

三年强攻关、八年大跨越、十五年创一流——

云锡描绘创建世界一流示范企业蓝图

严小利 吴雯雯 李继洪

一年之计在于春。2023年1月17日，云南锡业集团(控股)有限公司(以下简称：云锡控股)党委十届九次全委(扩大)会暨云锡控股公司2023年工作会、第八届职工代表大会第七次会议上，一幅关于云锡控股未来3年、8年和15年的发展蓝图跃然纸上，这就是百年云锡厚积薄发的“3815”发展战略：三年强攻关、八年大跨越、十五年创一流。



云锡锡文化墙

党的二十大报告明确提出，要深化国资国企改革，加快国有经济布局优化和结构调整，推动国有资本和国有企业做强做优做大，提升企业核心竞争力，加快建设世界一流企业。云锡控股党委深入学习贯彻党的二十大精神，紧扣全省“3815”战略发展目标，按照全省国企改革大会决策部署和工作要求，立足云锡控股发展实际，科学谋划提出云锡控股“3815”发展战略，开启创建世界一流

示范企业新征程。

2月1日至2日，省委书记王宁在文山壮族苗族自治州调研时，来到云锡文山锌铟冶炼有限公司，他强调，要加大科技研发投入，开发生产高附加值产品，切实把资源优势转化为企业核心竞争力。“云锡将坚决落实王宁书记的要求，坚定信心，真抓实干，一笔一划奋力推进云锡‘3815’战略落地见效，扎扎实实创建世界一流示范企业。”云锡控股公司党委书记、董事长孙勇表示。

“3815”战略聚焦云锡高质量内涵式发展

云锡“3815”战略，实事求是，内涵丰富：

——三年强攻关，紧扣2023—2025年，搭建有色金属原材料、新材料及精深加工、供应链及物流、资产管理及配套产业四个“战略单元”，实施系列三年行动计划，外部有色金属资源拓展、新材料和精深加工产业基地等重点项目陆续落地，有效支撑云锡“十四五”高质量发展，以“一利五率”为核心的企业发展指标达到全省一流水平，研发投入强度提升至2%以上，全员劳动生产率、营业现金比率较“十三五”末得到明显提高；产业产品结构全面优化，资源基础进一步夯实，锡铟新材料市场占有率比进一步提升，巩固全球锡铟行业龙头地位。

——八年大跨越，聚焦2023—2030年，以全面追赶行业一流和国际国内一流企业为目标，大幅提升盈利能力、全产业链价值创造能力和运行质量主要经济

发展指标达到国内一流水平。

——十五年创一流，锚定2021—2035年，经过3个五年规划的接续奋斗，建成世界一流示范企业，成为全球锡铟等有色金属细分领域产业链、供应链、价值链、创新链“链主”。

“‘3815’战略目标把企业短、中、长期发展有机结合和统一起来，既有操作性又不失前瞻性，是适合云锡控股公司发展、也是云锡需要的战略目标。”

“3个阶段衔接得很紧密，为职工带来了长远发展的期望和动力。”

“要充分认识到世界一流是干出来的，最核心的就是产品和服务；世界一流是管出来的，要有世界一流的管理水平；国企是党领导下的国企，要以高质量党建引领保障世界一流企业创建工作。”

……

围绕“3815”战略的发展内涵，云锡控股公司干部职工深入思考，结合岗位实际，谈体会、谈认识。

做强做优做大企业彰显新担当

云锡“3815”战略的提出，是云锡控股党委全面学习、全面把握、全面落实中央精神和省委决策部署，推动百年云锡不断做强做优做大，勇担社会主义现代化建设的国企责任。

——云锡“3815”战略，源于胸怀“国之大者”的使命担当。省委十一届三次全会提出，云南要实施“3815”战略发展目标，以高质量跨越式发展推进全省社会主义现代化建设，确保与全国同步基本实现社会主义现代化。国有企业作为经济稳增长的“压舱石”“顶梁柱”，理应在云南省高质量跨越式发展中“站前列”“打头阵”。云锡控股作为对锡、铟等国家战略性稀缺矿产资源具有全球重要影响力的省属骨干企业，将在全省乃至全国有色金属行业发展大局中发挥相应作用，勇于“走在前”“当先锋”。

云锡“3815”战略，在于抢抓凸显的发展机遇。2023年中央经济工作会议提出要“加强重要能源、矿产资源国内勘探开发和增储上产，提升国家战略物资

储备保障能力。”“围绕制造业重点产业链，集中优质资源合力攻关，保证产业体系自主可控和安全可靠。”省委十一届三次全会及省委经济工作会议提出，要打造有色金属产业强省，“壮大资源经济，实施新一轮找矿突破战略行动，鼓励本土企业走出去，合作找矿开矿。”“依托铜、锡、锌等矿产资源循环利用优势，打造一批具有核心竞争力的高端新材料领航企业建设锡基等产业基地。”社会主义现代化建设开启新征程，锡、铟等战略金属资源的价值将进一步提升，为云锡打造云南省重要的有色金属资源整合发展平台、云南有色金属高端原材料和精深加工新材料产业引领者、具有全球重要影响力的以锡为主的实体产业集团提供了产业和政策机遇。云锡将积极融入“三经济”，聚焦资源经济，真正把握资源转化为发展优势、经济优势。

云锡“3815”战略，基于云锡发展需求和自身条件。目前，锡真正市场化机制的“硬骨头”还没啃下来，总体上仍处于需要强攻关、破难题、蓄后劲的关



云锡研发中心锡薄片轧机



华联锌铟新田选矿车间



铜业分公司5G智能仓储

键阶段。同时，云锡在全产业链协同、自有资源储量占比、采选冶关键技术、市场占有率和品牌溢价、唯一享有锡铜“双进料加工复出口贸易政策”等方面

具有独特的竞争优势，省国资委将控股公司和锡业股份推荐为国务院国资委创建世界一流“双示范”企业，正是这些优势的具体体现。

全力打造世界一流示范企业

展望十五年，关键前三年。2023—2025年是云锡控股强力攻关重点领域、为“八年大跨越、十五年创一流”打牢坚实基础的重要阶段，关键要全面打响打赢改革发展、提质增效、科技创新、扭亏治亏“四大战役”，做优做强“四大战略单元”，着力打造以锡为主的实体产业集团，加快将云锡控股创建成为世界一流示范企业。

——打响打赢改革发展主动战，蓄积创建世界一流示范企业新动能。围绕云锡整体战略发展目标，做实云南省重要的有色金属资源整合发展平台、云南有色金属高端原材料和精深加工新材料产业引领者，将云锡控股打造成为以锡为主的实体产业集团，加快构建有色金属原材料、新材料及精深加工、供应链及物流、资产管理及配套产业“四大战略单元”。围绕产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代要求，着眼资源拓展、精深加工链延、攻克“卡脖子”技术、降本增效、激发动力活力“五大核心领域”，构建以提升价值创造能力为目标的全要素对标管理新模式。深入实施新一轮国企改革三年行动，以市场化经营思路推动产业布局优化、结构调整，深化“突出目标导向”的市场化经营考核体系，健全“突出价值创造”的市场化薪酬分配机制，完善中国特色国有企业现代公司治理。

——打响打赢提质增效阵地战，厚植创建世界一流示范企业根基。坚持稳中求进、夯基固本，持续增强盈利能力、成本竞争能力、本质安全环保能力、资本运作能力和现金创收能力，厚实家底。全方位深化价值创造，提升经营效益和质量，强化资源保护性开发利用，夯实矿山和资源“压舱石”；抓好锡原料采购和锡锭贸易，提升市场占有率，下好市场运作“先手棋”；抢占高成长赛道先机，做实市场、研发、制造高效协同，打造更多高市场份额的“单项冠军”“隐形冠军”，锻造新材料及精深加工“生力军”。全周期提高要素效率，深化卓越运营，树立“大成本”理念，推进实施三年降本计划，强化投资回报理念，开展投资管理专项提升行动，提升投资收益；深入开展新一轮安全生产专项整治三年行动，持续提升安全环保管控水平。全领域提升资源配置水平，优化资产资本结构，加大权益性融资力度，构建“融投管退”的“大资本运作”体系，抓住金融政策支持实体经济有利时机，全力争取信用评级稳定在AA+，确保资金链安全。

——打响打赢科技创新攻坚战，塑造创建世界一流示范企业竞争优势。坚持科技引领、数字赋能，突出战略导向、市场需求、效益导向，围绕产业链部



云锡锡材公司锡膏自动贴标机

署创新链、围绕创新链布局产业链，打造“数字云锡”升级版。实施研发投入提升三年行动，2025年实现研发投入占主营收入(剔除贸易)比重提升至2%以上。深化“揭榜挂帅”“赛马制”，持续探索成果转化激励、跟投制、超额利润分享、分红权等激励机制。探索从一流“院所校”引进技术领军人才，选派至下属单位任“科技副总”，探索“领军人才+团队”模式，构建“创新生态链”，围绕新能源、光伏、半导体、二代芯片、5G等战略必争领域，争取“锡铟铟全产业链核心关键技术研发与应用示范”重大科技专项落地，筹建云南锡铟实验室，牵头共建“云南省锡铟产业创新联合体”，着力建设世界一流、一流的锡铟精深加工新材料研发平台。强化市场化导向，着力推进高端电子焊接材料、半导体用高纯材料、锡基锡中间新材料等“三高”(高技术、高附加值、高成长性)新产品研发成果产业化转化。提升数字技术创新应用能力，推动高质量智能制造，打造行业数字化标杆示范。

——打响打赢扭亏治亏歼灭战，扫清创建世界一流示范企业障碍。坚持靶向施策、果断取舍，深度推进亏损企业治理，“两非”“两资”清理处置，回归企业实质性盈利本质。开展扭亏治亏专项整治行动，把扭亏治亏作为“一把手”工程，细化“一企一策”扭亏治亏方案，狠抓亏损大户治理，坚决消灭扭亏无望的企业，有力遏制“微盈利”企业返贫。压实各企业亏损治理主体责任，完善亏损企业治理评价机制，将扭亏治亏成效纳入经营业绩考核体系，有力止住“出血点”、消灭“亏损源”，增强全价值链造血功能。

艰难困苦，玉汝于成。云锡“3815”战略发展目标的提出，既是一张“时间表”，又是一份“路线图”，要把“时间表”变为“计程表”，把“路线图”变为“实景图”，需要长期艰苦的努力。全体云锡人将以“闯”的精神挑重担，以“创”的劲头开新局，以“干”的作风求实效，一步一个脚印，奋力将蓝图变为美好现实。



云锡锡业分公司精锡冶炼

云锡锡冶炼全景