

# 一个优秀团队改变了一个百年老厂

中共河北省委

一个9人团队,一座几近破产的百年钢厂,5000名面临失业的企业职工,在3年的时间里,会碰撞出怎样的故事呢?这个9人团队就是河钢集团塞尔维亚公司(以下简称“河钢塞钢”)管理团队,这座百年钢厂就是塞尔维亚斯梅代雷沃钢厂。3年来,河钢塞钢管理团队牢记习近平总书记出访塞尔维亚期间视察塞钢时的殷切嘱托,忠诚担当、创新奉献,使百年钢厂重获新生,为“一带一路”建设和促进中塞产能合作谱写了新篇章。如今,他们的故事在美丽的多瑙河畔流传。今年4月,中央宣传部发布河钢塞钢管理团队先进事迹,授予他们“时代楷模”称号。

## 救活百年老厂

河钢塞钢的前身斯梅代雷沃钢厂,建于1913年,曾被誉“塞尔维亚的骄傲”,后因长期亏损而陷入濒临倒闭的境地,2016年4月由河钢集团正式收购。被收购前,斯梅代雷沃钢厂经历了破产、出售、政府1美元回购、国外企业代管等种种坎坷,塞尔维亚政府为挽救钢厂,组织了多轮国际招标但均未成功。时任塞尔维亚总理、现任总统武契奇说:“我们为此熬了无数昼夜,全体内阁成员付出许多辛劳。过去3年,一个个希望变成失望,最后,中国的合作伙伴给我们带来了真正的希望。”

2016年6月,习近平总书记访问塞尔维亚期间到河钢塞钢参观考察,并发表重要讲话。他指出:“我相信,在双方密切合作下,斯梅代雷沃钢厂必将重现活力,为增加当地就业、提高人民生活水平、促进塞尔维亚经济发展发挥积极作用。他强调:“我们不需要拍胸脯、夸海口,而是要诚恳、严肃地兑现承诺。言必信、行必果。救活一个钢厂,就是帮助千万家庭。办好河钢塞钢,既是中塞企业间的携手合作,更是塞尔维亚政府和人民对中国企业的高度信赖。河钢塞钢执行董事宋嗣海和他的伙伴们立下铮铮誓言:“这个项目如今交到我们这个团队手中,只能成功,不能失败!钢厂原有职工一个都不少!”

接手斯梅代雷沃钢厂之时,钢厂装备陈旧,大量设备停产失修,实际生产能力只有四五十万吨,不足设计能力的1/3;企业管理几乎处于“真空”状态,员工情绪低落,已经有200多名技术骨干离开了企业;5000多名员工徘徊在半失业的边缘,不少员工日子过得非常艰难。

3年过去了,如今,一个全新的钢厂呈现在世人面前。仅用半年时间,管理团队就扭转了钢厂连续7年亏损的局面。2017年,钢厂产钢147.3万吨,实现销售收入7.4亿美元,2018年产钢176.9万吨,实现销售收入10.6亿美元,创历史最好水平,一举成为塞尔维亚最大的出口企业,对塞尔维亚国内生产总值的贡献率达到1.8%。他们不仅成功保住了钢厂5000多名员工的饭碗,而且为斯梅代雷沃整个城市的发展注入了生机活力。该市10万多人,平均每5人就有1人的工作直接或间接与河钢塞钢有关,全市失业率由18%降到6%,年财政收入达到原来的两倍多。

2018年9月,武契奇总统访华时对习近

平总书记说:“斯梅代雷沃钢厂起死回生是个成功的典范。它有力地证明‘一带一路’倡议给塞尔维亚带来的是就业的增加和经济的增长。”

一个团队救活了一个百年老厂。3年来,这个团队扎根异国他乡,团结奋斗、顽强拼搏,努力奔跑在把河钢塞钢打造成中国中东欧合作和“一带一路”建设标志性工程的路上,他们心里装着“做世界河钢”的梦想,更装着“国家形象、国家角色”的责任和使命,全力兑现对两国政府和人民的郑重承诺,用实际行动和成效树立了负责任、守信誉的企业形象和国家形象。

## 集聚创新力量

河钢塞钢是我国钢铁行业在海外收购的首个全流程钢铁企业,没有运营的现成路径可循。管理团队认识到,要想经营好河钢塞钢,必须以新发展理念为引领,勇于改革创新,实现高质量发展。他们利用河钢集团技术、管理、市场等优势资源,从战略规划、组织管控、资源调配、资金投入、成本控制、风险防范等方面进行调整优化,使河钢塞钢由一家区域性钢铁企业转变为全球化钢铁企业,综合竞争力实现跨越式提升。管理团队用优异的成绩单,生动诠释了“唯改革者进、唯创新者强、唯改革创新者胜”的要义所在。

推进精益管理,解决经营粗放、效率不高问题。管理团队刚到塞钢时就发现,这里的废渣不仅没有循环利用,还得花钱请人处理。怎么办?这就需要向管理要效益,向绿色要动能。管理团队引入“世界最清洁钢厂”河钢唐钢的精细化管理、绿色制造等经验做法,推动企业循环发展、成本控制。通过实施废渣配比再利用,他们用低成本做出了高标准的钢材,去年一年就节省了3150万美元。精细管理不仅仅是生产部门的责任。财务总监唐娟深入研究国际汇率变化,财务结算选准最佳时机,仅此一项就为企业创效30多万美元,把一个管理部门变成了创效部门。

推进技术改造,解决装备陈旧、工艺落后问题。对症下药,管理团队在尽快恢复钢厂生产的同时,依托河钢集团强大的技术支持,对现有设备进行“起底式”诊断分析,逐一制定解决方案。首席技术官赵凯星带领技术人员,盯在生产一线,严把每道关口。3年来,河钢塞钢累计投入1.9亿美元实施大规模技术改造,几乎覆盖了炼铁、炼钢、轧钢每个环节和每件设备。目前,钢厂多项生产指标突破历史纪录,整体技术水平显著提升,热轧产品的不合格率由原来的0.14%下降到0.03%。未来5年,钢厂还将进一步向工艺绿色化、装备智能化、产品高端化方向迈进。

推进营销创新,解决产销脱节、产品单一问题。过去,斯梅代雷沃钢厂缺少稳定优质的客户资源,销售主要依赖中间商,生产什么就卖什么,远离终端客户需求,对企业发展形成制约。管理团队进驻后,坚持用户至上,推动产品由满足市场标准向满足客户个性化需求转变,以客户结构高端化倒逼产品结构升级。销售部大客户经理张建峰深入走访调研,精心制定营销方案,开发了许多新客户。2018年,钢厂成功与欧洲4家最大

的镀锌产品客户签订年度销售协议,其中汽车用钢板罗马尼亚自主品牌达契亚应用,家用电器用钢板供应高端白色家电生产商Gorenje集团,每年达5000吨左右。现在,河钢塞钢不仅拓展了当地市场,而且80%的产品销往欧盟和北美地区。

推进素质提升,解决员工老化、知识落伍问题。员工的综合素质,决定着企业的长远发展。钢厂原有员工队伍责任心强、做事认真,但也存在知识、技能等方面的不足。管理团队坚持把人才培养作为战略工程,利用中塞两国员工培训交流平台,陆续组织举办10期来华培训和6期境外培训,覆盖员工2700余人,使员工开阔了视野、提升了技能,为企业发展提供了有力支撑。通过专业化的培训学习,一批塞方普通员工迅速成长为业务骨干。白莉娜是第一批到中国参加培训的员工,在河钢唐钢,那里国际一流的先进设备、技术和管理使她受益匪浅,让她对企业未来发展充满了信心,现在,她已成长为河钢塞钢总经理助理。

## 架起友谊桥梁

河钢塞钢管理团队接手斯梅代雷沃钢厂,不仅仅意味着要让一个千疮百孔的老厂健康地运转起来,也意味着要面对企业跨国界、跨文化整合的难题。为此,管理团队始终坚持共商共建共享原则,坚持开放合作、互利共赢的价值理念,认真落实河钢集团“用入本地化、利益本地化、文化本地化”的海外经营策略,与塞方员工携手并肩、密切配合,既开启了中塞两国产能合作的新篇章,也为增进中塞传统友谊作出了新贡献。

视员工为宝贵财富,积极推进用人本地化。管理团队进驻后,与原钢厂职工全部签订了劳动合同,日常生产经营主要依靠塞方员工,高管和部门负责人都由本地人担任。管理团队注重互学互鉴,引入中国企业民主管理经验,鼓励塞方员工为企业发展建言献策,让广大员工找到了企业主人翁的感觉。有员工感慨地说:“过去雇主瞧不起我们这些当地工人,说话都是喊着嚷着,可你们却不一样。河钢塞钢的稳步健康发展,不仅使原有5000多名员工有了可靠的工作岗位,每年还为当地提供200个新就业岗位,钢厂供货商间接提供的16000多个岗位也有了稳定保障。”

立足企业长远发展,积极推进利益本地化。提高企业的可持续发展能力,是管理团队始终追求的经营目标。他们把钢厂创造的经济效益主要用于企业扩大再发展、生产设施再完善、员工待遇再提高,目前,员工收入比3年前增长近10%。每个月的1号和15号,是钢厂员工发放工资的日子,每到这一天,员工们都喜不自胜地彼此打招呼:“明天超市见!”斯梅代雷沃市区各超市也都瞄准了这两个日子,把钢厂发薪的第二天作为促销日。

在推进企业快速发展的同时,管理团队积极履行社会责任。3年间,企业累计投入100多万美元,用于当地道路修建、村庄供水、捐资助学等,展现了中国企业的良好形象,为祖国赢得赞誉。每年9月份举行的“丰收节”,是斯梅代雷沃这座古城的盛大节

日。2018年,当地政府特地邀请宋嗣海宣布“丰收节”开幕,该市长动情地说:“是中国河钢让斯梅代雷沃市实现了真正意义的丰收!”

尊重当地制度习俗,积极推进文化本地化。管理团队在经营管理中严格遵守当地法律法规,充分尊重塞方文化习俗,与当地员工和社会真正融为一体。根据河钢塞钢公共关系部经理米兰的建议,企业内部办了一份塞文杂志,既刊登塞方员工自己的故事,又刊发员工及其子女发放礼物,上门慰问退休老职工,让广大塞方员工真正感受到企业的温暖。越来越多的当地百姓爱上了中国,加入到学习汉语的热潮中来。员工维斯娜的女儿米莉察,因为河钢爱上了中国,还为自己起了一个好听的中国名字“蜜蜜”。2017年,她得到河钢塞钢的资助,获得来中国学习的机会。中国之行让她深刻感受到了中国人民的友好,她说:“我喜欢中国,喜欢汉语,长大后我要当一名汉语翻译。”

国之交在于民相亲,民相亲在于心相通。河钢塞钢管理团队的引领示范作用,对推动河北企业更好走出去、积极融入“一带一路”建设,深化国际经贸合作和人文交流,提供了有益借鉴。去年,河北对“一带一路”沿线国家备案企业42家,同比增长75%,对外投资总额15.6亿美元,占全省对外投资总额的33%。其中,中塞友好(河北)工业园区建设进展顺利,将打造成河北优势产业境外特色示范园区。

## 唱响人间大爱

河钢塞钢管理团队是社会主义核心价值观的自觉践行者,他们爱国敬业、无私奉献的高尚情操,为新时代爱国职工增添了新风采,他们自觉将个人价值追求融入国家和人民的伟大事业中,在万里之遥的异国他乡,唱响了一曲真情永恒的奉献之歌。

在他们身上,充分展现了燕赵儿女舍小家、为大家的家国情怀。千山万水,路途遥遥,管理团队每一个成员,都饱受了许多亲情牵挂。3年来,他们远离家乡、远离亲人,忍受寂寞、忍受孤独,克服小家的种种困难,为的是建设好河钢塞钢这个“远方的家”。

总经理赵军在被派往塞尔维亚时,最放心不下的是父母,两位老人都到了古稀之年,大他3岁的姐姐病逝后,他成了父母唯一的依靠。2018年7月的一天,赵军收到父亲病重住院的消息,当历经10多个小时漫长航程返回唐山家的时候,看到的是父亲佩戴挂镜的遗像。在太平间里见到父亲最后一面时,赵军嚎啕大哭,当初那个义无反顾支持自己去塞尔维亚工作的可爱可敬的父亲已经永远离开了,再也听不到儿子的呼唤了。

在他们身上,充分展现了钢铁团队能吃苦、勇拼搏的进取精神。不做高高在上的老

板,不做指手画脚的老板,要做不像老板的老板,尽快把企业搞上去,让员工过上好日子!这是管理团队给自己订立的规矩,也是他们始终不变的作风。他们婉拒塞方给高管配专车、配保镖、配秘书的待遇,与当地员工一样拼车上班、打卡入厂,一起吃员工食堂,他们婉拒在繁华首都的住宿安排,选择在钢厂所在城市租房居住;他们婉拒对高管的休假安排,全身心地投入到繁忙的工作中。首席运营官魏东明到塞尔维亚后,立即进入角色,持续奋战在生产第一线,短短几个月时间体重由原来的80公斤瘦到60多公斤。看到消瘦的丈夫,妻子心疼得直流眼泪。

管理团队吃苦耐劳、苦干实干的拼劲,赢得了塞方员工的尊重和信任,重新点燃了大家对未来的憧憬和希望。塞方员工和当地市民从不掩饰对中国、对河钢的感谢和友好。河钢塞钢成立两周年的时候,一位名叫伊万的员工用自家废旧农具配件手工制作了一件钢铁艺术品——画框上鸟儿妈妈在哺育幼鸟,在送给管理团队时,他激动地说:“感谢河钢集团带来的全新活力,以前的不安感都消失了。”

在他们身上,充分展现了国企职工讲奉献、肯付出的思想境界。管理团队大力发扬国企职工甘于奉献、勇于付出的优良传统,始终以饱满的热情和昂扬的斗志,心无旁骛为建好钢厂而奋斗。他们自豪地说,“有机会参与‘一带一路’建设,就是新时代的幸运儿!一路走来,有收获,就有遗憾。团队成员中,有的远离了98岁高龄的老母亲,有的缺席了孩子从呀呀学语到入托上学的陪伴,有的主动将蜜月旅游变成了赴塞工作的征程。”

董事会办公室主任姚丹是有着一个6岁男孩的年轻妈妈,被选派赴塞工作时不提任何条件。她工作十分繁忙,只能把对孩子的思念和牵挂深深埋在心里。销售部市场开发经理高峰派时,大女儿才5岁,3年来他从未参加过孩子的家长会。有同学问他的大女儿:“你是不是没有爸爸?孩子听了很伤心。直到今年初休假期时,他才第一次参加了大女儿的家家长会,女儿拉着他走上讲台,只说了一句:“老师、同学们,这是我爸爸。那一刻,高峰内心五味杂陈,强忍着泪水拥抱了女儿,其实他好想对女儿说,闺女,爸爸也不想错过你生命中的每一个重要时刻,但能为国家、为企业的重大项目作贡献,爸爸发自内心地骄傲和自豪,也希望你能以爸爸为荣。”

2018年9月,习近平总书记会见武契奇时指出:“双方要携手共建‘一带一路’,加强两国发展战略对接,推动两国合作深入发展,更好造福两国人民。一个优秀的团队就是一面旗帜。河钢塞钢管理团队是贯彻落实总书记指示精神的典范,他们在这面旗帜上有力地刻下牢记使命、忠诚担当的政治品格,刻下拼搏奋进、勇于创新的奋斗精神,刻下服务大局、敬业奉献的优良传统,他们背靠着日益强大的祖国,建设着‘远方的家’,延续着中塞一家亲,他们的精神和事迹必将激励越来越多的中国企业走出去,为践行‘一带一路’倡议,共建人类命运共同体,提供更多的中国方案,书写更多的中国故事。”

原载2019年第11期《求是》杂志

## 壮丽70年 奋斗新时代·爱国情 奋斗者

# 研究生包地种葡萄

中国农业大学扎根河北曲周系列故事之三

□新华社记者 范世辉

白皙的皮肤,秀气的脸庞,会笑的眼睛,很难想象,中国农业大学研究生王晓奕同时是一个承包土地种葡萄的农民。我包地种葡萄不是为了挣钱,就是想看看书本上的东西应用在农业生产中是什么样子的,防止做技术推广时误导农民、被村民说中听不中用。谈到包地的初衷,王晓奕腼腆地笑了。

王晓奕是2017级中国农业大学植物营养系专业硕士研究生。从小在城市长大,读书,王晓奕一直是家里的乖乖女。按照中国农大对她这个专业研究生的培养模式,她的大部分学业要在河北省曲周县农村度过。这里有中国农大建立的科技小院,她要吃住在此,一边做研究、写论文,一边向农民推广农业技术。

前街村有近2400亩耕地,超过2000亩种植了葡萄,有30多年葡萄种植传统。然而,近几年传统的葡萄种植遇到了麻烦。

多年种植葡萄,土壤累坏了,

病虫害加剧,葡萄产量和品质一直在下降。前街村党支部书记龙书云说,群众看葡萄长势不好,就使劲施肥浇水打药,可效果并不明显。

前街村支柱产业遭遇瓶颈,必须更新种植理念,改进种植方式。

2017年9月,龙书云找到中国农业大学曲周实验站,请求师生们提供技术指导。随后,王晓奕和同学们来到前街村,他们住在一个闲置的农家院落里,建立了前街科技小院。

刚到村,王晓奕就和同学们对全村120多块田地进行取样检测和田间管理调研。调查发现,土壤中氮磷钾含量太高,而葡萄生长所需的其他重要养分却很少。找到问题根源后,王晓奕等人开始在老师们的帮助下引进测土配方施肥、滴灌、水肥一体等综合管理技术。他们在前街科技小院里做了非常直观的模型,对葡萄种植户进行手把手培训。

可是,不少村民对科技小院宣

王王晓奕以前从来没种过葡萄,甚至连葡萄树长什么样子都不知道,现在要给群众讲种植技术,她心里也没底。群众问的问题经常答不上来,自己憋个大红脸。

自己动手种葡萄,看看这套技术管不管用。王晓奕和同学们暗下决心。2018年3月,他们自掏腰包买了6000元,承包了一亩三分地,作为葡萄种植新技术试验田。

对王晓奕来说,这是“背水一战”。自己种的葡萄树要是长不好,白白损失了承包费不说,以后也就别在村里混了。她说。

20多岁的娇娇女,从此成了地地道道的农民。虽然爱美的她下地时也会涂防晒霜、穿防晒服,但是那股风风火火的劲头丝毫不逊于真正的农民。农户平时用的普通打药桶,装了半箱药水后她能轻松背起来,穿行在田垄之间。田间的劳作,经常累得她腰酸背疼,浑身像散了架,有时甚至胳膊都抬不起来,吃饭端碗不停地颤抖。但看到新技术在葡萄田里逐渐发挥出优势,她渐渐乐在其中。

白天干农活,晚上写日志、分析数据,王晓奕从什么都不懂到葡萄种植百事通,渐渐取得了群众的信任,每天一出门就有很多人围过来问这问那。我们这姑娘可好了,人长得漂亮,葡萄种得也好,乡亲们把她当宝贝。一位村干部说。

2018年8月,王晓奕种的葡萄丰收了。试验田不仅在水肥上节省了一大笔开支,葡萄的品质还特别好。产量提高10%,节水率41%。综合节肥率43.46%,水肥管理省时省工,除草剂使用次数为零。

然而,王晓奕探索改进水肥管理技术的脚步没有停下来。2019年3月,她和当地两个种植户合作,将试验田扩大到14.7亩。

从降低成本、增加产量、提高果

好服务。要在宣传河北、发挥窗口作用上奋发作为,通过开展经贸活动、参加重大国际性会议,抓住好声音、讲好河北好故事、展示河北好形象,吸引更多境外企业和人才到河北投资兴业。要在服务企业、维护企业权益上奋发作为,准确把握企业的现实需求和潜在需要,加强对国际规

则、国际惯例和我国涉外法律法规的研究,充分利用国际商事调解、仲裁、咨询等国际认可的法律服务方式,依法维护企业合法权益,为企业参与国际竞争保驾护航。

赵一德要求,新一届河北省商会要把加强领导班子建设摆在突出位置,认真做好新会员考察和发展工作,不断提升影响力和凝聚力。各级党委、政府要加强对国际商会组织的领导,为国际商会开展工作创造良好条件。

## 中办国办印发《关于健全行政裁决制度加强行政裁决工作的意见》

(上接第一版)建立健全通过行政裁决化解矛盾纠纷的制度,逐步形成党委领导、政府负责、各职能部门为主体的行政裁决工作体制,为促进人民安居乐业、社会公平正义、国家长治久安提供有力保障。

《意见》要求,地方各级党委要充分发挥在矛盾纠纷化解中的领导作用,承担行政裁决职责的行政机关要把健全行政裁决工作机制作为推进法治政府建设的重要抓手,纳入本地区本部门法治政府建设考核评价体系。各地区各部门要加强行政裁决工作,更好地为经济社会发展服务。要创新工作方式,大力推广现代信息技术在行政裁决工作中的运用。要适时推进行政裁决立法,以法律或者行政法规的形式对行政裁决制度进行规范。要建立行政裁决告知制度,健全行政裁决救济程序的衔接机制。要加强行政裁决调解工作,在行政裁

决纠纷多发领域,探索建立一站式纠纷解决服务平台,切实减轻人民群众在依法维权中的负担。

## 中央扫黑除恶督导组回头看

工作汇报会举行

(上接第一版)推动扫黑除恶专项斗争向纵深发展。督导组指出的问题,我们一定要高度重视、立行立改,明确责任单位、责任人和时限要求,坚决彻底整改到位。要以此次回头看为契机,围绕三个紧盯,突出重点地区、重点行业领域、重点案件、重点线索、重点问题,开展自查自纠,健全长效机制,推动扫黑除恶工作持续深化。各地各有关部门要

## 河北省国际商会第五届会员代表大会召开

(上接第一版)坚定四个自信,坚决做到两个维护,坚持政治办会,加强政治引领,走中国特色社会主义组织发展之路。要在围绕中心、服务全省大局上奋发作为,围绕落实省委“三六八九”工作思路,融入“一带一路”战略,办好“三件大事”,不断拓宽对外联络渠道,积极搭建经贸交流合作平台,为河北省企业走出去提供更多更好服务。

自觉接受督导检查,全力支持配合,精心服务保障,确保督导组高效顺利完成任务。

中央扫黑除恶第21督导组组成员、副省长、省公安厅厅长刘凯,省法院院长卫彦明,省检察院检察长丁顺生,省扫黑除恶专项斗争领导小组其他副组长、办公室有关负责同志和成员单位主要负责同志参加会议。