深度解读

推动高质量钢铁生态圈建设 实现价值最大化

集团战略规划部

编者按：

在今年5月举行的中国宝武党委理论学习中心组（扩大）学习暨第九期读策八研修上，集团公司党委书记、董事长陈德荣作主题报告，提出了中国宝武公司治理体系与治理能力现代化建设的全景图、总体思路和十大任务。为更好地学习领会、贯彻落实，本报开设专栏，请集团总部、相关部门对“十大任务”的背景动因、核心要义、思路举措、目标路径、工作要求等，逐一进行深度解读，帮助各级领导人员和广大员工更好地理解，落实到行动中，切实把研修成果转化为实践，努力抓好下阶段重点工作。

钢铁生态圈建设的背景

2019年4月，中国宝武党委书记、董事长陈德荣在集团第六期读策人研修会上正式发布《深入学习贯彻新发展理念，协同共建高质量钢铁生态圈》主题报告，同年10月“共建高质量钢铁生态圈”框架体系编入《中国宝武战略规划纲要（**2020-2022**）》。中国宝武新一轮战略规划明确提出，以“成为全球钢铁业引领者、共建高质量钢铁生态圈”为愿景使命，以“三高两化”为实施路径，通过改革、转型、创新、整合和对标等措施，形成“一基五元”产业协同发展的格局，进一步打造钢铁生态圈基础骨架。中国宝武作为骨干央企，担负着引领中国经济高质量发展的历史使命和打造“大国重器”、“镇国之宝”的使命担当。面对百年未有之大变局，中国宝武基于钢铁行业转型发展及产业互联网重塑钢铁业的时代特征、五大新发展理念引领宝武未来发展的中国特色和建设国有资本投资公司的宝武实践点，提出并践行了共建高质量钢铁生态圈发展战略。

近年来主要成果

钢铁生态圈建设目标是：中国宝武和生态圈伙伴一起协同共建蓬勃发展的钢铁生态圈，引领中国钢铁业高质量发展。经过一年多的努力，目前宝武“一基五元”产业布局日趋合理，生态圈“八大体系”雏形初现，主动型战略合作体系进一步拓展，对生态圈商业模式和业务架构的认识也逐步清晰，中国宝武实施钢铁生态圈发展战略取得了阶段性成果。

首先，围绕钢铁生态圈“八大体系”建设，依托内部“一基五元”产业资源和能力，中国宝武通过专业化整合大量同类战略业务，组建了一批按“平台化、专业化、市场化”模式发展的专业平台公司，快速推动了八大功能体系构建。制造体系“亿吨宝武”近在咫尺，联合重组了马钢集团，实际运营重钢股份，绿色钢厂、智慧钢厂建设成果显著；交易体系实现了服务模式创新，欧冶电商位列钢铁电商前三名；物流体系推动了产成品智慧物流体系建设，并新设长下物流基础设施整合平台宝武物流资产；原料体系改革了原料战略保障体系，实现了集团公司进口铁矿石集中采购，并新成立了废钢加工处理平台欧冶链金；技术体系通过整合重组成立了装备智能运维平台公司宝武智维、废水处理平台公司宝武水务、清洁能源利用平台宝武清能以及宝武工业互联网研究院等多个绿色低碳、智慧制造、新一代信息技术应用等领域的专业化体系；数据体系提升到集团公司层面，由集团公司统筹设计推进宝武大数据中心建设；金融体系推动了华宝产融结合战略转型，生态圈金融服务成果显著；园区体系以钢铁基地转型搬迁为基础进一步聚焦业务，宝武特色产业园建设取得突破。

其次，中国宝武沿产业链核心环节、生态圈基础设施、生态圈资商环境三个方向主动寻求战略合作，以主动型战略合作完善钢铁生态圈功能体系，与战略合作伙伴协同共享、交叉赋能，“不求所有，但求所用”，共同提升钢铁生态圈效率。**2019**年，以中国宝武名义签署战略合作协议**24**项，其中制造、原料、技术体系**11**家，交易、物流、数据、金融体系**7**家，园区（地方政府）**6**家。目前，中国宝武战略合作地图雏形初现（累计签署战略合作协议近**60**项），十一大类合作伙伴分别从成本端、技术端、运营端、市场端、资金端和政策端等方向开展全面协同中国宝武开展生态圈八大功能体系共建。

存在的问题

中国宝武战略业务地图尚存缺失与薄弱环节。目前战略业务地图中，交易体系缺乏资材条件统一采购配送等服务体系；物流体系缺乏钢铁统一剪切加工配送等服务体系；原料体系缺少统一的混矿加工中心及沿江原燃料配送优质中转江港；制造体系没有海外制造基地以及新材料多类热门产品（碳纤维、陶瓷基等）；技术体系缺少新材料自主研发等能力；大数据体系缺失集团统一的数据价值挖掘体系；金融体系缺集团统筹规划的第三方金服平台以及互联网资行牌照；园区体系产业招商与运营等外部产业化发展能力有待提升。

战略合作地图尚待补全。中国宝武主动型战略合作对钢铁生态圈的影响和发撑效果尚未充分呈现，特别是在交易、信息技术、金融、物流等功能体系的战略合作有待持续拓展和不断深化。现有战略合作伙伴对生态圈八大功能体系的支撑效果也有待于进一步评估。

内部专业化整合尚未完成。围绕钢铁生态圈八大功能体系的内部专业化整合尚未完成，特别是近期新组建的宝武物流资产、宝武水务、宝武清能、宝武智维、欧冶链金、宝武重工等合公司，应整未整业务多任务重（近**50**项）。此外，集团公司范围内各件采购配送等业务尚在策划中有待进一步推进整合。已完成整合的平台管资源化化配置调整到位（管理关系或资产关系），但尚未形成极致专业化的独特能力，影响内部协同效益发挥和对外获取市场竞争优势。

生态化协同程度不高。平台公司和钢铁基地在提供服务或产品时普遍缺乏内部交易价格形成机制及利益共享机制，导致整合后协同效果未能有效释放；各专业平台公司联手提供“一体化”“或“组合式”服务能力有限，联合作战不多，未能形成一个高效协同的有机整体，推动钢铁生态圈整体效率最大化；中国宝武主要基地均存在业务多、法人多、与地方协调多等情况，当地已整合完成单元的员工、安环、土地、矿山资源等仍需要区域总部统一协调对外，专业化治理和属地化协同的优势没有充分发挥；目前商品协同体系质量记录计来支持和牵引生态化协同工作，如，协同的整体收益最大化、市场化运作、利益共享、人员激励、组织保障及项目化管理等方面的体系化设计支撑。

产业化发展有待加强。目前各平台外部产业化发展驱动力普遍不足，向外仅有萌芽，未能进一步充分运用资本市场等工具加快推进行业资源整合，与用户、上下游及同行之间真正成为相互依存、共享利益的生态圈伙伴。

下一步重点工作

结合“全面对标找差、争创世界一流”的管理主题，以“三高两化”为路径，下一步中国宝武将主要推动专业化整合、产业化发展、生态化协同等钢铁生态圈建设重点工作。

一是完善宝武战略业务地图及战略合作地图。通过内部专业化整合、对外战略合作，各对应平台公司培育发展等来填平补齐缺失及薄弱环节，支撑钢铁生态圈八大体系功能高效发挥；针对集团公司内备件采购配送等协同性强却尚未整合的业务，由集团公司层面加快策划平台业务布局。

二是以持续专业化整合推动钢铁生态圈建设。针对集团公司明确的专业平台公司及其聚焦业务，以公司已决策的专业化整合方案为基础，由相关业务中心牵头，各专业平台公司具体执责，力争**2020**年基本完成内部整合。

三是以生态化协同提升生态圈整体运转效率。通过建立形成市场化的对内交易价格机制，以及平台与钢铁基地的利益共享机制等，推动平台与基地之间整合协同效果的有效释放；围绕钢铁生态圈共同客户需要，研究建立各平台“一体化”或“组合式”协同服务模式及服务机制，共同推动钢铁生态圈效率最大化以及客户价值最大化；进一步完善区域总部协调功能，属地业务单元通过区域总部统一协调对外；开展协同体系质量记计牵引和支持各平台公司生态化协同工作，坚持钢铁生态圈整体效率最优，通过生态化协同为客户创造最大价值。

四是以产业化发展推动生态圈向外开疆拓土。通过建立产业化发展引导评价机制，引导各专业平台公司充分运用资本投资工具，通过并购重组、混合所有制、资本证券化、战略合作等多种模式整合或协同社会资源，快速提高市占率，将更多宝武外的制造、交易、物流、原料、技术、大数据、金融、园区领域的关键企业引入生态圈，共同支撑和强化生态圈“八大功能体系”建设。

共建高质量钢铁生态圈是中国宝武的企业使命。未来几年，中国宝武将围绕“全面对标找差，创建世界一流”的管理主题，围绕生态圈功能体系的构建和迭代，以“三高两化”引领生态圈共建共治共享，全面提升生态圈各项基础设施和各功能体系的服务能力与吸引力，不断增强生态圈的吸引力和黏性，在不断拓展的钢铁生态圈中，通过协同整合宝武、行业及各相关方资源，提高资源配置效率，实现生态圈价值最大化。

全力保供世界级巨型水电工程

宝钢产品助乌东德水电站正式投产发电

■通讯员 宝 刚 报道

本报讯 日前，我国千万千瓦级世界级巨型水电工程——乌东德水电站正式投产发电。在这举世瞩目的大国重器上，宝钢股份多个产品成功应用。

乌东德水电站位于金沙江下游，是金沙江下游四个梯级电站的第一梯级，总装机容量为**10200**兆瓦，**12**台单机容量**850**兆瓦水轮发电机组布置于金沙江两岸的地下厂房，是中国第四、全球第七大巨型水电站，承担着“西电东送”晋千电源的作用，是促进国家能源结构调整的重大工程。

乌东德水电站项目全部**12**台机组的蜗壳用钢板均由宝钢股份供货，助力中国水电走出世界水电领域持续领先。蜗壳作为流项目补轮机组的关键部件，其用钢要求具备高强度、高韧性、高焊接性、高施工性等特性。宝钢股份不忘初心，以成就国之重器为己任，为水电行业专门研发**800MPa**级高强调质钢，其化学成分、内质、强度、韧性、尺寸、形状、表面质量、成型、焊接等全方位优异特性充分满足工程项目要求。

宝钢股份全球首发**750MPa**级**SXRE750**热轧磁轭钢成功应用于乌东德水电站项目**10**台水轮发电机组，完全满足大型水电工程水轮发电机转子对高强度、高韧性、高精度以及高磁感性能钢材的要求。

宝钢股份宝山、青山基地供应乌东德水电站全部**12**台发电机组用无取向电工钢，全力保供首批发电机**6**号、**7**号机组配套的高等级升压变压器用取向电工钢。此外，发电送受端**56**台换流变压器也全部使用宝钢特高压专用取向电工钢材料制造。宝钢“芯”已成为大电机和变压器行业标准，为多项重大工程项目引用。

韶钢吨钢综合能耗创历史最优

■通讯员 涂 界 报道

本报讯 韶关钢铁上半年吨钢综合能耗比去年同期下降**11.4kgce/t**，实现节能量**4.33**万吨标准煤，创历史同期最优水平，实现能源降本**1.3**亿元。

今年以来，韶钢不断深化能源管理体系运行管控，促进体系的改进和完善，从源头对用能单位能耗跟进进行识别，改善用能结构，提高各单位的能源管理水平。能环部梳理排行**51**项节能措施，制定能源绩效基准和精效目标，并逐月开展能源绩效评价和分析跟踪，用体系管控提高节能降耗成效。同时，策划专业用能改善活动，开展能源改善活动**20**次，提出改善建议**61**个，促进能源管理绩效提高。

韶钢围绕**481**个能耗指标与全国先进企业开展对标，学习同行业、标杆企业的先进管理方法，并形成项目推进、能环部、炼钢厂联合成立“转炉煤气回收指标提升项目攻关小组”，到推钢、连钢转炉煤气回收考察对标，形成**16**项提升转炉煤气回收措施并积极攻关，**6**月份转炉煤气回收量比去年同期增加**16.4m³/t**。

马钢文材获评安徽省文明单位

■通讯员 许 然 报道

本报讯 近日，安徽省精神文明建设指导委员会发文，对第十二届安徽省文明单位进行表彰，马钢文材榜上有名，被授予“第十二届安徽省文明单位”荣誉称号。这是马钢文材继**2017**年获“第十一届安徽省文明单位”后再次获评。

马钢文材坚持常态化长效化推进精神文明建设，把加强精神文明建设作为保障员工利益、履行社会责任、提升综合实力的重要载体。近年来，大力培育和践行社会主义核心价值观，深化文明单位创建工作，取得显著成效。通过建章立制，形成精神文明建设工作网络，形成齐抓共管的工作格局；通过全员发动，积极构建丰富多彩的文明创建活动载体；担当社会责任，每年组织职工积极参与无偿献血、爱心义卖、学雷锋等社会活动。此外，将精神文明建设与生产经营管理相结合，围绕公司“全面对标找差，争创世界一流”的目标，诚信经营、与客户共赢；从源头管控搭建轮轴良心品牌，引入标准化管理体系，围绕轮轴家服团队，快速响应客户问题，形成了共建文明单位、共享美好家园的良好氛围。

中国宝武与上汽集团签署全面战略合作框架协议

[上海第1版]

陈虹在讲话时对中国宝武长期以来过上汽集团的支持表示感谢。他说，中国宝武是国内乃至全球钢铁行业的龙头和标杆，是上汽集团护卫的榜样。双方合作由来已久，中国宝武在汽车用材领域的技术研发等为上汽集团和中国汽车工业发展提供了很大支撑。汽车和钢铁是上海的两大产业，氢能是可循环、零排放的能源，中国宝武和上汽集团在氢能产业领域带头合作，在上海乃至全国都具有示范意义。此外，双方在产业链金融等方面也有很多合作空间，希望双方联手深化合作。

陈德荣表示，上汽集团是世界**500**强排名靠前的企业。两家企业同在上海，几十年来互相促进，中国宝武为上汽集团的发展提供支撑，而上汽集团的需求引领了中国宝武研发及产业化进程，两家企业共同促进和带动了上海的发展。他指出，近年来，中国宝武与上汽集团都在谋划转型发展，双方有非常好的合作前景，氢能就是其中非常好的合作点。中国宝武具有氢资源优势，且中国宝武“吃弓搭箭”的产业布局与物流用车高度重合，双方在氢能领域的合作是“天作之合”。希望双方以此次签约为启眉，积极推进氢能产业网络布局。

陈德荣指出，中国宝武近年来在铝合金、镁合金等轻金属材料以及负极材料等领域都有布局发展，中国宝武能为上汽集团等汽车行业提供全材料解决方案支撑。同时，中国宝武开发了区块链技术等，希望能与上汽集团在产业金融领域展开合作，积极承担国企的使命担当，加快为长三角地区的中小企业解决融资难、融资贵的难题。他希望双方加大推进力度，抓住机遇，乘势而上，做出示范样板，结出丰硕的合作成果。

中国宝武党委常委、宝钢股份党委书记、董事长邹继新主持签约仪式，中国宝武副总经理郑斌，上汽集团副总裁兼商用车事业部总经理蔡胜松，上汽集团副总裁、总工程师相似杰出席签约仪式，中国宝武钢铁业中心、新材料中心、资环业中心、战略规划部、宝钢股份、宝武清能相关负责人以及上汽集团相关部门、子公司负责人参加签约。签约仪式上，宝钢股份中央研究院汇报了中国宝武与上汽集团战略合作情况，上汽集团旗下子公司捷氢科技介绍了燃料电池技术发展与汽车应用情况。

在宝钢股份中央研究院签约仪式现场，上汽集团旗下上汽**MAXUSEUNIQ7**燃料电池**MPV**、上汽大通**FCV80**燃料电池客体轻客、申沃燃料电池客车、上汽红岩燃料电池自卸车、上汽跃进燃料电池物流车、捷氢科技燃料电池系统**PROMEP390**——亮相。

签约前，陈德荣、胡望明、陈虹、王晓秋等领导和与会人员参观了上汽集团展示的上述燃料电池汽车和宝钢超轻型白车身等。

签约后，与会人员乘坐上汽集团的氢能源车，前往宝钢股份宝山基地厂区，参观了中国宝武首个氢能产业示范项目——宝武清能科研性示范加氢站。

施 琼 摄

马钢，马钢！从“源点”探寻

[上海第1版]仔细一看，塑造的竞然又是雨丽那座“都”群最中的那四个人，这时才知道这四人是非度构人物，皆有名有姓；**1954**年**8**月**29**日，刘安喜、陈德好、汪宗仁、夏忠兴来到梅子山，挥起锤子一杆杆，炸响了南山矿 在在那个时代恢复生产的第一炮……

这里是马鞍山城的“源点”，马鞍山因矿业而新铁，因钢铁而立市，在生产跨铁的同时，马钢还“生产”了这座城市独有的精神与文化，甚至包括一门独有的方言——以安徽、江苏口音为基础的，集合了全国五湖四海风味的“马鞍山普通话”，简称“马普”。

一旁的摄影小路正忙着摄三脚架，他是刚入职两年的马钢年轻员工，编导忽然任住他问，这些故事你以前知道吗？他一下怔住，眨眨眼睛晃晃脑袋，说，知道点，不太清楚，说完又去忙了。

望着他的身影，编导想，《百年宗武》最重要的目标观点不就是如他这般年纪的青年员工吗？虽然厂史教育家家都有，但是青年们对自家企业历史的认知模糊，却似乎是较普遍的现象，对集团公司内其他单元的历史，那更是无从知晓。

集团内每家企业的历史都是一座蕴涵丰富的矿藏，然而却似乎缺乏以年轻视角、当代观点以及新颖技术手段进行开掘、整理和传播——在许多企业媒体、企业影视，似乎有明显的“偏科或死角”，几十年如一日坚持拍摄会味，形式呆板，拍他新颖别致，不仅枯踏了年轻人，事实上也枯踏了大部分中老年人。正如《大趋势》作者约翰·奈斯比特曾尖锐批评过——“你们有很下不起的故事，为什么你们不会讲？”

这也许正是《百年宗武》纪录片的重要任务，作为集团内一次企业文化的融合工程，我们需要克除观念上、语言上、视角上的“偏科或死角”。如果中国宝武百年的矿藏都不能让我们“讲好故事”，这将是严重的失职；如果我们不能激发起各个年龄段员工的心灵共鸣——就像市中心明明有座体量巨大的湖泊，蕴涵丰富，他们仍然会视而不见。

2020年**4**月，中国宝武党委常委会上，党委书记、董事长陈德荣曾指示《百年宗武》项目，我们自己完成这部纪录片，不是要节约制作经费，而是要提升能力。

“提升能力”四个字，我们认为首先是思想自觉。

在马钢的拍摄总伴随湿热的雨水，雨水仿佛生了病——厂区里处处野蛮生长的南方草丛里，潜伏着黑压压的蚊虫。为拍摄马钢第三代年轻人探望祖辈工作之地的镜头，我们只好一次次越进野草丛中，任凭蚊虫扑上来狂欢一样啃咬。

25岁的小骆坚持在每一个拍摄现场，脚踝被蚊虫叮咬得几无下嘴之地。我们这支老中青结合的团队，和敬业的群演们一样，坚持在现场。

我们确信，《百年宗武》不止是我们的工作，也是我们自己正需要的能量。