■ 本版撰文 徐 淼 霍玉菡 杨 颖

编者按：在必和必拓、力拓和淡水河谷垄断铁矿石出口的当下，许多中国钢企竞相赶赴海外收购矿区。说无奈求生也罢，说积极转型也罢，中国钢铁企业“走出去”的步伐大幅迈进，许多企业动用上亿资金砸向海外铁矿。但是，这么多钱能砸出来个响吗？

中国企业海外买矿 须防范“洋36计”

前赴后继——如此形容中国钢企“走出去”的形势毫不为过。

上个月，国土资源部发布了《国土资源部全国工商联关于进一步鼓励和引导民间资本投资国土资源领域的意见》，在鼓励民间资本投资开发境内国土资源领域的同时，也提到“支持民间资本积极参加境外矿产资源勘查开发活动”。

然而，有迹象表明，过去两年，中国矿企大张旗鼓“走出去”的步伐正在明显放缓。

根据中国矿业联合会的数据，2011年中国企业的海外矿业投资项目为284项，中方协议投资额226亿美元，涉及的投资主体有215个。而截止到2012年前6个月，中国企业海外矿业投资项目仅为53个，投资额36亿元，两项指标均大幅度下滑。

不可否认，由于不熟悉国际矿业规则、国际市场开发能力弱、国际合作经验匮乏、国外政府的歧视和壁垒等多种原因，中国企业在“走出去”勘探开发方面交出的成绩单并不能让国人满意。而除了自身经验不足以外，在海外投资过程中，中国企业经常还会遭遇外国卖家设下的“十面埋伏”。老祖宗已经教给我们“知己知彼，百战不殆”，那么在这种情况下，中国企业对“游戏规则”多一分了解，也就多一分对风险就防备。

招式一：不自出力、假手于人——借刀杀人

借刀杀人是为了保存自己的实力而巧妙利用他人力量及矛盾的谋略。这项计谋是国外卖家的常备利器，往往隐藏在合同之中，看似合理，迷惑性极强。

近年来，随着中国钢铁企业购矿的热情不断高涨，一些手握资源的海外卖家也开始瞅准时机，吆喝起了它们手里的矿产，只是在诱惑背后，这些矿也潜藏着很多不确定的风险。比如签订合同时，卖家往往在汇率补贴、矿产价格计算等方面的选择上占据一定的主动，这些条款看似遵循所谓的国际定价习惯，公平公正，但现实中中国企业的盈利却可能因此受损。

中投顾问冶金行业研究员安海轩表示，国外卖家按照普氏指数等主要指标进行定价，浮动性的定价机制表面看起来十分公平，但“上涨容易下降难”的问题也非常突出。通过指数定价这只暗中操纵的手，海外卖家巧借“国际惯例”之名，由小而大，以最小的投入创造了最大的效益。

此外，指数定价数据样本并不公开透明，存在一些人为的因素，季度定价也按照它们的方式，这样得出的结果必然存在一些水分和不合理性。

招式二：筑岸相隔、坐收渔利——隔岸观火

隔岸观火是一种在他人出现危难之时，袖手旁观，待其自毙的谋略。

在进行海外矿产资源投资时，中国买家往往会由于对当地法律法规的不了解而吃了“暗亏”，而这个时候，海外卖家便可毫不费力坐收渔人之利。

据中国建筑材料集团国际贸易采购经理李昂介绍，厄瓜多尔曾经非常欢迎国外企业投资其石油、矿产，但是政府征收的“暴利税”，也让外国企业的利润大打折扣。相似的问题在津巴布韦也存在，该国通过了BEE法案，即黑人经济振兴法案。根据该法案，企业董事会必须有黑人股东，占股约25%左右，但黑人股东不必出一分钱，吃干股。而其原因在于非洲受过长期的殖民统治，黑人受了许多磨难，政府立BEE法是对黑人进行一定的补偿。

中国的企业在这上面就吃了不少“暗亏”。此前，一家国内大型钢铁集团在南非投资一家铁矿石场的100%股权，就曾由于不符合新矿业投资法，被勒令停工以引进BEE团体作为公司的新股东。后来，两方意见不合，又导致铁矿石项目开采工期一再拖延，最终只好采取“能更快见到产量”的斜井开采法，结果事与愿违，矿石产量一再下降。

招式三：乘人之危、落井下石—趁火打劫

趁火打劫是一种在别人危难时刻趁机从中捞一把的谋略。

在海外矿产资源交易中，卖家利用当地法律、政策改变谋取利益的现象也让国内企业防不胜防。

了解政策、法律是进行投资之前的必修课，但一些新增的税收、法律政策还是会在一定程度上给出海企业造成不小的打击。资料显示，此前，某国内大型金属开采公司曾在非洲某国投资约3000万美元，花费3年时间完成了当地大型铜矿的勘探工作，但当时正巧遇该国政党换届，新政府认为，前政府给出的上述铜矿开采许可是“无效的”，便收回原先的铜矿开采权。3000万美元就这样打了水漂。

招式四：以次充好、弄虚作假——抛砖引玉

抛砖引玉是一种先予后取的策略。

现实中，海外卖家往往会利用国内买家急功近利的心理，通过主动地送出些小恩小惠，让中国企业放松警惕，并最终达到，以次充好，出售劣质资源的目的。

李昂告诉记者，在海外投资买矿开矿最大的风险在于矿山“质量不好”。据他介绍，当地政府或者企业会卖力忽悠中国企业投资，但当中国企业真正要开发矿产的时候，往往不是发现矿山质量不好，就是因为种种原因不能顺利开发。

以矿产资源丰富并且与中国买家交往密切的澳大利亚为例，当地生态系统丰富而脆弱，因此对环境的珍视超过许多国家。由于环保是隐性风险，而矿区又常常位于环境敏感地区，没人能精确计算随着勘探开发会遭遇哪些环保瓶颈。

招式五：丢卒保车、舍车保帅——李代桃僵

李代桃僵通常是指善于趋利避害，以小损而获大利的一种谋略。

在中国企业进行海外矿产投资交易的过程中，海外卖家有时会在表面上做出一定牺牲或付出一些代价，借以换取更大的利益。而这招弃卒保车往往会使中国企业陷入“捡到”小便宜的兴奋之中，甚至会因此忘乎所以，从而忽视了其他细节。

虽然，在购买资产时，国内企业都有订立合同的意识，但直至目前，不少中国企业通常还没有意识向当地咨询公司、律所支付高额费用以避免在谈判中出现冲突或在订立合同时处于下风，这不仅在一定程度上增加了自己步入陷阱的机会，而且也会在后期拖延项目进度。

安海轩告诉记者，国外卖家会通过口头承诺或签订合同等方式获得较隐蔽的附加条款，使其在价格和解约方面较为有利。国内买家应认真审查合同条款，明确各条款实施的条件及细则，杜绝单方面定价和不公平条款，规避卖家陷阱。

招式六：转移视听、蒙蔽真相——瞒天过海

瞒天过海是一种示假隐真的谋略，其真正含义在于以伪装作掩护，使人不易发觉，然后完成特定任务。

实践证明，海外购矿风险重重，尤其是在物流运输、基建投资及矿场开采管理过程中，国内企业常易遭遇“意外事故”。一招“瞒天过海”被海外卖家使得天衣无缝。

据了解，在南非，由于少数主要铁路运输线被必和必拓等国际大型矿业巨头“控制”，多数中国企业投资开采的矿产品，只能选择公路运输。以锰矿为例，与铁路运输相比，公路运输每吨要高出300多兰特，如果相关的矿产品价格出现剧烈波动，中国企业显然讨不到多少便宜。类似现象，同样也出现在非洲其他地区。由于非洲多数国家铁路、公路运力不足，物流资源正变成“稀缺资源”。而现实中，开展基础建设需要企业投入大量的金钱和较长的时间，因此，要克服这些困难并非易事。

被转型 中国钢企“走”为上策？

武汉钢铁集团欲在巴西建厂、河北钢铁集团并购加拿大铁矿，不仅仅是这两家。近期，四川汉龙集团也宣布对澳大利亚桑德斯资源有限公司的收购计划已经获得了澳大利亚外国投资监管委员会的审批。多家企业对于国外矿场的青睐有加，让这些大象级别的收购更受人瞩目。

中投顾问冶金行业研究员安海轩对记者表示，国内钢企远赴海外收购铁矿石企业主要是为了降低原料成本，提高钢材竞争力，增强公司整体盈利能力。此外，世界三大铁矿石巨头垄断铁矿石供应，国内钢企正在尝试国际化布局，试图打破其定价优势。

目前，从铁矿石供应看，巴西淡水河谷和澳大利亚力拓、必和必拓3家企业具有相对垄断地位，它们的铁矿石贸易量占全球的比重超过70%，而其主要需求方为亚洲的中国、日本、韩国及欧洲的德国。

而近年来，中国铁矿石进口量不断增加。2011年，中国进口铁矿石6.86亿吨，同比增长10.9%，铁矿石对外依存度已超过60%，进口额高达1124亿美元，在进口的所有大宗产品中仅次于原油。虽然中国是铁矿石进口大国，但一直无法改变“多对三”的铁矿石供需市场谈判格局，没有定价话语权，仅仅是国际铁矿石价格的接受者。然而，铁矿石谈判的被动及市场价格的波动，把中国钢企逼向背水一战的尴尬境地，也促使钢企在海外矿山收购战中开始了前所未有的绝地反击。一些钢铁企业积极调整和优化全球布局，收购国外矿山资源和钢铁企业，打造整合全球资源的产业链和供应链。

汇丰(HSBC)的詹姆斯·卡梅隆(James Cameron)这样描述该行业的趋势：“中国一直被少数几家企业牵制着。现在中国不想继续被动地做铁矿石的买家。中国想开发新的原材料来源，想要持有项目的股份。”

在这种情况下，自2003年中国成为全世界最大的铁矿石进口国起，为打破世界三大矿山的价格垄断，包括宝钢、首钢、武钢、鞍钢等在内的众多国内钢企逐渐开始积极到海外寻矿。其中，不乏成功者，据报道，2012年6月30日，从非洲塞拉利昂唐克里里佩佩尔港启运的山钢第一船17.0177万吨权益矿顺利运抵青岛港码头。此举标志着山钢集团实施海外资源战略取得了实质性成果，山钢迈出了拥有权益矿的第一步，同时也增强了其在国际铁矿石采购中的话语权。然而，可以看到，还有不少企业仍在出海寻矿过程中历尽艰辛而不得法，始终困在“走出去”却无法成功运营的怪圈中。

在中国建筑材料集团国际贸易采购经理李昂看来，在对风险的把控上，并没有太成功的经验及策略。中国企业走出去10年，还是在摸索期，虽然以后可能会有良好的前景，但目前还是在“交学费”。针对种种问题，中国企业也只有通过各种实践不断积累经验。

从“洋36计”中，我们可以看到，出国风险大，投资需小心。作为一个成功的投资者，不差钱是不够的，急功近利是不行的，要静下心来，知其行，懂其道，才能深入国外环境，做一个深谙其道的外国投资者。而这要求“走出去”的企业深入细致地研究投资项目所在国的投资环境，识别、防范和化解政策、法律等方面的风险。同时，高度重视境外投资项目运营管理阶段的法律风险管理。积极地与当地的文化融合，与所在国政府、企业、居民建立良好关系，实现互利共赢。可以预见，真正努力做好以上工作，“走出去”的中国企业，并非只剩“走为上策”。