

且看米塔尔并购后的管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/245/2021_2022__E4_B8_94_E7_9C_8B_E7_B1_B3_E5_c70_245911.htm 对于米塔尔来说，最大的挑战是如何使整个钢铁王国协调运作。作为一个有资质的会计，米塔尔对数字特别敏感，他善于把一切都整理得井井有条。无论是公司同事，还是竞争对手，都给米塔尔的决断力和强大的记忆力打了高分。在捷克工厂改造期间，一个轧钢厂的经理为该分厂的产能做了一个粗略的乐观估计。后来，米塔尔到此考察时，他强烈要求知道实现目标的相关细节，这让那名经理大吃一惊。不管现在的你挣了多少钱，无奈的是你想要的东西总是遥不可及……米塔尔收购的美国国际钢铁集团旗下SparrowsPoint钢铁厂的高级管理人员约翰莱弗勒(JohnLefler)说，米塔尔经营方式的关键在于收集大量数据，然后利用这些数据精确调整每家生产厂，使之以最低的成本创造最大的利润。莱弗勒说：“我每月要提交66份报告。而并购之前，写6份报告就够了。使用了多少汽油，每小时的耗电量是多少，维修时间有多长，每一个步骤都要精确到细节。然后，他们会来对你说：你的消耗量为什么比哈萨克斯坦的工厂高？接着，我们就要设法找出他们工作出色的原因。”他说，之前美国国际钢铁集团对成本的控制已经非常严格了，但米塔尔更是“锱铢必较”。米塔尔的管理成本也相对较低。欧洲复兴开发银行钢铁业咨询顾问克斯博曼说：“米塔尔有着一种创业精神很强的文化，那些印度家伙大多愿意在遥远的国度一个星期工作六七天。他们能忍受大多数西方管理人员会感到痛苦的条件。”在米塔尔帝国，事无

巨细、事必躬亲的管理方法依然盛行，就像约翰莱弗勒形容的：“米塔尔先生是名驾驶员，他不会坐在后排听任事态的发展。”米塔尔自己就是一个不知疲倦的工作狂，他每年要乘坐私人飞机飞行50多万公里，似乎永远在视察他的帝国、寻找下一笔交易的路上。虽然他可以为女儿婚礼花费6000万美元，但他几乎没时间在他伦敦哈姆斯蒂德豪宅区的宫殿般住所休息，他也从不打高尔夫球，还常在周六下午给经理们打电话。米塔尔声称自己喜欢这种生活方式，他一直对那些在并购交易中结识的美国钢铁大亨们的生活方式不解，他对他们的俱乐部尤为不解。他回忆1993年访问美国时见到美国公司的高级经理时的情形：“一到周五，所有人都会说‘周末愉快，好好打球’。我从不打高尔夫球。让我感到吃惊的是，大家都觉得，每周工作5天，其余时间就该打高尔夫了。”在米塔尔看来，周末最有趣的事情就是巡视他的钢铁厂。对米塔尔来说对收购来的钢铁企业大动手术正是他最擅长的事：“我们是真正全球性的钢铁生产商，对所收购的问题重重的公司，能提供所需的一切专门知识。”每个星期一，米塔尔都召集集团中的所有首席运营官召开电话会议，会议长达数个小时。目的就是为了让它们了解集团其他公司正在发生的情况。他还与公司富有经验的专家和高级管理人员一起飞来飞去，解决各地工厂处理不了的问题。他削减成本，裁减官僚机构，听取客户意见，特别善于讨价还价。国际性钢铁业咨询公司HatchBeddows伦敦办事处主管罗德贝多斯说：“米塔尔的做法并没有什么新意，但他确实有一些不错的管理技巧和常识。”这位目前在财富排行榜上仅次于比尔盖茨和沃伦巴菲特的世界财富新星，在他的出生地印度西部的一

个小村庄，直到20世纪60年代才有照明。从印度尼西亚起步开始，他不仅学会了将奄奄一息的国营钢铁企业起死回生，出身于亚洲的经历也让他天生具备了独有的优势，他在接受《财富》杂志采访时表示：“做一个印度人是一个真正的优势……如果你从小在一个有三百多种语言和少数民族的国家长大，你将学会如何消除分歧，达成妥协。”就像他后来形容收购安赛乐一役的心得：“这就像一场拳击比赛，我们被击倒了，却在第12个回合取得了胜利，我学到了不少东西。在美国，大家只关注股东价值和利润，但在欧洲，价值、文化和传统都很重要，二者截然不同。” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com