

我国利用国际铁矿石资源的新途径

——首钢收购与经营秘鲁铁矿公司的案例研究

王海澜 唐新元

秘鲁铁矿公司(又称耶鲁铁矿,以下简称秘铁)原为秘鲁国营企业,为了加快秘鲁国有企业私有化进程,并改变秘铁连续两年亏损局面,秘鲁政府决定将该公司的全部资产通过美国第一波士顿银行,采取国际招标方式公开拍卖。1992年11月5日,首钢总公司在竞争中中标。首钢这一举措是贯彻利用进口铁矿石发展我国钢铁工业的基本国策,以缓解我国铁矿石资源不足状况的重大措施。一年多来,首钢购买和经营秘铁的实践,为我国利用国际铁矿石资源,又开创了一种海外直接投资的新途径。对于我国今后海外矿业资源的开发,提供了一个可资借鉴的案例。

一、秘鲁铁矿的收购背景

自改革开放以来,我国的钢铁工业得到了迅速的发展,1993年的钢产量已达到8800万吨,位居世界第二。1994年第一季度的钢产量已位居世界第一位。按照国民经济将持续以较高速度发展对钢铁的需求,到2000年,我国将需要钢材1.2~1.4亿吨。根据近年来我国钢铁工业的发展速度以及钢铁工业的设备能力与技术水平,本世纪末使我国的钢产量达到1.3亿吨左右,是可以实现的,关键的制约因素则是铁矿石的供应。

我国铁矿已探明的总储量为501.1亿吨,其中268.3亿吨可供开发利用,占铁矿总储量的53.5%;在可开采的铁矿资源中,贫矿占97.7%,矿石平均品位仅为33%,比世界平均品位低11个百分点。我国近年来的矿石产量一直在略高于2亿吨的水平。由于我国铁矿的可利用程度低,矿山建设需要资金多,而且生产成本低,预计到本世纪末,矿石产量只能达到2.3~2.5亿吨。若按每年生产生铁8000万吨计算,我国铁矿资源仅能保证20多年的稳定供应,即使由于科学技术的进步使难采矿得以开发,也只能稳定供应40~50年,这远远低于世界矿业生产总资源保证程度的150年。

我国自1985年进口矿石超过1000万吨以来,进口矿石的数量在大幅度增加,各大钢厂都在买进口矿石,1993年进口矿石3302万吨(参见表1)。

显然,进口矿石支撑了钢铁产量的大幅度增长,而且,矿石进口量今后还将进一步大幅度增加。据测算,到2000年,如果钢产量为1亿吨,则需要进口富矿4500万吨,如钢产量达1.3亿吨,则需进口矿石6000万吨,比1993年增加1倍。因此,无论从目前钢铁工业的发展需要还是从长期稳定供矿的角度考虑,充分利用国际铁矿资源,以延长我国铁矿资源的稳定供给时间,是解决我国铁矿资源严重不足的迫切需要。为此,1993年召开的全国冶金工作会议提出:要努力弥补国内山衰能力,不足部分要依靠扩大利用外资来解决。要着力推进同巴西、南非、蒙古等国合资建矿。

表 1

1988年~1993 我国钢产量与进口矿石量情况(万吨)

	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	2000年
钢产量	5 943	6 132	6 635	7 100	8 093	8 831	13 000
铁矿石产量	16 770	17 185	17 934	19 056	20 980	22 485	23 000
铁矿石进口量	1 076	1 241	1 419	1 903	2 517	3 302	6 000

注：2000年为预测值

的工作。李鹏总理强调,要进一步扩大对外开放,在引进国外资金和技术的前提下,探索冶金行业进行多种形式合资经营的问题。

从1985年开始,首钢就在世界各地寻找进口铁矿和海外合作开矿。先后考察过澳大利亚、印度、巴西、玻利维亚、越南、俄罗斯等国家,综合条件都不够理想。在得知秘铁拟出售的信息后,先后派出三批专家,到该矿进行详细考察。经过反复比较和充分论证,认为秘铁的综合条件是最好的。

1. 储量大

秘铁整个矿区达600平方公里,在已探明的150平方公里范围内,就有14亿吨铁矿(其中工业储量6亿吨、远景储量8亿吨)。如果满足一个年产1500万吨的钢铁厂的需要,可以保证连续供应40年以上,因此,可以说这是一个可靠的原料基地。

2. 资源条件好

全部露天开采,采剥比只有1:1.3,该矿的原矿品位为51~57%,秘铁精矿粉含铁量为65~69%,氧化球团和金属化球团分别为65.5%和68.3%,都比我国高。该矿建有齐全的磁选、浮选设施和工艺,通过选矿,精矿粉的含硫量可降到0.2%以下,球团矿含硫量可降到0.1%以下。该矿自建矿以来,已向世界各国售出了成品矿2.2亿吨。

3. 开采条件优越

秘铁从1953年开始建设,先后投资10亿美元,到1992年已建成完备的采选设备和配套设施。在70年代,该矿最高年产成品矿达到1000万吨。矿山紧靠大海,拥有能停靠20万吨级船深水码头的使用权。该矿有一条15.3公里长的运输皮带直通港口,每小时装船能力为4500吨。还拥有装机容量6.5万千瓦的自备电站,日处理能力2000吨的海水淡化厂。还有包括住宅、学校、医院、俱乐部等在内的全套生活设施。这些都包括在首钢购买的资产之中。首钢抓住了这个难得机遇,用了1.2亿美元购买了秘铁,该矿成为首钢在境外最大的独资公司。

二、秘铁被收购后的经营概况

1993年初,首钢正式接管秘铁后,克服了资金短缺、设备失修等困难,使购买前连续亏损、濒临倒闭的秘铁初露生机。1993年全年实现销售额9383万美元,比1992年净增59.7%;创利润500

万美元,扭亏为盈;产成品矿 512 万吨,比 1992 年增加 83%;销售量 500.8 万吨。

在管理上,首钢派出了包括董事长、经理及技术管理人员等 65 人的班子,将首钢的管理经验与秘铁实际相结合,把各项工作分解承包,对原管理系统进行了一系列改进,理顺了各种关系。另外还从完善企业规章制度入手,大胆改革不适应秘铁发展的原有制度。例如,过去采购物资实行代理制,实际操作中存在不正当交易的现象。对此,首钢重新订立了制度,规定了采购人员的权限和资金审批手续,并严格贯彻落实,纠正了不正当交易的现象。为了使秘鲁方面的人员了解首钢,适应首钢的管理,首钢还组织秘铁 30 余人到首钢进行参观培训,收到了很好的效果。

1993 年,面对该矿设备失修,故障频繁的不利因素,首钢全力以赴强化设备的改造更新。采矿 7 号电铲接管前被拆得七零八落,首钢人员精心施工,仅用 12 天就干净利索地修复了该设备。1 号球团烧结机从 1963 年投入生产以来,从未生产过直还球团,曾经营过该矿的美国人早已对它判了“死刑”。首钢认真组织抢修,于当年 6 月份生产出合格的直还球团,比计划提前了两个月。目前选矿厂已由 1993 年初开 4 个系列增至 8 个系列,设备作业率达到 71%,比 1992 年提高了 35%。1993 年首钢对码头进行了维修,使港口恢复了正常使用。同年,在采矿主体设备上进行了投资,修复了牙轮钻机 3 台、电铲 1 台,增加运矿卡车 15 辆,修复推土机 5 台,增加了前装机 5 台、平路机 5 台、装药车 2 台。

为了拓宽产品销路,首钢管理人员广泛走访结交了日本、韩国、墨西哥等国客户,疏通了销售渠道,并根据以往客户提出的质量异议,组织首钢和秘鲁方面的工程技术人员共同对工艺流程逐个进行分析,提出降低硫、铜含量的具体措施,实施后扭转了秘铁球团矿、粗精矿团质量问题造成降价出售的被动局面。1994 年,秘铁成品矿计划增至 675 万吨。其他各项经济指标也将有较大提高。

三、评价与释疑

首钢对秘铁的收购,是我国工业企业海外投资的一大举措,也是我国跨国公司海外投资最大项目之一,同时更是我国在拉美的最大投资项目,因此,有必要对首钢收购秘铁进行综合评价。我国研究跨国公司的著名专家滕维藻及黄耀明、张岩贵主编的《跨国公司战略管理》对跨国公司收购方式进入外国市场进行了全面的理论概括。为了使我们对秘铁的评价客观、合理,选择该书所描述的理论框架,结合秘铁的实际情况进行评价,同时回答某些质疑。

《跨国公司战略管理》在分析收购方式时指出:跨国公司对外进行直接投资时,必然要在创建和收购这两种方式之间进行选择。决定跨国公司对外直接投资方式选择的,首先是这两种方式本身所具有的内在特点。这两种方式是替代的,又是相互对立的。收购方式的优点往往就是创建方式的缺点;而收购方式的缺点往往正是创建方式的优点。收购方式的优点有:迅速进入,迅速扩大产品种类,利用原有的管理制度和管理人员,利用被收购企业的分销渠道,获得被收购企业的市场份额并减少竞争,廉价购买资产,购买企业特有资产等。收购的缺点有:价值评估困难,企业规模和选址的制约性强等。

1. 迅速进入东道国市场

对制造业来说,收购方式的最基本的特征是可以省掉建厂的时间,迅速获得现成的管理人员、技术人员和生产设备,并迅速建立国外的产销据点。P. U. 希利曼 (Peter Uwe Sehliemann) 对原西德和英国的跨国公司在巴西的 14 例收购所做的研究,发现其中有 12 例(占 86%)在收购年份和收购后重新开始生产的年份之间没有时间滞差。

首钢对秘铁的收购验证了上述分析。冶金部在澳大利亚合资创建的恰那铁矿,谈判期3年,建设期2年,共5年,于1990年1月1日正式生产,当年生产铁矿石300万吨。首钢对秘铁的考察、谈判、签约、接管只用了3个月的时间,比恰那铁矿谈判与建设期所用时间缩短许多。接管后的第一年,便生产了成品矿500万吨,也大大高于恰那铁矿的生产能力。因此,对秘铁在收购后重新开始生产的过程中同样不存在时间滞差。

2. 有利于首钢进行多元化经营

理论的分析告诉我们:如果目标企业(指潜在的收购对象)同跨国公司的产品种类差别甚大时,收购方式必然可以迅速增加跨国公司的产品种类。

首钢在收购秘铁前,就已在国内经营自己的迁安矿,积累了丰富的经验。如果单从经营铁矿看,并未扩大首钢多元化经营的范畴,而是大大增加了铁矿经营额的比重。但是,从发展的观点看,对秘铁的收购,必将促进首钢多元化经营的发展。首钢此次收购秘铁1370.73平方公里的土地使用权和该地区矿产资源的开发利用权。据了解,该地区铜矿资源亦很丰富,待勘探后可供开发利用,贵金属和稀有金属也有埋藏,是资源综合利用的一块宝地。

3. 利用原有的管理人员并合理地改革和利用原有制度

一般认为,采取收购作为直接投资的方式,可以不必重新设计一套适合当地情况的经营管理制度,而直接利用现有的管理组织、管理制度和管理人员。这也是收购的优点所在。

然而,首钢对秘铁收购后却有所不同,由于秘铁曾是一家美国企业,它的大部分管理人员都在美国进行过培训,并且有着丰富的管理经验和较高的技术业务水平,这就决定着它的人员素质具备首钢接管后管理的需要。依靠企业原有管理人员参与管理,这是与大多数跨国公司收购后所采取的作法相同。不同的是,把首钢先进的管理制度与秘铁的现实结合起来,创造出一套全新的促进秘铁发展的科学制度。对于原秘铁的100多项管理条例和规章制度,首钢进行了全面研究,对那些执行起来确实有效的条例,继续实行,同时把首钢的部分管理制度引入秘铁,如开展合理化建议活动、严格管理、重奖重罚等。在改革秘铁管理制度的同时,对原有的管理机构进行了改组,成立了生产、经营、技术、机动、经贸、行政、开发七个部门,主要部门的主管均由首钢人员担任。

4. 有效地利用了秘铁原有的分销渠道,获得并恢复了秘铁原来占有的市场份额

理论研究表明,跨国公司可以利用被收购企业原有市场分销渠道,以及被收购企业同当地客户和供应商多年往来所建立的信用,最终获得被收购企业所占据的市场份额,迅速在有关市场打开局面。

秘铁被收购时,由于连续多年经营不善,严重下降,丧失了一些原有客户。首钢收购后,不但加强了同当时客户的联系,并且由于生产的恢复,还同原有客户重新建立联系,形成了完整的销售网络。秘铁原有的主要客户分布在日本、韩国,这使首钢轻而易举地、较大规模地进入了发达国家市场。这比通过创建新企业,开发发达国家市场要方便得多。

5. 秘铁的收购价格是否适宜

理论研究表明,在一般情况下,收购比创建要便宜,但是价值评估是困难的。其复杂程度远甚于在创建前对所需资本的估算,这是由于不同的国家有不同的会计准则,或有些未公开上市的企业,其财务报告并不十分公开,因此很难对其资产进行评估,此时很容易抬高被收购企业的售价。首

钢对秘铁的收购,在价格问题上引起一些非议,如果说我们难于对秘铁的资产进行评估,那我们与建新矿进行比较还是简单可行的。以恰那铁矿为例,该铁矿规模1000万吨,投资2.8亿澳元,合2.1亿美元,吨矿投资21美元,而且只包括采矿部分,没有选矿、球团、港口和电站等其他设施。首钢购买秘铁1.2亿美元,生产恢复、改造和扩建到1000万吨成品,再投资0.57亿美元,合计1.77亿美元,吨矿投资为17.68美元,比恰那铁矿节省3.32美元。恰那铁矿从矿山到港口还有385公里的铁路运输,秘铁从成品料场到码头装船,只用几条短皮带机就可完成,大大减少了运输成本。

理论研究还表明,为了获得目标企业的特有资产,也可能是跨国公司选择收购方式,而不选择创建方式的原因之一。有时目标企业拥有跨国公司所需要的资源,跨国公司为了确保原料供给,便通过收购方式来实现垂直一体化。首钢对秘铁的收购正是基于实现首钢发展战略对铁矿资源的需求,且不说国内已不能满足首钢对铁矿石的需求。还有一点不容忽视的是,在国内每开采1吨矿石需向当地政府支付16.2元的资源费,如全部开采秘铁的6亿吨工业储量,就需97.2亿元。换言之,如果我们完成了对秘铁6亿吨的工业开采,就可省去97.2亿元(合11亿美元)的资源费。综合分析表明,以1.2亿美元收购秘铁,比建新矿是便宜的;由于节省了在国内开采需要的大量资源费,它的长远经济效益则更加可观。

6. 新闻界对首钢收购秘铁的反映

首钢对秘铁的收购,在国内外引起很大反响,来自各方面的报道多数给予积极的评价,在此,选择有代表性的几则报道,供关心秘铁的人们了解更多的情况,作出准确的判断。

美联社在1994年5月22日题为“首钢在秘鲁铁矿投资颇有成效”中说:“当中国的首钢出价1.2亿美元买下秘鲁的一个铁矿时,……秘鲁政府称这次销售是证明私有化好处的一个典型例子。”“首钢去年投资购买新机器,使铁矿石产量增加1倍,达520万吨,在多年连续亏损以后创造利润700万美元。(引者注:《首钢报》的报道为500万美元。)”“首钢现在的目标是到本世纪末将产量增加3倍,以满足中国工业迅速发展的需要。”“负责私有化进程的卡洛斯·蒙托亚强调了该公司的经济成就。”

香港《虎报》1994年7月22日在题为“首钢魄力震惊秘鲁”的报道中说:“首钢于1992年11月赢得秘鲁铁矿的投标,引起震惊,秘鲁人想不到中国公司会投资国外以及他们在拉美的潜力,首钢投标完全出乎他们的意料。”“在公开投标中,首钢向严重短缺资金的秘鲁铁矿提供了1.2亿美元的现金,战胜了以智利和墨西哥公司以及日本三菱组成的财团。”首钢已“成为秘鲁第三位最大的外国投资者,仅次于美资南秘鲁铜矿公司和西方石油公司的一家子公司。”“来自中国的首钢管理人员在3个月内使铁矿石产量急剧增加,并完善了长期忽视的设备保养工作。”

中国的《经济参考报》驻利马的记者在1994年3月20日题为“探索跨国经营新路”的报道中,高度评价了首钢收购秘铁的意义:“中国首钢总公司购买秘鲁铁矿之举,在国际上引起巨大的反响,在秘鲁也引起轰动。历史上,何曾有过中国企业花如此巨资在国外买下矿山?新中国的企业家走出国门,管理如此大的外国企业也是头一遭。”“首钢购买秘铁提高了中国在秘鲁人心目中的地位,也提高了在秘鲁的中国人地位。通过购买,秘鲁当局对中国的经济实力刮目相看。可以说,首钢购买秘铁巩固和密切了两国的友好合作关系,并使两国的经济合作进入了新的阶段。”