

美国人放弃的钢铁厂 中国人四年后高价接手，反而赚了？

中国方案让巴尔干老工业基地重现生机

已有100多年历史的斯梅代雷沃钢厂曾被誉为“塞尔维亚的骄傲”，但是这家钢铁厂被中国民众认识，还是因为一家中国企业的到来。2016年，中国河钢集团在“一带一路”倡议的指引下，以4600万欧元收购当时连续7年亏损的斯梅代雷沃钢厂，成立河钢集团塞尔维亚钢铁公司（以下简称“河钢塞钢”）。在精心经营下，在不到半年时间里，该厂就实现扭亏为盈，成为塞尔维亚经济增长的“引擎”之一。近日《环球时报》记者专程来到这里，感受中塞人民“患难见真情”的钢铁情谊，探寻中国方案在这里“落地开花”的秘诀。



2021年8月16日拍摄的河钢集团塞尔维亚斯梅代雷沃钢厂 资料照片



河钢集团塞尔维亚钢铁公司厂区 受访企业供图

塞尔维亚东北部城市斯梅代雷沃，十五世纪中叶时曾是塞尔维亚首都。如今，它仍是塞尔维亚重要的工业城市。位于这里的斯梅代雷沃钢厂，曾是塞尔维亚唯一一家国有钢铁厂，但进入新世纪之后，这家钢厂却陷入连续亏损的境地。2003年，斯梅代雷沃钢厂被卖给美国钢企，但依然亏损严重，2012年美国投资者撤资。

该厂的老员工德扬·东契奇对记者回忆说，那时，每天清晨他和工友们起床后的第一件事，就是远眺厂里的烟囱是否冒烟，如果冒烟就意味着当天会开工，这样他们的生计就有了着落。

“我们接手斯梅代雷沃钢厂的时候，这个厂每年亏损上亿美元，塞尔维亚政府每年都要从税收中拿出很大一部分来填补这个厂的亏损。”河钢塞钢执行董事宋嗣海向记者介绍称，那时，斯梅代雷沃钢厂共有5000多名员工，对于人口不到千万的塞尔维亚来说，维持钢厂的运营发展关系重大。

2015年，中国同塞尔维亚签署政府间共同推进“一带一路”建设的谅解备忘录。也是在这一年，斯梅代雷沃钢厂迎来了转机。当年，塞尔维亚现任总统、时任总理武契奇向中方诚恳表达，希望由中国河钢集团接手钢厂。这一愿景在2016年4月被高效地执行，河钢集团以4600万欧元的价格收购斯梅代雷沃钢厂，并成立河钢集团塞尔维亚钢铁公司。

“河钢集团接手斯梅代雷沃钢厂，是中塞两国‘一带一路’合作项目的一部分。也是河钢走向国际化的一部分，是河钢加快全产业链全球化布局、打造‘世界河钢’的具体行动。”宋嗣海称。

最初，这次跨越千里的合作并不是被所有人都看好，当时还是河钢集团唐钢公司副总经理的宋嗣海在接到前往塞尔维亚的调令后，立马就有人来“劝退”，告诉他这是在往火坑里跳。

甚至有声音认为，斯梅代雷沃钢厂现状很糟糕，长期处于亏损状态，是一个烫手山芋，“美国人在这里都干不好，我们怎么可能干好？”但宋嗣海和同事们却坚信，“美国人干不好，不代表中国人干不好。”

正是怀揣着这样的信念，河钢集团派出的中方运营团队来到了塞尔维亚。河钢塞钢的塞方高管、董事会办公室负责人杜达·兰科维奇直到现在还清晰地记得这段经历，“我是斯梅代雷沃钢厂中最早去迎接河钢的人之一，我记得那是2015年一个冬天，我们与河钢的代表在贝尔格莱德初次见面，而一年后，河钢的运营团队就来到了斯梅代雷沃，当河钢完成对斯梅代雷沃钢厂的收购，这个厂里的五千多人脸上又开始有了笑容。”杜达称。

“我们刚接手斯梅代雷沃钢厂的时，厂里的职工确实很兴奋，因为那时钢厂的经营已经非常困难了，工人的工资都发不出来，有一些员工想结婚，但是没钱所以只能推迟婚礼，还有一些员工因为没钱不敢生育，我记得有一位员工在我们来之前一直不敢生小孩，但是现在，他的女儿已经好几岁了。”宋嗣海称。

在中企接手斯梅代雷沃钢厂仅仅数月后，钢厂月产量从原来6万吨提高到12.9万吨，结束了连续7年亏损的局面，实现了扭亏为盈，并始终保持高产的状态。“河钢塞钢2016年底实现扭亏为盈，2017年实现全面盈利，钢厂产量、营收、技术指标等不断创出历史最好水平。”宋嗣海介绍称，现如今，斯梅代雷沃市的人口已从原先的10万增长到12万，算上工厂员工和家属，以及为河钢塞钢提供配套服务企业的员工，河钢塞钢直接关系到斯梅代雷沃市三分之一市民的生活。

据河钢塞钢副总经理王连玺介绍，2022年整个塞尔维亚的国民生产总值是600多亿欧元，而河钢塞钢的总产值占据塞

维亚国民生产总值约1.86%，这还不是占比最高的时候，2018年，河钢塞钢的总产值占据了塞尔维亚国民生产总值的2.08%。

依托于河钢集团此前在欧洲建立的销售网络，河钢塞钢产品从周边国家一路远销至西欧，广泛应用于机械制造、家电、汽车以及建筑行业。“2017年，河钢塞钢成为塞尔维亚的第二大出口企业，2018—2021年连续四年，河钢塞钢又成为塞尔维亚最大出口企业。”王连玺称，现如今，这座曾经深陷危机的百年钢厂已完全步入了良性发展的轨道。

百年钢厂“重生”的背后有很多原因。但在许多塞方员工看来，成功的背后，其实是中国理念和中国方案更能与当地社情和民情相融相通。东契奇告诉记者，河钢集团来到斯梅代雷沃之后，中方管理者给员工涨工资，投入技术和资金给工厂建设生产线，更新设备，扩大员工规模，下大力气整治厂区环境污染问题，并把钢厂的环保问题摆在“重中之重”的位置，这些都给他和他的家人以及工友带来了一种强烈的稳定感。而这是他们曾经最稀缺的东西。

“我们接手钢厂后做的第一件事就是进行全方位的调研，深人员工当中去进行交流，系统了解钢厂的真实情况和外部环境，包括市场情况、财政状况、物流体系、员工诉求、环保政策等各个方面。”宋嗣海称。

这也是让塞方高管杜达印象最深刻的一点。他告诉记者，当年美国公司的管理者在来到斯梅代雷沃后，自己也是迎接团队的成员之一。与美方管理者不同，中方管理团队更加平易近人，会把塞方员工视为兄弟，“美国老板来了之后平日里和我们保持一定的距离，不会走到我们中间与我们交谈，不会去了解我们的诉求，与我们的日常交流仅限于告诉我们应该做什么工作。但是中国的管理者来了之后会走到我们中间，与我们打成一

片，给我们修学校，解决我们生活中遇到的实际困难。我很难评价这两种管理模式谁对谁错，但确实中方的管理方式会更适合我一些。”杜达称。

正是在这一过程中，中方管理团队掌握了斯梅代雷沃钢厂的基础，摸清此前亏损的症结。“斯梅代雷沃钢厂其实有着不错的工业基础，尽管厂里的设备老旧，甚至还有许多七十年代的设备，但是生产出来的产品质量很好，例如能生产出于制作易拉罐的厚度0.13—0.14毫米的食品级镀锌板，这种能力在国内都屈指可数。但之前钢厂对于成本的管控较为‘粗放’，而我们中国的钢铁企业无论是管理上还是技术上都擅长对成本进行进行细致的管控，这对于钢厂的发展至关重要。”宋嗣海称。

降本增效，堪称是中国钢铁企业的拿手好戏。比如，中方团队在调研后发现，斯梅代雷沃钢厂在生产过程中产生的除尘灰和污泥等废料含锌较高，美方团队掌管钢厂期间，采用填埋处理的方式，花费上千万美元兴建一个废物池，将含锌的工业废渣倒入储存，这种处置方法不利于环境保护，且每年需支出一笔环保费用。河钢集团接手之后发现，废物池几近填满，如果采用老办法处理废渣，一是必须再投资兴建新池，二是不符合绿色发展。面对这个问题，中方管理团队通过分析每种废料的化学成分，考虑将其再度用于钢铁冶炼。

最初，塞方员工不同意这一打破他们固有思维的方案。不过，中方管理团队没有采取下令强制执行的方式，而是与塞方员工耐心沟通，以试运行的方式在炼钢过程中加入回收利用的副产品，与此同时派驻技术人员时刻检测钢铁产品的质量数据。塞方员工在看到新工艺在废物循环利用的过程中实现了效益的提升，也很快同意了这一方案。仅这一项，河钢塞钢就节约了废物池的建设费用、环保费用，还可创效上千万美元，取得

良好的经济效益和环境效益。

中国的管理经验在“移植”到塞尔维亚“土壤”的过程中，注重和当地实际情况相结合，这是河钢塞钢中方管理团队总结出的宝贵经验。王连玺同时表示，尊重当地的法律法规与行事方式，确保合规化经营是在当地立足的关键。钢厂员工习惯于流程化管理，在日常工作中会以工艺标准和法律制度作为行动准则，管理者就只需要制定好工艺流程方便员工执行，不需要再去制定过多的规章制度。“我们把中国先进的管理经验与当地人的习惯的管理模式相结合，就能起到‘一加一大于二’的效果。中国企业在‘出海’的过程中，如果能在东西方文化中找到平衡，就能办好很多事。”

放眼未来，河钢塞钢的目标是要成为欧洲最具竞争力的钢铁企业之一。在这个过程中，来自中国的投资者会持续加大投入，进行产品升级，在技术升级和环保改造上持续发力。“我们来到这里，不是作为一个匆匆过客，不是为了收获几句赞誉，而是要长期在此耕耘，与塞方同事们一起把河钢塞钢运营得更好、发展得更好，打造好高质量共建‘一带一路’的标志性工程，让河钢塞钢成为中塞人民钢铁情谊的又一象征。”宋嗣海称。

在“一带一路”倡议助力之下，塞尔维亚类似斯梅代雷沃钢厂重生的范例还有不少，博尔铜业也因中国企业的投资焕发新生。

塞尔维亚驻华大使玛亚·斯特法诺维奇表示，“一带一路”倡议是世界上最具有远见卓识的倡议之一，塞尔维亚一直在努力响应这一倡议。塞尔维亚是受惠于“一带一路”倡议的一个好例子。她说，中国企业的投资不仅助力提升了博尔、斯梅代雷沃这两座城市人民的生活水平，更促进了塞尔维亚整体经济增长。近年来，中国投资的这些企业已跻身塞尔维亚最大出口商之列。

据《环球时报》