

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 17920111150845

UDC_____



廈門大學

碩 士 學 位 論 文

传统铜贸易企业的转型及风险研究
——以 RX 公司为例

Transformation of Traditional Copper Trader and Risk
Analysis——Based on RX Company

骆斯超

指导教师姓名: 李常青教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2015 年 3 月

论文答辩时间: 2015 年 4 月

学位授予日期:

答辩委员会主席:

评阅人:

2015 年 3 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

有色金属特别是电解铜，因其具有高延展性、高韧性、抗腐蚀、导电性好等特性，广泛应用于国民经济生产的诸多领域，成为国民经济、社会发展中不可或缺的战略商品。其所属铜行业的成长，直接影响着电力、建筑、电子、军工及机械制造等第二产业的发展。

我国作为传统的铜消费大国，国内铜产量与消费量存在固有的巨大缺口，加之国家对铜产业发展鼓励政策实施，刺激了我国铜贸易的发展，进而导致铜贸易企业数量急速增加，市场日趋饱和，厂商竞争激烈。然而经济环境的变化、相关制度的不断规范、市场价格的透明、物流成本的降低等原因，使铜贸易商很难从中获取高额且稳定的中间价差，电解铜贸易面临困境，贸易企业急需转型。

本文立足企业转型基本内涵，介绍了企业转型的相关理论，包括企业生命周期理论、竞争优势理论、价值链理论、OPM 理论，并在上述理论的基础上引入对铜产品及电解铜贸易企业经营模式的思考，介绍了传统电解铜贸易模式，最后以国内某国有上市集团公司下属的分公司——RX 公司为例，对铜贸易企业转型及风险进行研究，重点从转型带来的变化、影响转型效果的因素、转型后风险分析及应对策略三个大方面入手对其在面临困境时提出的转型方案进行评价分析。

本文研究认为：1，铜贸易企业必须通过提前转型来争取发展的主动权；2，铜贸易企业在转型中要善于利用资金、客户方面的资源优势；3，铜贸易企业转型应重点关注新出现的潜在风险；4，铜贸易型企业未来的转型方向应与金融工具相结合。上述结论为传统铜贸易企业，乃至传统贸易型企业在困境中转型提供了一定的指导意义。

关键词： 铜贸易企业；企业转型；电解铜；风险分析

Abstract

Non-ferrous metal especially copper cathodes is the indispensable strategic commodity of the development of economy and society for its high ductility, corrosion resistance, high conductivity and others properties. It has been widely used in many fields of national economy. The development of copper industry directly influences electricity, construction, war industry and so on.

China has always been a country of copper consumption. There is a great gap between copper production and consumption. In addition, the country's encouragement and policy implementation to promote the development of copper trade and the number of enterprise increase rapidly. It is difficult to obtain the high profit by the change of economic environment, the standard of relevant system and reduce logistic cost. Copper cathodes trader faces the dilemma and needs to transform.

From the theory of enterprise transformation, this article to introduce the relevant theory, including enterprise life cycle theory, competition advantage theory, value chain theory, OPM theory. On the basis of which, it is also summarize the copper product and the traditional form of copper cathodes enterprises. Take RX company for example, a subsidiary of state-owned group holding company, this article mainly focus on three aspects to analyze the transformation program.

Four conclusions are given at the end of the paper. And the conclusions offer certain directive significance to the transformation of traditional copper enterprise and traditional trade enterprise.

Key words:

Copper trade enterprise; Enterprise transformation; Copper cathodes; Risk analysis

目 录

第一章 导论	1
第一节 研究背景及意义	1
第二节 研究内容概述	1
第二章 相关理论基础	3
第一节 企业转型概念的界定	3
第二节 相关理论分析	3
第三章 铜贸易企业概述	8
第一节 铜产品介绍	8
第二节 传统电解铜贸易企业的主要贸易模式	15
第三节 传统铜贸易模式面临的挑战	18
第四章 RX 公司案例研究	20
第一节 RX 公司背景介绍	20
第二节 进口电解铜业务介绍	24
第三节 RX 公司经营困境	27
第四节 RX 公司转型方案	28
第五章 转型方案评价	34
第一节 转型带来的变化	34
第二节 影响转型效果的关键因素分析	39
第三节 转型后风险分析及应对措施	50
第六章 研究结论与展望	60
第一节 研究结论	60
第二节 新变化新思路	61
[参考文献]	63
致 谢	64

Contents

Charpter One Introduction.....	1
Session 1 Research background	1
Session 2 Overview of Research	1
Charpter Two Related theoretical basis	3
Session 1 Definition of enterprise transformation.....	3
Session 2 Related theory analysis.....	3
Charpter Three Overview of copper trader	8
Session 1 Introduction of copper	8
Session 2 Main trade mode of copper trader	15
Session 3 The challenge of traditional copper trade.....	18
Charpter Four RX company case.....	20
Session 1 Introduction of RX.....	20
Session 2 Introduction of Copper cathodes imports	24
Session 3 RX’s dilemma	27
Session 4 RX’s transformation	28
Charpter Five Analysis of transformation	34
Session 1 Changes brought by transformation	34
Session 2 Analysis of factors influencing transformation	39
Session 3 Risk analysis and countermeasures.....	50
Charpter Six Summary and prospect	60
Session 1 Summary.....	60
Session 2 Prospect.....	61
Reference	63
Acknowledgements	64

第一章 导论

第一节 研究背景及意义

铜是人类最早发现的有色金属之一，是影响国民经济发展的重要战略物资。具有高韧性、高延展性、抗腐蚀及导电性好等优良特性，在国民经济的诸多领域有着广泛的应用。铜行业的发展将直接影响着与之相关的产业，如电力、建筑、电子、军工及机械制造等。

我国一直以来都是铜的消费大国，而国内铜消费量与铜产量存在着巨大的缺口，加之国家对铜产业发展鼓励与政策实施，促进了我国铜贸易的发展，铜贸易企业数量急速增加，竞争激烈。然而随着经济环境的变化、相关制度的不断规范、市场价格的透明、物流成本的降低等原因，使铜贸易商很难像以前那样从中获取高额且稳定的中间价差，电解铜贸易面临着困境。

一些传统型铜贸易企业在巨大的压力之下，生存空间逐渐被挤占，要么选择退出，要么选择转型。然而对于转型有些企业存在误解，从而选择从事其它行业，让人觉得铜贸易行业无利可图，其实转型并不意味着脱离铜贸易行业本身，而应当是从企业实际出发，利用企业所拥有的资源、合理整合配置资源，探求开拓新的贸易模式，以便在激烈的竞争中生存下来。当然选择转型的同时必然发生新变化、面临新挑战、带来新风险，而风险是为多数企业所厌恶的，考虑潜在的风险，对风险进行事前的预警是所有从事大宗商品贸易企业必须给予重视的。

本文以 RX 公司为例讲述其在传统铜贸易中遭遇到了困境，在困境中调整思路、利用资源、整合资源重新获得生机，同时也对潜在风险进行分析。以此证明一个处于困境或是即将走入困境的企业，必须拥有转型的思路，以使企业续存并健康发展。期望对传统铜贸易型企业，乃至传统贸易型企业在困境中转型提供思路。

第二节 研究内容概述

本文从企业转型的理论出发，介绍了企业转型的相关理论，包括企业生命周期

理论、竞争优势理论、价值链理论、OPM 理论。在相关理论的基础上对铜产品及电解铜贸易企业进行了概述，通过介绍传统电解铜贸易模式，得出的结论——墨守陈规的传统铜贸易商生存空间被挤占缩小，面临困境必须转型。

接下来以传统铜贸易企业 RX 公司为例，进行铜贸易企业转型及风险研究。RX 公司是国内某国有上市集团公司下属的分公司，专门从事电解铜的国内外贸易。虽然拥有总公司良好的平台及强大的资金作依托，但又因国有企业稳健发展的传统思维根深蒂固，发展存在局限性。

在外部经济变化的情况下，面临困境的 RX 公司调整思路、利用资源提出了转型方案。在第五章中重点从转型带来的变化、影响转型效果的因素、转型后风险分析及应对策略三个大方面对转型方案进行评价，为企业转型后可能带来的变化及效果提供一定思路借鉴。在文章的最后对全文内容进行了总结，并在新变化新形势下提出新的思路。

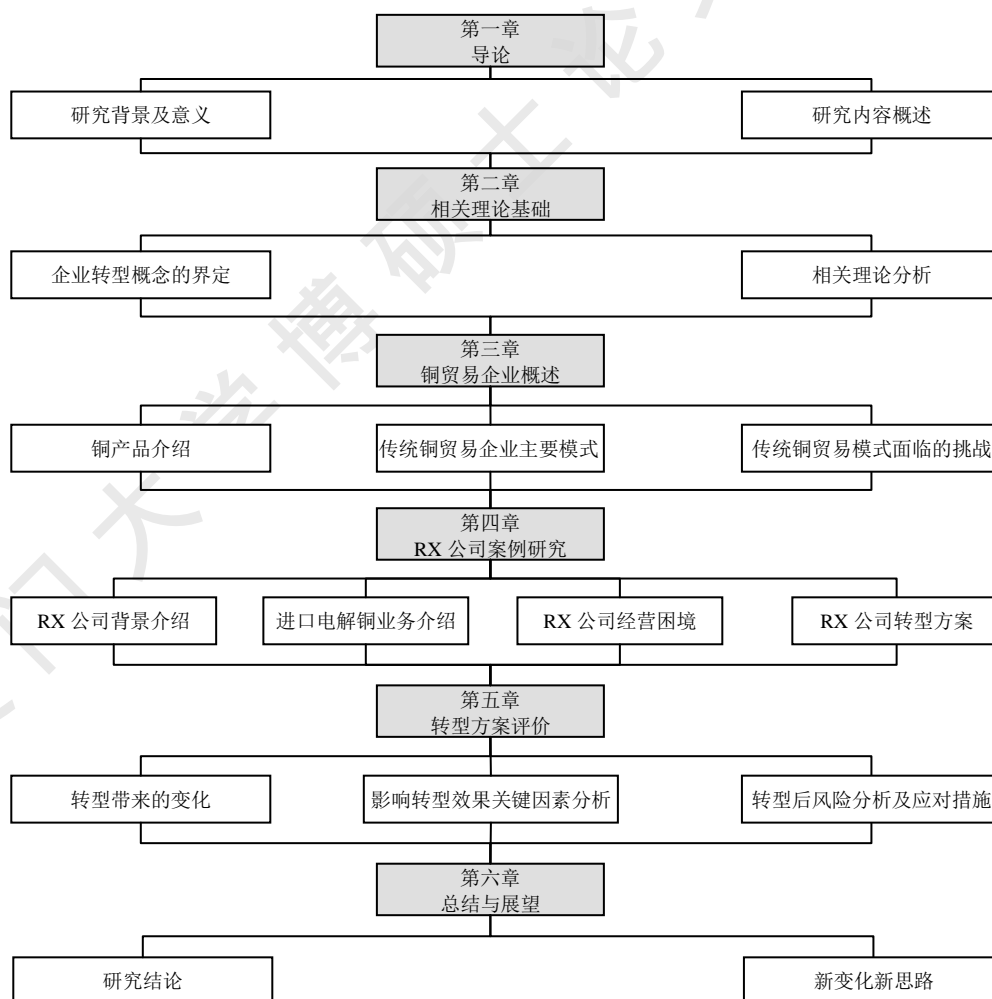


图 1-1: 论文研究框架

资料来源：作者绘制

第二章 相关理论基础

第一节 企业转型概念的界定

转型是对事物进行较为彻底的革命性变革，转型通过改变事物的性质或形态，使其能够在最大程度利用现有的内在资源，更好地使事物适应外部环境的变化或约束。

经济管理领域的转型表现在宏观、中观、微观三个层面：1，宏观层面，主要指国家或地区的经济转型或转轨，如计划经济向市场经济的转型；2，中观层面，通常指区域经济范畴的变革，如资源型城市转型、区域经济转型；3，微观层面，往往指经济活动中微观组织或企业的变革，如企业战略转型、业务转型。企业转型属于微观层面的转型，是指企业在模式、类型等方面做出重大战略转变，使之有别于以往的类型。

第二节 相关理论分析

一、企业生命周期理论

任何存在的事物都有着其一定的发展规律，事物的一个轮回，我们称之为生命周期，生命周期影响着事物的发展方向、发展轨迹，当然企业也不例外，生命周期犹如一双看不见的手，左右着企业的发展。美国著名管理学家 Ichak Adizes 在其著作《企业生命周期》中首次提出将企业生命周期分为投入期（Introduction）、成长期（Growth）、成熟期（Maturity）、衰退期（Decline）四个阶段的思想，如图 2-1 所示。

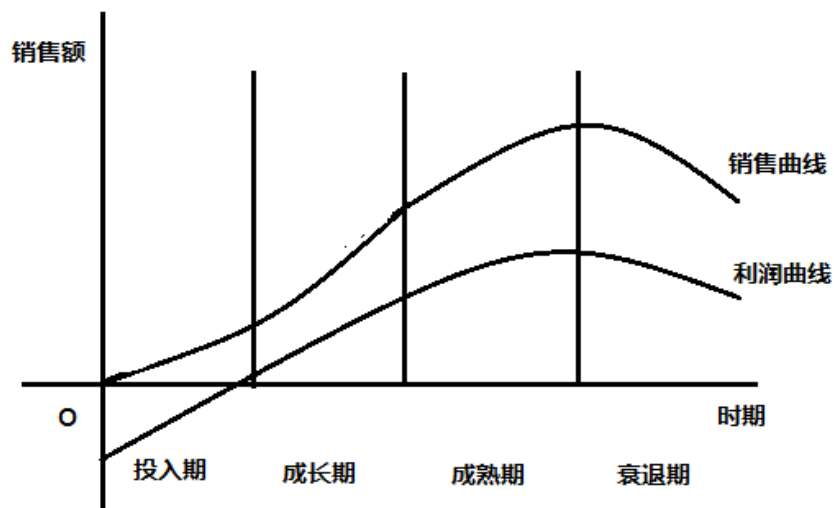


图 2-1：企业生命周期图

资料来源：Ichak Adizes, 赵睿译. 企业生命周期[M]. 北京：华夏出版社，2004.

企业所处的企业生命周期阶段不同，其自身的组织结构、发展战略、行业地位、所在产业的成熟度也不尽相同，企业生命周期理论就是用于分析处于不同阶段企业在各方面特征。

（一）投入期

企业在投入期的首要目标是创建、摸索出具有可行性、竞争力的市场战略，并且能生存下来，努力发现市场空隙，将资源集中在所选择的少数产品或市场上。在此阶段组织结构不大完善，没有非常明确的职责分工。

（二）成长期

此阶段企业的主要目标是发展壮大和差异化，企业盈利增长加快，规模迅速扩大，盈利增长使企业有了往多元化发展的基础，为未来的发展冒一定风险。同时要求有一系列的制度进行规范，这时企业开始制定了一些制度。

（三）成熟期

处于成熟期的企业，目标是巩固其现有的地位，推迟衰退期的到来，此时企业

盈利水平达到高峰，增长速度变缓慢甚至没有增长，主要注意力集中于增加利润，提高效率。企业设立了完整的组织结构，各种制度得以规范。

（四）衰退期

在衰退期阶段，企业的主要目标是思考各种转型与创新，以期获得新生。对市场的反应迟钝，虽然能续存但可能亏损严重，日常工作是处理、应付接踵而来临的危机。组织矛盾逐渐突出，部门间责任相互推诿，员工士气低落。

从企业转型的角度来看，就是通过分析不同企业在其所处阶段的组织结构、经营模式、发展特点等一系列因素，来对企业未来的发展做出决策及战略部署。从企业自身及所处外部环境出发，找寻到一种更好的模式保持企业整体的生命力，尽可能延长企业生命周期或是使企业较为顺利地进入新的生命周期，实现企业的可持续发展，在竞争激烈、复杂多变的经济环境中立于不败之地。

吴利华博士在研究上市公司跨行业转型问题时指出，处于衰退期的企业实现转型的策略，即缩小原先产业规模，逐步退出原产业，将另一新产业作为企业的发展目标，并一步步在新产业中稳定增长以期获得竞争优势。如图 2-2 所示

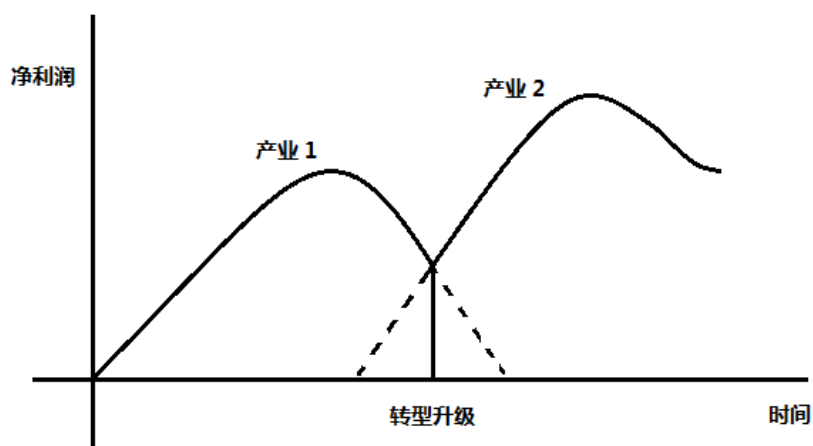


图 2-2：企业转型升级图

资料来源：吴利华. 企业发展中产业转型战略初探[J]. 西南交通大学学报社会科学版, 2003(5).

二、竞争优势理论

竞争优势理论是著名美国经济学家迈克尔·波特（Michael Porter）于 1980 年在

其著作《竞争战略》中提出的，其中的“五力竞争模型”为企业的转型提供了全新的视角。竞争优势理论认为决定一个企业获利能力的首要因素是产业的吸引力。企业制定竞争战略前，必须先研究决定产业的吸引力，具体可以用五种竞争力来分析，这“五力”分别是：新进入行业者的威胁、购货方的议价能力、替代品的威胁、供应商的议价能力和现有竞争者。这“五力”决定了某产业的获利能力，进而影响产品的价格、成本和投资，同时也决定了产业结构。企业如果想获得长期的竞争优势，就必须先了解所处的产业结构，并建立对企业发展有利的经营模式。

对于一个企业而言，充分考虑行业的“五力”现状，适当调整自身经营模式能够使处于劣势的企业向好的方向发展，将劣势转化为优势。

三、价值链理论

企业的日常运转所需进行的所有活动的集合，构成了企业自身的价值链，这是相对于企业单元而言的。Michael E. Porter 在其《竞争优势》中首次提出了价值链的概念，其认为企业价值链中一切活动的最终目标是实现利润。之后，著名学者 Peter Hines 在 Michael E. Porter 价值链理论的基础上提出了价值系统理论，将供应商、客户、渠道纳入价值链中，形成了完整的价值流转系统。该理论认为企业价值链中的所有活动其最终目标是为了满足客户的不同需求，企业利润只是价值链活动的副产品。再后来，有学者又将价值链分为“虚拟价值链”和“有形价值链”前者主要指企业的信息收集、组织、管理等，后者主要包括生产、采购、销售等活动。

不论是哪种意义上的价值链，共同之处在于都将企业日常运转中所有的活动视为一个集合，集合中的不同活动代表着不同因素，它们对集合的贡献程度不尽相同，且不同企业所处的价值链也不一样。比如，对于制造型企业而言技术的重要性不言而喻，能够在技术创新竞争中掌握主动权，也就能在综合实力的竞争上更具有优势，而对于贸易型企业，影响的因素可能相对复杂，涉及业务渠道、人力资源管理等等。

四、OPM 理论

随企业管理水平的提高，营运资金管理不再是传统地强调匹配管理好整体流动资产与流动负债，而是更加侧重于无成本流动负债与无收益流动资产的管理。现代营运资金管理思想就是在增加无成本流动负债的同时尽可能地减少无收益流动资产

的占用，并且延长无成本流动负债的偿债时间。当无收益流动资产的占用与无成本流动负债相等时，就实现了“零营运资本”。此外，当无成本流动负债大于无收益流动资产的占用时，公司可以利用多出的无成本流动负债投入其它的经营活动中，便实现了“负营运资本”。

吴世农教授在《CEO 财务分析与决策》一书中将“负营运资本”称为 OPM 战略，并举零售业巨头 WALMART 为例。WALMART 在营运资本的管理上尤为出众，不仅以货物形式占用供应商的资金，并在货物销售回款后，将该部分货款投资于资本市场上一些较为安全的短期金融工具，用所得的短期投资收益来抵消银行贷款利息，或者开设新门店进一步扩大经营规模。

第三章 铜贸易企业概述

第一节 铜产品介绍

一、铜资源综述

金属铜，化学元素符号 Cu，原子量 63.546g/mol，密度 8.92 克/立方厘米，熔点为 1083 摄氏度沸点为 2595 摄氏度。纯铜是一种淡红或浅玫瑰色的金属，带金属光泽。富有延展性、强度较好、易弯曲，在导热性、导电性方面，仅次于银（Ag）。

按铜含量可将铜分为三大类：1，铜精矿，冶炼之前选出的含铜量较高的矿石，铜含量在 18-30%不等；2，粗铜，铜精矿经过冶炼后的产品，铜含量在 95-98%；3，纯铜，经过精炼后含量在 99%以上的铜。火炼后可得到 99%-99.9%的纯铜，经电解可使纯度达 99.95%以上。

铜是人类最早发现的有色金属之一，在人类所使用的各种材料中，对人类文明的影响最为显著，它在国民经济发展中有着举足轻重的作用。由于它具有高韧性、高延展性、抗腐蚀及导电性好等优良特性，在电力、建筑、电子、军工及机械制造等领域得到了广泛的应用。新中国成立以来，中国一直是铜消费大国，特别是进入新世纪以来，电子信息产业步入新的阶段、房地产行业的高速发展、国家对国防科技的重视等多重因素的作用下，中国跃然成为了世界最大的铜消费国，并且消费量将在未来很长时间内不断增长。与此相对应的，我国铜产业也取得了不错的成就，铜产量占世界总产量的比重年年攀升，但是与当前国内的铜消费量相比较而言，仍旧存在很大缺口，供不应求，需要进口大量铜产品。

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 for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫