

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2012156216

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

紫金矿业的扩张战略与战略优化研究

Study on the expansion strategy and strategic optimization  
of Zijin Mining

刘文洪

指导教师姓名: 吴世农 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2017年4月

论文答辩日期: 2017年 月

学位授予日期: 2017年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2017年4月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

紫金矿业集团股份有限公司（简称：“公司”）从 1993 年开发紫金山金矿正式起步，经过 20 多年的发展，已成为一家以黄金及金属矿产资源勘查和开发为主的大型跨国矿业集团。公司通过实施扩张战略取得了丰硕成果，进行经验总结是必要的。现公司正积极推进国际化，但也存在诸多不足地方，应进行扩张战略优化研究。本文对紫金矿业实施扩张战略的成功案例的理论研究和实践应用分析，将为企业和同行业的扩张发展起到极其重要的理论意义、实践意义和现实意义，并提供借鉴作用。

本文在了解公司发展历程基础上，分析了扩张战略定位、选择和目标，以及实施扩张战略的保障。重点研究的公司成功实施扩张战略的举措中，原始积累获得、矿产资源占有、资本运作、全球投资、财务管理、人才引用、创新（科技、管理、机制、资本）、“矿业+”板块和“一带一路”、环保安全管理、企业文化、管理风险控制与监督管理等细分策略方面分析。在研究公司实施扩张战略优化问题，重点在研判形势、公司体制变革、项目投资决策管理能力、公司可持续扩张发展理念、财务管理和资产质量、人力资源系统及人才队伍建设、公司自主创新、国际化进程、提升本质安全管理、公司内控和监督、公司“一带一路”、文化建设等方面研究。最后得出了研究的主要结论和启示。

研究得出公司的开创史和发展史，就是企业不断对外扩张史；公司在国内外的显著地位和巨大成果来源于正确实施扩张发展战略的结果；战略优化是公司可持续发展的前提保证，是企业未来稳健发展的源动力和推动力。启示有：企业发展和生存容易受国内外政治、经济形势冲击，要创造“百年紫金”必将经历无数风雨雷暴的考验，任重而道远；企业领袖在扩张发展过程中应正确科学决策，健全运作管理；投资策略方面，尤其对国外项目的投资风控方面要特别谨慎，错误决策对企业前途可能是致命的。建议：应坚定不移地实施扩张战略，加快国际化进程；吸取“7.3”环保事件教训，要非常注重解决环保安全问题；扩张进程中，不要随意大量裁员，要爱护员工，珍惜员工在历史中发挥的作用；要大力推进廉政建设、惩治腐败工作，实现可持续扩张发展；国家应该继续鼓励和大力支持我国矿业企业“走出去”，合理、有效配置矿产资源是经济全球化的重要组成部分，为全球经济复苏和增长助力。

**关键词：**扩张性战略；可持续发展；战略优化

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## **Abstract**

Zijin Mining Group Co (hereinafter referred to as the "company") , officially started in 1993 by the development and exploitation of Zijinshan Gold Mine, has become a large-scale multinational mining group based on the exploration and development of gold and metal mineral resources after over 20 years of development. The company has achieved fruitful results through the implementation of the expansion strategy and It is necessary to summarize the experience. Now the company is actively promoting internationalization. But there are also many deficiencies, the expansion strategy should be optimized. The theoretical study and practical application analysis on the Zijin mining successful case of the implementation of the expansion strategy in this paper will be extremely important theoretical significance, practical significance and realistic significance for the development and expansion of enterprise and same industry development and expansion, and provide reference.

Based on the understanding of the company's development process, the expansion strategy positioning, selection and objectives was analyzed in this paper, as well as the guarantee of the implementation of the expansion strategy. It was analyzed in the subdivision strategy of the successful implementation of the expansion strategy including the original accumulation, possession of mineral resources, capital operation, global investment, financial management, talents introduction, innovation (technology, management, mechanism, capital), “Mining +”and“the Belt and Road”, environmental protection and safety management, enterprise culture, management risk control and supervision etc. About the implementation of company expansion strategy optimization, the emphasis was the study on the analyzing the situation, the company system reform, management ability of the project investment decision, sustainable development and expansion concept, the financial management and asset quality, human resources and talents team construction, independent innovation, internationalization, enhance intrinsic safety management, internal control and supervision, the company“the Belt and Road”, culture construction etc. Finally, the main conclusions and implications of the study were achieved.

The research shows that the company’s pioneering and development history is the company’s constantly expanding history; the company’s prominent position and

great achievements at home and abroad is from the correct implementation of expansion strategy; strategy optimization is the guarantee of the enterprise sustainable development and is the power source and impetus of the enterprise steady development in the future! Enlightenment: enterprise survival and development is easily affected by the political and economic situation at home and abroad. To create "a hundred years Zijin" Will be through countless trials of thunderstorms and taken up a heavy responsibility and a long course; business leaders in the expansion of the development process should be correct and scientific decision-making, improve the operation management; investment strategy, especially for foreign investment risk control, should be especially cautious and wrong decisions could be fatal to the enterprise future. Suggestion: it should unswervingly implement the expansion strategy and speed up the process of internationalization; it should learn from "7.3" environmental events lesson and pay great attention to solve environmental safety issues; in the expansion process, it should be not arbitrarily large layoffs and should take care of employees, cherish the role played by employees in history; it should vigorously promote the construction of a clean government and punish corruption to achieve sustainable development; government should continue to encourage and support China's mining enterprises to "go out", reasonable and effective allocation of mineral resources is an important part of economic globalization so as to help the global economic recovery and growth.

**Keywords:** expansion strategy; sustainable development ; strategy optimization



# 目 录

第一章 研究概述 .....	1
第一节 研究背景 .....	1
第二节 本文研究的主要问题和意义 .....	6
第三节 本文研究的基本思路和分析框架 .....	7
第二章 公司扩张战略的定位、选择和目标分析 .....	10
第一节 公司扩张战略 PEST 分析 <sup>[1]</sup> .....	10
第二节 公司扩张战略五力产业分析 .....	13
第三节 实施扩张“三步走”历程、战略环境和 SWOT 分析 .....	14
第四节 选择“扩张性战略”的必由之路和战略举措 .....	21
第五节 公司实施“三步走”战略成果 .....	24
第三章 公司实施扩张战略的保障分析 .....	36
第一节 公司扩张组织架构形式及变革策略 .....	36
第二节 公司实施 NBP 战略与投资组合扩张战略分析 .....	46
第三节 公司扩张战略超竞争优势与市场竞争地位分析 .....	49
第四节 公司扩张功能战略保障分析 .....	50
第五节 公司扩张战略管理基本能力建构保障分析 .....	52
第六节 公司扩张战略执行系统建构保障分析 .....	55
第四章 公司扩张性战略成功实施分析研究 .....	57
第一节 紫金山金铜矿筑底稳基扩张策略 .....	57
第二节 矿产资源全国占有直至全球占有策略 .....	60
第三节 有效实施资本运作策略 .....	63
第四节 实施全球投资策略 .....	65
第五节 实施以财务管理为中心的经营理念 .....	67
第六节 实施全国性乃至全球性人才战略 .....	74
第七节 实施“创新第一理念”策略 .....	78
第八节 实施“矿业+”板块和融入“一带一路”扩张策略 .....	80
第九节 实施环保安全有效管理 .....	83

第十节 实施企业文化引领策略 .....	90
第九节 实施管理风险控制与监督管理策略 .....	96
<b>第五章 公司扩张战略优化研究 .....</b>	<b>106</b>
第一节 正确分析判断当前经济与矿业形势 .....	107
第二节 不断推动公司体制变革 .....	109
第三节 提升项目投资决策管理能力 .....	112
第四节 强化公司可持续扩张发展理念 .....	116
第五节 提升财务管理和资产质量水平 .....	120
第六节 建立健全人力资源系统及人才队伍建设 .....	124
第七节 提升公司自主持续创新能力 .....	127
第八节 大力推进公司国际化进程 .....	128
第九节 提升公司本质安全管理水平 .....	130
第十节 强化公司内控和监督工作 .....	134
第十一节 促进公司“一带一路”战略实施 .....	136
第十二节 大力加强公司文化建设 .....	138
<b>第六章 公司战略研究的主要结论和启示 .....</b>	<b>144</b>
第一节 主要结论 .....	144
第二节 主要启示和建议 .....	144
参考文献.....	147
附表.....	148
致 谢.....	155

# Contents

<b>Chapter One Research overview</b> .....	<b>1</b>
<b>Session 1 Background</b> .....	<b>1</b>
<b>Session 2 Main problem and meaning</b> .....	<b>6</b>
<b>Session 3 Basic thought and analysis framework</b> .....	<b>7</b>
<b>Chapter Two Company expansion strategy orientation selection and target analysis</b> .....	<b>10</b>
<b>Session 1 Company set and expansion strategy PEST analysis</b> .....	<b>10</b>
<b>Session 2 Company expansion strategy analysis of five industries</b> .....	<b>13</b>
<b>Session 3 Implement the strategy of "three steps" course and environment and SWOT analysis</b> .....	<b>14</b>
<b>Session 4 Necessary way of "expansionary strategy" and strategic measures</b> .....	<b>21</b>
<b>Session 5 Strategy results of implement "three steps"</b> .....	<b>24</b>
<b>Chapter Three Security analysis of strategy extension</b> .....	<b>36</b>
<b>Session 1 Expansion of organization structure form and change strategies</b> ..	<b>36</b>
<b>Session 2 Implement NBP and portfolio strategy analysis</b> .....	<b>46</b>
<b>Session 3 Expansion strategy ultra competitive advantage and market competition status analysis</b> .....	<b>49</b>
<b>Session 4 Function of expanding strategic security analysis</b> .....	<b>50</b>
<b>Session 5 Basic ability construction of Expansion strategic management security analysis</b> .....	<b>52</b>
<b>Session 6 Security analysis of Expansion strategy execution system</b> .....	<b>55</b>
<b>Chapter Four Company expansionary strategy analysis successfully</b> .....	<b>57</b>
<b>Session 1 Zijinshan gold copper bottoming steady expansion strategy</b> .....	<b>57</b>
<b>Session 2 National mineral resources possession until the global strategy</b> ..	<b>60</b>
<b>Session 3 Effective capital operation strategy</b> .....	<b>63</b>
<b>Session 4 Implement the global investment strategy</b> .....	<b>65</b>
<b>Session 5 Business philosophy of financial management as the center</b> .....	<b>67</b>
<b>Session 6 National and even global talent strategy</b> .....	<b>74</b>

Session 7 Implementation principle of “innovation first” strategy .....	78
Session 8 “Mining+” and “the belt and road” expansion strategy .....	80
Session 9 Implement effective management of environment and safe .....	84
Session 10 Implement the lead strategy of corporate culture .....	91
Session 11 Management risk control and supervision strategy .....	97
<b>Chapter Five Expansion strategy optimization research .....</b>	<b>106</b>
Session 1 Correct analysis the current economy and mining situation .....	107
Session 2 Continuously promote institutional reform .....	109
Session 3 Promotion project investment and decision management ability .....	112
Session 4 Strengthen sustainable expansion development concept .....	116
Session 5 Enhance the level of financial management and asset quality .....	120
Session 6 Establish and perfect human resource system and talent team construction .....	124
Session 7 Ascend the quality of independent continuous innovation .....	127
Session 8 Vigorously promote the internationalization .....	128
Session 9 Ascension of essential safety management level .....	130
Session 10 Strengthen internal control and supervision .....	134
Session 11 Promote “the belt and road” strategy implementation .....	136
Session 12 Strengthen the construction of corporate culture .....	138
<b>Chapter Six Main conclusions and revelation of strategy research</b>	<b>144</b>
Session 1 Main conclusions .....	144
Session 2 Main revelation and advice .....	144
<b>References .....</b>	<b>147</b>
<b>Appendix .....</b>	<b>148</b>
<b>Acknowledgement .....</b>	<b>155</b>

## 第一章 研究概述

### 第一节 研究背景

紫金矿业集团股份有限公司（以下简称“紫金矿业”或“公司”或“集团公司”）是一家以黄金及金属矿产资源勘查和开发为主的大型矿业集团，A+H 股上市公司，H 股代号：2899、A 股代号：601899。

#### 一、公司扩张发展历程

公司前称系上杭县属国有独资企业“福建省上杭县矿产公司”，于 1993 年冠名“紫金矿业”，发源于福建省上杭县紫金山。

1986 年前，系“上杭县矿产经营管理站”，1986 年，分化为：上杭县矿管办（行政性质）和上杭县矿产公司（企业性质），矿产公司注册资本 1 万元。上杭县矿产公司主要从事本县矿产开发、矿产品（深）加工和贸易，包括：铁矿、稀土、锰矿的开发，电池锰粉、钨矿的加工，稀土三基色荧光粉的生产及销售等。1993 年 8 月，上杭县矿产公司改组为“上杭县紫金矿业总公司”，主要业务转向开发建设上杭紫金山金矿。从此，“紫金矿业”名字开始出现在中国矿业市场上。1994 年 10 月，更名为“福建省闽西紫金矿业集团有限公司”。集团以紫金山金矿为核心企业，包含了紧密型企业（紫金物资、紫金燃料、紫金酒业、紫金山铜矿试验厂）、半紧密型企业（紫金广告）、松散层企业（装饰公司）。2000 年 9 月，由闽西兴杭实业有限公司为主发起人，联合新华都实业集团股份有限公司等其他 7 家发起人，设立“福建紫金矿业股份有限公司”。2004 年 4 月，更名为“福建紫金矿业集团股份有限公司”。2004 年 6 月，更名为“紫金矿业集团股份有限公司”。2008 年 3 月，紫金山金矿被中国黄金协会授予“中国第一大金矿”荣誉称号。

公司目前形成了以金为主，铜、铅锌、钨、铁等基本金属并举的产品格局，目前在国内 20 多个省份和澳大利亚、塔吉克斯坦、俄罗斯、吉尔吉斯斯坦、秘鲁、刚果（金）、巴比亚新几内亚、南非、加拿大等多个国家有投资项目，2015 年，公司位居 2016《福布斯》全球 2000 强企业第 1175 位、全球有色金属企业

第 13 位、全球黄金企业第 3 位，2016《财富》中国 500 强榜第 78 位。

## 二、主要指标情况

**2015 年及 2016 前三季度主要经济指标：**2015 年，资产总额 839.14 亿元（人民币，下同），同比 2014 年增长 11.65%，归属母公司净资产达 275.37 亿元。实现营业收入 743.04 亿元，归属母公司净利润 16.56 亿元，2015 公司经营活动累计产生的现金流净额达 102.69 亿元，同比 2014 年增长 62.47%。2016 年前三季度，公司主要产品产量继续保持稳定增长态势，全集团累计实现营业收入 572.9 亿元，归母净利润 14.25 亿元。

**近两年（2014 及 2015 年）主要产品产量完成指标：**2015 年，公司年度黄金产量为 247.37 吨（矿产金产量为 37.16 吨），占全国 9.16%，2014 年度黄金产量为 158.92 吨，同比增加 55.65%。拥有：紫金山金铜矿、澳大利亚帕丁顿金矿、陇南李坝金矿、塔吉克塔罗/吉劳金矿、巴新波格拉金矿、珙春曙光金矿、贵州水银洞金矿等主力矿山，形成黄金利润板块。近几年主要产品金的产量完成指标如图 1-1 所示：

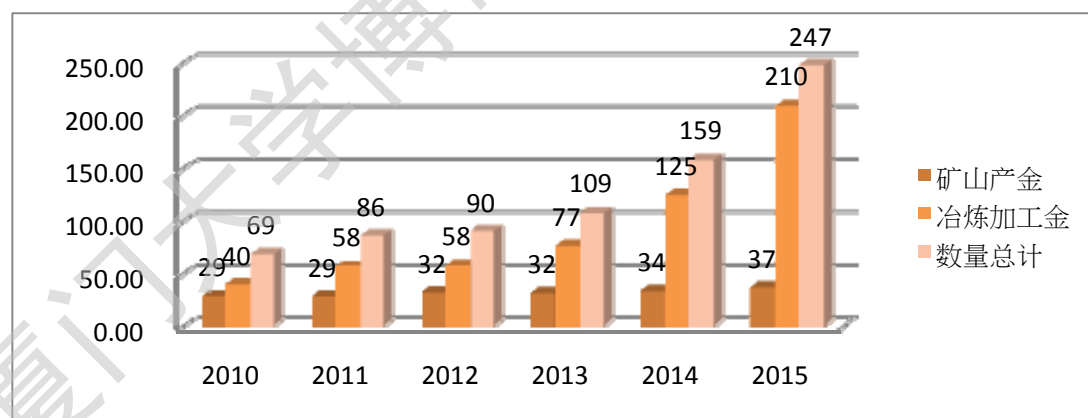


图 1-1 近几年金产品产量指标（单位：吨）

2015 年，公司年度铜产量为 41.44 万吨（矿产铜产量为 15.03 万吨），占全国的 7.2%，2014 年度铜产量为 37.36 万吨，同比增加 10.92%。拥有：新疆阿舍勒铜矿、黑龙江多宝山铜矿、青海德尔尼铜矿和紫金山金铜矿等主力矿山，形成铜利润板块。近几年主要产品铜的产量完成指标如图 1-2 所示：

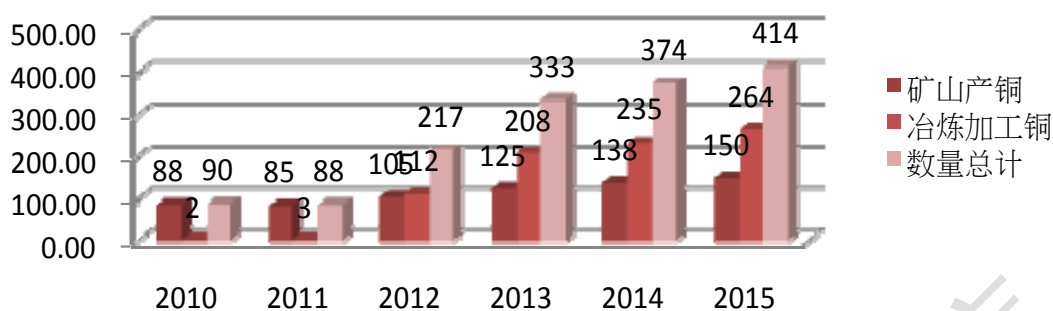


图 1-2 近几年铜产品产量指标 (单位:千吨)

2015 年，公司年度锌产量为 41.69 万吨（矿产锌产量为 19.82 万吨），2014 年度锌产量为 30.05 万吨，同比增长 38.76%。拥有：新疆乌拉根铅锌矿、内蒙古三贵口铅锌矿、俄罗斯图瓦塔什特克铅锌多金属矿等主力矿山，形成锌利润板块。

2015 年，公司年度银产量为 403.38 吨，2014 年度银产量为 316.87 吨，同比增加 27.30%。

**主要经济指标增长情况：**自 1992 年至 2015 年，公司总资产和总营业收入增长情况分别如图 1-3 和图 1-4 所示，利润增长情况如图 1-5 所示。

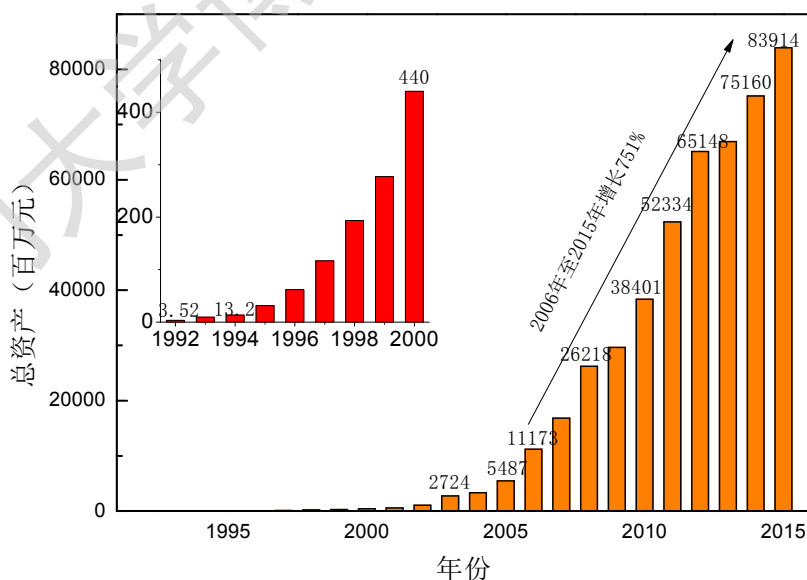


图 1-3 总资产增长情况

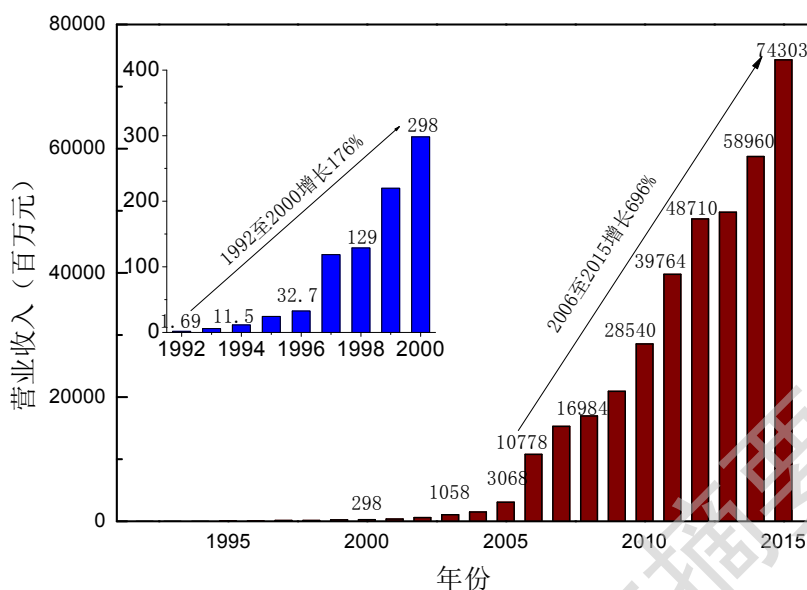


图 1-4 营业收入增长情况

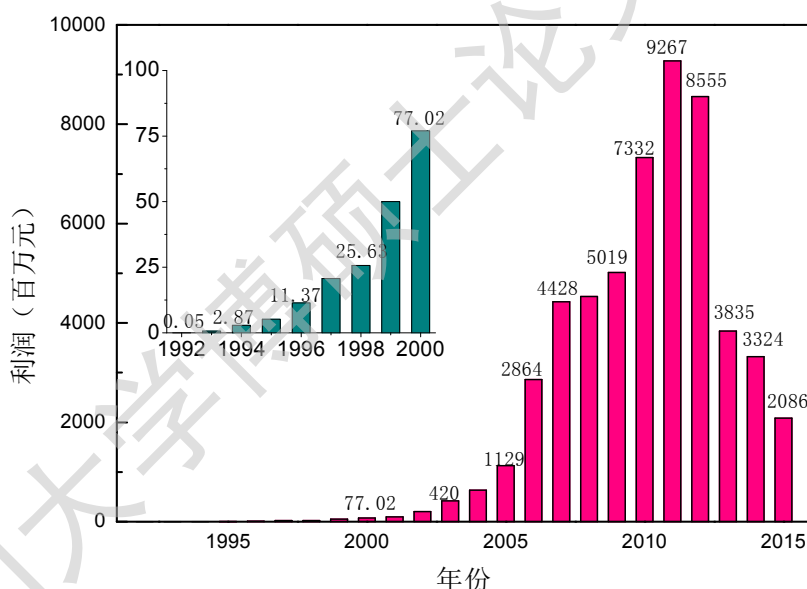


图 1-5 利润增长情况见图

详细数据见附表 1、附表 2、附表 3、附表 4。

### 三、公司声誉

2015 年，实现营业收入和归属母公司净利润，两项指标分别在全球上市黄金企业中排名第一和第二位（参考上市公司报表）。上市十余年来，公司主要经济指标大幅度增长，多年位居中国黄金企业效益前列。是中国最大的黄金上市公司之一、中国主要矿产铜生产企业之一、中国主要矿产锌生产企业之一、中国控制金属矿产资源最多的企业之一、中国有色金属行业效益最好的企业之一，也是



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库