米塔尔钢铁公司如何在艰难时刻彰显勇气

2005年12月06日

阿迪亚·米塔尔（Aditya Mittal）回忆说，他和一位同事以及两位咨询顾问每天都要和“罗马尼亚政府的24个老烟枪代表”锁在一个会议室里。罗马尼亚人坚持要对谈判进行录音，而谈判常常一开就是15个小时。

米塔尔当时还是总部在鹿特丹的家族企业米塔尔钢铁公司兼并和收购部门的主管。他想要收购一家由罗马尼亚政府持有的钢铁工厂，尽管这家工厂每天都要亏损一百万美元。米塔尔钢铁公司是唯一的竞标企业，但是罗马尼亚政府还是尽量让对方做出让步。最后，双方终于达成协议。“他们意识到我们不会做出任何让步，更重要的是，他们意识到企业重组的重要性，”米塔尔说。

这件五年前的交易向人们表明了让米塔尔钢铁公司成为世界上最大的钢铁生产企业的商业战略，那就是全身心致力于整合、全球化，并且愿意承担风险。这让很多竞争对手望而却步。虽然整个钢铁行业在过去十年的早期处于挣扎状态，但是米塔尔钢铁公司在努力解决自己的财政问题的同时，不断扩张。当竞争对手还坚持认为钢铁行业应该是个区域性行业，米塔尔钢铁公司则致力于成为一个全球巨头。

今天，公司在全球14个国家拥有工厂，市值高达203亿美元。《财富》杂志今年一月把阿迪亚的父亲，公司董事会主席兼首席执行官拉克西米·米塔尔（Lakshmi Mittal）评为2004年欧洲商业人物，以表彰他“做生意和制造钢铁的能力”。四月，公司继15年来一系列的收购后，又斥资45亿美元收购了美国国际钢铁集团。10月初，米塔尔钢铁公司宣布它会在印度的恰尔康得邦开工建设一个新的工厂，如果全速运转，年产可以达到1200万吨钢铁。10月底，米塔尔钢铁公司又宣布以48亿美元的价格收购乌克兰最大炼钢企业克里沃罗格钢铁厂（Kryvorizhstal）。根据华尔街日报的报道，这笔交易以激烈的电视转播的拍卖方式进行，为钢铁行业收购树立了新的标准，让人们更加清楚地看到，收购国有钢铁公司的代价正在变得越来越高。

和这些最近的收购交易本身一样重要的是，米塔尔钢铁公司已经开始改变整个行业做生意的方式。今年早些时候，当钢铁价格出现下滑，公司宣布大规模削减产量。由于米塔尔钢铁公司在业内的地位，很多竞争者也跟进减产。而在过去的几年中，他们行为方式一直是继续生产，使得价格进一步下滑，令整个行业陷入更为悲惨的境地。

阿迪亚·米塔尔在1996年从沃顿商学院取得学士学位，在一家投资银行工作了一段时间后，于1997年加入公司。目前他已经是公司的主席兼首席财务官了。他大部分时间在伦敦工作。最近，他重返校园，和沃顿知识在线谈起了公司的战略和未来的计划。

“一篮子机遇”

拉克西米·米塔尔从一家钢铁厂起家，建立起了米塔尔钢铁集团。他的父亲也在加尔各答从事钢铁行业。拉克西米·米塔尔先是为他的父亲在印度尼西亚管理一家工厂，然后在特立尼达拥有了自己的工厂。很快，他就抓住了一系列收购战略，通常是买下诸如哈萨克斯坦这种偏远国家的经营不善的国有企业。虽然以后他在选址策略上有所变化，但是他一直坚持一个模式：引进现代的管理经验，尽量压缩开支，只要可能就通过诸如收购临近煤矿或铁矿的方式来创造新的效能。在有些地区，比如在捷克共和国，他保留了当地的管理团队。而在其它地方，比如罗马尼亚，他则对管理层进行了大换血。

阿迪亚·米塔尔说，他的父亲要比大多数钢铁行业的高层更早地明白，公司应该全球化经营，而不应该止步于家门口。“当我们刚刚开始的时候，我们是唯一一家采取全球化战略的钢铁公司。大部分参加行业会议的代表会说：‘钢铁永远也不会全球化。钢铁是地区性行业。’今天，同样的公司则在中欧争夺资产，因为这个地区临近原材料基地，而且市场增长迅速。我们的全球化眼光让我们把世界看作是一篮子机遇。”

当米塔尔钢铁公司考虑收购时，它要的不仅仅是低成本投入和正在扩张的市场，还有廉价的劳动力，米塔尔说。但是如果这个机遇看上去特别有前途，那么收购的条件也会适当放宽。比如说，它在阿尔及利亚的工厂附近并没有什么一眼就能看出来的铁矿石资源。但是当米塔尔的员工发现这个国家拥有铁矿储量，公司就立刻得到执照，开设铁矿。

与此相类似，它对国际钢铁集团的收购从表面上来看也并不符合廉价劳动力的要求，因为美国的薪资水平是世界上最高的国家之一。但是国际钢铁集团曾经被专门收购不景气行业公司的投资专家维尔博•罗斯（Wilbur Ross）当作手上的一枚棋子，他把国际钢铁集团和伯利恒（Bethlehem）以及LTV等美国老牌钢铁企业拼凑在一起，进行重组。他大量裁员，置他们的养老金计划于不顾，从而使得国际钢铁集团在价格和成本上要比其它的美国公司更具竞争力。“我们相信，通过把国际钢铁集团纳入内陆钢铁公司（米塔尔在美国的另外一家公司）旗下，我们可以成为美国成本最低的生产基地，”阿迪亚•米塔尔说。

虽然公司有着一副收购蓝图，但是每笔交易都面临不同寻常的挑战，米塔尔补充说。比如说，在东欧的前社会主义国家，由于工厂常常采用以物易物的交易方式，因此它们的财务报表都不太可靠。“交易商会进来说：‘我给你一吨铁矿石或者煤炭，我希望你能用钢铁的形式支付给我。’在罗马尼亚，他们还有一套中央计算机系统，跟踪所有以物易物的交易。”

“我们在哈萨克斯坦打开了一个仓库，发现里面有五万瓶罗马尼亚红酒。也就是说，他们出售钢铁，换回红酒。他们还发明了自己的白条。所有的员工都会过来说：‘我有一张公司打给我的白条。’你也可以去医院或者杂货店，那里也可以看到这样的白条。”

游戏规则已经改变

阿迪亚•米塔尔临危授命，在钢铁行业摇摇欲坠时成为公司负责合并和收购事务的主管。他的第一个项目金额高达10亿美元，但是由于另外一个公司把收购对象吸引走了，这笔交易并没有完成。然后就是1999年钢铁市场出现崩盘。三分之一的美国钢铁公司申请破产，米塔尔当时也不例外，面临亏损，而且也在考虑破产。

“那是我生命中最糟糕的一段日子，”米塔尔回忆道。“我当时负责合并收购，手下只有一个人，还有一个失败的案例算在我头上。我仔细分析了自己的失误，意识到，游戏规则已经发生了改变。从前，钢铁行业的收购全靠财务指标，但是这些指标已经不再重要了。员工忠诚度，资本支出保证，舆论态度现在已经成为了更加重要的因素。”

从前，钢铁生产企业不得不承担高额的固定成本，受到商品价格和产量过剩的双重打压。价格下跌时，公司还得坚持生产，即使亏损不断增加。降低产量可能会使得公司无法支付工厂的固定开支而陷入破产的境地。有的公司甚至通过降价来维护自己的市场份额。整个行业过于分散，没有一家公司或者集团能够通过减产来保持稳定。如果一个小厂降低产量，那么别的工厂就会提高产量，把它挤出市场。

市场突如其来的不景气也让阿迪亚•米塔尔陷入一个两难的境地。他一方面想收购公司，另一方面又没有足够的现金进行收购。“一个理性的人会把焦点放在企业内部，行业内的其它公司也确实是这样做的，”他说。“但是我还没有准备好要去这样做。我刚刚上手，我一直在寻找机遇。”

第二年，也就是2000年，他找到了三个机遇，分别是三家都面临亏损的罗马尼亚、阿尔及利亚和南非的钢铁厂。米塔尔成功地买下这三个工厂，使公司的销售提高了50亿美元。很快，它又买下了捷克共和国的一家公司，而在去年，米塔尔则把国际钢铁集团纳入囊中。

收购国际钢铁公司，对于米塔尔钢铁公司来说，彷佛是少女初次踏入社交圈。在远离世界中心的各个地方运作了20年后，米塔尔终于进入了主流世界，成为世界上最大的钢铁公司，预估收益315亿美元，利润68亿美元。

阿迪亚•米塔尔说，公司的收购计划还远远没有完成。“继续整合非常重要，”他说。“我们这个行业需要两到三家超大型企业，每个公司年产一亿吨。今天，我们只是一家年产6千万吨的公司而已。”米塔尔钢铁公司最大的竞争对手，来自卢森堡的阿赛洛钢铁公司2003年的产量约为5千万吨。如果钢铁企业的数量减少，但是产量提高，那么整个行业就会出现更好的规模效应，定价的能力也越强，这样钢铁价格就会更为稳定。“对我们这个行业来说，长远发展非常关键，”米塔尔说。

国际化除了能给公司带来市场份额外，也能在距离遥远的各个子公司中实现知识传递。“我们有成千上万的经理参加公司的知识管理项目，每年聚会两次，”米塔尔说。“这样，他们就能交换彼此的想法，孕育新的思路。我们在哈萨克斯坦的同事就可以把更好的熔化技术教给我们在美国的同行。”

和中国做生意

和很多公司一样，米塔尔的未来也能归结为两个字：中国。公司一直在和中国有业务往来。它于1995年收购的哈萨克斯坦的工厂就向中国出口大量钢材。今年9月，米塔尔钢铁公司斥资3.38亿美元收购了湖南华菱管线股份有限公司的少数股份。阿迪亚•米塔尔打算在中国进行更多的收购。“我们想整合中国的企业。”他说。

动机之一当然是为中国如日中天的经济提供钢材，特别是中国正在建造的各类基础设施，比如高架桥和大型工业基地，都需要大量钢材。这样做也会面临一定的风险，那就是中国会大量提高自己的产量，从而削减外国钢铁厂的产量。中国每年钢铁产量的增幅就超过印度全年的总产量，米塔尔说。但是他认为，那些害怕中国会发展出更为强大的钢铁行业的担忧有些言过其实。“我不认为中国是一个低成本的钢铁生产国，因为它本身没有铁矿，”他说。“他们进口铁矿石，运到内陆，然后再冶炼钢铁，最后运出去。这一系列步骤的开销都很大。他们廉价劳动力的优势则要比这个小。”

米塔尔提到，除此以外，中国政府最近的政策似乎并不鼓励国内生产更多的钢铁。政府已经撤销了钢铁出口的激励机制，并且宣布要整合国内的钢铁企业。“我想，他们已经认识到，如果他们成为一个钢铁出口大国，那就会出现贸易问题。”

米塔尔钢铁公司发现，中国政府对外国企业相当配合，特别是和米塔尔家族的故乡印度相比。“印度是一个民主国家，建立工厂很麻烦，”米塔尔说。“我不是要贬低民主制度。但是这需要时间。你要和各级政府协商讨论。你要和部落成员进行谈判。这可能会花上两到三年

的时间。在美国，这一过程则没有这么复杂。”

“但我记得去中国的情形。我飞到各个机场，总能受到红地毯级别的欢迎。然后我就上了车，驶向高速公路，路上没有别的车。于是我问道：‘这里发生了什么事情？’他们说：‘党委书记想要好好欢迎您。实际上，高速公路已经被封了。’然后我来到工厂，但是我并没有看到什么土地。我只看见房子，很多很多房子，一整个村庄。于是我问：‘土地在哪里？’党委书记就回答说：‘就在这里。90天以后，所有人都会搬走。’”

“我们最后并没有在那里投资。但是这能让你理解那里办事的方式。”

© Knowledge at Wharton. All rights reserved. Knowledge at Wharton is an affiliate of the Wharton School of the University of Pennsylvania.