

美国著名财经杂志《福布斯》2006 年全球富豪排行榜日前公布,印度钢铁大王拉克希米·米塔尔在全球富豪排行榜上位居第五位,个人财富达到 235 亿美元。对于米塔尔英国《金融时报》的评价“利用现代生产技术和管理模式使旧式工厂起死回生。最著名之处 1976 年,米塔尔用父亲留给他的钱买下印度尼西亚一家濒临破产的钢铁厂,使之成为世界最大钢铁公司的基石。米塔尔自白:‘我不想管理世界上最大的钢铁公司,而是要拥有最赚钱的钢铁公司。’”

米塔尔神话

本刊记者

2005 年 10 月的一个清晨,米塔尔钢铁公司董事局主席和总裁米塔尔父子乘坐的私人专机抵达长沙黄花机场。当日米塔尔集团与华菱钢铁集团一起宣告“双方已完成股权转让全部交割手续!迄今为止国内钢铁业最大外资并购终于尘埃落定。米塔尔收购了中国华菱管线的 36.673% 股权,成为华菱集团公司第二大股东,这是米塔尔的又一起成功收购案。米塔尔公司在过去的 17 年间完成了 17 宗大大小小的兼并,并由此成为全球最大和最“全球化”的钢铁公司,其钢厂星罗棋布在四大洲 16 个国家,全球雇员超过 16 万人。米塔尔创造了世界钢铁业的“奇迹”!

钢铁王国 异军突起

在过去 17 年时间里,当竞争对手对那些破旧的钢铁工厂嗤之以鼻时,拉克希米·米塔尔却一步一步地在这些工厂废墟上,建立了强大的世界钢铁王国。

在东欧的不少地方,散布着规模可谓达到恐龙级的钢铁厂。随着前苏联的一去不复返,这些大型钢铁厂已经风光不再,很多人在不久前还预言说,他们行将就木。但是,当别人只看到被腐蚀的金属时,拉克希米·米塔尔却窥到了发光的“金子”。仅仅在过去二三年里,这位印度钢铁大亨就从波兰人和捷克人手里,捡来了五家将被遗弃的钢铁厂,搭起了东欧的“侏罗纪公园”。而在此之前,米塔尔早已经把自己的触角,遍布到了全球四大洲。

不过,米塔尔这些“不中用的”资产,一直没有引起行外人士的关注。直到 2004 年 10 月,当米塔尔宣布以 45 亿美元收购美国国际钢铁集团(简称 ISG)时,人们方才如梦初醒。在收购方案宣布当日,米塔尔旗下的上市公司伊斯帕特国际股价上扬了 27%。

米塔尔同时宣布,到 2005 年上半年,伊斯帕特国际将完成与他的私人控股公司 LNM 的合并,组成米塔尔钢铁集团(Mittal Steel Co.)。一旦合并和收购完成,米塔尔将成为全球头号钢铁巨人,年钢铁输出量将达到 5200 万吨,营业收入达到 320 亿美元,其 2004 年利润预计超过 68 亿美元。

“钢铁”是强大和持久的象征,但是在过去几十年里,钢铁行业里的公司却过着凄惨的生活。他们为建筑公司生产钢材、为家具厂商提供五颜六色的钢片、为汽车厂商制造不锈钢,结果却是,客户们都赚取了大把的利润,他们却要为了糟糕的财务、供给的过量而忐忑不安。

无论是作为供应方的煤商和铁矿石商,还是诸如汽车制造商的客户方,都可以在谈判桌前趾高气扬地对待钢铁制造商。行业的低迷,致使大批钢铁公司走上了末路。

基于这种背景,不少钢铁公司 CEO 在看到米塔尔四处收购那些濒临倒闭的钢铁厂时,都以为米塔尔疯了。但是米塔尔通过快速的资产和技术注入、委派稳定工厂运作的紧急管理团队、探求采购效率和工厂网络扩张的专业深化,耐心地提高

自己改善工厂的技术和能力。就连全球市场的气候,也“爱”上了米塔尔。全球经济的走强和中国对钢铁无休止的需求,使钢铁价格在2004年翻了一番。一时间,米塔尔被看成了天才。

当然,直到对ISG的收购,才充分展现了米塔尔的深谋远虑。“我们需要更多大型的、健康的公司。他们会促使整个行业可持续发展。”米塔尔在伦敦的办公室里温和地说,“我所期盼的是,行业整合会继续下去。”他当然还有足够的空间,因为即使完成了ISG这笔交易,米塔尔钢铁公司也只占到总值达10亿吨的全球钢铁市场的5%。

无论怎么说,这笔45亿美元的收购都是米塔尔一生以来的重大胜利。

米氏模式 迅速盈利

米塔尔的职业生涯,或许就是从捕捉类似的机会中走过来的。对于米塔尔来说,最大的挑战是如何使整个钢铁王国协调运作。米塔尔手上掌握着一张王牌:米塔尔集团控制着自身所需铁矿石供应的40%,焦炭则可以自给自足。当这些资源不能从市场上以合理价格购买时,米塔尔就会用自身所拥有的资源。

帮助米塔尔管理捷克和波兰业务的执行官弗兰蒂斯克·邹瓦涅克估计说,作为集团一部分的好处是,可以使投入成本减少10%。在米塔尔集团内部还集中了不少世界上最好的资源和技术。比如说,罗马尼亚人在鼓风炉技术方面全球领先,波兰人在生产焦炭方面首屈一指。米塔尔还专门请来了比尔·斯科廷,麦肯锡公司的前任顾问,来确保公司在内部整合资源方面达到了最佳效果。

如今,摆在米塔尔面前的首要问题就是如何让ISG实现高盈利。ISG的工厂并不是那么美好,在2004年的前九个月,其利润率为8.6%,远远低于米塔尔伊斯帕特公司和LNM公司的27.5%。

可是对于米塔尔和他的执行层来说,改造ISG看起来并不是那么困难,他们经常干的就是从新兴市场上收购工厂,然后大动手术。米塔尔所收购的几个波兰工厂,是一个能够说明米塔尔模式的典型例子:

由于面临着上万员工的失业,波兰政府希望

有人能够收购其钢铁工厂。结果是,米塔尔击败了美国钢铁公司(U.S. Steel Corp.),出价3.5亿美元取得了Polskie Huty Stali的控股权,这是濒临破产的四个独立公司的结合体。作为收购的条件之一,米塔尔答应承受12.7亿美元的债务,并且承诺注资7.7亿美元。

接下来,就该动用米塔尔模式了。一支由15人组成的特别任务小组,被派到了西里西亚,其中大多数是印度人。小组的核心人物是辛亚,他是印度国有钢铁行业的老手,已经为米塔尔在墨西哥和捷克的拓展发挥了关键作用。小组的首要任务是要稳定人心。这些波兰工厂已经不能提供出足够的现金付给供应商和员工,每天都有大堆的讨债信涌来。作为应急资金,伊斯帕特注入了1亿美元。

新官上任的首席财务官奥古斯丁·科齐帕拉姆底尔,开始接触那些怒气冲冲的供应商,呼吁重获他们的信任。与此同时,销售兼市场总监桑杰·米特罗重新制定价格策略,对新客户群进行新定位,同时使产品向高利润品种如冷轧钢和镀锌钢倾斜。他把波兰工厂的销售业务跟米塔尔在捷克工厂的销售业务结合,这样一来两者就不会产生竞争。工厂员工从原来的1.45万人减少至1万人。工人对这些变革措施的评价各异。“至少我们可以按时领到工资了。”达布罗瓦工厂的一名工人说。但是他说,工资水平与米塔尔在德国和法国的工厂相比,实在是太低了。

像辛亚这样的资深执行人员,承认说米塔尔模式实际上大部分都基于商业实践的常识。印度人不用教波兰人和捷克人怎么造钢铁。辛亚说:“我们所带来的,就是在商业领域里的管理诀窍。米塔尔对全球市场了如指掌,这点无人能及。”

事实上,米塔尔很大程度上亲身参与了这些改造过程。他的首席运营官马雷·姆克吉说,米塔尔会跟工厂的几百名经理会面,以便让他们清楚谁是真正的领导。另外,米塔尔对于工厂的最佳产品组合也充满了兴趣。

米塔尔模式迅速产生了效果,据称,波兰工厂在被收购的第九个月就实现了盈利,当月的毛利为1.21亿美元。

全球版图 东西开战

米塔尔创业轨迹要从 1957 年说起。当时,LNM 现任董事长拉克希米·米塔尔的父亲在印度投资创办了一家小型轧钢厂。后来,由于印度政府限制民营企业涉足钢铁业,老米塔尔于 1976 年在印尼投资兴建了一家年产量仅 6.5 万吨的小型轧钢厂,并让年仅 19 岁的拉克希米·米塔尔监管。1981 年,米塔尔家族又在印尼投资兴建了一座年产量 30 万吨的电炉炼钢厂。

1982 年,为米塔尔家族在印尼的钢铁企业提供原料的特里尼达和多巴哥钢铁公司连续几年亏损,政府决定对其私有化。米塔尔先租下这家企业进行经营,7 年后,买下了这家企业。自此,米塔尔开始了全球范围的收购扩张之路:

1992 年,墨西哥第 3 大钢铁企业 SIBAISA 钢铁公司由于经营陷入困境,政府欲对其私有化,米塔尔仅用 2.2 亿美元就收购了这家政府投资 22 亿美元才兴建起来的高度现代化的钢铁联合企业,同时收购的还有该公司年产 33 万吨焊管的生产线、港口设备及拥有 300 万吨铁矿石的矿山。目前,该公司已成为当今世界上成本最低的一家扁平材生产商。

1994 年,米塔尔从加拿大政府手中收购了加拿大第 4 大钢铁企业希德贝克—多斯科公司。随后,LNM 收购了加勒比地区最大的非石油工业联合企业,成立了伊斯帕特·加勒比公司。

1995 年,拉克希米·米塔尔将其负责的钢铁企业与其父亲在印度的公司分离,在荷兰注册成立 LNM 集团,将总部搬到英国伦敦,并收购了德国第四大线材生产商、世界著名的短流程和线材专业化公司——德国汉堡钢铁公司。紧接着,LNM 集团耗资 4.5 亿美元收购哈萨克斯坦卡拉干达钢铁公司,将其更名为伊斯帕特卡麦特公司,目前该公司钢产量已过 500 万吨,其产品绝大部分出口。

1997 年,LNM 将其子公司伊斯帕特国际公司 16% 的资产放在阿姆斯特丹和纽约上市,随后收购德国蒂森公司的两家长材生产企业——Rwhrort 公司和 WalgdrahtHochfeld 公司,目前这两家公司粗钢生产能力为 150 万吨/年。

1998 年,LNM 出资 14.3 亿美元,收购了美国第 6 大钢铁企业——美国内陆钢铁公司。重要的是,LNM 通过收购这家公司,与当时世界第 2 大钢铁企业——新日铁建立了联系,内陆公司在与新日铁合资建设的一座 100 万吨/年冷轧厂中所占的 60% 的股份、1 座年产 90 万吨热镀锌板厂中所占 50% 的股份同时转移到 LNM 名下。

1999 年,LNM 收购了法国尤尼克金属公司,目前该公司粗钢产能约为 130 万吨/年。

2001 年,借助欧洲复兴开发银行 (EBRD) 的 1 亿美元贷款,LNM 以 3.6 亿美元买下罗马尼亚的加拉茨冶金公司,该公司是罗马尼亚最大的钢铁联合企业,主要产品为重轨、厚板、热轧薄板及带卷、冷轧薄板及带卷、热镀锌板卷及不锈钢。

2002 年 2 月,LNM 获得了独家购买捷克政府在诺瓦新冶金钢铁公司所占大部分股份。2003 年,LNM 收购了剩余股份,并将其更名为伊斯帕特诺瓦公司。同年,LNM 还获得了捷克生铁供应商 VysokePeceOstrava 公司 100% 的股份、波兰方坯生产商 SiderurgicaSAHunedoara 公司 81% 的股份,以及无缝管制造商 PetroTub 公司 70% 的股份。

2004 年,LNM 出资 10.5 亿美元,获得波兰 PHS 钢铁公司 60% 的股份。以 4340 万美元的价格抢在一家中国钢铁企业之前,收购了罗马尼亚著名的胡内多阿拉钢铁联合企业。并完成对南非最大的钢铁企业伊斯科公司的全面收购,同时获得波黑泽尼察公司 51% 的股份,成功并购马其顿的 BalkanSteel。为了与近 3 年在上述地区并购的钢铁企业实现原料共同采购和产品合作销售,2004 年还取得了波斯尼亚最大的 BH 钢铁厂的排它性收购权,并将前南斯拉夫的 Niksic 棒材和盘条厂纳入并购计划。2004 年 10 月,以 45 亿美元收购美国国际钢铁集团(简称 ISG)。目前正计划与美钢联合收购乌克兰年产钢 700 万吨的克里沃罗格公司。

在 1989~2004 年,LNM 还并购了爱尔兰唯一一家钢铁企业和阿尔及尼亚的 Annaba 公司。

2005 年 1 月,米塔尔钢铁公司与湖南华菱钢铁集团在长沙签署股权转让协议,华菱集团将持

有的华菱管线股份公司 74.35% 的国有法人股中的 37.175%, 转让给米塔尔钢铁公司, 转让后米塔尔与华菱集团将在持股比例上平分秋色, 成为并列第一大股东。但由于同年 7 月新出台的钢铁产业新政策明确外商不能控股国内钢铁企业, 并购双方只好修改协议。米塔尔钢铁公司同意其购入股权减少 0.5%, 即华菱集团持 37.673% 股权, 米塔尔钢铁公司持 36.673% 股权, 转让总金额为人民币 27.915 亿元。

至此, 米塔尔钢铁公司已成为钢铁市场占有份额最大的公司, 米塔尔在全球包括美国、加拿大和墨西哥等 16 个国家开展钢铁经营业务, 雇员人数达到 16.5 万人。米塔尔钢铁公司 2004 年营业利润高达 61 亿美元, 2005 年由于受到国际钢铁市场不景气的影响, 经营利润降至 47 亿美元。

虽然米塔尔已经创造了世界钢铁业的“奇迹”, 但他并没有停止脚步的意思, 还会继续寻找扩张的途径。兼并阿赛洛正是这个计划中的关键也是最艰难的一步。2006 年 1 月 27 日, 米塔尔公司突然宣布, 准备以现金与换股的方式对全球第二大钢铁集团阿赛洛公司展开收购行动。而阿赛洛公司董事会断然拒绝被收购, 并称这一收购是“恶意”的。阿赛洛公司是由法国、卢森堡和西班牙三国组成的联合企业, 总部设在卢森堡。在欧洲当地生产的汽车用钢板主要由阿赛洛公司提供, 该公司的业务集中在欧洲及拉丁美洲, 企业以生产高端的钢铁产品闻名。

成功背后 长袖善舞

在市场行为上, 55 岁的米塔尔是咄咄逼人的, 但他说, 推动他不断努力的并不是金钱。“这(金钱)并不重要。(有了钱)你可能可以拥有更好的东西, 但这不会改变你的生活、你的思维方式。使我真正感到快乐的是, 我能够建立一个真正全球性的、独一无二的钢铁公司。这是一件令我骄傲的事。无论你是否有钱, 快乐才是最重要的。”

对于时间, 米塔尔也许是吝啬的, 但对于为家人花钱, 米塔尔从不手软, 可以用“挥金如土”来形容。2004 年初, 米塔尔花 7000 万英镑(合 1.28 亿美元)在伦敦市中心购置了一处豪宅, 这一数字创

造了天价置屋的世界新纪录。这所宅第位于伦敦市中心“肯辛顿宫花园”内, 左邻右舍都是名门望族, 其中包括英国王室名下的肯辛顿宫(英国前王妃戴安娜生前一直在此居住), 以及世界上最富有的人之一——文莱苏丹的伦敦居所。

另一件让全世界瞩目的是米塔尔在浪漫之都巴黎为女儿举行的奢华婚礼。其排场之盛大、场面之奢靡, 连欧洲王室的婚礼也不可企及。为使爱女的婚礼与众不同, 仅婚礼的地点就有数个, 这个晚上是在租来的巴黎蒂伊尔里花园, 另一个晚上又搬到了凡尔塞宫。此外, 米塔尔还在巴黎郊外圣克卢的一个公园搭建了一座临时城堡。据说有上千名印度名人应邀从世界各地赶赴巴黎参加婚礼。

在米塔尔成功的光环中, 人们发现米塔尔高深莫测的政坛背景是使其财富迅速增长的关键因素, “米塔尔门”事件让米塔尔的政坛背景第一次曝光。2002 年 2 月, 英国《每日电讯报》披露, 米塔尔刚刚为英国工党捐款两个月后, 布莱尔就写信给罗马尼亚总理阿德里安·讷斯塔塞, 支持米塔尔竞标购买罗马尼亚最大的国有企业西德克斯钢铁公司, 并称这一交易将有助于罗马尼亚加入欧盟。仅在两天后, 米塔尔就签下了并购协议。不过, 这次收购阿赛洛公司, 米塔尔已经触及到欧洲最敏感的神经, 他遇到的阻力是空前的。

由于阿赛洛在欧洲许多国家都有业务, 米塔尔对阿赛洛公司的收购案也引起了欧洲多国政府的关注。卢森堡首相让-克洛德·容克与法国总统和总理会晤后表示, 这次并购居心叵测, 政府将坚决阻止。法国、西班牙、卢森堡、比利时、德国和意大利等国冶金工会则以担心裁员为由, 发表联合公报表示强烈反对。但米塔尔不畏阻力, 继续扩张自己帝国的版图, 亲自开始了在西欧各国的游说之旅。米塔尔穿梭访问了法国、比利时、西班牙和欧盟总部, 与各国的高级别官员会晤, 强调这起兼并案有利于增强两家公司的互补性, 承诺兼并后不会裁员和关闭工厂。据悉, 米塔尔已经获得了印度政府的强力支持, 印度总理曼莫汉·辛格亲自出面, 要求访印的法国总统希拉克不要因政治因素阻挠这一兼并案。