

## 天时，地利，人和

### 1. 热烈欢迎

大家好，感谢你们的热情欢迎。

在此我要感谢各位贵宾，包括墨尔本矿业俱乐部的赞助人阿维·帕博（Arvi Parbo）爵士、中国驻墨尔本赵建总领事和王晓佳参赞，女士们、先生们。

在此我也要特别欢迎今天到场的 MMG 前行政总裁米安卓先生（Andrew Michelmore）。

墨尔本矿业俱乐部在上海、伦敦和墨尔本都举办过活动，长期以来向中国五矿集团和 MMG 给予了极大的支持。

MMG 前行政总裁米安卓先生和中国五矿前董事长周中枢先生都曾经在墨尔本矿业俱乐部举办的活动中发表过演讲，今天发言，我极感荣幸。

大家对我寄予如此厚望，我将竭尽全力，不负众望。

### 2. 安全分享

零工亡对 MMG 和整个行业来说并非遥不可及，我们都有义务确保实现这个目标。

担任新的行政总裁以后，我很快也采用了 MMG 的一个传统：安全故事分享。

每次召开会议时，我们都会先分享安全故事，这正是我们的首要价值观。

今天我也这么做。

在此我要向希拉里奥·卡斯特罗（Hilario Castro）的家人、朋友和同事致以深切的哀悼，希拉里奥·卡斯特罗是秘鲁拉斯邦巴斯（Las Bambas）矿山的卡车驾驶员，上周在矿山发生事故，不幸遇难。

作为矿业从业人员，我们有义务确保每个员工在每一天结束时都能安全回家。

### 3. 天时

我准备先谈谈我们这个行业，也就是矿业和金属行业。

对于矿业和金属行业，及其对改善人民生活所做出的贡献，我深感自豪。

我亲眼看到，我的祖国中国在四十年时间内帮助 6 亿多人脱贫，这离不开金属在发展中所发挥的力量。

我们整个行业中，矿山、冶炼厂、精炼厂、加工厂等，为中国的发展注入了源源不断的动力。

在发展过程中，大家都贡献出了自己的心力。

但是，我们仍然面临着挑战。

虽然整个社会越来越依赖于这些金属，但制造这些金属所需的行业活动，得到的支持却越来越少。

对此我们可以耸耸肩膀，表示无奈。

但我希望，我们能加大努力，重新赢得信任。

这一点我会留在演讲后半段来谈。

首先，我要先做个乐观表态，这么说，理由很充分。

近期多数大宗商品，尤其是铜和锌等中周期金属的价格回升，驱散了笼罩着我们整个行业的阴霾。

中国对此次价格回升做出了重大贡献。

在中国经济继续转向国内消费之际，政府也在管控经济，确保稳定增长。

中国领导人和我们这个行业都期待着可持续的健康价格，从而带动理性长期的投资。

我们不希望看到过去所经历的投资风潮和价格暴跌。

我们现在正面临着新的改进周期，我对需求非常看好。

但对于供应来自何方，我非常担忧。

我们这个行业仍然面临着很多结构性变革，导致我们难以满足增长的需求。

面对政治社会风险挑战，对新资源进行开发的能力，正在引发经济发生基础性转变。

新项目的融资和开发，从未如此艰难。

很遗憾，矿山运营中断已成为行业面临的严峻挑战。

即便光看中国，预期结果也显示我们每一年需要一个新的邦巴斯铜矿，而且现有矿区还要保持稳定产出。

按照当前预期，这一点无法做到。

而对于市场小很多的锌而言，紧缩局势则更加严重。

这些长期挑战正开始体现在长期价格上。

这是新的锌供应进入市场的理想时机。

但这里要提醒一句。

多年来引导我们行业发展的增长模式，是在收入增长时鼓励投资。

如果投资直接根据供应情况作出响应，这就没有问题。

但是，情况并非如此。

这个行业在周期顶点投入资本和项目资源，而此时价格处于最高位，受到的制约也最多。

结果，预算超支，生产进度延期，股东资本也白白浪费。

反过来也一样。

周期转向时，勘探活动减少、项目支出停止、资本减计，就是在这个时候，才存在闲置产能。

这种情况催生了繁荣与萧条的交替循环，代价就是股东的长期价值。

这对我们这个行业的声誉、员工、社区和主要客户的冲击非常真切。

这种周期性资本效率低下，是整个行业可持续发展面临的根本问题。

事实上，行业分析人士指出，自 2007 年以来，全球规模最大的矿业公司已冲销了约 90% 已完成的并购价值，资本损耗合计达 \$850 亿美元。

这样在整个周期内，就需要实行严格的成本管理和资本配置。

出于对股东的负责，尤其是为维持雄厚稳健的客户群体，在这一点上我们必须加以改进。

#### 4. 人和

我为什么对“人和”这么关心？

因为我今天在这里和大家讲话，并不只是以一家澳大利亚矿业公司行政总裁的身份，

我也带来了在中国大型央企及中国领先金属公司任职的经验。

因为中国消耗了全球约 50% 的金属，中国五矿是规模最大的金属运营商，我对这个行业形成了自己的看法。

中国铜需求量达全球需求总量的 50%，其中电力行业耗铜量就达一半以上，这一需求量还将继续增加。

我经常说，要更好地了解这个行业，就要更深入地了解中国。

我们花费了多年时间，寻找创办 MMG 的正确时机。

2009 年，我在北京一家饭店向 OZ Minerals 和米安卓做情况介绍时，我们就开始谨慎而有目的地着手创办 MMG。

从 MMG 创办以来，我就进入 MMG 团队，最初担任 MMG 董事，在成为行政总裁前，还担任过 MMG 董事长。

对本地经验丰富管理层的信任，来自长期“全周期”投资者中国五矿的全力支持，都是 MMG 取得成功的关键。

我们结构独特，让我们能够反周期投资，在周期初期顺利完成项目。

我们的资产：澳大利亚罗斯伯里（Rosebery）和杜加尔河（Dugald River）、刚果（金）金塞维尔（Kinsevere）、老挝塞班（Sepon）、秘鲁拉斯邦巴斯（Las Bambas），都是我们的核心业务。

拉斯邦巴斯（Las Bambas）是过去十年内新投产规模最大的铜矿项目。

这个项目并非一帆风顺。

当时施工建设完成 50%，落后于进度，我们是施工建设启动后的第三任所有人。

它当时签订的是成本加施工合同，地处偏远，工程范围、运输和社区变动很大。

居住在矿区的社区民众，还没有搬迁到专用城镇，这里已经完工但空无一人。

施工建设地点在福乐邦巴（Fuerrabamba）社区的道路、学校和农场之间。

MMG 收购拉斯邦巴斯时，我们在拉丁美洲没有任何经验可言。

但我们信赖自己的国际矿业专长模式，相信留住强有力本地管理人员的好处。

我们也得到长期合资投资者一直以来的支持。

因此，我们取得了出色的成果。

我们低于预算，提前完成了世界领先的产能提升项目。

在头 12 个月内，产量超过 330,000 吨，今年目标定在 450,000 吨。

重要的是，拉斯邦巴斯投产之际，正值很多全球性铜矿公司遭遇困境之时。

我们在行业收缩时扩大生产。

我们在其他公司因项目开发出现风险而退缩时进行投资。

我们给予 MMG 领导层、拉斯邦巴斯员工、当地社区及秘鲁政府极大的信任。

因此得到了优秀的项目，在此我非常感激所有付出了辛勤努力的人。

目前，我们在锌矿方面也在复制这种模式。杜加尔河（Dugald River）项目建设接近尾声。展望加拿大的 Izok 走廊项目，提供了进一步的机会。

昆州西北部矿业区克伦卡里（Cloncurry）附近的杜加尔河开发项目，是一个截然不同的项目，但基本原理相同。

我们在锌价低迷、投资环境恶化时介入这个项目。

我们在中国的工作方式，就是始终尽最大努力，同时也做好最坏打算。

米安卓到北京寻求杜加尔河获得最终审批时，我们虽然看到了机会，但还是花了一整天时间，与董事会研究如何应对最坏情况。

我们做出决定，要甩开膀子干。

在接洽西方银行时，他们却不那么热情。

但同样，我们畅谈自己对商品价格前景的信心，并转而求助合作银行，这次是中国国家开发银行和中国银行。

结果？

杜加尔河项目今年将产出第一批精矿，进度提早，恰到好处 - 在锌供应紧缩和价格攀升时进入市场。

在这个项目上，我们还节省了大量成本。

我们在建设和投资下滑时，委托了一家“A级”承包商，也获得了有竞争力的价格。

这一点与我们预测一致，但很少人相信，更不用说依靠信念来投资。

资金支持、市场认识、对中国方面的长期观点等，就是做出这项决定的关键所在。

我们对 MMG、对中国的预见，并不比别人更准确，但角度更全面。

因此，我相信我们能看到故事的全貌，看到各个方面的风险和机会，而不是预见某一个侧面。

这个角度也能给小股东带来重大利益。

这些投资者能够和大股东并肩投资，而大股东在本次反周期投资中已经对资产负债表作出担当。

## 5. 地利

大家可能会问，我们如何在别人无法做到时做成了？

这可能完全因为，我们对中国有信心。

中国是一个分析人士众多但常常被人误解的国家。

很多分析人士在答案错综复杂时，一味寻找简单的解释。

虽然中国有能力对宏观经济因素实行集中控制，但其商业领域却丰富多样，创新意识浓厚，也非常乐意承担风险，也就是乐意去投资。

中国正通过创新来对国内经济进行转型，加快新型产业发展并重新构思传统产业。

生活质量是其中的一大推动因素。

打击环境排污和腐败，就是要消除不平衡现象。

社会和谐以及对国家的集体信念，是发展的重要组成部分。

在新产业发展方面，中国能够快速适应，也乐意积极投资。

由于中国在太阳能板生产领域的主导地位，我毫不怀疑电动汽车行业将在中国腾飞，远远领先世界其他国家。

维持就业、住房和经济增长，远远超过中国的经济因素，而且也是社会建设的基石。

在国际层面，中国始终是一个拥护贸易的国家。

一带一路标志着中国重新发挥贸易相关国际政策的作用。

与此同时，中国也正在改革国企领域。

与多数发达国家一样，国有企业在国家发展方面扮演着重要角色。

澳大利亚的电信、能源、基础设施和交通运输产业也是如此。

在经济发展转而增强国内经济实力时，这些国有产业也朝着商业化方向转型，迎接新的国际机会。

中国现在也在经历这个过程。

宏观经济前景现已超过短期预期，基础金属消耗巨大。

预计 2017 年将迎来稳定合理的增长，目标是全年 GDP 增长 6.5%，出口比 2016 年增长 15%。

中国目前已成为非洲和拉丁美洲等新兴矿业地区的全球最重要外国直接投资来源国。

中国模式正转向可持续发展、国际竞争力、重新聚焦。

中国仍需要可靠资源来支持这一增长，尤其是中国国内短缺的商品。

中国更加重视政府支持的鼓励类投资和鼓励类商品。

中国五矿集团和 MMG 正处在这一变革的前沿。

中国五矿已被选为金属行业唯一的央企改革试点。

这部分归功于 MMG 投资模式的成功以及拉斯邦巴斯和杜加尔河项目的交付，这表明中国可以交付和经营世界级国际矿业项目，并创造出价值。

这已让 MMG 成为国际资源投资项目的优选渠道，让外国直接投资进入“中国短缺”的商品领域。

## 6. 共同发展

现在回到开场白提出的话题，我们这个面临的问题就是，我们是否会改变增长和投资模式？

我们现在正处在商品周期的一个不同节点。

需求可能更具可持续性，价格和周期起伏没有那么巨大。

我们现在处在超级周期后的第二周期，基础金属需求得到关注，通过价值，而非通过数量进行推动。

新的投资地区可能是一带一路沿途国家，还有非洲和拉丁美洲等“赤道以南”地区。

这些地区的没有充分开发，但需要基础设施、勇气和远见。

有效管控政治社会风险，将成为问题的关键。

在这方面，澳大利亚优势独特，澳大利亚身处南半球，民主稳定，地质条件资料丰富。

今年，我们将非常自豪地投产澳大利亚最新矿区。我们希望这不是最后一个。

我们需要找到“正确的增长点”，以不同方式来促进增长：即关心股东，关注客户的共同成功。

我们也需要再次赢得行业的合法性。

我们矿业公司对经济增长、对人类发展做出了应有的贡献，对此我们深以为傲。

为我本人身处这个岗位和职业，清楚地看到金属和矿业对当地、对地区、对全国发展的意义。

我们需要振臂高呼，更好地维护金属行业的利益，我非常支持国际采矿与金属委员会（ICMM）和全国矿业机构向社会讲好这个故事。

MMG 致力于积极支持行业发展，努力把握大客户老客户所认可的机会。

我们深知，单枪匹马，难以做到，感谢大家今天听我发言。

<完>

中文媒体查询

Maggie Qin

T +61 411 465 468

E [Maggie.qin@mmg.com](mailto:Maggie.qin@mmg.com)