



▲辦公大樓

一、地球只是一個「村莊」

波音客機追逐着太陽，機翼閃着炫目的銀光。當非洲西部的地平線映入眼簾，飛機便優雅地側身劃出一道弧線，從飛珠堆雪、水天浩淼的大西洋沿岸一路向前，順着聖保羅河入海口，進入邦州海拔約400米平緩丘陵的上空，從舷窗向下望去，只見各種熱帶林木花草，或綠茵茵蒼翠欲滴，或紅艷艷鋪向遠方，嫵媚迷人的熱帶風光盡收眼底。

面積613平方公里的武鋼利比里亞邦礦就在腳下。

利比里亞鐵礦資源豐富，鐵礦砂已探明儲量超過40億噸，品位35—65%不等。在拉丁語中，利比里亞意為自由。這個由美國黑人移民後裔統治的國家，1989年起陷入長達7年的內戰，所有運營礦山全部關閉。

2005年，利比里亞舉行大選，「鐵娘子」瑟利夫成為非洲歷史上首位女總統，於2006年1月宣誓就職。瑟利夫政府致力於戰後重建和經濟發展，奉行市場經濟政策，營造睦鄰友好的周邊環境，在非洲的政治地位明顯提高。

2010年4月，由武鋼和中非發展基金開發的利比里亞邦州鐵礦項目啓動。瑟利夫女士和中國商務部副部長傅自應為項目運營公司揭牌。這一項目是利比里亞政府開展招商引資以來投資額最大的項目，也是中利兩國經貿合作中規模最大的項目。隨後，利比里亞副總統博阿凱先生訪問武鋼，與武鋼總經理鄧崎琳在礦山開發等諸多領域達成高度一致，表示希望進一步加強合作交流，共同促進雙邊發展。

2011年6月，15日上午，博阿凱副總統在參議院議會大廈親切接見武鋼建工集團海外工作部員工，高度讚揚武鋼建工集團在利比里亞的建設工作，表示政府及他本人將全力支持邦礦項目，鼓勵武鋼建工集團積極參與利比里亞其他項目的建設。

邦礦在內戰前由德國公司經營，武鋼根據資源儲量及勘探潛力，確定開發規模為年產1000萬噸鐵精礦，分為復產工程和後續工程兩個部分。

如果登上萬噸巨輪，從寧波北侖經印度洋過好望角駛大西洋，繁忙的國際大港——七星港的身影就依稀可見了。二十多次的海上日出，二十多天的風浪相隨，恍惚中，你也許會看見一艘掛着三角帆的輕快帆船，從聖勞倫斯海灣進入聖勞倫斯河逆流而上，那是16世紀法國航海家傑克·卡蒂埃探尋「新世界」的航線？還是晉人張華年年八月，引浮槎直達天漢？

沿七星港向魁北克縱深前行，就是著名的加拿大拉布拉多地槽了。這是一個長達1600公里、寬160公里的優質鐵礦床，這一地區主要含鐵層厚達70至240米，品位多在30—40%之間，探明儲量約71億噸，其中品位為51—66%的富鐵礦有7億噸，也就是國內通常說的「紅鐵」。加上紐芬蘭的部分儲量，整個拉布拉多地槽礦區的鐵礦石儲量達到206億噸。僅次於排名世界第一的澳洲皮爾巴拉礦床，所以有「皮爾巴拉第二」名號。

加拿大1970年10月與中國建交。建交後，中加雙邊關係發展順利，兩國領導人保持了經常性的互訪。

加拿大位於北美洲北部，西瀕太平洋，東臨大西洋。國土面積達998萬平方公里，居世界第二大，而總人口為3300萬人，好一個地廣人稀。有趣的是，在美洲原住民的語言中，「加拿大」的意思是「村莊」，這可真是不折不扣的世界第一大村莊。而就在這第一村莊，武鋼人也開始做「村民」了。

魁北克地區超大型湖泊星羅棋布，領土面積中有89萬平方公里為淡水覆蓋，淡水資源佔世界的9%。這對於居住在「千湖之省」的武鋼人來說，是不是也會像白居易「野狐泉上柳花飛，逐水東流便不歸」一樣，他鄉當故里，樂不思蜀呢？

2009年6月，武鋼與加拿大CLM公司正式合作。2009年7月，該項目獲得中、加兩國政府相關部門的審批。該項合作武鋼出資2.4億美元，一部分以每股2.72加元認購CLM公司定向增發的約3868萬股票，佔該公司19.99%的股份；另一部分用於與CLM公司共同組建合資公司，合作開發鐵礦石項目。

二、武鋼海外資源融入國家戰略

黨的十七屆五中全會強調，中央支持有條件的企業加強對外投資，加快實施「走出去」戰略，積極參與全球經濟治理和區域合作，充分利用兩種資源、兩個市場。剛剛閉幕的黨的十八大報告也明確指出，加快走出去步伐，增強企業國際化經營能力。

實施「走出去」戰略，是提升中國企業國際競爭力的迫切需要。建設世界一流企業，必須參與更



▲運輸的海外權益礦

大範圍、更廣領域和更高層次的國際競爭和合作，不斷提升綜合實力，在國際競爭中佔據優勢地位。

實施「走出去」戰略，也是在經濟一體化的狀態下，我國企業破解發展難題，轉變發展方式的重要舉措，是整合全球資源，適應市場競爭全球化形勢，佔據國際市場制高點的重要契機。

所以說，建立長期、穩定、可控的戰略資源基地，打破三大巨頭對資源的壟斷，事關國家利益和國民經濟的穩定，也是中國鋼鐵業做大做強，實現可持續發展的不二之選。

從2002年以來，國際鐵礦石價格已經翻了幾番。最大的需求量和最大的購買量，反而成為中國鋼鐵企業受制於人的軟肋，鐵礦石價格的談判結果，總是朝着不利於中國鋼鐵企業的方向發展，談判桌上毫無話語權。

2010年兩會期間，一家礦石巨頭單方面提出80%—90%的漲價幅度。這意味着，中國數千家鋼企，上千萬鋼鐵產業工人成為他們的廉價勞動力。一位國內鋼鐵企業老總說，「這個時候叫板，居心叵測！他們不是要我們打工，而在要我們送死啊。」

當年的統計數據表明，中國77家大型鋼鐵企業年利潤的總和不及礦石巨頭中一家礦石商的利潤。長此以往，鋼鐵行業如何支撐我國國民經濟？國家經濟安全又從何談起？

國外一家知名媒體曾載文說，礦石巨頭對鐵礦石價格的瘋狂炒作，與中國鋼產量的快速增長和鐵礦石進口量激增有關，更與遏制中國經濟的戰略有關。從炒作背後的資本構成就可以看到這一點，這絕不是空穴來風。

資料表明，自21世紀開始，我國鐵礦石進口數量連續十年保持「年年遞增」的態勢，即使全球金融危機最盛之時，進口量仍然保持增長勢頭。鋼鐵行業專家估計，我國鐵礦石進口量將持續保持在6.5億噸以上，對外依存度居高不下的形勢將長期存在。

隨着我國全面建成小康社會目標的實現，新型工業化和城鎮化的良性互動，城鎮化和農業現代化的相互協調，從鐵礦石產業鏈的安全出發，權益礦的比例必須增加。

有專家指出，在中國城市化的同時，印度等新興國家也逐漸步入城市化高潮，但是，近年來，印度已通過「禁採」緊縮鐵礦石出口，拱手讓出了150億美元的市場空間，未來還將讓出更多。2013至2014財年，印度將由鐵礦石出口國成為淨進口國，蛋糕切掉一塊，未來鐵礦石的供應必定更趨緊張。

武鋼作為中國的大型央企，無論是出於自身以及行業的發展，乃至國家經濟戰略需求，都必須解決進口鐵礦石這一瓶頸的制約。這既是武鋼的現實需求，也是武鋼第三次創業的必然之選，更是歷史賦予的重託。只有這樣，才能減少對國際市場的過度依賴，打破三大巨頭的壟斷，掌握企業生存發展的主動權。

武鋼「走出去」，也是無奈之舉。作為武鋼的「糧倉」，鄂東鐵礦石開採始於1700多年前。早先產能僅幾百萬噸的武鋼，鐵礦石尚能自給。

到2010年，武鋼集團本部的產能已達2000多萬噸，礦石自給率降至16%，對進口鐵礦石的依存度增加。

與同處困境的同行們相比，武鋼的處境更為窘迫：武鋼地處內陸，加上內河的運輸成本，比國內其他鋼鐵企業每噸又要高出100多噸，使武鋼的成本指標在同行業中「高昂着頭顱」，成為可持續發展的「短板」和「瓶頸」。

實踐證明，武鋼的海外資源開發項目，極大地增強了資源保障能力，降低了生產成本，打破了國際礦石巨頭的壟斷，還培養了一批國際化經營人才，開闢新了的效益增長點。

國家有關部委高度評價說，武鋼落實中央加快實施「走出去」戰略，積極參與全球經濟，充分利用兩種資源、兩個市場的精

中國地大物不博，資源終有告罄日。

這句話，既是中國實實在在的國情，又是地球資源不可再生的忠實告白。

多年以來，國際礦石巨頭憑藉其對鐵礦石資源的壟斷地位，卡住中國鋼鐵行業的脖子，為所欲為；我國鋼鐵行業處在矮簷下，慘淡經營，「瘋狂的石頭」讓白花花銀子被掠奪，卻求告無門。

而鋼鐵行業，被人們理解為我國國民經濟的重要支柱。試想，支柱一旦坍塌，結果將會是什麼？

在這樣的背景下，領會黨的十八大精神，認識黨中央「走出去」戰略，解讀武鋼海外資源佔有的意義，就有了一個正確的基點。

有了這個前提，再來回溯、檢視武鋼近年來所作所為，你會發現，在貫徹黨

中央精神的同時，精明的武鋼人在國際資源市場上縱橫捭闔，早已將運營成本

風險的「七寸」牢牢地握在手中。

文 李曉波、白方

神，為中國企業樹立了「走出去」的成功範例，對於我國鋼鐵行業的資源保障與可持續發展具有特別重要的意義。

三、無可比擬的成本優勢

武鋼是從2005年開始謀劃海外資源開發的。當年，武鋼調動地質、採礦、選礦等專業技術骨幹，專門從事這一工作。而真正「出手」，卻是在3年後。

2008年，金融海嘯爆發。危機中的武鋼人卻看到了商機。此時「出手」，參與國際競爭，將獲得優惠的談判條件，可以較低的價格獲得過去難以企及的鐵礦石資源。用武鋼經營財務部負責人龔正剛的話說，我們是「一折抄底」。

世界權威的財務管理和顧問公司——美林證券有這樣一組數據，武鋼於2009年建成投產的加拿大BLOOM LAKE項目，投資額為3.5億美元，經營成本為21美元／噸，換算成Fe63.5%的價格為40.7美元，與其他國內同行相比，這是所有已經建成海外資源項目中的最低價格。

2011年，整個鋼鐵行業一片愁雲慘霧。排在前面的幾大鋼鐵巨頭，不是虧損就是利潤率大大降低。唯有武鋼，卻能在行業中一枝獨秀，逆勢增長。2011年，武鋼集團鐵、鋼、材產量分別達到3561萬噸、3768萬噸、3745萬噸，同比增長3.31%、3.12%、4%，實現利潤64億元，同比增長210%。去年，在世界500強企業的最新排名中，武鋼位居第321位。

這樣的成績，與掌控資源，降低生產成本不無關聯。

在北美洲，除了CLM項目，2011年8月30日，武鋼與加拿大世紀鐵礦公司在簽署礦山開發合作協議。武鋼總經理鄧崎琳，副總經理黃德林與加拿大魁北克省省長讓·沙雷先生以及加拿大世紀鐵礦公司董事白樺、首席財務官王振華上台共同見證了簽約儀式。

2011年2月，武鋼與加拿大ADI資源公司就礦石資源合作簽約。武鋼總經理鄧崎琳，加拿大ADI資源公司總裁兼CEO艾倫·帕米爾在簽約儀式上致辭說，雙方對合作前景充滿信心，對豐碩的回報充滿期待。

據這兩家上市公司批露的資料看，加拿大世紀鐵礦公司的資源分布在魁北克省、拉布拉多省和紐芬蘭省，儲量為500億噸以上，剝採比小，可露天開採。ADI公司鐵礦資源同樣位於拉布拉多地槽，鐵礦資源總量超過170億噸，剝採比僅0.7，可露天開採。

如果將「剝採比」這樣的專業名詞，換成形象的比喻，就是把上面一層浮土去掉，直接「用鉄掘」。

2010年9月，武鋼加拿大CLM公司貝洛鐵礦優質鐵精礦運抵家門，總重約16.52萬噸，品位高達66.5%，雜質含量極低。這是武鋼在海外開發的第一個權益礦項目，也是武鋼鐵礦石資源開發項目中見效最快、投資最省、收益率最高的項目。當年，有220萬噸權益礦從加拿大、巴西等國飄洋過海運抵武鋼。

2011年，武鋼權益礦運回707萬噸。

喜歡以木薯粉糊和烤玉米為食的利比里亞人對邦礦寄予厚望，給武鋼人營造了極好的投資環境。比如，作為西非重要的出海門戶，蒙羅維

亞港的擴建以及航道疏浚交由中方負責，運營期限直到礦山全部開採完畢後閉坑。

魁北克水電站為世界第三大水電站，大企業電價低於4加分／度，是世界上電價最低的地區。當地政府制定了20年振興計劃，對投資企業給予國民待遇和一系列優惠政策。比如稅收政策，按魁北克稅法，對生產礦產品並出口的企業，免徵礦產資源費。對礦產資源企業，勘探期發生的稅收先徵後返。

在南美洲，武鋼出資認購巴西EBX集團控股的MMX公司股份，成為MMX公司第二大股東，獲得該公司長期的鐵礦產品權益。

在澳洲，武鋼與澳洲礦業公司CXM完成了股權交割和項目合作，成為CXM公司第二大股東，以60%的股比控股項目公司，主導5個優質鐵礦區的開發。2012年元月，就合資協議的可研事項與CXM達成一致。

武鋼投資開發加拿大、巴西、澳洲、利比里亞等國8個鐵礦石資源項目，已鎖定礦石資源量數百億噸。

武鋼已成為全球鋼鐵製造商中最大的鐵礦石資源擁有廠家。

武鋼總經理鄧崎琳說，最少3年，最多5年，我們將不再從礦石商手中買一噸鐵礦石。

既然是投資，就會有風險，海外投資當然不會例外。除了資源儲量、礦石品位、物流、生產成本等，所在國的社會制度、經濟文化、法律環境、市場的發育與監管，也都與運營風險相關，如何規避風險就變得非常重要。

而且，礦山建設不能一蹴而就，從項目開始到出礦約7年時間。這一過程有勘探，即評價礦石品位決定是否開採；基建，即獲得開採權、環境評價、移栽植被、建造物流系統和基礎設施、清除沉積物；開採，即決定開採方式、開採投入、開採回報；復墾，即回填並植被、處理尾礦等四個階段，這就如同動物有生命週期一樣。

武鋼的做法是，利用國際知名專業機構，從源頭控制風險。除了資源與儲量、礦石性質、物流等因素外，項目所在國的政治社會制度、經濟政策文化、習俗、法律環境等都是決定項目成敗的關鍵因素。因此，每個項目簽約前，武鋼還要請境外知名中介機構進行法律、財務、技術等盡職調查。簽約後的運營風險，則是通過建立符合國際商業慣例的運行管理模式進行控制。

在與外商的合作形式上，武鋼靈活地採取了購買礦權、股權，合資、獨資、參股等多種經營方式，琢磨出「以礦養礦」的經驗，在增大合作成功幾率的同時，轉移風險，使投資良性循環。

一位國際知名會計事務所的CEO評判說，礦山項目的運作有着特殊規律，武鋼投入的項目多是邊採邊探，通過資源勘探工作的深入，項目的價值在逐步發掘中不斷地疊加，這樣總體成本低，風險可控性強。而且隨着項目建設的進展，社會認可度逐步提升，還可以通過國際資本市場募集資金。

在武鋼，海外資源戰略的實施由總經理親自掛帥，總法律顧問、總會計師全面介入，人力資源部、規劃發展部、經營財務部等提供相關保障，從海外業務的體制、機制、人才保障體系建設入手，建立了海外業務統一的管理平台。

截至目前，武鋼的海外礦產資源投資未發生一筆因重大風險引起的實際損失。

▼工業港碼頭

