

案例一

中国有色集团的非洲战略

哈佛商学院前高级副院长、荣休教授沃伦·麦克法兰(F. Warren McFarlan)

清华经管学院焦捷教授、清华经管学院案例中心曹珊珊

中国有色集团战略部杨大勇、姚传江

中国有色矿业集团有限公司(以下简称“中国有色集团”)成立于1983年,是中国最早“走出去”的有色金属工业企业之一、中国拥有海外有色金属资源最多的企业之一。中国有色集团在全球27个国家拥有投资和项目,在近100个国家拥有贸易网络,其中,在非洲的业务发展尤其突出。中国有色集团自1998年开始在赞比亚开展矿产资源开发业务,多年来在经济和社会效益等方面都取得了令人瞩目的成就,成为赞比亚最重要的铜业企业之一。2013年年末,中国有色集团的跨国指数是19.02,在矿产资源开发类央企中名列第二。2013年,中国有色集团首次进入由《财富》杂志评选的世界500强企业名单,以营业收入241.462亿美元名列第482位。2015年再度榜上有名,位列第390位。

罗涛总经理对中国有色集团在非洲的投资发展充满信心。与此同时,面对日益激烈的国内外竞争环境,罗涛心里思考更多的是:如何进一步深化非洲业务并以非洲业务带动整个国际业务,进而带动集团整体的业务升级和持续发展。

一、铜行业概览^①

(一) 全球市场

有色金属^②属于不可再生稀有资源,是农业、机械制造业、建筑业、电力、电子工

^① 除特别标注,其余资料来源于中国有色矿业集团有限公司香港公开发售招股章程(2012年)。

^② 主要有色金属包括铜、铝、铅、锌、锡、镍、黄金、白银等,由于中国有色集团在非洲的业务主要围绕铜产品开展,本案例仅介绍铜行业环境。



业、航空航天等领域不可或缺的结构材料和功能材料。21 世纪初,随着全球经济复苏和中国经济快速发展对世界资源需求的拉动,各发达国家对国际优势矿产资源的争夺日益激烈。目前全球最大 4 家矿业集团——澳大利亚必和必拓(BHP Billiton)、力拓(Rio Tinto)、英美资源集团(Anglo American)和巴西淡水河谷(Vale)的市值占全行业的 40%,接近于寡头垄断的市场格局^①。

1. 铜价走势和全球市场供求状况

2000 年以来,中国及新兴国家的经济增长及城市化推动铜的需求量增长,过去 10 年中国的需求量增长近 4 倍,全球铜行业需求量增长 35%。全球铜市场供不应求,导致铜的价格在过去 10 年稳步上升,只在全球金融危机期间有所下降。1960—2008 年的铜价走势见图 1-1。同时,铜兼具商品性和金融性,铜价不仅受到供求、生产成本的影响,还受到宏观经济环境、资金炒作等因素的影响,变化幅度较大,图 1-2 为全球精炼铜库存及价格趋势。

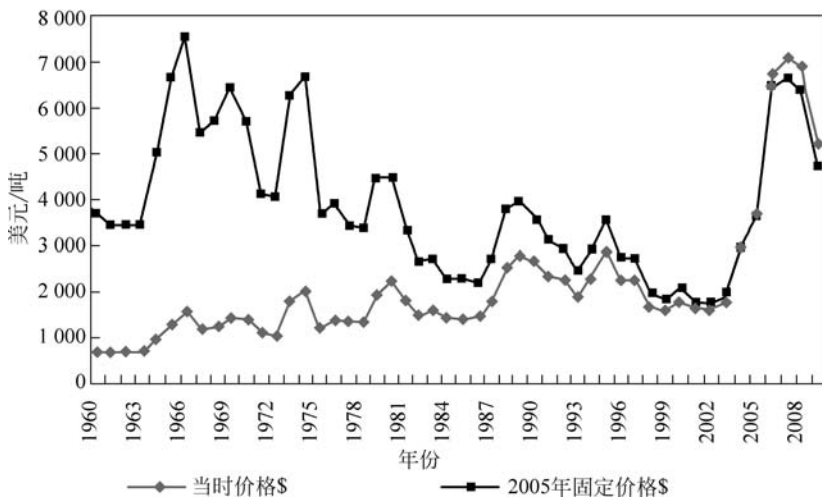


图 1-1 1960—2008 年的铜价走势

资料来源：国际铜研究组织(ICSG)。

2001—2014 年,全球精炼铜消耗量由每年 14.9 百万吨增至 22.9 百万吨(数据来自 ICSG),年增长率为 3%左右。根据国际能源和金属行业咨询公司 Wood Mackenzie 的报告,中国与非洲无论过往及预期均是铜精矿消耗增长的主要地区,预计至 2015 年的需求分别增长 1.3 百万吨及 0.3 百万吨,2011 年至 2015 年的复合增长率分别为 9.7%及 8.5%。表 1-1 为各区域的精矿消耗。

^① 中国有色矿业集团有限公司 2014 年度第一期短期融资券募集说明书。

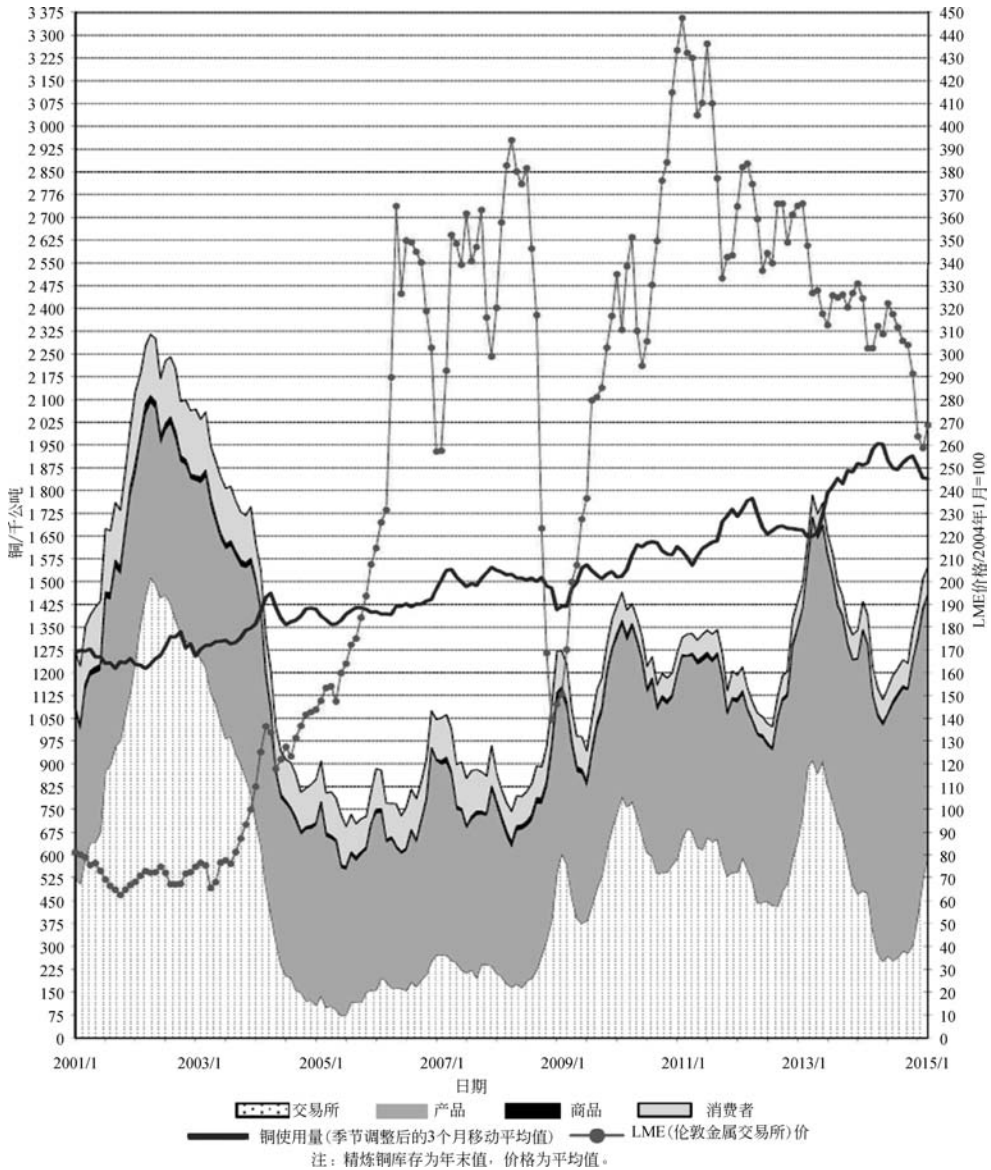


图 1-2 全球精炼铜库存及价格趋势



表 1-1 各区域的精矿消耗

国家或地区	2001年 消耗量 /千吨	2002年 消耗量 /千吨	2003年 消耗量 /千吨	2004年 消耗量 /千吨	2005年 消耗量 /千吨	2006年 消耗量 /千吨	2007年 消耗量 /千吨	2008年 消耗量 /千吨	2009年 消耗量 /千吨	2010年 消耗量 /千吨	2011年 消耗量 /千吨	2011年对 比2001年 消耗量 /千吨	2011年 复合年增 长率/%
非洲	442	433	451	487	462	477	583	599	648	822	865	423	6.9
亚洲(中国 除外)	2 969	3 024	3 053	3 043	3 226	3 349	3 503	3 378	3 384	3 350	3 217	248	0.8
中国	1 224	1 194	1 348	1 468	1 808	2 012	2 220	2 457	2 512	2 578	2 941	1 718	9.2
欧洲	2 306	2 403	2 339	2 316	2 423	2 454	2 325	2 343	2 329	2 234	2 332	26	0.1
拉丁美洲	2 412	2 208	2 312	2 455	2 526	2 521	2 264	2 199	2 271	2 202	2 197	-215	-0.9
中东	201	189	184	163	234	251	247	250	202	201	230	30	1.4
北美	1 408	1 190	961	1 029	1 003	1 023	1 090	984	886	866	785	-624	-5.7
大洋洲	496	523	430	427	435	407	386	419	374	354	418	-77	-1.7
全球统计	11 458	11 164	11 078	11 388	12 116	12 494	12 619	12 628	12 605	12 608	12 987	1 529	1.3
同比增减 /%	6.2	-2.6	-0.8	2.8	6.4	3.1	1.0	0.1	-0.2	0.0	3.0		

资料来源：中国有色矿业股份有限公司招股说明书(2012年)。

2. 分布和产能

2001—2011年,全球铜矿含铜产量增加2.6百万吨,复合年增长率为1.7%。其间,刚果(金)、巴西、中国、赞比亚及伊朗增幅最大,分别为29.9%、20.7%、9.0%、7.8%及7.5%,全球铜矿储量分布见图1-3。2011年十大铜生产商占全球铜总产量的50%,随后的十大公司约占13%。2011年中国公司按所拥有海外资产权益计算的综合铜矿总产量为190千吨,占全球铜产量1%。

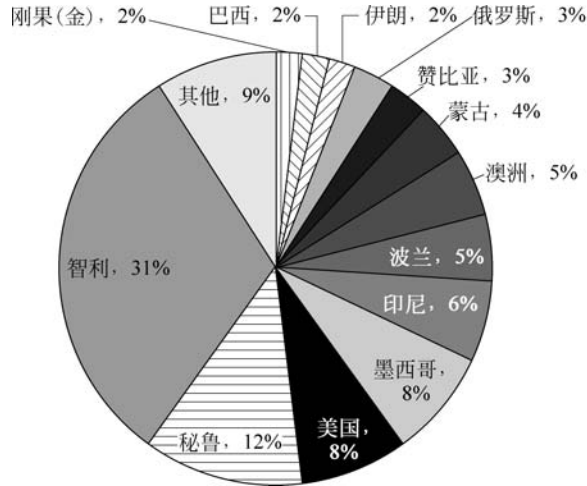


图 1-3 全球铜矿储量分布

资料来源:中国有色矿业有限公司招股说明书(2012年)。

2012—2013年间,受铜价高位盘整的推动,全球大型矿山陆续投产。2014年全球铜精矿产量同比增加6%至1455万吨,增幅下降约0.8个百分点。湿法铜产量为374万吨,同比基本持平。全球铜精矿消费主要集中在亚洲、美洲和欧洲3个地区,2014年全球铜精矿消费量达到1430万吨,其中亚洲地区的中国、日本、印度和韩国4个国家的消费量占47.6%。表1-2为全球铜精矿供求平衡情况。

表 1-2 全球铜精矿供求平衡情况

万吨

项目	2012 全年	2013年					2014年					2015 全年 <i>f</i>
		Q1	Q2	Q3	Q4	全年	Q1	Q2	Q3	Q4 _e	全年 <i>e</i>	
产量	1 285	333	338	352	349	1 372	336	352	376	391	1 455	1 535
消费量	1 305	334	340	345	340	1 360	338	349	367	376	1 430	1 505
供需平衡	-20	-1	-2	7	9	12	-2	3	9	15	25	30

资料来源:安泰科。

注:*e*为预估值,*f*为预测值。

全球铜精矿供应的增加带动精铜的产量增长,2014年全球精铜产量同比增加



3.8%至 2 155 万吨,全球精铜消费量达到 2 125 万吨。表 1-3 为全球精铜供需平衡情况。

表 1-3 全球精铜供需平衡情况

万吨

项目	2012	2013 年					2014 年					2015
	全年	Q1	Q2	Q3	Q4	全年	Q1	Q2	Q3	Q4 ^e	全年 ^e	全年 ^f
产量	1 983	517	510	521	528	2 076	522	532	544	557	2 155	2 221
消费量	1 970	511	509	513	522	2 055	519	529	537	540	2 125	2 188
供需平衡	13	6	1	8	6	21	3	3	7	17	30	33

资料来源：安泰科。

注：^e 为预估值，^f 为预测值。

中国工业化、城市化的发展,带动精铜需求逐年增长。尽管中国精铜产能不断扩张,但仍不能完全满足市场需求,因此,依赖精铜进口成为必然。图 1-4 为近年来中国精铜月度进出口量。由于全球资源分布不均匀和资源在国家经济安全中的基础地位与重要作用,世界各国都十分重视资源问题。以美国、日本为代表的发达国家,一直将实施全球资源战略作为国家整体战略的重要组成部分。鉴于国情不同,各国推行全球资源战略的方法和措施也有所差别。表 1-4 为世界主要国家的全球矿产资源战略比较。而中国在非洲的资源战略受到国际社会特别的关注,李克强总理在第 24 届世界经济论坛非洲峰会致辞中强调,中非互利合作本身就是世界上最大的包容性增长,中国对非合作本着“非洲需要、非洲同意、非洲参与”的原则。

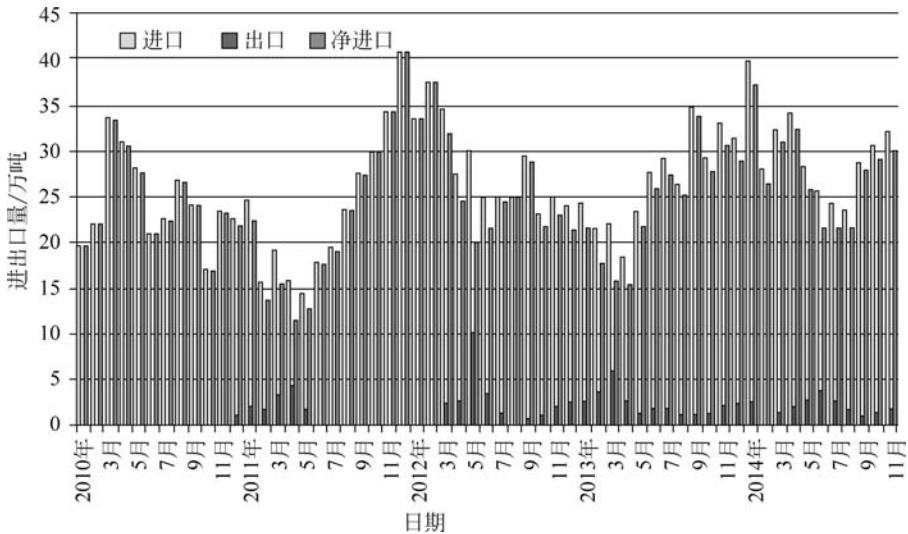


图 1-4 近年来中国精铜月度进出口量

资料来源：安泰科。

表 1-4 世界主要国家的全球矿产资源战略比较

国家	本国矿产资源情况	全球资源战略特点和做法
美国	美国是世界上重要的矿产资源大国,同时也是最大的矿产品消费国和贸易国。美国的石油和许多重要矿产品的进口依存度均超过 50%	<p>依托其强大的经济实力,注意从全球角度考虑可持续性,以全球资源为依托来实施其开放式的全球资源战略。</p> <p>主要举措有:大量购买和使用全球廉价资源,通过签订政府间协议,取消关税壁垒,简化资源进口手续;通过经济援助和投资,控制他国战略资源,在政治和外交上鼓励与支持本国公司到国外投资;建立庞大的战略资源储备体系</p>
加拿大	加拿大资源丰富、矿业活动发达,长期实行“资源立国”战略,对国际矿业活动有较强的引导与控制力	<p>主要举措有:第一,建立世界矿业金融中心,从金融和信息方面控制国际矿业活动;第二,加强优势矿产在国际市场上的垄断地位;第三,大量出口资源性产品。加拿大是世界上最大的矿产品出口国之一,生产的矿产品 50%用于出口</p>
日本	日本是矿产资源贫乏的岛国,特别是近年来,日本煤、石油、天然气、铜、铁矿石等主要资源依赖进口程度超过 95%	<p>日本政府制定了一系列全方位的支持措施,这些措施有效地促进了日本政府、日本石油天然气金属矿产资源机构和企业三者间的密切合作,使它们各自发挥优势,形成良性互动,建立了大批海外资源基地。具体支持措施包括:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 日本政府根据形势发展不断调整其能源战略。 2. 海外矿产勘查补贴计划。日本政府通过日本石油天然气金属矿产资源机构和日本国际协力银行等机构积极实施海外矿产勘查补贴计划,对日本矿业公司开展海外地质调查、矿产勘查及矿山基本建设提供资助或贷款担保。 3. 建立海外资源风险勘查补助金制度。 4. 建立全球资源信息网络。 5. 鼓励技术合作和经济援助或合作。 6. 金融支援。日本政府对海外矿产资源活动的金融支持主要有地质调查与勘探融资、股权并购融资、政府直接出资和对民间企业从民间金融机构贷款进行担保 4 类。 7. 保险和税收支援
德国	德国的大部分矿产原材料高度依赖进口,其原材料的供应政策以支持经济为目的,采取多渠道供应。以采购国外的矿产资源为主导,配合开发节约原材料的工艺技术以及研究和开发回收工艺等措施,来保证原材料的稳定供应	<p>主要举措:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对德国采矿企业施行一些特殊的优惠政策,如找矿和勘探的经费被认为是生产成本,纳税可减税额,亏损可结转。 2. 政府在对外采购矿产原材料时,提供法律和政治的保证,加强原材料的自由贸易,维护与输出矿产资源的发展中国家间的合作关系等。 3. 德国政府对矿产资源勘探开发提供了直接的财政支持,共设立了两种风险勘探开发基金



续表

国家	本国矿产资源情况	全球资源战略特点和做法
中国	中国已探明矿产资源储量约占世界总量的 12%，居世界第三位，但优质能源和部分工业生产急需的矿种储量匮乏，中国已经成为全球能源、矿产资源的主要消费国和进口国之一，并保持着 20% 以上的年均增长需求。以铜为例，中国是世界最大的铜进口国和消费国，近 4 年年均精铜进口量约 290 万吨，国内铜企原料自给率普遍在 20% 以下。中国的自有资源难以支撑经济高速发展，同时由于中国对国际资源控制力不足，国际市场定价权缺失	<p>现有国家支持政策：</p> <p>中国地质调查局重视境外矿产资源勘查资料公益性服务体系建设，为矿产勘查企业“走出去”提供了重要的服务保障。</p> <p>国家投入大量财政资金，成立国外矿产资源风险勘查专项资金和中央地质勘查资金，鼓励与支持企业“走出去”寻找资源，开拓市场。</p> <p>然而，目前中国企业在跨国经营方面还处于初级阶段，教训多于经验，还需要国家在外汇监管、税收、融资等方面更多的政策支持和鼓励性措施，完善“走出去”相关政策及配套法律体系，加强“走出去”重点人才培养</p>

资料来源：作者根据以下文章及公开资料整理。

王军. 中国的全球资源战略及其国际比较[C]//中国与世界年中经济分析与展望, 2010.

谭文兵, 等. 发达国家的矿产资源战略以及对我国的启示[J]. 中国矿业, 2007, 16(6).

陈喜峰, 等. 日本海外矿产资源开发模式及对我国的启示[J]. 资源与产业, 2013(3).

刘纪鹏, 刘妍. 中铝并购力拓对央企国际化战略的启示[J]. 国际经济评论, 2009(3).

（二）赞比亚市场及竞争环境

由于铜是矿产资源税、所得税及消费税的重要来源，因此铜业是赞比亚政府的重要收入来源及经济增长动力。赞比亚出口产品中 80% 以上为铜和钴，相当于国内生产总值(GDP)的 30%。

自赞比亚铜业于 20 世纪 90 年代末实行私有化后，赞比亚的铜供应量持续增加。近年来受到新矿税的影响，产量有所下降。根据赞比亚官方数据，2014 年铜产量为 70 万吨，低于 2013 年的 80 万吨^①。赞比亚政府致力提高本国铜冶炼厂及精炼厂的自给率，2012 年推出 15% 的精矿出口税，以抑制向其他国家的冶炼厂出售精矿。根据赞比亚《每日邮报》的文章介绍，2011 年赞比亚矿业透明度报告表明，莫帕尼（Mopani）、孔科拉（Konkola）、坎桑希（Kansanshi）、卢姆瓦纳（Lumwana）、第一量子 5 家矿业企业支付了政府矿业税收的 88%。另据《赞比亚时报》2012 年 7 月 9 日的报道，在赞比亚矿业领域前几名外资包括：第一量子 30 亿美元，韦丹塔（Vedanta）20 亿美元，巴里克黄金公司 73 亿美元，中国有色集团 20 亿美元，淡水河谷 10 亿美元。赞比亚主要铜资产和赞比亚主要铜矿见表 1-5、表 1-6。

^① 许谦. 全球 10 大铜矿年度盘点(下)[N]. 中国有色金属报, 2015-04-04(002).

表 1-5 赞比亚主要铜资产

千吨

企 业	资 源 量
中国有色集团	7 198
Konkola	7 965
Konkola North	7 710
Kansanshi	5 126
Lumwana	4 463
Nchanga	4 333
Nkana	3 856

资料来源：中国有色矿业有限公司招股说明书(2012年)。

注：1. 中国有色集团在赞比亚控制的铜资源量总和，每项资产按 100% 拥有权基准计算。

2. 中国有色集团的铜资产包括 Chambishi 主矿、Chambishi 西矿、Chambishi 东南矿、Baluba 中矿、Muliashi 北矿及其他资产。

表 1-6 赞比亚主要铜矿

名称	位置	开发经营者	投产时间	探明储量或现有产量
坎桑希铜矿	西北省首府索卢韦齐以北 15 千米	加拿大第一量子矿业公司	2003 年 9 月开工，总投资超过两亿美元，2005 年初正式投产	一期探明储量 1.42 亿吨，矿石含铜量 1.43%，含金量每吨 0.22 克
卢姆瓦纳铜矿	西北省首府索卢韦齐以西 65 千米	澳大利亚 Equinox 矿业有限公司	2005 年开始建设，2007 年投产，年可产铜 14 万吨、钴 1 000 吨	探明储量 2.7 亿吨，远景储量 6.32 亿吨
谦比希铜矿	铜带省谦比希镇	中国有色集团	1998 年由中方购得，2000 年开始复产建设，2003 年 7 月正式投产	矿区范围内共探明铜金属储量和资源量 501 万吨，平均含铜品位 2.19%。此外，该矿区东南矿体尚含钴金属 15.5 万吨
卢安夏铜矿	铜带省卢安夏市	中国有色集团	2009 年由中方购得，并于当年 12 月恢复生产	拥有铜金属量 257 万吨，含钴金属 10 万吨
布瓦纳姆库布瓦矿业公司	铜带省首府恩多拉	加拿大第一量子矿业公司	1998 年投产	
孔科拉铜矿	铜带省	由印度 Vedanta 资源公司(79.4%)和赞比亚 ZCCM-IH 公司(20.6%)共同所有		探明储量超过 2.1 亿吨



续表

名称	位置	开发经营者	投产时间	探明储量或现有产量
莫帕尼铜矿	铜带省基特韦市	由 GLENCORE 国际公司、第一量子矿业公司(17%)和赞比亚联合铜矿投资控股公司(10%)共同所有		

资料来源：中国有色网。http://www.cnmn.com.cn/ShowNews1.aspx?id=72896。

注：ZCCM-IH 即赞比亚联合铜业投资控股公司，原英文简称 ZCCM，因股权变更，英文简称变更。

赞比亚成规模的、正在运营的冶炼厂都集中在铜带省，主要有 3 家大型冶炼厂：恩昌加(Nchanga)冶炼厂(隶属孔科拉铜矿)、穆富里拉(Mufullra)冶炼厂(隶属 Mopani 铜矿)和谦比希(Chambishi)铜冶炼厂(中国有色集团拥有)。其他一些小规模的冶炼厂主要是用鼓风机处理小规模矿山开采的氧化矿，对 3 家大型冶炼厂没有原料竞争威胁，产量也很小。3 家大型冶炼厂的拥有权及产能见表 1-7，谦比希铜冶炼厂 2014 年实产 22 万吨粗铜。

表 1-7 3 家大型冶炼厂的拥有权及产能

冶炼厂	所有权	生产类型	年产能/千吨
Nchanga 冶炼厂	Konkola 铜矿(Vedanta 79.4%、ZCCM-IH 20.6%)	阳极铜	300
Mufullra 冶炼厂	Mopani 铜矿(First Quantum 矿产 16.9%、Glencore 73.1%、ZCCM-IH 10.0%)	阳极铜	200(至 2013 年增至 220)
Chambishi 铜冶炼厂	中国有色集团 60%、云南铜业集团 40%	粗铜	150(至 2013 年增至 250)

资料来源：中国有色矿业有限公司招股说明书(2012 年)。

孔科拉铜矿由印度韦丹塔资源公司控股 79.4%，其设计规模 30 万吨/年，但一直没有达产，目前年产能在 18 万~22 万吨。穆富里拉冶炼厂设计产能 20 万吨电铜/年，2009 年基本达到了设计能力，目前该厂正在逐步扩产，最终产能规模会在 25 万吨电铜/年左右。谦比希铜矿在 2014 年实际产矿铜 3 万吨。中色卢安夏实际年产矿铜 2 万吨。

赞比亚一直是日本、韩国、中东等亚洲发达市场及北非的铜市场供应商，预期向埃及等地的出口于未来将有若干额外增长。自 2009 年以来，来自中国的进口需求不断增加，因而驱动了谦比希铜冶炼厂的产量不断增加。

伴随着中国经济的发展和世界铜业的起起伏伏，中国有色集团应运而生并逐步在非洲做出了令人瞩目的业绩。

二、开疆拓土(1983—1998年)^①

改革开放初期,我国有色金属工业开始改革管理体制。1983年,有色金属工业管理职能从冶金工业部独立,成立中国有色金属工业总公司,主管全国有色金属工业的生产和基建业务。中国有色金属工业对外工程公司(中国有色集团的前身,简称“对外工程公司”)便是其下属公司中的唯一对外经贸窗口企业。

对外工程公司成立之初规模小、人员少,没有固定的办公地址。公司从中国有色金属工业总公司基建部借资作为注册资金和开办费用。公司肩负着有色金属工业对外工程和劳务合作的任务,带领国内设计、施工、设备制造等单位共同走出去,是我国矿业领域最早“走出去”、在境外直接从事工程建设的企业。

1983—1995年期间,对外工程公司对外承包市场的战略布局是重点开发中东市场。公司从中东市场承包中小规模的民用建筑开始,逐步发展到承包较大的有色金属工业项目,如伊朗的铜、铝、铅、锌项目,从而把对外工程承包业务发展壮大。

1995年开始,对外工程公司初步尝试开发海外有色矿产资源。在中国有色金属工业总公司领导的指示和支持下,对外工程公司积极寻找海外好的矿点和资源。公司数次派员去菲律宾寻找铜矿,研究开采条件,研究诺诺克红土型镍矿厂恢复生产的可行性。

1995年10月,国家经济贸易委员会批准将中国有色金属工业对外工程公司更名为中国有色金属建设集团公司。此后,公司在经营方针上,开始尝试集融资、承包、经营和以补偿贸易还贷于一体的总承包方式,在国外重点开发国内短缺的有色金属矿产资源。

1996年12月,中国有色金属建设集团公司决定将优良资产剥离,组建股份公司择机上市。经过4个月的筹备,通过制订和实施股份制改组方案、清产核资、资产重组等工作,中色股份(证券代码:000758)于1997年4月16日在深圳证券交易所(以下简称“深交所”)挂牌上市,总股本为14000万股。其中中国有色金属建设集团公司持有国有法人股8000万股,占股本总额的57.1%,公开发行6000万股,募集资金4.8亿元。

随着国有经济体制改革的深入,有色金属工业管理体制发生重大变革,直到2003年,国务院决定成立国务院国有资产监督管理委员会,确立了新的国有资产管理体制,公司划归国务院国资委管理。2005年,公司从企业战略方向、发展定位和生产经营需要出发,更名为中国有色矿业集团有限公司。

^① 资料来源于中国有色集团史志。



三、走进非洲(1998—2002年)

(一) 缘定赞比亚

赞比亚是位于非洲中南部的一个内陆国家,国土面积约75万平方千米,官方语言为英语,政局稳定。赞比亚的矿产资源异常丰富,是世界第四大产铜国;钴的蕴藏量约35万吨,是世界第二大钴生产国^①。2005年以来,赞比亚宏观经济稳定,GDP平均增长率均超过5%,通货膨胀率在10%以下,汇率基本保持稳定,财政系统稳定,外债减少,外汇储备持续增长^②。

赞比亚的产业结构较为单一,采矿业是国民经济三大支柱之一。2010年,采矿业产值约占GDP的20%,矿产品出口额约占总出口额的70%^③。1970年,赞比亚政府进行铜矿国有化改革,使得铜产量日益下滑。20世纪90年代中期,赞比亚联合铜业公司推行私有化,矿业投资开始复苏。赞比亚政府把改善投资环境、降低商业税、取消价格控制和进口管制、大力吸引外资作为矿业发展的头等工作^④。

中国与赞比亚于1964年10月29日建交,赞比亚是南部非洲第一个与中国建交的国家。卡翁达总统执政时期(1964—1991年),中国援助赞比亚建设的坦赞铁路成为中赞乃至中非友好的丰碑。建于1970年至1975年的坦赞铁路是连接坦桑尼亚原首都和港口城市达累斯萨拉姆与赞比亚中部城市卡皮里姆波希的一条铁路,使盛产铜矿而又地处内陆的赞比亚的出口线路不必经过罗得西亚(今津巴布韦)、莫桑比克和南非、安哥拉。坦赞铁路也是中国迄今为止最大的援外成套项目之一。

20世纪90年代中期以后,中国对非政策受到新时期战略决策的影响,逐步完成了意识形态从强调到弱化、交流领域从单一到多元、合作性质从注重经济援助到强调互利双赢的三重转变^⑤。

1995年7月,时任国务院副总理朱镕基访问坦桑尼亚、毛里求斯、津巴布韦、博茨瓦纳、纳米比亚、赞比亚,向非洲国家宣传了政府贴息优惠贷款^⑥援助方式和新的援外项目合作、合资方式,希望把援助重点放在受援国有需要又有资源的中、

① 过宣帆,刘宏松. 中国企业对非投资的政治经济学分析[J]. 安徽师范大学学报(自然科学版),2013,36(1).

② 王伟. 我国矿产勘查企业“走出去”战略研究[D]. 北京:中国地质大学,2013.

③ 姚传江. Equinox 矿业公司的迅速成长之路[J]. 世界有色金属,2008(7).

④ 李安山. 中国对非援助:国际援助体系中的独特模式[EB/OL]. 中国网,2012-09-07.

⑤ 政府贴息优惠贷款是指由中国银行提供的政府优惠贷款,其利率与银行通常利率之间的利息差额由国家援外费补贴。

小型生产项目和社会福利项目上^①。贴息优惠贷款于1995年下半年开始推行,主要用于对非洲国家有经济效益的项目,也可用于能保证偿还贷款的基础设施项目^②。在赞比亚访问期间,朱镕基还提出可以帮助赞比亚开发铜矿资源。

1997年,中国国有企业改革进入新的阶段,党和政府提出帮助国有企业脱困的任务,其目标是:从1998年起,用3年左右的时间,使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境,力争到20世纪末大多数国有大中型骨干企业初步建立现代企业制度。在这一时期,国有企业“走出去”尚处于起步阶段,招商引资、经济特区、开发区等“引入”方式是主流。

多年从事海外矿产工程承包业务的中国有色集团,已经开始思索如何向矿产资源开发转型。中国有色集团已经为很多冶炼厂开发建设了矿山,这些矿山的普遍盈利让管理层意识到:如果有资金,可以自己开发矿山项目。中国有色集团抓住机遇,凭借自身经验,组织人员积极筹备参加赞比亚矿山的国际竞标。

(二) 一波三折

谦比希铜矿是赞比亚联合铜业投资控股公司下属的矿山,由于采矿方法不当、缺乏技改资金和铜价低迷等原因于1987年停产关闭。在赞比亚铜业私有化的进程中,该矿山于1996年被列入出售的国际招标中。在当时国际铜市场低迷的情况下,这样一座由于难以解决的技术和管理问题而导致关闭的矿山究竟有多大的吸引力,对于很多业内人士而言都是一个有争议的问题。赞比亚政府同时招标的三个项目中,谦比希铜矿是最小的一个,整体情况最差。1997年,中国有色集团到赞比亚考察,做了初步的评估,决定投标谦比希铜矿。1998年3月,中国有色集团参加了谦比希铜矿的国际竞标,却失之交臂。

在铜价低迷、谦比希铜矿历史遗留问题较多的情况下,原中标投资者退出,而中国有色集团并没有放弃。经过一波三折,最终在1998年7月,中国有色集团作为最有力的竞争者签署协议,并于9月全面接管了谦比希铜矿,获得谦比希铜矿区85平方千米(2010年6月增加为107.0336平方千米)的地下资源开采权、勘探权及41平方千米的地表土地使用权,期限99年。

(三) 万事开头难

1998年接手谦比希铜矿后,中国有色集团开始了长达一年的项目可行性调查,并与代表赞比亚政府的赞比亚联合铜业投资控股公司,共同投资成立集团旗下

^① 张瑾. 中国与南部非洲发展共同体合作历程及前景[J]. 非洲研究, 2013(4).

^② 李安山. 中国对非援助: 国际援助体系中的独特模式[EB/OL]. 中国网, 2012-09-07.



第一个境外固体矿山的实体公司——中色建设非洲矿业有限责任公司（以下简称“非洲矿业公司”）。

非洲矿业公司成立后，为争取复产时间，中国有色集团采取边设计边施工的做法，并着手筹集复产建设费。中国有色集团希望通过银行贷款获得融资。此时，铜价已经低迷多年，每吨价格不到1400美元。由于国际市场铜价下降和缺少投资等因素，赞比亚的铜产量逐年下降，1998年降到了自1968年以来最低点。

低迷的铜价使得包括中国在内的铜矿和冶炼厂都面临着亏损，加上铜业未来发展的不确定性，中国有色集团的贷款在金融机构被反复论证审核，最终其通过中国进出口银行获得贷款8000万美元。

自2000年7月，中国有色集团开始了历时3年的谦比希铜矿复产建设工程，包括坑道的清理、升降梯等设备的更换、选矿厂建设等。一方面，由于谦比希铜矿矿体地质特征和采矿方法的需要，在设计阶段将该矿定型为一个机械化程度高的地下矿山，大量引进先进的无轨采矿设备；另一方面，作为一个停产已久的老矿山，其主副井提升、坑内运输、破碎、排水、通风等系统仍有部分设备设施可以利用，因此依照新的系统设计，以可靠、实用、节省的原则，对原有设备进行了较大程度的更新改造。

谦比希铜矿过去所用的采矿、出矿设备生产效率低、劳动强度大，员工没有接触过大型无轨设备。因此，在新的设备到货以后，中国有色集团立即组织设备供方技术专家对所有设备操作工进行上岗培训，请设备维修高级技师对设备维修工进行“传、帮、带”式的培训方式，并严格考核、筛选。借设备解体下井、拼装及调试的机会，让所有相关人员参与，并按工种进行培训。同时，制定优惠政策，吸引周边矿山技术熟练工人加入团队^①。中国有色集团的不懈努力为谦比希铜矿恢复生产奠定了重要的基础。

在收购谦比希铜矿及恢复重建的过程中，中国有色集团通过国际调研和实践，自身也逐步形成了清晰的战略转型规划，即由原来的有色金属工业建设向资源开发转型。

四、非洲发展（2003年之后）

（一）整合产业链资源——湿法冶炼厂和铜冶炼厂

2003年7月，谦比希铜矿恢复生产，采用地下开采及常规选冶工艺回收铜，时任赞比亚总统姆瓦纳瓦萨先生莅临投产典礼并亲自剪彩。

^① 王亚昆. 赞比亚谦比希铜矿基建时期的设备管理[J]. 采矿技术, 2005(3).

在开发非洲铜资源的过程中,中国有色集团一直紧密围绕核心优势,通过优势互补的原则整合产业资源,打造有持续竞争力的产业链。中国的铜资源开发优势不足,2/3以上的铜精矿要从国外进口,但中国的有色金属冶炼产能巨大。西方国际矿业公司大多集中于利润最为丰厚的上游矿石开采领域,而铜冶炼项目建设投资大,受原料价格影响利润较低,甚至会造成短期亏损,因此西方国际矿业公司对冶炼加工等中下游环节甚少染指。

谦比希铜矿区内堆存了大量未被利用的氧化铜矿石与尾矿资源,这对当地环境造成沉重负担。为充分利用这些资源和基础设施,中国有色集团通过试验研究和可行性论证,决定采用湿法冶炼^①技术回收铜资源,拟建设湿法冶炼厂和铜冶炼厂,延伸产业链。中国有色集团同时认为赞比亚的冶炼市场是一个买方市场,冶炼厂少,铜矿供应多,冶炼厂有一定议价能力,对于其矿产资源开发业务亦能形成风险对冲。

资金和人才是新建冶炼厂的两大难题。2002年8月,原中条山有色金属集团总经理陶星虎调任中国有色集团,被派往非洲担任非洲矿业公司董事长。中条山有色金属集团掌握铜的采矿、选矿、冶炼核心技术,其湿法冶炼技术当时在国内首屈一指。这位熟悉湿法冶炼的领导者凭借多年的行业经验和人脉资源积累,解决了建设冶炼厂的技术和人才问题。

资金问题一直困扰着中国有色集团,集团决心联手国内其他企业合作开发,同时确保集团的控股地位。2004年,中国有色集团、海南中非投资有限公司和中色非矿组建谦比希湿法冶炼有限公司(以下简称“湿法公司”)。为配合生产湿法冶炼的原料——硫酸,同时设立了赞比亚硫磺制酸有限公司(谦比希铜冶炼有限公司投产,该公司关闭)。

2006年7月,由中国有色集团和云南铜业(集团)有限公司共同投资组建的谦比希铜冶炼有限公司^②在赞比亚注册,这是中非合作论坛北京峰会之后中国政府落实的第一个项目。云南铜业(集团)有限公司有成熟的管理团队、冶炼工艺技术,中国有色集团更了解赞比亚市场,亦认为股本多元化有利于公司治理和经营。

2007年2月4日,时任国家主席胡锦涛在赞比亚首都卢萨卡和赞比亚总统姆瓦纳瓦萨一起为项目揭牌。

非洲大陆工业基础薄弱,此前由于缺乏资金支持,谦比希铜矿矿山的作业还停留在较低的机械化水平上,装备水平差,限制了矿山技术进步。谦比希铜冶炼厂和湿法冶炼厂的建立不仅完善了当地铜产品的产业链,还把铜产品附加值留在赞比

^① 目前世界上铜约有15%由湿法炼铜制得。中国有色集团采用浸出-萃取-电积工艺,这种方法成本低廉、经济效益好,在中国具有比较成熟的技术。

^② 该公司采用火法炼铜,目前世界上80%以上的铜由火法炼得。火法适应性广,对各种不同的铜精矿都能处理,特别是对一般硫化矿和富氧化矿很适用。

亚,帮助提升当地铜工业技术和装备水平。例如,中国有色集团在铜冶炼厂硫酸生产项目中,通过对干吸塔设计的优化创新,实现了从传统设计到高效率设计的大迈进,不但在投资和建设上节约了费用,而且技术先进,使整个硫酸生产稳定可靠。更新后的产品在当地硫酸产品中质量一流,大受市场欢迎,远销周边数个国家和地区^①。

以谦比希铜矿为基础,中国有色集团投资的谦比希湿法冶炼厂、铜冶炼厂等一批重大项目相继启动,逐渐形成产业集群,为日后设立赞比亚中国经济贸易合作区打下了坚实的基础。中国有色集团在赞比亚逐渐形成了勘探、采矿、选场、冶炼、加工、贸易的完整产业链。图 1-5 为中国有色集团的综合供应/生产链以及矿场、选矿厂和火法冶炼与湿法冶炼厂各自的功能与相互关系。

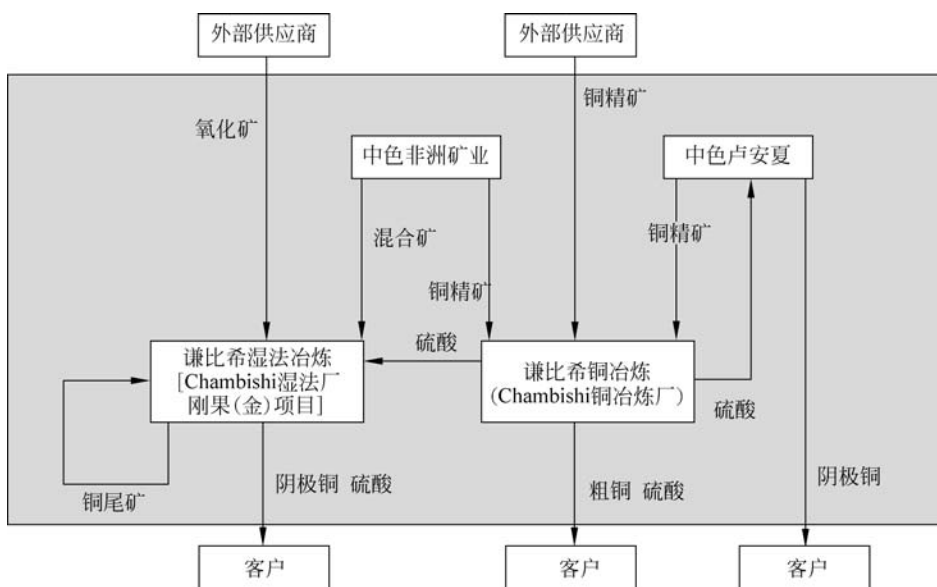


图 1-5 中国有色集团的综合供应/生产链以及矿场、选矿厂和火法冶炼与湿法冶炼厂各自的功能与相互关系

资料来源：中国有色矿业有限公司招股说明书(2012年)。

(二) 打造平台——赞比亚中国经济贸易合作区

在建设湿法冶炼厂、延伸产业链的同时,中国有色集团从 2003 年开始,以谦比希铜矿为基础,着手筹建中国有色工业园,为更多中国企业搭建“走出去”集群式发展平台、吸引投资、进一步完善产业链条。中国有色集团拥有谦比希 41 平方千米地表土地的使用权,为成立工业园区还新建了很多基础设施。

^① 张兴旺. 管理创新在赞比亚谦比希铜冶炼厂硫酸生产中的应用[C]//2009 年度中国有色金属工业企业管理现代化成果、优秀论文集,2009.

在中国有色集团启动赞比亚工业园建设规划期间,适逢中非合作论坛 2006 年 11 月北京峰会召开,时任国家主席胡锦涛在此次峰会上提出对非援助八项举措,其中之一就是在非洲建立 2~5 个经济贸易合作区。该合作区是贯彻落实中非合作论坛北京峰会对非援助八项举措的重要成果。2007 年 2 月,赞比亚中国经济贸易合作发展有限公司在赞比亚注册成立,中国有色工业园更名为赞比亚中国经济贸易合作区,时任国家主席胡锦涛和时任赞比亚总统姆瓦纳瓦萨共同为赞中经贸合作区揭牌,并题词“中赞合作,共同发展”^①。

合作区包含谦比希园区和卢萨卡园区两部分,规划总面积为 17.28 平方千米。其发展定位和规划是“以有色金属工业为主,延伸有色金属加工产业链,适当发展配套产业和服务业,建设具有辐射和示范效应的有色金属工业为主的综合性园区”。其中,谦比希园区规划为“一心、两区、四组团”的工业园区。“一心”是指具备办公、商贸、展示、培训等功能的产业配套中心,“两区”是指以贯穿经贸合作区的赞比亚国家公路为界的东部工业区、西部工业区,“四组团”是指四个功能组团,即铜加工及电子、轻工产业组团,有色金属冶炼及衍生产业组团,有色金属矿冶及配套产业组团,加工贸易组团。卢萨卡园区位于赞比亚首都卢萨卡,与新建成使用的卢萨卡国际机场相邻,距离城市中心 25 千米。该园区以卢萨卡市及卢萨卡国际机场为依托,面向赞比亚和中南部非洲市场,重点发展商贸服务业、现代农业、加工制造业、房地产业、配套服务业,项目定位为自由贸易区发展模式 and 现代产业园区。中国有色集团在经贸合作区布局以及设立出资企业时,便考虑到产业链条之间协同作用,减少废物排放量,以形成铜循环经济产业链(图 1-6)。

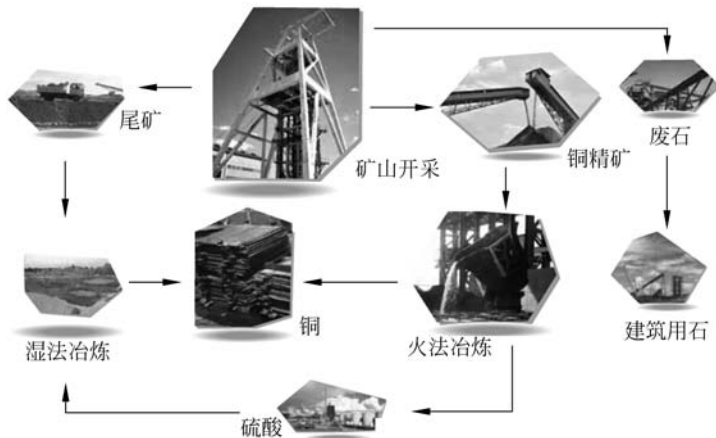


图 1-6 赞比亚铜循环经济产业链

资料来源:赞比亚社会责任报告(2011年)。

^① 胥宝森. 赞中经贸合作区建设: 平台作用与发展前景[J]. 国际经济合作, 2013(12).

8年来,赞比亚中国经济贸易合作区已经完成基础设施投资超过1.8亿美元,入区企业48家,为当地提供就业岗位8000多个,吸引投资超过10亿美元。合作区投资额及就业人数增长情况见图1-7。合作区形成了更加成熟的招商套路——国内招商和国外招商相结合的招商渠道,不断提升招商服务的质量,增强协调能力,为投资者提供更专业化的企业服务。合作区的品牌宣传范围逐渐扩大,多次组织、参与各种大型招商活动,如赞比亚-中国·吉林经贸对接会、赞比亚中小企业展等,通过多样的活动策划,与数百家企业进行接洽,并建立企业信息库。

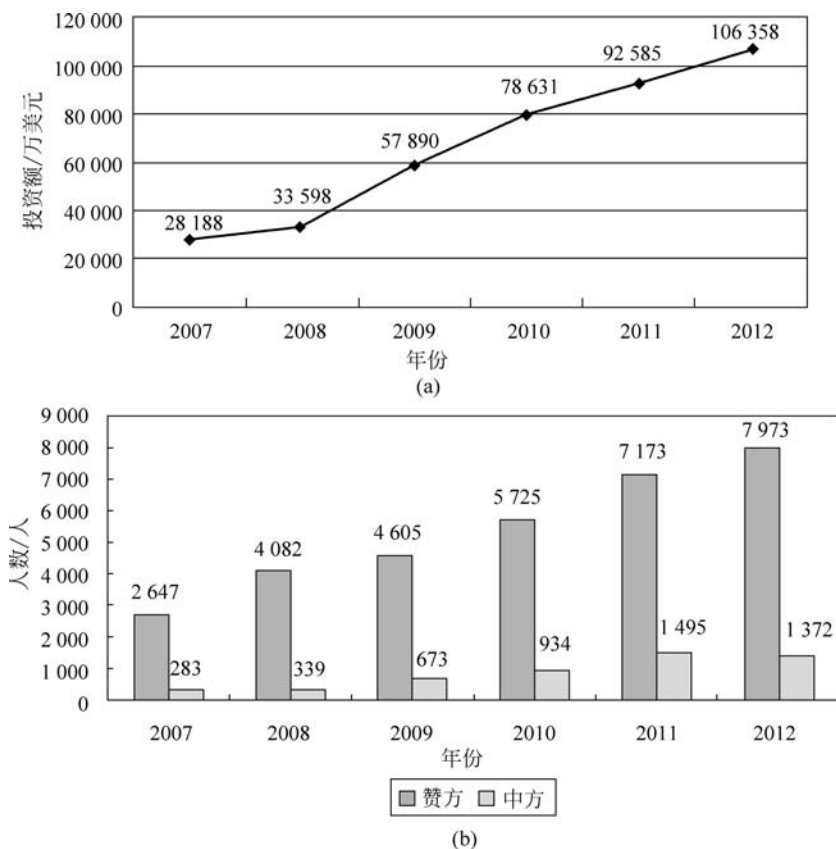


图1-7 合作区投资额及就业人数增长情况(截至2012年末)

(a) 2007—2008年赞中经贸合作区实际投资额; (b) 2007—2012赞中经贸合作区就业人数

(三) 踏上新征程：收购卢安夏铜矿

1. 新帅上任与战略调整

2005年7月,时任中国铝业集团副总经理罗涛就任中国有色集团总经理。罗涛曾任北京有色金属研究总院党委副书记兼纪委书记、副院长,中国有色金属工业

总公司人事教育部副主任，国家有色金属工业局人事司司长。

罗涛上任之初，作出重大战略变革：先把中国有色集团做大，使其有能力独立发展，即“先做大、再做强”。只有做大，才不会被兼并收购。另外，中国有色集团代表中国企业在海外开展业务，如果被吞并、降级，业务被分拆，没有资源协同性，前期收购谦比希矿的“走出去”步伐也有可能被打乱。

在罗涛的带领下，中国有色集团度过了艰难的2005年。“直到12月31日那天，我们才可以说超额完成了国资委给我们的任务，才可以在接下来的三年通过国内并购等方式扩大规模。”罗涛说。2005年之后，中国有色集团开始了它新的跨越期。罗涛重新确立了集团三大主业，即有色金属矿产资源开发、工程承包、相关贸易及服务。而海外资源开发成为中国有色集团的特色和龙头业务。

事实上，中国有色集团在2005年底向国资委重新申请主业的报告中，最初并没有把贸易列在其中。贸易业务作为一个部门的业务，并没有引起足够重视。然而，罗涛总经理认为：贸易业务是打造有色金属完整产业链、帮助集团业务做大的有效途径，应申请确立为三大主业之一。2005年底重新上报了请示，2007年中色国际贸易有限公司（简称“中色国贸”）组建。中色国贸后来成为中国有色集团的最大收入来源之一，并于2012年设立南非公司，成为中南部非洲贸易和服务的支点。

继2003年的“一二三”战略之后，中国有色集团在2006年提出了“一二三四五”的发展思路。

“一”是加快实施一体化战略，从“走出去”迈向真正意义上的国际化经营。

“二”是把握发展和管理两条工作主线。

“三”是确保三大主业协调发展，资源开发是重点，建筑工程是基点，贸易及服务是新增长点。

“四”是紧紧抓住完善发展战略、转变发展方式、开拓两个市场、强化风险控制四项重点工作。

“五”是不断完善党建、组织、人才、制度、科技创新五大保障体系。

新战略的确定指引着中国有色集团向国际化资源开发企业集团全速迈进。

2. 逆势收购卢安夏铜矿

2008年下半年，席卷全球的金融危机爆发，世界经济陷入低迷，赞比亚也不例外。国际金融危机使矿产资源价格一路下滑，赞比亚的卢安夏铜矿因控股股东出现经营困难而进入破产程序。卢安夏市95%的经济来源于卢安夏铜矿，该矿的关闭导致数千名工人失业，严重影响当地经济发展和社会稳定。2008年底，赞比亚有关方面向在当地耕耘多年的中国有色集团发出了收购卢安夏铜业公司的邀请。

2009年春节，罗涛向赞比亚政府表达了中国有色集团对于收购卢安夏铜矿的兴趣。国际金融危机爆发后，海外跨国集团纷纷从赞比亚铜矿业抽身，留下很多烂



摊子。中国有色集团在此时向赞比亚政府传递了一个信息：中国是负责任的大国，中国公司在经济危机中是负责任的企业。总经理罗涛郑重承诺，一旦集团接手卢安夏铜矿，将充分考虑民生而非纯粹经济属性，在困难情况下仍将不减产、不缩减投资、不减少产量、不裁减员工，与赞比亚国家和人民共同渡过难关。中国有色集团充分体现了令人敬佩的企业社会责任(CSR)。

中国有色集团在谦比希铜矿的多年运作经验，使其在竞购卢安夏铜矿过程中颇具竞争力。然而，在竞标和商务谈判的过程中，由于铜价逐渐回升且涨势迅猛，中国有色集团的收购遭遇了原业主的种种刁难，甚至几度中止。幸运的是，中国有色集团扎扎实实做企业的精神和负责任的企业形象得到政府的充分认可及信任；经赞比亚政府和中国驻赞比亚大使馆的协调，双方逐渐达成一致，2009年6月4日，双方终于在中国有色集团收购卢安夏铜矿的协议上签字。

中国有色集团凭借从1998年开始整整10年在赞比亚产业、技术、资金等方面的积累，实现了对卢安夏铜矿的成功收购。

中国有色集团在卢安夏的投资、新项目的开发，带来了大量的雇佣人员需求，最终招聘本地员工2250人，远超当地政府预期。中国有色集团同时负责矿山生活设施、小学、技工学校及医院的运营，整个城市又恢复了生机。该矿山原来采用涸泽而渔的开采方式，矿业平衡遭到了很大的破坏，中国有色集团通过工艺、技术等方面的逐步完善，使矿山重新实现可持续运营。

卢安夏铜矿的主要生产单位为巴鲁巴铜矿和穆利亚希湿法炼铜项目。2009年12月，巴鲁巴铜矿经过近半年的建设，正式恢复生产。穆利亚希湿法炼铜项目设计规模为阴极铜4万吨/年，2011年建成。中色卢安夏把穆利亚希项目建设中的浓密机、搅拌槽、衬胶防腐工程交给当地公司。2010年4月，中色卢安夏宣布今后采购项目中75%的合同将提供给当地供应商，或将优先提供给赞比亚境内其他地方的供应商。复产后的巴鲁巴铜矿可提高谦比希铜冶炼公司的铜精矿原料自给率；建成后的穆利亚希项目，可为铜冶炼公司提供稳定的硫酸销售渠道；现存的原矿和低品位矿石可为谦比希湿法冶炼公司提供生产原料。

(四) 人力资源和企业文化建设

1. 人力资源本土化

赞比亚是一个传统的矿业国家，有着众多专业人员和熟练技工。截至2014年末，中国有色集团在赞比亚的企业共有员工约12500人，其中赞方员工占90%，中国的外派员工主要担任一些关键的管理和技术工作。本土化员工更了解当地的语言、文化、政策、社会关系等，在生产经营中发挥重要作用。

例如，卢安夏地区一直是对外来投资者不友好的反对党势力比较强大的地区，

作为该地区经济支柱的卢安夏公司的正常经营管理工作也常常变成政治舞台。为充分发挥当地员工的积极性,中国有色集团接管组在接管前夕多次深入现场与管理团队进行广泛而深入的接触和沟通。接管初期,成立了10个由中方技术、管理人员和原卢安夏技术、管理人员共同组成的工作小组,一般由原公司的管理人员担任副组长;公司正式设立之后,接管组根据国际化公司的基本操作模式,通过考察,将2名当地高管纳入公司管理层。

中国有色集团为员工提供教育培训机会、事业上升空间,为赞比亚培养的本地人才既包括技术精湛的产业工人,也包括具有现代化管理经验和知识的中高层管理者。集团已形成包括新员工培训、岗位技能培训、跟班学习等完整的培训体系。

2. 劳资关系与工会谈判

作为一个成熟的矿业国家,赞比亚对于员工的内部争议、分歧等问题,有一套完整的法律规程,中国有色集团亦完全遵守当地劳工法律,特别注重处理方式和员工诉求。公司要开除一个员工,首先划分争议的等级,据此采取相应的处理方式。例如消极怠工这种最低级别,由上级管理人员——而不是总经理,给予口头警告,总经理不能直接干涉对这一级别问题的处理;情节严重一些的第二级别需要书面警告;最严重的是开除。企业中设立一个劳资关系的专门机构来处理争议,负责组织经理层人员、工会代表、当事人员工,解决冲突。因此,当事人清楚公司的任何处理决定,并有第二次申诉的机会。

按照惯例,诸如对员工纪律处分、大的管理形式变更等也应该告知工会。赞比亚是英国殖民地,其法律系统也是英美法系。赞比亚的工会不仅在经济事务,而且在国家政治和经济生活中都扮演着非常重要的角色,赞比亚的几任总统都是工会领袖。

工会要求介入管理层的很多事务,这让中国有色集团最初感到不习惯。但中国有色集团逐渐意识到,工会也是一条与员工进行信息交流和说服沟通的通道。比如公司拟将三班作业制度改为两班作业制度,就事先通知工会,求得工会理解和认同。当工会被告知时,它会有一种受尊重感,也会帮管理层做说服工作。

“遵循当地的游戏规则”是一条行之有效的经验,特别是在处理劳资关系和工会谈判问题上。

赞比亚的矿业公司形成了一个惯例,每年员工基本工资都有20%左右的增幅。赞比亚矿工在工会的领导下以罢工方式要求增长工资是西方企业制度下比较常见的一种现象。工会每年都会有集体协议谈判^①,由低级别雇员和高级雇员(副

^① 赞比亚本身有比较完善的法律框架,工会谈判是另外一种配套的机制。



经理层以上)就员工的薪酬(如最低工资)、福利体系(如社保、工伤保险等)进行谈判。

赞比亚的工会谈判也有一套法律做支撑。全国有一个总工会,在各个企业设立分支机构,每年参与谈判的全国总工会代表对整个赞比亚各个谈判企业的薪酬水平非常熟悉。按照谈判规则,在谈判没有破裂之前,不允许随便罢工或要挟罢工。即使是谈判破裂,还有一个仲裁,即法院审理的过程。因此,即便出现无法解决的矛盾,双方仍受制于法庭,由法庭裁决后,工会才有权利申请罢工。

在工会谈判过程中,中国有色集团坚持使用赞方人事主管作为公司发言人与工会代表进行谈判,这不仅是因为当地员工对当地语言、文化更加了解,是民主的需要,也是避免将企业管理问题上升为民族感情和矛盾的重要环节。在谈判过程中,中国有色集团注意把握操作细节。比如,不要把劳方和资方的问题转变为当地人和外来管理者,甚至是赞比亚人和中国人的利益冲突问题。各个企业的薪酬水平是由企业自身的盈利能力、当地的人力市场决定的,中国有色集团要在中间找到平衡、找到妥协,最后达成一个协议。事实证明,只要按当地的游戏规则来使事情回到它本来的面目进行处理,很多劳资问题的处理就会相对简单。

3. 不干涉员工的政治自由

赞比亚是一个政治自由的国家。中国有色集团的当地员工身处当地的社会政治生活中,也就会有不同的工会派别、不同的政党。由于工会会员在社会总人口中占有重要的比例,因此工会掌握了国家选举中相当份额的选票,其倾向性对国家政治有着非常重要的影响。这些员工和派别之间的利益冲突,与企业并无关系。在这个问题上,中国有色集团首先做到:作为企业,不介入当地政治。对于员工,不允许上班时间搞政治相关的事,包括选举、参与活动等,而员工的非工作时间属于个人,只要员工可以处理好这些问题、不影响正常工作,企业不予以干涉。

4. 企业文化:领头人和奉献精神

在中国有色集团的员工心中,罗涛是全集团最忙的“员工”,很多事情他都亲力亲为。而这位最忙的“员工”,清楚记得集团各个部门副主任及以上每个人的名字和教育背景。罗涛对他的领导班子和年轻的团队引以为豪——截至2014年末,集团全行业共有近6万名员工,平均年龄不到39岁;集团总部有220名员工,平均年龄不到34岁,硕士研究生以上占48%。罗涛重视教育和人才培养,鼓励和支持员工读在职MBA(工商管理硕士)、获得相关专业学位,他常说:“能够跟这些有才华的年轻人一起工作是我的幸运,他们支撑着整个集团的发展。”

罗涛担任中国有色集团的总经理以来,有多个节日是在非洲与当地矿工和中国员工一起度过的。在罗涛看来,这些在赞比亚工作了10年甚至15年的中国员工,才是真正的英雄。这些员工中大部分是技术骨干、管理者,与家人聚少离多,有

的错过了孩子的幼年成长,有的错过了年迈亲人的临别一面,有的在赞比亚时常忍受疟疾困扰、身患慢性顽疾仍坚守岗位。这样的事例不胜枚举。

（五）社会责任与政府关系

1. “业务在哪里,责任就延伸到哪里”

截至2014年末,中国有色集团在赞总资产约26亿美元,累计缴纳税费超过2亿美元,赞比亚员工超过90%,各种基础设施投入超过1.8亿美元,投资规模在赞比亚矿业中排名第三,是赞比亚最大的中资企业。中国有色集团在赞比亚和刚果(金)大力建设先进的湿法炼铜厂,充分利用当地废弃的低品位尾矿,以火法炼铜厂的副产品硫酸做辅助原料,生产出低成本的阴极铜产品,既解决了排放硫酸导致的环保问题,又带来了可观的经济效益,形成了铜产品循环经济产业链。

中国有色集团接手卢安夏铜矿至今,从未因为污染问题被停产。中国有色集团靠科技投入做到绿色发展,其在中国建碧水蓝天的企业,在国外亦如此。

中国有色集团在非洲投资建立了中赞友谊医院,这是非洲大陆唯一由中国人投资并自主经营的医院,每位赞方员工可带4名家属享受免费医疗。医院的软、硬件设施提高了当地的医疗水平,在当地急救、艾滋病和结核病防治、疫苗接种、宣传推广医药卫生知识方面起到了龙头作用。以往赞比亚人民做B超要坐飞机到南非,机票和B超费用超过300美元,普通老百姓甚至没有能力获得这项基本的医疗服务,医院还在周边居民聚集区设立了4个诊所方便居民门诊就医。

中赞友谊医院院长秦喜胜经手的赞比亚病人成千上万,很多次手术台上下来才发现手套被割破,这在艾滋病高发的赞比亚是异常危险的,但在他眼中所有的病人都需要关爱和照顾,艾滋病也不能让他却步。

2011年4月,罗涛与陶星虎亲临现场指挥,在中赞友谊医院组织了“2011中国赞比亚光明行”活动。该活动由中国非洲人民友好协会发起、中国有色集团出资实施,北京同仁医院眼科专家卢海医生在不到3天时间共为109位赞比亚贫困白内障患者成功实施了复明手术。

2010年,中国有色集团以票选第一名的结果荣膺中国非洲人民友好协会评选的“感动非洲的十大中国企业”。赞比亚前总统班达、卡翁达都曾多次称赞中国有色集团是“中赞全天候友谊最好的诠释者”。中国有色集团向“非洲第一夫人防治艾滋病组织”、国家抗疟疾计划、中小学校、抗洪救灾以及妇女儿童救助会等积极捐赠资金和物资。作为赞比亚中资企业商会会长单位,中国有色集团经常组织慈善活动,赞助体育赛事,为社区捐建公用设施。

中国有色集团在赞企业充分关注了各方利益相关者,如赞比亚政府、中国政府、原住民、新闻媒体、当地社区、客户、员工、股东、当地供应商等,并针对各利益相



关方的利益诉求和关切建立了相应沟通渠道(如定期拜访和汇报,参加相关活动,客户满意度调查,多种形式的高层沟通、日常沟通等)。

2. 应对赞比亚政府更迭

中国有色集团走进非洲赞比亚以来,经历了四任总统。

2011年9月,赞比亚爱国统一阵线领袖迈克尔·萨塔在大选中当选为赞比亚第五任总统,这是原执政党的反对党。竞选期间,在各种利益的博弈中出现了一些针对包括中资企业在内的外资企业负面言论。中国有色集团是赞比亚最大的中资企业,又是赞比亚中华总商会会长单位,民众情绪和矛盾焦点一度对准了中国有色集团。

在以往的政府更迭中,中国有色集团始终坚持一个原则:作为一个跨国投资的企业,在任何一个地方都会尊重当地的政治、经济、法律等社会制度,尊重当地的语言、文化、宗教、风俗传统。然而,中国有色集团绝不会有政治倾向或者“站队”。这样的做法是经得起考验的。比如,在选举期间,不同的政党可能到企业来拉赞助,可能涉及政治献金的问题。中国有色集团的原则就是不介入选举。

萨塔上任后的第二个月,赞比亚工人要求兑现当初的竞选承诺、提高工资,全国范围内出现罢工潮,中国有色集团的谦比希铜矿也受到波及。对于这次情况,中国有色集团沟通斡旋,集中一切力量,在劳资谈判、保护矿山和工厂等方面,进行了一系列艰苦的工作。作为一个成熟的国家,其社会运行有其内在的纠正机制。赞比亚政府是比较理性的,政策的推出最终要考虑是否有利于国家的长远发展,亦要考虑增加财政收入、稳定就业。

最终工人的顺利复工离不开萨塔总统的大力支持。赞比亚总统和政府出面协调,萨塔专门委派赞比亚矿业部长斯穆萨负责调停劳资问题,斯穆萨与企业员工一道将劳资纠纷拉回了依法解决的轨道。

罢工事件顺利平息后的10月29日,萨塔在总统府召集了中国工商界午餐会,这在赞比亚历史上属首次。中国有色集团、其他中资企业、外国驻赞比亚大使等各界人士总计数百人参加了午餐会。萨塔政府表示:“中赞是全天候的朋友,赞比亚非常欢迎中国朋友的投资。”

(六) 非洲概念股香港上市

2012年6月29日,中国有色矿业有限公司(股票代码:01258,简称:中国有色矿业)在香港联合交易所(以下简称“香港联交所”)上市,成为香港资本市场第一只非洲概念股。上市公司由中国有色集团在赞比亚的非洲矿业公司、中色卢安夏铜业有限公司、谦比希铜冶炼有限公司、谦比希湿法冶炼有限公司4家出资企业重组而成。中国有色矿业股权结构见图1-8。本次上市发行8.7亿股,以每股定价

2.2 港元计,共募集资金 19.14 亿港元,募集的资金用于中国有色集团和中国有色矿业在赞比亚勘探及开发矿山、建设冶炼厂、偿还银行贷款等。

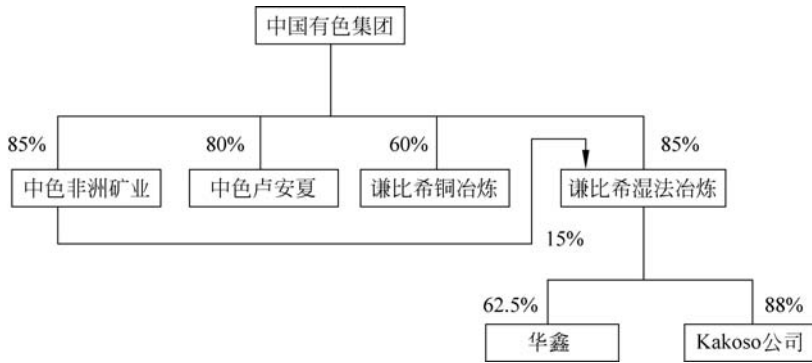


图 1-8 中国有色矿业股权结构

资料来源：中国有色矿业有限公司招股说明书(2012 年)。

中国有色矿业赴香港上市,不仅为中国有色集团提供了境外上市窗口、提升公司品牌关注度,更为重要的是,搭建了国际资本市场与非洲的桥梁。作为赞比亚第一只在香港上市的股票,其在国际资本市场的示范和影响力也给赞比亚政府和领导人带来“惊喜”,这对中国有色集团未来在赞比亚的发展会有一些帮助。非洲概念股香港上市有利于向外界展示非洲良好的投资环境和投资机会,募集资金也将用于支持中国有色集团在非洲的矿产建设等项目,提升当地的铜工业技术和装备水平。

(七) 初探刚果(金)

目前中国有色集团在非洲的业务集中在赞比亚。2004 年中国有色集团初探刚果(金),成立了中国有色集团刚果矿业有限公司,但因项目融资受阻、当地政策变化等原因一直未能持续推动。直到 2010 年与刚果华鑫矿业公司合作成立合资的中色华鑫公司,在刚果(金)利卡西建立了湿法铜冶炼厂,2012 年投产。2014 年 4 月,另一个阴极铜湿法冶炼项目正式投产,成为中国有色集团“立足赞比亚,拓展刚果(金)”的重要历史节点。

五、机遇与挑战

非洲板块是中国有色集团对外投资的重要区域,赞比亚又是非洲板块中模式最成熟、经验最丰富的部分。

在过去的 9 年中,罗涛带领中国有色集团实现了资产总额、营业收入、利润总



额与 2005 年相比分别增长了 15 倍、30 倍和 7 倍的跨越增长,2013 年和 2014 年,中国有色集团实现了向世界 500 强跨越的目标。目前,除了非洲业务以外,中国有色集团在亚洲等地区也不断开拓业务,在蒙古、缅甸、泰国等国家和地区建成并经营着一批标志性的矿业开发项目(表 1-8)。除了有色金属矿产资源开发外,中国有色集团在对外工程承包领域也树立了品牌,多次入选“全球最大 225 家工程承包商”,荣获有色行业首个境外工程鲁班奖,在越南、哈萨克斯坦、伊朗、阿尔及利亚、安哥拉、埃塞俄比亚、赞比亚等十几个国家承建了一批高速公路、住房、水泥厂、铜矿山和冶炼厂。

表 1-8 中国有色集团在亚洲其他国家所经营的企业概况

投资国家	经营企业	企业概况
蒙古	鑫都矿业有限公司	鑫都矿业有限公司是中国有色金属建设股份有限公司(51%)和蒙古国 Metalimpex 公司(49%)共同投资的合资企业,公司的注册地点在蒙古国苏赫巴托省西乌尔特的市,主营业务是建设和开发图木尔廷—敖包锌矿,该矿于 2005 年投产
缅甸	中色镍业有限公司	2007 年,中国有色集团出资组建中色镍业有限公司(以下简称“中色镍业”),主要致力于缅甸达贡山镍矿的开发与经营。达贡山镍矿项目拥有镍资源量 70 万吨,总投资超过 8.2 亿美元,建成后年产 8.5 万吨镍铁,是迄今为止中缅两国矿业领域最大的合作项目之一,也是中国政府“十一五”境外资源开发的五个重点项目之一
泰国	泰中有色金属国际有限公司	泰中有色金属国际有限公司成立于 1990 年 11 月 20 日,由中国有色矿业集团有限公司前身中国有色金属工业对外工程公司(NFC)与泰国泰矿源有限公司在曼谷合资成立,合作生产铅锑合金,主要原材料为废蓄电池。目前,公司股本总额为 6 000 万铢,其中:中国有色矿业集团有限公司 2 215 万铢,占 36.92%,江苏春兴集团有限公司 2 000 万铢,占 33.33%,泰矿源有限公司 1 785 万铢,占 29.75%

资料来源:中国有色集团网站。

中国有色集团想要打造“具有国际竞争力的世界一流矿业集团”,必将同国际矿业巨头对标,全面提升国际化经营水平。与国际矿业巨头相比,中国有色集团在非洲的企业经营管理、投资决策、人力资源管理、风险防范、建设人才队伍等方面仍存在差距。进入 2014 年世界 500 强的矿业与能源企业中,主业为有色金属矿产领域的大约有 8 家公司,2008 财年至 2013 财年,4 家国际矿业巨头——必和必拓、力拓、英美资源集团(Anglo American)和巴西淡水河谷(Vale)的年平均资产收益率远高于中国矿业巨头(表 1-9)。作为中国有色集团在境内的竞争对手,中国五矿、中国铝业、江铜集团在国际化业务和模式上也各有特色(表 1-10)。对于未来,罗涛一直在思考如何保持和加快集团公司的发展,如何使企业成为百年老店。

表 1-9 2008—2013 财年 8 家世界 500 强矿业公司资产收益率比较 %

2014 年 500 强排名	公司名称	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	平均
142	BHP Billiton	20.3	7.5	14.3	23.0	11.9	7.9	14.15
201	Rio Tinto	4.1	5.0	12.7	4.9	-2.7	3.3	4.55
218	Vale	16.5	5.2	13.4	17.8	4.2	0.5	9.6
413	Anglo American	10.5	4.3	9.8	8.5	-2.0	-1.4	4.95
133	中国五矿	4	1.6	1.7	2.1	1.8	0.8	2.0
227	中国铝业	-1.5	-1.2	-0.1	0.1	-1.2	-1.5	-0.9
381	江铜集团	未进入世界 500 强				1.8	0.5	1.15
398	中国有色矿业集团					0.5	-0.4	0.05

资料来源: www.fortunechina.com.

表 1-10 国内主要竞争对手的国际化业务和模式

企业名称	所属行业	国际化业务及国际化模式特点
中国五矿	能源矿产	<ul style="list-style-type: none"> • 自建海外分公司 在长达 50 多年的跨国经营中,中国五矿已建立强大的海外企业集群。组建方式主要有以下五种:一是建立海外独资企业;二是建立境外合资企业;三是间接参股重要企业;四是投资境外准股权企业;五是推进跨国联盟。 • 与海外政府或公司联合投资开发 开发智利铜业资源。2006 年 3 月,中国五矿、国家开发银行和智利国家铜业公司三方签署了开发铜资源项目融资及合作协议。 开发氧化铝资源。通过签订长期协议,在澳大利亚拥有每年 40 万吨氧化铝共 30 年的稳定供应量。2006 年 5 月,中国五矿和牙买加签署联合开发牙买加铝(钒)土资源等项目的协议
中国铝业	能源矿产	<ul style="list-style-type: none"> • 通过并购强化主业优势、兼营多金属矿业 主业:2006 年 3 月,中铝击败 10 家国际竞标者,成为一个价值 29 亿澳元(合 22 亿美元)铝土矿开发项目的首选企业,亦成为在澳大利亚进行最大一笔海外投资的中国企业。其他金属矿业:2007 年 8 月,中铝以 8.6 亿美元成功收购加拿大秘鲁铜业公司 91% 股份,这也是中国公司第一次完成对海外三地上市大型铜资源公司的成功收购。 • 战略性收购,保障国家利益 2008 年 2 月至 2009 年 2 月,携手美国铝业,以 140 亿美元收购力拓 9.3% 股份,成为单一最大股东; 尽管后期中铝出现投资亏损,但对于中国掌握铁矿石及其他资源定价权有战略性作用



续表

企业名称	所属行业	国际化业务及国际化模式特点
江铜集团	能源矿产	<ul style="list-style-type: none"> • 国际化战略转向 近几年开始向国际化现代企业转变,以建设“铜为主的多金属国际一流公司”为目标,运用市场手段并购储备资源。 联手中国五矿和中冶等央企,参与国外矿产资源开发,先后获得加拿大北秘鲁铜业公司股权,阿富汗艾娜克铜矿的勘探和开采权。 • 国际贸易支持发展 2010年8月开始筹建江铜国际贸易公司。形成了以套利为目标的盈利模式、以长期合同和零单相结合的业务模式,深入拓展国际化发展空间

作者点评：

“交流互鉴,合作共赢”无疑是新时代中国国有企业“走出去”的崭新姿态。本案例从产业链整合、合作区建设、国际并购、人力资源与企业文化、社会责任与政府关系等角度对中国有色集团非洲战略的成功经验进行了深入解析,为更多中国国有企业在未来“走出去”、参与到“一带一路”倡议等国际合作大潮中提供了参考。

第一,资源型国企“走出去”既要坚持牢记使命,紧跟服务国家战略,始终将其作为“走出去”的强大支撑,又要明确战略导向,始终专注于提升企业核心竞争力,用自身先进的管理理念推动海外业务发展,有效推动企业高质量发展。

第二,既要保证一流品质,推动“走出去”向高质量迈进,突出中国品牌、国企信誉,又要融入本地发展,构筑一体化经营生态,赢得所在国政府、社区居民及战略合作伙伴认同,实现共赢发展。

第三,中国有色集团和更多定位全球的中国企业在未来应更加坚持底线思维,强化风险管控意识,预先做好海外风险评估,精准识别主要风险和不确定性,建立健全内部风险管控流程和机制。