



## 东方矿业俱乐部

### 过去十年真精彩！未来十年会怎样？

东方矿业俱乐部，上海

Charles W. Goodyear（顾之博）

2010年4月15日



谢谢各位。感谢主办方的邀请。在崭新的东方矿业俱乐部发表此次演讲，我感到非常荣幸。

十年前，当你提到“摇滚明星”这个词的时候，人们会认为你指的是滚石乐队或其他流行乐团或明星。谁曾想到，矿业人士也会成为二十一世纪的“摇滚明星”！女士们，先生们，生活是由各种纷繁复杂的体验所构成的——过去的十年就是一种独特的体验。我们亲眼目睹，身边几乎所有事物都发生了巨大的革命。从技术、通讯、信息、地缘政治，到贸易和商务，这一切都发生了深刻变化。

十年前，世界三分之二的人还从未用过电话；即使在发达国家，手机还是奢侈品；上网还是通过拨号来实现；千年虫引起全球电脑用户的恐慌；气候变化问题还未引起人人的关注。十年前，亚洲刚经历了一场金融危机，当时大家预期亚洲要十年时间才能复苏（这次复苏是由发达经济体所主导的国际货币基金组织（IMF）引领的）。技术型企业无比风光，市盈率创历史记录（所谓的“新经济”时代）。美国这一超极大国保护着全世界，“基地”组织对大多数人来说还是个陌生字眼。

大宗商品业务已成为一种过时的业务（而且早在 15 年前就已风光不再了）。十年前，油价为 15 美元/桶。铜交易价格 0.65 美元/磅。铁矿石约 20 美元/吨。

东方矿业俱乐部

联络方式：+86 21 6391 0688



## 东方矿业俱乐部

1999 年在我加入 BHP 公司时，我被问到的头一个问题就是，“未来的发展方向是计算机与互联网，你为什么到大宗商品企业来工作？”在我整个职业生涯中，我从事的都是资源业务，我的回答很简单：“如果没有我们产出的资源产品，就不会有计算机，互联网或其他物品，提高生活水准也就无从谈起。”但是，对之后十年间发生的变革，是我始料未及的。

今天，有超过三十亿的人拥有了手机；一个仅扑克牌大小的设备，就能让你听音乐、看家人照片、查地图、打电话、保存联系方式、看电影，另外还提供其他多种功能。无线连接已经无处不在；传统报业正在萎缩；城市居民人数超过了农村居民；虽然，当今世界仍然只有一个超级大国，但是，一个地缘政治更加平衡的国际环境正呈现世人眼前。全球金融危机使发达国际和地区负债累累，而亚洲则仍然保持蓬勃发展的态势。

这段时期内，在全球资源行业，我们看到：

- 全球最大五家矿业企业的市值从 600 亿美元左右增加到 6200 亿美元。
- BHP（后必和必拓）公司的市值从 100 亿美元增加到 2200 亿美元。
- 力拓公司年收入从 80 亿美元上升到 2008 年的 580 亿美元（为其收入最高的年份）。
- 富时 100 指数所包括的矿业企业，从 1 家增加到了 9 家。
- 中国从世界第七或第八经济大国一跃在今年成为第二经济大国。
- 中国成为多种矿产资源的最大消费国：



## 东方矿业俱乐部

- 中国在全球海运铁矿石贸易中的比重从 15% 上升到 70%
- 铁矿石进口从 6000 万吨/年上升到 6 亿吨/年
- 中国铜需求量在全球的比重从 13% 上升到 28%
- 中国的铝需求量从全球需求量的 13% 提高到 34%
- 中国钢产量从 1.4 亿吨/年提高到 5.5 亿吨/年

能够与矿业行业的复兴息息相连，能够看到矿业行业为众多相关的社区及员工创造机会，实在令人振奋。更让人激动的是，我们提供的资源产品影响着我们的客户，更确切的说，是我们的资源所制造的产品改变了最终消费者的生活。

如果基础设施建设缺少了铁，运输行业缺少了铝，电力、通讯与能源行业缺少了铜，那么生活水平的提高就不可能实现。在过去近十年中，通用电气打出“GE 带来美好生活”（We Bring Good Things to Life）的口号，让我赞赏不已。实际上，美好生活是由我们矿业企业带来的，因为没有我们提供的资源，通用电气根本无法进行任何运作。

我想花一分钟来谈谈，大宗商品贸易为什么会呈现出以上所描述的情况。其原因不仅仅是中国与印度突然增加大宗商品进口。在我看来，这实际主要归功于过去 25 年以来全球的技术进步。其主要原因有两个：1) 通讯技术（光缆、卫星与互联网）使人们获取信息的方式更加多元化，让人们看到，更优质的生活是可能实现的（特别是随着信息越来越容易获取，信息成本越来越低）；2) 上世纪八十年代末前苏联及东欧国家经济的崩溃引发了社会和政治变革。在某些情况下，产生了直接影响（如在东欧），在某些地方（如中国），则产生了间接影响。世界各地的人民



## 东方矿业俱乐部

及政府领导人表示，他们需要变革，人民需要更多的权力。全球三、四十亿人民因此有了改善自己生活水平的愿望与机会。最终，这对所有人来说都是一个好消息，因为从该体制中获益的人会继续维护该体制，而不会去破坏该体制。

看到矿业的复苏，令人振奋，看到我们的产品帮助数以亿计的人们摆脱贫困、改善自身经济、社会状况及社区条件，我们也感到十分欣慰。

今后。。。

对未来的预测，常常是不可靠的，特别是进行“定量估测”（比如是预测价格和指数的点位）时。但是，只有预测未来，才能辨明发展趋势。据我观察，在今后的十年中，有六大趋势将深深影响到资源行业，甚至影响到整个社会。这些趋势包括：

**第一，资源需求在未来几年中将继续上升。**在过去十年的大部分时间里，那些目睹矿业行业在八、九十年代衰退境况的观察家提出这样一个问题，“这是业务周期所导致的，还是另有原因？”事实上，在全球金融危机中大宗商品跳水时，《金融时报》中的一篇文章指出，投资界再次受到了愚弄，资源价格的上升只是有一个周期的表现。就像媒体的很多断言一样，这是错误的。实际上，这是一个“买入信号”。实际情况是，仍有数十亿人渴望提高自己的生活品质及生活水准。正如我前面所述，这些愿望都要靠大宗商品来实现。但我要提醒大家，我认为需求量或价格不会呈现出直线上升的态势。将会出现某些周期性波动，但是在这些周期中，供需关系仍将围绕着趋势曲线波动。

**第二，那些支持全球经济与社会事业所需的资源，将会越来越昂贵。**我们今天开采的资源，是大自然经过千百万年才创造出来的；因此，在对于在座的各位有意义的时间段中，并没有新的资源被创造出。我们面对的情况是，资源储备的品相越来越低，矿物加工难度越来越大，资源开采环境越来越恶劣（离市场远、物流难度

**东方矿业俱乐部**

**联络方式： +86 21 6391 0688**



## 东方矿业俱乐部

大、水更深）；随着价格的上升及技术的进步，回收再利用的经济优势愈加显现。资源替代不容易实现。这些资源被人类使用数千年，有其必然性；因为这些资源非常适合于那些特定用途！但是，价格并不会无限制飙升。当生产某种资源的成本超过其被认可的价值时，供需将达到平衡。

**第三，资源消费国再次认识到，资源是其经济及社会发展的一个关键要素。**对发达国家如此，对发展中国家也如此。1960年代日本经济的崛起，以及1970年代全球石油危机，都证实了这一点。1970年代之后，需求的稳定化导致了供应过剩的局面，资源消费国因而认为资源的实际价格会下跌，没有必要持有资源；它们认为，任何资源能以某个价格买到。当这些国家认识到控制实物产品是何等重要时，它们将不遗余力地通过签订长期合同来牢牢把握住资源，大力与资源国发展互惠关系。

**第四，资源生产国越来越认识到自有资源的价值，期望与购买企业及国家签订对自己更为有利的条款。**这种现象在石油行业已非常明显——在该行业，权力掌握在国家石油公司（NOC）手中。勘探、开发及生产技术则为服务企业所掌握，大型石油企业在多年来一直着力培训外籍员工。那么，国际石油公司（IOC）创造了哪些新价值呢？资金？不是。这对国际石油公司而言，是个重大的战略性问题。开采的关键技术仍然在业界的掌握之中，而并未被非承包商所掌握，但是，资源的价值越来越受到重视。对于那些急于增加收入、希望加强国家或地区地位政府而言，国际石油公司自然而然成为其目标。国际石油公司收入丰厚，而民众对资源产品与社会效益之间的关系又不甚了了，当地民众将资源视作大自然的馈赠，认为应该为己所有。他们常常说，“我们为什么要依靠你们（这些国际石油公司）？”其结



## 东方矿业俱乐部

果是，通过提高矿税或自己在所有权中的比重，资源产出国分得更多的经济利益。所有这些因素，将抬高资源生产成本。

**第五，各企业，特别是大型矿业企业认识到，只有让当地民众在合作关系中受益，才能使业务得到持续发展。**矿业企业能够借经济利益之名，不顾其对社会及环境所造成损害的日子，已经一去不复返了。世界变得越来越小，坏消息传播得更快。另外，政府与企业还受到众多非政府组织的监督。这种趋势将减缓矿业的发展，抬高价格。

**第六，在今后十年内，矿业行业结构将更为离散。**也就是说，对于任何一种大宗商品，其最大参与企业所占的份额都将下降。从历史上各行业的情况来看，在经济下滑时期，由于财务压力加大，要求企业进行成本管理、减少资本支出，并且会不可避免地出现基于效率的并购，因而，产业集中度会提高。在矿业行业，情况就是如此。当力拓公司收购北方矿业，淡水河谷收购 **Caemi** 与 **Ferteco** 后，海运铁矿石市场的集中度大大提高，三个巨头在市场中的份额达到 **75%**。必和必拓收购 **WMC**，**Freeport** 收购菲尔普斯道奇，英美矿业(**Anglo**)收购埃克森在智利的采矿资产，埃斯孔迪达(**Escondida**)铜矿经历强劲成长；随此，五大铜生产企业控制了全球 **40%**以上的产量。在镍行业，必和必拓收购 **WMC**，淡水河谷收购 **INCO**，斯特拉塔(**Xstrata**)收购鹰桥公司(**Falconbridge**) 后，五大镍生产企业的集中度提高 **45%**至 **62%**。那些在并购后销声匿迹的企业包括菲尔普斯道奇、**Cyprus**、**AMAX**、**Kennecott**、**Anaconda**、**WMC**、**CRA**、**Noranda**、鹰桥、**Homestake**、北方公司等等。但是，在成长市场中，企业所受的成本压力更小，资本充裕，新的供应不断进入市场。诸如 **Kazakmys**、**ENRC** 与 **Vedanta** 这样的企业，以及一些六年前世人还不曾听说过的企业纷纷进入市场，到目前已拥有了数十亿美元的市值。另外，

**东方矿业俱乐部**

**联络方式： +86 21 6391 0688**



## 东方矿业俱乐部

价格的攀升还刺激了蒙古、撒哈拉沙漠以南及拉美地区的资源开发，新型资源正被开发出来。国有企业及下游企业正投资于原材料领域，以确保自身的原材料供应及价格的稳定。最终造成的局面是，资源产品更加多种多样，并且受到众多参与企业的控制，而不是仅受少数大型企业的控制。从长期来看，这将降低所有参与企业的收益。

总之，过去的十年是令人惊叹的十年，矿业行业走出绝望境地，成为投资界的宠儿。这是之前谁都未曾预料到的。今后的十年还会有更多的惊奇，但我认为，长期趋势是可以预见的。未来的需求将增长强劲，但供应量的增长要以更高的成本来获得。因此，虽然我预期资源的需求与价格将持续上升，但这并不意味资源企业将有巨大斩获，也不意味资源企业将能继续以过去十年的速度发展。由于资本成本及运营成本的提高，行业回报率将不如以前。过去十年矿业行业的意外回弹，得益于之前一段时间里成本的大幅降低，以及新供应量的微幅增加。这使得价格大幅飙升，利润率提高。在今后的十年，业界及客户将不再以前那样陷入“措手不及”的被动境地。

不管怎样，要“带来美好生活”，资源都是必不可少的，资源行业在未来将是一个充满刺激与趣味的领域。

谢谢各位。在此祝愿东方矿业俱乐部在未来取得长足发展。现在请各位提问。