



沉得住气、稳得住心、留得住人：永锋集团谈精益数字化转型





永锋集团作为中国 500 强企业的一员，始终致力于以改革促发展。集团以绿色、创新、数字化及可持续为发展方向，积极布局多个产业。自 2015 年起，集团分别推出了“精益运营”和“精益智能”两大战略，实现了组织软硬实力的跨越式发展。在与麦肯锡全球董事合伙人李元鹏的对话中，永锋集团的董事长刘锋和 CIO 李传永介绍了转型背后的逻辑，探讨了转型过程中的痛点，并与同行分享了宝贵的实践经验。

一、走近永锋集团

麦肯锡：能否介绍一下永锋集团的业务发展历程？集团拥有哪些优势与亮点？

永锋：永锋集团成立于 2002 年，今年正值 20 周年。20 年来，永锋以钢铁制造为主业，延伸至固废利用、地产置业、金融投资、教育、物资

贸易、物流运输等领域，现已成为拥有多个基地、具有一定体量和享有行业知名度的多元企业集团。在我们的不懈努力下，当前已打造出产业链较为完整、员工队伍敬业爱岗、企业整体运行效率较高、盈利能力较强的集团优势，在混合所有制改革上也亮点频出，得到了社会的广泛认可。当前，精益运营、精益智能、人力资源变革工作已取得阶段性成果，公司正以此为新起点，力争在十四五实现“劳动效率、员工收入”两个行业领先，打造实实在在的新亮点。

麦肯锡：永锋于 2015 年启动了精益运营，这项举措带来了哪些成果？

永锋：距离精益运营的正式推出已有 6 年多时间，该举措确实为企业带来了诸多切实成效。首先，我们在没有增加设备的情况下，实现了产量的明显增长，比如，人均吨钢量提升了 30%；其次，通过部署成本 KPI 跟踪管理及对标分析，吨钢成本逐年下降，真正实现了降本增效；对水、电、风、气、热等资源实现综合管理优化后，吨钢能效逐年提升，不仅在企业内部做到了节能排放，还赢得了政府和社会各界的肯定；更重要的是，全体员工形成了学精益、用精益、讲精益的良好氛围，为公司后续的高质量发展根植了精益思想理念。

二、实现精益跨越

麦肯锡：2019 年，永锋启动了精益智能，能否介绍一下当时的背景和初衷？

永锋：顺应时代发展趋势，2019 年底，永锋集团正式成立了面向集团的信息化、智能化专业服务部门“精益智能研究院”，并由董事长亲自确定了“坚定不移深化精益运营，毫不动摇实现精益智能”的发展战略，初衷之一是借助精益智能为临港基地“高起点、高实用、高效率，建成行业新标杆、新灯塔工厂”提供思想、理念和技术支撑，同时也希望通过临港项目进一步促进精益智能理念在永锋的澄清与落地，为公司下一个 10 年甚至更长远的发展培育一个新的“助力极”。

麦肯锡：精益运营和精益智能之间有何联系？永锋如何实现两者的过渡与结合？

永锋：结合前期推进精益运营和精益生产的实践经验，以及我们在临港基地打造全流程智能工厂过程中的思考与探索，我们认为从本质上而言，精益智能是通过将信息化、智能化技术引入生产与经营领域，以更广范围、更深层次的数据流动、数据建模及价值综合挖掘来助推精益生产、精益运营达到新高度。或者说，传统的精益主要是局部的优化改善，而改良后的精益是引入信息化、智能化手段，让全局和全流程的精益成为可能。精益智能可谓是精益运营更高阶段的表现形式，两者并不冲突。永锋正努力将精益运营和精益智能打造成一个承前启后、相互衔接、融合发展的新模式，相信这一点在临港基地将会有更充分的体现，也相信这种新型合作将会为整个集团形成新的示范，并带来新的发展助力。

三、聚焦精益智能

麦肯锡：精益智能推出至今已有些许年头，若满分为 5 分，您会给永锋精益智能打几分？

永锋：精益智能往往需要相当长的一段时间才能体现价值，而且也需要配套的体系措施作支撑。例如，若想实现高质量的数据采集，并保证采集到的数据能够真实稳定地反映业务实际情况，就需建立起有效的数据治理体系；采集到高质量的数据后，很多场景下还需对数据进行积累、筛选和标记，并优化算法和模型.....这样一种良性循环的形成需要很长时间。精益智能工作启动至今不过两年半时间，最终效果如何还有待继续观察。从推进速度和已经取得的成效来看，我愿意给当前的进展 3.5 分，折合成满分制就是 70 分。也许看起来不高，但这个分数其实来之不易。当然，我对未来充满希望。我相信，未来一定能够达到 4 分、4.5 分甚至更高的水平，因为我坚信我们选择了正确的道路和方向。若能沿着正确的道路，朝着正确的方向走下去，在拼搏中不断积累和进步，定能不断逼近更高的目标！

麦肯锡：与理想状态相比，永锋的精益智能还存在哪些差距？您打算如何弥补这些差距？

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46933

