

# 鋼鐵是靠資金煉成的(下)

### 在過去17年時間裏，當競爭對手對那些舊鋼鐵工廠嗤之以鼻時，拉克希米·米塔爾卻一步一步地在這些工廠廢墟上，建立了強大的世界鋼鐵王國。

#### 一個全球超級鋼鐵「巨無霸」的誕生

2006年6月25日，世界第二大鋼鐵企業——歐洲鋼鐵公司阿塞洛(Arcelor)董事長希布宣佈，該公司董事一致同意，接受米塔爾的收購。至此，經過持續5個月的並購與反並購的激烈較量之後，米塔爾終於在這場世界鋼鐵史上最大的企業並購劃上了成功的休止符。

米塔爾5個月前首次提出收購建議，出價230億美元，但遭到阿塞洛拒絕。隨後，他將收購價提高至258億美元，終於打動阿塞洛董事會和股東。

新創建的阿塞洛-米塔爾鋼鐵集團，年產鋼鐵將達1.3億多噸，接近全球總產量的10%。年營業額達600億元，在歐洲、南北美洲和亞洲非洲所占市場份額分別達到54%、35%和11%，成為無可置疑的世界第一鋼鐵巨頭。

米塔爾出價收購阿塞洛，給歐洲造成了不小的震動。這一舉動牽動了法國、西班牙、意大利、比利時和盧森堡等國家，不僅阿塞洛公司領導層和官員民意代表也出面幹預。法國總統希拉克就曾公開支持阿塞洛公司與俄羅斯 SEV-

ER-STAL公司的合併計劃。

面對巨大的阻力，米塔爾公司首席執行官拉克希米·米塔爾並未氣餒。在分析了主要阻力之來源後，米塔爾將法國作為其公關的重點。隨後，拉克希米·米塔爾親臨法國，下榻於巴黎香榭麗舍大街附近的喬治五世飯店。經朋友推薦和自己篩選，米塔爾迅速與巴黎一家名為「IM AGE SEPT」的公關公司取得聯繫。這家公司的總裁名叫安德魯·梅歇，是位極具影響力的女性，手掌握著各界關鍵人物的住址和聯繫電話。

米塔爾在梅歇的引導下，頻繁與各界要人物接觸，上至財經工業部副部長、國民議會和參議院經濟委員會和金融委員會主席，下至各大報社的社論評論員、阿塞洛公司勞工報的表示在場的議員和在野黨地方主席。就連早已卸任的前財政部長、前工業部長和前電信部長，米塔爾也沒有放棄接觸。

經過多次接觸，米塔爾已在這些關鍵人物心中樹立起友善、嚴謹、能力強和有責任感的企業家形象，並使這些關鍵人物相信阿塞洛公司被並購後，就業崗位不會減少，業務將蒸蒸日上。從此，公關的成效開始顯現。政治家們不再反對，而媒體輿論也開始倒向米塔爾一側。

梅歇沒忘了為米塔爾介紹有影響力的企業界人物。在梅歇的撮合下，米塔爾與法國 PPR 公司前總裁弗朗索瓦·皮諾成為莫逆之交。

皮諾不但公開表示支持米塔爾的並購計劃，還以獨立董事的名義率先加入米塔爾公司董事會，並為米塔爾敞開了自己的關係網。通過皮諾的搭橋，米塔爾結識了對政界有影響力的法國大老闆，如塞爾熱·蓬塞、馬丹、布伊格、達尼埃爾·布東和讓-菲利浦·蒂埃裏。法國 AGF 保險公司總裁讓-菲利浦·蒂埃裏在公開場合多次，如果阿塞洛公司與俄羅斯 SEVERSTAL 公司合併，其管理將取得成功。此言一開，引起了政治家和阿塞洛公司多數股東的擔憂，他們害怕阿塞洛公司將受到莫斯科政治家操縱。

與此同時，拉克希米·米塔爾之子阿蒂提亞，米塔爾忙於金融融資的公關。阿蒂提亞聘用了金融奇才尤埃勒和米卡埃勒。雅維爾兄弟負責歐洲並購事宜。這兩兄弟分別在 GOLDM AN SACH S 和摩根士丹利工作，在金融領域有著廣泛的人際關係。在雅維爾兄弟的幫助下，阿蒂提亞迅速贏得法國興

業銀行總裁達尼埃爾·布東和 AT-ITC CAPITAL 基金總裁羅特爾德的支持。這兩家金融機構同意為米塔爾公司收購阿塞洛分別出資 80 億和 100 億美元。

此外，掌握著阿塞洛 1.3% 投票權的米塔爾還親自給阿塞洛公司領導層寫信，要求與米塔爾公司商談合併事宜。隨後，阿蒂提亞又獲得持有阿塞洛 7.4% 股份的法國金融家羅曼·萊斯泰爾的支持。米塔爾不僅使米塔爾排除了各方阻力，而且還使其獲得了高人指點。與米塔爾結為莫逆之交的皮諾向米塔爾提供投資。他不但向這位印度裔富豪提供了以少數股份掌握自己企業發展權的秘訣，而且還向其建議提高收購價以贏取阿塞洛公司在市場上的良好形象。

紅皮諾的指點，米塔爾同意將收購價提高至 283.8 億美元，將占到有阿塞洛 73% 的股份降低到 43%。在董事會構成方面，接受阿塞洛 4 席，自己占 3 席；在管理層組成方面，同阿塞洛在任首席執行官。米塔爾的讓步，令阿塞洛的股東們大為滿意，處置兩家的結合為一次「理性婚姻」。

印度裔億萬富豪米塔爾麾下的

米塔爾集團，在鋼鐵業內被譽為「世界上全球化程度最高」的公司。安賽樂米塔爾集團是全球最優秀的鋼鐵製造商，在 60 多個國家雇用 32 萬名員工，總部設在盧森堡。安賽樂米塔爾在汽車、建築、家用電器、包裝等領域佔據全球領先地位，包括在歐洲、亞洲、非洲和美洲的 27 個國家擁有分支機構，業務範圍覆蓋新興市場與成熟市場。

阿塞洛米塔爾鋼鐵集團，是現今全球規模最大的鋼鐵製造集團，其規模超越排名第二位的「新日本鋼鐵」第三位的「韓國浦項制鐵」及第四位的總和還多。

#### 雄心勃勃的中國市場攻略

毫無疑問，在全球版圖上，米塔爾還要填補不少空白。2004 年一舉成為世界鋼鐵生產大國的中國，已然成為米塔爾的優先戰略要地。鋼鐵分析家認為：「米塔爾吃掉了中國鋼鐵業，必須加強聯合鋼鐵巨頭的步伐。」這個超級鋼鐵「航母」與中國的鋼鐵公司存在直接競爭關係，將對中國鋼鐵業造成巨大的市場壓力。另一方面，更加龐大的中國鋼鐵業集中度較低，難以抵禦雄心勃勃的米塔爾的中國市場攻略。

事實上，米塔爾一直在中國尋找收購機會。2005 年 7 月，米塔爾以 26 億美元的價格收購了中國華菱股份的 37% 股份，與華菱集團共同成為公司第一大股東。米塔爾在簽字儀式上表示，中國鋼鐵發展迅速，為鋼鐵產業發展最重要的國家，米塔爾鋼鐵公司是全球化的

跨國企業，收購華菱鋼鐵線，將成為米塔爾進入全球發展迅速的中國鋼鐵市場的重要一步。

2005 年 12 月 30 日，米塔爾注入更多資金入股鋼鐵集團 49% 股權一事得到雙方證實。這一比例不僅超過了米塔爾對華菱股份的控股比例，在目前歐洲以外資參股的鋼鐵企業中，控股比例也是非常高的，按了原則上不允許控股的底线。這是米塔爾在中國鋼鐵市場棋局上布下的又一枚棋子。

與此同時，米塔爾還在中國四面出擊：東起遼寧省獨立投資的伊爾斯頓鋼鐵廠，西到烏魯木齊的一八一鋼，西南的昆明鋼鐵也是其重點接觸對象。

而且，阿塞洛在中國也有些勢力。今年 2 月 28 日，阿塞洛以約 20.85 億元收購了秦鋼 38.41% 的股份。目前，兩股勢力合為一體，更為勢不可免地加強了米塔爾在中國鋼鐵行業的競爭力。

目前，安賽樂米塔爾集團在北京註冊成立亞太地區總部，在上海、上海、廣州、成都、重慶、烏魯木齊、香港設有代表處或分公司。此外，米塔爾還將目光投向他的祖國印度的一個大型鋼鐵廠。他說：「我不想經營全球最大的鋼鐵企業，而想經營最賺錢的鋼鐵企業。」

任何競爭對手也承認，與前相比，現在的米塔爾擁有一個覆蓋面更為寬廣的集團，並且擁有讓同行們羨慕不已的高利潤。

(完)  
作者：本報特約撰稿人朱啓

# 德國製造的典範 - 博世家族的道路

人們說，博世 (Bosch) 跟奔馳、寶馬、米勒等一起，構成了「德國製造」的光輝圖景。博世不僅參與製造了一部德國工業史，而且在中外也有著悠久的「進駐史」和今日光輝的業績。博世的起源，源於 19 世紀那 25 歲年輕人的開拓。

1861 年 9 月 23 日，羅伯特·博世 (Robert Bosch) 誕生在德國南部烏爾姆附近一個富有的農民家庭。在他第 12 個兄弟姊妹的大家庭裏，他是第 11 人。1876 至 1879 年，他參加了精機械工專科學業學習，後來先後在德國、英國和美國的機械加工工廠工作。

1886 年 11 月 11 日，用父親遺產 1 萬馬克，他在斯圖加特開辦了「精機械和電子技術工廠」。這就是跨國大企業博世的前身。那時候才 25 歲。1887 年，他跟安娜結婚。這段婚姻持續了 40 年，1926 年離婚。婚姻的果子是一個兒子，兩個女兒。

老羅伯特並非一帆風順。比如，1891 年，他在公司在經濟危機中幾度面臨破產。也迅速與車起來，並且很早就國際化了。1899 年，他在法國建立了第一個國外分公司。1909 年，公司就已經進入中國，加入了最早進入中國的德國企業行列。1941 年，公司的總銷售額已經佔據了全部營業額的 88%。

公司業務的發展和國際化當然首先要歸功於產品的塑造。1902 年，博世發明了用於汽油發動機的高壓點火器，走出了關鍵的一步。20 世紀 30 年代，博世公司不

斷擴大領域，1931 年開始生產電機工具，1932 年開始生產收音機零件，1933 年開始生產電冰箱。

老羅伯特是另一個項才。老羅伯特在 1904 年開始實施 8 小時工作制。他付給的工資比同行們都高。於是，他被人稱為「紅色羅伯特」。用老羅伯特的話說：「我過得好，是因為我發給我的工人多。」1916 年，他投資了 2000 萬馬克，用於教育等公益事業。1918 年，他提出勞工與工人代表構成的企業委員會應該擁有更多的發言權。1920 年後，他為廠裏的工人建立了許多慈善設施。

1936 年，他出資在斯圖加特建立了羅伯特-博世醫院。

紅色羅伯特並沒有因為他的紅色而不發。他的企業在 1906 年就

已經擁有 562 名員工，1917 年達到了 7000 人。1937 年，博世改制成有限公司。二次大戰期間，博世跟許多德國企業一樣，投入了生產軍用生產軍用產品的行列，進一步擴大起來。但這時，老羅伯特已逐漸退出了二線。

1942 年 3 月 12 日，老羅伯特去世。企業的領導權落入了外人手裏，當時是瓦爾特和瑪爾塔爾。以後還有麥爾斯爾等人。老羅伯特的兒子小羅伯特在 1954 年被任命為總經理。没多久，就被認為不稱職而再次被瓦爾特爾替了下去。

不僅在企業領導權方面，而且老羅伯特去世博世的遺產也是獨特的。1964 年建立了羅伯特-博世基金會。這個基金會擁有博世有限公司 92% 的股權。這是德國最大的企業基金會之一，它把所得的

利潤投入於公益事業。至 2001 年底，該基金會共為公益事業支出約 5.4 億歐美元。

老羅伯特的後人，家人總共只佔有 8% 的股權。這些人是兒子小羅伯特，女兒艾娃，還有老羅伯特的 8 個孫子。

然而，無論是基金會還是老羅伯特的後人都沒有在羅伯特的遺產中擁有太大的權力。博世的權力在羅伯特-博世的工業監管聯合公司手裏。這個公司只占百分之四的股權，但同時擁有所有的權力。這個公司由兩名無限股東和 6 名有限股東組成，其中一名無限股東就是今天的博世總裁胡爾。

博世的家庭成員中，現在只有一人坐在公司領導班子里。這位就是今年 45 歲的克萊斯爾·博世。他當初的職業是木匠。對老羅伯特的道路，他根本不感興趣。他說，他按他的爸爸小羅伯特的話去做：「走自己的路，而不要走公司裏那條舒服的路。」

源自：德國之聲中文網

## 探索平衡發展經濟的框架

### 生物科技和它的加速度發展

什麼是生物科技？「聯合國生物多樣性公約」定義生物科技任何有機物製造或修改產品或過程的技術應用。簡單地說，任何以生物為基礎的科技都是生物科技。在 1 萬年前人類開始將農業作為一種生存方式時，就在某種程度上，生物科技已經被用來培育植物、控制蟲害、飼養動物、殺菌食物。然而，近年來生物科技應用在農業、醫藥、廢物處理、生物燃料、轉基因生物基生產化工業方面的發展如此迅速，從而有必要對其進行反思與慎思。

### 生物科技在農業方面的使用

很明顯，農業領域通過對生物科技的應用取得了巨大的進步。畝產的增加，通過生物工程改造能耐受乾旱和生長的作物，具有高營養的食品的產生，水果和蔬菜的保鮮時間的延長，水果的外表

和顏色的改變，以及用於土壤處理的基因工程細菌。這些都是生物科技的應用帶來的偉大成就之一。目前，轉基因工程正在發展中，生物物轉化的概念正在發展過程中，甚至有人在生產基因工程食品、牛奶的研究。

儘管現代生物科技可以達成許多事情，我們仍然有必要談一談過去優良的傳統農業或稱為有機農業。事實上，越來越多的正在意識到轉基因生物的潛在危害。儘管在美國仍要求對轉基因生物貼上標籤，但這項措施在歐洲已經實行了好幾年。批評家們說我們根本對轉基因生物的作用或者副作用知之甚少。有些人相信逐漸改變生物和環境的自然秩序將會帶來災難性的後果。一些人相信我們需要保持小心謹慎並在進行大量的研究之後再進行下一步。除了潛在的生態影響之外，轉基因生物可能帶來難以控制的健康威脅。事實上，提倡

有機生物和有機農業生產的正如如火如荼地開關，許多生物聯合起來採用有機農業耕作。研究表明有機的自然生長並未使用人造化肥和生物物轉化的概念更加有益並且含有更多平衡和健康的生產方式所需要的。

### 生物燃料以及清潔能源

生物燃料是另一個正在發展的領域。生物燃料比比較普通的玉米。生物燃料由巴西的甘蔗和美國的玉米製造出的燃料。這項科技所帶來的問題是它的製造所需要的大量的農作物可能導致糧食供應的嚴重短缺。乙醇，儘管產生的污染少於石油，但它並不能解決交通堵塞的問題。使用蔬菜油來生產生物柴油也同樣面臨著再生油的供應缺乏的挑戰。以及油棕和其他可用於生產的原材料植物的種植問題。生物柴油的污染也是另一個顧慮，道路和高速度公路可以在車輪上造出一個巨大的磨房。

## 科學與技術 (四)

### 生物科技也被應用在微生物的改造使其能夠消除污染環境中的微

生物轉化並降低污染化合物的工業污染、污水和海岸及海洋生物體的原油洩漏都可以從這一技術中受益。同時，我們需要再次說明，這是一項中國需要更多的研究以保證安全和平穩。

### 生物醫藥與基因工程

生物醫藥與基因工程中的應用相當廣泛。它使得藥品的生產相對簡單，成本相對低廉。使用來自基因改造過的植物和微生物來生產高藥效抗生素和牛痘都是這一領域中的應用。現在被用於預測人體失調和癌症的可能性以及法庭調查的基因檢測是生物科技領域的另一項成就。基因療法，一種在醫療方面較新的技術可以通過使用正常基因補充或替代有問題的基因來治療諸如癌症和艾滋病等疾病。不過，基因療法在成為一項治

### 療的臨床方法之前還面臨許多障

礙。對基因功能的有限瞭解，昂貴的治療費用和基因的載體都是這項技術被信譽和使用前需要解決的問題。生物信息學和計算生物學方面的發展已經使得科學家們能夠分析大量的生物數據以瞭解和治療疾病。但是，隨著生物醫藥和基因工程方面的突破，產生另一個主要的顧慮就是有關這個領域。我們在實施太多的瞭解。因此，我們在實施新的醫藥和治療前必須保持謹慎以確保其安全性和可逆轉性。

### 克隆

在這裏，我們談的是創造一個植物、動物或者人的相似副本。在克隆領域克隆的概念已存在了很長一段時間。然而，隨著現代生物科技的發展，現在克隆動物甚至人都成為可能。克隆就是將細胞核從一個細胞中取出，植入到一個被移除了細胞核的未受精的卵細胞中。這可以通過使用人體為載體

### 實現，在其中，這個細胞將發展為一個胚胎；或者可以在實驗室裏培

育出來，比如幹細胞的培育用來替代受損的組織。1997 年獲得成功的「多利」的羊證明了一項這項技術能夠被運用到克隆人。

克隆最是不爭的將來人類所面對的可能的問題。一方面，用於治療的克隆和幹細胞的研究得到廣泛的支持。另一方面，多數國家、政府和宗教組織都反對對人的克隆。除了安全因素，還有關於人類生命本質的倫理和宗教因素。很難想象人如何能在一個沒有父母和父母關係的環境中長大。克隆能可能造成主體意識、親緣關係、人際關係和生命圈子的模糊和混亂。設想如果你看到你自己，你家人、朋友、已故朋友的克隆，你會如何感受。

作者：華星 Ramesh Rashidi  
翻譯：吳倩影

**Search Engine STRATEGIES 2008** SAN JOSE CONFERENCE & EXPO  
the intersection of search, marketing & commerce

San Jose  
8月18日至21日, 2008年  
San Jose Convention Center

Compliments of **Tylool™**  
調查號碼: 20TYL

入場券每位 \$120 (含午餐及晚餐, 每位嘉賓免費, 嘉賓可獲贈多項禮品及活動)  
www.SearchEngineStrategies.com/sanjose  
查詢 2008 年 8 月 18 日報名, 詳情請電 408-298-2200, 少年 \$200!  
請於 2008 年 8 月 18 日前報名, 詳情請電 408-298-2200  
【重要】本活動由美國及中國主辦, 由美國及中國主辦, 詳情請電 408-298-2200  
【重要】本活動由美國及中國主辦, 由美國及中國主辦, 詳情請電 408-298-2200  
【重要】本活動由美國及中國主辦, 由美國及中國主辦, 詳情請電 408-298-2200

主辦者: SearchEngineWatch.com  
贊助商和參展商: Google, msn!, XBOX, BRUCE CLAY, INC, ClickZ Network, iProspect, Microsoft, OMNITURE, SEMPO

本活動僅面向商界人士, 入場需出示商務名片及照片的身份證件。18歲以下兒童不得入內包括嬰兒和幼兒。

**Top Schools Consulting Group**  
名校升學教育學院

名校升學教育學院擁有多年辦理留學的經驗, 在美國和中國設有多家留學中介機構。精辦中國及臺灣留學生赴美留學, 服務範圍廣, 可辦理從小學到大學的留學生, 並提供住宿, 課後輔導, 升學規劃等一條龍服務。

Cell: (626)831-6928  
Phone: (626)572-6588  
Address: 227 W. Garvey Ave. #D Monterey Park  
聯繫人: Paul Chen

美國名校  
美國留學  
TOP SCHOOLS  
CONSULTING GROUP

ADVANCING KNOWLEDGE & LEARNING