

改革攻坚，2025 不停步

■记者 刘抒 钟利红

改革是宝武与生俱来的基因。2025年，宝武以改革突破为矛，在市场寒冬中傲霜挺立。这一年，宝武在体制机制、产业布局、商业模式等众多领域改革求变，以硬核举措打赢了一场场改革攻坚战，跑赢大盘，站稳并进一步巩固了行业引领者地位。

2025年12月23日上午，2025宝武“公司日”暨“创新日”大会上，当“改革攻坚篇”十大改革成果视频播放时，当一个个鲜活的案例和故事娓娓道来时，仿佛时钟逆转，那些365个日夜夜在改革攻坚中不断突破自我、创新求变的画面一幕幕铺陈开了，带领我们回想改革突破不停步的2025——

协同，重塑新的竞争合力

2025年，“协同”是宝武出现最高频的关键词，是宝武在有足够大的产能规模和市场占有基础上，实现最优资源配置、最高效率、变得更强的关键“法门”。

2025年，宝武成为协同“最佳实践地”，从采购、营销、物流、冶炼工序等各个专业，到各钢铁基地和相关子公司，再到国内外重大项目，一旦协同起来，效果立竿见影。

“公司日”暨“创新日”大会上，视频《共同的答卷》将我们带到了长江岸边的马鞍山，在那里协同正催生着一场深刻的变革。宝钢股份协同支撑马钢有限，让连续亏损的马钢快速焕发生机。宝武党委书记、董事长胡望明不久前高度评价——在集团内建立起“整合协同、价值创造”的榜样案例。“百日计划”“年度计划”……183项协同支撑项目累计创造协同效益超出预期目标，在宝钢股份全力协同支撑下，马钢有限不仅实现连续单月盈利，更为全年扭亏为盈打下了最坚实的基础。协同，让马钢有限一扫发展颓势，站上了更高更大的平台。协同，让宝武将贯彻落实习近平总书记考察调研马钢重要指示批示精神、融入长三角发展落到了实处，也进一步完善优化了宝武沿江沿海“弯弓搭箭”的战略布局。

“我正在浩瀚的印度洋上，带着20万吨西芒杜铁矿向中国前进……”在宝武“公司日”大会现场，西芒杜首船铁矿石吸引众人目光。宝武构建的“三级一体”协同机制，即“集团领导小组-资源项目指挥部-现场工程指挥部”为基础的三级一体化管理架构，有力推动这座世界级矿山项目聚焦“安全、工期、投资、



2025中国宝武十大改革成果

1. 创造性推动BM协同发展，增强钢铁产业区域布局和综合竞争优势
2. 实施宝武2526工程，加快推进数智化转型和智能产业发展
3. 深化新型低碳冶金现代产业链链长建设，推动绿色低碳发展
4. 构建“三级一体”协同机制，加速重大国际化工工程落地见效
5. 深化新型科技创新体系建设，积极服务国家战略
6. 探索创新“三利于五协同”商业模式，提升价值创造能力
7. 以“三压减三提升”深化算账经营，推动宝武高效化发展
8. 深化以“客户为中心”的营销体系变革
9. 推进产线集约化制造，提升资源配置效率与运营质量
10. 构建“五层四维”培训培养体系，锻造高素质干部人才队伍

质量”，攻克一个个卡点、堵点。宝武与组织协调的40多家中资参建单位、8万多名建设者，在项目一线齐心奋战，提前2个月实现矿山、铁路、港口全线建成投产。如今，“三级一体”协同机制已经成为加速宝武重大国际化工工程落地见效的坚实保障。依靠这一机制，中钢国际成功打造阿尔及利亚“一带一路”低碳冶金标杆项目，入选国资委发布《中央企业绿色可持续发展优秀实践案例集(2025)》。

进入2025年，整合协同不断向纵深推进，逐步探索构建起宝武独特的商业模式。按照“一基五元”产业布局，宝武坚持“三个有利于”(即有利于钢铁主业竞争力的提升、有利于多元业务的产业化市场化发展、有利于宝武整体利益最大化)原则，通过“五个一批”(回归一批、整合一批、托管一批、出售一批、关停一批)思路，大刀阔斧让企业轻装上阵；按照矩阵式的协同管理方式，打造采购、营销、研发、制造、物流五大专业协同体系统能力，截至三季度已实现协同效益逾6亿元。如今，在铁前工序，“铁烧焦一体化”带动了生产要素集约高效运转，全集团平均铁水成本显著降低；产销研一体化实体化运作，推动了高附加值产品销量提升；许多子公司逐步探索形成了各具特色的“一总部多基地”管控模式，基地间技术、人员、物料等生产要素高效共享、统筹协调，创造出更大的价值。

向新，打造高质量发展新引擎

2025年，宝武统一并强化了创新对企业的发展重要性的认识，胡望明在谈到“三创四化五策略”高质量发展模式时强调，创新作为核心驱动永远排在首位。

源于对创新前所未有的重视和投入，2025年，宝武的创新之路不断取得新突破——

主动拥抱AI，引领钢铁行业数实融合。2025年新春，伴随着DeepSeek席卷全球，宝武率先抢占行业智能化发展先机。2025年2月26日，正式启动“2526”工

程，立志像当年推进信息化“9672”工程一样，加快人工智能大模型技术的深化应用，用AI重新定义钢铁。2025年，“AI+钢铁”浪潮席卷宝武。如今，走进任何一家钢铁基地，大数据、AI的应用随处可见；与华为合作“高炉大模型”、自主研发“宝联登钢铁行业大模型”、推进“问数2526”……更令人振奋的是，2025年宝武成功冲顶行业人工智能最高峰：宝信软件自主研发的“钢铁大模型”核心技术及应用方案，荣获世界人工智能大会最高奖项——SAIL奖；不久前在南京举行的“2025世界智能制造大会”上更是大放



异彩，宝钢股份“高端绿色硅钢预测式制造智能工厂”项目入选国内首批15家“领航级智能工厂”培育名单，另有四家基地的项目获评国家“卓越级智能工厂”。

绿色是宝武的底色。2025年，宝武深化低碳冶金产业链链长建设，推动绿色低碳发展。这一年，宝武在绿色冶炼技术上突破创新，全速打造工业绿色低碳原创技术策源地。八钢公司成功实现了世界首座工业级富氢碳循环氧气高炉HyCROF为核心的高炉-转炉流程工业化示范。2025年12月23日“公司日”当天，国内首个百万吨级零碳高等级板材示范产线在宝钢股份湛江钢铁全线贯通，为宝武的绿色再添浓墨重彩的一笔。这一年，宝武发布一个个BeyongECO低碳产品、加强废钢比冶炼……在绿色低碳钢冶炼上勇于创新、敢于作为；这一年，宝武加强钢铁全产业链EPD平台建设、推动全球低碳冶金创新联盟等，进一步彰显了中国钢铁积极践行绿色低碳发展的务实行动和创新示范。



钢铁工业是国民经济的重要基础产业，是建设现代化强国的重要支撑。2025年，宝武将国资央企的责任与担当牢牢扛在肩上，深化新型科技创新体系建设，积极服务国家战略。集团公司高层率先垂范，推动“总对总”机制建设，与哈电集团、中国商飞、斯凯孚等重点战略用户加强合作，通过建立直供工作机制、实施同城一体化协同办公、配置大客户总监等举措，创新协同服务模式，提升直供占比，用钢铁般的力量推动抽水蓄能、水电项目、大飞机等国家重点工程、重大项目落地实施。2025年，宝武挑起行业重任，锚定工业控制系统核心产品PLC国产化开展重点攻关。宝信软件自主研发的天行PLC(可编程逻辑控制器)成功实现了全栈自主可控，彻底打破了高端PLC长期依赖进口的局面。如今，天行PLC累计落地实施项目百余个，已具备覆盖钢铁全流程60%工序的替代能力，为国家钢铁工业生产控制系统自主可控作出了重要贡献。

高效化，提升价值创造力

2025年，一场坚持高效化发展方向、持续推动效率效益提升的变革席卷宝武，冲破了市场寒冬。

提升资产效率首当其冲。各钢铁基地推进产线集约化制造，提升资源配置效率和运营质量。2025年来，宝武有序退出部分相对低效和冗余的产能装备，将产能、产量向效率更高、质量更优、成本更低、环保更好的产品、产线集中。中南钢铁重庆钢铁主动关停生产建筑用钢相关设备，聚焦高附加值产品，为企业扭亏为盈创造了先决条件。宝钢股份强化“一公司多基地”管控，推动产能向优势产线与基地集中，各钢铁基地形成了统一策划、统一协调、优势互补，主打产品有优势、主攻市场呈强势的格局。宝钢包装深耕东南亚市场，创新“一总部多基地”管理体系，以“3国4基地5产线”为基础，加快海外市场拓展。2025年，集约化驱动高效化，宝武逐步实现了由规模扩张转向内涵式发展的良性转变。

本着“一切成本皆可降”的原则，宝武坚持高效化为抓手推动“三压减三提升”专项行动，通过提升资产效率、资金效率、人力资源效率和产业链供应链效率，不断完善精益运营体系能力。全集团深入贯彻落实招标采购，坚持“应招必招、能招尽招”，各二级公司主动提高标准，从严管控，有效降低了采购成本；聚焦终端用户需求和市场拓展，持续提升直供比例，改善盈利能力。强化工业品集中采购，集采范围持续扩大，全面提高了采购效率、降低了采购成本，减少了资金备件库存。咬定“现金为王”不放松，拿出硬核措施强化两金管控、提升两金周转率。目前，集团公司“三压减三提升”专项行动进展良好、成效显著，以持续的效率提升极大地助力了生产经营。

面对用户极致服务要求和钢企竞争态势，宝武全面深化以“客户为中心”的营销体系变革。2025年，宝钢股份贯彻“以用户为中心、以质量为根本、以份额为目标”经营理念，持续深化产销研一体化实体化变革和产品经营体制创新，通过优化管理机制、决策机制、激励机制，打造敏捷高效全员营销体系，强化产品经营理念，构建以用户价值为重心的全链条竞争优势。无独有偶，太钢集团搭建“总部营销中心+东西南北中五大区域公司(区域总部)+分支机构(子公司/办事处)”的营销组织布局，实现了产品与服务精准对接区域市场需求，打造出高效响应客户需求的新生态。

改革只有进行时，改革永远在路上！2025年，改革的触角已延伸至宝武的方方面面，带动着企业向“新”而生。2025年9月，一面向管理者的变革拉开了。集团公司聚焦管理人员各个岗位层级，围绕政治能力培训、任职资格培训、在职研修、多岗历练四个维度，发布管理人员“五层四维”培训培养体系。2025年11月，首期BW-E任职资格培训班顺利结业。人是最关键的因素，特别是带头示范的管理者，2025年底的这场以培养一支匹配世界一流企业管理人才队伍的变革更像是一场强大的蓄力，为2026年继续深化变革，推动“十五五”高质量发展孕育最根本的力量。

形势任务教育品牌项目

重庆钢铁“三问”大讨论，直达一线、直破难题！

■通讯员 重轩

作为集团公司招投标“三问”大讨论的发源地，中南钢铁重庆钢铁深刻领会其精髓，将“问计于民、问策于众”的讨论形式成功移植并深化应用于形势任务教育中。2025年，重庆钢铁形势任务教育“三问”大讨论，坚持问题导向、目标导向、结果导向相统一，突出“问形势、问短板、问举措”，通过管理者带头问、党员深入问、员工广泛问等深入互动的形式，推动形势任务教育直达一线、直抵人心、直破难题，为重庆钢铁穿越周期、稳健发展注入强劲思想动能。

突出分层分类 让大讨论“有深度”

领导干部“示范问”。依托党委理论学习中心组学习、生产经营例会、专题工作会等载体，厂部级以上管理者进行专题讨论，聚焦“成效、问题、举措”谈认识体会、目标责任、思路举措、作风状态，形成“头雁效应”，输出个性化问题清单，带头推进讨论纵深推进。

党员骨干“深度问”。党支部通过“三会一课”、主题党日、班前会等，组织党员围绕“严格执行标准化作业怎么看、身边‘三违’、跑冒滴漏，怎么办、提升效率稳定质量降低事故怎么干”，开展“三问+岗位承诺”活动。

员工群众“广泛问”。车间、班



组利用管理者进班组、班前会、宣讲会、微讲堂等阵地，开展“人人三问大家谈”，采取“你说我听、你问我答、你评我改”的交互模式，真正打开了员工的“话匣子”，解开了思想疙瘩，实现“人人受教育、人人受启发、人人有思考”。

154场次讨论，员工参与率100%，统一了思想，增强了全员危机意识。

炼钢厂连铸车间机长王勇在讨论中感慨道：“连铸是钢水的‘塑形者’，我们必须对自己的工作负责，对每一块铸坯负责。”这正是全员思想升华和责任强化的生动写照。

抓好过程管控 让大讨论“见实效”

形势任务教育的生命力在于实践，最终落脚点在于“实干”，通过强化过程管理，把“三问”落到打通工作的“最后一公里”。

坚持问题导向。

在《方案》中明确要求，当前工作未达到预期的单位部门，需通过讨论形成具体的问题清单，按照“五定”原则推进整改落实，实行销号管

理，真正实现从“议问题”到“解难题”的实效转化，通过大讨论共输出问题清单233项。建立跟踪通报机制。以“一张报表”的方式，每月做好各单位开展过程的跟踪和检查辅导，及时指出问题，收集典型经验做法；同时，定期通过公司早会、党群例会等通报各单位大讨论开展、问题整改落实情况，推广好的做法。

“三问”大讨论，问的是问题，求的是答案，指向的是行动。炼钢厂党委以“扭亏创A，钢铁脊梁”为主题，开展全员大讨论，进一步鼓舞了全员干劲，推动了低成本长周期稳定生产。营销中心以“三问破局用实干作答”为主题深入开展形势任务教育，强化了指标完成度、合同执行力、购销协同性等26个关键维度举措，推动两端业务持续优化，月均新用户开发24.18家，高风险库存大大压降。制造管理部化学检测党支部通

过全员大讨论，确立“不放过一个故障点，不废弃一台可修设备”的目标，组织党员骨干实施“设备自主维修专项行动”，自主修复节约费用11.14万元。轧钢厂设备车间厚板液润检修班班长邹昭富通过自主设计与反复试验，成功研制出一种高效“快速拉套工装”，将设备故障处置效率提升50%，创效38.4万元。

突出示范引领 让大讨论“活起来”

举办讨论成果发布会。推广先进经验，促进共同提升。选取炼钢厂连铸车间、制造管理部化学检测党支部、物流运输部党委、炼钢厂党委等7个单位、部门进行经验发布，推广其先进理念与实践路径，推动全公司范围内互学互鉴、共同提高。

开展“破纪录送喜报”活动。公司领导先后在炼钢厂2号高炉、炼钢厂连铸车间、轧钢厂热卷产线等关键点位现场送喜报5次，同时表彰奖励28名创新创效贡献突出的员工，使形势任务教育与榜样力量如春风化雨深入人心，真正让大讨论成果“活”在一线、用在当下、传之久远。

“三问”问出了危机感、问出了责任心，更问出了重钢人“活下去、好起来”的底气和信心，推动形成了上下同心、团结奋进的良好局面。接下来，重庆钢铁将持续以思想破冰为为抓手，深化构建“领导班子带头问、管理骨干对标问、基层员工岗位问”三级联动机制，以“问”促干、以“问”作答，把讨论热度转化为改革深度、发展速度、贡献力度，形成“人人争当奋斗者”的浓厚氛围，助力重庆钢铁“活下去、好起来”。

宝武资源各矿山重要设备集中采购

协同降本幅度超10%

■记者 钟利红

本报讯 2025年，宝武资源在10多家矿山推行设备集中采购，在总采购额超过1亿元的重要设备集采中创造了成本降幅超过10%的协同效益。

这项从被抵制到被接受的采购协同，不仅是宝武资源作为“压舱石”践行宝武协同价值观的生动实践，也为各矿山的设备联储联备、生产提质提效奠定了坚实基础。

一开始，不少矿山都对集采有抵触心理，生怕买来又贵又难用的设备。回顾推进过程，宝武资源相关负责人坦言，他们“硬着头皮不太可能的事，获得超出预期的效果”。

此前，宝武资源各家矿山自行采购设备，暴露出质量参差不齐、成本库存较高、无法联储联备的痛点。宝武资源把协同作为痛点的破解方向，2024年就开始策划矿山设备集采。但多年来自行采购的习惯和对集采质量的担忧，让不少矿山难以轻易接受。

协同要成为宝武独特的商业模式和竞争优势。面对困难，宝武资源一方面深入各家矿山实地调研，认真听取他们对设备的技术、成本、服务等多种需求，并将合理需求纳入集采招标要求，确保大家对集采设备的满意度。另一方面，充分利用集团公司的协同优势，与拥有专业化采购平台的政治工业品和具备专业招标能力的宝华招标开展合作，确保供应商选择公开公正、招标流程透明合规。经

过充分准备，宝武资源2025年从重要的A类设备开始，正式实行矿山设备集采。

“2025年以来，我们选定铲运机、掘进台车、井下运矿卡车、宽体矿卡等15种A类设备，陆续通过招标集采了约100台设备，总金额超过1亿元。在聚量采购优势下，成本相比各家矿山自行采购下降超过10%。”宝武资源境内矿业运营部介绍。集采设备联储联备的优势，带动了各家矿山库存金额的下降。同时对供应商进行严格的动态管控，一旦出现问题就会被剔除出去。因此，集采设备不仅配置和质量较高，售后服务也有保障。

优势显现后，多家矿山态度发生转变。之前，有一家设备采购自主性强的矿山，并没有参与前几次的设备集采。但2025年10月份，这家矿山却一反常态，主动找到负责设备集采的境内矿业运营部，要求参加新一轮纯电动矿卡的集采。原来这家矿山经过实际对比后发现，集采设备质量控制比想象中要好得多，售后服务还比自行购买的强，确实是“省心的好事”。

在境内矿山A类设备集采成功的基础上，未来，宝武资源将深入探索设备管理体系的构建。对境内矿山纵深推进全品类设备的集中采购、统一检修，同时对海外矿山逐步做好设备管理的充分准备，通过境内外矿山设备科学的一体化管理，加快推动世界一流企业的建设。