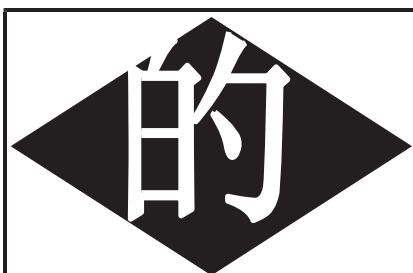




加尔各答



钢铁大王

中国的经济红红火火，
可为什么到现在还没有一家
公司能在钢铁这个重要行业
里成为世界级领导者？

肖知兴

在巴尔喀什湖以北大约 200 km 处的哈萨克斯坦境内，有一个叫特米尔陶 (Temirtao) 的小城。这是一个让人绝望的地方：城市建在一个典型的中亚荒漠上，没有树，草也很稀少。夏天蚊蝇肆虐，蚊子居然有小半个拳头那么大，冬季则长达五个多月，白雪覆盖，寒风凛冽。这个地方不但自然环境恶劣，经济环境更是差得不能再差。小城里大多数居民都在一个国营钢铁厂及其配套厂上班。前苏联经济崩溃后，工厂停产，很多人好几个月都拿不到工资，工厂的一把手在一次争执中被愤怒的工人用枪射杀了。因为同时负责小城的供电和供暖，工厂停止运转时，工人们就只能就着一点蜡烛光抵挡室外 -20℃ 的低温。沮丧之中，毒品乘虚而入，小城 20 万人口中的 15% 都曾使用过毒品，同时这里居住着哈萨克斯坦 85% 的艾滋病感染者。这个可怜的小城似乎被文明世界遗忘了。

1995 年，一家印度钢铁公司来到这里，经过一番艰难的讨价还价之后，买下了小城的钢铁厂。随着 15 位印度经理入驻工厂，工厂的命运发生了巨变：一番改造后，钢铁产量猛增数倍，产品供

应到西欧、东亚的主流国际市场，利润丰厚。特米尔陶人终于看到了希望。

这个敢于接手大多跨国公司避之唯恐不及的烫手山芋的印度钢铁公司就是如今已经名扬国际钢铁界的印度工业骄子、53 岁的拉克什米·米塔尔 (Lakshmi N. Mittal) 的 LNM 集团。根据国际钢铁组织的最新统计，LNM 是当今世界第二大钢铁生产企业，2002 年粗钢产量为 3480 万 t，仅次于总部位于卢森堡的阿塞拉公司的 4400 万 t。作为对照，位列第五的上海宝钢的年产量为 1950 万 t。

哈萨克斯坦这个钢铁厂只是 LNM 集团在全球五大洲十几个钢铁厂中的一个。米塔尔的父亲于 20 世纪 40 年代开始在加尔各答涉足钢铁业。因为印度政府限制民营企业进入钢铁业，1976 年，老米塔尔只好在印尼建立了米塔尔家族的第一家钢铁厂 Ispat Indo。因祸得福，米塔尔家族的钢铁产业也因此从一开始就植入了国际化的基因。当时他们最大的竞争对手是日本人在印尼开设的钢铁厂，为了学习日本人的运营诀窍，老米塔尔处心积虑地把自己的工程师送到日本的一些钢铁厂去实习。这些战略奏效了，在 1980 年早期石油危机



的打击下，日本人在印尼的钢铁厂纷纷倒闭，米塔尔家族的钢铁厂却生存了下来。

1989年，米塔尔家族兼并了每年亏损5000~8000万美元的特里尼达和多巴哥钢铁公司，挽救了这个让美国咨询师和德国专家束手无策的钢铁公司。1992年，米塔尔家族又仅用2.2亿美元兼并了墨西哥第三大钢铁公司，而墨西哥政府当初对这家钢铁厂的投入是20亿美元。1994年，拉克什米·米塔尔继承了米塔尔家族在印度本土以外的钢铁产业，成立了LNM集团，继续在世界各地扩张，相继进入了包括爱尔兰、加拿大、法国、德国在内的西方各国。1998年，LNM公司具有象征意义地兼并了美国规模最大、历史最悠久的钢铁公司之一——位于芝加哥的Inland公司。在1995年成功收购上述哈萨克斯坦钢铁公司之后，LNM集团又瞄准了前苏东地区其他经营状况不佳的钢铁企业。罗马尼亚的Sidex、捷克的Nova Hut、波兰的PHS都先后进入了LNM的版图。至此，LNM已成长为全球第二大钢铁企业。

1995年，LNM把总部从印尼迁到阿姆斯特丹和伦敦。1997年，为满足兼并的资金需求，它又将子公司Ispat International 16%的资产放在阿姆斯特丹和纽约上市。2003年该公司的销售额预计将达到120亿美元，税前利润将达到20亿美元。

LNM的迅速扩张引起了西方主流媒体的关注，它的成功被归纳为以下几个重要原因：在技术上，该公司大力发展直接还原铁的生产技术；在财务上，该公司收购了基础良好但管理不佳的钢铁企业，节省了投资，又舍得在关键环节上花钱，最大程度地利用了现有设备；在管理上，该公司严格控制成本，善于在分布于各国的钢铁厂之间共享知识，每收购一个企业，LNM都会派出一个20人左右的接管小组，将公司的运作标准移植到被收购企业中去，6个月后，再派出一个类似的内部小组跟进，审查接管小组的成果，如果出现错误，则迅速纠正。

拉克什米·米塔尔出生在加尔各答贫穷的农村。他工作非常勤奋，常年奔波于公司的各个工厂之间。他为人正直，善待员工，经理阶层对他非常忠诚。他家财万贯，但又非常低调，鲜为人

知。米塔尔的目标是建立全世界最大最好的钢铁企业。看LNM的发展态势，他离实现这个目标的日子似乎不远了。

我带着惊羨和一丝苦涩追踪着这家印度公司的成长过程。哈萨克斯坦和印度离中国不远，中国的经济红红火火，但为什么迄今还没有一家公司能在重要行业里成为世界级的领导者？宝钢作为国内管理质量一流的企业，让很多人为之自豪，但与起步更晚的LNM集团相比，差距却实在不小。

1996年，中国成为世界最大的钢铁生产国，2002年，中国又成为世界最大的钢铁进口国，可是中国钢铁企业的发展却与此极不相称。在国际钢铁组织评出的2002年全球最大的80家钢铁生产企业中，中国占了15家，但进入前10名的却只有宝钢（第5），然后是一长串大家都熟悉的地名：鞍山（第18）、首钢（第21）、武汉（第23）、本溪（第29）、唐山（第40）、攀枝花（第41）、包头（第44）、邯郸（第49）、济南（第53）、安阳（第66）……中国钢铁企业市场化程度如何之低，行政分割如何成为中国钢铁业整合的障碍，都可以从这一长串地名上看起来。很难想像这样的中国钢铁业能够和国外一流的钢铁企业竞争。即使我们能够做暂时抵抗，中国的劳动者、消费者、纳税人又将为此付出多少不必要的代价？

与行政分割、地方保护主义和诸侯经济相联系的是产业多元化对中国企业的诱惑。对很多企业来说，好不容易和当地政府建立了良好关系，不把这些关系用足，不进入多个产业，岂不是浪费？所以钢铁企业也搞起了IT、制药、制材、房地产……企业规模暂时变大了，但企业能力却变弱了。这些企业也许能够挤进世界500强，但一旦世界一流的IT、制药、建材企业进来，它们还有多少还手之力？

他山之石，可以攻玉。看LNM艰苦奋斗的例子，任何有长远眼光，懂国际大势的企业家都应该知道，机会主义式多元化扩张的好日子已经快到头了，而国际商战没有侥幸，只有实事求是地评价自己企业的能力，瞅准一个行业，才能逐步让自己成为世界领先的企业。这个过程靠的是踏踏实实的劳动，来不得半点投机取巧。

而且，形势不等人，我们已经没有多少时间了。