

# 再论中国钢铁企业铁矿石谈判之困局

## Research the Swamp of Chinese Iron Negotiation

马永军/MA Yong-jun



最近,一则来自《中国证券报》的消息拨动了中国钢铁行业的敏感神经,一直以来波折不断的铁矿石谈判似乎又遇到了新的情况。澳大利亚第三大铁矿石公司FMG的执行董事长兼CEO弗里斯特单方面宣布,FMG和中方达成的铁矿石的价格已经失效。FMG的价格曾经在2009年8月初签订的时候,被视作是中国铁矿石谈判的一个重大进展,甚至有着“中国价格”的美称。FMG的这一宣布对中国钢铁企业来说究竟意味着什么?这会给未来中国铁矿石谈判增添怎样的变数呢?

首先,我们还是来了解一下这次事件的经过。2009年11月底,澳大利亚第三大铁矿石生产商FMG执行董事史贵祥接受《中国证券报》采访时透露,由于2009年9月底前未与中方就融资问题达成协议,8月17日与中国钢厂签订的35%降价协议已经失效,10月1日以后,供应中国钢厂的矿石按日本价格,降幅33%来计算。这意味着,此前被认为是中国铁矿石谈判重大进展的FMG价

格失去意义。

事实上,一年一度的国际铁矿石价格谈判是从1981年开始的,中国加入到这个谈判当中也已经有6年的时间了,但是每一次的谈判,我们看到它的确就像是一个漫长而艰难的博弈。那接下来我们就一块来回顾一下中国铁矿石价格谈判的马拉松之旅。

我国是最大的铁矿石进口国,去年进口铁矿石4.4亿t,占世界铁矿石贸易量的50%左右,与原油等其他大宗商品交易不同,铁矿石的价格不是公开确定的,而是每年由钢铁企业和矿石企业之间谈判确定的。传统的谈判格局是“三对三”:中国钢铁企业、日本钢铁企业、欧洲钢铁企业形成买方,与占据全球供应量70%以上的三大铁矿石供应商巴西淡水河谷、澳大利亚力拓以及必和必拓分别谈判。

自每年第四季度开始,确定下一财年的铁矿石价格,中国的宝钢作为中国钢铁企业的代表是从2004年起开始参与亚洲铁矿石价格谈判的。2006年,必和必拓

对中国出口的铁矿石涨价19%,2008年,力拓对中国出口的铁矿石涨价79.88%。2009年8月,以宝钢为代表的中国钢企,与另外一家澳大利亚矿业公司FMG达成了2009年下半年铁矿石价格协议,其中具有标杆意义的粉矿价格比上一年长协价下降了35.02%,合同有效期是2009年7月1日至12月31日。商务部新闻发言人表示,中国钢铁企业与澳大利亚FMG公司达成的谈判结果充分反映了双方意愿,是铁矿石谈判的新模式,新探索。中钢协则表示,协议在建立中国进口铁矿石价格谈判的模式上迈出了重要的一步。全球铁矿石价格谈判近几年来一年比一年拖的长。

2009年上半年,国际铁矿石巨头力拓和必和必拓就合资经营西澳铁矿石生产项目签署非约束性协议,两拓联合,使国际铁矿石供应格局更趋垄断,卖方话语权更加集中。

我国近几年进口的铁矿石量占世界海上铁矿石贸易量的一半以上,工信部表示,铁矿石谈判

已经影响到国家利益。当初在中钢协和FMG达成这个铁矿石价格的那一霎那，很多人觉得我们好像看到了一个新的希望，因为这是一个突破，而且不少人对这个突破也是寄予厚望的。但是现在我们看到FMG单方面宣布这个价格失效了，所以很多人也在担心我们会不会又重新回到之前，铁矿石价格谈判的这种困局当中？

应该说又陷入了一个困境，事实上我们是国际上最大的铁矿石的进口国，按理来说，我们应该有很强势的话语权，但是事实上我们看到的总是被动的，这背后到底有什么样的原因？

首先，因为现在中国钢铁产量增长的速度非常快，铁矿石需求量很大。其次，我们攻守之势是不均衡的。力拓、必和必拓和淡水河谷三个矿业巨头基本上控制了全世界钢铁铁矿石产量的70%，而且他们长期参加国际铁矿石的谈判，像桃园三结义一样，已经形成了攻守同盟。我们这边产业集中度非常的低，我们大的钢铁企业就有几十家，上百家，如果把所有的企业都算起来，能有上千家，很难达成意见的统一。还有就是由于我们参加谈判比较晚，在谈判的时候难免会有策略失误的地方。

那么当下一步的战役开始之际，我们就该思考，我们下一张打出的牌到底是什么样的牌，对于大家都在呼唤的“中国模式”，到底应该怎么样建立起来呢？

首先，要有一个适合的谈判主体。我们来看一下日本的经验。在进行铁矿石谈判的时候，实际

上日本的钢铁企业已经是高度的集约了。在20世纪80年代开始的时候，它的钢铁企业也就是很少的那么几家，那么同时它还有商社，就是日本的综合商社，三井物产和三菱商社。这样的机构，它起着什么作用呢？它在进行协调、谈判，甚至进行对国外的铁矿石企业进行投资，它在进行外围这样的一种运作，就是一个中间商这样的职责，所以它是谈判主体，几家商社最后就把价格都拿下来了。我国的中钢协好像也是这样的一个结构，但是它是一个行业协会的性质，它无权无利。它所进行的这样一个工作和它的责权利是不匹配的，它很难担当这样的一个责任。所以从今后的角度来说，一方面需要从产能上来进行集约化，另外也希望能出现一个适合的谈判主体。

其次，对外谈判先要内部合力。我们看国际谈判的时候，其实它是两张谈判桌的：前面有一张谈判桌，一般我们看得比较清楚，就是中国的谈判代表要跟国外的谈判代表之间唇枪舌剑。其实我们身后还有一张谈判桌，就是我们的谈判代表还得跟国内的相关主体之间有一个很好的协商。我们现在看到很多的问题，可能就是出在后面一个谈判桌上，中钢协和钢铁企业之间的关系并没有理顺。1998年的时候，曾经有过一个设想，成立一个中国钢铁公司，就把宝钢、攀钢、鞍钢这些企业全部合并在一起，但是后来没有做成。最后变成了一个行业协会性质的中国钢铁协会，

但这个中国钢铁协会和当年那个设计的中国钢铁公司，那它的力量是不可同日而语的。

本来是需很多钢铁企业来配合中钢协的工作，但是有的半路就溜号了，就开小差了。还有，中国的钢铁企业，大的钢铁企业和小的钢铁企业之间利益是不一样的，我们现在只有一百多家钢铁企业有进口铁矿的权利，它们拿的是比较低的长期协议的价格。很多小型的、尤其是民营钢铁企业，它们是根据市场上更贵的现货价格来购买铁矿石的，那么这个时候价格双轨制就有套利的机会。所以有很多大的钢铁企业，他更关心的不是怎么在谈判的时候帮着中钢协把价格压低，而只关心自己是否能够通过长期协议价购进铁矿石。

另外，铁矿石谈判“中国模式”应该有智囊团。《人民日报》就曾指出，铁矿石进口依赖性过重，钢铁产业集中度低，钢企综合竞争力差，这些都是制约铁矿石谈判“中国模式”的深层次原因。尽管面临很多困难，但中国必须根据自己的实际需要在建立新的价格谈判机制上有所突破。新华社也有文章报道，大幅提高钢厂集中度是根本的解决办法，但却是一个漫长的过程。在此之前，“中国模式”要取得成功，就必须协调好大钢厂与中小钢厂、生产商与贸易商的利益。而代理制能否顺利推行则是其中的关键。

我个人认为，从我国国内来讲，要形成自己产业的竞争力，就必须实行产业集中，通过自然重组并购，实现产业的集中度。

中国钢铁企业在对外谈判过程中，不需要这么多企业都去谈，因为都去谈判就不可能形成统一价格。

下一步要改变这种状况，仍然需要从供求这个根本上来解决问题。从铁矿石的资源供应上看，一方面还是要加大我国国内的铁矿资源的勘探，另外一方面，随着我国钢铁企业实力的增加，要加大对国外的铁矿山的开采和投资的力度，当然能够追求到控股最好，即使能够增加更多的参股也能获得一个比较好的资源。当然从产业的角度看，要提高铁矿石资源的使用效率，多生产一些高附加价值的产品，用更少的铁矿，生产更多的钢铁产品。

值得欣喜的是，国家发改委明示的产业结构调整目录中，钢铁业赫然在目；中国钢铁工业协会也提出了确定合理产能的倡议；河北钢铁集团的成立，反映了市场主体通过并购做大做强、提高产业集中度的愿望；首钢成功获得澳大利亚吉布森山铁矿公司所持 Asia Iron Holdings Ltd 公司 73% 的股权，反映了中国钢铁企业控制世界资源的雄心。很多迹象已经表明，中国钢铁工业方兴未艾，现在正由量的高度向质的高度进展；由钢铁大国向钢铁强国跨越。未来还无可限量！

希望今天的阵痛是明天崛起的动力！

**作者简介**

马永军（1978—），男，工程师，现工作于西安电炉研究所有限公司。

# 发包方对总承包工程的管理重点

## Key Point of Management for the Contract out Company in a Main Contract with Engineering Project

黄义伟，包红军，赵强/HUANG Yi-wei, BAO Hong-jun, ZHAO-qiang

工程总承包是将项目过程中的设计、采购、施工、调试四个阶段发包给一家具有此能力的工程公司来统筹实施系统管理。工程总承包对于发包方来讲，具有很大的优越性：第一，降低了工程造价。在传统的工程建设时，由于存在各种复杂利益关系，容易在业主内部形成多个利益主体，将工程肢解发包、指定关系发包商，无形中增加了投资成本。在设计阶段，承包方通过优化方案，最大程度地降低成本。第二，缩短工程建设周期。工程总承包方式下，设计、采购、施工、试运行全过程由一家工程公司统一管理、协调，工程建设周期尽最大可能被缩短。第三，对发包方来讲，减少了很多繁缛、重复的工作，如技术交流、设备招投标等。

吉林通钢冷轧板公司双机架轧机项目采用了这种承包形式，总体看来效果很好。也为今后公司其他项目的建设探索出一条新路，现就总承包模式下的管理工作的重点谈一下粗浅认识。

### 建立健全高效的项目管理机构

由于工程项目技术先进，设备复杂，是国内在建的第五套双机架轧机。而且在国外此类项目也很少，能够借鉴的经验少。从项目的引进、技术交流、合同的签订到土建施工、安装、调试，涉及工艺、机械、液压、电气仪表、土建、安装等很多专业。施工环节较多，给项目的管理带来较大较大的困难，所以发包方在原有的项目管理机构基础上，成立了单独的项目管理机构。配备了技术水平高、组织能力强、技术管理严格、施工现场管理经验丰富，既懂技术又懂管理的人员组成项目管理机构，尽可能专业配备齐全。同时项目机构内部人员应分工明确<sup>[1]</sup>。

### 项目管理的重点

#### 投标单位的选择

作为项目总承包一方的单位，要完成从总体设计、土建施

# 本期导读

## This Issue Introduction

### 资源聚焦

#### 再论中国钢铁企业铁矿石谈判之困局

作为钢铁生产最基本的原料,铁矿石一直牵动着钢铁企业的神经。但是对于一半以上铁矿石依靠进口的中国钢铁企业,如何应对铁矿石谈判,确保铁矿石供应已经成为一个非常重要的命题。文章结合2009年度铁矿石谈判,深入浅出的剖析了铁矿石谈判,并对如何确保铁矿石供应提出了新的见解。(热点聚焦栏目,第1页)

### 工程管理

#### 发包方对总承包工程的管理重点

吉林通钢冷轧板公司双机架轧机项目采用了将项目整体发包给一家具有此能力的工程公司来统筹实施系统管理。这种承包形式,总体看来效果很好,也为今后公司其他项目的建设探索出一条新路。总承包模式下的管理工作的重点:首先,选择项目总承包单位要具备完成从总体设计、土建施工、设备设计、设备制造、安装、调试等一系列复杂工作的能力。其次,合同是整个工程执行的重要依据,对合同包括设计过程中的变更一定要严格审查,鼓励采用新工艺、新材料、新施工方法以及由此而产生的变更。关键在于工程项目的进度控制管理及工程资料的整理和归档工作。由于实行工程施工总承包的项目规模都较大,注意对工程资料的收集和整理工作,确保今后的检修维护、备件申报和管理等工作的展开。(热点聚焦栏目,第3页)

### 粉末冶金

#### 漫谈粉末冶金

文章介绍了一种不需熔化的冶金技术——粉末冶金,粉末冶金的基本工序包括制粉、成形与烧结。粉末冶金能够制造其他方法难以完成的难熔金属及其化合物、假合金、多孔材料等;可以最大限度地减少合金成分偏聚,消除粗大、不均匀的铸造组织,获得细小晶粒的均匀组织,从而制备出性能更高的材料;粉末冶金制品不需要或很少需要随后的机械加工,能大大节约金属,同时宜于生产同一形状而数量多的产品,能大幅度降低产品成本。粉末冶金在新材料的发展中起着举足轻重的作用。(知识园地栏目,第10页)

### 培训教程

#### 钢中非金属夹杂物形成规律培训教程(1)

要控制钢中夹杂物在一定水平内,决不是一日之功,

需要长期地摸索规律,稳定操作和原料,要像绣花一样进行炼钢操作。本期刊登的培训教程第一部分,叙述了以下三个方面的内容。(1)对一次洁净钢生产试验中观察到的结果作了介绍;(2)据此对洁净钢中的夹杂物的化学组成类别进行了划分,讨论了这些夹杂物产生的时机,确认把它们分为在液相区和在固液两相区形成这么两大类是合适的;(3)夹杂物的存在状态与其中的化合物类别有关,为了确定各元素会以什么形式存在,用热力学计算的方法求出了各种有记载的简单化合物可能反应生成的温度区间,对各化合物的生成能力进行了排队。(知识园地栏目,第14页)

### 海外视角

#### 印度舰艇用高强度结构钢及其焊接材料

印度海军为了控制印度洋,正在把舰艇用高强度结构钢及其配套焊接材料从以国外购买为主过渡到立足于国内自主生产。文章对印度舰艇高强度结构钢DMR 249 A和DMR-249B及其配套焊接材料的研发情况进行了综合分析。印度的研发过程主要借鉴前苏联的发展经验,并且结合本国具体条件进行。至今,已研制出基本上能满足舰船建造需求的印度国产舰艇高强度结构钢及其配套焊接材料。(知识园地栏目,第19页)

### 知识综述

#### 汽车用传统高强度和先进高强度

现代汽车工业的发展趋势是在保证安全性能不变的前提下尽可能轻量化以降低油耗和排放,汽车轻量化的首选材料就是高强度钢。文章介绍了当前汽车工业中普遍使用的各种传统高强度钢——IF钢(HSSIF)、烘烤硬化钢(BH)、各向同性钢(IS)、高强度含P钢和低合金高强度钢(HSLA),以及先进高强度钢——双相钢(DP)、复相钢(CP)、相变诱导塑性钢(TRIP)、铁素体-贝氏体(FB)钢和马氏体钢(M)、TWIP钢以及热成型(HF)钢、预成型热处理钢(PFHT)的特点及优异性能,并简要分析了未来汽车用钢的发展方向。(知识园地栏目,第24页)

### 系统改造

#### 安钢2000m<sup>3</sup>级高炉喷煤系统优化改造

安钢2000m<sup>3</sup>级高炉喷煤系统面临的主要问题首先是喷煤能力满足不了高炉的需要;其次,在控制系统方面,一方面由于控制参数的大幅度增加,需要对控制程序重新优化,另一方