

□ 袁 方

安赛乐米塔尔集团： 赢得成功的战略



安赛乐米塔尔集团是世界最大的钢铁企业,2006年其在超过60个国家中雇用了32万人。该集团是安赛乐集团与米塔尔钢铁公司合并后创建的,它是全球钢铁业的领导者,是全球各类用钢客户的主要供货商,包括汽车业、建筑业、家用电器和包装业。安赛乐米塔尔集团拥有强大的研发和技术开发能力、强大的原料自供能力和经销网络,以支撑其生产。安赛乐米塔尔集团在欧盟27个国家、亚洲、非洲和美洲国家有强大的影响,通过在不同的国家和地区市场提供多样化的产品,该集团在许多关键的钢材市场很好的表现。

安赛乐米塔尔集团将通过有组织的扩张和并购,进一步确定其全球钢铁业的领导地位。该集团确信,全球化和企业合并是确保其在钢材市场周期性变化中长期可持续发展和盈利的唯一途径。在全球众多国家或地区市场的存在将给予其非常大的社会责任。安赛乐米塔尔集团是负责的、有追求的企业,该集团强调发挥关键职责,包括在健康和安全,环保方面以及社会责任方面。

产品质量是该集团特别关注的另一个方面。该集团在创新和研究、使用户受益方面的投资提高了其竞争能力。安赛乐米塔尔集团生产各种高质量的产品和提供优良的服务以满足各用钢行业用户的众多需求。通过创新性研发以满足有最高要求的用户的需求将进一步强化集团与用户的合作关系。这些投资也将为其在世界各地的发展提供了机会。

安赛乐集团和米塔尔钢铁公司的合并也提高了企业的财力和可持续发展能力。2006年的财务数据显示合并后的集团销售额达到886亿美元,粗钢产量达到

1.18亿吨,约占世界粗钢产量的10%。企业的EBITDA约有150亿美元。

安赛乐米塔尔集团相信,这一成功的战略不仅为其创建了市场领导地位,而且使该集团领导钢铁业进入高质量和可持续发展的新阶段。

截至2007年11月13日,安赛乐米塔尔集团已发公司股票资本总计6345859399.86欧元。已经发行的股票数为1448826347股。额定资本为6438600000欧元,合计股份1470000000。

安赛乐米塔尔集团董事会构成

安赛乐米塔尔董事会共有18名董事,根据2006年6月25日安赛乐集团和米塔尔钢铁公司一致同意认可的合并备忘录,其中安赛乐集团任命6名董事、米塔尔钢铁公司任命6名董事,另有3名股东代表董事、3名雇员代表董事。安赛乐米塔尔集团董事会中有13人属于独立董事。该董事会属于真正意义上的国际化董事会。

安赛乐米塔尔集团董事会的运转

出席安赛乐米塔尔集团董事会的法定人数要求有

大部分股东,参加的人员至少应包括董事长、公司总裁和大部分独立董事或其代表。

每一位董事都有一票投票权,但每位董事没有一票否决的权力。除了按照适用法律做出决议外,董事会的决议由超过法定人数的、出席会议的董事或其代表做出。

在安赛乐集团和米塔尔钢铁公司合并的过渡期内(3年),每次董事会会议的议程由董事会董事长和公司总裁共同确定,会议将要讨论的问题也包含在董事长和公司总裁共同确定的议程中。在出现不同意见时,董事长和公司总裁一道设法解决争执。在过渡期满后,董事长和公司总裁将采取合适的方式就董事会议程取得一致。

安赛乐米塔尔集团战略管理委员会

成立于2006年8月的安赛乐米塔尔集团战略管理委员会(GMB)由集团6位高级官员组成,该委员会的职责是确定安赛乐米塔尔集团战略发展方向。GMB成员由集团董事会任命,由拉克西米·N·米塔尔作为委员会主席领导。该委员会的组成反映出安赛乐米塔尔集团新的业务组成结构,即分成5个关键的业务部门。

安赛乐米塔尔集团战略管理委员会受委托进行公司的日常管理。战略管理委员会仅行使集团董事会授予的职权。

安赛乐米塔尔集团战略管理委员会的主要职能是帮助董事会,特别是以下方面:

- 1.负责安赛乐米塔尔集团的经营和各业务部门;
- 2.寻求开拓安赛乐米塔尔集团内和各业务部门间的工业生产、财务方面和商业方面的协同;
- 3.任命安赛乐米塔尔集团公司各业务部门、公司的高级管理人员;
- 4.负责安赛乐米塔尔集团与政府、欧盟有关机构以及国家和国际专业机构间的关系;
- 5.协调与公众的关系,确保符合安赛乐米塔尔集团企业形象的要求;
- 6.向董事会提供: 总公司财务决算和拟议的收益分配、划拨; 安赛乐米塔尔集团包括子公司的财务报表; 安赛乐米塔尔集团预算; 将向股东大会提交的报告。

由安赛乐米塔尔集团董事会战略管理委员会成员的任命和解职。战略管理委员会成员遵守最严格的道

德准则和职业守则,成员间相互帮助以实现确定的目标。

安赛乐米塔尔集团董事会所属委员会

安赛乐米塔尔集团董事会下设以下几个委员会:

1.审计委员会

审计委员会由4名独立董事组成。每名成员由董事会任命。根据公司法人治理结构指南、纽约证券交易所准则和荷兰公司法人治理结构准则,所有审计委员会成员都是独立董事。审计委员会的决议简单多数同意即可,任何成员没有一票否决权。主要职责是帮助董事会通过审查履行监督责任:将公司提供的财务报告和其它财务信息提供给政府或是公众;审查公司和董事会已经确立的有关财务、会计、法律和道德的公司内部控制体系以及审查公司的审计、会计和财务报告程序。该委员会也对母公司、集团的年度、半年度、季度财务决算审查,对会计准则和规则进行评定,当公司汇编财务决算时对公司所用评价规则进行评定。审计委员会主席每年至少要召集4次会议。在至少两名成员的要求下,委员会也可以举行有关会议。作为促进公开沟通、交流工作的一部分,审计委员会应该至少每年要与公司管理部门、内部审计部门领导和公司独立会计师分别举行秘密会议讨论委员会或是上述部门认为应该秘密讨论的任何事情。

2.职务任命、薪酬和监事委员会

职务任命、薪酬和监事委员会由4位董事组成,所有4位委员是独立董事,由董事会任命。根据公司法人治理结构指南、纽约证券交易所准则和荷兰公司法人治理结构准则,该委员会所有成员均是独立的。职务任命、薪酬和监事委员会所做决议按照简单多数同意即可,任何一位委员均无一票否决权。主要职责是帮助董事会,特别是对以下方面进行全方位的帮助:A、审阅和批准有关战略管理委员会和高级管理层的薪酬,并对此进行评估;B、就激励补偿计划和基于权益的计划向董事会提出建议;C、提交包含在公司年报中的有关执行薪酬的职务任命、薪酬和监事委员会报告;D、确定出任集团董事会董事和战略管理委员会成员的有资格的候选人;E、向董事会推荐由股东大会任命的董事候选人或依照适用法律的许可,向董事会推荐由董事会任命、在董事会执行临时工作的候选人;F、制定、监督和审查应用于公司的公司法人治理基本原则;G、审阅集团战略管理委员会成员接班人计划和高层管理人

发展培训项目; H、就战略管理委员会成员的薪酬向董事会提出建议, 就新董事会成员和战略管理委员会成员提出建议; I、根据委员会指定的任务就公司战略管理委员会成员薪酬结构和其它高级管理人员提出建议。在做出这样的建议时, 该委员会可能要考虑一些必需考虑的因素 (董事会成员的报酬由董事会决定); J、批准雇员合同或与战略管理委员会有关的合同; K、在初步同意中止战略管理委员会成员合同是确定补偿条款; L、就公司提交给股东的年报内容或是有关补偿的文件 (包括公司对战略管理委员会的政策、个人薪酬细节和其它条款、条件), 向董事会提交建议; M、对委员会一年的工作成果进行回顾, 而由于环境和规章制度的变化, 因而可能必须对委员会章程进行审查; N、对新任命的公司董事入职计划 (岗位培训) 进行评估和提出改建建议; O、对董事会董事长和董事的资格进行审查, 对必要的条款提出更改建议; P、在年度基础上对独立董事的独立性进行评估; Q、在履行其职责时, 委员会可以寻求内部和外部的建议。

3. 安赛乐米塔尔集团管理委员会

安赛乐米塔尔集团战略管理委员会成员也同时是该集团管理委员会成员。该委员会从 2006 年 9 月初开始运转, 负责各地区或是各业务部门的运作和集团层面的职能, 如原料采购、产品生产和销售提高集团经营业绩。安赛乐米塔尔集团的新组织结构是精干、扁平化的管理机构。

公司内部控制

管理决定着公司内部控制, 它包括实行风险管理和专门设计的确保识别和监控重大风险的控制体系。此外, 设计的控制体系要确保符合相关法律和制度。

安赛乐米塔尔集团制定出了一个与内部控制问题委员会建议一致的内部控制体系, 委员会建议的目的在于为目标的实现提供合理的保证。

安赛乐米塔尔集团的风险管理和内部控制体系被设计成用以确定实现业务目标的风险和对风险有适当回应。

安赛乐米塔尔风险管理的方法包括管理审查、公司风险管理方法的设计和执行的审查、业务审查和审计委员会审计。基于上述审查, 按照法律的要求, 管理层每年对公司内部控制结构的效率和编制财务报告的程序进行评估。得出的有关财务报告的内部控制是有效的管理结论意味着从管理层面上说公司对财务报告

的内部控制非常成功。管理的效果也在公司的年报中得以体现, 即对财务报告的内部控制被设计成就有关财务报告的可靠性, 也就是包含在年报中的所有财务决算和其它财务信息的可靠性提供合理的保证。

2006 年安赛乐米塔尔集团经营要点

安赛乐米塔尔集团是世界上唯一的、真正的全球性钢铁企业。2006 年, 该集团总计生产了 1.18 亿吨粗钢, 其中 34% 来自其西欧钢厂、22% 来自美国的钢厂、18% 来自中欧和东欧的钢厂、10% 来自独联体和中亚的钢厂、9% 来自拉美的钢厂、7% 来自非洲的钢厂; 销售额达到 886 亿美元。该集团在 60 多个国家直接雇用的人员数为 32 万人, 公正地讲安赛乐米塔尔集团是全球钢铁业无可争议的领导者。

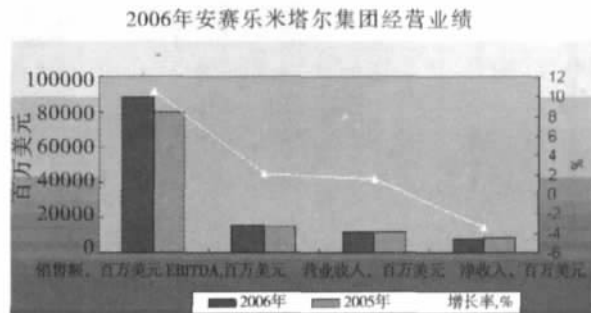


图 1 2006 年安赛乐米塔尔集团经营业绩

安赛乐米塔尔集团 概况和全球业务战略

安赛乐集团与米塔尔公司的合并标志着全球钢铁业的并购迈出了最决定性的一步, 而且这是公司创建具有成本最低、可持续盈利和在经济周期变化中获得现金的经营模式一贯战略的继续。通过全面、大规模地进入发展中的市场, 安赛乐米塔尔集团将企业的稳定性和具有持续增长潜力的可持续发展融合在一起。

公司一贯采取的战略正驱动安赛乐米塔尔集团迅速发展。其战略包含 3 个方面: 产品多样性、综合业务模式、不断开拓新的市场。

安赛乐米塔尔集团的战略在创建一家具有全球生产成本低和利润最高的钢铁企业方面已经被证明是成功的, 显示了企业的持续盈利能力、降低了企业经营风险和为企业发展提供了机会。安赛乐米塔尔集团的合并也标志着沿着这一发展方向迈出了更大的一步。

1. 产品多样性——降低企业发展的风险



安赛乐米塔尔集团是世界上唯一提供所有钢材产品和服务的钢铁企业。从商品钢材到高附加值钢材,从长材到扁平材,从碳钢到不锈钢和合金钢,安赛乐米塔尔集团提供全部规格的钢材,并通过对生产工艺和产品研究开发的投资对此给予支持。

产品多样性从两个方面看是非常重要的:首先,成熟市场和发展中市场的要求不同。在成熟经济国家,钢材消费量主要是扁平材和高附加值钢材。在发展中国家,对长材和商品级钢材的需求更大。其次,市场上存在大量、各种各样的产品自然可以避免出现供应短缺发生,特别是在某些国家或某部分应用领域。

连同地理上或是说市场的多样性,产品的多样性也可以降低价格周期性的影响。安赛乐米塔尔集团以长期合同大量出售钢材也可以进一步降低价格风险。安赛乐米塔尔集团约有35%的扁平材产量是以一年或更长时间合同出售。此外,在欧洲市场有三分之一的长材是以带有废钢附加费指数的价格销售。

由于在北美和欧洲市场具有领导地位,因而安赛乐米塔尔集团也有很高的稳定的市场份额。安赛乐米塔尔集团的钢材发货量中有60%为高附加值和特殊钢产品。

随着新兴国家市场对高附加值产品需求的增加,安赛乐米塔尔集团将继续寻求提高其高附加值产品在其产品构成的比例。通过在现有钢厂继续投资提高产品质量、在高增长的市场投资新项目和收购以加强和扩大产品在市场的主导地位以及发挥协同潜力,安赛乐米塔尔集团可以实现其提高高附加值钢材比例的

目标。

2. 综合业务模式——提高持续盈利的能力

安赛乐米塔尔集团不仅是一家钢铁企业,而且还是综合性的金属生产和采矿企业。在价值链的其它位置,即分销和贸易方面,安赛乐米塔尔也具有强大的实力。将产业链的上游和下游综合到集团的业务中,可以提高集团持续盈利的能力。

对上游产业的综合或是进入上游产业使得钢铁企业可以避免原料价格的波动。安赛乐米塔尔集团的战略是进一步增加已经非常丰富的自有铁矿石和煤炭资源,以提高生产原料的自给率。目前,该集团正在就提高现有矿山铁矿石产量进行重大投资,其中大部分投资是对其乌克兰矿山进行的。此外,自从安赛乐集团与米塔尔钢铁公司合并以来,安赛乐米塔尔集团已经宣布了两项新的有关原料的重大投资:

与利比里亚政府签署了新的采矿协议,为每年生产1500万吨铁矿石铺平了道路;

2007年与塞内加尔政府签署了协议,将花费22亿美元在塞内加尔Faleme开发7.5亿吨铁矿资源和建设相关的铁路和港口设施。

通过获得和经营管理销售渠道进入下游产业,使得企业可以在高附加值钢材市场获得较大的市场份额,特别是在高端用户,如越来越多的外购零部件的汽车制造公司。而且也使钢铁企业更加接近其用户。换句话说,也将使钢铁企业在供应链中可以更好地管理库存以降低库存量的波动和改进运营资金的管理。总之,拥有自身控制的销售渠道在经济低迷过程中相对需求下降可以起到缓冲作用,特别是在欧洲地区,钢铁企业一般均寻求拥有自己的销售渠道。

3. 不断开拓新市场——使企业具有成本领导地位和不断发展

目前,安赛乐米塔尔集团的钢铁生产横跨4大洲、27个国家,在60个国家有业务往来。其产量中有25%来自世界生产成本最低的钢厂,使集团的生产成本在一些区域性市场具有领导地位,这对确保在经济周期中盈利具有非常重要的作用。从地理学角度上讲市场的扩大也有助于避免区域性市场的价格波动。

安赛乐米塔尔集团声称将会保持其生产成本的领导地位。在短期内,将通过合并实现最大的协同作用——联合采购原料、销售产品来取得这一目标。在长期内,将致力于通过规模效应和在全球市场的存在,以实现较高的生产效率、企业协同运转和节约生产成本。

安赛乐米塔尔集团的钢铁生产主要在西欧地区和美国。该集团正着手实施一项 5 年计划,其目的是通过近年的收购活动使其钢厂进入新兴经济国家。虽然在世界范围销售钢材可以降低在单一市场销售带来的价格和需求波动的风险,但进入新兴市场如巴西、墨西哥、中欧和东欧、非洲、及中亚地区后更主要的是使其通过参与当地钢需求的大增而获利。

由于具有生产高质量、主要用于家电产品钢材的良好声誉,因而该集团从高端用户强劲需求中获得很大利润。

2006 年安赛乐米塔尔集团 实施的一些关键发展战略

实施计划中的合并协同和全面实现机构整合

本战略在中短期主要集中在到 2008 年实现 16 亿美元的预计的合并协同效益。这些协同效益主要产生于 3 个方面:制造和加工最佳化,产品销售以及原料采购。迅速取得协同效益主要是来自于跨区销售、较好的后勤服务、专门生产技术和最佳生产过程的交流以及提高集团内部板坯、半成品的供应。

通过任务小组的整合以及综合到 2007 年预算中,在自下而上的基础上,分派给每个业务部门的协同效益目标已经确认。

安赛乐米塔尔集团组织机构的整合正按计划进行。新的、慎重考虑确定的扁平化组织机构自 2006 年 12 月开始就位运作。将最终确定人力资源政策并给予实施。在 2007 年二季度末,集团机构的综合过程完成了 80%。对新的组织机构进行审查,如果有必要的话对其进行修订,以确保新机构的应用达到所希望的目的:一种全球化、但精炼的组织机构。

抓住在发展中国家市场增长的机会

由于中欧和东欧国家人均钢消费量将从目前较低的水平加速增长,因此未来 4 年中欧和东欧国家钢材市场的增长率预计将达到 4.6%-6.7%。为了抓住市场增长的机会,安赛乐米塔尔集团计划在这两个市场建设生产基地以及迅速扩建钢材服务中心和提供解决方案,建设销售网络等。

目前安赛乐米塔尔集团正在新兴国家投资以扩建低成本生产能力。此外,安赛乐米塔尔集团已经宣布实施一些新的投资项目:

——投资 14 亿美元收购产能为 270 万吨/年的、墨西哥主要的长材生产企业 Siscartsa 公司。将该公司与安赛乐米塔尔集团在墨西哥现有的业务综合,将会

带来很大的协同效应,并有机会将安赛乐米塔尔集团的高附加值产品的专有生产技术带入墨西哥。

——与印度奥里萨邦政府签署了在印度奥里萨邦建设产能为 1200 万吨/年钢厂的意向书。

——与 Bin Jarallah 集团公司合资在沙特阿拉伯朱拜尔工业区合资建设钢管厂,该厂产能为 50 万吨/年。

在中欧和东欧投资 10 亿美元的项目,其目的在于提高产品质量和改进效率和生产率。实施该项目不仅有助于安赛乐米塔尔集团满足这些国家 GDP 增长带来的需求,而且也将使安赛乐米塔尔集团可以满足预期对高级钢材的需求,例如汽车制造厂将不断从西欧转移到东欧。实施投资的最大因素是在波兰对线材厂进行现代化改造和新建彩涂生产线。此外,2007 年 1 季度还投产了一条新的连铸生产线,二季度投产一条热轧生产线。

第二个因素是在在中欧和东欧国家迅速扩建 AM3S,通过对下游业务的整合、有组织的发展和收购可以实现这一目标。最初的 AM3S 扩建主要是在波兰市场,在波兰 AM3S 主要面向热轧和冷轧薄板市场(预计道 010 年波兰市场薄板的增长率将达到 20%)和扩大长材和钢管的销售。

为构建全球用户平台,强化在成熟经济国家高端产品供应的领导地位

由于在生产高质量钢材方面具有极好的声誉,因而安赛乐米塔尔集团从其高质量产品强有力的市场地位中获得很大利润。在汽车业、家电制造业的许多用户正在实施全球化,因此,这些用户对供应商的评价或要求是可以在世界各个市场提供相同的产品。例如,如果汽车制造厂可以在其所有的制造厂利用相同等级的钢材,则汽车厂可以大幅度降低开发新车型的成本。随着发展中国家市场需求的变化,安赛乐米塔尔集团将不断将其高端钢材的生产能力转移到发展中国家。

在新兴市场国家扩建低成本生产能力

在巴西、墨西哥、南非、乌克兰和哈萨克斯坦的钢厂属于全球钢铁生产成本最低的厂家,其生产的产品具有很高的成本竞争力。在上述国家具有成本优势的主要原因是较低的能源和劳动力成本,接近原料市场。在上述国家钢厂计划进行的相对低成本的产能扩建将会使安赛乐米塔尔集团钢产能到 2008 年增加 950 万吨。

在世界最大的板坯供应商,即安赛乐米塔尔集团所属巴西图巴朗钢铁公司实施的扩建项目将使该厂的

板坯供应能力增加 250 万吨/年。

在南非,对 Newcastle 厂和 Vanderbijlpark 厂上游生产设备的扩建将使钢水产能在今后 2-3 年里增加 200 万吨。在 Newcastle 厂,提高钢水产量主要是通过对该厂 5 号高炉进行更换炉衬和提高废钢冶炼能力来取得。在 Vanderbijlpark 厂,扩建项目包括对 D 高炉更换炉衬和增加直接还原铁产能、建设新的烧结设备。

在乌克兰克里沃罗格钢铁公司的扩建总投资为 9000 万美元,包括新建小方坯连铸机和对线材轧机进行改造。这些投资连同解决采矿瓶颈将使该公司钢产能从目前的 700 万吨/年增加到 1000 万吨/年。有约 45 万吨长材产能将改造成生产高附加值的线材和棒材。

在哈萨克斯坦,对上游生产的重要投资已经完成。生产瓶颈问题的解决将使该厂充分发挥邻近自有铁矿石和煤炭资源的优势。预计将在涂层生产、小方坯连铸和棒材轧机方面进行进一步的投资。在哈萨克斯坦的集团所属钢厂钢产能将提高 500 万吨/年,到 2008 年将达到 650 万吨/年。该厂产品构成的改变将得益于新建 57 万吨/年的冷轧带卷生产线、13 万吨/年的镀锌生产线、16 万吨/年的镀锡板生产线和 8 万吨/年的彩涂板生产线。

抓住非洲撒哈拉以南地区市场发展的机遇
安赛乐米塔尔集团继续着眼于在非洲大陆确立市场领导地位的机会,目的是从撒哈拉以南地区钢需求增长中获得实惠。特别是该集团将研究在东非地区建立轧制产能。所用原料由该集团乌克兰厂供应。

强化生产技术的研发以驱动创新和增长

安赛乐米塔尔集团在欧洲、美国和加拿大拥有 13 个研究中心,因而该集团在钢铁业研发方面具有极强的能力。该集团将继续投资于研发,以继续向关键用户提供高端产品,满足其需求。

健康和安

安赛乐米塔尔集团将员工的健康和安全作为优先考虑的事项。集团将安全文化思想慢慢灌输到企业的每一个层面,以一套安全标准和一个指标监控体系对此给予支撑,目的是降低事故率。

确保最高标准的员工健康和安



集团 32 万人每个人都参与的“健康和安全日”活动。在当天集团还公布了目的在于连续同比降低事故率的新的、完善后的集团健康和安全政策。

为了建立或是达到一个安全健康的工作场所,集团的健康和安全部门向安赛乐米塔尔集团战略管理委员会、各个业务部门提出建议和给予帮助。从两个公司开始整合阶段起,在整个集团执行一个共同的健康和安全模式,该模式准许健康和安全部门确定和执行各项健康和安全指标,并监测各业务部门的所有健康和安全情况。

由来自两家公司经理组成的负责健康和安全的任务小组利用两家公司最好的健康和安全体系和审计报告准则,确定健康和安全的共同路线图、战略和机构。上述内容于 2007 年 1 月在巴黎举行的特别健康和安

技术和创新

在安赛乐米塔尔集团领导世界钢铁业创新战略中,集团的技术研发起到一个非常关键的作用。安赛乐米塔尔集团在其全球的 13 个研究中心雇佣了 1200 名研究人员。2006 年对研发的投入达到 1.85 亿美元,其中三分之二用于为用户开发新的产品和解决方案。

安赛乐米塔尔集团组建后整合了原有两家公司的研发能力,并建立了 14 个工作小组,每个小组都由米塔尔公司和安赛乐集团研究人员共同领导。研究小组研究的范围涉及所有的钢铁生产工艺和产品的研究。

(作者单位:中国冶金经济发展研究中心)