

# 积极实施“走出去”战略 建立起高效、稳定、低成本的资源供应链

山东钢铁集团副总经理、山钢矿业董事长 崔聚荣



钢铁工业平稳、持续发展,其资源的高效、稳定、低成本供应是关键。实现资源的高效、稳定、低成本供应,除了将区域资源高效利用作为战略性依托,还要在资源勘探、合理开采、科学加工试验、配比研究等方面持续深入工作。因此,实施“走出去”战略进行矿产资源获取和掌控成为钢铁工业当前的一个大课题。山钢集团自实施“走出去”战略以来,在如何规避风险,广开渠道掌控资源,建立高效、稳定、低成本的资源供应链做了大量工作和努力,取得了很好的成果。

## 1 认清“走出去”战略的背景、明确“走出去”战略的策略

### 1.1 国际形势逼迫“走出去”

当前,中国钢铁产业正遭遇着严重的“内忧外患”,一方面国内钢铁产能已经严重过剩,另一方面国际3大铁矿石供应商处于高度垄断地位,迫使中国钢铁企业不得不接受

铁矿石大幅涨价,把中国钢铁企业的盈利空间高度压缩。同时,随着市场竞争的加剧,钢铁企业之间的竞争已不仅仅是产品的竞争,而是整个产业链的竞争。有效掌控铁矿石资源,安全保障生产经营,成为钢铁企业提高核心竞争力的重要措施。

### 1.2 企业发展和竞争需要“走出去”

自从国家实施“走出去”战略以来,国内钢铁企业都在积极行动,采取不同的形式实现走出去的战略,促进企业的发展。山

钢集团摸索出了一条以长协矿为主要运作形式的资源战略,抓住了机遇,实现了企业快速发展,提高了企业竞争力,成就了2 000万t级以上大钢的战略目标。但是,以长协矿为主要方式的资源战略已渐渐成为历史,山钢集团要生存发展,需要有新的资源战略。依靠自有资源、依靠国内资源,根本无法支撑山钢集团的发展,更无法做大做强,因此,企业发展和竞争需要山钢“走出去”,建立一条高效、稳定、低成本的资源供应链,为山钢集团的发展和竞争力的提高奠定坚实的基础。

### 1.3 明确合理的“走出去”策略

山钢集团充分研究和分析了企业发展和提高竞争力的条件和基础,面对复杂的国内外钢铁工业发展环境,结合自身实际确定了实施走出去的资源战略,即服从服务山钢发展,广开渠道掌控资源;集约多元“走出去”,有效管控求收益;发挥山钢品牌和后发优势,建立起高效、安全、稳定、低成本的资源供应链,使资源业成为山钢的重要获利板块。明

确了自己实施走出去的资源方针,即内外互补,远近搭配;大小并举,长短结合;投资多元,控制风险;保障第一,兼顾效益。考虑目前国外资源形势和山钢集团发展的特点,确定了实施走出去的资源掌控指标,即国外资源要大型化、生产要规模化,资源储量以超大型矿床为主。制定了实施“走出去”的资源投资原则,既遵循资源和效益并重原则、量力而行原则、合作开发原则、资源成本竞争力原则和目标资源风险可控原则。

## 2 选取合理的获取矿产资源方式

山钢集团实施“走出去”战略,首先分析国内先行实施“走出去”获取资源的案例,借鉴其经验和教训,选取了实施“走出去”获取资源的方式。目前,比较成功的有4种方式。

### 2.1 勘查找矿自行风险勘探方式

对国外重要的成矿区内勘查找矿项目,采取自行风险勘探方式,自己勘探,一旦成功,经济效益最大,但是,这种项目风险很大。因此,风险勘探的决策关键是找矿目标的选取。找矿目标区要位于重要成矿区,目标矿床要为重要工业矿床。选取勘探目标还要考虑矿产勘查条件和开发条件,包括矿产的基础设施、物流条件、气候条件、地质技术服务和劳动力供应条件。选取勘探目标还要考虑地质资料的可得性,这样可借鉴前人资料,降低自己的成本。

### 2.2 已有探矿权,持股合作开发方式

对已有探矿权并经初步勘探或者根据地质成因推测有一定的潜在资源储量,有开采价值,可采取持股合作开发方式。采用此种方式,要注意投资者必须拥有探矿权的权益,否则投资项目将被一票否决。但拥有探矿权,在投资决策中,占有的权重并不大,这是因为在主要的矿业国家,包括亚非拉美,探矿权的登记均按“先来先得”原则,手续简便。由于探矿权人必须承受逐年增加的探矿权占用费和不断增加勘探最低投入,承担按规定格式、按期提交年度报告的义务,探矿权人不会长期占有,他们认为没有前景的或者前景不大的探矿权,他们会及时退回探矿权。因此,国外探矿权是流动的,也易于取得,占多

少块和有多少平方公里,对海外矿勘投资决策不具任何实际意义。

### 2.3 半成熟已探矿山,采取投入资金后续开发方式

此类矿山具有一定基础,有比较明确的储量和较为清晰的基础工作计划并取得较大的进展,能在相对较短的时期内实现产出。吸纳进一步的资金投入以完善运营条件,需要一定的时间才能实现产出,而且长期发展前景和竞争力尚不十分明朗,具有一定的投资风险。此类矿山项目介入相对容易,但这类矿山大部分是上市公司持有的,要做尽职调查,明确权属和合作方式,仔细分析风险和规避风险的可行性,尤其是后期开发投资一定要搞清楚。

### 2.4 成熟矿山,采取收购股权方式

该类矿山已经正常运营,管理运营成熟,已经产生良好的经营绩效,基本无投资风险,因此对吸收外部投资积极性不高。就目前市场形势而言,要介入该种矿山项目可采取股权收购的方式,但实际操作起来难度较大、成本较高。

## 3 实施“走出去”战略需要规避的风险

“走出去”获取资源,潜存巨大的效益,但是也存在较多的风险。在“走出去”战略实施中只有弄清和认识这些风险,才能有效规避这些风险。山钢集团在“走出去”战略实施中认识和规避的主要风险有以下几种:

### 3.1 资源的真实性风险

资源的真实性是投资矿山类项目首要的风险,是对项目投资的前提条件。各国对矿产资源都有标准,要在尽职调查时了解清楚。

### 3.2 资源的开发性风险

在资源真实的基础上,还要全面评估矿石开采的难易程度、成本的高低,对于需要选矿的资源,要对可选性、加工成本、最终产品用户可接收性等方面进行全面分析。

### 3.3 运输条件的风险

外部物流条件的优劣,产品能否顺畅地运输到港口是项目是否可行的另一个重要的

前提条件。路途运距越长,风险越多,沿途土地所有者一定要当面洽谈。

### 3.4 能否装上船的风险

在产品运输到港口后,要考虑能否顺利装上船,沿途海运条件要安全,可顺利运回国内。

### 3.5 产品风险

对于生产出的最终产品,要考虑用户是否能用。另外,在产品能用的情况下,还要综合测算产品的成本价格,是否能够实现预期的经济效益。计算投资效益时,不能只看销售价格,还要看安全成本。

### 3.6 国家风险

对外投资的国家风险是指基于国家主权行为及一切不受当事人控制的全球经济因素,而导致外国投资者营业收入和投资回报发生损失的不确定性。

国家风险主要包括政局动荡风险、社会治安问题风险、工会斗争风险、国有化风险、政府腐败等风险。政局动荡风险主要是由于党派争夺、宗教冲突、战争、政府频繁变动造成的投资者的损失。社会治安问题风险主要指社会是否稳定,犯罪率是否过高等问题,通常与政治相联系。工会斗争风险是指工人经常为了提高工资或者改善工作条件等问题向投资方提出各种各样的条件,条件得不到满足时就会举行罢工。

对于如何规避上述风险,需要征求中国驻目标国外使馆和商务处的意见。

### 3.7 国有化风险

国有化是指政府接管企业的资产并给予一定补偿(政府的补偿通常不足以反映企业的现行市场价值)的行为。在20世纪六七十年代,拉美地区的许多国家都对本国的自然资源实行国有化,尤其是石油产业和矿产开发业。

### 3.8 政策风险

政策风险主要是指矿产资源、外商投资、税收、劳工环保、出口外汇等方面的法律政策风险,还包括政策连续性、法律稳定性、审批等方面的风险。政策法律风险对整个投资项目的成败常常有决定性的影响。这类风险需要征求律师、财务顾问的意见。

## 3.9 重点研究的法律风险

1)矿业法。对一个国家矿业法的评估及其执法能力,国际矿业界对此有研究和共识。申请海外矿业投资项目,应了解以下5个问题:一是如何获得探矿权,探矿权人有什么责任、权利;二是什么情况下失去矿业权,权利被剥夺后怎样上诉;三是土地权人和探矿权人在权利运作上如何达成一致;四是探矿权和采矿权转让的程序;五是勘查及开发的法律仲裁等。研究矿业法,还应特别注意其稳定性,因矿业开发具有投资规模大、不可易地、生命周期长达数十年等特点,这些特点决定了矿业法的稳定性比矿业法提供的优惠条件更重要。近年来厄瓜多尔、蒙古、印尼修改矿权法就引起了负面效应。

2)税务和财务法律。一是目标国预定税额能力低、税责不清就难以判断其经济可行性,增加了投资风险;二是加速折旧对一个矿业项目的可行性研究、盈利性分析影响很大,是最具刺激的财税政策;三是冲减勘探费用有吸引力;四是外汇收益的自由汇出很重要;五是财税政策稳定也很重要。

3)环境保护法。这是矿业开发的制约因素,各国都在提高门槛,已有法者比后有法者更有吸引力,因其风险可研判,能清楚环保的成本。

## 4 山钢集团实施“走出去”战略的主要做法和体会

山钢集团在充分分析国内外矿产资源形势和企业内外发展环境的基础上,自2010年开始,与非洲矿业多次进行接触和商谈,一次性获取了一个过百亿t资源储量的铁矿山合作项目,投资掌控了其25%的权益,至2012年7月,第1船权益矿已经到港,取得了较好的成果。

### 4.1 正确选择时机和“走出去”的方向

2009年,国际铁矿石市场发生了巨大变化,过去的长协矿供应方式成为历史,国际铁矿石供应商3大巨头形成高度垄断势头,极大地压缩了国内钢铁企业的利润空间,因此,国内钢铁企业建造矿石供应链迫在眉睫。另

外,山钢集团于2008年组建,旗下济钢、莱钢2个千万吨级钢铁企业联合,形成了高度的掌控资源和矿业投资势头。

在“走出去”的方向上,分析了“金砖五国”国内发展之需,取缔了印度,避开了巴西、澳大利亚铁矿石出口的傲视,借鉴2001年和2009年两轮大规模集中“走出去”国内企业的经验和教训,结合山钢集团自身的特点,确定了着眼于大矿、新矿的目标,以国际上铁矿石出口处女地为方向,在众多的目标矿山中选定非洲矿业铁矿项目。

#### 4.2 尽职调查和实地考察确认资源的可靠性

项目开始进入商谈后,外委资深的组织对其进行了尽职调查,组成专家考察团,多次实地考察,确认了资源的可靠性。目标矿项目包括四大矿体,呈山包产出,相对高度300~400 m,大部分可露天开采。地表附近为DSO赤铁矿,其下为赤铁矿过渡层,过渡层以下为磁铁矿,总资源量根据最新的SRK报告显示该铁矿探明、控制和推断的矿产资源储量合计137.4亿t,其中磁铁矿105亿t,占总资源量的76.4%。

#### 4.3 充分分析和了解铁路、港口及电力主要基础设施

1)铁路、港口与政府签订了租约,拥有排他性的建设、发展、管理、运营、维持港口和铁路以及相关基础设施的权利,租约涵盖了铁路通道、港口。租赁期满后,可以续租。

2)根据项目的建设进度分期修复和建设铁路,一期修复现有的铁路,新建126 km的铁路,对现有的工场、料场进行修复,新建40万t料场、散货处理设施。二期修建39 km新支线铁路,新建工场、编组站和支持系统,新增机车头和矿车。三期修建239 km新轨铁路。

3)港口建设与铁路对应实施,分别为修复现存装船设施,疏浚航道,建设港口支持设施;建设100万t料场的散货装卸,新建防波堤和装船泊位,新建码头,达到每年2500万t的装载能力,直接装载18万~25万t开普敦级船;港口现存散货设施扩能,码头设施延伸。

4)电力供应前期采用高速柴油发电机,港口电力采用中速柴油发电机,后期电力采用天然气涡轮发电+水利发电组合。

#### 4.4 确认了目标矿山权属与运营许可

1)目标矿山的探矿权。目标矿山的探矿权于2006年获得,属排他性探矿权,与其进行了更新延伸,延伸探矿期限2 a,当时在其有效期内。

2)目标矿山采矿权。目标矿山探矿权有效期内,根据项目的进展,2010年8月矿山探矿权证转为采矿权证,探矿区域与采矿区域完全相同。有效期限25 a,根据国家政策,采矿权证期满后,可以连续续展有效期15 a,满足矿山开采所需。

3)环保许可。目标矿山于2010年8月,获得了政府授予的环境影响评价许可。

#### 4.5 掌握和了解了矿山所在国的政情国情

在尽职调查过程中,通过拜访该国的政府主管6部门,拜访了主要国家领导,并与项目所在地3位议员进行了交流,征求了中国驻外使馆和商务部门的意见。

### 5 山钢实施“走出去”战略的成果

自项目合作接洽以来,先后经历了项目尽职调查、项目商务谈判及协议签署、项目决策与审批、项目投资平台搭建、项目投保、项目融资、铁矿石工业试验、项目人员组织保障等工作阶段,到2012年实现了交割。山钢集团一次性投资获得铁矿项目公司25%的股权,按折扣价格每年包销1000万t铁矿石,以市场主导的长协价为基础年采购不超过年产量25%的铁矿石作为权益矿。2011年11月,目标矿山、铁路、港口全线贯通,出口了第1船铁矿石。2012年计划生产铁矿石600万t,年底实现每年2000万t的产能规模,山钢集团一条高效、稳定、低成本的资源供应链即将实现。

### 6 结 语

目前,国内钢铁产业链的洗牌刚刚开始,海外矿山投资仍处于非常有利的战略机遇期。山钢集团实施“走出去”的战略表明,只要正确选准海外矿山投资的时机和方向,有效地规避风险,采取合理的方法,就一定能发挥后发优势,建立起一条高效、稳定、低成本的资源供应链。