

BUILDING MATERIALS MAGAZINE

china

CNBM

# 中国建材通讯

## 转变经济 发展方式 专刊

报道媒体：人民日报/新华社/光明日报/经济日报/中央人民广播电台/中央电视台  
中国国际广播电台/科技日报/中国日报/香港文汇报/国企杂志/中国企业报  
人民政协报/中华工商时报/中国经营报/中国建材杂志

看“中国建材”如何升级

积极探索央企经营新模式

联合重组 央企市营

打造建材世界级航母群





# 新闻媒体 走进中国建材集团





# 积极转变经济发展方式

## 探索央企市营新模式

### 建 新

在“十七大”报告和“十二五”规划指引下，转变经济发展方式已经成为当前我国经济实现可持续发展的重大课题。大型中央企业不仅是这场深刻变革的主要对象，更是改革的主体和引领者。也正是在这场伟大变革中，中国建材集团脱颖而出，从一家以新型墙体材料为主业的规模不大的企业迅速成长为我国建材行业最大的综合性建材企业集团和行业排头兵企业，成为推动我国建材行业联合重组、结构调整和科技进步的中坚力量。

作为央企转变经济发展方式的先行者之一，中国建材集团在转变经济发展方式方面的一系列富有先导性的探索、创新和突破，受到了国家领导人、有关部委和产业界的高度重视。2011年5月，经国务院国资委宣传工作局组织和推荐，中宣部在企业调研的基础上，将中国建材集团确定为今年“转变经济发展方式”专题宣传的第一家重点宣传企业，包括中央六大新闻媒体在内的30余家新闻媒体展开“走进中国建材”之旅，深入了解中国建材集团转变经验发展方式的经验与成绩。

近年来，像我国的许多支柱产业一样，建材行业作为我国经济建设基础性行业深受产能过剩和无序竞争的困扰。如何走出旧的发展模式，开辟新的发展道路，中国建材集团以高度的历史责任感，以“善用资源、服务建设”为核心理念，遵循发展规律、完善发展机制、破解发展难题，积极转变发展方式、探索央企市场化经营的模式，走了一条包容性成长的道路。

在国家政策和国务院国资委的正确引导下，中国建材集团历经三次思想解放与三次战略调整，通过转变战略定位，联合重组、资本运作、规范治理、科技创新等一系列重大战略举措，在市场化经营中实现了战略驱动的高速成长，创造了超常规的发展速度。近几年来，中国建材集团围绕主业，重组国内外337家不同体制的优势企业，退出了165家劣势企业，总资产从2003年的123亿元增至2010年的1535亿元，增长11.5倍；营业收入从37亿元增至1354亿元，增长35.6倍；企业利润从1.7亿元增至76亿元，增长43.5倍；2011年首次跨入世界500强行列。在科技创新、资本运作、规范治理等方面成绩斐然，引领了行业发展。到2010年底，集团有11万名员工，创造利税103亿元，归属国家的所有者权益回报率高达20%，集团利润的60%归属广大社会投资者和股民，成为利国惠民的央企。

中国建材集团深刻领会和贯彻落实国家政策，积极参与市场竞争，将企业高速增长与建材行业发展方式的变革紧密结合，将企业自身发展与振兴区域经济、服务基础建设、改善居民生活紧密相连，开辟了富有特色的央企经营新模式，取得了显著成绩，对其他行业 and 企业的转变和发展具有一定的启示。

本期专刊汇集了媒体“走进中国建材”的报道，通过权威媒体对中国建材集团转变什么、如何转变，进行多角度、全方位报道，生动描述小到生产管理、员工职责，大到发展战略、机制建设，中国建材集团积极转变经济发展方式、探索央企经营新模式的成功做法，及其发展奇迹背后的一个又一个真实的故事。





# 目 录

2011年第5~6期(总59~60期)

## 卷首语

- 01 积极转变经济发展方式 探索央企市营新模式

## 专题报道(转变经济发展方式)

- 04 中宣部新闻局副局长葛玮对转变经济发展方式宣传报道活动提出要求
- 05 中国建材集团认真落实好中宣部、国资委组织  
“转变经济发展方式”重点宣传活动
- 13 雷前治:观念创新,带动中国建材集团又好又快发展
- 15 [人民日报] 看“中国建材”如何升级
- 20 [新华社] 中国建材集团联合重组的历史:凝聚337家企业的力量
- 25 [光明日报] 一家央企的“别样”探路
- 28 [经济日报] 科学发展 转变方式 中国建材篇(上)  
转型谋跨越 创新赢先机
- 30 [经济日报] 整合科技资源 提升产业技术水平
- 31 [经济日报] 创新管理模式 实现科学发展
- 33 [经济日报] 技术革新推动玻纤工业转型升级
- 35 [经济日报] 引领水泥行业发展方式变革
- 36 [经济日报] 科学发展 转变方式 中国建材篇(下)  
积极探索央企经营新模式
- 41 [经济日报] 深入采访收获多
- 42 [央视新闻联播] 中国建材南方水泥引领行业转变发展方式
- 44 [央视新闻联播] 中国建材中国联合水泥引领行业转型升级
- 46 [央视财经频道] 玻璃纤维要内外双强
- 51 [央视财经频道] 联合重组:水泥行业发展新模式

### 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





54 [中央人民广播电台]

中国建材集团：观念创新成就“包容性成长”新模式

55 [中国国际广播电台] 创新减排两手抓

57 [科技日报] 让科研与产业“无缝”对接

63 [中国日报] 巨石将在海外建厂

65 [中国日报] 北新集成房屋计划打造十个海外房屋生产基地

67 [香港文汇报] 联合重组 央企市营 打造建材世界级航母群

72 [国企杂志] 董事会的力量

82 [国企杂志] 从合规到绩效 宋志平谈央企学习型董事会建设

92 [中国企业报] 中国建材：多管齐下转变经济发展方式

96 [人民政协报] 宋志平：调结构央企要发挥主导作用

99 [人民政协报] 联合重组让高耗能行业走向转型升级之路

102 [人民政协报] 科技创新为迈向“三新”产业提供坚实跳板

105 [中华工商时报] 期待更多央企民企携手共赢

106 [中国经营报] “央企市营”善用“七三法则”

112 [中国建材] 积极转变发展方式 实现跨越式成长





# 中宣部新闻局副局长葛玮 对转变经济发展方式 宣传报道活动提出要求

5月10日，中宣部组织十余家新闻媒体，听取了中国建材集团的专题汇报，中宣部新闻局副局长葛玮会上对媒体宣传报道中国建材集团转变经济增长方式活动提出明确要求。

## (一) 报道定位

1、不要做成典型报道和成就报道，而是话题报道、调研式报道、深度报道。在转变经济发展方式这个主题下，回答全社会关注的话题、问题，告诉公众为什么、怎么样，从怎么看待这个问题到应该怎么办。

2、希望这个报道是全景式的：一是从行业背景中找亮点；二是怎么来解决矛盾和冲突，希望在解决问题、化解冲突、回答问题中找到答案；三是从面上的情况找到特色。

各媒体不是只报道建材集团，而是报道整个建材行业的转变经济发展方式。建材集团对我们来讲意味着什么，就是为我们提供了全景、背景下的亮点，提供了解决矛盾冲突的答案，在一般的做法当中他们具有特色。

## (二) 报道目的

1、通过对全面情况的了解，从中梳理一些亮点、特点，包括一些非常可贵的探索和突破。这其中理念的有创新，有制度的创新等，具有先导性和示范性。我们说转变发展方式关键在于“转”，大家都在“转”，但建材集团在很多方面已经转过来了，所以它具有示范意义和先导性。要通过报道，对行业中的其他企业、以及其他行业起到启示的作用。

2、通过对艰难过程的梳理，展现突破，总结经验，找到创新的方向。

3、各家媒体应从不同的内容和角度梳理，采取不同的形式，推出组合报道。

4、不要写成行业报告，不要让内行人看了觉得我们是外行，外行人觉得看不懂。报道要写得生动，抓典型的案例，通过讲故事、讲细节，跟老百姓的生活联系在一起，让大家想看、爱看。

5、请各家派出的记者一定要蹲点，要选几个点让记者蹲下去，真正地把问题吃透。



# 中国建材集团认真落实好中宣部、国资委 组织“转变经济发展方式” 重点宣传活动

**今**年5月份，经国资委宣传工作组组织和推荐，中宣部在企业调研的基础上，将中国建材集团确定为今年进行“转变经济发展方式”专题宣传的第一家重点宣传企业。之后中宣部新闻局组织了包括中央六大新闻媒体在内的十余家主流新闻媒体，听取了中国建材集团的专题汇报，中宣部新闻局副局长葛玮会上对做好此次宣传报道提出专门要求。对此，中国建材集团高度重视，认真组织，周密安排，全力以赴落实好中宣部、国资委组织的中国建材集团“转变经济发展方式”重点宣传活动。







## 召开“转变经济发展方式”座谈会

5月12日下午,中国建材集团“转变经济方式座谈会”在中国建材总院召开,正式启动了此次宣传活动。中国水泥协会会长雷前治,集团公司董事长宋志平,总经理姚燕,集团公司董事、中国建材股份总裁曹江林参加会议并作了主题发言,对中国建材集团转变经济发展方式的各方面情况进行了介绍,并接受了媒体访谈。集团公司副总经理许金华主持会议。来自人民日报、新华社、光明日报、经济日报、中国人民广播电台、中央电视台等22家媒体的30余名记者,以及中国建材股份公司、中国建材总院、北新集团、中建材进出口等集团成员企业和集团公司总部相关部门负责人参加了座谈会。

会上,国务院国资委新闻处张金庭同志传达了之前中宣部新闻局副局长葛玮对此次中国建材集团“转变经济发展方式”宣传活动的报道要求,并提出了国资委宣传局对中国建材集团做好此次宣传的希望。

宋志平董事长介绍集团近年来转变经济发展方式的整体情况。他首先分析了建材作为重要的基础原材料行业的现状,及未来十年的黄金发展机遇。他提出作为建材行业的央企,要转变发展方式,有四大任务:一是央企的保值增值,为国家创造财富;二是在结构调整、技术创新和节能减排等方面执行国家政策,发挥影响力和带动力;三是积极参与国际竞争,进入国际市场参与资源配置;四是承担社会责任,成为国家和人民信赖的企业。他说,中国建材集团历经三个发展阶段,积极探索转变经济发展方式的道路,取得了跨越式成长。这些取得的成绩得益于五个坚持:一是坚持清晰的企业战略,二是坚持符合规律的成长方式,三是坚持“央企市营”的动力机制,四是坚持扎实的集团管控模式,五是坚持正确的企业方向。宋志平结合集团组建南方水泥公司、境外收购风机叶片项目等案例,详解转变发展方式“资本运营+联合重组+集成创新”的成长道路,讲述治理规范化、职能层级化、业务平台化、



中国建筑材料集团有限公司董事长宋志平

管理数字化、文化一体化的管理模式,阐释联合重组的内涵以及央企市营的成长机制。

姚燕作了题为《强化科技创新,推动产研协同,引领建材行业产业转型升级》的报告。中国建材集团把科技创新作为三大战略之首,开展一系列改革创新举措,推进科技资源的优化配置,强化科技与产业的协同,注重服务行业需求,为转变经济发展方式,建设具有国际竞争力的建材央企奠定了坚实基础。一是集团通过与中国建材院的“两次整合”,实现科研与产业的集成和科技资源的有效集成,探索出了一条科研院所改制后实行企业化发展的新路子,进一步增强了集团的自主创新能力。二是集团转变经济发展方式,通过不断完善创新体系建设,充分发挥企业技术中心作用,强化产研协同,初步形成了以市场为导向、企业为主体、产学研相结合的技术创新体系的基本构架。三是集团注重发挥综

合科技优势,立足企业需求,服务行业发展,积极组织行业院所、大学和企业共同申报和承担国家科研项目,开展行业攻关,形成申报和承担国家重大项目的集成优势,成为建材行业科技创新的主体力量。同时,密切关注全球与行业发展趋势与市场需求,大力推进节能减排和新能源材料发展,走在了行业发展的前列。

曹江林介绍了集团制造业板块抓住国家经济快速发展的战略机遇期和建材行业结构调整机遇期,转变发展方式、做大做强的举措和成果。他说,股份公司成立5年来,创新成长模式,大力推进联合重组,进行存量结构优化,共联合重组近200家企业,实现了规模的快速扩张,特别是水泥业务重组企业超过180家。在做大的同时,股份公司创新管理模式,提高内生发展动力,创造了一套独具特色的整合系统——通过“央企市营”动力机制实现包容性成长,通过文化整合构建核心价值观,通过实施“三五”模式推进管理整合,通过推行“PCP(价本利)新经营模式”引领行业经营理念变革,实现了良好的经济效益,极大地推动了行业组织结构和结构调整、产业集中度提升、行业发展理念的转变,促进了行业健康发展。股份公司坚持自主创新与集成创新相结合,推进技术升级和节能减排,五年共投资58亿元为所有水泥生产线配套建设余热发电装置,共节电90亿度(折合节约标准煤300万吨);投资30亿元

建设脱硫石膏生产线,消纳脱硫石膏1500万吨。

雷前治介绍了中国水泥工业近年来令人振奋的快速发展,创造了世界水泥发展史上许多奇迹,水泥产量快速增长,节能减排成效明显,二氧化碳排放强度、吨水泥能耗等技术经济指标也跨入世界先进行列,国际竞争力显著增强。中国水泥工业的快速发展源于中国的水泥企业,而中国建材集团突飞猛进的传奇发展历程就是中国水泥工业发展的一个缩影,每个中国建材集团发展的见证者都为之骄傲、自豪。希望通过政府和新闻媒体的宣传,从中国建材集团的发展模式中提取有益经验,为中国建材工业改革发展提供了宝贵经验,也为国家转变经济发展方式提供有益借鉴。

最后,媒体就感兴趣的话题进行了访谈。通过座谈,媒体了解到,中国建材集团作为大型央企和行业排头兵企业,顺应建材行业发展趋势,走了一条联合重组、资本运作和集成创新的道路,积极化解矛盾和冲突,是建材行业转变经济发展方式的典范,为行业的科技创新、联合重组、节能减排与产业升级作出了积极贡献,为引领行业健康可持续发展起到了示范作用。认真总结和梳理规律和经验,将对整个建材行业和其他行业转变经济发展方式具有启示意义和启发作用。

会议结束后,参会人员参观了中国建材总院展室。



记者参观中国建材总院





## 组织新闻媒体走进中国建材集团

根据各媒体的需求，5月18日起，由集团副总经理许金华、马建国分别带队，集团公司办公室组织来自人民日报、新华社、光明日报、经济日报、中央人民广播电台、中央电视台、中国国际广播电台、中国日报、科技日报、中新社、人民政协报、香港文汇报、每日经济新闻、中国经营

报、中国企业报和能源杂志等20余家主流媒体的记者，展开了为期4天的“走进中国建材”之旅。采访团先后到山东枣庄、江苏连云港、四川成都、浙江桐乡和湖州，深入了解和采访了集团当地企业。

中宣部组织中国建材集团  
“转变经济发展方式”宣传活动采访路线图



5月12日·北京 与中国建筑材料集团有限公司座谈，参观中国建筑材料科学研究总院

5月18日·山东枣庄 与中国联合水泥集团有限公司座谈，参观枣庄中联水泥有限公司

5月19日·江苏连云港 与中国复合材料集团有限公司座谈、采访，参观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

5月20日·四川成都 与成都中光电科技有限公司座谈，参观液晶玻璃基板项目；与北新建材集团有限公司座谈、采访，参观青白江新型房屋

5月21日·浙江桐乡/浙江槐坎 与中国玻纤股份有限公司座谈、采访，参观巨石集团；与南方水泥有限公司座谈、采访，参观槐坎南方水泥有限公司

5月24日·北京 中国建筑材料集团有限公司董事长宋志平接受专题访谈

深度  
采访

### 中国联合水泥：积极探索水泥企业科学发展方式

5月18日，采访团一行参观采访了中国建材集团成员单位枣庄中联水泥有限公司，中国建材股份有限公司副总裁、中国联合水泥集团有限公司董事长崔星太、枣庄中联水泥有限公司董事长冯耀银、枣庄市政协副主席李守义接受了记者们的采访。

采访团一行首先参观了枣庄中联生态园及厂区车间等，随后召开了座谈会。会上观看了“中国水泥第一爆”宣传片，崔星太就“坚持联合重组，推动节能减排，积极探索水泥企业科学发展方式”介绍了中国联合水泥的相关情况，冯耀银介绍了枣庄中联积极淘汰落后水泥产能、大力

推进生态型企业建设的工作情况, 枣庄市市中区区委书记、人大常委会主任朱国伟充分肯定了枣庄中联在枣庄水泥工业淘汰落后和结构调整方面所起到的带头作用, 认为枣庄中联是建设区域性生态文明园区的典范, 成为枣庄市社会主义新农村建设的新亮点。



通过采访, 媒体深入了解到, 中国联合水泥一直以来坚持科学发展观, 践行国家产业政策, 转变发展方式, 促进淮海经济区水泥行业整合, 并积极淘汰落后产能。同时, 深入推进管理整合, 转变经营理念, 建立了运营管理区的平台, 充分发挥区域运作一体化管理作用, 有效地提

高了经营管理质量, 促进了区域内水泥市场健康发展和行业价值的理性回归。旗下的枣庄中联水泥有限公司是中国建材集团坚持科学发展观, 践行国家产业政策, 转变发展方式, 调整产业结构, 大力淘汰落后产能的缩影和典范。

## 深度采访 中国复材: 新能源、新材料事业发展典范

5月19日, 采访团来到了中国建材集团所属中国复材旗下的连云港中复连众和中复神鹰, 这是采访团在中国建材集团深入调研的第二站。

记者们首先参观了风电叶片和碳纤维车间。在随后举行的座谈会上, 中复连众董事长任桂芳、总经理乔光辉, 中



复神鹰董事长张国良、总经理李怀京接受了媒体访问。

“十一五”期间, 在中国建材集团“新型建材、新型房屋、新能源材料”三新战略的引领下, 中国复材结合自身发展实际, 调整产品结构, 加大新产品研发力度, 积极发展新能源、新材料事业, 实现了经济发展方式的根本性转变, 并迎来了跨越式的发展。中复连众拥有国际领先的5兆瓦大型风电叶片制造技术, 建设了连云港、沈阳、酒泉、包头、新疆哈密及德国北豪森六个风电叶片基地, 完成了全国统筹布局, 风电叶片年产能从零发展到15000片, 成为风电叶片领域的领导者。中复神鹰通过联合重组组建, 公司坚持自主研发与集成创新相结合, 形成了具有自主知识产权的聚丙烯腈基碳纤维工程化技术和关键设备的设计制造技术, 彻底打破了发达国家对我国碳纤维市场的长期垄断。

座谈会上, 任桂芳表示, 在中国建材集团战略和文化的引领下, 中复连众将继续深化转变经济发展方式, 突出绿色低碳和节能减排, 突出“大建材”和“走出去”战略, 实现在转型中发展、在调整中前进。张国良向记者们讲述了碳纤维的创业故事, 以及中央企业和地方民企相结合给企业带来的生机和创新。



## 深度采访 成都中光电：大力推动科技创新 实现传统玻璃产业升级

四川成都是此次采访活动的第三站，在这里，记者们重点了解到中国建材集团新型房屋和液晶玻璃基板项目的发展情况。

在成都中光电科技有限公司，采访团受到了公司常务副总经理张冲等相关负责人的热情接待，并参观了国内首条0.5mm厚度液晶玻璃基板生产项目现场。该项目标志



着我国在厚度最薄（0.5mm）的液晶玻璃基板领域技术的新突破，为打破国外在此领域的封锁垄断，填补国内超薄TFT-LCD液晶玻璃基板生产空白，完善我国平板显示产业链，扭转我国玻璃基板全部依赖进口的格局迈出坚实有力的一步。

在随后举行的座谈会上，张冲围绕项目背景、实施进展、创新特点、发展规划，向记者们全面介绍了该项目的情况。他表示，成都中光电作为中国建材集团旗下实施“三新”战略的先驱者和探索者，肩负起振兴民族光电产业、完善中国平板显示产业链的历史责任，立足于自主研发，生产出填补国内空白的超薄TFT-LCD液晶玻璃基板产品，是对传统产业以科技创新为动力，转变经济发展方式的有益探索。他同时还表示，未来将根据公司技术研发情况和成都高世代面板建设情况，适时启动二期高世代液晶玻璃基板生产线建设，把成都中光电建成国内最具技术实力，最具竞争力和发展力的液晶玻璃制造企业。

## 深度采访 北新集团：推进新型节能房屋 走低碳化发展之路

在完成了成都中光电的采访后，记者们又马不停蹄地来到了美丽的成都青白江区清泉镇花园村，参观了由北新建材集团与成都市青白江区政府合作开发的统筹城乡住宅项目，该项目是青白江新农村建设的示范项目。步入项目现场，一个花园式的新村庄呈现在众人面前：一栋栋红白相间的新型房屋均匀分布，村庄里绿树成荫，空气宜人……项目负责人在样板房里，详细向大家介绍了新型房屋的特点和功能。

北新集团总经理崔丽君在随后举行的座谈会上，以《大力发展新型节能房屋业务 推进我国住宅产业化》为题，详细介绍了北新集团、北新新型房屋业务的总体情况。北新集团副总经理、北新集成房屋总经理刘贵平介绍了北新新型节能房屋的基本情况、发展历程、特点等。

据了解，北新集团开发的北新集成房屋已形成了轻钢墙体受力体系、轻钢板柱体系两种建筑体系，并以其卓越的品质解决了节能环保抗震等诸多问题。以成都青白

江区清泉镇花园村项目为代表的北新集成房屋在建造过程、节能环保产品的集成、卓越的抗震性能等方面实现了节能环保方面的革命性突破，是对传统住宅生产方式及建造模式的根本性变革，为我国住宅产业的发展提供了崭新的样本。



## 深度采访 5 中国玻纤巨石集团：加快转变发展方式 实现玻纤工业转型升级

5月21日上午，采访团一行赶赴浙江桐乡，来到全球最大的玻纤生产企业中国玻纤巨石集团。记者们首先参观了巨石集团全球最大的年产15万吨无碱玻纤池窑拉丝生产线、产品研发中心和展示厅，随后与相关负责人进行了座谈。

在媒体采访时，中国玻纤股份有限公司副董事长、总裁、巨石集团有限公司董事长兼总裁张毓强介绍了巨石集团在行业内的地位，分析了巨石集团近年来转变经济发展方式的整体情况。他表示，中国玻纤巨石集团一直以来加快转变企业发展方式，用了15年的时间通过跨越式的发展战略走了一条转型升级可持续发展之路。特别是，通过强化技术创新，依靠自



有技术，着力发展国家鼓励的大型玻纤池窑生产工艺；紧盯市场最新需求，加快新产品研发和产品结构调整，提高高附加值产品比重；通过先进技术和精细管理，将单位生产成本和能耗降至国际最低水平，通过创新性循环经济方案有效处理“三废”，实现工业污水零排放，以及废气、玻纤废丝和窑炉余热的重复利用。

## 深度采访 6 南方水泥：五大创新铸就科学发展之路

5月21日下午，采访团来到了本次行程的最后一站浙江湖州，详细了解了南方水泥通过“联合重组”和“管理整合”实现跨越式发展的科学发展历程，并参观了南方水泥旗下湖州南方的生产现场。

在座谈会上，南方水泥总裁肖家祥简要介绍了南方水泥的股权结构、规模、市场分布等基本情况，以及南方水泥联合重组和管理整合的思路、做法和成效。他指出，南方水泥的组建是中国建材集团深刻认识行业现状和发展规律，通过战略创新、体制创新、管理创新、文化创新、技术创新，成功探索出一条存量结构优化、技术升级、节能减排、实现经济效益和社会效益的科学发展之路，推动了行业经济发展方式的转变和结构调整，促进了行业的健康和可持续发展。

随后，记者们就联合重组、优化布局、管理整合、技术进步和节能减排等方面问题与南方水泥领导班子进行了深入交流。南方水泥党委书记、副董事长姚季鑫以浙江

水泥行业市场为例，生动讲述了重组前后全行业从亏损到良性竞争的显著变化。他指出，中国建材集团从行业健康发展和结构调整的高度出发，倡导“行业利益高于企业利益”才取得了重组的成功。这场联合重组吸引了广大民企的加盟，开启了行业组织结构调整的大幕，促进了行业集中度的提升，也成就了自身的迅速发展壮大，这是难得的“多赢、共赢”的案例。他表示，南方水泥的成立与发展就是中国建材集团引领推动水泥行业转变经济发展方式的成果。

南方水泥常务执行副总裁张剑星结合自身体会回答了媒体关注的联合重组话题，他表示，“对人宽厚、处事宽容、环境宽松”的中国建材“三宽”文化是各家企业加盟的深层次原因，“三宽”文化保证了原有干部员工的稳定，也为公司职业经理人提供了源源不断的来源。此外，联合重组一系列参照国际惯例的原则和流程有效地防范了重组风险，也提高了重组效率。





四天紧张而忙碌的采访中,记者们用手中的纸笔和镜头,辛勤地记录了中国建材集团转变经济发展方式的做法和经验,记录了中国建材集团发展过程中的先进人物和事迹,记录了感动他们的点点滴滴。他们表示,非常珍惜这样一个学习的过程,四天的时间,让他们认识并深入的了解

到了,中国建材集团遵循行业发展规律,走了一条联合重组、资本运作和集成创新的道路,充分发挥了作为大型央企和行业排头兵企业的引领和示范作用,为建材行业科技创新、联合重组、节能减排与产业升级作出了积极贡献,无愧于建材行业转变经济发展方式的典范。



## 宋志平董事长专题访谈

为期四天的“走进中国建材”之旅结束后,5月24日下午,根据媒体记者要求,在中国建材集团总部一层会议室举行了中国建材集团“转变经济发展方式”宣传活动宋志平董事长专题访谈。宋志平董事长重点围绕央企市营、联合重组、董事会治理等方面对中国建材集团的相关做法和经验进行了阐释。结合在“走进中国建材”之旅中的深切体会,记者们围绕中国建材集团积极转变经济发展方式提出了更有针对性的问题,涉及竞争与合作、企业文化、新型房屋的发展等多个方面,宋志平董事长都一一作了精彩回答,得到了记者们的热切响应。

访谈结束后,记者们认为,通过此次采访活动,他们对中国建材集团、对中国建材行业有了更加深入的了解。中国建材集团作为大型央企和行业排头兵企业,遵循发展规律、创新发展理念、转变发展方式、破解发展难题,坚持

“央企市营”的动力机制,走了一条联合重组、资本运作和集成创新的道路,积极提升传统产业,发展新兴产业,是建材行业转变经济发展方式的典范,为引领行业健康可持续发展真正起到了示范作用。

目前,人民日报、新华社、经济日报、光明日报、中央电视台、中央人民广播电台、中国国际广播电台、中国日报、科技日报、人民政协报、香港文汇报、中国经营报、中华工商时报、国企杂志、中国建材报、中国建材杂志等媒体已在重要版面或节目中刊发了本次中国建材集团转变经济发展方式的深入宣传报道。此次宣传,赢得了社会各界的强烈反响与一致肯定。在转变经济发展方式这个主题下,中国建材集团作为建材行业的杰出代表,作为在充分竞争领域的一家建材央企,在转变发展方式方面的可贵探索和突破,为其他企业与行业提供了极为有益的经验与借鉴。

# 观念创新， 带动中国建材集团又好又快发展

——中国建筑材料工业联合会副会长、水泥协会会长雷前治在媒体座谈会上的讲话

**中**国建材工业经过近年来实现令人振奋的快速发展，创造了世界建材发展史上许多奇迹。中国水泥产量快速增长，节能减排成效明显，二氧化碳排放强度、吨水泥能耗等技术经济指标也跨入世界先进行列，国际竞争力显著增强。

中国水泥工业的快速发展源于中国的水泥企业，而中国建材集团突飞猛进的传奇发展历程就是中国水泥工业发展的一个缩影，每个中国建材集团发展的见证者都为之高兴、骄傲和自豪。

怎么破解中国建材工业遇到的很多难题？中国建材集团为什么发展那么好、那么快？资本市场和媒体朋友经常问

我。中国建材集团蓬勃的发展历程是很多天方夜谭又真实的故事组成的，创造了很多奇迹，发展和改革带给我们很多启示。以水泥为例，中国建材用短短几年时间把水泥做到全球第一，是怎样创造这个奇迹的？我认为从观念上创新。一是别人做的是产品，中国建材集团做的是市场。做产品和做市场是有区别的，做产品是一条线一条线的做，做市场是一个区域一个区域的做。二是别人做的是企业，中国建材集团做的是产业。中国建材集团将企业利益孕育在产业利益之中，产业利益高于企业利益，使行业价值回归。三是别人作的是管理，集团做的是文化。中国建材的文化能够把中央企业和民营企业融合在一起，民营企业家昨天是小企业的大老板，为自己挣钱，今天变成大企业的经理人，为集团挣钱，仍然起早贪黑、废寝忘食地工作。

作为见证中国建材工业和中国建材集团成长的老水泥工业者，希望通过政府和新闻媒体的宣传，从中国建材集团的发展模式中提取有益经验，为中国建材工业改革发展提供了宝贵经验，也为国家转变经济发展方式提供有益借鉴。



中国建筑材料工业联合会副会长、水泥协会会长雷前治



# 报道媒体

人民日报/新华社/光明日报/经济日报/央视新闻联播  
央视财经频道/中央人民广播电台/中国国际广播电台  
科技日报/中国日报/香港文汇报/国企杂志/中国企业报  
人民政协报/中华工商时报/中国经营报/中国建材杂志



媒体关注

人民日报

## 看“中国建材”如何升级

“中国建材加快转变发展方式，发挥央企的引领作用，使行业从过去重点追求数量转变为追求质量，从追求速度转变为追求效益，成功解决了规模如何扩大、核心竞争力怎样提高、传统产业向何处升级的问题，实现了企业和行业共同健康快速发展。”中国建材董事长宋志平说。

《人民日报》记者 陆娅楠

# 建

材，在人们眼中是“粗放型产业”：高耗能、过度竞争、产能过剩。在这样的传统制造业，央企存在的意义是什么？央企能为行业转变发展方式做些什么？

中国建筑材料集团有限公司独辟蹊径，以业绩作答。

**做大：**通过包容性成长的道路，提升行业集中度。“十一五”期间，跨所有制、跨区域、跨行业的337家企业齐聚中国建材麾下，集团的水泥、玻纤产能均居世界第一，并使我国水泥产业集中度提高了十余个百分点。

**做强：**通过机制创新、管理整合，大幅提升企业效益，并引导市场健康发展。“十一五”期间，中国建材营业收入增至1354亿元，增长9倍，利润增至75.6亿元，增长14倍，稳居建材业百强龙头。

**做新：**用创新攻占技术制高点，用新技术、新产品为企业打造新的核心竞争力，为行业谋求发展新空间。千吨级碳纤维生产装备、4.5代超薄玻璃生产线……这些“请不来、买不到、离不了”的关键技术，在中国建材实现了产业化！

“中国建材加快转变发展方式，发挥央企的引领作用，使行业从过去重点追求数量转变为追求质量，从追求速度转变为追求效益，成功解决了规模如何扩大、核心竞争力怎样提高、传统产业向何处升级的问题，实现了企业和行业共同健康快速发展。”中国建材董事长宋志平说。

宋志平

行业中的水泥、玻璃等大产业的整合为建材央企带来了难得的机遇，而引领行业结构调整也是央企责任之所在！

## 不投建新产能，企业如何做大？ 联合重组337家企业，实现包容性增长

中国建材曾经是一家主营新型建材、规模不大的央企，7年前它却调转车头，回归水泥、玻璃等产能过剩的传统建材生产领域，在业界引起不少争论。

当时的建材行业，“大而不强”特征鲜明：尽管行业收入与资产规模均属万亿元量级，却产能过剩，企业分散，行业效益微薄。以水泥为例，2005年，我国约有5000多家水泥企业，位居前10名的企业产量仅占全国水泥总产量的15%左右，而在发达国家，前10名水泥公司占据了60%左右的市场份额。发达国家水泥价格与同期钢材价格比约为1:3，而中国不足1:10，不少企业处于亏损状态。

“企业的行业地位不突出，资源整合能力不强，缺乏规模优势，这与国家级产业集团的地位不相称。行业中的水泥、玻璃等大产业的整合为建材央企带来了难得的机遇，而引领行业结构调整也是央企责任之所在！”宋志平说。

作为建材行业的大型央企，中国建材必须具备规模优势，才能在行业中拥有话语权与影响力！

传统的外延式产能扩张肯定是一条走不通的死路！中国建材管理层认为，应该换一种想法，换一种做法，换一种活法。“我们加快转变发展方式，改变以新线建设、重复建设求发展的思路，实施大规模联合重组，探索出了一条基于存量结构优化的全新成长路径。”中国建材董事、中国建材股份有限公司总裁曹江林说。

这条全新成长路径在水泥上演得最为充分，也最为精彩！

2006年，中国建材的水泥产能只有1100万吨，而且全部集中在淮海区域。通过市场考察，一场联合重组在地域



特色差异巨大的淮海、东南市场分别展开。

淮海地区，水泥产能过剩，且落后工艺比重高。中国建材旗下中联水泥采取等量或增量置换的方式，联合重组徐州海螺水泥、泰山水泥、德州大坝水泥等43家企业，同时淘汰18条总产能260万吨的立窑工艺生产线、16台总产能340万吨的小水泥磨，改建新型干法水泥。

经过联合重组，中联水泥产能从2006年的1100万吨增长到7000万吨，位列全国第三。而且技术结构的优化还提升了效益。2006年至2010年，中联水泥产能规模年均增长148%，净利润年均增长219%，成为水泥业盈利增长速度快于规模增长速度的翘楚。

在东南区域，中国建材的水泥重组扩张之路又别有洞天。

浙江是我国水泥行业第一个完成技术结构调整的省份，2007年，水泥落后产能全部淘汰了，尽管行业整体技术水平先进，但是产能过剩达40%，200多家企业打乱仗，导致这一地区水泥行业自2005年起连续三年亏损。

“大家都期待有战略眼光、资源优势和商业道德的大企业来引导行业发展。”时任浙江三狮集团董事长、现





原山东安厦水泥集团有限公司9条机立窑生产线集中爆破现场

任南方水泥副董事长的姚季鑫介绍，“中国建材考察后明确指出，优化组织结构使市场健康化才是出路，又提出共同担当中国水泥大平台的建设。这种提法有很好的包容性，让我们很快接受了重组的建议。”

2007年，在南方地区没有一条生产线、不产一两水泥的中国建材，成立了南方水泥有限公司，并在3年时间内成功重组近150家企业。“我们最认可的就是中国建材的企业文化。”时任浙江虎山集团董事长、现任南方水泥常务执行副总裁的张剑星坦言，“中国建材不是吃掉我后把我一脚踢开。重组后，没有裁员，集团仍全部留用原来的经理和管理人员，这份信任让我的团队比原来更敬业。”

2010年，组建只有三年的南方水泥，产能、资产及利税额均居全国第二，这段资产重组的神话获得了国家管理创新成果一等奖，成为“四两拨千斤”的商业标杆。

基于存量结构优化的全新成长路径，中国建材的几大主营业务都实现了规模的快速扩张：玻璃产能达到4000万重箱，位居全国前列；兆瓦级风力叶片年总产能1.5万片，全国第一；纸面石膏板总产能10亿平方米，亚洲第一；

水泥产能规模超过2亿吨，玻璃纤维总产能超过100万吨，均居世界第一！

### “小舢板”联合后，企业如何做强？ “央企市营”+ 管理整合，创造1+1>2的奇迹

把数百只小舢板捆绑在一起，就是航空母舰了吗？337家不同文化、不同制度、不同规模的企业重组于中国建材旗下，重组的辉煌能否换来效益的灿烂？

迅速长大的中国建材为了避免陷入“大而不强”的结局，没有止步于重组，而是着力于重组后的机制创新和管理整合。

加快转变发展方式，中国建材首先在体制机制上闯关夺隘。

“央企控股权归国家所有，但依然是平等竞争的市场主体。作为处于充分竞争领域的央企，必须走市场化道路，建立适应市场经济要求的动力机制。”宋志平说。

中国建材实行“央企市营”机制，建立央企控股的多元化股份制度，中国建材持股70%，民企创业者持股

## 业绩

2006年至今,中国建材净利润年均复合增长率达65.6%,营业收入年均复合增长率达57.7%,总资产年均复合增长率达50%;年均国有资产保值增值率达110.7%,崛起速度之快,央企中无出其右。

30%,把市场机制真正引入央企内部。央企的战略眼光、资源优势、资金实力,与民营企业家的市场适应能力,以股权为纽带,形成优势互补。既理清了企业所有权,又调动了被重组方的积极性,还以少量国有资本撬动大量民间资本,为产业发展提供了强有力的、可持续的资金支撑。

加快转变发展方式,中国建材通过管理整合脱胎换骨。

管理层级多,成本内耗大,是“大企业病”的主要表现。中国建材集团总部只有80名职工,而集团职工有11万人,“小脑袋”如何指挥“大身子”?职能层级化、业务平台化、管理数字化,使中国建材有了精确管控的主心骨。

中国建材分三个层级:集团总部是决策中心,负责制定战略、投资决策;各业务平台,例如中联水泥,是利润中心,负责渠道开拓、市场销售;各生产企业,如枣庄中联,是成本中心,负责节能降耗、降低成本。各层级考核指标与层级职能挂钩,不得越权。

职能理清了,一线企业从追求数量转变为追求质量。

“以前总考虑销售数量,难免打价格战,难免搞不正当竞争。现在生产企业既没有定价权,也没有销售权,只有专心致志地降成本、提质量。这一招不仅使企业起死回生,也让山东从全国水泥价值洼地中走了出来。”中联水泥山东运营管理区总裁冯耀银说。“现在企业一年纳税就达6000万元,超过地方电企成了纳税冠军。”

权责明确了,各业务平台从追求速度转变为追求效益。

“很多企业都有投资冲动,想尽快扩大规模,赚快钱。结果是产能越多,效益越差。现在投资决策归集团,区域产能被控制在供需平衡的范围内,整个行业的效益都提升了。”南方水泥总裁肖家祥介绍,浙江排名前三的企业产能在全省水泥占比已由2007年的不足27%提升到2010年的52%,集中度的提高带动水泥企业集体扭亏为盈。

加快转变发展方式,中国建材要金山银山,更要绿水

青山。

5年来,中国建材投资58亿元,为旗下所有水泥企业配套余热发电装置,使水泥余热年发电量达到42亿千瓦时,年节约标煤达140万吨,年减排二氧化碳350万吨,综合利用粉煤灰等固体废弃物达2100万吨。

“当年水泥厂污染重,我们出门闭眼,睡觉捂脸。引入中国建材后,水清了,天蓝了,民富了,还带动了地区产业升级。”山东枣庄市中区区委书记朱国伟坦言,受到中国建材影响,不少民营企业主动淘汰落后产能,当地77条小立窑相继被淘汰。

一系列的改革创新,使中国建材强筋健体,重组后创造了1+1>2的奇迹。

业绩为证:2006年至今,中国建材净利润年均复合增长率达65.6%,营业收入年均复合增长率达57.7%,总资产年均复合增长率达50%;年均国有资产保值增值率达110.7%,崛起速度之快,央企中无出其右。

口碑为证:南方水泥重组的近150家企业,其中65%原是民营企业,15%原是地方国企,20%原是混合股份制企业,迄今为止,没有一家企业“退队”,没有一个原“一把手”主动离职。

## 身处传统行业,发展向何处去? 瞄准三新产业,抢夺绿色经济话语权

中国建材的今天离不开中国经济高速发展这个大背景,那么,中国建材的明天呢?

转变发展方式,在中国已经破题,已经提速。毫无疑问,对中国建材来说,也必须顺应这个历史发展方向,打造新的核心竞争力,开拓更广阔的发展空间。在传统行业里做大、做强的同时,中国建材不忘做新——新型产业战略布局悄然提速。



中国建材中复神鹰  
碳纤维有限公司揭牌

成功收购德国最大的风机叶片技术企业——德国NOI公司，设立海外研发中心，打通了国内企业获取海外风电核心技术的通道，企业核心竞争力实现了质的飞跃。

中国建材旗下中国玻纤巨石集团，近10年研发投入超过4.5亿元，打造了一支卓越的研发

队伍。正是凭借技术实力，近10年中国玻纤营业收入增长1181%，利润总额增长642%，出口创汇增长1757%。

发展新产业，央企还肩负产业振兴的重任。T700、T800碳纤维目前仍被国外企业垄断，国家领导人近三年两会期间都会询问研发现状；超薄玻璃基板技术一直被国外封锁，每年近400万片的4.5代超薄玻璃不得不高价进口……这些关系国计民生的重大科技研发，中国建材责无旁贷，扛起大旗。

“作为一家地方民企，过去有些事我敢想不敢做。加入中国建材后，我们有了更多资金和资源，今年底定能实现T700、T800的产业化生产，一举冲破国外技术封锁！”中国建材中复神鹰碳纤维有限公司董事长张国良说。

谈到已点火投产的国内第一条4.5代液晶玻璃基板生产线，中国建材成都中光电常务副总经理张冲说：“就是要打破国外的技术垄断，通过这个项目的示范带头作用，促进我们的传统玻璃产业向高新技术产业、向新型战略性新兴产业转变。”

2010年，中国建材集团就业员工11万名，上缴国家税金103亿元，净资产收益率高达22.5%，在为国家创造了高额回报的同时，集团创造利润的60%归属广大社会投资者和股民，成为名副其实的为国为民赢利的央企。

在四川青白江，中国建材搭建的一排排新型房屋错落有致，如一幅水墨丹青。这些房屋每平方米综合造价与传统砖混房相差无几，却可满足9度抗震设防，可抗12级台风，建筑节能高达85%，90%以上的建筑材料还能循环利用。

在江苏连云港中复神鹰的车间里，直径仅为头发丝1/10的T300碳纤维，历经1400摄氏度的高温熔炉历练，从600米长的工艺流水线织出。这些军事国防、航空航天等领域求之若渴的新材料，目前销量已占据国内市场的70%。

在中国建材成都中光电公司的无尘生产线上，拉制出了0.5毫米的超薄液晶玻璃基板，为完善我国平板显示产业链，扭转我国玻璃基板全部依赖进口的格局迈出了坚实的第一步。

发展新产业，不能“见异思迁”，更不立无根基之业。中国建材立足自身优势，围绕对行业发展具有重要作用的共性、关键性、前瞻性技术开展科技创新，突出节能、减排、利废及新能源等开发重点，攻克技术制高点，促进行业朝着绿色建材方向健康发展。

发展新产业，技术研发要“拿来主义”与“自力更生”并举。在国际金融危机中，中国建材中复连众海外抄底，





中国建材集团联合重组的历史:

# 凝聚337家企业的力量

联合重组: 探寻成功者的足迹——来自中国建材集团的样本调查  
寻找一种符合行业规律的重组模式, 在重组中实现结构调整与技术创新  
树立一个互利共赢的价值理念, 在重组中激发人的活力  
走出一条遵循市场规律的管理新路, 在重组中释放聚合效应

新华社记者 杜宇

## 联合重组: 探寻成功者的足迹——来自中国建材集团的样本调查

这是一个令人惊诧的现象: 近5年来, 337家不同体制的企业被一家原本以新型墙体材料为主业的央企联合重组, 诸多民营企业也因此完成了从老板到职业经理人的华丽转身。

这是一组耀眼夺目的数据: 水泥、玻璃纤维年产能位居世界第一, 石膏板产能位居亚洲第一; 兆瓦级风力叶片年产能位居全国第一; 国内碳纤维最大供应商; 平板玻璃年产能居全国前列。保有专利数超过1000个, 制定、修订国家和行业标准近400项。

这是一种超出常规的发展: 从2003年到2010年, 集团总资产从123亿元增至1535亿元, 增长11.5倍, 利润从1.7亿元增至75.6亿元, 增长43.5倍。

究竟是什么力量让中国建筑材料集团能够凝聚起原本像散沙一样的300多家企业, 催生出如此巨大的生产力, 成为我国建材行业的领跑者?

记者通过调研发现, 中国建材集团的发展史正是一部联合重组的历史。当前, 我国正处于产业整合、企业重组、社会资源重新配置等一系列变革的进程中, 破解中国建材集团联合重组的成功之道无疑具有很强的借鉴意义。

## 寻找一种符合行业规律的重组模式, 在重组中实现结构调整与技术创新

2005年, 我国有水泥企业5000多家, 位居前10名的水泥企业产能仅占全国总产能的15%左右。



2007年9月26日，南方水泥有限公司成立

水泥、平板玻璃、陶瓷砖、卫生陶瓷等主要建材产品单位能耗分别高于世界先进水平50%、68%、150%、200%。

水泥、平板玻璃被列入国家重点调控和引导的产能过剩名单。

……

集中度低，产能过剩，技术创新能力有待加强，这是建材行业发展中的短板，可谁能想到，对于中国建材集团来说，这恰恰是企业实施联合重组战略的机遇。

回望历史，一个标志性的时间节点：2006年7月1日，令人难忘。

就在这一天，在香港上市仅仅3个多月的中国建材，拿出募集来的一半资金，收购了多年来水泥行业“老大”——海螺集团在徐州的日产万吨水泥生产线，由此启动了集团在水泥领域联合重组的战略。

中国建材集团董事长宋志平说：“重组之前，我们当地企业和徐州海螺竞争激烈。我们重组徐州海螺，开启了水泥大企业间理性合作的先河，也坚定了走联合重组成长道路的信心。在水泥行业产能过剩、普遍存在

‘小’‘散’‘乱’的情况下，我们意识到，作为一家央企，发展战略一定要遵循行业发展规律，着眼于系统解决行业共性问题，立足行业的共生多赢。不能再从增量上做文章，而要在存量上突破，通过走联合重组的道路，在实现自身快速成长的同时，促进行业转变发展方式，提升产业集中度，实现健康发展。”

在符合集团发展战略、要有协同效应、风险可控等原则指导下，一场史无前例的联合重组的战略构想逐步从蓝图变为现实。

每一次重组，都是规模的扩大。

水泥：通过组建南方水泥、发展中国联合水泥、设立北方水泥，三年时间稳妥联合重组水泥企业近200家，水泥产能达到2.2亿吨。

石膏板：2005年，集团旗下国内石膏板第一品牌企业北新建材成功并购国内最大石膏板生产企业山东泰和，实现了我国石膏板行业的重大资源调整。目前，纸面石膏板业务产能已达到10亿平方米，居亚洲第一。

玻璃：通过整合洛玻集团、河南中联玻璃、安徽华光集团等浮法玻璃资产，填补了集团玻璃产业平台的空缺，加之集



中复连众成功收购欧洲第二大风电设备厂商德国NOI公司

团原有的中国建材行业三大玻璃研究设计院，在玻璃产业新技术、新工业等方面建立起强大的科技和产业支撑平台。

每一次重组，都是技术的提升。

集团旗下的中复神鹰碳纤维有限公司，形成了具有自主知识产权的聚丙烯腈基碳纤维工程化技术和关键设备的设计制造技术，彻底打破了发达国家对我国碳纤维市场的长期垄断。

集团旗下的中复连众成功收购欧洲第二大风电设备厂商德国NOI公司，建设海外叶片研发中心，风电叶片产能从零发展到15000片，成为我国风电叶片的领导者。

集团旗下的成都中光电G4.5液晶玻璃基板项目是国内首条0.5m厚度液晶玻璃基板生产项目，全部技术依靠自主创新。

重组之路并非一帆风顺。曾有媒体把中国建材的联合重组称为“疯狂收购”“大跃进”，也有人质疑，这是央企与民企争利。

然而，通过联合重组获得规模优势，带动产业结构调整，通过技术进步实现节能减排，却是不争的事实。

在山东枣庄中联水泥有限公司，记者看到这里建起了

水泥生态工业园区，小桥流水的田园风光难得地与水泥生产线共存。

枣庄中联董事长冯耀银说：“公司的前身是山东安厦水泥集团，原来有9台耗能高的立窑，重组后被炸掉了，现在建起了日产5000吨熟料水泥生产线节能环保综合工程，同时配套建设余热发电机组。”

在山东枣庄市市中区区委书记朱国伟看来，中国建材在这里的水泥重组，无疑发挥了经济结构调整的鲶鱼效应。他说：“中联水泥到了我们这里，主动炸掉9台立窑，上






 记者

在山东枣庄中联水泥有限公司，看到这里建起了水泥生态工业园区，小桥流水的田园风光难得地与水泥生产线共存。

了新型干法水泥生产线。无形中就形成一种倒逼机制，有利于地方淘汰落后产能。”

## 树立一个互利共赢的价值理念，在重组中激发人的活力

这是一个令人惊诧的角色转变。

许多民营企业被中国建材集团重组之后，企业老板心甘情愿放弃“老板”身份，成为集团公司的职业经理人，继续为新企业打拼。

中国建材集团究竟用了何种魔力，凝聚起原本散沙一样的民营企业呢？

张剑星，这位如今的南方水泥常务执行副总裁，曾是浙江知名水泥企业虎山集团的董事长。他说：“中国建材把收购重组的资金付给我们的同时，不是请我们走人，而是邀请我们留下来加盟这个新组建的企业，让我们有公平的出资机会成为这个企业的小股东来分享企业的成果。我们原来的企业从董事长、总经理到财务总监，原班人马几乎全部留下，充分地信任我们，说实话，如果是我来兼并别的企业，我就做不到这一点。”

事实上，中国建材在实施联合重组过程中，始终注重采取市场化运作，以资本为纽带，在平等互利、共赢的原则基础上，联合起来形成一个全新的利益共同体。在价格上，充分考虑原股东利益，给予一定的溢价。在企业文化上，强调融合共赢，不搞强买强卖。

这是中国建材集团重组企业的“七三原则”，即中国建材收购70%，给民企创业者留30%股份，用少量国有资本带动大量社会资本，共同推动企业的发展。

尖峰集团董事长杜自弘对联合重组的态度有一个比喻：自己的女儿到了该出嫁的年龄，我不奢求能找到一个婆家让女儿荣华富贵，但至少男方与女方是真心相爱的，

婆家不能虐待我的女儿。当时的尖峰集团已经与外资到了准备签署合同的程度，但最后还是选择了中国建材。

对原有企业经营管理团队的信任尊重，不仅在国内重组如此，对国外企业也如此。在被收购的德国NOI公司，迄今为止，原有的管理团队全部保留，集团没有派出一位高管到那里，而是按照集团对同级公司的管控模式加以管控。

信任，就像一道神奇的催化剂，是最能激发人的积极性、主动性和创造性的。

在回答从全资老板到企业小股东，心态是否平衡的问题时，集团旗下的中复神鹰碳纤维有限责任公司董事长张国良说：“我是‘游击队’出身，现在到了规范的‘正规军’，一开始肯定有不适应的地方。央企是占了大股，但是不仅要看到一份股权一份收益，还要看到一份股权一份责任。碳纤维研发事关国计民生，他们这么辛苦，是为谁干的？是为国家。再说我还占了38.5%的股份，就是没有这38.5%，我也要干，这是我们必须承担的国家责任。”

联合重组，由于涉及对原有企业的经济补偿和职工安置问题，一旦处理不好，往往造成社会动荡。

中国建材集团对于重组企业员工，在本人自愿的前提下，全部留用。对于确实富余的人员，也会通过内部调剂使用加以解决。

39岁的枣庄中联品质部班长周纳说：“2006年重组时，担心自己被裁掉，但是没想到被留下了。我们夫妻俩都在重组后的企业干，现在一个月两人能挣6000元，是以前的10倍，在这里，只要有才能，成长空间很大。”

安置职工，显然要有支付成本。宋志平的认识是：“大企业重组小企业，不要一味甩包袱，要把相关利益人的利益处理好。中国建材集团通过联合重组，在一些重要区域提高了行业集中度，再通过技术升级，延伸产业链，并主动改善供求关系，实现了成本持续降低，维护了市场合理

## 业务

业务平台化。宋志平有个形象的比喻：“我们乒乓球队只和乒乓球队打，篮球队只和篮球队打，这样才能确保市场竞争力。”

价格，从而推进市场的健康化发展，实现了行业价值的提升，企业自然也会获益，安置职工这个成本最终靠市场利润来支撑。”

### 走出一条遵循市场规律的管理新路，在重组中释放聚合效应

这是一个严峻的挑战。

集团总部只有80多名员工，却要管理总资产上千亿的公司，如何让重组而来的上百家企业，形成一个有战斗力的航母，而非散乱的舰队？

中国建材集团用符合自身特点的管控模式，作出了最佳的解答。

职能层级化。集团公司是第一个层级，作为决策中心负责投资决策；所属的集团企业作为第二个层级，是利润中心；工厂作为第三个层级，是成本中心，任务是控制消耗，保证质量。通过把决策、利润和成本分层级管理，明晰各层级的重点工作与任务，保障了行权顺畅，从而实现工作有条不紊。

宋志平说：“我认为企业如果乱，往往乱在投资和行权上。许多基层企业大都有战略冲动，有投资冲动。我经常和子公司讲，如果你觉得你投资水平很高，那你就来集团，因为我們也需要投资高手。”

业务平台化。宋志平有个形象的比喻：“我们乒乓球队只和乒乓球队打，篮球队只和篮球队打，这样才能确保市场竞争力。”

中国建材集团走的是专业化道路，专心做建材。集团公司作为投资管理机构，具体业务通过专业化的水泥、玻璃、新型建材等业务平台和实力雄厚的科技研发、装备制造、物流贸易平台分别开展管理。

用人选人市场化。为保证选聘质量，集团采取了专才



选聘和公开招聘相结合的市场化选聘方式。据介绍，集团所属南方水泥通过市场渠道引进了包括总裁、执行副总裁在内的10余名职业经理人。如今，中国建材集团已经形成了1200多人的职业经理人队伍。

管理数字化。在中国建材，每位经理人员都能倒背如流自己的KPI（关键经营指标），每个月的总裁会都是大家先来报数，在这个过程中对干部进行数字化训练。作为经理和厂长，必须掌握收入、成本、毛利和资产负债率这些基础数字。集团强化以经营效益为关键要素的考核。截至2010年，根据考核结果调整了18名所属企业的总经理。借鉴职业经理人退出机制，近两年，集团管理的企业领导人员因考核调整9人，其中正职5人，充分发挥了考核评价的导向作用。

中国建材集团不仅在经营方式上实现一体化，而且加强企业文化的统一。宋志平说：“管理整合是联合重组成功的保证，否则多一个企业就多一道枷锁。”

如今，联合重组，引领中国建材集团不断成长，让他们交出了一份亮丽的成绩单：到2010年底，集团安排了11万个员工就业岗位，上缴税金103.2亿元，净资产收益率高达22.5%，在为国家创造了高额回报的同时，集团创造利润的60%归属广大社会投资者和股民。展望未来，人们期待着中国建材集团继续书写联合重组、创新发展的新篇章。

媒体关注

3

光明日报

# 一家央企的“别样”探路

## ——兼记一场惊心动魄的联合重组

有这样 65 个字——在一般人眼中它们十分枯燥。

但在中国建筑材料集团有限公司董事长宋志平、中国建材股份有限公司总裁曹江林以及曾经在浙江水泥工业界叱咤风云的企业家姚季鑫、张剑星等看来，这65个字就像65把鼓锤，叩击着他们对一场惊心动魄的联合重组与中国企业转变发展方式的激烈思考。

《光明日报》记者 董山峰

# 这

65个字就在“十二五”规划纲要第九章第四节中：“以汽车、钢铁、水泥、机械制造、电解铝、稀土、电子信息、医药等行业为重点，推动优势企业实施强强联合、跨地区兼并重组，提高产业集中度。”

### 如果没重组：中国水泥还有价值吗

不久前，国家级企业管理现代化创新成果一等奖和一项大众不太关心的企业联合重组发生了联系，中国建材集团旗下南方水泥的联合重组和管理整合获此殊荣。

2007年4月，浙江杭州汪庄，宋志平和当时浙江省4个水泥“大佬”——尖峰水泥董事长杜自弘、浙江水泥董事长冯光成、虎山水泥董事长张剑星、三狮集团董事长姚季鑫喝茶聊天，话题是：联合重组。

当时，中国的水泥产量已经占到全球一半。然而，水泥价格却长期低位运行，从2005年开始，我国东南地区的水泥市场就陷入了低谷，浙江水泥的吨利润一度低至仅仅 1 元。大量企业都在亏损中艰难运行。





联合重组来了,恶性竞争退了。

浙江省水泥协会会长李辛龙痛心地说：“我国的水泥产能居世界第一，在工艺水平上也已达到世界先进水平。但是，中国的水泥价格却是世界上最低的。是我们的装备工艺差？还是我们的水泥质量差？都不是！而是产能严重过剩和无序竞争造成的。”

在发达国家，前十家水泥公司基本占据六成左右的市场。

而当时，中国前十家水泥公司的市场占有率还不到20%，整个行业有四五千家中小企业。

在这种情况下，水泥企业只得靠不断地新建工厂增加产能来扩大规模，靠量的增加获取微薄利润，个别企业还在水泥质量上做起了手脚——过度竞争不仅让企业运行维艰，更使得中国水泥可能会沦为假冒伪劣的代名词。

“中国水泥该转向了”，宋志平在分析国内外规律后得出一个结论：“整合的机会就在当下。”

联合重组的突破口选在浙江。由于有200多家企业在恶性竞争，浙江是全国水泥价格仗打得最惨烈的地方，不少企业已是政府的沉重包袱。

现任南方水泥党委书记姚季鑫透露：“之前行业协会也试图整合水泥企业，但最终还是无能为力。”

这时，中国建材集团这家央企业的政策优势、资源优势、规模优势、资本优势、技术优势凸显出来。姚季鑫感慨：“中央企

业来整合，比地方企业之间通过打仗来整合要有效得多。”

2007年9月，南方水泥有限公司宣布成立。

此后，南方水泥陆续重组近150家企业，其中有65%是民营企业，15%是地方国企，20%左右是混合股份企业。产能迅速扩大到现在的1.2亿吨。

专家指出，这是全球水泥发展史上的奇迹。如果用传统的方法去建设这样上亿吨水泥的企业，需要30~40年。

## 因为有重组：企业和行业命运改写

曾经有很多人怀疑南方水泥能否重组成功。

“中国建材集团独特的理念有效化解了重组和管理阻力。”南方水泥有限公司总裁肖家祥说。

重组之后，中国建材对相关企业采取了“大五化”的管控模式：治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理数字化、文化一体化。

中国建材建立了一种自称为“央企市营”的动力机制。其核心之一是央企控股的多元化股份制——在科学发展、转变方式中越来越成熟自信的中国建材，并不追求成为纯而又纯的国有企业，采取了正三七和倒三七的股本结构。正三七就是在上市公司里，中国建材的底线是30%的相对控股；而公司下面的权益融资仍然是股份制，采取的是倒

## 重组

因为有重组：企业和行业命运改写。

南方水泥的联合重组，与中国经济转变发展方式，有一种特别的默契。

三七，即70%由股份公司持有，30%被其他的社会所有人所有。这样就把市场机制真正引入到央企内部，用少量国有资本带动大量社会资本，共同推动企业发展。

联合重组来了，恶性竞争退了。南方水泥淘汰落后产能正在加速，产能过剩现象得以缓解。目前，已拆除1条日产1300吨的新型干法线，停产7条日产1500吨以下的新干法线。浙江省计划2012年前淘汰所有3米以下水泥磨及能耗相对较高的小型新型干法生产线。

联合重组来了，环保手段多了。再不像过去小企业为了降低成本而破坏环境，南方水泥为所有的水泥生产线配置了纯低温余热发电站，对所属企业开展了节能技术改造，完善了生产工艺的配套。仅2010年就节约标准煤97万吨、减排二氧化碳218万吨、节电28亿千瓦时。

联合重组来了，企业效益好了。到2010年年底，南方水泥产能超过1亿吨，总资产超过400亿元，2010年销售收入超过250亿元，利税超过30亿元。

联合重组来了，员工热情高了。谈到重组给自身带来的变化，全国人大代表、南方水泥常务执行副总裁张剑星和一群产业工人的话惊人地一致：“中国建材请我们留下来加盟新企业，让我们有公平的机会分享企业的发展成果。我们感到自己是企业的主人。”

### 重组后效应：一条路的示范性意义

联合重组，除了给南方水泥以及其背后的中国建材一张连续3年的优秀成绩单，更给人们留下了一条路和一长串的思考。

在发达国家，对于收购与被收购，人们心态很平和。而在中国，不少人把被收购或者被兼并，看成是一件没有面子的事情。所以，在南方水泥重组问题上，中国建材从不说“收购兼并”，而说“联合重组”。这不是一个简单的词

汇替换，而是浓缩了包容、合作、共赢的理念。

在南方水泥的重组过程中，中国建材认为，作为一个处于充分竞争领域中的央企，要用市场化方式把央企的品牌、资金实力与民企的市场活力有机融合在一起，才能形成市场竞争力。于是，他们通过机制创新走出了公司治理结构的一条新路——央企市营。对于央企以及所有国企而言，该怎样从“央企市营”中挖掘适合自己的体制财富？

南方水泥自成立伊始，从不考虑通过规模壮大将竞争对手置于死地，也从未考虑过单方面效益最大化。其理想是与合作伙伴、与竞争对手、与上下游产业和谐发展，构建多赢的商业链，因而积极与其他企业共同推动产业结构调整、节能减排，与上游厂商集体谈判统一招标采购。如果其他企业也拥有这样一条“和谐生态链”，其竞争能否更和谐，其发展能否更顺畅？

南方水泥引发的思考还有很多。

国务院国资委规划发展局副局长白英说，南方水泥的联合重组模式，对于央企如何承担政治责任、经济责任、社会责任都有非常好的借鉴意义。

当人们把南方水泥的联合重组放到显微镜下进行解析的时候——

去年底召开的中央经济工作会议对经济结构战略性调整作出了全面部署。

今年的《政府工作报告》再次强调加快推进经济结构战略性调整。

前不久的4月13日，温家宝在国务院常务会议上进一步要求：要加快推进产业结构调整和产业转型升级。要加强企业技术改造，加快淘汰落后产能，促进企业兼并重组……

南方水泥的联合重组，与中国经济转变发展方式，有一种特别的默契。



# 转型谋跨越 创新赢先机

多年来,中国建材走了一条包容性成长的道路,不仅带动其他所有制企业共同进步,也大大提升了集团的市场竞争力。

《经济日报》记者 李予阳 祝君璧

## 在

国务院国资委管理的100多家中央企业中,中国建筑材料集团有限公司是成长速度最快的企业之一。“十一五”时期,集团营业收入从136亿元增至1354亿元,利润从5亿元增至75.6亿元。

中国建材抓住机遇,大力推进水泥等产业跨地区、跨所有制的联合重组,推动行业转型升级、节能减排,并在提升传统产业的同时大力发展新兴产业。几年间先后重组了337家企业,形成了1200多人的职业经理人队伍。坚持加快转变经济发展方式为突破口,中国建材在激烈的市场竞争中打造竞争新优势。

## 在做大行业中做强企业

上世纪80年代,中国建材集团的前身还只是一家做新型建筑材料的小企业。关键性的战略转型始于2003年,公司由原来的中国新型建筑材料集团更名为中国建筑材料集团公司,从过去主要发展新型建材向从事建材行业主导产业水泥、玻璃以及新型建材、玻璃纤维、复合材料的综合性建材产业集团转变。

“确定了目标之后,下一步就是缺什么找什么。”中国建材集团董事长宋志平认为,在建材行业这样一个既关系国

计民生又高度市场化的基础原材料领域,中国建材能成为建材行业最大的综合性产业集团,其发展得益于走资本运营、联合重组和集成创新的道路,成功地解决了企业资金从哪里来、规模如何扩大、核心竞争力怎样提高的问题。

增强创新能力。2005年,中国建材与行业内最大、综合实力最强的科研机构中国建筑材料科学研究院进行重组。

打通融资渠道。2006年3月,中国建材股份有限公司成功在香港上市。

进入行业主流业务。上市后不久,中国建材即启动水泥的联合重组。在淮海经济区发展中联水泥,在东南经济区组建了南方水泥,在东北地区组建了北方水泥。资本运营和联合重组两个轮子一起转,中国建材实现了快速发展。

当时中国的水泥产量已占到全球的一半,但行业集中度低,水泥价格长期在低位运行,不少企业处于亏损状态。宋志平认为,中国水泥行业不能再延续大规模建设新线的老路而必须走存量整合和减量化发展的新路。“作为一家央企,发展战略一定要遵循行业发展规律,着眼于系统解决行业共性问题,立足行业的共生多赢。中国建材不过是牵头把大家都想做又没有能力做的事做起来。”宋志平说,他们扮演的是一个资源整合者的角色。

短短3年时间,仅南方水泥就重组了近150家企业。对于



## 整合科技资源 提升产业技术水平 南方水泥: 创新管理模式 实现科学发展 技术革新推动玻纤工业转型升级 引领水泥行业发展方式变革

重组企业, 不仅人员基本整体保留, 而且这些企业一般都在新企业中保留一定的股份。同时, 原来企业的负责人继续担任新企业的管理者, 成为规范治理企业中的职业经理人。

### 走内涵式发展道路

中国建材没有简单地把水泥企业一收了之, 而是对原有生产线进行技术改造。

在山东枣庄, 有一片花园式的水泥生产工业区, 前湖后山, 绿树红花。这里是中国建材中联水泥的一个生产基地。2007年, 中联水泥大刀阔斧地淘汰落后产能, 对重组进入企业的9条产能90万吨的立窑生产线实施集中爆破拆除, 每年可减排粉尘约7000吨、二氧化硫900吨。随后, 枣庄中联水泥在集中爆破立窑生产线的原址上建设起日产5000吨水泥熟料生产线及配套余热发电和水泥生态园工程。

“大企业更有实力和能力投入节能减排。”中国建材董事、中国建材股份有限公司总裁曹江林说。余热发电项目并网发电, 成为枣庄地区首个水泥窑纯低温余热发电投入运行的项目。这条生产线可使企业年增水泥产量200万吨, 年增发电量7000万千瓦时, 年节约标准煤2.5万吨, 减少二氧化碳排放约4万余吨, 节约土地300亩, 大大改善了企业周边的人居环境。

在大力推进水泥、玻璃等传统产业的结构调整与节能减排的同时, 中国建材大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料的“三新”产业。集团积极推广大量消纳电厂废弃物的节能、环保、绿色的纸面石膏板等新型建材; 加强太阳能薄膜电池和风力发电叶片等新能源材料的开发和应用; 紧密围绕新农村建设, 积极开发适应农村的节能、抗震的新型房屋。中国建材先后投资兴建安徽蚌埠、江苏连云港、山东德州、海南定安等“三新”产业基地。

中国建材在原材料选用上, 倡导对矿山资源的综合利用, 尽量采用城市和工业废弃物; 在制造中追求废水、

废气和污染物的零排放; 在产品应用中充分保护环境和人类健康。数据显示, 中国建材5年共消纳工业废弃物8300万吨, 节电110亿千瓦时, 节煤390万吨, 减排二氧化碳750万吨。

中国建材还是一个掌握行业标准的创新型企业。在中国建材, 11万名员工中有上万名科研与工程设计人员。行业中26个标准委员会均依托集团的院所, “一流的企业做标准”在这里得到了体现。在每一个建材领域, 中国建材集团都拥有行业顶尖的自主知识产权的技术。

### 创新体制机制

要在激烈的市场中赢得主动, 必须建立与市场经济要求相适应的管理体制和经营机制。中国建材创立了“央企市营”的动力机制其核心是央企控股的多元化股份制, 规范的法人治理结构, 职业经理人制度, 公司内部用人用工有分配机制市场化, 按照市场规则开展企业运营。

宋志平认为, 联合重组是行业发展的必然规律, 央企与民企联合重组是优势互补、共同发展的过程。多年来, 中国建材走了一条包容性成长的道路, 不仅带动其他所有制企业共同进步, 也大大提升了集团的市场竞争力。中国建材对重组企业采取“七三原则”: 收购70%, 给民企创业者留30%的股份, 用少量国有资本带动大量社会资本, 推进了集团企业与不同所有制企业的合资合作, 提升了企业的市场竞争力。

中国水泥协会会长雷前治这样评价中国建材的发展之路, “中国建材的成功是从观念上创新, 将企业利益孕育在产业利益之中, 使行业价值得以回归。”

“未来10年, 在市场刚性需求和行业的结构调整下, 我国建材行业将进入科学发展的黄金时期。”宋志平说。“十二五”时期, 中国建材将抓住我国发展的战略机遇期和建材行业结构调整的重要机遇期, 建设具有国际竞争力的世界一流建材企业。

## 中国建筑材料科学研究总院： 整合科技资源 提升产业技术水平

姚燕介绍，“集团还不断推进院所和企业更紧密的结合，进一步强化了集团公司的技术创新体系。这为集团科研设计与产业密切合作提供了更大的平台。”

中国建筑材料集团有限公司与中国建材科学研究院自2005年成功重组之后，整合集团原有的12家科研院所，组建成立中国建筑材料科学研究总院（下简称中国建材总院）。依靠中国建材总院的科技管理优势，中国建材对科研设计资源进行整合，提高科技创新能力，促进科技成果产业化，推动了建材产业的结构调整与转型升级。

“推进科技资源的优化配置、强化科技与产业的协同，大力推动科技创新，是中国建材集团转变经济发展方式、建设具有国际竞争力建材央企的关键，也是推动行业产业转型升级的重要支撑。”中国建材集团总经理、中国建筑材料科学研究总院院长姚燕说。

据了解，中国建材总院将分散在各院所从事基础研究、工艺技术开发和生产设备制造等业务活动的资源充分整合，形成了涵盖水泥、玻璃、陶瓷、新型建材与新材料等建材行业主流业务，集科学研究、技术开发、标准制定与检验认证、设计和装备制造于一体的建材行业科技研发中心，成为建材行业最具规模和综合研究实力的大型研发机构。这为完善中国建材集团技术创新体系、提升产业技术水平提供了有力支撑。

作为国家级企业技术中心，中国建材集团技术中心依托中国建材总院，联合中国建材股份、中国建材轻机等核心企业成立了水泥技术研发中心、新型建材分中心、玻璃分中心、纤维及复合材料分中心等7个中心。”中国建材集团制定和通过了技术中心组织管理办法和科技创新计划，成立技术中心专家委员会，形成集团层面的研发设计、产品制造和装备制造三大板块的有机结合。”姚燕介绍，“集团还不断推进院所和企业更紧密的结合，进一步强化了集



团公司的技术创新体系。这为集团科研设计与产业密切合作提供了更大的平台。”

统计数据显示，五年间，中国建材集团技术中心共承担国家科技课题100多项，获得各类科技成果奖励400多项；2010年申请专利517项。截至2010年底，累计拥有的有效专利达1232项，形成一大批具有自主知识产权的科技创新成果。

“中国建材总院研发的技术和产品已广泛应用于先进复合材料、高性能水泥混凝土、脱硫石膏等废弃物再生新型建材、大型新型干法水泥与浮法玻璃生产线成套装备、新型节能抗震房屋等项目和技术的研发。”姚燕说，“为建材工业和建筑业的结构调整和节能减排做出了贡献。”

目前，中国建材集团关注并将建材及新材料领域的低碳技术作为中国建材总院当前的科技工作重点，确定了低碳技术和产业的工作目标：在传统建材工业，积极推进节能减排、产业升级和结构调整。发展和推广新工艺新装备，建立节能减排对标管理机制；另一方面，大力发展新型节能建材和房屋，降低建筑能耗。同时开展垃圾焚烧与循环利用等低碳技术研究开发，制定产业规划，培育低碳建材市场需求，履行社会责任。

# 南方水泥： 创新管理模式 实现科学发展

通过战略创新、体制创新、文化创新、管理创新和技术创新，成功探索出一条存量结构优化、技术升级、节能减排，实现经济效益和社会效益的科学发展之路，推动了行业经济发展方式的转变和结构调整，促进了行业的健康和可持续发展。

**面**对产能严重过剩、恶性竞争日益加剧的国内水泥市场，中国建筑材料集团有限公司（下称中国建材）以市场化方式组建了南方水泥有限公司。通过战略创新、体制创新、文化创新、管理创新和技术创新，成功探索出一条存量结构优化、技术升级、节能减排，实现经济效益和社会效益的科学发展之路，推动了行业经济发展方式的转变和结构调整，促进了行业的健康和可持续发展。

## 在重组中推进产业结构调整

中国水泥协会会长雷前治曾说，南方水泥有限公司（下称南方水泥）是中国水泥行业联合重组的一个成功典范，为中国水泥行业联合重组创造了一个全新的模式，积累了宝贵的经验。

南方水泥是在中国水泥行业面临转型升级的重要关头创建的。

面对行业内落后产能过剩，产业技术结构亟待调整；企业数量多，集中度不高；市场恶性竞争激烈，企业经济效益不佳等诸多问题的日益突出，下大力气在水泥行业内开展联合重组和管理整合，优化市场格局、提升行业价值、引导产业健康发展势在必行。

正是在这样的行业背景下，中国建材将组建南方水泥作为企业发展的重大战略构想。也正是有了这个构想，南方水泥走出了一条前人没有走过的成功之路。

“凭借远大的战略目标和超强的行动力，中国建材集团独特的重组理念、文化和执行原则得到了所在区域各级政府和行业组织的大力支持，同时也受到所在区域众多企业的积极响应。”南方水泥有限公司总裁肖家祥说。

短短三年时间，南方水泥这个中国建材水泥板块的新锐力量迅速发展壮大：2007年底重组企业超过30家，2008年底将近80家，2009年达到120家。截至2010年底，南方水泥在环太湖、浙中南、上海、闽浙赣、湖南、江西、广西七大区域内联合重组企业近150家。“南方水泥的产能由成立时的3000万吨扩大到超过1.2亿吨，可以说是创造了奇迹。”肖家祥感叹道。

南方水泥的发展壮大不仅实现了企业自身价值，更推进了水泥产业的结构调整。南方水泥成立后，浙江省淘汰落后产能便开始加速，产能过剩现象得以缓和。据了解，浙江省计划2012年前淘汰所有3米以下水泥磨及能耗相对较高的小型新型干法生产线。目前，已拆除1条日产1300吨的新型干法线，停产7条日产1500吨以下的新型干法线。在南方水泥的引领下，不仅浙江省建立了企业间的竞合机制，周边和邻近地区的竞合机制也逐渐形成，市场环境逐渐优化，基本上杜绝了恶性竞争。

肖家祥在谈到南方水泥的发展时认为，只有通过联合重组的方式，才能解决对于资源、能源的浪费和对于环境的破坏，才能真正走上一条提高产业集中度、优化产业结构、合理布局和配套资源、提升管理和技术水平的可持续发展道路。





南方水泥三周年发展战略研讨会

## 在管理整合中建立新的经营模式

南方水泥重组的一百多家企业，在企业地区范围、管理基础、市场分布、企业文化和所有制结构等方面都存在较大差异，这无疑增加了集团化管理的难度。如何通过管理整合提高企业的盈利能力和市场竞争力，成为南方水泥管理整合的核心问题。

据肖家祥介绍，中国建材集团在组建南方水泥之初，就提出了“联合重组、合理布局、管理整合、市场协同、技术进步”这二十字方针，并且强调要一手抓联合重组，一手抓管理整合。

“在这一百多家企业中，有半数实际上是由民营企业转型而来的职业经理人在管理。”肖家祥告诉记者，“正如中国建材董事长宋志平所说，为了调动央企与民企两方面的积极性，被中国建材联合重组的民营企业一般都在新企业中保留30%以下的股份；同时，多数原来企业的负责人继续担任新企业的管理者，成为规范治理企业中的职业经理人。这样一来，民企的资本得以保全和升值，民企的活力也将继续发挥作用。”

在不断摸索的发展实践中，南方水泥改变了传统的“量一本一利”（VCP）经营模式，转为“价一本一利”（PCP）的新经营模式。因为在水泥产能严重过剩的情况下，传统的“量一本一利”模式已经失效，所以南方水泥重视构建合理的价格体系，并持续降低成本，使水泥这一

资源和能源消耗较高的产品拥有合理的价值。

“我们由以往盲目追求将产能利用率发挥到极致，通过压低水泥价格开展低价竞争的理念，转为主动改善供求关系，维护市场合理价格，持续降低成本、实现合理利润。保持以盈利为目标不变，努力实现由追求产量和产能利用率转为追求合理价格。”肖家祥向记者介绍，“这是南方水泥乃至中国建材集团目前推行的新经营理念，我们希望可以引领水泥行业经营理念的变革。”

## 在强化管理中增强盈利能力

按照紧抓管理、紧抓市场、紧抓发展、紧抓文化“四个紧抓”的理念，南方水泥加大了企业的凝聚力，同时也增强了企业对市场的控制力和盈利能力。

据肖家祥介绍，“南方水泥通过紧抓管理建立了完善的管控体系，强化了南方总部、区域公司、成员企业三级管理框架，推进职能建设和制度建设，推动了管控体系的有效运转，使公司市场营销集中、采购集中、财务集中、技术集中、投资决策集中‘五集中’理念得以实现。”肖家祥说，“通过实施成本节约计划，吨水泥可比可控成本大幅下降，盈利能力显著增强。”

通过紧抓发展，南方水泥已为所有的水泥生产线配置了纯低温余热发电站，对所属企业开展了节能技术改造，完善了生产工艺的配套。“目前，南方水泥并网运行余热发电总计超过430兆瓦，累计投资24亿元。据统计，2010年节约标准煤97万吨、减排二氧化碳218万吨、节电28亿千瓦时。”肖家祥说，“在技术改造，降低煤耗、电耗方面，2010年，南方水泥共投入3.44亿元开展技术改造。熟料平均综合电耗比去年同期降低0.4千瓦时/吨、熟料标准煤耗比去年同期降低2.1千克/吨。”

通过技术改造，南方水泥不仅推动了企业节能减排和低碳化发展，还节约了生产成本，增加了企业的盈利。

# 巨石集团： 技术革新推动玻纤工业转型升级

创新为巨石带来的技术进步，是巨石集团从初期的规模领先战略向技术领先战略转型最重要的内容之一，也是巨石集团从规模带来效益增长，转变为高附加值、高技术含量促进效益增长的重要途径。

一个企业能做到行业内的世界第一不是一件容易的事，但中国建材旗下的巨石集团有限公司（下称巨石集团），就成为了玻璃纤维领域的“世界第一”。

一间来自于石门小镇、玻纤制品产能为零的小工厂，如今成为了一家拥有最先进现代化技术和生产线的国际化一流玻纤企业。究竟是什么使得一家企业有了如此大的转变？

走进巨石集团的生产车间，迎面而来的是一派高科技、现代化的生产场面。高速运转的生产线，先进的检装

机械手，正在有条不紊地快速运行着。

“在企业成立之初，我们的玻纤制品产能为零，销售收入仅有3200万元，这在我国众多的玻纤企业中是一个实实在在的小企业，更谈不上大规模工业生产和国际化。为了能够充分参与市场竞争，企业定下了建设国际先进技术池窑拉丝生产线的目标。”巨石集团有限公司总裁张毓强向记者介绍，“1999年巨石加入了中国建材集团，有了集团的大力支持，我们在2000年底建成了当时国内最大的年产1.6万吨无碱池窑生产线，这标志着巨石集团进入了全球

玻纤企业第一集团的行列，也使巨石集团走上了高速发展的快车道。”

十年间，巨石集团的总资产由5400万元增长为150.62亿元，产能由5000吨增长为93.5万吨，销售收入由3200万元增长为47.26亿元，利润总额由400万元增长为5.43亿元，取得了飞跃性的发展。

“巨石集团的发展动力在于自主创新，只有不断依靠科技创新、打



巨石集团的检装车间机械手



检测中心实验

造核心竞争力，企业才能不断发展。”对于巨石的飞速成长，张毓强解释道，“巨石集团生产规模的扩张，不仅仅是金融资本的简单投入和产品产量的简单增加，更大程度上依赖于技术的领先和品质的保障，依赖于企业核心竞争力的打造。”

每一次扩大规模都是一次技术创新。这是张毓强发展企业的核心理念。

巨石集团逐步建立以自主研发为核心、产学研相结合、技术引进为补充的技术创新体系，在技术研究、产品开发、自主创新能力建设等方面都取得了突出的成绩，实现了从技术跟随者到技术引领者的转变。

据了解，巨石集团在玻璃纤维制造领域已经拥有一批具有自主知识产权并达到世界一流水平的核心技术。“例如16万吨级无碱玻纤池窑拉丝生产线全套技术、6万吨级中碱玻纤池窑拉丝生产线全套技术、玻纤废丝池窑拉丝

生产技术、通路纯氧燃烧技术等等，这些先进技术使巨石集团形成了较强的核心竞争能力。”张毓强说。

依靠自主创新，巨石集团成功在大型池窑上改重油燃烧为国际领先的纯氧燃烧。研发了国际首创的通路纯氧燃烧，不仅提高了池窑的节能环保水平，还使玻璃窑炉的综合能耗节约60%以上。在硬废丝处理方面，巨石集团首创了环保池窑技术，填补了玻纤废丝处理的国际空白，获得了国家发明专利，彻底解决了废丝环保处理的世界级难题。

“近三年来，巨石集团共研究开发新产品、新工艺、新技术100多项，完成以节支降耗为目的的技术改进项目600多项。申报专利150项，其中发明专利6项，实用新型专利63项，另获得81项专利申请受理。”对于企业取得的技术成果，张毓强感到十分自豪。也正是这一系列的技术创新，使得过去五年在原材料成本大幅上涨的同时，巨石玻纤的成本降低了20%以上，大大提升了企业在国际市场的竞争力。

在质量管理方面，巨石集团在行业中率先通过ISO9001质量管理体系认证、ISO14001环境管理体系认证、OHSAS18001职业健康与安全管理体系认证和ISO10012计量检测体系认证。形成一个科学、合理、高效的管理机构，带动整个行业引入先进的管理理念和管理模式，使我国玻纤行业逐步从粗放式的管理向现代化、规范化管理进行转变。

在科技创新的推动下，巨石集团通过创新型循环经济方案有效处理了“三废”。昔日无处堆放的玻纤废丝如今成为公司的生产原料；原来被排弃的窑炉余热，如今被有效回收利用自制蒸汽；蒸汽冷凝水回收使用；中水回用实现污水零排放等等，都显示出绿色企业和清洁工厂的价值所在。

创新为巨石带来的技术进步，是巨石集团从初期的规模领先战略向技术领先战略转型最重要的内容之一，也是巨石集团从规模带来效益增长，转变为高附加值、高技术含量促进效益增长的重要途径。

“近年来，中国建材坚持创新发展理念，花大力气做好转变经济发展方式这篇文章。作为中国建材旗下玻纤复合材料业务板块的主要企业，巨石集团不断在转变发展方式上下功夫，积极推动产业的转型升级。使得企业的经济效益和综合实力都有了明显提升。”张毓强如是说。



## 采访札记

## 引领水泥行业发展方式变革

我国水泥行业经营理念发生的一次变革，这其中最大的推手是中国建材集团。

变革之一，行业集中度提高。变革之二，走减量化发展道路。变革之三，推动水泥价值合理回归。

以往水泥行业怎样赚钱？主要靠增加产量。各水泥企业纷纷扩大产能，希望通过增加产量降低成本，进而获取利润。这种发展方式的结果是产能严重过剩，市场恶性竞争，价格一跌再跌。许多水泥企业的日子不好过。

现在水泥行业怎样赚钱？主要靠结构调整、系统优化。水泥行业通过联合重组，在一些重要的经济区域提高了行业集中度，再通过技术升级，延伸产业链，并主动改善供求关系，实现了成本持续降低，维护了市场合理价格，从而推进市场的健康化发展，实现了行业价值的提升。水泥企业的日子好过多了。

这是近年来，我国水泥行业经营理念发生的一次变革，这其中最大的推手是中国建材集团。中国建材集团从2007年底起，在水泥行业实施大规模联合重组，目前已经成功重组了200多家水泥企业，引领和推动了整个水泥行业发展方式的变革。

变革之一，行业集中度提高。我国水泥产量世界第一，占全球产量的55%，但大而不强，市场集中度低。数据显示，世界（除中国外）排名前5家水泥企业的集中度为

60%，而2007年我国排名前10家水泥企业的行业集中度不到20%。中国建材集团在水泥行业实施大规模联合重组后，截至2010年底，水泥行业排名前10家企业的集中度提高到30%，浙江省排名前三家的水泥产能占到了52%。水泥行业集中度提高，符合国家产业政策和行业发展规律。

变革之二，走减量化发展道路。水泥行业是典型的高耗能、高排放产业。中国建材集团在水泥行业实施联合重组后，坚决淘汰落后产能，大力推动技术进步，推进节能减排和低碳化发展，持续降低产品成本。下属的南方水泥有限公司，2010年投入3.44亿元开展技术改造，每吨熟料平均综合电耗比上年降低0.4千瓦时，每吨熟料标准煤耗比上年降低2.1千克，成效显著。

变革之三，推动水泥价值合理回归。去年以来水泥价格有所上升，在水泥行业的专家看来，这是水泥价值的合理回归。他们的这个观点有一套数据作支撑。比如，我国水泥价格在世界范围内几乎是最底的，即使和发展中国家印度、印度尼西亚相比，均价也不到人家的一半；和钢铁行业相比，水泥价格十年前占其三分之一，现在大约只占十分之一。水泥价格依然偏离价值。

变革不止这些。但仅这三项变革，就足以对整个水泥行业的健康可持续发展产生重大影响。

中国建材集团在水泥行业联合重组的成功实践，是中国商业史上的一段传奇，其主要重组整合成果获得了2010年国家管理创新成果一等奖。这一事例充分彰显了中央企业在推动经济发展方式转变、促进产业结构调整中的影响力和带动力。





# 积极探索央企经营新模式

——中国建材集团董事长宋志平访谈录



《经济日报》记者 崔书文 李予阳 祝君壁

“十一五”期间，中国建筑材料集团有限公司（下称中国建材）坚持遵循发展规律、创新发展理念、转变发展方式、破解发展难题，从一家以新型墙体材料为主业的规模不大的企业，成长为我国建材行业最大的综合性建材企业集团和行业排头兵企业，成为推动行业联合重组、结构调整和科技进步的中坚力量。

中国建材取得跨越式发展的主要经验之一，是积极探索央企市场化经营的模式，走一条包容性成长的道路。集团所属南方水泥有限公司共重组150家水泥企业，其中有65%是民营

企业, 15%是地方国企, 20%左右是混合股份企业。

中国建材的这种市场化经营模式不仅带动了其他所有制企业共同进步, 也大大提升了集团的市场竞争力。

2010年, 中国建材销售收入达到1354亿元, 实现利润75.6亿元, 就业员工11万名, 上缴税金103亿元, 净资产收益率高达22.5%, 在为国家创造了高额回报的同时, 集团创造利润的60%归属广大社会投资者和股民。

记者最近采访了中国建材集团董事长宋志平。

## 怎样理解“央企市营”

**记者:** 中国建材跨越式成长的重要经验, 是积极探索央企经营模式, 你总结为“央企市营”。请问“央企市营”究竟包含了哪几层意思?

**宋志平:** 央企, 是指企业的资产属性, 中央直接管理的国有企业; 市营, 是指企业机制和运作方式。也就是说在社会主义市场经济下, 作为央企应该市场化经营。

中国建材集团的“央企市营”包含了“央企”与“市营”两层意思。

作为“央企”, 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: 一是要保持国有控股地位不动摇、坚持企业中党组织的政治核心作用, 坚持职工群众在企业的主人翁地位; 二是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、科技创新和节能减排, 带头大力发展新兴产业; 三是在企业发展过程中, 主动承担政治责任和社会责任; 四是创造良好的经济效益, 为国家保值增值, 为全民积累财富, 真正成为我国社会主义经济建设的顶梁柱。

关于“市营”, 即按照市场化的要求, 改革央企的内部机制和运行模式, 这主要有五个方面的内容: 一是央企控股的多元化股份制, 就是产权多元化。与单一产权相比, 多元化股份制能使公司更有活力。现在央企单一产权的很

少, 包括中国建材在内, 很多央企旗下都有上市公司或者多元化的公司。也就是说, 央企的多元化产权改造已经不断深入。

二是规范的公司治理结构。央企过去没有董事会, 国资委推行董事会试点工作的几年来, 包括中国建材在内的部分央企建立了外部董事占多数的董事会, 形成了“国资委—央企董事会—央企经理层—全体职工”的清晰的委托代理模式。国资委是出资人代表, 董事会是被委托经营企业的机构, 请一些有决策能力和水平的董事做决策, 再找一群年富力强的职业经理人执行。这样就形成了政企分开、所有权和经营权真正分离的规范的治理结构。这几年中国建材的运营证明, 规范的公司治理结构是确保企业稳定发展的组织保证。

三是职业经理人制度。职业经理人制度既包括经理, 也包括董事, 董事也应该从市场中来。中国建材股份有限公司有六位独立董事, 都来自于企业外部。经理层由董事会聘任, 更应该是职业经理人。中国建材职业经理人有三种来源, 第一种是企业自己培养, 第二种是从市场上选用招聘, 第三种是在重组过程中跟着重组企业进来的。中国建材对于职业经理人, 坚持按市场论价, 根据做过什么, 有多大能力, 有没有职业操守, 给出职业化待遇, 做不好也有退出机制。虽然这样做常会有压力, 但最后能够让企业有效率, 让国家资产保值增值, 给国家一个好端端的企业。

四是公司内部机制市场化。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、职工能进能出、收入能升能降, 这些说起来容易, 做起来没那么简单。国资委每年对中国建材进行考核, 中国建材总部也有一套薪酬与激励制度, 每年对干部进行考核。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。就那么多位置, 怎么保证优秀的人上来? 一定要市场化, 只有内部机制市场化企业才有真正的动力。



中国建材取得跨越式发展的主要经验之一，  
是积极探索央企市场化经营的模式，走一条包容性成长的道路。

五是按照市场规则开展企业经营。企业在市场上不向国家要一些高过国民待遇的优惠条件，关键不能再有“等、靠、要”的思想，而是迈开双脚在市场里拼搏，这样才能真正赢得市场的尊重。同时，央企要提倡包容性的增长，和社会非公有制企业和睦相处、共生多赢。中国建材秉承“蓝海”战略，提倡与竞争者和谐，追求竞合关系，营造健康与良性的市场环境，因为只有行业健康了企业才能健康成长。南方水泥成立的背景是当年在浙江等地区，几百家水泥厂打价格战，每吨水泥价格从400多块钱打到200块钱以下，水泥行业出现全行业亏损，行业亟待整合。中国建材发现和遵循了这个行业发展的规律，着眼于系统解决行业共性问题，展开了大规模的联合重组并取得成功。

通过这几年走“央企市营”的道路，中国建材在建材领域里获得了快速成长。集团近几年净资产回报率在20%以上，连续被国资委评为A级企业，并被授予第二任期“业绩优秀企业”称号。

## 央企是为国为民盈利，不是与民争利

**记者：**中国建材市场化经营的经典案例是组建南方水泥公司。在水泥行业如此大规模推进联合重组，是否存在与民争利的问题？

**宋志平：**不存在与民争利，实际情况正好相反。联合重组是为了大家共同的活路，为了优化行业的资源配置。近年来，我国建材行业中水泥、玻璃等领域产能严重过剩，无论是国企还是民企，几千家企业竞相压价，有的小企业甚至靠降低质量、牺牲环境来求得生存。行业呼唤着进行适度集中。大家逐步认识到，集中度低、低水平竞争，是不可能实现质量的提升和产业升级的，受损的倒是广大消费者，牺牲的是国家的资源和环境。而与地方国企和民营企业相比，央企在资源整合方面有一定的优势，所以中国建材这几年的发展就搭上了联合重组这班船。

另一方面，“十一五”伊始，国际跨国公司也看到中国水泥行业亟待整合的机会，它们纷纷抢滩，大举并购中国水泥企业，形成了区域分割的格局。中国建材集团认为，在水泥这样的基础性原材料工业，既不存在用市场换技术，也不存在用市场换资金，不能犯水泥行业发展的战略性错误，让跨国公司垄断了中国水泥工业，用本土的能源、本土的原料进行基础原材料的制造。作为一家央企，中国建材有责任承担起行业整合的历史责任。

“捆绑不成夫妻”，中国建材重组民营企业都是建立在自愿基础上的。重组几百家企业从来没有强买强卖，没有让被重组的企业感到有压力。中国建材有个大家熟知的公式，央企的实力加上民营企业的活力等于企业的竞争力。为了发挥央企与民企两种要素的积极性，中国建材联合重组民企，一般都在新企业中保留30%的股份；同时，多数原来企业的负责人继续担任新企业的管理者，民企的资本得以保全和升值，活力机制继续发挥作用。我以前一直想做个试验，人拥有一定财富后，还要不要工作？对于一些成功的创业者来讲，工作是谋生的手段还是乐生的手段？这在南方水泥这场重组变革里得到了答案，南方水泥很多经理对工作充满热情，很有职业化精神，在中国建材的队伍里愉愉快快、全身心投入地打工。由于联合重组后的市场效应和管理整合，这些成员企业和企业家进入中国建材以后，自身资本的价值不是小了而是大了，挣的不是少了而是多了，这是实实在在的实惠。

通过联合重组，盘活了存量，给行业注入了新的活力，地方政府欢迎，民企欢迎，央企也受益。中国建材虽然已发展成为世界最大的建材企业之一，但水泥业务国内市场占有率还不到15%，形不成垄断。作为建材央企，首先，中国建材向市场提供更高质量、更符合环保要求、价格适中的产品，消费者从中得到了实惠；其次，通过让民企保留部分股份，再通过后来的上市筹资，企业的饼做大了，国家

和社会投资都得到了双赢。央企联合重组，扮演的的是一个资源整合者的角色，中国建材就是牵头把大家各自想做、又没有能力做的事做起来，企业发展了，消费者和民企也得到了实惠，这是大家共生多赢的发展模式。

现在社会上对央企、民企之间的关系议论比较多。其实无论是国企还是民企，都存在企业制度是否规范、管理是否科学、创新能力是否先进的问题。改革开放初期，民企具有明显的制度优势，那时不少国企转给了民企。近年来，国企在制度创新方面锐意进取，取得了显著的成绩，尤其是国务院国资委推动央企主业主管、科技创新、风险防范、薪酬考核和证券化进程，极大地提高了央企的管理水平与市场竞争力，在建立规范的制度方面已经具有了优势。央企这几年来之所以快速发展，之所以能够重组民企，就是说明它先进了，赢得了制度优势，建立起规范的治理结构。

在社会主义市场经济条件下，央企和民企长期依存，是一种互相补充、互相带动、互相合作、互相学习的关系，即使有竞争也是市场中的常规竞争。任何夸大央企和民企矛盾或把央企和民企对立起来的说法都不符合实际情况，对央企和民企发展都是有害无益的。

## 央企的历史责任和作用

**记者：**中国建材已成为我国建材行业规模最大的企业。你认为央企在国民经济发展中应承担怎样的历史责任？

**宋志平：**中国参与国际竞争需要大企业，中国的大企业时代已经到来。2010年我国GDP是39万亿元，如果按照年增7%的速度增长，到2015年能达到55万亿元，到2020年即使按5%增长可超过70万亿元。我预测，到2020年中国前100家企业平均销售额在3000亿元左右。

大企业与中小企业是带动关系、是共同发展的关系。俗话说，大河流小河流，因为大企业给小企业提供外包，例如大飞机企业可能有上千家中小企业与其配套。过

去韩国“三星”的销售收入占了韩国GDP的20%左右，带动了一大批中小企业。一个大宇曾安排了韩国10%的就业。日本产业空心化后，大企业出走，中小企业受影响最大，中小企业没饭吃了。

由于中国特殊的历史背景，央企承担我国大企业发育成长的历史责任。央企具有规模优势、人才优势、创新优势和国际化优势，这是因为我国央企领导团队大部分具有行业工作背景，他们对于行业宏观的理解和把握有比较丰富的经验。以往国家部委的大院大所和进出口窗口公司也都集中到央企的企业集团。因而我国大企业崛起形成了以央企占主导的特点，同时建设具有国际竞争力的大企业也是央企的目标与责任。

以央企为代表的中国大企业至少应该在五个方面起带头作用，第一，大企业是国民经济发展的支柱；第二，大企业是技术创新的主要平台；第三，大企业是带动中小企业发展的火车头；第四，大企业是“走出去”的带头人；第五，大企业是社会责任的重要承担者。

目前，央企确实已经承担起科技创新、节能减排、参与全球竞争和国际资源配置的历史责任。国家之间的竞争还是国际市场的竞争，主要发生在不同国家的大企业之间。西方国家今天整个经济政策仍是贸易保护主义，在刚刚过去的国际金融危机中，一些西方国家用实用主义代替了市场原则，用贸易保护主义代替了国际化。所以应该辩证地实事求是地去研究西方市场理论，要坚定不移地支持我国大企业的发展，支持央企在大企业进程中的成长。

## 如何解决大而不强的问题

**记者：**现在央企规模很大，但一些人把央企的并购扩张认为是大而不强的主要原因。中国建材集团在这方面有哪些实践和思考？

宋志平

对于一些成功的创业者来讲,工作是谋生的手段还是乐生的手段?这在南方水泥这场重组变革里得到了答案,南方水泥很多经理对工作充满热情,很有职业化精神,在中国建材的队伍里愉愉快快、全身心投入地打工。

宋志平:大而不强主要指的是企业竞争力和效益问题。提高企业的竞争力靠技术创新,而提高效益需要精细管理和严格的企业管控模式。

关于技术创新,我们总讲企业是技术创新的主体,因为大企业才能有更大的创新投入,能组织大兵团作战,例如我国建材行业的浮法玻璃、新型干法水泥等技术都是中国建材的相关院所和企业结合创新出来的。这些年集团大力发展余热利用,中国建材一次性投资58亿元,把所有的水泥生产线都配备了余热发电装置,节约用电50%左右。像现在的碳纤维和TFT液晶玻璃基板,也只有中国建材这样的公司才有实力投入进行研发。因而,目前央企实际承担起我国企业技术创新的主要任务。

企业做大了,存在着加强管控的问题。企业容易乱在两个地方,第一个是行权乱,形不成领导核心,政出多头,不能令行禁止,该你做你不做,不该你做你做了。第二个是投资乱,投资决策不能高度集中,层层都有投资权,母公司在投资,子公司也在投资,不知道有多少子公司,公司每天投资多少也不知道。企业层级很多,数目很多,这就容易大而不强,容易在管控上出问题。所以,我主张要做非常精准的管控。企业坍塌不在大和小,关键在管控制度。

一个集团应该有一个很好的管控模式。中国建材集团在实践中探索出一套“五化”管理模式:治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理数字化、文化一体化。这“五化”把集团所属企业管住了,也实实在在提高了集团的效率和效益。就职能层级化来说,中国建材集团总部有投资决策权,二级企业是利润中心,工厂是成本中心,企业和工厂再大也没有投资权。关于业务平台化,中国建材集团实现专业化管理,总部之下,南方水泥就是做水泥,中国玻纤就是做玻纤,像比赛一样,足球队对足球队,篮球队对篮

球队,提高专业化水平,参与专业化竞争。

另外,我不完全同意企业大了风险就加剧的说法。企业只有具备一定规模才能更好地抵御风险。一个美国的管理学家告诉我,纽约的电话黄页中十年间有80%的公司都会消失,这些大都是中小企业。当然大企业如果出了问题负面影响会更大,所以要更加精心,平衡好管理与发展节奏的关系,但不能说企业大了更容易倒。

同时也不要因为个别的央企在并购中出现的问题就对企业并购成长模式产生疑问。实际上,在过剩经济环境下,兼并收购的风险远远小于投资上新线的风险,这已经被国际跨国公司的成长经验所证明。一些企业在联合重组中出问题,往往是管理整合没做好。这么多年的管理告诉我们,企业经营的难度在于,不仅不能犯大的战略错误,也不能犯大的技术性错误。中国建材在水泥联合重组后,注意加强管理整合工作,大力开展对标优化、“三五”管理和辅导员制,取得了很好的成效。

今年年初,国资委主任王勇在给中国建材年度工作会的贺信中充分肯定了中国建材集团“十一五”的发展成绩,希望中国建材集团建设成为世界一流建材集团,为此,中国建材集团调整了自己的战略和发展思路。国资委在“十二五”央企发展战略上定位于“做强做优,培育具有国际竞争力的世界一流企业”,为央企的科学发展和转变发展方式指明了方向。央企从开始的“做大做强”到“做强做大”,再到现在的“做强做优”,反映了央企不同阶段的战略取向,符合央企成长的逻辑。相信在国资委对央企新的战略指引下,未来几年,我国央企会实现发展质量新的飞跃,演绎出更加精彩的故事。作为一家建材央企,中国建材也将在市场实践中总结更多的经验与大家共享。



## 深入采访收获多 崔书文

**在** 中国建材集团下属的两家企业采访，很有些感触。

先说巨石集团。巨石集团是中国建材集团的孙公司。这个巨石集团非同小可，玻璃纤维产量世界第一，产品出口许多国家，在世界玻纤市场上举足轻重。中国建材集团的玻璃纤维板块业务，核心企业就是巨石集团。

这家企业的创始人叫张毓强。他现在不再是企业的大股东了，但仍持有不少企业的股权，最关键的，他仍然是企业的总经理。

我很感兴趣地问他：“中国建材是一家央企，巨石集团现在成了央企下属企业，作为巨石集团的总经理，你怎么定位自己的身份？”我原以为他会犹豫，出乎我意料，他用手拍了下胸脯，爽快地说：“我既是中国建材集团管的干部，也是民营企业家。”说实话，这个答案也出乎我的意料。

同样出乎意料的事情，发生在南方水泥公司。座谈会上，记者刨根问底地问了好多问题，会开了一半，才搞明白，如数家珍介绍情况的总经理，是中国建材集团费了好大劲挖来的职业经理人，他的薪酬也按市场论价；另外三个看上去衣着朴素的公司高管，原来都是水泥厂的经营管理者，联合重组时把大部分股份卖给了中国建材，现在仍然在原有企业做经理人，工作十分敬业，看上去也很充实。

我就想到了一个词：“央企市营”。这个概念是中国建材集团董事长宋志平提出来的。先前我对这个词的理解停留在字面上。在巨石集团和南方水泥公司的采访经历，使我突然认识到，现在的央企已远非传统意义上的国企。央企和民企，你中有我，我中有你，相互交融，共同发展。现在央企的股权结构之多元、市场化程度之深，已然超出了许多人的预想，至少我在采访之前不甚知晓。

我又想到了社会上对央企的一些质疑。这些质疑中，看来有不少是误解，这些误解源于对央企真实情况并不了解。我感悟到，我们真的应该更多地走进央企，更深入央企，全面认识央企的作用和地位，了解央企的责任和贡献。

### 采访瞬间



# 中国建材南方水泥 引领行业转变发展方式

《中央电视台》记者



**主持人：**分散导致了产能过剩，过剩又引发了恶性竞争，四千八百多家水泥企业急待携手联合转变方式。

**旁白：**虽然这两个月的销售额比年初有所好转，但作为涪陵当地最大的水泥生产企业的负责人，重庆华新水泥的刘文兵还是高兴不起来。

**刘文兵：**目前市场价格很低迷，主要是整个重庆东部水泥产能是严重过剩，水泥价格压得非常低。

**旁白：**刘文兵告诉记者，一家水泥企业正常的销售半径在300公里，而就在他们企业所在的涪陵区大大小小就分布着17家水泥厂。

**刘文兵：**我们本身的话，在涪陵一年是200万吨的产能，周边的长寿有400万吨，忠县400万吨，石柱200万吨，丰都400万吨建成、600万吨在建，整个区域的水泥总量是非常大的。

旁白：类似重庆这样“僧多粥少”的事早在三年前就已经在浙江出现，意想不到的是过剩苗头很快就蔓延到了整个长三角地区，到去年我国西部也开始出现严重的产能过剩。

雷前治（中国建筑材料联合会副会长、中国水泥协会会长）：去年以成都（地区）为代表的水泥价格还是一路狂跌。我3月份去的时候，水泥还在400多块钱一吨，到9月份就跌破200元。

旁白：我国现有水泥企业近4800家，如果把它们平均到每个县，一个县就有两家。

雷前治：也就是说我们出现全国性的产能总过剩，已经向这样一个指标在靠近。

旁白：同样是在三年前，过剩的苗头一出现国家就出台了鼓励水泥企业联合重组的政策，并选择了60家大企业予以扶持。第一个出现产能过剩的浙江来了一个重组者——中国建材集团。

姚季鑫（中国建材股份有限公司副总裁）：浙江一共（重组了）就独立法人的企业，当时应该有120家吧。

旁白：重组前这儿水泥企业谁也不听谁的，当地政府也曾试图协调企业限产，不料却出现了戏剧性的一幕——一个需求只有一亿吨的市场，最终却出现了一亿六千万吨的产量。

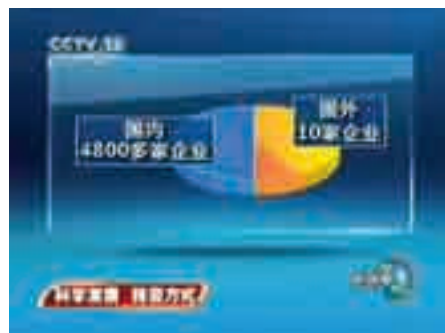
李辛龙（浙江省水泥协会会长）：企业不愿意停产，怎么控制？我要控制了你不开工了。

旁白：经过一系列重组，中国建材集团几乎控制了浙江一半以上的产能。这样市场需求多了它增产，少了就减产，由此当地水泥的总产量被稳定住了，价格也从低谷时的100多元回升到了300元左右。

李辛龙：恶性竞争这个现象在（中国建材）南方水泥成立以后扭过来了。

旁白：我国4800多家企业生产着全世界一半的水泥，但国外的10家企业控制着另一半的70%。最近国家再次把水泥列为重组的重点支持产业。

雷前治：中国的水泥企业以后能调整到500到1000家，我们的企业规模结构的调整任务可能就算完成了。





# 中国建材中国联合水泥 引领行业转型升级



**主持人：**2010年全国水泥产量是18.8亿吨，其中高耗能、高污染的立窑的产量就占到了九分之一，达到两亿多吨。因此在水泥行业大力兼并重组的同时，如何实现自我的淘汰和升级，也同样成为水泥行业谋求发展的关键。

**旁白：**半年前重庆某水泥厂的企业还在正常生产，但是现在这里已经瓦砾一片，在去年淘汰关闭了7家水泥企业的基础上，重庆涪陵今年还要再关闭6家。

**蔡永生（重庆市经济和信息化委员会副主任）：**那么（重庆）现在的6782万吨当中还有1872万吨属于老式的那种立窑、机立窑，我们准备在“十二五”期间逐步把它们都淘汰掉。

**旁白：**看到越来越多的小水泥厂被关闭，全泉作为涪陵一家年产只有8万吨水泥的小企业的负责人感觉日子越来越难过，为此从去年开始，全泉萌生了主动退出的想法。

**全泉：**我想趁现在这个时间，这对我们也算是一个机遇吧，转产的机遇。



**旁白：**按照工业和信息化部关于全国水泥淘汰落后产能的计划，2011年水泥工业计划淘汰落后产能1.336亿吨，大大高于2010年9155万吨的计划目标。

**雷前治：**十二五期间，中国水泥工业最主要的目标是调整我们企业的规模结构，提高我们的生产集中度，使我们这个产业能够在这个基础上进一步升级。

**旁白：**在雷前治看来淘汰落后产能只是水泥企业必须走的第一步，第二步应该是如何利用未淘汰的企业做好自我的升级。在山东枣庄，中联水泥集团的生产原址是九条高污染的机立窑水泥生产线，在当年被淘汰爆破之后，新建的厂区如今种满了各种绿色植被，很少有人会把这样的景象与粉尘满天飞的水泥企业联系在一起。

**崔星太（中国联合水泥董事长）：**你看现在天也是蓝的，周边水也是清的，草也是绿的，过去不是这样。咱俩站在这说话，可能眼睛也睁不开，鼻子、嘴里吸的全是灰，全部都是灰尘。

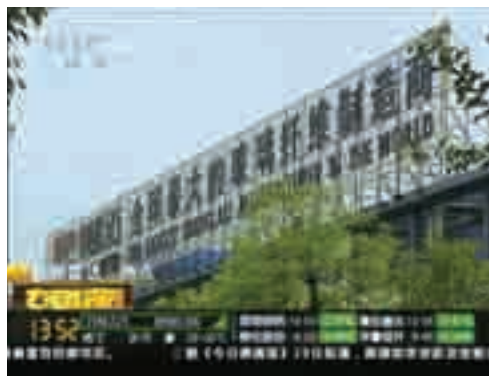
**旁白：**崔星太介绍说，经过自我升级改进水泥生产工艺，公司在现有的两条水泥生产线上建设了余热发电项目，每年可节约标准煤2.5万吨，减少二氧化硫排放量150吨，减排二氧化碳量约5万吨。同时企业积极推广利用工业废渣生产水泥，既保护了环境节约了耕地，还延伸了产业链。

**雷前治：**过去我们追求的是量大，现在追求每吨石灰石能赚多少钱，这样才能提高我们全行业的管理水平，能减少资源的压力、消耗的压力，让我们产业得到更好的升级。





# 玻璃纤维要内外双强



**主持人：**刚才片子中看到北新建材打的是建筑新材料的牌，而另外一个新材料产业在中国乃至世界范围内都是居于产能第一的，这就是玻璃纤维行业，我们记者也走访了相关的公司。

**主持人：**40年前，刚满16岁的张毓强进入浙江桐乡一个加工厂当上了一名工人，因为踏实肯干，张毓强被逐级提拔为车间主任、生产科长，那时他所在的加工厂以棉布为主要产品，但经营总不见起色，怎样让企业摆脱困境？张毓强冥思苦想，一次偶然的机遇激发了他的灵感。

**张毓强（中国玻纤股份公司总裁）：**当时做棉布不赚钱，在一次出差的时候，偶然听别人说玻璃纤维可能是未来发展的一个方向，而且行业也不错。我当时把这一信息带回来报告给了厂长，厂长觉得可以做。然后，我们就开始从最简陋的、最简单的、最原始的方式开始做起来。

**主持人：**从此，玻纤行业成为张毓强毕生的事业。1987年他接任企业负责人，当时，自有资金不足20万，企业年销售额不到百万；如今，张毓强已是上市公司中国玻纤的总经理。截至2010年，公司产能达到一百万吨，位居世界第一，企业总资产超过156亿元，一次产业转型改变了一家企业的命运。玻纤究竟是一种什么样的神奇材料呢？





**记者：**我手里拿的就是玻纤，说到玻纤我们都会觉得它是一个非常专业的名词，其实它已经和我们的生活密切相关。比如汽车的引擎盖，它的原材料之一就是玻纤，它可以使汽车更加轻盈，会有效降低能耗，环保而且节能。你再看我身后的这个皮划艇和游艇的原材料就是由玻纤和工业塑脂组成的。玻纤相当于塑料制品中的钢筋，它的加入可以使产品更加抗压耐磨，也更加安全。

**主持人：**玻璃纤维是一种无机非金属材料，具有绝缘、耐热、耐腐蚀等诸多性能，广泛应用于建筑、交通、电子、机械以及消费品领域，由于玻纤具有基础材料的特性，其需求与经济增长密切相关。

**项茹冰（巨石集团副总裁）：**玻璃纤维实际上就是把石头纤维化，很简单的一个道理，我们所采用的所有玻璃原料经过高温，进行融化后形成玻璃纤维，纤维化以后它就改变了性质，然后就可以应用到各种不同领域。

**主持人：**过去10年间，除了受金融危机影响的2009年以外，我国玻纤需求的增速大都在经济增速的两倍以上，生产规模和产量早已跃居世界第一。对于中国玻纤行业的迅猛发展，作为中国玻纤股份公司最终控制方——中国建材集团董事长宋志平深有感触。

**宋志平（中国建材集团董事长）：**中国玻纤这几年发展迅速，我们现在产能超过了一百万吨，超过一百万吨也

就超过了全球过去最大的美国一家公司的一倍，它的产能是65万吨，我们的产能可达到130万吨。

**主持人：**根据欧洲最大的复合材料展承办商法国JEC集团预测，2011年及2012年全球玻纤增速约为3.6%和8.6%，而年均需求增速将超过9.35%，仍处于供不应求的景气阶段。自今年3月份开始，玻纤价格迅速走高，5月份无捻粗纱价格突破1000美元，6月当月均价达到1679美元，同比上涨17.8%。尽管发展前景乐观，但中国玻纤行业仍面临着很多挑战。

**曹江林（中国建材股份有限公司总裁）：**中国的玻纤产业一直对国外市场依存度比较大，中国三大玻纤企业，每年的销售比重在国际市场占到50%多的份额，玻纤还有很多可以继续延伸的利润领域，这就要求我们在应用技术的创新和推广方面做很多的工作。

**主持人：**针对产品结构和技術上的缺陷，中国玻纤企业正在进行主动调整。半年报显示，目前中国玻纤股份公司中高端产品占比约为五成，未来这一比例将达到九成；2010年公司销售毛利率达到31.05%，随着产品结构的调整，毛利率仍有进一步提升的空间。除了技术水平之外，中国玻纤企业还面临着另外一种特殊的风险，2011年3月10日，欧盟将产自中国的玻璃纤维加征反倾销关税，为期五年，反倾销关税税率最高达到13.8%。

**张毓强：**国际社会不断实施反倾销、贸易保护措施，这也给我们增加了风险。再一个，人民币的升值，汇率的不断变化，所有的这一切都要求我们加快“走出去”。

**主持人：**面临日益复杂的国际贸易形势，推进“走出去”战略，培养造就一批中国玻纤行业的跨国公司将成为行业“十二五”规划的重点。7月28日，中国玻纤发布公告，将设立巨石埃及玻璃纤维股份有限公司，并在埃及建设年产8万吨的玻纤池窑拉丝生产线，同时还将收购其美国独家代理商的实际控制权。

**宋志平：**在当地，用当地的资源、能源、劳动力，输出我们的技术、装备和管理，来进行生产，进而辐射全球。我们非常支持它“走出去”。

## 新型建材让建筑更节能

**主持人：**新材料产业“十二五”期间将会进入黄金发展期，成长空间十分巨大。下面来看一段背景片。

**背景片：**2010年，我国新材料产业规模超过6500亿元，与2005年相比，年均增长近20%。“十二五”期间，我国新材料产业预计总产值将达到2万亿元，年均增长率超过25%，到2015年要建立起具有一定自主创新能力、规模较大、产业配套齐全的新材料产业体系，到2020年新材料产业成为国民经济的先导产业，主要产品能满足国民经济和国防建设的需要。据了解，新材料是七大战略性新兴产业之一，对于支撑战略性新兴产业发展，促进传统产业转型升级，保障国家重大工程建设，具有重要战略意义。新材料应用也很广泛，几乎可以渗透到国民经济各个领域，医用、环保、电子信息、建筑、化工等领域的新材料需求空间巨大。但是与发达国家相比，我国新材料产业总体发展水平仍有较大差距，问题主要表现在：新材料自主开发能力薄弱，关键新材料保障能力不足，高性能的材料、核心



部件和重大装备严重依赖进口等。工信部透露，“十二五”期间我国将建立稳定的财政投入机制，重点材料企业研发投入占销售收入比重达到5%，建成一批公共服务平台，推广30个重点新材料品种。

**主持人：**在新材料产业的盛宴之下，和建筑相关的节能建筑新材料市场的前景非常广阔，由发改委和住建部编制的《绿色节能建筑行动方案征求意见稿》发布已经超过了半年时间，有望近期出台。相关的上市公司是否已经有所动作了呢？来看我们的记者对相关上市公司的调查。

**记者：**你现在看到的就是各种石膏板的样品，现在石膏板已经有防火、防水、防潮、防开裂以及防下陷等等各种品种和规格，我现在手里拿的这个就叫耐火石膏板，工作人员告诉我，这种石膏板在建筑物起火之后，最长可以耐火4个小时，这就为人员的逃生赢得了宝贵的时间。

**主持人：**石膏板不仅在建筑性能上表现突出，在节能



环保方面更有传统建材无法比拟的优势。传统建筑使用的建材以粘土砖为主，我国人均耕地资源仅占国土面积的约10%，而城乡建房烧制粘土砖每年则毁坏良田达70万亩；在能耗方面，我国每年约烧制粘土砖消耗煤炭高达7000多万吨，烧制过程中还产生大量废气和粉尘污染，而应用石膏板作为建材能够有效地改善这些问题。

**管理（北新建材股份公司石膏板事业部销售总监）：**纸面石膏板从原材料的选择到生产过程，到应用，以及到之后的废料回收使用，是一个完完全全循环利用的环保产品。简单举个例子，一平方米的石膏板隔墙，其生产能耗大约3公斤标准煤，排放二氧化碳大概8公斤，而一平方米传统粘土砖的生产能耗大约是10公斤标准煤，排放二氧化碳量大概27公斤，从这个数据上可以看出，我们的能耗下降了60%以上。

**主持人：**为了节约耕地，保护能源，国家于2000年、

2005年和2009年，先后公布了第三批禁止使用实心粘土砖城市的名单，覆盖577个城市，并颁布一系列政策推动新型墙体材料的应用。上市公司北新建材是亚洲最大的石膏板产业集团，在公司现场记者看到，北新建材生产线采用的是电厂工业废弃物——脱硫石膏作为原料，不仅实现了废物的二次利用，也避免了开采天然石膏造成的环境破坏，节约了大量的矿产资源。

**宋志平：**有市场又有脱硫石膏的地方，我们就布局一个点，在那儿生产石膏板。现在全国作了一个统一的规划，我们正在逐步地实施。

**赵金平（北新建材技术中心常务副总经理）：**我们作为生产厂家，用各种成分不一样的脱硫石膏，按照统一的技术标准生产出纸面石膏板，有非常大的难度。我们要把非常劣质的原料做成很好的纸面石膏板，这就是技术方面的理念。

**主持人：**目前北新建材石膏板业务规模达到每年11亿立方米，为亚洲第一。北京奥运会主体育场鸟巢、首都机场三号航站楼、广州亚运会工程、上海环球金融中心以及上海世博园43个场馆等国家重点工程建设，都大量应用了北新建材的石膏板产品。

**郝晓冬（北新建材石膏板事业部生产总监）：**新型材料跟传统材料比，质量轻，红色砖头重量相对比石膏板龙骨结构要重得多。石膏板特点就是质轻，相对来说装修容易，使用方便。

**主持人：**而经全球石膏板人均年消费量进行对比，美国年均用量达每人10平方米，欧洲国家每人5至7平方米，韩国每人5.4平方米，日本接近每人5平方米，而中国人均年用量仅为每人1.1平方米，还具有较大的发展空间。

**曹江林（中国建材股份公司总裁）：**国外居民的使用量占到整个用量的差不多80%以上，那么在中国居民使用



量比例是多少呢? 人均消耗的石膏板量占整个石膏板销量的差不多60%, 这里还有20%的百分点差别, 这个是我们积极推广的市场领域。

**主持人:** 北新建材半年报显示, 上半年公司业绩保持平稳快速增长, 实现营业收入25.25亿, 同比增长39.42%, 净利润1.87亿, 同比增长23.46%, 业绩的提升有赖于公司产能的迅速扩张。上半年, 北新建材共有5条纸面石膏板生产线投产, 增加产能达1.4亿平方米, 销售规模不断扩大。

**管理:** 我们在全中国分布了几十个工厂, 有几千家比较优

质的渠道商来协作我们管理市场, 同时, 我们和全国排名前20位的装修公司、排名前10位的房地产开发商, 以及优质的设计院等建立战略合作关系。

**主持人:** 目前, 北新建材仍有9条生产线处于试运行和在建当中, 共计产能2.1亿平方米。今年8月董事会又通过议案, 计划再新建9条生产线, 增加产能3.5亿平方米。

**宋志平:** 以我的看法, 中国石膏板会大规模采用, 将来的目标, 中国肯定要达到每年50亿平方米石膏板, 北新建材现在才能达到10亿平方米的石膏板产能, 我们希望它在“十二五”期间能达到20亿平方米的产能。



# 联合重组:水泥行业发展新模式



**主持人:** 数据显示, 8月份全国铁路基建投资占330.39亿元, 同比大幅下滑50%, 公路固定资产投资1340.76亿元, 同比增长13.73%, 增速明显放缓, 房地产开发投资5908亿元, 同比虽然大幅增长31.57%, 但扣除保障房因素, 商品房投资也已经出现下滑。尽管宏观环境出现不利因素, 但对于四季度水泥需求和价格走向, 业内人士认为无需过度

悲观。水利建设、保障房建设以及农村基建的大力推进, 为水泥行业提供了充分的刚性需求。根据规划, 未来十年, 水利固定投资超过4万亿元, 今年1千万套保障房建设将消耗水泥1.4亿吨, 相当于去年水泥总产量的7.49%。9月27日, 住房和城乡建设部、发改委、工信部、国土资源部、商务部等五部委联合推出建材下乡试点, 对水泥行业也构成了支持。

近期水泥的股价虽然出现了下跌, 但并没有阻碍水泥行业这些年来的高速发展, 同时在这个过程当中水泥行业的兼并重组开始加速, 整合之路也是风生水起, 下面来看看记者对行业的相关调查。

**记者:** 除了外部环境的影响, 行业内部整合大潮也深刻影响着水泥企业的发展。9月21日, 中国水泥协会公布了首批水泥市场主导企业名单, 全国各地区的重点水泥企业有80余家, 旨在助推水泥行业的兼并重组, 上榜企业在未来产业整合方面, 有望获得政策支持。并购重组让水泥企业得以做大做强, 在市场竞争中占得先机, 在首批水泥市场主导企业名单

中，上榜的南方水泥就是一个典型的样本。张剑星是南方水泥有限公司的常务执行副总裁，谈起当年的并购，他带记者来到了杭州西湖边的汪庄。2007年3月，正是在这里，当时浙江省几家最大的水泥企业老总——尖峰水泥杜自弘、浙江水泥冯光成、虎山水泥张剑星、三狮集团姚季鑫，受中国建材集团董事长宋志平之邀，齐聚汪庄洽谈重组事宜。

**张剑星（南方水泥常务执行副总裁）：**我记得，我们几家企业到当天下午的时候，基本大的方面就谈成了。就我个人来说，到最后敲定的时候，也就花了半个小时左右的时间。第一我们决定愿意加入，第二我们加入以后，愿意接受中国建材的尽职调查。

**主持人：**2007年9月，南方水泥有限公司宣布成立，2007年底重组企业超过30家，2008年底将近80家，2009年达到120家。截至2010年底，南方水泥在环太湖、浙中南、上海、闽浙赣、湖南、江西、广西七大区域内，联合重组企业近150家，产能迅速扩大到现在的1.2亿吨。专家指出，这是全球水泥发展史上的奇迹。如果用传统的方法去建这样上亿吨的企业，需要30到40年。

**宋志平（中国建材集团董事长）：**我们在整个联合重组中，不去想吃掉人家，而是让民营企业和我们一起上到一个平台上共同发展。我们有一个公式：央企的实力+民营企业的活力=企业的竞争力。

**记者：**现在我是在湖州南方水泥的生产车间里，以往我们传统印象中的水泥生产线应该是又脏又乱又差，但是在这里我看到的完全是另外一番情景。这里有花园般的生产厂区，以及规范、干净而且整洁的生产流水线，水泥都是在完全密闭的通道中间进行生产，从表面上我们几乎完全看不到水泥的身影。你现在看到的这两条生产线，目前的生产能力每天已经达到了1万吨。



**主持人：**南方水泥利用自身的技术优势让重组企业加快了淘汰落后产能的步伐，也缓解了产能过剩的现象。在浙江省排名前三的企业产能，在全省水泥产能占比已经由2007年的不足27%提升到2010年的52%，集中度的提高带动水泥企业集体扭亏为盈。

**林国荣（湖州南方水泥有限公司总裁）：**整合以前，整个行业处于亏损，对地方税收贡献也很小。但整合以后，到2010年我们交给地方的税收已经超过两个多亿。

**主持人：**据统计，在发达国家前10名的水泥公司占据了60%左右的市场份额，我国约5000多家水泥企业，位居前10名的水泥企业的产量仅占全国水泥总产量的28%左右，不少企业处于亏损状态。中国的水泥行业迫切需要强强联合，南方水泥的整合模式体现了这一趋势。

**记者：**南方水泥在短短3年时间内联合重组了150多家企业，那么这些企业文化不同、背景不同、企业的性质也各不相同，选择一种什么样的管理模式，把南方水泥做大做强是企业管理层在一开始就面临的突出问题。

**肖家祥（南方水泥有限公司总裁）：**首先是股权的合作，原来他是股东，是那个企业的拥有者，我们通过联合重组以后，股权机构进行重组，重组以后他在我们南方水泥企业里面继续拥有一部分股权。





**曹江林（中国建材股份有限公司总裁）：**在中国建材上市公司这个层面，中国建材集团也就是国有股比例是48%，超过50%的股东是社会公众股。

**主持人：**未来，我国通过跨省收购，将前十大水泥生产商的总体市场份额从目前的28%提升至2015年的45%以上，这一趋势也从上市公司近期的并购动作中初见端倪。8月19日，同力水泥发布公告，准备以2500万元收购义煤持有的义马水泥100%的股权；8月27日，海螺水泥发布公告，准备以4.48亿元收购陕西众喜水泥。与此同时，华润水泥斥资近13亿元收购云南大理两家水泥企业。在全国范围内拉开的并购重组大戏，将给中国水泥行业带来发展的新契机。

**宋志平：**我觉得很多的传统行业，比如钢铁、电解铝，还有有色金属、汽车工业等等，大家所面对的都是同一个问题，就是在过剩的情况下如何发展企业。

**主持人：**企业家考虑更多的可能是如何把产业做大做强，但是水泥企业毕竟经历了前期二级市场上的大起大落，目前的投资到底应该怎么样来把握？现在我们听一听嘉宾杨风的观点。我们看到近期水泥市场依旧持续低迷，你感觉含有市场上什么样的原因？这种原因是不是反映了大家过度地对经济放缓的悲观呢？

**杨风（嘉宾）：**我觉得确实是有过度悲观的因素在里面，而且我觉得从刚刚采访中可以看到，未来像中国建材这样成功的并购重组，是未来水泥行业重点的投资逻辑。水泥行业以前的投资逻辑是怎么样的呢？是需求拉动型的。最近一段水泥股大跌，短短两个月跌40%，最主要的原因是大家对未来基建放缓以及商品房投资放缓以后的形势不乐观，大幅减持水泥股，导致下跌。但是我们注意到，“十二五”期间，在投资和消费之间，投资下滑是一种必然的趋势，在这种局面之下，未来在选择水泥板块时，中国建材已经指出了未来投资的方向，就是联合重组。刚刚有一组数据，就是目前我国前10名的水泥企业产量占全国总产量的28%，而发达国家占到60%，未来像中国建材、海螺集团、冀东水泥，还有中材集团的企业，在全国极有可能发起进一步的整合。从目前来讲，从A股上市公司股票大跌以来，海螺集团、冀东水泥都在市场非常低迷的时候，大股东增持了自己的股份，甚至是去收购其他上市公司的股权。从中国建材这种成功的案例来看，水泥板块目前的估值也到了非常合理的一个区间，未来水泥板块会存在很大的投资机会，大家未来应该重点关注的是龙头水泥企业。具备并购其他小型水泥公司能力的水泥企业，是大家未来投资的一个重点。

## 中国建材集团： 观念创新成就“包容性成长”新模式

据经济之声报道，今年是十二五规划的开局之年，在转变发展方式过程中，部分央企的做法具有示范意义和先导性。今天我们要关注的是中国建材集团。

中央人民广播电台记者 胡波

**国** 务院国资委所属的中央企业大体可分为三类：一是关系国计民生的，二是关系国计民生又高度市场化的，还有就是完全市场化的普通制造业和服务业。作为第二类央企，中国建材集团的董事长宋志平提出并推行了“央企市营”的机制。

宋志平(音频)：“央企市营”的核心内容有五方面：一是央企控股的多元化股份制；二是规范的法人治理结构；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；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。

多年来，中国建材集团采取“央企市营”的动力机制，走一条包容性成长的道路。比如，这家企业对重组企业采取的是“七三原则”：中国建材收购70%，给民企创业者留30%股份，用少量国有资本带动大量社会资本，共同推动企业发展。

对于中央企业的类似做法，曾经是民营企业老板、现在是中国建材集团旗下中国玻纤股份有限公司总裁的张毓强感受颇深。他说，在从民企老板到央企职业经理人的转变过程中，他的心态可以用四个字形容：心甘情愿。

张毓强(音频)：我认为，一辈子做成一件事情就好。有中国建材这么支持我，不给我工资我也会努力去做。创造了价值我还有股份，所以我的动力就是这份事业给予我的感召力。

中国水泥协会会长雷前治认为，实际上中国建材工业在发展过程中遇到了很多难题，在这些难题面前，中国建材集团之所以发展得又好又快，主要就是因为观念上的创新。

雷前治(音频)：一是别人做的是产品，集团做的是市场。做产品和做市场是有区别的，做产品是一条线一条线地做，做市场是一个区域一个区域地做。二是别人做的是企业，集团做的是产业。中国建材集团将企业利益孕育在产业利益之中，产业利益高于企业利益，使行业价值回归。三是别人做的是管理，集团做的是文化。中国建材的文化能够把中央企业和民营企业融合在一起，民营企业家昨天是小企业的大老板、为自己挣钱，今天变成大企业的经理人、为集团挣钱，仍然起早贪黑、废寝忘食地工作。

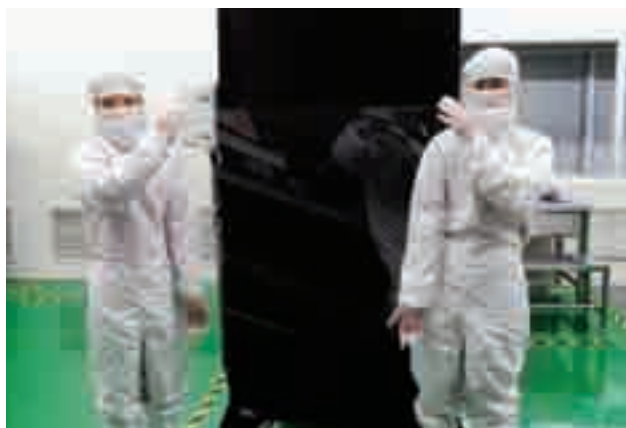
# 创新减排两手抓

## ——中国建材集团的可持续发展之路

提起建材行业，人们想起的大多是高耗能、高污染的企业形象。的确，在以前，水泥厂、钢铁厂附近漫天的烟尘和刺鼻的气味，对环境造成了污染，也让人们望而却步。但是，这样以环境破坏为代价的粗放型经济增方式，在中国已经走到了尽头。

中国国际广播电台记者 张楠

**近**些年来，中国政府高度重视经济发展与环境保护的协调发展，大力倡导绿色循环经济。中国建材集团就是这样一家企业，不断淘汰落后产能、推进节能减排、加大科技创新力度，探索出一条成功的可持续发展之路。



成都中光电科技有限公司第一片4.5代超薄液晶玻璃基板下线

成都中光电科技有限公司是中国建材集团旗下的一家企业。他们在实施新型建材、新型房屋和新能源材料方面做出了创新研究。他们通过科技创新，使传统玻璃产业升级为战略性新兴产业，实现了对玻璃产业转变发展方式的大胆开拓和有益探索。成都中光电科技公司研制出国内首条0.5mm厚度液晶玻璃基板生产项目，达到国际先进水平。成都中光电科技有限公司常务副总经理张冲介绍说：“就是要通过这个项目示范性的带头作用，使我们的传统产业向高新技术产业、向新型战略性新兴产业转变。成都中光电做的这个0.5mm的是咱们中国目前为止首条也是唯一一条液晶玻璃基板项目，这条生产线的技术具有完全自主知识产权。我们的产品填补了国内空白，这个项目也在整个的产业里面具有非常重要的战略意义，打破了国外的技术垄断。”

低碳环保成为现在中国经济发展关键词。中国建材集团旗下的北新集团就在不断的探索





中，找到了房屋建造的低碳环保方式。有数据显示，目前中国近400亿平方米的既有建筑中，99%属高能耗建筑，再加上建材生产的能耗，用于建筑的能耗已占到社会总能耗的40%。

北新集团的新型房屋却极好的诠释了“节能省地型住宅与公共建筑”的内涵。位于成都市青白江区清泉镇的花园村项目是中国建材集团在全国建设的新型房屋示范村之一，项目采用的就是北新集团制造的新型房屋。北新集成房屋（成都）有限公司常务副总经理邬晓骅在记者采访中介绍说：“咱们这个房屋采用了发达国家普遍采用的新型轻钢结构体系作为主体结构，结构部分在生产线上预制加工成的，然后到现场进行配装。这种房屋节能上采用的是外墙外保温技术，外门窗采用的是双层真空玻璃，节能效率大大提高。”

北新集团研发的新型房屋与传统砖混体系房屋相比较，使用的材料在生产过程中碳排放量少；在建造过程中节水、节材、节约能量；使用过程中节能保温，节约能耗60%~90%，寿命期到达后90%的材料可回收利用。这

种新型房屋作为可持续发展的生态化建筑体系，可实现最高达90%的建筑节能效率。新型节能房屋对传统住宅的建造施工方式做出了颠覆性的变革，其工业化的内涵将“住宅建造”引向了“住宅制造”的全新境界，也对现有住宅产品的种种质量通病予以根除，是人与自然和谐、可持续发展的“绿色建筑”。

中国政府在“十二五”规划中把建设资源节约型、环境友好型社会放在了作为加快转变经济发展方式的重要着力点的战略高度。作为中国建材集团旗下玻纤复合材料业务板块的主要企业，以及全球玻纤行业的领军企业，巨石集团在发展的过程中，通过采用科技创新的方法，尝到了循环经济的甜头。

巨石集团通过创新型循环经济方案有效处理“三废”。昔日无处堆放的玻纤废丝如今成为公司的生产原料；原来被排弃的窑炉余热，如今被有效回收利用自制蒸汽；蒸汽冷凝水回收使用；中水回用实现污水零排放等等，都显示出绿色企业和清洁工厂的价值所在。巨石集团董事长张毓强说：“我们在每一次的规模扩大当中，我们注重于节能降耗。2005~2006年，我们开头是用天然气燃烧，后来加纯氧，加了纯氧后能源节省了50%。我们现在所有的固体原料，我们全部回收。我们的污水达到零排放。我们的废气达到了比国家1级排放标准还要低很多。把所有的这些都是按照循环经济的要求利用起来。”

从将环保治理视为企业的负担，转变为通过节能减排降低污染、降低能源消耗，这种观念的转变不仅促进了企业生产效率的提高，生产成本的降低，也促进了企业发展与盈利增长方式的转变。

近年来，中国建材集团遵循行业发展规律，通过充分发挥科技创新优势，淘汰落后产能，发展循环经济，推进节能减排，提高能源利用效率，促进了发展方式的转变。

媒体关注



# 让科研与产业“无缝”对接

——中国建材集团依靠科技促进产业转型探析

一个是建材行业的龙头企业，一个是建材科研领域的老牌院所。

《科技日报》记者 张显峰

## 2005

年2月的一天，它们成功“牵手”，成了一家人。

2011年5月，当我们走近审视它们，发现这几年发生的变化相当惊人：2006年以来，这家企业的营业收入从136亿元跳到1354亿元、增长9倍，利润增长14倍，资产总额增长6.6倍；这家院所的营业收入从不足22亿元跃到86.5亿元，利润总额从不足1亿元翻到8.83亿元，资产总额也从23亿元累积到109.8亿元。

令人晕眩的转变，靠的是什么？

企业说：我们不是简单地靠规模，我们靠科技创新提高了产品附加值和企业效益。

院所说：过去靠拿项目、花经费，现在围绕产业和行业搞研发，企业和市场买单。

这家企业是中国建筑材料集团有限公司，这家院所叫中国建筑材料科学研究总院。

## 科研院所转制的“第三种模式”

中国建材集团最为外界称道的联合重组故事，是南方水泥公司的组建。这个一根绳子将南方众多小舢板似的水泥企业串成航空母舰的故事，走进了哈佛商学院的课堂。

但同样为业界称道的，还有另一场决定建材行业未来的重组，那就是中国建材集团与中国建材院的联合。

现在回头看，中国建材集团此后的一系列重组和转型，实际上都与此密不可分。用时任国资委主任李荣融的话说：“建材集团和建材院的重组，使建材集团成为有国际竞争力的企业成为可能。”



总院成立后科研成果借助集团的产业平台，得到了更有效、更直接的转化，科技从成果库里面走出来转化成了生产力

故事得从头说起。

2001年，中国建材院转制下海，吃惯了国家项目给养的科研院所突然以企业的身份面对市场的厮杀，怎样才能实现“加快科技创新、突出主营业务、增强核心竞争力”的要求？成了摆在上任不久的院长姚燕面前的紧迫命题。

而当时的中国建材行业虽然经历了一阵较快的发展，但也面临着一系列现实难题：所处行业大而不强、集中度低，企业自主创新能力不强、缺乏有影响力和控制力的大企业、大集团。

2005年2月，中国建材集团董事长宋志平与中国建材总院长姚燕坐到了一起，他们在国务院国资委的支持下，决定将各自的优势资源互补，实施科技和产业资源的战略重组。

中国建材总院是一家有着悠久历史的国家级研究院，论资历，它比建材集团老得多。重组的消息传出，好多人心有疑虑：进了中国建材集团后会不会被矮化，或是变成二级单位被边缘化？

宋志平的一句话让大家稍稍放了心：“企业重组仅仅

是手段，是第一步，最有效地发挥重组各方的优势，实现1+1>2，实现新的发展才是根本目的。”

但随后的事情让很多担心的人彻底吃了“定心丸”：中国建材院进入中国建材集团以后，首先整合了集团原有的12家科研院所，组建成立了中国建筑材料科学研究总院，形成了涵盖水泥、玻璃、陶瓷、新型建材与新材料等建材行业主流业务的集科学研究、技术开发、标准制定与检验认证、设计与装备制造为一体的国内最具规模和综合研究实力的大型研发机构之一和建材行业的科技研发中心。

随即，宋志平又重新明确了中国建材总院六大平台的定位，即逐步建立国家级建材与新材料重大科学技术研发平台、建材行业共性关键性前瞻性技术的研发和服务平台、建材与新材料高科技成果的产业化平台、中国建材集团所属企业技术创新的支撑平台、建材行业高素质科技人才开发和培养的平台、国际建材与新材料学术和技术交流的平台。重组后的中国建材总院要立足建材行业，拓展材料领域，面向国民经济建设和国防建设需求。

中国建材集团总经理、中国建材总院长姚燕告诉



## 联合

宋志平的一句话让大家稍稍放了心：“企业重组仅仅是手段，是第一步，最有效地发挥重组各方的优势，实现1+1>2，实现新的发展才是根本目的。”

科技日报记者，重组后总院的科研成果借助集团的产业平台，得到了更有效、更直接的转化，科技从成果库里面走出来转化成了生产力，一定程度上破解了院所科技成果产业化难的瓶颈，并为集团的产业升级和技术创新做出了贡献；与此同时，建材集团也给予总院科研、资金、装备、制造基地等多方位的支持，为转制到市场格局下的总院的科研工作提供了坚强的后盾。

作为建材总院最重要、最直接的产业化平台之一——北京瑞泰科技股份有限公司便是一例。它承继了建材总院在耐火材料领域的科研成果和科技实力，在建材集团的指导和帮助下，顺利实现增资扩股，并于2006年8月在深圳成功上市，成为国内第一家以耐火材料生产、销售和研发为主业的上市公司。2009年又成功增发，目前已发展成为我国规模最大的熔铸耐火材料企业，打破了我国高档玻璃熔窑熔铸耐火材料长期依赖进口的局面。

与此同时，中国建材总院将分散的检测认证资源整合起来，组建成立了国内建材行业第一家集检验认证于一体

的具有独立法人资格的第三方检验认证机构——中国建筑材料检验认证中心。这个中心去年的收入就将近2亿元。

而原来集团的院所在进入总院后，也获得了前所未有的快速发展。集团所属的合肥水泥研究设计院以科研推动产业发展，以产业促进科技创新，已由一个单纯的科研单位发展成为集科研、设计、产业和工程总承包于一体，经济实力雄厚的高新技术企业。合肥院开发的大型水泥工程装备，不仅为我国大型水泥生产线的国产化做出重要贡献，也大大提高了我国建材工程设计、成套装备与承包服务的国际竞争力，为我国水泥工业的技术进步和结构调整升级做出了重要贡献。2006年至2010年，合肥院营业收入从16.7亿增长到48亿，利润从增长0.5亿增长到3.9亿。

中国建材集团以建材总院为依托，科技创新能力和综合实力大大增强。以国内、国际领先的核心技术为支撑，不仅有效提高了产品的技术含量、竞争力和附加值，而且为建材产业与资本市场对接起到了重要促进作用，有效提高了集团在国际国内市场的品牌影响力。2008年，集团被确定为国家级创新型试点企业。

中国建材集团科技和产业结合的模式得到了国资委的充分肯定，2010年为鼓励中国建材集团和中国建材总院的科学发展，国资委拨付了三亿国有资本金，帮助总院建设国际一流实验室。

中国建材集团董事长宋志平认为，通过“两次整合”，即中国建材集团与中国建材院的重组，中国建材院再与集团所属科研设计院联合重组，实现了科研与产业集成和科技资源的有效集成，集团发挥了转制院所的科技优势，保持了其平稳过渡和快速发展，探索出了一



## 联合

用姚燕的话说，集团的整合使产业与科研、设计衔接起来，使集团的科技更有优势，也使建材院的研究更有针对性。

条科研院所改制后实行企业化发展的新路子，进一步增强了集团的自主创新能力。

过去众多科研院所改制，要么直接进企业，要么转成企业独自下海。全国人大副委员长陈至立、全国政协原副主席徐匡迪在建材总院调研时称赞，建材总院进入中国建材集团这一重组整合是科研院所改制的“第三种模式”。

### 发展方式转变的“产研协同”效应

小而分散、低端竞争、产能过剩、高耗能高污染……五六年前，这些问题已经成为困扰建材行业的瓶颈。作为中国建材行业的龙头企业，中国建材集团也陷入转型的困顿。

两家重组之后，中国建材集团旋即提出以“科技创新”为首的三大战略，进一步确立打造科技先导型企业集团和建设具有国际竞争力创新型企业集团的构想。

特别是2006年中国建材总院成立后，中国建材集团技术中心依托中国建材总院，联合中国建材股份、中国建材轻机等核心企业成立了新型建材分中心、玻璃分中心、纤维及复合材料分中心、水泥技术研发中心、装备技术研发中心、新型房屋研发中心、新材料技术研发中心等7个中心，制定和通过了技术中心组织管理办法和“十一五”科技创新计划，成立了技术中心专家委员会，形成集团层面的研发设计、产品制造和装备制造三大板块的有机结合，推进了院所和企业更紧密的结合，为集团科研设计与产业密切合作提供了更大的合作平台。

用姚燕的话说，集团的整合使产业与科研、设计衔接起来，使集团的科技更有优势，也使建材院的研究更有针对性。

依托这一平台，中联水泥与合肥院合作，在河南南阳兴建的日产3000吨和日产6000吨的两条大型新型干法水泥生产线，为合肥院从事新型干法生产线提供了技术实践的平台；北新建材与杭州新材院合作，在引进消化吸收国外

大型纸面石膏板生产技术基础上进行自主创新，从最初一条生产线发展到目前的全国性战略布局，实现了亚洲石膏板第一的阶段性战略目标；杭州机电院与国内最大的玻璃钢制品和兆瓦级风力发电机叶片生产商——集团所属中复连众就一步法预浸机共同进行研发，研制成功国内首台溶剂法预浸机，填补了国内空白。

与此同时，中国建材集团承担国家重点节能减排科研攻关课题，研发低碳建材产品、推广节能减排技术，为建材企业提供系统节能减排技术服务。5年来，中国建材集团共消纳工业废弃物8300万吨，节电110亿度，节煤390万吨，减排二氧化碳750万吨。其中，为水泥企业配套余热发电装置就投资58亿元。

有了联合重组的成功经验和建材总院这样的科技后盾，中国建材集团很快也将目光瞄准了新兴产业。它组建中国复合材料集团南下与江苏的企业神鹰联合打破了国外对我国碳纤维的技术封锁，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，是国内碳纤维最大供应商；与浙江的巨石集团联合，攻克了玻璃纤维的生产技术瓶颈，如今总产能超过100万吨，位居世界第一；成功收购欧洲第二大风电设备厂商德国NOI公司，建设海外叶片研发中心，风电叶片产能从零发展到15000片，成为我国风电叶片的领导者；旗下的成都中光电国内首条0.5mm厚度液晶玻璃基板生产线点火投产，依靠自主创新打破了国外垄断……

与此相伴的是，建材集团加快了新技术研发和成果推广的步伐，在建材装备大型化、节能环保、资源循环利用方面形成了一批行业适用的先进节能环保技术成果和产业化体系。

姚燕说，中国建材集团通过充分发挥企业技术中心的产研协同作用，使集团产研资源重组进一步深化，产研结合更加紧密，产业创新能力显著增强，建材产品价值与技



研发设计、产品制造和装备制造三大板块的有机结合，推进了院所和企业更紧密的结合，为集团科研设计与产业密切合作提供了更大的合作平台。

术水平以及建材装备的制造水平得到了全面提升。

### 推动行业整体升级的“建材力量”

始于世纪之交的科研院所改制，从体制上激发了一些研究机构的生命活力，但也引发了让人始料未及的弊病。比如一些行业共性技术研发乏力问题。

有的院所改制之后，由行业共性技术提供者一下子变成了它曾服务的企业的竞争者，面对生存压力，他们研发和提供行业共性技术的动力大不如从前。

而中国建材总院的故事却是另一个版本，与建材集团联合之后，由于经营的压力减轻，加上中国建材集团生产经营的产品几乎涵盖了建材行业，反而使它更加潜心于行业技术的进步革新和共性技术的研发。

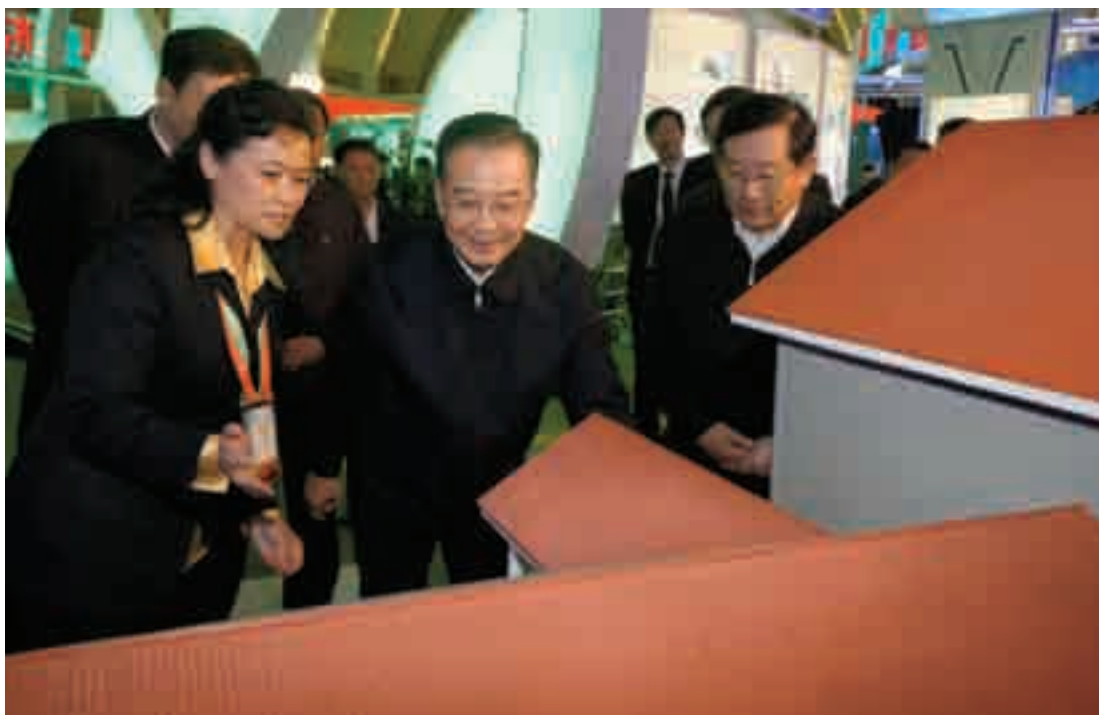
“10年前中国建材的确不行，但现在完全不一样了，中国建材在国际上有了话语权，行业内的很多标委会也在建材总院。甚至国内出口的水泥也得通过中国建材总院的检测才能放行。”宋志平说，建材总院在一定程度上已经成为行业把关人的角色。

姚燕把这种重组的成功归功于清晰的定位：“重组后中国建材总院的定位是，立足建材行业，拓展材料领域，面向国民经济建设和国防建设需求，逐步发展成为以技术为核心的一流科技开发服务机构，以节能环保为特色的建筑材料与无机非金属新材料的新工艺、新技术、新装备及新产品的综合性创新基地，引领行业技术进步。”

如今建材总院下辖13个分院，有1万名科研与工程设计人员，占整个建材集团的10%。用宋志平的话说：中国建材行业的所有技术盖出于此。

在实现自身转变经济发展方式的同时，建材集团依托建材总院，扮演起了行业整体提升推动者的角色。建材总院组织行业院所、大学和企业共同申报和承担国家科研项目，开展行业攻关。其中，组织实施国家“十一五”科技支





姚燕陪同温家宝总理  
参观节能房屋

撑计划项目的课题达20项,实施了绿色建材制造关键技术与装备、环境友好型建筑材料及产品的研究开发、新型乡村经济建筑材料研究与开发和地震灾区建筑垃圾综合利用及示范工程等4个重大和重点项目。

建材集团还不断强化科技服务中小企业,通过解决中小企业技术难题,推广节能减排和新能源材料生产技术,拓宽科技服务范围,增强行业内中小企业的自主创新能力。

据初步统计,近3年来,中国建材集团累计开展科技合作项目780多项,其中涉及中小企业的科技合作项目为573项,合同额达数亿元。

这些“产自中国”的技术对行业带来的实惠显而易见:过去由于大部分核心设备依靠进口,从德国引进一条干法水泥生产线需要投资8亿元,现在由于建材集团所属合肥水泥研究设计院等单位的不懈努力攻关,这些关键设备如立窑、辊压机、提升机等全部实现了国产化,带动了投资额的全面下降,一条线的投资只要2亿元;同样,由于玻璃窑炉、锡槽和冷端设备的国产化,过去从日本引进一条浮法玻璃生产线12亿元,现在国产线仅需2到3亿元。这些设备依靠优异的性价比还走出了国门,在国际市场上打败

了国外同行。

与此同时,中国建材集团建立了多个国家级节能环保和新型能源材料的研究中心和检测中心,积极参与我国《水泥工业大气污染物排放标准》等降低污染、改善环境的政策、法规和标准的制定,编制修订国家和行业标准上千项,以此提升整个行业的水平。

2009年中国建材集团获批建设国资委13家大型企业之一的海外高层次人才创新创业基地,成为目前建材行业获批准的唯一的一个海外高层次人才创新创业基地。2010年,组织申报的国家科技部“浮法玻璃新技术国家重点实验室”已顺利获批建设;首都科技条件平台“中国建材总院研发实验服务基地”挂牌,是北京市科委授权的首批12家共建研发实验服务平台之一。

姚燕说:“建材院的第一任务仍是承担国家赋予的科研任务,对行业的科技进步起推动作用,这一点是不会改变的,也是中国建材总院责无旁贷的。”

而这些被现实的成功褒奖过的实践,让宋志平更加坚信:“要建设又强又优、具有国际竞争力的世界一流建材集团,必须加大科技创新的引擎作用,在强化自主创新、加快转型升级上下大工夫。”



# 巨石将在海外建厂

## Jushi to establish overseas factory

《中国日报》记者 杨凝

**T**ONGXIANG, Zhejiang - Jushi Group Co Ltd, the world's largest manufacturer of fiberglass by output, plans to establish its first overseas production base in North Africa in the second half of this year.

The move is a bid to boost overseas expansion and resist trade protectionism, according to the company's top official.

"The total investment in the new production base in North Africa amounts to \$200 million, and the plan has already been approved by the government," said Zhang Yuqiang, the chairman and president of Jushi.

The company also expects to establish more overseas production bases in North America and India in the near future, Zhang said.

Currently, Jushi has an annual production capacity of 900,000 tons, which accounts for 18 percent of the global output, with 50 percent exporting to 74 countries and regions worldwide, according to the company's data.

It has three domestic production bases at Tongxiang in Zhejiang province, Jiujiang in Jiangxi province and Chengdu in Sichuan province.

In September, the European Union (EU) began to levy anti-dumping tariffs of 43.6 percent on Chinese-made fiberglass.

Although the EU reduced the tariffs to 13.8 percent in mid-March, the growing trade protectionism targeting on China will continue to pose serious challenges, according to the company.

“In addition to the EU, Turkey and India have also imposed anti-dumping tariffs of around 20 percent on our fiberglass. Therefore, it is imperative for us to accelerate the establishment of overseas production bases in order to resist trade protectionism,” said Shen Guoming, chief of the Investment and Strategic Planning Section at Jushi.

Zhang said that because the government attaches great importance to the new-materials industry in the country’s 12th Five-Year Plan (2011-2015), the company will seize the opportunity to fuel its rapid growth.

“Jushi Group’s annual production capacity is projected to reach 1.5 million tons by 2015, accounting for a quarter of the world’s total output,” he said, adding that some 300,000 tons will be produced at the company’s overseas bases.

Jushi will also strive to reduce the amount of pollutants in the manufacturing process and the consumption of energy and water and achieve a zero discharge of waste water, said Zhang.

“We believe that reductions in energy consumption and emissions will also enhance our competitiveness,” he said.

In the first quarter of this year, China Fiberglass Co Ltd, Jushi Group’s parent company, generated sales of 1.4 billion yuan (\$215 million), a rise of 82 percent from the previous year, while net profit rose 264 percent year-on-year to 60.51 million yuan, according to the company’s quarterly financial report released in April.



位于浙江省桐乡的巨石集团有限公司是世界上最大的玻纤生产企业, 该集团计划于今年下半年在北非建设其第一条海外生产线。

据公司高层透露, 此举将标志着巨石集团开始向海外大举扩张, 同时也是应对贸易保护主义的措施。

巨石集团董事长兼总裁张毓强说: “北非新线的投资总额将达到2亿美元, 这个投资计划已经得到了政府部门的批准。”

张毓强表示, 公司也期望能在不久的将来在北美和印度建立更多的海外生产基地。

截止目前, 巨石集团的年产能达到了90万吨, 占全球总量的18%。公司的数据显示, 巨石集团年产量中的50%出口到全球74个国家和地区。巨石集团在国内有三个生产基地, 分别位于浙江桐乡、江西九江和四川成都。

去年九月, 欧盟开始向中国生产的玻璃纤维征收43.6%的反倾销税。尽管在今年三月中旬, 欧盟把这一税率降至了13.8%, 但公司表示, 这种针对中国的不断增加的贸易保护主义将使中国产品面临更严峻的挑战。

巨石集团投资战略部负责人沈国明说: “除了欧盟, 土耳其和印度也针对我们的玻璃纤维征收20%左右的反倾销税。因此, 对我们来讲, 加速在海外建立生产基地来应对贸易保护主义已势在必行。”

张毓强说: “国家‘十二五’规划(2011~2015)高度的重视新材料行业, 公司将抓住机遇快速发展。到2015年, 巨石集团的产能将达到150万吨, 占全球总量的四分之一, 其中30万吨的产量来自公司的海外生产基地。同时,

巨石将力争减少生产过程中产生的污染物总量, 降低能耗、水耗, 实现废水零排放。我们相信, 减少能耗和降低排放也将增强我们的竞争力。”

据4月发布的公司季报显示, 在今年第一季度, 巨石集团的母公司, 中国玻纤股份有限公司的销售额达到14亿元(约合2.15亿美元), 较去年增长了82%; 净利润同比增长了264%, 达到6,051万元。



# 北新集成房屋 计划打造十个海外房屋生产基地

## INTECH BULLDING plans to establish 10 overseas plants

《中国日报》记者 杨凝

**C**HENGDU - Beijing New Building Material (Group) Co Ltd (BNBMG), China's largest new-building-materials manufacturer, aims to establish 10 overseas production bases for its burgeoning business in houses by the end of 2015, according to the company's top executive.

"During the period of the country's 12th Five-Year Plan (2011-2015), the company's subsidiary INTECH Building Co.,Ltd. - is expected to set up 10 overseas bases for the production of new-building-material houses," Liu Guiping, vice-manager of BNBMG told China Daily.

Currently, INTECH BULLDING exports its new-building-material houses to 25 countries and regions, including the United States, Russia and New Zealand, with a total floor area of about 1 million square meters, according to the company's data.

INTECH BULLDING generated some 100 million yuan (\$15.43 million) in sales last year, about half of which was from overseas business, Liu said.

"This year, our goal is to further expand in overseas markets and, hopefully, around 60 percent of the company's sales revenue will come from overseas business," he said.

Liu said the company has just won the first round of bidding for a 30-million-yuan project for the post-earthquake reconstruction in Japan.

The company will build 250 earthquake-resistant houses in the first phase of the project, Liu said.

Cui Lijun, general manager of BNBMG, said that the company also worked hard to build earthquake-proof houses in China after the 2008 Sichuan and the 2010 Qinghai earthquakes.

Founded in 2002, INTECH BULLDING has focused on developing houses made of new building materials and has dedicated itself to energy conservation.

"The new houses can save electricity, water and materials during construction, and can save 60 percent to 90 percent of the energy when in use," said Cui.

China has attached great importance to promoting new building materials in an effort to reduce energy consumption.

The government plans to trim energy expenses by 10 percent for most buildings and 15 percent for large public buildings during the next five years, according to a statement released by the Ministry of Housing and Urban-Rural Development in May.

北新集团 (BNBM) ——中国最大的新型建材生产企业, 其高管近日表示, 在2015年以前, 要致力于为其蓬勃发展的新型房屋产业打造十个海外生产基地。

北新集团的副总经理刘贵平对中国日报的记者表示, 在十二五期间, 北新集团的子公司——北新集成房屋有限公司计划在海外建立10个新型房屋生产基地。

公司数据显示: 截止目前, 北新集成房屋已成功出口新型房屋至世界25个国家和地区, 包括美国、俄罗斯、新西兰等, 其出口房屋总面积已达100万平米。

刘贵平表示, 北新集成房屋去年销售总额达1亿元人民币 (约合1543万美元), 其中近一半的销售额来自海外市场。他说: “今年我们的目标是进一步扩大海外市场, 希望海外业务对销售总额的贡献超过60%。”

刘贵平表示, 公司刚刚在总额为3, 000万元的日本地震灾后重建项目的第一轮竞标中胜出, 公司将在该项目的第一阶段建设250套抗震新型房屋。

北新集团总经理崔丽君说: “北新集团曾经在2008年四川地震、2010年青海地震的灾后重建中做出了突出的贡献。北新集成房屋公司成立于2002年, 一直以来专注于新型房屋产业, 并致力房屋的节能环保。新型房屋的建设过程中, 能够做到节电、节水、节约材料, 在房屋的使用过程中能节约60%到90%的能源。”

为降低能耗, 中国高度重视推广新型建筑材料。根据中国住房和城乡建设部今年5月发布的消息, 政府计划在未来的五年内, 将普通建筑的能耗降低10%, 大型公共建筑的能耗降低15%。



媒体关注



文汇报



# 联合重组 央企市营 打造建材世界级航母群

——专访中国建材集团董事长宋志平

中国建材集团这家特别央企的董事长宋志平在接受香港文汇报专访时道出了秘诀：那就是用融合的文化、资本运营和联合重组的途径、“央企市营”的运营模式，最终实现国企民企共赢发展。

香港《文汇报》记者 秦占国 罗洪啸

8年前，这是一家以新型墙体材料为主业的名不见经传的国企，如今它是资产达1,535亿的新央企；5年前旗下水泥企业寥寥无几，如今是拥有2.2亿吨水泥产能的世界第一大水泥企业；是什么动因推动了中国建筑材料集团有限公司跨越式发展？又是怎样的诱惑促使337家不同体制的企业义无反顾地加盟央企的航母舰队？靠“游击战”打天下的众多民企老板，为何甘愿转身变成职业经理人，为央企老总“招安”？

中国建材集团这家特别央企的董事长宋志平在接受香港文汇报专访时道出了秘诀：那就是用融合的文化、资本运营和联合重组的途径、“央企市营”的运营模式，最终实现国企民企共赢发展。

身为“老建材”，宋志平谈起近几年建材业的乱象不无惋惜地说：“中国是建材生产第一大国，可是多年来这个行业的状况却是‘大而不强’，产能过剩、企业非常分散、集中度低、市场竞争无序，特别是占建材业七成GDP的水泥行业。在2007年集团组建南方水泥时，浙江等地区几百家水泥厂打价格战，1吨水泥的价格从400多块钱降到200块钱以下，出现整体性亏损，行业急待集成。”





为让众多“小舢板”融合后真正变为航空母舰，宋志平开创性地提出了“央企市营”的新运营模式。

### 让众多“小舢板”变身航母

正当浙江水泥企业互相厮杀时，宋志平决定在中国建材集团“一两”水泥都没有的东南区域推进南方水泥联合重组，结束行业混战。经过三年的努力，南方水泥联合重组了近150家企业，水泥产能达1.2亿吨，带动了区域企业、效益和可持续发展能力快速提升，使所在区域水泥产业走出恶性竞争的迷局。

为让众多“小舢板”融合后真正变为航空母舰，宋志平开创性地提出了“央企市营”的新运营模式。这就是通过市场化方式实现央企控股的多元化股份制；建立国资委推行的外部董事占多数的规范的董事会运行机制；实施职业经理人制度，董事与经理人通过社会化、市场化方式选拔；在用人用工和分配机制上与市场接轨，做到干部能上能下、职工能进能出；企业经营也完全按照市场规律运作。

### “五化”管理避免低效运转

在具体管理上，为了避免因为企业规模扩大而带来的低效运转，宋志平推行一套“五化”管理模式，开展治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理数字化、文化一体化管理，实施精确管控。他分析，企业主要容易乱在两点，一个是行权乱，形不成领导核心，政出多头，不能令行禁止；

二是投资乱，投资决策不能高度集中，层层都有投资权，母公司在投资，子公司也在投资，企业层级非常多，这就容易造成无序成长和大而不强。在中国建材集团，子公司只管利润，工厂只管成本，总部只管投资、不直接参与经营，这样就管住了投资，理顺了行权。而除总部外，各二级企业实施专业化分工，做水泥的只做水泥，做玻璃的只做玻璃，“踢足球的不能打篮球”，从而使公司内部实现专业化。

宋志平说：“正是因为按照‘央企市营’的新模式运营，中国建材集团在充分竞争的建材领域里获得了快速成长，集团净资产回报率达到20%以上。”数据显示，“十一五”期间，中国建材集团总资产从202亿元增至1,458亿元，利润从5亿元增至76亿元，成为成长速度最快的央企。

### “十二五”力拓新能源材料

谈及“十二五”的战略布局，宋志平透露，接下来中国建材集团仍将大力推动水泥、玻璃这些传统建材行业的联合重组、结构调整和节能减排，大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料。他强调，在水泥行业的重组上，中国建材集团立足解决行业系统问题，不包打天下，而是秉承三分天下的思想，实现区域集成，与行业伙伴共同发展。同时，像风

## 新模式

正是因为按照“央企市营”的新模式运营，中国建材集团在充分竞争的建材领域里获得了快速成长，集团净资产回报率达到20%以上。

力发电叶片、太阳能光伏玻璃这些新兴产业，中国建材集团希望通过集成创新等方式来做大做强。预计到2015年中国建材集团将实现营业收入2,500亿元，实现利润总额200亿元，成为具有国际竞争力的世界一流建材企业。

### 联合民企 共赢发展

在围绕南方水泥掀起这场史无前例的水泥民企集成大潮中，有人批评中国建材是搞“国进民退”，意图垄断市场。对此，宋志平只是平和地笑笑说，关键是建材业发展的内在逻辑，就是要通过大规模联合重组推进产业集中度、进行结构调整，实现在存量基础上的优化，从而推进行业健康发展。全世界的前十家水泥企业，控制了除中国市场以外的80%的水泥市场，而中国却有5,000家水泥公

司。如果中国建材不去集成、重组，那么外资、跨国公司也会做，被外资占领，对于我国水泥这样一种基础原材料行业会是一场战略失误。中国建材作为央企，应该承担起这个历史重任。

#### 民企老板转型职业经理人

“中国建材行业大部分是民营企业，因此中国建材的成长必须要和民企合作，这种合作并不是要把民企打败。何况，一个国家企业把民企打败也并不是一件多么光荣的事情。”

宋志平说，中国建材在与民企的联合重组中最核心的思想就是融合，在企业重组中采取“七三原则”，中国建材收购70%，给民企创业者留30%。正是这种融合思想，这几年中国建材重组的民企没有一家“反水”。民企加入中国建材后还解决了他们融资难的问题。很多民企老板，还成





中国建材在香港上市

功转型为央企的职业经理人。

### 主张产能过剩行业重组

宋志平分析指出，当前中国绝大多数产业产能都过剩，容易出现恶性竞争，而联合重组能够很好地避免行业间的“内战”。因此，“我主张中国的一些产能过剩行业通过重组做大企业规模，发挥大企业的带动力与影响力，因为公司规模越大，违规成本就越高，这样的公司经营就会非常谨慎，也能对社会负起更大的责任。”宋志平说。

### 香港是央企出海“加油站”

记者：2006年3月23日，成立仅1年的中国建材股份有限公司在香港联合交易所上市。5年间，您认为香港资本市场对中国建材的快速发展生成了哪些影响？

#### 在港上市后 运转更规范

宋志平：虽然中国建材的业务不在香港，但是在香港上市确实给公司发展带来很多好处。首先，作为香港上市公司，中国建材接受了规范的资本市场的检验，在严格监管之下，公司的治理结构更加完善，运转更加规范。这是公司发展的基础。

其次，香港作为国际金融中心云集了大量机构投资者，大部分购买中国建材股票的都是成熟基金，不论在IPO还是增发过程中，这些基金都给予中国建材很大的支持。每年中国建材的路演中，这些成熟的机构投资者都会对公司经营做一些模型分析和指导，让中国建材更清楚自己的定位，在给我们压力的同时，也给了我们动力。国际化监管的市场对一家有志于成为全球一流企业的公司而言非常重要。

#### 以投资方式 拓海外市场

记者：过去五年中国建材的业务重心主要放在内地，“十二五”中国建材提出要推进“大建材国际化”战略的实施，那么海外“走出去”发展战略是怎样布局的？

宋志平：过去中国建材主要着眼于国内市场，海外业务主要是建材和成套装备进出口、EPC(工程总承包)项目。

“十二五”期间，中国建材将以投资的方式开拓海外市场，以水泥、玻璃、新型建材业务以及太阳能、风能等新兴产业为主，充分利用低成本优势，突出中国概念。

建材行业在发展中国家是朝阳产业，因此走出去的目标区域主要集中在发展中国家，政局稳定的“金砖五国”



是首选。同时，投资的区域应有宽松的外汇管制，而且这些区域要拥有石油、矿山和贵金属等能够转为硬通货的资源。

在走出去方式上，中国建材希望能够和中国其他公司协同作战，投资的区域最好有中国企业的对外建设项目。

同时，走出去要具有包容性，一定要获得当地政府支持，与当地企业密切合作，为当地经济做贡献，比如EPC项目，不妨把土建等工程交给当地公司，这样可以与原住民和谐相处，为企业营造一个和谐的软环境。

#### 盼联合重组 用于“走出去”

**记者：**除了上述考虑外，中国建材是否会将成功的联合重组模式移植到“走出去”战略中？

**宋志平：**事实上，中国建材大规模的走出去还是希望尽量走联合重组的路线，采取多种形式，参股控股均可以。比如一些国外的水泥公司和玻璃公司需要中国技术的时候，中国建材也可以用技术和装备入股，这种与当地企业合资合作的模式，是一种快速进入市场并且减少风险的做法。

#### 港中介机构 央企可借力

**记者：**在中国建材走出去的过程中，香港可以发挥哪些作用？

**宋志平：**多年来香港担当了很多央企辐射世界的窗口，发挥了很好的作用。香港的融资成本相对内地而言比较低，在香港实现境外融资可以降低企业的融资成本和财务成本，为企业走出去提供资金支持。

同时，香港在国际化上有非常成熟的经验，律师、会计师等中介机构经验丰富，这是央企走出去应该借力的。事实上，香港已经成央企走出去的跳板和“加油站”，大家乐意到香港寻求一些必要的指导和支持。

## 掌管两央企 自感责任重

宋志平也许是央企高管中最忙的一个，因为他同时担任了中国建材集团和中国医药集团两家央企的董事长，他也是122家央企中唯一一个两副重担一肩挑的央企董事长。本报记者在中國建材总部专访宋志平前半小时，他还在中国医药集团开会。会议一结束他就从国药集团赶来，连水都未喝一口就开始了专访。

#### “两个董事长做得还不错”

谈到身兼两大央企董事长的感受时，宋志平说，2009年上半年受国资委任命，在做中国建材董事长的同时担任国药的外部董事长，当时我也不知道两个董事长怎么做，但我想国资委对一人担任两个董事长试点是董事职业化的一种尝试。虽然建材和医药属于不同的行业，但在不断的调研学习中，自己也逐渐找到感觉，总体而言现在这两个董事长做得都还不错。

在外界眼中，央企董事长头上顶着光环，但在宋志平看来却意味着更多的责任。他说：“其实，董事长相当于班长的角色，但是这个班长不好当，既要处理好与总经理之间的关系，又要平衡董事之间的意见分歧。我的秘诀就是把他们的积极性都调动起来，建立学习型董事会。”宋志平坦言，作为董事长，他最担心的是有些问题自己没有提前想到，或者知道却没有及时作出判断。

#### 为工作与节假日“无缘”

近两年来，中国建材集团和中国医药集团均取得了不俗的业绩，但为了干好两个董事长，宋志平付出了所有的节假日。“说实话这几年中国建材的管理团队也十分辛苦，看着这些三四十岁的年轻人早生华发，我也不胜感慨，但是经济发展和行业结构调整重大机遇期就在这几年，我们一定要抓住机遇实现快速成长。”在结束两个半小时的采访后，他又匆匆赶往机场去外地考察……

# 董事会的力量

## ——中国建材集团巨变背后的治理之道

“十一五”期间，一个曾经底子薄、基础弱的企业一跃成长为建材行业的航母。在充分竞争领域的央企中，中国建筑材料集团有限公司（简称中国建材集团）取得的成绩，赢得了社会各方的关注，赢得了国务院国资委的充分肯定。国有企业监事会主席罗汉说，中国建材集团是充分整合国有企业的资本和民营企业的资源，带动民营企业共同发展，按照市场化要求快速壮大的企业。国资委副主任邵宁评价中国建材集团是央企竞争型企业发展的典范。国资委主任王勇，认为中国建材集团成为我国建材行业的排头兵企业，充分展现了中央企业的时代风采，希望中国建材集团建设成为世界一流建材集团，在加快转变发展方式中发挥表率作用。走近中国建材集团，同那些不菲的业绩和闪光的数字相比，更吸引人的是集团发展历程中的许多传奇又真实的故事，你会感到董事会带给企业的战略性力量。



中国建材集团是央企董事会治理的成功实践者。  
五年间, 董事会已成为公司决胜市场的战略性力量。

《国企》杂志 尤放

2006年10月11日, 中国建材集团召开董事会试点工作会



**很**多人问宋志平, 两个董事长怎么做? 外部董事长怎么做? 时间怎么分配? 其实, 两年前, 宋志平也问过自己同样的问题。

宋志平在担任中国建材集团董事长的同时, 还是中国医药集团的董事长、外部董事。在央企的领导人中, 同时担任两家央企的董事长, 他是第一个, 目前也是唯一的一个。这是央企董事会试点一个了不起的变革。

对宋志平来说, 两个董事会同等重要, 唯一无法平均分配的是时间。因为他也是中国建材集团的党委书记和企业法定代表人, 在那里的时间还是多一些, 依然以党委书记的身份参加总经理办公会, 但他从不干预经理层决策。

和大部分央企的董事长一样, 宋志平也是从经理层亲历亲为干过来的。从总经理到董事长, 迅速找准定位, 尽职尽责, 这不仅仅是他人生的一个转型, 也改变了中国建材集团的运营模式。



## 董事会

董事会进入角色后,干的第一件大事,就是明晰了“大建材”发展战略,以驱动资本运营和联合重组两个轮子实现跨越式发展。

2005年11月,作为国务院国资委第二批董事会试点企业,中国建材集团董事会应运而生。第二年10月,11位董事正式到位。外部董事占多数,阵容强大:姜均露(国有重点大型企业原监事会主席)、林锡忠(五矿集团原副总裁)、曹德生(中国兵器工业集团公司原副总经理)、王振侯(中铁建集团原总经理)、张健(中国有色矿业集团原总经理)、郭建堂(中国水利水电工程总公司原总经理),这样一个强有力的董事会配备,形成全新的决策机制融入中国建材集团权力核心,成为集团参与市场竞争的战略性力量。

五年来,中国建材集团的收入、净利润、总资产年均复合增长率均超过50%。至2010年,集团收入过千亿元、利税过百亿元,净资产收益率达22.5%,稳居建材行业百强首位,并连续进入国资委经营业绩考核A级企业行列,荣获第二任期“业绩优秀企业”称号。

中国建材集团董事、总经理姚燕坦陈,这些年中国建材集团的快速发展受益于董事会和董事长。我和宋志平董事长的合作非常顺畅。他是一个能力非常全面、战略思路清晰的董事长,同时也是资本运作的高手,经理层都很

喜欢听他讲解董事会战略的故事。中国建材集团董事会比较有特色:一是外部董事占多数,是在央企董事会试点中的先行者。二是董事会管理规范,在公司的经营发展过程中,真正尽到维护股东利益,为公司创造价值的重要责任。三是积极发挥外部董事特别是主导董事的作用。例如我们的主导董事姜均露曾担任国有重点大型企业原监事会主席,水平非常高。四是董事长和班子、外部董事和内部董事关系顺畅,决策沟通充分。五是公司相关部门、专业委员会积极配合董事会工作,譬如审计委员会和提名委员会用了公司财务部门、人事部门的一套人马。

中国建材集团董事、中国建材股份有限公司总裁曹江林认为,宋志平董事长是一个有思想、懂战略、善学习、能带头的董事长。中国建材集团的董事会是战略型董事会、绩效型董事会,在过去几年间对集团的发展起到极大的推动作用。一是董事会里的每一位董事都有丰富的宏观经济经验、企业经营管理经验;二是董事会能就企业发展的重大战略问题及时、清楚地做出决策;三是能为企业经营管理和发展创造一个和谐的环境,形成大家“想干事、能干事、干成事”的氛围。四是董事会的各位董事在企业的日常生产经营过程中能做到帮助到位又不越界。

### 融入国际资本市场

董事会进入角色后,干的第一件大事,就是明晰了“大建材”发展战略,以驱动资本运营和联合重组两个轮子实现跨越式发展。在这一战略指引下,中国建材股份有限公司(以下简称“中国建材”)成功实现香港上市,奠定了集团超常规发展的坚实基础。

2006年初夏,从国际资本市场归来的中国建材作出惊人之举。毅然拿出上市募集的一半资金成功重组徐州海螺水泥,受到广大投资者的高度关注和肯定,不到一年时





中国建材重组徐州海螺，拉开了联合重组的序幕，

间，股票从每股2元多港币一路飙升突破30元港币。中国建材由此留给投资者一个深刻的印象：一个一跃而起的有远大志向的公司。许多人深知，这与母公司中国建材集团董事会的胆略和魄力分不开。

回想当初，境外上市谈何容易。进入国际资本市场的门槛很高，要求公司结构精干、主业突出、业绩优良、成长性好。而当时中国建材业务分散、盈利能力差，各级子公司阵容杂乱。有中介机构认为，中国建材上市是一件不可能完成的任务。

面对重重困难，中国建材的当务之急，是解决方向问题，想清楚到底要不要上市。最终，难题提交到中国建材集团董事会。董事会给出的答案是，果敢前行。

当时，中国建材行业正处在结构调整的关键时期，占建材行业GDP达70%的水泥，急需实现发展方式转变，提高集中度、遏制恶性竞争、促进产业升级。大型企业应该有所作为，推进行业进行战略性重组。中国建材集团董事会认为，这是集团不可错失的重大发展机遇，必须当机立断。但是，在水泥这样一个重资产行业实施战略性重组，资金从哪里来呢？答案是资本市场，通过主业改制重组境外上市募集资金。

“中国建材集团底子比较薄，资本金很少，以前也没

有国家资本金预算。所以，我们只能靠市场机制，靠资本运营，通过资本的纽带把企业连接起来。”宋志平坦陈。

2006年3月23日，中国建材成功登陆香港股市，募集资金20多亿港元。这笔钱虽不多，却非常宝贵，启动了中国建材联合重组的轮子。

后来的故事就非常耳熟能详了。中国建材重组徐州海螺，拉开了联合重组的序幕，继而向淮海经济区和东南经济区挺进，发展和组建了中联水泥、南方水泥、北方水泥三大主力水泥公司。

在中国建材如火如荼地上演着联合重组题材的同时，董事会的弦被绷得更紧。为了保证充足的资金供给，必须把握好融资节奏。从IPO到后续的三次增发，中国建材共募集资金130亿港元，每一次都获得了投资者强劲的超额认购。

不过，融入资本市场并非一帆风顺。国际金融危机来袭时，中国建材在国际卖空大鳄的打压下，市值大幅缩水。回忆起那段惊心动魄的经历，中国建材集团董事、中国建材总裁曹江林至今记忆犹新。

“中国建材的股票从每股30多港元，一路下跌到最低点1.4港元，我们很担心，如果跌到1港元以下就将成为垃圾股。那段时间，我的头发一下子白了很多。”他动情地

说。今年45岁的曹江林，属于中国建材的“少壮派”。

他非常感动的是，宋志平董事长和集团的董事们与他共渡难关，董事们也经常鼓励大家，要有信心。在最困难的时候，这种安慰和鼓励比什么都重要。

再融资是企业的一件大事，也是一件难事。2009年2月，中国建材成功增发3亿股H股，募集资金23.4亿港元。当时，国际金融危机进一步蔓延，国际经济环境十分复杂，资本市场极不稳定，投资者信心脆弱。在这样的背景下，要以一个好价格发股几乎是不可能的，然而中国建材做到了。这次增发成功，使中国建材成为H股配售的一个优秀范例，得到了各部委、监管机构、建材行业以及境内外媒体的一致好评。

数字印证跨越式成长。2011年3月23日，在上市的五周年，中国建材交出一份漂亮的成绩单：五年来，收入、净利润、总资产复合增长率均超过55%，国有资产保值增值率超过400%，被誉为央企竞争型企业发展的典范。

## 联合重组的典范

2011年春天，中国建材集团旗下的南方水泥有限公司因在联合重组和管理整合方面的成功经验，被评为国家级管理创新成果一等奖。

南方水泥是中国建材快速发展的一个缩影。宋志平非常自豪地说，中国建材的发展，演绎了一个稳健经营的故事，一个业绩优良的故事，一个行业整合的故事，一个快速成长的故事。它是科学发展的典范，国企改革发展的典范，多赢共赢的典范。

提到南方水泥，令人震撼。在过去三年，南方水泥联合重组150家企业，产能超过1亿吨，总资产超过400亿元，销售收入突破250亿元，利税超过30亿元，创造了不可复制的“中国建材速度”，堪称世界水泥史的一个奇迹。



但是，在赢得掌声与喝彩的同时，中国建材集团董事会也承受了不少的压力。2008年3月，一份题为《中建材是不是疯了？》的材料被送至国务院国资委高层的案头。撰写这份材料的一位市场人士在文中坦陈了他对中国建材集团高速扩张的忧虑，并对央企大规模扩张的动因进行了颇为偏激的推论。回忆这些往事，宋志平说，虽说批评过于尖刻，但他很感激，因为这都是出于对中国建材集团成长的关心。

中国建材集团为什么要采取联合重组这种成长方式呢？宋志平说：“中国建材集团要实现国务院国资委要求的做大做强目标，就必须做水泥。因为中国水泥占建材行业GDP的70%。从水泥行业现状来看，中国的水泥产能规模已经足够大，几近于饱和，但是大而不强，生产过度分散，市场竞争非常激烈，必须通过联合重组的方式增加集中度，提高资源的配置效率，提升企业的竞争力，培育有市场领导力的大型企业起到良性带头作用。这决定了我们不能用常规的方式去做，不能再选择传统企业那样靠新建生产线增加产能、扩大规模的成长方式。中国建材提出



宋志平

非常自豪地说，中国建材的发展，演绎了一个稳健经营的故事，一个业绩优良的故事，一个行业整合的故事，一个快速成长的故事。

启动两个轮子，就是资本运营和联合重组。”

2005年秋天，宋志平带领着他的团队，赴欧洲进行上市前的全球路演，在与拉法基、圣戈班等世界建材企业巨头会谈后，对如何系统性地解决行业的问题和发挥自身的作用，思路更加清晰。

于是，中国建材集团董事会决定，采取基于存量整合的全新成长方式。何谓存量整合，就是一方面要加快产业结构调整，加大淘汰落后产能的力度；另一方面要快速推进组织结构调整，转变经济发展方式，实施大规模联合重组，促进建材产业从粗放式向集约式转变。

“作为一家央企，发展战略一定要遵循行业发展规律，着眼于系统解决行业共性问题，立足行业的共生多赢。”宋志平说，这些年他思考行业系统的问题比思考自己企业的问题还多。

2007年初，宋志平一行深入浙江等地考察市场，发现当地水泥企业技术先进，但由于区域行业布局不合理，企业竞争过度，价格被压得很低，全行业陷入整体亏损的困境。这种现象被称为带有贬义的“浙江现象”。

回到北京后，宋志平和董事们开始讨论联合重组的战略部署。他们认为，选择区域必须具备三个条件：一是这些区域的政府和行业协会大力支持央企通过重组地方企业推动地方产业结构的调整。二是这些区域内均无领军企业，市场竞争激烈。三是这些区域恶性竞争的行业发展现状使得区域内企业联合重组的愿望非常迫切。

浙江是首个突破口。2007年4月的一天，宋志平邀请浙江水泥协会会长李辛龙和浙江省最大的四家水泥企业的老总饮茶，齐聚位于西湖之畔的汪庄。从清晨直到黄昏，他们几个人几乎喝了整整一天茶，这在南方水泥的发展史上被誉为“汪庄谈判”。

第二天，原本准备赴马来西亚签署合作协议的尖峰

水泥董事长退掉了机票；已经与一家意大利公司签署合作协议并支付了定金的浙江水泥董事长请对方结束尽职调查；虎山水泥的董事长谢绝了曾与其有合作意向的一家化工集团发来的邀请；三狮集团的老总也确定了联合的意向。他们共同决定与中国建材集团进行联合重组。

四家举足轻重的水泥企业大旗一举，占浙江区域半壁江山的几十家水泥企业也迅速联合在一起，牵手中国建材集团，奠定了南方区域水泥重组的坚实基础。2007年9月，中国建材集团正式宣布，市场区域涵盖浙江、上海、江苏、湖南、江西的南方水泥有限公司成立。

现任南方水泥常务副总裁、原虎山水泥老总张剑星是当时的亲历者。他说，最开始是被宋志平董事长的感染力所吸引，他很理解人、尊重人，很宽厚。再一个就是中国建材集团的理念和制度很吸引人。比如不说“兼并收购”，而是提“联合重组”，看起来好像只是词语的转换，实际上是理念的飞跃，不是“拿钱走人”，而是平等共享。再比如“央企市营”，即企业资产是国家的，但是要市场化经营，这理念很现代。

不能不说，这些理念凝聚了董事会的战略和智慧。中国建材联合会会长、国务院国有企业监事会原主席乔立德认为，重组不是一个简单的概念，战略、路径、采取的办法，以及重组以后采取什么样的管理方式、运行方式、管理体制和机制都很重要，是个配套的东西。中国建材集团联合能够成功，重要的是找到办法和要领，有把握科学发展规律的能力。

“重组后，首先是战略整合。谁来做？就是董事长和董事们在做。我们经常要到企业里宣传，战略只有一个，就是集团的战略，都得按照集团的战略去做。其次是推进文化整合，坚持‘善用资源、服务建设’的核心理念，坚持‘创新、绩效、和谐、责任’的核心价值观。第三，深入实施以

KPI(关键经营指标)管理为核心的“三五”管理整合模式,运用对标管理和辅导员制度等整合方法,不断提升管理水平和经济效益。”中国建材集团董事曹江林说。

## 创新平台崛起

在行业联合重组创下佳绩的同时,中国建材集团内部科研院所的重组整合也正在紧锣密鼓地进行着。

在11位董事中,总经理姚燕是唯一的女性。被人们称为“女科学家老总”的她,2005年之前是另一家央企的领军人物,中国建筑材料科学研究院(简称“中国建材院”)院长。这是新中国的第一个建材科研机构,成立于1950年,与共和国一同成长。

2005年2月,中国建材集团与中国建材院成功重组,姚燕成为集团总经理的同时,仍兼任院长职务。这些年,她几乎成为集团的“大掌柜”,这也是董事长宋志平所希望的。

“做董事长意味着在做完决策后,要充分地授权,交给经营班子去执行。许多企业治理和管理的矛盾,都是因为企业授权不科学、不充分,行权不顺带来的;只有规范治理,把决策层和管理层有效地分开,并实行充分授权,才能顺利行权,提高公司的决策水平和工作效率。”宋志平坦率地说。

宋志平大姚燕一岁。前者是典型的企业灵魂人物,大气、睿智、淡定从容,是具有全局观念、习惯于战略思维、善于学习的战略家;后者知识渊博,有极强的执行力,她性格爽朗,却不失女性的细腻和典雅。

在国资委央企领导人中,宋和姚的合作被人羡慕。这是中国建材集团与中国建材院重组后真正实现强强联合的一个关键因素。

其实,当初很多人有过疑虑,中国建材院进入中国建

材集团后,这块国家级研究院的金字招牌会不会被矮化,或是变成二级单位被边缘化。宋志平的话让大家吃了“定心丸”。他说,企业重组仅仅是手段,是第一步,最有效地发挥重组各方的优势,实现1+1>2,实现新的发展才是根本目的。

所谓“新的发展”,宋志平是有思路的。那就是,以中国建材院为核心,以科研设计业务平台为基础、整合集团原有的12家科研院所,组建中国建筑材料科学研究总院。重组后的中国建材研究总院,要立足建材行业,拓展材料领域,面向国民经济建设和国防建设需求,逐步发展成为以技术为核心的一流科研开发服务机构。

对于这个想法,董事会非常支持,尤其是姚燕,她积极落实重组整合方案的各项工作,处理好各个环节的关系。这让宋志平有了更多的时间,考虑战略层面的问题。

2006年6月30日,中国建筑材料科学研究总院正式成立。通过“两个重组”(中国建材院与中国建材集团的重组,中国建材院与集团所属科研设计院所的联合重组),实现“两个集成”(科研与产业的集成,科技资源的有效集成),中国建材集团的这一重组整合,被誉为科研院所转制的“第三种模式”。

在重组后不久,宋志平又睿智地明确了总院六大平台的定位:逐步建立国家级建材和新材料专业领域重大项目以及国防军工项目的研发平台、建材行业共性关键性前瞻性技术的研发服务平台、建材和新材料高科技成果的产业化平台、中国建材集团所属企业技术创新的支撑平台、建材行业高素质科研人才开发和培养的平台、国际建材和新材料学术与技术交流的平台。几年过去了,总院就是按着这个思路获得发展和壮大。

按照六大平台的定位,中国建材总院将分散在各院所从事基础研究、工艺技术开发和生产设备制造等业务活动



的资源整合起来，形成了涵盖水泥、玻璃、陶瓷、新型建材与新材料等建材行业主流业务的，集科学研究、技术开发、标准制定与检验认证、设计与装备制造于一体的建材行业的科技研发中心，成为建材行业最具规模和综合研究实力的大型研发机构。这为完善中国建材集团技术创新体系、提升产业技术水平提供了有力的支持。

## 迈向“三新”产业

2009年开始，宋志平的身影总出现在县镇，推广“房屋下乡”百村计划是他行程的重点。匪夷所思的是，已成

双料央企董事长的他竟像当年做销售员一样把一些城市的县长们召集起来亲自讲课，推广他的新型房屋。房屋下乡不是到农村去盖房子，而是把房子在工厂里制造，到现场去安装。这种颠覆传统盖房观念的做法，见证了中国建材集团在“三新”产业的探索。所谓“三新”，就是新型建材、新型房屋、新能源材料。

中国建材集团在强化联合重组实现水泥业务做大做强的同时，也迈向了“三新”产业。通过走自主创新与集成创新相结合、国内基地与国外研发中心相结合、重点投资与争取政策支持相结合的路线，实现结构转型。

“房屋下乡”就是其中的一种路线。几年下来，中国建材集团“房屋下乡”的百村计划，如今已经成功建设了60个示范村。和目前的家电、汽车下乡不同，房屋下乡不是简单地把房屋从城里运到农村去卖，而是要依靠企业的技术优势和制造优势，系统地在农村大力推行住宅产业化。

在宋志平和董事们看来，这是一件非常有意义的事，中国建材集团的多种具有国际先进水平的新型节能环保房屋制造和建造技术，不仅在城镇得到应用，而且为新农村建设做出了贡献。

不过，经理层想上一个“三新”产业的新项目，过董事会这一关并不容易。中国建材集团总经理姚燕告诉记者，经理层要对议案准备得非常充分才可以上董事会。首先要对新项目进行充分调研，班子进行论证，然后上总经理办公会进行讨论，最后上董事会。经理层必须把项目的来龙去脉陈述得非常清楚，尤其是项目风险点。

另一位内部董事，中国建材总裁曹江林也表示：“实施三新战略，经理层的压力相对来说更大一些，必须把握好技术能力和市场能力两件大事，缺一不可。”

不过，在董事会与经理层的努力下，五年来，中国建材集团“三新”产业之路迈出了坚实的一步，给人留下印象深





外部董事给中国建材集团国际化的帮助是非常大的，他们既主张要大胆“走出去”，又提醒公司注重风险防范。

刻的一幕幕：

中国建材集团旗下北新建材在成功重组国内石膏板最大生产企业山东泰和，实现了我国石膏板行业的重大资源调整后，纸面石膏板业务已完成10亿平方米产能的全国布局，开发并采用100%脱硫石膏作原料的生产技术。

2007年初，中国建材集团旗下中国复合材料集团成功收购欧洲第二大风电设备厂商德国NOI公司，建设海外叶片研发中心，以此为基础构建起具有国际竞争力的集研发、设计、制造为一体的我国最大的兆瓦级大功率风力发电叶片生产研发基地。目前该公司已在技术与规模等方面全面成为我国风电叶片事业的领跑者。

2009年，中国建材集团积极推进“房屋下乡”，围绕社会主义新农村建设的住宅产业化，在各地集中建设一批建材与房屋工厂，把循环经济、新型建材、房屋工厂的工业

体系建立起来，形成农房建设的产业链，使“房屋下乡”支持建材企业健康发展，支持县域经济蓬勃发展，成为长期拉动经济的火车头。

## 国际化与大建材

2011年4月28日，这一天，或许宋志平是国际化“效率”最高的央企董事长。上午刚刚在国务院国资委开完中央企业“走出去”工作会议，下午他就赶到印尼。在温家宝总理、印尼副总统布迪奥诺的共同见证下，与印尼佳通集团董事长在日产6000吨水泥熟料项目合作协议书上签字。

项目位于印尼三宝壟市附近，总投资约3.5亿美元，建设工期27个月，为印尼国内产能最大的单线水泥熟料生产线。项目的签约标志着中国建材集团“走出去”战略的加快实施，提高了中国水泥工业的国际影响力。

“十二五”一开局，中国建材集团“走出去”就赢得一个好彩头。宋志平和董事们心情都不错。前不久，外部董事建议，前几年忙国内的行业联合重组，现在公司有一定经济实力了，国家也鼓励央企走出去，中国建材集团要迈开走出去的步伐。

在外部董事中，张健和郭建堂当年在海外并购中都是叱咤风云的人物，具有非常丰富的海外投资经验。他们给中国建材集团国际化的帮助是非常大的，他们既主张要大胆“走出去”，又提醒公司注重风险防范。

2007年，经理层提出过一个海外基金的议案，在董事会会议室讨论过两次，最后被外部董事否决。后来全球金融危机爆发，项目就此搁浅。这是中国建材集团董事会成立五年来，唯一一个被否决的议案。但今天看来或许是一个英明的决策。

目前，中国建材集团“走出去”主要在一些发展中国



随着“走出去”战略的加快实施，中国建材集团发展成为面向全球的建材综合服务商

家，以物流、贸易、工程总承包为主。下一步，将选择到政局稳定的新兴国家以及发达国家，加快建设资源基地、制造基地和研发中心。

中国建材集团董事长曹江林认为，国际化经营难点不在资金，而在于人才一关，需要懂管理、通法律、熟悉当地文化的复合型人才。怎么解决这个问题，中国建材集团一方面依靠引进人才，另一方面让年轻人到一线去，在市场中历练，在实践中学习和成长。

说到国际化，“大建材”战略也是非常重要的一部分，必须与世界一流建材企业进行对标。目前全球通行的建材概念，是指建材、木材和钢材，这是由市场的应用领域形成的。

几年前，在董事会上，宋志平第一次提出“大建材”战略。他说：“全球最大建材企业圣戈班，央企中的中国石化、中国石油和快速崛起的中国化工等企业，无一例外都有非常强大的物流分销业务，现在央企中的中建、中铁工、中铁建、中交等大型基础建设公司都在成立集团物流公

司，进行成规模的集中采购。中国建材集团应该发展成为最大的建材综合供应商与之对接。”

董事会就“大建材”战略进行了热烈的讨论，最终形成了共识。这个战略总结起来，一是按照国际通行概念，从现有建材领域扩展到建筑钢材和木材领域，做建材制造商，建筑钢材物流商，建筑木材进口商；二是强化产业链的延伸，例如推进水泥的商混化、制品化、特种化和高标号化，大力发展新型房屋业务；三是稳步推进海外业务，参与国际竞争。

这对中国建材集团无疑又是一次战略转型。被誉为外部董事的主导董事姜均露，谈到战略在中国建材集团成长中的作用时，无不感慨地说，“中国建材集团是一个战略驱动型企业。俗话说，‘种瓜得瓜，种豆得豆’，战略是选择，企业首先确定了做什么、不做什么，有了一个清晰的目标，然后围绕如何实现，缺什么就找什么。中国建材集团就是这样，以领先的战略思想，实现了集团的跨越式发展。”



# 从合规到绩效

——宋志平谈央企学习型董事会建设

董事会不应是形式性的东西，而应是能动的，为企业创造绩效，为企业发展服务，为股东创造利益，这是最终衡量董事会的标准。

**宋**志平看上去并不轻松。在央企领导人中，同时担任两家央企的董事长，宋志平是第一位，目前也是唯一的一位。他在担任中国建材集团董事长的同时，还是中国医药集团的外部董事、董事长。据统计，宋志平去年为国药集团相关工作用去了123天。这些时间从哪儿挤出来的？一开始连他自己也纳闷。后来想明白，大部分来自星期天，一年50多个星期天，他几乎没有休息过。



但令他欣慰的是，目前这两家央企的董事会运作顺畅，成为带领公司跨越式发展的战略性力量。“十一五”期间，中国建材集团总资产从202亿元增至1535亿元；营业收入从136亿元增至1354亿元；利润从5亿元增至75.6亿元，成为中国建材行业名副其实的排头兵企业。中国医药集团总资产从226亿元增加到688亿元；营业收入从311亿元增长到886亿元；利润从9.3亿元增长到44亿元，成为中国医药健康产业的生力军。

## 董事会深入人心

《国企》：您担任董事长的两家央企都有清晰的战略、创造性的执行力和规范有效的公司治理结构，怎么理解董事会的意义和作用？

宋志平：董事会实际上在企业里是核心，是领导机构、权力机构，也是企业在市场中竞争的战略力量。它有点像战争时候的参谋部，让参谋部的人出去单打独斗可能不见得行，但是这些人能够运筹帷幄之中，决胜千里之外。

董事会一方面定战略、做决策、管大事、把方向，另一方面积极指导和促进经理层创造性地开展工作，把更多的经营性事务授权给经理层，使内部制衡与市场效率相结合，进一步提高了企业的决策质量和执行效率。所以，董事会又相当于教导处，不仅要制定战略，而且对经理层有指导的作用和责任，并不是简单的“我是董事做决策，你是经理层来执行，执行不好就换人”。

《国企》：这次央企董事会试点没有像过去那样，试点一两年后就全面铺开，而是稳步推进，保证整体的节奏和成效。经历了五年多的试点，作为亲历者您在思想和心态上有什么样的变化？

宋志平：国务院国资委董事会试点工作刚刚开始的时候，我也曾有过顾虑。比如，集团公司董事会会不会

像过去国企董事会一样成为橡皮图章，形同虚设？记得1994年，国企搞过“百家试点”（国务院在全国范围内选取了100家具有代表性的国有大中型企业进行现代企业制度试点），那时候我在北新建材当厂长，因为是百户试点之一，北新建材集团转变为有限公司，也实行董事会制度，但就是总经理改成了董事长，董事会成了班子会。这不单是企业的原因，因为大环境中很多条件还不配套。后来，北新建材在A股上市，我也出任董事长，开始时董事会和以前差不多，之后中国证监会要求母子公司“三分开”（财务分开、管理分开、生产经营分开），并开始引入独立董事制度，组织上有了变化。再后来，国务院国资委开始实行董事会试点工作，设立了外部董事，董事会建设走上了轨道。

我到中国建材集团快十年了，2005年起任集团的董事长、党委书记。其间中国建材股份公司香港H股上市，建立了董事会，董事会有六名独立董事，其中一名香港人士，应该说是一个十分规范、十分国际化的董事会。在这个董事会里我也出任主席。然而中国建材集团作为一个百分之百的国有独资央企，设立董事会后会怎么样，开始时我们还是有些顾虑，虽然觉得国企改革应该迈进一步，但不知最终结果将如何，这是第一个担心。

第二个担心，我们这些人是否具备做董事的水平 and 心态？会不会还是像总经理一样当董事长，弄得总经理没法干。当时董事会试点面对不少问题和挑战，包括董事会到底怎么运作，长期总经理负责制的国有独资企业怎么搞董事会，能不能真正的形成决策层、执行层，两个层级能不能相互配合，既制衡又合作的体制能不能建立起来等。

第三个担心，如果内部人做董事长或总经理，会不会一人权威？外部董事的作用能不能发挥？外部董事没有内部的背景，没有专业背景，如果总经理很强势，能不能听



2006年10月，中国建材集团11位董事全部到位，国务院国资委副主任邵宁给外部董事颁发聘书。

董事会的，外部董事会不会被边缘化，会不会夹在国资委和经理层中间很难受？此外，内外董之间、董事和经理层之间能不能顺畅的沟通等。

应该说国资委这些年在推进董事会试点上下了大功夫，大家也从实践中逐步找到了感觉。以上担心的问题绝大多数得到了解决。在我任职的两家公司，经常听到集团上下在日常工作中的一些新的习惯语言。比如，“这是董事会决定的，我们必须按照董事会决定办”；“这件事应该交给董事会审议，由董事会决定。”“事情再急，也要等董事会决议后再执行。”“这件事还应及时报告外部董事。”“集团外部董事来我们单位调研了。”透过这些语言，我们能体会到董事会的规范运作在企业的经营发展中起到了至关重要的作用，董事会成为企业的权利机构已经确立，董事会制度开始深入人心。

## 合规是董事会运作的基础

《国企》：万事开头难，您觉得董事会试点开始时首要的工作是什么？

宋志平：首先要学习合规运作，合法合规是董事会运作的基础和前提。国务院国资委提出建设规范董事会也是突出合规性。从内部讲，董事会的合规性体现在日常运作的方方面面。比如，建立健全董事会工作制度，科学规范设置专门委员会，按规定条件和程序提交议案、召开会

议并进行表决等等。这样，董事会和董事严格按照公司章程和董事会工作制度履职，一方面可以加强行为的合规性，一方面对提高董事会的绩效也非常有益。

从外部看央企董事会的合规性：一是遵守国家和国际的各项法律法规；二是遵照国务院国资委有关要求和规定，把握公司发展方向，指引和带领公司实现国有资产的保值增值，承担相应的社会责任；三是及时公开透明的信息披露，杜绝一切腐败行为，诚信正直对股东、利益相关者及社会民众负责；四是有责任和义务确保并监督企业的各项生产经营活动，保证生产过程的环保合法，产品质量的安全合规。

《国企》：您认为董事会及董事担当的责任是什么？

宋志平：现在描述董事会责任的书籍很多，有不同的说法，但概括起来，董事会的责任有三：公司责任、诚信正直、透明公开。董事会是股东的信托组织，董事会在企业内，主要是对企业的发展、防范风险等负责。董事要清晰认识自己的责任。说到董事责任，除了董事会对股东的信托责任外，董事真正的责任是对企业负责，对每次表决意见负有法律责任。股东对企业以出资额负有限责任，但董事要对决策失误负无限责任，甚至刑事责任。因而在成熟市场里董事并不好找，而且公司要为董事上高额保险。由此看来，董事职务不光是待遇和荣誉，也意味着巨大的责任和风险。

《国企》：中国建材集团在董事会试点中如何建立起规范的制度和框架？

宋志平：第一，建立健全董事会工作制度。在国务院

国资委的指导下,中国建材集团修订了《公司章程》,并根据国资委批复的《公司章程》,制定了董事会工作制度和董事会对集团高管人员的薪酬管理办法及业绩考核办法等。同时对有关部门的职能、职责进行补充和规范,使董事会机制更加充实,保证了董事会高效规范运作。

第二,开好董事会和专门委员会会议。这些年我们确保每次开董事会都非常正规,按规定时间提前把会议议案发给各位董事,保证大家有充分的时间和条件获取相关信息,在董事会讨论中让董事们充分表达意见。董事发言表态一个一个讲,每个人的发言都认真记录下来,最后让各位董事审阅后签字,纪要签字之前都要宣读,每项决策都要唱票,这样增加大家对董事会的重要性的认识,增强董事会的规范性。四个专门委员会通过召开定期和不定期会议,对影响公司发展的重大事项给予高度关注,认真讨论并形成议案,提交董事会审议,为董事会科学决策提供保障,并对经营班子的工作提出建议和指导。

第三,专业培训。国务院国资委组织去新加坡淡马锡的董事培训让大家知道董事到底应该怎么做,明确了董事的责任和应知应会,提高了董事的决策能力,奠定了搞好董事会的基础。最近国资委和清华大学联合组织进行董事培训,我要求董事会成员都去,目的是提高董事们的素质和水平。再者,董事会开展的专业培训和专题研讨也是加深董事对行业的认识深度和提高专业水平的有效途径。这些专业培训,就专业议题或问题进行充分交流和研究,加深了董事们对行业的认识,提高和强化了专业水平,为他们在董事会上发表独立意见奠定良好的专业基础。

第四,保持沟通顺畅和信息充分完整。我们每年组织外部董事深入企业和市场进行实地考察和调研,邀请外部董事参加公司重要会议和重大活动,使董事会在决策前,能多角度了解相关信息,并力求决策前一定要让董事们“见人见物”。内董与外董之间注重沟通,形成董事会内部相互信任的氛围。不仅报喜,也要报忧,保证外部董事信息充分畅通,能够认真分析和判断。我们还充分尊重外部董事的“自组织”,充分发挥自发形成的“主导外部董事”的作用,保证外部董事之间的沟通、交流充分和畅通。

第五,加强对涉及职工利益事项的关注。职工董事不是个摆设,重大决策应该听取职工的意见,这样既促进职

工支持董事会,也让董事会能够拥有更好的群众基础。

**《国企》:**有了规范的董事会制度和框架,决策层与执行层相互配合的机制怎么建立?董事会和经理层之间的关系怎么协调?

**宋志平:**首先是规范运作,把董事会干什么、经理层干什么都定下来,按规矩去做。但制度再好再细,也要靠人来运行,因而更重要的是董事长和总经理能不能合作好。许多有关董事会的书常会讲到CEO和董事会的冲突。怎么来做好这个工作?我觉得一是规范决策,二是合理授权。我在中国建材也好,在国药集团也好,主张把决策和执行层面分开,如果决策层认为决策内容太多,可以切一刀下来,小一点的事情授权给经理层负责,这是董事会权力的延伸,而不是经理层自身的权力。授权层面的决策事务经理层不承担责任,责任仍是董事会来负。

国务院国资委董事会试点伊始,强调的比较多的是董事会的监督和制衡,但随着董事会工作的深入,确立了董事会是企业领导机构的地位,要对企业的长远发展和绩效负责,这是由简单制衡向更高的创造绩效的目标迈进。

再就是协调好董事长和总经理的关系。企业里大部分事情需要董事长和总经理很好地沟通。中国建材集团的总经理办公会,我都尽量参加。按规定,总经理办公会我可以去,也可以不去,去可以信息共享,但经理层决策我从不干预,他们也喜欢我坐在那里列席会议。我感觉到企业制度再完备、再清晰,合作还是前提,要互相包容。

**《国企》:**发挥外部董事的作用是央企董事会试点工作成败的关键,如何发挥外部董事的作用,如何避免外部董事被边缘化?

**宋志平:**第一,对内部董事和高管层而言,我们制定了“两要两不要和三个确保”的行为原则:要保护外部董事的“外部性”(独立、客观);要帮助外部董事专业上“内部化”(提高专业水平);不要拉拢外部董事;不要隐瞒外部董事。确保外部董事的独立性,确保外部董事获得的信息的完整性,确保董事会决策的客观公正。第二,在外部董事与内部董事、外部董事与经理层之间建立良好沟通机制,为外部董事提供充分的企业、行业信息,包括负面信息,使外部董事会决策时心中更加有数,具有充分的独立性,决策质量也得到极大提高。第三,充分发挥主导外部董事、外部董事担任的董事长的作用,保证外部董事之间的



沟通、交流和谐畅通。从另一方面来说,由于外部董事为企业承担着责任,因而应该给予尊重。

《国企》:作为企业董事会试点的成功者,中国建材集团和中国医药集团的董事会建设有哪些特色?

宋志平:两家公司的董事会都很有特色,中国建材集团的董事会模式是目前比较普遍的,我原来是总经理,现在担任董事长,兼法人代表、党委书记。国药集团是总经理、党委书记分设,董事长由外部董事担任,是央企董事会试点中更带有探索性的做法。但无论是内部董事长,还是外部董事担任董事长,共同点是两个公司的董事会都是外部董事占多数,这是确保国务院国资委董事会试点成功的最关键因素。

根据集团公司经营管理和董事会运作的需要,两个公司的董事会都下设了专门委员会。名称上略有不同,但职能基本一样。两家公司的薪酬与考核委员会、审计委员会全部由外部董事组成;常务委员会、战略与投资委员会、提名委员会都是外部董事占多数,而且这些专门委员会除了提名委员会由党委书记任召集人之外,其他都是外部董事出任召集人。

《国企》:做两个央企的董事长,同时运作两个董事会,您有哪些深刻的体会?做好董事长需要具备哪些要求?

宋志平:2009年上半年,受国务院国资委任命,我担任国药外部董事、董事长。当时我也不知道两个董事长怎么做,外部董事长怎么做,时间怎么分配。但我想,国务院国资委对一人担任两个董事长的试点是董事职业化的一种尝试,我也是被试的一个要素,只好一步一步来。

这种尝试在探索什么?一是对跨行业任职的尝试,二是个人学习能力的限度,三是企业对在职外部董事做企业董事长的承受力,四是从内部董事到外部董事担任董事长,快速的角色转换与思想转变,这为董事长成长为职业董事提供了契机。

在国药任职的近两年时间,我做了近50场调研,除了一两个较小的企业没去,大多企业都去过一遍,因为我认为做董事“没有调查研究就没有发言权”。现在我逐渐适应了职业化董事长的模式,中国建材集团和国药集团的董事会,这两年也都被国资委评为运作良好的董事会,企业经营业绩也很好。我作为董事长,秉承“规范决策,合理授权”八字方针。我懂得要想做好董事长就要明确自己的

定位,关键是把董事会开好,把决策做好,执行权百分百交给经理层。

我的体会是,董事长首先是董事会的班长,要具备很强的沟通和协调能力,能主持开好董事会会议,引导董事会公平地进行信息沟通、风险评价、规范决策。既要充分尊重各位董事独立发表意见,又要做出大家能接受的决定,为董事会营造一个有积极的讨论撞击、又团结合作的氛围。

董事会是决策组织,因而董事长应是具有全局观念、习惯于战略思维、善于学习的战略家。董事长要具有较强的学习能力,要比其他董事拿出更多的时间进行学习、参加培训、深入调研和系统思考,从而引导董事会成为能纵观全局、把握机遇的战略性决策组织。

董事长要积极创造条件安排董事们进行必要的培训,提高董事们的决策水平和业务能力,使董事会形成较好的、经验互补的组合;要发挥专门委员会的职能作用,调动专门委员会召集人和委员们的积极性,为董事会提供重

宋志平在国药任职的近两年时间,做了近50场调研,他认为做董事“没有调查研究就没有发言权”。



要的专业建议；要明确对股东的信托责任，听清楚股东的声音，并为企业负责。在国药集团，董事长、总经理和党委书记均是分设的。作为董事长，我鼓励总经理和党委书记放手工作，从不干预他们的日常经营和管理工作，形成“一驾马车三匹马”的合作机制。

另外，选择一个优秀的董事会秘书是确保董事会成员良好沟通和提高董事会运作质量的一个关键环节。董事会秘书的提名权是董事长，这是董事长为数不多的单独权利，应该精心选好。中国建材集团和国药集团的董秘都很负责任，这也是两个董事会成功运作的重要条件。

## 绩效是董事会的目标

《国企》：目前，作为试点，建材和国药两个董事会完成了规范治理的阶段性目标，您觉得下一步董事会的重心工作是什么？

宋志平：董事会运作合规是手段，董事会的目标是要为企业创造绩效，这是董事会的重心工作。董事会不应该是

形式性的东西，而应是能动的，为企业创造绩效，为企业发展服务、为股东创造利益，这是最终衡量董事会的标准。如果去翻阅一下中国建材集团和国药集团两个董事会的纪要，就会发现，董事会自始至终在引导着企业的发展和创造绩效。从企业战略选择和主业的确定，从三年滚动规划到五年规划，从投融资计划和重大项目审批，从资本运营到兼并收购，从财务审计到风险控制等，董事会是企业创造绩效的领导机构，也正是因为有这样重视绩效的董事会，才会有这两个集团的飞速发展。西方有句格言“伟大的公司要有伟大的董事会”，讲的大概也是这个道理。

《国企》：作为企业的战略机构，董事会怎么实现从合规到绩效？

宋志平：董事会应从长远角度，用战略眼光审慎地做出决策，这是企业持续发展的重要保证。董事会战略决策的本质在于必须对3个方面达成一致意见，即我们的目标是什么？我们用什么方案达到这样的目标？我们决策依据的信息来源是什么？

董事会是股东的信托组织，对股东承担企业经营和发展的责任和义务，应以股东利益为导向、以战略绩效为目标，高度关注集团公司战略规划、制度建设、重大决策、经理层管理等重大事项，千万不能成为一个单纯为经理层提出各类项目的审批机构。

董事会应重视和关注公司长远利益和绩效。董事会既要关注短期经营成本，又要关注股东的长期预期；既要关注公司治理的合规性，又要关注公司绩效；既要关注年度预算，又要关注长期的股东价值。所以，董事会的每位成员都应熟知公司财务状况，看得懂财务报表，重视财务预算，关注公司KPI（关键经营指标）。每次董事会的会议上经理层都要以量化形式向董事会报告公司当期的经营情况和财务状况，使董事会及时了解和掌握公司基本情况。

董事会要高度重视并认真对待股东的评价。一年一度的董事会工作报告制度和国资委对董事会、董事的考核评价，是国务院国资委对董事会试点企业履行股东职责更加科学化、制度化、规范化的重要体现，是公司董事会规范建设、提高运作水平的助推剂，也是试点企业董事会履职的重要工作。通过考核和汇报，国务院国资委详尽了解董事会的工作情况，并对公司董事会提出运作中需进一步改进和加强的工作，以及需要董事会重点关注的公司改革与发展方



董事会作为独立而强大的决策机构，给中国建材集团这艘“巨轮”不断前行指明了方向。

面的问题。同时，董事会进一步理解国资委股东的意图，不断提高董事会规范运作水平，使董事会工作的质量得以不断提升。

同样，国务院国资委对公司年度和任期的业绩考核也是对董事会规范运作成效的检验。在央企实行的EVA考核，不仅引入资本成本概念，还反映了股东投入的机会和对投入资本回报的要求，体现了国务院国资委对央企资本使用效率的考量，从而引导企业增强决策的科学性，促进企业提高价值创造能力。

《国企》：中国建材集团和国药集团都处在竞争性领域，创造绩效的压力不小。有了清晰的战略，董事会如何探索行之有效的商业模式和管控模式？

宋志平：董事会要按照自己企业的特点去量身定做适合自己企业的商业模式和管控模式。其实大部分央企赚的是辛苦钱，像中国建材集团和国药集团就都在充分竞争领域，都要研究在充分竞争领域中的央企的运行模式。

关于商业模式，中国建材集团推行的“央企市营”，其中有五个内容。第一是央企控股的多元化的股份制，这解决了产权制度的问题。我认为产权制度对企业有非常重要的基础作用，多元制的公司比单一产权的公司要好。引入财务投资者或战略投资者将给公司提供更多的支持，公司的决策也会变得公开透明，能减少一些内部的决策失误。

第二是建立规范的法人治理结构。这是讲要有好的公司制度，把董事会、监事会建立好，让董事会、经理层权责分清，从而行权顺畅。

第三是实行职业经理人制度。职业经理人实际不仅是经理职业化，还包括董事的职业化。产权理论里强调委



托代理制，其实任何所有制的企业做大了，就不可能再由投资者直接去经营。国务院国资委为国家管着这么多央企，要搞好，只能搞委托代理制，而董事会就是国资委的信托机构。同样，由职业经理人组成的经理层是董事会的信托机构，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。前不久国资委让我到中组部选人用人满意推进会上做了一个发言，讲的是职业经理人制度，我挺高兴。因为中组部和国资委肯定了我们在职业经理人上的探索。

第四是企业内部机制市场化。传统的国企在用人机制、用工制度和分配制度上有诸多不符合市场化的文化和做法。中国建材集团引入市场机制，使企业真正做到了干部能上能下、人员能进能出、收入能升能降的局面，这对提升企业的内在素质，提高企业的运行效率和企业的市场竞争力起到了基础性作用。

第五是企业按市场规则进行运营。作为充分竞争的央企，中国建材集团依照“国民待遇”，不寻求政府和金融部门的额外照顾，完全按照市场规则和规律运营，同时和民营、外资企业合作共生，追求包容性成长模式。

关于管控模式，这些年中国建材集团探索和推行“五化”管理，第一就是治理规范化，也就是在企业内推行的





“外部董事来我们单位调研了！”这句话已经成为中国建材集团日常工作中的习惯语言。

理念，整个集团都是统一的。我们的理念是“善用资源，服务建设”，这句话8年前就提出来了，这些年一直坚持。这几年，我们把企业文化概括为“创新、绩效、和谐、责任”。我们也讲“三宽三力”，即待人宽厚、处事宽容、环境宽松，向心力、亲和力、凝聚力。因为中国建材集团是一个靠重组发展起来的企业，

以规范董事会为主体的制度。

第二是职能层级化，把集团公司总部、二级企业集团和工厂作为决策中心、利润中心、成本中心，做到不同层级的职能分开。现在中国建材集团的工厂没有投资决策权，国药集团下属企业也没有。我认为企业如果乱，往往乱在投资和行权上。所以在中国建材集团从上到下只有一个战略，都得按照集团的战略去做，投资决策权在集团，不在子公司。

第三是平台专业化。我不主张企业搞多元化、多角化经营，即使是建材和国药这样很专业的集团，在大行业中还会细分专业，但只有集团是行业综合性的，每个子公司都是专业化的，建材做水泥、玻璃等；国药的下属企业也是分开去做生物制药、中药、西药。我常说我们乒乓球队只和乒乓球队打，篮球队只和篮球队打，这样才能确保市场竞争力。

第四是管理数字化，就是要突出绩效。在中国建材，每位经理人员都能倒背如流自己的KPI（关键经营指标），每个月的总裁会都是大家先来报数，在这个过程中对我们的干部进行数字化训练。作为经理和厂长，必须掌握收入、成本、毛利和资产负债率这些基础数字。

最后是文化一体化。就是企业的核心价值观、核心

所以和谐是非常重要的。我们坚持与社会和谐、与自然和谐、与竞争者和谐。同时还要讲绩效，因为企业经营的目的还是创造绩效。

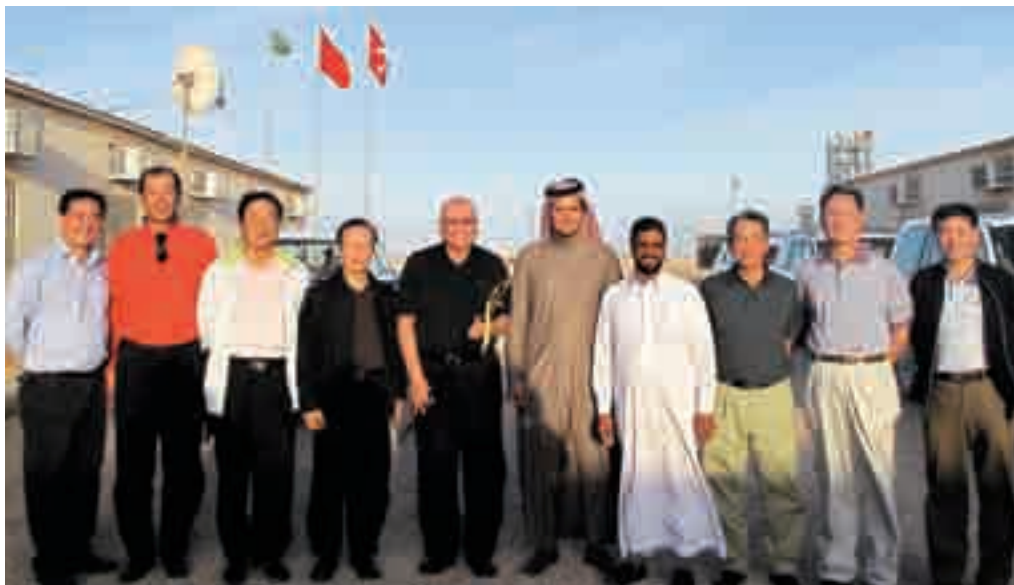
## 建设学习型董事会

《国企》：您说过，董事会从合规到绩效，就是要建设学习型董事会，这是为什么？

宋志平：所谓学习型董事会是指建立董事们的共同愿景，改变心智模式和强化团队学习，形成高素质的决策团队。我们的董事会成员大部分是从经理层过来的，经理层眼睛向内向下，而董事应该眼睛向外向上，思考问题有本质的不同。一个非常好的经理，不见得能做一个非常好的董事，两个角色的内容有所不同，侧重面也有所不同，从过去亲历亲为的经理到做决策的董事，最需要是转变自己的心智模式。所以，要建设学习型董事会，要强调改变心智模式，促进大家学习、转型，做称职的董事。

学习型董事会强调的是董事会怎样在合规型与绩效型之间取得平衡。董事会经常要面对一些艰难抉择。譬如，要推动企业发展，同时又要要把企业置于审慎控制之下；要完全了解公司经营运作，以便对其负责，同时还要站在公司外部立场来客观地判断公司长期发展前景；要既对

在中国建材集团海外工程现场，伴随着外部董事调研的脚步，董事会的国际视野将更加开阔。



本地的短期需求非常敏感，又要兼顾范围更大的区域性、全国性和全球性的发展趋势；要关注本公司自身商业需求，又要对其他利益相关者负责。

所以，董事会的决策过程实际上是董事会针对所面临决择的学习过程，从常规性、政策性的学习到战略性学习。在这个过程中，董事会和经理层为应对环境的不断变化，实现公司的发展目标，学习并实践对有限资源进行合理的配置和使用。同时，决策过程中，除了议案里提供的数据支持之外，董事还要有现场的直接观察和感受，所以董事会必须要组织董事深入调研，力求见物见人。再加上大家讨论过程中的头脑风暴，三方面结合起来才能做出正确的决策。董事会通过不断地学习，带领经理层实施相关的决策，又促进了董事会进行更高水平的决策。

《国企》：在这种学习和转型中，董事长与总经理的角色如何做到不缺位、不错位、不越位？

宋志平：第一，董事长要站得高，真正从过去的亲历亲为的总经理身份转变到战略决策者的定位上来。在国资委的试点实践中，董事长大多是由原来的“一把手”担任，做董事大多有个适应期和心理过渡期。我自己也深有体会，刚做董事长时，由于突然没有了那么多执行部门的汇报，也曾有过“若有所失”的感觉，但随着逐渐进入董事长角色，发现做董事长也不是件轻松的事，需要了解、研究和研究的东西很多，忙得不亦乐乎，工作十分充实。我牢记自己是董事长，不要总操心经理层执行上的事。

第二，在现在的企业治理结构中，总经理要向职业经理人转变，首要的任务是完成股东会和董事会交给的经营任务和绩效目标。总经理不能放着大量管理的事不干，老想着代替董事会去决策。

第三，作为决策层的董事会和执行层的经理团队要保持密切的沟通。董事长和总经理建立良好的沟通和互动，对于建立规范的董事会架构，推进董事会决策、提高董事会运行质量是十分重要的。

第四，董事会一方面定战略、做决策、管大事、把方向，一方面积极指导和促进经理层创造性地开展工作，把更多的经营性事务授权给经理层，使内部制衡与市场效率相结合，进一步提高决策质量和执行效率。

## 董事会的新坐标

《国企》：十二五时期，央企改革发展的核心目标是“做强做优，培育具有国际竞争力的世界一流企业”。这对董事会提出了什么新的要求？

宋志平：在中国建材集团和国药集团2011年工作会议召开前夕，国务院国资委王勇主任百忙之中分别给两个集团发来贺信，对两个集团“十一五”期间取得的成绩给予充分肯定，对“十二五”期间的发展目标提出明确要求，希望中国建材集团和国药集团两家企业建设成为世界一流的企业。国资委领导的重要指示和殷切希望，极大地鞭策和鼓舞了中国建材集团和国药集团全体干部员工的发展

信心与工作热情，为集团的发展注入了强大动力。

国务院国资委在“十二五”央企发展战略上定位是“做强做优，培育具有国际竞争力的世界一流企业”，既符合央企目前发展的现状，也指明了央企下一步发展的目标，是十分具有战略眼光的。央企从开始的“做大做强”到“做强做大”，再到现在的“做强做优”反映了央企不同阶段的战略取向，应该说符合央企成长的逻辑。做强做优更强调企业内在素质和企业的核心竞争力的提升，符合科学发展观的大思路，也是国际竞争对央企的基本要求。所以央企董事会也应该站在一个新的高度，通过一个全球化视野来进一步提高自己的工作定位，为企业制定世界一流的战略目标和发展规划。

经过这几年的快速发展，无论从规模和创新能力上，中国建材集团和国药集团在十二五期间都具备做强做优，成为具有国际竞争力的世界一流企业的条件，因而董事会把这个目标作为董事会工作的新坐标。

**《国企》：**做世界一流的企业，需要世界一流的董事会。目前央企董事会是否具备这样的底气？

**宋志平：**这个底气是有的。应该说，经过这几年董事会的试点工作，对于如何建设合规高效的董事会，我们已经有了些经验，而且董事的素质也大大提高，董事的来源比以前更加丰富。讲到董事会董事的来源，国务院国资委现在新设立了董事资格审查委员会，我也是委员。这项工作取得了积极进展，使我们有了更丰富的董事库，为提高董事整体素质和高质量的董事来源创造了良好的条件。

世界一流的董事会应该具备三个特点：一是既有合规性，又积极创造绩效，推动企业发展，为股东创造高额回报，肩负社会责任的董事会；二是学习型组织，树立共同愿景，能够使外董和内董、董事和经理层之间实现良好互动，既维护董事的独立性，又能够给管理层指导和支持，是深度互动的学习型组织，带领整个企业进行团队学习，不断创造思想和文化；三是有清晰的战略思路和国际视野。现在央企的规模都不小了，在国内大多是一流的企业。最近国资委提倡央企“走出去”，这是给央企提出了更高的要求，要求央企积极和世界一流公司、跨国公司对标交流，学习这些优秀公司董事会的经验和做法，不断丰富和完善公司制度，树立远大目标，按国资委“做世界一流企业”的要求，树立董事会的新坐标。

定位于世界一流，需要我们更加开阔的视野，尤其是与世界一流的董事会进行对标，进一步健全各种制度，强化董事的培训，增强董事的责任意识，这样我们完全有信心打造世界一流的董事会。央企的董事会应该做成强势董事会，要把好自己的关，用好自己的权。这一点，我领导的两个央企董事会做到了。

我认为，世界一流的董事会也应该是积极进步型董事会。国企董事会的发展经历了三个阶段：第一个阶段是仪式型的董事会，大家开会基本不发言，听董事长讲。过去搞百户试点时，大部分国有独资型企业基本是这种情况。第二个阶段是开放型的董事会，或叫解放型董事会。这主要是美国安然、世通等事件后，美国萨班斯法对董事的责任有了严格要求。受到这种影响，我们也十分强调制衡和董事责任，董事长成了召集人，强调一人一票，董事倒是有了责任感，但往往一人一把号，各唱各的调。在这种情况下，董事会的运作往往和执行层形成尖锐的对立，统一不起来，事情总决定不了，导致董事会的决策效率低下，反而影响了企业的绩效。第三个阶段是现阶段国资委推行的董事会，我称之为积极进步型董事会。董事长作为董事会的协调人，主持董事会会议，让董事积极发言，提出独立意见，经过民主协商达成基本一致意见，同时和执行层进行良好的沟通，使执行层能大胆工作，最终完成各项工作任务。这样的董事会才是积极促进管理层努力创造业绩和完成任务的董事会，才是创造价值的董事会。国药集团外部董事林建来自新加坡淡联企业。他说担任国药集团外部董事后，发现中国央企的董事会比新加坡做得还好。因为在新加坡，董事长在场，好多企业董事不敢多说话，因为董事是他们自己聘的。但是，央企的外部董事是国务院国资委委派的，敢于发表意见和决策，用不着看别人的脸色。

总之，我的体会是，建设世界一流的企业需要世界一流的董事会，而世界一流的董事会应该是积极进步的合规型、绩效型、学习型董事会；应该充分发挥外部董事的作用，尤其是主导外部董事或外部董事担任董事长的作用；应该充满热情，勇于负责，注重沟通和互动。同时，股东应支持董事会工作，保护董事们的工作热情和积极性，探索建设职业化董事队伍的途径，为董事队伍的稳定、壮大和可持续发展提供坚实保证。



# 中国建材： 多管齐下转变经济发展方式

在建材这样一个高耗能又充分竞争的行业，作为中央企业，是如何让抓住机遇，发挥影响力和带动力，积极践行国家产业政策，在实现企业自身快速成长的同时又如何带动行业经济发展方式转变？如何通过转变经济发展方式，使企业在做大的同时又快速做强？在“十二五”时期，又有哪些发展策略目标呢？

《中国企业报》记者 万斯琴

## 为

此，本报记者采访了中国建材集团董事长、党委书记宋志平，中国建材集团总经理、中国建筑材料科学研究总院院长姚燕和中国建材集团董事、中国建材股份有限公司总裁曹江林，他们从集团战略、科技创新以及经营管理三个层面对提问逐一解答。

### 建设具有国际竞争力的企业

《中国企业报》：“十二五”规划纲要主线是加快转变经济发展方式，而加快转变经济发展方式，是坚持又好又快发展的必然要求。对于建材企业来说，你认为中国建材集团转变经济发展方式的关键主要体现在哪里？

宋志平：我觉得中国建材集团通过转变经济发展方式发展得这么快，关键在于有一个清晰的企业发展战略。

我把集团的发展战略概括为两句话：大力推进水泥、玻璃的联合重组、结构调整与节能减排，大力发展新型建材、新型房屋与新能源材料业务。



中国建材集团努力建设四型企业

按照国资委对建材央企提出的发展要求，中国建材集团坚持“一二三四五”的管理理念与发展定位：即以“善用资源、服务建设”为核心理念，强化资本运营和联合重组两个轮子作用，实施“科技创新”、“大建材国际化”和“人才强企”三大战略，努力建设创新绩效型、资源节约型、环境友好型、社会责任型的“四型”企业。

集团开展治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理数字化、文化一体化的“五化”管理，通过锁定目标，充分发挥央企特有的优势，提升传统产业，发展新兴产业，实现了集团由小到大、由弱到强的变化，成为集科研、制造、贸易为一体的建材行业排头兵企业。努力把中国建材集团建设成为具有国际竞争力的综合性建材服务商。

《中国企业报》：多年来，中国建材集团在积极探索转变经济发展方式的道路上，取得了弥足珍贵的经验。在这个发展的过程中，主要采取了哪些方式方法？

**宋志平：**在建材行业这样一个既关系国计民生、又高度市场化的基础原材料领域，中国建材集团坚持走资本运营、联合重组和集成创新的符合规律的发展道路，成功解决了企业资金从哪里来、规模如何扩大、核心竞争力怎样提高的问题，实现了集团快速健康发展。

多年来，中国建材集团采取“央企市营”的动力机制，走一条包容性成长的道路，带动其他所有制企业共同发展进步。

我们对于重组企业采取“七三原则”：即中国建材收购70%，给其他投资者或民企创业者留30%股份，把市场机制真正引入到央企内部，同时中国建材集团积极推动企业成员的上市公众化进程，用少量国有资本带动大量社会资本，来共同推动企业的发展，提升企业的市场竞争力。

这里有个数据，就是到2010年底，集团安排了11万个员工就业岗位，为国家创造利税103亿元，归属国家的所有者权益回报率高达20%，集团创造利润的60%归属广大

社会投资者和股民，成长为为国为民赢利的央企。

中国建材集团作为建材行业的央企，一直都很注重履行央企的政治责任、经济责任和社会责任。不断加强和完善企业党建工作，努力把企业的政治优势转化为核心竞争力。

“十二五”期间，中国建材集团将通过突出经济效益和运行质量、自主创新和转型升级、联合重组和资本运营、绿色低碳和节能减排、“大建材”和“走出去”五大战略，实现在转型中发展、在调整中前进。力争2015年实现营业收入2500亿元，利润总额200亿元。

## 强化科技创新引领产业升级

《中国企业报》：中国建材集团作为科技先导型企业，将科技创新作为三大战略之首。近几年来，科技创新对集团转变经济发展方式、推动行业产业转型升级起到哪些强有力支撑？

姚燕：我印象最深的有这样一件事，2005年2月，在中国建材集团与中国建材科学研究院重组时，国资委主任李荣融在听取建材集团负责同志的工作汇报时指出：“建材集团和建材院的重组，使建材集团成长为有国际竞争力的企业成为可能。”

通过中国建材集团与中国建材院的重组，中国建材院与集团所属科研设计院所的联合重组的“两次整合”，实现了“两个集成”，即科研与产业的集成和科技资源的有效集成，集团发挥了转制院所的科技优势，保持了其平稳过渡和快速发展，探索出了一条科研院所转制后实行企业化发展的新路子，进一步增强了集团的自主创新能力。

第十届全国政协副主席徐匡迪、原国务委员陈至立先后到建材总院调研考察并指导工作，对建材集团和建材总院的重组模式、战略定位、取得的成绩给予了充分肯定，称赞建材总院进入中国建材集团这一重组整合是科研



院所转制的“第三种模式”。

《中国企业报》：在科技创新的同时，集团是怎样结合转变经济发展方式来引进先进的人才与技术，加大集成创新的力度的？

姚燕：中国建材将“科技创新”置于集团三大战略的首要突出地位。为中国建材迎接国内外竞争、实现自身可持续发展奠定了坚实的基础。

2006年中国建材总院成立后，中国建材集团技术中心依托中国建材总院，联合中国建材股份、中国建材轻机等核心企业成立了新型建材分中心、玻璃分中心和水泥技术研发中心等7个中心，制定和通过了技术中心组织管理办法和“十一五”科技创新计划，成立了技术中心专家委员会，形成集团层面的研发设计、产品制造和装备制造三大板块的有机结合，推进了院所和企业更紧密的结合，进一步强化了集团公司的技术创新体系。

依托这一平台，中国建材总院引进了国家千人计划人选汪洪博士与中建材玻璃公司在LOW-E玻璃项目上开展





国务委员陈至立在中国工程院院长徐匡迪的陪同下视察中国建筑材料科学研究总院

了有效合作，取得了阶段性成果：中国联合水泥与合肥院合作，在河南南阳兴建的日产3000吨和日产6000吨的两条大型新型干法水泥生产线，为合肥院从事新型干法生产线提供了技术实践的平台；北新建材与杭州新材院合作，在引进消化吸收国外大型纸面石膏板生产技术基础上进行自主创新，从最初一条生产线发展到目前的全国性战略布局，实现了亚洲石膏板第一的阶段性战略目标。

## 推进联合重组优化存量结构

《中国企业报》：在建材这样一个高耗能又充分竞争的行业推进联合重组，中国建材集团如何发挥影响力和带动力，积极践行国家产业政策？

曹江林：“十一五”初期，在我国经济快速发展的带动下，建材产业规模迅速壮大，水泥、玻璃产能已居世界首位，行业规模足够大，但大而不强。

例如水泥行业，当时有几大特点：首先是企业高度分散、集中度低；其次是产业结构不合理；最后是部分地区

产能过剩趋势明显，恶性竞争导致水泥价格严重背离价值导致整个行业效益偏低，不少企业处于亏损状态。

在这种大的行业背景下，中国建材清醒地认识到，作为一个高度依赖资源和能源、对环境有一定负荷的重资产行业，我国建材行业规模已经足够大，不能再继续以往那种传统的以产能扩张来扩大规模的成长方式，而应该寻求一种基于存量结构优化的全新成长方式。一方面要加快产业结构调整，加大淘汰落后产能的力度；另一方面要快速推进组织结构调整，转变经济发展方式，实施大规模联合重组，促进建材产业的发展从粗放式向集约式转变。

《中国企业报》：中国建材是如何进行存量结构优化；在实现企业自身快速成长的同时又提升行业价值的？

曹江林：可以说中国建材的发展史就是一部联合重组史。

中国建材本身就是联合重组的基础上成立的，其四大主营业务水泥、轻质建材、玻璃纤维及复合材料、工程服务都是通过联合重组的方式实现了规模的快速扩张。

5年来，中国建材重组水泥企业超过180家，构成中国建材水泥业务的三大水泥公司中联水泥、南方水泥、北方水泥共计2亿吨的水泥产能，大多是通过联合重组取得的。中国建材制定了“大水泥”发展战略，以“区域化”为策略，以联合重组为主要方式，快速做大做强成为区域领军企业，为节能减排做出贡献。

在风力发电叶片方面，成功收购欧洲第二大风电设备厂商德国NOI公司，建设海外叶片研发中心，构建起具有国际竞争力的集研发、设计、制造为一体的我国最大的兆瓦级大功率风力发电叶片生产研发基地，在连云港、沈阳、包头、德国北豪森及新疆哈密风电叶片基地建设已形成规模，3兆瓦55米叶片投产、5兆瓦62米复材叶片及1.5兆瓦竹纤维叶片下线，进一步奠定了行业领先地位。

# 宋志平： 调结构央企要发挥主导作用

在转变方式、调整结构、技术创新的时候，  
央企有它特殊的责任，央企实际应该扮演一个资源整合者的角色，  
牵头把大家各自想做、又没有能力做的事做起来，  
即发挥行业整合的领军作用。”

《人民政协报》记者 牛建宏

# “我

国三十年的改革开放走到了一定阶段，在经历了大规模快速成长后，我国大多行业进入了产能过剩和无序竞争时期。在转变方式、调整结构、技术创新的时候，央企有它特殊的责任，央企实际应该扮演一个资源整合者的角色，牵头把大家各自想做、又没有能力做的事做起来，即发挥行业整合的领军作用。”近日，在中宣部与国资委组织的走进央企采访中，中国建材集团董事长宋志平的一席话让记者豁然开朗。

当前，我国央企处于一荣俱荣、一毁俱毁的尴尬舆论环境，尽管中国美国商会主席狄安华指出，中国国有企业才是美国的“最大威胁”，但许多国内民众印象深刻的依然是垄断、高薪等固有标签，在这样的困难时期，宋志平对央企的定位、边界、作用的解读让人们对问题的思考进入了一个更高层次。

## 央企要生根于大行业，从事大产业

曾经，中国建材集团也度过一段艰难岁月。“十五”期间，集团旗下除了新型建材工厂外，壁纸厂、塑料地板厂、建筑陶瓷厂……几乎全部亏损。“如果不是当年的战略调整，中国建材就会和一些老国企一样，无声无息地消失了。”宋志平对刚接手时的困境犹历历在目。宋志平作出的战略调整就是，中国建材集团作为央企，其战略定位一定要生根于大行业，从事大产业。

## 宋志平：调结构央企要发挥主导作用 联合重组让高污染行业走向转型升级之路 科技创新为迈向“三新”产业提供坚实跳板



为此，中国建材集团提出了“大建材”战略，毅然从过去主要发展新型建材，转变为发展建材工业主导产业的水泥、玻璃和有规模的石膏板、玻璃纤维、复合材料等新型建材和新材料业务，推动资本运营、联合重组和集成创新，建设集科研设计、产业制造、物流贸易为一体的综合性产业集团。

“水泥是国民经济发展所需的重要物资，是基本建设的‘粮食’，水泥占到建材行业70%的份额，作为建材企业当然要关注水泥。”在宋志平这一思路的主导下，中国建材集团在水泥行业上演了一出惊天大戏：2007年，中国建材集团在“一两水泥都不生产”的上海成立南方水泥公司，三年后，南方水泥产能达到了1.2亿吨，重组企业近150家！与此同时，中国建材集团发展中联水泥，设立北方水泥，三年时间水泥产能达到2.2亿吨，位居世界第一。

这一商业奇迹的背后是市场内在逻辑在发挥作用。宋志平告诉记者，水泥是资源类产品，是重资产型的产业，过度竞争导致以浙江为代表的东南区域水泥价格长期在低位运行，企业普遍没钱赚甚至亏损，行业重组的愿望和诉求十分强烈。只有通过大规模重组整合，提升行业集中度，推进结构调整，解决水泥行业的系统性问题，才能使

水泥从过剩的市场走向健康的市场，从而让投资者有合理的收益，政府有合理的税收，劳动者能得到合理的报酬。

“中央企业来整合地方资源，比地方自己打仗整合要有效得多，央企有资源优势、政策优势、规模优势、资本优势、技术优势，大家对央企比较认同，比较有信心。”

据介绍，中国建材集团在行业的定位就是，以推动我国建材行业健康发展为己任，在市场中主导良性竞争与协同，反对以低价低质损害客户利益和带来行业质量风险的不正当竞争，用负责任的态度全力推动我国水泥市场健康新格局的形成。“我们建材行业的资源和实力并不很充裕，应该保存行业实力，把主要的能力和资源用在行业转型和升级方面，央企要成为市场健康化的主导力量和生力军，因为，大企业有这样的实力，这也是我们义不容辞的责任。”宋志平坚信。

### 央企与民企是长期依存、互相补充、互相学习的关系

据了解，中国建材集团近年来围绕做强主业，吸纳了337家优势企业，退出了165家劣势企业，在这一过程中，是否存在垄断嫌疑？

当一连串问题抛向宋志平时，他非常平和地告诉记者，“中国建材集团在水泥行业的国内市场占有率不超过15%，因而形不成垄断。”

宋志平详尽解释了央企的情况，在一些关系国家安全和经济命脉的行业里，确实央企发挥着主导作用，这些央企虽然具有垄断地位，但并不构成垄断价格，因为这些行业央企的定价权在国家手里，并不在央企自身。除此之外，一大部分央企处在既关系国计民生同时市场也放开了的领域，如重化工类、基础原材料类企业，还有一小部分央企处于充分竞争行业，如普通制造业和服务业，这两类央企挣得都是辛苦钱，都需要通过更加市场化的经营模式来发挥影响力与带动力。宋志平还表示，联合重组是行业



发展的必然规律，央企不做，外企、跨国公司也要做，央企和民企联合重组是一个优势互补、共同发展的过程，不是谁吃掉谁。在中国建材集团，宋志平将业界通用的“兼并收购”变成了“联合重组”，看起来好像只是词语的转换，但其实更是理念上的飞跃。前一个词给人的感受是“拿钱走人”，后一个词则给人平等共享的感觉。宋志平奉行的原则是央企的实力加上民企的活力就是企业的竞争力，为此，中国建材重组的民企，一般会保留30%的股份，原来的民企负责人依然留任成为职业经理人。宋志平说，“所谓与民争利，是指企业把利润都抢到自己手里，让消费者或其他企业无利可图，就中国建材来说，实际情况恰恰相反。首先，我们向市场提供了更高质量、更符合环保要求、价格更稳定合理的产品，消费者从我们的做大做强中得到了实惠；其次，我们通过让民企‘带枪参加革命’，再通过后来的上市筹资，集团每年创造的利润中，属于国家的权益约40%，属于社会投资者和股民的权益是60%，这是实实在在地为民赢利。”

宋志平还认为，国企占有优势的一个重要原因是，市场对国企规范经营的认可。现代市场经济，口碑和信用就是效益，就是核心竞争力。由于严格制度约束，我国绝大多数国企都是守法经营，创造了产品质量方面的“国家信誉”，得到了消费者的认可，是消费者“用脚投票”，帮助央企做大做强的。央企扎扎实实经营，得到一些回报也是正常的。“民企遇到的许多问题其实与所有制没有必然的联系，与民企经营不规范、我国银行制度设计有缺陷相关，不应把这顶帽子戴到央企头上。”

宋志平表示，我国现行的经济政策中，是鼓励国企和民企并行的。“我希望继续维持这种格局，央企大多是巨型企业，和民企是同一个产业链上的不同部分，为民企提供大量外包服务的机会。在社会主义市场经济条件下，央企和民企长期依存，是一种互相补充、互相带动、互相合作、互相学习的关系，即使有竞争也是市场中的常规竞争。任何夸大央企和民企矛盾或把央企和民企对立起来的说法都不符合实际情况，对央企和民企发展都是有害无益的。”宋志平说，今后央企都将成为上市公司，这与民企做大了大多数也要上市公众化，这是企业现代化、公司化发展的必然结果。因而在这种大趋势下，去过多议论国企、民企已经没有什么实际意义。

## 经济结构调整期，央企要发挥主导作用

“转方式、调结构”是今年中国经济的主轴，作为建材央企领军人的宋志平旗帜鲜明地提出，“在社会比较繁荣的时期，可以让民企发挥更多的作用。在社会特殊时期，或者经济结构调整任务比较繁重的时期，则需要发挥国企的主导作用。”

据悉，建筑材料是高度依赖资源和能源的行业，在全国的总能耗中建材能耗约占10%，这让中国建材在节能减排方面倍感责任重大。据介绍，中国建材一方面从制造过程中减少能源和资源的消耗，如在山东枣庄，一口气就炸掉了九台小立窑，上了一条大的先进的水泥生产线。同时一次性投资58亿人民币，给所有接收的水泥企业都装上了余热发电装置，大大减少了能源消耗；另一方面在制造过程原材料利用上，利用城市和工业的废弃物做到循环经济。如石膏板，中国建材用电厂脱硫石膏作为原料，一年消纳掉560万吨工业脱硫石膏，实现了工业废弃物的循环利用，减少了污染；再则做的产品还要达到节能的效果。像新型建材、新型窗户，包括LOW-E玻璃，都是节能产品。“未来10年我国将迎来建材业的黄金发展期，谁科技含量高、谁环保节能，谁最终就能更好地发展。”宋志平表示。

现在，联合重组上规模已经不是宋志平的兴奋点了，他对水泥的结构调整有更高的期许。当今世界热议的“碳税”问题，让宋志平有了新的紧迫感。“从全球温室效应看，水泥生产过程是大量排放二氧化碳的过程。碳税对水泥意味着什么？就算不考虑我们还要建设多少高速铁路、还有多大市场，就从环境对二氧化碳排放的承受来考虑，水泥也再不能走增量化道路，而要通过高标号化、特种化、商混化、制品化实现减量化发展。”宋志平思考的视野从不局限国内，“在水泥行业进入减量化发展轨道后，有更多事情等待我们水泥企业去做。日本水泥总量已从20年前经济高峰时代的1.2亿吨降到了4500万吨，但日本企业大力发展特种水泥和水泥制品，集约化程度非常高，企业效益也非常好。”

宋志平表示，中国建材集团将遵循科学发展观，在建材行业的转方式、调结构工作中发挥央企的影响力和带动力，在行业升级、技术创新和走出去等方面发挥带动作用，引领我国建材行业走上一条资源节约型、环境友好型的可持续发展道路。

# 联合重组 让高耗能行业走向转型升级之路

——中国建材集团“转变经济发展方式”系列报道

转变经济发展方式关键在于“转”字，在于“如何转”？为回答这一问题，人民政协报记者随中宣部以及国资委组织的中国建材集团“转变经济发展方式”宣传报道组，赴江苏、浙江、四川等地进行采访，深入了解了中国建材集团在联合重组、科技创新、节能减排与产业升级方面作出的突出成绩，希望能对其他行业转变经济发展方式提供启示意义。

5月21日下午，天气刚刚难得地下了一场小雨，在浙江的湖州槐坎南方水泥有限公司里，整个工厂被湿润的空气包围着，显得安静而充满绿色。

这是一个花园式的工厂，没有看到水泥厂常有的灰尘飞扬，整个厂子整齐而干净。

在被重组之前，这家位于浙江长兴县的小水泥厂，也曾一度面临存亡的危机，如今，这个有300多人的水泥厂，有两条日产5000万吨新型干法水泥熟料生产线和一台18兆瓦纯低温余热发电机组，显得生机勃勃。

在介绍工厂的情况时，湖州南方水泥有限公司总裁林国荣显得从容不迫。在联合重组之前，林国荣是当地一家大型民营水泥公司的老总。如今去掉公司所有人的身份，作为“职业经理人”的他，丝毫没有显现出公司被“兼并”之后的窘迫。

在林国荣看来，浙江水泥行业的联合重组是大势所趋。在此之前，“湖州区域熟料产能高度集中且严重过剩，竞争激烈，企业经营举步维艰，整合需求迫切。”林国荣说。

林国荣告诉记者，重组之后的2009年，湖州南方水泥实现销售总额30亿元，净利润1.5亿元。在他看来，正是南方水泥深化管理整合，不断优化管理层级，建立了价格

联动机制，推动了区域水泥价格由低位步入上升通道。

## 重组之路

而在浙江另一个水泥行业“大佬”姚季鑫的眼里，2007年，中国建材集团适时出现，以联合重组的方式组建南方水泥，就好像是“解放军”。

“浙江水泥工业在全国率先完成了技术和工艺结构的调整，是全国首先实现淘汰落后产能的省份。然而，在2007年之前，整个浙江的水泥企业都生活在水深火热之中。”在谈起当初浙江省水泥产业的现状时，姚季鑫显得有些激动。

这位原浙江三狮集团董事长的老总，现在的身份是南方水泥有限公司党委书记兼副董事长。2008年8月，姚季鑫所在的三狮集团在中国建材集团的邀约下，将水泥业务整合进入南方水泥。

“中国建材集团‘解放’了浙江省陷于混战的水泥企业。作为央企的中国建材集团承担的是维护行业利益的重担。”姚季鑫说。

为他的话做例证的是，2007年全国水泥总产能达到21亿吨(含在建产能)，而国内总需求仅13.5亿吨，过剩7.5亿吨，尤其是华东、川渝、华中区域新型干法产能严重过剩。

“当时的恶性竞争使得华东市场2005年~2007年连续三年，水泥价格持续在成本价左右徘徊，全行业处于整体亏损状态；同时，水泥行业是高能耗、高排放行业，节能减排任重而道远。”南方水泥有限公司总裁肖家祥告诉记者。

在企业投资难以退出、现有产能难以消化的严峻条件下，企业不得不更加竞相低价争抢市场，吨水泥的价格处于全国最低，形成水泥行业一个奇特的“浙江现象”。

数据显示，2010年年底，全国水泥生产企业仍有4600多家；前10家企业市场占有率2010年为30%，与国外相比差距较大。同时由于产业结构不合理，技术落后、重污染、高能耗的小立窑、小粉磨站等落后产能占有一定比重，亟待淘汰。

“多年来，建材行业繁荣发展，但存在‘大而不强’的突出问题，产业规模大，但是产能过剩、企业分散、集中度很低、市场竞争激烈。”中国建筑材料集团有限公司董事长宋志平对记者说。

正是基于这样的考虑，宋志平认为，中国建材切实转变发展方式，要走一条用存量联合扩大规模，用增量投入

进行技术改造和技术升级，用管理整合创造效益的路子，进而提升行业集中度，从而实现从多到好的转变。

在这样的战略思考下，中国建材集团通过开展大规模战略性联合重组与产业升级，组建南方水泥、发展中国联合水泥、设立北方水泥，三年时间稳妥联合重组水泥企业近200家，水泥产能达到2.2亿吨，形成了东南、淮海、北方三大核心区域市场。

“通过强化管理整合，积极淘汰落后，开展技术改造，广泛采用新型节能环保技术和先进工艺装备，实现产业升级，有效促进了当地水泥行业健康可持续发展。”宋志平说。

### 重组动力：央企市营

“中国建材集团‘三宽三力’的思想原则打消了我的顾虑。”在谈到为何加入中国建材集团时，南方水泥有限公司常务执行副总裁张剑星对记者说。张剑星同时还有一个身份，即浙江虎山集团有限公司董事长。

所谓“三宽三力”是指待人宽厚、处事宽容、环境宽松





及向心力、亲和力、凝聚力。

加入中国建材集团的张剑星是典型的“带枪参加革命”，如今他感觉自己“价值不是小了而是大了，挣的钱不是低了而是高了，这是实实在在的实惠。”

“中国建材集团的联合重组不是冷酷地让你走人，而是让你进入管理层，继续在一个大的平台上工作。公司没有专门派财务总监，这就是莫大的信任。”张剑星说。

在张剑星看来，进入中国建材集团，是对其“央企市营”理念的认同。它既有了高度的战略思路，又有民企的活力。“中国建材集团实际扮演的的是一个资源整合者的角色，它牵头把大家各自想做、又没有能力做的事做起来了。”张剑星说。

记者了解到，南方水泥共重组150家企业，其中有65%是民营企业，15%是地方国企，20%左右是混合股份制企业。迄今为止，南方水泥所整合的众多企业，没有一家出现过“反水”的事情。

“多年来，中国建材集团采取‘央企市营’的动力机制，走一条包容性成长的道路，不仅带动其他所有制企业共同进步，也大大提升了集团的市场竞争力。”宋志平说。

宋志平介绍，“央企市营”核心之一的多元化股份制，采取的是正三七和倒三七的股本结构。“正三七就是在上市公司里，中国建材的底线是30%的相对控股；而股份公司下面的子公司仍通过权益融资施行股份制，采取的是倒三七，即70%由股份公司持有，30%归其他的社会所有人所有。”

“‘七三原则’既有利于中国建材用较低的成本进行整合，又能让被重组方易于接受。这样就把市场机制真正引入到央企内部，用少量国有资本带动大量社会资本，来共同推动企业的发展。”宋志平说。

“央企市营”的动力机制推进了集团企业与不同所有制企业的合资合作，提升了企业的市场竞争力。到2010年底，集团安排了10万个员工就业岗位，上缴税金103.17亿元，归属国家的所有者权益回报率高达20%，集团创造利润的60%归属广大社会投资者和股民，成为为国为民赢利的央企。

## 助推节能减排和产业升级

在南方水泥有限公司，记者看到了这样一组数据：公

司水泥厂全部配套建设余热发电，并网运行余热发电总计超过430兆瓦，累计投资24亿元。2010年节约标准煤97万吨，减排二氧化碳218万吨，节电28亿度。

肖家祥告诉记者，2010年，公司投入3.44亿元开展技术改造，熟料平均综合电耗比去年同期降低0.4度/吨，熟料标准煤耗比去年同期降低2.1千克/吨。

而在山东枣庄，中国建材集团下属的枣庄中联在爆破拆除9条立窑的原址上建设了日产5000吨熟料水泥生产线节能环保综合工程，同时配套建设9兆瓦余热发电机组，项目等量替换了本地区16条年产10万吨污染重、能耗高的机立窑生产线。

“项目于2009年10月投产，年减排粉尘1.2万吨，二氧化硫1600吨，二氧化碳10万吨，年可发电6000万度，节约标煤2.3万吨，增加水泥产量200万吨。”枣庄中联水泥有限公司董事长冯耀银对记者说。

宋志平透露的数据，中国建材集团水泥企业全部配套建设余热发电装置，目前已建和重建的水泥余热发电设备已近100套，水泥余热发电总装机容量达到630兆瓦，年发电量达到42亿度，年节约标煤达140万吨，年减排二氧化碳350万吨，综合利用粉煤灰等固体废弃物达2100万吨。可以说，在联合重组和管理整合的基础上，中国建材积极淘汰落后，开展技术改造，广泛采用新型节能环保技术和先进工艺装备，利用工业废弃物(脱硫石膏、高炉矿渣、粉煤灰等)生产建材，实现产业升级。

“国家结构调整的政策、资源能源的限制以及节能减排的压力，使建材行业在产品需求量保持刚性的同时，水泥等建材主产品供给量受到限制。”宋志平说。

因此，宋志平预计未来十年，行业发展方式将从重视增量和速度向重视质量、品种和效益从而提升行业价值转变。这为中国建材集团这样的大企业带来机遇。

“随着对技术创新、专业化的要求，建材行业将开展大规模的结构调整，进行技术升级与重组联合，提高产业集中度。大企业对市场的良性影响力与带动力将大大加强，彻底结束多年以来企业过于分散、进行恶性无序竞争的市场局面，迎来中国建材行业的市场健康化。”宋志平自信地表示。

# 科技创新 为迈向“三新”产业提供坚实跳板

——中国建材集团“转变经济发展方式”系列报道

作为科技先导性企业，  
围绕对行业发展具有重要作用的共性、关键性、前瞻性技术开展科技创新，  
是中国建材集团转变经济发展方式，建设具有国际竞争力的建材央企的关键，  
也是推动行业转型升级的重要支撑。

5月20日，在四川成都市青白江区，记者看到，一排排新型房屋已经落成，这是中国建筑材料集团有限公司（简称“中国建材集团”）承建的青白江新农村建设的示范项目，该新型房屋已经开始进行整体的内外装饰装修，装修完成即可入住。

在参观过程中，记者注意到一个细节，上楼梯的时候，楼梯并没有像一般临时搭建的房屋那样发出“咚咚”的空响声。“这只是我们在技术上创新的一个小的例子。我们利用减振技术解决了这个问题。”中国建材集团所属的北新建材集团有限公司副总经理刘贵平对记者说。

刘贵平告诉记者，中国建材集团的新型节能房屋在建造过程中节水、节材、节约能量；使用过程中节能保温，节约能耗60%~90%，寿命期到达后90%的材料可回收利用。而且“适用于从严寒到热带的各类气候带，抗地震（能满足9度设防要求），抗风（可抵御12级台风），空间灵活，施工方便快捷。”

新型节能房屋只是中国建材集团科技创新的一个部分。“中国建材的发展战略可以概括为两句话：大力推进水泥、玻璃的联合重组、结构调整与节能减排，大力发展新型建材、新型房屋与新能源材料业务。”中国建材集团董事长宋志平说。

在宋志平的战略构想里，中国建材集团要走自主创新和集成创新相结合的道路，推进集团“三新”战略，引领建

材行业结构调整、节能减排和低碳化进程。而所谓“三新”战略，就是大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料。

## 立足突破：新型房屋、液晶玻璃开辟广阔空间

“从2002年开始，北新新型房屋便不断进行着技术、成本、市场的多次自我变革。为了能让这种房屋被大众市场接受，北新集团坚持自主创新和集成创新相结合，积极推动房屋技术升级和核心关键技术的突破。”北新集团总经理崔丽君对记者说。

据了解，目前北新新型房屋已掌握了一系列先进的技术：针对国内客户需求成功开发3DC维护墙体，解决抗冲击问题并满足二级防火要求；对轻钢结构杆件进行开发，用钢量节省10%，强度及施工安全性得到大幅提高；解决轻钢体系房屋楼板颤动弊端等。

北新集团通过不断努力，进一步优化管理，降低成本。据了解，2004年，新型房屋的毛坯房每平方米建筑成本超过了2000元。价格的瓶颈给市场推广带来了不便。

“为此，北新新型房屋专门进行了5个多月的攻关，最终通过对技术、材料、物流、管理等多环节的高度优化，将成本大幅降低，目前其产品的最低建安成本可降至千元左右。”崔丽君说。

数据显示，目前北新集团在全国建设100个新型房屋示范村的计划，现已落实60个村子的建设，仅2010年



北新集团成都青白江区清泉镇花园村项目

便销售新型房屋共计1360户。记者了解到，随着国家“走出去”政策的进一步深化实施，北新集团积极实施“走出去”战略，近年来，新型房屋产品及服务覆盖了北美、东欧、中东、南亚、南美、南太平洋及非洲国家和地区，建筑面积达到100万平方米。

在传统产业——玻璃生产方面，中国建材集团通过打造新的核心竞争力，开拓出更广阔的发展空间。

“目前全球液晶玻璃基板行业全部被美国康宁、日本旭硝子等国外厂商所垄断，我国面板企业所需液晶面板全部依赖进口，严重制约和限制了我国平板显示产业的发展。”中国建材集团旗下成都中光电科技有限公司常务副总经理张冲对记者说。在他看来，通过科技创新，成都中光电G4.5液晶玻璃项目，使传统玻璃产业升级为战略性新兴产业，是对玻璃产业转变发展方式的大胆开拓和有益探索。

在成都中光电的车间里，记者看到，厚度只有0.5mm的超薄液晶玻璃基板正在无尘生产线上拉制出来。据介绍，该产品填补了国内空白，在等量原材料、能耗下，其产品价值按目前市场价估算，是传统平板玻璃产品的200多倍。

对未来的发展，张冲充满了信心。据他介绍，目前，成都中光电1期2、3线已全部完成立项与环评工作，正有序地推进项目建设等各项工作，将尽快形成年产300~400万

片G4.5代液晶玻璃基板生产规模，占据国内G4.5及以下LCD/OLED基板市场85%以上份额及部分海外市场。

## 不忘做新：新能源、新材料形成规模化发展

据了解，在新材料和新能源方面，中国建材集团已经重点发展了玻璃纤维、碳纤维、风力发电叶片和太阳能膜电池等产品。

在玻璃纤维方面，中国建材集团旗下的中国玻纤巨石集团通过强化科技创新，拥有国际首创的年产10万吨及以上的超大规模池窑结构，国内首创的纯氧燃烧技术以及玻纤废丝回用技术等自主知识产权。拥有浙江桐乡、江西九江、四川成都三个研发与生产基地，包括全球产能规模最大、技术最先进的玻纤生产线在内的13条先进的玻纤生产线，产能超过100万吨，技术与规模全球领先。

“目前中复神鹰碳纤维公司（简称‘中复神鹰’）是国内规模最大碳纤维生产企业，去年销售碳纤维800多吨，销量占全国50%以上，为打破国际技术封锁和行业垄断做出了贡献。”在连云港的生产车间，中国建材集团所属中复神鹰董事长张国良自豪地对记者表示。

据了解，六十年代末，我国与国外基本同步开始了聚丙烯基碳纤维的研制，由于种种原因，至今我国碳纤维的发展水平，无论是性能指标还是生产能力比发达国家落后了近20~30年。





中复连众复合材料集团有限公司风电叶片5兆瓦62米叶片已成功下线

“国内碳纤维用量已超过6000吨/年,年增长15%,但总生产能力仅3000吨/年(实际产量仅1000吨),虽中试规模的产品强度可达T300水平,但生产成本和品质不均率都非常高,军工及民用高技术领域难以使用。”张国良说。正是在这样的背景下,中复神鹰坚持自主研发,集成创新,形成了具有自主知识产权的聚丙烯腈基碳纤维工程化技术和关键设备的设计制造技术,彻底打破了发达国家对我国碳纤维市场的长期垄断,构建了核心竞争力,形成了完整的产业格局。

据张国良介绍,接下来公司将以攻关T700、T800碳纤维为重点,开工建设另一条千吨生产线、新上一条百吨高模碳纤维生产线,在“十二五”末达到万吨生产规模,使之成为我国最大的碳纤维生产基地。

中国建材集团旗下的中复连众复合材料集团有限公司(简称“中复连众”),通过不断的技术研发,其风机叶片产品实现了规模化、系列化生产,已经具有了六个系列近三十个叶型的成熟生产工艺,国际商业化最长5兆瓦62米叶片目前也已成功下线。该公司还设立并投入运行了国内首个风机叶片室内全尺寸结构检测中心。

在中国建材集团“国际化”战略的指引下,中复连众曾于2007年成功收购当初引进风机叶片技术的企业—德国NOI公司,并设立海外研发中心SINOI,完成从德国的No.1到中国的No.1华丽转身。此举不仅完成了真空灌注工艺和模具制造的突破,而且打通了国内企业获取海

外风电核心技术的通道,企业的核心竞争力实现了质的飞跃。

目前,中复连众已发展成为亚洲最大的风力机叶片制造商,连续三年国内市场占有率第一,叶片累积销售5000套,装机8000%。叶片成功出口巴西、英国等地,成为中国第一家产品批量出口的叶片制造商。

### 产研协同:引领行业进步和产业升级

“推进科技资源的优化配置、强化科技与产业的协同,注重服务行业需求,大力推动科技创新是中国建材集团转变经济发展方式,建设具有国际竞争力的建材央企的关键,也是推动行业产业转型升级的重要支撑。”中国

建材集团总经理、中国建筑材料科学研究总院院长姚燕对记者说。

数据显示,“十一五”期间,中国建材集团共承担国家“973”、“863”、国家支撑计划、国防军工项目、国家技术创新能力建设项目、国际重大科技合作等各类国家级项目和相关课题455项,省部级科研及建设项目258项。获得国家级奖励4项,省部级奖励289项,保有专利数超过1000个,制、修定国家和行业标准近400项,成为我国建材工业国家科技任务的主要承担者和行业科技创新的主体力量。

分析科技创新取得丰硕成果的原因,姚燕总结认为,关键在于进一步强化理顺了科研与产业的发展思路,初步形成了以市场为导向、企业为主体、产学研相结合的技术创新体系的基本构架。

在她看来,中国建材总院的科研成果借助中国建材集团的产业平台,得到了更有效、更直接的转化,科技从成果库里走出来转化成了生产力,一定程度上破解了院所科技成果产业化难的瓶颈,并为集团的产业升级和技术创新做出了贡献。

“与此同时,集团也给予中国建材总院科研、资金、装备、制造基地等多方位的支持,为转制到市场格局下的中国建材总院的科研开发工作提供了一个坚强的后盾,真正构建起了产研结合的良好互动发展平台。”姚燕说。

媒体关注

15

中華工商時報



## 期待更多央企民企携手共赢

按照市场机制规划自身运行,采用市场手段集纳民营发展,以包容性增长方式推动整个产业跨越,这是“央企市营”的核心价值。

《中华工商时报》评论员 周勇刚

**到**“十二五”末,一个万吨生产规模的碳纤维将在连云港市建成,这标志着在国际尖端材料领域中国有望获得“制衡权”。推动这一产业跨越的是中复神鹰碳纤维有限公司,它三年前由央企与民企联合组建而成,并在优势互补中形成了强大的市场竞争力,快速成长为国内碳纤维的领跑者。而这个推动国有民营完美融合的动力机制,来源于中国建材集团董事长宋志平提出的“央企市营”产业发展新理论。

按照市场机制规划自身运行,采用市场手段集纳民营发展,以包容性增长方式推动整个产业跨越,这是“央企市营”的核心价值。而一个“规范的法人治理结构+独有的职业经理人制度”架构的控股的多元化股份制体系,确保了这一理论在市场中被成功地广泛应用。

值得关注的是,中国建材近年来联合重组的民企达上百家之多,一般都在新组建的企业中为民企创业者保留30%的股份。而多数原来民企创业者继续担任新企业的管理者,成为规范治理企业中的职业经理人。

对“央企市营”这一理论进行深入解读,一方面,央企用较低的成本完成了资源整合,形成了竞争的新优势;另一方面,广大民企非但没有被通吃,反而使自身资本的价值变大。由此,把市场机制真正引入到央企内部,用少量

国有资本带动大量社会资本,原存量得盘活,新产能不增加,行业注入新活力,既利国又利民,可谓是央企与民企双方互利共赢之路。

不可否认,央企与民营的关系问题是当前我国市场经济运行中的一个焦点问题。尽管在国家现行的经济政策中,一直鼓励国企和民企并行,但由于受多种因素的影响,将原本是同一个产业链上不同组成部分的央企和民企,人为地对立起来,人为地对抗起来,这无疑对央企和民企都是有害的,更有悖于市场发展规律。

当前,我国加快推进经济结构战略调整。作为一支重要力量,民营经济已占到国内GDP的65%、经济增量的75%、企业创新成果的65%和新增就业的72%,这一优势与作用不可缺失。而事实上,没有民营经济的积极参与,这一战略调整也是无法顺利实现的。

应该看到,国务院颁布的《关于鼓励和引导民间投资健康发展的若干意见》实施一年以来,因受制于垄断利益链条等因素影响,具体落实总体推进不均衡,细则实施尚存很多不尽如人意之处。风物长宜放眼量。在“十二五”开局之年,我们期待有更多的央企及其统帅,能够站在时代高度和前列,把握顶层设计和实施,对接民营企业,融纳民营资本,共同把民族产业做大做强,开创和谐发展之路。

# “央企市营”善用“七三法则”

——访中国建材集团董事长宋志平

在中国建材行业处于产能严重过剩、集中度较低的市场形势下，通过并购重组扩大规模、通过经营整合提升利润可以说是企业的善治之举。

《中国经营报》记者 梁宵

五年，337家企业。

这是中国建筑材料集团有限公司(下称中国建材)的并购成绩单。在中国建材行业处于产能严重过剩、集中度较低的市场形势下，通过并购重组扩大规模、通过经营整合提升利润可以说是企业的善治之举。

中国建材持续飘红的业绩表现正说明了这一点，“十一五”期间，集团营业收入从136亿元增至1354亿元，增长9倍；利润从5亿元增至75.6亿元，增长14倍，资产总额从202亿元增至1535亿元，增长了近7倍。2011年上半年，集团利润60亿元，同比增长181%。在2011年《财富》杂志评选的世界五百强中，中国建材赫然在列。

深陷产能过剩泥沼的行业如何才能摆脱恶性竞争的困境？急速扩张而又硕果颇丰的中国建材如何在并购重组中做到相关企业的共生多赢？又该如何面对在并购重组中“央企特权”的质疑？作为央企的中国建材，或许会遇到比争取利润更大的难题。

## 央企市场化运营

“市场化发展包括资本运营和联合重组两个轮子。中国建材通过香港上市和不同层级企业的权益性融资，获得150亿元的社会资本，通过区域联合重组战略并购了一大批企业，一跃成为全球水泥业的老大。”

《中国经营报》：“十一五”期间，中国建材的营业收入保持了57%的年均复合增长率，而年均净资产回报率也在20%以上。这种表现对于传统而且是产能过剩型建材产业中的企业而言尤为不易，中国建材如何保持企业平稳快速的发展势头？



宋志平：“十一五”期间，中国建材从一个营业收入和资产总额百亿级的企业迅速成长为千亿级的企业。在传统产能过剩行业里取得这样的成绩的确不易，这主要得益于中国建材奉行的市场化的发展与运作模式，我们将其概括为“央企市营”。其核心一是央企的多元化股份制，二是规范的法人治理结构，三是职业经理人制度，四是公司内部管理的市场化机制，五是在竞争中建立市场化机制。作为建材央企，必须彻头彻尾地市场化，才能使公司获得快速成长，取得良好回报。

市场化发展包括资本运营和联合重组两个轮子。中国建材通过香港上市和不同层级企业的权益性融资，获得150亿元人民币的社会资本，通过区域联合重组战略并购了一大批企业，一跃成为全球水泥业的老大。

《中国经营报》：并购重组可以让企业迅速做大，但也有不少并购成长起来的企业存在大而不强的问题。中国建材如何克服这种发展中的通病？

宋志平：中国建材的重组有着十分明确的原则：第一，符合战略；第二，要有协同效应，不仅保证新收购项目的盈利，也要保证能带动原有业务；第三，具有潜在的价值，原来亏损的企业在收购后要能产生利润；第四，风险可控可承担。在企业的并购过程中，这些原则必须严格执行，否则多收购一个企业就等于多了个枷锁，企业很容易被规模拖垮。再就是重组后的企业必须进行有效的经营管理整合，中国建材推行了一整套的优化对标、“三五管理”、辅导员制等行之有效的办法，使企业迅速提升了市场竞争力和盈利能力。

## 并购重组不是“拉郎配”

“中国建材有个整合公式，就是央企的实力加上民企的活力等于企业的竞争力。”



《中国经营报》：几年时间，中国建材集团水泥业务规模从几百万吨扩展到两亿多吨，类似中联水泥（中联水泥是中国建材旗下的水泥板块，成立于1999年）收购徐州海螺的一场场“蛇吞象”的剧目不断上演，许多人都为中国建材捏把汗，中国建材是如何保证联合重组的顺利推进的？

宋志平：首先，这并不是一个“硬吞”性的并购，认清这个问题恰恰是理解中国建材成功重组的关键。我们很少谈并购这个词，取而代之的是“联合重组”的理念，其核心之一就是对重组企业采取“七三原则”：即中国建材收购70%，给其他投资者或民企创业者留30%股份，把市场机制真正引入到央企内部，实现双方共赢，这也是中国建材“央企市营”模式形成的基础。这种模式得到了市场的认同和广大参与企业的拥护，既有利于中国建材用较低的成



本进行整合，又吸引了民企资本，引入了活力机制。中国建材有个整合公式，就是央企的实力加上民企的活力等于企业的竞争力。在南方水泥的案例中，中国建材共重组了150家企业，其中有65%是民营企业，15%是地方国企，20%左右是混合股份制企业，迄今为止，南方水泥所整合的众多企业，没有一家出现过“反水”的事情，正是得益于中国建材联合重组的思路。

《中国经营报》：尽管理念足够吸引人，但是民营企业辛苦打下来的江山肯定还是希望自己掌舵，而不愿意易手他人，这样双方僵持的案例在央企并购中并不少见，你觉得成功并购需要哪些条件？

宋志平：你说得对，联合重组的理念虽然是关键，但在实际中也要讲究时机和策略。首先要选对区域，以南方水泥为例，其所在的浙江、江苏、湖南、江西、广西等一带，没有大的龙头企业，有利于中国建材就此作为重组的

突破口；而且选准时机，当时的背景是该区200多家水泥厂打价格战，水泥价格从400多块钱降到200块钱以下，惨不忍睹，地方政府、行业协会与生产企业对水泥行业进行组织结构整合的呼声很高，需求迫切。中国建材抓住了这个时机，顺势而为，担当起了资源整合的角色。说实话，这样的并购如果早五年是难以想象的，那个时候水泥销量有很大的上升空间，水泥企业利润不错，要把他们组织起来很难。

另外就是公平合理定价，不强买强卖——我主张跟民营企业打交道的时候，价格既要公允，又要照顾到他们的利益，不要乘人之危过于压价。收购是市场论价的，但收购意味着企业掌控权的转移，所以收购过程中有一定的溢价是正常的。我有个“老母鸡”理论，就是联合重组好比收了人家下蛋的老母鸡，总要多给一两个月鸡蛋钱。通过重组扩大了市场占有率，使大企业有了一定的定价实力，

## 管理

中国建材采用了“五化”管控模式，即治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理数字化、文化一体化。

保证重组之后的利润提升，就弥补了收购过程中付出的代价，也就是说，重组的溢价实际上是由市场健康化后的企业获得的效益增量中付出的，这是重组并购的基本原理。

《中国经营报》：近几年在水泥、煤炭、钢铁等过剩行业，兼并重组的主体都以央企居多，曾有人对此提出“国进民退”的质疑，你如何看待这种说法？

宋志平：我不同意“国进民退”的说法，我国经济是一个大系统，是一盘棋，既要考虑内在的活力，也要考虑整体的国际竞争力。应该说前些年，我国企业主要目标是提升内在活力，在这个过程中，民企发挥了机制优势，也带动了包括央企在内的国有企业的市场进程。最近几年，大多数央企都已吸收大量社会资本进行了股份制改造，已不再是过去的传统国企，“此央企非彼央企”了。另一方面，要提高我国企业参与国际竞争的能力，就要培育一大批具有跨国竞争能力的大型企业，大企业和中小企业的关系是“大河有水小河满”的关系。当然，央企完成了地方国有企业和民营企业难以完成的行业整合任务，成功地扮演了行业整合者的角色。但是不能因此就说是国进民退，因为对比之前的央企，现在的央企股权结构已经发生了很大的变化，像中国建材所有者权益里60%是社会投资者和股民。以中国建材集团的成员企业北新建材为例，国家占北新建材的股份只有不到28%，其余都归属于股民和其他投资者。

### “格子化”：大企业的管控模式

“刚开始，有人顾虑中国建材大规模重组后的管理人员来源问题，提出如何能有那么多的经理，如何能有那么多的财务总监，我回答一切皆来源于市场，来源于被收购的企业。”

《中国经营报》：你刚才说要构建有跨国竞争能力的

大企业，中国建材目前已经是上千亿资产的大企业了，如何做到大而不乱？据了解，集团总部只有80名人员，其核心企业中国建材股份公司总部也只有30人进行管理工作，你是如何保证管理效率的？

宋志平：实际上企业“乱”和企业规模没有必然的关系，世界上有许多超大型公司管理得井井有条，成为百年老店，也有不少中小型公司经营难以为继。一般情况下企业容易乱在两点：第一是行权乱，形不成领导核心，政出多头，不能令行禁止；第二是投资乱，投资决策不能高度集中，层层都有投资权，子公司和母公司都在投资。企业层级过多，子公司数量庞大，这就容易出现乱象，容易发生管控上的问题。

中国建材解决这个问题，采用了“五化”管控模式，即治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理数字化、文化一体化。其中职能层级化就是将集团公司、所属企业及工厂作为三个层级，分别履行决策中心、利润中心和成本中心的任务，各有分工、职能明确。业务平台化则是除了集团总部是综合性的，下属企业做水泥的公司专做水泥，做玻璃的公司专做玻璃，全部专业化运营。通过一套这样的管理模式，把每个下属企业的职能分工、经营模式和发展方向都固定在相应的格子中，使企业有序化经营，有点像把不同巧克力用格子固定住，装在盒子里，就不会粘的七七八八，这是我探讨的“格子”管理模式。

《中国经营报》：中国建材重组的企业所有制并不相同，有国有、有民营、有外资，还有混合所有制；规模也不同，大中小企业都有，如何构建有效的管理团队？

宋志平：记得刚开始，有人顾虑中国建材大规模重组后的管理人员来源问题，提出如何能有那么多的经理，如何能有那么多的财务总监，我回答一切皆来源于市场，来





中国建材集团董事会战略与投资委员会专题扩大会议的召开，进一步为集团的发展方向指明了道路。

源于被收购的企业。中国建材在重组的过程中对一些有能力、有业绩和职业操守的民营企业给予充分的信任并继续留用，努力吸引他们以职业经理人身份加入中国建材，这些人非常了解行业和企业的运作，也在各自的企业中具有一定的权威和影响力，让他们参与中国建材的管理能够有效地提高整合效率。

另一个问题就是传统国有企业管理人员与市场化职业经理人并存，如何发挥各自优势、形成整体合力？这也一直是企业要破解的难题。我们现在采取的是差异化管理原则，即“两个相同、三个不同”：职业经理人与非职业经理人遵循相同的企业管理制度和规范，享受相同的奖惩、福利、培训等相关待遇；而在聘任方式、考核要素和薪酬激励三个方面是有所区别的，这主要还是由于传统体制的原因，目前仍有些难以破解的难题。最重要的是职业化和市场化的内部管理理念、职业化的道德、职业化的能力和职业化的激励与约束。企业真正做到干部能上能下、人员能进能出，收入能升能降。也正是这些市场化的理念内核吸引了大批的民营甚至外资的管理人员进入中国建材。

《中国经营报》：你身兼中国建材集团和中国医药集团两个央企的董事长，这也是央企董事职业化的一个尝

试，你觉得设立职业董事对央企经营和管理的意义何在？

宋志平：职业经理人制度实际不仅是经理职业化，还包括董事长的职业化。现在中国建材也好，中国医药集团也好，在管理上都把决策和执行层面分开，如果决策层认为决策内容太多，可以切一刀下来，把一些细微的决策层面的东西授权给经理层。我主持董事会工作是按着“规范决策、合理授权”的八字方针，执行层面的事百分之百让经理层去做。董事会主要关注重大决策、企业方向，防范风险和指导经理层取得绩效。

中国建材集团自2006年起成为国资委董事会试点企业，建立了外部董事占多数的董事会，2009年6月国资委又任命我同时担任中国医药集团的外部董事、董事长，这些都是职业化董事的尝试，比如新加坡的国有企业淡马锡，董事会中只有两个人是公司内部的，其余十几名董事包括董事长都是外部的。外部董事的身份比较独立、客观，但专业上要通过培训、调研和学习进一步“内部化”。只有央企的董事阶层成熟，有一大批水平高、会决策的董事层出现，才能做到所有权和经营权分开。其实这么多年我们总讲国有企业政企分开，怎么分、从哪分，这个界面应该是董事会。

旁白：

## 文化攻略

不急不躁回答完最后一个提问——依旧娓娓道来——宋志平起身、礼貌性地告别，然后快步出门、上车，此时距其原定赶往机场的时间已经晚了15分钟。

不管出现在何种场合、处于何种情势，也不论对象是谁，宋志平都是一如既往的温文尔雅。“基本上没有和属下红过脸，拍过桌子。”行业里以“儒将”来定义这位身经百战的掌门人。

或许正是因为这样的一种气质，宋志平才能“兵不血刃”地重组了几百家防守严密的企业堡垒，使后者平稳纳入中国建材的麾下，而企业的当家人——那些身价过亿的民营企业企业家们——也顺利过渡成为中国建材的职业经理人。

讲到中国建材并购南方水泥的故事，颇有几分浪漫主义色彩。那是一个风平浪静的下午，宋志平和他的部下现任中国建材股份公司总裁的曹江林，与中国水泥协会会长雷前治，连同四位原浙江省的水泥巨头品茶、漫谈，敲定了7.5亿的并购项目，这一幕被水泥行业称为“汪庄谈判”。这在僵持不下，甚至剑拔弩张的央企并购中实属少见；许多被并购企业的负责人私下里也表示，如果不是宋志平，如此并购不可能完成。温和与包容，让宋志平给这些企业家留下了太深的印象。

不靠行政命令，而是选准市场时机因势利导；选择行业低谷不去强买强卖，让一场一场收购皆大欢喜；对于并购企业的负责人不是收钱走人，而是作为中国建材的管理骨干留任“职业经理人”——从结果上看，宋志平的“怀柔”策略大获全胜。

“这并非一种刻意的姿态或者手段，而是内在的企业文化使然。文化像企业宗教一样，不是装门面的东西；事实证明正是融合的文化凝聚了大家。”宋志平这样解释中国建材的“文化攻略”：貌似强大的人不可怕，最厉害的是那些带着文化的人，有融合文化的企业才是最强劲的对手。

但这只是宋志平的其中一面，有人曾评价说宋志平做事典型的特点是手段温和，态度坚决。

回顾中国建材的发展历程，这个评价可以说非常贴切。2002年初，当宋志平被推上前台、履职中国新型建筑材料集团公司(中国建材集团的前身)总经理的时候，彼时公司负债累累，而今资产总额已超过千亿元；在水泥行业严重过剩的情况下，中国建材大刀阔斧地进行改革，抓住行业低谷的时机，风驰电掣般地整合了几百家企业；面对外界“疯狂并购”、“大跃进”的质疑，中国建材并没有暂缓脚步平息争议，咬住绝佳的并购时机绝不妥协；生于忧患，长于乱“市”的中国建材遇到的阻力和压力可想而知，而这，没有一位意志坚定又手腕强硬的操盘手是无法应对的。

并购之前认准目标，并购之际选对策略，并购之后强化整合——成功的并购不外如此。近几年央企以及地方国企并购重组动作频繁，水泥、煤炭、钢铁等过剩产业的并购更是以风卷残云之势推进，海外并购也进行地如火如荼，但是并购结果却常差强人意，国资委相关负责人也指出央企并购重组中暴露了很多问题，整合成功会做强做大，整合失败则会由盛转衰。

在我国企业走出去的漫漫征程中，我们遇到太多的困难，也有许多让我们心中纠结的往事。2005年中海油并购优尼科失败；2009年中铝并购力拓失败；中石油则于今年宣布放弃了在加拿大西部开发一个拟投入54亿美元的大型页岩气藏计划；同样，由于缺乏柔性身段，央企或者大型国企在并购重组民营企业上也多遇阻挠或者多留后患：“亏损”的山东钢铁与“盈利”的日照钢铁之间的重组被指责为“霸王式并购”，至今仍然僵持不下；而山西煤炭重组也因赔偿价过低而饱受非议。

而这些问题恰恰没有在以并购起家的中国建材的履历中出现。因为即便在“疯狂并购”时期，中国建材仍然没有丧失“选择”理性——合适的地区和时机，清晰的战略和目标，柔性的手段和策略，有力的管控和整合，恰当的进退和取舍。在央企兼并重组的道路上，绝不是像市场上谈论的强拉硬配那么简单，国内市场如此，国际市场更是如此。



中国建材集团：

# 积极转变发展方式 实现跨越式成长

中国建材集团在“十一五”收官之年提前进入世界500强，主要原因是集团抓住了我国建材行业结构调整的机遇，坚定不移地坚持清晰的企业发展战略、坚持符合规律的成长方式、坚持“央企市营”的动力机制、坚持扎实有效的集团管控模式、坚持正确的企业方向，使企业呈现了跨越式发展。

## 2011

年，中国建材集团首次进入财富世界500强，成为我国建材行业“由大变强、靠新出强”的标志性事件。回顾近年来的发展，中国建材集团在国务院国资委的正确领导下，在中国建筑材料联合会的帮助指导下，遵循发展规律、创新发展理念、转变发展方式、破解发展难题，实现了跨越式发展，从一个以新型墙体材料为主业的企业，成长为我国建材行业具有相当活力、影响力和带动力的行业排头兵企业，成为推动行业结构调整，尤其是联合重组和科技进步、新产业发展的中坚力量。

### 1、调整发展战略，确立集团行业主导地位

发展战略问题是决定企业生命力的核心问题，对企业生存和可持续发展起着决定性的作用。2003年，针对集团当时面临的行业地位不突出、资源整合能力不强、缺乏规模优势等严峻形势，宋志平率领集团领导班子，经过充分思考和探讨，决定转变战略定位，在继续做好新型建材业务的同时，回归水泥等建材主流行业。2003年，集团由原来的中国新型建筑材料（集团）公司更名为中国建筑材料集团公司，拉开了集团战略调整的序幕。从此，中国建材集团以建设“国内领先、国际一流，具有持续创新能力和国际竞争力的企业集团”为目标，大力实施“科技创新”、“大建材国际化”和“人才强企”战略，走资本运营、联合重组与集成创新的道路，实现了在业务结构、发展模式等方面的彻底转变。通过大力推进水泥、玻璃的结构调整、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，集团迅速成长为集科



研、制造、流通为一体的我国最大的综合建材制造商与面向全球的建材综合服务商。至2010年，集团总资产从123亿元增至1535亿元，营业额从37亿元增至1354亿元，利润从1.7亿元增至75.6亿元，稳居建材百强首位，成为国资委业绩考核A级企业。

目前，中国建材集团拥有全国规模最大、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2.2亿吨，居世界第一；石膏板年产能10亿平方米，位居亚洲第一；玻璃纤维年产能100万吨，位居世界第一；兆瓦级风力叶片年产能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，是国内碳纤维最大供应商；浮法玻璃年产能达4000万重量箱，居行业前列。

## 2、提升传统产业，推进联合重组和管理整合，走集约化发展道路

中国建材集团抓住建材行业结构调整的重大机遇，切实转变发展方式，走了一条用存量联合扩大规模，用增量投入进行技术改造和技术升级，用管理整合提高效益的路子，进而提升行业集中度，推进行业与企业从过去主要追求规模和速度向追求质量和效益转变。

中国建材近年来围绕主业，强化联合重组与管理整合，吸纳了337家优势企业，退出了165家劣势企业，在科技创新、产业制造等领域形成了主导优势。2005年，在国资委支持下，两家中央大型企业中国建筑材料科学研究院和中国轻工业机械总公司划入中国建材成为全资子公司，进一步提高了集团的科技研发能力和装备制造能力。同时，集团围绕主业进行区域战略布局，稳妥吸纳了一批具有资源和市场优势的企业。

在水泥领域，通过开展大规模战略性联合重组与产业升级，发展中国联合水泥、组建南方水泥、设立北方水泥，3年时间稳妥联合重组水泥企业近200家，水泥产能达到2.2亿吨，形成了东南、淮海、北方三大核心区域市场。通过强化管理整合，推进行企业对标与辅导员制，有力提升了企业市场竞争力。通过积极淘汰落后，开展技术改造，广泛采用新型节能环保技术和先进工艺装备，实现产业升级。

在玻璃领域，中国建材集团拥有了中国建材行业全部

三大玻璃研究设计院和“洛阳浮法玻璃工艺”的全部四家发明单位，在玻璃产业新技术、新装备、新工艺、新产品方面建立起强大的科技和产业支撑平台，填补了集团玻璃产业平台的空缺，为做大做强玻璃产业奠定了基础。遵循国家政策导向，集团大力发展Low-E、TFT、汽车玻璃、航空玻璃等高档用途及深加工玻璃，推进玻璃行业可持续发展。

## 3、发展新兴产业，实施“三新”战略，大力发展新型建材、新型节能房屋和新能源材料

中国建材集团通过自主创新与集成创新相结合、国内基地与国外研发中心相结合、重点投资与争取政策支持相结合，大力发展新型建材、新型节能房屋和新能源材料的“三新”产业。

在新型建材方面，2005年，集团旗下企业北新建材与山东泰和成功重组，实现了我国石膏板行业的重大资源调整。公司推进技术创新，通过开发并采用100%脱硫石膏作原料的生产技术，每年可消纳电厂废弃物脱硫石膏560万吨，极大地减少了废弃物治理带来的二次污染。

在新型房屋方面，集团积极发展具有国际先进水平的多种新型节能环保房屋制造和建造技术，不仅在城镇得到应用，而且为新农村建设、抗震救灾做出了贡献。集团“地震灾区建筑废弃物资源化与抗震节能房屋建设科技示范”项目通过科技部验收；新型房屋在国内得到广泛推广的同时，并覆盖北美、东欧、中东、南亚、南太平洋及非洲国家和地区。

在新能源和新材料方面，中国建材集团重点发展玻璃纤维与碳纤维、风力发电叶片、太阳能膜电池、TFT基板玻璃等产品。

在碳纤维方面，通过整合实验室成果和工业化腈纶生产控制技术，突破国外技术封锁，集成创新千吨级碳纤维原丝工程化技术，建设起我国自主创新的万吨碳纤维生产基地，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。

在玻璃纤维方面，拥有国际首创的年产10万吨及以上的超大规模池窑结构，国内首创的纯氧燃烧技术以及玻纤废丝回用技术等自主知识产权，拥有浙江桐乡、江西九江、四川成都3个研发与生产基地，13条先进的玻纤生产线，产能达到100万吨。

在风力发电叶片方面，成功收购欧洲第二大风电设备厂商德国NOI公司，建设海外叶片研发中心，在连云港、沈阳、包头、酒泉、德国北豪森及新疆哈密风电叶片基地建设已形成规模，3兆瓦55米叶片投产、5兆瓦62米复材叶片及1.5兆瓦竹纤维叶片下线，成为我国风电叶片事业的领跑者。

在太阳能膜玻璃方面，大力发展非晶硅薄膜电池、碲化镉太阳能电池、铜铟镓硒薄膜太阳能电池，打造完整薄膜太阳能研发、装备制造和推广应用产业链。蚌埠、太仓和佛山三大光伏产业基地先后奠基，国内领先的太阳能超白玻璃生产成套技术与装备研发成功，顺利重组日本KIS公司、四川阿波罗公司。

#### 4、强化科技创新，树央企产研结合典范

中国建材将“科技创新”置于集团三大战略的首要突出地位。通过培养和壮大科技队伍，积极培育核心专长，有效集成科技资源，大力推进产研重组，积极构建科研成果产业化和企业自主创新的有效平台，探索企业和科研院所协同发展的新模式，中国建材的创新和综合实力大大增强，成为行业技术创新的重要主体。

2005年初，中国建材与中国建材院重组伊始，中国建材集团确立了中国建材院以国家、行业研发平台和集团技术创新支撑平台为核心内涵的“六大平台”战略定位。同时，集团以原中国建材院为基础，将集团12家科研院所及其分散、重复的业务进行规划整合，成立中国建筑材料科学研究总院（简称建材总院）。重组整合后的建材总院成为名副其实的行业内规模最大、技术水平最高、最具权威性的科研开发和工程服务机构。国务委员陈至立、全国政协副主席徐匡迪称赞建材总院的重组整合是“科研院所转制的第三种模式”。

中国建材以建材总院为主要依托组建集团技术中心，积极促进集团院所与企业研发和成果产业化方面的合



作，有力提升了水泥、石膏板、玻璃等建材产品品质及成套设备制造与精密加工能力，并为完善集团技术创新体系、提升产业技术水平、促进行业资源重组和产业进步提供了有力支撑。2009年，集团技术中心获“国家认定企业技术中心成就奖”。

在科技产业的规模化发展上，建材总院自有知识产权产业化平台之一北京瑞泰高温材料科技公司在深圳证券交易所成功上市，成为中国资本市场首家以耐火材料生产、销售和研发为主业的上市公司。在检验认证方面，通过整合建材总院所属14家国家和行业级质量监督检验认证机构，组建成立了国内第一家集检验认证为一体、具有独立法人资格的第三方检验认证机构——中国建筑材料检验认证中心。

通过技术创新，中国建材在建材行业关键性、共性技术的开发应用方面取得了一批重大科技成果，这些成果为我国奥运、世博、高铁、抗震救灾、青藏铁路、三峡大坝、民用飞机、神舟飞船及武器装备等重大工程和项目建设，

为建材工业和建筑业的结构升级和节能减排做出了贡献。以总院为主体，集团充分发挥整体综合科技和产业优势，共承担国家“973”、“863”、国家支撑计划、国防军工项目、国家技术创新能力建设项目、国际重大科技合作等各类国家级项目和相关课题455项，省部级科研及建设项目258项，成为我国建材工业国家科技任务的主要承担者和行业科技创新的主体力量。“十一五”期间，获得国家级奖励5项，省部级奖励超过300项，保有专利数超过1200项，制定与修定国家和行业标准近600项。

## 5、推行独具特色的管理模式，促进企业又好又快发展

中国建材集团通过建立和推行一套适合自身特点的“五化”管理模式，逐渐发展成为规范的市场化运作的企业集团。

首先是治理规范化。中国建材集团积极建设战略绩效型董事会，充分发挥外董事作用，董事会在战略规划、重组整合、风险控制等重大事项上把关定向，成为集团在中市场中取胜的战略性力量。以董事会试点工作为基础，集团建立起包括业绩考核、风险管理在内的一整套规范的管理体系，公司发展更加稳健。

第二是职能层级化。集团公司、所属企业、工厂三个层级分别作为决策中心、利润中心和成本中心履行职责。通过明晰各层级的重点工作与任务，保障了行权顺畅，实现了工作有条不紊。

第三是业务平台化。集团总部作为投资管理机构，具体业务通过专业化的水泥、玻璃、新型建材等业务平台和实力雄厚的科技研发、装备制造、物流贸易平台分别开展管理，这样不仅提高了干部员工的专业化素质，而且快速提升了各平台的专业运作水平。

第四是管理数字化。集团大力推行“三五”管理模

式，即一体化、模式化、制度化、流程化、数字化的五化运行模式，市场营销集中、采购集中、财务集中、技术集中、投资决策集中的五集中管理模式，和净利润、售价、成本费用、现金流、资产负债率五类关键经营指标。通过实施“三五”管理，并广泛运用现代化管理工具和手段，有效提升了集团控制力、管理效率与效益水平。

第五是文化一体化。集团坚持“善用资源、服务建设”的核心理念，秉承“创新、绩效、和谐、责任”的企业文化，倡导“待人宽厚、处事宽容、环境宽松”和“亲和力、向心力、凝聚力”的“三宽三力”思想原则，致力于做到“四个和谐”，即与自然和谐相处，力求善用资源；与社会和谐相处，以良好的服务回报社会；与业内同行和谐相处，追求双赢和多赢；企业内部和谐相处，使员工与企业共同成长。

## 6、实施“走出去”战略，加快国际化进程

根据中国资源和能源的现状，中国建材积极推进具有自身特色的“走出去”战略。从2003年底至2010年，集团进出口总额从2.9亿美元增长至46亿美元，增长近15倍。

中国建材集团院所承担了大量国内外大型工程设计和工程总承包业务，实现了向“企业化、工程化、市场化、国





际化”的转变。通过优化产品进出口结构，加大成套技术和装备的出口力度，不仅培育了玻纤产品等出口额过亿美元的主导产品，主导了新能源、新型建材、新型房屋产品的出口，培育了逐渐成为位居国内前列的铁矿石、木材、煤炭等我国国民经济急需的大宗资源进口产品，而且一批规模大、合同额高、技术水平先进、具有良好品牌效应的水泥、玻璃、新型墙体材料等成套工程技术和装备出口以及国际承包工程项目覆盖东南亚、中东、南亚、俄罗斯及前独联体、非洲和南美六大市场。集团所属企业先后在美国、南非、德国、意大利、加拿大等国家成立海外公司与生产厂家。中国建材在国际业务中秉承三个原则：一是与驻在国当地公司密切合作，二是能对驻在国经济发展做出贡献，三是与驻在国人民友好相处，从而赢得了当地业界的高度赞誉。

## 7、积极履行责任，坚持“央企市营”，做为国为民赢利的央企

中国建材集团的发展，从指导思想到具体实践都紧紧围绕着积极履行责任、追求绿色成长这条主线。中国建材努力建设“创新绩效型、资源节约型、环境友好型、社会责任型”的“四型企业”，把企业的盈利和自然环境保护、社会责任、与竞争者共生多赢结合起来。中国建材在贯彻落实国家宏观调控政策、调整优化产业结构，承担国家重大工程项目建设上做出了突出贡献，在抢险救灾、定点扶贫、社会公益等各项工作中，树立了央企的良好形象。近年来，组织企业和职工带头为雨雪冰冻灾害、汶川地震、玉树地震、舟曲泥石流灾害捐款捐物、捐建项目，总额近5000万元，同时在灾区投资建设，实施科技扶贫、产业扶贫。集团两次发布社会责任报告，获得社会各界广泛好评。

中国建材集团积极探索“央企市营”的动力机制，坚持走一条包容性成长的道路，建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制。“央企市营”包含了“央企”与“市营”

两层意思。“央企”有4方面内容，一是要保持国有控股地位不动摇、坚持企业中党组织的政治核心作用，坚持职工群众在企业的主人翁政治地位；二是带头执行党和国家的方针政策，践行科学发展观，推进产业升级、科技创新和节能减排，大力发展新兴产业；第三是积极承担经济责任、社会责任、政治责任，主动承担国家责任；四是创造良好的经济效益，为国家保值增值，为全民积累财富，真正成为我国社会主义经济建设的顶梁柱。“市营”主要有5个方面的内容：一是央企控股的多元化股份制；二是规范的法人治理结构；三是职业经理人制度；四是公司内部机制市场化；五是依照市场规律开展企业运营，追求包容性成长模式。到2010年底，中国建材集团就业员工11万名，上缴税金总额103.7亿元，归属国家的所有者权益回报率高达20%，集团创造利润的60%归属广大社会投资者和股民，成为为国为民赢利的央企。

回顾过去，展望未来，中国建材集团已确定了新的发展目标。宋志平董事长表示，中国建材集团在“十一五”收官之年提前进入世界500强，主要原因是集团抓住了我国建材行业结构调整的机遇，坚定不移地坚持清晰的企业发展战略、坚持符合规律的成长方式、坚持“央企市营”的动力机制、坚持扎实有效的集团管控模式、坚持正确的企业方向，使企业呈现了跨越式发展。中国建材集团进入世界500强是中国建材迈向世界一流企业进程中的里程碑。但我们深知与世界一流的目标还有不小差距，应以进入世界500强为契机，以国务院国资委王勇主任“做强做优”央企的要求为新的目标，务必保持谦虚、谨慎、不骄不躁的作风，务必保持艰苦奋斗的作风，再接再厉，争取早日成为具有国际竞争力的世界一流建材企业，为引领我国建材工业又好又快发展，为我国加快转变经济发展方式做出新的更大的贡献！

新闻媒体  
走进中国建材集团





# 善用资源 服务建设

Efficient Use Of Resources Serving The Construction

致力于建设具有国际竞争力的建材行业排头兵企业