

对话

中国建材： 多管齐下转变经济发展方式



宋志平

■本报记者 万斯琴/文

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做强？在“十二五”时期，又有哪些发展策略目标呢？

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。

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10万个员工就业岗位，为国家创造利税85.8亿元，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院调研考察并指导工作，对建材集团和建材院的重组模式、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年中国建材集团成立后，中国建材集团技术中心依托中国建材院，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上进行了自主创新，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。

过去依赖内部资源整合、自我滚动发展为主的增长模式向以行业整合、资源重组与国际化相结合的外向型增长模式转变。

纵观中国未来20年，将迎来日益扩大的城市规模以及相应的社会变革和资源配置问题的挑战。以此发展，企业在实现盈利目标的同时，所承担的环境压力和社会责任愈来愈大。

为了优化行业的资源配置，中国建材作为国家企业，以资源整合者的角色，通过市场化的方式承担了行业改革成本，对行业进行联合重组，解决了大家共同的活路，改变了产能严重过剩，上万家企业竞相压价，有的甚至降低质量、牺牲环境来求得生存的局面。

莱茵模式强调“市场”、“国家”和“社会”三者的有机结合和统一，其实质是一种由国家调节的、最大限度地发挥市场力量在调节经济活动方面的作用，并在市场调节无

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，当时有八大特点：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。

中国建材本身就是在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，中国建材重组建材企业超过180家，构成中国水泥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。

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。

效时由国家进行必要干预的经济发展模式。

从微观层面来看，中国建材建立了一个反应快速、灵活机动、富于创新的治理架构：提出并推行“央企市营”的动力机制，通过一定的国家资本金吸引大量的社会资本，实施央企控股的多元化股份制，吸纳了337家优势企业，退出了165家劣势企业，以规范的法人治理结构和职业经理人制度，带动其他所有制企业共生、多赢的发展。

中国建材吸引地方国企、民营企业等共同发展，共生发展，构建的产业生态链条和产业平台，充分体现了包容性增长的“莱茵式发展”。

只有在所有成员能够“参与”和“共享”时，经济增长才具有积极意义，才能促进社会全面协调可持续发展。

这或许正是央企“莱茵式发展”探索的核心。

好想你： 如此温暖和贴心的品牌

好想你枣业股份有限公司（股票代码：002582，公司简称：好想你）是经奥星实业2009年7月25日临时股东会决议通过，由奥星实业整体变更设立而成的。好想你于2009年8月18日在郑州市工商行政管理局依法登记注册成立，注册资本为5300万元，注册号：410184100001492。公司本次发行不超过1860万股，不超过发行后总股本的25.2033%。

■张胜/文

好想你主要从事红枣系列产品的研发、生产和连锁销售。公司目前包括免洗红枣系列、枣片系列、蜜饯系列、枣干系列、焦枣系列、脆枣系列、枣粉系列、蜂蜜系列、枣饮料系列、木本粮系列在内的十大系列230多个单品。公司“好想你”品牌被认定为“中国驰名商标”，同时2008年被国家农业部评为“中国名牌农产品”。

小枣子大潜力

中国作为枣的原产地，是世界上种植面积最大的生产国，目前，全世界近99%的枣树面积和产量集中在中国。近年来，枣树以其抗逆性强、早果速丰、管理容易、营养丰富以及可兼顾农民增加经济收入和国家改善生态环境双重效益等独特优势，成为我国经济林发展中的一个新的热点，中高端品牌定位是好想你走出枣产业“红海”竞争的重要一步。

随着人民生活水平的提高以及枣产品的营养保健价值得到了社会广泛认同，近年来，我国枣产品的需求一直比较旺盛，市场需求逐年上升。尤其是枣类深加工产品属于绿色食品，由于其独特的口感、丰富的营养价值以及食疗价

值，具备食品功能与保健功能双重属性，在消费类食品市场上具有独特的竞争优势，市场规模不断扩大。与市场需求相比，枣产品的供应量仍存在供不应求的现象，尤其是市场上高档优质的枣产品比例较低。

在此背景下，好想你不仅积极引入先进加工、包装、贮藏技术来提升产品质量，努力通过产品创新提高市场份额，还通过中高端品牌定位，拓宽销售渠道，进一步稳固和提升自己的行业优势地位。

过去三年，公司收入利润高速增长，销售收入年复合增长52.61%，经营性净利润年复合增长64.97%，销售净利率达到15%左右的高水平。

枣产品多元化

公司品牌定位中高端，产品以个人消费和礼品消费为主。公司以健康、亲情理念为企业文化和产品文化的内核，公司自创的“好想你”系列产品，充满温馨情感，体现了差异化的品牌竞争优势。

枣产品可分为原枣、粗加工产品和深加工产品。原枣分为鲜枣和干枣，常见的粗加工产品包括蜜饯系列、香酥系列等，深加工产品包括枣粉、枣干、枣片及大枣提取物等。公司已逐步建立全产业链布局，从原料种植到终端销售，覆盖全产业链。

在产业链布局上，公司始终以安全健康理念作为原料采购、产品研发、生产、销售整个经营过程的指导理念，已形成生产基地产区布局、销售网络连锁发展的模式。公司的原材料采购全国化、生产基地产区化、销售网络规模化的产业链一体化模式，是公司高速成长的主要原因之一。公司通过大力拓展连锁加盟专卖店，推动了销售的快速扩张。

不断创新进取

公司具有很强的产品创新能力，不断进行原料的创新、配方的创新、生产工艺的创新、包装形式的创新、包装规格的创新，不断适应和引导消费者需求。公司的红枣深加工工程技术研究中心是省级企业技术中心。

公司作为主要起草单位参与制定了免洗红枣国家标准，掌握了气流粉碎、大枣多糖提取等加工工艺技术，开发了“红枣低温连续快速干燥技术”储藏技术；公司“早开”采用两次杀青及可控真空油炸工艺研制，在油脂含量控制方面居国内同类产品领先水平；“花粉1号饮料”采用独特的四步综合花粉破壁工艺和科学配方，使花粉

营养与生物活性物质更容易摄取；“干制红枣”采用真空连续干燥技术生产，最大限度地保持了鲜枣的营养成分；公司“好想你枣片”产品包装，获得“世界之星”国际包装设计大奖，更加贴近消费者的需求。

公司作为我国最大的枣业公司之一，一方面，通过各种利益联结机制带动农户进入市场，使红枣的种植、加工、销售有机结合，推进了传统农业向现代农业的转变；另一方面，公司在同行业的竞争中，具备团队优势、品牌中高端定位、产业链一体化、产品创新能力强、红枣文化营销等综合竞争优势，行业竞争力突出。

续写发展宏图

公司本次募投项目为扩建年产8000吨好想你红枣系列产品深加工项目，项目位于河南郑州国际机场工业区和新疆维吾尔自治区阿克苏市南工业园区。项目完成后，公司将新增万吨冷库2座、红枣预处理车间2座、枣片车间2座、枣博士车间1座、健康情车间2座以及成品库及包装库房1座。本项目预计总投资28649.94万元，其中建设投资16480.55万元，流动资金12169.39万元，其中：新郑加工基地固定资产投资9311.97万元，流动资金投资7351.79万元。阿克苏加工基地固定资产投资7168.58万元，流动资金投资4817.60万元。

募投资金投资项目实施后，公司将形成覆盖河南、河北、新疆三大红枣产区的生产加工基地，公司的生产能力、研发能力、营销能力，原材料保障能力等方面将进一步强化。随着募投资金投资项目的产能扩大、产能利用率的提高以及新产品的不断推出，公司产品走向高端化、系列化，产品结构上走健康营养之路的战略得以加速实施，新的利润增长点也随之形成，主营业务收入快速增长，经营风险有效降低，有利于公司进一步巩固在红枣深加工细分市场的领先地位，不断扩大公司产品市场占有率和品牌影响力。

中国建材的“莱茵式”发展

■徐旭红/文

管理长达1320公里的莱茵河，事实上与从低碳向低碳的经济转型有着异曲同工之处。

莱茵河治理需要制度建设，开发方略为兴利除弊、航运为先、因段制宜。在兼顾多方的基础上，将河流整治与流域经济开发、港口城市建设与产业布局紧密结合、融为一体。

有趣的是，中国建材所隐含的核心价值观“善用资源、服务建设”与“莱茵式”发展不谋而合。以社会公平、和谐发展的理念为基础的莱茵模式，兼容“社会”与“市场经济”，既注重了效率，又突出了公平，真正做到了“以人为本”。

在中国这样一个人口众多、资源相对稀缺、经济基础薄弱、地区发展不平衡的国家实行市场经济，这是前所未有的探索。建材行业是资源、能源高度依赖型行业，如何

用好市场经济这一“无形的手”，提升行业的资源有效配置能力，创新发展新思路是关键因素。

在企业的战略决策上，莱茵模式倾向于以“共识”为基础，并采用一个长期的视野，注重研究企业和社会的相互依赖性，关注股东及其他利益相关者，关注长期利益以及社会和环境责任。

集中度低、低水平竞争，是无法提升质量和产业升级的，受损的不仅是广大消费者，还有国家的资源和环境，最终也包括企业自身。国家现阶段提出的包容性增长，其落实重点是在产业发展上，对于关系国计民生和战略资源型产业，基于国家战略和国家管控，依靠央企来进行产业链整合，对产业发展进行整体布局。

中国建材包容性发展的路径，正是抓住长期结构性变化的机会，以行业健康发展为“共识”，兼顾多方，适时对建材行业整体布局，从