# 论述国有企业与民营企业海外矿业投资对比

来源：网络 作者：落梅无痕 更新时间：2025-02-21

*1 国有企业海外矿业投资的经验与教训 1. 1 国有企业的优劣势及案例分析 1) 央企。 近十年来，国内金属矿产资源需求旺盛，价格上涨，导致央企对海外矿业投资的规模也迅速扩大，截至2024 年年底，央企海外资产总额接近4. 7万亿元。在海...*

1 国有企业海外矿业投资的经验与教训

1. 1 国有企业的优劣势及案例分析

1) 央企。

近十年来，国内金属矿产资源需求旺盛，价格上涨，导致央企对海外矿业投资的规模也迅速扩大，截至2025 年年底，央企海外资产总额接近4. 7万亿元。在海外矿业投资过程中，实力雄厚的央企走出去最早。它们为国家倡导的利用两个市场、两种资源策略实施积累了宝贵经验，为国家走出去战略做出了有益尝试和贡献，但承担的风险最多，亏损也最多。

央企海外矿业投资的优势很明显，其资金实力雄厚，又有政府支持，往往能专注于投资规模大、周期长的战略性矿业项目，实现国家战略，并且可就某一领域完成上、中、下游全产业链项目建设，提高企业抗风险能力和国际竞争力，这都是其他企业难以实现的。但是央企的体制、机制存在诸多弊端，决策、审批时间长，效率较低。

以中信泰富投资的位于澳大利亚偏远港口CapePreston 的SinoIron 铁矿项目为例。2025 年开始投资开发该铁矿项目，这是当时中国企业在澳大利亚投资在建的最大矿业项目，磁铁矿资源量约为20 亿t。原计划投资33. 19 亿美元，2025 年7 月投产。但是，截止到2025 年8 月该铁矿项目总投资已达100 亿美元，耗时已经超过8 年，预算超出约2 倍。该项目投产日期被不断拖延，直到2025 年12 月，生产的首船成品矿才付运。中信泰富及其承包商们在这个项目上犯了一系列的错误，从想当然地认为可以以国内工资水平向澳大利亚输出工人到失败的汇兑押注，最终迫使该公司从其母公司中信集团请求15 亿美元的救助。尽管中澳铁矿最终开始输出铁矿石，但与澳大利亚当地合作伙伴帕尔默的法律纠纷仍未解决，项目前途难料。案例研究表明: a.中国企业在海外开展矿产资源开发尚处于初级阶段，经验不足，对国外形势了解不够，尤其是在劳工、环保、社区关系等方面还需要一个了解和适应的过程; b. 该项目预算严重超支的一个深层次原因是，中国企业国际化程度不高，尤其是国际化矿业人才欠缺; c. 中国企业海外矿业投资、并购时不应仅局限于资产，并购方式的选择也部分决定了并购的成效。

2) 地方国企。

紫金矿业、西部矿业、金川集团、驰宏锌锗等一大批地方国有矿业企业走在了走出去的前列，对外投资取得了重大进展和突破，海外资产和收入也不断增加，积累了走出去的丰富经验。2025 年10 月，中国最大、全球第四大镍生产商甘肃省金川集团出资约200 万美元收购赞比亚最大镍矿穆纳利51% 的股份，这就是一个成功案例。2025 年2 月，受全球金融危机影响，穆纳利镍矿原持有者澳大利亚阿比顿公司资金出现困难，该矿2025 年3 月停产。在甘肃省政府和赞比亚当地政府的支持下，金川集团向阿比顿公司追加投资，成功控股阿比顿公司，并取得穆纳利项目的开发主导权和精矿包销权。从2025 年7 月开始，金川集团分批向穆纳利项目现场派出技术人员和管理人员，协助穆纳利项目重新启动生产，并于2025 年3 月26 日举行复产仪式。穆纳利镍矿的成功复产，仅是金川集团近年来实施全球化资源战略的一部分。目前，在资源控制方面，金川集团的镍金属保有资源量约450 万t，已拥有年产金属镍15 万t 的生产能力。通过对比发现，地方国企有市场化运作更成熟，用人机制更灵活，决策更科学合理，经营模式更国际化等特点。地方国企海外项目投资的成功经验主要有: a. 在国际化经营过程中，投资项目成败与否不仅在于资源的规模和品质及基础设施的开发条件，还取决于项目所在地的政策和法律以及社区的工作环境; b. 在投资项目之前必须做项目评估，首先考虑的因素是政策环境，然后是基础设施、劳工和汇率等; c. 在政策的引导和鼓励下，需要把握好投资项目的策略和投资的节奏，特别是跨行业企业在缺乏矿业开采和投资经验的背景下，容易出现错误估计资源价值、忽略投资风险的问题; d.在缺乏经验的情况下，中国企业充分利用被并购对象( 企业) 已有的经验和人才，是快速了解和融入当地环境、顺利开展项目的有效手段。

1. 2 海外矿业投资亏损原因分析

一般来说，造成央企海外矿业投资失败率较高的原因有: 盲目投资; 项目投资前评估不足，决策不合理，经营过程中应对机制也不灵活; 决策和审批繁冗; 国际化技术人才缺失，国际管理经验不足，经营理念落后; 走出去缺乏统一的信息交流平台。

从深层次来看，随着国有企业公司制、股份制改革的不断深化，现代企业制度的健全，国有经济布局进一步优化，国有企业已成为市场经济中的经营主体，已基本摆脱以往计划经济体制下效率低下的问题，国有企业总体上已经同市场经济相融合。但是，因为体制和机制原因，在参与竞争、监督管理等环节，国有企业还不同程度地存在着市场化不足的问题，或者在市场化方面仍难以有实质性突破，导致海外矿业( 或资源类) 投资或并购的结果不尽如人意。

1) 国有企业充当着国家或政府投资人的角色，肩负着一定的使命和任务，往往急于求成，造成海外投资存在盲目性，投资决策过程中缺乏科学性和严谨性。企业没有科学考虑自己的实际发展状况，投资、并购的时机把握不准，因此，会出现超前投资和超能力投资的现象。

2) 国有企业海外投资缺乏审计。2025 年两会上披露，央企海外资产基本未进行过国家审计，主要依靠央企自行审计。由于国有企业领导一般都是任命制的，考虑到业绩( 或政绩) ，一些领导对海外矿业项目往往报喜不报忧，有时甚至有人为掩盖损失或真相之嫌，以致企业在发生亏损或投资失误后，未能及时采取补救措施，最后造成大量的海外国有资产流失。

3) 国有企业因为所有权和经营权发生脱离，加之海外投资缺乏有效监督，因此容易产生代理成本，出现权力寻租现象，甚至会发生严重的腐败问题，给国家和人民的财产造成巨大损失。

4) 国有企业，尤其是央企，因为国家所有的性质在海外投资或并购中也常常受到投资目的国政府的所谓安全审查，往往使并购交易最终被拒绝而终止。例如，2025 年9 月，由于难以获得蒙古国相关监管方的批准，中国铝业股份有限公司彻底终止了对南戈壁资源有限公司的要约收购，约为

9. 2 亿美元的交易最终宣告失败。

1. 3 出路

国有企业改革是内在要求和必然趋势。改革是为了做大做强国有经济，并不意味着要做大做强所有国有企业，也不意味着国有经济要在所有领域做大做强。就矿业来说，国有企业海外矿业投资可更多地介入国家急需的石油、天然气、铀矿、铁矿、铜矿、钾盐等投资大、周期长的战略资源项目，而其他市场竞争充分的矿产资源可由市场选择或调节。国有企业在未来发展中要更多地向投资型、控股型企业转变，积极响应国家简政放权的要求，甩掉包袱，提高效益，让自己能更加适应未来市场的竞争。

2 民营企业海外矿业投资的优势、困难与出路

民营企业海外矿业投资的优势主要表现为机制灵活，决策迅速，市场化程度高等。一方面，民营企业走出去可以为国家和民族的未来发展开拓更广阔的空间; 另一方面，在国企不便之处，中国民营企业可以凭借其所有制特点在西方资本主义意识占据主导的国际市场经济大潮中出奇制胜，在石油战、资源战中实现国家战略和民族意志。因此，民营企业在走出去的步伐中虽然起步较晚，但其在变化迅速的国际矿业市场取得的成效明显好于国有企业，经验主要有: 1) 在海外矿业投资项目选择上尽量回避高风险的国家或地区;2) 在经营过程中尽量重视使用当地人才，做到人才本地化; 3) 中国海外企业在政治上尽量保持独立和中立，避免陷入不必要的冲突和政治斗争。中国民营企业在发展的过程中也面临着诸多困难。

首先，民营企业不得不面对有限的自然资源和日益恶化的自然环境、日益激烈的全球化竞争等难题。在深刻理解并有效应对这些问题之后，民营企业必然会制定出走出去积极参与国际竞争的全球化生存战略。其次，无法获得金融支持，融资难、融资贵一直是中国民营企业发展中存在的突出问题。贷款难，发债难，IPO 难，无论是直接融资还是间接融资，民营企业的机会都很少。因此，需要政府和企业共同努力，找到解决之道。面对诸多难题，民营企业自身需要奋发图强，创新海外资源投资和合作模式，在与国际同行竞争与合作的过程中不断发展壮大。中国政府也要为民营矿业企业走出去提供更多政策支持，创造一个良好的软环境，为民营企业提供更多的发展机会。民营企业创新海外资源投资和合作模式的基本方向大体有2 个: 1) 投资参股全球矿业巨擘，与全球矿业巨头形成紧密合作关系，结成命运共同体。2) 与有关国际金融机构建立股权纽带关系( 参股和被参股) ，进入全球资源商品市场定价体系的高端环节，参与全球资源商品的定价过程。

3 国有企业和民营企业海外矿业投资对比及共同存在的问题

虽然国有企业和民营企业有各自不同的问题，但作为中国企业，在海外矿业投资过程中却存在着一些共同的问题，尤其需要重视。

1) 对当地投资环境缺乏足够认识。中国与国外很多国家在自然环境、社会文化、政治制度等方面存在着很大的差异，走出去时间不长的中国企业如果对当地员工收入、法律法规、安全要求等都未进行充分了解，在投资决策和经营过程中难免会犯错误。

2) 缺乏国际化高端矿业人才，尤其是有一定一线工作经验的复合型国际化人才。很多案例显示，这都是目前制约中国企业海外矿业投资发展的一个主要因素。因此，中国矿业人才国际化是我国目前亟待解决的难题。

3) 突发性事件带来的威胁和打击。突发性事件往往会给中国企业带来很大的打击，致使人身、财产遭受重大损失。近年来利比亚、苏丹等国出现的动乱或战乱，中石油员工在伊拉克遭遇绑架的事件等都是触目惊心的实例。

4) 面临着被不同政治、经济利益集团攻击的风险。在苏丹、尼日尔、埃塞俄比亚等地区，中国企业的存在影响着当地政治和经济权力的平衡，特别是一些采矿和能源项目直接影响着当地政府的财政收入。在这些地区针对外国人员的绑架和暴力事件时有发生。

一个国家长期经济增长有赖于企业效益的提高，中国矿业经济的增长有赖于中国矿业企业效益的提高。目前，国有企业仍在中国海外矿业投资中占主要地位，但民营企业的效益普遍高于国有企业，因此，有必要提高国有企业海外矿业投资的效益或者民营企业在海外矿业投资中所占的比重。

国有企业和民营企业展开合作进行海外矿业投资是必然趋势，也是中国海外矿业投资发展的内在要求。只有充分发挥国有企业和民营企业各自的优势，才能使中国社会主义市场经济的优越性充分显示出来。为此，二者应当取长补短，相互促进，明确各自在海外主要的矿业投资和经营方向。

4 合作模式及建议

4. 1 国有企业和民营企业合作的模式

国有企业和民营企业进行海外矿业投资合作是未来的趋势。国有企业、民营企业不仅可以做到优势互补，还可以形成有效的监督机制，防止企业重大决策失误和腐败的发生，从而改善当前在海外矿业投资中存在的种种弊端。比如当民营企业在海外取得矿业项目开采权或谈成并购交易后，可以和国内的大型国有矿业企业合作，优势互补，以尽快实现海外矿业项目的开发，为国家获取经济发展所需的宝贵资源。

通过国有企业混合所有制改革，国有企业和民营企业合作进行海外投资可能是有益探索。这可以使国有资本和民间资本优势互补，发挥国有企业资金雄厚、管理规范和民营企业机制灵活、效率高的长处，改善公司治理，使企业的体制、机制更加市场化。

中国共产党十八届三中全会的决定提出，要积极发展国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合的混合所有制经济。决定还提出要强调完善国有资产管理体制，以监管资本为主加强国有资产监管。国有企业混合所有制改革要做到同股同权，以避免一些民营企业所顾虑的羊入虎口、被边缘化的尴尬。国有企业改革，发展混合所有制经济，如果没有明确的目标模式与法律保障，很可能出现与改革方向背道而驰的结果。

4. 2 海外矿业投资总体建议

针对我国企业海外矿业投资所遭遇的困境，基于以上对国有企业和民营企业的分析和对比，参照欧美发达国家企业海外矿业投资的成功经验，提出以下建议。

1) 投资目标。突出经济效益，是我国企业投资海外金属矿产资源开发的前提和保障。特别是在国内企业自身缺乏国际化经营能力的情况下，在资源获取方式上，片面追求对项目的控制权，不仅大大增加了投资成本，而且增加了投资风险，很难获得良好的投资效益。从具体实践结果看，我国海外金属矿产投资效益好的项目，大都不是追求绝对控制权的项目，而是十分重视投资效益的项目。

2) 投资战略。企业海外矿业投资要主动与我国的经济外交政策相结合，特别是一些大的投资项目所涉及的问题仅凭借企业一己之力往往很难解决，需要上升到国家层面。

3) 投资策略。与国外大型跨国公司加强合作，走国际化之路。中国企业可以通过参股国际矿业公司，形成命运共同体，共同发展; 也可以与有关国际金融机构建立股权纽带关系( 参股和被参股) ，进入全球矿业资本市场。

4) 投资结构和模式。企业应优化海外矿业投资结构，获取运营风险小、投产周期较短、质量较高的成熟项目。比如企业应谨慎投资铁、钾盐等耗资大、周期长、价格风险大的矿种; 增加在低政治风险国家或地区的投资收购，尽量采用中外合作或控股形式运营矿山。同时，加强决策科学性，形成快速决策，长期跟踪的投资和运营模式。

5) 投资风格。企业应定位准确，避免跟风，结合自身优势，选择熟悉矿种，以符合企业战略发展的投资方式介入。企业要做足功课，根据自己的实际情况，做可行性分析，以动态的眼光去看待投资机会，选择有利的时间点和较好的项目进行投资，避免短期行为和过度竞争。

5 结语

国有企业和民营企业在海外矿业投资过程中都扮演着重要角色，二者优势互补、合作共赢是大势所趋。2025 年3 月21 日举行的中国海外中资企业年会上透露，未来10 年中国新增对外直接投资将达到1. 5 万亿元，将重点推进与一带一路沿线国家在基建、能源、经贸等领域的合作。因此，未来10 年，中国企业能否在国家政策和战略实施的带动和支持下，在海外矿业投资方面有长足进展，值得我们期待。

本文档由范文网【dddot.com】收集整理，更多优质范文文档请移步dddot.com站内查找