



# 2020年趋势追踪

引领前沿

德勤的全球能源、资源和工业专家通过向客户提供深入的行业知识和全球网络，为石油、天然气和化工、电力与公用事业、采矿和金属以及工业产品和建筑行业的所有部门提供全面、综合的解决方案。

# 目录

前言	2
<b>趋势1：社会投资者</b> 将超越法规合规性的价值嵌入企业DNA	4
<b>趋势2：正确对待合伙企业和合资企业</b> 从结构看治理	9
<b>趋势3：在不确定中抓住机遇</b> 为什么矿工现在应为下一次经济衰退做好准备	16
<b>趋势4：动态风险管理</b> 从过度依赖风险登记册到战略风险管理	22
<b>趋势5：脱碳的途径</b> 矿工在减排中的作用	26
<b>趋势6：走向智能采矿之路</b> 回顾经验教训	31
<b>趋势7：核心技术现代化</b> 围绕云、网络和振兴核心技术的考虑	34
<b>趋势8：人才与社会的交集</b> 主动规划数字化的社会影响	39
<b>趋势9：行业4.0世界中的领导力</b> 准备管理未来的矿业劳动力	47
<b>趋势10：税收忧患</b> 对“转移定价错误”的担忧让矿工成为焦点	52
结论：	57

# 2020年趋势追踪

## 前线领导

**采** 矿业从来都不是一帆风顺的，但近年来矿工们仍在不断取得进展。许多矿工开始投资于自动化和技术现代化来实现智能采矿。一些公司通过脱碳战略及利用合资经营发掘新的商机，来应对气候变化和投资者的担忧。它们正在重新审视其人才和差异化战略，努力加强与当地社区的关系，并寻求超越法规合规性价值的途径，即在产生社会经济影响的同时提高其运营效率和商业竞争力。

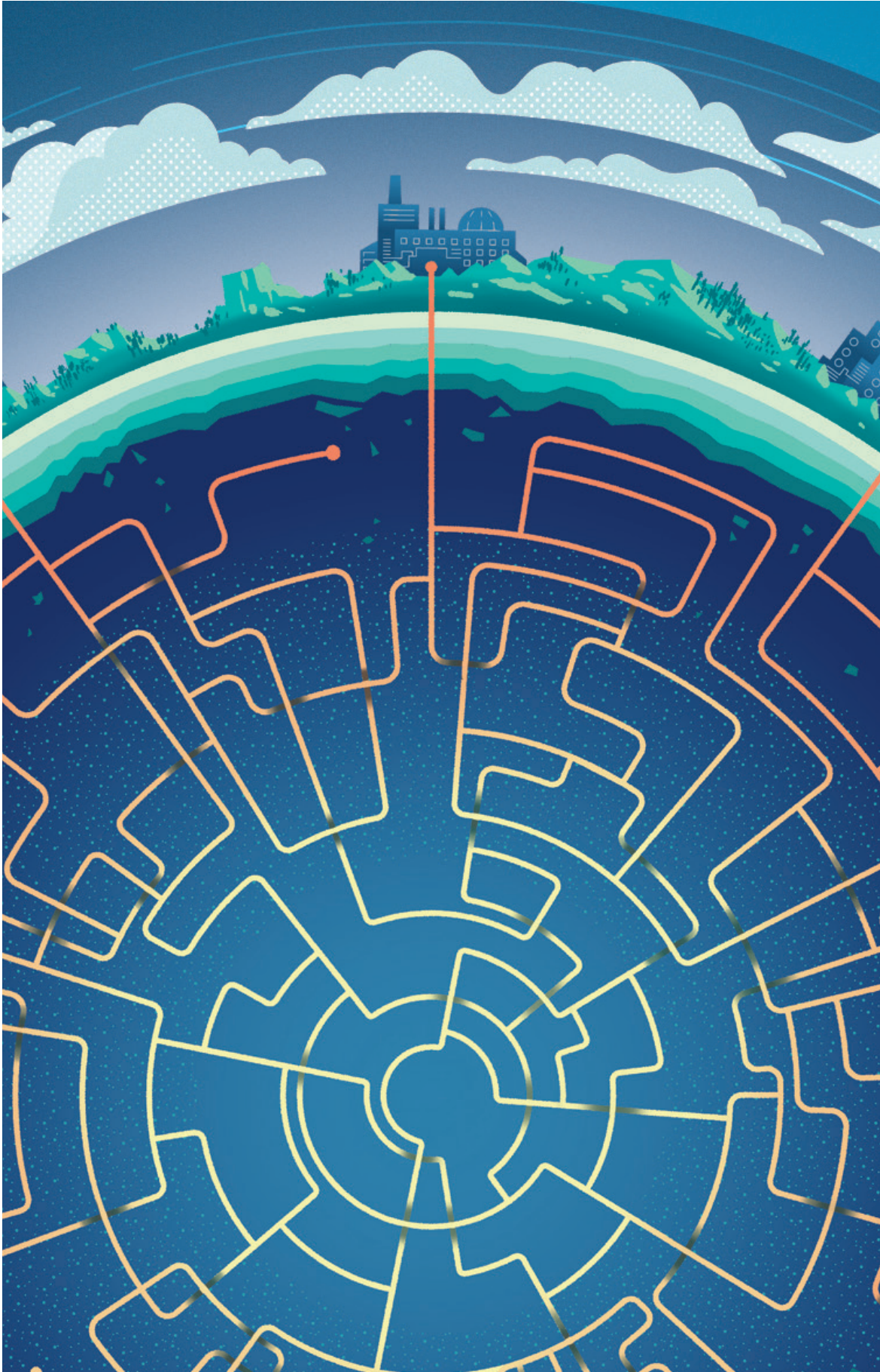
得益于这些努力，许多矿业公司得以精简其投资组合，获得更稳健的资产负债表，使自身在抵御潜在市场低迷方面处于比上一个周期更有利的地位。

尽管如此，在矿工努力应对一系列外部挑战的过程中，例如不确定的地缘政治格局和技术突变以及社区和投资者需求的增加，仍有许多工作亟待完成。

解决这些复杂问题需要强有力的领导力。为了引导其公司应对不确定性，在面临干扰时进行转变，巩固与日益分散的利益相关者群体的关系，领导者应透明地沟通、增强其员工的能力，并发现如何将风险转化为机遇。

采矿业面临的重大挑战之一是阐明采矿业给更广泛的社会带来的价值，以及为什么投资者应该青睐这一行业。在世界各地的许多司法管辖区，尽管采矿业被认为是供应原材料和推动世界许多地区经济发展的关键行业，但人们对采矿业的信任程度很低。

在这第十二个年刊版本中，2020年趋势追踪再次展示了矿业公司可以利用的洞察力、战略和前瞻性思维，学习如何从前线领导和解决这一不确定性。除了分享真实的案例研究和示例外，德勤的全球矿业专业人员还分享了许多经验教训，公司可以借鉴这些经验教训，为未来重新定位。衷心感谢您一直以来的支持，我们邀请您与我们分享您的输入和反馈。





## 趋势1：社会投资者

将超越法规合规性的价值嵌入企业DNA

作者：德勤非洲矿业与金属主管Andrew Lane  
德勤澳大利亚风险咨询负责人Leeora Black

**追** 求社<sup>0</sup>意识利益的动力不再局限于环保行动主义者。许多社会和投资者都要求在矿业等行业的真正社会、经济和环境方面提高透明度。为了帮助重新获得投资者的信任，矿商应承诺超越法规合规性的价值。

超越法规合规性的价值在于经济表现与社会进步之间的根本协同作用。其利用共享价值原则、创新、分析、数字化、战略和基于证据的解决方案产生社会经济影响的同时，提高运营效率和业务竞争力。

虽然最初被认为是矿业公司建立更大社会资本的一种方式，但其原则最终也可以用来满足投资者日益增长的期望。

作为严重依赖投资资金的组织，矿业公司早就明白了实现股东价值的必要性。这可能就是为什么过去一些矿商难以证明投资于从社区基础设施项目到可持续性发展举措等非创收活动的合理性。

## 为了帮助重新获得投资者的信任，矿工应承诺超越法规合规性的价值。

然而，现在，随着投资者认真对待矿业公司对环境整治、能源效率、多样性、健康和安全的承诺，以及对社区利益相关者和员工的公平对待，这一步伐正在加快。在负责任投资的趋势下，个人投资者和机构投资者都将环境、社会和治理 (ESG) 原则纳入其决策中。人们特别关注公司如何处理气候变化、用水管理、健康和安全的承诺，以及工人和社区的公平待遇等问题，这些都是采矿作业的重要方面。如今，ESG投资管理的资产估计超过20万亿美元<sup>1</sup>，而且这些数字预计还会增长。

有社会意识的投资者的崛起不仅仅是一种利他主义趋势。这是因为，如果公司未能提供超越法规合规性的价值，就可能面临财务和声誉方面的后果。

相关案例：2019年1月淡水河谷公司尾矿坝坍塌后，该公司单日亏损190亿美元。<sup>2</sup>截至2019年10月，其股价仍同比下跌26%。

### 披露要求

鉴于这些担忧，全球许多大型投资者现在要求矿业公司加大披露力度：

- 2019年初，活跃于采掘业的机构投资者成立了投资者采矿和尾矿安全倡议，该倡议已经进行了两次干预。第一个是呼吁建立一个新的独立和公开的尾矿坝国际标准，该呼吁得到了管理资产超过6万亿美元基金的支持。第二次是由96家机构投资者组成的集团，代表着超过10.3万亿美元的管理资产，致函给683家采掘公司，要求更多地披露其尾矿储存设施的管理情况。<sup>3</sup>
- 截至2020年，约有800家管理着118万亿美元资产的金融服务机构承诺对其投资组合进行气候风险披露。一些全球银行已经在衡量其企业客户的ESG表现，以期达到清洁贷款目标；26家全球银行已停止为新的发电厂项目提供直接融资；<sup>4</sup>像丘博保险集团<sup>5</sup>和托普<sup>6</sup>这样的保险公司不再为新的煤炭项目提供保险；一些基金经理正

在寻求公司披露更多有关其性别薪酬政策和供应商关系的信息。

- 在披露世界上最大的钴、铜、锂、锰、镍和锌矿业公司中87%的公司面临各种有关人权和侵犯土地权的指控后——商业与人权资源中心推出了一种追踪工具，让投资者和其他利益相关者追踪针对这些矿业公司的指控。<sup>7</sup>

### 赢得投资者的信任

德勤澳大利亚风险咨询负责人Leeora Black博士说：“这不仅仅是合规性的问题，”“许多投资者明确表示，除非公司能够表现出对社会所珍视的原则做出有意义且可衡量的承诺，否则他们不会预付经费。这使得矿业公司不仅要考虑对公众信任的威胁，还要考虑对投资者信任的潜在威胁。”

矿工如何才能赢得投资者更大的信任？可能通过将重要的社会问题作为其战略决策流程的一部分。近年来，这些问题不仅在很大程度上遵循了核心ESG原则，而且也遵循了联合国在2015年提出的17项可持续发展目标 (SDG)，这些目标的目的是应对全球普遍存在的挑战，如贫穷、不平等、气候变化、环境退化、和平与正义。<sup>8</sup>

自SDG首次出台以来，其不仅成为各国政府和企业的灯塔，也成为世界各地许多资产管理者和投资者的灯塔，他们往往期望这些原则融入企业主流，而不是被隔离到由其企业社会责任 (CSR) 部门所管理的“好作品”中。

德勤非洲矿业与金属主管Andrew Lane称：“当公司做出投资组合选择时，他们通常会考虑一系列因素，如资产、地理位置、内在价值、股东价值以及与这些投资相关的风险。但是，除了这些因素之外，他们还应该考虑其决定对社会影响，询问他们的投资是否也能产生社会期望的影响。”

不重视这些价值观的公司可能会发现自己被一个专注于提供财务和社会回报的投资团体所回避。在一项对347家机构投资者的调查中，法国巴黎银行证券服务公司发现越来越多的资产所有者和资产管理者将其投资与联合国的SDG相结合。截至2019年初，75%的资产所有者 (2017年为48%) 和62%的资

产管理者 (2017年为53%) 已将至少25%的持股分配给符合ESG标准的基金。<sup>9</sup>

最近, 安联环球投资有限公司, 作为一家活跃的资产管理公司, 管理着超过6,080亿美元的资产, 宣布其现在将联合国SDG视为指导影响力投资战略的可信国际框架。<sup>10</sup>国际矿业和金属理事会 (ICMM) 同意这一观点, 甚至将其采矿和金属行业可持续发展的10项原则与SDG进行对比, 以确定该行业在哪些方面可以帮助支持全球可持续发展目标。<sup>11</sup>

资源公司已经开始做出回应。

例如, 2018年末, 荷兰皇家壳牌集团宣布了将高管薪酬与短期碳排放目标挂钩的计划。<sup>12</sup>必和必拓 (BHP) 最近也紧随其后, 将其首席执行官更高比例的奖金与特定的气候相关目标挂钩。<sup>13</sup>然而, 在大多数矿业公司形成真正接受超越法规合规性的价值的承诺所需的内部文化之前, 仍有许多工作要做。

## 主流共享价值

为了满足机构投资者日益增长的期望, 许多矿业公司可能需要扩大其对CSR的方法。除了投资本地社区基础设施项目外, 他们还可以将ESG和SDG原则嵌入其战略和投资组合选择中。这意味着要考虑到他们日常经营决策的社会影响, 例如, 选择能够明显创造当地就业和当地价值的新供应商, 或帮助社区成员获得所需的技能, 不仅有助于实现眼前的企业目标, 而且有助于未来的茁壮成长。

同样, 在构建投资组合时, 矿工不仅应考虑其资产投资的战略价值, 还应考虑其增加未来价值的的能力以及在降低投资组合风险方面的作用。他们还应考虑其投资的社会影响, 可能会寻找能够实现明确社

程, 以彻底地映射和分析利益相关者及其问题。这可能包括制定一份年度参与计划, 以协调业务战略、业务对利益相关者的影响以及利益相关者对业务的影响。在战术层面, 其可能涉及确保利益相关者的互动和渠道对利益相关者格局的细微差别做出响应。在运作上, 业务职能之间的交叉协作对于在实现价值和效率的同时适当地解决利益相关者的需求也很重要。最后但同样重要的一点是, 利益相关者参与策略应能够基于内部绩效指标和协同利益相关者反馈进行迭代修订和调整。

## 预测和影响监管环境

矿工实现超越法规合规性价值的另一种方式是预测和影响监管环境。近年来, 随着抗议活动的不断增加、反采矿广告运动、税收的突然增加、监管制度的巨大变化以及矿山的国有化, 这一问题已成为人们关注的焦点。其原因包括:

- 随着对矿藏的搜索范围的扩大, 公司越来越频繁地遇到土著居民, 他们质疑公司获得采矿许可证的国家的主权。
- 发展中世界的采矿业往往侵占城市或半城市土地, 迫使矿工与农业和其他行业争夺关键资源 (如土地和水资源)。居民行动小组正通过阻止或延迟获取这些资源, 并利用社交媒体动员和组建联盟来做出回应。
- 越来越少的人认为他们的个人福利与采矿等第一产业的福利挂钩, 尤其是自动化程度的提高减少了该行业的就业机会。

1994年至2004年之间, 美国的非营利收入增长了61.5%<sup>14</sup>, 这一趋势在国际上得到反映。这使社会政

预览已结束, 完整报告链接和二维码如下:

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_3795](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_3795)

