



超亿吨宝武，我们管得住更管得好

——宝武正式转为国有资本投资公司系列报道之一

【编者按】 近日，国务院国资委下达通知，中国宝武等 5 家企业因功能定位准确、资本运作能力突出、布局结构调整成效显著，正式转为国有资本投资公司。这是宝武 130 余年发展史上具有里程碑意义的重大事件，标志着宝武基本实现了从产业集团向国有资本投资公司的成功转型。

成为国有资本投资公司试点企业以来，宝武积极落实党中央、国务院关于国企改革决策部署，紧扣国有资本投资公司定位，持续推进联合重组，产能规模不断扩大，步入“超亿吨”时代。在此基础上，不断推进专业化整合，构

建产业生态圈，追求国有资产保值增值，探索形成并持续迭代升级国有资本投资公司管控模式。奋进新时代，宝武致力于成为提供钢铁及先进材料综合解决方案和产业生态圈服务的高科技企业，将以国有资本投资公司的发展方式和路径，坚定不移地将宝武建设成为“产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代”的世界一流伟大企业。

融媒体中心即日起推出“宝武正式转为国有资本投资公司系列报道”，回顾这几年来我们的探索实践和取得的主要成果，进一步激发全体宝武人干事创业的精气神，在创建世界一流伟大企业的宏伟征程中，勇立潮头、奋楫争先。



■ 记者 张 洋

钢产量从 5849 万吨增长到 1.2 亿吨，问鼎全球之冠；营业收入从 3096 亿元提升到近万亿元；利润总额从 70 亿元激增到 10 倍左右……从列入国有资本投资公司试点企业至今，宝武的跨越式发展在这三组数据中可见一斑。在自身提质增效、引领行业发展的同时，宝武还为生态圈赋能，推进了上下游企业的共同发展。

在铁矿石等原料成本高企、环保压力巨大、供给侧结构性改革不断深入等复杂形势下，宝武作为重资产的传统产业集团，在这短短几年时间里，为何能有这样的发展成效？持续开疆拓土，版图不断扩大，从中枢系统到神经末梢，宝武是否管得住、管得好？这不仅是外界对宝武提出的疑问，也是我们自身在改革发展过程中，一直不断思考、自省

和探索的问题。

我们的挑战与机遇

从传统产业集团到国有资本投资公司

加快国有经济布局结构调整、提高资源配置效率、促进国有企业转换机制、重塑有效的企业运营架构，党的十八届三中全会开启了新一轮国企改革，以“管资本”为主加强国有资产监管。2014 年 7 月以来，国务院国资委先后在中央企业层面确定了三批共 19 家国有资本投资公司试点企业。2017 年，宝武正式成为国有资本投资公司试点企业。

经过近二十年的高速发展，我国钢铁行业面临诸多问题。一方面，产业集中度低，虽然占据了全球 60% 的产能，但企业单体规模较小、布局较散，竞争秩序较乱，产业结构不合理，资产回报率不高。另一方面，资源（能源）消耗大，环境污染重、土地利用效率低等各种问题一直成为行业发展的巨大困扰。在这样的背景下，宝武在推进联合重组后的整合融合过程中，如何优化资源配置，发挥协同效应，做到 1+1 大于 2，自身的转型升级迫在眉睫。

为充分践行央企使命担当、追求国

有资产保值增值、实现做大做强做优，从纳入试点以来，宝武紧扣国有资本投资公司定位，结合自身产业以及企业运营实际，开始探索从传统产业集团到国有资本投资公司转型。首先要转变总部职能，进一步明确总部的功能定位，改革集团管控模式。

举重若轻，构建三层管控架构

由“管企业”向“管资本”转型

作为传统重资产产业集团，宝武资产规模庞大，长期以来形成的产业基因根深蒂固，发展惯性大。从传统产业集团到国有资本投资公司转型，犹如大象转身。如何举重若轻，构建一套定位清晰、职责明确、有机联动、协调一致的管控架构，提高管理效率，降低管理成本，防止管理效力在层级间的逐层衰减，对宝武来说尤为关键。

宝武以“管资本”为核心，进一步厘清国有资本投资公司管控的基本逻辑，构建了“资本运作——资产经营——生产运营”三层管控架构。

集团总部作为资本运作层，定位为战略投资中心和资本运

作中心，更加注重以资本为纽带，以产权为基础行使股东权利，通过做“积极股东”管理企业。总部虽然不直接开展生产经营活动，但为达成目标，重点发挥好五大作用，包括党的建设、战略决策、资源配置、体系赋能、创新驱动，打造引领发展、管控有力、决策高效的“强总部”。一方面，产业使命和资本运作并重，开疆拓土，抓战略谋发展；另一方面，公司治理和职能管理并重，扁平向下、穿透监管，促执行防风险，支撑资产经营层子公司成为真正的市场主体。

资产经营层单元定位为运营统筹和资产经营中心，主要负责制定实施产业规划和竞争策略，直接开展产业和资产经营，对上接受集团公司战略任务、规划引导、专业管理和监督考核评价，对下统一开展运营和管控。重点围绕产业定位和业务布局，通过组织系统有针对性地对标找差，不断提升产业竞争力。同时，推进专业化整合、创新商业模式、建设“一总部多基地”管理体系，实现极致的资产效率和人事效率，不断提升产业竞争力。

生产运营层单元定位为运营执行和生产经营单元，主要负责开展具体业务生产运营，是功能明确且业务相对聚焦的运行主体，以执行资产经营层决策为主。生产运营层单元重点围绕生产服务能力、成本竞争力、盈利能力、安全环保等，通过对标找差，在资产经营层单元统一管理下建立精简高效的组织体制，将各类管理要求执行到位。

■ 完善与超亿吨宝武相适应的体系建设

■ 培育打造八大核心管控能力

【详见第 2 版】

进一步优化成本控制 打造成成本竞争新优势

访宝武经营财务部总经理 何宇城

“公司领导相继部署‘三降两增’重要工作，吹响了打赢‘稳增长’战役的号角，不仅立足当前，更是站在集团公司长远发展的战略层面进行部署，将是宝武贯穿‘十四五’的重点工作。”集团公司经营财务部总经理何宇城说，宝武的愿景是“成为全球钢铁及先进材料业引领者”，打造产业链链长，而“三降两增”工作既是产业链现代化的要求，也为宝武长远高质量发展奠定坚实基础。

对此，何宇城认为，我们要站在战略高度学习领会公司领导关于“三降两增”重要部署。一是要以“稳增长”为核心，要体现“三降两增”真金白银贡献。二是要理解“三降两增”的工作精髓，站在极致效率、高质量发展的高度梳理和策划重点工作任务和目标。三是要从系统、全局角度策划“三降两增”，以流程再造、改革创新、去活套为抓手，从事务源头实现根本性突破。四是要聚焦资源配置优化，突出效率和效益，做好一总部多基地跨区域系统性协同、子公司间相互支撑、策划投资、采购、制造、销售、技术创新、财务以及人力资源等协同创效。五是各单位要策划建立长效工作机制。“三降两增”不是一次性的运动，要在推进的过程中持续完善，在企业运行中生根发芽，守正笃实，久久为功，助力宝武建设世界一流伟大企业。”

“三降两增”核心思想是以成本竞争优势筑牢高质量发展基石。何宇城介绍说，受近年来矿、煤、废钢、合金价格高企的影响，公司外购原料成本比重不断攀升。通过梳理 2021 年集团公司的生产成本构成情况，我们可以看到，2021 年变动成本占比高达 84.1%（以往年份约在 50-60% 之间）。尤其是 2021 年下半年以来，受供需矛盾的影响，以煤炭为代表的能源价格也呈不断上升趋势，如加上水电燃气等其他能源费用，2021 年能源成本占比已超 50%。“钢铁行业资金密集型、劳动密集型的特点，使得企业长远竞争力核心在于成本相对竞争优势。”何宇城说，当前正处于经济新常态大环境，面对国内国际经济形势对钢铁业供应链的颠覆性影响，唯有以颠覆性思维从事务源头审视、优化成本构成，重新构筑成本竞争力，“三降两增”就是战略性的针对性举措。（下转第 2 版）

2022《财富》中国 500 强揭晓

宝武六家公司上榜！宝钢股份位居钢企首位

■ 通讯员 宝 武

本报讯 7 月 13 日，财富 Plus APP 发布 2022 年《财富》中国 500 强排行榜，考量了全球范围内最大的中国上市企业在过去一年的业绩和成就。宝武有六家公司上榜，排名较去年均有提升（如图）。

今年 500 家上榜的中国上市公司总营业收入达到 62 万亿元人民币，和上年上榜公司相比，增长约 17.4%；净利润达到了 4.7 万亿元，较上年增长约 9.2%。与上一年度的榜单相比，今年上榜公司营收和净利润均有较大提升。今年上榜公司的年营收

| 宝武上榜公司 | |
|--------|---------------|
| NO.34 | 宝山钢铁股份有限公司 |
| NO.119 | 马鞍山钢铁股份有限公司 |
| NO.138 | 山西太钢不锈钢股份有限公司 |
| NO.274 | 广东韶钢松山股份有限公司 |
| NO.316 | 重庆钢铁股份有限公司 |
| NO.389 | 新疆八一钢铁股份有限公司 |

门接近 228 亿元，相比去年近 174 亿元的门槛提升 31%。去年中国 GDP 突破 110 万亿元，今年榜上 500 家上

市公司的收入总和达 62 万亿元，超过了中国当年 GDP 的一半。

今年榜单前三的格局并未改变，榜单头部公司依次是：中石化、中石油和中国建筑。中国平安位列第四，仍是非国有企业第一位。两家民营企业京东和阿里巴巴排名分别升至第 7 位、第 11 位。

此次钢铁行业上榜企业共有 26 家。其中，宝钢股份以 3653.42 亿元的营业收入排名稳居钢企第一，列第 34 位，较上年提升 6 位；湖南华菱钢铁和河钢股份，榜单排名分别为 77 名和 94 名，分别位列钢企第二、第三位。

中老铁路助力昆钢进口铁矿石采购再升级 老挝铁矿石首发专列到达云南



■ 通讯员 王 轶 聂盈莹 师 倩

本报讯 7 月 9 日上午，从老挝琅勃拉邦驶出的国际专列顺利抵达中国

云南玉溪南火车站，标志着昆钢掀开了自主进口老挝铁矿石的新篇章。多年来，昆钢使用的进口矿主要来自巴西、南非、澳大利亚等国家，采购周期长、采购成本高，而越南、老挝等毗邻国家铁矿石在性价比上具有较大优势。但由于地理环境的原因，老挝矿产资源运输十分不便，导致铁矿石产业开发相对落后，大部分老挝矿经越南通过水运方式供到了沿江、沿海的钢厂，只有少量资源通过陆路进入云南。2021 年 12 月，中老铁路全线通车，昆明到万象从此不再高、路不再长，铁路的运营，让性价比、价格相对稳定的老挝矿石到昆明全程最快仅需 30 小时，运输时间和成本较中老铁路开通前大幅压缩。

自 3 月中旬，云南物投开始了对老挝铁矿石进口、实现中老跨境物流运输业务进行调研论证。欧冶云商把握历史机遇，成立了欧冶老挝合资公司。双方积极协同，迅速组建跨境业务团队。

历经 3 个多月的努力，40 节车皮 1250 吨载有老挝铁矿石的跨国专列由云南物投公铁联运小组保驾护航，于 7 月 9 日行驶到站，完成了从源头的采购到终端的销售，标志着云南物投自主进口老挝矿业务首列成功。

李红瑞 供图

奋进 2022 干！快干！快快干！

太钢集团信息化升级改造（一期）项目切换上线

适应不锈钢专业多基地管控

■ 通讯员 鲍 信

本报讯 近日，太钢集团信息化升级改造（一期）项目成功切换上线，系统全面投入使用。

去年 6 月，太钢集团启动信息化升级改造（一期）项目，与宝信软件签署智慧制造（1+6 项目），即 1 个生产管控中心、6 个生产区域集控中心。该项目旨在适应太钢集团“钢铁主业+矿山系统+多元产业”互通融合发展要求，形成并深化统一采购、统一销售、统一研发、统一制造管控、统一财务、统一数据标准，具有不锈钢专业特色的多基地一体化运营管控模式。

在太钢集团和宝信软件通力合作下，5 月 31 日，太钢一体化经营管理系统率先覆盖宁波宝新基地。此次，太钢基地切换上线涉及的 85 套系统一次性切换成功，完成产线不停、物流不停，实现了无缝切换目标。

马迹山港矿石加工中心建设项目开工

年新增 2000 万吨铁矿石精混产能

■ 通讯员 滋 源

本报讯 近日，在浙江省衢州市马迹山港区料场工地，马迹山港矿石加工中心建设项目开工活动以“现场+云端视频”方式举行。

项目由宝武资源、重钢股份共同投资组建的宝武精成（舟山）矿业科技有限公司负责推进实施，紧扣“绿色、精品、智能”，在码头现有吞吐量的基础上，新增 2000 万吨铁矿石精混年生产能力，可满足钢厂用户直接烧结的加工质量要求。

作为一种全新的商业模式，集中精混有助于马迹山港由单纯的转运港向加工贸易港转型，而且对钢厂的配送体系、采购模式、库存分布、生产工艺、混匀标准等都将带来巨大变化，将引领全球港口精混热潮。