



中国能源企业走出去的挑战和机遇





以中国为首的新兴经济体，随着自身经济的发展，对全球资源的需求也逐步激增。到 2025 年全球新增的消费人口将超过 18 亿。随着各类天然资源开采越来越逼近现有产能的极限，这意味着到 2030 年之前，为了进一步开发石油、天然气和矿产资源，到需要 11 万亿至 17 万亿美元的额外投资。这大约是历史投资水平的两倍以上¹。

全球资源需求激增和供给日渐乏力，为中国资源企业提供了巨大的机遇。近年来，中国企业对全球资源供给的重要性也在不断增强。2008 年中国在全球金属矿业产量的份额从 1989 年的 5% 增长到了近 15%。尽管中国企业的主战场仍在国内，许多公司已经开始积极进军海外。中国资源企业数量也远比一般想像的多。截止到 2010 年，共有 75 家中国企业完成了 218 起对外国矿业公司的并购交易。

但是，我们也发现在世界范围内，资源企业面临着日益严峻的运营风

险。石油、天然气、矿业企业往往需要处理与所在地政府之间的紧张关系。因为政府可能面临来自民众的压力，要求从业者提高上缴的利润；企业则往往不确定政府是否会撤销其执照或重议合约。

除此之外，以下因素加剧了企业的运营风险。

首先，处于高位且剧烈波动的资源价格，使得资源拥有国更担心被开采公司“欺骗”，因此更可能要求重谈合同。英国皇家国际事务研究所(The United Kingdom's Royal Institution of International Affairs)发现，自2000年资源价格一路飙涨以来，由于争议而提请仲裁的情况有增无减。

其次，资源投资需求大部分会流向“边缘经济体”(frontier economies)，这些地区由于地质因素、基础设施薄弱、或是政局动荡，势必导致企业运营成本增加。过去，将近90%的资源投资流向中高收入国家。未来，低收入及中低收入国家在资源投资的占比或将倍增。全球已探明的矿产和石油/天然气蕴藏国中近一半并非OECD（经济合作发展组织）先进国家或OPEC（石油输出国家组织）会员国。

第三，许多资源丰富国很小，开采项目却非常庞大。例如几内亚的西芒杜铁矿项目，预计投产后的营收将超过该国目前年均GDP的130%。这意味着开采公司将承受来自四面八方的关注和详细审查。民众也期望能从中分得一杯羹——除了开采公司缴纳的税收，也包括其所创造的就业机会。

中国资源企业的海外扩张也面临了相似的一些问题。比如，一些舆论

批评中国的“不干预”理念，即以不要求政治与经济改革换取投资许可，因此没有为当地民众带来可见的好处。劳动力是另一大争议因素。近年来到非洲打工的中国人超过 100 万，引发了当地民众抗议，要求采矿公司雇用当地人民，而不是从中国输入劳动力。

中国资源企业在国际化进程中备受各方关注。因此，在中国资源企业的实力与日俱增的当下，妥善处理与当地政府之间的关系尤其重要。

中国资源企业正在越来越多地参与到东道国的开发和建设，以此降低运营风险，进而确保优质资源的获得。到目前为止，中国企业在取得一线资产方面屡屡失手。若它们能从更全面的角度处理当地开发议题，就能从根本上重构全球资源业的竞争版图。为此，它们必须像其他地区的开采公司那样重新定位公司使命，从单纯的开采资源升华为与当地政府建立真正的伙伴关系。

麦肯锡全球研究院的研究显示，要实现这一目标，企业需妥善处理三大当务之急。

首先，企业必须加深对东道国的认知，包括地理、社会、经济、制度

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46921

