

风劲帆鼓

在建设世界一流企业的航程上破浪前行

——中国宝武管理创新推进内涵式高质量发展纪实

(上接第1版)

习近平总书记强调，“要推动互联网、大数据、人工智能同产业深度融合”。只有顺应时代、勇立潮头的企业才会迸发出强大的生命力，实现可持续发展，才算得上优秀的企业。中国宝武以科技创新为驱动，积极主动投入新一轮钢铁业科技革命和产业变革，深入推进数字技术与钢铁业的融合创新。

2025年2月26日，注定成为中国宝武数字化、智能化转型历程中具有标志性意义的日子。以这一日子命名的中国宝武“2526”工程正式启动，这是一项在钢铁行业和集团内具有划时代意义的工程，是中国宝武主动拥抱变革、高瞻远瞩应对时代变革浪潮的发展大计。“2526”工程将推动中国宝武在智能化浪潮中能抢占先机、实现引领式发展。

时间回溯。2023年12月7日，中国宝武与华为签订战略合作协议，共同推动钢铁行业数字化转型和智能化升级。传统制造业与人工智能的深度碰撞，不仅为钢铁行业降本增效提供新路径，更以自主创新实践为产业链自主可控注入强心剂。

在双方“数实融合、同题共答”战略合作中，宝钢股份率先跨出一大步，把2024年确定为AI战略元年。高炉大模型实现炉温预测命中率达到90%以上，有效降低高炉燃料消耗；热轧产品表面缺陷识别模型准确率快速提升，并快速复制至多基地产线；冷轧“AI主操”上线，显著提高机组生产稳定性。在现场落地中，AI技术有效破解了钢铁长流程生产难题。

以创新引领未来，承接历史、继往开来。2023年12月23日，中国宝武“创新日”与“公司日”合二为一。会议强调，中国宝武只有实现高水平科技自立自强，才能铸就强大、赢得未来。中国宝武要向“新”而行，“创”启未来，以高水平创新服务国家战略，以高质量发展加快世界一流企业建设。

绿色是高质量发展的应有之义，绿色低碳冶金成为发展刚需。中国宝武为高水平科技自立自强提供资金和人才支撑；发起成立的低碳冶金创新基金聚焦钢铁低碳冶金前沿性、前瞻性、颠覆性技术开展基础性研究；强化推进工程师博士培养改革专项试点等工作，落实国家“百-万-百万”科技人才培养工程，加大科技人才高地建设，积极培育一支爱党报国、敬业奉献、具有突出科技创新能力、善于解决复杂工程问题的工程师队伍，不断提升科技创新能力，为创建世界一流企业提供有力支撑。

文化浸润，培根铸魂。2024年被定为中国宝武“创新文化建设年”，在2024年科技创新大会上发布了中国宝武创新文化理念——“学习创新、止于至善”。创新无止境。“要善于学习，更要善于创新”的中国宝武基因在传承中发扬光大。

高水平科技自立自强催生和驱动新质生产力发展。中国宝武将保持“乱云飞渡仍从容”的定力，激发“越是艰险越向前”的干劲，以科技创新为引擎，加快培育新质生产力，推动钢铁工业向更高质量、更可持续的未来迈进。

聚焦价值创造——
“‘四化’‘四有’相辅相成，构成企业的核心竞争力。”

观大势、谋大事，牢牢把握工作主动权。

钢铁行业进入以减量调结构为主要特征的第六轮下行周期。2023年7月24日，新钢集团。“我们无法直接改变市场，但可以通过改变自己来应对市场，通过改变现场来改变市场。”这段出自胡望明在中国宝武半年度工作会议暨对标找差现场推进会上的讲话，至今读来依旧令人倍受启迪。

胡望明详尽阐释以高端化、智能化、绿色化、高效化“四化”为发展方向，以有订单的生产、有边际的产量、有利润的收入、有现金的利润“四有”为经营原则的高质量发展路径。“四化”“四有”成为广大干部员工耳熟能详的“热词”，成为各单位经营管理的“道法术”。

习近平总书记在考察调研中国宝武马钢集团时，对宝武提出了“老大”变“强大”的殷切期望。作为国资央企和全球最大钢企，中国宝武既要坚定不移地做大，更要意志坚定地做强做优，特别要把做强放在优先位置、第一位。

在深刻洞悉中国宝武肩负的经济责任、政治责任和社会责任的基础上，中国宝武提出了阔步迈向“做强做优做大”目标的“四化”方案，即高端化、智能化、绿色化、高效化。这是中国宝武面向未来的主动选择，是建设世界一流企业的必然路径，是钢铁行业实现高质量发展、实现质的有效提升和量的合理增长的内在需要。

向高端化迈进。高端化为钢铁行业高质量发展提供升级导向，它关乎核心竞争力。向智能化升级。智能化为钢铁行业高质量发展提供技术路径，它关乎能否顺应时代发展、跟上时代步伐。向绿色化转型。绿色化为钢铁行业高质量发展提供价值指引，它关乎未来生存。向高效化发展。高效化关乎能否做强做优。

高效化被摆在了与高端化、智能化、绿色化同等重要的战略高度。只有极致的效率，企业才有竞争力；只有极致的效率，才能把成本降下来。中国宝武的高效化具有显著特征，是实施高质量发展、摒弃低成本“内卷式”竞争的高效化，是创新驱动科技赋能的高效化，是遵循市场化原则有效激发要素活力的高效化，是生态共享、员工与企业共同发展的高效化。

2024年、2025年，都是在7月，中国宝武分别在宝钢股份梅钢公司、中南钢铁重庆钢铁召开半年度工作会议暨现场推进会。无论是宝钢股份梅钢公司在市场逆境中“活下来”的案例，还是中南钢铁重庆钢铁破局重生“活过来”的案例，都充分印证了高效化的战略价值。

高效化是实现中国宝武“十四五”战略目标和今年经营目标的核心举措。以高效化为核心，中国宝武在今年初部署实施了“三压减三提升”专项行动，即“压减法人层级和管理层级，提升管理效率”“压减亏损企业和无效资产，提升资产效率”“压减负债和两金规模，提升资金效率”“提升全员劳动生产率，优化人均创效水平”“提升招标和直采比例，降低采购成本”“提升出口和直供比例，改善盈利能力”。

“招标是推进降本增效、规范采购管理、加强廉政建设的有效手段。”胡望明多次强调，要做到“应招必招、能招尽招”，持续提高集团规定招标比例。去年以来，在集团公司采招办牵头的专项工作组指导下，各单位围绕招标“三问”开展大讨论，纷纷采取务实举措，有效降低采购成本，为经营绩效持续改善作出了重要贡献。

通过“三压减三提升”专项行动，管理效率、资产效率、资金效率、人力资源效率和产业链供应链效率均取得了明显成效。

胡望明多次强调，“如果说差异化的生产经营是中国宝武的硬实力，那么算账经营就是中国宝武的软实力。”深化算账经营，推进精益管理，是中国宝武抵御行业严冬的关键一招。

以算账经营为“四有”的核心，要求聚焦价值创造，坚守“现金为王”，真正提高企业经营业绩的“含金量”。

推动落实“四有”经营原则，通过打造算账经营的“软实力”实现公司高质量发展。相同的产品在不同的产线、机组生产盈利能力存在差距。宝钢股份无取向硅钢产销研团队从产线分工上深度挖潜，成立了无取向硅钢产线分工优化团队。这支会“算”能战的队伍，根据合同结构、用户要求及机组能力等，设计出一套最合理、最经济的产线分工优化模型，并形成最优的生产组织方案，进一步提升无取向产品盈利能力。

各钢铁基地因地制宜，加快完善和应用以CE为代表的数字化经营决策支持系统，增强算账经营能力，有效提升经营绩效。各单位坚持多视角、全方位、精益化、全员化，把算账经营融入流程、融入业务，把算账全、算透、算准，算出价值来，真正发挥经营导航的作用。

察势者智，驭势者赢。

“‘四化’‘四有’是中国宝武为增强核心

功能，提高核心竞争力，实现高质量发展的一项总体经营思路。“四化”重在提高可持续创新能力，“四有”重在提高价值创造力。两者相辅相成，既立足当下也面向长远，二者叠加构成了中国宝武的核心竞争力，支撑企业更好地实现核心功能。

迈向“形神兼备”——

“整合协同是中国宝武独特的商业模式。”

作为全球规模最大的钢铁企业，如何“由大变强”、行稳致远，成为摆在中国宝武面前的重要课题。

胡望明曾一针见血地指出，“目前我们的风险并不来源于市场，而来源于我们内部是否能够有效管控。要通过整合协同提升中国宝武的内部管控能力。”

深化整合协同是集团公司党委对中央巡视整改要求的具体落实，是穿越钢铁业减量调结构长周期的需要，是保障中国宝武做强做优和实现高质量发展的必然选择。

2024年1月30至31日，集团公司召开党委一届八次全委（扩大）会，会议强调，要深化整合与协同，强化价值创造，充分发挥中国宝武独有的规模优势、管理优势，探索新形势下整合与协同新范式，即业务整合、流程整合、资源整合“三整合”和购销市场协同、技术研发协同、产品产线协同、制造能力协同、物流配送协同“五协同”。

中国宝武的协同以增强核心功能、提升核心竞争力为根本遵循，做强做优主业，在钢铁主业基础上联接多元产业价值；树立“聚焦主业、相互成就、共创价值”的协同理念，以价值创造为核心，打造具有中国宝武特色的“钢铁强基、‘五元’赋能、市场驱动、聚合向外”的协同范式，为客户创造价值，成为全球钢铁及先进材料业引领者。

“招标是推进降本增效、规范采购管理、加强廉政建设的有效手段。”胡望明多次强调，要做到“应招必招、能招尽招”，持续提高集团规定招标比例。去年以来，在集团公司采招办牵头的专项工作组指导下，各单位围绕招标“三问”开展大讨论，纷纷采取务实举措，有效降低采购成本，为经营绩效持续改善作出了重要贡献。

通过“三压减三提升”专项行动，管理效率、资产效率、资金效率、人力资源效率和产业链供应链效率均取得了明显成效。

胡望明多次强调，“如果说差异化的生产经营是中国宝武的硬实力，那么算账经营就是中国宝武的软实力。”深化算账经营，推进精益管理，是中国宝武抵御行业严冬的关键一招。

以算账经营为“四有”的核心，要求聚焦价值创造，坚守“现金为王”，真正提高企业经营业绩的“含金量”。

推动落实“四有”经营原则，通过打造算账经营的“软实力”实现公司高质量发展。相同的产品在不同的产线、机组生产盈利能力存在差距。宝钢股份无取向硅钢产销研团队从产线分工上深度挖潜，成立了无取向硅钢产线分工优化团队。这支会“算”能战的队伍，根据合同结构、用户要求及机组能力等，设计出一套最合理、最经济的产线分工优化模型，并形成最优的生产组织方案，进一步提升无取向产品盈利能力。

各钢铁基地因地制宜，加快完善和应用以CE为代表的数字化经营决策支持系统，增强算账经营能力，有效提升经营绩效。各单位坚持多视角、全方位、精益化、全员化，把算账经营融入流程、融入业务，把算账全、算透、算准，算出价值来，真正发挥经营导航的作用。

察势者智，驭势者赢。

“‘四化’‘四有’是中国宝武为增强核心



国宝武建设世界一流企业的“转型逻辑”。以产品创新驱动高端化，以数实融合驱动智能化，以低碳冶金驱动绿色化，以精益运营驱动高效化，是中国宝武新阶段建设世界一流企业的方向引领和转型逻辑。

“创新做强、创效做优、创业做大”是中国宝武建设世界一流企业的“路径逻辑”。三者是有机统一的整体。创新是核心驱动，创效要求创新必须讲究效益效率，创业要求创新成果的应用和产业化。“四化”是创新做强的方向，“四有”和算账经营、整合协同、“三压减三提升”是创效做优的具体手段。“创业做大”的“大”更强调习近平总书记要求的“强大”，要求始终保持创业者的精气神和干劲，摒弃传统粗放式的发展模式，坚定不移推动钢铁产业转型升级，壮大新产业、培育未来产业，积极开展国际化布局，通过产业升级和布局优化实现做大。

整合协同是一项深化改革的系统工程，也是持续改革的“攻坚战”，必须保持战略定力。要把加强算账经营与整合协同深度融合作为中国宝武的工作重点。算账经营和整合协同密不可分，互相促进，都是为了提高价值创造能力。算账经营与整合协同结合得越好，价值创造成效就越显著。

站在新阶段，广大宝武人将遵循“协同”价值观，营造“效率为先、价值创造”的浓厚协同文化氛围，增强协同意识、培养协同习惯，团结成为一块攻无不克、战无不胜的坚硬钢铁，共创价值、共同发展、共享美好。

贯彻“三新”战略部署——
“全力以赴加快建设世界一流企业。”

举旗定向，把舵领航。

2024年2月20日，中国宝武第二次党员代表大会提出，中国宝武进入了高质量发展阶段，明确了新阶段的使命、愿景和战略。

牢记习近平总书记“老大变强大”的殷嘱托，聚焦增强核心功能、提升核心竞争力，中国宝武吹响了“全力以赴加快建设世界一流企业”的奋进号角。

美好的蓝图，贵在落地执行。

中国宝武与时俱进、不断探索，深化改革发展新模式，保障新战略落地。新模式概括为“五维三分”管控模式。横向层面，将党的领导、战略引领、协同创效、穿透监督、风险防控五个维度贯穿总部工作全过程、各环节，确保同向发力。纵向层面，按照“分业管控、分类管控、分层管控”的方式，实现标准规范基础上的差异化、精细化、动态化管控，确保上下贯通。

办好中国的事情，关键在党。坚持党的领导、加强党的建设，是国有企业的“根”和“魂”。中国宝武认真贯彻落实习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神，坚持“两个一以贯之”，把党建工作与生产经营深度融合。打铁必须自身硬。中国宝武持之以恒推进全面从严治党，压实管党治党责任，落实“四责”协同机制，巩固拓展主题教育成果，锲而不舍地落实中央八项规定精神，推进作风建设常态化、长效化，一体推进“三不腐”，以高质量党建引领保障高质量发展。

历史的车轮，又行进到一个关键时点。党的二十届四中全会审议通过了《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划的建议》，为未来五年中国发展擘画蓝图。

面对“内部发展不平衡，核心功能发挥、价值创造能力与规模能级不匹配”的新阶段主要矛盾，中国宝武必须在战略上实现一系列突破，建设更加质的宝武、更加智慧的宝武、更加绿色的宝武、更加高效的宝武、更加国际化的宝武。

立足自身实际和国资央企功能定位，在充分分析我国新型工业化特征和钢铁产业发展趋势的基础上，胡望明在报告中详细阐述了“中国宝武进入高质量发展阶段”的判断。

面对“内部发展不平衡，核心功能发挥、价值创造能力与规模能级不匹配”的新阶段主要矛盾，中国宝武必须在战略上实现一系列突破，建设更加质的宝武、更加智慧的宝武、更加绿色的宝武、更加高效的宝武、更加国际化的宝武。

新战略是中国宝武应对环境变化的主动选择。

对照与时俱进迭代升级的“12345”发展战略和“54321”战略目标，循着胡望明的主题报告，一睹中国宝武新战略的内在逻辑：

夯实基盘、协同向新是中国宝武建设世界一流企业的“产业逻辑”。“一基五元”产业组合迭代升级为“1+3+2”，更加突出核心主业、产业协同。“1+3+2”产业协同向新，相互成就，实现整体高质量发展。

“高端化、智能化、绿色化、高效化”是中



钢铁业自身要筑牢基础地位，实现“做强基盘”；“五元”产业要发挥赋能价值，实现“协同强基”；集团公司总部要发挥资源配置和整合功能，推动产业转型升级。中国宝武的整合协同机制具有三个特征，即坚持需求导向，真正解决实际问题；坚持价值导向，实现互利共赢发展；坚持战略导向，实现高质量发展。

纲举目张，形成合力。

同年4月28日，中国宝武聚焦“全面深化整合协同，提升价值创造能力”主题，开展第十六期决策人研修。胡望明在主题报告中，从整合协同的必要性、亟须解决的问题出发，详细解答了“和谁协同”“如何协同”两个基本问题，为中国宝武深入推进整合协同、实现协同创新做好了顶层设计，指明了方向。

合则生，同则相济。那些拥有强大横向纵向资源整合协同能力、形成“陆海空协同作战能力”的企业，往往比单打独斗的企业具有更强的生存韧性和竞争优势。

作为整合的路径之一，专业化整合架构了产业的“形”。整合只是手段，更好地发挥协同效应、创造价值也是目的，才会有“神”。形神兼备，潜力巨大。

整合是“最彻底”的协同。以宝钢股份为例，在“一公司多基地”管控模式下，形成了统一采购、统一营销、统一研发的协同，有力支撑宝钢股份经营业绩保持行业第一。

宝武环科与宝武水务、宝武智维与宝武重工一体化运作。宝钢股份协同支撑马钢有限公司、山钢日照，创效明显。今年初，宝钢股份炼铁专家团队远赴太钢，展开一场“山海协同”。围绕精品提升，中南钢铁与中央研究院通力合作，按照项目化协同方式，根据产线实际痛点展开技术攻关，在降本提质、锻造精品方面取得

功能，提高核心竞争力，实现高质量发展的一项总体经营思路。“四化”重在提高可持续创新能力，“四有”重在提高价值创造力。两者相辅相成，既立足当下也面向长远，二者叠加构成了中国宝武的核心竞争力，支撑企业更好地实现核心功能。

功能，提高核心竞争力，实现高质量发展的一项总体经营思路。“四化”重在提高可持续创新能力，“四有”重在提高价值创造力。两者相辅相成，既立足当下也面向长远，二者叠加构成了中国宝武的核心竞争力，