

中国建筑材料集团有限公司主办

二零一二年 第4期 (总64期)

内部资料 免费交流

BUILDING MATERIALS MAGAZINE  
 china **中国建材通讯**  
 CNBM



**中国建材集团  
 连续入围世界五百强  
 稳居全球第二大建材企业**



封面：跨越 吴潇/摄 封底：国家大剧院 赵海红/摄

准印证号：京内资准字0812-10074号

西南水泥有限公司  
召开管理整合启动  
大会



中国建材集团、国药集团董事长宋志平与宁夏回族自治区党委常委、银川市委书记徐广国进行友好会谈



中国建材集团总经理姚燕陪同国务院国有重点大型企业监事会主席罗汉一行到哈尔滨玻璃钢研究院调研指导



# 做强做优 努力实现集团发展质的飞跃

建 龙

2012年,是我国确立社会主义市场经济体制20周年;是党的十六大提出改革国有资产管理体制,国有企业步入改革发展轨道的第10个年头;也是中国建材集团决定转变战略、回归行业主流的第10个年头。

十年来,中国建材集团运用市场机制不断完善改造自己,遵循发展规律,调整发展战略,创新发展理念,转变发展方式,创造性提出并实施“央企市营”新模式,走了一条资本运营、联合重组、管理整合和集成创新的道路,在推进行业转型升级、引领行业价值理性回归的同时,实现了自身的跨越式发展。从资不抵债、银行查封、濒临破产;到清偿债务、理顺资产、成功上市,启动资本运营和联合重组两个轮子,创造世界水泥发展史的奇迹;再到连续入围世界五百强,成为全球第二大建材企业。这一个个的飞跃铺就了中国建材集团十年的改革发展路。一次飞跃就是一个新的起点,中国建材集团就是在这样一个新的起点上,不断创新,努力进取,发展成为国资委系统充分竞争领域中快速成长的企业典范。

2012年是中国建材集团发展历史上又一个关键之年。在《财富》杂志公布的世界500强排行榜中,中国建材集团排名飞升120个名次,位列第365位。但我们深知在“做强做优、世界一流”的征途中我们还有很长的路要走,我们仍需要鼓足干劲、继续拼搏。

2012年上半年,按照国资委要求,中国建材集团以提升规范管理水平、提升精细化管理水平、提升信息化管理水平、提升财务管理水平、提升风险管控水平的“五提升”为抓手,抢抓市场机遇,狠抓降本增效,着力提升发展质量,全面开展管理提升活动,通过一系列卓有成效的举措,取得了来之不易的业绩:资产总额达2451.8亿元,累计实现营业收入923.4亿元。

2012年下半年经营任务仍然十分艰巨,我们要继续强化基础管理,着力降本增效,在提高经济效益和运行效率上下更大功夫;切实防范风险,确保稳健经营,在促进可持续发展上下更大功夫;加快转型升级,增强内生动力,在突出做强做优上下更大功夫。同时,集团公司立足于发展战略,大力推进内部控制体系建设工作,以源头治理和过程控制为核心,以防范风险和效率为重点,力促各项管理工作更加规范化、制度化、标准化,为集团公司发展实现质的飞跃打下坚实基础。

回顾过去的十年,中国建材集团一直在市场竞争的激流中顽强拼搏,在跌宕起伏的市场环境中求得发展,练就了良好的心理素质和应对能力。展望未来,我们要坚定信心,团结一致,全力以赴完成2012年的既定目标任务,在建设“又强又优,具有国际竞争力的世界一流建材产业集团”的征程中续写辉煌,再谱华章。



# 目 录

2012年第4期(总64期)

## 编委会:

主 任: 宋志平

副主任: 姚 燕 郝振华 许金华

## 编 委: (按姓氏笔划为序)

干志平 卫 锋 王于猛 叶迎春

庄春来 邢 宁 曲 新 刘方勤

刘 姝 许金华 宋江涛 宋志平

宋春玲 宋淑英 张乃岭 张继武

张 健 郅 晓 郑朝华 郝守泉

郝振华 姚文君 姚 燕 郭光明

崔淑红 熊吉文

总 编: 许金华

副总编: 张继武

主 编: 干志平

副主编: 宋春玲

主办单位: 中国建筑材料集团有限公司

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路2号

邮 编: 100044

电 话: 010-88416688转6400/6313

传 真: 010-88413388

## 卷首语

做强做优 努力实现集团发展质的飞跃 建 龙(1)

## 新闻

中国建材集团连续入围世界五百强 稳居全球第二大建材企业 (3)

中国建材集团2012年上半年工作电话会议在京召开 (4)

《求是》杂志社走进中国建材集团深入调研“央企市营”成长模式 (6)

中国建材集团内部控制体系建设工作培训电话会议在京召开 (8)

中国建材首登《财富》“最具创新力的中国公司”榜单 (9)

西南水泥召开管理整合启动大会 (10)

## 工作动态

河南省委副书记、省长郭庚茂会见宋志平一行(等22篇) 本刊通讯员(11)

## 专题报道

央企联召开“央企市营”成长模式座谈暨新书发布会 (21)

坚持“央企市营”创新发展模式 促进不同所有制经济共同发展  
——在“央企市营”成长模式暨新书发布会上的讲话 宋志平(23)

李德成、郭小伟、苏桂锋、刘纪鹏、张宇、李锦、刘持金、崔书文  
在“央企市营”成长模式暨新书发布会上的讲话 (30)

## 特别报道

央企市营, 为国企改革探新路 朱剑红 陆娅楠(45)

## 管理看台

做强做优——从科技创新到文化创新 郑朝华(50)

## 研究与探索

基于大企业视角的水泥行业转型升级路径探讨 徐 磊 叶杨青(53)

## 本期之星

“不抛弃、不放弃”谱写生命恋歌  
——记南京凯盛国际工程有限公司员工芮祚华 许小红(57)

## 雏凤新声

激情熔炼团队 凝聚创造梦想  
——中国建材股份有限公司员工拓展感想(上) (60)

# 中国建材集团连续入围世界五百强 稳居全球第二大建材企业

位居第365位 排名提升120个名次

7月9日,美国《财富》正式公布2012年世界500强企业排行榜,中国建筑材料集团有限公司以300.22亿美元的营业收入位列世界500强第365位,比去年排名提升120个名次。这使中国建材集团超越了爱尔兰CRH集团、瑞士HOLCIM集团和法国拉法基集团,紧随法国圣戈班集团之后,稳居全球建材企业第二。连续入围世界五百强和在世界建材行业地位的迅猛提升,有力地证明中国建材集团近年来坚持“央企市营”成长模式,走一条科学发展、转型升级的创新道路,在做强做优、建设具有国际竞争力的世界一流建材产业集团的征程上又迈上了新台阶。

近年来,在国务院国资委的领导下,中国建材集团大力推进水泥和玻璃工业的结构调整、联合重组和节能减排,大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料,实现了快速发展,成为我国最大的综合性建材产业集团和面向全球的建材综合供应商,是我国建材行业第一家和目前唯一一家世界五百强企业。2011年是“十二五”开局之年,中国建材集团资产总额达2075亿元,实现营业收入1941亿元、同比增长43%,利润158亿元、同比增长109%,净利润119亿元、同比增长103%,各项主要经营指标均超额完成规划目标,稳居中国建材企业百强首位。中国建材集团拥有全国技术水平最高、最具权威性的科技研发和工程服务机构,拥有管理先进、最具竞争力的进出口贸易与物流分销体系。在产业领域,水泥年产能达3亿吨,位居世界第一;纸面石膏板年产能12亿平方米,位居亚洲第一,国内市场占有率突破50%;玻璃纤维年产能超过100万吨,位居世界

第一;兆瓦级风电叶片年产能达1.5万片,位居全国第一;T300以上的碳纤维系列产品规模化生产能力(原丝及碳丝)达5000吨,是国内最大碳纤维供应商。通过加快“走出去”步伐,中国建材集团在近30个国家设立了分公司,在国际建材物流贸易领域,及水泥、玻璃等建材工程市场,享有较高声誉。

中国建材集团在自身跨越式发展的同时,积极推动行业转型升级、带动民营企业等多种所有制经济共同发展,取得了突出成绩,受到国务院国资委等上级部门和社会各界广泛肯定。2011年,中国建材集团被中宣部确定为“转变经济发展方式”和“国有企业改革发展”的重点宣传企业,被誉为国资委系统充分竞争领域中快速成长的企业典范。

今年以来,中国建材集团积极克服国内经济形势不利影响,深入贯彻落实年初国资委央企负责人会议确定的“稳中求进”的发展目标,在做强做优和管理提升上下功夫,着力打造核心竞争力,巩固领先优势,积极建设世界一流建材产业集团。上半年,集团深入开展“管理提升活动”,扎实推进各项工作,取得了良好的成绩,资产总额达到2452亿元、同比增长39.7%,实现营业收入923亿元、同比增长9.3%。

近年来,越来越多的中国企业跻身《财富》世界500强。今年,入围门槛约为220亿美元,比上年提高了25亿美元;中国大陆(含香港,不包括台湾)上榜公司共有73家,比去年增加了12家,连续第9年递增,上榜公司数量超过日本,仅次于美国;中央企业共有42家入围,比去年增加4家。

# 中国建材集团 2012年上半年工作电话会议在京召开

坚定信心 顽强拼搏 全力以赴完成2012年目标任务



7月23日，中国建筑材料集团有限公司2012年上半年工作电话会议在京召开。会议传达了国务院国资委中央企业与地方国资委负责人研讨班会议精神，系统总结了中国建材集团2012年上半年工作，安排了下半年工作，并就集团公司内控体系建设做了专项部署。中国建材集团总经理姚燕作了题为《强化基础管理提升发展质量 全力实现保增长保稳定目标》的工作报告，总会计师武吉伟作了题为《认真组织 全力推进 确保集团内控体系建设上新台阶》的内控体系建设专项报告，董事长宋志平作了题为《提升发展质量加快转型升级 建设世界一流建材产业集团》的重要讲话。

会议由中国建材集团副总经理许金华主持。国有重点大型企业监事会25办专职监事孙建萍、张秋雷出席会议。中国建材集团党委副书记郝振华，副总经理郭朝民、马建国、刘宝瑛、黄安中，工会主席熊吉文，总经济师周国萍，董事会秘书光照宇，总经理助理卫锋，以及总部各部室和在京单位党政主要负责人在中国建材集团总部主会

场参会。中国建材集团所属企业中层以上干部在分布于全国各地的120个分会场参会。

2012年上半年，中国建材集团积极应对国际经济复苏缓慢、国内经济增速放缓、固定资产投资减缓等大环境影响，认真落实中央和国资委“稳中求进”的目标任务，深入开展“管理提升活动”，狠抓开源节流和降本增效，取得了良好的成绩，资产总额达到2451.8亿元、同比增长39.7%，完成营业收入923.4亿元、同比增长9.3%。集团积极推进和完善水泥等业务联合重组和结构调整，西南水泥联合重组快速推进，集团企业商混产能跻身中国第一。

“三新”产业发展迅速，一批石膏板、风电叶片项目竣工投产，进一步优化了在全国的产业布局；新型房屋业务增长较快，启动了年内发展50家分销商的拓展计划；TFT液晶玻璃基板等产品销量稳步提升。科技创新和产研协同进一步加强，落实和申报了一批国家科技项目，自主研发的多项技术成功应用于遥感卫星和“神州九号”飞船；落实重大产研合作项目，特种水泥生产技术、重大工程用混凝土技术、节能降耗技术等成为新的经济增长点。“大建材国际化”战略顺利推进，进出口贸易结构进一步调整，海外工程签约数量与质量不断提高，海外投资建厂进展顺利。按照中宣部和国资委要求，中央媒体围绕集团“央企市营”成长模式和改革发展经验进行了重点报道，通过加强企业文化建设与传播，集团的企业文化、经营思路等得到社会各界的充分肯定。与此同时，集团连续第四次进入国资委业绩考核A级行列，并名列第8名；世界500强排名大幅上升120

个名次至365位，稳居全球建材企业第2位。这些标志着集团在做强做优、创建一流的征程上迈上了新的台阶。

在全面总结回顾上半年工作之后，姚燕分析了当前国际、国内和行业态势，强调集团2012年“稳中求进”的目标任务不变，集团上下要坚定信心、努力拼搏，采取扎实有效措施，保增长保稳定。她安排了七个方面的重点工作：一是抓好应对复杂经济形势的各项措施，确保完成全年经营任务；二是深入开展“管理提升活动”，着力推进开源节流、降本增效；三是继续强化联合重组，加快“三新”产业发展，提升企业发展质量；四是强化科技创新，推进产研协同，把牢行业科技制高点；五是立足发展实际，发挥自身优势，审慎稳妥推进“国际化”战略；六是履行社会责任，弘扬企业文化，持续提升企业发展的软实力；七是加强党建工作，强化队伍建设，维护和谐稳定。她还重点强调了内控体系建设和安全生产工作。

集团公司总会计师武吉伟受宋志平董事长和姚燕总经理委托，就推进集团公司内控体系建设作了专项报告。他阐述了集团公司加强内控体系建设的重要意义，指出在内控体系建设过程中，要处理好内控体系与企业发展、现行管理、提升效率、全面风险管理的关系。他宣读了集团公司内控体系建设工作方案，明确了内控体系建

设的工作思路、工作原则和工作计划，要求各企业要加强领导，精心组织，认真梳理，找准缺陷，着重整改，讲求实效，加强沟通，形成合力，以内控体系建设为契机，切实加强各项基础工作，不断提升企业管理水平。

会上，宋志平作了重要讲话，传达了国资委中央企业、地方国资委负责人研讨班会议精神，充分肯定了集团公司上半年取得的成绩，提出了下半年发展思路。他指出，上半年是极不平凡的半年，面对严峻的形势，广大干部员工同心同德，顽强拼搏，扎实开展各项工作，保持了良好的发展势头，取得的成绩来之不易。他代表董事会对集团各级领导班子的的工作给予充分的肯定和表扬，对集团全体干部员工所付出的智慧、汗水和辛勤劳动表示由衷的感谢。

宋志平指出，当前经济下行压力很大，要走出这段困难可能需要一段时间，但整体经济走势已经缓中见稳。建材行业未来发展的三个趋势依然不变，即刚性需求不会改变，产业结构调整、淘汰落后、限制新增产能的政策不会改变，企业靠存量优化和转型升级实现可持续发展的战略选择不会改变。他对“十八大”之后的经济形势抱以积极正面的态度，认为随着国家加大保障性住房和公租房建设的力度，逐步恢复事关全局的基础项目建设，加大县域经济发展和农村城镇化力度，以及货币政策的进一步宽松，发

展态势会有所好转。

宋志平在讲话中指明了下一步的发展思路，一是密切关注和把握经济形势，抓住发展机遇，做到“信心不动摇、目标不减少”，全力以赴完成全年经营目标；二是全面落实国资委的要求，继续推进管理提升工作；三是坚持“央企市营”成长模式，继续强化联合重组，加大市场协同和限产稳价力度，引领行业健康发展；四是强化内控体系建设，促进企业持续稳健发展；五是抓好科技创新，强化产研结合，推动转型升级；六是强化思想文化和队伍建设，加强党建工作，培育青年人才。

宋志平对集团各级企业的领导干部提出具体要求。一是认真学习，统一思想，各级干部要认真学习党的十八大精神、国资委工作会精神和集团工作会精神，把思想统一到集团公司发展战略上来，统一到全力以赴完成全年生产经营任务上来；二是振奋精神，真抓实干，各级干部要正视困难、树立信心，深入基层，深入市场，努力拼搏，带领企业不断前进；三是团结协作、顾全大局，各级干部要加强团队协作，调动集体智慧，同时要发挥集团的协同效应，实现共同发展。随后，宋志平强调了加强维稳、保密和安全生产工作，希望各级企业主要负责同志高度重视，落实责任，为十八大的胜利召开营造和谐的氛围。

最后，许金华对学习贯彻会议精神和落实下半年工作提出要求，希望各单位要认真组织学习会议精神，根据会上对今后形势的分析和工作思路的阐述，系统安排好下半年各项工作，制定并实施行之有效的措施，继续以“管理提升活动”为契机，做好内控体系建设，苦练内功，狠抓管理，全力以赴完成全年目标任务，在建设世界一流建材产业集团的道路上迈出新步伐。



# 《求是》杂志社走进中国建材集团 深入调研“央企市营”成长模式



8月1~4日,《求是》杂志社副总编夏伟东,《红旗文稿》总编李菱、总编助理吴强,清华大学教授朱安东、社科院副调研员王佳菲等组成的调研组在中国建材集团新闻发言人、副总经理许金华等的陪同下,围绕坚持“两个毫不动摇”,以中国建材集团“央企市营”成长模式为主题,深入调研央企如何带动民企发展,实现国民共进等问题。调研组通过座谈、参观等多种形式,深入了解中国建材集团作为充分竞争领域的央企,在实现自身跨越式发展、引领行业转型升级、带动不同所有制企业共同发展等方面的突出成绩和先进经验。

调研组一行首先在集团总部听取了许金华关于中国建材集团发展情况与理念的介绍。然后到浙江桐乡中国玻纤巨石集团有限公司、湖州槐坎南方水泥有限公司、富阳山亚南方水泥有限公司以及江苏连云港中复连众复合材

料集团有限公司、中复神鹰碳纤维有限公司五家企业,深入生产现场,访谈企业负责人及多层级的员工,详细了解各企业在联合重组、管理整合、技术创新等方面的情况,并重点了解集团企业在“央企市营”发展模式上所做出的探索、取得的经验与成果。调研组一行在参观过程中了解到,相关企业在加入中国建材集团之后,通过充分发挥央企综合优势,在明晰发展战略、拓宽信息渠道、引进高端专业人才、提高用户信任度等方面相比之前发生了深刻的变化和巨大进步。在中国建材集团整体战略引领下,结合自身发展实际,积极调整产品结构,加大新产品研发力度,倡导精细管理,实现了跨越式的发展,而民企原有在经营管理方面的长处亦得到了更充分的发挥。在调研过程中,浙江省政协及桐乡市、长兴县的有关负责同志分别向调研组介绍了中国建材集团整合不同所



有制企业、实现共同进步而促进地方经济发展的情况，他们的介绍引起了调研组的高度关注和极大兴趣。

为期四天的企业调研参观结束后，8月8日下午，在中国建材集团总部，《求是》杂志调研组夏伟东副总编一行与中国建材集团董事长宋志平进行“央企市营”专题座谈。在会上，宋志平提出，近年来在国务院国资委的正确领导下，中国建材作为一家处于充分竞争领域的央企，抓住我国经济转型与行业结构调整的重要机遇，适应市场，锐意进取，坚定地推进市场化改革，坚持“央企市营”的成长模式，取得了很好的成绩。中国建材十年间从一个营业收入20亿的小公司，发展到去年的1941亿的销售收入，连续被列为国资委经营业绩考核A级企业，成为国资委邵宁主任说的“央企竞争性企业发展的一个典范”。刚刚公布的《财富》世界500强名单，中国建材排名提升了120位至第365位，稳居全球建材企业第二位，仅次于法国圣戈班。中国建材“央企市营”模式作为坚持和完善我国基本经济制度、实现中央企业与市场经济高度融合的一个典型范例被宣传和推广，引起了行业内外的高度关注。

宋志平从中国建材集团的改革发展实践出发，重点向调研组介绍了“央企市营”成长模式的具体思路和体会。中国建材集团近年来坚持市场化道路，通过坚持“央企市营”，走资本运营、联合重组、管理整合和集成创新的道路，带动了行业的结构调整和产业升级，实现了不同所有制企业的共生多赢。中国建材集团多年的实践证明，新型央企在市场化过程中完成了再造与重生。宋志平随后谈到中国建材“央企市营”发展模式的体

会：央企走市场化道路是我国实施大企业战略的必然要求；国企和民营不是对立关系，而是相互融合的关系，是“国民共进”的关系。

就调研组提出的涉及国企民企间的竞争与合作、企业文化、董事会治理等多个方面的问题，宋志平董事长都一一作了精彩回答。双方还就联合重组、走出去战略、央企整体发展前景、社会责任等方面展开热烈讨论。

夏伟东指出，中国建材集团推行“央企市营”，不仅实现了国有资产的保值增值，实现了企业收益的稳定增长，也有力促进了行业的健康发展。中国建材重组水泥企业等成功案例，充分诠释了国企民企有机的融合共同发展的良好模式，更加有力地证明坚持“毫不动摇地巩固和发展公有制经济，毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展”的重要思想是我国的基本经济制度。中国建材集团改革发展的实践，为深化我国国有企业和经济体制

改革提供了崭新的思路和重要的样本，具有深刻的借鉴意义。

调研组一致表示，通过此次活动，对中国建材集团、中国建材行业有了更加全面深入的了解。中国建材集团作为充分竞争领域内的建材央企，面对行业突出问题，充分发挥中央企业的影响力和带动力，创造性地提出并坚持“央企市营”，不仅实现了自身的跨越式发展，而且破解了产能过剩行业与充分竞争领域企业可持续发展的难题，带动了民营等不同所有制企业共同发展。国有经济在国家经济中发挥了中流砥柱的作用，在提升行业集中度、保障产品质量、技术创新、解决就业以及履行社会责任等方面承担着不可替代的作用。在今后国家经济结构战略性调整过程中，应该正确看待国企、央企和民企的关系，央企作为行业的排头兵，民企作为有序竞争的参与方，应该彼此促进、共同发展，走一条具有中国特色的国民共进融合发展的道路。



# 中国建材集团内部控制体系建设 工作培训电话会议在京召开



为进一步加强内部控制管理，提升管理水平和风险防范能力，促进企业可持续发展，8月24日，中国建材集团在北京召开了内部控制体系建设工作培训电话会议。会议邀请了国务院国资委财务与监督考核评价局副局长廖家生、中国石油化工集团公司企业改革管理部副主任方春生分别讲解内部控制理论体系框架和具体实务操作等内容。

会议由中国建材集团副总经理许金华主持。中国建材集团总经理姚燕，副总经理郭朝民、刘宝璜，总经理助理卫锋等集团领导，以及集团总部各部室和在京部分企业内部控制体系建设工作主要负责人近100人在主会场参加了会议。集团所属京外骨干、京内参加主会场以外和其他试点企业内部控制工作领导小组及办公室有关成员在分布于全国各地的46个分会场参会。

姚燕在会上作重要讲话。她强调，本次培训主要是落实财政部等五部委发布的《企业内部控制基本规范》和其配套指引以及国资委、财政部《关于加快构建中央企业内部控制体系有关事项的通知》要求，推动集团公司加快构建内部控制体系建设，促进提升管理水平和运行效率，确保集团公司实现“做强做优、

世界一流”的战略发展目标。姚燕对本次培训会议提出具体要求：一是要珍惜本次学习机会，认真学习好、掌握好、理解好内控体系建设相关内容；二是要努力做到学习上有进步，思想上有提高，工作上有促进；三是要注重培训实效，紧密结合集团情况，学以致用，确保集团内部控制体系建设工作目标按期实现。

廖家生从内部控制工作的重要意义、国资委对中央企业内部控制体系建设的总体要求以及内部控制工作要把握好的几个关系等三大方面对内部控制理论体系框架作了全面细致的讲解。对集团内部控制体系建设工作的组织领导、培训学习等工作给予了充分的肯定，对集团构建内部控制体系提出了希望和要求。

方春生以对内部控制五方面思考及外部监管要求和企业自身需要为切入点，围绕内控建设、内控手册、内控运行、实施效果、体会认识等五方面内容，详实介绍了中国石化内部控制建设与实施的具体做法和先进经验。

最后，许金华对集团内部控制体系建设工作提出三点要求：一是要进一步认真学习、深刻领会财政部等五部委和国资委有关文件和讲话精神，掌握相关要求，确保内部控制工作取得实效；二是要进一步加强组织领导，按照集团总体安排和要求，深入扎实抓好内部控制体系建设工作，相关机构和人员要职责到位，发挥好组织协调作用；三是要统筹兼顾，认真处理好内部控制体系建设工作和做好各项工作的关系，做到两不误，双促进。

本次培训会议是集团全面启动内部控制体系建设工作以来首次重要安排，旨在深入扎实开展管理提升活动，积极推动加快构建集团内部控制体系，夯实基础管理，促进实现做强做优，为培育具有国际竞争力的世界一流建材企业集团奠定坚实基础。

# 中国建材首登《财富》 “最具创新力的中国公司”榜单

8月13日，中国建材股份有限公司首次荣登《财富》第三期“最具创新力的中国公司”榜单，在25家入选企业中排名第四，成为国内建材行业入选企业排名第一的公司。

该榜单评选活动由《财富》杂志和泛太平洋管理研究中心联合发起，对分布在25个行业的中国500强企业过去三年的财务指标进行预选的基础上，由专家团队从创新氛围、技术创新、管理创新、产品与营销创新和企业的竞争力创新等五个维度进行评价，最终确定出本年度最具创新力的25家中国公司。今年上榜的公司中，有16家是新上榜公司。评委会表示，“只有9家去年上榜的公司保住了自己的位置。如此剧烈的变换，正说明创新需要持续的投入和关注，丝毫懈怠都会被竞争对手所超越”。

对中国建材股份而言，入选“最具创新力的中国公司”，正是对其创新能力和创新成果的极大肯定，尤其在目前低迷的市场环境下，获得该奖项更别具意义。自2005年成立以来，中国建材股份从零起步，用一年的时间完成在H股的上市，并持续创新发展，创造了全新的成长模式和管理模式，极大地提高了整体竞争力和盈利能力，企业规模迅速扩大，经营指标连年大幅提升，在复杂和激烈的竞争中快速成长成为国内建材行业的领军企业。7年间，中国建材股份收入和净利润复合增长率分别高达60%和70%，在《财富》杂志发布的2012年中国500强排行榜中位列第58位，为建材企业之首。

中国建材股份成功的创新源自独特的挑战。面对建材行业尤其是水泥行业产能过剩、企业分散、恶性竞争和行业效益低下的困境，作为建材央企，中国建材股份遵循行业发展规律，摒弃了传统的外延式产能扩张的模式，而是以基于存量结构整合优

化的全新成长方式，展开了一场跨区域、跨所有制的大规模战略重组，构建了由淮海、东南、北方、西南四大战略区域组成的水泥业务架构。截至目前，中国建材股份重组了约500家水泥企业，形成了较为完整的水泥业务布局，产能从1100万吨增至3亿吨，位居世界第一。中国建材股份所推动的联合重组，极大地促进了产业集中度的提升。2011年水泥行业前10强企业的集中度由2005年的15.3%增长到26.5%，增长了近一倍。

重组难，整合更难。中国建材股份积极破解不同所有制、不同地域、不同发展程度的数百家企业的管理整合难题，通过不断的管理创新，建立了并购后的独特整合模式，以“三五”管理整合及文化整合让重组企业迅速进入规范管理的快车道，实现良好经济效益。同时，中国建材股份充分发挥大企业的主导作用，积极创新经营理念，在产能过剩的大背景下，坚持行业利益高于企业利益、企业利益孕于行业利益之中，提出并实施“价本利”新经营理念，限制产量，以销定产，维护区域市场供需动态平衡，抑制恶性竞争，促进了区域市场的健康化发展和企业效益与行业效益的整体提升。2011年我国水泥行业实现利润总额同比增长67%，创历史最好水平，而水泥行业70%的利润是在中国建材主导的市场区域内取得的。

中国建材股份在充分竞争行业和过剩的产业经济环境下独特的发展模式和成长路径不仅为企业创造了良好的经济效益，开创了行业健康发展的新思维，其创造性实施的“联合重组”、“央企市营”、“五化管理”、“辅导员制”、“价本利”等一系列崭新理念也引起了一些高等学府和知名专家、学者的高度关注，于2011年入选哈佛商学院案例。

# 西南水泥 召开管理整合启动大会

## 西南水泥工作重心由大规模联合重组转向深入管理整合

7月31日,西南水泥有限公司在成都隆重召开管理整合启动大会,会议全面总结了西南水泥成立以来以来的工作,提出并详细部署了下阶段工作目标和措施。会议确定,西南水泥的工作重心由大规模联合重组转为深入的管理整合。

中国建材集团董事长宋志平,中国建材集团总经理姚燕,中国建材集团董事、中国建材股份总裁曹江林,中国建材集团外部董事郭建堂、庄来佑、路小强,董事会秘书光照宇,中国建材股份副总裁陈学安等出席会议。会议由西南水泥党委书记、执行副总裁田野主持。

会上,西南水泥总裁赵静润作了题为《规范重组 精细管理 为全面实现既定目标而努力奋斗》的工作报告,系统总结了西南水泥成立以来的各项工作进展情况。筠连川煤水泥有限公司、黔西南州泰安水泥有限公司分别交流了管理提升、精细管理等方面的经验。

西南水泥自2011年底成立以来,大力推动云贵川渝三省一市的水泥业务联合重组,截至目前,水泥产能已超过1亿吨。与此同时,西南水泥积极践行“价本利”经营理念,大力开展市场协同工作,为区域市场的稳定健康发展做出积极努力;深入开展管理提升活动,快速构建了六大区域和集团(中心)的运营管理组织保障体系;实施对标管理,实现企业生产运营管理的持续改进。

曹江林在讲话中充分肯定西南水泥在联合重组方面取得的突出成绩。他说,西南水泥成立仅8个月,产能就超过1亿吨,创造出一个世界水泥企业成长史的奇迹。他提出西南水泥的目标是用3~5年时间,实现规模达2亿吨水泥和2亿立方米混凝土,管理与国内外先进企业相媲美,收入达千亿、利润达百

亿,成为规模一流、管理一流、效益一流的世界级专业化水泥企业。他要求西南水泥统一思想,强化执行,快速构建由“企业文化、‘三五’管理、价本利经营、管理改进四项基本内容和对标管理、辅导员制度两个基本方法”构成的管理整合系统,深入把握“目标清晰、原则明确,机构精简、人员精干,以点带面、点面结合”三个重要问题,系统做好“管理整合降成本、市场协同稳价格、联合重组抓份额”等各项重点工作,全面完成年度各项任务目标。

宋志平在会上作了重要讲话,他高度评价了西南水泥的各项工作,充分肯定了西南水泥的发展速度和取得的成绩。宋志平介绍了集团公司近阶段的工作情况,深入分析了目前国内外经济形势以及行业发展前景,指出建材行业在我国经济中速增长时期有三个“不会改变”:一是刚性需求不会改变,二是结构调整、技术升级、淘汰落后、限制新增产能的政策不会改变,三是企业靠存量优化和转型升级实现可持续发展的战略选择不会改变,即联合重组做大做强成长方式不会变。

宋志平还对西南水泥提出四点殷切希望:一是认真学习国资委关于做强做优、创世界一流和管理提升、加强内控等要求,践行集团公司的战略与文化,落实股份公司的目标规划和联合重组、管理整合的一系列部署安排;二是大力推进联合重组、管理整合、市场协同、集成创新;三是大力加强文化建设和队伍建设;四是全面做好安全稳定工作。他要求西南水泥全体干部员工统一思想、坚定信心,全面完成下半年目标任务,以优异成绩迎接党的“十八大”召开。

中国建材集团、中国建材股份相关部门负责人,西南水泥班子成员、各部门负责人及各区域公司、各成员企业的负责人共300余人参加了本次大会。

## 01 河南省委副书记、省长郭庚茂会见宋志平一行



8月4日，河南省委副书记、省长郭庚茂在郑州与中国建材集团董事长宋志平举行会谈。

郭庚茂首先对中国建材集团、中国医药集团近年来取得的良好业绩表示祝贺，并代表省委、省政府对两大集团为河南经济社会发展作出的贡献表示感谢。他说，近年来河南充分利用综合优势，持续加大招商引资力度，吸引了越来越多的客商来豫投资，已经成为产业转移的热点地区，经济社会发展进入了蓄势崛起的新阶段。

郭庚茂表示，希望中国建材集团、中国医药集团抓住中原经济区上升为国家战略及河南加快建设郑州航空经济综合实验区的良好机遇，充分发挥双方优势，在医药及医药物流、新型建材等方面进一步加强合作。河南省委、省政府将继续为企业在豫发展提供优质服务，努力实现互利共赢、共同发展。

宋志平说，中国建材集团、中国医药集团在河南发展迅速，事业蒸蒸日上，这与省委、省政府的大力支持和帮助密不可分，对此表示衷心感谢。河南的快速发展，更加坚定了两大集团在河南扩大投资、加快发展的信心和决心。他表示，希望借助建设中原经济区和打造郑州航空经济综合实验区的良好机遇，继续加大与河南在生物医药、医药物流、新型建材、新型房屋建设等领域的合作，实现企业快速发展，同时也为地方经济作出更大贡献。

## 02 宋志平赴银调研并与徐广国会晤

7月14~16日，中国建材集团董事长、国药集团董事长宋志平一行赴银川调研，并与宁夏回族自治区党委常委、银川市委书记徐广国就双方合作进行友好会谈。一同参加会见的有中国建材集团党委副书记郝振华，中国医药集团副

董事长、党委书记王丽峰，银川市人大常委会主任孙荣山、市委副书记杜银杰、常务副市长王久彬等。

徐广国对宋志平一行赴银考察表示欢迎，并介绍了银川市经济社会发展情况。他表示，银川市在发展过程中突出生态优先，大力发展低碳经济，目前正在实施生态移民工程、滨河新区规划建设，正在加快建设现代化区域中心城市，双方在新材料、生物制药、节能建筑等产业方面有着广泛的合作空间。徐广国希望中国建材集团、中国医药集团在发展中，将银川纳入到战略布局当中，发挥央企在技术、资金、人才等方面的优势，双方优势互补、共同发展、实现双赢。

宋志平表示，百闻不如一见，银川是名副其实的塞上江南、塞上明珠！银川城市环境好，是一座充满活力的城市，发展很有潜力，是投资兴业的一块宝地。宋志平介绍了中国建材集团、中国医药集团发展情况及在银川市的产业情况。他说，在银川滨河新区、新农村等建设中，双方在建设新型房屋工厂与住宅区、发展薄膜太阳能电池等光伏产品、区域医药物流等方面有着广阔的合作前景。他表示，力争尽快实现合作，推动双方共同发展。

在银川期间，宋志平一行赴宁夏启元药业公司、泰和（银川）石膏公司、秦鲁银城市公元社区开发项目、金凤区新农村住宅等项目调研。中国建材集团办公室主任张继武，北新建材集团有限公司总经理崔丽



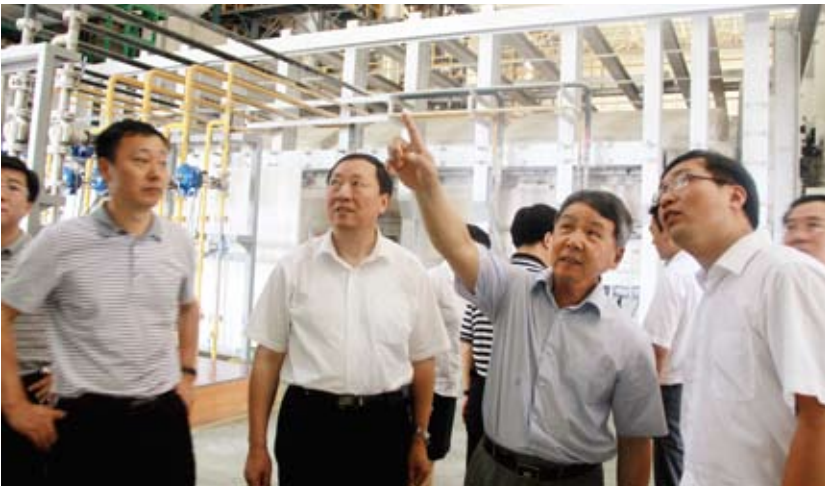
君、副总经理刘贵平，北新建材副总经理贾同春，国药控股股份有限公司副总裁卢军等陪同会见与调研。

### 03 罗汉主席到江西巨石九江和九江南方调研指导

7月30日，国务院国有重点大型企业监事会主席罗汉一行到江西巨石九江和九江南方调研指导工作。

罗汉听取了巨石九江生产经营及近几年发展情况的工作汇报，并查看了生产线运行状况。他对玻纤在当前复杂国际国内形势下，保持良好的经营状况给予了充分肯定，鼓励企业克服困难，把握机遇，通过降成本、提质量、拓市场，不断提高企业综合实力，确保实现全年工作目标。

在九江南方调研期间，罗汉听取了江西南方的发展情况汇报。当听到江西南方快速推进联合重组，提前一年时间实现了商混三年的发展目标时，他对江西



南方以及成员企业在联合重组、管理整合、市场协同和管理提升方面取得的成绩给予了肯定，要求企业再接再厉，不断延伸产业链，以实际行动引领行业价值理性回归，为行业健康发展作出应有贡献，以优异的经营业绩回报社会、回报股东。罗主席说，作为央企旗下的现代化水泥工厂，要以节能减排为己任，尽量减少污染甚至做到零污染。他对九江南方在保护环境方面做出的积极贡献表示赞赏，对中国建材集团旗下成员单位能充分履行央企社会责任的做法给予了高度肯定。

### 04 乔龙德莅临秦皇岛院指导工作

7月31日，中国建筑材料联合会会长乔龙德，副会长孙向远、陈国庆、叶向阳，秘书长张东壮以及联合会综合管理部、标准质量部、产业发展部和科技部等相关部门的领导一行十余人，莅临秦皇岛玻璃工业设计院指导工作。秦皇岛院院长陈双七，党委书记刘志付和院领导班子成员热情接待了乔龙德一行。

陈双七向来宾们介绍了秦皇岛院近六十年来建设和发展的总体概况，特别是浮法玻璃方面取得的科技进步与发展成绩，同时介绍了秦皇岛院目前主要的四大主营业务平台以及未来要发展成为集科研、产业、工程服务为一体的具有竞争力的科技型现代企业的战略发展目标等内容。刘志付重点介绍了

秦皇岛院在科研开发方面的实力，“十一五”以来完成的国家和省级重大科研开发项目及获奖情况，还介绍了秦皇岛院所属的全国建筑用玻璃标准化技术委员会和国家玻璃质检中心在标准和检测工作中为支撑和引领行业技术进步所做的各项工作。

乔龙德指出，秦皇岛院在我国浮法玻璃工艺的发明和技术进步中做出了历史性的贡献，并对秦皇岛院在玻璃行业形势的巨大波动中始终坚持研究、发展玻璃，坚守主营业务的发展思路给予了充分肯定。对于未来的发展，乔龙德提出了希望：一是明确定位；二是要转型升级；三是进行差异化的研究开发。乔龙德对标委会和质检中心在标准化和行业质量检测工作中所做的工作给予了很高的评价，希望今后在狠抓落实上做得更好。

## 05 中国建材集团与神华集团、中交集团签署战略合作协议

7月19~21日，国资委举办中央企业、地方国资委负责人研讨班，期间组织了中央企业资源整合与业务合作签约仪式。在国资委领导王勇、黄淑和、邵宁、黄丹华、孟建民、强卫东、杜渊泉等领导的见证下，中国建材集团总经理姚燕代表集团公司分别与神华集团有限责任公司、中国交通建设集团有限公司签署《战略合作框架协议》。此次签约，是集团公

司积极响应国资委关于加强中央企业之间资源整合与合作，提升企业整体发展质量和经济效益，实现企业科学发展，培育具有国际竞争力的世界一流企业的要求，是中央企业之间开展强强合作的有益探索。

中国建材集团与神华集团约定在煤炭等大宗原燃材料采购、合作生产新型建材产品、研发并推广煤炭深井用水泥混凝土技术、加强集团化管控等领域开展合作。中国建材集团与中交集团约定在水泥、商品混凝土等大宗建材产品购销、基础设施建设、境外建材工程项目、合作研发并推广使用道路、桥梁、隧道专用水泥等领域开展合作。

中国建材集团与神华集团、中交集团开展合作将有利于集团推行集中采购，紧抓大客户大订单，实现节支降耗、降本增效；将进一步促进集团产业链融合，发挥协同效益，积极调整资源配置和生产结构，增强企业可持续竞争力。这对实现央企之间优势互补，积极应对当前严峻复杂的经营形势，提升企业发展质量，促进集团科学发展具有重要意义。

## 06 宋志平出席中国建材集团所属企业与安阳市合作签约仪式



8月6日，中国建材集团和中国医药集团所属企业与安阳市相关项目签约仪式在华强建国酒店隆重举行。仪式上，安阳市政府与中联水泥有限公司整合重组预拌混凝土行业和石料开采行业框架协议、与中联装备有限公司合作建设工程设计研究院框架协议，安阳市国资公司入股中联装备安阳机械有限公司协议等正式签约，掀起了中国建材集团与安阳市在新起点合作共赢的序幕。

河南省副省长陈雪枫，集团公司董事长宋志平应邀出席此次签约仪式并在会上致辞。集团公司副总经理郭朝民，董事会秘书、总经理助理光照宇，中国建材股份副总裁、中联水泥董事长崔星太，中国联合装备总经理刘安江，南京凯盛总经理冯建华，安阳市市长马林青、党组书记陈明今、市委秘书长代毅君、副市长张曼如等参加签约仪式。

陈雪枫首先代表河南省政府向合作双方的成功签约表示热烈祝贺，向中国

建材集团、国药集团长期以来对河南省、安阳市经济社会发展给予的关心、支持和帮助表示衷心感谢。作为较早合作的央企，中国建材集团、国药集团为河南省重大项目建设和产业结构调整作出了重要贡献。他要求安阳市委、市政府要主动服务，搞好对接，为与央企合作的项目营造最好的发展环境。

宋志平表示，中国建材集团十分重视与河南省、安阳市开展广泛合作，已在河南省境内投资建设了水泥、新型建材、耐火材料、成套装备、电子玻璃等产业基地。安阳市是中国建材集团投资发展的重点之一。近年，在省委、省政府的大力支持下，中国建材集团、国药集团在河南省、安阳市的各项业务都得到了长足发展。这些成绩的取得，是企业努力的结果，更是政府支持的结果。中国建材集团、国药集团下属企业与安阳市相关合作协议正式签约，标志着中国建材集团、国药集团在安阳市的投资发展迈上了新台阶。

安阳市委书记张笑东介绍了安阳市的基本情况，他说，近年安阳市与中国建材集团在装备制造、水泥建材、高端玻璃等方面开展了多种形式的合作，取得了可喜成绩。合作协议的签署，是安阳市与中国建材集团、国药集团深化战略合作的重要内容，对促进安阳市又好又快发展必将起到重要的推动作用。他表示，安阳市将全力营造一流的宜居宜业发展环境，促进中国建材集团、国药集团在安阳建设一流的项目，创造一

流的业绩，取得一流的效益，努力开创双方互利共赢、合作发展的崭新局面。

签约仪式结束后，宋志平董事长一行调研了集团所属中联装备安阳机械有限公司、安阳中联水泥有限公司等企业，深入了解企业发展情况，看望慰问广大企业员工。

## 07 宋志平考察中国建材集团在连企业



7月7~8日，中国建材集团董事长宋志平到江苏连云港考察中复连众、中复神鹰和北新集成房屋，并与连云港市委书记、市人大常委会主任李强、市长杨省世亲切会晤。

中复连众董事长任桂芳汇报了碳芯电缆项目的进展情况。今年年底一期工程建成投产，预计年产复合材料电缆芯

及电缆20000千米。6月14日和21日，分别在连云港化茅线改造工程和常州市德胜线改造工程中架线安装，并于当日通电运行。

宋志平一行饶有兴致地观看了正在进行的40.3米-1.5兆瓦叶片疲劳试验。宋志平还听取了中复连众总经理乔光辉关于碳纤维在风电叶片上的应用及风电叶片未来研究方向工作汇报。目前正在加紧研发75米-6兆瓦和10兆瓦叶片，为占领海上风电市场做足准备。

在碳纤维车间，宋志平高兴地看到快速收卷的T700的碳纤维原丝和碳丝。通过艰苦奋斗和自主创新，实现了高品质碳纤维的稳定化和规模化，并取得了干喷湿纺核心技术的重大突破，填补了国内的技术空白。T300千吨碳纤维生产线已经实现三年连续稳定生产，目前全国规模最大。张国良介绍了中复神鹰在上半年打通干喷湿纺T700聚合、纺丝、碳化整套生产工艺，解决了高倍高温蒸汽牵伸、恒温控制改造和碳纤维表面处理的难点，为T700量产打下了基础。

在集成房屋生产车间，宋志平听取了丰革关于北新集成房屋（连云港）有限公司的工作汇报。目前，率先在中国引进新西兰的可以制造七层的集成房屋



设计软件和生产设备已在连云港公司投入使用，大大拓宽了集团住宅产业化的应用领域，为下一步全面打开国内和国际市场奠定了坚实的基础。

宋志平对中国复材和北新集成房屋在新能源、新材料、新型房屋等领域的各项工作给予了高度评价，对风电叶片、碳纤维、碳芯电缆等高端复合材料制造项目创新发展给予了充分肯定。他指出企业要抓住时机，加大投入，加快发展，在科技创新、品种、服务上下功夫，不断丰富产品品种、增加产品附加值、细化管理流程，加快对前沿项目的调研和跟踪，积极培育新的利润增长点，实现企业持续稳定发展。

考察期间，宋志平董事长一行与连云港市领导亲切会晤，双方就当前的合作与未来的发展充分交流了意见。

## 08 姚燕到成都中光电阿波罗调研

7月29日，中国建材集团总经理、中国建材总院长姚燕，在蚌埠玻璃工业设计研究院院长彭寿的陪同下，到成都中光电阿波罗太阳能有限公司，对年产80兆瓦碲化镉薄膜太阳能电池生产线项目建设情况进行调研，并听取了项目工作汇报。调研期间，成都市委常委刘超、双流县委书记高志坚等亲切会见了姚燕总经理一行。

姚燕一行首先深入实地，调研了成都中光电阿波罗5兆瓦碲化镉薄膜太阳能电池中试线、项目规划与建设用地情况，参观了公司股东四川阿波罗太阳能科技有限责任公司产品展示和材料生产车间。随后，听取了成都中光电阿波罗组织架构、生产线项目情况、生产运营及人才队伍等方面情况的汇报。彭寿表示，成都中光电阿波罗成立两年以来，主要围绕5兆瓦试验线进行技术摸索及对生产技术人员培养，为80兆瓦碲化镉薄膜太阳能电池生产线做好了前期的技术和人员储备。



调研过程中，姚燕对成都中光电阿波罗两年以来的技术准备及消化吸收成果表示肯定。她要求，公司第一条生产线要明确要求、实事求是、稳步推进、顺利建成，公司在技术管理、团队建设以及规范化管理等方面要按照中国建材集团企业文化和管理进行统一规范，要尤其注重和加强对知识产权与核心技术的保护。

## 09 姚燕会见日本电气化学工业株式会社高管

8月9日，中国建材集团总经理、中国建材总院长姚燕会见到总院访问的日本电气化学工业株式会社首席执行官宇田川秀行（HIDEYUKI UDAGAWA）一行。中国建材集团国际合作部高级专务李树林、水泥新材院院长崔琪、北京新中岩建材科技有限公司总经理佟立金等参加会见。

姚燕对日本电气化学代表团的来访表示热烈欢迎，并陪同客人参观了总院展室，介绍了中国建材集团和中国建材总院的整体情况、业务板块和研究领域。她表示，中国建材总院有悠久的历史、雄厚的技术储备，在产品研发、国际合作等方面具有良好基础和实力，在国内有一定地位和影响力。希望双方开展全方位的业务来往，利用各自的优势，落实具体合作项目，逐步实现互利共赢的发展目标。

宇田川秀行对姚燕在百忙之

中抽出时间会见表示感谢。他介绍了日本电气化学公司的情况，特别介绍了混凝土外加剂、粘结剂等具有技术优势的产品，希望能与中国建材集团、中国建材总院这样既有研发能力，又有市场经营能力的公司合作，利用双方的已有技术，共同开发新产品，开展更广泛合作，实现共赢的目的。

### 10 姚燕一行调研CTC管理提升工作

日前，中国建材集团总经理、中国建材总院院长姚燕带领相关领导，深入中国建材检验认证集团（CTC）开展管理提升调研工作，并参观了新落成的国家建材工业太阳能光伏（电）产品质量监督检验中心实验室。姚燕在参观过程中指出，CTC应不断加大对光伏产品检测认证国内外市场的业务开发力度，不断拓展业务领域，加强技术人员的培养，争取尽快做大做强，成为新经济增长点和亮点业务。



### 11 中国建材集团召开规范与清理参股企业投资工作推进会议

日前，中国建材集团召开规范与清理参股企业投资工作推进会议，会议由集团公司总会计师武吉伟主持。集团公司财务部、投资发展部、企业管理部、办公室、纪检监察室等部门有关负责人和各二级企业规范与清理参股企业专项工作组负责人参加会议。

会上首先通报了2011年度各二级企业规范与清理参股企业投资情况，随后各二级企业汇报规范与清理参股企业投资最新进展情况，就开展该项工作以来的主要做法、经验、教训及下一步将采取的措施进行了充分的交流。

最后，武吉伟对规范与清理参股企业工作提出三点要求：一是要进一步落实工作计划，力争取得实质进展；二是要注重从规范和清理两个方面不断加强对参股企业的管理；三是在清理整合过程中，要严格按照各项流程制度规范操作。

### 12 中国建材集团公司总部举办员工羽毛球健身赛

7月20日，中国建材集团公司总部员工羽毛球健身赛在首都体育馆举行。集团公司党委副书记郝振华，副总经理郭朝民、黄安中，工会主席熊吉文等出席活动。

郝振华致开幕词，他指出，本次比赛是展示集团文化和总部员工良好精神风貌的重要载体；是集团公司关爱员工健康、提高幸福指数的有效方式；是加强沟通、增进团结的交流平台；希望大家在比赛中奋勇争先、取得好成绩。郝振华与熊吉文共同为本次比赛开球。

来自集团公司总部各部门的46名选手经过65场比赛的激烈角逐，获得男子单打前三名：冠军黄安中，亚军郝鑫磊，季军罗亚萨；女子单打前三名：冠军张健，亚军金玲，季军苗小玲；男子双打前三名为：冠军杨兴亚、谭东杰，亚军郭朝民、徐波涛，季军郝鑫磊、赵宇彤；混合双打前三名为：冠军程鹏、罗彩，亚军董松杰、刘军，季军黄安中、金玲。本次比赛还评出了最佳组织奖，由企管部获得。

郝振华、黄安中、熊吉文分别为获奖选手和集体颁奖。参赛选手一致表示，通过比赛活动，加强了交流、焕发了精神，锻炼了身体，将把比赛中的团结拼搏精神带到工作中，努力为集团科学发展贡献更大的力量。

### 13 中国建材总院举办首届青年学术演讲比赛

7月10日,中国建材总院举行首届青年学术演讲比赛。比赛由中国建材总院团委和科技发展部联合举办,以“践行北京精神,传承科学文化,促进管理提升,提高服务质量”为主题,以搭建总院青年学术交流平台、提高青年工作者表达能力、促进青年科技人才健康成长为目的。来自中国建材总院各单位的19位青年选手参加了比赛。经过激烈角逐,产生一等奖1名,二等奖2名,三等奖4名。

演讲比赛的专家评委包括中国建材总院党委书记王益民,人力资源部部长王海龙,院长办公室主任张继军,党群工作部部长郑朝华,中国建材检验认证集团有限公司(CTC)副总工程师包亦望和科技发展部专家赵平,共计6人。此外,还设有大众评审团,由中国建材总院所属各单位的24名青年人组成。评委从学术内容、表达能力、精神风貌三个大项9个分项进行综合考量,最终水泥新材院王阵地《冻融作用下混凝土孔隙结构的演变》获一等奖;水泥新材院任雪红《阿利特胶凝活性本源探究》和CTC郭中宝《干粉砂浆中有机组分分析方法研究》获二等奖;水泥新材院叶家元《在科研工作中成长》、瑞泰科技陈龙《玻璃工业高温窑炉用低玻璃相渗出熔铸锆刚玉产品的研发》、玻璃院王晋珍《浮法玻璃配合料熔



化能耗定量测试及成本优化分析研究》和北京凯盛团范琦《践行北京精神创新设计方法》获三等奖;其他12位选手获演讲比赛优秀奖。经现场大众评审团以献彩带方式投票,新中岩李慧群和水泥新材院王阵地并列获得最佳人气奖。专家评委为19位参赛选手现场颁奖,并合影留念。

### 14 中国建材增资扩股北方水泥 持股比例由55%增至70%

日前,中国建材股份发布公告,中国建材和辽源金刚水泥(集团)有限公司、上海圳通股权投资管理有限公司共同向北方水泥有限公司增资,其中中国建材增资28.125亿元,包括9.793亿元货币出资和18.332亿元债权出资;金刚集团出资4.375亿元;上海圳通出资5亿元。增资完成后,北方水泥注册资本由10亿元增至40亿元,中国建材持有北方水泥的股权由55%增至70%,金刚集团、上海圳通分别持有北方水泥20%和10%的股权。

### 15 杭州新材院召开2012年上半年生产经营工作会

7月11日,杭州新材院召开了2012年上半年生产经营工作会议,全面分析和回顾了上半年生产经营工作,并对下半年工作进行了具体安排。会议由杭州新材院院长林楚荣主持,杭州新材院相关领导和各部门负责同志共计40余人参加。

会上,杭州新材院副院长施存有传达了中国建材集团在徐州召开的加强基础管理现场会会议精神,详细解读了董事长宋志平和总经理姚燕的重要讲话,介绍了兄弟单位上半年开展管理提升活动、加强基础管理的先进经验,并对杭州新材院围绕中国建材集团总体部署,全面开展管理提升活动第二阶段的具体工作提出了要求。

会上，林楚荣宣布了中国建材集团再次进入世界500强、排名上升120位的喜讯，分析了国际、国内行业形势和杭州新材院的发展态势，通报了杭州新材院上半年的生产经营情况。杭州新材院实现了时间过半、任务过半的生产经营目标，营业收入突破2亿元，利润接近千万，各项指标创杭州院历史新高。

林楚荣对今年下半年的生产经营任务进行了重点部署，要求各部门再接再厉，进一步做好下半年的各项工作。在安全生产管理方面，各项目部要加强施工现场的安全管理，做到警钟长鸣，常抓不懈；在项目质量管理和人才培养方面，重视对青年员工的技术引导，努力培养业务骨干，造就一支可持续发展的技术人才队伍；在加强财务管理和资金监控方面，要切实降低资产负债率，降低财务风险。林楚荣强调今年下半年的生产经营任务依然很重，全院上下要坚定信心，鼓足干劲，为全面完成今年的生产经营目标而不懈努力。

### 16 南方水泥有限公司党委荣获“全国创先争优先进基层党组织”荣誉称号

日前，全国创先争优表彰大会在人民大会堂召开。会上宣读了《中共中央组织部关于表彰2010-2012年全国创先争优先进基层党组织、优秀共产党员和创先争优活

动先进县（市、区、旗）党委的决定》，中国建材集团所属南方水泥有限公司党委荣获“全国创先争优先进基层党组织”荣誉称号。中央企业共有30个基层党组织受到表彰。

南方水泥有限公司是集团公司水泥业务板块的核心企业之一，是我国东南经济区规模最大的水泥企业集团。其联合重组的实践被业界称为“创造了世界水泥发展史上的奇迹”，荣获第17届国家级企业管理创新成果一等奖，并入选哈佛商学院案例。

### 17 蚌埠院 西安院 咸阳院 签订全面战略合作协议



7月10日，蚌埠院、西安墙材院、咸阳院在蚌埠正式签订全面战略合作协议。蚌埠院将分别与西安院、咸阳院在玻璃、墙体材料、陶瓷行业的新工艺、新技术、新装备、新产品的研究开发、设计制造以及创新成果的工程化、产业化推广等方面开展广泛深入的战略合作。这是响应中国建材集团号召，共同应对目前严峻形势，抱团取暖，推进内部协同，实现优势互补的有力举措。

### 18 中建材进出口召开2012年年中工作会议

7月9~10日，中建材进出口召开2012年年中工作会议，公司党政负责人、各板块负责人、中层以上干部、业务骨干等100余人参加了会议。中国建材集团副总经理、中建材进出口总经理黄安中出席会议并作了题为《以创新和变革应对挑战》的工作报告。

会上，黄安中总结了中建材进出口上半年经营情况，分析了公司当前和未来面临的经济形势和挑战，阐述了公司在业务发展、内部管理、人才培养、干部

工作等方面变革和创新的思路。他提出,要重视传统业务的发展,调整现有业务布局,加快新经济发展步伐,积极推进国际化进程,要按照宋志平董事长提出的“一优、两稳、三突出、四坚持、五提升”的工作安排加强内部管理,以“简单高效”为管理核心,缩短管理路径,提高工作效率和防范经营风险,做好组织架构整合,强化精细管理,加强风险控制和责任分解等工作。此外,黄安中还对信息化建设、人才培养工作提出了新的要求。

会上,中建材进出口副总经理吴苏华通报了公司上半年经营情况,公司各业务板块分别作上半年工作报告。会议还宣布了中建材进出口第二批英才入选人员名单,并举行了证书颁发仪式。

会议要求,面对困难,大家要坚定信心,坚持既定目标,不放弃、不迷失,要立足主业,做精做细,做到极致,要勇于面对挑战,积极应对危机,努力开创新局面。

---

## 19 中国建材总院被评为首都文明标兵单位

日前,国务院国资委召开“在京中央企业精神文明创建工作经验交流会”,中国建材总院被表彰为2011年度“首都文明单位标兵”。

---

## 20 中国建材工程获得建材行业多项优秀工程总承包奖

建材行业第七次优秀工程总承包奖评审结果近日正式公布,中国建材国际工程集团有限公司荣获优秀工程总承包一等奖7项,二等奖5项。

其中,中国建材工程总承包建设的沙特AL-JOUF水泥熟料生产线工程、越南宜山日产5800吨水泥生产线工程等4个项目;南京凯盛国际工程有限公司总承包建设的桂林南方水泥有限公司2条日产4000吨熟料水泥生产线技改一期工程等2个项目;南京凯盛开能环保能源有限公司总承包建设的华新金龙水泥有限公司水泥熟料生产线余热发电工程获得优秀工程总承包一等奖。中国建材工程总承包建设的印度HNG日产600吨优质浮法玻璃生产线工程、南吉尔吉斯水泥厂日产2500吨水泥生产线工程2个项目;南京凯盛国际工程有限公司总承包建设的成都中联水泥有限公司废矿渣及废粉煤灰资源综合利用技改工程;南京凯盛开能环保能源有限公司总承包建设的巢湖铁道水泥有限公司日产4500吨熟料生产线余热发电工程等2个项目获得优秀工程总承包二等奖。

---

## 21 杭州新材院顺利通过ISO9001质量管理体系认证审核

日前,杭州新材院顺利通过了ISO9001质量管理体系再认证审核。此次

认证审核由北京埃尔维质量认证中心的审核组专家组织实施。审核组专家未发现不符合项,认为杭州新材院质量管理体系运行正常有效,各项质量管理措施执行到位,质量管理体系的运行符合ISO9001:2008标准的要求。

---

## 22 蚌埠院在高校设立并首次颁发“凯盛奖学金”

日前,蚌埠玻璃工业设计研究院设立的“凯盛奖学金”首届颁奖仪式在蚌埠学院举行。蚌埠院院长彭寿、常务副院长茆令文、副院长李志铭等出席仪式并为获得奖学金的学生颁奖。蚌埠学院党委书记于世勋、党委副书记董兆武出席颁奖仪式,院长周之虎主持仪式。蚌埠院相关部门负责人和蚌埠学院部分师生代表参加了颁奖仪式。

蚌埠院出资设立凯盛奖学金,是为了更好地支持蚌埠学院培养人才,激励青年学生努力学习、奋发成才,深入推进和探索校企合作、产学研结合的创新模式。凯盛奖学金管理委员会开展了首届凯盛奖学金评选,刘赛赛、李丹等20名专业成绩和综合素质优秀的同学获此殊荣。

近年来,蚌埠院与多所高校开展校企合作活动,促进产学研相结合,通过设立奖学金、共建实验室、共同开发科研课题、提供实习岗位、共同培养高端人才等举措,吸引优秀人才加盟,取得了较好成效。

# 宋志平的 经营之道

# 央企市营

晓甘 主编



 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

在市场化过程中完成再造与重生，赢得机制优势，是央企近年来实现快速成长的内在动因；国企与民企不是对立关系，而是合作共生的关系，可以实现“国民共进”的良性发展；央企走市场化道路是我国实施大企业战略的必然要求。

## 中企联召开“央企市营”成长模式座谈暨新书发布会



7月10日，由中国企业联合会、中国企业家协会主办、企业管理出版社承办的“‘央企市营’成长模式座谈暨新书发布会”在京举行。中国企业联合会、中国企业家协会常务副会长兼理事长李德成，中国建筑材料集团有限公司董事长、中国医药集团总公司董事长宋志平，国务院国资委企业改组局副局长郭小伟、新闻中心副主任苏桂锋，首都知名高校、研究机构的部分专家学者，企业界相关代表，中央、财经、行业媒体代表出席了会议，并就中国建材集团“央企市营”成长模式、创新实践以及如何在我国企业转型发展中发挥作用进行了热烈的研讨。中国企联副理事长兼企业管理出版社社长刘鹏主持会议。

宋志平董事长首先介绍了“央企市营”成长模式的核心内容和实践体会。

央企市营，就是在坚持央企国有企业属性的同时，建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制。“央企市营”模式包括五点内涵：一是央企控股的多元化股份制，即产权多元化，这解决了产权制度的问题；二是规范的公司制和法人

治理结构,即按照公司法规范央企的相关制度,使公司真正成为市场竞争中的法人主体,国资委推行的外部董事占多数的董事会运行机制,明晰了董事会、经理层的责权利,实现行权顺畅;三是职业经理人制度,即董事与经理人要通过社会化、市场化方式选拔,用市场化方式解决好企业经营的委托代理;四是公司内部机制市场化,即用人用工及分配机制等方面与市场接轨,使企业真正做到干部能上能下、人员能进能出,收入能升能降;五是依照市场规律开展企业运营,不仅产品与服务的经营与创新遵循市场规则进行,而且和民营、外资企业合作共生,追求包容性成长模式。

对于“央企市营”成长模式的实践体会,宋志平谈到三点:一,在市场化过程中完成再造与重生,赢得机制优势,是央企近年来实现快速成长的内在动因;二,国企与民企不是对立关系,而是合作共生的关系,可以实现“国民共进”的良性发展;三,央企走市场化道路是我国实施大企业战略的必然要求。

宋志平最后表示,“央企市营”浓缩了中国建材集团在市场化过程中不断成长壮大的实践与经验,展现了广大干部员工积极探索不懈努力的智慧与勇气,更为重要的是,希望通过此次座谈暨新书发布会,让更多的人关注央企、走进央企、了解央企,为深入推进央企的改革和发展献智献策。“央企市营”是一套从实践中而来的成长模式,也将在今后的实践中继续完善、提高。

作为我国第一个同时担任国资委两家中央企业董事长的企业家,宋志平2002年受命就任中国新型建筑材料集团公司(中国建筑材料集团有限公司前身)总经理后,营业收入从20多亿元跃升至2011年近2000亿元,成为



我国建材行业唯一的世界五百强企业。在《财富》杂志最新公布的2012年世界500强名单中,中国建材集团排名升至第365位,较去年提升120个名次,稳居全球第二大建材企业。而中国医药集团总公司,自宋志平2009年6月同时担任董事长以来,营业收入由400多亿元跃升至2011年的超过1200亿元,2012年预计达到1600亿元,将成为进入世界500强的第一家中国医药健康企业。两家央企被誉为国资委系统充分竞争领域中快速成长的企业典范,其“央企市营”的成长模式引起业界极大关注。

“央企市营”成长模式被媒体誉为“坚持和完善我国基本经济制度的一个典型范例”,回答了社会主义公有制条件下市场经济发展方向与道路问题,是一个深层次的实践创新。

中国企业联合会、中国企业家协会常务副会长兼理事长李德成,国务院国资委企业改组局副局长郭小伟,国务院国资委新闻中心副主任苏桂锋,中国政法大学资本研究中心主任刘纪鹏,中国人民大学经济学院党委书记、副院长张宇,中国企业报总编李锦,泛太平洋管理研究中心董事长、哈佛北京校友会创会主席刘持金,经济日报社产经部主任崔书文分别就《央企市营:宋志平的经营之道》的理念、内容、指导意义等方面作了发言。

《央企市营:宋志平的经营之道》一书由中国企业联合会、中国企业家协会名誉会长,原国家经委主任袁宝华题写书名,国务院国资委副主任、党委副书记邵宁撰写序言,企业管理出版社正式出版发行。全书约22万字,共33篇文章,内容分为五部分,包括开篇、积极探索央企经营新模式、董事会的本质、管理整合是联合重组成功的保证、包容性整合市场化运营。该书汇集了近年来宋志平思考与探索“央企市营”的重要文章、讲话与媒体访谈,从“央企市营”内涵、经营模式创新、公司治理、管理实践、走市场化道路等方面详细介绍了中国建材和国药集团“央企市营”的成功经验与探索。该书的出版为加快推进我国中央企业的市场化进程、深化国有企业和经济体制改革提供了鲜活的经验与案例,也为丰富和创新国有企业改革发展理论提供了深层思考。

座谈会现场座无虚席,在与媒体互动环节,宋志平就大家关心的热点话题作了精彩回答,现场气氛十分热烈。





# 坚持“央企市营” 创新发展模式 促进不同所有制经济共同发展

——在“央企市营”成长模式暨新书发布会上的讲话

中国建筑材料集团有限公司董事长 宋志平

尊敬的李德成会长、郭小伟局长、苏桂锋主任、刘鹏社长，  
各位领导、各位来宾、新闻界的朋友们，

大家好！

非常感谢中国企业联合会和中国企业家协会作为主办方召开今天的座谈会，让大家能够一起来交流关于央企市场化改革这样一个大题目，并一起见证《央企市营》这本书的发行。在此，我首先对各位领导和来宾的光临表示热烈欢迎和衷心感谢！

其实《央企市营》这本书，大家打开了就会知道，书中收录的文章都是发表过的文章，其中很多就是出自在座的各位媒体记者，采访我或者采访中国建材、国药集团后汇集而成的。

为什么把这些文章整理汇集起来？因为中央企业的市场化改革是一个大课题，大家都非常重视中央企业在市场化过程中所取得的经验，也希望能够整理出来，提供一些思路和借鉴，所以我们就汇集成了一本书，把我们关于企业市场化经营的实践经验系统地加以呈现。所以这本书真正的作者是在座的大家，还包括一些没有来的新闻媒体的朋友们。

近年来，在国务院国资委的正确领导下，中国建材作为一家处于充分竞争领域的央企，抓住我国经济转型与行业结构调整的重要机遇，适应市场，锐意进取，坚定地推进市场化改革，坚持“央企市营”的成长模式，应该说取得了很好的成绩。中国建材十年间从一个营业收入20亿的小公司，发展到去年的1941亿的销售收入，利润达到158亿，连续被列为国资委经营业绩考核A级企业，成为国资委邵主任说的“央企竞争性企业发展的一个典范”。这个成长是非常快的，是一个跨越式的成长。

《财富》杂志刚刚公布新的世界500强名单，中国建材排名升至第365位，比去年的485位提高了120位。在全球500强里面，去年一共有五家建材企业，中国建材排在第五位，但是今年超越了爱尔兰CRH集团、瑞士HOLCIM集团和法国拉法基集团，排到了第二位，仅次于法国圣戈班。中国建材在做强做优、建设具有国际竞争力的世界一流建材产业集团的征程上又迈上了新台阶。

中国建材集团融入市场的成功实践以及改革发展的先进经验受到了社会各界的高度肯定。经国资委推荐，集团先后被中宣部确定为“转变经济发展方式”和“国有企业改革发展”的重点宣传企业之一，在媒体单位的大力支持下，“央企市营”模式作为坚持和完善我国基本经济制度、实现中央企业与市场经济高度融合的一个典型范例被推而广之，引发了行业内外的关注。与此同时，中国建材在水泥领域联合重组和管理整合的实践经验入选哈佛商学院经典案例，又为西方国家重新认识市场竞争环境下中国央企及其创新的发展模式

打开了一扇窗。

下面，我简要介绍一下中国建材集团“央企市营”成长模式的具体思路和一些点滴体会。

## 一、“央企市营”成长模式的核心内容

在中国建材“央企市营”的成长模式中，我觉得最重要的就是果敢地迈向市场。一提到我们央企，很多人就会想到垄断、吃偏饭等等，但事实却不是这样。拿我个人的实践来说，中国建材也是从非常困难的阶段走过来的。十年前，我们在市场中打了败仗，资不抵债，办公楼也被查封了。痛定思痛，我们果敢地迈向市场，用市场的规则改变自己、改造自己，同时按照市场化的方式推进联合重组，吸纳了480余家民营、外资、地方国企等多种不同所有制企业，退出218家劣势企业，企业内部结构进行大规模调整，形成了现在主业非常突出、拥有员工13万人这么一个企业，到今年6月份集团总资产已达2400多亿。中国建材这些年能够迅速发展壮大，最重要的就是得益于在国资委的领导下，大胆地走入市场，用市场的规律、用市场的逻辑来改造自己。

我把中国建材的成长模式概括成“央企市营”。中央企业是不是央企私营、央企民营？我们说既不是私营也不是民营，而是中央企业要市场化经营，走一条市场化道路。这是我们的主要经验。这个经验其实在去年中宣部、国资委组织的“转变经济发展方式”和“国有企业改革发展”两次重点宣传活动中都进行了广泛深入的报道。

“央企”是我们的属性，从它的公有制性质和社会作用来看应包括四个方面的内容：第一，要保持国有控股地位不动摇，坚持党组织政治核心作用，坚持职工群众在企业主人翁地位，这是我们央企国有企业一大特征。第二，带头执行党和国家的方针政策，带头践行科学发展观，带头推进产业升级，带头大力发展战略新兴产业。第三，在发展过程中，积极地承担政治责任、社会责任和经济责任。第四，要创造良好的经济效益，有高额回报，为国家保值增值，为社会创造财富，真正成为我国社会主义经济建设的顶梁柱。“市营”包括五点内涵：央企控股的多元化产权结构、规范的公司制与法人治理结



构、职业经理人制度、内部机制市场化和按照市场规则开展企业经营。

**第一，央企控股的多元化产权结构。**作为国有企业、央企来讲，改革的方向是在国家控股地位不改变的情况下，引入社会投资人进行产权多元化的改革。其实，不管是央企也好，民企也好，单一的产权都会有问题。你看国家企业、国有企业走上市公众化，民营企业、私有企业也是走向公众化，最后实际上是殊途同归。为什么？因为只有公众化才能吸引更多的社会精英来参与管理，使管理更加科学、更加公正、更加透明，这是一个规律。现在建材集团、国药集团两家企业里，国有股份其实都不超过50%，50%以上的资本由社会投资人、股民组成。从保值增值的意义上讲，国有资本虽说比例缩小了，但是从绝对值来讲极大地增加了，而且国有资本的控制力没有改变。国资委前不久发布了落实“新36条”的14条实施细则，其中提到建立现代产权制度。关于现代产权制度，我的理解是它指的也是多元化股份制，因为是在引入民营资本进入央企、参与央企改制，实现国有资本在市場中的合理流动。

从中国建材来讲，自身还有一些特色，我们对重组企业采取了“七三法则”。在我们的上市公司中，像中国

建材股份有限公司这家H股公司，我们的底线是35%左右的控股，剩下都可以由股民来做。这就是我们所说的“正三七”。而在股份公司下面的南方水泥、北方水泥、中国联合水泥、西南水泥等这些企业中，我们要控股70%以上，为什么？主要是为了确保公众化上市公司的利润来源。所以大家想想其实这样改革以后，企业实际上完全融入市场了。股份公司下属的北新建材大家都 very 熟悉，它是一家A股上市公司。股份公司在其中大约只占52%左右的股份。但是中国建材集团目前在股份公司中占多少呢？占48%左右。中国建材在北新建材所有者权益里面占的比例是25%。这也就完成了把市场机制真正引入到央企内部，用少量的国有资本带动大量社会资金的一个发展模式。所以产权制度又是和发展模式联在一起的。这些年中国建材、国药集团能发展这么快，很重要的一个原因就是多元化的产权结构，实现了以小博大，国家控制力没有丧失，同时吸引大量社会资本，改造了央企过去的单一国有产权结构。中国建材我刚刚讲到，经过十年的发展，现在营业收入已达到近2000亿。国药我去了三年时间，三年前营业收入是400亿，今年能做到1600亿，明年也能进入世界500强，国药的发展也得益于多元化产权结构的推动。

第二，规范的公司制和法人治理结构。市场经济建立在现代公司治理的基础上，独立公司制度建立在这个基础上。过去我们只有企业法，后来才有了公司法。实际上企业今后都要从企业法里逐渐进入到公司法，根据公司法重新注册，成为真正的市场主体和法人主体，建立规范的治理结构。只有实行规范的公司制下的公司，董事会才能生根。公司法要求有董事会，只有公司法董事会才有法律意义，而企业法下的公司并没有董事会的法定地位，这是一个核心点。再一个，国资委推行的董事会试点不简单，外部董事在公司董事中占多数，包括一些社会精英，而且外部董事担任专业委员会主任，这是很了不起的改革。中国建材和国药集团都是董事会试点企业，国药是第一批试点，中国建材是第二批试点。两个单位都是外部董事占多数。国药集团是9名董事，其中6名是外部董事，中国建材是11名董事，其中6名是外部董事。除了外部董事占多数，还有一个非常重要的事情，就是把社会精英逐渐引入到董事会中。社会精英不是国资委系统，而是从社会聘请的。国药的6名外部董事中有3人是社会精英，包括原哈药董事长、上海财大的教授、新加坡淡马锡的投资专家。中国建材的外部董事有来自德意志银行的加拿大籍人士，还有一位开发银行的原总经济师，也是非国资委系统，属于社会精英。引入社会精英，让他们参与到公司决策当中有什么好处呢？确保了董事会更加公正独立，使得决策更加科学透明。大家知道新加坡淡马锡也是国有企业，全世界都认为它是市场化的公司，因为淡马锡这家公司董事会由十几个人组成，只有两人是所谓的内部董事，剩下的统统是社会精英，而且都是国际人士。也就是说，把国家公司的董事会交给全球最优秀的人来决策，国家只享受出资人该享受的利益。我们现在其实也是学习淡马锡，搞这套董事会体系、外部董事设计，我觉得非常好。我看到过一些文章，有一些学者、老专家说到央企的各种问题，我就感觉他们对央企的变化并不很了解，总是拿十年以前那些框框来套央企，他们的批评是对的，但说的都是过去国有企业那些传统的弊端。现在的央企和从前相比已经发生了深刻的变革，此央企已非彼央企，不能再给它戴上过去的帽子了。所以，我觉得大家应该走近央企、深入央企，更多地了解央企所发生的



巨大变化。

董事会有什么作用呢？过去的董事会我们也搞过，那时董事会是翻牌，厂务会变成董事会，工厂变成有限公司，实际却是一套班子、两块牌子，董事长、总经理是一人，或者一拨人分一分，还是内部决策，没有引入外部董事，没有真正把董事会和执行层分开。所以没有什么效果。而现在不同，国资委推行董事会建设，外部董事的进入使公司决策、机构发生变化，内部人控制或者过去的“一把手”制度得到根本改变。现在老讲政企分开，这是国有企业改革的顽疾，政企不分企业就不会成为市场主体。董事会就像一把刀，解决了政企不分的问题。只有政企分开，权责明确，产权清晰，才能管理科学。中国建材有大收购，国资委不批这个事，由国有企业董事会决策。国资委不具体管理企业的项目决策、投资决策，而是管理主业方向，三年投资规划和五年战略规划，非主业项目向国资委报告，主业之内的项目由董事会决定，这样就出资人和企业，政府和企业分开了。

第三，职业经理人制度。现在国资委正在实行职业经理人制度，我对这个事情情有独钟。我每次跟国资委领导建议都说，搞董事会试点解决了决策人员来源和机制问题，但只解决了企业市场化的一半问题，另一半就是解决执行层的职业经理人的问题。只有职业经理人制度建立起来，才能和董事会一起构成企业委托代理的一个完整的闭环。现在其实央企的领导人的收入并不高，和民企、外资比很低，可大家还认为你高，为什么呢？因为大家觉得你的经理人来源不透明，没有做到市场化。如

果国企领导人由市场机制选择，标准的高和低，都由市场决定，大家就不会说什么了。中国建材去年选聘总会计师，中组部和国资委进行全球招聘，有1000人报名，初次筛选100人，再选出25人，最后再对8个人进行面试，这里面还有一个美国人。最终我们选了一名不错的总会计师。中国建材的下属公司也大量招聘职业经理人。我认为，职业经理人要有职业操守，有职业化能力，享受职业化待遇，做不好也有退出机制。

有了这套办法，才能保证央企、国企的经营层干部真真正正有进有退，保证干部能够年富力强。我有一个体会，我们在收购民企的时候干部相对都很年轻，收购国企时干部的年龄都偏大，这也从一个方面暴露出我们这套体制带来的问题。所以职业经理人制度，也是央企市场化改革绕不开的一个问题。有人曾问我，你们重组了那么多企业，职业经理人从什么地方来，这个回答就是一切皆由市场中来。

**第四，企业内部机制市场化。**只有内部机制市场化的企业才有真正的动力。过去常讲企业用人用工与激励三项制度改革，就是内部机制。干部能上能下、员工能进能出、收入能升能降。现在各类企业里不同的职务收入差距已经拉开，央企也是这样。经过多年来的改革，央企三项制度改革已经做到了。

**第五，依照市场规则开展企业运营。**我们虽然是央企，是中央军，但是也必须遵守市场规则，依法做事、依法经营，不贪图、不要求超过国民待遇的东西，不吃偏饭，我们愿意和民营企业、外资企业享有同等的机会。此外，关键是不能再有“等、靠、要”的思想，而是要迈开双脚在市场里拼搏，这样才能真正赢得市场的尊重。过去国有企业靠着国家，不行就输血，越输越弱。现在有些人说央企的发展是靠了国家的支持，其实最支持我们的是十年前，那时候越支持越弱，为什么呢？就是因为有了等靠要的思想。只有把它推下海，它才有进取的可能。有时候我常说，中国建材、国药集团的改革是被迫的，在充分竞争的市场领域，没人给我们资本金，也没有人给我们什么保护，银行从专业银行向商业银行转化之后，我们也没有什么政府救济，完全就是自负盈亏，优胜劣汰。这也有好处，就是激励企业要自己奋斗。所以，作为央企来

讲，如果我们老有那么一个期望，老有那么一个心理，老有那么一个靠山，我们不可能把自己锻炼成市场中企业佼佼者。

这五条说来很简单，但是归纳的内容实际上涵盖了我們这么多年来在市场化过程中改革发展的最基本的内容。

## 二、“央企市营”成长模式的实践体会

回顾几年来“央企市营”的历程，我有如下三点体会跟大家共同分享：

### 1. 在市场化过程中完成再造与重生，是央企近年来实现快速成长的内在动因。

我刚才讲其实央企这些年发生了巨大的变化，国家的支持、社会的支持、市场的支持这些都是前提。但是央企在中国改革浪潮中充分市场化，用市场的机制改造自己，运用市场的规律做大做强，在市场化过程中完成了再造和重生，这是近年来央企获得快速发展的内在动因。央企里上百家企业进入市场后，都曾经历过阵痛的过程，也曾一度打过败仗。经过这些年的发展，央企在市场化改革的进程中具备了先进性。一方面，适应了我国经济发展结构调整的规律，抓住了国际化大企业竞争的机遇，果敢地迈向市场，用市场机制改造自我。另一方面，央企的体制机制也创新了。央企不再是一帮落伍的人，而是一支先进的人才队伍，这是问题的核心。

前一段时间大家关于国进民退议论了很多，其实谁进谁退，为什么能进为什么能退，首先是市场承认央企先进了，央企为什么先进了？因为央企改革了，迈向了市场，在市场化改造过程中赢得了机制优势。中国企业研究会前不久开会想重点研究两大题目，一是如何继续国有企业深化改革，二是民营企业如何健康发展。我们的民营企业今天也发展到了十字路口。前年我到瑞士拜访过著名的水泥企业豪西姆公司，虽然是家族企业，但是董事会里11名董事都是外部董事，董事长在欧洲出任三家董事局主席，CEO和首席执行官也都是外部精英。一个家族公司为了使资产保值、增值，为了更好地科学管理，愿意把全部资产交给社会经理人管理。我国的民营企业还没有发展到这个阶段，经常是稍微富裕了一些，就容易因

为家庭关系出现矛盾，这些都是管理不科学造成的。事实上，不管是央企也好，民企也好，无论什么性质的企业都要遵循市场规则去经营和管理，都要在市场化过程中依靠先进的机制取得快速发展。所以，我们应该真正地去研究企业的内在机制，而不是简单地概念化、雷同化。如果只说垄断，那太教条了，没有认识到国企变化的原因。

## 2. 国企和民营不是对立关系，而是相互融合的关系，是“国民共进”的关系。

钱其琛曾说，美国没有中国能发展，中国没有美国也能发展，但是如果两个国家合作不是更好吗。我觉得央企和民营也是这个关系，央企和民营合作会更好。过去这些年中国建材与民营企业也有着深度的合作，央企有央企的优势，民企与民企的优势，民企在市场里面摔打出来，我们也应该向他们学习。“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”。央企缺民企的活力，民企差的是央企的实力。如果能把央企的资源资金、人才技术、品牌价值、管理优势与民营企业的活力、激励机制和职业化精神等有机结合起来，这不是更好吗？

中国建材旗下的中国玻纤是一个上市公司，做得很优秀。十年前只有1万吨产量，现在已经达到100万吨，成为全球老大。这个企业原本是浙江桐乡的一家民营企业，和中国建材合作后实现上市，前几年又引入联想弘毅基金7000万美金。中国玻纤现在已成为全球最大的玻纤企业，现在到美国去投资，到埃及建厂，成为国际化公司。这个例子就说明，央企、国企和民营企业是完全可以合作的。国药也是一样，国药和民营企业上海复星合作，到香港H股成功上市，如果没有了合作也就没有了现在的国药控股。不久前，我正好看到人民日报上胡鞍钢的一篇文章，讲国企与民企应该国民共进，共同发展，而不是此消彼长。我特别赞同这种观点。

我们常讲两个毫不动摇，即毫不动摇地巩固和发展公有制经济，毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济。中国特色的社会主义市场经济，是多种所有制高度融合的经济。在这个大的市场体系里，央企、地方国企和民企高度融合、互为补充，是大河和小河的关系。我们不应该人为地分开，事实上也分不开，尤其在产业链和服务

领域。央企是大企业，民营企业多是小企业，没有央企，民营企业就没有人输血或者说失去了很多做外包和服务的机会。就拿银行来讲，银行贷款是拿三张报表来评信用等级，因此更希望把资金贷给大企业减少风险，而大企业拿到贷款之后又会把一部分合同、订单分到中小企业那儿，这是更合乎逻辑的资金流过程。中国建材拿到的钱到哪儿去了，都发到了运输公司、矿山公司这些各种各样做服务的民营企业。今天任何一个劳动果实和服务都是混合的，可能有央企，也可能有民企。我经常拿一杯茶水比喻，水可能是国企的，茶可能是民企的，变成茶水是国企的还是民企的，能分清吗？硬性地去区分，也没有太多的实际意义。中国建材的实践证明，央企和民企不是对立关系，而是互相补充、互相带动、互相合作、互相学习的关系，二者在“你中有我，我中有你”的融合之中，实现了“国民共进”的良性发展。

## 3. 央企走市场化道路是我国实施大企业战略的必然要求。

在全球化竞争时代，国家之间的竞争归根到底是大企业的竞争。美国的世界500强企业的GDP总量占美国的52%，而在中国这一比例是42%，这充分说明大企业是国家经济的支柱，一个国家没有大企业，就不可能有强的经济。试想，日本离开了日本大企业，韩国离开韩国大企业，国家会是什么样子？中国也是同样。在今年公布的世界500强名单中，中国大陆含香港共有73家上榜，加上台湾是79家。去年中国大陆是61家，现在我们是73家，增加了12家。去年央企上榜的是38家，今年是42家。这不是简单的数字，说明中国已经到了大企业时代，到了大企业生成、大企业引领行业、大企业参与国际竞争的时代。以前吴邦国同志讲，打造30到50家具有国际竞争力大型企业集团，现在这个目标已经逐渐实现了。

一个国家在打造大企业过程中，都有自己的历史沿革和历史特点，在中国，大企业的形成是以央企为主导，为什么？央企第一有工业基础，第二有人才、技术等资源优势，原来工业部下属的科研院所，目前基本都在央企，第三国际窗口公司都在央企里面。例如，中国建材有进出口公司、中国建材研究总院有近万名科学家。中国需要培育更多具有国际竞争力的大企业参与国际市场竞争，这是一个必然



的选择,也是我国完成复兴大业、屹立于世界民族之林的必然选择。大企业战略是国家战略,国家战略里面我们不可能等着一家一户的小企业统统发展起来,然后再去参与国际竞争,那就失去了战机。所以,今天我们应该在中国经济崛起和中华民族复兴这样一个大的战略环境里,看待央企的市场化进程,看待各种经济成分和各种所有制企业的发展,而不能狭隘地看问题。我们的任务是让央企和国有企业通过市场化的改革来提升活力,做强做优,实现迅速发展,完成我国大企业的造就过程,同时由央企带头,和民企高度合作,走出一条具有中国特色的大企业发展之路。

### 三、关于“央企市营”这本书

在社会各界的关注和建议下,集团办公室从近年来有关“央企市营”思考及探索的文章、讲话与媒体访谈中,选取了具有代表性的33篇,汇集成《央企市营:宋志平的经营之道》一书。这本书的出版过程中,得到专家领导和众多媒体朋友的宝贵支持和帮助。袁宝华老领导欣然同意为本书题写书名,给了我们莫大的鼓舞。国务院国资委邵宁副主任百忙之中亲自为本书作序,给了我们极大的支持。企业改革局白英姿局长、企业改组局李冰局长、国资委党建工作局刘汉滨局长、宣传工作局卢卫东局长、新闻中心苏桂锋副主任、研究局彭华岗局长等领

导在本书的编辑过程中给予了悉心指导。新华社高级记者、研究员李锦也提出了宝贵意见。书中的文章渗透了媒体和记者朋友们的心血、智慧和汗水。首都企业家俱乐部常务副主任董玉麟为本书的策划做了大量工作。本书的顺利出版也离不开企业管理出版社领导的高度关注和细致安排。在此一并表示衷心的感谢!同时,借此次新书发布的契机,我们也向长期以来给予中国建材集团支持、关心、指导和帮助的国资委、中国企业联合会、中国企业家联合会、泛太平洋研究中心、专家学者、新闻媒体及社会各界朋友表示诚挚的谢意!

这本书不仅浓缩了中国建材集团在市场  
化过程中不断成长壮大的实践与经验,展现了广大干部员工积极探索不懈努力的智慧与勇气,更为重要的是,我们希望“央企市营”的理念和模式,能为中央企业加快推进市场化进程、深化我国国有企业和经济体制改革,提供一些可资借鉴的思路,贡献我们的一份绵薄之力。我们也希望此次座谈暨新书发布会,能够成为一个很好的理论探讨与经验交流的平台,让更多的人关注央企、走进央企、了解央企,为深入推进央企的改革和发展献智献策。中国建材集团愿与兄弟央企一道,在市场化经营的探索过程中,在实现“做强做优、世界一流”目标的道路上分享智慧、携手共进!

中国建材集团在市场化过程中成长的每一步,都得到了国务院国资委的悉心指导和关怀,得到了中国企业联合会、中国企业家协会的大力支持和帮助,得到了社会各界的热心鼓励和理解。我们深知央企市场化的道路不会是一帆风顺、一蹴而成的,我们将继续坚定思想,创新思路,将“央企市营”的理念进一步完善提高,在市场化经营实践中交出更加出色的答卷,为深化我国国有企业改革、促进国民经济发展做出应有的贡献!我也希望今天我们座谈会上各位专家、各位媒体朋友、各位老领导大家多提宝贵的意见,发表真知灼见,共同推进我们央企的深化改革,用我们的实际行动迎接党的十八大胜利召开。

再次感谢大家!

会议  
发言

李德成

中国企业联合会、中国企业家协会常务副会长兼理事长

尊敬的宋志平董事长、郭局长、苏主任，  
各位新闻界的朋友们：

今天我们在这里举办“央企市营”成长模式座谈暨新书发布会。在此我受忠禹会长的委托，代表中国企业联合会、中国企业家协会向出席今天座谈会的各位专家学者、媒体和企业界代表表示衷心的感谢。

最近我们对五省市企业进行调研，发现现在企业不是下行的压力增大，而是经营环境越来越恶劣。前十年我们发展很简单，在拉动外需方面，加入WTO对外大量出口；在拉动内需方面，将房地产当做产业经营，把建材行业、钢铁行业、家用电器等行业带动起来。金融危机以来，企业的冬天到了，央企的冬天真正来临。现在世界经济复苏的前景越来越渺茫，中国企业发展面临诸多困难，在这种情况下，最大的出路就是改革，而恰恰这一点我们还做得不够。十八大报告对国企改革估计会有重要的课题，希望十八届三中全会对国企改革能有一个充分的研究。改革开放30多年来，我们企业面临的许多问题都得去改革。目前全国政协经济委很多委员下去调研，发现企业面临诸多矛盾和问题，在这种情况下，我们很好地研究改革和创新，会对下一步发展带来更大的贡献。

当今社会，大企业的发展壮大，越来越成为表现综合国力的一部分。韩国企业为什么那么好？就是因为政府对企业鼎力支持，营造了非常好的环境，造就了像三星这样的世界家用电器最大的企业。新加坡企业为什么好？就是因为国有资产改革非常好、非常到位，像国有控股的淡马锡公司就有一套非常灵活的机制，公司发展非常成功。我1992年到深圳，深圳提出建立现代企业制度。1993年成立国资委，当时我们向中央领导汇报国企上市不能一股独大。

当今时代，我们应该把大企业做好，首当其冲的就是央企。现在有许多争论，美国不争论，而是不停地研究创新，在泡沫破灭之后就研究新的创新。比如1993、1994年科技泡沫破灭后，美国马上进行了一些金融体系的创新，一下子又活起来了，之后演变成最近这一次金融危机，这次危机后也没有总结经验教训，而是把美国军方物联网、云计算运用到国民经济中来，带来这一轮的科技发展。美国一直在扶持一些企业，我们在这方面做得远远不够。中企联致力于帮助企业创新，对企业创造的新鲜经验进行推广，所以我们举办这次央企市营座谈和新书发布会，为的就是推广这种新型的模式，希望为我们的企业提供一种思路，能有一个更好的发展空间。



随着改革开放进入新的历史阶段，中央企业在推动我国经济健康发展和社会和谐稳定中发挥着重要作用。在这样的背景下，宋志平同志作为两家央企的董事长，带领中国建材集团和国药集团坚持“两个毫不动摇”，探索央企市营成长模式，实现企业跨越式发展。中国建材集团在完全竞争领域，逆势而上，发展壮大非常迅猛，同时也探索了中国特色社会主义市场经济条件下央企成长的路径问题，得到了业内人士和社会各界的广泛肯定。这是我国央企在实践中取得的宝贵经验，非常值得研究和推广。

今天首发《央企市营》这本书，集中展现了宋志平同志在长期工作中归纳提炼的“央企市营”观点和发展模式，里面包含了一些带有规律性的东西，既新颖也有可操作性，对国企改革有一定借鉴意义，对我们民营企业发展也有参考价值。其实，我们民营企业搞得比较好的，柳传志是社科院背景，哇哈哈宗庆后曾是教育系统饮料厂，原来都在国有企业，那时候国有企业改革造就了一批企业家。

现在央企不全是垄断行业，我在中企联接触很多央企，118家央企里面80%以上都是市场经营的。前几天，我到大唐参观，大唐提出4G标准，目前国际上只有两家，这是完全市场竞争取得的，但是我们现在有个错误的感觉就是跟央企所有制有关系。中国将来的发展模式就是混合所有制。我在深圳当过十年常务副市长，我们没有按照所有制关系，制定的标准适合所有的企业，那时深圳完全就是边陲小镇，原来不到2000平方公里，给中国创造3600多亿财政税收。当时深圳市委书记提倡混合所有制，那时候也受到一些批判，慢慢就发展起来了。宋志平同志在长期工作中把“央企市营”的观点应用到企业，归纳了一些带有规律性的东西，大家越品味觉得越好，应该很好地研究，继续细化。宋志平的探索很具有代表性，他是在市场经济刚刚起步的1993年做北新建材的厂长，2002年担任中国建材董事长时正好是国资委成立之时。这两个十年的经历，宋志平刚好赶上国家经济发展的两个节点，他在实践基础上的理论探索，反映了中央企业走向市场经济道路的基本特征，使得“央企市营”新模式具有普遍的指导意义。

“央企市营”发展模式的内容包括中央企业走向市场和民营企业、外资企业在一个公平环境里共同成长，让各种所有制企业大胆探索，共同发展，在创新体制和提升国际竞争力方面产生聚合效应，致力于央企充分市场化，用市场机制改造自己，运用市场规律做大、做强、做优。宋志平和其领导的中国建材、国药集团已深入到社会主义市场经济探索的本质与规律的层面，提出央企控股的多元化股份制，规范的公司制和法人治理制度、职业经理人制度、公司内部机制市场化和依照市场规律开展企业运营等内容，这些内容都是在长期实践探索基础上总结出来的，是顺应行业发展规律的。

就建材行业来说，我们国家水泥产量很高，产能严重过剩，集中度较低，即便现在中国建材是世界最大的水泥企业，在中国市场的占有份额也只有百分之十几，加上海螺也不到20%，而发达国家前几家水泥企业就占到70%以上。为破解行业难题，宋志平开始收购水泥企业，但他是很艰难的。宋志平在西湖边上小茶馆，约

“央企市营”发展模式的内容包括中央企业走向市场和民营企业、外资企业在一个公平环境里共同成长，让各种所有制企业大胆探索，共同发展，在创新体制和提升国际竞争力方面产生聚合效应，致力于央企充分市场化，用市场机制改造自己，运用市场规律做大、做强、做优。

每个企业所在行业不同,所处发展阶段不同,面临外部环境也不尽相同,决定企业转型发展的做法没有统一模式,企业家应该根据本企业现实情况,明确企业发展定位,坚持以战略引领转型发展,积极探索符合实际、行之有效的企业转型发展之路。

了几家浙江较大的水泥企业家谈,最终说服了大家加入中国建材,达到了产业整合的目的,实现了共同发展,这是非常了不起的。后来,成立了南方水泥,其联合重组和管理整合经验入选了哈佛案例,也是给北大、清华MBA班作为案例来讲解。联合重组后,把小水泥厂淘汰了,新的设备、新的理念使水泥行业发展得更好。其实我们国家很多产业产能过剩,小的东西越来越多,整合以后效果很好,比如中国建材集团搞了南方水泥又搞北方水泥、西南水泥,这样在中国把水泥事业做起来,引领整个行业转型发展。

最近,胡锦涛总书记在全国科技创新大会上发表讲话强调,到2020年建立适应我国市场经济体制,符合中国科技规律特色的发展体系,要求围绕科技与经济紧密结合这个核心问题,强化企业技术创新主体地位,加快建立企业主导产业技术研发创新体制机制。对我们企业和企业家来说,推进企业转型发展,要把创新作为提升企业竞争力的重要着力点。宋志平同志在探索“央企市营”过程中,非常重视建立企业的创新机制,培育企业创新的文化,“央企市营”的最终目的是转变发展方式,走上集成创新的道路,他们的成功探索对于我国企业进一步提高创新力,进一步走向国际市场,参与国际竞争有着重要的参考意义。

当然每个企业所在行业不同,所处发展阶段不同,面临外部环境也不尽相同,决定企业转型发展的做法没有统一模式,企业家应该根据本企业现实情况,明确企业发展定位,坚持以战略引领转型发展,积极探索符合实际、行之有效的企业转型发展之路。目前,我国经济正处在加快转型攻坚阶段,企业任重道远,我相信在改革开放中成长起来的中国企业家是有理想、有抱负、有魄力、有胆识的。一定能够战胜前进道路中的各种困难,探索出符合国情、适合企业自身发展的道路。

两家央企在他带领下成为世界500强,这是很不简单的事情,我们非常希望宋志平同志进一步带领这两家央企继续新的创新。这本书既是他实践的结晶,也是在座记者的功劳,没有你们的归纳和总结,也不会提炼得这么高,所以说,这也是大家集体的智慧。我们也衷心地希望在座的新闻界的朋友们多关心企业,多为企业融合和整理好的发展创新经验,因为你们站在更高的层角,你们看问题的方式方法会使我们企业在困境中得到有力的支撑。

现在讲信心比什么都重要,企业真正的冬天到来了。中企联给中央写报告,一个减负,现在企业负担太重,家宝总理批示财政部赶快研究,特别是结构性减税的问题。再一个,今后的十年我们发展的支撑点到底是什么,光一个新型能源不行,现在光伏过剩、风能过剩,到底靠什么支撑,再如农村问题,现在都讲三农,谢国民正在评估新农村实验,所谓的农村实验不是别的,就是把农户组织起来搞股份融资,然后成立养鸡场、养猪场,这样农村贷款好贷,贷给股份公司,农民可以到那儿经营也可以打工,再有跑外地做工的土地可以入股。中国有很多路径可以走,只要大家坚定信心,就会把我们企业搞得更好,把我们国家搞得更好。

再一次代表主办方谢谢各位的光临,也感谢大家对中企联工作的支持,也感谢大家对我们副会长宋志平同志的厚爱。谢谢大家。



听过大家发言我很受启发，我谈几点感受：

第一，我是第一次看到宋志平董事长出的新书，刚才宋志平董事长说了书里不仅是他本人的一些思想，还包括大家的智慧和思考。每次看到宋志平董事长这些采访时我都深受鼓舞。我相信这本书的出版能够鼓舞大家，特别是奋战在国有企业改革战线上的人们，增强大家的信心。因此，出版这本书意义重大，我对此表示祝贺。

第二，宋志平董事长是一位勇于探索、大胆实践的企业家。国资委从2005年开始搞中央企业董事会试点，就是让董事会真正起到作用。过去虽然也有董事会，也搞过现代企业试点，但由于经理班子和董事会成员是一套人马，没有真正做到决策和执行分离，发挥不了董事会的作用。过去一把手负责的体制，一个人形成领导权威，其他董事的意见很难在董事会中充分表达。2005年以后，国资委认为要把董事会做成真正的董事会，引入了外部董事，要求外部董事一定要过半、占多数。这些外部董事都有丰富的企业经验，或者是某一方面、某一领域的专家。刚才宋志平董事长也提到了，董事会成员不光是央企退下来有丰富经营实践的老同志，也有国外专家和知名学者。通过这个董事会进行民主表决，而不是由一个人做决策，防止出现重大的失误。其实国外许多公司的董事大部分是外部董事。因为外部董事可以更超脱地看企业长远发展，起到董事会管长远、管方向的作用，而不是介入到企业很具体、很内部的经营。作为一种制度创新，宋志平董事长在国药担任了外部董事长，做得也非常出色。我去参加过国药董事会，其中有一个新加坡的外部董事，我问他觉得这个董事会怎么样，他说开得非常非常好，大家充分讨论并交流意见，因为都是平等的关系，没有上下级的制度约束，能够把方方面面意见反映出来。国药董事会中还有一位民营企业企业家。这样的董事会就能够更全面、更科学地做出重大决策，把握公司发展的大方向。现在董事会试点工作已经从原来的7家发展到现在的50家，进展很快。但我们感觉到还是有很多不完善的地方，需要进一步的探索，例如宋志平董事长提到的职业经理人制度。董事会在人员的挑选上还要发挥更大的作用，最近中组部和国资委也正在制定新的相关条例，让董事会能把工作做得更扎实一些。我觉得宋志平董事长在这个方面做了很多实践上的探索，有着丰富的经验，这本书也是根据他的切身经历写出来的，非常难得。

第三，宋志平董事长这样优秀的企业家是央企众多领路人中的一个代表，希望宋志平董事长这本书的出版能够给更多默默耕耘、勇攀世界级高峰的优秀企业

家带个头,让央企涌现出更多好的人物和著作,改变社会对央企和国有企业的“垄断”误解。像之前和宋志平董事长一起参加《对话》节目的东方电气公司斯总、中交集团周总都是央企里的优秀企业家。其实央企里有一批这样的人物,但是由于过去说的少、宣传少,而是更多地去做,所以大众对央企的认识可能产生了一些偏差。我希望宋志平董事长这本书能够带动一批优秀的企业家,向社会公众谈认识和想法。

第四,《央企市营》用央企的实践说明了一个道理,就是国有企业完全可以搞好。最近我刚刚去了淡马锡,淡马锡也是纯粹的国有企业,他们的经验很简单,但年回报率却高达17%,可谓业绩骄人。它之所以能够取得这样的成绩,一是政府对淡马锡不干预,二是淡马锡对下属企业也不干预。决策包括世界范围内选经营者,这些具体的都不管,就起一个大股东的作用,每年把回报和收益率汇报上来就行了。同时选择有企业经验的董事组成董事会,让董事会充分发挥作用。

实际上宋志平董事长提出来“央企市营”这种思路,将来甚至说“国企市营”,如果按照这条路走下去,完全可以把国有企业搞好。

会议  
发言

3

苏桂锋

国务院国资委新闻中心副主任

今天很高兴参加“央企市营”座谈会与新书发布会,听了宋志平董事长的介绍,我感触非常深,在此我想谈三点想法:

第一,祝贺。祝贺这本书上市,祝贺宋志平董事长有这样一个理论专著面世。宋董事长非常忙,是央企双料董事长,也是中央企业董事会试点的新探索。他长期学习、思考、笔耕不辍,一直在工作中提炼总结归纳,这本书结合中国建材和国药集团改革发展的实践,经过认真的梳理汇编而成。书里内容涵盖企业发展的新模式、董事会治理、重组整合、市场化运营等等几个方面,确实回答了央企怎么搞好、如何能搞好的一些新问题,值得一读。

第二,感谢。国资委一直在研究央企未来的发展方向这一问题,现在提出要“三化”。央企未来发展一是要走市场化道路,二是要走资本化上市,还有就是国际化,对此国资委做了一些探讨和研究,但是对“三化”真正阐述、深入的思考还不够。宋董事长《央企市营》这本书对我们“三化”其中的市场化这个观点提出非常好的阐释,也是非常好的探索。非常难得,是一大贡献。还有一大贡献,这些年央企忙于改革发展,包括国资委在内对央企改革理论归纳总结做得都不多。我们叫热运行多,冷思考比较少,所以在理论引领方面,国企改革理论方面,是一个短板,也是一个软肋。这些年,央企舆论环境在一定程度上存在比较复杂

的情况，很重要的原因就是理论探讨方面做得不够。我们经常讲央企在履行企业社会责任方面做了很多事情，在改革发展当中做了很多事情，取得了很大业绩。但一旦别人说是因为你垄断造成的，就没法反驳，还是理论研究不够。所以，这些年国资委也在思考，也加强了这方面理论的探讨和思索。例如，去年出了《央企真相》一本书，今年出了一本《共同理想的基石》，又对人民日报、新华社等媒体一些大的探讨两个毫不动摇的理论性文章汇编成一本《国企热点面对面》，通过这种方式不断地把国企改革发展的理论体系建立起来。宋董事长这本书也是一种理论的奉献，所以非常感谢。

第三，祝愿。宋董事长这样既有丰富实践经验，又有理论知识的行业领导不是很多。而且宋董事长非常重视新闻宣传工作，企业与新闻媒体有着非常良好的合作，与媒体建立了良好的关系，能把他的思想用老百姓喜闻乐见、听得懂的方式和语言表达出来，这非常难得。前段时间宋董事长在参加中央电视台《对话》栏目中讲得非常好，现在需要更多这样的央企老总，既是战略家、思想家，又是传播者。会传播的企业家非常难得。前段时间出版了《包容的力量》一书，今天出版了《央企市营》这本书，我们希望将来有更多有关宋董事长的著作问世，为央企改革发展理论探索方面做一些重要贡献。希望在宋董事长的领导下，中国建材、国药集团有更好的发展。

最后祝在座各位领导、各位媒体朋友工作顺利、身体健康。谢谢大家。



**刘纪鹏**

中国政法大学资本研究中心主任



首先，座谈“央企市营”成长模式非常具有现实意义。这本书正是在社会思想较为混乱，人们对经济发展，对改革下一步如何走十分彷徨的情况下出版的。当前，特别是3月份以后，有学者在国务院发展研究中心高层论坛上谈到，下一步中国经济发展的主要障碍就是国企，要在五年左右的时间把央企压到10%。也有老先生提出反腐败关键是反国企，因为国企是公权力腐败的基础，至于究竟如何反的问题，恐怕要把对国企垄断的反对当作主要的一项任务。因此，国企究竟是不是一个特殊的利益集团，国企员工是不是一个特殊利益阶层？这个社会简单按照这样思路发展下去，还会不会产生更大的对立呢？所以，我们对下一步的改革思路必须有非常清醒的认识。在这个过程中，就国企的发展而言，当前的改革是要推进的。我们改革进程确实不令人满意，但是重点到底是从政府职能转变入手，是政府的行政性垄断，还是说，简单像西方那样搞彻底私有化，这是当前围绕着经济垄断和

怎么看待美国和中国的发展,有一点是坚定的,不能像有些学者主张的那样,重回美国200年前,俄罗斯20年前,简单私有化。所以我们要探讨新型公有制这些概念。对此,《央企市营》给予了有力的回答,就是通过股份制来实现。我理解“央企市营”涵盖了中国未来的方向,也归纳了中国历史上成功的国企改革之路。

下一步企业所有制改革的焦点。当然在这方面也要回顾一下,到底过去33年来,国企是不是传统国企,是不是像有些学者在高层会议提的,33年的改革成果与国有资本(他们叫国家资本主义)无关?我看这个结论下的不准确。33年的改革成果当然和我们国有资本、国有企业的重大进步有密切关系。所以,《央企市营》这本书就是在尊重历史和高瞻未来的基础上,提出了新的思路,具有现实意义。

第二,“央企市营”四个字概括了中国特色改革的基本方向和思路。中国的改革没有照搬西方,但是我们坚持搞市场经济,这一点坚决不动摇。我们能否搭建一个新型公有制和市场经济的桥梁呢?这是中国人创新的伟大之处。“央企市营”这四个字把这两个含义都含在其间了。当然有些人不承认中国改革是否成功,我们也觉得,如果不及时总结33年的改革成果,确实很多好的东西会被人当成不规范,甚至当成绊脚石来批,觉得你早晚还得走休克疗法、私有化这一条路。所以,这本书总结出“央企市营”非常重要。当然中国是否成功,世界自有公论。但是成功在哪儿,却真的没有公论。成功在方法论还是改革方向,抑或渐变稳定的思路,当然也包含在所有制问题上。中国央企从独一股,到今天正在逐步向现代股份公司迈进,这样一个历史进程不能中断。这样一个历史进程诞生在市场化之中,我们要坚定不移。一个新型的现代的股份公司,并且是公有制的法人所有制的形态,正在中国诞生。中国改革发展今后可能总结出一条新路。美国500强哪个私人能持有15%以上,只有比尔·盖茨持有16%。所以,怎么看待美国和中国的发展,有一点是坚定的,不能像有些学者主张的那样,重回美国200年前,俄罗斯20年前,简单私有化。所以我们要探讨新型公有制这些概念。对此,《央企市营》给予了有力的回答,就是通过股份制来实现。当然今天公有和民营对立,我们都是股份化,还有几个是纯粹的国有独资。民营也不能独霸,有些人认为国有独资就不是民营,私人独资就是民营吗?我看,私人独资、家族经济只能叫私营。中国股市创业板320家公司,95%都是家族企业,难道家族企业就是民营道路的代表吗?这里面有一个概念模糊,需要辨析清楚。本书的观点很鲜明,不管是谁,今天的改革都要遵从市场化经济发展之路。但宋志平采用了暂时不争论的态度,这也是他方法论的一个特点。我理解“央企市营”涵盖了中国未来的方向,也归纳了中国历史上成功的国企改革之路。

第三,“央企市营”的核心内容在理论上是站得住的。央企市营理论的核心内容,一个是在产权结构上,股份化、公众化是央企市营的要害,这一点我们从来没有墨守成规。正是在这个基础上,引出了第二个,就是规范公司制和法人治理结构。治理结构要规范化、科学化,我们没有用现代化这个概念强调治理结构,现代大公司制衡机制、风险控制、三会制度尽在其中。三是职业经理人的职业化和社会化。如果说第一点股份制、多元化产权已经基本上被确立的话,央企的治理结构是否是按照现代大公司发展还在探索之中,还有争议;而在职业经理人的社会化招聘上,我们还没有真正展开。所以中国央企在把握好股份化的方向之外,下一步必须建立起职业经理人队伍。今天党管干部全是内控,今后甚至组织部招聘的整个思路都需要探讨。一方面,把我们的薪酬简单拿公务员和国企员工对比,在国际上

没有竞争力。另一方面，在经营人才社会化上，我们又不能在全社会范围内、全球范围内真正选到社会人才。没有职业经理人的社会化，改革恐怕还要徘徊很长时间。所以《央企市营》这本书在它的五个核心内容方面，既承认历史的成功之处，也有现实中正在摸索的内涵，更重要的是，它还含蓄地针对央企改革的不足提出了期待。

第四，宋志平提出的“央企市营”在实践中成功，这一点最有说服力。宋志平是国资委下面唯一一位身兼两家央企董事长的企业家。通过“央企市营”，用十年时间把20亿的企业发展到近2000亿，世界建材第二；用三年时间让国药从400亿的收入发展到1200亿，就凭这一点，其经营之道是没有谁不服气的。有人批判央企改革，说我们的企业家在公权腐败或者靠垄断过日子，对这些观点宋志平的实践是最有力的反驳，它也有力地证明了“央企市营”之路，不仅过去很成功，而且未来将大展宏图。

会议  
发言

5

张宇

中国人民大学经济学院党委书记、副院长



很高兴参加宋志平董事长新书的研讨，《央企市营》是很重要的一本书，从实践上和理论上都是对中国国有企业改革与发展的一个经验总结，也是一个缩影。改革开放以来，中国国有企业的改革取得了巨大的成绩。刚才讲中国央企进入世界500强已经有42家，每年都增长。这是一个奇迹，我们应该承认它有进步。虽然还有很多问题，但是成绩是一定的。没有这样的改革成绩，中国经济和改革发展不可能取得如此巨大的进步。因为目前，国有企业仍然是国民经济的支柱，支柱不好，国民经济发展不可能好，中国经济改革发展也是不可能的。就此，我谈几点意见：

第一点，国有企业改革的经验，归根到底就是一条，就是跟市场经济结合，没有别的。30年来改革的基本思路 and 方向就是结合，从最初放权让利、两权分离，到建立现代企业制度、抓大放小、有进有退、公司制、治理结构等一系列的措施，归根到底就是跟市场经济结合，这是最基本的。但是近两年以来，关于国有企业改革争论中，出现一种影响很大的观点，这个观点基本倾向就是否认上述改革思路，也就是退回到30年以前的改革起点上的一种看法：认为国有企业不应该进入市场。比如说，认为国有企业不是市场主体，它只能提供公共产品，也就是说不能挣钱，不能盈利，挣钱的就应当干。比如说国有企业进入市场就叫“与民争利”；再比如说，要让国有企业退出竞争领域；再比如说，否认国有企业的企业家，认为国有企业领导都是干部，不能拿高薪，哪怕拿20万也高，因为你和机关干部比是高的；认为国有经济应该划定它的活动范围，不能按照市场原则运作，什么效率高干什么，

宋志平董事长这本书最重要的内容就是，从经验、从实践，也从理论上告诉读者，国有经济是怎么成功的，事实和道理是什么？而且讲得很具体，比如说股份制、职业经理人、管理怎么科学有效、怎么和资本市场对接、怎么重组等等。

等等。这个观点影响很大，在理论上、实践上，甚至政策上都影响很大，许多政策语言自觉不自觉进入这个套子，比如说国有经济退出。这些倾向归根到底就是否认国有企业能进入市场，否认国有经济应该进入市场。宋志平董事长这本书最重要的内容就是，从经验、从实践，也从理论上告诉读者，国有经济是怎么成功的，事实和道理是什么？而且讲得很具体，比如说股份制、职业经理人、管理怎么科学有效、怎么和资本市场对接、怎么重组等等。国有企业发展壮大必须按照市场经济规律办事，不按照市场经济规律办事是不可能发展的，这是非常有意义的。

第二点，宋志平董事长这本书不仅告诉我们国有经济改革成功的经验是按照市场经济规律办事，更重要还有一个社会主义市场经济。我们现在讨伐国有企业的时候，要不就否认它可以进入市场，要不就提出国有经济可以进入市场，但国有经济进入市场之后，私有经济已经是市场主体了，它有活力和创造力，为什么国有企业还要进入市场，你为什么竞争，你的优势在哪儿？这个问题回答的人很少，但是很关键。大家认为国有经济可以有社会责任、主导作用、可以垄断。但是一说到竞争领域，就觉得国有经济天然的不行，这是一个根深蒂固的偏见。事实上，我们仔细研究一下可以发现，国有经济在市场经济中也有它优势，当然也有劣势。像中国建材这样的国有经济凭借自身优势做大而且创造了奇迹，这个奇迹私有企业很难创造。靠什么？要承认国有经济有它的制度优势。有人说国有企业发展靠的是垄断，哪有那么简单？如果靠垄断能做到500强，那都去垄断好了，更何况500强企业并不都是垄断企业。那么，国企有什么优势呢？

一是积累优势。要把企业做大做强，最重要的是尽快的资本积累，国有企业产权重组、兼并、划拨方法很多速度很快，因为它们是同一个所有者内部的事情。而私有企业利益主体是独立的相互排斥的，资本积累相对较慢，较困难。现在我们面临的主要问题是国际竞争的问题，要做大做强和跨国公司竞争，民营企业一点一点走到国际比较难，在这方面国有企业有它的产权优势。

二是国有企业有社会化的优势。我们在学校工作感觉很深，好学生就是愿意到国有企业，为什么？好多人说是倒退，不是这样的，道理是什么呢？到国有企业工资并不一定比外企和私企业高，但发展空间很大，他可以不断发展做到总经理、董事长，而在私有企业中做到顶层很难，因为是家族企业，产权是私人的。所以，好学生愿意到国企，管理也规范，运作社会化。因此，国有企业在人才使用上有优势，它能把最好的人才吸收进去。有人讲国有企业的干部制度，行政任命靠组织部，这确实有官僚主义。但反过来说，组织部门、企业党委和董事会讨论用不用这个干部，是不是比你一个老板用家族统治的办法，老子传儿子，儿子再传孙子的效果差？这一点恐怕是要研究的，不好简单下结论。

三是国有企业劳动关系，相对来说比较和谐，待遇、福利、保障和管理规范方面相对私企有优势。最近看了一篇国外留学生的文章，结论是，长期以来私有企业工人工资远低于生存工资水平，工资水平只相当于国有企业的一半，劳动力再生产的成本在相当程度上由劳动者自身承担。因此，工资过低和劳动超时成为私有经





济发展模式的双生儿，不仅导致私有企业赢利能力虚高，而且限制了整体经济内需的扩大和经济增长方式的转变。论文还认为，私有企业承担社会欠账后，其实际赢利能力将显著低于国有企业，部分私有企业将不得不在市场机制中遭到淘汰；同时，工人工资达到生存工资水平每年将会创造3%~5%的GDP增长。这个观点是不是准确可以讨论。但相对私有企业来说，央企工资确实高一些、福利好一些，但是与劳动力的价值和国外工人的工资水平相比，总的来说还是低的。有人把国企收入较高和福利较好当作一种罪过来批判，这是不对的。在这一点上，不是国企要向私企看齐，而是私企应当向国企看齐。以后国企应该更先进文明一些，应该较大幅度的提高劳动者的收入水平，走共同富裕的道路，这有利于提高劳动者的收入和生活水平，扩大内需，提高员工素质，实现以人为本，这是党和政府的一个方针。国有企业还有它的政治优势，党的干部管理、培训、读书、交流、锻炼、党校学习等各种机制，都是一种政治优势。

当然，不是说国有企业全是好处，也有缺点，比如说官僚主义，甚至有一些企业任人唯亲、管理僵化、腐败现象严重，需要深入改革。所以国有民营要互相学习。不是说所有的东西都是央企不好。民企也要改革，民企里面有做的很好的，有很好的经验，但是也有很多不好的东西，需要向国企学习。

这就是说，国有企业有优势，第一可以进入市场，与市场经济相结合，发挥市场经济的长处。第二它还有社会主义市场经济的优势，即除了一般市场经济的规律外，它还有特殊的制度优势。这两方面发挥起来，国有企业就会发展非常快。所以我认为从这本书里面也应该得到这种结论。下一步国有企业改革要坚定不移走市场经济道路，坚定不移按照社会主义市场经济规律办事，既要发挥市场作用，在市场中发展壮大，也要发挥国有企业制度优势。国有企业的制度优势现在很多还没有发挥出来，如和谐、共享、民主、管理规范等很多方面做得还不够。把社会主义的制度优势和市场经济优势结合起来，这就是社会主义市场经济的历史意义和伟大之处，也是中国道路成功的根本。

我们接受人类文明最优秀的东西：市场经济、竞争、全球化，我们也接受社会主义好的东西：共同的利益、合作、平等、公平、和谐。如果按照这条道路走下去，中国就很有希望。反过来，否定了国企，否定市场经济，又否定社会主义，中国往那儿走呢，要回到几百年前原始的资本主义吗？

会议  
发言

6

李 锦

中国企业报总编

我的发言题目是《央企市营过程中形成的理论体系》，这个题目是说“央企市营”的成长模式要从理论体系的视角来理解。我长期在山东工作，到北京才一年半的时间，我参与得晚，在座很多都是我的老师，向大家学习。

实际上，我和宋志平董事长第一次见面是去年春节前，到公司的时候还没到约定时间，在大厅看见迎面墙上写着“善用资源，服务建设”。当时我就琢磨：市场经济作为配置资源的基础，“善用资源”是将市场经济的概念直接用作一个单位的口号，央企中我没有遇到过；下一句是“服务建设”，含有政治家的素养。我觉得这八个字很有味道，一般单位都用些奋斗、团结之类的话。见到宋董事长之后，感觉他很厚道，很有魅力，讲事情很平和，但是讲得内容很丰富，值得思考的东西很多。我看了他第一本书《包容的力量》，我就在想，什么是包容的力量呢？他的实践主要是创新，在市场经济创新有很多好的做法，怎么用了这样一个词？后来我就想到日本的稻盛和夫，他喜欢用这种思路。

开始时有中企联的领导推荐，后来从看公司门面到与宋志平董事长面谈，再到这本书的出版，我觉得很有意思。后来，中宣部和国资委组织了坚持两个毫不动摇的宣传。去年，在李德成会长的安排下，中国企业报基本上一家不差地搞了50多万字的央企报道，今年报道怎么搞？我们觉得应该按照中宣部和国资委的部署，在大合唱之中我们要唱好独唱，独唱就要发东西，发独特的东西，选来选去就感觉到中国建材宋志平同志在两个点上讲得很好，就是公有制和市场经济。他把公有制和市场经济用“央企市营”这个桥梁搭了起来，市场经济做得很好。第二点，我们国家基本经济制度，公有制和多种所有制两个点结合非常好，一个是国家经济发展的方向，社会主义的方向，第二个是社会主义的性质，两个点能结合得这么好，这样的典型中国不那么好找。这样，对宋志平的认识就由经别人介绍，进入到直接的认识和思考的阶段。

前段时间，发表了很多关于央企的文章，主要是国企垄断论、国进民退论、与民争利论，央企就像个靶子。我想“央企市营”能回答这些问题，能同时把这些问题讲清楚，我们不仅用理论，还用事实来证明央企能够做得好。通过典型来讲话，通过正面来引导，这是我们党长期坚持思想路线和宣传的方法。央企市营是个模式，在思考的过程中我发现“央企市营”有三大规律作为背景：一是市场经济发展规律，市场经济今年是20周年，这是中国的方向，中国经济发展的规律；二是社会主义的规律，公有制和多种经济制度并存是社会主义的特征和基本规律；三是做强

做优企业的规律,实际上是中华民族振兴发展规律。人类经济发展规律,社会主义发展规律,中华民族振兴规律,以这三大规律为支撑,所以说“央企市营”的内涵非常深厚,甚至庞大。

关于宋志平和中国建材集团的报道很多,像盲人摸象一样,有的说腿很粗,有的说牙很美观,有的说性格很温和,但是从本质上认识,从国家的需要认识,我觉得“央企市营”不光是一个现象,不光是一个道理,不光是一个模式,我觉得已经初步形成一个理论体系。所以这本书看起来是33篇文章,但我觉得它是市场经济时代国企的“论语”,有《论语》的价值和规律特征,很值得研究。

“央企市营”是解决我们当前重大难题的重要成果,三大规律和六论,来回答我们市场经济发展的重大问题。我们企业报刚发表一篇文章,是我写的《“央企市营”:一个崭新的企业理论体系》,一个理论体系主要从几个方面来看,一是中国建材门口的八个字,“善用资源 服务建设”,就是市场经济与中央企业的性质,它的本质是什么?公有制。宋志平同志他是认真思考,公有制这四条,他的核心是市场化经营,原则是三大原则,市场竞争原则、自愿原则和互赢原则,就是竞争、自由和平等互利三大原则。文化是包容文化,宋志平的包容文化,有深刻的中华民族传统文化,有马克思主义联系的、统一的、系统的和辩证矛盾的观点,也有中国传统和谐的思想。所以这个体系的指导思想、本质、核心、精髓、路径、原则、文化等等,大概六到八个方面构成完全的成熟的体系。央企市营是一个模式、一个道理,形成了一个理论的体系。

对于这篇文章我还有一点体会,也算是对央企市营的一个建议吧。央企市营要作为一个理论体系来建构,作为一个重大定义来认识,作为我们发展方向来研究。

为什么要作为一个理论体系来建构?我觉得央企市营不仅仅是属于宋志平和中国建材的,而且是属于我们国资委、我们国家的,在社会主义市场经济时期最成熟、最有说服力的思想体系,应该进入大学央企发展理论教材作为课题来研究,同时还要作为重大工程来认识。我们社会主义市场经济时期20年了,民间流传的是张瑞敏、柳传志,是华为,但是央企和国企的典型是什么,我们需要寻找。宋志平1993年任北新建材厂长,2002年任中国建材董事长,而1993年正好是市场经济起步之时,2002年是国资委成立之年,他的经历正好和国家经济发展的两个节点相结合,他有很强的代表性。在市场经济20周年的时候,我们尤其要充分认识这一理论。我觉得今天新闻单位的同行们,应该把他作为一个特殊的、重要的、具有改造时代的重大典型来认识,作为市场发展方向来研究。他回答了我们市场经济面临的主要问题。当前稳增长、调结构、转方式三个阶段性目标,他能够非常充分的回答;国有企业垄断、国进民退、与民争利,他也能对应的回答;人类经济发展规律、市场经济社会主义基本经济制度规律和大企业民族振兴规律,他也有话语权进行回答。

我们对这个理论体系是刚刚进行认识,去年夏天,我们按照李德成会长的要求好好抓一下这个精神,后来按照中宣部和国资委坚持两个毫不动摇的要求,我们

“央企市营”回答了我们市场经济面临的主要问题。当前稳增长、调结构、转方式三个阶段性目标,他能够非常充分的回答;国有企业垄断、国进民退、与民争利,他也能对应的回答;人类经济发展规律、市场经济社会主义基本经济制度规律和大企业民族振兴规律,他也有话语权进行回答。

在深度上抓这个典型。所以，这个典型的意义是深刻的，它的思想是厚重的，对我们来说是一个宝库，是取之不尽的。我非常感谢李德成会长去年夏天交代的任务，今年已初步完成。也感谢国资委以及中宣部对我们的要求。同时也感谢宋志平董事长给我学习的机会，下一步可以继续探讨刚才我讲的几个方面。

会议  
发言

7

刘持金

泛太平洋管理研究中心董事长、哈佛北京校友会创会主席

非常感谢有机会参加“央企市营”座谈会与新书发布会，今天我收获很大，感想非常多，尤其是对“央企市营”的新概念。宋志平先生是一位善于思考的领导者，我每次见到他，他手里都有一本书，印象比较深刻的有日本大前研一《专业主义》、美国最新董事会治理《卓越董事会》等。宋志平董事长总结出的“央企市营”概念，不仅是基于他长期的企业实践，也来源于他不断地思索、不断地吸取世界各地在治理企业方面的新思想。今天借这个机会，我也谈三点体会：

第一，“央企市营”对我的启示。从全球的角度来讲，每年世界500强评选我都亲自参与。在评选中，我们常常思考一个基本问题，是不是你的收入达到入围门槛就能够进入世界五百强？我可以告诉你，绝对不是，这是很大的误解。今天中国企业至少有5家企业收入超过世界500强底线，但是没有被纳入500强行列，因为这几家企业没有介绍公司治理问题。我们考虑哪些企业是世界500强企业的时候，要看到这个企业是否市场化非常简单。我们做的第一件事，先拨通这家企业申请500强所提供的公司电话，很多企业打公司电话的时候，10分钟接不通，有的是留言机不断播放自己公司的广告，或者根本打不通，甚至是电话错了。第二件事，看这个公司有没有网站，通过网站可以看到这家企业是不是管理规范，有没有国际化发展思路。就说中国建材集团，今年位列世界五百强第365名，排名提升120个名次。我从全球500强评委会的角度来看，中国建材集团无论在管理细节等细微之处，还是在与国际接轨方面都做得非常好，可以说是中央企业和大家很崇尚的知名民营企业学习的榜样。

第二，我对“央企市营”概念的认识。还是跳出中国来看这个问题，就说中国作为一个国家，其竞争力体现在哪里？我们把政治和军事竞争力抛开，看中国的经济竞争力体现在哪里？我们不能关起门来看自己的企业，看自己的民族工业，这样思路会非常狭隘。其实，国有本身并不是中国特有的，全世界最大主权基金有6个是国家主权基金，美国、德国、法国等国家也有国有企业，北欧最大的石油公司90%股权是国家的，西门子还有相当大的国有成分，法国电信也是一样的。从国家

地域和国家竞争力来看, 中国企业、中国经济竞争力在哪? 我认为是混合制经济体制。大家很熟悉巴菲特, 他崇尚公众公司, 但他不会投资诺基亚。诺基亚三年前就可以卖掉, 为什么一直等到关门才卖掉, 因为找不到负责人站出来说不能看着他得了癌症再卖掉, 而是我们先拿工资, 等发不出来工资再决定。一个公司稀释到没法稀释的情况下, 企业所有者找不到了。从理论上讲, 实现绝对股份制的改造, 只有把公司每个股东稀释到只有0.001的时候, 公司才真正成为绝对公众公司, 但是企业没有了真正责任人, 这些问题今天在理论界和实践中很少探讨。今天有许多新闻媒体的朋友, 也希望你们能够探讨这个课题。宋志平董事长“央企市营”中提到国有企业国有控股掌控制度的问题, 非常符合现在正在探讨的所谓资本主义大投资家的想法。“央企市营”理论的背后, 宋志平董事长还是留有余地, 对理论上还有更大的挑战和突破, 背后还有很深刻的含义, 其中也反映着如何确定中国企业的国际化进程。

第三, 规范的公司治理结构和坚持市场运营非常重要。说到竞争力, 中国建材从十年前营业收入20亿元到去年达到2000亿元, 发展非常快。因为我们在规范公司治理结构、使用国际资本市场杠杆、坚持市场运营这些事情上做得非常好。相反, 非常知名的上市公司很多都在这些方面裹住手脚, 类似例子在 IT 产业、房地产业都有。我不反对民营企业, 也一直帮助很多民营企业。今年进入财富500强的民营企业有两家, 作为家族产业其公司治理各有特点。刚才也有嘉宾发言时提到, 好学生毕业后愿意进国有企业工作。我认为, 公司治理结构改制到一定时候, 对企业的影响远远超过股份制的改造。

再次感谢有这个机会学习“央企市营”这样一个非常好的理论体系。谢谢大家!

会议  
发言



崔书文

经济日报产经部主任



首先祝贺宋志平董事长《央企市营》新书的成功发行。同时, 中国建材集团在最新发布的世界500强排名中从去年的485位跃升至365位, 稳居世界第二大建材集团, 我觉得这是非常了不起的成就。借今天这个机会谈一谈我个人的三点想法和感受。

第一, “央企市营”是一种理论创新。刚才提到, 《央企市营》的发布是新闻界朋友们大家共同努力的成果。我注意到书里收录了经济日报社的文章, 在看过之后我发现我们目前报道的新闻重点集中在成长模式和实践创新这两个方面。我接触“央企市营”这个词是通过宋志平董事长, 个人感觉这个概念的提出是一个巨大

“央企市营”是一种理论创新；通过《央企市营》这本书可以增进社会各界对新央企的认识和了解；“央企市营”对民营企业的发展同样有指导意义。

的理论创新，但是需要实践的积累，需要对央企改革具有远见，更需要大型国有企业的支持。《经济日报》发表过一篇整版文章专门讲“央企市营”，有一个什么情况呢？在发这版之前对宋志平董事长和中国建材也有整版报道，今天我在这里说可能由于我保守的原因，这之前经济日报报道中国建材所有文章都没有涉及央企市营，所有相关说法都抹去了，我们有保守的成分、稳妥的成分。但这个词提出来好几年了，现在成书了，其实是在一个侧面说明这个概念的提出是一种理论创新，“央企市营”在理论层面意义非常重大。

第二，通过《央企市营》这本书可以增进社会各界对新央企的认识和了解。这本书里收录了一篇经济日报的文章：《积极探索央企经营新模式》，标题当时改过好几次，想表达的最主要意思就是要进一步了解央企。我跟央企打交道的频率比较高，到中国建材旗下的南方水泥、中国玻纤调研更是感触良多。现在社会上对央企有一些非议和不理解，我个人认为其中重要的原因是大家对现代央企了解认识不够，或许这还是主要原因之一。我们的国资委、央企自身包括媒体在内有责任把真实的央企展现在公众眼前，这本书的出版在这个意义上来讲非常好。《央企市营》还应该送给对央企关注的理论家和学者，让他们了解新央企，从一个侧面和一个典型真正体会央企的现状，或许能够对他们理论观点和看法的形成有一些正面的帮助。

第三，“央企市营”对民营企业的发展同样有指导意义。《经济日报》最近和发改委共同做了有关国内光伏产业的一个深度调研。调研中有一个什么情况呢？那就是中国光伏产业现在日子不好过，我们了解到的主要光伏企业都有一个共同观点，就是他们把中国的光伏业做成世界范围内最具竞争力的，这是真的。中国光伏产品如今在全世界范围内价格低于欧洲、美国，在他们看来，这就是我们民营企业把产业做到了全世界第一，大致的意思有一种自豪感，同时也希望国家给予支持。我们跟发改委领导开会谈到这个事，最后得出一个观点，支持我们光伏产业能够做成全世界第一的原因是资本市场和现代企业制度，这几家公司全部是在美国和香港上市的。如果没有国际资本的支持，没有现代企业制度，他们不可能做成现在这个规模。中国的民营企业发展到现在，民营经济发展到现在，其实也面临着现代企业治理建设的问题，面临着市场化发展的问题。《央企市营》这本书不仅对央企有很好的借鉴意义，我个人感觉对中国民营企业、民营经济的发展也有很大的帮助和指导意义。

趁这个机会谈三点感受，也希望宋志平董事长能够进一步丰富“央企市营”的理论，通过这个模式让中国建材和国药集团做得更大更好。



不搞垄断、不吃偏饭，央企如何立足？  
央企中唯一的“双料”董事长宋志平坦言——

# 央企市营， 为国企改革探新路

《人民日报》朱剑红 陆娅楠

宋志平，中央企业中唯一的“双料”董事长，同时担任中国建材集团与中国医药集团的董事长。在他手中，中国建材10年间从一个营业收入20亿的小公司，发展到世界500强企业、全球第二大建材集团，其快速推动中国水泥行业整合的管理经验还入选了哈佛大学商学院案例库。值得一提的是，他以外部董事身份出任董事长的中国医药集团过去3年间营业收入增长了3倍。

这两家企业的成功，固然展示了一个企业家的才华和作为，但更值得人们注意和思考的是，它们展示了在充分竞争领域里央企的市场化改革的道路。这样一条道路被宋志平升华为四字理论：“央企市营”。

## 01

**“央企市营”是实践的升华**

“一提到央企，不少人就会想到垄断、吃偏饭等等，事实不是这样。这些年，央企已经发生了巨大的变化”

**记者：**央企市营不是一个出自文件或者教科书的理论，从字面上看，这个理论就是央企+市营，它的内涵是什么？

**宋志平：**“央企”是我们的属性，从它的公有制性质和社会作用来看应包括四个方面的内容：第一，要保持国有控股地位不动摇，坚持党组织政治核心作用，坚持职工群众在企业主人翁地位。第二，带头执行党和国家的方针政策，带头践行科学发展观，带头推进产业升级，带头大力发展战略新兴产业。第三，在发展过程中，积极地承担政治责任、社会责任和经济责任。第四，要创造良好的经济效益，有高额回报，为国家保值增值，为社会创造财富，真正成为我国社会主义经济建设的顶梁柱。

“市营”是我们的经营模式和经营方法，包括五点内涵，央企控股的多元化产权结构、规范的公司制与法人治理结构、职业经理人制度、内部机制市场化和按照市场规则开展企业经营。

**记者：**建立现代企业制度、增强企业竞争能力，这都是几十年国有企业改革的题中应有之义，您为什么能用四个这么简单易懂的字来高度概括？

**宋志平：**这四个字来自我们的实践，是我们对中国建材的成长模式的概括。

一提到央企，不少人就会想到垄断、吃偏饭等等，事实不是这样。这些年，央企已经发生了巨大的变化。

十年前，中国建材在市场中打了败仗，资不抵债，财务室都被贴了封条。建材是充分竞争的市场领域，没人再给我们资本金，也没有人给我们特殊的保护，银行从专业银行向商业银行转化之后，我们失去了最后的资金依靠，完全成为自负盈亏的市场主体，接受市场优胜劣汰的严酷选择。当时我们痛定思痛，果敢地迈向市场，用市场的规则改造自己，同时按照市场化的方式推进联合重组，吸纳了480余家民营、外资、地方国企等多种不同所有制企业，退出218家劣势企业，企业内部结构进行大规模调整。

到今年6月份，中国建材总资产已达2400多亿元、员工13万人，在世界500强中排名365位。能成为市场中的佼佼者，靠的既不是垄断也不是吃偏饭，而是“央企市营”：用市场的机制改造自己，运用市场的规律做大做强，在市场化过程中完成了再造和重生。

再看国药集团，3年前销售额400多亿元，到2011年就超过了1200亿元，今年预计完成销售额1600亿元。这么快的增长，靠的是垄断吗？靠的是非市场化的东西吗？坦率地说，不是。完全是靠市场化运作，就是“央企市营”。



## 02

### “央企市营”不是央企私有化

“我们说‘央企市营’，绝不是搞所谓的私有化，而是中央企业要市场化经营，走一条市场化道路”

**记者：**如何解决国有企业改革面临的种种问题，很多人都提出了解决方案，有些人甚至主张国有企业全面“私有化”，您主张央企市营，并认为“充分的市场化”是央企近些年来取得快速成长的内因，这会不会被理解为另一种私有化？

**宋志平：**我把中国建材的成长模式概括成“央企市营”，不是央企私营，而是中央企业要市场化经营，走市场化道路。

“央企”是我们的属性，这一属性在市场化经营中首先是通过央企控股的多元化产权结构来体现的。

企业做大了，产权就要多元化。纯粹的国有产权，或者纯而又纯的家族企业单一产权，都有弊端。现在国资委作为出资代表，要求央企要向多元化的股份制迈进，向上市公众化迈进。但又和普通的企业公众化不同，国家控股要当第一大股东，可以绝对控股，也可以相对控股。制造凡尔赛宫玻璃的全球第一大建材公司法国圣戈班有360年的历史了，开始是皇家所有，后来是国有公司，再后来成为上市公司，经历了从皇家到国有、再到公众化上市的过程。央企也是这样，通过引进战略投资、社会资本投资，通过上市，实现公众化和产权多元化。

现代产权理论证明，多元化产权比单一化产权管理更科学、更明晰。在我任董事长的两家央企中，国资委分别持有的股份不超过50%，50%以上的资本由社会投资人和股民组成。从保值增值的意义上讲，国有资本虽说比例缩小了，但是从绝对值来讲极大地增加了，国有资本的控制力没有改变。

国资委前不久发布了落实“新36条”的14条实施细则，其中提到建立现代产权制度，我的理解就是建立多元化股份制，将民营资本引入央企、实现国有资本在市场中的合理流动。

但是，央企市营所倡导的央企控股的产权多元化，绝不是要搞全面的私有化，私有化不是、也不应该作为央企市场改革的选项。

## 03

### “央企市营”的核心是市场化

“董事会就像一把刀，解决了政企不分的问题。央企经理人要从市场中来，内部机制也要市场化”

**记者：**我们理解，央企市营的本质是公有制与市场经济的融合，除了在产权结构的层面外，在企业管理经营等各个层面怎么理解和实现“市营”？

**宋志平：**除了央企控股的多元化产权结构，“市营”的内涵还包括规范的公司制与法人治理结构、职业经理人制度、内部机制市场化和按照市场规则开展企业经营。

公司治理的核心是董事会，中国建材和国药集团都是国资委的董事会试点单位，建立了规范的董事会运作体系。董事会就像一把刀，解决了政企不分的问题。现在，国资委并不审批每一家央企的投资项目、投资决策，而是主要进行资产层面的监管，行使出资人的权力。央企主业之内的项目都由董事会决定，这样就把出资人和企业、政府和企业分开了。

国资委现在推行的董事会建设引入了外部董事。外部董事的进入，使公司决策机构发生变化，内部人控制或者过去的“一把手”制度得到根本改变。像中



国建材和国药集团都是外部董事占多数。国药集团是9名董事，其中6名是外部董事，中国建材是11名董事，其中6名是外部董事，并且两家董事会外部董事中各有一名是从国际化公司聘请的外籍人士。

为什么一个规范的、国际化的董事会至关重要？我举一个例子：新加坡淡马锡也是国有企业，但全世界都认为它是市场化的公司，因为淡马锡董事会由十几个人组成，只有两人是所谓的内部董事，剩下的全是社会精英，大都是国际化人士。这意味着把国家公司的董事会交给全球最优秀的人来决策，国家只享受出资人和作为股东应有的权利。

**记者：**如果是市场化经营，可能不仅仅是董事会，职业经理人也都要市场化、国际化吧？

**宋志平：**职业经理人制度，也是“央企市营”里一个重要内容。

有人常问我，你们重组了那么多企业，经理人从什么地方来，我的回答是一切皆由市场中来，央企的经理人也都要职业化、市场化。中国建材去年选聘总会计师，中组部和国资委进行全球招聘，有1000人报名，初次筛选100人，从中选出25人，再选出8个人面试，最终我们选了一名十分优秀的总会计师。此外，我们也在积极探索经理人职业化机制，职业经理人要有职业操守，有职业化能力，享受职业化待遇，做不好也有退出机制。有了这套办法，才能保证央企、国企的经营层干部真真正正有进有退，保证干部能够年富力强。

说到用人市场化就避不开报酬问题。和民企、外企相比，央企领导人的收入并不高，为什么现在社会上对央企领导人的收入总有微词？很大程度上是因为目前国有企业尚未完全做到市场化选聘人才，大家不知道什么样的人在做总经理。也许经理人职业化、市场化、国际化之后，人们就不会对央企老总的收入有那么大的意见了。

央企的内部机制也要市场化。只有内部机制市场化的企业才有真正的动

## 04

### “央企市营” 提倡“国民共进”

“央企和民企不应是对立关系，而应在‘你中有我，我中有你’的融合中，实现‘国民共进’的良性发展”

力。过去常讲企业用人用工与激励三项制度改革，就是内部机制。干部能上能下、员工能进能出、收入能升能降。应该说，在这个问题上历经了30多年的改革后，市场化内部机制已在央企中普遍建立起来了。

**记者：**有一种观点认为，国有企业不应该进入市场，否则就是“与民争利”，会导致“国进民退”。您怎么看待央企参与市场竞争的影响与意义？

**宋志平：**关于国有企业的地位和存在的意义，我想中央的政策中有明确的规定，这是我国国有经济为主导的经济形态所决定的。关于谁进谁退，其实市场是公平的。记得刚进入市场那阵子，我们机制落后，水土不服，打过败仗，痛定思痛后进行了脱胎换骨的改革。在市场经济中，竞争是客观的，任何企业都应该接受竞争的考验，不断适应市场的变化。央企这些年之所以快速发展是因为央企改革了，全方位进入市场了，在市场化的改造过程中赢得了机制优势。这也是“央企市营”中“市营”这个概念的最后一条内涵——按照市场规则开展企业经营。我们央企愿意和民营企业、外资企业享有同等的机会。我们彻底摒弃了过去“等、靠、要”的思想，在市场中奋力拼搏，逐渐赢得了市场的尊重和认同。

事实上，不管是央企也好，民企也好，无论什么性质的企业都要遵循市场规则去经营和管理，都要在市场化的过程中依靠先进的机制取得发展的动力。即使是民企，如果治理结构落后，管理不科学，同样会被市场无情地淘汰。前年我到瑞士拜访过著名的水泥企业豪西姆公司，虽然是家族企业，但是董事会里11名董事都是外部董事，董事长在欧洲出任三家董事局主席，CEO也是社会精英。一个家族公司为了更好地科学管理，愿意把全部资产交给社会经理人管理。我国的民营企业目前大多还没有发展到这个阶段。

**记者：**那么您认为在市场竞争中，央企与民企的理想关系是怎样的？

**宋志平：**我们提倡包容性的增长，央企和社会非公有制企业和睦相处、共生多赢。如果能把央企的资金实力、人才技术、品牌价值、管理优势与民营企业的活力、激励机制和创业精神等有机结合起来，这不是更好吗？

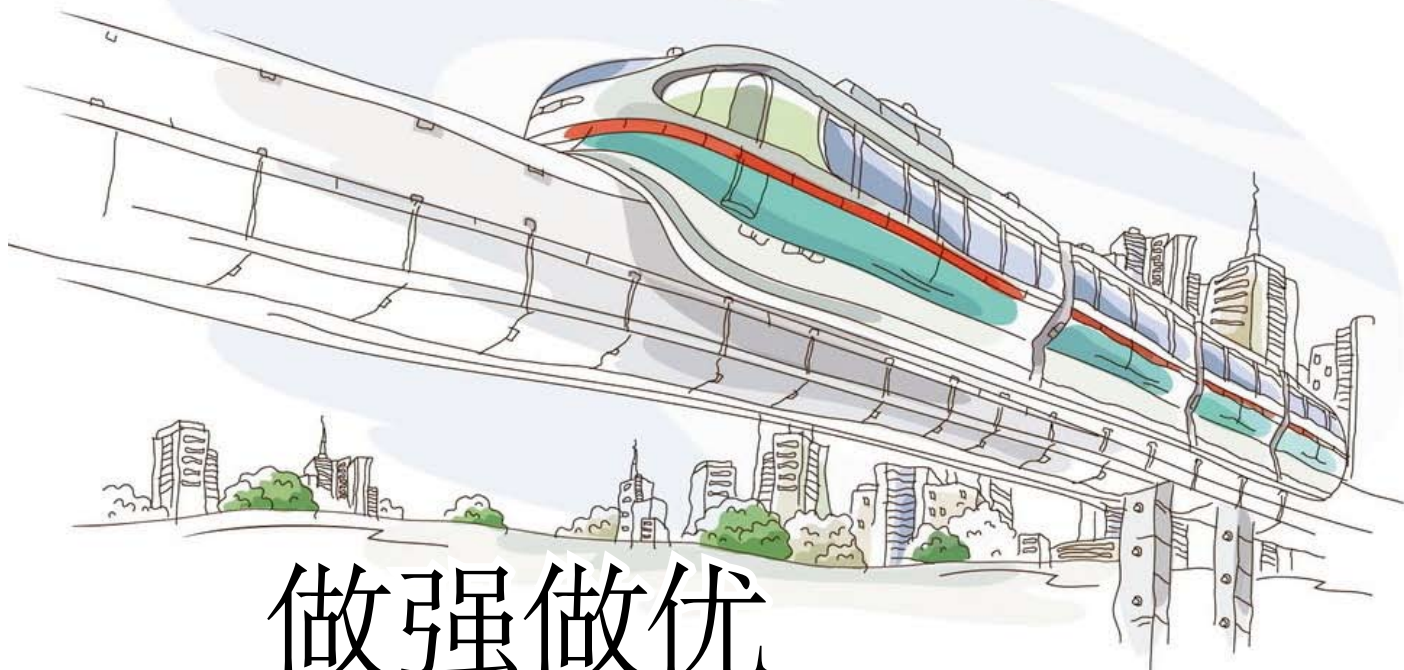
中国建材旗下的中国玻纤，10年前只有1万吨产量，现在已经达到100万吨。这个企业原本是浙江桐乡的一家民营企业，和中国建材合作后实现上市，前几年又引入联想弘毅基金7000万美金。中国玻纤现在已成为全球最大的玻纤企业，现在又到美国去投资，到埃及建厂，成为一家全球化企业。这个例子就说明，央企、民营企业甚至外资企业完全是在资本层面合作的。

中国特色的社会主义市场经济，是以国有经济为主导、各种所有制企业共同融和发展的混合经济模式。在这个大的市场体系里，央企、地方国企和民企高度融合、互为补充，我们不应该人为地分开，事实上也分不开。中国建材的实践证明，央企和民企不是对立关系，而是互相补充、互相带动、互相合作、互相学习的关系，二者在“你中有我，我中有你”的融合之中，实现了“国民共进”的良性发展。

（转载2012年7月30日《人民日报》）

**摘要：**中国企业要保持可持续增长和全面发展，必须从依靠市场转化为依靠创新，从依靠资源因素转化为依靠创新能力因素。中华民族要实现伟大复兴，必须依靠经济力量和文化力量，依靠国有企业强盛和中国文化繁荣。

**关键词：**科技 文化 创新



# 做强做优 —— 从科技创新到文化创新

中国建筑材料科学研究总院 郑朝华

波云诡谲群龙舞，山雨欲来风满楼。2012年是我国确立社会主义市场经济体制20周年，思想解放、理论创新，将中国推上世界第二大经济体的位置。2012年是我党提出改革国有资产管理体制并成立国资委10周年，凤凰涅槃、大象快跑，中央企业在世界500强中已有42家上榜。2012年3月，国资委提出用两年时间在中央企业开展管理提升活动，主题是“强基固本、控制风险，转型升级、保值增值，做强做优、科学发展”。作为国有企业，为了实现“做强做优、世界一流”的发展目标，创新是必然选择和必由之

路。中国企业如何靠新出强，用科技创新掌握核心技术、转型升级；如何由大变优，以文化创新营造核心价值、持续发展，这是一个值得探讨和思考的问题。

## 科技创新是企业靠新出强的首选

2012年7月6日，胡锦涛在全国科技创新大会上强调：“坚持把科技摆在优先发展的战略位置，把科技创新作为经济发展的内生动力，以提高自主创新能力为核心，以促进科技与经济社会发展紧密结合为重点，充分发挥科技在转变经

济发展方式和调整经济结构中的支撑引领作用”。国民经济发展的基础在于中国企业实力, 中国企业核心竞争能力的大小, 则取决于企业自主创新能力的强弱。作为创新型企业, 科技创新是提升自主创新能力和推动企业靠新出强的首选。2012年4月27日, 根据美国市场研究咨询机构 Strategy Analytics发布的最新数据, 三星第一季度手机出货量占全球市场份额的25.4%, 一举超越诺基亚成为新的霸主。我们对于三星并不陌生, 上世纪90年代, 当我国家电企业掀起阵阵降价热潮时, 韩国三星选择不做家电产品进入数字产品, 不以价格取胜而以设计取胜。记得当时三星聘请美国高登·布鲁斯 (Gordon Bruce) 创建三星创新设计实验室IDS (Innovative Design Lab Of Samsung), 他第一堂课就告诉设计师: “你们不要总想打倒日本, 重点是你们如何变成最好的”? 2012年7月9日, 美国《财富》杂志发布“世界500强”企业最新排名, 中国入榜企业79家, 首次在数量上超过日本。然而, 经营规模的“世界级”并不意味着竞争能力的“全球性”。

2012年4月24日, 中国水泥与混凝土材料科学的开拓者、奠基人吴中伟院士铜像揭幕仪式在中国建材总院绿色建材国家重点实验室隆重举行。中国建材总院作为我国建筑材料与无机非金属新材料专业规模最大的综合型研发机构, 历经六十余年的建设, 始终屹立建材科技前沿, 引领行业科技发展。根本原因在于, 总院长期培养造就一批世界水平的科学家、科技领军人才和青年科技人才, 取得了一系列重大科技成

果。新世纪以来, 总院全面进入国家“973”、“863”、科技支撑、重大国防工程等科研计划, 科技创新成果广泛应用于神舟工程、三峡工程、南水北调工程、京沪高铁等国家重点工程。从科技史上看, 科学的发明中充满了偶然和运气。宇宙大爆炸理论, 源自贝尔实验的两名物理学家爬上一个巨大天线架, 为了找到以为是引起噪音的鸟粪, 结果听到了来自宇宙的微波辐射。青霉素是偶然发现的, 伟哥本来是治疗高血压的药品。创新, 在很大程度上是随机性的结果。2012年新书《热带雨林: 打造下一个硅谷的窍门》, 把美国硅谷比作一个不断产生新技术的雨林。热带雨林富含原生的碳、氮、氢、氧原子, 能够不断产生新的动植物群落; 热带雨林模式并不试图迫使个体产生创新, 而是设计与营造合适的环境, 培养创新自主地生成并繁荣。如果总是预先设定目标, 比如做个苹果公司出来, 或者拍个冲击奥斯卡的大片, 其结果往往以失败告终。书中认为, 创新来自于产生新物种的“热带雨林”, 而不是种瓜得瓜、种豆得豆的“庄稼地”。

1912年, 美国经济学家熊彼特提出了“创新理论”。他从创新的内在质变性、创新的社会历史性、创新的系统有机性等三个方面揭示了“创新”的丰富内涵。如果把创新体系比作一辆汽车, 四个轮子分别就是理念创新、商业模式创新、管理创新和科学技术创新, 我们的创新汽车是以实现价值的创造为导向, 科学技术创新就是价值实现的源动力。进入21世纪, 科学界有一种论点认为, 科技进步的脚步放慢了。美国经济学家

泰勒·柯文 (Tyler Cowen) 《大停滞》(The Great Stagnation) 书中引用美国物理学家乔纳森·许布纳 (Jonathan Huebner) 的统计图表, 结果显示创新步伐已经放缓至17世纪的水平。《纽约客》(New Yorker) 杂志介绍硅谷亿万富豪彼得·泰尔 (Peter Thiel) 文章开头这样写道: “泰尔从牛仔褲的裤兜里掏出一部iPhone手机, 举起来说, ‘与阿波罗 (Apollo) 太空计划相比, 我认为这个东西并不是个技术突破’”。科技进步究竟是加速了还是放慢了, 尽管没有明确定论, 但是一直争论不休。乐观者相信, 人类基因组学和纳米技术不久就能完全根除疾病, 从而让所有人享受120年的健康时光成为可能。悲观者认为, 科学陷入停滞, 虽然人类基因组学、太空太阳能和纳米技术可能会确立21世纪的技术图景, 但是, 这些技术的科学平台已相对老化。无论是革命性突破还是渐进式演化, 中国企业要保持可持续增长和全面发展, 必须从依靠市场转化为依靠创新, 从依靠资源因素转化为依靠创新能力因素。

## 文化创新是企业由大变优的关键

2012年3月5日, 温家宝在作政府工作报告时强调“两个毫不动摇”, 即毫不动摇巩固和发展公有制经济, 毫不动摇鼓励支持和引导非公有制经济。10年国企改革, 是中国迈入21世纪后最引人注目的事件之一, 也是新中国发展史上有重大影响的事件之一。到上世纪末, 尽管我国改革开放已有20年, 国有企业依然是机制僵化、效率低下、浪费严重、动力不足。从

“国营”、“国有”到“国资”，主题词三次变化展示着国企改革从前60年走到前30年、再走到前10年的脉络。国企改革走的是一条什么路？2012年2月27日，由国务院新闻办、国资委宣传局联合组织“走进央企”媒体采访活动第一站——走进中国建材集团的媒体座谈会，在中国建材总院绿色建材国家重点实验室隆重举行，来自人民网、新华网、央视网、网易、百度等近40家网络及平面媒体的记者现场采访。中国建材集团十年间营业收入从20亿元增长到近2000亿，走出一条资本运营、联合重组、管理整合和集成创新的成长道路。在这个跨越式发展的成功背后，“包容性成长”的文化创新起到重要推动作用。中国建材集团在联合重组扩大规模的同时，以“包容”与“和谐”为核心进行文化融合，形成兼容并蓄、优势互补、共生多赢的企业新文化。宋志平董事长归纳为一个经典公式：央企的实力+民企的活力=企业的竞争力。

2011年10月15日，中央十七届六中全会作出关于深化文化体制改革的决定。文化改革起因于世界多极化和经济全球化，引发了各种思想文化交流、交融、交锋，迫切需要增强国家文化软实力、维护国家文化安全、扩大中华文化国际影响力。世界复杂政治形势，要求党和国家进行文化改革；国内严峻经济态势，促使国企和央企开展文化创新。近期有篇文章《“部落”为什么斗不过“诸侯国”》，“部落”是指中国企业而“诸侯国”是指日本企业。文中认为，中国的企业，受美国模式的影响，都成了自由化经济。企业与企业之间的竞

争，就像原始社会的游牧部落一样，各自为政，互相厮杀。而日本的松下、索尼、东芝等一系列品牌公司，其实在日本就一家公司：大日本株式会社。这些企业之间是一个相互关联的“整体”，做制造、做交换、有市场，分工明确，构成一个配套体系，进而形成了一个产业链，这就是“诸侯国”模式。中国企业要解决“大而不强”、“集而不团”的问题，关键是把中国文化的根本精神融入企业文化创新之中。一是无畏而博大的创造精神，推进科技创新，促进转变发展方式；强化产学研结合，引领行业技术进步。二是刚毅而包容的思想精神，与社会和谐，增强社会的信任，加深客户的忠诚度；与竞争者和谐，营造互利共生的环境，行业利益高于企业利益。中华民族要实现伟大复兴，必须依靠经济力量和文化力量，依靠国有企业强盛和中国文化繁荣。

2005年，美国专栏作家托马斯·弗里德曼(Thomas Friedman)在《世界是平的》(The World Is Flat)书中揭示，有三股力量汇聚而成世界的平坦化趋势。一是新的技术，全球网络使得地理、距离甚至语言不再成为人们相互合作的障碍；二是新的合作习惯，商业模式创新使得管理者与自由职业者建立横向合作及价值创造的新过程和新习惯；三是新的参与者，提高以前被排除在外的中国、印度、拉美等国家30亿人竞争参与度。目前，尽管整个世界的一体化程度日益提高，然而，不同国家之间的差异依然显著，并且，各个行业全球化程度相差甚远。现实证明，世界事实上是“半球的”。中国企业面临的挑战

是“国内竞争国际化，国际竞争国内化”，如何适应市场竞争的复杂性？如何应对外界环境的不确定性？关键是在“坚定不移的一致性”与“心甘情愿变革创新”之间取得动态平衡。

“一致性”是企业的核心理念，是企业存在的意义和目的。“创新性”是企业的发展动力，是应对危机和适应环境的关键。日本京瓷集团创始人稻盛和夫认为：“各人加入企业的目的各有不同，有人为了赚钱，有人为了养家，这些并没有错。但仅仅靠这些目的，要凝聚众多员工，齐心协力办好企业，是不够的。我把京瓷的经营目的定义为‘在追求全体员工的物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步与发展做出贡献’”。

沧海横流英雄竞，敢教日月换新天。新世纪以来，新科技革命和全球产业变革步伐加快，科技在经济发展中的作用日益凸显。中国企业要围绕科技与经济相结合这个首要问题，坚持自主创新、重点跨越、支撑发展、引领未来的指导方针，进一步激发广大科技人员积极性和创造性，在科学研究、技术创新、成果转化等方面卓有成效，走出一条中国特色的新型工业化道路。与此同时，中央企业要把握公有制与市场经济相结合这个核心问题，坚持引领先进、忠诚国家、艰苦奋斗、奉献社会的价值观念，管理的重心从“以物为主体”向“以人为主体的”转变，在精神凝集、文化融合、社会责任等实践方面百尺竿头，发挥“共和国长子”的主导作用和影响力。让中国企业插上科技创新和文化创新的“双翼”，飞向中华民族伟大复兴的未来。

# 基于大企业视角的 水泥行业转型升级路径探讨

中国建材股份有限公司 徐磊 叶杨青



传统制造业如何转型升级，是摆在水泥行业面前重大且具有现实意义的课题。2011年政府工作报告提出要“以汽车、钢铁、造船、水泥等行业为重点，控制增量，优化存量，推动企业兼并重组，提高产业集中度和规模效益”，国家期望大企业能在维护行业健康发展上起到排头兵的作用。大企业处于行业的核心地位，代表着先进生产力，具备一定的经济实力，是行业转型升级的中坚力量。

## 一、水泥行业转型升级的紧迫性

2011年，我国水泥产量占全球水泥产量的56%以上。虽然2011年我国水泥行业利润创历史最好水平，但产能过剩局面非但没有得到扭转反而进一步加剧，已由局部性相对过剩演变为全国性绝对过剩。进入2012年，随着国内经济步入中速发展阶段带来的需求不足，以及新增产能大幅

释放，恶性竞争又起，第一季度行业利润同比下滑60%，价格持续萎靡不振，加之节能减排、环保等压力，水泥行业持续发展面临着巨大的挑战。推动行业结构调整，实现转型升级已经刻不容缓。

水泥行业转型升级的根本要求是从产值型、速度型和数量型的增长转向效益型、结构型和质量型的发展。从行业现状看，水泥行业转型的难度依旧较大。在行业转型的关键阶

段,大企业应该发挥怎样的作用?国际经验表明,在以结构调整、技术进步为主要内涵的经济发展阶段,大企业在国民经济中发挥着特殊的重要作用,应该成为产业结构调整的主体。我国“十二五”发展规划的第九章对“改造提升制造业”提出明确要求,要“推进重点产业结构调整、优化产业布局、加强企业技术改造、引导企业兼并重组”,也特别提出要“加快发展拥有国际知名品牌和核心竞争力的大型企业”。目前我国前10家水泥企业合计产量达5.53亿吨,占水泥总产量的26.5%,与国际水平相差甚远,且距《水泥工业“十二五”发展规划》提出的力争到2015年前10家企业生产集中度达到35%以上的目标也还有一定距离。源于欧美的金融危机告诉我们,较强规模经济和较强盈利能力的大企业集团的出现,并且成功转型,对行业发展具有全局性的作用。

## 二、大企业在行业转型升级中的重要作用

如何定义大企业呢?在各种文献中,对于“大企业”至今尚没有一个统一的、明确的解释。通常大企业是指企业规模巨大、经济效益良好的企业。A.D.钱德勒认为大企业是过去一百年里现代经济发展的动力,而大企业的主要任务是推动技术进步,即通过在全球范围内将新技术商品化来实现它的各种职能。笔者采用的大企业定义是指在一定的区域内相对拥有大规模资产,以及大规模经营活动,在一定区域范围内的同行企业中市场占有率名列前茅,并具有强大影响力的企业。

大企业在行业转型升级中的重要作用已达成全球共识。全球化的激烈竞争和消费需求变化的不确定性使得产业价值链的发展具有非线性特征,企业在这过程中可能出现跃迁、衰退、甚至停滞徘徊。从在全球价值链的各个层级看,只有那些具备一定规模、盈利较强的企业才能够在激烈的全球竞争中占据有利地位,并拥有向价值链高端攀升的资源和能力。目前,水泥行业很多大企业已经通过联合重组、市场协同及合理运用资源、走多元化之路等多种途径,积累了大量参与结构调整、应对产能过剩的经验,主要表现在以下三方面:

(1) 有效执行国家产业政策,推动产业结构调整。产业结构调整既是市场调节的自然过程,也需要国家政策的有序引导。因为大企业的规模效应和在行业中的影响力、带动力,大企业在国家产业政策和众多微观经济主体之间起着政策传导作用,能够协助产业政策的调整,提高结构调整的有效性,保障政策效果。

自2004年以来,为推动水泥工业结构调整,国家发改委等政府部门出台多项政策,鼓励大型企业跨地区兼并、重组和联合,提高生产集中度,优化资源配置。以中国建材等为代表的大企业集团积极践行国家产业政策,发挥资本、文化、品牌、人才等综合优势,快速推进跨地区、跨所有制的规模联合重组,在实现自身快速做大做强的同时,大大推进市场资源在更大范围、更广领域、更高水平的优化配置,促进行业集中度提升,推动了行业加快结构调整、节能减排和转型升级步伐。

世界各国的工业化经验证明,产业的空间合理配置和区域经济合理分工主要依靠大型产业资本集团来完成。作为资本密集型的水泥行业,联合重组需要大量资本,大企业相对资本雄厚并且具备较强的融资能力。

(2) 维护区域市场健康化。行业的转型升级必然要求市场经济运行越来越规范有序。行业能够实现良性发展,除了依赖国家政策引导和行业协会联合自律外,还需要大企业能在一定程度上克服市场与政府双重失灵的弊端,进一步提高市场配置效率。

实践证明,大企业在区域市场整合中起着关键作用。同很多行业一样,水泥行业一直存在企业分散、集中度低、恶性竞争、效益低下等问题。近几年中国建材、海螺、华润、山水、华新、冀东、台泥、红狮等大企业纷纷进行战略重组,整合区域水泥市场,带头进行行业自律限产稳价,逐步拥有了市场议价能力和话语权,促进了区域市场健康化。在当前全球经济复苏乏力,经济下行风险增大情况下,水泥行业大企业积极推广先进经营理念,致力于营造良好供求关系,改变无序竞争的市场环境,在取得自身经济效益的同时,也确保了行业的整体利益,促进产业价值理性回归,对稳定国内市场具有重要战略意义。水泥行业通过联合重组、淘汰落后产生“聚变”,大企业集团功不可没。

(3) 技术创新实现产业追赶。熊彼特提出过这样的观点:第一,只有大的厂商才可负担得起研究与开发项目的费用;第二,较大且多元化的厂商可以通过大范围的研发创新来消



化失败；第三，收获创新的成果需要一些市场控制的要素。现代产业技术创新和科技进步，一般需要巨额资金的投入，因此厂商的规模实际上就成为了研究与开发的重要决定因素。

水泥行业的共性关键性技术，尤其是与节能减排、循环经济、低碳经济相关联的技术，需要以大企业为主导进行研发。由于部分技术属于超前并非急迫，或者是不成熟、需要长期攻关且投入巨大，中小企业并没有很强的意愿参与其中，因此大企业必须承担更大的责任与义务。

### 三、大企业主导行业转型升级案例分析

在产能过剩问题集中突显的2011年，我国水泥行业全年利润总额达到1020亿元，创造了新中国成立以来最高水平。与此同时，同属大宗建材的钢铁和玻璃行业却全面亏损。水泥行业之所以能够“逆势而行”，原因有二：一是政府下大力气淘汰落后产能，2011年淘汰落后涉及782家企业、产能1.53亿吨，较2010年增幅高达46%；二是由大企业主导的转型升级使行业集中度大幅提升，全行业经营理念发生质的变化，逐步由过度竞争到适度竞争、由竞争到竞合、由重视规模向重视效益转变，以销定产，追求合理的产能利用率，同时大企业以技术进步助推了生产方式的优化和改进，以资源使用效率的提高促进经济效益的进一步提升。

因此，水泥行业需要不断增强大企业在行业转型升级中主体地位，使行业的转型升级真正依赖于大企业。下面笔者仅以中国建材股份有限公司



(下称“中国建材”)发展实践为例，分析大企业在引领行业转型升级中的作用。

#### (一) 实施大规模“联合重组”，推进行业结构调整

在产能过剩、企业分散和行业效益微薄的困境下，必须由大企业对本行业进行战略重组才能有效提高集中度、遏制恶性竞争、提升行业价值。作为建材央企，中国建材遵循行业发展规律，摈弃了传统的外延式产能扩张的模式，而是以基于存量结构整合优化的全新成长方式，展开了一场跨区域、跨所有制的大规模战略重组，构建了由淮海、东南、北方、西南四大战略区域组成的水泥业务架构。自2006年3月份香港上市以来，中国建材重组了约500家水泥企业，形成了较为完整的水泥业务布局，产能从1100万吨增至3亿吨，位居世界第一。

在以联合重组促进行业组织结构调整的过程中，中国建材加快技术

结构调整和升级，淘汰落后产能，关停了所有2000吨级以下的新型干法水泥生产线；促进企业技术升级和节能减排，投资70多亿元，为全部生产线配套安装了余热发电系统。中国建材所推动的战略重组，对改变我国水泥工业发展的格局、加速水泥工业的结构调整、提升产业集中度、避免同业不良竞争起到了重要作用，同时也提供了一种靠存量联合扩大规模、靠管理协同创造价值的新型企业成长方式。在中国建材等大企业的带动下，2011年行业前10强企业的市场占有率由2005年的15.3%增长到26.5%，增长了近一倍。

#### (二) 坚持“价本利”经营理念，重构合理价格体系

在产能严重过剩的产业背景下，传统的“量本利”模式已经失效，中国建材改变了以往盲目追求产能利用率发挥到极致，通过压低水泥价格开展“价格战”的竞争理念，在实践

中探索出了“价本利”新经营模式，重构合理的价格体系。中国建材积极倡导“行业利益高于企业利益，企业利益孕育于行业利益之中”的发展理念，倡导企业理性竞合、共生多赢，在行业里率先推动自律，主动改善供求关系，限制产量，以销定产，维护区域市场供需动态平衡，通过企业内部管理提升持续降本增效，实现合理利润。

2011年，中国建材各区域均实现了由“以产定销”向“以销定产”的根本性转变，企业效益大幅提升。“价本利”经营理念也得到行业的高度认同，市场协同成果显著，促进了区域市场的健康发展和企业效益与行业效益的整体提升。2011年我国水泥行业实现利润总额同比增长67%，而70%的水泥行业利润是在中国建材主导的市场区域内取得的。

### （三）实施“水泥四化”，追求价值增长转变

“十二五”期间，我国水泥工业的发展主题将从单纯追求产量增加向追求价值增长转变。为促进这一转变，中国建材大力推进水泥业务向“高性能化、特种化、商混化、制品化”的“四化”方向发展，主动创造条件延伸产业链，提升产品附加值。

高性能化是通过提高水泥标号，实现产品性能的提升，中国建材一直倡导通过高标号水泥和高等级混凝土的使用，减少二氧化碳排放；特种化是对产品品种多样性的丰富，通过细分市场，研发各种特种水泥，增加产品附加值，中国建材的核电工程专用水泥、API油井水泥等均已取得规模化生产；商混化是通过推行粉磨站

和搅拌站一体化，对产业链进行深度延伸，目前中国建材商混业务次第展开，未来将加快在核心区域的系统布局，加深对商混质量的控制和监测，进一步提升建筑产品的质量；制品化是水泥延伸产业链的另一方向，通过水泥产品构件化、集成化、模式化，可以极大提高水泥产品的附加值。可以说，中国建材的“水泥四化”之路是落实中国水泥工业“十二五”发展规划，促进行业转型升级的必由之路。

### （四）坚持“产研合作”，实现技术转型升级

在“十五”、“十一五”期间，出现了一批具有自主知识产权、对行业发展具有重要作用的共性、关键性、前瞻性技术，攻克了一批国家重大建设工程亟需的技术与装备难题，在一定程度上提高了企业的自主创新能力和核心竞争力。但是面对循环经济和可持续发展的总体要求，水泥行业在技术创新模式上还存在诸多问题。

中国建材转变创新思路，积极倡导产研合作，坚持以市场需求和服务战略为导向，自主创新与集成创新相

结合，保持了企业技术创新的活力和生命力。一方面，中国建材加强产业板块与内部科研院所的交流与合作，提升协同效应，推动相关技术的产业化、市场化进程；另一方面中国建材各板块与众多外部高校、科研院所联合，充分发挥各自优势，开展合作研究，具体方式包括联合研究开发、产业基地建设、全球化合作、企业博士后科研工作站和工程硕士站、组建技术创新联盟等，取得了诸多对行业技术升级有影响力的成果，如水泥窑协同处置废弃物技术、水泥粉磨技术与装备等。中国建材通过产研合作成为行业技术领军者，将多方独有的技术优势资源整合起来，建立一个“最优”的组织体系，同时满足各方需求，确保在较短时期内实现最有效的创新目标，以技术进步实现产业转型升级。综上所述，在当前行业内的大环境下，水泥行业要成功实现战略转型升级，就必须发挥大企业的主体作用，选择路径，破除障碍，将市场调节、宏观调控、技术推动结合起来，共同服务水泥行业转型升级。

## 相关链接：

### 何为转型升级？

“转型”和“升级”是两个概念，是一个过程的两个部分。转型一般指结构的优化转变和生产方式的改进，而升级一般是指从产业链条、价值链条优化和延伸分析转型过程。目前有关产业转型升级的研究大体上是从四个角度切入的，即生产方式角度、产业结构角度、技术创新角度、全球价值链角度。从不同角度的研究看，产业转型升级是一个更为宏观的概念，而企业转型升级虽是微观层次，但却是转变经济发展方式的立足点，是产业转型升级的根本。国民经济增长和产业结构升级只有通过个别的、具体的企业转型升级才能得以实现。



# “不抛弃、不放弃”谱写生命恋歌

——记南京凯盛国际工程有限公司员工芮祚华

南京凯盛国际工程有限公司 许小红

这是一个炎热的夏日清晨，他拎着一个保温饭盒，步履匆匆的前往家附近的医院，医院的门卫跟他招呼：芮工，来啦？他笑着点点头，三步两步就来到妻子病房。“乖宝宝，该锻炼身体啦！”妻子睁开眼，撅撅嘴，似有不悦。他服侍她清洗口腔和脸部，边按摩她的四肢边跟她说话。半个小时的早锻炼结束之后，他给她喂入温开水，接着是营养餐……这一切都按流程做完，他已经热出当天的第一身汗。稍作清洗，他摇手与妻子说再见，妻子朝他摆摆手，他满意的离开了医院。骑上电动车，融入滚滚的上班车流之中。

这样的日子已经持续了近300天，除去每天的上班时间，其余时间他都奉献给

了妻子：为她做肢体锻炼、语言训练、智力训练、查阅治疗资料、煎煮中药、精心烹制营养餐……。他的领导和同事们都认为他是临近晚年又养了一个小女儿。要不是那晚突发的车祸，他跟妻子本应有一个幸福美满的晚年生活。

## 天降横祸，不抛弃、不放弃，妻子终救活

2011年10月25日晚7点多，正在公司加班的芮祚华突然接到交警来电，说妻子遇车祸在医院抢救，让他赶紧过去。他顿时头脑一片空白，拄着拐杖心急火燎赶到医院（前一周出差期间摔跤造成踝骨骨折），医生却向他宣告了一个噩耗：病人撞击点在后脑，伤势十分严重，CT显示脑细胞已大量死亡，抢救成功的可能性不到10%，即使抢救成功，今后病人也将终身成为植物人。“哪怕1%的希望，都要做100%的努力！”，芮祚华没有丝毫犹豫，他恳求医生对相伴数十年的妻子施以人道主义的救治，为此，任何结果他都能承受。医生被他对妻子这种“不抛弃、不放弃”的精神深深感动，立即开始了长达4个多小时的手术。也许是伉俪情深感动了上苍，病人成功渡过了手术关！接着，妻子被转到ICU病房，他搬了张躺椅，抱了件军大衣，守在了病房门口。

公司领导、同事得知消息，纷纷前来看望。在同事们眼中，ICU病房门口躺椅上的老芮不到一天已经苍老了很多，头发几乎白了一半，脸瘦了一圈，脸色憔悴得让人不忍看。但是，他的精神并不萎靡，思路十分清晰，对公司领导说的第一句话语气满含

歉意：对不起，我要耽误工作了。

## 把对工作的影响减到最低，人到岗心也到岗

让人吃惊的是，妻子出事之后仅仅4天，还没有度过危险期，同事们便在公司重新看到了拄着拐杖的他。他依然是每天按时上班，依然楼上楼下的跑，依然尽职尽责地做好自己的工作。除了下午提前1小时下班，一切都与往日并无二致。同事们纷纷惊叹：“老芮真是不简单！家里出了这么大的事，他的工作还是一如既往……”

公司总经理冯建华说，在公司，老芮呈现给人们的从来都是一副信心百倍、乐观向上的精神面貌，对工作有热情、有激情。即使爱人遭受重创，却没看见过他愁眉苦脸的样子。老芮是企业管理部负责人，经常需要与政府、集团、协会等方方面面进行沟通，爱人住院治疗，他还需要经常出差，但他没耽误过工作。

公司副总经理李东风说，每次去他办公室跟他聊聊爱人的事情，他精神状态都很好，“超出我的想象”。

部门员工对他的敬业精神十分敬佩，他们说，“根本看不出部长家遭遇如此重大变故，对工作依然是那么兢兢业业”。不仅如此，为了照顾部门生病的员工，他还主动承担了他们职责范围内的工作，亲力亲为，一丝不苟。

老芮原本有个幸福美满的家庭，女儿在美国边工作边学习，爱人退休一年仍在发挥余热，自己还有4年就将退休，他们原本有个十分美好的晚年生活规划。车祸过后，原来的一切都被打乱了。在突发的灾祸面前，考验他

的不仅仅是生活秩序的重新建立，更重要的是心理方面的重新调适。

对于这些考验，老芮表现得十分淡定自若，“既然事情已经发生了，就要去直面现实。日子还是要继续，把这些事情当做生活的一部分，就像吃饭、睡觉一样，只不过现在多了个照顾病人的环节。”至于心理调适，他奉行的是八字准则：“正确面对，乐观处置”。他说，他对待工作和家庭关系的原则就是“家里的事情会对工作产生一定影响，但我不能把个人的事情带到岗位上，要尽量把对工作的影响减少到最小程度，确保重点工作绝对不能受到影响”。上班时间就专心致志做与上班有关的事情，其余的事情下了班再去处理，“既然跨进这幢大楼，就要以饱满积极的态度去对待。不仅仅是人到岗位，心也要到岗位，要全身心进入工作状态。”

在他的妥善安排下，他所负责的部门完成了累计达数千页的申报资料，通过了矿山设计资质和压力管道设计许可的审批，通过了工程咨询资质升级的审批，完成了三标体系的外部审核，通过了高新技术企业复审……圆满完成了部门重要的目标任务。

老芮面对困难不抛弃、不放弃的宝贵精神激励了大家。无论是工作上，还是家庭中，人生难免遭遇那样那样的挫折。那么，在挫折来临时是临阵脱逃还是勇敢面对，这是值得每个人思考的问题。南京凯盛国际工程有限公司的领导们从老芮身上也看到了公司多年以来沉淀下来的企业文化，那就是对待工作、对待家庭始终保持一种负责任的积极的人生态度。

有了这样一种人生态度和精神状态，任何困难都将不再是困难。

总经理冯建华、副总经理李东风等公司领导号召全体员工尤其是青年员工向老芮学习，学习他在遭遇不幸时依然能够做到对家庭对妻子不离不弃的可贵品质，学习他妥善处理家庭与工作之间关系的高超艺术，学习他遇到困难绝不轻易放弃的昂扬斗志。

## 这样的病人家属实属罕见

2011年11月17日，在手术医院进行了长达22天的重症监护之后，芮祚华将妻子转到了离家较近的一家康复医院继续治疗，迈开了康复治疗漫漫征程的第一步。转院伊始，通过对医学影像报告的分析和对病人的直观判断，主治医生判定“病人虽能脱离生命危险，但将长期处于植物人阶段”。芮祚华对此早有心理准备，但他并没有灰心，他对医生说，病人是外伤性脑损伤，主管各方面功能的脑细胞不可能完全死亡，激发残存脑细胞的功能，病人就有可能苏醒，并慢慢恢复，对此他有信心、有决心。在随后的康复治疗过程中，他积极配合医生，对妻子开展各种各样的康复训练。他通过网络查询相关治疗案例，提出了各种有助于妻子康复的合理化建议，不仅如此，他还利用自己所掌握的中医穴位按摩技术，不断刺激爱人的神经系统。

在他和医院的共同努力下，转院不到一个月，妻子居然神奇的苏醒了！他在回忆爱人苏醒的那一刻说，虽然她眼神无光、肢体瘫软，但那时他的幸福感是空前的，喜极而泣。他

随后便将这一喜讯告诉了远在美国的女儿，让女儿分享母亲迎来康复第一步的喜悦。医生、护士、护工，所有人纷纷向他表示祝贺。医生感慨地说，病人出现生命的奇迹，老芮功不可没啊！他说，从医多年，康复治疗的病人无数，很多家属要么放弃治疗，要么心灰意冷、听之任之，极少见到像老芮这样积极主动、尽心尽力的病人家属。

在护士们的眼中，这位病人家属不仅每天陪伴左右，跟丧失绝大部分心智能力的病人耐心的进行语言交流、肢体锻炼，还会运用中医按摩手法，对病人穴位进行强刺激，以至于自己的手指都消肿了，他依然在坚持。为了确保妻子吸收足够的营养，他晚上8点多从医院回家，还经常上网查资料，咨询配方，为妻子熬各种含中草药的营养餐。护士们说，“找老公就要找老芮这样的。”

他爱人的护工也对他佩服得五体投地，“一个大男人护理病人能够这样的细心周到，虚心好学，现在各方面护理都很专业了，不亚于一个护理专家啊！”

公司领导曾经多次前往医院看望他妻子，副总经理李东风回忆当时老芮照顾妻子的情景，唏嘘不已，他说，“从来没有被身边的人感动过，但我的的确确被老芮感动了。看到老芮照顾爱人就像在照顾婴儿一样，实在不容易，我眼泪都快下来了。”

## 真情感动上天，妻子恢复部分认知功能

在老芮的精心照顾下，妻子的康复出人意料的好，在苏醒一个多月

后，她的右侧肢体具有了轻微活动的的能力。目前，他的妻子已经恢复了部分认知功能，右侧肢体能够在指令下做很多动作，并且能够与人进行部分肢体交流，左侧肢体也开始能做轻微的动作。她能够看钟表认时间，能够一口气书写几十个汉字，因为协调能力没有恢复，她写的字重重叠叠、歪歪扭扭，但在老芮看来，那就是世界上最完美的书法作品。虽然，她的智力才刚刚恢复，但她发怒或高兴的样子简直就是世界上最美好的表情。

目前，老芮的妻子吞咽功能仍未恢复，进食依然要依靠鼻饲；部分肺部功能已经丧失，大小便依然需要旁人照顾。她的心肺功能和肢体功能的全面康复还需要相当长的时间。

对此，老芮已然有了充分的思想准备。对于妻子今后的治疗和晚年生活，他早已安排妥当。“越到后面，我爱人的恢复进度将会越慢。但我仍然坚定信念，持之以恒，不抛弃，不放弃，以积极的态度想方设法为她治疗和康复”。在他心中，晚年他将依然与妻子携手共度，他希望未来他们能够找到一家具有康复功能的养老机构，在那里，他“要和爱人相互搀扶，过完一生”。他对此充满了信心。

关于与爱人的婚姻关系，老芮并没有思考太多，他说，他只是凭着自己的人生信条做他该做的事情。

“如果说对婚姻有什么体会，那就是两个字：责任。责任，应该是婚姻的本质，无论何时，每个人都要做到：对自己、对他人、对社会负责。”

中国建材股份有限公司于6月29日至7月1日组织全体员工前往昌平“人众人”培训基地开展素质拓展，这也是公司新员工入职培训的重要内容。为期三天的拓展包含七个大项与一场晚会的体验式培训，这些精心安排的内容带给公司员工许多感悟与感动，也激发他们各抒所思，将培训经历凝炼成文字。现将部分心得体会集萃如下，与大家共同分享。

# 激情熔炼团队 凝聚创造梦想

——中国建材股份有限公司员工拓展感想  
(上)



# 砥砺前行志 熔炼团队 升华境界

——中国建材2012素质拓展“飓风队”感言

中国建材股份有限公司 行政人事部 贺誉

在回顾素质拓展这两天两夜经历的时候，我们心中颇有百味杂陈的感觉。作为中国建材的一份子，“飓风队”在凤山烙下了独有的印记：开怀的欢笑、由衷的祝福、辛勤的汗水与感动的泪水。这一切，也都将被久久铭记。

一个完满的结束，同时是一个崭新的开始。

在那百转千回的磨折与历练之中，我们迅速成长了起来。这个过程里，团队中的每个个体都如瀚海上初时微渺的气旋般默默积聚潜力，然后汇合在一起，凝成无坚不摧的飓风，浩荡回旋，电光火石间席卷一切。

## 一、砥砺前行志篇

坚韧果敢、永不言弃；挑战自我，铸就奇迹。

对于一个企业而言，最宝贵的财富是人才。在企业的战略层面，人力资源工作永远是重要的一部分。只有完善人才的培养、储备、使用机制，企业才有长久发展的动力与活力。

此次素质拓展就给员工指引了一条成为企业财富的路。那是不断超越自我的征途，通过磨砺，形成优秀的品质，培养出色的能力。

坚韧。天热、暴晒与一整周满负荷工作后的连续早起，已然为此次素质拓展定下了基调，那就是苦。但无人退却，大家都坚韧地走完了全程。

果敢。8米高空上的断桥，是对心的淬炼，直面恐惧，如何超越自我，全凭奋身一跃。“飓风队”以流水线般的方式逐一迅速通过断桥，毫无犹疑，这样的果敢让人心生敬佩。

效率。团体项目都有严苛的时间条件，尤以

急速60秒和七巧板为最。决策、布局、执行，全程往往没有能够迟疑的间隙，每个人极致的效率都得到充分锤炼。

创意。这里不得不提的是晚会。我们组的节目是演一出欢乐的新白娘子传奇，这个剧的大纲只耗时十分钟就创作成型，队员们的才思可谓广阔而汹涌。演出过程更是奇巧，由于准备时间仓促，一切皆无定势，甚至没有人知道下一步该说什么、做什么、会发生什么，只能全程自由发挥，这便是创意与应变的最好诠释。

感恩。在一次次合作结束之后，我们对彼此的感谢皆发自内心。也的确，当你在黑暗中被值得信赖的队友引领着前进的时候，当你在他人的自我牺牲中获取宝贵经验走向成功的时候，当你在4米毕业墙下踏过队友坚实的臂膀攀上顶峰的时候，除却感激的拥抱与会心的笑颜外，一切都已多余。

这五点品质，原本或许只是深深埋在我们心中的种子，但一次拓展的经历，却足以让它成长、绽放。

## 二、熔炼团队篇

彼此信任，互相沟通，高效协作，势如飓风。

素质拓展的时间不长，然而“飓风队”却一路走过了企业团队建立必经的完整过程。从画下队旗，喊出队名的那一刻起，我们已不再各自为战。“飓风飓风，谁与争锋”，充满感召力的口号，将伴随团队勇往直前。在之后每一次面对个人挑战时的加油鼓劲中，它都带给队员们温暖而充沛的力量。



熔炼团队的根本，在于通过彼此间信任与沟通，实现一己之力无法匹敌的协作力量。而我们的团队，的确在这样的经历中成长了起来。

首先是信任，背摔和牵手都是能建立双向信任的有趣项目，核心在于你对别人负责的同时，别人也要对你负责。背摔中，从高台背身倒向人墙者需要相信队友的支持能力，而队友也必须信任倒下者能够绷直身体和倒正方向。牵手则更是在换位中完全倚仗彼此的信赖与配合，毕竟让一个盲人和一个哑人携手穿越各种复杂障碍，需要心的默契。实现了信任的建立，团队就有了根基。

其次是沟通。以急速60秒为例，60秒内完成30张卡片搜索、破译、收集工作，其任务之繁琐、流程之复杂，所需的沟通已然不能局限于“飓风队”内部。在紧迫的时间里，三支队伍顶住心理压力，建立起彼此间顺畅的沟通纽带。多头领导与众多组员的现状，让信息传达的难度几何级数增加。有分歧，有争执，但中国建材的整个团队还是高效地互通了有用信息，共商决策，各定奇谋，以一个整体有序推进，笑到了最后。

协作则无处不在。其中最令人动容的是我们“飓风队”的自我牺牲。急速60秒中，我们为整个项目的胜利抢在最前面，用无望的冲击完成了每一步艰巨的探索、尝试任务，最终以近乎悲壮的

方式倒在离成功咫尺之遥的地方。这样的行为，已然达到了协作的最高境界：为全局而战，即便自身的命运是成为弃子，也决不计较一己的得失。

信任、沟通、协助齐备的团队，一旦铸成，便当无往不利。拥有这样的团队，也是中国建材的幸事。

### 三、升华境界篇

包容之心，竞合之意；创思永在，感动长栖。

水泥行业产能过剩亟待市场协同的困局，原本是一个十分抽象的概念，即便领会了思想，也无法切实体验。三块木板，十二浮岛，一个简单的鳄鱼潭却完美地诠释了竞合的极意，也让全体员工从实践中了解了企业战略的真谛。强者手握资源（掌控木板），弱者占据要冲（布局浮岛），都是在游戏开始后转瞬之间发生的情节，也契合水泥行业的故事；由于木板的短缺与浮岛的人数限制，这场游戏最终的走向必然会是你死我活的双输斗争或是共同合作的胜利结果。协商资源利用（调度仅有的木板）、区域划分（如何让人从各自浮岛上转移）的过程，恰似中国建材所做的市场协同与构建核心利润区工作，目的也是殊途同归（赢取更多分数对应稳价涨价）。云波诡谲的水泥市场远比鳄鱼潭复杂，有意气用事妄图击溃同行寻求一家独大的对手，有观望全局伺机而动的机会主义者，有战略模糊随波逐流的围观者，也有中国建材这样自我奉献的协同合作者，背后的宏观经济形势更是动荡起伏，因此值得我们去思索与破局。这个项目告诉我们，水泥行业乃至建材行业的唯一的出路就是我们中国建材正在走也决意坚持到底的路——行业健康发展、企业共生共荣。这条路很艰辛、很困难，难避免付出与牺牲，会背负不解与骂名，但中国建材有这种“虽千万人吾往矣”的执念，这样“竞合”的企业战略，值得固守，更值得敬佩。

七巧板是个充满内涵的项目，一队分七组，每组各司其职，但形式上互相牵制，需要顾全大局，在短时间内消弭冲突，力争将任务全部完成。



## 热血中的成长

——中国建材2012年素质拓展感悟

中国建材股份有限公司 董事会秘书局 孟佳钰

统筹全局、并行规划、资源分配、人尽其能，一切公司运行部门分工集体合作的过程都得到了模拟。在短短30分钟里，“飓风队”只用了前20%的时间便决策定计，随后稳步贯彻整体转移（六小组归为两大组，组内传递成果）、局部协调（最大限度利用剩下的板块，并调度稀缺资源在短时间内补缺）的核心战术，全线推进，极快地完成了这项几乎不可能的任务。其中可圈可点的地方很多，但我却想剑走偏锋，借此提一提股份公司立足行业的根本：包容。兼并重组、引领行业一直是中国建材的企业使命。调度自己的企业部门做好工作虽不容易，亦非难题，难的是对整合过来的企业也能如臂使指，让他们同样出色地完成工作。换句话说就是“重组易，整合难”。在这个项目中，每个小组怀揣着不同的理念，曾拥有自己的做事方

法，十分像那些被重组企业。如果各自为战，只会产生难以协调的混乱。中国建材海纳百川的企业文化在这里起到了决定性的作用：它能够接纳各方的理念、包容各式的思想，兼容并蓄，统一整合，最终形成自己的力量。这种文化，的确需要一以贯之，它是中国建材能够刮起席卷行业重组整合飓风的根本。

素质拓展就这样悄然地推进到了最终章节。站在毕业墙前，大家积聚的情感终于彻底爆发。忘我的奉献，无间的扶持，让整个中国建材团队化不可能为可能，大家就这样以极快的速度承接彼此，逐一翻越4米高墙。最后一幕倒挂接力的上演，牵动了每个人的心。我们的意愿，我们的感动，已然完全凝聚在了一起。这一时刻的剪影，也化为了永恒。

没有一场成长不需要暴风雨的侵袭，没有一场成长不需要迷失的彷徨，没有一场成长不需要热血和泪水。

两天的拓展，让我经历了前所未有的成长。我记得我们对彼此的微笑和鼓励，记得我们完成后的击掌和拥抱，记得我们成功后的泪水和感动，当然也记得我们付出的辛苦，经历的手足无措，承受的责任和困难。完成的结果有胜利，有失败。但不是每个成功的结果才有意义，过程给予了我们更深刻的思考和感悟。

### 一、自我的突破

8米的断桥跳台，单薄的木板，抖动的双腿，看似遥远的跨距，团队的加油呐喊，还有自己内心的担心和恐惧。果真，第一次的跨越因为自己的胆怯失败了。队友没有责备，没有埋怨，有的是真诚的关心和热血的击掌。

我知道我不能就这样原谅自己的胆怯，不能为自己的失败寻找任何借口，不能因为我的失败造成团队的损失。所以，我平复了紧张和压力，第二次攀上了8米的断桥，想着队友的击掌，默念着

向前看、向前迈。有了第一次的失败，最坏的结果也不过如此。起、跳、跨、落，时间不过几秒，我听到下面队友的欢呼，听到教练的赞赏，听到内心的踏实。我成功了，曾经的害怕顿时不见了。

事情就是这样，一旦经历了，曾经的障碍就不再是障碍，你有了克服它的信心和勇气，有了战胜它的果敢和决心，它将不再成为威胁。成长的路上堆砌了一个个大大小小的障碍，一旦突破了，才发现自己可以如此从容地面对可能的失败和绚丽地迎接曾经遥远的胜利，而所需要做的是迈开你的双腿，绝不因为眼前的困难失去了前进的勇气。战胜困难，其实就是突破自己的极限。不走出那一步，你或许永远不知道自己可以做到更好。

## 二、团队的力量

背摔、牵手、七巧板、求生，每个项目都需要团队的统筹与配合，培养着我们的默契与信任，锻炼着我们的沟通与谋略。

从失重的恐惧到落地的踏实，从对黑暗的迷茫到被指引的安定，从无序的工作到有序的配合，从个人的牺牲与奉献到完成团队的使命，我们疼痛，我们疲惫，我们呐喊，我们付出，我们绝不认输，我们风雨无阻，我们勇敢，我们执着。为了同一个目标，虽然过程并不尽完美，但在终点，我们看到每个人嘴角的微笑、眼角的泪水和内心的骄傲，我们看到了共同期盼的愿景。

我们生存在社会上，绝不可能一路独自前行，我们需要团队的扶持和他们的陪伴。因为他们的一路相随，我们才不怕前面的路有多黑；因为他们的加油呐喊，不敢翻过的障碍也成为见证我们成长的过去；因为他们的不舍不弃，再疲惫也绝不会想到放弃希望和这段征程。没有他们，我就不会是现在的我，不会在这里，不会有这样的成就和幸福。

## 三、让步与共赢

极速60秒与鳄鱼岛项目，是智慧与胆量的权衡，是与对手的博弈，更是对自我的突破。与对手

的合作，难度大大超过了团队的合作，因为既要顾及自己团队的胜利，又要为共同的目标做出让步，两者既矛盾又统一。这两个项目的困难往往是在于最初的谈判——是合作还是竞争，是共赢还是你死我活？摸索游戏规则的过程是混乱的，但庆幸的是我们最终能够达成共识：合作完成任务。最初让步的一方往往要在过程中付出更多，不计较个人得失，摒弃自己的利益，成全大局。

这个命题或许在企业发展中经常出现。是单纯的竞争还是有效的竞合，这关系着企业的发展前途，也关系着行业的发展模式。对于大企业来说，这个选择题还关乎着成千上万中小企业的存活，就如中国建材的抉择，关系着整个水泥行业发展的走向。不是每个企业都可以有这样的气量和胆识，不是每个企业都可以有这样的深度和远见，不是每个企业都可以胸怀这样的大格局。中国建材选择了牺牲眼前的利益，以身作则，做出表率，指引着大大小小的水泥企业为共同提升行业价值而努力。试想若没有中国建材提出“市场协同”，如今的水泥行业是怎样的混乱：每个水泥公司各据一方，一味压低价格打垮竞争对手，结果自己遍体鳞伤。这样的洗牌对员工、对企业、对行业、对社会又是造成了多大的伤害和动荡。唯有行业得以健康发展，企业才能得以长远经营，可谓共赢。这是中国建材的发展方针，也正是这样的大格局思想战略成就了今日的中国建材。

拓展已过去，许多镜头却一直定格在脑海。我会记得是谁扶我走过那段独木桥，记得是谁在最害怕的时候为我呐喊鼓励，记得是谁在失重时给我最温暖的拥抱，记得是谁让我踩着他们的肩膀翻越困难，记得是谁奋力拉我走出挣扎。这样的一段经历不是谁都可以拥有，我庆幸和感激我可以跟这么一支优秀的队伍一起经历这次成长。我们的人生也会遇到8米的高台，也会走入看不清的路程，碰到翻不过的高墙，也会出现团队的争执，也会遇到谈判的僵局。当它们在人生的路上重覆的时候，我相信我们已经有了那份自信、勇敢、执着和镇定，还有不变的热血。