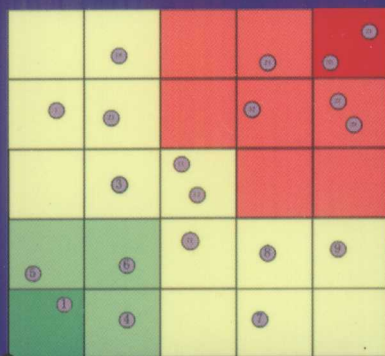


The Risk Management of China Enterprises

Overseas Resources Cooperation

境外资源合作 风险防范与控制

何腊柏 著



冶金工业出版社
Metallurgical Industry Press

013027883

F125.4
06

境外资源合作 风险防范与控制

何腊柏 著



北 京
冶 金 工 业 出 版 社
2013



北航

C1635172

F125.4
06

888750810

图书在版编目(CIP)数据

境外资源合作风险防范与控制/何腊柏著. —北京: 冶金工业出版社, 2013. 3

ISBN 978-7-5024-6215-4

I. ①境… II. ①何… III. ①资源经济—对外经济合作—风险管理—研究—中国 IV. ①F124. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013) 第 038753 号

出 版 人 谭学余

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 yjcbbs@cnmip.com.cn

责任编辑 张登科 美术编辑 李 新 版式设计 孙跃红

责任校对 郑 娟 责任印制 牛晓波

ISBN 978-7-5024-6215-4

冶金工业出版社出版发行; 各地新华书店经销; 北京百善印刷厂印刷

2013 年 3 月第 1 版, 2013 年 3 月第 1 次印刷

169mm×239mm; 12.75 印张; 162 千字; 185 页

35.00 元

冶金工业出版社投稿电话:(010)64027932 投稿信箱:tougao@cnmip.com.cn

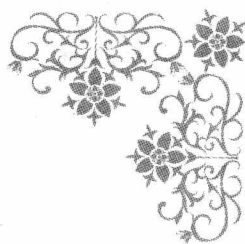
冶金工业出版社发行部 电话:(010)64044283 传真:(010)64027893

冶金书店 地址:北京东四西大街 46 号(100010) 电话:(010)65289081(兼传真)

(本书如有印装质量问题, 本社发行部负责退换)

序

珍贵的“石头”会唱歌



中国改革开放以来开启的现代化进程，一直伴随着资源“瓶颈”的约束；在推进全面建成小康社会的伟大征途上，资源问题仍将是制约我国经济增长的重要因素。中国人均占有矿产资源量远远低于世界各国平均水平的严峻现实，决定了中国继续加快实施“走出去”战略的坚定性和长期性。

回顾我国自2000年实施“走出去”战略以来的境外资源合作实践，用一句话来形容，那就是“喜忧参半”。十余年来，中国企业走出国门，大力拓展境外资源合作，取得了积极的成果，掌控了一些资源，但问题也不少，麻烦一大堆，更有少数企业折戟沉沙，出师未捷满盘皆输。国家外汇管理局公布的数据显示，2011年中国的海外投资净收益为-268亿美元，比2010年的-77亿美元又多亏了191亿美元，创海外投资亏损新高。根据国家发展和改革委员会的统计资料，截至2011年年底，中资企业的境外投资存量达到3800亿美元，其中境外采矿业投资存量达到471.2亿美元，陷入麻烦的投资额大约占比近40%。当然，中国企业“走出去”一路探索前行，功成未必在于一个十年。但十年磨一剑，中国企业境外资源合作实践究竟取得了哪些有益经



验抑或失败教训，需要系统总结；中国企业境外资源合作工作如何识别并防范各种风险，值得我们理性思考。

何腊柏博士所著《境外资源合作风险防范与控制》一书，是近年来难得一见的纵论境外资源合作风险管理的专著。作者以厚重的忧患意识，既阐释了境外资源合作与经济持续发展乃至民族复兴的必然联系，又揭示了中国企业境外资源合作存在的巨大风险。作者以饱满的专业激情，运用风险管理理论、FDI理论和企业核心能力理论，构建境外资源合作风险识别和风险评价模型、境外资源合作区位风险评估模型、境外资源开发企业核心能力定位模型，为企业境外资源合作实践提供了实用的风险管理工具。尤其可贵的是，作者站在行业的高度，深度剖析了无论中国资源进口还是境外资源开发都始终受制于人的深层原因，深刻揭示了中国资源战略的最大一块短板，那就是中国的“土壤”里只生长出了“大而全”式集采、选、冶和深加工等产业链各环节于一体的“垂直一体化”矿冶企业，至今未能生长出像“淡水河谷”和“必和必拓”这样的世界级矿业巨头。阅读本书第四章“境外资源合作模式及其创新”，仿佛听到作者在发出一种撕心裂肺般的呐喊：中国为什么不能拥有自己的“淡水河谷”或“必和必拓”？在金属矿产资源领域，中国资源类企业充其量就是一个“舰艇编队”，世界矿业巨擘无疑则是“航空母舰”。没有世界级矿业公司固然是中国资源战略的先天不足，但作者进一步给出了指引，现阶段中国企业参与境外资源合作，要更多地思考并创新境外资源合作模式，譬如投资参股全球矿业巨擘；投资参与矿石专用物流基础设施建设和运营；与有关国际金融机构建立股权纽带关系，进入全球资源商品市场定价体系的高端环

节等。

通读全书，一个颇深的感受就是，完成“境外资源合作风险防范与控制”这样一个课题研究，不是一件容易的事。该课题涉及风险管理理论、FDI理论和企业战略管理理论等多个学术领域，要求有复合的理论研究背景。更为重要的是，这必须是理论切合实际的研究，光有理论思考，没有境外资源合作风险管理实践感悟，终归不会如此生动和饱满。

该书作者理论功力厚实，攻读博士阶段就开始了这项课题的研究，而且亲身参与中央企业大型境外资源开发项目的管理工作，对境外资源合作风险有深刻感悟。作者曾长期在有色金属矿业企业工作，是有色金属矿业领域的一位老兵。阅读本书，可以感受到，作者怀着一份浓烈的“有色”情结从事这项专题研究，把对“石头”的情感化为心灵的吟唱，把对“矿业”的忧思化作兴盛的期盼。作者基于深入的理论思考和亲身经历的境外资源开发风险管理实践感悟，特别结合中国有色金属资源企业境外资源合作案例进行研究，分析指出中国企业境外资源合作存在的十大战略风险，并详解风险防范之道及控制策略，对中国企业尤其是有色金属资源企业防范和化解境外资源合作风险，有很强的针对性与指导价值。

《境外资源合作风险防范与控制》一书，资料翔实、案例丰富、论述生动、感情饱满，无愧于一部专业力作。

国务院参事、中国有色金属工业协会会长

陈全训

2013年2月16日

前 言



“境外资源合作风险防范与控制”是我博士论文研究的课题，后来作为一个讲题，在北京大学矿业总裁班、国土资源部中国国土资源经济研究院以及中国博士智库论坛做了几次讲座，反响之热烈，有点出乎意料。学友们反映，课件对指导我国企业开展境外资源合作颇具现实指导意义，但内容太多而课时有限，希望能够整理成书，公开发行。于是我用了近一年的时间来梳理过去几年的研究成果，写成了这本书。

我对“境外资源合作风险防范与控制”的研究，最早可以追溯到2006年。那一年，我通过了中冶集团瑞木镍钴管理有限公司面向全球招聘高管的笔试和面试，以第一名的成绩进入该公司，被安排负责该公司投资15亿美元开发的巴布亚新几内亚瑞木红土镍矿的风险管理工作。期间有机会与国际一流风险顾问机构——怡安风险管理公司一道工作，运用先进风险管理理念和风险管理方法，并结合巴布亚新几内亚瑞木红土镍矿的具体特点，指导项目风险管理实践。正是这段风险管理实践经历，让我对境外资源合作风险有了刻骨铭心的感悟。那段时间，正好赶上我博



士论文进入选题阶段，征得导师同意，于是以“境外资源合作风险管理”为题，开始了长达三年的博士论文研究。尽管三年之后我还是回归到我一直留恋的管理咨询行业，但对境外资源合作风险管理的研究兴趣一直延续至今。本书的出版即是这些年来研究成果的一次总结。

境外资源合作风险管理是一项很有意义的研究课题。中国人口众多却地大物“薄”，人均矿产资源占有量远远低于世界平均水平，铁、铜、铝等基本金属资源自给率不到三分之一，资源问题成为中国经济持续增长的“瓶颈”。实施境外资源合作战略，是中国参与经济全球化、深化对外经贸关系、化解经济持续增长的资源“瓶颈”的重大战略举措。走出国门开展境外资源合作，中国别无选择。尤其是“十五”规划确立加快实施“走出去”战略以来，中国企业走出国门开发境外资源步伐明显加快。但是必须注意到一个残酷现实，境外矿产资源开发投资大、周期长，中国企业面临巨大的政治、经济、法律、文化等风险，犹如泰山压顶。一些企业风险意识淡薄，尤其是战略风险管理机制缺失，境外资源合作遭遇许多挫折和陷阱。特别是近年来，境外资源合作项目的风险正在进入全面暴露和爆发期，境外资源项目巨亏乃至血本无归的报道不时见诸媒体，披露的风险管理乱象更是触目惊心。中国学术界对企业境外资源合作的战略风险管理研究滞后于境外资源合作实践，远远不能满足实践的需要，所以当前迫切需要构建系统的战略风险管理理论，以指导企业境外资源合作实践。目前，能够指导境外资源合作风险管理实践的研究成果之所以凤毛麟角，客观上是因为中国企业“走出去”开展境外资源

合作只有区区十余年时间，积累的经验还比较有限；更重要的原因在于，参与境外资源合作实践的人没有足够的精力静下心来做研究，而做研究的人却缺乏境外资源合作风险管理的实践体验。本人既从事研究工作，又具有先后两次五年参与海外大型资源开发项目管理工作的经历，一次是参与 20 世纪 90 年代初期的位于巴基斯坦、阿富汗、伊朗三国交界处的山达克铜金矿项目，另一次是 2006 年参与巴布亚新几内亚红土镍矿项目。海外资源项目开发“环境”之复杂，难度之巨大，推进之缓慢，非身体力行绝难以想象。本书结合理论研究和实践经历，阐释境外资源合作风险的构成及其成因，运用大量案例剖析中国境外资源合作企业在区位选择、合作模式创新、跨文化管理等方面的经验和教训，强调企业核心能力建设，提出防范和化解境外资源合作风险的若干思路和策略，对前赴后继“走出去”的中国企业防范和化解境外资源合作风险，有很强的针对性与指导价值。

全书以中国企业境外资源合作面临的因非自然性不确定性因素导致的战略风险为研究对象，通过分析中国加快实施“走出去”战略背景下中国企业境外资源合作面临的战略风险要素，探讨中国企业境外资源合作战略风险评价方法，研究中国企业境外资源合作的区位选择、合作模式、跨文化管理、核心能力以及战略风险防范与控制机制，初步构建起中国企业境外资源合作战略风险管理理论体系，拓展了战略管理理论和传统风险管理理论的研究领域，丰富了经济全球化背景下对外直接投资（foreign direct investment, FDI）理论的研究内涵，发展了企业战略风险管理理论。



历经五年研究，又历时一年完成本书写作。

全书共分八章。第一章“大国崛起的逻辑”，追寻大国崛起的足迹，探寻“走出去”与大国崛起的内在逻辑关系，增强中国企业“走出去”的使命感，更好地把握世界历史进程赋予中国的重大机遇，坚定而又审慎地推进中国境外资源合作战略。

第二章“境外资源合作战略风险识别与评价”，基于中国企业境外资源合作的内忧外患，从战略的高度，分析境外资源合作战略风险的特征、构成及其成因，构建起境外资源合作战略风险十辐轮毂模型和 SRC 评价模型。境外资源合作战略风险十辐轮毂模型和 SRC 评价模型的提出，为中国企业整体分析和判断境外资源合作风险提供了一种整体分析框架和有效工具。

第三章“境外资源合作区位选择”，基于 FDI 理论分析了境外资源合作区位选择的一般环境变量，结合中国资源企业的国际化现状，论述了中国企业选择境外资源合作区位，应重点关注和评估中国与东道国的外交关系、东道国的安全局势、东道国的民主与法治秩序、资源合作区位的基础设施以及资源开发地区的气候条件等五个区位环境变量的不确定性及其影响后果。在境外资源合作区位风险评估方面，借鉴罗伯特·斯托鲍夫的国际投资环境等级评估法和闵氏多因素评价法，建立了中国企业境外资源合作区位风险等级评估模型。本章还特别披露了中国实施非洲资源战略的许多鲜为人知的幕后故事，或许可以对中国企业选择境外资源合作区位提供某些新的启示。

第四章“境外资源合作模式及其创新”，通过对中国铝业公司、中国五矿集团公司、中国有色矿业集团有限公司、中国冶金

科工集团公司、中钢集团公司等中央大型资源企业涉及的42个境外资源合作项目的合作模式进行实证分析，总结归纳出中国企业境外资源合作八种基本模式，进而对八种基本模式存在的战略风险进行了剖析，提出了中国企业境外资源合作模式的创新方向。中国企业作为全球资源市场的后来者，现有资源合作模式决定了中国企业在资源商品全球配置格局中处在最低层环节，整体缺乏市场价格话语权。在中国的“淡水河谷”和中国的“必和必拓”未能横空出世之前，中国企业须通过创新资源合作模式，参与到资源商品市场定价体系的高端环节，通过参与资源商品定价过程，防范和化解资源商品价格与供求关系背离并巨幅波动给中国企业带来的巨大财务风险。

第五章“境外资源合作的跨文化管理”，从价值维度理论出发，结合案例阐明中国企业加强跨文化管理的必要性和重要性，论述跨文化冲突对境外资源合作项目的重大影响，重点就如何发展地方关系以及如何做好人力资源本地化工作进行了探讨。

第六章“境外资源合作核心能力”，就核心能力定位问题进行了探讨。中国资源企业“走出去”，能否“走得稳”、“走得好”，归根结底取决于其实施境外资源合作战略的核心能力。运用矩阵图法并通过建立定位核心能力的充分必要条件数学模型对核心能力进行定位研究表明，国际资源整合能力是中国企业境外资源合作不可或缺的核心能力。也就是说，中国资源开发企业只有具备有效融合国际金融资源、国际智力资源以及东道国社会文化资源的整合能力，才有可能较好地防范和化解境外资源合作风险。



第七章“中国企业境外资源合作战略风险管理实证研究”，实证研究对象包括中国五家特大型中央企业和五家地方大型资源企业，共涉及29个东道国51个境外资源合作项目。重点就中国企业境外资源合作区位选择、企业境外资源合作模式选择以及企业境外资源合作核心能力等进行了实证分析。

第八章“中国企业境外资源合作战略风险管理策略”，结合案例分析，提出分别运用风险规避策略、风险转移策略、风险的自留与控制策略防范和化解中国企业境外资源合作的十种战略风险。

本书研究涵盖战略管理、风险管理、FDI三大学术领域，其中部分理论阐释和模型构建，可能会让读者感到专业性较强甚至有一点偏学术的意味。鉴于此，本书在整理过程中，尽量简化理论叙述，注意引入大量案例予以论证，力求可读性强。希望给已经“走出去”的、正在“走出去”的和将要“走出去”的中国资源企业以启迪和思考，给从事境外资源合作风险研究工作的研究人员以启发和借鉴。

滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。中国实施“走出去”战略以来，不少中国企业以一种“为有牺牲多壮志”的豪情，前赴后继冲出去开展境外资源合作，在给国内运回急需资源的同时，他们也积累了宝贵的经验和教训。本书选取了不同的案例从不同角度剖析了这些风险管理的经验和教训，他们的鲜花或者泪水，他们的欢庆乃至壮烈，是我们开展研究的生动案例和实证素材。完全可以想象，没有这些鲜活的案例，本书不知道会黯淡多少，枯燥多少。所以无论先驱和先烈，他们都是拓荒者，我谨以

本书作者的名义，向他们表示致敬！

本书在写作的过程中，参考了国内外有关专家、学者的一些珍贵资料和著作，并得到了中国博士智库和冶金工业出版社的支持，在此一并表示衷心的感谢！最后，我要向我的博士论文导师秦远建教授表示由衷的感谢，还要向曾经给我提供参与境外资源合作项目管理工作的金川集团公司领导和中冶集团瑞木管理有限公司领导致谢！

由于作者水平有限，不妥之处，恳请读者批评指正。如蒙赐教，不胜感激！

何腊柏

于北京·北京汇

2013年2月



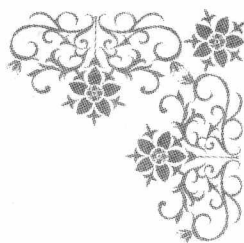
11



前

言

目 录



第一章 大国崛起的逻辑 /1

第一节 境外资源合作是历史之必然 /1

第二节 境外资源合作是发展之必需 /9

第二章 境外资源合作战略风险识别与评价 /18

第一节 境外资源合作的内忧外患 /18

第二节 境外资源合作战略风险及其特征 /25

第三节 境外资源合作战略风险的成因及构成 /28

第四节 境外资源合作战略风险评价 /39

第三章 境外资源合作区位选择 /47

第一节 境外资源合作区位投资环境影响因素分析 /47

第二节 境外资源合作区位的选择依据 /49

第三节 境外资源合作区位风险评估方法 /53

第四节 中国非洲资源战略面临新挑战 /57

第四章 境外资源合作模式及其创新 /67

第一节 中国企业境外资源合作的八种基本模式 /67



13



目

录

- 第二节 境外资源合作模式战略风险分析 /73
- 第三节 中国企业境外资源合作模式的创新及其风险 /81

第五章 境外资源合作的跨文化管理 /91

- 第一节 跨文化管理——境外资源合作难以跨越的一道槛 /91
- 第二节 境外资源合作的地方关系管理 /95
- 第三节 境外资源合作的人力资源本地化 /99

第六章 境外资源合作核心能力 /103

- 第一节 企业境外资源合作核心能力 /103
- 第二节 中国企业境外资源合作核心能力定位 /106
- 第三节 核心能力对境外资源合作战略风险的影响分析 /110

第七章 中国企业境外资源合作战略风险管理实证研究 /124

- 第一节 中国企业境外资源合作区位选择及其风险实证研究 /124
- 第二节 中国企业境外资源合作模式及其风险实证研究 /132
- 第三节 中国企业境外资源合作核心能力及其风险实证研究 /139

第八章 中国企业境外资源合作战略风险管理策略 /144

- 第一节 整合风险管理理论 /144
- 第二节 境外资源合作风险管理主要策略 /145
- 第三节 中国企业境外资源合作风险的规避 /148
- 第四节 中国企业境外资源合作风险的转移 /151
- 第五节 中国企业境外资源合作风险的自留与控制 /152

附 录 /163

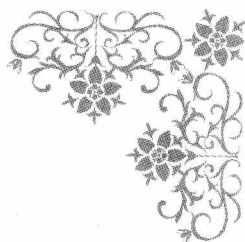
- 附录一 《阿凡达》现实版发生在巴布亚新几内亚 /163

附录二	利比亚大撤退再次敲响境外投资合作风险警钟	/165
附录三	从北非中东动荡看中国企业海外投资的区位风险	/168
附录四	钢企利润不如意 埋怨别人不如责问自己	/171
附录五	缅甸政府叫停密松电站 FDI 遭遇世界民主化浪潮	/177
参考文献		/181



第一章

大国崛起的逻辑



第一节 境外资源合作是历史之必然

一、《大国崛起》的启示

中国正走在中华民族伟大复兴的道路上，中国的富强，是人类社会发展史上的重大事件，这一过程将深刻影响世界格局的变化。近代以来 160 多年的追赶，我们认识到，复兴之路既需要自己孜孜以求去实践探索，也需要学习借鉴其他国家的有益经验。

2003 年 11 月 24 日，胡锦涛在主持中共中央政治局第九次集体学习“15 世纪以来世界主要国家的发展历史”时讲话指出：“要认真研究和借鉴其他国家历史发展提供的经验教训，站在世界文明发展的历史高度，进一步认清当今世界风云变幻的规律性趋势，更好地掌握我国发展的主动权。”中国的发展，要吸收和借鉴全人类的文明成果。那么，在中国的现代化进程中，应该以什么样的胸怀和态度来看待曾经在近现代历史上引领世界潮流的国家？中国的和平发展，可以从中借鉴什么样的经验和教训？

