

海外寻煤风险加大, 兖矿煤业在澳投资项目为何屡投屡中?

兖矿海外并购样本

■ 本报记者 任正直 通讯员 吴玉华

与一些企业在海外并购中频频折戟不同, 兖矿集团的海外扩张之路显得很平坦, 兖矿集团有限公司(以下简称兖矿集团)跨国收购的大戏在接二连三地成功上演。仿佛获得了跨国并购“稳增长”的“咒语”。

好戏连台的跨国“收购”

去年, 兖矿集团共实现利润 87 亿元, 来自澳大利亚的利润贡献几乎占到了半壁江山。过去几年, 兖矿集团的煤炭产量一直在 4000 万吨左右徘徊, 而去年增长到 6000 万吨。这其中主要是来自澳大利亚煤炭产量的增加。

到 2012 年 12 月, 兖矿集团将在澳洲拥有 4 个煤矿, 具备 3000 万吨煤炭生产能力, 到 2015 年, 澳洲基地煤炭产量有望达到 5000 万吨。兖矿还与多国企业开展了广泛的技术合作, 输出技术资本, 拿回优质资源, 以技术为资本的商业化运作已日渐成为兖矿集团海外拓展发展空间的核心竞争力。

兖矿的海外并购之路, 为准备“走出去”或者已经“走出去”的中国企业提供了一个成功样本。

2009 年 10 月 23 日, 正是金融危机高潮之时, 中国企业在澳大利亚完成史上最大一宗收购案——兖矿集团以 33.33 亿美元成功收购了澳大利亚菲利克斯资源公司 100% 股权, 成为金融危机期间的一段佳话。一时间, 兖州煤业成为了全球的焦点。时隔两年多, 外界仍深感兖矿该项收购决策之高明。

今年 4 月, 正式启动澳大利亚铝土矿勘探和炼铝厂合资项目; 今年 7 月, 兖矿分别与加拿大德文涅钾肥公司、北大西洋钾肥公司签署协议, 由兖矿加拿大资源有限公司出资 2.6 亿美元, 收购加拿大萨斯喀彻温省 19 项钾矿资源探矿权。

今年 9 月底, 收购澳大利亚西农普力马煤矿和西农木炭私有公司; 兖矿集团海外发展项目近年来可谓连连得手, 日渐成熟, 兖矿正在向“跨国界、跨资源”的国际化矿业企业迈进。

引人注目的是, 兖矿海外并购的触角, 逐步从最初的煤矿扩展到铝土矿和钾矿。今年年初, 澳大利亚铝土矿资源公司宣布, 该公司获得的 13 个勘探许可将成为该公司与兖矿签署的合资协议所涉及矿权地的一部分。而兖矿也已和对方签署了铝土资源协议。

收购并非一帆风顺

实际上, 兖矿的海外并购并不是一帆风顺, 而是逆风逆水。

2008 年 7 月, 金融危机对煤炭业的打击初露端倪, 澳大利亚菲利克斯公司于当月发布出售信息, 寻求新的投资人。彼时, 菲利克斯股价由 23 澳元跌至 7 澳元, 而澳元对人民币的汇率由 6.7:1 骤降至 4.3:1, 两大因素叠加, 菲利克斯市值大幅缩水。

得知消息的兖矿集团董事长王信迅速率团至澳大利亚, 9 日与菲利克斯董事长、总经理进行洽商。“当时一见面, 他们董事长、总经理就说到‘非常恐慌’。”回忆起当时的情形, 王信对于金融海啸之于澳大利亚煤企的冲击记忆犹新。

同年 10 月, 兖煤再次组团至菲利克斯考察, 发现该公司在收购资产前 3 个财年平均销售利润率 22%, 且国内煤炭上市企业平均水平相当, 与 2010 年预计净利润有望达到 3.5 亿美元, 遂拍板收购。

与 4 年前中海油收购美国优尼科兵败等老套故事相似, 带有“国企”字号的兖煤不可避免地也遭遇到澳方的严格审查。事实上, 从 6 月份中铝收购力拓失手开始, 中企在澳大利亚的收购就遇到了市场资金之外的力量阻击。

力拓案前, 澳大利亚上议院反对党国家党领袖乔伊斯多次对中企并购澳企持反对声音, 称不能卖掉澳大利亚的财富来源, “我们不能让另一个政府拥有澳大利亚”。而据澳大利亚智库罗伊国际政策研究所的调查结果, 近 90% 的澳大利亚人相信中国将成为亚洲地区的领导者, 但约 60% 的人对此前景表示不安。

暗流急驰而来, 兖煤与菲利克斯的谈判陷入僵局。菲利克斯于 2009 年 6 月 24 日发布声明, “预计近期不会就公司控股权的改变谈判达成结果。”在数次试图入股菲利克斯未果后, 与兖州煤业开始谈判的另一家澳



兖矿集团董事长王信向澳大利亚前总理陆克文介绍兖矿的技术

去年, 兖矿集团共实现利润 87 亿元, 来自澳大利亚的利润贡献几乎占到了半壁江山。

到 2012 年 12 月, 兖矿集团将在澳洲拥有 4 个煤矿, 具备 3000 万吨煤炭生产能力, 到 2015 年, 澳洲基地煤炭产量有望达到 5000 万吨。兖矿还与多国企业开展了广泛的技术合作, 输出技术资本, 拿回优质资源, 以技术为资本的商业化运作已日渐成为兖矿集团海外拓展发展空间的核心竞争力。

大利亚煤企也放弃了与兖矿的合作。

中国走出海外的众多资源企业多带有政府背景, 由此造成拟并购企业所在国的疑虑, 中国企业常常想着控股对方企业, 把对方的资源拿回中国, 这让对方企业感到忧虑。

2009 年 8 月, 随着澳大利亚资源和能源部长费格森访华, 中石油宣布与美国孚澳大利亚资源有限公司签署液化天然气购销协议。澳方舆论一时期许如潮, 中澳关系迅速走向正轨。

与大时局相同, 并购菲利克斯的谈判迅速解冻。8 月 7 日, 兖煤报价 16.95 澳元/股收购菲利克斯公司 100% 的股份, 并于 9 日获得该公司董事会同意。13 日, 双方签署交易合同, 并向澳大利亚外国投资审查委员会 (FIRB) 提交申请。

“我们递交了三次申请, 才得到了批准。”说起审批的过程, 王信透露, 该公司借鉴了以往中企受挫的教训, 低调处理收购事项, 并积极与澳大利亚政府沟通。

员工将采取属地化原则。”因为 FELIX 的效率较高, 同样是 2000 万吨级的特大型煤矿, 国内往往需要七八万人, 而 FELIX 只有不到 1000 人。

王信答应了, 并购后的菲利克斯将按照市场化的原则, 追求企业效益最大化, 出口并不限于中国, 还将销往日本、韩国和欧洲。在接下来的沟通流程中, 兖煤根据 FIRB 关心的问题和要求, 进一步修改了有关承诺。

兖煤把融入澳洲企业文化看得很重, 只有强调实现该并购对澳大利亚当地经济、税收、就业、技术等方面的好处, 才能经营好新企业的资产, 并为未来新的并购奠定基础。

正是基于以上条件, 10 月 23 日兖煤的并购迅速获得了澳大利亚联邦财政部和 FIRB 的批准。

核心竞争力才是关键

通过一次次海外并购, 兖矿使自己驶向一条快速成长的道路, 但是, 海外并购作为企业进入国际市场的一种重要方式, 其道路依然充满了坎坷。

“企业要成功实施‘走出去’战略, 并非有钱就行。”王信说, 在资本时代, 融资渠道更丰富, 但一些“不差钱”的企业在海外并购中走得跌跌撞撞, 关键还是因为企业核心竞争力有问题, 缺乏“真本事、硬功夫”。“进入澳洲的成功秘诀, 是因为我们拥有世界上最先进的综采放顶煤核心技术。”

兖矿集团总经理李为民介绍, 当年兖矿收购南田煤矿之前, 已经有九个业主主张该矿, 但都没有解决频发发的煤炭自然火灾问题。因此, 南田煤矿不断经历着关闭和易主的局面。尽管澳大利亚的煤矿露天开采技术在世界上处于领先地位, 但是井下开采技术却相对缺乏和落后。南田矿的煤层厚度达到六至八米, 但澳大利亚当时的采煤技术只能采三到四米, 回采率只有 40% 左右, 不仅产量低、资源浪费严重, 而且剩下的煤层容易发生自燃, 从而引发其他灾害。

兖矿人主南田煤矿以后, 不仅彻底解决了煤炭自然火灾问题, 还将综采放顶煤的技术逐步引入其中。经过试验和实践, 该技术在南田煤矿获得了成功, 使煤矿资源的回采率从 40% 提高到 80% 左右, 有效解决了煤炭自然的问题, 南田煤矿的效益也得到了巨大的提升。

事实上, 综采放顶煤技术在南田煤矿的成功运用, 给兖矿带来的收获远远不止数亿美元。更重要的是, 南田煤矿的成功运营, 使兖矿在澳大利亚树立了很好的示范作用。2009 年, 兖矿采用“内保外贷”的办法, 成功收购了澳大利亚菲利克斯煤矿, 此后一年, 菲利克斯身价达到 64 亿美元。

兖矿没动用国内的一分钱, 就是将菲利克斯的资产收入囊中, 靠的还是让人信服的综采放顶煤核心技术。早在 2005 年, 兖矿就成功地把两柱式放顶煤液压支架专利向世界 500 强企业德国 DBT 公司进行了有偿转让, 实现了中国煤炭行业对外有偿技术转让零的突破。

2009 年 8 月, 澳大利亚总理陆克文在参加夏季达沃斯论坛期间, 4 次会见了王信。陆克文对综采放顶煤专利技术十分感兴趣, 称赞其是适

用于澳大利亚的最好的采煤技术。

今年 8 月, 兖州煤业的全资子公司兖煤澳大利亚有限公司与美国博地公司签订了技术合作协议, 将在澳洲北贡亚拉煤矿商业化应用综采放顶煤技术。该综放技术及配套设备可使北贡亚拉煤矿的煤层开采厚度从目前的 4.2 米提高至 6.5 米, 年产量可增加约 350 万吨。

这项协议的签订, 标志着兖矿集团的技术资本化进程取得了实质性突破。兖矿集团不断加快对海外煤炭资源的调研和并购的同时, 也在积极探索和创新企业在海外的发展模式。

如今, 兖州煤业已经逐步从最初卖具体产品的阶段, 逐步向以自主技术作为资本进行商业化运作运营模式转型。综采放顶煤技术则是兖州煤业在澳大利亚推进技术资本化的重要抓手。

海外“稳增长”并购样本

凭着独特的技术魅力, 兖矿集团不到两年时间就成功收购了菲利克斯煤矿、普力马煤矿和木炭私有公司。兖矿对这些公司实行了本土化的管理, 这些公司的工程技术人员对新技术非常敏感, 因为他们一旦学会了综采放顶煤技术, 身价立马倍增。现在, 邀请他们来西部学习煤炭开采技术比邀请他们来中国旅游更受欢迎。

据了解, 目前, 兖矿集团已在西澳洲 2.4 万平方公里的土地上开始勘探铝土矿, 在加拿大的铁矿砂项目也在做前期准备工作。10 月 11 日, 美国矿业巨头博地能源公司到兖矿实地考察后主动伸出了橄榄枝, 表达了初步合作意向。兖矿集团在国际市场上的影响力日渐显现。

兖州煤业副总经理张宝才透露, 澳洲公司将在 2012 年底以前完成上市工作, 只要时机成熟, 这项工作也有可能提前。

规模扩张与加快实施澳洲公司上市, 被兖矿集团视为同步方案, 同时, 兖矿集团也在积极探索和创新企业在海外的发展模式。

兖矿采用“内保外贷”的方式, 没有动用自有现金就实现了此次收购。所谓“内保”, 是指兖州煤业向商业银行提供担保, 其后商业银行的境外分行向兖煤澳洲公司贷款, 不需要动用自有现金。同时, 可以学习其他国家海外资源并购的经验, 既要有投资实体, 通过投资的收益, 对冲掉价格波动造成的风险, 又要建立长期的合同, 规避价格波动, 锁定风险。

记者了解到, 今年兖矿集团的煤炭产量目标是 8000 万吨, 并在其后两三年内实现年产量过亿吨的目标。山东省境内煤炭资源的开采, 兖矿集团将细水长流, 煤炭产量增长将主要来自国外和省外。

兖矿集团“十二五”的目标是: 煤炭产量 1.5 亿吨, 总资产 1500 亿元; 总投资 1000 亿元; 煤化工产品产量 1200 万吨, 电解铝系列产品 120 万吨, 销售收入 1200 亿元; 利税总额 320 亿元。

论道

兖矿的经验, 为我国企业在海外并购中“稳增长”提供了一个标本。当然, 兖矿本身的经验也有特殊性, 甚至有一定的局限性, 但这些并不影响兖矿“稳增长”的标志性意义。兖矿在国际金融危机中的逆风逆水中, 依靠自己的努力, 实现“顺风顺水”, 其经验值得深入挖掘, 应当使其上升为国企“走出去”的规律来认识。

在海外“稳增长”才是真本事

■ 李锦

读了兖矿在海外并购稳增长的经验使人心情为之一振。刚刚召开的 2011 年中央经济工作会议, 确定 2012 年经济工作主题词是稳增长, 而兖矿海外并购的经验是契合中央经济工作会议精神的。从 2008 年金融危机爆发以来, 国际经济形势恶化, 变数极多, 兖矿能逆势皆捷, 一路顺风顺水, 其中奥秘确实值得揭示, 也值得推广。

兖矿在澳洲并购经验之所以宝贵, 是因为其成功发生在中国铝业在澳并购铁矿、铝土矿方面屡受受挫之时, 同时其他被拒绝的央企海外收购案例也不在少数。当时收购成功的企业, 在运作过程中“失意者”也占比较高。

2008 年, 由美国的“次贷”危机直接诱发的全球性金融危机给企业带来巨大压力和严峻考验。这一中国企业在澳大利亚最大的并购案至少可以算作中国企业在澳大利亚拓展疆土的分水岭。从此, 兖州煤业开启的好运, 使中国企业在澳大利亚的声誉、形象、生存环境均大大改善, 各种各样的商业谈判迅速摆脱中铝收购力拓失败带来的低谷期, 进入顺风顺水的阶段。

兖矿在澳大利亚收购成功有一定的偶然性。兖州煤业是一家在纽约、中国香港、上海三地上市的公司, 更容易获得国际投资者认可, 澳大利亚人的排斥情绪也会少一点。作为地方国企, 兖州煤业显然不如中铝等央企受关注, 被收购方的防备心理也会少一点, 且煤炭相比铁矿、铝矿, 重要性也差一些。但不能因此低看兖矿在海外并购的经验。

兖矿在海外收购中“稳增长”的本事, 首先在于其有世界最好的技术。兖州煤业是我国输出开采技术最多的企业, 围绕其拥有的综采放顶煤开采核心技术, 公司共获得 60 多项国内专利, 有 3 项关键技术获得澳大利亚发明专利。时任澳大利亚总理陆克文甚至称赞综采放顶煤专利技术是适用于澳洲的最好的采煤技术。由于有先进技术在手, 兖州煤业跨越收购壁垒的能力更为强大。

兖矿的本事, 在于其构筑的一个生存与发展环境。而除了价格、时机以及对当地政策、法律环境的熟悉等通常因素之外, 兖矿集团董事长王信说, “兖矿在科技创新领域的成就以及丰富的井工煤矿运营经验, 博得了澳大利亚政府和同行的尊重, ‘俘获’了他们的‘芳心’。”

兖矿海外收购“稳增长”的本事还在于文化融合的力量。海外并购成功是一回事, 运作成功是另一回事, 在最后一环“失意”的央企不在少数。海外并购首先是一种买卖关系, 要建立在相互尊重的前提下, 同时要低调处理, 防止纯粹商业行为的泛政治化, 无端加大政府审批障碍。另外, 并购只是第一步, 收购后要按照属地管理原则, 遵守当地法律法规, 维护企业稳定和外籍员工合法权益, 并推动企业文化、管理经验的融合, 实现协同效应。

以此来看, 有技术、有管理、有文化显然比仅有资金更容易在海外并购中取得成功。

以上说的经验讲的是增长, 再说“稳重”二字, “稳重”实是对不稳定的防范, 是防风险问题。对于海外直接投资和并购, 基本上都属于国内煤企外延式扩张战略的重要组成部分, 是获取海外优质煤炭资源和建立海外煤炭资源储备的重要途径。最好的时机已经过去, 当前企业海外并购或入股的风险正在加大。从“稳”字考虑, 要思考以下几条:

成本风险。成本增加的风险可能会形成对中国企业海外并购或入股的最直接考验。近年来, 世界范围内的资产价格特别是资源价格快速回升, 令资源类并购价格逐步提高。而国内的宽松货币政策以及企业获得廉价并购资金的宏观环境也正在逐渐消失, 取而代之的是刺激性政策的淡出与流动性的收缩, 企业筹集海外并购资金的难度和成本都将相应增加。

金融风险。兖煤全资并购控股澳大利亚公司时, 巧妙地运用了国家的外汇政策, 用的是“内保外贷”的方式, 节约支出。“内保”是指兖州煤业向商业银行提供担保, 其后商业银行的境外分行向兖煤澳洲公司贷款, 不需要动用自有现金。同时, 可以学习其他国家海外资源并购的经验, 既要有投资实体, 通过投资的收益, 对冲掉价格波动造成的风险, 又要建立长期的合同, 规避价格波动, 锁定风险。

政治风险。兖煤全资并购控股澳大利亚公司时, 巧妙地运用了国家的外汇政策, 用的是“内保外贷”的方式, 节约支出。“内保”是指兖州煤业向商业银行提供担保, 其后商业银行的境外分行向兖煤澳洲公司贷款, 不需要动用自有现金。同时, 可以学习其他国家海外资源并购的经验, 既要有投资实体, 通过投资的收益, 对冲掉价格波动造成的风险, 又要建立长期的合同, 规避价格波动, 锁定风险。

法律风险。中国企业海外寻煤时, 需要在部门设立、法律顾问职责、法务资源管理等方面都要进行优化和科学配置。向欧美企业拓展海外市场学习, 派专家去研究国外法律制度, 有效预测和评估企业所面对的法律风险, 并在事前采取规避措施。

2012 年经济工作主题词是“稳增长”, 为什么以稳为先, 因为国内外经济形势严峻, 变数很多, 不稳不行, 而走向世界更艰难。目前, 欧洲危机持续发酵, 美国经济复苏放缓, 欧美贸易保护情绪上升, 出口对中国的经济增长为负贡献, 这些变局使得国企在海外并购中, 风险管控摆在非常突出的位置。全球变局中的信用风险、流动风险、财务风险、市场风险与政治风险都会空前泛滥, 做到有效预防, 及时应对, 是新形势下中国企业国际化的重大难题。在这种情况下, 怎样稳中求进, 需要高超的艺术, 需要过硬的功夫。

兖矿的经验, 为我国企业在海外并购中“稳增长”提供了一个标本。当然, 兖矿本身的经验也有特殊性, 甚至有一定的局限性, 但这些并不影响兖矿“稳增长”的标志性意义。兖矿在国际金融危机中的逆风逆水中, 依靠自己的努力, 实现“顺风顺水”, 其经验值得深入挖掘, 应当使其上升为国企“走出去”的规律来认识。