

胡望明：创新突破，走好未来钢铁之路

（上接第一版）“新年伊始，宝武马钢高速车轮首次在‘复兴号’整列装用，主要性能指标达到国际先进水平，解决了我国高铁轮轴‘卡脖子’难题。”胡望明介绍。

此外，宝武聚焦“四化”进行了大量原始性创新工作，取得了丰硕成果，显著提升了差异化竞争优势。

胡望明举例，在高端化方面，宝武高强度DP钢、耐刻痕取向硅钢等一批新产品全球首发，支撑了新能源汽车、高端装备、海洋油气开采、电力等重点行业用材需求。在智能化方面，宝武加快新一代信息技术与钢铁制造的深度融合，智能制造保持行业领先，发挥示范作用。在绿色低碳发展方面，宝武积极践行“双碳”战略，稳步推进HyCROF（富氢碳循环氧气高炉）和HyRESP（氢基竖炉）两条主要低碳冶金工艺技术路线研究及应用，其中八钢建成全球首个400立方米工业级别的富氢碳循环氧气高炉并在2500立方米高炉实现应用推广；国内首套百万吨级氢基竖炉项目在宝钢湛江钢铁成功点火投产，为全球钢铁行业绿色低碳转型提供“中国方案”。

“‘老大’要变成‘强大’，一定要‘强大’。靠什么？很重要的一条就是靠我们的核心技术，特别是新技术、新材料。”胡望明强调。

产业布局进一步优化。“近年来，宝武充分发挥产业既有积累优势，国际化发展取得历史性突破。”谈及产业布局，胡望明这样说。

2023年5月份，宝武历史上首个海外绿地全流程钢铁项目取得里程碑式进展——宝钢股份与沙特国家石油公司签约，双方共同建设全球首家绿色低碳全流程厚板工厂。

布局再生资源领域硕果累累。据统计，宝武旗下再生资源子公司欧冶链金的国内市场占有率已经超过25%。

“目前，中国宝武正按照有关打造‘1+N’再生资源回收平台的要求，积极协同有关部门、相关企业、研究机构等策划实施相关方案，为保障我国战略性资源安全稳定、推动国民经济循环畅通发挥积极作用。”胡望明向《中国冶金报》记者介绍说。

在新材料方面，宝武落子镁合金领域，并实现重大跨越。不久前，安徽宝镁合金项目镁生产线启动热负荷试车。这标志着长三角一体化安徽宝镁年产30万吨高性能镁基轻合金及深加工配套项目实现了由建设转向试生产，为2024年投产奠定了坚实基础。

2023年12月28日，山东省人民政府与宝武签署合作框架协议及相关投资协议，宝武战略投资山钢集团。此次合作是宝武和宝钢股份完善沿江沿海“弯弓搭箭”战略布局，提升北部沿海区域产业引领能力，坚定不移做强做优钢铁产业，实现优质钢铁基地强强联合，释放区域协同效应，更好发挥科技创新、产业控制和安全支撑作用的重要举措。

资源安全保障稳步提升。“中国钢铁行业长期面临资源保障不足的痛点，国内所需铁矿石80%依赖进口，处于被‘卡脖子’的状态。宝武贯彻落实国家能源资源安全战略，勇担战略性矿产资源保供链重要职责，积极践行国家‘基石计划’。”胡望明说。

在海外矿方面，2023年10月7日，宝武旗下宝武资源与西芒杜联盟在

宝武大厦签署西芒杜北部区块项目矿山合资公司股东协议确认函，项目稳步快速推进。同年10月12日，满载4.5万吨利比亚邦铁矿产品的“长航滨海”轮顺利靠泊江苏镇江港，是宝武资源加快海外资源开发建设以来的首船海外自产铁矿产品。当地时间2023年12月24日，满载着4.6万吨铁矿石的“安昌”号散货船从利比亚首都蒙罗维亚的自由港码头启航，标志着宝武资源在西非利比亚的Bomi（博米）项目建成投产。

“目前，澳大利亚西坡项目、西芒杜项目等铁矿石项目取得积极进展，境外矿产资源掌控能力显著提升。”胡望明介绍。“此外，在国内资源方面，中国宝武还建成全球最大的再生钢铁原料循环加工网络，废钢年经营规模达到5000万吨。”

一个个高端产品的全球首发、一项项原创技术的开发和应用、一批批产业布局项目的落地……这一串串闪光的业绩，正是宝武牢记使命嘱托，由“老大”变“强大”的有力实证。

02 赢未来——实现高水平科技自立自强

“2020年5月12日，习近平总书记在考察调研太钢集团时指出，产品和技术是企业安身立命之本，要再接再厉、勇攀高峰，在支撑先进制造业发展方面迈出新的更大步伐。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。”胡望明说。

那么，如何实现高水平科技自立自强？

“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。”胡望明指出宝武要在下述方面依靠创新驱动积蓄发展新动能、开拓发展新空间、打造发展新优势。

在使命工程方面，宝武要加快“卡脖子”材料和关键核心技术攻关。

宝武将围绕航空航天、核电等战略行业领域，强化目标导向，凝聚集团公司体系合力，成为国家高端战略材料科技创新与产业引领的主导力量；积极主动将国家的“卡脖子”清单转化为宝武的科技创新项目清单，发挥中流砥柱作用。

“‘十四五’期间，宝武将为国家攻克15个以上‘卡脖子’材料，‘1025专项’攻关任务、创新联合体攻关项目、核心装备用材等取得全面突破。”胡望明介绍。

围绕应用基础研究，宝武要持续推进原创性、引领性技术攻关，打造原创技术策源地。

宝武将以国家战略需求和企业重大需求为牵引，以深化开放式协同创新为着力点，加大投入和政策保障力度，有组织地推进战略导向的体系化基础研究、前沿导向的探索性基础研究、市场导向的应用型基础研究。

同时，宝武将重点推进工业绿色低碳原创技术策源地建设，持续加大低碳冶金前沿技术创新力度，实现碳中和原创技术突破；围绕先进钢铁、先进新材料和数智化技术等，推动具有自主知识产权的重大技术突破，实现一批行业内叫得响、有国际影响力的首发产品、首台套装备平台、首版次软件等重大成果。

“在这个方面的工作关键是要找准

加强基础研究和应用基础研究的方法路径，突出布局重点。”胡望明指出。

在创新体制机制方面，宝武将深化多主体协同创新，打造开放式协同创新生态。

首先，宝武要强化国家级重大科技创新平台建设。比如，发挥新型低碳冶金现代产业链链长职责，牵头筹建钢铁工业碳中和国家创新中心等。

其次，宝武要加强国际合作，打造高水平海外研发平台，通过海外研发平台，辐射区域合作，加大技术和人才的海外供给力度。

再次，宝武要加强与行业头部企业的科技创新合作，围绕使命类产品，强化与产业链中下游央企用户的“总对总”对接，强化关键材料的协同攻关、协同验证、协同产业化，带动宝武新材料产业的快速发展。

“总之，宝武必须摒弃单打独斗的科研思维模式，以更加开放的心态和更加国际化的视野，推动政产学研用生态化协同创新。”胡望明强调。

“企业尤其是国资央企，已不仅是解决技术问题的创新主体，也是科学研究的主体、产业转化的主体。要强化企业创新主体地位，当好科技创新国家队，短期重在尽快扭转‘卡脖子’不利局面，中长期重在构建未来发展领先优势，努力成为原始创新和原创技术的需求提出者、创新组织者、技术供给者、市场应用者。”胡望明指出。

此外，宝武还须以“四化”为方向加大创新力度，加快战略性新兴产业和未来产业布局。

“一是要坚持‘高端化、智能化、绿色化、高效化’发展方向，加快推进产业高质量发展；二是要聚焦战略性新兴产业和未来产业，加大技术投入和产业化推进力度，加快形成新质生产力。”胡望明认为。

在材料高端化方面，宝武将坚持产品和技术差异化发展，推进钢铁基础原材料升级；在智能化方面，将加强与顶尖创新型企业深度合作，数实融合、问题共答，同时大力推进大数据与人工智能技术应用，加快冶金行业大模型的开发及示范步伐等；在绿色化方面，积极打造原创技术策源地，引领行业绿色转型；在高效化方面，通过创新实现极致效率、创造极致效益。

“我们还要积极顺应新一轮科技革命和产业变革趋势，聚焦先进钢铁材料、先进新材料、工业软件、人工智能、新能源和未来空间等领域，强化战略性新兴产业投入，培育发展新赛道。”胡望明对《中国冶金报》记者说。

具体来说，就是在推进先进钢铁材料高端化的同时，加大对碳、镁、铝、锂、钛、无机非金属材料等先进新材料产业的技术投入和成果转化力度；在工业软件和人工智能方面，着力推进关键工业软件及PLC（可编程逻辑控制器）的国产化，加快钢铁行业大模型的研究开发和示范步伐；在新能源方面，加快冶金清洁能源“源网荷储一体化”协同技术攻关、重点领域氢能应用示范推广。

“关于未来产业，宝武坚决贯彻落实国务院国资委的部署，相关责任子公司要按照强制投入机制，保障承担的各项创新任务的落实落地。与此同时，对镁基固态储氢、增材制造用粉末材料等未来技术进行超前研究，打造竞争新优势。”胡望明指出。

显然，实现高水平科技自立自强，中国宝武已经全方位、大踏步地走在钢

铁行业的引领位置上。

03 强驱动——构建新型经营责任制

当前，钢铁行业进入深度调整期，如何带领宝武这艘“钢铁巨轮”驶向远方、做强做优呢？

除了必须实现高水平科技自立自强，胡望明认为，新型经营责任制是引导高质量发展的“指挥棒”，其本质是国有企业的市场化经营机制改革，重点是要打通从战略规划到战略执行的闭环，关键是要导向清晰、管理简单、责任到位，落脚点是新型经营责任制真正培育一批国有企业家，推动企业的高质量发展。

“去年10月份，我在宝武第十五期决策人研修班上提出通过构建具有宝武特色的新型经营责任制，推动企业高质量发展，打响了宝武新一轮改革深化提升行动的发令枪。”胡望明说。

根据新型经营责任制的要求，宝武未来的战略导向将聚焦增强核心功能和提升核心竞争力，持之以恒加快建设世界一流企业；价值导向集中体现在绩效考核环节和薪酬分配环节，坚持“超越自我、跑赢大盘、追求卓越”的绩效导向，倡导“只有创造价值才能分享价值”的分配导向。

如何构建新型经营责任制？

胡望明在回答《中国冶金报》记者这一问题时表示，构建新型经营责任制，须坚持正确的工作原则，就是“市场化、差异化和契约化”。国有企业在三项制度（用工制度、人事制度和收入分配制度）改革方面能不能取得成功，“核心就在于能不能坚持好这三项原则”。“把市场化、差异化和契约化挺在前面”，胡望明介绍了中国宝武构建新型经营责任制的“施工图”：

首先，企业要有市场竞争力，要按市场规律办事，业绩结果由市场来检验，坚持跟市场同行一流水平比，跑赢市场超越同行；人也要有市场竞争力，把市场机制引入企业内部，坚持市场化用工、市场化薪酬。其次，要对子公司开展更为细致的分类，基于分类开展“一业一策”“一企一策”的差异化考核评价。再次，管理者一定要说话算数，规范签约、刚性履约，按照契约刚性考核和兑现，这也是培养一支有恒心的企业家队伍的关键。

“此外，构建新型经营责任制，就是要破解痛点问题，在‘新’字上下功夫。”胡望明认为。他指出，“新”的核心内涵可以归结为4个方面：

——**指标新。**宝武将聚焦核心竞争力和核心功能，形成全新的“三强三优一大”指标/任务库，即“科技创新作用强、产业控制作用强、安全支撑作用强，经营质量优、布局结构优、品牌形象优，细分市场份量大”。除了战略性新兴产业，宝武原则上不再考核子公司营收规模类指标。

——**流程新。**宝武将做好转化和分解，做到上下贯通、有效衔接。

——**算法新。**规则简约，可比可算。管理的最高原则是把复杂的问题简单化，规则透明就是最大的激励，最终要实现谁算结果都一样。

——**应用新。**宝武既要向其他优秀的央企学习，又要以开放的心态向优秀的民营企业学习，要把“动真碰硬”贯穿在各个环节。

（下转第三版）