



# 采矿业 的风险 和机遇

2020年全球展望



# 领先思维



**吴国强**  
副主席  
能源及天然资源行业主管合伙人  
毕马威中国  
[raymond.kk.ng@kpmg.com](mailto:raymond.kk.ng@kpmg.com)  
+86 (10) 8508 7067

“大宗商品市场(煤炭、铁矿石)供需双低：大宗商品市场供给端受疫情影响较大。由于延长复工及人口流动受限，目前大部分矿山无法按计划复产。运输亦受到交通停运影响受阻，短期内资源供给相对紧张。”



**朱文伟**  
采矿业主管合伙人  
毕马威中国  
[patrick.chu@kpmg.com](mailto:patrick.chu@kpmg.com)  
+86 (10) 8508 5705

“踏入2020年，应对全球气候变化所带来的挑战和机遇，促使中国的绿色现代化进入了关键的十年。响应国家的总体绿色现代化，‘绿色矿山’的发展是加快推动矿业高质量发展的必然手段。

2018年10月1日，国家自然资源部发布的《国家绿色矿山建设规范》正式实行。先进矿业企业把绿色矿业理念融入到勘查、开发利用与保护等各环节中，形成资源开发和产业发展新模式，也成为体现中国采矿业的绿色标签。”



**康勇**  
首席经济学家  
毕马威中国  
[k.kang@kpmg.com](mailto:k.kang@kpmg.com)  
+86 (10) 8508 7198

“受新冠肺炎疫情、地缘政治等因素影响，2020年世界经济增长面临很大挑战，给大宗商品需求和价格带来压力。为了应对经济下行风险，各国政府也在积极采取财政和货币措施，稳定需求和经济增长。”





# 应对风险格局变化的新战略



## Trevor Hart

毕马威全球采矿业主管合伙人  
毕马威国际  
电话:+61 8 9263 7110  
电邮:[thart@kpmg.com.au](mailto:thart@kpmg.com.au)

“

此次调查的结果反映了采矿业客户希望能在管理大量关键风险，抓住投资组合资产管理机遇，并与利益相关者更好地沟通方面获得支持的呼声日益增高。

”

今天的商品价格不确定性和相关的宏观经济风险再次成为采矿业高管的首要考虑因素，这使他们将更多精力放在企业自身管理、降低成本，或者着眼于能够推动增长、促进生产力和提升效率的高新技术。

同样值得注意的是资本方面的挑战。过去，流入行业的资本主要受到商品价格影响。尽管现状依旧如此，但是越来越多投资者正重新思考在何处投放资本，尤其关注企业如何将资本运用于环境、社会和管治(ESG)方面。

投资者和企业都越来越关注ESG问题。本次调查的受访者中有75%表示，行业需要使用一套涵盖股东和利益相关者价值的更全面的衡量指标来重新定义企业的成功。制定有效的碳减排战略方面仍存在很大的进步空间，而朝着这个方向前进似乎是唯一选择。要吸引投资者，企业需不断证明采矿业的安全性，以及对全球环境的友好程度。大幅度增长依赖于能够同时满足矿产资源的勘探和环境友好的开采方式的双重技术要求。关于这些问题的讨论日趋成熟，企业也看到了协作和伙伴关系为应对这些挑战所带来的好处。

回顾过去，黄金开采领域的并购活动仍然最为活跃。预计Barrick / Randgold和Newmont / Goldcorp交易<sup>1</sup>的规模将继续推动该领域的变革。我们已经看到他们以22亿澳元<sup>2</sup>的价格出售了在Kalgoorlie Super Pit中的权益。预计行业投资组合变动将会更进一步，但这些企业所掌控的规模也将确保黄金行业在技术、勘探和生产效率方面的投资。

总体而言，我们对未来非常乐观，随着行业继续推动人类生活水平的显著提升，投资者将获得大量机遇。

<sup>1</sup> <https://www.barrons.com/articles/newmont-goldcorp-barrick-gold-joint-venture-51562178604>

<sup>2</sup> <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/11/17/1948333/0/en/Barrick-reaches-agreement-to-sell-its-share-of-Australian-Super-pit-for-750M.html>

## 全球采矿业面对的主要风险



来源: 2020 年毕马威全球采矿业调查报告

# 主要发现和重要信息

商品价格和许可风险再次分别占据了第一和第二位,加上资本获取、社区关系和社会经营许可,这些风险成为受访者连续第二年反馈的四大风险。尽管这部分的调查结果与去年保持一致,但75%的受访者清楚地表明了一个信息,即在扩大利益相关者识别范围的基础上,行业需要更好地度量和报告财务结果以外的成功因素。我们已经看到,行业的关注点发生了明显变化,越来越重视反映ESG相关风险的全面性指标。环境风险从第10位跃升至第7位,上升了3位,尾矿管理在前十大风险中首次亮相。同时,与前几年相比,诸如控制资本和运营成本等财务风险相对排名有所下降。

意料之中的是,我们依旧看到越来越多企业将颠覆性技术看作是机遇而非威胁,技术颠覆跃升了2位成为企业实现增长的第二大战略。同样,将技术／创新视为“风险”的企业数目逐年下降。尽管企业指出最主要的增长战略仍然是有机增长,但调查反映出的最强烈的信息之一是,越来越多企业将技术视为增长战略执行的关键推动力。

## ➤ 技术颠覆是实现增长的第二大战略

来源: 2020 年毕马威全球采矿业调查报告

此次调查的结果反映了采矿业客户希望能在管理大量关键风险,抓住投资组合资产管理机遇,并与利益相关者更好地沟通方面获得支持,这一呼声日益高涨。



的受访者表示,行业需要使用一套覆盖股东和利益相关者价值的更全面的衡量指标来重新定义企业的成功。

来源: 2020 年毕马威全球采矿业行业调查报告

# 宏观经济风险和商品价格仍是关注焦点

在今年的调查中，宏观金融因素（例如商品价格、信用风险和货币风险）是受访者就其企业（55%）和整个行业（66%）而言提及最多的一类全球风险。除商品价格外，首要的宏观经济因素还包括政治动荡（33%）、经济下行／不确定性（32%）和全球贸易战（28%）。

意料之中的是，全球贸易战已跻身前十大风险类别，成为八大风险。这可能是由于中美之间的持续脱钩。部分专业人士称，中美两国在技术方面脱钩的决定是自苏联解体以来，全球化进程中出现的最重要的地缘政治现象。<sup>3</sup>

全球经济不稳定和地缘政治紧张局势加剧的潜在可能，或许会对商品价格的长远方向造成更大的不确定性。这促使企业将重心放在自身的资产组合和运营的生产效率上。大环境将持续激励采矿业企业的技术创新、并购行为与合伙关系。有趣的是，大型企业未将价格视为最大风险，这可能源于其较强的财务实力和收入来源多样性。他们反而将政治动荡和国有化视为最大的风险。



的受访者表示，现今的采矿业企业需要采用新的业务模式。

来源: 2020 年毕马威全球采矿业调查报告

<sup>3</sup> 主要风险 2020, 亚欧集团

# 成功的新定义

今天，“全面”一词在讨论成功对采矿业企业的真正含义时经常出现。无论是由于气候变化带来了明显转变，获取资本的难度加大，还是需要吸引和留住下一代人才，受访者均强烈认同行业需要使用一套包括社会价值、社区利益相关者、健康、安全和长期发展等更全面的指标来重新定义何为成功。

这些反馈表明，行业领袖大多同意利润并非成功的唯一衡量指标，最重要的应该是向各利益相关者展示可持续的价值。在这一点上，我们可以看到最近有呼应应加强可持续采矿业的透明度和责任制，包括最近发布的适用于世界黄金协会成员的世界黄金协会《负责任金矿开采原则》。

这种认知或许是尾矿管理的环境风险上升至前十大风险的原因之一，这可能是由于监管政策变化的不确定性，以及最近业内发生的尾矿事故对采矿业的未来影响所致。

纵观全球，毫无疑问气候变化是我们这个时代最为关键的问题。气候将如何影响企业未来的运营方式还有待观察，但是全球采矿业能在何种程度上减轻对气候变化的影响将决定企业的长远成功和繁荣。

➤ 纵观全球，毫无疑问气候变化是我们这个时代最为关键的问题。

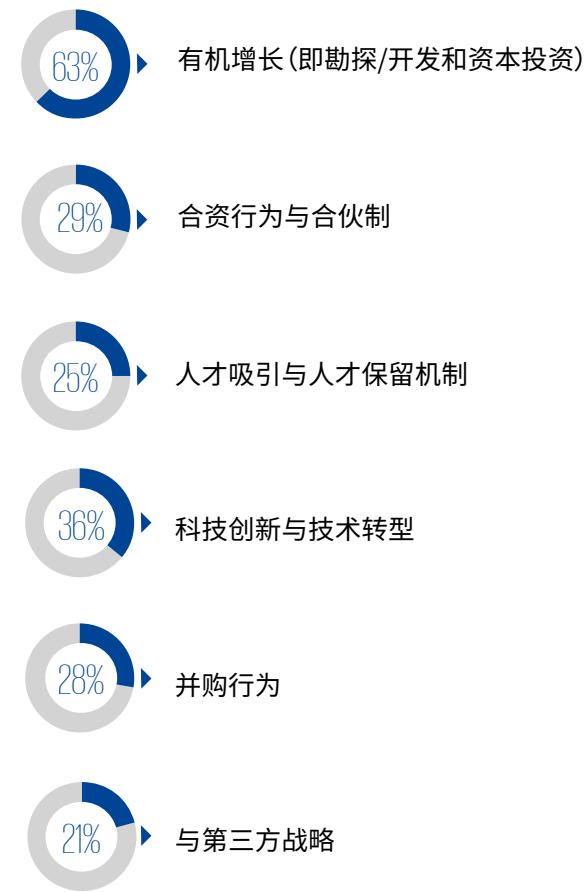


# 增长前景

本次调查要求受访者们阐述与去年相比对自身企业增长前景的乐观程度。去年以来，受访者们表示增长前景不甚乐观，对其自身企业尤为如此。与去年的55%相比，今年只有38%的受访者对其企业的增长前景“更为乐观”。有趣的是，受访者们认为其企业的增长前景比整个行业“更为乐观”，只有33%的受访者表示他们认为行业的增长比上一年度“更为乐观”，这可能源于他们在成本缩减策略和探方面的投入。

更多来自美国的受访者对其企业的增长前景表示“中立”或“没有信心”，而来自加拿大、澳大利亚和巴西的受访者们则表示对其企业的未来“更有信心”。

## 关键增长攻略



百分比反映该战略作为两大增长战略之一的受访者人数比例

来源: 2020年毕马威采矿业调查报告

# 以技术颠覆 为契机

受访者们将通过勘探和资本投资实现有机增长，以及创新和技术转型视为实现企业增长的两个最重要的战略目标。但是，近70%的受访者称，当今的采矿业企业还需要采用如战略合作、私募股权和公私合作等新业务模式，因为传统的公共采矿业企业模式已经变得越来越难以维持。

合资及合伙制与并购密切相关，受访者认为这两个是第三和第四大战略。行业中的一系列并购活动对此提供了证明，例如Equinox Gold和Leagold的合并<sup>4</sup>、Kirkland Lake Gold以35亿美元收购Detour Gold<sup>5</sup>、Newmont以123亿美元收购Goldcorp<sup>6</sup>、紫金矿业以12亿美元收购Continental<sup>7</sup>。行业巨头（市值超过100亿美元）与所有其他类型企业相比，伙伴关系或合并未出现在受访者的前三大战略中。这或许说明行业巨头对并购所带来的增长效益可以通过科技、有机增长和人才发展来实现。

近60%的受访者认为，行业获取传统借款和股本的能力已经下降，这对北美的受访者影响最大。资本获取上升一位至第三大主要风险。

➤ **60%** 的受访者认为，传统融资的获取能力已经下降。

来源：2020年毕马威全球采矿业调查报告

无论是由于勘探预算减少、评级下降、储量减少、大型矿藏探得量减少还是偏远／困难地区的采矿活动增加，本年度的调查显示，业内已清晰意识到企业如果要提升生产力和效率并实现更长远的可持续增长，必须在战略上做出改变。受访者们认为，科技创新和技术转型有望成为采矿业企业的重要增长战略。

本次调查揭示的重要信息之一是，只有6%的受访者视技术颠覆为威胁。科技创新的风险排名仅为第14位，75%的受访者表示，他们视技术颠覆为机遇而不是威胁，其作为第二大重要增长战略的排名仅次于有机增长，并高于战略性合作和并购行为。

➤ **75%** 的受访者视技术颠覆为机  
遇而非威胁。

来源：2020年毕马威全球采矿业调查报告

只有三分之一的受访者认为颠覆会削弱或淘汰当前的行业领军者，而只有一半以上的受访者认为颠覆只会影响企业的某些领域，而非整体绩效。不到一半的受访者表示自身企业已经积极参与了行业颠覆性变革，同时需要企业董事会和高管在战略层面的持续投入。

➤ 不到一半的受访者认为他们的组  
织已经积极参与了行业颠覆性变  
革。

来源：2020年毕马威全球采矿业调查报告

<sup>4</sup> <https://www.prnewswire.com/news-releases/equinox-gold-and-leagold-merger-receives-positive-recommendation-from-proxy-advisory-firms-300989217.html>

<sup>5</sup> <https://www.mining-journal.com/m-amp-a/news/1379164/top-proxy-advisory-firms-back-kirkland-lakes-detour-buy>

<sup>6</sup> <https://www.mining.com/case-closed-newmont-goldcorp-becomes-worlds-no-1-gold-miner/>

<sup>7</sup> <https://www.reuters.com/article/us-china-mining-zijin/chinas-zijin-mining-to-buy-canadas-continental-gold-for-1-billion-amid-security-risk-idUSKBN1Y617H>

# 过渡期中的 采矿业

无论是寻找新的业务模式及战略、重新定义成功的标准还是重新考虑融资的渠道，今年的调查显示，采矿业企业的运营方式已经并且将继续发生变化。在过去十年中行之有效的方法在当前环境下已经不适用。高管们已经意识到了这一点，也将对其企业继续进行定位或重新定位，以更好地在应对潜在挑战的同时抓住新的发展机会。

更多有关本次调查问卷及全球采矿业的风险管理相关信息，您可咨询当地毕马威办公室的相关行业负责人。



# 毕马威国际采矿业团队

## Trevor Hart

毕马威全球采矿业主管合伙人  
毕马威国际  
KPMG International  
电话: +61 8 9263 7110  
电邮: thart@kpmg.com.au

## Deep Jaggi

合伙人  
毕马威印度  
电话: +91 2067477015  
电邮: djaggi@kpmg.com

## Caron Cobarg Sugars

合伙人  
毕马威澳大利亚  
电话: +61 8 9263 4850  
电邮: ccobargsugar@kpmg.com.au

## Olga Plevako

合伙人  
毕马威俄罗斯  
电话: +7 495 937 44 77  
电邮: oplevako@kpmg.ru

## Ricardo Marques

合伙人  
毕马威巴西  
电话: +55 31 2128 5570  
电邮: rmmarques@kpmg.com.br

## Henning Opperman

合伙人  
毕马威南非  
电话: +27 83 296 4934  
电邮: henning opperman@kpmg.com.za

## Katherine Wetmore

合伙人  
毕马威加拿大  
电话: +1 647 777 5380  
电邮: katherinewetmore@kpmg.ca

## Richard Metzner

总监  
毕马威美国  
电话: +1 312 888 1587  
电邮: richardmetzner@kpmg.com

## 朱文伟 Patrick Chu

合伙人  
毕马威中国  
电话: +861085085705  
电邮: patrick.chu@kpmg.com

毕马威审计客户及其关联机构或相关实体可能不允许使用此处描述的部分或全部服务。

[kpmg.com/socialmedia](http://kpmg.com/socialmedia)

[kpmg.com/mining](http://kpmg.com/mining)



如需获取英文原文,请扫描下方二维码



本刊物所载资料仅供一般参考用,并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料,但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

本刊物经毕马威国际授权翻译,已获得原作者授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文“Risks and opportunities for mining”(“原文刊物”)的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致,应以原文刊物为准。

©2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所,均是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所;毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业;毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有,不得转载。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标。