

CHINA BUILDING MATERIAL MAGAZINE

# 中国建材通讯

• 中国建材集团有限公司主办 • 2017年第9期(总120期) • 内部资料 免费交流



## “复兴号”扬帆起航

**中国建材股份与中材股份合并致力于打造世界一流建材企业**

郝鹏到中国建材集团调研指导

欢度国庆 迎十九大: 八大新项目 十大新材料

南方水泥有限公司成立十周年



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



# 用智慧和汗水 创造属于我们自己的“神话”

十年前，中国建材抓住行业结构调整的机遇，通过联合重组组建的南方水泥有限公司在上海揭牌成立。随后率先开展了区域整合、市场自律、错峰生产等举措，促使行业集中度和效益大幅提升。当时习近平同志给南方水泥发来贺信，祝愿公司早日实现战略整合的既定目标。十年后，我们可以自豪地说，我们没有辜负习近平同志的期望，我们为国有企业的改革发展不断探索新路，也为促进区域合作、联动发展作出了应有贡献。可以说，南方水泥十年的发展史，就是一个供给侧结构性改革的缩影。

一年前，两材重组大会成功召开，中国建材集团有限公司宣布成立。国资委主任肖亚庆在大会上提出，要确保实现“1+1>2”的效果，努力打造世界一流企业。一年来，我们扎实有效推进重组整合各项工作，快速实现了无缝对接，协同效益日益凸显，2016年重组当年利润同比增长35%、2017年前8个月利润同比大幅增长98%，综合竞争力大幅提升。9月份，经过前期认真研究和全面准备，启动“复兴号”小两材重组，迈出集团重组整合的关键步伐。9月22日，国资委党委书记郝鹏到集团调研，对集团重组整合成绩给予充分肯定，认为我们已经奠定了企业做强做优、向更高目标迈进的基础。

中国建材集团始终瞄准建设世界一流的综合型建材产业集团这一目标，坚持改革发展，不断创新转型，传统建材产业供给侧结构性改革成效显著，新材料业务异军突起、发展迅猛，践行“一带一路”建设确立国际化“六个一”发展目标，呈现出水泥业务、新材料业务、工程服务业务三足鼎立，各项业务全面发展的良好势头。

本期通讯刊登了宋志平董事长解读中央文件的署名文章《市场活力来源于企业家精神》，以及《怎样进行深度工作》；刊登了“复兴号”起航的消息，集团献礼国庆和十九大的八大新项目和十大新材料，南方水泥成立十周年专题。宋志平董事长在接受南方水泥十周年访谈时讲到，世界上从来没有神话，如果有的话，那也是有人抓住了机遇，遵循逻辑和规律，用智慧和汗水创造出来的。站在从大到伟大的新起点上，希望广大干部员工，积极贯彻落实集团确定的战略思路和部署要求，坚定信心，奋勇拼搏，用智慧和汗水创造属于我们自己的“神话”。



# Contents 目录

2017年第9期(总120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 用智慧和汗水创造属于我们自己的“神话”

## 要闻

4 郝鹏到中国建材集团调研指导

5 发挥优势 产业援疆

6 中国建材集团召开在京企业干部大会

7 中国建材集团与中国国新签署战略合作协议

8 中国建材千吨级T800碳纤维新线项目正式投产

9 中国建材年产100吨高性能氮化硅陶瓷生产线开工奠基

## “复兴号”小两材重组

10 中国建材股份与中材股份合并致力于打造世界一流建材企业

## 欢度国庆 迎十九大

12 八大新项目 十大新材料

## 特别报道

15 市场活力来源于企业家精神

宋志平



(请扫描关注)



19 怎样进行深度工作

宋志平

## 党建政工

39 全面从严治党 落实主体责任

推动党委领导核心和政治核心作用有效发挥

甘肃祁连山水泥集团股份有限公司党委

## 专题报道(南方水泥成立十周年)

22 南方水泥召开纪念成立十周年

暨供给侧改革座谈会和大干四季度动员会

23 南方水泥: 供给侧改革的先行者

——专访中国建材集团有限公司董事长、党委书记宋志平

30 一个有梦想的企业故事

——写在南方水泥成立十周年之际

曹江林

## 读书汇智

42 行者无疆——读宋志平新著《笃行致远》

## 工作动态

44 中白工业园开发公司CEO胡政访问中国建材集团  
等19篇

## 研究探索

34 国产防火玻璃“火”了

——中国建材总院攻克复合防火玻璃技术壁垒

## 文苑

47 井冈山是一种信仰

——中国建材青年的井冈记忆

## 海外视点

36 中国建材“扎根”草原新丝路

——蒙欣巴音嘎拉有限责任公司发展纪实

封面: “复兴号”扬帆起航

封二: 中国建材集团重点打造六大业务平台

封底: 贺“复兴号”扬帆起航

照片提供: 李秀兰、叶杨青、纪晨刚、刘超等提供



## 郝鹏 到中国建材集团调研指导

郝鹏强调，党的十九大即将召开，中央企业要全力以赴做好本职工作，把工作业绩做得更加突出、更加优秀，同时要把安全生产和维护稳定工作做得更好，要以优异的成绩和良好的和谐稳定环境迎接党的十九大胜利召开。



9月22日，国务院国资委党委书记郝鹏到中国建材集团调研指导工作，实地考察集团所属北玻有限、中材叶片两家公司。中国建材集团党委书记、董事长宋志平，党委常委、副董事长李新华等陪同调研。

郝鹏重点了解了企业党建、安全稳定、提质增效、改革发展等情况。宋志平汇报了集团重组一年来在经营管理、改革创新、党的建设等工作中取得的成绩。他讲到，两材重组后新集团按照国资委要求，积极有序推进重组整合工作，开展“四大优化、六大整合”，迅速实现了无缝对接，达到了1+1>2的预期目标，2016年重组当年利润同比增长35%、2017年前8个月利润同比大幅增长98%；全面介绍了集团培育十大新材料产业的新进展，并结合实地调研企业重点介绍了新材料优势产业板块以创新引领带动我国非金属材料高效发展的成绩。

郝鹏在听取汇报后对中国建材集团近年来的工作给予充分肯定。他表示，在中国步入经济发展新常态、国内外经济形势复杂的环境下，中国建材集团高度重视战略引领，稳妥实现两材重组整合，加快调整传统产业转型升级，不断提升主业竞争优势，拓展国际化经营，经营业绩大幅提升，奠定了企业做强做优、向更高目标迈进的基础。全国国企党建会议后，中国建材集团认真贯彻落实会议精神，持续推进企业党的建

设，党建工作得到明显加强；努力夯实所属企业基层党组织的基础工作，坚持企业发展到哪里、党的建设就到哪里，风电叶片等新培育产业的党组织得到不断完善，为产业发展和做强做优提供了组织保证。

郝鹏详细了解了集团先进复合材料、风电叶片、高分子膜材料、新型建材等新材料产业，现场参观考察了企业部分重点生产线及科技成果展示室。他指出，集团所属两家公司在科技研发、产业建设以及党建工作开展方面各具特色，工作富有成效。北玻有限依托科研院所优势，以科技创新为引领，不断推动先进复合材料产业持续发展，几十年来为我国复合材料事业发展及国防工业作出重大贡献；中材叶片聚焦风电新能源，顺应我国风电发展形势作出战略布局，积极开拓国内外市场，叶片的生产能力、规模化、专业化水平在国内位居行业前列，并跻身全球风电叶片制造行业前三甲，创造了中国风电叶片行业的辉煌。

郝鹏强调，党的十九大即将召开，中央企业要全力以赴做好本职工作，把工作业绩做得更加突出、更加优秀，同时要把安全生产和维护稳定工作做得更好，要以优异的成绩和良好的和谐稳定环境迎接党的十九大胜利召开。

宋志平表示，集团将认真贯彻落实国资委对央企的有关工作要求，后续发展中认真学习、深刻理解、全面落实，不辜负国资委对集团的支持和期望，努力把集团打造成从“大”到“伟大”的世界一流公司，为中央企业争光。集团有信心带领广大干部职工完成好国家赋予的使命和党中央赋予的职责，确保各项生产经营目标的全面完成，以优异成绩向党的十九大献礼。

国资委副秘书长周渝波及有关厅局负责同志，集团党委副书记孙力实及集团有关部门负责人，中材股份、中材科技及北玻有限、中材叶片有关负责人参加了调研。



## 发挥优势 产业援疆

陈全国表示,中国建材集团高层此次来访新疆,是践行全国援疆会议精神、加大援疆力度的深刻体现,真正在援疆送温暖。他希望中国建材集团继续发挥引领作用,进一步带动新疆地区建材行业的结构调整、转型升级。

9月19日,新疆维吾尔自治区党委书记,兵团党委第一书记、第一政委陈全国会见了集团董事长、党委书记宋志平一行,就进一步加强新疆维吾尔自治区与中国建材集团的合作力度、拓展合作领域以及下一步在新疆区域投资合作事宜进行了沟通交流。集团公司总经理曹江林、自治区党委副书记李鹏新等参加了会谈。

陈全国对中国建材集团多年来给予新疆发展的关心和大力支持表达谢意。他表示,中国建材集团高层此次来访新疆,是践行全国援疆会议精神、加大援疆力度的深刻体现,真正在援疆送温暖。过去中国建材集团积极履行社会责任,在喀什英吉沙等地建设了新型房屋示范村,该安居富民工程得到了社会广泛好评。建材行业尤其是水泥产业在我国基础建设中发挥着重要作用,水泥是个好产业,关键是做好结构调整,要大力发展高标号水泥,希望中国建材集团继续发挥引领作用,进一步带动新疆地区建材行业的结构调整、转型升级。

宋志平表示,中国建材集团在新疆的产业发展离不开新疆维吾尔自治区各级政府的支持。集团在新疆主要业务涉及水泥、混凝土、管道运输、工程服务、轻质建材、新能源、地质勘察等多个领域。下一步,中国建材集团将抓住新疆地区的发展机遇和独特优势,挖掘市场潜力,一方面精耕细作基础建材产业,另一方面大力推动三新产业,更好维护新疆社会稳定和长治久安,为新疆的经济发展、社会繁荣做出应有的贡献。

宋志平还拜访了新疆维吾尔自治区党委副书记、兵团党委书记、政委孙金龙。孙金龙表示,中国建材集团是中国最大、世界领先的综合性建材产业集团,近年来与兵团开展广泛合作并取得积极成效,彰显央企责任担当。希望中国建材集团进一步加大与兵团的合作力度,围绕兵团深化改革、产业发展等方面谋划推进务实合作。宋志平指出,随着兵团事业不断发展特别是



兵团深化改革向前推进,双方合作迎来更多有利条件。中国建材集团将充分发挥自身优势,与兵团展开全方位、多层次、宽领域的合作,积极为兵团改革发展稳定贡献力量。

在新疆期间,宋志平一行还赴天山股份进行了调研。天山股份党委书记、董事长赵新军从公司概况、生产经营、党建工作、年度经营预测和下阶段重点工作等五方面进行了详细汇报,并就新疆地区水泥行业的发展现状、面临的问题做了细致分析。赵新军表示,两材重组后,天山股份全体上下统一思想,认真学习集团先进的文化和优秀的管理经验,未来将全力以赴,力争取得优异的业绩。宋志平对天山股份经营思路、市场开拓、党建工作、维稳防控、效益提升、员工队伍稳定等方面所取得的成绩给予充分肯定,并就公司下一步的工作提出了希望和要求:一是要做好安全稳定工作,为十九大的胜利召开营造良好的环境;二是作为新疆水泥的龙头企业,要从长远考虑疆内水泥市场问题,促进全疆水泥行业的良性发展;三是要做好党建工作,突出党建文化和党建创品牌工作,把企业中党组织的独特政治优势转化为企业的竞争优势。

中国建材集团总会计师徐卫兵,高级专务马建国,董事会秘书、总经理助理光照宇,中材股份总裁彭建新,凯盛科技总经理彭寿等参加了相关活动。



## 中国建材集团 召开在京企业干部大会

宋志平从四个方面对集团工作和发展作了重要部署，一是关于“复兴号”的工作，二是关于目前的经营工作，三是关于国资委部署的重要工作，四是关于党建、廉政和整改工作。



9月8日，中国建材集团召开在京企业干部大会，中国建材集团董事长、党委书记宋志平讲话部署集团下一阶段总体工作，副董事长、党委副书记刘志江主持会议并对贯彻落实会议精神提出具体要求，总经理曹江林通报了“复兴号”小两材重组有关情况并对相关工作作出具体安排。

宋志平从四个方面对集团的工作和发展作了重要部署。关于“复兴号”的工作，“复兴号”是指集团在香港上市的两家H股公司即中国建材股份与中国中材股份合并的工作。宋志平表示，“复兴号”的启动是一件大事，并对干部提出五点要求：一是要统一思想认识，深刻理解“复兴号”的重要意义；二是要宣贯好“复兴号”，把握方向原则和发展趋势；三是要有条不紊地开展“复兴号”重组工作；四是要团结一致，各级干部继续发挥好模范带头作用，执行集团“复兴号”的整体安排；五是“复兴号”重组工作和经营工作要两不误，两手都要抓。

关于目前的经营工作，截至8月底集团完成利润同比增长98%，远远高过央企平均水平；高科技新材料异军突起，锂电池膜和T800级碳纤维投产等为党的十九大再添献礼项目。宋志平指出，要继续按照“稳增长、抓改革、防风险、强党建”12字工作方针，继续坚持早细精实，坚持保价、拓量、降本、压库、调整，认真落实好各项工作。

关于国资委部署的重要工作。一是要继续做好压减工作，争取超额完成；二是到今年年底要全部完成

公司改制；三是尽快解决三供一业和去僵尸企业工作；四是制定去杠杆工作具体方案，并严格执行落实；五是高度重视创新和“走出去”工作，继续快速提升集团归纳的“十大高科技新材料”业务，贯彻落实好集团“六个一”的国际化发展目标。

关于党建、廉政和整改工作，党建工作现在有三件大事：一是把党的领导嵌入到公司治理结构中，二是要融合党建工作和经营工作，三是发挥好党组织的政治优势，把政治优势转变成竞争优势。关于廉政工作，他强调，要遵守八项规定，要令行禁止，查处案件要加大追责的力度；要贯彻“亲清”文化，建立机制，执行好制度，真正做到从不敢腐到不能腐再到不想腐。关于整改工作，他提出要把审计整改、巡视整改和监事会工作结合起来，全力做好巡视的督查工作，坚决不走过场，真正促进企业的经营管理工作不断提升。

曹江林在会议中对前一阶段的经营管理工作作了总结，并对下一步的工作作了具体部署。他指出，前一阶段的工作主要是围绕“复兴号”和稳增长进行。集团一直在抓保价、拓量、降本工作，取得了优异的经营业绩。“复兴号”前期完成了内部、政府部门、非公众股东、相关机构等方面的沟通工作，确定了换购系数为0.85。关于下一阶段的工作安排，曹江林提出，各级企业要全面落实集团公司的部署安排和宋志平董事长的讲话要求，全力以赴做好生产经营工作，做好“复兴号”的各项工作。

刘志江在会议总结中对学习贯彻会议精神和落实集团工作提出了具体要求。他强调，要认真领会宋志平董事长的讲话，落实曹江林总经理的工作安排，真正抓好传达落实工作。同时要提高四个意识，抓好充分发挥党组织两个作用的工作，要突出重点工作，统筹协调好今年全面的工作，为十九大的胜利召开献礼！

集团领导班子成员、总部职能部门负责人、在京所属企业负责人参加了会议。





## 中国建材集团与中国国新 签署战略合作协议

该目标志着中国建材集团的锂电池隔膜研发、生产能力已居于世界领先地位。宋志平出席仪式并到滕州中联调研指导工作。



9月7日，中国建材集团有限公司与中国国新控股有限责任公司在北京签署《战略合作协议》。中国建材集团董事长、党委书记宋志平，中国国新董事长、党委书记刘东生出席签约仪式。中国建材集团总经理曹江林和中国国新总经理莫德旺分别代表双方签署协议。根据协议，双方将建立战略合作关系，充分发挥各自优势，加强在相关领域业务合作，促进国有资产保值增值，实现互利双赢、共同发展。

签约仪式前，双方进行了座谈。宋志平介绍了两材重组后新集团的发展情况，在水泥、商品混凝土、石膏板、玻璃纤维、风电叶片、国际水泥工程服务等领域的市场优势地位，在发展新型建材、新型房屋、新能源材料“三新产业”以及企业创新转型中取得的成绩，还介绍了中国建材集团开展的“四大优化”“六大整合”、国际化“六个一”目标等情况。他希望双方加强在中国建材集团所属上市公司业务整合、新材料

产业投资、“一带一路”走出去等方面的合作，共同创造良好的社会效益和经济效益。

刘东生对中国建材集团在企业兼并重组、改革发展中所取得的成就表示钦佩。他介绍了中国国新作为国有资本运营公司试点企业的定位、使命，在推动国有资本高效配置、助力中央企业改革发展等方面的思路和举措。他表示，双方具有极强互补协同效应和广阔合作空间，希望在有关业务领域深化合作，实现共赢发展。

集团总会计师徐卫兵、董事会秘书兼总经理助理光照宇、财务部总经理曲新、投资发展部总经理魏如山，中国建材股份副总裁、董事会秘书常张利，中材股份副总裁、董事会秘书顾超；中国国新副总经理孔繁新以及财务部、综合业务部、金融事业部、国新资本投资有限公司、国新风险投资管理（深圳）有限公司等负责同志参加了签约仪式。



## 中国建材千吨级 T800碳纤维新线项目正式投产

该线是目前国内技术水平最为领先、单线生产效率最高、自动化程度最高、绿色环保指标最好、投资成本最低的千吨级T800碳纤维生产线，标志着中国建材在世界碳纤维领域迈出战略性的关键一步。



9月29日上午，中国建材集团所属中复神鹰在江苏连云港举行千吨级SYT55(T800)碳纤维新线项目投产仪式，标志着中国建材在世界碳纤维领域迈出战略性的关键一步。中国建材集团董事长、党委书记宋志平，连云港市委书记杨省世分别致辞讲话，并与集团副董事长姚燕、中国复材董事长张定金、中复神鹰董事长张国良等共同推杆宣布新线投产。张国良回顾了中复神鹰披荆斩棘走过的碳纤维技术研发与产业化建设的历程，介绍了生产线项目建设情况；中复神鹰总经理刘芳主持启动仪式大会。

宋志平在致辞中对长期奋斗在一线的中复神鹰干部员工表示热烈祝贺，向大力支持中复神鹰发展的连云港市委市政府、行业协会和股东各方表示衷心感谢！他讲到，中国建材集团重组成立一年来，坚持创新发展，围绕“三条曲线”，打造“六大平台”，推动“四化”转型，实现了1+1>2的预期目标，取得了令人鼓舞的经营业绩，得到了中央领导、国资委和社会各界的普遍赞誉。他表示，此次新线投产是在党中央、国务院殷切关心和期望下，企业在党的十九大召开前夕交出的一份最好的答卷。碳纤维作为新材料的支柱产业，基于国家安全战略和节能减排的历史使命，同时也作为集团十大新材料领域的重要部分，与水泥等传统建材和工程装备产业齐头

并进，支持中国建材未来的发展。他希望中复神鹰继续以拼搏进取的精神，抓住未来新材料的黄金十年机会，积极参与国际竞争，通过专业化、规模化、集约化的发展，打造成为具有国际影响力的新材料领军企业。

中复神鹰T800级碳纤维新线产能1000吨，2017年2月22日开工建设，8月28日建成并进行试开车。该线是目前国内技术水平最为领先、单线生产效率最高、自动化程度最高、绿色环保指标最好、投资成本最低的千吨级T800碳纤维生产线。试生产期间的产品碳丝性能指标超过国外同类产品水平；在产品应用市场方面，立足于更高层次，已经具备为我国国防军工领域进行稳定、持续供货的能力。不仅将很好地满足国内关键领域的急需，同时对中国碳纤维行业的进步也将起到积极的推动作用。

仪式结束后，宋志平董事长听取了中复神鹰、中复连众、中复碳芯、中材江苏太阳能新材料公司的工作汇报，并提出了抢抓机遇、迈向高端、加强党建等要求。

中国建材报社社长杨军，中国建材杂志社社长秦春雨，集团科技管理部总经理鄧晓，连云港市级相关部委、主要金融机构、科研院所、集团科技管理部、中国复材、连云港鹰游集团、中材江苏太阳能新材料公司领导，主要原材料供应商、碳纤维下游用户等代表，以及中复神鹰中高层及员工代表共计200余人参加投产仪式。



## 中国建材年产100吨高性能氮化硅陶瓷 生产线开工奠基

该项目是集团具有完全自主知识产权的自主研发成果，在国内首次实现热等静压技术制备高端氮化硅材料的工程化生产，主要产品在高端装备、电动汽车、航天航空等领域应用前景巨大。



9月15日，中国建材集团所属中材高新材料股份有限公司自主研发转化、具有完全知识产权、在国内具有领先水平的“年产100吨高性能氮化硅陶瓷生产线”于山东省淄博市开工奠基。中国建材集团董事长、党委书记宋志平出席奠基仪式并讲话，副董事长李新华出席仪式。仪式由中材高新党委书记阎法强主持。

氮化硅陶瓷是一种新型的先进陶瓷材料，与其他材料相比具有优异的性能，其硬度仅次于金刚石，其重量仅为钢的三分之一，同时具有耐高温、抗腐蚀、透波等特殊性能，被誉为综合性能最好的结构陶瓷。近几年，中材高新通过不断研发攻关，在国内首次实现热等静压技术制备高端氮化硅材料的工程化生产，热等静压陶瓷轴承球性能达到国际水平。

宋志平在讲话中指出，中国建材集团坚持创新驱动、绿色发展、国际合作三大战略，围绕“三条曲线”，打造“六大平台”，推动“四化”转型，不仅实现了1+1>2的预期目标，更取得了令人鼓舞的经营业绩。中材高新氮化硅陶瓷项目是集团具有完全自主知识产权的自主研发成果，主要产品在高端装备、电动汽车、航天航空等领域应用前景巨大。希望中材高新将这一新材料产业打造成为最具有行业影响力的龙头产业，让中国的高端装备早日装上自己生产

的陶瓷轴承，让中国的电动汽车早日用上自己生产的高导热氮化硅基片，让氮化硅陶瓷在我国军工建设中发挥更大的作用，让氮化硅陶瓷这颗“明珠”更加璀璨耀眼。

该项目位于淄博市高新区中材高新科技园内，投产后主要生产氮化硅陶瓷轴承球、电动汽车用氮化硅基片、太阳能多晶硅还原炉用氮化硅绝缘复合组件，主要应用于高端装备、电动汽车、航天航空、风力发电、光伏太阳能、精密铸造等领域。这种氮化硅陶瓷材料也是军工配套的关键材料，在航天航空轴承、新一代陶瓷透波材料、大功率陶瓷基片等具有不可替代的地位，项目建成后也将成为军民融合发展平台，为我国新兴产业和国防建设做出积极贡献。

中国建材集团董事会秘书兼总经理助理光照宇、科技管理部主任邵晓及相关部门负责人；淄博市委常委、常务副市长杨洪涛，市经信委主任王克海，高新区管委会常务副主任魏玉蛟；中材高新董事长刘燕，党委书记、副董事长阎法强，总裁张伟儒，副总裁、工陶院院长李勇；中国建材报社总编辑孟宪江，中国建材杂志社副总编辑韩翠赢；中材高新、工陶院班子成员以及媒体记者等共计200余人参加了奠基仪式。

# 中国建材股份与中材股份合并 致力于打造世界一流建材企业

- 9月8日，中国建材股份和中材股份签订合并协议并发布联合公告，两公司将以换股方式实施合并。
- 9月11日，中国建材股份和中材股份在香港召开联合发布会，向新闻媒体和投资者全面报告本次合并情况。



中国建材集团董事长、中国建材股份董事局主席宋志平率两公司管理团队在香港召开联合发布会，向新闻媒体和投资者全面报告本次合并情况。中国建材集团副董事长、中材股份董事长刘志江主持发布会，中国建材集团总经理、中国建材股份总裁曹江林，中材股份总裁彭建新及中国建材股份、中材股份其他管理层成员参加会议。

## 迈出上市公司整合的实质性步伐

两公司合并是去年原中建材与原中材重组后旗下旗舰上市公司整合迈出的实质性步伐，将极大提升两公司

的协同效应。合并后公司水泥总产能将达5.3亿吨，将成为全球最大水泥生产商；商品混凝土产能将达4.25亿立

方米，位居世界第一位；在新材料领域拥有多个世界级“隐形冠军”：玻璃纤维、风电叶片、石膏板产能均位列全

球第一；连续8年蝉联全球最大水泥工程承包商地位。

2016年8月，原中建材和原中材获批合并，创造了我国建材行业规模最大、资产最雄厚、人才最集中的超大型集团，标志着全行业供给侧结构性改革迈入新的阶段。合并后集团的战略愿景是成为世界一流的综合型建材产业集团，战略定位是行业整合的领军者、产业升级的创新者、国际产能合作的开拓者，并努力成为国家级战略性行业发展平台。集团旗下共有15家A股和H股上市公司，集团实施合并后的一年时间里，新集团对业务进行了全面梳理并逐步开展了一些业务整合。为进一步深入推进业务运营层面的有效整合和协同效应的释放，在对多种股权重组方案进行分析论证之后，确定了将两家旗舰H股上市公司中国建材股份和中材股份通过吸收合并的方式整合成一家统一的H股控股公司的方案。

### 顺应了建材行业发展趋势

中国建材股份和中材股份的合并，顺应了建材行业特别是水泥行业的发展趋势。全球范围内，行业整合是大势所趋。近年来，中国步入经济发展新常态，水泥等建材行业的部分区域供需关系面临一定挑战。伴随着中国经济稳增长、供给侧结构性改革、“一带一路”倡议推进和国际产能合作等时代主题，我国建材行业迎来了新的发展机遇。根据水泥工业“十三五”发展规划，到2020年将关闭4亿吨熟料产能，前十位企业的市场占有率从2015年的54%提升至大于80%。2015年以来，在中国供给侧结构性改革、水泥行业的系列调控政策

以及行业自律的推动下，去产能、去产量成效明显，水泥价格日益趋稳。

中国建材集团以及所属中国建材股份、中材股份两家上市公司在过去的一年都取得了良好的业绩。为更好应对挑战并充分把握发展机遇，中国建材股份和中材股份将在建材行业转型升级的过程中抢占先机，通过本次合并推动运营改善和协同效应释放，在产业布局、业务规模、市场营销、运营管控、技术创新等各方面拥有全面、综合的竞争优势，实现两家公司的强强联合、优势互补，打造世界一流的综合型材料产业集团并创造出建材领域全球领先的上市公司，巩固行业领先地位，增强国际市场竞争能力，为股东创造更大的价值。

### 合并后发展前景远大

中国建材股份和中材股份两家上市公司在业务板块上有所重叠，均有水泥业务板块、新材料业务板块和工程业务板块。两公司的合并兑现了集团合并时提出的逐步解决同业竞争的承诺，在解决同业竞争上迈出了重要步伐。

合并后公司将推动多个方面的整合，创造协同效应。一是集中管理，制定统一的经营方针，统筹旗下业务的经营布局、增强主业竞争优势；二是通过更强的行业话语权，积极参与行业标准、政策的制定，推动改革；三是通过机构精简节约经营管理费用；四是通过集中采购、先进技术的推广降低生产成本；五是整合海外资源，加强全球市场合作；六是提高资本市场的流动性，改善双方融资结构，打造资本市场的协同效应。

合并后公司将利用进一步提升的市场地位来参与行业格局的重塑，包括积极推动行业政策和标准的制定，加强大型企业之间的市场竞合等，从根本上改善全行业供需关系，推动价格稳定和盈利水平提升。公司内部，将从管理整合、市场协同、集中采购、精简优化、资本结构优化等多个维度出发，改善管理运营，进一步提高效率，促进协同效应的释放。

### 合并具体方案

本次合并由中国建材股份以换股方式与中材股份实施，每1股中材股份的股票可以换取0.85股中国建材股份的股票。合并完成后，中材股份的全部资产、负债、业务、人员、合同、资质及其他一切权利和义务将由中国建材股份承接与承继。本次合并已分别取得中国建材股份与中材股份董事会批准，将在两家上市公司各自股东会审议通过，并获得境内外相关监管机构的审批核准后予以实施。本次合并由中金公司和摩根士丹利担任中国建材股份的联席财务顾问。

### 对“复兴号”充满信心

来自摩根、中金、花旗、华泰证券等国际知名投行、机构投资者、分析师和香港媒体记者参加了发布会，与管理层就行业趋势、合并后公司运营策略及未来发展规划等方面问题进行了深入交流。参会人员充分肯定了本次合并方案对公司巩固市场地位、释放协同效应、内部管理整合、推动行业健康发展等方面的积极作用，表示对未来行业前景和合并后公司的后续发展充满期待与信心。

# 欢度国庆 迎十九大

## 八大新项目 十大新材料

- 10月1日，举国同庆新中国成立68周年华诞；10月18日，党的十九大即将召开。
- 中国建材集团砥砺奋进，创新发展。我们不仅在水泥等传统产业领域持续优化升级，为推进供给侧结构性改革做出了突出贡献；在新材料领域异军突起，诸多项目取得重大进展，持续提升企业效益和发展质量；还积极参与“一带一路”建设，成功打造建材行业国家新名片。可以说，我们形成了一个水泥业务、新材料业务、工程服务业务三足鼎立的崭新央企形象。
- 水泥业务和工程服务业务是大家熟知的。在祖国迎来68周岁生日之际，我们将献礼国庆、十九大的八大新项目和大力培育发展的十大新材料整理分享给大家。

### 八大新项目

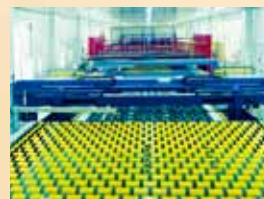
#### 1. 高性能氮化硅陶瓷项目

9月15日，年产100吨高性能氮化硅陶瓷生产线在山东淄博开工，主要产品在高端装备、电动汽车、航天航空等领域应用前景巨大。（中材高新）



#### 5. 超薄电子玻璃项目

近日利用完全自主核心技术生产世界上最薄的0.15毫米超薄浮法电子玻璃。（凯盛科技）



#### 2. 锂电池隔膜项目

8月30日，年产2.4亿平米锂电池隔膜建设项目首条生产线举行试生产推介会，作为锂电池中技术壁垒最高的材料，成功打破国外垄断。（中材锂膜）



#### 6. 高端碳纤维项目

9月29日，T800级碳纤维下线，标志着国产碳纤维真正从中低端迈向高端。（中复神鹰）



#### 3. 高碳石墨提纯项目

8月9日，高碳石墨提纯项目主体工程开工建设，标志着我们真正迈出了由矿产资源开发向精深加工全产业链发展的关键一步。（南方石墨）



#### 7. 年产20万吨海外玻纤生产基地项目

9月15日，巨石埃及公司三期4万吨池窑拉丝生产线成功点火，全面建成首个20万吨海外玻纤生产基地，填补了埃及乃至非洲玻璃纤维产业的空白。（中国巨石）



#### 4. 光伏玻璃项目

近日1.5GW铜铟镓硒薄膜太阳能电池项目一期工程开工奠基，成功下线世界第一块大面积碲化镉薄膜弱光电玻璃，进一步夯实领先地位。（凯盛科技）



#### 8. 风电叶片项目

作为风电叶片全球最大的制造商，近日我们的风电叶片项目结出硕果，在山东滕州交付首套智能风电叶片模具，自主研发的LZ68-4.0海上风电叶片在连云港工厂成功下线。（北玻有限、中复连众）



## 十大新材料

创新是企业的核心能力，企业的创新能力强不强决定了企业的未来。  
中国建材大力培育发展十大新材料，这些业务在技术领域已居于世界领先水平，  
石膏板、玻璃纤维、风电叶片等业务规模已居世界第一。

### 1. 新型建材

主要指绿色石膏板、节能玻璃等绿色建筑外围护结构材料。



### 2. 高性能纤维

主要指E7、E8系列高性能玻纤和HS6高强特种玻纤，T700/800高性能碳纤维及M30级高强中模碳纤维。



### 3. 耐火材料

主要有低导热复合莫来石砖、镁铁尖晶石砖、AZS砖、镁锆砖以及绝热耐火材料。



### 4. 光电玻璃

主要指超薄电子玻璃、TFT-LCD玻璃基板、光伏玻璃以及CIGS薄膜太阳能电池、碲化镉薄膜太阳能电池。



### 5. 特种功能玻璃

主要指石英玻璃、航空玻璃、红外玻璃、防火玻璃、光纤面板。



### 6. 先进复合材料

主要指风电叶片、碳芯电缆、先进复合材料结构件等。



### 7. 高分子膜材料:

主要指锂电池隔膜材料、功能性有机膜材料、环保过滤材料等。



### 8. 石墨基碳材料

主要指高纯石墨及石墨烯材料。



### 9. 人工晶体材料

主要指非线性光学晶体、红外光学材料、闪烁晶体。



### 10. 高端工业陶瓷

主要指碳化硅陶瓷、氮化硅陶瓷、高压电瓷、氧化铝陶瓷等。





---

### 文件解读

---

《中共中央国务院关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》25日正式公布。这是中央首次以专门文件明确企业家精神的地位和价值。企业家精神，具体有什么样的内涵？站在新时期国家战略的高度，为什么要提倡“企业家精神”？这份重要的文件，对激发与保护企业家精神具有怎样的重大意义？文件首次提出的“国有企业家”概念，如何践行企业家精神？《意见》的出台引发社会各界的热烈反响，中国建材集团董事长宋志平对文件进行了解读。

---



# 市场活力 来源于企业家精神

中国建材集团有限公司董事长、党委书记 宋志平

中共中央、国务院发布《关于营造企业家健康成长环境 弘扬企业家精神 更好发挥企业家作用的意见》(简称《意见》),从改革发展全局的高度提出“三个营造”“三个弘扬”“三个加强”,为引领经济新常态、深化供给侧结构性改革注入强大动力。近年来习近平总书记提出一系列治国理政新理念新思路新战略,统筹推进“五位一体”总体布局和“四个全面”战略布局,开创了改革发展的新局面。当前国内经济稳中向好,新的动力正在形

成,习近平总书记指出“全面深化改革就是要激发市场蕴藏的活力,市场活力来自于人,特别来自于企业家,来自于企业家精神。”《意见》出台恰逢其时,激发了企业家创新创业的积极性,坚定了企业家做强做优企业的信心,增强了企业家对中国经济健康发展的心理预期,对于全面提升中国企业核心竞争力、增强市场经济活力、加快经济结构调整、顺利实施“一带一路”倡议、实现经济社会平稳健康可持续发展具有重要意义。

## 一、肯定了企业家作用,振奋了企业家精神

### 肯定企业家是经济活动的重要主体

《意见》明确了企业家的地位和作用,指出改革开放以来企业家为积累社会财富、创造就业岗位、促进经济社会发展、增强综合国力做出重大贡献。这一重要论断对深化改革发展具有深远意义。“企业家”这个词是舶来品,法国人最早把流通过程中使货物增值的商人称为企业家,后来英国人又提升为使资源创造价值的企业主。自从经济学家熊彼特提出创新是经济发展的源动力,企业家是创新的组织者以来,人们对企业家的认识不断加深。管理学家德鲁克认为,企业家就是具有

创新精神的人。企业家是稀缺要素,是企业的领导者,是市场经济中最活跃的因子。企业家通过创新活动优化资源配置,改变生产函数,塑造市场,承担风险,颠覆竞争模式,为社会创造新价值。《意见》是国家首次专门就企业家发布政策,为弘扬企业家精神、充分发挥企业家作用开辟了广阔空间。

### 明确提出“国有企业家”的概念

企业家不分所有制,勇于创新、创造价值的人就是企业家。在国有企业中为国家创新创业的人就是国有企业家。国有企业家是中国经济崛起的中坚力量。改革开放进程中,国有企业家突破资

**三营造**

- 营造依法保护企业家合法权益的法治环境
- 营造促进企业家公平竞争诚信经营的市场环境
- 营造尊重和激励企业家干事创业的社会氛围

**三弘扬**

- 弘扬企业家爱国敬业遵纪守法艰苦奋斗的精神
- 弘扬企业家创新发展专注品质追求卓越的精神
- 弘扬企业家履行责任敢于担当服务社会的精神

**三加强**

- 加强对企业家优质高效务实服务
- 加强优秀企业家培育
- 加强党对企业家队伍建设的领导

《意见》提出“三营造”“三弘扬”“三加强”，营造企业家健康成长环境，弘扬优秀企业家精神，更好发挥企业家作用。

本、市场、技术、人才等重重困难，积极投入市场化改革，创造了享誉全球的中国制造。2017年《财富》公布世界500强企业名单，中国115家上榜企业中有48家中央企业、18家地方国有企业，包括中国建材集团在内的国有企业排名大幅提升。《意见》八次提及国有企业家，给国有企业市场化改革吃了一颗定心丸。这既是对国有企业市场主体身份的再确认，也是对国有企业干部角色转变的新要求，更是不断深化国有企业改革的重要信号，它意味着加强国有企业家的市场化管理、市场化的报酬和业绩标准、市场化的流动机制等一系列改革有了依据。同时也意味着国有企业家要加倍努力，转变角色，创造更大价值，更好地承担政治责任、经济责任、社会责任，努力成为企业家中的模范。

### 大力弘扬企业家精神

《意见》提出“三个弘扬”，列举了爱国敬业、遵纪守法、艰苦奋斗，创新发展、专注品质、追求卓越，履行责任、敢于担当、服务社会等精神，展现了现代企业家精神的丰富内涵。当代中国企业家的精神，核心是家国情怀和创新坚守的精神。近代以来中国涌现出许多杰出的企业家，从清末的洋务运

动到民国的实业救国，从新中国工业体系的建立到改革开放后多种经济成分的共同发展，始终围绕实业报国、振兴中华这个核心不懈奋斗，取得了辉煌的成绩。当代中国企业家正在继承这个精神，敢为天下先、爱拼才会赢，新一代中国企业家群体性崛起受到全球关注。一些人正带领中国制造脱胎换骨向世界一流转变，一些人日益成为全球互联网和新经济的领跑者，还有人引领着金融、咨询、物流、文化等服务业快速崛起。在中国企业家精神引领下，中国正在加速打造自己的世界品牌，引领全球技术和商业模式创新，在包括材料工业在内的许多领域，挺立在世界最前列。从另一方面来看，创新离不开坚守，只有“工匠精神”才能造就百年老店。优秀的企业家一定是专注坚守的痴迷者。中国建材集团的纸面石膏板和玻璃纤维也是坚守40年终于发展成为质量规模全球领先、世界一流。今天的企业家不仅要做好企业，还要做关心社会、给予社会最大回馈的人。2016年中国建材集团社会贡献值近600亿元，凸显了实体经济对社会的巨大贡献。完善、传承、弘扬爱国敬业、创新坚守的企业家精神，对于荡涤社会上的浮躁功利之气，促进中国经济社会稳定可持续发展具有重要意义。

## 二、着力营造创新环境，激发企业家创新活力

从适应把握引领经济新常态、推进供给侧结构性改革的高度，《意见》提出“三个营造”，营造依法保护企业家合法权益的法制环境、促进企业家公平竞争诚信经营的市场环境、尊重和激励企业家干事创业的社会氛围。从法制基础、市场秩序、社会舆论角度提出了一系列针对性和可行性很强的方针政策，为企业家解除束缚，保障企业家权益，打消企业家顾虑，实实在在为企业家着想，让企业家能够专注创新。

### 依法加强对企业家的保护

《意见》从法制层面解决困扰企业家的三大难题，提出依法保护企业家产权和创新权益，保护企业家自主经营权。前者为企业家创造财富和创新活动解除后顾之忧，后者减少对企业的行政干预，让企业家安身、安心、安业，必将对市场产生巨大的心理预期。法制是大气候，让企业家感受到关怀，就会迎来中国经济的春天。美国上世纪60年代到80年代以创新经济代替管制型经济，成功跨越了大衰退，对今天有深刻启示。就国有企业而言，随着企业决策、选人用人等自主经营权进一步落实，国有企业家也将能够轻装上阵，更好地参与国际竞争。

### 公平竞争是市场经济的基本法则

政府要确保各种所有制和各类企业都有公平竞争的环境，使企业焕发市场活力。《意见》要求落实公平竞争审查制度，建立竞争政策基础性地位。从大力实施产业政策到确立竞争政策的基础性地位，这是又一项重大政策转变。这表明中国产业体系和市场体系日臻成熟。政府正从造市者、参与者转向监管者。《意见》在要求政府简化、规范、公平的监管的同时，提出通过征信等手段，

强化企业诚信经营和市场自律。政府要转型成为服务型政府、监管型政府，企业家也要摒弃“等、靠、要”，学会到深海里去游泳。大企业尤其要成为市场秩序的维护者和行业自律的示范者，带动中小企业一起到国际市场上去竞争。

### 干事创业需要良好氛围

《意见》从构建“亲”“清”的政商关系，树立正向激励导向，营造良好氛围等角度，激励企业家传递正能量。《意见》提出引导更多民营企业成为“亲”“清”新型政商关系的模范，国有企业家成为奉公守法守纪、清正廉洁自律的模范。《意见》还特别指出，宽容企业家合法经营中出现的失误失败，国有企业家改革创新中的失误。容错的关键在“容”字，要信任和理解企业家，包容和宽容企业家的失误，倾听企业家的呼声，帮助企业克服困难，给企业家正向激励，让企业家越挫越勇、积累敢打能胜的经验。好的政商关系，好的创新氛围，有了好的政策引导，下一步就要靠政府、企业和社会共同努力来营造。



容错的关键在“容”字，要信任和理解企业家，包容和宽容企业家的失误，倾听企业家的呼声，帮助企业克服困难，给企业家正向激励，让企业家越挫越勇、积累敢打能胜的经验。



### 三、改善企业家服务培养，加强企业家队伍建设

当前要完成经济社会结构调整的艰巨任务，需要形成浩浩荡荡的企业家队伍。《意见》提出“三个加强”，从加强党的领导、转变政府职能、更好地发挥政府作用等角度，回答了如何加强对企业家高效务实服务和加强企业家队伍建设的问题。

#### 加强对企业家的优质高效务实服务

政策扶持上，支持企业家新锐稳定成长，加大对中期发展企业家的服务力度，鼓励成功企业家做强做优做大企业、参与国际竞争。政府部门要树立为企业家服务的意识，减少繁琐的审批程序，在改革中敢作为、多作为，更好地发挥作用。政策



**《意见》提出要与国家战略同步，培养一批具有全球战略眼光、市场开拓精神、管理创新能力和社会责任感的优秀企业家；着重强调对国有企业家的要求，国有企业加强党建工作，关键是建好一支对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴起有为、清正廉洁的国有企业家队伍，担起党交付的历史重托，起到示范带动作用。**



制定上，要完善企业家参与决策，改善政策信息公开服务。要加大对创新企业的资金扶持力度，目前德国企业通过银行可获得占企业创新投入50%的政府补贴，值得借鉴。

#### 加强党的领导，培育优秀企业家

企业家是国家的战略资源，要自觉成为党在经济领域的排头兵。《意见》提出要与国家战略同步，培养一批具有全球战略眼光、市场开拓精神、管理创新能力和社会责任感的优秀企业家；着重强调对国有企业家的要求，国有企业加强党建工作，关键是建好一支对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴起有为、清正廉洁的国有企业家队伍，担起党交付的历史重托，起到示范带动作用；专门提到各所有制企业的党员企业家都要发挥先锋带头作用，要牢固树立政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识，把爱党、忧党、兴党、护党落实到经营管理各项工作中去，立足实际，创造性地开展工作。优秀企业家团队，忠诚可靠、能力高强、素质过硬、知识互补、结构合理，没有十年半载很难组织起来，要爱护信任，着力培养。中国建材集团是通过联合重组快速发展起来的混合所有制企业，来自不同企业的国有企业家和民营企业企业家能够携手共进，不断进步，主要是靠加强党的建设，靠建设世界一流强企的共同事业，靠包容和谐的企业文化，靠催人奋进的企业氛围。

中国的企业家队伍是紧跟着党和国家的政策成长起来的。十八大以来，以习近平同志为核心的党中央深切关怀企业家群体，对企业家寄予殷切希望。借着《意见》的东风，我们要撸起袖子加油干，大力弘扬企业家精神，全力以赴投入供给侧结构性改革，为促进中国经济社会可持续发展，为中华民族伟大复兴事业做出新的贡献。



# 怎样进行深度工作

中国建材集团有限公司董事长、党委书记 宋志平

麻省理工学院的计算机科学博士卡尔·纽波特所著的《深度工作》这本书很值得一读，该书对深度工作的概念和如何做到深度工作进行了深入浅出的论述，对我们怎样进行深度学习和深度思考介绍了一些方法。我想结合书中的一些观点和我们工作生活中的实际，谈谈怎样进行深度工作。

## 深度工作的意义

首先，我们要说什么是深度工作。纽波特先生认为，深度工作是在无干扰的状态下专注进行的职业活动，从而使人的认识能力达到极限。他认为，深度工作能够创造新价值，提升技能，而且难以复制。也就是我们常讲的心无旁骛和专心致志，是深度工作的精神状态。和深度工作相对应，纽波特也提出浮浅工作的概念，他认为，浮浅工作是对认知要求不高的事务性工作，这类工作往

往在受干扰的情况下开展，浮浅工作通常不会创造太多的价值，而且容易复制。

深度工作才能创造更高价值，其成果才难以复制，深度工作才能使人有所建树和获得成功。纽波特认为，深度工作的能力日益稀少，而深度工作的价值在社会经济中日益提升。因此培养深度工作这项技能，将其内化为工作生活核心的人，将会取得成功，这就是为什么我们要深度工作。在现

代社会，无论是经济生活还是技术进步，都是一个十分复杂的系统，不管我们从事什么工作，都需要静下心来，深度学习，深度思考，深度工作。

当前，我们大力提倡工匠精神，我觉得工匠精神的核心就是深度工作。工匠精神必须是一丝不苟，必须是见微知著，必须是持之以恒，而这些特点正是深度工作所必需的。我常想，我国古代一些巧夺天工的建筑艺术，那不仅需要精密的计算和设计，还需

要精益求精的建造。那个时代虽然科技并不发达，但工匠们凭着比较单一的知识 and 经验，全神贯注地去做，把

工作做到了极致。在当代社会，陈景润破解歌德巴赫猜想、屠呦呦发明青蒿素靠深度工作，袁隆平培育新稻种

靠的也是深度工作。我们今天提倡深度工作，对于重拾和筑牢我国的工匠精神至关重要。

## 为什么工作会浮浅化

为什么我们的工作越来越浮浅了，为什么我们的专注力越来越不够了，为什么我们做的事情越来越平庸了，这既有客观的原因，也有我们主观上的原因。客观上，有现代知识大爆炸、生活节奏的加快、人才复合化的取向，尤其是互联网占用时间的影响；主观上，我们缺乏对深度工作的认识，缺少对深度学习、深度思考和深度工作的行动安排。甚至，我们已经习惯了浮浅的工作，还常常把浮浅的工作状态当成自己日理万机的一种成功工作状态。

### 客观原因

首先，现代知识大爆炸使得我们淹没在知识碎片的海洋里，如果我们不进行专业知识的选择，就会使得大量时间用于浮浅地了解方方面面的信息，什么都懂点，什么都不精，大家都浮在表面，无法深入下去。工作生活节奏的加快，也使我们疲于应付，我们每

天都有做不完的事，但做的事越多，反而成功和出彩的事越少。现在社会也讲究通才，创造出不少“万金油”式的干部，实际上知识系统越复杂，越需要专才，应该是绝大部分是专才，少部分是通才。

其次，互联网社交对人们的影响，尤其是智能手机的使用，手机微信的应用，占用了人们大量时间。互联网促进了信息和知识的传递，也促进了人与人之间的沟通和交流，互联网确实引发一场社会和经济变革，但是互联网社交也占用人们大量的时间，尤其是一些浮浅和重复信息常常使人不胜烦扰。过去，我们最害怕孩子玩电子游戏上瘾，不能说玩游戏机对开发孩子的智力没有一些好处，但确实占用孩子大量学习时间。微信时代的来临，使用互联网社交更便利，让我们成年人的大脑和习惯都被“手机化”了，往往手机不能离手，无论开会还是听

课，大家都在旁若无人地看手机。

### 主观原因

我们对于深度工作的意义缺乏认识，人们在脑海里没有深度工作和浮浅工作的概念，大多是工作忙和不忙的概念。比如，我们总挂在嘴边上的“五加二”“白加黑”，这实际是强调工作的时间，并没有强调工作效率和效果。事实上，深度工作并不一定是长时间工作。深度工作往往取决于深度学习和深度思考，这三者互为联系，没有深度学习就没有深度思考，没有深度思考就不会有深度工作。不管深度学习、深度思考还是深度工作都需要进行认真的规划，大多数人并没有像每天规划健康运动量那样来规划深度学习、深度思考和深度工作。在自我认知上，不少人认为工作忙、工作累就是工作在状态，其实这些忙和累往往是大量地重复着浮浅工作。

## 怎样进行深度工作

围绕怎样进行深度工作，纽波特介绍了不少方法，我想结合我们的实际谈几点简单的做法，就是合理安排使用手机、规划深度工作时间、订立有挑战的工作目标、学会快乐生活放松身心。

### 关于合理使用手机

这是大家要深度工作最难关。因为对许多人来讲，时常、不间

断地看手机已经成为一种习惯，或者说和吸烟、喝酒一样上了瘾，要戒掉谈何容易，但又必须过这一关。我觉得可以规划一下使用手机的时间，比如每天早餐前后可以处理一下手机信息，也可以浏览一下新闻，上班前可以处理一下信息，午餐后再处理一次，下午下班前处理一次，晚上睡觉前再看一次，每次处理时间大概在15分钟以内。其实即使这样，每天也有

一个小时的时间用在手机上了，这样的好处是把手机使用时间集中化了，而不是时不时地几分钟看一下。因为大脑有延迟记忆的功能，如果你总有新的信息进入，大脑就会被这些纷乱的信息干扰无法摆脱，所以要想深度工作，就必须对使用手机进行一定的限制。

现在人们常把及时回复信息作为一种美德，对延迟回信常有微辞，其

实大家可以理智地想一下，每个人都在秒回信息、都像过去的话务员一样终日盯着手机，还能做工作吗。尤其是在参加会议和重要接待时，要把手机放在办公室，这样我们才能集中精力开会和谈事。试想一个会议如果参会者都把手机放在桌上或接待客人时不时地翻看手机会是怎样的情景，大家会觉得你很忙或很有效率地处理事情吗，恰恰相反，大家会觉得你很不专心、很不得体。

### 关于规划 深度学习、深度思考和深度工作

深度学习应保证每天有1~2个小时的阅读，这种阅读最好在晚上九点钟。深度学习也包括定期参加培训和一些研讨会、沙龙，去认真倾听。学习有读者型和听者型，也可以是两者兼有型，可根据自己的特点开展深度学习，但时间应该保证。深度思考应是在每天清晨醒来后，进行1~2个小时的思考，每个月也应选一个周末的一天作为“思考日”进行深入思考，每年选一整周的时间作为“思考周”进行深度思考。无论是东方还是西方的一些知名企业都有进行深度思考的习惯，像美国的比尔·盖茨每年的思考周，像日本的稻盛和夫定期的面壁思考。

深度工作要在非常安静无打扰的环境中进行。深度工作就是要专心致志地投入工作，在深度工作时不应处理一些杂事，要静下心来才能把工作做好，不受打扰和保持专注力的工作是完成深度工作的核心。罗琳在写作《哈利·波特》时，曾一度因家里环境嘈杂而写不下去，她干脆在爱丁堡一家五星级饭店租了一间每天需花费1000英镑的大套间完成了最后写作，她认为无人打扰和美丽的环境让她产生了很多创作的灵感。

深度工作的目的在于创造价值而使生活更加幸福和快乐，而幸福快乐的生活又给我们深度工作提供精神上的支持。

### 关于深度工作的时间把握

正常时候，每天上下午至少要保证有两个小时处于深度工作的状态，当然如果是要完成一项特定的任务，可能深度工作的时间会更长些。即使是深度工作，我也赞成合理地规划时间，而不必一次工作时间过长，更不要经常通宵熬夜，因为人的耐力有限，过长时间和过累工作是不可持续的。

保持深度工作的状态，就要给自己订立具有挑战性的工作目标。人无压力轻飘飘，对于许多人来讲，其实都有一些需要深度工作才能完成的重要工作，对于这些工作，大家首先要把心放平，不要急躁。俗话说“心急吃不了热豆腐”，要把重要工作做个很细的规划，也就是我们常讲的任务计划书，把工作任务量化和按时完成。对于长时间的大目标来讲，要分解成若干个阶段任务按时完成；对于需要大家协作完成的目标，应分解到每个人保质保量按时完成。也可以把每天的工作时间和进展做成记分板，量化的记录会让人更专注工作。但深度工作也不能订立不可能完成的目标，不能自我压力太大，因为在极度压力下，人会失去信心，这样反而无法进行深度工作。总之，深度工作建立在清晰的工作目标和恰当的工作任务上。

### 快乐生活，放松身心

记得IBM的总裁讲过，大家是为着

生活而工作，而不是为着工作而生活。而我常想，在现代社会生活中，工作和生活密不可分，工作的成功会带来快乐的生活，而快乐的生活又激发人们勤奋地工作。我有一次给年轻的企业家们讲了工作和生活的关系，一家很前卫的公司据此把“激情工作，快乐生活”当成了自己企业的文化理念。确实，深度工作的目的在于创造价值而使生活更加幸福和快乐，而幸福快乐的生活又给我们深度工作提供精神上的支持。要用快乐生活定期让大脑从深度学习、深度思考和深度工作中解脱出来，让大脑的压力彻底转移和放松。大脑放松的方式可以是和家人一起做点简单的家务、可以是和朋友一起爬山郊游、可以是看演出、可以是健身和娱乐，也可以是一个人独处发呆。当然一年一度的休假应该保证，休息一定要像个休息的样子，休假时要从社会人过渡到自然人，要全然放松把身心融入大自然。不少人只把休假当成一种福利，实际上休假客观上让人远离工作，心情和身体都得到了很好的调整，大脑只有好好放松，才能进行深度工作。

深度工作是科学和有效率的工作，深度工作培养人对于工作的专注和痴迷感。但深度工作绝不要求让人成为苦行僧和工作狂，而是通过深度工作创造的价值实现更美好的生活。还有一点是当我们大脑处于放松状态时，潜意识往往是比较活跃的时候，潜意识虽然不会对我们如何做事提供方法，但往往会对我们工作的一些疏漏提供些重要的提醒，这对我们深度工作也不无意义。我们平常总讲学习方法和工作方法，我们也总讲要会学习、会思考、会工作、会生活，这大概指的就是深度学习、深度思考、深度工作和快乐生活。深度工作会带来令人惊喜的成功，既会让你对工作充满兴趣，也会增加你对人生和生活的热爱。



# 热烈祝贺

## 南方水泥有限公司成立十周年

9月26日，南方水泥供给侧结构性改革座谈会暨南方水泥成立十周年纪念大会在杭州举行。中国建材联合会会长、中国水泥协会会长乔龙德，中国水泥协会名誉会长雷前治，中国建材集团董事长、党委书记宋志平，中国建材集团总经理，中国建材股份党委书记、总裁、南方水泥董事长曹江林，浙江省水泥协会名誉会长李辛龙，江西省水泥协会会长刘明寿出席会议并讲话。中国建材股份副总裁兼南方水泥总裁、党委副书记肖家祥代表经营管理团队作了《不畏艰难 勇于担当 再创辉煌》的报告。南方水泥副董事长、党委书记姚季鑫主持座谈会。

### 乔龙德：中国水泥历史发展中的一次伟大决策

他充分肯定了南方水泥走过的改革、创新的辉煌十年。他认为成立南方水泥是水泥历史发展中的一次伟大决策，改变了中国水泥发展的传统模式，成为中国水泥企业转型升级实践的发展典型、供给侧结构性改革探索的成功案例。他殷切希望，在未来的日子里，南方水泥能够标定新的发展规划和战略目标，开创新的辉煌。

### 宋志平：南方水泥要站在世界建材工业舞台的中央

他要求南方水泥继续高举行业整合旗帜，继续深化改革，继续加强创新，继续强化水泥业务和区域市场发展。他希望南方水泥实现从跟跑、并跑到领跑的跨越，进一步打造成为最优秀的水泥公司，站在世界建材工业舞台的中央，创造一流的企业、一流的文化、一流的管理、一流的效益，为国家、为行业、为中国建材集团做贡献。

### 曹江林：将南方水泥打造成为综合竞争力一流的企业

他要求南方水泥继续进行产品优化、市场布局优化和报表优化，为社会、为企业、为股东创造效益；要站在新的历史起点上，努力做行业发展的排头兵，将南方水泥打造成为综合竞争力一流的企业。

此外，南方水泥还召开了“大干四季度、献礼十九大”动员大会，开始了不忘初心、砥砺前行的新历程。





## 南方水泥成立十周年

# 南方水泥：供给侧改革的先行者

——专访中国建材集团有限公司董事长、党委书记宋志平

### 应运而生

## 天时地利人和铸就企业成长神话

**记者：**2007年对南方水泥来说是一个重要的年份，这一年它成立了。大家都说您是一个爱解题的人，回首十年路，您觉得南方水泥对您个人来说，究竟是一个什么样的作品，是一道什么样的难题？

**宋志平：**南方水泥实际上在我的人生中是一个很大的题目。我们今天讲供给侧结构性改革，实际上南方水泥这十年发展史，就是一个供给侧结构性改革的缩影。它解决的是产能过剩和若干个水泥公司无序竞争的问题，从根本上说就是解决了企业完成技术结构调整之后如何进行大规模的组织结构调整的问题，这也是过剩产业的发展规律。应该说中国建材集团比较早地发现了这个规律，到浙江一带组织了南方水泥，所以南方水泥的成立既是中国建材集团的大事，也是行业的大事，对我个人来讲，也是一个很重要的题目。

**记者：**今天复盘南方水泥的十年发展史，我特别想知道，为什么当时您会选择把这个棋子落在浙江这样一个地方？

**宋志平：**浙江这个地方比较特殊，它是我国经济快速发展的地区，民营企业发展迅速，市场化程度高。这个地区的水泥产业比较早完成了技术结构调整，很早就拆掉了过去的小立窑等落后的生产线，进入到了新型干法水泥时代。虽然完成了技术结构调整，但民营企业各据一方，像一个个小山

大王，数量众多，200多家水泥公司进行低价恶性竞争，把水泥价格从最初的每吨400多块钱，打到了每吨最低100多块钱，这无疑是一种“自杀式”的竞争。这个时候就需要进行规模性经营。那么谁来进行规模性的经营？这必须要有重组者、整合者出现。中国建材作为行业的一个大企业，看到了这种机会，同时也觉得自己有这样的历史责任，所以就毅然决然地进行了这场重组。

**记者：**跟宋总聊天，我们特别感受到一点，您是对水泥很有感情的人。可是在当时，中国建材在这个区域并没有水泥企业，为什么会选择做水泥呢？我知道一些国外的资本也在进军中国水泥行业，那您当时认为中国建材对这个行业承担着什么样的责任呢？

**宋志平：**对，你讲的对。其实我们在江浙一带是没有水泥企业的，我们是怀着一个概念去的，就是水泥行业需要整合，也需要一个整合者，我们觉得我们就是那个整合者。当时外资也好、国内一些大企业也好，大家都看到了这个机会，都想进行水泥整合，而中国建材作为一个国家队，它去整合，有一些先天的优势。

一是中国建材是中央企业，我们有一定实力，也拥有一大批水泥专家；二是我们跟地方政府有良好的关系，地方政



2007年9月26日 南方水泥有限公司在上海挂牌成立

府也希望我们央企去整合；三是我们有一套包容的文化；四是在中国建材发展历程中，我们跟若干家民企进行了合作，合作效果都非常好，口碑也很好，大家愿意跟中国建材合作。所以在组建南方水泥时，中国建材在这个区域得到了政府、行业协会和企业的信任和支持，在很短的时间内从一两水泥也没有，一下子重组了100多家企业，发展成为拥有上亿吨产能的水泥公司。真的，这是一件非常了不起的事情。

记者：从零到一亿多吨，很多人认为是神话。

宋志平：许多媒体都这样说。

记者：那您觉得这个神话是怎么打造出来的？

宋志平：其实世界上没有神话，做任何事情一定是要符

合逻辑、符合规律。也就是说，市场经济发展到这个阶段，那么多的水泥厂恶性竞争，亟待整合，这就逻辑和规律。我觉得，做任何事情，不是哪一个人他有三头六臂，他有多少先见之明，而是说，首先是他的想法是否符合逻辑、符合规律。二是能发现规律，还要能抓住机遇，中国建材就是抓住了整合这个机遇。很多人说，水泥整合我早想过，有人以前也试着做过，但是中国建材不光看到了这个机遇，并立即做了，还把它做成了。

中国建材在组建和发展南方水泥的过程中，既有一套想法，又有一套做法，同时还有坚持不懈的精神，直到最后做成。

## 深思笃行

### 包容的力量演绎联合重组故事

记者：您说的特别重要，不仅有想法，而且把它做成。我们在南方水泥走访的时候，大家都讲到了2007年4月您在西子湖畔有一个重要的会谈，把江浙一带几家重要的水泥企业都请到了，大家称之为“汪庄会谈”。能不能给我们讲一讲这次会谈的故事。

宋志平：这次会谈是中国建材发展史的一个重要事件，也载入了我国水泥行业的史册。大家会想，宋总为什么到汪庄去会谈？因为那次我们要谈的是一件大事，而且大家还可

能有些不同的想法、甚至会有争执，当时我觉得选择一个安静的、开阔的、风光好的地方谈判至关重要，这样大家的心情会好一些。汪庄是西湖国宾馆，在西湖边上有一个小茶室，可以看到美丽的西湖风景，所以我就选择了汪庄。

那一天我们把占据浙江半壁江山的四个大水泥企业的一把手请到了这里，问题是他们当时几乎都找了合作对象，也都有人在找他们，他们有的怀里揣着跟别人签的协议，有的马上就要出国签字了，有的甚至已经由海外跨国公司进场开始

尽职调查了。

所以当时谈起来也并不轻松。那天从早晨谈到晚上，我最终还是说服了大家。其中说服大家的一个理由就是：你们找四个雇佣军来继续打仗有什么意义呢？中国建材把大家统一在一起，就能解决你们过去无序竞争、打乱仗的问题，不然的话解决不了这个问题。同时我也给他们端出了“三盘牛肉”，因为我觉得要让别人做出改变，就一定要有好处。我说，好处是“三盘牛肉”：第一盘“牛肉”，就是我们的价格公允、买卖公平。我虽然是央企，但是我不欺负你们，我们有第三方中介做资产评估。第二盘“牛肉”，是我们一起合作，我给你们留一定的股权。虽然你现在有100%股权，但你是亏损的，跟我联合起来，我给你留30%，企业盈利了你会赚一些钱。第三盘“牛肉”，是如果愿意继续做水泥的，你们还留下，转化成我们的职业经理人。所以我说我其实不是简单收购你们，我是和大家联合经营。

有人说，宋总到南方去谈重组，谈20分钟大家都跟着他走了。我说其实并没有那么简单，强扭的瓜不甜，捆绑不成夫妻，把这几家企业说服不是一件容易的事情，关键是你能开出什么条件。大家都不是小孩子，都是成熟的大企业家，能够谈到一起，这其中必定有合理的条件，合乎了大家的心理，也说到大家心坎上，大家都愿意做才行。汪庄会谈的成功，既符合当时的规律，也得益于中国建材的包容的文化、整体战略和能够兼顾大家共同利益的思路及做法。

所以，汪庄会谈不是哪个人用三头六臂或者巨大的影响

力做成的，从根本上讲是遵守了一些最最基本的市场规律。

**记者：**您有一本书就叫《包容的力量》，那么在南方水泥的整个操作过程中，您觉得包容究竟起到了什么样的作用？

**宋志平：**包容是很重要的。包容就是你要接受对方不同的地方，以及一些不是很好的东西。好的东西不说你也能包容，比如歌唱得很好，你就喜欢听，那唱得不好的，你如果能坚持听下来，而且听下来还能为他鼓鼓掌，这才是包容。

这其实就是要包容不同。要跟那么多的企业合作，他们带着自身的文化、自身的历史、自身的习惯，能不能和他们共处？能不能在共处的过程中，逐渐去融合大家、改变大家？我觉得这就是作为整合者能不能成功的一个关键。很多人做整合都失败了，他们究竟失败在什么地方？其实就失败在文化的整合上。文化整合的前提是什么？就是如果要走这条道路，首先必须做到包容，能够融合大家。中国建材非常明白这一点，把包容作为我们的文化基础，这样才能够迅速地整合。

中国建材不光是水泥，还有石膏板、玻璃纤维、风电叶片等业务，都是靠整合发展壮大的。这其中的核心基础就是我们这种强有力的包容性文化。现在中国建材集团有25万人，但这25万人中，真真正正是属于最初的中国建材的并没有很多，大家都是不同时间、不同地点，从四面八方融合到中国建材的。中国建材的LOGO是个八角形图案，其含义就是从四面八方走到一起的。

对中国建材来讲，我们能做的事儿真的很多，为什么？因为我们能够包容，有包容就能够做成我们想做的事儿。



宋志平董事长在中国建材股份管理整合大会上作重要讲话

## 合作共赢

## 整合优化引领行业健康发展

**记者：**我记得当时中国建材一口气重组100多家水泥厂组建南方水泥的时候，业界有人说，中国建材是不是疯了，那时您有没有担心中国建材会消化不良？

**宋志平：**当时是有这样的说法，我们也有这方面的压力。因为确实整合是有风险的，我刚才讲了，这么多的带着不同文化、不同习惯的企业走到一起，我们能不能把它们理顺？能不能把这些“游击队”变成“正规军”？这是一个极大的挑战。一下重组那么多企业，会不会消化不良，那就要看你的胃怎么样。如果你的胃不行，不要说收很多，吃下一个你都消化不了。如果你有一个强大的胃，就能够消化它。中国建材就有一个强大的胃。

这个强大的胃，就是指中国建材有很强的整合能力。大家经常讲企业实力，但是我觉得企业最重要的还不是实力，是能力。中国建材在组织南方水泥的时候，顺应了规律、抓住了机遇，但还有非常重要的一点，中国建材是一家非常有能力的公司。2007年9月份，我们成立了南方水泥，在2008年的5月份我们就开始了大规模的内部业务整合。我记得当时正值我国遭遇汶川大地震，再加上金融海啸，就是全球金融危机，市场形势非常严峻。我说这个时候是我们好好进行整合的时候，于是把我们重组企业的领导人聚集到一起，进行了几天的管理整合培训。可以说是外面雷声隆隆，屋里书声朗朗。也是那次会上我们推出了企业著名的“三五整合”。那段整合对南方水泥日后的发展起了非常大的作用。

作为一家央企，是会经常被大家提问的。对待大家提的提问，也应该认真思考、正确对待，从他们提的问题里面，吸取一些有益的建议，把事情做得更好，而不是大家一提问就不做了，是要更认真地做好。这就是中国建材在面对提问时的做法，也恰恰是因为这样坚定不移地去做，才有了今天。如果一遇提问就退缩了、放弃了，那什么也做不成。

**记者：**2007年9月26号是南方水泥的誕生日，这一天南方水泥收到了一封特殊的贺信，是时任上海市委书记习近平同志写来的，贺信是这样写的：“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，也为促进区域合作和联动发展作出更大贡献。”我觉得这封贺信跟一般的贺信不一样，它的份量很重，您怎么来看这封贺信？

**宋志平：**习近平同志这封贺信不长，但是我认为字字千钧。贺信里面有几个关键词，比如区域合作、联动发展等，都有着深刻的内涵。

**记者：**包括整合？

**宋志平：**包括战略整合。这些关键词讲的就是，江浙沪一带的水泥产业需要战略整合、需要区域合作、需要联动发展。中国建材组织南方水泥恰恰就是在做这样一个工作。习近平同志的这封贺信，既是对我们工作的一个充分肯定，也给我们的未来指明了方向。中国建材过去十年的发展，就是按照习近平同志贺信里的思想去做的。今天回首往事，我们觉得没有辜负习近平同志当年的期望。

**记者：**这封贺信其实是一份希望和嘱托，南方水泥花了十年的时间来解决这三方面的问题。您刚才说到，南方水泥实际上是为中国的供给侧改革提供了一个范本，能不能在这方面给我们具体讲一讲。

**宋志平：**在南方水泥成立的大会上，有一个人的发言很重要，他就是美国著名的经济学家、耶鲁大学的资深教授——史蒂芬·罗奇先生。他当时说中国建材重组南方水泥，无异于印度米塔尔重组东欧的钢铁，他认为这是一件划时代的事情。他这点肯定非常之重要，因为对全世界基础原材料行业来讲，无论钢铁、煤炭、水泥都进行过大规模的整合，中国进入市场经济后，产业也迅速发展，厂家很多，引发了产能过剩，中国的不少产业也进入到一个整合的时代。

中国建材整合南方水泥，对水泥行业以及其它行业，都有很强的示范意义。这也受到了国际学界、企业界的重视，美国哈佛大学商学院的资深副院长鲍沃教授，专门带了一些学生来总结中国建材重组整合南方水泥的案例，成为了哈佛商学院的一个教学案例。南方水泥的整合既是一个企业的事情，又是一个行业的事情，更是我们国家的事情，往更远地说，它是全球基础原材料产业的一个重大整合，它的意义是深远的。

**记者：**就像您说到的，水泥行业是基础原材料行业，它的竞争是充分的市场竞争，那么中国建材作为央企，它在整个行业的整合上，起到了什么样的作用？

**宋志平：**水泥行业在2002年的时候，前10家企业的市场的占有率，也就是我们常讲的集中度只有3%，到2006年时候，集中度上升为13%，经过中国建材的重组之后，现在

的集中度是57%，发达国家的这个数据是80%。也就是说，中国建材的这场水泥重组，极大地改变了中国水泥行业的生态环境，使行业集中度大大提升。

过去钢铁的集中度比水泥高，现在水泥集中度比钢铁高。过去的几年里，钢铁、煤炭等行业亏损，但水泥行业一直盈利，说明整合是有很大经济效益的。南方水泥自己也赚了不少钱，我们大概三年就收回了100亿元的原始投入，在2011年，南方水泥当年的税后利润达到了53亿元人民币。所以，不论是对行业的示范意义，还是对企业的经济效益，这场整合是非常的成功。

**记者：**我记得您有一句话，“行业利益高于企业利益，企业利益孕于行业利益之中”，怎么来理解这句话？

**宋志平：**这句话是在2009年国际水泥峰会上讲的。对于水泥行业市场应该怎么做，当时有人认为，行业应该继续打一场恶战，最后强者胜出，这以后市场就安稳了。其实基础原材料行业不适合这种恶性竞争，它不比普通的日用品、家电等行业，基础原材料行业占有大量资源和投资，作业的

工人也比较多。对于这种行业的竞争，全世界都非常之慎重。一方面我们要用市场经济的法则，另一方面我们也需要政府发挥重要作用，而政府的作用往往是通过大企业这只看不见的手来进行的，全世界都是这样做的。

当时我就给大家讲了一个道理：如果大家老打乱仗，不顾行业的利益，那最后行业垮掉，大家都没有好处，就是我们老讲的“覆巢之下没有完卵”。所以我们大家要共同维护行业利益、行业健康，大家都自律，才能生存；如果行业不健康，企业恶性竞争，无序压价，最后行业垮掉了，大家也就都垮掉了。所谓“一荣俱荣，一损俱损”。但当时讲这话的时候，不少人说，宋总讲的这些和市场经济的逻辑不一样。

但是十年过去了，现在行业里几乎没有人再怀疑这句话了。只有一个健康的行业，才有一个健康的企业。企业是个体，行业是整体，这是个体和整体之间、全局和局部之间的关系。我们既要鼓励个体竞争，还要鼓励个体维护全局，这就是“竞合”，既要竞争又要合作。只有立足全局才能做好局部，我觉得这也是一个辩证关系。

## 探路创新

### 央企市营打造混合所有制典范

**记者：**非常有哲理。宋总您还写了一本书叫《央企市营》，讲的是央企的市场化运营，那您觉得南方水泥十年的历程，为中国的国企改革提供了什么样的可圈可点的经验？

**宋志平：**《央企市营》主要是讲央企要进行市场化的运营。因为过去我们一说央企是国家的企业，大家的就说，央企不找市场、找市长，靠在政府这颗大树上生存。其实社会主义市场经济决定了我们央企、国企也是独立的市场主体，也要全身心地参与市场竞争。市场化改革是央企的改革方向，“央企市营”是我早在2002年提出来的，到2008年，经过了多年实践，我把它总结深化成：央企是我们的属性，我们在央企，就要发挥党组织的政治核心作用，带头执行党和国家的方针政策，为国家保值增值，尽到社会责任和政治责任等。同时我们要进行市场化运营。比如说，产权制度多元化、规范的公司治理，职业经理人制度、三项制度改革，还有一项就是要和民企共同生存、公民待遇，不要吃偏饭。只有这样，你做出的成绩才是市场中真正的成绩。央企市营的这个核心思想一直是中国建材的经营思想，我们是一直沿着这个道路走过来的。

你看不少大的企业，它们对市场经济不是特别地适应，市场的每一个变动它们都很难适应。但中国建材从小到大，到今天成为世界500强，它对市场的变化一直非常适应，很少埋怨，市场有任何变化它都会积极地去适应。中国建材就是依市场而生存、依市场而发展，这就是央企市营的逻辑。

**记者：**当年您进入中国建材的时候，它是资不抵债的企业，今天中国建材的资产已经超过了六千亿元，而在这些年当中，您解的最难的一道题可能就算南方水泥了。那我们今天来复盘，您觉得这道难题对您个人来说最难的是哪几个方面，您是怎么一个一个解过来的呢？

**宋志平：**在组织南方水泥的时候，有几点困难：第一个就是统一思想，大家认不认同中国建材整合的思想和做法。刚才讲到汪庄会谈进行了整整一天，在那一天之前，其实我们也做了大量的工作，不是仅靠那一天谈下来的。

第二个就是如何建立一个好的机制。说起来我们是央企，但纯粹的国有企业的那套机制体制并不活，像中国建材这种充分竞争领域里的企业很难在这套机制体制下适应市场的生存和发展，这也是很难解的一道题。所以中国建材大



湖州南方物流有限公司码头全景

力发展混合所有制，把民企的一些市场机制引入到央企内部，包括请民营企业来做职业经理人等，充分增加了我们企业的活力，因为民营企业有市场拼搏精神、企业家精神，本身他们对当地又很熟悉，这也很重要。

第三个就是重组需要钱，钱从哪里来？中国建材在重组南方水泥的时候，在资金方面也遇到了一些困难，比如金融危机时我们的股票从每股39块多钱降到了1块5毛钱，大家都觉得中国建材没钱了，签了那么多的协议，现在没钱了怎么去收？那个时候也得益于我们有非常好的银企关系，很多银行都来支持中国建材，因为他们中国建材的逻辑是对的，中国建材的整合一定会成功，大家都很有信心，所以支持了大量的资金来帮助我们完成这场整合。后来当然股价回升了，但基本上我们是负债经营的，是靠银行来支持我们把那场整合做完的。后面我们也赚了很多的钱，银行的本息都获得非常好，大家做到了双赢和多赢。

**记者：**我们能感受到南方水泥的十年是在为中国经济探路，就像习总书记在贺信中也用了“探索”这样的词。还有刚才说到混合所有制，现在混合所有制的改革也比较热。刚才您也提到了，民营和国有其实是两种不同的体制，如果在一个锅里吃饭，大家混合其中，您觉得优势和劣势是怎么样来互补的？

**宋志平：**央企有央企的优势，民企有民企的优势。比如央企有经济实力、有创新实力，我们有26个院所，同时我们

还有跨国经营的实力；民企有市场拼搏精神、有企业家精神，有市场的一些优势。两者结合起来，要1+1大于2。我提出过一个公式：央企的实力+民企的活力=企业的竞争力，这就是优势互补。外界也常常问我，南方水泥请的是一帮什么样的经理人？是不是都是一帮土豪？我就跟他们讲，其实不是，他们大多是企业的创业者，对水泥行业带有深厚感情。你看南方水泥这些经理人，我们每次开年会，500来人在会场一坐，都是南方水泥的经理、财务总监等等，他们都整整齐齐的。

这就是钱钟书说过的“城里人想出去，城外的人想进来”。其实民营企业很愿意加入到这样一个联合体里面来。从过去单打独斗，到组成一个大集团，成为大集团里的一员，他们是非常愿意的，所以你看开会的时候他们很认真地做笔记，工作中也非常谦虚，甚至比过去经营自己的企业还要努力。我以前总是在想，我们国家的这些民营企业家，他们还能不能、愿意不愿意做职业经理人？他们腰缠万贯之后，还愿意不愿意做一个劳动者？愿意不愿意做一份普通的管理工作？在南方水泥重组的过程中，这个答案找到了。也就是说，工作是大家乐生的手段，南方水泥的很多经理人都都是小老板，他们却夜以继日地工作，这一点挺可贵的。也就是说经理人有他的特质，无论是过去他们给自己干，还是他们现在跟我们混合所有制企业做，他们都保持了职业经理人的那种职业化精神。

## 行稳致远

### 十年发展解题供给侧改革

**记者：**您讲到一个核心点，南方水泥实际上是中国供给侧改革的一个缩影，因为中国经济也正在进行供给侧的改革，您觉得南方水泥这样的案例，给中国的供给侧改革提供了什么样的经验？

**宋志平：**供给侧改革要解决两件事情：第一件事情是如何解决中低端的过剩，即去产能。第二件事情是如何通过技术创新和结构调整使行业迈向中高端。其实南方水泥过去的十年，也是按照这样的路数去做的。在解决中低端过剩这方面，南方水泥通过整合，关掉了一些小规模的生产线，达到了去产能的目的。在淘汰落后的基础上，也通过和区域内的水泥企业共同开展错峰生产、停窑限产等，达到了一个阶段性去产量的目的，使整个行业很稳定，价格也很稳定，企业有效益，用户也比较满意。同时南方水泥也进行了技术上的结构调整。比如说在环保方面，南方水泥所有的工厂都加了余热发电，都进行了脱硫脱硝的处理，包括对粉尘进行静电收尘和袋式收尘的双收尘。现在南方水泥的工厂是非常漂亮的，已经成了花园中的工厂、森林中的工厂和湖边的工厂。

从产品结构上来讲，我们现在也是朝着商混化、特种化、高标号化和制品化发展，不是单一的制造水泥，而是进行水泥深度加工，增加产品的附加值，向产业链的高端化延伸。这也就是供给侧结构性改革的全部意义，一方面低端要去产能，减少过剩；另一方面高端的要发展。南方水泥这十年就按着这个思路去发展，未来依然会坚定不移朝着这个方向发展。

这十年所做的工作，虽然有些成绩，但仍然任重道远，我们要做的事情还有很多很多。南方水泥下一步也想在高端化、智能化、绿色化等方面进行一个大发展。我老讲水泥是个好东西，你看铜器时代有四千多年的历史，铁器时代也有两千五百年以上的历史，而水泥只有不到两百年的历史，可是水泥的发明给我们整个人类和世界带来了翻天覆地的变化。今天你无法想象，如果没有水泥世界会是怎样。对于中国来讲，水泥又是一个特别好的产品，因为我们铁矿石95%靠进口，木材大量也靠进口。但是我们富产石灰石和煤，这两个东西是水泥最主要的原料和燃料。所以中国的水泥产量为什么能占到世界的60%，就是这种资源结构所带来的。同时水泥是当今世界上性价比最好的建筑材料，无法取代。我觉得南方水泥未来的路还很长，我们要把水泥做得

更好，要把水泥事业做出花来，要让全国人民都知道，水泥是个好东西。

**记者：**未来您还会解南方水泥这道题吗？

**宋志平：**过去这十年，我们解了南方水泥不少的题。今后南方水泥还面临着我刚才讲的高端化、绿色化和智能化的发展问题。比如智能化，20年前一条日产5000吨的熟料线大概需要2000人，随着科技的发展，后来需要500人，再后来逐渐减少到300人、200人、100人，现在只需要50个人。也就是说，我们的工厂几乎可以实现无人生产，可以是无人工厂。我们前方的路还很长，是无止境的。

一个企业的成长过程，就是一个不停前进、不停解题的过程，没有一劳永逸的事情。做企业就是这样一种性质，所以我常讲一句话，就是“哪有完呢”。

**记者：**在南方水泥成立十周年之际，对跟您一块儿奋斗十年的兄弟姐妹们，您想说点什么吗？

**宋志平：**我首先想跟他们说的，就是南方水泥能有今天不容易，这里边渗透着大家的智慧和汗水，我很感谢大家。同时我也想说，对南方水泥来讲，我们今后的路还很长，我们要不忘初心，把南方水泥做得更好，百丈竿头，更进一步。

**记者：**可能他们最想问的一个问题，就是水泥还有前途吗？南方水泥会有前途吗？中国建材会有前途吗？

**宋志平：**我刚才讲，水泥是个好东西，水泥的发明列入了人类最伟大的100项发明之一，水泥事业对我们的国计民生具有战略性意义，由于我国资源的秉赋特点，水泥具有独特的性价比和不可替代性，水泥的发展有很强的生命力。我们现在主要是把水泥做为建筑材料用，我觉得作为一种优质材料，水泥还有许多功能和潜力有待开发。南方水泥位于我国经济最发达的区域，市场发展空间是巨大的，同时南方水泥在技术创新和商业模式创新方面也肩负着特殊的使命，南方水泥也是行业市场整合的一面旗帜，还是中国建材做强做优的一个标杆性企业。

中国建材发展到今天，我们也只有30多年的历史，和国际上的百年老店比，我们还是个年轻人，所以中国建材的成长也还有很长的路。它现在是一个青少年，它会越来越成熟，创造出更多的成绩。我总是相信，今天比昨天好，明天会比今天更好，我觉得中国建材也好，南方水泥也好，它的明天一定会比今天更好。（采访：中央电视台 梁军）

# 一个有梦想的企业故事

——写在南方水泥成立十周年之际

中国建材集团有限公司总经理、中国建材股份有限公司总裁、南方水泥有限公司董事长 曹江林



湖州南方物流有限公司全景

2007年9月26日，作为我国水泥行业大规模重组整合的先行者，南方水泥承载着重大历史使命横空出世。十年风雨征程，南方水泥抓住了国家经济快速发展和行业结构调整的良好机遇，在中国建材的战略指引下，将国家政策走向、行业发展逻辑与企业成长规律有机结合，通过探索性地开展联合重组、管理整合和结构调整，实现了企业从无到有、从小到大、从弱到强的快速发展，不仅推动了中国水泥行业走上了健康发展的新路，更缔造了世界水泥工业史上的传奇故事。

## 南方水泥： 一个有梦想的企业故事

十年时间，南方水泥向大家展示了一个处于充分竞争领域中的央企、一个处于过剩行业中的传统制造业企业，如何

用市场化的方式和管理机制在多赢共赢的基础上做大做强做优的成长故事。这个故事是积极践行国家产业政策和顺应行业发展规律的成果，更是宋志平董事长领导下的中国建材在战略和成长模式上创新的成果。

中国建材设立之初，正值国民经济高速发展，给水泥需求带来了广阔增长空间。然而经过多年的蓬勃发展，中国水泥行业产能激增，区域性过剩已经显现，内部竞争空前激烈，利润被极度挤压，行业价值得不到应有的体现，众多企业在盈亏线上挣扎。

中国建材在香港上市后，基于中国水泥产业的特点、西方成熟市场的产业规律和资本市场的建议，决定生根大行业，制定了“大水泥”战略：聚焦水泥业务，通过区域性联合重组做大做强，引领行业健康发展。战略已定，中国建材将目光放在了民营资本发达的浙江省，当时浙江水泥行业率先



完成了技术结构调整，但面临着产能过剩、高度分散、没有领军企业、恶性竞争激烈的窘迫境地，成为全国水泥行业的价格洼地。中国建材顺势而为，决定组建南方水泥，以浙江为主要区域，在东南经济区推动一场跨区域、跨所有制的大规模战略性重组。

西子湖畔，汪庄会谈将浙江四大水泥集团收归中国建材麾下，一举奠定了南方水泥的基础。联合重组的战略构想得到了区域内众多水泥企业的认同，志同道合的企业纷至沓来。在国资委、行业协会、地方政府以及金融机构的大力支持下，2007年金秋时节，南方水泥于上海浦东注册成立。时任上海市委书记习近平同志发来贺信，对中国建材成功组建南方水泥表示热烈祝贺，祝愿“南方水泥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”。

十年来，南方水泥不负习近平总书记的重托，以清晰的战略为指引，在寻求自身发展和推动行业结构调整和转型升级两个层面持续发力，成长成为一家业务规模大、效益良好的大型专业化公司。

——企业规模快速扩大：市场区域覆盖浙江、上海、江苏、江西、湖南、福建、安徽六省一市，水泥产能1.6亿吨、商混产能2亿方，总资产超过900亿元，成员企业超过300家。

——创造了良好的经济效益和社会效益：以优良业绩实现了国有资本保值增值，十年累计实现营业收入2730亿元、利润总额228亿元、归属母公司净利润161亿元、总资产906亿元，复合增长率分别为47%、36%、22%、30%；为股东创造了优异回报，十年累计股东分工82亿元，2016年底股东享有权益207亿元；累计上缴税费、支付利息465亿元；为32800人创造了就业岗位。在自身快速发展的同时，也为过剩行业的结构调整和转型升级做出了积极贡献，带动我国水泥行业集中度从2006年的15%提升至2016年底的57%，其中浙江省的集中度从2006年的44%提升至2016年底的84%；推动了市场竞合、行业自律持续深入，大幅改善了行业利润。可以说，南方水泥十年的发展，正是我国供给侧结构性改革的缩影。

如果要问南方水泥是如何书写了这一靓丽的成绩单，我想无非是认真、专注地做好了三件事：联合重组、管理整合和结构调整。

## 联合重组： 一个快速成长的故事

南方水泥的成功是联合重组战略的成功，而这一战略



2008年8月19日，浙江三狮集团国有股权转让协议签订仪式

能得以良好的执行，主要得益于优秀的团队、清晰的规则、包容的文化和先进的机制。

南方水泥的大规模重组基本是在前五年完成的，五年时间重组300多家企业，这在全球联合重组史上都是罕见的。重组的工作量巨大，每一家企业从意向达成到最终重组完成，少则几个月时间，多则几年，过程并不容易。我们的执行团队是一支专业水平高、负责任、有韧劲、有担当的团队，无论多苦多难，大家都坚定信念，默契配合，高效协作，从不言放弃。

在操作上，中国建材用专业化的思路，创造了一套独具特色的“366”重组模式，明确了重组的三大原则、六项程序和六大机构，聘请富有经验的律师、审计师、评估师及投行作中介，以有力的组织保障、严格的操作流程确保重组的规范与高效。

对于重组，我们有一个不成文的原则：内部不说“收购兼并”，而说“联合重组”。这不是一个简单的词汇替换，而是浓缩了中国建材和南方水泥根深蒂固的包容、合作、共赢思想。联合重组不是企业的联合，而是人的联合，是平台的搭建。我们的重组讲求尊重，主动一遍遍地拜访每一家企业，进行一次次深入沟通；细致地谋划每一家企业加盟后的发展未来；坚持与人分利的思想，制定出切合实际又双赢共赢的重组整合方案。

南方水泥重组的企业，有国企、也有民企，其中超过80%是民营企业。在重组民营企业的过程中，我们端出了宋志平董事长提出的“三盘牛肉”：公平合理定价、给民营创业者留有一定股份、吸引创业者成为职业经理人，解决了与市场接轨、产权关系和人从哪里来这三个重组中最核心的问题，确保了联合重组顺利开展。

通过联合重组，南方水泥从一两水泥都没有，在短短

几年内发展成为中国产能规模第二的水泥公司和区域领军企业，为此后进一步做强做优、发挥行业引领作用奠定了基础。同时，通过与民营企业联合，南方水泥不仅把民营资本吸引了进来，也吸引了一大批有能力、有业绩、有职业操守又身经百战的民营企业家以职业经理人的身份加盟中国建材的队伍。他们热爱水泥事业、懂水泥经营管理、了解当地市场，是我们联合重组最宝贵的收获。

十年来，南方水泥用实践证明，联合重组是过剩行业中企业以不靠新建、减量发展的方式实现快速成长的正确选择，同时也带动了不同所有制企业的“混合”发展。南方水泥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，不断提炼优化中外重组经验和模式，形成了独特和先进的“混合”机制，赢得了竞争优势，也成为央企市场化经营和发展混合所有制企业的典型样本。

### 管理整合： 一个做强做优的故事

企业并购的成败，关键环节取决于后续管理整合的成败。南方水泥成员企业众多，来自不同的背景、不同所有制、不同文化，又具有管理层级多、管理链条长的特点。重组后的当务之急是解决新进企业各自为战的问题，从而实现重组的规模效益和协同效益。

中国建材很早就意识到管理整合的重要性，伴随着大规模重组的推进，南方水泥的管理整合也同步启动。2008年5月，南方水泥召开了联合重组报告会，开始全面推进以集中、统一管理为核心内容的“三五”管理整合模式，拉开了边重组边整合的序幕。2013年，随着大规模重组的结束，企业的工作重心转移到管理整合上来。十年持续的管理提升，为企业的长期稳定发展和实现良好效益提供了保障。

南方水泥的管理整合始终坚持两个基本点：文化的一致性和管理的一致性。

在文化的一致性上，秉承中国建材“包容共赢”的合作理念，把文化认同写进了每一个联合重组协议中，一方面充分尊重原有企业文化，另一方面干部以身作则，将中国建材的文化理念和“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观融入到重组企业，让大家产生理性认同，使之成为全体干部员工的自觉行为，形成了独特的融合文化。特别是绩效观念深入人心，公司上下形成了统一的绩效文化。

在管理的一致性上，一是讲“数字化管理”，将企业的经营目标层层分解为可操作的数字化目标，每一家企业都有自己的KPI，所有干部员工都要懂得用数字说话，每次开会各



2011年3月26日，曹江林领取国家级企业现代化创新成果一等奖

企业的负责人要先报KPI，数字硬碰硬，做到既有数字化的目标，又有数字化的措施。二是讲“三精管理”，即管理精细、机构精简、人员精干，要通过不断的对标优化实现各项经济技术指标的提升和改进，通过持续的组织机构和人力资源的优化实现组织效能的提高。例如南方水泥围绕产销一体化开展的“7合2”区域整合，理顺了市场边界和产销关系，迅速产生了效益；通过“压减”，减少法人企业43家、管理合并企业179家；通过减员增效，劳动生产率上升65%。三是讲“价本利”经营理念，所有企业必须遵循并积极倡导这一理念，积极发扬“三不四千”精神，管理层要深入市场一线，主动与其他企业协调，维护区域市场供需平衡和有序竞合。

这些“一致性”是我们上上下下必须一以贯之的原则。但是要把原则落实到工作中并使其产生效力，核心在人。我们尊重每个经理人的性格特点和管理习惯，鼓励他们在严格遵守中国建材核心价值观以及不偏离既定战略和经营管理原则的基础上，充分发挥主动能动性，创造性地实施公司战略。宋志平董事长和我都给予南方水泥的干部高度的理解、爱护和支持，希望他们在中国建材大家庭里继续建功立业，实现个人价值。

南方水泥在管理整合之初即显现出显著成效，进入了规范管理的快车道，经营业绩逐年增长。近几年，在新常态、平台期，面对成立以来最严峻的经济形势，南方水泥继续强化管理提升，全力以赴打好“保增长”攻坚战。今年上半年，南方水泥收入同比增长20%，净利润同比增长306%。

### 结构调整： 一个可持续发展的故事

面对水泥行业产能绝对性过剩尤其是低端供给过剩、供需严重失衡、价格偏离价值的局面，多年来南方水泥在推

动行业健康发展上可谓殚精竭虑。随着中国经济步入新常态，水泥行业从需求端增长的故事演变为供给端的故事，南方水泥更是不遗余力地在讲好供给端故事上努力发挥着大企业应有的作用。

一方面是供给结构和市场结构的优化。首先是在南方水泥的带动下，联合重组成为水泥企业的主要成长方式，特别是大企业间纷纷开展产能互换、交叉持股，有力地推动了行业组织结构调整，增加了产业集中度。二是旗帜鲜明地限制新增，主动淘汰低效熟料产能2000余万吨，用市场化手段使近千万吨中小型窑线产能有序退出市场，同时还积极参与行业标准修订，加快淘汰低标号水泥，发展高标号水泥。三是从成立之初就大力推动季节性区域限产，之后又积极倡导常态化错峰生产和停窑限产，有效促进了供销平衡，实现了水泥复价、保价。四是在宋志平董事长“行业利益高于企业利益，企业利益孕于行业利益之中”的合作共赢思想指引下，坚定不移地倡导并主动践行“价本利”经营理念和行业自律，推动行业从过度竞争、恶性竞争走向理性竞合，维护了市场的稳定和健康。

另一方面是技术结构和产品结构的升级。按照“高端化、智能化、绿色化、服务化”的业务结构升级要求，加快实行创新发展，向产业链的中高端迈进。一是持续加快科技创新，十年累计投入资金127亿元，实施了一大批节能、环保、智能化的技改和科研项目，建设了无烟、无尘、花园式工厂，十年间熟料标准煤耗、熟料综合电耗和水泥综合电耗分别下降7.7千克/吨、8.27千瓦时/吨和4.5千瓦时/吨，年可节约标准煤7.2万吨、节电6300万度以上，减排氮氧化物10.7万吨，减排二氧化硫4.3万吨，消纳废弃物60万吨。二是积极延伸产业链，推进水泥向“高标号化、特种化、商混化和制品化”方向发展，抢抓矿山配套资源、整合物流渠道、进军骨料行业，提升产品附加值，打造新的利润增长点。

2015年11月10日，中央财经领导小组第十一次会议提出“着力加强供给侧结构性改革”。令我们欣喜的是，南方水泥这十年所做的工作，正契合了“供给侧结构性改革”的题中之意。我们所倡导的“联合重组”“错峰生产”均已从过往企业自发行为上升为国家政策要求，我们用实际行动书写了水泥供给端改革的故事，成为我国供给侧结构性改革的先行者。

十年间，水泥行业经历2008年金融危机、原燃材料成本大幅上涨、2015年以来需求进入平台期的经营困难，在南方水泥等大型水泥企业的引领下，行业运营情况明显跑赢其他传统制造业。南方水泥所在华东和中南地区也好于全国水平。

## 感悟十年： 谱写下一个辉煌故事

十年来，南方水泥做了一些工作，取得了一些成绩，得到政府、行业和资本市场的认同，得到同业企业的尊重，也得到专家学者的肯定，其重组整合实践被编入哈佛大学商学院教学案例，获得“第十七届国家级企业管理创新成果一等奖”等多项荣誉。

回望十年历程，充满艰辛，也厚重甘甜。看到企业的茁壮成长，我深感欣慰、心怀感激。

南方水泥取得的成绩，首先源于习近平总书记的殷切希望，习总书记的题词是期望也是嘱托，一直鼓励着我们在战略整合、区域合作和联动发展的道路上矢志不移走下去。

南方水泥取得的成绩，与政府、行业和社会各界的支持分不开，没有他们的支持，这场重组很难成为现实。特别是乔龙德、雷前治、李辛龙和刘明寿几位行业协会的会长，他们十年如一日坚定地陪伴南方水泥成长，在我们得到赞誉和肯定时提醒我们继续努力，当我们受到批评和责难时为我们挺身而出。

南方水泥取得的成绩，与清晰的发展战略分不开，从起初决定做南方水泥直到今天，我们正是在聚焦水泥业务、聚焦区域市场的战略指引下，坚定地做好联合重组、管理整合和结构调整，才打通了做大做强做优、走向一流的道路，并以良好的业绩回报了股东、员工和社会。

南方水泥取得的成绩，与经营团队和广大干部员工夜以继日的辛勤付出分不开，我们有一支有理想、负责任、有担当的执行团队，还有一支团结协作、锐意进取、“五加二，白加黑”的员工队伍，是他们成就了南方水泥今天领先的行业地位和优秀的市场形象。

我真诚地感谢中国建材和宋志平董事长给南方水泥广大干部员工提供的发展平台以及长期的关心和指导，感谢政府、行业和社会各界的大力支持和帮助，感谢为南方水泥的发展贡献了智慧和汗水的每一位干部员工！

放眼未来，我国经济发展仍处在重要战略机遇期，水泥行业仍处在转方式调结构的重要窗口期，中国经济发展质量和效益不断提升，新动力正在强化，新业态不断出现，南方水泥在供给侧结构性改革的道路上仍将大有可为。

站在新的历史节点上，南方水泥将遵照习近平总书记的期望，在中国建材的战略指引下，继续坚定信念、奋勇前行、开拓进取，致力于成为综合竞争力一流的行业领军企业，为推进中国建材做强做优成为“世界一流”、推动行业健康发展和我国经济社会发展作出贡献！

# 国产防火玻璃“火”了

——中国建材总院攻克复合防火玻璃技术壁垒

近几年来，国内外高层建筑火灾不断，从几年前的中央电视台新址北配楼大火，到上海静安区教师公寓特大火灾，再到今年6月14日，英国伦敦高层居民建筑火灾……一场场大火，火势蔓延的速度令人惊悚，现场仿佛“人间炼狱”。

“几次高层建筑大火触目惊心，也给中国的建筑安全敲响了警钟。”正如中国建筑材料科学研究总院玻璃科学研究院院长左岩所说，频繁发生的大火，引发了全社会对高层建筑防火设施的拷问。2015年，国家出台《建筑设计防火规范》，对耐火窗等防火设备作出了强制规定。

在灾难发生时，如果有更好的防火玻璃，是否人们就能多一点获救的希望？这个问题，一直敲打着中国建材总院玻璃院的科研团队。他们历时三年蛰伏，终于啃下了这块“硬骨头”，打破了国外厂商对该领域高端市场的垄断，做出了具有国际竞争力的复合防火玻璃。

## 小气泡大难题

按照结构划分，防火玻璃分为单片和复合防火玻璃两大类。单片玻璃不但成本高、质量良莠不齐，且具有自爆风险，可能带来意想不到的人身伤害。相比之下，复合防火玻璃安全系数更高、用途更广泛，更受市场欢迎。

然而，优良的性能势必需要更高的科技含量。目前，国内复合防火玻璃



检查曲面复合防火玻璃表面通透性

存在的主要技术问题是微气泡难以消除，外观不如国外品牌；耐紫外线辐照性能较差，大部分产品长时间在户外使用，会出现发乌、出泡等问题。

复合防火玻璃技术的核心是两层玻璃之间的无机防火液，目前常规的生产技术是直接利用低模数的钾水玻璃作为防火液，但这种物质化学稳定性差，在使用过程中会出现透过率下降、气泡、流胶等缺陷，影响玻璃外观质量和对火场状况的判断。

那么，将钾水玻璃的模数增加，就能解决这些问题吗？中国建材总院玻璃院高级工程师穆元春告诉《中国科学报》记者：“高模数钾水玻璃溶液固体含量低、粘度大，排泡和铺展成型难度极大，在防火玻璃制备过程中会产生大量微泡，降低外观质量，无法直接作为防火层基材使用。”

因此，研发无微泡、耐候性能优异的高性能复合防火玻璃，实现产品性能

质的飞跃，扩大产品的应用范围，既是我国防火玻璃技术发展的必然趋势，也是建筑节能、安全玻璃产业化发展的一个重要方向。

在充分了解到行业的痛点后，从2012年开始，穆元春团队走上了复合式无机防火玻璃的研发之路。

## 玻璃“芯”不脆弱

但是，事情并非一帆风顺。复合防火玻璃的主流制作技术是平板式晾制法，也就是把一块玻璃水平放置，上面涂上防火液，然后晾干，最后再盖一层玻璃。

“国外是用专门的大型精密设备来生产，但进口这样一整套设备，需要花费上千万欧元。”穆元春承认，为了节省经费，最初他们的实验都是“徒手”做的。

防火液中间层只有1毫米厚，这就要求玻璃必须放得非常平，有一点误

差,防火液就无法均匀平铺。整个团队在实验室里蹲了一个星期,终于把误差调到0.1毫米以下。

但这还是不能完全解决微泡、印痕等问题。由于国外厂家对核心技术的封锁,团队很长时间都找不到突破点,走了很多弯路。

直到2015年夏天,事情才出现了转机。在与客户的交流中,对方提出将一种固含量较低的二氧化硅分散液应用于玻璃外表面抛光的想法。这让穆元春突发奇想:如果能利用这种二氧化硅分散液,直接在玻璃层间与氢氧化钾溶液反应,生成高模数的钾水玻璃,不就能一箭双雕地避免平板晾制法的缺点和低模数防火液的缺点了吗?

但这一切的前提,是需要制备低粘度、高固含量的二氧化硅分散液才能实现灌装。如果直接使用普通纳米二氧化硅与氢氧化钾混合,粘度过大,无法成型。

攻关再次陷入僵局。这时,穆元春想到了自己读博士期间做过的涂料实验,他曾经通过粒子设计,解决了涂料成膜性的问题。“简单来说,这种方法就是用一层物质把二氧化硅颗粒给包裹起来,这样二氧化硅颗粒就不会彼此团聚在一起,而是均匀地分散开。”

同时要求低粘度和高固含量,这几乎是一项不可能完成的任务。左岩承认,当初穆元春提出这个想法时,他的内心是打鼓的:“我们老百姓和面,都知道加水少了,面团就黏糊糊的。但穆元春要做的事,是要求少加水,多加面,还得做成均匀的稀汤,一点面疙瘩都不能有。”

他拿着这个方案咨询了一圈玻璃深加工领域的专家,大家都说不可能。不过,左岩还是选择了相信这个年轻人。在他看来,玻璃加工技术本来就是多学科融合交叉的,想要创新,就应该



2017年5月24日大尺寸复合防火玻璃参展第28届中国国际玻璃工业技术展览会

鼓励科研人员大胆尝试。

科研团队对二氧化硅的粒径、比表面积、功能单体的组成等因素进行了优化,终于攻克了低粘度、高固含、高模数的钾水玻璃基防火溶液的制备难题。利用这种全新方法制备的复合防火玻璃,彻底解决了微气泡、不能物理钢化、不能用于幕墙、不能具备曲面异形结构等局限。

就这样,穆元春团队“四两拨千斤”,研发出了超薄型复合式无机防火玻璃。他们成功研制出了满足国家A类标准、C类标准要求的各种规格尺寸产品,顺利通过第三方检测机构耐火极限试验检验;在知识产权方面共申请了10余项专利(包括PCT国际专利1项),获授权3件发明专利、2项实用新型专利。

## 成长中的“隐形冠军”

这种能够使生产效率提高5倍以上、生产成本降低近一半、价格仅为国外产品1/3,还能够实现连续化生产的新型复合防火玻璃制备技术,很快受到了市场的青睐。

2017年5月,中国建材总院携新研发的不同规格新型复合式无机防火玻璃参加第28届中国国际玻璃工业技术

展览会,其中4200mm×2000mm大尺寸、曲面结构超薄型复合式防火玻璃刚刚亮相就惊艳全场,受到国内外客户的广泛关注。

合作与订单如雪花般纷沓而至,由于掌握核心技术、并实现关键设备国产化,目前中国建材总院已和国内十余家玻璃深加工企业签订技术服务协议,为其提供防火溶液,并指导复合防火玻璃的工业化生产,计划年产耐火窗用复合防火玻璃100万平方米,带动相关玻璃门窗行业的产值超过15亿元,成为化解当地玻璃深加工产业“高能耗、低附加值”等弊端的利器。

作为中国成立时间最早、承担型号最多、技术水平领先的航空玻璃生产基地,玻璃院在历史上创造了一个又一个“中国第一”,被誉为“中国航空玻璃的摇篮”。近年来,玻璃院实施军民结合的发展战略,凭借创新,牢牢把握玻璃深加工领域的技术制高点。

“我们是国家的研究院,国家急需的就是我们要做的。”左岩说,“我们的研究团队会紧跟科技最前沿,在产学研一体化的道路上砥砺前行。”目前,中国建材总院玻璃院已承担了“十三五”国家重点研发计划“智能玻璃与高安全功能玻璃关键技术开发”项目,将继续完善防火玻璃的生产技术,起草相关行业标准,酝酿成立产业联盟,推动中国防火玻璃行业的转型和有序可持续发展。

三年不飞,一飞冲天;三年不鸣,一鸣惊人。借助穆元春团队的创新科技,中国建材总院在复合防火玻璃领域成功实现了“逆袭”,不但正在成长为该领域的“隐形冠军”,更为中国在这一关系到人民生命财产安全的关键技术领域赢得了一席之地,真正让中国防火玻璃“火”了起来。

(摘自《中国科学报》)



# 中国建材“扎根”草原新丝路

## ——蒙欣巴音嘎拉有限责任公司发展纪实

300多年前，从张家口途经二连浩特到乌兰巴托，蜿蜒向北的骆驼商队撑起了古草原丝绸之路一路繁华。曾几何时，“驼铃古道丝绸路，胡马犹闻汉唐风”。

今天，“水泥窑点燃了千年古梦，配料仓注入了当代深情”，一座现代化的水泥工厂在曾经的古道上拔地而起，满载着中蒙两国共商、共建、共享的“时代梦想”，续写着草原丝绸之路新的传奇。

2017年，中国建材集团旗下中国联合水泥在蒙古国全资设立的蒙欣巴音嘎拉有限责任公司（以下简称蒙欣

公司）进入全面生产阶段，标志着中国在古草原丝绸之路上有了第一家现代化的水泥生产企业，开启了中蒙合作的新篇章。这也在中国建材集团发展的史册中留下了浓墨重彩的一笔。

蒙欣公司从立项、筹建到生产，用了8年的时间。

8年咬定目标，凝心聚力。

8年负重前行，持之以恒。

8年合力共为，攻坚克难。

8年干事创业，不辱使命。

8年来，蒙欣公司主动作为，艰苦奋斗，励精图治，创新思维，克服了外界环境多变、市场竞争加剧等诸多困难

与压力，走出了从融入到融合、从竞争到协同的发展路子，用艰辛和努力书写了中国建材“走出去”的华彩篇章。

### 从举步维艰到柳暗花明

蒙古国地处中俄之间，是连接欧亚大陆的重要通道。21世纪初，随着经济社会的发展，蒙古国水泥需求量不断增长，本土生产的水泥已经远远满足不了国内需求。仅2013年，蒙古国从中国进口的水泥就达到了150万吨，进口额接近1亿美元。

回望2009年6月，中国代表团访蒙。期间，中国建材集团董事长宋志

平与蒙古国建设部部长巴图勒嘎签订了“投资建设年产100万吨水泥项目意向书”，即中国建材集团在蒙古国投资建设一条年产熟料75万吨、水泥100万吨的生产线，助力蒙古国摆脱水泥严重依赖进口的局面。

意向书签定后，中国联合水泥在蒙古国投资8.5亿元全资设立的蒙欣公司应运而生。

“异国造船举步维艰”。项目建设动工前，蒙欣公司与蒙古国政府进行了长达3年的几十次沟通谈判，项目终于在2013年正式进入全面建设阶段。

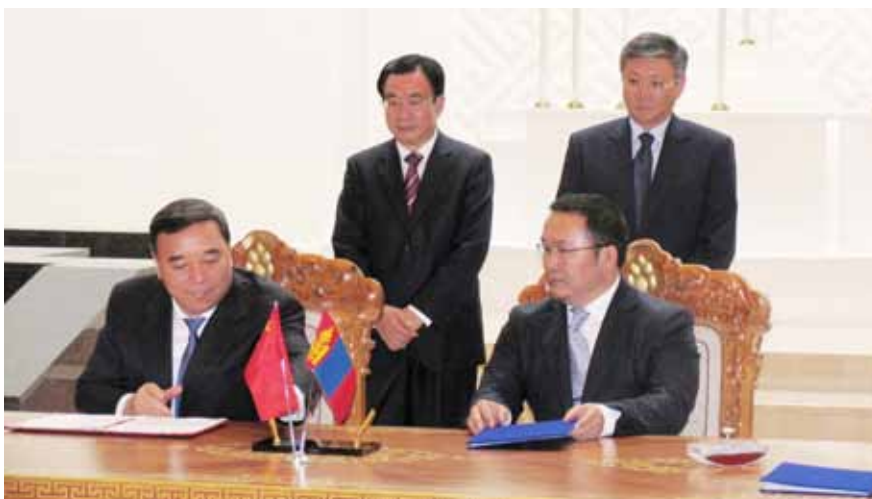
“蒙古国的冬季寒冷而漫长，零下40度的草原上滴水成冰。寒冷的气候环境，致使每年的有效施工期不足6个月。在这有限的时间内，我们抢抓工期，跑下了多项繁杂的手续。2015年5月20日，一期工程水泥粉磨系统实现投料试运行；2016年6月16日，二期工程熟料烧成系统实现投料试运行；截至目前，项目建设进入全面生产和收尾验收阶段。”蒙欣公司总经理白东志说。

蒙古国的基础设施和工业基础都较为薄弱，而距蒙古国首都乌兰巴托约60公里的蒙欣公司，除了正常的项目建设外，还承担了在草原上铺路、架设电力线路的任务。

回忆起艰难的时光，同为中国建材集团旗下的中国建材工程公司的项目经理左守强略显激动：“砂石路、高压线、变电站，一切辅助设施都要自建，无形中把建设难度增大了数倍。”

中国有句俗语：只要思想不滑坡，办法总比困难多。在克服重重困难的同时，蒙欣公司又尽自己最大的能力在自建辅助设施的基础上，为蒙古国南部省区电力升级改造做出了贡献。

“蒙古国南部的几个省区，电力设施较为落后，蒙欣公司在架设电力



宋志平董事长与蒙古国建设部部长巴图勒嘎签订水泥项目意向书

线路的同时，增设变电站、增加线路长度，为南部省区提供了供电保障。”蒙古国送变电总工程师达西达瓦说。

困难一件一件的克服，但在发展过程中，新的问题又接踵而至。随着经济形势的下滑，蒙古国水泥需求量不断下降，水泥进口量也逐渐萎缩。2014年至2016年的短短3年间，蒙古国的水泥需求量就下降了80余万吨，进口量减少了100余万吨。同时，汇率也紧随经济形势的变化，在大幅度波动中走向新低。2010年至今年上半年，蒙图兑人民币的平均汇率由200.89涨至352.62。受汇率变化影响，折算为人民币后蒙古国水泥价格呈大幅度下降趋势，而且这种趋势还在延续中。

严峻的形势，并没有阻挡住蒙欣公司的发展步伐。“按照目前的发展情况，公司今年预计实现净利润近500万元。”白东志说。

蒙欣公司的建成投产，是中国建材科研、设计、施工、管理等综合实力的体现，是我国从中央到地方各级领导、各部门及各驻外机构共同支持关心的结果。我国驻蒙古国特命全权大使邢海明及项目金融支持单位国家开

发银行、中国银行驻蒙负责人均给予高度评价。

“无论从国家层面还是民间方面，中蒙两国都保持着友好的经贸往来，尤其在习近平总书记2014年访蒙之后，两国更是上升至全面战略合作伙伴关系。此外，中蒙俄经济走廊是‘一带一路’倡议和俄方‘欧亚经济联盟’、蒙方‘发展之路’倡议对接的具体体现。作为中资企业在蒙‘走出去’的典型，我们不但要重视项目建设、生产经营和社会责任，还要更加注重践行亲诚惠容理念。”白东志自豪地说，“2016年7月，李克强总理访蒙期间发表署名文章，其中还表扬了蒙欣公司。”

## 从积极融入到深度融合

怎样能够做好交流融入工作，确保海外投资安全健康发展，是每一个“走出去”的企业必须研探的课题。

8年的异国他乡，8年的砥砺奋进，8年的脚踏实地，让蒙欣公司坚定了不仅要“走得远”、还要“站得稳”、更要“扎得深”的信念。

从筹建到投产的8年间，蒙欣公司以注重项目建设、生产经营和社会

责任作为宗旨，将交流融入与其有机结合，形成三齐抓、三并重模式。

第一，学习、遵守、尊重当地法律、习俗。

在别国他乡的工作中，翻译、宣传贯彻、遵守蒙古国法律法规是蒙欣公司一项繁杂而重要的工作。截至今年7月底，蒙欣公司共翻译蒙古国土地法、安全法、劳动法、卫生法、合同法等法律1200多页，并组织全体员工进行了学习与研究。在此基础上，蒙欣公司还成立了内部兼职审核机构，邀请蒙古国技术监督局人员前来指导，进行了2次内审、20余项整改的自查自纠活动。此外，在工作实践中，蒙欣公司还不断学习蒙古国的工作方式，并在此基础上进行了创新。近年来，蒙欣公司特邀蒙古国中央省急救医生和中央省特殊情况局分别来厂进行了急救处理演练和防火应急预案演练。

第二，和谐相处，融入蒙古社会。

为推进交流融入，蒙欣公司打造“五个和谐”理念，即与蒙籍员工和谐相处、与蒙古政府和谐相处、与同行客户和谐相处、与周边牧民和谐相处、与草原自然和谐相处。

在公司内，节日座谈、夏季运动会等活动已成为常态化，公司还积极参

加蒙古国各级政府的相关活动，并邀请有关人员到厂参观、交流。功夫不负有心人，今年5月，蒙欣公司获得了蒙古国“最优企业奖”，也成为了5家获奖企业中唯一一家外资公司。

组织员工协助厂区周边牧民进行草原灭火；支援蒙古国中央省特殊情况局灭火人员应急物资；在蒙古国传统节日，到周边牧民家中走访、慰问；对营地周边遭施工破坏的草地进行移植修补……蒙欣公司把“和谐”视为永恒的主题。

第三，与中资机构抱团取暖、互通有无。

积极参加驻蒙大使馆、中华总商会和中蒙文化教育基金会以及其它中资机构举办的各项活动；积极配合我国赴蒙或驻蒙有关部门进行工作调研；积极参加并亲自举办“中资企业篮球联赛”等活动……从积极融入到深度融合，在不断作为中寻求突破，蒙欣公司将共赢发展的形象树立在蒙古国草原大地上。

## 从脚踏实地到谋划未来

不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。

为了更好地落实《建设中蒙俄经

济走廊规划纲要》有关要求，蒙欣公司结合当地实际情况，积极与蒙古国政府相关部门、行业协会沟通，携手共同完善水泥产业布局，及时避免无序建设、产能过剩等现象。

值得注意的是，蒸蒸日上的蒙欣公司并没有拘泥于现状，而是在发展过程中不断探索新的路径。

因中蒙两国政府一直高度重视生产基地的建设和工业园区的综合发展，并已形成了进一步深化合作的趋势，蒙欣公司审时度势，根据宋志平董事长提出的“六个一”国际化目标，提出了打造“中蒙建材工业园区”的构想。

“在未来的工作中，蒙欣公司可以按照中国建材的要求，规划建设以自身为核心的‘中蒙建材工业园区’。园区可以引入带补燃的余热发电厂、水泥制品加工厂、新型墙体材料加工厂等项目，充分利用现有基础设施，延伸产业链，发挥资源优势，提高综合效益，把园区建设成为生态文明、节能环保的典范，成为中国建材和我们国家在蒙古国的一张靓丽的名片。”今年8月18日，冒着濛濛秋雨，中国联合水泥董事长崔星太一边在项目现场调研工作，一边充满激情地说。“中蒙建材工业园区”的建设将为中蒙两国继续加强互联互通，进一步深化经贸合作提供良好机遇。既能对蒙古国大力发展工业提供有力支撑，也能为我国抱团出海、‘走出去’的企业提供更好的平台。

千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金。

我们相信，随着“一带一路”建设的快速推进和蒙古国经济的复苏，收获的季节即将来临。站在新的历史起点，蒙欣公司将一如既往、不辱使命，担当作为、不负重托，服务“一带一路”建设，在草原新丝路上续写新的时代篇章。



开展“暖冬计划”



祁连山水泥是1996年在原永登水泥厂基础上改制设立的上市公司，是国家支持的12户重点水泥企业之一，甘青区域最大的水泥生产企业、西北地区特种水泥生产基地。公司拥有16个水泥生产基地和9个商砼产销基地，水泥产能2800万吨，在甘肃市场占有率为43%、青海市场占有率达到25%；商砼产能695万方，总资产近110亿元，年销售收入60亿元。公司荣获“全国文明单位”“五一劳动奖状”“全国建材百强企业”“甘肃省优秀企业”“水泥行业信息化和工业化融合示范企业”等荣誉称号，注册商标“祁连山”为中国驰名商标。



# 全面从严治党 落实主体责任 推动党委领导核心和政治核心作用有效发挥

甘肃祁连山水泥集团股份有限公司党委

祁连山水泥党委下设二级党委15个，党总支3个，党支部103个，现有党员人数2198名，其中在职党员1471名，占在职职工的24.52%。

公司始终坚持党对国有企业领导这一重大政治原则，高度重视并不断加强和改进党建工作，形成了一套制度完善、程序规范、特色鲜明的党建工作体系。特别是党的十八大以来，公司党委以更加坚定的政治自觉，认真学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，牢固树立“四个意识”，靠实落实全面从严治党责任，党建各项工作取得新成效。

中国建材集团成立后，我们全面落实集团党委和中材股份党委各项决策部署，大力加强党的思想、组织、制度、反腐倡廉和作风建设，全力推动党委领导核心和政治核心作用发挥，为改革发展和生产经营提供了强有力的组织保障和智力支持。

## 一、把方向、管大局，保障公司健康发展。

认真贯彻落实中办发〔2013〕5号文件精神，按照上级党组织要求，会同行政于2016年1月修改了公司章程，并

指导所属14家子公司于同年6月底前完成了章程修改工作，将党建工作总体要求纳入公司章程，实现了党的建设与法人治理结构的有机融合，进一步推动党建工作融入中心、进入管理。严格落实“三重一大”制度，凡涉及重大问题决策、重大项目投资、重要人事任免以及大额资金使用等事项，必先经党委会研究提出意见，形成会议纪要，再提交总裁办公会和董事会研究，保证党的路线方针政策和上级部署要求在公司贯彻执行。特别是对领导人员选拔任用事项，严格履行基层推荐、组织考

察、动议酝酿、主动征求纪委意见、党委会集体研究审查、总裁办公会和董事会研究聘用、公示的工作程序，实行阳光操作，做到公正透明。

## 二、重教育、强党性，扎实推进专题学习教育。

始终把党的思想建设放在首位，认真落实党委中心组学习、“三会一课”等基本学习制度，大力推进学习型党组织建设。仅今年上半年，公司组织中心组学习16次，内容涉及党的理论主张、党纪党规、国家政策法规、习总书记重要讲话、安全生产知识、集团重要会议及领导讲话等，使中心组理论学习真正成为领导人员开阔思路、增长知识、锤炼党性、提高能力的重要平台。扎实开展了党的群众路线、“三严三实”“两学一做”等党内主题教育，把每次学习教育作为党建工作改进提高的重要契机，精心组织，务实推进。尤其在“两学一做”学习教育中，坚持把突出解决问题和解决突出问题相结合，将学习教育融入到安全生产、提质增效、降本控费、节能降耗等生产经营各环节，以业绩提升和问题解决作为检验学习教育成效的重要标准，推动学习教育取得实实在在的效果，受到了甘肃省国资委党委的充分肯定和好评。围绕“两学一做”学习教育常态化制度化，公司党委修订完善党建制度18项，组织专题研讨3次，开展书面答题和现场知识竞赛4次，党委班子成员深入基层讲党课20多次，督查指导40余次。各基层党组织讲党课160多次，开展专题研讨280余次。

## 三、勇担当、抓落实，靠实党建主体责任。

认真落实党建和中心工作“四同步”要求，2014年以来，公司每年年初



开展“两学一做”学习教育知识竞赛

和半年时将工作会与党建及党风廉政建设会同时召开，在总结安排生产经营工作同时，总结安排党建工作。坚持落实主体责任有措施、留痕迹，班子成员尤其主要领导大会小会必强调党建和党风廉政建设，要求安排和调研业务工作必须同步安排和调研党建工作，基层单位在汇报业务工作时也能够主动汇报党建工作，形成了党政同力、齐抓共管的党建工作格局。坚持和完善“双向进入、交叉任职”的领导体制，凡是子公司领导班子成员中的党员均为党委会成员，调整领导班子必同步调整党委班子，实现了党政同责、一岗双责。定期召开党建工作研讨会，围绕加强公司党的建设等进行座谈交流，凝聚思想共识。以党建责任考核为抓手，以强化考核结果运用为关键，坚持开展党建工作年度检查考核，把考评结果与生产经营目标责任制考核、领导人员薪酬奖惩双挂钩，建立了刚性管用、有效激励的党建考核机制，把党的政治优势转化为企业的发展优势、竞争优势。聚焦党委书记这个关键少数，从2015年起每年组织开展党委书记抓党建工作现场述职评议，将评议结果纳入年度考核，进一步强化了基层党委的主业主责意识。重视加强党的群团建设，定期召开党委会研究群团工作，指导群团组织依据各自章程独立自主地开展工

作，并从经费、人员等方面给予大力支

## 四、夯基础、激活力，加强基层支部建设。

公司党委全面落实全国国有企业党建工作会议精神，按照国务院国资委关于中央企业党建工作落实年的总体部署，把支部建设作为今年党建工作的重中之重来抓。一是推进标准化支部建设，根据“三明确四规范”的工作要求，从组织机构设置、规章制度建立、岗位工作职责、日常党务工作、党员教育管理、党内主题活动、工会团青工作等7个方面对支部建设提出目标任务，并统一设计编印了标准化支部工作指南和手册，推动支部工作标准化、规范化。二是全面推行“7+5”支部组织生活模式，在统一落实公司党委规定的7个主题活动的基础上，由各基层支部结合自身实际自行设计开展5个自选活动，确保支部每月组织生活不少于1次，实现了支部组织生活的常态化。三是围绕“六有”标准（有鲜明的品牌主题、有明确的创建目标、有具体的创建措施、有深刻的工作内涵、有浓郁的创建氛围、有广泛的品牌影响力），大力推进党支部党建品牌创建活动，使支部党建品牌创建过程成为加强党的基层组织建设、创新党建工作新思路和

提高支部凝聚力、战斗力的过程，成为破解基层党建亟待解决问题、探索支部党建工作新模式、

新方法、新机制的机遇，为加强和改进党的建设注入了新的活力。

## 五、管班子、带队伍，打造卓越管理团队。

认真落实党管干部原则，把加强管理团队建设作为党委的重要任务，摆在突出位置。一是注重能力提升。每年由公司主要领导分批带领两级班子成员和管理骨干，赴集团优秀企业开展参观交流，认清差距，找准定位。并邀请专业培训机构对主要管理岗位以上人员进行集中轮训，用先进的管理理念解放思想，提升管理。二是拓宽选人机制。积极推进以竞争性选拔为主的选人用人方式，对销售公司经理班子、财务部门负责人、物流供应处处长等关键岗位以及总部管理人员均采取公开竞聘，在公司实施的劳动用工改革中，子公司主要管理岗位人员90%以上采取竞聘上岗，“逢缺必竞”“凭能力居位、靠业绩取酬”成为公司选人用人的一种文化。三是畅通晋升渠道。压缩管理人员比例，设立相应技术职级及晋升条件，对符合要求的技术人员择优聘任相应职级并给予合理待遇。四是动态考评调整。每年对子公司领导班子及成员综合各专业口检查考评和党群检查考评结果进行排名，作为提拔任用、交流任职、评先评优的重要依据，对排名居前的领导人员调整到规模较大的公司，压担子、促提升；对连续两年排名最后的主要负责人给予降职、免职处理，通过末位淘汰提升班子整体功能，形成比学赶超的良好氛围。对新提拔任用和受到组织处理的领导人员及时进行谈话，提醒教育，靠实责任。2015年底公司对8个子公司总经理和13个子公司财务负责人进行岗位轮换和跨公司交流任职，通过相互学习借鉴，促进管理资源共享。

## 六、聚合力、促效益，为生产经营保驾护航。

发挥党的思想政治优势，加强职工形势任务教育，汇聚推进工作的强大合力。协同行政全力推进清理低效无效资产、压降两金工作，今年上半年仓储金额同比降幅达12.44%，吨水泥资金占用同比下降2.92元，超额完成了两金压降目标。以巡视自查整改为契机，强化巡视自查成果应用，2016年组织对两级公司财产及车辆保险业务进行网上招标，通过下调费率和控制范围等措施，年保险费用由2300多万下降为200余万元。对各子公司外包业务实行集中招标、严格管理，通过严把资质审查等“进口关”，外包单位由原有数十家遴选为16家，全年维修费用下降10%以上，规范了业务管控，净化了经营环境。以深化成本费用控制为主线，以增收节支、挖潜增效、节能降耗为主题，广泛开展载体多样的劳动竞赛以及合理化建议征集活动，营造了全员参与成本费用控制的良好氛围。充分发挥党团员的先锋模范作用，围绕急难险重任务，及时组织开展技术攻关、义务劳动、生产突击队等活动，为公司生产经营任务完成做出了积极贡献。

## 七、重预防、严监督，持续推进党风廉政建设。

公司党委始终把党风廉政建设作为全面从严治党的有力支撑，坚持惩防并举、重在预防，注重抓早抓小、落细落实，着力构建不敢腐、不能腐、不想腐的党风廉政建设机制。一是建立并落实党风廉政建设“两个责任”实施办法，以及领导班子成员党建及党风廉政建设分工负责制，明确班子成员在抓好分管业务的同时，必须抓好分管范围内的党风廉政建设工作，形成了党

委书记抓总、纪委书记牵头、分管领导齐抓的党风廉政建设责任体系。二是强化目标责任管理，每年逐级签订认领党风廉政建设目标责任书和廉洁从业承诺书，层层压实党风廉政建设党委主体责任和纪委监督责任。三是大力推进廉洁风险防控机制建设，通过一年多的建设和试运行，在公司遴选的两家试点企业中基本建立形成了覆盖各环节岗位、各业务流程的廉洁风险防控体系，为下一步全面推进奠定了基础。四是抓住关键重点开展监督检查，物资采购全部采取网上公开招标，由纪委跟进监督，并督导子公司围绕物资采购、产品销售、工程建设、检修外包、招投标、资金和资产管理等重点环节选题立项，开展效能监察。五是严格落实中央八项规定以及国务院国资委六条禁令等规定，特别是在节假日等重要节点上，加大提醒监督，防止“四风”问题反弹。

## 八、铸精魂、促融合，加强企业文化建设。

中国建材集团成立后，公司及时通过中心组学习、管理人员会、对标会等，深入传达学习了集团主要领导的讲话精神，自觉把思想和行动统一到集团的各项决策部署上来。大力倡导“创新、绩效、和谐、责任”的企业核心价值观和“敬畏、感恩、谦恭、得体”的行为准则，借助各种会议和报纸、网站、宣传栏等媒介阵地，广泛宣传集团企业文化的内涵，引导广大职工自觉践行集团企业文化理念。今年上半年，根据集团企业识别文化规范要求，设计印发了公司企业文化视觉识别手册，指导总部机关和子公司开展了企业文化墙、图表资料等的统一更新工作，推动集团企业文化在公司落地生根，统领职工的思想言行。

在中国改革开放的宏大叙事中，国有企业和国有企业改革创新的故事是最让人难以释怀的章节。无论是在计划经济向市场经济转型的昨天，还是在全面深化改革的今天，那些日渐成熟壮大的经济体和那些奋力坚守、锐意进取的国有企业企业家，都是浩瀚历史中不可磨灭的记忆。历史是用来铭记和反思的，也是需要记述和品读的。由中信出版社近日出版、中国建材集团董事长宋志平所著《笃行致远》，便是一部难得的国有企业企业家成长自述。

这部著作中，作者通过108篇小故事，追忆了自己从一名初出校门的大学毕业生，一步步成长为世界500强企业领导者的心路历程，再现了一段国有企业改革发展的沧桑岁月。

“企业家是那种对成功充满渴望的人，企业家是那种困难中百折不挠的人，企业家是那种胸中有家国情怀的人，企业家是那种永远面向正前方的人。”这段宋志平用近40年企业实践丈量出的定义，正是对“笃行致远”最准确最凝练的概括。

### 向前一步

宋志平是伴随改革开放成长起来的优秀企业家。担任国有大型企业一把手的20多年间，他两次临危救困，先后带领北京新型建材总厂、中国建材集团绝地反击，上演反败为胜的逆转。担任央企领导人的15年间，他成功推动混合所有制改革，重组整合8家央企、上千家民企，把中国建材集团和中国医药集团同时带入世界500强。任何成功都不是偶然的。宋志平是怎样做企业的？他是如何把不可能变成可能的？他有哪些心得体会？在其新著



## 行者无疆

——读宋志平新著《笃行致远》

泽 尘

中，我们读出一个明晰的答案：笃行。

笃行，是刚健有为的进取精神，是知行合一的实干精神，是知其难为而为之的担当精神。邓小平同志曾讲：“世界上的事情都是干出来的。不干，半点马克思主义都没有。”这句话对于中国企业家来说格外意味深长。众所周知，中国过去30多年的经济改革，是一个摸着石头过河的渐进式过程，很多改革都是由地方政府、一线企业家甚至是基层群众自下而上发起的，这就让改革具有了一定的试验性特征，同时也蕴含了巨大的风险。建设社会主义市场经济，没有任何成熟的模式可以借鉴，做企业只能是“干中学”，既要应对各种不确定性，又要进行系统的创新突破，其难度可想而知。尤其是国企领导人，脱离了计划经济体制后，在面对改革中的利益纠葛时，在面对生产经营千钧重荷时，“笃行”二字就变得更可贵。

“做企业如逆水行舟不进则退，干事有风险，不干事风险更大。无论进行多少思考，开展多少研究，无论经受多少议论，遇到多少阻力，最终必须落脚在干事上，我们总是要向前走一步。”靠着这种千字当头的务实作风、踏实态度，宋志平以时不我待的紧迫感和责任感，逢山开路遇水搭桥，一步一个脚印朝前走，硬是在充分竞争领域创造出一个又一个经典案例。

耐人寻味的是，与向前一步的果决不同，作者在书中把过往的经历故事化细节化，以涓涓细流般的笔触，将人生百味活脱脱尽呈纸端。其中有“才下眉头却上心头”的苦闷，如为解企业难题六日不语；有“无可奈何花落去”的遗憾，如痛砍家电零售等非盈利业务；有“咬定青山不放松”的刚毅，如重组遭质疑仍不改初衷；有“失之东隅收之桑榆”的惊喜，如艰难击败登门打擂的外企；有“天翻地覆慨而慷”的豪迈，如连获两个世界500强喜报。这些极富画面感甚至戏剧性的故事读来鲜活生动，让人流连其中，心潮澎湃。

### 砥砺前行

《笃行致远》既是企业家的个人故事，又带有基于时代、行业、企业的深刻反思。在这部17万字的书稿中，中国经济的变迁与繁荣、国有企业的改革与发展、企业家的成长与命运，三条线索紧密交织，勾画出中国企业家砥砺前行上下求索的时代图谱。如以个人经历为切入点，我们不妨沿时间轴线，把这个过程划分为“入门、洗礼、登场、领军、提升”五部曲。

入门：1979年—1982年。这一阶段，

对企业尚懵懵懂懂的宋志平，第一次震惊于中国与世界距离之遥远。他在书中对自己头回出国的见闻不吝笔墨，旖旎的风光、自选超市、现代化工厂、为省钱闹出笑话……这些看似不经意的落笔，实则是改革开放之初，企业界知识分子“睁眼看世界”的开端，继而拉开了中国企业大量引进技术设备并努力实现赶超的序幕。

**洗礼：**1983年-1992年。这一阶段，宋志平从技术员转做推销工作，在10年的摸爬滚打中经受了市场化商业文化的彻底洗礼。在此期间，身为国有企业的北新第一次与乡镇企业、个体企业正面交锋。这些滋生体制外的经济体，依靠低廉成本和灵敏的市场反应，展现出顽强的生命力，引发了宋志平的深思与遐想。早期的市场历练，为其日后抛弃“等靠要”思想，坚定推行市场化改革、发展混合所有制埋下伏笔。

**登场：**1993年-2001年。这一阶段，身为厂长的宋志平带领北新成功脱困，开始了从管理者向领导者的转变。党的十四届三中全会之后，国企改革进入以抓大放小、转换经营机制、建立现代企业制度为特征的全新阶段。在国企亏损面达四成的大背景下，他顶住重压，通过引进现代管理方法、推动改制上市、确立以厂为家文化等措施，带领北新逃过破产的命运，一路成长为绩优上市公司。值得一提的是，在日货横扫全球的年代，视艾柯卡为偶像的宋志平，开始系统学习日式管理，并读完了MBA课程，2002年又拿到管理工程博士学位。可以说，其博学、慎思、明辨、笃行的企业为学实践，20多年前已悄然起步。

**领军：**2002年-2010年。这一阶段，担任中国建材集团一把手的宋志平，独立人格和领军意识进一步苏醒。在“第一第二”战略和充分竞争市场的倒逼下，他带领企业纵横捭阖，成功转战水泥等大产业，大力发展新兴产业，实现了从草

根央企到世界500强的跨越。更为重要的是，他开创并实践的央企市营、整合优化、格子化管控、八大工法、六星企业等特色理念，“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”等混改经验，以及积极进步型董事会的治理模式，为国有企业改革发展提供了宝贵借鉴。同时担任国药集团董事长五年里（2009-2014），这些经验得以成功复制。

**提升：**2011年至今。这一阶段，中国建材集团跻身世界500强且在多领域跃居世界第一。凭栏远眺，宋志平清醒地认识到身为领跑者的历史责任以及企业盛景背后的潜在危机，其作为思想者的潜质被空前激发。对内，带领企业构建中国特色现代国有企业制度，深化改革试点，布局“三条曲线”，谋求“四大转型”，推动“一带一路”建设，开启“从大到伟大”新长征。对外，把企业发展与国家战略、社会进步、行业健康紧密相连，深入研究经营哲学、文化传承、气候变化、管理教育等问题，为建立中国企业新商道，实现可持续发展奋力鼓与呼。这种俯天仰地的精神境界、融会贯通的文化自信标注出中国企业思想的新高度。

## 家国情怀

翻阅《笃行致远》一书不难发现，作者在详述企业经历的过程中，字里行间透着浓浓的家国情怀。结合起来看，情怀是精神归宿，是理想追求，是人生志向，笃行是自觉实践，是外在呈现，是行为状态。两者的高度融合，构成了一道别样的文化品格。

家国情怀，即《礼记》中讲的“修身、齐家、治国、平天下”的人文理想。“穷则独善其身，达则兼济天下。”这是中华民族自古崇尚的品德和胸怀，也是“内圣外王”哲学的集中体现。内圣，是指提高人的道德修养，外王是指发挥人的社会功用。家国情怀的内涵，就在于把

个人与天下、修身养德与经世济民真正结合起来，实现理想社会与理想人格的双重追求。以身载道，更需践之于行。要实现家国天下的理想信念，只能是：思想上永远探索着，实践上永运行动着。

把家国情怀熔铸到企业家精神之中，是中国企业家特有的文化徽记。宋志平曾在一篇文章中写道：企业家不应是一群精致的利己主义者，应有“先天下之忧而忧”“摩顶放踵以利天下”的境界。企业家对国家、对民族、对社会的责任和担当，是对企业家精神最大的升华。“企业家要把培育优秀企业作为神圣使命、崇高荣誉和毕生追求，不懈怠、不停留、不空论、不恋功，尤其是国企领导人，更要埋头苦干，淡泊名利，不问收获只为耕耘。”这种一以贯之的厚重情怀，正是宋志平践履笃行，无需扬鞭自奋蹄的最强大驱动力。

时代的潮流奔涌向前，在近40年的企业生涯中，宋志平不疾不徐，默默坚守，始终保持谦逊笃定的人生态度。痴迷读书的偏好、善抓商机的敏锐、苦干实干的韧劲、孜孜以求的匠心、以天下为己任的人生格局、寻找前卫思想的执念、勇于负重致远的隐忍力……这些禀赋品质，让他从未停歇前进的脚步。正如他在书中所揭示的那样，在历史的长卷中，中国企业和企业家几经商海沉浮，几多灰飞烟灭，而饱经磨难之后终能有所建树者，其共同点就是笃行致远，正所谓“行者无疆”。

从过往的企业实践中走来，宋志平对笃行之于当下和未来的意义更加明了。习近平总书记指出，市场的活力来自于人，特别是来自于企业家，来自于企业家精神。“中国企业家身上承载着实现中华民族伟大复兴的光荣与梦想，在迈向世界舞台中心的跋涉中，中国企业家必须砥砺前行。”

笃行，方能致远。



01

### 中白工业园开发公司CEO胡政访问中国建材集团

近日，招商局集团董事、驻中亚及波罗的海地区首席代表、中白工业园开发公司CEO胡政访问中国建材集团。中国建材集团董事长、党委书记宋志平会见了胡政一行，双方就进一步加强中白工业园合作进行了深入交流。宋志平指出，中白工业园和中国建材集团的发展思路和立场是完全契合的，希望双方在中白绿色建材研发中心2017年底入园的基础上，进一步加强在农业科技示范中心建设、装配式房屋等方面的合作，实现共赢发展。胡政介绍了招商局集团及中白工业园今年以来招商引资成果，他希望双方未来进一步加强合作，在更广泛的领域开展多种形式的合作。中白工业园开发公司副总经理郑明辉，中国建材集团总经济师周国萍、总经理助理卫锋、国际合作部相关负责人等参加会谈。

02

### 宋志平到中材高新工陶院调研指导

近日，中国建材集团董事长、党委书记宋志平到中材高新工陶院调研指导，集团副董事长李新华陪同调研。宋志平调研了无机非金属材料公共技术平台、科研中心，实地考察了石英、电瓷、军工生产线、3D打印实验室；参观了党员活动室；为显示玻璃浮法线退火石英辊下线作了揭幕；出席了年产100吨高性能氮化硅建设项目奠基仪式。宋志平对中材高新在科技创新、文化融合、党建工作的成绩给予高度赞扬和充分肯定，并提出了三点希望：一是希望中材高新在集团整体战略中做好排头兵、尖刀连和引领者，做好主导产业电瓷、石英瓷辊、氧化铝陶瓷球的推广和应用；二是希望积极引入发展资金，为产业快速扩张做好资金保障；三是希望持续做好党建工作、队伍建设和廉政建设。在淄博期间，宋志平还与淄博市委书记周连华进行

了会谈。淄博市经信委主任王克海；集团董事会秘书兼总经理助理光照宇、科技管理部主任邵晓；中材高新董事长刘燕，党委书记、副董事长阎法强，总裁张伟儒，副总裁、工陶院院长李勇；中材高新领导班子，工陶院中层以上领导干部参加了此次调研。

03

### 中国建材集团召开近期重点工作部署会议

9月21日，中国建材集团召开近期重点工作部署会议。按照集团党委书记、董事长宋志平部署要求，集团党委副书记孙力实出席会议并部署工作。集团党委常委、副总经理张海主持会议。会上孙力实传达了国资委党委书记郝鹏的讲话精神，对集团近期重点工作进行了部署。一是提高政治站位，把维护安全稳定良好环境迎接党的十九大胜利召开作为当前最为重要的政治任务；二是切实抓好安全生产，确保不发生重特大安全事故；三是坚决落实信访维稳工作要求，确保不发生群体性上访事件；四是抓好宣传舆论工作，为迎接党的十九大奠定坚实的思想基础；五是加强组织领导，建立完善安全维稳工作应急预案，健全工作机制。张海讲到，各企业要进一步统一思想，提高站位，精心组织，

强化落实,认真做好安全稳定等各项工作,以优异成绩迎接党的十九大胜利召开。集团在京企业党委主要负责同志,分管安全生产、信访维稳、新闻宣传工作的班子成员;集团总部各部门党政主要负责人参加会议。

04

### 中国建材总院牵头承担的国家重点研发计划项目正式启动

近日,由中国建材总院牵头承担的国家重点研发计划“建材行业烟气污染物全过程减排及节能耦合技术研究及示范”项目启动会暨课题实施方案论证会在京召开。会议介绍了项目研究计划、研究目标、考核指标和任务安排等情况。与会专家经过认真讨论提出中肯建议,最终形成各课题的论证意见,为下一步项目实施和各项研究的开展起到积极作用。

05

### 中材国际(南京)承建的塞内加尔水泥项目获得FAC证书

近日,中材国际(南京)收到业主Dangote集团签发的塞内加尔水泥项目FAC证书。塞内加尔项目是由中材国际(南京)总承包建设的一条日产3000吨熟料生产线。此次获证是中材国际(南京)与Dangote集团合作的又一重要成果。

06

### 中建材进出口着力开拓加纳市场

近日,加纳政府举办的“一区一厂”项目启动仪式在加纳Ekumfi地区

举行。加纳总统阿库福-阿多、副总统马哈茂杜·巴武米亚出席仪式。中建材进出口总经理陈咏新参加仪式。中加双方就进一步加强业务往来和项目合作,持续推动“一区一厂”项目落实以及中国建材在当地设立建材市场和物流园等深入探讨,形成建设性共识。

07

### 中建材进出口联合北新集团共同召开海外经营研讨会

近日,中建材进出口联合北新集团共同召开海外经营研讨会。会议传达了集团总经理曹江林在考察阿联酋公司时的讲话精神,介绍了海外仓的基本情况和状况,分享了北新集团海外经营经验与策略。通过本次沟通和交流,两家企业共同探讨海外经营模式,互相学习借鉴、汲取经验,更加积极地开拓海外市场,为集团国际化发展作出新的更大贡献。

08

### 中材国际等6家企业入围2017年工程总承包企业百强

近日,中国勘察设计协会公布了勘察设计行业从事工程总承包企业完成合同额2017年排序名单。中材国际名列第4位、中国建材工程名列第6位、天津水泥院名列第41位、成都建材院名列第59位、南京凯盛名列第79位、北京凯盛名列第93位,均进入百强名单。

09

### 凯盛科技与泰州市签署全面战略合作框架协议及碲化镉薄膜电池项目协议

近日,凯盛科技与泰州市人民政府签署全面战略合作框架协议及碲化镉薄膜太阳能电池项目协议。双方希望围绕碲化镉薄膜太阳能电池项目,进一步加强合作,打造全国一流的“三新”产业基地。

10

### 中国建材检验认证撑起厦门金砖会议室内环境保护屏障

近日,金砖国家领导人第九次会晤在厦门圆满闭幕。中国建材检验认证承担了厦门国际会议中心、国际会展中心、白鹭洲筲筍书苑、夏商冷库、闽南大戏院和新闻发布中心共六个重

点场所的室内装修环保控制工作，为此次会晤提供了完善的室内装修环保控制服务。

11

### 中国建材工程荣获“上海企业百强”及“上海服务业企业百强”称号

近日，上海市企业联合会、上海市企业家协会和上海市经济团体联合会联合发布了2017年上海百强企业榜单，中国建材工程跻身“上海企业百强”及“上海服务业企业百强”，分列73名及45名。

12

### 中国巨石首个20万吨海外玻纤生产基地全面建成

近日，中国巨石埃及公司三期4万吨池窑拉丝生产线成功点火，标志着中国巨石首个20万吨海外玻纤生产基地全面建成。

13

### 中材科技首套智能风电叶片模具成功交付

近日，中材科技在山东滕州科技成果转化基地举行了北玻有限开发的首套智能风电叶片模具交付仪式。此次59.6米风电叶片模具的交付，标志着基地智能模具生产线已全面贯通。

14

### 世界首块大面积碲化镉薄膜弱光发电玻璃成功下线

近日，凯盛科技旗下成都中建材光电材料有限公司生产的世界第一块大面积碲化镉薄膜弱光发电玻璃成功下线，标志着中国首条具有国际先进水平的年产80兆瓦碲化镉薄膜弱光发电玻璃工业4.0示范生产线正式投产。

15

### 地勘中心在长春召开北方矿业平台组建筹备会

近日，地勘中心北方矿业平台组建筹备会在长春召开。会议商定了平台的定位、拟设立公司名称、注册资本、股权比例、公司性质和组织结构，成立了筹建工作领导小组和工作小组，并对下一步工作进行了布置。

16

### 中材节能承建巴基斯坦40兆瓦自备电站成功发电

近日，由中材节能承建的巴基斯坦Maple Leaf 水泥公司40兆瓦自备电站项目比合同约定发电日期提前带负荷发电。这标志着中材节能在企业电力能源供应领域、40兆瓦级发电机组的又一个标杆工程即将完工。

17

### 中建材国际装备进军欧洲市场

近日，中建材国际装备在大连举行克罗地亚普洛切港散料处理项目发运仪式。中建材国际装备正以此项目为突破口着力与港口方探讨推进克罗地亚港口物流园计划，届时将以此物流园为基础向欧洲周边区域市场延伸，彻底打开走向欧洲的新丝绸之路。

18

### 武汉院成功签署圣戈班越南纤维水泥板EP合同

近日，武汉院与圣戈班集团旗下越南协富公司在越南胡志明市签署年产500万平方米纤维水泥板3号生产线项目EP合同，标志着双方合作进入一个新的阶段。

19

### 北新集团举办“8.28”文化节活动

在北新集团成立38周年之际，北新集团举办了“8.28文化节”系列活动，包括读书会、“舞动欢歌颂党恩——喜迎十九大”文艺晚会、羽毛球比赛等。



为深入推进“学习总书记讲话 做合格共青团员”教育实践活动开展,传达贯彻中央企业共青团工作会议精神,进一步提高集团团干部的理论水平和工作能力,以良好风貌和积极作为迎接党的十九大胜利召开,9月10-16日,中国建材集团共青团工作培训班在全国青少年井冈山革命传统教育基地成功举办。来自集团各级团组织的团干部、先进集体和先进个人代表共计82人参加了培训。

# 井冈山 是一种信仰

## ——中国建材青年的井冈记忆

### 引子： 井冈山是什么

小时候,无论是在长辈讲的故事里,又或是在语文历史教材里,“井冈山”“朱毛会师”“反围剿”都是高频词汇,对于那段历史,我们都有一些半解的记忆;长大以后,我们有更多的机会去深入探究那段历史,对于一些是非非、功过过也有了属于自己的理解。

感谢集团组织的这期培训班,让我们这群来自五湖四海、各个板块、年

龄不一的青年有了这五天的时间来相处、相熟,也让我们成为了集团万千青年中的幸运儿——来到了中国革命的圣山,最直接也最清晰地触碰到了这段属于中国革命史的骄傲,这段记忆,完完全全地展现在我们面前。

井冈山,你是什么?

### 要知道井冈山是什么 就要用你的双脚去感受它

忆三湾,上茨坪,看经典,祭英灵。

学专题,重体验,编草鞋,葆作风。

两天的培训,大家获益良多,情景教学让我们仿佛置身于那个苦难坎坷却又激情燃烧的岁月,专题

教学又让我们在加深理论

积累的同时还学到了更多行之有效的

工作方法,进一步开拓了我们的

视野。

但大家始终在等待着一个日子,一个充满了未知、却又令人无比憧憬和兴奋的日子。

年青人,毕竟是不愿意坐着的,我们更愿意去奔跑、去比拼,我们更希望用自己的汗水和双脚去丈量井冈山的一草一木,我们更希望用自己的双手去触碰那把钢枪——就如同在九十年前,和我们一般大的那群年青人们一样。



## 建材儿女齐争先 最爱一身红军装

9月13日早晨，小雨。

操场上，八十余名身着军装的学员们正在列队，等待我们的是为期一天的体验教学。在这一天，我们将经历反围剿阻击战、急行军、找情报、寻草药、前线救护、自做红军餐等一系列活动。这一天，也许会成为我们人生中最为珍贵的一天……

反围剿阻击战是今天最令人激动的项目之一，大家身着防弹衣，手持长短不一的各种武器，机枪、冲锋枪、狙击枪……大家按照老师的安排分成了“国军”和“红军”两队，以小学校为中心展开了激烈的争夺！

“红军”守得好，排兵布阵严防以待，二连三排的邹班长还险些带领战友们以少打多全歼了两个班的“国军”；“国军”攻得妙，二连一班从后山包抄，二班四班正面猛攻，虽然付出了惨重代价，但最后还是成功赢得了最后胜利。

这场反围剿阻击战，虽然不是当年的场景再现，但其激烈程度也大大出乎了我们最开始的意料。突如其来的相遇，猝不及防的枪声，以及瞬间“牺牲”了的队友……对于我们来讲，这可能是一场教学或游戏，但在九十年前，倒下来的那群年青人，却是把生命和热血永远留在了这片土地上。

接下来就是3.5公里的急行军，每个班按照地图线索寻找地标，既要准确性，还要整体速度，这考验的是身体素质，也是意志力，更是团队协作能力。战士们有健步如飞的，有气喘吁吁的，也有崴了脚的、岔了气的。但大家互相帮扶，互相打气，秉承红军战士们不抛弃、不放弃的优良传统，大家及时、迅速地到达了终点。

其中，有伤员体力严重不支坐上了担架，但更多的同志们却是轻伤不下火线。尤其是我们的巾帼英雄们，一个个英姿飒爽，不爱红妆爱武装。

山路崎岖，险情颇多，互助互爱的红军精神在身背三四条枪外加一个弹药箱的战士身上得到了充分体现。

## 红米饭那个南瓜汤 挖野菜也当粮

“红米饭那个南瓜汤哟嗨咯嗨，挖野菜那个也当粮哟嗨咯嗨”，这是一首被我们学员们戏称为有“魔性”的歌，一来是我们从小就耳濡目染，二来是自打上了井冈山，老师们一直在各种场合带我们唱这首歌，再来就是几乎每顿饭都有红米饭，我们每次在食堂总是情不自禁地哼唱起来，然后再顺手打上半碗红米饭。

今天我们虽说是吃“红军餐”，但红军是肯定吃不上鱼和肉的，他们甚至没有盐，据老师讲，红军战士当年吃的是用墙上的土熬出来的硝盐。

炊事员们尽心尽力地做了一桌桌的饭菜，我们也的确很饿了，但这顿饭却没有想象中那么香甜——在我们吃着红烧肉、花式蒸鱼、蒸腊肉、白米饭的时候，有时还抱怨盐少了油多了，可我们有没有想过，那年那群和我们一样大的年青人们，他们甚至没听说过红烧肉是什么，甚至他们直到牺牲都没有





吃过一顿饱饭。

## 八角灯光今犹在 黄洋军民鱼水情

下午，我们来到了八角楼。

1927年10月至1929年2月，毛泽东经常在八角楼居住和办公，也正是在八角楼里那盏总是点一根灯芯的油灯下，毛泽东写下了《中国的红色政权为什么能够存在？》《井冈山的斗争》两篇光辉著作——这时候的毛泽东，身处政治风波中，但也正是这种时刻让他无比的清醒，他总结了井冈山革命根据地斗争经验，阐明了中国革命发展的规律，红色政权能够存在和发展的基本条件，提出了“工农武装割据”的光辉思想。

我们不禁进一步推断，是不是这盏灯火，给了毛泽东启发，这盏灯，是不是就是毛泽东心中那能够燎原的星星之火？

随后是黄洋界，一个在中国革命历史上不可替代的地方。

1928年8月30日，黄洋界保卫战就发生在这里。毛泽东当时在《西江月》里写道：“黄洋界上炮声隆，报道敌军

宵遁。”

1965年5月，毛泽东回到井冈山，分别在《水调歌头·重上井冈山》和《念奴娇·井冈山》中写道：“过了黄洋界，险处不须看”，“五井碑前，黄洋界上，车子飞如跃”。

这里至今还保留着当年的一些建筑、一些树木，站在群山中，放眼望去，各种雄伟险峻，尽收眼底。

黄洋界保卫战，仅仅是几次反围剿中的一次规模不算很大的战斗，却具有极其特殊而又深远的含义——这是

毛泽东“工农武装割据”思想的实践与理论基础，也是中国革命能够最终胜利的理论基础。

我们再次不禁猜想，这里大概就是群众路线的发源地吧？

## 后记： 井冈山是一种信仰

前天在培训班的微信群里，有战友在讨论“信仰”与“信念”，这两个词的本身没有任何可以讨论的意义和必要，百度或知乎有着无数的解读——但将其放在一个国家一个民族里，我们确实有必要去研讨一下。

一个国家一个民族总要有一种精神，是为信仰，而为了这个信仰的内在驱动，是为坚定信念。

让我们一起重温井冈山精神：

“坚定信念、艰苦奋斗、实事求是、敢闯新路、依靠群众、勇于胜利！”这是我们党和国家的信仰，也正是为了追寻这个信仰，一代代共产党人坚定地勇于拼搏、勇于付出、勇于牺牲的信念，我们这个充满了骄傲与自豪却又曾经沉沦的泱泱大国才能逐渐走向复兴。

这就是信仰的力量。

井冈山，你是一种信仰。

**《念奴娇·咏建村儿女》**

井冈山下，望巍峨，蜿蜒奇骏如龙。  
建村八十儿女，重走英雄路。  
红米饭香，南瓜汤甜，金丝被下眠。  
昨夜小雨，能笑英雄有泪？

赞我华夏大国，复兴之路，举世无双。  
遥想九十年前，志士血洒黄洋！  
竹林飒飒，健儿昂首阔步，心中烽火。  
八角楼里，星星点点如昨。

星星之火  
可以燎原  
毛泽东

賀中國建材集團重組



高材重組聚合力  
一帶一路三喜功

晴在丁酉秋月董其錄

