

本案例中“矿渣”和“矿渣微粉”的含义：



【矿渣】的全称是“粒化高炉矿渣”，是炼铁厂在高炉冶炼生铁时所得到的以硅铝酸钙为主要成分的熔融物，经水淬成粒后所得的工业固体废渣，含有 95% 以上的玻璃体和硅酸二钙，钙黄长石、硅灰石等矿物，具有潜在水硬胶凝性，与水泥成份接近。

【矿渣微粉】全称为“粒化高炉矿渣粉”（俗称矿粉或水渣粉），是由矿渣经干燥磨粉而成。主要用于水泥中掺和以及在商品混凝土中添加，可以明显地改善混凝土和水泥制品的综合性能，大幅度提高水泥混凝土的强度，是高性能混凝土的新型掺和料。

文中的**【矿渣/粉 渣/粉】**是矿渣和矿渣微粉的缩写，仅适用于本案例。

矿渣、矿渣微粉的谈判

（波海湾钢铁集团公司铁渣厂与香港大字企业集团）

一、案例背景描述

1、程先生的“矿渣”梦

几年前，程先生就开始筹划如何寻找、选定一家合适的“矿渣”供应商进行长期合作。他发展矿渣项目的蓝图是：通过与优质矿渣供应商成立合资企业，将现位于广东的生产矿渣微粉的小型磨粉厂扩建成行业内布局合理、具有一定生产规模的优质矿渣微粉生产企业，在东南沿海经济区进行贴近市场的生产销售网络构建，同时抢占国家重点项目和一带一路建设项目的高端市场，实现其市场定位的华丽转身，即从一个服务零散小客户的矿渣微粉供应商转变为优质矿渣微粉高端市场的品牌供应商。

这一梦想的实现关键取决于能否找到稳定的矿渣供应源。程先生用了近一年的时间，在大陆范围内及一带一路沿线研究矿渣微粉供给和需求，确认市场前景。最后，他选中了位于北方临海城市的大型省属国企波海湾钢铁集团公司为理想的矿渣供应商和合资经营的目标伙伴。

二、矿渣、矿渣微粉市场

1、“矿渣”简介

（1）矿渣：昔日的废料，今日的宝

“矿渣”是钢铁企业高炉冶炼过程产生的废渣。多年前，废矿渣曾是最使人头痛的废料，废弃的矿渣堆积如山，占用大量农田，造成严重的土地污染。近年来，建材行业的技术进步，为矿渣的综合利用开辟了新的应用领域。人们可以将矿渣磨成超细的“矿渣微粉”（达到比表面积 $450\text{M}^2/\text{kg}$ 上下），经细磨后的矿渣微粉可以直接配置在成品水泥中，这不仅可以大幅度降低水泥生产成本，提升水泥的品质和性能，尤其能提升水下

（特别是抗海水工程）建筑物的质量。将废料矿渣研磨成矿渣微粉需要专用设备，矿渣几乎可以百分之百地加工成矿渣微粉。矿渣微粉加入水泥的比例可高达总量的30-50%。

（2）“矿渣”市场的供给与需求

①矿渣的供给：

拥有矿渣这宝贵资源的是钢铁企业。钢铁企业每吨生产能力产出废矿渣约200公斤（产出比约20%），钢铁企业炼铁工序中的高炉排出的这些矿渣必须及时清除，否则会堵塞连续生产的工艺流程，还会带来占地、污染等社会问题。目前，钢铁企业对矿渣的处理通常有两个途径：一是【卖渣】，直接将矿渣卖给生产销售矿渣微粉的企业；二是【卖粉】将矿渣研磨加工成超细的商品矿渣微粉出售，用作建筑水泥混凝土掺合料使用。

②矿渣的需求：

矿渣微粉的需求就是对水泥的需求，而矿渣微粉的生产原料就是矿渣。近二十多年来，我国经济快速发展，使建筑用水泥的需求量井喷式增长，尤其是日益增多的跨江、跨海大桥、海底隧道及围坝、围堰建设项目，使建筑市场上越来越多的水泥需求明确规定了矿渣微粉含量的比例，甚至有些海域建设项目对矿渣微粉提出了较为刚性的“高要求”。这种高要求通常包括：矿渣微粉微细程度、所含化学成分的占比及稳定性、较大的均衡连续供给能力等。简单说就是：质、量、成分结构。这意味着，生产矿渣微粉所用矿渣原料的“原生家庭”必须是“**贵族**（质优）**大家**（大型钢铁企业）”。显然，只有具备特定优质铁矿石稳定供应源，且铁矿石中的特定化学元素含量和比例稳定的大型钢铁企业产出的矿渣才具备这些条件。

矿渣经不同工艺的处理或研磨后被加工成不同档次的（矿渣微粉）商品，用以满足建设项目市场上的多方面的用途，如：填坑、铺路的**低端市场**；一般建筑的**普通市场**；高档/重点建设项目，大型海/水域工程，及国家重点建设或一带一路建设项目的高端市场。

③矿渣、矿渣微粉的供需倒挂

我国规模较大的钢铁企业多布局在北方及沿海地区，形成较大的矿渣供应市场。

而建筑行业快速发展引发的水泥及矿渣微粉需求的增加多是在我国经济发达的东南沿海城市。南北“矿渣”产出与“水泥中矿渣微粉”需求倒挂现象明显。对于北方的钢铁企业来说，还常常会因**施工冬歇期**使矿渣面临需求下滑的局面。当厂家面临矿渣需求**淡季（施工冬歇期，建筑市场不景气）**时，只能低价抛售矿渣，甚至求客户“免费运走”。

在北方的淡季，生产矿渣微粉的厂家常因没有订单，或订单价格太低而停产。所以，北方的钢铁企业，在经营矿渣或生产销售矿渣微粉的过程中，也面临产销不均衡的问题。

目前，由于矿渣总体很抢手，在南方各大钢铁企业的矿渣几乎都有了稳定的下游，或自产自销，或与合作伙伴形成稳定的产销关系，要想从这些钢铁企业拿到矿渣几乎是不可能的了。

2、矿渣和矿渣微粉的价格、成本及利润空间

在北方：按当期市场行情，非淡季各钢铁企业的矿渣出厂价格大致200元/吨上下（淡季价格下降幅度不确定，价格跌半或更低的情况时有发生）；非淡季矿渣微粉的出厂价格在330元/吨上下。

在东南沿海经济发达地区：水泥和矿渣微粉的价格在普通建筑市场大致是380元/吨上下，高端市场价格通常在400至450元/吨，甚至更高。

目前，解决南北矿渣微粉供需倒挂的途径就是北渣/粉南调。矿渣和矿渣微粉具有“产品重量大，运输成本高”的特点，尤其是矿渣微粉无论是陆路、水运通常会使用专用粉罐车（皮）和专用装卸设备。如果将北方的矿渣通过海运送到东南沿海经济发达地区，每吨的装运费大致在80-90元/吨之间。如果用专用粉罐车/船将北方生产的矿渣微粉运到东南沿海发达地区的市场，每吨装运费大致90-100元。而相关运作是否经济，取决于产自北方的矿渣/粉运至东南沿海经济区的各种成本费用是否低于南北相关的商品的价格差。

表1是以当年相关数据为基础做出的测算：(1)大字将波海湾矿渣运至位于广东的磨粉厂加工成矿渣微粉后，近市场销售的税前利润；(2)大字在东南沿海经济区销售波海湾生产的矿渣微粉的税前利润：

表1： 大字在高端市场AB销售波海湾品牌（自产/波海湾产）矿渣微粉的税前利润比较

矿渣	波海湾 出厂价 元/吨	装运、磨 粉等成 本费用 元/吨	不可预 见费 元/吨	大字在目标 市场矿渣微 粉产品销售 成本费用 元/吨	价格1 元/吨	价格2 元/吨	价格3 元/吨	
	200	185	?	385	380	400	430	
大字销售自产矿渣微粉的税前利润					-5	15	35	
矿渣 微粉		装运及 相关费 用元/吨			价格1 元/吨	价格2 元/吨 (高端市场A)	价格3 元/吨 (高端市场A 国家重点、一 带一路项目)	
	330	105	?	435	430	450	470	
大字销售波海湾矿渣微粉的税前利润					-5	15	35	

产品销售成本费用包括了大字将矿渣微粉销售出去前发生的所有成本费用。

结论是显而易见的：(1)这“长途搬运”只有在矿渣微粉进入了高端市场才有高利可图；(2)从长远看，大字只有用波海湾的矿渣在东南沿海经济发达地区近市场生产优质矿渣微粉，并在高端市场争取售价高于450元/吨才可能使双方获得持续的丰厚收益。

三、谈判甲乙双方介绍

1、甲方（波海湾钢铁集团公司铁渣厂）

波海湾钢铁集团公司是一家知名的省属国有企业，具有近1800多万吨钢铁的生产能力。公司每年大约有360万吨矿渣的产出量。铁渣厂是渤海湾集团公司下属二级厂矿，

该厂有多个综合利用生产加工项目，处理钢铁生产工艺流程中产生的废弃物，其中利用炼铁厂的高炉矿渣生产矿渣微粉是该厂最重要的生产和创收项目，铁渣厂近两百名职工主要靠这些矿渣吃饭。铁渣厂现有2台进口的矿渣研磨机，每台年生产能力100万吨。铁渣厂生产销售矿渣微粉，也销售剩余矿渣，同时必须保证矿渣堆积不超限量。

由于波海湾名气大，矿渣微粉品质好，非淡季时，铁渣厂根据来自周边客户的订单生产销售矿渣微粉，价格（出厂自提价）随行就市，客户付款发货。其每年200万吨产能基本能够充分利用，且产销平衡。

淡季时，矿渣和矿渣微粉的需求量和价格都很低，铁渣厂有订单就生产，没有订单就停产。矿渣微粉生产周期很短，但库存成品保管难度大、成本高，保质期短，所以，铁渣厂**通常存渣不存粉**。当淡季矿渣微粉减产、停产时，**矿渣堆积如山【铁渣厂内部将超量堆积的矿渣其为“呆渣”】**。为不影响钢铁连续生产的工艺流程，铁渣厂只能以很低的价格把矿渣推销出去。

波海湾集团公司对铁渣厂的基本要求是：

（1）**保证公司各主体厂连续生产**，即矿渣不可超量堆积。目前矿渣堆放场地仅能容下大约8万吨矿渣，公司以最大堆放量6万吨为上线对铁渣厂进行考核。

（2）**自负盈亏**的政策。铁渣厂要用矿渣及其它综合利用生产项目“养活员工”，矿渣/粉销售淡季时，公司不要铁渣厂贡献利润，也不给该厂职工额外的薪酬补贴；

（3）**市场化改革试点**。集团公司的体制改革要求非主体厂矿将逐步走向运营市场化和用人制度改革。铁渣厂是改革的试点单位，集团在政策上，特别是人事上可以有特殊支持，但资金支持几乎是不可能的。

多年来，铁渣厂持续效益不佳的经营现状让全厂职工非常地不甘心。职工们都知道，自产的矿渣微粉质量非常好，但**好产品卖不出好价钱**！铁渣厂的领导和员工盼望能尽快找到高效、持续发展的经营模式，实现“大河涨水小河满”。

大字集团的合作项目确实让铁渣厂的领导层振奋，若与大字的合作能让铁渣厂在东南沿海经济发达地区打开波海湾品牌矿渣微粉的高端市场，那铁渣厂的市场化改革面临的很多难题就可能得到破解。铁渣厂非常重视这个有可能突破发展瓶颈的机会，在集团公司的支持下，铁渣厂构思了与大字合作思路：

① **合作目标**：借力大字市场开发的资源，用波海湾矿渣或矿渣微粉**品牌**打开东南沿海经济发达地区的**高端市场**，彻底解决铁渣厂“好粉卖不出好价”和“淡季呆渣难题”。

② **目标市场**：东南沿海经济区高端市场。铁渣厂将高端市场又细分为**高端市场 A【单价>450 元/吨，国家重点建设或一带一路工程项目】**，和**高端市场 B【单价在 400-450 元/吨的高档/重点建设项目，大型海/水域工程】**。

③ **目标市场功能**：合作前期，高端市场 A 以**品牌建设为目标**；高端市场 B 以**高收益为目标**（较大的市场占有率和较高的价格）；

④ 在东南沿海经济区绝不涉足**普通市场 C**【价格<400 元/吨】。

关于合作模式，尽管大字方在前期的沟通中多次提到合资经营，但也委婉地提出：双方的合作方式也可以先**【购销】**，再**【独家代理】**，最后走向**【合资经营】**。作为重大决策权掌握在集团公司的铁渣厂，自然会选择“先购销、走着瞧”的合作思路。铁渣厂也清楚，在合作的进程中，甲乙双方随时可能会因合作模式的深化进入独家代理或合资的谈判。所以，谈判团队必须为“下一步”可能的合作模式及相关谈判做充分的准备。

2、乙方（香港大字企业集团）

程先生是一位祖籍广东的港商，香港大字企业集团的总经理。他的大字集团在东南亚、香港及大陆东南沿海经济发达地区的业务涵盖房地产、休闲旅游、酒店、红木家私生产销售等多个规模不同、领域各异的企业。磨粉厂是大字集团4年前在广东某沿海城市创办的小型矿渣微粉生产厂，现有国产研磨机一台，员工不到30人，矿渣微粉年产能50万吨。磨粉厂的矿渣原料是从市场上随机购买的，但矿渣的供应源、质量、数量都极不稳定，常常断货，设备利用率大约50%。磨粉厂靠“吃百家（矿渣）饭”断断续续地维持生产，产出的矿渣微粉多是销售给东南沿海经济区普通建筑市场C的零散客户。但只要工厂能采购到矿渣，小厂的效益就很可观，利润空间约12-20元/吨。

大字磨粉厂随采随产的供应链模式越来越难以适应建筑市场对优质矿渣微粉需求的趋势，更距高端市场甚远。程先生有大型建筑项目方面的“人脉”资源，但没有进入市场的供给资源。程先生曾在朋友的引荐下接触到此类项目，但因自己的矿渣微粉并非源于“贵族大家”而只能隔岸相望。这使程先生强烈地感受到将矿渣微粉项目做大做强的必要性和寻找规模大、质量优、供应稳的矿渣供应商的迫切性。

程先生的战略思路已经很清晰，他下决心要进入这个前景广阔的高端矿渣微粉市场！如果大字能与波海湾铁渣厂建立稳定的合作关系，就相当于与“贵族”上游联姻，有了优质、足量、稳定的矿渣供给，程先生的“矿渣梦”就一定能实现。这样大字就可以彻底脱离普通建筑市场矿渣微粉小供应商的形象，成为有能力服务高端市场的矿渣微粉供应商，实现其市场定位的华丽蝶变！

程先生知道，看好这个市场的大有人在！另外，随着钢铁工业“去产能”政策的大力推进，他预判矿渣供给总量减少是必然趋势。他要抢在潜在竞争对手前，将尚有一定合作可能的波海湾钢铁集团公司的矿渣拿到手，先争取在大字的产能范围内生产销售优质矿渣微粉，再进一步推动双方的深入合作，直至实现合资经营……。

程先生和他的大字集团曾多次与波海湾铁渣厂联络、沟通合作的意向并反复分析论证双方优势互补及合作的目标和前景，分析论证双方合作合资的障碍和风险。

与波海湾合资是大字的目标，因为只有近目标市场生产矿渣微粉，并尽可能在高端市场卖出好价钱，才有稳定、长期的高利润，实现长期的合作与双赢。但程先生也了解到，与国有企业打交道往往会经历一个较长时间的合作、磨合；相互认识、认可的过程。

如果双方不能一步到位建立合资企业，那恐怕就要经历一个从【购销合作】→【合资】或【购销合作】→【独家代理】→【合资】的过程。程先生要求大宇的相关部门和谈判团队成员学习、熟悉这些合作模式和相关谈判要点，提前做好必要资料、数据、谈判策略等方面的准备。

四、谈判各阶段的主题、议题、背景资料及阶段性结果

甲乙双方在审慎的调研分析和多次沟通探讨中初步认定波海湾与大宇确实存在优势互补的合作机遇，但也看到双方在理念、体制等方面存在不小的差异。双方同意先进行矿渣购销和矿渣微粉市场开发的合作，如果大宇在东南沿海经济发达地区开发高端市场的进程顺利，双方再考虑推进波海湾和大宇更深层次的合作。

第一次谈判：

1、谈判主题：

波海湾钢铁集团公司铁渣厂与香港大宇企业集团**矿渣购销**和**矿渣微粉市场开发**的谈判。具体涉及如下议题：

2、主要谈判议题：

（1）甲乙双方**矿渣购销合作**议题的谈判：具体议题包括：①合作年限；②矿渣供应条件；③供应量及采购批量；④价格、货款支付；⑤购销合作中双方关切的其它事宜；

（2）**开发矿渣微粉高端市场**议题的谈判：具体议题包括：①市场分类中的价格弹性问题；②市场开发的要求（品牌推广及限制条件、销售指标等）；③新开发的高端市场AB矿渣微粉的供应；④销售的利益分配等。

3、其它

关于双方合资的目标和意向的交流。

双方商定第一轮谈判在波海湾集团所在地举行。

甲方团队有主谈波海湾铁渣厂厂长王栋及谈判人员组成；乙方团队有主谈程先生和大宇集团的谈判人员组成。

注：大赛组委会在确定获得第一次谈判资格团队名单后，将下面双方各自应掌握的背景资料分别发到参赛团队的甲方、乙方手中。