

学校编码: 10384

学 号: 17920121151047



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

ZJ 矿业公司竞争战略研究

A Research on Competitive Strategy of ZJ Mining  
Company

朱 文

指导教师姓名: 陈 闯 副 教 授

专 业 名 称: 工 商 管 理 (MBA)

论文提交日期: 2016 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2016 年 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

## 摘要

ZJ 矿业公司是中国黄金生产量最大、控制和拥有的金属资源量最多、效益最好的黄金企业之一，是当代中国黄金矿业企业的典型代表之一。一方面，ZJ 矿业公司经过 20 余年的发展，已经顺利完成了发展成为“国内黄金行业领先”企业的战略目标，公司在资源规模、生产成本、技术研发等方面奠定了较为良好的基础，在全球矿业企业业绩普遍下滑的环境下仍展现出较为良好的盈利和发展能力。另一方面，伴随着公司发展，其内部资源质量、资产结构、人才瓶颈、企业形象等问题也日益凸显，一定程度上拖累了公司的发展步伐。当下，中国和全球矿业自 2012 年以来的深刻调整仍在延续，矿业企业生存发展的外部环境更加严苛，矿业企业间的优胜劣汰进一步加速。在这样的背景下，ZJ 矿业公司如何有效把握矿业行业的挑战和机会，进一步巩固和发扬竞争优势，厘清和理顺未来成长所面临的瓶颈和障碍，有效勾勒并实施企业的竞争战略，是公司进一步持续发展、做优做强的内在需要，也是公司在行业竞争中脱颖而出、顺利实现“国际矿业行业领先”战略目标的必然选择。

本文以 ZJ 矿业公司为研究对象，以企业竞争战略理论为主要理论依据，运用 PEST 分析、五力竞争模型为主要分析方法，采用 SWOT 矩阵等分析工具，采集经济、政治、技术及矿业行业等有关的数据和事实，有针对性地选取 ZJ 矿业公司及特定竞争对手公开披露的年度报告、公开采访报道、内部资料数据等作为资料事实。

本文结构主要分为三大部分。首先，在对战略管理、竞争管理理论简要综述的基础上，通过 PEST 分析、五力竞争模型、内部能力及资源要素分析，总结得出公司正面临的外部机会和威胁，及其拥有的内部优势及劣势。其次，运用 SWOT 分析矩阵，并对波特三种基本竞争战略的实施条件进行适用性分析，总结得出适合 ZJ 矿业公司应选择以上游资源控制为主的总成本领先竞争战略。最后，结合前文的研究分析，对 ZJ 矿业公司如何实施竞争战略提出相应的具体建议。

**关键词：矿业；SWOT；竞争战略；**

## Abstract

Being one of the China's biggest gold production, best benefit and most resources enterprise, ZJ mining company is a typical representative of the contemporary Chinese mining companies. On one side, after more than 20 years of development, ZJ mining company has successfully completed the strategic target of "domestic leading gold industry enterprise", it laid a good foundation of resource size, the cost of production, technology research and development. ZJ mining company still have a relatively good performance under the environment that relatively global mining enterprises generally fall . On the other hand, with its development, the problems of its internal resources, assets structure, talent quality and corporate image are also growing, which to a certain extent can drag down the pace of its development. At present, China and the global mining industry is still facing with the profound adjustment since 2012, the external environment of mining enterprise is more severe, the evolution between mining companies further accelerate. In this context, it is the company's intrinsic need to effectively grasp the challenges and opportunities, further consolidate and develop competitive advantages, clarify and straighten out bottlenecks and obstacles, outline and implement its competitive strategy, to do better and stronger in the future, and become the leading international mining company.

This paper take ZJ mining company as research object, take the competitive strategy theory as the main theoretical basis, use PEST analysis, Five competition model as the main analysis method, and the SWOT matrix analysis tools, gather economic, politics, technology, mining industry and other relevant data and facts, choose public disclosure of annual reports, open cover, the internal data and other material facts of ZJ mining company and specific competitors.

This paper is mainly divided into three parts. Firstly, after reviewing the theory of competitive strategy, doing basic research by using the means of PEST analysis, Five factor analysis model and internal ability research, to conclude the external opportunities and threats, the internal advantage and disadvantage of ZJ mining company. Secondly, by using the SWOT analysis matrix, and the implementation of Potter's three basic competitive strategy to analyze applicability conditions, to find out its suitable competitive strategy. Finally, combining with the above research and analysis, to give specific measures as suggestion on how would ZJ mining company implement its competitive strategy.

**Keywords:** mining; SWOT; competitive strategy;

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

<b>第一章 绪论 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景及意义 .....</b>	<b>1</b>
一、研究背景.....	1
二、研究意义.....	2
<b>第二节 研究框架及方法 .....</b>	<b>2</b>
一、研究框架.....	2
二、研究方法.....	3
<b>第二章 相关理论综述 .....</b>	<b>6</b>
<b>第一节 企业竞争战略理论 .....</b>	<b>6</b>
一、行业结构学派.....	6
二、企业核心能力学派.....	8
三、战略资源学派.....	8
<b>第二节 基本分析工具 .....</b>	<b>9</b>
一、PEST 分析法 .....	9
二、波特“五力模型” .....	10
二、SWOT 分析法 .....	11
<b>第三章 ZJ 矿业公司外部环境分析 .....</b>	<b>14</b>
<b>第一节 一般外部环境分析 .....</b>	<b>14</b>
一、政治环境分析.....	14
二、经济环境分析.....	14
三、社会环境分析.....	16
四、技术环境分析.....	17
<b>第二节 产业环境分析 .....</b>	<b>18</b>
一、行业内竞争对手的竞争能力.....	18
二、潜在竞争者进入的能力.....	21
三、供应商讨价还价的能力.....	22
四、购买者讨价还价的能力.....	22
五、替代品的替代能力.....	23

<b>第四章 ZJ 矿业公司内部环境分析 .....</b>	<b>25</b>
<b>第一节 内部资源分析 .....</b>	<b>25</b>
一、矿产资源.....	25
二、资产资源.....	28
三、技术资源.....	31
四、人力资源.....	33
五、企业文化及声誉资源.....	35
<b>第二节 内部能力分析 .....</b>	<b>36</b>
一、盈利能力.....	36
二、生产运营能力.....	38
三、并购及资源整合能力.....	41
<b>第五章 ZJ 矿业现有竞争战略分析 .....</b>	<b>43</b>
<b>第一节 现有竞争战略现状及评价 .....</b>	<b>43</b>
<b>第二节 SWOT 分析 .....</b>	<b>45</b>
<b>第六章 ZJ 矿业公司竞争战略选择和实施 .....</b>	<b>48</b>
<b>第一节 竞争战略选择 .....</b>	<b>48</b>
一、差异化战略.....	48
二、目标集中战略.....	49
三、总成本领先战略.....	50
四、竞争战略选择.....	51
<b>第二节 竞争战略实施 .....</b>	<b>52</b>
一、主要目标.....	52
二、主要措施.....	53
<b>第七章 启示与结论 .....</b>	<b>57</b>
<b>第一节 结论 .....</b>	<b>57</b>
<b>第二节 不足与展望 .....</b>	<b>58</b>
一、本文的局限性.....	58
二、展望.....	58
<b>参考文献 .....</b>	<b>60</b>
<b>致 谢.....</b>	<b>61</b>



**Contents**

**Chapter One Introduction .....1**

**Session 1 Background and significance of Research .....1**

        Sub session 1 Background .....1

        Sub session 2 Significance of Research .....2

**Session 2 Structure and methods of Research .....2**

        Sub session 1 Structure .....2

        Sub session 2 Methods .....3

**Chapter Two Literature Review .....6**

**Session 1 Theory of Competitive Strategy .....6**

        Sub session 1 The Theory of Industry structure .....6

        Sub session 2 The Theory of Core Competence .....8

        Sub session 3 The Theory of Strategic Resource .....8

**Session 2 Basic analysis tools of Strategy Management .....9**

        Sub session 1 PEST analysis method .....9

        Sub session 2 SWOT analysis method .....10

        Sub session 3 Potter's five forces model .....11

**Chapter Three External environment analysis .....14**

**Session 1 Macro environment analysis .....14**

        Sub session1 Politics environment analysis .....14

        Sub session2 Economic environment analysis .....14

        Sub session3 Social environment analysis .....16

        Sub session4 Technical environment analysis .....17

**Session 2 Business environment analysis .....18**

        Sub session1 The rivalry among competing sellers .....18

        Sub session2 Potential new entrants .....21

        Sub session3 Suppliers bargaining power .....22

        Sub session4 Buyer bargaining power .....22

        Sub session5 Threat of substitute power .....23

**Chapter Four Interior environment analysis .....25**

<b>Session 1 Resources</b> .....	<b>25</b>
Sub session 1 Mining resources .....	25
Sub session 2 Assets resources .....	28
Sub session 3 Technology resources .....	31
Sub session 4 Human resources .....	33
Sub session 5 Corporate culture and reputation resources .....	35
<b>Session 2 Capacity</b> .....	<b>36</b>
Sub session 1 Profit capacity .....	36
Sub session 2 Production capacity .....	38
Sub session 3 Mergers, acquisitions and integration of resources .....	41
<b>Chapter Five SWOT analysis</b> .....	<b>43</b>
<b>Session 1 Status and evaluation of existing competitive strategy</b> .....	<b>43</b>
<b>Session 2 SWOT analysis</b> .....	<b>45</b>
<b>Chapter Six Competitive strategy choice and implementation of ZJ mining company</b> .....	<b>48</b>
<b>Session 1 Competitive Strategy selection</b> .....	<b>48</b>
Sub session 1 Overall cost leadership strategy .....	48
Sub session 2 Differentiation strategy .....	49
Sub session 3 Target concentration strategy .....	50
Sub session 4 Competitive Strategy selection .....	51
<b>Session 2 Implementation of the competitive strategy</b> .....	<b>52</b>
Sub session 1 Targets .....	52
Sub session 2 measures .....	53
<b>Chapter Seven Enlightenment and Prospect</b> .....	<b>57</b>
<b>Session 1 Conclusions</b> .....	<b>57</b>
<b>Session 2 Limitations and Prospect</b> .....	<b>58</b>
Sub session 1 The Limitations .....	58
Sub session 2 The Prospect .....	58
<b>Reference</b> .....	<b>60</b>
<b>Appendix</b> .....	<b>61</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景及意义

#### 一、研究背景

矿业是以矿产资源开采和加工为主的产业，对国家经济发展具有物质支撑作用。当下，中国和世界矿业行业正在经历自 2012 年以来的全面深刻调整时期，2015 年，矿业行业形势更为严峻，矿产品价格维持下滑。国内外经济形势以及矿业行业格局均发生了调整：矿业开发面临民族主义和资源保护主义抬头、政府监管要求高、社区协调难度大、安全环保标准高、矿产勘查和开发难度大、矿石品位下降、投资和生产成本持续上升等问题，企业将承担更多的社会责任，国内资源和矿业开发将得到进一步规范，矿业企业的环保和社区协调成本不断提高；伴随着矿产品价格下跌和矿业企业利润下滑，优质矿产资源的国际并购成本随之下滑，中国和全球对外投资环境趋于良好，大型矿业企业的投资并购机会凸显。在错综复杂的新环境下，矿业企业间的优胜劣汰将加快，挑战与机遇并存。

ZJ 矿业公司是中国黄金生产量最大企业之一、矿产铜生产量第二大企业、矿产锌生产量第三大企业，控制及拥有的金属矿产资源量最多、在黄金行业内拥有最好效益的企业之一。公司 1993 年从福建省紫金山金矿发展起步，2003 年在香港 H 股上市，国内 A 股在 2008 年实现上市。经过 23 年的发展，公司产品格局以金为主，兼顾铜、铅锌等基本金属，投资项目分布于国内 20 多个省份和亚洲、欧洲、美洲等等多个国家，实现了“国内黄金行业领先”的战略目标。2014 年以来，在包括巴理克等国际大型矿业企业业绩普遍下滑的困境下，公司仍取得了较为良好的经营业绩，2014 年销售收入达 587.6 亿元，归属母公司净利润 23.5 亿元，同比增长 10.34%，以上两项指标在全球上市黄金生产企业中位居第二位；2015 年上半年公司净利润实现同比增长达 21%，<sup>①</sup>公司的盈利和成长能力仍较为良好。但随着外部市场拐点的到来，公司内部资源及管理的瓶颈也逐渐凸显：矿产开发不平衡导致的矿石资源质量问题、无效产业链延伸及非矿类资产导致的资产结构问题、因突发环保安全事故导致的企业形象受挫、国际化扩张过程中呈现出的国际化管理人才短缺、以及因财富效应导

<sup>①</sup> 资料来源：公司年报及内部分析报告。

致的企业创业能力弱化等问题均不容忽视，一定程度上拖累了公司的发展步伐。

## 二、研究意义

在外部环境发生显著变化、公司内部瓶颈不容忽视的背景下，ZJ 矿业公司如何进一步辨识公司外部环境中的机会和威胁，研究厘清公司内部的优势和劣势，有效地选择并实施适合公司的竞争战略，让公司在激烈的矿业行业竞争中脱颖而出，成为 ZJ 矿业公司应当研究解决的重要问题。否则，尽管公司目前的基本面良好，但若不能适时研究制定竞争战略，有针对性地维持及巩固竞争优势，或将可能因内部资源或管理瓶颈问题导致竞争优势被不断削弱，甚至可能在激烈的行业竞争中导致公司的倾覆。

本文在现有竞争战略理论的基础上，以 ZJ 矿业公司这一典型矿业企业作为研究对象，对其产业环境、企业内部能力等因素进行深入的梳理和分析，并对其竞争战略的选择、制定及实施进行规范的、有依据的研究分析，具有一定的积极意义。一方面，对 ZJ 矿业公司竞争战略的选择、制定和实施等问题进行深入分析，将有助于 ZJ 矿业公司保持竞争优势以应对激烈的行业竞争，完成既定的公司发展目标，实现可持续发展；另一方面，ZJ 矿业公司作为典型矿业企业，通过对矿业行业竞争环境、矿业企业竞争战略选择及实施行为的有效研究，也将为矿业企业的竞争战略研究提供一定的参考和借鉴。

## 第二节 研究框架及方法

### 一、研究框架

本文共分为七章。第一章为绪论，简要介绍了矿业行业和 ZJ 矿业公司相关的研究背景及意义。第二章为相关理论综述，回顾了战略管理、竞争战略等相关理论，对理论进行梳理和综述，摘取重要的研究文献进行评述，为本文的研究分析提供理论基础。第三章为 ZJ 矿业公司外部环境分析，分别运用 PEST 分析法和波特五力模型，对公司一般外部及行业环境进行客观分析。第四章为 ZJ 矿业公司内部环境分析，通过纵向、横向对比，对公司的内部资源和能力，即矿产资源、资产资源、技术资源、企业文化及声誉资源，及盈利能力、生产运营能力、资源整合及并购能力等内部环境进行综合分析。第五章为 SWOT 分析，根据前文的研究结论，总结得出 ZJ 矿业公

司的外部机会、威胁以及内部优势、劣势，利用 SWOT 分析矩阵明确公司的基本战略定位。第六章，通过结合 ZJ 矿业公司的实际情况与三种基本竞争战略的实施条件进行匹配和适用性分析，研究选择出适合 ZJ 矿业公司的竞争战略，并提出相应竞争战略的实施措施。第七章为启示与结论，概括了公司竞争战略选择的研究过程和结论，阐述了本文的局限性，并提出了对未来矿业行业竞争战略研究的展望。

## 二、研究方法

本文主要采用了文献研究法、案例分析法、比较分析法三种研究方法。

第一，文献研究法。笔者对国内外以及行业内的有关竞争战略的文献资料进行研究整理，通过阅读大量的国内外文献进行相关理论知识的储备，并利用中国期刊网、万方数据库等多种数据库查阅战略研究的相关理论资料。通过综合文献和理论研究，以国内外学术界研究的主要方向为基础，为 ZJ 矿业公司发展战略的研究和分析做好扎实的理论准备。

第二，案例分析法。本文以 ZJ 矿业公司为例，较为深入地分析了中国矿业行业和矿业企业的发展现状，由于 ZJ 矿业公司在矿业行业的地位使然，代表了典型的中国矿业企业。本文采集了较多矿业行业与企业的有关数据，同时把影响当前矿业行业发展的多项要素考虑进来，以求更有效地给出 ZJ 矿业公司竞争战略选择的对策和建议，本文涉及的主要数据和资料来源如表 1-1 所示。

表 1-1 数据及资料主要来源一览表

数据来源	份数	主要数据内容
定期报告 (半年报、 年报)类	ZJ 矿业 2011-2015 年定期报告, 及国内外竞争对手: 山东黄金、中金黄金、巴理克、安格鲁黄金等企业 2011-2015 年定期报告共计 30 余份	ZJ 矿业 2014、2015 年主要经营业绩指标数据; 国内外主要黄金企业 2015 年上半年矿产金产量及其变化情况、盈利情况、资产情况; ZJ 矿业与国内外黄金企业黄金平均品位及近五年平均变化情况、生产成本对比数据等
公司内部文 档类	ZJ 矿业公司股东会及五届董事会第二次会议等三会文件、战略研讨会有关参考材料、信息研究报告等共计 30 余份	公司资源情况; 公司资产、利润、营业收入分布情况(按行业、地域); 科技研发、人力资源结构数据; 并购金额统计数据; 公司发展历程资料等
公共机构统 计数据	世界贸易组织《2014 年世界贸易报告》、联合国贸易和发展会议《2015 年世界投资报告》、国际货币基金组织《全球金融稳定报告》、世界黄金协会《2014 年全年黄金需求趋势报告》、国家统计局《2014 年国民经济和社会发展统计公报》, 及国家海关、中国黄金协会等有关数据及资料共计 20 余份	2014 年国际商品贸易量预计增长情况; 2014 年全球外国直接投资(FDI)数据; 2014 年我国 GDP 同比增长数据; 2014 年全国固定资产投资名义增长数据; 2014 年我国外贸进出口数据及主要金属价格变动数据; 2014 年全球黄金需求情况等
媒体及其他 公开资料	中央十八届三中、四中、五中全会决定、国务院《中国制造 2025》、美国福布斯企业排行榜、中国企业家联合会企业排行榜、《2012 年中国黄金社会责任报告》等有关资料共计 10 余份	中国政治经济主要政策、矿业及两化融合等主要资料; ZJ 矿业公司行业地位排名情况; 中国及全球人均黄金占有量情况等

资料来源: 根据论文资料整理

第三, 比较分析法。笔者在国内矿业选取了: 中金黄金股份有限公司、山东黄金股份有限公司, 在国际矿业行业选取了: Barrick Gold Corporation (巴理克黄金矿业公司)、Newmont Mining Corporation (纽蒙特矿业公司)、Goldcorp Inc (加拿大黄金矿业公司) 作为 ZJ 矿业公司的竞争对手企业, 如表 1-2 所示。针对 ZJ 矿业公司与其行业竞争对手之间的资源实力、成本优势、盈利能力等方面进行的多元对比分析, 结合 ZJ 矿业公司特点和实际情况, 为 ZJ 矿业公司查明竞争优势、制定合适的竞争战略,

提供有效的横向数据对比支持。

**表 1-2 ZJ 矿业公司主要竞争对手一览表**

公司名称	公司简介	对标项目及选择原因
中金黄金股份有限公司	国内上市公司，集开采、选矿、冶炼、加工等于一体的大型黄金生产企业，国内最重要的黄金生产企业之一	黄金生产能力、规模、资源、盈利能力在国内黄金行业排名前列，在国内黄金行业内的行业地位和影响方面与 ZJ 矿业公司有可比性；ZJ 矿业公司视其为国内重要竞争对手，主要在黄金资源储量、盈利能力方面进行比较
山东黄金股份有限公司	国内上市公司，集开采、选矿、冶炼、加工等于一体的大型黄金生产企业，国内最重要的黄金生产企业之一	黄金生产能力、规模、资源、盈利能力在国内黄金行业前列，在国内黄金行业内的行业地位和影响方面与 ZJ 矿业公司有可比性；ZJ 矿业公司视其为国内重要竞争对手，主要在黄金资源储量、盈利能力方面进行比较
Barrick Gold Corporation 巴里克黄金公司	国外上市公司，集黄金勘探、开发、生产及销售于一体，以黄金勘查开发为主，全球黄金生产量最大的企业之一	黄金储量、产量及黄金采、选、冶技术居世界前列；在生产成本、黄金资源储量获取和扩张方面与 ZJ 矿业公司进行比较
Newmont Mining Corporation 纽蒙特矿业公司	以黄金勘探、生产为主的国外大型矿业上市公司，是第一家进入财富 500 强和列入道琼斯可持续发展世界指数的黄金公司	黄金储量、产量及黄金采、选、冶技术居世界前列；在生产成本、黄金资源储量获取和扩张方面与 ZJ 矿业公司进行比较
Goldcorp Inc 加拿大黄金矿业公司	从事贵金属收购、勘探、开发和运营的国外大型矿业公司，全球重要的黄金生产商和勘探商，全球黄金生产量最大的企业之一	增长速度、生产成本在行业内部居于领先水平；在生产成本、黄金储量、产量方面与 ZJ 矿业公司进行比较

资料来源：根据论文资料整理



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.