

中国建材集团党委副书记、总经理常张利：

中国建材，十年重塑行业价值逻辑



常张利

“善用资源 服务建设”是中国建材集团一以贯之的发展理念。自2020年首创“善用资源日”这一开放品牌以来，集团始终以开放的态度迎接各界朋友走进智能工厂、绿色工厂、科研院所，以坦诚的交流增进理解、凝聚共识，在一届届的活动中不断扩大朋友圈、拓展新空间。七年来，集团全球500多家企业相继敞开大门，累计千万

人次走进建材、了解建材，切身感受更加开放、绿色、智能的建材产业新貌。今天，我们精心准备了新材料乐器迎宾曲、书画及材料艺术展、文创集市等丰富活动，就是希望大家在沉浸式体验中感受材料的魅力、感知文化的温度。

今天也是一个特别的日子。十年前，原中建材集团与中材集团重组为中国建材集团，一场关乎国家材料产业命运的深刻变革就此开启。这十年，我们经历了整合阵痛，也创造了属于中国建材人的奇迹：我们实现从做大做强到做强做优的自我革命，基础建材实现从“量本利”到“价本利”，从“灰色制造”到“绿色智造”的跨越，经历了脱胎换骨的转型升级，完成整个行业价值逻辑的系统性重塑；我们实现从“跟跑”到“并跑”“领跑”的战略突围，碳纤维从T300迭代至T1200，玻璃新材料厚度从0.33毫米优化至0.12毫米……一系列关键材料实现自主可控，新材料收入占比从19.9%提升到

34.89%。我们实现从“走出去”到“走进来”“走上去”的历史跨越，海外业务从单一“卖产品”，升级为成套输出技术、标准和解决方案，从项目承接交付到长期属地化经营，秉持“胸怀天下”理念统筹全球资源配置、深度融入世界；我们实现从“管资产”到“管资本”的蜕变，让资本在流动中增值，让股权在运营中升值，让资产在进退中盘活，完成从产业集团向国有资本投资公司的转型。“两材重组”的十年，是物理整合与化学反应并行的十年，更是与行业、客户、社会深度融合、共生共荣的十年。这种“融合”与“共生”，让“1+1>2”的重组效应充分释放，显著夯实了非金属材料领域“国家队”的实力底蕴，让企业创新能力、国际话语权实现双重提升。

材料作为国民经济的先导性、基础性产业，既是保障国家重大战略安全、满足人民美好生活的关键支撑，也是引领工程建设行业转型升级、推动经济社会高质量发展的重要基石。

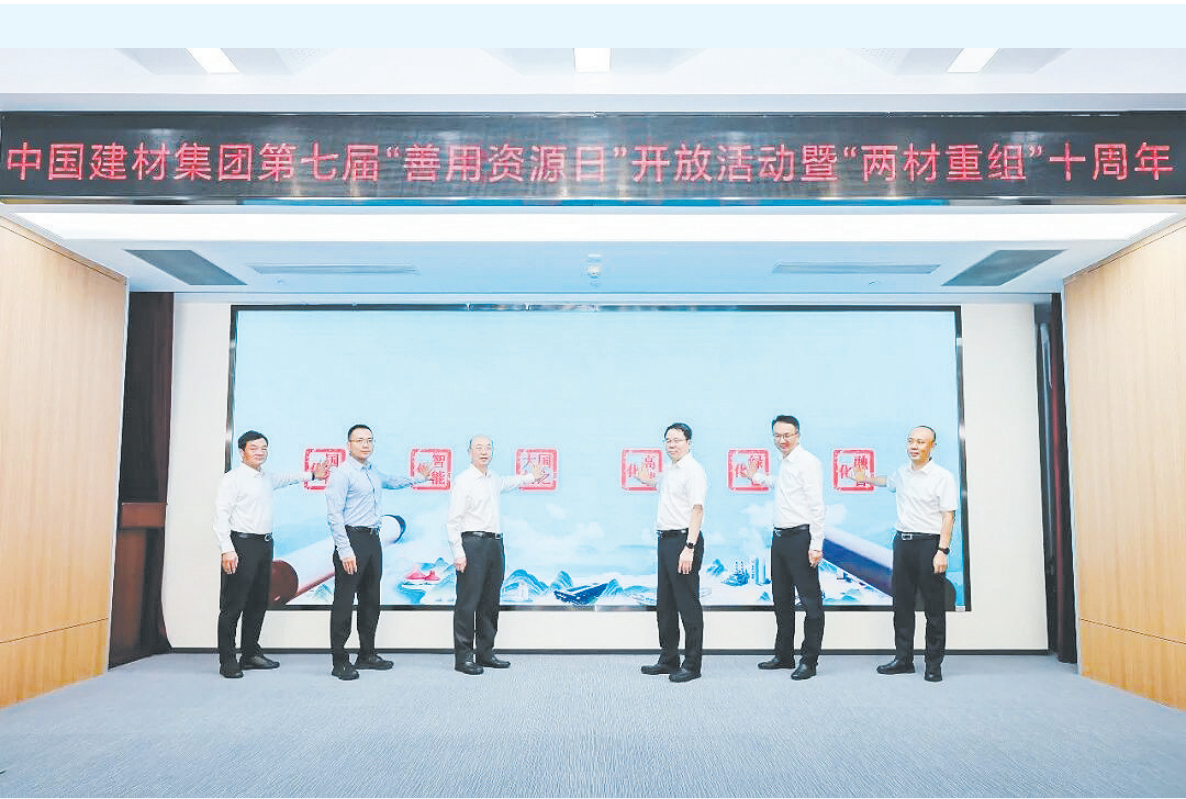
站在“十五五”开局之年的新起点上，中国建材集团将锚定“打造具有全球竞争力的世界一流材料产业投资集团，成为全球领先的非金属材料系统解决方案供应商”的战略定位，胸怀“国之大者”，打造“国之新材”，发挥科技创新、产业控制、安全支撑“三个作用”，更好服务国家战略、保障和改善民生。今天，我们将现场发布“中国建材好材料适配‘好房子’”创新技术成果，与苏州材料谷、海尔集团等深度交流科技创新与产业落地新前景，与高校、产业链上下游企业开展党建联建签约，与广大工程建设企业共商合作、共谋发展。我们愿与在座各位携手，让更多“卡脖子”材料变成“中国造”，让更好的好材料走进千家万户，为建设材料强国、助力中国式现代化贡献更大力量。

（本文根据常张利在8月26日举行的“融合·共生”——第七届“善用资源日”开放活动启动仪式暨“两材重组”十周年活动上的致辞整理，有删节）

七年开放共享 十载重组奋进 中国建材铸就“国之新材”

8月26日，中国建材集团在北京举办“融合·共生”——第七届“善用资源日”开放活动启动仪式暨“两材重组”十周年文化成果及“中国建材好材料适配‘好房子’”创新技术成果，设置“链”上党建联建签约、主旨演讲、工程建设行业专题论坛等多个环节，创新打造了材料艺术展，同步开展“善用文化”书画摄影展、文创集市，通过场景分享、成果发布与合作签约，搭建了高层次交流平台，推动了产业链协同创新、融合共生。

中国建材集团党委副书记、总经理常张利，中国建材集团党委常委、纪委书记刘磊，苏州高新区党工委副书记、苏州市虎丘区委副书记张瑛，苏州市虎丘区政协党组副书记、副主席周晓春，海尔开放创新平台总工程师万新明等出席仪式并共同为本届活动揭幕。苏州浒墅关经开区党工委副书记、管委会副主任周咏梅，海尔集团政企平台央企总经理闫志德，《中国企业报》集团董事长、社长吴昀国，《中国建材》杂志社社长、总编辑韩翠瀛，英才元副总裁董丽莉，《施工企业管理》杂志社运营策划总监王荣波等出席启动仪式。



十年重组路：实现“1+1>2”战略突围

常张利在致辞中表示，“善用资源 服务建设”是中国建材集团一以贯之的发展理念，七年来，集团全球500多家企业相继敞开大门，累计千万人次走进建材、了解建材，切身感受更加开放、更加绿色、更加智能的建材产业新貌。回望“两材重组”的十年，中国建材集团实现了从做大做强到做强做优的自我革命，从“跟跑”到“并跑”“领跑”的战略突围，从“走出去”到“走进来”“走上去”的历史跨越，从“管资产”到“管资本”的蜕变，是与行业、客户、社会深度融合、共生共荣的十年。站在“十五五”开局之年的新起点上，中国建材集团将锚定“打造具有全球竞争力的世界一流材料产业投资集团，成为全球领先的非金属材料系统解决方案供应商”的战略定位，胸怀“国之大者”，打造“国之新材”，更好地服务国家战略、保障和改善民生。

十载磨砺，铸就国之新材；十年坚守，不负初心使命。现场首映的《重塑基石——“两材重组”十周年专题片》，

以口述历史形式，将重组十年间的重大抉择与改革脉络娓娓道来。这是建材行业在时代浪潮中的自我重塑与凤凰涅槃，彰显了“融合共生”理念的深厚内涵。正是每一位建材人的躬身入局与辛勤耕耘，才成就了“1+1>2”的重组典范。

现场发布集团及23家企业可持续发展报告，涵盖水泥、玻纤、风电叶片、玻璃新材料、碳纤维、检验检测、工程装备等多元业务领域，系统呈现了中国建材集团深入践行ESG理念的责任足迹，是“材料创造美好世界”最生动的注脚。

活动现场举行“链”上党建联建签约仪式。来自集团内部企业、高校科研院所、产业链上下游合作伙伴等17家单位，围绕玻璃纤维产业链创新链、全氧燃烧耦合低能耗碳捕集技术、泛半导体材料、装备产业协同等重点任务签署党建联建协议，以“点一线一面”的聚合效应厚植企业竞争优势，以党建组带牵引产业协同、实现价值共创。

化党建联建的实践成效，介绍了在重大活动联动、重点项目推进、新材料产业集群培育方面取得的务实成果，并围绕苏州先进材料谷建设，阐释了央地协同创新、产业互促共进的发展规划。

海尔集团开放创新平台总工程师万新明以《家电中新材料的应用和发展趋势》为题作主题分享，立足消费终端剖析新材料在家电产品迭代升级中的赋能价值。当前，中国建材集团与海尔集团已在玻纤保供、检验检测、新材料联合攻关等领域落地多项合作，碳纤维、磁吸玻璃等多个前沿项目正加紧对接。

材料新美学：工业科技与人文艺术的跨界融合

本次活动创新推出13组材料艺术品，以透光混凝土、石膏板、纤维材料、氯化硅陶瓷、发电玻璃、先进陶瓷、石墨等新材料为创作载体，将硬核工业科技与人文艺术美学融为一体，成为现场一大亮点。同步展出的50多幅书画、摄影、篆刻作品，用文艺形式让“善用资源”的理念更加可感可及。

在迎宾区，由中国建材集团员工自发组成的“新材料乐队”以别出心裁的方式奏响乐章——以集团碳纤维材料精心打造的电声乐器，让嘉宾在踏入会场的第一刻便感受到“材料创造美好世界”的独特魅力。在启动仪式上，他们深情献唱开场曲《奔赴》，唱出了中国建材人将个人奋斗融入企业发展、将青春热血注入材料事业的赤子情怀，诠释了“国之新材”背后一代代建材人的梦想接力与使命传承。

在“绿色焕新·深筑无忧”——城市更新绿色新材料全场景应用论坛上，中复神鹰、中复碳芯、北新建材、中国新型建材设计研究院、湖南中岩科技、地勘中心陕西总队等6家企业的专家代表，围绕碳纤维加固、高性能复合材料、旧改系统解决方案、注浆加固材料、地基沉降处置等城市更新关键议题进行分享，与现场50余家工程企业代表共同交流了新材料在土木建筑、老旧改造、地基加固等场景的技术实践，引发大家驻足选购，集中展示了集团在文化传承、乡村振兴等方面的积极作为。

七年开放共享、十载重组奋进，从“两材重组”到“融合·共生”，从国内领先到全球布局，中国建材集团将继续以创新驱动转型升级、以深度融合开启发展新局，持续擦亮开放、绿色、智能的品牌形象，让材料产业发展成果更广泛地惠及社会民生和各行各业。

（来源：中国建材集团）

（上接第一版）

全链协同重构出海新格局

从工程机械到光伏制造，从电动重卡到工业机器人，中国企业正从单一产品输出转向全产业链协同出海，打通研发、制造、供应链、服务等关键环节，以体系化能力构筑起抵御外部风险的系统性屏障。

据三一重工品牌部负责人介绍，目前公司构建了“研发、制造、服务、经营、产品”五位一体全球运营体系，在全球建成35座智能工厂，布局21个海外研发中心、1900个服务网点、2700名工程师团队，其中印尼工厂是我国工程机械行业首个海外“灯塔工厂”。企业不仅输出机械设备，还同步输出工业软件、大数据算法、质量管控体系和完整供应链，实现从“产品出海”向“能力出海”的跨越。

柳工集团则创新推行“主机+配套”联合出海模式，带动国内200多家上下游配套企业同步出海；全球布局12个研发基地、近30家海外子公司，搭建1300多个服务网点，面向矿山、基建海外场景输出“电动化+智能化+绿色能源”全套解决方案。

在消费品制造领域，上海三问家居科技股份有限公司（以下简称“三问家居”）董事长王耀民向《中国企业报》调研组表示，公司多年来摒弃低附加值OEM代工模式，斥资3亿元收购德国Outlast太空调温科技品牌，掌握近60项全球发明专利；业务覆盖全球46个国家，服务200余家国际高端零售商，在东南亚、北非、中美洲布局供应链节点，实现技术、供应链协同出海，以“科技+品牌+供应链”破局高关税壁垒。

芜湖伟达进出口有限公司（以下简称“芜湖伟达”）董事长李开勋向《中国企业报》调研组介绍，公司深耕中南美汽车配件、电光源市场，通过深度拆解国际竞品，对标属地法规完成产品本土化改造，依托国内完整供应链打造高性价比产品站稳海外市场。

本土化运营破解贸易壁垒

全球化经营机遇与风险并存，各国差异化技术准入规则、贸易保护壁垒、法律税务差异、跨文化管理鸿沟，是出海企业所面临的现实挑战。多家企业实践证明，产业链协同出海，深度本土化与合规经营是对冲外部风险的关键抓手。

法律财税合规是海外经营的底线。李开勋表示，海外劳工、税务法规与国内差异巨大，企业出海需要聘请当地法律顾问、会计师事务所处理法务财税工作以规避合规风险。芜湖伟达海外团队本地化占比超过90%，依靠本土人员把握当地商业规则，实现长期稳定经营。

技术标准本土化改造，是破除技术性贸易壁垒的重要路径。国盛飞机针对不同国家空域管理规则，预留飞控程序、载重配置、动力系统改装接口，整理大载重无人机设计与测试规范，计划联合当地科研机构，依托上千小时试飞实测数据，循序渐进推动国内行业标准对外输出。隆基绿能则面向全球不同地域，开发抗风沙、耐盐雾、耐湿热差异化光伏组件，适配世界各地极端工况；三问家居组建中德联合实验室，集合多国研发力量，制定高于国际通用水平的产品质量标准，适配多元化市场需求。

ESG已经成为海外高端市场的“入场券”。隆基绿能、三问家居等企业，将绿色低碳、劳工权益、供应链治理纳入全球经营体系，取得BSCI等国际社会责任认证，建设零碳生产基地，完成产品产地追溯体系建设，满足海外市场的绿色环保与社会责任要求。人才本土化保障产业链落地，国盛飞机规划未来海外分支机构本地人才占比不低于70%，采用国内专家远程指导、本土员工现场执行的协同模式；三问家居推出“雏鹰计划”，选拔国内外顶尖高校毕业生作为海外管理储备人才，化解中外管理理念差异，打通技术与市场双向协同通道。

品牌赋能攀登全球中高端价值链

当前，外贸结构由“量的增长”转向“质的提升”，打造自主品牌溢价、建立全球市场品牌话语权是产业链协同出海的长期目标。

对此，李开勋向《中国企业报》调研组表示，品牌传播需因地制宜，适配不同区域市场特点。对标国际头部品牌质量标准，做到产品品质对标大牌，同时保持20%—30%价格优势，借助行业展会现场产品对比测试、行业平面媒体宣传，直观展现产品实力，扭转当地市场认知。

国盛飞机面向海外市场定位高端重载特种作业装备供应商，采用圈层化专业推广模式，打造标杆示范项目，依托当地行业机构传播，避开消费级无人机同质化竞争；依靠自主重载飞控算法、整机气动布局构筑技术壁垒，把国内山区物资投送、洪涝应急运输实战成果作为海外品牌背书。

三问家居则搭建多品牌矩阵，依托跨境电商打造自有品牌，同步收购海外科技品牌，实现技术能力与品牌运营双向赋能，部分跨境电商产品售价高于传统百货渠道，依然获得海外消费者认可，证明产品价值可以突破产地标签偏见。

放眼未来，三一重卡在德国、土耳其、澳大利亚等市场实现“零突破”；柳工集团锚定2030年营业收入突破600亿元、海外收入占比超过60%的战略目标，无人驾驶装载机计划2026年投放美国、澳大利亚市场，印尼绿色智慧产业园预计2027年上半年投产；隆基绿能BC组件在欧洲部分区域实现114%产品溢价。

依托完备产业体系、持续创新投入与产业链协同能力，“中国智造”正加速向全球价值链上游攀登。有专家提出，未来外贸企业出海可以从五个方向持续发力：深化AI赋能外贸全链条，完善跨境金融服务体系，加强技术性贸易措施应对，支持企业构建全球供应链网络，持续优化外贸营商环境，为广大制造企业保驾护航。新质生产力驱动之下，“中国智造”出海进入全新阶段，产业链协同出海，不是简单复制国内整套产业体系，而是立足本土产业底座，结合各国市场实际，完成技术、产能、人才、品牌的柔性适配。

（本文执笔：石岩，调研组其他成员：贾晶晶、严树杰）