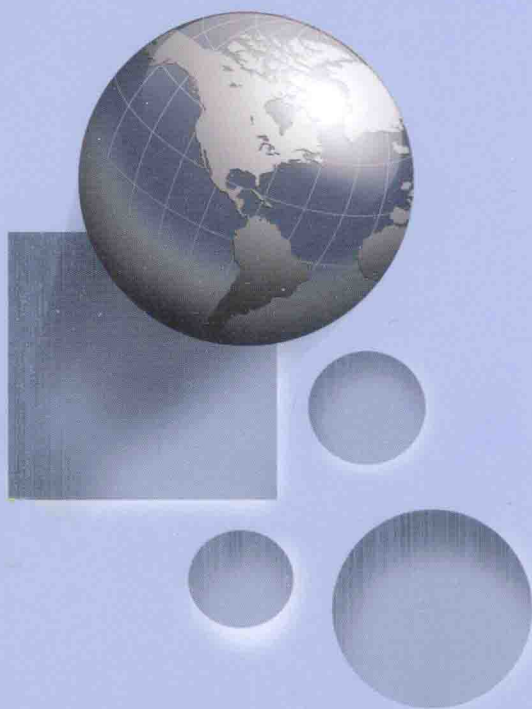


大型资源型企业 国际化发展 研究 Daxing

Ziyuanxingqiye Guojihua Fazhan
Yanjiu

杨 军 黄健柏 / 著

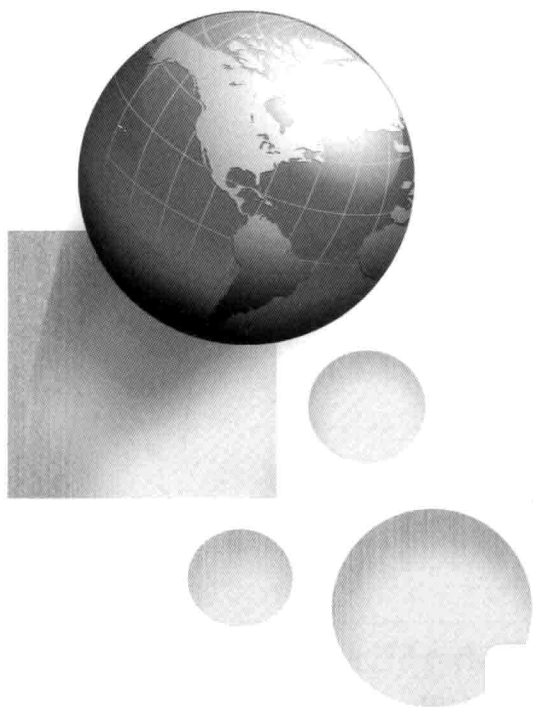


中南大学出版社
www.csupress.com.cn

大型资源型企业 国际化发展 研究 Daxing

Ziyuanxingqiye Guojihua Fazhan
Yanjiu

杨 军 黄健柏 / 著



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

大型资源型企业国际化发展研究/杨军,黄健柏著.

—长沙:中南大学出版社,2014.12

ISBN 978-7-5487-1248-0

I. 大... II. ①杨... ②黄... III. 能源工业-工业企业-企业发展-国际化-研究-中国

IV. F426.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第285189号

大型资源型企业国际化发展研究

杨军 黄健柏 著

☐责任编辑 陈澍

☐责任印制 易建国

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731-88876770

传真:0731-88710482

☐印 装 长沙市印通印刷有限公司



☐开 本 787×1092 1/16 ☐印张 10.5 ☐字数 259千字

☐版 次 2014年12月第1版 ☐2014年12月第1次印刷

☐书 号 ISBN 978-7-5487-1248-0

☐定 价 40.00元

图书出现印装问题,请与经销商调换

前言

随着经济全球化的发展,中国经济进入与世界经济深度融合期,国际化成为当代世界经济发展的主题。中国经济自改革开放以来一直保持高速增长,然而,作为工业经济发展源动力的矿产资源已经难以满足日益增长的需求,以矿业企业为代表的大型资源型企业可持续发展面临着重大挑战。自1999年党中央提出“走出去”战略以来,一批国内资源型企业开始走出国门,积极践行海外投资、跨国并购、联合开矿等国际化发展战略,他们通过海外矿产资源开发,较好地解决了国内资源供应短缺的问题,同时,国际化也促进了我国大型资源型企业国际品牌的树立和国际影响力的提高。实践经验表明,国际化发展已经成为我国资源型企业持续发展的必然选择。

铜陵有色控股有限公司是新中国设立最早的铜工业企业,是新中国铜工业的摇篮。公司1949年12月由中央决定设立,最初隶属中央重工业部有色金属工业管理局,其后公司的行政隶属关系历经多次变更,于2000年7月由中央企业移交安徽省政府管理。经过65年的发展,公司已经发展成为以有色金属(地质、采矿、选矿、铜铅锌冶炼、铜金银及合金深加工)、化工、装备制造三大产业等主业,集建筑安装、井巷施工、科研设计、物流运输、房地产开发等相关产业多元化发展的国有控股的大型企业集团。目前,公司是安徽省重点骨干企业,连续多年居安徽省100强企业排名榜首,也是安徽省首家营业收入过千亿元的企业。

铜陵有色的转型发展经历了三个主要阶段:第一阶段是市场化转型阶段(1983—1996),这一阶段实现了从计划生产向市场化经营的转型,以铜陵有色金属(集团)公司改组成立为标志;第二阶段是现代企业制度转型阶段(1997—2008),实现了从传统企业向现代股份制企业的转型,以铜陵有色金属集团控股有限公司改制成立为标志;第三阶段是国际化发展阶段(2009至今),以实现国际化经营为主要目标,铜陵有色当前正处于国际化发展阶段。从某种程度上说,铜陵有色是中国有色金属企业和中国国有企业的缩影。铜陵有色经过三次转型,实现了从计划经济体制下的老国有企业向市场经济条件下的现代公司制企业的转变,其经验对我国资源型企业的发展有重要借鉴意义。

在新的历史时期,铜陵有色也面临着国内矿产资源紧缺、国际影响力亟待提高等问题。为此,公司联合中南大学成立了国际化发展研究课题组,对公司国际化发展的战略问题进行系统的、深入的研究。首先,对大型资源型企业国际化发展的一般规律进行了系统的分析,梳理了相关理论研究框架;然后,在广泛的案例研究基础上,精选了国内外11个经典成功案例,形成案例研究专题,为大型资源型企业国际化发展提供蓝本和经验;在此基础上,对铜陵有色国际化发展战略的相关问题,如公司国际化发展的动因、战略定位、战略实施路径、重点障碍突破和战略实施保障等,进行深入的分析和研究,形成了《大型资源型企业国际化发展研究》一书。

本书虽然主要围绕铜陵有色的实际情况展开研究,但同时也是对我国资源型企业十多年来践行“走出去”战略经验教训的系统总结,具有很强的理论性、针对性和可操作性,对我国大型资源型企业的国际化发展有重要指导意义。

目 录

第1章 大型资源型企业的国际化发展	(1)
1.1 大型资源型企业的定义和特征	(1)
1.1.1 大型资源型企业的定义	(1)
1.1.2 大型资源型企业的特征	(1)
1.2 大型资源型企业国际化发展的动因	(2)
1.2.1 填补自有资源的不足	(2)
1.2.2 实现企业现代化转型	(3)
1.2.3 突破贸易壁垒	(3)
1.3 大型资源型企业国际化发展的模式	(3)
1.3.1 合资开发	(4)
1.3.2 购买产能	(4)
1.3.3 股权并购	(4)
1.3.4 风险勘探	(5)
1.3.5 租赁经营	(5)
1.3.6 工程换资源	(5)
1.3.7 合同制联合经营	(6)
1.3.8 战略联盟	(6)
1.4 我国大型资源型企业国际化的特征和趋势	(9)
1.4.1 我国大型资源型企业国际化的特征	(9)
1.4.2 我国大型资源型企业国际化的趋势	(10)
第2章 资源型企业国际化案例研究	(13)
2.1 复星集团：中国动力嫁接全球资源，专业投资融合多元发展	(13)
2.1.1 基本情况	(13)
2.1.2 主要做法	(13)
2.1.3 启示	(17)
2.2 广晟资产：海外并购促进国际化发展	(18)
2.2.1 基本情况	(18)
2.2.2 主要做法	(18)
2.2.3 启示	(21)
2.3 中金岭南：“借船出海”国际化新模式	(22)
2.3.1 基本情况	(22)
2.3.2 主要做法	(23)

2.3.3 启示	(24)
2.4 紫金矿业:管理创造价值	(25)
2.4.1 基本情况	(25)
2.4.2 主要做法	(27)
2.4.3 启示	(28)
2.5 宝钢资源:双总部设计+完善的国际人才供给模式	(29)
2.5.1 基本情况	(29)
2.5.2 主要做法	(30)
2.5.3 启示	(32)
2.6 中国铝业:创新海外社区关系管理	(33)
2.6.1 基本情况	(33)
2.6.2 主要做法	(34)
2.6.3 启示	(36)
2.7 中国黄金:七大板块相辅相成,紧扣主营业务和优质资源	(37)
2.7.1 基本情况	(37)
2.7.2 主要做法	(37)
2.7.3 启示	(39)
2.8 德国 Aurubis 公司:技术领先成就行业地位	(40)
2.8.1 基本情况	(40)
2.8.2 主要做法	(40)
2.8.3 启示	(41)
2.9 美国自由港:资本运作促进快速成长	(42)
2.9.1 基本情况	(42)
2.9.2 具体做法	(43)
2.9.3 启示	(44)
2.10 嘉能可:突破壁垒、建立规则、培植人脉,为不断并购扩张打下坚实基础	(45)
2.10.1 基本情况	(45)
2.10.2 主要做法	(45)
2.10.3 启示	(48)
2.11 三菱集团:多元化产业协调发展	(49)
2.11.1 基本情况	(49)
2.11.2 基本做法	(49)
2.11.3 启示	(50)
2.12 经验借鉴	(51)

第3章 铜陵有色发展历程与成就

3.1 铜陵有色的经营现状	(53)
3.1.1 经营总体状况	(53)

3.1.2 主业构成	(56)
3.1.3 产品产量	(57)
3.1.4 投资概况	(58)
3.2 铜陵有色的转型历程	(59)
3.2.1 市场化转型阶段(1983—1996)	(59)
3.2.2 现代企业制度转型阶段(1997—2008)	(61)
3.2.3 国际化发展阶段(2009 至今)	(63)
3.3 铜陵有色国际化发展的进展	(65)
3.3.1 管理的国际化	(65)
3.3.2 产品市场的国际化	(66)
3.3.3 资源控制的国际化	(67)
3.4 铜陵有色转型取得的成就	(68)
3.4.1 实现跨越式增长成长为千亿级企业集团	(69)
3.4.2 现代企业制度改革成效显著	(69)
3.4.3 管理创新取得重大突破	(70)
3.4.4 国际化发展取得阶段性成果	(73)
第4章 铜陵有色国际化发展的动因及可行性分析	(74)
4.1 铜陵有色国际化发展的动因	(74)
4.1.1 内部动因	(74)
4.1.2 外部动因	(75)
4.2 宏观环境分析	(76)
4.2.1 世界经济进入低速增长阶段	(76)
4.2.2 我国经济发展呈现新常态	(77)
4.3 行业发展环境分析	(78)
4.3.1 矿产资源行业	(78)
4.3.2 矿产加工行业	(79)
4.3.3 矿山机械装备制造行业	(80)
4.3.4 精细化工行业	(81)
4.4 铜陵有色国际化发展的 SWOT 分析	(82)
4.4.1 铜陵有色国际化发展的优势	(82)
4.4.2 铜陵有色国际化发展的劣势	(83)
4.4.3 铜陵有色国际化发展的机遇	(84)
4.4.4 铜陵有色国际化发展的挑战	(86)
4.5 结论	(87)
第5章 铜陵有色国际化发展的战略选择	(88)
5.1 国际化发展的战略定位	(88)
5.2 国际化发展的战略阶段	(89)

5.2.1	国际化买矿阶段	(89)
5.2.2	国际化办矿阶段	(89)
5.2.3	国际化经营阶段	(90)
5.3	国际化发展的战略方针	(90)
5.4	国际化发展的战略描述	(90)
5.5	国际化发展的战略重点	(91)
5.5.1	多点业务支撑方面	(91)
5.5.2	资源资产资本一体化方面	(92)
5.5.3	国内国外两种资源、两个市场协同发展方面	(92)
5.6	国际化发展的主要模式	(93)
5.6.1	以贸易方式进行海外扩张	(93)
5.6.2	以海外并购重组方式进行海外扩张	(93)
5.6.3	以资本运作方式进行海外扩张	(93)
第6章	铜陵有色国际化发展的关键障碍突破	(95)
6.1	业务组合优化	(95)
6.1.1	对国际化战略的支撑程度分析	(95)
6.1.2	业务的产业竞争力分析	(96)
6.1.3	业务组合优化	(97)
6.2	融资体系创新	(98)
6.2.1	铜陵有色融资现状	(98)
6.2.2	集团整体融资思路	(98)
6.2.3	集团项目融资思路	(99)
6.2.4	集团融资实施举措	(101)
6.3	人才体系创新	(101)
6.4	管理模式调整	(102)
6.4.1	管控模式调整	(103)
6.4.2	组织架构调整	(106)
6.4.3	集团公司业务运营模式调整	(107)
第7章	铜陵有色风险控制体系的优化转型	(109)
7.1	铜陵有色国际化经营风险管理现状及问题分析	(109)
7.1.1	国际化经营风险管理现状	(109)
7.1.2	国际化经营风险管理中存在的主要问题及原因	(110)
7.2	铜陵有色国际化发展现阶段面临的主要风险	(112)
7.2.1	政策风险	(112)
7.2.2	资源风险	(113)
7.2.3	财务风险	(113)
7.2.4	市场风险	(113)

7.2.5 社区风险	(114)
7.2.6 管理风险	(114)
7.3 铜陵有色国际化发展风控体系转型建议	(115)
第8章 铜陵有色国际化发展的保障措施	(122)
8.1 思想保障	(122)
8.2 管理保障	(122)
8.3 人才保障	(123)
8.4 技术保障	(123)
8.5 制度保障	(124)
8.6 文化保障	(124)
8.7 实施保障	(125)
附 录	(126)
附录1 资源分布及风险分析	(126)
附录2 矿产项目融资平台	(141)
附录3 铜陵有色国际化发展现阶段面临的主要风险识别	(144)
参考文献	(154)
后 记	(159)

第1章

大型资源型企业的国际化发展

1.1 大型资源型企业的定义和特征

1.1.1 大型资源型企业的定义

资源型企业就是从事自然资源开发和加工的企业，一般是指从事能源和矿产资源等不可再生资源的开发、储运和加工的企业。

按照我国的划分标准，大型工业企业应该同时满足“从业人员 2000 人以上、销售额 3 亿元以上、资产总额 4 亿元以上”的条件。但是，资源型企业的劳动密集属性很强，经营规模和员工数量一般比较庞大，无法简单地套用上述标准。

中国企业 500 强是依据营业收入和利润情况对我国企业进行的综合排名，其指标设计参考了发达国家的企业排名经验和我国的具体国情，是公认的对我国企业综合竞争实力的科学考察，且每年一次，具有很强的实时性。因此，本书以进入中国企业 500 强的资源型企业为参照，制定了大型资源型企业的判断标准。

在 2013 年中国企业 500 强中，排名最后的资源型企业是第 496 位的杭州锦江集团有限公司，其 2012 年的营业收入为 201 亿元。以此为参考，本书将年营业收入 200 亿元作为我国大型资源型企业的判定标准。铜陵有色金属集团控股有限公司 2012 年营业收入为 1065.31 亿元，属于大型资源型企业。

1.1.2 大型资源型企业的特征

自然资源的消耗是资源型企业生产经营活动的基础，也是其产品成本的主体。资源型企业最突出的特征就是对自然资源的依赖性强，占有优质资源就是企业最核心的竞争力。除此之外，与其他类型的工业企业相比，大型资源型企业还具有以下特点：

1. 原料供应全球化

对于目前的世界人口和经济发展现状来说，自然资源是稀缺的，而且分布极不均匀，比如石油资源有 2/3 集中在中东地区，稀土储量超过 4 成在我国，铜矿接近 30% 在智利。而一个国家的发展对自然资源的需求是多样性的，这就决定了资源型企业的原料供应必然是全球性的，也决定了资源型企业必须走向世界，才能为国家的发展提供稳定、可靠的物质保证，同时企业自身得到发展壮大。

2. 产品定价国际化

经过长期的发展,目前在国际上已经形成了较为成熟的资源类产品交易体系,产品的价格制订和交易都有了国际化的程序。比如,国际间金属资源的交易价格就紧盯伦敦金属交易所 LME 的交易价格,即使是个案的谈判,其基础仍然是这个价格。而国际原油价格虽然受到产油大国的左右,但是基本与纽约、伦敦等主要石油交易市场的价格一致。

3. 市场高度垄断

自然资源尤其是能源和矿产资源,是一个国家重要的战略资源。为了维护自身利益,增强国际竞争力,各国政府都对自然资源高度管控,形成垄断。石油输出国组织 OPEC 就是执行政府能源垄断政策的组织,对世界原油市场的影响巨大。此外,一些大型的国际矿业公司,凭借先入为主的优势,掌握了主要矿产资源的储备和生产,从而在国际市场上保持了绝对的垄断地位。世界三大铁矿石生产商淡水河谷、力拓、必和必拓的年均铁矿石供应量就占到了世界总供应量的 8 成,在和我国进行的铁矿石价格谈判中占据了主动地位,获取了巨大的经济利益。

4. 资源品种和区域布局的多元化

自然资源的存在形式是复杂的,多数以化合物的形式存在于大自然中,以单质形式存在的矿产几乎没有。从同一块矿石原料中,往往可以提炼出多种金属和非金属元素,这就决定了大型资源型企业在生产过程中所涉及的矿产资源品种是多样的,不局限于单一的矿产品种。比如,铜陵有色的矿产资源品种就不局限于铜,还包括了铁、金和银等。

而且,由于世界自然资源分布的不均匀、各国对资源的激烈争夺以及资源国的社会状况等原因,大型资源型企业对原料供应基地的布局也是多元化的,并不集中于单一区域,即使这个区域的自然资源十分丰富。近年来,随着我国经济发展,对自然资源的需求不断增加,许多大型资源型企业逐步展开了海外布局,尤其是加大了对南美和非洲等资源丰富地区的投入。

1.2 大型资源型企业国际化发展的动因

随着我国工业化和信息化的迅速推进,对自然资源的需求与日俱增,而我国自身的资源已无法满足经济进一步发展的需求,这就形成了我国资源型企业独特的以寻求自然资源为主要目标的国际化历程。

1.2.1 填补自有资源的不足

长期以来,我国自然资源尤其是矿产资源被大量开采,许多矿山面临着日渐枯竭、无矿可采的境地。加上我国矿产资源的品质普遍不高,大矿、富矿稀少,贫矿、难选矿和共生矿多,开发难度大、生产成本低,导致对海外矿产有极高的依存度。中国工程院院士、中南大学教授古德生在 2014 年 8 月发表的《走向矿业的未来——智能采矿》报告中指出,我国钢铁及主要有色金属铝、铜的对外依存度分别达到 75%、50% 和 58.7%。2013 年,全国自产铜精矿含铜只有 177 万吨,进口铜精矿含铜达到 252 万吨。另外,我国的石油对外依存度接近 60%,钾矿和铬矿则分别高达 85% 和 90%,这意味着我国经济社会发展所需要的重要战略资

源长期掌握在外国人手中,给我国大型资源型企业的生存和发展敲响了警钟。铜陵有色集团就面临着这样的尴尬。公司冶炼产能大,而矿山产量严重不足,须大量市场采购特别是从国外进口。公司以铜官山、金口岭、凤凰山和铜山为代表的一批下属矿山,由于长期开采,出现了资源枯竭的窘境,严重制约了集团整体的资源供给和经济效益。因此,填补自有资源的不足,成为我国大型资源型企业国际化发展的首要原因。同时,对于大型资源型企业而言,占有优质的资源,就是企业的核心竞争力。

1.2.2 实现企业现代化转型

当前,世界性的社会化大生产网络已经形成,跨国公司在世界经济活动中的突出作用日益明显。我国加入世界贸易组织后,资源、资金、市场等要素的全球化配置成为必然。全球化的趋势要求企业国际化。面对全球矿业兼并迅猛发展的态势,我国大型资源型企业要想获得生存和发展,实施“走出去”战略已是必然选择,而且刻不容缓。

通过国际化发展,企业可以接触到世界先进的生产技术和设备,学习现代企业的治理经验,提升自身的科技含量和管理水平。当前,我国大型资源型企业由于历史原因仍然带有明显的计划经济时代烙印,“靠山吃山”、“大锅饭”的思想和做法依然存在。以大庆油田为例,其上千名员工因为企业取消了存在多年的子女包分配政策,聚集在公司办公楼前集体抗议,这说明我国大型资源型企业距离建立现代企业制度还有很长的路要走。通过海外并购不仅可以获取海外资源,还可以将海外资源型企业的管理体制和管理团队整体接收,在学习和交流中找到差距,推动企业的现代化转型。尤其是在海外融资的经历,对习惯于“找政府要资助、找银行要贷款、找其他企业借钱”的传统融资模式的大型资源型企业,更是一场猛烈的“头脑风暴”,有利于帮助企业特别是决策层树立资本运营的理念。

1.2.3 突破贸易壁垒

贸易保护主义由来已久,西方发达国家长期以国家安全的名义,对我国企业的海外经营百般阻挠。在制造业领域,我国企业每年都面临数量位居全球首位的保护主义调查和诉讼案件,付出了巨额的经济和时间成本,由此可见,贸易壁垒已经成为海外经营的重大风险因素。

大型资源型企业的国际化发展同样面临着保护主义和市场壁垒的威胁。2005年,中国海洋石油总公司竞购美国优尼科石油公司,在经济和法律层面没有任何问题的情况下,被美国政府以危及国家能源安全为由,强行叫停。此外,对外出口的钢铁和有色金属制品,也常常成为保护主义攻击的对象,仅仅在2013年的前2个月,就遭到包括欧盟成员国、美国、澳大利亚和加拿大在内的多国发起的5起以上反倾销或反补贴调查。

所以,仅仅依赖出口的国际化是远远不够的,需要进一步融入国际市场中,通过对外直接投资、海外并购等方式打入国际交易体系的内部,规避以反倾销、反补贴为主的新型贸易保护壁垒,在国际经济体系中确立我国的大国和强国地位。

1.3 大型资源型企业国际化发展的模式

本书所提到的国际化模式,是指企业从本土经营成长为跨国公司的综合运行方案。选择

什么样的模式进行国际化,既受到国家整体经济发展规划的指导,更与企业自身的发展目标密切相关。

根据资源型企业的行业特色以及我国企业的实践经验,以合作方式为分类标准,总结出我国大型资源型企业的八种国际化发展模式。

1.3.1 合资开发

合资开发模式就是我国企业与资源东道国企业共同出资,在东道国成立矿业资源公司,合作开发当地矿业资源。该模式投资方式灵活,可以根据自有资金和风险管控能力灵活地选择出资方式和出资比例,适合缺乏足够海外资源合作经验的企业采用,同时也能充分调动东道国的积极性,与当地社会和谐相处。

在我国资源型企业国际化的初期,这种模式的采用比较普遍。比如,1987年中钢集团公司出资60%与国际矿业巨头力拓集团共同投资开发澳大利亚恰那铁矿,其产品全部销回国内;2008年中国铝业出资40%与沙特SBG集团、马来西亚矿业公司共同建设沙特特赞100万吨电解铝项目。目前,铜陵有色的海外资源开发经验比较充足,该模式已经相对过时。

1.3.2 购买产能

购买产能模式是指通过对境外大型矿业公司生产能力的投资,来换取一定年限的矿产资源供应,本质上是选取稳定的资源供应渠道。购买产能的操作相对简单,目标明确,方式灵活,可更换合作伙伴,能回避一系列的并购风险,但是对资金的要求较高。

该模式的代表是1997年中国五矿集团与世界最大铝业公司美国铝业签署2.4亿美元生产能力投资协议,以在未来30年内获取每年40万吨的按全球平均生产成本供应的氧化铝。此协议保证了五矿集团长期稳定的货源,使之成为全球第16大氧化铝供应商。

1.3.3 股权并购

股权并购模式是指通过资本市场操作或者协议方式购买境外目标公司股权,实现海外资源开发合作的战略。股权并购模式包括参股、控股和全盘收购三种类型,被并购公司主要包括初级资源公司和矿业公司。股权并购的最大特点就是避开了矿业开发中的项目勘探、论证、设计、施工、试运行等高风险环节,直接参与项目的资本运作,分享项目收益。但是,股权并购涉及对目标企业的全面核查和资产评估,要求参与评估人员尽职尽责、科学谨慎,稍有失误就可能带来巨大损失,由此引起的失败案例也屡见不鲜。

参股类型的代表是中国宝钢集团参股澳大利亚公司。2009年10月,中国宝钢集团参股澳大利亚阿奎拉矿业公司项目获得批准。阿奎拉矿业公司是在澳大利亚证券交易所上市的公司,市值约17亿港元,主要资产是5个煤矿、3个赤铁矿和1个锰矿的部分权益。宝钢集团出资2.86亿港元参股该公司15%的股权,成为该公司第二大股东。

控股类型的代表是甘肃省金川集团控股赞比亚公司。2009年10月,亚洲最大、全球第4大镍生产商甘肃省金川集团出资约200万美元收购赞比亚最大的镍矿穆纳利51%的股份,达成对该矿的绝对控制。

全盘收购的代表是湖南有色集团收购加拿大公司。2009年11月,湖南有色集团以2950万元人民币收购加拿大水獭溪锑矿有限公司,控制资源量达164万吨。

与中国企业主要谋求控股甚至是全盘收购相反,日本企业偏好参股的方式。日本企业在海外的矿业投资,80%以上均是与国际金融机构、欧美跨国企业及资源国当地公司参股合作,很少自己控股经营。以5%~10%的股权进入,用以获得项目产品的优先购买权,既分散风险,又获得了资源,还规避了海外国家的政策障碍,走出了一条“弱势成功”之道。当然,参股也有其他问题,比如缺乏决策权、对项目没有足够的控制力、财务投资很难拿到并购贷款、流动性不强难以退出、对于管理层依赖度大等等。

1.3.4 风险勘探

风险勘探模式是指以协议形式,通过风险投资获取东道国矿产资源勘探权及其开采权和收益权,来实现海外投资合作和资源利用的目的。风险勘探是发达国家重要的资源开发模式之一,通过风险投资勘查开发,在境外建立起对目标矿产品供应和资源储备,起到稳定矿产产量和价格作用。该模式在筹融资方面形式多样,可在多个市场同时筹资。在项目规模上大中小并举,推行资源联合开发。风险勘探模式投资相对较少,对资源勘探的投入有可能带来资源的发现和开采,具有巨大的经济效益和可持续发展意义。同时,采用该模式的回报存在很大的不确定性,风险较高。

近年来,我国企业海外风险勘探合作项目有所增加,包括中国铝业公司在几内亚1万平方公里区域的铝土矿勘探,中国有色矿业建设集团在缅甸达贡山40平方公里的镍矿资源勘探和老挝帕克松地区的110平方公里的铝土矿勘探等6个大型资源勘探项目已经实施。为鼓励我国企业积极实践“走出去”战略,减轻前期勘查风险,我国政府在推行勘探政策优惠,如通过拨付财政专项资金、出台或修改勘探不同资源的优惠条例,来推动对海外矿产资源的开发。

1.3.5 租赁经营

租赁经营模式是指在不改变矿产资源所有权的前提下,以订立契约为形式,以承租者承担租赁费用为代价,在一定时期内对资源有占有权和使用权,由承租者自主经营。此种模式一般适用于与矿业不发达国家或资源开发落后的国家开展合作,前期投入较大。该模式不仅可以直接获得资源,还可以避免跨国并购的风险、复杂的审核流程和目标国家的政治影响等。

该模式的代表是中国冶金科工集团公司巴基斯坦山达克铜金矿项目,树立了我国企业海外租赁经营的成功典范。该租赁合同于2001年11月签署,并在2011年5月续签。合约期间,中国冶金科工集团独家享有山达克铜金矿的开采、生产、经营和管理权,负责项目的日常运营、维护、投资、生产和产品销售。

1.3.6 工程换资源

工程换取资源模式是企业利用自身在国际市场上的竞争力和品牌影响力为东道国的资源项目垫资建设,投产后东道国将产品回销国内,以货款偿还工程款。此种方式适合我国大型或综合型企业的境外投资,对资金要求较高,合作时间长,以对目标企业和东道国家的充分了解为前提。最明显的优势是企业可以从中直接获得资源,不受国际市场的供求关系和价格影响。

该模式的代表是1998年中国有色矿业集团公司和蒙古国合作开发图木尔廷敖包锌矿。根据协议,中国有色垫资承建该项目,蒙古方面以矿产品偿还工程款,并转让部分股权。该项目在2005年8月建成,并实现了当年投产、当年赢利。2007年该矿年产锌精矿14万吨,成为蒙古十强企业。

1.3.7 合同制联合经营

合同制联合经营模式源自建筑企业在国际工程承包中的惯例,不需要在海外注册,简化了资产评估和验证的环节,提高了项目建设和运营效率,有利于合作各方对风险的管控。

该模式的代表是2005年3月中国冶金科工集团公司和巴布亚新几内亚政府签订瑞木镍钴矿项目开发协议,与该国相关企业组建项目联营体。其中,中国冶金科工集团公司承诺投资8.2亿美元以换取项目85%的权益,并受联营体委托全面负责项目建设和运营,合作期限为40年。

1.3.8 战略联盟

战略联盟模式就是通过与全球主要矿产原料供应商签订长期供货合同,建立联盟合作关系,以保障矿石原料的稳定供给,规避短期价格波动和炒作行为。该模式是对传统贸易的提升,是对其他国际化模式的补充,具有较强的生命力。

我国与世界矿业巨头建立战略联盟的资源型企业较多,比如中国五矿集团公司就分别和巴西CVRD、南非PMC等国际市场上的重要铁矿石供应商签署了每年约230万吨的长期供货协议,和土耳其Etikrom公司签订了每年40万吨铬矿石的长期供货协议,和加纳锰业公司签订了每年大于30万吨的锰矿石长期供货协议。此外,中国五矿还与其他全球矿业巨头及金属制品跨国企业建立了不同层级的战略联盟,保证了铜铝铅锌为主的有色金属、钢铁、煤炭、焦炭、铁合金等冶金原料的稳定采购和营销。

专 栏

对企业个体的国际化而言,所采用的国际化模式往往不是单一的,通常是根据自身的特殊情况,在以上几种基本模式中选取多种同时进行,并适时修正。因此,对国际化模式的分析,应该关注对不同模式的实践改造和综合实施。中国五矿和米塔尔就是综合运用多种国际化模式的成功典型。

1. 中国五矿——紧盯资源的综合国际化道路

(1) 基本情况

1950年4月,中国矿产公司成立,主要负责矿产品的进出口业务。

1952年9月,中国五金电工进口公司成立,承担钢材、有色金属、电工电信器材等商品的进出口业务,后更名为中国五金进口公司。

1960年12月,中国矿产公司与中国五金进口公司合并,后更名为中国五金矿产进出口总公司。

1991年12月,国务院决定组建中国五矿集团,简称中国五矿。

经过60多年的发展,中国五矿从一家单纯的外贸公司转变为国际化的矿业公司,从事

金属矿产品的勘探、开采、冶炼、加工、贸易,以及金融、房地产、矿冶科技等业务,海外机构遍布全球34个国家和地区,拥有17.7万员工,控股8家境内外上市公司。2013年,中国五矿实现营业收入4146.5亿元,利润总额64.72亿元,位列世界500强第133位,在金属类企业中排名第2位。

(2) 国际化做法——五种模式强化资源获取

资源战略是五矿国际化发展的核心,以国际贸易促进资源获取,以资源获取促进战略转型。在海外资源投资和提升资源储备与供应能力方面,中国五矿开创了五种资源获取模式,为国际化的稳步推进提供了保障。

①购买产能,稳定资源供应渠道。2005年,中国五矿与智利国家铜业公司签署《联合开发智利铜资源协议》,获得84万吨铜供应量,是中国企业在拉美地区的最大投资项目。

②并购资源企业,直接获取矿产资源和资产。2009年,中国五矿以13.86亿美元成功并购澳大利亚第三大矿业公司OZ矿业公司,并在此基础上成立MMG公司,一举获得铜315万吨(相当于我国储量的4.8%)、锌1713万吨(相当于我国储量的18.6%)、铅250万吨(相当于我国储量的6.2%)、镍18.7万吨、金167吨、银9276吨,同时获得具有良好前景的铜、铅、锌勘探项目,大大增加了我国有色金属资源的战略储备。通过并购,中国五矿拥有了一支精通海外市场、专攻矿业开发的经营管理团队,对下一步的海外资源开发提供了人力保障。

③风险勘探,获取资源开发权。2006年,中国五矿与美国世纪铝业公司在牙买加合资勘探铝矾土矿,现已获得1.5亿吨铝矾土矿权。2007年,中国五矿取得南非两个铬矿共1500万吨铬矿的勘探权,对我国铬铁供应格局产生重要影响。2008年,中国五矿与毛里塔尼亚国家矿业公司合作开发塔扎迪特(Tazadit)铁矿项目,控制高品质铁矿8000万吨。

④签订长期供货协议,保障资源的稳定供应,有效规避市场风险。中国五矿与南非PMC公司的铁矿项目,与巴西淡水河谷公司的铁矿项目,年供应量都在1000万吨以上。

⑤联合国内企业开展海外投资。2007年,中国五矿联手江西铜业公司以4.45亿美元收购加拿大北秘鲁铜业公司100%股权,获取铜804万吨、金198万吨。2008年,中国五矿联合新兴铸管集团在印度建立球团矿厂,利用当地丰富的铁矿资源生产球团矿,再出口到中国。

此外,中国五矿通过积极的资本运作,获得了丰厚的利润回报,为资源获取积累下资本。

2003年,中国五矿通过商业化运作,收购有色金属(香港)集团旗下的两家红筹上市公司——东方鑫源和东方有色,拓展了境外资本运作的战略空间。

2004年,中国五矿收购北美第二大氧化铝企业美国Sherwin氧化铝厂51%的股权,并在后来成功出售,获取了可观的投资收益。

2. 米塔尔——以并购为手段的快速国际化

(1) 基本情况

米塔尔公司成立于1976年,为印度家族企业,是目前世界上最大的钢铁集团,2013年,销售收入达到7940亿美元。米塔尔公司被称为“全球化程度最高”的公司,拥有61家分布在27个国家和地区的工厂,在全球9大钢铁市场的5个中占有主导地位。

2004年,米塔尔合并旗下米塔尔公司与伊斯帕特公司两家钢铁企业的资产,并收购美国国际钢铁集团,组成米塔尔钢铁集团,超过安赛乐成为全球最大的钢铁生产企业。2006年,米塔尔和安赛乐两大钢铁巨头合并,组建安赛乐米塔尔集团,成为世界第一的钢铁公司。

(2) 国际化做法

从1989年首次并购特里尼达和多巴哥的一座小型钢厂开始,米塔尔在17年内先后并购了二十多家钢铁企业,包括欧洲钢铁巨头安赛乐公司,快速完成了国际化扩张,坐上了全球钢铁业的第一把交椅。

①通过收购获得铁矿石和煤矿资源。通过并购拥有更多原材料及能源矿产资源是米塔尔降低原料及能源成本的主要方式之一。在原材料方面,米塔尔有很强的自给能力,而且在战略制定中非常关注原材料自给能力的提高。米塔尔集团铁矿石自给率为65%、煤炭为9%、焦炭为76%、废料为36%、直接还原铁为100%。米塔尔收购方向一直是往原材料方向发展,也就是在供应链上游进行收购,以实现其直接通过自己拥有的矿产增加原料供应份额的战略。据估计,米塔尔目前控制的铁矿石原材料在将来的50年中足以满足企业自身的需求量。尽管如此,目前米塔尔公司仍在寻求收购铁矿石原材料的机会。如2006年年底米塔尔以14.39亿美元收购拥有铁矿储量1.6亿吨的墨西哥的Sicartsa钢铁公司。2007年米塔尔投资22亿美元在塞内加尔开采铁矿,当地铁矿储备量接近7.5亿吨。米塔尔集团在美国、墨西哥、南非、乌克兰、哈萨克斯坦和阿尔及利亚等国家都拥有自己的铁矿和煤矿,且在南非和美国等地签署有长期的原材料战略供应合同,确保了原材料的自给,有效地对冲了原材料价格的波动风险,也降低了成本。

②通过技术和管理的整合降低生产管理成本。米塔尔集团将并购而来的各公司的技术进行整合,向集团旗下所有公司推广,大幅提高收购的中小企业的技术水平,提高盈利能力,也有效降低了整体研发费用。2006年米塔尔和安赛乐公司合并后,集团认为研发的有机整合是实现协同效应的关键。研发部门建立了14个工作小组来整合两个公司的研发能力,每一个小组都由安赛乐和米塔尔的研究员共同领导,其工作涉及流程和产品研发的各个方面。安赛乐在长碳链方面的研发力度不大,而长碳链恰是米塔尔主要的研发项目之一,这是很好的互补。合并后,集团充分挖掘了技术知识的潜力,对充分利用研发资源,应对技术风险起到较好的促进作用。

总结集团内部成功管理经验,向新近并购的企业输入,提高企业运营绩效。1995年,米塔尔以5亿美元从哈萨克斯坦政府手中收购了庞大而低效、濒临破产的卡尔梅特钢铁厂(Karmet),米塔尔派出了富有经验的管理人员进驻企业,同时争取到世界银行和欧洲复兴开发银行在资金上的帮助,投资7亿美元对机器设备、电力运输等系统进行更新换代,经过技术改造和提升管理水平,该厂经营成本从大约每吨268美元降低到114美元,产量从一年400万吨提高到500万吨,而价格较高的成品钢产量则翻了一番。

③资源共享、业务协同,增加品牌效应。拥有强势品牌的价值是显而易见的,它不仅可以让你拥有较高的市场占有率,还可以给单位产品带来高溢价能力。米塔尔通过并购,将其品牌价值授予之前品牌知名度较低的企业,无形之间提升了集团各子公司的盈利能力。

大集团的强势品牌优势能将并购前数笔原材料小额订单合并为一笔较大的订单,提高采购时的话语权,降低采购成本。2005年3月,根据华菱管线与米塔尔签订的初步框架协议书,米塔尔承诺将华菱管线纳入其全球采购计划,充分利用其资源和采购能力,协助华菱管线采购矿石、铁合金、废钢和通用设备及其他物资。2005年米塔尔钢铁公司就协助华菱管线采购300万吨矿石,其中粉矿150万吨、块矿100万吨和球团50万吨。据估计,华菱管线通过加入收购人全球采购网,其原材料估算成本大幅节省,进而改善了公司盈利能力。