

行业集中度 并购 民营钢厂 沙钢 日照钢铁 铁矿石谈判 好处费 力拓 必和必拓 淡水河谷 宝钢 中钢协

好处费、长协价、现货价、倒矿、海运、抱团买矿 行业集中度 并购 民营钢厂 沙钢 日照钢铁

铁矿石谈判 好处费 力拓 必和必拓 淡水河谷 宝钢 中钢协 好处费、长协价、现货价、倒矿、

行业集中度 并购 民营钢厂 沙钢 日照钢铁

行业集中度 并购 民营钢厂 沙钢 日照钢铁 铁矿石谈判 好处费 力拓

好处费、长协价、现货价、倒矿、海运、抱团买矿 好处费、长协价、现货价、倒

好处费 力拓 必和必拓 淡水河谷 宝钢 中钢协 铁矿石谈判 好处费 力拓 必和必拓 淡水河谷 宝钢

舒眉
◎ 著

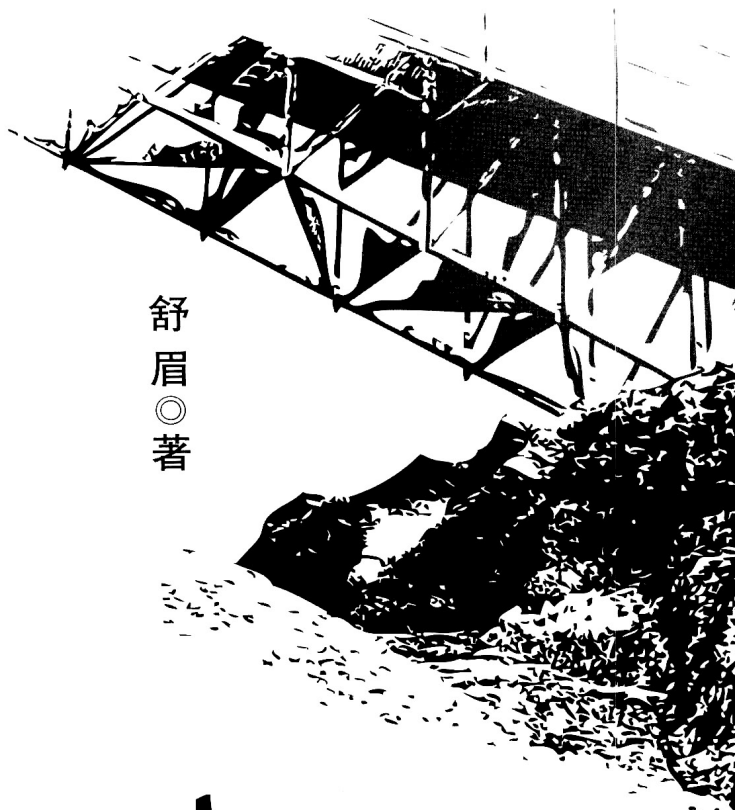
挤

矿石之痛



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

铁矿石谈判 好处费 力拓 必和必拓 淡水河谷 宝钢 中钢协
 好处费、长协价、现货价、倒矿、海运、抱团买矿
 铁矿石谈判 好处费 力拓 必和必拓 淡水河谷 宝钢 中钢协 好处费、长协价、现货价、倒矿、海运、抱团买矿
 行业集中度 并购 民营钢厂 沙钢 日照钢铁 铁矿石谈判 好处费 力拓 必和必拓
 好处费、长协价、现货价、倒矿、海运、抱团买矿 好处费、长协价、现货价、倒矿、海运、抱团买矿
 力拓 必和必拓 淡水河谷 宝钢 中钢协 铁矿石谈判 好处费 力拓 必和必拓 淡水河谷 宝钢 中钢协



舒眉◎著

铁矿石之痛



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

挤压: 矿石之痛/舒眉著.

北京: 中国经济出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8311 - 3

I. 挤… II. 舒… III. ①经济发展—研究—中国 ②经济—国家安全—研究—中国
IV. F124 F120.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 208244 号

责任编辑 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 13.5

字 数 178 千字

版 次 2011 年 1 月第 1 版

印 次 2011 年 1 月第 1 次

印 数 1 - 6000 册

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 8311 - 3/F · 7303

定 价 28.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

挤压 | 目录

矿石之痛

No. 1 力拓谋影

在铁矿石进口领域,一直有两大食利阶层——国外铁矿石巨头和国内各种拥有长协矿的进口企业。中小钢厂争取“长协价”的愿望之殷,甚似几十年前无保障的农民想拥有城市户口,以吃到有定量和价格保障的“口粮”。

力拓案:世纪审判	003
“长协价”诱饵	010
胡士泰落马	013
为什么受伤的总是中国——屡败屡战的铁矿石谈判	019
力拓门前传——中铝折戟力拓	040

No. 2 巨龙

一连串中国交易的集中宣布,令全球为之惊呼。一时间,那些有意出售能源或矿业资产的企业纷至沓来。几乎每一桩与此相关的邀约,都会同时发往多家有收购可能的中国企业。里昂证券亚洲分部报告的结论很切题:“中国龙仍将非常、非常饥饿。”对于那些出产矿物的国家和公司来说,中国填不饱的好胃口简直是天赐甘露。

中国需求背后	053
中国:资源大买家	063

“能源大国”日本的铁矿石战略

| 082

No. 3 钢铁第一大国的背后

中国钢铁产业面临的压力是巨大的。大而不强是人们对于中国钢铁业的普遍认识。对于许多大型钢厂来说,倒卖矿石的利润比生产钢材本身还要高。

中国钢铁业的三个“第一”

| 093

倒 矿

| 100

铁矿石的“好处费”

| 107

No. 4 钢铁业并购:行政+市场

在上有政府推动、下有市场需要的合力下,2009年钢铁行业迎来了一场前所未有的兼并重组浪潮。突破省、市界限的大规模重组,能够重新提升中国钢铁产业在世界上的竞争力和商务谈判的筹码。

行政+市场

| 121

宝钢:攻城占地,马不停蹄

| 127

河北并购 不破不立

| 136

No. 5 2009:民营钢厂之惑

随着铁矿石涨价,国有大钢铁企业纷纷提价将成本压力向下游传递。然而处在夹缝中的民营钢铁企业则举步维艰,希望寻找突围之策。

杜双华:钢铁帝国暂时梦碎

| 149

沈文荣:野蛮成长

| 160

民企抱团买矿

| 177

2010年:长协价消亡

| 183

No. 6 钢铁并购风云

米塔尔曾说：“我不想经营全球最大的钢铁企业，而想经营最赚钱的钢铁企业。”利用规模效应节约成本，是米塔尔致力于并购的原因之一。

我们倾向于将收购看做是一种合作关系，而不仅仅是一次兼并。从实质上讲，如果我们使各个组织的目标协调一致，则这桩交易也有可能成为非常好的合作关系。

米塔尔与阿塞洛

| 191

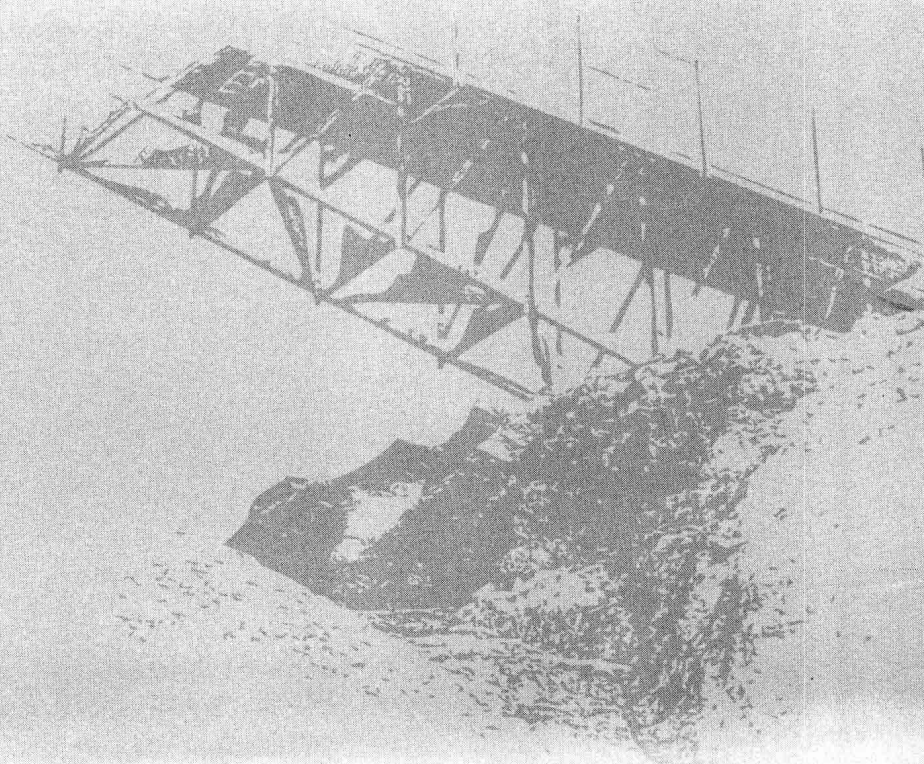
塔塔钢铁的并购之路

| 201

No.1

力拓谍影

- 办拓案：世纪审判
- “长协价”诱饵
- 胡士泰落马
- 为什么受伤的总是中国——屡败屡战的铁矿石谈判
- 力拓门前传——中铝折戟力拓



力拓案:世纪审判

在铁矿石进口领域,一直有两大食利阶层——国外铁矿石巨头和国内各种拥有长协矿的进口企业。它们大量囤积长协矿,进行长期倒卖,在2008年8月以后尤其明显。一中一外两大食利阶层利益一致,全都抬价对准了国内无长协矿进口资质的企业。民营中小企业只能依靠贸易矿,或者从具有长协矿资质的钢企手中去买矿石。

公诉人称,胡士泰等四人利用职务上的便利,为他人谋取利益,多次索取或非法收受数家中国钢铁企业巨额贿赂。起诉书显示,胡士泰受贿两次,分别为100万元人民币和79.8万美元;王勇受贿多次,合计人民币7514.13万元;葛民强受贿多次,合计人民币694.53万元;刘才魁受贿六次,合计人民币378.68万元。四人合计受贿人民币9233.58万元。

“我现在深刻认识到自己行为的错误,也非常后悔,追悔莫及,这样的行为给公司带来的伤害,给自己家庭成员带来的伤害,表示深深的忏悔。谢谢!”法庭上,胡士泰的语气诚恳谦卑,字正腔圆的普通话显示出他的良好教育背景。

这是世界第三大铁矿石公司力拓矿业集团(RioTinto)前中国首代胡士泰的黯淡时刻。

从2003年开始,他成为中国钢铁行业最有影响力的人之一,每年影响着金额以亿计的铁矿石谈判,直接关系到国内几百家大小钢铁企业的铁矿石使用。胡士泰2009年7月5日被逮捕,后移送检察机关。

8个月后,2010年3月22日至24日,上海市第一中级人民法院正式开庭审理“力拓案”。由于该案引起了社会各界的关注,在上海市第一中级人

民法院门口,短短数十米的马路上,一早就站满了要求进去旁听的中外新闻媒体,开庭时间定在8点半,更有不少媒体6点半即到达,场面壮观,引得不少路过居民驻足观望,马路也一度被堵塞。

据介绍,上海市第一中级人民法院出于慎重,曾在3月20日和21日对此次开庭进行专门演练。新闻记者旁听证的发放,也由法院高层决定。即便是午间休息,旁听者也被要求不能走出审判区,法院为此准备了180份盒饭。而绝大多数记者被挡在法院门外,与诉讼人员和旁听人员无法接触。但大多数媒体仍怏怏不愿离去,守在法院门口期待一丝新闻线索。

在此后三天共计24小时的庭审中,检方指控的四名力拓中国区人员胡士泰、葛民强、刘才魁和王勇,分别涉嫌“非国家工作人员受贿罪”和“侵犯商业秘密罪”。而在3月23日中午结束的前一项审理中,四名被告被指控在2008—2009年间收受中国钢企和铁矿石贸易商高达9233.58万元人民币的商业贿赂。

牵动中澳关系和铁矿石谈判的“力拓案”至此终于拉开它的最后一幕。

万人关注的胡士泰终于出现在法庭上,和入狱前流传在网上红光满面的照片相比,他的脸色黑瘦,头发花白,身着一件普通的深蓝色外套,神情也颇为落寞。在公诉人进行陈述时,他数次连连摇头,似乎难以相信,曾经拥有远大前程的自己会走到了悬崖边上。

在“力拓案”被起诉的四人中,胡士泰系力拓公司中国区首席代表,同时也是力拓旗下哈默斯利铁矿在中国的业务总经理。胡系天津人,自北京大学历史系毕业后曾服务于中信集团,上世纪90年代初转至一家澳大利亚企业北京代表处工作。1995年,胡加盟澳大利亚第二大铁矿哈默斯利公司,后因力拓集团兼并哈默斯利而成为力拓集团的职员。胡是四人中唯一拥有澳大利亚国籍者。

葛民强和刘才魁分别为力拓(中国)公司和力拓(新加坡)公司上海代表处的团队经理和销售经理,两人是上下级关系,葛民强对胡士泰负责。职位

最低的刘才魁亦是天津人。

而另一嫌疑人王勇则是力拓集团控股子公司罗伯河铁矿公司的销售主管,在罗伯河铁矿任职已有七八年。该矿由力拓集团控股 53%,其余股份为几家日资企业持有。王生于 1969 年,现户籍所在地为山东济南。王勇与另外三人无直接领导和被领导关系,但同在上海市淮海中路 300 号香港新世界大厦 51 楼办公。

作为年产钢铁 5 亿吨的钢铁大国,中国每年自产的铁矿石只有 1.8 亿吨。根据中钢协公布的资料,每年中国钢铁制造商从国外进口的铁矿石达到了 6.3 亿吨,进口额超过 500 亿美元。

由于中国存在长协矿和贸易矿二元价格体系,贸易矿价格随行就市,波动幅度较大,近 6 年来现货市场价格一直高于长协矿价格,而通过谈判获得年度价格的长协矿在中国总进口的比例中还不到一半,为世界最低,且绝大多数被大型国有钢企占据。

在铁矿石进口领域,一直有两大食利阶层——国外铁矿石巨头和国内各种拥有长协矿的进口企业。它们大量囤积长协矿,进行长期倒卖,在 2008 年 8 月以后尤其明显。一中一外两大食利阶层利益一致,全都抬价对准了国内无长协矿进口资质的企业。民营中小企业只能依靠贸易矿,或者从具有长协矿资质的钢企手中去买矿石。

倒卖矿石是一件暴利的事情。具有铁矿石进口资质的钢厂和贸易商私下里发展了很多代理商,这些代理商通过商业回扣建立进货渠道,将长协矿倒卖给中小钢厂。而获得矿商的更多配额,就意味着更多的巨额利润,具有长协资质的钢厂和贸易商纷纷增加进口量,以价格换配额。就钢铁企业而言,铁矿石进口量意味着获得进口资质。在中钢协三次组织发起并制定的铁矿石进口企业资质标准中,除了注册资本、环保要求、银行授信额度等外,很重要的一点是“铁矿石的进口量”,2005 年的要求是 30 万吨,2007 年是 70 万吨,2010 年则是 100 万吨。政策一直向大钢企倾斜。

不堪被大型国企压榨的中小企业们，只能对三大矿商中国销售的主管们争相逢迎。矿商的销售代表当然不会缺席，融入了他们无法改变规则的经济大环境中。巨额利益导致了行贿不断地发生，尤其是对控制了中国国内市场的力拓这类公司——因为可以从这些主管们手中获得各自矿商的长期协议价，而这个价格，一般情况下，远远低于贸易价格以及从大型钢厂中倒卖出来的价格。出卖商业机密也能获得更多的矿石。

公诉人称，胡士泰等四人利用职务上的便利，为他人谋取利益，多次索取或非法收受数家中国钢铁企业巨额贿赂。起诉书显示，胡士泰受贿两次，分别为100万元人民币和79.8万美元；王勇受贿多次，合计人民币7514.13万元；葛民强受贿多次，合计人民币694.53万元；刘才魁受贿六次，合计人民币378.68万元。四人合计受贿人民币9233.58万元。

胡士泰的两次受贿均发生在2008—2009年间，其间由于国际金融危机，国内外铁矿石现货价格和长协价出现倒挂；然而，直接与三大铁矿石巨头之一的力拓签订“长协价”，对中国民营钢铁企业和贸易商仍然极具诱惑力。这期间，胡先后为几十家民企办理了“长协价”，为此两家河北企业先后给他送了感谢金。

2008年11月3日，河北一家钢铁民营企业老板来到上海万豪虹桥大酒店。为了确保公司和力拓签订长期协议，获得稳定货源，这位老板约胡士泰在酒店见面，并给他一只未设密码的灰色密码箱，内装有100万元现金，10万元一捆。他对胡说：“这是一点心意。”一个月以后，胡士泰退还灰色密码箱，并表示“东西收下了，谢谢！”同年12月，这家公司与力拓签订了为期5年，每年100万吨的长协矿合同。

手法几乎一致，之后另一家唐山的钢铁企业也经胡的手办理了“长协价”，并通过在香港的关联公司送给胡士泰79.8万美元。而这一次，似乎是胡士泰自己索要的。据唐山的这家钢铁企业老板说，胡士泰提出，要在力拓买铁矿石，他个人需要分30%的好处费，

胡士泰自述及其律师辩称：胡在哈默斯利和力拓供事近15年，操守一向为人称道。其受贿的原因是，力拓公司在事发前后不甚稳定，有被另一巨头必和必拓兼并的危险，一旦出现如此状况，他这样的销售人员有可能为必和必拓在中国的销售人员所取代。而胡本人有四个老人需要赡养，两个孩子尚未成年，妻子朱晓丽系家庭主妇，无收入。

被告人葛民强在起诉书中的第一笔“外快”也发生在2008年。这位气质儒雅，带着眼镜的英国海归在庭上同样显露出悔恨。他说：“我的母亲很早就没有了，父亲年纪也比较大，在我被抓的时候老婆刚怀孕，现在女儿只有一个半月，我甚至连抱都没有抱过她一下。”

葛民强在数次推荐中小企业获得长协客户资格之后，两位吕姓中间人在收到一家北京央企212万元后，分给他12.5万美元的好处。

2008年，在上海花园饭店，他收取河北一家企业30万元。一家建材行业央企和天津一家企业分别出价13.59万美元和60万元人民币，葛氏从中间人处分得40万元和30万元人民币。其中一笔业务的中间人，是一家钢铁网站的管理人员高某。

另一名被告刘才魁进入力拓时间并不长，在2007年至2009年间先后受贿六次，行贿人包括香港和山西的两家矿产企业，还有上海、天津和山东的企业。在法庭上，刘氏辩称收这种钱属于“行规”，与三大矿商挣的钱相比是“九牛一毛”。一般情况下，帮助他们办成事，给多少听凭他们自愿，并非有事先约定和主动索贿。

在另一被告王勇的受贿案中，一个民营钢铁巨头的身影浮现出来。山东日照钢铁的前控制人杜双华涉嫌先后行贿王勇三次，数额分别为200万美元、700万美元和300万元人民币。

王勇具体负责力拓集团旗下位于西澳的罗伯河铁矿的产品销售。他之前只是一名普通翻译，后来成为销售代表，作为山东日照人，其在中国的客户包括日照钢铁和同样卷入“力拓案”的山东另一家钢企。

日照钢铁是国内少数几个与国际三大铁矿石巨头签订长期供货协议的民营钢铁企业之一。日照钢铁约于2005年起与力拓签订了订货协议,此后在钢铁业宏观调控下,国内铁矿石市场价格攀升,但民营的日照钢铁以“长协价”成功规避了成本风险,得以摆脱困境,逆势成长。而同为民企的常州铁本和宁波建龙的扩张则折戟沉沙。

2008年,原本在钢铁圈外无甚声望的杜氏,因向四川地震灾区捐款1.5亿元声名鹊起,在该年年底的胡润百富榜中,他以350亿元人民币个人财富排名第二。

检察官宣读的杜双华证词称:“没有王勇的帮助,我公司不可能有今天的规模。”杜氏称:在2007年,他分两次将200万美元和700万美元汇入王勇指定的香港私人公司账户。但在法庭上,王勇当庭翻供,称“900万美元”属于借款,而且已折合人民币返还给了日照钢铁。

王勇辩称,2007年初他向自己的弟弟借款投资海外证券市场。由于无法汇出有关款项,才与杜双华进行口头协商,以日照钢铁名义打给他美元,相关款项的性质是借款。王勇的辩护律师张培鸿亦认为此款项属于借款,其理由,一是日照钢铁与力拓本有长期供货协议,两年后对此向王勇感谢,殊不可解;二是杜双华就此事曾经多次向有关方面作证,而有关笔录显示杜对此款项性质的描述前后矛盾。

杜双华在证词中进一步称:这笔交易仅他们两人知道。王勇则要求杜双华当面对质,但法庭未同意王勇和他辩护人的要求。一位业内人士说:如证人证词存在反复,而其证词对被告人是否构成犯罪起决定性作用时,法庭应让证人当庭接受控辩双方质证。

杜双华向有关方面作出证词是2009年夏天之后。为此,上海市国安局、上海市检察院和上海市公安局等相关部门都曾对杜双华进行问讯。杜曾表示,900万美元系货款或借款,但在2010年3月11日晚上海市公安局所做的最后一次笔录中,杜推翻了原先说法,称系王勇索贿。

另外,在案发前夜,王勇曾向杜双华索取 300 万元人民币。杜双华的证词称,为遮人耳目,王勇要求给现金。王勇自己开车到日照钢铁上海公司总部所在的虹桥世贸广场的停车场提走了这笔钱。

王勇则辩称,他是向杜双华借钱。当时他想购买上海罗山路一幢上千万元的别墅,但手中缺乏现金,于是找杜借钱。王勇的这一说法在庭上遭到检察官的反驳,理由是王勇拥有上亿元资产,不需要找杜借钱。

不过王勇对自己在 2003 年左右帮助一家天津民营钢企获得“长协价”身份,从而收受对方 300 万元贿款一事并无异议。

王勇在法庭上称,之所以在侦查阶段承认 900 万美元和 300 万元人民币是受贿,是为了换取司法方面不追究其弟王伟(音)的法律责任。据介绍,王伟拥有两家企业,也从事铁矿石贸易。检察官称,王勇用其影响力,让四家“长协价企业”和关系企业以 645 ~ 915 元/吨的价格卖给王伟,王伟再以 1080 ~ 1450 元/吨的价格卖给杜双华的日照钢铁,挣取的差价有数千万元之多。

据悉,被告四人身家个个不菲,其个人资产和实际收入差异非常大,受到指控的犯罪可能仅是一小部分。胡士泰拥有好几栋别墅,仅别墅价值就达亿元以上。王勇的个人身家也被指上亿。

在庭审中,四人承认,他们曾经以“咨询费”“好处费”的名义收受过大量的钱财。一般来说,好处费的标准是 1 吨矿拿佣金 1 美元,金融危机之后,好处费的标准转换成了 1 吨 1 元人民币,收钱后他们要为企业安排船期,帮助拼船;而从他们手头获得铁矿石的企业直接将成捆成捆的现金放入保险箱等容器内,交给他们。行贿方除民营企业外,也有上市国企。

“长协价”诱饵

中小钢企争取“长协价”的愿望之殷，甚似几十年前无保障的农民想拥有城市户口，以吃到有定量和价格保障的“口粮”。这正是胡士泰们的“外快”之源。

“力拓案”行贿人除少数国企外，多为民营钢企和普通铁矿石贸易商。胡士泰在力拓的角色，既是销售负责人，又是力拓集团与中国铁矿石谈判的小组成员，在首席谈判代表身边担任“策士”角色。

中国的优势在于是国际铁矿石市场的最大买家，但劣势是：力拓与必和必拓合并澳大利亚业务，两拓控制澳大利亚铁矿石资源的大部分，进一步增强了资源集中度，更利于控制市场价格；而最大的铁矿石卖家巴西淡水河谷与“两拓”也是协调行动。

中国的另一劣势，无疑被胡士泰看得很清楚。中国铁矿石谈判的现状是：以国有为主的拥有铁矿石进口资质的大钢铁企业、贸易商和中钢协组成的代表团，代表整个中国钢铁行业与三大铁矿巨头进行谈判。而这些企业仅拥有国内钢铁产能的三分之一，占产能三分之二以上的民营钢企一直处于“被代表”的地位。

中国的钢铁产业政策无疑是向国有大钢铁企业倾斜的，它们可以按较低的“长协价”得到铁矿石；中小钢企只能从有限的进口商手里，以超过“长协价”50%甚至100%的价格购买矿石。胡士泰们开始“挣外快”，利用他们的客户——手里握有铁矿石的国企和贸易商，帮助那些等米下锅的中小钢企进行调剂，为自己争取人脉和佣金。

2008年金融危机后，铁矿石“长协价”和国内市场价格出现倒挂。胡士泰所在的力拓开始大规模与中国的中小钢企签订“长协合同”。

此举可谓一石二鸟，既释放了力拓的产能，稳定了价格；又使双方就铁

矿石价格的谈判中中方“缺乏代表性”的体制弊端显露无遗,终致2009年的谈判流产。

相关人士说,中国中小钢企争取“长协价”的愿望之殷,甚似几十年前无保障的农民想拥有城市户口,吃到有定量和价格保障的“口粮”。胡士泰在法庭上说,他们把这个叫“火线入党”。而胡士泰本人正是这一计划的献策者,也是操作者。

在2008年金融危机期间,让中小钢企“火线入党”,成为深藏于上海淮海中路高档写字楼中的“力拓四人组”的核心工作。胡士泰等人经常出差到中国三四线城市,增加寻访中小钢厂的密度。他们的策略非常奏效,仅胡士泰就发展了几十家“长协”客户。

“力拓四人组”一石不止双鸟,而是三鸟。第三只鸟,也许并不为他们的雇主所知:他们与客户相约,一旦挣了钱,以二八或三七分利。

此外,在公开审理阶段,虽然每触及有关“商业间谍”内容均被审判长高声喝止,但还是有部分信息透露出来。从已透露出的零星信息看,胡士泰的窃密与首钢公司谭以新有关。首钢与必和必拓的谈判内容、中钢协南京会议情况等信息,胡有可能是从谭处得到确认,并将此情报汇报给力拓高层,之后再在中国现货市场上做出相应动作。

2008年10月19日,力拓(新加坡)公司上海代表处销售经理刘才魁从内部了解到中钢协生产经营会议的情报。胡士泰得知后立即指示员工,取得了有关沙钢和中钢协的信用证价格等相关信息。

同时,胡士泰、刘才魁还从山东莱钢那里拿到一些“铁矿石开证文件”和一些“合同副本”。公诉人称,这些涉及商业秘密的文件被胡士泰提供给了力拓首席谈判代表。当时,双方的谈判正在紧张进行中,中方为此多支付了10.18亿元人民币,仅利息损失即有1170万元。至于王勇涉及的“窃密”案,已经透露的情节是,他了解到中钢协在无锡开会,之后设法获得了会议文件,并将有关内容告知给了罗伯河公司。