

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8-9期(总83-84期)
内部资料 免费交流



三十而立 行稳致远
峥嵘岁月 辉煌历程
同心合力 争创一流
和谐包容 共同成长



热烈庆祝中国建材集团
成立30周年
1984-2014

30年前，在小平同志的亲切关怀下
承载着发展新型建材使命与梦想的中国建材集团应运而生
如今，三十而立的中国建材集团已崛起为中国最大的综合性建材产业集团
享誉全球的世界500强企业





三十而立 行稳致远

中国建材集团员工 心语·心愿 (选编)



● **王硕**: 风雨历程三十载, 励精图治拳拳心。

● **卢娟娟**: 集团齐心创伟业, 三十铸立庆辉煌。

● **戴平**: 建行天下, 材满神州。

● **李轩**: 弹指一挥三十载, 再创佳绩300年。

● **王爱军**: 30年励精图治, 30年硕果累累, 祝集团30周年生日快乐、再创辉煌!

● **周胜男**: 集团长一周年我长一周岁, 我愿与集团共成长, 祝愿集团业绩年年长。

● **朱雪峰**: 立足新的起点, 迈上新的征程, 开创新的辉煌。

● **张瑞**: 三十载春秋乘风破浪逐日新, 万里征程策马扬鞭谱新篇!

● **张昕**: 集团是一艘大船, 搭载着所有建材人的梦想。我愿挥洒青春热血, 助力集团发展。集团梦, 我的梦!

● **徐博**: 贺今朝, 硕果累累; 祝未来, 再创辉煌。祝愿集团继续领航中国的建材事业, 更创世界一流水平!

● **曹蝶**: 三十载风雨同舟, 共携手建千秋业; 三十载相濡以沫, 望明天再创辉煌。

● **解晓宁**: 包容力量纳百川, 央企市营定军山, 经营方略铸辉煌, 国民共进谱新篇。

● **任世伟**: 忆往昔, 峥嵘岁月三十载; 看明朝, 励精图治创新高。

● **魏海旭**: 三十载风雨扬帆之旅, 当前盛世不易; 千万年党民同舟共济, 来日国威广扬。

● **王叶思丝**: 峥嵘岁月三十载, 产业创新扬风帆; 又强又优稳步走, 竞争实力国际范; 祝福集团更辉煌, 携手共创新篇章!

● **高洁**: 岁月不居, 三十年风雨见彩虹; 天道酬勤, 盘马弯弓再立新功。恭祝集团成立三十周年!

● **祖卓莹**: 辉映日月三十年, 惶惶伟业动云天, 明日荣光相与共, 天高云淡尽欢颜。

● **彭叶**: 鸿志励行远, 三十载硕果丰。昂首再阔步, 勇征万里程!

● **韩啸**: 祝愿集团事业先锋锐利, 雄霸五洲, 30周年更上一层楼!

● **杜娟**: 三十载磨剑筑就今日辉煌, 上下携手同心谱写未来篇章!

● **杨德志**: 锐意进取, 创新发展, 继续做中国建材行业的领航者!

● **张玉莲**: 在改革中出生, 在开放中发展, 30年的风霜雨雪艰苦拼搏, 成就了你的卓然不凡! 30周年快乐!

● **陈珠**: 栉风沐雨过卅年, 善用资源耕细田; 协力共筑中国梦, 服务建设著新篇。祝愿集团的明天蓬勃发展, 日胜一日!

● **卢少青**: 从开拓者到领跑者, 祝公司鹏程万里, 蒸蒸日上!

● **陈重池**: 忆往昔, 峥嵘岁月三十载; 看明朝, 励精图治更美好!

● **郑美金**: 俊业日兴, 三十年风雨探索路; 大展经纶, 中国建材方显英雄图。

● **文世军**: 同仁同智共同心, 三十载寒暑共迎新!

● **文巧云**: 愿祝福的心声, 化作潇潇春雨, 助您播下美好未来的良种! 衷心祝愿中国建材集团三十周年年庆大吉!

● **杨英**: 30年辉煌, 心系中华; 携手再创美好未来!

● **邢星**: 盛世潮头创佳绩, 再展辉煌三十年!

● **周艳红**: 用30年心血, 换客户满意笑容, 承载30年厚爱, 回报更好服务。

● **李智文**: 翻开功劳簿, 分享成功的喜悦。踏上创新路, 点燃灵感的火花。祝福集团公司再创辉煌, 前景无限。

● **左苗芳**: 祝愿腾飞的中国建材集团, 领军企业突飞猛进, 建材事业蒸蒸日上。

● **何光明**: 两个轮子的承载, 三大战略的驱动, 中国建材集团在实现中华民族伟大复兴的中国梦的征程中必将再立新功!

● **周丽群**: 中国建材一枝花, 品质一流顶呱呱; 风雨同舟三十载, 行业领军大哥大; 海纳百川多包容, 凝心聚力闯天下。

● **赵爱军**: 大江南北建材梦, 锦绣天地中国心。

● **常山南方水泥有限公司**: 忆三十春秋, 风华正茂, 硕果累累; 展百年未来, 志存高远, 兢兢业业。祝集团再创辉煌!

● **兰溪南方水泥有限公司**: 风雨历程三十载, 励精图治拳拳心。值此中国建材集团成立三十周年之际, 恭祝集团公司在新的征途上再谱新篇!

● **刘兴富**: 祝集团宏图大展, 愿同仁业绩满满。

● **富阳山亚南方水泥有限公司**: 祝集团公司, 三十华诞快乐, 阔步奋进, 再续辉煌。

● **刘等芳**: 七千日风雨成劲旅, 三十年汗水铸辉煌。

● **程艾琳**: 作别昨日开创的辉煌, 谱写明天灿烂的篇章。中国梦! 建材梦!

● **乔小亮**: 而立之年, 乘风破浪, 勇往直前, 再创佳绩。

● **苏广余**: 我们因是中国建材的员工而会有出彩的人生, 中国建材因为有了出彩的员工而会有永远的辉煌。

● **杨懿忠**: 三十年艰苦卓绝, 三十年栉风沐雨, 三十载乘风破浪, 三十载奋斗开拓, 铸造“建”满天下、“材”定乾坤的宏图伟业。

● **关辉**: 立足新的起点, 迈上

新的征程, 开创新的辉煌, 共同建筑中国梦。

● **孙玉军**: 祝愿我们的中国建材集团, 永远蒸蒸日上! 根深叶茂! 繁荣昌盛!

● **朱惠顺**: 机遇与挑战同在, 光荣与梦想共存! 中国建材集团定会迎来更加辉煌的明天!

● **孙正泉**: 三十年磨剑万千同心结硕果, 今朝亮剑尽显希望大展宏图。

● **李丹**: 昨天的灿烂如日挂中天, 辉煌耀眼; 今天的团结一心像十指握成拳, 众志成城; 望明天的宏图如鲲鹏展翅, 一飞冲天。

● **顾戎**: 弹指一挥间, 凯歌三十年; 共筑建材梦, 开创新纪元。

● **杨梦磊**: 人随企动, 心随梦行, 我们将与集团一道勇往直前。

● **汤若馥**: 卧虎藏龙建材地, 虎踞龙盘迎明朝。

逐梦三十载 续写新华章

本刊评论员

1984年，中国建材集团在改革开放的时代大潮中，满载着一代伟人邓小平的期望，开启了她的历史性航程。时间如流，岁月如梭，转眼之间，她已走过了整整30个年头。30年来，中国建材集团始终在锐意改革、勇于创新中不断探索、逐梦前行。

中国建材集团的30年是追逐梦想、跨越发展的三十年。30年前，集团牢记小平同志的嘱托，克服缺技术、少设备等困难，先后建起了石膏板、岩棉、塑料地板、壁纸等一大批新型建材厂，推动了我国新型建材的蓬勃发展，为我国经济社会建设做出了积极贡献。可是进入新世纪后，集团经历了进入市场的阵痛，一度非常困难，但中国建材人并没有放弃梦想，而是以市场化改革的智慧和勇气，开启了新的筑梦之旅。集团及时调整发展战略，于2003年由装饰建材行业回归水泥、玻璃等主流建材行业，2009年又进一步明晰战略，提出“大力推进水泥和玻璃产业的结构调整、联合重组和节能减排，大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料”。近年来，在国资委的领导下，集团坚持走了一条资本运营、联合重组、管理整合、集成创新的发展道路，实现了由小到大、由弱到强的跨越式发展，已经由以新型建材为主的中小型企业成长为中国第一、世界第二的综合性建材产业集团，连续四年入围财富世界500强且排名持续大幅上升，水泥、商混、石膏板和玻璃纤维产能稳居全球第一，超薄电子浮法玻璃、风电叶片、碳纤维和熔铸耐火材料产能稳居全国第一。

中国建材集团的30年是激流勇进、攻坚克难的30年。作为“草根央企”，集团没有“等靠要”，而是迈开双脚果敢地走向市场，在市场搏击中攻克了资不抵债、银行查封、股市风波等艰难险阻。尤其是在行业整合过程中，集团不仅要解决资金、企业、效益从哪里来的难题，还要面对“中国建材是不是疯了”的质疑。即便如此，中国建材人依然在集团领导的坚强领导下，靠着“缺什么找什么”的执着和闯劲，勇攀高峰，勇闯险滩，在中国建材行业走出了一条独特的混合之路，创造了一个又一个发展奇迹。回首过去，应该说集团的发展是全体干部员工无私奉献、拼搏进取的劳动结晶。

中国建材集团的30年也是承前启后、续写华章的30年。30年来，我们不仅实现了做大做强，更重要的是积累了“央企市营”、格子化管控、八大工法、六星企业等一批先进的经验，也培养了一大批优秀的职业经理人队伍和一支团结奋进、爱岗敬业的员工队伍。这些是集团最宝贵的财富，也是集团谱写未来30年华章的有力保障。

30年是一个结点，更是一个起点。随着我国经济体制改革的不断深入，集团面临着更加艰巨的改革重任。在热烈庆祝集团成立三十周年之际，集团广大干部员工倍感自豪，对未来更是充满信心，要再接再厉，再创辉煌。

Contents 目录

2014年第8~9期(总83~84期)



2014年5月27日, 国务委员王勇到中国建材集团调研指导, 他指出, 中国建材集团走出了一条中央企业在传统工业领域创新发展的道路, 在各方面都取得了骄人的成绩。

编委会:

主任: 宋志平

副主任: 姚燕 曹江林

郝振华 许金华

编委: (按姓氏笔划为序)

干志平 卫锋 王于猛 王兵

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 张继武 张健

郅晓 郑朝华 李文彪 郝振华

姚文君 姚燕 郭光明 崔淑红

薛继瑞

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 逐梦三十载 续写新华章

本刊评论员

特别报道

4 三十而立 行稳致远

——宋志平董事长谈中国建材集团30年改革发展

峥嵘岁月 辉煌历程

18 大事记

26 领导关怀

36 发展成就

同心合力 争创一流

52 八年扬帆 乘风破浪

——中国建材股份有限公司发展综述

57 坚持科技创新 引领行业进步 努力建设世界一流科技企业

——中国建筑材料科学研究总院成长故事

62 创新: 成长的基因

——记中建材集团进出口公司成长故事



建设又强又优、具有国际竞争力的世界一流建材产业集团

- 67 北新集团:与时俱进的成长史
- 71 联合重组谋发展 管理整合出效益
—— 中国联合水泥集团有限公司十五年成长回顾
- 76 从“0”到“行业排头兵”
—— 记南方水泥有限公司快速发展的六年
- 80 横空出世 壮志凌云
—— 西南水泥有限公司两年发展之路纪实
- 84 中国“玻璃航母”驶于足下
—— 记蚌埠院和中国建材工程的成长故事
- 90 发展复合材料 服务现代社会
—— 记中国复材在“三新”战略指引下的做大做强之路

和谐包容 共同成长

- 96 你我的故事/贺誉
- 98 感恩·明媚的幸福/姚桂艳
- 100 十年无悔青春 感恩与你同行/陈丹凤
- 102 我想有个家/张敏
- 103 与企业同奋斗、共成长/罗友琴
- 104 这一路,风景独好/陈奎

- 106 有一种情感叫心脉相连/张刚翼
- 108 与梦想同行/周华山 李鑫媚 杜娟 师帅
- 109 而立芳华中建材/李志铭

书画展

- 110 广西桂林南方 王茂良
- 111 湖南南方湘潭运营中心 陈能文
- 112 中建材进出口国际贸易公司 袁敏
- 112 北新集团 于杨
- 112 中国建材总院 周维祥
- 113 连云港海关 费云赋
- 113 湖南韶峰南方 陈洪武
- 113 北新集团 刘崇朴
- 114 佳木斯北方东风公司 刘涛
- 114 江西泰和南方 廖国武
- 封三 华夏春晖/蚌埠院 吕绪芳
- 封三 盛世福乐/中国建材总院 秦桂英
- 封三 和谐/中国建材总院 霍春明
- 封三 盛世吉祥/中国建材总院 高淑珍
- 封底 高瞻远瞩/蚌埠院 胡德沪



三十而立 行稳致远

——宋志平董事长谈中国建材集团30年改革发展

30年前，在小平同志的亲切关怀下，承载着发展新型建材使命与梦想的中国建材集团应运而生。如今，三十而立的中国建材集团已崛起为中国最大的综合性建材产业集团、享誉全球的世界500强企业。30年，在历史长河中只是短短一瞬，但对于这家经历巨变的企业却是一段极不平凡的岁月——在市场经济大潮中，中国建材集团虽然出身不凡、令人羡慕，也曾败走麦城、步履蹒跚，但执著坚定的中国建材人却始终眼望正前方，一路风雨兼程，一路攻坚克难，演绎了中国企业30年改革创新的发展传奇。

2014年，是中国建材集团成立30周年的重要节点，同时也恰逢中国全面深化改革的“元年”。站在新的历史坐标上，中国建材集团这家行业巨头的一举一动备受关注。回望历史，哪些精彩故事值得回味，哪些重要经验值得分享？展望未来，新的发展蓝图将如何描绘，新的改革征程将如何落子？让我们认真聆听有着“企业思想家”之称的宋志平董事长抚今追昔，娓娓道来，清晰勾勒出中国建材集团的发展轮廓。



一份30年不忘的嘱托
一张倒逼出的优秀成绩单
一段“混合”的传奇史
一场改革创新攻坚战
一幅描绘未来的宏伟蓝图

一份30年不忘的嘱托



小平同志的期望是我们一直心怀永记的情结



记者：我们知道，中国建材集团是以新型建材起家的企业，也是我国新型建材工业的摇篮。能不能介绍一下公司成立之初的情况和业务选择的考虑？

宋志平：中国建材集团的诞生源于改革开放之初国家对新型建材的迫切需要，也源于小平同志对新型建材工业的亲切关怀。早在1979年8月29日，小平同志视察了位于北京紫竹院地区的新型住宅样板房后，作出重要指示：“要尽快把新型建筑材料工厂办起来，要大批生产；新材料的生产一定要工厂化、专业化。”后来，小平同志还专门发布谈话，提出要“大力发展新型建材，用新型建材盖让农民住得起的房子”。

为加快推动我国新型建材工业的发展，1984年1月，中国建材集团经国务院批准正式成

立。此后，集团先后建立起石膏板、岩棉、塑料地板等一批新型建材企业，不仅填补了我国新型建材工业的空白，而且有力支持了我国建筑业的发展。新型建材这个年轻的行业从此从无到有、从小到大，实现了蓬勃发展。

小平同志的期望是我们一直心怀永记的情结。成立30年来，中国建材集团始终牢记小平同志的嘱托，在发展新型建材工业的道路上矢志不渝。经过几代人的不懈努力，今天的中国建材集团已成为全球最大的石膏板生产企业。同时，我们生产的新型房屋全部使用绿色环保轻型材料，实行工厂化生产、现场组装，不仅节能、节水、节地、节材、环保、舒适、抗震，而且随着生产规模化的提高，普通农房每平方米只需千元左右，“让农民住得起”已从梦想成为现实。

一张倒逼出的优秀成绩单



作为一家“草根央企”，面对市场的倒逼，只有果敢迈向市场，没有任何后路



记者：最近您有个词让很多人津津乐道，就是“草根央企”，能否具体解释一下？因为今天的中国建材，成绩单是非常优秀的，和大家想象中的“草根”相差甚远，而且在很多人看来央企都有着先天优势。

宋志平：中国建材集团30年的发展历程分为两个阶段：第一阶段是1984年到2002年，即国家建材局和中央企业工委领导的行业公司阶段；第二阶段是2003年至今，即国资委领导下的央企阶段。

在行业公司阶段，借助新型建材的快速发展，中国建材集团曾一度辉煌，但在市场化过程中，国有企业水土不服、企业发展历尽了艰辛。2002年，我就任集团总经理时，公司经营十分艰难，收入只有20亿，逾期贷款却有32亿。为摆脱生存困境，在化解债务危机的同时，中国建材集团背水一战，开始了一场改变自身命运的战略转型。2002年7月，集团召开战略研讨会，决定从规模较小的普通装饰材料行业退出，回归水泥等大宗、主流建材领域，并于第二年春天正式更名为中国建材集团。

这次战略调整为中国建材集团十年巨变、成为世界级建材集团奠定坚实基础。此后，在充分竞争市场的“倒逼”下，中国建材集团一手抓整合优化，一手抓改革创新，大力推进水泥等领域的结构调整、联合重组和节能减排，大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料，与民营企业深度融合、发展混合所有制经济，实现自身跨越式发展。

2002年至今，集团收入从20多亿增至2500

亿，利润从1亿多增至超过110亿，双双增长100多倍，成为集产业制造、科研设计、物流贸易于一体的综合性建材产业集团，连续4年进入世界五百强，连续6年获得国资委年度经营业绩考核A级。在产业领域，水泥、商混、石膏板、玻璃纤维年产能均居世界第一；超薄电子浮法玻璃、风电叶片、碳纤维原丝、熔铸耐火材料年产能均居全国第一。在科技领域，多项技术成果成功用于北京奥运、世博、高铁、三峡、核电站、神舟飞船及武器装备等重大工程和项目建设；“十二五”以来获省部级以上科技奖励429项，国家科技进步二等奖3项；拥有有效专利超过3000项；连续3年发布国际标准等等。

有人说，央企都是捧着“金饭碗”，受到政府的额外保护，但实际并不是这样。拿中国建材集团来说，我们身处充分竞争领域，资本金少、底子薄，是一家“草根央企”，在进入市场经济初期打了败仗，痛定思痛之后才发现，除了果敢迈向市场没有任何后路。我们取得今天这样的成绩，成为市场竞争的佼佼者，从根源上讲，是由于当年被推下海后，不等不靠，在市场中义无反顾地坚定前行，从而绝处逢生。其实在央企113户企业中，充分竞争领域的企业有100户左右。这些企业进入市场后，完全和政府脱钩，银行也“断奶”了，要发展完全靠自己。做得好，国家乐观其成；做不好，则自生自灭。这些企业今天的成就，并不是来源于垄断和吃政府的“偏饭”，而是在市场化改造中实现了凤凰涅槃式的新生。



宋志平董事长代表中国建材集团领取《财富》世界500强上榜证书

记者：中国建材集团过去30年来的巨变与中国经济的快速发展可以说是同轨的。从外部因素来看，大环境赋予企业成长哪些时代机遇？

宋志平：企业的快速发展离不开中国改革开放和经济高速增长的时代背景。过去30年，中国完成了西方资本主义国家上百年才完成的事情，我们这一代人完整地经历了这个伟大的时代，太多的机会给了我们。所以说，无论是国有企业还是民营企业，自身的任何成就首先都源于时代赋予的机会。

中国建材集团的快速崛起，是中国企业尤其是央企30年改革的一个历史缩影。经过30年的不懈努力，特别是近10年来在国资委的正确领导下，中国建材集团取得了突出成绩，这主要得益于三点：

一是中国经济高速发展和行业结构调整

的双重历史机遇。从经济环境来看，2003年至2013年的10年间，中国GDP从10万亿增至57万亿，各类企业都取得了快速发展。从建材行业来看，水泥行业产能过剩、恶性竞争严重，市场发展的内在逻辑就是进行重组，提高产业集中度。中国建材集团抓住有利时机，成为行业过剩产能的整合者和终结者。所以我常讲，国企不要因为生在充分竞争领域而怨天尤人，从另一个角度来看，正是因为充分竞争、行业打乱仗才有了整合机会，才能迅速发展壮大，正所谓“乱世出英雄”。二是国际资本市场对“中国概念”的追捧，包括中国建材集团在内的央企大规模在海外上市，为企业发展注入了强大动力，支撑了企业的发展。三是国资委成立以来部署一系列改革措施，包括梳理主业、支持海外上市，推进董事会试点、薪酬制度改革等，使企业发生了脱

胎换骨的变化。2006年，中国建材集团董事会试点全面启动，成为企业发展的重要里程碑。外部董事占多数的董事会运行机制，使集团初步建立起政企分开、权责明确、产权清晰的科学的公司治理机制，为企业作为市场竞争主体参与竞争提供了保障。

记者：回顾中国建材集团30年来的成长历程，您认为最重要的发展经验有哪些？

宋志平：《论语》中讲，“三十而立”，说的是，三十岁的人历经磨练方能自立于世，拥有独立的人格和明确的发展方向。今年，中国建材集团迎来了30周年的纪念，正式迈入而立之年。但我首先想说的是，中国建材集团的发展，靠的是历任集团领导和领导班子的勇于担当和锐意进取，靠的是几代中国建材人的辛勤付出和拼搏奋进，靠的是全体干部员工的团结协作和共同努力。30年，在历史长河中只是短短一瞬，但对于我们中国建材人来说却是那样的铭心刻骨和意

味深长。当年的开拓者大都白发苍苍，当年的年轻人也已年近花甲，更多的后来者朝气蓬勃，血气方刚，大家承前启后，默默付出，始终对企业忠诚热爱，不离不弃。“为有牺牲多壮志，敢叫日月换新天。”正是有了大家三十年如一日的追随和奉献，才有了今天快速发展的中国建材集团，才有了社会各界的广泛认同。中国建材集团的每一项成绩都源于它有一支有理想、有激情，能打硬仗、甘于奉献的优秀队伍。市场经济大浪淘沙，这群历经风雨磨练的人意志坚定，不畏艰难，始终眼望正前方。

回顾30年来中国建材集团的改革发展，经验主要有三点。第一，坚持市场化改革，实践“央企市营”模式，大力发展混合所有制。“央企市营”包括五个内涵：股权多元化、规范的公司制与法人治理结构、职业经理人制度、内部机制市场化、依照市场规律开展企业运营。现在看来，这五条都符合三中全会“积极发展混合所有制”的精神。第二，推进转型升级，走一条资本运营、联合重组、管理整合和集成创新的发展道路，成功解决了资金从哪里来、规模如何扩大、效益如何提升、核心技术如何形成的问题。第三，总结出一整套独具特色的管控模式。“格子化”管控，即治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理精细化和文化一体化，推动企业转变为规范的市场化运作的企业集团。“八大工法”，即五集中（市场营销集中、采购集中、财务集中、技术集中、投资决策集中）、KPI（关键经营指标）、零库存、辅导员制、对标优化、价本利、核心利润区、市场竞争，通过外抓市场与内控成本，提升了企业竞争力。建设业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、先进简约、安全稳定的“六星企业”，有效防范机构臃肿、人浮于事、士气低沉、效率低下、投资混乱、管理失控的“大企业病”，促进企业不断提升效益，防范经营风险。

► 2012年7月1日，中国建材集团在徐州召开强化基础管理现场会



一段“混合”的传奇史

中国建材集团近年来的发展史，就是一个不停与民营企业混合的历史

记者：刚才提到的经验中，第一条就是“央企市营”。我们知道这一观点是您的独创，它是否是撬动中国建材集团混合所有制经济的一个支点？

宋志平：“央企市营”这个词，是我六七年前提出的。当时的想法是，把重组中一些成功的市场化做法概括一下，尤其是在如何发挥国企民企优势、促进融合方面，归纳出一些规律性的东西，既是对自身经验的提炼总结，也是希望促进整个社会的关注，促进社会各界理解和支持央企的改革。

最初，我们理解的企业内部机制市场化，还仅仅局限于产品定价市场化、经理人薪酬市场化、企业内部三项制度改革等方面，没有过多涉及产权改革等核心问题。随着联合重组和混合所有制实践的一步深入，我们对“央企市营”的思考也不断完善升华，逐渐形成了完整的体系。后来，哈佛大学给中国建材做重组案例时，还专门把这个词收入进去。因为是个自创词，翻译想了半天，最后译为“Marketize SOE”。中国建材集团之所以成为混合所有制的先行者，追根溯源，正是因为市场化改革中践行了“央企市营”模式。

“央企市营”的一个重要内涵是产权融合，也就是混合所有制里强调的交叉持股、互相融合。著名的科斯理论认为，私人企业效率高于国有企业，但中国国企近年却实现了快速发展，人们并没有真正探知其中的动因，甚至时常诟病为“国进民退”，其实真正的奥秘就是在市场化过程中，与民营资本等不断混合，实现了产权制度改革。中国建材集团是靠混合所有制发展起来的成



◀ 2006年3月23日
中国建材香港上市仪式

功范例。原来我们在央企序列中是排位靠后的中小型企业，要做大做强是比较困难的。我们发展起来的途径，主要就是靠“混合”。

记者：在中国建材集团的发展史上，水泥行业的联合重组无疑是浓墨重彩的一笔。今天回头来看，您怎样评价这场重组，它究竟成功在哪儿？

宋志平：中国建材的大规模重组始于8年前。2006年3月，中国建材股份公司在香港上市，其后完成3次增发，募集资金110亿港元，为联合重组提供了有力支持。随后，在“资本运营+联合重

组”两个轮子的驱动下，中国建材的大规模行业整合拉开大幕：2006年，以“蛇吞象”的方式收购徐州海螺，启动重组战车；2007年，在西湖之畔进行“汪庄会谈”，顺利联合浙江四大水泥巨头，并以此为基础组建南方水泥；2009年挥师北上，组建北方水泥；2011年成立西南水泥。现在，中国建材在全国水泥市场的战略布局完美收官。短短几年间，中国建材集团先后重组上千家民营企业，水泥产能达到4.5亿吨，一跃成为全球水泥大王。

为什么以联合重组的方式发展水泥产业呢？这是由水泥产能过剩的现实决定的。简单自发的优胜劣汰是市场手段，联合重组也是市场手段，而且是更高级的市场手段。因为它避免了工厂倒闭、银行损失、工人失业等一系列经济与社会问题，让过剩产能退而有序，并引领行业市场走上竞争有序、价格稳定、充满活力、健康运行的发展轨道。

充分竞争领域基本上是民营企业的天下。在

这个领域，联合重组要想取得成功，就必须面对与民企共同合作、分享利益、协调关系的现实问题。在和非公有制企业的联合重组中，中国建材集团端出公平合理定价、给创业者留有30%股份、吸引民企创业者成为集团职业经理人这三盘“牛肉”，用公平实在的收益吸引重组企业加入，奠定了企业产权改革、发展混合所有制的制度基础和实现路径。此外，在重组区域选择、指导原则、操作方式、人员安置、文化整合等方面，我们都有清晰可行的办法，重组后实施的管理整合，也确保了重组企业效益和竞争力的提高。

所以说，中国建材集团的重组之所以能成功，有两个根本原因：一是符合国家产业政策和行业发展逻辑，也就是整合要有“道”；二是有一套有效的重组方法，引入混合所有制的活力，也就是整合也要有“术”。

记者：作为混合所有制的先行者，混合所有制在哪些方面改变了中国建材集团？



宋志平：中国建材集团是混合所有制的先行者，也是受益者。近年来中国建材集团的发展史，就是一个不停与民营企业混合的历史，而且混合度越来越高。通过探索上市公司、业务平台、工厂的三层混合结构，目前集团所属混合所有制企业数量已超过85%。

具体来说，发展混合所有制的成效主要包括四个方面：一是国有资本质量效益进一步提高。集团用220亿元国有权益控制了660亿元净资产，进而带动了超过4000亿元总资产，以少量国有资本撬动大量社会资本，真正实现了以小搏大。二是涌现出一大批优秀企业和企业家。在混合所有制的激励和带动下，集团涌现出南方水泥、北方水泥、西南水泥、中国玻纤、泰山石膏等一批管理优秀、业绩优异、竞争力突出的企业，以及一批民营企业出身的优秀企业家。中国建材国际工程公司控股的南京凯盛公司较早探索员工持股，10年来收入和利润均实现快速增长。三是带动了行业结构调整与转型升级。中国建材在水泥行业的联合重组，大大推动了行业的组织结构调整。行业集中度从2008年的16%达到了2013年的53%，大大超过了行业在“十二五”计划中的集中度达到35%的目标。作为行业领袖企业，中国建材集团带动行业兄弟企业实现包容性发展，推动了行业自律和市场健康化。2013年，在同为基础原材料的钢铁等行业普遍亏损的情况下，水泥行业赚了766亿元的利润。四是推动不同所有制经济共同发展，实现资本、资源和文化的深度融合。资本融合：通过权益融资施行股份制，使国有资本与民营资本相互融合。资源融合：人才、资金、技术等各种资源得到优化重组。文化融合：竞合的市场理念、包容的企业文化得到广泛认同，很多民营企业加入中国建材集团后，工作非常敬业。

记者：对于发展混合所有制，现在国企与民企各有疑虑，国企担心国有资产流失，民企则担心

自己被“国营化”。您认为应如何打消双方疑虑？中国建材集团是如何处理与民企关系的？

宋志平：混合所有制是我国基本经济制度的重要实现形式，不存在谁吃掉谁的问题，而是股份制改革的进一步深化。混合所有制要解决的是企业真正的市场化问题，确保所有者到位和激励约束机制到位。在混合所有制企业里，既有“国”又有“民”，大家就像一杯茶水中的茶与水，最终的方向是相互融合，实现“国民共进”。

在中国建材集团的混合所有制实践中，对于国企与民企的融合发展，我体会有四句话非常重要：一要规范运作。混合之初就要细致地做好制度性安排，合理进行资产评估。国有民营都作为企业股东存在，都在公司法下规范运作，各自的合法利益都神圣不可侵犯。二要互利共赢，有与人分利的思想，既维护国有资本权益也要维护民营资本权益，更要维护小股东利益，寻找各方最大公约数，让大家都受益，都有好处。三要互相尊重，国有企业不能歧视民营企业的干部，民营企业也不能一天到晚挖苦国企，大家要优势互补，共同学习、共同进步、共同发展。四要长期合作，混合所有制不能认为是一种过渡状态，而是一种长期合作的制度安排。为确保与被重组民企的长期合作，中国建材集团坚持创造“三个吸引力”，即战略要有吸引力，让加盟者看到美好的前景和未来；利益要有吸引力，通过混合所有制的制度设计，让大家看到长期利益；文化要有吸引力，让加盟者具有强烈的企业认同感和归属感。

按照以上原则，中国建材集团将央企的资源资金、人才技术、品牌价值和优势，与民企的活力、激励机制、职业化精神有机融合起来，真正做到了“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”。在我们重组的上千家民企中，迄今为止没有一家“反水”。这说明大家还是非常认同这场混合所有制的实践。

一场改革创新攻坚战



企业之间的竞争就是优势竞争，谁的优势突出，谁的优势持久，谁就能立于不败之地



记者：改革开放30多年来，中国经济一直在高速运行状态，中国建材集团的快速发展也深受其益。但目前，支撑过去中国经济和企业发展的要素条件正在发生变化，这是否意味着未来中国建材集团也将降速发展，或者再度面临重大考验？

宋志平：当前外部环境确实发生深刻变革，这些都给企业发展带来巨大挑战、提出全新课题。首先，中国现在是结构调整阵痛期、增长速度换挡期和深化改革攻坚期“三期叠加”，到了爬坡过坎的紧要关口，经济下行压力依然较大。其次，国际资本市场上“中国概念”褪色。“金砖四国”“中国概念”盛行的时候，全世界的投资者都来中国淘金。但现在，中国企业海外融资环境发生巨大变化，境外经济学家热衷于“唱衰”中国，简单的“中国增长故事”越来越难以吸引海外投资者。第三，改革进入深水区。就像习总书记说的那样，中国容易的、皆大欢喜的改革已经完成，好吃的肉都吃掉了，现在该啃“硬骨头”了。

面对新的经济形势，中国建材集团原有优势有哪些？如何构建新优势？这是我最近一直思考的问题。在市场经济中，企业之间的竞争其实就是优势竞争，谁的优势突出，谁的优势持久，谁就能立于不败之地。过去10年来，中国建材集团一路飞速发展，创造了不少世界第一，奠定了市场中最基础的竞争优势——规模优势，但我们深知在今后的市场格局下，只靠规模优势是远远不够的。我们必须在巩固规模优势的同时，另辟蹊径

寻找新的优势。

在复杂多变的市场环境中，企业应构筑哪些新的优势？从企业内部来讲，我认为至少有三点：一是技术优势。中国建材集团拥有行业顶级的科研设计院，有一大批优秀的科研人员，可以做年产5000万平方米的石膏板生产线、年产10万吨玻璃纤维池窑拉丝生产线以及水泥万吨线，这些都是我们有竞争力的技术。二是管理优势。管理是积淀，是持之以恒的坚持，是对规律和经验的总结。越是经济形势趋紧、市场竞争激烈，企业越是要眼睛向内、苦练内功，靠管理出效益、出经验、出人才。三是机制优势。机制带来的动力是基础的、持续的。在前一轮改革中，中国建材集团通过深化市场化改革、发展混合所有制经济获得了新生。今后，仍要以改革破解发展难题，创造新的机制优势。在这一点上，我始终都有一种紧迫感。作为充分竞争领域内的企业，如果在改革上慢了下来、停了下来甚至是倒退了，以往的优势将不复存在，我们就可能一夜回到从前，再次成为市场竞争中的失败者、落魄者。

记者：中国建材集团将如何构筑这三大优势？结合三中全会精神，在改革方面将有哪些新举措？

宋志平：企业要构筑技术、管理、机制这三大优势，一要靠创新，二要靠改革。

企业有没有生命力，能不能基业长青，能不能转败为胜，往往取决于自身的创新能力。创新既包括技术创新，也包括商业模式和管理模式的

创新。在技术创新方面，中国建材集团将依托以中国建材总院为核心的技术创新平台，以科技创新驱动和引领转型升级，强化产学研结合，促进产业链和价值链向高端攀升。在建立和完善自主创新体系与机制的基础上，我主张加大集成创新力度，牢牢控制行业制高点。当今世界，没有任何一种技术和产品能靠“独门绝活”而完成，都是互相借鉴、互相学习，找最短的捷径开发新技术。我常给科技人员讲，千万不要小看集成创新这件事，如果你能把“做面包的技术用在蒸馒头上”，这就是大本事。在商业模式创新方面，我们要由制造商向综合服务商转变，由低端产业链向高端产业链延伸，用信息化和网络技术打造新的物流体系；盈利模式上，继续强化“价本利”，夯实核心利润区建设；竞争模式上，倡导共生多赢的竞合模式，推动行业竞争有序化、适度化和良性化。在管理模式创新上，对于“格子化”管控、八大工法、六星企业等一整套成功的管理经验，必须认真总结，完善提高，目的就是将其固化推广，进一步巩固已有管理

优势，提高企业发展质量和效益。

三中全会揭开国有企业新一轮改革的序幕，吹响了国企改革再出发的号角。多年来中国建材集团虽然在混合所有制的道路上领先了一步，但改革正未有穷期，只有打好彻底迈向市场化这一仗，加快体制机制创新，才能激发更大的活力，获得不竭的前进动力。按照三中全会精神和国资委有关要求，结合自身改革实践，下一步我们将重点推进四个方面的改革：首先，在集团公司层面，积极创造条件，努力发展成为国有资本投资公司。第二，在集团成员企业层面，加快公司制改革、积极组建混合所有制企业。目前集团建材制造板块基本建设成为典型的混合所有制企业，下一步要在物流贸易板块、科研设计板块加大改革力度。第三，完善职业经理人制度，健全约束激励机制。第四，在混合所有制企业中探索开展员工持股。我们要让混合所有制企业里的干部和员工共同奋斗、共享企业财富，不仅享受劳动分配，也享受资本性收入。



一幅描绘未来的宏伟蓝图



打江山靠的是战略和执行力，守江山靠的则是优秀的文化，即文化定江山



► 中国建材办公大楼揭牌仪式

记者：经过30年的发展变迁，中国建材集团已成长为一世界级企业。俗话说，打江山易守江山难。在这方面，您有没有过担心，或者说有什么考虑？

宋志平：作为世界500强和行业领军企业，随着中国建材集团的快速发展，社会知名度不断提高，各种荣誉接踵而至，行业内外都在用大企业、好企业、成功者的眼光来看我们。这是好事，是大家对我们改革发展成绩的充分肯定。但是我也有担心，因为失败是成功之母，成功也是失败之母。企业获得成功后，常常容易犯错误，比如骄傲自满，再比如得大企业病。

因此，尽管现在中国建材集团经营业绩不错，但在集团的会议上，我更多的不是“唱赞歌”，而是“敲警钟”。我反复告诫干部员工，成由俭、败由奢，生于忧患、死于安乐。我们绝不能躺在功劳簿上，养尊处优、贪图安逸，更不能有李自成进城式的骄傲思想，必须居安思危，时

时警醒。通往“做强做优，世界一流”的道路任重道远，我们必须一如既往地艰苦奋斗，脚踏实地，全力以赴。我们近年来做了很多工作，有效防范了机构臃肿、人浮于事、士气低沉、效率低下、投资混乱、管理失控的“大企业病”。例如，按照“机构精简、人员精干”的原则，不断压缩企业层级，对同级机构进行合并；在精干队伍方面，集团总部人数严格控制在100人左右，总部以下采取“五三三”定员，业务平台公司定编50人，区域运营中心定编30人，日产5000吨水泥熟料全能企业定编300人。

大家常讲，江山易打不易守，其实打江山也不容易。中国建材集团今天的所有成绩，都是过去30年改革发展成果的累积，靠的是敢为人先、百折不挠、拼搏奋进的精神。今后，我们仍要把这些优秀的企业精神传承下去，继续开拓创新，与时俱进，通过坚持不懈地改革与创新，力争把中国建材集团打造成一家“百年老店”、一家世界

建材行业的“中国名片”。

打江山靠的是战略和执行力，守江山靠的则是优秀的文化，即文化定江山。一流的文化塑造一流的企业。未来，中国建材集团仍要以优秀文化吸引人、凝聚人、塑造人，把“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，“敬畏、感恩、谦恭、得体”的干部素养弘扬下去。

记者：就个人而言，您怎么评价自己在中国建材集团这些年的工作，未来您给自己的定位是什么？对于三十而立的中国建材集团，您有什么寄语吗？

宋志平：1979年我大学一毕业就被分配到北京新型建筑材料总厂（中国建材集团所属北新集团的前身），从技术员、科长、处长，做到副厂长、厂长、董事长；后来兼任中国建材集团总经理助理、副总经理、常务副总经理，2002年成为集团总经理，2005年至今担任董事长、党委书记。2009年5月至2014年4月同时担任国药集团的董事长，将在建材的模式复制到国药集团，国药也发展得很好，成为我国医药健康产业唯一的世界五百强。所以我总讲，自己的职业生涯很简单，一直都在企业里工作。我信奉一生做好一件事。

30年来，中国建材集团一路成长，我始终与它风雨相随，荣辱与共，为企业的改革发展倾注了全部的感情和心血。这些年来，尽管我带领中国建材集团取得了一些成绩，但我认为自己只是一个普通人，只是做成了一点事情，主要还是得益于这个伟大的时代，得益于全体干部员工同心同德的努力付出。我是个市场派、改革派，也是个理想主义者，希望更多地从国家和社会出发，把自己有限的生命融入企业的成长，把企业的成长融入社会的发展，真正做到“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”。

中国有句古语说人生要“立德、立功、立

言”，我想企业家最后的归宿也是立言。我今年58岁了，我在今后主要工作是做好董事会和党委工作，为企业把好方向、带好队伍，在执行层面的工作都交给年轻的执行层，同时我也想多一点时间整理多年来的管理经验，进一步提炼升华管理思想，为推动中国企业的发展做些贡献。我希望自己做一个为企业时刻眺望远方的人，一个为社会创造物质财富的同时也为社会创造精神财富的企业思想家。

企业家不长青而企业长青。中国建材集团的事业，要靠一代又一代人薪火相传。今年，中国建材集团迎来30周岁的生日，我想对全体干部员工说的是：雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。回望历史，我们一路攻坚克难，一路改革创新，用智慧和汗水浇灌出丰硕的果实；展望未来，我们更要坚定信念，行稳致远，携手共进，以只争朝夕的精神再创辉煌！

（摘自《中国建材》作者：王霄京 于志平 金星）



◀中国建材办公大楼



峥嵘岁月 辉煌历程

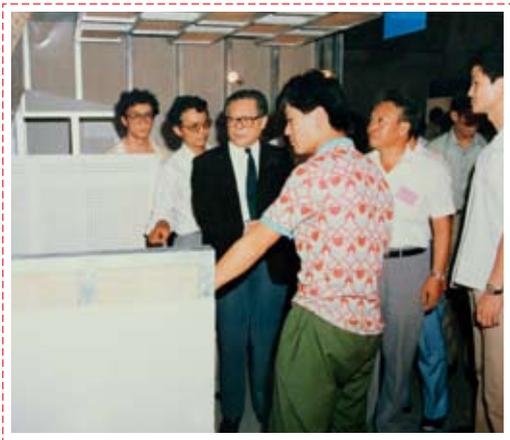
1. 大事记
2. 领导关怀
3. 发展成就

雄关漫道真如铁
而今迈步从头越



大事记

(1979年-2014年)



1979年，邓小平同志视察紫竹院新型建材试验房屋，指示：要尽快把新型建筑材料工厂建起来。

1980年3月18日，中国新型建筑材料公司组建。

1984年1月3日，公司经国务院批准正式成立。

1987年10月26日，经国家计划委员会批准，实行国家计划单列。

1991年12月14日，列入国家首批55家试点企业集团。

1992年，江泽民同志为集团公司题词：“发展新型建筑材料，为我国现代化建设多作贡献”。

1994年3月9日，中新集团财务有限公司成立。

1995年，列入国家重点支持的520户大型企业集团。

1996年3月27日，全资子公司北新建材（集团）有限公司成立。



1997年5月30日，全资子公司北新集团独家发起设立北新集团建材股份有限公司，6月6日北新建材A股在深圳证券交易所上市。

1998年，列为直属中央管理的163家重点企业。

1999年1月2日，与国家建材局脱钩。

1999年1月2日，国家建材局管理的中国无机材料科技实业集团公司（现改名为“中国复合材料集团有限公司”）和中国建材及设备进出口公司并入中新集团。



1999年3月8日，更名为中国新型建筑材料（集团）公司。

1999年4月16日，发起设立中国化学建材股份有限公司，4月22日中国化建A股在上海证券交易所上市。



1999年5月20日，国家科技部、国家经贸委批复，将国家建材局所属秦皇岛玻璃工业设计院等8个科研机构划归中新集团。

1999年6月28日，中国联合水泥有限责任公司成立。

1999年10月7日起，国家计委、财政部批复，将国家建材局管理的涉及26亿元的中央级拨改贷资金转资本金分四次划转中新集团。



2000年7月6日，中国凯盛国际工程公司成立。

2000年11月3日，建设部批准，将国家建材局所属蚌埠玻璃工业设计研究院划归中新集团。



2002年7月16日，中新集团召开战略研讨会，宣布进行重大业务重组。重组后，中新集团下设北新集团等八大业务平台，并实施母子公司管理体制。

2003年4月16日，更名为中国建筑材料集团公司。

2003年，列入国资委管理的大型企业集团。



2004年2月18日，中国建材技术中心成立，北京凯盛建研建材工程设计有限公司揭牌。

2005年1月，按照国务院国资委文件精神，中国建筑材料科学研究院和中国轻工业机械总公司两家中央大型企业重组进入中国建材集团。

2005年11月，中国建筑材料检验认证中心成立。

2005年11月，中国建筑材料集团公司董事会成立。



2006年3月，发起设立的中国建材股份有限公司在香港联交所挂牌上市。

2006年6月30日，中国建筑材料科学研究总院成立揭牌。



2006年7月1日，我国建材行业的两大巨头中国建材集团与安徽海螺集团举行建立战略合作伙伴关系暨徐州公司交接签字仪式。

2006年8月，瑞泰科技首家耐火材料公司成功上市。

2006年10月11日，国资委在京隆重召开中国建材集团董事会试点工作会议。



2006年12月，中国建材集团与洛玻集团实施战略合作。

2007年9月26日，南方水泥有限公司成立。

2008年2月，华光集团、中联玻璃划转进入中国建材集团获国资委批准。

2008年7月，玻璃纤维全球规模最大14万吨生产线投产，总产能达到90万吨，跃居世界第一。



2008年12月，中国建材集团援建的都江堰水电十局医院竣工，是灾区第一个竣工并投入运营的医疗卫生服务项目。

2009年2月，中国建材在香港联交所向全球配售近3亿股H股、募集资金23.4亿港元。



2009年3月，中国建材力推行业重组合资设立北方水泥。

2009年4月，更名为中国建筑材料集团有限公司。

2009年6月，中国建材集团董事长宋志平同时担任国药集团外部董事长。



2010年1月21日，河南省中联玻璃有限责任公司100%股权划转至中建材玻璃公司。

2010年3月30日，中复连众3兆瓦55米叶片投产。

2010年7月12日，中国洛阳浮法玻璃集团有限责任公司51.7%股权划转至中建材玻璃公司。



2010年7月23日,中国建材集团继2008年首次进入A级企业行列后,2009年再次被评为A级;2007-2009年第二任期业绩考核结果A级,第二任期被授予“业绩优秀企业”称号。

2010年9月14日,中国建材股份在香港联交所完成约2.4亿股H股闪电配售、募集资金38.2亿港元。



2010年10月26日,中国建材总院建院六十周年。

2010年11月2日,绿色建材国家重点实验室顺利落成。

2010年9月20日,中国建材集团发布首份社会责任报告。

2010年12月19日,北新建材完成10亿平方米石膏板建设任务。



2010年12月20日,中复连众5兆瓦62米风电叶片、1.5兆瓦竹纤维叶片下线。

2011年4月25日,中国建材集团被国家三部门确定为国家级创新型企业。

2011年6月22日,中国玻纤定向发股重组巨石集团49%股权,实现100%控股世界领先的玻纤生产企业。



2011年7月7日,中国建材集团首次进入世界500强企业排行榜。

2011年10月25日,中国建材联合重组与管理整合经验成为哈佛商学院案例。



2011年11月24日，中国建材集团3家上市企业荣膺“中国证券金紫荆奖”。

2011年12月15日，中国建材旗下第四家水泥公司——西南水泥有限公司在成都正式挂牌成立。

2011年12月27日，中国建筑材料检验认证股份有限公司揭牌创立。



2012年3月9日，中国建材集团召开产研合作暨2012年集团技术中心工作会议，院企间签署了多个重点产研合作项目。

2012年5月9日至11日，徐州中联万吨线二期项目试生产通过72小时达标考核验收，标志着中国建材集团已经完全掌握大型新型干法水泥熟料生产线的核心技术。



2012年6月4日，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。

2012年7月9日，中国建材集团连续入围世界500强企业、位列第365位，稳居全球第二大建材企业。



2012年9月27日，北新建材淮南5000万平方米石膏板生产线建成试产，至此中国建材集团石膏板产业规模达16.5亿平方米，跃居为全球最大的石膏板产业集团。

2012年10月，《求是》刊发《央企市营：中国建材集团做大做强做优国有企业的新探索》文章。



2012年12月4日，中国建材集团与安徽海螺集团在芜湖签署战略合作协议，此次两家行业龙头企业签署协议将有利于推进我国水泥工业结构调整、技术进步和产业升级。

2012年12月12日，中国建材集团董事长、党委书记宋志平成功当选“2012中国经济年度人物”。



2012年12月26日，科技部组织举行“国家国际科技合作基地证书授予仪式”，中国建材总院获批“绿色建筑材料国际合作基地”。

2012年，中国建材集团稳步推进传统建材领域的联合重组和结构调整，继续巩固和延伸产业链，水泥产能超过3.5亿吨，商混产能达到3.5亿立方米，均居世界第一。



2013年6月26日，中国航天基金会授予中复碳芯公司“中国航天事业合作伙伴”称号，中复碳芯成为电线电缆行业内唯一获此殊荣的专业碳纤维复合芯导线生产企业。

2013年7月8日，中国建材集团第三次入选世界500强、位列第319名，稳居全球建材企业第2位。

2013年7月25日，中国建材集团在中央企业2012年度及第三任期经营业绩考核中均列A级并荣获任期“业绩优秀企业奖”和“科技创新企业奖”，至此，连续5年经营业绩考核名列央企A级，连续两个任期经营业绩考核获评A级。



2013年8月30至9月1日，2013中国企业500强发布在昆明召开，中国建材集团位列第46位，并在中国制造业企业500强中名列第15位。



2013年12月12日，2013中国制造业自主品牌价值评价结果首次发布，中国建材集团以品牌强度82.80、品牌价值291.7亿元位列冶金与建材行业首位。



2014年1月10日，宋志平董事长当选《财富》2013年度中国商人。

2014年，中国建材集团正式加入联合国全球契约组织，宋志平董事长担任全球契约组织中国网络第二届主席团成员。



2014年5月18日，中国玻纤巨石埃及玻璃纤维股份有限公司年产八万吨玻璃纤维池窑拉丝生产线全线投产。这是中国在海外建设的首条大型玻纤生产线。

2014年5月27日，国务委员王勇到中国建材集团调研指导，他指出，中国建材集团走出了一条中央企业在传统工业领域创新发展的道路，在各方面都取得了骄人的成绩。



2014年7月7日，中国建材集团连续第四年入围《财富》世界500强，以410.27亿美元的营业收入位列第267名，首次跻身前300强并较去年大幅提升了52个位次。

2014年7月15日，中国建材集团成为国资委“四项改革”试点中混合所有制经济和央企董事会行使三项职权的双试点企业。

2014年8月20日，中国建材集团牵头联合42家碳纤维上下游企业和科研院所发起成立的中国碳纤维及复合材料产业发展联盟在京揭牌。

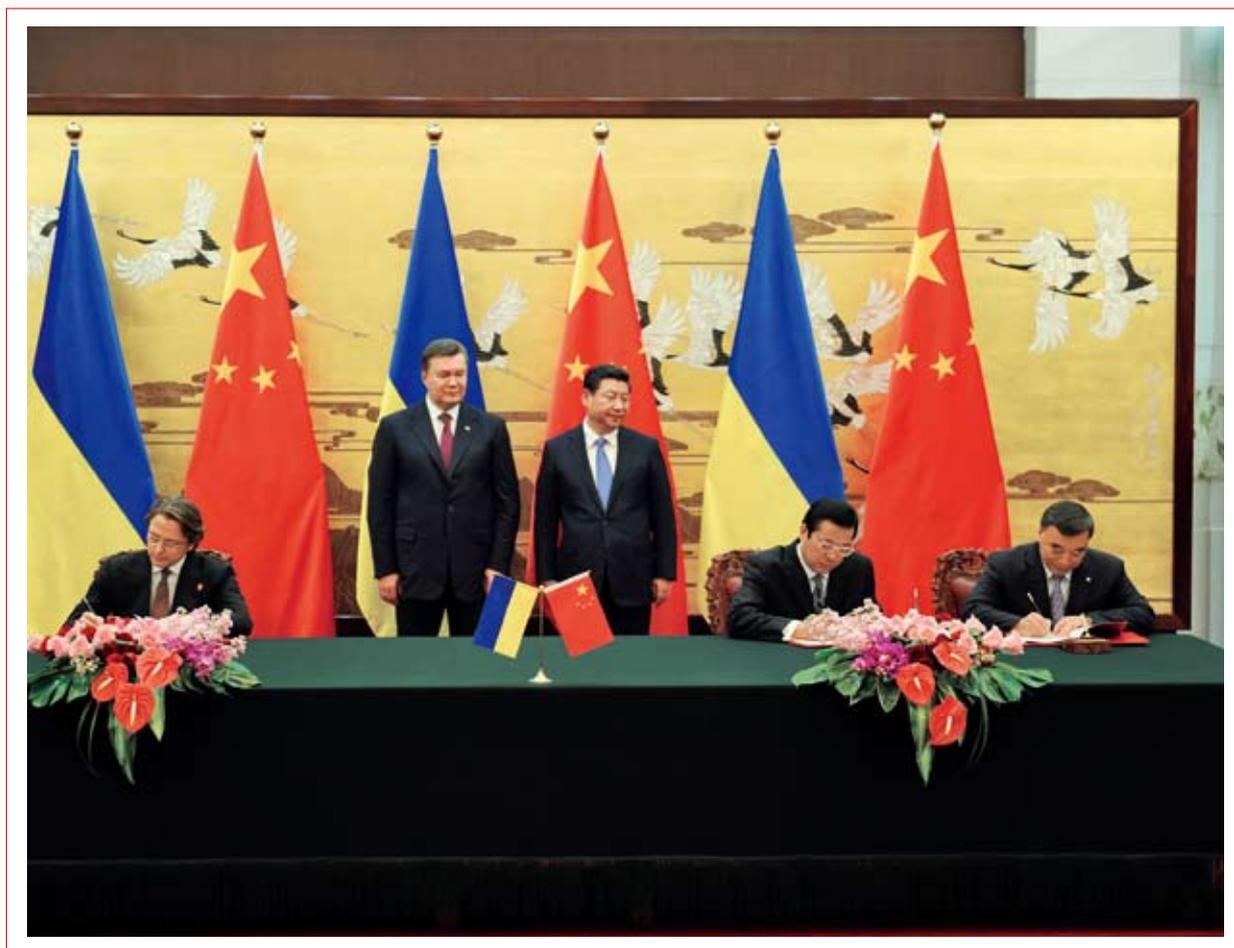
领导关怀

◎ 1979年8月29日，邓小平同志兴致勃勃地视察中国建材集团所属北京新型建筑材料总厂紫竹院新型建材试验房屋基地，他指示：要尽快把新型建筑材料工厂建起来，要大批生产。国家要采取措施支持新型建材工业，使它有一个较大、较快的发展。



领导关怀

◎ 2013年12月5日, 在中共中央总书记、国家主席习近平的见证下, 中国建材集团董事长宋志平签署海外项目合作协议。

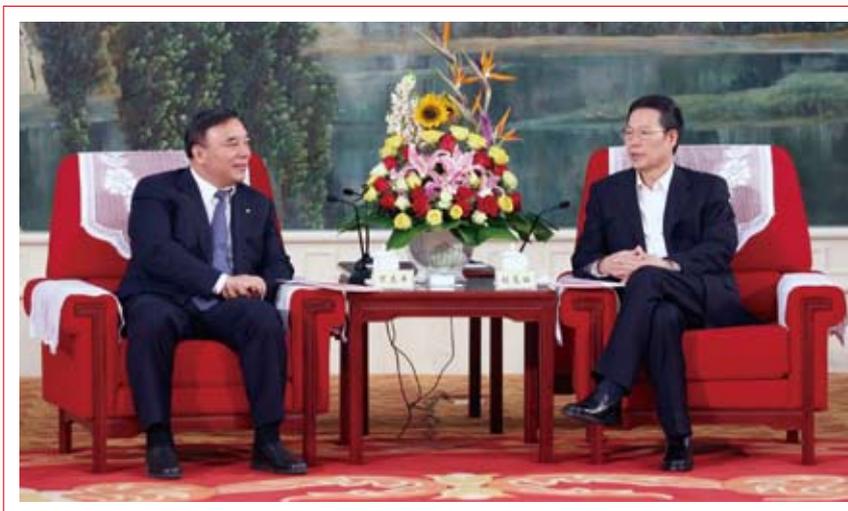




2013年10月11日，李克强出席中泰两国部长级战略框架合作协议签字仪式，见证了集团签署太阳能电站项目。



张德江先后多次视察集团所属企业。图为2012年9月5日，张德江到重庆市石柱土家族自治县进行调研，期间集团与石柱县人民政府签署了投资合作协议。



2009年4月16日，张高丽会见了宋志平一行。

◎ 1986年10月26日，胡耀邦视察集团成员企业江阴县人造革厂并题词。



◎ 1992年10月28日，江泽民为中新集团题词“发展新型建筑材料，为我国现代化建设多作贡献。”

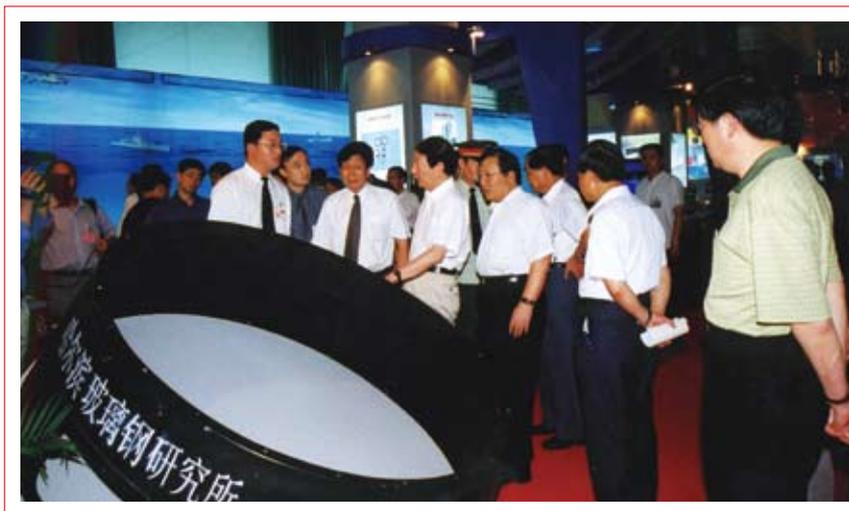


◎ 2009年2月9日，胡锦涛出席元宵节联欢会并与姚燕亲切握手交谈。





◎ 1989年9月24日, 李鹏在中国工业40年发展成就展上参观集团所属北新集团的展位。



◎ 2000年7月, 朱镕基参观集团所属哈尔滨玻璃钢研究所展台。



◎ 2009年3月19日, 温家宝在中国国际节能减排与新能源博览会上充分肯定中国建材集团新型房屋业务及援建汶川灾区工作。

◎ 2008年7月6日, 贾庆林到陕西省宁强县广坪镇视察灾区情况, 对集团援建的抗震快装教室给予充分肯定。



◎ 2009年6月25日, 贺国强与蒙古国总理巴雅尔共同出席集团投资蒙古国年产100万吨水泥项目签约仪式。



◎ 2010年5月15日, 刘延东听取集团所属蚌埠院和中国建材工程工作汇报并要求进一步加强自主创新, 继续发挥行业领军作用。





2014年6月21日, 李源潮视察集团所属北新集团在“赞比亚——中国经济贸易合作区”建设的样板别墅并给予高度评价。



2009年5月25日, 汪洋会见宋志平一行。



2014年3月25日, 赵乐际到集团所属蚌埠院考察指导工作。

◎ 2000年7月, 邹家华参观集团所属哈尔滨玻璃钢研究所产品。



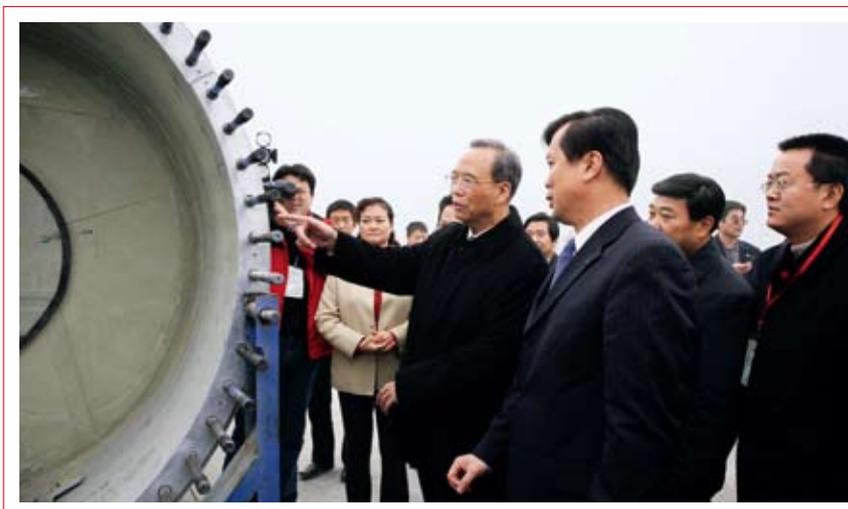
◎ 2011年8月31日, 王兆国视察集团所属中复连众(酒泉)公司。



◎ 2006年4月17日, 吴仪参观“中国保护知识产权成果展览会”中国建材集团展台时肯定了集团节能环保型材料的研发生产工作。



中国建材集团三十年
领导关怀



2007年12月20日, 曾培炎视察集团所属中复连众和中复神鹰。



1984年3月21日, 黄华到集团所属北新石膏板厂视察。



2006年7月24日, 陈至立、徐匡迪到集团所属中国建材总院视察工作。

◎ 2014年5月27日，王勇到中国建材集团调研指导。



◎ 1993年8月18日，钱伟长视察新型建材展会，对北新的发展给予高度关注。



◎ 2009年6月25日，陈宗兴视察集团所属中复连众。



中国建材集团 三十年发展成就

中国建材集团紧跟经济社会发展步伐，积极调整发展战略，坚持走了一条资本运营、联合重组、管理整合和集成创新的发展道路，由以新型建材为主的中小型企业快速成长为集科研、制造、流通为一体的中国最大、世界第二的综合性建材产业集团，为我国建材行业健康科学发展和经济社会建设做出了积极贡献。

【数据】

● 目前，集团独立核算企业超过1100家，员工超过18万人。

实现跨越式发展

1984年-2002年，作为中国新型建材的引领者，集团充分发挥新型建材的示范和导向作用，先后建起石膏板、岩棉、塑料地板、壁纸、卫生洁具等一批新型建材企业，有力支持了改革开放后我国建筑业的发展。



2003年至今，集团紧抓行业结构调整的机遇，果断转变战略定位，回归行业主流，大力实施“科技创新”、“大建材”和“人才强企”战略，启动了资本运营和联合重组两个轮子，实现了跨越式发展。销售收入从2002年的20多亿元上升到2013年的2500亿元，利润从1亿多元上升到超过110亿元，双双增长100多倍，连续六年获得国资委年度经营业绩考核A级，第二和第三任期均获评A级。

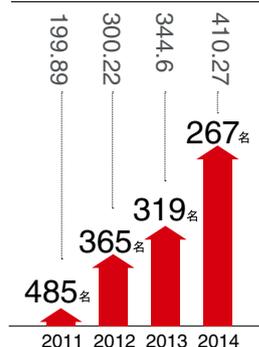


占据行业领先地位

- ★ 全球建材企业第2位
- ★ 中国建材500强第1位
- ★ 财富世界500强第267位
- ★ 中国500强企业第41位
- ★ 中国制造业企业500强第12位

财富世界500强名次

营业收入（百万美元）



中国企业500强名次



业务规模不断壮大



全球第一

4.5 亿吨

水泥年产能

4 亿立方米

商品混凝土年产能

17 亿平方米

石膏板年产能

100 万吨

玻璃纤维年产能



中国第一

24 万吨

超薄电子浮法玻璃年产能

1.5 万片

兆瓦级风电叶片年产能

5000 吨

T300以上的碳纤维系列产品规模化生产能力

3 万吨

熔铸耐火材料年产能

中国建材集团不断深化改革，遵循市场规律和行业发展逻辑，创造性提出并践行“央企市营”模式，赢得了市场化的机制优势，并以混合发展的方式在水泥、玻璃等传统建材领域掀起整合优化的浪潮，实现了企业快速发展。同时，中国建材集团不断完善公司治理结构，建立了适合企业自身特色的“格子化”管控体系，保证了各级企业有条不紊、科学发展。

创造性提出并积极践行“央企市营”

“央企市营”即建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制。



1. 股权多元化。为完善现代企业制度奠定产权基础，不仅把民营资本和社会资本吸引进来，而且使企业决策体系、管理体制和经营机制发生深刻变化。
2. 规范的公司制与法人治理结构。按照公司法规范企业制度，使公司真正成为市场竞争中的法人主体；按照国资委央企董事会试点要求，建立外部董事占多数的董事会运行机制，明晰了董事会、经理层的责权利，实现了行权顺畅。
3. 职业经理人制度。董事与经理人通过市场化方式选拔，解决好企业经营的委托代理。
4. 公司内部机制市场化。用人用工及分配机制等方面与市场接轨，干部员工能上能下、人员能进能出、收入能升能降。
5. 依照市场规则开展企业运营。不追求特别待遇和格外保护，和民营、外资企业同台竞技、公平竞争、合作共生，追求包容性成长。

● 水泥业务重组整合经验获得全国管理现代化创新成果一等奖、被美国哈佛大学商学院录入教学案例。

● 2014年，集团被国资委列为混合所有制经济和央企董事会行使三项职权的双试点企业。

探索发展混合所有制

面对建材行业“多散乱”的现状，集团秉持“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，勇担行业整合重任，以市场化的方式在水泥领域开展了大规模的联合重组，构建起中联水泥、南方水泥、北方水泥、西南水泥四大水泥产业集团，在短短五六年时间内缔造了全球最大的水泥帝国，创造了发展奇迹。

端出“三盘牛肉”

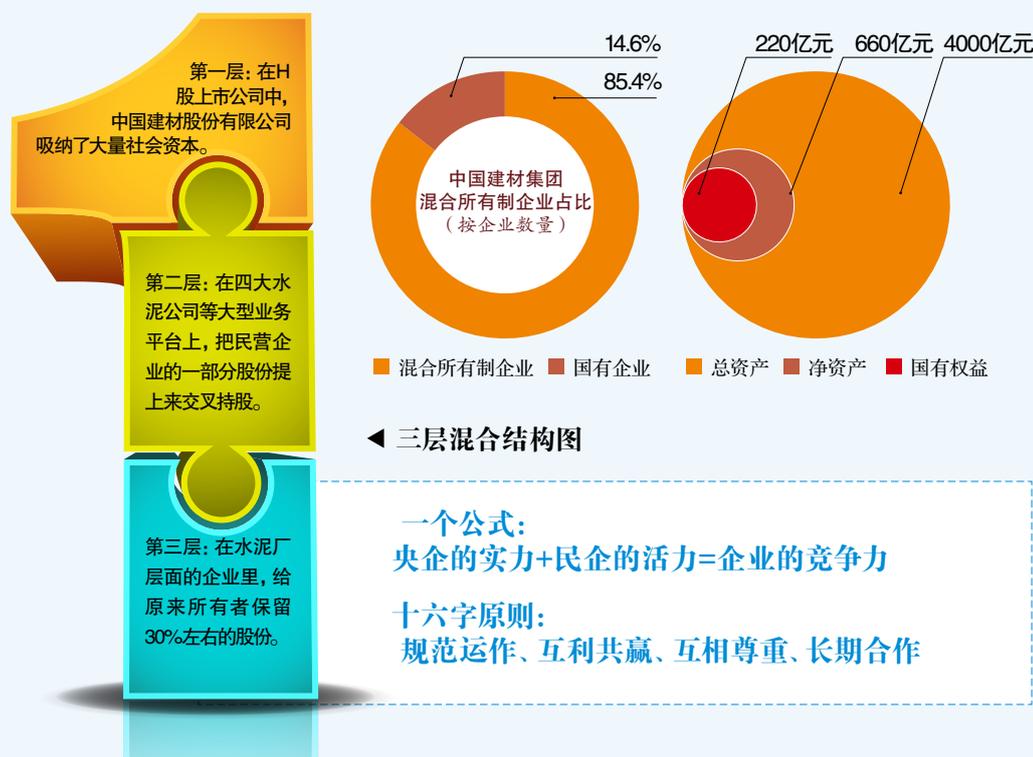
第一，聘请专业中介机构以重置法进行评估，确保创业者原始投资获得合理回报。

第二，留给创业者30%的股份，让创业者有机会分享整合后的效益。

第三，吸引优秀的创业者以职业经理人的身份加入管理团队。



集团追求包容性成长，通过上市融资、引入战略投资人、联合重组等多种途径发展“混合”经济，构建了三层混合结构，用220亿元的国有权益控制了660亿元的净资产，又控制超过4000亿元的总资产，增强了国有经济的活力、控制力和影响力，实现了行业内不同所有制企业的共同发展。



中国建材集团在积极发展混合所有制方面作了多方面的探索，形成了具体的体制机制，是当之无愧的先行者。

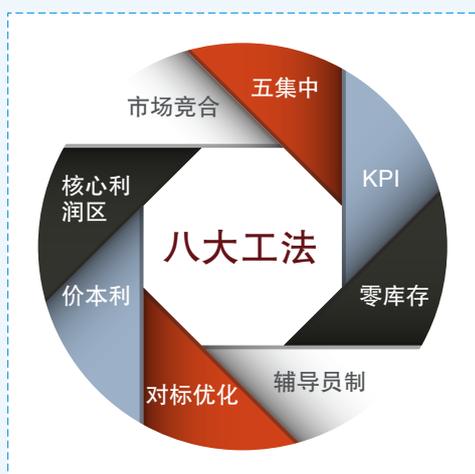
——厉以宁



管理水平不断提升

规范的治理结构：作为国资委董事会试点企业，集团公司建立并完善了外部董事占多数的董事会，充分发挥外部董事和外部董事为主的专门委员会作用，使董事会真正成为公司在竞争中成功取胜的战略性力量。国资委领导对集团董事会建设给予高度评价，认为是国资委管理的竞争性领域企业的典范和标杆。

一整套管控体系：集团在实践中总结摸索出了一套适应市场机制、符合企业实际的管控体系，包括实行“格子化”管控、践行“八大工法”、建设“六星企业”、有效防范大企业病。



- 格子化管控：治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理精细化、文化一体化
- 八大工法：五集中、KPI、零库存、辅导员制、对标优化、价本利、核心利润区、市场竞争
- 六星企业：业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、先进简约、安全稳定
- 大企业病：机构臃肿、人浮于事、士气低沉、效率低下、投资混乱、管理失控

科技创新

中国建材集团始终将“科技创新”置于集团三大战略之首，大力实施创新驱动，强化资源聚集效应，突出企业创新主体地位，构建起了以国家级企业技术中心、国家重点实验室等创新平台为核心的高效、协同、开放的技术创新体系，成为推动集团快速发展的强大动力，及行业结构调整、转型升级与新产业发展的引领力量，先后被评为国家创新型企业、技术创新示范企业，并荣获国资委第三任期“科技创新企业奖”。



科研资源

2005年，中国建材集团与中国建材院重组，使集团成为有国际竞争力的企业成为可能。集团依托中国建材总院建成拥有13家科研设计院所、1.3万余名科技人员、7个国家级企业技术中心和以绿色建材国家重点实验室等科技创新平台为代表的综合性技术研发中心；



构建起我国建材行业规模最大的第三方检验认证服务机构，形成了覆盖全行业的检验认证资源、工业产品质量控制和技术评价实验室、国家中小企业公共服务示范平台于一体的行业综合服务平台体系。

建材行业关键性、共性技术的开发应用

在航空航天和国防重大工程用无机非金属新材料及先进复合材料、兆瓦级风电叶片、新型节能房屋、5000万平方米纸面石膏板、万吨级新型干法水泥、高性能混凝土、超大型浮法玻璃、大型特种电线电缆等核心技术与成套装备方面取得一批重大科技成果，成功运用于“神舟飞船”、“天宫一号”、“嫦娥三号”、北京奥运、世博会、高铁、三峡、核电工程、民用飞机及武器装备等重大工程和项目建设。



承担国家科研项目和获得科技奖励

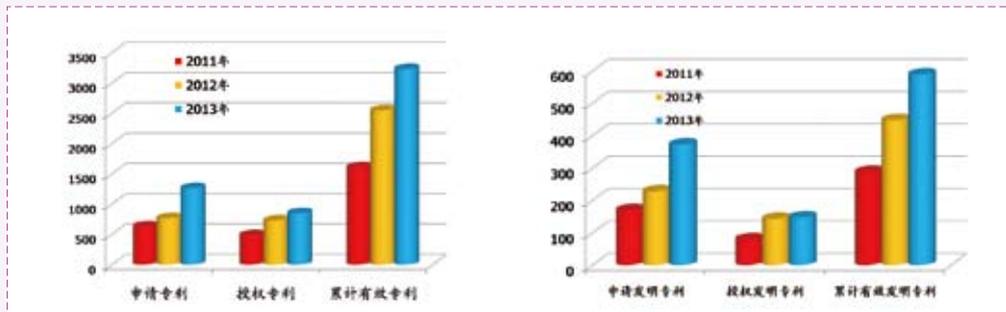
“十一五”以来，集团荣获省部级以上科技奖励近800项，其中国家科技奖8项，包括国家科技发明二等奖和科技进步特等奖、一等奖各1项。累计承担省部级以上科技项目1000余项，其中国家级科技项目及课题650多项。



《超薄浮法玻璃成套技术与关键设备在 5000t/d级以上新型干法水泥生产线配套 《太阳能电池用微铁高透过率玻璃成套电子玻璃工业化生产开发应用》荣获国 大型系列装备研发与应用荣获国家科技 技术及产业化开发》成果获国家科技进
家科学技术进步一等奖 进步二等奖 步二等奖

专利、标准

截至2013年底，集团累计拥有有效专利达到3231项，其中发明专利589项；累计申请专利3960多项，其中发明专利1233项，包括国际专利20多项。连续三年成功发布国际标准，包括建材行业第一项国际标准，目前在编国际标准7项。

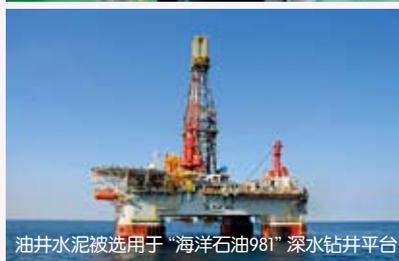


动态

● 2014年5月27日，王勇国务委员到中国建材集团和中国建材总院调研时说：中国建材集团和中国建材院重组是中央企业首家产业集团和科研院所的重组，重组后发展有思路，改革力度很大，重组非常成功，树立了典范。雄厚的科研实力已经成为集团的“宝贝”，要继续加强科技创新。

产研结合

依托技术中心，深入推进产研结合与协同，强化产研对接交流机制和合作运行机制，集团内产研结合更加紧密、广泛，累计批复重大产研项目130余项，100余项新技术成果实现转化推广，一大批产研创新成果被列入国家重点新产品计划、国家第一批节能减排技术推广目录。依托总院“特种水泥”技术优势，集团发展成为国内最大的特种水泥生产供应商。培育形成了碳芯电缆、高性能碳纤维、新型房屋、TFT液晶玻璃基板、铜铟镓硒太阳能薄膜电池等一批新的经济增长点，CTC为集团生产企业提供“一站式”检验认证服务。



中国建材集团积极应对我国经济新常态，积极响应国家转型升级号召，勇作结构调整和转变发展方式的主力军和排头兵，引领建材行业科学健康发展。

提升传统产业，结构调整和技术升级取得重大进展

水泥领域：集团在联合重组的基础上，及时淘汰落后产能，爆破立窑生产线，对现有生产线进行技术升级改造；同时积极推动水泥业务向“高标号化、特种化、商混化、制品化”方向发展。



淘汰落后产能



发展商品混凝土业务

玻璃领域：在新技术、新装备、新工艺、新产品方面建立起强大的科技和产业支撑平台，推动玻璃业务向“高档化、Low-E化、超薄化、高性能化”方向发展。



成功生产出0.3毫米国内最薄电子级浮法玻璃



自主研发的全氧燃烧浮法玻璃生产线

数据

● 新型房屋实现节能65%至90%、节水90%、节地10%、房屋材料100%可回收，建造过程中噪音、粉尘等环境污染为零。



发展新兴产业，“三新”业务规模不断扩大



在新型建材领域：自主研发专有技术和成套生产装备，将电厂废弃物——脱硫石膏作为原材料生产纸面石膏板。目前，中国建材集团已成为全球最大的石膏板生产商。

在新型房屋领域：本着追求美观、舒适、健康的原则，采用工业化、标准化的生产方式，积极研发、生产、推广绿色低碳环保的新型房屋。产品和服务已遍布国内20多个省市和北美、东欧、中东、南美及非洲等国家和地区。

在新能源材料领域：大力发展玻璃纤维、碳纤维、风电叶片、光伏玻璃、导电膜玻璃等新能源材料，助推我国风能、太阳能等清洁能源的发展。目前，中国建材集团已成为全球最大的玻璃纤维生产商，全国最大的碳纤维和风电叶片生产商。

积极稳妥“走出去”，企业国际竞争力持续提升

在玻璃、水泥、新型墙体材料、粉磨站、纸浆造纸即包装容器成型生产线等国际工程承包和成套装备方面的出口项目已覆盖东南亚、中东、南亚、前独联体国家、非洲和南美六大市场。

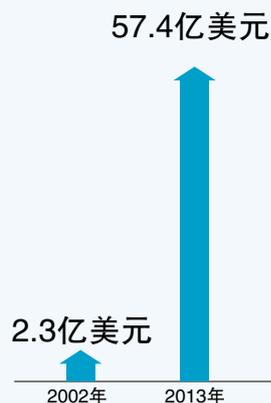
在新能源、新型建材、新型房屋产品的出口方面形成主导优势；在铁矿石、木材、煤炭等我国国民经济急需的大宗资源进口方面位居国内前列；在美国、南非、德国、意大利、加拿大、埃及等国家先后成立海外公司与生产厂家；圆满完成一批规模大、合同额高、技术水平先进、具有良好品牌效应的海外项目。



对外承包工程开工仪式



在埃及投资建设的玻纤工厂



2002年—2013年，集团进出口总额从2.3亿美元增长至57.4亿美元，增长24倍。

探索新模式，向制造服务业转型

集团敏锐地抓住向制造服务业转型的趋势，将传统建材产业与现代服务业、金融业、高新技术产业等有效融合，发展成为集合研发、设计、成套装备、EPC、代为生产管理、标准制定、产品检验认证的全流程生产性服务提供商。

探索“跨境电子商务+海外仓”外贸新模式，整合外贸上下游资源，为国内外生产企业提供一站式外贸服务，打造最具核心竞争力的外贸集成运营商。

探索“绿色小镇”模式，既从宏观上帮助地方规划设计小镇的整体布局，让小镇美观、环保、具有“乡愁”的人文环境，又从微观上以工厂化的方式制造每一栋建筑，做到抗震、节能、安全和舒适。

探索BNBM HOME(连锁超市)模式，已在巴布亚新几内亚、澳大利亚、美国、香港等国家和地区设立BNBM HOME建材与家电连锁超市及分拨中心，未来将在发展中国家广泛复制推广。



CTC为奥运工程提供检验认证服务



海外仓内景



海外连锁超市

党的建设

中国建材集团不断加强党的建设，坚持融入中心、服务大局，突出特色、注重实效，充分发挥了党组织的政治核心作用、基层党支部的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用，为集团跨越式发展提供了坚实的组织保障和政治保障，取得了显著成效。

政治引领

集团党委坚决贯彻落实中央和国资委精神，牢固树立“四个自信”，不断增强做强做优国有企业的信心，确保企业正确的发展方向。



组织保障

集团党委不断加强组织建设，在联合重组企业的同时，健全建立党组织，充分重视基层党支部建设，夯实党建工作基础。



制度规范

集团党委高度重视制度建设，建立了完善的党建工作制度体系，有力提升了党建工作科学化水平。



重大活动

集团党委认真贯彻落实中央和国资委部署，深入开展了学习实践科学发展观活动、创先争优活动和党的群众路线教育实践活动，凝聚形成了推动企业发展的强大动力。



典型选树

集团党委积极选树和推荐典型，注重发挥先进典型的示范带动作用，荣获“全国先进基层党组织”“全国创先争优先进基层党组织”“全国劳动模范”等荣誉称号。



党群共建

集团始终坚持党建带群建、党群共建，充分发挥工青妇侨等群众组织的生力军作用，团结动员广大职工群众为集团改革发展建功立业。



企业文化

中国建材集团坚持“以人为本，和谐发展”的文化理念，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，塑造了和谐统一的企业文化，为集团健康快速发展提供了强有力的文化保障。

构建和谐统一的企业文化体系



塑造独有的融合文化

积极倡导和谐共赢、包容性成长的企业文化，以“共生多赢”替代“丛林法则”，倡导理性竞争与“蓝海”战略，推动行业竞争的有序化、适度化和良性化。在行业整合过程中，将文化认同写进联合重组协议，并通过各种方式宣贯，以文化的融合保证了企业联合重组的成功。



集团与海螺集团签署战略合作协议

搭建畅通的企业文化宣贯渠道



宋志平董事长在培训班上授课

不断创新企业文化建设的内容形式、活动载体和方法手段，建立起由企业共同参与的文化建设传播网络以及与文化融合工作相适应的沟通机制与传播渠道，充分发挥好网站、报刊、广告等媒介的桥梁作用，确保战略与文化的宣贯落实。

宋志平董事长身体力行，积极开展企业文化布道活动，经常在集团内外部会议培训上作专题报告。集团编辑出版《包容的力量》、《央企市营》、《经营方略》、《国民共进》等书籍，成为传播和传承企业文化的有力工具和有效载体。



开展丰富多彩的企业文化活动

不断丰富广大干部员工的文化生活，组织了乒乓球、篮球、羽毛球等体育赛事，以及跳绳比赛、拔河比赛、健步走等群众喜闻乐见的体育活动，开展了各类主题的演讲比赛、书法绘画比赛、摄影大赛、歌咏舞蹈比赛等文艺活动，推动摄影、烹饪、舞蹈等各类社团建设，增强了企业的向心力和凝聚力。



演讲比赛



拔河比赛



篮球比赛



歌咏比赛



厨艺大赛

社会责任

中国建材集团始终秉持绿色发展的理念，积极履行央企社会责任，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、与员工和谐的四个“和谐”，为建设美丽中国、和谐社会做出了积极贡献。

始终追求绿色发展

在原料的采用上，倡导循环经济，在保证质量、环境和消费者健康的情况下，让城市和工业废弃物物尽其用。



水泥企业污泥处理生产线

在生产过程中，实现无害化处置城市垃圾，追求废水、废气和污染物的零排放。



与自然和谐相处的生产企业

在产品应用中，注重充分保护环境，要有利于节能环保、舒适健康。



实施包装简化策略，推广散装水泥



美观舒适、环保安全的新型房屋

[2013年数据]

- 节能环保投入14.5亿元，余热发电装机容量1606兆瓦，消纳固体废弃物约6191.2万吨，消纳城市垃圾8.2万吨，自产固体废弃物循环利用率100%，循环水利用率96.4%，水泥散装率66.4%，拥有国家级绿色矿山6个，签署或加入环保倡议207个。

积极履行企业公民责任

和谐国际经营: 在“走出去”过程中, 尊重当地的宗教信仰和风俗习惯, 坚持依法诚信经营, 严格遵守国际公约和当地法律法规, 积极提供就业、保护环境、投身公益事业, 实现了与东道国的互利共赢、和谐共处。



与当地人们和睦相处



巨石埃及玻纤工厂雇佣当地员工

区域共同发展: 强化企地合作, 以推进本地化运营为手段, 将企业的成长发展与当地经济社会繁荣相结合, 通过创造税收、提供就业岗位、带动供应链和中小企业发展、支持当地基础建设等实际行动, 实现共同发展。



集团与浙江省签定战略合作协议



集团与海南省签定战略合作协议



集团与秦皇岛市签定战略合作协议

[数据]

- 对外捐赠:
- 2010年1036万元
捐赠项目46个
- 2011年1737.1万元
捐赠项目209个
- 2012年2015.1万元
捐赠项目255个
- 2013年2195.1万元
捐赠项目332个

热心社会公益: 积极参与对受灾地区、贫困地区、科教文卫事业、福利事业和环保事业的支持和援助, 在重大自然灾害发生时, 第一时间提供资金和物资支持, 鼓励支持员工参加社会公益活动和志愿者服务活动, 为营造和谐的社会氛围做出应有的贡献。



玉树灾后援建项目顺利竣工交付



为雅安灾区捐款



同心合力
争创一流

中国建材股份

八年扬帆 乘风破浪

中国建材总院

坚持科技创新 引领行业进步
努力建设世界一流科技企业

中建材进出口

创新: 成长的基因

北新集团

与时俱进的成长史

中联水泥

联合重组谋发展 管理整合出效益

南方水泥

从“0”到“行业排头兵”

西南水泥

横空出世 壮志凌云

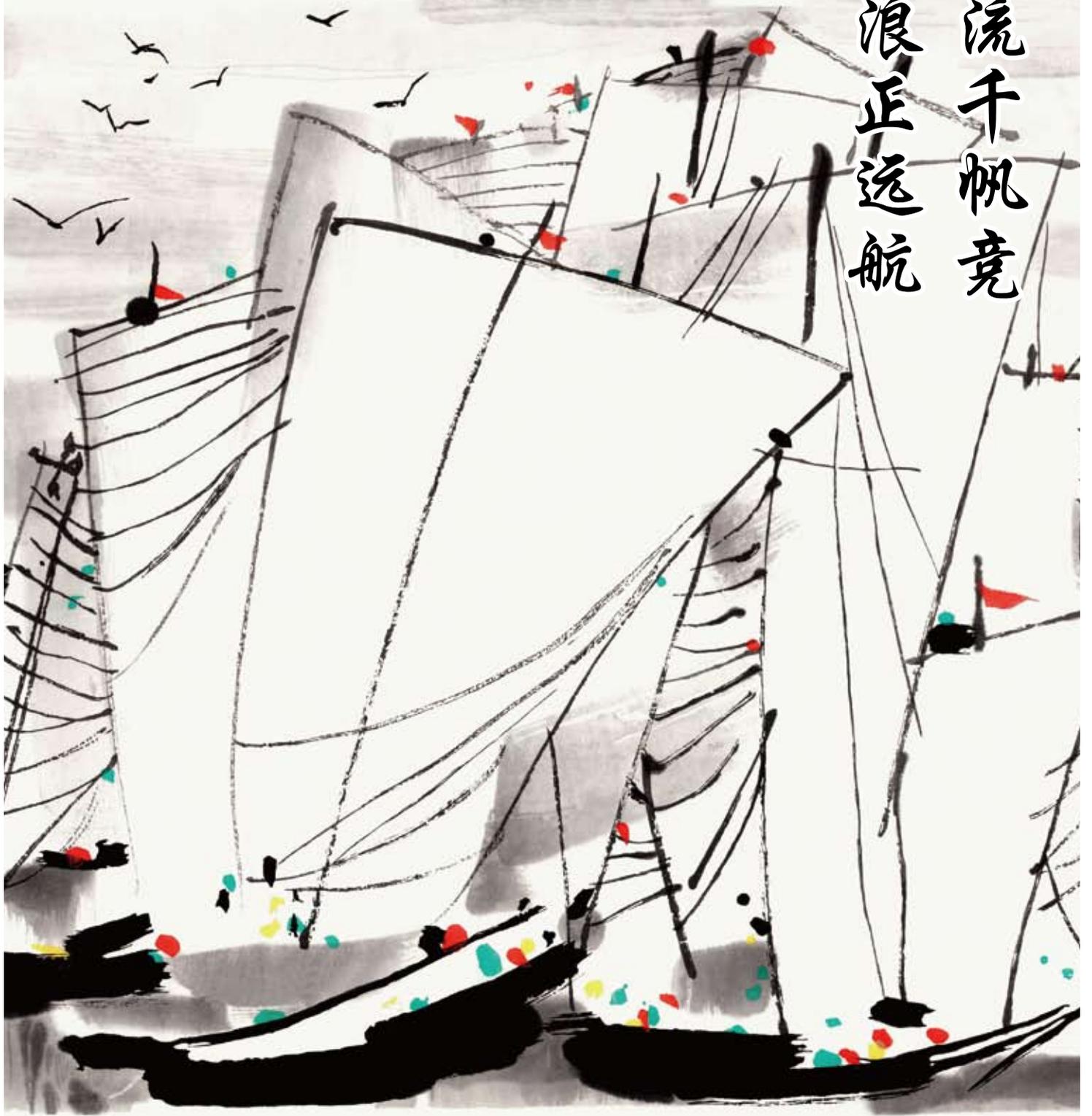
蚌埠院和中国建材工程

中国“玻璃航母”驶于足下

中国复材

发展复合材料 服务现代社会

百舸争流千帆竞
乘风破浪正远航



八年扬帆 乘风破浪

——中国建材股份有限公司发展综述

2005年，在中国建材集团一系列大规模战略调整和业务重组中，中国建材股份有限公司（下称“中国建材股份”）应运而生，这是集团公司生根大行业、大产业，做大水泥等基础建材行业的一个“大手笔”。因而中国建材股份甫一诞生，即承担起了集团公司从新型建材向大建材转变的战略重任。

2006年，正值“十一五”开局之年。时年春天，中国建材股份在香港联交所上市，向国际资本市场成功迈出了第一步，也向实施“大建材”“国际化”战略迈出了重要的一步。此举不仅改变了中国建材集团的命运，也改变了我国建材行业的市场格局和发展进程。

上市后，中国建材股份紧抓我国经济快速发展和建材行业结构调整的历史机遇，创新发展模式，走出了一条“资本运营、联合重组、管理整合、集成创新”的全新成长道路。在发展过程中，历经国际金融危机、欧洲债务危机，面对国内经济增速放缓、行业恶性竞争加剧等复杂多变的内外部环境，中国建材股份立足高远，按照既定发展战略，审时度势、快速出击，在困难的形势下赢得了优势和主动，实现了主业规模的迅速壮大和经营业绩的快速增长，并通过自身的发展实践和成果，



2005年3月11日，中国建材股份创立大会

改变了行业发展的理念，引导行业走上健康发展轨道。

亮丽数字 印证跨越式发展

在2006年3月的上市路演推介会上，中国建材集团董事长、中国建材股份董事局主席宋志平向投资者许下了承诺：中国建材要演绎一个稳健经营的故事、一个业绩优良的故事、一个行业整合的故事、一个快速成长的故事。

斗转星移、日新月异。上市8年来，中国建材股份的主要经营指标一路攀升：2006年至2013年，收入从85亿元增长至1247亿元，复合增长

率46.7%；利润总额从9亿元增长至109亿元，复合增长率42.3%；净利润从4亿元增长至58亿元，复合增长率46.9%；总资产从194亿元增长至3097亿元，复合增长率48.6%。即使在近两年经济下行压力加大的环境中，中国建材股份也经受住了考验，保持着稳定的业绩表现，2013年实现经营业绩的稳步增长，2014年上半年主要经营指标也保持了平稳增长。

主营业务规模实现了迅速壮大：水泥年能从1100万吨增长至4.5亿吨、商品混凝土产能从零增长至4亿立方米、石膏板产能从3.6亿平方米增长至17亿平方米、玻璃纤维产能从21万吨

8年的乘风破浪，使中国建材股份从一家名不见经传的小公司成长成为行业的排头兵企业。放眼未来，道路依旧崎岖。中国建材股份将坚定信念、不畏艰难、再创辉煌，为股东创造优异回报，为推进集团公司做强做优、推动行业健康发展和我国经济社会改革发展作出应有的贡献！

1247 亿元

2006年至2013年，收入从85亿元增长至1247亿元，复合增长率46.7%；利润总额从9亿元增长至109亿元，复合增长率42.3%。

增长至100万吨，均位居世界第一；风电叶片产能从零增长至1.5万片，T300级以上碳纤维产能从零增长至5000吨，位居全国第一。

凭借优异的业绩表现，中国建材股票先后被纳入摩根士丹利中国概念股指数成分股、恒生中国企业指数成分股、道琼斯中国海外50指数成分股，也获得了资本市场的多项殊荣。公司先后荣获中国证券金紫荆奖“最佳上市公司”、《财富》杂志“最具创新力的中国公司”、港股“综合实力100强”、《机构投资者》杂志亚洲区“最佳公司”和“最受尊敬公司”等荣誉称号，连续多年被评为集团公司“四好”班子先进集体，并被评为国资委中央企业先进集体、先进基层党组织。

资本运营 奠定企业发展基石

中国建材股份成立之初，业务规模小、盈利能力不强，底子薄、基础弱，与国际资本市场的要求相差甚远，以这样的条件想要上市，中介机构均认为是一件不可完成的任务。然而对于实现既定目标，中国建材股份管理层有着坚定的信念和强大的执行力。在短短一年时间里，管理层和全体干部员工忘我拼搏，

攻坚克难，完成了集团内部涉及100余家公司的规模重组改制，明晰了主营业务，扫清了上市道路上的重重障碍，成功实现了在香港主板上市的目标。此后，中国建材股份又分别进行了三次增发，连同上市共募集资金110亿港元，直接有力地支持了公司的快速成长。特别是2009年2月金融危机中的那次增发，更成为H股配售的一个优秀范例，得到了各部委、监管机构、建材行业以及境内外媒体的一致好评。

中国建材股份获得资本市场强力

支持，得益于制订了符合行业发展规律的发展战略，得益于公司优异的业绩和为投资者带来的稳定回报，以及公开透明的公众形象。公司管理层长期保持与投资者的顺畅沟通，用心倾听投资者对公司发展的建议，及时、规范、准确披露信息，认真为投资者答疑解惑。上市以来，公司管理层共进行了20次路演，参加了885场投资者会议，共与3200多家次投资机构的基金经理、分析师进行了深入沟通交流。投资者评价中国建材股份是“说



2006年3月23日，中国建材股份成功上市后，宋志平接受香港媒体采访

到做到，做得比说得更好”的公司。

在资本市场进行直接融资的同时，中国建材股份大胆探索新的融资模式，创造性地推进业务板块权益融资，通过引进战略投资者先后筹集资金75亿元。中国建材股份高度重视银企关系，与多家大型金融机构建立了长期稳定的战略合作伙伴关系，获得了金融机构的有力支持，目前的银行授信额度达2034亿元，上市以来发行债务融资工具1086亿元。

近两年，在资本市场跌宕起伏、国家货币政策趋紧以及自身负债压力较大的环境下，中国建材股份克服重重困难，持续优化资本结构和债务结构，继续推进新股增发和发行优先股工作，稳步推进发债、信托、委托贷款、融资租赁等多种形式的融资，优化长短债结构，置换高息借款，顺利完成了各项融资任务，为公司发展奠定了坚实的资金基础。

联合重组 构建“大水泥”版图

基于对建材行业发展规律的深刻理解，中国建材股份成立后，选择了基于存量整合的联合重组成长方式。公司的水泥、石膏板、玻璃纤维、复合材料和工程服务业务走的都是联合重组、管理整合、取得良好经济效益与社会效益的发展道路。

尤其是在水泥领域，中国建材以联合重组方式实现了迅速壮大。上市之初，水泥行业正处于企业众多、高



度分散、市场恶性竞争激烈、行业价值长期偏低的局面，中国建材股份董事局主席宋志平认为，作为一家建材央企，应该承担起引领行业结构调整的历史责任，这是大企业义不容辞的责任，也是发展的难得机遇。他带领公司另辟蹊径，积极探索能够使中国建材快速形成规模，又符合行业发展内在逻辑的成长方式和路径。于是，一场以市场化方式展开的跨地区、跨所有制的大规模联合重组迅速展开，这也意味着一种新型的共生多赢的包容性竞合模式在行业中诞生。

2006年，中国建材股份利用上市融到的资金重组了徐州海螺，拉开了大规模联合重组的序幕。8年来，通过发展中联水泥、组建南方水泥、北方水泥、西南水泥，中国建材股份共重组了600多家水泥企业，构建了淮海、东

南、北方、西南四大战略区域，形成完整的水泥业务战略架构，一举成为世界水泥大王，创造了世界水泥发展史上的奇迹和企业整合的范例。

在重组过程中，中国建材股份不断提炼、优化中外重组模式和经验，创造了一套独具特色的“366”重组流程。“3”是指“三大原则”。指导原则：战略、协同、效益、风险；操作原则：资产、人员、价格、非竞争；行为原则：专业、负责、尊重、共赢。两个“6”是指“六大机构”：领导小组、执行小组、协调小组三大内部机构和审计师、评估师、律师三大外部机构；“六大程序”：选择区域——选择企业——审计评估、法律尽职调查、业务尽职调查——谈判——签订协议——交接与管理整合。有力的组织保障、严格的操作流程保证了公司重



2011年3月23日,中国
建材股份上市五周年
研讨会会场

组的规范、严谨、高效。

中国建材股份所推动的水泥业务联合重组,不仅迅速做大了自身的水泥业务规模,而且推动了我国水泥产业结构调整,为水泥行业提供了一种靠存量联合扩大规模、靠管理协同创造价值的新型企业成长方式。有力促进了行业集中度的提升,国内前10强水泥企业的市场占有率由2005年的15.3%增长到2013年的53%。极大促进了行业利润的提升,2011年水泥行业利润突破1000亿元,达到历史最好水平,预计2014年也将会有较好的行业利润。

大规模重组收口后,中国建材股份审慎调整战略,将重组重心由规模扩张转为巩固完善核心利润区,目前水泥和商混业务的联合重组均围绕核心利润区的填平补齐展开,进一步优化布局,使水泥与商混业务形成良好的市场联

动,提高终端市场控制力和话语权。在严控资本开支的情况下,中国建材股份也在积极探索以租赁、托管经营、成立合资公司等方式代替股权和资产重组的新模式,既控制资本开支,降低资产负债率,又能控制产能和市场。近一年多以来,中国建材股份在保持产能规模平稳增长的基础上,有力地推进了区域内部协同,有效地应对了恶性竞争,提升了企业效益。

管理整合 凝聚内生发展动力

作为靠联合重组成长起来的大型企业,中国建材股份没有止步于“做大”,而是着力于通过深度管理整合创造规模效益实现企业的“做强做优”。

在企业机制上,中国建材股份大胆进行创新,实施“央企市营”的经营模式,用市场化方式把央企的品牌、资金实力与民企的市场活力有机融合,实现了包容性成长和共生多赢,也成为今天发展混合所有制企业的典型样本。在公司治理上,严格按照国资委、集团公司和香港联交所的要求与指引,建立了规范的法人治理结构,设有健全的董事会、监事会。在层级管理上,明确了本部是投资中心、业务平台是利润中心、基层公司是成本中心的层级定位,保证了机构精简和行权顺畅。在文化整合上,为了实现不同背景、不同管理基础和不同所有制企业在重组后的有效融合与管理,中国建材股份将以“创新、绩效、和谐、责

任”为核心价值观的企业文化体系有效植入被重组企业,凝结和激发出巨大的内生发展动力。在管理整合中,通过深化以PKI为核心的“三五”管理,全力提升企业的经济效益和管理水平;通过分阶段、分步骤实施管理提升,不断进行管理改进,最终达到优秀的管理水平。

2013年起,随着水泥业务战略布局的基本完成,中国建材股份抓住国家经济转型和行业结构调整的有利时机,结合企业发展实际和资本市场的诉求,适时调整发展战略,把主要精力从规模扩张转向精细管理和创造绩效,按照“整合优化、增效降债”的总要求,深入践行“八大工法”(五集中、KPI、零库存、辅导员制、对标优化、价本利、核心利润区、市场竞合),开展深度管理整合。

在生产经营中,用数字说话,紧盯KPI,全方位推进绩效对标,一方面对比行业内优秀企业指标找差距、学经验,另一方面内部成员企业进行KPI对标,找短板、促改进。向落后企业派驻辅导员,帮助其提升管理、改进业绩。

深化“五集中”管理,开展精细管理和精益生产。通过实施财务集中、市场营销集中、采购集中、投资决策集中、技术服务集中,大幅降低了成本费用,增强了市场控制力,规范了业务流程,提高了生产运行质量,提升了盈利水平和可持续发展竞争力。几年来,各板块各项产品成本持续降低,部分水泥企业水泥熟料综合成本、单



2011年10月25日, 中国建材哈佛商学院案例发布会现场

位销售费用与单位管理费用指标达行业优秀水平。

稳步开展组织机构优化,按照“机构精简、人员精干”的基本原则,先后完成了南方水泥“7合2”、中联水泥“2合1”、西南水泥四川区域整合以及水泥板块的“三定”工作,使区域市场规划更加合理,极大提高了管理效率,降低了管理成本。

在对内“抓工厂”的同时,对外积极“抓市场”。加快推进核心利润区建设,目前水泥板块已围绕地级市建成45个核心利润区,贡献了公司约80%的利润。同时,充分发挥规模和核心利润区优势,积极倡导行业自律,主动推进节能限产,走减量发展之路,促进水泥价值回归,维护区域供需动态平衡,培育良性的市场竞争环境。携手行业内其他大企业,共同构筑你中有我、我中有你、提升行业利益的新格局,继与海螺水泥、台泥水泥签订全方位战略合作协议后,又入股海创、同力水泥,共同提升行业价值。

中国建材股份的区域重组与整合,促进市场健康和科学发展的理念

得到了业界的广泛认同,推动了行业发展方式的转变和产业结构的调整。其重组整合案例荣获全国管理创新成果一等奖,并被列入哈佛管理案例。

科技创新 提升企业发展后劲

在科技创新方面,中国建材股份不断完善以企业自主创新为主体、市场为导向、产学研相结合的科技创新体系,以占据行业发展制高点作为其强劲的发展动力。

近年来,中国建材股份在水泥万吨生产线工艺技术、石膏板制造技术与成套装备、兆瓦级大型风电叶片设计与制造、T700与T800碳纤维制造技术与装备、大型无碱池窑拉丝生产工艺与装备、高模量耐腐蚀玻璃纤维技术、信息显示液晶玻璃基板技术、薄膜太阳能电池用TCO导电膜玻璃基板技术、太阳能光伏玻璃技术、大型节能环保立磨等方面保持行业领先地位,取得了一大批国内领先、国际一流的重要科研成果,引领建材行业结构调整、节能减排、转型升级。截至2013

年底,中国建材股份研发机构总数已达70家,其中国家级研发机构7家;共拥有有效专利1844个,其中发明专利251个,其中中国玻纤申请的一项美国专利获得授权,成为我国首个获得国外专利授权的玻璃纤维配方专利。

在企业自身快速发展的同时,中国建材股份积极践行国家产业政策,履行社会责任,为促进建材行业发展方式转变和结构调整、节能减排做出了积极贡献。8年间,中国建材股份余热发电装机容量达1617兆瓦,年可节电108亿度,节煤436万吨,减排二氧化碳1142万吨;共消纳工业废弃物3.1亿吨;为150条水泥熟料生产线建设了配套脱硝装置,综合脱硝效率达60%,达到新国标要求。

积极推进水泥“四化”,实现转型升级。中国建材股份于2012年初大举进军商混产业,短短的两年多时间,已通过股权和资产收购重组商混企业480多家;有12家特种水泥生产企业,年产能1515万吨,主要产品有水工水泥、油井水泥、硫铝酸盐水泥、道路硅酸盐水泥等,已成为目前国内最大的特种水泥供应商。

8年的乘风破浪,使中国建材股份从一家名不见经传的小公司成长为行业的排头兵企业。放眼未来,道路依旧崎岖。中国建材股份将坚定信念、不畏艰难、再创辉煌,为股东创造优异回报,为推进集团公司做强做优、推动行业健康发展和我国经济社会发展作出应有的贡献!

坚持科技创新 引领行业进步 努力建设世界一流科技企业

——中国建筑材料科学研究总院成长故事

中国建筑材料科学研究总院（以下简称“中国建材总院”）的前身为重工业部华北窑业公司研究所，创建于1950年10月，是新中国第一个建材科研机构。60多年来，伴随着新中国的成长与发展，中国建材总院由微渐著、从弱变强，已经成长为中国建材与无机非金属领域规模最大、实力最强的行业研发中心。

建院之初，中国建材总院以发展建材工业为己任，呕心沥血、不负使命，一项项国内技术空白被填补，一大批科研成果彪炳史册，先后成功研制开发出奠定现代水泥工业基础的水泥窑外预分解技术、第一根光导纤维束、第一块石英玻璃、第一块KO型航空玻璃，并在浮法玻璃生产工艺技术开发等方面取得了重大进展，为我国现代建材工业科技研发体系的从无到有和逐步建立健全谱写了灿烂篇章，为国家基础建设做出了突出贡献，被誉为“新中国建材科技的摇篮和发源地”。

一夜春风来，万树梨花开。1978年党的十一届三中全会胜利召开，中国吹响了改革开放的号角。1984年国家科委、国家体改委提出了《关于开发研究单位由事业费开支改为有偿合同制的改革试点意见》，拉开了科技体制改革的序幕。中国建材总院抓住



中国建材总院研制的水泥煅烧窑外分解技术，奠定了新型干法水泥技术的基础。图为试验窑，现被中国工业博物馆收藏

机遇、解放思想、勇于创新，努力探索科学发展之路，逐步推进探索科技成果转化、企业转制、与中国建材集团重组等重大战略举措，走出了一条独具特色的中央院所创新发展道路。

减拨事业费试行有偿合同制，主动走向市场，探索科技成果产业化

1984年6月，中国建筑材料科学

研究院（以下简称“建材院”）向原国家建材局党组申报了《试行有偿合同制的改革方案》，并被批准为建材系统科研单位第一批改革试点单位之一。1988年，在总结试点经验的基础上，建材院开始在全院推行经济承包责任制，并积极将影响深远的水泥添加晶种煅烧工艺技术等科技成果迅速推向市场，转化为现实生产力，大大促进了建材工业的发展，进一步夯实和巩固

中国建材总院
揭牌仪式



了建材院行业科技研发中心地位，基本达到了改革预期目标。这一阶段的改革试点经验，得到了国家建材局党组、国家科委等主管部门的肯定，在全国200多个科研院所中被广为借鉴。

1992年在邓小平同志南巡讲话精神的鼓舞下，按照上级主管部门的部署，建材院进一步解放思想，积极探索改革和发展新途径。将办院方针确定为“以效益为中心，市场为导向，科研为基础，改革为龙头”，有步骤地推进科技体制改革。在继续鼓励科技人员从事“四技”活动增加创收的同时，着手规划、筹办科技产业。改革分配制度，实行工效挂钩分配办法，试行以“三保一挂”为主要内容的技术经济承包责任制。经过积极争取，建材院被国家科委列入全国首批20余个科技体制改革试点院所之一，也成功研制出世界领先的硫铝酸盐、铁铝酸盐特种水泥生产工艺技术，多专业联合开发出玻璃纤维增强水泥（GRC）生产技术，研究开发出陶瓷低温快速烧成、耐辐照石英玻璃、U型膨胀剂、油井水泥等生产技术，继续保持了行业研发中心地位。

成功实现企业化转制，初步建立起适应市场竞争的具有科技型企业特点的管理体系与运行机制

1999年7月1日，按照中央的部署，建材院转制为中央直属大型科技企业。面对这一根本性改革，建材院

深刻认识到，要踏上科学发展之路，必须针对科技型企业特点，以产权制度改革为核心，对几十年来形成的事业单位的管理体制和运行机制进行彻底改革，形成竞争协作的运行机制，才能勇立于改革开放的潮头浪尖，实现新的更大的进步。

1. 重新构建企业化管理体系，优化组织模式

按照科技企业要求，建材院根据“权责对等、管理到位、行权流畅、人员精简”的原则，重新构建市场化管理体系。一是转变职能部门功能定位。面向市场要求，重新调整所有职能部门定位，转变理念、加强管控，切实发挥作用。二是重新设立新部门，完善职能管理。如成立财会核算中心，将非法人单位的财务科全部撤消，进入院一级核算体系，推行财务集中管理，有效控制了跑冒滴漏现象，增强宏观调控力度，扭转了经营管理的被动局面。三是实施管理人员全员重新竞聘上岗，能者上、平者让、庸者下，大幅精简人员。对中层干部实行任期

制，进行年度考核，并与薪酬挂钩，对考核结果差的干部进行诫勉谈话，充分调动干部员工的积极性和创造性，增强危机感和责任意识。四是管理业务流程再造，通过内控体系建设，重新梳理管理流程，提高效率，转变传统管理方式，适应企业参与市场竞争的要求。

2. 推行分类管理，建立市场化考核机制

针对不同业务板块，建材院打破以往经济指标或者科研指标“一刀切”做法，推进市场化分类考核管理，引导各单位根据业务特点提升发展质量和效益。对科研开发板块企业考核，将科研的绩效评价体系赋予相当比重，适当降低其经济规模指标，考核设置科研项目经费、成果奖励、论文著作、标准专利、人才队伍、学术培养等13个科研指标；科技产业与检验认证板块的企业考核，则加大经济定量指标比重，引导加强现金流等方面的管理；后勤系统的企业考核，加大物业服务、条件保障等方面指标的比重。

3. 推行全面预算管理，加强风险控制能力

建材院以全面预算管理为基础，通过建立全面风险管理、内审管理与强化投资管理，强化了市场化风险控制机制。(1) 通过分步实施的操作方式，“由点到面”及“由面带点”的循环，逐步构建起全面预算管理体系，预算范围涵盖费用控制、收支业务、资产规模、现金流量、科研项目经费、固定资产投资等其他资本性支出预算。(2) 建立健全全面风险管理。结合战略规划与业务特点，将风险管理与经营管理有效融合，不断深化风险管理意识，丰富管理方法，完善风险监督管理评价，确保风险在控、可控、可承受。(3) 建立独立内审机制，开展以风险控制为导向的内部审计，大力推进经济责任审计等各种形式的内部审计监督工作，稳步推进任中审计，突出建设项目重点审计，持续深化国有资本金项目审计，完善企业监督机制。(4) 加强投资管理，完成了历史遗留的长期投资清理和帐销案存资产的清理，最大限度争取经济效益。

4. 建立市场化人力资源机制，打造一流团队

建材院在转制之初就着力推进人事制度改革，优化用人机制，不断深化“以岗位工资为主，员工薪酬与业绩、贡献紧密挂钩”的市场化薪酬，使“干部能上能下、员工能进能出、职务能高能低、薪酬能升能降”成为共识，激发员工工作积极性。完善员

工职业生涯发展体系，为员工拓展职业发展专业和管理双通道，适应不同人才的发展需要。按照“用好现有人才、引进急需人才、培养未来人才”的原则，倡导“事业留人、感情留人、待遇留人”，通过强化全面培训、加大高层次科技人才与经营管理人才的引进力度、为青年人才提供成长平台等措施，建立健全了素质优良、结构合理的人才队伍。

成功实施与中国建材集团战略重组并整合科技资源，走出企业化改制发展的新路子

建材院2004年底经国资委批准，与中国建材集团实施了战略重组，从此进入科研与产业相互促进、有效融合、协调发展的新阶段。

2005年底，中国建材集团为打造科技先导型企业，以中国建材院为基础，整合集团所属合肥院、蚌埠院、哈玻院等12家科研设计单位，组建成立中国建材总院，形成了涵盖水泥、混凝土与新型建筑材料、玻璃与特种玻璃、陶瓷、耐火材料与新材料的综合研究实力，汇聚了包括中国工程院院士、中组部“千人计划”在内的5000余人的科技人才队伍，拥有以绿色建筑材料国家重点实验室为代表的数个科技创新平台，牢牢占据了行业科技发展的制高点，为行业科技进步、集团转型升级提供了强有力支撑。

近年来，在集团公司的正确领导下，中国建材总院紧紧围绕“六大平

台”的战略定位，切实发挥“中央研究院”作用，打造科研开发、科技产业、检验认证三大主业，综合实力显著增强，国际影响力显著提升，已成为建材工业国家科技任务的主要承担者、行业科技创新的主体力量、国际学术技术交流 and 人才培养的重要平台，是展示国家、行业、集团科技实力的重要窗口。近几年已有数百人次国际专家学者来院交流，十多位省部级领导、院士考察指导，数十位部委和地方政府领导调研，大大提升了集团、中国建材总院的科技形象和影响力，为集团发展提供了强有力的支持。原国资委主任李荣融在视察后肯定中国建材总院“国际一流研发平台初步建成”。



发布建材行业第一个国际标准



中国建材检验认证股份有限公司揭牌

1. 坚持科技创新，引领行业技术进步

依托雄厚的技术实力，中国建材总院积极承担国家项目，全面进入国家“973”、“863”、科技支撑、重大国防工程等科研计划，“十一五”以来，承担国家各类科研项目课题800多项，研发出一批国际先进、国内领先的科研成果，广泛应用于奥运、世博、高铁、抗震救灾、青藏铁路、三峡大坝、民用飞机、神舟飞船等重大工程和项目建设，荣获国家级奖励8项，成为我国建材工业国家科技任务的主要引领者、组织者和承担者。自2011年成功发布建材行业第一个国际标准以来已发布两项国际标准、立项6项国际标准，占据了行业的国际制高点。代表行业牵头制定国家部委科技发展规划与国家工程院软课题，为促进建材工业科技创新、节能减排和调整优化升级发挥了重要引领作用。

2. 强化产研结合，助力集团发展

依托中国建材总院成立的集团企业技术中心高效运行，已形成国家项目、集团项目、企业自立项目三级技术创新体系和产研合作模式。截止2013年，技术中心批复重大产研项目100多项，初步形成全国“布点”战略，带动企业科技投入数亿元。近两年又围绕特种水泥、新型房屋、水泥窑脱硝、废渣循环利用、PM2.5治理等清洁生产方面形成30多项重大产研项目。在2009年国家技术中心评价中，集团企业技术中心名列575家企业第五名，被授予“国家认定企业技术中心成就奖”。

3. 依托技术优势打造产业公司，综合实力明显增强

2001年，中国建材总院作为主发起人联合有关单位设立了北京瑞泰科技股份有限公司，2006年8月“瑞泰科技”在深圳交易所成功上市，成为我

国第一家以耐火材料为主业的上市公司。2011年，瑞泰科技被工信部、财政部、科技部三部委联合授予“资源节约型、环境友好型”两型企业。瑞泰科技已发展成为国内规模最大、品种最齐全的耐火材料综合服务商之一，熔铸耐火材料产能居全国第一，综合实力、产品质量及服务水平均居行业领先地位。

4. 整合检验认证资源，打造世界一流检验认证机构

作为中国建材行业检验认证的发源地，中国建材总院辛勤耕耘五十多年，从无到有，不断发展。2005年，整合检验认证资源创立了中国建筑材料检验认证中心，2009年改制为有限责任公司，2011年完成集团内检验认证资源整合，成立中国建材检验认证集团公司。2014年5月，IPO招股说明书获得证监会预披露。中国建材检验认证集团已经发展成为我国建材领域规



97.8 亿元

2013年，中国建材总院实现营业收入97.8亿元，利润8.1亿元，同比2005年成立之初，收入增长3.46倍，年增长21.87%，利润总额增长9倍，年增长38.63%，实现了跨越式发展。

模最大、综合性、独立的第三方全国性检验认证服务机构，连续11年为三峡工程提供优质服务，作为奥运工程检测唯一中标单位，为“绿色奥运”做出贡献，也为提升行业产品质量、技术水平和市场竞争力做出了重要贡献。

5. 积极推动国际交流合作，国际影响力显著提升

中国建材总院和很多国外知名大公司、大集团、高端实验室开展了多方面的深入合作，积极承担援外培训和举办国际学术会议，提升了中国建材总院的国际影响力，国际建材和新材料科技交流的平台不断完善。2011年，中国建材总院与中国硅酸盐学会联合申办国际水泥化学会议获得成功，实现了中国几代水泥科学家的夙

愿。2012年，与国际知名出版集团合作创建英文期刊并在全球发行，被EI全文收录，成为中国建材总院面向国际的学术宣传平台。2012年，中国建材总院被科技部认定为“国家国际科技合作示范基地”。

2013年，中国建材总院实现营业收入97.8亿元，利润8.1亿元，同比2005年成立之初，收入增长3.46倍，年增长21.87%，利润总额增长9倍，年增长38.63%，实现了跨越式发展。通过“两个重组”（指中国建材院与中国建材集团的重组和中国建材院与集团所属科研设计院所的联合重组），实现“两个集成”（指科研与产业的集成和科技资源的有效集成），中国建材总院进一步增强了自主创新能力，

探索出了科研院所转制后实行企业化发展的新路子。2006年，时任全国政协副主席、中国工程院院长徐匡迪院士称之为“转制院所发展的第三种模式”，时任国务委员陈至立称中国建材总院的发展模式是比较符合“以企业为主体，产学研相结合形成技术创新体系”以及较能发挥技术创新作用的一种崭新模式。2014年，国务委员王勇在视察后指出：“中国建材集团和中国建材院重组是中央企业首家产业集团和科研院所的重组，重组后发展有思路、有想法，改革力度很大，重组非常成功，树立了典范”。

30年开拓创新，30年风雨磨砺，30年不懈奋斗，30年自强不息，中国建材总院以推动行业技术进步和产业结构升级为己任，努力探索，大胆实践，在建材工业发展宏图上谱写了绚丽篇章。特别是近年来，在国资委、科技部等部委及行业协会的关怀、指导和支持下，在中国建材集团的正确领导和全力支持下，中国建材总院迎来了激越腾飞的新阶段，科研开发硕果累累、科技产业齐头并进、检验认证异军突起，构筑了中国建材总院发展新蓝图。中国建材总院将继续坚持“六大平台”的战略定位，提升核心竞争力，把牢行业制高点，全力建设具有国际竞争力的世界一流科技企业，积极推动节能减排和低碳发展，肩负起引领行业技术进步和产业结构升级的历史使命，为实现中华民族伟大复兴的“中国梦”贡献力量！



成功申办第十四届国际水泥化学大会

创新：成长的基因

——记中建材集团进出口公司成长故事



中建材进出口承建的沙特北方NRCC二线

对于生命的诠释可以有很多种，或如花绽放，或静谧悠游；对于成长的演绎有很多故事，或波澜壮阔，或蜿蜒曲折。每一个生命都以特有的方式展示自己的美，通过成长的故事表达着基因密码。中国建筑材料集团有限公司成立三十周年了，中建材集团进出口公司（以下简称“中建材进出口”）也即将

三十而立，驻足回眸，中建材进出口的故事讲述的是一曲创新拼搏的华美壮歌，是一段执着坚守的动人传说。

乍暖还寒 顽强生长

1985年3月的北京，乍暖还寒，春天的画卷正徐徐展开。中国改革开放的春风也从农村吹向城市，“公有制

基础上的有计划的商品经济”刚刚得以确认，中国全面经济体制改革的春风轻轻地拂动着中华大地。在这个春天，有一粒种子也破土出生，他就是中国建筑材料及设备进出口公司（中建材集团进出口公司的前身）。他是国企，却没有因此得到更多阳光雨露的眷顾，没有享受过任何优惠政策，也没

中建材进出口血液里流淌的是一股锐意进取的激情，一种努力拼搏的精神，一种顽强生存的智慧，一份不辱使命的担当。绝地之处书传奇，百炼千锤逐梦行，创新、拼搏、坚守是他们最显著的基因表达，他们将追着心中的梦想，坚毅前行。

有得到过倾向性的政策保护。全凭靠一个小小生命对于生的渴望、对于世界的向往而努力生长着。

“天将降大任”一定会送上一份宝贵的礼物，那就是各种磨难的考验。1997年亚洲金融危机爆发了，国际经济环境跌入谷底，公司内部也危机四伏。由于历史原因，业务流失，人才流失，信用流失，客户流失，公司没钱了，银行账户被封了，要债的堵上门了，员工被迷茫、失望、恐惧笼罩着，公司处于风雨飘摇之中……1998年7月，黄安中受命于危难之间，正式担任中建材集团进出口公司总经理，全面主持公司工作。这位年轻的新掌门人能有扭转乾坤的力量吗？人们不禁怀疑、观望、期待……

磨难锻炼人的意志，考验人的智慧，改革家的胆识与谋略也只有在这样的危机时刻才能得到淋漓尽致的展现，黄安中力排众议，创造性地提出了“大船搁浅、小船出海”的改革构想。

“大船搁浅”是保留公司原有的组织架构和少量精干人员，处理到期债务，提供存量业务运营内外部服务支持。

“小船出海”是将仅有的进出口存量业务，分成三个板块，注册成立有限责任公司，由公司控股，员工参股，依法

经营、自负盈亏。以经营目标责任书的方式，制定了有效灵活的经营激励机制。此项改革措施，为优质资产营造了良好经营机制，解决了员工激励问题，是生产力的一个大解放，全员的能量和智慧如小宇宙爆发。奇迹发生了，当年年底公司竟然实现了盈利。这是中建材进出口以智慧、胆识，创造性地解决问题的开始，也开创了国有外贸企业内部体制改革的先河。

抢抓机遇 春暖花开

上帝为你关上一扇门的同时也会为你打开“一扇窗”，借着这扇窗，中建材进出口打开了整个世界。

1999年，“上帝给中建材进出口的一扇窗”终于打开了。那年3月根据原国家经济贸易委员会批复，公司并入中国新型建筑材料集团公司。从此公司告别了孤军奋战的局面，而成为中国建材集团的一部分。

2001年还发生了一件改变世界的大事——中国加入WTO。这意味着中国将享受成员国拥有的最惠国待遇，享受其他国家和地区开放市场的好处，它开启了“中国制造”的新纪元，也为中建材进出口的发展提供了前所未有的机遇。

2002年2月，宋志平任中国建材集团总经理，到中建材进出口调研，指出中建材进出口要走出困境，核心是要有融资，没有银行的支持是无法开展业务的。在北新集团的帮助下，2002年8月24日，公司得到了有史以来的第一笔资金，中国工商银行授予了公司500万美元的进口开证额度，这是集团内部互助协作的温暖，是公司走出困境的特殊历史时点，也是一个发展的支点，从此中建材进出口开始了“撬动地球”之旅。

有了启动资源，中建材进出口广大干部员工的智慧和能量有了更广阔的施展空间，进行了一系列大胆的创新与改革。在规范管理方面，2002年提出了“业务流程再造”“外贸业务快餐化”，优化组织结构、合理安排岗位设置，制订授权制度，将外贸业务流程规范化、标准化、程序化，使外贸业务跟做快餐一样。在业务拓展方面，公司高屋建瓴，提出“大市场、大商品、大客户、大品牌”的发展战略，从开拓大市场、经营大商品、建立大客户着手，布局规模巨大、基础雄厚的业务网络，实现了企业规模化经营的目标。2004年又确定了“以最低成本帮助客户实现其商业目标”的经营理念，以“差异

中建材进
出口迪拜
物流园

化、专业化”战略打造外贸企业的核心竞争力。

通过这一系列举措，公司内部控制力有效提高，业务流程更加便捷、高效，经营成本得到有效控制，公司业务规模也从2001年的3.1亿元增长到2005年的31亿元，国际市场覆盖范围和市场占有率大幅提升，逐步编织起一张覆盖全世界160多个国家的客户关系网络，奠定了公司海外腾飞的基础。

一个缤纷多彩的世界展现在眼前，中建材进出口也有了“一个更大的梦想”……

仰望星空 逐梦而行

早在2005年，公司就探索海外工程领域，开始了一个追求更大梦想的征程。海外工程项目需要面对的国际环境更加复杂，各种不确定性因素更多，中建材进出口这个新手，行吗？这是一个必须用实际行动来回答的问题。

在海外装备业务的探索中，中建材进出口不仅做到了“博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之”，更做到了一套管理方法。面对项目工期进度、总体协调等各方面的问题，黄安中带领团队创造性地提出了“平行作业法”。项目开始时多条线平行启动，国外做总图和场平，国内做临建和初步设计，同时准备土建和安装招标。通过这种方法实现了各子项目之间的统筹、协调、高效推进，打破了中国企业



在海外水泥项目上难以按期完工、实现盈利的魔咒。

2006年3月28日，在经过7个月的艰难谈判后，公司与沙特业主合作，签定了一条日产6000吨熟料水泥生产线大型项目。这是中建材进出口历史上第一条海外生产线，也是中建材进出口超越梦想的典范。历时23个月，沙特北方项目胜利竣工。当千年寂寥的戈壁滩上响起胜利的壮歌，踏歌而归的是一支在实践中摸爬滚打、千锤百炼的队伍。也是这支队伍在中东和北非大地上绘制了一幅壮丽的中国建材水泥海外工程美景，让中国建材“水泥大王”的技术和装备，拓展到全世界。这是中国建材人的骄傲，是中国人的骄傲，是中国工程技术造福人类文明的典范。

北方项目之后，公司又在沙特、也门、约旦、埃塞俄比亚、苏丹、利比亚等建造一系列工程，每个项目都是智慧与艺术的结合，都是中建材进出口人以高度的使命感、责任感交给当地人民的精品。其中，埃塞DMC项目的石灰石矿山，位于垂直高度800米深的山谷底部，石灰石的输送靠一条长

达7500米的皮带输送机，最大坡度将近17度，经过3段总长为700多米的隧道。长皮带沿线地质条件复杂，施工难度极大。公司以长皮带的创造性思路、高架塔的支撑方式实现“天堑变通途”。DMC项目奠定了埃塞水泥工业的基础，奠定了当地美好生活的基石，更奠定了中国建材海外总包不可撼动的国际地位。梅莱斯总理的剪刀剪开那段红红的绸带，也剪开了非洲人们美好生活的一角，总理和业主脸上满意的笑容，沉甸甸的竣工奖红包，是对中国建材海外工程的真诚肯定。

你听，波斯湾畔，阿曼OCC项目刚刚点火成功，它是阿曼水泥技改除尘项目的成功，是献给阿曼民众的蓝天、白云和清洁空气的工程，也是对中国建材集团成立30周年的一份献礼。

总包项目是个海外“着陆点”，一个更大的梦想在酝酿，生产管理、备件中心、海外维修中心、大数据平台……这幅画卷上的故事将更加生动立体、绚丽多彩。

浩瀚的宇宙孕育着多少伟大的智慧与梦想，逐梦的人又在仰望星空，他在运筹画策着什么……

160多个国家

通过这一系列举措，公司内部控制力有效提高，业务流程更加便捷、高效，经营成本得到有效控制，公司业务规模也从2001年的3.1亿元增长到2005年的31亿元，国际市场覆盖范围和市场占有率大幅提升，逐步编织起一张覆盖全世界160多个国家的客户关系网络，奠定了公司海外腾飞的基础。

蛰伏发展 苦练内功

如果说1997年的亚洲金融危机与亚洲经济根基不稳有关，那么2008年金融危机摧毁的可是头号经济强国的劲旅和众多欧洲百年老店。这场寒冬瞬时冰冷了世界经济，作为一个以国际业务为主的企业，中建材进出口也被寒冬紧紧包裹，市场需求锐减，客户违约风险激增……

强者面前没有难和易，只有做最好的自己，实现逆势增长。在经济的严冬下，中建材进出口选择了一条蛰伏发展，苦练内功之路。首先，从过去以海外市场为主，调整为海内外结合利用两种资源、两个市场。在大宗商品经营中，公司以“上游资源基地化、营销渠道网络化、物流管理信息化”的“三化”目标，推行“领先战略”“先行战略”“专业化战略”等战略安排，金融危机变成了中建材进出口发展的一个契机，钢材、木材、铁矿、煤炭等大宗业务获得大发展。其中，铁矿经营规模从2006年的280万吨，发展到2009年的1600万吨，成为国内最主要的贸易商之一，成为市场的引领者。在危机中，通过积极努力稳定矿石市场，捍卫了国家利益，践行了央企的责任。木材业务也得到了快速发展，当年成为北美最大的板材进口商和华东及华北市场最大的木材供应商之一，板材2009年的进口量达到60万立方米，为之后探索海外资源、开展立木贸易，海外林地资源采购和港口包销模式奠定基础。



中建材进出口公司进口的铁矿

中建材进出口出口业务也在寒冬中稳定发展，其中，光伏组件业务在金融危机和产能过剩的双重压力下“凌寒独自开”，成功打入乌克兰、美国、德国、法国、捷克、意大利、比利时等市场，成为最大的贸易商，并通过业务模式创新，在乌克兰市场上实现了传奇般的发展。

在业务进行战略调整的同时，内部管理方面则是扎扎实实的苦练内功。在“暖冬计划”中，加大开拓市场的力度，积极拜访客户、参加展会，增强客户的信赖、信心，获得了良好的信用和大量订单。公司在危机开始就提出了“冬训”的要求，利用危机，加强团队建设，提高全员素质。提出了“专业的人做专业的事，专业地去做事”的思想。这支专业的团队，熟悉专业知识，深谙市场、勤奋敬业、创新拼搏，成为业内有影响力的精英力量。2010年，公司启动了“英才计划”，培养、选拔优秀人才，储备各级企业领军人才。

“中国缺的不是先进的管理思想和方法，而是对管理的敬畏和崇拜”，怀着一颗敬畏之心，中建材进出口在精细化管理方面不断探索。按照“决策科学化、管理精细化、作业流程化”的管理要求，中建材进出口创造性地开展了节点管理。节点管理贯彻“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。通过节点识别、节点分析、节点确认和节点控制四个阶段，逐级建立起立体网状系统的节点管理体系。公司还把节点管理的思想固化镶嵌到信息化系统中，落实到日常操作中，使节点管理思想逐步“融入到员工的血液”中，使之成为员工的思维方式和行为模式。

“节点管理”以其创新性的理论意义和突出的现实价值，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，也是公司对中国企业管理理论与实践的一个重大贡献。

创新变革 涅槃重生

2011年7月，中国建材集团进入世界500强，标志着中国建材集团进入世界大企业的俱乐部。作为集团的国际业务板块，中建材进出口的业务规模也达到了700多亿，占集团收入总额的40%。大企业梦实现了，仰望星空的逐梦人又开启了一个具有划时代意义的梦想新征程——脚踏实地让企



中建材进出口
的原木正在美
国港口装运

业真正做强做优，做世界一流企业，打造全球综合服务商。

十八届三中全会要求“加快转变对外经济发展方式，推动开放朝着优化结构、拓展深度、提高效益方向转变”。这也是中建材进出口在新的历史发展时期的追求。为迎接新的挑战，中建材进出口提出了“四个大转变，六个小转变”，“四个大转变”是指实现思想观念的转变，实现经营方式的转变，实现知识结构的转变，实现激励机制的转变。“六个小转变”是指从国内市场向国际市场转变，从产品贸易向综合服务转变，从单一贸易向相关多元转变，从传统建材向“三新”材料转变，从间接融资向直接融资转变，从规模扩张向效益提高转变。通过这些转变，实现从传统贸易企业向现代服务业的升级，从一般贸易商向全供应链现代综合服务商的转型。

此外，中国建材进出口还努力构建三大平台。

一是“跨境电商+海外仓”新型外贸模式——易单网跨境电商平台。

该模式是我国外贸领域的一个全新创新，通过积极整合全球资源，深度参与国际竞争，把分散在不同企业间的资源和商业模式进行整合，形成新的合力，提高外贸出口的综合竞争力和为客户提供综合服务的能力。公司将打造一支由外贸专家、数据专家、物流专家、金融专家、管理专家等高素质复合型人才组成的专业团队，服务于公司全球综合服务商的战略目标。国务院副总理汪洋在相关报告批示中，对这种全新的外贸易发展模式予以肯定。国资委副主任黄丹华在考察迪拜物流园后也给予高度评价。

二是工业品制造综合服务平台——工业品大数据平台。工业品大数据平台是在海外EPC建设、生产管理、零配件供应、设备维修等综合服务的基础上形成的。打造综合服务能力，海内外一体化的运作能力，与国内外客户综合配套能力。

三是“五位一体”的钢铁产业链综合服务平台——大宗网电商平台。该平台的建立是基于铁矿、焦煤、焦

炭和钢铁终端分销服务的业务优势，把现有各种资源进行有效整合而成的一个综合服务体。把低效、分散的服务进行有效整合，实现过剩产能的有效合理使用，避免资源的浪费和闲置，实现钢铁工业产供销的彻底革命。其目标是建设“原料采购、生产管理、电子商务、物流配送、品牌管理”于一体的综合服务平台。

这是一个宏伟的理想，必将开启中国企业诠释世界格局的新纪元，是中建材进出口创新变革、涅槃重生的智慧与勇气的集结，更是作为央企必须勇担的使命和责任。

结 语

这就是中建材进出口，他的血液里流淌的是一股锐意进取的激情，一种努力拼搏的精神，一种顽强生存的智慧，一份不辱使命的担当。绝地之处书传奇，百炼千锤逐梦行，创新、拼搏、坚守是他们最显著的基因表达，他们将追着心中的梦想，坚毅前行。

这就是中建材进出口的成长故事，它生动曲折，是一群逐梦人不畏艰难、创新拼搏的壮歌，是一个央企践行使命与责任的代表，更是中国企业在时代的大潮中变革创新、探索前行的缩影。

路漫漫其修远，梦想引航、创新坚行……

谨以此文献给中国建材集团成立30周年！

（撰稿人：王立鹤）

北新集团：与时俱进的成长史

1978年，改革开放的浩荡春风，催醒了中华大地，催动了滚滚发展浪潮，催生了各行各业的活力，一大批优秀的中国企业应运而生。在这场前所未有的改革浪潮中，中国新型建材工业的摇篮——北新集团诞生了，并成为国内最大的新型建材产业基地。在之后的岁月中，北新集团伴随着改革开放的深入发展而不断成长，不断成熟。

波澜壮阔的改革发展历程

在改革开放的大潮中，在探索建设现代企业的道路上，北新集团的改革发展历经了四个重要阶段，走过了从无到有、从小到大、从中国到世界的不断成长的35年。

1979—1993年：从成立到壮大

1978年，中国共产党十一届三中全会作出了把国家的工作重心转移到经济建设上来，实行改革开放的伟大决策，成为我国历史上具有深远意义的重要转折。1979年，在邓小平同志的直接批示下，国家投资建设了我国新型建筑材料综合生产经营基地——北京新型建筑材料试验厂，也就是今天的北新集团。面对我国当时“一穷二白”的新型建材工业的现状，北新集团将企业定位于“全国最大的新型



1993年，宋志平董事长为北新集团石膏板生产线点火

建筑材料生产基地”，从新型墙体材料入手，通过引进、消化、吸收进口设备和技术，掌握了纸面石膏板、岩棉制品和轻钢龙骨三大产品的核心专长，很快便拥有了国内最大的市场占有

率。北新集团的持续开拓和创新，有力地推动了我国新型建材工业的快速发展。

1993—1997年：在改革中破难前行
到了90年代初，随着我国改革开

2002年，北新集团与新日铁、丰田汽车、三菱和北新建材合资成立北新房屋有限公司

放战略的推进和社会主义市场经济体制的逐步建立，传统国有企业的弊端日益显露，北新集团也一度陷入发展的困境。面对严峻的形势，宋志平同志在接任总厂厂长后，大胆转换思路，确立了以石膏板制造核心专长为基础，充分扩大石膏板的生产能力，走专业化和规模化之路的发展战略。同时，投资主要原材料石膏矿和护面纸的生产企业，全力拓展石膏板事业。此次战略的成功实施，为北新集团在市场经济条件下的生存和发展积累了宝贵经验。

随着市场经济的进一步发展，北新集团在90年代中后期为规避单一产品经营的风险和应对国内外同行企业的竞争挑战，在认真调研分析的基础上，决定实施相关多元化的发展战略。这一充满变革精神的思路使得企业的产品领域迅速拓展，从原来单纯的三大产品发展为十大系列近百种产品，形成了“有限多元”的向外扩张发展模式，企业由此步入高速发展的快车道。1997年6月6日，北新建材A股在深交所上市，北新正式进入资本市场，为企业的进一步发展创造了良好的条件。

1997—2005年：发展道路的持续探索

90年代末，为满足人民群众日益增长的住房需求，促进住宅建设从粗放型向集约型转变，我国开始大力推进住宅产业现代化发展。面对我国产业政策的调整以及全球经济一体化的进一步加强，北新集团适时提出要



“迈向住宅产业化新时代”，将企业的战略目标定位于以新型建材为基础，以住宅产业化为目标的综合产品与服务产业集团。也是从这一时期起，北新集团开始了对低碳节能新型房屋的追求。为推进住宅产业化事业，北新集团联合北新建材及日本三家世界500强企业合资组建了北新房屋有限公司，其生产基地在2002年被原国家建设部评为“国家级住宅产业化基地”。通过一系列结构调整和业务再造，北新集团的综合竞争实力得以进一步增强，并为企业未来的业务升级奠定了扎实的基础。

2005年至今：凤凰涅槃的蜕变

2005年以后，为建立和完善现代企业制度，进一步明晰主业，优化投资结构，实现企业持续、快速、健康的发展，北新集团在中国建材集团的领导下，开展了一系列重大资产重组和资源整合工作。2006年，北新联合企业股东发起设立的中国建材股份有限公司在香港成功上市。随着此次战略

转型的完成，北新集团实现了从最初的生产制造型企业向综合性企业的转变，形成了集建材产业投资、集成房屋、木业业务以及物流贸易为一体的业务架构和集约多元的发展态势，企业又一次迎来了快速发展的契机。

如今，在国家加快转型发展、高度重视生态文明建设以及大力发展城镇化的政策背景下，北新集团按照中国建材集团的“大建材国际化”和“三新”战略要求，进一步明确了“一新两材”的主业架构，形成了“依托建材制造产业投资，以国内外建材贸易为基础，大力发展新型工业化房屋业务”的业务架构，力争成为业界领先、具有国际竞争力的综合服务商。新战略规划的确立，为公司新历史时期的整体发展提供了方向，使得企业全力朝着既定目标奋勇前行。

持续健康的改革发展成果

35年的发展历程中，北新集团紧随中国经济成长的步伐，与时俱进，不

断创新，相继完成改制、上市、重组等一系列重大战略举措，走出了一条可持续发展之路。如今已发展成为集建材产业投资、金属贸易业务、木业业务和新型房屋为一体的综合服务商，踏上了建设具有国际竞争力的综合集成服务商的新征程。

现代企业制度全面建立

2002年以来，尤其是国务院国有资产监督管理委员会成立以来，我国国有资产管理体制和国有企业改革取得了重大进展，国有企业在实施经营业绩考核、进行国有独资公司董事会试点、积极推进股份制改革、推进企业的重组整合等方面的改革为国有经济的发展奠定了坚实的基础。在这样的大背景下，北新集团董事会成立并发挥了巨大的作用。多年来，北新集团董事会一直平稳运行。特别是近年来，通过进一步完善《北新集团董事会议事规则》等董事会工作制度，对董事会会议形式、会议召集、决策议案、决议表决等作出明确规定，严格规范董事会运作程序，充分发挥董事会在企业发展中的战略决策作用。在董事会的科学决策、正确指导下，公司的经营班子围绕董事会提出的战略目标和思路，扎实开展工作，取得了企业发展的长足进步。

各项业务全面发展

北新集团在历经1997年独家发起设立“北新集团建材股份有限公司”和2006年联合发起设立“中国建材股份有限公司”之后，随着主业



2013年9月，在2013年赞比亚国际建材轻工产品展览会上，赞比亚副总统对北新集成房屋表示浓厚兴趣

务和优质资产的剥离，一度在主业选择、市场资源以及筹融资金等经营环节上陷入困境。在中国建材集团的领导下，北新集团坚定信心，迎难而上，通过审时度势的科学决策，迅速将大宗资源资材类贸易确立为企业的核心主业，在此基础上，依靠全体干部员工的奋力拼搏和不懈努力，通过进一步明晰发展战略、突出主营业务、规范公司治理、提升管理水平以及树立企业品牌等有效举措，公司核心竞争力逐步得以构建，企业规模不断扩大，经营业绩逐年增长，找到了一条适合自身实际的发展之路。2009年以来，北新集团通过业务梳理，确立了以“一新两材”为主业的发展思路，即大力发展新型房屋，做大钢材和木材的大宗贸易，致力于将企业打造为具有业界影响力的综合服务商。经过多年不懈努力，公司已拥有连云港、海南、成都、牡丹江四大房屋产业基地，北新集成房屋的市场占有率稳步提升，在业内树立了较高的品牌知名度和市场影响

力，已成为中国新型房屋业务的领航者。与此同时，木业业务连续几年位列行业前列，金属贸易业务在华北地区一直位列前茅。

国际化步伐加大

近年来，面对全球经济一体化和大物流、大贸易的不断升级，北新集团按照中国建材集团“大建材国际化”的发展战略，努力提升国际化经营能力和水平，大力开拓海外市场，在国际化发展的道路上迈出了坚实的步伐。在海外市场，坦桑公司作为北新集团的旗舰平台，已成为当地最大的建筑钢材供应商，目前，公司已启动了“中国建材坦桑尼亚分拨中心”建设，未来还将择机建设新的分拨中心，力争成为东非最大的建材综合服务商。与此同时，随着国家“走出去”政策的进一步深化实施，公司的核心业务之一——北新集成房屋的海外市场已经遍及北美、东欧、中东、南亚、南美、南太平洋及非洲国家和地区。此外，公司的木业业务按照国际国内市场一体化的原则，不断优化上下游产业链，已成为国内重要的木材供应商，其中，公司的欧松板业务持续多年保持行业领军地位，成为国内最大的欧松板供应商。

积极践行央企社会责任

北新集团始终坚持“善用资源，服务建设”的核心理念，坚持履行经济责任和社会责任的有机统一，在积极致力于为股东、员工、客户等利益相关方创造长期价值的同时，持续为经

济社会发展贡献力量。近年来，在国家实施经济转型、发展绿色经济的浪潮下，北新集团基于多年来的深厚积淀，致力于绿色建材和生态人居在中国的普及和推广，积极研发低碳技术、推广低碳产品，引领新型建材行业不断实现结构调整和产业升级。在2008年“5·12”汶川地震和2010年玉树地震发生之后，北新集团在中国建材集团的统一部署下，快速反应驰援灾区，不仅通过援建房屋来解决群众的燃眉之急，还通过示范性工程积极促进新型建材和新型节能房屋在灾后重建过程中的应用，为地震多发区的永久性住宅安全出谋划策，用实际行动诠释了对社会的郑重承诺。做一个负责任的企业公民已成为北新集团新时期企业文化建设的自觉追求。

值得铭记的发展经验

坚持清晰的发展战略，不断推动转型发展

发展战略关乎企业的命脉。北新集团之所以能够在35年的发展历程中经受住各种复杂的考验，正是源于发现并抓住了我国经济快速发展和产业结构调整的重大机遇，时刻保持着自身发展战略的“鲜活性”，面对不断变化的外部环境，通过不断地战略选择和再选择，致力于企业的可持续发展。实践证明，不断探索宏观经济、行业发展和企业成长的规律与趋势，始终坚持以清晰的战略引领企业发展，是企业实现可持续发展的重要经验。

坚持市场化改革，用发展的思路破解难题

坚持市场化改革，遵循规律办企业，不断创新发展模式是企业迸发活力的源泉。近年来，公司按照中国建材集团“央企市营”的经营思路和模式，不断探索市场化经营管理的新模式，依照市场规律开展企业运营。面对复杂多变的市场形势，公司积极采取多元化的商业模式，快速应对市场变化；突出市场开发和客户服务，引导业务向产业链上下游延伸渗透，逐步从贸易代理型向产业服务型转型。实践证明，坚持市场化改革，用发展的思路破解难题，是实现企业科学发展的根本保证。

坚持围绕主业，推进基地发展

近几年来，公司在中国建材集团“三新”和“大建材”战略指导下，本着“围绕主业、合理布局、稳健投资”的原则，围绕“一新两材”主业，重点推进了成都青白江、海南定安、江苏连云港、黑龙江牡丹江4个新型房屋基地以及河北南宫物流园、坦桑尼亚物流园两个园区的建设。各项目的有效推进，进一步推动公司向专业平台化经营，业务规模化盈利，集成服务化发展的方向上迈进，为公司的可持续发展奠定了良好基础。目前，公司已成为中国年产能力最大的新型房屋产品供应商。

坚持抓好党建工作，弘扬企业文化

加强党的领导是加快国有企业改革发展的根本保证，35年来，无论体

制机制如何变化，无论遇到什么困难和风险，我们都坚持党的领导不动摇，保证了企业改革发展始终沿着正确的方向顺利推进。近两年来，公司把开展好党的群众路线教育实践活动作为首要政治任务，通过开展教育实践活动，领导干部的作风进一步改进，党群干群关系进一步密切，企业管理水平也得到了新的提升，有力促进了企业科学发展。

在企业发展的过程中，北新集团始终坚持以文化吸引人才、以文化培养人才，倡导以人为本的企业文化，充分重视和激发人的积极性和主动性。公司按照中国建材集团倡导的“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观理念，营造“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，倡导“敬畏、感恩、谦恭、得体”的干部素养。企业着力为员工办实事、做好事，尊重对待每一位员工；不断完善员工培训制度，以形式多样的培训来提升员工的综合素质和竞争力；努力为员工创造良好的工作和生活环境，解决员工的后顾之忧；致力于建设公平合理的薪酬体系和晋升通道，为员工提供多元化的发展通道和广阔的发展空间……这些举措使企业内部形成了和谐融洽、高效上进的良好氛围，使员工在共同的企业愿景和核心价值观的引导下，不断实现自身和企业的共同发展。

(撰稿人：杜娟)

联合重组谋发展 管理整合出效益

——中国联合水泥集团有限公司十五年成长回顾

中国联合水泥集团有限公司（简称“中联水泥”）成立于1999年，是中国建筑材料集团有限公司的核心企业，中国建材股份有限公司的重要业务板块，是集水泥、商品混凝土和水泥制品一体化经营的大型水泥企业集团。

成立15年来，中联水泥在中国建材发展战略指引下，始终秉承中国建材“善用资源、服务建设”的企业使命，倡导“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观，以“全球优秀的水泥及混凝土专业服务商”为愿景，积极建设“创新绩效型、资源节约型、环境友好型、社会责任型”四型企业，实现了又好又快的发展，使一个传统制造业企业走上了绿色、环保、节能、高效的可持续发展之路。

成立15年来，中联水泥从一家企业发展成为拥有全资及控股大型水泥制造企业70余家、商品混凝土企业200余家，分布于山东、江苏、河南、河北、安徽、山西、内蒙古、北京等省市自治区，水泥年产能规模1亿吨，商品混凝土年产能规模2亿立方米，总资产666亿元人民币，员工3.3万人的国家重点扶持的特大型水泥企业集团。

成立15年来，中联水泥在产能规



2006年7月1日，中国建材集团与海螺集团举行徐州海螺交接仪式

模快速扩张的同时，经营业绩大幅提升，文化融合力明显增强，行业影响力显著提高。水泥业务年产能规模由130万吨增长到1亿吨，增长了78倍，商混业务年产能规模由零增长到2亿立方米；销售收入由2.3亿元增长到272亿元，增长了117倍；实现利润总额由不足100万元增长到30亿元左右，增长了3000倍。

15年成长史之发展篇

——以联合重组的方式不断延伸产业链

1999年6月28日，中联水泥以鲁南水泥厂（现鲁南中联水泥有限公司）

资产为注册资本成立中国联合水泥有限责任公司，并先后联合重组南阳航天、安阳海工、淮海水泥、邢台鑫磊、山东安厦等全国或地方知名企业。2006年3月23日，中国建材股份有限公司在香港成功上市，作为其核心业务板块之一的中联水泥迎来了快速发展的良机。2006年9月，中国联合水泥有限责任公司更名为“中国联合水泥集团有限公司”；同年12月，统一规范各所属企业名称。

在中国建材的全力支持下，中联水泥充分利用水泥行业结构调整的有利时机，全面落实中国建材“大水泥、

南京中联
水泥全景



区域化”发展战略，2006~2009年，先后成功联合重组徐州海螺、泰山水泥、德州大坝、日照港源、山东金鲁城、山东江元、河南浙川、南阳恒新、邓州花洲、河南天广、郑州登电兴业、济源战成、山东东华、济南万华、莒县日广、南京三龙、河南海皇益民、东平美景、内蒙古乌兰等20余家企业，产能规模迅速扩张。在此基础上，中联水泥忠实践行中国建材“打造核心利润区”的发展战略，集中优势力量重点推进核心利润区内联合重组的步伐。2010~2013年，先后重组锡林浩特金河、同达建材、安徽珍珠、山东丰元、包头同达乌拉山、新野新航、重庆金江、太原狮头、大宇水泥、通辽乌兰蒙东、河北鑫普、河北衡湖、山西神固、宿州淮海、淮北顺兴建材、临城福石、正镶白旗双力、鄂托克旗华月、通辽虹祥、巴彦淖尔团羊、泗县合力、平顶山江铃、滕州皇垒、安徽皖溪、山东岂岭烽等40余家水泥企业，进一步提升了核心利润区的市场份额和话语权。

与此同时，中联水泥充分利用已联合重组企业的资源、技术、管理与人才优势，在市场需求充分的地区，通过改造、置换水泥熟料、粉磨生产线，不断完善市场和产业布局。2002年以来，先后置换建设了4条日产2500吨、1条日产3000吨、13条日产5000吨、3条日产6000吨、1条日产10000吨水泥熟料生产线，以及菏泽中联、连云港中联、阜阳中联、宿迁中

联、青岛中联、西峡中联、即墨中联、孟津中联、沂东中联、响水中联、连云港板桥中联等10余家大型粉磨公司，实现了战略区域内资源与市场的合理有效匹配，夯实了中联水泥的核心利润区和协同利润区。

为进一步巩固核心利润区的市场份额，增强对终端市场的控制力，自2011年始，中联水泥按照中国建材“延伸产业链”的战略部署，在商品混凝土领域迈开了新的步伐，取得了突破性进展。中联水泥以在核心利润区

内快速做大商混业务为原则，在2011年联合重组青岛荣昌和北京新航的基础上，2012年联合重组了南京三龙建材、枣庄永兴商混、曲阜恒泰商混、济宁华能商混、山东容辉建业混凝土、德州龙德混凝土、日照斯诺尔混凝土、鄄城宏润混凝土、莱州广宇混凝土、临沂金林混凝土等194家商混企业，2013年又联合重组了邢台京源永顺混凝土、徐州永铸混凝土、徐州九天建材、临沂鼎程混凝土、泗水佳诚建材、江苏铸本、登封宏基混凝土等



2014年3月2日，合并后的淮海运营管理区投入使用



61家商混企业，先后累计重组商混企业200余家。

通过在水泥及商品混凝土行业的大规模联合重组，不仅使中联水泥快速成长壮大，更有力推动了中国水泥行业的健康发展。

15年成长史之整合篇

——实施管理整合，优化组织构架，不断提升管理水平

中联水泥在积极推进规模快速扩张的同时，为进一步提高管控能力和效率，提升经营效益，以中国建材“三五”管理模式为指导，不断探索建立与规模相适应的集团管控体系，推进企业管理整合。2006年10月中联水泥在徐州召开的绩效管理现场会上，宋志平董事长和曹江林总经理对中联水泥正式提出“五化”+“KPI”管理要求，揭开了中联水泥全面实施以绩效为核心的“一体化、模式化、流程化、制度化、数字化”的“五化”管理

序幕，加快了中联水泥管理整合工作的步伐。徐州会议后，中联水泥全面落实“五化”+“KPI”管理模式，在统一规范所属企业名称的基础上，推出了彰显中联水泥区域领导者地位的全新的“CUCC”品牌，并成为各所属企业水泥、熟料、商品混凝土等产品的统一品牌，打造出了中联水泥全新的一体化企业形象。

2007年5月，在北大纵横管理咨询有限公司的帮助下，中联水泥管理改进工作正式启动；按照中国建材“三五”管理模式的要求，经过两年多的调研分析，于2009年8月确定了中联水泥管理整合总体方案，构建了“公司总部”+“运营管理区”、“子公司”三位二级一体组织架构体系，明确了各级组织定位和职责，标志着中联水泥管理整合工作全面启动。根据管理整合方案的总体部署，2009~2010年，中联水泥在完成总部机构整合的基础上，先后成立了五大运营管理区，即淮

海运营管理区、河南运营管理区、山东运营管理区、四川运营管理区和内蒙古运营管理区。2011年，整合各生产基地组织机构、制度和考核体系，实现了各生产基地的统一化运作。与此同时，逐步建立完善与各级组织机构相适应的制度保障和考核评价体系，建立了以辅导员制度为基础的培训体系，以绩效为导向的薪酬制度和员工职业生涯通道。

2012年，随着商品混凝土业务的快速发展，中联水泥在商品混凝土领域揭开了管理整合新的篇章。由于商品混凝土行业与水泥行业有着较大的不同，加之加盟各企业的管理水平和经营理念差异较大，为进一步统一标准、规范运作，以规避运营风险，中联水泥对商品混凝土运营管理的组织架构和职能划分等进行了统一规范，为商品混凝土的专业化运作奠定了良好的基础。

2013年，根据中国建材深度管理



徐州中联双
万吨水泥生
产线

整合的战略部署，为落实中国建材减员增效的工作要求，中联水泥以区域市场控制和核心利润区建设为导向，对条件成熟的运营管理区进行了机构整合，完成了对原山东运营管理区和淮海运营管理区的“二合一”整合，成立了新的淮海运营管理区。整合后运营管理区管理人员减少了83人，高管及中层管理人员减少了42%，既解决了市场交叉、控制力弱的问题，又精简了机构、减少了人员，提高了效率。在此基础上对部分商混平台公司进行了管理整合，以地级市为单位，把原来的19家“商混平台公司”整合成6大平台公司，减少总经理职数11个。

通过管理整合的有效实施，将联合重组前的近300家企业整合为不足100家，实现了扁平化管理和一体化运营，优化了资源配置，提高了运营质量和效率，公司各项技术经济指标位居行业前列：销售收入从2006年23亿元增长至2013年的272亿元；实现利润总额也从2006年的3亿元提高到近几年的每年30亿元以上；公司

所属45家水泥、熟料生产企业全部通过国家安全管理一级标准认证，成为全国制造业类大型企业集团唯一获此殊荣企业，有力推动了企业又好又快发展。

15年成长史之探索篇

——推动结构调整，实现转型升级，促进行业健康发展

面对水泥行业产能严重过剩的现状，中联水泥积极探索改革创新之路，力求实现企业转型升级。在发展方式上，由扩大单一产品规模向相关产品多元化转变，围绕水泥产品进行产业链延伸，向上发展骨料业务，向下发展商品混凝土和水泥制品，谋求新的利润增长点；在经营模式上，由单纯提供产品向提供“产品+服务”转变，以应用技术开发为支撑，完善与配套产品系列，形成工程问题整体解决方案，为客户提供个性化服务，实现差异化竞争，提升盈利空间；在生产方式上，由资源能源消耗型向绿色环保产业转变，充分利用水泥产业消纳废

弃物的独特优势，处置工业固体废弃物，协同处置工业有毒有害废弃物及城市垃圾，既通过资源综合利用降低成本、创造价值，又为社会环保事业做贡献；在市场战略上，由遍地开花向区域化集中转变，针对水泥是典型的区域性产品的特点，积极改变企业市场布局，追求区域市场控制力、协调力、话语权，打造核心利润区；在管理模式上，由财务管控、各企业独立经营向集团经营管控转变；在经营理念上，由“量本利”经营理念向“价本利”经营理念转变，以破解行业严重供大于求、恶性竞争的难题。通过企业转型升级，探索出了一条经济中速增长、行业产能严重过剩条件下企业生存发展的新路。

15年成长史之奉献篇

——践行科学发展观，倡导节能减排，履行社会责任

作为一个靠联合重组成长起来的企业集团，中联水泥严格遵循中国建材“善用资源、服务建设”的企业使命，始终坚持“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观，大力倡导“三宽三力”的人文环境，塑造了良好的企业形象。中联水泥始终遵循科学发展观的要求，紧紧围绕积极履行责任、追求绿色成长这条主线，努力建设“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，把企业的生存与自然环境保护、社会责任、与竞争者共生多赢结合起来。通过规范公



2007年中联水泥集中爆破拆除九条立窑生产线

司治理、创造优异业绩，带动行业结构调整与产业升级履行经济责任；通过强化科技创新、推进节能减排履行环境责任；通过搭建人才发展平台、推进安全生产建设、完善职业健康管理、努力增加社会就业、援助贫困与受灾地区发展等履行对员工及社会的责任。

近年来，中联水泥充分发挥科技创新优势，全力推进节能减排，发展循环经济。2007年中联水泥在枣庄集中爆破拆除九条立窑生产线，中央电视台记者现场跟踪报道，取得了良好的社会效应；努力提高各类废渣综合利用水平，年消耗各类废渣1200余万吨；大力提高余热发电能力，中联水泥所有熟料生产线已全部配套建设纯低温余热发电系统，年发电量14.2亿千瓦时；积极推广节能减排新技术，采用水泥辊压机半终粉磨技术代替传统球磨机加辊压机技术，改造后，水泥粉磨电耗降低20%以上；采用生料辊压机终粉磨技术，使生料粉磨工序电耗降低25%以上；积极推广使

用SNCR技术进行脱硝技改，投运后NO_x的排放减少60%以上；试运行城市垃圾及污泥处理设施，帮助解决城市污染难题；奉献爱心，扶危济困，组织企业和职工为雨雪冰冻灾害、汶川地震、玉树地震等捐款，总额近700万元。为支援四川地区灾后重建工作，公司投资20亿元在北川和安县建设两条水泥熟料生产线，成为此次特大自然灾害后投资额最大、到位最及时的工业项目，获得社会各界广泛好评。

质量和安全是企业的生命，中联水泥始终坚持以产品品质和安全生产为第一要务，对员工负责、让用户满意，以良好的品牌和企业形象，赢得了消费者与合作伙伴的信赖。

回首中联水泥走过的15年历程，我们心潮澎湃，满怀感激。15年来，中联水泥肩负重托、牢记使命，呈现了又好又快的发展局面。中联水泥的每一点进步，都离不开国资委、中国建材集团、中国建材股份、中国水泥协会、地方各级政府、地方行业协会和金融等社会各界的关心帮助，离不开宋志平

700万元

中联水泥奉献爱心，扶危济困，组织企业和职工为雨雪冰冻灾害、汶川地震、玉树地震等捐款，总额近700万元。

董事长的高瞻远瞩，离不开曹江林总裁的运筹帷幄，离不开集团内外兄弟单位的大力支持，离不开中联水泥及各企业历届老领导打下的坚实基础，离不开各级管理团队和全体员工的艰辛努力，离不开员工家属们的无私奉献……正是有了大家的关心帮助，中联水泥才有了今天的发展壮大；正是有了领导的高瞻远瞩、运筹帷幄和正确领导，中联水泥才有了今天的优良业绩；正是有了大家的大力支持、艰辛努力和无私奉献，中联水泥才有了今天不竭的发展动力。

回顾过去，我们为取得的成绩感到自豪；展望未来，我们更加感到任重而道远。过去的成绩为我们今后的发展奠定了良好的基础，未来的目标让我们更加清醒地认识到我们面临的紧迫形势和肩负的神圣责任。中联水泥的发展愿景是成为业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、先进简约、安全稳定的全球优秀的水泥及混凝土专业服务商。为了这一目标的早日实现，我们将一如既往，在中国建材的正确领导下，积极稳妥地推进企业发展，扎实有效地推动深度管理整合，构建以企业价值为核心的理念体系和行为准则，培育健康向上、富有特色的企业文化；加强人才培养、推动“人才强企”战略的实施；鼓励员工爱岗敬业、争先创优，为企业发展建功立业，为中国建材成为“又强又优、具有国际竞争力的世界一流建材产业集团”做出新的更大的贡献！

从“0”到“行业排头兵”

——记南方水泥有限公司快速发展的六年

2007年9月26日，承载着整合东南经济区水泥行业的历史使命，南方水泥在上海正式成立。6年多来，南方水泥站在引领行业发展的战略高度谋划发展，以“善用资源、服务建设”的使命贴近市场，在“创新、绩效、和谐、责任”核心价值观的指引下，通过艰苦卓绝的努力，取得了行业瞩目的成就，演绎了一段创新实践、快速发展的传奇故事，推动了中国水泥行业健康发展的历史进程。

成就：快速发展的佐证

这6年多来，南方水泥快速推进跨地区、跨所有制的大规模联合重组，从“不产一两水泥”发展成一家下设上海南方、浙江南方、江西南方、湖南南方和广西南方五大区域公司，拥有水泥企业134家、商混企业188家，市场覆盖浙江、上海、江苏、安徽、湖南、江西、福建、广西七省一市，拥有熟料产能1.2亿吨、水泥产能1.58亿吨、商混产能2.02亿立方米，水泥、混凝土综合产能规模、资产和收入规模、综合实力和效益水平位居全国第二位的大型水泥企业。

这6年多来，南方水泥各项经济指标大幅攀升。2009~2013年，累积



2008年8月19日，中国建材集团与浙江省国资委在杭州签署浙江三狮集团有限公司国有股权转让正式协议

实现利税总额304亿元，主营业务收入复合增长率38.01%，利税额年均复合增长率28.78%。

这6年多来，南方水泥积极探索节能减排和循环经济发展，为所有生产线配套了余热发电站，总装机容量达到550MW，年可发电30亿kWh、节约标煤108万吨、减排二氧化碳270万吨；加快节能、脱硝、污染土处理、城市垃圾处理示范线建设，创造出可观的经济效益和社会效益。

这6年多来，南方水泥按照中国建材“央企市营”和“三五”管理的要求，深入实施管理整合，企业内生发展能力和市场竞争力大大增强，重组

整合的成功经验获得2010年国家管理创新成果一等奖，并入选哈佛大学商学院教学案例；南方水泥党委荣获中组部颁发的“全国创先争优先进基层党组织”称号；南方水泥被人力资源和社会保障部和国资委授予“中央企业先进集体”荣誉称号。

这6年多来，南方水泥致力于行业健康可持续发展和价值理性回归，倡导的“PCP”新经营理念得到了广大同仁的认可。2011年，行业整体利润首次突破1000亿元。

这6年多来，南方水泥的探索与实践为我国传统过剩行业健康可持续发展带来了有益借鉴，为我国央企实现发

只要我们坚定不移地按照中国建材的既定战略前进,按照“敬畏、感恩、谦恭、得体”的干部素养不断完善自我,做“忠诚、勤奋”的南方水泥人,把南方水泥打造成为中国水泥行业规模领先、技术领先、管理领先、效益一流的专业化水泥公司并非遥不可及。

展质量的飞跃提供了新的思路和经验。

执行: 快速发展的保障

南方水泥能取得优异的成绩,离不开各级政府、协会的大力支持,离不开行业政策的指引和支持,离不开中国建材的正确指导和坚强领导,也离不开全体干部员工坚决地执行“联合重组、协调发展、管理整合、技术创新”发展方针付出的艰辛努力。

联合重组: 合乎逻辑的“做大”之道

近年来,我国水泥产能严重过剩,几千家企业竞相压价,有的小企业甚至靠降低质量、牺牲环境来求得生存。集中度低、低水平竞争,也不可能实现质量的提升和产业升级,受损的是广大消费者,牺牲的是国家的资源和环境。

面对严峻的形势,行业呼唤有实力的大企业进行整合。中国建材站在行业的高度,制定了“大水泥”战略,而对于如何“做大”,中国建材选择了“联合重组”。

南方水泥的联合重组,遵循六大程序,即选区域、选企业、审计评估、谈判协议、交接、后评估。不仅保证了重组过程的合规合法,也为后期的

生产经营和效益提升奠定了基础。在联合重组过程中,南方水泥始终遵循“战略、协同、效益、风险”的指导原则,“资产、人员、价格、合作/非竞争”的执行原则和“专业、负责、尊重、共赢”的行为原则。南方水泥用专业化的思路,聘请富有经验的律师、审计师、评估师及投行作中介,以保证重组的客观公正。

6年多来,南方水泥已初步建成了“环太湖”“杭绍”“金建衢”“赣东北”“赣西南”“长株潭”“湘南”7个核心利润区。联合重组不增加新的产能,又盘活了存量,给行业注入了新的活力,得到了大家的欢迎。这不仅符合我国水泥行业发展需要,也符合世界水泥工业发展规律。

为进一步提高终端市场控制力,实现产业链延伸和一体化发展,南方水泥于2011年下半年开始在浙江局部、江西和湖南区域启动商品混凝土业务的联合重组,商混产能已达2.02亿立方米,商混区域市场整合已初见成效,2013年实现商混销量4941万立方米,实现净利润6亿元左右。

协调发展: 行业健康发展之道

多年来,中国水泥行业一直延用传统的“VCP(量本利)”经营理念。

这种经营模式主要是将产能利用率发挥到极致以摊薄成本,最终压低市场价格追求薄利多销,适用于市场需求有一定增量,供求关系处于供不应求或相对平衡的市场形势。

然而,在产能绝对过剩、需求增速下滑的新形势下,“VCP”经营理念难以实现应有的企业价值。中国建材将企业、行业与社会的利益统一在科学发展、可持续发展的高度上,创造性地提出并践行“PCP(价本利)”新经营理念,倡导“行业利益高于企业利益、企业利益孕育于行业利益中”。

南方水泥对内优化市场布局,实现产销分离和“一个市场、一个主体”,消除了内部竞争;对外积极沟通,不求一时一隅,合理利用资源、能源生产社会需要的产品。

管理整合: 企业竞争力提升之道

实施有效的企业管理,制度不可或缺。联合重组后的企业能否创造出更好的经营业绩,还须进行有效的管理整合与提升。

南方水泥成员企业众多,来自不同的背景,有着不同的企业性质、文化与机制,同时又具有管理层级多、管理链条长的特点。选择何种管理模式,使之能够在这种复杂的背景与现状中

2008年5月15日
南方水泥联合重组报告会在浙江
杭州举行

做大做强，是南方水泥从联合重组一开始就深入研究的重要问题。

我们选择了“三五”管理整合模式，简言之，即五化、五集中、五个KPI。“五化”指一体化、模式化、制度化、流程化、数字化，其中数字化是核心。“五集中”指业务管理中的市场营销集中、采购集中、财务集中、技术集中和人力资源集中。“五个KPI”指每个人至少要对与自身岗位对应的五个数字化经营指标负责。

2013年，南方水泥按照中国建材“精简机构、精干人员”和“533”定员要求，积极推动“7合2”区域整合，将上海南方、湖州南方、嘉兴南方、江苏南方和安徽片区整合组建成新上海南方，杭州南方和金华南方整合组建成浙江南方，并在确保生产经营秩序稳定的前提下，妥善安置了原区域公司人员，进一步提高了管理效率。

技术进步：可持续发展之道

南方水泥充分利用和发挥中国建材集团旗下中国建筑材料科学研究总院在基础研究、应用开发和新技术服务方面的优势，调查研究成员企业的生产线运行状况，制定技术改进方案并逐项实施，达到节能减排、循环利用的目标。

“新城市离不开水泥工业”，说的不仅是基础设施建设对水泥产品的刚性需求，也意指城市垃圾、工业废渣和污染土的处理，只有水泥工业可以做到零二次污染。南方水泥充分发挥其规模优势，加快节能、脱硝、污染土处理、城市垃圾处理示范线建设，已



创造出可观的经济和社会效益。6年来累计投入32亿元，用于技术改造，促进节能降耗，共节煤28.74万吨，节电3.53亿度，降低成本4.61亿元；投资33亿元，为84条生产线配套余热发电，累计发电87.36亿度。近两年，累计投入2.8亿元对59条熟料生产线实施脱硝改造，NO_x排放量可从700~900mg/Nm³降到350mg/Nm³以下，脱硝效率均可达60%以上。公司还大力发展循环经济，试点开展水泥窑协同处置城市污泥、污染土等项目，年处理污泥和污染土等50万吨以上，年消纳工业废弃物近2000万吨。

创新：快速发展的源泉

创新赢得实力，创新赢得领先，创新赢得发展，创新赢得尊严。回顾6年来南方水泥所取得的巨大成就，正是源于战略、体制、文化、管理和技术五个方面的创新。

战略创新：联合重组

南方水泥的联合重组，坚持等量置换和减量化发展的道路，政府认可，民企欢迎，央企也受益。通过联合重组，浙江省水泥行业集中度（前3家企

业）由2007年的27%上升到2013年的52%以上；中国水泥行业集中度（前10家企业）由2007年的18.3%上升到2013年的53%以上。南方水泥的联合重组，不仅实现了自身的跨越式发展，对我国东南经济区水泥产业的结构调整、节能减排也做出了积极贡献。

体制创新：央企市营

南方水泥的成员企业原来有国有、有民营、有混合所有制。为充分发挥国企的优势和市场配置资源的作用，南方水泥进行了体制创新：“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。“央企市营”包含了“央企”与“市营”两层意思，“央企”是就公有制性质和社会作用而言，而“市营”是指市场化的企业机制和运作方式。一是股权多元化，有效地发挥了央企与民企两方面的积极性，有利于实现“国民同进”“共生多赢”和包容性成长；二是规范的公司制与法人治理结构，形成了政企分开、所有权和经营权真正分离的规范的治理结构；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

32 亿元

6年来南方水泥累计投入32亿元,用于技术改造,促进节能降耗,共节煤28.74万吨,节电3.53亿度,降低成本4.61亿元;投资33亿元,为84条生产线配套余热发电,累计发电87.36亿度。

规则开展企业经营。

文化创新：“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观

众所周知,企业重组成功与否的关键不是资产的合并,而是文化的认同。在发展过程中,南方水泥将其核心价值观确定为:“创新、绩效、和谐、责任”。为实现文化认同,公司高管以身作则、率先垂范;定期开展管理沟通、管理培训、数据对标,把沟通、培训、对标作为增进了解、改进工作的最重要方式;推行辅导员制,从企业中寻找技术能手、市场高手和成本杀手,安排到各个企业中,让他们活跃在管理岗位上,推动企业真正实现调整优化上水平、管理整合出效益。

管理创新：“三五”管理模式

“三五”管理模式来自于实践中的摸索,也来源于以财务管理为主线的管理思路。“五化”实现了战略、文

化一体化;采购、营销、财务、生产、技术模式化;操作制度化;事事有流程、人人有权责、信息能共享;经营业绩数字化,目标定数据、经营讲数据、分析看数据。通过市场营销集中、采购集中、财务集中、技术集中、人力资源集中,加强了业务管理,提升了经营业绩。通过将KPI自上而下层层分解、定期对标、滚动调整,实现了全员绩效考核。通过全面推进信息化建设,初步实现了“财务业务一体化”。

通过深入实施,“三五”管理模式被证明是行之有效的。6年来,南方水泥一方面建立了系统的管理制度,进入了规范管理的快车道;另一方面也取得了良好的经济效益。

技术创新:节能减排、循环利用

中国水泥行业虽然已基本完成了由“湿法”到“干法”的技术升级,但相对于先进国家,在节能减排和循环

利用方面还有很长的路要走。科技创新是企业发展的灵魂,是企业提升核心竞争力的不竭动力,只有通过技术创新,实现节能减排和循环利用才能实现水泥企业的可持续发展。

6年多来,南方水泥取得了出色的经营业绩,实现了从“0”到“行业排头兵”的跨越式发展。实践告诉我们,只要我们坚定不移地按照中国建材的既定战略前进,按照“敬畏、感恩、谦恭、得体”的干部素养不断完善自我,做“忠诚、勤奋”的南方水泥人,把南方水泥打造成为中国水泥行业规模领先、技术领先、管理领先、效益一流的专业化水泥公司并非遥不可及。我们坚信,在以宋志平董事长、曹江林总经理为核心的中国建材集团的战略指引下,在社会各界的大力支持下,在全体干部员工的共同努力下,南方水泥一定会再创新的辉煌!



常山南方2条日产5000吨新型干法水泥熟料生产基地

横空出世 壮志凌云

——西南水泥有限公司两年发展之路纪实

在仅仅两年多的时间里，西南水泥有限公司（以下简称“西南水泥”）携央企之势，风卷残云般联合重组近100家水泥企业，一举成为西南地区水泥产能规模最大的水泥生产及销售企业。它的成立给西南地区水泥行业带来了什么？它的联合重组是如何操作的？它的发展近况又如何？

“黑云压城城欲摧”

2011年的西南地区水泥市场云谲波诡、哀鸿遍野，大有“黑云压城城欲摧”之势。受“5.12”地震后重建及“四万亿”投资拉动影响，西南地区水泥行业闻风而动，纷纷加入水泥厂扩能技改或新建生产线工作，5万吨、10万吨机立窑扩建日产2500吨或5000吨熟料新型干法生产线，纺织企业、煤炭企业、房地产企业、水泥经销商等纷纷投资新建水泥生产线，一时间西南地区水泥行业似乎呈现欣欣向荣之势，水泥生产设备供不应求，投资成本也大幅上升。

时任中国水泥协会会长的雷平治在一份灾后重建水泥需求情况报告中指出，“对于水泥行业来说，产能过剩比地震灾害造成的破坏能量还要大”，雷老的担忧很快得到了印证。



2011年11月10日，中国建材与科华集团签定联合重组协议

2010年，西南地区新增熟料产能5617万吨，2011年新增熟料产能4792.6万吨。截至2012年底，西南地区水泥1.4亿吨，重庆、贵州人均已达到2.76吨和2.58吨，四川和云南省的人均水泥产能也超过1.6吨。

西南地区水泥行业竞争白热化、大打价格战，水泥销售价格也一泻千里，从2008年的每吨400余元，到2012年的每吨240余元，贵阳周边水泥价格曾一度低于200元/吨，大昆明、大重庆区域水泥价格长期徘徊在200元/吨左右，企业大幅度亏损。尤其是重庆，名列全国亏损之冠，企业亏损面达46%。

在如此严峻的形势下，2013年还有7000万吨新增产能，西南地区水泥产业的路在何方？

规范高效的联合重组 西南水泥横空出世

积极响应国家水泥行业结构调整和转型升级的号召，切实解决西南地区水泥产能过剩问题，结合南方水泥和北方水泥的联合重组经验，中国建材董事会作出“进军大西南”的战略决策，并于2011年12月成立西南水泥有限公司，注册资本100亿元。

中国建材所属南方水泥的联合重

在短短两年多的时间内，西南水泥就从未到有、从小到大，取得了很多企业几十年都没有达到的成果。西南水泥成功的秘诀来自于中国建材管理整合经验的传承和“八大工法”的成功运用。

组案例被写进哈佛大学案例，而西南水泥的重组又有何过人之处？

规范化和流程化的联合重组。一是在联合重组伊始，成立了西南水泥联合重组领导小组，并由领导小组制定了联合重组指导原则、执行原则、行为准则，明确了以打造核心利润区为第一要务。二是在联合重组领导小组下设前期工作组、中期工作组、后期工作组，具体负责相应重组流程业务工作，构建各负其责、流水作业的联合重组模式。三是严格按照中国建材确定的“框架协议签订、中介机构尽职调查、协议谈判、协议正式签订、企业交接和后评价”六项流程，稳步推进联合重组工作。四是形成并完善了领导小组定目标，前期工作组负责框架协议，中介机构负责进场调查，中国建材和西南水泥共同组建云贵、川渝谈判小组并负责正式协议谈判，区域公司负责现场交接的基本联合重组业务流程。五是重组框架协议、正式转让协议、交接协议、价款支付等均严格按照中国建材“三重一大”的相关要求，履行集体决策、逐级审核、上报审批流程，提高联合重组的合规性和严肃性。

快速高效的联合重组。在联合重

组规范化和流程化的基础上，“速度就是价格，拖延就将付出更高成本的代价”。在从2011年7月到2012年底的一年半时间内，西南水泥与150家企业签署合作框架协议，合计水泥产能2.3亿吨，并进行了相关的审计、评估、合规性审核、尽职调查等工作；与近100家企业签署正式联合重组协议，实现水泥产能1.4亿吨，占西南地区水泥总产能的35%，成为西南地区最大的水泥企业，所属各省级公司也已成为所在区域最大的水泥企业。

至此，西南地区的水泥龙头企业横空出世，并为业界所惊叹，更创造了世界水泥企业快速成长的奇迹。

以核心利润区建设为核心的联合重组。根据联合重组进度和西南地区

水泥企业分布，在联合重组之初，西南水泥即明确提出，全力打造区域市场份额80%以上的12个核心利润区，将核心利润区建设作为联合重组的第一要务，所有联合重组的人力、物力、财力均优先向核心利润区倾斜。一是根据总体发展现状和效益优先原则，西南水泥不断优化和完善核心利润区规划，对核心利润区位置以及核心目标企业进行优化，切实提高联合重组和核心利润区质量。二是高度重视区域内大型水泥企业的联合重组工作，圆满完成对泰安、永保、嘉华特水、科华、利森、川煤、赛德等区域内影响力较大的水泥企业的联合重组，大幅提高了核心利润区建设效率和西南水泥市场影响力。三是为加大核心利润区



2011年12月15日，西南水泥召开战略研讨会



2012年7月31日，西南水泥召开管理整合启动大会

保护，西南水泥十分重视核心利润区边缘企业的联合重组，维护核心利润区的市场竞争力。

截至目前，核心利润区水泥产能已达8500万吨，核心利润区建设取得丰硕的成果。

在短短两年多的时间内，西南水泥就从未到有、从小到大，取得了很多企业几十年都没有达到的成果。很多人也不禁为西南水泥捏了一把汗，社会各界也有诸多疑虑。西南水泥怎样有效整合旗下企业？怎样才能实现盈利？又怎样推动区域内水泥行业良性发展？

深度管理整合卓有成效 成功实现“两年两大步”

在西南水泥的一次会议上，中国建材集团总经理曹江林指出“成本是我们的基本竞争力，是生存问题”，这也是外界普遍关心的问题。

2012年7月31日，西南水泥在成都召开管理整合启动大会，正式将公司工作重心逐步转移至管理整合和精

益生产上。

在管理降本方面，西南水泥落实三级集中采购管理制度，坚持集中采购、招标采购、直供采购、零库存采购、定点定牌采购；推进采购物资原产地信息调查，清理并减少供应商层级，降低采购成本；重点强化煤炭管理，大力推进煤炭直供工作，降低煤炭采购价格。

在技术降本方面，推进原燃材料和混合材的深度替代，重点加快余热发电、石灰石矿山、石灰石廊道运输、烧成系统、水泥磨系统改造等工作，重点推进主要竞争对手周边成员企业的降本工作。

传承中国建材管理整合措施，深入开展对标管理和辅导员制度，有效推进西南水泥生产经营的持续优化和整体运营水平的提高。

在成立后的两个完整年度内，西南水泥成功实现“两年两大步”，综合生产成本累计下降每吨60元，净利润成倍增长。

在联合重组中，机构设置和员工的安排非同一般，事关干部员工的切身利益，也关乎收购事宜的成败。员工等待着西南水泥的答复，社会关注着西南水泥的行动。

机构精简、人员精干 提升机构和团队的竞争力

按中国建材“机构精简、人员精干”和“533”原则，西南水泥义无反顾地推进“三定”方案，将打造精干高效的干部员工队伍作为企业的核心战略。

成立初，西南水泥即根据设备配置、区域生产经营等特点，制定了切合自身实际的“三定”方案，在总部设置六个业务部门，核定干部员工50人；在区域公司设置五个业务部门，核定干部员工30人；在成员企业设置七个业务处室和两个专业分厂，全能型日产5000吨熟料生产线不超过300人。严格各级班子和中层干部岗位设置，各区域公司领导班子由一正三副组成，全能型水泥生产企业领导班子由一正

25,935人

机构精简、人员精干，提升机构和团队的竞争力。
截至2014年4月底，西南水泥干部员工共计25,935人，少于定编总人数2,251人。

二副(或助理)组成。

从联合重组初期，西南水泥即宣传具有中国建材特色的专业化“三定”方案，知会原股东严控拟重组企业人员招聘和职务调整，并在重组合同中约定企业交接时的员工人数上限。

重组企业交接后，依据考核结果，西南水泥对于任职能力不足或素质不高的经营管理人员不予聘任或降职聘任。对于超出“三定”方案的干部员工进行区域调剂、异地交流或逐步分流，并强化各级一把手的责任，将“三定”方案执行情况纳入每月对标管理和年度考核体系，努力实现机构和员工的精简高效。

目前，西南水泥正积极探索依据产能发挥水平，重新优化成员企业“三定”方案，进一步从严控制各层级干部员工数量和职务聘任；快速推进相邻成员企业的小区域合并管理工作，逐步合并除生产技术外的管理机构 and 人员，大幅提高成员企业的执行力和人均产值。

截至2014年4月底，西南水泥干部员工共计25,935人，少于定编总人数2,251人。

面对西南地区恶性竞争的市场格局，水泥企业大面积亏损的客观现实，西南水泥又该何去何从？又如何改变行业现状？

践行“价本利”理念 推进行业价值回升

在市场营销整合方面，秉承中国

建材“价本利”经营理念，西南水泥打出了一套内外相结合的组合拳。

向外强化“价本利”宣贯。通过推进与行业协会、同行、经销商的沟通和交流，加强“价本利”经营理念宣传，很多企业从质疑到逐步认同，最后转变为“价本利”的拥趸。

通过推进行业自律工作，西南地区的水泥价格正逐步回升至合理水平，初步扭转西南地区水泥市场恶性竞争局面。

向内推进经销商和渠道管控。选择优质经销商，联合建立小区域运营平台，以公司化经营模式运营市场，建立经营平台、经销商、物流公司、卸车工等各环节的物流渠道，通过“管控一级、服务二级、决胜终端”三个环节实现对经销商和销售渠道的有效管控。

思路决定出路 “八大工法”照亮前程

西南水泥的快速崛起，震撼了被产能过剩困扰的水泥产业，直接推动了西南地区水泥行业的良性发展，也为我国其他产能过剩行业贡献出有益经验。

西南水泥成功的秘诀来自于中国建材管理整合经验的传承和“八大工法”的成功运用，即五集中、KPI管理、零库存、价本利、对标优化、核心利润区、市场竞合、辅导员制。在2014年上半年的生产经营中，西南水泥制造成本、销售价格、净利润都大幅优于去年同期，在深度管理整合上又迈出了更坚实的步伐。

我们坚信在中国建材集团的坚强领导下，在“八大工法”的正确指引下，西南水泥一定能够飞得更高、飞得更远。



惠水西南熟料生产线

中国“玻璃航母”驶于足下

——记蚌埠院和中国建材工程的成长故事

一卷打造“百年老店、百亿企业”的华章。

一个领跑中国硅基产业的排头兵与先行者。

一股搅动全球玻璃科技和产业格局的“中国旋风”。

一鼎甲子年，弹指一挥间

六十年斗转星移，翻阅蚌埠玻璃工业设计研究院（简称“蚌埠院”）这部历史长卷，几代人辛勤耕耘的身影镶嵌在一条跨越式发展的道路上。他们记录着风雨沧桑、披荆斩棘的奋斗足迹，他们演绎着日新月异、势如破竹的发展速率，他们缔造着追求卓越、自强不息的科研精神……

时光的淬炼，往往会成就一段戏剧化的传奇。职工队伍从当初人才寥廖、难当重任，到如今人才济济、一展雄姿；核心技术从当初的一无所有，到今日独领风骚、跻身国际市场；企业模式从当初传统单一的科研院所，“蝶变”为集研究开发、工程设计、工程承包、加工制造、产品生产为一体，具有国际竞争力的科技型企业集团；业务能力也从当初完全依靠国家拨款，发展到连续多年被美国ENR评为全球顶级工程设计咨询公司200强；主营业务



国家玻璃深加工工程技术研究中心/安徽省薄膜太阳能电池工程技术研究中心在蚌埠隆重揭牌

收入从几十万、几十亿，到2011年突破百亿大关……一步步难以置信的非凡跨越让人惊叹折服的同时，更想一探究竟这耐人寻味的辉煌历程。就此，一个真实且饱含传奇色彩的企业故事将娓娓道来……

1953年，面对新中国成立后建筑材料的贫瘠匮乏，蚌埠院前身——重工业部建材工业管理局建材工业设计公司犹如星星之火初绽沈阳，随迁京畿，历经五次沿革，迫于“文化大革命”的冲击而分解下放。或是缘分使然，1971年一支队伍最终择栖地处皖北的淮滨城市蚌埠日渐生根、开花结果。进入新世纪后，蚌埠院与主管单位脱钩，划归中国建材集团管理，同时

成立中国凯盛国际工程有限公司（现中国建材国际工程集团有限公司），着力打造“凯盛”品牌。

众所周知，脱钩意味转型，面对当时国内外环境的复杂多变和风险挑战，如何在瞬息万变的国际行情中把握脉动走向？面对西方技术的封锁、业务区域的壁垒，如何突破计划经济体制下的旧思维，有效转变发展方式，增强自主创新能力？面对国家主管部门相继撤销，如何靠自给自足找寻丰衣足食的未来？所有的一切接踵而至，一连串的难题与疑问，让众人伫立在生死攸关的路口踟蹰惘然。

那时，玻璃建材业江河日下的态

谁也不曾料到，一支曾经停泊在淮河岸边不起眼的“舢舨”历经一波三折几度搁浅后，蜕变为一艘万众瞩目的“巨舰”。她在中国建材集团庞大舰队中，正迎着暴风骤雨、暗礁险滩却依旧凛然自若地驶入蒸蒸日上的国际海岸。

势让全院笼罩在一片悲观消极、人心惶惶的氛围中，尤其是改制造成的冲击，众人再也无法“坐以待毙”，不得不纷纷探求“安身立命”之术。面对丰厚薪水的诱惑，基于自身前途的考量，19人集体“跳槽”，毫不犹豫地另觅高枝了；而有的人却深谋远虑，选择先“退避三舍”观察事态发展，以此为自己布施规划；但多数人却留恋“故土”，不肯轻易迁移，毅然决然坚守自己的大本营……昔日让人瞻望仰慕的设计院所，一时间成了千家万户茶余饭后的热点话题。

观念决定思路，思路决定出路

时势造英雄，一个“力挽狂澜于既倒，拯救企业于迷途”的英雄群体应运而生。他们立足大局，转观念、拓思路，在危机中找机遇，求发展。他们用金融的眼光看世界，用市场的观念想问题。在中国建材集团董事长宋志平的文化策略与经营战略的引领下，蚌埠院新一代英雄团队提出“以EPC为主、相关业务并存”的国际化工程公司这一全新的公司业务模式，以便在更广阔的的国际市场上与“巨人共舞”，打造中国建材技术出口的“航空母舰”。

从此，蚌埠院迈入了一个“大变

动、新觉醒”的巅峰时代。

自2002年起，蚌埠院精炼了玻璃、水泥、建筑“三大主业”，打造了凯盛工程、凯盛机电、凯盛矿产、凯盛环保节能“四大业务平台”，构架了东部上海，南部深圳、海南，西部成都，北部北京、大连，中部蚌埠、南京五大业务网络，并大力推进企业化、市场化、工程化、国际化进程，加强以节能减排为重点的自主创新，加快以核心技术为支撑的国际化步伐，实现了从“制造”到“智造”业务链的有机延伸。占领了80%左右的国内高端玻璃技术市场份额和90%左右的用中国技术设计建设的国外玻璃生产线，国内外水泥项目纷纷涌上门来，令蚌埠院应接不暇，在工程总承包投标中也是屡屡中的。在中国建材集团的支持与扶助下，蚌埠院勇于搏击市场，取得了非凡的业绩，营业收入与业务总额更是节节攀升。从2000年合并收入5000多万，逐年递增后，到2007年的20多亿，2010年的60多亿……2011年，蚌埠院一跃成为珠城首个突破百亿的领军企业。

那么，是怎样的一根“动力纤绳”把徘徊于生死边缘的蚌埠院牵引入风驰电掣的“赛道”呢？

另辟蹊径，借力创牌，勾勒可圈可点的世界蓝图

古人云：“见贤思齐焉”。与“巨人”共舞，方能成为“巨人”。在那时，一个在国内市场刚刚站稳脚跟的企业，它能否出击国际市场，众人对这样的决策将信将疑，认为这无疑是螳臂当车、以卵击石。日后，蚌埠院果然在国际平台上大显身手。此举，充分证明实施“走出去”这一战略的锐不可当。

为了塑造企业品牌，跃入国际市场的海洋，蚌埠院秉承“要做就做第一”的远见，试图在海外市场寻求新的商机，以高校联合型、市场主导型和行业院所合作型为主要形式的产学研合作体系日臻完善。近十年间，蚌埠院在积极与美国新泽西州理工大学、武汉理工大学、大连交通大学等国内外知名高校合作的同时，开始了它的“全球谋略”计划：

与美国TECO公司合资，在美国成立玻璃工程技术公司；

与意大利保特罗公司合资，在蚌埠成立玻璃装备制造公司；

与美国通用与SUNLOGICS合作，共同开发建设通用汽车全球太阳能汽车充电站；

前10强

奋力打造“百年老店，百亿企业”的蚌埠院，连续多年跻身全国勘察设计企业、工程项目管理企业和工程总承包企业20强，跻身中国建材行业最具成长性企业前10强，跻身美国《ENR》杂志所评全球顶级工程设计咨询公司200强，荣膺全国“五一”劳动奖状、中央企业先进集体、全国先进基层党组织、全国国有企业创建“四好”班子先进集体等众多殊荣。

在集团公司的鼎力支持下，收购了具有国际顶尖技术水平的德国CTF Solar公司，迅速占据了在碲化镉薄膜太阳能电池核心技术与装备方面的领先优势；

与世界知名太阳能设备公司Roth & Rau合作，在国内建设80兆瓦碲化镉薄膜太阳能电池生产线，快速推动薄膜太阳能电池技术和装备的国产化；

在集团公司的支持和帮助下，收购世界500强法国圣戈班太阳能电池公司，实现铜铟镓硒薄膜太阳能电池的国产化；

在印尼、伊朗、印度等国建成的浮法线，颠覆了国际玻璃界对中国制造“低把握”的偏见；

日产1200超大吨位浮法玻璃工程技术遥遥领先，2013年在国际市场上大展拳脚，与欧美公司历经几番鏖战后，最终赢得韩国KCC公司订单；

签订的日本50MW电站、日本东亚集团48MW电站、法国25MW屋顶光伏建筑一体化等发达国家光伏电站EPC合同，合同总额超28亿元，其中签署的2014~2015年在英国实施100MW光伏电站EPC工程项目战略合作协议，对于中国建材工程开拓欧洲太阳能市场具有非常重要的意义；

特别是不久前中标的泰国石化Bangchak Solar Energy大型光伏地面电站，是中国公司在东盟总承包建设的最大光伏电站项目，李克强总理亲自见证合同签署；

在水泥工程方面，作为唯一在国际水泥大项目中与中材抗衡的公司，始终发挥主力军与领头羊作用，赢得国外市场的一致认可与业主的连连赞誉；

在装备制造业方面与日本三菱、意大利保特罗携手同行，共创双赢；

还与众多国际知名跨国公司，如美国PPG、Guardian、Owens，德国Siemes、Sorg、Grenzebach，日本Asahi、TOTO，比利时CNUD、Lhoist、Glaverbel，荷兰Philips，澳大利亚Gunson等公司开展战略合作或合资，以求贴近国际最高水准，把握技术发展前沿，实现了经营方式由“市场竞争”到“业态竞合”的根本性转变。

一次次走出国门的成功合作，不仅在世界舞台上展示了中国技术的魅力，也为国家创造了宝贵财富。“凯盛”品牌的影响力、竞争力、美誉度和忠诚度由此声名远扬，“诚信、创新、To be the best”的经营合作理念，也成为蚌埠院的特色标签。

文武兼施才是制胜之道，企业文化的熏染是决定软实力的航标。

为客户创造价值无疑是企业文化的精髓，让员工倍增幸福感更是引领企业蓬勃发展不可或缺的和谐境界。一贯打造创新型、集约型、环境友好型和社会责任型的蚌埠院，多年来，在中国建材这面大旗下，牢固树立“善用资源、服务建设”的企业使命，不断增强“创新、绩效、和谐、责任”的核心理念，努力营造“待人宽厚、处事宽容、环境宽松及向心力、亲和力、凝

聚力”的人文环境，大力培育“敬畏、感恩、谦恭、得体”的干部素养，营造风清气正、和谐宽容的企业氛围，让每一个员工乐于在这一疆沃土施展才华、实现自身价值。

一枝独秀不是春，百花齐放春满园！蚌埠院近年来的发展，得到了中央、省、市领导的关怀与支持。2010年5月15日，中共中央政治局委员、国务委员刘延东到蚌埠考察自主创新工作时，寄语蚌埠院：“你们是国内玻璃行业的领军企业，你们的发展思路 and 方向与国家战略紧密相连，特别是进入了TFT和太阳能产业，还有全氧燃烧、余热发电。你们的创新，为推进玻璃行业的节能减排、结构调整和发展循环经济作出了重要贡献！”

奋力打造“百年老店，百亿企业”的蚌埠院，连续多年跻身全国勘察设计企业、工程项目管理企业和工程总承包企业20强，跻身中国建材行业最具成长性企业前10强，跻身美国《ENR》杂志所评全球顶级工程设计咨询公司200强，荣膺全国“五一”劳动奖状、中央企业先进集体、全国先进基层党组织、全国国有企业创建“四好”班子先进集体等众多殊荣。

跳出窠臼，挣脱樊笼 名族制造不啻世界群雄

企业革新需要勇气，更需要底气。要想在“刀光剑影、高手林立”的市场博取一席之地，捷足先登的唯一途径就是创新。忆昔论今，蚌埠院

紧跟国家产业政策，坚持走自主创新和集成创新相结合的道路，形成了以大吨位优质浮法玻璃，玻璃厂烟气脱硫、脱氮、余热发电、全氧燃烧等节能减排技术为重点，以太阳能基板玻璃、非晶硅太阳能电池和信息显示基板等新兴产业技术为导向的核心竞争优势，在引领传统建材行业结构调整和转型升级、发展新兴产业等方面争先创优。通过力推科技创新平台和体系建设，吸引高层次人才加盟，深化产学研结合，加强企业技术中心、玻璃新材料科技产业园、机电装备园、中试基地等建设，蚌埠院把自己锻造成勇立新兴产业技术研发和科技成果孵化潮头的领军企业。

在蚌埠东部，坐拥2178亩地的中国玻璃新材料科技产业园，就是它在创新道路上书写的一部杰作。蚌埠院正式以建设全国最大的玻璃新材料产业集群为目标，以推动中国玻璃行业技术进步、中国玻璃技术与国际接轨和玻璃行业科技成果转化为己任，依托自身强大的科技创新能力和中国建材集团的国家级产业平台，着力构筑了玻璃新材料科技创新摇篮和产业孵化器、环保节能玻璃深加工基地、电子信息产业玻璃新材料基地、优质石英原料深加工研发基地。蚌埠院也正是凭借自身的优势，让“新玻璃、新材料、新能源、新装备”产业扶摇直上，方兴未艾。

这里，蕴藏着无数创新神话；这里，诞生了无数令人瞩目的传奇！推开

中国玻璃新材料科技产业园这扇窗，你会惊讶自己踏进科研成果的宝库。这里承担国家“十一五”科技支撑计划课题3项，国家重大产业技术开发专项项目1项，国家“973”基础化研究2项，国家“863”产业化研究1项，国家“十二五”科技计划预备项目5项、省部级科研科技项目立项9项。有7种产品被认定当地高新技术或名优产品。

走进园区，如火如荼的发展态势更是让人叹为观止。超细硅酸锆、高纯超细电熔氧化锆、球形石英粉等多个填补国内空白的项目，目前已实现稳定的工业化生产，催生了多个年产值超亿元的高科技企业。

电熔氧化锆产销量雄踞全球榜首；填补国内空白的ITO靶材也顺利通过客户检测试用，即将投入工业化生产；ITO导电膜玻璃生产线达到13条，市场占有率稳居全球第一；国内首条自主开发的AZO导电膜玻璃生产线完全拥有自主知识产权；光电玻璃和节能环保成套装备远销世界各地；特别是一项国家863项目——高性能空心玻璃微珠，这个典型粒径十几微米的粉体材料实属空心，里面仿佛根植了气泡的种子。透过高倍电子显微镜你一定会瞠目结舌于它的独特构造，掬起一捧信手掂量，你会愈发不可思议，它竟然轻如鸿毛，至于用途就更加不胜枚举了。

不断刷新“中国深度”的“蛟龙号”载人潜水器想必家喻户晓，而这艘外壳看起来很厚重的庞然大物，在

空气中重量却不超过22吨。这一切都归功于一粒粒晶莹剔透的空心小玻璃球让它“身轻如燕、灵巧若鱼”。

这项科研奇迹曾经完全依赖俄罗斯进口，现在却在蚌埠园区高调问世。我国航空航天、国防军工和深海探测等领域对关键材料的迫切需要终于引刃而解，“中国微珠”遨游于西太平洋马里亚纳海沟将不再是梦。

近年来，蚌埠院获批建设了浮法玻璃新技术国家重点实验室、玻璃节能技术国家地方联合工程研究中心、国家玻璃深加工工程技术研究中心、安徽省薄膜太阳能电池工程技术研究中心、安徽省玻璃新材料工程技术研究中心、安徽省浮法玻璃新技术重点实验室、安徽省玻璃节能工程研究中心等十几个创新平台。在研发体制上，以浮法玻璃新技术国家重点实验室为核心，以各部门、各子公司研发机构为依托，建立国家级海外高层次人才创新创业基地、博士后科研工作站等创新人才服务体系，既拓宽了创新人才的培养渠道，也提升了蚌埠院科研人才队伍的建设。通过实行“千人计划”首席科学家和首席研究员制度，按照课题组模式运作，通过评选优秀科技奖项、重奖突出贡献人才、以技术入股、比照国家级合芜蚌自主创新综合试验区政策，实行项目收益分红激励方案等多种人才奖励形式，为科研人员提供优厚的福利待遇，以此调动科研人员的工作积极性。科学严谨的企业管理机制促使科研创新团队凝心聚

浮法玻璃新技术国家重点实验室

力，活力四射，以饱满的热忱和旺盛的斗志在技术上突破重重难关，取得累累硕果。

有十倍的创新能力，就会有百倍的收获。初步统计，蚌埠院已获得实用新型专利493项，其中发明专利58项。相继荣获国家科技进步二等奖2项，全国优秀工程勘察设计金奖、银、铜奖各1项，全国优秀工程咨询成果一等奖1项，省部级科技成果奖76项，国家级优秀工程奖32项，省部级优秀工程奖268项。除此之外，蚌埠院还摘得全国知识产权示范企业、上海科技小巨人、安徽省115产业创新团队等荣誉称号。

读到这里，你也许不禁由衷喟叹，是怎样一支团队，拥有扭转乾坤的魄力与智慧，将企业跃进到前所未有的兴盛之地？

困知勉行，骁勇善战 勇猛团队逆袭大浪淘沙

纵观蚌埠院的发展历程，将其镌刻在中国玻璃工业发展的纪年表上最为妥贴。这漫漫征程中，离不开几代人承前启后的奉献与忠诚执着的信念。

如今，作为蚌埠院和中国建材国际工程的当家人——彭寿，他带领一支有理想、有激情的团队在市场经济的洪流中跌打滚爬最终博得一席之地绝非偶然，而是天道酬勤、实至名归的最佳诠释。

追源溯今，徐徐诉说。1982年，起步晚于西方半个世纪的中国玻璃行



业，虽然已经拥有了一套属于自己的玻璃生产技术，但同西方国家相比仍较落后，尤其是世界先进的浮法玻璃技术尚有许多难题还未被攻克。

围绕着中国浮法技术发展的关键性技术难题——锡槽，彭寿和他的团队砥砺勇气、攻坚克难、群力群策，进行了数百次的人工实验，终于取得了一项又一项科研成果，使中国浮法技术向国际化水平迈进了一大步。

在改革开放的前沿阵地，一些科技人员把浮法技术的实验室搬进工厂车间，将科研成果转化为现实的生产力。经过众人的不懈努力，终于攻克了浮法熔窑和锡槽大型化、缺陷控制、烟气脱硫脱硝除尘等关键技术难题，实现了熔窑、锡槽、退火窑等大型热工设备的完全国产化，获得了全部自主知识产权。

近年来，蚌埠院始终加大研发投入，吸收培养专业人才，加速成果转化步伐；运作模式不够先进，立刻实行整体改革改制，按国际通行标准实施流程再造；营销网络不健全，充分完善营销机制，实现经营方式国际化；市场竞争意识不强，迅速倡导加

强业态竞合，实现市场竞争的全局性转变……国际前沿技术的每次更新都会触动凯盛人的神经。

十年磨一剑。短短10年时间，凯盛人实现了从技术“尖兵”向高级管理人才的跨越。

凯盛人出手不凡，喜报频传。集玻璃基础理论与节能新技术完美结合的代表作——世界单体规模最大的“一窑五线”光伏玻璃生产线问鼎中国，占据了我国光伏玻璃市场约85%和全球市场约45%的份额，产品质量通过国际公认的瑞士SPF太阳能检测中心最高级别U1级认证。此生产线的问世，使中国太阳能光伏玻璃产业从无到有，满足了太阳能产业高速发展对关键材料的迫切需要，催生了一个平板玻璃服务于新能源的新产业。值得一提的是，由凯盛申报的“太阳能电池用微铁高透过率玻璃成套技术及产业化开发”成果，一举荣获2011年度国家科技进步二等奖。

由蚌埠院建成的工艺技术和产品性能均达到国际先进水平的国内首条4.5代TFT-LCD用0.5毫米、0.4毫米玻璃基板，良品率达到70%，每月产

85%

集玻璃基础理论与节能新技术完美结合的代表作——世界单体规模最大的“一窑五线”光伏玻璃生产线问鼎中国，占据了我国光伏玻璃市场约85%和全球市场约45%的份额，产品质量通过国际公认的瑞士SPF太阳能检测中心最高级别U1级认证。

销量突破十亿片，产品被国内主流面板厂家广泛应用。技术革新，孵化出高端产品，也必将打破国外的市场垄断。蚌埠院的历史性贡献，就是迫使国外同类产品降价，让中国消费者以更低的价格买到了更高质量的液晶显示产品，探索出了一条中国光电显示产业自主化配套的TFT-LCD玻璃基板新路线。

自主研发、自主设计、自己建造的电子信息显示超薄玻璃基板生产线于2013年9月8日成功点火，实现了厚度0.7mm、0.55mm，最薄达到0.33mm的电子信息显示基板的国产化与量产化，彻底推翻国外在电子信息产业上游关键原材料的垄断地位，与此同时开发出了国内领先的电容式触摸屏用导电膜玻璃与传感器。它的横空出世，标志着国产数码行业不再受制于人，苹果产品也有望包含“蚌埠元素”，属于国人的信息“触摸化”时代终于到来了。

集约化、低碳化的新型战略性新兴产业日益成为国际竞争的焦点，蚌埠院改建投产的国内首条浮法玻璃全氧燃烧以及配套余热发电产业，年节约煤1.7万吨，配套建设的余热发电项目将实现年供电量1226万千瓦时；各类污染物排放大幅度下降，其中废气排放量减少60%以上，废气中碳氧化物下降80%以上、烟尘和粉尘降低50%以上，完成了玻璃制造技术发展历史上继采用浮法工艺之后的“第二次革命”。

由中国建材工程承建的世界规模

最大的4万吨石英玻璃单体生产线正式“落地生金”，扭转了目前国内市场上高档建筑装饰水晶玻璃和高端器皿玻璃供不应求的现状。2013年6月，在凤阳点火的1200t/d在线Low-E节能玻璃生产线又一次创造了世界之最。中国建材工程正向高、精、尖的玻璃市场奋勇前进，中国玻璃技术关隘坚守者的美好夙愿也在逐步实现。

2012年6月7日，一则从荷兰马斯特里赫特传出的喜讯震惊中外。成立于意大利，拥有着近百年历史、会员组织遍及全球30多个国家的国际玻璃协会，迎来了亚太地区首位华人主席彭寿的上任。世界玻璃行业的大舞台上，屹立着首位华人主角，彰显了中国玻璃界在全球范围的影响力和融合力，



蚌埠院和中国建材工程荣获国家科技进步奖

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，折射了一个大国在玻璃产业快速发展和科技进步历程上的辉煌坐标。

诸多的成就让凯盛人收获的不仅仅是荣耀与希望，而是“独上高楼”后，肩负着中国玻璃行业更加任重而道远的发展使命。

抚今追昔，载誉吐芳 山高水长眺远方

倾听历史的回响，追溯昔日的轨迹，重温一个个影响深远的企业抉择，更能折射出当下凯盛辉煌成就的来之不易。漫漫征途六十载，凯盛一路与时俱进，靠新出强。

谁也不曾料到，一支曾经停泊在淮河岸边不起眼的“舢舨”历经一波三折几度搁浅后，蜕变为一艘万众瞩目的“巨舰”。她在中国建材集团庞大舰队中，正迎着暴风骤雨、暗礁险滩却依旧凛然自若地驶入蒸蒸日上的国际海岸。

纵然昔日的犁铧融进了太多的举步维艰，可凯盛人还是携带着“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海”的必胜信念，书写着峥嵘岁月与源远流长。

未来的蚌埠院和中国建材工程，面对新的挑战或许依旧翘起重重，但得天独厚的竞争优势，源源不断的科技创新，厚积薄发的技术实力，日趋庞大的经济规模，励精图治的拼搏精神会让我们不断分享收获的馨香！

(撰稿人：王伊人)

发展复合材料 服务现代社会

——记中国复材在“三新”战略指引下的做大做强之路



中国复材生产的风电叶片

中国复合材料集团有限公司(简称“中国复材”)成立于1988年,注册资本3.5亿元,资产规模56亿元,隶属于国资委下属的世界500强企业——中国建筑材料集团有限公司。中国复材拥有多家控股公司,主要从事风电叶片、碳纤维、多功能铺地材料、碳芯电缆、玻璃钢管道、贮罐和高压气瓶、水处理等多项高新产业项目的生产、销售、相关技术和设备的研制、工程建设和项目总承包的国家重点高新技术企业。

近年来,作为国内民用复合材料

行业的领军企业,中国复材在复杂的环境中面对挑战和风险,奋发努力,在经营业绩、产能扩张、技术创新等方面取得了优异的成绩,获得了全面的进步和平稳的发展。2013年公司实现营业收入22亿元。现在来看,企业所取得的这些成绩是在中国建筑材料联合会的大力支持下、在中国建材集团“三新”战略的正确指导下取得的。

中国建材集团的“三新”战略包括新型建材、新型房屋和新能源材料这三大主导板块。其中,中国复材涉及新型建材和新能源材料两大板块。

在中国建材“善用资源,服务建设”发展理念的指引下,通过对国家新能源政策的深刻研究和分析,以及广泛的市场调研,中国复材果断选择进入了风电叶片这一产业,并树立了“发展复合材料,服务现代社会”的企业理念。紧扣产业升级转型主题,采取集成创新的模式,将科技创新融入企业发展规划,创造了国内首片兆瓦级风电叶片,生产规模位列全球前三、亚洲第一;自行研发和制造碳纤维原丝和碳化生产设备建起了首个整条千吨国产化碳纤维生产线;制作了世界上直径

中国复材的管理团队誓言,将继续按照国家对新能源新材料的战略定位,不断调整优化结构,大力发展复合材料主业,在为企业创造出更大价值的同时加强企业的社会责任感,用更加先进的复合材料产品服务于现代社会,为我国的经济发展和节能减排事业做出更多的贡献。

最大(DN25000)的玻璃钢贮罐。拥有我国同行业中规模最大的玻璃钢管罐基地、最大的玻璃纤维薄毡生产企业、技术水平领先的高档新型铺地材料生产企业、制造玻璃钢游艇和休闲渔船船艇的企业,主办的“中国国际复合材料展览会”已成为世界最有影响的业内三大展会之一。

中国复材在发展风电叶片、碳纤维、铺地材料、船艇等主营复合材料业务的同时,超前储备,积极前瞻性地布局碳芯电缆、水处理和运动地板等新的利润增长点,加快推出高端产品、加快开发新的客户群体、努力开拓国际市场,全力保证了公司在行业内的领军地位,制定并实现了一个又一个的发展目标,拥有强劲的市场竞争力。

中国复材业绩亮点

1. 风电叶片业务全球领先。中国复材坚持效益、规模并举的发展道路,稳步提升公司主营业务的质量,继续保持国内领先、全球前三的风机叶片生产商地位,拥有全球领先的3兆瓦、5兆瓦和6兆瓦海上风电叶片生产核心技术。2006年12月30日,成功收购了德国NOI公司的有效资产,并由中国复材下属的中复连众设立全资子

公司SINOI,作为海外叶片研发基地。SINOI将德国的技术优势与中国的成本优势结合起来,打造出以核心技术为支撑、具有国际竞争力的风电叶片研发制造平台。近年来,围绕千万千瓦级风电基地规划和用户需求,中国复材先后建设了连云港、沈阳、酒泉、包头、新疆哈密及德国北豪森六个风电叶片基地,叶片产能以超常规的速度快速增长。现已为国内外风电行业提供了超过7000套兆瓦级叶片,国内每4套风机就有1套是中国复材的产品。公司拥有国家级博士后科研工作站、国家级企业技术(分)中心和国内首家室内风电叶片检测中心,还根据各种不同风场的风况,研制了从1.5兆瓦到6兆瓦共八个系列近三十个品种的叶片产品,一直保持着在大功率、低风速和海上风电方面的先行优势,确保了在国内市场上的领军地位。

2. 中国复材的高压管道产品通过美国API认证,是国内批量出口玻璃钢产品最多的企业,也是国内唯一的为核电站建设提供大口径玻璃钢管道的供应商。通过不断的消化吸收再创新,建成管罐生产线20多条,开发了玻璃钢管道、玻璃钢夹砂管道、玻璃钢贮罐等系列产品,形成年产20000

吨管罐的生产能力。曾成功地制作了世界上直径最大(DN25000)的玻璃钢贮罐。从美国引进了具有国际先进水平的主要应用于石油工业的环氧树脂玻璃钢高压管道,以可靠的质量和优质服务赢得了客户的广泛好评。

3. 中国复材积极承担起高性能碳纤维攻关的国家责任,坚持自主研发和集成创新,2009年成功投产千吨级T300碳纤维,从原丝到碳化生产线,全套设备自主研发、设计制造、安装调试,填补了国内多项产业化空白,形成了国内首条具有自主知识产权的千吨碳纤维生产线。2012年自主研发了干喷湿纺工艺,完成了T700级高性能碳纤维的研制工作。为推动我国材料工业的技术进步和产业升级,促进高性能碳纤维在航天、能源和交通等相关行业的应用,起到了重要作用。目前产品占据了国产碳纤维70%以上的市场。

4. 中国复材在新兴领域开拓有力,积极培育新的利润增长点。中国复材密切关注行业发展前沿动态,全面建设创新型企业,不断开拓水处理、碳芯电缆等节能环保和新兴市场领域,积极培育新的利润增长点;碳芯电缆项目目前具备了年产2万公里的产

316项

中国复材目前共申请国家专利316项，其中，发明专利112项，实用新型专利113项，外观设计专利91项；共授权专利222项，其中中国发明专利33项，美国发明专利1项，实用新型专利111项，外观设计专利77项。



中国复材碳纤维生产线

能，2013年销售超过1000公里。产品在江苏、四川、浙江、江西和宁夏等多地成功挂网运行，获得了客户的普遍好评。

5. 大力开拓国际市场、提升国际竞争力。风电叶片业务在继续保持和原有客户联系与沟通的基础上，进一步开拓国际市场，叶片制品远销阿根廷、英国、日本和韩国，成为国内第一家产品批量出口的叶片制造商。公司主抓大项目、大客户、大订单，缠绕类产品在重点领域、重点工程取得突破。出口坦桑尼亚的材料、产品等累计1340万美元。新开发了韩国大宇、三星、法国阿尔法等海外客户，拓宽了市场领域。先后自行研发建造了4.80米~36.6米等10多个品种百余种船型，出口挪威、安哥拉、民主刚果等8个国家，最新研发的37米大型远洋延绳钓鱼船有效满足了国际渔业发展需要，并成功打开了非洲塞舌

尔的船艇市场。

6. 中国复材不断规范管理，加强成本控制。通过中国建材提倡的规范治理和KPI关键绩效指标、五化等管理措施，中国复材大力加强各项产品的成本控制，在整个复合材料行业内各项经营指标仍处于行业前列，在国内乃至全球复合材料行业的影响力也日益壮大。

7. 中国复材秉承企业创新团队建设和产学研合作双管齐下的研发思路，不断深入挖掘影响企业科研和生产发



展的核心关键技术。在增强企业自主创新能力的同时，努力加大对现有优势产品的深入研发，建立并发展面向客户的产品开发体系，加强生产过程质量管理控制，巩固和提升了公司在复合材料行业发展中的现有优势和领导地位。不断完善科技创新体系建设，深入开展产研结合与协同创新，承担了一批国家重大项目，取得了多项科技成果和突出成绩，实现了科技创新对企业降本增效、开源节流的支撑作用。

中国复材目前共申请国家专利316项，其中，发明专利112项，实用新型专利113项，外观设计专利91项；共授权专利222项，其中中国发明专利33项，美国发明专利1项，实用新型专利111项，外观设计专利77项。

“三新”战略指引下的创新

复合材料行业是创新动力最活跃的产业之一。创新是企业转变增长方式的必然要求，也是一个企业发展的不竭动力。投资风电叶片、碳纤维等新能源和新型建材领域，是中国建材“三新”战略指引下的创新思想的集中体现。中国复材看准时机，大力发展与新能源等战略性新兴产业相配套的建材新材料产业，走出了一条资本推动加技术创新的发展道路。通过资本运作来获得产品的核心技术，并通过不懈的技术创新保持专业技术领先优势成为行业发展的领军者。中国复材的主营业务都遵循了这样的成长路径，风电叶片如此，碳纤维也如是。

1. 技术创新

自投身风电产业以来，中国复材始终引领着我国风电叶片技术升级的发展方向。五年来，从技术引进、到集成创新，再到自主创新，中国复材不断创造出了多个国内第一：第一家实现1.5兆瓦叶片下线并通过了德国船级社（GL）风电叶片设计认证的企业，第一家实现2.0兆瓦（43.5m）叶片下线的企业，第一家实现年产1000片兆瓦级叶片的企业，第一家兆瓦级叶片出口海外的企业，第一家3兆瓦叶片成功装机海上风电场并成功并网发电的企业，第一家在海外成立了研发机构的叶片制造企业。正是由于不断进行技术创新，才使企业拥有了强大的研发实力和稳定的产品质量，同时培养的一大批年轻技术骨干，为企业长远发展奠定了技术和人才基础。

碳纤维方面，针对近年来民用碳纤维制品市场需求迅猛增长的势头，中国复材与国内顶尖研究碳纤维的科研院所合作建立技术合作平台，依靠自主核心技术，设计制造出了全套碳纤维原丝生产线和碳化生产线的主要生产设备，制备出了高强度、高性能碳纤维，并实现了量产，打破了国外技术壁垒，终结了国外碳纤维在中国市场的垄断局面。在碳纤维销量取得突飞猛进的同时，中国复材将继续加强科研创新投入，生产出质效价廉的，并且是系列化、多样化的碳纤维产品，以适应国内外不同市场领域的需求，树立起国产碳纤维的高端品牌形象。



2. 产业链集成创新

中国复材在执行“三新”战略的过程中，实现了产业链上下游资源的整合与协同，这带给企业最直接的效果就是成本的节约，而这也是中国复材供应管理的目标之一。公司自有叶片与碳纤维产业间的协同，促进了公司内部进行产业链价值的整合和延伸。

目前全球碳纤维的很大一部分用量是用于3兆瓦以上的超大功率风电叶片的生产，比如一只叶片6吨重，那么一套机组仅叶片就重18吨，而采用碳纤维则可以减重6吨，碳纤维的使用不但增加了叶片本身强度和韧性，还大大增加了发电功率。中国建材集团董事长宋志平在中复神鹰万吨碳纤维首期千吨产业化项目投产仪式上就提到过，目前全球碳纤维最大用量是用于风电叶片的生产，而中国复材旗下的中复神鹰实现了碳纤维产业化的重大突破，中复连

众作为中国最大的兆瓦级风电叶片生产企业，与中复神鹰之间有着巨大的协同作用。这是碳纤维实现市场化应用和规模效益无可比拟的优势。

展望与未来

如今，在中国建材集团“三新”战略的指引下，中国复材已取得了长足的进步，各项主业稳步增长。正是中国复材对“三新”战略的成功执行，才使得企业获得了广阔的发展空间和长足的进步。中国复材的管理团队誓言，将继续按照国家对新能源新材料的战略定位，不断调整优化结构，大力发展复合材料主业，在为企业创造出更大的价值的同时加强企业的社会责任感，用更加先进的复合材料产品服务于现代社会，为我国的经济发展和节能减排事业做出更大的贡献。

（撰稿人：罗隼宇 张刚翼）



和谐包容 共同成长

你我的故事/贺誉

感恩·明媚的幸福/姚桂艳

十年无悔青春 感恩与你同行/陈丹凤

我想有个家/张敏

与企业同奋斗、共成长/罗友琴

这一路, 风景独好/陈奎

有一种情感叫心脉相连/张刚翼

与梦想同行/ 周华山 李鑫媚 杜娟 师帅

而立芳华中建材/李志铭

海阔凭鱼跃
天高任鸟飞



在中国建材集团迎来三十岁生日的时刻，股份公司也将迈入成立以来的第十个年头。这些年来，集团公司凭借精准明晰的战略、果敢有力的执行、包容和谐的文化、精业进取的精神，演绎了一段企业稳健经营、基业长青的传奇故事。作为集团公司大家庭的一员，股份公司近十年间的不断发展壮大，也离不开集团公司长久以来的领导、支持和帮助。而我们每个员工也都参与其中，与公司风雨兼程，一路走过，在成长中成就自我。

在这个特殊的时间节点上，我的心中有两段故事交织着：一段记录着股份公司从无到有、从弱到强的历程，另一段则记录着我的点滴感受。

你的故事：十年一瞬

光阴荏苒，弹指芳华。

时光回到2005年的春天。在你初生的时刻没有平地惊雷般的波澜，也无显赫的身世抑或是耀眼的名望，以至于世界未曾意识到一家伟大的企业会是这样静默而低调地扬帆启航。但我知道，看似一无所有的你，怀揣着信念与梦想。

你我的故事

中国建材股份有限公司 贺誉

我们每个员工的成长都取决于企业的发展，

而我愿与企业荣辱与共，

剑指下一个三十年的灿烂明天。

一年后的同一个季节，维多利亚港湾回荡起了悠远的上市钟声。在那里，你满怀憧憬地描绘了一幅瑰丽蓝图，征服了在场的所有人。站得更高，望得更远，扬起资本运营的长帆，你的征途是星辰大海。背负质疑和非

议，虽万人吾往矣。

时光飞逝，转眼六年年头过去，你冷静而果敢地攫住每一个机会，迅速成长壮大。徐州一役，鼎定中联立足之本；汪庄会谈，打下南方半壁江山；挥师北进，成就东北龙头地位；解放西

南，拼上终极水泥版图；石膏板、风电叶片、玻璃纤维、工程服务，也如雨后春笋般节节拔起，成就了一个又一个中国第一、世界第一。

光芒背后，你也经历过艰难险阻，却能百折不回，为他人所不能为，并将自己洗练得更加坚定而成熟。在经济危机的浪潮中浮沉不坠，在行业过剩的逆流中奋力前行；参透市场竞争的博弈，冲破转型升级的迷雾，化解混合所有制的难题；高杠杆的狂风骤雨下一着踏错满盘皆输，你却淡然地走着钢丝，跨过了一片片断崖深谷，迎向风雨后的彩虹。

十年时光，铸就了一个庞大的建材帝国。而你的底蕴，却已仿佛存世百年。绩效为内核，才能在众多央企中脱颖而出；用包容的力量海纳百川，方可成就如此高效的联合重组；宽松而又宽容的环境氛围，让员工们充满责任感和归属感；创新的文化，使你的经营理念与技术水平一直走在时代潮流的前头。

十年一瞬如沧海。

一晃已是2014年，过去发生在你身上的那一幕幕却依旧鲜活。在那些流



逝的时光里，我们与你一路并肩，一同成长。跌倒了相扶着站起，胜利了相拥着欢呼；辛勤的汗水流淌进你的记忆，成功的欢悦铭刻在你的心底。

带着往日的荣光，你还有漫漫长路要走。而我们坚信，站在新的起点上，你一定能承载着大家的期盼与寄望，锐意进取，再创辉煌。

我的故事：三载丰收

回首入职以来的岁月，只觉得记忆如雪片般纷然而下，悄然将内心填满。

2011年，我踏入中国建材大家庭。当时正值西南水泥联合重组如火如荼，初来乍到的我徜徉在彼时还并不大的办公楼内，看着大家如绷紧弓弦般的工作状态，十分感慨。

那时的我还并不能体会大家饱满的热情来自何处，直到自己也并肩战斗于其中。中国建材的确有这样神奇的力量，让员工全情投入，尽心尽责，力求完美，不计得失。这种力量，我觉得归根结底是传承自三十年来积淀下的企业文化氛围：三宽三力（待人宽厚、处事宽容、环境宽松，凝聚力、向心力、亲

和力）的人文环境发挥了员工的主观能动性，化鞭策为激励；敬畏、感恩、谦恭、得体的干部素养在为员工作出表率的同时也给员工带来了温暖。

那阵子，我辗转于云贵川渝三省一市，参与和协助了多次联合重组的交接仪式。每回兵荒马乱，任务繁杂，时常睡不上觉吃不好饭，看似辛苦，但那种忙碌却带来了让人满足的充实感。在持续作战后，我终于得以在现场见证西南水泥的正式成立。在揭牌的一瞬间，红色布幔流淌过金色展牌的画面在我眼里如慢动作般舒缓，周围掌声起伏，我的心却异常安静。因为在那一刻，我突然深深意识到自己也有机会成为公司历史众多书写者中的小小一员，那种使命感带来的冲击，有着难以言说的力量。

后来，我立足于自己的本职工作，攻坚克难，钻研突破，完成了一个又一个任务，取得了一次又一次进步。三年间，集团公司在世界500强的榜单上持续攀升，而我自己，也伴随着公司一同成长，处事能力、个人素养与日俱进。三年时光，



足以让我从那个缺乏经验、怕生怯场的职场新人转变为如今能够独当一面的合格中国建材人。

我在想，三年来，是朝气蓬勃、飞速发展的公司给了我不断超越自我的平台，是宋董事长和曹总的人格魅力感染和激励着我奋进，是公司各级领导用敬业奉献的态度为我作出表率，是同事们合作无间、互帮互助的工作作风让我得以在工作中学习、

在学习中工作。在此我要深深感谢所有帮助我的人们，在中国建材这样的大家庭里，我倍感温暖。

人生短暂如白驹过隙，三十年沧桑变幻已几乎能横跨整个工作生涯。而对于集团公司来说，三十年只是一个开端，未来的路还很长。我们每个员工的成长都取决于企业的发展，而我愿与企业荣辱与共，剑指下一个三十年的灿烂明天。

30年，中国建材集团从一个濒危小公司成长为参天大树，傲立世界，踌躇满志。

60年，中国建材总院从华北密业公司成长为建材行业最大最强的科研机构，沐风栉雨，意气风发。

2004年，总院和集团公司结缘重组，开启了总院的全新进程。

2006年，总院进行深度资源整合，走出了转制院所发展的第三种模式。

10年，总院以飞速的发展，印证着一次次抉择的正确。

10年，总院党建工作春风化雨，总是在关键时刻集合众智，助力总院一次次的战略抉择。

10年，我扎根总院党建工作，见证了总院一个个华丽时刻；10年职业生涯，让我在党建工作中与总院风雨同舟，共同成长。

10年来，集团的高瞻远瞩，总院的战略定位，都成就了总院的党建工作。是发展，使得总院党建工作蓬勃开展；是发展，使得总院党建工作彰显魅力。润物无声，积沙成塔，总院党建工作的大厦中，我很荣幸成为一粒

感恩·明媚的幸福

中国建筑材料科学研究总院 姚桂艳

脚踏实地，仰望星空，

我们迎着风浪，并肩前行。

10年结缘，惜缘；

10年勤耕，深耕。

未来，面向正前方，

我将与总院党建工作一道坚守。



细沙，10年沉潜其中，深耕细作，坚守耕耘，创造并感恩明媚的幸福。

结缘

人生的选择是注定了要看缘分的，2004年，我大学毕业，似乎命运安排的一

样，我争取到了来建材院实习的机会，而后便和总院结下了10年不解之缘。

那一年，总院也与中国建材集团重组，这一里程碑式的缘分奠定了总院飞速发展的基础，使得总院成为中国建材集团科技板块的

主体。

10年来，总院党委紧紧把握改革发展大局，在联合重组、制定发展战略等事关全院发展的重大决策中发挥了极为重要的作用。

恰逢其时，总院这一系列巨变中，我都记忆犹新，也作为一个党建工作者参与其中。这10年，让我从一个青涩的学子成长为一个成熟的员工，一个个重要时刻都历练我成长。

成长

人的一生做什么职业，有客观因素也有主观因素，有自己的选择，也有自己选择不了的。但这并不重要，重要的是干一行爱一行，把工作当成一种乐趣，珍惜生命，珍惜时光，尽最大努力把工作的价值所在。

回想起来，来到北京已经10多个年头了，而最好的青春岁月都是与总院共同度过。从读书求学到工作求职，到建立小家，到孕育小孩，每一步都执着而坚实，从容而淡定。作为北漂的第一代，百分之百的草根式自力更生，一路走来，前行的动力一直指引，奋斗的脚步

从不允许停歇。

一幕幕汗水耕耘的收获让我记忆犹新：2004年大学毕业，进入建材院，开始了人生新的阶段；2006年建立小家，肩负起另一份责任，而此时建材院也成立了一个大家“总院”，开启了一段崭新的历史；2009年全面参与总院党建工作、总院三大品牌等活动，深深体会到思想和文化的软实力，是企业发展的内生动力；为了跟上集团和总院发展的脚步，在总院人才培养政策的大力支持下，2011年获得硕士学位……10年来，每一步成长都坚实而幸福，而所有的幸福都来自奋斗的过程，都来自与总院的共同成长。感恩总院，见证我成长；感恩总院党建工作，成就我明媚的幸福。“明媚”是一种阳光心态，洋溢着幸福的气息，轻轻的，淡淡的，持久弥香，弥足珍贵。

10年，让我从一个年轻的员工成长为一个勤耕的党务工作者。勤耕是收获的基础，收获是成长的结晶，成长即是生命的力量。

坚守

宋志平董事长曾说过，



做实业最重要的是坚守。其实这是做好任何工作的一条颠扑不破的真理，总院党建工作同样需要坚守，而我10年与她同行，同甘共苦，

乐在其中。

10年来，总院党建工作默默耕耘，不懈怠、不停留、不空论，一直向着正前方，一步一个脚印。

“忙碌的蜜蜂没有悲哀的时间”。10年来，总院党建工作很“忙碌”，措施得力，成效明显，连续三年被集团评为A级；10年来，总院党建工作勇于创新，护航得力，和谐稳定。

电影《中国合伙人》中说：“梦想就是一种让你感到坚持就是幸福的东西。”很多时候，梦想的抵达，未

必是鲜花与荣誉，也未必能以物质来计量。但只要生命经受了挫折、困难、挑战等多种形态的考验，人的思想、意志、品格接受了全方位的砥砺，我们所经历的便是精彩的人生，抵达梦想的过程也会充满幸福。

脚踏实地，仰望星空，我们迎着风浪，并肩前行。10年结缘，惜缘；10年勤耕，深耕。未来，面向正前方，我将与总院党建工作一道坚守，继续创造并感恩明媚的幸福，所有的沉潜都将在坚守中绽放……





鲜花感恩阳光雨露，雄鹰感恩万里长空，高山感恩辽阔大地，人类更应该感谢与自己相生相伴的一切。因为感恩是心灵美好的起点，懂得感恩，才能懂得珍惜，才能收获快乐和幸福。在中国建材集团成立30周年之际，作为一名入职十年的老员工，作为一名已迈向而立之年的80后，我想说：十年无悔青春，感恩与你同行！感谢你帮我褪去青涩、赢得自信、找到归宿。

感谢你让我理解责任的真谛。你倡导“善用资源，服务建设”的理念，彰显了追求可持续发展的责任和胸怀；你将员工健康、安全发展放在首位，推动有利于防治职业危害的建材新技术、新工艺、新材料的升级，引领了产业变革；你开展定点扶贫、参与灾后重建、支持公益事业，展示了心系民生、回馈社会的无私大爱。你用

十年无悔青春 感恩与你同行

中建材集团进出口公司 陈丹凤

感恩与你同行，

期待未来相伴！

我将以“敬畏”之心，

与企业风雨同舟；

行动告诉我：责任就是生命，责任就是信念，责任就是一座山，沉重而又崇高！让我在生活、工作中多了一份担当，多了一份努力！几年来，无论从事业务开发、职能管理还是党政工作，我都时刻将“认真”二字铭刻在心，以回馈公司的信任和领导的知遇。三年来，我组织公司青年员工开展了近30

项公益活动，将提升青年素质、承担企业社会责任有机结合，促进了青年员工身心健康成长和境界素养的提升。

感谢你让我看到坚持的力量。三十年的不懈努力，换来了你今天的骄人成绩。在光环和荣耀下，我看到的是你不满足、不服输、不放弃的坚持！经济形势的

恶化、行业整合的险阻、科技研发的艰难、经营管理的复杂，都没有阻挡你前进的脚步。你对外展示的永远是包容和乐观，即使如履薄冰，依然坚定前行；即使举步维艰，依然放眼未来。这份坚持，让我在面对任何困难时，想到的是寻找突破，而不会轻言放弃。十年中，每一次职业转型都是新的开始和挑战，但心中的这份坚持，使我顺利完成角色转换，圆满完成各项任务。

感谢你让我领悟创新的意义。作为传统行业的现代化企业，你不断冲破传统观念的桎梏，以开放的理念、创新的思维，直面新形势，解决新问题。“国家级创新型企业”称号是对你科技、管理、人才、文化创新的充分肯定。年产12万吨大型玻璃池窑拉丝等科技创新成果层出不穷；“两个轮子、三大战略、四型企业、五化管理”

等管理精髓不断升华；“千人计划”“百名英才”等青年骨干人才不断涌现；“四个和谐”“三宽三力”等企业文化内涵不断深化。创新为你的未来插上了翅膀，为我们带来了希望，也让外界看到了你无尚的潜能。作为你的一员，我自然不敢懈怠！多年来，在持续学习的同时，我坚持学以致用，将项目管理、六西格玛、信息化手段、企业管理思路等融会贯通到工作中，在提升工作质量的同时，享受创新带来的成就感和荣誉感。

感谢你让我感受团队的价值。“你能走多远，取决于与谁同行”。十年的工作经历，让我对这句话感触颇深。幸运的是，在这里，我每天接触的都是满满的正能量。领导的教诲时刻回响在耳畔：“把时间放在学习上，把心思放在工作上”“以无我之心成就大我之事”“干干净净做事、平平淡淡做人”，激励自己“心静人正”，争做“五有”青年。同事们忙碌的身影和坚定的眼神时常浮现在眼前。他们不畏艰难、勇攀高峰的开拓精神，坚守海外、打造精品工程的忘我精神，不拘一格、开辟全新业务模式的创新精神，

都深深地感染着我、激励着我。与这样的团队共事，内心涌动的是激情和责任，提醒自己加快脚步，与他们并肩作战。而公司对人才培养的重视、对困难员工的帮扶、对文体活动的支持，更让我感受到大家庭的和谐和温暖。

需要感谢的还有很多，感谢你让我学会了宽容，学会了付出，学会了感动，学会了回报。一个伟大的企业带给员

工最宝贵的财富不是优厚的经济待遇，而是一生取之不竭的知识、智慧、能力，以及坚韧的品格和高尚的情操。

汪国真在《热爱生命》一诗里写道：我不去想是否能够成功，既然选择了远方，便只顾风雨兼程……我不去想身后会不会袭来寒风冷雨，既然目标是地平线，留给世界的只能是背影。很庆幸自己十年前的选择，很荣幸与你共同走过人生中最重要的十年，虽有坎坷和苦涩，但我无怨无悔！

在中国建材集团走过30年辉煌历程之时，我由衷道一声：感恩与你同行，期待未来相伴！我将以“敬畏”之心，与企业风雨同舟；以“感恩”之心回报企业和社会！保持“谦恭”之心，坚决履行使命！以“得体”的言行展示青春风采，继续为中国建材集团贡献力量！



“我想有个家，一个不需要华丽的地方……我想有个家，一个不需要多大的地方……”

十八岁那年，我离开了生我养我的家，来到了军营，一待就是13年。军营中有我朝夕相处的亲密战友，有严厉又爱护我们的首长，在这里我无忧无虑的生活，有点辛苦，有点单调，但很有安全感，就如同在父母的庇护下生活一样。这13年，军营就是我的“家”。

三十一岁那年，作为一名老兵和党员，我响应国家号召第一个与部队签订了自主择业的协议书。就这样，我告别了亲爱的战友，踏上一条自主择业的生活道路，也离开了生活了13年的“家”。从此我成为了一个没有“家”的孩子，也开始了艰辛的寻“家”之路。

离开军营后，我当过保安、做过司机、跑过业务、也经过商……但都以失败告终。其中的酸甜苦辣在此不必多说，最主要的是没有安全感和归属感。为了生存，我带着对军营大家庭的怀念加入到去南方打工的人潮中。幸运的是，我以应聘班长的职位成功进入一家企业，企业规模不小，

我想有个家

南方水泥湖南株洲创世混凝土有限公司 张敏

在中国建材集团成立三十周年之际，

我想由衷地对集团说声谢谢，

感谢中国建材集团给我一个温暖的“家”。

年产值过亿。两年后，我从班长干到了分厂厂长，这份成绩让很多人羡慕，也让我被列为重点的培养对象。但在当厂长的第二年，我辞职了。原因就是四年多的时间，我没找到“家”的感觉，总觉得自己只是一名打工仔。我是一个感性的人，我不怕辛苦，不怕工作的压力，但我不想生活在一个没有安全感、没有包容心、没有人性化管理的企业，我只想有个“家”。

2012年，我回到了家乡湖南株洲，同年我进入到湖南南方株洲创世混凝土有限公司（简称“创世混凝土”），开始了我的第二段寻家之旅。之所以选择这家企业，完全是因为他的企业文化精髓：我们经营的不是企业，而是一个家。

创世混凝土被中国建材重组后，从一个家族企业转

型为国有企业，体制变了，但企业的文化没有变，相反，国企的背景更加深了“家”的内涵。所以，创世混凝土从一个“小家”变成了“大家”。

这里充满了关爱与包容，无论工作有多么的辛苦与繁琐，我们的心里充满了激情。这里让人感觉安全，没有人会因为你一次的错误而否定你的全部，扼杀你的激情。这里让人充满希望，只要你努力了，付出了，就一定会有回报。这里是一个公平的环境，生活中我们之间是亲情，相互关爱与包容，工作中我们是竞争对手，你追我赶，看谁能为这个大家庭做出更多的贡献。这里的每个人都是主人，在公司的发展上我们都有发言权，企业荣我荣，企业辱我辱，是我们每个人的心态。在这里，我心情舒畅，工

作顺畅，通过努力，我从车队副队长做到了生产部部长。

公司领导曾在大会上说：企业是我们的家，要建好这个家，让家人过上好日子，就得靠大家一起努力；当我们过好了，也不要忘记社会这个大家庭，那里还有需要我们帮助的人，对社会我们也要承担一份义务。我们走遍了株洲县每一个敬老院，给老人送去温暖；我们支助过株洲县漂少井小学，支助过在洪水中受灾的群众，也为白血病人集体献过血。那年四川的一场地震牵动了中国每个人的心，我们组织了捐款捐物；那年湘西一场大火仿佛就发生在我们身边，公司领导驱车前往授助受灾的群众……我们的会议室挂满了社会各界送来的锦旗，这是我们的荣誉，更是我们的责任。在创世混凝土经历过这些以后，我对自己说：这就是我要进的企业，这就是我要的“家”。

我相信，大多数人都像我一样，需要的不仅是一个可以让我生存的企业，更要一个可以生活的“家”。而我是比较幸运的，找到了湖南南方株洲创世混凝土公司这个“家”。所以，在中国建材集团成立三十周年之际，我想由衷地对集团说声谢谢，感谢中国建材集团给我一个温暖的“家”。

三十年来，您一路上的风雨兼程我没有完全地感受到，不得不说是一份遗憾，而与您携手并肩走过的这9年光阴，却足够弥补这份遗憾与空白，因为在这9年的光阴里，是您给我打开了从学校走上社会的第一扇大门，让我更深刻的感受到了社会的温暖和您淳朴的企业文化；又是您的从容让我这9年是如此的坚定与执著，对自己的选择义无反顾；更是您的坚强深深地指引着我前进的方向，不屈不挠，坚定地继续与您同奋斗、共成长。

曾记得毕业那年的第一场招聘会上，我投的第一份简历就是您，第一个电话让我参加面试的也是您，面试一次即正式聘用我的还是您，一切是那么的顺利，那么的愉快，又是那么的自然。在您还未正式通知我来上班前，我就先申请过来做了毕业设计，老师（那会儿习惯这样称呼）们是那么的和蔼，那么的平易近人。在您这里，没有刚踏上社会的那份恐惧与陌生，有的只是亲切和温暖。就是因为这份感觉，面对家人、同学们的建议和别的单位的面试通知时，我都给予了微笑和婉言

与企业 同奋斗、共成长

中国联合装备集团有限公司
南京轻工业机械厂 罗友琴

我们一定会继续与您同奋斗、共成长，
因为在曾经并肩走过的成长路上，
已经烙下了
我们无法割舍的深深感情和美好期望。

的谢绝，原因只有我自己知道，也许是缘分，也许是注定，因为我喜欢这里，您给了我家的感觉。就这样，2005年7月1日，我正式迈进了您的大门。

昨天的记忆还清晰可见，今天掐指一算，我却已在您的怀抱中成长了9年。如果有人问我，是否后悔当初的选择，我会坚定地告诉她：“不会！”如果有人问我在这9年中收获了什么？我会骄傲地告诉她：“很多很

多。”在这里，是您让我学会了从容与淡定，领会了大气和担当。2008年的那场金融危机，全国经济萧条，许多企业裁员降薪，大家人心惶惶，可是您用大气和担当，让我们坚定而满载希望！今天，您更是让我看到了坚强与执着，在深化改革的路上，总会有着诸多困难和牵绊，可您没有害怕，更没有逃避，而是坚强执着地行走在前进的路上。

是啊，我们中国建材集

团能够从十几年前一家营业收入二十几亿元的公司一跃发展成为今天的世界五百强企业，在许多人眼里这是那么的不可思议，可是我们的董事长宋志平，却凭借他独具特色的思想魅力和经营之道带动了企业的飞速发展，创造了这份实实在在的神话。我们有这么优秀的领导，我们成长在这么优秀的集团怀抱中，我们没有理由退缩，相反，我们应该为之鼓舞，应该坚定信心、奋力拼搏。

在中国建材集团成立三十周年的特殊日子里，我想对您说：“中国建材集团、南轻是我们可爱的家，在您前进的路上，无论您将面临多大的考验与困难，也无论路途有多么的崎岖与坎坷，不用担心，因为您并不孤独，我们一直都在您的身旁。我们一定会继续与您同奋斗、共成长，因为在曾经并肩走过的成长路上，已经烙下了我们无法割舍的深深感情和美好期望。同时，我相信这不是我一个人的心声，而是我们所有员工共同的心声。”

梦在心中，路在脚下，为了下一个更加辉煌的三十年，我们将再接再厉、奋勇前行！



这些年来，在中国建材集团“大建材国际化”战略方针指引下，我们积极地走出去，以水泥工程服务全球，合作项目和伙伴遍及全球。从亚洲的邻国到非洲的广袤大地，从风光旖旎的欧洲到充满传奇色彩的中东，再到大洋彼岸的南美，不同地域，不同国家，不同文化，一路看来，都有中国建材集团的足迹。这一路，满是艰辛，满是挑战，更满是收获。

这一路，我们转战在国外施工现场，长年累月坚守施工在一线，苦中有乐。毋庸讳言，现场的条件是艰苦的，地处偏远，办公和生活设施都是临时建筑，饮食起居一切从简，和现代化的生活相距甚远；现场的工作是艰辛的，风里来雨里去，任务繁重，甚至节假日也没有休息；现场的生活也是单调的，远离故乡，远离亲朋好友，远离整个熟悉的国内生活，每日重复同样的生活，几无变化。但是，没有苦哪有甜呢？看到高高飘扬在异国他乡的国旗、中国建材旗帜和合肥院旗帜，看到慢慢“长大”的水泥厂，看到我们的技术水平和管理能力逐步

这一路，风景独好

合肥水泥研究设计院 陈奎

我们走过的这一路，
只是中国建材集团三十年历史长河中的一个分支，
风霜雪雨也好，
艰难险阻也好，
这些在我们心中都不重要，
因为，这一路，风景独好。

尽量保证施工进度不受影响，我们一面做足劳动安保措施，一面挑战生理承受极限，战酷暑斗严寒，用我们的智慧和毅力克服极端气候下的种种困难。

这一路，我们走过了暴力事件频发的巴基斯坦和伊拉克。对于大多数国人而言，它们仅仅是停留在新闻报道中的是非之地，弥漫着恐怖气氛，却又遥远而陌生。但是，随着我们国际工程项目疆域的延伸，我们真真切切地走进了这些恐怖分子嚣张泛滥的国家。于是，我们熟悉了荷枪实弹的军警，体悟了生命的宝贵，甚至曾直面淋漓的鲜血。然而，我们没有因此畏缩退却，在加强自我保护的前提下，依



中国国旗、中国建材集团旗帜、合肥院旗帜飘扬在俄罗斯项目现场飘扬

提升，那些艰辛困苦便统统化作云烟，取而代之的是劳动终有所得的喜悦。

这一路，我们走过了骄阳似火的非洲大地，也走过了冰天雪地的俄罗斯。不管

是在高达60度的非洲大地，还是在抵达零下40度的俄罗斯，我们都没有停下奋进的脚步。如此极端的气温，无疑给我们的生活和工作都带来了很大不便。但是，为了

然坚定地走在国际业务拓展的道路上。

这一路，我们走过了伊斯兰教发源地沙特阿拉伯，佛教发源地印度，还有天主教国家如巴西和智利。由于宗教文化的差异，我们与当地人们在生活习惯、语言交流、思维观念等方面都存有较大差异，交往之初，误解和文化冲突在所难免，似乎“非我族类，其心必异”。但随着交往的深入，我们发现这些“异族”和我们一样，也是地球村的一员，都坚信诸如爱国、负责、诚信、宽容、勤奋、忠诚等普世价值观，于是我们互相尊重，终于“和而不同”，跨越了文化差

异的鸿沟。

这一路，我们结交了全球各地不同肤色、不同民族、不同信仰的朋友，跨国情谊历久弥新。一项国际工程，可能汇聚十几个国家的人们，历经数年共同完成。几年共事，互相了解，互相学习，甚至见面时互相用对方的语言问候，其中趣事多多，情谊渐长。一朝工程结束，虽然我们各走南北，但彼此早已情深意重。借助现代化的通信手段，我们仍然相互保持经常性的联系，甚至也有别后重逢的喜悦。感谢国际工程，让

我们结交了天下友朋。

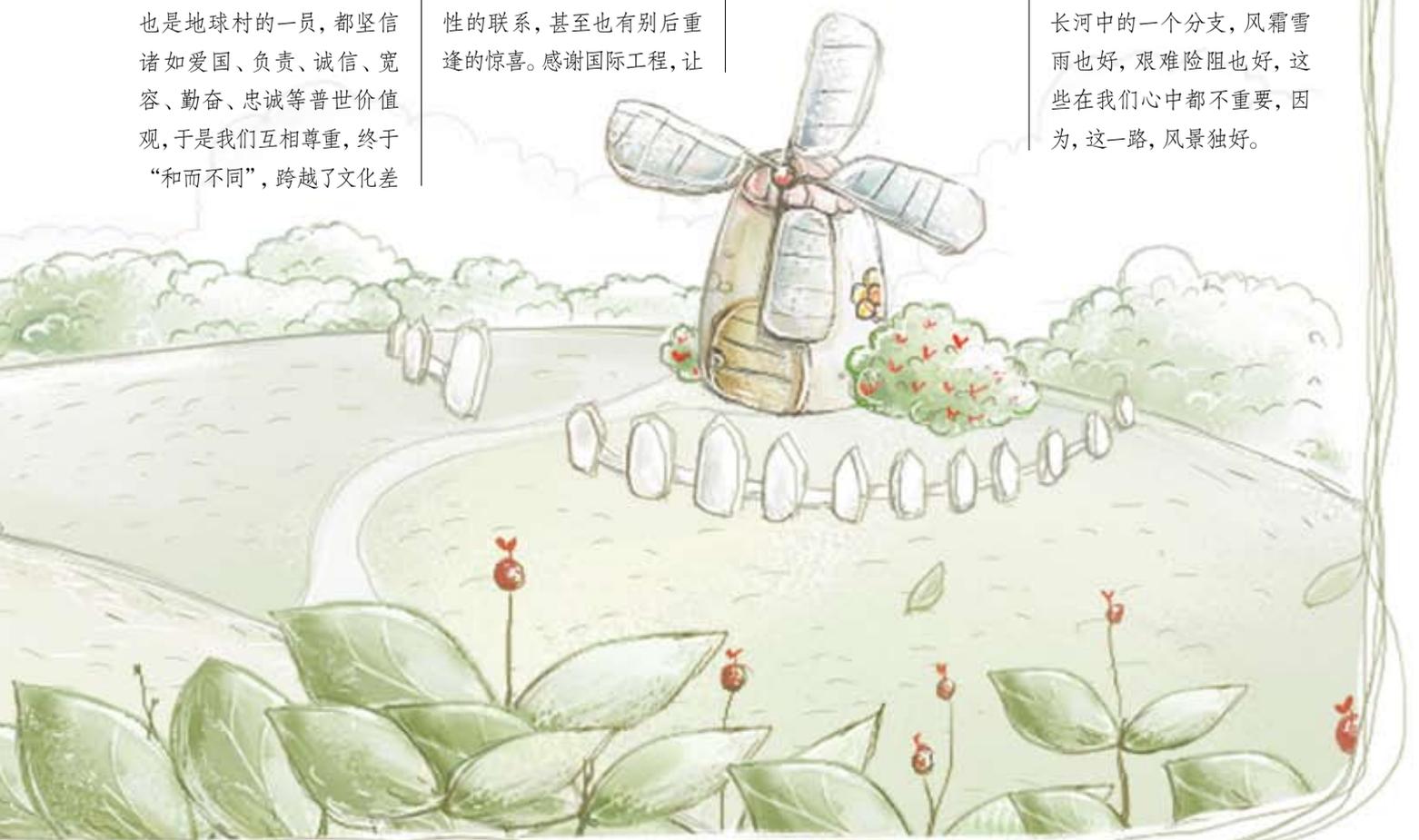
回头望望我们走过的这一路，来时，是荒郊野外、荒草丛生；走时，一个个现代化厂房已经拔地而起。这些厂房生产的水泥，垒筑了家园，服务于基建，创造了美好生活。

我们走过的这一路，是合肥院国际总包事业自强不息的奋斗历程，也是集团公司三十年发展历程的一个缩影。一路上，我们经受了艰苦

环境、极端气候、治安不稳、语言文化障碍、错综复杂的国际商务关系等种种严峻形势的挑战，但我们始终保持积极乐观的态度，一路披荆斩棘，踏过一个又一个艰难险阻，终于取得了可喜的成绩，受到了业界的广泛认可。

我们为中国水泥能够走向国门而骄傲，我们为集团公司成长为世界一流建材集团而自豪。

我们走过的这一路，只是中国建材集团三十年历史长河中的一个分支，风霜雪雨也好，艰难险阻也好，这些在我们心中都不重要，因为，这一路，风景独好。



成长，是企业与我们共同而永恒的主题，不断成长，更是我们与企业共同而永恒的期盼。

当我懵懂着、憧憬着、怯生生地踏上工作岗位的时候，您欣然地接纳了我，加入中国复材，成为我人生中一个崭新的起点。是您，帮我开

有一种情感 叫心脉相连

中国复合材料集团有限公司 张刚翼

短短的话，道不完浓浓的情，

那就放开歌喉吧，

让我为您唱一首心底的赞歌。

因为我知道，

有一种执着叫荣辱与共，

有一种情感叫心脉相连！

始在理想与现实中寻找落脚点，帮我实现了从学子到职业化的蜕变。您曾经谆谆地教导我：“不积跬步，无以至千里”，“底蕴深厚，方能承载万物”，您让我明白，时光的脚步永不停留，书写人生精彩与辉煌的那支笔一直都握在自己的手中！

流年似水，光阴荏苒，在中国复材这个温暖的大家庭里已经二十一年了。我欣喜地见证了公司由小变大、由弱变强、沉浮辉煌的发展历程。逝去的时光，恍如昨日，那一年，公司有了第一个网站www.ccg.com.cn，有了第一份报纸《中复集团报》；那一月，公司加入了中国建材集团；那一天，公司搬进了雄伟恢宏的中国建材大厦。春去秋来，岁岁年年，中国复材在中国建材集团三新战略大旗指引下，以“善用资源，服务建设”为使命，科学决策，准确定位，产业之整合，人才之聚集，一路艰辛，一路高歌，紧紧伴随着中国建材集团的成长一同成长，并购德国NOI公司震惊业界，“中国国际复材展”蜚声海内外，风机叶片、碳纤维、碳芯电缆、地板卷材、船艇等产品始终引领着中国乃至全球复合材料行业潮流。我们奉献着，我们努力着，我们成长着，我们自豪着，我们一同为中国建材集团顺利挺进世界五百强之列振臂欢呼，欣喜若狂！

在这期间，我的人生也发生了很多变化，娶妻生子培训考研……一个又一个的工作目标，一场接一场的



生竞赛，亲身体味了成功的喜悦，迷茫的痛楚和失败的苦涩，这一切的一切不仅成为我人生旅途中的宝贵经历，更让我的工作水平、个人能力和修养都得到了很大提升。当初那个腼腆怯场、不善言辞的毛头小伙子不见了，现在的我，工作上力求主动而不盲动，融合而不迎合，时刻提醒着自己要重承诺、勇担当，我深深地感到自己和公司在共同成长。

已经人到中年了，虽也怀念曾经生如夏花的绚烂和摇曳，但其实我更享受如今秋之果实的饱满和从容。我知道，是公司数任领导一贯重视对年轻员工的培养帮助、点拨鞭策，才让我能够少走弯路、茁壮成长，是公司“三宽三力”的人文环境、团结务实的工作氛围才让我

拥有了施展才华的机会，站上了实现理想的平台。在中国复材，有远见卓识、德才兼备的领导，有勤奋务实、团结高效的团队，议则百家争鸣，行则步调一致。带着赞赏，带着认同，我已经深深地爱上了这支充满活力和富于友爱的集体。

与祖国共奋进是时代赋予我们的使命，与企业同发展更是我们每一名员工实现理想和人生价值的必经之路。工作是人生的权利和荣耀，这不但是工作本身的价值和意义，更是我们通过工作获得真正力量的秘诀。曾子曰：“士不可以不弘毅，任重而道远”。多年的工作磨砺，使我对曾子所说的弘（志向远大）和毅（意志坚强）对一个人的重要性有了更深的理解。

今年，是中国建材集团成立三十周年，也是中国复材加入中国建材集团十五周年的日子，十五年来企业翻天覆地的变化与成绩振奋人心、举世瞩目。我要真心感谢在与企业共同成长的历程中，您教会我的许许多多，让我不断地成熟进步、勇敢坚强。从认识公司到了解公司再到感恩公司的心路历程，更使我深为自己是中国建材这个和谐大家庭中的一员而倍感自豪。在今后的工作中，无论是阳光还是风雨，我都会执着坚定、开拓进取，伴随您奋勇前行、共同成长！

短短的话，道不完浓浓的情，那就放开歌喉吧，让我为您唱一首心底的赞歌。因为我知道，有一种执着叫荣辱与共，有一种情感叫心脉相连！

与梦想同行

北新建材集团有限公司 周华山 李鑫媚 杜娟 师帅

三十年前

阳光掠过七彩霞云
照耀着一张张年轻的脸庞
承载世纪伟人的嘱托
中国建材人投入创业的大潮
在改革开放的春天里
拉开了新型建材事业的大幕

三十年后

我们的足迹遍布南北
我们的故事四海传扬
世界五百强的荣光激荡在每个人的心中
在中国建材集团宏伟的蓝图上
一笔笔的浓墨重彩
是那么的意蕴悠长

如果中国建材的史册里有一条流淌的河
那是一代代中国建材人用汗水
汇集起来的涟漪
如果中国建材的史册里有一座常青的山
那是无数中国建材人用心血
浇筑而成的高原

当我们的目光穿越历史的峰峦
依然可以感受到每一代中国建材人的呼吸

他们燃烧激情将冰雪消融
他们创业的斗志感动天地
他们是火种 是屋宇之梁 是江河之堤
他们怀揣着无尽梦想
托起心中美好的愿望

善用资源 服务建设
是中国建材人心底深扎的守望
创新 绩效 和谐 责任
是中国建材人开疆拓土的动力
这心底流淌的精神甘泉
滋养着一代代勤劳勇敢的中国建材人
披荆斩棘
执着奋进

时光终有一天会把我们的青春染白
但无法抹除的是
我们事业的无上荣光
我们坚持市场化改革
不断推进企业转型升级
我们坚持创新理念模式
引领推动行业健康发展
我们牢记社会责任
努力造福国计民生
我们在岁月的长河中
只争朝夕 砥砺前行
用奏响时代的强音
我们有一个共同的名字
中国建材人!

轱辘体： 而立芳华中建材

蚌埠玻璃工业设计研究院 李志铭

(一)

而立芳华中建材，如烟记忆叩扉开。
平民寄语创时代，领袖亲临话未来。(注1)
锐意改革当典范，力图发展举头牌。(注2、3)
统军将帅多卓越，麾下尖兵也俊才。

(二)

红蓝大海戏竹排，而立芳华中建材。(注4)
五化策谋筹帐幕，四型企业筑高台。(注5、6)
联合重组招贤客，央企市营揽栋猷。(注7)
研究开发结硕果，运作资本积良财。(注8)

(三)

涉水跋山复感怀，越疆跨海荡尘埃。(注9)
加冠庆典披绸缎，而立芳华中建材。
千里催鞭日渐赤，万程逐鹿月趋白。(注10)
传承旧故展优势，勇闯新径不惧排。(注11)

(四)

山村古巷寻遗迹，阡陌交通赏紫槐。
蓁耳深秋虽易采，牡丹盛夏尚难栽。
尤除陋弊治管理，而立芳华中建材。
八大真功舒广袖，六星首论KPI。(注12、13)

(五)

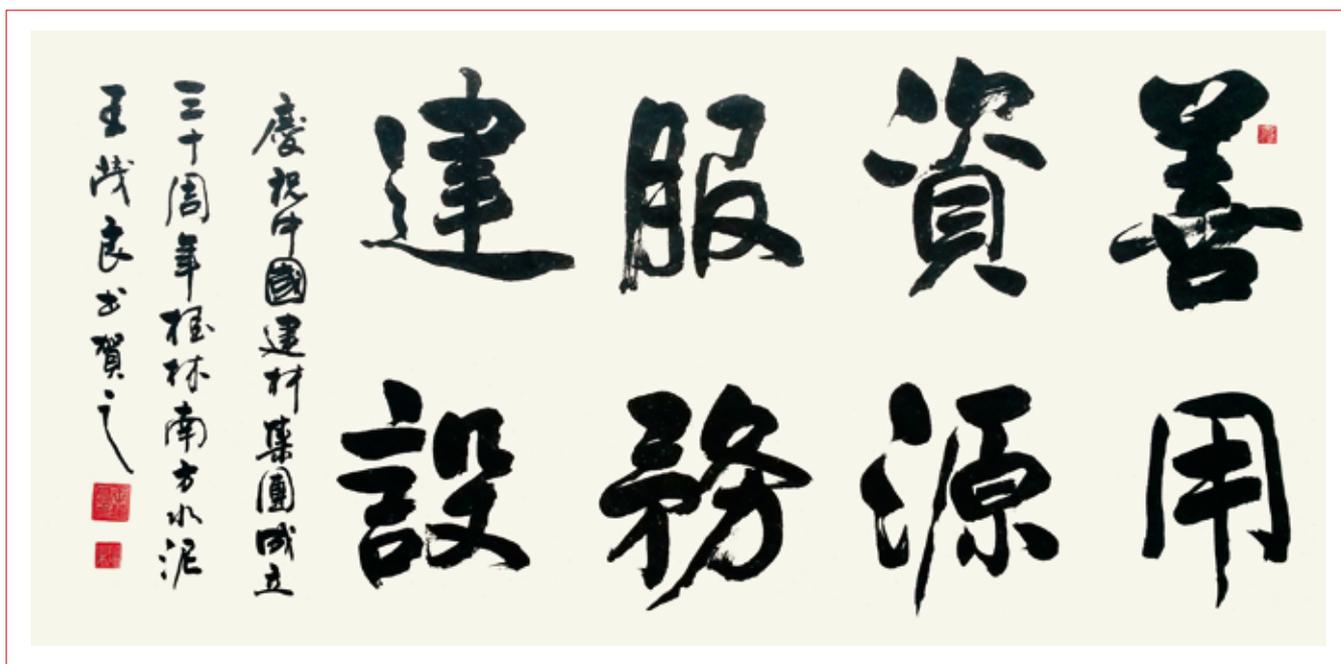
漫沐春风神意爽，驱车独去踏青苔。
近聆沧海无涛起，远眺森林有树衰。
敬畏感恩醒万物，谦恭得体悟千侪。(注14)
包容聚力显身手，而立芳华中建材。(注15)

注：1.领袖——邓小平等中央领导同志先后视察中国建材旗下企业，并寄予殷切期望；
2.典范——中国建材集团被誉为发展混合所有制的典范；3.头牌——中国建材集团连续多年作为进入世界500强；4.红蓝大海——红海、蓝海；5.五化——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；6.四型——创新绩效型、资源节约型、环境友好型、社会责任型；7.联合再组、央企市营——“联合再组”即“联合重组”，与“央企市营”并为中国建材集团的重要经营方略；8.运作资本积良财——中国建材股份有限公司成功在香港上市，并多次增发；9.越疆跨海——工程服务和贸易阔步进入国际市场；10.日渐赤、月趋白——五加二、白加黑的拼搏精神；11.旧故、新径——传统产业、战略性新兴产业；12.八大真功——即管理“八大工法”；13.六星——即“六星”企业；14.敬畏、感恩、谦恭、得体——中国建材集团企业文化中的干部素养；15.包容聚力——宋志平董事长《包容的力量》。

小贴士：轱辘体，诗体的一种，杂体诗名。此体要求写律诗五首，五首都有一句相同，这公用的一句，分别用作五首诗的第一、二、四、六、八句。或作绝句四首，公共句用作各首的一、二、三、四句，公共句若是放在第三句则需换韵；若作绝句三首，公共句用各首的一、二、四句，无需换韵。因诗的韵律如水井之轱辘架旋转而下，故名轱辘体。



[书画展]



广西桂林南方 王茂良

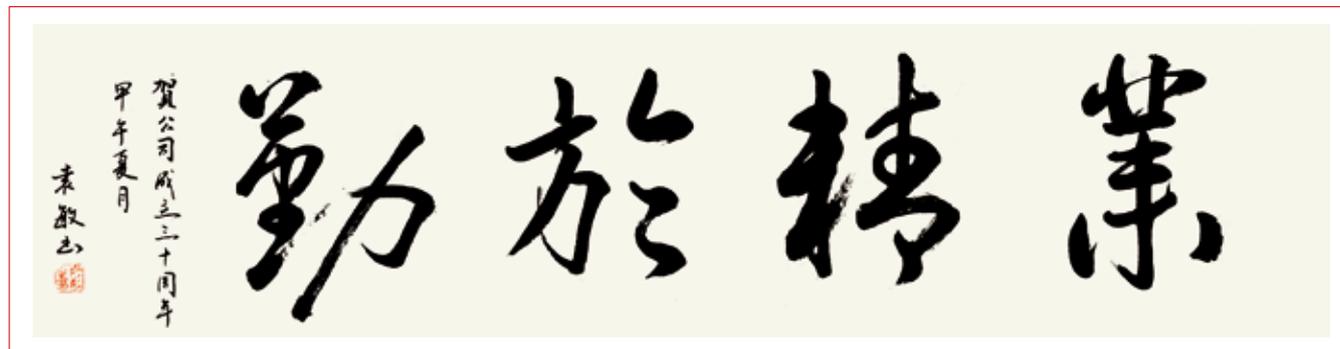


賀中國建村三十華誕

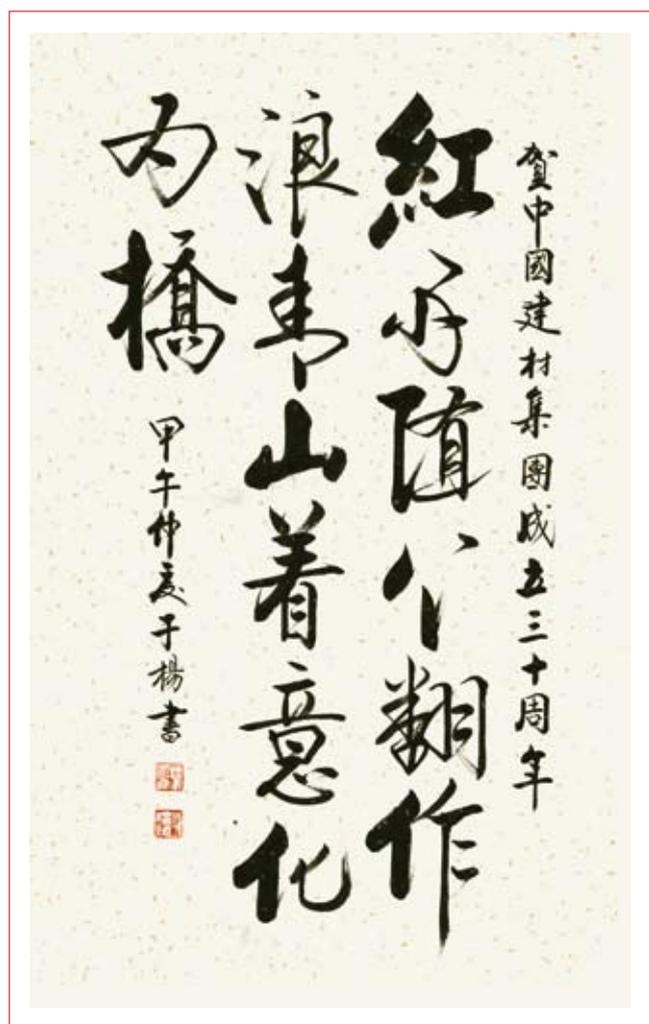
中國建村
鑄就輝煌

甲子年夏月湘潭南方能文

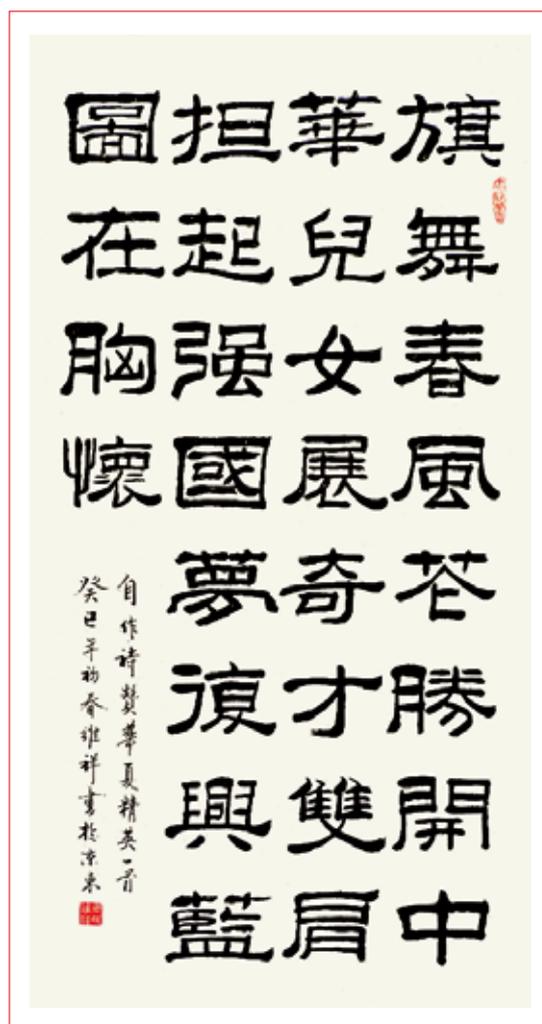




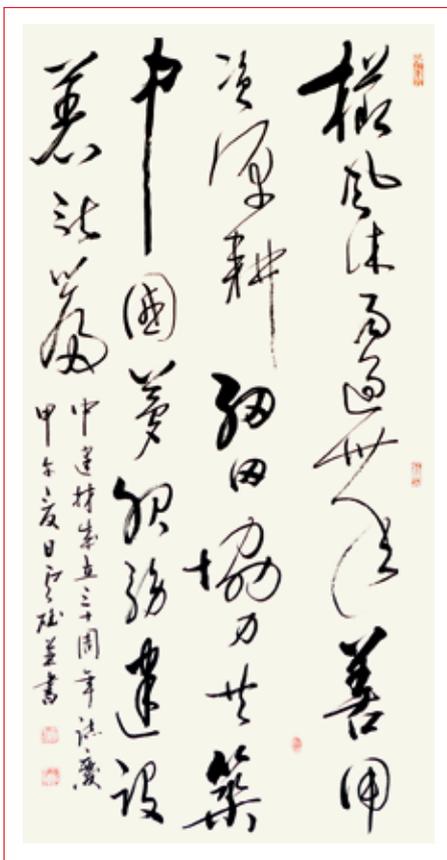
中建材进出口国际贸易公司 袁敏



北新集團 于楊



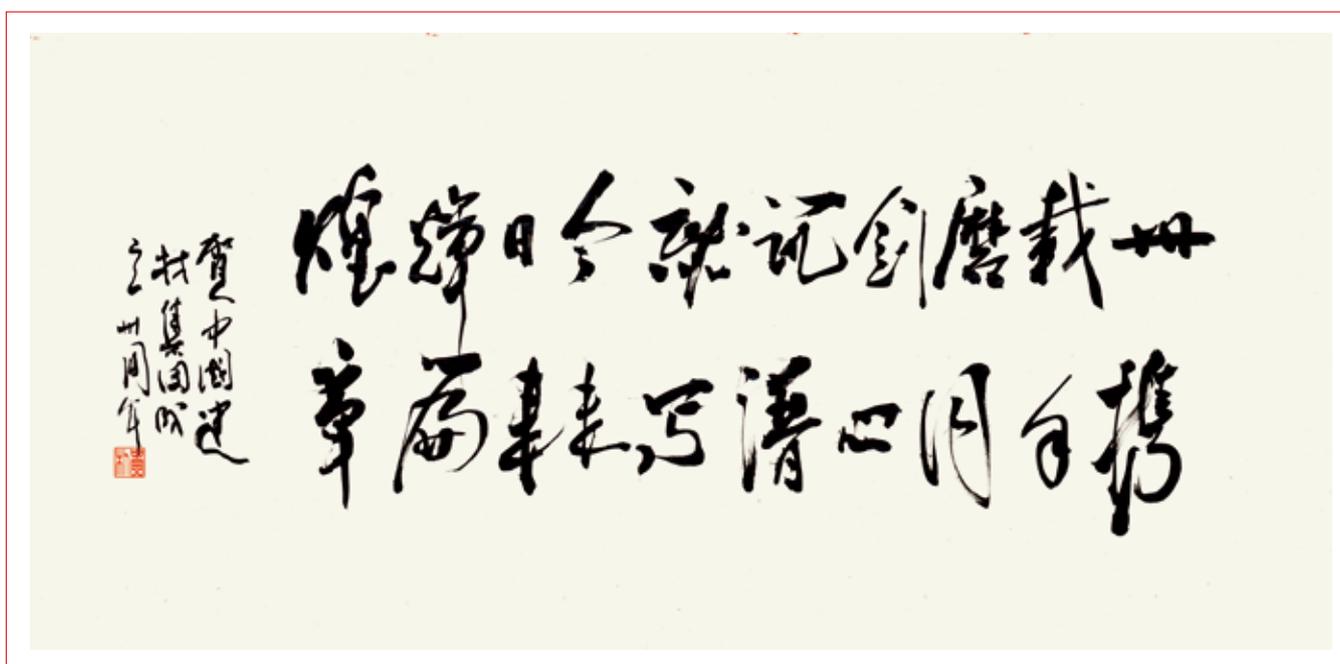
中國建材總院 周維祥



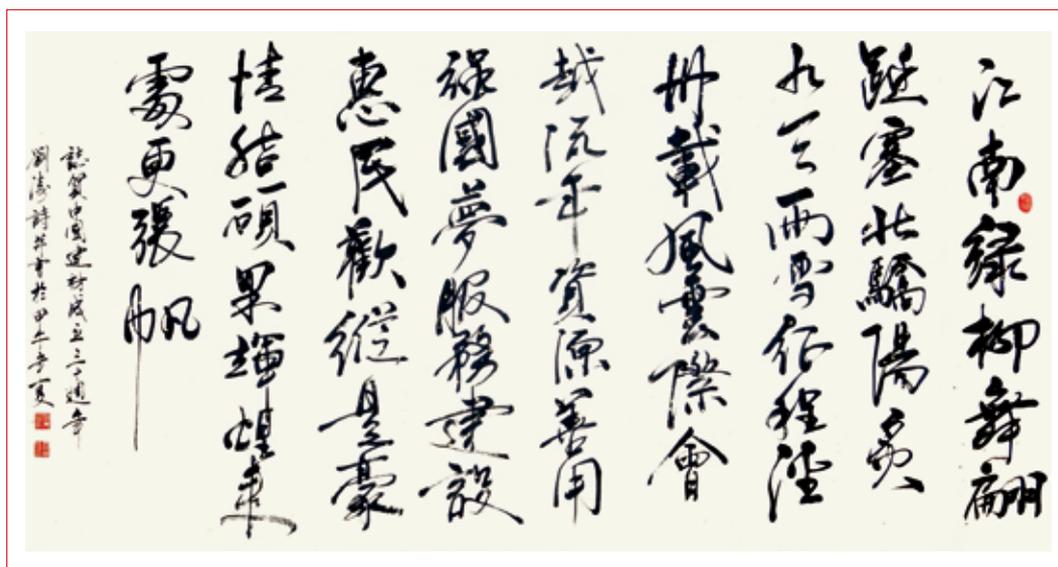
连云港海关 费云赋



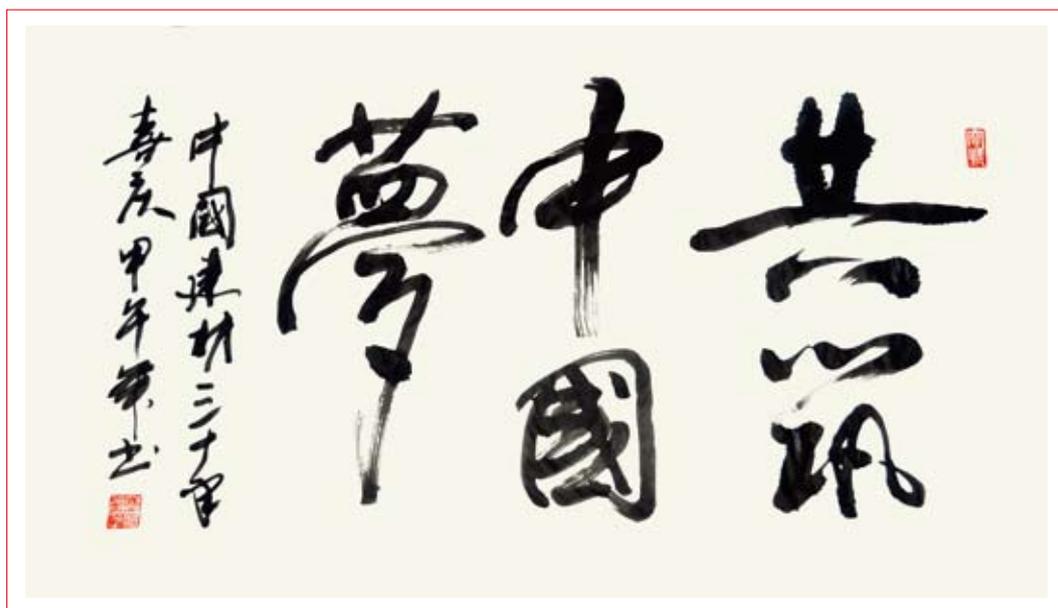
湖南韶峰南方 陈洪武



北新集团 刘崇朴



佳木斯北方东风公司 刘涛



江西泰和南方 廖国武



华夏春晖 蚌埠院 吕绪芳



和谐 中国建材总院 霍春明



盛世福乐 中国建材总院 秦桂英



盛世吉祥 中国建材总院 高淑珍



高瞻远瞩 蚌埠院 胡德沛