



东方矿业俱乐部 2011 年 9 月 22 日 星期四

主要演讲嘉宾：**ANDREW MICHELMORE** 先生

首席执行官兼执行董事

五矿资源有限公司和 **MMG**

主题：“东西方合作新模式”

介绍

谢谢立新的介绍。

您好，晚上好！

首先，我感谢东方矿业俱乐部邀请我今晚发言，特别感谢东方矿业俱乐部的董事会，包括今晚出席现场的 Peter Arkell 先生, Clinton Dines 先生, 和 Frank Xu 先生。

我还要感谢澳大利亚驻中国大使 Frances Adamson 女士，和前任大使 Geoff Raby 先生出席此次晚宴。

今晚能在此发言，我深感荣幸！

我想借此机会在这里和大家探讨两个向我提出的最频繁的问题：

1. 在当前市场波动情况下，您如何看待全球商品需求的前景？
2. 和中国国有企业一起工作是怎样的？

全球经济再平衡 – 从西方到东方

我们 – 我们所有人 – 正处在全球经济的一个独特的转折点。

最近澳大利亚一位领先的经济学家向我展示了一份关于过去两千年全球生产总值的分析报告。尽管一千年前的资料局限性较大，此份研究令人深思的是在过去 2000 年中的 1800 年，领导全球经济的是亚洲地区。

中国经济快速发展，即将重拾世界第一大经济体的头衔，全球经济重心正从西方移回至东方。此移转的速度之快，正在改变我们对资本，国界和发展的思维方式。

在场嘉宾对此转变应该并不陌生，但对于美国或欧洲，在意识到延续了几个世纪的欧美经济主导地位或许即将结束时，令人感到不安。

2011年，欧洲和美国等发达经济面临着严峻的结构性挑战。

澳大利亚，或许还有南非，智利，加拿大和巴西这些国家，由于他们丰富的自然资源和开放的国际贸易和投资流动，一定程度上在近期的市场波动中受到隔离。

长期观点认为，全球经济重心在向东方移转过程中难免会有起伏，促使经济重心从西移转至东的根本驱动力和主要商品市场的驱动力相同。

通常来看经济体越发展越会“资源饥饿”，特别是随着城市化进程的发展，中产阶级成长为经济增长的主动力量。权威人士预测，在大量财富积累到人均国民生产总值达到一万五到两万美元的水平之前，对资源的需求不会消减。

中国，印度和其它各个地区许多迅速发展的国家目前正处在发展的关键时期，并会在可预见将来持续发展。

对于基本金属生产企业来说，这是一个好消息，也为矿产行业提供了一个机会，通过理性和负责任的方式满足市场需求的持续上扬。

半个世纪，两次繁荣

与公司大股东五矿集团共事的最可贵收获之一是，五矿集团涉及资源领域超过半个世纪之久，有着丰富的经验和长远的眼光。尽管目前的全球经济和商品市场条件很难预测，从历史的繁荣中吸取的教训将起到至关重要的作用。

我从事资源行业四十年来，亲眼目睹了两次矿业繁荣时期，和持久的价格通缩时期。

60年代末70年代初的繁荣期，标志是煤和铁的采矿急剧上升，石油和铝土矿的发现与开发。

那时我在澳大利亚工作，亲眼目睹了那次繁荣对澳洲经济的影响。然而，到了70年代中期，澳洲和全球经济同时步入极度困难时期，主要起因是高度通货膨胀。繁荣期结束后矿业投资下滑至低水平，商品价格停滞不前。

80年代至90年代，金属价格如此低廉，导致各公司停止勘探开发，而将重心放在提高效率和生产率所得上。澳大利亚通过创新科技进步而拾获了这些利益，在市场需求回升后，投资方向立即通过收购并购转向资源获取。直到21世纪10年代中期，勘探才再次成为未来成功的驱动力。

到2007年和2008年初，此次繁荣对全球商品板块的生产能力提出了严峻的考验。基本面和资源供应没有受到全球金融危机的影响，繁荣的潜在活力在过去两年中再次表现出来。

这是我们今天的挑战所在，也是五矿资源的独特商业模式显现其优势的大好时机。

新型而强大的模式

正如我们的董事长王立新先生在欢迎词中所言，五矿资源是独特的。

在我和矿业界同行，机构投资者和世界各主权政府的多次谈话中，许多人觉得他们很难把中国国有企业和我们的商业模式联系起来。

这对一个拥有较大规模的海外运营的中国公司是一大挑战，这对于我们的业务也同样是一大挑战。

在我看来，我们正经历中国海外直接投资的发展过程中的一个转折时期。随着彼此不断熟悉，双方的理解和接受程度也不断增加。我能看见这个过程不断加速。

我为不同国籍和不同文化的董事会和股东都工作过 – 英国，美国，瑞士，俄罗斯，现在，中国。我学会了摒弃文化的思维定势，相反，着重于人，着重于管理和理念。一个成功的组合取决于共同的价值观，对彼此的信任，高素质的团队和透明度。

我们的董事会，大股东与五矿资源的管理层，让我感触最深刻的不是我们之间的区别，而是我们在国际实践中的相似点。

五矿和 MMR 正在打造东西方合作的新模式，其基础包括三大要素：充分利用当地雇员的技能和经验，吸引多元化的管理团队和董事会，并提供我称之为的“耐心资本”。

中国五矿是全球 500 强企业，是世界上最大最成功的金属贸易商之一，也是中国最大的冶金矿供应商，铁矿和稀土矿的采矿企业。中国五矿在西方运作的经验超过 60 年。

因此，当他们 2009 年与我们合作创建 MMG 之时，中国五矿深知利用现有员工的技能和经验的重要性。过渡期非常平稳，充分表现出收购整合及日后发展过程中我们保留当地知识的价值所在。

我们具有非常清晰的战略，就是发展成为国际领先的中型基本金属公司，而我们的董事会具备此专业知识和信念来推动此发展战略。

我们通过纯粹的商业标准来评估经营业绩，资本决策和战略。我们对安全，社会发展和社区认可也抱有同样的承诺 – 这是我们 DNA 的一部分，也是我们作为国际矿业与金属理事会（ICMM）会员的承诺。

两年以来，我们公司财务状况优良，并拥有一流的经验丰富的国际化管理团队。

- 我们的首席运营官 Marcelo Bastos 先生，来自巴西，在南美拥有超过 20 年的运营经验。
- 我们的首席财政官 David Lamont 先生，在国际化学行业，化肥，制造业和资源行业经验丰富。
- 我们勘探部执行总经理 Steve Ryan 先生，在中国，伊朗和印度尼西亚都有着丰富的勘探项目管理经验。
- 我们的业务开发部执行总经理，Mike Nossal 先生，在俄罗斯，伦敦，土耳其，非洲和澳大利亚的资源行业拥有大量的经验。

这个多元化管理团队将世界各地最繁荣的采矿地区的多种经验融会到一起。

独特之处更在于我们的合作伙伴中国五矿的优势，我们能借鉴他们的经验和资金实力。

在市场持续波动的情形下，大股东能够排除干预看清基本面的重要性极具优势。我们所拥有的耐心资本期待着可观的投资回报，也清楚地认识到作为耐心的长期投资，其需支付风险溢价。这一点成为我们公司显著的竞争优势。

我们获得支持也有信心开始增值发展。我们投资扩建已经很成功的老挝 Sepon 铜矿，将其年产量提升近 30% 达到年产电解铜 8 万吨，我们预计从明年开始产量将达到这个水平。

拥有如此的支持和视野，我们将会通过以下方式持续扩张：

- 在世界发展中矿产地区开发绿地项目，例如澳大利亚 Dugald River 的锌矿床，加拿大的 Izok 和 High Lake；
- 在资源丰富地区展开大量的勘探项目；和
- 锁定目标公司对已经成型的项目进行收购和并购。

今年早些时候我们对 Equinox 的收购出价明显展示出我们评估机会并根据自己的战略统一行动的能力。

收购 Equinox 也展示出我们鉴别价值型收购的能力，如果我们认为交易的基本面不合理，我们会选择不参与。

通过策略性的积累 Equinox 股份，我们也确保了自己没有空手而归。

总结

总而言之，五矿资源处于独特的战略位置，正蓄势待发。

我们有一种东西方合作的新模式。

利用当地知识，在多元化的领导团队和董事会的带领下，再加上可使用的耐心资本，使我们在资源行业拥有一个新型而独特的商业模式。

前进的道路难免起伏，在我们大股东的全力支持下，我们会在起伏中不断成长繁荣。

我们压倒一切的重点是不断提升股东价值，现在如此，以后也将如此。

我们将发挥现有资产的最大潜力，找寻并开发新项目，通过策略性的兼并和收购，对既定目标作出承诺，发展成为国际领先的中型多元化基本金属公司。

感谢大家今晚的宝贵时间，欢迎大家提问。