

畅销书《黄光裕真相》作者最新力作
每一块钢铁里，都隐藏着一个国家兴衰的秘密

铁规则

力拓“间谍门”背后的经济战争

财经作家吴晓波、央视财经评论员王志安联袂推荐

《德隆内幕》作者李德林、《三井帝国在行动》作者白益民 作序

尹锋 樊婷 栗新宏◎著



中华工商联合出版社

铁规则

力拓“间谍门”背后的经济战争

尹锋 樊婷 栗新宏◎著

中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

铁规则：力拓“间谍门”背后的经济战争/尹锋，樊婷，
栗新宏著. —北京：中华工商联合出版社，2009. 11

ISBN 978-7-80249-202-8

I. 铁… II. ①尹…②樊…③栗… III. 铁矿物-国际贸易-
贸易谈判-研究-中国 IV. F752.654

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第176435号

铁规则

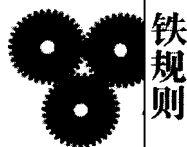
作 者：尹 锋 樊 婷 栗新宏
策 划：杨程程 薛 芊
责任编辑：郑 婷 李建科
封面设计：水玉银文化
责任审读：寿乐英
责任印制：张 萍
出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷：三河市华丰印刷厂
版 次：2010年1月第1版
印 次：2010年1月第1次印刷
开 本：710mm×1020mm 1/16
字 数：150千字
印 张：14
书 号：ISBN 978-7-80249-202-8/F·101
定 价：32.00元

购书热线：010-58301130
销售热线：010-58302813
地址邮编：北京市西城区西环广场A座
19-20层，100044

http: //www. chgslcbs. cn
E-mail: cicapl202@sina. com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。
联系电话：010-58302915



序言

疯狂的石头

——铁矿石百年间谍战秘密

《证券市场周刊》新闻部主任：李德林

澳大利亚人在中国的秘密天下皆知，一切都是为了那些坚硬的石头。澳大利亚力拓，一个令澳大利亚人为之癫狂的钢铁传奇。那个雷雨交加的下午，农场主汉库克跟他的第二任妻子乘着飞机，在红色的峡谷之间，发现了铁锈红。在一次又一次被政客拒绝之后，汉库克贿赂议员们，终于取得了矿区的独家特许开采权。当一个个嘲笑而又愤怒的电话让汉库克这个乡巴佬滚蛋的时候，力拓的老板杜坎爵士在澳大利亚人的鲜花和掌声中笑眯眯地向汉库克走来。

当美国人向中国志愿军伸出谈判的橄榄枝的时候，上甘岭战役还在白刃肉搏中惨烈地进行，美国人不得不谈判了，当他们的钢铁炮弹轰炸志愿军将士的血肉之躯的时候，美国明尼苏达州美沙比山脉高品位铁矿枯竭了，美国人没有继续较量的资本了。这一年，跟随美国人到朝鲜半岛撒野

的欧洲人也不得不放弃自己的尊严，结盟“欧洲钢铁共同体”。英国人听到澳大利亚人的消息，觉得这简直就是天方夜谭。杜坎步入西澳汉库克铁矿石开采特许矿区霍布高地以后，却立即陷入了无尽的疯狂。

汉库克可以舒舒服服地与小女儿吉娜玩过家家游戏，不需要自己去全球销售自己发现的铁矿石，杜坎爵士会做好这一切，汉库克只要按照合同的约定提取销售收入的2.5%就好了。此时，唯一入侵过澳大利亚的亚洲复兴国家日本人厚颜无耻地跟人家称兄道弟，希望能够分一杯羹，以弥补日本钢铁的短板。

姑且不论澳大利亚人是记仇还是仇富，日本人最后被赶出来了。改革开放之后，中国的钢铁需求日益高涨。澳大利亚人将眼睛瞄向了中国市场，当市场的算盘珠子计算着钢铁厂利润的时候，中国人开始懵懵懂懂地明白了，原来可以跟着日本人、韩国人他们一起参与铁矿石谈判，这样可以买到更便宜的铁矿石。

谈判是什么？那就是双方的供需博弈。

中国的钢铁厂从此开始踏上了漫长的博弈之路。责备、抱怨、谩骂之声开始不绝于耳，手握铁矿石的力拓、必和必拓摆着一副傲慢的姿态，中国人有些看不惯洋人的傲慢。一开始寄希望于日本跟韩国这两个同处亚洲的铁矿石需求者，可是谈着谈着，中国人就发现不对劲了，日本人也是铁矿的股东，谈判价格下不来跟股权有很大关系。

日本人算计了中国？晚清末年，张之洞情绪高涨要创办汉阳铁厂，可是铁矿石是个麻烦问题，于是就聘请德国人作为矿石勘探师，在祖国的大江南北到处找铁矿石。当德国人把报告递交到张之洞手上的时候，清政府的总理衙门就已经转发了一份德国皇帝的公函，要求张之洞跟德国人联合开矿。张之洞还没有来得及拒绝德国人，日本人就来了。日本人来得更直接，清政府不是还有大笔的赔款没有着落吗？日本人贷款给清政府，然后用铁矿石抵贷款。

张之洞当时还在纳闷，日本人消息怎么这么灵通？其实，不是日本人

消息灵通，是日本人的情报工作做得很到位。在甲午海战之前，日本人就已经将清政府的情报收集得差不多了，日本人带着中国的铁矿石样品回日本，过海关的时候，愚蠢的海关人员还嘲笑日本人脑子有问题，大清什么好玩意儿没有，日本人偏偏要带几块石头作纪念品。张之洞终于明白了，日本人原来早就知道湖北有铁矿。八国联军的部队开到北京城后，日本人轻车熟路地直奔清政府的金库。就在这个时候，德国人的战舰几乎跟日本的战舰同时开到了汉江，都要霸占汉阳铁厂以及大冶铁矿。

日本人的情报工作在甲午海战时就让谈判大臣李鸿章叫苦连天，自己跟光绪皇帝的一切密电都在日本首相伊藤博文的掌握之中。伊藤博文打仗还有一个重要目的就是通过战争贷款换铁矿石。当伊藤博文率领文武百官参观八幡制铁所的开炉炼铁仪式的时候，低品位的中国铁矿石却成了日本人的魔咒，怎么也打不开炉门。八幡制铁所后来成了日本最大的钢铁厂——新日铁。日本人后来又成了巴西最大铁矿石公司淡水河谷的“亲戚”，在铁矿石的谈判过程之中一直给中国人放“黑枪”。

石头固然疯狂，但我们也不要过于悲观。

晚清的时候，改革派为了救国图强掀起了洋务运动，钢铁产业的兴起是晚清最重要的一幕。当然也得益于日本人的铁矿石刺激，日本明治维新时期，那个鼓动制造第二次鸦片战争的英国人巴夏礼刺激日本人，英国之所以日不落，那是因为大力发展钢铁产业。日本人大炼钢铁，甚至通过间谍到中国掠夺铁矿石，日本人甩掉了贫困的帽子，晚清的改革派哪里会视而不见呢？日本人变着法子从中国抬走铁矿石，尽管那一次中国人在日本人面前无奈地接受了近乎苛刻的条件，但晚清的钢铁产业变革却是工业复兴的伟大前奏。

当年大炼钢铁的“大跃进”，最后让中国人开始清醒。改革开放开启了伟大的民族崛起之路，中国的钢铁需求更大了，无论是力拓，还是淡水河谷抢滩中国市场，在残酷而又悲壮的铁矿石争夺背后，令人欣慰的是中国的改革开放在大踏步前行，工业变革的规模越来越大，我们的民族在复兴。

决定国际资本战争的铁规则

图书策划人：映歌

说到中国钢铁业，不能不提的是铁矿石谈判。即使中国已经成为铁矿石最大的需求国，即使国内铁矿石供应存在 2 亿~3 亿吨的过剩产品，中方依然不能在铁矿石商业谈判上占得丝毫便宜。铁矿石谈判之殇，成为套在中国钢铁企业脖子上的一道沉重枷锁。2009 年 7 月 9 日，澳大利亚力拓集团驻上海办事处的 4 名员工因涉嫌窃取中国国家机密被拘留，揭开了国际资本暗战内幕。“间谍门”事件将澳大利亚矿业巨头力拓和三大矿企推到了风口浪尖，中国经济安全软肋被触及。

力拓“间谍门”使得国内外舆论一片哗然。但“内鬼”并非导致中国在铁矿石价格谈判中毫无议价优势的主因，中国作为铁矿石的最大买家，本应在铁矿石价格谈判上最有话语权。即便是对方完全掌握了我们的底牌，我们仍然能掌握谈判的主动权。但中方竟然连续数年败北，“定价权”始终掌握在对手手里。力拓间谍事件曝光，部分解释了中方在价格谈判中陷于被动的原因。

力拓“间谍门”暴露的不仅仅是内鬼，还暴露了国际资本暗战中的游戏铁规则。吴思在《血酬定律》中说过：“所有规则的建立，说到底都遵

循一条根本原则——暴力最强者说了算。”绝大部分的战争皆是资源战争，这条根本性的元规则亦是资源战争的铁规则。对于中国钢企来说，三大矿企拥有铁矿石资源，他们便是身怀利器的暴力最强者。

金融危机爆发后，铁矿石现货市场的价格跌破了长期协议矿的价位。由于钢企无力承担高价长协矿，几乎所有拥有长协矿进口资质的钢企都在铁矿石与运输合同方面有不同程度的违约行为，没有企业全额完成合同量。在股市委靡不振，一度跌破 1600 点时，中国经济曾陷入短期的衰退，通货亦有小幅紧缩。随着中国政府 4 万亿扩内需政策出台，以铁路、公路、电力等大型基础设施建设为主的投资计划公开后，原本紧缩的钢铁市场再次被激活，以投资拉动经济增长间接扩张了钢铁企业需求，庞大的矿石需求使中国钢铁企业在金融危机中依然要承担铁矿石涨价成本。

外有强敌，内有竞争，中国钢铁企业内忧外患。

一些大型钢企具有进口铁矿石的资质，他们高价倒卖铁矿石给没有进口资质的中小钢企，赚取长协矿价格与现货价的巨大差额利润。“进口资质”完全成了某些钢企的牟利工具，中小钢企的生存境况极为不妙。扭曲的利益分割决定了中国钢铁企业在谈判中不能一致对外。国有大钢企的特权给了国际三大巨头可乘之机。铁矿石谈判失败，我们只是失去了铁矿石贸易领域的话语权，但当海外机构将某些体制漏洞作为牟利的工具时，危及的将是整个国家的安全，力拓“间谍门”只是冰山一角。

本书作者就力拓间谍案的幕后展开追踪调查，从中国矿业现状分析矿企困境。“铁”规则，不只是一场资源战争的规则……

商战中的阴谋与阳谋

《三井帝国在行动》作者：白益民

中国的老百姓喜欢看“阴谋”，但是由于对阴谋关注过多，所以往往看不到阴谋之外的阳谋。

举国关注的力拓“间谍门”事件就是一个典型的案例。“间谍门”让铁矿石谈判这个经济领域的事件，变成了公共话题。事实上，在媒体过度聚焦“间谍门”的时候，我们应该把更多的目光放在“间谍门”的背后。《铁规则》就给我们提供了一个独特而生动的视角。

谈到铁矿石谈判，日本就是一个绕不开的话题。由于以前在三井物产（株）北京事务所工作 12 年的关系，我一直对关于日本的经济新闻有一种职业“敏感”。

在近几年中国钢铁企业与国际铁矿石供应商的谈判中，日本钢铁企业在其中扮演了一种特殊角色。2009 年 5 月 26 日，力拓发布公告称，与日本最大钢铁企业新日铁公司已达成新财年铁矿石合同价格降价 33% 的协议，而此时中国企业正谈判要求降价 40%。日本企业为何愿意接受高价格，而不和中国一起联手争取一个低价格呢？这里边有什么“深意”吗？

我在《三井帝国在行动》一书中讲过，当日本财团 30 年前就开始在

全球布局上游资源时，国人还陶醉在“地大物博”的自我宣传中。

30年前日本的确资源匮乏，然而日本大型财团中的综合商社与钢铁公司互相持股，结成利益联盟，早早着手海外资源布局，在上世纪六七十年代就抓住良机，低价大举投资海外矿山。30年后的日本，已在全球拥有了大量资源，在上游产业链建立了稳固基础，而中国钢铁企业海外资源开发力度已大大落后于人，“中国反而成为了缺资源的国家”。

中国劳动力成本明显低于日本，可在铁矿石谈判中，为何中方要一再压低价格，但日本却总是率先同意将价格上涨呢？

在资源领域要获得竞争优势，不是靠低廉的劳动力成本，主要是靠先进的技术 and 充足的资金，在这两点上，中国没有多少竞争优势。

另外，日本企业情愿高价买入的更关键原因，是日本企业与三大矿山巨头存在千丝万缕的“裙带关系”。日本企业同时拥有巴西淡水河谷、必和必拓和力拓的股份，表面上看日本接受了比中国钢铁企业要价更高的价格，但它却可以通过持有的股份对冲这一损失，甚至获取更大利益。这也就意味着铁矿石价格上涨，日本“失之东隅，收之桑榆”，拥有巴西淡水河谷股份的三井物产会多赚一些，然后在铁矿石贸易时让利给新日铁。更重要的是，日本和韩国钢企的很大一部分产品，也都是卖到中国市场，涨价的部分自然也都被转嫁给中国了。这正是铁矿石谈判中为什么新日铁总是率先达成涨价协议的原因所在。值得一提的是，日本另外两家财团住友财团和三菱财团，也和力拓、必和必拓有密切合作关系。

根据1981年确定的全球铁矿石定价机制，每年第四季度开始，由世界主流铁矿石供应商与其主要客户进行谈判，决定下一财政年度铁矿石价格。只要其中任何一家矿山与钢厂达成买卖合同，谈判即宣告结束，其他各家谈判均要接受。结果不难想见，一旦作为主要谈判参与方之一的新日铁率先接受涨价，中国钢铁业只能被迫接受。

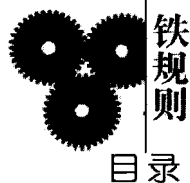
日本是从“二战”后的废墟上经过集体意志的努力而获得新生的国家，这种集体主义观念成就了日本独一无二的财团体制，而财团体制也成

为日本贸易和产业立国基本国策的物质基础。同样，和日本在矿产贸易中关系紧密的韩国，奉行的也是这种“财团模式”。

日本财团的核心企业——综合商社又在其中扮演最重要的角色，在贸易、投资、金融、人才、情报和物流诸方面发挥着综合机能的特殊作用，实质上成为财团内部乃至日本社会实质上的经济总参谋部。在日本企业海外扩张过程中，其综合商社一定是最先进入某一市场的，它的重要职能就在于打通当地“商路”，进而控制“商权”，为制造业企业的进入开路。“日韩式”的综合商社牢牢控制了金融企业、商业和产业，将三者紧密结合；而“美国式”的经济制度将金融和产业分离，讲究的是“钱生钱”，导致大量产业流向别国，因此容易产生“产业空心化”和失业问题。

“日韩模式”其实源自中国古代的晋商和徽商，那时候的“钱庄”就是如今的银行，而“商会”就是综合商社，因此“财团”与其被称为“日本模式”，不如被称之为“东亚模式”。

在现在的形势下，中国在这方面应从“学习美国好榜样”转而“学习日韩好榜样”，向日韩学习，掌握产业的主导权，只有掌握产业的主导权，才能拥有定价权和话语权。在改革开放初期，中国的市场一片空白，很多产业还未发展起来，当时学习“美国模式”是必要的，而现在则应学习“日韩模式”，从“做大”（万马奔腾）转向“做强”（综合集成），通过增强全产业链的综合效益，达到提升企业竞争力的目的，这样才能应对外国垄断资本的盘剥，而“不会沦落为外国企业的提款机”。



铁
规
则

目
录

序 言

疯狂的石头 / I

决定国际资本战争的铁规则 / IV

商战中的阴谋与阳谋 / VI

第一章 力拓“间谍门”

窃听风云 / 3

方复明案：“胡士泰案”前传 / 9

铁矿石谈判，日本的狼群战术 / 14

日韩联手，宝钢入瓮 / 21

中国钢铁业没有马其诺防线 / 26

收购未遂，重创中铝 / 32

日本经验，他山之石 / 39

民资钢企：中国新势力 / 42

第二章 五年谈判路

2006 年以前

“涨”起千层浪 / 47



国产矿成为配角 / 50
力量渐变 / 53
“全球最大的吸铁石” / 56
首战失利 / 59
必和必拓重燃战火 / 63
“日本阴谋论” / 67
必和必拓“弯腰” / 70

2006 — 2007 年
首席谈判者上场 / 73
“中国价格”终于出现 / 78

2008 年
预热 2008 年谈判 / 80
历史重演 / 83
谈判机制被打破 / 86
钢铁乱局 / 89
经济危机来了 / 92

2009 年
矿业巨头手中的砝码轻了 / 95
中钢协上场 / 98
乱战 / 101

第三章 寻租游戏
两大阵营 / 107
中小钢企倒戈背后 / 111



利益集团寻租 / 115

国企改制 / 121

宝钢：兼并+扩产 / 123

河北钢铁集团：舢板焊大船 / 127

第四章 民企之殇

悲情德龙 / 133

杜双华的战役 / 138

民消国长 / 143

第五章 海外并购

傲慢与偏见 / 151

单打独斗难成气候 / 155

民营企业可成典范 / 159

“软实力”缺失，阿喀琉斯之踵 / 162

猎杀，国际投行精准布局 / 165

第六章 烫手的“石头”——铁矿石财富链

三大巨头创富志 / 171

澳大利亚首富沉浮 / 180

海运兴衰 / 187

嘉鑫神话与钢铁公主 / 194

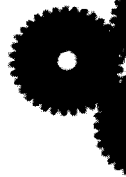
后 记 / 205

附 录 / 207



铁规则

第一章 力拓“间谍门”



窃听风云

2009年7月5日，上海天气有点闷热，淮海中路300号香港新世界大厦51层，力拓（Rio Tinto）中国上海办事处内。与往常一样，这个世界第三大铁矿石公司大门紧闭，里面的工作人员正安静地做着自己的事，时而有些人员出入，在前台接待小姐看来都是稀松平常的事。

下午，几名不速之客来到力拓，要求见办事处负责人胡士泰。按照正常的流程，胡士泰作为力拓中国区业务经理，不是谁想见就能见到的，必须要预约。前台小姐以惯有的不冷不热的腔调问来人是否有预约，不速之客没有接话，只是摸索着口袋，掏出一个《侦查证》，前台小姐见到证件黑色封面上的警徽，眼里掠过一丝惊慌，她已经知道这几个人的来头，战战兢兢地拿起电话打给胡士泰。

见到胡士泰，几名侦查员出示证件亮明身份后，告之因其涉嫌侵犯中国国家机密，上海市有关部门正式拘捕他，胡士泰没有反抗。

侦查人员随即控制胡士泰，并将他的办公电脑和办公室里的其他资料装箱带走。同时，将正在办公的力拓工作人员刘才魁、王勇、葛民强等三人控制起来。