

# 高屋建瓴明方向 贯彻落实开新篇

宝武第十八期决策人研修参会管理者分组讨论观点分享

【编者按】擘画新蓝图,开启新征程。刚刚结束的宝武第十八期决策人研修中,宝武党委书记、董事长胡望明作题为“深入学习贯彻党的二十届四中全会精神 科学谋划‘十五五’规划 加快建设世界一流企业”的主题报告。与会人员围绕学习贯彻党的二十届四中全会精神、对主题报告的学习体会、编制“十五五”规划的思考与建议等进行了热烈的分组研讨。

主题报告要求广大管理者深刻领会“十五五”时期国家经济社会发展的主要目标、指导思想、重大原则、重大战略任务,进一步将思想统一到党中央对“十五五”发展形势的科学判断中来,统一到习近平总书记对宝武的重要指示批示上来。本报开设专栏,分享与会人员分组讨论中对主题报告的学习体会和心得,以“时不我待、只争朝夕”的精神,满怀斗志、率先垂范,全力以赴踏上建设世界一流企业的新征程,开创宝武高质量发展的新阶段。



## 01

主题报告深刻阐述了宝武作为国资央企,工作着力点必须要聚焦发展实体经济主责主业、聚焦先进制造业的使命担当、聚焦创新驱动发展、聚焦战新产业培育;系统梳理了宝武“十四五”为什么能够有效抵御行业下行风险、始终保持业内第一的经验做法,通过客观理性的分析,引发了大家的强烈共鸣,为宝武“十五五”如何收获更高质量的发展给出了良方。

主题报告提出的“三创四化五策略”融合贯通,形成了目标引领-路径支撑-保障落地的完整发展闭环,是层次分明、逻辑自洽的有机整体,既接地气又真正起到了实效,体现宝武在“不确定”环境下保持“确定性”的先理理念和领先优势,在“十五五”期间需继续传承和发扬。

主题报告以问题为导向,重点提出了宝武在效率效益、创新驱动、深化改革三大方面的短板和具体问题,这些问题是宝武及各子公司在“十五五”期间需通过改革、创新、协同,着力共同解决的关键问题。

子公司需深入学习贯彻党的二十届四中全会精神,全面贯彻落实好宝武对编制“十五五”规划的六个要求,立足公司实际,将学习成果转化为己身高质量发展的动力和号角。对照“三创四化五策略”,全面总结好企业“十四五”发展的得与失,以宝武“十五五”发展总目标为总牵引,做好战略协同和战略支撑,立足“新阶段、新战略、新模式”,实现深入协同发展,编制好“十五五”发展规划。

## 02

主题报告就宝武“十四五”发展谈经验体会,针对“十五五”规划从顶层逻辑上提出要求,为宝武“十五五”发展指明了方向,提出了“十五五”总目标,对各子公司编制“十五五”规划提出了具体要求,具有纲领意义。

主题报告指出,“十四五”这五年,是宝武极不平凡的五年。集团战略规划部对宝武“十四五”期间取得的十大成果作了详细介绍。成绩的取得,表明宝武逐步探索形成的“三创四化五策略”,是经过实践证明超大型钢铁企业能够穿越行业周期的有效经验和做法。“三创四化五策略”,是路径、方向、策略,确立了宝武高质量发展模式,规范了我们的生产经营行为,丰富了宝武文化内涵,对宝武未来发展影响更加深远,“十五五”时期我们必须继续坚持,并不断丰富、发展和完善。

报告提出,要把协同上升到战略的高度,上升到文化价值观的高度,作为宝武创建世界一流企业的第三大动力。“归核、协同、向新”既是宝武的产业逻辑,又是宝武文化的诠释。市场同频共振是协同的基础,体系支撑是协同成功的法宝。

## 03

宝武在“十四五”期间,通过精准识变、科学应变、主动求变,完善空间布局,整合产业布局、拓展全球布局,探索形成了高质量发展的新模式。从规模扩张思维转向集约

高效思维,从“管理者”转向“经营者”,以“四化”为发展方向,以“四有”为经营原则,这些举措提升了核心竞争力,还为行业的转型升级提供了宝贵经验。

集团公司在“十四五”时期通过“三创四化五策略”高质量发展模式,以明确的战略路径、显著的科技创新成果、突出的经营业绩、持续提升的管理效能以及积极的社会责任与可持续发展成效,实现了高质量发展的目标,为“十五五”发展以及建设世界一流企业奠定了坚实基础。

“十五五”规划一定是一个高质量发展为核心、内涵式的发展规划,要看清过去五年的发展趋势,尤其是宝武在第六次钢铁行业下行周期中的经验和做法,从而看清未来发展方向,指导规划编制。

增强紧迫感、危机感,是形势研判的前提和基础。智慧服务业首先是附着在钢铁主业的大航母上,要增强紧迫感、危机感,准确研判外部环境的严峻复杂性、不确定性、供应链的脆弱性,以及钢铁行业长周期减量调结构的态势没有好转,面对科技革命和产业革命所带来机遇、挑战和战略抉择等严峻挑战。

整合协同是宝武发挥规模与结构效应、实现价值创造的核心优势,已逐渐成为宝武独特的商业模式。市场机制是高质量发展的基础,我们要提升快速响应市场变化的能力,实现从“生产者”向“经营者”的转变。算账经营是应对行业下行的关键策略,围绕QCDVS深化产品经营,推动成本变革与效益提升。智慧服务业的各家企业要强化在市场机制下的算账经营和整合协同,在内部协同保行业地位,在外部市场提升竞争能力,持续保持竞争状态。

尽管形势严峻,但我们更加坚定了信心,可以说“从从容容”,因为“十五五”规划编制现在有一个非常好的基础。一是,宝武在党的二十届四中全会中后,第一时间召开决策人研修,第一时间全面贯彻落实国家主要战略部署,非常迅速、信心坚定。二是,基于宝武对“十四五”的体系化、学理化总结,以“三创四化五策略”为方向指导、路径和方法,进行具体形势的准确研判,可以有效开展“1+X”业务的具体规划和策划、执行。三是,在精准研判钢铁行业下行、行业态势严峻的前提下,智慧服务业的各家公司在“十五五”规划中,主动出击要找到生存空间、拓展业务空间,瞄准集团内、集团外国际、国内两个市场,寻找机会,提升能力,为宝武建设世界一流企业贡献力量。

## 04

“十四五”期间,宝武面对钢铁行业进入长周期减量调结构趋势,精准识变,科学应变,主动求变,探索形成“三创四化五策略”高质量发展新模式。“三创四化五策略”是路径、方向、策略,层次分明,结构耦合,形成有机整体。宝武取得的成就证明,整合协同、“四化四有”、算账经营、三压减三提升等是宝武穿越行业周期的有效经验和做法,在“十五五”期间需要继续坚持。

对“十五五”规划部署的体会主要聚焦以下关键词:

**认清形势:**要着眼于国际形势、国内减量调结构以及行业向高性能材料、数字化智能化、绿色低碳和高效化转型。

**补足短板:**要认识到我们的差距,建立和强化面向市场和现场的科技创新体系和机制,推动市场化体制机制的改革,真正打造出整体穿越弱周期的竞争力。

**明确目标:**聚焦更加新质的宝武、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。

**系统布置:**这是一次非常系统的策划,既体现了宝武清醒、客观、务实的工作作风,又体现了对世界一流、引领市场、赢战未来的不懈追求。具体落实时既要坚持“十四五”规划的优秀做法,又要切实落实五个更加的目标。

## 05

“十四五”期间,宝武精准识变、科学应变、主动求变,准确地判断了钢铁行业的发展趋势,主动调控各基地生产规模,提前推动从“追求数量”向“追求质量”转变,进一步坚定了我们穿越行业周期的信心。当前,行业形势未发生根本性好转,今后我们仍要坚定“三创四化五策略”高质量发展模式,结合自身发展实际,做好“十五五”发展规划。

集团公司提出的整合协同是宝武独有的商业模式和竞争优势。协同对每个钢铁子公司来说都至关重要。中南钢铁今年取得较好的经营业绩,主要得益于在三个基地协同方面做了很多探索和实践。下一步各钢铁子公司要坚决按照集团公司要求,从“要我协同”向“我要协同”转变,实现“1+1>N”。



改革是破解企业发展难题的关键举措。在集团公司的托管支持下,武昆股份今年1-9月经营状况已实现显著改善。武昆股份仍具备较大的提升空间。相信在宝武体系的引领下,坚定落实“三创四化五策略”高质量发展模式,持续对标先进基地、深入推进改革创新,各钢铁基地均能实现全面盈利。

## 06

**一个核心研判:**精准识变,把握行业拐点。宝武对于钢铁行业进入长周期减量调结构发展阶段的判断非常准确,充分把握了行业发展规律、市场发展规律,并且已经在“十四五”期间得到了充分验证,为各二级公司清醒地认识发展环境、科学地编织发展规划奠定了基础。

**两大关键转变:**在精准研判的基础上,对发展模式、经营理念作出了科学之“变”。发展模式的转变:从规模扩张发展思维向集约高效发展思维转变,更加突出对质量和效率效益提升的追求。经营理念的转变:一是从生产者向经营者转变,更加强调市场化机制,突出以用户为中心、市场为导向;二是从生产交易型向创新变革型转变,更加注重以改革和创新双轮驱动,提升差异化竞争的能力。

**核心经验:**“三创四化五策略”高质量发展模式是经过实践证明超大型钢铁企业能够穿越行业周期的有效经验和做法,宝武在“十四五”期间取得的显著成效离不开这一务实有效的高质量发展模式。在“十五五”规划中,更应得到进一步深化,并不断丰富、发展和完善。

**对“三创”的理解:**基于对当前行业形势的判断分析,宝武工作重心由规模引领向做强做优转变,“三创”是建设世界一流企业的战略路径。创新,是做强的基础——强调聚



焦主责主业,推进科技创新、机制革新、思维更新,进一步提升技术创新、产品创新的能力,走技术、产品等差异化的发展道路,做“only one”,通过差异化构建起战略壁垒,加快发展发展新质生产力。创效,是做优的保证——做优需要技术和产品研发等巨大且持续的资源投入,只有提升经营效益,通过高效的运营和持续的产生效益才能长期维持,没有效率和效益的“优”,是不可持续的“优”。创业,是做大的基础——强调统筹传统产业和战新产业、国内布局与国外拓展,培育壮大战新产业和布局未来产业,积极拓展镁铝钛等轻金属材料,在战新产业领域实现规模拓展、增量做大,促进市场从国内向海外延展,进一步提升宝武影响力。

**对“四化”的理解:**把“三创”路径落实到牵引发展的维度,就是“四化”发展方向。具体回答了企业提高核心竞争力、紧跟时代步伐、适应未来生存发展、做强做优等问题,是推动钢铁企业转型升级的发展方向。高端化——加强技术、产品等研发投入,特别是“54321”远景目标中提出的“研发强度达到5%”,推进产品创新驱动,进一步提升企业的核心竞争力。智能化——顺应时代发展趋势,用AI重新定义钢铁,深化落实“2526”工程,以数实融合驱动AI技术运用于钢铁行业场景,加快推进人工智能大模型技术的深化应用。绿色化——积极践行绿色发展理念,加强绿色低碳冶金工艺技术创新,有序推进清洁能源产业发展,以低碳冶金驱动钢铁行业转型升级,重塑未来钢铁。高效化——促进管理机制创新,深化整合融合,将精益运营思想贯穿于研发、生产、销售的全流程,提高运营效率,落实新型经营责任制,树立“只有创造价值,才能分享价值”理念,科学谋划好资产效率、资金效率、人事效率、资源与能源利用效率。

**对“五策略”的理解:**在“三创”路径以及“四化”发展方向的基础上,接续奋斗,进一步落实“十五五”规划五个方面的抓手,就是“五策略”。是新阶段钢铁企业实现高质量发展的经营策略,是具有鲜明宝武特色的经营实践,为宝武实现高质量发展筑牢了基础。聚焦主业——要围绕增强核心功能、提升核心竞争力,明确业务定位,确定产业边界,从产业维度清晰识别自身的“1+X”,要有所为有所不为。整合协同——在前期规模引领的基础上,进一步加强产业间的整合协同,积极主动转变理念,深入思考并寻求协同,准确找到协同的价值点,提高自身效率和效益。市场机制——从用户维度出发,坚持以客户为中心、市场为导向,运用市场机制推动产业运作,将市场机制贯穿于投融资、研发生产、采购营销等环节,促进管理水平和能力提升。算账经营——从满足用户对质优价廉需求的维度,聚焦内部挖潜、价值创造,深化算账经营,让每位员工都具备算账经营意识、每份资源都投向价值创造的关键环节。风险防控——牢固树立底线思维和红线意识,时刻绷紧风险防控这根弦,加强对资产资金、生产经营的监督管控,做到防患于未然。

## 07

主题报告深入学习贯彻党的二十届四中全会精神,提出“十五五”规划,宝武的总目标依然是“做强做优做大,建设世界一流企业”。这为子公司未来一段时期的发展谋划了道路,描绘了蓝图。

“十四五”期间,宝武精准识变、科学应变、主动求变,超前、科学、精准地把握了行业发展规律和市场发展规律,主动打破“规模制胜”的惯性思维,把做强放在了优先位置。

“十四五”这五年,宝武取得的成绩令人振奋,让我们倍受鼓舞。主题报告既是对宝武“十四五”发展经验的总结,也是“十五五”

高质量发展的行动指南。金融子公司将牢记使命,为集团公司建设世界一流企业提供坚实的支撑和保障。

## 08

“三创四化五策略”是指引战新产业实现高质量发展的完整战略罗盘与行动纲领。这是一套环环相扣、不可分割的战略体系,为我们形成了一套深刻而系统的认知,为企业发展提供了完整的行动框架。

“三创四化五策略”是企业穿越下行周期的有效法宝,是优秀管理实践向学理化迈进的重要一步。“十五五”期间,我们要坚持这一高质量发展模式,并进一步丰富、发展。

“三创四化五策略”是包括路径、方向、策略的有机统一体,是具有鲜明宝武特色的经营实践和战略智慧,我们要深刻理解其中的内涵和要义,结合公司自身实际灵活运用。这也是宝武应对解决一系列复杂问题的“金钥匙”,我们必须坚持,并用足用好。

“四化”“四有”是通往高质量发展的“导航仪”。在战略新兴产业的开拓中,我们既要有仰望星空的魄力,锚定高端应用场景,坚定地提升运营质量和效率;更要有脚踏实地的谨慎,以“四有”原则为每一步发展划定清晰的商业边界,深化算账经营全过程,巩固提升竞争优势,保障关键供应。

“四化”是高质量发展的要求,我们要积极对标找差,以精益运营驱动高效化,快速提升企业的整体水平。

## 09

“创新做强”的本质,不是技术突破,而是完成“从技术到价值”的一跃。战新产业的失败,往往不是技术不先进,而是技术找不到市场出口,沦为“高水平的摆设”。“创新做强”必须与“有利润的收入”紧密捆绑,其衡量标准不是专利数量,而是市场愿意为之付费的价值。

在产业园区的开发、运营、服务等领域,我们将进一步做好创新发展。依托产业空间载体资源和产业链资源,集聚生态圈的创新产业,助力发挥“链长”作用。

主动担当作为,做好金融大文章。金融子公司将进一步增强创新驱动发展的行动自觉和战新产业培育的危机意识,实现融融协同、产融结合,以融促产;利用宝武的丰富场景,发展科技金融、绿色金融,利用金融工具为集团培育战新产业提供助力。

人才是战略落地的根本。战新产业的竞争,归根结底是顶尖人才与组织创新的竞争。我们要把人才放在更重要的地位,用市场机制打造“复合型战队”,引进具有创新能力的高端人才。

## 10

我们要有所为、有所不为,有效化解历史问题,从被动应对到主动破局,将问题化解与发展结合。面对整合不彻底、业务多元化的问题,我们要按照主题报告提供的“方法论”,加强整合协同、融合发展,进一步提升效率效益。

主题报告提出,必须要加强“排雷、填坑、堵漏”。进入新阶段,我们必须强化底线思维和红线意识,牢牢守住安全发展底线,筑牢企业可持续发展的基础。

最大的“风险防控”,是保持战略定力,极致“聚焦主业”。战新产业最致命的风险是“战略摇摆”和“能力分散”。由于前景不明,容易受到各种短期机会的诱惑,导致资源分散,最终在每个领域都缺乏竞争力。面对技术的不确定性、市场的非共识性以及商业模式的探索性,主题报告为我们应对这种“不确定性”提供了最坚实的框架,为“十五五”规划提供了思想指引和方法指导。

施 琮、张明伟 摄

