

把协同上升到战略及文化价值观的高度

【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“协同”主题——



宝钢股份

山钢日照冷轧厂党委书记、厂长 徐卫国

在宝武“十五五”规划全面启动的关键阶段，山钢日照冷轧厂深入学习贯彻党的二十届四中全会精神，紧扣宝武“三创四化五策略”高质量发展模式，坚持以协同为创新驱动动力，扎实推进企业向世界一流目标迈进。

以协同赋能发展，破解瓶颈激发动能。宝武将整合协同作为独特的商业模式和核心竞争力，山钢日照冷轧厂积极践行这一理念，通过产销研一体化与跨基地协同，加速从“生产单元”向“价值创造主体”转型。依托宝钢股份专家团队的驻点指导与技术共享，酸轧机组效率提升10%，镀锌外板成材率突破84.7%。同时，冷轧厂以“接单三人组”“创值战队”为抓手，推动市场与制造环节深度融合，通过算账经营机制实现毛利大幅提升，推动员工从“生产者”向“经营者”转变，切身认同“创造价值才能分享价值”的宝武文化内核。

以战略引领方向，夯实根基共创未来。围绕宝武建设世界一流企业的“十五五”目标，冷轧厂制定“431”目标导向，通过机制变革驱动“四化”引领，高端化比例同比提升4%，近地化比例较目标高10%，吨钢毛利实现翻番，环比进步显著。下一步，将以“协同文化推进年”为契机，构建“全员、全域、全程”协同生态，助力宝武实现整体利益最大化。

展望“十五五”，山钢日照冷轧厂将在党的二十届四中全会精神与山钢日照公司发展战略指引下，全面贯彻宝武部署，以协同为基、创新为驱，奋力将高效高端的“双高冷轧”打造为标杆典范！

宝钢集团

运行改善部副部长 于景辉

宝武第十八期决策人研修将2026年定位为宝武的协同文化推进年。整合协同是宝武独有的商业模式和竞争优势，在整合协同方面马钢也初尝胜果。

今年，马钢和宝钢股份开展了全面协同，成立“7+1”专项工作组，聚焦高端引领、极致高效、质量改善、成本控制。宝钢股份充分发挥在管理、技术、“集中一贯彻”成熟经验等方面的优势，马钢有限发挥独特品种、工艺装备等优势，通过全体系协同发力，马钢有限实现了持续盈利。这一成效的取得生动诠释了协同的力量所在，也让我们深刻体会到，在钢铁行业长周期减量调结构中，只有变“单打独斗”为“结伴而行”，才能实现经营绩效和效率效益快速提升。

在内部协同方面，马钢坚持以组织机构变革推动思想解放、能力提升，精简机构、打破部门壁垒，开展跨部门、跨单位协同，同时通过绩效强导向，管理提效能进一步激发内

生活力和动力。

马钢当前正以持续深化改革为主线，聚焦新产业寻源培育、深化改革和算账经营等科学谋划“十五五”规划。我们将立足本职岗位，深刻理解贯彻宝武“三创四化五策略”的要求，结合自身实际工作，在深入开展马钢集团与生态圈各兄弟企业的协同中，充分挖掘协同效应，在增强协同意识、拓展协同渠道、建立协同机制等方面继续努力，持续提升经营业绩。

中钢集团

生产技术部(技术创新部、数据智慧办公室)总经理(主任) 戴鹏飞

协同是宝武特有的商业模式，是宝武算账经营的集中体现，是宝武变强的“关键法门”。

中钢集团作为宝武产业生态圈的关键一员，以“1+X”业务布局为框架，紧扣“三个有利于”原则，将协同经营理念融入生产经营全链条，以实打实的业务协同释放协同效能。公司组织科研力量，聚焦采矿技术、选矿工艺等关键环节开展技术攻关，推动Samancor铬矿废石再回收、国内矿山充填站一体化运营等公司级协同项目实施。同时，立足自身多元产业布局与供应链优势，深挖宝武生态圈市场潜力，加大铬资源、耐火材料供应，提升矿山技术、贸易物流服务宝武生态圈能力水平。通过深化业务协同，提升了公司价值创造能力和核心竞争力，实现资源共享、优势互补、双向赋能，为公司高质量发展注入新动能。

面向未来，中钢集团将继续锚定协同经营发展路径，优化协同工作机制，着力提升“协同赋能、协同创新”的软实力。一是深化内部协同，推动技术服务能力与市场竞争能力融合提升，构建“科技+产业”协同发展新格局。二是拓展宝武生态圈协同，聚焦资源开发、矿山技术、贸易、物流等领域，提升服务生态圈的精准度与实效性。三是着力打造协同文化，健全“总部统筹+企业联动”工作机制，以“市场+绩效”激励机制，推动协同工作走深走实。

宝武碳业

运营改善部、法务与合规部部长 江一君

通过深入学习贯彻宝武第十八期决策人研修会精神，对集团公司提出的“三创四化五策略”高质量发展模式有了更深刻的理解，尤其是对于“整合协同是宝武集团独有的商业模式和竞争优势”的论断有了更加清晰的认识。

我们要坚决贯彻落实集团大力推进整合协同工作的战略部署，及早落实协同文化推进年相关工作，从“要我协同”到“我要协同”积极转变。

下一步，宝武碳业一方面要继续深入推进行销研协同、区域市场协同，服务好钢铁主业绿色化发展，进一步增强煤化工行业竞争力。同时，加快推进碳基新材料产业发展，加强与钢铁、镁、铝材料协同，为客户提供一体化综合解决方案。另一方面，要按照宝武碳业“1+X”业务布局继续优化“一总部多基地”管控方式，坚持算账经营，尤其是要算清协同的经济账，以市场化机制，进一步促进内部协同，实现公司价



值创造最大化。

宝武环科、宝武水务

运营改善部、法务合规部部长 王忠平

在宝武第十八期决策人研修会上，集团公司领导指出：“整合协同是宝武独特的商业模式和打造竞争优势的重要手段”“要把协同上升到战略的高度，全层级、全方位、全过程推进协同”。宝武环科、宝武水务持续严格落实集团公司要求，在2024年完成总部一体化运作、业务单元专业化整合的基础上，2025年公司主要领导挂帅、分管领导具体组织，以“无废集团”建设试点协同、水处理药剂降本协同、协力“三减（减合同、减人员、减供应商）”协同等八个协同项目为抓手，全层级、全方位、全过程推进协同工作。目前，八个协同项目均已取得了较好成效，如协同集团能源环保部完成三个固危废区域利用处置中心建设、水处理药剂前三季度已累计降本超亿元等。

后续，我们将持续贯彻集团公司的“三新”部署要求，持续推进宝武环科、宝武水务的整合协同工作。一方面，我们持续优化以“钢铁工业环境治理”为核心的“1+X”业务组合，持续推进以“四同（同一条心、同一种语言、同一个体系、同一个平台）”为标志的流程再造、文化重塑，实现从整合到融合。另一方面，我们继续以公司协同项目群为载体，推进以产业组团、业务组团、区域组团、集群作战为特点的协同工作，充分发挥宝武生态圈资源以及宝武环科、宝武水务“一总部多基地、多事业”的布局优势，打破产业壁垒、业务壁垒、区域壁垒，实现资源统筹、分工协作，实现聚合力创未来。

宝武清能

朝阳气体总经理、党委副书记 吴冬

宝武第十八期决策人研修将协同提升至战略高度，为“十五五”发展指明了方向。作为宝武清能旗下托管子公司，重钢朝阳气体深刻认识到，协同是我们在行业变革中破局前行的核心动力。

面对钢铁主业减量调整的挑战，我们坚持“三个有利于”原则，构建内外贯通的协同体系。对内，以算账经营为抓手，通过优化机组运行、实施“氧气负平衡”等模式，实现能耗与放散率双降目标，2025年1-10月降本增效2500余万元。对上，依托宝武清能平台，与兄弟单位深化资源协作，提升应急保供能力。

我们精准把握内外市场协同：在内部市场，与最大管道气用户重庆钢铁共建“保产增值”服务模式，通过富氧燃烧、冷能回收等

精神，站在宝武智维、宝武重工从一体化运作迈向资产整合的新阶段，我深刻认识到整合协同是宝武独有的商业模式和竞争优势。一体化运作以来，公司聚焦功能保障、效率提升和价值创造，创新“三法人两党委”运作机制，全面推进整合协同、三压降三提升、算账经营等重点任务，“1+X”业务布局基本成形，经营绩效持续向好，“制造+服务”协同优势逐渐凸显，功能保障效果显著，得到了主业用户的普遍认可，为集团公司高质量发展贡献产业价值。

按照新一轮战略发展规划，后续公司将以宝武智维、宝武重工完成资产整合为新起点，继续推进与中钢装备的资产整合任务，坚定不移实施“进退留”发展策略，继续推进表面业务、轧辊业务等重点项目的专业化整合，加快推进钢材加工、低端冶金装备等业务的退出，持续优化“1+X”业务战略布局，推进产业转型升级。同时充分利用公司“制造+服务”和“一总部多基地”体系能力，一是在智能运维和轧辊全生命周期服务领域，继续深化与钢铁主业的协同，建设智慧服务示范线，打造智慧、高效的设备综合保障体系。二是深入推进轧辊产业协同、制造+服务协同、冶金装备产业能力提升协同等重点项目，通过建机制、优指标、强激励，激活内生协同动力，进一步提升价值创造能力，以高效化全面赋能主业高质量发展。

华宝证券

党委书记、高级副总裁 严曜

深入学习贯彻宝武第十八期决策人研修精神，尤其是胡望明党委书记、董事长关于宝武“十四五”经验总结、“十五五”规划部署及“三创四化五策略”高质量发展模式的阐述，我深刻感受到宝武锚定高质量发展的战略定力，更清晰看到产融结合服务好创新链、产业链的实践路径。

宝武以党的二十届四中全会精神为指引，将国家战略、行业规律与企业实际深度融合，谋划“十五五”规划发展蓝图，为华宝证券做好产融服务指明了方向。做好产融服务，需要锚定“四化”转型升级方向，直指钢铁生态圈企业金融服务的核心诉求。从产融视角看，“四化”转型蕴含着大量精准对接的需求。高端化发展聚焦高端产品领域的技术突破，产业研究探寻前沿技术发展动态匹配资本投资偏好和价值预估等组合服务，助力关键核心技术攻关与成果产业化；智能化转型涉及智能制造、数字孪生等技术应用，寻求智慧、数字、AI与产业场景深度融合；绿色化是钢铁行业实现“双碳”目标的必由之路，将绿色资源、绿色冶金技术、节能减排转化为绿色资产，用绿色金融工具撬动企业投融资杠杆，为企业ESG价值提升做出贡献。

作为直接受益者，协同价值在宝武特冶的实践中充分显现。宝武特冶“钢铁协同”项目统筹宝钢股份、宁波宝新等单位的先进轧制产线，不仅实现了钢材生产技术瓶颈突破及全流程钢材生产体系的快速构建，而且项目启动一年就取得了逾3300万的协同效益；“钢管协同”项目则联合宝钢股份等兄弟单位推动多项国际认证，共同开拓新能源市场，实现ADNOC材料准入，并持续推进国际合作，助力产品出海。

要最大化地发挥整合协同效应，让整合协同成为宝武独有的商业模式与竞争优势，我们必须聚焦难点项目攻坚，持续完善价值创造与分享机制，让“利于整体”成为每一位管理者的自觉行动。唯有如此，宝武才能将规模优势真正转化为竞争胜势，让整合协同不仅成为集团公司及各兄弟单位应对市场竞争的核心能力，更是宝武建设世界一流企业的独特竞争优势。

宝武智维、宝武重工

规划运营部部长 刘华

深入学习宝武第十八期决策人研修会

重。主题报告中提出要聚焦成本压降，开展“四大”降本工程。铁水降本工程首当其冲，因为钢铁行业的铁水成本占到总成本的60%左右，决定了整个公司的成本，因而是核心成本(Prime Cost)，是重中之重。不仅是钢铁业，每个行业或企业都有自己主责主业的“1”，都应该有自己的核心成本，如果找不到核心成本，那说明这个企业主责主业的“1”都没找准。所以开展“四大”降本工程，不仅可以提高主业竞争力，还可以从另外视角审视我们的主责主业是不是找到了、是不是找准了。

刘国旺要求，中钢上下要通过党委理论学习中心组学习、党支部组织生活等多种方式教育引导广大干部员工深入学习贯彻党的二十届四中全会精神，用心领悟思想深意，把准吃透精神要义。要坚持用好“三创四化五策略”，科学务实编制“十五五”规划。世界一流可以是目标，但“活下去、好起来”对中钢而言更切中要害；债务重组落地让中钢“活下去”有了基础，铬基盘和小金属主业让中钢“好起来”有了可能，新材料产业是中钢迈向“五个更加”的潜力所在。中钢上下要坚持不图虚名、不务虚功，积极作为、奋发有为。要进一步强化整合协同，树立协同意识，构建协同机制，机制设计要让各方得利，一方得利、他方无利无感的协同不可持续。协同要兼顾长远和大局，要有投入精神、奉献精神、主动协同精神，助推中钢实现高质量发展。

协同奋进，实干争先，以“三创四化五策略”引领新发展

中钢集团举办经营者研修暨党委理论学习中心组(扩大)学习会

■通讯员 中岗

本报讯 近日，中钢集团召开经营者研修、党委理论学习中心组(扩大)学习会，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和季度例会精神，围绕“深刻领悟宝武‘三创四化五策略’高质量发展模式”进行研修，系统总结工作成效，谋划“十五五”工作任务，做好全年收口工作，引领全体干部职工汇聚起坚决贯彻落实党的二十届四中全会精神以及宝武决策部署的强大自觉动力。

宝武逐步探索形成的“三创四化五策略”高质量发展模式，在落实“新阶段、新战略、新模式”的当下，具有十分重要的战略意义和指导意义。中钢党委以“自己学+专题学+研修学+带头讲”的“三学一讲”方式，多层次、多形式以“学”促“习”，深刻学习领会胡望明党委书记、董事长在宝武第十八期决策人研修主题报告和书面讲话，做好深化、内化、转化工作。主题报告中“活下来、好起来也是战略”“产品经营是硬实力，算账经营是软实力”“从规模扩张发展思维向集约高效发展思维转变；从生产者向经营者转变；从生产交易型向创新变革型转变”“沟通思想比说教重要，把账算清楚比沟通思想更重要”等理念和部署引发中钢上下热议。

在研修小结中，中钢集团党委书记、董事长刘国旺结合研读思考和研修收获，谈了学习体会。

一是使命是企业存在的终极理由。宝武为什么？为什么是宝武？胡望明党委书记、董事长在主题报告中鲜明地回答：是为了未来，为了美好生活！企业有使命才有意义，才有存在的价值和理由，使命就像旗帜，指明了前进方向，感召奋进力量。这次报告中提出的“绿色智慧钢铁，铸就美好未来”的奋斗目标，体现了宝武的博大胸怀，对客户、员工、股东及各利益相关方的责任担当、价值创造和使命情怀。“绿色、智慧”是今后钢铁行业相当长时期的底色，而“铸就”一词，更体现了宝武为达成使命所展现出的钢铁般的意志、坚定的勇气和强大的自信与力量！宝武要成为客户满意、员工满意、股东满意，备受社会尊重的世界一流企业，就是“绿色智慧钢铁，铸就美好未来”的应有之义。

二是管理思想是企业竞争力的核心。企业发展需要核心竞争力，但属于企业自己的管理思想却是竞争力的核心。宝武发展到今天，核心竞争力不仅体现在其先进的装备、技术、产品等方面，更体现在宝武的管理思想、管理理念、管理原则、实现路径和方法、具体举措等方面，体现在宝武高层和各级管理者立足长远、深入思考、不断总结产生的集体智

慧，以及由此逐步形成的宝武管理哲学。这些智慧通过不断的学理化和体系化，可以更加准确深入地传承与落实，并固化于体制机制之中，从而对实践形成更好的指导，成为宝武独有的、别人难以复制的竞争力的核心。宝武这些管理哲学既有扎实的实践基础，又有深刻的理论依据，经过实践检验后，自身也会成为理论，成为我们的法宝。

三是“三创四化五策略”是宝武独特的经营策略。在我国钢铁发展史的转折点，宝武精准识变，率先提出钢铁业进入长周期减量调结构发展阶段的研判，做出科学之变，更加强调做强做优，及时转变经营理念、调整经营策略，逐步探索形成“三创四化五策略”宝武高质量发展模式。实践证明，这是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”从战略、方向、原则到方法、举措、抓手，由高到低、层层递进，逐步落地，既是有机整体，又方向明确、扎实可行。“五策略”的逻辑关系，聚焦主业和风险防控是宝武高质量发展策略最重要的“头”与“尾”，以聚焦主业筑牢宝武核心根基与初心使命，以风险防控守牢发展底线。算账经营与整合协同相互促进、相互成就，打造宝武难

五是核心成本是成本领先战略的重中之