济钢集团党委书记、董事长薄涛：

实施“心智行”三位一体战略 贡献新旧动能转换“济钢智慧”

很荣幸在这硕果累累的金秋时节，来到有着“大湖名城、创新高地”美誉的魅力合肥，与大家相聚在2023中国500强企业高峰论坛。提起过去的济钢，朋友们可能并不陌生，始建于1958年的济钢是共和国缔造的第一批地方骨干钢铁企业，曾是全国最大的中厚板生产基地，年产钢最高时曾达1200多万吨，跻身全国十大钢铁企业行列。说到今天的济钢，可能不少朋友还有疑问，济钢不是关停了吗？还有吗？借着本届论坛的讲台，我也代表济钢再次回答这个疑问，济钢还有！不仅有，这些年发展得还不错。2017年7月，为全面贯彻落实中央决策部署，济钢安全关停650万吨钢铁产能，平稳分流安置近2万名职工，在无钢、无主业的条件下，开启了转型创业的新征程。

转型发展6年来，我们牢牢抓住国家实施“新旧动能转换”的重大机遇，坚持“产城融合、跨界融合”战略主线，瞄准“四新”谋篇布局，以新一代创新技术为首选动能，带动新产业、新业态、新模式的产生，统筹推进“心智行”三位一体战略实施体系，在挖掘自身资源潜力中抢跑新赛道、培育新动能，成为济南市空天信息产业链“链主”和产业共同体“头部企业”，企业经营规模实现年均33%的高速增长，顺利实现“三年再造一个新济钢”的第一步战略目标，目前正加快向“争做新旧动能转换排头兵，实现绿色低碳高质量发展”的第二步战略目标迈进。今年是济钢转型后连续第2年跻身中国企业500强行列，在此，我谨代表济钢集团，对高峰论坛组委会及社会各界长期以来对于济钢发展的关心支持表示最衷心地感谢和最崇高的敬意！

本届高峰论坛的主题是“奋进中国式现代化新征程 加快建设世界一流企业”。国有企业作为国民经济的支柱，必须在奋进中国式现代化新征程上，充分发挥主导引领和战略支撑作用，切实担负起“国之大者”“强国基石”的使命责任。但近年来，一些传统国有企业面临着老路走不下去、新路走不出来的转型之痛，这既让企业本身陷入发展困境，也一定程度影响了我们奋进中国式现代化的步伐。下面，我围绕本届高峰论坛主题，以及本场论坛专题，结合济钢在传统企业转型实践中摸索出的“心智行”三位一体战略实施体系，谈谈认识体会，贡献一点“济钢智慧”，与大家交流分享。

一、传统企业转型必须“心”上发力，解决思想转变之困

传统企业转型，首先要解决的就是思想问题，最根本的是内心的力量，有没有信心，有没有决心和恒心，从思想深处敢不敢迈出转型这一步。2017年7月，济钢关停全部钢铁产能，成为全国首家钢铁产线整体关停的千万吨级城市钢厂。如何在无钢、无主业的条件下，存活下来、发展起来，成为了摆在当时济钢面前的重大课题。这个时候，尽管我们的转型方向还不清晰，但要让济钢“活下去”的信念是坚定的。这种信念从根本上来源于济钢60多年自强不息、艰苦奋斗的精神底蕴，源于干部职工从头再来、重塑济钢的决心意志，而这也就是“心”的力量。

为了把这种“心”的力量更加充分地燃烧起来、释放出来，济钢充分发挥国有企业的政治优势，坚持在完善公司治理中加强党的领导，着力构建以“使命引领、职业化改革、半军事化管理”为支撑的“心力”提升体系。“使命引领”聚焦提升全员“使命感”，坚持把思想解放与战略重构有机结合，创造性提出“九新”价值创造体系，以“去产能不是去企业，加快新旧动能转换是关键”的发展理念和“建设全新济钢，造福全体职工”的共同使命坚定发展信心、汇聚发展合力，让济钢的发展定位既有高度又有温度；职业化改革聚焦提升干部“危机感”，实现企业经理层、权属公司及新上项目的市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬，有效提升干部的活力、动力、成长力；半军事化管理聚焦提升职工的“价值感”，以“作战任务+价值创造+课题攻关”为攻坚作战平台，让企业内部各个环节的“动力”强劲，“压力”精准。在此基础上，我们及时妥善解决职工关注的热点、疑点问题，全力保障职工收入与企业发展同向联动，职工人均收入以每年不低于8%的比例连续增长，较转型之初累计增长80.25%，让职工充分享受到济钢发展带来的成果。

二、传统企业转型必须“智”上提升，破解道路选择之难

“智”就是能力。传统企业转型，既要立足当下，保生存、稳大盘，解决好“活下去”的问题；更要着眼长远，谋发展、谋未来，解决“活得好”的问题，关键要以企业及员工能力的全方位升级为支撑，重塑企业核心竞争力。面对转型之初新旧交替、破立交织，且没有成功先例可循的复杂局面，济钢坚持向机遇大势要出路，把企业的发展与城市规划、发展需求相融合，以“产城融合、跨界融合”为战略主线，以“纵向提升+横向拓展”为战略支撑，纵向上，以“关键核心技术攻坚+科技成果转化”双轮驱动，持续提升产业核心竞争力，逐步形成以存续产业、新增产业、未来产业为架构，以新一代信息技术、智能制造、现代服务为龙头的产业发展新格局；横向上，积极拓展产业经营规模，加快“走出去”产业布局，成立济钢国际商务中心，促进国际供应链产业延伸，着力打通“国内国外双循环”，重塑发展新优势。坚持向科技创新要动能，将数字信息技术与实体制造深度融合，不断提高产业的数字化、网络化、智能化水平；通过实施领军团队和人才引育工程，在卫星总装、无源雷达、应急无人机等新产业领域大力引进核心研发团队，实现产业链、人才链、创新链的有机融合；建立总师/总顾问“双总”机制，招引产业领军人才加盟，市场化选聘职业经理人11名、总师/总顾问5名，实现了人才“不求所有、但求所用”。目前，济钢已拥有国家级博士后科研工作站2个，国务院“科改”示范企业1家，国家“专精特新”小巨人企业、省级“专精特新”中小企业等10余家。坚持向深化改革要活力，把推进改革攻坚与促进制度集成有机结合，加快构建现代企业管理模式；自2019年以来，以两年为周期，接续推进“三大变革”，通过“效率变革”深入挖潜增效，提升存续产业经营规模和盈利质量，集团规模仅三年时间就基本恢复到停产前水平；通过“动力变革”释放发展活力、提升人员动力，打造形成一贯到底、快速反应的执行力体系；接续推进“质量变革”，实施“心智行”合一的干部管理新模式，以全要素生产率提升和全面风险管理为抓手，着力构建济钢高质量可持续发展的崭新格局。

三、传统企业转型必须“行”上见效，面向国家战略之需

“行”就是要见实效。国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，传统企业转型，最终要回归到践行企业使命初心上。济钢作为有着65年历史的国企，从1958年建厂到2017年主业关停，始终以党和国家的需要为前进方向。在转型后第一主业的选取上，继续坚持以格局引领、以信心决策，面向国家战略急需和科技前沿，抢抓济南市空天信息产业发展机遇，以“嫁接式跨界融合”选取空天信息产业作为未来产业来谋划布局，昔日铁水奔流、钢花四溅的济钢，就此开启了逐梦星辰大海的新征程：与中科院空天院合作成立济钢防务公司，成为中国（山东）自由贸易试验区济南片区首批签约企业，赋能孵化了齐鲁卫星、时代低空、山东微波电真空等空天领域企业，国内首条行波管自动化生产线成功投产，千亩空天信息产业园加速建设，卫星总装基地、液体火箭发动机等一批重点项目加速实施。全面融入国家“双碳”战略，着力构建集智能监管、平台协同、决策分析于一体的数字生态环境管理平台，积极布局农用转光剂、超临界二氧化碳余热发电等绿色产业项目，济钢环保新材料产业园通过省级绿色矿山验收，目前济钢的污染物排放量已不到主业停产前“零头”。

未来，济钢集团将始终牢记国有企业的使命本色，坚持“组织路线+技术路线”双线并举，着力构建“1”圈（智能低碳绿色发展业态圈）、“2”基地（国际、国内）、“3”大产业领域（新一代信息技术、智能制造、现代服务）、“4”条产业链（空天信息、先进材料、高端装备、现代服务）的产业新架构，打造具有济钢特色的智能低碳绿色发展生态，持续拓展企业发展的蓝海空间，为加快建设中国式现代化贡献力量、展现担当。

广大企业是我国经济发展的力量载体，在加快中国式现代化建设的历史进程中，需要一大批在党的领导下能够体现国家实力和国际竞争力、引领全球科技和行业产业发展的世界一流企业做支撑。尽管前进道路上不可避免有这样那样的风险挑战，但只要我们始终坚持与伟大祖国的发展脉动同频共振，与新时代的发展大势同向同行，“心”上发力、“智”上提升、“行”上见效，就一定能战胜任何风雨、困难、挑战，把发展的主动权牢牢掌握在自己手中，既为一域争光，更为全局添彩。

志合者不以山海为远。奋进在高质量发展新征程上的济钢孕育着巨大的发展机遇和兴业机会，借此机会，我谨代表济钢集团，诚邀广大企业家来济钢合作交流，携手同心为推进中国式现代化建设贡献积极力量！

（本文根据薄涛在2023中国500强企业高峰论坛“新机遇、新挑战、新征程：中国智慧该登场了”专题论坛上的致辞整理，有删节）