

# 我国有色金属企业国际化： 现状评价与关键问题探析

危平,唐慧泉,陈晓红

(中南大学商学院,长沙 410083)

**[摘要]** 有色金属企业开展国际化经营不仅是实现矿产资源全球优化配置的重要途径,也是企业实现其自身可持续发展的重要战略选择。本文从国际化资源获取类型、国际化投资区位变迁、国际化经营创新、国际化程度4个方面对我国有色金属企业国际化的发展现状进行评价,明确其与国际大型矿业公司的差距,并在此基础上探析了我国有色金属企业在国际化发展方面面临的4个关键问题:国际化动机单一,资源保障与企业发展未能有机融合;风险管控能力不强,海外矿业开发的决策力和执行力有待提高;缺乏战略协同合作,协同优势难以发挥;双重责任约束与激励不平衡,国有资产治理机制应适度包容失败。

**[关键词]** 有色金属企业;国际化;现状评价;关键问题;走出去;协同

**[中图分类号]** F425 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1009-1742(2014)10-0052-06

## 1 前言

1993年,党中央、国务院做出了“充分利用国内外两种资源、两种资金、两个市场”的战略决策,以中石油、中石化和中国五矿集团为代表的矿产资源型企业通过开展海外勘探项目、签订海外购买协议等方式迈出海外经营第一步,开始了国际化经营的艰苦探索和实践。

加入世界贸易组织(WTO)后,尤其是2008年金融危机之后,我国矿产资源型企业国际化步伐明显加快。截至2011年,我国企业对外直接投资存量中采矿业达到670亿美元,占总投资的15.8%,主要分布在石油天然气开采业、黑色金属矿采选业和有色金属矿采选业;2011年,我国对外直接投资流量中采矿业为144.5亿美元,同比增长153.1%,为当年增幅最大行业,占当年对外投资总额的19.4%<sup>[1]</sup>。

2000年以来,我国有色金属矿产资源型企业开始以股权并购、合资开发、矿权买断、采购协议等各种方式主动进入国际金属市场,实现了走出去的跨越式发展。

虽然我国矿产资源型企业在国际化经营过程中取得显著的进步,但和国际上大型跨国矿业企业相比依旧存在明显的差距。2012年,中国五矿和中国铝业的跨国化指数仅为24.4%、12.1%,与行业龙头企业必和必拓(BHP Billiton Group)的57.8%相差甚远(依据中国五矿和中国铝业数据来源;必和必拓跨国化指数则是根据集团的年报数据采用跨国化指数公式计算得出)。

本文从国际化资源获取类型、国际化投资区位变迁、国际化经营创新、国际化程度4个方面对我国有色金属企业国际化的发展现状进行评价,明确其与国际大型矿业公司的差距,并在此基础上探析我

**[收稿日期]** 2014-07-20

**[基金项目]** 中国工程院院士科技咨询课题(2013-XY-9)“矿产资源型企业国际化发展战略关键问题研究”;教育部人文社会科学规划基金项目(11YJA790158)“不同治理模式的产业集群在全球价值链治理结构演变中的角色研究”;国家自然科学基金青年项目(71302066)“领先企业外向型直接投资的集群反哺效应研究”

**[作者简介]** 危平,1975年出生,女,福建三明市人,博士,副教授,主要从事矿业经济与管理、矿业金融的研究工作;E-mail:pwei@csu.edu.cn

国有色金属企业在国际化发展方面面临的关键问题,从而为寻找适合我国矿产资源型企业国际化的发展路径和策略奠定研究基础。

## 2 国际化资源获取类型

目前,我国有色金属企业国际化项目涉及到的金属种类主要集中于重有色金属、轻金属和贵金属,大多为资源供需缺口较大的金属种类,意在将国外的丰富资源带回来,以满足我国经济发展过程中对有色金属资源的需求。其中,涉及铝土矿与金矿的国际化项目占现有我国有色金属企业国际化项目总数的较大比例。企业在做出国际化经营决策时主要从国家战略角度、产业未来走势以及企业自身发展等方面考虑,侧重于对海外自然矿产资源的获取,通过储备上游矿产资源、矿权,规避由于原材料来源和价格波动带来的经营风险,并提高我国在国际矿业市场的议价能力<sup>[2]</sup>。根据金属种类的差异性,可将国际化资源获取类型分为以下4种类型。

### 2.1 重金类型

重金类型是以重有色金属作为主要获取对象。重金属包括铜、铅、锌、锡、镍、钴、锑、汞、镉和铋10种金属,其中铜、铅等几种金属在国民经济发展中占据重要地位,资源需求缺口逐年扩大。因此,我国许多有色金属矿产资源型企业在走出去过程中着重于对重金属矿产的获取,集中在铜矿、铅矿、锌矿等几种矿产上。例如,中国有色矿业集团有限公司近些年来通过越南铜项目承包、澳大利亚特拉明公司和蒙古图木尔廷的并购项目等在海外获得了大量的铜、锌、铅等重金属矿权。

### 2.2 重轻类型

重轻类型是以重有色金属和轻金属为主要获取对象。轻金属包括铝、镁、锂、铍、铷、铯、钾、钠、钙、锶、钡、钛等种类,特点在于密度小且化学活性大。铝是轻金属中用量最大的一种,其产量和消费量均仅次于钢铁,是第二大金属。如中国铝业集团与国际矿产巨头——力拓集团在澳大利亚建立合资公司,共同开采铝土矿等矿产资源,同时还收购了老挝服务公司旗下矿产资源公司,获得多个铜矿、铝土矿矿权。

### 2.3 重贵类型

重贵类型是以重金属和贵金属为主要获取对象,其中贵金属以金矿为主要代表。以重金属和贵金属为主要目标资源的模式在我国有色金属企业

国际化过程中也较为典型。2013年,云南驰宏锌锗股份有限公司分别对玻利维亚亚马逊矿业公司和塞尔温资源有限公司发起收购,从而获得了包括铜矿、金矿、铅矿和锌矿等种类的矿权。

### 2.4 混合类型

混合类型是指不存在明显倾向、以多种种类金属矿产为主要获取对象。典型代表如紫金矿业集团股份有限公司。紫金矿业自成立以来完成了数项跨境矿权收购项目,虽然金矿是公司投资力度最大的金属种类,但总的收购对象覆盖面较广,覆盖了铅、锌、铜、钴、镍等多个金属矿种。

## 3 国际化投资区位的选取与变迁

### 3.1 国际化投资区位分布

目前,我国有色金属企业的目标区位集中在澳大利亚、加拿大、秘鲁、巴西、非洲地区以及中国的周边国家。其中,非洲拉美国家和中国周边国家等与我国具有制度、文化相似性的心理距离小的国家是我国有色金属企业开展海外投资的首选地区。非洲拉美地区资源丰富,但是经济上起步较晚,技术也较为落后,随着经济的发展,其投资环境逐渐改善,法律、经济制度也逐步完善;同时,中国与这些国家的外交关系较好,进入这些地区的门槛相对较低。因此,十分适合资源开发型企业在此开发。而我国周边国家则与中国接壤或者与中国临近,在其开展国际项目缩短了母国与东道国间的地理距离。与此同时,由于同处亚洲,其国家的文化与中国有相似之处。因此,中国在周边国家投资具有文化背景的比较优势,不仅能够减少文化冲突,还有利于双方的后续合作。

澳大利亚、加拿大等发达国家则成为近几年国内有色金属企业海外投资的主要集聚地。这些国家不仅矿产资源储量丰富,而且还拥有发达的矿业资本市场、稳定的政治体制、完善的法律体系和竞争体系、较好的宏观经济环境以及较为完善的基础设施。但是其进入门槛也相对较高。

### 3.2 国际化投资区位变迁

由于发达国家的跨国企业起步较早,尤其是英美等国家的企业从19世纪初就开始了国际化经营活动,具有较长的发展历史。同时由于这些企业具有所有权优势与垄断优势,其国际化路径是按照“发达国家—新型工业化国家—发展中国家”这一路径进行。而我国有色金属企业的国际化演进路

径受心理距离的影响,遵循了“先近后远”的区位选取原则。从区位变迁的角度看,我国有色金属企业遵循了“周边国家—发展中国家—发达国家”的渐进发展轨迹,目前处于从发展中国家向发达国家转移的过程。庞明川认为企业国际化从发展中国家向发达国家的转移是在同等市场环境或者从相对不完善、不发达的市场进入较为完善和发达的市场的一种逆向跨国经营行为,这种逆向并购既是一种新的发展趋势,也意味着其国际化程度的提升<sup>[3]</sup>。

## 4 国际化经营创新

### 4.1 投资模式的创新

在金融化的背景下,矿产品的资本属性日益增强。传统的长期购买协议、产能购买合同、工程换资源模式等境外资源的投资合作策略虽然依旧有效,但最近几年我国有色金属企业资源、资产、资本的一体化发展趋势越来越明显,通过投资模式的积极创新,在国际金属矿产资源竞争中显示出积极主动的姿态。

1) 联合开发模式。早期的联合开发模式主要是中国企业与资源东道国有关各方共同出资,在东道国注册成立矿产资源公司,合作开发当地资源项目。而近年来企业的战略协同范围大大扩展,既有跨资源、能源、工程、金融等多行业的海外资源联合开发,也有海外资源勘探开发与投资的国际联盟。如2010年,中铝对外联合力拓集团、对内与国内配套企业合作,共同进行几内亚西芒杜铁矿项目的开发。这不仅能够实现业务上的优势互补,减轻单一企业的开发负担,增大抵抗风险的能力,也有助于形成国际一条龙服务团体,提高企业经营效率。

2) 境外私募股权投资基金模式。设立境外私募股权投资基金能够迅速扩大企业拥有的资金规模,满足矿业开发长周期、大规模的资金需求;同时可以使企业在整体负债率不变的情况下,在更长的期限内控制数倍于原始投入的资金。此外,按照基金出资认缴比例,有色金属企业能以低投入承担低风险,实现风险分摊。最后,基金也可以成为境外投资的配套资金或跟投资金,提高对外投资谈判地位。2011年,有色金属华东地质勘查局(华东有色)与韩国Anoint公司、APECT香港全球有限公司达成合作意向,联合设立境外基金。华东有色是以有限合伙的形式出资,也就意味着既能以少量的出资成

为投资基金的有限合伙人,又能成为基金公司的管理人,有效掌控项目投资决策和基金投向。

### 4.2 融资模式的创新

有色金属矿产资源开发与勘探项目投资金额大、周期长(一般为10—15年)、质押难、风险高(勘探风险、开采风险、价格波动风险等)的特点使得常见的融资渠道对于企业来说存在一定的进入障碍。为解决资金难题,国内有色金属企业对融资模式进行了积极的探索。

1) 中期票据融资。中期票据是银行间债券市场一项创新性债务融资工具。企业获准发行中期票据后,可绕开商业银行直接进行融资,其效果与发行公司债类似。但因其是在银行间市场进行,能够避开公司债券复杂的审批程序,为企业节省融资成本,提高企业的融资效率。华东有色分别在2011年和2012年间发行了2期共计6亿元的5年中期票据,融得资金。通过置换短期银行贷款,发行中期票据并优化了华东有色整体的信贷结构,使资金时限与矿业开发的周期更加匹配。

2) 境外私募股权投资基金融资。私募股权投资基金是一种间接融资工具,通过私募形式吸收多种外部资金进行联合投资,发挥各自比较优势,实现合伙人的共同获益。

3) 银行理财产品融资。如华东有色与中国银行合作使用“内保外贷”进行融资。“内保外贷”即由企业设立在境外的子公司作为借款人(外贷),由位于境内的母公司通过境内商业银行开出融资性保函(内保),然后由中资银行的境外分支机构或当地外资银行为中国矿业企业境外子公司提供融资。通过商业银行和有色金属企业的合作,创新了矿业金融的产品种类,满足了企业的短期资金需求,使企业间接融资形式更具多样性。

## 5 国际化程度

国际化程度指企业“跨越国界进入不同市场和区域的扩张程度”<sup>[4]</sup>。作为衡量跨国公司海外经营活动的经济强度的工具,国际化程度的评估方法经历了从单一指标到多维度多指标体系的演进<sup>[5-9]</sup>。一个广泛接受的观点是,国际化程度包涵了国际化广度和国际化深度两个维度的评价。前者通常以“国家数”和“母国与东道国的心理距离”来衡量。其中,“母国与东道国的心理距离”代表了母国与东



道国在制度、文化、语言和政治等方面的差异。国际化深度则常使用联合国贸易和发展会议(UNCTAD)发布的跨国化指数,即用海外销售收入占总销售收入比重(FSTS)、海外资产占总资产比重(FATA)和海外雇员占总雇员比重(FETE)的平均值,来衡量企业海外市场的资源投入程度<sup>[10]</sup>。

### 5.1 跨国化指数较低,与一流矿企差距较大

2012年,我国有色金属企业的跨国化指数平均值约为17.61%(见表1),其中跨国化指数(联合国

贸易与发展会议每年要对全球100家最大跨国公司进行跨国化指数的计算与排位)最高的是深圳中金岭南(29.77%),最低的是紫金矿业(6.59%)。与海外主要矿企相比(见图1),我国有色金属企业的跨国化指数远远低于其平均水平,并且两极差距较大。国际有色金属行业的龙头企业必和必拓集团早在2001年,其跨国化指数就已达到70%以上(见图2),直到金融危机前均保持在60%以上的高位。

表1 2012年我国主要有色金属企业跨国化指数

Table 1 Transnationality index of Chinese non-ferrous enterprises in 2012

公司名称	海外资产/万元(人民币)	海外收入/万元(人民币)	海外员工/人	跨国化指数/%
中国铝业公司	14 236 768	685 286	453	12.1
中国五矿集团公司	9 641 657	9 111 950	7 325	24.4
中国有色矿业集团有限公司	2 578 906	2 446 584	8 843	19.04
紫金矿业集团股份有限公司	988 462	149 174	464	6.59
中国黄金集团公司	979 916	217 961	1 350	6.69
白银有色集团股份有限公司	831 049	240 397	7 858	24.7
深圳市中金岭南有色金属股份有限公司	465 170	859 024	1 049	29.77
平均值	4 245 989.7	1 958 625.1	3 906	17.61

注:数据来源于中国企业联合会、中国企业家协会

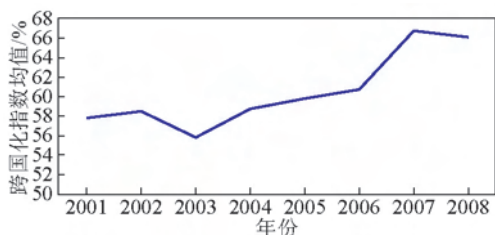


图1 2001—2008年海外金属资源型龙头企业跨国化指数平均值

Fig. 1 Transnationality index of foreign non-ferrous enterprises from 2001 to 2008

注:数据来源于UNCTAD。根据UNCTAD公布的《世界投资报告》,选取全球前100名跨国企业中的金属资源企业,再计算其跨国化指数平均值。企业包括 Thyssenkrupp AG、Alcoa、BHP Billiton、Anglo American

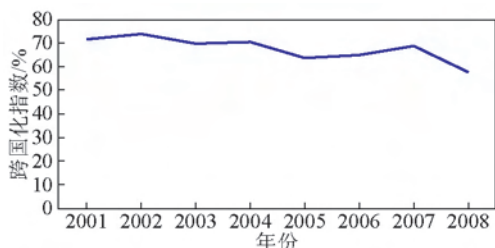


图2 2001—2008年必和必拓集团跨国化指数  
Fig. 2 Transnationality index of BHP Billiton from 2001 to 2008

注:数据来源于UNCTAD

### 5.2 倾向于“心理距离较小”国家,国际化广度有限

调研发现(基于对澳华矿业博索咨询有限公司总裁张曙的访谈和对中铝集团、五矿集团、中国有色矿业集团、华东有色、华北地质勘查局等的调研整理),当前资源寻求是我国有色金属企业开展海外业务的主要驱动因素。而国际上的一流矿业企业,其海外经营的动机更多元化,关注技术、市场、资金,强调产业链的延展和价值网的构建,进行全球化的经营活动。在动机的单一性和经验不足的情况下,我国有色金属企业往往与和我国具有制度、文化相似性的“心理距离”小的国家合作较多,海外资产主要分布在高风险和高敏感地区,国际化广度有限。

### 5.3 国际化投入增速较快,国际化深度逐渐加深

国际化进程加快,尤其是2008年金融危机之后,我国有色金属企业通过海外资本运作的手段在国际有色金属市场上展开并购,海外扩张投入巨大,国际化深度逐渐加深。以中铝为例,近年来中铝的海外资产增长显著,2012年中国铝业的海外资产占比已达到33.2%。但其海外销售收入占比近年来均在10%以下,其海外员工数占集团员工总数较低。国际化深度依旧有较大发展空间。

## 6 国际化发展面临的关键问题

### 6.1 国际化动机单一,资源保障与企业发展未能有机融合

资源寻求依旧是现阶段我国有色金属企业开展海外业务的主要驱动因素。而反观国际上的大型矿业企业,其海外经营的动机已经不仅仅局限在矿产资源的获取上,更多的是为了获取国外更先进的技术、更广泛的市场或者更廉价的资金,通过混合式的发展动机进行全球资源的统筹经营和配置,从而成长为具有国际竞争实力的跨国矿业企业。近年来我国诸多海外矿产资源的开发投资项目的失败或受挫(如2014年3月中国铝业的海外最大铜矿项目被秘鲁暂停),直接显现了国际化动机的单一性和经验不足所牵制下的我国矿业企业海外运营能力薄弱。这不仅阻碍了企业自身的发展壮大,反过来也影响了国家总体资源保障战略的实施。因此,有待调整企业的国际化发展战略目标,实现资源保障与企业发展的有机融合。

这包括明确定位一流矿业企业的发展目标,强调国际化产业链布局和国际资源营运,不仅要能在海外获取资源,还要能在海外经营资源;借助海外资本市场,着力在全球范围内实现矿业产业资本与金融资本的对接;通过培养国际化经营人才,优化矿产资源产业结构,提升我国矿产资源企业国际分工的地位和国际竞争力。同时,有效思考国家总体资源保障战略下的资源布局要求,从企业主体的角度承担部分国家资源安全储备任务,强调同业和多业的国际化协同,避免同业竞争,重视资源保障与企业发展的有机融合。

### 6.2 风险管控能力不强,海外矿业开发的决策力和执行力有待提高

到目前为止,在全球范围内,比较成功的中资海外矿业投资项目屈指可数。处于全面停工、停产保养状态的项目为数不少,随着国际政治经济等环境日趋复杂化,甚至有上升趋势。企业的风险管控能力不足被认为是主要原因之一。调研发现,这具体表现在两个方面:首先是项目前期的决策风险控制不严。很多项目在其启动或开发的早期,由于尽职调查工作和可研工作做得不够,对项目缺乏全面了解或对潜在风险认识不足,包括对相关技术、法律法规、社区、安全、环保标准等问题缺乏全面了解,从而做出了一些错误的投资决策,收购了不良

的矿业项目。由于是方向性的决策错误,致使后续的补救无力。这突显了当前企业全面风险管理体系重事后轻事前的问题。

其次,在项目的开发执行阶段,由于对文化差异、社会和环境风险等认识不足,采取的应对措施不够,同时缺乏管理多元文化企业及处理多元文化问题的经验,而在组织整合、人员管理上遇到了较大障碍。由于不能在海外投资企业的内部建立起一支能相互信任、相互支持、有一定凝聚力的中外员工队伍,导致项目越做越难。

### 6.3 缺乏战略协同合作,协同集成优势难以发挥

由于同业竞争的存在,我国有色金属企业在走出去过程中出现内部恶性竞争的局面,导致企业间的关系比较紧张。借鉴日本矿产资源企业海外联合投资的经验,加强同业协同是克服同业竞争矛盾的一个有效手段。同时,由于我国有色金属企业海外投资区位多集中在发展中国家,这类国家或区域配套基础设施一般较差,因此,构建多行业的战略联盟,实现资源、能源、工程、金融多行业联合开发,无疑能够有效地实现各企业的优势互补,增强产业竞争力,增大抵抗风险能力。

除了对内协同,我国企业在开展国际化经营时还应重视“对外协同”。牵手国际知名企业,借助这类企业的品牌、技术、经验等共同对某一项目进行勘探开发,各求所需,达到双赢。

但在实际工作中,由于企业能力所限,组织协调相关企业统一行动较为困难。同时企业海外项目运作的数量和时间都不太多,和其他企业相互合作还处于摸索实验阶段,经验相对不足,也就无法保证开展高效全面的战略协同合作。另外,行业协会和国家政府主管部门对于企业国际化过程中相互之间的战略协同合作,组织、引导、协调、支持的力度和深度还不够,也使得企业目前基本只能开展低效协同和局部合作,而没有上升到战略协同合作的高度。

### 6.4 双重责任约束与激励不平衡,国有资产治理机制应适度包容失败

企业实施国际化发展战略意味着企业将按照国际市场规则参与国际化竞争,这就要求参与国际化发展的我国矿产资源型企业必须建立与之相适应的公司治理制度体系。目前,国有企业是我国矿产资源型企业实施国际化发展战略的主力,国有企业的经营者实际上扮演着国有资产代理人的经济

角色。其承载的责任一方面是如何提升国有资产价值,而另一方面则是如何防止国有资产损失。这是经济意义和社会意义的双重责任。而由于海外矿产投资项目具有较大的不确定性,因此在战略实施过程中,这种社会责任将会不可避免地影响企业经营决策者的风险偏好。虽然这在一定程度上可以保证国有资产的安全性,但在很大程度上又降低了企业的国际竞争力,限制了国有资产投资效率的提升。

因此,应根据我国具体国情,针对矿产资源型国有企业适度建立“容忍失败”的绩效考评体系,这将会是比单纯的经济绩效考核更为有效的激励机制。控制境外投资风险应更多依赖投资主体内部风险控制机制,而政府则将精力集中在“底线”管理上,制定和监督执行严格的产品、安全和环境标准。

## 7 结语

随着经济全球化发展浪潮的不断推进和国际矿产资源产业的不断演化,企业国际化发展不仅是实现矿产资源全球优化配置的重要途径,也成为矿产资源型企业实现其自身可持续发展的重要战略选择。国际化经营需要打破被国界束缚的思维,把企业放在全球大背景下重新定位,思考如何充分利用全球的商机和资源,加速企业的成长。

这需要通过政府引导、上下联动等方式,积极推动生产要素的双向流动以及走出去与引进来的协调发展,在全球范围内实现资源的优化配置,推

动我国有色金属矿产资源型企业由本土化企业向国际化企业转型,把企业打成一个拥有自主知识产权和强大综合竞争力、备受社会尊重的世界一流有色金属矿产资源型企业。

## 参考文献

- [1] 中华人民共和国商务部,国家统计局,国家外汇管理局. 2011年度中国对外直接投资统计公报[M]. 北京:中国统计出版社, 2012.
- [2] Wei Ping, Tang Huiquan, Chen Yao, et al. Measuring technical efficiency of Chinese nonferrous metals enterprises on a background of industry consolidation [J]. Transactions of Nonferrous Metals Society of China, 2013, 23(9): 2797-2806.
- [3] 庞明川. 区位变迁、逆向并购与发展中国家企业的国际化成长——以中国企业的国际化实践为例[J]. 财经问题研究, 2012(8): 32-40.
- [4] Hitt M A, Hoskisson R E, Kim H. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product diversified firm [J]. Academy of Management Journal, 1997, 40: 767-798.
- [5] Sullivan D. Measuring the degree of internationalization of a firm [J]. Journal of International Business Studies, 1994, 25: 325-342.
- [6] Gomes Lenn, Ramaswamy K. An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance [J]. Journal of International Business Studies, 1999, 30(1): 173-187.
- [7] Welch L, Luostarinen R. Internationalization: Evolution of a concept [J]. Journal of General Management, 1988, 14(2): 34-55.
- [8] 鲁桐. 企业国际化阶段、测量方法及案例研究[J]. 世界经济, 2000(3): 9-18.
- [9] 沈娜, 赵国杰. 企业国际化测评指标体系的构建[J]. 中国软科学, 2001(10): 109-112.
- [10] 杨忠, 张骁. 企业国际化程度与绩效关系研究[J]. 经济研究, 2009(2): 32-42.

# Internationalization of Chinese nonferrous metals enterprises: Development status and key issues

Wei Ping, Tang Huiquan, Chen Xiaohong

(Business School of Central South University, Changsha 410083, China)

**[Abstract]** Internationalization of nonferrous metals enterprises is an important way to optimize resources allocation in a world scale, as well as a strategic decision to realize their own sustainable development. This paper has analyzed the development status of internationalization

(下转 63 页)