

建材业调整——讲好供给端的故事

——宋志平在首届中国建材行业年度经济论坛上的讲话

编者按：

在 11 月 10 日召开的中央财经领导小组第十一次会议上，习近平主席强调“在适度扩大总需求的同时，着力加强供给侧结构性改革，着力提高供给体系质量和效率”。对于建材行业来说，产能过剩、供求失衡一直是老问题，今年以来，随着经济增速放缓、投资乏力，供需矛盾更是雪上加霜。新形势下，我们如何做好从需求侧改革到供给侧改革这篇大文章？11 月 3 日，中国建材集团董事长宋志平在首届中国建材行业年度经济论坛上给出了回答。在这篇题为“建材业调整——讲好供给端的故事”的讲话中，他深入剖析了行业面临的新问题新挑战，并重点就转型升级提出了“四化”的全新路径，对于当下行业结构调整与优化升级具有重要的启示意义。

非常高兴参加今天的会议，就转型升级这一主题，结合中国建材集团的实际，跟大家汇报交流。我主要讲三段话，第一段话是行业转型升级的背景，第二段话是中国建材集团转型升级的实践，第三段话是下一步转型升级的思路。

一、关于转型升级的背景

当前建材行业转型升级势在必行，主要基于四个原因。

第一，中国经济进入新常态。新常态下，中国经济增长从高速到中高速，从两位数的增长到现在的 6.9%再到

“十三五”期间的 6.5%，这是一个很大的变化。对建材行业来讲，这样的变化意味着需求量不会再像过去那样逐年增加，以水泥为例，今年的市场需求量降幅超过 5%，为近年来首次下降。不过即使如此，今年的水泥销量仍达到 23.5 亿吨，仍是个天文数字，“十三五”期间也会继续保有庞大的消费量。既然有这样的市场需求托底，为什么现在煤炭、化工、钢铁、水泥等基础原材料领域还觉得非常困难呢？为什么水泥行业还会出现前所未有的价格下跌呢？我认为，主要问题不是需求端的不足，而是供给端的过剩，主要矛盾不是需求量的下降，而是供给端的工作没做好。

如何做到均衡、有序和高质量的供给，这是眼前最迫切的问题。过去常讲“水多加面，面多加水”，指的是靠加大投资拉动经济增长。现在我们的“面”已经算出来了，就是 6.5% 的增速，受此影响，市场需求不可能无限扩大。问题是，我们的供给严重过剩、“水”太多了，在这种情况下，不能指望政府再去加“面”，也没那么多的“面”可加，那样意味着资源和能源的巨大浪费，既不平衡不协调也不可持续。我们必须认清形势，政府主管部门、行业和企业，需要一起努力，做好供给端的工作，推动供需平衡。怎么做？核心是三件事：以销定产、竞争的有序化和提高产品的标准。我们改变不了需求下降的事实，能改变的只能是我们自己。新常态下，我们必须探索一套新的活法，因势而变，主动作为，加快转型升级，这样才能彻底扭转行业命运。

刚才徐林司长讲了国家的“十三五”规划，我听后心里比较踏实。因为中国有“小康社会”的宏伟蓝图，有

“两个百年”的奋斗目标，有“十三五”6.5%的增长底线，建材等基础原材料就有巨大的市场作为支撑。“十三五”对我们来讲既是一段难得的平台过渡期，也是一段黄金转型期。如果我们错失了这段机遇，就不能有合理的盈利进行必要的结构调整，就不能有足够的时间对过剩产能进行“关、停、并、转”，那么当“十三五”结束后，经济增速进一步下调，基础原材料需求进入减量期的时候，企业会比今天更难受。

第二，产业迈向中高端。经过30多年的改革开放，从全国范围来看，今天的中国制造业正从中端迈向中高端，但就建材行业来看，“十三五”应是从中高端迈向高端。一方面，我们还有低端生产线在运行，市场还有低标准产品，但在水泥、玻璃、新材料等方面，我们的技术和装备都达到了国际一流水平。过去30多年来，我们基本走了一条引进消化吸收的道路，现在逐渐走在了前面，从追赶者变为领跑者。前不久，世界水泥大会在北京举行，外国同行都来到中国，看我们是怎么做的，这对我们来讲也是一个挑战。作为领跑者，我们必须考虑整个行业的发展方向，必须思考深层次的问题，必须发挥引领作用和领袖风范，必须加快转型升级、牢牢把握制高点。

第三，环境的压力。当前人类发展遇到两大问题：一是增长的极限，就是能源和资源不可持续；二是生存的极限，气候变化使人类生存面临困难。科学家认为，从1750年工业革命开始到2100年，全球平均气温升高的上限是 2°C ，超过这个限度地球就不受控。过去100多年全球已升温 1.1°C ，未来85年只有不到 1°C 的空间。如果按现在的能源消耗方式，85年之后全球气温会提高 $5\sim 6^{\circ}\text{C}$ ，有文章

就说，那时我们不用再探索去火星了，地球很快就会成为火星了。所以现在各国都非常关心气候问题。上午，我参加了中法气候和绿色经济论坛，李克强总理和法国总统奥朗德出席讲话。11月底12月初，世界气候大会将在巴黎举行，这次气候大会非常重要，将决定2020年以后气候方面的世界规则，200多个国家和地区参加，80多个国家的领导人出席。中国是全球二氧化碳排放第一大国，建材行业是二氧化碳排放的重要领域。大家可能清楚二氧化碳总量的计算方式，就是工业排放加上水泥石灰石分解的二氧化碳数量减去森林吸收的二氧化碳。面对发展极限和生存极限的双重压力，建材作为高耗能、高环境负荷的行业，未来节能减排的压力会更大，必须心系社会，严格自律，从绿色环保、节约能源等方面思考产业变革。研究余热发电技术、开发高标号水泥、发展绿色产业等都是我们义不容辞的责任。

第四，“一带一路”新机遇。“一带一路”战略的实施为企业创新转型提供了更大的平台，赢得了更多的时间，给予了更大的空间。建材行业“走出去”，最早是出口产品，后来是做EPC，现在则是海外投资。“走出去”做企业和以前做买卖、装设备不一样，要长期扎根海外，从过去以本土化为主的企业变成国际化的跨国公司，这是很大的跨越。

二、中国建材集团转型升级的实践

中国建材集团的战略是两句话：第一句话是“大力推进水泥、玻璃的联合重组、结构调整和节能减排”；第二句话是“大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料”。这么多年来集团紧紧围绕这两句话，加快结构调整，推进

整合优化，取得了快速发展。实践证明，这一战略是完全正确的。

推动传统产业的转型升级。水泥方面，通过大规模联合重组，组建 4 家大型水泥公司，整合了 4 亿多吨产能，居全球第一，全球每用 10 吨水泥就有中国建材集团 1 吨，同时带动行业集中度从 2008 年的 16%提升到现在的 53%；大力淘汰落后产能，炸掉小立窑，推行高标号化、特种化、商混化、制品化等经营结构的调整；投资 150 多亿对所有符合条件的水泥厂建设余热发电体系。玻璃方面，大力发展电子玻璃、光伏玻璃、智能玻璃、建筑节能玻璃等，退出普通浮法玻璃。

大力发展“三新”产业。新型建材方面，石膏板产量 21 亿平方米，居全球第一，全球每用 3 张石膏板就有中国建材集团 1 张。新型房屋业务，建设并推广“加能源 5.0 绿色小镇”项目，在房屋建设中采用地热、光热、光电、家庭风电、沼气等五项增加能源供给的方式。中国农村有 300 亿平方米农房，如果都用加能源房屋，让每一座房子都不再是耗能的房子，而成为输出能源的发电厂，这将是场多大的变革。我们的绿色小镇项目在海外也纷纷落地，上月刚与英国签了一个大单，在爱丁堡附近建设 8000 套新型房屋。新能源材料方面，玻璃纤维年产能 120 万吨，居全球第一，碳纤维、风电叶片年产能分别为 5000 吨、1.5 万片，均为全国第一，现在又进入玻璃薄膜太阳能领域，正着手推进光伏 10（国内 GW）+5（海外 GW）的发展布局。

三、下一步转型升级的思路

中国建材集团转型升级的思路概括起来就是：转型不是转行，转型是继承和发展，是提升行业价值，是观念、

结构、经营模式的深刻变革。下一步转型升级的方向主要有四点：

第一，绿色化。整个工艺路线、产品方向都要围绕“低碳、绿色、循环”六个字去做。我们强调三句话：一是在原材料选用上尽量采用城市和工业固体废弃物，发展循环经济，二是在生产过程中尽量做到零排放，三是生产的产品要节能环保，有利于健康。要站在人类生存和发展的道德高地上考虑未来，不能把企业的发展和人类的发展对立起来，要按照环保、安全、质量、技术、成本的排序做企业。

第二，智能化。加快“两化融合”，把“互联网+”、大数据、云计算等技术手段都用起来。最近中联水泥在泰安做了一条智能化水泥生产线，采用“互联网+水泥制造”模式，能效、环保和效益指标均达到世界先进水平。去年凯盛集团在德国收购了 Avancis 公司，收购的初衷有两个，一是引入薄膜太阳能技术，二是学习德国工业 4.0 技术，这个工厂从冲洗玻璃到镀膜、激光照刻、做电池组，再到最后包装，整个过程全部使用机器人，智能化水平非常高。

第三，高端化。不是徘徊于低端，也不满足于中高端，而是要争取高端化，在这方面我们当仁不让。30 年河东 30 年河西，现在中国已经成为世界建材大国、成为全球建材科技研发和中高端装备生产的基地，像水泥装备、玻璃装备、石膏板技术等等，跨国公司都是从中国公司购买。“十三五”期间，中国的产品、技术、装备都要站到制高点上，我们应该明确自己的责任和使命。

第四，国际化。以前我们理解“走出去”就是到发展

中国家去，到经济发展水平不如中国的地方去，但现在来看，发达国家的商机也很多，像中国的高铁、新型房屋，英国、意大利等国家都很需要。去年中国企业在英国投资 55 亿美元，在意大利投资 35 亿美元。同时，可以把中国的中高端装备与发达国家的高端技术结合起来，与发达国家跨国公司联合开发第三方市场，中国建材集团在这方面和三菱、施耐德等公司合作得非常好。所以，国际化不能像以前那样简单地想问题，也不能单枪匹马地“走出去”，我们既可以到发展中国家参与建设、进行技术转移，又可以到发达国家整合先进技术和知名品牌，还可以和跨国公司联合起来共同开发市场，实现合作共赢。

当前，建材行业遇到了一些困难，但困难并不可怕，重要的是我们要从中反思、学习和提高。恰恰是因为像今年水泥销量的下跌和价格的下滑，把我们震醒了。只要我们醒了，只要我们看到问题，只要大家行动起来，就没有过不去的难关。我相信，建材行业一定能够比其他原材料产业更早地驶入创新竞合的蓝海，一定能够迎来一场凤凰涅槃式的新生。

（根据录音整理）