

COLD STEEL

BRITAIN'S RICHEST MAN AND
THE MULTI-BILLION-DOLLAR BATTLE FOR
A GLOBAL EMPIRE

冷酷的钢铁

一场耗资332亿美元的
全球钢铁并购大战



[英] 蒂姆·博凯 拜伦·奥希◎著
吕敬娇◎译



中信出版社·CHINACITICPRESS

COLD STEEL

BRITAIN'S RICHEST MAN AND
THE MULTI-BILLION-DOLLAR BATTLE FOR
A GLOBAL EMPIRE

冷酷的钢铁

一场耗资332亿美元的
全球钢铁并购大战

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

冷酷的钢铁 / (英) 博凯, (英) 奥希著; 吕敬娇译. —北京: 中信出版社, 2010.4

书名原文: COLD STEEL

ISBN 978-7-5086-1938-5

I. 冷… II. ①博… ②奥… ③吕… III. 钢铁工业-工业企业-企业合并-世界 IV. F416.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 032443 号

COLD STEEL by TIM BOUQUET & BYRON OUSEY

Copyright © 2008 by Tim Bouquet & Byron Ousey

This edition arranged with Intercontinental Literary Agency (ILA) through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright © 2010 by China CITIC Press.

ALL RIGHTS RESERVED.

冷酷的钢铁

LENGKU DE GANGTIE

著 者: [英] 蒂姆·博凯 拜伦·奥希

译 者: 吕敬娇

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区35号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京京师印务有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 13.25 字 数: 300千字

版 次: 2010年4月第1版 印 次: 2010年4月第1次印刷

京权图字: 01-2008-4434

书 号: ISBN 978-7-5086-1938-5/F · 1911

定 价: 39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

http://www.publish.citic.com

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

COLD
STEEL

推荐序一

马忠普
著名钢铁研究专家

一个伟大的奇才所创造的事业辉煌，无不是把握住了时代提供的机遇。在这个时代机遇的把握上超前一步或迟后一步，结果都会出现很大的差距。“掌握了时机就掌握了一切”，这是米塔尔的人生信条，正是这个信条和不懈的战略筹划铸就了米塔尔钢铁霸业的辉煌成就。

从1976年米塔尔第一次在印度尼西亚创办伊斯帕特钢铁厂，到2002年世界钢铁工业随着西方国家工业化和城市化的基本完成，世界钢铁需求曾长期徘徊不前，钢铁工业也一度被认为是夕阳产业。但在这期间米塔尔却走出了一条依靠兼并濒危小钢厂的低成本规模扩张经营道路。

2002年之后，钢材需求的增长终于使国际钢铁业再次走上快速发展的道路。此时的米塔尔已经不满足于对小企业的兼并，而是把兼并博弈的主攻目标投向了世界顶尖级大钢铁公司，投向米塔尔钢铁王国的国际化拓疆布局。

由卢森堡的阿尔贝德公司，法国的优基诺公司和西班牙的阿塞拉利亚公司合并重组后成立的安赛乐公司是欧洲钢铁业的龙头，年度产量

5 000万吨，曾经拥有全球先进的钢铁生产装备。其板材技术优势，特别是高强度汽车板市场份额超过了所有竞争对手。在这些方面，与安赛乐公司相比，米塔尔钢铁公司并不占明显优势。但是过多的技术投资和国际扩张已经难以掩饰安赛乐公司的透支和元气大伤。股民多年分不到红利的不满动摇了公司的基础。这恰恰为米塔尔钢铁公司最终战胜安赛乐公司赢得了机遇。

2005年，两大集团的王者争夺战进入白热化阶段。本书不仅揭示了米塔尔钢铁公司耗资332亿美元并购欧洲最大钢铁企业安赛乐公司的钢铁世纪并购大战对欧洲政坛、金融、商业、钢铁领域的震惊风云，也揭示了围绕并购所展现的各种经济社会利益关系间激烈博弈的惊险内幕。不仅展示了在全球27个国家拥有61家钢厂和1.1亿吨钢铁产量、销售额达560亿欧元的世界钢铁巨人米塔尔雄心勃勃的扩张战略和全方位的战略目标，更展示了米塔尔战略实施的谋略和敢于突破的勇气所创造的世界钢铁领域的快速发展速度。米塔尔钢铁公司收购安赛乐公司的胜利彻底改变了西方传统钢铁生产大国之间的市场分配格局。

21世纪是发展中国家经济崛起的时代。中国正走在这个时代的前列。2009年中国钢产量达到5.7亿吨，几乎全部为国内消费。虽然改变了中国与国际钢铁生产消费的布局结构，但是却没有改变国际钢铁的供需布局结构。中国钢铁行业2010年产量将突破6亿吨，这个数字已经离中国钢材消费饱和点不是很远了。这预示着，未来几年中国钢材年度需求变化将呈现出高消费、低增长的明显趋势特征。

企业发展没有界限。中国经济走强，需要中国大企业走强国际市场。不论是面对未来的世界钢铁需求和钢铁供需布局结构调整的发展机遇，还是中国钢铁企业国内进一步发展面临的诸多制约因素和难题，都表明中国钢铁企业发展已经处在战略调整的关键时期。

仅仅几年时间，中国钢铁企业和钢材贸易商就经历了铁矿石谈判的艰难和国际铁矿石市场的争夺。面对国际铁矿石市场和海运市场的垄断

势力，中国钢铁企业产业链安全保障战略如何实施？经历了2008年世界金融危机带来的钢铁市场供需关系和价格剧烈震荡的波澜巨变；经历了钢材国际贸易大进、大出和净出口为零的回归；面对国际贸易保护，国家控制钢铁投资，今后满足国际钢铁需求增长，中国钢铁企业的国际化经营道路到底该怎么走？如何创造并提升中国大钢铁企业的跨国经营优势？

面对全球最大的中国钢材市场，米塔尔钢铁公司对华菱钢铁、东方集团等中国钢铁企业的收购已经引起了人们的极大关注。而目前，中国钢铁企业的国际化经营刚刚开始起步。从这个意义上来讲，国内的大钢铁企业，还不是真正意义上的国际跨国公司。这是中国钢铁企业的软肋。对于国际铁矿石、海运和钢铁市场的风云变幻，我们没有实际影响力。中国的钢铁企业确实需要拓展国际视野，从未来国际化钢铁生产经营布局结构调整和产业链发展战略的角度来思考这个问题。

中国有一流的钢铁设备制造、钢铁建设能力，有世界最大的海运市场，钢铁企业并不缺钱。走出去，立足于两种资源、两个市场，在铁矿石国际开发、国际海运、国际钢铁生产和市场销售布局这四个战略目标上，通过模式创新，会聚优势。加快直接投资、联合投资、企业并购的步伐，加快产业链保障建设。提高经济合作层次，走合作双赢的国际化钢铁经营发展道路，用国际化的生产经营满足未来国际钢铁需求增长，创造并提升中国大钢铁企业的国际竞争优势。

具有明显时代特征的新形势、新机遇、新挑战都需要钢铁企业加快国际化经营布局的战略调整，而这种战略调整的后果将直接关系到钢铁企业未来的国际市场命运。

中国钢铁企业，特别是国有钢铁企业缺乏国际化经营，尤其是资产并购经营的实战经验，往往从战略目标上考虑得多一些，却不善于从国际资产并购背后隐藏的各方利益博弈中找出并购实战的难点和制定战略实施的谋略。

感谢译者和出版社的编辑。你们的合作努力，把英国人蒂姆·博凯与拜伦·奥希合著的这本书推荐给中国钢铁业和关注并购的投资业人士。本书再现了“世界钢王”米塔尔收购安赛乐公司的全过程，以21世纪初钢铁企业熟悉的背景以及不熟悉的全球化钢铁并购经营新课题，为国内钢铁企业和致力于国际钢铁投资的有关领导和业界人士揭秘了迄今为止全球最大的钢铁并购大战的实战内幕，提供了翔实的双方力量和谋略博弈的惊险案例。对于将要步入世界钢铁舞台的中国钢铁企业界人士来说，更是一部难得的实战参考。

COLD
STEEL

推荐序二

和米塔尔一起去冲浪

郑磊

战略与资本市场资深专家

招银国际金融有限公司投资银行高级副总裁

企业收购永远是商界瞩目的焦点，而恶意收购和反收购则是最惊心动魄的故事题材。全球无法忽略的一个重大并购事件是名列世界钢铁业第一的米塔尔钢铁公司与第二位的安赛乐公司的合并，当时，远在中国的我们只能通过媒体的只言片语得知这一令人惊讶和侧目的消息。如今，本书给我们讲述了这一非常复杂的并购事件背后的传奇故事。

米塔尔钢铁公司并购安赛乐公司，除了世界钢铁业第一并购案这一辉煌成就之外，作为一家由印度裔商人建立的全球性企业，米塔尔的背景也引起了世界关注。和中国一样，印度也在高速增长，而印度企业似乎在国际并购方面取得了更为显著的成绩。中国企业的大型跨国并购，其复杂性和困难程度远不及米塔尔并购安赛乐公司，但却缺乏成功案例，其中有客观原因，而并购组织不足、策略失效、缺乏操作技能等因素也毋庸置疑。因此，这本书非常值得中国企业家阅读，对了解大型跨国收购活动该如何组织，其中可能存在的问题以及应对策略，避免在思想观念和操作流程上再犯低级错误等方面都颇有裨益。

本书作者对这一历史性跨国收购活动进行了深入细致的调研，作者之一拜伦·奥希是卢森堡政府顾问，为该国的收购提供咨询，因此，所述内容具有真实可信性。本书情节跌宕起伏，高潮迭起，从并购双方的角度，通过收购和反收购涉及的企业之间、企业与政府之间、企业与股东之间、股东与股东之间的合纵连横，展示了一幅既充斥硝烟弥漫、针锋相对的冲突，又不乏尔虞我诈、钩心斗角的博弈角力的商战画面。这一场战役造就了拥有32万雇员、产量接近世界钢总产量的10%、市值总计460亿美元的世界第一大钢铁公司。这是一个成功的收购，安赛乐米塔尔是“一位巨人，在地球每块大陆上都留下了他硕大的脚印”，是世界上第一个产量超过1亿吨的钢材生产商，合并带来的协同效益可节约经营成本16亿美元。

米塔尔钢铁公司和安赛乐公司两家企业被视为廉价花露水和高档香水，米塔尔钢铁公司并购安赛乐公司就像一个曾经是印度穷小子的暴发户对公主的求爱。安赛乐公司具有骄傲的高卢血统，是卢森堡大公国的明珠，自身也在寻求通过收购成为世界第一钢铁企业之路。米塔尔钢铁公司和安赛乐公司就像两匹在不同跑道上飞驰的赛马，都试图超越对手而不被对方兼并。当米塔尔钢铁公司单方提出收购意愿时，不仅遭到了安赛乐公司管理层的断然拒绝，而且在政府层面也受到了抵制和不友好对待。一个看似根本无法完成的任务，居然在5个月时间里达成了协议，这不仅需要坚韧不拔的精神，方法和路径也是至关重要的。这不是光靠米塔尔钢铁公司一家企业就能做到的，米塔尔钢铁公司组织了国际最顶尖的收购团队（包括律师、投资银行家和公关专家等100多人），广泛听取各方建议，不断调整和修订收购方案，不仅依靠进取精神，也采取了适当的妥协，协调各方利益，才最终克服重重险阻，于千钧一发之际扭转乾坤，取得了多方共赢的结果。相比中海油收购尤尼科石油时遭遇的非议，米塔尔钢铁公司面临的困难更加艰巨，但是米塔尔收购团队最终娴熟应用公关手段，善用媒体和舆论的影响力，化解了各种阻力和危机，

实现了看似不可能完成的任务。这些经验都值得我们学习和汲取。

随着并购活动的展开，本书成功地塑造了一大批精英人物，有精明老练、说话滴水不漏的政客，机智灵活、进退自如、左右逢源的董事长，面对恶意收购拼死抵抗、费尽心机的高管经理，深藏不露、老谋深算的大股东，一切以利益为准绳、朝秦暮楚、过河拆桥的“白衣骑士”，以服务客户为幌子争取自身收益最大化的投资银行家，通过政商界广络人脉影响决策的游说团体。这是一本纪实性作品，值得称道的是，所有人物的刻画并没有靠浓墨重彩，而只是简单素描，通过情节的展开就能让他们栩栩如生地展现在读者面前。也许这是因为事件本身就具有很强的传奇性，所以颇为吸引人。

米塔尔钢铁公司跨国收购的复杂性在于除了获得股东同意和管理层配合之外，还涉及法国金融市场监管局、卢森堡金融监管委员会、西班牙证券市场委员会、比利时银行金融与保险委员会、荷兰金融市场管理局和美国证券交易委员会等多国监管部门，必须争取欧盟反垄断专员、美国反垄断机构以及卢森堡、法国、比利时、西班牙政府的支持。这些利益相关方有着各自的打算，比如卢森堡希望合并后企业总部不迁移，法国则关注就业问题。发给各部门的收购文件必须同时包括分别以各国当地语言写成的当地相关法律法规。荷兰金融市场管理局首先对材料进行审核，在荷兰通过审核后，才能继续送至其他5国司法机构接受进一步审核。各国在审核米塔尔钢铁公司招股书过程中，都会花上几个星期时间与法律顾问进行沟通，咨询相关事项。如此复杂的流程即使没有其他干扰，也很难快速完成，何况被收购方采取了各种毒丸计划，利用各国法规制造交叉审核障碍。但米塔尔钢铁公司最终只用了5个月就完成了收购，创下了世界并购史上的奇迹。

安赛乐公司的管理层和董事会采取了不合作的态度，而且动员了卢森堡、比利时、法国等国政府和民众的经济保护主义情绪，为米塔尔钢铁公司布下了难以逾越的《反垄断法》的陷阱，利诱拉拢其同盟者，诋

毁米塔尔钢铁公司的声誉，攻击其治理结构上的缺点，游说政府通过对其有利的《收购法》，利用公司章程漏洞强行通过与其他企业的合并协议。而米塔尔钢铁公司则针锋相对地采取顺水推舟、分化瓦解、逐个击破的策略，收集对手情报，抓住对方的失误发动舆论攻势，巧妙利用国际交流活动开展魅力外交，争取印度政府的支持并对卢森堡和法国政要施加压力，真诚听取股东的要求和建议，并修改收购方案以增强联盟力量。整个并购过程不仅仅是两个企业的斗争，更是两边智囊团的较量，公共关系和政府关系的角斗。米塔尔面对的不只是商战，它将其转化为教育的过程、信息传递的过程，在这个过程中，改变反对者的观念，让他们认识到两家公司合并的重要性和必要性。

本书也介绍了许多宝贵的收购经验，如在信息发布和处理方面，为使每一名新闻组成员在面对媒体提问时做到口径一致，米塔尔钢铁公司公关部和聘请的公关公司共同建立了一个日常信息联络网，向联络网中的每个人提供统一的回复脚本，对每一条对手宣称的“事实”以及误导性信息，提供统一的反驳说法。在处理与媒体的关系方面，通过安赛乐公司所犯的错误和米塔尔钢铁公司的审慎做法，提示企业如何保护自己的形象以达到目的。伴随米塔尔钢铁公司与股东联盟的步步紧逼，安赛乐公司也集合了以德国蒂森克虏伯公司和俄罗斯谢韦尔钢铁公司为核心的“白衣骑士”团，展开反收购战役，直到最后一刻，双方仍难分胜负、势均力敌，安赛乐公司与谢韦尔钢铁公司或米塔尔钢铁公司合并的提案同时提交股东大会审议，任何一个小小疏漏都可能造成致命的无可挽回的结果。读来如身临其境，不管是站在支持米塔尔钢铁公司还是同情安赛乐公司一方，都会切实感受到竞争过程中的惊心动魄。无论是跨国并购的研究者还是操作者，乃至对此感兴趣的普通读者，阅读本书都将获得宝贵经验和教益。

2010年初春于香港

COLD STEEL

序言

早在2006年2月，蒂姆和拜伦便有了合著本书的想法。当时是个星期天，天气有些湿润，当时，蒂姆和拜伦正在参加一个周末写作班，地点是位于西塞克斯郡奇切斯特市附近的西迪安学院。该学院坐落于占地6 000英亩的田园内，主楼石质结构，建筑宏伟，顶部建有塔楼。它曾经是其已故主人爱德华·詹姆斯的家庭住宅，但现在已变成了一座以发扬创造性艺术、装饰性艺术及表演艺术为宗旨的学校。作为一名诗人兼作家，詹姆斯曾狂热地追求超现实主义，并用自己获得的遗产资助过多位艺术家，萨尔瓦多·达利（Salvador Dali）就是其中之一。房内布满了油画、雕塑、家具、毛绒玩具等，所有这一切都昭示出爱德华·詹姆斯是一个很有生活情趣的人。

课间休息喝杯咖啡的工夫，蒂姆和拜伦坐在一摊报纸中间，谈起了钢铁业大亨、英国首富拉克希米·米塔尔（Lakshmi Mittal）。相对于詹姆斯的超现实主义，米塔尔的各种计划显得现实得多。这不，他刚对世界第二大钢铁公司、卢森堡的安赛乐公司发起了大胆的攻击，而且很有种志在必得的劲头。

老师蒂姆和学生拜伦都对米塔尔兴致勃勃，蒂姆当时正打算给《每日电信》杂志写一篇米塔尔的传记，以成为第一位讲述米塔尔的作家。恰巧拜伦对发生在卢森堡的这场持久而猛烈的恶意收购拥有鸟瞰全局的

机会：卢森堡政府是安赛乐公司——米塔尔钢铁公司打算收购的目标公司最大的股东，而拜伦正是卢森堡政府在沟通战略方面的顾问。拜伦本人态度中立，并不偏袒安赛乐公司或米塔尔钢铁公司任何一方。

直至夏初，两人写书的思路才初见雏形。蒂姆在写人物专栏的时候，曾对米塔尔、米塔尔的儿子阿蒂亚，以及他们最亲密的同事、顾问、朋友等进行过独家专访。他和拜伦都深信，虽然米塔尔钢铁公司恶意收购安赛乐公司的事件曾被各国媒体大肆报道，但故事中的各路名人仍有许多内幕未曾见诸报端。两位作者同时也意识到，本书绝不会是一本乏善可陈的生意经，相反，书中险情迭起，意外频出，涉及的人物包括6位亿万富翁，许多世界顶级投资银行家，上百位国际律师，7国政府首脑；所讲述的事情包括私家机场里举行的秘密会议，各种对舞弊行为的指控，许多人表里不一的行径等。当然，最重要的是，这场并购交易额数目巨大。米塔尔钢铁公司对安赛乐公司的收购战充满了不同文化的交锋和各种商业间谍活动，甚至还存在对种族主义的某些指控。

为了还原此次恶意收购背后的故事，本书的两位作者不但要采访两家公司的高级管理人员，还要赢得双方公司各自庞大的顾问团的信任，以让他们欣然合作。这些人名加起来，足以填满两大本通信录。在不少参与其中的银行家、律师、公共关系顾问眼中，米塔尔钢铁公司 vs. 安赛乐公司是一场决定性的战斗，是一笔“终极交易”。人们甚至怀着虔诚的心情，将这笔买卖称为“决战”。无论从规模、复杂程度还是单纯的进攻强度上看，“决战”都将成为它的参与者们事业中不可逾越的一次经历。现在，无论胜利者，还是失败者，所有关键人物都已准备好，要站出来说话了！

在2006年七八月的两个月时间里，两位作者共进行了50多次面对面的采访，不放过每一个细枝末节。为了做这些访谈，他们跑遍了伦敦、卢森堡、巴黎、米兰、布鲁塞尔，以及位于比利时根特市附近的西德玛公司大型炼钢厂。此外，两位作者还做了大量电话访问，范围涉及美国、

荷兰、印度、加拿大的哈密尔顿和安大略省以及俄罗斯的莫斯科。为了本书，他们还造访了全欧洲最高端的会议室，数家顶级酒店、宾馆，各城市机场以及一座烈士陵园。书中的许多受访者都是首次在公众前露面，因此，本书具有深度揭秘的性质。而且，为避免这些人因接受采访而丢了奖金，两位作者大概以后都不会再做类似的访谈了。

本书与一般的生意经不同。它就像一部跨国拍摄的惊悚片，剧情跌宕起伏，反映了全球化给世界上人们了解最少却影响巨大的行业——钢铁工业带来的冲击。米塔尔钢铁公司对安赛乐公司的收购战彻底改变了钢铁生产在各大国之间的势力分配格局，是欧洲大陆股东民主的一次伟大胜利。本书有惊悚片的特质，且事件本身的确也可以用“惊悚”来形容。本书讲述的故事跨越了国界，许多人物有着奇特的名字和异国的文化背景。所有人都有目标，有机遇，都在或对或错的时间站到了自己应该站的位置上。当然，有一点不可忽视，很多人在这个过程中积累了大量财富。除此之外，故事中还存在那么一点虚构，一些不合逻辑之处，一些出人意料的地方，这些为故事抹上了超现实主义的色彩。

COLD
STEEL

人 物

钢铁人士

米塔尔钢铁公司

拉克希米·米塔尔

董事长兼首席执行官

阿蒂亚·米塔尔

首席财务官

苏德·玛赫什瓦利

总经理、业务发展经理、融资经理

妮古拉·戴维森

企业沟通经理

马莱·穆克吉

经理小组成员

比卡姆·阿加沃尔

执行副总

于连·欧尼龙

投资人关系主管

比尔·斯科汀

持续经营主管

罗兰·威斯本

政府事务主管

董事会：

威尔伯·罗斯

W·L·罗斯公司

安赛乐公司

约瑟夫·金希

董事长

盖伊·多莱

首席执行官

迈克尔·沃斯	副首席执行官
刚扎罗·乌基赫	首席财务官
罗兰·容克	经理小组成员
菲利普·卡普隆	财务主管
阿兰·戴夫扎克	高级副总
弗雷德里克·范·布莱德尔	法律顾问
马丁尼·休	投资人关系主管
帕特里克·赛勒	企业沟通主管
雷米·博耶	执行秘书
董事会:	
约翰·凯斯特纳罗	代表卢森堡众议院
安东尼·斯皮尔曼	代表JMAC BV

多法斯科公司

唐·佩瑟	首席执行官
------	-------

银行人士

高盛

理查德·诺德	伦敦地区首席执行官之一
约尔·扎维	欧洲业务主管
沙里亚尔·塔杰巴克施	总经理、法国并购主管
吉尔伯特·波齐	业务部总经理
莉萨·拉比	政府事务执行经理

摩根士丹利

迈克尔·扎维

欧洲并购主席

伯纳德·高尔特

业务部总经理

瑞士信贷

杰里米·弗莱彻

业务部总经理

汇丰银行

阿德里安·科茨

总经理，负责银行在金属和矿业领域的业务

花旗集团

斯皮罗·尤尔金

欧洲主管，负责银行在金属和矿业领域的业务

法国兴业银行

劳伦特·迈耶

企业融资和投行业务总经理

德意志银行

布雷特·奥尔舍

工业与自然资源事务全球主管之一

法国巴黎银行

克里斯托弗·莫林

企业融资业务总经理