

暗度陈仓： 海外“曲线”购矿，谋定第三国战略

■ 本报记者 张龙

在近日举行的一场矿业方面的会议上，刘文(化名)不停地在会场游弋，与来自国外的矿业公司负责人进行交流。

“主要是寻找合适的国外矿藏，如果有看中的项目，我们一般不会直接出面，而是通过在第三国成立一家新公司进行购买谈判。”作为广东一家矿业企业投资部门负责人刘文的19日告诉《中国企业报》记者。

在刘文看来，这次会议上，80%以上与自己公司实力差不多且有意买矿的企业更愿意在国内找矿，这给了刘文寻找国外矿的机会，因为没有国内企业与竞争。

来自国家层面的支持使刘文对于海外购矿底气更足。国土资源部科技与国际合作司副司长孙宝亮4月19日表示，中国政府将通过加大支持力度、加大投资力度宏观引导，按时更新外商投资指南等多种方式鼓励企业走出去。

相关数据显示，今年一季度，中国境内投资者共对全球109个国家和地区进行了直接投资。截至目前，共有1.8万家中国企业走出去发展，中国对外投资额已经上升到发展中国家首位，位居全球第五。

不得不为之的“曲线”买矿

刘文所采取的“曲线”买矿办法也是没办法的事情。

“国外卖矿的企业只要一听说是中国企业要购买，除了抬价以外，当地政府的防范心理也很强，稍不注意就会失败。”刘文说。

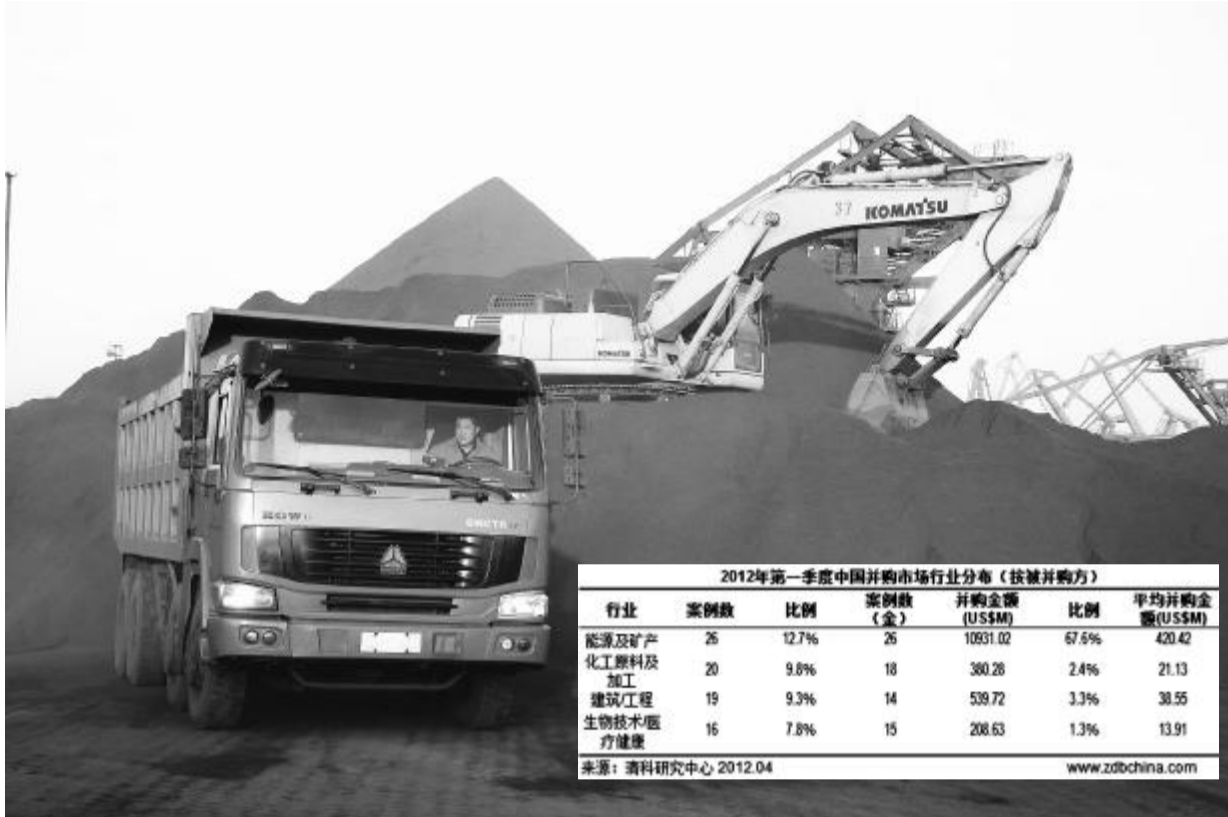
近几年的情况和刘文的感受是一样的，中国企业这几年采取的直接购买海外矿产的事件，不少是以失败告终。

如中铝注资力拓失败、中钢暂停西澳大利亚的铁矿项目、中石油与加拿大Encana涉及53.9亿美元的页岩气项目谈判破裂、武钢投资非洲焦煤项目失败等。

在这样的背景之下，刘文从俄罗斯人那里学了一招。

由于不愿公开资金来源，俄罗斯投资者常常对华进行曲线投资。俄罗斯的生意遍布全球，因此常通过其他国家进入中国市场。美国锂电池生产商Ener1和中国万向集团成立合资公司的新闻背后就能看到俄罗斯资金的影子。Ener1属于俄罗斯直接投资基金Z1，该基金由俄罗斯商人维克托·泽利德罗维奇创立。另外，挪威电动车公司Think也在考虑同中方开展合作，这家公司同样属于Z1基金。如果这两个项目进展顺利，若干年之后中国杭州市的道路上将行驶着“俄罗斯制造”的电动汽车。

俄罗斯企业家尤里·米尔纳的公司也在积极开拓和占领中国市场。目前米尔纳已经拥有中国互联网创



行业	案例数	比例	案例数	并购金额(亿美元)	比例	平均并购金额(亿美元)
能源及矿产	26	12.7%	26	1091.02	67.6%	420.42
化工原材料	20	9.6%	18	300.28	2.4%	21.13
建筑工程	19	9.3%	14	539.72	3.3%	38.55
生物技术/医疗健康	16	7.8%	15	208.63	1.3%	13.91

来源: 清科研究中心, 2012.04 www.zqchina.com

CNS 供图

中国企业大规模走出去，打破了当地利益集团的原有格局，挤占了他们的市场，由此也引发了一系列的利益冲突。在未来投资或者并购国外矿产这类较为敏感的事情上面，如果中国企业做到了去母国化，成功几率会更高，也更容易被国外接受。

业孵化计划“创新工场”、京东在线商店(360buy.com)和阿里巴巴电子交易平台(alibaba.com)的股份。2011年春天，米尔纳的管理公司DST Advisors在香港开设办事处，宣布成立风险基金向中国和印度进行投资。

当刘文把这种利用离岸架构方式运用到购买海外矿产上时，顿时发现顺利了很多。

“第一步，在开曼群岛、维尔京群岛，或者新加坡、香港这种地方，注册一家公司或者基金。在这里注册的公司，按照当地法律，公司股东和董事信息是不会对外公开的，被收购方是查不到这些公司背后真正购买者的。”刘文告诉记者。

刘文就是在开曼群岛注册了一家公司，然后向其注资。这种情况下，就不会有人知道是中国企业在展开收购。这种情况下，收购的阻力会小一些。

刘文然后利用这家公司很顺利地收购了南美洲一座金属矿。

“如果直接去谈收购，估计最少也得多花一倍的价格。”刘文说。

这样做还有一个好处。“采用这样中间平台的架构，可以隔离母公司与投资目的国的法律风险。一旦发生纠纷，可以把离岸公司转让给某个基金，不会使母公司受损。”刘文说。

事实上，国内外很多公司在进行国际化投资时，都会采用这样的方式。

出现单一“去母国化”现象

“在未来投资或者并购国外矿产这类较为敏感的事情上面，如果中国企业做到了去母国化，成功几率会更高，也更容易被国外接受。”一家矿业咨询机构负责人告诉记者。

该负责人表示，所谓去母国化，例如把制造中心放在亚洲，研发中心放在欧美等等，使之更为分散，彻

底成为国际化公司。这对于中国大型民营企业来说，是不错的尝试。

在他看来，这样的做法，可以有效地避免投资目的国减轻对中国企业的偏见。

肯尼亚一家企业负责人有些略带开玩笑意味地告诉记者，中国企业太勤奋了，以至于现在有些怕中国企业了。

“这从侧面来说，会对中国企业海外投资带来不利的影响。”刘文说。

商务部的一份研究表明，国外跨国公司发展到一定程度时，与本国利益已经相关不大，并出现了多母国型跨国公司和无母国型跨国公司，跨国公司的母国概念已经越来越弱化。

王胜文表示，部分国家以国家安全为由，通过政治手段阻挠我企业正当的投资经营活动。一些国际舆论和媒体失实报道，经常使经贸问题政治化。一些当地的势力以保护就业和民族产业为名，也对我企业投资合作加以非难和歧视。

由于语言、风俗习惯、价值观、宗教信仰等方面的明显差异，王胜文认为，中国企业在与当地社会在文化融合方面将面临不同程度的碰撞，同时，中国企业大规模走出去，打破了当地利益集团的原有格局，挤占了他们的市场，由此也引发了一系列的利益冲突。

“这些因素导致中国企业亟须国际化、去母国化。”上述矿业咨询机构负责人告诉记者。

此外，在负责企业看来，去母国化对中国企业还有一个隐形优惠，就是可以减轻税收。

海外购矿企业增三成 尽职调查成软肋

■ 本报记者 张龙

中国矿业联合会副会长陈先达4月19日向《中国企业报》记者表示，去年经国家审批通过，进行了海外矿业投资的中国企业数量为219家，同比增长超过30%；这些企业分别在55个国家进行了矿业投资，同比增长34%；项目达到289例，总金额达到218亿美元。

据记者了解，这些投资项目涉及26个矿种，主要集中在有色金属、贵金属和黑色金属方面。

在海外矿业投资增长的背后，国土资源部信息中心专家刘树臣告诉记者，中国矿产品需求旺盛的基本面未发生变化。首先是经济高速发展，需要更多的原材料；其次，在城镇化和工业化工程中，仍然对矿产资源有需求；再次，在产业结构不断调整过程中，作为“世界工厂”的基本现状不会有根本改变，需要更多的能源和原材料；最后，消费结构升级，“吃、穿、用”向满足小康需求的“住、行”转变，住房、汽车等正逐渐成为我国消费结构升级的主线和热点，并将向着市场巨大的农村转移，有足够的消费支撑。

对非增长迅速 对欧矿业投资减少

陈先达表示，目前对非洲、亚洲

矿业投资增长迅速，而对欧洲投资则有减少的趋势。

据了解，中国企业在非洲矿业投资呈现出大型项目增多的迹象，投资总金额达到153亿美元。在对欧洲矿业投资方面，总金额为3600万美元，同比减少了96%。

有专家指出，国际金融危机仍在延续，欧洲主权债务危机尚未解决，这些因素导致了欧洲对欧洲矿业投资兴趣减弱。此外，中国对欧洲的技术类项目更感兴趣。

陈先达告诉记者，在海外投资矿业过程中，中国企业跨行业投资迹象明显，不仅仅是单纯的矿业公司在进行，其他行业的企业也在染指这一领域。

“值得注意的是，对非洲投资不要盲目扩张。对加拿大等国要注意矿业成本问题，比如环保费用等。”陈先达说。

此外，拉美地区将是中国企业矿业投资的下一个热点。

刘树臣告诉记者，拉丁美洲仍然是全球矿业开发投资最大的地区，占1/3的比例，巴西、智利、秘鲁等都是热门地区。有消息称，2012年中国将成秘鲁矿业最大投资国。

据了解，2011年至2015年，巴西矿业投资将达到685亿美元，智利650亿美元，秘鲁400亿美元。

山东一家矿业投资公司总经理高海文告诉记者：“考虑到非洲投资风险较高，保守地看，还是南美国家政局更稳定，公司下半年准备去南美洲开设办事处，寻找合适的项目。”

经过中国企业的不懈努力，中国在海外矿业权益资源量增长迅速。陈先达告诉记者，铜的权益资源量达到了750万吨，铁矿石为数十亿吨，煤矿的权益资源量也增长迅速。

高海文表示，中国企业海外投资实际也是在为企业今后的生产管理建设稳定的原材料基地，降低长期反复的矿物贸易谈判的成本，以免原材料价格的波动给企业生产和管理带来不便。

尽职调查“不尽职”

尽职调查，流于形式。这是北京一家矿业公司负责人龚先生的看法。

在龚先生看来，很多企业往往是一把手看上了项目，就拍板决定了，而忽略了尽职调查这一最基本的原则。

按照国际惯例，为了最大程度降低海外矿产勘探权益收购中存在的风险，应对收购海外矿产勘探权益进行尽职调查，从而为海外矿产勘探权益(矿业权)的估价和收购成功海外矿产勘探运营提供切实的

依据。

“尽职调查的方面很多，一般来说，要对被投资企业的运营、财务、法律、市场、环保状况、劳工保护、税务、品牌专利等方面进行调查。往往中国企业只看运营一项。”龚先生说。

研究机构《经济学者》杂志的一份报告也指出，尽职调查缓慢是中国企业在海外并购失败的主要因素。

该机构首席经济学家罗宾·布分析称，进入要约阶段的交易中，约有13%最终失败，主要受阻于外国监管机构。而对于许多未能进入要约阶段的企业，尽职调查缓慢和风险评估成为最大的问题。

据该机构公布的数据，中国海外收购中，26%为了获得资源，21%为了取得知识产权或品牌。但82%的公司认为，他们缺乏处理海外投资的管理专长。

“其实就是没有提前做好功课，在海外投资过程中，比较盲目，即便成功了，也不知道如何科学管理运作。”龚先生认为。

这种情况下，合伙投资海外矿业是个不错的选择。陈先达曾表示，中国企业海外找矿应引入风险勘探基金，建立风险化解机制，这有助于成功。证据，以后想抹除不像交罚款这么容易。

苏宁易购挑战京东 国美很紧张

■ 本报记者 许意强 实习记者 郭奎涛

电商领域的狼，真的来了！这一次不是谎话戏言。4月23日，总投资过10亿元、占地169亩、可容纳两万人办公的苏宁易购总部大厦在南京徐庄软件园奠基。苏宁电器董事长张近东在现场表示，“苏宁易购将成为苏宁未来10年打造万亿级企业的支柱产业，承载3000亿元销售规模的重任，还将成为引领全球未来商业模式的创新平台。”

在苏宁易购总部大厦的背后，是整个苏宁集团对于电商的大幅度投入。就在4月18日至20日，苏宁易购宣布启动“击穿全网底价何必东比西淘”促销，高举年300亿元销售目标，所有商品价格下调20%，直接挑战京东商城和淘宝商城。苏宁易购这一举动还让国美系电商网站国美电器网上商城和库巴网紧张了一把，两家也先后开展了让利至少5000万元的促销活动。

“此次价格战的一个好处是，可以让越来越多的消费者认识B2C电子商务，因为目前多数消费者对于B2C的理解还停留在C2C上，B2C电子商务的市场空间还在做大的阶段。不论是京东、天猫，还是苏宁易购和国美网上商城，大家都有机会。”市场研究公司新华信电子商务研究总监蓝建霞如是说。

今年超越京东

“今天合计产生4000多万PV(点击量)，订单突破15万笔，基本达到预期。”“全网最低价日”的第一天晚上，苏宁易购执行副总裁李斌在微博中自豪地表示。

根据苏宁电器发布的2011年度财报，苏宁易购去年累计实现销售收入约59亿元，位居国内B2C行业前三甲。艾瑞咨询的一份报告显示，苏宁易购的市场份额不过7%，与京东商城36.8%的占比仍存在一定差距。

此前，京东商城曾对外宣布2011年全年交易额达309亿元，不过投入人士给出的数据显示：京东商城2011年全年实际交易额为34亿美元(210亿元人民币)。

李斌直言，苏宁易购今年营收目标是300亿元，超越京东成为本土第一。苏宁易购的挑战引来了当当网、QQ商城的效仿，一时间大有各大商城围攻京东之势。

作为回应，京东携手海尔、美的、松下、三星、索尼等国内外知名家电品牌，签署了总额高达800亿元的三年家电产品采购协议，其中大家电产品成为本次签约重点。随后打出了不定期秒杀的天天低价活动，并且有100万张优惠券免费送。

对此，苏宁电器总裁金明向《中国企业报》记者表示：对于同行的做法不做评价。多年来，苏宁已经与三星、美的、海尔等各大家电企业建立长期战略合作关系，今年开始双方的合作规模将会达到400—500亿元。同时，与苏宁合作的家电企业中，年销售规模突破100亿元的品牌将会达到10—15亿元，像TCL、苹果、LG、海信、索尼等企业。

“苏宁易购依托线下合计近2000亿元的采购规模，令其在3C家电领域比目前的主要电商企业拥有8%—10%的采购价格优势。”李斌说，这是模式之争，绝非“自残式”价格战。

去电器化探索

张近东在今年两会期间表示，未来10年，苏宁电器将不再是传统家电连锁企业，而要做中国的“沃尔玛+亚马逊”。这一“去电器化”探索或始于苏宁易购。

“实际上，与其用‘去电器化’来描述苏宁易购，不如把它描述为综合性B2C商城，因为苏宁易购主要突出其综合性，除了数码、电器还包含了个人护理、家居用品、服装鞋帽等丰富的其它品类。”蓝建霞说。

在苏宁电器举行的2011年度网上业绩说明会上，苏宁电器董秘任峻也称，苏宁易购将于4月份上线酒类频道、商旅频道，六七月份上线母婴频道、运动频道、彩票频道，下半年在大量引进品牌服装产品的同时，还将推出自有品牌的服装产品系列。

还有消息说，2012年，苏宁易购的一项重要工作便是进行跨界并购，以获得非家电类商品的渠道以及上下游资源。今年以来，《中国企业报》记者看到，苏宁易购开始加大在百货、日用品、图书、医疗、教育、金融产品、虚拟服务产品等领域的人员招聘、采购拓展。

在各大电商争夺焦点的第三方支付上，苏宁电器去年收购的就有第三方支付公司华夏通。苏宁电器还投资1亿元成立了易购宝，并积极培养其用户群，此次促销活动就包含“易购宝充100返100”的内容。目前，易购宝的牌照申请已进入公示和审批阶段。

目前，苏宁易购还在强化供应链的延伸，加速以60个物流中心和10个自动化拣选中心为主体的物流网络建设。

国美网上竞赛

当前，我国传统家电业正面临着电子商务巨大的冲击，预计到2016年，将有33%的消费者通过电子商务网站购买家电。

2011年，中国家电市场零售额增长21.6%，国美电器总营收598亿元，苏宁电器则达到近939亿元。在四年之前，双方的差距不过50亿元左右。分析人士指出，国美电器未来如果不想被苏宁电器甩得太远，必须在电子商务领域迎头赶上。

在苏宁易购向京东发起挑战书后，京东尚未应战，国美商城和库巴网就在第一时间跟进苏宁的降价策略。就一淘网的统计数据可以看出，本次价格战中，库巴网拥有价格优势的商品占比达到了27%，高于京东22%的占比，紧随苏宁易购41%的占比。

当当网中的“国美频道”也打出直降2000元、最低3折起的宣传广告，囊括彩电、冰箱、洗衣机等热销家电商品，让利规模超过5000万元。今年4月初，当当网在首页新增“国美频道”，家电、数码商品与国美网上商城价格完全一致，“当国美联盟”正式形成。

在艾瑞咨询日前公布的“2011年中国B2C在线零售Top30”榜单中，国美商城2011年的交易额只有10亿元，只有苏宁易购的1/6左右，即使加上库巴网的21亿元，也不过苏宁易购的一半左右。

“价格战可以吸引更多的网民了解B2C电子商务，目前谁打败谁并不重要，这个市场还在做大的阶段，各个B2C商城都有机会。”蓝建霞说，虽然B2C商城炒得很火，仍然有86%的受访者表示并不了解这种网购形式，甚至还有62%的互联网用户因为疑虑而对网购望而却步。