

新国企“新”在哪儿？

宋志平

对待国企一些人认为，一是国企的优势是靠垄断来的，二是国企不改革也照样可以做得很好。这两种说法都不对——国企要想搞好必须市场化，必须改革。

“此国企非彼国企”，“此央企也非彼央企”。那么，新国企到底“新”在哪儿？

坚持党的领导

2016年10月10日，国有企业党建工作会召开，习总书记说党的领导是我们国有企业的根和魂，是我们国有企业独特的政治优势。包括很多外资企业，他们看了我们党组织在企业里的作用都很羡慕。

总书记说在企业里有两个“一以贯之”：坚持党对国有企业的领导是重大政治原则，必须一以贯之；建立现代企业制度是国有企业改革的方向，必须一以贯之。

“两手抓”、“两个毫不动摇”、“两个一以贯之”，大家觉得一个就行了，为什么非要两个？这就是中国人的辩证法，西方人是“方脑袋”，只关注是还是非，我们中国人能够把两个“一以贯之”协同好、都做好，因为我们懂辩证法。

一个人有知识不见得有智慧，所以哲学和智慧在拉丁文里是同一个词，哲学就是智慧学。辩证法三大规律是对立统一规律、量变质变规律、否定之否定规律，核心是对立统一，看到一分为二，看到合二为一。我常讲我们要结合起来，人为什么有两只手，为什么有两只眼睛？只有这样才能协调得好。

在党的工作里不要搞成两张皮，不要搞成空头政治，不要搞政治挂帅。我们要把政治账和经济账统一起来，党的工作要服务于企业的中心工作，我们要把党建文化、企业文化、安全文化、廉洁文化结合起来。

体制和机制创新

最近国企体制、机制方面又有大的进展，国务院出台了新的文件《改革国有资本授权经营体制方案》。这个方案是国资委写的，要授权，要放权。

在机制这方面，我们这些年完成了公司制改革，完成了大规模上市，正在做内部机制改革。我们还做了定位上的优化，把过



去的国企定位为两种，一种是公益和保障的，一种是竞争的，我们叫商业的，分为商业一类、商业二类，中国建材属于商业一类公司，处于激烈竞争、充分竞争的行业。

这就是我们做的工作，现正要做的工作是，国资委管资本，投资公司管股权，底下成立若干混合所有制公司进行市场竞争。

科技创新主力军

现在全世界的竞争是科技的竞争，是创新的竞争，今天我们在国际上的竞争就是技术竞争。但是科技创新不容易，需要积淀，需要实力。

谁有积淀？谁有实力？国企和央企有这样巨大的实力，国企和央企有很多研究院和研究所，中国建材这些年取得了三个国家科技进步一等奖，建材行业的奖基本上都被中国建材获得了。中国建材有多少家院所呢？我们有26家院所，3.8万名科学家，1.1万个专利，11个国家级实验室和技术中心，33个行业检测中心，18个标准委员会，中国建筑材料行业所有标准都是由中国建材制定的。这就是国企该做的事。正因为如此，中国建材就要参与国际竞争，而不是在国内跟民营企业竞争。

一说建材，大家会想到水泥、玻璃，实际上我们还有碳纤维和很多新材料。比如电子薄玻璃，手机上用的那块玻璃过去我们做不了，被美国和日本垄断，现在是中国建材提供的，那一块模组里有四片玻璃，用0.12mm厚的薄玻璃，可以弯曲，都是中国建材做的。所以大家记住，中国建材不光做水泥，还做了很多填补我们国家空白、参与国际竞争的一流的新材料。

我最近去了浙江桐乡，看了一条AI智能化生产线。这条AI生产线把玻璃纤维织成布，这个布用做电路板，电路板又用在手机和iPad上。这个工厂一望无际，有700多台织机，居然没有一个人。我看完了很震撼，其实是

我自己的企业。我现在经常被自己的企业感动，过去曾经是那样困难，经历这些年的变化，发展成这样。

“一带一路”排头兵

“一带一路”倡议提出六年，我们国家投入了900亿美元，做了4000亿美元的工程。这些项目里，央企承担了3120个项目，占合同总额的70%。

这就是“一带一路”。谁去做？央企去做，和民企一起。中国建材在海外建设了320家水泥厂，65家玻璃厂。“一带一路”沿线国家要做城市化和工业化，前提是基础建设，基础建设的前提是水泥。没有水泥修不了路，架不了桥。要想富先修路，要修路先做水泥厂。水泥厂谁做？中国建材。中国建材做的比例是多少？65%。大家能不能想到一个公司在全世界的市场里居然能占到65%的市场占有率，西方跨国公司也做不到。可能箭牌口香糖不知道能不能做到，但是工业品很难。

这些工厂是一望无际的大工厂，刚才给大家展示的在埃及的6条线，是世界最大的水泥厂集群，离开罗大概100多公里，就是中国建材做的。建成这个项目最多的时候有1.2万人，当地有1万人，我们跟当地8家公司签合同让他们做外包，做基建。

我们在蒙古国建设了一个草原上的工厂，工厂与蓝天、白云、草原、马，相得益彰，这都是“一带一路”上我们所进行的。

“一带一路”不光是建工厂，不光是投资，也帮着做很多综合的事，我们叫“六个一”：迷你工业园、海外仓、检测中心和国际实验室、建材连锁分销中心、智慧工厂管理、EPC工程项目。“一带一路”上所有综合的业务都可以做，因为他们不光不会建工厂，也不会管理工厂，现在我们也大规模地管理工厂。

中国建材在参与“一带一路”建设中有三项原则：第一，为当地经济作贡献；第二，与当地企业合

作；第三，为当地人民做好事。看这张照片，我跟这些小黑孩在一起。当时，我们要在赞比亚首都卢萨卡建工厂，这个工厂建之前先为当地打了100口井，捐赠一个小学，捐赠一个医院，然后才做的工厂，所以当地人很感谢我们。我去调研，当地女酋长见我，很高兴，给了我们一大片地，说宋总我今天把土地委员会带来了，我还可以给你地。我说，我不要那么多地，先把这个建设好了。有时外国人，尤其是黑人挺好的，将心比心。在一所学校，我们赠送当地小孩一些足球和铅笔盒，我走的时候，小孩们用当地语言唱起歌来，唱的是“手挽手、心连心，我们跟中国建材是一家人”。当童声唱起来的时候，汽车徐徐开出，心里也挺豪迈的，所以做点好事还是好的，到国外帮着他们做“一带一路”建设，我们要搞人类命运共同体，这是我们要做的。我们也跟法国施耐德签了合作协议。我们搞“一带一路”倡议，不是中国人吃独食，是共建“一带一路”，和发达国家的跨国公司联合开发。因为很多“一带一路”国家过去是发达国家的殖民地，现在在中资公司来了，你要把他打跑，他肯定跟你玩命，所以我们去了要跟他们联合开发。这一次在第二届“一带一路”国际合作高峰论坛上，我们也主张这些，跟跨国公司

联合开发，共同开发“一带一路”沿线国家市场。

世界一流锻造者

党的十九大报告里有一段话，这段话大家看是递进关系——“深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培育具有全球竞争力的世界一流企业。”大家知道深化国企改革，要发展混合所有制，目的是培育具有全球竞争力的世界一流企业，这就是咱们的目的。反过来说，十九大希望央企和国企尽快成为世界一流。现在国资委搞了10家世界一流示范企业，很可惜没有中国建材。但是我们也不会因为没有中国建材，就不做世界一流了，我们也要制定自己的目标。2018年我们有世界500强企业120家，美国有126家。这120家里国企有83家，央企有48家。但是世界500强并不意味着都是世界一流，我们现在要从大到伟大。

虽然中国建材不是国资委的世界一流示范企业，但是我们自己也要给自己加油。我们制定了“三步走”战略，到2020年我们要基本建成世界一流，2035年我们要建成世界一流。我们还要努力十几年的时间，因为世界一流不是喊喊口号就能达到的。世界一流至少有五特点：技术一流、效益一流、管理一流、品牌竞争力一流、人才队伍一流。没有那么简单，需要时间，不能搞大跃进，要扎扎实实地做，所以中国建材制定了达到世界一流的十五年规划。

到了2050年，中国建材做到1万亿元收入，1000亿元利润，超世界一流的企业。同学们说，宋总你不是说63岁了吗，怎么还制定2050年的计划？因为十九大里讲到了2035年，2050年的目标，我就按这个同时给企业做了规划。像王兵这一代人能做到2035年，80后、90后能做到2050年，总之我们要一代人一代人干下去，最后达到世界一流。

（作者系中国建材集团党委书记、董事长，本文根据作者在中国传媒大学“领导干部上讲台”国企公开课上的演讲整理而成，有删节。）

