

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。”