

北新 建材

系|列|案|例

朱 岩 郑晓明 等◎著

清华大学出版社



北新 建材

系|列|案|例

朱 岩 郑晓明 等◎著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

为满足国内外商学院不同语种、不同课堂的教学需要,清华经管学院中国工商管理案例中心倾力开发出5篇北新建材中英双语教学案例,内容涵盖北新建材企业发展战略、企业技术创新、企业品牌建设、企业架构与管理模式变革、企业领导力与文化建设,可供管理专业学生和学员探讨其发展经验以及未来如何迎接新的挑战。本书中所有案例版权归清华经管学院所有。除5篇案例外,书中还收录若干篇北新建材编写的企业相关资料,为案例提供更多的背景。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

北新建材系列案例 / 朱岩等著. — 北京:清华大学出版社, 2018
ISBN 978-7-302-50805-2

I. ①北… II. ①朱… III. ①建材企业—工业企业管理—案例—北京 IV. ①F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 179007 号

责任编辑:贺 岩

封面设计:汉风唐韵

版式设计:方加青

责任校对:王凤芝

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座

邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市国英印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm

印 张:22.5

字 数:344千字

版 次:2018年9月第1版

印 次:2018年9月第1次印刷

定 价:68.00元

产品编号:080029-01

前 言

经过约一年半的努力，《北新建材系列案例》终于正式与读者见面。

北新集团建材股份有限公司是我们多年来一直关注的企业，因为它在传统产业国有企业中走出一条管理变革、产业升级并在石膏板领域领先世界的成功之路。从2004年到2016年，北新建材石膏板生产规模从4,500万平方米增加到21.3亿平方米，从中国第三跃居全球第一，实现年均净利润复合增长率27%，在一个充分竞争、完全开放的传统制造行业赢得全国超过50%的市场份额，打造了质量、技术、效益、规模全面超越外资世界500强同行的中国高端自主品牌。2016年12月，北新建材同航天、航母、高铁等国家名片一起荣获国务院颁发的中国工业大奖，是传统行业企业中唯一获奖者。北新建材的实践极富借鉴性：一是北新建材植根于中国文化创新，为在中国文化背景下企业是否具有全球竞争优势提供了新的样本，由此树立的文化自信对中国企业发展具有很大的借鉴意义；二是北新建材植根于传统产业的高新技术创新，在充分竞争的市场环境中应用制高点战略，构筑“护城河”，加强核心技术研发能力，打造企业创新机制，值得传统企业在转型升级中借鉴；三是北新建材植根于国企制度创新，它探索的“双线择优”等管理方法旨在解决国企制度上的一些弊病，这对国企改革实践具有相当的借鉴意义。

我们启动此次系列案例开发项目后，共召集了清华经管学院5位教授、副教授，1位来自马里兰大学的杰出访问讲席教授，以及清华经管学院中国工商管理案例中心的6位研究员，共同参与案例调研与开发。经过几个月数

十人次的现场调研采访、写作和反复修改，最终完成了5篇基于现场调研的教学案例，内容涵盖企业发展战略、企业技术创新、企业品牌建设、企业架构与管理模式变革、企业领导力与文化建设，可分别用于相关管理专业的课堂教学讨论。此外，为适应当前商学院的英文教学需求，我们还提供这些案例的英文版。事实上，除本书外，我们此次系列案例开发项目的成果还包括5部相应的视频案例，同样可作为相关专业课堂教学的工具。这些成果都属于清华经管学院中国工商管理案例中心最近两年的重要探索。

教学案例的目的是客观描述企业经营与发展的事实，而不是对企业实践的成功与否进行评价判断。北新建材走过近四十年的发展历程，成就已被公认，但我们所编写的每一篇案例中，都蕴含着很多值得讨论甚至争论的问题，无论是针对其过往的实践，还是关于其未来的发展。相信在老师们的课堂使用和同学们的讨论中，一定能迸发出各种思想火花，获得超出我们预期的收获。

作为教学案例，本书记录的北新建材发展进程基本截至在2017年年中。到本书即将付梓时，北新建材2017年的经营数据已经发布，营业收入比2016年增长近37%，营业利润增长65.02%，归属于上市公司股东的净利润增长100.16%。2018年第一季度，北新建材营业收入同比进一步增长40.36%，营业利润增长173.84%，归属于上市公司股东的净利润增长227.71%。经过一系列改革与创新，北新建材正进入其发展的新的黄金期。这当然不意味着北新建材能够永远保持这样靓丽的成绩，企业的未来发展一定还会遇到新的困难与挑战，需要企业家不断超越自身，未雨绸缪，带领全体员工，闯过难以预知的激流险滩，一步步迈上新的台阶。我们也将继续跟踪北新建材的步伐，记录下她未来的艰辛与骄傲。

作 者

2018年6月

目 录

第一部分 北新建材系列案例

PART I: BNBM Case Series

从中国第三到世界第一——北新建材的战略实践·····	2
抢占制高点——北新建材的品牌战略·····	20
北新建材瞄准制高点的协同创新之路·····	45
北新建材的管理模式探索·····	61
从大院文化到标杆文化——北新建材的变革发展·····	78
From China No. 3 to World No. 1: The Strategic Practice of BNBM ·····	95
Taking the Commanding Heights: BNBM's Branding Strategy ·····	126
BNBM: Synergic Innovation Targeting the Commanding Heights ·····	165
BNBM's Exploration of Management Model ·····	189
From Compound Culture to Benchmark Culture: The Transformation and Development of BNBM ·····	219
附录 (Appendices) ·····	247

第二部分 北新建材的管理实践

PART II: Management Practice of BNBM

以抢占“制高点”为核心的战略管理·····	304
北新建材双线择优管理模式——全国性企业集团管理模式的探索 和创新实践·····	323
年产5,000万平方米石膏板生产线自主工艺研发·····	332
传承北新文化，增强企业凝聚力·····	336
麦田里的守望者——北新建材董事长王兵访谈录·····	344



第一部分

北新建材系列案例

PART I: BNBM Case Series

从中国第三到世界第一

——北新建材的战略实践

清华经管学院管理科学与工程系教授、学院党委原副书记 朱岩

清华经管学院中国工商管理案例中心研究员 李晓辉、张弘

2016年12月11日，中国工业领域最高奖“中国工业大奖”第四届表彰大会在人民大会堂隆重举行，北新集团建材股份有限公司（北新建材，000786.SZ）党委书记、董事长王兵上台领奖并代表获奖企业发言：“中国工业大奖是怎样炼成的？”

中国工业大奖是由国务院批准设立的我国工业领域最高奖项，代表我国工业化的方向、道路和精神，代表工业发展最高水平，每三年评选一次。经过行业评审、专家评审、网络公示、实地考察、国务院有关部委会签意见后提交审定委员会进行评审，审核通过的企业再报国务院最终审批确定。北新建材同航天、航母、高铁等国家名片一起荣获中国工业领域的最高奖项“中国工业大奖”，实现了中国建筑材料行业在中国工业大奖奖台上零的突破。

北新建材是中国最大的新型建材产业集团和全球最大的石膏板产业集团，是世界500强中央企业中国建材集团有限公司（中国建材集团）旗下新型建材产业平台。北新建材石膏板产能规模从2004年4,500万平方米到2016年21.3亿平方米，从中国第三跃居全球第一，打造了质量、技术、效益、规模全面超越外资世界500强同行的中国高端自主品牌。2004年到2016年实现年均净利润复合增长率27%，资产负债率降至27%，在一个充分竞争、完全开放的传统制造业赢得全国超过50%的市场份额。2016年，北新建材总资产143亿元，总资产收益率（ROA）约12.6%；营业收入82亿元，销

售净利润率约 18%；实现利润总额 17 亿元，其中净利润 15 亿元，归属于母公司所有者的净利润 11.7 亿元，经济增加值（EVA）10 亿元；应收账款余额占营业收入比例为 2.3%，经营性现金流量净额为 17 亿元，净负债比例降至 14.5%，经营业绩和经营质量堪称中国工业企业标杆。2016 年 10 月，北新建材被国务院国资委作为中央企业提质增效转型发展新典范，以 4000 字工作简报专刊上报国务院，这也是国资委第一次为一家央企基层企业给国务院报送专刊简报。

这样一家现象级的标杆企业，在 2004 年之前也曾遭遇过许多困难甚至危机。它是怎样度过危机并一跃成为全球第一、夺取“中国工业大奖”的呢？

一、行业背景

石膏板是以建筑石膏（ $\text{CaSO}_4 \cdot 2\text{H}_2\text{O}$ ）为主要原材料制成的一种新型建筑材料，作为墙体和吊顶材料广泛应用于办公楼、酒店、住宅和工业厂房等各类建筑，具有自重轻、强度高、节能隔音、干法施工等特点。石膏板在美国和欧洲已有一百多年的发展历史，欧美企业包括世界 500 强法国圣戈班集团、美国著名投资家巴菲特控股的美国石膏公司（USG）、德国百年家族企业可耐福集团、日本吉野石膏、澳大利亚博罗集团等都是拥有深厚积累的石膏板巨头，多年在全球处于行业领导地位。

1979 年，邓小平同志视察北京新型建材试验房屋工地时指示：“要尽快把新型建筑材料工厂办起来。”由此在北京市海淀区西三旗诞生了北京新型建筑材料试验厂，即北新建材的前身。北新 1982 年全套引进的我国第一条年产 2,000 万平方米大型石膏板生产线建成投产，商标为“龙牌”。1997 年北新集团建材股份有限公司在深圳证券交易所上市（北新建材，代码 000786），并自主建设了第二条石膏板生产线。

石膏板在中国属于充分竞争、完全开放的行业。在北新建材的大力推广下，20 世纪 90 年代石膏板在中国的应用逐渐开始普及，由于不需要准入审批，投资门槛低，一些地方国有企业和民营企业纷纷进入石膏板行业投资建厂。在山东临沂、山东泰安和河北晋州等地还形成“家家点火、户户冒烟”的石

石膏板产业集聚区。众多中小石膏板工厂技术水平和产品质量档次都偏低端，主要依靠低价竞争和假冒仿冒高端品牌进入市场，对于高端品牌特别是对于北新建材的龙牌造成了较大的冲击。在中国巨大潜力市场的诱惑下，1997年，7家欧美日韩澳的石膏板巨头纷纷以独资或合资等方式进入中国投资建厂，依托整个企业集团的实力在中国市场实行价格战，迅速取得了市场的主导地位。经过激烈的竞争，其中四家跨国企业在持续亏损和市场拓展不力的情况下陆续转让或关闭工厂。北新建材也元气大伤，曾经计划将石膏板业务出售75%股权给某外资企业。

2004年，北新建材新一届管理层上任，把石膏板重新确立为公司主营业务，制定和实施一系列战略举措，改变了中国石膏板行业的格局，并成为全球石膏板工业发展和技术进步的发动机。目前，中国石膏板市场大致可分为高档、中档和低档三类。高档石膏板市场主要是北新建材的龙牌、德国可耐福、法国圣戈班、USG博罗（美澳两家企业合资并收购了原来法国拉法基集团在亚太区域的工厂）四大品牌。中档市场主要有北新建材所属的泰山石膏等。北新建材（含下属全资子公司泰山石膏）在国内的整体市场占有率超过50%，在高端市场的份额还要更高一些。

二、陷入困境

然而，前进的道路是曲折坎坷的。

2004年以前，北新建材只有北京总部大院的两条石膏板生产线，合计产能规模4,500万平方米，位居中国第三。此时的德国可耐福是第一家完成在中国华北（天津）、华东（安徽芜湖）、华南（广东东莞）进行全国布局的高档品牌，石膏板产能规模8,000万平方米，位居中国石膏板行业规模第二、高档市场规模第一。此时的山东泰和集团（现在已更名为泰山石膏有限公司）还是一家山东本地企业，2002年由地方政府100%所有的国有企业改制为管理层控股70%的民营企业，在山东省泰安市集聚了十几条中小型生产线，合计产能规模超过1.5亿平方米，当时是中国规模最大的石膏板企业。

1997年北新建材以石膏板业务为主体上市，上市伊始，就遭遇包括世界

500 强企业在内的 7 家外资石膏板巨头大举进入中国市场投资建厂。在与跨国公司的激烈竞争中，北新建材也曾一度决定退出石膏板产业，将石膏板业务的控股权卖给其中一家跨国公司，当时已谈好条件由跨国公司控股 75%，而且合资公司董事长、总经理都由外资方委派，甚至北新建材已经在协议上签字盖章，最后跨国公司还是认为可以直接打垮北新，不需要收购，竟然没有履行达成的协议。

由于石膏板的竞争空前激烈，北新建材开始进行新型建材、新型房屋、新材料、物流配送“四位一体”的战略转型，实施二次创业。到 2004 年，北新建材拥有“十大系列、上百种产品”，所有工厂集中在北京总部的生产基地，辐射全国开展业务；不同业务的管理方式不同：石膏板、轻钢龙骨、矿棉板、岩棉等老业务实行产供销分开，由三个副总分别负责；涂料业务是独立经营的分公司；塑钢门窗、塑料管道、新型房屋等业务是独立经营的合资公司；五金件、暖气片等业务是独立经营的事业部；在深圳投资设立大型现代物流公司，在海外投资经营建材家居连锁业务。

2002 年北新建材也有过在石膏板领域扩张的机会，当时国内石膏板产能规模排在第一的山东泰和作为地方国有企业因为资金紧张等多方面原因希望由北新建材收购。由于山东泰和的十几条生产线集中在山东泰安，产能布局不合理，而且生产线技术装备水平相对比较落后，以及北新建材自身的战略调整等原因，北新建材放弃了收购机会。2004 年，北新建材石膏板只有 4,500 万平方米的业务规模，位列中国第三，公司尽管有“十大系列、上百种产品”，但每个产品的优势都不突出。作为上市公司，利润连续下滑，经济增加值（EVA）降为负值。

1994 年，从武汉理工大学电气自动化专业本科毕业后加入北新建材的王兵（2005 年在中欧国际工商学院获得 EMBA 学位），在北新建材营销部门工作 4 年后，在石膏板市场竞争激烈、销量下滑的严峻局面下，1998 年被派往成都组建西南公司并担任总经理。他创造性地通过向成都、重庆、昆明发运石膏板专列的方式化解了总部库满为患的危机，4 年实现销售收入年均 40% 的增长，重新夺回龙牌在西南地区的市场领导地位，并使其他地区树立了信心，获得了经验。

2002年，他被中国建材集团紧急调回北京另外一家处于危机中的上市公司中国化学建材股份有限公司（现已更名为中国巨石），担任总经理助理、副总经理，第一次参会领到的工作任务就是7个“疑难杂症”，而且是证券、法律、人力资源等此前没有接触过的工作领域，当时公司一位资深副总开玩笑说来了一个“工兵”。面对陌生的行业、陌生的领导、陌生的工作内容，在上级领导的指导和帮助下，这些疑难杂症最终被一一化解，圆满完成上级领导交办的任务，王兵也赢得了“攻坚克难、使命必达”的职业口碑。

2004年2月，32岁的王兵被任命为北新建材总经理。当时北新建材经营管理班子曾经都是王兵的领导，不论是年龄、资历，还是成就、威望都很高。回到北新建材的王兵在宣布任职大会结束后第一件事情就是逐一登门拜访各位领导班子成员，在他们办公桌前面的小椅子上坐下来，诚恳地向大家一一请教，了解北新建材的历史和现在的问题，倾听老领导和班子同事们对于公司发展战略和经营管理的思路 and 意见，赢得了大家的认可和支持。但是对于北新建材下一步如何走出困境实现业绩突破，如何进行改革发展，不同业务部门和班子成员还是各有想法，展开了热烈的讨论。

三、聚焦主业

2004年，北新建材新一届管理层在IBM国际业务咨询部的协助下，全面审阅梳理发展战略，决定重新聚焦石膏板产业。当时社会上对于国有企业也提出“资产回报率还不如银行利率”“什么都干、什么都没干好”等批评意见，国务院国资委对中央企业发出“明晰主业”“央企要发展成为行业排头兵”等一系列要求。

在中国建材集团的领导下，特别是在宋志平董事长和曹江林总经理（宋志平现任中国建材集团有限公司党委书记、董事长，自1997年北新建材上市至2002年4月任北新建材董事长；曹江林现任中国建材集团有限公司总经理，2004年10月至2009年8月兼任北新建材董事长）的亲自领导和参与决策下，北新建材全面分析和认真思考其十大系列产品，认为石膏板业务虽然历经艰难曲折，但还是拥有多年积累的技术、人才和品牌基础。经过研究论证，北

新建材决定明确石膏板为公司主业，用3年时间将石膏板发展成为中国第一，达到3亿平方米的产能规模，推动中国石膏板产业的发展。做出这个决定的时候，北新建材的石膏板产能规模才只有4,500万平方米，要在3年内从4,500万平方米到3亿平方米，难度可想而知，业内很多人对此表示怀疑。

“确定石膏板产业为核心主业，实现3年3亿平方米战略目标，是一个使命光荣、难度很大的任务。记得当时在香格里拉饭店，宋总、曹总和我3个人谈了一下午，宋总下定决心，指示要把这个战略目标刊登在《中国建材报》头版头条。这个数字我们说了，就必须做到，那真是背水一战。我作为当时公司年轻的新任总经理，肩负着上级领导的信任和嘱托，军令状立下来、说出去了，如果不能实现，肯定我得引咎辞职，当时的压力可想而知。”王兵回忆说。

四、“制高点”战略

提出口号与真正实现还有遥远的距离，必须采取超常规的策略。北新建材在“聚焦发展石膏板主业做强做优”的目标驱动下，突破中国制造业与跨国公司竞争时往往采取的“价廉物美”的经营策略，抓住石膏板这一新型建材产品的特点和北新建材自身的优势，把“技术创新”和“品牌建设”确定为企业发展两大引擎，确立了北新建材的龙牌石膏板和轻钢龙骨系统这一“中国制造”不低于跨国公司品牌的品牌定位。北新建材成功实施了一系列“制高点”策略，通过抢占制高点建立了核心竞争力和战略竞争优势，成功打造技术、质量、品牌、档次、效益、规模全面超过跨国公司的中国自主高端品牌，实现了经济效益、经营质量、市场份额的全面超越。

（一）抢占产业制高点，进行全国产业布局和联合重组

机会总是青睐勤奋和有准备的人。在北新建材下决心重新回到石膏板主业的时候，王兵在2005年的一次会议上偶然听同行聊天说起山东泰和的一些变动信息。说者无意、听者有心，王兵迅速调整行程辗转找到山东泰和董事长贾同春，表达了联合重组的合作意愿。当时山东泰和在山东泰安市集聚

了十几条石膏板生产线，虽然都是中小型生产线，但石膏板年产能 1.5 亿平方米，是业内石膏板产能最大的企业。在北新建材内部讨论会上，也有意见认为这些工厂都不如北新现代和先进，而且全部集中在山东泰安一个地方，不符合北新建材全国布局的需要。王兵提出，“联合重组山东泰和，我们要的不是他们现在这些工厂，而是他们有一个高水平专业技术团队，在我们的财力支持下，他们很快就可以鸟枪换炮、创新升级；我们要实现 3 年 3 亿平方米全国布局，既要在高端产品市场与跨国公司激烈竞争，也必须进入中档产品市场，不可避免要与山东泰和激烈竞争。与山东泰和重组就可以占领中档市场的制高点，减少强大的竞争对手，将中档产品市场的竞争提前锁定胜局，有利于放手与跨国公司进行高端产品市场竞争。”在中国建材集团宋志平董事长、曹江林总经理等多位领导的直接参与和指导下，经过多轮沟通与谈判，北新建材通过增资获得山东泰和的控股权，完成了石膏板行业的重大产业重组。山东泰和更名为泰山石膏，进行了大规模的技术升级和创新发展，也获得了优异的投资回报。2006 年北新建材进一步购买泰山石膏部分股权，合计持股 65%；2016 年通过定向增发购买剩余 35% 股权，泰山石膏成为北新建材 100% 的全资子公司。

2004 年增资控股泰山石膏后，北新建材联合泰山石膏制定了全国石膏板产业 10 亿平方米规划布局，北新建材聚焦高端市场和大城市布局，泰山石膏聚焦中等城市，布局覆盖广泛的中档市场，形成很好的组合与协同。这一轮的规划布局，北新建材充分研究了石膏板行业的关键成功要素、全球行业最佳实践、中国市场和原料的资源禀赋，并捕捉到了石膏板行业实现资源与市场相统一的绝佳机会。

以往石膏板生产主要依赖于天然石膏，天然石膏矿在少数偏远地区，远离大城市中心市场，工厂布局要么靠近原料、要么靠近市场，市场需求潜力也没有被有效开发，2004 年前后全国每年石膏板的生产消费总量大约只有 3 亿平方米。随着我国经济增长方式从粗放型向集约型转变，我国发电主力的燃煤电厂实施烟气脱硫的环保改造成为必然趋势，由此产生大量的脱硫石膏，电厂的工业废弃物恰好可作为石膏板的生产原料，而且燃煤电厂很多都处在大城市中心市场附近，这是解决石膏板行业原料供应地、市场需求地的协调

统一的绝好时机。正是因为敏锐地认识到了这一点，北新建材率先参与和推动燃煤电厂进行环保脱硫改造并采用全球主流的湿法脱硫技术路线，充分利用燃煤电厂脱硫改造后的脱硫石膏作为靠近大城市核心市场的原料进行产业布局，在河北涿州年产 5,000 万平方米、山东枣庄年产 3,000 万平方米生产线的基础上，在江苏太仓、浙江宁波、广东肇庆、湖北武汉、四川广安、辽宁铁岭同时建设 6 条年产 3,000 万平方米大型石膏板生产线，一举完成全国产业布局，迅速抢占了燃煤电厂周边具有市场优势的区位优势资源，在原料供应、物流条件、市场潜力、投资环境等各领域全面占领先机，从而实现了战略资源的绝对制高点，形成了其他企业不可复制、不可模仿的竞争优势。在技术储备上，北新建材打破了国外技术垄断，凭借自主创新，开发了“以脱硫石膏为原料的年产 3,000 万平方米纸面石膏板生产线成套技术”，使大规模消纳脱硫石膏成为可能，布局的资源优势得以充分发挥，为燃煤火电厂大量副产品脱硫石膏的高效循环利用提供了新途径。与此同时，为消化超前布局导致的产能暂时性过剩，北新建材还大力进行技术创新和管理创新，提升技术水平和质量指标，降低投资成本和运行成本，通过战略布局、技术储备、降低盈亏平衡点的系统性安排，北新建材在石膏板行业构建形成了护城河，对潜在竞争对手构成巨大的战略壁垒。北新建材凭借“制高点”战略的成功实践荣获“第二十届国家级管理现代化创新成果一等奖”。

自 2004 年起，北新建材通过上述重组、布局策略，实现三年跃居中国第一、五年跃居亚洲第一。北新建材石膏板覆盖全国主要市场区域的产业布局基本形成，龙牌石膏板重新夺回石膏板市场绝对领导地位，这其中包括曾经是由外资跨国公司品牌占据主导地位的上海等地区。2012 年 9 月 27 日，随着国内规模最大、拥有自主知识产权、成型速度达 100 米 / 分钟以上的北新建材淮南年产 5,000 万平方米石膏板生产线的建成试产，北新建材拥有全资和控股的大型石膏板生产线达到 54 条、石膏板产业规模达 16.5 亿平方米，超过法国圣戈班集团，经过八年时间，从中国第三跃居成为全球最大的石膏板产业集团。

截至 2016 年年底，北新建材已在全国 60 个产业基地竣工投产石膏板生产线 64 条，业务规模达 21.3 亿平方米，稳居全球第一。2017 年 6 月 6 日，

北新建材发布 30 亿平方米石膏板产业规划，开启了在欧美澳等发达成熟国家的收购兼并，也包括在新兴市场国家布局建厂的全球化战略。目前，已选定坦赞铁路的起点，“一带一路”的重要节点，也是跨国公司圣戈班和可耐福等投资布局石膏板工厂的地方——坦桑尼亚作为石膏板项目全球布局的第一站，全面开启全球产业布局。北新建材的全球化战略包括在欧美澳等发达成熟国家的收购兼并，也包括在新兴市场国家的布局建厂，设立亚太区、东南亚区、中东北非区、中南非洲区、中南美洲区、俄蒙东亚区、中亚区。（附录 2）

（二）抢占品牌制高点，瞄准地标工程项目、大客户和营销主渠道，打造高端自主品牌

品牌的背后是技术、质量、服务乃至经营管理一系列竞争力的总和，北新建材是建材行业最早把品牌建设提升到与技术创新并列作为公司战略的企业。为了实现品牌的制高点，需要在技术创新、质量提升、战略布局、经营管理、客户服务等全方位实施创新革新工程。为此，北新建材首先瞄准地标工程项目、大客户和营销主渠道，抢占市场制高点，使之成为制高点战略的突破口，也是牵一发动全身的重要抓手。

1. 抢占地标性工程项目制高点

国家重点工程、地标建筑、五星级酒店等对建材质量和技术要求都非常高，这些领域往往也都把选择欧美外资品牌作为彰显自身品质的一个卖点，北新建材把抢占这些高端领域作为“制高点”战略的核心战场。北新建材超越传统建材企业只销售产品的层次，从满足建筑功能性需求的角度为重点工程项目提供定制的产品策略和系统解决方案，塑造了北新建材专业应用技术服务商的独特定位。北新建材成立各专项重点工程项目攻关小组，为项目提供一整套应用技术解决方案，甚至提供设计院都解决不了的关键节点技术方案，全面入主国家重点工程、城市标志性工程。

从天安门城楼粉刷、人民大会堂墙体吊顶等国家重点工程，到奥运会、世博会、APEC 会议、G20 峰会等场馆建设，以及北京国贸三期、上海中心、深圳平安金融中心等地标建筑，都全面采用北新建材节能环保解决方案和龙牌石膏板系统，从而形成了北新建材的高端品牌定位和系统化、专业化、差异化竞