有的品牌，推出了“南方水泥”品牌。妥善处理企业战略性品牌与一般品牌之间的关系，避免因品牌间的自相竞争而造成企业资源的分散，进一步

提高品牌资源的使用效率。

#### 四、营造建立学习型组织的良好文化氛围

学习型组织建设是良好企业文化的组织保证。中国建材有两大特质，一是融合的文化，二是学习的精神。融合使企业做大，学习使企业做强。中国建材通过建设学习型组织，营造良好文化氛围，使集团的文化理念成为每一位干部员工自觉的行为习惯，形成了中国建材特有的精神气质。

通过建立共同愿景、强化团队学习、改变心智模式、提倡自我超越、进行系统思考，中国建材积极推进学习型组织建设。集团内倡导学习思考的风气，营造交流互动的氛围，强调工作学习化、学习工作化，鼓励干部员工终身学习，不断更新知识结构，不断提高素质修养，最大限度发挥创造力，保持企业永续活力。中国建材按照学习型组织建设要求，成立了集团高科技人才培训中心等5个人才培训中心和基地，并充分利用网络、多媒体等现代信息技术，不断丰富学习形式，完善培训手段，通过政治学习、业务培训等多种方式，有计划、有重点、分层次地搞好员工培训工作，使干部员工持续学习新知识、掌握新技术、树立新观念，并增强对企业文化的认同，培育出一支政治过硬、业务精湛、作风优良的优秀干部员工队伍。通过将学习型党组织与学习型组织建设相结合，引导党员干部和员工将学习作为一种精神追求，使学习与思考成为中国建材的内在品格和重要特质，不断提升团队学习能力与竞争力，为培育具有国际竞争力的世界

一流企业提供有力的智力保证和人才支撑。

#### 五、关于企业文化融合的几点思考

##### 1. 文化也是一种生产力。

优秀的企业文化是社会主义先进文化的重要组成部分，是企业持续发展的精神支柱和动力源泉，也是推动企业稳步发展、和谐发展不可或缺的重要生产力。十年间，中国建材营业收入从20多亿跃升至近2000亿元，成为我国最大的综合性建材产业集团、世界500强企业，2011年经营业绩在全球建材行业中位列第二名。在这个跨越式发展奇迹的背后，中国建材企业文化的融合无疑起到重要的推动作用，增强了企业凝聚力，提升了企业的核心竞争力，确保了企业战略的有效实施和经营目标的顺利完成。

##### 2. 以人为本是企业文化融合的根本。

充分调动员工的积极性和创造性，挖掘员工的潜能，是推进企业文化发展的关键之一。中国建材文化建设的立足点就是以人为本，以提高员工的道德素质和培育执行能力为重点，不断提高员工的整体素质，实现员工价值升华与企业发展的和谐统一。中国建材认为，联合重组重要的不是资本的联合，而是最大限度地调动人的积极性。中国水泥协会会长雷前治说，中国建材的文化能够把中央企业和民营企业融合在一起。民营企业企业家昨天是小企业的大老板，为自己挣钱，今天变成了大企业的经理，为集团挣钱，仍然起早贪黑，废寝忘食地工作。



### 3. 管理整合是企业文化融合的保证。

众所周知，让不同所有制、不同文化背景的加盟企业迅速融合和发挥效益，是一个世界性难题。据国际知名管理咨询机构统计，在众多并购失败的案例中，“并购后整合不力”占失败原因的86%，整合不力又突出表现为文化冲突。中国建材推行的央企市营、“五化”管理等独具特色的管理模式和体制机制，对联合重组的成功起到了至关重要的作用。中国建材的实践证明，强大的企业文化是联合重组的重要思想基础，管理整合是企业文化融合的重要保证。加入中国建材后，很多职业经理人对工作充满热情，很有职业化精神，在中国建材的队伍里愉愉快快、全身心投入工作。南方水泥常务执行副总裁张剑星表示，“我感觉自己的价值不是小了而是大了，挣的钱不是低了而是高了，这是实实在在的实惠。”

### 4. 共同价值是企业文化融合的核心。

精心营造的健康的、优秀的、统一的企业文化是一种无形的力量，是企业提升竞争力、协调发展的重要软实力，可以让企业的广大干部员工向着高远的理想，发挥合力，共同进步。这种力量，是一种无形的力量，是一种心灵的激励。中国建材建立了适合企业自身发展的文化体系，为广大干部员工提供了一个共同的事业平台。“善用资源、服务建设”，“做强做优、世界一流”、“行业价值高于企业价值，企业价值孕于行业价值之中”等一系列价值理念，将中国建材广大的干部员工以及新加盟企业紧紧凝聚在一起，把个人的人生价值融入到企业价值中去，把积极性和创造性凝聚到企业的共同愿景上来，成为一种自觉追求。“五加二”、“白加黑”的现象在中国建材非常常见。宋志平董事长评价道，中国建材的每一项成绩都源于它有一

支执行力强的管理团队和勇于奉献的员工队伍。

### 5. 渠道畅通是企业文化融合的基础。

作为一个庞大的产业集团，如何将优秀的企业文化宣贯到位，并逐级融入到企业的各个管理层面，这就要求企业必须拥有畅通有效的信息沟通渠道。为此，企业文化建设必须以创新精神，不断创新内容形式、活动载体和方法手段，充分发挥好网站、报刊、广告等媒介的桥梁作用，加强对企业文化的宣传力度，提高对企业文化的认知度，促进企业内部资源的进一步优化与融合，达到更为理想的沟通传播效果。

企业要成就伟大的事业，不仅要管理先进，而且要思想领先。对于未来的发展，中国建材董事长宋志平表示，要成为全球建材行业的领导者，不仅要靠完善的制度约束行为，还要靠先进的文化指引心灵。做全球建材行业的领军企业，先进的思想与文化将更加重要。



# 建材企业建设能源管理中心的 必要性探讨

中国建材股份有限公司 王鹏

## 前言

当今世界, 能源短缺以及过度使用造成的环境污染等问题已成为全世界共同关注的焦点, 也是我国社会经济发展所面临的重大课题和挑战。我国能源总量相对不足, 能源结构不合理, 能源管理和能源技术装备水平偏低, 能源消耗高于主要能

源消费国家平均水平。建材工业是主要的高耗能行业, 其中水泥、平板玻璃和建筑卫生陶瓷位列建材工业能耗前三。2005年和2010年全国能源消耗总量分别约23.6亿吨标准煤和32.5亿吨标准煤, 其中建材工业能源消耗总量分别约为1.6亿吨标准煤和2.5亿吨标准煤, 分别约占全



国能源消耗总量的6.7%和7.4%。

“十二五”期间我国经济仍将保持平稳增长,但依靠增加能源供应和调整能源结构,难以满足持续增长的消费需求,这就需要从能源管理上弥补不足,从能源管理上要增量。因此,作为能耗大户,建材行业推进建设企业能源管理中心,系统规划能源管理工作,对企业节能减排、提升效益和效率具有重要的现实意义。

## 一、何为能源管理中心

企业能源管理中心技术发源于西方发达国家,随着信息化技术的快速发展,目前国外已广泛应用于工业生产过程及大型民用建筑能源系统的实时监控和优化管理。所谓能源管理中心是指采用自动化、信息化技术和集中管理模式,对企业能源系统的生产、输配和消耗环节实施集中扁平化的动态监控和数字化管理,改进和优化能源平衡,实现系统性节能降耗的管控一体化系统。

能源管理中心首先是一种管理理念和管理体系,以降低能源消耗、提高能源利用效率为目的,利用系统的思想和过程方法,结合管理流程、生产组织、工艺调整,对能源生产、输配、消耗等环节实施集中化、扁平化、全局化管理。

其次是一个自动化和信息化高度融合的管控一体化系统,是能源管理行使管控职能的平台,通过集成能源动力控制系统和工艺数字控制系统(DSC系统)等第三方系统进行动态监控,借助完善的数据采集网络,获取生产过程的重要参数和相关能源数据,经过处理、分析并结合

对生产工艺过程的评估,实时提供在线能源系统平衡信息和调整决策方案,实现生产工序用能的优化分配及供应,保证生产和动力工艺系统的稳定性和经济性,最终提高整体能源利用率。

最后是一项持续的改进提高过程,在明确的目标和有限资源要求基础上,进行全面策划、实施、检查和改进,采用切实可行的方法开展能源管理活动,确保节约能源的效果得以不断保持,实现节约能源的战略目标。

目前,企业能源管理中心在我国已渐渐兴起,国内钢铁行业有部分企业已经建立了能源管理中心,支撑技术也较为成熟;化工行业也正在尝试建立企业能源管理中心。

## 二、建材企业建设能源管理中心的必要性

开展企业能源管理中心建设,是建设资源节约型、环境友好型社会的需要,是落实国家节能减排目标、实现两化融合的重要举措,也是企业管理增效、提高竞争力、实现可持续发展的有效途径。

### 1. 社会和产业发展需要

根据科学家估计,到本世纪中叶,石油资源开采将会枯竭,如果没有建立新的能源体系,全球将出现能源危机,进而影响社会发展和稳定。而在能源使用过程中又不可避免的对生态环境造成污染和破坏,如温室效应、酸雨等等。因此建立能源管控体系,科学使用能源、推动能源节约,既是全球经济发展的需要,也是改善人类生存环境必须破解的难题。

建设企业能源管理中心,通过采用可行和经济的的技术,以及环境和社会可接受的措施,来更有效地管理利用能源资源,降低单位产品的能源消费,降低各类排放,不仅可以提高企业的社会效益,也是产业健康发展的大趋势。

### 2. 践行国家产业政策需要

国家产业政策也鼓励和支持建材企业建立能源管理中心。2009年工信部与财政部在联合下发的《工业企业能源管理中心建设示范项目财政补助资金管理的暂行办法》中提出,为提高工业企业能源管理水平和能源利用效率,将在钢铁、有色、化工、建材等重点用能行业逐步开展能源管理中心建设的示范工作。中央财政将安排资金对示范项目给予支持。2011年工信部召开的“化工企业能源管理中心示范项目建设经验交流会”强调,将加大能源管理中心项目推广范围,加大钢铁、化工、建材、有色等重点用能行业推广力度。

日前,工信部发布的《建材工业“十二五”发展规划》提出“十二五”时期建材工业能耗目标为:单位工业增加值能耗和二氧化碳排放降低18%~20%;到2015年水泥、玻璃、陶瓷、玻璃纤维等行业能耗和排放水平接近或达到世界先进水平。在大中型建材企业建立能源管理中心,推进合同能源管理,提升能效水平,最大限度实现能源梯级利用。

建设能源管理中心是国家节能降耗的要求,也是推进两化融合的要求。我国提出的两化融合科学发展观,是信息化和工业化的高层次深度

结合,是指以信息化带动工业化、以工业化促进信息化,走新型工业化道路。两化融合的核心就是信息化支撑,追求可持续发展模式。我国在工业领域尤其是重点用能行业中推广企业能源管理中心项目建设,是信息化和工业化融合的表现之一,是促进“两化”融合的重要内容。

### 3. 企业实现可持续发展需要

随着“两型”社会建设步伐的加快,国家从严从紧的节能减排政策的陆续出台,作为高能耗、高排放和依赖能源资源的建材企业面临着进一步提高能源利用效率,降低单位能耗和二氧化碳排放量,进一步削减氮氧化物和二氧化硫排放总量等多重挑战。建材企业要提高发展质量和效益,实现可持续发展,就必须加强能源使用管控。

## 三、建材企业能源管理中存在的问题

目前,建材企业能源管理存在着几大问题。一是能源利用效率相对较低。最直接反映能源效率的指标就是单位产品能耗和万元工业增加值综合能耗。建材工业单位产品能耗水平虽然逐年下降,但平均水平还较高,与先进水平有差距。

二是建材企业对能源管理缺乏整体性和规划性。虽然近年来建材企业对能源使用越来越重视,采取一些手段和措施降低能耗、减少排放、降低成本,但多以局部的、分散的技术改造或改进工序为主,如更换高耗能设备、采用新工艺,还没有从整体性和规划性的角度去解决

能源管理和使用问题。

三是建材企业能源管理监控系统的软硬件水平较低。建材企业DSC系统还主要集中在生产工艺参数、工序流程等动态监控调整,对能源使用的监测和控制系统水平还较低。另外,建材企业能源管理软件水平也较低,缺乏在能源系统控制和优化管理方面的经验。

## 四、建材企业建立能源管理中心的现实意义

### 1. 有利于企业履行社会责任,完成节能减排任务

为了推动节能工作,各级政府相继出台了能源类、节能减排类的法律法规和强制要求,下达了相应的指引和任务指标,并且进行定期或不定期检查和考核。建材企业作为用能单位和节能降耗的责任主体,建设能源管理中心有利于落实国家相关法律法规、政策,也有利于促进建材企业提高能源利用率,降低能耗,减少排放,完成节能减排任务,是企业履行社会责任的有效途径。

### 2. 挖掘企业能源管理的潜力,节能降耗

我国建材工业生产线装备的机械化和自动化水平基本达到或接近国际先进水平,并且能耗设计指标优于国外平均水平,但是实际生产能耗超过设计值,充分说明建材企业在日常能源管理方面有很大的潜力。能源管理中心通过系统的分析用能结构和流程,识别出节能关键点,帮助企业评价节能方案,确定适合企业自身的节能措施,从而最大限度地挖掘企业节能潜力,实现节

能降耗。

### 3. 提高企业整体管理水平,降本增效

从企业综合管理层面来讲,建设能源管理中心是梳理能源管理工作体系,建立能源管理机制的一个过程,可以将能源管理与企业战略管理、运营管理和财务管理等融合形成一个完成的企业管理体系。另一方面能源管理中心本身是一个全面策划、实施、检查和改进的体系,将传统节能管理中分散的管理活动有机地结合为一体,通过识别节能潜力以及节能管理工作中存在的问题,持续改进,不断降低能源消耗,大大减少工作中的随意性,进而提高节能工作整体效果和效率。建材企业成本构成中能源消耗占很大的比例,能耗水平的有效降低,也就是成本的降低。

## 五、结语

通过以上分析我们可以看出,在建材行业推行企业能源管理中心建设,既是发展低碳经济的需要,也是企业可持续发展提高竞争力的必然选择。在建设企业能源管理中心的过程中我们还要着重考虑以下几点:一是国家要给予企业相应的政策和资金的支持;二是行业协会充分发挥企业与政府间桥梁纽带作用,向其他行业汲取经验编制可行的实施方案;三是大的建材集团结合自身实际率先设立示范项目,为全面建设能源管理中心积累经验;四是设计服务企业要结合建材行业和企业的特点,建设有行业和企业特色的能源管理中心。



## 相关链接： 其他行业建设企业能源管理中心经验

### 1. 钢铁行业

钢铁行业耗能量占我国总能耗的10%~15%左右，是能耗高、污染重的国家重点监管行业，节能潜力大，减排任务重。从国家统计局数据看，1980年每吨钢铁综合能耗高达2000千克标准煤，到2007年大中型钢铁企业每吨钢综合能耗632千克标准煤，降幅达三分之二。但我国钢铁业工业总体工艺装备较落后，二次能源回收率低。另一方面，我国钢铁工业一次能源中煤炭占比达70%左右且煤质差，而石油类能源和天然气所占比例比美国、德国、日本低15%至25%，每吨钢要比这些国家多耗15千克至20千克标准煤，高耗能问题仍然突出。2009年工信部开始在钢铁行业开展能源管理中心建设的示范工作，宝钢、湘钢、唐钢、邯钢4家已建成能源管理中心。

从1982年开始，宝钢经过三期改造，建成能源管理中心，成为宝钢的能源生产调度和管理的中枢。通过在线监控、平衡调整、综合监控技术，实现对宝钢能源系统运行状况的及时监控，并且结合节能调度的措施，确保钢铁生产系统运行在最佳状态。自1991年投产以来，宝钢吨钢综合能耗年平均降低1.6%，污染排放不断下降。据统计，宝钢每年节约8.8万吨标准煤，价值合2530万元，其中50%的节能贡献来自能源管理系统，能源系统的运行管理效率提高约5倍，综合效益在4元/吨钢左右。

湘潭钢铁集团投资近亿元建设能源管理系统，整合自动化和信息化技术，实现了对能源生产、输配和消耗的管控一体化。系统通过监控器、传感器、智能终端等，实现对电、燃气、氧、蒸汽、各种水等能源设备系

统实时监控、分析、远程操作控制。项目实施两年多来，每吨钢综合能耗水平降低了38千克标准煤。这一技术如果能在全国钢铁业普及，即使每吨钢能耗降低10千克标准煤，每年也能节省大约700万吨标准煤，这相当于一个大型煤矿一年的产量。

唐钢投资1.5亿元建设企业能源管理中心，投入使用后每吨钢能源成本在2010年已降低100元的基础上再降50元，每年减少二氧化碳排放30多万吨。

### 2. 化工行业

化工行业能源管理中心的预期应用目标是为化工企业带来显著的节能减排效果，单位综合能耗降低2%~5%，能源介质（如蒸汽、燃料气等）放空量减少3%~10%。工信部已经审批了23个化工行业企业能源管理中心建设项目，正在大力推动项目实施。石化联合会已联合相关专业协会、集团公司和技术公司编制石油化工、氮肥、氯碱、纯碱和电石等企业能源管理中心建设实施方案，化工企业能源管理中心建设将加速进行。

2010年，经中国石化联合会推荐，工信部将湖北兴发化工集团能源管理中心项目列为化工行业的首个示范项目，目前该项目已建成并处于试运行阶段，试运行以来产生了很好的节能效果。2010年，兴发集团万元产值能耗0.92吨标煤，万元工业总产值能耗5.57吨标煤。2011年1~8月万元产值能耗为0.85吨标煤，同比下降7.14%；万元工业增加值能耗为5.37吨标煤，同比下降0.59%。

# 水泥企业生产管理信息化建设 在“两化融合”中的探索与实践

中国联合水泥集团有限公司淮海运营管理区 邹士忠

## 一、引言

信息化与工业化融合（以下简称“两化融合”）就是坚持以信息化带动工业化、以工业化促进信息化，是科技含量高、经济效益好、资源消耗低、环境污染少、人力资源优势得到充分发挥的工业化道路。目前，发达国家信息化和工业化融合已渗透到工业及工业领域之外的办公、教育、医疗、农业和服务业等各个领域，有力地推动了国民经济的发展。

党的十六大江泽民总书记提出了“以信息化带动工业化，以工业化促进信息化”的新型工业化道路的指导思想；经过5年的发展和完善，在党的十七大上，胡锦涛总书记进一步提出“发展现代产业体系，大力推进信息化与工业化融合”的新科学发展观，“两化融合”的概念就此形成。徐州中联水泥有限公司（以下简称“徐州中联”）生产管理信息化建设就是抢抓“两化融合”政策机遇，推动企业转变发展方式的务实举措。

在工艺技术、装备得到大幅提升的情况下，如何进一步挖掘潜力，降低生产成本？生产管理信息化成为突破口。面对运输成本的约束、水

泥行业“区域为王”的突出特点，中国联合水泥淮海运营管理区（以下简称“淮海区”）以信息化为管理创新的突破口，通过生产管理信息化建设促进安全生产、节能减排，实现降本增效。

按照“总体规划、分步实施、试点先行、务求实效”的原则，淮海区选择技术装备先进，管理水平领先的徐州中联为试点建设单位，建设徐州中联生产管理信息系统。总结徐州中联先进生产经验，形成生产管理示范模式，复制推广到区域内其他企业，

为提高淮海区生产管理科学化水平，全面完成上级单位下达的生产经营目标提供了有力保障。

## 二、徐州中联生产管理信息化主要内容

徐州中联在信息化建设方面立足实际，建立了大型企业智能化生产管理系统，具体包括设备管理、生产运行管理、质量管理、安全管理、生产实时信息展现（包括静态、动态、实时信息）和综合利用、移动管理等重要内容。（见图1）

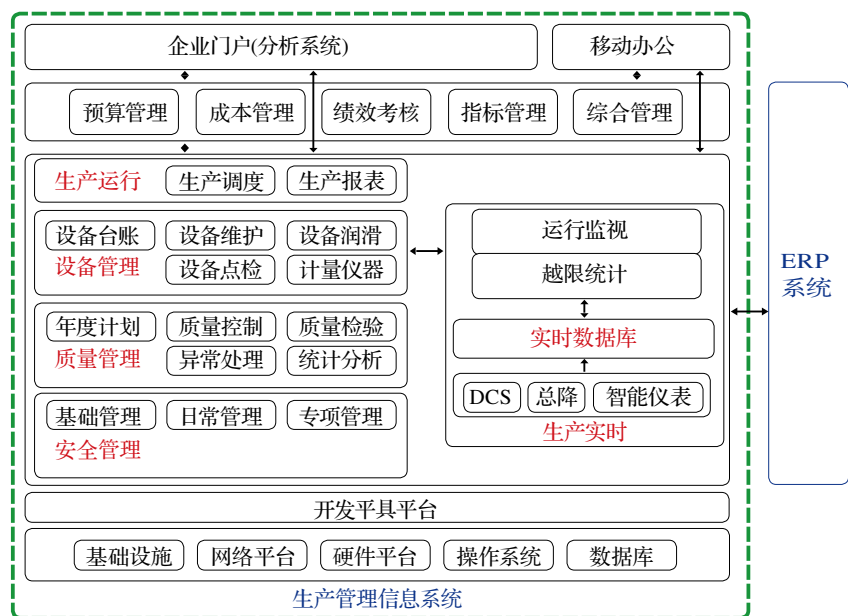


图1 徐州中联生产管理信息系统

### 1. 设备管理

设备管理采用模块化结构,其功能模块涵盖了“设备可靠、维护经济”的所有关键领域,包括:设备台账管理、故障和缺陷管理、设备维护管理、润滑管理、点检管理等。通过设备管理信息化平台,提高设备预防性维护和检修工作的计划性和效率,在知识管理、档案管理的基础上,增加工作流过程管理,提高设备运转率,降低设备运行成本。

### 2. 生产运行管理

水泥生产车间是水泥生产的核心管理单位,涉及人、物、设备等重要的企业资源,是企业产值的核心,按不同的流水线、工艺及工序等特点划分不同的车间组织,在车间下定义不同的岗位、人员。融入先进的管理理念对车间日常事务性的工作进行集中管理,将分散的信息再现给管理人员,通过日志、台账等方式将车间中的人、设备及产量等相关的内容集成起来,既能有效地进行管理又能为考核提供准确的数据基础。

生产运行管理辅助运行人员接收调度指令,安排好生产计划。有实时测点条件的通过实时数据采集系统读取生产实时数据,不具备实时数据采集条件的通过手工抄表、填写交接记录班、生成生产日报等各种手段,使人员和设备都有很好的生产安排,并采用定期工作管理、设备缺陷管理的手段,使生产设备处于良好的运行状态。

### 3. 质量管理

以质量台账为基础,对化验数据进行全面管理,覆盖控制组、分析

组、物理组的原材料、生料、熟料、水泥所有化验数据,具备配方计算、自动台账生成等功能。

### 4. 安全管理

通过安全统计分析、应急管理、安全监督检查、综合业务管理、安全教育培训、危险品管理等功能模块,对各种事故进行调查分析、记录、审核、制表,并将统计结果、分析报告在主管领导核准后形成安全管理报告,拟定安全技术措施,组织进行安全规程的教育培训,实现对基层单位(包括行政管理部门)的安全工作行为和实施进行监督检查,有效预防意外事故的发生,降低因事故引起的减产、停产率和意外损失。

### 5. 生产实时信息展现和综合利用

生产实时信息展现系统是控制系统(DCS、PLC等)与企业管理系统的桥梁,它不仅仅是数据通道,更是应用的过渡。生产实时信息展现系统完成了从生产到管理的无缝结合。它从控制系统采集生产数据,通过专业的计算与分析手法对生产实时数据进行二次加工,并提供给其它系统,通过结合其它资源信息辅助管理者指导生产。

### 6. 移动管理系统

移动信息化是信息化建设的一个新阶段,是对于水泥企业信息化建设的有效提升。尤其对于企业的管理者而言,是信息化应用的跨越性拓展,实时在线的应用是领导者掌握生产信息的有效手段。

移动管理平台是基于行业应用的移动信息化应用系统,实现各种手

机和PDA等掌上设备便捷访问生产管理信息系统的所有资源,包括关键指标分析、即时生产信息、即时任务、在线协作与沟通等应用。

## 三、技术路线

徐州中联生产管理信息系统采用“总体规划、分步实施、需求牵引、效益驱动、重点突破”的建设原则。按照信息化总体规划,落实和分解项目建设目标,以需求为导向,以应用促发展,以实用为准绳,以效益为目标,扎实有效地分步开展项目建设和推广应用工作。

在建设过程中注意采用成熟技术和商品化软件产品,同时辅以适当的二次开发,并按需求的轻重缓急确定优先实施顺序。同时充分利用现有数据资源并将先进的管理理念融入系统设计和实施的全过程。在建设的过程中重视人员培训,将实施开发队伍和应用队伍统一起来。

## 四、重点解决的关键技术问题

1.充分利用过程控制系统(如DCS系统、总降压系统等)产生的海量数据,挖掘数据背后的价值。建立以实时数据库为基础的过程数据分析工具,建立过程实时数据采集和企业级实时数据库,并在此基础上开发数据分析展现等辅助决策工具。

2.生产设备管理、生产运行管理、质量管理、安全管理、预算管理、成本管理、绩效管理等的全面集成。在系统设计上实现实时、动态、静

态信息的一体化管理。

3.通过关系数据库、实时数据库、移动通信等最新技术提高信息采集、处理和综合利用的能力,解决物流环节中的责任分离、相互约束以及效率问题,强化生产管理中

知识化、过程化管理,提高降本增效的能力。

4.通过知识管理和过程控制两个抓手,建立起全面支撑企业生产管理的系统平台,实现规范化、精细化的管理。

## 五、项目成效

1.充分运用过程控制级的信息,通过自动采集、统计、分析、挖掘,为生产管理各项职能服务。

2.实现生产管理一体化。生产设备管理、生产运行管理、质量管理、安全管理、预算管理、成本管理、绩效管理各项职能通过信息化平台成为一个有机联系的总体,充分发挥综合资源效益,为提高生产运行质量、降本增效服务。(见图2)

3.充分运用最新生产装备、工艺技术,借鉴生产管理先进思想,依托计算机网络、数据库、移动通讯等成熟技术,形成生产管理信息系统智能化管理平台。(见图3)

4.创新性地实现管控一体化与移动办公的全新信息化管理模式,让生产管理人员摆脱时间和空间的束缚,通畅地进行信息交互,保证系统应用的灵活性、快捷性和整体协调性。

5.形成企业生产管理信息化平台产品,填补国内此类应用平台的空白,为下一步产业化推广打下坚实基础。

徐州中联生产管理信息系统是水泥企业生产管理信息化的一种开创性探索,落实了集团“把信息化建设作为战略实施的重要举措,作为提高决策效率、提升管理水平、推进科技进步、防范经营风险、增强持续竞争力的重要手段”的工作要求,为水泥行业生产管理信息化建设提供了有益的借鉴,同时也是水泥行业“两化融合”模式的一次非常有意义的实践。

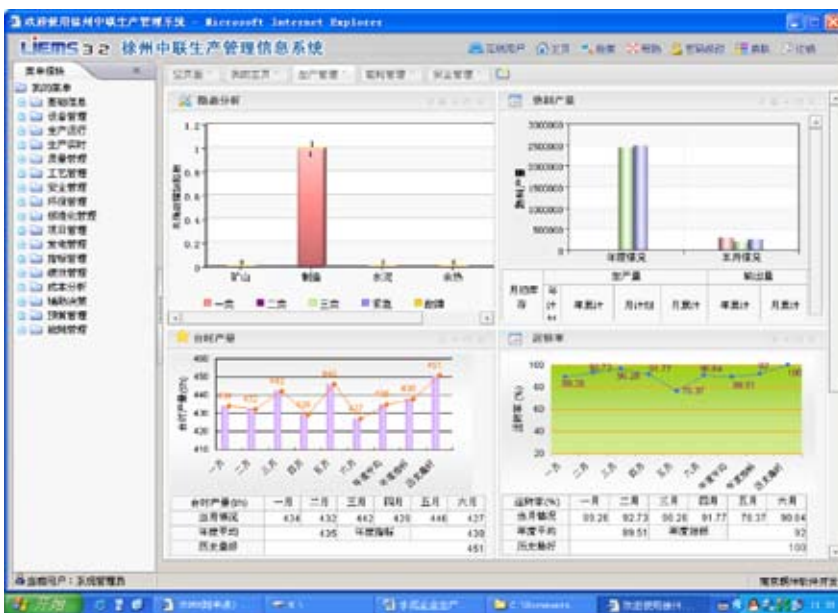


图2 生产管理信息系统主界面

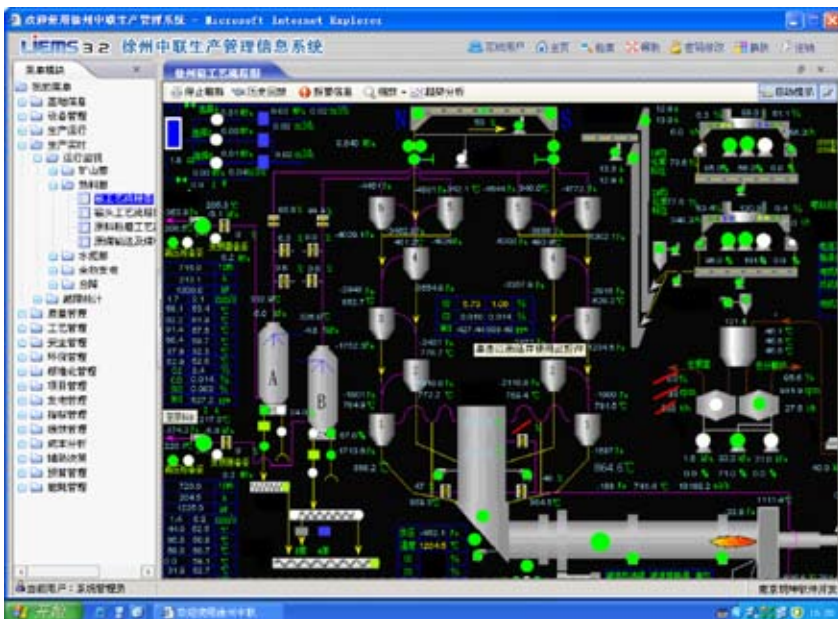


图3 回转窑实时信息在管理系统的同步展现



# 浅谈企业文化 与思想政治工作的联系和区别

咸阳陶瓷研究设计院 陈文波

党的十七届六中全会把建设文化强国作为我国的重大战略，企业文化在实现文化强国战略中，是推进社会主义文化事业大发展的重要组成部分。党在企业中的思想政治工作，为企业的改革发展、和谐稳定提供了强大的精神动力和思想保证。企业文化与思想政治工作的有效融合，对于推进社会主义核心价值体系建设，促进企

业科学发展，起到了相得益彰的作用。在工作实践中，由于提倡了加强企业文化建设，出现了忽视企业思想政治工作的现象，认为在现代企业制度下可以用企业文化来代替中国共产党长期以来所开展的并在企业中发挥重要作用的思想政治工作；还有的以为企业加强思想政治工作，开展各种理想信念等教育，开展职工文化活动就是

企业文化建设。企业文化与思想政治工作在工作目标、对象、内容、方法等方面有共性，又在属性、方式、范围等方面存在不同。

搞清企业文化与思想政治工作的联系和区别，首先搞清楚什么是企业文化？什么是思想政治工作？

企业文化是企业长期的生存和发展中所形成的，为企业多数成员

**思想政治工作为企业文化建设起方向性的指导作用，  
而企业文化则为企业思想政治工作与管理工作的密切结合提供了最好的形式，  
为思想政治工作的创新拓展了新的领域。**

共同遵循的最高目标、基本信念、价值标准和行为规范。它是理念形态文化、物质形态文化和制度形态文化的复合体。企业文化一般分为三个层次。一是观念层，它是企业文化的核心和主体，主要为企业的领导和员工共同遵守的基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌，包括企业的最高目标、企业哲学、企业精神、企业道德、企业风俗、企业宗旨。例如，咸阳陶瓷研究设计院把“严谨、诚信、求实、创新”作为企业的核心理念，把“科技为先、创新为魂、实现自我、贡献社会”作为企业的核心价值观。二是制度层，制度是外加的行为规范，它约束企业成员的行为，维持企业活动的正常秩序。它包括企业的基本制度和特殊制度，如决策程序、议事规则、员工守则、项目管理办法等等，就是一些程序化的制度；还有企业内部长期形成约定俗成的企业风俗，如特殊典礼、仪式活动等。三是物质层，是企业文化在物质层次上的体现，属企业文化的表层部分，是员工价值观的物质载体，如视觉识别管理系统、厂容厂貌、产品样式、包装，企业的业余文化活动及作品等。

思想政治工作，它是一定的阶级和政治集团，为了实现其政治目标和任务而进行的以政治思想教育为核

心与重点的思想、道德和心理综合教育。也就是说，为了实现政治任务、政治目标去做人的工作，做人的思想教育、转化、引导工作。中国共产党在企业中的思想政治工作，就是要高举中国特色社会主义伟大旗帜，以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观，紧紧围绕党和国家工作大局，紧紧围绕建设社会主义核心价值体系，紧密结合企业生产经营、改革发展中心任务，坚持解放思想、实事求是、与时俱进、开拓创新，坚持党的全心全意依靠工人阶级根本方针，坚持以人为本、尊重人理解人关心人，坚持把解决思想问题与解决实际问题结合起来，贴近实际、贴近生活、贴近群众，创新内容形式、创新方法手段、创新体制机制，努力提高国有企业思想政治工作科学化水平，培养和造就有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义劳动者，为推动企业科学发展、促进社会和谐稳定作出新贡献。企业中的思想政治工作，为企业的改革发展、和谐稳定发挥服务和保证作用。其作用表现为：政治教育的导向作用，在企业员工中积极开展理想信念教育，树立正确的人生观、价值观；榜样的激励作用，企业中涌现出的各类先进模范人物，对员工起着很好的激励作

用。物质利益的激励作用，通过党群系统思想政治工作，影响和参与企业实行按劳分配的原则，提倡效率与公平的统一。真心依靠员工办企业，加强民主管理，积极实行厂务公开，发挥职代会的作用，参与企业重大问题和关系员工切身利益问题的决策。

企业文化与思想政治工作之间有着广泛的联系和共同点。目标基本一致，对象完全相同，内容有相似之处，手段大体重合。坚持以经济建设为中心，企业一切工作都必须从企业的生产经营出发，围绕生产经营进行。这就要求企业思想政治工作充分调动干部员工的积极性、创造性，把企业的内部各种力量凝聚在一起，为实现企业的目标服务，从这个意义上讲，企业思想政治工作与企业文化建设的目标是一致的。企业文化和企业思想政治工作的对象都是企业的员工，企业文化强调以人为本，重视人的价值；思想政治工作则强调广大员工的企业主人翁地位，都提倡尊重人、理解人、关心人、爱护人。企业文化和企业思想政治工作都强调企业的目标、企业的道德，加强对员工遵纪守法约束、教育，提倡爱岗敬业精神，用灌输、引导、视觉形象等手段提升工作效果。

企业文化与思想政治工作之间



存在一定的差异,表现为:

第一,范畴不同。企业文化属管理科学,本质上属经济文化范围;而思想政治工作则属于政治科学,带有鲜明的阶级性和政治倾向性。

第二,要素内涵层次不同。企业文化的内涵主要是一个企业内部独特的得到本企业员工认可的价值取向、行为准则、经营理念、行为规范等;而思想政治工作要培养的是理想信念、价值观、奋斗精神、道德意识等内容,着眼于国家、民族的整体利益,比企业文化的要素在一定意义上高出一个层次。虽然在我国,企业利益与国家民族的整体利益是一致的,但是因为所处的地位不同,企业利益与国家利益,员工的既得利益与长远利益的不协调是经常出现的,这种不协调也会反映到企业的经营理念、价值观念、经营行为上来。如果这种不协调得不到及时解决,就会导致企业与国家利益冲突,导致员工与企业利益追求上的矛盾,使企业失去和谐的生存环境。这对国家、企业的发展都是不利的。解决这个矛盾,必须通过思想政治工作来沟通协调企业与国家、社会的文化关系、利益关系,使企业的经营理念、价值观念、道德行为等与国家和社会的要求相协调。

第三,企业文化要素的培育也必

须依托思想政治工作。思想政治工作是共产党的优势,几十年来的实践已经使它成为一门完整的科学,不仅有一个完整的领导系统和工作机构,有一支素质精良的政工干部队伍,而且形成了自己的科学管理体系,积累了丰富的政治工作经验,总结出了一整套有效的工作方法,已经得到企业员工的普遍认可,在企业管理中奠定了不可替代的地位。企业文化建设是加强、改进思想政治工作的一种手段,通过企业文化建设提高企业管理水平,促进思想政治工作与管理工作的有机结合,使思想政治工作上一线、进班组、到家庭,渗透到科研、生产、经营的各个环节中,发挥有效的服务保证作用。同时也使企业文化建设依托思想政治工作的领导体系、工作机制、骨干队伍得以顺利实施。所以,在加强企业文化建设的同时要注意防止以企业文化建设代替思想政治工作的倾向。

第四,企业文化与思想政治工作的性质不同。企业文化是与企业经营活动有机融合在一起的一项活动。这种活动包含着极丰富的文化内容,不仅对内有粘合作用,对外也具备一种争取公众对企业认同的社会功能。而企业的思想政治工作是与企业内部员工为对象,以尊重人、理解人、关

心人为原则,解决思想感情问题为主的活动。思想政治工作借助企业文化方式,可以不断丰富内容,深化工作效果。企业文化可以在更大的领域里为思想政治工作提供观念、价值、精神表现的形式与载体。企业文化通过科学文化和人文文化手段的综合运用,把在思想政治工作中开展党的路线、方针、政策的教育转化为企业价值观、进而增加企业的凝聚力,发挥员工生产经营的积极性,为企业和国家多做贡献。

综上所述,思想政治作为企业文化建设起方向性的指导作用,而企业文化则为企业思想政治工作与管理工作的密切结合提供了最好的形式,为思想政治工作的创新拓展了新的领域。加强企业文化建设,可以使思想政治工作与企业管理工作更好地拧成一股绳。充分发挥思想政治工作和企业文化建设各自的优势,紧紧围绕生产经营开展工作。企业的管理工作以人为本,向员工的价值观道德领域深入,形成良好的企业整体价值和品牌文化,塑造企业形象、产品形象和员工队伍形象,提高企业的整体素质和在市场竞争中的竞争力。企业文化与思想政治工作建设二者水乳交融、相得益彰,使企业的物质文明与精神文明建设协调稳定地发展。

# 提升职业化素养 争做优秀职业人

中国建筑材料集团有限公司 李秀兰



近年来,中国建筑材料集团有限公司(以下简称中国建材集团)在董事长宋志平带领下,由一个以从事新型墙体材料为主业的中型企业,发展为我国建材行业的排头兵、财富世界500强、全球建材行业第二的大型企业,成为推动行业结构调整和转型升级的主导力量。中国建材集团的快速发展,给13万中建材人尤其是广大青年员工提供了难得的机遇,同时也带来了挑战。面对机遇与挑战,中国建材集团的员工要不断提升职业化素养,争做优秀职业人。

职业化即专业化,是工作状态的

标准化、规范化、制度化,要求员工要有专业化的知识、技能、形象、态度和道德,在合适的时间和地点,用合适的方式,说合适的话,做合适的事。中国建材集团每位青年员工要深刻理解集团的企业文化,在工作中的言谈举止符合职业规范和标准。

提升职业化素养应从以下几方面重点推进:

**培养敬业精神。**每位员工要用一种严肃、积极的态度对待自己从事的事业,专心致力于自己的工作,兢兢业业,勤勤恳恳,忠于职守,千方百计做好工作。敬业首先要爱岗,爱

岗与敬业息息相关,互为条件,只有爱岗才能敬业,也只有敬业才能体现爱岗。职业人要努力培养热爱自己所从事工作的自豪感、荣誉感,学会担当,勇于负责。结合现实工作要求,发扬优良传统,大力倡导爱岗敬业的职业道德,是每位职业人对待本职工作最基本的态度。只有爱上自己的职业,他的身心才会融合在工作中,焕发出无限的动力和热情,在平凡的工作岗位上做出不平凡的事业。如果一个人不尽职尽责,就会影响整个团队的工作进程与效率,甚至还会给企业带来损失。

**提升职业忠诚度。**一支充满战斗力的队伍必定拥有一批忠诚于事业的员工。职业人应遵循的一种基本职业准则是全心全力、言行一致、表里如一地做好各项工作。忠诚即“心为忠、言为诚”，是员工对企业、个人遵守承诺的品德和行为。员工的忠诚首先是对企业的忠诚，维护公司的利益，坚决不做任何损害企业利益和形象的事情。此外，员工还要保持自己对所从事职业的绝对忠诚，既然选择了工作岗位，要一切从大局出发，热爱本职工作，尽职尽责，有强烈的责任感，承担起应有的责任，把该做的事情都做好，对自己的付出无怨无悔，不做任何与履行自己职责相悖的事情。任何人都要珍惜来之不易的工作机会和平台，在自己工作岗位上充分发挥才能，才能得到大家的认可、信任和尊重。

**发挥团队精神。**团队精神是大局意识、协作精神和服务精神的集中体现，核心是协同合作，最高境界就是集团倡导的凝聚力、向心力和亲和力，能推动整个团队有序运作和蓬勃发展。团队精神是组织文化的一部分，一个具有团队精神的企业，每位员工都饱含高涨的热情，团结友爱，充分发挥工作的主动性，形成集体意识和共同的价值观。此外，团队精神

有利于提高组织的整体效能，通过发扬团队精神，最大限度发挥集体的潜能，进一步减少内耗。集团取得的成绩，是13万中建材人心血和智慧结晶，每位员工要有良好的从业心态和奉献意识，要有大局观，以集体的利益为重，积极发扬团队精神。

**注重细节，追求完美。**“细节决定成败”。细节是关键，注重细节是一种工作态度，严谨的工作态度是做好细节的前提条件。一个不注重细节的人，永远无法成就大事业，企业员工在工作中要树立严谨细致的作风，发扬精益求精的工作精神，以追求完美的严谨态度和敬业精神去完成每项工作。我们在工作中要注重细节，在细节中寻找机会，把每件事情做细做精，力求每项工作做到完美，心中时常提醒自己“能做好为什么不呢？”以更高、大家认同和满意的标准来严格要求自己，把做好工作当成义不容辞的责任。

中国建材集团“十二五”的战略目标是建成又强又优、具有国际竞争力的世界一流建材企业。集团每位青年员工肩负着历史使命，要通过学习，树立正确的人生观、世界观、价值观，积极向先进人物学习。学习新知识、新技能，培养健康的情趣。时刻牢记个人利益孕于企业利益之中，

树立与企业共同成长的长远目标，热爱关心集体，脚踏实地，不虚度光阴，不消极懈怠，不好高骛远、更不损公肥私。要有敢为人先的精神，勇于负责，不逃避困难。同时，还要有建功立业的意识，勇挑重担，作技术创新和生产经营的排头兵，关心企业，关心集体，关心他人，关心弱势群体，真心做到扶老携幼，成为一个有热心、有爱心、有感恩之心的青年员工。

面对集团做强做优、实现世界一流企业的远大目标，我们深感任务艰巨，责任重大，使命光荣，每位员工要认真学习，强化工作中的进取心、责任心和事业心，在提高自己学识和能力的同时，把时间用在学习上，心思用在工作上。在实际工作中实践和弘扬集团的企业文化，牢记“善用资源，服务建设”的企业使命，践行“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观，营造“待人宽厚、处事宽容、环境宽松和向心力、亲和力、凝聚力”的“三宽三力”人文环境，信守“敬畏、感恩、谦恭、得体”的干部素养，不断提升职业修养，努力成为优秀的职业人，完成集团赋予我们的历史使命，为集团的稳定发展及社会和谐做出积极贡献。

# 文化 在这里熠熠生辉

鲁南中联水泥有限公司 陈军

初次接触鲁南中联水泥有限公司的人，大都会有一种特别的印象：这个企业跟别的许多水泥企业不一样。如果对它再有一些深入了解，你可能就会找到答案：一种十分特殊而强大的企业文化，培育、带动和影响了整个企业的方方面面。这也正是为什么这个地处山东省滕州市界河镇，偏居一隅的一个老国企，能成为中国联合水泥的核心企业，会在近年来为集团内外输送了近百位领军人物和企业高管的原因之一。

## 具有独特味道的厂报——《鲁南中联视窗》

在鲁南中联内部招待所的大厅里，每一个外来的客人都会被报夹里十分特殊的厂报所吸引——《鲁南中联视窗》。对开的大报，蓝色的刊头字，醒目的粗黑字体标题，具有视觉冲击力的大幅图片，来自基层员工一篇篇充满智慧、阳光和求索精神的心灵感悟文章，饱含着鲁南中联那份厚重、劲道的文化，给读者带来一种别样的味道和感受。

《鲁南中联视窗》创刊于1989年，已连续编印342期。2000年，报纸由原来4开4版的黑白小报，扩刊为对开4版彩色大报，每月编印一期。在内容上强化了内刊的新闻策划，增加



了人物专题、学习生活等栏目；在版式设计上力求新颖大方，图文并茂，增强了内刊的可读性、借鉴性和实用性，提升了员工对企业内部刊物的关注度。

翻开每一期的《鲁南中联视窗》就会发现，浓墨重彩的篇幅都留给了奋战在生产和营销一线的基层员工，最显耀的“舞台”展示着来自基层的普通员工，靠着这种独特的“气质”，他们将“以人为本”的意识贯穿于编辑实践中，让优秀者展示风采，让思考者抒发才情，不断用“榜样的力量”来感召周边员工。

《鲁南中联视窗》与其说是鲁南中联企业文化建设传导的一个媒介，更像是鲁南式文化的一个缩影。“作者、编者超级聊天会”、“头脑风暴会”、“思想大碰撞”、“文化大讨论”、

“草坪会议”、“学习型组织创建”等一系列活动，像一支支画笔抒写着鲁南中联那厚重的文化底蕴，也像一颗颗印记深深地烙印在每个人的脑海里，化为永久的“财富”。现任采购供应部采购主管的陈庆创是众多《鲁南中联视窗》“粉丝”中的一员，曾经多次在《鲁南中联视窗》刊发稿件并获得全国性荣誉，对于《鲁南中联视窗》他有着深厚的感情和太多的记忆，他曾经说过《鲁南中联视窗》在他心中好似一面镜子，从中能看到一个完整的你，每当懈怠迷茫时总能从中找到指引，使你快速摆脱负面状态，一下子就变得满内心疚！觉得除了多做工作，努力奋斗，别的都不需要说了。和它在一起，你会兴奋，因为每每都会有新目标刺激；你有收获，因为从中你学到急需的知识；你被需

要,有很多工作你有能力做。对于个人而言,《鲁南中联视窗》不仅是一份刊物,它还是员工心灵倾述的窗口,是指引员工奋斗发展的灯塔。

作为以传播企业文化为宗旨的企业报纸,《鲁南中联视窗》摆脱了内刊的“内向”束缚,积极参与同各大知名企业、报刊交流活动,在全国、全省企业内刊评比中多次获奖。先后荣获山东省优秀企业报一等奖、全国优秀企业报一等奖。2004年度红豆杯“全国优秀企业内刊(报纸类)泰山奖”,与海尔集团《海尔人》一同被评为当时全国十大企业报。2004年报纸获全国企业文化传播贡献奖。2005年5月获第四届全国企业内刊交流会一等奖和十佳全国优秀企业报纸泰山奖、头版奖。2006年至2011年在“山东省企业报纸好新闻”评比中,获得一等奖1篇,二等奖5篇,三等奖5篇。《鲁南中联视窗》早期的编撰人员,当年一笔笔的耕耘,也带来了自身的成长,如今多数已成为集团内外知名企业的领军人物、高管和职业经理人。

## 文化为企业腾飞添翼

文化是企业的灵魂,是企业核心竞争力的源泉。鲁南中联自加盟中国建材集团以来,始终坚持以科学发展观为统领,全面落实以人为本的理念,在同中国建材集团文化融合的基础上,培育构建出具有鲁南特色的企业文化,并将其融于生产经营的各个环节,使企业驶入了一个稳定和发展的良性轨道。

多年来,鲁南中联面向全体员工建设企业文化,把员工做为文化最重要的受众,通过文化来影响员工、让

员工成长。我们的经验是:重引导,提素质,善探索,求创新。

一是实施员工学习培训规划制度,对员工实行学习培训的统筹规划,提高员工的业务素质和技术修养。分阶段、分批次地对一线员工进行技术培训和安全操作等培训;二是开展全方位企校合作,全过程参与,多形式推进。公司积极与济南大学等高校建立合作关系,组织开办各种函授班,对年轻员工和管理人员实行再深造。在企业范围广泛开展读书和自学活动,鼓励员工提升学历报考职称,营造浓厚的学习氛围。三是创新培训形式,挖掘内部力量。为确保培训效果,企业积极创新培训模式,逐步优化建立起“六大模块”培训方案,即军事拓展、文化熏陶、管理制度,基本技能,工艺流程,轮岗实习等。企业还十分重视内部力量的挖掘,在以往创建“学习型组织”的基础上,组建起一支自己的培训师队伍,既培养了师资力量,又提高了管理人员的水平。

面对日益激烈的市场竞争,鲁南中联适时进行CI导入,标准字、标准色,产品包装、办公用品、物品、服装、车辆、广告、媒体包括工厂建筑均突出企业标识及色调;“中国建材”标识和“CUCC”标识随处可见,从通勤车到运输车,从办公用品到员工四季着装都达到了整齐划一,构建了企业新的价值体系。“凝聚众力,超越无限”的核心理念,“每天迈出新一步”的企业精神,“我们生产凝聚力”的广告语,无时无刻不在影响着每一位员工,增强了员工对企业的归属感和自豪感。

鲁南中联以文体活动为载体,丰富企业文化内涵,活跃员工文化生活,增强了企业的凝聚力和向心力。先后举办星级学习型团队创建、迎春晚会、运动会、球赛、棋牌赛、元宵游艺、技术比武、座谈会等活动,做到月月有活动,季季有比赛;在与生产经营的结合上,企业将着眼点放在了提升员工技能上,并适时地组织一些技术竞赛、知识竞答、演讲比赛、技术比武和签订师徒合同等活动,既丰富了员工的文化生活,又锻炼了员工队伍,提升了技术水平,提高了企业的竞争力。先后获得多项集体和个人全国性或省级荣誉。

注重挖掘、培养创建先进文化的好做法、好典型。在公司管理中,他们把党建工作与企业文化建设、企业经营管理有机的融为一体,注重培育企业精神,塑造企业形象,营造团结和谐、奋发向上的企业文化氛围。企业在原有自办电视、报纸、展板、横幅、宣传栏和OA等传统媒体基础上,先后增添了文化资讯、员工论坛、QQ群、户外LED等新兴宣传阵地,及时宣传党和国家方针政策,行业资讯,企业文化、企业动态等情况,加强对广大员工的教育和引导,提高员工干事创业热情。

多年来,鲁南中联先后荣获第三届全国企业文化优秀奖和“企业文化建设先进单位”、“企业文化形象建设先进单位”称号,是全国建材行业唯一获此殊荣的企业。

如今,在“中建材一家”这个大的文化背景下,鲁南中联正完成着“破茧成蝶”的蜕变。“每天迈出新一步”的鲁南中联将以新的活力再创佳绩,再塑辉煌。



# 我爱上您 ——志在四方的好男儿

中建材国际装备公司也门UCC项目部 张长青

我爱上您，来自东方的热血好男儿  
像雄鹰展翅在蓝天中翱翔  
飞越千山万水  
踏上中东北文明的发祥地——也门人民共和国  
用智慧和勤劳的双手开启中也友谊的大门

我爱上您，无所畏惧的勇气和洒脱  
骄阳似火，挥汗如雨，您却仍像钢铁般的战士严守阵地  
背井离乡，饱受思念的煎熬和寂寞  
您却莞尔一笑，回敬大洋彼岸的亲朋好友  
想感受幸福，请到这儿来；想体验艰辛，也请到这儿来

我爱上您，铮铮五尺男儿的坚毅和乐观  
异国他乡，您第一次睁大眼睛猎奇周围陌生的一切  
浓浓真情、感受五湖四海兄弟般的情谊  
隆隆的轰鸣声和不断的水泥车，是您精雕细琢的杰作  
老外的大拇指竖在您的笑脸前，我敢说这是一生最美的画卷

# 中国建材集团 第五届乒乓球比赛 (中国联合装备杯)



姚燕总经理致开幕词



国资委群工局副局长  
张相红在开幕式上讲话



比赛现场



郝振华副书记为南京轻工业机械集团颁发特殊贡献奖



马建国副总经理为获奖运动员颁奖



奋力拼杀



姚燕总经理  
和毛迎春部长为比赛开球



中国建材集团第五届乒乓球比赛开幕式





水墨山川（企业管理部 崔云龙 林振森）