

迄今为止唯一一本全面叙述必和必拓百年跌宕历史的企业传记
独家揭幕全球最大矿业公司的成长传奇

能源行业必读书

必和必拓

从矿山赌徒到巨无霸

[澳] 彼得·汤普森 罗伯特·麦克林◎著

中信澳大利亚公司翻译组◎译

THE BIG FELLA

THE RISE AND RISE OF BHP BILLITON



中信出版社·CHINA CITIC PRESS



THE BIG FELLA

THE RISE AND RISE OF BHP BILLITON

能源行业必读书

必和必拓

从矿山赌徒到巨无霸

[澳] 彼得·汤普森 罗伯特·麦克林◎著

中信澳大利亚公司翻译组◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

必和必拓: 从矿山赌徒到巨无霸 / (澳) 汤普森, (澳) 麦克林著; 中信澳大利亚公司翻译组译. —北京: 中信出版社, 2011.4

书名原文: The Big Fella: The Rise and Rise of BHP Billiton

ISBN 978-7-5086-2612-3

I. 必… II. ①汤… ②麦… ③中… III. 矿业—工业企业管理—经验—澳大利亚 IV. F461.162

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第248144号

The Big Fella: The Rise and Rise of BHP Billiton by Peter Thompson, Robert Macklin

Copyright © Peter Thompson and Robert Macklin 2009

Published by arrangement with Random House Australia through Bardon-Chinese Media Agency

Simplified Chinese translation copyright © 2011 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限于中国大陆地区发行销售

必和必拓: 从矿山赌徒到巨无霸

BIHEBITUO: CONG KUANGSHAN DUTU DAO JUWUBA

著 者: [澳] 彼得·汤普森 罗伯特·麦克林

译 者: 中信澳大利亚公司翻译组

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 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 23.25 字 数: 424千字

版 次: 2011年4月第1版

印 次: 2011年4月第1次印刷

京权图字: 01-2010-0720

书 号: ISBN 978-7-5086-2612-3 / F · 2216

定 价: 69.00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: 010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

译者序

本书英文原版一放到澳大利亚书店的书架上，我就买了一本，通读之后即向身边的同事推荐，并给中信出版社王斌社长寄去了一本。

我从事与资源行业相关的工作十余年，第一次读到一本以全球矿业巨头为背景的专著。该书的两位澳大利亚作者声明没有获得必和必拓公司的任何赞助，完全以“独立身份”完成此书。无论作者如何标榜这种独立性，他们对必和必拓公司的欣赏和自豪感还是不经意地流露出来。这一点也不奇怪，作为全球最大的综合性矿业公司，必和必拓公司是澳大利亚主流媒体几乎每天都会提到的名字，而每一位澳大利亚人都或多或少与之有着一种联系，至少，他们的养老金账户上会有这家公司的股票。

随着中国经济的突飞猛进，在对以铁矿石为代表的资源类产品的需求不断增长的年代，必和必拓以及其他世界著名的矿业公司的名字也在走进中国寻常百姓的生活。无论是北京奥运会的赞助商，还是媒体上铁矿石价格谈判的热闹与喧嚣，抑或是在中国铝业公司收购全球另一家顶级矿业公司力拓公司股份时那个若隐若现的魅影，一切都与必和必拓这个名字分割不开。

这是怎样的一家公司？它如何从一个单一矿山的公司成长为“澳洲巨人”？又是怎样成为国际资源行业中的“巨无霸”的呢？本书从必和公司1885年成立前后说起，将必和公司以及必拓公司（其历史可追溯到1860年）的故事娓娓道来，一个个性格鲜明的人物，一段段起伏跌宕的历史，在传记作家生动的笔触

下跃然纸上，引人入胜。

当然，我们并不只是在读一个故事。资源行业是中国及世界经济发展的支柱，资源的宝贵和稀缺受到了前所未有的重视。中国要发展，发展需要资源，中国的发展需要资源供应的保障，而中国也要有自己的资源“巨无霸”。

本书虽然讲述的是必和必拓公司的历史，但它也折射出了百余年来世界矿业发展的历程，给我们提供了一次难得的系统了解西方资源行业发展和运行的机会。

从开卷的第一句话“从事矿业的人都是赌徒——这是他们的本性”，直到本书结尾，作者在罗列必和必拓历任董事长和总经理时还是没忘记为这些有头有脸的人士冠以“赌徒”之名。这种说法绝不是贬义的，资源行业是一个高风险的行业，需要具有探险精神和勇于同命运拼搏的人；它同时又是一个资金密集型的行业，需要资本市场的参与和支持；它也是一个周期性很强的行业，需要精细化的管理和专业的人才；它更是自然环境的不速之客，需要有对子孙万代负责的信仰。必和必拓的故事涵盖了诸多具有两面性的事例。它成为全球头号资源公司不是偶然的。诞生在具有天然资源禀赋的国家是它的幸运，但不是其成功的绝对保证。没有一代又一代优秀“赌徒”的审时度势，调整战略，并在困难时期作出一个又一个艰难的决定，人们不会看到今天的“巨无霸”。在我们感叹它的规模和市场地位时，我们更应该去琢磨它成长的原因，去体会和回顾它的成功与失败，从而获取我们需要的经验。

我们向国内读者介绍这本书是想与国内的读者（特别是业内的同行）分享这本书带给我们的知识和历史，让我国企业在走出国门开拓海外资源时可以更全面地了解我们的伙伴和竞争对手，了解它们的思维方式和行事准则，了解海外的经营环境，了解资源行业与政治的特殊联系。这会有助于我们更好地在海外资源市场进行开拓工作，也会有助于我们的经营者与伙伴和竞争对手的交流。

作为中信澳大利亚公司团队的一次学习机会，我请公司里的三位年轻人——熊英翔（负责第一部和第二部）、田玮卓（负责第三部）和阮东（负责第四部）——在业余时间分工翻译了本书，并由我对译稿全文进行了校对和修改。为方便不同背景的读者，我们特意加上了一些注释。同时公司同事郭亭虎和肖振民也参与讨论了书中涉及的一些专业知识。因此，这是一次中信澳大利亚公司团队的集体工作，也是一次集体的学习。

2010年年中，在即将完成翻译工作时，中信公司在澳大利亚多年的朋友和投资伙伴——澳大利亚矿业界的传奇人物塔尔伯特先生（Mr. Ken Talbot）不幸在非洲的一次空难事故中遇难，当时他正在参与开发喀麦隆和刚果边境处的一个铁矿项目。我们借此书中文版出版之际向他表示敬意和哀悼。

正如本书作者所言：“勇于探索、敢于冒险的精神加上冷酷无情的锋芒，是必和与必拓两家公司经营者的共同特征。两家公司相互碰撞，终至合并，是新世纪开始后矿业界具有深远意义的一件大事。”让我们在阅读此书时去体会这种探索和冒险的精神，也期待我们能够建立发展一个属于中国的矿业“巨无霸”。

中信集团公司董事
中信澳大利亚公司董事长
曾晨
2011年2月16日

前言

澳大利亚的全球性公司

从事矿业的人都是赌徒——这是他们的本性。澳大利亚历史上首屈一指的赌徒，就是布罗肯希尔私人有限公司（Broken Hill^① Proprietary Company Limited，简称BHP）的经营者。布罗肯希尔私人有限公司的最新存在形式是在澳大利亚和英国两地上市的巨型公司必和必拓（BHP Billiton）。从“私人公司”到“澳洲巨人”^②，再到“巨无霸”，必和必拓已经发展成为全世界有史以来最大的综合性矿业公司。

勇于探索、敢于冒险的精神加上冷酷无情的锋芒，是必和（BHP）和必拓（Billiton）两家公司经营者的共同特征。两家公司相互碰撞，终至合并，是新世纪开始后矿业界具有深远意义的一件大事。必和必拓公司首席执行官高瑞思（Marius Kloppers）生于南非，他年富力强、性格直率。同样是出于这种冒险精神，高瑞思置伊卡洛斯^③的古训于不顾，于2007年11月发动了旨在控制全球矿业资源的对力拓公司（Rio Tinto）的敌意兼并行动。

2008年的一个冬日，高瑞思没有打领带，坐在墨尔本朗斯代尔大街180号

① Broken Hill英文意为“脊背折断的山”，下文中凡不专指地名和公司名的broken hill均译为“断背山”。——译者注

② 澳洲巨人（The Big Australian）在澳大利亚已成为必和必拓公司的代名词。——译者注

③ 伊卡洛斯（Icarus），古希腊神话中的人物，用蜡和羽毛制成翅膀飞行，因离太阳过近，蜡翼受热熔化，坠海而死。——译者注

QV大厦必和必拓公司全球总部28层的“铜厅”中。几个星期后，他就要迎来自己46岁的生日了。而此时，代号为“德贝洛项目”（Project de Bello）的行动正在进行之中。“如果我们能够做成这件事就太棒了。”他说。

必和必拓在各条战线上都部署了兵力，以确定兼并后能够降低成本的协同效应，并安排兼并所需的融资。为了使自己的进攻更加有力，必和必拓正准备宣布其利润连续第七年再创历史纪录：截至2008年6月30日的财政年度中，该公司的利润竟高达154亿美元，比上一年增长22%。这要归功于矿产品价格暴涨、产量增加，以及必和必拓成功地将高成本转嫁给用户。

以当时的市值计算，合并后的必和必拓和力拓公司的规模将与埃克森、通用电气、微软和花旗集团等世界上规模最大的公司不相上下。高瑞思认为：“两家公司确实在非常重要的方面存在重叠，但这种重叠与业内其他任何两家矿业公司的重叠都有所不同。这种重叠表现在开展业务的地域和经营理念上，也表现在我们两家公司在埃斯孔迪达、皮尔巴拉、亨特河谷和鲍恩盆地等地区都有业务并分享矿业资源。”

力拓公司前董事长罗伯特·威尔逊爵士却没有那么肯定。此前两次企图将力拓与必和必拓合并的行动，他都曾经参与。他认为这样一个庞然大物也许难以管理。他还说：“两家公司都可能失去自我改善的动力。几十年来的相互竞争使必和必拓和力拓都变得更敏锐，蠢人才会否认这一点。没有了这种竞争，还能剩下什么？很可能只剩下一个又大又肥的废物。”

威尔逊的理论没有经过检验，因为在欧盟的反对和导致资本市场及矿产品市场狂跌50%的全球信贷危机的影响下，必和必拓的兼并计划于2008年11月25日宣告失败。伊恩·弗雷泽（一位与高瑞思登上高位密切相关的前同事）是这样说的：“高瑞思的战略是正确的，但是他也不能未卜先知，所以他不可能把全球危机考虑进去。”

表面上，高瑞思本人对于未能完成这项交易倒是满不在乎。他对《澳洲财经评论》说：“你们会了解到，我是个超级现实主义者。我们感到，作为一个团队，我们已尽最大努力，试图把那些协同效应释放出来。我们没能做成，就得承认失败。”

但是仅仅过了几个月，当中国向力拓公司注资195亿美元的计划面临失败时，必和必拓又能对力拓的核心资产下手了。高瑞思重新调动了他的团队。

2009年6月，必和必拓和力拓宣布了矿业史上最大规模的合资企业计划，即把两家公司在皮尔巴拉地区的铁矿生产业务合为一体。

这位“超级现实主义者”明白，必和必拓公司的繁荣以及澳大利亚经济的稳定，在很大程度上取决于必和必拓在今后20年内是否能不断满足所谓亚洲矿产品市场“超级周期”^①的需求。这种关系保证了必和必拓在澳大利亚国家利益中占有至关重要的地位。

“巨无霸”是必和必拓公司董事长唐·阿格斯在2001年为该公司起的绰号。必和必拓在各大公司中，最早意识到21世纪的全球化不再是“单行道”，发达国家现在要依赖中国、印度、巴西、墨西哥、委内瑞拉这些所谓“新兴有购买欲的国家”（简称NAN）来保证自己经济的持续健康发展。

的确，2007年新兴国家贡献了全球经济增长的2/3以上，其经济增长率当年达到了6.7%，而澳大利亚的经济增长率为3.9%，美国、日本和欧洲则为1.3%。中国毫无疑问是推动全球资源需求增长的最大力量，在5年内中国对铁矿石、镍和铝的消费预计将分别占到全球消费量的55%、31.6%和42%。印度也已走上了同样的经济快速增长之路，其他国家则紧随其后。

高瑞思说：“美国的国内生产总值是13.5万亿美元，中国大概是3.5万亿美元，印度、俄罗斯和巴西都是1.4万亿美元左右。目前印度的经济规模约为中国的30%，增长率也略低，但它过去5年进步很大。问题是印度以及巴西和俄罗斯在今后10~15年如何发展。”

尽管2008年下半年世界经济出现衰退，上述这些无法阻挡的力量依然在改变着全球矿业的格局。这种改变体现在“整合”过程。所谓“整合”，其实是一种委婉的说法，指的是少数巨型企业对市场的主宰。正是这种强大的力量，使得必和必拓公司的故事显得如此正当其时、跌宕起伏而又引人入胜。

必和公司从位于澳大利亚内陆的最不起眼的企业发展成为世界主要证券交易所中耀眼的明星，其中的故事既扣人心弦又不可思议。迄今为止，还没有人讲述过这个故事。想要了解必和公司真实故事的读者和投资者，只好满足于阅读每天的即时新闻、四处奔波的记者的评论，以及必和必拓官方出版的一系列旨在维护“公司形象”和提高当天股价的华而不实的读物。

^① 矿产品市场的运行是有周期的。亚洲市场规模巨大，所以被认为是“超级周期”。

而必拓的故事就更是难以捉摸了。我们不得不从来自荷兰殖民主义和南非种族隔离制度黑暗年代的公司卷宗和历史文件中不断摸索，才得以发现必拓公司起初是印度尼西亚勿里洞岛以及荷属东印度的一家规模不大的锡矿公司。从那以后，必拓在皇家荷兰壳牌集团的旗下发展成为一家跨国矿业公司，直到被壳牌卖给南非的金科公司（Gencor），并成为首先挣脱摇摇欲坠的种族隔离制度枷锁，将未来寄托于国际金融市场的南非公司。

必和与必拓的高层管理人员以一种在公司间博弈的隐秘世界中少见的直率，讲述了二者之间从求爱到结合的内幕故事。尽管如此，本书并没有得到该公司的任何赞助，我们寻求和获得的信息都没有附加条件。故事的澳大利亚和南非两条线索，都是由几十位必和必拓公司现任和过去的雇员（包括必和公司的3位董事长和6位首席执行官）亲口讲述的。他们作为事件的见证人，愿意无拘无束地发表看法。另外还有一大批学者、科研人员、政治家、院外活动人士、矿业界人士、公务员和情报人员对本书的主题提供了独特的见解。

确实，我们的研究表明，必和公司及其在商业界的继承者必和必拓公司构筑了如此巨大的关系网，以至于该公司更像是一个国中之国。必和必拓的活动几乎影响到2 100万澳大利亚人中的每一位，无论是通过他们在初级产业或第二产业中的工作，还是通过他们持有的股票或养老基金的分红。

本书的第一部分叙述了必和通过意想不到的途径成为澳大利亚最大公司之一的历史。1883年，在烈日炎炎的一天，身份神秘的查尔斯·拉斯普在新南威尔士州与南澳大利亚州交界处的那座“断背山”附近钉下了标志探矿权的木桩。从那天起，必和公司就笼罩在一种可以明显感觉到的兴奋之中。地质学可以为探矿者提供大致的指向，但在地表之下，大地时而扭曲，时而转折，通过各种意想不到的方式藏匿着它的宝藏，经常把探矿者搞得晕头转向。开发成本是无法预计的，唯一有把握的是成本肯定比原先估计的更高。即使开矿者最终把矿物从深藏地下的隐蔽处挖掘出来，他们的成败仍在市场控制之中，而市场的本性是冷酷无情的。必和公司在这方面有很多教训，其中最严重的是在20世纪90年代末，一泻千里的铜价使该公司元气大伤。

即使在吉星高照的时候，矿业公司仍然时刻不能放松，因为它们在股票市场上的成功也会招致危险。在这方面必和也屡次险遭不测，其中最富有戏剧性的一次是在20世纪80年代，以罗伯特·霍姆斯·阿考特为首的股市大鳄对必

和这艘当时价值被低估的旗舰发起了多次突然袭击。

不过，也正是那种永不停歇的兴奋感，必和公司的神奇旅程一开始就吸引了众多个性鲜明的人物来为它掌舵，其中包括：乔治·麦卡洛克，他把7位先驱者组织起来，在布罗肯希尔打下第一口竖井，从而发现了后来发展成为必和公司著名的“大矿山”的矿脉；纪尧姆·德尔普拉，这位多才多艺的荷兰人把必和公司从粗放的矿业公司转变为钢铁企业；埃辛顿·刘易斯，他以坚强的个性和执著的精神，使必和公司成为澳大利亚第二产业^①的基石；还有伊恩·麦克伦南，一位要求严格的统帅，在他率领下，必和公司发现了大量石油、天然气和铁矿资源。在此过程中我们还首次揭示了澳大利亚地质学家萨姆·凯里教授在发现巴斯海峡大油田中所起的关键作用。

本书的第二部分叙述必和公司的新总裁布赖恩·洛顿，在抵御来自罗伯特·霍姆斯·阿考特的股市突袭的同时，展开了澳大利亚公司史上绝无仅有的跨国兼并计划。1984年他从通用电气公司购入犹他国际公司，从而在必和公司的资产组合中增添了澳大利亚鲍恩盆地的煤矿和智利埃斯孔迪达大铜矿，同时给一直由钢铁业界人士主导的公司管理层增添了一批经验丰富的煤矿和铜矿管理精英。

尽管完全由男性领导的必和公司不断在令人眼花缭乱的胜利和濒临崩溃之间循环往复，但其不合常规的领导风格却与长期形成的公司内部氛围格格不入。必和公司认为自己是质量和体面的代名词，但在几次有翔实记录的事件中，该公司管理层却辜负了自己描绘的这一美好形象。

必和公司在全球铜价暴跌前夕以25亿美元收购马格马公司在美国亚利桑那州的铜矿，以及位于西澳大利亚州黑德兰港的热压铁厂由于成本完全失控而失败，使该公司资产负债表上出现了空前的亏空。位于巴布亚新几内亚的奥克泰迪铜矿公司发生了严重的污染事故，其根本原因是必和把利润凌驾于穷苦人的人权之上。本书还详细记述了必和公司向萨达姆·侯赛因运送价值500万澳元的小麦的丑闻，并对该公司的道德观念进行了深入批判。更糟糕的是，这一丑闻的始作俑者还希望从毫无道义观念的萨达姆政权加倍索取回报：所谓“捐赠”很明显只是一种冷血的计谋，其意图是为在伊拉克开发油田获取优惠待遇。

^① 炼钢及其他制造业归类为第二产业，而初级产业则包括农业、畜牧业和林业等。

本书第三部分讲述的是必拓公司的历史。必拓起初是一家纯粹的荷兰公司，使用来自中国的劳工开发勿里洞岛上的一座大型露天锡矿。与此同时，曾一度拥有必拓的金科公司，其前身则以榨取廉价的黑人劳动力开发南非的金、铂和煤矿资源。

在南非灭绝人性的种族隔离制度下，金科公司兴旺发达起来。刚刚进入矿业界的德里克·基斯就任金科董事长兼首席执行官后，才把公司的发展方向重新定位为走出种族隔离制度的桎梏。基斯的继任者布赖恩·吉尔伯森是一位有天分的数学家，也曾是一位火箭专家。他在1994年从皇家荷兰壳牌集团手中买下必拓，作为将金科的核心矿业资产向全球金融市场转移的载体。

到2001年必拓与必和合并前，两家公司都已得到过惨痛的教训，那就是矿产品价格的猛涨很容易以急速下跌的方式突然结束。当1997~1998年的亚洲金融危机导致金属价格狂跌时，必和公司因其收购马格马公司在亚利桑那州和内华达州的铜矿进行了高达25亿美元的资产减值。首席执行官约翰·普雷斯科特和董事长杰里·埃利斯因此丢掉了他们在必和公司的职位。

在绝望之中，必和的新董事长唐·阿格斯找到了一位高大魁梧、爱骑摩托车的美国人保罗·安德森。安德森的头脑就像他的块头和脾气一样出众。工程师出身的安德森此前担任杜克能源公司的总裁和首席执行官，他沉着冷静地着手解决必和公司的的问题。正如唐·阿格斯所说：“如今的必和必拓的真正设计师是他。其他人肯定也会声称自己奠定了必和必拓的基础，但这个人富有远见，他把公司发展的平台搭建得完美无缺。”在安德森和首席财务官查尔斯·“奇普”·古德伊尔的带领，下，必和公司的利润在两年内又开始迅速增长。

与此同时，必拓公司也经历了一场情形相似但相对不那么难堪的挫折：该公司的声誉与它在伦敦证券交易所的股价一起大幅跌落。本书将首次披露布赖恩·吉尔伯森和充满智慧的络腮胡子首席财务官米克·戴维斯如何联手重振必拓并与必和联姻，以及必和公司的董事是如何在与必拓合并和兼并西部矿业公司两种方案中作出选择的。

最终与必拓联姻的诱惑力是必和无法抗拒的，合并以后的必和必拓成为世界最大的公司之一。事实上，这次合并成立了两家公司，即总部在墨尔本的必和必拓有限公司和总部在伦敦的必和必拓股份有限公司。两家公司分别上市，但其业务、董事会和管理层完全相同。合并过程中米克·戴维斯离开了必拓，

他在本书中首次披露了自己拒绝加入必和必拓的原因。他后来成为发展势头强劲的英国/瑞士斯特拉塔矿业公司的领导人，并给必和必拓制造了许多麻烦。

本书第四部分叙述保罗·安德森和布赖恩·吉尔伯森是如何共同为合并后的必和必拓制定战略蓝图的。当制订计划的工作在2002年完成后，安德森悄无声息地回到了美国，但仍是必和必拓公司董事会的一员。

吉尔伯森一就任必和必拓公司首席执行官，就与力拓公司的罗伯特·威尔逊爵士联络，探讨这两个矿业巨人合并的可能性。但是唐·阿格斯为自己被排除在会谈之外而大为光火。当吉尔伯森为了证明实力而向阿格斯发出挑战后，阿格斯召开了公司董事会会议。

2003年1月4日，吉尔伯森得到通知，留在办公室里听候董事会对他的命运作出决定。在这动荡的一天中，吉尔伯森输掉了权力之争，也丢掉了他的工作。这是澳大利亚公司史上争议最多的事件之一，本书首次详细披露了该事件的幕后故事。

吉尔伯森的继任者奇普·古德伊尔领导必和必拓在新世纪变化莫测的经济环境中发展。新世纪伊始，能源、金属和矿产品的价格迅速上涨，与之相应的是中国和印度作为新兴工业化国家给国际市场带来的革命。

古德伊尔以及2007年接替他的高瑞思奉行的战略是只开发规模大、成本低、寿命长的矿山，例如必和必拓占多数权益的智利埃斯孔迪达铜矿、位于澳大利亚皮尔巴拉地区的铁矿项目，以及位于罗克斯比唐斯的世界最大铀矿。

迈克·萨拉蒙是一位出生在匈牙利的南非人，他先后供职于金科公司和必拓公司，并进入过必和必拓董事会。他说：“有很多人胡说什么规模并不重要。必和必拓现在在规模上已经与那些超级石油公司不相上下，从来还没有任何矿业公司达到过这样的规模。它现在已经不是一家澳大利亚公司，而是全球性公司。只要看看现在管理必和必拓的人来自哪些国家就知道了：首席财务官亚历克斯·万斯洛是巴西人，首席执行官高瑞思是南非人，首席商务官阿尔贝托·卡尔德隆是哥伦比亚人，负责铁矿业务的伊恩·阿什比是澳大利亚人，负责钢铁原料业务的马库斯·伦道夫是美国人。这是绝无仅有的。”

人们在21世纪开始公开关注诸如“符合道德规范的行为”、“公司诚信”、“社会给予的经营许可权”以及最为重要的“可持续性”问题。这些目标中的一部分是由必和必拓的竞争对手——力拓公司的罗伯特·威尔逊爵士提出来的，而

保罗·安德森1999年3月亲手撰写了名为“进入21世纪”的纲领性文件，开始在必和公司倡导这些目标。在合并后的必和必拓公司，这些目标又得到安德森的继任者们过度狂热的追捧，其中以奇普·古德伊尔鼓吹得最起劲。

在全球变暖和对环境的担忧日益加深的背景下，“可持续性”已成为必和必拓内部的一句套话，并被该公司视为其公开形象不可或缺的要素。至于这一主张是否适用于一种专门在开采有限的资源之后立刻卷起帐篷寻找新战利品的产业，则另当别论。有的人可能会对这一问题充满疑惑，而另外一些人则可能不无道理地认为“可持续性”只是一种公共关系中的表面文章而已。

毫无疑问，必和必拓十分注重自身的形象。外界的看法对于股价、国际关系、劳资双方的和谐以及更为重要的政府关系都有影响。在公司董事会的议事日程上，政治影响总是占有一席之地。我们即将在本书中读到，正是必和必拓与澳大利亚和南非两国保守派政界的历史关系，使它卷入了当前全世界面临的重大问题——气候变化和能源的可持续性问题。唐·阿格斯在回答针对该公司环保问题的批评时说：“我们的目标就是在开展业务的所有地方都作出正面的贡献。”

从成立开始，必和就站在资本主义的立场上。该公司领导了反对矿工权益的斗争，并镇压了公司内部的工人运动积极分子。它还和右翼极端势力眉来眼去。该公司一位董事长帮助罗伯特·孟席斯羽翼未丰的自由党制定了劳工政策，后来还慷慨资助该党。必和公司与孟席斯家族的关系毫无疑问是本书中最引人入胜的情节之一。

然而，不论哪个政治派别掌权，必和必拓公司都会主动争取影响政府的政策，以便为自己的业务赢得特殊优惠。必和必拓的信条是：一切政府补贴都是浪费和对市场的恶性干预——但要是对于矿业和必和必拓有利的补贴则除外。在这方面必和必拓取得了极大的成功，澳大利亚联邦和各州政府给予该公司的税收优惠、勘探补贴、基础设施投资和其他帮助不计其数。来自澳大利亚工党的前总理保罗·基廷曾说：“联邦政府对必和的照顾多得数不胜数。”但奇怪的是，上述说法尤其适用于基廷担任财政部长或总理的工党政府。他自豪地说：“工党政府总是比保守派政府对必和更好。”

必和是20世纪的“澳洲巨人”，它的影响也主要局限于这块哺育它的古老大陆。这些影响中很多是正面的。该公司提供了大量宝贵的出口收入，用于政

府的国防、发展和社会福利开支；它创造了就业机会；它的炼钢业务填补了澳大利亚经济的空白；它的矿业项目促进了澳大利亚乡村和边远地区的发展。

对于澳大利亚原住民来说，上面最后一项影响肯定是好坏参半。在最初的几十年，原住民被完全忽视，后来又被无情剥削。资金充裕的矿业公司打乱了原住民的生活，源源不绝的酒精又搞垮了他们的身体。必和公司的经营观念也摆脱不了当时流行的风气。当整个社会都开始接受原住民地权、补偿以及合作关系等观念时，必和也给予响应。尽管起初许有些不情愿，但必和还是表现出越来越强的责任感。

在21世纪，一种新的模式出现了。必和必拓公司拥有了对世界经济施加正面或负面影响的力量。该公司的高层管理人员可以与必和必拓业务所在的几十个国家的总统和总理进行沟通，并充分利用这些沟通机会对决策者施加影响。至于必和必拓是否会为公司短期利润以外的公益事业运用这种力量，则是见仁见智了。

“我们之所以参与寿命长的项目，是因为唯有如此，我们才能对项目所在的社区产生真正有意义的影响。我们作出有益的贡献，争取他们对进一步开发的支持。”高瑞思如是说。

本书强调个人和历史因素在矿业总体发展中的作用。对投资者、银行家、财务分析人员、记者、环保主义者和一般公众以及成千上万的必和必拓雇员来说，本书有关必和必拓这个“巨无霸”对公司目标的追求以及它的“经营许可权”的观点将是富有挑战性的。然而对于本书作者来说，更令人着迷的是必和必拓上百年的历程中伴随着意外发现的曲曲折折、指挥全局的管理人员的远见卓识、矿业人员的献身精神、骇人听闻的重大失误，以及胜利和失败。而贯穿这一切的，是永远与命运拼搏的赌徒精神。

目录

◇译者序	VII
◇前言 澳大利亚的全球性公司	XI
◇序幕 边塞	1
◆第一部 私人公司	5
□第一章 查尔斯王	6
□第二章 “闹事者”	20
□第三章 血与铁	30
□第四章 刘易斯家族	40
□第五章 超级麦克	53
□第六章 巴斯海峡大发现	64
□第七章 形象创造者	78
◆第二部 掠食者	87
□第八章 海盗	88
□第九章 解放犹他	107
□第十章 深藏不露	118
□第十一章 马格马奇迹	128
□第十二章 矿业小地震	140
□第十三章 黑金	149

◆ 第三部 合作伙伴 159

- 第十四章 必拓公司 160
- 第十五章 大G 171
- 第十六章 走出非洲 184
- 第十七章 最沉重的一击 198
- 第十八章 逍遥骑士 211
- 第十九章 芭铎项目 222
- 第二十章 狩猎者和剥皮者 236

◆ 第四部 权力 247

- 第二十一章 布赖恩主政的日子 248
- 第二十二章 进军力拓 257
- 第二十三章 角力 269
- 第二十四章 深度开掘 282
- 第二十五章 气候隐忧 293
- 第二十六章 血盆大口 304
- 第二十七章 龙之舞 315
- 第二十八章 崩溃 324

- 后记 卷土重来 338
- 致谢 343
- 附录1 345
- 附录2 349