

“三创四化五策略”是路径、方向、策略，必须继续坚持、不断完善

【编者按】擘画新蓝图，开启新征程。宝武第十八期决策人研修中，宝武党委书记、董事长胡望明就宝武“十四五”发展谈经验体会、对“十五五”规划从顶层逻辑上提出要求。“宝武高质量发展模式”“要成为客户满意、员工满意、股东满意，备受社会尊重的世界一流企业”等提法，在广大干部职工中引起极大反响。大家结合各自工作实际，谈体会、讲认识，展望未来。本版开设专栏，分专题分享干部职工反响。本期聚焦“‘三创四化五策略’宝武高质量发展模式”主题——



宝信软件

党委书记、董事长 田国兵

“十四五”这五年，宝信软件聚焦主营业务，深化与钢铁主业、多元产业的协同，全面支撑集团公司“亿吨宝武”、整合融合等战略目标，不断提升核心功能；坚持创新引领做强、效益引领做优，以自主可控工业软件为根基，巩固信息化、自动化核心能力，聚焦工业互联网、人工智能、大数据、大型PLC等前沿领域，持续突破关键核心技术，不断增强核心竞争力。

下阶段，宝信软件将深入学习贯彻党的二十届四中全会精神，深刻领悟宝武决策人研修精神，结合《国务院关于深入实施“人工智能+”行动的意见》和宝武“以人工智能重新定义钢铁”的要求，找准未来发展之锚，以“四个一切”为导向，推动“AI+钢铁”深度融合；发挥领导作用和专家智慧，凝聚共识、统一行动，科学谋划“十五五”发展计划；研判公司面临的机遇和挑战，正视在创新引领能力、业务模式转型、市场结构优化、总部区域均衡发展等方面存在的不足，依托宝武“三创四化五策略”高质量发展模式，发展“1+2+2”业务组合，加大国际化业务布局，推动经营业绩和市值再创新高，致力于成为工业软件的引领者、工业智能的创新者、员工和企业共同发展的示范者、一流的工业智能科技公司。

中钢国际

党委书记、董事长、总经理 赵恕昆

胡望明党委书记、董事长在第十八期决策人研修暨党委理论学习中心组（扩大）学习中的主题报告，总结了成果经验，分析了趋势环境，指明了发展方向，使中钢国际领导班子全员备受鼓舞。我们深感责任重大、使命光荣，将坚持千字当头，主动迎接挑战，扎实履行好宝武所赋予的职责任务。

“十四五”期间，中钢国际作为宝武旗下工程技术领域核心企业，绿色低碳冶金技术工程化平台以及国际化战略的先锋队，通过技术创新不断提升核心竞争力，经营业绩、服务能力、市场知名度不断提升。面向“十五五”，中钢国际将深入学习贯彻党的二十届四中全会精神，将“三创四化五策略”细化为中钢国际的经营内核，保持战略定力，坚持有所为有所不为，突出“创新做强”的首要位置，不断提升在绿色化、国际化、数智化方面的核心

竞争力，在低碳冶金工程核心技术方面实现“人无我有”“人有我优”的目标；依托宝武的技术领先优势和丰富应用场景，加大推动创新成果工程化商业化，深化整合协同，强化对钢铁主业和多元产业的工程技术服务能力，为国内外客户提供更高附加值的服务；提升新时期管控体系能力，将“算账经营”内化为普遍共识，强化红线意识和底线思维，建强全面风险管理体系。在党的二十届四中全会精神指引下，中钢国际将上下同欲、团结一致，牢记宝武高质量发展要求，把宝武“十五五”战略中的具体要求做实做精，为宝武建设世界一流企业贡献中钢国际力量。

宝武智维、宝武重工

党委书记、董事长 朱湘凯

深入学习贯彻党的二十届四中全会精神，深刻领悟宝武第十八期决策人研修会精神，结合公司“三法人两党委”一体化运作实际，深刻认识到：在钢铁行业长周期减量调结构背景下，唯有锚定集团公司“三新”战略，紧扣“三创四化五策略”，以“精准识变、科学应变、主动求变”破局，才能在深化专业整合中增强核心功能，提高核心竞争力。

精准识变是前提。集团公司“从规模扩张向集约高效转变”的科学研判，契合新的发展阶段。当前，我们奠定了“一体化运作后经营队伍稳定、‘一总部多基地’管理架构基本形成、‘1+X’业务布局初见成效”的基础优势，也存在“资产整合任务艰巨、内部板块发展不均、管理效率不高和盈利能力偏弱”的问题。基于此，我们要抢抓“科技创新、业务协同、AI赋能”的机遇，进一步锚定“功能保障、效率提升、价值创造”方向，确保发展贴合行业趋势与集团战略。

科学应变是关键。以“整合协同、算账经营”破题。一方面构建完善全域协同体系；对外深化与钢铁主业联动，加快推进轧辊坯料与马钢特钢产品、智维服务与主业设备管理等协同项目落地；对内聚焦轧辊“制造+服务”、维检“制造+服务”等方向，通过建机制、优指标、强激励，激活内生动力。另一方面深化算账经营：以用户为中心，聚焦“五大效率”和QVDCS体系建设推进“三压减三提升”，以变革思维强化质量、成本、交货期改善，构建高韧性供应链体系，支撑公司高质量发展。

主动求变是核心动力。践行集团公司“三创”路径：在创新做强上，聚焦主责主业，践行产品化发展思路，通过建设全国重点实验室平台，加快培育“专精特新”产品与服务，大力推进“AI+智慧服务”示范线建设，提升核心竞争力。在创效做优上，锚定年底完成资产整合目标，完善高效治理架构，推进“1+X”业务“进退留”发展与改革举措，提升整体资

本是“生命线”。在哈尔滨宝钢制罐的2条高速生产线上，每分钟共有6000个易拉罐下线，如何确保每个罐子的外观、密封性、强度都达标？答案藏在遍布车间的智能检测设备里。

这里拥有国内金属包装行业数量最多的智能在线检测系统：360°智能监测系统通过高速摄像实时记录罐身外观，AI模型会自动学习不同批次产品的外观标准，对每一个易拉罐进行全检，哪怕是0.1毫米的微小划痕也能精准识别；罐内压力检测设备则模拟极端环境，确保罐子能承受相当于汽车轮胎3倍的压力而不破损。

打破“信息孤岛”的高效闭环

数字化转型不是“买设备、上系统”这么简单，而是要打通从生产到客户的全链条。在哈尔滨宝钢制罐，MOM（制造运营管理）、APS（智慧排产）、SCM（智慧供应链）、EMS（能源管理）等系统实现了“无缝融合”，彻底消灭了“信息孤岛”。

更重要的是，工厂还搭建了“共赢生态圈”：通过与客户的系统对接，实现生产、仓储、物流数据共享。比如客户需要定制化易拉罐，数码打印生产线能快速响应，物流

信息实时同步，提升综合物流效率；访客预约、供应商入厂也实现了数字化，既消除了安全隐患，又缩短了对接时间。

此外，工厂还通过三级能源计量系统管控能耗，单位产值能耗可降低约4%，循环利用生产线回收的废乳化液，实现水、油、渣三项分离，每年危废处理量可减少180吨，既降本又环保，2023年哈尔滨宝钢制罐还获评“国家级绿色工厂”，实现了“经济效益+社会效益”双丰收。

重新定义金属包装“智造”

从2020年获评“黑龙江省数字化示范车间”，到2023年入选“国家工信部数实融合典型案例”，再到如今成为“黑龙江省智能工厂”，哈尔滨宝钢制罐的每一步都走在行业前列。

未来哈尔滨宝钢制罐将继续秉承“标杆引领、数字赋能”的精神，在AI模型深化应用、柔性产线迭代、生态协同拓展上持续发力，为宝钢包装的变革创新贡献更多实践经验。

以产品创新驱动高端化
构建差异化竞争优势

产与运营效率。在创业做上，统筹优化“集团内外、国内外、钢铁非钢”市场布局，深化轧辊海外业务拓展与国际化步伐，加快培育智能运维、检测检验、低碳冶金装备等战新产业，助力公司产业结构优化与转型升级。

重钢集团

党委书记、董事长 管朝晖

宝武第十八期决策人研修是深入贯彻党的二十届四中全会精神的务实举措，彰显了真抓实干、开创未来的使命担当。宝武正确分析严峻复杂的国内外形势和钢铁市场的不确定性因素，提前预判出钢铁行业长周期减量调结构的发展趋势，及时研究出台了一系列应对下行周期的战略部署和经营策略，以识变之智、应变之策、求变之勇，坚持落实“四化”“四有”，取得了亮眼的经营业绩，并在创新、创效、创业中探索“做强、做优、做大”发展路径，形成了“三创四化五策略”管理智慧。这为我们穿越行业周期、应对风险挑战提供了路径、方向、策略及可借鉴的经验。重钢集团将深入学习贯彻党的二十届四中全会精神，坚定不移贯彻宝武战略部署，积极融入宝武发展格局，认真落实“三创四化五策略”。突出创新驱动，培育新动能，紧扣重点难点大力推进技术创新和项目攻关，构建产学研协同机制，推进科技创新和产业创新深度融合，因地制宜发展新质生产力。深化精益运营，提高人事效率，对标对表找差距，精准发力补短板，积极推进“三压减三提升”。落实算账经营，向市场要效益，抢抓有利润、有现金流的有效订单。统筹谋划重钢集团“1+X”产业布局，在整合协同中迭代升级，创造新价值，不断增强核心功能，提高企业核心竞争力，全力推动重钢集团高质量发展，为宝武加快建设世界一流企业贡献力量。

华宝投资

党委书记、董事长 胡爱民

在宝武党委“精准识变、科学应变、主动求变”的带领下，宝武逆势而上、破浪而行，在风高浪急的多变外部环境下驶出了高质量发展的新航向。面对“十五五”的发展机遇，华宝投资将深入学习贯彻党的二十届四中全会精神，在集团公司的精准预判下主动求“变”，既要承接好集团公司的“变”，更要接得住市场的“变”，要以实际行动努力托举集团公司“三创”发展，助力产业“四化”转型，以“五策略”为路径，努力成为宝武“十五五”规划的重要拼图。一要进一步聚焦主责主业。坚持金融服务实体的发展思路不偏移，以实体产业需求为导向，以大局为重，做到墙内开花墙外香，让实体充分感受并分享到华宝投资的发展。二要进一步挖掘协同价值。要不断深挖外部金融资源、内部牌照资源与产业的协同价值：依托金融科技与金融人才来更好地满足实体发展需求；增强产业布局中的“新”成分，持续关注并择机布局智能产业化、镁铝钛、小金属矿产资源等战新机遇；加速集团公司特殊资产处置。三要进一步提升市场化机制。业务发展与激励

机制要与市场和需求接轨，不断提升服务实体经济的质效与公司全员劳动生产率。四要进一步深化算账经营。不但要算好自己的成本小账，更要为客户算好大账，为业主降成本，向市场要资源，全面推进公司全流程精细化运营。五要进一步强化风险防控。有效运用AI手段赋能穿透式监督，提升风控的精准性和预见性。

华宝信托

党委书记、董事长 李琦强

宝武第十八期决策人研修总结提炼出的“三创四化五策略”高质量发展模式，系统回答了新阶段宝武到底应该“怎么干”，是宝武“实践一认识一再实践一再认识”的生动写照，更是唯物辩证法思想在企业管经营管理中的具体化、宝武化，形成了刻在宝武骨子里的DNA。“三创四化五策略”既高屋建瓴，又实操可用，为华宝信托“十五五”发展指明了方向。我们将深入学习贯彻党的二十届四中全会精神，立足“新阶段、新战略、新模式”，以“四化”为方向引领，以“四有”为经营纲领，推进公司高质量发展。结合行业实际，我们还进行了再聚焦，对照信托业务三类的监管要求，打造“1+X”的业务布局，进一步梳理形成“四做一提升”重点经营举措，将以“做强投研”来落实“创新做强”，以“做优产品”来落实“创效做优”，以“做大客群”来落实“创业做大”，同时落实好五策略，实现深入协同发展，努力跻身行业一流信托公司，成为客户满意、员工满意、股东满意、监管放心、社会尊重的行业一流信托公司。

华宝基金

党委书记、董事长 夏雪松

参加宝武第十八期决策人研修，深入学习贯彻党的二十届四中全会精神，我深受启发。胡望明党委书记、董事长的讲话，让我对“三创四化五策略”这一高质量发展模式有了更深层次的理解。

我认为践行高质量发展模式，关键在于把握“变”与“不变”的辩证关系。当前资管行业正经历深刻变革，费率改革持续深化，被动投资蓬勃发展，客户需求日益多元。面对这些变化，我们需要持续以“金融服务实体经济”为初心，在变化中寻找机遇。

在产品创新布局方面，我们将构建更加立体化的业务体系。一方面继续巩固在指数投资领域的优势，围绕“新质生产力”战略方向，完善行业主题ETF产品线；另一方面着力补强主动管理能力，通过投研体系重构和激励机制优化，提升主动权益和“固收+”产品的市场竞争力。同时，我们将积极把握跨境投资机遇，为投资者提供更加多元的全球资产配置选择。

在运营效率提升方面，我们将推动数字化转型向纵深发展。通过人工智能等技术在投研、风控、运营等环节的深度应用，打造更加精准高效的业务模式。特别是在费率改革压缩行业利润空间的背景下，我们将更加注重精益运营，优化资源配置投放，实现

规模与效益的平衡增长。同时，系统性优化考核激励机制，进一步激发团队活力，凝聚发展合力。

华宝证券

党委书记、董事长 刘加海

成绩来之不易，经验弥足珍贵。宝武率先研判钢铁行业进入长周期减量调结构阶段，从规模扩张向集约高效转型的战略抉择，精准契合产业发展规律。“三创四化五策略”宝武高质量发展模式是务实有效的。

华宝证券及时传达学习党的二十届四中全会精神、宝武第十八期决策人研修会议精神和胡望明党委书记、董事长调研华宝证券时的讲话精神，深入学习贯彻集团公司“三创四化五策略”高质量发展模式内涵要义。作为立足集团公司产业背景的证券公司，华宝证券坚持“三创”战略路径，坚持“四化”发展方向，持续在金融科技、体制机制上改革创新，用科技创新引领效率提升，主动对接宝武“十五五”规划编制与落地，把握行业变革趋势，深挖产融结合、融融协同切入点，更好服务创新链、产业链，让产业“助推器”作用发挥更强劲；坚持创新运用“五策略”，持续聚焦核心业务，优化“1+X”业务布局，围绕集团公司“1+3+2”产业体系，依托钢铁生态圈，寻找细分领域业务机会；强化体系协同，深化算账经营模式，持续提升公司治理效能；从筑牢合规风控防线着手，针对重点业务、创新业务开展特点，加强合规论证，筑牢防火墙。华宝证券坚持以高质量党建引领高质量发展的实践，坚守金融工作的政治性、人民性，在宝武建设世界一流企业征程中注入金融动能，同时为资本市场高质量发展贡献力量。

财务公司

党委书记、副董事长 王明东

胡望明党委书记、董事长围绕“十四五”发展经验与“十五五”规划部署的讲话高屋建瓴、思想深刻，特别是对“三创四化五策略”宝武高质量发展模式的深刻阐释，让我深受启发。胡望明党委书记、董事长的讲话，让我对“三创四化五策略”这一高质量发展模式有了更深层次的理解。

我认为践行高质量发展模式，关键在于把握“变”与“不变”的辩证关系。当前资管行业正经历深刻变革，费率改革持续深化，被动投资蓬勃发展，客户需求日益多元。面对这些变化，我们需要持续以“金融服务实体经济”为初心，在变化中寻找机遇。

在产品创新布局方面，我们将构建更加立体化的业务体系。一方面继续巩固在指数投资领域的优势，围绕“新质生产力”战略方向，完善行业主题ETF产品线；另一方面着力补强主动管理能力，通过投研体系重构和激励机制优化，提升主动权益和“固收+”产品的市场竞争力。同时，我们将积极把握跨境投资机遇，为投资者提供更加多元的全球资产配置选择。

在运营效率提升方面，我们将推动数字化转型向纵深发展。通过人工智能等技术在投研、风控、运营等环节的深度应用，打造更加精准高效的业务模式。特别是在费率改革压缩行业利润空间的背景下，我们将更加注重精益运营，优化资源配置投放，实现

通道，提升船舶周转效率与材料回收率；三是调度集中，依托欧冶智慧物流平台实现船货智能匹配，减少等货、等船时间；四是数据集中共享，实现全流程可视化，提升协同效率。

这是体系化协同的硕果。宝武原料以协同项目为载体，打造协同采购体系、搭建交流共享平台，推进AI数智赋能，协同集团内各钢铁单元，通过对外统一谈判统一签约，提升资源保障及议价能力，对内构建集团铁矿高效的统一运作平台，解决分散采购导致的采购价格、资源平衡、物流配送等方面痛点，以“协同+一体化”运作为抓手，持续提升运作效率，实现了铁矿采购的保供、降本、提效及风险控制的功能价值。

班轮联盟：长江黄金水道的效率革命

在钢铁行业遭遇市场需求萎缩、企业运营不断承压的背景下，欧冶云商携手宝钢股份宝山基地、梅山基地、马钢有限、聚焦马鞍山-上海、南京-上海、上海-南京三条核心航线，整合社会优质水运资源，创新打造华东多基地班轮运营联盟。

作为联盟总调度，欧冶物流建立“四个集中”管理体系。一是货物资源集中，通过统筹三大基地货源，锁定固定航线与装卸码头，有效提高船舶运营效率；二是运力集中，打造“18+α”共享运力池，引入优质船舶，同时配合基地开通装、卸、靠泊绿色

通道，提升船舶周转效率与材料回收率；三是调度集中，依托欧冶智慧物流平台实现船货智能匹配，减少等货、等船时间；四是数据集中共享，实现全流程可视化，提升协同效率。

这是体系化协同的硕果。宝武原料以协同项目为载体，打造协同采购体系、搭建交流共享平台，推进AI数智赋能，协同集团内各钢铁单元，通过对外统一谈判统一签约，提升资源保障及议价能力，对内构建集团铁矿高效的统一运作平台，解决分散采购导致的采购价格、资源平衡、物流配送等方面痛点，以“协同+一体化”运作为抓手，持续提升运作效率，实现了铁矿采购的保供、降本、提效及风险控制的功能价值。

作为联盟总调度，欧冶物流建立“四个集中”管理体系。一是货物资源集中，通过统筹三大基地货源，锁定固定航线与装卸码头，有效提高船舶运营效率；二是运力集中，打造“18+α”共享运力池，引入优质船舶，同时配合基地开通装、卸、靠泊绿色

编后

以协同引领物流进一步改革

中国宝武的物流协同实践，已超越单一成本削减的范畴，成为重构供

应链竞争力的核心抓手。其关键在于跳出分散运营的传统框架，以系统性思维整合内外部资源——无论是远洋拼船中对全球货源的精准调度，还是班轮联盟里“四个集中”管理体系的搭建，本质上都是通过打破数据壁垒、优化资源配置，将物流从辅助环节升级为价值创造的核心引擎。这种协同模式不仅响应了“提升经济运行效率”的国家战略导向，更为钢铁行业在需求萎缩、运营承压的背景下，提供了降本与韧性兼具的解决方案。

从管理逻辑看，宝武的突破点在于“数智化赋能+体系化协同”的双轮驱动。AI技术的应用让物流调度从“经验判断”转向“数据推演”，而统一的运作平台则解决了分散采购带来的资源失衡、效率低下等痛点，实现了“保供、降本、提效、控险”的多重目标。

展望未来，宝武的物流协同仍有广阔优化空间。一方面可深化数智化应用，推动物流全链路数据实时打通，实现货源、运力、库存的动态预测与智能调整，进一步提升响应速度；另一方面可拓展协同边界，从集团内部协同延伸至与上下游企业的产业级协同，构建覆盖原材料采购、生产运输、成品配送的全链条物流生态。此外，结合钢铁行业绿色发展需求，还可将低碳理念融入物流规划，通过优化运输路径、推广新能源运力等方式，实现成本管控与可持续发展的双重突破，为行业提供更具前瞻性的物流管理范式。

（供稿：集团公司治理部、深改办、宝武原料、欧冶云商）

从一张铝板到20亿只易拉罐

哈尔滨宝钢制罐智能工厂领跑金属包装数字化转型

记者 杨波 **通讯员** 宝包

“一张铝板变身能装料啤酒、饮料的易拉罐，需要多久？”在宝钢包装哈尔滨宝钢制罐智能工厂的生产车间里，这个问题正被数字化技术不断刷新——凭借全链条条数智化改造，这里年产20亿只两片式易拉罐，不仅跑赢了时间，更成为黑龙江省工业企业数字化转型的“标杆样板”，近期还获评黑龙江省智能工厂，被黑龙江省电视台重点宣传报道，为金属包装行业的“智造升级”写下生动注脚。

从“传统工厂”到“数字标杆”