

必和必拓：为中国提供铁矿石¹

2003年，中国已成为世界最大的铁矿石进口国。2004年至2005年，中国钢产量由2.7亿吨增长26%至3.4亿吨，占世界总产量三分之一。随着经济的发展，预计2006年产量将进一步提升9%至3.7亿吨。

铁矿石可根据粒度是否大于4.75mm分为粉矿和块矿。粉矿进一步加工，经过干燥和高温焙烧，成为直径为9.55~16.0mm的球团矿。块矿和球团矿可以直接放入鼓风炉中使用，但粉矿须在使用前作烧结处理，因此使用成本较高。

澳大利亚必和必拓公司（BHP）、力拓公司（Rio Tinto）以及巴西淡水河谷公司（CVRD）是国际铁矿石三大供应商，这三大国际巨头控制着全球70%多的铁矿石供应。

2005年，中国进口近40%的世界铁矿石生产量。相比之下，欧洲和日本的进口量分别是25%和20%。2004年，中国进口的铁矿石主要来自澳大利亚（7800万吨），印度（5000万吨），巴西（4600万吨）以及南非（1100万吨）。除此之

¹方博亮为新加坡国立大学信息系统系与商业政策系教授。陶志刚为香港大学经济及工商管理学院战略管理及经济学教授。本案例由香港大学商学院博士生倪娟编写，陶志刚教授和方博亮教授指导。案例不作为任何形式的商业决策依据。

此案例部分基于“中国钢铁企业拒绝必和必拓铁矿额外加价”，亚洲华尔街日报，2005.4.5，M3；“澳大利亚不参与必和必拓在中国的对话”，亚洲华尔街日报，2005.4.6，A3；“中国对必和必拓铁矿石价格形成障碍”，国际先驱论坛报，2005.4.12，B4；“必和必拓对铁矿石价格上涨态度转温和”，国际先驱论坛报，2005.4.14，13；Peter Toth，必和必拓，中国国际原料研讨会，2005.10.24；“必和必拓以及力拓公司对中国矿石威胁拒绝发表评论”，ABC.net，2006.3.8；“钢铁制造商面对更高的成本”，南华早报，2006.5.17，B12。作者感谢 Renata Rodrigues Fortes 给予非常有用的讨论。

外，中国进口了 570 万吨分别来自加拿大、俄罗斯以及美国的铁矿石。2005 年，中国进口粉矿：71%；球团矿：19%；以及块矿：10%。

中国从印度进口的铁矿石量已很大，但一些印度钢铁企业却在游说其政府限制对中国的出口。

为了满足中国不断增大的需求，必和必拓在 2002-2005，短短的三年时间内增产 45%，从 7200 万吨到 1.05 亿吨。同时，澳大利亚小型铁矿石公司也增大了产能。例如：阿特拉斯矿，福蒂斯丘金属集团，金多尔比金属公司以及西中公司等。。。

三大铁矿石供应商已和主要钢铁企业签订长期合同。合同规定了双方买卖的最小量。钢铁企业按照离岸价购买。

合同同时规定双方每年进行一次价格谈判。欧洲的钢铁企业较多的买粉矿。粉矿的价格作为块矿以及球团矿的基价。

中国钢铁工业协会代表 16 家中国主要钢铁企业与铁矿石生产商谈判。中国钢铁工业协会包括宝钢（所用铁矿石全依赖进口），鞍钢（所用铁矿石 75% 依赖进口）以及武钢（所用铁矿石 60% 依赖进口）等。

2005 年 2 月 22 日，巴西淡水河谷公司与日本最大的钢铁生产商新日铁公司达成协议，从 4 月 1 日起，将进口铁矿石国际合约价格提高 71.5%，并由此形成国际基准价格。代表中国钢铁企业的宝钢集团进行了艰苦的价格谈判，但最后还是被迫接受了 71.5% 的涨幅。

2005 年 4 月 4 日，必和必拓却坚持提出 2005 至 2006 年度铁矿石供应价格应在淡水河谷和新日铁的协议（即 71.5% 的涨幅）上再增加另外的 US\$7.5-\$10，理由

是中国和日本从澳洲进口铁矿石的运费比从巴西要少 (US\$20), 因而需要额外加价。中国钢铁工业协会拒绝额外加价, 认为这是不合理的且不符合国际惯例。

中国外交部表示不干涉此事, 认为必和必拓和中国钢铁企业的谈判是商业谈判。然而, 中华人民共和国商务部副部长马秀红认为必和必拓的额外加价有损于中国与澳大利亚的长期合作关系。

在中国钢铁工业协会强力反对之下, 必和必拓撤销了额外加价的要求。但是, 必和必拓碳钢原料部总裁科尔柏表示, 额外加价问题来年将会重提。

2005年6月, 必和必拓宣布公司利润增长 89% 至 640 万美元, 中国占总销售额的 12.6%。另外必和必拓同意成为 2008 北京奥运会的赞助商, 提供资金同时提供制作奖牌用的金、银以及铜。必和必拓驻中国总裁戴尼斯表示赞助北京奥运会并不是由于之前要求加价而做出的修复关系的行为²。

同时, 力拓公司的利润从 2004 年的 330 万增长 58% 至 2005 年的 520 万。中国销售占总销售额的 15%³。

² “澳大利亚铁矿大亨将赞助北京奥运”, 国际先驱论坛报, 2005.12.9, 13。

³ “中国推动力拓创利润高峰”, 国际先驱论坛报, 2006.2.3。

讨论问题

1. 为什么钢铁企业和铁矿石供应商同意签订长期合同的最小购买/销售量？
2. 如果以到岸价格而不是离岸价格计算，必和必拓将从中得到什么优势？
3. 中国钢铁企业吸取了以往一盘散沙的教训，指派宝钢作为谈判代表同铁矿石供应商谈判。一般认为这样做会带来一定的谈判优势，其背后有什么道理？
4. 但是宝钢在与巴西淡水河谷公司的谈判中一直处于弱势，最终被迫接受 71.5% 的涨幅。中国钢铁企业如何才能提高在谈判中的话语权？
5. 必和必拓是否应该在 2006-2007 价格谈判中寻求额外加价？