

## 创富·特别点击

中国企业海外投资的步伐大大加快,在全球能源、采矿、制造等领域频频出手。然而国企海外并购之路并非一帆风顺,光明、中铝等企业“出海”路上纷纷受挫,一些走出去的国企也面临亏损,不得不收缩战线。8月份刚开始,两则鲁企海外并购的消息让人颇为关注。本报记者梳理了两家鲁企的海外扩张路径,了解到鲁企“出海”的背后,不仅有企业破解成长瓶颈、实现自身可持续发展的现实需要,也有政府层面推动企业整合国内国际两种资源、两个市场的战略考量。

# 国企“出海”的山东样本

本报记者 马绍栋

1日,我省钢铁龙头山东钢铁集团就与在伦敦上市的非洲矿业签署了总值达15亿美元的联合采矿协议,将自己的产业版图延伸至西非的塞拉利昂;紧接着2日,一直在澳洲高歌猛进的兖州煤业公告,公司以2.025亿澳元(约合人民币14.29亿元)收购澳大利亚两家煤矿公司。

其实,鲁企的海外扩张步伐从未停止。据省国资委统计,目前仅省管企业境外投资足迹就已经遍布澳大利亚、加拿大、美国、德国、委内瑞拉、马来西亚、越南以及中国香港等十八个国家和地区,除了传统的新建投资外,跨国并购、合资合作已成为企业境外投资的主要方式。

## 两大能源集团“走出去” 鲁企海外并购频出手

“山钢集团很高兴能与非洲矿业确立这项长期合作关系,并和给我们提供长期稳定铁矿石供应的塞拉利昂建立持久的业务关系。”在和非洲矿业签约声明中,山钢集团董事长邹仲琛如是说。

伴随此番声明而来的是一份总值达15亿美元的联合采矿协议。根据协议,山东钢铁集团将投资15亿美元,收购在伦敦上市的非洲矿业位于塞拉利昂的通科利利(Tonkolili)铁矿石项目25%的股权。

非洲矿业是伦敦另类投资市场(AIM)中市值最大的公司,1996年进入塞拉利昂,2008年在距塞首都弗里敦以东约200公里的通科利利发现世界级铁矿,储量达128亿吨,可供开采60年。山东钢铁集团注资后,通科利利铁矿的总投资额将达到60亿美元。非洲矿业表示,公司将修建从港口到矿区的铁路和其他必要设施。

与山钢投资非洲相对应的是,山东另一家能源巨头兖矿集团在澳洲出手。8月2日,兖矿集团旗下三地上市公司兖州煤业公告,全资子公司兖州煤业澳大利亚有限公司(兖煤澳洲)通过其全资子公司澳思达煤矿有限公司,以2.025亿澳元(约合人民币14.29亿元)收购澳大利亚新泰克控股公司(新泰克项目)100%股权(新泰克项目)。目前本次交易已获得境内外政府及监管部门的批准,并于今年8月1日完成交割手续。

顺此两家继续往前翻,山东黄金集团也在加快其海外并购进程。去年年底,山东黄金集团新成立的山金国际矿业有限公司在阿根廷成立了勘探公司。今年2月22日,山东黄金集团高层又与南非奥罗拉公司展开南非项目的合作交流。此外,山东黄金还到美国、加拿大、巴西等国考察矿产资源,推动并购投资。加上此前山东重工潍柴动力在金融危机期间成功收购法国百年名企博世安发动机公司,大型鲁企的海外投资可谓

风起云涌。

## 海外并购路上的重重考验

当前兖矿在澳洲轻车熟路的并购步伐跟此前刚入主澳洲时的重重考验是分不开的,这也是海外并购企业必须经历的阶段。早在2006年,兖煤就以3000万澳元的代价在澳洲并购了第一个煤矿——澳思达煤矿,尽管已经积累了三年的煤矿经验,可在收购菲利克斯时仍一波三折。

受金融危机影响,菲利克斯市值大幅缩水,公司于2008年7月对外发布出售信息。考虑到菲利克斯资源储备丰富且仍维持较高的利润率,兖煤将其列为优先收购对象,山东国资委对此也给予支持,但接下来的谈判却并非一帆风顺。彼时,国字号的中铝收购力拓刚刚失手,包括五矿、鞍钢、华菱钢铁等在内的中企均在排队等候澳大利亚政府审批。这期间来自澳政府和民间的反对声音极为高涨,据澳大利亚智库罗伊国际政策研究所(Lowy Institute)2008年的调查结果,近90%的澳大利亚人相信中国将成为亚洲地区的领导者,但约60%的人对此前景表示不安。中企在澳大利亚的收购就遇到了市场经济之外的力量阻击。

兖煤与菲利克斯的谈判也因此陷入僵局,并一度面临夭折。最后,还是凭借过硬的技术实力和三地上市的品牌效应,兖煤才最终获得了澳政府的认可,成功完成收购。当然,兖煤也必须接受对方开出的揽子苛刻的条件:包括保证当地就业,要求兖煤澳洲最迟于2012年底在澳大利亚证券交易所上市,届时兖州煤业在兖煤澳洲中的持股比例减少至70%以下,对菲利克斯公司现有煤矿的合计经济所有权降至50%以下等。

正是此次收购经历奠定了兖矿在澳大利亚的地位和形象,让后续并购运作的路子越走越顺。对于海外并购的艰辛,兖州煤业董事长李位民曾总结说,海外并购首先是一种买卖关系,要建立在相互尊重的前提下,进行前期的收购谈判;同时要低调处理,防止纯粹商业行为的泛政治化,无端加大政府审批障碍。另外,收购后要按照属地管理原则,遵守当地法律法规,维护企业稳定和外籍员工合法权益,并推动企业文化、管理经验的融合,实现协同效应。

## 海外找煤, 无奈之下的必然选择?

“山东是一个工业大省,从产业结构来看,能源资源类企业占了较大比重,这类企业实现可持续发展的前提就是要有丰富的资

源储备;从政府层面讲,为让工业企业真正增强竞争力,必须鼓励他们树立全局意识,到全球市场配置资源,因此实施海外战略可谓必然选择。”省经信委对外合作与交流处调研员马秀东对记者说道。

资源矛盾是我省面临的不争事实。就煤炭来说,据省煤炭工业局通报,我省是煤炭资源小省,仅占全国探明储量的2.2%。多年来开发强度大,目前剩余可采储量仅为50.3亿吨,且村下压煤22.4亿吨,占探明储量的59.6%,占剩余可采储量的44.5%。同时我省又是耗煤大省,2010年耗煤达到3.1亿吨,2015年预计耗煤3.93亿吨。我省煤炭占全国2.2%的储量,4.6%的产量,9.9%的消费量表明,产煤大省、耗煤大省、资源小省的矛盾日益突出。

与煤炭相比,钢铁企业面临的铁矿石困境似乎更是全国范围内同行业所遭遇的共同问题。受制于力拓、必和必拓以及巴西淡水河谷三大公司对世界铁矿石资源的垄断,国内钢企每年都不得不承受持续飙升的铁矿石价格而带来的高昂原材料成本。数据显示,上半年我国进口铁矿石平均到岸价格为每吨160.89美元,创历史新高水平,同比上涨42.41%。由于进口价格大幅上涨,按上半年人民币对美元平均汇率6.5测算,钢铁行业多支付1000多亿的成本。

而上游的铁矿石商却颇感轻松。8月4日,矿业巨头力拓发布的2011年上半年财报显示,上半年净利润为75.9亿美元,同比增长30%。利润增加的原因在于大宗商品价格提高。同时,淡水河谷日前公布的二季度财报显示,其净利润高达64.5亿美元,巴西矿石价格从当初不到80美元/吨到现在猛涨至180美元/吨。分析人士称,这种抢眼业绩背后是中国对铁矿石进口的“大量吸货”。以淡水河谷为例,其对中国市场的铁矿石出口已占到总出口量的41.9%。

原材料一端价格的飙升自然逼下游钢企求解困局,山钢集团此次在非洲出手正是基于此。“此次山钢对非洲矿业的投资对解决集团发展所需的长期、稳定铁矿石供应具有重要意义,一定程度上可以降低对铁矿石的对外依存度。”省内一位不愿具名的钢铁业内人士告诉记者。

## 依靠过硬技术 跨越收购壁垒

山东省商务厅数据显示,2011年1-6月,我省新核准境外企业(机构)205家,中方协议投资额18.4亿美元,分别同比增长14%和57%,主要涉及境外资源开发、

优势产能境外转移、境外研发并购、营销网络等领域。其中,我省共核准在澳投资项目12个,总投资1.65亿美元,其中中方投资1.62亿美元。对于更多鲁企来说,海外战略正被加速列入公司议程。

“品牌和技术是兖州煤业在澳洲收购屡获成功的重要支撑。”兖矿集团董事长王信在接受采访时说,每个企业的海外之路都有自己的特色,而兖煤依靠更多的是在纽约、香港和上海三地上市的品牌和过硬的开采技术。

据了解,兖州煤业是我国海外开采技术最多的企业,其综采顶煤开采技术,曾获国家科技进步一等奖,世界领先。

技术上的过硬实力让兖矿在澳洲站稳了脚跟。澳思达煤矿在兖矿入主之前,曾因自燃发火,九易其主,最后被迫关闭。兖矿入主重建用了综采顶煤技术后,该矿被新南威尔士州评为煤矿安全最好矿井,这也让兖矿在国际市场上赢得了尊重,并大大加快了其海外并购的步伐。

“兖矿在澳洲的并购充分证明海外市场并不是铜墙铁壁,其实山东的工业企业向来以稳健扎实的经营作风见长,在海外开拓方面除了雄厚的资金、技术实力外,还需要有超前的意识和开创的心态。”有过多年海外工作经历的马秀东告诉记者,征战海外市场需要的是企业领导人乃至整个经营团队都具备和国际接轨的开放心态,不但转移出了产业,而且能够包容当地的人才、文化、环境,并且善于运用资本运作的方式实现国际化战略的“惊人一跃”。

“兖州煤业在澳大利亚的煤矿运营主要由当地的管理团队和销售团队进行,这是国际化的必由之路。”王信介绍说,兖州煤业此前收购澳思达煤矿后,就是按照这一模式进行经营管理的,并且取得了显著成效。在金融危机背景下,澳方特别重视收购之后的就业机会,公司正借此拥有了



▲兖矿在澳洲并购的一家煤矿。(资料片)

一支本土的人才队伍,他们更熟悉当地的商业环境、矿区管理、劳工关系,有利于收购完成后的整合和企业运营。

## ●相关新闻

### 国企海外买资产 热衷能源并购

本报讯 中石化集团9日宣布已完成对澳大利亚当地天然气设施股权的收购。外界分析称,联系中国大举抛售日债、中投欲收购法国能源企业股份等举动,说明美国最大海外债主——中国正加速外汇储备资产的多元化配置。

报道称,作为亚洲最大的炼油商,中石化集团在9日以17.65亿美元完成对澳大利亚昆士兰州天然气出口设施15%股权的收购。另据《华尔街日报》报道,中国主权债务基金的代表——中投集团正打算收购法国能源企业苏伊士集团旗下勘探和生产子公司30%的股权。英国《金融时报》9日评论称,作为全球最大外汇储备国,中国目前拥有3.2万亿美元的巨额外汇储备,在这些资产中,70%以上为美元资产。作为美国最大的海外债主,中国被认为正在海外市场进行新一轮投资收购,加速进行外汇储备资产多元化配置。除了不看好美债外,中国也在担心日债,因此近期大举抛售。

清华大学中美关系研究中心高级研究员周世俭9日告诉记者,美债危机给中国敲响警钟,政府已意识到危险性,正在积极改变投资方式。中国用外储收购海外企业,“比单手持美债强十倍”。但中国目前投资渠道还是很有限。《华尔街日报》分析称,海外收购在中国外储投资渠道中还不能唱主角,美债仍是中国不得已的主要选择。中国最大的困扰在于美债市场,但又无法彻底摆脱。中国将对以美元为主的外汇储备进行多元化配置,不过这个过程将是缓慢和渐进的。

《环球时报》

