

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5期(总128期) • 内部资料 免费交流

## 宋志平：我的改革心路（二）

中国建材股份与中材股份圆满完成吸收合并

勇担责任 大爱无疆 用行动挺起建设美好家园的脊梁

中国建材德州智慧农业大棚



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



# 国企改革三观点

我国改革开放历经40周年，其中国企改革是经济体制改革的中心环节，具有特别重要的意义。

**国有企业的发展和活力来源于市场化改革。**目前，国有企业的资产大部分在上市公司，其央企70%左右的资产在上市公司。国有企业上市后成为混合所有制企业，体制发生了重大变化，正因为这样的变化，给国有企业带来了活力和动力。社会上对国企存在两种看法：一是认为国企发展得益于垄断地位和政府照顾，二是认为用传统的行政管理方法照样能管好国企。事实上，大多数国企处于竞争领域，之所以能快速发展，主要是因为这些年的市场化改革发挥了作用。

**混合所有制的意义在于引入市场机制。**党的十八届三中全会指出，要积极发展混合所有制经济，混合所有制经济是我国基本经济制度的重要实现形式。混合所有制能够解决以前单纯国有企业所有者缺位、虚位等问题。国有企业上市后，变成混合所有制企业，效率通常都不错，原因就在于企业上市后要接受公众股东的市场监督。而且在混合所有制企业里，可以推行员工持股、职业经理人制度等，引入市场机制。

**国企改革的核心是建立有效机制。**当前人力资本已经成为企业最重要的资本之一。华为之所以有强大的凝聚力，实现快速发展，就在于有良好的共享机制，将人的知识、经验、能力等人力资本参与分配。实际上，改革的核心是利益分配，就是要告诉干部员工，通过个人努力奋斗可以取得更多收获。有了好的机制，大家工作才有动力，有了动力企业就能焕发活力，进而获得快速发展。所以国企改革的核心就是要解决好利益分配机制的问题。改革之初，通过“破三铁”解决了“大锅饭”的问题。当前我国进入新时代，国企改革的动力和目标是什么？应该是国有企业员工对美好生活的向往。国有企业应该成为既为国家也为员工创富的平台，让国企员工也买得起住房，收入也可以进入中产阶层，这种愿望不应该只能在民营企业平台实现，在中国建材集团的国企平台也应该能实现。

（根据宋志平董事长在2018春季莫干山论坛上的讲话整理）

# Contents 目录

2018年第5期(总128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 国企改革三观点

宋志平

## 要闻

4 郝鹏希望央企在更高层次更广领域加强与甘肃的战略合作

5 肖亚庆到中国建材集团所属凯盛君恒药玻调研产业扶贫项目

6 中国建材新材料“智造”闪耀2018年世界制造业大会

7 宋志平一行到甘肃祁连山水泥调研指导工作

8 刘志江到山东工陶院调研指导

9 中国建材股份与中材股份圆满完成吸收合并

10 中国建材集团第四期学习贯彻党的十九大精神集中培训班圆满结业

11 世界首条轻薄高透光伏玻璃智能生产线竣工投产

## 特别报道

12 我的改革心路(二)

宋志平

## 专题报道

28 “5.12”十年记忆

勇担责任 大爱无疆 用行动挺起建设美好家园的脊梁



(请扫描关注)



## 企业故事

32 落子成势 一路花开  
—— 回顾玻璃平台凯盛科技的创新与发展

## 研究探索

36 厚积薄发四十载 踏潮扬帆正当时  
—— 中材高新氮化物陶瓷发展纪实

## 党建政工

40 弘扬抗震救灾精神 打造党建先锋品牌  
中共北川中联水泥有限公司委员会

## 一线风采

44 市场意识超前的基层企业带头人  
—— 记上海南方水泥有限公司，  
嘉兴南方、南湖南方、嘉善南方、天凝南方沈元明

## 工作动态

46 宋志平会见阿根廷、巴西驻华大使和智利驻华公参  
等11篇

## 文苑

48 一封发往大漠的信 罗淑萍

封面：中国建材德州智慧农业大棚  
封二：中国建材集团六大平台  
封三：手绘·赞比亚工业园  
封底：和谐共生（蒙古国蒙欣水泥公司）

照片提供：李秀兰、周倩、叶杨青、纪晨刚、刘娜等

汶川“5.12”十年记忆 大爱无疆

## 郝鹏希望央企在更高层次更广领域 加强与甘肃的战略合作

宋志平董事长应邀参加会议并作为7家央企代表之一作交流发言。会议期间，集团和所属企业分别与甘肃省工信委和酒泉市签署合作协议，将为甘肃省的高质量发展作出更多的贡献。



5月22日，中央企业助力建设幸福美好新甘肃座谈会在兰州举行。国务院国资委党委书记郝鹏，甘肃省委副书记、省长唐仁健出席会议并讲话。国务院国资委副主任徐福顺，甘肃省委常委、兰州市委书记李荣灿及60家中央企业主要负责同志等出席会议。甘肃省委常委、常务副省长黄强主持会议。中国建材集团董事长、党委书记宋志平应邀参加会议并作为7家央企代表之一在会上交流发言。

郝鹏指出，中央企业是建设幸福美好新甘肃不可或缺的重要力量，希望中央企业深入研究甘肃发展战略规划，在更高层次、更广领域加强与甘肃的战略合作。一要坚决落实国家战略，抓住甘肃经济发展新机遇，充分发挥中央企业自身优势，助推甘肃产业结构调整、转型升级和高质量发展。二要坚定不移深化改革，增强甘肃经济发展新活力。三要全力推动创新发展，助力甘肃加快培育发展新动能。四要积极履行政治责任、社会责任，为甘肃打赢精准脱贫和污染防治攻坚战作出新贡献。

唐仁健表示，近年来甘肃省与央企进行了一系列卓有成效的合作，促进了重大项目实施、工业持续发展、工业结构调整和脱贫攻坚，取得了丰硕成果。站在新时代高质量发展的新起点上，央企与地方合作迎来了宝贵机遇，甘肃省将以此次座谈会为契机，既寻求央企对地方

的支持，也积极做好服务保障工作，全力解决好央企生产经营中遇到的各种难题。期待央企积极参与甘肃建设发展，参与绿色生态产业构建，参与脱贫攻坚、生态保护、“一带一路”等建设。

宋志平表示，甘肃已成为集团在西部地区重要的产业聚集区。集团在酒泉等地建成西北地区规模最大、技术领先的风电叶片研发制造基地，为保护生态环境、保住更多的青山绿水做出了贡献；积极推动甘肃水泥产业兼并重组、市场整合、行业竞合，积极引进节能减排、协同处置、智能化等先进技术，为推动供给侧改革和促进行业健康发展发挥了积极作用。集团将发挥自身优势，按照与甘肃省签署的共建合作协议，践行高质量发展理念，积极推进新能源、新型建材、智慧农业等项目建设，使项目尽早发挥经济效益和社会效益。同时通过科技扶贫、产业扶贫等途径，助力甘肃打赢脱贫攻坚战。

座谈会期间，中国建材集团总会计师徐卫兵与甘肃省工信委主任臧秋华代表双方签署合作协议；凯盛科技总经理彭寿与酒泉市副市长张炎人代表双方签署合作协议。

集团董事会秘书、总经理助理光照宇，投资发展部总经理魏如山，祁连山水泥董事长脱利成等参加了相关活动。

## 肖亚庆到中国建材集团所属凯盛君恒药玻 调研产业扶贫项目

肖亚庆表示，中国建材集团在为地方创造税收、提供就业的同时，更促成了地方的高科技、高附加值产业的发展，为地方提供了可持续发展的源动力，非常值得借鉴和推广。

近日，国务院国资委主任肖亚庆赴委机关河北省定点扶贫县邯郸市魏县进行考察和调研。中国建材集团董事长、党委书记宋志平陪同参加了在集团所属凯盛君恒药用玻璃项目的调研活动。国资委总会计师、党委委员沈莹，河北省副省长李谦、邯郸市委书记高宏志、市长王立彤，原国有重点大型企业监事会主席武保忠等参加了调研。

凯盛君恒药用玻璃项目既是国务院国资委重要的扶贫项目，也是中国建材集团实现结构调整、转型升级的一个高科技产业项目。2016年11月，在国务院国资委领导关心支持下，中国建材集团委派所属凯盛科技与河北君恒药玻对接合作，利用凯盛科技所属蚌埠玻璃工业设计研究院在玻璃制造领域的技术积累及国际资源调配能力，为项目的顺利投产和达标提供了强大技术支撑。项目于2017年6月点火试运行，9月通过国家药品包装材料检验所认证测试、为国内外27家制瓶厂提供135批次样品上机测试，12月形成投产后的第一个销售合同。该项目的投产成功地填补了国内在高端药用玻璃领域的空白，打破了国外技术垄断局面。

肖亚庆详细考察了凯盛君恒药玻生产线，对企业运营状况、技术创新及人才队伍建设等进行了深入了解，充分肯定和赞扬了中国建材集团发挥企业技术实力、以实际行动为“科技扶贫、产业扶贫”所作出的努力和贡献。他表示，中国建材集团在为地方创造税收、提供就业的同时，更促成了地方的高科技、高附加值产业的发展，为地方提供了可持续发展的源动力，非常值得借鉴和推广。

宋志平表示，药玻项目既是国资委中央企业落实精准扶贫的重要项目，也是中国建材集团正在实施转型发展中非常看好的一项高科技产业项目。现在已经按计划完成点火试运行和批次样品测试等工作，下一步集团将加大力度，充分发挥集团在发展混合所有制以及在技术、管理及销售网络方面的优势，做强做优药用玻璃5.0高端产业，在以邯郸、魏县为中心的区域范围内建设30条同等规模的多品种



多规格的药用玻璃生产线和医用玻璃瓶生产线，将凯盛君恒药玻建设成为国务院国资委扶贫项目的样板和河北省产业转型的亮点，成为全国药用玻璃制造的龙头企业。

调研期间，宋志平又专门召集凯盛君恒药玻高管团队座谈，现场办公，研究落实国资委领导有关指示的措施。他指出，凯盛君恒药玻是在国资委、河北省、邯郸市以及魏县等多方面关心支持和共同努力下，探索科技扶贫的一个重要成果，也是集团非常看好的高科技产业项目。以滕建中为首的项目团队是一支勇于创新、敢于担当、坚韧不拔的队伍，在凯盛科技及其他股东的大力支持下，目前，项目攻克了技术难关、实现了稳定量产，产品质量可对标国际一流水平，取得了阶段性的成绩。在未来的经营发展中，凯盛君恒药玻应立足行业、面向世界，立志成为又强又优行业领军企业；应以优质的产品质量为基础，谋划经营战略；以客户为中心，探索合理的商业模式；以实验研发为手段，不断提升技术水平。中国建材集团将继续并加大力度支持药用玻璃制造业的发展，努力打造中国药用玻璃的国家名片。

中国建材集团董事会秘书、总经理助理光照宇，凯盛科技党委书记、总经理彭寿，中国建材集团投资发展部总经理魏如山及河北省、邯郸市、魏县的相关领导以及君恒河北药玻公司有关负责人等参加了调研和座谈。

## 中国建材新材料“智造”闪耀 2018年世界制造业大会

肖亚庆出席开幕式并发表致辞。宋志平董事长应邀出席开幕式，并参加中央企业助力国家全面创新改革（安徽）试验区建设座谈会、作为5家央企代表作交流发言。



5月25日，2018年世界制造业大会在合肥隆重开幕。全国政协副主席、民革中央常务副主席郑建邦宣布大会开幕，国务院国资委主任肖亚庆发表致辞。中国建材集团董事长、党委书记宋志平应邀出席开幕式，并参加中央企业助力国家全面创新改革（安徽）试验区建设座谈会、作为5家央企代表作交流发言。

肖亚庆在致辞中指出，中国的国有企业特别是中央企业，是国民经济的骨干和中坚力量，也是推动制造业发展的重要力量。国资委和中央企业将按照习近平总书记提出的高质量发展要求，更加突出实业突出主业，更加聚焦关键领域核心技术，更加重视管理水平，更加努力深化改革增强活力，更加注重开放合作互利共赢，为实现中国制造向中国创造、制造大国向制造强国转变作出积极贡献，为世界制造业创新发展贡献新的力量。

座谈会上，宋志平就中国建材集团转型发展和结构调整介绍说，党的十八大以来，中国建材秉持新的发展理念，加快结构调整和转型升级，尤其是两材重组之后，新材料业务取得重大成果。继去年央企创新展上崭露头角后，在今年的世界制造业大会上，集团培育出的世界最薄0.12毫米柔性触控玻璃、铜铟镓硒薄膜电池组件、碲化镉发电玻璃等新材料产品再展风采。他表示，目前中国建材集团在皖在建和计划建设项目还有54个，到“十三五”末预计总投资超过200亿元。中国建材集团将以此次会议为契机，践行高质量发展理念，继续与海

螺集团合作推进水泥供给侧结构性改革和信息化建设，加快在皖布局建设信息玻璃、光伏玻璃等新型玻璃项目，建设硅基材料国家创新中心，开展“智慧农业示范园”项目合作，推广装配式建筑、新型房屋技术，建设节能环保钢铁耐材绿色工厂和国家级高温材料工程研究中心，利用技术优势助力安徽城市综合管廊、海绵城市建设。

大会期间，宋志平在接受采访时表示，中国建材集团在转型升级，尤其是新材料业务发展方面取得重大进展。一是两材重组后，集团加快战略优化、业务整合，已形成水泥、新材料、工程技术服务三足鼎立的战略发展方向和业务格局。二是新材料业务异军突起，除传统新材料石膏板、玻璃纤维继续技术升级取得佳绩外，近几年又发展了高档碳纤维、超薄电子玻璃、铜铟镓硒和碲化镉薄膜发电玻璃、锂电池隔膜、高精工业陶瓷等五大新材料，而且都实现了量产，并开始产生经济效益，去年集团新材料业务利润达70亿元，为集团利润总额贡献近半。三是传统业务加快结构调整。原有水泥业务加快转型，继续淘汰落后、推行高标号、制品化，继续实行市场竞争、错峰生产；原有工程服务加快转型，现在集团已有智慧工业管理水泥线57条，继完成埃及GOE六条线EPC总包后，又承担了运行管理和技术服务。

大会期间，宋志平还参观了中国建材凯盛科技产品展位，听取了凯盛科技总经理、蚌埠院院长彭寿介绍0.12毫米柔性触控玻璃、铜铟镓硒和碲化镉发电玻璃、智能机器人等产品情况。

2018世界制造业大会由全球中小企业联盟、联合国工业发展组织、中国人民对外友好协会、安徽省人民政府共同主办。外国前政要、政府高级官员和驻华使节代表，国际组织、境外商协会代表，工业和信息化部、国资委、商务部有关领导，“两院”院士及专家学者，世界500强企业和跨国公司全球高管等约1200人参加了大会。

中国建材集团总会计师徐卫兵，董事会秘书、总经理助理光照宇，投资发展部总经理魏如山及相关部门负责同志等分别参加制造业大会和座谈会。



## 宋志平一行 到甘肃祁连山水泥调研指导工作

宋志平指出，永登水泥厂是一个有历史、有文化、有传承的企业，是新中国水泥发展的“根”。他还从集团战略、文化，从集团三大主业、规模、业务、管理等多方面介绍了集团的光荣与梦想，进一步明晰了要打造具有全球竞争力的世界一流建材企业的发展目标。



5月22-23日，中国建材集团董事长、党委书记宋志平到甘肃祁连山水泥集团公司调研指导工作，并用“工作扎实、作风扎实、业绩扎实”十二字充分肯定了祁连山水泥近年来的生产经营、压减工作、党建工作、企业文化融合等方面的成绩。集团党委常委、总会计师徐卫兵，董事会秘书、总经理助理光照宇，中国建材股份董事、副总裁彭寿陪同调研。

22日，宋志平考察了祁连山水泥招标中心、生产调度指挥中心和党员活动室，参观了公司企业文化展览，听取了祁连山水泥董事长脱利成、总裁刘继彬、党委书记蔡军恒关于公司生产经营、改革发展、压减处僵、转型升级和党建工作、企业文化建设等方面的汇报，并与总部管理人员座谈。

在招标中心，宋志平详细了解了集中招标采购业务运行模式、设备配件存储管理方式及“互联网+集约化”电子采购交易平台现状及设想，对网络采购业务给予了肯定，并指出要在集团系统广泛推广和应用祁连山水泥招标采购做法。

在党员活动室，宋志平听取了党建和企业文化建设情况的介绍，对祁连山水泥深入推进党的建设、文化融合给予充分肯定。他强调，凡是党建工作做得好的单位，企业经营得也相当好；凡是出了一些问题的单位往往是党建工作做得不

好。在企业文化展览板牌前，宋志平向同行的定西市戴超市长介绍了集团的企业文化，表示保护环境、热心公益、关心员工和世界公民四项品格是集团的不懈追求。

23日，宋志平参加中国央企助力建设幸福美好新甘肃座谈会后，前往永登水泥厂所在地调研。置身50多年历史的工人俱乐部，宋志平说下半年还要到祁连山水泥，在这个舞台上和大家同台演出。

随后宋志平一行前往日产5000吨新型干法水泥生产线现场和调度室，勉励党员示范岗的员工要充分发挥党员引领和带动作用。

在祁连山水泥管理人员大会上，宋志平指出，永登水泥厂是一个有历史、有文化、有传承的企业，是新中国水泥发展的“根”。中国建材集团是世界500强企业，现在要书写公司发展壮大史，也要续家谱，永登水泥厂就把集团的水泥制造历史大大地向前推进了。宋志平还从集团战略、文化，从集团三大主业、规模、业务、管理等多方面介绍了集团的光荣与梦想，进一步明晰了要打造具有全球竞争力的世界一流建材企业的发展目标。

宋志平要求，一要按照中国建材集团和中国建材股份的总体安排部署，深入细致地推进全年各项工作。二要做好稳价和保量的工作，正确处理十二字经营管理原则的关系，全面落实中国建材集团的战略部署。三要坚定不移落实两个“一以贯之”，把党的政治优势转化为市场竞争的优势，推动企业持续健康发展。四要针对实际情况，利用中国建材集团系统企业智慧农业等科技优势，为广大职工建造幸福美好的工作和生活环境。

祁连山水泥各级管理人员和广大职工深受鼓舞，纷纷表示要立足岗位、拼搏进取，全面贯彻落实集团的各项工作部署，以更优异的业绩为集团打造具有全球竞争力的世界一流建材企业而努力奋斗。

中国建材集团投资发展部总经理魏如山及有关部门负责同志参加了调研。

## 刘志江到山东工陶院调研指导

刘志江强调，山东工陶院要以十九大精神为指引，始终坚持两个“一以贯之”，切实把提高企业效益、增强企业竞争实力、实现国有资产保值增值作为国有企业党组织工作的出发点和落脚点，扎扎实实做好各项工作，奋力开创企业改革发展和党建工作新局面。



近日，中国建材集团副董事长、党委副书记刘志江到山东工陶院调研指导。中国建材股份副总裁苏逵，中国建材股份副总裁、中材科技董事长薛忠民等陪同调研。

刘志江一行参观了无机非金属材料公共技术服务平台、军品展室、石英、电瓷、军工生产线和3D打印实验室，详细了解了山东工陶院在科技创新、产品研发、工艺技术、军民融合、党建等方面的情况。

在座谈会上，刘志江听取了中材高新总裁、山东工陶院董事长张伟儒关于基本概况、科技创新、党建情况、发展思路和“十三五”目标等方面的工作汇报；听取了山东工陶院氧化铝事业部副总经理董伟强关于“微晶耐磨陶瓷研磨体在水泥粉磨中的应用”的专题汇报。

听取汇报后，刘志江对山东工陶院近几年的改革发展党建工作以及科技创新工作给予充分肯定，认为山东工陶院定位清晰、方向明确；团队的凝聚力、向心力、创新能力和氛围都非常好；研究院所的文化 and 产业、团队结合较为紧密。对于未来发展，刘志江提出要着重在四个方面下功夫：一是着力在发展方向上下功夫，要将集团“创新驱动、绿色发展、

国际合作”的战略部署落实到工陶院的改革发展过程中，加强顶层设计和战略布局；二是着力在发展规模上下功夫，在继承发展“增品种、提品质、创品牌”的基础上，聚焦主业扩大产业规模；三是着力在发展动力上下功夫，科技创新是发展的第一动力，要进一步加强科技创新，加快科技成果转化与应用；四是着力在发展活力上下功夫，强化“人才强企业战略”，探索多样化的激励机制体系建设。

他强调，山东工陶院要以十九大精神为指引，始终坚持两个“一以贯之”，切实把提高企业效益、增强企业竞争实力、实现国有资产保值增值作为国有企业党组织工作的出发点和落脚点，扎扎实实做好各项工作，奋力开创企业改革发展和党建工作新局面。

中国建材股份副总裁、中材高新董事长刘燕表态，在下一步工作中，中材高新将认真贯彻落实刘志江的重要讲话精神，把主业做精做优，把新兴产业做强做大，把激励机制搞活，把党建工作进一步做细做实。

中材高新党委书记、副董事长阎法强及山东工陶院领导班子成员参加调研座谈。

# 中国建材股份与中材股份 圆满完成吸收合并

全力打造具有全球竞争力的世界一流建材企业，并将继续肩负引领行业健康发展的重任，在从大到伟大的新征程上创造更加辉煌的成就，以更优异的成绩回报股东和社会。

中国建材集团旗下中国建材股份有限公司（下称中建材股份）及中国中材股份有限公司（下称中材股份）圆满完成吸收合并，两家公司于5月2日完成换股，5月3日合并后的新中国建材股份有限公司（下称中国建材股份或新公司）H股正式在香港联交所上市交易。

5月3日，新公司召开党委会，宣布关于成立合并后的中国建材股份临时党委、临时纪委的通知，曹江林同志任党委书记，彭寿、傅金光、顾超同志任党委副书记，崔淑红同志任纪委书记，王迎财同志任纪委副书记。

同日召开的董事会及相关专门委员会，研究合并后新公司的相关安排，决议案已提呈拟于6月13日举行的股东周年大会，以批准选举彭建新为公司执行董事，选举徐卫兵、沈云刚及范晓焱为公司非执行董事，以及选举李新华、郭燕明为公司监事。聘任八名中材股份的高级管理人员宋寿顺、余明清、隋玉民、苏逵、于凯军、薛忠民、刘燕、刘标为公司副总裁。

董事会后，新公司召开由集团公司领导、中层干部，股份公司中层以上干部及相关业务板块负责人参加的干部会，通报合并进展情况与相关事项。

中国建材集团董事长、党委书记兼中建材股份董事局主席宋志平从公司长远可持续发展角度考虑，提出在本次合并后新公司法人治理结构调整中，应由更多年富力强的同志组成董事会、监事会和经理层。为此他本人和集团副董事长、党委副书记兼中材股份董事长刘志江同志主动提出不继续在新公司任职。这是中国建材在改革发展进程中的一个重要事件，集团党委会、董事会就此事进行了认真研究，同意两位领导同志提出的这一请求，并对他们的高风亮节以及为公司发展作出的杰出贡献致以崇高敬意。

在干部会上，宋志平首先对两家公司在合并工作中付出的艰辛努力给予充分肯定和表扬，对新公司的未来发展提出殷切希望和要求。首先要做到坚守理念，深刻



理解集团的发展理念和战略、经营、管理、创新等思路，保持清晰的头脑；二要明确责任、做好当下，紧盯经济效益，坚决完成今年的生产经营目标，同时加快开展水泥、新材料、工程服务三大业务重组，做好压减、协同等各项重点工作；三要做好党建工作，带好队伍，积极弘扬集团文化，形成业绩良好、队伍整齐、重组有条不紊的发展态势。

刘志江提出四点要求：一要把思想统一到宋志平同志讲话精神上来，统一到新公司的各项任务要求上来；二要在落实责任上狠下功夫；三要在细化措施上下功夫；四要在强化执行上下功夫。他说企业的发展从来不会道路平坦，希望大家在遇到困难和挑战时，不埋怨自己，不指责他人，不放弃信心，不忘记初衷，不回避责任，齐心协力战胜困难，希望新公司继往开来、再创辉煌。

中国建材集团总经理、中建材股份党委书记、总裁曹江林主持干部会，他表示，宋志平、刘志江两位领导虽不再担任新公司领导职务，但他们热爱公司、实干苦干的优秀品格要传承下去，他们为公司打下的秀丽江山为广大干部员工大有作为提供了广阔天地，他们为公司描绘的清晰发展战略和独具特色的企业文化是最宝贵的财富。公司管理层深感责任重大、使命光荣，大家要在集团领导下，团结带领广大干部员工，统一思想、团结一致，为进一步做强做优做大努力奋斗。

## 中国建材集团第四期学习贯彻 党的十九大精神集中培训班圆满结业

本次培训班的课程设计根据要求分为习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神的学习解读、“不忘初心、牢记使命”主题教育党史学习、如何加强基层党建、集团的战略与文化四个单元，并邀请了国资委领导、中央党校专家教授、中央企业党建专家等授课，深受学员好评。



近日，按照集团党委《2018年党建工作要点》和《学习贯彻十九大精神集中轮训方案》计划安排，为进一步推动各级干部系统学习、深刻领会、准确把握、坚决践行习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神，提高集团领导干部政治站位，集团党委举办第四期学习贯彻党的十九大精神集中培训班。集团党委书记、董事长宋志平为培训班授课，党委副书记、副董事长刘志江作开班式动员讲话，党委副书记孙力实主持开班式，参加结构化研讨成果交流，并作结业式讲话。

宋志平为培训班作了题为《高质量发展阶段中国建材集团的战略思考》的专题报告。他指出，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，要以供给侧结构性改革为主线，过好发展方式、经济结构、增长动力三个关口，把集团建设成为具有全球竞争力的世界一流建材企业。他深度解读了高质量发展阶段集团的战略。他指出，集团具有规模、管理、创新、改革、文化五大优势，但同时存在内部协同不够、机制不够先进、杠杆偏高等问题。要牢记中国建材是底子薄、基础差的“草根央企”，牢记中国建材是身处充分竞争领域的央企，通过做强主业、瘦身健体、降低杠杆、破除谷仓、创新转型、机制革命六大措施实现高质量发展，并深刻阐释了实现世界一流建材产业集团“三步走”战略目标。

宋志平对新时代集团党建工作提出四点要求：一要认真学习、提高认识，学懂弄通做实习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，结合集团实际，学以致用；二要发挥企业党组织的领导作用，把方向、管大局、保落实，推进成员企业党委书记、董事长一肩挑，落实党委前置决策，党建要求进章程等；三要细致做好党建工作，把党建工作与经营工作、管理工作、安全环保文化、廉洁从业结合起来，重点做好基层党组织建设，充分发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，把政治优势转化为企业的竞争优势；四要严格做好党风廉政建设，坚持严管就是厚爱，营造“亲清”氛围。

刘志江在开班式上作动员讲话。他指出，要统一思想、凝聚共识，充分认识集中培训的重要意义。要学以致用、努力实践，进一步提高履职担当能力。学习贯彻十九大精神，就是要进一步加深理解融会贯通，进一步紧密联系企业改革发展实际，进一步提高党性修养和履职能力，全力做好企业改革发展党建工作，努力开创集团高质量发展新局面。刘志江对培训班提出三点要求：集中精力，专心学习；联系实际，知行合一；遵章守纪，展现形象。

孙力实在结业讲话中认为本次培训班主题鲜明、学习深入、成效明显，并对进一步抓好十九大精神学习，运用好培训成果提出要求，一是认真学习、提高站位，学懂弄通做实习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神；二是联系实际、学以致用，实现集团高质量发展和世界一流；三是明确目标、夯实责任，切实把基层党建工作落到实处抓出实效。培训班还进行了两次结构化研讨，并进行研讨成果集中交流，孙力实参加了交流活动并做点评。

自党的十九大召开以来，集团先后举办了四期学习贯彻党的十九大精神集中培训班，集团领导班子成员、集团总部中层副职以上管理人员、集团所属基层企业党组织负责人、领导班子成员、党群部门负责人等620余人参加了集中培训。





# 我的改革心路

②

宋志平

# 北新改制上市

## 百户试点推动了北新走上上市之路

1993年的时候，我就意识到企业只靠老办法做是不行的，一方面，企业没有发展资金，需要解决钱从哪儿来的问题。过去都是国家拨款，但是后来国家不拨款了，银行也给企业“断了奶”。虽然北新效益比以前好了一些，但是用取得的这一点点利润是很难再去发展的。另一方面，当时国家对企业的管理也存在一些问题，那时候有财务大检查，其他各种检查也非常多，形式上是对企业执行财务制度的检查，最终总要收缴企业一些资金，而企业里最缺的就是资金。我感觉好像不应该这么做。日本的企业、欧洲的企业，没有上级单位检查，企业自己就做得很好，究竟什么原因呢？就是企业有制度。当时，在接受媒体采访的时候我就提出，做企业得建立适应市场经济的企业制度。管理企业只靠上级检查的方法是不行的，还应该靠制度。制度不是一般的管理，而是企业整体的适应市场的制度。

当时，以小平同志南巡讲话为标志，随着党的十四大召开，我国刚刚确立了建立社会主义市场经济体制的改革目标。1994年，国家选了100家企业搞建立现代企业制度试点，称为百户试点，国家建材局只有一家单位被选中，就是北新建材。能成为百户试点企业，说明企业受到国家重视，我特别高兴。1994年11月，国务院召集百户试点企业的负责人开会，各省主管经济的副省长都来了。朱镕基总理在会上要求把国有企业改革作为下一年经济体制改革的重点，要在经营机制、企业制度和活力方面有所突破，他特别强调只有切实抓好国有企业改革，才能真正建立起社会主义市场经济体制。他的讲话让我感觉担子更重、责任更大。后来，国家经贸委副主任陈清泰同志多次到北新指导试点工作。有一次和中层干部开会，他说百户试点企业是改革的尖刀班，改革就是要脱胎换骨。我理解他讲的脱胎换骨，是要把过去的体制机制变成另外一种新的体制机制。改革不是一件简

单的事情，改革意味着勇气、责任和担当，还意味着痛苦和付出。

百户试点，主要目标是推行现代企业制度。现代企业制度的核心内容就4句话16个字，即“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”。今天国家讲改革还是这16个字，没有变化。

百户试点是一个系统工程，国家各部委围绕支持试点准备出台13个社会配套文件，但受当时的经济基础和环境所限并没有都颁布。那时没有医疗保险，也没有养老保险，只有退休制度，退休费都是企业发放。1994年的百户试点，使大家看到了企业存在的问题，迫切想要改变，但是社会还不具备配套制度。如果企业能上市，解决钱从哪里来的问题，那就等于在改革中迈了一大步。也因此，引发了我对北新上市的思考。从此，北新走上了改革上市之路。

北新那一轮的改革经过了两个步骤。第一步，工厂先改制成为有限公司。北新原来叫北京新型建筑材料总厂，试点中改成北新建材（集团）有限公司，国有企业就变成了按《公司法》注册的有限公司，向公司法人制迈进了。在有限公司里，我集董事长、总经理、党委书记于一身，公司开董事会、办公会、党委会都是同一拨人。从管理体系来讲，当时并没有做到决策层和执行层分开，也没有真正的所有者，不存在所有者和经营者分开的问题，算是过渡阶段。第二步，就是上市，构建多元投资主体的股份有限公司。尽管过程很曲折，但瞄准目标后，我们义无反顾，改制后仅用了一年三个月时间就成功完成了上市。

北新上市的根本动力是改革。最近我在北新2018年营销年会上讲，北新之所以能做出今天的业绩，最重要是因为改革，没有改革，没有上市，就没有北新的今天。

北新上市之后一直向前发展，做出了良好的业绩，业绩好市值就高，市值提高后企业再发展，进入了良性循环。现在北新建材市值已经超过400亿元，资产负债率只有20%，是一家非常优质的上市公司。

## 机会只留给有准备的人

1996年时北京新型建筑材料总厂正式更名为北新建材(集团)有限公司,成为国有独资公司。北新集团为求上市,剥离了三项优质资产,将当时最赚钱的石膏板、岩棉及龙骨三项业务打包,组成了一个新的公司——北新集团建材股份有限公司(简称北新建材),北新集团和北新建材构建了母子公司体制。

其实,主承销商南方证券曾希望将北新建材打造成一个海外上市公司,因此找到了美国高盛、国际金融公司(IFC)这些国际金融投资者。高盛、IFC的负责人经常到北新和我们一起讨论如何在海外上市的问题。美国高盛公司在纽约开会时称“宋志平就是北新建材的一个重要资产”,我明白美国人应该是认同了北新的管理体系及管理方式。早在1993年年初时北新就开始推进现场管理,让厂区的环境变得干净整洁,企业的井井有条让高盛此前对于中国国企存在很多毛病的固化思想发生了转变,他们认为北新是国企的一个特例。虽然后来由于各种各样的原因,北新并没有在海外上市,然而这段时间的经历与讨论也给我和北新众人上了一堂关于上市的课。之前北新作为一家经营方式简单的工厂,干部们大都是搞技术、搞生产出身,对资本运营及市盈率等概念的认知是模糊的,那些讨论的过程无疑给北新日后A股上市起到了前期辅导作用。

1994~1995那一年间,我想的就是建设一个创新高效的管理体系,为下一步进入资本市场打好基础。但是那个时候我和公司所有高层对资本市场的理解仍然是比较抽象的,我们感到上市是一件很神秘的事情,对于北新能否成功上市仍然充满了疑惑。不过,这种犹疑在一次聚餐时被一扫而光了。我记得有一天我跟随建材局副局长杨志元到天津考察超市建设情况,随后和几家上市公司老总用餐。在用餐时,通过交谈让我更加坚定了北新下一步发展的策略。上市,我认为是一件一定可以成功的事。

当确定了企业上市的策略后,上市指标就成了北新上市路上遇到的第一个问题。当时国企上市是需要有指标的,北新作为建材局的下属企业,上市时需要建材局分配指标。当时的北新已经有了一点效益,因此我找到建材局的张人为局长和杨志元副

局长,表示想要北新上市。起初局里给北新的是B股批文,然而B股作为外汇股有着融资少、不活跃等问题,后来几经沟通,北新终于拿到了A股批文。

拿到批文后心中一松,按理说事情到这里应该一帆风顺了,然而好事多磨,证监会突然暂停对新上市公司的审批,北新上市的步伐只好停滞了。我对上市办的负责人说,即使现在发不了股票,也要把申请材料报到证监会,先排上队,这样一旦审批恢复,我们就可以用最快的速度拿到批文。事实证明,机会只留给有准备的人,如果没做好十足的准备,机会来了也十有八九会被落下。正因为我们先报了材料,所以在证监会恢复审批后,北新建材成为第一批获准上市的企业。

## 职工人人都有原始股

北新建材上市不仅能使企业募集到资金,还能让员工有股票收益。现在想来,那一轮改革还是给了企业不少自主权的。

当时上市公司的业绩是前3年企业利润平均值乘以市盈率倍数,以此来计算企业的融资额和上市价格,上市公司的利润则通过剥离之前的3年利润模拟出来。我记得当时北新建材模拟的利润是4500万元,这在当时已经很不容易了。

当时北新建材拿着模拟的业绩去深圳发股票,上市时从流通股里留出了10%的额度作为职工股,叫做原始股,这对员工来说是很大的福利。我们当时的想法是,让员工买入部分股票,等股价上涨后代大家卖掉,这就相当于让大家多了一份额外奖金。这个福利囊括了北新建材和北新集团的所有员工,只是根据职位高低分配下来的份额有所不同。这里面也有些波折,有的职工分配的份额多,但犹豫着不敢买,那时候很多人对股票还不了解,要自己真金白银出钱买股票,万一股价下跌自己不就赔了吗。而有的职工又觉得自己的份额太少,就私底下把不想买的同事的份额买过来。结果北新上市后,有人兴高采烈,有人追悔莫及。

如今讲来是很有趣的一些花絮,但在当时对收入不高、刚刚接触股票的员工来说,着实是件需要慎重决定的大事。当时股票发行价格是5.93元一股,我记得后来是在股价涨到每股18元时帮大家卖掉的。





北新集团建材股份有限公司创立大会暨第一届股东大会

其实现在回过头去看，那个时候大家对职工股的理解是有偏颇的，实际上职工股就是员工持股，而且那次是全员持股，如果当时不是一次性帮大家卖掉，而是动员大家拿在手上长期持有，这样就能让员工和企业结成命运共同体。员工一直拿着股票就有分享企业发展成果的希望，对大家是一种长期激励，企业呢，把员工利益和企业利益绑在一起，获得持久的发展动力。但当时还没有这样的认识，简单把它当成一种福利了，一般都是上市解锁以后就卖掉，让职工挣一笔钱，员工还觉得很开心。如果那些员工股能够拿到今天，我想大概至少翻了20倍不止。

### 敲响希望的钟

北新建材上市募集了2.57亿元，这对当时的北新来讲是一笔很大的资金，当我拿到南方证券从工商银行打来的汇票时，激动地一位一位数着数字，数了一遍又一遍，数完后还特地让办公室把汇票复印了一份给我留作纪念，那种确实实的感觉让我和员工们都非常兴奋。

1997年6月6日那天，我们在深交所敲响了北新建材上市的钟声。那一刻成为北新最重要的历史时刻，我觉得这也是北新成长道路上的重要转折点。北新从此成为一家公众公司，全方位融入市场，在资本市场中搏击成长。

上市的前一天我们赶到深圳召开新闻发布会，晚上还举行了一个小型答谢会，会上我给大家唱了一首《祈祷》，当我唱到“让我们敲希望的钟啊，多少祈

祷在心中”时，内心真的是百感交集——这一路走来多么不易啊，明天就要敲响上市的钟声，这将是北新全体员工希望的钟，也是北新未来希望的钟！

那一晚，回想大家为上市付出的艰苦努力，特别是在上市过程中职工转岗安置的艰辛，我辗转反侧久久不能入眠。我想起国家经贸委对试点企业提出“把富余人员分流到社会上去，使企业轻装上阵”的要求，想起朱镕基同志在重庆开会时特别强调要有“壮士断腕的决心”等等，当时我想，将“自己”的腕子割断得有多痛啊，那可都是自己企业的员工，如果推向社会，就意味着这部分员工将彻底失去工作机会。当时我就暗下决心，绝不能把一名员工推向社会，要让每一位员工都有工作岗位。

而重组为母子公司，不仅意味着资产的重组与剥离，也意味着员工的剥离。为了确保股份公司的利润，进入股份公司的员工就不能过多，当时我与干部们讨论后决定让600人进入股份公司，1200人留在集团公司。留下来的就要梳理出富余人员进行安置。

记得梳理的富余人员差不多有550人，而当时北新双职工非常普遍，也有一家多个亲戚都在北新的情况，最多有一家七八口人都在北新工作。这意味着，如果采用下岗分流的方式，可能每下岗一人都会牵涉到几个家庭。

这是一个十分艰难的抉择。北新的企业文化是“以厂为家”，既然称之为“家”就绝对不能把任何一名员工丢在半路上，有天晚上我在办公室，看着被列出的长长的富余人员名单，心里很不是滋味，国企的问题是个体制问题，这个责任不应该由职工承担。我当时做了两个决定：一是除了每年招收一些大



1997年，北新建材A股在深圳证券交易所上市

学生外，各单位一律不许再招工人；二是进行转岗培训，把550名富余人员从岗位上分流出来，经过系统培训后转岗到新的发展项目上去。

开始员工也不理解，有一天我在回家路上偶然听到两位女职工的对话，大意是说“我们这么多年工龄了，不相信国家不给我们一碗饭吃”。我想得和员工们好好沟通一番。后来我看到报纸上有一条消息，说的是北京友谊时装厂分流40多名职工去中日合资的服装公司，但大家嫌离家远、工作量大、管理严格，宁可选择离退或待业也不去合资公司上班，最后只能天天吃面条。我看到这个消息有很多感触，就组织员工讨论，希望大家思考怎样才是对员工真正负责，怎样才能使员工不会成为宁可“天天吃面条”也不愿意吃一点苦、不愿意付出的人。

我提出“创造2000个饱满的工作岗位”，就是想通过企业发展让富余职工再就业，从而不让任何一名职工下岗。这个思路得到大家的充分理解，很多员工积极主动报名，大家的理解与支持也让我很感动。转岗员工里多数是女同志，并且大多来自行政部门和卫生所等服务部门，人事部门组织大家到培训中心进行集中培训，然后参加新的项目，培训期间工资照常发。转岗培训开始时，我亲自去培训中心与大家面对面沟通。整个转岗过程很和谐，没有出现大的矛盾和分歧，大家也很努力学习新的知识和技能，后来，很多转岗职工在新的岗位上还成了岗位能手。

那一晚，北新改革的场景在脑海中一幕幕回放，让我高兴的是，企业风风雨雨一路走来，方向一直没

错，员工一个也没有丢下。

第二天，代码为0786的“北新建材”股票在深交所正式挂牌上市，那天一起敲钟的还有新兴铸管、草原兴发这两家公司。三家一起敲钟上市，很有意思，也很令人振奋。那张敲钟的照片一直保留着，在那段紧张的筹备上市的日子，我累瘦了许多，敲钟时穿的那件西服显得又宽又大。

北新上市当年，我作为党代表参加了党的十五大。党的十五大一个重要议题是国企改革，结合北新建材上市实践，我的体会是，国有企业上市引入社会公众股东不应被视为私有化，上市加大了国有资本的控制力，也壮大了国有企业的实力和竞争力。

十五大闭幕后，我回到厂里，干部员工们在办公楼前的广场迎接我，大家脸上都洋溢着由衷的喜悦和自豪之情。我作为北新的负责人参加党的十五大，也永久载入了北新发展的史册。

我常常说的“没有比员工对企业有信心更重要的事”就是当年改制上市时提出的，我觉得做企业一定要以人为中心，将心比心，理解员工，尊重员工，让员工信赖企业。无论企业发展到哪一个阶段，无论前路是顺遂还是坎坷，以人为中心都应是企业文化的基本定位。员工心安稳了，人就安稳了；人安稳了，企业就安稳了。不论北新还是中国建材，我把做企业的精力不单单放在规模和业务增长上，更重要的放在“人”上。员工对企业的信心，需要管理层站到员工立场上去思考，其实这并不是一件很难的事情。大家共同敲响希望的钟，基业才能长青。

## 北新的至暗时刻

上市后，北新的发展却不是一帆风顺。

北新上市前，曾经有一段时间，石膏板在市场上十分紧俏，价格随之翻了一番，于是石膏板生产线就成了“印钞机”。当时北新只有一条石膏板生产线，每天来拉板的车在厂里排起长龙，真正是供不应求。但好景不长，一些外资企业看到中国石膏板市场的潜力，纷纷在中国投资建厂，一些小生产线也像雨后春笋般冒出来抢占市场，很快竞争就达到白热化程度。

在市场竞争最激烈的时候，北新一度想与外企展开合作，当时北新与法国的拉法基、英国的BPB、

德国的可耐福，以及澳洲的博罗、美国的USG等世界上大的石膏板公司都进行了谈判。然而当时外企对于合资提了很多苛刻条件，譬如要求控股等，这是我不能接受的。

沟通的过程既是一个博弈过程又是一个互惠互利的过程。那个时期，北新食堂经常有外国人进出，北新也派员工去国外的石膏板厂实地参观考察，学习他们的技术和管理，我们也听取外方的一些建议，这些对北新未来的发展方向起到了非常好的作用。外企则通过与北新建材的谈判更加了解中国市场，这为他们进一步在中国发展树立了信心。谈判的过程很有意思，谈成了怎么样，谈不成怎么样，为什么那么去谈，双方实际上都各怀心思。

其中我对和可耐福谈判的印象最为深刻。因为当时北新的生产线就是从可耐福引进的，可耐福一度希望通过跟北新合资进入中国，条件是由可耐福控股。但是作为中国的企业，北新是不愿意失去控股权的，最终合资谈判还是失败了。那次谈判我亲自去了可耐福位于德国依普霍芬的大本营，最后还是没谈拢。不过，通过那次谈判我们看到了可耐福用电厂脱硫石膏做石膏板的技术，这为我们后来的工厂全部改用脱硫石膏做原料打下了基础。除了可耐福，北新当时还与英国人进行了谈判。英国有一个传统，那就是在合作前要对对方企业进行尽职调查，然而这也是当时北新不能够接受的，因此谈判也没成功。

合资谈判破裂，加剧了外资企业与北新打价格战，石膏板价格一路下跌。我在深度思考之后决定接受之前可耐福的条件，但可耐福却改变了之前合作的想法，他们觉得北新已经进入末路，与北新合资已经没有价值了。事情似乎陷入了死局。

那个时候，石膏板价格几乎每个月都在降，从每平方米12.28元一直降到6块多钱，差不多腰斩了一半。有些竞争者竟然把石膏板拉到北新厂区大门口来和我们打起了“擂台”。而产品市场的波动很快触及资本市场的连锁反应，股民担心北新业绩下滑，引发了股价下跌，股市上股民一片责备声，电视上的股评家也认为北新建材已经辉煌不再。整个北新都笼罩在压力之下，我作为企业领导人更是感受到前所未有的压力。

那段时间应该是我和北新的至暗时刻，大家在产品市场的恶性竞争中、在资本市场的失望情绪中苦苦挣扎，看不清前方的路途。在那些艰难的日子里，我常常整夜失眠，导致眼睛晶体出水，毛细血管破裂，视力严重下降，我爱人是医生，每天晚上都要在家里给我打一针。医生告诉我这种情况叫“中心浆液性视网膜炎”，当一个人思虑过重、特别困难的时候才可能发生，这让我想起小时候读《西厢记》里的话“眼中流血，心内成灰”。后来我常讲，北新在市场中曾被打倒在地，但我们踉踉跄跄地站立起来，最后终于取得了成功，指的就是那场竞争。那是关系



宋志平带领北新参加全国新型建材展览会

北新生死存亡的时刻，那些痛苦的经历，也是北新宝贵的精神财富，成为北新人难忘的集体记忆。

然而世道总不会辜负努力的人，困难总会过去，形势很快就迎来了转机。在百户试点开始前，北新已经逐渐树立起“一切服从于市场”的理念，那时候我提出要“像办商场一样办工厂”，为客户提供“超值服务”，比如为来厂里提货的客户提供免费饮料、免费午餐，开展咨询服务等，这些服务措施在当时是很超前的。我一直坚持做企业要“市场领先”，要做到产品一贯的好、服务一贯的好。正是这场思想认识上的巨大转变，给北新带来了转机，赢得了市场。北新一直非常注重产品质量，坚持质量至上的原则。北新的石膏板强度很高，因而在市场上越来越受欢迎，而当时外企生产的石膏板由于板芯不实，握钉力不强，施工方不喜欢。北新在产品市场上的优势渐渐扩大，拥有越来越多的客户。相反，外企的生意越来越差，有的还撤出了中国市场。

经历过这件事之后，我经常跟员工讲，在企业发展中遇到困难时努力熬过去就好了，如果此时你放弃那就一无所有了，也不会有转机。我把我经历过困苦之后的经验总结出来告诉员工，就是让大家尽可能少走弯路。

在与西方企业的合资谈判过程中，我还有一点深刻体会就是走出去很重要，直到现在我也经常会提醒北新建材的员工应该经常去国外的工厂看一看，与行业内其他企业多交流多沟通。行业的变化是很快的，因此交流就成了必不可少的成长手段，闭门造车不是长久之计。

## 把我的真心放在你的手心

上市公司股价波动是与业绩连在一起的，公司有点风吹草动，股民们就很敏感。

北新上市后我总结了一句话，“上市妙不可言，上市也苦不堪言”，这句话后来被很多人引用。“妙不可言”是指北新上市解决了当时正在建设的石膏板二线和矿棉吸音板生产线所需资金，实现了我们多年的愿望。然而事情都有两面性，上市后企业被放在资本市场这个大的参照系中，上市企业的重要信息、发展情况都能一览无余，你的股价跌涨，每一年的

业绩都要公告清楚。企业上市后必须有业绩来支撑股价，才能够再次增发融资。股民的情绪是跟企业的业绩挂钩的，你做得好他用手投票，你做得不好他用脚投票。因此，我觉得上市又着实令人“苦不堪言”。

回想上市前，无论企业业绩是多是少都能得到领导的表扬，企业利润做多了，领导表扬；企业利润做少了，但管理和技术改造等工作做得好，领导还表扬；如果看市场行情本应该亏损更多，但企业亏损减少了，还是会得到领导表扬。总之当时企业是处在一个常常被表扬的状态，因为永远有道理可讲，做好做不好总可以说出一些客观原因来。然而上市之后投资者是不会看这些客观条件的，在资本市场上没有别的道理可讲，大家只关注股价的高低。

北新上市之初，在全国建材行业国有企业改制的30多家上市公司中，业绩和股价一直领先，被大家普遍看好，媒体也经常报道。紧接着就是石膏板价格下跌、股票下跌的那段日子，大家承受着来自产品市场和资本市场的双重压力。由于一方面要应对市场竞争，一方面当时北新同时在进行两个国家级大型项目的建设，所以我常常在项目工地上很晚才回家，那段时间就很少在媒体上露面，和上市前经常宣传不同，所以一些热心的投资者就来信问北新建材怎么了。

这提醒了我，即使再忙，也别忘了多和股东沟通，丑媳妇总是要见公婆的。在这种情况下，我提笔写了一篇与股民谈心的文章，整整一版发表在《上海证券报》上，题目叫“把我的真心放在你的手心”。这个题目其实也是一句歌词，第一次听到这首歌的时候我就觉得这句歌词很有意思，很能表达出我心中想对大家说的话。在那篇文章中，我向股民交待了北新发展出现问题的原因以及北新以后的发展计划。我觉得应该把北新建材所遇到的市场价格竞争问题和暂时的困难明确无误地告诉投资者，在市场经济的风风雨雨中，我们不能只喜欢股东的掌声，也要去接受股东责备的鞭笞。企业真正是股东的企业，我们必须面对“公婆”。

令我没有想到的是，这篇文章影响很大，直到现在还被一些券商及企业领导评价为上市公司老总写的文章中最令人印象深刻、影响最大的，见到我时还会提起，这也让我觉得很自豪。当时由于这篇文



宋志平在北京新材料基地北新园揭牌仪式上接受采访

章，股民的情绪得到了暂时的缓解。然而市场的竞争还在加剧着，要想兑现对股民的承诺，只能在挫折中爬起来，擦干泪水继续前进。

“把我的真心放在你的手心”不仅是最想对投资者说的心理话，也是这么多年来我想对员工说的话。2002年我离开北新去中新集团赴任的路上，回想起在北新做厂长的10年，往事历历在目。那10年中，我从没和干部员工红过脸吵过架，大家其乐融融地一起排队吃饭，彼此尊重。尽管北新有目不识丁的工人，还有满腹经纶的博士，看上去跨度极大，但大家仍能温馨地互敬互爱，和谐相处。

北新每年都举办文化节，文化节当天，职工白天举行体育比赛，晚上举行文艺汇演。那个时候我是全国青联委员，在我的邀请下，冯巩、曲比阿乌、万山红、孙毅等青联委员都到北新文化节义务演出，很多演员结合北新的故事表演节目，很受大家欢迎。由于这些著名演员的参加，文化节格外热闹，工厂周围的老百姓也前来观看。那一天，我们工厂厂区是对外开放的，沸腾的工厂成了整个区域的热点，大家乐成一片笑成一片。除了文化节之外，北新每年都会派大班车拉着员工去北京音乐厅或中山音乐堂看一场音乐会。今天回想起来，北新之所以让人难忘，是因为企业让大家真正凝聚在一起，员工之间像家人一样友好的气氛，让人无比温暖和感动。

在我的理念里，企业的发展根本是靠员工，因此对员工好就成了北新的传统。早些年由于很多员工上班地点离家比较远，北新就购买了6辆最新的配备空调的大金龙客车，员工坐着上下班非常舒适，每

天下班时6辆崭新大班车排成长龙开出厂区，让员工有一种发自内心的自豪感，那时的工人也都以“以厂为家”的工作精神回报着北新，开班车的习惯也一直被北新沿用至今。北新的食堂里设有几个小包间，然而除了有客人来访时，其余时间都是空着的，所有的管理层都与大家一起在大厅里排队吃饭，没有特殊待遇。这就是我的真心，是对员工至诚至爱的真心，也是做企业的真心。

早年做销售工作时我曾思考过一个问题，是什么原因能够让客户千里迢迢来到北京买你的产品。做企业领导之后我又在思考，如何能让员工发自内心地喜欢这个企业，愿意来到这个企业工作，愿意为它的长久发展而去奋斗，这就需要企业在大家脑海中投射出记忆点或者闪光点。

后来，我提出一个理念，“没有比客户对企业有信心更重要的事，没有比员工对企业有信心更重要的事”，上市后又加上一句“没有比投资者对企业有信心更重要的事”。这“三个信心”源于企业的组成和社会关联度，做企业有了这“三个信心”，也就把握了发展的正确方向。之后我提倡的“建立共享平台”以及“做包容型企业”都紧紧围绕这一理念展开。

改革不仅局限于体制机制，北新用企业文化重塑员工的价值观，用“以厂为家”的文化凝聚力量，也是一场深刻的改革。这场改革的核心在于点燃员工心中的火，让北新成为一个欣欣向荣、充满活力的企业，让员工发自内心地喜欢自己的企业并为之奋斗。正是在北新工作的那些年，我真正想明白了如何做企业这件事。

## 2 创新发展

### 赚了钱的技术才是最好的技术

北新建材的名字最关键的是“新”字，它的核心也就在于这个“新”字。当时国家建材局提出的跨世纪发展战略是“由大变强、靠新出强”，意思是我们根植的这个行业规模很“大”，我们想真的做“强”就要靠创新。北新建材恰恰就是一个“靠新出强”的典范，“新”是它的生命力。我总是讲，北新是在创新路上一直走在前边的企业。

提到创新，很多人会想到一些最新的技术，其实企业的持续性创新是非常重要的。以石膏板为例，石膏板种类很多，有防水板、防火板、电梯板等，加厚、加重石膏板也挺多。我在北新时，对美国出口21mm厚度的石膏板，这种厚板挺难做。最开始我们也做不了防水石膏板，防水漆都是进口的。当时海外设计师设计的一些高端饭店都采用能防火和防水的石膏板，北新在这些方面做了大量的技术创新，后来做出了防水、防火石膏板，满足了高端建筑的要求。

还有北新的轻钢龙骨，看起来就是一根龙骨，好像很简单，其实非常复杂，有普通型和加强型之分。比如人民大会堂主宴会厅的吊顶，就是用北新的轻钢龙骨和石膏板做的。当时国家要重新装修人民大会堂，把任务交给了国家建材局，建材局又把任务交给了北新。我曾和北京市一位秘书长专门爬到大会堂顶上去看以前的吊顶是怎么吊的，看完以后很惊讶，上面全是木头，不防火，所以要换成北新的防火吊顶体系，包括石膏板、配套龙骨等等。北新当时的压力很大，做这个有很大难度。也不仅仅是人民大会堂，还有由法国国际建筑工程公司(SAE)设计和监理的中国大酒店，用的也全是北新的石膏板，都提出了很多技术要求，但我们一一攻克了难关。

我常想，即使像石膏板、轻钢龙骨、岩棉这些看起来简单的产品，实际上为了满足各种要求也需要大量的技术创新。反过来也只有创新才能提高产品附加值，企业才能赚到钱。

那个时候有不少领导到北新参观，他们看后都

感觉很奇怪，觉得北新没有什么特别的技术，我说“赚了钱的技术才是最好的技术”。做企业不可能一天换一个新产品，关键在于对这些产品能够不断地进行技术革新，不断提升它的技术水平和技术含量，让它产生更高的价值。像北新现在研究出来的净醛石膏板、相变石膏板，把普通的石膏板“做出花来”，这就是创新。净醛，是借助石膏板的吸附能力和净醛材料的分解能力，把空气中的甲醛等有机气体进行分解。相变，就是利用加入石膏板中的相变材料储放热机理对室内温度进行调节。

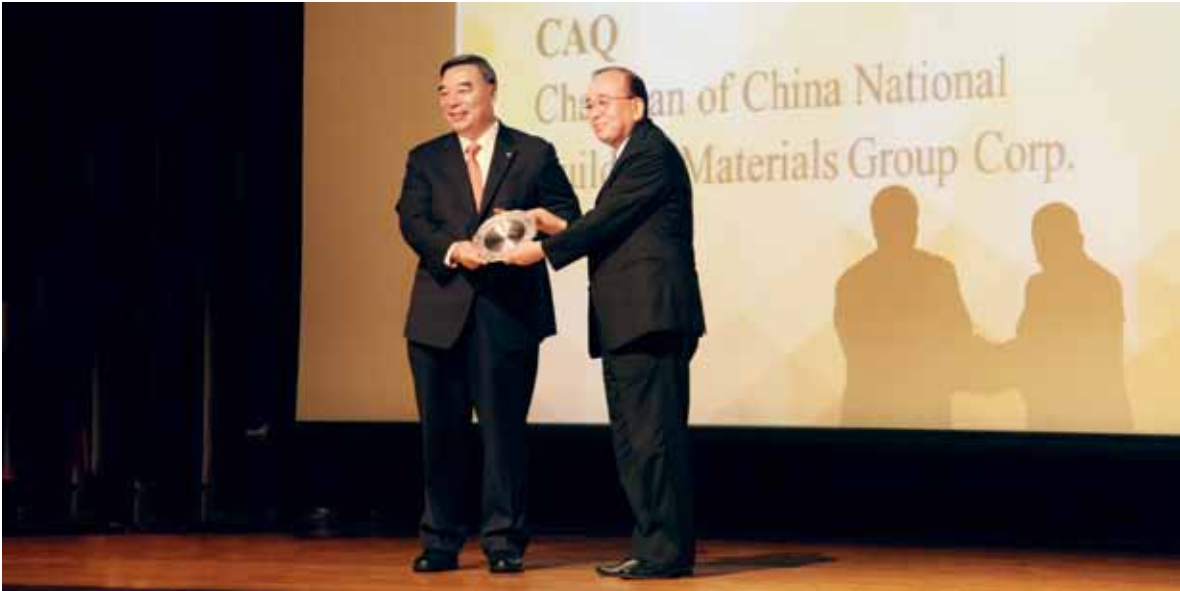
这些事让我体会到，创新不见得一定都是高科技，中科技、零科技也可以创新，关键在于这些科技是不是解决了企业的问题。对企业来讲，重要的是能为客户创造价值。我们在思考做企业、做经营、做创新的时候，不是为了创新而创新，而是为了解决顾客的问题、为顾客创造价值而创新，这是企业创新的根本理念。

北新一路走来，根据客户提出的产品要求总是不停地进行改进，总在为客户创造着价值。

我开始做北新厂长时，北新一直有两个愿望。第一个愿望是希望做一条新的石膏板线。我接手时工厂只有一条石膏板线，装备是1979年从国外引进的，到了90年代，十几年过去了，这个技术已经不太先进，北新就想再做一条新的石膏板线。

我们多次参观国际上一些大型的新生产线，发现国际上在石膏板成型技术上已经有了比较大的革新，以前的辊压成型已经变成了平压成型，出来的板更加平整密实。平压技术我们没有，在做第二条生产线的时候，成型站就引进了美国的平压技术，其他是我们自己设计的。我们称之为“点菜式”，引进一块，自己设计一块，最后把它集成起来。

这条生产线装上之后，工人不太会操作，在试生产的时候手忙脚乱，总是做不好。石膏板厂领导跟我说：“宋总，是不是美国成型站技术有问题，我们要不要换回到原来的成型站？”我到现场看，大家的确一团忙乱，石膏板厂厂长满身喷得都是石膏，很狼狈。我说还是要坚持，不能轻易换回去，可能只是操



宋志平荣获“石川馨一狩野奖”

作上有问题。过了没几天，操作熟练后生产果然顺利了，成型站成型出来的产品质量非常好。我们随后就把第一条老线的成型站也进行了改造，也改造成平压技术。这也是北新石膏板后来质量特别好的一个重要原因。

北新的另一个愿望是想做矿棉吸声板。这种产品日本人做得最好，当时就想引进日本的生产线。如果全套购买日本生产线价格会很贵，我希望进行分交，就是买日本人的图纸回中国来加工。日本这个民族比较保守，它走了一条模仿式的路线，主要模仿美国、欧洲一些发达国家，在技术上实现了弯道超车，他们对于向中国输出技术格外警惕。北新希望买他们的技术，但他们就是不愿意卖。

当时国家建材局每年派出几名厂长到日本海外技术者研修协会（AOTS）进行培训，学习管理，我是其中一位，培训时间差不多一个多月。我就白天上课，晚上去找日东纺公司的人，劝他们把这个技术卖给我们。与日本人沟通也是文化沟通，我发现他们的干部都很喜欢《三国演义》里的故事，其中有一人还专门研究中国古典文学。我小时候读过三国，也喜欢三国的故事，就每天和他们谈三国，谈得很好。最后日本人把这项技术卖给了我们。

当时日东纺的董事会还讨论为什么用这么便宜的价格就把技术卖给中国人，以后自己还怎么生存。不管怎么样，我们最终还是买到了这项技术，按照

图纸、技术、工艺设计了一条大型的矿棉吸声板生产线。现在这条生产线还在涿州运转，产品的销售也非常好。

这条生产线最初装上之后也有问题，总是掉辘子。它这套设计是辘子一边用轴承固定，另一边空悬着跟着转，没有任何固定，转着转着很多辘子就掉了下来。工厂厂长把我请去，说宋总你看这个怎么能生产呢，日本人是不是骗了我们？我说日东纺公司在和歌山有一条800万平方米的生产线，你去看一下。专门看过才发现日本和我们是一样的设计、一样的布置，可他们的辘子就从来没掉过。我觉得这还是一个操作问题，后来经过反复调整，终于顺畅了，再也掉过辘子。

创新不能急躁，它有一个过程，要耐心地去，不可能一下子就做好。爱迪生发明灯泡做了6000次实验，之前已经有了灯泡，但不完善，等于是别人已经完成了90%的工作，他只完成了后面的10%，即使这样，爱迪生也还是经过了反反复复实验。这说明，即使是一个小创新，也需要时间，需要下功夫。创新不像有些人说的那么美妙，需要扎扎实实地做。

这么多年来，北新还是在做石膏板、矿棉吸声板、轻钢龙骨那几个产品，做得都非常好。很多人看了轻钢龙骨以后，都觉得一点技术也没有，不就是把白铁皮轧成龙骨嘛，可实际上里面的技术还是挺多的。第一，原材料采用的是最好的，很多龙骨厂都

被北新挤垮了，就是因为他们没有坚持“质量一贯好”。第二，镀锌层要有一定的厚度，没有一定的厚度就会生锈。石膏板在墙里或者在吊顶上，如果龙骨很快生锈掉下来了，人家肯定不用你的产品。这么一根轻钢龙骨，要想把它做好也不容易。其实，大量的技术都是实用技术，并不是什么高精尖。但透过这些例子，就知道北新为什么能够一年赚20多亿元的税后利润，而且赚钱最多的还是石膏板、轻钢龙骨这些大家认为“没有太多技术含量”的产品。

还有一项非常重要的改变，就是把石膏板原料从天然石膏料改成了工业废弃物脱硫石膏和磷石膏。

过去做石膏板用的都是天然石膏。石膏矿和煤矿往往是伴生矿，因为不结实，采矿过程中经常会发生塌陷。有一次我去德国，参观可耐福在黑泵地区的一个石膏板厂，发现他们全部采用电厂的脱硫石膏。在国内，当时只有太原的一个电厂引进日本的技术做脱硫石膏，其他电厂都没做。我认为这是一件大事，就说服大家用脱硫石膏，从北新一直游说到发改委。如果能做到，那我们石膏板用的原料将发生根本性改变。我们查到所有城市电厂的位置，在地图上都圈出来，建议他们下一步都脱硫。令人欣喜的是，我国的脱硫政策迅速执行，而北新迅速跟上，现在石膏板已不再用天然矿石，用的全部是脱硫石膏，一年用量大概2000万吨。

本来脱硫石膏是工业废弃物，拉走它电厂应该给我们钱。但在中国就不一样了，只要有人买，废弃物就变成了商品，如果没有人买，电厂还得付费处理。脱硫石膏非常好，让我们发展了循环经济，把石膏板做成了最好的循环产品，这里面也有一些新技术。

最近石膏板在做轻板，轻板是什么概念？就是里面有很多的发泡剂，如果发泡技术不好，发得过多会使板没有强度，发得过少又会使板的自重很大，多消耗很多石膏。怎么让泡发得很细很密，既不破坏石膏板的强度，又能减少石膏的用量，这是一个挺难的技术。现在北新建材和旗下的泰山石膏都解决了这个问题，产品做得非常好。过去1平方米石膏板最重差不多要有12公斤，现在只有6公斤，几乎节约一半的石膏。北新仅这样一个技术创新，一年就能多出3亿元左右的利润，这很了不起。后来我到工厂参观时说，能够做出这样的技术来真不简单，把你们的创新者叫来看看。来了我一看，全都是

一线的技术工人。我很感慨，生产线的很多创新就是由这些车间生产技术人员和岗位工人的智慧和实践创造出来的。

最近又在推进石膏板厚板革命，北新也在做这些。现在中国经济条件好了，客户希望我们的产品是更高质量的。如果板做得厚一点，施工处理得好一点，就能解决他们反映的石膏板隔音问题。随着时代的变迁，客户的要求不断变化，我们的产品也要跟着变化，这一点特别重要。

2015年9月，我参加了在中国台北举行的亚洲质量大会，荣获了“石川馨—狩野奖”，也是那次会上唯一获得亚洲质量奖的中国企业家，以前中国格力的董明珠得过。石川馨是日本的一个质量专家，日本以前的产品质量是很差的，是他和美国专家戴明先生共同推进了日本的质量革命，使日本做出了世界一流的产品。其实亚洲国家的质量管理是这几十年才提速的。

亚洲质量协会认为我从1993年经营北新建材开始，先后推行TQC和ISO9000质量认证体系建设，任中国建材集团董事长期间一贯重视质量和品牌建设，质量管理工作成绩突出。我记得在做ISO9000质量认证时，北新找了一家最苛刻的法国认证公司来做，我认为做就要做到最好，不要流于形式。

在管理方面、产品质量方面的这些创新，对北新来讲，都是非常重要的。

## “四位一体”的发展思路

北新上市之后，围绕着怎么发展也进行了一些探索和思考。北新上市之后股民对企业发展有了一定要求，再加上那个时候整个社会上掀起了一股创新潮，大家纷纷搞新技术、新材料，这也推动着上市公司重新思考自己的发展战略。对北新来讲，我的思考就是我们既要发展，但又不能偏离了主业，所以我认为应该紧紧围绕主业按照相关性原则发展。我们开展新业务要有“四问”：第一，先问问自己做这个业务有没有优势，自己的优势是什么；第二，这个业务有没有市场空间，市场空间大不大；第三，业务和商业模式是不是可以复制；第四，能不能与资本市场对接。我们做新业务时应该思考这些问题。

当时，我们确定了“四位一体”的业务定位，主



要围绕新型建材、新材料、新型房屋和现代物流做了一些事情。

在新材料方面，一个是与武汉理工大学合作，投资1300万元支持他们的光纤传感技术，这家公司2016年上市了，我们赚了很多钱，当年的1300万元投资已经变成了8亿元人民币。

还有一个就是与中科院物理所合作生产代替硅片的砷化镓和氮化镓外延片。记得我找到中科院物理所研究半导体材料的林兰英院士时，很感慨。林兰英是半导体专家，早年从美国学成归来，主攻砷化镓、氮化镓半导体外延片技术，这种外延片比普通硅圆片要有更好的性能。当时我去林院士简朴的办公室拜访了她。林院士那年已经83岁了，得知我要投资她的技术，十分兴奋，很认真地给我讲了这项技术的重要性。望着白发苍苍的老院士，我心里很是感慨，这一代老专家放弃国外优厚的待遇，为振兴中华回到祖国，我觉得我有责任支持她的事业。我给准备合资成立的公司起名为“中科镓英”，其中的“英”字就取自林院士的名字。这个项目出于某些原因没被北京市政府批准，但后来他们与北京市合作，公司还是成立了，名字用的还是“中科镓英”，我知道后也很高兴。

北新还支持了一个项目，而且支持力度很大，就是与原国家建材局的晶体所合资成立烁光科技，名字也是我起的，叫“烁光特晶”，但这个企业没有做大。

另外，北新还做了些与环保有关的新材料项目。例如清华紫光的三元催化汽车尾气处理项目等。还有一个项目我想做，但大家当时意见不一致，就是太阳能，我还专门到瑞士考察过。1995年我在北新建材做了中国第一个太阳能屋顶，非常漂亮，我记得《科技日报》头版还作了报道。那一段时间，我很想将太阳能屋顶项目产业化，希望能进入到新能源产业，我认为这将是一个大行业。现在中国建材进入到薄膜太阳能电池领域，其实也跟我过去的想法不无关系。过去，北新在新材料领域进行了很多探索。今天回头看，当时还是很超前的。

做好北新房屋，这一直是我的一个情结。中国的大城市都是高楼大厦，然而走出几十公里外去看看农村，农村的房子都很差，即使是新盖的房子，也不节能不清洁更不舒适。大家常讲，我们的城市像欧洲，农村像非洲，所以我始终觉得我们必须改变中国

农村的面貌。邓小平同志当年视察我们新型房屋基地的时候，提出将来的新型房屋要让农民都住得起，这句话在我心里扎了根。我觉得北新要把新型房屋事业做起来，彻底改变我们国家的农村面貌。

全世界城乡差别消除的一个主要标志就是农村房屋面貌。在欧洲各国、日本、韩国，农村的房子比城市的还要好，只不过城里是高楼，农村是小楼，但都非常漂亮。再看看我国农村的房子，差距还是非常大的。所以我一直有这样的一个愿望，想着把北新房屋这块业务做好，真正做起来。

做建筑材料不能只满足于做材料，也得去做集成。关于房屋，我去过很多日本的公司，日本的房子都做得非常轻，他们都是在工厂做好，在现场组装，而且他们的房子都是百年房屋，但他们的组装不是像我们过去的活动板房那样到处漏风。全世界很少有人用一砖一瓦在现场盖房子。工厂化的房屋整体性好又抗震，我们国家也是地震高发国家，抗震问题需要解决，为此我一直在想，北新下一步除了做好新型建材之外，也要向着新型房屋进军。

日本的房子70%是木结构，配套用石膏板。中国的木材紧张，同时中国很多地方的消防能力差，这就要求房子的防火等级特别高。在日本，如果房屋着火，半小时消防车就能来。而在中国，有时需要一两个小时，这肯定是不行的。

日本的大和房屋搞了一种盒子房屋，用的是很重的方钢。我在北新请他们公司帮我做了一个样板房，后来发现不行，因为用钢量太大，1平方米的用钢量有120公斤，另外，还要酸洗除锈，污染很大，我觉得这不适合北京。

正在我发愁房子究竟要怎么做的时候，得到了一个好消息，说日本新日铁公司用轻钢龙骨做房屋。我专门跑到日本去看，当时眼前一亮，他们用轻钢龙骨能够做两三层的房子，后面又做成了6层的房子。日本是地震频发国，日本政府要求新日铁公司要研究出一种用钢材取代木材的房子，但又不能用过去大和房屋那么厚的钢材，钢材要省。后来新日铁用了轻钢龙骨这种方法做房子，也就是现在的北新房屋沿用的技术。我觉得非常好，因为他们所用的轻钢龙骨和石膏板恰恰都是北新的主要产品。

集成这种房屋，北新还缺一张外墙板。当时日本房屋产业进入低谷，很多工厂生产不饱和，有的工

厂还停工了，我就在日本买了2条二手线。这2条二手线我看后觉得不错，基本都是新线，就买来放到苏州，在苏州我们开始生产外墙板和屋面瓦，做得非常漂亮。

苏州生产的外墙板我起名叫金邦板。日本这种板叫红邦板，红邦在日语里是好东西、真家伙、很棒的等意思。我想我们要比日本人做得更好，也希望这个产品像石膏板一样赚大钱，就取名叫金邦板。这样，房屋外墙板的问题也得到了解决。

外墙板、轻钢龙骨、岩棉保温加上石膏板，这是配置非常好的结构，里面还有一层起拉力作用的欧松板。北新现在还在经营欧松板，是从国外引进的。所有要素配齐，房子就集合起来了。

当时做房屋，我们找了三菱、新日铁、丰田这3家日本最大的公司合作。能找到他们得益于我多年来经常去日本的缘故，我和日本的商界高层有特别的交往，他们听说我要做房屋，都非常高兴。

三菱商社对中国非常友好，他们希望通过投资这个项目在中国做大。丰田已经经营到第三代，第一代人是做纺织机械的，第二代人是做汽车的，第三代人希望做房子，希望像制造汽车一样制造房子，于是

做了几十年的工厂化房屋，做得很好。新日铁主要是用轻钢龙骨新结构、新材料做房子。我把这3家聚在一起和北新建材共同成立了一家合资公司。

合资公司成立是在钓鱼台签约，3家大公司的社长都来到北京。当时北新建材并不是一个很大的公司，这3家却都是世界500强企业，能和他们合作非常不容易。日本当时有26家媒体报道了这件事情，在日本引起了轰动，他们认为日本的房屋结构、日本的大公司进入了中国，而且找了中国一家非常先进的公司北新建材进行合作。这也算当时中日交往中的一件大事情。

后来在做房屋的过程中，我们遇到了一轮中国对低密度房屋的限制，影响了北新房屋的发展。但是北新一直没有放弃，20多年来始终在坚持做。现在房屋业务由北新集团在做，这些年虽然没有多少盈利，但我始终认为这是非常大的事业，只有这个事业才能解决我国农村盖房子问题。

我大学毕业的时候，我们国家一年的用砖量是6000亿块，唐山大地震后我们提出要废除秦砖汉瓦。可是据统计，我们国家到目前为止年用砖量近8500亿块，比6000亿块还多了2500亿块。建设规



2002年，与新日铁、丰田汽车、三菱商社合资成立北新房屋有限公司

模大了，城市不让用砖，但依然还是用了这么多。这不仅浪费很多的土地，也烧了很多的煤，释放出了很多的二氧化碳。国家现在不希望再用砖，河北、河南等地都在限制用砖。不用砖，农民盖房子怎么办？谁来回答这个问题？就由北新来回答。过去，北新的石膏板回答的是城市改革开放要怎么盖旅游饭店、建筑高层，怎么减轻楼房自重，怎么加快建设进度的问题。现在，北新房屋回答的是中国农村如何盖房子的问题。如果中国的农村都用北新的新型房屋，那得节约多少砖、多少土地、多少煤炭，少释放多少二氧化碳！这是一件非常大的事情。

北新房屋后来又推出了加能源5.0房屋，把光热、太阳能发电和家庭风电、沼气、地热连在了一起，每个家庭不但不消耗大电网的电，还向大电网输送电，每个月还有一定的电费收入。令我高兴的是，这些年房屋业务发展越来越快，尤其现在习总书记讲“绿水青山就是金山银山”，农村的经济条件变得越来越好，对良好居住条件的需求也越来越高，新型房屋迎来了发展的好时机。

还有一项业务就是物流连锁。当时我到美国、英国百安居以及日本的大型超市、建材超市都看过，我感觉北新建材能把物流做起来，就在深圳成立了北新物流，并投资了百安居。百安居进入中国，在深圳和北京的大店、旗舰店，都是北新和英国B&Q联合投资的。很多人不知道北京的百安居有北新的投资，其实北新是第二大股东，我们从一开始就给予了很大支持。

当时百安居进入中国的时候，国家对零售业有限制，我跑到当时的外经贸部和国家经贸委拿下了批文，这是建材零售店最早进入中国的批文。当时中国政府发的执照名额比较少，因为是与北新合资，所以才能拿下来，百安居才得以在北京和深圳落地。

按照“四位一体”的战略，北新做了很多工作。同时，我也希望能把面上和点上的事情结合起来。我在北新做了不少的住宅产业，比如塑钢门窗、静音管、暖气片等等，在苏州、北京都做了基地。我的想法是北京的基地看住北京市的住宅需要，苏州的基地看住上海和苏州这一带。

那时，我们在北京国际展览馆参加展览会时，北新的独立展厅有3000多平方米，产品琳琅满目，给大家留下了很深的印象。有些设计院每年都要跑

到展览会，看看北新最新推出了什么样的产品。当时在西三旗有一个大广告牌“迈向住宅产业化新时代——北新建材”，这些为北新打造了新型建材领头羊和迈向住宅产业化的形象。

迈向住宅产业化，不再是简单的产品，而是要着眼于住宅的系统，着眼于住宅的产业化。这是我给北新提出来的，这些都构成了当时北新的发展思路。

## 我们也要“触网”做新经济

北新“触网”其实是比较早的。1999年我们到香港时发现，李嘉诚他们开始做数码。做互联网电商，香港的上市公司做得最早，当时成立了一家公司叫盈科数码，是李嘉诚的儿子李泽楷做的，我们当时觉得可能这是一个好办法。为了改变“建材一条街”，我们构建了B&Q建材超市。下一步会不会变成网上销售、线下送货？如果这样发展，互联网的介入会颠覆我们过去的物流体系。我当时在香港考察了很多新兴的物联网公司，他们都对新经济很狂热。

香港一些上市公司当时因为“触网”，股价接连上升了很多，很令人振奋。那时候在深圳，我还把香港一家互联网公司的总经理请过来给大家上课，他上课的时候，自己激动得满头大汗，我们听完了也很振奋。曹江林那时候在深圳工作，有一次送我去深圳过关停车的时候，我对他说，回到北京立即成立北新数码，我们也要“触网”，要做新经济。

那一轮互联网热潮来得非常迅猛。那时候北京香格里拉饭店大堂里，坐的几乎都是清一色的互联网粉丝，大家一人一张网，每张网开价都是5000万元以上。大家见面就问，是B2B还是B2C。北新也被裹进了那场热潮。当时我们都认为整个商业世界都要被颠覆了，互联网时代要来了。后来叫“鼠标+水泥”，就是要把传统产业和新经济联合起来。

想要做起来就得真干，我们当时投资3000万元左右，在中关村上地开发区买了一栋楼，从清华大学的互联网公司聘请了一名首席执行官，又从其他互联网上市公司挖来一些人，再加上北新做IT的年轻人，迅速组建了北新数码。

北新数码注册后，需要一个域名，当时和建材相

关的好域名都被别人抢注了。我们找到国家建材局信息中心，花200多万元买下它们注册的“中国建材电子商务网”域名，后来我加了一个“总”字。北新建材是国家建材局系统的上市公司，我们创立“中国建材电子商务总网”，大家都信服。

有了北新数码公司，有了这张网，找到了做互联网的精英，我们的互联网业务就此开始了。这就是北新这家企业的特点，商业嗅觉很敏锐，始终站在市场最前列。百户试点时，它冲在前面；新经济出现时，它又较早“触网”。它的创新意识是很超前的。

由于“触网”，北新建材的股票也被投资者热捧，连续出现7个涨停板。北新建材当时正在搞增发，如果没有互联网概念，当时可能只会增发到1.5亿元人民币，由于互联网的介入，增发到了4亿元人民币。后来我们用这笔钱做了不少事，既支持了北新的“双加”项目，扩大了石膏板产业规模，又投资做物流，支持了互联网业务。

但好景不长，互联网泡沫先在美国破灭，从2000年开始中国的互联网上市公司也一蹶不振。其实，互联网经济需要实体经济的配合。那时我们有两个条件还不具备：一是没有移动终端，还没有智能手机，现在恐怕很多智能手机的功能都比那时的电脑强大；二是没有网上支付手段，再加上没有很好的仓储物流和配送条件，电子商务没有真正做成，最后只是建成了电子信息网。北新数码没能坚持下来，最后被并入了深圳的北新物流公司。

北新在深圳还做过E-Home，主要经营家电业务，我们本来不想自己开店，后来觉得国美、大中电器的模式不错，就开始自己做。北新从深圳、台湾请了不少店长，第一次开店我也去了，热闹非凡，接着又陆续做了十几家店。后来由于连锁店出现亏损，没能继续坚持下去，最后都卖给了国美。其实，这些业务如果有风险基金就可以做下去，但那时国内还没有基金公司，如果把这些业务放在上市公司，一旦亏损就无法承受，只好把它卖掉。

在做企业的过程中，我们的创新有些成功了，有些没有成功；有些坚持下来了，有些半路终止了，各种情况都有。创新是不容易的，创新能否成功也在于能不能坚持。

在第一轮“触网”的时候，大家也不知道马云，但是他一直坚持了20多年，才成就了今天的阿

里巴巴。这也常令我感慨，成功就是坚持不懈努力的结果。

## 是时候搬出北京了

随着经济和城市建设的发展，北新厂区周围的空地逐渐被住宅小区替代，尤其西侧变成了高教区的住宅小区，盖了10多栋塔楼。小区新搬来的居民对北新建材石膏板烘干时排出的蒸汽、岩棉冲天炉的烟味、专运线火车的鸣笛都提出了意见。有一天晚上我在办公室加班，高教区一位教法律的女教授来找我，要我为学生们的未来着想，把工厂搬走。逢“两会”期间，教授们还在楼上拍摄工厂冒出蒸汽的照片上传到网上，许多人误以为蒸汽是浓烟，对此议论纷纷。我想，北新的石膏板和岩棉生产线是时候搬出北京了，上市后的北新也应该开始进行全国布局了。

我们走出北京的第一步是把岩棉厂搬到河北张家口市的下花园区，当地原来就有一个小岩棉厂，离宣化钢铁集团的铁矿渣又近。我们很快就将新岩棉厂建设好了，新线建设中还引入了不少新技术，在下花园区生产岩棉又大大地降低了成本。这是北新第一次把工厂迁出北京，干部职工去下花园区工作很辛苦，生活上也不太方便，但工厂管理得很好，到处都收拾得干干净净。

第二步是迁出石膏板生产线。当时，我们有2条年产2000万平方米的石膏板生产线，仅在北京市就有近2000万平方米的销量，如果不在北京附近建一个规模大的工厂看住北京市场，在工厂搬迁过程中，竞争者就会趁机进入，那样我们的市场就等于拱手让给别人了。为了不影响市场供应，我们决定先在北京以外建新线，再迁出老线。

无意中，我们听说印尼有条年产5000万平方米的石膏板生产线装备想出售，便立即派人去考察。这是一条新建的生产线，用的是全套美国装备，但生产调试时突逢印尼发生骚乱，美国工程技术人员撤离，设备就长期闲置，地基也进水下沉了，因此工厂的老板决定把设备处理掉。我们经过多次谈判，用很低的价格买下这条生产线，装在了河北涿州。涿州这个年产5000万平方米的石膏板厂，让竞争者望而



涿州石膏板生产线

却步，对我们来讲有着重大的战略意义。

我们原来引进的德国石膏板生产线是年产2000万平方米的，后来拓展到了3000万平方米，但是那条生产线毕竟是上世纪80年代引进的，和2000年相差了20年，这20年里石膏板的技术有了非常大的变化。全球的石膏板厂主要原料都从天然石膏变成了工业脱硫石膏，生产速度也都加快了，很多都用上了洁净能源，烧天然气，不再是烧煤。我们在涿州引进这条生产线是战略性的，因为，这条生产线第一是烧天然气的，第二用的是工业脱硫石膏，第三规模达到年产5000万平方米。我们的老线过去1分钟大概生产40米，这条新线1分钟能达到100米到120米，这样快的速度给整个生产节拍带来了压力，但这条线很好地解决了速度问题。

涿州厂成为北新的一个王牌厂，装备十分先进，产品质量很好，很快就覆盖了北京市场。随后，我们停掉了北京的2条生产线。涿州厂先进的技术装备为我们日后建造年产5000万平方米的石膏板线打下了基础。

我们走出北京的另一条石膏板生产线建在山东枣庄市的山亭区，这件事的渊源是王鸿禧总工会去人民大会堂听了一次报告，报告人是原山亭区的区委书记褚庆观。王鸿禧给我带回一本讲述贫困的山亭区10年脱贫致富的书，题为《大山，悲壮与辉煌》，还讲述了山亭革命老区人民艰苦奋斗，在青石板上种樱桃树致富的故事，我听后很感动。后来，我专程去山亭区做了一次考察，决定在山亭区建1条年产3000万平方米的石膏板生产线，一是可以覆盖山东和江苏市场，二是支援革命老区的经济发展。当时，山亭区政府要把工厂用地无偿送给北新，我没有同意，我们不能因为地方招商心切就去占革命老区人民的便宜。好心有好报，山亭这条线生产的石膏板质量极好，给我们带来了可观的经济效益。

过去我们是以北京为轴，将石膏板运到全国。现在我们的石膏板厂有70家，布局在全国各地，运输成本很低。每平方米石膏板的毛利不到1元，如果运费加大，工厂就受不了。工业脱硫石膏的发电厂布局很广，基本上有发电厂的地方我们就在那里建一个石膏板厂，供应周边市场。

我非常看好石膏板业务。早年当中国只有几千万平方米石膏板用量的时候，我就说未来中国石膏板的用量会达到50亿平方米，很多人不相信，认为50亿是一个天文数字。我当时给大家解释说，美国石膏板用量现在是每年30亿平方米，日本是15亿平方米，我们中国人口这么多，随着国家建设的展开，50亿平方米肯定会达到。如今看，50亿都已经少了，至少能达到100亿平方米。

这些年来，我常讲一句话：做一个好企业大概需要40年的时间，很多人问我是怎么算出来的，我说不是算出来的，是实践出来的。北新是个好企业，到今年正好40年。我觉得北新能做好得益于两点，一是它早期就面临市场竞争，而且竞争对手是国际跨国公司，使得北新完成了彻底的市场化；二是它上市比较早，投资者给予了企业很大压力，使北新把获取利润作为主要目标。企业市场化和利润最大化往往是国企改革的两个关键点，而北新恰恰过了这两道关。

我离开北新已经16年了，如今北新建材已是一家拥有400多亿元市值的上市公司，在全国布局了70多条生产线，每年的销售量达到20亿平方米，成为全球生产规模最大的石膏板企业，2017年的税后利润也创下了23亿元的新高，我真为北新的发展而高兴。我希望北新人能记住我们的昨天，知道我们是谁，从哪里来，又向哪里去。北新要想有更好的明天，唯有一路改革，一路创新。

今年，是“5·12”汶川特大地震十周年。十年前，一场8.0级特大地震，让我国10万多平方公里的大地遭受重创。十年后，曾经满目疮痍的地震灾区如今面貌一新，焕发勃勃生机。这背后，凝聚着中国建材人从灾难中重建到跨越发展的奋力拼搏；也凝聚着中国建材人全力援建的行动与心血。



## “5·12”十年记忆 勇担责任 大爱无疆 用行动挺起建设美好家园的脊梁

### 有一种情 叫大爱无疆

中国建材集团始终站在道德高地做企业，积极履行社会责任。汶川地震发生后，我们与全国人民一起迅速投入到了波澜壮阔的抗震救灾行动之中。



### 灾情就是命令

我们立即启动了重大突发事件应急预案，宋志平董事长连夜召开紧急会议，地震当日即成立了集团抗震救灾应急指挥中心，全面有序开展工作。集团领导奔赴四川灾区现场指挥部署抗震救灾工作，慰问当地所属企业员工。

中国建材人心系灾区，纷纷捐款捐物、交纳特殊党费。仅一周时间，捐款捐物便超过1300万元；一个月时间，捐款就达3177万元。

### 自救然后才能救人

地震也给我们当地企业造成了不



同程度的破坏。这些受灾企业临危不惧，在集团领导和兄弟企业的帮助支持下，紧锣密鼓抢险自救。

都江堰瑞泰科技公司遭受了很大破坏，围墙多处倒塌，办公楼及新修的马路出现大裂缝；水电设施损毁严重，生产被迫停止；部分准备交货产品受损，致使很多合同无法按期交货；约八成员工家中房屋倒塌，部分员工家属伤亡。

集团领导奔赴都江堰瑞泰慰问受灾员工，带去了捐款、食品、药品等。都江堰瑞泰员工也顽强自救，在最短时间内恢复了生产。目前这家企业拥有两条熔铸耐火材料生产线，年

产能超过10000吨，拥有国内最先进、国际领先的熔铸耐火材料负压成型生产工艺，产品在浮法、轻工和医药玻璃市场形成相当影响力。2017年都江堰瑞泰营业收入达到8789万元、净利润770万元，较十年前的年营业收入增长232%、净利润增长227%。

巨石成都公司也遭受了地震的破坏，车间、检测室等不少天花板垮塌，厂房有轻微裂缝。集团领导到生产现场进行了慰问，送去了集团的捐赠和全体员工的关心。巨石成都公司勇于面对此次灾害，成立了“抗震排险、恢复生产”指挥部，冒着接连不断的强

烈余震，组织人员开展紧急疏散、医疗救助、设备检修、设施修缮等工作，在当天就恢复了生产，将地震带来的损失降至最低。同时，巨石成都公司作为受灾企业也积极踊跃捐款，共计捐赠316.43万元。

目前巨石成都公司拥有三条玻璃纤维池窑拉丝生产线，年产能达20万吨。建有四川省级技术中心，是四川省高新技术企业和成都市重点新材料企业。2017年公司实现产量24万吨，产值10.5亿元，销售收入11亿元，利润1.8亿元，实缴税金1.4亿元，出口创汇2.1亿元。较十年前的年营业收入增长117.74%，净利润增长197.5%。

## 有一种支援 叫不计代价不讲条件

**“不计代价、不讲条件，尽好中央企业的责任，全力以赴支援灾区建设。”**

——2008年5月12日宋志平董事长对中国建材集团参与汶川特大地震抗震救灾提出明确要求。

我们充分发挥30多年发展新型房屋事业积累的优势，全力以赴抗震救灾。

5月13日，我们提出捐赠300套新型抗震快速拼装房屋，是最早提出捐房动议的单位之一。

5月15日，我们派出的快装房屋援建项目小组抵达灾区，着手筹建快装房屋项目。

5月17日，我们接受国务院国资委向受灾严重的东方电气公司提供500

套快装抗震房的任务。

5月28日，我们接受陕西宁强县1000平方米抗震快装房屋援建任务。

6月14日，我们接受都江堰水电十局医院10000平方米援建任务。

……

### 援建东方电气抗震房

我们在德阳援建500套抗震房屋，主要用于东汽受灾员工安置。当时



北新集团项目施工人员冒着余震及次生地质灾害的危险，克服原材料供应异常紧张、运输受阻、持续降雨、人手短缺等困难，日夜奋战。

我们仅用12天即完成了全部施工任务，实现了房屋品质、施工进度两个第一。

### 援建都江堰水电十局医院

抗震救灾中非常关键的是医疗条件的保障。承担着都江堰地区群众三分之一诊疗任务的都江堰水电十局医院，在地震中严重毁损。在当地领导和群众忧心忡忡、医务人员焦急流泪的时刻，国资委、中国红十字基金会决定共同捐资重建该院，并确定由中国建材集团提供建材和安装指导。

为确保援建项目按时保质完成，我们先后派出百余人次房屋专家及工程技术人员，北新集团项目部人员发扬连续作战，不怕疲劳的精神，克服工期紧、任务重、阴雨泥泞等种种困难，经过近四个月的紧张施工，按照永久性建筑标准，如期完成了10000平方米建筑面积的援



建任务。

2008年11月，中国水电十局医院竣工并恢复营运，是四川省地震援建项目中第一个竣工并恢复营运的医疗卫生服务项目。

### 援建陕西宁强县抗震快装房项目

陕西宁强县也是“5.12”地震的重灾区，当地30000名群众就医和学生上学问题亟需解决。我们急灾区人民之所急，毅然接下了这一重任。

我们以所属西安院为主成立了援建项目部，项目部成立当天就前往现场考察，后续确定技术方案、地基建设、构件运输、房屋拼装等

一系列工作紧锣密鼓地开展。仅仅一个月时间，广坪镇中学、中心小学、医院和金山寺小学抗震快装房项目全部完工。

### 抗震救灾获赞誉

中国建材集团这种不计代价、不讲条件的灾区支援赢得了社会各界的肯定和赞誉。

集团所属北新集团被全国总工会授予“抗震救灾重建家园工人先锋号”光荣称号，时任北新集团副总经理的刘贵平被中共中央、国务院和中央军委授予“全国抗震救灾模范”，并荣获“中央企业2008年抗震救灾优秀共产党员”等荣誉称号。

## 有一种责任 叫建材先行

灾后重建任务艰巨，首先需要的就是大量的建材。作为我国建材行业的龙头企业，中国建材集团义不容辞要担起这个重任。

2008年5月28日，灾后半个月，我们就与成都市签署了合作协议，在成都地区开展新型干法水泥和新型建材等业务，以支撑灾区重建。后又与广元市签署了战略合作协议。这些协议的签署和项目的实施，充分体现了中国建材集团与坚强的灾区人民携手共建新家园的决心与智慧。







### 建设北川中联水泥项目

2008年7月12日，我们在县城几乎全部震毁的绵阳市北川县举行了北川中联水泥项目开工仪式。这是绵阳市第一条年产200万吨、也是震后极重灾区新建的第一条新型干法水泥生产线。

该项目诞生之初就担负着支持灾后重建的重任。工程从破土动工到竣工

投产，仅用了10个月的时间，创造了同类型生产线建设的新纪录，成为北川灾后重建具有里程碑意义的重点投资项目。

该工厂投产后，每年为当地提供200万吨水泥，有力支援了灾后房屋、桥梁、道路等基础设施的重建。这些年来，工厂上交税金1.4亿元左右，实现工业销售产值23.88亿元，带动地方与相关产业链人员就业千余人。

### 建设安县中联水泥项目

北川中联项目落地一年后，2009年8月，我们又紧锣密鼓启动了支援安县灾后重建的安县中联水泥项目。

该项目年产水泥200万吨，与北川中联水泥并驾齐驱，极大增强了川西北地区灾后重建水泥保供能力，并助力绵阳市实现灾后重建“三年任务、两年完成”这一目标。

该工厂投产至今，上交税金1.1亿元，实现工业销售产值24.19亿元，带动地方与相关产业链人员就业1200余人。

### 投资建材项目支援重建

近年来，我们在四川灾区投资建设了水泥、石膏板、新玻璃、新型房屋等项目，还在成都挂牌成立了西南水泥，为灾区建设提供了大量的建材支持。

## 有一种美好家园 叫绿色小镇

十年后的今天，地震灾区面貌焕然一新。在新时代新面貌中，我们的新型房屋和绿色小镇功不可没。

### 抗震节能房屋示范项目

汶川地震后一个月，我们中国建筑总院申报的国家“十一五”科技支撑计划项目“地震灾区建筑垃圾资源化与抗震节能房屋建设科技示范”通过论证。随后各课题承担单位在国拨经费未到位的情况下，垫资开展调研、实验室研究、生产线和抗震节能示范房屋设计等一系列工作，在四川当地政府的协助下，分别在都江堰、绵竹、北川、崇州、成都等地选址建厂、建设抗震节能示范房屋基地，于2009年4月完成全部工作。

项目组在不到一年时间内，完成了从理论研究到生产线和示范房屋建设的一系列工作，取得了6项研究成果，形成了9项示范工程、中试线。



### 绿色小镇项目

30多年来，我们始终牢记邓小平同志嘱托，积极致力于发展新型房屋事业。我们的新型房屋可满足9度抗震设防，可抗12级台风，建筑节能高达85%，90%以上的建筑材料可循环利用。这种房屋最适用于地震多发区。

在四川成都的花园村，我们搭建的一排排新型房屋错落有致，如一幅水墨丹青，成为当地新农村建设的示范村。

在邓小平同志的家乡广安市协兴，我们建设了一片依山而建、顺势而筑的小镇，这些新型房屋错落有致，花窗青瓦，与大自然融为一体，宛似天成。

目前，我们正以“绿色小镇”的商业模式大力推广新型房屋。我们希望，未来的美好家园全是这种绿色、环保、美观、抗震的加能源5.0新型房屋，让民众能有效抵御地震灾害，减少或避免财产和生命的损失。（摘自集团官微）



超白高透光伏玻璃生产线

# 落子成势 一路花开

## ——回顾玻璃平台凯盛科技的创新与发展

“平板玻璃转型升级出效益、电子玻璃突破发展领潮流、光伏玻璃技术领先占鳌头”“延伸产业链涉足新能源，铜铟镓硒、碲化镉发电玻璃全球布局”“整合优势资源，跨界现代农业”“国家级重点实验平台”“六年三获国家科技进步二等奖”……看到这一则则新闻报道，我们不禁要问：中国建材集团所属凯盛科技集团有限公司（以下简称凯盛科技）究竟是一家什么样的企业？它是如何从默默无闻到崭露头角？带着这些疑问，让我们一起走进这家企业。

中国建材集团董事长宋志平2003

年第一次到集团所属蚌埠玻璃工业设计研究院考察，提出科研院所向“集成化、产业化（装备化）、工程化、国际化”转型。当年蚌埠院的一次经营工作会议上，身为院长的彭寿和他的团队确定了打造“凯盛”品牌的梦想，并开始了孜孜不倦、奋斗不息的历程。2014年12月，集团以原有的平板玻璃平台为基础，以蚌埠玻璃工业设计研究院为核心组建了凯盛科技。

落子成势，一路花开。在成立至今的三年多时间里，凯盛科技不断自我调整，通过优化资源、整合并购，全面梳理优势资源，发展成为拥有“玻璃、新

能源、材料、装备、工程及中央应用研究院”六大板块的新兴产业科技创新平台。拥有成员企业111家，员工近2万人，三家上市公司，业务覆盖全球上百个国家和地区。凯盛科技以创新带动发展，实现了一个又一个新的突破，并制定了到2020年，实现营业收入500亿元、利润50亿元的战略目标。

### 把“电”变成“光”，超薄电子玻璃打通信息显示产业链

在宋志平董事长的规划里，凯盛科技的成立，是中国建材集团推进管理整合，做实、做精、做强玻璃业务建

立的管理平台、融资平台、投资平台和整合平台。

也正如此，凯盛科技始终围绕“玻璃”进行布局。近几年，在提升传统浮法为优质浮法的转型升级过程中，凯盛科技将目光瞄准了那些有着更高科技含量、在改变人们生活方面更有所作为的“新玻璃”。

凯盛科技让人印象深刻的第一块新玻璃是超薄电子信息显示玻璃。

在智能手机、平板电脑等手持设备轻量化、超薄化的消费趋势推动下，电子产品的触控面板和显示面板所用的超薄玻璃成为电子信息显示产业上游的关键原材料产品，而中国在该领域一直受制于人。凯盛科技厚积薄发扭转了局面。

0.28毫米、0.2毫米、0.15毫米、0.12毫米……这几年来，凯盛科技利用自身在玻璃工艺研究和工程服务上的经验积累，结合自主创新技术与核心装备制造优势，利用浮法工艺在超薄电子信息显示玻璃基板领域不断挑战自我，突破性地实现了电子显示玻璃的超薄化，完全打通了电子信息显示玻璃产业链，对推动我国电子信息显示产业的发展具有重要的战略意义。

一位相关领域的专家参观完凯盛科技所属的电子信息显示玻璃生产线后很感慨地说，中国的电子信息产业患了三种病：一是“皮肤病”，先进的材料没能造出来；二是“心脏病”，芯片不行；三是“神经病”，控制系统不行。凯盛科技把材料做出来了，“皮肤病”就治愈了。如今，凯盛科技生产的超薄玻璃产品已逐步在电子行业替代进口，主要质量性能指标与国外进口产品相当，完全达到电子工业用超薄浮法玻璃质量要求，产品加工良品率在85%~95%之间，迫使国外超薄玻璃生产企业数次降低售价。



0.12mm超薄电子信息显示玻璃

当然，凯盛科技的发展没有固步自封于玻璃生产的上游，而是利用自身在科研、技术和资金上的优势，稳扎稳打逐步拓展自身业务到下游行业。

2015年，凯盛科技旗下上市公司安徽方兴科技股份有限公司收购深圳市国显科技股份有限公司 75.58%的

股份。后者是一家成立于2006年，长期投入TFT-LCM液晶模组的研发，专注于消费类产品和工控类产品，集研发、制造、销售为一体的高科技企业公司。

2016年，方兴科技正式更名为凯盛科技股份有限公司，并将其作为电子信息显示及新材料业务发展平台。这一更名不仅使公司名称与证券简称之间保持了对应关系，更使得凯盛科技在资本市场的发展充满了想象空间。

新型显示是新一代信息技术产业创新发展的重要支撑，也是国家战略性新兴产业的重要部分。据了解，2016年，凯盛科技的显示模组全球市场占有率超15%，在行业内一枝独秀。在安徽蚌埠，凯盛新型显示产业园正在建设中，这是凯盛科技全心打造硅基新材料产业基地、全面打通电子信息显示产业链、全力抢占国际信息显示市场的重要布局。



国内首片0.1mmTFT-LCD超薄玻璃基板

## 把“光”变成“电”，引领全球光伏玻璃发展

电子信息显示玻璃把“电”变成了“光”，而光伏玻璃和薄膜太阳能组件则把“光”变成了“电”。如果说凯盛科技在电子信息显示玻璃方面的技术攻克最终让消费者得到了实惠，那么，它在新能源方面的努力，则为我国的能源战略提供了关键的武器。

多年前，宋志平董事长就向业界宣布，进入太阳能材料领域，对于中国建材集团来说具有战略性意义。凯盛科技作为中国建材集团旗下的新材料、新能源平台之一，它的主攻方向是光伏玻璃及薄膜太阳能组件的研发和生产。

光伏玻璃，又称超白压延玻璃，是一种超透明低铁玻璃，透光率可达91.5%以上，是广泛用做太阳能电池

的盖板玻璃。2011年，由蚌埠玻璃工业设计研究院（简称蚌埠院）等单位联合申报的“太阳能电池用微铁高透过率玻璃成套技术及产业化开发”成果荣获2011年度国家科技进步二等奖。在这之后，凯盛科技的光伏战果便一发不可收拾。时至今日，中国出口的光伏玻璃占全世界80%的市场，而90%的中国光伏玻璃生产企业采用的是凯盛科技提供的核心技术。2017年4月，领先于世界的1.5毫米最薄光伏玻璃在凯盛科技旗下企业实现了量产。

薄膜太阳能电池，是继晶硅太阳能电池发展起来的新世代的新能源解决方案，鉴于其良好的发电稳定性和适应性，被世界各国看作解决未来能源的首选方案。铜铟镓硒薄膜电池和碲化镉薄膜电池，是凯盛科技着眼未来的科技潜力产品，也是世界范围内公认的薄膜太阳能的主流发展方向。

它们都是通过玻璃表面镀上薄膜，使这些玻璃组件具有遮阳、吸光、发电的功能，可完全代替现有的玻璃幕墙。这些发电玻璃和幕墙的生产、使用不需要消耗宝贵的土地资源，是既节能、节地、又创能的可工业化的新型绿色建筑材料。

2017年7月，凯盛科技的铜铟镓硒薄膜太阳能冠军组件光电转换效率实现16.4%，创下当时的世界纪录；

同年，10月，中国第一片铜铟镓硒薄膜太阳能高效模组在安徽蚌埠成功下线；

2018年2月，凯盛科技铜铟镓硒薄膜太阳能冠军组件再创佳绩，实现光电转化率18.2%；

2018年4月，全国首条100兆瓦碲化镉薄膜太阳能模组生产线在成都投产，至此世界最大单体面积的碲化镉薄膜太阳能模组落户中国，并成功实



铜铟镓硒薄膜太阳能电池组件



碲化镉薄膜太阳能电池模组

现量产。

“中国建材集团将加快发展，引领全球太阳能光伏行业发展。”这是宋志平董事长定下的战略目标，也是凯盛科技的努力方向。在凯盛科技总经理彭寿的规划里，公司将继续谱写“15GW全球布局”的大文章，将凯盛科技打造成为国际新能源行业领跑者。

彭寿本人也因其在新能源领域的卓越表现获得诸多认可。“2017新能源十大年度人物”颁奖典礼上，大会组委会这样评价彭寿在新能源行业的科研、管理和产业上的重大成绩和贡献：“凡益之道，与时偕行。论技术，在浮法玻璃和光电玻璃领域，彭寿是当之无愧的技术大咖；论管理，他带领的凯盛科技实现了快速稳步转型；在业界，铜铟镓硒和碲化镉薄膜发电技术的重大突破，彰显了其新能源领军者的姿态。”

## 既要技术创新更要市场创新，智慧农业项目开花结果

凯盛科技的核心企业蚌埠院是一家诞生于1953年的老牌科研单位。曾经，它也走到过生死边缘，如今已更名为中建材蚌埠玻璃工业设计研究院有

限公司，完成了一个事业单位的企业化改制，也担当着凯盛科技“中央应用研究院”的重要角色。

何为“中央应用研究院”？彭寿如此解释：“技术创新项目都是由蚌埠院做，等到项目孵化完成后，会在合适时机注入上市公司，即从0到1是蚌埠院来孵化，从1到N是由上市公司来发展。”

无论是0.15毫米信息显示玻璃的诞生，还是中国第一片铜铟镓硒薄膜太阳能高效模组的面世，蚌埠院都在其中发挥着中央应用研究院的重要功能。

也就是说，蚌埠院的工作是以科研创新和产业孵化为中心，具体内容则包括重大科技项目立项、专利申请、标准制定、科技获奖申报等。这种国家级中央应用研究院作为上市公司的后台支持，配合资本市场产业发展平台的模式是国内少见的，也是凯盛科技的优势所在。

不过，蚌埠院的中央应用研究院角色并不只是为凯盛科技服务，它的目标是打造成为中国玻璃行业的科研平台，并始终向着高、精、尖高科技玻璃产品的开发进发，推进玻璃行业供给侧结构性改革。

作为一个由科研院所成长起来的企业集团，科技创新是其优势也是安身立命之本，而凯盛科技的可贵之处是，除了技术提升之外，近些年来，它在市场拓展方面也尽显集团军作战的威力。

2017年的最后一个工作日，凯盛科技的第一个智慧农业项目在山东德州掀开了神秘的面纱，惊艳了众人。种上一棵番茄，在计算机（中央控制系统）提前设置好特定的温度、水、肥等植物所需要的必要条件下，可以生长到16米以上。根据测算，产量在85kg/m<sup>2</sup>，相当于传统温室大棚的5-6倍，整个大棚的面积超过100亩。这就是凯盛科技在山东德州临邑县临南镇建设的“智慧玻璃温室大棚”，又被人们称赞为“超级农业大棚”。

建设智慧农业大棚，需要大量使用高质量的玻璃。凯盛科技是世界一流的光伏玻璃工程技术服务商、制造商，其生产的减反射散射钢化玻璃由于高散射、高透过率，使温室内部无阴影，光照均匀，可有效提高作物产量，在智慧农业大棚的建设方面凯盛科技有着巨大的技术优势。据测算，一个百亩大棚使用80000平方折合8000重箱白玻璃（4mm），中国建材集团在德州的合作项目中，30个百亩大棚会用到大约24万重箱的白玻璃。目前，全国各地到凯盛科技德州智慧农业项目参观考察的络绎不绝，合作洽谈纷至沓来，预计未来凯盛科技的智慧农业大棚会在全国遍地开花。

而这也是宋志平董事长的梦想之一：希望改变中国农村的种植方式，提升中国农业的种植技术，让中国农业像荷兰、以色列的农业那样强大。

凯盛科技正在为实现这一梦想努力着，当然，它要实现梦想并不止于此。

（摘自中国建材报）

# 厚积薄发四十载 踏潮扬帆正当时

——中材高新氮化物陶瓷发展纪实



## 小身体蕴藏大能量

2017年9月15日，中国建材集团所属中材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。氮化硅陶瓷这一新型材料再次被摆到大家面前，引起人们的关注。

中材高新研制开发的氮化物陶瓷主要应用在轴承领域。说到这里，很多人就有疑问了：陶瓷这又脆又易碎的东西怎么能用于轴承呢？一般不都是金属钢质的吗？其实，先进陶瓷在原

料、工艺方面有别于传统陶瓷，是采用高度精选或合成的原料，通过组成和结构设计，并采用精确的化学计量和新型制备技术制成的性能优异的陶瓷新材料，使材料性能发生根本性的变化，使某些陶瓷具有超塑性或使陶瓷的烧结温度大大降低，从而从根本上克服了陶瓷的脆性。氮化硅陶瓷是氮(N)和硅(Si)的化合物，其中氮来源于占大气总体积78%的氮气，硅则

来源于地壳，占地壳总重量的26%，是典型的通过特殊条件人工合成的化合物，具有许多优异的性能，被称为“黑色陶瓷钢”“先进陶瓷皇冠上的明珠”。

走近中材高新的展室，能看到各式各样尺寸不一的氮化硅陶瓷轴承球产品，最大的直径能到100多毫米，最小的直径仅有0.4毫米。在这些小小陶瓷球的身体里，却蕴含着大大的能量。首先，由于陶瓷几乎不怕腐蚀，所以陶瓷滚动轴承适宜于在布满腐蚀性介质的恶劣条件下作业。第二，由于陶瓷球的密度比钢低，重量更要轻得多，因此转动时对外圈的离心作用可大大降低，进而大幅度延长使用寿命，非常适合在高速条件下保持高精度、长时间运转。第三，陶瓷受热胀冷缩的影响比钢小，可使轴承在温差变化较为剧烈的环境中工作。第四，由于陶瓷的弹性模量比钢高，受力时不易变形，因此有利于提高工作速度，并达到较



氮化物陶瓷生产设备

高的精度。第五，由于氮化硅陶瓷具有优异的高温性能，因此可在钢质轴承不能使用的高温工况下运行。第六，氮化硅陶瓷自身具有自润滑性能，可在超低温、高温下应用。

由此看来，作为一种新型先进陶瓷材料，氮化硅陶瓷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，加之强度高、耐磨性好、刚度高、耐腐蚀、耐高温、电绝缘、不导磁、比重小、自润滑等一系列金属材料不具备的特殊性能，被誉为综合性能最好的结构陶瓷，甚至说它是综合性能最强的材料都不为过。正是由于氮化硅陶瓷具有如此优异的特性，可用于极度恶劣的环境及特殊工况，因此在核工业、石油、化工、轻纺工业、机械、冶金、电力、食品、医疗、机车、地铁、高速机床等领域皆可广泛应用。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、大功率陶瓷基片等领域具有不可替代的地位。年产100吨生产线项目建成后，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。

### 回望那个追梦年代

到目前为止自然界中没有发现氮化硅化合物的存在，氮化硅人工成功合成可追溯到140多年前，但当时仅仅作为一种“稳定难熔”的氮化物留在人们的记忆中。第二次世界大战后，科技水平迅速提高，迫切需要耐高温、高硬度、高强度、抗腐蚀的材料。经过科研人员长期的努力，直至1955年氮



山东工陶院大门(1986年)

化硅才被人们所重视。

这一新材料产品对制备工艺具有相当高的要求，国内曾长期处于“真空”状态。那么，我国氮化硅陶瓷的“源头”在哪里呢？中材高新氮化物陶瓷有限公司是隶属于中国建材集团有限公司的国家级高新技术企业，是中材高新材料股份有限公司全资子公司，继承了山东工业陶瓷研究设计院与中材人工晶体研究院多年来的研究成果和优势资源，是国内最早开展氮化硅陶瓷材料设计开发和研制生产单位之一。

回顾中材氮化硅四十年的发展史——1978年，项目组在山东工陶院成立；1980年，RBSN、R-RBSN、HP-SN无压烧结氮化硅研制成功；1984年，氮化硅研究室成立；1996年，建成国内首条年产80万粒氮化硅陶瓷轴承球中试生产线；2008年，在北京建成年产12吨氮化硅陶瓷轴承球生产线；2011年，在山东成立中材高新氮化物陶瓷有限公司；2014年，

国家工业陶瓷工程技术中心氮化硅陶瓷轴承球生产示范线贯通……自国家“六五”计划以来，研发团队已承担37项国家及军工重大科技项目，获得部级研究成果奖20余项，拥有氮化硅陶瓷领域包括粉体合成、制备以及精密加工技术等35项发明专利，完全拥有自主知识产权，产品应用于我国长征系列运载火箭、空间交汇对接工程、载人航天工程、嫦娥工程等军事国防领域。

这一条条履历看似轻描淡写，却背负着我国多少科研工作者呕心沥血、执着不息的奋斗。

要讲中材高新氮化物陶瓷有限公司，就必须要先讲讲它的“老前辈”——山东工陶院。山东工陶院是1971年在特殊的历史背景下成立的，现在已是我国著名的先进陶瓷研究院，为我国先进陶瓷的研发、产业化和标准化做出了突出贡献。氮化硅系列材料的研究在工陶院有着悠久的历史，当时项目组集结了国内一大

批在氮化硅材料方面有影响力的专家，同时拥有较先进的研究测试设备。专家们严谨务实的工作作风、高水平的研究能力以及工陶院和谐的氛围，为项目未来的成长奠定了坚实的基础。

尽管那时大家都对氮化硅陶瓷的未来发展充满信心，但迫于大环境的压力和研发进度的缓慢，产业化前景渺茫，公司在当时自身生存都面临极大困难的情况下，项目甚至到了要被撤掉的地步。鼎盛时，氮化硅项目组有30多人，随着任务的减少，很多人选择了离开，研发跌入低谷。但还是有不少人怀着坚定的信念和使命——让中国的氮化硅陶瓷产业化在他们这一代人身上实现，选择了留下，那就是他们的“梦”。

面对困境，除了继续，他们没有选择过第二条路。

## 风雨过后终见彩虹

2006年，中材高新将氮化硅陶瓷轴承项目搬到北京人工晶体院，氮化硅产业发展的新征程自此开启。建立研发和产业化团队，改造实验室和生产车间，积极申报争取国家和北京市各类项目支持……一切都是从零开始。两年后，国内首条年产12吨氮化硅陶瓷轴承球中试示范线在北京建成，这条中试线多台专用设备属于自主研发，填补了国内空白，具有一流水平，对氮化硅轴承球产业化意义重大，为产业化平台的搭建提供了保障和支撑。

不经一番寒彻骨，哪得梅花扑鼻香。随着技术突破和发展，建立产业化平台的契机已经到来。基于这样的信心和底气，2013年，中材高新决定在淄博成立中材高新氮化物陶瓷有限公司，组建产业化平台，以尽快实现高性能氮化硅陶瓷球的批产。

过去国内氮化硅陶瓷轴承球制备方法主要是气氛压力烧结，由于装备和技术的限制，这种方法制备的陶瓷轴承球属于中低端产品，国外先进国家主要采用热等静压烧结技术，所制备的陶瓷轴承球属于高端产品。但是由于热等静压设备昂贵且技术突破难度大，我国在这方面明显落后于国外。2015年，人工晶体院利用国家项目的支持，购置了国产热等静压设备，同时加快了热等静压烧结氮化硅陶瓷球技术的研发进展，仅用了不到一年时间，就在国内首次实现了热等静压氮化硅陶瓷轴承球的技术突破，热等静压陶瓷轴承球性能达到国际I级水平，个别指标甚至超过了国外竞争对手的产品。

随着我国热等静压烧结技术的突破，我国氮化硅陶瓷轴承球的竞争力取得了显著提升，综合指标比肩国外同类产品。

中材高新氮化物公司副总经理陈波告诉笔者，过去国内客户对氮化硅陶瓷非常陌生，完全不了解，导致他们在推广过程中到处碰壁。给客户打电话，说“我们是做氮化硅陶瓷材料的，可以为您提供轴承部件的替代方案”，对方常常满是质疑：“陶瓷这么脆，还能用在轴承上面？开玩笑吧？”销售人员需要反复沟通，甚至要托层层关系才能获得对方一句“行吧，我先试试”，堪称一部血泪史。

2010年后，随着氮化硅陶瓷在国内的大发展，其不可或缺的替代作用被人们逐渐地熟知，销售人员不用追在客户后面推销了，很多客户会主动前来询问，“听说你们是国内做得最好的氮化硅材料供应商，我们有需求，想和你们建立联系，进行合作。”选择权终于回到自己手中。风雨过后见彩虹，守得云开见月明。陈波说：“为什

么这么多年我们还在坚持，是因为这个产品饱含几代人的心血，我们把它当成自己的孩子，投入了深厚的感情。过去因为我们盘子小，规模不大，所以低调做事，不求名利，只想把产品做扎实。如今我们的规模渐渐打开，在整个轴承应用领域中，占有率从过去的千分之一增长到今天的百分之四，在热等静压氮化硅陶瓷球领域的市占率达到80%以上。现在，也到了这种材料该发光发热的时候了，我们希望能有更多的人知道，我们有底气了！”

是啊，氮化硅的春天到了，实现梦想的时候到了。

## 一场跨越13年的考试

瑞典的SKF集团是一家百年企业，执世界滚动轴承业之牛耳，经营触角遍及全球，业务遍及世界130个国家，每年生产5亿多个轴承，销售网遍布全球。目前拥有200家分公司、80家制造厂、41000位员工和8000家代理商和经销商。如能为行业老大供货，对供货者来说无疑是无言的勋章和免费广告。

2017年9月15日，就在年产100吨生产线奠基的当天，捷报从北京传来。中材高新氮化物公司正式通过SKF终审，成为其供货商中的一员。

中材高新氮化物公司常务副总经理孙峰为笔者讲述了这场长达13年的考试的经过。其实在“正式测试”开始前，SKF的代表曾去看过他们的生产线，当时的“初试”结论是：不满意。孙峰说，那时自知同对方的要求和先进水平差距甚远，也没有什么心理负担。

后来机缘巧合，在一次展会上，SKF的采购总监被中材高新的展台吸引，并了解到企业经过几年的发展已经有了很大的变化。那时的SKF正好





SKF现场调研

也想降低成本，开拓中端市场，于是决定重启“测试”，专程派人抵达公司进行调研，认可后便要求公司分批次为其提供样品。经多次测试，提交的样品均达到一级材料水平。至此，正式审核开始，这距离第一次接触已经过了12年。

正式审核阶段分为四步。第一步，2016年3月，SKF代表按照自身管理体系再临现场，这次是公司层面的考察。第二步，2016年4月，是社会责任层面的考察，看有无环境污染，有无健全的工会组织，有无保障工人的职业健康等等。第三步，2016年6月，是产品层面的考核，SKF以自己的陶瓷球标准进行审核。结束后，SKF反馈回68页的表格，每一页都有10多个问题，事无巨细，并且要求在1个月内提交反馈。孙峰说，里面有很多他们从未接触过的要求，而且在第三步和第四步终审之间，公司还要持续不断地为SKF提供样品。时间紧任务

重，那段时间他们加班加点，掰着指头过日子，终于在20多天后完成了审核要求，这也标志着最后的战役打响了。解决掉之前SKF提出的近千条问题后，团队向他们发出前来终审的通知。2017年9月15日，他们成功了。

TS16949是一套国际通用的汽车行业质量体系标准，此规范只适用于汽车整车厂和其直接的零配件制造商，且对这些公司厂家的生产资格有着极其严格的限定。SKF的产品就是用这套标准体系来衡量的。目前国内陶瓷行业没有几家能通过这一检验的，而中材高新氮化物陶瓷公司是第一家。

孙峰告诉笔者，通过“考试”后大家长吁一口气，但紧张的神经依然绷着，因为这并非结束，终审的通过意味着供货开始，意味着他们肩上的责任更重了。

由于生产能力还没完全跟上，氮化物公司现在只能接80%的订单，剩

余的20%只能舍弃。因此，整个团队都很期待这次100吨新生产线投产后带来的产能提高，这无论从市场供给角度，还是从产品质量控制角度都有很大的作用。预计在2018年，这条技术水平先进、自动化信息化程度高的氮化硅陶瓷生产线一期项目将正式投产，中材高新氮化硅陶瓷的大发展时代在向他们挥手。

2016年，笔者曾采访过中材高新材料股份有限公司总裁张伟儒，他当时感慨道：“氮化硅陶瓷的发展之路坎坎坷坷，一路能坚持下来实在不易。也许这就是成就一番事业必须要经历的磨难。现在难得的机遇就在面前，我们必须勇敢抓住。”厚积薄发四十载，踏潮扬帆正当时。相信在这样一群人的带领下，我国氮化硅陶瓷这颗“明珠”将更加璀璨耀眼，中材高新，这一孕育创新和梦想的沃土也必将诞生更多精彩传奇！

（摘自中国建材杂志）

# 弘扬抗震救灾精神 打造党建先锋品牌

中共北川中联水泥有限公司委员会



北川中联是汶川灾后重建第一个启动的大型工业项目，公司党委充分发挥先锋模范作用，勇做灾区坚强脊梁，在生产经营和党建工作等各方面争当先进。公司党委充分结合运营管理实际，积极探索党组织跨区县管理新途径，通过有效的党组织管理体系的创新，充分发挥出了企业小区域化管理的独特优势，促进了各项生产经营指标在行业名列前茅，为灾区经济恢复发展做出了突出贡献。

## 一、攻坚克难搞建设，党员先锋创奇迹

作为汶川大地震后首家进入灾区的央企，北川中联汇集了来自祖国各地的上百名党员建设者们，主动克服余震、洪水等灾后恶劣的自然条件，积极发挥党员先锋模范作用，攻坚克难、昼夜奋战，不断推进项目建设进度，仅用10个月时间，一个现代化的新型节能环保企业在瓦砾废墟上拔地而起，创

造了同类生产线的建设新纪录，奠定了北川经济复苏的工业基础，为党中央取得灾后恢复重建“三年任务、两年完成”“再建一个新北川”等目标的伟大胜利贡献了自己的力量。

## 二、积极打造党群共建的组织平台

北川中联党委成立于2011年9月29日，下辖5个党支部，现有党员105名。公司党委成立以来，本着有利于

从整体上推进党的建设、加强管理服务、资源共享和互动学习交流的原则，建立了党群共建工作机制。

### （一）完善组织体系，建设活动阵地

党委成立后，公司纪委、团委、工会相继成立，设立了党群工作办公室，并配备了专职党群工作人员，配套建设了一座占地500余平方米的活动中心，室内配备党员远程教育系统一套、视频系统一套、各类图书三千余册，极大丰富了党员与职工的业余生活，被绵阳市评为民族团结先进单位，基层工会工作先进单位。

### （二）加强制度建设，落实党建责任制

在北川县委组织部的大力指导下，公司党委印发党委议事规则、三重一大决策、三会一课、党费收缴、党员发展等11项党建制度，基本完善党委各项工作制度，实现党建工作规范化管理。党委班子成员每年初签订党建工作责任书，落实委员联系党支部、党支部帮扶党员。公司党委的科学规范化管理，得到了地方党委的高度认可，连年被北川县委评选为先进基层党组织称号，并被县委选定为省、市主管部门开展企业党建调研的定点单位。

### （三）设立先锋班组，激发模范作用

公司党委结合实际，在基础较好的党支部设立先锋模范班组与党员示范岗，广泛宣传动员，激励广大员工积极参与企业生产经营活动，坚持开展“推行精细化管理与推进成本工程”活动，坚持“以用户的需求为标准”的管理服务理念，先后成立了质量管理委员会、安全生产互助委员会，充分发挥党支部的战斗堡垒作用，带领全体员工有步骤、有目标地开展各项生产经营活动，在2013年四川50年一



第一次党代会

遇的洪涝灾害中，党委班子率领“党员突击队”，冒着暴雨连续奋战在抗洪救灾一线，使公司在极短时间恢复生产经营，彰显了党员的先锋模范作用。

## 三、坚持抓党建促发展的工作理念

公司党委坚持将理论学习与生产经营相结合的原则，重点关注学习实效性，把各项学习贯穿于生产经营的全过程，做到学习与实践相结合。

### （一）专题学习与生产经营相结合

坚持每季度开展与生产经营活动相结合的党员干部集中学习攻关活动，切实解决生产经营中的难点问题，以党建促发展。通过广大党员干部的群策群力、头脑风暴等活动，党员干部牵头开展了多项围绕生产技术攻关活动，历年来实施了5项关键技术改造，20余项一般技术改造，100余项小改小革工作，使系统运行效率提升10个百分点，吨产品成本节约11元，节约资金达1000余万元，并先后获得中国建材技术革新奖3次。

### （二）日常教育与地方实际相结合

公司党委注重现场主题教育工作，本着节约经费并利用当地红色资源的优势，历年来先后组织开展参观北川老县城地震遗址、地震纪念馆等灾后重建系列教育活动4次，组织开展北川千佛山战役烈士纪念等爱国主义教育活动3次，积极参加当地政府的各项创先争优活动，教育引导党员干部弘扬艰苦奋斗、无私奉献的优良作风，不断提升党员干部的思想境界。

### （三）创先争优与提质降本相结合

坚持在劳动竞赛、降本增效等活动中开展创先争优活动，积极参加上级公司与地方政府的创先争优工作，不断营造良好的党建氛围，充分发挥先锋模范作用。自党委成立以来，先后涌现出县级“兰辉”式优秀共产党员1名、县级优秀共产党员5名、县级优秀党务工作者3名，中国建材优秀党务工作者2名。

## 四、坚持常态化的党员学习教育

党委紧紧围绕坚定政治信仰，听党话、跟党走开展党内教育活动，

抓实思想引领，做好规定动作，压实合格标准，引领全体党员加强党性修养，不断提高思想境界。

### （一）不断践行群众路线教育实践活动

坚持开展群众路线教育实践活动、三严三实等活动，不断加强党员党性修养，主动梳理基层党建缺漏问题，积极主动为群众办实事、办好事。通过民主评议与对照检查，督办整改办结企业班子问题2项，督办整改办结各支部问题13项，切实解决职工生产生活困难16项，较好的完成了路线教育等相关活动。

### （二）积极宣贯“我的中国梦”主题活动

围绕深入学习贯彻党的十八大精神，通过“我的中国梦”主题党课活动，使全体党员全面准确地理解党的路线、方针和政策。活动共计开展了“我的中国梦”讨论活动3次、“中国梦”主题征文1次，“学雷锋精神”劳动实践活动4次，教育引导广大党员深刻领会实现中华民族伟大复兴是中华民族伟大复兴近代以来最伟大的梦想。

### （三）深入开展“两学一做”学习教育

印发“两学一做”学习教育工作方案，中心组带头开展专题学习讨论6次，举办中心组学习11次，党员领导干部带头执行双重组织生活制度，示范讲党课6场次，参加主题党日12余次。充分利用内部刊物、宣传专栏、及时推送学习内容，扎实开展“领导干部示范讲、基层党支部书记带头讲、专家典型巡回讲、普通党员交流讲”四堂主题党课。

## 五、狠抓廉政建设 打造忠诚干部队伍

党委将反腐倡廉教育作为党员干



党员应急救援突击队抵达九寨沟地震灾区

部教育的重要内容，结合工作实际，通过组织理论学习、党纪条规学习等方式，增强干部反腐倡廉意识，提高干部拒腐防变能力，教育引导干部树立正确的的人生观、价值观。

### （一）聚焦执纪问责与问题整改

严格落实“三重一大”决策制度，通过“三严三实”锤炼作风，制定问责管理制度，由公司纪委牵头成立了纪检审工作组，对涉及生产经营环节的各类资金活动进行了严格的审查，主动参与包括大型招标、煤炭验收、市场监察与财务审查在内的监察工作。

### （二）坚持反腐倡廉与作风建设

公司党委积极推进“阳光政务”建设，深化廉政责任落实，“一岗双责”理念有效推进。历年来，公司所有的重大事项和重要工作都符合“三重一大”规定的要求；在权利运行监控机制建设上，对职位目录运行流程进行梳理，各项权力运行规范，制度落实到位，权力运行实现了公开透明。同时严格按照西南水泥巡视内容自查

自纠活动要求开展各类问题专项治理，以党支部为单位深入排查基层党建“灯下黑”问题，确保生产经营合法合理。

### （三）强化日常监督与风险管控

在不断深化问责的基础上，结合公司关键经济领域，由公司纪委牵头，试点开展了从原煤收货、取样、检验的全流程介入，参与制定了管理标准，将干部的“帽子”、“票子”纳入考核范围，坚决杜绝各类经营违纪，同时制定了《信访管理办法》、《礼品礼金上交管理规定》，避免了经营管理风险，防止了中间过程腐败，发挥了对党员干部的事前保护作用。在历年来的工作中，接受党员干部主动上交礼品礼金5次、发生重大信访举报0次，实现了纪检监察在企业经营管理中的源头治理与过程监管。

## 六、弘扬党建文化，践行社会责任

公司党委坚持中国建材“善用资

源、服务建设”的企业使命，不断融合地方文化特色，以履行社会责任为桥梁纽带，使党建工作在继承中创新、在发展中提高。

### （一）不断提升企业凝聚力

公司党委积极开展“中联杯”运动会、户外拓展、新春文艺晚会等活动，坚持为员工发放生日礼品，坚持开展“五四”青年节、妇女节等节日活动，保障结婚、生育等多项职工福利，与地方政府牵手举办庆羌年篝火晚会，慰问公司困难党员、困难职工30人次达1.5万元，使企业凝聚力得到不断提升。

### （二）主动践行社会责任

先后为玉树地震捐款2.89万元、芦山地震捐款2.34万元，历年来组织为当地困难群众爱心捐款5次达9.43万元、主要领导协助帮扶有“中国建材女儿”之称的沈倩同学在震后困难期间完成学业。同时积极响应精准扶贫号召，解决当地群众及相关产业链就业上千余人，且主动参与到政府组织的各类扶贫攻坚活动中，选派被誉为“地震爱心妈妈”的公司营销部门业务骨干作为第一书记对口帮扶北川曲山镇华林村，赢得了地方群众的一片赞誉，彰显了央企大爱。

### （三）积极构建“互联网+党建”信息平台

公司党委于2012年7月创刊《来自一线的报告》，2017年1月公司党委创建微信公众平台，定时登载涉及公司新闻、技术资讯、员工工作感悟与诗歌散文等内容，并已连续出刊29期，3篇员工技能文章入选《四川水泥》等杂志刊物，先后获得了中国联合水泥职场标准化评比第一名、中国建材企业管理协会企业文化成果一等奖。

### （四）持续推进学习型党组织建设

由公司党委牵头，结合西南水泥学习型组织建设要求，利用绵阳小区域成立后对岗位职能重塑，与西南科技大学专家教授联手建立了培训学分制管理办法，组建了内训师队伍，将管理考核、职务考评纳入了培训当中，为推进党员干部学习再教育，推动学习型党组织建设奠定了坚实的基础。

### （五）危难面前彰显党的先锋作用

2017年8月8日21点19分四川九寨沟发生7.0级地震，中国建材集团、中国建材股份和西南水泥立即启动救援应急预案。按照集团党委书记、董事长宋志平和总经理曹江林的安排部署以及中国建材股份领导的要求，西南水泥党委副书记、总裁姚钦迅速召开党政班

子成员会议，组织调度在川企业安全排查和应急救援工作；党委书记、执行总裁白彦到四川省政府作救援应急专项汇报，并表示中国建材西南水泥将全力投入和支持抗震救灾工作。同时立即组织靠近灾区的成员企业组成应急救援分队，接受应急指挥部的统一调度和指挥。北川救援队伍和广元救援队伍全部由共产党员组成，命名为“党员突击队”。8月11日凌晨4时，北川中联“党员突击队”应急抢险分队携带价值4万余元灾区急需生活用品、抢险物资在第一时间送达抗震救灾第一线。

灾害面前，党的旗帜在救援队伍中高扬！危难时刻，共产党员冲在前面，党员干部率先垂范，彰显出党组织的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用！

问渠哪得清如许，为有源头活水来。中国建材的科学决策，西南水泥的坚强领导，是北川中联党委前进发展的不竭动力。北川中联党委将坚决贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，在上级党委的正确领导下，时刻牢记灾后重建的重要使命，深入践行中央企业的社会责任，持续弘扬伟大的抗震救灾精神，不断打造特色鲜明的党建先锋品牌！



党建知识竞赛活动



# 市场意识超前的基层企业带头人

——记上海南方水泥有限公司，嘉兴南方、南湖南方、嘉善南方、天凝南方沈元明

2008年6月，时任嘉兴市芽芽水泥有限公司总经理的沈元明与企业一起进入了南方水泥的大家庭，开始了他央企职业经理人的职业生涯，现任嘉兴区域管委会主任，嘉兴南方、南湖南方、嘉善南方、天凝南方总经理。

沈元明积极践行中国建材“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观，以敏锐的市场嗅觉，勇于实践的创新精神，带领和团结全体干部员工，在南方水泥的统一部署下，坚持内控成本，外抓市场。九年来，在南方水泥粉磨类企业获8次“最佳绩效奖”，6次“模范单位”荣誉称号。本人获评中国建材集团“优秀共产党员”“劳动模范”荣誉称号，3次获评南方水泥“优秀管理者”荣誉称号。他所带领的企业走出了一条具有自身特色的市场经营之路。

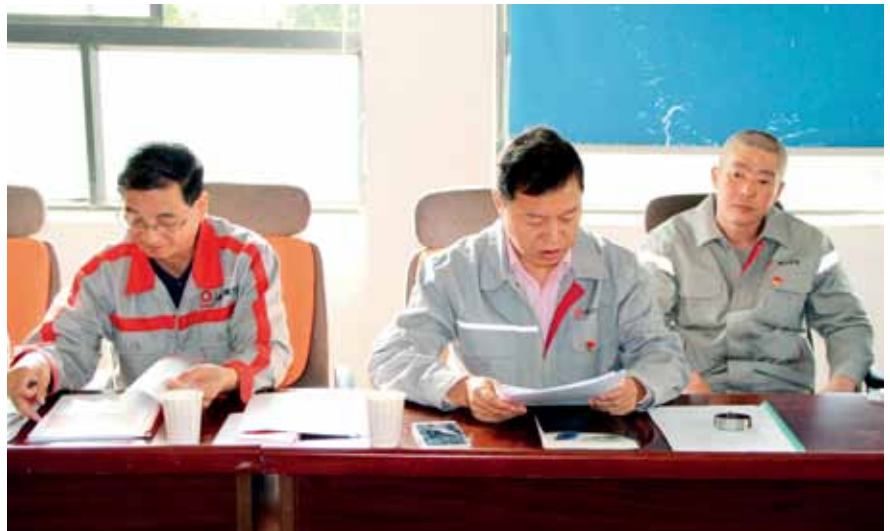
## 一、细致调研，超前实施产品差异化战略

刚加入南方水泥时，沈元明就意识到水泥行业将面临产能严重过剩的局面，短期内不会有大的改观。经过调研，嘉兴区域水泥标号同质化现象严重，市场上没有高标号水泥的生产和销售，只有实施产品差异化的战略，才能抢占市场先机。为

提升企业持续盈利能力，迅速占领高端水泥市场，2009年初，沈元明亲自组织精干技术骨干，开展了多次试验和试生产，终于在2009年下半年试生产成功52.5标号水泥，2010年1月投入市场销售。由于52.5标号水泥具有早期强度高、适应性好、后期增长稳定等特点，加上公司良好的售后服务工作，市场反馈非常好，深受好评。到2016年底，南湖南方52.5标号水泥销量占总销量的53%以上。嘉兴区域管委会所属四家粉磨企业销售52.5标号水泥141万吨，占全年总销量的27%，稳稳占据了嘉兴地区水泥高端市场，为企业可持续发展打下了坚实基础。

## 二、细分市场，适时实施差异化市场营销策略

近年来，经济发展步入新常态，水泥行业进入平台期，客户对于产品的要求也越来越高。沈元明根据市场形势变化，及时提出了细分市场用户、实施差异化市场营销的策略。通过调查走访，针对客户对水泥性能的不同需求，利用南方水泥的技术、品牌、服务，充分发挥四家企业多台水泥磨的产能优势，通过优化调整配比，在不增加生产成本或增加有限的基础上，生产出满足客户个性化需求的产品，赢得了良好口碑，提升了市场份额。2016年，面对水泥行业产能严



主持召开学习贯彻党的十九大精神专题党课

沈元明积极践行中国建材“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观，以敏锐的市场嗅觉，勇于实践的创新精神，带领和团结全体干部员工，在南方水泥的统一部署下，坚持内控成本，外抓市场。九年来，在南方水泥粉磨类企业获8次“最佳绩效奖”，6次“模范单位”荣誉称号。



走访客户



深入一线检查生产、设备运行情况

重过剩、市场需求萎缩、价格探底的多重挑战，他所任职的四家企业盈利逆势增长。在极为艰难的市场环境中，沈元明带领团队创造了一个小奇迹。

### 三、细化管理，主动提升全员市场服务意识

面对水泥行业产能过剩、竞争异常激烈的局面，洞察市场真实需求、切实提升服务水平显得尤为重要。2016年初，在上海南方嘉兴管委会成立后，沈元明将四家企业的营销负责人对调任职，细化业务人员考核机制，一方面强化对市场和业务人员的管控，另一方面充分发挥营销人员的才能和

积极性。根据市场需求，提出实施“一线作战、一线决策”的营销管理机制，增强一线作战能力和现场决策权力。实现产销联动、快速响应，加速营销服务对市场形势变化的适应能力和调整能力。

2016年6-7月，太湖流域航道封航，一下子封住了销售熟料的水路运输途径，严重影响产品送达的效率。沈元明当机立断，亲自带领供应部门负责人，积极想办法组织原材料，采用汽车运输熟料，不惜增加生产成本，为重点客户和核心利润区客户保供，期间累计发运水泥25万吨，保持了良好信誉。他多次组织与客户沟通

水泥价格，终于获取客户的理解认同，不但消化和转移了熟料驳运成本，还为公司创造效益超过700万元，实现了双赢。

2017年以来，随着上海南方小片区管理整合的不断推进，沈元明牵头嘉兴区域八家水泥粉磨企业和上海区域两家水泥粉磨企业组织小片区对标管理。在做好市场营销工作，为公司创造更多效益的同时，力争带动更多企业在基础管理、现场管理、工艺质量管理等方面得到更快的提升，使企业得到全面发展，为上海南方打造华东区域最具竞争力的水泥企业贡献力量。



01

## 宋志平会见 阿根廷、巴西驻华大使和智利驻华公参

近日，中国建材集团董事长宋志平会见阿根廷驻华大使盖铁戈、巴西驻华大使马尚以及智利驻华公使衔参赞贝安之。宋志平认为，这次会见奠定了中国建材与三国在南美乃至更广泛的地区展开更深层次合作的新起点。他详细介绍了中国建材在全球业务发展的基本情况，表示集团有意愿在水泥工程及国际贸易业务基础上，在南美地区积极寻求以石膏板、太阳能为代表的材料、新能源等投资机会。他将在月底到南美调研，进一步推动双方更深层次的合作。来宾们对集团在全球建材领域取得的业绩及未来在南美的业务规划给予高度肯定，并衷心期待进一步加强合作。集团总经理助理卫锋，凯盛科技总经理彭寿，中材国际董事长宋寿顺，集团国际合作部总经理李志威，中材海外董事长孟庆林，阿根廷驻华商务参赞巴瓦索、巴西驻华商务参赞卡洛斯等参加会见。

02

## 中国建材集团 召开共青团工作现场会暨表彰会

近日，中国建材集团在中材国际（南京）召开共青团工作现场会暨表彰会。集团党委书记、董事长宋志平，党委副书记、副董事长刘志江，党委常委、总经理曹江林专门对开好本次会议作了批示；党委副书记孙力实出席会议并讲话；团委书记杨希主持会议。孙力实肯定了集团各企业共青团工作，指出了存在的问题，并提出三点要求：一要深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神；二要服务企业改革发展和青年成长成才；三要全面推进从严治团。会议集中学习了习总书记5月2日在北京大学师生座谈会上的重要讲话，对93个青年集体和199个先进个人进行表彰，9家企业团委作现场交流发言，8家企业团委

书面交流，还开展了“青年大学习”主题团日活动。来自集团35家基层团组织的近60名团干部、团员青年代表参加会议。

03

## 中国建材集团召开 离退休工作电视电话会议

近日，中国建材集团离退休工作电视电话会议在京召开。受集团主要领导委托，集团职工董事、工会主席、人力资源部总经理王于猛出席会议并讲话。会议指出，新集团成立以来，集团离退休系统坚持围绕中心工作，以服务保障为重点，有效提升离退休工作层次和水平，实现了离退休工作的传承创新发展，加强了离退休工作人员队伍的自身建设，促进了集团重组整合和改革发展。新时期离退休工作要坚持宗旨和责任、务实和务虚、协调和服务、原则性和灵活性、传承和创新五方面的统一。集团离退休系统要在集团党政的领导下，认真贯彻落实党委书记、董事长宋志平对离退休工作的指示精神，奋力开创新时期集团离退休工作新局面。会议还安排3家企业作离退休工作经验交流发言。集团在京企业离退休工作相关人员60余人在主会场参加会议，京外100多家企业近400人在分会场参加会议。



04

## 中国建材集团 专利突破1万项

近年来,中国建材集团大力实施知识产权战略,重点突出新材料产业领域专利布局和核心技术的国际专利布局,培育高价值专利,成效显著。截至2017年底,集团累计有效专利突破1万项,达10024项;新申请专利2150项,其中发明专利960项,新材料领域专利占比超过五成;新申请国际专利102项,涉及高性能玻纤、新型建材、光电玻璃、特种功能玻璃等方面;制定发布国际标准4项。

05

## 中国建材总院铍表面 玻璃化反射镜成功用于 我国首颗高光谱综合 观测卫星

近日,我国首颗实现对大气和陆地综合观测的全谱段高光谱卫星高分五号卫星成功发射,中国建材总院所属石英院研制的铍表面玻璃化反射镜用于该卫星大气环境红外甚高光谱分辨率探测器。

06

## 中国建材工程签署日 本生物质项目合作备 忘录

近日,中国建材工程与日本东亚公司开展合作,分别与日本蓝色经济公司签署总规模100兆瓦的日本生物质电站项目的合作备忘录;与日本SPI公司、德国恩特得公司签署总规模20兆瓦的日本生物质电站项目的合作备忘录。

07

## 北新房屋与澳大利亚多家公司 签署合作备忘录

近日,北新房屋分别与澳大利亚云金国际有限公司、碧桂园澳大利亚公司、双金石房地产开发集团签署合作备忘录,积极建立战略合作关系,推进在澳大利亚装配式建筑相关产业领域的深度合作。

08

## 北京凯盛签订俄罗斯丘索沃伊水泥项目EPS 总包合同

近日,北京凯盛正式签订俄罗斯丘索沃伊熟料水泥生产线EPS总包合同。该项目是北京凯盛签署的俄罗斯境内第五条水泥线总包合同,将成为东欧平原东北部的新星,进一步扩大北京凯盛在俄罗斯水泥总承包领域的影响力。

09

## 0.12毫米超薄电子触控玻璃 再次刷新世界纪录

近日,蚌埠中建材信息显示公司0.12毫米超薄电子触控玻璃成功下线。这是继0.15毫米之后,又一次创造了浮法技术工业化生产的世界最薄玻璃纪录,为我国玻璃产业的发展提供了强有力的基础原材料支撑,极大增强了行业的创新活力和核心竞争力。

10

## 中建材进出口 签约加纳“一区一厂”多项合同

近日,中建材进出口到加纳访问并签署多项重要协议和合同,扎实推进“一区一厂”项目。双方计划今年启动第一批项目作为“一区一厂”的旗舰工厂,带动后续项目开展。此次共签署22个合同,总金额逾4亿美元。

11

## 地勘中心 与北方水泥签署战略合作协议

近日,地勘中心与北方水泥签署战略合作协议,建立了长期、全面、多层次和宽领域的合作关系,有助于双方实现优势互补、资源共享和共赢发展。为在水泥矿山投资、东北三省及蒙东地区骨料矿山开发布局等方面展开深度合作,北方水泥与中材矿业吉林有限公司签署了战略合作框架协议。

# 一封发往大漠的信

中国建材赞比亚工业园 罗淑萍

在开启这封发往大漠的信之前，先带大家简单了解一下我们的埃及GOE Beni Suef 6条日产6000吨熟料水泥生产线项目。它是埃及国防部投资建设的重点项目，位于埃及Beni Suef市郊，占地面积达5平方公里，是世界水泥行业迄今在同一地点、同一时间、同步建设的最大规模的水泥生产线项目，也是迄今水泥行业海外EPC工程总包工期最短的项目。

在这规模宏大的项目背后，有一群默默奉献的企业版最可爱的人。今天就让我们开启这封信，走近大漠的世界。写信给现场同事的这位，是在埃及工作到退休的老大姐，她叫罗淑萍，是1984年进入集团所属成都院工作的员工，在多个工程现场工作过，表现优异。这封信的文字更是朴实无华，很感人，字里行间展示了中国建材人的精神风貌。



我是天涯海角，我是埃及GOE项目的一枚螺丝帽，没想到自己的工作划上句号（注：退休）是在埃及GOE现场。埃及对我来说是个充满神秘而好奇的国家，是我心中向往的地方之一，从书中了解的埃及与现实中的它有许许多多的不一样……

记得刚到GOE现场时，心中不免些许的忐忑，在一望无垠的黄沙中能见到那么一丁点的绿色都会产生小小的激动……真是太不容易！是你们成都建材院人头顶蓝天白云、脚踏黄沙一片，在茫茫大漠中，用精心设计、智慧施工，加上你们满腔热血和辛勤劳动，硬是在大漠深处完成了迄今为止全球最大的同时在建的六条熟料水泥生产线工程。我赶上了可以说前无先例，后恐再有的GOE项目。在我即将退出工作舞台之际，有幸能与大家在埃及相遇，共同工作和生活，是你们的工作热情和那份对工作的认真态度，鼓舞着我至今乃至今后的生活……

在一年之中穿坏四双鞋和十双袜子对我来说犹如天方夜谭，但的确如此，更何况每天战斗在生产第一线的你们，你们是现代版最可爱的人！由于工作的性质，我从不同角度见证了整个工程的施工进度，用我手中小小的手机拍摄了一些照片，每当看到在白云蓝天照映下，在大漠中矗立的六条生产线，可谓壮观！宏伟！我

和你们一样，从心里感到自豪和骄傲！这是我在外工作十多年从未有过的感受！

这一年多来，感谢大家一路同行，感谢大家的理解与关爱！我即将搭乘回国的航班，再见了朋友们！再见了埃及！

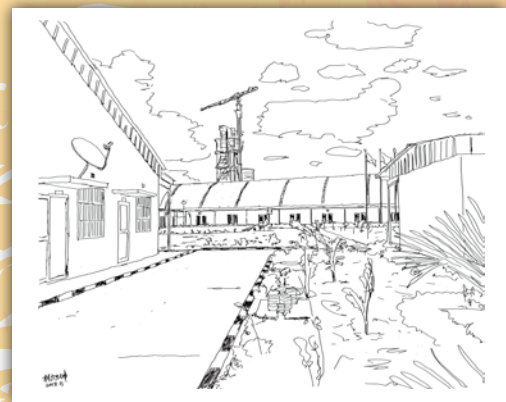
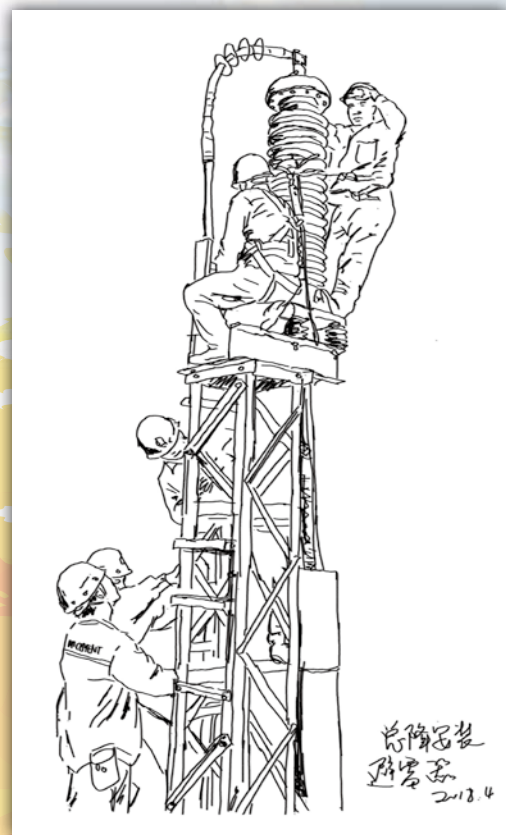
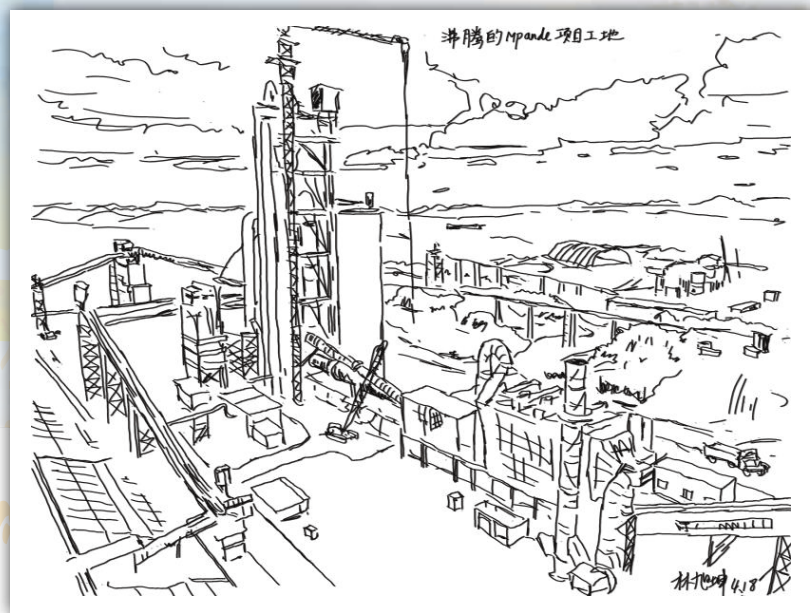
祝大家在未来的工作和生活中一切顺利！

I Love You! 罗淑萍 于机场

2018年3月15日

# 手绘 | 赞比亚工业园

赞比亚工业园，从零起步，到如今拔地而起，一路走来，经历了很多，收获了很多，也感悟到了很多，赞比亚工业园生产技术部林旭坤习惯了用画笔记下这里的点滴。





和谐共生 (蒙古国蒙欣水泥公司提供)