

「走出去」是一種行動，是一種能力，更是一種境界。近幾年，從水草豐美的呼倫貝爾大草原到松濤激盪的大興安嶺，從中國第一大城市上海到東方之珠的香港，從北美洲的加拿大到非洲大陸最南端的南非，雲南冶金集團的「走出去」故事，正在逐漸改變着世界對「彩雲之南」的傳統印象。同時，日益加快的「走出去」步伐，也彰顯了雲南冶金集團瞄準「世界一流、行業標杆」的高原雄心。

■香港文匯報記者 王颯颯 昆明報道

■本版供圖：雲南冶金集團黨群部



■加拿大塞爾溫項目成功簽約

放眼世界 得資源者得「天下」

雲南是著名的「有色金屬王國」，生生不息、燃燒了數千年的礦冶之火，在中華文明史上一直閃耀着燦爛的光芒。作為傳承「王國」衣鉢的雲南冶金集團，自誕生起，就擁有了一份沉甸甸的責任：履踐先行，實業興國，為中國有色金屬工業發展不斷作出新的超越。

目前，雲南冶金集團已發展成以鋁、鉛鋅、錳、鈦、硅五大產業為主的大型企業集團。「十一五」期間，雲南冶金集團累計金屬總產量近430萬噸、營業收入超過745億元、利稅總額超過100億元，已連續11年入圍中國企業500強，綜合實力位居全國有色金屬行業前列。

資源是礦冶企業發展的基石，資源戰略是企業發展的核心戰略，正所謂「得資源者得未來，得資源者得天下」。事實上，「得資源」這個「硬道理」，雲南冶金集團總經理田永在上世紀七十年代就深有體會。

雲南鋁廠是雲南冶金集團旗下A股上市公司雲鋁公司的前身。1970年雲南鋁廠成立時，屬地方企業。時逢計劃經濟，雲南鋁廠長期無法進入國家計劃的大盤子，因此得不到資金、原料計劃的保證，一直苦苦掙扎在生存線上。為此，雲鋁人在生存壓力下開始了最初的國際化探索，提出了「推牆入海，充分利用國際原料、產品兩個市場推動企業發展」的生存模式。現在回頭來看，這種「兩頭在外，大進大出」的發展模式，使得雲南冶金集團在「被逼之下」，比其他兄弟企業更早地熟悉和學會了依靠「國際化」獲得資源的發展路徑。

如今隨着經濟全球化進程的加快，雲南冶金集團開始主動通過對外直接投資、國際貿易、境外成立公司等方式，以掌控資源、增加儲量為核心，提升全球化配置程度，建立多元化、多渠道的原料生產基地和供應平台。如果說始創於上世紀70年代雲南鋁廠的「兩種資源、兩個市場」還有着「摸着石頭過河」的味道，那麼進入2008年，以集團國際合作部在金融風暴中成立為標誌，雲南冶金集團的國際化發展路徑已經是一項主動的、清晰的戰略決策，並且不鳴則已，一鳴驚人。

「一鳴驚人」的是雲南冶金集團實施的加拿大塞爾溫合作項目，該項目是雲南冶金集團實施全球資源戰略的一個重要里程碑，也是對中國有色工業發展產生重大影響的海外資源收購項目。

資料顯示，塞爾溫鉛鋅礦項目鉛鋅金屬量約2000萬噸，為世界上尚未開發的最大鉛鋅礦之一。2010年6月，經過一年多的艱苦談判，雲南冶金集團控股上市公司馳宏鋅鉍公司與塞爾溫資源公司以塞爾溫鉛鋅礦項目為基礎，成立了一個各佔50%權益的合營公司。該項目的簽約，將雲南冶金集團一舉推上了世界鉛鋅資源佔有量礦業前列的寶座。特別讓人自豪的是，該項目同時成為了當年國家主席胡錦濤參加G20國峰會，訪問加拿大的十四項重要簽約成果之一。

北美找礦大獲成功，雲南冶金集團又馬不停蹄，把目光投向了南美、東非、東南亞、南亞、澳洲等更廣闊的領域，走進了美國、玻利維亞、南非、越南、老撾等國家。目前，雲南冶金集團與南非一個大型礦業公司簽訂了15萬噸/年錳礦石的直接貿易合同，打開了錳礦石直接進口渠道，同時，與南非一家錳礦資源公司簽訂了框架協議，收購其公司60%的權益，積極推進南非錳礦資源合作開發項目；投資澳大利亞的鉛精礦已啟運，陸續供應馳宏公司；併購玻利維亞三家礦業公司股權，為集團未來發展增加了金、鎢、銅等貴重稀有金屬的資源儲量。特別是在雲南建設中國面向西南開放重要橋頭堡的歷史進程中，雲南冶金集團擬投資開發老撾的鋁土礦項目，建設100萬噸/年氧化鋁項目。

記者在雲南冶金集團國際合作部了解到，近幾年，雲南冶金集團堅持「紮根雲南、立足國內、輻射周邊、拓展海外」四個層次的產業佈局，充分利用「兩種資源、兩個市場」，已建立多元化多渠道的礦產資源供應體系和平台。同時，針對不同國家和地區，實施靈活的「走出去」發展策略，抓住金融危機下資源價格相對低廉的有利時機，主動出擊，促成了一批資源類境外投資重大項目的簽約，為集團鋁、鉛鋅、錳、鈦、硅五大產業可持續發展提供了強大的保障。據統計，「十一五」期間，雲南冶金集團國內勘查和整合新增鉛鋅金屬量370萬噸、鋁土礦礦石量（淨礦）近9000萬噸、鈦鐵砂礦礦物量230萬噸、硅礦礦石量507萬噸；新增國外鉛鋅2000萬噸（金屬），鋁土礦1.3億噸，錳礦石1400萬噸，集團產業可持續發展的資源保障能力進一步提升。

內外兼修 逐夢國際第一流礦企

走進分管國際合作的雲南冶金集團副總經理祁鳴的辦公室，一張巨幅世界地圖、一架殲十戰鬥機模型、一架高倍望遠鏡就映入記者眼簾。而這三樣主人十分喜愛的物品，也透露出祁鳴的工作狀態和內心世界。

由於集團每年審視的國外項目最少也有幾十個，從評估考察到委託第三方進行盡職調查，從談判簽約再到與項目所在地建立長期良好的合作關係，祁鳴一年有三分之一的時間是在世界各地飛行。事實上，祁鳴是一個在巨幅世界地圖上行走的人，喜歡望遠，自言「喜歡在高倍望遠鏡所不及的遙遠的世界，去為國家找礦產資源」。至於殲十戰鬥機模型，因為殲十是中國純國產的三代先進戰機，祁鳴說：「這代表着中國的進步和實力」。

祁鳴在世界地圖行走的這幾年，也是雲南冶金集團對

外合作碩果累累的幾年。但更多的時候，祁鳴總是想起清華老校長梅貽琦的一句話：「所謂世界之強企也，非規模大之謂也，有競爭力之謂也。」祁鳴說，在對國際環境不熟悉的情況下，懵懵懂懂「走出去」的企業，就像雙眼蒙上黑布的盲人，行走在各方面都不熟悉的異國他鄉，恐怕是凶多吉少。因此，雲南冶金集團的挑戰是既要「走出去」，又要規避「國際化」陷阱。為此，內外兼修，加強對外合作方面的管理成為集團上下必備的功課。

國際合作事務，人才是首要。近年來，雲南冶金集團按照「國際人才本土化」和「本土人才國際化」的人才興企戰略，將國外培訓和國內培訓相結合，每年定期組織、選拔人員到澳大利亞、美國進行專業培訓，大力培養集團發展急需的國際化專業人才。2009年，集團投入



■呼倫貝爾馳宏公司

勇者無疆的高原情懷

雲南冶金集團「走出去」巡禮

併購重組 提高優勢產業集中度



■雲南冶金集團成功收購美鋁（上海）鋁業有限公司

2009年，金融風暴肆虐之際，一起兼併重組案例引起了中國有色行業和業內人士的高度關注。

重組案例的主角，一方是世界鋁業巨頭美國鋁業公司，一方是來自中國西南邊陲的雲南冶金集團。2009年8月11日，美鋁與雲南冶金集團正式簽約，後者收購前者的全資子公司美鋁上海鋁箔有限公司。在國內，大家已經習慣了外資企業在中國收購中資企業，中資企業兼併外資企業的案例可謂鳳毛麟角。對此，美鋁中國投資有限公司公關總監黃志湘曾評價說：這可以算得上是中國企業在國內的另一種「走出去」。

雲南冶金集團收購美鋁上海公司堪稱近年來資本運作的一個典範，有「一石三鳥」之效。一是極大提高了雲南冶金集團優勢產業集中度，延長了鋁產業鏈條，實現了綠色鋁產業的升級。如在高端鋁箔生產上，雲南冶金集團通過此次成功併購，擴大了產品的升級換代和市場佔有率；二是極大拓展了雲南冶金集團的商務空間與長三角市場，和世界著名品牌建立了合作關係。原美鋁上海公司的下游客戶包括通用電氣、瑞典利樂、上海大眾等空調、汽配、食品、藥品包裝行業的世界行業巨頭，收購美國鋁業上海公司股權，雲南冶金集團穩定並拓展了原來美鋁上海公司的下游客戶，延伸了原有的商業渠道，開闢了更廣闊的商務空間；三是成功實現「以小博大」，用一次收購換來對兩家企業的控股權。上世紀90年代，雲南冶金集團與美鋁等公司合辦了「雲南新美鋁鋁箔有限公司」，由美鋁控股。2009年，雲南冶金集團收購上海美鋁後，將其整體注入「新美鋁」並進行增資，實現了雲南冶金集團對新美鋁的控股，實現一次收購得到兩家企業的控股權。其資本運轉之熟諳，其四兩撥千斤之效，讓人印象深刻。

最讓人信服的是雲南冶金集團收購美鋁上海公司僅僅一年，在原上海美鋁基礎上重生的上海滬鑫公司，當年就實現利潤422萬元，與2009年虧損4544萬元相比，增加利潤4966萬元，一舉摘掉了長年虧損的帽子。企業盈利，工資增長，原上海美鋁員工看到了企業的希望和未來，開始成為雲南冶金集團發展中的一支新生力量。

「十一五」期間，雲南冶金集團共有10餘項兼併重組順利完成。這些兼併重組跨越了多種所有制形式，有國企之間的重組，有國企和民企的聯合，有國企和跨國企業間的合作。但這些兼併重組都有個共同的特點，就是一切為了提高集團五大板塊的產業集中度和國際競爭力。如在內蒙古收購整合的榮達公司，近幾年產量年年翻番、效益逐年增長，成為雲南冶金集團在北方控股的又一個重要資源礦山和資源後續接續地。

雲南冶金集團董事長董英說，一個國家某個產業的集中程度，可以說是這個產業在國際上競爭能力大小的一個重要標誌。如中國的鋼鐵業，雖然鐵礦石進口量在國際市場上佔有很大份額，但由於行業內部企業分散，致使在涉及國家利益的鐵礦石談判中沒有多少話語權。再如中國的稀土行業，行業集中度偏低、儘管稀土出口量佔國際市場份額的絕大多數，但定價權卻沒掌握在中國企業手中，影響到中國企業參與國際合作的主動權和競爭力。雲南冶金集團近幾年在海內外實施的大手筆收購項目，都是為了進一步提高雲南優勢產業的集中度，完善雲南支柱產業在全球的產業佈局，提高國際市場的佔有率、控制力和影響力，最終實現雲南冶金集團「行業標杆、世界一流」的奮鬥目標。

當前，雲南省正加快建設中國面向西南開放重要橋頭堡，全力推進「科學發展、和諧發展、跨越發展」。董英認為，「橋頭堡」的核心內容是「走出去」，雲南「三個跨越」的關鍵是搶抓戰略機遇，發揮雲南獨特優勢，走新型工業化道路。為此，他在《着力打造雲南有色金屬三個千億產業》一文中嚴謹的論證：雲南有必要、有基礎、有能力發揮獨特區位、清潔能源和「有色金屬王國」的優勢，打造「鋁、鉛鋅、高端硅材料及光伏」三個千億產業，努力建設中國的綠色鋁產業強省、傳統產業轉調升級示範區和國家重要的可再生清潔能源基地，為建設幸福新雲南提供堅強的工業支撐力！



■雲鋁公司與老鋁業簽署合作框架協議

■雲南冶金集團旗下的上海滬鑫鋁箔有限公司



面向印度洋開放的通道後，雲南將成為東南亞、南亞、西亞和中國的結合部，區域內國家人口眾多、資源豐富、市場廣闊，利用「兩種資源」、「兩個市場」優勢明顯。祁鳴自信表示，時逢「橋頭堡」建設大時代，雲南冶金集團將以「資源保障、技術支撐、人才發展、產業升級」為核心，大力實施國際化戰略，提升集團國際化經營能力和水平，努力向世界一流礦業企業邁進！