



钢铁大王拉克什米·米塔尔和夫人在女儿的婚宴上



家族企业简介

米塔尔公司的成长轨迹可以追溯到1952年的印度，当年拉克什米·米塔尔(Lakshmi Narayan Mittal)的父亲默罕·拉尔·米塔尔((Mohan Lal Mittal，以下简称“老米塔尔”)在印度加尔各答收购了一家经营惨淡的钢铁厂，将其改名为伊斯帕特钢铁厂，这里也成为米塔尔家族钢铁帝国的起点。

1976年，老米塔尔在印尼投资兴建了一家年产量仅6.5万吨的小型轧钢厂，交给长子拉克什米·米塔尔管理。在这一年内，拉克什米·米塔尔成立了以自己名字命名的控股公司，简称LNM控股公司，独自经营管理这座小钢厂。通过对生产工艺的革新，米塔尔管理的这家钢厂在此后的10年间，产能增长了将近10倍，成为了后来成为印尼最大的私营钢铁企业——伊斯帕特印尼钢铁厂，这也是米塔尔家族在海外的第一家企业。

拉克什米·米塔尔是家族最风光的人物。从1976年成立到现在不过30余年时间，他组织了一系列大并购，这个年轻的企业，2005年收购美国国际钢铁公司，2006-2007年收购欧洲阿塞洛钢铁集团，成为全球钢铁行业的巨无霸。

在印度本土，拉克什米·米塔尔的两个弟弟普拉默德·米塔尔(Pramod Mittal)与维诺德·米塔尔(Vinod Mittal)全权接管家族留在印度的产业。拉克什米·米塔尔和弟弟在经营思路上的分歧越来越大，最后不得不分家。

“你必须努力，没有魔术让一个人一夜暴富，成功是不懈努力的结果。”

——拉克什米·米塔尔(Lakshmi Narayan Mittal)

■ 文/ 张可慕

米塔尔家族 全球第一钢铁帝国

家族第一代

默罕·拉尔·米塔尔：白手起家

米塔尔家族是印度一个古老的家族，但祖辈们的生活不太固定。在米塔尔爷爷一代，家族还生活在卡拉奇（Kolkata），一个如今属于巴基斯坦南部的城市。在印度与巴基斯坦分划版图时，米塔尔的爷爷带领家人离开卡拉奇，加入新印度，改姓米塔尔。

米塔尔的父亲名叫默罕·拉尔·米塔尔，既是第一代真正的米塔尔族人，也是家族第一代真正的企业家。

拉尔·米塔尔从小外出经商，后来带领全家定居到卡拉奇，投身实业。1952年，他拿出多年经商的积累，在印度加尔各答收购了一家经营惨淡的钢铁厂，改名伊斯帕特（Ispat）钢铁厂，这里成为米塔尔家族钢铁帝国的第一起

拉尔·米塔尔有两个绝招，一是技术改造，二是团队管理。凭借这两招，他很快就将经营惨淡的钢铁厂扭亏为赢，几年后成功脱手，大赚一笔。

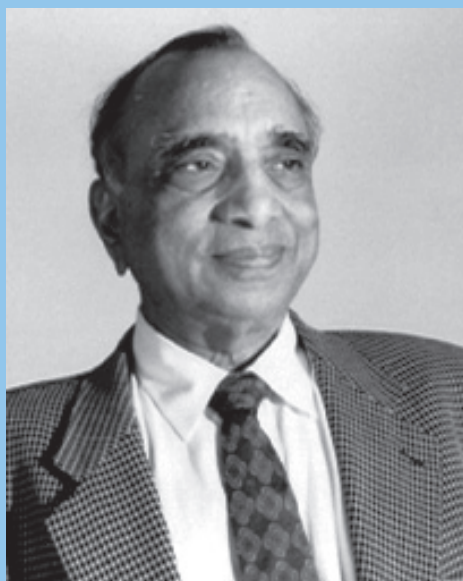
点。

拉尔·米塔尔有两个绝招，一是技术改造，二是团队管理。凭借这两招，他很快就将经营惨淡的钢铁厂扭亏为赢，几年后成功脱手，大赚一笔。

在改造Ispat钢铁厂的同时，1953年，拉尔·米塔尔预感到电弧炼钢(electric arc furnace)技术将成为未来钢铁业的主流技术，于是在Vizag新投资一家钢铁厂，率先采用电弧炼钢炉，盈利后，他很快如法炮制，又建成9座类似的小型电弧炼钢厂，并成功接管TOR钢铁厂，规模大增。

到1974年，经过20年的发展，拉尔·米塔尔不仅在印度钢铁业颇有成就，还在印尼买下一块土地，准备进行国际化探索。公司名称也由原来的Ispat钢铁厂正式改名Ispat集团，拉尔·米塔尔可谓雄心万丈。

但由于精力不济，印尼的土地空了两年多，项目也未建成。此时，大儿子拉克什米·米塔尔已经长大成人，父亲决定给他一个考察与锻炼的机会，一举两得。



家族第二代

拉克什米·米塔尔：点铁成金

在外人眼里，拉克什米·米塔尔是一个神奇的人物，在他手里，似乎总能化腐朽为神奇：无人问津的别人眼中的“垃圾企业”钢铁厂，在他的手下往往可以“点铁成金”。



米塔尔父子

事实上，自从19岁进入父亲的公司做事开始，拉克什米·米塔尔从没有辜负过他父亲的期望，甚至比他的父亲还要出色得多，这种能力在父亲给他的第一个机会之时就得以发挥。

征服之旅

1976年，26岁的米塔尔奉命前往印尼。正是借助这个机会，未来的钢铁之王从此踏上传奇的钢铁之路。

父亲的原意是派他来卖地，但看到地之后，米塔尔第一个念头就是重新考察，慎重决定。他迅速对周边商业环境认真调研后，最终建议父亲保留此地，并兴建一座钢铁厂。

同时，他向父亲毛遂自荐，留下来亲自督办钢铁厂项目，日后独自经营管理。

早在上大学期间，米塔尔就已经开始在父亲的钢铁厂实习。即便从1969年大学毕业后算起，到1976年，他也已经在父亲的钢铁厂浸泡7年。米塔尔很想借此机会，一试身手，父亲也同意了他的请求。

1977年，米塔尔家族第一座海外钢铁厂落成，这就是后来的Ispat Indo。

Ispat Indo成为米塔尔第一个独自表演的舞台。米塔尔后来对记者说，这是他一生中第一次转型。为经营好Ispat Indo，他每天至少工作12个小时，有时工作14小时，甚至更多。

米塔尔在印尼这10年除了炼

钢，就是练手。在此期间，他不仅摸索出一套市场开拓技巧，更重要的是练出削减成本与技术创新等不少独门绝技。

出于削减成本的不懈追求，米塔尔觉得进口原料太贵，于是寻找廉价的替代品。结果功夫不负有心人，经过多次实验，他成功开创直接还原铁技术(DRI)，以DRI替代进口废钢，使炼钢成本大幅度降低。此术至今仍是是钢铁业重大创新之一。

在技术创新的同时，米塔尔又借Ispat Indo舞台，将团队管理、财务控制等基本功全部练扎实，小钢厂经营得有声有色，父亲看到米塔尔完全能独挡一面，于1981年又为他投资兴建一个年产钢30万吨的电弧炉炼钢厂。

随着米塔尔一手将Ispat Indo打造成印尼最大的私营钢铁厂，他本人也从一腔热血的钢铁青年变成远近闻名的炼钢高手。

练就一身本领的米塔尔需要一个更大的舞台。1982年，机会悄然到来。

这一年，Ispat Indo最重要的合作伙伴，位于特里尼达岛 & 多巴哥岛的Iron & Steel公司出现危机。Iron & Steel是两岛最重要的国有钢铁厂，一直为米塔尔的Ispat Indo提供废钢等原材料，但由于经营不善，亏损日益严重，年亏竟达8000万美元，最多时日亏100万美元。特里尼达岛 & 多巴哥岛政府对Iron & Steel束手无策，决定私有化。

这看起来是个烫手山芋，但对米塔尔来说是个机会，只是他缺少足够的资金将其买下，父亲对这桩交易也不看好，不予支持，使他陷入两难。

聪明的米塔尔不得不另谋出路，他找到特里尼达岛 & 多巴哥岛政府负责人，希望先租下钢铁厂，租约5年。如果5年后他能把各项经营指标达到一定标准，就有权从政府手中买下钢铁厂，政府欣然同意。

米塔尔接手后，连施三项手术。一是更换管理团队，直接将钢铁厂高层换血，印尼团队上岗。二是技术改造，采用他在印尼独家摸索的直接还原铁技术，使钢铁厂原料成本降低近50%；三是精确成本管理，参照Ispat Indo每吨钢需要多少吨原材料，多少度电，多少人力工时等控制新钢厂各项指标。

三大手术实施后，Iron & Steel奇迹般地当年扭亏为赢，一年后产量翻倍。1989年，按照原定协议，顺利将Iron & Steel买下。至此，米塔尔不仅在国际化道路上更进一步，本人也从炼钢高手再度升级，成为扭亏专家。

在印尼以及特里尼达岛 & 多巴哥岛取得巨大成功之后，米塔尔决定进一步在国际舞台上寻找机会。

全球大收购

新机会来自美洲。

1992年，墨西哥第三大钢铁厂Sicartsa钢铁厂陷入困境多年。当年，政府为建此厂，耗资22亿美元，作为重大工程对待，主政的机构革命党甚至想把它建成“太平洋上的匹兹堡”，与美国的钢铁中心呼应，供应扁平钢材与石油焊管。但建成后，石油危机爆发，墨西哥经济也急转直下，钢铁厂于是一直处于半闲置状态，生产能力利用率

只有25%，亏损严重。

政府先后请来美国顾问、德国专家进行救治，结果都无济于事。无奈之下决定私有化，米塔尔闻讯赶来，经过几番商讨，以2.2亿美元将钢铁厂盘下，不仅出价只有墨西哥建厂成本的十分之一，而且只需要出2500万美元现金，其余由墨西哥政府发行债券。

米塔尔捡了个大便宜，但这种便宜不是谁都敢捡。米塔尔的勇气除了来自印尼炼就的直接还原铁技术、成熟优秀的团队，还因为他在救治Iron & Steel的过程中，又创造出微型炼钢炉，手中又添一张王牌。

接手墨西哥的Sicartsa后，米塔尔照样三管齐下，先将钢铁厂请来的60位德国人请走，换成他带来的60位印度人，然后关停并转生产线，采用直接还原铁与微型炼钢炉两项专有技术，同时实施精确的成本管理。

一年后，Sicartsa起死回生，5年后，Sicartsa成为墨西哥的工业明珠。米塔尔也相应成为走衰的国际钢铁舞台上一颗冉冉升起的新星，并成功打进美洲。

搞定墨西哥的Sicartsa钢铁厂之后，米塔尔的LNM控股不仅增添一功率强大的利润机器，还成为他全球布局的重要棋子。因为墨西哥是美国的前院，美国则是全球钢铁业的制高点。

完成对墨西哥Sicartsa的改造之后，米塔尔马上又将眼光瞄向美国的后院。1994年，他如法炮制，成功并购加拿大第四大钢铁厂Sidbec-Dosco，并在一年内扭亏为赢。在墨西哥与加拿大布点之后，进军美国已经只剩下时机问题。

在瞄准美国的同时，米塔尔同步展开欧洲布局，1995年，他成

功并购德国最大的盘条生产商汉堡Stahlwerke，以及哈萨克斯坦年产550万吨的Karmet钢铁公司，一年之内双双扭亏为盈。

1997年，米塔尔拿出部分股份，将Ispat国际分别在美国纽约与荷兰阿姆斯特丹交易所上市，融得7.76亿美元，并由此开辟一条全新的融资渠道，为之后重大的并购与改造奠定了资金储备。

1998年，美国第六大钢铁公司内陆钢铁经营陷入困境，米塔尔顺势拿下，并以相同的手法迅速扭亏为赢，从而在美国钢铁市场站稳脚跟。

在内陆钢铁陷入困境的同时，美国其它几大钢铁公司的状况也很不理想，来自华尔街的金融家罗斯捷足先登，迅速购进伯明翰钢铁等几大钢铁巨头的股票，迅速获得控制权。之后，罗斯迅速将几家亏损的钢铁公司合并为美国国际钢铁，并通过重组、减薪等一系列手法，使财务上出现盈利，然后伺机出手套利。

2004年，米塔尔看准机会，以45亿美元从罗斯手中接过国际钢铁，成功登上世界钢铁业制高点，年产钢量也一下子跃居全球第一，成为新一代钢铁之王。

美国市场得手后，米塔尔马上加快对欧洲的布局，先后成功收购罗马尼亚政府下属的Sidex钢铁厂，捷克最大钢铁生产商Nova Hut，以及波兰年产钢量超过650万吨的最大钢铁生产商Polski Huty Stali。

2006年1月，米塔尔又出人意料地提出收购欧洲钢铁业老大阿塞洛，遭到极力反对及多轮反收购，但由于之前整个欧洲的重大钢铁厂已经几乎全被米塔尔收购，阿塞洛最终不敌米塔尔强大攻势，于2006年6月25日同意并归米塔尔旗下。

新米塔尔以1.1亿吨的年钢产量在全球钢铁业遥遥领先，成为一个不折不扣的钢铁帝国，米塔尔家族也成为全球第一大钢铁家族。

拉克什米·米塔尔成为了钢铁之王，也成了家族之中最出色的一员。

新米塔尔以1.1亿吨的年钢产量在全球钢铁业遥遥领先，成为一个不折不扣的钢铁帝国，米塔尔家族也成为全球第一大钢铁家族。

家族第二代

米塔尔兄弟：子承父业

在米塔尔走南闯北的这20年间，父亲默罕·拉尔·米塔尔与两位弟弟在印度的产业也发展顺利。



维诺德·米塔尔

早在1976年，米塔尔就已经成立以自己名字命名的钢铁公司，即拉克什米·那拉亚恩·米塔尔钢铁，简称LNM控股公司(LNM Holdings)，独自经营，独自管理，但米塔尔并未与父亲一手创立的Ispat钢铁集团断绝关系，而是始终将LNM作为Ispat独立子公司。

正因如此，米塔尔最先成立的

印度钢铁公司取名Ispat Indo，后来在特里尼达岛 & 多巴哥岛与墨西哥的并购也同样以Ispat分公司命名。

但进入1990年代，随着年迈的父亲拉尔·米塔尔逐步退出管理，两位弟弟普拉默德·米塔尔与维诺德·米塔尔全权接管家族留在印度的产业，兄弟之间在经营思路上的分歧越来越大，最后不得不分家。

在父亲拉尔·米塔尔主持下，1994年，米塔尔从家族中完全分离，仅保留家族钢铁产业品牌Ispat，另行成立Ispat国际公司。两位弟弟完全接管家族留在印度的全部产业。

事实上，由于米塔尔一开始就在外独立经营，独立核算，所以这

一次既米塔尔兄弟分家，又是家族内外分治。

在米塔尔走南闯北的这20年间，父亲拉尔·米塔尔与二位弟弟在印度的产业也发展顺利。

Ispat集团1980年在印度中部城市Nagpur增建一座大型钢铁厂，投入铁轨与建筑钢材的生产，后又于1985年成立Ispat工业(Ispat Industries)公司，迅速成为印度最大私营镀锌钢管生产商。

之后，米塔尔家族的印度公司又通过与日立合作，以及新建彩钢厂，在印度钢铁业的影响力越来越大，年收入也逐步从最初的几千万美元扩大到2005年的640多亿卢比，折合15亿美元左右，成为印度最大的钢铁公司之一。

家族第三代

安迪亚·米塔尔：米塔尔的接班人

如今，57岁的米塔尔本人仍宝刀不老，但他早已培养出接班人，这就是他的大儿子安迪亚·米塔尔 (Aditya Mittal)。

安迪亚1996年毕业于全球最好的沃顿商学院，毕业后先听从父亲的安排，先在全球著名的投资银行苏黎士信贷并购部磨练一年，然后于1997年正式加入家族钢铁公司并购部。由于表现出色，尤其是思路大胆，1999年就被米塔尔任命为Ispat国际公司并购部总裁，担当集团在并购方面的高参兼操盘手。

安迪亚不仅迅速进入角色，而



安迪亚与他的妻子

且眼光更开阔，手笔更大气。公司2001年对罗马尼亚Sidex钢铁厂的收购方案即出自安迪亚之手。2003

年，父亲收购捷克最大钢铁生产商Nova Hut，几乎由安迪亚一手操作。2006年1月，又是安迪亚给父亲提出一个惊人的建议：收购欧洲钢铁巨头阿塞洛。

2004年，米塔尔将LNM控股集团与Ispat国际合并，重新成立米塔尔钢铁时，年轻有为的安迪亚更受重用，被任命为总裁兼首席财务官，成为钢铁帝国接班人的不二人选。