

CHINA BUILDING MATERIAL MAGAZINE

# 中国建材通讯

· 中国建材集团有限公司主办 · 2018年第10期(总133期) · 内部资料 免费交流

## 宋志平： 关于当前国企改革工作的一些思考

李希到中国建材巴新公司考察调研 肖亚庆率团访问埃塞俄比亚

》》讲述中国建材集团的新材料故事

自主研发设计的高性能碳纤维生产线



# 坚持长期主义 打造世界一流建材企业

宋志平董事长在10月经营分析会上推荐了北京大学国家发展研究院BiMBA商学院院长陈春花教授的一篇文章《越是变化，越需要长期主义》。文章讲到，基于30多年来对企业的研究发现，一直成长的企业都奉行长期主义，都有一些文化、管理制度等的坚持。其实集团也有一些长期的坚持，也有自己的光荣与梦想。习近平总书记讲“不忘初心，牢记使命”，做企业也要按照这个逻辑，很好地地理一理企业的“初心”和“使命”，把集团的战略、文化、理念等长期坚持下去。

中国建材集团一直是改革先锋，始终坚持市场化道路。10月9日，全国国有企业改革座谈会在北京召开，会议明确提出了六个“突出抓好”，为下一步国企改革提供了指引。本期通讯特别刊登了宋志平董事长署名文章《关于当前国企改革工作的一些思考》，介绍了他的新著《改革心路》，“走进企业展室”栏目刊登了供给侧结构性改革的探路者南方水泥的发展历程。中国建材集团作为国企改革的先行先试的试点企业，贡献了许多深刻案例和方法。

中国建材集团一直坚持创新驱动战略，始终沿着“三条曲线”持续推进创新转型，已由水泥业务为主转化发展为水泥、新材料、工程技术服务“三足鼎立”的格局。尤其是新材料业务异军突起，2016年实现利润近60亿元，2017年超过70亿元，2018年预计超过100亿元。对此，集团与中国建材报联合开展了“讲述中国建材集团的新材料故事”系列报道，本期通讯刊登了系列报道的前两篇，展现集团新材料业务发展概貌和碳纤维业务实现高质量发展的精彩故事。

中国建材集团积极履行社会责任，始终将扶贫重任扛在肩上，以派驻扶贫干部、产业扶贫、教育扶贫、电商扶贫等方式助力定点帮扶区县迈向小康。通讯报道了相关工作，刊登了宋志平董事长和曹江林总经理分别到集团定点帮扶区县调研考察并提出工作要求，记录了光伏扶贫和“慢村”扶贫的故事，展现了扶贫干部所在乡村的美丽画面。

集团正在从大到伟大的新征程中奋力前行。希望广大干部职工牢记集团的光荣与梦想、“初心”与“使命”，坚持长期主义，提高发展质量，为打造具有全球竞争力的世界一流建材企业贡献力量。

# Contents 目录

2018年第10期(总133期)



主办单位: 中国建材集团有限公司

地 址: 北京市海淀区复兴路17号  
国海广场2号楼

邮 编: 100036

电 话: 010-68138037  
010-68138057

投稿邮箱: zhgjctx@126.com

发送对象: 中国建材集团所属企业

印刷单位: 北京联合互通彩色印刷有限公司

印刷日期: 每月10日出版

印 数: 3000

中国建材集团办公室编印

## 卷首语

1 坚持长期主义 打造世界一流建材企业

## 要闻

4 李希到中国建材巴新公司考察调研

5 肖亚庆率团访问埃塞俄比亚 刘志江随团出访并出席中资企业座谈会

6 沈莹到中国建材集团在连企业调研指导

7 宋志平参加第十七届西博会开幕式并在治蜀兴川央地合作座谈会上发言

## 扶贫

8 宋志平一行到云南昭通集团扶贫点实地调研

9 曹江林赴石台县考察调研扶贫工作

## 特别报道

10 关于当前国企改革工作的一些思考

宋志平

## 专题报道

讲述中国建材集团的新材料故事

16 “可以叫‘中国材料’了”

19 碳纤维: 瞄准制高点



(请扫描关注)

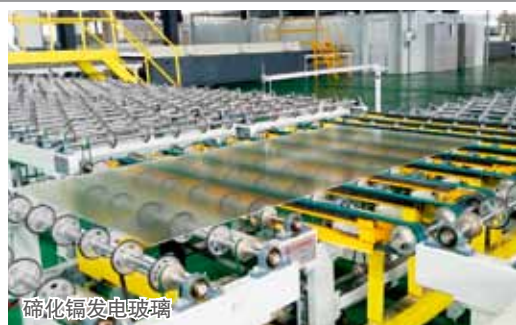
## 讲述中国建材集团的新材料故事



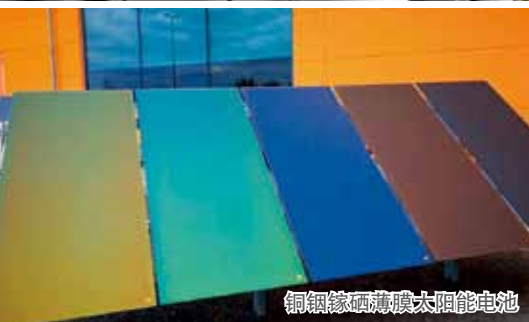
高端碳纤维



超薄电子玻璃



碲化镉发电玻璃



铜铟镓硒薄膜太阳能电池



锂电池隔膜



高精工业陶瓷

### 新书推介

- 24 宋志平《改革心路》出版
- 25 《改革心路》序：除了改革别无他路  
书评 宋志平
- 26 40年国企改革：宋志平做对了什么  
陈墨

### 党建政工

#### 中国工会十七大

- 28 牢记初心使命 认真履职尽责  
展现团结动员职工群众创建世界一流建材企业新风采  
苗小玲

#### 中国建材集团“十佳党建工作品牌”之二

- 31 中国中材国际工程股份有限公司（南京）党委  
中材国际（南京）海外党建135工作模式

### 走进企业展室

- 34 供给侧结构性改革的探路者——南方水泥

### 一线风采

- 40 深耕赞比亚的中国建材人  
——记中国建材赞比亚工业园负责人张元慈

### 扶贫手记

- 44 我们的“慢村”扶贫模式被新华社报道点赞
- 45 扎实推进光伏扶贫 让群众得到真正实惠

### 工作动态

- 46 宋志平出席“世界领袖与企业领袖高峰论坛”并发表演讲  
等11篇

封面：自主研发设计的高性能碳纤维生产线

封二：中国建材集团企业价值理念

封三：共建美丽乡村

封底：中国建材集团定点扶贫县安徽省石台县库山村  
库山极光（胡传红/摄）

照片提供：李秀兰、袁超、何思成、石丽洁、程鹏、路瞳等

## 李希到中国建材巴新公司考察调研

李希充分肯定了中国建材巴新公司的工作成绩，并鼓励巴新公司继续做好中国产品、中国制造的推广，做两国关系的使者，促进两国关系更好发展，让更多海外当地了解中国、了解中国产品。



近日，应巴布亚新几内亚政府邀请，中共中央政治局委员、广东省委书记李希率中共代表团对巴新进行友好访问。期间，李希一行考察调研了中国建材巴新公司，受中国建材集团董事长、党委书记宋志平委托，总经理曹江林陪同考察调研。

李希一行考察了中国建材巴新公司BNBM建材家居连锁超市，参观了由巴新公司承建并运营的中国广东（深圳）产品展销中心，详细询问巴新公司运营情况、外派年轻员工和本地员工情况，了解展销中心运营状况以及广东（深圳）产品在巴新的市场情况。他充分肯定了巴新公司的工作成绩，并鼓励巴新公司继续做好中国产品、中国制造的推广，让更多海外当地了解中国、了解中国产品。李希还参观了巴新公司党员活动室，表扬了巴新公司在党建方面所做的工作；关心询问了巴新公司干部员工的生活情况，勉励大家努力工作，树立良好中国形象。

在调研结束后召开的广东中资企业座谈会上，李希对企业巴新经营发展提出三点要求：一要把握“一带一路”机遇，深耕细作，把项目做实做好；二要坚持守法、诚信经营，树立中国的良好形象；三要积极履行社会责任，做两国关系的使者。他还表扬了中国建材：中国建材巴新公司

把中国制造、中国创造的产品卖到巴新，是中国产品“走出去”很好的方式；中国建材把一大批大学生派到国外，锻炼年轻人、培养人才、集聚人才，未来将是实现中国梦的重要力量；巴新公司为本地提供了大量就业岗位，接收了大批本地大学生，这些人不仅能帮助企业经营发展，也是中国与巴新友谊的使者，促进两国关系更好发展。

座谈会上，曹江林对李希带领的中共代表团到巴新公司考察指导以及广东省委省政府一直以来对中国建材的支持表示衷心感谢，并汇报了中国建材的基本情况。中国建材在广东共有250亿元投资，业务涵盖制造业与服务领域。中国建材巴新公司已扎根巴新26年，是一家在巴新时间比较久、影响力最广、效益优秀的中国企业，80%巴新本国人知道BNBM品牌，公司自成立以来实现国有资产增值500倍、按市价计近1000倍。中国建材正把建材家居连锁经营模式复制到非洲，计划在南太地区和非洲做到100家门店、10家分拨中心。未来，中国建材将加大与广东省深圳市合作力度，加大展销中心推广力度；将响应国家号召积极参与粤港澳大湾区建设，扩大高新材料、新型房屋等领域投资，提供高品质产品和服务，希望得到广东省委省政府和中国驻巴新大使馆的支持。

在巴新期间，曹江林还参加了巴新公司员工座谈会和巴新公司对当地最大的残疾人慈善机构Cheshire Disability Services的捐赠仪式。座谈会上，曹江林听取了工作汇报，了解巴新公司整体生产经营与员工的生活情况，肯定了大家的业绩与精神面貌，表扬巴新公司20多年来在企业文化、价值观与管理经验等方面做到了很好的传承。他还提出了三点要求：一要强化核心竞争力，发挥规模优势，增强服务能力；二要严管厚爱，大家要按照中国建材的严格要求，不越红线；三要传承好巴新公司“环境和谐、稳健经营、规范运作、精细管理、创新发展”的经营管理理念，加快创新发展，提升专业化经营水平，做好巴新事业。

中建材投资总裁冯玮，巴新公司董事、总经理刘骁及公司骨干管理人员参加了考察座谈。

## 肖亚庆率团访问埃塞俄比亚 刘志江随团出访并出席中资企业座谈会

肖亚庆率团访问埃塞俄比亚，主持召开驻埃塞中央企业座谈会，并赴重大合作项目实地调研，与驻埃塞中央企业共同深入学习贯彻习近平主席在中非合作论坛北京峰会上的重要讲话精神，推动中央企业实现在非业务高质量发展。



近日，国务院国资委主任肖亚庆率团访问埃塞俄比亚，期间主持召开驻埃塞中央企业座谈会，与埃塞俄比亚国企部部长特肖梅共同主持两国国有企业交流对话活动，并赴中央企业在埃塞重大合作项目以及民营企业在埃塞创办的东方工业园进行了实地调研，与驻埃塞中央企业共同深入学习贯彻习近平主席在中非合作论坛北京

峰会上的重要讲话精神，推动中央企业实现在非业务高质量发展。

受中国建材集团董事长、党委书记宋志平委托，副董事长、党委副书记刘志江随团参加了相关活动，出席了中资企业座谈会并发言，汇报了“两材”重组后实现无缝衔接和深度融合的情况。集团顺利完成战略思想、总部机构、二级企业平台、制度体系“四大优化”；实施和开展品牌文化、上市公司、水泥业务、国际工程、产融、产研“六大整合”；企业的规模实力、市场影响力和创新能力显著增强，业务协同效果明显，党建工作进一步加强，实现了1+1>2的效果。刘志江还介绍了集团境外业务发展情况，重点汇报了集团在埃塞国际工程EPC、智慧工业、联合实验室等取得的成绩，并就企业在埃塞经营面临的问题提出了意见和建议。

国务院国资委有关厅局负责同志，部分中央企业负责人，中国建材集团有关企业负责人等参加了相关活动。



## 沈莹到中国建材集团在连企业调研指导

沈莹指出，中国建材集团是央企混合所有制改革的典范，是创新发展的典范。希望中复神鹰努力承担国家责任，为推进我国碳纤维事业发展作出更大贡献；希望中复连众不断强化科技创新、深化管理，为推动国有企业改革、技术创新和党的建设积累了有效经验。



近日，国务院国资委副主任、总会计师沈莹到中国建材集团所属中复神鹰和中复连众调研指导工作。受中国建材集团董事长、党委书记宋志平委托，集团副总经理黄安中陪同调研。

沈莹一行参观了中复神鹰展厅，详细听取了公司发展历程、技术创新、市场应用及发展规划等汇报，并深入生产一线进行了实地考察，细致了解了碳纤维的生产流程、产品性能等情况。沈莹对中复神鹰成立以来取得的成绩给予充分肯定，并高度赞扬了中国建材和中复神鹰为国产碳纤维事业作出的突出贡献。她指出，中国建材集团是央企混合所有制改革的典范，是创新发展的典范，希望中复神鹰在科研和创新方面持续保持优势，努力承担国家责任，为推进我国碳纤维事业发展作出更大贡献。

在中复连众叶片生产车间，沈莹一行实地考察了正在

生产的84米长叶片，听取了公司关于叶片发展、产品性能、市场应用和发展规划等情况的汇报。当了解到该叶片是目前亚洲最长的叶型时，沈莹非常高兴，并对公司科技研发不断取得的新成果表示祝贺。她指出，中复连众作为混合所有制的试点企业，不断强化科技创新、深化管理，取得了较好成效，为推动国有企业改革、技术创新和党的建设积累了有效经验。希望企业在今后的发展中坚定信心、再接再厉，不断创造更好的业绩，为实现高质量发展作出应有的贡献。

黄安中对国资委多年来给予中国建材集团的充分信任和大力支持表示衷心感谢，集团将坚决贯彻落实国资委各项要求，坚定不移地追求创新发展、做强做优主业，努力打造成为具有全球竞争力的世界一流建材企业。

国务院国资委规划发展局副局长孟华强，副调研员蒋千璐，办公厅副处长刘冰璐，江苏省国资委副主任李秀斌，连云港市委副书记、代市长方伟，市政府秘书长王家全，市国资委主任徐丙超，中国建材股份副总裁兼中国复材董事长、总经理刘标，技术专家张定金，中复连众董事长任桂芳，中复神鹰董事长张国良等参加了相关活动。





## 宋志平参加第十七届西博会开幕式 并在治蜀兴川央地合作座谈会上发言

宋志平强调，集团在转型发展过程中，始终得到四川省委省政府的大力支持和帮助，也一直把四川作为投资和发展的重点区域。在川企业和项目对四川省推进新旧动能转换、实现高质量发展具有重要意义，下一步将以此次会议为契机，积极推进项目建设，尽早发挥项目经济和社会效益。



近日，第十七届中国西部国际博览会暨第九届中国西部国际合作论坛在成都开幕。国家主席习近平向大会致贺信。中共中央政治局委员、国务院副总理胡春华出席开幕式宣读贺信并致辞。西博会期间，治蜀兴川再上新台阶央地合作座谈会也在成都召开。四川省委书记彭清华、国务院国资委副主任徐福顺等出席座谈会并讲话。中国建材集团董事长、党委书记宋志平应邀参加博览会开幕式，并作为央地代表在治蜀兴川再上新台阶央地合作座谈会上发言。

宋志平在发言中表示，在国务院国资委的正确领导下，中国建材集团贯彻新发展理念，迅速进行结构调整和转型升级，发展成为以水泥、新材料、工程技术服务三足鼎立的综合性建材和新材料产业投资集团。宋志平强调，集团在转型发展过程中，始终得到四川省委省政府的大力支持和帮助，也一直把四川作为投资和发展的重点区域。集团在川业务涉及水泥、混凝土、工程服务、玻纤、轻质建材、特种玻璃及深加工、地质勘察、机械制造、薄膜光伏发电等领域，集团在川企业和项目对四川省推进新旧动能转换、实现高质量发展具有重要意义，下一步将以此次会议为契机，积极推进项目建设，尽早发挥项目经济和社会效益。

在蓉期间，宋志平还专程赴集团所属成都中光电进行实地调研，深入考察液晶玻璃基板生产现场。在调研座谈

会上，蚌埠院副院长张冲从规模化、高世代化、薄型化、环保化及多功能化五方面汇报了成都中光电生产经营情况。宋志平对成都中光电取得的成绩给予充分肯定，成都中光电作为中国建材的一颗明珠，在压力中坚守和进步，已成长为TFT行业技术领先的企业，为行业发展做出了突出贡献。他还对成都中光电未来发展提出四点要求：一要在中国制造转型升级和新的国际形势下，加快技术创新和升级；二要利用自身优势，做好研发与设计协同发展，积累技术优势；三要重视经营，进一步转变经营管理理念，以市场为导向，从“竞争”转变为“竞合”；四要做好技术传承，着眼长远，坚守行业，深耕细作，通过几代人技术、核心价值观的传承，发展成为薪火相传的长青企业。

在蓉期间，宋志平还分别与雅安、攀枝花、自贡等地方政府领导以及东方电气集团、成都产业投资集团等四川企业负责人举行了会谈，就集团与各方当前的业务合作开展情况以及未来合作前景进行了深入沟通交流，在多领域达成了一致意见。

集团公司副总经理常张利，董事会秘书、总经理助理光照宇，中国建材股份总裁、凯盛科技总经理彭寿，成都建材院董事长焦烽，西南水泥总裁姚钦、党委书记白彦等参加了相关活动。

## 宋志平一行 到云南昭通集团扶贫点实地调研

宋志平指出,中国建材将充分发挥自身优势,立足当地资源禀赋,从教育文化等十个方面对集团在昭通的定点扶贫地区给予更大的支持力度,把帮扶工作做成典范,实现绿色发展、人民生活幸福。



近日,中国建材集团党委书记、董事长宋志平一行专程赴云南昭通市就集团扶贫工作进行实地调研,期间与昭通市委书记杨亚林及市政府有关领导会晤,与集团派驻昭通市县乡村的挂职干部进行座谈,共商脱贫攻坚措施和长远发展计划。此外还深入集团定点帮扶的昭阳区、永善县、绥江县实地了解扶贫工作落实情况和扶贫项目进展情况,进行现场办公,解决具体问题。集团党委常委、副董事长李新华,党委副书记孙力实;昭通市委常委、常务副市长陈真永,市委常委、市委秘书长尹朝禹,副市长吴静,昭阳区、永善县、绥江县有关负责人等参加了相关活动。

宋志平在座谈会上说,近年来昭通市的经济社会发展和脱贫攻坚工作取得了显著成绩,令人感动和钦佩。他表示,中国建材集团坚决落实习近平总书记关于扶贫工作系列重要讲话精神,积极响应党中央号召,把扶贫攻坚作为企业的重要政治责任和社会责任,不忘初心、牢记使命,做到真扶贫、扶真贫,积极支持、扎扎实实在昭通市的脱贫攻坚工作,为集团在昭通的三个扶贫区县、为昭通实现全面小康做出应有贡献。他指出,中国建材将充分发挥自身优势,立足当地资源禀赋,从教育文化、卫生医疗、特色种植、特色食品加工、特色手工绣坊、就业帮扶、安全饮水、特色旅游、绿色小镇、高载能工业等十个方面对集团在昭

通的定点扶贫地区给予更大的支持力度,把帮扶工作做成典范,实现绿色发展、人民生活幸福。

在昭阳区,宋志平一行重点调研了集团帮扶的段家石桥水厂、守望乡卫生院、守望乡卡子村樱桃种植基地。期间还看望了昭阳区一中的师生们,为建档立卡学生颁发了善建公益基金“志学奖”奖学金。宋志平表示,一定要抓好教育扶贫工作,让贫困家庭的孩子都可以上学,不让贫困家庭因经济困难而失学。

在永善县,宋志平一行到细沙乡黄金村对集团帮扶的党群活动基地建设、产业发展、健康扶贫、教育扶贫等项目实施情况进行实地调研,调研了青杠猕猴桃种植基地,慰问了黄金村小学师生。宋志平表示,集团在黄金村的扶贫要在特色种植产业上大规模发展,形成规模经济,让黄金村“黄土变成金”。

在绥江县,宋志平一行调研了中城镇兆佳坝集中安置点卫生室、罗坪村的安置点以及田坝小学建设情况,在罗坪村与当地老百姓一起算扶贫账、谋脱贫计。宋志平表示,要结合地方实际情况,将新型房屋本地化,让农民住上与环境协调的、舒适方便的新型农房。同时与相关方开展协作,加大当地特色手工绣坊的培训和市场化推广力度。

中国建材通过多种方式开展精准扶贫帮扶工作,积极整合各方资源,通过项目合作,直接捐资,捐赠设备,招聘用工,选派政治素质好、工作能力强的干部挂职等方式为昭通脱贫攻坚提供了有效的帮助。在定点帮扶区县投入的扶贫资金主要用于基础设施建设、地质灾害治理、产业发展、医疗卫生、教育帮扶、电子商务培训等方面。依托集团扶贫公益电商平台,推动了昭阳、永善、绥江等地特色农产品的线上销售。此外,集团在西南地区企业加大就业扶贫方面的力度,举办专场招聘会。

集团职工董事、工会主席王于猛,董事会秘书、总经理助理光照宇,地勘中心党委书记、主任吴岩,西南水泥总裁姚钦,成都院党委副书记、纪委书记孙志宏和集团所属云南有关企业负责人等参加了相关活动。

## 曹江林赴石台县考察调研扶贫工作

曹江林指出，建材集团是一家以责任为核心理念的企业，在石台开展定点扶贫工作既是落实党中央、习近平总书记的要求，也是履行央企社会责任的应尽之责，与中国建材的企业文化、核心价值观是完全一致的。

近日，中国建材集团总经理曹江林一行到安徽省池州市石台县考察调研定点扶贫工作，与池州市委市政府召开座谈会，共商石台县打赢脱贫攻坚战的工作思路和具体举措，召开集团扶贫干部座谈会，深入实地考察集团帮扶项目实施情况，走访慰问建档立卡户。集团职工董事、工会主席、组织人事部部长、扶贫办副主任王于猛，中国建材股份党委副书记、挂职池州市委常委、副市长傅金光陪同调研。

在座谈会上，曹江林指出，中国建材集团与石台帮扶关系久远，中国建材集团是一家以责任为核心理念的企业，在石台开展定点扶贫工作既是落实党中央、习近平总书记的要求，也是履行央企社会责任的应尽之责，与中国建材的企业文化、核心价值观是完全一致的。就下一步做好扶贫工作，他提出四点意见建议：一是加强企地合作，齐心协力打赢精准扶贫、精准脱贫这场硬仗；二是加强沟通交流，在产业合作、优势互补上力争迈出新步伐；三是集团要加大帮扶力度，加强创新；四是集团和石台县要加强扶贫统筹工作力度，按照中央、省、市有关脱贫攻坚工作要求，有效推动扶贫项目和各项工作的落实。

在扶贫干部座谈会上，曹江林听取了扶贫干部工作汇报，他对大家的工作和辛勤付出给予了充分肯定。他讲到，虽然工作条件比较艰苦，但大家的精神面貌、工作状态、工作成果都很好，在当地干部群众中有着良好的口碑，充分展示了中国建材集团干部形象，感到很欣慰、很高兴。他

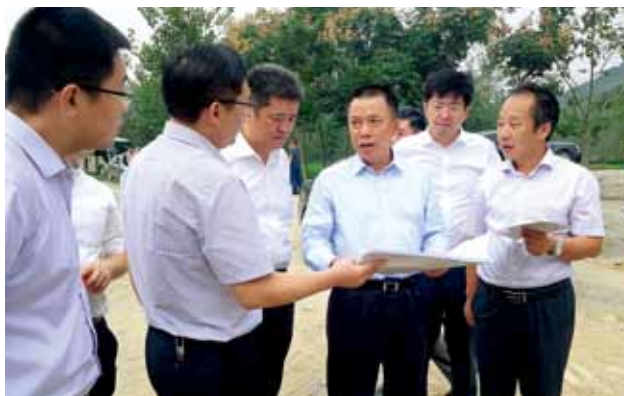


提出四点要求：一要提高政治站位，坚决贯彻落实习近平总书记关于扶贫工作指示精神，为石台县脱贫攻坚工作做出更大贡献；二要真抓实干做好本职工作，真心实意为当地群众办成几件实事；三要遵纪守法，展示集团企业形象和干部形象；四要注意安全，保重身体。注意好身体，好的身体对自己、对家庭、对扶贫工作和中国建材事业发展都是非常重要的。曹江林勉励大家，集团目前发展形势很好，发展前景光明，大家对集团发展充满信心，事业平台会更加广阔。组织上会更加关心爱护扶贫干部，帮助他们解决生活、工作上的困难和问题，让扶贫干部切实感受到集团的组织温暖和人文关怀。

随后，在举行的签约仪式上，集团与石台县签订了2018年帮扶项目责任书，并向石台县医院捐赠了200万元专项援助资金，专项用于购置解决群众就医难问题急需的医疗设备。

曹江林一行深入石台县大演乡新农村、仁里镇杏溪村、丁香镇库山村、石泉村、小河镇郑村村、莘田村开展扶贫调研，实地考察集团帮扶项目以及集团“禾苞蛋”电商平台共建基地，并深入家中慰问贫困户。曹江林一行赶赴池州经济技术开发区、东至大渡口工业园区调研集团产业帮扶石台县的有关项目。还赴合肥院、地勘中心安徽总队调研，与集团在合肥企业负责人进行座谈。

集团投资发展部总经理魏如山，科技管理部主任邗晓，合肥院院长周云峰，蚌埠院党委副书记、纪委书记李志铭，北新集团总经理助理雷凯，集团扶贫办相关负责人，地勘中心安徽总队负责人等参加了相关调研活动。





# 关于当前国企改革工作的一些思考

中国建材集团有限公司党委书记、董事长 宋志平

当前, 国有企业改革的路线图已经十分清晰, 任务和目标也非常明确, 那就是落实管资本为主、建立国有资本投资公司、发展混合所有制和培育世界一流企业。

国企改革伴随着我国的改革开放，风雨兼程，至今已经四十年了。四十年来，国企改革沿着市场化的方向，先后经历了放权让利、现代企业制度和国有资产监管等阶段，已进入崭新的时代。按照十八届三中全会决定所作的判断，目前我国的国有企业大体上已经和市场相融合，决定中“管资本为主”和混合所有制的论述为国企改革提供了新的突破口。党的十九大报告中明确指出，要推动国有资本做强做优做大，深化国有企业改革，发展混合所有制，培育一批具有全球竞争力的世界一流企业。这段话言简意赅，为进一步深化改革指明了方向。

当前，国有企业改革的路线图已经十分清晰，任务和目标也非常明确，那就是落实管资本为主、建立国有资本投资公司、发展混合所有制和培育世界一流企业。我们要认真领会习近平新时代中国特色社会主义思想，认真学习党的十九大精神，遵循习近平总书记关于国企改革“三个有利于”的标准要求，奔着问题来，抓住主要矛盾，扎实有效地推进国企改革工作。

## ① 将管资本为主落实到位

国资委的设立为推动我国国有企业改革发展作出了制度性安排。2003年从过去部委分头管理企业到成立国资委，是一场重大改革，结束了九龙治水多头管理国有企业的问题。国资委建立以来，对国企实施管人、管事、管资产，有力地促进了国企管理的规范化，推进了国有企业的改革发展。随着国有企业日益壮大，管人、管事、管资产的任务越来越重，同时许多社会监管职能也集中压在国资委身上，使国资委不堪重负，难于聚焦于管好国有资本的战略任务。新一轮国资监管体制的改革将进一步加强党的领导、促进政企分开、政资分开、简政放权，优化国有资本战略布局，促进国有资本流动增值，加快现代企业制度建设和创新，使国企改革发展迈上新的台阶。

国资委要实现以管资本为主，关键是转变职能、简政放权，回到国有资本出资人代表位置上来。国资委将实现从企业管理转向资本管理大转变，将出资

人该做的事做得更好。为此，国资委应作为国有投资公司的出资人，不直接管理投资公司投资的企业及其具体的生产运营。国资委应该行使公司法中国有股东的职能，派出董事，批准投资计划，决定公司的设立、增资、解散等。作为国有股东代表，国资委还要按照国家政策调整国有资本布局，要把投资公司的投资决策权交给投资公司董事会，企业的经营决策权、用人权、分配权交给董事会。国资委多年来推行的外部董事占多数的董事会事实证明是十分有效的。只是董事会在定位上应是国资委的受托组织，应该以企业的发展和绩效为中心，构建积极进步型董事会，而不应当作国资委派驻企业的另一监管机构，对企业进行所谓的控制制衡。至于企业安全、环保等监管工作，应交由相应政府监管部门负责。

国资委是国务院行使国有资产管理的特设机构，不是也不应该是新加坡淡马锡那样的国家投资公司。同时，既然有国资委，也没有必要另起炉灶，再行打造国有资产授权管理公司。国资委——投资公司——混合所有制企业的结构模式顺理成章，既继承了这些年工作的成果，有利于确保国家国资监管能力的连续性，也按照公司法理顺了国资委、国有投资公司、混合所有制企业之间的关系。国资委通过国有资产投资公司引导投资规划，促进国资运营方式创新，将更好地发挥引导国民经济、促进创新和企业国际化的作用。根据企业功能定位，分类完善治理结构、分类开展绩效评价、分类考核，国资监管的针对性和有效性也将明显提高。当然要将管资本为主



新一轮国资监管体制的改革将进一步加强党的领导、促进政企分开、政资分开、简政放权,优化国有资本战略布局,促进国有资本流动增值,加快现代企业制度建设和创新,使国企改革发展迈上新的台阶。



落实到位,国资委也会在管理理念、管理能力和管理方式上发生更加积极的变化。

## ② 建设有能力的国有资本投资公司

在十八届三中全会的决定中,明确了成立国有资本投资和资本运营公司,实际上目前的中央企业母公司大部分都是控股型的产业集团企业,也是事实上的投资公司,地方国资委也大多已经完成了投资公司组建工作。在现有央企中,部分大型产业集团增加投资管理功能,部分企业集团公司改为国有投资公司,这些公司可以更名投资公司,但对一些知名度极高的产业投资集团,也不一定要加上投资公司字样。实际全世界的大型跨国公司大都是投资公司,并没有几家冠以投资公司名称。

国有资本投资公司是负责国有资本投资运作的企业。按中国经济的体量,相当于若干个新加坡的淡马锡公司,不过,我国的国有投资公司一般来讲有固定的专业投向,是那种产业投资集团的模式,这既有历史原因,也有现实客观原因,因为我国经济体量大,以专业的产业投资集团模式更符合我国国情,也能保证各个国有投资公司更有专业化水平,国有投资公司既要贯彻国家产业政策,也要提高投资收益率,完成做强做优做大国有资本任务和使命。国有投资公司要有较强的投资能力和专业能力,有一大批投资专家,对行业、对企业有十分清晰的了解,国有投资公司的董事会应有很强的投资决策能力。因而,国有投资公司可直接在现有的央企集团母公司的基础上进行改造,充分利用其现有专

业能力、人才和信息优势,加大战略规划、投资管理和融资功能,缩减集团原先的一些企业经营管理性部门。

国有投资公司一般是国有独资公司,出资管理方是国资委。国资委行使股东权力,董事全部由国资委派出,其中外部董事应选择有专业投资水平的专家出任,董事会按照公司法赋予的权力依法运营,按市场化待遇聘请高水平的职业经理人。国有投资公司投资的主要对象是混合所有制企业,大多是上市公司。在混合所有制企业中,国有投资公司行使股东权力,依股份多少选派董事,开好股东会。国有投资公司主要以相对控股和第一大股东形式投入企业,一般不投参股企业。国有投资公司要重视企业的市值让股本流动起来,用投资企业的分红和资本增值来实现国家投资的保值增值,用投资来引导国民经济的发展方向。

## ③ 混合所有制关键在机制转变

党的十八届三中全会决定中指出,混合所有制是我国基本经济制度的重要实现形式。这既是对现有国有企业改革成果的总结,也为国企改革指明了方向。混合所有制是国有资本和市场结合的重要形式,发展混合所有制企业符合习近平总书记提出的国企改革“三个有利于”的标准,符合坚持我国基本经济制度的“两个毫不动摇”的要求。经过四十年的改革,我国绝大多数国有企业已经完成了上市改造,成为国有控股的上市公司。虽然西方国家也有混合所有制企业,但像我国这么大规模的混合所有制企业



是个创举，它也是我国国有经济获得成功的真正原因之一。

混合所有制是一种所有制新的形态，既不能看作是国有企业，也不能看作是民营企业，而是一种新型所有制形式。发展混合所有制企业关键是转变机制。由于引入了非公资本，破解了国有企业所有者缺位的难题，混合所有制企业内部机制更加市场化，既有国有企业的实力，又有民营企业的活力，提高了企业竞争力。混合所有制企业中，大家以股份说话，按市场规则办事，并不存在谁吃掉谁的问题，是国民共进的一种经济结构。本着“宜独则独，宜控则控，宜参则参”的原则，参照《关于国有企业功能界定与分类的指导意见》，在公益类企业主要是国有独资方式，在商业二类企业即涉及国家安全等战略性行业或处在具有自然垄断特点领域的企业主要是国有绝对控股方式，而对于商业一类即充分竞争领域企业主要是国有相对控股、作为第一大股东和参股方式，在国际通行的做法中，一般是把国有股持有50%以上股份的企业才视同国有控股企业，而国有股低于50%的企业并不纳入国有控股企业。因此，我们应将国有绝对控股的企业视同国有企业管理，但也不应当作纯而又纯的国企，要积极引入市场机制，激发

社会持续参与的热情；将现行的国有股相对控股、相对第一大股东和参股企业视同完全的市场化股份公司来看待。这样，很多竞争领域的上市公司就完全以市场化形式进行竞争，这对于发展混合制经济有着重大的意义。

在充分竞争领域中，国有资本采取相对控股、第一大股东或参股方式的混合所有制。它解决了国有企业市场化经营的内部机制革命问题，也解决了国有企业和民营企业融合合作、公平竞技的问题，也更有利于中国企业国际化。混合所有制企业应遵循国际规则，以多元化的股份公司形态运作，在现代企业制度框架初步建立的基础上，开展一系列创新。其次，国有企业在市场中取得的竞争优势也常常得不到公平看待，认为国有企业不该用纳税人的钱和民营企业竞争，实际上建立国有企业的初衷就是集中起来办大事，更好地为国家为纳税人挣钱，现在有了混合所有制作为更好的实现方式。混合所有制企业的发展会减少这些质疑，化解国有资本流动的阻力。此外，混合所有制还将促进国有资本的国际化。许多海外招标项目明令不许国有企业进入，但允许有国有股的上市公司参与。其依据是国有企业有政府补贴和国家扶持，会导致不公平竞争。混合所有制企业作

为一种市场化的企业组织，拥有完整的法人财产权，国有股本依法进入，只承担股东责任和享受股东权益，企业经营决策交由董事会，董事会是由各个股东派出，并有专家型的独立董事，按市场规则运作，接受市场监督。在国际竞争日趋激烈的形势下，混合所有制企业市场接受度更高，外部阻力更小，将为国有资本国际化开辟广阔的发展空间。

国有企业深化改革要在简政放权上有新突破。法律框架和国资监管体制的改革将推动中国现代企业制度建设，混合所有制下内部机制的相应创新将促进微观层次的市场化，从而构建起全新的中国现代企业综合治理模式，但真正实现有深度的国企改革还需要权力结构的调整。就竞争领域的混合所有制企业而言，当前的突破口，一个是监管部门进一步转变职能，简政放权，将经理层人事和投资决策等经营决策权真正放下去，放到位。一个是要大力推进员工持股计划，让员工的人力资本参与利润分配，形成所有者、经营者、员工共享的企业创富机制，这既符合社会主义经济的初衷，也经过了改革实践的检验，更是当前高质量发展经济的迫切需要。另外，在充分混合、创新机制确保企业持续发展的基础上，应将薪酬决策权进一步下放到企业董事会，让市场发挥基础性作用，不再对其实施工资总额限制，以增加企业发展动力。

我国是社会主义国家，要确保国有经济占主导

地位，但发展国有经济既可以用国有企业的形态，也可以用混合所有制企业中国有股本的形态。厉以宁教授指出，“在一定时间里，国有企业、混合所有制企业和民营企业将会三足鼎立，支撑着中国的经济。”多年的实践证明，混合所有制使国有资本流动性更强、控制力更大、增值更快，更加有利于国有资本做强做优做大。既然我们认识到混合所有制是我国基本经济制度的重要实现形式，就应该把混合制企业形态充分确立起来，形成我国国有企业、混合所有制企业、民营企业三足鼎立的微观经济结构，这是我国社会主义市场经济的重要特色，也是我国国企改革四十年来的重大成果。2018年8月国资委启动“双百行动”，以“1+N”政策体系为指导，在以往混改基础上扩围，选取百家中央企业子企业和百家地方国有骨干企业，深化混改、员工持股、完善现代企业制度、薪酬改革等多项改革，形成国企改革全面落地的新局面。

#### 4 培育世界一流企业

党的十九大报告中提出，要培育一批有全球竞争力的世界一流企业。世界一流企业主要是指混合所有制企业中的大型上市公司，因为全球竞争力，主要指在国际市场上的技术、品牌、市场占有率等方面的能力，世界一流则是产品、技术、管理、服务和效益等方面的水平。因此，现在我们国有投资公司投下的混合所有制企业中的大型上市公司应该率先成为世界一流企业。

世界一流企业既包含企业规模、又包含企业技术水平、也包含企业的盈利能力，同时还应包含企业的持续发展能力。2018年世界500强名单中已有120家中国企业，其中有48家是央企，有这样多的企业成长为世界级规模的公司是我国经济和企业发展的巨大成功，应该充分肯定这个来之不易的好成绩。但也要看到，我国企业确实存在在技术创新能力不强和企业盈利能力不优的问题，这也恰恰是我们今天从高速增长向高质量发展的重要任务。



既然我们认识到混合所有制是我国基本经济制度的重要实现形式，就应该把混合制企业形态充分确立起来，形成我国国有企业、混合所有制企业、民营企业三足鼎立的微观经济结构，这是我国社会主义市场经济的重要特色，也是我国国企改革四十年来的重大成果。







培育世界一流的企业关键是企业的创新能力。作为发展中国家，我国企业经历了引进、消化、吸收的创新过程，现在进入集成创新和自主创新相结合的阶段。而世界一流企业大都是以自主创新为主要创新方式的企业，做到这一步，我们还有一段路要走。大企业必须加大研发投入，打造国际一流的试验室和科技合作平台，吸引和培养一流的技术人才，和上下游企业、中小企业展开广泛的合作。目前越来越多的中国企业在技术方面从跟跑进入并跑，但世界一流企业必须是领跑者，要做到这一点不仅需要加大投入，还需要坚持，需要拼搏精神和各方面的支持。

我们需要改善环境，增加动力，加快我国企业向微笑曲线的两端攀登的步伐。我国企业的盈利水平普遍偏低既有发展路径的原因，也有客观环境的原因。我国企业大多底子薄、基础差，企业的税收、财务费用和社会开支偏高，而绝大多数产品又处于中低端、附加值很低，还有些行业由于重复建设，过剩十分严重，这些都需要进行认真调整。因此，要关注各国加强制度竞争的新趋势，补充企业的资本金，降低企业的税收和财务费用，让企业进入良性循环，为中国企业进入世界一流打造良好的基础环境。当然，企业自身更要聚精会神、做实主业、瘦身健体、大力创新、强化管理、机制改革，只有持之以恒以企业为本、以创新为本、以管理为本、以绩效为本，才能夯实实现世界一流企业目标的基础。

世界一流的企业必须具备全球竞争力。全球竞争力需要企业国际化，品牌全球化。我国企业正在经历加速全球化过程，越来越多的企业走出去，尤其是当下，沿着“一带一路”中国企业正以投资为导向进行长远布局。我们要把出口导向型的“中国是世界的工厂”转变为以投资导向型的“世界是中国的工厂”，从重视GDP转向重视GNP，使更多的中国企业成为跨国公司，进入配置全球资源、服务全球消费者、改善全球发展环境的新时代。企业全球化，也可以促进全球贸易平衡，减少贸易摩擦，改善中国经济发展的宏观环境。我们要高度重视打造全球品牌建设，要认真研究瑞士、日本和韩国品牌国际化的经验。品牌来之不易，

培育世界一流企业要有一流的企业家引领。企业家是那些集创新、坚守、责任于一体的企业带头人。企业家是个特殊的群体，企业家是稀缺资源和经济发展的源动力，要爱护和关心企业家。没有一流的企业家就不会有一流的企业。培育世界一流的企业需要几代人前赴后继的努力。



要备加珍惜，培育优秀品牌要有全民意识，树立热爱祖国品牌，使用国产品牌，维护国产品牌，宣传国产品牌。品牌战略既是企业战略又是国家战略，要整体设计、协调联动，由优秀的企业带头加大全球市场宣传力度，更多的企业跟进宣传，提高全球市场对中国企业和产品的品牌的认知度和美誉度。

培育世界一流企业要有一流的企业家引领。企业家是那些集创新、坚守、责任于一体的企业带头人。企业家是个特殊的群体，企业家是稀缺资源和经济发展的源动力，要爱护和关心企业家。没有一流的企业家就不会有一流的企业。培育世界一流的企业需要几代人前赴后继的努力。有专家指出，不少企业兴也勃焉，衰也忽焉，而世界一流的企业大多有50年以上的历史。西方发达国家的一流企业有不少是百年老店，缺少时间磨练的企业很难成就世界一流。培育一大批具有全球竞争力的世界一流企业是个长远的战略性目标，除了少数已经或基本具备世界一流水平的企业以外，大多数国内一流企业要培育成世界一流企业还需要5年到10年或更长时间的努力，这不是一朝一夕、敲锣打鼓就能完成的，对此我们既要有埋头苦干、长期奋斗的心理准备，也要有转变竞争模式、迎接新挑战的决心和信心。如果说中国改革开放40年时间，成功做大做强了一批在国内有带动力的企业，那么，我们还需要继续艰苦奋斗培育一批具有全球竞争力的世界一流企业，这是我们的历史使命。

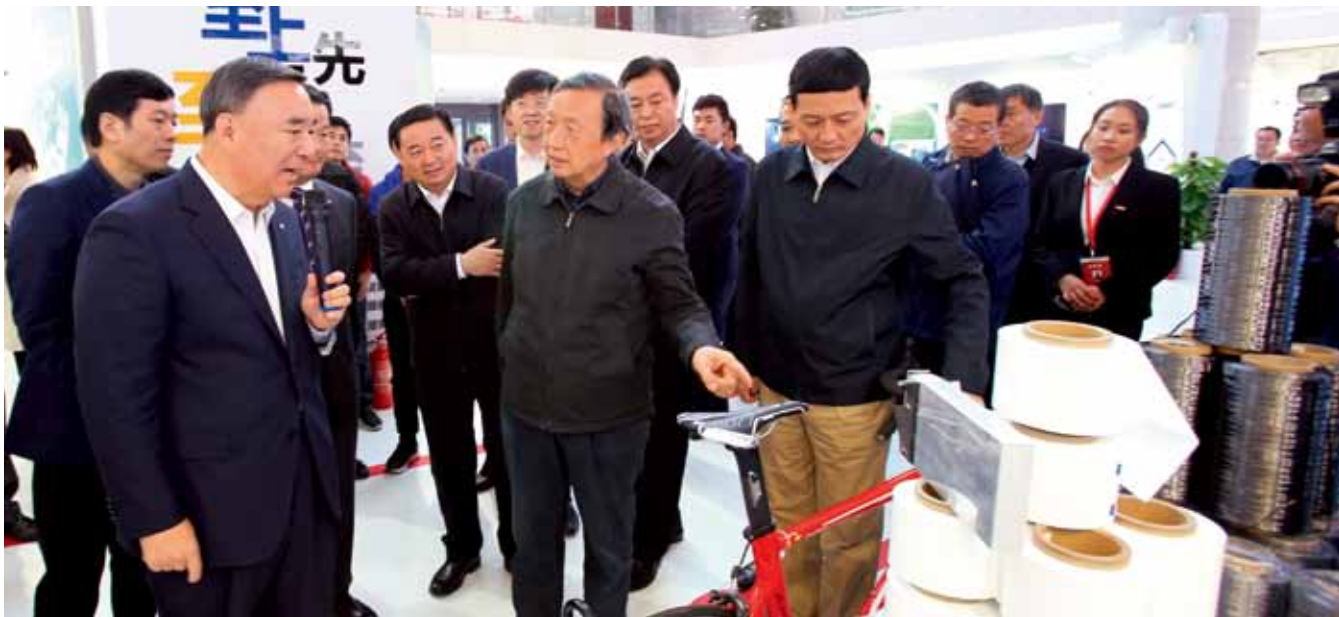
在中国建材集团的产业版图上，用途广泛的新材料，已经与水泥、国际工程服务三分天下，三大板块汇成三路大军，正向中国建材集团打造世界一流建材企业的愿景目标进发。

从“水泥大王”到“三足鼎立”，中国建材集团的转型升级之路，发生了许多鲜为人知的故事。这些故事，是中国建材集团战略科学、机制创新、团队有力等方面的具体呈现，是中国经济转型升级、迈向高质量发展新阶段的完美注脚，是最典型的“中国故事”。

《中国建材报》为此组建特别报道小组，推出“讲述中国建材集团的新材料故事”大型系列报道，以高端碳纤维、超薄电子玻璃、薄膜太阳能电池、锂电池隔膜、高精工业陶瓷为报道重点，深入回顾这些新材料的诞生过程和精彩故事，让历史照进现实，给行业提供借鉴。

## 讲述中国建材集团的新材料故事之一

# “可以叫‘中国材料’了”



马凯视察中国建材集团央企创新成就展

火箭、卫星、蛟龙号，高铁、巨轮、核潜艇……2017年9月14日，一个充分彰显了国之重器实力与担当的展会在北京开幕——“中央企业贯彻落实新发展理念、深入实施创新驱动发展战略、大力推动双创工作成就展”（简称：央企创新成就展）。这次展览是国资委成立以来第一次组织全部中央企业共同举办的大规模展览。两个

月的展出时间里，众多中央企业纷纷拿出“看家利器”。中国建材集团是参展央企之一。

展会接近尾声的一天下午，时任国务院副总理、国家新材料产业发展领导小组组长马凯在国资委党委书记郝鹏、主任肖亚庆的陪同下来到中国建材集团的展台。中国建材集团党委书记、董事长宋志平汇报了集团创新驱

动、绿色发展、国际合作的情况，并介绍中国建材集团展出的十大新材料。

当得知新材料业务占集团营业收入的三分之一、2018年利润将达百亿元时，马凯高兴地说，“中国建材可以叫‘中国材料’了”。

中央领导同志发出这样的感慨，并非溢美之词。事实上，如今的中国建材集团，已经有了根本性的变化。

## “不只是水泥，还有更好的东西”

2002年，宋志平刚到中国建材集团时，当时的监事会主席说，“如果做不到行业的第一名，就没有资格做央企”，这给了他很大的压力。要知道当时集团营业收入才20亿元，如果要做到行业第一名，该做什么产品？北新建材做石膏板，即使在全国布局做，也就100亿元左右的规模，肯定做不到建材行业第一。

宋志平发现，建材领域70%的GDP来自水泥，要想成为建材行业龙头企业，就要抓住这块最大的“蛋糕”。然而当时几乎没有人相信，中国建材集团能做好水泥。因为那时它没有生产线，管理层又不精通行业情况，凭什么要做水泥？

后来，中国建材集团掀起了全国范围内的水泥大规模联合重组。这场跨省跨区域的“合纵连横”，不仅奠定了中国建材集团的行业地位，还有力地推动了我国水泥行业的结构调整和健康发展。十多年后，中国建材集团已拥有5.3亿吨水泥产能，占全球市场的10%，居世界第一。

近两年来，随着错峰生产等措施的推进，水泥行业效益合理回升，中国建材集团的业绩也突飞猛进。2017年，中国建材集团全年实现营业收入3042亿元，利润总额111亿元；2018年上半年，该集团创造了有史以来最好的半年业绩，营业收入、利润双双大幅增长，其中利润同比增长51%。

“今天回头来看，我觉得中国建材选择做水泥，战略上是对的，选择用

重组的方法做‘水泥大王’，战略上也是对的。”宋志平说。中国建材在重组水泥过程中，为国家、为行业立了功，也树立了标杆，同时也为企业自身赢得了丰厚的效益。

然而，受经济增速回落、基础投资建设趋缓、市场需求不足等因素影响，水泥需求量持续下降，产能利用率偏低、分化加剧，产能过剩严重，行业利润增长乏力。宋志平很早开始推进供给侧结构性改革，布局转型业务，逐步确立“精耕细作基础建材、大力发展新型材料、积极培育研发及技术服务等新业态”的“三条曲线”，提前布局新材料产业。

细心的人不难发现，宋志平像一位尽职的“推销员”一样，近两年总会在各个场合提到碳纤维、超薄电子玻璃、薄膜太阳能电池，以及锂电池隔膜、高精工业陶瓷这五大新材料。

“填补国内空白”“全球领先”，中国建材这几年都在全力以赴地做新材料，并选定了十大新材料“种子”。而以上五大新材料又是其中的佼佼者，经过多年的培育，当初种下的种子，已经发芽、茁壮成长。

干喷湿纺工艺生产碳纤维，获得了2017年度国家科学技术进步一等奖，中复神鹰成为国内产量最大、技术最先进的碳纤维生产企业，占国产碳纤维市场60%以上；蚌埠中显新材料公司不断刷新世界纪录，今年4月成功生产出0.12毫米世界最薄电子信息显示玻璃；铜铟镓硒薄膜电池和碲化

镉薄膜电池为光伏产业带来了新的发展路径；锂电池隔膜在山东大规模量产，填补了国内空白；热等静压技术制备高端氮化硅陶瓷材料的工程化生产在国内实现……

于是多年后，人们发现，在中国建材集团，除了“水泥是个好东西”以外，还有新材料。而新材料之中，除了石膏板、玻璃纤维、风电叶片已经做到全球第一之外，还有这五大“后起之秀”都已能够量产，且供应量位列全国第一。

它们不是无法付诸生产的实验室成果。这些新材料的技术都已成熟，大规模的生产线已经建成。“几万平方米的厂房，里边都是机器人操作，看完以后激动人心。”宋志平如此感慨。

对于新材料的投资，宋志平有明确的目标：一是要大规模制作，实现量产；二是要突出市场占有率和效益。“不仅要求市场占有率是第一，还能够盈利赚钱。这是我们的特点，因为我们是做工业的，而不是做简单的研发，我们是一个工业集团，这也是我们的优点。”

宋志平很看好太阳能业务。在他看来，太阳能市场是无限大的，未来太阳能一定会取代传统能源。而在具体的工艺路线上，他更看好薄膜太阳能技术，现在已经实现工业化量产。

如果说十几年前进入水泥行业使中国建材集团取得了行业龙头地位，那么在新材料领域的前瞻性布局，则将成为支撑其下一个20年继续发展和增长最为关键的新动力。

## “三足鼎立”初形成

今年4月，世界第一条大面积碲化镉太阳能薄膜电池生产线在四川成都投产时，引起了行业内外极大震动。四川省一位主要领导感慨，现在中国建材集团在四川的新建项目没有水泥，也没有普通玻璃，而是一些之前大部分人都没有听说过或接触过的领域，“没想到中国建材转型这么迅速！”

“四川的同志原来对我们的认识都是水泥，中国建材集团在四川的水泥产量曾占全省总产量的一半。”宋志平说。不仅在四川，就全国范围来说，人们此前对中国建材集团的印象还是停留在“水泥大王”的角色上。但随着集团战略布局的调整，中国建材集团又拿出了新材料领航者的“名片”。

业界对此高度关注。在中国建材联合会会长乔龙德看来，中国建材集团的这一批高端新技术、新产品陆续涌现，是建材工业从“十二五”后期以来取得的主要成绩之一。“从此使中国喊了几十年的要达到国际先进水平，在一些产业已经得以实现，进而现在又喊出了国际领先水平。”

乔龙德在盛赞中国建材集团新材料成绩的同时，也希望这个行业里更多的企业能够提高认识，加快建材新兴产业的发展。“我国建材行业转向高质量发展必须由尖端技术引领的、横跨多个领域的、代表行业发展方向的建材新兴产业的规模化支撑和载体，因为它技术含量高、资源能源消耗少、排放少、绿色程度高又有新的需



求，还可以跨界发展。”

作为全球最大的建材制造商和世界领先的综合服务商，中国建材集团已连续八年登上《财富》世界五百强企业榜单。这样一个有着近6000亿元资产总额、25万员工，年营业收入超过3000亿元的“航空母舰”，正不断刷新人们对它的认知。

它的产品应用领域已从建筑延伸到了体育用品、电子信息显示、医疗器械、太阳能发电、汽车，甚至航空航天。

原中国建筑材料集团有限公司与原中国中材集团有限公司重组后，中国建材集团这艘“航空母舰”如何实现高质量发展，宋志平提出五个措施，第一项就是做强主业。“中国建材的做法是业务归核化，主攻水泥、新材料、国际工程三项业务，其他业务要逐渐砍掉。”简而言之，中国建材集团要从一个传统的建材企业进行转变，要形成水泥业务、新材料业务和国际工程服务业务“三足鼎立”。

这样的转变，是为了更远大的目

标：到2020年，实现营业收入3500亿元、利润总额200亿元，基本建成具有全球竞争力的世界一流企业；到2035年，营业收入翻一番、利润总额500亿元左右，全面建成具有全球竞争力的世界一流企业；到2050年，营业收入超万亿、利润总额上千亿，成为超世界一流、受世界尊敬的伟大企业。

2018年《财富》世界500强排行榜上，中国建材集团以447.01亿美元的营业收入连续第8年入围该榜单，位列第243位，比上一年度前进16位，紧随第231位的法国圣戈班集团，继续保持全球建材企业第二的地位。同时上榜的建材企业还有爱尔兰CRH排382位，拉法基豪瑞排444位。我们有理由相信，下一年度，这份榜单将会有更加令人欣喜的变化。

“我希望，通过一代代中国建材人的不懈努力，我们能把中国建材集团建设成一家享誉世界的百年老店。”这是宋志平的想法，也是所有中国建材人的愿望。



自主研发设计的高性能碳纤维生产线

十一年前的“云台之会”，使得中国碳纤维的产业化之路开启了新的历史篇章。历史将会记载，云台宾馆会面之后的十余年，中复神鹰最终成长为中国产量最大、技术最领先的碳纤维生产企业。

## 讲述中国建材集团的新材料故事之二

# 碳纤维：瞄准制高点

很多年以后，张国良站在中复神鹰的碳纤维生产线面前，还会常常想起市委领导让他去见“一位重要企业家”的那个晚上。当时，他是江苏鹰游纺机集团董事长，和江苏奥神集团合作成立了神鹰新材料公司，一门心思在搞碳纤维。

这是2007年五一前夕，初夏的空气中还弥漫着春天的气息，神鹰新材料的20吨小碳化线战鼓擂擂，即将生产出第一批碳纤维。就在这个当口，张国良接到了连云港市委副书记的来电，“马上到云台宾馆，市委书记找你。”

急匆匆地赶到宾馆后，市委的一位领导拉着一位客人向张国良介绍：

“这位是中国建材集团董事长宋志平。”张国良知道的是，宋志平领导的中国建材股份有限公司，一年前已经在香港联交所成功挂牌上市；他不知道的是，宋志平所领导的中国建材集团，已作出发展碳纤维的战略决策，并与另一家碳纤维生产企业谈过几次合作，只是还没有明确的结果。

宋志平热忱地伸出手来，笑盈盈地注视着他，爽朗地说：“早听说连云港有一家企业搞碳纤维！”

张国良连忙伸出手来，两双手紧紧握在一起。谁也不会想到，从云台宾馆这一时刻开始，中国碳纤维的产业化之路，开启了新的历史篇章。

历史将会记载，云台宾馆会面之后的十余年，在中国建材集团的领导和支持下，中复神鹰“从小到大、由简至繁”建成了4套聚合系统、6条原丝生产线、10条碳化生产线，碳纤维产能达到6000t/a，占国产碳纤维市场60%以上。中复神鹰最终成长为中国产量最大、技术最领先的碳纤维生产企业。

## 让“三把剑”合力

碳纤维是由有机纤维在高温环境下碳化裂解形成碳主链结构、含碳量超过90%的无机纤维。因其轻质及高强度等优异性能，它成为新一代增强纤维，被称为21世纪的“黑色黄金”。

为了提高和改善飞机性能，早在20世纪50年代，美国空军材料实验室就开始了碳纤维复合材料的研发。碳纤维工业化生产始于20世纪60年代初的日本，东丽株式会社一直是全球碳纤维龙头企业。直到现在，全球碳纤维产能仍集中于日本和欧美等地区，呈现高度集中的特征。

我国的碳纤维研发起步并不算晚。20世纪60年代初，中科院长春应用化学研究所试水。可惜的是，多年的攻关并未突破碳纤维原丝等关键技术，产品没能走出质次价高的怪圈，致使我国95%以上的碳纤维长期依赖进口。

2001年1月，两院院士师昌绪给时任国家领导人提交了一份《关于加速开发高性能碳纤维的请示报告》，从此，中国碳纤维的产业化之路开启了艰难的跋涉之旅。

2005年9月29日，碳纤维项目在鹰游集团正式立项。在这之前，经过国内多家科研机构三四十年的研究，碳纤维各单元技术在实验室已经成熟，几个国家重点实验室也试制出了碳纤维，但产业化一直不能实现。张国良认为，原因有两方面：一是分散的碳纤维各单元技术不能有效对接，比如聚丙烯腈的技术在高分子研究机构，原丝制造技术在纺织技术研究机构，而碳化技术则在材料研究机构。二是有些实验室工艺不能直接简单放大，必须再创新。而此前研发碳纤维的企业，即使是同在一个地域内的几家公司，在研发和生产中也互不通气，没有相互协作。

没有装备支撑，没有工艺基础，实验室成果的产业化自然就无法实现。如果通过装备研发，将各单元技术集成起来，碳纤维产业化一定能实现。而装备研发，不就是鹰游纺机的强项吗？

2006年5月16日，张国良给江苏省科技厅厅长王永顺快递了一份特别的散文诗报告。在这份报告里，他把实

验室的理论成果、大腈纶工程控制技术、化纤设备的制造经验称为碳纤维产业化的“三把剑”。

“这三把剑缺一不可，它的合力就能成功。”而后两把剑，鹰游人已经有了十多年的经验。

如何让这“三把剑”合力？人才是关键。在鹰游集团内部，张国良调集精兵强将，研制碳纤维相关设备。在外部，通过专家找专家的办法，对碳纤维有了更深的了解，也为公司储备了技术人才。

2006年2月24日，神鹰新材料公司正式宣布建设碳纤维生产线。这家公司由鹰游集团占70%股份、奥神集团占30%。

由此开始，连云港大浦工业区的盐碱地上，开始建起了碳纤维工厂。“为祖国争光，为民族争气”十个红色大字，高高地挂在工厂入口处的钢梁上。

在专家们的建议下，为了避免重蹈日本东丽原丝质量受制于人的覆辙，神鹰新材料从头干起，从生产碳纤维的原丝开始。这也意味着设备投资等成本成倍增加。

## 从T300到T1000

“碳纤维是党中央、国务院极其重视的关系国防建设、国家安全的重要物资，也是国外长期技术封锁和产品垄断的敏感材料。”宋志平董事长说。“云台之会”后，宋志平一直惦记着神鹰公司和碳纤维。几天后的2007年5月3日早上，宋志平提出，想尽快去

神鹰公司看一看。

事有凑巧，神鹰新材料公司的20吨小碳化线，也正好在这天早上生产出第一批碳纤维。

黑亮的碳丝拿在手里，这一瞬间，宋志平作了一个决定：和神鹰公司合作，做万吨碳纤维生产线。“我把碳

纤维看作中国建材新材料的一个登顶项目。”宋志平说。

宋志平一直认为，实现碳纤维产业化卡脖子的是装备，他希望找到一位能做纤维装备的“痴迷者”。这正是做纺机出身的鹰游集团的强项。同时，他也发现，这是一家不仅具有创新



碳纤维成品

精神的民营科技企业，同时还具备远大的家国情怀。宋志平认定，这就是中国建材集团要寻找的合作伙伴。

时任中国复合材料集团董事长的张定金，负责与神鹰新材料公司洽谈联合重组。“就因为宋志平董事长、中国建材集团下定决心要做碳纤维，这样我们才把这个事情当成一个大事来谈。”张定金说。其实，在这之前，张定金就经常去连云港，因为子公司中复连众与神鹰公司是面对面的邻居。但之前的神鹰新材料公司还是一颗没发芽的种子，并未被中国建材集团纳入重组视线之内。

“那时候其实和国良已经有过交流，试验情况我也去看过，还很初期。也比较凑巧，到2007年5月初，正好20吨的很小的生产线，把碳纤维拉出来了。不过当时的碳纤维还是很初步的状态。”张定金说。

谈判过程并不容易。“当时对方对央企也不了解，中国建材集团可以作为第一大股东，但不能绝对控股。最后就有了我们45%的股权，当时还是溢价收购的。”张定金笑着说。

谈判的最终方案是，神鹰新材料有限公司更名为中复神鹰有限责任公司：中复集团占45%股份，鹰游纺机占38%，奥神集团占17%。“中复神鹰”这一名称刚好囊括了三大股东。在这之后，公司的股权结构有过数次调整。

重组之后，下一步该怎么走，大家心里都没底。当时中国的碳纤维行业刚刚起步，虽然已有二十几家企业在摸索，但都很小，且尚未盈利。

宋志平给中复神鹰定下的目标却颇为惊人：“要做年产万吨的碳纤维生产线。”

“这么高的目标能成吗？”大家心里犯嘀咕。

许多年后，当中复神鹰人读到宋志平谈战略的文章，“战略赢是大赢，战略输是大输”“做企业要有目标，要有效配置资源，打造百年老店”，才体会到确定这个战略目标，对于企业发展的重要意义。

事情逐渐水到渠成。6个月的时间，到2007年10月30日，中复神鹰碳纤维有限责任公司正式揭牌，同时举

行了万吨碳纤维首期工程开工典礼。最初的具体目标是T300级碳纤维。

张定金告诉《中国建材报》记者，2008年，T300级碳纤维销售情况还不错，但到了2009年，形势急转直下。中复神鹰必须转型，做高端碳纤维。

因为T700以上级碳纤维才是现代化国防之急需，是国防尖端设备制造中最需要的新材料。它还广泛应用于工业、土木工程、医疗器械等领域。

“要做就做民用碳纤维，要做就做最好，要做就要盯住世界领先的企业，而不是国内的企业。”张定金向《中国建材报》重述中国建材集团提出的碳纤维板块战略。

中复神鹰开始瞄准更高的具体目标——T700、T800级。

按照中国建材集团的战略，以及市场倒逼的现状，对中复神鹰的技术痴迷者来说，不断向更艰难的高峰攀登，成为他们的不二选择。

2008年，在生产T300级产品的同时，中复神鹰开始启动干喷湿纺SY45级（相当于T700）碳纤维的研发工作。2012年秋，中复神鹰首个采用干喷湿纺工艺的高品质碳纤维生产线——千吨级T700生产线正式投产，成为我国唯一、也是世界上第三个攻克干喷湿纺工艺难题的企业。

“中复神鹰发展到现在这个阶段，不能不提那次转型。如果不向高端转型，那我们和目前国内其他做通用型碳纤维企业是一样的。”张定金说，高强碳纤维的强度比普通的要高50%以上，它可用于制作高压气瓶、电缆芯等。

“这种东西原来只有日本东丽一家，别人谁也没有，最开始T700能卖到800元/kg，现在也就200元左右/kg，可是T300已经降到了100多元/kg。”

张定金认为，也正是因为那次转型，中复神鹰由生产普通模量碳纤维先转为高强普通模量碳纤维，现在生产高强中模量碳纤维，市场地位有了大幅提升。

好消息不断传来，2017年9月，中复神鹰“千吨级SYT55 (T800) 碳纤维新线项目”投产；2018年2月，百吨级T1000碳纤维生产线实现投产且运行平稳。

有人问张国良，是T700还是T800亦或是T1000产品的面世标志着国产碳纤维的成功？他答：“干喷湿纺技术的成熟是碳纤维成功的标志。”

干喷湿纺技术是针对聚丙烯腈基碳纤维原丝开发出来的一种高效的纺丝技术，有着生产效率高、碳纤维品质好、生产成本低等湿法纺丝所无法比拟的优点。它是今后碳纤维生产的



碳纤维原丝生产线

主流，也是当今碳纤维行业公认的最难突破的纺丝技术。在中复神鹰攻克这一技术之前，国际上仅有两家公司掌握。

也正因此，在人民大会堂召开的

2017年度国家科学技术奖励大会上，中复神鹰等单位合作完成的“干喷湿纺千吨级高强/百吨级中模碳纤维产业化关键技术及应用”项目荣获国家科学技术进步一等奖。

## 坚守的力量

碳纤维令人着迷。但这些年来，与这个名词相伴的，不乏倒闭、破产、亏损这样的字眼。

2016年4月，在山东威海召开的一个碳纤维行业会议上，张定金为了给同行们鼓劲儿，发布了一个好消息——到现在为止，中复神鹰已经连续三个月盈利了，不亏了！

2016年全年核算下来，总算有了几十万元的盈余。数字不高，却足以振奋人心。2017年，公司的盈利又有所增加。2018年，预计也会收获更好看的利润数字。

十多年的坚守，总算见到了月明。坚持，成就了中复神鹰的今天。

“因为工业生产一旦开了，不能停的。就算亏损也好，一定要坚持开下

去，只要生产不停地运行下去，才能发现问题、改进问题。”中复神鹰碳纤维有限责任公司副总经理刘宣东对《中国建材报》记者说，国内有的碳纤维企业，开不下去了就停下来，一停停半年，再开设备就不行了。如此循环，最终失败。

中复神鹰坚守的背后，是中国建材集团如山的意志、如海的力量。

2018年1月7日，在去人民大会堂领奖的前一天晚上，“南张总”张国良和“北张总”张定金在一起感叹十多年来走过的路不易。碳纤维一投就是几十亿元，但真正能做起来、做得好的企业并不多。中复神鹰从技术走向高端，到占领市场，再到国家给予肯定，也带动了整个行业的发展，特别是在

民用碳纤维领域。回顾这一历程，张国良坦言：“如果没有中国建材集团的支持，这十年是顶不过来的。”

正因为有中国建材集团提供的战略、资金、机制、品牌等支持，中复神鹰才得以登上中国碳纤维产业之巅。十多年来，中国建材集团投资近18亿元，并且给予中复神鹰公司高管们充分的信任，坚定支持碳纤维项目突破技术壁垒、提高产品性能。

“这么多年，中国建材集团的领导总是表扬，技术有一点进步就表扬。来自总部的鼓励，对我们的创新团队攻坚克难，非常重要。”张国良向《中国建材报》记者表示。

中国建材集团的领导们还不遗余力地为中复神鹰发声，争取国家有关



部门和各级政府的支持。

混合所有制的力量也不容忽视。中国复合材料集团现任董事长刘标说，宋志平董事长经常讲“混合所有的优势就是‘央企的实力+民企的活

力=企业的竞争力’”，中复神鹰就是混合所有制改革的又一成功案例。“中复神鹰现有混合所有制模式，是已被实践证明了的能够有效激发企业创造力和活力的正确做法。”刘标向《中国

建材报》记者表示，在今后的工作中，中国复合材料集团将以市场需求为导向，以科学管理为依托，以成本控制为基础，扬长避短，继续探索更加科学、有效的管理模式。

## 向高端应用迈进

材料能够供应后，若生产企业只卖碳纤维很难盈利，必须及时开发下游产品，提高产品附加值，才能从中获利。实际上，世界上大多数厂家都是这么做的。

“南张总”张国良近几年在同时做两件事：一方面是高品质碳纤维攻关，另一方面是碳纤维复合材料的产业应用。

曾经有人说，国产碳纤维质量不行，T300只能用来做网球拍、自行车、头盔等体育用品。而中复神鹰的研发人员不信这个邪。这些年来，在碳纤维的应用上，他们从未停止向高端迈进的步伐。

在中复神鹰公司的展厅里，《中国建材报》记者看到了碳纤维的无所不能：自行车、电动车、小提琴、风电叶片、高压气瓶、无人机……如今，鹰游集团旗下已有3家公司在做碳纤维的下游产品。

中国建材集团也一直开发碳纤维在高端领域的应用。中复连众的风电叶片、高压气瓶，中复碳芯的电缆、导线……

“因为碳纤维的强度比较高，碳纤维复合芯导线在重量上是普通钢芯重量的1/4，重量大约是普通导线的70%。”中复碳芯电缆科技有限公司总经理徐俊告诉《中国建材报》记者，在强度上，碳纤维复合芯的强度大约是

普通钢芯强度的两倍。此外，它还具有耐老化、耐高温、载流量大等优点。

由于碳芯导线对碳纤维的可靠性、稳定性要求很高，公司对材料选择一直比较慎重，最初使用的是日本东丽的T700碳纤维。“之前我们也配合神鹰做了大量实验。2016年年底，神鹰的T700产品性能基本与东丽相当，在个别指标上甚至更优一些。”徐俊说。

中复碳芯所产碳芯导线目前已在国家电网特高压和超高压的新建线路上得到应用，另外还陆续签定一些来自哈萨克斯坦、格鲁吉亚、印度、韩国、巴西等国的订单。

如今，在电缆芯、建筑补强等市场领域，中复神鹰已经与日本东丽二分天下。

宋志平给中复神鹰提出的目标是：万吨碳纤维，产值30亿元。在张国良的计划里，产值1亿元的碳纤维材料一定要做出产值5亿元的产品。“将来万吨碳纤维做出来后，我们自己就要消耗掉1/3，通过自己的产业链把它消耗掉，即用掉产值10亿元的碳纤维，要生产出50亿元的产品。”

刘标对《中国建材报》记者表示，未来还要加大碳纤维在中国建材集团内部企业间的协同创新力度。

“随着两材重组工作的持续推进，与中国建材内部诸多顶级的复合材料

院所产学研一体化的逐步建立，相关业务领域的实力也不断得到加强，产品高端应用的协同创新力度以及技术的交流也会不断扩大，这些因素对碳纤维应用领域的拓展必将起到极大的推进作用。”刘标说。

而中国建材的影响力以及央企平台的辐射力将发挥更大的作用。据《中国建材报》记者了解，目前，中国建材集团已与中国商飞等大客户就未来的充分合作进行了多次交流，这将为今后的全方位合作奠定良好基础。

“云台之会”十一年后，张国良与大家分享了碳纤维事业的创业历程。他由衷赞叹宋志平董事长当年做出中国建材大力发展碳纤维事业的重大决策，并为碳纤维事业的发展指明了道路，是碳纤维真正的幕后操盘手。他说：“我要感谢集团各位领导对碳纤维事业发展的关怀、支持和鼓励，感谢中国建材集团的知遇之恩。”

中国建材集团碳纤维“幕后操盘手”宋志平则说：“中国建材集团的碳纤维项目团队十年磨一剑，成功攻克这一技术难题，打破了国外垄断，这真的是了不起、超乎想象，来之不易。是碳纤维团队历经十多年的艰苦奋斗，以为国争光为目标，在鼓励创新、宽容失败的创新创业精神鼓舞下，夜以继日地研究摸索、砥砺前行，才取得了今天的业绩。”



宋志平

# 《改革心路》

宋志平是改革开放的实践者和见证者，  
40年来始终奋战在国企改革最前沿，积累了大量鲜活实用的改革经验，  
在充分竞争领域打造出两家世界500强企业，被誉为“国企改革的铺路石”。

- 日前，中国建材集团董事长、党委书记宋志平自述著作《改革心路》由企业管理出版社出版。
- 在《改革心路》一书中，宋志平深情追忆了自己在北京新型建筑材料试验厂、中国建材集团、中国医药集团亲历的改革故事，对国企脱困、规范治理、资本运营、行业整合、混合所有制改革、高质量发展等重大命题予以生动还原和深刻反思。
- 该书共计17.5万字，分为“进入市场”“以人为中心”“改制上市”“创新发展”“央企市营”“水泥重组”“双料董事长”“混改试点”“市场竞合”“两材重组”10个部分。
- 书中采用讲故事的方法，以事说理，夹叙夹议，把大国崛起、行业转型、国企改革的时代脉络与丰富的企业案例、曲折的人生经历自然地融为一体。在娓娓道来、率真坦荡的叙说氛围中，40年改革的峥嵘往事跃然纸上，谱写出一首国有企业百折不挠、浴火重生的动人长歌。
- 《改革心路》语言质朴，笔触细腻，思想深邃。透过该书，我们能够悉心品读大变革时代下中国企业搏击市场的激荡岁月，能够聆听感悟一代企业家实干兴企、甘于奉献的感人独白，能够深度汲取企业发展、经营管理的智慧光芒。
- 该书的出版意义深远，对于全面了解中国企业改革开放40年嬗变之路、继续深化国企市场化改革、加快培育世界一流企业、大力弘扬企业家精神等都具有重要启迪。

# 除了改革别无他路

宋志平

2018年是我国改革开放40周年。作为一名亲历了这场改革的过来人，我有许多感慨，同时作为一名从工厂技术员成长起来的央企领导人，又有一些特别的感受。要把这些年在国企工作中的所思所想写出来吗？开始我有些犹豫，但我最后还是决定把它写出来，于是就形成了这本《改革心路》。

中国的改革开放是波澜壮阔的，而每一家企业、每一个人的经历只是一朵朵小小的浪花，这些浪花既汇集成勇猛巨浪，也被这波涛推动或淹没。每一家企业、每一个人在时间长河里太微不足道，但这小小的浪花却又是我们的全部，映射出我们的奋斗和付出、我们的喜悦和痛苦、我们的光荣与梦想。

在讲述的过程中，我想起了国企改革初期的困难情景，想起了员工们曾经悲伤和无奈的眼神，这些往事让我几度哽咽。真正拯救国企的是市场化改革，改革没有样板，我们所走的每一步都在探索，而探索就意味着风险。但我们同时知道，除了改革别无他路，我们必须一次次勇敢地向前迈进，改革从来不是繁花似锦，改革常常是荆棘密布。但是，我们是成功者，我们用汗水和智慧实现了国企凤凰涅槃般的新生，破解了国有经济和市场有效结合的世界性难题。

谈起国企这些年的发展和壮大，社会上有两种偏颇的认识，一种是国企的发展源于垄断，还有一种是国企不用改革照样可以搞好。而事实是国企能有今天的成绩恰恰是因为这些年进行的市场化改革，如果没有改革很难设想今天国企的境况。回顾近40年来自己的企业经历，我们用实践案例回答了这个问题。北新建材从极度困难的境地发展为闻名遐迩的上市公司，中国建材从一家资不抵债的央企成为世界500强企业，国药集团从一家规模偏小的贸易型公司发展为医药健康产业的领军者，这一切的一切都源于改革。

不少人认为国企都是国家用钱堆起来的，事实上，大多数国企都处在充分竞争领域，都是靠市场化改革成长起来的，其中很多企业甚至是白手起家。在市场经济的丰厚土壤中，在企业家精神的悉心浇灌下，在全体员工的辛勤培育下，这些企业应运而生，茁壮成长，展现出蓬勃的生命力。读

者从本书讲述的企业经历中可以得知，国企的基因和市场的环境相融合会迸发出多么大的力量。回望40年国企改革进程，我们不仅为这个时代而感动，也常常为自己而感动！

常有人问我国企为什么要改革，国企改革的动力和目标是什么，也有人问我国企改革的阻力是什么，这些阻力来源于哪里。我的回答是，国企的改革是我国社会主义市场经济所决定的，国企必须满足市场竞争的要求，必须成为独立的市场主体。国企改革的动力是建立充满活力的内部机制，让国家所有者、经营者和员工有正相关的利益关系，改革的动力来自企业内部的经营者和员工。改革的目标应该是建设具有国际竞争力的世界一流企业，而阻力则往往来自传统观念和一些条条框框。

记得有一次，企业界的老前辈陈清泰同志握着我的手，称我是国企里的改革派，也有不少媒体把我描绘成改革的先锋，还有人把我称为改革的痴迷者，实际上，没有人天生愿意改革，改革往往是倒逼的，日子过得舒舒服服的就不会去改革了。改革从来不是漂亮的口号，只有改革实践者才理解改革的艰辛。改革意味着利益的再分配，意味着付出和牺牲，还意味着伤痛和泪水，因而，所谓改革者往往是在逆境中艰难前行，作为一名长期在改革一线工作的国企领导人来讲，我的感受是深刻的。

其实，改革者这个称谓是沉重的，历史上有不少昙花一现的改革者，也有不少改革者倒在了路途中，只有少数人能坚持始终。在一次会上有位老领导说，志平这么多年一直在改革第一线，让人很敬佩。而对我而言，一切都源于对企业的那份责任，不是为了国企好为什么要苦苦地改革，不是为了国企好为什么偏要做个改革者？！

这本书的风格是以事说理，和我先前写的《笃行致远》讲故事的方式不同，更多是讲我的心路历程，因此没有细致地交代人和事，而是叙述了一些节点性事件以及由此展开的思考。

在本书写作过程中，中国建材杂志社和中国建材集团的相关同志投入了不少精力，企业管理出版社的编辑也进行了认真的核校，在此一并表示感谢！（《改革心路》序）

# 40年国企改革： 宋志平做对了什么

陈墨

今年是中国改革开放40周年。不管从宏观视角还是微观视角，关心这场波澜壮阔伟大变革的读者，一定有机会读到各种相关书籍和文章。其中，中国建材集团董事长、党委书记宋志平写就的《改革心路》不应该被错过。

在这本书中，宋志平以短短17万多字，全程回顾了自己在国有企业工作的40年时光，而这正与中国整体改革开放及其背景下的国有企业改革，在历史时段上高度一致。由国有企业40年改革发展的亲历者、参与者和探路者来回忆这段历史，其独特价值不言而喻。

更值得注意的是，宋志平及其领导下的中国建材经历的这39年，在改革与发展取向和路径上，和中国国有企业改革逻辑高度吻合。中国建材如今的辉煌，完美诠释了中国国企改革的成功，也为宋志平赋予了国企领导人改革探索的示范意义。

《改革心路》全书分为10个部分、共55个鲜活的故事，时间跨度从1979年到2018年，每个故事都代表了宋志平参与国企改革发展的重要节点、关键决策和核心思考。这些故事串连起来，既是一家世界500强企业的成长叙事，也是宋志平作为国有企业家的成功叙事。

这55个故事，在时序和逻辑上浑然一体，读者会有兴趣一口气读完，从而系统了解企业改革发展过程和精髓；同时，书中每个故事又单独为篇、自成逻辑，读者随意翻开任何一页，三两分钟便能领略一个具体的改革传奇。总体上，这是一本让人既不舍得中途间断，又不舍得一下子读完的好书。

“改革从来不是繁花似锦，改革常常是荆棘密布”。40年来，在改革大潮中摸爬滚打的国有企业

家们何尝不是栉风沐雨、筚路蓝缕！事实上，我们现在用任何语言描述、形容改革的复杂、艰难和风险都不过分。但是，《改革心路》恰恰选择了最为质朴平和的语言叙事，全书没有艰深晦涩的管理理论，也见不到那种正襟危坐的官方语言。这与宋志平一向举重若轻、化繁为简的能力有关，也与他一向豁达平和、待人以诚的性格有关。

读这本书的感觉，既不像在传统课堂上被强行单向灌输企业管理知识，也不像在MBA教学中热闹非凡的案例研讨，而更像在一个安静雅致的茶舍，听一位睿智的长者，像朋友一样聊天，耳畔是一曲《广陵散》，面前是一杯碧螺春。

宋志平是一个有故事的人。

1979年，23岁的宋志平大学毕业，被分配到北京新型建筑材料试验厂（后来的北新建材）工作，36岁时担任该厂厂长，41岁时带领北新建材在香港上市。46岁时，宋志平转任北新建材母公司中新集团（中国建筑材料集团前身）担任总经理，50岁时带领中国建筑材料公司在香港上市；在此前后推动中国水泥行业规模空前地重组整合，直至变身“全球水泥大王”，公司登上《财富》“世界500强”榜单。

其间，宋志平53岁时受命同时担任中国医药集团董事长。短短4年后，又带领国药集团登榜“世界500强”，从而他本人成为迄今为止中国唯一同时担任两家“世界500强”董事长的企业领袖，被喻为“中国的稻盛和夫”。

2016年，60岁的宋志平再次受命，负责中国建筑材料行业两家央企（另一家是中国中材）重组，并担任重组后的中国建材集团董事长。重组后的中国建材，资产总额6000亿元、员工总数25万人，年营业收入3000多亿元、六大业务领域位居全球第一，成为名副其实的全球建材行业领军企业。

读者不应简单以为“‘500强’其实只是‘500大’”，没什么了不起。在以宋志平为代表的几代中国企业家心中，登榜《财富》500强，一直是挥之不去的梦想和最最浓厚的情结。曾几何时，“做大”是中国所有企业家孜孜以求的最高目标，甚至进入《财富》500强一度还上升为“准国家战略”。

尤其要注意的是，宋志平所处的建材行业和医药行业，都是市场充分竞争行业，在这样的行业做大，决不是国家意志所能决定的。用宋志平的话说，中国建材虽然是中央企业，但其出身却是“草根国企”，一切都要靠自己。

宋志平一直是混合所有制的倡导者和践行者，被喻为“中国混合所有制之父”。在他带领下，不论是中国建材还是中国医药，尽管在做大过程中都经历了大规模企业重组和产业整合，但这种重组绝不是“麻袋装土豆”式的合并，而是一种高度有机的整合。作为中央企业，中国建材的体量足够庞大，但令人感到意外的是，其中国有资产占比仅为30%。在这个数据面前，我们能看到的只有市场化，而非国家意志。

毫无疑问，宋志平是成功的国有企业家。他的成功，一定是做对了什么。

中国改革开放创造的奇迹，令许多经济学家着迷。张五常曾经说过，“中国一定是做了非常对的事才产生了我们见到的奇迹”；新制度经济学鼻祖科斯说，“引领中国走向现代市场经济的一系列事件并非有目的的人为计划，其结果完全出人意料”。整体上，中国究竟做对了什么，答案是见仁见智、千差万别，但很难有标准版本。

不过，由微观层面管中窥豹，还是能得出一些结论的，宋志平领导下的中国建材就是一个很好的例

子。在《改革心路》讲述的55个小故事中，我们能够大致梳理出宋志平的逻辑、也就是国有企业改革逻辑。

宋志平的企业生涯经历和领导了无数“正确的事情”：引进西方先进技术和管理经验，眼光向外；锁定核心业务、提升产品质量、以市场为导向不断创新，市场为王；保证现金流、避免盲目决策，管控风险；持续改善工作环境和员工待遇，凝聚人心；推动产业整合，做强做大；探索混合所有制改革，保持活力；建立现代企业制度，抢滩上市；构建良性行业竞争格局，合作共赢。

排除国有企业改革发展中的特殊困难，宋志平的这些具体做法。似乎没有什么出奇之处，无非是在改革开放宏观语境下，以“国际化”“市场化”“企业化”三个词可以涵盖的做法。再高明的企业管理学家，恐怕也总结不出什么更多新异理论。

相对于“做对了什么”而言，更重要的是“为什么能做对”？改革大潮中，无数企业和企业家生死浮沉，最终湮没于历史洪流之中。看起来同样的事功和末技，为什么宋志平和中国建材能在企业家和企业群体中脱颖而出？

阅读《改革心路》发现，宋志平在带领企业改革发展过程中，总能引领大势，先人一步，出奇制胜。宋志平的过人之处，在于他善于学习、勤于思考、视野开阔，能够谙熟国策事理，准确判断发展趋势、把握规则空间，在实践中既能够“以勇当先”，占尽“头部优势”；又能够“以智殿后”，成功避开探路者风险。

技术归之于道，事理归之于心。更进一步，宋志平的成功，归根到底是大道之功和人心之功。大道至简，做企业就是要让企业不断发展壮大，适应竞争，获取利润，承担责任；事业归心，做企业家，就是要对股东、客户、员工有一颗真心。

宋志平经常说这样两句话，“一切源于责任”“把我的真心放在你的手心”。这个“我”，是他的本我、真我；这个“你”，是他面对的外部所有人。

宋志平是以“真心”和“责任心”成功连接、疏通了“我”和“你”，从而摒除了自他之别，“自我、本我”已经升华成为“大我、无我”。一个“心”字背后，其实蕴藏着万千气象！

这应当是阅读《改革心路》给我们最大的启示。

# 牢记初心使命 认真履职尽责 展现团结动员职工群众 创建世界一流建材企业新风采

## ——参加中国工会十七大心得体会

中国建材集团有限公司 苗小玲

10月21-26日，在中国机冶建材工会、集团党委的培养下，承载着建材行业和集团广大职工的信任和重托，我有幸作为代表光荣参加了中国工会第十七次全国代表大会。会议虽然结束了，但激动的心情仍然难以平静，肩负的责任倍感重大，工作的干劲更加饱满。我作为全总机冶建材工会推选的代表被分在了北京代表团，团里有82名代表。中华全国总工会主席王东明同志也在北京代表团。集团所属企业泰山玻纤工会副主席赵丽作为山东代表团的代表也参加了会议。为更好地学习贯彻工会十七大精神，梳理了自己的参会心得与体会。



### 大会盛况 历历在目、难以忘怀

最激动人心的是10月22日的大会开幕式。开幕式在人民大会堂举行。我们7:40从驻地京西宾馆出发。到了大会堂大礼堂，看到了红星闪闪的穹顶，蔚为壮观，不禁想起埃德加·斯诺的《红星照耀中国》。我的座位在中五区16排61号。放眼前方，主席台上方悬挂着“中国工会第十七次全国代表大会”的会标，后幕正中是熠熠生辉的工会会徽，10面鲜艳的红旗分列两

侧。抬头看到二楼眺台悬挂着“高举习近平新时代中国特色社会主义思想伟大旗帜，坚持走中国特色社会主义工会发展道路，团结动员亿万职工为决胜全面建成小康社会、实现中华民族伟大复兴的中国梦而奋斗！”巨型横幅。有2000多名代表参会，会场庄重而热烈。

习近平总书记亲自到会祝贺。9:30分，欢迎曲响起，习近平总书记等中央领导同志步入会场，全体代表起立热烈鼓掌，大家都非常激动。当齐

唱国歌时，内心热血沸腾，激动与责任交织、荣誉与使命并存。开幕式结束后，习近平总书记等领导同志起身离开会场时，亲切热情地与大会主席团成员一一握手，与会代表再次全体起立，长时间雷鸣般的掌声欢送领导同志。注意到一个细节，领导人起身时，每个人都把报告带在手上，而没有放在主席台桌子上，细微处体现了领导同志严谨认真的工作作风。总书记始终高度重视工人阶级和工会工作，领导召开了党的历史上第一次中央党

的群团工作会议，发表了关于工人阶级和工会工作的重要论述，为新时代工运事业和工会工作创新发展指明了方向、提供了遵循。总书记率中央领导同志亲自到会祝贺，更是充分体现了对工人阶级的深厚感情，对工会工作的关怀厚望，极大鼓舞振奋了每一位参会代表。大家在分团会议上都纷纷表达了这一无比激动的心情。

李克强总理作经济形势报告。10月24日下午，总理在人民大会堂大礼堂为工会十七大代表在内的3000多名职工做了一场精彩生动、深入浅出的经济形势报告。总理跟大家聊天一般，特别平易近人，语言朴实无华，通俗易懂。他娓娓道来，侃侃而谈，很多事例、数据都信手拈来、如数家珍。他讲了三个方面的内容，如何看待当前的经济形势，如何看待经济发展的潜力，如何在发展中维护好职工的合法权益。既充分肯定了我国经济发展取得的重大成就，强调了稳中向好的基本面，又客观分析了当前存在的挑战和问题、工人阶级的重要作用。特别强调要支持民营经济发展，加大减税降费力度，要采取激励机制，维护好调动好职工的积极性。他懂得职工心中的期盼，懂得企业目前的亟需。他说，就业是最大的民生，稳就业始终放在政府宏观调控的重要位置。要在发展中增加职工收入，当讲到个税起征点提高到5000元各地各行业都落实了没，明年还要采取教育医疗养老等专项抵扣时，大家纷纷热烈鼓掌。他讲的很细致，对职工的切身利益极为关注，包括一线工人、农民工的权益保障，女职工两孩政策放开后的生育保障、养老金、安全生产，加大医疗保障范围等。边听边感慨，总理其实离我们很近，就在我们身边，他真的是想百姓之所想、急百姓之所急。他

强调，广大职工要发扬劳动精神、劳模精神、工匠精神，幸福生活最终是要靠大家干出来的、奋斗出来的。当他说道，将来我们要是还有什么困难，靠谁？靠你们，亿万职工。现场掌声经久不息。他也特别说，农业很重要，是我们的基础。农民是我们的衣食父母。整个报告会有两个小时，响起15次掌声，总理讲的有理有据、有情有义，都是大白话、大实话，代表们都听得懂、听得进。不由感慨，总理不愧是人民的总理，体察民情、心系百姓。听了总理的报告，明了了形势、坚定了信心，也更加清晰了自己的工作方向。

王沪宁同志代表中央致词。开幕式上王沪宁同志代表党中央发表了致词。他着眼于我国改革开放40年的伟大进程，充分肯定了工人阶级的重大历史贡献和领导阶级地位。实践充分证明，我国工人阶级不愧是中国共产党最坚实最可靠的阶级基础，不愧是我们社会主义国家的领导阶级，不愧是先进生产力和生产关系的代表，不愧是坚持和发展中国特色社会主义的主力军。听到“最坚实最可靠”“领导阶级”“先进”“主力军”这几个铿锵有力的字眼时，作为工人阶级的一份子，身份的荣誉感自豪感油然而生，工作的责任感使命感充分激发。

共青团中央书记处第一书记贺军科，中央军委委员、中央军委政治工作部主任苗华，先后代表人民团体和解放军、武警部队向大会致贺词。

## 大会取得 丰硕成果、振奋人心

大会主题鲜明、主线突出、主旨明确，始终以贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想为主线，以党中央提出的“两个一百年目标”和“两步走”战略任务为使命，明确了新时代

工人阶级的新作为和工会工作的新方位。王沪宁同志在致词中从五个方面对工人阶级提出希望：坚守理想信念，彰显阶级本色；弘扬民族精神，引领社会风尚；激发劳动热情，凝聚奋斗伟力；矢志改革创新，勇立时代潮头；勤于学习实践，练就过硬本领。从五个方面对工会工作提出要求：始终坚定正确政治方向，牢牢把握工运时代主题，切实做好维权服务工作，不断深化工会改革创新，深入落实全面从严治党要求。

王东明同志作了一个非常精彩、鼓舞人心的工会工作报告，政治站位高、任务定位准、为民情怀深。报告的最大亮点是首次系统梳理阐发了习近平总书记关于工人阶级和工会工作的重要论述的深刻内涵和实践要求，概括凝练为八个坚持：坚持党对工会工作的领导，坚持全心全意依靠工人阶级，坚持为实现中华民族伟大复兴中国梦而奋斗，坚持中国特色社会主义工会发展道路，坚持弘扬劳模精神、劳动精神、工匠精神，坚持高举维护职工合法权益旗帜，坚持增强政治性、先进性、群众性的工会改革方向，坚持加强基层工会建设。“八个坚持”是大会重大理论成果，为各级工会组织和广大工会干部提供了强大思想武器。报告系统总结了5年来工会工作取得的重要成绩，主要包括思想政治引领、发挥主力军作用、产业工人队伍建设改革、维权服务、工会改革创新和加强党的建设等五个方面，同时也指出了存在问题。明确了今后五年工会工作的六大任务：始终坚持正确政治方向、团结动员职工建功新时代、构建和谐劳动关系、提高服务质量、深化工会改革创新、推进工会系统党的建设等。

大会选举产生了中华全国总工会

第十七届执行委员会和新一届领导班子成员，王东明当选主席、李玉赋等15人当选为副主席。其中我们北京团的代表、大国工匠高凤林当选全总兼职副主席，他来自航天科技集团第一研究院火箭发动机焊接车间班组长。得知高凤林当选的消息，整个团都感到很自豪。大会通过了王东明同志所作工会工作报告和中国工会章程修正案等。

### 牢记自身 责任使命、团结奋斗

作为代表参加了工会十七大这一盛会，现场学习大会精神，更应该带头宣贯好、落实好，这既是代表的职责所在，也是重要的份内工作。开展好工会工作，关键是坚持党的领导，根本是增强政治性、先进性、群众性，重点是维护职工权益、服务职工利益。集团正处于高质量发展的新时代，“三步走”的宏伟蓝图已经绘就，建设世界一流建材企业的冲锋号集结号已经吹响。集团迎来了比历史上任何时期都更加接近于实现世界一流的重要时刻，比历史上任何时期都更能创造改革创新伟大成绩的重要时刻，比历史上任何时期都更好实现员工与企业共成长同发展的重要时刻。在这样伟大的新时代，作为工会工作者，必须立足于集团世界一流的战略目标，立足于职工美好生活的热切期待，立足于竭诚服务职工的根本职责，系统谋划、细致工作，做好党联系职工群众的桥梁纽带，做好企业凝聚人心的依靠力量。

一是学习传达好工会十七大精神。特别是习总书记关于工人阶级和工会工作的重要论述，在自己吃透精神的基础上，通过接地气、吸引人的方式做好宣讲，让大会精神深入人心。工会是党领导的工人阶级群众组织，要牢

牢把握坚持党的领导这一根本政治原则，时刻牢记工会的政治性。用职工听得懂、听得进、记得住的形式，以春风化雨、润物细物的方式，把党的号召、党的要求、党的成就宣传好，增进广大职工听党话、跟党走的政治自觉。

二是团结动员职工为建设世界一流建功立业。职工在工作中有奔头、有干劲，这也是幸福感、价值感的重要来源。要向职工传递奋斗者的理念，幸福是奋斗出来的，美好生活是干出来的。要搭建平台、提供舞台，开展技能比武、技术革新等活动，选树劳动模范、业务标兵等先进典型，让广大职工敬业爱岗、劳动光荣，见贤思齐、奋勇争先，让每一名职工都能在工作中展现作为、体现价值，做创建世界一流、创造美好生活的践行者、奋斗者、受益者。工会工作者不仅要个人奋斗，更要团结奋斗，把广大职工群众团结动员起来，众志成城共同为集团事业不懈奋斗。

三是把工会工作落实落小落细。宋志平董事长说过，企业发展归根结底是靠广大职工，根本目的是为了广大职工幸福。企业是人、企业靠人、企业为人、企业爱人。这是集团做企业的价值理念，也是工会工作的重要原则。要把竭诚服务职工群众作为工会一切工作的出发点和落脚点，坚持“职工利益无小事”理念，满腔热情做好服务职工工作，切实做职工的知心人、贴心人、娘家人。在困难帮扶救助、开展职工培训学习、丰富职工文体生活、发展职工兴趣特长、关注特殊职工群体等方面推出务实举措。从点滴做起，从细微处入手，积少成多，集小善成大善，多做暖人心、得人心的好事实事。

四是不断加强自身学习。要坚持学习学习再学习，按照宋志平董事长

要求的“把时间用在学习上、把心思放在工作上”，以时不我待的紧迫感，深入反复学习习近平新时代中国特色社会主义思想，学习党中央大政方针，学习工会政策和业务技能，学习集团战略文化和改革发展，做到既知理论、又结合实际，既懂业务、又着眼大局，切实提高工作能力和水平。

为期七天的会议，也有着不少小小花絮，留下美好回忆。最开心的就是照相了。全总领导同志都特别平易近人，没有一点儿官架子。我们与王东明主席、李玉赋副主席、刘伟团长合影，还跟团里的知名心血管专家周宪梁主任、文化名人蒙曼老师合了影，在餐厅里偶遇道德榜样郭明义，也一起拍了照；代表们之间互相合影，各种组合、各种拍照，不亦乐乎。北京市总工会会务组的同志们工作很热心、很精心，给我们留下了深刻的印象。北京团的代表，各行各业的都有，既有工会工作者，又有全国劳模，既有企业代表，又有教科文卫代表，既有企业职工，又有外企、私企员工和农民工，既有大国工匠高凤林、知名心血管专家周宪梁、文化名人蒙曼老师，又有公交司机、保安、掏粪工80后女青年。通过沟通交流，近距离感受到他们的优秀品格。行行出状元、行行有英才，虽然术业有专攻，但代表们身上敬业专注、认真负责、积极向上的精神却是相通的、共同的，他们是我身边最可爱的人，最值得学习的人。

改革开放天地宽，砥砺奋进正当时。让我们乘着新时代的浩荡东风，唱响新时代的奋斗者之歌，在国家富强、民族复兴、人民幸福的伟大征程中，在集团建设世界一流企业的宏伟征程中，团结起来共同奋斗，为实现个人梦、企业梦、中国梦书写更加绚丽的篇章！



中国建材集团“十佳党建工作品牌”之二

# 中材国际(南京)海外党建135工作模式



**品牌名称:**

中材国际(南京)海外党建135工作模式

**党组织名称:**

中国中材国际工程股份有限公司(南京)党委

**党组织近三年来所获荣誉:**

- 2016年获中共中国中材集团有限公司委员会“先进基层党组织”
- 2016年获“南京市建设系统服务型党组织建设示范点”
- 2016年获“2013-2015年度南京市文明单位”
- 2016年获“2013-2015年度江苏省文明单位”
- 2018年获“南京市新时代先锋先进基层党组织”

## 品牌主要内涵和创新点:

内涵: 在加快“走出去”、积极践行“一带一路”发展进程中,公司党委注重加强海外党建工作的谋划与实施,实现工程做到哪里,党旗就插到哪里;员工在哪里,党旗就温暖到哪里;党员在哪里,党旗就飘扬在哪里;困难出现在哪里,党旗就覆盖到哪里。通过创建活动,健全一套科学有效的海外党建思想政治工作机制,完善海外党建工作运行的保障机制,充分发挥党组织凝聚人心、稳定队伍、防范风险、维护安全、保证监督、促进发展的作用。

创新点: 坚持一个引领: 坚持党建工作引领、护航和提升海外项目国际竞争力。党组织的政治优势是国有企业核心竞争力的重要组成部分,也是海外项目健康发展的重要保证。公司党委紧紧围绕海外业务发展聚精会

神抓党建,充分发挥党建工作在践行国家“走出去”和“一带一路”战略中的引领作用,把国企党建优势转化为海外业务竞争优势,确保海外项目的健康发展,提升公司国际市场竞争力 and 影响力。

打造三个平台: 搭建党建信息、学习教育、心理疏导三个平台。党建信息平台全面记载党员的个人资料,能及时快捷对支部党员的组织关系进行转接,能全面反映党支部的学习和活动记录,组织生活开展情况等,实现党建工作标准化、记录表单规范化、工作纪律同步化。以“互联网+”、党员活动室、项目微信公众号、支部微信群、OCS群等学习教育平台,及时传递、下达党建工作任务和具体要求,满足党支部、党员多样化学习需求。项目党支部按统一规范建立党员活动室,作为开展支部活动

和党员学习、沟通、交流的日常阵地。心理疏导平台,以建立沟通和心理疏导机制为重点,关心员工成长发展和身心健康,及时掌握职工思想动态,关注员工合法利益诉求,开展谈心交流活动,有针对性地加强教育引导;同时,

规范建设项目部营地,完善各项后期保障、疾病预防措施,坚持抓好职工生活质量保障;设置必要的文体活动设施,丰富职工业余文化生活,稳定人心、凝聚力量。

实施五项工程:实施规范工程、

核心工程、堡垒工程、先锋工程、品牌工程等五大工程,认真贯彻上级党委加强党建工作的部署要求,进一步加强海外项目党建工作,保证党的路线、方针、政策在海外项目贯彻落实,保障公司“国际化”战略的推进。

## 品牌工作主要措施和经验做法

面对海外工程周边环境的特殊和党员流动分散的特点,为保证党建工作顺利开展,因地制宜,注重实效,重点实施五大工程。主要做法如下:

### 一、抓好党建工作规划,实施规范工程

按照全面从严治党的要求,加强党建工作的谋划和落实,确保海外党建工作沿着规范化方向发展。一是认真贯彻落实上级关于加强海外党建工作的实施意见,加强党建工作的谋划,全面落实党建工作责任制,坚持“四同步”、“四对接”、“四加强”,充分发挥党委领导核心和政治核心作用、党支部战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。二是制定实施《海外项目部党建工作管理办法》、《党员积分管理细则》、《党支部考核办法》、党员联系制度、回国汇报制度、党员外出登记等制度,保障海外党建责任制落地生根和海外党建工作的制度化规范化。三是健全完善组织生活制度,坚持落实“规定动作”,健全完善海外发展党员、项目部班子学习、党员学习教育、民主生活会、谈心谈话、评比表彰等一系列组织生活制度。

### 二、抓好各级班子建设,实施核心工程

在配备海外项目经理时,同步选配优党组织书记和党务工作人员。

把政治素质好、思想觉悟高、技术能力强、党建业务熟的优秀党员干部选派到支部书记岗位。海外项目党支部书记一般由项目经理或副经理兼任。注重选派爱党爱国、严格自律、经营管理能力强、具有国际化思维的优秀人才充实海外项目领导班子。充分发挥党组织“把方向、管大局、保落实”的作用,积极参与项目重大问题决策,保证监督海外项目贯彻执行党和国家方针政策。采取多种途径,加强项目部班子思想政治建设和业务培训,突出党性教育、法制教育、外事纪律教育、安全保密教育和警示教育。加强对领导人员的监督,认真落实民主生活会、“三重一大”集体决策、重点事项报告等制度,开展廉洁约谈和教育,落实《党风廉政建设责任书》,强化对项目部支部及班子的考核。

### 三、抓好基层组织建设,实施堡垒工程

结合海外业务特点、项目规模大小、建设工期长短及项目所在地党员人数多少,灵活设置党的组织,做到党组织和党的工作全覆盖。在具备条件的项目部单独组建党支部,规模小、党员少的项目部在同一区域内组成联合党支部,对海外相邻国家、党员分散、单个项目部党员人数不足三人的可成立联合片区党支部。同时建立工团组织,形成工作合力。结合

海外工程,深入开展“党旗在项目上飘扬,党徽在岗位上闪光”、“先锋工程”、“堡垒工程”等主题活动,发挥党支部战斗堡垒作用,确保每个项目、子分公司都有党组织的坚强领导。

### 四、抓好党员队伍和人才队伍建设,实施先锋工程

以“两学一做”学习教育为抓手,着力抓好党员学习教育,深入学习习总书记系列重要讲话精神,深入学习党章党规,查找和解决存在的突出问题。采取灵活多样形式开展“三会一课”,党内教育经常化,进一步强化党员政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识。加强先进典型的培养、选树与宣传,建立“党员责任区”和“党员示范岗”,做好在专业技术人才和青年中发展党员工作,定期开展优秀共产党员评选表彰活动,充分发挥广大共产党员的先锋模范作用。坚持把思想政治工作贯穿海外事业发展的全过程,加强对员工爱国爱党爱岗教育,有针对性的开展安全、质量、成本意识和效益意识的教育,全面提升员工素质,造就一支高素质、能战斗、善开拓的国际化人才队伍。

### 五、抓好服务中心工作,实施品牌工程

坚持围绕发展抓党建,抓好党建促发展基本方针,把确保工期、安

全、质量、效益作为全部工作的出发点和落脚点，作为检验海外项目党建工作成效的主要标准。要紧紧抓住海外项目管理的重点、难点，深入开展各项党建主题活动。开展“党员身边无事故”、“项目零事故”等活动，使全员树立强烈的安全防范意识，建立健全防范突发事件、安全事故等应

急机制，保障员工生命安全。结合项目重点工程，开展劳动竞赛、技术攻关、合理化建议等活动，激发全员的劳动热情和创造活力，推进各项生产任务的完成。在急、难、险、重任务面前，注重发挥党员干部的示范带头作用，党员干部要带头冲在前，干在前，在完成急难险重任务上起作用、当尖

兵。要重视融入当地社会，重视加强与当地政府、社区文化交流沟通，力所能及为项目所在地文化教育、医疗卫生、公共设施建设出力，积极履行社会责任。以党内创先争优带动项目创先争优，促进生产经营和项目建设的完成，打造国际一流企业品牌形象。

## 品牌建设成效

通过品牌创建活动，海外项目党建工作取得了较好成效，主要体现在以下五点：

### 一、健全组织，实现“四个同步”

坚持党的建设同步谋划、党的组织及工作机构同步设置、党组织负责人及党务工作人员同步配备、党的工作同步开展。建立健全了海外机构党组织，配齐配强了党组织书记，加强了项目部班子和党员队伍建设，建立健全了海外项目党建工作制度，实现国内国外党组织体系全覆盖。现在海外设立了15个党支部，管理党员140余名，切实做到“支部出国门，党建进项目，先进到基层”。

### 二、服务中心，积极推进海外项目建设发展

深入开展“党旗在项目上飘扬、党徽在岗位上闪光”等主题活动和劳动竞赛活动，开展丰富有效的思想政治和精神文明建设，促进项目部施工生产和管理工作水平的提升。在积极争取和优质建设海外总包项目及电厂、炼油厂、保产项目中，项目党组织和党员干部充分发挥好示范带头作用，关键时刻站出来，以打硬仗、打苦仗和连续作战的作风和形象，在完成急难险重任务上起作用、当尖兵，伊

拉克SCP项目部获得“全国工人先锋号”，印尼、刚果（布）、老挝子公司等党支部等获中材国际“先进基层党组织”等荣誉，近三年公司海外项目中有37个集体和个人获得上级表彰。

### 三、以人为本，构建和谐工地、和谐项目部

注重构建对外友好关系，加强属地化经营力度，加大人才本地化进程，推进国际化业务的持续发展。着力加强海外项目工地文化建设，通过宣传栏、项目微信群、内部网站等广泛宣传各类先进人物和典型事迹，营造比学赶帮超的向上风气。党组织把职工生活、安全、健康放在重要位置，切实加强安全、维稳和疾病防控工作，努力完善工作生活设施，营造良好的生产生活环境，从而实现项目部员工和参建队伍的安心、顺气和聚力。建立沟通和心理疏导机制，做好思想沟通和心理疏导工作。实施“暖心工程”，做到想员工之所想、急员工之所急、给员工之所需，使远在他乡的人们普遍感受到企业的和谐、温馨和关爱。

### 四、防范风险，确保海外项目的安全运行

发挥海外项目党组织核心作用

和思想政治工作优势，在风险防范中保障实效，确保海外项目安全运行。建立健全了海外项目安全管理制度和保障机制，加强项目营地治安管理制度和保障措施，确保项目人员和财产安全。建立了安全生产责任制，加强每周的安全教育和安全施工检查，促进了项目的安全生产。同时建立健全了突发事件应对机制，制定应对突发事件处置预案，如非洲项目开展了预防绑架应急演练等，保障了海外项目的整体安全运行。

### 五、加速了建设国际一流企业的步伐

健全和完善了海外项目部党建思想政治工作机制，确保党组织参与项目重大问题决策，促进工程各项目目标的实现，把党组织的政治核心作用转化为项目的保障力，有力促进了企业国际化战略和海外工程建设项目的优质顺利实施，树立了负责任的中国企业形象，赢得了业主的赞许。公司近三年，新签合同总额约407亿，近30个项目及工程取得接收证书，到2017年，在全球30多个国家承建了100多个项目，是中国企业“走出去”的一张亮丽名片。

改革开放40周年

我们每到一家企业，都会走进展室，了解成长历程和研发成果，精彩内容总会打动每一位参观的人。也会有这样的感受，某一天讲到某个场景、技术、产品，一时又说不上来。那么，有了这个栏目，您就可以随时参观、翻阅。第3站，带您一起了解南方水泥的发展之路！

# 供给侧结构性改革的探路者 ——南方水泥

黄浦江畔、浦东新区，新落成的中国建材大厦在碧空下静静伫立。这里就是南方水泥的所在地。



步入企业大门，走进展室大厅，我们感受到了朝气与活力。这是一家年轻却富有底蕴的企业。

时光回到2007年，时任上海市委书记习近平同志一封饱含期许与祝愿的贺信，不经意间点燃了我国供给侧结构性改革的燎原之火，也铺陈出了南方水泥十年间横空出世席卷水泥行业的画卷。

中国共产党上海市委员会

贺信

欣闻南方水泥有限公司在浦东注册成立，谨向中国建材集团及合作各方致以热烈的祝贺！  
祝愿南方水泥有限公司早日实现战略整合的既定目标，为国有企业的改革发展不断探索新路，为促进区域合作、联动发展作出更大贡献。

习近平  
2007年9月26日

2010年，在认真听取南方水泥发展情况汇报后，时任中央政治局常委、中央书记处书记、国家副主席的习近平同志又语重心长地祝愿：“对南方水泥的快速成长表示祝贺，愿公司取得更大的发展。”

这是一家怎么样的企业，能让总书记挂于心？又是怎么样的使命，支撑着这家企业短短十年走过从无到有、从小到大、从弱到强、从平凡到卓越的征程？小料带您去一探究竟。

## 01 横空出世

看着展室里林林总总的照片，光辉的过往迎面扑来。2007年，直面集中度严重偏低、过剩产能矛盾日益加剧、高度且无序竞争和价值处于严重洼地的水泥行业难题，当时中国建材集团在南方区域没有一两家水泥，却毅然肩负起中央企业的责任与自身发展的使命，组建南方水泥，寻求破局。



资本运营，增发H股，奠定资金基础。



此后，这家企业一路狂奔，快速发展成为一家地跨七省一市，坐拥300家企业、900亿资产，水泥产能1.6亿吨、商混产能2.0亿方，员工总数近3万人，协同效益凸显、经营业绩优良的超大型混合所有制企业。



新闻发布会，阐释经营思想与发展战略。



这张照片，具有里程碑式的意义。2007年9月26日，上海浦东，南方水泥在此扬帆起航。

## 02 联合重组

在这里，你能切身感受到南方水泥联合重组的波澜与壮阔。在中国建材集团战略指引下，南方水泥开启了特殊的扩张模式：顺应行业大势，推动区域性、跨所有制的大规模战略性联合重组。这样的做法既满足了自身做大做强的诉求，又有效化解了传统过剩行业的乱战。彼时，供给侧结构性改革尚未提出，南方水泥却前瞻性地为之探路前行。联合重组，解决的正是供给侧要素配置优化的问题。

### “汪庄会谈”传为一席佳话

2007年，风景秀丽的西湖汪庄暗潮涌动，一场决定水泥行业命运的茶局在中国建材集团和浙江水泥、三狮水泥、尖峰水泥、虎山水泥4大集团间展开。茶盏交错间，中国建材集团董事长宋志平用行业运行的逻辑、包容共赢的理念和“三盘牛肉”打动了4位水泥大佬，而他们的加盟也一举奠定了南方水泥横空出世的基础。



## 三盘牛肉

很有食欲吧？  
此“牛肉”  
非彼“牛肉”哦！



公平  
估价



留给创业者  
30%股份



以职业经理人身份  
加入管理团队

欣赏完美丽的西湖汪庄，你接下来会被我们目标的坚定和行动的迅速所震撼。我们与浙江、湖南、江西等地人民政府签署战略合作协议，快速拉开各大省市的水泥行业重组整合序幕。

### 浙江省



### 湖南省



### 江西省



2012年，南方水泥又充分发挥大规模重组经验和集团化优势，积极延伸产业链，投身商混行业。洁净的厂房与齐整的车辆，无不彰显着南方水泥在潜移默化改变这个行业的固有形象。



经历了无数场商务谈判、无数轮沟通交流，众多不同所有制企业纷纷在文化理念的感召和经营理念的认同中加入进来。大家热切地怀着一个共同的目标：将央企业的政治优势、经济实力、技术实力与民企的市场优势、经营活力有机结合，增强企业的竞争力。  
图为三周年战略研讨会上，大家齐聚一堂，共商发展大计！

在中国建材集团南方水泥联合重组浪潮的引领下，国内水泥行业集中度从2007年的12%跃升至现在的63%，维护了行业的稳定健康发展。

### 03 管理整合

在这里,你可以GET到将300家企业拧成一股绳的窍门。南方水泥践行中国建材集团经营思路和管理理念,打造了独具特色经营管理模式:打破新进入企业各自为战的格局,系统推进组织整合、市场整合和业务整合,持续推进文化和体制机制创新,发挥规模效应和协同效益。管理整合,解决的正是供给侧提升发展质量的问题。



2008年5月15日,南方水泥联合重组报告会上,管理整合序幕正式揭开。



宋志平董事长正为高管们宣贯管理整合思想。

#### 现场交流



#### 引入咨询



#### 推进试点



下面几张图,你可以窥探出南方水泥的“五集中”管理秘籍

#### 市场营销集中



#### 采购集中



#### 技术集中



#### 财务集中



2013年起,南方水泥打造了以“精益生产、精简精干、精细管理”为核心内容的精益管理体系并付诸实践,实现各项指标不断优化、管理水平日益提升。图为精益管理现场会。



随着管理整合工作的系统深入推进，公司涌现出一批“六星企业”。



作为中国建材践行“价本利”新经营理念、开展市场整合的第一块试验田，南方水泥打造核心利润区和推动市场竞合，主导了停窑限产、错峰生产等一系列供给端管控措施，实现了行业价值的理性回归。  
图为中国建材与海螺集团为行业利益共襄大举。

通过十年的整合发展，南方水泥创造了良好的经济效益和社会效益：到2017年底，累计实现营业收入3162亿元、利润总额261亿元；累计股东分红88亿元，股东享有权益218亿元；累计上缴税费、支付利息529亿元。在实现自身发展的同时，也促进了行业发展方式、竞合理念的转变，带动行业价值理性回归。

## 04 优化升级

在这里，你能看到南方水泥优化升级的步伐从未停歇，也会感动于他们追求绿色发展、积极履行社会责任的执着与成就。在中国建材集团绿色发展战略和“三条曲线”转型升级方向的指引下，南方水泥走出了一条优化升级之路——推动技术创新、布局优化、绿色转型和资产经营，不断提高企业竞争力、盈利能力和可持续发展能力。



签订环境保护合作协议。

余热发电设施  
南方水泥所有水泥熟料生产线全部配套余热发电，年可发电43亿度。

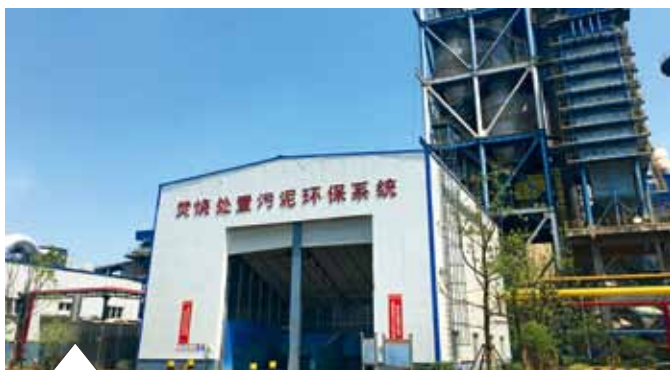


实施20条预热器改造、23台水泥粉磨系统优化，年可节约标煤7.2万吨、节电6300万度以上。  
图为生产线脱硫设施





实施脱硝、脱硫项目，年可减排氮氧化物10.7万吨、减排SOX21.58万吨。



生产线协同处置设施



商品混凝土环保生产线

实施7条水泥协同处置线，年可消纳废弃物60万吨。通过熟料置换、大小窑对接等方式，主动关停高成本旋窑38条，淘汰落后产能2000余万吨，推动行业供需平衡。



国家级绿色矿山



物流中转项目



优化升级项目

配套石灰石矿山储量已达39亿吨，一批商混骨料矿山基地建设正有序推进。按照“集约化、绿色化、智能化、高端化”的原则，各优化升级项目正加紧建设。

高质量、可持续发展，正是供给侧结构性改革的主线，这也是南方水泥在未来要坚定不移走下去的道路。

## 05 荣誉榜

在南方水泥的陈列室里，还排列着这些重量级荣誉



- 2010年12月，南方水泥大规模重组整合经验获“第十七届国家级企业管理创新成果一等奖”。
- 2011年10月，以南方水泥为核心的中国建材水泥业务联合重组案例入选哈佛商学院教学案例。
- 2012年6月，南方水泥党委被中共中央组织部授予“全国创先争优先进基层党组织”称号。
- 2012年12月，南方水泥多项成果获建材企业管理现代化创新成果一等奖。
- 2013年11月，南方水泥被人力资源社会保障部和国资委授予“中央企业先进集体”荣誉称号。

南方水泥一路走来，为我国水泥行业应对化解区域产能过剩和促进区域市场健康化发挥了引领作用，也为国企市场化改革和发展混合所有制经济提供了成功的实践经验，而他混合发展的成长历史，也正是我国供给侧结构性改革的缩影。



# 深耕赞比亚的中国建材人

——记中国建材赞比亚工业园负责人张元慈

张元慈，男，汉族，中共党员，1967年出生，江苏徐州人，教授级高级工程师。中国建材集团所属中材水泥副总经理、中国建材赞比亚工业园负责人、Mpande石灰石有限公司董事长。

赞比亚时间2018年8月27日下午3:00，北京时间晚21:00，由中国国际电视台制作的五集专题片《中非合作新时代》在中央电视台综合频道首播。当熟悉的画面出现在电视屏幕上，当手机里传来国内外朋友们的关心和祝贺时，被大家称为中国建材赞比亚工业园“园长”的张元慈感慨万千！

2015年5月份，在国家“一带一路”倡议下，中材水泥兵分三路“走出去”，全面开始国际化发展战略，在海外市场开疆拓土，谋求新的发展机

遇。也正是那时，张元慈作为赞比亚、莫桑比克、津巴布韦三个项目组的组长，第一次走进非洲，走进赞比亚，正式与这块古老、美丽、神秘、丰饶的土地结缘。

张元慈忘不了，伦古总统“微服私访”时承诺将亲自出席工业园竣工投产仪式，并对工业园助力中赞友谊的期许和寄托；忘不了，王勇国务委员要求园区“充分展现中国质量、中国效率、中国水平和中国正能量”的叮嘱；忘不了，宋志平董事长“要将工业园打造成花园工厂、森林中的工厂”的期望……

弹指一挥间，3年过去了，曾经的梦想变成了现实，曾经的图纸和沙盘变成了一座满目苍翠、热火朝天的现代化的综合建材工业园，领导们的嘱

托都在一一实现——工业园厂矿区总面积超过100平方公里，首期投资逾2亿美元，园区涵盖了年产100万吨新型干法水泥生产线，6000万块烧结砖生产线，20万立方混凝土生产线，70万吨骨料生产线（含28万吨机制砂），成为了集团“6个1”国际化目标中“10个迷你工业园”的现实版。

## 规划先行布局巧

中国建材赞比亚工业园乘着“一带一路”东风，借助集团在建材领域尤其是国际化建材方面投资、建设、运营的优势和经验，立足赞比亚实际，一改以往工程总包、投资单一的老路子，发挥自身优势，以“组合拳”创造出一条独特的“走出去”新模式。如何将这个新模式做得稳、做得快、做得好，实现“又好看又好吃”的目标，从项目开始规划的时候，这就是张元慈和他的团队们思考布局的重点。

新模式往往面临着更多的新问题，从项目调研前期，张元慈就敏锐地认识到：结合赞比亚建材市场情况和未来发展前景，发展综合性建材工业园比单独建设一条水泥生产线要具有更多的现实意义。水泥线投产后，如果市场饱和，可以将原本是产品的水泥，在工业园内的水泥制品加工厂，加工成水泥电线杆、水泥涵管、



赞比亚工业园场景图



张元慈经常说：“因为有了‘一带一路’的伟大倡议，我们才能跨出国门，才有机会在世界的大舞台上展示中国人的智慧、中国人的情怀、中国人的风采，我愿意和大家一道扎根赞比亚、深耕赞比亚，在这个古老美丽的土地上奉献我的生命与价值！”



硅酸钙板等新的产品，这样既能通过自产自销的方式化解产能，又能规避水泥及混凝土的存储期劣势。

除此之外，对原材料“榨干吃尽”也是他在工业园规划中独创的“如来神掌”。比如，工业园丰富的石灰石矿是生产水泥的重要来源，石灰石的覆盖土在经过数次的测试后，可以生产高档烧结砖，于是年产6000万块烧结砖生产线应运而生。另外，坚硬的石头可以剥离加工成不同规格的骨料，是骨料厂最好的原材料，同时为商混站的设立解决了上游材料的供给；骨料生产过程中产生的石粉，不仅能作为水泥生产的原材料使用，同时也可包装售出，发挥碱性的特质，对赞比亚广阔的强酸性土壤进行中和……通过这么几个看似简单的转换，不仅降低了原料成本，关键是从源头上遏制住建材企业对环境的污染，变废为宝，将可持续、绿色发展融入到规划中，落实到园区项目扩展中。

“一带一路”的建设是国际产能合作的纽带和桥梁，中国建材赞比亚工业园可以说是血统纯正的“中国制造”，园区所采用的设备99%为国产。从园区勘探、设计、安装、调试等各个环节，参与的厂家、企业、中介服务机构超过百余家，真正通过工业园的落地，实现国内更多的企业以“借船出



工业园前期施工照片

海”的方式“走出来”，有的企业通过初期与工业园的合作“尝到了甜头”，随着工业园的建设，这些企业纷纷在赞比亚安营扎寨，找到了自己的国际化发展道路。

### 园区建设几多艰

“干事情，没有一帆风顺的，这些年，大家一起吃过的苦、受过的累，都会成为宝贵的财富！”而作为工业园项目的总指挥，张元慈吃过的苦、受过的累是最多的……2015年5月份，作为“60”后的项目总经理张元慈和“70”后项目副总经理马军雷这两个“光杆司令”开始了在赞比亚的“光辉岁月”，无论是白天黑夜，伴随着的是爬矿山、谈征地、拟合同、研究法律法规、熟悉当地的部落传统……

赞比亚属于疟疾高发区域，如果得了疟疾后不能及时救治会有致命风

险。张元慈来赞比亚后的第一次“被疟”就差点出了大事！那是在2015年刚刚来赞比亚不久，张元慈在工地上连续通宵作业，被野外的蚊虫叮咬得满身是疤从而染上了疟疾，刚刚“被疟”时，张元慈自己并没有感受到疟疾的严重性，以为是普通感冒，抵抗了几天后，张元慈持续“打摆子”、体温急剧上升、间歇性晕厥，本就患有糖尿病的他终于被大家逼着去当地医院检查，医生告诫说如果再晚来一天甚至是几个小时，可能就回天无术了。大家都吓出一身冷汗，张元慈自己也是后怕不已，但他依然在打完吊针、吃完药之后继续去工地作业，去参加不同场合和频次的协调会。大家私底下说，这个老总简直是在“玩命”。

用张元慈的原话来说，在赞比亚的每一天都是“考试”，只是分为大考或是小考而已，只不过这些“考试”往

往不会给大家留下复习时间，而且经常是刚刚解决一个棘手的问题，另外一个障碍又横亘眼前。但在张元慈的人生信条中，始终有一句话是他坚信、也是他经常挂在嘴边的“没有解决不了的问题，也没有克服不了的困难！”

对于这么大的一个综合性工业园项目来说，能否顺利解决外供电是园区能否顺利运营的先决条件，而在电力严重不足、电力设备设施严重落后的赞比亚，这是一个被投资者称为“难于上青天”的问题。但张元慈偏偏不信邪，在与ZESCO（赞比亚供电公司）“马拉松”级别的谈判中，张元慈率领团队与对方较量耐力、较量脑力、较量体力，从谈判桌到休息室，从白天到黑夜，从图纸到合同，从法律到技术……张元慈抓住一切宝贵的时间，白天谈判，晚上则对合同每个条款、每个单词都要经过细致推敲，并及时从中材水泥总部请来法律和谈判专家齐上阵，终于在2017年10月下旬达成协议，取得项目建成运营的电力保障通行证！

工作时间5+2，工作节奏白加黑，功夫不负有心人，工业园项目在张元慈和他的团队孜孜不倦的打拼下，各项工作稳步推进：

- 2015/06/01  
石灰石资源开始钻孔普查
- 2015/06/28  
取得《采矿权证书》
- 2015/10/10  
举行园区奠基仪式
- 2016/05/23  
园区场地平整正式开工
- 2016/08/25  
和中材建设签订EPC合同
- 2016/10/15  
窑尾基础开挖
- 2017/03/15

- 预热器钢结构吊装
- 2017/06/07
- 王勇国务委员视察园区建设
- 2017/10/21
- 赞比亚总统伦古视察园区
- 2018/05/28
- 回转窑成功投料运转
- 2018/06/27
- 成品水泥正式对外销售
- 2018/07/27
- 举办园区竣工投产仪式
- .....

### 水乳交融强党建

2017年9月9日，工业园运营主体——中材Mpande公司党支部经中材水泥党委批准正式成立，作为党支部书记的张元慈认真落实集团党委有关海外党建工作的总体要求，花大气力带领支部广大干部员工开展形式多样、生动有效的党建活动，极大地提高党组织的凝聚力和战斗力。

张元慈带领党支部通过开展升国旗、庆国庆的方式，开展爱国主义教育；以“认地界”山地徒步活动，开展爱园区教育；通过开展“五个一”主题活动，丰富党建形式；为员工集体过生日，在端午、中秋等传统佳节组织员工聚餐、联欢等形式多样的庆祝活动，提高员工的归属感。此外，张元慈针对境外党建开展的客观限制，发挥“互联网党建”的创新模式，通过开通党建微信群，利用微信、QQ等即时通讯工具，及时传达集团党建信息及学习资料，并通过知识竞赛、试卷考试等多种形式验证学习效果。

张元慈深知，在党风廉政建设建设中，需要的不仅是企业理念的灌输、制度的约束，更需要自己以身作则、率先垂范。他认真落实八项规定具体要求，严格遵从“三重一大”决策程序，

从自身做起，牢固树立红线意识，时刻敲响警钟，坚决避免以国外情况特殊为由搞特殊化。张元慈要求员工做到的，他肯定能先做到；对于失责行为的处罚，对他自己的处罚比责任人还要重；员工食堂总是能见到他和大家一样排队打饭；生病的员工宿舍总是能见到他嘘寒问暖的身影；业余时间他不再是严厉的领导和是和蔼可亲的兄长，自从来到赞比亚，他的每个春节都是和员工在一起辞旧迎新……在张元慈的带动下，来自五湖四海的不同地域的员工在赞比亚工业园这个大舞台上步调一致、声音一致。

加强和完善党对国有企业的领导，加强和改进国有企业党的建设，使国有企业成为实施“走出去”战略、“一带一路”建设等重大战略的重要力量，这是习近平总书记给国有企业的历史新定位。而以张元慈为首的这一批中国建材赞比亚工业园的建设者们很荣幸地站在历史新起点，担当历史新使命，在海外党建工作中出实招、谋新篇、求实效。2018年，中材Mpande党支部被集团授予“五好党支部”，还有两个一线岗位获得集团“党员示范岗”光荣称号，是受集团表彰最为年轻的荣誉单位之一。

### 敢于担当交朋友

张元慈深深知道，要扎根非洲，就要让当地人民接受中国企业，就要充分履行中国企业的社会责任，积极参与赞比亚的社会公益活动。在集团和中材水泥的支持下，工业园先后投入150万美元捐建了Nachitete医院和学校，向赞比亚艾滋病防控基金会捐赠50万克瓦查，同时为园区周边村民打井修路，为孤儿院捐赠食品及生活用品。

在工业园投入600万美元的鼎力



向赞比亚艾滋病防控基金会捐赠

支持下，一条连接卢萨卡南部工业区  
和工业园、长约9公里的Chifwema路  
于2018年7月3日正式建成通车。这条  
原本泥泞难行的坎坷小道，变成了笔  
直宽阔、被当地人民称为“中赞友谊  
路”的康庄大道！

2018年1月，突袭南部非洲11国的  
霍乱疫情严重。在集团的安排部署下，  
张元慈亲自担任工业园防控工作小组  
组长，在组织做好工业园区日常防控  
工作的同时，还带队购买了防控物资  
送到周边居民手中，为他们讲解防治  
知识。在灾情极为严重的情况下，周边  
村民及园区员工没有出现一例霍乱感  
染患者，取得了抗击霍乱疫情的初步  
胜利，得到周边村民的交口点赞。

3年时间，张元慈和他的团队用  
实际行动，打消了酋长和周边村民的  
顾虑，园区建设给周边村民带来的直  
观变化和生活水平的提高，让他们感  
受到了幸福：“我们现在能吃上鸡肉  
和牛肉，能喝上干净的井水，不再每天  
三顿饭吃西玛（一种玉米面糊），也  
不用喝雨水了！感谢工业园，感谢中  
国兄弟！”这是当地群众的心声，更  
是对工业园的认可和肯定！

## 运营管理谋新篇

2018年7月27日，园区正式由建  
设期向运营期华丽转身，用张元慈自  
己的话来说，我们不能光“花钱”了，  
我们要“挣钱”，要回报股东，回报社  
会！

中国建材赞比亚工业园是赞比  
亚最大的综合性建材产品生产商，张  
元慈坚定贯彻集团“价本利”的销售  
理念，在认真分析赞比亚水泥建设产  
品市场特点、竞争对手的优劣势，发  
挥公司产品质量优势，将重点客户锁  
定在赞比亚庞大的中资客户，他利用  
赞比亚中国商会的各类会议活动、微  
信群、朋友圈积极推销“中国建材”  
这个金字招牌，大力推广商标，通过  
“走出去、请进来”的方式，拜访并邀  
请在赞中资企业，广交朋友，牢牢扩  
大“朋友圈”，积极培塑产品在  
中资企业的声誉。

为了尽快让赞比亚消费者接受这  
个“新面孔”，张元慈进一步加大市  
场宣传力度，积极参与各类相关展会，  
不遗余力地提升企业品牌的影响力和  
扩散力。为了让宣传效果好一些、更  
好一些，张元慈事无巨细亲力亲为，

张元慈也是反复掂量修改。他表示：“  
我们呈现给客户、呈现给社会的不仅  
仅是我们自己的形象，更是在展示中  
国建材的实力！”

为了进一步降本增效，张元慈组  
建了技术专家团队，针对赞比亚电价  
较高等系列问题进行研判，不分昼夜  
地想办法、出妙招。在日夜奋战下，  
园区即将开启5MW余热发电项目，不  
仅能缓解用电成本，同时在项目投入  
使用后，每年能增加约355万美元的  
税后收入，也是践行“一带一路”绿  
色发展的承诺和行动。

## “一带一路”结硕果

虽然目前园区正式运营仅仅2个  
月，但在张元慈和他的团队共同努力  
下，克服了竞争对手多方设置障碍、  
克服了不同标准下水泥产品质量的差  
异性，在赞比亚标准局的严格考核下  
顺利取得销售许可证，中国建材的系  
列产品开始在赞比亚闪亮登场，在广  
播、电视、平面媒体的报道中，逐渐  
被赞比亚人民所熟知和接纳。

张元慈经常说：“因为有了‘一带  
一路’的伟大倡议，我们才能跨出国  
门，才有机会在世界的大舞台上展  
示中国人的智慧、中国人的情怀、中  
国人的风采，我愿意和大家一道扎  
根赞比亚、深耕赞比亚，在这个古老  
美丽的土地上奉献我的生命与价值！”

长风破浪会有时，直挂云帆济沧  
海。我们相信，正是因为有了张元慈  
这样的党员领导干部，以及他一手打  
造的这支和他一样甘于奉献、甘于寂  
寞、甘于吃苦、甘于拼搏的干部队伍，  
中国建材赞比亚工业园才能在3年时  
间内，从一颗种子逐渐成长为一颗参  
天大树，而这颗大树也必将结出丰硕  
的、承载着“一带一路”中赞友谊的  
果实！



## 我们的“慢村”扶贫模式 被新华社报道点赞

党的十九大报告提出，重点攻克深度贫困地区脱贫任务，确保到2020年我国现行标准下农村贫困人口实现脱贫，贫困县全部摘帽，解决区域性整体贫困，做到脱真贫、真脱贫。“让贫困人口和贫困地区同全国一道进入全面小康社会是我们党的庄严承诺。”作为中央企业，中国建材集团积极响应中央坚决打赢脱贫攻坚战动员令，履行经济责任、社会责任、政治责任、国家责任，把扶贫重任扛在肩头。

今天我们走进安徽省石台县，看看中国建材集团定点帮扶的矶滩乡洪墩村的“慢村”扶贫之路，这一扶贫模式最近可是被新华社报道点赞过，一起感受一下吧！

### 安徽池州：大山深处的“慢村”扶贫

在中国的社交媒体上，人们常常感慨“我们走得太快，需要慢下来”。至于如何“慢下来”，没有人能给出标准答案。“在‘慢村’，也许是答案之一。”曾在“慢村”小住的刘庆方说。

“慢村”农庄位于中国东部安徽省池州市石台县矶滩乡洪墩村，是中国建材集团定点帮扶村。被誉为“诗之河”的秋浦河傍村而过，唐代著名诗人李白的《秋浦歌十七首》让这条河广为人知。从县城到这里，有近15公里的山路。

“很多城市里的客人来我家，住农房、吃土菜，还去地里干干活。”62岁的贫困户林双根正在自家地里忙着翻地种萝卜。他说，自己以前做梦也没想过，还有城里人愿意交钱在他家住宿吃饭。

“我听客人说，这叫‘慢生活’，我不大懂，但我们这个庄子就取名叫‘慢村’，估计是一个意思。”林双根把家里空闲的房间腾出来，布置了两间简单的客房，在村里统一管理下经营。

刘庆方第一次听说“慢村”，是

朋友的推荐。“来了之后住下来，要吃菜，自己去菜园里摘，可以自己做饭，也可以委托老乡帮忙，还可以和村民们一起下地干农活。要散步，到处都是风景。”刘庆方说，这种特别舒坦的感觉，已多年未有。

林双根以前在外打工，现在年龄大了，在外很难找到活干。不过，自从他和老伴余月霞在“慢村”开始做起旅游，他的生活改观了不少。“一间客房一天100多块，去年挣了3万多块，人还不累。”林双根说，今年他又腾出来一间房，目前正在装修，准备年前投入使用。

“慢村”原来并不叫这个名字，只是洪墩村的一个村民组。“2011年之前，村民住房在低洼的地方，常常被水淹。政



府给他们争取了生态移民搬迁项目，村民集中搬到了移民点。”洪墩村第一书记李金喜说。

李金喜是中国建材集团南京玻璃纤维研究设计院派驻洪墩村的驻村扶贫干部，尽管来的时间不长，但他说，“慢村”农庄让他见识了不一样的扶贫模式，“我来这里工作，一开始还有点担心，但住下来几天，很快就适应了，非常好。我在南京的很多朋友偶尔也会来这里度假，都非常喜欢‘慢村’。”

走进如今的“慢村”，以前村民们的低矮旧房被一幢幢两层楼房取代。房前屋后栽满了花卉和果树，还有用河卵石铺设的步道。目前在“慢村”农庄一共有30户村民，有9户已经开设了家庭旅馆。

“其他村民通过开展农村体验项目，比如茶叶采摘、耕地种菜、生态垂钓等，让‘慢村’成为外地游客真正亲近自然，让自己慢下来的地方，同时也促进当地农民增收致富。”李金喜说。



# 扎实推进光伏扶贫 让群众得到真正实惠

## 开启光伏援疆之路

2014年11月,中国建材集团党委书记、董事长宋志平赴新疆维吾尔自治区考察,并与新疆党政主要领导同志进行了深入交流,确定在新疆大力发展和投资新型建材、新型房屋和新能源材料“三新”产业的战略布局,并明确将新疆定位为中国建材集团落实“一带一路”国家倡议的重要基地。

为响应国家援疆号召、改善当地民生,中国建材集团在英吉沙捐建了42套新型房屋。与此同时,光伏扶贫项目也在同步展开。集团所属中建材浚鑫在新型房屋屋顶安装了太阳能电池板,每户2千瓦,并积极协调疆南电网并网工作。这样,住户可以享受分布式光伏0.42元/度电补贴带来的实惠,每户年均增加收入2500元。该项目于2015年8月全面赠予移交,自此开启了中国建材集团光伏援疆之路。

2015年8月6日,全国人大常委会副委员长艾力更·依明巴海在凯盛科技总经理彭寿的陪同下,对中国建材援建的英吉沙县英也尔乡坎特艾日克村的安居富民新能源房屋建设项目进行了实地考察,并对项目给予了高度评价。

## 光伏电站助农获阳光收益

2017年11月,集团所属中建材浚鑫公司再次启动援建喀什英吉沙县光伏电站扶贫项目——5户3千瓦的光伏发



电站。该发电站运行后,不仅节省了家用电费日常开支,而且多余的电能卖给电力公司,获得可观的收益。

我们为5户贫困户捐赠了扶贫的一个小电站,每户安装了3千瓦的光伏电站,按照当地的光照,我们预算每年大概能发4000度电,一年的收入应该在3000元以上,这5户能达到脱贫的效果。

——中建材浚鑫新疆分公司总经理沈艺文

斯坦木·玉麦尔是英吉沙县英也尔乡坎特艾日克村的建档立卡贫困户,2017年11月,他享受到了中国建材集团光伏电站扶贫项目。

发出来的电我以每度8毛多钱的价格卖给电力公司,现在已经发了1000多度电,算了一下,今年光卖电就能增收3000多元,感谢党和政府,感谢中国建材集团,我要靠自己的双手努力干活,提高收入早日脱贫,远跟党走。

——村民斯坦木·玉麦尔

## 太阳能路灯“照亮”村民的心

2018年,集团所属中建材浚鑫公司再次援建坎特艾日克村100盏太阳能路灯。经过全面安装调试,5月15日100盏路灯正式启用,自此结束了村里没有路灯的时代。

以前这个路没有灯的时候,晚上出来很不方便,现在装上了路灯,白天和晚上没啥区别,晚上出门再也不用手电筒了,村里的面貌也有了大的变化,现在党给我们很多好的政策,我们要感谢党和政府,感谢中国建材集团。

——村民力提普·艾海提

中国建材集团在喀什地区英吉沙县英也尔乡把实施光伏扶贫项目作为贫困群众增收致富的一项重要工作来抓,先后援建40多套新型房屋、100盏太阳能路灯、5户3千瓦分布式电站,帮助坎特艾日克村45户贫困家庭稳定脱贫,有力推动了乡村美化亮化和脱贫攻坚进程,让贫困群众享受到精准扶贫带来的实惠。



01

## 宋志平出席“世界领袖与企业领袖峰会” 并发表演讲

近日，中国企业改革与发展研究会和全球众企联交流中心联合主办的“世界领袖与企业领袖峰会”在京召开。中国企业改革与发展研究会会长，集团董事长、党委书记宋志平出席会议并作主题演讲。他结合中国建材发展实践，提出中国的技术与设备具有高性价比的优势，中国企业在“一带一路”倡议下，实现本土化到国际化、跨国公司的转变，从过去“中国是世界的工厂”发展为“世界是中国的工厂”。宋志平认为中国在改革开放过程中，企业家发挥了重要作用，对经济发展作出了重要贡献，企业家精神包含创新、坚守和责任，企业家应以家国情怀做好企业。围绕“一带一路”与中国企业发展机遇主题，宋志平还与伯蒂·埃亨及相关企业代表进行对话，分享了中国建材“一带一路”建设的经验。来自政府机构、高等院校、社团组织及不同类型企业代表300余人参加活动。

02

## 全国碳纤维标准化技术委员会成立大会 在南京召开

近日，全国碳纤维标准化技术委员会成立大会在南京玻纤院召开，国家标准化管理委员会副主任殷明汉，集团副董事长李新华，江苏省政府副秘书长张乐夫等出席会议并讲话。成立大会上，李新华强调，长期以来，我国碳纤维及其复合材料领域一直缺少专业的标准化技术委员会，行业也缺少一致认可的统一的标准体系。此次委员会的成立，适应了碳纤维行业整体发展的迫切需求，顺应了国家标准化工作管理的改革要求，集团将在各方面继续给予大力支持。第一届委员会主任委员由南京玻纤院董事长赵谦担任。集团相关企业以及来自政府、高校、社会团体、科研

院所和企业的百余位代表和专家出席了会议。

03

## 集团第一期领导人员 中长期经营管理培训班 顺利开班

近日，集团第一期领导人员中长期经营管理培训班在中国大连高级经理学院如期开班，来自集团总部、各成员企业的领导人员共43人参加培训。本次培训突出问题导向，关注长线学习，搭建五星模型课程框架，综合运用案例教学、模拟教学等多种教学方式，全面提升领导人员综合素质。集团职工董事、工会主席、人力资源部总经理王于猛参加会议并进行开班动员。他指出，培训是集团实现可持续发展的重要基础，是贯彻落实十九大精神、全国组织工作会议精神的重要举措，更是发现人才和后备年轻队伍的重要途径，大家要充分认识到集团加大培训力度的重要性和必要性，快速转换身份、踏实学习，加强交流、深化合作，服从管理、注意安全，争做示范班。为进一步加强集团定点帮扶贫困地区的帮扶力度，本次安排1名安徽省石台县领导人员参加培训。



04

## 中国建材集团党委 巡视组向中国建材总院 党委反馈巡视情况

近日，集团党委巡视组向中国建材总院党委反馈巡视情况。集团党委常委、纪委书记杨杰出席会议并讲话。巡视组组长王禄田向总院党委领导班子反馈巡视情况。总院党委书记王益民代表总院党委作表态发言，院长姚燕主持会议。杨杰通报了中央巡视组及国资委党委巡视组2018年对部分中央企业开展巡视的反馈情况以及中央纪委驻国资委纪检监察组近期查办的典型违纪案例，并就总院巡视整改工作提出明确要求。他强调，总院党委要认真做好巡视“后半篇文章”，把整改工作融入到全局工作统筹谋划，要与企业改革发展结合起来，与提质增效活动结合起来，由点到面、由表及里，逐步建立起管长远、治根本的现代企业管理体系，为推动企业实现又好又快发展，为集团建设世界一流企业作出更大的贡献。集团纪检监察部有关同志，巡视组成员，总院党政班子成员、中层干部、部分职工代表等40余人参加会议。

05

## 赞比亚工业园与 赞比亚江西商会签署 战略合作协议

近日，中国建材赞比亚工业园与赞比亚江西商会战略合作签约仪式在工业园举行。此次签约是积极耕耘在赞中资客户市场的重要成果，为开拓赞比亚市场奠定了坚实基础。

06

## 中国建材工程 新签两项海外合同

近日，中国建材工程分别与奥地利RHIM公司、印度GOLD PLUS公司签署年产10万吨白云石烧结料项目和日熔化550吨浮法玻璃生产线工程总承包合同。

07

## 北京凯盛 总承包乌兹别克斯坦阿汉加兰水泥项目奠基

近日，由俄罗斯欧洲水泥集团投资，北京凯盛总承包的乌兹别克斯坦阿汉加兰日产6200吨熟料水泥生产线奠基仪式正式举行，项目建成后将成为中亚地区规模最大、装备最先进、节能环保的新型干法水泥生产线。

08

## 瑞泰马钢 节能环保高温材料智能化制造基地建成

近日，瑞泰马钢举行“节能环保型高温材料智能化制造基地和钢铁高温材料创新中心”投产仪式。该项目是中国耐火材料行业转型升级、实现高新技术改造的标杆项目。

09

## 中建材(商丘)光电材料产业园 光电玻璃项目开工

近日，中建材(商丘)光电材料产业园光电玻璃项目举行开工仪式，标志着该项目正式进入实质施工建设阶段。

10

## 北新房屋 受邀参加第五届“新博会”

近日，北新房屋应邀参加第五届中国国际新材料产业博览会，加能源5.0房屋模型精彩亮相，吸引大批参观者驻足。

11

## 中材节能泰国工业垃圾项目 举行开工庆典仪式

近日，中材节能泰国工业垃圾项目在泰国举行开工庆典仪式。该项目对业主SCG集团在传统工业领域开创性利用可替代能源技术减少对传统能源依赖具有重要意义。

# 共建美丽乡村

今年10月17日，迎来第五个国家扶贫日，我们开展了一系列扶贫工作，我们的扶贫干部也感慨良多。他们怀揣着最美好的心愿行走在扶贫的第一线，下面是他们眼中的美丽乡村，我们一起欣赏吧~~~

## 云南昭通扶贫手记

宋志平董事长扶贫调研赋诗感怀



在昭阳一中与获奖学生合影

昭阳一中书声朗，  
寸心片片志学奖。  
卡户子女多奇志，  
成人成才成栋梁。



集团赞助修建的洒口黄金小学的人行步梯工程

台阶小路细又长，  
孩子上学喜洋洋。  
黄金村民福气好，  
扶贫无需高大上。



在罗坪村调研

好山好水好风光，  
大江东转在绥江。  
扶贫路上感动多，  
罗坪村里话家常。

## 扶贫干部眼中的美丽乡村



安徽池州杏花村（挂职池州市委常委、副市长傅金光）



宁夏泾源县（挂职县委常委、副县长王焱）



安徽石台县(挂职县委常委、副县长 许洲)



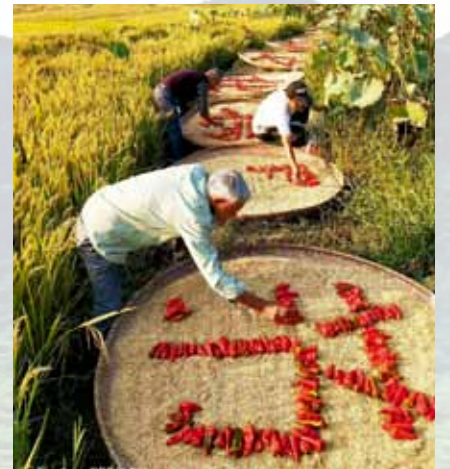
石台县七都镇启田村(村第一书记 旷正中)



泾源县董庄村(村第一书记 纪晨刚)



石台县碧潭村(村第一书记 解鹏洋)



石台县库山村(村第一书记 魏崇明)



泾源县杨岭村(村第一书记 赵健)



石台县仙寓镇利源村(村第一书记 吴伟忠)



石台县丁香镇梓桐村(村第一书记 李虎)



石台县小河镇来田村(村第一书记 李昂)



石台县横渡镇兰关村(村第一书记 张叶)



石台县矶滩乡洪墩村(村第一书记 李金喜)



石台县大演乡新联村(村第一书记 马宏瑞)



石台县仁里镇杏溪村(村第一书记 王波)



中国建材集团定点扶贫县安徽省石台县库山村 库山极光 (胡传红/摄)